

混合教練策略在我國中小學校長培育之應用

陳木金

國立政治大學教育學院教授、政大心腦學中心研究員

楊念湘

國立政治大學教育學系博士候選人

摘要

本文以 Bloom、Castagna、Moir 與 Warren (2005) 提出的「混合教練策略」為核心，依據師傅校長經驗傳承的五大向度：瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突及生涯發展，將混合教練策略應用於前述五大向度中的「瞭解學校」向度，建構校長專業發展的系統知識，融合校長辦學的經驗、理解、內化、統整，進行教練或師傅校長的經驗傳承，作為校長未來運用混合教練策略瞭解學校之參考，使其經營校務時也能更得心應手。

其次，本文統整歸納國內外相關研究，針對全國獲得教育部校長卓越領導獎之5名校長進行焦點座談，分析與統整校長們座談的內容，形成校長經驗傳承之內涵，座談過程採取攝影錄音方式，並於座談後轉譯編碼，整理與分析逐字稿內容，彙整成書面資料及影音檔案，整合e化資源。

最後，本文提出的結論如下：1.運用催化教練策略研擬校務經營；2.運用教學教練策略蒐集學校資料；3.運用合作教練策略資源整合運用；4.運用諮詢教練策略拜訪關鍵人物；5.運用轉型教練策略深入瞭解學校。本文的建議則包括：1.多方蒐集資料，深入瞭解學校；2.規劃遴選機制，提升教導品質；3.參與專業社群，建立社會網絡；4.整合e化資源，形成完整體系。

關鍵字：混合教練策略、師傅教導模式

The Application of Blended Coaching Strategies for the Principal Preparation in Elementary and Middle Schools

Mu-Jin Chen, Professor

College of Education & RCMBL, National Chengchi University

Nien-Hsiang Yang, Ph.D. Candidate

Department of Education, National Chengchi University

Abstract

The core of this study was the “Blended Coaching Strategies” which was proposed by Bloom, Castagna, Moir & Warren (2005) and the study was based on the five dimensions of mentor principals’ experience inheritance: “Understanding”, “Designate”, “Motivation”, “Reconcile”, and “Career”. We applied blended coaching strategies to the dimension of “Understanding” and constructed a systematical knowledge about principal professional development. We tried to integrate principals’ experience, understanding, internalization, and integration of dealing with school affairs. We hope that what we do can help every principal operating a school better and more successful.

Secondly, we integrated the literatures about the topic, invited 5 excellent principals in Taiwan, and tried to collect material by focus group. After the focus groups, we organized the content, analyzed the contents of the transcripts, and compiled into a written information and files in order to establish the e-platform of mentor principals’ experience inheritance information.

Finally, according to the results of the study, we proposed the conclusions: 1. Make strategies of managing schools by facilitative coaching. 2. Collect school information by instructional coaching. 3. Integrate and use resources by collaborative coaching. 4. Visit key person by consultative coaching. 5. Understand schools in depth by transformational coaching. The suggestions of the study are: 1. To collect multiple information, and understand schools in depth. 2. Plan the selection mechanism, and improve the quality of coaching and mentor teaching. 3. To join professional communities, and establish social networks. 4. To integrate e-resources, and form a complete operating system.

Keywords: blended coaching strategies, mentoring model

壹、緒論

在校長生涯的每一個階段，提供實務上的專業訓練以及專業能力之培訓，將對校長培育及校長實務有重要的幫助，其中包括：成為一位校長的準備、校長的導入、校長工作的強化等，增強新任校長的技巧，提供經驗豐富之優良校長的分享機會，擴展新任校長們發展和伸展他們的能力。初任校長甫接掌校務，大都希望能展現理想與抱負，準備大顯身手來經營學校，然而，經驗不足或是手腕不夠靈活，卻也影響到他們經營校務的信心和效果，甚至波及爾後生涯發展與規劃。因此，倘若在初任校長或即將擔任校長者的生涯過程中，能有前輩、教練或師傅校長的扶持，相信未來的校長會獲得更多其他理論與實務經驗，而使其運作學校事務能更加得心應手。

對於新任校長 (new principal)、缺乏經驗的初任校長 (beginning principals, first-time principal) 或是轉換學校的繼任校長 (successor principal) 而言，除了要處理繁忙的工作及難以預料的學校問題外，還要學習與適應新的工作環境及角色，解決到職初期所遭遇的種種挫折、焦慮與困境 (陳錫珍、翟淑菁、黃慧真、唐嘉彥，2004)。為幫助校長能在最短時間內調整自己以發揮應有的功能，並順利瞭解學校，Bloom、Castagna、Moir 與 Warren (2005) 提出「混合教練策略」(Blended Coaching Strategies) 的模式，透過擁有多數認知教練、實體論教練、生活教練與同儕教練等教練經驗的教師和校長，共同發展出混合教練策略，讓所有的教練者都可在此策略的架構下進行計畫、實行與評鑑。此外，國外為使初任校長能夠勝任工作，特別倡導「師傅校長 (principal mentoring)」方案，在初任校長儲備階段，安排師傅校長來輔導和協助他，此項措施頗受好評，且亦具成效。例如，Tomlinson (1997) 指出，師傅校長在幫助初任校長分析其專業發展需求、開展個人發展計畫、支持初任校長從事新學校的組織分析及評鑑學校表現等方面，均扮演相當重要的角色。Hobson (2003) 指出，師傅校長的功​​能包括：1.協助初任校長解決他們的問題；2.扮演催化劑 (catalyst) 或是被用作試探意見之人 (sounding board) 的角色；3.為其他人力或資源提供連結；4.與新校長討論各種與學校經營相關的議題；5.為新校長提供解決的方法。

國內部分機構也為學員安排師傅校長的相關課程，例如：國立政治大

陳木金、楊念湘(2010)：混合教練策略在我國中小學校長培育之應用，載於 2010.12.11. 國立台北教育大學舉辦「2010 兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (p.B1~17)。

