

學校行政專業角色的新思維

張明輝

國立臺灣師範大學教育學系教授

摘要

由於整體社會大環境的變遷及相關教育法令的公布，學校組織也隨之產生相當程度的變革，特別是學校教師會的成立以及家長對於學校教育事務的積極參與，導致學校行政運作也面臨必要的變革。

傳統學校行政人員的專業角色，在以往學校行政運作過程中，大致均能順利履行；惟在社會環境變革以及校園民主化之影響下，學校行政人員所面臨的困境愈來愈多，新挑戰亦層出不窮。因此，必須調整其專業角色以爲因應。

本文建議學校行政人員未來可能扮演的專業角色，包括：整合領導者的角色、教學領導者的角色、專業經理人的角色、學校知識長的角色、校園 e 化促動者的角色、創意經營者的角色、變革領導者的角色、僕性領導者的角色、衝突管理者的角色及道德領導者的角色等。

關鍵詞：學校行政、專業角色。

壹、前言

學校行政在傳統學校經營中，一直扮演主導的角色，特別是在具有鬆散結合(loosely coupled)和雙重系統(dual system)特性的學校組織中(秦夢群,1989:37-40)，學校行政更是維持學校正常運作，以及順利達成教育目標不可或缺的關鍵角色。學校行政人員在學校組織中，並且擁有一定的地位與影響力。

由於整體社會大環境的變遷及相關教育法令的公布，學校組織也隨之產生相當程度的變革，特別是學校教師會的成立以及家長對於學校教育事務的積極參與，導致學校行政運作也面臨必然的變革。

傳統學校經營一向係由學校行政人員所主導，有關行政運作過程中，學校行政人員執行任務時，仍保有科層組織強調組織效能的作為，與校園民主化之後的生態環境，產生了無法契合的現象。學校教師會及教評會成立的初期，由於學校行政運作仍無法迅速因應變革，也因而造成不少校園衝突事件的發生。復以，中小學校長遴選制度的實施，教師會與家長會參與校長遴選的機制，改變了學校校長與教師及家長的互動關係，也間接影響學校行政運作的傳統理念與作為。

本文擬從專業角色的觀點，析論學校行政人員專業角色應有的新思維以供參考。

貳、專業及專業角色的意涵

Carr-Saunders 認為「專業」(profession)係指一群人從事一種需要專門技術之職業，專業一詞是一種需要特殊智力來培養和完成的職業，其目的在提供專門性的服務(引自林海清,1999:201)。

其次，依據 Hoy 和 Miskel(1991:141)的看法，專業的特徵包括：1.具有系統的學理基礎；2.具有長期的訓練與培養；3.具有高度的知識內涵；4.擁有一套超然客觀、公正無私的行業規範；5.具有同僚取向的參照團體；6.擁有高度的專業自主；7.依據專業知識和標準所訂定的專業倫理。

專業的理念基本上是一種社會文化下的建構，常因社會文化的變遷而有不同(楊深坑,1999:173)，隨著社會的現代化，專業社群也隨社會分工的需求而逐漸形成，具有專業知識的人士便擁有指導社會實踐的權威(楊深坑,1999:43)。

而「角色」(role)一詞，原係戲劇中的名詞，「社會角色」(social role)則是和個人社會地位、身份相一致的一整套權利義務關係和行為模式，也是社會群體或組織的基礎，而隨著社會結構的不同或變遷，社會角色也會隨著變動(蔡佳諺,2002)。至於「專業角色」(professional role)則是屬於社會角色的類型之一。學校行政人員的專業角色，即是學校此一社群所賦予學校行政人員的某些社會角色，而這些社會角色所表現的行為則稱之為「角色行為」(role behavior)，角色行為也可能因為文化傳統和社會背景的不同而有差異。

就我國中小學學校行政人員的專業角色而言，張清濱(1988)曾指出校長的專業角色包括：

- (一) 校務計畫者：擬訂校務發展計畫，包括方針及目標，分短、中、長期計畫，以作為辦學的依據。
- (二) 行政決定者：校長要兼顧法、理、情，不做衝動的決定，不做情緒的決定，不做無關的決定，不做不成熟的決定，不做無效的決定及不做別人的決定。
- (三) 教學領導者：校長是教學領導人，應花費大部分時間來協助教師改進教學，必須經常進修、研究、巡堂、參觀教師教學及參加教學研究會。

