

優勢本位領導教練對國小校長優勢領導力影響之研究

本研究旨在探究國小校長優勢本位領導教練實施的成效，研究採準實驗研究法（不等組前後設計）、問卷調查法、以及焦點團體訪談法。而優勢本位領導教練的不等組前後設計實驗，是以 38 位國小初任校長（實驗組與控制組各 19 位）為研究對象，其中，實驗組接受校長優勢本位領導教練之訓練，而控制組則否，並於實驗前後測量校長優勢領導力藉以瞭解優勢本位領導教練的效果。而焦點團體訪談，則是以滾雪球抽樣從實驗組抽取 10 位校長及其學校共 14 教師為訪談對象，藉以深入了解優勢本位領導教練的成效。研究結果為：(1)國民小學校長具有良好的優勢領導力表現；(2)校長優勢本位領導教練的實施，能有效提升國民小學校長「執行力、關係建立力、影響力、策略思考力、希望營造力」之優勢領導力。根據研究結論，本研究提出相關建議，俾供實務及未來研究之參考。

關鍵詞：優勢本位領導、教練、國小校長

The Impact of Strength-based Leadership Coaching on Principals' Strength-based Leadership Competencies in Elementary Schools

The purposes of this study was to examine the effect of strength-based leadership coaching for elementary school principals. A multiple research methods were employed in this study, which included quasi-experiment study method (nonequivalent-control group design), survey, and focus group interview. Totally there 38 elementary school beginning principals participating in the nonequivalent-control group design, including 19 in the treatment group and the other 19 in the control group. The treatment group received strength-based leadership coaching, while the control group did not. Then, researchers measured the development of the strength-based leadership competencies of principals before and after the strength-based leadership coaching in order to verify the impact of strength-based leadership coaching. In addition, a focus group interview was applied to collect the result in relation to strength-based leadership competencies of principals after strength-based leadership coaching. The researchers used snowball sampling to select 10 principals in the treatment group and another 14 teachers from their corresponding schools in the hopes of understanding the impact of strength-based leadership coaching. The main findings of this study are as follows: (1) The principals' strength-based leadership competencies are high. (2) There is significant difference between the groups in the strength-based leadership competencies of executing, relationship building, influencing, strategic thinking, and hope creating. According to the findings, suggestions for the implementation and further studies are proposed.

Keywords : strength-based leadership, coaching, elementary school principals

壹、前言

學校是教育實施的主要場所，其中，校長、教師與學生都是學校中的重要人物，雖說，教師是影響學生學習的主要人物，不過，在學校中，能同時對全體教師及學生產生影響力的人，卻只有校長一人。而且，校長乃是與學校成功及學生學習成就有關的關鍵他人（Brauckmann & Pashiardis, 2009; Kythreotis, Pashiardis, & Kyriakides, 2010），亦即，有效能學校的必要因素即是要具一位有效能的校長（Tzeni, Ioannis, Athanasios, & Amalia, 2019），由此可知，校長領導的重要性可見一般。

當代組織中對領導行為的挑戰相當激烈、充滿動態性，以及複雜性（Psencik, 2019; MacKie, 2014; Youssef & Luthans, 2012），尤其，臺灣自 2019 年起推動新課綱，校長又須與教師共同面對 12 年國教課綱推動之壓力與挑戰。而此等挑戰也大大提高領導行為專業發展方法的需求和期待（MacKie, 2014），然而，再優秀的校長也需要不斷地進行專業成長（張明輝，2000），而且，美國每年幾乎花費將近 500 億經費於領導行為上的專業發展（Bolden, 2007），顯見校長領導行為專業發展的重要性與迫切性。然而，有關校長專業發展卻仍較傾向片段的、缺乏連貫性的（Southern Regional Education Board, 2010; Louis, Leithwood, Wahlstrom, & Anderson, 2010），而且，傳統上不管是學理上或實務上，都較關注教師的專業發展，相對於校長的專業學習則較為忽略，殊為可惜。

可喜的是，近年來校長專業發展與學習慢慢受到重視與推動，也逐漸發展出不少的校長專業發展方式，諸如，校長中心（principals' center）、校長學會（principal academies）、個案故事（case story）、合作式專業發展（collaborative professional development）、校長夥伴（cohorts）（Ball, 2004）、校長學習團隊（principal study groups）、同儕教練（peer coaching）（Ball, 2004; Spanneut, Tobin & Ayers, 2012; Whitaker & Turner, 2000）、校長校群（clustering）（陳佩英、林子斌，2015；Ball, 2004）等。

校長教練（principal coaching）乃是改善學生學習及降低校長離職（Grossman, & Nagler, 2019; Hausner, 2018）、改變校長專業發展困境（Psencik, 2019）的重要方法。Carey、Philippon 與 Cummings（2011）、Day（2001）、Grant、Passmore、Cavanagh 與 Parker（2010）、Passmore 與 Fillery-Travis（2011）則主張，教練（coaching）係行政人員及領導者專業發展的重要機制或方法；而 MacKie（2013）亦提及，對於領導行為的發展而言，教練乃是一種相當個別化與量身訂作的方式；另外，教練乃是支持校長面對校務困難及孤單（Hausner, 2018）、支持學校領導者進行轉化改革的重要方法或策略（Reiss, 2009），然而，當前採正式教練型式來支持校長進行專業發展者卻是相當少見（Hausner, 2018）。基此而論，發展與實施校長領導教練，應該是當前非常值得倡導的校長專業發展方式。

Sutton(2021) 指出，最佳的領導者並非對所有領導行為都精熟的人，而是

一位能善用其優勢的人，而相關研究也指出，如果關注部屬的優勢而非弱勢，則部屬之工作表現將較佳(Linley et al., 2007)；另相關研究顯示，當人們工作在自己的優勢領域時，則其表現最佳、沒有覺察自己優勢，則無法有效進行領導 (Rath & Conchie, 2008)；基此可知，領導者如能覺察自己的優勢，關注部屬的優勢，並善用兩者之優勢，才是一位有效能的領導者，而此等概念，即是所謂的「優勢本位領導」(strength-based leadership)。因此，如將「校長領導教練」與「優勢本位領導」兩個重要的議題結合，進行所謂「校長優勢本位領導教練」(strength-based leadership coaching)的探究與實踐，則其不管是對校長專業發展、或是提升校長校務經營管理，應該都有其價值性與意義性。

雖然，大家對領導行為的發展還是很關切，但是部份領導行為發展方案仍較缺乏充實的證據或完整的領導理論支持 (Brinner, 2012)。而檢視國外有關校長優勢本位領導教練相關研究僅有一篇(主題：優勢本位高階主管教練對轉型領導影響之研究)(MacKie, 2013)，國內有關此方面之議題則僅止於「校長認知教練」(丁一顧, 2009)、「校長教練式領導」(丁一顧, 2014)等變項之探究，而且，後者之研究也僅限於校長「一般領導」議題的教練，有關校長優勢本位領導行為之探討，則尚付諸闕如。有鑑於此，本研究乃結合「校長優勢本位領導」與「教練」兩重要變項作為研究焦點，進行校長優勢本位領導教練之研究，並藉以提供中小學校長專業發展之另類取徑，也進而擴展校長專業發展之理論與研究領域。

