

第五章 結論與建議

在前述章節中，本研究分析四位個案校長之領導心智模式，包括形構影響因素、內涵，及其執行面向，結合領導心智模式的相關理論，最後以模式圖示現領導心智模式的形成歷程。本章旨在歸納前述研究發現，總結研究結果並回應研究目的與問題，並提出本研究之研究成果與建議。

第一節 結論

本節將以第四章的研究發現與分析作為主要脈絡，輔以第二章文獻探討中若干有關心智模式的相關概念與理論，歸納綜合出本研究的結論。

壹、成長歷程與行政經驗深刻影響校長的領導心智模式

生命故事裡蘊含的長期記憶，從童年的家庭生活與求學經歷開始，不斷累積認知，而直到現在持續不斷影響一個人的思考與行為。本研究探索四位個案校长的生命故事後，發現家庭與求學的成長歷程，是最能夠影響校長領導心智模式形構的重要因素。於是回溯四位個案校長的成長歷程，發現其在童年生活父執輩的教誨，或受求學路上老師的引導，以及長期的社交、生活經驗與文化等，均深刻影響個案校長的心智信念。更藉由基模的接收與運作，產生領導心智模式中的核心信念。再者，就行政經驗來看，由於四位個案校長均具十年以上的行政經歷，長期行政經驗最大的影響即是豐碩了基模的內涵，醞積了足夠的認知，可為其校長的養成過程奠下深厚的基礎。加上，四位個案校長均在此階段得到典範校長人格或情懷的啟示。由此可知，成長歷程與行政經驗對其領導心智模式均有深遠影響，透過生命素材的統合，形塑領導心智模式的核心信念，並藉之驅動領導心智模式，發生領導的影響力。

貳、組織脈絡對校長領導心智模式的運作具有影響性與限制性

從研究結果發現，無論受到組織脈絡的人事條件或這一波教育改革的影響，對組織脈絡的判斷，確實是促發四位個案校長獲取訊息、開始運作其領導心智模式的重要關鍵。一般而言，新來的初任校長耗費在組織脈絡適應的時間上較多，尤其在組織規模過大的學校裡，更易因腳本基模知識的不完整，而增添決定與判斷的困難。此外，在尚未熟悉組織脈絡、加上教改政策的變動，以及對於訊息的高度反應，將使領導心智模式普遍呈現資訊負載的現象，無法在短期內朝向期待的領導藍圖發展。與資深校長相較之下，較無法在短期內徹底結合個人長期記憶中的各種特長來做事，於是態度上較呈現觀望、保留，等待適當的時機來發揮影響力。然就資深校長而言，其對組織脈絡的判斷雖仍有適應問題，組織脈絡對其領導心智模式亦造成某些程度的衝擊，然而藉助領導心智模式中校長腳本基模，精確而熟練的歸納，慣性的處理模式將迅速為組織脈絡的新挑戰找尋新的同化適應，而較初任校長節省一些文化適應的問題。因此，資深校長文化適應的問題可以快速解決，並將心力投注在更多校務問題的發現與學校願景與方向的規劃上。由此可見，組織脈絡對校長領導心智模式具有一定的影響性與限制性。

參、基模內涵的完整是領導心智模式發揮優質影響力的起點

校長領導心智模式內涵的健全，有賴各項基模內涵的精鍊與完整。由於領導是一個繁雜的概念，此一概念所蘊含的基模內涵包含了人、事、物的整合認知，因此基模的內涵若越能完整，將越能使校長獲得越完整的認知訊息。本研究發現四位個案校長均能在自我、人物、情境中的人物、統合基模上，表現清楚而豐碩的內涵，因而為其領導心智模式注入期望，並在情境中展現獨特的領導風格，如：春的和煦、夏的激勵、秋的冷靜、冬的解構。然而，尚有腳本基模將決定校長任職時，掌理領導業務的流暢度。在此，一如前述對初任校長與資深校長的了解，其最大差別即在腳本基模建構的完整性。因此，由基模完整的角度分析，初任校長若能藉由時間的積累與替代性經驗的補充，將可完整化腳本基模的內涵，從容應付組織脈絡的衝擊。除此之外，比較初任與資深校長核心信念的內涵，可發現初任校長關切的核心通常是一個概念性的關懷，如：春校長對人性，夏校長對生活教育；然而在資深校長的身上，核心信念似乎出現多角的經營，如：夏校長對教育本質與公

平正義，冬校長在影響力的發揮上，兼顧三個角色、三大構面的落實。再者，資深校長在綜理校務時，除了配合組織脈絡、個人特色，也能彈性順應教改的精神，呈現多元涵納解決問題的純熟技巧。相較之下，初任校長雖然也配合組織脈絡、發展個人特色，對於核心信念大抵先把握一個核心的要點，待適應一段時間後，核心信念才有思考分化的可能。因此，核心信念的分化應與基模內涵的完整與成熟有關，而在校長任期內逐漸積累形成。

