

校長思考參考架構：內涵與初步研究發現

國立中正大學教育學研究所◎林明地◎教授

摘要

本文主要探討校長面對學校問題情境所運用的思考參考架構。除文獻探討認知取向的校長領導研究脈絡、校長領導所面對的環境脈絡及其解讀、校長解決問題時所採用思考參考架構的內涵等議題外，並以約八十位國小校長分組處理主任與教師之衝突的對話進行分析，呈現校長思考參考架構的內涵。本文初步發現，在 Bolman 與 Deal (1993；1997) 所提出結構的、人性資源的、政治的、文化象徵的四個思考參考架構中，結構與人性資源的參考架構較常被校長運用，而文化象徵意義的參考架構最少出現。除此之外，多數的校長回應均涉及兩種以上思考參考架構。最後本研究亦發現，校長的職位權威相當突出，但其成效則待一步加以探究。

關鍵詞：校長領導、校長思考、認知取向教育領導

Principals' Thinking Frameworks: Implications and Preliminary Research Findings

Ming-Dih Lin, Professor, Institute of Education, National Chung Cheng University

Abstract

This paper analyzed the frameworks used by principals in their thinking as they meet the problematic context of schools. In addition to reviewing the related literature, including the cognition-oriented research on principals' leadership, the environmental context faced by principals and their interpretations, and principals' framework of thinking as they solve school problems, this paper also analyzed the data provided by approximately 80 principals in their process of solving conflicts between school administrators and teachers. The author found that principals used a structural framework and human resources framework most often and a cultural framework least often. Furthermore, most principals used more than one framework at the same time. Finally, the study found that the positional authority of principals was a salient factor in this context, but that the precise effect of this kind of authority needs further investigation.

Keywords: principals' leadership, principal's thinking, cognition-oriented educational leadership

壹、前言

多數有關校長領導的研究強調校長領導行為、特質及其與相關變項關係的探索，¹雖產生了豐富的研究成果（林明地，2002b；秦夢群，1997；張德銳，2000；謝文全，2003），但對於校長為何（及如何）產生行為所進行的思考、校長如何發揮其特質所進行的省思、校長對學校內外部環境脈絡、人際互動、政策任務的認知解讀及其思考參考架構之探究則較少（林明地，2005；Bolman & Deal, 1993; Leithwood & Steinbach, 1993）。

由於在學校情境中，校長經常被期望要能有效地解讀政策環境，推動多元的政策，進而解決許多複雜的問題與人際互動衝突（Yekovich, 1993）；另一方面，因為校長與醫生的專業類似，在多數的情況下必須「倫理的、有責任的在採取行動以前先思考。」（ethically obligated to think before they act）（Bolman & Deal, 1993: 21）因為事涉師生教與學及成長與發展的重責大任，因此校長在採取行動之前，必須先將所面對情境脈絡中模糊的資訊加以有意義地診斷、思考，才能做為進一步行動的參考；同時「影響學校領導的因素」（包括外部環境與校長心理歷程）、「學校領導實際」、「學校領導的影響力」等同為理解校長領導的關鍵因素（Leithwood, Begley & Cousins, 1994: 12）（見圖 1 所示），但文獻卻只是停留在以校長領導實際的展現及其所產生的影響為探討重點（亦即圖 1 的 2 與 3），對於校長解讀環境所進行的思考，其思考時所採用的參考架構等議題（亦即圖 1 的 1）探討不多，顯然不足以提供校長協助學校教與學所需之專業知識與技藝，亟需填補這些研究的缺漏。有關校長如何解讀環境與學校問題情境所採用的參考架構之研究，應成為校長學的重要研究議題之一。

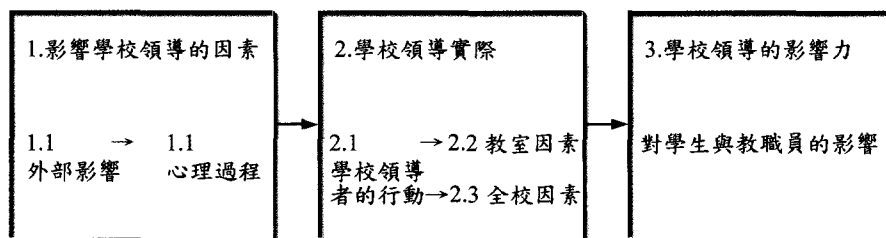


圖 1 理解現行學校領導的取向

資料來源：出自 Leithwood, Begley & Cousins (1994: 12)。

¹本文作者認為，權變理論亦可從行為與特質的展現與情境結合著手。之後發展的新領導取向（the new leadership approach）（Bryman, 1992）如：魅力領導、轉型領導、道德領導等，亦可從領導者特質與行為的展現加以分析。換言之，「特質」與「行為」是領導研究的核心。

