

新世紀中小學校長領導角色的變革 與定位之探討

郭明德

摘要

近年來，由於受到世界潮流趨勢，國內政治及社會環境急遽的變遷，使得學校組織也遭受前所未有的衝擊，自民國八十三年來，國內與世界各先進國家同樣地進行一連串的教育改革；我國中小學校長所面臨的學校生態的複雜迥異於過去，校長領導角色與行為的扮演遠比過去複雜多了。如何有效協助中小學校長充分整合行政領導與教學領導，進而建立其專業領導的角色形象，以因應社會變遷，乃是一項值得重視的重要課題，有待各界共同努力。

本文旨在探討我國中、小學校長在現階段教育改革中，其領導角色之變革與定位，期能為我國中小學校長、教育行政單位、校長培育機構提供改革建議，以培養出新世紀優質的中小學校長，為我國中小學教育的發展，開展出嶄新的面貌。本文以文獻探討，首先介紹法規中明定的中小學校長工作職責與專家學者觀點，其次分析促使新世紀中小學校長角色變革之因素，進而探究出新世紀中小學校長之角色定位。歸納出的新世紀中小學校長角色定位如下：

- 一、願景專家
- 二、行政專業領導者
- 三、教學領導者
- 四、學習型組織領導者
- 五、藝術家
- 六、合作夥伴
- 七、開明革新者
- 八、學習社區的建立者

關鍵詞：校長領導角色、角色變革、角色定位、教育改革、中小學

The Changes and Recognition of Principals' leader role in Elementary and Secondary school, at The New-Century Times.

Ming-Der Kuo

Abstract

Our country and other advanced countries are reforming in education at the present. So, The principal's role and practice are becoming more complicated than the past. It is a imperative issue that how to help effectively principals in building professional leaders' image.

The purpose of the study was to explore the changes and recognition of principal's role in school at the present Educational-Reform. Offer some references and suggestions to principals, educational administration officer, and principal preparation bureau. First, analyze principal's position and responsibility in the laws. Second, explore the influential factors that changing their role. Finally, the recognition of new principal's role to be concluded into below :

- 1.The vision-building experts.
- 2.Administration professional leader.
- 3.Instructional leader.
- 4.Learning- organization leader.
- 5.Artist.
- 6.Collaborative partner.
- 7.Enlightened reformer.
- 8.Learning- community builder.

Key words : principal's leader-role ; role changes ; role recognition ; educational reform ; elementary school ; secondary school

壹、前言

學校行政的主要功能是能提供師生最佳的教學與學習情境，以達成教育目標；校長猶如學校之船長兼舵手，領航是否得法，攸關辦學的成敗；俗云：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」，「校長的良窳」是影響學校行政效能與教學品質的關鍵，關係到學校的表現與未來的發展，因此校長角色功能的發揮，更與國家教育的發展密切相關。故「校長培育制度的研究」是個極重要的研究課題。近年來，由於受到世界潮流趨勢，國內政治及社會環境急遽的變遷，使得學校組織也遭受前所未有的衝擊，自民國八十三年來，國內與世界各先進國家同樣地進行一連串的教育改革，一波波的教改浪潮接踵而至，此波的教改浪潮，如「教育鬆綁」，調整中央教育行政體系、師資培育多元化、重整中小學教育行政與教學、促進中小學教育的鬆綁、促進民間興學與辦學的鬆綁、改革課程與教學、小班教學、開放教育、九年一貫課程等無不衝擊著傳統的學校行政科層體制；我國中小學校長所面臨的學校生態的複雜迥異於過去，校長領導角色與行為的扮演遠比過去複雜多了。

一般而言，校長須擔負起學校正常運作之全責，校長除了貫徹行政機關所頒訂的教育政策與發展目標外，同時校長在教學活動上，必須提供教師與學生必要的協助與輔導，以提高教師的教學品質與學生的學習效果。行政院教育改革審議委員會，所提出的「教育改革總諮議報告書」中，即強調中小學校長為首席教師兼行政主管，應重視教學領導；過去中小學校長領導，過於偏重行政領導方面，而忽視教學領導，導致淪為低水準的專業形象的問題已遭詬病與質疑，如何有效協助中小學校長充分整合行政領導與教學領導，進而建立其專業領導的角色形象，以因應社會變遷，乃是一項值得重視的重要課題，有待各界共同努力。

