

國民中小學校長領導教練者核心能力 指標建構之研究

林世倡^{*}

摘 要

本研究旨在建構適於我國國民中小學校長領導教練者之核心能力指標。採用模糊德懷術修正指標，並以分層隨機抽樣對全國650位國民中小學校長，進行驗證性因素分析及認同度調查。內涵包括：遵守基本原則（內含符合倫理準則、建立教練合約的能力兩個向度7項指標）、建立共同關係（內含建立正向、信任、尊重之夥伴關係的能力、維持並檢視教練關係兩個向度13項指標）、進行有效溝通（內含主動傾聽、有效提問、適時回饋等三個向度14項指標）及確保目標達成（內含激發被教練者的覺知、規劃及設定目標、設計行動方案及管理並掌控教練之進展過程及績效等四個向度27項指標）等四大層面、十一個向度及六十一個指標。最後，根據研究結果對未來領導教練實務推展及研究，提出具體建議。

關鍵詞：國民中小學校長、領導教練、核心能力指標

DOI：10.3966/199679772014063101003

責任編輯：溫明麗

投稿日期：2013年2月22日，2013年5月17日修改完畢，2013年10月3日通過採用

*林世倡，桃園縣立平興國民中學教師，E-mail:si-trong@yahoo.com.tw



壹、緒論

二十一世紀的領導者面對迥異於以往的經營環境，過去的「致勝關鍵」現在可能不再管用，但我們也暫時說不準新環境的遊戲規則，整個環境充滿高度的多元性、多變性、複雜性及不確定性（陳朝益，2011）。是以，時下的領導者將面臨甚於以往的挑戰與困難。

學校教育組織的領導者：校長，同樣也面臨了空前的試煉（Wise & Jacobo, 2010），除變革及未來趨勢的考驗（Lashway, 2002），社會民主開放、價值多元化、學校本位管理與教育制度鬆綁等外在環境的改變（吳百祿與鄭彩鳳，2005），再再考驗著校長的領導效能。

而校長是學校的靈魂人物，對於學校氣氛、教學品質、教育成就有著決定性的影響力（秦夢群，1999；謝傳崇，2010），其有效領導更是學校取得成功的關鍵與保證（林明地，2005；Kral, 2012; Muijs, Harris, Lumby, Morrison, & Sood, 2006），攸關學生學習成就，亟需再強化校長目標設定、關係建立、人際溝通技巧、策略管理執行、評鑑目標與績效及願景型塑等能力（張明輝，2004；廖春文與江鴻鈞，2006；鄭崇趁，2004；Mahaffey, Kaplan, & Triolo, 1998; Sherman & Freas, 2004），尤其要能引發被領導者對於工作的熱忱、樂觀和熱情，同時也要培養合作和信任的氣氛（葉連祺、陳怡君與劉原亨，2009），方能因應全球化知識經濟時代的教育改革需求。

而這些校長領導所需具備能力之概念，恰與領導教練（leadership coaching）之核心能力不謀而合（Creasy & Paterson, 2005）。領導教練是歐美新興之領導才能專業成長模式（Andrea, Robert, & Rona, 2008; Elmer, 2011; Kombarakaran, Yang, Baker, & Fernandes, 2008; Mackie, 2007; Silver, Lochmiller, Copland, & Tripps, 2009; Townsend, 2010），其理念重視發展被教練者之技巧與能力，強調成長導向（growth-oriented）（Bolch, 2001），實施策略呼應領導者的個別學習需求（Gorham & Finn-Stevenson, 2008; Hammack, 2010），是以領導教練在過去十多年間，快速發展為領導才能培育的主要趨勢。不僅廣為美國500大企業主管採用（Gladis, 2007），也擴展至各級學校領導者之專業成長實務（Bickman, Goldring, De Andrade, Breda, & Goff, 2012; Farrington, 2008; James-Ward & Potter, 2011; Reeves, 2009; Roberson, 2009）。

檢視相關文獻可知，領導教練乃是立基於教練者與被教練者間之信任、合作關係，透過教練者的協助，運用專業技巧與技能、善用傾聽與提問，引領被教練者設定個人之專業成長目標，並付諸具體的行動中達成目標（Knight, 2008; Rhodes & Beneicke, 2002; Reiss, 2006），能有效改善經營成果、提升領導人才品質，更提升團隊及組織之經營效能（Beverly, 2001; Knight, 2008; Reiss, 2006）。

綜上所述，領導教練者所具備之核心能力呼應未來領導者之需求，是一個廣受推崇且值得推廣至中小學的校長領導才能培育模式，然而當前我國並無具體之國民中小學校長領導教練人才培育相關機制。若欲培育領導教練人才，首要之務便是建立一套符合中小學校長成長需求之核心能力指標，以作為實務推展的基本準則（Knox, 2001）；此外，國內領導教練之相關研究付之闕如，尚無任何研究或博碩士論文，是一個亟待開發的新興研究領域，值得探究。

準此，本文試以領導教練核心能力指標建構為研究重點，參考國外相關文獻與研究，首先闡述領導教練相關概念；其次，透過實徵研究，建構適於我國之國民中小學校長領導教練核心能力指標；最後，根據研究結果提出建議，據以作為我國國民中小學校長領導教練人才培育之標準，同時提供國民中小學校長領導才能提升之參考。

貳、文獻探討

一、領導教練的相關概念

（一）領導教練的源起

教練（coaching）一詞最早出現於西元1500年代，原意乃指像馬車一樣的運輸工具（Evered & Selman, 1989），主要功能就是要帶馬車上的客人到他要去的目的，後被隱喻為帶著重要且有價值的同儕，前往對方想去的目的地之專業人士，借指一種傳輸過程。換言之，教練就是將一位有價值的同儕傳送到理想境界的歷程（Costa & Garmston, 1994）。

教練的概念一直存在、運用於人類種族之間，早先較年長或有經驗的人教導年青人狩獵、烹煮、繪畫等技巧，以使年青人能積極參與部落並做出貢獻，而此類實務、技巧關聯的教練型態，一直延續到現代社會

（Performance Coaching International[PCI], n.d.）。近代，教練之概念普遍應用於運動相關活動，每個傑出的運動團隊都有稱職的教練，教練的職責是激勵、啟能和賦權（何文堂，2007），教練之角色在協助他人成長，不僅指導更協助選手學習，以爭取更佳的競賽成績，教練與被教練者間是雙向的夥伴、信賴關係，透過知識和經驗的分享，協助被教練者充分發揮潛力，並達到設定之目標（江麗美譯，2010；胡瑋珊譯，2007；Li & Chan, 2007）。

除了運動領域外，二十世紀以來教練的概念也被廣泛應用於企業管理部門、醫療體系、教育行政部門與學校人員之專業成長與能力提升（簡宏江，2009；Hunt & Weintraub, 2007; PCI, n.d.），伴隨著競爭與組織績效的要求，各行各業不僅要有優秀的從業人員，更需要培養優秀的領導人才，以帶領組織面對排山倒海的外來挑戰，1980年代美國財務策劃師Thomas Leonard有感於其客戶除了財務相關知識外，更需要有關於工作與生涯發展之知能，轉而投入培訓人才的教練工作，之後更創立教練學校Coach U，並於1995年成立全球最大的教練專業機構：國際教練聯盟（International Coaching Federation[簡稱ICF]）（Buckingham, 2011），在ICF的努力下，專為培養領導者領導知能之領導教練（leadership coaching）因應而生（江麗美譯，2010），並成為一種獨特之教練模式。

（二）領導教練的意義

領導教練指經專業訓練與認可、具備豐富專業知能之教練者（coach），與被教練者（coachee）建立互信教練關係之歷程，過程中教練者運用傾聽、提問和回饋等多元教練技巧，促進被教練者達成共同擬定之目標，並不斷激勵被教練者朝目標努力，藉以提升被教練者之領導能力及領導效能，最終使被教練者成為自我導向之學習者與專業成長者（Bossi, 2008; ICF, n.d.; Kilburg, 1996; Reiss, 2006; Rhodes & Beneicke, 2002; Robertson, 2005; Steinwedel, 2006）。

Thach（2002）進一步分析多位學者專家的研究，並參酌領導教練運作實務指出，領導教練的定義涵蓋以下四個面向：（1）關係建立：教練者與被教練者之間的對應關係；（2）策略運用：教練者使用廣泛、多元的行為方法與被教練者互動；（3）目標設定：教練歷程欲達

成的目標，是由教練者與被教練者共同同意設定的；（4）正式契約：領導教練之過程、目標皆明定於正式的教練契約中。

換言之，領導教練是一個教練者與被教練者之間信任、合作關係建立的歷程（Knight, 2008; Maltbia, 2005），強調被教練者，如企業領導者、學校校長等，與教練間之互助關係，目標在透過教練者的協助，運用教練專業技巧與技能，善用傾聽與提問，培養被教練者追求專業成長之動機與意識，促發被教練者產生自我導向之學習與專業成長，引領被教練者共同設定個人認可之專業成長目標，並付諸具體的行動中達成目標，除提升被教練者之領導專業知能，更提升團隊及組織之經營效能（Passmore, 2006）。

