

溝通，其實不簡單

第二版

..... 教育及學校行政溝通的理論與實踐

● 王淑俐◎著



Communication

.....

溝通，其實不簡單

——教育及學校行政溝通的理論與實踐

王 淑 俐 著

國立台灣師範大學教育學博士

五南圖書出版公司 印行

在知識的殿堂裡，學術的傳播不分國界，
每個靈感、每道聲音、每個思想、每個研究，
在「五南」都會妥善的被尊重、被珍視
進而
激盪出更多的火花，
交融出更多的經典！

五南文化廣場

橫跨各種領域的專業性、學術性書籍，在這裡必能滿足您的絕佳選擇！

台中總店

台中市中山路6號【台中火車站對面】

電話：(04)2226-0330 傳真：(04)2225-8234

海洋書坊

基隆市北寧路二號【國立海洋大學內】

電話：(02)2463-6590 傳真：(02)2463-6591

台北師大店

臺北市師大路129號B1

電話：(02)2368-4985 傳真：(02)2368-4973

逢甲店

台中市河南路二段240號【近逢甲大學東側門】

電話：(04)2705-5800 傳真：(04)2705-5801

嶺東書坊

台中市嶺東路1號【嶺東學院內】

電話：(04)2385-3672 傳真：(04)2385-3719

高雄店

高雄市中山一路290號【近高雄火車站】

電話：(07)235-1960 傳真：(07)235-1963

屏東店

屏東市民族路104號2樓【近火車站】

電話：(08)732-4020 傳真：(08)732-7357

*凡出示教師識別卡，皆可享9折優惠。(特價品除外)

*本文化廣場將在台北、基隆、桃園、中壢、新竹、
彰化、嘉義、台南、屏東、花蓮等大都市，陸續佈
點開店，為知識份子，盡一份心力。



五南文化事業機構
WU-NAN CULTURE ENTERPRISE

台北市106 和平東路二段339號4樓 TEL: (02)2705-5066 FAX: (02)2706-6100
網址: <http://www.wunan.com.tw> E-mail: wunan@wunan.com.tw

二版自序

以嘉納（Gardner, H., 1983）的多元智慧（multiple intelligence）觀點而論，溝通能力屬於「人際智慧」（inter-personal intelligence）。先天上，有人較強，有人較弱。較弱者則需靠後天的學習及努力來補強。類似「資優」的概念，「人際智慧」上的「資優生」在總人口的比例也不會太高，也許頂多百分之十吧！所以，大多數平凡的我們，都得以「敬畏」、「謙卑」的心情，面對自己「人際智慧」並不強，甚至可能是個人的「弱點」之事實，才能好好的去學習它。再加上「人際智慧」的特質，是指自我要面對許多不同的他人，「人」本身就是複雜的，面對的他人愈多，複雜度就「因人而異」而更高。再加上社會環境的轉變，更添人際溝通的困難。

以現今社會環境及學校生態而言，擔任教育及學校行政人員，在「角色扮演」上比從前更為複雜及艱難。現在的校長、主任都知道，比起從前的學校行政難做多了。所以「意願」的逐年下降（「程度」及「人數」均是），「真正」願意擔任「組長」這個層級的，恐怕快要沒人了。若不儘快找出解決的良策，將來，要由「誰」來擔任學校行政人員呢？

行政工作與教學工作性質不同，師資培育時，祇注重培養教學專業，而未真正培養行政的態度及能力。導致教師一生兼任行政職的適應不良、事倍功半。這些問題若不能「及早解決」，學校經營勢必困難重重。這是所有教育夥伴的責任。

王淑俐

94.1.12

溝通良好一路發

朋友，你以為溝通很簡單嗎？

不！「溝通其實不簡單」！王淑俐博士在她最新一本書裡這麼說。這個書名中的「其實」兩字，似乎在提醒讀者朋友：溝通這件事可真不簡單哪！

從這個書名的字義中，我們可以進一步了解，作者看待「溝通」，是抱持相當嚴謹而又務實的態度。多年來，王博士孜孜矻矻鑽研此一重要的課題，發表了許多論述，始終堅持此種可貴可佩的態度。畢竟，「溝通」確實是「不簡單」的事情，我們當然不應「等閒視之」才好。