學校長培育中心、臺北市教師研習中心、國家教育研究院籌備處；甚至有些機構為學員安排師傅校長的角色，例如：國立臺北教育大學校長培育中心精選 12 位優質現職校長，作為北宜候用校長班的「師傅校長」(鄭崇趁，2006)；國立臺灣師範大學中等學校校長培育與專業發展中心所開設的中等學校校長培育班課程，設置數位「Coach 校長」(中等學校校長培育與專業發展中心，2007)；臺北市教師研習中心的候用校長儲訓班設置「當週駐班師傅」(臺北市教師研習中心，2005)；國家教育研究院籌備處亦設置「分組師傅校長」；部分校長儲訓機構則採設置輔導員的角色，在儲訓過程中協助學員或提供諮詢，如高雄市政府公教人力發展局的國中小校長儲訓班(高雄市政府公教人力資源發展中心，2006)、教育部臺灣省中等學校教師研習會的臺灣省國民中學校長儲訓班(教育部臺灣省中等學校教師研習會，2006)等。

綜合上述，國內外均致力於透過混合教練策略或師傅教導等方式，進行校長的經驗傳承，為初任或新任校長者提供師傅校長們豐富多元經驗與智慧的資訊，幫助校長們走過「手忙腳亂上戰場」、「按部就班心不慌」、「觸類旁通多變化」的多階段進化，使自己化蛹成蝶，到達最高階段的「駕輕就熟本菁華」，事事耐心有智慧的處理，並依據學校發展的方向和目標，辦一所優質學校，帶領學校行政團隊用心辦教育，教師團隊有愛心教學生，學生團隊熱衷於學習，家長團隊關心校務，促使校長發展出更好的學校領導與學校經營的系統知識，更有效能與創意的經營學校。本研究擬以 Bloom、Castagna、Moir 與 Warren (2005) 提出的「混合教練策略」為核心，應用於「師傅校長經驗傳承」五大向度中的「瞭解學校」，作為校長未來運用混合教練策略瞭解學校、經營校務之參考。

貳、文獻探討

本文旨在透過理論與實務經驗豐富的教練或師傅校長，將混合教練策略知識與師傅教導模式內容傳承給未來的初任或新任校長，幫助其印證在培育課程中所學，藉由理論與實務的對話，提升未來校長的入職適應狀況。

一、混合教練策略的理論與內涵

「教練」(coaching) 是一個大眾都能普遍瞭解，卻僅能模糊定義的一

陳木金、楊念湘(2010)：混合教練策略在我國中小學校長培育之應用，載於 2010.12.11. 國立台北教育大學舉辦「2010 兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (p.B1~17)。

個詞，最初見於十五世紀，用以形容皇室所使用的有蓋四輪馬車；十七世紀時，教練一詞轉變為名詞，用以形容協助應付考試的私人家庭教師 (Bloom, Castagna, Moir, & Warren, 2005)。黃志誠 (2007) 指出，教練 (coaching) 於 1950 年代首次出現於管理相關文獻中，它是一種透過師傅—學徒 (master-apprentice) 的關係進行員工發展，在 1970 年代，許多學者嘗試將運動與體育方面的教練轉換至管理方面，1980 至 1990 年代間，許多管理文獻則聚焦於將教練運用在管理藝術與實務方面，且教練一詞常與商議 (counseling) 及引導 (mentoring) 交互使用。

Peterson 將教練 (coaching) 定義為：使受教練者擁有相應的工具、知識及所需要的機會，以進行自我開發，從而更加有效的過程；受教練者可能是組織中的管理者或有潛力的成員，而教練者則可能是受教練者的上級或比受教練者經驗豐富的同事；此種教練關係可分為正式與非正式兩種，前者是組織正式指定給受教練者，後者是組織未明確規範的教練關係，但卻是在實務工作中確實發生的教練行為，且獲得受教練者內心的認可 (引自張麗艷，2009)。簡宏江 (2009) 認為，「教練」(coaching) 是協助受教練者看清現狀與目標之過程，進而做出有效選擇，實現自己的願景與目標；教練的特性是非指導性的助人關係，其非扮演專家角色，故不提供直接建議，在教練過程不涉及建議或告知，而是從受教練者的言談中加以提問、回饋反思，以協助人們做決定。

歸納而言，教練係指一種透過類似師傅與學徒的關係，使教練者提供理論與實務的知識與經驗，幫助受教練者從中獲得支持與鼓勵、回饋與反思，進而解決問題並提升工作績效。以學校領導教練為例，教練者的功能在於協助初任校長準備家長諮詢會議，幫助校長澄清會議目標、發展日常工作事項、回顧整體機制以提高出席率等；教練者會幫助校長發展經營管理步驟、校長應做的事，以及涉及家長決策等不可或缺的事項；教練者可能會參與及觀察會議的進行，留心校長與家長的溝通方式，以及校長回應有關家長所關心與建議之事，在和校長分享回饋後，教練者會提供機會以反映校長與家長的互動，並學習和校長相處的新方法 (Bloom, Castagna, Moir, & Warren, 2005)。

吳慧卿 (2001) 指出，教練是個多樣化的角色，並非只是單一的訓練或指導人員，為因應不同角色需求所表現的行為，以及因個人認知與價值

陳木金、楊念湘(2010)：混合教練策略在我國中小學校長培育之應用，載於 2010.12.11. 國立台北教育大學舉辦「2010 兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (p.B1~17)。

觀所表現出的身教（例如：言語、行為、對事物的判斷力、價值觀、態度等），都會對受教練者的表現及日後的身心發展產生重大影響。教練也是一個複雜的藝術，沒有單一、正確、放諸四海皆準的方法，其中，「混合教練策略」（Blended Coaching Strategies）的模式是透過擁有多數年認知教練、實體論教練、生活教練與同儕教練等教練經驗的教師和校長，共同發展出來的，讓所有的教練者都可在此策略架構下進行計畫、實行與評鑑，其內容主要包括以下五大策略（Bloom, Castagna, Moir, & Warren, 2005）：

（一）催化教練（**facilitative coaching**）

催化教練增進與建立受教練者現有及新的技能、知識、闡釋與信念，以形成未來行為的基礎，教練者使用催化方式支持受教練者透過自我實現的反思練習，發展與建立專業知能，並帶領受教練者塑造與檢視自我評價，幫助受教練者蒐集與詮釋資料並獲得回饋。催化教練透過釋義

（paraphrasing）、闡明問題（clarifying questions）、釋義與詮釋（paraphrasing with interpretation）、協調問題（mediational questions）總結陳述（summarizing statements）等行動，幫助受教練者達到反思對話的目的，其成果包括：以全新的觀點去看聲明與評價，創造可能性；發展解決問題的技能；建立自我反思的練習；改變從教練者到受教練者的控制信念等。