針對這些議題的多項努力中，Zaccaro 與 Wood (2004) 指出，由於有效能的組織領導經常必須做好問題解決，而瞭解領導者如何解決問題，分析其解決問題的品質如何等，其中一個方向就是透過領導者心智模式 (mental models) 的理解著手，亦即 Firestone 與 Riehl 二人 (2005: 183) 所提出的，以「認知取向的研究」 (cognitive oriented research) 來探討校長領導是一個可以努力的方向。「認知取向 (的校長領導研究) 可以提供有用的訊息，以瞭解學校領導專業知識的特性……學校領導者的思考歷程…… (以及) 教育領導專業知識如何發展。」 (Hallinger, Murphy & Leithwood, 1993: 167) Bolman 與 Deal (1993) 亦主張可將認知心理學研究的重點運用在校長領導的研究上，以瞭解校長對其學校領導生活經驗的思考，以及與思考相關聯的行動。

但 Bolman 與 Deal (1993: 21) 也發現，即使在認知取向的研究中，以往校長領導研究的重點所呈現的現象卻是，「問題解決及作決定比問題找尋及複雜與變動 (環境) 人際互動之釐清與獲取意義 (的主題)，來得重要。」亦即較重視校長解決問題所展現的行為，而較不重視校長如何解讀環境脈絡，及校長如何運用思索參考架構思考並解決問題。由於校長的「思考會為他自己本人與其相關人員定義並建構事實 (實體)。他們如何建構問題或兩難困境，對其組織關注什麼、做什麼及最後達成哪些目標，均具決定性的影響力。」 (Bolman & Deal, 1993: 21) 因此理解校長如何理解 (解讀) 環境、如何理解 (解讀) 學校問題，其思考時所採用的參考架構等議題相當重要。

國內有關校長思考參考架構的相關研究並不多，丁斌城 (2005)、陳偉茹 (2006)、侯吉原 (2006) 以及林明地 (2005) 曾探討校長在推動學校任務之各種行為表現的思考動態情況，可惜並未深入探討校長對環境脈絡、學校任務與問題情境的解讀及思考參考架構等議題。

本文即剖析校長思考參考架構的內涵並呈現作者一項研究的初步發現。在結構上，本文先針對相關文獻進行探討，包括認知取向教育領導的發展脈絡、校長領導所面對的環境脈絡及其解讀、校長思考參考架構內涵等議題，接著說明作者一項研究設計的內容，最後指出作者研究的初步發現。

貳、相關文獻探討

與本文主題「校長思考參考架構」相關的議題，主要涉及較大脈絡的認知取向教育領導研究的發展，及校長領導所面對的環境脈絡及其解讀、校長解決

問題時所採用思考參考架構的內涵等，茲分別簡要說明如下：

一、認知取向教育領導研究的發展脈絡

校長的思考會影響其如何處理問題（Hallinger, et al., 1993; Leithwood & Steinbach, 1993），換言之，面對同樣的問題，不同校長的不同理解與思考，其處理問題的方式也可能會不相同，這就是認知取向教育領導研究的重點。Cuban（1993: xi）認為，僅僅陳述「校長的作為依賴其思考」這樣的說法，其實是過於簡化了其中的複雜、動態關係，並未能指出思考與行為的動態歷程，以及行動與思考所受到組織、政治、社會等環境脈絡的影響，必須深入加以探討。由於學校領導的知識與其運用知識處理問題的情境脈絡彼此相互緊密連結（Prestine, 1993: 192），牽涉到「情境的認知」（situated cognition）的運用，因此必須深入理解環境脈絡、校長思考、與基於思考而採行的行為之間的動態關係，認知取向的教育領導就在這樣的脈絡下漸漸受到重視（Bolman & Deal, 1993）。

針對認知取向教育領導探究的內涵，Leithwood, Hallinger 與 Murphy 等人（1993）曾提出四大問題做為探討的核心，包括：（一）何謂問題？（二）專業知識的意義為何？（三）認知取向如何處理問題解決？（四）問題解決的專業知識如何發展？而Prestine與Nelson（2005）認為可統合建構主義學習的觀點進行校長領導的研究。可見認知取向教育領導研究的內涵重視的是校長如何思考？如何解讀環境？以及與之後所採取行動的關聯。

認知取向教育領導主要受到組織非合理性特徵的凸顯、學校效能與教學領導研究的擴展、學生學習與教師思考，教學的研究啓示，以及校長思考研究的興起等研究與力量的促動。

歸納而言，校長領導的認知取向研究指的是，以認知取向探討國民小學校長對日常工作環境、人際互動的解讀、思考、基於此而採取的行動，及其彼此之間的可能關聯。此一取向試圖結合學生學習、教師教學與思考，以及校長領導的研究領域。而校長領導思考參考架構的研究居於認知取向教育領導研究的先期關鍵因素的探究，相當重要。

二、校長領導所面對的環境脈絡及其解讀

校長領導所面對的環境脈絡指的是存在於學校組織界線之外，對（學校）組織之全部或部份具有潛在影響力的所有元素。從學校社會系統的觀點而言（Hoy & Miskel, 2001），學校處於與外部環境相互關聯的脈絡中，彼此相互影響。