儘管「溝通不簡單」是不爭的事實，我認為作者在書中真正想要強調的訊息，並不在於「溝通」究竟「簡單與否」，而是在於「溝通」乃是非常實用的一門學問。

是的，正因為溝通「不簡單」，所以非常值得我們每個人用心加以研習。一旦擁有良好的溝通能力，就能在工作或生活中享受到各種益處。長期以來，基於在「溝通」方面的教學研究心得和實際親身體驗，「溝通良好一路發」早已成為我堅信不移的一個信念。

我由衷盼望國人都能秉持此一重要的信念，一起來努力培養更多更好的溝通能力，以期能夠不斷提升個人和群體的溝通品質。

溝通牽涉到各種層面的問題，真是「錯綜複雜」；倘若不能予以徹底釐清、通盤理解，並就理論與實際的相關問題加以融會貫通，那麼，如欲精於溝通，使其充分發揮應有的功效，恐怕就不是那麼「簡單」了！

溝通問題之繁複的確是顯而易見的，從最基本的角度來說，溝通涉及的問題包括(一)說什麼？(二)向誰說？(三)為何說？(四)何時說？(五)何處說？以及(六)怎麼說？前面五點關乎溝通內容、對象與目的等項考量，而第六點則與溝通表達的技巧有關。王博士此書的重點放在「教育及學校行政溝通的理論與實踐」上面，由於她本身具備豐富的教育及學校行政溝通經驗，所以能夠針對此一特殊領域裡的各種溝通障礙及其解決之道，提出相當深刻周延的剖析。當她闡述與表達技巧相關的問題時，也特別著重教育及學校行政溝通的種種特殊情境之需求。因此，這本書對從事於教育及學校行政溝通工作

的人們來說，提供了相當實用而又系統分明的指引。

此書的立論基礎主要建立於教育及學校行政溝通的特質上。這種行政溝通與包括家庭溝通和職場溝通在內的一般溝通有著明顯的差異。作者引述多位學者的理論，從多元的角度切入這些差異，給予相當切實的比較分析。譬如黃昆輝博士為教育行政提出很好的定義：「教育行政乃是一種繼續不斷的程序，其中包括若干必經的步驟……包括計畫、組織、溝通、協調及評鑑等五種要素。」在這種特殊的行政歷程中，我們看出「溝通」確實扮演一個關鍵性的角色。由於這種範疇的溝通對象和流程比較複雜，所以難免會衍生出比一般溝通較為棘手的難題。

然而，從廣義的涵義來說，此書所談到的諸多溝通理念應該也可以應用於教育及學校行政之外的種種溝通情境中。譬如「公開發表的技巧」、「非語文溝通與傾聽的技巧」及「情緒調節與衝突管理」等相關論述的適用性，自然不會局限於教育及學校行政的溝通領域。由此可知，此書固然對提升教育及學校行政人員的溝通品質很有助益，但對其他領域的人們來說，顯然同樣具有很高的參考價值。

此書在結構上有一項值得一提的特色，就是每一章開頭都先舉述一則頗具啟發性的教育新聞，作者在評論那則故事時，很有趣地作了一些有助於改進教育溝通的寶貴提示。她這種作法本身就是利用故事來強化溝通效果的優美示範。這些故事大都是因為溝通不良造成行政工作上嚴重挫敗的實例。例如民國 88 年台中市某一國中校長以「協同教學」之名，不顧老師反對，竟讓學生將老師的辦公桌搬到各班教室，老師群起反彈，故將辦公桌搬到走廊，使得原本平靜的校園，引起了軒然大波。此一事件始末細節不在此贅述，但它所具有之指標性的教育意義卻不容忽視。這當中涉及校長與老師、老師與學生、老師與家長、校長與教育局之間複雜的溝通關係，但更重要的是，它透露出這些人在進行多面向溝通時，由於校長「不善言詞」加上「威權高壓手段」、各方「理念不合」以及「情緒化反應」等因素，結果釀成了這場不幸的鬧劇。這類溝通失敗的真人真事可以說不勝枚舉，無非都一一印證了「溝通不良全盤輸」的道理。

