

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？

 溝通的故事

民國 79 年，我剛拿到教育學博士學位時，父親說：「老朋友都以為，拿了博士學位就可以當中小學校長了，一直問我：『你大女兒什麼時候當校長啊？』你沒當校長，害我都不敢見朋友了。」原來，我當校長比獲得博士學位，更讓他覺得有面子。

成為教育博士後，起初還真有滿腔理想抱負。雖然沒機會當校長，倒常口出狂言：「四十五歲時，想當教育部長。」（因為不用參加校長甄試或高考）。如今剛好四十五歲，不僅校長之路遙遙無期，而且也不想當教育部長了。因為，就算當了校長，不久，即可能被「罷免」（雖然校長是不可以罷免的）。當了部長又如何？可以當多久？會如台北市長馬英九的感言：「市長真不是人做的！」在所謂自由民主的時代，施展抱負談何容易。付出的心力中，恐怕有六、七分要用來化解阻力。



為什麼會有阻力？如何化解阻力？拜民主思潮及人權觀念之賜，如今，「人民」才是真正的「頭家」，凡事要以「民意」為依歸。所謂「民之所欲，常在我心」，所以「官」愈來愈難當。或者說，若有「當官」的心態，一定會增加人民的對

抗，造成自我認知失調。然而，不當大官總要做大事吧！但，若「指揮」不動，有時連「小事」也推行不了。

民國 89 年 11 月校園裡發生罷免校長的風波，這當中，校長難為之處何在？如何預防或化解？據報載：（聯合報，89.11.8）

「台東縣太麻里鄉大王國中校長陳欽興 8 月 1 日上任後，屢因一些細瑣校務與教師發生爭執，昨天上午傳出他意圖追打教師林子欽，結果將勸架的教師呂得輝推倒。陳欽興雖對外否認，但該校全體教職員工群情激憤，中午投票一致通過『罷免』陳欽興。」

事後陳校長向教育局口頭請辭，但強調：「我可以發毒誓沒有打老師及推老師，祇是上午開會時林子欽拍桌、不禮貌，我想找林子欽溝通。呂老師擋在前頭，我不小心碰到他，是呂老師自己跌倒的。」

林老師為何拍桌、不禮貌？原來教育局指定陳校長帶一位老師到台南參加教育部舉辦的「九年一貫課程」研習會。陳校長不願去，該校教師以校長公然違抗教育局命令為由，也沒人要去。所以陳校長逐一通知老師隔日上午七點三十分到校開會，決定參加研習的人選。並說：「誰敢不來或遲到，年終考績就丙等。」大家聽得一肚子氣。第二天開會時，陳校長又怒罵已自願參加研習的教務處洪主任：「妳要給我一個理由，為什麼我去？妳才要去！」這番話引起洪主任的丈夫林子欽老師不滿，拍桌說：「我太太都要去了，你憑什麼為難她。」隨後全體教師一起憤而離席，陳校長則一路追到訓導處，欲毆打林老師。呂老師上前勸阻卻被推倒，於是呂老師坐地不起、以示抗議。之後該校教師打電話通知媒體、學生家長、教育局，並向轄區派出所報案；上午十時教育局陳局長趕到，呂老師才站起來。陳局長協調時，雙方互不相讓，局長痛斥「荒唐」後轉身離去。中午十二時三十分，該校教職員工共二十五人，在家長會會長及副會長的監票下，投



票罷免校長。之後，陳局長很無奈地說：「根本無此規定，怎麼罷免？校長、教師都是大人，簡直是在玩家家酒，讓人痛心。」陳局長推測可能因陳校長治校過於嚴格，又跟教師缺乏溝通，才使雙方關係鬧僵。希望陳校長能加強溝通……。

第一節 「溝通」其實不簡單

因為「缺乏溝通」，造成校長與老師雙方的關係破裂，甚至做出投票罷免校長的舉動，成為聳動的社會新聞。反之，如果「加強溝通」，即能「政通人和」、「長治久安」嗎？然而，就算知道溝通是人際關係的關鍵，但從「缺乏溝通」到「加強溝通」之間，對陳校長而言，是很小的一步抑或很大的鴻溝。所以，陳局長「希望」陳校長加強溝通，但「溝通」其實並不簡單。溝通到底是什麼？以大王國中的事件來分析，又有哪些溝通困難？

壹、溝通的意義

溝通的英文為「communication」，字源為拉丁文「communis」，意思是「共同的」（common），也就是藉著「分享」（share）訊息、理念或態度，與人建立「共識」（commonness）。簡而言之，溝通的本質是使發訊者與收訊者，在特定的消息上得到「調和」（in tune）（Schramm, 1983），如圖 1-1 所示。要建立共識或得到調和，並不如想像中簡單。因為，溝通的過程中，多少會產生差異或干擾；差異或干擾過大，即會溝通不良。

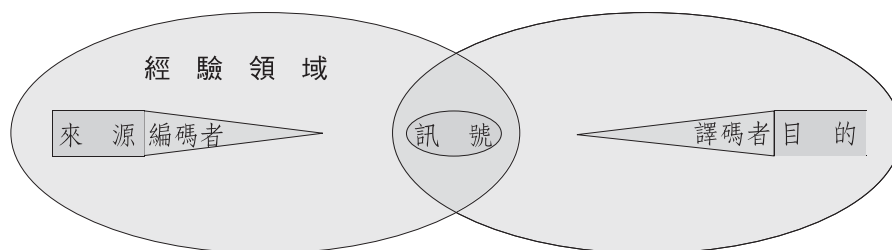


圖 1-1 發訊者與收訊者的「調和」

資料來源：Schramm, W., 1983, p.6.