（二）教學教練（**instructional coaching**）

教學教練是教練者使用傳統的教學策略，將自己的經驗、專業知能、職業智慧等分享給受教練者，以支持受教練者消除疑慮，並激起其動機，使用的方式包括：樹立典範、提供資源、直接教學等。教學教練的預期成果在於幫助受教練者澄清與承諾適當的目標，並採取有效的行動，在教學教練的過程中，教練者會提供受教練者所欠缺的。在混合教練策略中，教學教練通常會與催化教練相互套疊，亦即，典型的教練課程會在催化與教學教練之間順暢地轉換，教練者也許會很簡短地進入教學教練—提供新資訊或指出受教練者所遺漏的部分—當受教練者具備相關知識時，又會轉換到催化教練。

（三）合作教練（**collaborative coaching**）

合作教練是在教學與催化之間的核心策略，教練者不斷地以這兩種教練模式貫穿計畫，這就是合作的本質，合作教練係指教練者與受教練者一起合作，其焦點在於具體行動，並發展知識、技能與內在能力的遠大目標。

陳木金、楊念湘(2010)：混合教練策略在我國中小學校長培育之應用，載於 2010.12.11. 國立台北教育大學舉辦「2010 兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (p.B1~17)。

合作教練的策略不是教練者如何拯救在工作上不知所措的受教練者，而是兩人都擁有一部分需要完成的計畫，少了其中一人都無法成事、無法符合需求，經由合作教練，計畫的進行或發展成果會比單打獨鬥來得佳。在有效的合作教練計畫中，教練者帶來專業知能、資源與觀點，並敏於受教練者察覺其關係及對教練的回應，受教練者則帶來其職位上深入的知識，以及執行行動的職位權威，並對自己的專業知能或職權有自信。

(四) 諮詢教練 (consultative coaching)

諮詢教練是教學教練的特定形式，其仰賴教練者帶給教練關係的特殊專業知能，諮詢教練聚焦於與學校課程或程序有關的特定領域，通常是技術本質，教練者身為諮詢者，擁有資源或專業知能，可使受教練者與其學校從中獲益；除此之外，藉由分享知識與資源，諮詢教練還可能代表受教練者完成資料蒐集，或在特定職位上提供特殊的推薦。然而，教練者在諮詢中的角色可能會逐漸破壞受教練者的自信，而且在不斷庇護及規定受教練者的行為中，也會破壞其專業成長的機會，使受教練者養成依賴的態度。

(五) 轉型教練 (transformational coaching)

轉型教練的力量來自三環學習，Robert Hargrove 將轉型教練定義為：使人們從超越改善的績效(單環學習)，到發展新的思考方式(雙環學習)，再到改變自己的存在方式(三環學習)，在單環學習中，學習者嘗試新知識、技能和策略；在雙環學習中，學習者開始重新塑造其思考模式、內化新的可能性、練習獨自承擔新挑戰等；在三環學習中，學習者已整合新學習，可接受即將到來的挑戰。轉型教練包括以下幾個要素：1.始於精神的耗竭或崩潰：當受教練者認知到問題，就等於創造教練力量的好時機；2.傾聽受教練者的故事，並加以檢驗：轉型教練是幫助受教練者覺察其詮釋、探索替代方案及理解世界與行為的有力方法；3.運用資料改變受教練者的觀點：資料的範圍從教練者的觀察到調查結果，再到研究證明與結論等，每一項資料都扮演很重要的角色；4.發展並考驗詮釋與策略，幫助受教練者成功地處理精神的耗竭或崩潰：教練者應該和受教練者共同探索替代方案，充分檢驗各種觀點，以導向行動；5.幫助受教練者建構新詮釋與新故事，以開啟有效行動的可能性：教練者的第一步是要「認識與打破慣例故事」，幫助受教練者「理解慣例故事的本質」；6.使用假定情境與角色扮演，幫助受教練者練習新的存在方式：教練對話是充分檢驗新詮釋與新

陳木金、楊念湘(2010)：混合教練策略在我國中小學校長培育之應用，載於 2010.12.11. 國立台北教育大學舉辦「2010 兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (p.B1~17)。

存在方式的機會，協調問題可帶領受教練者探索在認知層面的新可能；7. 透過在真實世界練習新的存在方式，開創受教練者的可能性：在轉型教練的過程中，受教練者應同意練習新學習的事物，而教練者應幫助受教練者完成之後的課程，並回報其經驗。

二、師傅教導模式的理論與內涵

師傅 (mentor) 此一名詞，可追溯至荷馬史詩 (Homer's classic) 奧德賽 (Odyssey) 中，這詞彙也常用來指稱專門給予指導的智者。然而，這名詞亦用來指在不同的時間下共同的初學者向師傅進行學習 (Mullen & Cox, 1997; Mullen & Lick, 1999)。師傅，就像是一扇門的開啟者、資訊的給予者、支援者，毫無無疑的是個相當重要的角色。Fagan 與 Walter 定義師傅是「一個具有豐富經驗的成年人，能夠亦師亦友、指引未具經驗的成年人」。Wasden 認為，「師傅是提供他人有成長機會的專家，憑藉其對情況與事件的瞭解能增益管理者對實務工作的知識與經驗」(引自蔡長艷、黃惠美、李柏園，2002)。Clutterbuck (1992) 指出，「師傅是一位很具經驗的個人，並且樂意與其他較缺乏經驗的人去分享自己的知識，而建立起互相信任的關係」。陳嘉彌 (1998) 指出，在學習與日常生活中，某人或在技術學習、或在知識研究、或在做人處事、或在事業發展等方面的殷勤指點而被學習者尊稱為「師傅」，經由這種關係的學習收穫可能超過一般傳統教室中的學習。歸納而言，師傅係指「在某領域具有經驗與智慧的個人，透過分享的過程，提供他人成長的機會」。

關於師傅校長教導制度的建構，許多學者與機構都提出相當具建設性的觀點及作法來豐富校長專業能力的培養。例如，Enrich、Hansford 與 Tennent (2004) 對師徒關係的看法，指出師傅是提供他人有成長機會的專家，憑藉其對情況與事件的了解能增加管理者對實務工作的知識與經驗。為了幫助初任校長能勝任其工作，美國很多學區會敦請資深的行政人員作為專家，進行所謂的「師傅教導計畫」(mentor program)，讓初任校長接受實務上的訓練，此部分的校長訓練通常稱為「學徒見習」(apprenticeship) 或「實習」(internship)，著重在傳授校長真實生活技能的實務內容 (Malone, 2001)。Wortmann、Cavanaugh、Kennedy、Beldarrain、Letourneau 與 Zygouris (2008) 指出，有效的師傅教導計畫 (mentoring program) 將有利於徒弟

