

第一章 緒論

本章旨對研究內容作一背景之概述，共分四節：第一節說明研究動機；第二節介紹研究目的；第三節界定名詞釋義；第四節指出研究範圍與限制，內容分述如下。

第一節 研究動機

壹、新一波教改對校園生態的衝擊

一九八〇年以來，學校重整（school restructuring）運動¹開始如火如荼地於國際的教育領域中展開。順應這股世界性的教改潮流，國內新一波教改亦於民國七十六年解嚴之後，在各界團體與專家學者的呼籲下開始。尤其在民國八十三年後，教改意圖彰顯教育主體性與教學專業性的訴求更為強烈。這股順應世界趨勢與本土關懷的教改聲浪，著實改變了校園中原有的權力生態與部分體制，使校長、行政人員、教師等利害關係人所組成的學校行政體系，亦開始面臨轉型與重組。於是，學校場域不僅從過去靜態、單一穩定的權力體系，逐漸轉變成一種動態、多元與鬆散的權力樣貌，也使學校成爲了一個充滿衝突與利益糾葛的政治競技場（胡士琳，2003）。由此看來，教改所帶來的壓力，不但爲教育實場增添許多變化，更使若干不確定的變動徘徊激盪於基層的教育場域中。

再者，自教改的內涵來看，無論是精神層面的中心思維，如：教育鬆綁，或運作層面的各項教改政策，如：教師會及教評會的設立、教科書的開放、新課程的實施，以及九年一貫課程的實施等（潘慧玲，2002a：28），均說明這一波教改對國內教育生態造成根本性的影響。職是之故，在校園產生重大變化的同時，研究者不免好奇學校的重要領導者—校長，如何以其領導心智模式綜理校務，而在變革的脈絡下調適領導認知；進一步如何以其專業知能發揮領導力，知覺並處理變革下各種接踵而至的問題，帶領師生共創新局、迎向挑戰。這些因應教改而生且與校園生態密切相關的問題，都再次考驗了

¹ 自 1980 年代以來，世界主要國家興起新一波的教育改革統稱爲「學校重整（school restructuring）」運動（Bolam, 1993; Caldwell, 1993; Carlson, 1996; Dimmock, 1993; Murphy, 1993）。「異於過去著重課程、教學或是師資水準提升等片面性的改革，這一波教改強調整體性與綜合性，特別是其中管理結構的改變，更反映了分權化（decentralization）的作法」（潘慧玲，2002a：2）。

校長如何運用領導心智模式來詮釋變革，並透過領導的言行將核心信念外顯於經驗世界中，以發揮校長職權的影響力。

貳、與時變遷的校長領導

為因應教改造成的影響，校長勢必在權力的運作上有所改變。事實上，學校組織的權力運用旨在調和學校成員興趣的差異，以促進成員能合理定義學校組織的目標並且協調目標的實現 (Blanke, 1990: 176)。而在領導策略上，校長亦須依照手中任務的性質，選擇各種適合的計畫策略，並配合相關資訊與組織脈絡的特性，以進行變革領導 (Short & Greer, 1997)。因此，校長必須認知自教改開始所產生的權力重構，以及與時變遷的校長角色與任務，才能順應局勢變化，落實教育領導的精神與內涵。

以往關於校長領導之研究，其重點多半聚焦於校長特質論、領導方式的分類與權力型式的探究 (黃昆輝，2002；謝文全，2004)。然而，由於時勢與觀念的快速更迭，領導的內涵與性質隨著時代需要而不斷變化，使學校內部的權力網絡已與過去不同。在這樣的情況下，校長被期待更能以敏感而精準的問題觸覺，知悉環境變化與因應之道，並協助師生迎向變革的壓力與恐懼。正如變革的過程中，Wagner 與 Carter (1996: 458) 曾用 Schön 的觀點，說明一個領導者必須具備的條件，相當值得吾人省思與參考：