綜上所述在現階段教育改革中，國民中小學校長勢將扮演一個非常重要且艱鉅的角色，而如何培育出一位優質的中小學校長，以提昇中小學學校效能及教育品質，值得各級教育行政單位與中小學校長培育機構加以重視。本文旨在探討我國中、小學校長在現階段的教育改革浪潮中，其校長角色變革與定位，期能為我國未來中小學校長培育制度提供改革建議，使

中小學校長的培育制度能更健全、更有效能，以培養出新世紀優質的中小學校長，為我國中小學教育的發展，開展出嶄新的面貌。本文首先分析校長的工作職責，次則探討促使新世紀校長角色變革之影響因素，最後確認新世紀校長角色之定位，以作為中小學校長、教育行政當局及校長培育機構的參考。

貳、法規中明定的校長工作職責與專家學者的觀點

踏著教育改革的巨浪，隨著相關教育法規的修訂，及教師、家長與社會賢達期待學校的改變，新世紀的中小學校長所扮演的角色正步入劇烈變革之轉型階段；有效能的中小學校長，需先釐清與充分的認識自己在教育改革中的適當角色，如此才能扮演一位傑出的校長。以下先分析說明現有的法規中，明定的校長職責及專家學者對處於社會變遷中校長職責角色轉型的觀點。

一、校長的工作職責

要了解校長扮演的角色，應先分析校長的工作職責，對於工作職責有充分的認識，如此才能有效的扮演好校長的角色。

(一)法規中校長的職責

界定中小學校長工作職責的相關法規有：1.「國民教育法」第九條提及校長角色的相關規定為：「國民小學及國民中學各置校長一人，綜理校務，應為專任，並採任期制，在同一學校得連任一次。」；2.「私立學校法」第五十一條提及校長相關職責為「校（院）長依據法令綜理校（院）務，執行董事會之決議，並受主管教育行政機關之監督」；3.「高級中學法」第十二條規定校長為：「高級中學置校長一人，專任，綜理校務，除擔任本校教課外，不得兼任他職」；4.「職業學校法」第十條之規定，「職業學校置校長一人，綜理校務」。由上述諸法而言，其對校長工作職責皆定為「綜理校務」，可知校長是學校的首要領導者，舉凡學校中所有的大小各種事務，都算是校長的職責範圍之內，其責任重大；但如此「綜理校務」的界定，對校長職責角色之規範似較籠統、且

不明確。

二、專家學者對校長角色職責的觀點

James (1969)之研究認為校長所應扮演的角色有四：

1. 教學領導者。
2. 公共關係與服務。
3. 學校設備，研究與發展。
4. 重新建立對工作的認識。

Richard (1981)認為學校行政領導者之主要角色有六：

1. 管理者(manager)。
2. 教學領導者(instruction leader)。
3. 紀律維持者(disciplinarian)。
4. 人際關係促進者(human relations facilitator)。
5. 改革推動者(change agent)。
6. 衝突的協調者(conflict mediator)。

Morris.,etc(1984)認為校長職責有：

1. 校長為學校管理者：校長需維持學校良好的運作，包括學校計畫、學生活動、學生紀律、設備、財務、溝通系統、教職員任用之督導。
2. 校長為決策者：為教育最佳的決定者、問題解決者與改革者。
3. 校長為教學領導者：應把大部時間用在教學領導上，負責教學指導與人員發展。
4. 校長為仲裁者：應與學校有關人士合作，作好衝突管理。
5. 學習環境的創造者：建立良好的學習氣氛、提供教師情緒上的支持，以利學生學習。

Morgan(1987)之研究歸納出有效能的校長其工作重點為：

1. 協調教學計劃的工作。
2. 著重成就表現。
3. 時常評鑑學生的進展。
4. 訂定教學策略。
5. 提供一個有秩序的環境。
6. 能充分支援教師。

Rrichard, etc(1990)之研究有效能的校長爲：

- 1.教學領導者。
- 2.能培養良好的學校氣氛。
- 3.對教師的期望。
- 4.監督與調適。

鄭通和(民 72)認爲中等學校校長之職責有四：

- 1.規畫學校改革：依據國家教育政策，施政方針與學校實際需要，訂立校務改進計畫。
- 2.校務正常推展：校長對於校務之進行，雖不必事事躬親，但須負指導之責。
- 3.爲全校精神領導；校長，應使全校教職員精神團結，通力合作，各盡職守。
- 4.增進學校與政府和社會各方面密切聯繫：校長除與政府保持密切聯繫之外，應明瞭當地社會情形，對於地方社會之改進和建設，應盡量提供學校人力和設備，予以協助，同時應促使地方人士了解學校，贊助學校，使學校與地方密切合作，共謀改進與發展。