陳木金、楊念湘(2010)：混合教練策略在我國中小學校長培育之應用，載於 2010.12.11. 國立台北教育大學舉辦「2010 兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (p.B1~17)。

發展知識與技能、師傅發展領導與溝通能力，同時也有助於學校分享觀念與專業知能。

陳木金（2005）從混沌系統動力學的觀點，構思設計師傅校長教導制度之 ACTION 模式的建構，其認為可從師徒互動之中找到校長現場經驗知識活用，思考為各類問題的多元解決方案，其內涵包括六個基本步驟：1. 有憑有據(According)；2. 依照程序(Consequence)；3. 合於邏輯(Translate)；4. 找到創意(Initial)；5. 推理發現(Outcome)；6. 結論建議(Narrative)，經由師傅校長教導提醒徒弟校長如何下判斷、做決定的領導能力，更有把握地達成學習目標，有助於培育校長們的勇於創新能力。根據陳木金（2010）與眾多學者多年來在校長培育實務及研究實務的成果所建構出之師傅校長實務傳承內涵，歸納發展出師傅教導模式的「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」等五大重點，作為校長經驗傳承之依據：

（一）瞭解學校

初始接觸是校長的學校領導與經營實務知識之訓練基礎，包括初始接觸校長角色的導入期、校長知能培育的醞釀期、校長設定能力的定位期、校長自我效能的檢證期、校長獨立運作的成熟期的能力。在「初始接觸」之校長現場經驗知識的內容要項，可透過「蒐集學校資料」、「深入瞭解學校」、「研擬校務經營」、「資源整合運用」、「拜訪關鍵人物」五種經驗知識，完成校長現場經驗知識復活的專業訓練。

（二）就任校長

實務訓練是校長的學校領導與經營實務知識之訓練來源，包括行政同仁、師傅、教師及其它同仁所提供的實務訓練機會。在「實務訓練」之校長現場經驗知識的內容要項，可透過「策劃交接典禮」、「準備就任演說」、「聽取單位簡報」、「慎聽私下建言」、「詳閱書面記錄」、「善用會議決定」六種經驗知識，完成校長現場經驗知識復活的專業訓練。

（三）推動校務

技術文化是校長的學校領導與經營實務知識之訓練內容，包括學校領導之技術層面和文化層面的實務知識。在「技術文化」之校長現場經驗知識的內容要項，可透過「體察同仁需求」、「掌握校務要項」、「研訂發展願景」、「研訂學習成效」、「擴充學校公關」、「扮演校長角色」六種經驗知識，

陳木金、楊念湘(2010)：混合教練策略在我國中小學校長培育之應用，載於 2010.12.11. 國立台北教育大學舉辦「2010 兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (p.B1~17)。

完成校長現場經驗知識復活的專業訓練。

(四) 化解衝突

互動分享是校長的學校領導與經營實務知識之訓練方法，包括學校領導之觀摩、會談、省思及執行等方面的實務知識。在「互動分享」之校長現場經驗知識的內容要項，可透過「面對傳統更新」、「推動改革方案」、「面對組織成員」、「處理獎懲案件」、「面對控案申訴」五種經驗知識，完成校長現場經驗知識復活的專業訓練。

(五) 生涯發展

省思札記是校長的學校領導與經營實務知識之訓練結果，讓接受校長知能培訓者，能夠瞭解在學校領導與學校經營成效上如何守成、如何創新的實務知識。在「省思札記」之校長現場經驗知識的內容要項，可透過「體察工作意義」、「考慮發展需求」、「平衡家庭工作」、「參與專業團體」、「獲取社會支持」五種經驗知識，完成校長現場經驗知識復活的專業訓練。

參、研究設計與實施

本研究歸納前述之相關研究結果與分析後，採用之研究方法以焦點座談為主，焦點座談之目的希望以混合教練的「催化教練」、「教學教練」、「合作教練」、「諮詢教練」及「轉型教練」之策略，應用於「師傅校長經驗傳承」五大向度中的「瞭解學校」，作為校長未來運用混合教練策略以瞭解學校、經營校務之參考。茲將研究架構、研究工具、研究對象、實施程序與資料分析分別予以說明。

一、研究架構

本研究根據前述相關文獻、理論基礎與歷年研究等分析整理後，形成研究架構如圖 1 所示。本研究的混合教練策略包括以下五項策略：1. 催化教練 (facilitative coaching)；2. 教學教練 (instructional coaching)；3. 合作教練 (collaborative coaching)；4. 諮詢教練 (consultative coaching)；5. 轉型教練 (transformational coaching)；師傅教導模式中的「瞭解學校」向度則包括五種經驗知識：1. 蒐集學校資料；2. 深入瞭解學校；3. 研擬校務經營；4. 資源整合運用；5. 拜訪關鍵人物。本研究旨在以混合教練的五大策略，幫助校長獲得瞭解學校向度中的五種經驗知識，進而深入瞭解學校。

