



香港中文大學教育學院
四十周年紀念國際研討會
與校長談中層人員

胡少偉博士
香港教育學院
2-12-05

主任的角色定位圖



1. 學校的單位主管與校長的高級幕僚
2. 校長的部屬與校長的朋友
3. 校長意志的宣導者與同仁意見的轉化者
4. 校長與教職工生的橋樑
5. 單位的管理者或領導者
6. 同仁工作與生活的諮詢者
7. 教師同仁的教學示範者
8. 其他

(何福田，2004)

高績效表現者的七種特質

- 一. 主動積極(個人觀點)
- 二. 以終為始、全力以赴(個人領導)
- 三. 要事第一(個人管理)
- 四. 雙贏思維(人際關係領導)
- 五. 先了解對方，再求被了解(雙向溝通)
- 六. 協力合作(創造性合作)
- 七. 磨利鋸子(自我更新)

(林怡君 譯，2005)

衝突的過程



第一階段：潛在衝突

第二階段：認知和感受衝突

第三階段：衝突管理

第四階段：呈現衝突

第五階段：衝突善後、結果

資料來源：Robbins, S.T.(2003). Organizational behavior(p.398).
Upper Saddle River, NJ;Prentice-Hall.

第一階段：潛在衝突

先前要件

- ★ 溝通
- ★ 結構
- ★ 個人變項



第二階段：認知和感受衝突

- 意識到的衝突
- 感覺到的衝突



第三階段：衝突管理

衝突管理的措施

- ★ 競爭
- ★ 合作
- ★ 妥協
- ★ 逃避
- ★ 適應



第四階段：呈現衝突

衝突的公開

- ★ 當事人的行爲
- ★ 其他的反應



第五階段：衝突善後、結果

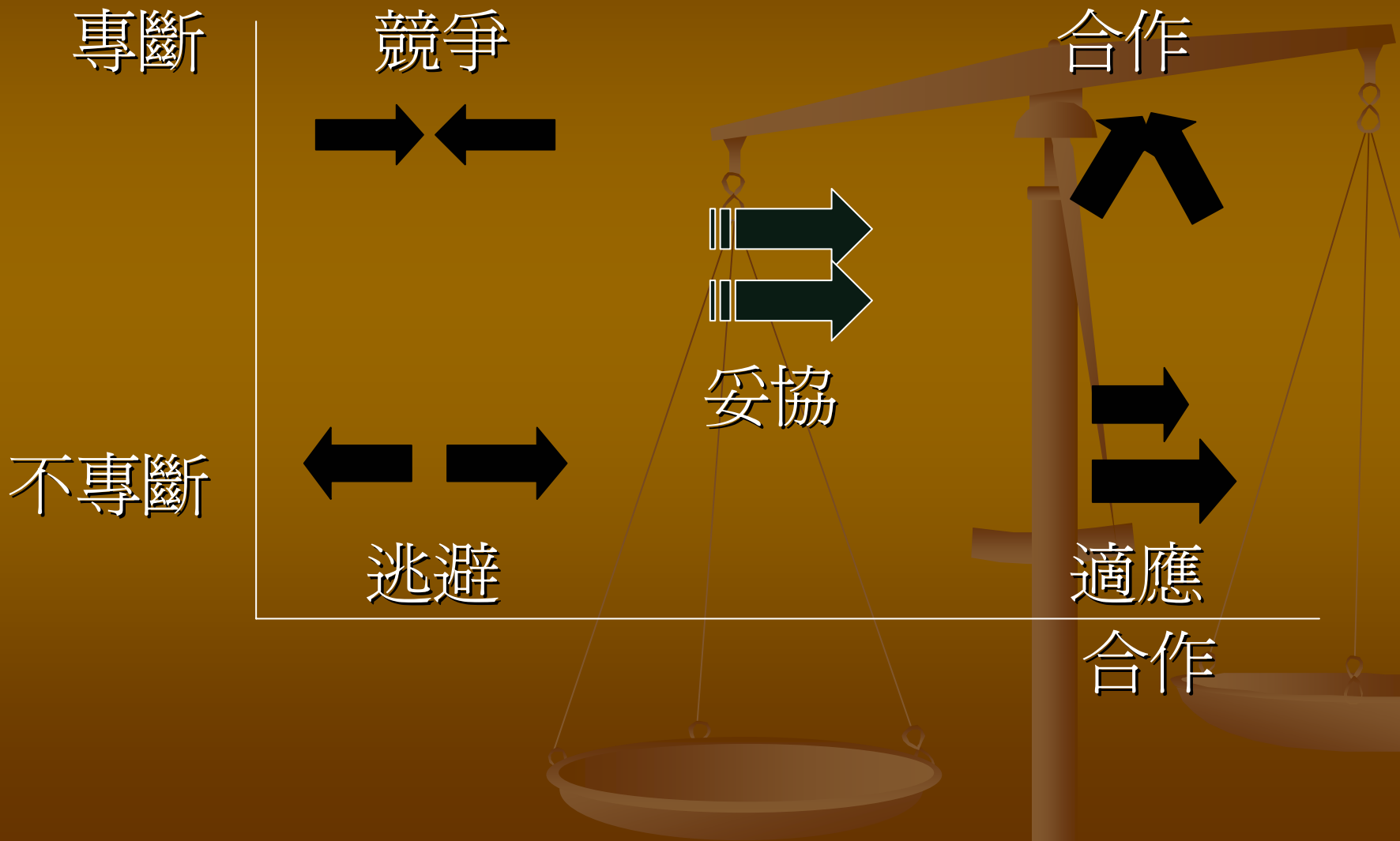
增進團體的表現
降低團體的表現



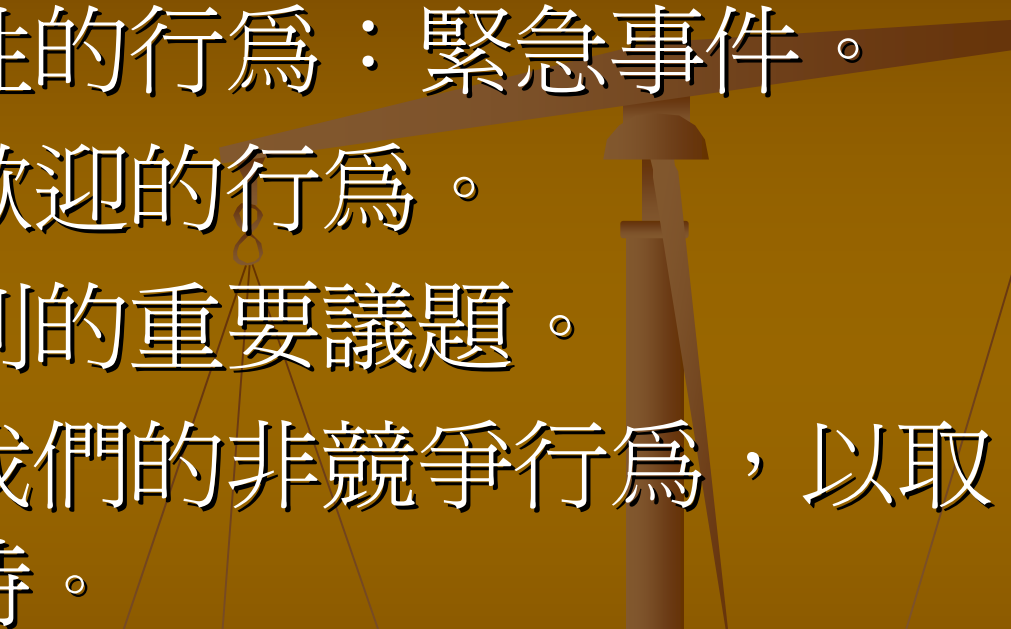
人際衝突管理的模式

- Robbins(2003)參考Thomas的理論，補充說明五種衝突處理方式，其分為兩個向度，即：合作(滿足對方所有關注事項的程度)、專斷(滿足自己關注事項的程度)。依據上述兩個向度，計有下列五種衝突處理方式，即：(1)競爭(專斷、不合作)；(2)合作(專斷、合作)；(3)逃避(不專斷、不合作)；(4)適應(不專斷、合作)；(5)妥協(中度專斷、中度合作)。