再者，領導行為教練大都應用於企業界，相對於教育界或學校校長的專業發展也較少，而且也都關注在教學教練，以及驗證擁有一位教練的校長所獲得之效益，較少觸及領導行為教練的過程 (Meddaugh, 2014)，因此，本研究乃採 MacKie (2016) 之優勢本位領導教練的技術與過程因素模式，做為本研究之研究架構，也就是說，本研究除企圖探究校長優勢本位領導教練之實施歷程與內容外，也進一步驗證校長優勢本位領導教練之實施，對校長優勢本位領導力的影響情況。

本研究旨在探究國小校長優勢本位領導教練實施的成效，具體言之，本研究之研究問題為：(1)國民小學校長之優勢領導力之表現為何？(2)優勢本位領導教練之實施對校長優勢力之影響為何？

貳、校長優勢本位領導相關概念與研究

一、優勢本位領導的起源與發展

Seligman (2002) 倡導正向心理學，並認為正向情緒、正向特質、以及正向組織乃是正向心理學的三大支柱，而其中，正向特質即為優勢本位領導 (strengths-based leadership) 的基礎 (Key-Roberts, & Budreau, 2012)。而應用正向心理學派典的基石之一，乃是關注優勢 (Luthans & Youseff, 2007)，因此，正向心理學可說是優勢本位領導的起源 (Seligman, 2002)。

首先，關注「優勢」一詞是來自 1960 年代，Drucker 與 Clifton 率先提出瞭解自己優勢與應用優勢於不同生活角色的重要性，並提醒不要過度關注缺點

(Whisenand & McCain, 2015)；而到了 1966 年，Drucker (1966) 在其所出版的《有效的管理者》(The effective executive) 一書更提及，組織要成功，則領導者要建立自我的優勢，以及員工、同儕、上司、顧客、組織、和大環境的優勢。亦即，領導者的任務在於營造與優勢的聯結，並消弱缺失 (weakness) (Cooperrider & Whitney, 2005)。

到了 1980 年代，《肯定式探詢》(Appreciative Inquiry) 作者之一的 Cooperrider 開始倡導優勢取向的方法 (strengths-oriented approach)，其認為，為使公司大規模的成功，則更應有效的關注「優勢」與「要做什麼」，而非關注「缺失」與「不該做什麼」(Cooperrider & Whitney, 2005; Cooperrider, Whitney, & Stavros, 2008)。

其實，當前有關優勢本位領導的領域有兩大派別，其一為蓋洛普組織 (The Gallup Organization) 的 Tom Rath；另一則為白金漢團隊 (Buckingham Group) 的 Marcus Buckingham。而這兩組織也都與 Martin Seligman 的正向心理學，以及 Daniel Goleman 的情緒智能有相關聯 (Whisenand & McCain, 2015)。

從 1990 年代開始，Seligman 主張「正向心理學」(positive psychology)，認為一位能促發部屬正向情緒的領導者，比一位能促發部屬負向情緒的領導者，更易達成較優質的成效；而蓋洛普組織的科學家 Clifton 開始探究並發現，生活中非常疲憊的個體都是太關注修正缺失，而非發展優勢 (Whisenand & McCain, 2015)。其後，Cameron 開始研究組織的正向偏差 (positive deviance)，進而倡導正向組織學派 (positive organization scholarship) 運動，此學派強調應確認組織中所發生的正向事件，以及導致成功的情況 (Brun, Cooperrider, & Ejsing, 2016)。

過去 15 年來，優勢本位取向則來自歐洲。在歐洲，Buckingham (2007, 2008, 2011; Buckingham, & Clifton, 2000) 透過優勢本位領導的概念，來改變成果的績效、效能、成就的觀點，尤其在蓋洛普組織中，他與同事採取量化與質性的研究，來探究究竟是什麼會讓組織產生效能、高績效、以及結果，其結論則發現，高績效表現總是伴隨著高程度的幸福感，而且，領導者能支持員工展現其優勢，則員工的滿意度與承諾感就會較高 (Brun et al., 2016)。此外，認同優勢本位領導模式的個體，不會將自己置身於自我未具備此種優勢或能力的職位上 (Clifton & Anderson, 2002)。

二、優勢本位領導的意涵

(一) 優勢的意涵

關於優勢的意義，各研究者看法不一，而本研究於綜觀相關研究後認為，優勢具有特性觀意義、特質性意義、先天能力觀的意義、以及後天能力觀的意義。就特性觀意義而言，優勢係指個人特性 (characteristic) (Brewerton & Brook, 2010; Ding & Yu, 2021; Wood et al., 2011)，此特性提升個體更具活力和熱情，並有較佳的投入 (Van Woerkom et al., 2016)、工作表現 (Brewerton & Brook, 2010; Dubreuil et al., 2014)、以及幸福感 (Proctor et al., 2011)；就特質性

意義而言，優勢係在特定個體中所擁有的特質（trait）（Drønnen, 2022; Zenger et al., 2012），經常使用就會覺得快樂與真實；就先天能力觀而言，優勢則是一種先天具備的能力（capacity），亦即是一種行為、思考、以及感覺的方法（Linley, 2008; Snyder et al., 2010）；就後天能力觀而言，優勢係對特定工作產生幾近完美表現的一種能力（ability）（Akter et al., 2021; Baron et al., 2019; Rath, 2007; Rath & Conchie, 2008）。不過，每個人都應該具有不同程度的優勢特性，諸如，樂觀、正念等；保有不同程度的特質，諸如快樂等；也擁有不同程度的優勢能力，諸如，智力、才能等，由此可知，優勢應該是一種兼具特質、特性與能力的概念，而此觀點有恰與 MacKie（2016）、Wood（2011）的看法不謀而合。

（二）優勢本位領導的意義與內含

然而，究竟優勢本位領導之發展為何相當重要的（MacKie, 2016），其一，關注優勢的取向能糾正傳統領導行為過度強調缺失（Luthans & Avolio, 2003; MacKie, 2016）；其二，當前的領導模式並無法完整解釋影響領導行為發展的變項（Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; MacKie, 2016）；其三，優勢本位取向實務應用似乎已超前於實徵研究（Donaldson & Ko, 2010）；最後，正向心理構念已成功地應用在其他的領域，諸如，臨床心理（Seligman, Steen, Park, & Petersen, 2005）。

Drønnen（2022）優勢本位領導乃是領導者將自己與部屬的優勢應用於日常工作之中

Wang et al.,(2023)認為，優勢本位領導乃是協助部屬確認、應用與發展優勢的一種領導行為

Rath & Conchie (2009)認為優勢本位領導乃是一位有效的領導者，能瞭解部屬的需求，投資部屬的優勢，邀集適切的人籌組最佳團隊

Brun 等人（2016）於歸納相關研究後指出，優勢本位領導的主要目標乃是在確認、建立及擴展組織和組織中所有個體的優勢，同時，以建設性的方式來處理缺點，並促使每個人邁向組織共好之目標而努力。