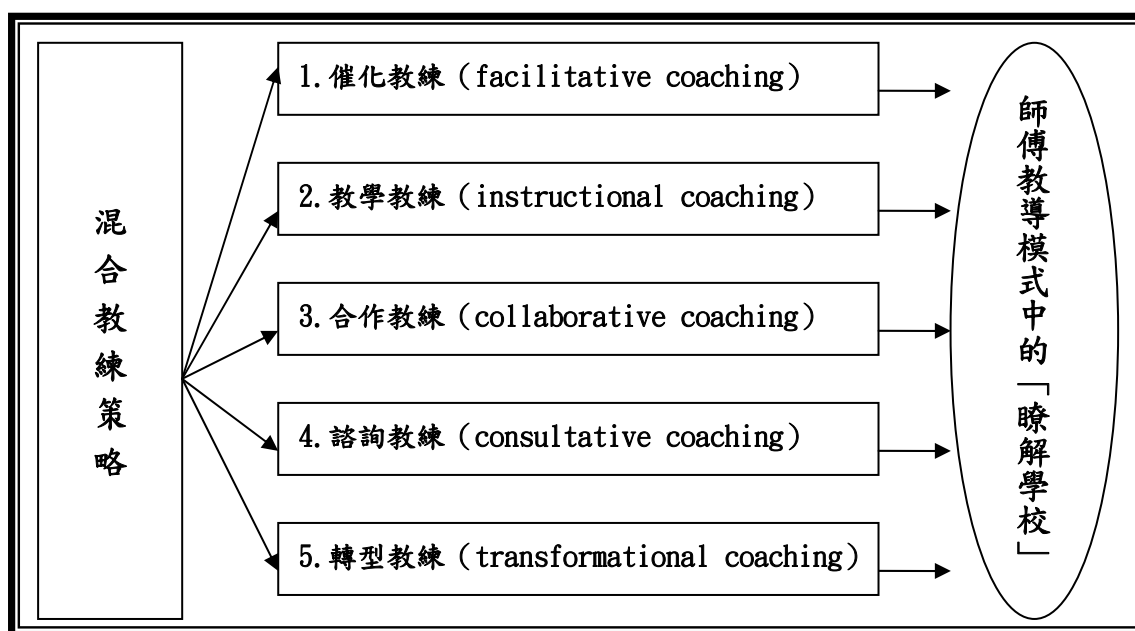


圖 1 本研究架構圖

二、研究對象

本研究焦點座談的主要對象為臺灣北、中、南、東四區共 5 位校長，進行「瞭解學校」向度之討論。

三、研究工具

本研究以專家焦點座談大綱為主要研究工具，依據混合教練策略與師傅教導的瞭解學校向度為基礎，針對全國獲得教育部校長卓越領導獎之校長共 5 名進行焦點座談，之後隨即將座談所得成果之資料加以彙整。

四、實施程序

本研究自確定研究主題後，開始廣泛蒐集、閱讀、分析、整理相關文獻，草擬研究計畫，並與多位現任校長交換意見及請教研究相關領域之學者專家後，研議、修正，確認本研究計畫的學術研究與實務應用價值。研究計畫確定後，即開始進行文獻蒐集與探討，統整歸納國內外相關研究，針對全國獲得教育部校長卓越領導獎之 5 名校長進行焦點座談，將座談內容攝影錄音、轉譯編碼，並整理與分析逐字稿內容，聚焦於混合教練策略與師傅教導模式中的瞭解學校向度。

肆、研究結果與討論

本研究透過文獻探討與焦點座談，對於 Bloom、Castagna、Moir 與 Warren (2005) 提出的「混合型教練策略」(Blended Coaching Strategies) 與本研究建構出的師傅教導模式之「瞭解學校」向度等內涵與重點，進行深度之研討，期望透過座談之討論，作為校長未來運用混合教練策略瞭解學校、經營校務之參考。茲將座談結果分析結果歸納如下：

一、對於運用「催化教練」策略以瞭解學校的看法

共同觀點	特殊觀點
1. 訪談焦點人物或關鍵人物後，應不斷地反思、釋義與詮釋，形成初步想法與解決問題的方法。 2. 在自我思維期瞭解教育本質與相關教育政策，以形成、統整自己的教育理念。	1. 必要時，可進一步與受訪者會談，甚至提出自己的想法，供相關人員參考，聽取其意見，以提升執行成效。

「在資料蒐集或人員訪談過程中，初任校長必須一而再、再而三的反覆思索自己已獲得的資料（或資訊），必要時更可進一步與受訪者不斷的會談，甚至可就初步已產生的想法，提供相關人員參考，聽聽他們的意見，以提升執行成效。」[A1]

「學校經營的面向非常廣，包括蒐集學校資料和深入瞭解學校，這些都是校務經營的最基本功夫，第一階段是『自我思維期』，包括：1. 釐清教育本質；2. 明晰教育政策；3. 統整自我理念；4. 思維蒐集方法。」[A3]

二、對於運用「教學教練」策略以瞭解學校的看法

共同觀點	特殊觀點
1. 遴選前對該校之網頁資料進行閱讀、蒐集，也可訪談該校熟識的同仁或即將離開的校長，以瞭解學校概況。 2. 應聘後，可進一步蒐集學校現存的行政或教學文件檔案，例如：各行政會議記錄、校誌、校刊。	1. 製作社區家長、師生、歷任校長與家長會長等的背景資料文字及統計圖表，以進行初步瞭解，必要時再去深入訪談。 2. 建立部落格或對談網站，並公告週知，以暢通溝通管道。

「首先，在遴選前，蒐集的目的在於瞭解學校概況，可就該校之網頁資料進行閱讀、蒐集，也可訪談該校熟識的同仁或即將離開的校長；應聘後，蒐集資料的目的係為了更加深入理解學校的歷史情感，以及開創學校未來的新局，因此，可進一步蒐集學校現存的行政或教學文件檔案，例如：各行政會議記錄。」[A1]

「在瞭解學校的基本方法上，應包括：1. 瀏覽該校的校誌，從當中可以對整

陳木金、楊念湘(2010)：混合教練策略在我國中小學校長培育之應用，載於 2010.12.11. 國立台北教育大學舉辦「2010 兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (p.B1~17)。

個學校的歷史敘述進行深入瞭解，包括校史沿革、學校大事記等；2.可從各校網頁及其內容去輔助瞭解該校；3.學校刊物的部分，以整年度及週年校慶時的校刊最好；4.瞭解社區，可透過社區家長學經歷等的統計圖表做初步瞭解，必要時再去做深入訪談，其次是瞭解師生，再者，瞭解歷任校長與家長會長也有其必要性；5.建立各領導團隊，蒐集相關資料；6.建立部落格或對談網站，並公告週知。7.深入校園實際觀察，你會發現你要的答案就在當中。」[A2]

三、對於運用「合作教練」策略以瞭解學校的看法

共同觀點	特殊觀點
1.除了自行蒐集資料以評估學校狀況外，還要參考他校經營與請教經驗豐富的師傅校長，透過共同合作，達成具體行動。 2.與同仁共同擬訂學校願景及目標，並透過團隊分工合作，完成學校的資源應用與經營管理。 3.瞭解並善用校內成員的優點，並給予其充分發展的舞台。	1.除了校內人事物的安排妥適外，還要積極向外尋找人員與資源的協助。 2.行政要無條件支援教學。 3.重視績效。

「第二階段是『付諸行動期』，包括：1.分析學校背景；2.評估學校資源；3.參考他校經營內涵；4.諮詢有經驗的師傅校長；5.瞭解社區、家長的需求。」[A3]

「要先安內再攘外，做法包括：1.具體提出學校的願景目標，讓大家真正體驗到；2.校長經營學校需要團隊的幫忙，每個團隊有不同的分工，要將各團隊的功能區隔開來，這也是屬於資源的應用和經營管理；3.尋找外部的專業人士或學術機構來指導學校老師。」[A4]