具體而言，其意義主要包括歷程性意義、策略性意義以及目的性意義，分別說明如下。

1. 歷程性意義：

領導教練是一個教練者與被教練者間信任、合作關係建立的連續歷程，教練者善用對話與引導的歷程，運用教練專業技能，培養被教練者追求專業成長之動機與意識。

2. 策略性意義：

在策略性意義上，領導教練的實施，乃是教練者應用傾聽、提問、回饋等專業技能，引導被教練者設定目標，並付諸行動達成目標。

3. 目的性意義：

於目的性的意涵上，領導教練實施的具體目標，在提升被教練者之領導專業知能，更提升團隊及組織之經營效能，但最核心的目的乃在於使領導者成為自我導向之學習者與專業成長者。

二、領導教練的理論基礎

歸納相關文獻（Brown, Stroh, Fouts, & Baker, 2005; Galuk, 2009; Gray, 2006; Hudson, 1999; Kilburg, 1996; Lowman, 2005; The Executive Coaching Forum, 2008），領導教練的理論基礎可以從成人學習、正向心理學、溝通理論及合作學習、組織管理理論等五方面加以闡述。

（一）成人學習理論

以成人學習理論為基礎的領導教練有別於傳統培訓制度的觀點，不以命令、控制和順從（compliance）等手段，轉向以彰權益能（empowerment）來培養領導能力（Hamlin, Ellinger, & Beattie, 2004），立基於成人學習者自我導向學習、傾向生活中心與問題導向學習等基本假設（Gray, 2006; Knowles, Swanson, & Holton, 2005），重視被教練者的內在動機與實務需要，讓學習者感到被尊重與支持，依照被教練者的自我需求選擇課程內容。

領導教練者呼應被教練者獨特的學習特性，以設計其學習內容，並遵守成人學習之基本原則，包括：學習動機源於自我覺察、協助學習者建立可達成的學習目標、提供增強與回饋、使學習者多參與學習活動、建立積極的學習情境、使學習者獲致成就感、建立合作而非競爭的學習氛圍（Gray, 2006）等，同時採取最適宜成人學習的「對話」方式（Hudson, 1999; Jarvis, Holford, & Griffin, 1998），創造被教練者的有效學習。

國民中小學校長皆是身心成熟之成人學習者，有其獨特之心理特質與學習特性，成人學習活動的推展必需與其呼應方能創造有效的學習，而領導教練正是符應成人學習特質的新興領導專業成長模式。

（二）正向心理學理論

領導教練的實務進展，運用許多心理學的理論、研究與技巧（Kilburg, 1996; Lowman, 2005; Peltier, 2009），諸如聚焦於可觀察的行為、行為決定因子、促成改變的學習經驗之行為理論，以及假設重新組合一個人對自己陳述的同時，會造成其行為改變的認知理論等；同時運用傾聽、同理、具體化提問、自我表露、重新架構等技巧（Gray, 2006; Hudson, 1999; Stern, 2004），以瞭解人類行為的正向要素，探討有助於人們、群體與組織達到繁榮或最佳化的條件與過程。

除傳統心理學理論外，領導教練亦融合心理學的新趨勢－正向心理學（positive psychology）之理念於實務運作（Kauffman, 2012,），強調正向情緒可以提升健康，呼籲發現生命經驗中的正向意義是具有正面價值的（Peterson, 2000），重視提升人們的基本能力，如樂觀、勇氣、誠

實、自我了解與人際互動的技巧，幫助個人找到內在的心理能量，隨時可以作為對抗挫折的緩衝、掌控住逆境與困難，使得個體在遇到困難時不會輕易落入憂鬱的狀態中（陳素惠譯，2010）。

正向心理學有別於傳統心理學強調缺陷、重視治療的思維模式，主張以正向思維，如以樂觀、愉悅、愛等看待人事物，期待能發揮個人與社會的優點與長處，著重發掘個體的正向特質，應用正向心理學於學習上，可以引發學習者正向情緒、增進學習動機，並藉由學習者自身的正向主觀經驗，建立自我的學習信心（Miller, 2009），進而願意挑戰更高難度的問題，激發學習者的潛能與創造力，達到自我實現。

由此可知，正向心理學所運用之策略與其特色，重視學習者自身之正向特質與情緒，激發學習者學習動機，建立其學習自信心並願意接受更高難度的挑戰等，正與領導教練之理念不謀而合，因而成為領導教練主要理論基礎之一。

（三）合作學習理論

領導教練強調合作學習（Cooperative learning）的重要（Brown et al., 2005; Joyce & Showers, 1980），其理念可追溯至維高斯基（Vygotsky）的社會互動理論，闡述認知發展的重要概念，須由近側發展區（the zone of proximal development）出發，即當下被教練者現實具備之能力，與在教練者指導或協助下實際潛能所能達到之差距，透過同儕合作引領學習者習得更高層次的問題解決與思考能力。

合作學習的實施有許多的優點，諸如能使學習者對所學事物有更深一層的瞭解；主動地建構知識並參與學習的歷程；讓學習者產生使命感、認同感與歸屬感；促進學習者產生更高的成就表現與生產力；使學習者具備更好的心理健康狀況、社會競爭力與自尊等。同時，當被教練者與同儕互動時，其學習成效遠高於單獨學習之效果，且不僅是被教練者有所成長，連帶地教練者也能有相當之成長（Brown et al., 2005; Galuk, 2009）。

領導教練掌握合作學習發揮學習者潛能的理念，重視認知學習也強調同儕互動的特色，能有效提升學習者的成就表現、改善心理健康狀況，進而達到既定的目標。

（四）溝通理論

溝通係指個人或團體間，透過有關的媒介將訊息、情感、觀念、態度相互傳遞的一種心理及社會歷程，其主要作用在建立共識、協調行動、集思廣益或滿足需求，進而達成預期目標（吳清山，2003；Hudson, 1999）。準此，溝通包括溝通主體、溝通目的、溝通內容及溝通媒介等四個重要的因素（顏斯華譯，1993）。

為達到溝通的目的，除必須遵守一定的規範與原則外，溝通者會運用多元的溝通技巧，如語言與非語言技巧、傾聽技巧、說服或順從的影響技巧等，以有效地建構與解釋訊息，進而達到溝通的目的（武文瑛與王世哲譯，2004；楊威譯，2005；The Executive Coaching Forum, 2008）。

由此可見，溝通不僅只是聲音、語言的傳遞，更包括非語言訊息的交換，藉由有目的的溝通與傾聽、提問等相關技巧的運用，說服訊息接收者改變行為模式，達成某一既定目標，領導教練正是運用溝通理論與相關技巧，進而引領被教練者願意付諸行動，達成更高的目標。

（五）組織管理理論

領導教練除提升個人之領導能力外，最終目的在改善組織之效能（Galuk, 2009; Gray, 2006; Hudson, 1999）。欲從個人之成長帶動整個組織改變，就需深入了解對人性基本假設之X、Y理論；強調個體與總體關聯之社會系統理論；重視個別行為對組織影響之角色理論等組織管理理論（Brown et al., 2005; Harris, 1999; Sherman & Freas, 2004）。

組織管理理論源自於企業界，發展起因於二十世紀企業組織渴望提升組織效能，發現追求組織變革時不能只考量單一個體之行為，唯有改善個體與組織間之關係，方能有效促進組織變革（Hamlin, Ellinger, & Beattie, 2009）。組織理論強調各子系統之間的關連，如校長與教師、學生、家長間之相互影響與關連，改變與政策需能兼顧個人與組織之目標（Owens, 2001）。

綜上所述，領導教練者透過與被教練者間信任關係之建立，協助被教練者學習新技能以解決所面對之問題，教練者除了要考量被教練者之需求外，更需深入了解被教練者與組織之關連、組織對被教練者之期望

與要求，達到提升組織效能之教練目標。

三、領導教練的實施歷程與模式

領導教練是一個符應個人需求、專為個人量身打造的、客製化且具高度彈性的歷程（Blue point, n.d.; Oi partner, n.d.），目的在於確認、分析並解決問題（Bergquist, 2004），因此領導教練的實施有非常多的形式，至於實務上如何進行端視被教練者之個人特質、需要與要求而定（Collier, 2011; Hymes, 2008; Sullivan, 2006）。

觀諸領導教練實施實務作法，首先，在進行領導教練之前，教練者與被教練者會先進行配對會議（matching meeting）（Blue triangle, n.d.; Dulson, 2010），確認未來領導教練進行之歷程，並協助被教練者建立對教練之初步目標，更重要的是讓被教練者體驗教練者之風格與作法是否符合需求，若不合則立刻進行教練人選之更換，方能確保未來領導教練歷程之有效運作。

決定領導教練人選之後，教練者運用其核心能力，展開一連串為期六至十八個月不等的領導教練實施歷程（Hart & Kirkland, 2001）。目前最廣為各專業組織採用且實證最有效之教練模式，為約翰·惠特默爵士（Sir John Whitmore）提出之成長模式（G.R.O.W. model）（Graham, 2005; Koortzen & Oosthuizen, 2010; Mike the Mentor, n.d.; Stoltzfus, 2008），此模式適用於各領域領導者之專業成長，不僅是教練者重要的工具，更提供四個簡單的步驟，讓教練歷程有所依循，進而確保教練歷程之成功。茲將成長模式簡述如下。

（一）第一階段：G（Goal）——目標設定

本階段聚焦於被教練者於此次教練歷程中所想要達到的目標，設定的目標必須是聰明的（SMART）（江麗美譯，2010）：明確的（Specific）、可衡量的（Measurable）、眾人同意的（Agreed）、實際的（Realistic）、時程化的（Time-based），能清楚地定義被教練者想要從中獲得什麼，是正面陳述的給予被教練者希望，同時具有挑戰性願意付諸行動去實現。

