

# 應用 GROW 模式建立 校長專業發展與領導思維之探討— 以課啟校長培育為例

孫台育

國立東華大學教育與潛能開發學系教育研究所教育政策與行政組博士生  
花蓮縣美崙國中校長

林成財\*

國立東華大學教育與潛能開發學系教育研究所課程與教學組博士生  
慈濟大學附屬高中專任教師

## 中文摘要

隨著智慧科技高速發展，當今教育環境已經大不同。快速、持續和不可逆式的改變已成為常態，過去校長的成功領導模式也不再是未來校長的成功指南。本研究主要從課啟校長培育過程，探究校長課啟模式，從中找尋校長自我專業內涵，以建立校長專業發展方向。嘗試在課啟校長培育歷程，應用 GROW 模式為校長持續專業發展，並為校長領導尋找新思維。

本研究採用個案研究法。以東部 3 位校長參與「課啟校長培育」的三階段，「課啟前自我省思」、「實體課啟對話語錄」、「課啟後會談」的歷程中，正式與非正式訪談內容等為研究資料。進行課啟校長培育模式中自我省思、深度傾聽、引導與非指導，並應用 GROW 模式的目標（Goal）、真實性（Reality）、選擇性（Option）、推動意向方式（Will way forward）等，嘗試建構校長專業發展與領導思維的研究架構。

本研究結論由三位校長於參與課啟校長培育後的自我省思，認為一位未來的專業校長應具備以下專業涵養：(1)敏銳觀察，主動探詢好問題，給予同仁勇於表達，建構團隊心理安全感；(2)引領成員反思、探究與分析，深耕教師社群形成回饋機制，建立夥伴關係；(3)激發成員的見解，釋放成員創新能量，培養自主行動，共創團隊學習成長。

關鍵詞：GROW 模式、課啟校長、校長專業發展

## Investigation of How GROW Model as a Coach Model Develops Principals' Profession of Leadership

Tai-Yu, Sun

National Dong Hwa University Department of Education and Human Potentials Development  
Education Policy and Administration Group Doctoral student  
Hualien County Meilun Junior High School Principal

Cheng-Tsai, Lin\*

National Dong Hwa University Group Department of Education and Human Potentials Development  
Curriculum and instruction Doctoral student  
Tzu Chi Senior High School Affiliated with Tzu Chi University Full-time teachers

### Abstract

With the rapid advancement of smart technology, today's educational environment has undergone significant transformations. Fast, continuous, and irreversible changes have become the norm, and the past successful leadership models for principals are no longer a guide for future principal success. This research primarily focuses on the process of principal nurturing through "COACH curriculum for Principals" to explore the principal curriculum launching model, seeking the principal's self-professional connotations to establish the direction for their professional development. The study attempts to apply the GROW model during the curriculum launching process to facilitate the continuous professional development of principals and to explore new perspectives for principal leadership.

This research employs a case study approach. It involves three principals from the eastern region who participated in the three stages of "pre-curriculum launching self-reflection," "physical curriculum launching dialogues," and "post-curriculum launching interviews." The data collected includes formal and informal interview contents. The study utilizes self-reflection, deep listening, guidance, and mentoring within the principal nurturing process through curriculum launching. Additionally, it applies the GROW model's components, including Goal, Reality, Options, and Will way forward, in an attempt to construct the research framework for principal professional development and leadership thinking.

The conclusion of this study is equivalent to the self-reflection of the three principals after participating in the training of the principals of the class, and believes that a future professional principal should have the following professional accomplishments:

First, observe keenly, take the initiative to ask good questions, give colleagues

the courage to express themselves, and build a sense of psychological security in the team; Second, lead members to reflect, explore and analyze, deeply cultivate the teacher community to form a feedback mechanism, and establish partnerships; Third, stimulate members' insights, release members' innovative energy, cultivate independent actions, and jointly create team learning and growth.

Keywords: GROW Model, Coaching Principal , principal professional development

## 壹、研究背景與動機

現今教育環境劇變，是處於一個有變動性（volatility）、不確定性（Uncertainty）、複雜性（complexity）與模糊性（ambiguity）VUCA 的教育環境。而過去校長成功領導模式，也不再是未來成功指南。Freier（1997）主張教育應使學習者成為學習歷程中的主體，成為自己的意義創造者（p.41）。校長的培育或培訓也應如此，校長的專業發展與精進，會讓教育環境變得更好。

校長是學校的靈魂人物，牽引著學校人、事、物發展，一位專業的校長更能引領學校前進，面對瞬息萬變的教育環境。又 21 世紀學校，適逢 AI 機器人快速發展的工業 4.0 時代，加上 2020 年起影響全球劇烈的新冠疫情，對校長而言，唯有與時俱進，不斷的自我精進增能，奠基校長專業實力，方能不被淘汰；而過去校長權威領導或口號式的指導，也無法再取得教職員工的認同與信服，必須有本事，以校長的專業修為，才能令老師信服而追隨。

校長與學校組織之間不再是簡單的校務運作與行政事務關係。根據張志明（1999）的分析，教育組織的特性有：(1)服務對象俱參與普遍性；(2)服務對象異質性大；(3)組織目標抽象性高；(4)組織科層體制與專業系統之間聯繫鬆散性。因此，學校是個複雜的組織，具有科層體制、鬆散結合、雙重系統及非正式組織的特性。組織成員間彼此的關係看似互相連結但卻保持各自的獨立，但實際上關係卻不密切、呈鬆散狀態。校長與行政人員間是一個系統，教師本身又是另一個系統。在獨立與鬆散以及雙重系統下，教學和行政系統衝突的情境，更增加校長領導的困難度（張明輝，1999；Weick, 1976；Owens, 1998）。

然而，校長兼具領導者與管理人的身分，很難時時刻刻與老師站同一陣線；但是肩負的教育使命，將校長與老師圈成「專業教育人員」的生命共同體。因此，校長這樣的身分職位，讓研究者重新對「自己的專業能力」定位。猶記前輩校長耳提面命：一位優秀稱職的校長應該「有所為，有所不為，因勢而為」。然而一直存在心中的疑惑是：「為」與「不為」間的專業拿捏準則在哪？

Daresh 與 Playko（1992）研究指出：校長在職前培育階段，專業發展較偏重有關未來擔任校長有效表現的學術理論學習，以及部分的實務實習；在導入輔導階段，學術理論則與實務演練是並重的；在職專業成長階段則著重於結合現職需求、研習進修以解決實務問題。然而校長專業發展的現況，不論是職前、導入或在職階段，多數以研習進修為解決實務問題。因此以解決學校實務問題為出發點，整理校長專業發展的需求與相關理論是為本研究的動機與目的之一。

