

教育人員領導學

王天燧 著

印
行



究必印翻

有所權版

版初臺月二十年九十六國民華中
版二臺月三年十七國民華中

學導領員人育教

角一元一 價定本基 冊一全

(費匯費運加酌埠外)

燧	天	王	者	著
儒	廉	蔣	人	行
局	書	中	正	刷印行發

詳(7835)號九九一〇第字業臺版局 證記登業事版出局聞新
(500) 526 17 : 碼號類分

局書中正

(CHENG CHUNG BOOK COMPANY)

號十二路陽街市北臺灣臺：址地

(Address : 20 Heng Yang Road Taipei., Taiwan, Republic of China)

3821147 : 話電郵寄編 3821145 : 話電室理經

3822214 : 話電部市門 3821153 : 話電部務業

號四一九九：撥劃政郵

銷經總外海

(OVERSEAS AGENCIES)

司公書圖成集：銷經總港香
號七街海北地蘇油龍九港香：處事辦總

3—896172—4 : 話電

店書風海：銷經總本日

地番六五目丁一町保神田神區田代千都京東：址地

291—4345 : 話電

店書海東

地番八九町前門中田區京左市都京：址地

791—6592 : 話電

司公書圖成集：銷經總國泰
號233路力華耀谷曼國泰：址地

司公書圖強華：銷經總國英

(Address : 41 Division St., New York, N.Y. 10002 U.S.A.)

司公書圖華英：銷經總洲歐

(Address : 14 Gerrard Street London W.I. England)

司公書圖華嘉：銷經總大拿加

(Address : China Court, Suite 212, 208 Spadina Avenue Toronto.)

Ontorio, CANADA M5T 2C2

目錄

第一章 緒論

第一章 領導學的意義.....一

第二節 領導學的內容.....四

第三節 教育人員領導學的價值.....六

第四節 教育人員領導學的項目.....八

第二章 教育領導人員的資質與技能

第一節 古典的領導理論.....一〇

第二節 近代的領導理論.....一二

第三節 古典領導理論與現代領導理論的優劣.....一五

第四節 結語.....一六

第三章 部屬的動機與行為

第一節 行為科學的觀念.....一九

第二節 動機的種類.....二〇

第三節 行爲的研究.....	二三
----------------	----

第四節 結語.....	二五
-------------	----

第四章 規 劃

第一節 規劃的意義及重要性.....	二八
--------------------	----

第二節 規劃的特性及原則.....	三〇
-------------------	----

第三節 規劃的步驟及策略.....	三二
-------------------	----

第四節 規劃的功能及限制.....	三四
-------------------	----

第五節 結語.....	三六
-------------	----

第五章 組 織

第一節 組織的特性及原則.....	三八
-------------------	----

第二節 教育行政組織.....	四〇
-----------------	----

第三節 非正式的組織.....	四二
-----------------	----

第四節 結語.....	四六
-------------	----

第六章 意見溝通

第一節 意見溝通的意義及重要性.....	四八
----------------------	----

第二節	意見溝通的型態及結構·····	四九
第三節	意見溝通的障礙及克服的方法·····	五二
第四節	意見溝通的方法及技術·····	五四
第五節	結語·····	五六

第七章 協調與合作

第一節	協調的意義及原則·····	五八
第二節	怎樣獲得協調？·····	五九
第三節	協調與合作·····	六二
第四節	協調與抱怨處理·····	六三
第五節	結語·····	六五

第八章 授權與參與

第一節	為什麼要授權？·····	六七
第二節	授權的原則·····	六八
第三節	參與的意義及重要性·····	七〇
第四節	參與的前提·····	七二
第五節	結語·····	七三

第九章 激勵

第一節 X理論與Y理論·····	七六
第二節 激勵及保健的理論·····	七八
第三節 教育人員是否需要激勵？·····	八二
第四節 教育人員激勵的原則·····	八三

