

中小學校長教練式領導理論與實務演練：從師傅到教練

蔡進雄

摘要

由於校園的民主化，過去由上而下的校長指揮式、命令式領導，已逐漸轉型為夥伴關係，因此非指導型的教練式領導（coaching leadership）相當適合於學校場域之應用。教練式領導的領導風格迥異於過去諸多的領導模式，教練式領導強調的是部屬能力的成長與提升其問題解決能力。此外，由下而上的教練式領導亦有別於由上而下的師傅（mentor）領導，而更能激發部屬的工作潛能。

基於上述，本文首先探討校長教練式領導的意涵，並將校長教練式領導定義為校長以非指導方式，透過與成員建立信任關係，並應用傾聽、提問與回饋之教練技巧，來協助成員發揮潛能的歷程及促進學校教育目標之達成。本文其次分析傳統領導、師傅與教練式領導的差異，之後敘述教練式領導的過程與模式，接著闡明教練式領導之實務演練並加以評析，最後對校長教練式領導進行省思，以提供中小學校長領導之參考。

關鍵字：教練、教練式領導、師傅

The Theory and Application of Coaching Leadership in Elementary and Junior High Schools: From Mentor to Coach

Chin-Hsiung Tsai

Abstract

With the democratization in schools, the old-fashioned leadership of top-down chain of command from principals has turned into partnership. Therefore, the non-directive coaching leadership is a great fit for school settings. Distinguished from other leadership models, coaching leadership focuses on the growth of competence of subordinates and enhancing problem solving abilities. Furthermore, the bottom-up coaching leadership is also different from the top-down mentor leadership and is able to stimulate the subordinates' potential even more.

Based on the above discussion, firstly this article is aimed to explore the meaning of principal coaching leadership, which is defined as the process of principals assisting subordinates develop their potential to achieve educational goals with non-directive methods through establishing trusting relationship, and utilizing coaching techniques, such as listening, questioning, and feedback. Secondly, this article analyzes the differences between the traditional leadership, mentor, and coaching leadership, followed by the description of the process and model of coaching leadership. Next, this article demonstrates and analyzes the application of coaching leadership and finally reflects principal coaching leadership to provide references for leaders in elementary and junior high schools.

Keywords: coach, coaching leadership, mentor

壹、前言

校長領導研究是教育行政的顯學，回顧整體校長領導研究的演變，倘若以一般領導理論觀之，最早期的校長領導研究是屬於特質論，特質論在於了解最佳的校長領導特質，然特質論過於靜態，且很難找出一組最佳的領導特質，因此校長領導研究轉而探析校長的外顯領導行為，最有名的領導行為是倡導與關懷之雙層面理論，且發現高倡導高關懷是較佳的校長領導行為，惟行為論欠缺情境因素之融入，故有情境理論及權變理論之探究。而晚近轉型領導（transformational leadership）理論的興起，亦備受校長領導研究之矚目。顯然地，上述校長領導理論發展大都是屬於較為抽象理論的研究，而教練式領導（coaching leadership）不僅具有理論架構，且可具體實務操作並有良好的領導效果，是以值得進一步加以探究與應用，此為筆者撰寫本文的主要動機。

透過教練過程可發展領導能力及促進工作投入（洪瑋齡，2012；Forde, McMahon, Gronn, & Martin, 2013），教練式領導已廣受企業界的重視（洪瑋齡，2012；陳子濤，2013a；陳恆霖，2017；陳朝益，2016；黃俊華，2007；劉美玲，2012；McCarthy, 2014；Thach, 2002），校長教練式領導也漸受關注（丁一顧，2014；蔡嘉綺，2017；Boren, 2017；Hopkins-Thompson, 2000；Nidus & Sadler, 2011）。教練基本理念是假定人是有能力的，是一種與同儕之間傾聽與說話的方式，領導者與同儕之間是夥伴關係，而非上下科層關係（簡宏江，2012a；Robertson, 2009）。而由於校園的民主化，過去由上而下的校長指揮式、命令式領導，已逐漸轉型為夥伴關係，因此非指導型的教練式領導相當適合於學校場域之應用，特別是近年來中小學極力推動校長教學領導、課程領導與學習領導等專業領導，需要更多專業對話的同時，當今中小學校長有必要熟悉教練式領導的意涵及其實務應用。Nidus 與 Sadler（2011）也指出校長的主要責任不是行政角色，而是更多的專業教練，Boren（2017）亦認為校長透過個別教練的方式，可以有效促進教師的專業學習。