「校內資源整合運用的做法包括：1.瞭解並善用老師各方面的優點，而避免發展校長的專長；2.在教學跟行政之間，行政要無條件支援教學；3.行政最大的目的是將實務和學理拉近；4.給予行政人員、教師、家長發揮的舞台；5.要注重績效，只要有績效，老師和行政人員會願意為你效勞。」[A4]

四、對於運用「諮詢教練」策略以瞭解學校的看法

共同觀點	特殊觀點
1.訪談不同的焦點人物與關鍵人物，以更深入理解學校的歷史情感，並開創學校未來的新局。 2.透過各種文本與訪談資料的蒐集，構成	1.重視獲得資料後的閱讀、分析與整理，特別是後續的反思活動與討論。 2.可向歷任校長或師傅校長請益，並加以思考與補強。

<p>所知所感，進而思考與討論。</p> <p>3.誠心拜訪與學校相關的重要關鍵人物，並向其請益。</p> <p>4.拜訪關鍵人物前，必須先做功課，瞭解受訪者的背景資料、確定拜訪時機與內容、方式等。</p>	<p>3.關鍵人物可能是一個人或數個個人或組織，其對校長的支持，是影響校務推動順利與否的要素。</p> <p>4.確定拜訪關鍵人物時該去的時間、該做的事情，並學習與學校的利害關係人搏感情。</p>
---	--

「可依不同的焦點人物進行訪談，對象包括：歷任校長、處室主任等。蒐集資料固然重要，但更重要的是獲得資料後的閱讀、分析與整理，尤其是反覆的檢視、思考與討論，才能從龐雜的資料中獲取最大效益。」[A1]

「第三階段是『蒐集資料期』，包括：1.原校與他校資料的蒐集；2.訪問資料的蒐集；3.文本資料的蒐集；4.向歷任校長或師傅校長請益；5.對所感、所知加以觀察；6.討論與補強。」[A3]

「經營學校的理念已經從過去的封閉系統轉變為開放系統，校長初上任，必須要抱著不卑不亢的態度，在「禮多人不怪」的原則下，誠心地走訪與學校相關的重要關鍵人物，向其請益如何把學校辦好。而所謂『關鍵人物』係指一個或數個個人或組織，他們是否支持校長，足以影響校務推動是否順利。」[A5]

「在拜訪關鍵人物前，要先去蒐集資料，想辦法知道哪些人對學校的影響力很大；第二步是確定拜訪的時機，知道什麼時間該去，什麼時間不該去；第三是確定內容與方式，確定在拜訪時要做些什麼事情、如何和學校的利害關係人搏感情等。」[A5]

五、對於運用「轉型教練」策略以瞭解學校的看法

共同觀點	特殊觀點
<p>1.廣泛蒐集各方面的資料後，深入分析與瞭解學校，研擬治校策略並探索替代方案，同時根據各校需求與特色去因應。</p> <p>2.建立回饋機制，以獲得改進的參考與依據。</p> <p>3.確立校務的各個要項。</p> <p>4.以立體式的思維經營學校，加上投入與產出的觀念，強調績效導向。</p> <p>5.讓家長與社區充分瞭解學校的願景、理念、未來展望與實際做法，並鼓勵校內外人員共同參與校務，以獲得各方面的支持，方可順利推展並獲得資源。</p>	<p>1.首要之務在瞭解學校的目的為何，依據目的才能進一步擬定相關策略。</p> <p>2.藉由回饋機制，重新檢視原先的計畫。</p> <p>3.立體式思維即除了x軸與y軸外，還要加上z軸，也就是考量時間向度的問題。</p> <p>4.運用說故事的方式闡述學校的願景、理念、未來展望與實際做法。</p> <p>5.透過多層次的傳銷方式，為學校進行行銷與公關。</p>

「在蒐集學校各種靜態、動態、生態資料後，便可運用不同的方法來對學

校做更深入的分析，以深入瞭解學校，進而研擬合適的治校策略。首先必須清楚瞭解學校的目的是什麼？必須依據目的，才能擬定有效的策略與方法，同時要根據每個學校不同的狀況和特性去因應。」[A2]

「第四階段是『確立內容期』，包括：1.要項的確立；2.回饋機制的建立；3.回頭檢視原先的計畫。」[A3]

「在思考與思維模式方面，運用在行政上是『瞭解以後的施為』，瞭解後才曉得目標在哪裡，從何處整合資源。經營學校需要立體式的思維，不只分為 x 軸、y 軸，還要加個 z 軸，這是時間向度的考慮，便是立體式的思維，這種思維可以让你清楚知道你所處的位置，在可能的做法上，要有一些投入和產出的思考系統，比較強調績效導向。」[A4]

「校外資源整合運用的做法可用說故事的方式，讓社區家長知道學校的理念和未來的發展，讓他們願意配合學校做事，時常而具體的說明學校計畫與願景，同時深入瞭解社區人脈；其次是發掘資源，有如多層次傳銷方式，一個帶一個，要細水長流，此外是參與，不管是老師、家長或長官，讓他們參與相關活動，瞭解學校資源如何運用，自然就較會投注資源。」[A4]

伍、結論與建議

本研究根據研究結果與分析，歸納成結論，作為校長未來運用混合教練策略瞭解學校、經營校務之參考。

一、結論

本研究擬就焦點座談分析內容之結果，歸納分析如下：

(一) 運用催化教練策略研擬校務經營

催化教練增進與建立受教練者現有與新的技能、知識、闡釋與信念，形成未來行為的基礎，催化教練者會帶領受教練者塑造與檢視自我評價，幫助受教練者蒐集與詮釋資料並獲得回饋，發展其詮釋，同時分析與選擇行動的方向，讓受教練者透過詢問、釋義與總結，達到反思對話的目的。運用催化教練策略研擬校務經營時，大致可分成以下歷程：第一階段是「自我思維期」，包括：1.釐清教育本質；2.明晰教育政策；3.統整自我理念；4.思維蒐集方法。第二階段是「付諸行動期」，包括：1.分析學校背景；2.