溝通的差異，是指訊息接收的誤差。當發訊者要把自己所思、所想傳達出來前，須先「編碼」（encoding）——把自己的想法和情感轉換成符號（symbols），再以認知思考過程將符號組織成「訊息」（message）或「信號」（signal）。當收訊者接收時，則要「譯碼」（decoding）——把對方的訊息或信號轉換成自己的想法和情感；譯碼當中即包括個人對訊息的「解釋」。在此轉換過程中，可能因重新解釋，而與原本訊息有所差異。差異愈大，誤解即愈深，要得到調和，自然愈形困難。所以，良好的溝通，必須是雙向的、回饋的，才得以「校正」差異，如圖 1-2 所示。

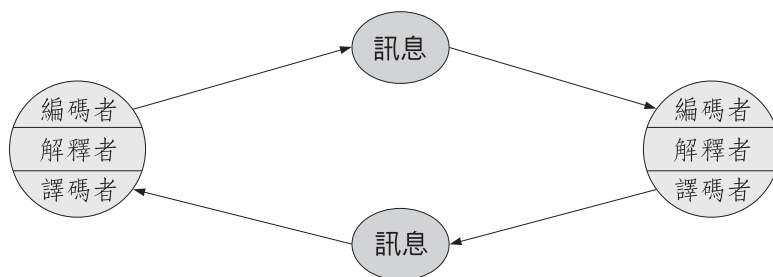


圖 1-2 溝通中的回饋

資料來源：Schramm, W., 1983, p.8.

溝通的干擾，則指影響溝通成效的因素，包括（凡德伯，1996：12～13）：

1. 內在干擾（internal noise）：指溝通雙方思想、感受的不當介入。
2. 外在干擾（external noise）：指環境中景物、聲音的負面影響。
3. 語意干擾（semantic noise）：指訊息傳遞與接收上的誤解。

單純的溝通不良，祇是發訊者表達能力不佳或收訊者聽不懂，因而誤解對方的語意。然而實際情境的溝通不良則不單純，可能的原因如下：

1. 情緒或成見

發訊者在編碼時加入個人的情緒或成見（很少有人能如哲學家所稱——完全客觀、純粹思辯），以致發出的訊息其實「話中有話」，不是原本「就

事論事」的真貌，甚且可能「暗箭傷人」。收訊者在譯碼時亦然，很少能不帶個人的情緒或成見。如大王國中事件，陳校長通知全體老師開會，並表示「若敢不來或遲到，年終考績就丙等」。這句話帶有濃厚的「威脅」色彩，自然引起收訊者的情緒反應。因為聽得一肚子氣，使後續溝通埋下失敗的種子。次日開會時，雙方的話語也都帶有強烈的個人成見與情緒，惡性循環之下，自然是一言不合、大打出手了（即使陳校長否認打人，對方仍會「誤解」為校長要打老師）。

2. 訊息的重新解釋

溝通雙方扮演的角色不僅是發訊者、收訊者，還包括不可或缺的中介變項——解釋者。雙方對訊息的「重新解釋」，影響後續溝通中傳遞的新訊息。由於人與人之間認知解釋的差異頗大，又難以預測及左右，使得溝通隨之複雜化。

貳、溝通的困難

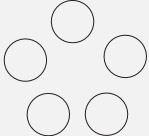
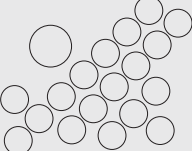
溝通分為內在及外在兩類，「內在溝通」指個人之自我溝通，「外在溝通」則包括兩人、小團體及大團體等三種溝通，其功能及變項如表 1-1 所示。其他還有組織（organizational）溝通、文化間（intercultural）溝通及大眾（mass）溝通等三種，則屬於更大團體的溝通。

從各類型溝通的功能及變項來看，均需相當的技巧。如何磨練技巧，使溝通熟能生巧，即有頗大的難度或障礙。以「變項」部分的難度來說，如：

一、自我概念與人際溝通

自我概念的變項，如：自尊、自覺、自我內在衝突及壓力等，屬於個人內在的成分與傾向，深刻影響人際互動的良窳，進而妨礙心理健康。如：人文心理學派大師卡爾·羅吉斯（Rogers, C. R., 1990：385~386）在美國西北大學傳播學會百年紀念研討會論文發表說：