資料來源：張德銳(民82)。消弭敵意、解決問題——談學校衝突管理。初等教育學刊，2，158-159。



競爭

1. 快速、決定性的行爲：緊急事件。
 2. 重要但不受歡迎的行爲。
 3. 有關大眾福利的重要議題。
 4. 有人會利用我們的非競爭行爲，以取得個人利益時。
- 

合作

1. 雙方所關心的事件十分重要，且無法妥協時。
2. 當目前明確時。
3. 為整合不同的看法。
4. 為整合不同的關係。

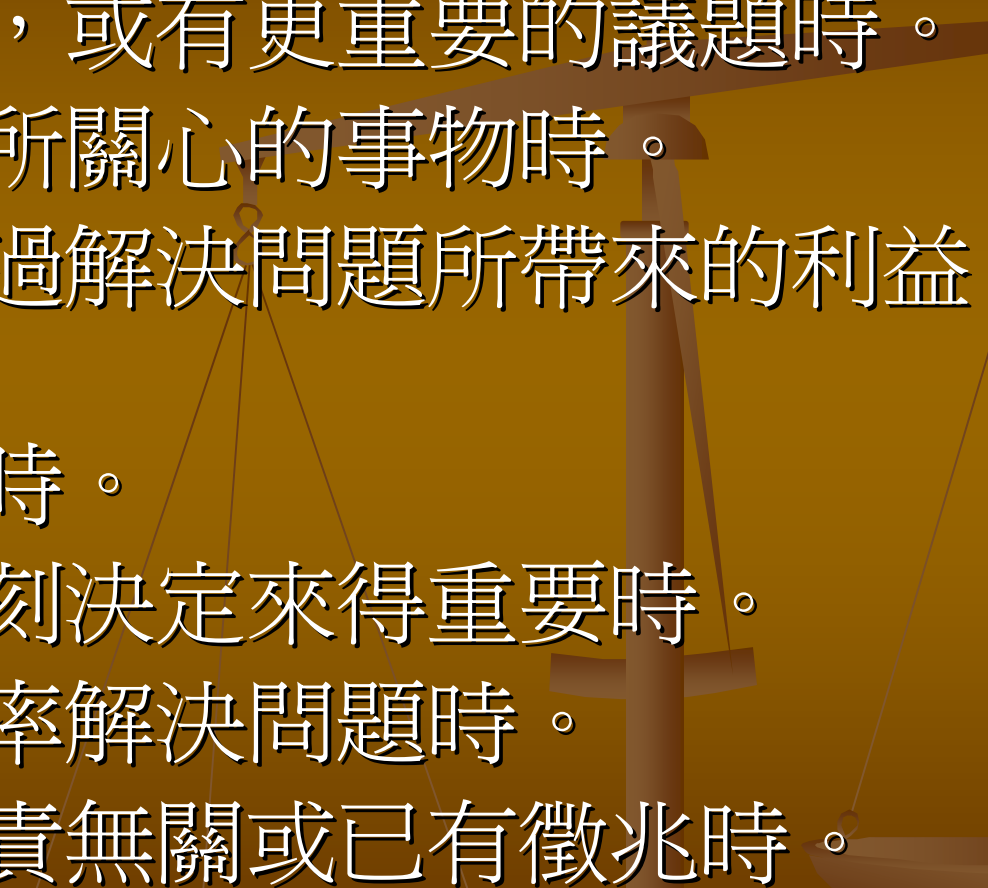


妥協



1. 雖然目標明確，但不值得努力，或存有潛在的瓦解危機時。
2. 對手勢均力敵時。
3. 議題複製，先求暫時的安定。
4. 時間及成本具有相當壓力時。
5. 合作與競爭都不成功時。

逃避

1. 議題微不足道，或有更重要的議題時。
 2. 無機會可滿足所關心的事物時。
 3. 潛在的分裂超過解決問題所帶來的利益時。
 4. 使人冷靜下來時。
 5. 蒐集資料比立刻決定來得重要時。
 6. 別人能更有效率解決問題時。
 7. 議題與其他議責無關或已有徵兆時。
- 

適應



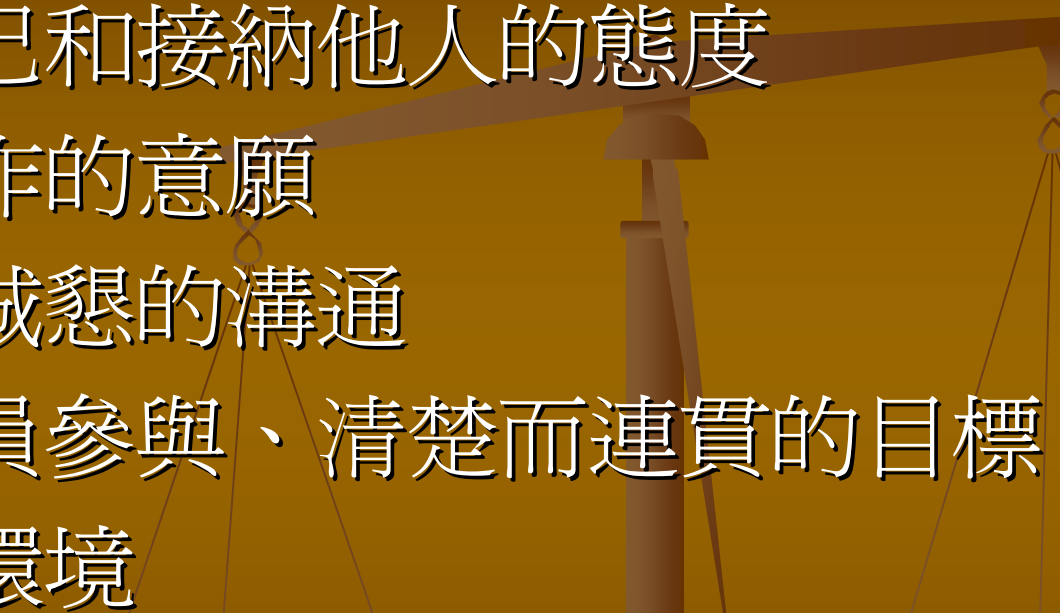
1. 發現自己錯誤以顯示自己的理性時。
2. 議題對別人比自己重要，保持合作態度以滿足別人。
3. 將損失減到最低。
4. 當和諧與安定更形重要時。
5. 允許屬下從錯誤中學習、發展自我