陳鎮塗（民 78）之研究將國小校長扮演的角色分十大類：

- 1.領導：如輔導正常教學、帶動研究進修風氣等。
- 2.策劃：如訂定短、中程校務計劃或慶典活動的設計等。
- 3.溝通：如協調各處室、地方社區意見等。
- 4.決定：如下屬建議意見的取捨、輕重緩急的衡量等。
- 5.經營：如校園規劃與美化等。
- 6.管理：如政令的執行、制度的維護等。
- 7.服務：如教職員工生活、學生學習健康之關心服務等。
- 8.考核：如教學評鑑、工作檢討等。
- 9.教師：如學生言行、學習之指導等。
- 10.長者：如關懷、勉勵校友等。

陳義明（民 81）認爲校長的角色是：

- 1.精心策劃者：學校行政事務的計劃與決策的策劃。
- 2.多向溝通者：正式溝通與非正式溝通並重。

3. 用心督導者：除了監督外，更需加以輔導。
4. 適時協調者：促使組織成員密切配合。
5. 適當激勵者：適切的激勵可使組織成員滿足個人需求、有成就感。
6. 用人者：能知人善任。
7. 公關者：做好學校公共關係，須扮好公關者的角色。
8. 問題解決者：問題發生，校長須面對問題、解決問題，善用溝通與協調技巧。
9. 研究發展者：認真研究，力求校務發展。
10. 綜合運用者：扮好各種角色，並能綜合運用。

Deal & Peterson (1994)：現今的學校校長其工作職責愈來愈多樣化，除了要負責學校正常運作、管理學校秩序外，還要以文化價值為基礎，協調學校合作，建構學校願景，並帶領全校師生實現願景。

Marsh (1997) 分析在社會變遷中，三種不同領導角色的校長：

1. 回應型 (responder)：其會傾聽、回應教師的需求，較重視與教師維持良好關係，但會將責任推給教師；很少提出學校的長遠性目標與倡導理念，此種領導似乎祇有當教師提出需求時，才加以回應時才存在。
2. 管理型 (manager)：強調組織目標的達成，重視任務的要求，而非良好的同事情誼，總是將工作正式化與標準化；常很辛苦的加班，處理行政管理的事務，也經常會直接涉入學校教師的各項工作當中。
3. 倡導型 (initiator)：能掌握具體明確學校的遠程目標、願景的倡導與建構，能瞭解教師的期望而清楚地表達，但不會鉅細靡遺地幫教師做決定；重視學生學習成就的提升，對於學生、教師、與自己會有較高的期許，因此能主動倡導變革。

綜合法規中所明定及專家學者對校長工作職責的觀點，校長的職責角色可歸納為：

1. 行政管理。
2. 教學領導。
3. 改革推動。

4. 衝突協調。
5. 服務支援教師。
6. 研究發展。
7. 公共關係。

參、促使新世紀校長角色變革之因素

近年來，由於受到世界潮流趨勢，國內政治及社會環境急遽的變遷，使得教育、學校組織也遭受前所未有的衝擊，自八十三年來，國內與世界各先進國家同樣地進行一連串的教育改革，一波波的教改浪潮接踵而至，學校的結構、角色、功能等不斷接受檢視與批判，其目的是由基層教育之變革，以追求整體教育的卓越表現。在此波教改聲浪中，直接衝擊著校長領導角色的改變，茲將主導與影響國內教育改革的重大方案簡略說明如下：

一、「中華民國教育報告書」：揭開現階段教育改革序幕的是八十三年第七次全國教育會議，根據會議結論而於八十四年出版的「中華民國教育報告書」，為因應整個社會變遷的趨勢，其主要的教改理念有：促進機會均等、提昇專業素養、重視人文精神、追求民主開放、邁向自由多元、採行分權分責、鼓勵全民參與等。

二、「教育改革總諮議報告書」於八十三年九月所成立的「行政院教育改革審議委員會」，歷時兩年的審慎研議於八十五年十二月所提出的「教育改革總諮議報告書」，其主要的教改理念有：教育鬆綁、學習權的保障、父母教育權的維護及教師專業自主權的維護等。

邁入二十一世紀，世界各國無不將教育改革視為國家發展的重要動力，以提昇國家競爭力，國內無論學界、教育行政人員、教師、學生、家長及社會大眾皆競相投入這誇世紀的教改工程。教育行政部門紛紛地推出各種教育改革措施；相關的教育法規，立法院及主管教育行政機關亦配合實施，多所增訂或修訂。這些改革措施均對校長領導角色有非常大的影響，茲舉其烙烙大端：