學校與環境息息相關，身為校長必須注意社區的資源、政策、特色與限制等，並考量學生未來畢業後所必須面對的環境特色。

基於開放的社會系統理論，Goldring (1995: 293) 曾描繪組織的「環境地圖」(environmental map) 更能看出校長所處環境脈絡的特性。學校環境地圖如圖 2 所示。

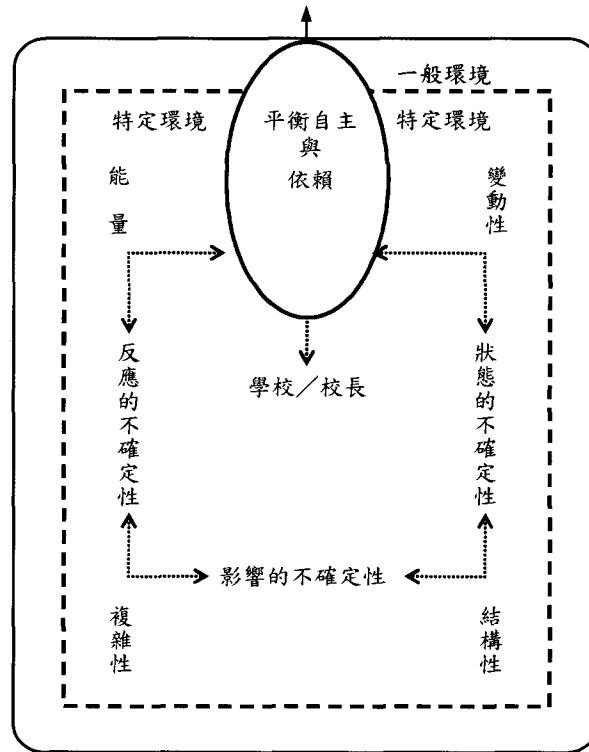


圖 2 組織的環境地圖

資料來源：出自 Goldring (1995: 293)

從圖 2 的資料可以發現，學校與環境之間具有界線（具穿透性），而學校環境可區分為一般環境（the general environment）與特定環境（the specific environment）。在特定環境中（與學校關係較直接者），環境的特性主要包括：變動性（volatility）、能量（capacity）、結構性（clustering）以及複雜性（complexity），這些特質的組合，將使學校面對不同類型的不確定性。最後，校長居於關鍵地位，在面對環境的不確定性時，必須加以思考判斷，以採取適合的環境管理策略，主要希望能平衡學校的自主與對環境的依賴（林明地，2002a）。

近年來我國學校生態已有許多改變，增加許多複雜性、變動性（應用上述

外部環境的特性於學校內部組織），因此增加校長領導的挑戰。首先是有許多任務性的組織陸續在學校內部成立，包括學校教師會、學校教師評審委員會、課程發展委員會、教科書遴選委員會等，使得學校校長必須如Gronn（2002: 653）所提出的實施「分散式領導」（distributed leadership），將權力與同仁分享運用。其次是家長參與的範圍與程度均更深入，上述各種委員會幾乎都要求要有家長代表，因此，在學校人際互動時，家長也是一個重要的關鍵人物。最後，近年來的教育改革都很強調專業性，校長必須針對內容知識進行領導（Bransford, 1993; Stein & Nelson, 2003），亦即校長的學校內部人際互動的層面必須關注專業層面。但關鍵仍在於校長對於情境脈絡的知覺情形如何。換言之，本文作者認為，內外部環境、校長思考參考架構、校長心理歷程與校長環境管理策略的關係如圖3所示：

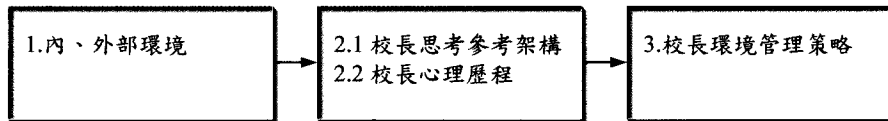


圖3 校長思考參考架構與其他變項之間的關係

圖3的資料可以發現，校長對於環境脈絡的知覺會決定其之後所採取的行動（環境管理策略），因此有關校長對於所處環境、人際互動情況、角色知覺所採用參考架構之研究，將有助於校長領導認知取向研究的進展（Inbar, 1995; Nir, 2001; Walker, Bridges & Chan, 1996; Wirt & Krug, 1998）。Firestone與Shipps（2005: 81）以「績效責任」（accountability）的角度來說明校長對於下列彼此衝突的績效責任之解讀，包括政治的績效責任、科層體制的績效責任、市場的績效責任、道德的績效責任，與專業的績效責任，很能夠點出校長所面對的處境，必須校長加以解讀。

另外，Eden（1998）曾研究以色列校長所面對的弔詭（paradox）現象，及校長對弔詭現象的知覺與因應策略。對於環境脈絡與人際互動的知覺、解讀方面，校長傾向於發現他們所期望發現的（Hallinger, et al., 1993）。由於校長所面對的情境是「節奏快速、變動的環境」（Hallinger, et al., 1993: 1），因此校長在環境中注意什麼，其注意力擺在那邊，相當重要。認知取向的研究有助於描繪校長對於複雜環境的解讀。Kerchner（1993）指出學校日常決定的重要性，換言之，校長如何解讀每天接觸的日常環境與人際互動關係，如何作下決定，對學校領導而言相當重要。他進一步指出：「成功的校長主要特徵是，他們能注意於細