因為行政問題是複雜的、交互聯繫的，而環境是多變的，有關領導的理性分析模式已然不足應付。因此，一個能對未來具有更多想像力，以及可用多方創發的方式去實踐理想的管理者，才是被需要的！

由此可知，校長一職因應時代挑戰所需具備的能力與責任，將不再偏倚於過去科層體制底下，法職權所賦予的相關權責。更明確地來說，一位與時變遷的新時代校長，其領導心智模式必須認知教改變革的實況、組織脈絡的條件，並帶領師生、激勵家長具備信心面對變革，真確地實踐轉變中的校長角色與任務，才能順勢發揮影響力且引領優質校園的產生。然而，校長領導心智模式到底是什麼？是什麼原因促成了領導心智模式？如何憑藉領導心智模式進行校務領導？這些一連串與校長領導有關，而根深蒂固、默識於心的思維系統—領導心智模式，正是本論文所要探究的主題。

參、領導心智模式研究的價值與重要性

領導心智模式特為心智模式對「領導」的看法。心智模式的重要性正如 Senge 所言，為決定我們言行的關鍵性角色。但心智模式通常存在於我們的潛意識之中秘而不宣。因此，除非我們主動尋找心智模式，否則我們根本看不見它（齊若蘭譯，2003：387）。易言之，領導心智模式即是人們對於領導認知的一套固存模式，以方便領導進行的詮釋判斷，與問題的知覺與處理。然而，領導心智模式雖然提供人們快捷地認知事物，並避免資訊負載的認知障礙，但不可諱言地，領導心智模式可能存在的功能固著，亦導致人們無法接受新的訊息或改變，影響了人們對於周圍事件的感受與行動力，此即為 Senge 所說（郭進隆譯，1994：263）：

新的想法無法付諸實施，常是因為它和人們深植心中、對於周遭世界如何運作的看法和行為相抵觸。因此學習如何將我們的心智模式攤開，並加以檢視和改善，有助於改變心中對於周圍世界如何運作的既有認知。

經由上述可知，心智模式對人們的言行有極為隱微與深刻的影響。正因如此，這股以認知為取徑（approach），探究心智內涵或解決問題的相關研究，便開始受到各界重視而被加以研究。近幾年來，認知取徑的研究不斷在教育界中擴展，國外尤受學校重整運動以來的影響，而在教育的領導認知研究上而有相當程度的進展，若干學者如：Allison（1989, 1996）；² Allison 與 Allison（1993）；³ Begley 與 Murray（1991）；⁴ Bolman 與 Deal（1993）；⁵ Chi、Feltovich 與 Glaser（1981）；⁶ Cowan（1986）；⁷ Day 與 Lord（1992）；⁸ Hallinger、Leithwood 及 Murphy（1993）；⁹ Leithwood、Jantzi 與 Steinbach（2000）；¹⁰ Leithwood 與 Stager（1989）；¹¹ Leithwood 與 Steinbach（1991, 1995）；¹² Peterson（1986）；¹³ Ruff