第十章 控制

第一節 控制的意義·····	八七
第二節 控制的方法·····	八九
第三節 控制的原則·····	九二
第四節 結語·····	九四

第十一章 效率

第一節 何謂效率？·····	九六
第二節 如何發揮部屬的效率·····	九七
第三節 如何輔助上司發揮效率·····	一〇〇
第四節 如何發揮自己的效率·····	一〇一

第五節 結語

第十二章 總結後記

第一節 部屬的偏差行爲

第二節 爲什麼要培養教育領導人員？

第三節 培養的對象

第四節 誰負責培養？

第五節 如何培養

主要參考書目

後記

一〇三
一〇五
一〇七
一〇八
一一〇
一一一
一一三
一一七

第一章 緒論

第一節 領導學的意義

教育人員領導學，就是研究教育行政及學校行政如何領導的學問。所謂教育人員，包括各級教育行政機關，社會教育機關的首長與各級主管，及各級學校的校長與行政主管。至於「領導」一詞的涵義，有許多不同的說法：

管理學家泰德 (Tead, O.) 說：「領導是影響他人，使其合作無間，共同趨向他們所期望的目標和活動的力量。」(註一)

費富納 (Pfifner, J. M.) 和普理薩斯 (Prethuis, R. V.) 則以為：「領導是協調及刺激個人與團體，以達到期望之目的的一種藝術。」(註二)

除此之外，還有不下數十位專家學者不同的解釋。但不論這些學者認為「領導」是一種力量、或是一種藝術、或是一種程序，綜合他們的意見，用最簡明的方式來說明，可說是「影響所屬人員有效達成任務」的意思。

因此，領導學乃是研究如何影響組織內所屬人員，共同有效達成特定任務的學問。

領導本來是管理學的一部門，也是人類行為早已存在的事實。上古人類結隊獵獸、成羣游牧，必須有人領導活動；埃及金字塔朝建國、我民族祖先黃帝軒轅氏，於公元前二六九八年即帝位，更是領導行

爲的具體證明。可說是自有人類共同生活以來，卽有領導行爲發生。

最早的領導行爲，是天賦的本能及環境的機緣使然。洪荒時代的領導者，應是對大自然災害較具抵抗力的人——有意或幸運的與猛獸搏鬥而致勝，巧妙避開強風吹襲、烈日曝曬、洪水淹沒而成爲他人效法的對象；到了部落時代，領導者除了要有較強的生存智慧外，還需具有服人的德行：例如希伯來族的摩西，及吾國先聖堯舜等；至於世襲制度下的領導者，便全然是機緣使然：出生在領導階級的人，若沒有犯下重大過失或被推翻，則自然成爲領導者。

由於前人的領導行爲各有優劣成敗，於是成爲後人的模範或警戒，部份先知先覺的人，開始刻意學習領導的本領。例如：易臨卦六五及上六爻辭云：「知臨，大君之宜。」「敦臨，无咎。」卽是探討領導行爲心有所得的記錄。

當初有心研究領導行爲的人，本意是求親身的實踐，而其中有實踐成功的，也有不得遂願的：例如管仲有「禮義廉恥，國之四維；四維不張，國乃滅亡。」（註三）等領導理論，而「管仲既用，任政於齊，齊桓公以霸；九合諸侯，一匡天下，管仲之謀也。」（註四）。可見管仲不但潛心研究領導行爲，頗有心得，而且付諸行動得以成功。再如至聖先師孔子，研究領導行爲，非常精深，他詳細觀察子產的領導方法，歸納他所以成功的原因是：「有君子之道四焉：其行己也恭、其事上也敬、其養民也惠、其使民也義。」（註五），他亦分析周公的品德：「如有周公之才之美，使驕且吝，其餘不足觀也。」（註六），以爲領導者除了才幹，還要有謙虛大方的態度。可惜孔子生不逢時，「道之不行，已知之矣。」他周遊列國，企圖實現領導理想，却無法成功，於是退求其次，將自己的研究心得，傳授弟子，專心培養領導人才——士。