(一)教育鬆綁

教育改革即是促使國內教育現代化，其大方向為民主化、人本化、

多元化、科技化與國際化，達成教改目標的首務是實踐「教育鬆綁」，其中鬆綁包含「調整中央教育行政體系」、「促進中小學教育的鬆綁」、「重整中小學教育行政與教學」、「保障教師專業自主權」、「促進民間興學與辦學的鬆綁」、及改革課程與教學、小班教學、開放教育等。原來屬於中央集權制的教育行政體制，一下子把大量的行政權力釋放給地方與學校本身，因此學校本位管理的口號響徹雲霄，其主要的教育政策就是「九年一貫課程的實施」。此波的教改浪潮，無不衝擊著傳統的學校行政科層體制；中小學校長所面臨的學校生態的複雜迥異於過去，校長領導角色的扮演遠比過去複雜多了。

(二)教師會的成立

依教師法第二十七條之規定，教師會的基本任務如下：維護教師專業尊嚴與專業自主權；與各級機關協議教師聘約及聘約準則；研究並協助解決各項教育問題；派出代表並參與教師聘任、申訴及其他與教師有關之法定組織等；由上述教師會的任務可知教師會在學校行政運作的過程中，也發揮了實質監督的功能和制衡的力量。教師對主管教育行政機關或學校措施，認有損及個人權益時，可提起申訴；教師可透過教師會組織，向學校爭取權益；各個學校和地方的教師會紛紛成立，代表著教師專業自主意識高漲，校長角色若扮演不當，可能導致教師與行政人員的對立，使校長校務推動益趨困難。

(三)教師評審委員會的設立

依教師法第十一條規定，「高級中等以下學校教師之聘任，經教師評審委員會通過後由校長聘任之。」；目前中小學教師的任用方式，全面改為聘任制，而且在聘任程序及解聘、停聘、不續聘上皆由教師評審委員會合議，如此校長的人事權勢將大大削弱，故中小學教師評審委員會，更將在未來學校行政運作過程中，進一步發揮其制衡的力量。

(四)校長遴選制度

八十八年國民教育法修正公布，國民中小學校長的任用隨著鬆綁教改理念的推動，由以往的派任方式改為遴選聘任制度。依修正後國民教育法第九條之規定，直轄市、縣市立國民中小學之校長，由直轄市政府教育局、縣市政府組織遴選委員會，就公開甄選儲訓之合格人員、任期

屆滿之現職校長、或曾任校長人員中遴選後，再依規定程序聘任之。過去的校長任用制度，被譏為「萬年校長」，今國民中小學校長任用權下放給地方各縣市政府，因此各縣市有自己的遴選辦法，且校長任期最多兩任八年，八年下來需接受重新遴選，若遴選不上則回任教師，此新的遴選制度對校長辦學治校造成莫大的衝擊。

(五)九年一貫課程的實施

教育部依據行政院核定的「教育改革行動方案」，進行國民教育階段之課程與教學革新，乃以「九年一貫課程之規劃與實施」為首務；其課程修訂分為三階段進行：第一階段，成立「國民中小學課程發展專案小組，86,4--87,9」；第二階段成立「國民中小學各學習領域綱要研修小組，87,10--88,11」；第三階段，成立「國民中小學課程修訂審議委員會，88,12—90,8」。

國內教育改革，投入無數金錢及人力、時間，規劃出跨世紀工程，「九年一貫教育課程」，欲培養出下一世紀宏觀的人才。然而「九年一貫課程」之內涵，事實上即是「學校本位管理」(school-based management) 的理念，學校本位管理係指在學校行政運作的過程中，採取參與式的管理，鼓勵學校成員參與學校各項決定，並以學校整體發展為目的，在行政管理、課程規劃、學生事務及與社區的關係上，學校主動積極的發掘問題、解決問題，以提昇學校教育的績效 (Oswald, 1995)。

教育部長曾志朗表示：政府實施九年一貫課程政策義無反顧，並有賴全民一起動起來，尤其校長是各校推動九年一貫課程成功與否的關鍵人物，校長應負起責任，用心溝通與領導，帶動學校團隊，讓教師參與、家長幫忙，每個人都了解這個重要課程政策。曾部長也呼籲喚起全民熱情，一起帶動九年一貫新課程走向成功的里程碑；教育部並將加強督導各縣市教育局推動九年一貫課程，確定執行新課程為主要努力方向