有了具體、特定、可達成的目標後，被教練者就能清楚的瞭解努

力的方向、確保所作的努力都與目標有關，同時能有計畫的朝目標前進，被教練者對於目標負有完全的責任感，進而願意為目標而付諸行動（Passmore, 2007）。

（二）第二階段：R（Reality）——現實狀況

有了目標清楚欲往何處去後，接著我們必須釐清目前的狀況，教練者以超然之態度喚起被教練者之覺察（awareness），協助被教練者客觀的認清自我（江麗美譯，2010），同時運用多元之工具，蒐集被教練者之相關資訊，以評估被教練者之現況，包括被教練者之動機、遭遇之問題、被要求達到之目標、個人之承諾、期望、與被教練者工作本身相關之優缺點等（Edwards & Ewen, 1996; Thach & Heinselman, 1999）。

當被教練者有了自我覺察，連帶地會影響其思想與態度，就能自我修正，提升自我的效能並改善技術（Gallwey, 2001），更能看清楚面對之問題，並找出適當的解決方案。

（三）第三階段：O（Options）——選擇

選擇階段的目的，不是要找出「正確的」答案，而是盡可能創造並列出所有可行的行動方案（Evers, Brouwers, & Tomic, 2006; Stoltzfus, 2008），在這個階段，選擇方案的數量比每一項方案的品質與可行性重要。

教練者必需營造一個舒適的環境，讓被教練者覺得可以安全表達自己的想法和點子，並運用腦力激盪（brainstorming）協助被教練者找出所有問題解決的可能性（江麗美譯，2010；Britnell, 2006），不帶任何的評價或判斷，讓被教練者創意、自在的發表自我的想法，再由被教練者從這廣大而富有創意的選項之中，選出明確的行動步驟。

（四）第四階段：W（Will）——意願

教練順序的最後階段，就是將討論結果轉為抉擇，教練者的主要目的在於取得被教練者採取行動的承諾，教練者與被教練者共同討論並選出最適合的解決策略，並擬定具體之行動方案，包括完成目標之期程、面對困難之因應對策等（Evers et al., 2006; Stoltzfus, 2008）。

此階段中，教練者必須給予被教練者鼓勵、支援、協助，建立被教練者之自信並予以維持，完成教練循環前更需給予被教練者一份清楚的紀錄，載明雙方同意的行動步驟，以及被教練者之行動承諾，讓被教練

者了解這是他的計畫，建立對教練計畫的責任感，並確保被教練者有足夠的執行意圖（江麗美譯，2010；Passmore, 2007）。

四、領導教練核心能力指標初步建構

領導教練實施歷程中，教練者會綜合運用其核心能力於各實施階段中，國外領導教練專業組織與學會（Center for Professional Development, 2007; International Coach Federation, n.d.; The American Society for Training and Development, 2010; The Coaching Academy, 2010）對於此一核心能力有清楚的說明，首先，先釐清核心能力概念性之層面（categories）；其次，提出具體之向度（competencies）；最後，條列出最具體的可觀察、可測量之指標（indicators）。

上述諸多學者專家所提之領導教練核心能力指標中，又以國際教練聯盟（ICF）之看法最受認同且面向完整（Reiss, 2006; Riddle, 2008; Robert, 2009），包含基礎紮根（setting foundation）、共創關係（co-creating the relationship）、有效溝通（communicating effectively）及引導學習（facilitating learning and results）四大層面、十一個向度。

故本研究亦以國際教練聯盟之看法為依據，同時參酌國外領導教練之實施歷程與模式，並經與國內學者專家暨國民中小學校長討論後，符應國內中小學校長之專業成長實務與需求，初步建構核心能力指標之四大層面，層面一「遵守基本原則」，包含「符合倫理準則」、「建立教練協定的能力」兩向度；層面二「建立共同關係」，包含「建立正向、信任、尊重之夥伴關係的能力」、「維持並檢視教練關係」兩向度；層面三「進行有效溝通」，包含「主動傾聽」、「有效提問」、「適時回饋」三向度；及層面「確保目標達成」，包含「激發被教練者的覺知」、「規劃及設定目標」、「設計行動方案」、「管理並掌控教練者之進展過程及績效」等四向度，每一個向度涵蓋三至十一個指標不等，總計七十個具體指標，作為領導教練人才培訓與相關實務推展之主要架構，並據以進行後續之實證研究。

五、領導教練之實徵研究

領導教練為國外一新興研究議題，發展至今不到二十年，相關實證研究數量有限，且多以企業組織領導者為研究對象，近幾年才有以中小學校長為研究對象者，僅就中小學校長對領導教練核心能力看法之相關研究，簡述如下。

Contreras（2008）調查六十位校長對領導教練核心能力之看法，Pecina（2008）及Celoria（2008）各自蒐集六位初任校長之觀點，皆認同領導教練者所具備之核心能力，能有效提升校長領導能力，改善校長領導效能。

而在核心能力中，Bickman等人（2012）、Goldring（2010）及Robertson（2009）等人對中小學校長進行的實徵研究顯示，「適時回饋」是促使教練成功之重要因素；Reed（2006）的研究則認為「建立教練合約的能力」，確認明確、具體的流程才是教練成功之關鍵；Wise與Jacobso（2010）及Bloom、Castagna、Moir與Warren（2005）則提出「建立正向、信任、尊重之夥伴關係的能力」，是教練成功的最佳保證；Reiss（2006）及Ellison與Hayes（2006）的研究指出「規劃及設定目標」，對成人的被教練者而言，是最重要的核心能力。

綜合上述，領導教練者所具備之核心能力，符應學校領導者所需之領導能力，透過教練者之協助，明顯改善中小學校長之領導效能，並能有效因應變革之需求。而四大層面、十一個向度之核心能力，又以「適時回饋」、「建立教練合約的能力」、「建立正向信任的夥伴關係」及「規劃及設定目標」等核心能力，更受到關注。

參、研究方法

本研究根據文獻分析、理論基礎與國民中小學校長專業成長需求，著手編制國民中小學校長領導教練核心能力初步指標，經與學者專家、主管校長培育業務之教育行政主管及國民中小學校長主任討論後，初步擬定四大層面、十一個向度及七十個指標之領導教練核心能力指標。

接著再運用模糊德懷術，邀集教育行政人員4人、學者專家8人及中小學校長6人，共計18人，藉以蒐集受試之學者專家對指標的看法，並

取得其對各個初始指標之評價。每位學者專家於Likerts' 量表所表達之意見，利用語意變數表轉換為三角模糊數（江鴻鈞，2006；張德銳、李文富與丁一顧，2009），藉以表達其對於每個初始指標重要性的評估值。剔除模糊數總值低於門檻值（ $t=.6$ ）之指標，篩選出較適當的評鑑指標，形成四大層面、十一個向度及六十九個指標之預試問卷。

其後，以抽樣對240位國民中小學校長實施預試，回收222份，回收率93%，刪除題項漏答超過三分之一及回答具有一定規律或全部相同之無效問卷14份，有效問卷204份，有效率85%；以SPSS12.0進行相關統計考驗，項目分析結果顯示，本量表題目共計69個題目其決斷值介於3.860至16.361之間（ $p<.05$ ）皆大於3.5且達顯著性差異，表示所有題項具有鑑別力；另以單向度探索性因素分析（以主成份法萃取因素）及內部一致性分析來建構分量表的信、效度，所有題項之Cronbach' α 為.983，表整體量表信度極佳，另個別試題的同質性檢驗標準以相關係數低於.3、因素負荷量低於.45、共同性低於.5為標準（李茂能，2006）進行刪題，共刪除八題，確立四大層面、十一個向度及六十一個指標之正式問卷，如附件一。

最後，進行正式問卷施測，為求能蒐集到所有地區校長之觀點，故從母群體中依地區國民中小學校長數比例進行分層隨機抽樣，首先，依北、中、南、東部及離島四區國中小校長之比例28%、31%、29%、13%，進行第一層抽樣；其次，再依各地區國民中、小學校長之比例進行第二層抽樣，北部地區抽樣國小校長137位、國中45位共182位；中部地區抽樣國小校長159位、國中39位共198位；南部地區抽樣國小校長147位、國中39位共186位；東部及離島地區抽樣國小校長65位、國中19位共84位，全國抽樣國小校長509位、國中校長141位，發出650份正式問卷回收579份，回收率89%，刪除無效問卷21份，有效問卷總計558份，有效率86%，正式問卷回收後，再以Amos7.0統計套裝軟體進行驗證性因素分析，確認量表之結構適切性，並以SPSS12.0版統計套裝軟體，進行認同度分析。

肆、研究結果討論

一、模糊德懷術之結果分析

由問卷所蒐集的專家初始規準評估值，利用模糊德懷術整合18位專家的模糊權重評估值，以計算每項初始規準重要性的三角模糊數。以「符合倫理準則」向度中「能瞭解並遵守領導教練之專業規範」指標的模糊權重評估值為例，計算如下：

$$\tilde{W}_{1-1} = (a_{1-1}, b_{1-1}, c_{1-1}) = (0.3, 0.8, 0.9)$$

$$\text{其中， } a_{1-1} = \min_i \{a_{1k}\}, b_{1-1} = \frac{1}{m} \sum_{k=1}^m b_{1k}, c_{1-1} = \max_i \{c_{1k}\}$$