教練的本質是幫助他人、釋放他人的潛能，教練型領導在於運用教練會談的心法，激發別人內心的真正意願與改變，並心甘情願地快樂跟隨（林宜萱譯，2017）。教練型領導的風格可以塑造出信任與和諧的氣氛，有助於組織建立開放與溝通的文化（陳子濤，2013b）。教練領導甚至可喚醒每個工作者內在能力（陳恆霖，2012）。質言之，教練式領導者必須相信每個人都是完整的個體，並擁有解決問題的能力，每個人都是要為自己的生命完全地負起責任，而領導者必須無我、不評斷，才能夠有效幫助部屬成長（劉聿紋，2013），這樣的領導風格迥異於過去諸多的領導模式，例如學校領導顯學之轉型領導就相當重視領導者個人魅力影響，而教練式領導強調的是部屬能力的成長與提升其問題解決能力。此外，由下而上的教練式領導亦有別於由上而下的師傅（mentor）領導，而更能激發部屬的工作潛能。

基於上述，本文首先探討校長教練式領導的意涵，其次分析傳統領導、師傅與教練式領導的差異，之後敘述教練式領導的過程與模式，接著闡明教練式領導之實務演練，最後探析教練式領導的相關研究並對校長教練式領導進行省思，以提供中小學校長領導之參考。

貳、校長教練式領導的意涵

關於教練式領導的意涵，Whitemore 指出教練的概念出自運動，教練的真正意涵應是幫助別人學習，而非教導他們（江麗美譯，2010），McManus 表示教練是學習和成長的方式，引導對方朝著目標前進，而教練不是糾正某人行為或行動，不是指揮某人採取行動達成目標，也不是萬事通的專家或主管（胡瑋珊譯，2007）。Bossi（2008）指出領導教練是聚焦於領導發展之個別化、情境式、目標導向及專業的關係。Reiss（2015）主張所有的領導者都需要教練技巧，以使成員成為夥伴關係，領導的教練型式不同於由上而下（top-down）及就這樣做（do-this）的模式，教練是使個人增能、擴展內在想法及能量、創造結果的過程與關係。陳朝益（2010）認為企業教練的任務是幫助學員做正向的行為、態度或思路的改變，企業教練是經過專業培訓的啟動者與引導者，教練不談個人經驗，也不提建議，而是引導學員專注在「向前看，釋放潛能，確認機會，採取行動，學會負責」的成長路徑。簡宏江（2012a）也認為教練角色不是提供解決方案，不是給予建議或提供病理診斷，而是比較多是促進者角色，透過提問和反思，促使部屬運用他們自己的資源，並了解到自己擁有因應挑戰的技巧、優勢和方法。劉聿紋（2013）表示教練式領導是一種以「非指導」的方式幫助部屬發揮潛力，以達成最佳績效的一種領導方式。陳子湊（2013b）則表示教練型領導是潛能開發的領導，在領導過程善用教練會談技巧，並融入信任、溝通、引導、激勵與陪伴的元素。陳恆霖（2017）認為教練是視當事人為夥伴的關係，藉由拓展思考過程，來催化受教練者的學習並發揮最大的潛能。

丁一顧（2014）陳述教練式領導是一種影響力發揮的過程，領導者與部屬建立信任關係，善用傾聽、提問、回饋等教練技巧，促發部屬學習及解決問題，以提升個人成長與組織目標之達成。此外，值得一提的是，與教練式領導意涵頗為相近的是認知教練（cognitive coaching），認知教練是教練者運用特殊對話溝通的策略與技巧提升教師的思考能力、心智能力及做決定的能力（丁一顧、張德銳，2010）。

綜歸上述，教練式領導可扼要定義為係指以非指導的方式，透過信任關係建立，以及傾聽、提問與回饋之教練技巧應用，來協助成員或當事人開發潛能的過程及促進組織目標之達成。爰此，校長教練式領導可引申定義為校長以非指導方式，透過與成員建立信任關係，並應用傾聽、提問與回饋之教練技巧，來協助成員發揮潛能的歷程及促進學校教育目標之達成。

參、傳統領導、師傅與教練式領導的差異

爬梳校長教練式領導之意涵後，接下來從傳統領導與教練式領導、師傅與教練式領導的差異兩方面，加以闡述。表 1 是傳統領導與教練式領導的差異，從表 1 可知（劉聿紋，2013），傳統領導重視計畫、控制、協調與指導，認為對方沒有能力找答案，採主從關係，關心事情，將員工視為工具，以快速解決問題為主；而教練式領導是強調溝通、創新與啟發，認為對方的潛能未發揮，關心組織成員，主張每個人都是獨一無二的，員工是人才，要加以長期培養。