到了十九世紀末，企業管理開山大師泰勒（Taylor, F. W.），以科學方法研究領導學的內容，於一九一〇年著「工場管理論」（Shop Management），掀起了科學管理運動，歐美各國，紛紛開始管理學的探索工作（註七），如一九一〇—一九一三年間，美國委員會進行大規模行政管理調查，探討行政管理成效；英國亦於一九一七—一九一八年間，經由委員會研求行政管理效率。（註八）

泰勒雖然希望藉助管理學的研究，來提高生產效率，給予勞工較豐的報酬，以改善他們的生活；但他究竟將管理的對象「人」，視為「經濟人」，忽略了人性的需要，因此遭受不少詬病（註九）。其後經由管理學者不斷的探討研求，發現管理的對象，看似為「組織」、「制度」及「資金」、「設備」等，實際上，真正從事活動、被領導的却仍然是「人」，所以管理者不應只注重「事物的管理」，而應更注重「人羣的領導」（註十）。於是如何領導的問題，在管理學上，成為重要的研究中心。

自此以後，探討領導行為理論的工作，與領導行為的實踐一分為二，成為純學理的研究，以提供實踐者參考。也就是說：研究領導理論有成就的人，其目的並不在於使自己成為成功的領導人物；而欲成為優秀的領導者，也不必再獨自摸索，可以直接由領導理論的研究成果，獲得領導方面的知識。

西方這種純理論的科學研究風尚，也逐漸傳入我國，引起國內政工商各界的重視及學術界的研討。許多工商機構，都開始聘用學有專長的管理人員，實施有效率的領導活動。

由此可知，領導行為原是人类天賦本能之一，也是羣體生活的必要行為；由於長久的經驗累積，加上智慧的思想，遂有了領導的純理論。而且，隨著時代的進步，人們更需要精確高效率的領導行為，深入探討領導學，便成為此後相當重要的課題。

第二節 領導學的內容

既然領導學是探討如何領導所屬人員有效達成任務，則領導學的內容不得不涉及領導者、跟隨者（部屬）、任務、效率各方面。因此，領導學的研究範圍至少應包括下列四部份：

1. 領導者的條件
2. 跟隨者（部屬）的心理
3. 領導法則的運作
4. 達成任務的考核

孟子講「仁心仁術」，認為有仁心者雖可以王天下，但還需以仁術實踐仁心。如果沒有仁心，當然不會有仁術，一切行為措施，必是霸道，而霸道的結果是「衆叛親離」；如果只有仁心而缺乏仁術，部屬仍然不能蒙受其澤，領導的行為便如「緣木求魚」一般，不能達到目的。（註十一）

領導者正需要仁心與仁術的配合。因為領導者若無仁心，將部屬視作機器，但講求役使的技術，必遭致抱怨甚至反抗；反之，若僅以仁心領導，全無影響部屬的技巧，則將變成「羣龍無首」，各行其是的狀況，領導者形同虛設，整個團體，毫無效率可言。

因此，研究領導者的條件，當分成領導者的資質（仁心）與技術（仁術）兩部份，才能兼籌並顧。三國志蜀志：「用兵之道，攻心爲上。」國父也說：「人者心之器。」因為心主宰著人，所以要得人必先得其心；領導者要影響部屬，就要先掌握部屬的心理，才能推動他們。部屬心中的需要是什麼？何種力量能激發部屬，使有所行為？凡此種種，領導者都必須瞭解。則研討部屬的動機與行為，再藉