其次以模糊集合解模糊化的方法，計算出「能瞭解並遵守領導教練之專業規範」指標所代表的右界值、左界值和總值各為 $\mu_R = 0.826$ ； $\mu_L = 0.464$ ； $\mu_T = 0.681$ ，再以每個指標的三角模糊數之總值，代表受試者對各指標評定量尺的共識。所有指標之三角模糊數與右界值、左界值與總值如表1。

表1 各指標之模糊德懷術統計結果

層面	向度	指標	(a_k, b_k, c_k)	(μ_R, μ_L, μ_T)	$\mu_T \geq 0.6$
一、 掌握 基本 原則	1.符合倫理 準則	1-1	(0.3, 0.81, 0.9)	(0.82, 0.46, 0.68)	0.68 ✓
		1-2	(0.5, 0.88, 0.9)	(0.88, 0.36, 0.76)	0.76 ✓
		1-3	(0.1, 0.8, 0.9)	(0.81, 0.52, 0.64)	0.64 ✓
		1-4	(0.3, 0.81, 0.9)	(0.82, 0.46, 0.68)	0.68 ✓
	2.建立教練 合約的能力	2-1	(0.5, 0.8, 0.9)	(0.81, 0.38, 0.71)	0.71 ✓
		2-2	(0.5, 0.83, 0.9)	(0.84, 0.37, 0.73)	0.73 ✓
		2-3	(0.5, 0.87, 0.9)	(0.87, 0.36, 0.75)	0.75 ✓
		2-4	(0.5, 0.86, 0.9)	(0.86, 0.36, 0.74)	0.74 ✓
二、 建立 共同	3.建立正向 、信任向、 信任、尊重	3-1	(0.5, 0.84, 0.9)	(0.84, 0.37, 0.73)	0.73 ✓
		3-2	(0.5, 0.87, 0.9)	(0.87, 0.36, 0.75)	0.75 ✓
		3-3	(0.3, 0.86, 0.9)	(0.86, 0.44, 0.70)	0.70 ✓

續下頁

接前頁

層面	向度	指標	(a_k, b_k, c_k)	(μ_R, μ_L, μ_T)	$\mu_T \geq 0.6$
關係	夥伴關係的能力	3-4	(0.5, 0.86, 0.9)	(0.86, 0.36, 0.74)	0.74 ✓
		3-5	(0.5, 0.86, 0.9)	(0.86, 0.36, 0.74)	0.74 ✓
		3-6	(0.5, 0.88, 0.9)	(0.88, 0.36, 0.76)	0.76 ✓
		3-7	(0.3, 0.8, 0.9)	(0.81, 0.46, 0.67)	0.67 ✓
	4.維持並檢視教練關係	4-1	(0.3, 0.74, 0.9)	(0.77, 0.48, 0.64)	0.64 ✓
		4-2	(0.1, 0.78, 0.9)	(0.80, 0.53, 0.63)	0.63 ✓
		4-3	(0.3, 0.82, 0.9)	(0.83, 0.46, 0.68)	0.68 ✓
		4-4	(0.1, 0.8, 0.9)	(0.81, 0.52, 0.64)	0.64 ✓
		4-5	(0.1, 0.77, 0.9)	(0.79, 0.53, 0.62)	0.62 ✓
		4-6	(0.1, 0.79, 0.9)	(0.81, 0.53, 0.81)	0.81 ✓
		4-7	(0.5, 0.83, 0.9)	(0.84, 0.37, 0.73)	0.73 ✓
三、進行有效溝通	5.主動傾聽	5-1	(0.1, 0.83, 0.9)	(0.84, 0.52, 0.66)	0.66 ✓
		5-2	(0.3, 0.83, 0.9)	(0.84, 0.45, 0.69)	0.69 ✓
		5-3	(0.5, 0.83, 0.9)	(0.84, 0.37, 0.73)	0.73 ✓
		5-4	(0.3, 0.82, 0.9)	(0.83, 0.46, 0.68)	0.68 ✓
		5-5	(0.5, 0.83, 0.9)	(0.84, 0.37, 0.73)	0.73 ✓
		5-6	(0.1, 0.8, 0.9)	(0.81, 0.52, 0.64)	0.64 ✓
		5-7	(0.3, 0.77, 0.9)	(0.79, 0.47, 0.66)	0.66 ✓
		5-8	(0.1, 0.72, 0.9)	(0.76, 0.55, 0.60)	0.604 ✓
		5-9	(0.1, 0.66, 0.9)	(0.72, 0.57, 0.57)	0.57 ✕
	6.有效提問	6-1	(0.3, 0.81, 0.9)	(0.82, 0.46, 0.68)	0.68 ✓
		6-2	(0.3, 0.83, 0.9)	(0.84, 0.45, 0.69)	0.69 ✓
		6-3	(0.5, 0.83, 0.9)	(0.84, 0.37, 0.73)	0.73 ✓
		6-4	(0.3, 0.82, 0.9)	(0.83, 0.46, 0.68)	0.68 ✓
	7.適時回饋	7-1	(0.5, 0.84, 0.9)	(0.84, 0.37, 0.73)	0.73 ✓
		7-2	(0.5, 0.84, 0.9)	(0.84, 0.37, 0.73)	0.73 ✓
		7-3	(0.1, 0.77, 0.9)	(0.79, 0.53, 0.62)	0.62 ✓
		7-4	(0.3, 0.83, 0.9)	(0.84, 0.45, 0.69)	0.69 ✓
		7-5	(0.3, 0.8, 0.9)	(0.81, 0.46, 0.67)	0.67 ✓

續下頁

接前頁

層面	向度	指標	(a_k, b_k, c_k)	(μ_R, μ_L, μ_T)	μ_T	≥ 0.6
四、 促進 目標 達成	8.激發被教 練者的覺知	8-1	(0.1, 0.78, 0.9)	(0.80, 0.53, 0.63)	0.63	✓
		8-2	(0.3, 0.83, 0.9)	(0.84, 0.45, 0.69)	0.69	✓
		8-3	(0.1, 0.79, 0.9)	(0.81, 0.53, 0.63)	0.63	✓
		8-4	(0.5, 0.86, 0.9)	(0.86, 0.36, 0.74)	0.74	✓
		8-5	(0.3, 0.8, 0.9)	(0.81, 0.46, 0.67)	0.67	✓
		8-6	(0.3, 0.79, 0.9)	(0.81, 0.47, 0.67)	0.67	✓
		8-7	(0.1, 0.77, 0.9)	(0.79, 0.53, 0.62)	0.62	✓
		8-8	(0.1, 0.82, 0.9)	(0.83, 0.52, 0.65)	0.65	✓
		8-9	(0.3, 0.82, 0.9)	(0.83, 0.46, 0.68)	0.68	✓
		8-10	(0.3, 0.74, 0.9)	(0.76, 0.48, 0.64)	0.64	✓
		8-11	(0.3, 0.82, 0.9)	(0.83, 0.46, 0.68)	0.68	✓
9.規劃及設 定目標		9-1	(0.3, 0.82, 0.9)	(0.83, 0.46, 0.68)	0.68	✓
		9-2	(0.1, 0.82, 0.9)	(0.83, 0.52, 0.65)	0.65	✓
		9-3	(0.5, 0.84, 0.9)	(0.84, 0.37, 0.73)	0.73	✓
		9-4	(0.5, 0.81, 0.9)	(0.82, 0.38, 0.72)	0.72	✓
10.設計行動 方案		10-1	(0.5, 0.82, 0.9)	(0.83, 0.37, 0.72)	0.72	✓
		10-2	(0.5, 0.82, 0.9)	(0.83, 0.37, 0.72)	0.72	✓
		10-3	(0.1, 0.79, 0.9)	(0.81, 0.53, 0.63)	0.63	✓
		10-4	(0.3, 0.8, 0.9)	(0.81, 0.46, 0.67)	0.67	✓
		10-5	(0.3, 0.81, 0.9)	(0.82, 0.46, 0.68)	0.68	✓
		10-6	(0.1, 0.74, 0.9)	(0.77, 0.54, 0.61)	0.61	✓
11.管理並掌 控教練之進 展過程及績 效		11-1	(0.1, 0.77, 0.9)	(0.79, 0.53, 0.62)	0.62	✓
		11-2	(0.1, 0.78, 0.9)	(0.80, 0.53, 0.63)	0.63	✓
		11-3	(0.1, 0.79, 0.9)	(0.81, 0.53, 0.63)	0.63	✓
		11-4	(0.1, 0.78, 0.9)	(0.80, 0.53, 0.63)	0.63	✓
		11-5	(0.1, 0.77, 0.9)	(0.79, 0.53, 0.62)	0.62	✓
		11-6	(0.1, 0.78, 0.9)	(0.80, 0.53, 0.63)	0.63	✓
		11-7	(0.1, 0.79, 0.9)	(0.81, 0.53, 0.63)	0.63	✓
		11-8	(0.1, 0.8, 0.9)	(0.81, 0.52, 0.64)	0.64	✓
		11-9	(0.1, 0.82, 0.9)	(0.83, 0.52, 0.65)	0.65	✓

本研究以三角模糊數總值0.6為門檻值，進行領導教練核心能力指標之篩選。統計結果如表3所示，僅「進行有效溝通」層面、「主動傾聽」向度下之指標5-9「能不誘導被教練者之想法」，不符合該向度之意涵，且其概念已涵蓋於其他指標中，無須單獨陳列，予已刪除外，其餘各指標皆獲得高度之認同，故保留四大層面、十一個向度69項指標即為預試問卷。