Mind Tools Editorial Team（2016, 2019）認為，優勢本位領導係為確認及善用領導者及部屬優勢的一種能力，主要強調兩大觀點，其一為領導者關注個體的優勢行為；其二則是領導者具有授權行為，能授權給比自己更具能力或經驗的人。

Key-Roberts（2014）提及，優勢本位領導乃是指領導者能覺察部屬的優勢，將部屬安排在最適當的職位以彰顯他的能力，進而達到個體與團隊成功的境界。

另外，領導者也可運用優勢本位領導的方式，來確認團隊成員的優勢，並且鼓勵團隊成員善用這些方法來讓每個人都獲益（Key-Roberts, & Budreau, 2012; Mind Tools Editorial Team, 2016, 2019）。而關心及發展部屬也是優勢本位

領導重要的因素之一 (Key-Roberts, & Budreau, 2012)，因為，當瞭解部屬的優點時，領導者就可以分派供部屬進一步發展的任務；當然，理解部屬的優點與成長之處，則領導者更可運用各種正式或非正式表現的討論，提供較佳的建設性回饋。

準此而言，本研究認為優勢本位領導乃是一種影響力發揮的過程，在此過程當中，領導者能覺察與瞭解自我優勢，也能覺察、建立、擴展與善用部屬和組織的優勢，將部屬安排於最合適的職位，授權給部屬發揮其潛能，並以建設性方式來消弱部屬缺失，進而達成個體及組織成功目標的一種領導行為。

由此意涵可發現，覺察與理解部屬優勢的重要性，因為，成功的團隊應該擁有大範圍的能力，所以，當領導者瞭解團隊每一位成員的優勢，就可善用這些優勢促使團隊獲益 (Key-Roberts, & Budreau, 2012; Rath, & Conchie, 2009)。雖然，覺察部屬的優勢是優勢本位領導相當重要的一環，不過，優勢本位領導並不是忽略缺點，而是當理解與管理改善之處 (缺失) 時，乃是建立在優勢之上 (Key-Roberts, & Budreau, 2012)，而此觀點同 Brun 等人 (2016)、Thomas 與 Collier (2003) 的發現相同，亦即，致力於優勢領域的提升，也將引導表現較不佳之處 (缺失) 有所改善。

有關優勢本位領導之觀點，亦有其建立之哲學理念，足供進行優勢本位領導推動之參考，而這些哲學理念大致包括下述八項 (Brun et al., 2016)，分別為：(1) 個體如果想找尋什麼，他就會想知道更多有關此事的內容，因此，關注問題僅能解決問題，而關注解決方案，則能產生更多理念和能力；(2) 個體發展的潛力存於優勢領域，而提升優勢行為也同時能改善缺點；(3) 優勢本位的發展，需要不斷嘗試、學習與修正；(4) 優勢本位領導者應先瞭解自己是一個怎樣的人，其後才能發現自己的優勢、以及鼓勵他人發現優勢；(5) 領導者應試圖找尋部屬不佳行為背後良好的意圖、理由與解釋；(6) 具有正向情緒特質者，處理挑戰或問題會較快且精確，所以，優勢本位領導者應該盡量擴展自己及組織的正向情感；(7) 優勢本位領導者除了應將員工的優勢聯結到組織共同方向上，也應引導員工共同參與組織決策；(8) 成為卓越的優勢本位領導者，則關注對的時間與對的行動等議題是相當重要的。

不過，一般在面對優勢本位領導之際，常會產生迷思或混淆之觀點，進而阻礙個體成為一位優勢本位的領導者，而此種迷思概念就如同 Whisenand 與 McCain (2015) 之研究發現：(1) 「迷思一：學習新的能力，個體才會改變與成長」。然而，學習一般都是較依據自己原具有的優勢，而非尋求新能力；(2) 「迷思二：最大的成長應該是在我們最弱的領域」。然而，花太多時間與精力在改善缺失，反而不如將時間與精力用在優勢，以獲得獎賞；(3) 「迷思三：團隊都應要求個體拋棄自我優勢」。然而，優質的團隊應該要包括不同的優勢；(4) 「迷思四：優勢需要外部專家才能協助確認」。然而，對自己優勢最瞭解的人還是自己。

至於優勢本位領導的內容，目前相關研究或文獻大都是參考 Rath 與

Conchie (2009) 的觀點，尤其是渠等在其著作「優勢本位領導：偉大領導者、團隊以及部屬為何追隨他。」一書中提及，成功的團隊具有大範圍的優勢，這些優勢可以區分為八大領域，分別為：

- (一) 執行力 (executing)：即為把事情完成的能力，也就是說，一位良好的執行者應該能善於分配及控管人、事、物等，並對工作負責。
- (二) 影響力 (influencing)：此優勢即為行銷 (sell) 能力，亦即，領導者應該要影響及說服部屬理念、方案、任務、態度或組織的運作方式。
- (三) 關係建立 (relationship building)：領導者能鼓勵部屬一起工作以達共好或目標。
- (四) 策略性思考 (strategic thinking)：領導者應善於分析資訊、發現關連、並具多面思考的能力。
- (五) 信任 (trust)：領導者要讓部屬產生信任感，同時，領導者也應對部屬產生高度信任感。
- (六) 同理 (compassion)：領導者能展現同理的態度，來面對部屬的各種表現或缺點。
- (七) 穩定 (stability)：領導者除要具有穩定的情緒外，作任何決策也要平穩、循序漸進且不燥進。
- (八) 希望 (hope)：成功的領導者要提供組織與部屬希望，讓部屬覺得追隨他對於達成組織或個人的目標是有希望的。

雖說優勢本位領導力有此八項，然因「信任、同理、穩定」等三項優勢本位領導能力與「關係建立力」間的相關性較高。因為，同理對於信任關係的建立，扮演重要的角色 (Corey, 2013)、而團隊具有較高的情緒穩定性時，人際間的負面情緒較少，成員互動性較高，才可能營造出信任關係 (Van Vanen & De Drae, 2001)；另外，「信任、同理、穩定」都指陳著人際間的互動。因此，本研究乃將此三項優勢本位領導能力融入「關係建立」之向度，亦即，本研究採用之校長優勢本位領導能力包括「執行力、影響力、關係建立力、策略思考力、以及希望營造力」。

值得說明的是，優勢本位領導或行政人員的發展，一般有兩種方式，其一為「確認與應用」方式，其二為「優勢發展」的方式。前者乃是優勢調查問卷之模式，其過程包括診斷與找出前幾項優勢，此方式足以實現正向行為的改變；而後者則是將優勢當作一種潛能而非是一種特質，並認為如果沒有正念或培養之方式，則僅是確認優勢將是不足的 (Biswas-Diener、Kashdan & Minhas, 2011)。此外，Kaiser (2009) 指出，在「優勢發展」方式中，脈絡及廣度是相當重要的，因為，如果忽略優勢的話，則會產生異常，所以，在「確認與應用」方式中，不能僅是覺察優勢，更重要的是要考量這些優勢如何被應用、在何種脈絡下應用，以及應用強度 (MacKie, 2013)。不過，不受控地隨意鼓勵擴大優勢，其實也是相當冒險的事 (MacKie, 2008)。

