



角色理論 在學校行政領導 之運用

柯進雄

壹、前言

莎士比亞說：「世界是一個舞台，所有男男女女都不過是一個演員，他們上台又下台，進進出出，一個人在其一生，要扮演多個角色。」這不僅是莎翁的名言，更道盡了社會的人生面及人生的社會面。

在社會學的角度看，人生確如一齣戲，所謂的「人生如戲」，整個社會便是一個大舞台，而每個人卻同時在扮演各種不同的角色。

心理學家Gottman在其「自我在日常生活中的表現」一書中，將社會互助比作戲劇演出，認為每一個人在表演自己的戲目，且認為「在人際互動的過程中，每一個人試著維持適合該情境的心像，以博得他人真正的評價，就像演員盡力表演戲目的角色，以贏得觀眾的讚賞。」

中國人有一句俗話「當一天和尚，撞一天鐘。」它雖是一句含佛教「出世」的意味，有其消極的一面，但從另一角度來看，它卻是「角色」的概念。

貳、角色與角色理論

人不論屬於何種階層，亦不論其性別、年齡與職業如何，無不同時扮演著各種不同的角色，茲就角色的概念與理論，分述如後：

一、角色的概念：

「角色」本源於社會心理學，在社會學裡，「角色」被定義為「一個人在社會組織裡面，因居於某一特別地位而行使的功能。」在這一句名詞，最初被應用於戲劇上，係指在舞台所扮演的人物而言，如國劇中的生、旦、淨、末、丑等。

美國社會心理學家米勒指出：「自我只有個人能取代他人角色時才存在。」這是較早發覺「角色」概念的學者。

關於角色一詞，雖然學者之間有不同的說法與理論，概言之，可歸納為下列各端：

(一)、職務說：法國社會學家涂爾幹著「社會分工論」，用角色一詞說明職務的意義，亦指出以職務來說明角色的意義。

(二)、身份說：人類學家林頓曾用身份來說明角色的概念，他說：「角色是用以指與某一特定身份相關聯的文化型態的全部。」它包括態度、價值和社會，指使任一或全體據此身份者的行為，它且包括相同系統中，其它身份的人們對於這些人行為的合理期待。

(三)、模型或模式說：有的學者用模型或模式的概念，以說明角色的意義，如畢得勒與湯瑪斯謂：「角色是個人行為的模式。」亦有學者認為：「角色乃是參與社會生活的一種結構性模式。」

總之，「角色」可以說是社會團體期許於某一特定類別的人所應表現的行為模式。

二、角色的衝突與調和：

韋柏（R.A. Webber）在其著「組織理論與管理」一書中對於個人角色壓力有精闢的分析，他認為：「個人角色的壓力，來自個體與角色間的矛盾，同時，亦常由角色的衝突而導致工作上的壓力。」

韋柏對角色的衝突，曾作深入的探討，並就個體與角色要求間的矛盾，指出其因素：

(一)、錯誤的指派：即當職務的要求超過一個人的能力範圍，便是一種錯誤的指派。

(二)、角色的要求不足：當在職者的能力，遠超過職位要求時，即產生角色的要求不足的現象。

(三)角色的要求過度：在要求過度的情形下，職位的要求超過在職者的能力範疇時，即使他已盡力了，但仍達不到該職務的要求。

然而，對此種矛盾與衝突，應如何加以調和與補助呢？韋柏提出一種「角色要

求適度配合的理論」，所謂「角色要求適度配合」的理論，即在個體角色要求稍大於其能力時，乃是一種適當的情況，而此種適度的刺激與壓力，可促使個體的自我成長與發展。惟刺激與壓力亦不可過大，若壓力或刺激過大，則可能引起反效果，故當在職者的能力稍高於職務要求時，他即可能嚐試著去擴充其角色的要求，俾有更高的效率與良好的表現。

參、角色理論在學校行政領導的應用

「角色」既為現代行為科學的一項重要概念，而角色理論亦係由社會學之觀點而產生或表現的一種行為模式，而角色理論在教育上的意義，乃於「透過角色的概念，可以使教育做更密切的結合。」