此外，從表1可知，「建立教練合約的能力」各指標之總值皆大於0.7以上，獲得高度肯定；其次，「建立正向、信任、尊重之夥伴關係的能力」，有六個指標達到0.7以上，另一指標亦達0.65以上；另「有效提問」、「規劃及設定目標」兩者，各指標之總值皆達0.65以上。

專家學者之看法與國外實徵研究之結果相近，皆認同「建立教練合約的能力」、「建立正向、信任、尊重之夥伴關係的能力」及「規劃及設定目標」等核心能力之重要，明確的教練流程、良好之互動是教練成功的保證。不同的是國外校長重視的「適時回饋」並沒有獲得青睞，國內更為重視「有效提問」，概因我國民情多給予他人正向的回饋，鮮有負向問題之回應，故而轉為期待透過提問，找出問題之關鍵。

二、國民中小學校長領導教練核心能力指標驗證性因素分析

本研究以Amos7.0進行國民中小學校長領導教練核心能力指標之驗證性因素分析，以評鑑量表之建構效度。依據黃芳銘（2007）的觀點，從基本適配度、整體適配度與內在結構適配度來進行因素結構的評鑑，模式圖如圖1所示。

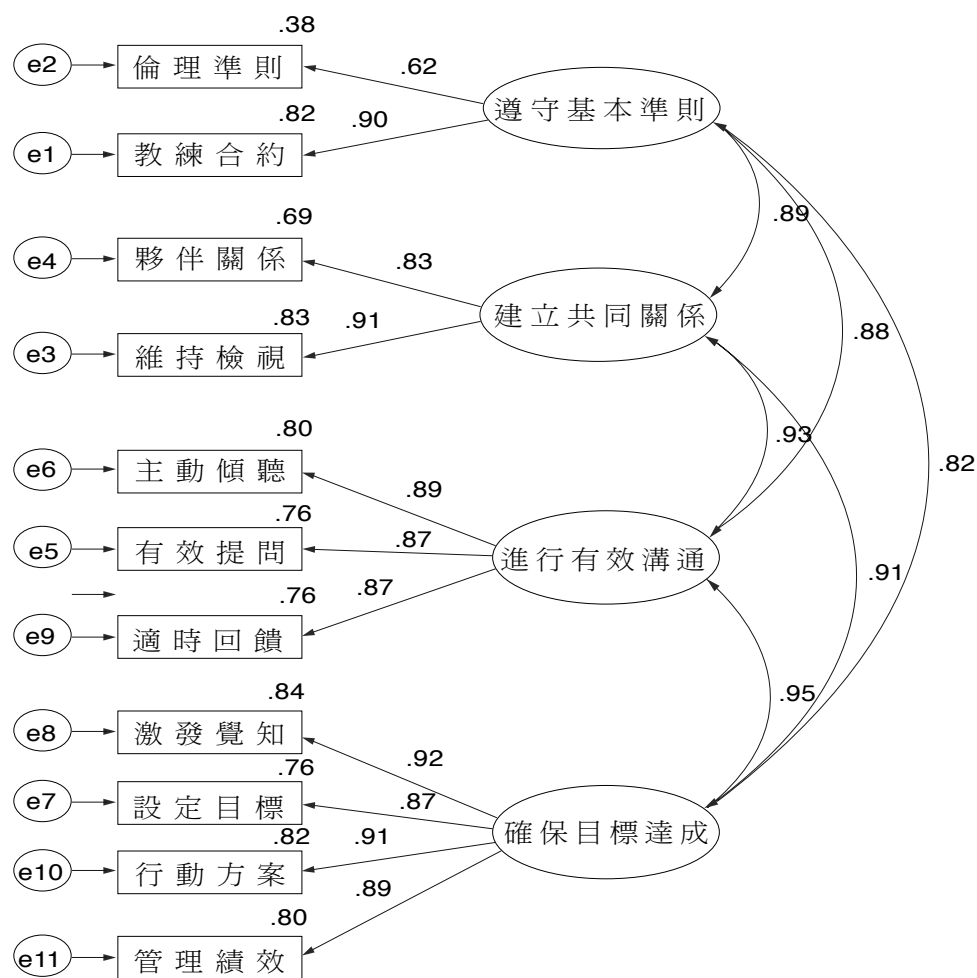


圖1 中小學校長核心能力指標之驗證性因素分析模式圖

(一) 基本適配度分析

基本適配度方面，統計結果如表3，標準化所有估計值皆小於1大於0，無負的誤差變異，且皆達到.001的顯著水準；因素負荷量皆大於.05以上；變異量標準誤估計值均很小，其數值介於0.03至0.04之間，因素相關模式完全符合基本模式適合度的評鑑標準，表示模式的基本適配度良好。

另外，標準化估計值得分最高的前三向度，依序為「激勵被教練者的覺知」、「建立教練合約的能力」、「維持並檢視教練關係」；「符合倫理準則」該向度之得分僅0.60相對偏低。顯見，我國中小學校長對

於建立教練合約與教練關係兩者之重視，與國外研究及專家學者之看法不謀而合，不同的是校長更重視「激勵被教練者的覺知」此一能力，對於身為被教練者的中小學校長而言，其內在學習動機、價值信念與認知思維等成人學習的特質，更需受到重視。至於「符合倫理準則」方面，各專業角色雖有其專業規範，但校長們更在意其專業表現，故而鮮少提及專業規範，相對該一向度之得分偏低。

表2 中小學校長領導教練核心能力指標衡量模式估計參數值表

參數	未標準化			標準化
	估計值	S.E.	C.R.	估計值
符合倫理準則	0.58	0.04	14.68***	0.60
建立教練合約的能力	1.00			0.91
建立夥伴關係的能力	0.81	0.03	27.09***	0.82
維持並檢視教練關係	1.00			0.91
主動傾聽	0.97	0.03	30.09***	0.89
有效提問	1.00			0.87
適合回饋	0.94	0.03	28.38***	0.87
激勵被教練者的覺知	1.04	0.03	30.75***	0.93
規劃及設定目標	1.00			0.87
設計行動方案	1.01	0.03	31.03***	0.90
管理並掌控教練績效	0.98	0.03	30.89***	0.90

*** $p < .001$

（二）整體適配度分析

整體模式適配度在於評鑑整個模式與觀察資料的適配程度，也就是評量模式的外在品質。本模式之絕對適配度（measures of absolute fit）、精簡適配度（parsimonious fit measures）及增值適配度（incremental fit measures）整理如表3。

表3 中小學校長領導教練核心能力指標之整體模式適配度檢核表

統計檢定量	適配標準或臨界值	檢定結果數據	適配判斷
絕對適配度指數			
χ^2 值	$P > .05$	.08	是
RMR值	$< .05$	.02	是
RMSEA值	$< .05$	.02	是
GFI值	$> .90$	.98	是
AGFI值	$> .90$	.97	是
ECVI值	理論值小於飽和及獨立值	$.19 < .23 < 11.00$	是
統計檢定量	適配標準或臨界值	檢定結果數據	適配判斷
增值適配度指數			
NFI值	$> .90$	.99	是
NNFI值	$> .90$	.99	是
IFI值	$> .90$	.99	是
RFI值	$> .90$	.98	是
CFI值	$> .90$	.99	是
簡約適配度指標			
PGFI值	$> .50$	.50	是
PNFI值	$> .50$	.61	是
PCFI值	$> .50$	.61	是
CN值	< 200	58	是
χ^2/df	< 2	1.35	是
AIC值	理論值小於飽和及獨立值	$110.12 < 132.00 < 6129.26$	是
CAIC值	理論值小於飽和及獨立值	$280.50 < 483.40 < 6187.83$	是

由表3可知，在絕對適配度指標、增值適配度指標或簡約適配度指標等三方面，檢定之結果皆符合評鑑之標準，故本研究之中小學核心能力指標模式具有理想的外在品質。

(三) 內在結構適配度

模式內在結構適配度在評鑑模式內估計參數的顯著性、各指標與潛在變項的信度等，也就是模式的內在品質，可從個別因素負荷量、信度係數、組合信度及平均變異抽取量來估計，數據如表4。

其中，因素負荷量即標準化參數估計值，信度係數為因素負荷量值的平方，兩者需大於.50，表示基本適配指標理想。另組合信度也稱為

「建構信度」，判別準則為需大於.60；平均變異數抽取量是潛在變項可以解釋其指標變項變異量的比值，其數值愈大，表示測量指標愈能有效反應其共同因素構念的潛在特質，該數值至少要大於.50。

表4 中小學校長領導教練核心能力指標之信度及潛在變項之平均變異抽取量

變項	因素負荷值	信度 (R ²)	組合信度	平均變異抽取量
掌握基本原則			.74	.60
符合倫理準則	.60	.36		
建立教練合約的能力	.91	.83		
建立共同關係			.86	.75
建立夥伴關係的能力	.82	.68		
維持並檢視教練關係	.91	.83		
進行有效溝通			.91	.77
主動傾聽	.89	.80		
有效提問	.87	.75		
適合回饋	.87	.75		
促進目標達成			.94	.81
激勵被教練者的覺知	.93	.86		
規劃及設定目標	.87	.77		
設計行動方案	.90	.81		
管理並掌控教練績效	.90	.81		