節，並有能力將學校日常例行活動及決定與教學領導的宏觀策略連結在一起。」

（Kerchner, 1993: 17）進一步而言，校長（不管是生手或專家）都「必須理解日常生活的策略重要性、最細微的個人活動與最宏觀的外部要求之關聯，以及從不同領域的決定移動到另一範圍決定的重要性。」（Kerchner, 1993: 18）

針對校長解讀環境所採用的參考架構，美國學者Bolman與Deal（1997，亦見於張慶勳審訂，2006）曾以組織多元實體的概念，主張針對同一個組織行為或人際間的互動事件，從不同分析架構（frameworks）就會出現不同的解釋。根據其二人的研究，校長對於環境的解釋可以從「結構」、「人際互動」、「政治學」、或「文化、象徵意義」著手（即區分為結構的架構、人性資源的架構、政治的架構與象徵的架構等四個架構）。上述Hoy與Miskel（2001）所提出的社會系統模式亦主要以這四項參考架構為主。這樣的主張被Dimmock與Walker（1997）把它應用在香港主權轉移後，校長所知覺其所帶來社會政治的不確定性對教育政策、學校經營與課程教學的可能影響。Dimmock（1999a; 1999b）也用以研究校長對兩難困境的知覺。從某種角度而言，校長知覺環境所採用的參考架構，就是校長針對內外部環境（包括人與團體之互動、結構變遷、團體文化規範，以及衝突、權力關係等）知覺其問題時，所運用的思考框架，也就是校長的思考參考架構。因此本研究所採用的校長思考架構就是Bolman與Deal（1993; 1997）主張的四個思考架構。

總結而言，校長面對變動與複雜的外部環境，以及越來越雜的學校生態與人際互動，但校長會對這些客觀的環境進行解讀，並產生「自己所認為的（所知覺的）環境」，校長思考參考架構的研究就在於探討校長知覺環境時所採用的參考架構或基模。

三、校長思考參考架構的內涵

校長思考參考架構的內涵涉及校長領導的思考歷程與內涵，以及校長所採用的思考參考架構。

（一）校長領導的思考歷程與內涵

校長領導的思考是一個相當複雜的歷程。若校長領導思考的歷程與解決問題的歷程類似的話，Zaccaro與Wood（2004: 989）指出：「一般而言，問題解決會包括幾個歷程（儘管不必然以直線的方式進行），包括：定義問題的參數、產生可能的解決方案、評估與選擇解決方案、實施所選擇的解決方案，以及檢視實施解決方案的效果等。」校長領導思考與解決問題亦多經歷這些歷程。

從思考的內涵來看，若思考與問題解決類似，那思考與問題解決就必須涉及下列六項重要的元素，包括詮釋、目的、原則／價值、限制、解決方案過程與情意層面（Leithwood & Steinbach, 1993: 107）。

詮釋：校長對於問題獨特性質的理解，通常處於多元問題必須認定的情境中；

目的：校長企圖達成的相對立即性目的，以回應他/她對於問題的詮釋；

原則／價值：引導思考的相對長期的目的、運作原則、根本法則、教條、價值與假定等；

限制：找到可接受解決方案必須克服的「障礙或阻礙」；

解決方案過程：基於校長對問題、原則與所需達成的目的、所需克服之限制的詮釋，校長所採取的行動；

情意：解決問題時，校長經驗的感覺、情緒與自信等感覺。

深入而言，從對問題的詮釋、找尋目的、以價值建立原則、理解所面對的限制（障礙）、提出解決方案並實施之，以及對於問題解決的情意感受等（Leithwood & Steinbach, 1993），都是校長思考的重要內涵。這些內涵可以一方面使校長解決問題，另一方面，校長亦因而學習，可獲得專業知識，並獲取認知的技巧，在處理問題時，有效地推理、思考（Yekovich, 1993）。

（二）校長的思考參考架構

與校長知覺環境所用的參考架構類似的，就是校長思考問題解決時所採用的參考架構。為何校長傾向於會發現他們所期望發現的（問題或解決方案）？其中一個很重要的原因是，校長思考時多會運用其所偏好的參考架構。Bolman 與 Deal（1993）曾指出，與思考參考架構類似的名詞包括有：認知結構（cognitive structures）、基模（schema）、認知地圖（cognitive maps）、派典（paradigms）等，而 Glidewell（1993）則以認知模式（cognitive models）表示一些彼此相互關聯、會影響個體問題處理方式的心理社會成分，包括觀念、價值、動機與感覺等。思考架構指的就是來自於經驗，人們用以分類人、事、物與經驗的心理結構（Allison & Allison, 1993）。