著瞭解的基礎來激勵部屬達成任務，成了領導學極為重要的一環。

領導者本身的條件已具備，又能掌握部屬的心理之後，所要考慮的便是：如何提高達成任務的效率？

有一回子路問孔子：「子行三軍則誰與？」孔子說：「暴虎馮河，死而無悔者，吾不與也。」（註十二），孔子要的是「臨事而懼，好謀而成」的人。事實上，古來多少聖賢也都主張「謀定而後動」，遇事要預先計劃，然後按部就班以達成功之境；故身為領導者不得不「校之以計，而索其情」（註十三），對組織的目的、部屬應有的行動，預作簡明、切實的規劃。因此，規劃時應注意那些事項？良好的規劃應具備那些特性？在在都是領導學研究的範圍。

荀子曰：「羣而無分則爭，爭則亂。」（註十四），領導者與部屬、部屬與部屬之間，若沒有健全的交通網，將使團體內呈現一片混亂，領導行為便無法佈達。這健全的交通網，是由個體與個體分佈的層次及聯絡的系統組成，亦即通常所稱的「組織」。「組織」之有無既影響領導行為可行與否，則組織之類別、原則及影響力，領導學亦需加以探討。

領導行為的目的，在使羣衆達成任務，則任務的實行，必有賴於部屬的意見。孫子兵法有云：「令民與上同意，可與之死，可與之生，而不畏危也。」（註十五），領導者與部屬因意見溝通而產生一致的意志，同心協力，分工合作，連患難犧牲都無所畏懼，則工作效率之提高，更屬必然。但溝通意見是需要高度技巧的，歷來的管理學者對此也有不少的研究報告。

由於時代進步，知識技能愈來愈專精，分工合作的制度，日益需要。而分工是否適當，彼此如何聯繫，自又是領導者的職責；領導學稱之為「協調」。

組織裡的部屬，既因分工而有了責任，相對的也需要擁有部分權力，以便於盡責；而且適當的授權，可以增加部屬的參與感，提高工作熱忱。荀子說：「彼持國者，必不可以獨也；然則疆固榮辱在於取相矣。」（註十六），授權雖然必要，參與感固然有益，但如何擇人授權？所授之權如何才適當？為增加參與感是否反會延誤時機？諸如此類，領導者不可不謹慎衡量。

領導好比長程駕駛，出發前要決定目標、計劃行程、準備燃料、檢視機件；待出發後，沿途仍要時時掌握駕駛盤，一則控制使之不離行程，一則注意環境以隨機應變，因為途中的一切，絕不可能是一成不變的。領導學便將掌握組織動向，不使離開計劃的領導行為稱作「控制」；而將注意環境、隨機應變的領導行為稱作「環境的診斷及因應的方法」。

第三節 教育人員領導學的價值

任何組織的成立，不論是正式的或非正式的，都有其欲達的目的；而想要達到組織的目的，則非有密切配合的分工作為不可，這個調配分工行為的責任，便落在領導者身上。因此，就團體組織而言，領導者是其重心，一切人事物皆受其影響而運行；領導者的影響力大，運行便有效率；領導者失去控制力，組織便會趨於癱瘓。可知領導者之於組織，正如大腦之於人體，非但不可缺少，而且愈加磨礪，愈能發揮智慧。

時代進步，人類大多數的事務，明智地趨向分工合作，以更專門，更精密的知識技能運作。例如市面上的傢俱、服裝，已多半是工廠的產品，而非個人技術勞力的成果；在這種趨勢下，領導行為的需要，自然日益廣泛而迫切，無論政府、工商界、教會、慈善機構，皆有賴領導者之才能、技術以發揮組織

功用。尤其，二十世紀以來，人類一切行爲更講求效率，而且這種需求，可預測的必將持續地加強，則影響效率的最大因素——領導行爲的講究，成爲人類最具價值的研究對象，當是不容置疑的趨勢了。