肆、領導心智模式中核心信念是領導目標聚焦的關鍵

個人心智的成熟是受長時間記憶與經驗的積累，而形成一套根深蒂固、習以為常的模式或準則，以便快速面對周圍訊息而給予判斷或認知。根據研究結果顯示，四位個案校長的領導心智模式，確實受到隱性知識的影響，並由統合基模形構成影響領導的核心信念，為校長聚焦領導目標。在這個核心信念的引導下，四位校長各自展現不同的領導風貌，如：春校長關注人性與處世，故以仁治人的領導風格相當濃厚；夏校長深受教育理論薰陶與願景信仰，以此帶領優質學校邁向更卓越的未來；秋校長曾深受升學之苦，於是著力扭轉升學主義的偏頗而重視生活教育的重要性；冬校長深刻覺知校長位置的影響力，於是利用強勢手腕顛覆學校不合時宜的形式主義，為學校帶來革新的希望。綜合來說，四位個案校長均能藉由核心信念的導引，使其不在學校經營的諸多「想望」下迷失自我，且能妥善掌握並整合資源，在有限的四年任期制裡，豎立出明顯可觀的領導特色，經營其優質的領導。因此，核心信念確實如同校長領導的「船舵」，引導了其對學校經營的方向。

伍、初任校長仰仗人物、資深校長仰仗經驗直覺來關注每日訊息

有關訊息的獲取，從研究結果發現初任校長的領導心智模式對訊息的接受度較高。由於初任校長通常具有高度熱情，想要掌握組織脈絡中完整的訊息以協助自己校務的判斷。於是在訊息「渴望」的情況下，反而使其對於場域中發生的立即訊息，投以較為熱切的關注。同時，在訊息的處理過程中，傾向先隱藏自己對校務的意見或看法，待組織磨合或仰仗組織脈絡中重要人物的協助與支持後，才確定地作下完整的決定。因此，掌握組織內部重要人物的消息，常是初任校長所利用的方式，以協助自己快速認知隱微而短期間未能深入了解的訊息。反觀資深校長，無論新舊環境，由於對校務運作的模式已有清楚的腳本基模知識作為根基，於是面對訊息時，領導心智模式會明

顯開啓「關注」的功能，較為重視自己需要的訊息。於是在訊息的選擇上，資深校長的主觀判斷度較高，雖然也會透過各種方式與組織成員磨合或溝通意見，但是對訊息持以較高的判斷規準，常會讓他們過濾了自認是雜訊或不真的訊息，並在過程中習慣運用自我經驗的判斷與直覺的捷思，來解決每日場域中所發生的事情。由此可知，領導心智模式在關注訊息上，將涉及資歷與經驗的影響而有初任與資深的殊異。

陸、領導心智模式發展有三大取向—行政領導、課程領導、兩者交融

領導心智模式從訊息接收、核心信念的關注與影響、到產生心智命題、執行面向，最後到結果的回饋與反思等一連串的歷程來看，當訊息叢不斷自學校現場湧入校長的領導心智模式時，研究結果發現形成歷程的結果，使整個領導心智模式的發展軸線，朝向三種不同的向度，即為課程領導模式、行政領導模式，以及課程行政交錯模式。在第一種行政領導模式中，可以春、夏校長作為代表。雖然兩者對課程理念的傳遞與參與度均高，然其領導心智模式仍較偏向行政領導模式，而在行政制度或環境的建構上有較深的著力。在第二種課程領導模式中，可以秋校長作為代表，其在對自我角色的期許與拓展課程設計的努力上，均使領導心智模式逐漸偏向課程領導的樣態，而在課程發展上極具特色。在第三種行政課程交融模式中，可以冬校長作為代表，其在行政革新與課程領導兩者上均有兼長的表現，使得校務領導朝向明顯的全方位領導。因此，自領導心智模式的形成歷程來分析，雖然四位個案校長在領導角色與任務中，均在行政與課程的面向裡有相當的涉入，然而領導心智模式明顯的發展傾向，仍可由研究的歷程中突顯。

柒、具有反思習慣是校長優質領導的重要關鍵

在反思的回顧上，研究發現反思習慣的確能幫助四位個案校長精確其基模內涵，引導領導心智模式維持彈性而不固著。四位個案校長在反思與記憶檢核的日常工作上，都有很好的思維管理。其以完整的備忘錄系統提示了訊息的分類與重點，而讓他們保持最佳的記憶狀態，以茲應付每日湧進的訊息。其中，夏、冬校長的反思習慣更是多年積累而成，藉由定期對記事本的瀏覽與參考，檢核例行事項，並思索更好的校務設計。因此，反思的習慣使其充分運用正確的記憶作正確的決定。此外，秋校長也提供一套人事管理的記錄系統，從組織成員日常的出缺席來檢驗其工作態度與能力，並協助她進行人物判斷的反思，以致於她認為自己總是可以順利採用「對的人」來做事。