² Allison, D. J.（1989,1996）探究學校領導者的工作與其如何發現、歸類、詮釋問題。

³ Allison 與 Allison（1993）研究校長行政問題解決的經驗與專業，並利用基模理論研究初任與資深者的差異。

⁴ Begley 與 Murray（1991）發現非正式之問題解決網絡可對校長領導提供助益。

⁵ Bolman 與 Deal（1993）發現基模在問題與事件詮釋，以及問題的再認上具有重要性。

⁶ Chi、Feltovich 與 Glaser（1981）在認知科學中研究生手與資深者對問題分類的差異。

⁷ Cowan（1986）研究「問題發現」的知覺過程模式。

⁸ Day 與 Lord（1992）研究資深校長如何分類問題，如何在解決的過程中發揮決定性的影響。

⁹ Hallinger、Leithwood 及 Murphy（1993）探討認知觀點在教育上的應用。

¹⁰ Leithwood、Jantzi 與 Steinbach（2000）以認知科學觀點，研究變革時代中校長轉型領導的問題解決。

¹¹ Leithwood 與 Stager（1989）研究校長如何解決問題以展現專業魅力。

¹² Leithwood 與 Steinbach（1991, 1995）研究資深校長的專業知能與問題解決。

¹³ Peterson（1986）曾以四所個案學校，研究校長如何發現問題，並且關注學校裡環境問題對校長的刺激與影響。

(2002)；¹⁴Wagner (1987)；¹⁵Wagner 與 Carter (1996)；¹⁶Wasserstein-Warnet 與 Klein (2000)¹⁷等人均借重認知科學的研究取徑，進行教育行政問題的研究，試圖透過認知與領導心智模式等議題，藉以釐清領導者行為背後隱微的思考脈絡，並擴充此一概念至領導者問題知覺與處理的探究。事實上，這種深入領導者的心智而瞭解其行為模式的研究是相當有趣的。如同 Leithwood、Jantzi 與 Steinbach (2000: 99) 所認為，對心智的運作加以研究並描述，就可建構出領導者自我認知與檢視的反思能力，而這種能力對一個時代變遷中的領導者是具有重要貢獻，同時符應李澄益 (2003: 3) 所認為：「由於心智模式會影響行為，因此若欲探究高階領導者的領導行為，就一定要瞭解其心智模式。」一語的要意。

就此，研究者試圖透過對個案校長生命經驗的探究，了解其所形構而成的領導心智模式如何主導並影響校長對事物的看法、以清楚其治校的理路。不論這套隱微的思維是否適合當今教改的思潮，透過認知結構，逐步成形的領導心智模式，必然是影響校長教育領導的重要因素，也是影響一所學校發展的重要關鍵，此正如 Wasserstein-Warnet 與 Klein (2000: 437) 綜合 Allison 與 Allison (1993) 及 Leithwood (1993) 的看法所云：

認知觀點對教育行政上問題根本的關注，著實是一個特別有利的工具。例如：與認知相關的策略，往往可以被引用於問題的解決與學校變革中校長觀念的演進上。

由此可知，此一新興的認知與領導心智模式之研究取徑，特別可以深入領導問題的核心，並直達教育行政上根本問題的發現，確實極具價值、影響力與重要性，可供行政者、領導者深思與參考。

肆、研究者對本研究的關懷與期望

在進行本研究之前，研究者有幸於九十二年學年度參加臺灣師大教育系潘慧玲教授所主持之國科會「教育革新中的學校領導」之專案研究計畫。在一連串的學習歷程中，研究者經由長期進駐教育現場，經由對個案校長進行深入的觀察後，發現優質校長確實具有一套與眾不同的思考邏輯與領導心智模式。在對校務與人事的敏感度上，該個案校長總能以其特殊的人格特長與

¹⁴ Ruff (2002) 以學位論文探究城市小學三位校長的心智模式，及其面對問題所知覺的核心信念。

¹⁵ Wagner (1987) 研究隱性知識對行為的影響。

¹⁶ Wagner 與 Carter (1996) 探討認知與問題解決的關係，重視初任與資深者認知與解決問題的差異。

¹⁷ Wasserstein-Warnet 與 Klein (2000) 對以色列 (Israeli) 中等學校，進行校長革新領導觀之知覺改變 (changes of perspective) 的策略研究。

心智思維，精闢地以其教育關懷詮釋問題，並於日常生活的相處中，為組織成員注入智性啟發的契機。因此，研究者在專案裡對教育現況為期一年多來的學習，是啟發研究者意欲從事領導者心智模式的關鍵。

