



教育行政領導

行動策略

今天到研習會與大眾共聚一堂，心裏非常愉快，剛才各位研習員的獻花、送卡片及讚詞，昆輝實在愧不敢當；但各位的心意昆輝非常瞭解與感動，這也是從事教育工作的樂趣所在，謝謝大家！今天談的主題是「教育行政領導之行動策略」以下分別從領導的定義、領導的行動策略、及領導的要領等三方面來闡述：

一、領導的定義：

各位未派任主任前是帶領班級的導師；也就是擔任一個班級的領導角色；來日就任主任，將發揮領導一個部門的功能的角色；將來也許會有機會擔任校長，更是扮演影響範圍更廣的領導角色。因此，各位對「領導」也應有基本的體認，現在綜合各家對領導的看法如下：



主講：黃昆輝

筆錄：林燦元

(一)領導是影響力的發揮

校長秉持正確的教育理念；並發揮影響力以達成目標。

(二)領導就是倡導

領導與管理不同；管理主要在維持機構的正常運作；如學校之準時上課按時下課或定時考試等。而領導不祇在求現狀之維持；還更求革新和進步。換言之；對不滿意的提出檢討，並謀求解決之道，故領導是以前瞻性的眼光、倡導新觀念與採取新措施。

(三)領導是信賴的權威

權威有兩種：一是授與的權威、另一是信賴的權威（贏得的權威）。所謂授與的權威就是依法賦予其職位推動工作之權。如果祇依靠授與的權威，以推動工作是不夠的，領導還必

須發揮其道德、文章、聲望等贏得的權威。兩者合一才是行政領導者的充分權力（full power）。

（四）領導是增進合作的功肱

「意思集中、力量集中」，學校內劃分有教務、訓導、總務、輔導等部門，但無論如何分工，還是要相互合作，群策群力，才能發揮總體的力量。如果校長要弄權術，使各單位相互猜忌與牽制，則學校行政必然無法充分發揮力量，昆輝在學校擔任教職時就希望同學間相互合作，因為同學間都不能相互合作；則將來就不能當一個稱職的好校長，因為校長需要統合各部門的力量，冰釋相互間的誤會，促成大家團結的角色。

（五）領導是使人順從的藝術

領導是使人本來不想做，後來接受領導者的意思而去做的行為。要使人做本來不想做的事，是憑個人的魅力、權力、說服力抑還是感召力？或許以上都有之。所以身為校長者必須懂得心理學才行，因為個人有不同的動機、需求和理想，校長要能瞭解並因應個人的需要，才能贏得同事的向心，而順從校長的意思，接受校長的領導，支持校長推行的措施。

（六）領導是協助達成組織目標的過程

組織目標之達成，除了要有良好的領導外，亦需要其他條供的配合才可。

領導的定義雖然有以上六種說法，但我們不能捨其他而祇就其一，而應有綜合性的看法。有人言：「要瞭解阿爾卑斯山的美，就必須從各角度觀察，才能縱觀全貌，才能知道其的美」。同樣我們要充分瞭解領導的意義，也需要統合六種看法。

二、領導的行動策略：

（一）研習

研習的目的在提昇同仁的“知”“能”“願”，當同仁們具有知識、能力且願意去做，則政策就能推行無阻。

（二）激勵

引擎發動需要加油，要求同仁推動工作，也需要給予鼓勵。有人說：現在的校長鼓勵教師的籌碼有限；既無法加薪，也無法給予敘獎。但其實祇要細加思索，還是有許多方法：

1. 老師的成就和貢獻，在公開集會的場合予以表揚。
2. 利用家長會或校刊中對優良教師予以表揚。
3. 肯定教師的能力，付予某項任務。
4. 杏壇芬芳錄上的表揚。

以前在省府教育廳服務時，得到省主席的支持，辦了兩件事情：一件是爭取教師的考核獎金由半個月獎金改成一個月獎金；第二件是校長、教師的考核打破祇能二分之一甲等的限制。其目的在肯定教師的價值與貢獻，並激勵士氣。