與思考架構概念相類似的心智模式是，人們用以組織資訊以解決問題的結構，它讓人們對於環境脈絡、資訊系統、相關元素有能夠掌控的感覺，使人們可形成處理問題的初始行動方向。心智模式具有三項功能，包括「描述、解釋與預測」（Zaccaro & Wood, 2004: 988）。換言之，心智模式讓人們理解其環境、形成期望、使人們多少能預測未來將如何，並將環境脈絡的新資訊能夠融入現

有的認知結構中，有效、快速解決問題。Glidewell（1993）指出，較精準的（accurate）心智模式較有助於領導者（校長）解決問題，提升其解決問題的效能。因此理解校長解決問題時的心智模式，將有助於校長在專業上的成長與發展。本研究並未明確區分參考架構、認知結構、基模、認知地圖、派典或認知基模，並以思考參考架構這個名詞代表這些概念。

Zaccaro 與 Wood（2004: 989）指出生手與專家的心智模式有所差異，他們進一步指出，比較上，專家的心智模式：

1. 包括較多的資訊類別；
2. 在（同一）類別內，含括較多的資訊；
3. 對於概念與系統元素，能有較精緻的區別；
4. 對於系統運作能有較精準的表示。

進一步而言，「專家」校長比較能建立不同類別之間的關聯，結合問題、解決方案與結果的資料庫，因此他們進行解決問題時，傾向於既有效率並有效能。

從心智模式（或思考參考架構）對問題解決歷程的協助方面，Zaccaro 與 Wood（2004）指出：在定義問題的參數、產生可能的解決方案、評估與選擇解決方案、實施所選擇的解決方案，以及檢視實施解決方案的成效等階段中，心智模式都可以產生影響。舉例而言，校長目前所持較具主宰性的心智模式（或較常運用的思考架構），就會影響校長如何解釋所面對的環境，以及如何定義問題；當問題被定義之後，心智模式會連結相關訊息，促進校長找尋可能的備選方案；當然，心智模式（或思考參考架構）會被校長用來評估可能的解決方案；即使在實施階段，心智模式會決定所蒐集的資料，當然對於解決方案的成效，亦會發揮影響力。

就類型而言，Zaccaro 與 Wood（2004: 990）指出，一般而言，領導者有三種較具普遍性的心智模式，包括：「（1）領導者團隊或單位；（2）領導者組織與運作環境（operating environment）；以及（3）領導者策略計畫與願景。」第一種「團隊」的心智模式，指的是領導者及其所界定的團隊能支配運用資源與設備的訊息，也就是領導者團隊所擁有資源及如何運用的想法。以學校為例，教務、輔導、學生紀律處理、總務等等，就是校長所擁有的團隊心智模式。第二種「組織與運作環境」的心智模式指的是，領導者所擁有對其組織特徵與關鍵成分的資訊。例如學校的角色分配原則、溝通結構、行政運作方式、財物制度等，另外校長亦會形成其對學校政治、人事、文化氣氛、外部環境之法律、社會、文

化、財政狀況，以及學校環境與外部環境的想法。最後，「領導者策略計畫與願景」的心智模式指的是，領導者運用上述團隊、組織、環境的心智模式，形成其組織計畫與未來發展方向的想法，願景與計畫會影響校長之後的具體行動與作為（Zaccaro & Wood, 2004）。另外，專家與生手的思考參考架構也不相同（Ohde & Murphy, 1993）。

在本研究所採用的校長思考參考架構方面，本研究主要採用 Bolman 與 Deal（1993; 1997）所提出結構的、人性資源的、政治的、文化象徵的四種參考架構為分析依據。結構的架構強調角色與責任的分配、組織結構的調整，以及組織流程的設計等；人性資源的架構強調人際關係、成員需求的滿足，以及鼓勵增強等作為；政治的架構重視有限的資源、多元的價值、權力分配、聯盟、妥協磋商等；而象徵的架構強調行為的意義、傳統的價值，以及文化的重要性等。

總結而言，瞭解校長思考問題的參考架構可以先以結構的、人性資源的、政治的，以及文化象徵意義的等四個面向先著手，之後再依據校長所提供的資料，若有需要時，加以增刪修改。

參、研究設計與實施

本文所欲呈現的初步研究發現，主要是以民國 95 年間，約八十位國小校長們解決一個學校問題情境的內容，分析其所可能採用的思考參考架構。因此在設計上本文主要採用多個案研究的精神，並以校長對問題反應的文本資料為分析的主要依據。

詳細而言，針對校長如何採用參考架構思考其所面對的情境，本文作者曾利用中南部某一縣市全縣校長分區專業發展的機會，邀請約八十位校長分組（共十四組，每組 5-6 人）針對一項學校的問題情境加以解決。本文主要根據校長們對於問題解決的對話內容進行分析。

問題的情境（如附錄）主要涉及學校主任在推動新的教育改革措施時，與教師代表（教師會重要幹部）所產生的衝突，並有可能因為組織任務的推動，變成學校成員間之前的個人嫌隙，而使得衝突更加白熱化，若不審慎處理就會變成新聞媒體所關注的事項。