普法戰爭，普國獲得勝利，其統帥毛奇將軍將功勞全歸於教育的成功；這個說法，贏得世界各國的認同與效法。反觀吾國，半世紀以來，禍亂相尋，國家民族復興之舉，屢遭挫折，究其原因，不難看出幾十年來的教育，應負起絕大的責任；因爲社會上所有的組成份子，過去都是學校的學生，學校教育應對其日後的思想、行爲及才幹，有所引導啓發，若說是離開學校之後，方受社會影響而改變，則學校教育的功效，仍然可疑。同時，社會教育的力量，也未能發揮。

如果我們只從教師資格、教學方法、教育人員上班時間、學生升學考試等瑣碎細節來改善教育制度，縱有一時功效，畢竟不能顯著持久。唯有從根救起，擇任優秀的領導者、運用領導學所提供精確的領導方法，大力影響各個教育機構，方能有效達成教育任務。

由此看來，國人研究領導學，是時勢所需；而研究教育人員領導學、並加以實際運用，更與國運民脈有莫大的關聯，已不容再遲疑延緩。然而，至今領導學的研究，尚停留在一般管理學的階段，企業、行政、教育混爲一談，未能明示教育人員領導行爲的特性及要點；有關教育行政的專著，也都是將領導者、部屬、組織、設施等，放在等量的地位來討論，並非針對領導而言，遂使教育人員領導學隱而不顯，無法及時推展以振起國內教育。

本書特就教育人員領導學研究範圍提出討論，冀收拋磚引玉之效，願國內教育專家、教育領導者就此一題旨更作研討，集合衆力，提供教育領導人員實行，以澈底改善國內教育成效，使成爲復興建國大業之磐石。

第四節 教育人員領導學的項目

教育人員領導學，是以一般領導學的研究為基礎，再就教育組織中，所適切需要的領導行為，作一反省與檢討，故其內容為：

1. 教育領導人員的資質與技能
2. 部屬的動機與行為
3. 規劃
4. 組織
5. 意見溝通
6. 協調與合作
7. 授權與參與
8. 激勵
9. 控制
10. 效率
11. 部屬的偏差行為及未來領導者的培養

第一章附註

- 註 一：見書 1 p. 5
註 二：見書 11 p. 92
註 三：見書 3
註 四：見書四管晏列傳
註 五：見書五公冶長第五
註 六：見前書泰伯第八
註 七：參見書六 p. 15
註 八：參見書七 p. 1
註 九：參見書八 p. 7
註 十：參見書九 (上) p. 36 & p. 56
註 十一：參見書五十八梁惠王 (上)
註 十二：見書五述而第七
註 十三：見書十始計篇
註 十四：見書十一富國篇
註 十五：見書十始計篇
註 十六：見書十一王霸篇

第二章 教育領導人員的資質與技能

第一節 古典的領導理論

較早對領導行為有研究興趣的人，所歸納出來的理論，我們稱之為古典的領導理論。這些人大多只着重於探討領導者的特有資質，凡有成功的領導行為，他們便認定是領導者個人的功勞，完全忽略了部屬及環境等因素。歸納此類學者探討的結果，成功的領導者應具有下列幾種資質；

一、神入 (Empathy)：在韋氏新大學字典中，神入一詞的解釋為：「就自己的良知中，反射出別人來。」（註一），換言之，就是設身處地為他人著想的能力，亦即後漢書所言光武帝「推赤心置人腹中」的作風。

領導是誘導部屬思想與行為的一種藝術，也是基於人性以管理羣衆的一種能力，所以，領導者能否時時以「他人有心，予忖度之」的態度為他人設想，虛心的去了解部屬內心的慾望與感觸，實在是決定領導能否成功的一大關鍵。當時投降於劉秀的將領們所說的話：「蕭王推赤心置人腹中，安得不投死乎！」正可作證。

二、客觀 (Objectivity)：起於心意之內者為主觀，存於心意之外者為客觀（註二）。所謂客觀即含有實在實證的意義。

領導者要了解事物的本末，必須理智的觀察，公平的論斷。只問成果，不管原因，對部屬妄加