有一則小故事亦可說明鼓勵的重要：

有位廚師，他的拿手好菜是烤鴨，最受老闆的喜好和賞識，但老闆卻從來沒有給予任何的鼓勵，使得廚師納悶不樂並思對策。有一天主人宴客，照樣上了一道老闆喜愛的全鴨，老闆最喜歡吃鴨腿，在挾了一隻鴨腿給予客人後，卻遍尋不到另一條腿；問過廚師，廚師答：「我們家養的鴨子都祇有一條腿」。主人感到詫異不悅，於是在餐畢帶著廚師到鴨舍探個究竟；時值夜晚，鴨群都在睡覺；每隻鴨子祇露出一條腿，廚師就說：「你看！我們家養的鴨子不是祇有一條腿嗎？」主人聽了，看在眼裏笑在心裏，便拍掌吵醒鴨子，鴨子一醒露兩條腿站直了，老闆便說：「不是兩條腿嗎？」廚師說：「對！祇有鼓掌，才會有兩條腿呀！」

(三) 支持

領導者要支持部屬推動工作；部屬才有力執行和貫徹。將來各位擔任主管；必須勇於負責支持同仁，有成就則歸同仁共享。

(四) 參與

學校內的教學研究會、學年會議等，校長以資源人士的身份參與，則教師認為校長的參與即在支持，便會更認真與積極。同時如多加參與，則校內的大小事情看得到、聽得到且能了解，並適時提供意見，解決問題。

(五) 告知

領導者要發揮影響力，則對同仁的不知或缺失要適時予以告知，使其了解並改進。

(六) 設計

教師雖發現教學上的困難與問題，但因專業知能不足，無法改進時，可借助專家與老師組成小組、共同設計，以解決問題、改進教學。

昆輝在省府服務時，對改進高中入學聯合命題的工作即採此方式，由該科具有專門知識的高中、國中老師、各學科教授專家、心理與教育測驗學者等合作，共同研究命題，效果良好。

(七) 命令

有人存有「多一事不如少一事」的心理，有能力卻不做，此時，領導者就要下命令。這雖是行動策略中的下策，但對既知且能而不願做者而言，這也是不得已的辦法。

三、領導的要領：

(一) 合理的決定

合理的決定就是較佳的選擇，在於多種方

案中，選擇一個較佳的方案。

巴納德於「決定的藝術」中談到作決定的原則：

1. 時機未成熟時不做決定。
2. 沒有比較有效時不做決定。
3. 不做別人應做的決定。
4. 多做目標導向的決定。
5. 有時可做「不做決定」的決定。

(二) 暢達的溝通

溝通是交換彼此的觀念與訊息，是一種藝術，也是一種科學。溝通的原則：

1. 曉之以理：即是合理化，每件事都要在這個理字上站得穩，使每項決定都很合理。
2. 動之以情：用字遣詞要富有感性；說話要能打動心坎，引起共鳴。
3. 因勢利導：所謂「逢人減壽、遇貨加錢」，能讓人高興，是溝通的藝術之一。因此要設法使忠言未必盡是逆耳，良藥未必全是苦口。能了解人的心理和需要，並善加導引才是上策。
4. 爭取時效：第一次的印象最持久，話先說的都占上風。在該說明時應立即說明，使同仁了解而避免以訛傳訛。

一則小故事可以說明：

小時候和堂兄到姑媽家吃拜拜；第二天因拉肚子而未上學；堂兄雖無病痛，也因偷懶跟著休息，第三天上學，老師詢問缺課原因，堂兄先說肚子痛；老師則安慰他要好好休息，待問至我時，也告以肚子疼，則被訓斥：「人家肚子痛你也跟著肚子痛！」這就是先說者占上風的例子。

領導的要領共有五項，尚有和諧的氣氛、適切的協調、及權變的領導，今天限於時間無法完全講完祇能談到合理的決定及暢達的溝通兩點。以後有機會再作補述。

(主講人：現任行政院政務委員)
(筆錄：校長儲訓班第64期研習員)