2022 年，研究者參加教育部中小學課啟校長培育計畫，在校長專業學習社

群重新對「自己的專業能力」定位；也在一群具有共同教育願景、目標與價值信念的校長所組成的專業學習團體，透過課啟培育模式開啟了校長教練（coach）輔導方式。Coach 模式是以平等對話及引導探索等方式，進行教育實務或學校經營等問題的交流討論、經驗分享與深度學習，提升校長專業發展與建立校長專業社群的支持系統。從 1998 年九年一貫的課程改革，再到 2019 年十二國教課程綱要的實施，課程與教學領導將校長領導角色，從專業的行政領導逐步擴大納入課程與教學領導。

研究者在課啟校長培育過程中，觸動個人擔任校長慣性思考處理校務省思，也察覺校長與老師間的角色光譜從「上下關係」逐漸往「夥伴關係」移動；校長須為校務發展負責又要推動教師專業成長，處境如臨深淵般的艱困。在課啟運作歷程中，因課啟校長須以夥伴校長為主體，且需持續有效溝通與對話，放下校長既有思維框架促使校長不斷的學習，成為像海綿一樣的學習者，而在課啟機制建構歷程中，因為不同階段需要不同的角色轉化策略。是以，研究者想要從課啟校長培育歷程中，探究參與課啟的校長如何反思、如何設立目標及其行動模式為何？則為本研究的另一主要動機與目的。

經濟合作暨發展組織（Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD）在「教學與學習國際調查」（The OECD Teaching and Learning International Survey, TALIS 2018）結果報告中指出持續專業發展（Continue Professional Development, CPD）是教師和校長職業道路的一個重要因素，提供能夠影響課堂和學校實踐的培訓（OECD, 2019）。於是，在課啟校長培育模式，除了培養個人作為校長的專業知識、基礎技能、態度、價值觀的專業發展外，並應用課啟流程，課啟前夥伴校長的省思脈絡；實體課啟，以夥伴校長為中心，以聆聽、觀察與發問，關注學校特別事件，需要引導討論；實體課啟後會談，課啟校長與夥伴校長從經驗中一起學習與成長。在專業發展歷程中，運用 John Whitmore 及他們的教學諮詢團隊發展 GROW 模式（Whitmore, 2009），以目標（goal）、真實性（reality）、選擇性（option），推動意向方式（will way forward），運用到學校領導領域，更能有脈絡化思考，也能激盪或激發創新經營策略，以解決或改善學校經營問題。此外，也提供校長領導專業增能及自我反思與批判的方向。應用 GROW 模式結合理論與實務經驗，能梳理校長領導與管理的諸多思考慣性模式，且校長也可成為持續轉化的學習者，以持續學習轉化的概念，以實際形況與實務知識為基礎，引導學校教師專業成長機會。據此，探討應用 GROW 模式，如何促使校長領導新思維，則為本研究的第三個動機與目的。

根據以上所述研究動機與目的，本研究關注的問題如下：(1)如何應用 GROW 模式，促進校長領導新思維？(2)課啟校長模式對校長專業發展之影響為何？



## 貳、課啟校長機制與校長專業發展之相關性

### 一、校長專業發展

校長專業發展已是世界潮流，OECD（2019）提出 TALIS 2018 年成果第一冊提到，對複雜技能和知識的專業水準掌握是一個長期而持續的過程，而且，隨著技術、技能和知識的不斷進步，專業人員必須不斷更新他們的技能。而根據這種方法，學校領導者被視為終身學習者，在整個職業道路上有不同的培訓需求。在整個 OECD 組織，99%的校長在調查前的 12 個月中至少參加了一種類型的專業發展活動。報告亦指出，校長們在通過職前培訓方案之後，對其領導的專業精神還有相當大的空間，為還必須有效從事與學校成功有關的各種做法來幫助他們發展所需的領導技能。因此，在職期間的專業發展更顯重要，其中包括制定和傳達共同願景、培養共同實踐、領導團隊實現學校目標、教學改進、發展組織能力和管理變革。TALIS（OECD, 2019, 2020）的研究結果顯示，參與專業發展是校長發展技能的最常見途徑，故其提出的目標之一為：「提供高品質的持續專業發展，專注於高需求領域。」（賀彩利，2022）。

專業發展（Professional Development, PD）不僅是教師所需，一校之長的校長更是需要。校長不僅必須提供 PD 培訓的機會，而且必須參與這些活動，以加強他們的管理和領導技能（ODCE, 2016）。TALIS 2018 結果報告（OECD, 2019）指出要為教師和學校領導提供學習機會，且聯合國永續發展目標（SDGs）已經認識到，實施適當的 PD 作為確保教師在其整個職業生涯中學習和改進的關鍵政策槓桿的重要性。因此，教科文組織確定了教育系統的下列戰略：「審查、分析和改進教師培訓（職前和在職）的品質，為所有教師提供高品質的職前教育和持續的專業發展和支援」（UNESCO, 2016, p.55）。TALIS 2018 報告亦指出參加培訓教師，往往表現出較高的自我效能和工作滿意度（賀彩利，2022）。故，校長持續專業發展是教師和校長職業道路的一個重要成長因素，也是能夠影響課堂和學校實踐的培訓。

校長專業發展（Principal Professional Development, PPD），是指培養個人作為校長的技能、知識、專業知識和其他特徵的一切活動，包括校長培訓、初任輔導與在職訓練的所有階段（施又瑀，2014）。OECD（2019）指出有效校長專業發展理念的基本概念基於以下的假設：校長是終身學習者，在職業生涯中具有不同的專業需求。利益相關者和主管機關的任務是在教育系統內採取行動，準確確定這些需要，並確保獲得相關培訓。同時，校長有專業責任，在能力所及時尋求、認同和參與這些培訓活動。因此，必須確定對校長實務影響最大的培訓類型、校長認為最需要培訓的領域以及參與的障礙。因為持續專業發展對於創造改進文化以及形成共同的學習願景至關重要，所以校長不僅必須提供持續專業發展培訓的

機會給教師，而且自己必須參與這些持續專業發展的活動，加強他們的管理和領導技能。林煥民、鄭彩鳳（2011）指出校長專業發展是指校長在符合專業特質與原則下，經過專業組織之選任與支援，並且在任職生涯中遵行組織倫理及滿足成長需求，持續不斷的培育專業素養及服務態度，並主動學習研修教育及經營校務之專業知能，用以適應社會變遷，從而促進辦學之學校公共關係、教育品質與學校效能之過程及成果。

