

校長應從傳統式領導轉型到教練式領導的必要性

莊金永

桃園市三坑國小校長

國立臺灣師範大學教育系博士班博士候選人

一、前言

有人說，「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」也有人說，校長是學校的領航者，其領導的品質深深影響著學生的學習與教師的教學，以及學校辦學的整體績效（Hallinger & Heck, 1996；Potin, Shen, & Willians, 1998），這些在在都說明了「校長」這角色之於學校的重要性。

然而，劉聿紋（2013）指出，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，雖關心事情，但卻將員工視為工具，以快速解決問題為主。而國內學者秦夢群教授即曾於其相關著作中舉出多個校長的案例，說明現今的校長存在著許多的領導問題，甚至導致校長的黯然下台或狼狽離開（秦夢群，2019，頁 237-241）；且筆者目前擔任校長此職務，從校長同儕間的訊息交流、觀察與瞭解中，發現仍有許多學校行政逃亡潮特別嚴重，而校內外檢舉投訴案件特別多的學校，其校長的領導風格的確較偏向傳統式的領導。

職是之故，筆者深深感覺到現代學校所需要的校長，應如 Cheliot & Reilly（2010）所說，是一位能展現出支持、創意與批判思考、營造高度關係等行為，「新型領導模式」的校長，亦即像一位教練（coach），所表現出的領導行為就是所謂的教練式領導（coaching-based leadership），其最重要的角色是教練（coach）的角色，而非管理者（manager）的角色（薛雅菁，2006；陳朝益，2011）才是。因此，從以上說明可知，教練式領導之於現代學校的校長，在校務經營與團隊領導上，其助益與重要性不言可喻，亦是本評論最重要的動機。

以下就從學理與學校現場實務的經驗二方面加以說明，並驗證教練式領導對校長經營與領導學校的重要性，以及值得推廣的必要性。

二、教練式領導的意涵

Cheliot & Reilly（2010）認為傳統的領導模式較傾向命令、告知、只是、掌控，強調順從而較少發展部屬的能力；而教練式領導則注重部屬間關係的營造，展現同理、開放、尊重、熱忱特質，運用提問、傾聽、回饋等技巧，以關注部屬的場長與發展。

丁一顧（2013）則認為教練式領導是一種影響過程，在此過程中，領導者透過個人正向的行為特質之影響，與部屬建立關係，善用傾聽、提問、回饋等教練技巧，引導、支持與協助部屬進行學習與解決問題，藉以促進部屬的學習與成長，最後達成組織的績效與目標。

三、教練式領導的相關學理依據

教練式領導通常是一對一或一對多的領導方式，都屬於成人間的學習活動；此外，教練式領導會以正向觀點來看待領導者，並運用傾聽、同理、提問等方式，與被領導者共同面對問題，所以它的理論基礎可以說主要來自成人學習理論與正向心理學二部份。

首先，在成人學習理論方面，Knowles, Holton, & Swanson(2005)的研究中指出，成人學習有六大基本假設：(1)學習者於進行學習前需要瞭解為何需要學習；(2)強調學習者的自主性與自我導向概念；(3)成人學習更關注學習者的先備經驗；(4)成人進行學習時，已然具有學習的準備度；(5)成人學習是協助成人解決日常生活情境中的問題或提升其工作表現；(6)成人學習強調學習的內發動機。此外，該理論強調內發學習動機、自我導向學習（Brookfield, 1986；Knowles, Holton, & Swanson, 2005）、合作、省思與實踐（Brookfield, 1986）。

其次，在正向心理學部份，心理學家 Seligman（2002）主張，應幫助人們發現及利用自己的內在資源，進而提升生活品質，而非強調治癒過去的創傷。同時，以正向思維看待人事物（陳明秀，2008）、運用傾聽、同理、提問、自我表露等技巧，瞭解個體的正向特質（邱珍琬，2007），並藉由自身正向主觀經驗，建立自我學習信心，進而願意挑戰更高難度的問題（張齡謙譯，2010）。

四、校長教練式領導的實踐案例分享

筆者擔任校長的學校為教育部部定的「非山非市」7班小校（國小6班，幼兒園1班），學生人數未達百位（國小73人，幼兒園26人）。學校雖非地處偏遠地區，但無論在人力或資源上皆不及偏遠地區或都會型學校來得充足，因為偏遠地區學校有「偏遠地區學校教育發展條例」可以進行相關資源與經費的補助，都會型學校則有較多的社會資源與人力的協助。如此的小校在推動各項教育事務或對外比賽上，往往都面臨人力較缺乏與資源較不足的窘境，茲以一般小校感覺最困擾、最吃力的比賽，亦即一年一度的「語文競賽」為例，用以說明校長教練式領導可發揮的功能與展現的績效。

語文競賽可分成學生、教師與社會三組，比賽項目主要分成演說、朗讀、作

文、字音字形、寫字五項，其中的演說、朗讀與字音字形三項，又因國語、閩南語、客語三種語言而再細分組別，因此如要全部項目參賽，需要的參賽人員數量非常可觀，而其中「學生組」更可說是重中之重的組，因為語文領域是正式的課程領域，學生對外競賽表現的良窳，自然成為該校家長評定學校語文教育是否成功的重要指標項目之一。然學生表現的良窳，指導教師是關鍵，小學生更是如此，因為除了牽涉到教師語文指導的專業外，如教師的指導意願與熱忱足夠，則幾乎是成功一半，理由無他，因為教師除了會傾囊相授相關語文項目的技巧外，更會額外利用課餘或假日給學生多加練習與指導的時間，而激發教師的指導意願與熱忱即成為校長責無旁貸的重要領導工作。