詹森信任模式

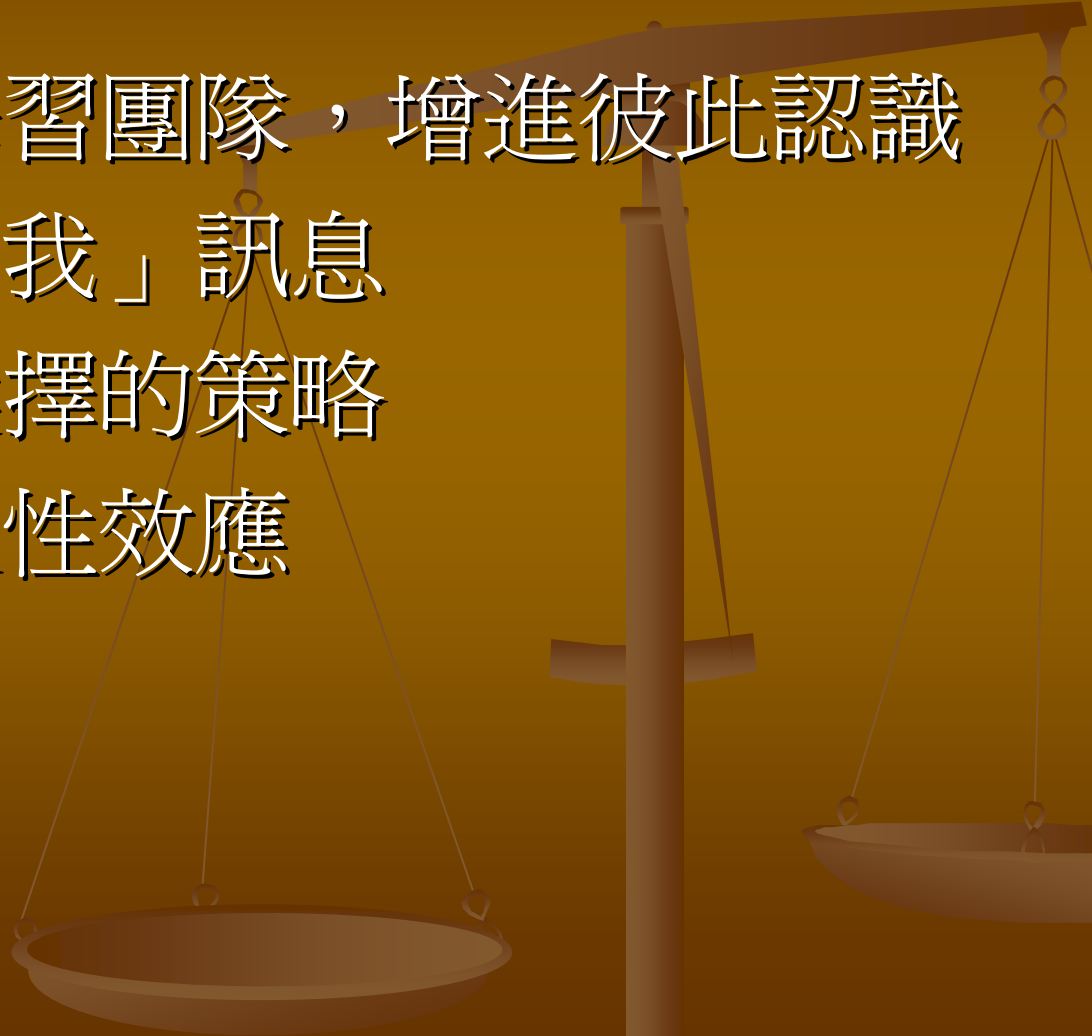
| | 高度接受支持與合作 | 低度接受支持與合作 |
|---------|--------------|---------------|
| 高度開放和分享 | 信任別人也值得別人信任 | 信任別人但不值得別人信任 |
| 低度開放和分享 | 不信任別人但值得別人信任 | 不信任別人也不值得別人信任 |

資料來源：吳靜吉(民71)。組織中的人際關係(頁87)。
台北市：遠流。

建立信任的策略

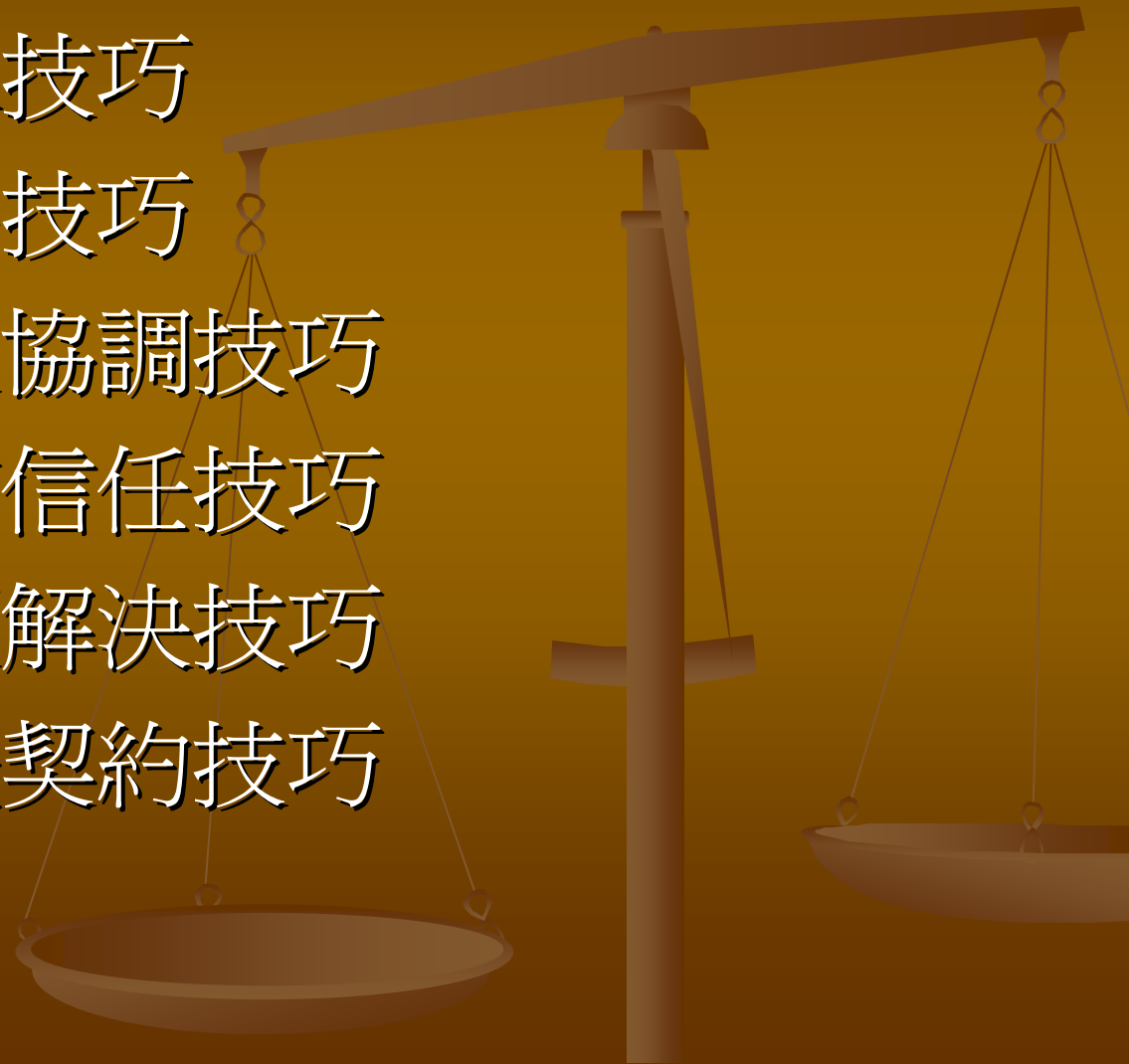
- 一. 培養開放自己和接納他人的態度
 - 二. 表達和人合作的意願
 - 三. 進行公開、誠懇的溝通
 - 四. 訂定能讓成員參與、清楚而連貫的目標
 - 五. 營造互信的環境
- 