心智模式在國內外的領導上均是一項新興議題。目前，國外將認知取徑運用在教育領導的研究中越居蓬勃，而源自於認知取徑的心智模式研究可從 Ruff (2002) 的研究開展新的曙光。反觀國內，將心智模式應用到領導方面的研究，僅以李澄益 (2003) 的學位論文，為管理界首度針對領導者心智模式進行的紮根理論研究，教育界仍尚未出現類似的研究。然而，在這一波教育的改革中，校長領導著實是教改能否成功的關鍵。所以，研究者認為有必要深入探究校長的領導心智模式，了解其形構因素、內涵、執行及形成歷程，以藉之協助校長認知變革環境下的角色與任務、領導的核心目標，甚至協助組織成員抗拒變革焦慮、迎向挑戰。

質言之，研究者希望以認知角度剖析校長的領導心智模式，以企圖理解這一波教改脈絡下，校長具有何種攸關領導的認知思維。由此，本研究不同於以往校長領導行為的研究，特別著重於校長領導心智模式影響因素、內涵、執行與形成歷程的探究，藉以深掘校長心中持有的核心信念、態度，與如何看待組織脈絡中的訊息及其意義，歸納校長思考問題的模式。於是，本研究透過對四位個案校長之日常領導的短期近身觀察，配合校長因應變革的現身說法，試圖掌握其領導心智模式的相關內涵。

第二節 研究目的與待答問題

長期以來，關於校長領導的研究不勝枚舉，無論是校長的領導特質、領導方式或權力型態等，都是以往研究最常出現的主題。然而，真正可以解釋校長領導背後的真正原因，卻是直至近二十五年受認知科學的影響，才突顯認知影響領導行為的重要性。因此，研究者就四位個案校長的領導心智模式進行探索，以了解其領導心智模式對領導實務的影響，說明領導心智模式在這一波教改脈絡的重要性。

壹、研究目的

在這一波教改脈絡下，由於改革的內涵導致與以往大不相同的權力觀與課程樣態，於是校長的領導心智模式如何引導其實踐日常的領導，特別值得令人深入思索。因此，本研究的目的共有下列五點：

- 一、 探究影響個案校長領導心智模式的因素。
- 二、 了解個案校長領導心智模式的內涵。
- 三、 探究個案校長領導心智模式的執行。
- 四、 了解個案校長領導心智模式的形成歷程。
- 五、 根據研究結果，歸結校長領導心智模式的相關內涵，以作為現職校長、有志於校長一途者，以及領導革新研究的參考。

貳、待答問題

根據上述之研究目的，提出本研究的待答問題：

- 一、 個案校長的生命故事、所處的組織脈絡如何影響其領導心智模式？
- 二、 個案校長領導心智模式的內涵為何？
- 三、 個案校長如何透過領導心智模式進行任務規劃與角色扮演？
- 四、 個案校長根據何種核心信念，執行領導心智模式？
- 五、 個案校長之領導心智模式從接收訊息至反思回饋的歷程為何？

第三節 名詞釋義

本節針對研究中的重要名詞—「領導心智模式」進行釋義。然而由於領導心智模式源於心理學中認知的概念且與領導的意涵息息相關。因此，本節首先針對「心智模式」的概念進行界定，再對「校長領導心智模式」進行詮釋，而在意義上使兩者有所區辨且互為補充。同時，也將本研究中領導心智模式內涵的相關基模予以說明。

壹、心智模式

所謂「心智」係指人類運用知識以認知事物的能力，如：知覺、記憶、推理、作決定、問題解決等。在心智認知的歷程上，必須運用記憶的貯存與內容（心智結構），進而將知識應用於問題的解決（心智歷程），故心智可以總稱為一種綜合性的認知活動。而「模式」即是一套個人習以為常、特定的運作方式。因此，心智模式（mental model）可謂心智匯聚個人生命經驗中的各種素材，透過記憶貯存與經驗薈萃形成的一套對周圍世界習以為常的運作