(六)家長會及學生自治

家長會在學校行政中的定位，也從過去的經費支援者，轉變成精神支持者、親師溝通者、教育合夥者及教育監督者；但其在實際運作過程中，也同時受到學校有關法令的規範，是屬於學校的家長會 (張明輝，

民 89)。學生的參與學校行政事務已是一種權利，學校宜提供學生參與的管道或機會，而學生自治組織在校園中則應扮演下列各項角色及功能：(高強華，民 83)。因教師法的公布施行，強化了教師會在學校行政運作中的角色功能，也導引學校行政體制由傳統科層組織模式蛻變成爲參與式的行政歷程，學校家長會在教育行政機關的主導之下，也逐漸擺脫過去附庸或陪襯的角色，而成爲學校行政另一股監督力量，家長會除了功能多樣化之外，也和教師會一樣走出個別校園而發展成爲校際性的組織。因此現今中小學組織架構，已由過去單純的學校行政部門作決策，而轉化成爲學校行政部門、教師會及家長會三足鼎立的局面，另外，學生會也成爲學校行政的重要參與者(張明輝，民 89)。

Leithwood, et. al. (1996) 指出，歐美先進國家中小學教育發展的趨勢爲「學校本位管理」(school-based management) 及市場導向 (market-orient) 之教育改革，因此強調校園民主化，在學校行政運作上重視「授權」(empowerment)、「參與」(participation)、「自主」(autonomy)。國內近年來的教改方向亦朝向此種趨勢，中小學的校務運作迥異於往昔，未來中小學教師必大力參與學校校務發展，在學校成敗上每位教師將會扮演耕積極的角色(王如哲等，民 88)。

隨著教育改革團體提出教育鬆綁理念的訴求，教育行政機關開始在行政措施上有了轉變，亦即將行政決策的權力下放給學校，賦予學校更多自主及彈性的空間。因此，學校本位的經營理念近來也成爲校園熱門的話題(張明輝，民 89)。

綜合上面所述，可知在現階段教育改革中，國民中小學校長領導勢將扮演一個非常重要且艱鉅的角色，國民中小學校長若再沿用過去傳統的領導策略去因應，則將爲此教改潮流所淹沒，

肆、新世紀中小學校長之角色定位

面對快速變遷的多元社會，社會各界教改聲浪的殷切期盼、教師專業自主和家長參與校務的呼聲，校長在新世紀的角色必須重新調整與因應，如此才能融合社會脈動，以邁向新時代之教育。未來學校教育生態，勢必走向開放、自主、民主與多元，新世紀中小學校長其應扮演的角色歸納如

下：

一、願景專家（學校設計者）

願景 (vision) 乃是個人、學校或組織，參酌本身特質與內外條件，為其未來永續生存發展，所勾繪出的美景或較長遠目標；這些願景若憑藉個人與組織成員的共同努力，則是可達成的願望。它能激發個人的努力，是引導組織行動的方針，形塑組織形象的指標，它能凝聚組織成員力量，共同達成組織願景。因此無論個人或學校組織均須建構其美麗的願景。願景欲能發揮強大凝聚力，必須讓組織的成員參與塑造的過程。如此才能使願景成為學校全體成員所共享的願望，成員們才會獻身效力，踐履願景的實現。

面對資訊衝擊的時代，校長應扮演前瞻規劃的設計師，有遠大的眼光，能掌握時代脈動，確切地感知學校所處的地位與未來任務。校長應鼓勵、帶領教師，先塑造個人的願景，在聆聽他人的願景之後，再一起建構學校的共享願景，做為學校永續發展的指針，校長亦要重視成員間相互支持的夥伴關係及實現共同目標的承諾與奉獻。

二、行政專業領導者（學校經營企業化）

就學校行政組織而言，校長必須綜理校務（包括處理教務、訓導、總務、輔導、人事、公關等行政工作），因此校長需扮演「行政專業領導者」的角色，確保學校行政有效、健全的運作，以達成教育目標。因應學校專業發展時代，校長必須具備高度的行政專業知能（計劃、組織、領導、溝通、協調與評鑑等專業能力），方能立於教育專業的立場，選擇接受及分配適當的資源與專業權力。

新世紀的學校經營有朝著市場經濟、企業經營競爭的走向；未來的學校經營勢必如企業經營管理一樣，把學校當作一家企業，自負盈虧來經營，學生對學校猶如顧客之對商家，因此校長必須領導學校同仁，努力發展出學校特色，製造出高品質的學生，則學校效能提昇、學校聲譽勢必遠播，學生必遠近馳來。