由上可知，十一個向度之因素負荷量介於.60至.93間，皆大於.50且小於.95，表示基本適配指標理想。各層面之信度介於.74至.94間、平均變異抽取量介於.60至.81，均符合檢定指標，表示模式之內在品質極佳。

綜合上述統計分析結果，可以驗證本研究之「國民中小學校長領導教練核心能力指標」，為一結構適配度極佳的指標工具。

伍、結論與建議

依據研究結果與討論，提出本研究之結論與建議如下。

一、結論

（一）本研究建構之領導教練核心能力指標的鑑別度、信效度極佳

本研究建構的領導教練核心能力指標，經項目分析、探索性因素分析、內部一致性分析後，發現指標之鑑別度、信度、效度極佳，可以作為國民中小學校長領導教練實務推展之依歸。

（二）本研究建構之領導教練核心能力指標獲得專家學者之高度認同

本研究建構之領導教練核心能力指標，經專家學者、校長培育教育行政主管及國民中小學校長模糊德懷術統計考驗，核心能力指標之四大層面、十一個向度及六十九個指標，獲得一致的肯定與認同，足以作為領導教練人才培育之參考依據。

（三）本研究建構之領導教練核心能力指標的建構效度極佳

本研究建構之領導教練核心能力指標，經問卷調查後進行驗證性因素分析，整體指標之基本適配度良好、具有理想的外在品質、且模式之內在品質極佳，足見本研究之核心能力指標為一結構適配度極佳的指標工具。

（四）「激勵被教練者的覺知」、「建立教練合約的能力」、「維持並檢視教練關係」等核心能力獲得中小學校長高度認同；「符合倫理準則」認同度偏低

本研究建構之十一個向度領導教練核心能力中，中小學校長最重視「激勵被教練者的覺知」、「建立教練合約的能力」、「維持並檢視教練關係」等核心能力，身為被教練者的成人學習者—中小學校長，認同在良好的內在學習動機促發下，依循清楚、具體的流程，和教練者共同

學習，達到最佳的學習成效。至於教練者之專業規範、準則為何，並非中小學校長關注的焦點。

二、建議

本研究依據研究結論，針對未來領導教練實務推展及研究，提出具體建議。

（一）參照領導教練核心能力指標，培訓領導教練人才

本研究建構之「國民中小學校長領導教練核心能力指標」，適合作為未來培訓領導教練人才及推廣領導教練實務之參考，尤其優先強調「激勵被教練者的覺知」、「建立教練合約的能力」、「維持並檢視教練關係」等三向度之核心能力，藉以提升中小學校長之領導才能，創造優質中小學教育品質。

（二）依據本指標內涵，設計校長專業成長課程

本研究研擬之核心能力指標，包括「符合倫理準則」、「建立教練協定的能力」、「建立正向、信任、尊重之夥伴關係的能力」、「維持並檢視教練關係」、「主動傾聽」、「有效提問」、「適時回饋」、「激發被教練者的覺知」、「規劃及設定目標」、「設計行動方案」、「管理並掌控教練者之進展過程及績效」等十一個向度，教育行政主管機關可依照本指標內涵，針對中小學校長專業成長需求，擬定具體可行之專業成長計畫，設計適宜的成長方案，提升校長領導效能。

（三）持續進行領導教練後續相關實務研究

本研究建構之領導教練核心能力指標，鑑別度、信效度、建構效度極佳，唯「符合倫理準則」該向度之標準化估計值相對偏低，未來可採用質性訪談方法，深入瞭解中小學校長對核心能力指標之看法，並據以修正核心能力指標，使領導教練核心能力指標更加完善。

參考文獻

- 江鴻鈞（2006）。以模糊德菲術建構國民小學校長領導能力評鑑指標之研究。*國民教育研究集刊*，**15**，35-63。
- 江麗美（譯）（2010）。*高績效教練*（原作者：J. Whitmore）。臺北市：經濟新潮社。（原著出版年：2009）
- 何文堂（2007）。*教練*。臺北市：中國生產力。
- 吳百祿、鄭彩鳳（2005）。學校領導的理念與省思。*學校行政雙月刊*，**40**，1-16。
- 吳清山（2003）。*學校行政*（5版）。臺北市：心理。
- 李茂能（2006）。結構方程模式軟體Amos之簡介及其在測驗編制上之應用。臺北市：心理。
- 林明地（2005）。校長領導、權力運用與關懷專業。*教育研究*，**132**，59-69。
- 武文瑛、王世哲（譯）（2004）。*人際溝通*（原作者：S. L. Tubbs & S. Moss）。高雄市：麗文文化。（原著出版年：1999）
- 胡瑋珊（譯）（2007）。*教練策略*（原作者：P. Mcmanus）。臺北市：中國生產力。（原著出版年：2006）
- 秦夢群（1999）。校長職前教育之分析與檢討。*教育資料與研究*，**29**，11-16。
- 張明輝（2004）。從後現代觀點看學校校長的關鍵能力。載於國立教育資料館（主編），*現代教育論壇*（頁3-10）。臺北市：編者。
- 張德銳、李文富、丁一顧（2009）。中央及縣市課程與教學輔導人才核心能力指標與培訓課程內涵期中研究報告（計畫編號：NAER-98-12-E-2-04-00-2-01）。臺北市：國家教育研究院籌備處。
- 陳素惠（譯）（2010）。*正向心理學教練服務*（原作者：R. Biswas – Diner & B. Dean）臺北市：心理。（原著出版年：2007）
- 陳朝益（2011）。幫主管自己變優秀的神奇對話。臺北市：大寫。
- 黃芳銘（2007）。*結構方程模式：理論與應用*（5版）。臺北市：五南。
- 楊 威（譯）（2005）。*人際溝通*（原作者：D. J. Canary, M. J. Cody, & V. L. Manusov）。臺北市：五南。（原著出版年：2003）

- 葉連祺、陳怡君、劉原亨（2009）。不同性別國小校長情緒智慧領導能力之比較。《國民教育研究學報》，22，25-52。
- 廖春文、江鴻鈞（2006）。全球化浪潮下國民小學校長領導能力評鑑指標之初步建構。載於國立教育資料館（主編），《現代教育論壇》（頁386-409）。臺北市：編者。
- 鄭崇趁（2004）。校長核心能力的成因與內涵分析。載於國立教育資料館（主編），《現代教育論壇》（頁21-31）。臺北市：編者。
- 謝傳崇（2010）。國際卓越的校長領導：學習關鍵的領導行為。《教育研究月刊》，191，28-38。
- 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》，19，62-77。
- 顏斯華（譯）（1993）。《圓融的溝通》（原作者：M. Peel）。臺北市，允晨。（原著出版年：1990）
- Andrea, D. E., Robert, G. H., & Rona, S. B. (2008). *Coaching HRD, and OD: Towards three 'silo' fields of practice or a single 'unfied' profession?* (Eric Document Reporduction Service No. ED501611)
- Bergquist, W. (2004). *The business coaching process: Helping a client analyze and solve problems*. Retrieved from <http://www.ijco.info/pdfs/artbusco.pdf>
- Beverly, M. (2001). *Leadership Coaching*. Retrieved from http://www.schoolworks.org/pdf/SW_Leadership_Coaching.pdf
- Bickman, L., Goldring, E., De Andrade, A. R., Breda, C., & Goff, P. (2012). *Improving principal leadership through feedback and coaching* (Eric Document Reporduction Service No. ED530123).
- Bloom, G., Castagna, C., Moir, E., & Warren, B. (2005). *Blended coaching: Skills and strategies to support principal development*. Thousand Oaks, CA: Corwin press.
- Blue point (n.d.). *Coaching process*. Retrieved from <http://www.bluepointleadership.com/coaching/coaching-process.htm>
- Blue triangle (n.d.). *Coaching process*. Retrieved from <http://www.bluetrianglecoaching.com/services/executivecoaching/process>
- Bolch, M. (2001). Proactive coaching. *Training & Development*, 38(5), 58-65.

- Bossi, M. (2008). Does leadership coaching really work. *Leadership*, 38(1), 31-36.
- Britnell, A. (2006). *Coaching with the GROW Model*. Retrieved from <http://ezinearticles.com/?Coaching-with-the-GROW-Model&id=185868>
- Brown, C. J., Stroh, H. R., Fouts, J. T., & Baker, D. B. (2005). *Learning to change: School coaching for systemic reform*. Retrieved from <http://www.gatesfoundation.org/NR/downloads/ed/>
- Buckingham, W. (2011). *The history of life coaching: Thomas Leonard, Coach U and the International Coach Federation*. Retrieved from <http://www.all-about-becoming-a-life-coach.com/history-of-life-coaching.html>
- Celoria, D. (2008). *Remembering the coach in new principal coaching* (Unpublished doctoral dissertation). University of California, Berkeley, California.
- Center for Professional Development (2007). *Competencies for effective coaching*. Retrieved from <http://mnsmart.metrostate.edu.tw/web%20flanl%20coaching%20307.pdf>
- Collier, A. (2011). Lead by coaching. *Associations Now*, 7(11), 15.
- Contreras, Y. M. (2008). *A descriptive study: Coaching school leaders for 21st century schools: A new context for leadership development* (Unpublished doctoral dissertation). University of La Verne, La Verne, California.
- Costa, A. L., & Garmston, R. J. (1994). *Cognitive coaching: A foundation for renaissance schools*. Norwood, MA: Christopher-Gordon.
- Creasy, J., & Paterson, F. (2005). *Leading Coaching in Schools*. Retrieved from <http://www.ncsl.org.uk>
- Dulson, E. (2010). *Executive coaching – A typical coaching process*. Retrieved from <http://ezinearticles.com/?Executive-Coaching---A-Typical-Coaching-Process&id=3999389>
- Edwards, M. R., & Ewen, A. J. (1996). *360° feedback: The powerful new model for employee assessment and performance improvement*. New York, NY: Amazon.