## 二、課啟源起與課啟校長機制

「課啟」(coach) 乙詞最早出現始於十八世紀法國君主立憲的卓越市民檢視委員會；二十世紀初期，學校教育在科學管理與一般視導概念的影響下，以特殊視導藉由拜訪教室、技能示範、提供諮詢等支持教師工作的相關支援 (Tschannen-Moran & Tschannen-Moran, 2011)。此類特殊視導者在二十世紀末進入二十一世紀初期間，發展為以“coach”的名稱出現。其擔任 coach 者，通常是學科專家或專長於學科設計者，而校長和教學領導者通常被指派扮演輔導者角色，學校領導者也會和輔導人員合作發展短程、長程的計畫 (Tschannen-Moran & Tschannen-Moran, 2011)。二十一世紀初，學校教育的教練聚焦在成人學習，強調倫理、能力、熟練度和精通度，遠遠超過之前所發展的教學視導，是聚焦於教室內班級管理與教學活動。coach 執行任務的方法強調證據本位，卻經常缺乏有效的輔導模式可以引導教練執行任務，往往流於形式上的告知與傳遞，反而形成另一種傷害 (Tschannen-Moran & Tschannen-Moran, 2011)。

由於年代及國內外研究者對課啟意義之見解甚多，如黃榮華與梁立邦(2005)認為，教練不提供被教練者建議和告知答案，其透過提問與對話來激發被教練者思考並做出引導，使被教練者自行找出解答。教練是非直接指導的過程，其重視探究與發現，協助並激勵被教練者學習自行抉擇 (陳朝益，2010；Reiss, 2007；Thomas & Smith, 2009)。丁一顧 (2013) 認為，教練係教練者與被教練者雙方建立可信任之關係，當問題與需求出現時，彼此皆能體會並承認這是一項有價值的學習機會，教練者便可透過善用傾聽、提問、回饋等各種教練技巧，用以協助和支持被教練者進行實踐式學習 (experiential learning)；教練是藉由建立對話，引導他人自我覺察與採取行動，協助他人達成更高的效能 (Kolb, 1984)；教練是對話、觀察、實踐、省思等方式，最終達成個人或組織之學習與目標並解決問題 (Robertson, 2008)。諸位學者對課啟所下之定義，因看法不同而略有歧異。研究者將上述各家見解彙整後歸納為：課啟是教練者與被教練者雙方建立信任關係後，引導、同理、支持、協助與被教練者內心探索與覺察，並且教練者與被教練者雙方相互學習與成長的互動過程。

本研究以 2018 年教育部辦理「中小學校長專業支持系統建構與發展實施計

畫」的輔導機制中之校長教練（coach）輔導方式為研究基礎（教育部，2018）。2019 年，擔任校長輔導者的英文 coach，倘直譯為一般行業通用的「教練」，恐無法彰顯校長課程與教學領導的專業意涵，因此計畫團隊取 coach 的「音」與「意」在校長領導所需的雙重意涵，由教育部定案擔任 coach 的輔導校長，名為「課啟校長」；與課啟校長對話的校長，名為「夥伴校長」；整個引領校長專業發展的輔導機制，則名為「中小學課啟校長機制」。期能引導校長面臨學校特別事件以運用課啟領導模式，燃起校長的的教育熱忱，帶領學校團隊建立共識與共好目標，達成十二年國教的素養教育目標（林香吟，2020）。課啟為課啟與被課啟二種對象互動運作方式進行，強調二者之間互為主體的對等關係，本文定名為課啟者與夥伴關係。這二種對象可以包括：跨校的校長之間；校內的教師同儕、校長與主任、主任與教師之間；或是校外之間；而課啟對象的決定，存乎於學校重要事件發生所涉及的利害關係人；課啟的目的是基於專業主義，形成彼此共學，不斷追求卓越的學校教育效能（Bearwald, 2011；Tschannen-Moran & Tschannen-Moran, 2011）。爰此，課啟運作的主要步驟是基於互為信任的關係，雙方就必要討論的學校事件，透過專業的傾聽與提問，進入反思、探究與分析，引導決策者自主行動，獲得更佳的學校實務決策行動。

### 三、校長專業發展與有效課啟模式之關係

本文指稱之校長專業發展，是指在校長培訓及初任輔導方案之外，以在職培訓活動的形式所展開的活動，是指擔任校長職務後，仍然持續專業發展，培養個人作為校長的專業知識、基礎技能、態度、價值觀的一切活動。而專業發展是專業組織的重要功能，強調共同探究、反思、及更深層的釐清與確定領導力的之內涵。參與 2018 年教育部辦理「中小學校長專業支持系統建構與發展實施計畫」的課啟校長機制，在培育課啟校長課程實作與演練，不僅是以校長為主體，更是以校長為建構利害關係人的核心（教育部，2018）。校長教練（coach）引導方式，協助校長專業的學習與成長，課啟歷程為實踐校長專業發展。

課啟程序由課啟與被課啟二種對象互動運作，為強調二者之間互為主體的對等關係，本文定名為課啟者與夥伴。這二種對象可為跨校的校長之間；校內的教師同儕、校長與主任、主任與教師之間；或是校外之間；而課啟對象的決定，存乎於學校重要事件發生所涉及的利害關係人；課啟運作的主要步驟是基於互為信任的關係，雙方就必要討論的學校事件，透過專業的傾聽與提問，進入反思、探究與分析，引導決策者自主行動，獲得更佳的學校實務。爰此，課啟的目的是基於專業主義，形成彼此共學，不斷追求卓越的學校教育效能（Bearwald, 2011；Tschannen-Moran & Tschannen-Moran, 2011）。

有效的課啟程序須關注的事項簡稱 5C，包括：(1)意識（consciousness），代



表需關注夥伴的自我覺察、成長與監控；(2)連結（connection），是指須重視與夥伴的信任連結，俾以承擔新的挑戰、追求卓越；(3)能力（competence），是指肯定夥伴的表現，並重視夥伴自己的學習過程；(4)貢獻（contribution），是指讓夥伴認知自己對教育的貢獻，保持初衷熱情及持續改進的動力；(5)創造力（creativity），是指讓夥伴自己選擇步驟去實現目標，發揮其創造力（教育部，2020b；Tschannen-Moran & Tschannen-Moran, 2011）如圖 1 所示。