方式，同時是個人實踐自我想法與行動的藍圖，除了引領個人追尋核心信念的目標，並深切影響個人的言行。

貳、領導心智模式

所謂「領導心智模式 (mental model of leadership)」係指領導者針對個人領導所形構的心智模式，成爲主導個人領導作爲的重要機制。質言之，領導心智模式即是心智模式對領導觀點精確的延伸，並受領導組織脈絡、人事等因素的影響，使個人可以藉之快速處理與領導相關的人事物。

本研究將領導心智模式界定在四個範圍內進行探究：構成的影響因素、內容、執行、形成歷程，以了解校長在進行領導時，領導心智模式如何主導校長思維而發揮影響力。在內涵上，本研究藉由 Lord 與 Foti (1983) 的分類與本研究的綜合發現，將領導心智模式的內涵分爲以下五種：

一、自我基模

自我基模 (self-schema) 係指個案校長從認知與經驗中，對「自我」所積累的綜合性看法。擁有愈清楚的自我基模者，則愈能在團體裡區辨出自我的特質與行爲，更能歸因與處理與自己有關的訊息。

二、人物基模

人物基模 (person- schema) 係指個案校長從認知與經驗中，對「人物」所積累的綜合性看法。透過人物基模的導引，個案校長可對人物產生出知覺與記憶的推論，有助其對人物的認知與分類。

三、腳本基模

腳本基模 (script/event-schema) 係指個案校長在擔任「校長」的經歷中，對該職位認知的成熟度。一般而言，初任校長的腳本基模因較受資歷侷限，於是，腳本基模較無法提供其「成爲校長」所需的連續、序列事件的知識；相反地，資深校長具有較爲完整的腳本基模，此有助於其領導行爲，並增益其在「擔任校長」期間，對模糊資訊的理解。

四、情境中的人物基模

情境中的人物基模 (person-in-situation schema) 係指個案校長在其所處之學校情境中，對其內部組織成員的認知與判斷。由於，情境中的人物基模可協助個案校長因地制宜地看待情境中人物的表現。因此，可在進一步精確而動態的情境中，使校長正確認知情境與人物間的交互影響，作出領導的適切判斷。

五、核心信念

核心信念 (core belief) 係指領導心智模式中某種根深蒂固的信念，主導了校長領導思作的判斷，其內涵不僅整合了前述四種基模的特質與內涵，更仿如「指針」般，不斷影響著校長領導心智模式的思維運作。

第四節 研究範圍與限制

本節旨在說明研究範圍與限制，茲分述如下：

壹、研究範圍

在研究主題上，本研究以領導心智模式作為主題，並以國民中學校長作為研究對象進行研究。以下提出本研究的範圍與限制。

一、研究主題方面

在與領導認知相關的研究子題上，本研究聚焦於領導心智模式，以國民中學之四位個案校長作為研究參與者，目的在了解這一波教改下，國中校長如何以持有之領導心智模式，認知教育環境與領導意涵的變化，進而改善與精鍊自身領導心智模式，帶領全校師生邁向優質教育之途。

二、研究參與者方面

本研究採取立意取樣，經由教育專家學者與縣市政府教育局的推薦，並獲個案校長同意後，選取四位校長：男女各二人；初任與資深各兩人，進行研究。在研究參與者資歷的考量上，主要希望透過初任與資深校長間的比較，了解領導心智模式是否受時間與經驗積累的成熟度而有所不同。

貳、研究限制

在觀察方面，本研究將短期的近身與零星的會議觀察，視為訪談法之外的資料補充。然而，除了夏校長以外，其他三位校長的觀察時間，僅只利用一學期中三個月的時間完成，因此，觀察的時間相當有限。而在訪談部分，由於本研究的個案校長共有四位，加上研究者時間與體力有限，於是在配合各校行事曆進行學校實地研究時，有些活動與會議的重疊，導致研究者必須有所取捨而無法全數參加，過程中難免有遺漏深入了解校長思維之虞，故將上述研究時間的有限與安排，作為本研究進行之限制。