三、優勢本位領導的優缺點

優勢本位領導的實施有眾多的優點，諸如（Mind Tools Editorial Team, 2016）：

- （一）改善共識及授權（improving consensus and delegation）：針對你較無經驗之處與專家一起工作乃是一種優勢，也就是說，承認自己需要專家的協助，發展出較具共識的領導行為，並進而促進有效的授權。
- （二）改善投入（improving engagement）：鼓勵部屬關注優勢能提升其愉悅與投入，因為，當領導者關注部屬優勢時，只有 1% 的部屬變得不投入，但當領導者忽略部屬的優勢時，卻有 40% 的部屬變得不投入。
- （三）有效的聘任（effective hiring）：領導者可以運用優勢本位領導來發展團隊，因為，優勢領導者聘用員工時，乃是基於員工的優勢，而非因為員工的能力和興趣與你一致，因此，你就較可能去發展多元（樣）的團隊，整體團隊就具有較廣大的優勢、能力、態度、文化價值等。
- （四）鼓勵創意（encouraging creativity）：運用優勢本位領導則領導者對於授權與分享責任將更具有自信，也較不會將員工固定安置在一定責任，而降低員工的創意與革新。

雖然，優勢本位領導的實施有不少的優點，但仍有些許的困難有待克服，諸如（Mind Tools Editorial Team, 2016）：

- （一）類型轉換（typecasting）：優勢領導可能會導致鴿籠式分類（pigeonholing）現象，因為，如果領導者僅鼓勵員工關注優勢，則由於其他人都不斷的進步與發展新專業，那你的員工就會變得較無聊、挫折與不滿。
- （二）太多共識（too much consensus）：假如每一位員工僅關注優勢，而領導者在這些共同的優勢作領導，則由於大家具太多共通點，將導致領導者很難作團隊整體方向與決定。
- （三）忽略缺點（ignoring weaknesses）：由於優勢本位領導關注才能與優勢，不過，就某些領域而言，領導者也應說出表現的缺點、以及知識或技能的不足，否則，不管是領導者或其員工都較不可能去作改善或發展，而且，你的任務將會被缺點所破壞。

四、校長優勢本位領導教練相關概念

論述教練的意義，所有研究者並沒有完全一致的觀點，因為，有些人從「教練是……」（諸如，教練是支持的夥伴關係）的觀點來闡述，有些人則從「教練不是……」（諸如，教練不是訓練、教練不是治療）的角度來說明。其實，教練乃是一種改變（Roger, 2008）、也是一種策略性、持續性與個別化的專業發展方式（Psencik, 2019），而且，教練能開展個體潛能以最大化其表現，協助個體學習而非教導（Whitmore, 2002）、促進他人的表現、學習與發展（Downey, 2003）。

Hausner（2018，頁 15）研究發現，教練是一種個別化、一對一、特定工作的信任與專業的關係，並在一個中性、非評鑑性、免於風險的環境中，關注校

長面對的挑戰。其目標在提供領導者支持與引導，促使其成為一位具潛能的領導者，且能愉悅工作、面對問題、以及改善服務對象之表現。

Roger (2008, 頁 7) 指出，教練是一種平等的夥伴關係，在此種關係中，透過關注服務對象生活中各面向的學習，以達快速、提升及永續效能的目標。此外，教練可引起自覺、確認選擇，而且，在教練過程中，教練者與服務對象的主要目標則在於拉平潛能與表現間的落差。

Association for Coaching (2005) 認為，教練是一種合作、關注解決策略、結果導向、以及系統性的過程，在此過程中，教練者促使被教練者之工作表現、生活經驗、自我導向學習與成長等之增強。

而 Stokes 與 Jolly (2014) 指出，高階主管的角色包括管理與領導，而高階主管的教練則強調領導行為的教練，基此，Barnard (1938) 認為，高階主管領導教練乃是由外部教練者 (external coach) 提供個體的一種專業學習與發展型式，並透過此種方式改善個體的表現。亦即，高階主管領導教練乃是高階主管與教練者間的一種專業與信任的夥伴關係，其主要特性包括：(1)持續進行信任會談；(2)主要目標在改善高階主管之領導能力；(3)進行評估個體目前領導角色的效能；(4)經常運用心理計量與其他評量的資料，以及回饋工具；(5)具挑戰與支持關係；(6)建立優勢與管理或改變缺失；(7)目的在於行為改變及增進個體成熟和智慧。

據此而論，校長優勢本位領導教練乃是一種協助校長專業學習與發展的個別化方式，此種方式乃是建立於外部教練者與校長間的信任夥伴關係，藉由的會談、回饋、支持及挑戰，協助校長覺察自我優勢，發展出引導教師優勢行為的知能和策略，進而提升校長優勢領導行為，以及教師的教學專業表現。

校長優勢本位領導教練的實施，應該考量諸多因素與技術，基此，MacKie (2016) 曾提出六大因素與變項，包括教練者特性、被教練者特性、組織特性、過程變項、優勢本位教練方法、以及結果範圍等。具體言之，要實施優勢本位教練，則應先瞭解教練者、被教練者、以及組織的特性；而且，實施過程也應考量相關過程變項 (諸如聯結、融洽、挑戰、同理)；至於優勢本位教練的實施歷程和方法則包括：優勢確認、正向目標設定、策略聯結、優勢發展、生涯/轉化、承諾行動；而教練後所產生的效益則可能為轉型領導行為、優勢覺察、表現、洞見、升遷、正向情緒、留任、自信、或其他成就等 (詳如圖 1 所示)。

當然，從圖 1 也可理解，要實施校長優勢本位領導教練時，教練者、被教練者、以及組織等特性，一定要事先加以瞭解與發展。也就是說，校長優勢領導教練是否有效益，則教練者一定要具可信度、遵守協定、參與優勢本位領導教練的培訓、以及具備系統性的覺察力；而被教練者也應理解自我參與教練的準備度、具自我覺察力、具抱負、以及理解自我所處的生涯階段；至於組織的氛圍則應具備支持性、具教練文化、提供機會、以及準備完進行教練活動等。