建立合作的策略

- 一. 成立學習團隊，增進彼此認識
 - 二. 運用「我」訊息
 - 三. 提供選擇的策略
 - 四. 運用人性效應
- 

團體動力的技巧

- 一. 破冰技巧
- 二. 覺察技巧
- 三. 溝通協調技巧
- 四. 合作信任技巧
- 五. 問題解決技巧
- 六. 團體契約技巧



提升與滿足屬下的期望

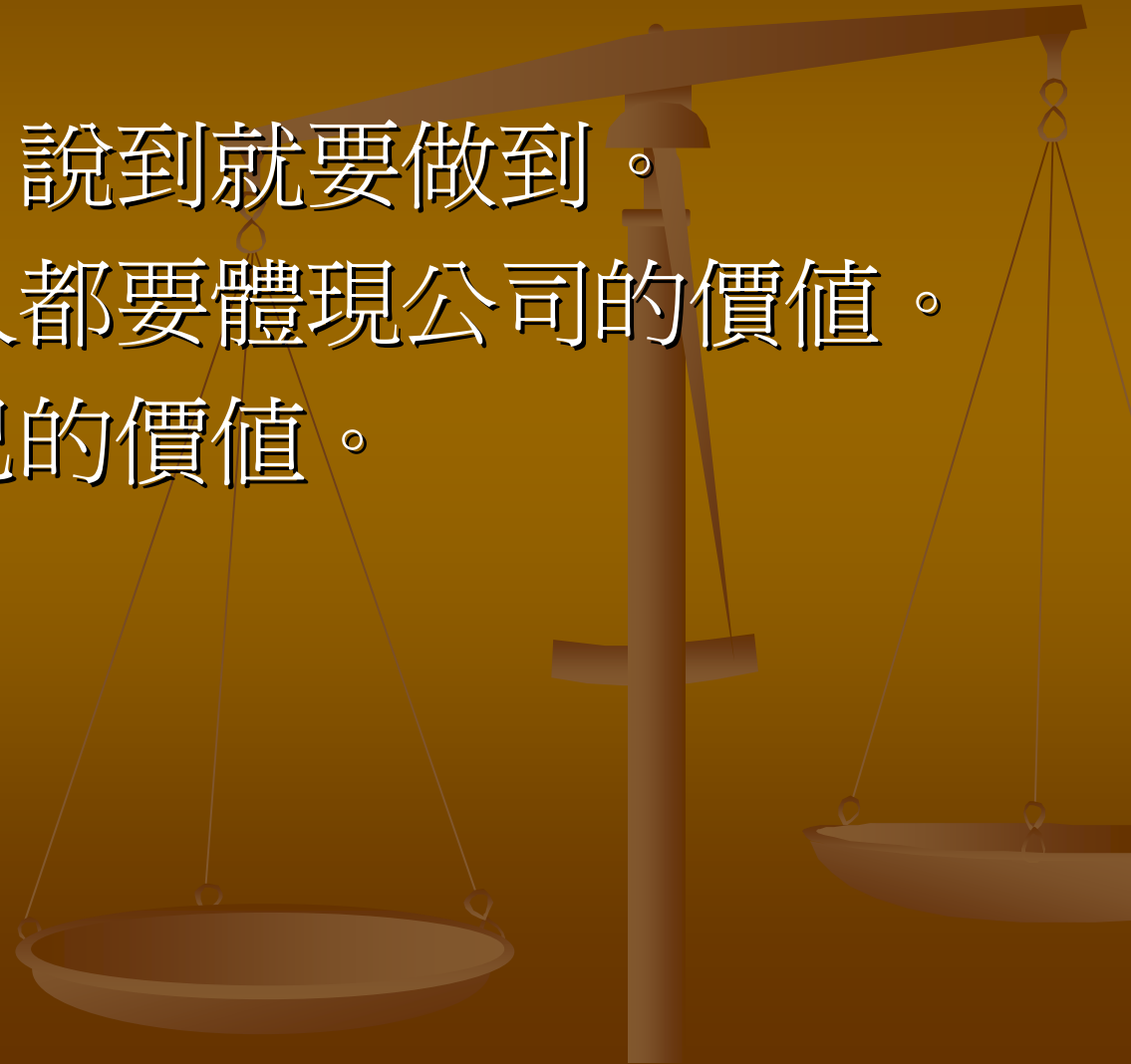
- 以身作則，提供正直的榜樣
- 持續不停地溝通
- 以創意挑戰
- 以活力授權
- 頻繁的指導
- 有意義的肯定
- 光榮的犧牲
- 用榜樣感召他人

(王曉伯、林宜萱 譯，2005)