表 1

傳統領導與教練式領導的差異

傳統領導	教練式領導
PDCA、計畫/ 控制/ 協調	溝通、創新
指導、指揮、命令、教導	激發、啟發
認為對方沒有能力找答案，我可以給你	對方的潛力未發揮，聆聽、詢問、肯定、我相信你能
主從關係、優劣與尊卑	平等尊重的夥伴關係
要解決問題(關心事)	要發展人才（關心人）
主觀的、我是對的	無我的、利他的、每個人都是獨一無二的
員工是企业的一種資源及工具	員工是人才，是企業的資產
要快速解決問題	要長期培養人才

資料來源：引自劉聿紋，2013：87

此外，從表 2 可得知師傅（mentor）與教練是不同的互動取向，師傅在處理情境上是給予徒弟暗示或技巧，給予快速解決的方案，聚焦在有經驗的員工傳授知識給沒有經驗者，而另一方面教練則在具體工作上不給予建議，重點在引出教練對象的潛能技能，希望教練對象找出自己的答案。值得一提的是，由於傳統師傅制度較著重上對下的關係，是以逐漸有學者倡導平等關係的同儕師徒制（peer mentoring）（陳嘉彌，2004）。

表 2

教練與師傅概念比較分析

師傅	教練
在處理情境上，自由給與暗示或技巧	教練在具體工作上不給予建議
在他們的生涯上的某些時間點與教導對象擁有相同的角色	不需要履行在學校中教練對象特定的角色
能夠給予快速的解決方案和想法	會談中使用結構化的模式，獲致協議的目標
有時會談會遵循一個架構，但較多的是非正式的教導接觸	議題重點在引出教練對象的潛在技能
聚焦在有經驗的員工傳授知識給沒有經驗者	仰賴教練對象找出自己的答案，產生自己的問題

資料來源：簡宏江，2012b；Tolhurst, 2006

總的說來，傳統領導與師傅是以領導者為出發，而教練或教練式領導是以成員或被領導者的角度為考量，並引發成員潛能而能有效自行解決其問題。至於教練的角色不是由教練者提供解決方案，教練也不給予過多的指示或建議，而是扮演較多的促進催化者角色（*facilitator*），並透過適切的提問和反思，讓部屬了解面對問題的方法，且教練領導者相信部屬是有其潛在能力解決其問題。此外，值得一提的是，校長教練式領導與認知教練的意涵相近，均是啟發成員的認知成長及問題解決能力，校長教練式領導與企業教練的意涵亦頗為相近，惟企業教練有內部教練與外部教練之分，校長教練式領導屬於一種內部教練，再者校長教練式領導與一般體育教練領導的差異，在於前者是偏向認知成長而後者偏向技能學習。

參、教練式領導的過程與模式

目前較廣泛被應用的教練歷程模式是成長模式（*GROW*）（林世倡 2013；鄭瀛川，2012）：第一階段是目標設定（*Goal*）：本階段聚焦於被教練者在教練歷程所想要達到的目標；第二階段是現實狀況（*Reality*）：有了清楚的目標後，接著就是釐清目前的狀況；第三階段是選擇（*Options*）：選擇階段是創造各種可行的行動方案 不帶任何評價或判斷，且讓被教練者自在發表想法；第四階段是意願（*Will*）：教練順序的最後階段是將討論結果轉為抉擇，並取得被教練者採取行動的承諾。McManus 針對如何進行教練，提出幾項要點包括：雙方必須對教練目標建立共識、強調你想要幫助對方的誠意、交換彼此對當前情境或可行辦法的意見、傾聽對方的想法與說法、分享教練者的建議、讓對方有機會回應並提出自己的想法、對希望達成的目標建立共識、和對方建立一套行動方案（胡瑋珊譯，2007）。Crane 則指出轉化式教練模式的三個階段為：（1）建立基礎階段；（2）回饋循環階段；（3）促進行動階段（郭敏珣、潘婉茹譯，2014）。