總之，不論是內部溝通或對外溝通、平行溝通或垂直溝通、二人溝通或集體溝通、事前溝通或事後溝通，也不論是口語溝通或書面溝通，祇要涉及溝通，我們都應當發揮智慧與耐心，運用種種合適的溝通資源、程序與技巧，始有可能達到預期的正面效果。簡單地說，「說什麼？怎麼說？」永遠是我們在各種場域或生活情境中都要認真面對的課題。無疑地，溝通是很不簡單的事情！然而，為了追求「一路發」的目標，

無論多麼不簡單，我們也得設法努力去做好溝通啊！

王博士曾任「中華民國演說藝術學會」理事長，她為推廣溝通藝術而投入極大的心力，同時在溝通教學研究上獲致非常豐碩的成果，讓我在此向她表達由衷的敬意與賀忱！我深信讀者們讀完此書後，必能深深體會到「溝通其實不簡單」的重要訊息，同時下定決心要不斷做好人際溝通的工作，以期真正享受「溝通良好一路發」的喜悅與滿足！

余玉照

國立嘉義大學副校長
暨人文藝術學院院長

90.8.

推 薦 序

今年2月1日我自國立台灣師大退休，應聘轉任中華技術學院技職教育中心主任，剛好與王主任淑俐的先生，也是中華技術學院通識教育中心主任的胡興梅教授同一個辦公室。

當胡主任告訴我王主任淑俐又有一本大作，希望我寫篇推薦序時，我二話不說，就欣然答應了。除去我與胡主任有親戚之緣及同事之誼不說，最重要的還是我敬重王主任淑俐：長期以來好學不倦、著作等身、散發熱力、執著教育、奉獻教育的那份了不起的精神。能夠為王主任淑俐的新作寫篇推薦序，分享王主任淑俐的成果與榮譽，真是我畢生的榮幸。

常常有人認為溝通並非難事，人人都懂，天天在做。想溝通才会有溝通，甚至認為我告訴了他就算溝通了，或認為他應先跟我講才算溝通，或認為溝通是件浪費時間的事……凡此都是溝通的迷思。其實，溝通是條曲折的路，溝通真的很不簡單。

和多數的社會體制一樣，教育行政機構或學校都是一種科層組織，它包括分層的地位、權力的關係、特定的功能、法則和規章。近年來，因應教育鬆綁，主管單位莫不致力於促成更合理的科層結構，在制度、管理及技術等三種管理層次上，力求質與量的突破。

在教育及學校行政管理工作中，溝通扮演著極為重要的角色。所有的教育行政機構或學校，不管其規模如何？性質如何？都要靠溝通的過程來結合，也要靠溝通的過程來執行它的功能。

人際間、機構間有溝就要通，溝通失禮就會變成無理，溝通重禮自然變成有理。因為有溝通，所以人際間減少疏離和怨懟；因為有溝通，所以社會上減少衝突和暴力；因為有溝通，所以公務上減少反對和抗爭；因為有溝通，所以國際上減少緊張與對立。

溝通是影響力的管道，是產生變革的動力，是激勵員工的手段，是達成組織目標的工具，溝通亦是推動任何一件事情的中心。在人際間，如果懂得溝通、擅長溝通、又能主動溝通，那麼人際的大門必定敞開，人際的陽光必定普照，人際的花朵必定盛開。溝通的重要，誠如血脈之於人體。