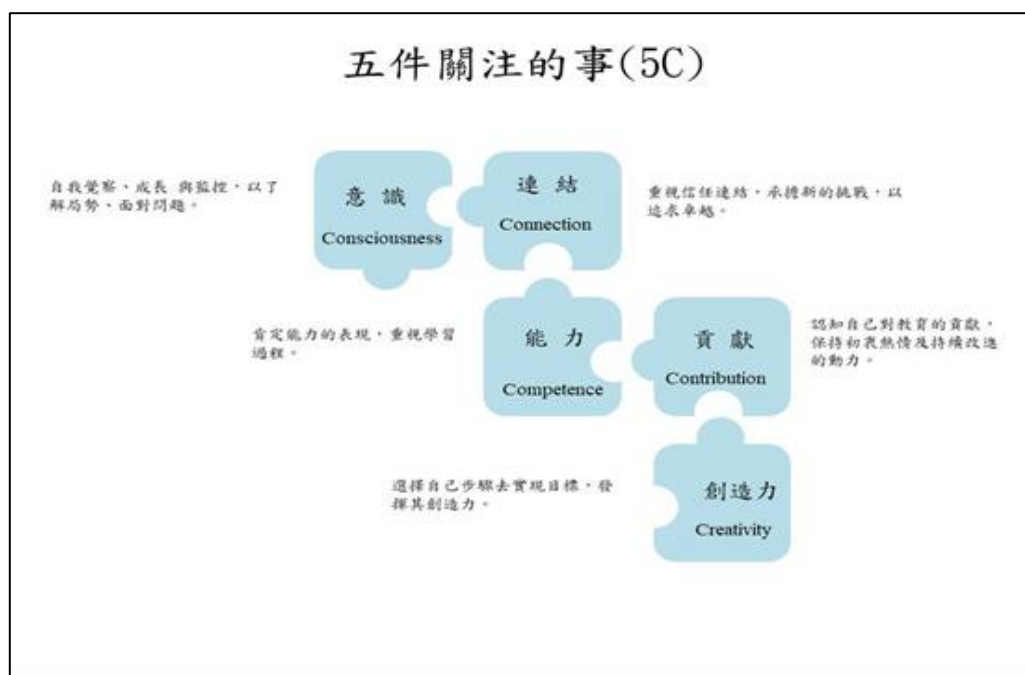


圖 1 課啟運作五件關注的事

資料來源：教育部 109 年度中小學校長培育計畫手冊

同時，課啟也強調三個原則，簡稱 3S，包括：(1)以夥伴為中心的 self，是指課啟者本身須脫掉專家指導的角色，提出精準透徹的問題，而不是告訴如何做，協助夥伴將自己置於專業學習的核心，規劃自己的學習歷程，引導夥伴充滿活力、勇於負責，找到最適合自己的發展方向。(2)立基於夥伴優勢的 strength，是指在課啟對話中，避免暴露夥伴的弱點，應從夥伴的正向假設開始，鼓勵無論情勢如何嚴峻，一定可以找到解決的辦法。同時，引導夥伴的自我效能感，進而讓夥伴訂定自主學習目標，推進不同的策略和設計方案。(3)safe 是指營造一個無究責的安全友善環境，避免指責，解除負面情緒，藉由觀察和聆聽分析，引導覺察錯誤，並透過同理心的傾聽，降低防衛心，以增加自發性和參與專業發展（教育部，2020a；Tschannen-Moran & Tschannen-Moran, 2011）如圖 2 所示。