簡宏江（2012a）認為焦點解決教練領導理論在學校行政之應用為：（1）「不知道」溝通態度：焦點解決教練領導的溝通態度是強調不知道（*not knowing*），也就是相信員工是自己解決問題專家；（2）跳過員工問題找方法：強調問題解決導向，重視員工優勢、能力與資源，而非員工的問題與症狀，領導者把對話焦點放在正向，有助於問題解決的方法；（3）評分問句，監測校務推動：評分問句是讓感覺及認知具體化的技巧，藉此可使成員評估自己業務的進展情形。此外，簡宏江（2012b）也歸納出教練的幾個重要的要素：（1）議題導向：教練對象本身有個關懷議題，相當的困擾，但又不清楚自己的目標為何；（2）關係導向：教練建立一個強而有力的夥伴關係，重視與教練對象建立信任關係；（3）有力提問：教練的重要特色是透過有效的提問，協助教練對象自我察覺；（4）目標導向：教練重視協助教練對象之目

標釐清與設定目標，並提供支持以達成目標；(5) 強調改變：改變可能必須要調整教練對象的認知、情緒與行為；(6) 學習導向：培養教練對象成為自我導向的學習能力，並成為問題的解決者。

林世倡（2013）陳述領導教練其意義包括歷程性意義、策略性意義及目的性意義，就歷程性意義而言，領導教練式是一個教練者與被教練者間信任、合作關係建立的歷程；就策略性意義來說，領導教練的實施是教練者應用傾聽、提問、回饋等專業技能，來引導被教練者付諸行動達成目標；就目的性意義來看，領導教練的具體目標是提升被教練者的專業知能，成為自我導向的學習者，並提升團隊及組織效能。國際教練聯盟（International Coach Federation, ICF）則認為教練領導包括基礎紮根、共創關係、有效溝通、引導學習（林世倡，2013），循此，胡稚群（2015）指出外部專業教練的四大核心能力：(1) 設定基礎：身為專業教練要了解身為教練的道德規範與標準；(2) 共創關係：與客戶共創關係，教練必須同時擁有謙卑、支持、尊重與彈性的能力；(3) 有效溝通：善用傾聽的能力，找出客戶的弦外之音，並多詢問問題，誘導客戶找出答案；(4) 引導學習與成效：啟發覺察後給予客戶自我沉澱的時間，鼓勵突破框架，尋找可能的行動方案。丁一顧（2014）表示校長教練式領導的內容包括關係建立、有效溝通、覺知學習及回饋發展。

總括說來，教練型領導是領導者與對象建立在深度的溝通與信任之基礎上，進而透過引導、鼓勵與陪伴，協助對象朝向目標邁進（陳子湊，2013），而教練式領導的過程與模式，從前述可知，各家觀點不一，但偏向內部教練的校長教練式領導之過程模式歸納起來大致包含三大面向，如圖 1 所示，其一是信任關係的建立：校長要運用教練式領導首要與行政人員或教師建立信任關係，未能建立信任關係，則無法有效產生教練式領導之成效，亦即成員如果感受不到校長的善意，則較不會分享其困難而有所隱瞞，爰此，建立信任關係是校長運用教練式領導的重要過程；其二是教練技巧的應用：教練技巧應用是教練式領導的核心包含傾聽、提問與回饋；其三是激發部屬潛能：教練式領導是以部屬為中心，以人性化的領導態度出發，相信成員有能力解決問題，藉此可激發部屬潛能，進而促進組織績效。

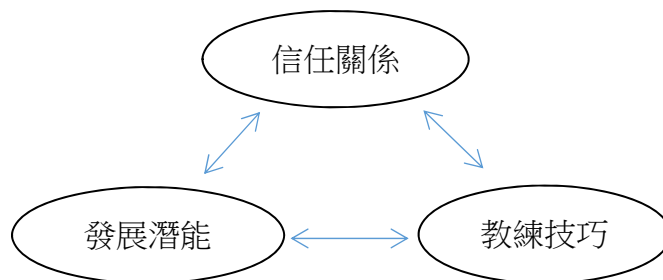


圖 1 校長教練式領導的重要過程模式

肆、教練式領導實務演練—提問技巧

教練式領導可以說是領導者善用教練會談的技巧，而發展出來的領導風格(陳子濤，2013b)，因此以下先闡述教練式領導的提問技巧，之後再以實務方式加以演練，以供中小學校長應用教練式領導之參考。

一、教練式領導的提問技巧

Clarke-Epstein 指出領導者提問時應注意的行為，分別是：一次問一個問題、問題結束時停頓一下、學習聆聽、提問後續的問題等(馮克芸譯，2009)。Satir 表示溝通姿態包括指責、討好、超理智、打岔及一致性，其中一致性是較健康的溝通姿態(李崇建，2018)。丁一顧與張德銳(2010)陳述認知教練的實施技巧為：(1) 建立融洽關係，教練者與學習者互動要營造出融洽及信任關係；(2) 採引導式之提問，以非威脅的可親的聲音及包含兩種以上的選擇之語句提問，如此能增加被教練者的思考；(3) 採探究式措辭及正面的假設；(4) 不做價值判斷；(5) 提供資源和善用資源。丁一顧(2011)認為專業學習成功運作的有效提問包括開放式提問、複數形式提問、探究式提問、量尺式提問及正向假設式提問。