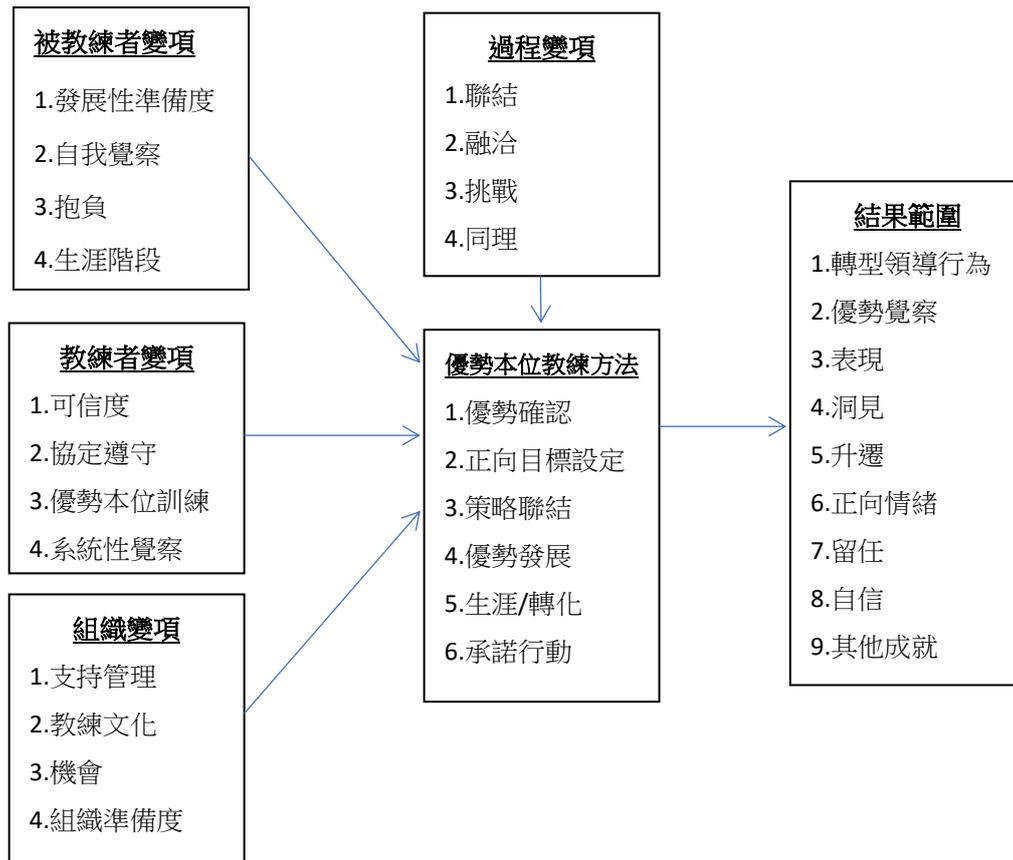


圖 1 優勢本位領導教練之技術與過程因素圖

資料來源：MacKie, D. J. (2016). *Strength-based leadership coaching in organizations: An evidence-based guide to positive leadership development*, p127.

本研究歸納 Brun 等人 (2016)、Costa 與 Garmston (2002)、Ellison 與 Hayes (2006)、MacKie (2016) 之研究後發現，校長優勢本位教練的實施歷程，似可包括：(1)配對並建立關係；(2)確認個體的優勢；(3)正向目標選擇與確認優先順序；(4)發展特定領導行為優勢；(5)省思與回饋。茲將分別說明如下：

(一) 配對並建立關係：優勢本位領導教練要有效，則教練者、被教練者及組織等因素皆應加以考量，亦即，教練者與被教練者的配對、關係的建立、以及教練者特性（諸如，可信度、優勢本位方法的培訓等）、被教練者特性（諸如，發展的準備度、自我覺察等）、組織特性等問題（諸如，支持的管理者、教練文化營造等），都是一開始要謹慎思考。

(二) 確認個體的優勢：要確認被教練者的優勢行為，可以採用自評報告以及多評估者 (multi-rater) 的工具，以確認診斷無盲點，不過，多評估者工具更能避免自評報告的偏誤，所以，運用 360 度回饋 (360-degree feedback) 相關評估工具應是一個確認個體優勢的重要方法。相關評估工具諸如：「個人優勢分析測驗」(The Clifton Strengths Finder 2) (Asplund, Lopez, Hodges, & Harter, 2007) 與「品格優勢問卷」(Survey of Character Strengths) (Peterson, 2006 ; Seligman,

2002)。其中，「個人優勢分析測驗」包括 34 個主題、共計 180 題項之間卷組合而成，而於線上問卷填寫後，系統也會自動呈現個體 5 大優勢能力，進而提供優勢本位行動計畫；而 Seligman (2002)、Peterson (2006) 所發展出 6 大美德、24 項行動優勢分類的「品格優勢問卷」，則是提供被教練者瞭解自己在「智慧與知識 (wisdom and knowledge)、勇氣 (courage)、人道 (humanity)、正義 (justice)、修養 (temperance)、超越 (transcendence)」等 6 大美德下共 24 項行動優勢或能力的表現狀況。

(三) 選擇正向目標與確認優先順序：目標設定是提升表現的最重要技巧，而優勢行為的目標選擇應該是屬於內發的、符合自我價值的、正向取向的、精熟取向的、聯結組織策略與結果的、以及可達成的；至於，決定要優先選擇哪一些優勢進行發展的方法則有：從有效領導的重要優勢行為加以選擇、將個體的優勢與組織的目標及重要性加以配對、聯結和選擇，而運用「多因子領導問卷量表」(Multifactor Leadership Questionnaire 360, MLQ360) 概念所形成的雙向紐目檢核表，確認 2-3 個優勢行為作為發展的目標，應是在優勢本位領導教練過程正向目標選擇可以採用重要的方式。

(四) 發展特定優勢本位領導行為：要促進特定之優勢本位領導行為，最佳的模式則是透過交叉訓練 (cross-training) 的過程，來發展與此優勢本位領導行為相互補 (complementary) 的領導能力，例如，要發展策略性觀點則可藉由改善創新、溝通、以及敏銳度等，來強化領導者的策略性觀點。

(五) 省思與回饋：要提升校長優勢本位領導行為，則可透過教練過程來引導校長反思自我領導作為之優缺點，並進而透過對話促發校長提出精進優勢及改善缺失的策略。

值得一提的是，進行校長優勢本位領導教練之際，則教練者不得不對教練技巧加以理解，而有關基本之教練技巧一般則包括：(1) 建立關係；(2) 傾聽、觀察與提問；(3) 提供回饋 (Bloom, Castagna, Moir, & Warren, 2005)。其中，提問技巧更是教練成功與否相當重要的關鍵，基此，Brun 等人 (2016) 提出優勢本位之提問技巧與類型：(1) 後續問題 (follow-up questions)，諸如，「針對此問題能多說一些嗎？」；(2) 釐清問題的問題 (questions aimed at clarifying a problem)，諸如，「問題有多嚴重？」；(3) 理想未來的問題 (questions about a desired future)，諸如，「你希望未來在這件事上看到什麼？」；(4) 奇蹟式問題 (miracle questions)，諸如，「你到學校時，你第一件想做的是什麼事？」；(5) 量尺式問題 (scaling questions)，諸如，「在 1 到 10 分的量尺上，你覺得這問題的嚴重性是幾分？」；(6) 例外性問題 (exception questions)，諸如，「怎樣的情況下，你的團隊表現會比較好？」；(7) 美好經驗的問題 (questions about good experiences)，諸如，「你如何將此美好經驗應用於目前的情境？」；(8) 進程與成功的問題 (questions about progress and success)，諸如，「你做了什麼事讓它成功呢？」；(9) 直覺式預思的問題 (profection questions)，諸如，「你需要改變什