在資料分析上，本文主要以結構的、人性資源的、政治的、文化意義的四個思考參考架構的內涵，將校長們的對話加以歸類分析，但並不限於這四類架

構。例如校長希望「找一天校長、陳主任與李老師三個人坐下來討論，看如何處理問題。」就是從強調角色任務、組織溝通的「結構取向」的思考參考架構進行問題處理；另外肯定主任對學校的用心與貢獻、體會主任心情等等，主要係以關懷、心理考量的「人性資源」架構進行思考；而避免對學校產生後續的不良影響、「不要把事情鬧大了，上了媒體對學校的衝擊很大」等，主要採用政治取向的參考架構進行思考；最後「大家都是為了學校」的主張，主要是考量組織對個人的意義，屬於「文化象徵的」參考架構進行思考。

肆、初步研究發現

根據約八十位（十四組）校長們對問題情境所進行的回應，可以發現幾項暫時的發現，值得進一步以較為嚴謹的研究設計進行探究。這些發現包括：結構的與人性資源的參考架構較常被校長運用；文化象徵意義的參考架構最少出現；多數的回應涉及兩種以上思考參考架構；校長的職位權威相當突出；以及校長會先隱藏處理問題的方向，在探詢同仁處理問題的看法之後，因勢利導。茲分別說明如下：

一、結構的與人性資源的參考架構最常被校長運用

從校長處理問題情境的資料顯示，校長多強調角色與責任的分配、組織溝通、結構的調整，以及組織流程的設計等「結構的架構」，以及強調人際關係、成員需求的滿足，以及鼓勵增強等「人性資源的架構」。例如校長會希望主任與老師一起針對任務推動的細節、實施方式等進行釐清、加強改革任務的溝通、以組織的立場處理主任與教師之間的意見衝突等等（這些都傾向於從結構的取向進行思考）。或者校長會先肯定主任對學校的貢獻、「同理」主任推動革新任務的辛勞、誇獎主任是優秀的主任、猜測主任心理的感受、請主任再多多幫忙等這些較屬於從人性資源架構進行思考。

二、文化象徵意義的參考架構最少出現

若從文化象徵意義的架構處理組織問題，則會強調組織及成員行為的意義、學校的傳統價值，以及學校文化的重要性等。在所有的校長回應中，只有一、兩組的校長會提到「大家都是為了學校」、「為了學校好」，用以彰顯主任與教師衝突行為的上層意義。

三、多數的回應涉及兩種以上思考參考架構

在十四組的校長回應中，至少有十組是涉及兩種以上的思考架構，其中又以結構的、人性資源的架構組合最為普遍。例如一組校長的回應包括詢問陳主任在上週校務會議後的心情波動（人性資源的）、主任、老師與校長三人一起討論如何修改革新事項的實施方式（組織的）、瞭解教師阻礙變革的理由（同時涉及結構的、人性資源的），以及加強宣導（結構的）。

四、校長的職位權威相當突出

除了上述三項有關校長思考架構的初步發現之外，作者發現多位角色扮演主任的回應都會提到：「那就聽校長的（安排）」、「請校長協助處理」等等的回應，似乎國小校長在衝突解決中扮演「仲裁者」的角色相當明顯。但校長如何處理？其真正的效果如何？本文的資料不足以探究，值得進一步深入探討。換言之，我國校長職位權威相當明顯，這有利於校長協助解決學校衝突，但同仁是否心服口服？是否有利於任務的推動？就必須進一步深入研究。

五、校長會先隱藏處理問題的方向，在探詢同仁處理問題的看法之後，因勢利導

研究者從校長們處理問題的資料發現，校長們處理問題時並非直接顯現其處理問題的方向，而是先探詢同仁的意見，例如：「校長想聽聽您的意見。」「對這件事情您覺得對的地方在哪裡？不對的地方在哪裡？」以及「今天的問題，您如何幫校長來解決？」換句話說，校長們思考問題的參考架構可能會依據同仁的回應再加以決定。這樣的發現並未包括在原來 Bolman 與 Deal (1993; 1997) 所提出四個思考參考架構中。可惜本研究僅針對校長處理一件教師與行政人員之衝突加以分析而已，無法判定校長是已有定見，但先不表示出來；還是校長真的是從同仁的反應再採用不同的思考架構，有待進一步有系統地研究。

伍、結論

從本研究所引用理解學校領導研究取向架構圖的動態關係可以發現，學校領導的研究必須深入探究影響學校領導實際的外部環境影響以及心理過程，因此與認知心理學、教師思考（參考架構）、環境管理策略等研究領域結合的「認

