

論教育行政領導的互惠性本質

鍾乙豪

國立成功大學電機研究所博士班研究生

一、前言

領導學(Leadership)是教育行政重要議題之一，然而，無論僕人領導(servant-leadership)、轉型領導(transformational leadership)、互易領導(transactional leadership)、權變領導(contingency theory of leadership)、賦權領導(empowerment leadership)或魅力領導(charismatic leadership)等領導學相關理論，其根源係緊繫著互惠性定律(The Law of Reciprocity)而運作。互惠係根據平等原則，雙方以等值利益互相交換，因過分強調利益，多數學校行政領導理論，對於學校行政互惠性之論述著墨甚少，甚至因為摻雜公平交易、商業契約、談判協議與行銷元素等，避而不談，成為完善學校行政理論的一個缺口。因此，論及教育行政領導，對於教育行政領導互惠性之本質，有深入探究其意涵之必要。

二、本文

秦夢群(2011)認為，互惠就是交易酬償(promises)，是權變管理的一種方式，也就是說，互惠是人們為他人做事情時，理該得到的回報，因此，在組織生活或學校行政領導中，互惠行為是自然而然發生的(Cohen & Bradford, 2011)。然而，互惠與互易亦有本質上之不同，互易領導指的是，領導者基於達成工作目標以及詮釋領導角色，適時運用協商、利益交換、獎賞處罰等方式，激勵部屬努力工作，完成任務目標的一種領導歷程，因此，互易領導更關注於把事情做好(蔡進雄，2020)；互惠則是一種自然而然發生的本質，驅動力來自合乎法理情的公正合法(legal)、平等認知(recognition)與情感誠信(emotional)原則(陳仲翰，2019)。

由此可知，互惠性可以使得彼此所做的事情獲得確保，因此，了解並能滿足雙方需求互惠性的交易影響模式(exchange model)即社會交換(social exchange)基礎，最能發揮組織效能(Cohen & Bradford, 2011)。教育行政領導的互惠性本質，則可從法理情三面向與教育行政領導之本質，進一步論述之。

(一) 教育行政領導於法有據，而此法即互惠

法律是一切典章制度運行的依據，同時也是互惠的確保(Cohen & Bradford, 2011)。我國現行憲法、教師法、民法、刑法與行政法相關法規之律定，對於廣義教師之權利有了明確的規範，諸如教師的平等權、工作權、自由權、受益權、參政權、應考權、服公職權、人民的私權，以及刑法、行政法與訴訟法的權利等

都受到嚴謹的法規保障，可說是為教師的互惠性提供了確保的依據，讓教師在明確可以「得到」後，能夠無所畏懼的「付出」心力、勞力與專長，貢獻於百年大計之教育事業。教育行政領導於法有據，而親師生倚賴法律明確之規定與規範，使得學校成員與學校行政程序，具有實質的公正與互惠性對話（張兆恬，2018）。

因此，學校行政管理效能之展現，有賴於完善的典章制度，教職員工生依照這些準則，有紀律地用對的方法（do the things right），在對的時間做對的事（do the right things），如此專業的行政團隊，自然具有令人敬佩的優勢。所以，法律、規章、紀律與道德等因素能滿足雙方需求互惠性的交易影響模式（exchange model），最能發揮組織之效能（Cohen & Bradford, 2011），因此，互惠於法有據，因為互惠獲得法規確保，學校行政得以正常運作。由此可知，教育行政領導之本為法，而此法即互惠。

（二）教育行政領導於理有據，而此理即互惠

Cohen 與 Bradford（2011）認為，互惠是人們為他們所做的事情所該得到的回報，而在組織生活中，互惠行為是自然而然發生的，因此，據以提出互惠性定律。互惠性定律認為，互惠的產生包含動機、交易、承諾、回報、請求、報償、策略、關係、誠信、人情、籌碼、價值、影響力、盟友、補償與代價等，而且以各式各樣的形式存在。換句話說，互惠性定律是支配與構成人類互動基礎的原則。一般學校教職互惠行為的例子，可臚列如表 1 所示。根據表 1 之範例，學校教職互惠行為具體表現在社會價值、讚揚、共享、肯定、回饋、自我成長、社群關係、品質與自我實現等，諸多互惠行為，亦能概括在互惠性定律之中。由此可知，教育行政領導之本為理，而此理即互惠。