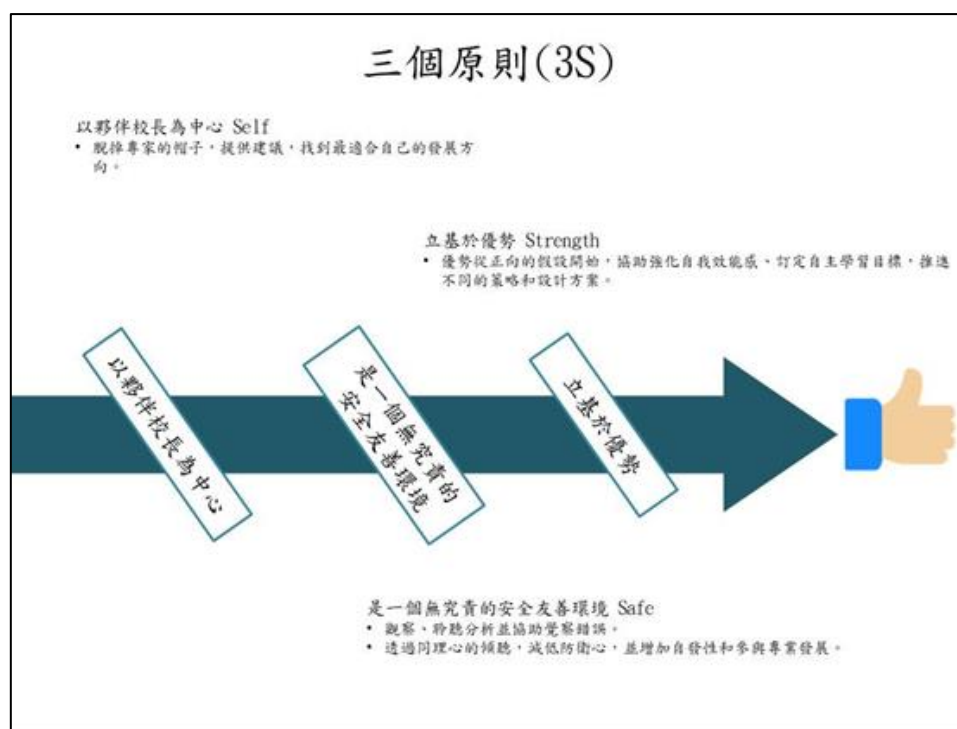


圖 2 課啟運作的三個原則

資料來源：教育部 109 年度中小學校長培育計畫手冊

爰此，TALIS 2018 結果報告（OECD, 2019）指出持續專業發展是教師和校長職業道路的一個重要因素，提供能夠影響課堂和學校實踐的培訓。且持續專業發展對於創造改進文化以及形成共同的學習願景至關重要，所以校長不僅必須提供持續專業發展培訓的機會給教師，而且自己必須參與這些持續專業發展的活動，加強他們的管理和領導技能。林煥民、鄭彩鳳（2011）指出校長專業發展是指校長在符合專業特質與原則下，經過專業組織之選任與支援，並且在任職生涯中遵行組織倫理及滿足成長需求，持續不斷的培育專業素養及服務態度，並主動學習研修教育及經營校務之專業知能，用以適應社會變遷，從而促進辦學之學校公共關係、教育品質與學校效能之過程及成果。故此，本文所探究有效課啟模式對於校長專業發展之相關，是指在校長培訓及初任輔導方案之外，以在職培訓活動的形式所展開的活動，無論年資為何，是指擔任校長職務後，仍然持續專業發展，培養個人作為校長的專業知識、基礎技能、態度、價值觀的一切活動。透過運用其課啟運作模式，立基於互為信任的關係，校長發揮有效溝通能力，不是取決於快速提供解決方案和現成的答案，而是取決於專業的提問和傾聽，而提問與對話原則是課啟須依據夥伴提出的議題，如專業發展、教學領導、評量、資料分析、規劃、決策等）和行為進行提問，避免答案為「是」或「否」的問題，以優先建立彼此的信任關係，聚焦於事實議題的提問，同時以提問方式幫助夥伴連結過去、現在和未來，並提出具有探索價值的提問，以引導夥伴發展自主特定的行動規劃（Bearwald, 2011；Knight, 2011）。引領校長專業發展能力培養，帶領學校團隊進入反思、探究與分析，引導決策者自主行動，致力提升學生的知識、能力和態度，以培養學生成為具有教養、涵養和責任感的公民。

## 參、研究設計與資料蒐集

### 一、研究設計與實施

本文嘗試以參加中小學課啟校長培育的課啟模式探究校長專業發展，以質性研究個案研究方法，研究對象為東部三位校長，研究對象除了研究者為國中校長外，還有一位國小校長及一位國中校長，服務學校規模為中、大型學校，校長年資超過 20 年以上且具有教育部們教學領導 A+校長資格。三位校長參加課啟校長培育，為體驗課啟模式分別擔任課啟校長與夥伴校長 2 種身分，成員資料說明如表 1 所示。

表 1 參與研究課啟校長資料

校長代碼/服務學校	性別/	學校規模 (一般+特殊)	校長年資
課啟（夥伴）校長 A/國中	女	18+5 班	17 年
課啟（夥伴）校長 B/國中	女	12+5 班	11 年
課啟（夥伴）校長 C/小學	男	37+3 班	22 年

研究歷程以參與課啟校長培育過程，研究者修改基本課啟技能與課啟對象循環模式，如下圖 3。為課啟前，夥伴校長提供簡述學校特別事件紀錄及省思紀錄；實體課啟，立基夥伴校長為中心以聆聽、觀察與發問，關注學校特別事件需要引導討論；實體課啟後會談，課啟校長與夥伴校長從經驗中一起學習。在經過 2 位成員的同意下蒐集這期間的現場對話錄影，以及正式與非正式訪談，及紀錄資料如：夥伴校長事件省思紀錄表（簡述紀錄、省思紀錄）及課啟校長的專業回饋紀錄。並經過成員們交互檢閱這些資料正確性，另外依此資料參加教育部課啟校長佐證認證。

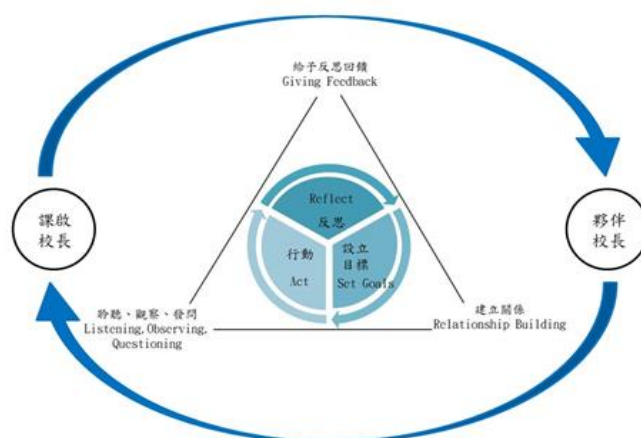


圖 3 基本課啟技能與課啟對象循環模式  
資料來源：修改自教育部 109 年度中小學校長培育計畫手冊

## 肆、研究結果與討論－課啟模式在校長專業發展之運用

## 一、課啟歷程以 GROW 模式發展校長專業領導

## (一) 課啟前一攬鏡自照（GROW）模式



圖 4 GROW 模式

資料來源：教育部 109 年度中小學校長培育計畫手冊

1. Goal：在校務經營，我遇到什麼問題或目標？
2. Reality：我的有形和無形的需求是什麼？我的感受是什麼？
3. Options：我以前是怎麼成功處理這種問題？想像您最有智慧的朋友會建議您做什麼？發現有一部分是自己無法面對，有什麼特別原因？
4. Will：我要採取第一步是什麼？

研究顯示，參與課啟的夥伴校長們，初始聚焦學校問題多以直接描述學校現況問題開始。

行政兼職老師與一般教學老師觀念及共識是分歧；家庭功能不彰造成學生學習落差...；如何鼓勵老師願意精進教學，提升教學品質？面臨學生拒學，老師學校如何有效處置？（夥伴校長 A）

遇到學校特別事件多以過去經驗或直覺處理，有時內心也易造成忐忑不安心情（夥伴校長 B）。

對於過去未接觸課啟校長模式前，校長領導以專注在技術、職能或專業領域的專業能力（夥伴校長 C）。

系統性思考為校長領導的必備要素，透過系統性思考，有助於校長在領導學校系統時見樹又見林。此外，反思也為校長領導的必備素養，透過 GROW 思考模式，更能聚焦學校事件描述及幫助校長在展現領導學校（課程領導、行政領導、專業文化領導）及領導他人（家庭社區領導）」脈絡化及漸進轉化成領導的思想。



## （二）實體課啟－我懂您的難

實體課啟模式是課啟校長引導夥伴校長，立基於夥伴校長為中心，以引導非指導，使用正式及非正式對話，對話內容聚焦學校事件描述，思考脈絡以 GROW 思考模式，如事件情境：夥伴校長對於弱勢家庭的學生學習落差及輔導管教等問題很困擾，尤其是希望引領學校夥伴一起成長。但，如何引導學校團隊成員願意反思，重新燃起教學初衷，願意持續改進動能，發揮校長領導團隊專業性。由夥伴校長帶著學校事件以角色互換，由夥伴校長扮演老師，課啟校長為學校校長，課啟模式以 GROW 模式引導，引領夥伴校長有步驟思考 GROW 模式。