由上述的例子來看，當吾人反觀領導心智模式的內涵時，爲了促進領導心智模式的彈性，以及精確各種基模的內涵，做好記憶管理的基本功夫確實重要。如此一來，領導心智模式才能藉由反思習慣的不斷探詢與質問，修正心中的隱性知識或核心信念。因此，反思習慣是開創領導心智模式彈性的積極性作爲，也是促進優質領導的重要關鍵。

捌、典範校長對校長領導心智模式造成重要影響

典範校長在四位個案校長的長期記憶裡，都不約而同地扮演著重要的角色。以行政一職而言，從四位個案校長的長期記憶中可以了解，行政上典範人物的影響往往可以透過其人格特質與風範，深刻地影響個案校長對領導的看法。例如：春校長與寒校長從陌生到熟悉，從試煉到喜樂，帶給春校長很多的衝擊與學習；對夏校長影響深遠的行風校長，帶著高標準的教育規準與理論的實踐影響著身爲學弟的他，不斷學習行風校長的優點；秋校長受到展雲校長的賞識及一路的支持，使其開展了女性步上領導一途的自信；冬校長深受行腳與正義兩位校長的觀察學習，使自己更體認教育家的情懷。這些典範校長均豐富了他們領導的眼界，藉由觀念與人格的引領，無形中爲四位個案校長未來的「校長圖像」樹立了學習的典範。因此，典範校長提供了替代學習的重要經驗，確實使四位個案校長透過有利的仿效學習，充實了自我領導的期許。

第二節 建議

本節根據前述研究發現，提出以下若干建議。

壹、對主管教育行政機關的建議

在長期記憶中，行政歷程的影響是四位個案校長形構領導心智模式的重要因素。其中，典範校長的影響更是直接影響領導心智模式，成爲一個校長理想圖像的指引。針對於此，本研究提出下列若干建議以供參考：

一、增強行政領導之專業研習的質與量

不僅教師專業需要加強，有關行政領導的理念與業務亦須重視。根據研究發現，長期自行政經歷中積累的經驗與認知，將持續同化並修正領導心智

模式中各種基模的形構。如果主管教育機關得針對校長行政業務加強專業研習，增加方法與經驗的分享，想必更能激起校長精進校務領導的意願及興趣，藉由專業知能的強化得到更寶貴的替代經驗，而回饋於自己的領導心智模式中。

二、廣泛舉辦典範校長的理念與經驗分享

主管教育機關應廣徵教育界頗富盛名的校長，利用各式演講會或廣播節目，舉辦典範校長寶貴的教育理念與經驗分享，使有志於校長領導一途的行政人員或教師可以透過典範校長的經驗分享。期待由典範校長帶來的「火車頭效應」帶動校長領導品質的提昇。

三、加強校長領導師徒制的實質內涵

在研究歷程中，個案校長曾與研究者分享「師傅校長」對其造成的深刻影響。然深究其「師傅校長」的意義後，卻發現該詞非指現今體制下的校長師徒制，而是指友好同儕間的「前輩校長」或「典範校長」之意。換言之，有些個案校長認為校長領導師徒制對他們「順利成為校長」的幫助有限，指出候用校長的實習制多半花拳繡腿，無法直達校務的核心與體驗，反不如自己認識的前輩校長所提供的經驗。由此，教育主管機關應及早建立探詢的意見管道，藉以了解校長師徒制的實施狀況與是否符應準校長的需求，迅速修正並提昇該制度真確的實質內涵。

貳、對國民中小學校長的建議

為了使校長更具經營校務的能力，增進領導心智模式的彈性是刻不容緩的關注。以下根據本研究相關內涵與結論，提出本研究的綜合建議。

一、領導心智模式圖的嘗試示現

領導心智模式彷彿一個領導者認知與作為的藍圖，必得規劃精確才能順利在教改的脈絡下導引校務運作，帶領師生走向優質教育的未來。於是，校長應主動探索自我領導心智模式的內涵，了解核心信念對自身領導觀的影響，並配合每日的領導實踐，將思作的慣性行為示現出來。如此一來，領導者便可按圖索驥，積累檢核實際作為與領導心智模式圖的殊異，作為檢討自我領導的思考起點，達到修正與精進領導心智模式的目的。