知取向教育領導研究」，值得投注心力，其中有關校長處理學校問題時所採用的思考參考架構的研究，是一個很好的開端。

本文主要探討校長面對學校問題情境所運用的思考架構。文獻探討簡要說明認知取向的校長領導研究脈絡、校長領導所面對的環境脈絡及其解讀、校長解決問題時所採用思考參考架構的內涵等，並以約八十位國小校長分組處理主任與教師之衝突的對話進行分析，呈現校長思考參考架構的內涵。本文初步發現，在Bolman與Deal（1993; 1997）所提出結構的、人性資源的、政治的、文化象徵的四個思考參考架構中，結構的與人性資源的參考架構較常被校長運用，而文化象徵意義的參考架構最少出現。除此之外，多數的校長回應均涉及兩種以上思考參考架構。最後本文作者發現，校長的職位權威相當突出，但其成效則待一步加以探究，而且多位校長會先隱藏處理問題的方向，在探詢同仁處理問題的看法之後，因勢利導，但其動態關係則需進一步加以探究。

參考文獻

- 丁斌城（2005）。**校長行政決定思考之研究**。國立中正大學教育學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 林明地（2002a）。**學校與社區關係**。臺北市：五南。
- 林明地（2002b）。**校長學：工作分析與角色研究取向**。臺北市：五南。
- 林明地（2005）。校長思考：教育領導新興的議題。**臺灣教育**，635，13-19。
- 侯吉原（2006）。**一位國民小學校長的行政信念、行政問題及因應策略之個案研究**。國立中正大學教育學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 秦夢群（1997）。**教育行政：理論部份**。臺北市：五南。
- 陳偉茹（2006）。**校長之思：透視國民小學校長教學領導之思考研究**。國立中正大學教育學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 張慶勳審訂（2006）。**組織重構：藝術、選擇與領導**（原著Bolman, L.G., & Deal, T. E. 2003, *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership.*）臺北市：五南。
- 張德銳（2000）。**教育行政研究**。臺北市：五南。
- 謝文全（2003）。**教育行政學**。臺北市：高等教育。
- Allison, D.J., & Allison, P.A. (1993). Trees and forests: Details, abstraction, and experience in problem-solving. In P. Hallinger, K. Leithwood & J. Murphy (Eds.), *Cognitive perspectives on educational leadership*. (pp. 130-145). NY: Teachers College Press.

- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (1993). Everyday epistemology in school leadership: Patterns and prospects. In P. Hallinger, K. Leithwood & J. Murphy (Eds.), *Cognitive perspectives on educational leadership*. (pp. 21-33). NY: Teachers College Press.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (1997). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bransford, J.D. (1993). Who ya gonna call? Thoughts about teaching problem-solving. In P. Hallinger, K. Leithwood & J. Murphy (Eds.), *Cognitive perspectives on educational leadership*. (pp. 171-191). NY: Teachers College Press.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Cuban, L. (1993). Foreword. In P. Hallinger, K. Leithwood & J. Murphy (Eds.), *Cognitive perspectives on educational leadership*. (pp. ix-xi). NY: Teachers College Press.
- Dimmock, C. (1999a). Principals and school restructuring: Conceptualising challenge as dilemmas. *Journal of Educational Administration*, 37(5), 441-462.
- Dimmock, C. (1999b). The management of dilemmas in school restructuring: A case analysis. *School Leadership & Management*, 19(1), 97-113.
- Dimmock, C., & Walker, A. (1997). Honk Kong's change of sovereignty: School leader perceptions of the effect on educational policy and school administration. *Comparative Education*, 33(2), 277-302.
- Eden, D. (1998). The paradox of school leadership. *Journal of Educational Administration*, 36(3), 249-261.
- Firestone, W.A., & Riehl, C. (2005). Conclusion. In: W.A. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda for research in educational leadership* (pp. 171-184). NY: Teachers College Press.
- Firestone, W.A., & Shipps, D. (2005). How can leaders interpret conflicting accountabilities to improve student learning? In: W.A. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda for research in educational leadership* (pp. 81-100). NY: Teachers College Press.
- Glidewell, J.G. (1993). How CEOs change their minds. In P. Hallinger, K. Leithwood & J. Murphy (Eds.), *Cognitive perspectives on educational leadership*. (pp. 34-53). NY: Teachers College Press.
- Goldring, E. B. (1995). Striking a balance: Boundary spanning and environmental management in schools. In: S. B. Bacharach & B. Mundell (Eds.), *Images of schools: Structures and roles in organizational behavior* (pp. 283-314). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