麼來促使美好的未來出現？」；(10)決定與行動的問題（questions about decisions and actions），諸如，「下一步是什麼？」。

五、校長優勢本位領導教練相關研究

有關校長優勢本位領導教練之相關實徵研究上，截至目前為止，國內並無與此變項直接相關之實徵研究，如僅為較間接相關研究上，則可見於丁一顧（2009）之研究，該研究乃是針對國民小學校長進行認知教練的培訓，藉以了解其對國民小學校長五大心智能力影響的情形。該研究採不等組前後測準實驗設計，並輔以焦點團體訪談，研究對象為 30 位國民小學校長（實驗組與對照組各 15 位），其中，實驗組接受認知教練的指導，對照組則否。而研究結果發現，認知教練的實施，確實能有效提升國民小學校長的五大心智能力。

而為瞭解國外有關校長優勢本位領導教練之相關實徵研究，本研究也於 2019 年 12 月 5 日進入「ProQuest Dissertations and Theses」網站，並以「principal leadership coaching」為主題進行論文搜尋，結果發現共有 16 篇此方面議題之博士論文論，然卻皆非是優勢本位領導教練之相關研究；其後，本研究再以「strength-based coaching」為主題進行搜尋，則發現有兩篇相關實徵研究，其中，一篇主題為「優勢本位高階主管教練對於轉型領導的效應」（MacKie, 2013）；另一篇則探討「針對家長進行優勢本位影帶教練方案的效果」（Ne se, 2013）。

深入探討 MacKie（2013）之研究可瞭解，MacKie 之研究主要是以「優勢本位高階主管教練」為自變項，探究其對「轉型領導」的影響情形。研究方法採受試者組間準實驗設計（between-subject quasi-experimental design），研究調查則採問卷調查法，主要是以多評估者領導行為問卷（Multi-rater Leadership Questionnaire）為工具，而研究對象以非隨機方式抽取自一非營利大型企業組織中的 37 位高階行政主管（17 位男性、20 為女性；平均年齡為 45 歲），其中，17 位為實驗組、20 位為控制組，並針對此實驗對象進行「領導行為與優勢的回饋、目標設定、以及優勢發展」等為期三個月共六場次（每場次為 90 分鐘，共計 9 小時）的優勢本位領導教練（3 個月後實驗組與控制組角色與實驗介入對換，即僅針對原控制組進行 3 個月共六場次的優勢領導教練之實驗介入），此外，該研究也提供 11 位教練者（皆具備 9 年以上行政教練經驗、以及 28 年以上公司服務經驗，也都參與該研究半天的優勢本位方法之訓練）之教練手冊，以確保整個實驗介入的一致性。

研究結果發現：(1)接受 3 個月之優勢本位領導教練後，實驗組比控制組在轉型領導行為上有較佳的表現；而控制組在後 3 個月接受優勢本位領導教練，也在轉型領導行為上有顯著提升的效果；(2)實驗組（第一實驗階段）與控制組（第二實驗階段）各接受優勢本位領導教練後（6 個月後），相較於未實施優勢本位領導教練前（第一實驗階段），其轉型領導行為上有顯著提升的效果；(3)實驗介入如能依照優勢本位教練協定（protocol）進行，則能顯著預測轉型領導

行為改變的程度。

綜上而論，教練方式之實施，確實能有效促進校長的專業發展，而且，針對領導者進行優勢本位領導教練，也的確可以有效提升領導者之領導行為或能力，而將此概念與 MacKie (2016) 之研究相比較也發現，優勢本位領導教練之結果變項中，共有 9 項相關之結果領域，諸如，轉型領導行為、優勢覺察、表現、洞見、升遷、正向情緒、留任、自信、以及其他成就等。然而，本研究為國內初次對校長優勢本位領導進行教練，實驗介入後，最直接的應該是優勢行為的改變，所以，本研究乃以瞭解校長接受優勢本位領導教練後，對其優勢本位領導力的改變與發展情形。

其次，從前述相關實徵研究也發現，要瞭解校長優勢本位領導教練之實施效益，則準實驗研究設計、問卷調查法及訪談法的結合，應該是不錯的方式。因此，本研究乃以國民小學校長為對象，採不等組準實驗研究設計方式，並結合問卷調查與焦點團體談，藉以瞭解國民小學校長優勢本位領導教練之實施，對其優勢本位領導力之影響情形。

參、研究設計與實施

一、研究設計

本研究採不等組前後測設計法，從表 1 可知，G1、G2 分別代表實驗組及對照組；O1、O2 分別代表優勢本位領導教練實施前之實驗組與對照組校長優勢領導力的前測；X 則代表實驗組校長接受優勢本位領導教練之實驗處理；O3、O4 則分別代表優勢本位領導教練實施後，實驗組與對照組校長優勢領導力之後測。

本研究以校長是否接受校長優勢本位領導教練之實施為自變項，即由接受本研究優勢本位領導教練培訓的校長，自 2021 年 11 月中至 2022 年 5 月，對實驗組教師進行七個月之優勢本位領導教練。其次，以參與實驗方案的實驗組與對照組校長之優勢領導力後測得分為依變項；而以參與實驗方案校長之優勢領導力的前測分數為共變項。

而有關校長優勢本位領導教練的實驗處理，主要是由研究者於 2021 年 11 月起針對實驗組校長進行校長優勢本位領導教練理論與實作的培訓課程、增能課程、以及諮詢輔導：(1)課程培訓：於 11 月初選定兩天，針對參與實驗的校長進行為期 12 小時「校長優勢本位領導教練理論與實作」的工作坊；(2)課程增能：於 12 月、隔年 1 月中旬各選定一天（每天 6 小時），辦理校長優勢本位領導教練增能活動，同時規劃校長分享回學校實踐優勢本位領導之經驗與困境；(3)諮詢輔導：成立 Line 之「校長優勢本位領導教練」線上社群，隨時提供參與實驗的校長諮詢和輔導。

表 1

不等組前後測準實驗設計

組別	前測	實驗處理	後測
實驗組 (G1)	O1	X	O3
對照組 (G2)	O2	—	O4

二、研究對象

(一)實驗研究

Gay (1987) 指出，如果有較嚴密的實驗控制，則實驗研究每組至少需要 15 人才有效，基此，本研究乃各邀請實驗組與控制組 20 人，然因實驗過程各有一位退出實驗。因此，本研究之 19 位實驗組研究對象乃是徵求 110 學年度為現任臺北市國小初任校長（校長年資在 4 年內），並對優勢本位領導教練有所興趣；而控制組 19 位研究對象則亦為 110 學年度新北市國小校長（校長年資在 4 年內）。而有關實驗組與控制組校長之邀請，首先由研究者以電話或電郵邀請校長參與本研究計畫目的與實施內容之說明會，說明會共辦理兩場次，一場為實驗組，另一場為控制組，其後，針對具自願且有興趣之校長，邀請其簽署參與實驗研究之同意書，並作為本研究之研究對象。