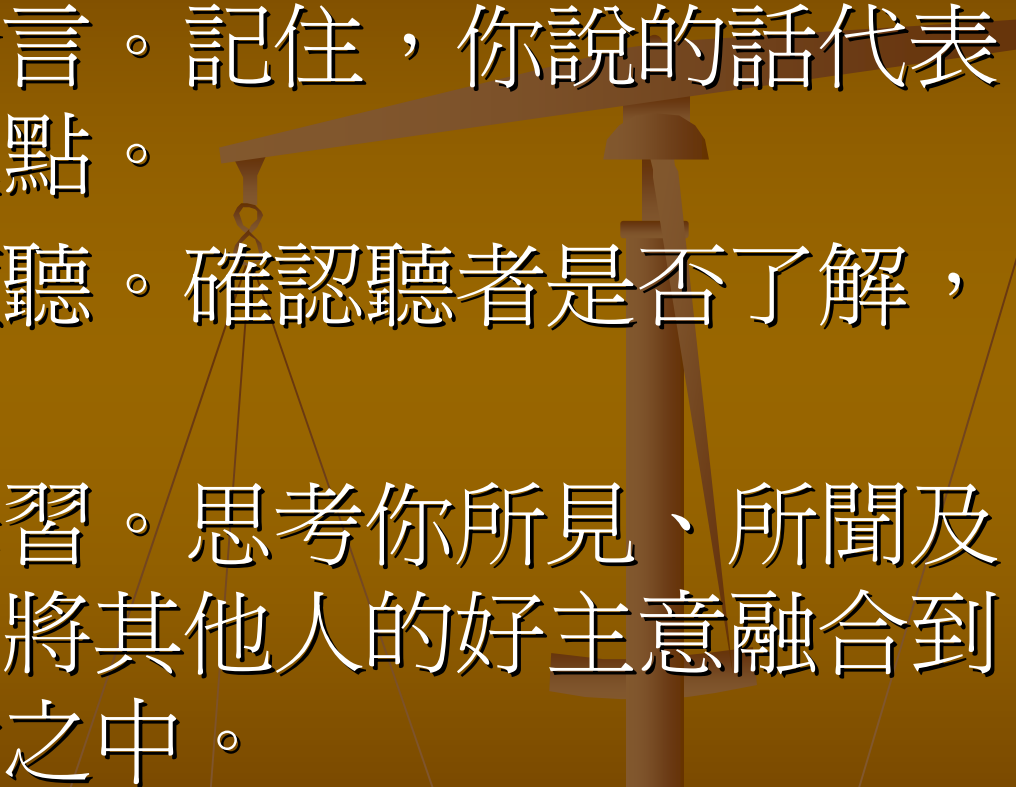


以身作則，提供正直的榜樣

- 言出必行，說到就要做到。
- 堅持每個人都要體現公司的價值。
- 活出你自己的價值。



持續不停地溝通

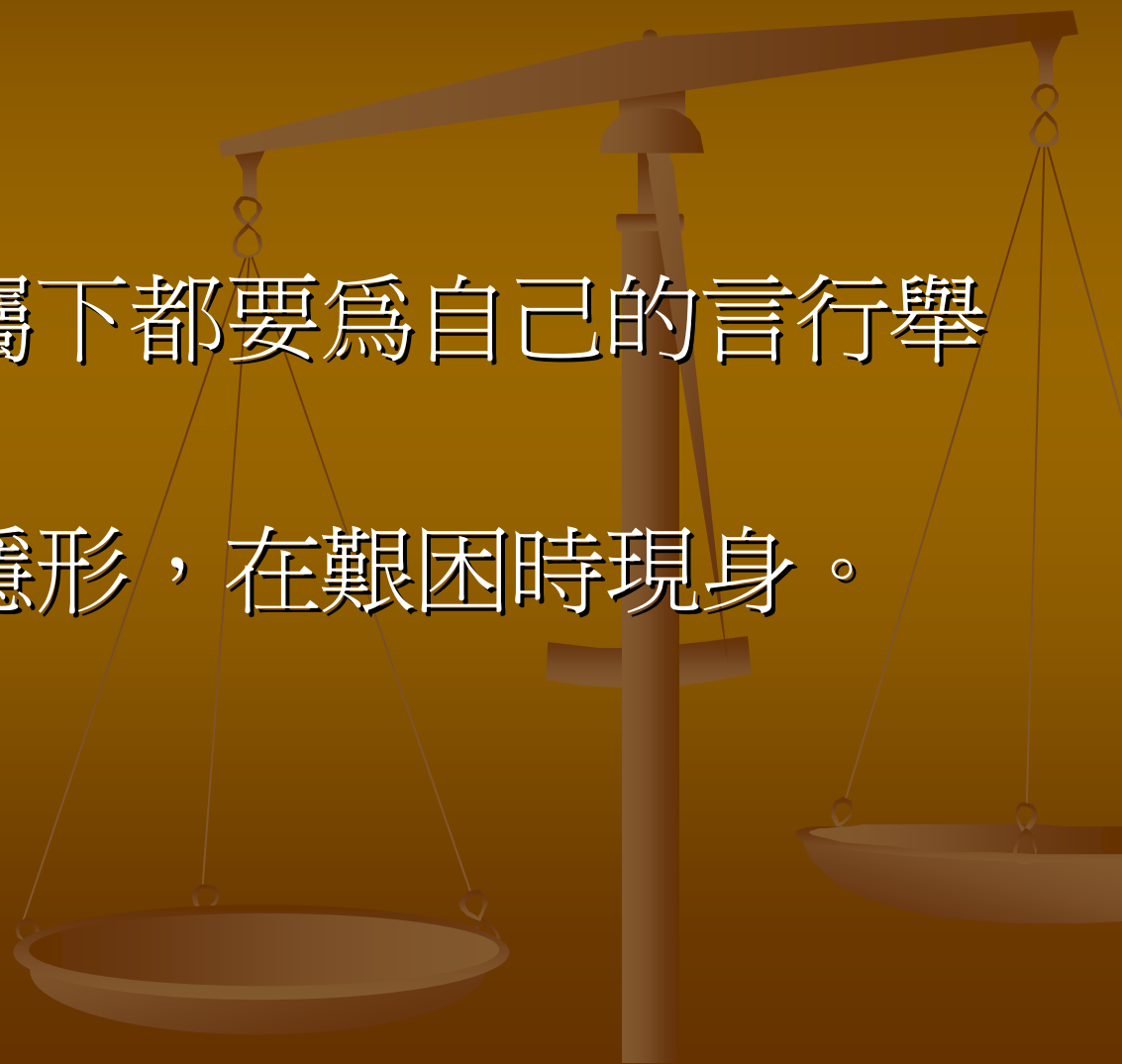
- 以領袖之姿發言。記住，你說的話代表整個組織的觀點。
 - 以領袖之姿傾聽。確認聽者是否了解，並要求回饋。
 - 以領袖之姿學習。思考你所見、所聞及觀察的現象，將其他人的好主意融合到你自己的行動之中。
- 

以創意挑戰

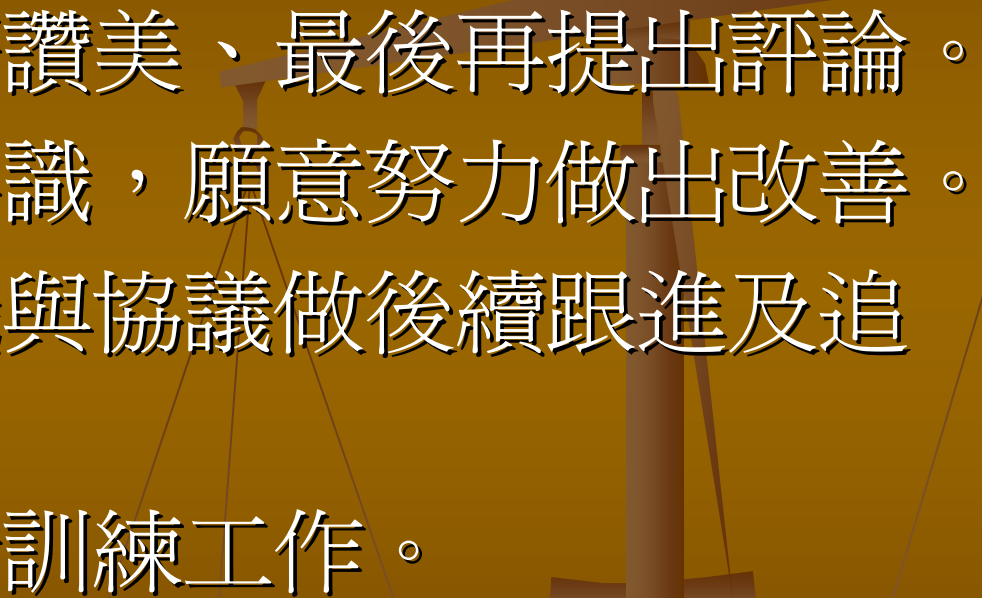
- 找出適當的挑戰，藉此增加屬下的能力與技巧。
- 尋找方法來發展跨功能的經驗與職責。
- 刻意讓屬下接觸不同的新經驗，活化其想像力，藉此培育其才能。
- 讓你的屬下能夠與其他部門的人見面、融合在一起。