從領導的觀點言之：角色理論與教育行政領導具有密切的關係，換言之，領導者關於內部角色的分派與角色的衝突調和，對其領導的成敗，具有密不可分的關係，茲分述如後：

一、角色的認識與了解：

教育人員是以教育—教學活動為其工作的核心，換句話說，在角色扮演方面，教育工作者乃為相互之間在同一取向下各自扮演其角色，而又屬於一群較高知識程度的份子之組合。在此情況下，行政領導者如欲使其領導成功，則對於其自身行為以及所屬扮演的角色，均應加以認識與了解。

所謂認識與瞭解，可從三方面說明：

(一)、本身職務以及個人所扮演的角色層次：

例如一位校長，就學校而言，其職務層次，顯然是居於領導與決策的最高層

次，除了認識自己是屬於何種類型的校長，在學校實際的地位與影響力如何？在整體中所受的歡迎程度如何？皆為居行政領導之校長所不可不察。

(二)、對組織內每一份子所扮演的角色之認識與瞭解：

所謂組織內，每一份子所扮演的角色，包括在其職務上以及其職務在團體所實際扮演的角色而言，其層次如何？其實際表現又如何？二者的差距究係其職務角色高於其實際所扮演的角色，抑或其實際所扮演的角色超越其職務，皆為行政領導者深切了解。

(三)、角色的適當分派：

以學校的角色分派而言，職司領導者之校長，即應對各處主任及全體教職員之學經歷、專長、興趣、工作能力、教育素養及合作熱忱都有所了解，再據以作適當角色分派，務使全體教職員工，人盡其才、才盡其用、適才適所、發揮所長。

二、角色衝突的調和：

角色的矛盾與衝突，在任何類型的組織裏，都有無可避免的現象，只是程度大小不一而已，關於內部角色矛盾與衝突調和方式，計有下列數端：

(一)、疏導與溝通：

領導者發現內部員工之間的角色發生矛盾和衝突時，宜即時予以疏導，並作充份溝通，切勿得過且過或等閒視之，足讓矛盾或衝突加深擴大。

(二)修正或改變：

內部角色的矛盾或衝突，如因領導者角色分派不當，其情形不甚嚴重時，領導者對發生衝突的角色或產生衝突的員工，就其扮演的角色，作局部的適當修正或改變，務使職務適當和協調。

(三)、角色的調整：

所謂角色的調整，即角色的再分派，領導者對於內部角色的衝突，如經疏導與溝通、修正或改變，仍不能使矛盾及衝突有所緩和或調和時，領導者即應當機立斷採取果斷行動，對內部角色重新加以檢討，並做適當的調整與再分派，務必要求達到每一角色之扮演及角色之間各人均能各得其所，樂於各司其職，而臻於調適和諧的境界。

肆、結論

「角色」為現代科學行為一項重要的概念，而角色理論則是每一位職司行政領導者，所不容忽視的課題，無可諱言的，任何一個組織裏，都包含各種不同的人與角色，也隱含著角色的適應，角色分化與角色衝突。在上述情形中，包括行政領導者在內。組織內每一位成員均無不各自在扮演其自己的角色，而其扮演的角色，是成功或失敗，角色本身及其角色與另一角色之間，是協調還是衝突等等，都對組織的和諧與成敗，尤其是對行政領導者的得失成敗，具有密切的關係。

因此，學校行政領導的成功與失敗，不僅僅取決於其自身角色的扮演是否得宜，是否有效及成功，更重要的是端視其所領導的組織內每一成員的角色扮演的是否稱職為斷。

「水能載舟，亦能覆舟」，身為學校領導者的校長，確實應深入瞭解自我人格特質，順適而為，並體會每位教職員能力與類型，適當的分派職務，積極的倡導，協助與發展處理校務則必能水到渠成，校務蒸蒸日上。

(作者：人事行政局參事)