### 1. 目標 Goal

夥伴校長 B：學生無法選擇出生或生活在什麼家庭，身為學校師長的我們如何透過弱勢家庭的學生學習落差及輔導管教，為出身弱勢家庭的學生創造成功的學習經驗，更何況那是家庭因素，為何總是要老師承擔學生學習成果呢？

課啟校長 A：感謝老師願意說出感受，也讓我們有這機會一起學習與成長。對於想解決弱勢家庭學生學習落差的困境，也非老師個別能完成任務，您是一位很有責任心老師……

夥伴校長 B：我希望自己能想方設法，也想要請全校老師一起關心弱勢家庭學生的學習與輔導管教問題，針對學生可能出現的學習困難，請老師們能給予更多理解、同理情境與耐心陪伴。我相信越多人關心，孩子們會被照顧得更周全。

課啟校長 A：在對話過程中，老師是否有想過想獲得什麼目標？也許，當您走出這扇門時，您希望帶著什麼離開，而哪個想法是您目前尚未擁有的？

夥伴校長 B：在課啟對話後，我希望能找到具體處理弱勢家庭學生的學習與輔導管教問題之關鍵做法，並開始行動。我也希望自己能夠更有耐心及愛心，透過換位思考學生難處，找出問題並積極解決。

在這課啟對話過程中，以同理、傾聽，讓教師思考自身角色，待彼此有信任關係，慢慢引導老師對自身角色覺察，這裡的目標指的並非是您對議題、問題或工作，而是在組織裡角色所設定的目標。

### 2. 現實 Reality

課啟校長 A：對於弱勢學生的學習與輔導管教問題，您的感受是甚麼？

夥伴校長 B：因為生命不能重來，孩子的學習不能等，弱勢學生更需要可靠的支持系統協助，我感受到這件事情必須盡速妥善處理。

課啟校長 A：目標聚焦後，我們現在關注的是可以用甚麼時間、地點，透過甚麼人來一起關注這件事？

夥伴校長 B：因為學生原生家庭環境問題，弱勢家庭學生的學習與輔導管教，以學生在學校的時間處理最佳，除了一般課堂上的班級經營與輔導管教，課後多一點時間和孩子對話機會也是可行的做法。因此導師、任課老師、行政與輔導人員都是合適的人員。

課啟校長 A：有了方向以後，您要用甚麼方式跟導師、任課老師、行政與輔導人員溝通，形成共識大家一起做呢？

夥伴校長 B：我覺得可以邀請有實務經驗的專家辦理工作坊，由專家先分享實務上的所見所聞；再讓導師、任課老師、行政與輔導人員分享校內弱勢家庭學生會出現的一般性問題，透過同理後，引起師長們的協助動機。

課啟校長 A：導師、任課老師、行政與輔導人員在自己的崗位上可以多為弱勢家庭學生的學習與輔導管教做些甚麼？又實質幫助這些需要幫助的孩子？

夥伴校長 B：行政部分透過行政組織與任務分工處理。然而，老師部份要老師願意做，效果才會好。因此這部分我覺得可以邀請校內有意願協助的老師之中的「能動者」發起組織教師專業學習社群，用團隊協作共創方式思考具體可行的作法，再行實施。

課啟過程中，夥伴校長的感受需要被同理，且可以透過個人需求，進而讓老師發揮正向影響力，帶動領域教師發展教師專業社群，一起共好支持力量。

### 3. 選擇 Options

課啟校長 A：選擇像是「假如你手上有根魔杖，你會怎麼做？」

夥伴校長 B：我會想要透過合理的選擇來使用這跟魔杖，讓協助弱勢家庭學生的學習與輔導管教的實質效益增加。

- (1) 首先找出校內談得來的能動者，發起任務型態的教師專業學習社群，建立夥伴關係後再討論事情的處理方案。
- (2) 行政端透過行政會議或是處室會議，討論行政端需加強的方案，例如統計弱勢家庭學生人員名單、建立學生的學習與輔導管教機制、追蹤學生的學習與輔導成效。

- (3) 導師端可以與學務處輔導室合作，強化班級經營與家庭的連結，必要時家庭訪問深度了解學生家庭，並隨時將學生個案情況與行政承辦人同步，達到即時且有效的溝通與輔導。
- (4) 任課老師可以應用課後輔導機制，強化學生學習成效。

選擇猶如魔杖，點石成金，透過有所選擇，老師們會想方設法找槓桿點，也會集思廣益，建立夥伴關係。

#### 4. 意願 Will

課啟校長 A：這是很具有具體想法，接下來您會『想要』怎麼做？（鼓勵課啟夥伴從談話中浮現的具體行動計畫。）

夥伴校長 B：統計弱勢家庭學生人員名單，由教務處提供學生學業成績，比較與一班學生的差異性。將比較結果讓校內老師知道，共同關心與同理，引起老師們處理弱勢家庭學生的學習與輔導管教的動機。其次，辦理工作坊由實務面的專家學者帶領探究此問題的嚴重性與解決策略，放大這件事情對孩子深遠影響，強化老師們的動機。

課啟校長 A：若以「意願」量表 1 到 10 分的分析，您這樣做的可能性有多大？

夥伴校長 B：10 分，我的感覺是，我們既然透過這次對話找到處理這件事情的方法了，當然要付諸行動啊！

綜上，經由課啟歷程以 GROW 模式，覺察、分析和反思校長領導的貫性思考與框架，經由課啟過程，校長放下權威角色，立基課啟夥伴為中心，以聆聽、觀察、發問，給予正向回饋，透過友善互動的過程，不斷地反思事件發生所設立目標，找到可以解決問題或發展的策略和行動。研究者依據課啟對話歷程，校長應用 GROW 模式，處理弱勢家庭學生的學習與輔導管教的領導新思維，如整理表 2。