以活力授權

- 授予責任。
- 賦予權威。
- 要求自己和屬下都要為自己的言行舉止負責。
- 在好時機裡隱形，在艱困時現身。

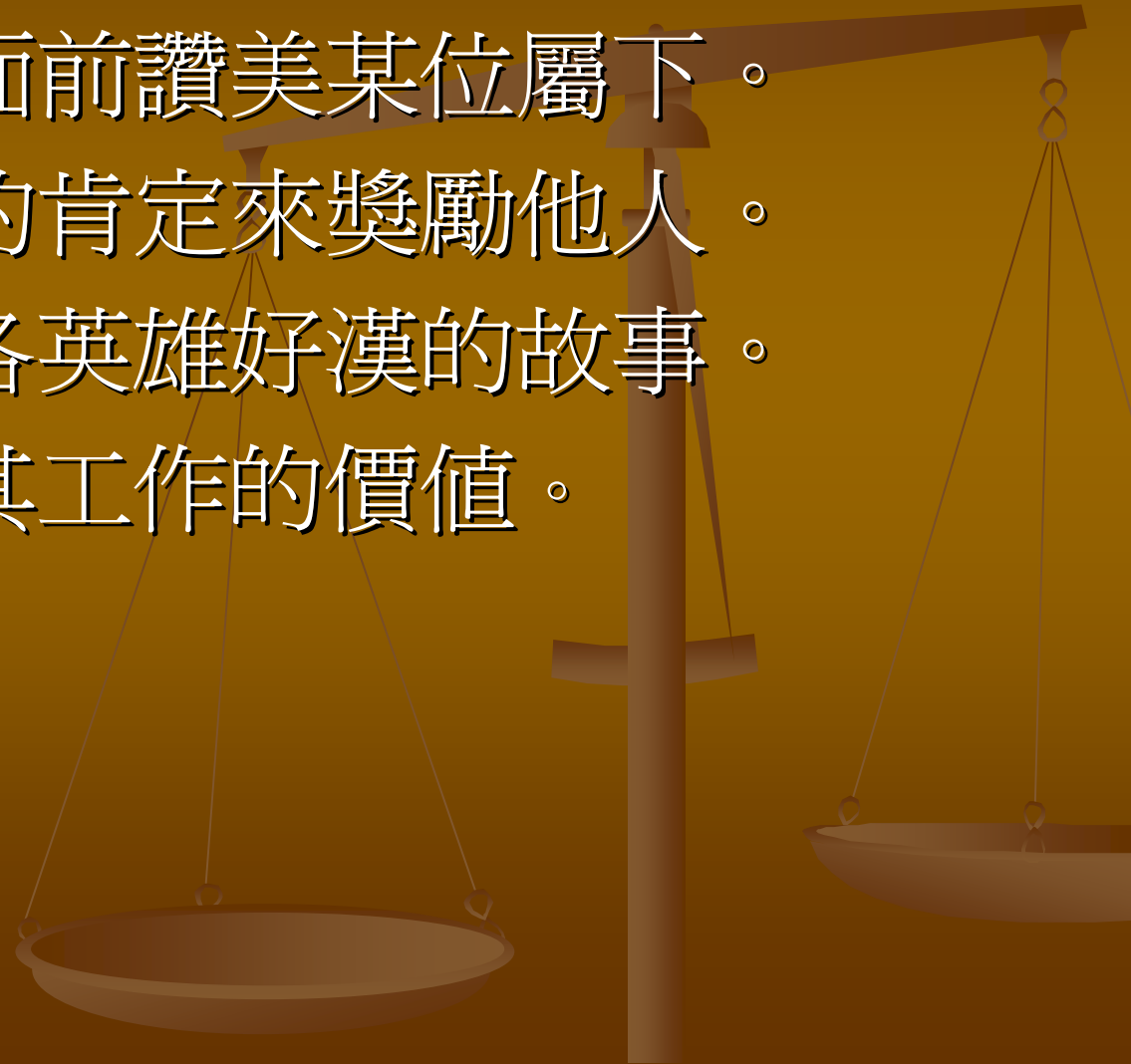


頻繁的指導

- 先傾聽、接著讚美、最後再提出評論。
 - 獲得對方的共識，願意努力做出改善。
 - 針對所有共識與協議做後續跟進及追蹤。
 - 教導他人進行訓練工作。
- 

有意義的肯定

- 在其他同儕面前讚美某位屬下。
- 用真正重要的肯定來獎勵他人。
- 分享組織裡各英雄好漢的故事。
- 肯定個人及其工作的價值。



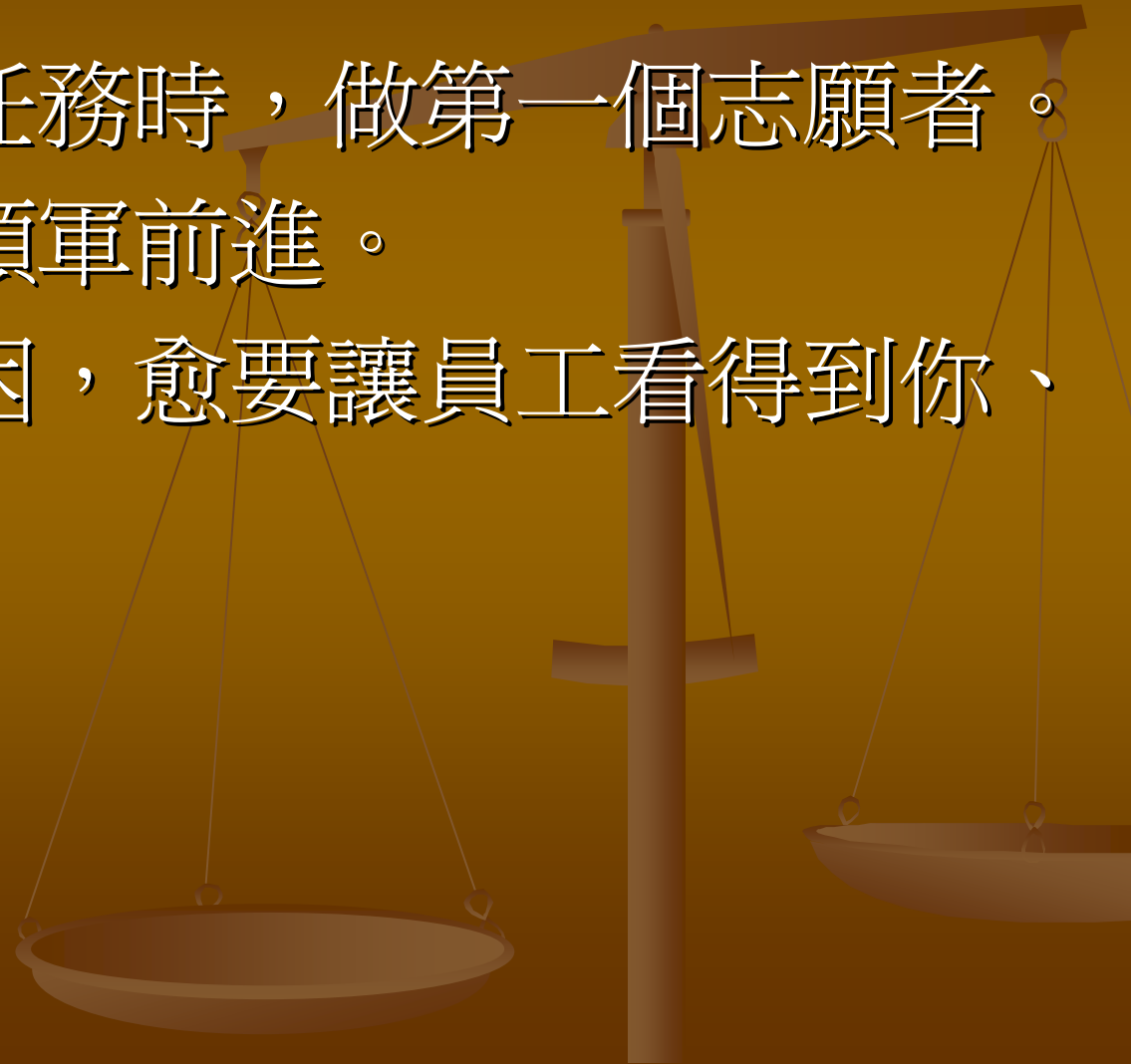
光榮的犧牲