學校行政作為是來服務、支援教學，以達成教育目標；校長的行政服務對象是教師學生、員工、家長與社區，因此在學校行政管理上，校長須

揚棄舊有的行政本位的思考模式，其思考重心應是為方便服務對象而非為了行政上的便利。所以校長必須扮演教育專家之角色，基於專業立場作最好的行政決定，進行人性化與符合教育理念之領導，以追求專業的校園文化，營造學校的教育專業形象。

校長專業經營的角色，是重視校長本身職位的功能、提昇專業知識與解決問題的能力，校長應針對學校本身傳統文化、現有的師資、學生、設備、地區特性及社區資源等...條件，把握教育的本質，塑造出學校的特色。

三、教學領導者

一般而言，學校的主要任務是為學生提供妥適的課程，安排有效的教學；所有學校行政相關作為與活動，其根本目的是協助教師與學生進行有效的教學與學習，進而達成教學目標；因此教育人員應有「行政是手段，教學才是目的」的正確認知。但行政與教學是學校運作的兩大重要環節，兩者應相輔相成的。為扭轉過去「校長只會作行政」的刻板印象，行政院教改會在「教育改革總諮議報告書」中，建議中小學校長角色定位為「首席教師兼行政主管」，此表示校長將不再只是過去傳統的行政領導者，而需兼顧教學領導者的角色扮演。Smith & Andrews(1989)強調的校長教學領導角色例子可供參考：

1. 資源供應者(the principal as resource provider)：校長能有效運用與分配學校及社區資源，充分提供教師教學之用，以達成學校發展目標。
2. 教學資源者(the principal as instructional resource)：校長，能主動、積極地投入心力於教師教學，觀摩教師教學，與教師討論，並提經驗與建議，以增進教學品質，提升學生學習效果。
3. 溝通者(the principal as communicator)：校長能善用各種溝通媒介，使學校師生及社區人士皆能充分瞭解學校各項活動與措施。
4. 可見的存在者(the principal as visible presence)：校長能經常出現在校園或教室中。能主動與教師和學生討論或交談。

所以新時代的校長應扮演「首席教師」的角色，重視教學領導，發揮專業的知能，積極參與教學方面的工作和實際教學，並提供豐富資源，帶動教師省思教學，設計教學，協助教師進行有效之教學；且同時進行臨床教學視導，協助教師專業成長。以提升教學品質。

四、學習型組織的領導者

為因應二十一世紀國際激烈的競爭與快速變遷的社會、提昇國家競爭力的挑戰與資訊社會、開放社會中個人發展的強烈需求，組織或學校勢必衍化成學習型組織，才能卓立於瞬息萬變的的時代潮流中。

Senge (1990) 提出學習型組織之五項修練：1. 建立共同願景；2. 改變心智模式；3. 要自我超越；4. 團隊學習；5. 系統思考。學校領導者校長應重視學習的價值，建立學校的學習氣氛，以促進學習的產生。且校長本身要率先帶頭學習，不斷自我進修，獲取新知，創造學習的環境，塑造一個開放、溫馨的學校氣氛、激發團隊合作學習，建立「學習型的學校」。為學校描繪未來的願景，激勵教師進修意願與士氣，善用組織中每位成員之才智與創意，共同為教育目標而努力。

五、藝術家（塑造文化特色）

當代領導者角色研究裡的兩大探究主題為技術性領導與象徵性領導兩大層面 (Robbins & Alvy, 1995; Sergiovanni, 1995)；技術性的領導就是傳統的強調正式組織功能正常運作，如學校目標之訂定、合理的行政決定、溝通協調及資源合理的分配..等。而象徵性的領導則注重學校文化、價值、信念的追求，所以校長應扮演文化塑造者、學習者，善用人性資源力量，以建立組織成員的高度承諾感，能為學校組織賣命。因此象徵性的角色也就是藝術家的角色，Deal & Peterson (1994) 利用參與觀察研究，結果發現：有效的領導者應同時扮演技術性與藝術性的角色；而藝術家的角色包括人類學者、歷史學家、願景專家、詩人、陶匠與療傷者。

學校領導者扮演藝術家的角色，其途徑是可把技術性層面的一般正式例行活動（如畢業典禮或週會），加入一些象徵性的意義，使其變成深具意義的慶典、儀式或文化活動，如此更能凝聚學校成員的向心力，以達成教育目標。亦即校長應深入了解學校的歷史傳統，尋求學校更深層的價值與信念（如學校的豐功偉業、學校的故事、學校的隱喻...等），構築大家的夢想、願景，塑造學校文化特色。