表 2 推動處理弱勢家庭學生的學習與輔導管教 GROW 模式

校長與學校對於弱勢家庭的學生學習落差及輔導管教問題				
事件 理論 面向	目標 (Goal)	現實 (Reality)	選擇 (Options)	意願 (Will)
實務 面	<p>目標：如何透過弱勢家庭的學生學習落差及輔導管教，為出身弱勢家庭的學生創造成功的學習經驗。</p> <p>問題：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 弱勢家庭學生在哪裡？如何找出校內弱勢學生？</li> <li>■ 學校老師在弱勢家庭學生的學習與輔導管教中扮演的角色為何？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 常會自問來自弱勢家庭的學生，學校能幫忙做些甚麼？</li> <li>■ 如何與學校行政、老師溝通，共識前行？</li> <li>■ 學校行政、導師、任課老師與輔導老師可以怎麼做？</li> <li>■ 知識管理，學校如何建立良好溝通管道，行政資料如何建立、統整與傳承？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 調整自己與教師的思維模式找到事情著力點。</li> <li>■ 盤點弱勢家庭學生。</li> <li>■ 透過與老師溝通及工作坊形成共識。</li> <li>■ 組織任務型教師專業學習社群，建構行動策略與落實處理此事情。</li> <li>■ 在保護個資原則下行政建立數位化平台，有效溝通與管理弱勢家庭學生學習與輔導資料。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 統計弱勢家庭學生人員名單，由教務處提供學生學業成績，比較與一般學生的差異性。將結果讓老師知道，共同關心與同理，引起老師們處理弱勢家庭學生的學習與輔導管教的動機。</li> </ul>

### (三) 課啟後會談－從經驗中一起共好與學習

課啟後的會談是很特別經驗，即便校長們都經歷很多校務歷練，以換位思考角色感知，讓夥伴校長描述對課啟校長過程的感受。焦點轉移由我至他人，其歷程中是否有好好聆聽？討論方案是否有替代或可行性？是否有幫助夥伴校長反思和領導決策？

當校長要有正向信念，相信老師們都擁有一顆善良的心，都是有意願讓孩子讓學校更好。有時問題不一定是學生或是老師，而是校長本身覺察與反思（課啟校長 A）。

「共好」這件事情，不是校長或某些人說了算，而是應該是大家一起共責的付出、討論及建構。以 GROW 模式，我們應該關注的是，如何引導而非指導，即便在某些立場或觀點上有所差異，而這差異是否有些方式、策略可以有效溝通（課啟校長 B）。

學會同理式的聆聽是校長重要的能力，過去能理解聆聽的重要，但如何有脈絡聆聽重要訊息，經由這回課啟經驗，夥伴校長及課啟校長角色互換，學習聆聽技巧與與換位思考的方式，體驗老師感受，進而理解及瞭解行政



與一般老師在其職位都有難處（課啟校長/夥伴校長 C）。

## 二、課啟模式對校長領導專業之應用

（一）課啟重視課啟校長與夥伴校長建立友善關係，以關注夥伴校長的意識（Consciousness）連結（Connection）為夥伴校長的能力（Competence）貢獻（Contribution）創造力（Creativity）簡稱為 5C 的事。

過去未接觸課啟校長模式前，校長領導以專注在技術及問題解決能力。接觸課啟校長模式，改變傳統的指揮和控制實務做法，轉而採用很不一樣的做法：在這個模式下，主管提供支持和指引，而不是下達命令，而夥伴學習如何以釋放新鮮活力、創新和認真投入的方式，調整適應不斷變化的環境（夥伴校長 A）。

事實上，在課啟歷程中課啟校長角色並非以專家指導而是協助夥伴校長如何敏銳自我覺察及專注聆聽，透過信任連結，肯定夥伴校長表現，給予重新燃起初衷的熱情，願意持續改進動力以做出貢獻，發揮創造力帶領團隊有步驟實現目標。

（二）課啟重視環境營造氛圍

課啟過程重視環境氛圍的營造，且關注三個原則（3S）以夥伴校長為中心（Self），是引導而不是直接告訴夥伴校長怎樣做，用適切的提問提供建議，陪伴他／她找到最適合自己的發展方向；立基於優勢（Strength），對話中避免暴露夥伴校長的弱點，展現他／她的優勢和強項；無究責的安全友善環境（Safe）課啟校長要避免指責而成為評鑑，藉觀察和聆聽分析並協助夥伴校長自我覺察錯誤。

對於夥伴校長的問題，確實都是學校常碰到的問題。個人覺得身為校長其實不是在處理事情，而是在處理人的問題。所以，請您想一想學校老師們之間的關係及所營造的氛圍好不好？會直接影響到身為校長的行政決定與效果（課啟校長 A）。

從正向的語言開始，以同理心的傾聽，減低防衛心，協助夥伴強化自我效能感，願意承擔新的挑戰；在充滿友善的關係中推進學校願景與目標，重視與夥伴的信任連結，重新燃起夥伴初衷的動能，增進夥伴的自發性並參與專業發展。

### （三）課啟需要真誠聆聽也重視發問原則與提問技巧

課啟立基於夥伴為中心，以真誠聆聽建立友善信任關係。提問原則以課啟校長協助夥伴校長找到答案，以詢問夥伴校長重要議題與行為與能引發具體和相關訊息的問題；能提出連接過去、現在和未來的問題，具有探究價值的問題及精準透徹的問題；偶爾探詢提供回應的許可，避免以自己的舊經驗直接指導；不要問「為什麼」，避免被夥伴校長認為有預設立場之感。其歷程中需要敏銳觀察夥伴校長的表情、情緒及表達方式。

綜合上述，課啟對校長專業發展的影響分為二部份，第一、課啟歷程重視有系統對話脈絡，經由課啟校長引導夥伴系統性思維模式，以 GROW 目標、現實、選擇、意願四個階段，透過目標確認、逐步釐清問題、擬定策略方法，到採取關鍵第一步行動，其模式運用可激發夥伴的見解，釋放學校成員創新能量、勇於任事，讓學校成員成為夥伴關係一起協行與共好。第二、課啟模式對校長領導專業之應用，掌握 3S 原則以夥伴為中心，真誠聆聽、敏銳覺察、引導式發問，給予自我反思與正向回饋，建立友善及信任關係，其引導模式有助於角色換位思考，也助於提升校長領導專業之精鍊。研究者整理其概念圖如圖 5 所示。



圖 5 課啟對校長專業發展的循環模式

## 伍、結語與建議

校長在教育現場面對教育改革、少子女化衝擊、全球化變局、新興科技融入、AI 數位科技時代的各種挑戰，如何有效引導學校教職員工協力同行，帶領學校落實教育改革實現永續發展、培養學生全球公民與數位公民素養，是非常嚴峻的挑戰。本研究提出以下運用課啟模式的校長專業發展建議：