陳木金、楊念湘(2010)：混合教練策略在我國中小學校長培育之應用，載於 2010.12.11. 國立台北教育大學舉辦「2010 兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (p.B1~17)。

評估學校資源；3.參考他校經營內涵；4.諮詢有經驗的師傅校長；5.瞭解社區、家長的需求。第三階段是「蒐集資料期」，包括：1.原校與他校資料的蒐集；2.訪問資料的蒐集；3.文本資料的蒐集；4.向歷任校長或師傅校長請益；5.對所感、所知加以觀察；6.討論與補強。第四階段是「確立內容期」，包括：1.要項的確立；2.回饋機制的建立；3.回頭檢視原先的計畫。

(二) 運用教學教練策略蒐集學校資料

教學教練是教練者使用傳統的教學策略，將自己的經驗、專業知能、職業智慧等分享給受教練者，以支持受教練者消除疑慮，並激起其動機，使用的方式包括：樹立典範、提供資源、直接教學等，教學教練的預期成果在於幫助受教練者澄清與承諾適當的目標，並採取有效的行動，在教學教練中，教練者會提供受教練者所欠缺的。運用教學教練策略蒐集學校資料時，可針對該校之網頁、現存的行政或教學文件檔案資料等進行閱讀、蒐集，也可訪談該校熟識的同仁或即將離開的校長，以瞭解學校概況，還可依不同的焦點人物進行訪談，如歷任校長、處室主任等，以深入理解學校的歷史情感及開創學校未來的新局；必須注意的是，蒐集資料固然重要，但更重要的是獲得資料後的閱讀、分析與整理。

(三) 運用合作教練策略資源整合運用

合作教練係指教練者與受教練者一起合作，其焦點在於具體行動，並發展知識、技能與內在能力的遠大目標，在有效的合作教練計畫中，教練者帶來專業知能、資源與觀點，並敏於受教練者察覺其關係及對教練的回應，受教練者則帶來其職位上深入的知識，以及執行行動的職位權威。運用合作教練策略資源整合運用時，必須要有立體式的思維，在做法上要有投入和產出的思考系統，強調績效導向。資源整合運用的校內具體做法包括：1.瞭解並善用老師各方面的優點；2.行政要無條件支援教學；3.透過行政將實務和學理拉近；4.給予行政人員、教師、家長發揮的舞台；5.注重績效，讓老師和行政人員願意為校長效勞。校外則可用說故事的方式，讓社區家長瞭解學校的理念、計畫、願景和未來發展，使其願意配合學校，同時深入瞭解社區人脈以發掘資源，並透過多層次傳銷方式，鼓勵老師、家長或長官參與相關活動，瞭解學校資源的運用，以投注資源。

(四) 運用諮詢教練策略拜訪關鍵人物

諮詢教練是教學教練的特定形式，聚焦於與學校課程或程序有關的特

陳木金、楊念湘(2010)：混合教練策略在我國中小學校長培育之應用，載於 2010.12.11. 國立台北教育大學舉辦「2010 兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (p.B1~17)。

定領域，通常是技術本質，教練者身為諮詢者，擁有資源或專業知能，可使受教練者與其學校從中獲益；除此之外，藉由分享知識與資源，諮詢教練還可能代表受教練者完成資料蒐集，或在特定職位上提供特殊的推薦。運用諮詢教練策略拜訪關鍵人物時，校長必須抱著不卑不亢的態度，在「禮多人不怪」的原則下，誠心地走訪與學校相關的重要關鍵人物，向其請益如何把學校辦好。所謂的「關鍵人物」係指一個或數個個人或組織，其支持校長與否，足以影響校務的推動，因此在拜訪關鍵人物前，要先蒐集資料，瞭解關鍵人物對學校的影響力；第二步是確定拜訪的時機，知道什麼時間該去，什麼時間不該去；第三步是確定內容與方式，確定在拜訪時要做些什麼事情、如何和學校的利害關係人搏感情等。

(五) 運用轉型教練策略深入瞭解學校

轉型教練包括以下幾個要素：1.始於精神的耗竭或崩潰；2.傾聽受教練者的故事，並加以檢驗；3.運用資料改變受教練者的觀點；4.發展並考驗詮釋與策略，幫助受教練者成功地處理精神的耗竭或崩潰；5.幫助受教練者建構新詮釋與新故事，以開啟有效行動的可能性；6.使用假定情境與角色扮演，幫助受教練者練習新的存在方式；7.透過在真實世界練習新的存在方式，開創受教練者的可能性。運用轉型教練策略深入瞭解學校時，必須先清楚瞭解學校的目的，而後依據目的並根據每個學校不同的狀況和特性，擬定有效的策略與方法，具體做法包括：1.瀏覽該校的校誌、網頁內容與刊物等，以瞭解整個學校的歷史敘述與現況，包括校史沿革、學校大事記等；2.透過社區家長學經歷等的統計圖表初步瞭解家長背景與社區組成，同時瞭解師生與歷任校長、家長會長等，必要時再做深入訪談；3.建立各領導團隊，蒐集相關資料；4.建立部落格或對談網站，並公告週知；5.深入校園實際觀察。

二、建議

本研究根據文獻分析、歷年研究、焦點座談內容等進行分析探討，提出以下建議，俾供校長運用混合教練策略瞭解學校，以及主管教育行政機關規劃相關制度之參考。

(一) 多方蒐集資料，深入瞭解學校

初任或即將擔任校長者可透過瀏覽學校網頁、閱讀文件檔案、進行人

陳木金、楊念湘(2010)：混合教練策略在我國中小學校長培育之應用，載於 2010.12.11. 國立台北教育大學舉辦「2010 兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (p.B1~17)。

物訪談等方式，廣泛、多元地蒐集學校相關資料，將所蒐集到的文字、語言或符號等龐雜的資料加以閱讀、分析與整理，反覆檢視、思考與討論，據此獲得學校的 SWOT 分析，快速瞭解並掌握學校現況與動態，以研擬未來的校務經營計畫與願景藍圖。

(二) 規劃遴選機制，提升教導品質

我國目前在規劃師傅校長制度時，少有針對師傅教導之內容進行詳細的規劃，國內甚至也尚未出現關於混合教練的相關文獻或具體策略。在遴選部分，目前亦無完善的遴選教練者或師傅校長之機制，因此大多是由培訓機構自行選擇有聲望或有績效的校長來擔任，在遴選完成後未針對師傅校長或教練者進行相關的授課訓練，因此師傅校長如何教導徒弟校長，或教練者如何傳授給受教練者，以及教練與師傅對於整體課程規劃的瞭解與目的是否清楚難以保證，在教授的品質上必定有所落差。因此，本文建議主管教育行政機關應規劃教練或師傅校長的遴選、訓練、配對、教導與評鑑等完整機制，務求教導的實施有其成效，並確保品質。