六、合作夥伴者

隨著校園民主化，專業及自主權力、資源等增加，學校成員專業發展的機會因而擴增；學校組織本身就是個開放系統，行政人員、教師、家長與學生之間關係不再是過去傳統的官僚模式，而應是教育合作夥伴關係，共同為學校的願景築夢。

校長要把師生、家長及參與關心學校教育的社會大眾，視為共同奮鬥的合作夥伴，彼此間要建立良性的互動關係，校長應以理性說服影響他人，以雙向溝通促使校務在彼此合作之下發展，不強調對教師的支配與監督。又校長需確實了解成員的需求，必須兼顧學校效能及成員需求的滿足，協商有限權力與資源之分配，以發揮專業權力與資源之最大效益。

校長、教師、家長、學生都是教育的夥伴，也是利益共同體；所以新世紀的校長是能尋求教師、學生、家長與行政人員之共識，使其能和平相處，以追求校園整體的進步與發展。因此必須學會溝通、協調，聽取各方意見，在領導與關懷並重下，促成學校全體成員愉快的相處，彼此同心協力、以多元智慧的省思，一起學習及成長。

七、開明革新者

在社會政治急遽變遷影響之下，保守傳統的教育系統勢必面臨被改造的命運；例如此波國內教育改革，教育體制外和民間自主性之教育改造運動聲勢浩大；而教育體制內之學校與教師，被迫或順應改革；如此已漸失去應有的教育改革主導地位，這是教育的危機。各教育先進國家已將中小學校長定位為學校教育改革的發軔者，能結合教師、職員、家長、學生共同致力於以「學校為本位」的教育改革工作。若一味地抗拒革新則將因難以應付社會變遷的挑戰，反令學校組織陷入困境。因此教育改革的工作，校長要有「捨我其誰」之使命，反思與檢討當前教育系統之危機與困境，激勵教師改革之意願，先進行學校內教育之革新，再形成教育改造之社會運動。如此才能重建教師之專業地位，拾回教育改革的主導權。

校長應基於專業立場，體認變遷社會中之學校改革的必要性，激發學校成員去改革，如此校園方有創新的局面。但校園改革可能會產生一些不可避免的衝突，若僅採取防堵問題發生的策略，如此恐將付出更高成本的代價；校長必須以開放胸襟，接受或適度的引導這些改革所帶來的衝突與革新，方是解決問題的積極作為。因此如何提高學校成員參與改革與接受

改革的程度，校長當為具有教育專業素養的開明革新者。

八、學習社區的建立者

學校位於社區之內，學校實為社區生態的一部份，與社區具有互賴的特性。學校組織的永續發展與社區有非常密切的關係，學校與社區合作、互蒙其利；一方面學校可獲得社區居民的支持與資源的協助，而另一方面學校亦可幫助社區發展，使學校成為社區發展夥伴。隨著學校專業自主權增加，若要發揮學校經營的最大效能，如何結合學校與社區力量，以因應學校專業發展的需要，勢必成為重要課題。校長必須增加與社區間的互動，新世紀的社會是強調學習的社會，在學習社會中，人人享有充分而公平的學習機會，個體在任何人生時期，皆能透過學習而達成自我實現理想。新世紀的校長是建構學校成為學習社區的轉型領導者。將學校視為社區中心，使學校成為一個帶動社區文化、終身學習與提供各項服務的資源中心，一方面提昇社會的素質與實質的建設；另一方面也未學校帶來活力與生機。

綜合上述現代校長的新角色內涵，可知傳統權威取向的領導風格勢必改弦更張，否則會帶來更多的校園衝突與對立。新世紀的中小學校長對校園的經營必須兼顧行政技術性與象徵藝術性的角色扮演，須能體驗時代的脈動，務實又有能力帶領全體教職員生接受時代的考驗，促使學校不斷的創新與發展。欲達成上述目標則端賴於我國中小校長培育制度的革新與落實。

伍、結論與建議

校長猶如學校之船長兼舵手，領航是否得法，攸關辦學的成敗；「校長的良窳」是影響學校行政效能與教學品質的關鍵，關係到學校的表現與未來的發展，因此校長角色功能的發揮，更與國家教育的發展密切相關。故「校長領導角色的研究」是個極重要的研究課題。

現今的中小校長所面臨的是快速變遷的資訊時代、新世紀之教育生態系統急遽的變化（殷切期盼的教改聲浪、教師專業自主與家長參與校務的呼聲），因此校長的角色急需重新確認與定位；校長要敏覺教育改革潮流