### （一）敏銳觀察，主動探詢好問題，給予同仁勇於表達，建構團隊心理安全感

疫情發展不確定性因素及 AI 快速變動，讓未來教育環境如疫情發展將演變為混亂中常態秩序，陳木金（2005）在學校經營的場域中提到，校長的工作好像是處於「變革」與「未來」的兩大世界趨勢之間。課啟模式是一個概念，也是帶領團隊建構組織成員心理安全方法，過程中沒有指導只有引導，以 GROW 成長模式協助組織成員，有系統性思考及聚焦問題核心以達成目標。透過課啟敏銳觀察成員需要、主動探詢好問題的提問方式及仔細聆聽給予認同與讚賞，讓成員安心表達自己，勇於嘗試錯誤，使得每天發生在學校的事件，可以從縱向、橫向看到內部深層的結構和利害關係人心智模式，進而做出最適切的處置，以達人際友善互動關係及共同成長的組織。

### （二）引領成員反思、探究與分析，深耕教師社群形成回饋機制，建立夥伴關係

課啟模式是一種信念，也是一種素養，讓校長練習如何將對過去經驗的批判性思考，轉換成為對未來的規畫思考。透過校長社群有系統支持與引導，看見自己也看見領導他人脈絡化及漸進轉化成領導的思想。從課啟模式看見校長領導素養新思維，校長都知道改變學校最重要的關鍵是教師素養能力培養，只有從校長領導素養做起，帶領學校團隊進入反思、探究與分析，引導決策者自主行動，致力提升學生的知識、能力和態度，將此素養浸潤在教師、學生和家長社區各方人員的互動之中，縱使一開始從傳統的方式轉化為共學夥伴制需要適應磨合期，然而這終究是培養學生成為具有涵養和責任感的公民最重要的宗旨。

### （三）激發成員的見解，釋放成員創新能量，培養自主行動，共創團隊學習成長

在這個模式下，校長以身作則，帶領團隊成員支持系統成長和指引方向，是給予知識及協助他人自己去發現知識；而不是下達命令與批判。如果採取 GROW 成長模式及養成思考習慣和友善的回饋意見，相信在校園內隨處可見師生釋放新鮮活力及創新和認真投入，以調整適應不斷變化的教育環境。

在面對未來世界的挑戰，校長的工作好像是處於「變革」與「未來」的兩大世界趨勢之間，校長身為教育領航者，不但是傳統的學校經營管理者，也是教育改革的落實和推動者，校長領導素養是學校教育一股穩定的力量。校長本身以身作則，進而發揮影響力，讓師生沉浸在有素養校園。

因此，實務上建議校長應冷靜地從複雜的事務中找出基本結構，並從基本結構中建立完善系統，再運用動力使其得以順利運作，進而從中找出簡單的規則與秩序，讓學校生生不息，永續運轉。

## 參考文獻

- 林香吟（2020）。融合臺灣與美國校長專業成長之課啟校長模式。師友雙月刊，621，59-64。
- 林煥民、鄭彩鳳（2011）。校長專業發展之研究—指標建構。教育研究集刊，57(4)，81-120。
- 施又瑀（2014）。國民中小學校長專業發展之研究—以彰化縣為例。學校行政雙月刊，91，092-117。
- 教育部（2018）。107 年度初任校長專業發展輔導工具國際工作坊暨座談會實施計畫。作者。
- 教育部（2020a）。109 年度「初任校長專業發展輔導工具暨校長全系統思考課啟 Coaching 領導力課程研討」。作者。
- 教育部（2020b）。109 年度中小學課啟校長培育計畫研習手冊。作者。
- 陳木金（2005）。趨勢領導。載於國家教育研究院籌備處，校長的專業發展（頁 115-138）。國家教育研究院籌備處。[Chen, M.-J. (2005). Trend leadership. In the Preparatory Office of the National Academy of Education, *Professional development of principals* (pp. 115-138). Preparatory Office of the National Academy of Education.]
- 陳朝益（2010）。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。
- 張志明（1999）。當前教育改革議題。載於王如哲、林明地、張志明、黃乃瑩、楊振昇合著，教育行政（頁 251-287）。高雄：麗文文化公司。
- 張明輝（1999）。學校教育與行政革新研究。臺北市：師大書苑。[Chang, M. H. (1999). School education and administrative innovation research. Taipei, Taiwan: Shtabook.]
- 黃榮華、梁立邦（2005）。人本教練模式。臺北市：經濟新潮社。
- 賀彩利（2022）。中小學校長專業學習社群與校長專業發展關係之研究（未



出版之博士論文)。國立臺北教育大學。

- Bearwald, R. R. (2011). It's about the questions. *Educational Leadership*, 69(2), 74-77.
- Daresh, J. C., & Playko, M. A. (1992). *The professional development of school administrators*. Sydney: Allyn and Bacon.
- Freire, P. (1997). *Pedagogy of the heart*. NY: Continuum.
- Knight, J. (2011). What good coaches do. *Educational Leadership*, 69(2), 18-22.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- OECD. (2016). *School leadership for learning: Insights from TALIS 2013*, TALIS, OECD Publishing, Author. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.1787/9789264258341-en>
- OECD. (2019). *TALIS 2018 results (Volume I) teachers and school leaders as lifelong learners*. TALIS, OECD Publishing, Author. Retrieved from <https://www.oecd.org/education/talis/talis-2018-results-volume-i-1d0bc92a-en.htm>
- OECD. (2020). *TALIS 2018 results (volume II) teachers and school leaders as valued professionals*. TALIS, OECD Publishing, Author. Retrieved from <https://www.oecd.org/education/talis-2018-results-volume-ii-19cf08df-en.htm>
- Owens, R. G. (1998). *Organizational behavior in education*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Reiss, K. (2007). *Leadership coaching for educators: Bringing out the best in school administrators*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Robertson, J. (2008). *Coaching educational leadership: Building leadership capacity through partnerships*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Thomas, Will., & Smith, A. (2009). *Coaching solutions: Practical ways to improve performance in schools* (2nd ed). NY: Continuum

- Tschannen-Moran, B., & Tschannen-Moran, M. (2011). The coach and the evaluator. *Educational Leadership*, 69(2), 10-16.
- UNESCO. (2016). *Education 2030: Incheon declaration and framework for action for the implementation of sustainable development goal 4*. Retrieved from [http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/education-2030-incheon-framework-for-action-implementation-of-sdg4-2016-en\\_2.pdf](http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/education-2030-incheon-framework-for-action-implementation-of-sdg4-2016-en_2.pdf).
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19. doi:10.2307/2391875
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance*. London: Nicholas Brealey Publishing.