表 1 學校教職互惠行為的例子

你付出	你得到
教學的專業	尊重與社會價值
教育熱忱	學校行政的讚揚
創新的教師團隊	榮耀與成就的共享
服務熱忱	行政工作的肯定
運用多元評量	獲得行政績效與效益回饋
良好的課程設計	持續自我精進與成長
親師生的溝通	親師生友誼與良好社群關係
良好的行政經驗傳承	確保學校行政運作與品質
經營學校社團	理論與實務結合的自我實現

曉楓說（2019年10月1日）認為，魅力型領導者所具備的特質，包含堅定的信念、敏銳的洞察力、卓越的口才與溝通能力以及高度的自信與感染力等。從這四個特質亦可看出，魅力領導重視理念、說理、論理與理性，意即理是成功領導的脈絡，理通則任督二脈通，教育行政領導無往不利。由此可知，互惠於理有據，因為互惠獲得理性與公平，學校行政得以正常運作。

（三）教育行政領導於情與有據，而此情即互惠

僕人領導之 10 大特徵，即傾聽（listening）、同理（empathy）、撫平（healing）、感受（awareness）、安慰（persuasion）、概化（conceptualization）、先見（foresight）、管理（stewardship）、承諾（commitment）、互動（community），一言以蔽之即動之以情達到互惠的方法。林文政（2015年4月8日）認為，移情作用（transference）是領導的最高境界，讓被領導者樂意為己所用、心悅誠服、不懷二心，甚至甘心為其出生入死。

一個成功的領導者，是即使沒有使用權力，也能發揮影響力，透過影響模式，直接或間接的體現領導作為，也就是領導的轉化。領導的轉化亦即不要從自己的利益出發，要從對方的利益去思考。因此，可以將對方（組織、團體、團隊、部門或個人）視為顧客甚至是長期客戶，知道對方需要什麼、怎麼做可以讓對方更好，從而發揮影響力，以獲得期望的合作、服務或承諾（Cohen & Bradford, 2011）。換句話說，愈清楚對方的興趣、需求與價值觀（或慣稱為籌碼），愈有機會找到能動之以情的方法，以滿足對方的要求或需求，令對方感到滿意而心悅誠服。因此，互惠於情有據，因為互惠獲得情感認同，學校行政得以正常運作。由此可知，教育行政領導之本為情，而此情即互惠。

三、結語

《道德經》云：道生一，一生二，二生三，三生萬物。萬物負陰而抱陽，沖氣以為和。人之所惡，唯孤、寡、不穀，而王公以為稱。故物或損之而益，或益之而損。人之所教，我亦教之。由此可知，大如天地，小至個人，宇宙運行之本質亦互惠爾，從法理情之觀點，因為互惠而能維持教育行政領導之正常運作。

當對方接受並感受到被肯定時，你亦將會獲得相同或更多的幫助與回報。在教育現場，學校體制編制有一定的員額、預算與課程計畫，因此，學校行政講究效能，年年辦理績效考核，旨在確保教育之品質。學校誠非營利組織（Non-Profit Organization, NPO），對於利益淡然處之，而具體言之「互惠性」，可使得學校成員與領導者，彼此所做的事情都獲能得合法的互相確保、合理的互補損益與合情的互動關係。因此，本文闡述教育行政領導本質之互惠性，旨在從法理情三面向，

為學校行政互惠性定一個錨，以利教育行政政策在法規、義理與人情拿捏之間，更能貼合學校行政實務之運作。

參考文獻

- 林文政（2015年4月8日）。獎賞以外的領導利器：對部屬動之以「情」。旭聯科技人才管理知識庫。https://www.sun.net.tw/special_detail.php?mid=35
- 秦夢群（2011）。教育行政－理論部分。五南圖書出版股份有限公司。
- 張兆恬（2018）。審議民主於生醫法上之運用：我國法之觀察。法律與生命科學，7(1)，1-16。
- 陳仲翰（2019）。Axel Honneth 的認肯理論及其教育蘊義。臺灣教育社會學研究，19(2)，87-130。DOI：10.3966/168020042019121902003
- 蔡進雄（2020）。學校經營的新模式探析：兼論教育領導的三條路線。臺灣教育評論月刊，9(9)，54-65。
- 曉楓說（2019年10月1日）。「突變」的超強領導者！以馬雲為例，談魅力型領導者的四大特質。創業小聚。<https://meet.bnext.com.tw/articles/view/45506>
- Cohen, A. R., & Bradford, D. L. (2011). *Influence without authority*. John Wiley & Sons.