之脈動，改變傳統的威權領導的觀念，隨時掌握可用的資訊，才能洞燭機先，引領學校適應未來的社會。因此新時代的校長角色必須重新調整與因應，才能配合社會脈動，將組織文化作深層的革新，邁向新世紀之教育。

隨著社會民主化、多元化及專業化發展的結果，對於中小學校長角色已產生重大衝擊，各界對國民中小學校長角色的扮演及對學校校務的推動，均有著極大的期待；為期校務順利推動，校長如何因應環境變遷做突破性的轉變，此為急須面對的課題。以下提出校長角色調適的建議：

一、重新體認校長新角色的真正內涵與精神所在

處於急遽變革時代的校長應有新的思維，首先需針對上述的「校長新角色」：願景專家、行政專業領導者、教學領導者、學習型組織領導者、藝術家、合作夥伴者、開明革新者、學習社區的建立者等，體認這些新角色真正內涵與精神，先從個人認知上改變，如此在新角色扮演的實踐上，才能得心應手。

二、強化個人專業領導能力

新時代的校長領導是講求專業領導，校長應不斷進修、學習，以強化個人的專業領導能力。例如：具有統觀、前瞻與洞察之遠見；行政專業領導能力（如計劃、組織、溝通、協調、交涉和磋商之能力，校長應與教師、家長、行政人員建立彼此間的良性互動）；教學領導專業能力（扮演首席教師，帶動教師省思教學，設計課程教學，以提升教學品質。）；民主素養、參與管理之能力（學校行政宜由人治轉變為制度運作，提昇學校組織成員參與管理之能力）；應變與衝突解決問題之能力。

三、實踐與有效的扮演校長新角色

校長新角色的重新定位後，最重要的是能積極實踐與有效的扮演這些新角色；做個願景專家、行政專業領導者、教學領導者、學習型組織領導者、藝術家、合作夥伴者、開明革新者、學習社區的建立者。

四、反思與創新

最後校長應具有反思及創新的精神。在新角色扮演過程中，要加以反思，不斷地修正、學習、成長；在學校經營上，組織文化的再造，不斷的

創新，發展學校特色，以求學校的永續發展。

陸、重要參考文獻

王如哲等（民 88）：教育行政。高雄市：麗文文化公司。

張明輝（民 89）：學校組織變革及其因應策略。

網址：<http://www.ed.ntnu.edu.tw/faculty/teacher35.htm>。

黃昆輝（民 85）：教育行政學。台北市：五南圖書公司。

張德銳（民 83）：教育行政學。台北市：五南圖書公司。

陳義明（民 81）：學校行政領導。台灣省立台中第二高級中學。

陳鎮塗（民 78）：國小校長角色的評量。台灣教育，467,27-31。

鄭通和（民 72）：中等學校行政。台北：商務印書館。

Bolman, L.G., & Deal, T.E. (1991). *Reforming organizaions: Artistry, choice, and leadership*. San Francisco, CA:Jessey-Bass.

Deal, T.E.,& Peterson, K.D. (1994). *The leadership paradox:Balanching logic and artistry in schools*.San Francisco, CA:Jessey-Bass.

Goldring, E.B.,& Rallins, S.F. (1993). *Principals of dynamic schools: Taking chрге Of change*.Nebury Park,CA:Corwin Press.

Leithwood, K.,J. Chapman, D.Corson, P. Hallinger, & Hart. (1996) International handbook Of educational leadership and administration. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Mintzberg, H. (1973) .*The nature of managerial work*. New York, NY: Harper & Row.

Peterson K.P. (1977) .*The principals tasks.Adminstrator's Notebooks*.6(8),2-5.

Robbins,P., & Alvy, H.B. (1995). *The principal 's companion: Strategies and hints to Make the jobs easier*.Thousand Oaks,CA: Corwin Press.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. NY: New York.

Sergiovanni, T.J.(1995) .*The principalship: A reflective practce perspective*(3rd ed.) Needhanm Heights, MA: Allyn and Bacon.

Smith, W. F. & Andrews, R. L. (1989). *Instructional leadership: How principals make a difference*. Virginia: Association for Supervision and

Curriculum Development.

Thody, A. (1997) . *Leadership of schools: Chief executives in education*.
London: Cassell.

Wolcott, H.F. (1984) . *The man in the pincipal's office*. Prospect Heights, IL:
Waveland Press, Inc.