(二)問卷調查

實驗組問卷調查對象為臺北市參與本研究優勢本位領導教練之 19 位國小校長學校中的 152 位教師（每校 8 位），而對照組則為參與本研究之 19 位新北市國小校長學校中的 152 位教師（每校 8 位），總計 304 位教師。

(三)焦點團體訪談

焦點團體訪談乃是針對某特定主題，所進行的團體式訪談，通常人數為 6-8 人，訪談時間則以 1.5-2 小時為原則（吳芝儀、李奉儒，1995）。因此，本研究的焦點團體訪談採滾雪球取樣，從接受校長優勢本位領導教練實施的 19 位實驗組校長中抽取 10 位進行第一場的訪談，以及從此 10 位校長學校中抽取 14 位教師進行第二場的訪談；另為顧及研究倫理及保護受訪者的隱私，皆以編號表示之，分別為「校長 A、B、…、I、J」、「教師 A、B、…、M、N」。

三、研究工具

1.填答與計分

「國民小學校長優勢領導力調查問卷」的測量，主要是請每一位受試教師以謹慎客觀的態度填寫所有題目。也就是說，每位教師應選擇較能切合其學校校長優勢領導力的真實情況加以勾選。由於七點量表信度最佳（Chang, 1994），所以本研究採七點量表，每個題目的反應從「完全符合」到「完全不符合」七個選項，分別以 7 分、6 分、5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。分數越高，則代表其校長優勢領導力之表現越佳。

2.內容與架構

本研究用來測量校長優勢領導力的調查問卷，主要是參考 Brun 等人

(2016)、MacKie (2013, 2016)、Rath 與 Conchie (2009)、Wade 與 Jones (2015)、Whisenand 與 McCain (2015) 等人之相關研究與文獻，進行問卷編製並完成「國民小學校長優勢領導力調查問卷」，其後也邀請 10 位在校長領導相關領域之學者專家協助進行問卷之專家內容效度。而「國民小學校長優勢領導力調查問卷」之內容包括：(1) 執行力 (1-6 題)；(2) 關係建立力 (7-12 題)；(3) 影響力 (13-18 題)；(4) 策略性思考力 (19-24 題)；(5) 希望營造力 (25-30 題) 等五個分量表，合計 30 個題目。

3. 因素分析

在因素分析上，本研究「國民小學校長優勢領導力調查問卷」共有五個因素：因素一為「執行力」，其因素負荷量介於.53-.64、解釋變異為 13.78%；因素二為「關係建立力」，其因素負荷量介於.67-.85、解釋變異為 24.97%；因素三為「影響力」，其因素負荷量介於.43-.58；解釋變異為 11.44%；因素四為「策略性思考力」，其因素負荷量介於.54-.78、解釋變異為 22.02%；因素五為「希望營造力」，其因素負荷量介於.52-.70、解釋變異為 16.95%，總解釋變異為 89.16%。

4. 信度分析

在信度分析上，本研究「國民小學校長優勢領導力調查問卷」的整體 Cronbach α 係數為 0.99，各向度的 Cronbach α 係數分別是：執行力為 0.97、關係建立力為 0.97、影響力為 0.97、策略思考力為 0.97、希望營造力為 0.98。

(二) 訪談大綱

本研究參考相關文獻自編「優勢本位領導教練實施對國小校長優勢領導力影響之訪談大綱」初稿，再邀請 3 位學者專家針對訪談大綱之架構與語句進行修改。正式訪談大綱之內容主要包括 7 題，分別為：校長優勢本位領導教練實施前後，校長在「執行力」、「關係建立力」、「影響力」、「策略思考力」、「希望營造力」、以及「整體優勢領導力」上之狀況與改變 (6 題)，第七題則是以半量化的圈選方式，請受訪校長圈選參與本實驗研究前後 (以 10 點量表方式呈現，由 1、2、3、……、8、9、10 依序呈現，10 分最高，1 分最低)，個人在「優勢領導力」上的改變情況。

四、資料處理與分析

(一) 問卷調查

問卷回收資料回收後，以 SPSS18.0 進行編碼與登錄工作，資料分析則為：(1) 以平均數及標準差統計方式，瞭解國民小學校長優勢領導力上的前後測得分情形；(2) 以單因子共變數分析來探究優勢本位領導教練實施後，實驗組與對照組校長在優勢領導力上的差異情形。

(二) 焦點團體訪談

訪談結束後進行資料的整理與分析：(1) 將焦點團體訪談所得的錄音資料轉譯整理成逐字稿；(2) 將較完整且具意義性的資料內容予以斷句；(3) 將每一個完整表達且具獨立概念的句子整理出並進行編碼；(4) 判讀各研究問題與各獨立概念語句間的相關性，將具高度相關的語句加以群聚並予以命名；(5) 以簡鍊流暢

之描述文方式串連各群聚主題。

五、研究倫理

本研究採準實驗設計、問卷調查法、以及焦點團體訪談法，所以整個實施過程都會直接或間接與研究對象有所接觸。而根據吳明清（1991）、張芬芬（2005）、House（1990）、Sieber（1992）等的觀點，認為福祉、尊重、正義、非強制與非操縱、隱私、保密、匿名、支持民主價值與制度等，是倫理議題相當重要的原則。因此，在整個研究過程當中，不管是準實驗設計、調查問卷或訪談大綱之編擬、規劃以及實施，都要符合教育價值與意義。其次，本研究也研擬「同意書」，告知參與準實驗設計與接受訪談之校長與教師有關本研究的研究目的、資料處理及保密原則、以及隨時可退出本研究之權利；此外，在進行訪談前，會事先徵求受訪者同意全程錄音，並告知未來訪談資料的處理與呈現上，會以代號方式來呈現學校、受訪校長與教師姓名；再者，也於問卷之施測標頭載明本研究之目的與填寫問卷之自願性，藉以強化本研究之研究倫理規則。

肆、結果分析與討論

一、國民小學校長優勢領導力之概況分析

從表 2 可知，實驗組校長在執行力、關係建立力、影響力、策略思考力、希望營造力以及整體優勢領導力之得分，介於 5.59-6.46 間，而對照組教師則介於 5.96-6.18，就七點量表來看，以平均數 4.00 為中數，則 4.00-5.00 之間屬「尚可」；5.01-6.00 之間屬「良好」；而 6.01 以上則為「優良」，則實驗組校長後測之表現皆為「優良」；對照組校長之後測得分則除「影響力」屬「良好」外，其餘則皆為「優良」表現，顯示目前國小校長優勢領導力大多屬「優良」之表現。

由於當前社會對領導行為的挑戰相當激烈、充滿動態性，以及複雜性(Psencik, 2019; MacKie, 2014; Youssef & Luthans, 2012)；且臺灣自 2019 年起推動新課綱，校長又須面對 12 年國教課綱推動之壓力與挑戰；再者，臺北市與新北市一向都是臺灣教育的重要都會區，教師、家長與社會對校長的期待也高，所以，校長自我要求就相對較高，因此，在不斷學習與成長的情況下，校長領導力自然就會不斷提升，因而，本研究發現校長優勢領導力大多屬「優良」的研究結果就可理解。