- (四) 教育革新者：校長是學校革新工作的重要人物，沒有強有力的推動者，革新工作便不易成功。
- (五) 輔導工作者：校長的職責是協助教師建立正確的輔導觀念，培養教師對輔導工作的積極而負責的態度。
- (六) 行政管理者：學校行政人員就是行政管理者，校長的職責就是發展或執行政策，使校務能平穩的運作。
- (七) 問題解決者：校長要有敏感性，時刻為學校著想，才能發現問題解決問題。
- (八) 意見溝通者：有效能的校長，通常善於溝通，面對學生、教師、家長、社區，校長是居於溝通的樞紐。
- (九) 排難解紛者：校長為維護學校的安定，必須了解如何處理衝突，紓解衝突的來源，防止誣控、濫告。
- (十) 教育評量者：校長負有考核教師的責任，並應做到公開、公平及公正。

至於中小學主任的專業角色，江文雄(2001:285)認為應有下列各項：

- (一) 幕僚者：主任是校長的重要幕僚，不但襄助校長處理校務，替校長分憂解勞，同時更是校長重要決策或計畫的諮詢者，隨時提供好的意見或方案，俾供校長參考。
- (二) 領導者：主任是單位主管，必要時須代理校長，綜理處室業務，必須領導屬員全力以赴，做好份內工作。
- (三) 執行者：主任秉承校長之命，是法令、計畫、課程教學、評鑑等業務的執行者，必須熟悉法規、進德修業，並協助校長照顧同事。。
- (四) 溝通者：主任是承上啓下的潤滑劑，要做好校長與教師間、社區家長與學校間的橋樑，更要做好人際關係及溝通協調，廣結善緣，但也不能逾越權限。

吳清山(1999:238,282,339,384)則進一步針對各處室主任的專業角色，析述如

次：

他指出教務主任的角色包括：1.單位主管的角色；2.代理校長的角色；3.幕僚輔助的角色；4.計畫執行的角色；5.溝通協調的角色；6.課程推動的角色；7.教學評鑑的角色；8.學藝活動推展角色；9.教學研究倡導角色等。訓導主任的角色則為：1. 單位主管的角色；2. .幕僚輔助的角色；3. .計畫執行的角色；4. 溝通協調的角色；5.安全維護的角色；6.德育活動推展的角色；7.體育活動推展的角色；8.群育活動推展的角色等。而總務主任的角色，係涵蓋：1. 單位主管的角色；2.幕僚輔助的角色；3.計畫執行的角色；4.營繕工程專家角色；5.美化綠化專家角色；6.有效財產管理角色等。至於，輔導主任的角色則為：1. 單位主管的角色；2. .幕僚輔助的角色；3. .計畫執行的角色；4. 溝通協調的角色；5.輔導評鑑的角色；6.發展研究的角色；7.顧問諮詢的角色等。

綜合上述，可見學校行政主管的專業角色中，校長係校務的主要計畫與領導者，並負有教學領導及教育革新的職責，亦扮演學校問題解決與衝突管理的關鍵角色。而各處室主任則係扮演單位主管、幕僚輔助、計畫執行、溝通協調以及各處室相關業務專家的角色。至於，其他學校行政人員，如總務處專任組長、各處室幹事、書記、技士、技佐、管理員、人事人員及會計人員等，則隸屬於公務人員系統，各依其職位而有不同的法定職責，通常係扮演幕僚者及執行者的角色。

一般而言，學校行政人員係透過學校行政運作的方式，包括：例行公文處理、召開各種會議及非正式的協商與溝通等，而履行其專業角色及職務。

參、學校行政專業角色的重新建構

上述學校行政人員的專業角色，在以往學校行政運作過程中，大致均能順利履行；惟在整體社會大環境變革以及校園民主化之影響下，學校行政人員所面臨

的困境愈來愈多，新挑戰亦層出不窮。因此，必須調整其專業角色以爲因應。

Schön 在其《反省實踐者：專業人員如何思考》一書中，曾經對專業理念有進一步的詮釋，他認爲專業人員不僅具有專業知識與能力即可，更應在實踐過程中不斷思考及反省(引自楊深坑,1999:48)。因此，學校行政人員亦須因應政經、文化、科技與全球化的影響，不斷擴充其專業角色的內涵，建構學校行政人員的新專業角色，才能適應新的校園生態，順利推動學校行政工作。

學校行政人員，包括校長、主任、組長等主管人員及幹事、書記、人事助理員、會計佐理員、技士、技佐、校護及管理員等一般行政人員。在強調專業自主及多元參與的校園環境中，未來均需調整其專業角色的內涵及其角色扮演取向。茲就學校行政人員(特別是校長及主任等學校行政主管)未來可能扮演的專業角色析述如次：