- 將團隊的需求放在第一位。
- 分擔痛苦。
- 讓犧牲更有意義、更有價值。



用榜樣感召他人

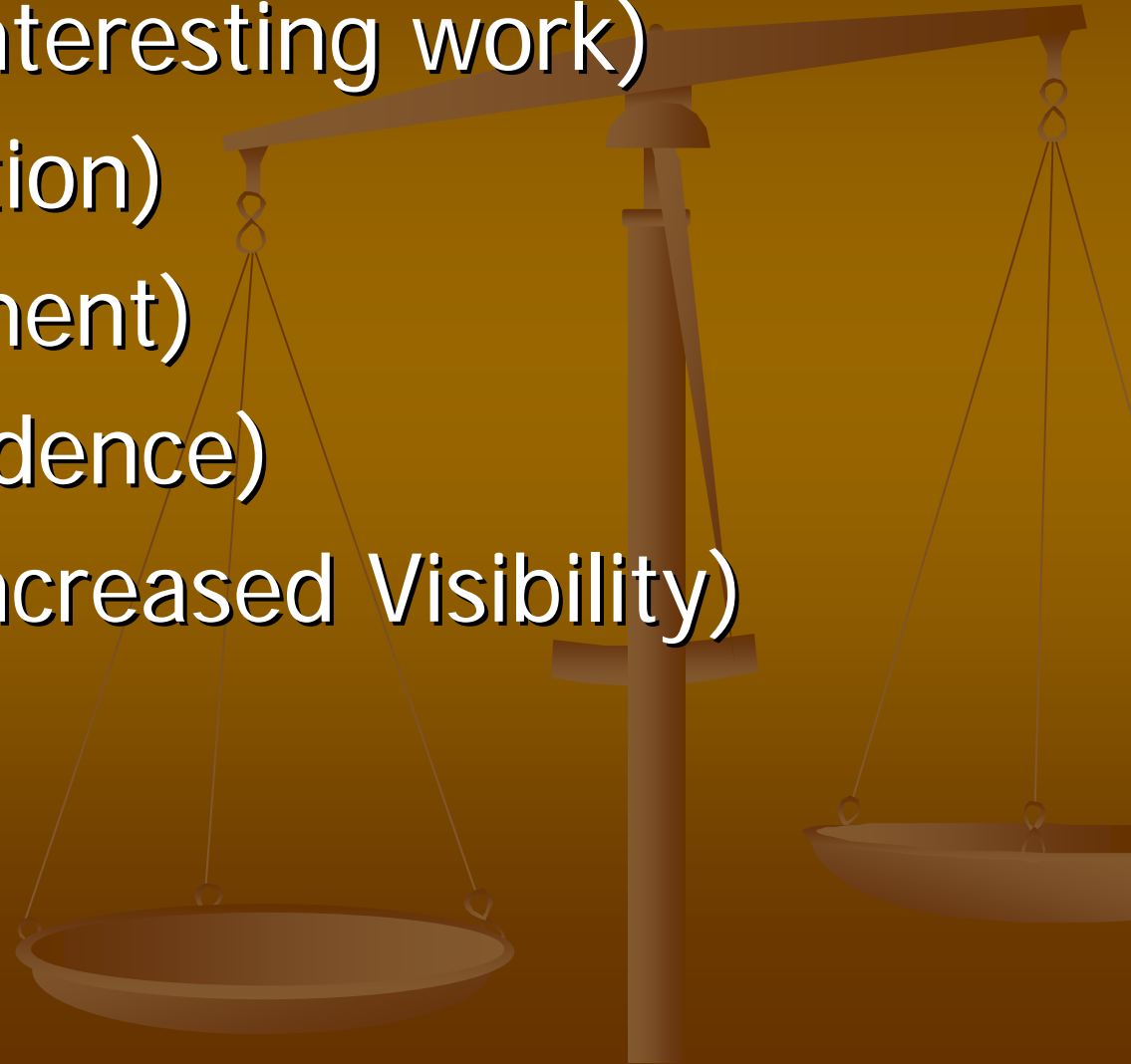
- 面對困難的任務時，做第一個志願者。
- 站在最前面領軍前進。
- 時機愈形艱困，愈要讓員工看得到你、聽得到你。



不花錢激勵員工的方法

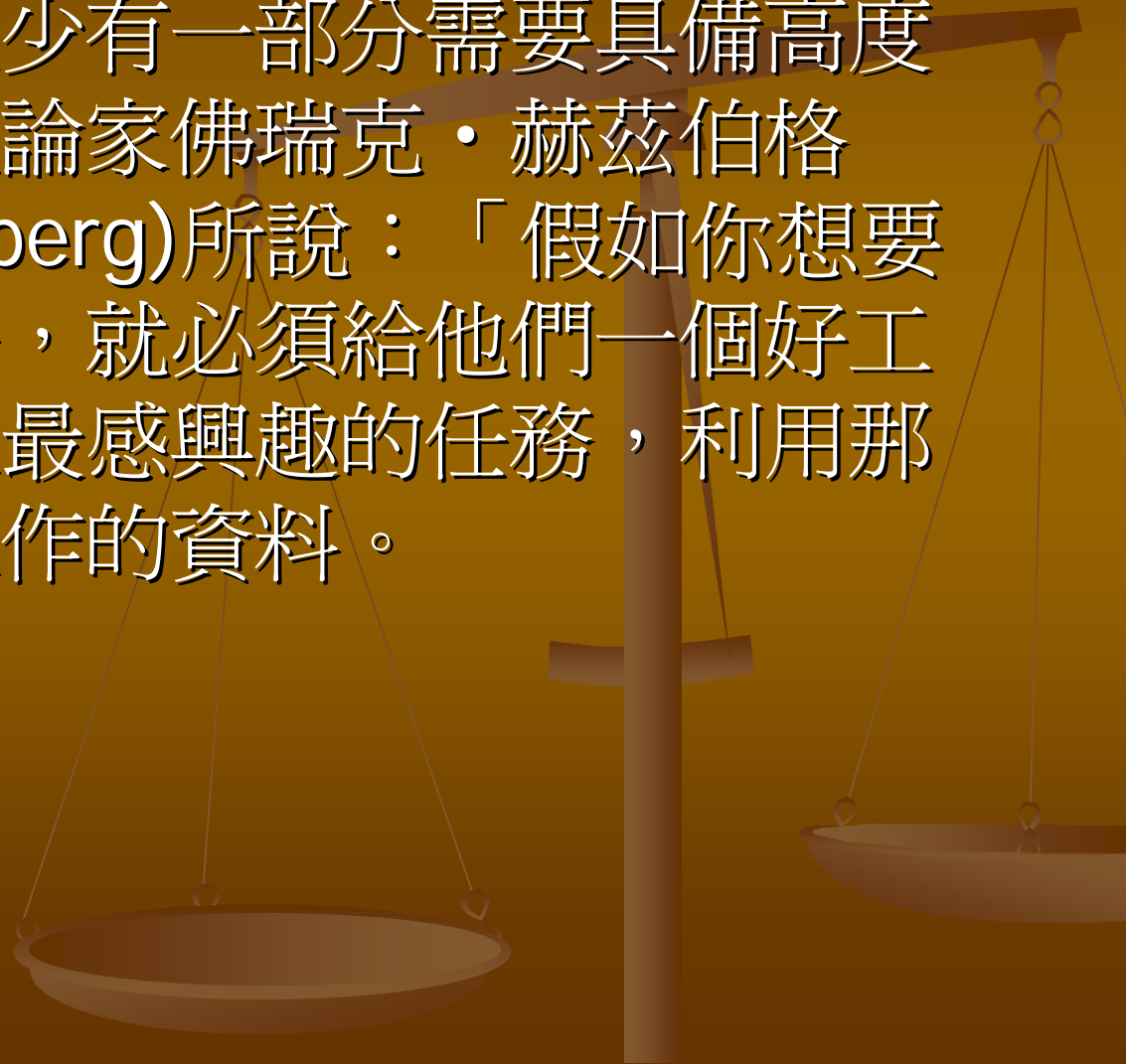
- 有趣的工作(Interesting work)
- 資訊(Information)
- 參與(Involvement)
- 獨立(Independence)
- 增加曝光度(Increased Visibility)