簡宏江(2012a)指出教練對話的語言特徵強調連結而非矯正、尊重而非面質、自我啟發而非告知、鼓勵自我評估而非提供建設性意見，提問是釐清思維，刺激重要思考，而非依賴相似的習慣。Stanier 認為教練式領導可破除三大惡性循環，分別是部屬過度依賴你、工作排山倒海而來、沒有專注在真正重要的工作上，且教練式的對話是少給建議，問對問題，此外少問為什麼，多問什麼，所問的問題可包括如下，值得參考(林宜萱譯，2017)：(1) 開場問題：在想些什麼？這個問題是聚焦又開放的提問；(2) 魔法問題：還有其他的嗎？此問題可引導更多的好決策，更多的選項；(3) 焦點問題：對你來說，這裡真正的挑戰是什麼？此問題可讓對方動腦思考，釐清該解決什麼問題，「對你來說」這個詞可引發對方成長與工作能力；(4) 基礎問題：你想要什麼？這個基礎問題很直接；(5) 懶惰問題：我可以怎麼幫忙你？這個問題可以幫助對方思考真正的需求；(6) 策略問題：如果你對這件事說「好」，那麼你對什麼說「不」呢？此問題幫助對方找出真正要做的事；(7) 學習問題：對你來說，什麼對你最有幫助？此題提問可幫助對方發覺洞見，讓事情變得跟切身相關。

值得一提的是，教練式對話技巧與一般教學提問技有所差異，基本上教學提問技巧包括提問、候答與理答，並鼓勵教師多向學生問為什麼，但教練式對話為避免成員過多的防衛，對話過程盡量減少向成員提問為什麼。

綜上所述，歸納教練式領導的提問技巧之主要原則為：多問開放式問題及假設性問題、適時運用量尺問句、少問為什麼(避免形成防衛心理)、一次只問一個問題、學習傾聽、少

用質問式多用探詢式的提問方式、接受沉默的時間、建立信任關係(可降低雙重角色的問題)、盡量以好像、假如、可不可以、如果、也許等為開頭等，而筆者以為 Stanier 所提出的幾個問題，相當值得校長運用教練式領導之參考，試以實例模擬演練如下。

二、教練式提問的實例演練

1、指揮式

校長：此次辦理大型園遊會，主任你要注意幾件事情，第一就是要注意當天的交通指揮，第二就是要多督促級任老師指導學生……

主任：是的，校長，我會多提醒級任老師，交通指揮當天已安排了。

2、教練式

校長：此次辦理大型園遊會，主任你的想法是什麼？

主任：校長，我想把這次園遊會辦好，並讓學生留下美好的回憶。

校長：對你來說，辦理這麼大的活動，你最大的挑戰是什麼？

主任：我最大的挑戰是導師的抗拒、不配合。

校長：我可以怎麼幫你？

主任：請校長盡快召開園遊會籌備會議。

校長：我們下周就召開，請大家來溝通，還有其他的嗎？

主任：校長，沒有，主要是這個問題，其他的事務我會來處理。

對於上述對話評析如下：可以明顯發現指揮式的對話是以領導者為中心，部屬比較沒有發言空間，而教練式之對話是重視成員的意見與想法，並適時了解或察覺成員的需求，並提供適切的協助。從另一方面來說，指揮式比較快速、有效率，但不知道部屬的需求為何，而教練式因要建立信任關係，故需要花較多的時間，但能站在部屬角度思考問題，並有助於部屬的問題解決。值得提醒的是，「我可以怎麼幫你？」此一提問，宜考量校長哪些可以幫忙，哪些無法幫忙，或給予校長時間考慮，以避免猴子（比喻下一個工作步驟）又跳到校長的背上（陳美岑譯，2006）。

伍、校長教練式領導的相關實徵研究

關於校長教練式領導的相關實徵研究，洪瑋齡（2012）的研究發現管理教練技能對員工的心理賦能及員工的工作投入均有正向關聯性，亦即員工認知到管理教練技能越高，則也會認知較高的心理賦能並對工作投入越高。林世倡（2013）曾建構國民中小學校長領導教練者