一、整合領導者的角色

整合領導者(connective leader)重視組織內「相依性」(interdependence)和「分立性」(diversity)兩股不同力量的整合，以維持組織的穩定與平衡(Lipman-Bluman, 1996)。學校行政人員在校園中，以公正、超然的立場整合學校行政單位、教師會及家長會的意見，力求異中求同凝聚共識；並維持教學系統與行政系統的平衡發展，將是未來學校行政人員應具備的專業角色。

二、教學領導者的角色

課程領導(curriculum leadership)和教學領導(teaching leadership)，一向是教育先進國家評鑑中小學校長的專業領導內涵之一。近年來，國內推動教育改革，特

別是實施九年一貫課程，亦促使中小學校長及主任必須更深入地瞭解課程統整、協同教學及教學視導等與學校教學層面密切相關的事務，並且主動參與學校教學社群的教學專業研討等活動，以發揮教學領導的效能，強化學校行政主管教學領導的角色。

三、專業經理人的角色

在全球化與國際化的競爭趨勢影響下，特別是我國加入「世界貿易組織」(World Trade Organization, WTO)之後，各級學校招生亦面臨競爭的壓力。如何發展學校辦學特色，爭取家長認同及吸引學生就讀，亦成爲學校經營者共同努力的重點。學校經營如何引進企業管理的理念，採取「策略聯盟」(alliance)的作法，善用「公關行銷」(public relations marketing)策略，與社區維持良好的互動關係，以提升學校形象及增進學校整體核心競爭力等，均是未來學校行政人員所應具備之專業經理人的角色任務。

四、學校知識長的角色

「知識管理」(knowledge management, KM)係近年來企業組織的熱門議題，如何建構組織知識管理體系，有效累積組織智慧資本，成爲提昇組織績效的必要策略。學校組織如何將學校行政運作的相關資訊、經驗及成果，運用資訊科技設備有系統進行蒐集、分類、儲存，以建置學校行政及教學資源庫，並有效應用及更新，亦爲學校行政人員未來的專業任務之一。因此，學校行政主管亦有扮演學校「知識長」(chief of knowledge officer, CKO)角色的必要性，以整合學校行政與教學資源，指導學校成員善用學校智慧資本提升教學效果。

五、校園 e 化促動者的角色

校園 e 化的內涵包括：校園設施資訊化、公文處理電子化、行政溝通網路化及網路教學資源庫的建置等。目前學校行政與教學已大量運用資訊科技作為輔助。因此，學校行政人員除必須具備使用資訊科技處理日常行政業務的能力外，更應扮演校園 e 化促動者的角色，引領校園 e 化的發展。

六、創意經營者的角色

創新管理(*innovative management*)係指組織提供適當的創意環境，引導組織成員突破及挑戰現況的管理過程。而將創新管理應用至學校經營，則可稱之為「學校經營創新策略」，其內涵包括：創意教學設計、社區資源運用創新、學生活動展能創新、知識管理建構、行政管理革新及校園環境美化創新等(李大偉、洪榮昭,2002)。在推動學校創意經營時，學校行政人員除應具備豐富的想像力及提升對創新風險的容受度外，並應能充分授權及鼓勵學校同仁在行政服務及教學事務上發揮創意。

七、變革領導者的角色

變革領導(*change leadership*)是指運用各種策略以改變組織的目標、運作方式及人員的信念及作業方式，以提昇組織之產出績效的歷程。變革領導的作為包括：組織願景的建立、革新事務的引入、人員變革意願的激發、組織結構的調整、組織變革文化的營造、人員作業方式的改變及變革歷程各項因素的統整與協調等(謝文豪,2002)。至於，變革領導的策略 Huling-Austin, Stiegelbauer 和 Muscella 曾指出應有下列各項策略(轉引自謝文豪,2002)：

- (一) 設定願景及目標：建立學校願景並溝通學校的變革目標及優先項目；倡導學校本位的改革；認可學校的革新計畫。

- (二) 妥適安排學校的工作環境：界定成員的工作角色；設定變革期望；決定校內會議的內涵及次數。
- (三) 變革管理：扮演校內變革的推動者角色；評鑑教師的變革行爲；避免教師工作過度負荷。
- (四) 合作與授權：賦予教師變革的責任；協調校內的行政工作團隊。
- (五) 引導與支持：提供教師所需的支持及材料；推展學校公共關係。

學校行政主管面對日益競爭的學校經營環境，如何參照上述變革領導策略，積極引導與支持學校成員增進其因應變革的能力，則為學校行政主管另一重要的專業角色。

八、僕性領導者的角色

僕性領導(servant leadership)係美國學者 Greenleaf 所提出的理念，渠認為人一生中都有機會扮演領導者與被領導者的角色，而僕性領導即是領導者藉由促使眾人協助其完成任務的能力。僕性領導並且具有下列各項特色(方鴻明,2002)：