二十一世紀是溝通的時代，自我溝通是基礎，主動溝通是動力，誠心溝通是準則，持續溝通是策略，共識和諧是目標。身為現代教育及學校行政人員，如何增進溝通的能力及技巧，是一門重要的必修功課。

「溝通，其實不簡單」，是王主任淑俐在國立台北師院國民教育研究所（現已更名為「教育政策與管理研究所」）開設「教育行政溝通專題研究」課程，教學多年的心得及研究精華，是一本非常實用的書。全書建構完整，富有創意、廣羅學理及實務，匯成此一巨著，實為教育及學校行政人員的至寶。研讀此書，將可幫助教育及學校行政人員在經驗交流中，獲得更多的啟悟與引導，使自己在面對社會劇然變遷及嚴酷挑戰中，更具信心、活力及希望的轉型，並踏出正確的下一步。

今有幸先拜讀大作，深感榮幸及獲益匪淺，本書即將出版，謹藉本序，特予推薦，並盼與教育界的先進們，分享王主任淑俐的豐碩成果及傑出成就。

江文雄 謹識

90.8.6 於中華技術學院

序

王老師又要出書囉！這已不是新聞，因為至今她已出版二十餘本書，這本《溝通，其實不簡單》應該是她第二十五本著作，著實不簡單！因此，在今年（民國 90 年）台灣師範大學社教系系友大會中（王老師剛好畢業滿二十年），接受著作最多系友表揚，真是實至名歸，讓人佩服。尤其是對她孜孜不倦的寫作毅力與興趣，身為夫婿的筆者看在眼中，一方面心疼她的辛勞，另一方面也不得不佩服得五體投地，自嘆弗如。

就本書所探討之教育及學校行政溝通來說，以目前社會和學校教育發展的潮流看來，此項議題將愈形重要。筆者目前服務的學校，今年剛剛通過 ISO9001/2000 品質認證，正式獲得認證證書。為什麼愈來愈多的學校，也要像企業一樣，獲得品質認證，且教育部也十分鼓勵，甚至撥發若干經費補助申請的學校。這就表示未來的教育與學校，愈來愈傾向於服務業方向發展，學校教育也要符合 ISO 的第一大理念或定理，就是「顧客導向」。學校教育的顧客包括上級教育行政單位，校內教職員工、學生，校外社區、夥伴學校與合作研究的廠商等，都是我們必須全力提供服務的對象。如此一來，如欲滿足各顧客的需求及提高服務品質，教育及學校行政溝通就顯得愈發迫切與需要。

據筆者多年的經驗、體會和研究心得，恰與王老師的看法不謀而合，就是「溝通，其實真的很不容易」，其中尤以教育及學校行政溝通為然。那是因為，教育及學校行政溝通的對象包括上、下、左、右等各方面，且這些對象個個都不簡單，不是具有若干行政權力，就是高級知識分子；比較容易產生自我立場和本位觀念，使得溝通產生不少障礙及阻力。

有鑑於此，王老師才在授課之同時，將她的研究心得與教學發現集結成書，期盼能使更多教育及學校行政人員受惠，讓大家在面對教學與行政工作的溝通問題時，能有一個值得參考與運用的方法和資訊，找出適合您個人的最佳溝通方式及解決問題的途徑。

當然，本書既不是「聖經」，更非什麼放諸四海皆準的經典，它不過是作者個人教學、研究及體會出的若干原理、原則和方法，不一定能全然解決您所面對的問題或

幫助您跳出眼前的困境，但至少能提供您一些參考經驗與方向。祇要您願意依照這些建議和方向試試看，所謂「運用之妙，存乎一心」，看了本書後，能結合自身的狀況和問題多思考，相信一定能豁然開朗、獲益無窮。