核心能力指標，研究結果指出校長領導教練者核心能力指標之內涵包括遵守基本原則（內含符合倫理標準、建立教練合約的能力等）、建立共同關係（內含建立正向、信任、尊重之夥伴關係能力）、進行有效溝通（內涵主動傾聽、有效提問、適時回饋等）及確保目標達成（內含被教練者的覺知）等四大層面。丁一顧（2014）探究臺北市國民小學校長教練式領導與教師專業學習社群的關係，並將校長教練式領導建構出關係建立、有效溝通、覺知學習及回饋學習等四個層面，且研究發現臺北市國民小學校長教練式領導表現屬中高程度，其中表現最高者為「關係建立」，表現最低者則為「覺知學習」，此外校長教練式領導與教師專業學習社群間具中高度正相關，校長教練式領導對教師專業學習具有高度正向影響。

簡宏江（2012c）則建構幼兒園園長教練領導訓練方案，並招募公私立幼兒園園長接受工作坊訓練方案，研究結果指出在參與者成長與改變方面，受訓園長表示學會教練領導技巧，也能覺察省思自己的領導方式，並能初步運用教練技巧與人互動與溝通，增進了領導能力與信心。蔡嘉綺（2017）亦探討臺北市國小校長教練式領導與教師專業對話的現況與關係，研究結果發現臺北市國小教師對其校長教練式領導看法之現況為高度表現，國小校長教練式領導與教師專業對話具有中度正相關，且國小校長教練式領導之表現能有效預測教師專業對話。

綜觀上述，從相關實證研究結果可知，教練式領導已有一套嚴謹的運用過程模式及其理論架構，並證實校長教練式領導有助於教師專業對話及教師專業學習社群的發展。

陸、校長教練式領導的省思

支持校長教練式領導的理論基礎包括強調自我導向、自主導向的成人學習理論及重視正向思維的正向心理學（丁一顧，2013），且校長教練式領導有諸多好處，例如避免成員過度依賴領導者，並可協助成員成長等，惟教練式領導仍有限制及可省思之處，筆者參酌相關文獻（丁一顧，2013，2014；胡瑋珊譯，2007；Robertson, 2008），茲從「校長教練式領導習慣不易養成」、「校長實施教練時間與持續的問題」、「校長可能會有雙重角色問題」、「校長與成員的信任問題」、「接受教練者或部屬的心態」、「如何判斷指揮式與教練式領導的應用時機」、「校長教練式領導的人性觀、學習觀與權力觀」、「校長可靈活運用教練式領導」等闡述校長教練式領導之省思如下：

一、校長教練式領導習慣不易養成

有些領導者平時可能已經習慣以指揮式的方式進行領導，如果一時要轉換成為提問式的對話方式，可能會不習慣或無法調適之情形。再者，倘若在中小學校長培育階段未能接受教練式領導之相關培訓，則校長在應用及習慣養成上確實有其困難。

二、校長實施教練時間與持續的問題

教練式領導需要領導者有時間與成員進行較長時間的對話，短促時間較無法引發部屬的想法與發現問題所在，而領導者平日事務繁忙，可能無法持續落實教練式領導。換言之，時間與持續性問題可能是中小學校長運用教練式領導的障礙。

三、校長可能會有雙種角色問題

企業界的教練可分內部教練與外部教練，而聘請外部教練比較不會產生雙種角色的問題，但校長教練式領導之校長與主任或教師的關係是偏向內部教練，易衍生雙種角色的問題，亦即校長一方面擔任工作考核者，另一方面又要擔任潛能激發者。因此，McManus 就提到許多管理者往往覺得難以兼顧「評估者」與「教練者」這兩個角色，且教練對象可能難以接受這兩個角色的結合，因為會擔心績效評估受到影響，而不敢跟教練坦承錯誤和缺點（胡瑋珊譯，2007）。

四、校長與成員的信任問題

教練式領導是否能具成效，信任是關鍵因素，而信任關係需要較長時間的培養，是以校長在進行教練式領導時，一定要取得成員的信任，相信校長之所有作為是以成員及學校發展為考量，否則教練式領導成效將大打折扣。更確切地說，當校長與成員未能建立信任關係，則成員未必願意講真話，而影響教練式領導的運用成效。此外，前述雙重角色問題的解決之道也是在於校長與成員信任關係之建立。