首先，筆者盤點校內語文專長教師與社區人力，發現教師中臥虎藏龍，其中不乏曾參加全國賽或縣市賽的教師，家長中亦然，惟這幾位教師多屬資深教師，過去都曾有豐富的參賽與指導語文競賽經驗，但多半都會婉拒再參加與指導，理由雖為給後進年輕人參加與表現的機會，另一方面則是勞逸平均的問題。

接著，面對這樣的情境，筆者先透過關懷教師請假和家庭與工作狀況等方式，積極與校內各教師建立良好的關係，並鼓勵與歡迎他們可隨時到校長室進行意見交流，或提出學校的各項興革意見，於是每當有教師來校長室時，筆者都會把握機會提出關於學校語文競賽的問題與看法，並透過傾聽（很多時候是抱怨過去行政的不協助）與同理，希望他們提出看法，甚或是解決之策，且回饋他們所提出的困難則由學校行政來解決，只要他們願意參加或指導學生參賽即可，而如此做的理由無他，只有喚醒教師內在的再次學習動機，才有可能真正激發他們沈寂已久的教學熱情。

果然，開始有部份資深教師被我的誠意所打動，願意再次參賽或指導學生，於是我召集學校行政主管，並身先士卒地提出校長也認養一比賽項目，親自指導參賽的學生（後來選擇是國語演講比賽，因為自己過去也是選手），且期待各處室主任、組長，除跟校長一樣認養一項參賽或指導的項目外，更應積極協助其他願意投入指導學生的班級導師，或科任教師進行指導的相關工作，如指導時間與地點的協調，相關用具的提供與準備，甚至是與家長溝通等部份，其目的就是讓指導老師能更專心且全心在指導項目上即可，而非被周邊的瑣碎事務所困擾。

所幸，皇天不負苦心人，在這樣教練式領導的過程之下，幾年下來，學校願意參加教師組、社會組（代理教師、職工、社區家長參加）與指導學生參賽的教師增加許多，成果亦豐。其中學生組部份，字音字形比賽除連續四年取得龍潭區參加市賽的代表權，其中一年更取得桃園市參加全國賽的代表權；而難度最高的國語演講比賽（上台前 30 分抽題後即席演講），更一舉拿下市賽第三名，成為創校以來的最佳成績……。教師組部份，除字音字形比賽曾獲市賽第二名之外，

作文比賽也連續三年取得龍潭區代表權，其中二年更榮獲市賽第二名……。社會組部份表現亦佳，除一位家長在字音字形項目中曾拿下全國第三名外，更於 110 年度的全國賽中榮獲最佳的特優獎；客語朗讀比賽（護理師）與作文比賽（工友）亦曾取得龍潭區參加市賽的代表權……。事實上，這三組的參賽選手與指導老師間，亦因學校的整合與催化，充分展現合作模式，如字音字形項目，才能在學生、教師與社會三組都能同時獲得佳績。

五、評論與建議

從筆者在人力與各項資源皆較缺乏小校中的親身經歷，且在有不錯的績效與成果下可知，校長教練式領導除能降低校園中行政與教師間的緊張關係外，更能促發同仁內在學習與接受挑戰的動機，進而激發其工作熱情，應證了教練式領導的對校長領導的助益與成效。因此，校長教練式領導的確應予重視，並在校長同儕間加以推廣。

以下則是給仍在第一線的校長，或即將朝校長之路邁進的教育伙伴中肯且實用的建議：

1. 教練式領導注重部屬間關係的營造，的確是校長治校與領導校內同仁參與各項教育活動或競賽過程中最重要的第一步。
2. 校長可善用傾聽、提問、回饋等教練技巧，引導、支持與協助校內外伙伴們（包括行政、教師、職工、家長等），進行學習與解決問題，藉以促進伙伴們的學習與成長。

參考文獻

- 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。
- 邱珍琬（2007）。《諮商技術與實務》。臺北市：五南。
- 秦夢群（2019）。《教育領導理論與應用》。臺北市：五南。
- 張齡謙譯（Roger Fritz 著）（2010）。《正向思考力大無窮》。臺北市：世潮。
- 陳朝益（2011）。《幫員工變優秀的神奇領導者：能問會聽、不靠權力，未來企業最需要的教練型主管》。臺北市：大寫。

- 陳明秀（2008）。**Seligman** 正向心理學進行國小綜合活動學習領域教科書之內容分析（未出版碩士論文）。臺北市立教育大學，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。
- 薛雅菁（2006年11月3日）。**Coaching** 教練型領導。取自 <https://n.yam.com/NotFind?aspxerrorpath=/view/mkmnews.php/431119>
- Brookfield, S. D. (1986). *Understanding and facilitating adult learning: A comprehensive analysis of principles and effective practices*. Santa Barbara, California.
- Cheliotis, L. G. & Reilly, M. F. (2010). *Coaching conversations: Transforming your school one conversation at a time*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Hallinger, P. & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Knowles, M. S., Holton, E. F. & Swanson, R. A. (2005). *The adult learner* (6th ed.). Burlington, MA: Elsevier.
- Potin, B. S., Shen, J., & Williams, R. C. (1998). The changing principalship and its impact: Voice from principals. *NASSP Bulletin*, 82(602), 1-8.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Positive psychology, positive prevention, and positive therapy*. Retrieve from http://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4281464/positiev%20psychology.pdf