二、個人反思習慣的建立

由於領導心智模式深受領導者長期記憶中生命故事的影響，因此校長必須時常回溯、深掘影響領導心智模式的深層原因，以了解長期記憶中不利因素對領導心智模式的限制，同時積極發揮正向影響因素來實踐自我的領導觀。另外，每日組織脈絡與教改環境中的訊息叢，在領導心智模式的接收下形成短期記憶，這些短期記憶所帶來的新舊認知，有些被立即反應執行，有些經歷同化調適成爲領導心智模式裡內化的基模知識。然而，短期記憶畢竟有限而且容易有誤，於是校長憑藉領導心智模式看待組織脈絡與教改環境中的各項訊息時，須審慎判斷組織脈絡與教改環境的訊息，以免受到短期記憶的侷限，導致不當的判斷。綜合言之，反思習慣的建立對領導者檢視長期記憶與短期記憶的影響有極大的助益。因此，反思習慣的建立必須真確紮實，才能不斷檢視領導心智模式中的核心信念，並精確各項基模的內涵。

三、個人記憶系統的管理

根據前述，反思的前提便是要有清晰可回溯的思考路徑，以幫助領導者進行深刻的反思。因此，校長本身必須擁有一套清楚的記憶系統，以協助個人進行訊息或人物的判斷與反思。因此，備忘錄系統的建置、人事資料的記錄、重要信件的整理、重要簡報的蒐集、個人反思的日誌或雜記等，凡是可活化個人記憶的資料庫都應及早建置完畢。此外，活化思考也是促進記憶管理的重要方法。於是，校長也應多方閱讀有關心智認知的書籍、參與研究所進修，或參加各項研討會，不斷開展智性與擴充生命經驗，以刺激領導心智模式中各種基模內涵的廣度與深度。

四、智庫與人際支持網絡的建立

集思廣益有時可爲校長有限的認知激盪出更好的決策。因此，爲活化領導心智模式中對校務經營的知能，且避免校長權力「習以爲常」的傲慢與專斷，校長宜洞悉組織中重要他人的建議，在和善待人的態度下，於校內外建立真誠而廣泛的人際網絡。一旦遇到記憶的侷限時，便能結合校內外重要人物及有利的人事網絡，透過相互請益的方式，利用他人的替代性經驗，衡量自身學校的組織脈絡與相關條件，以順利解決校務經營的疑難。

參、對後續相關研究的建議

一、研究主題

本研究曾對近年來國內外領導認知研究提出五項分類：領導者心智模式之研究、領導型態之認知研究、領導者問題解決之研究、生手與資深領導之認知研究、領導者知覺策略之研究。最後，擇以思作同行的領導心智模式作為本研究探索的主題。由於，領導心智模式的構成甚為複雜，限於研究者的時間與心力，而未能周全領導心智模式的探索，建議未來的研究可再針對其他面向，如問題解決、知覺策略、初任與資深、領導型態等主題作進一步的探索。

二、研究對象

本研究是以國民中學「校長」為對象，選擇初任校長男女各一人、資深校長男女各一人，針對其領導心智模式進行探究。事實上，校長的領導心智模式固然重要，然而，若缺乏其他成員的配合，校務推動亦將窒礙難行。可見，將領導探究的聚光燈集中在校長身上，不一定可找出校務經營時的可能困境。因此，未來有關領導心智模式的研究，不但可以延展到其他學校的層級，如：國小、高中、大學領導者的心智模式研究，甚至可將對象縮小放置於小團體之領導者的心智模式研究，如：各處室主任、教師會長、家長會長等，以了解組織成員領導心智模式的樣態，及其對校長領導的影響。

三、研究方法

本研究主要透過訪談法、短期觀察，以進行個案校長領導心智模式的探究。在研究的歷程中發現，要深刻了解一個人的思維，雖然可從訪談法中得到寶貴的語料，但是長期的信任與相處可能更能了解模式形成的相關內涵。因此，未來研究可再進行深入田野的觀察與非正式的訪談，以便清楚把握、完整詮釋個案校長的思維與行動。再者，若訪談個案數量達一定飽和的程度，亦可嘗試進行校長領導心智模式的紮根理論研究，以成為未來領導認知研究的新取徑，並提供校長領導有利的理論參考。

四、研究倫理

接近一個人最深刻的生命故事與理念的時候，領導者真實的思想能否在友善信賴基礎上放心地釋出？研究者能否獲取個案校長最為貼近實際領導的認知內涵？在近身的田野觀察中，個案校長能否接受辦公室裡的被看的研究？這些都是有意從事領導認知研究者必須深入探究的問題。質言之，在未來的研究中，必須特別在研究方法與研究倫理間與研究參與者作充分的溝通與磨合，以避免兩者之間的扞格衝突。在研究倫理的檢討上，除應致力於穩定、友善關係的建立，更應隨時向其請教並修正自己的方法或研究態度，以減少不必要的誤會，傷及研究情感。