- (一) 傾聽：博採眾議，發揮同理心，跳脫自己主見。
- (二) 說服：讓人心服口服而非勉強為之。
- (三) 閃避：避開瑣事，分別輕重緩急。
- (四) 接納：接受不完美，替對方設想。
- (五) 自我認識：能敏感辨識環境需求及自己的能力限制。
- (六) 助人：幫助他人解決困難及協助他人成長。

僕性領導的特徵，可以導引學校行政主管改變其原有的領導心智模式，進而營造相互接納彼此關懷的學校文化，以增進學校成員對學校的認同感與使命感。

九、衝突管理者的角色

近年來校園生態丕變，造成學校教育人員流動頻率加快，尤其 e 世代的新進教育人員，其價值觀與資深同仁差異甚大；另一方面，師資培育管道多元化之後，未來中小學教育人員的異質性將隨之增高，類似校內同仁間彼此專業堅持的衝突事件將日益增多。因此，學校行政主管更需要經扮演衝突管理(conflict management) 者的角色，加強預防及解決衝突事件的相關能力，以有效處理學校同仁間的衝突。

十、道德領導者的角色

道德領導(moral leadership)又稱為倫理領導(ethical leadership)，係指領導者在正當信念的基礎上，先對自我作高度要求，致力於提升本身的道德修為，展現道德勇氣，再以自身高尚的道德培養使人追隨的道德魅力，發揮對成員潛移默化的影響力來引領組織成員，使其心悅誠服並自然而然地接受領導，進而建立自身的使命感(林純雯,2001:6)。

學校行政人員尤其校長及主任等行政主管，在平日的領導行為及與同仁人際互動之際，如能提升自己的道德層次，具有批判倫理、正義倫理，面對價值衝突的情境能作出正確的道德選擇(謝文全,1998:237-254)，自然能贏得同仁的敬重，進而產生替代領導的作用，形塑優質的學校文化。

肆、結語

學校行政乃整體學校運作的核心，一向是學校經營的主軸，並能影響學校的經營成效。學校行政人員過去一直是扮演學校組織中領導者的角色，擁有一定的專業地位，並受到學校組織成員的尊重。

隨著校園生態的民主化，學校行政在學校組織中的專業地位已面臨重新定位的現實與壓力，由於師資培育多元化政策的導引，學校組織成員的來源亦隨之多元化，彼此價值觀與專業態度有所差異；復以，相關法令的修訂與公布，亦改變傳統學校行政的運作模式與內涵，使得學校行政工作的難度增高，影響學校同仁擔任行政工作的意願，導致學校行政人才普遍缺乏的現象，造成學校經營的困境。

然而，學校行政畢竟是學校經營的核心工作，未來學校行政人員如要繼續在校園中服務，則必須重新思考自身專業角色的內涵，並積極加以調適及因應，才能順利達成學校經營的任務。

參考文獻

方鴻明(2002)。僕性領導。2002/12/06 取自：<http://members.tripod.com/hoganyeh/Admtxt/text16.htm>

江文雄(2001)。學校行政人員，輯於吳清基主編：**學校行政新論**，頁 271-301。
台北市：師大書苑。

李大偉、洪榮昭(2002)。中小學學校經營創新策略之研究：行政院國科會整合型研究構想書。(未出版)

吳清山(1999)。**學校行政**(第四版)。台北市：心理。

林海清(1999)。建立教育行政專業制度的探討，輯於**教育行政論壇第四次研討會手冊**，業 199-217。台北市：國立臺灣師範大學教育學系。

林純雯(2001)。國民中學校長道德領導之研究。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文。(未出版)

秦夢群(1989)。**教育行政理論與應用**。台北市：五南。

楊深坑(1999)。迎接二十一世紀新專業主義之建構，輯於**新世紀的教育願景**，頁 41-56。台北市：臺灣書店。

蔡佳諺(2002)。社會角色的意義。2002/12/05 取自：<http://mail.nhu.edu.tw/~society/e-j/14/4-16.htm>

謝文全(1998)。道德領導—學校行政領導的另一扇窗，輯於林玉体主編：**跨世紀的教育演變**，頁 237-254。台北市：文景書局。

謝文豪(2002)。學校組織變革領導之研究：行政院國科會九十一年度專題研究計畫。(未出版)

Hoy, W.K.(1991).*Educational administration: Theory, research ,and practice 4th edition.*
NY: McGraw-Hill.

Lipman-Bluman J. (1996).*The connective edge :Learning in an interdisciplinary world.*
NY: Jossey-Bass.