五、接受教練者或部屬的心態

倘若部屬的心態是仰賴學校領導者的指揮，而不主動思考問題，則校長教練式領導將無從發揮，是故接受教練者或部屬的心態也是相當重要。另一方面，校長也要反思部屬的依賴心態是否為自己領導行為所造成，例如持權威式領導可能會衍生部屬依賴領導者的單向指揮。

六、如何判斷指揮式與教練式領導的應用時機

天下沒有最好的領導方式，只有最適當領導方式，因此中小學校長要判斷指揮式與教練式領導的應用時機，且可採取光譜運用的態度，依人員經驗、事情性質、時間、地點等不同，混合交互運用指揮及教練的方式，例如學校處於危機狀態應該要多採指揮式領導，而平時則可多採用教練式領導，以培育更多的教育領導人才，又如新進成員可能需要校長更多的直接指導，此外成員發生嚴重疏忽需要即時糾正而非教練式領導。扼要言之，校長教練式領導並非唯一的領導型態，在各種不同的場合，校長還須依情境扮演著多元領導角色。

七、校長教練式領導的人性觀、學習觀與權力觀

關於校長教練式領導的人性觀、學習觀與權力觀，就人性觀而言，校長教練式領導是基於人性本善的人性觀，相信人是主動，且透過適切協助，部屬可以自行解決其問題。在學習觀方面，教練式領導是基於有效提問，來誘發成員的思考與學習力，類似建構主義的學習精神。就權力觀來看，在教練過程並不展現法職權，而是以部屬為中心的夥伴關係。

八、校長可靈活運用教練式領導

如前揭文獻所述，企業界的外部企業教練通常有較為嚴謹的過程，包括關係建立、目標擬定、有效溝通、倫理規範及契約的簽訂等，而偏向內部教練之校長教練式領導可擇取企業界的外部教練之重點或精神，融入於日常領導過程，例如校長善用提問技巧可有效了解部屬需求，並激發部屬的工作潛能及問題解決能力。此外，校長教練式領導不必侷限於內部教練，亦可用於對他校校長，例如資深卓越校長可擔任他校初任校長導入輔導的外部教練。

柒、結語

本文最後再次從幾個 W 歸納闡明，首先是何謂校長教練式領導（what），本文將校長教練式領導定義為校長以非指導方式，透過與成員建立信任關係，應用傾聽、提問與回饋之教練技巧，來協助成員發揮潛能的歷程及促進學校教育目標之達成。從此一定義可知，校長教練式領導有別於傳統師傅教導或權威式領導，而是以部屬為中心、引導部屬學習並協助開發其潛能。其次是為什麼校長要學習教練式領導（why），一來可避免部屬過於依賴校長的指揮與決策，二來可讓主任、組長或教師有成長的機會，再者是校長在進行學習領導或課程領導過程之專業對話，比較適合啟動教練式的對話引導而非指揮式的命令口氣。第三是如何進行校長教練式領導（how），校長與成員的信任關係是重要前提，必要時可與成員共同建立其學習成長目標，再者運用提問技巧是關鍵因素，並且能善用回饋，亦即以有效對話與提問啟動學習並協助教師專業成長。

總結說來，學校是致力於教與學的服務型組織，存在比較多的專業對話，且校園民主化的倡導，故相當適用教練式領導及其對話方式，來促進行政工作效能及提升教師專業發展，冀望本文的提出能有助於中小學校長與行政人員或教師的互動，進而能激發成員的潛能和問題解決能力，以促進學校效能的提升及教育目標的達成。