- Ellison, J., & Hayes, C. (2006). *Effective school leadership: Developing principals through cognitive coaching*. Norwood, MA: Christopher-Gordon.
- Elmer, V. (2011). Coaching is hot. Is it right for You? *Fortune*, 164(4), 19.
- Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18, 16-32.
- Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 174-182.
- Farrington, V. T. (2008). *Strengthening middle level education through leadership coaching: Helping middle school leaders survive and flourish in critical times*. Retrieved from <http://www.ncmsa.net/journal/PDF/Feb08/Strengthening-middle-level-education.pdf>
- Gallwey, W. T. (2001). *The inner game of work*. New York, NY: Random House Trade Paperbacks.
- Galuk, D. (2009). *Executive coaching: What is the experience like for executive women (Unpublished doctoral dissertation)?* The University of Minnesota, Minneapolis, Minnesota.
- Gladis, S. (2007). Executive coaching builds steam in organizations. *Training & Development*, December, 61(12), 58-62.
- Goldring, E. (2010). *The next generation of principal professional development: Feedback and coaching as a tool for leadership development*. Retrieved from: http://www.uacel.ac.nz/LinkClick.aspx?fileticket=qesxmzGiR_E%3D&tabid=959
- Gorham, M., & Finn-Stevenson, M. (2008). *Enriching school leadership development through coaching*. Retrieved from http://www.yale.edu/21c/documents/2008_Spring_Leadership_Issue_Brief_Rev.pdf
- Graham, A. (2005). *Supercoaching: The missing ingredient for high performance*. London, England: Random House Business.
- Gray, D. E. (2006). Executive coaching: Towards a dynamic alliance of psychotherapy and transformative learning processes. *Management Learning*, 37, 475-497.

- Hamlin, B., Ellinger, H., & Beattie, R. S. (2004). *In support of coaching models of management and leadership: A comparative study of empirically derived managerial coaching/facilitating learning behaviors*. (Eric Document Reproduction Service No. ED492290)
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2009). Toward a profession of coaching? A definitional examination of 'coaching', 'organization development', and 'human resource development'. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(1), 13-38.
- Hammack, M. B. (2010). *Perceived leadership practices of California elementary principals in relation to leadership coaching* (Unpublished doctoral dissertation). California State University, Fresno, California.
- Harris, M. (1999). Look, it's I-O psychologist...no, it's trainer...no, it's executive coach. *TIP*, 36(3), 1-5.
- Hart, E. W., & Kirkland, K. (2001). *What is executive coaching?* Greensboro, NC: Center for creative leadership.
- Hudson, F. M. (1999). *The handbook of coaching: A comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2007). *The coaching organization- A strategy for developing leaders*. London, England: SAGE.
- Hymes, A. J. (2008). *Leadership development: A case study exploring the coaching needs of emerging leaders* (Unpublished doctoral dissertation). Capella University, Minneapolis, Minnesota.
- International Coach Federation (n.d.). *What is coaching?* Retrieved from <http://www.coachfederation.org>
- James-Ward, C., & Potter, N. S. (2011). *The coaching experience of 16 urban principals*. (Eric Document Reproduction Service NO.EJ935403)
- Jarvis, P., Holford, J., & Griffin, C. (1998). *The theory and practice of learning*. London, England: Kogan Page.
- Joyce, B., & Showers, B. (1980). Improving inservice training: The messages of research. *Educational Leadership*, 37(6), 379-385.
- Kauffman, C. (2012). Toward a positive psychology of executive coaching.

- In A., Linley, S. Joseph, C. Kauffman, & A. Scoular, (Eds), *Positive psychology in practice*(pp. 219-253). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144.
- Knight, J. (2008). *Coaching*. Los Angeles, CA, Sage Pubns.
- Knowles, M. S., Swanson, R. A., & Holton, E. F. III (2005). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (6th ed.). California: Elsevier Science and Technology Books.
- Knox, L. (2001). *Youth violence and the health profession: Core competencies for effective practice*. (Eric Document Reproduction Service No. ED463363)
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., & Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: It works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78-90.
- KoortzenI, P., & Oosthuizen, R. F. (2010). *A competence executive coaching model*. Retrieved from http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632010000100011&script=sci_arttext
- Kral, C. C. (2012). *Principal support for literacy coaching*. (Eric Document Reproduction Service NO.ED530296)
- Lashway, L. . (2002). *Trends in School Leadership*. (Eric Document Reproduction Service NO.ED470967)
- Li, B., & Chan, S. (2007). Coaching as a means for enhancing English-language teachers' professional development: A case study. *Journal of In-Serveive Education*, 33(3), 341-358.
- Lowman, R. L. (2005). Executive coaching: The road to Dodoville needs paving with more than good assumptions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(1), 90-96.
- Mackie, D. (2007). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and where do we need to be? *Australian Psychology*,

- 42(4), 310-318.
- Mahaffey, T. L., Kaplan, t., & Triolo, P. K. (1998). A nursing fellowship: Building leadership skills. *Nursing management*, 29(3), 30-32.
- Maltbia, T. E. (2005). *Diversity's impact on the executive coaching process*. (Eric Document Reporduction Service No. ED492298)
- Mike the Mentor (n.d.). *The GROW model*. Retrieved from <http://www.mentoringforchange.co.uk/classic/index.php>
- Miller, C. M. (2009). *Four steps for integrating positive psychology into daily life*. Retrieved from <http://health.gather.com/viewArticle.action?articleId=281474977600899>
- Muijs, D., Harris, A., Lumby, J., Morrison, M., & Sood, K. (2006). Leadership and leadership development in highly effective further education providers. Is there a relationship? *Journal of Further and Higher Education*, 30(1), 87-106.
- Oi partner (n.d.). *Important tips for when, and how, to use an executive coach*. Retrieved from <http://www.oipartners.net/Coaching-Programs.aspx>
- Owens, R. G. (2001). *Organizational behavior in education: Instructional leadership and school reform*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Passmore, J. (2006). *Excellence in coaching*. London, England, Kogan Page.
- Passmore, J. (2007). Coaching and mentoring: The role of experience and sector knowledge. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* (special issue), 10-16.
- Pecina, M. (2008). *A study on new principal coaching and its effect on accountability* (Unpublished doctoral dissertation). Alliant International University, San Diego, California.
- Peliter, B. (2009). *The psychology of executive coaching: Theory and application* (2 nd ed.). New York, NY: Routledge.
- Performance Coaching International (n.d.). *History of coaching*. Retrieved from <http://www.performancecoachinginternational.com/resources/articles/historyofcoaching.asp>
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American psychology*, 55, 44-

55.

- Reed, L. A. (2006). *Case study of the implementation of cognitive coaching by an instructional coach in a title I elementary school* (Unpublished doctoral dissertation). Texas A&M University, College Station, Texas.
- Reeves, D. B. (2009). *Leading change in your school*. Alexandria, VA: Association for supervision and curriculum development.
- Reiss, K. (2006). *Leadership coaching for educators*. Los Angeles, CA: Sage Pubns.
- Rhodes, C., & Beneicke, S. (2002). Coaching, mentoring and peer-networking: Challenges for the management of teacher professional development in schools. *Journal of In-service Education*, 28(2), 297-309.
- Riddle, D. (2008). *Leadership coaching: When it's right and when you are ready*. San Diego, CA, CCL press.
- Robertson, J. (2005). Coaching leadership: Towards a knowledge of practice. *Education Today*, 2(2), 15-16.
- Roberson, J. (2009). Coaching leadership learning through partnership. *School Leadership and Management*, 29(1), 39-49.
- Robert, B. (2009). Personal coaching as a positive intervention. *Journal of Clinical Psychology*, 65(5), 544-553.
- Sherman, S., & Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching. *Harvard Business Review*, 82(11), 82-90.
- Silver, M., Lochmiller, C. R., Copland, M. A., & Tripps, A. M. (2009). Supporting new school leaders: from a university-based leadership coaching program for new administrators. *Mentoring & Tutoring Partnership in Learning*, 17(3), 215-232.
- Steinwedel, J. S. (2006). *Dream work in leadership coaching: An exploratory study* (Unpublished doctoral dissertation). Fielding Graduate University, Santa Barbara, California.
- Stern, L. R. (2004). Exwcutive coaching: A working deflnition. *Consulting psychology journal*, 56(3), 154-162.
- Stoltzfus, T. (2008). *Coaching questions: A coach's guide to powerful asking*