所謂「內舉不避親」，在此筆者忍不住還是要以「老王賣瓜」的心情大聲說：「這是所有教師與教育行政人員都值得一看的書，不看您會後悔！」

胡興梅

90.8.5 於中華技術學院

自序

活得愈久，愈覺得「人的問題」最難解決。

行政工作愈久，愈覺得「必須」多花時間處理「人的問題」。於是，我寫了這本書，與所有在「行政工作」上奉獻及掙扎的朋友們，共同加油、打氣。

本書的完成，要感謝許多師長、知己的支持。

大學時代，如果沒有張正男老師、張新仁學姐等師大語言研究社師長的提攜，我不會進入這扇「說話藝術」的大門，一窺其堂奧。

研究所階段，如果沒有余玉照老師、李適中老師等演說藝術學會前輩的拉拔，我不會深入「溝通藝術」的堂室，一探其精髓。

拿到博士學位後，如果沒有黃光雄老師、吳明清老師等教育及學校行政界高手的鼎助，我不會踏入「行政溝通」的學海，一再的省思。

一直以來，如果沒有賈馥茗恩師、伍振鸞恩師等「高關懷」的良師典範，我不會浸入「人性溝通」的溫暖，留連忘返。

這一生中，如果沒有我親愛的爸爸、手足、老公、兒女的扶持，我不會沈入「人際和諧」的美妙，回味無窮。如果沒有許許多多各級學校校長、主任的虛心受教，我不會捲入「教育溝通」的領域中，勇往直前。

祝福大家，溝通更良好，心情更快樂。

王淑俐

90.10.24 於世新大學師資培育中心（前教育學程中心）

目次

二版自序／王淑俐

溝通良好一路發／余玉照

推薦序／江文雄

序／胡興梅

自序／王淑俐

第一篇 教育及學校行政溝通的意涵與障礙

第一章 教育及學校行政溝通的意涵——你還想當校長嗎？ 003

溝通的故事・003

第一節 「溝通」其實不簡單・005

第二節 教育及學校行政溝通的意義與範圍・010

第三節 溝通對教育及學校行政的重要與影響・016

省思與研究・021

第二章 教育及學校行政溝通的障礙——講台語嘛 A 通？ 023

溝通的故事・023

第一節 人際溝通及組織溝通的障礙・025

第二節 教育組織的溝通障礙・032

第三節 我國教育及學校行政人員的溝通困擾與學習需求・040

省思與研究・045

第二篇 教育及學校行政溝通的困境與突破

第三章 教育行政「官員」的為難與成長——鐵肩擔得了教育嗎？ 049

溝通的故事・049

第一節 教育行政機構「溝通型態」之演變・051

第二節 我國教育行政機構的溝通困境・057

第三節 教育行政溝通的反省與突破・065

省思與研究・070

第四章 學校行政主管的無奈與轉型——給我團隊，其餘免談 071

溝通的故事・071

第一節 學校行政組織「溝通型態」之演變・073

第二節 我國學校行政溝通的困境・083

第三節 學校行政溝通的反省與突破・090

省思與研究・097

第三篇 溝通技巧在教育及學校行政的運用

第五章 公開發表的技巧——上得了檯面，才能「走路有風」？ 101

溝通的故事・101

第一節 教育及學校行政人員「公開發表」的範圍與功能・103

第二節 公開發表能力的自我評估與期許・110

第三節 增進公開發表能力的途徑與訣竅・116

省思與研究・127

第六章 非語文溝通與傾聽的技巧——提升行政績效的背後功臣 129

溝通的故事・129

第一節 非語言溝通與傾聽的意涵・131

第二節 非語言溝通技巧在公開發表與人際溝通的運用・138

第三節 聆聽技巧在公開發表及人際溝通的運用・148

省思與研究・155

第七章 情緒調節與衝突管理——工作 EQ，迫在眉梢 157

溝通的故事・157

第一節 教育及學校行政人員的情緒管理・159

第二節 教育及學校組織內外的人際衝突與化解・168

第三節 學校公共關係與危機溝通・176

省思與研究・182

參考書目／183

附錄／189

第一篇

教育及學校行政 溝通的意涵與障礙