參考文獻

- 丁一顧(2011)。會談技巧：教師專業學習社群運作成功的關鍵。**教育研究月刊**，**201**，28-38。
- 丁一顧(2013)。校長教練式領導相關概念、研究與啟示。**教育研究與發展期刊**，**9**(3)，143-162。
- 丁一顧(2014)。國小校長教練式領導與教師專業學習社群關係之研究。**教育政策論壇**，**17**(3)，117-151。
- 丁一顧、張德銳(2010)。認知教練理論與實務。臺北市：五南。
- 江麗美(譯)(2010)。高績效教練：有效帶人、激發潛能的教練原理與實務。Sir John Whitmore 原著。臺北市：經濟新潮。
- 李崇建(2018)。薩提爾的對話練習。臺北市：親子天下。
- 林世倡(2013)。國民中小學校長領導教練者核心能力指標建構之研究。**新竹教育大學教育學報**，**31**(1)，77-113。
- 林宜萱(譯)(2017)。你是來帶人，不是幫部屬做事：少給建議，問對問題，運用教練式領導打造高績效團隊。Michael Bungay Stanier 原著。臺北市：高寶國際。
- 胡稚群(2015)。專業教練必備核心能耐：引導學習 陪客戶一起奇幻冒險。**能力雜誌**，**711**，102-106。
- 胡瑋珊(譯)(2007)。口袋大師教你教練策略。Patty McManus 原著。新北市：中國生產力。
- 洪瑋齡(2012)。管理教練技能對員工工作投入之影響—以員工心理賦能為中介變項(未出版之碩士論文)。國立中央大學，桃園市。
- 郭敏珣、潘婉茹(譯)(2014)。夥伴教練心關係：轉化出團隊高效能。Thomas G. Crane 原著。高雄市：培迅國際管理顧問。
- 陳子湊(2013a)。教練會談運用於知識管理的經驗分享。**品質月刊**，**49**(3)，28-31。
- 陳子湊(2013b)。企業如何導入教練型領導與知識傳承創新。**品質月刊**，**49**(6)，6-9。
- 陳恆霖(2017)。Coach 領導學：帶人才超越現在職位的企業教練心理&對話技術。臺北市：大寫。
- 陳美岑(譯)(2006)。別讓猴子跳回你背上：主管好整以暇，部屬勇於任事的管理智慧。William Oncken, III 原著。臺北市：臉譜。
- 陳朝益(2010)。幫員工自己變優秀的神奇領導者。臺北市：大寫。
- 陳朝益(2016)。傑出領導人的最關鍵轉變—走出權力，轉身「轉型教練」的革心旅程。臺北市：大寫。
- 陳嘉彌(2004)。青少年學習應用同儕師徒制可行性之探析。**教育研究資訊雙月刊**，**12**(3)，3-22。
- 馮克芸(譯)(2009)。會問問題，才會帶人。Chris Clarke-Epstein 原著。臺北市：大塊文化。
- 黃俊華(2007)。教練，幫助你成功。臺北市：經濟新潮社。

- 蔡嘉綺 (2017)。臺北市國小校長教練式領導與教師專業對話關係之研究 (未出版之碩士論文)。臺北市立大學，臺北市。
- 劉聿紋 (2013)。「非指導」才有效：教練式領導讓員工自己變聰明。《能力雜誌》，692，84-87。
- 劉美玲 (2012)。教練領導模式之研究—探討 D 公司現況 (未出版之碩士論文)。國立清華大學，新竹市。
- 鄭瀛川 (2012)。教練 GROW4 步驟 讓員工成為企業大樹。《能力雜誌》，676，48-54。
- 簡宏江 (2012a)。來場教練對話：焦點解決教練領導理論在學校行政之應用。《育達科大學報》，31，1-22。
- 簡宏江 (2012b)。中小學校長專業成長的新取向—實施領導人教練服務制度初探。《學校行政雙月刊》，78，25-42。
- 簡宏江 (2012c)。幼兒園園長教練領導訓練方案建構之研究。《育達科大學報》，30，1-26。
- Boren, D.M. (2017). Synergistic school: Coaching teachers, teams and team leaders. *Leadership*, 46(5), 40-43.
- Bossi, M. (2008). Does leadership coaching really work? *Leadership*, 38(1), 31-35.
- Forde, C., McMahon, M., Gronn, P., & Martin, M. (2013). Being a leadership development coach: A multifaceted role. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(1), 105-119.
- Hopkins-Thompson, P.A. (2000). Colleagues helping colleagues: Mentoring and coaching. *NASSP Bulletin*, 84(617), 29-36.
- Kee, K.M., Anderson, K.A., Dearing, V.S., Harris, E., & Shuster, F.A. (2010). *RESULTS coaching: The new essential for school leaders*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- McCarthy, G. (2014). *Coaching and mentoring for business*. London: SAGE.
- Nidus, G., & Sadler, M. (2011). The principal as formative coach. *Educational Leadership*, 69(2), 30-35.
- Reiss, K. (2015). *Leadership coaching for educators: Bring out the best in school administrators* (2nd.). Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Robertson, J. (2008). *Coaching educational leadership: Building leadership capacity through partnership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Robertson, J. (2009). Coaching leadership learning through partnership. *School Leadership and Management*, 29(1), 39-49.
- Thach, L. (2002). The impact of executive coaching and 360-degree feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Journal*, 23(4), 205-214.
- Tolhurst, J. (2006). *Coaching for schools: A practical guide to building leadership capacity*. New York: Pearson Education.

(感謝臺北市立大學教育學院丁一顧院長提供教練式領導相關文獻資料)