- skills*. Virginia Beach, Virginia: Coach22.
- Sullivan, M. A. (2006). *The effectiveness of executive coaching in the development of emotional intelligence competencies* (Unpublished doctoral dissertation). Spalding University, Louisville, Kentucky.
- Thach, L. (2002). The impact of executive coaching and 360-degree feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Journal*, 23(4), 205-214.
- Thach, L., & Heinselman, T. (1999). Executive coaching defined. *Training and development*, 53(3), 34-39.
- The American Society for Training and Development (2010). *Coaching competencies*. Retrieved from <http://www.astd.org/NR/rdonlyres/74659D96-AD54-4FDE-92EC-E0DBFC36B5A9/0/module7sample.pdf>
- The Coaching Academy (2010). *The fundamentals of coaching*. Retrieved from <http://www.coachingacademyblog.com/the-fundamentals-of-coaching>
- The Executive Coaching Forum (2008). *The executive coaching handbook: Principles and guidelines for a successful coaching partnership*. Retrieved from <http://www.instituteofcoaching.org/images/pdfs/ExecutiveCoachingHandbook.pdf>
- Townsend, J. (2010). *Leadership coaching program overview*. Retrieved from http://www.drjohntownsend.com/docs/overview-of_LCP.pdf
- Wise, D., & Jacobo, A. (2010). *Towards a framework for leadership coaching*. (Eric Document Reproduction Service No. EJ880818)

附錄

國民中小學校長領導教練核心能力指標建構調查問卷

一、掌握基本原則

	非 常 適 合				非 常 不 適 合
		←		→	
領導教練者…	5	4	3	2	1

1.符合倫理準則

1-1 能正確表白自己的身份背景、經歷、能力及相關專業認證，不造假或誤導被教練者	☐	☐	☐	☐	☐
1-2 能確實遵守保密、隱私及利益迴避之倫理準則	☐	☐	☐	☐	☐
1-3 能尊重被教練者之知識產權	☐	☐	☐	☐	☐

2.建立教練合約的能力

2-1 瞭解並能有效與被教練者討論教練關係之準則，包括教練之規則、期程等	☐	☐	☐	☐	☐
2-2 能釐清教練者與被教練者彼此之責任與應有之作為	☐	☐	☐	☐	☐
2-3 能正確評估被教練者之需求	☐	☐	☐	☐	☐
2-4 能協助被教練者找出優缺點並共同設定教練目標	☐	☐	☐	☐	☐

二、建立共同關係

3.建立正向、信任、尊重之夥伴關係的能力

3-1 能真誠關懷被教練者的福祉與未來發展	☐	☐	☐	☐	☐
3-2 能尊重被教練者之想法	☐	☐	☐	☐	☐
3-3 能支持並肯定被教練者之正向行為	☐	☐	☐	☐	☐
3-4 進行教練與改變前，能取得被教練者之同意	☐	☐	☐	☐	☐
3-5 能隨時關注被教練者之需求並提供協助	☐	☐	☐	☐	☐
3-6 相信被教練者有能力開創成功	☐	☐	☐	☐	☐

二、建立共同關係

	非 常 適 合				非 常 不 適 合
領導教練者…	5	4	3	2	1
4.維持並檢視教練關係					
4-1 能運用幽默營造輕鬆、和諧的氛圍	☐	☐	☐	☐	☐
4-2 能審慎評估自我之直覺並理解被教練者之內在認知	☐	☐	☐	☐	☐
4-3 能以開放的心胸面對被教練者之挑戰與困難	☐	☐	☐	☐	☐
4-4 能選擇最適合的方法處理被教練者之問題	☐	☐	☐	☐	☐
4-5 能於教練期間富有彈性看待問題	☐	☐	☐	☐	☐
4-6 能自信面對被教練者新的改變與行動	☐	☐	☐	☐	☐
4-7 能有效處理自身與被教練者之情緒	☐	☐	☐	☐	☐

三、進行有效溝通

5.主動傾聽					
5-1 能以被教練者為關注焦點	☐	☐	☐	☐	☐
5-2 能理解被教練者口語與非口語表達之真正意涵	☐	☐	☐	☐	☐
5-3 能藉由總結、複述及回饋等方式，清楚知道被教練者陳述之內容	☐	☐	☐	☐	☐
5-4 能鼓勵、接納、探索被教練者之感覺、觀點與焦點	☐	☐	☐	☐	☐
5-5 能有效統整被教練者之觀點	☐	☐	☐	☐	☐
6.有效提問					
6-1 提問內容能讓被教練者理解	☐	☐	☐	☐	☐
6-2 提問能激發被教練者進行自我探究或促發承諾與行動	☐	☐	☐	☐	☐
6-3 提問能以開放式的問題激發被教練者思考	☐	☐	☐	☐	☐
6-4 提問能激發被教練者朝目標邁進	☐	☐	☐	☐	☐
7.適時回饋					

三、進行有效溝通

領導教練者…	非常適合 ← 3 → 非常不適合				
	5	4	3	2	1
7-1 能提供被教練者清楚、具體之回饋	☐	☐	☐	☐	☐
7-2 能協助被教練者瞭解不同之觀點，重塑既有之觀念	☐	☐	☐	☐	☐
7-3 能清楚陳述教練之目標與所運用策略之目的	☐	☐	☐	☐	☐
7-4 能運用適當的語言表達，不會有任何之歧視	☐	☐	☐	☐	☐
7-5 能善用譬喻與類比協助被教練者瞭解問題	☐	☐	☐	☐	☐

四、促進目標達成

8. 激發被教練者的覺知

8-1 能不為教練者所陳述之內容限制，瞭解其緣由並闡述其價值信念	☐	☐	☐	☐	☐
8-2 能激發被教練者探索其內在認知	☐	☐	☐	☐	☐
8-3 能協助被教練者打破自我思維的限制	☐	☐	☐	☐	☐
8-4 能協助被教練者探索新的思維、信念、觀點	☐	☐	☐	☐	☐
8-5 能挑戰被教練者之假設與觀點，激發新觀念的產生	☐	☐	☐	☐	☐
8-6 能表達對被教練者有用且有意義之洞見	☐	☐	☐	☐	☐
8-7 能協助被教練者確認達成目標之優勢	☐	☐	☐	☐	☐
8-8 能鼓勵被教練者接納新的觀點並付諸行動	☐	☐	☐	☐	☐
8-9 能協助被教練者檢視影響自我行為之因素	☐	☐	☐	☐	☐
8-10 能協助被教練者釐清最重要的議題、重複發生之行為與已經完成之目標	☐	☐	☐	☐	☐
8-11 能鼓勵被教練者以創意看待問題解決之過程	☐	☐	☐	☐	☐

9. 規劃及設定目標

9-1 能整合相關資訊，建立教練計畫與成長目標	☐	☐	☐	☐	☐
9-2 能協助被教練者尋找不同之學習資源	☐	☐	☐	☐	☐

四、促進目標達成

	非 常 適 合		←	→	非 常 不 適 合
領導教練者…	5	4	3	2	1
9-3 能確保計畫之目標是具體的、可衡量的且可達成的	☐	☐	☐	☐	☐
9-4 能因情勢適時調整教練計畫	☐	☐	☐	☐	☐
10.設計行動方案					
10-1 能運用各種策略激發被教練者新的學習	☐	☐	☐	☐	☐
10-2 能激發被教練者探索多元解決方案並做出選擇	☐	☐	☐	☐	☐
10-3 能協助被教練者將解決方案聚焦於與教練目標相關之特定焦點與機會	☐	☐	☐	☐	☐
10-4 能促使被教練者進行解決方案之試驗與探索	☐	☐	☐	☐	☐
10-5 能提供即時協助，引導被教練者將解決方案付諸實行	☐	☐	☐	☐	☐
10-6 能鼓勵並提供合宜之環境，協助被教練者有效學習	☐	☐	☐	☐	☐
11.管理並掌控教練之進展過程及績效					
11-1 能透過清楚的行動要求，引領被教練者朝目標邁進	☐	☐	☐	☐	☐
11-2 能引領被教練者依承諾付諸行動	☐	☐	☐	☐	☐
11-3 能肯定被教練者之學習及已達成的目標	☐	☐	☐	☐	☐
11-4 能促使被教練者自我約束並對行為負責	☐	☐	☐	☐	☐
11-5 能鼓勵被教練者作決定與自我發展	☐	☐	☐	☐	☐
11-6 當被教練者遭遇困難時，能協助其探索替代性方案並作決定	☐	☐	☐	☐	☐

Constructing Core Competency Indicators for Leadership Coaches of Elementary and Junior High School Principals

Shih-Chang Lin*

Abstract

The main purpose of this study was to investigate leadership coaching and construct core competency indicators for leadership coaches. Fuzzy Delphi was used to revise the indicators, and 650 randomly selected elementary and junior high school principals were used as samples to conduct confirmatory factor analysis. Sixty-one indicators and 11 competencies were classified into 4 categories, namely (a) complying with basic rules (e.g., meeting ethical guidelines and professional standards and establishing a coaching agreement [2 competencies, 7 indicators]), (b) creating cooperative relationships (e.g., establishing trust and intimacy with clients and maintaining a strong coaching relationship [2 competencies, 13 indicators]), (c) communicating efficiently (e.g., active listening, powerful questioning, and immediate feedback [3 competencies, 14 indicators]), and (4) facilitating learning and results (e.g., creating awareness, planning and goal setting, designing actions, and managing progress and accountability [4 competencies, 27 indicators]). According to the findings and conclusions, this study provides suggestions for the practical promotion and study of leadership coaching in the future.

Keywords: elementary and junior high school principals, leadership coaching, core competency indicators

DOI: 10.3966/199679772014063101003

Section editor: Ming-Lee Wen

Received: February 22, 2013; Modified: May 17, 2013; Accepted: October 3, 2013

* Shih-Chang Lin, Teacher, Taoyuan County Ping Hsing Junior High School, E-mail: si-trong@yahoo.com.tw