表 1-1 溝通的功能與變項

	層級或類別	功 能	變 項
	個人內在的溝通 (intrapersonal)	思 考 推 理 分 析 記 憶	增進自尊 增加問題解決及分析能力 增加自我控制、壓力抒解及內在衝突的處理 增加自我知覺
	兩人之間的溝通 (interpersonal)	有關探索、 相關影響、 遊戲、協助 等部分	增進有效的一對一的溝通 發展及維繫有效的人際關係 (如：友誼、愛、家人) 改善衝突解決的能力
	小團體的人際溝通 (small group)	分享訊息、 激發概念、 解決問題、 協助	增進團體成員的效率 改善領導能力 運用團體動力以達成特定目標
	公開的溝通 (public)	傳遞訊息 說 服 激 勵	更有效的傳達資訊，增加說服力，在發展、組織、建構、傳達訊息上均更有效能

資料來源：DeVito, J. A., 1994.

為情緒調適不良的人提供心理治療的協助，和本研討會所關切的溝通障礙，兩者之間有什麼關係？事實上，兩者確有密切的關係，心理治療的全部工作就在處理溝通失敗的問題。一個情緒調適不良的人（或稱為「精神官能症患者」）所發生的困難，首先是起於自己內在溝通的瓦解，然後才導致他和別人溝通的敗壞。

羅吉斯（1990：386）所謂「內在溝通的瓦解」是指：

在自己的意識裡有個常被稱為潛意識的部分，這些部分由於受到壓抑或否認，以致造成知覺上的障礙，使得這些部分的訊息無法向意識或

向他自己的主宰部分傳遞。祇要這種狀況形成，則在他向別人表達自己的時候，也會發生各種扭曲。因此他不僅會感到內在的痛苦，也會感到人際關係上的痛苦。

羅吉斯（1990：386~387）認為，人際溝通的障礙除了內在的壓抑或否認，以致自己無法辨識及表達真實自我之外，另外就是習慣於評斷別人，如：

一種自然的傾向——對別人說的話（或對別的團體）施以裁判、評斷，或表示贊成反對之意。……換句話說，你的基本反應是在評斷別人剛才說過的話，用自己的觀點，或是用自己慣有的參照架構去評斷。

評斷別人時即難以「包容」，如羅吉斯（1990：387）所說：

人的感覺和情緒必然會大大地涉入其中。於是，我們的情緒愈高漲，則溝通之中相互認可的因子愈不可能存在。在此，我們祇會發現兩套觀念、兩種感覺、兩個判斷，而失去了相互包容的心理空間。

由上述羅吉斯的分析可知，自我壓抑與否認會扭曲真相，致使個人內在溝通瓦解，進而無法與人溝通。再加上一種人們普遍的心理傾向——習於以自我的觀點、情緒，來評斷別人，所以更無法包容、接納別人。

二、對人的了解與影響力

溝通的困難除了向內探索真實自我，突破過於主觀的心理傾向之外，還要向外了解別人，對別人發揮應有或角色期望的影響力。這方面所需的溝通技巧，也不那麼容易「即知即行」，如：

1. 如何與人建立關係，贏得信任及培養情感？
2. 如何化解人際歧異、解決問題，以免衝突擴大？

- 3.如何順利行使角色所賦予的權力，使對方能接受領導？
- 4.如何激勵、促進團體運作，以達預定目標？
- 5.如何建立專業、說服的形象，使對方接納？
- 6.如何了解對方的背景及需求，使溝通目的順利達成？
- 7.如何運用演說技巧，進行有效的公開溝通？
- 8.如何營造組織氣氛，使成員團結一心？

反之，溝通技巧不良，有如在人際關係的道路上放置「路障」。所以，要改善溝通能力，可在下列四項領域上加強（*Rubin, 1982*）：

- 1.溝通密碼（communication codes）：有效的聽、適當的非語言行為等。
- 2.口語訊息的評估（oral message evaluation）：確認訊息中的主要意思，能區別意見或事實。
- 3.基本口語傳播技巧（basic speech communication skills）：能清楚表達概念、提出證據，以支持自我觀點等。
- 4.人際關係（human relation）：向他人表達自我的情緒感受，表現社會禮儀等。

第二節 教育及學校行政溝通的意義與範圍

溝通在行政運作中居於何種角色？行政溝通與一般溝通有何不同？

溝通的範圍極廣，包括各種人際關係，即我國傳統的「五倫」。家庭溝通中包含夫妻關係、親子關係、手足關係，學校溝通中有師生關係、同儕關係、親師關係，職場溝通中有上司與下屬的關係、同事關係、顧客（被服務者）關係等。家庭與校園中，包含較多的情感成分，一旦發生人際衝突，較易取得諒解、包容。職場則較多「理」、「法」的成分，成員因為工作性質及組織目標而結合，所以不能依個人好惡、任性而為，也無法一味要求別人的寬容及協助，須依既定行政程序運作。然而，行政程序不同於「生產線」機械化，還有許多變數。所以，為了結合不同個體為共同目