- Gronn, P. (2002). Distributed leadership. In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.), *Second international handbook of educational leadership and administration* (pp. 653-696). Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publisher.
- Hallinger, H., Murphy, J., & Leithwood, K. (1993). Introduction. In P. Hallinger, K. Leithwood & J. Murphy (Eds.), *Cognitive perspectives on educational leadership*. (pp. xiii-xv). NY: Teachers College Press.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6th). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Inbar, D.E. (1995). The cognitive preference of school principals. *Journal of Educational Administration*, 33(2), 5-19.
- Kerchner, C.T. (1993). The strategy of teaching strategy. In P. Hallinger, K. Leithwood & J. Murphy (Eds.), *Cognitive perspectives on educational leadership*. (pp. 5-20). NY: Teachers College Press.
- Leithwood, K., Hallinger, P., & Murphy, J. (1993). Conclusion: The expertise of educational leaders. In P. Hallinger, K. Leithwood & J. Murphy (Eds.), *Cognitive perspectives on educational leadership*. (pp. 268-280). NY: Teachers College Press.
- Leithwood, K., & Steinbach, R. (1993). The relationship between variations in patterns of school leadership and group problem-solving processes. In P. Hallinger, K. Leithwood & J. Murphy (Eds.), *Cognitive perspectives on educational leadership*. (pp. 103-129). NY: Teachers College Press.
- Leithwood, K., Begley, P.T., & Cousins, J.B. (1992). *Developing expert leadership for future schools*. London: The Falmer Press.
- Nir, A.E. (2001). Administrators' perceived role vulnerability: A comparison of centralized domesticated and decentralized undomesticated organization. *Journal of Educational Administration*, 39(2), 134-146.
- Ohde, K.L., & Murphy, J. (1993). The development of expertise: Implications for school administrators. In P. Hallinger, K. Leithwood & J. Murphy (Eds.), *Cognitive perspectives on educational leadership*. (pp. 75-87). NY: Teachers College Press.
- Prestine, N.A. (1993). Apprenticeship in problem-solving: Extending the cognitive apprenticeship model. In P. Hallinger, K. Leithwood & J. Murphy (Eds.), *Cognitive perspectives on educational leadership*. (pp. 192-212). NY: Teachers College Press.

- Prestine, N.A., & Nelson, B.S. (2005). How can educational leaders support and promote teaching and learning? New conceptions of learning and leading in schools. In: W.A. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda for research in educational leadership* (pp. 46-60). NY: Teachers College Press.
- Stein, M.K., & Nelson, B.S. (2003). Leadership content knowledge. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), 423-448.
- Walker, A., Bridges, E., & Chan, B. (1996). Wisdom gained, wisdom given: Instituting PBL in a Chinese culture. *Journal of Educational Administration*, 34(5), 12-31.
- Wirt, F., & Krug, S.E. (1998). From leadership behavior to cognitions: A constructive theory of US principals. *Journal of Educational Administration*, 36(3), 229-248.
- Yekovich, F.R. (1993). A theoretical view of the development of experience in credit administration. In P. Hallinger, K. Leithwood & J. Murphy (Eds.), *Cognitive perspectives on educational leadership*. (pp. 146-169). NY: Teachers College Press.
- Zaccaro, S.J., & Wood, G. (2004). Mental models. In G.R. Goethals, G.J. Sorenson & J.M. Burns (Eds.), *Encyclopedia of leadership* (pp. 988-992). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

附錄

林校長新到一所小學，這是他（她）擔任校長的第二個學校，在這之前他（她）曾任小學老師、主任。因為林校長領導有方，所以聲名遠播，他（她）在前一所學校的表現更是另人刮目相看，將該校原有的許多問題解決掉，而且學生在學業表現、運動競賽、學藝競賽等方面表現突出，家長與社區十分支持林校長。這一次他（她）申請調回自己的家鄉母校服務，大家都希望他（她）能將母校帶得更好。

在開學第一週與有關同仁個別面談的過程中，幾乎每位同仁很樂意說出自己的看法，向新任校長提出建言，但是林校長卻發現有些同仁處得並不好，尤其是行政人員與老師之間的對立情況更引起林校長的注意。爭執的主要焦點是有關「同僚視導」的實施方式，因為學校奉命實施「開放教育」的實驗，但並不是每一個班級都加入實驗，每一學年之中只有一個班級進行實驗，學校的教務處陳主任希望能將這種成果傳播到整個學校，因此安排學校其他未加入開放教育的老師，及行政人員輪流進入實驗的班級觀察。並藉此機會由教師及行政人員評鑑每一位老師的表現，以做為教育局每一年成效評估的依據。這一個措施弄得全校雞飛狗跳，其中有一位加入開放教育的李老師堅決反對這種參觀或視導方式，李老師與陳主任曾經為此事爭吵過好幾次。

第一次的校務會議在星期五召開，但是會議卻是出奇地安靜，沒有人發言。林校長因此建議是否可以討論一下有關開放教育的參觀視導評鑑等問題，有人反對，建議以小組的方式討論較為適宜，但是李老師站起來說：「我覺得該是攤開來討論的時候了，不要再把問題壓著不管」，李老師並說教務處陳主任假同僚視導之名，藉機評鑑的作法不當，造成學校人心惶惶，應該檢討。氣氛頓時僵住，陳主任生氣地站起身來說：「下次最好不要讓我逮到你，如果讓我逮到你，我一定把你的成效評得最差，讓你考績乙等，等著瞧好了」。校長下令會議停止，擇期再開。

待解決的問題：李老師是教師會的會長，與報社記者及民意代表關係良好，他於週五晚上打電話給校長說他要求陳主任公開道歉，否則他要將所有資料公開給報社，並讓民意代表知道這件事，林校長答應下星期一與陳主任一談，您是林校長，您如何處置？

假設您已與陳主任面對面開始談了，請列出您們對話的前六句對話。