(三) 參與專業社群，建立社會網絡

無論是初任、即將擔任校長者或已擔任校長者，皆應組成、參與專業社群，彼此交流學校經營之經驗，分享專業資訊，獲取來自不同領域的知識，增廣處理校務的經驗與智慧，例如：可組成校長讀書會、舉辦研討會及社群聚會等，或是參加縣市輔導團與專業知能的研習，在彼此的相處、對話過程中，激盪產出創新與永續經營的想法與作法，促成校長們的自我更新與成長，有助於在校長工作層面上看得更廣、更遠。此外，可透過由近至遠方式來逐步獲取社會支持，並建立學校的公共關係，例如：和鄰近學校與學術機構進行良性的互動與支援，彼此互蒙其利，或是與國內外團體進行交流參訪、締結姊妹校及交換學生等，從中學習不同的教育型態，並與新聞媒體及記者保持良好的互動公關等，以建立校內外的社會網絡，獲得來自各方的社會資源與支援，或可深入瞭解社區人脈以發掘資源，透過多層次傳銷方式，鼓勵校內外成員參與學校活動，瞭解學校資源的運用，以獲得支持。

(四) 整合 e 化資源，形成完整體系

目前在國外校長網絡建置包含 The Oral History of Principalsip、Education World、美國小學校長協會 (NASEP) 以及國內之「國立教育資

陳木金、楊念湘(2010)：混合教練策略在我國中小學校長培育之應用，載於 2010.12.11. 國立台北教育大學舉辦「2010 兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (p.B1~17)。

料館-校長專業發展資源服務系統」等，仍有再發展之空間，本文建議可建立資訊網站或部落格，並公告週知，透過 e 化方式彙整相關的實務經驗資料與理論依據，例如：針對不同的校內外焦點人物進行訪談，如歷任校長、處室主任、家長、社區人士等，將訪談內容攝影錄音，並加以轉譯編碼，整理與分析逐字稿內容，上傳至架設的資訊網站平台或部落格，除了可透過資訊科技統整來自各方面的資訊，深入理解學校的歷史情感及開創學校未來的新局，還可整合其他相關的校長網站與資源，將教練或師傅教導制度加以 e 化，建構完整的混合教練與師傅教導運作系統。

參考文獻

- 中等學校校長培育與專業發展中心 (2007)。**Coach 校長簡介**。2007 年 2 月 28 日，取自 <http://140.122.109.92/procenter/index.asp>
- 吳慧卿 (2001)。**選手知覺教練領導行為、團隊衝突、團隊凝聚力及滿意度關係之實證研究**。國立臺灣師範大學體育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 高雄市政府公教人力資源發展中心 (2006)。**95036 國中小校長儲訓班課程表**。高雄市：作者。
- 張麗艷 (2009)。**管理教練功能的多維結構及對員工績效和工作滿意度的影響研究**。**軟科學**，23 (1)，99-103。
- 教育部臺灣省中等學校教師研習會 (2006)。**95 年臺灣省國民中學校長儲訓班研習課程計畫**。臺中市：作者。
- 陳木金 (2005)。**國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究**。國家教育研究籌備處 93 年度研究成果研討會研究成果報告彙編。臺北市：國立政治大學。
- 陳木金 (2010)。**建置我國校長培育制度之師傅校長經驗傳承資訊網研究**。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告 (NSC98-2410H-004-012-)。臺北市：國立政治大學教育學系。
- 陳嘉彌 (1998)。**自情境教學探討師徒式教育實習**。**教育研究資訊**，6 (5)，21-41。
- 陳錫珍、翟淑菁、黃慧真、唐嘉彥 (2004)。**國民中小學校長組織社會化**

陳木金、楊念湘(2010)：混合教練策略在我國中小學校長培育之應用，載於 2010.12.11. 國立台北教育大學舉辦「2010 兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (p.B1~17)。

因應策略之研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告 (NSC92-2413-H-032-007-)。臺北縣：淡江大學教育政策與領導研究所。

黃志誠(2007)。**教練行為、顧客服務與顧客滿意-以業務人員為研究對象**。長庚大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。

臺北市教師研習中心(2005)。**臺北市九十二學年度國小候用校長儲訓班專刊**。臺北市：作者。

蔡長艷、黃惠美、李柏圍(2002)。「師徒制實習」應用在候用校長儲訓課程之評估研究。**教育資料與研究**，**45**，80-87。

鄭崇趁(2006，10月9日)。教育的薪傳。**國語日報**，13版。

簡宏江(2009)。**教練領導理論對幼兒園行政領導的啟示**。**育達學院學報**，**19**，61-76。

Bloom, G. S., Castagna, C. L., Moir, E. R., & Warren, B. (2005). *Blended coaching: Skills and strategies to support principal development*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Clutterbuck, D. (1992). *Mentoring*. Henley: Henley Distance Learning.

Enrich, L. C., Hansford, B. C., & Tennent, L. (2004). Formal mentoring programs in education and other professions: A review of the literature. *Educational Administration Quarterly*, *40*(4), 518-540.

Hobson, A. (2003). *Mentoring and coaching for new leaders*. Retrieved March 1, 2007, from <http://www.ncsl.org.uk/media/1D0/FF/mentoring-and-coaching-for-new-leaders.pdf>

Malone, R. J. (2001). *Principal mentoring*. Alexandria, VA: National Association of Elementary School Principals. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 453591)

Mullen, C. A., & Cox, M. D. (1997). Breaking the circle of one through mentorship. In C. A. Mullen (Ed.), *Breaking the circle of one: Redefining mentorship in the lives and writings of educators*. New York: Peter Lang.

Mullen, C. A., & Lick, D. W. (Eds.). (1999). *New Directions in mentoring:*

陳木金、楊念湘(2010)：混合教練策略在我國中小學校長培育之應用，載於 2010.12.11. 國立台北教育大學舉辦「2010 兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (p.B1~17)。

Creating a culture of synergy. New York: Falmer Press.

Tomlinson, H. (1997). *Managing continuing professional development in school : HEADLAMP—a local experience in partnership*. London: BEMAS.

Wortmann, K., Cavanaugh, C., Kennedy, K., Beldarrain, Y., Letourneau, T., & Zygouris-Coe, V. (2008). *Online teacher support programs: Mentoring and coaching models*. Vienna, VA: North American Council for Online Learning. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 509629)