
學校主管人員的 EQ

廖永靜／國立嘉義師範學院副教授

學校中的校長、主任等，都是主管人員。主管的領導力有相當大的部分來自他們的 EQ（情緒智商）。

什麼是 EQ？《EQ》一書作者高曼定義為涵蓋自制力、熱忱、毅力、自我驅策力。「宰相肚裡能撐船」一語道破主管人員 EQ 的重要性。越王勾踐臥薪嘗膽，最後血恥復國；韓信能忍受胯下之辱，終能成為一代名將，打敗西楚霸王項羽。李世民不遷怒曾建議太子殺他，造成兄弟鬩牆的魏徵，而能成就大唐盛世。這些都是由於領袖的 EQ 高而能成功立業的著名歷史故事，值得我們參考。

主管人員為什麼需要高水準的 EQ 呢？

首先，主管是學校或部門的領航人，必須把全副精神放在團隊的目標，而把私人的好惡和目標擺在一邊。換言之，要有犧牲小我，完成大我的精神。如同大禹治水，「三過其門不入」，或諸葛亮扶助後主「鞠躬盡瘁，死而後已」。或蔣中正先

總統抗日，「不到最後關頭，絕不輕言失敗」。主管要身先同仁，不畏艱難，堅忍不拔，凝聚眾志，然後能帶領大家達成任務。

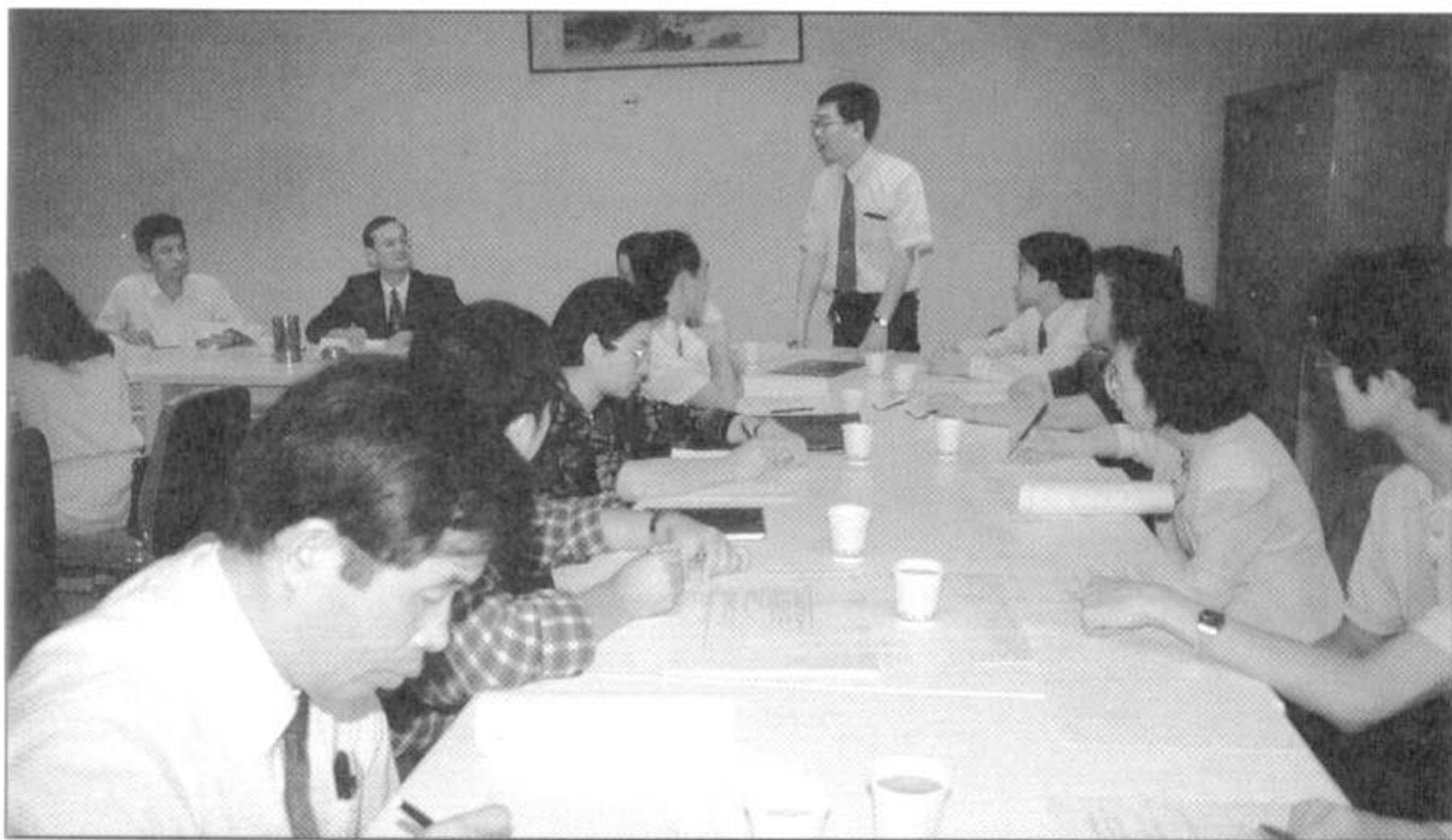
第二，主管的功能在糾合群力。管理大師彼得·杜拉克說：「主管人員是一對眾，而非如同辦事員是一對一，所以要有協調溝通能力。」的確，一對一時，亂使性子，影響層面小；但當為一對眾時，亂發脾氣，則會破壞組織士氣和團隊精神。尤其在協調溝通過程中，必須態度誠懇，語氣平和。春秋時代趙國名相藺相如，沈穩內斂，雖然廉頗將軍一再侮辱他，也能百般容忍，所以能做為抵禦外侮的中流砥柱。三國時代的張飛則不然，脾氣暴躁，落得身首異處。因此，作為學校主管，要能容忍異己，接納批評，然後能領袖群倫。

第三，主管的視野除了對內，也要對外，尤其職位愈高，例如校長。主管是團隊的象徵，也是組織的代言人。當主管面對外在環境時，尤需有高度的 EQ，才

能為團隊爭取生存空間。例如校長在議會列席爭取預算，要能忍受責難，甚至是政治性的攻擊；面對家長的控訴，要能不疾不徐，不卑不亢，化解誤會。「小不忍則亂大謀」，可作為學校主管處理環境因素的座右銘。

最後，主管的時間觀中有相當大比例是面對未來的。環境瞬息多變，學校要能永續經營，主管人員就必須有未來觀，面對不確定的未來，必須冷靜沈著，然後能洞察機先，掌握稍縱即逝的發展機會。奈斯比夫婦在《二千年大趨勢》一書中指出：「公元 2000 年像一塊威力強大的磁鐵，向 1990 年代發出吸力，這十年

因此更加輪廓鮮明，情緒波動更大，變化加速……。」作為學校的領航人，正需要以無畏的精神、堅忍的毅力，和銳利的眼光，將學校這艘船，駛向更有希望的未來。



作為學校的領航人，正需要以無畏的精神，堅忍的毅力，和銳利的眼光，將學校這艘船駛向更有希望的未來。