(林怡君 譯，2005)



有趣的工作(Interesting work)

- 每個人對工作至少有一部分需要具備高度興趣。如同管理論家佛瑞克·赫茲伯格(Frederick Herzberg)所說：「假如你想要人們把工作做好，就必須給他們一個好工作。」找出員工最感興趣的任務，利用那做為未來分派工作的資料。



資訊(Information)

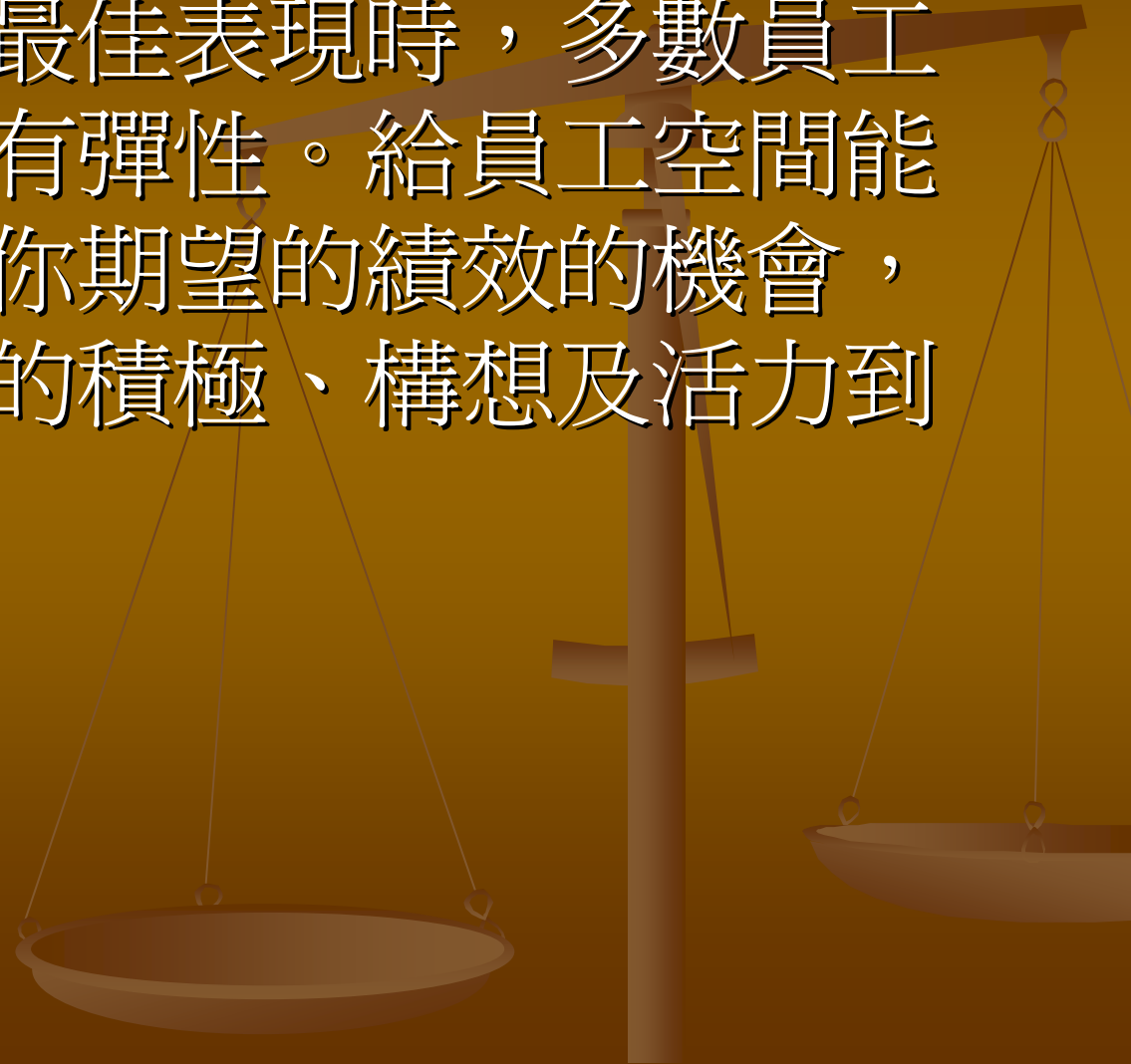
- 員工想知道自己在工作上的表現如何，公司在產業中的表現又如何，這種需求比從前更多了。開放溝通管道、允許告知員工、能問問題，並分享資訊。

參與(Involvement)

- 讓員工參與政策決定，尤其當決定會直接影響他們的時候，這是尊重也是務實的做法。這些與問題最接近的人對於怎麼做，通常有最好的見解。當你讓其他人參與，就能增加他們的投入程度，並減緩新想法受變革執行時的阻力。

獨立(Independence)

- 當他們可以有最佳表現時，多數員工會感激工作上有彈性。給員工空間能增加他們做到你期望的績效的機會，並引導出額外的積極、構想及活力到工作中。



增加曝光度(Increased Visibility)

- 每個人都會因在工作完成時得到讚揚而心生感激。與他人分享員工成功的場合，幾乎是沒有限制的。以給員工表現、學校及成長的機會做為表彰及感謝的方式，最能激勵大多數人。

- 何福田(2004)。《學校主任的定位》。台北：師大書苑有限公司，頁50。
- 彼得·杜拉克等，(林怡君譯，2005)。《領導人世紀對話》。台北：寶鼎出版有限公司，頁296，369。
- 張德銳等(2005)。《人際關係與溝通——促進教師專業發展》。台北：高等教育文化事業有限公司。
- 約翰·巴多尼 著(王曉伯、林宜萱譯，2005)。《向領導大師學激勵：12位當代名人親授激勵技巧的9大課題》。美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司。