表 2

國民小學校長優勢領導力之概況分析表

量表向度	組別	N	前測		後測	
			M	SD	M	SD
執行力	實驗組	144	5.59	0.96	6.41	0.56
	對照組	140	6.18	0.89	6.08	0.89
關係建立力	實驗組	144	5.75	1.20	6.46	0.56
	對照組	140	6.16	0.97	6.04	1.04
影響力	實驗組	144	5.61	0.89	6.30	0.59
	對照組	140	6.04	0.89	5.96	0.98

策略思考力	實驗組	144	5.66	0.93	6.37	0.56
	對照組	140	6.16	0.87	6.09	0.93
希望營造力	實驗組	144	5.65	0.98	6.39	0.56
	對照組	140	6.05	0.99	6.02	1.08
整體優勢領導力	實驗組	144	5.65	0.88	6.38	0.52
	對照組	140	6.12	0.87	6.04	0.94

二、優勢本位領導教練實施對國民小學校長優勢領導力影響之分析

(一)執行力

從表4可知，教師知覺實驗組國民小校長優勢領導力之「執行力」表現，其調整後平均分數顯著高於對照組校長之得分，且已達到統計上的顯著差異（ F 值為252.17， $p < .001$ ）。

表4

國民小學校長優勢領導力之「執行力」表現共變數分析摘要表

量表向度	組別	人數	調整後平均數	F 值
執行力	實驗組	143	6.42	252.17***
	對照組	140	6.09	

*** $p < .001$

從表5可知，有10位受訪者（實驗組校長）中，有7位認為其在優勢領導力之「執行力」是有進步的，而且，進步在2分以上的有五人，佔了全部受訪者人數的二分之一以上，顯示受訪者認為接受校長優勢本位領導教練之後，對其優勢領導力之「執行力」影響是積極與正向的。

表5

優勢本位領導教練實施對校長「執行力」影響之資料分析表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
實驗前	6	9	6	6	8	6	8	7	8	6
實驗後	8	9	8	9	9	8	8	8	8	8
改變情形	+2	+0	+2	+3	+1	+2	+0	+1	+0	+2

+：進步；-：退步

類似上述的結果受訪校長也提到：「……………講執行力部份的話，……，經過教授的指導，參加這樣的實施，其實之後我自己覺得自己是進步的啦，我想可以達到八分啦。」（校長A），尤其一位校長認為參加了校長優勢本位領導教練之後，自己一直在做內省：「…反省說等於是是不是校長在某一些的一個說明，或是有一些的策略跟方式，可以做得更好，讓同仁可以更了解我們要達到的目標。…，那執行力就會比較好一點。（校長4D）」；另一位教師指出，學校校長對於校務都掌握非常清楚，而且：「…他能夠知道問題的關鍵所在，那導師的或是科任老師需要解決的一些問題，他都可以來解決。（教師10J）」；此外，也有老師認為：「那這一年的防疫工作

當中，……，我覺得校長的執行力非常的快速，而且還很正確的去，如果說老師或護理師有提出一些質疑或是一些疑問，那校長會在第一當下就作出裁示，那我覺得這個執行力非常的快速、非常的明快。(教師 4D)」。其他類似正向影響的效果，從本研究其他受訪者的訪談札記中亦可理解：

就是遇到疫情的問題。那其實最開始的時候確實大家都是不知所措的。…，校長其實很快速的就給予我們一些建議和反饋，比如說，因為我們可能學務處目前在人力上比較吃緊，需要一些幫忙的時候，校長也第一時間就給我們，…比如說，把會議流程更精簡化、條列化的方式，讓我們的這個防疫過程變得更加順利。(教師 7G)

其實就很直接面臨到一個很現實的問題。因為我們學校在建一個新大樓，那她就有個工程款 2.4 億元能不能如期到，因為這會影響工程的進行，…。所以在這一段期間內，那個校長就是一直不斷的，孜孜不倦的，為著我們的新大樓不斷的在奔走。…然後一直到最後，這些問題一一解決，那今年 11 月我們的大樓就會蓋好，而我們也將會準時的進去。(教師 8H)

那在教務處，在今年就有一些數位學習的專案，包含 5G 專案跟 BYOD，…但是因為遇到困難，BYOD 對於小學生要自備載具這件事情，以及老師在授課管理上，其實會面臨到比較不像中學一樣的一個好處理，那這時候校長會看到我們遇到什麼困難，那就會引進一些資源，跟就是經費的一個挹注。(教師 9I)

今年其實畢業班因為疫情的關係沒有辦法去畢業旅行，…，那當我們在討論說，我們是不是讓孩子來製作一個專屬於他自己，…，我們就想說馬克杯的經費真的還蠻高的，…，是不是來詢問學校可不可以為孩子們準備這樣的禮物，那說真的我們才剛提出來，那下午就得到回應，就是主任就轉告我們說，就是校長他完全而且百分之百的支持。(教師 13M)

比如說像今年我想疫情這件事情。……，我們在一個下午趕快去做一個這樣子的一個因應，在一個下午裡面我們去做各處的整併跟規劃……我想就是在那個很壓縮的時間之內，…，然後要很快的對老師做宣布，所以在我們群組做一個這樣宣布。……然後這個在禮拜一早上，就可以放心的讓小朋友在第一節去上課。……，我想在執行力上是有進步的。(校長 A1)

…這個計畫讓我有一點點會比較正向去看待遇到的困難，…因為今年初它就是缺了兩億的資金，……。因為廠商就一直鬧著說，他要終止合約什麼的，……，所以我們後來是採取，就是把它分段借錢的方式，就是一直借四千九、四千九、四千九、四千九百萬，……，因為這個東西回頭再看看這個整個過程，其實自己還蠻就是持續的去面對它，並沒有逃避它這樣。(校長 F6)

我們這一年其實有那個電子的那個發票電子、電子領據。……那有了這個校

長優勢本位以後，我就會想到說，……。那所以就跟同仁一起討論，那同仁們就會提出來說，他們可能會有什麼問題。這時候呢，我就會去尋找可能可以解決的方式，……，那所以我們在去年到今年的執行率就達到八十幾，那有一次是達到九十幾。(校長 4D)

(二)關係建立力

從表6可知，教師知覺實驗組國民小校長在優勢領導力之「關係建立力」的表現，其調整後平均分數顯著高於對照組校長的得分，且已達到統計上的顯著差異 (F 值為255.40, $p < .001$)，其中，實驗組調整後平均數為6.47；而對照組之調整後平均數則為6.05。

表6

國民小學校長優勢領導力之「關係建立力」表現之共變數分析摘要表

量表向度	組別	人數	調整後平均數	F 值
關係建立力	實驗組	143	6.47	255.40***
	對照組	140	6.05	

*** $p < .001$

從表 7 可知，全部 10 位受訪實驗組校長覺得自己的關係建立力是有進步的，而且，進步 2 分以上的有五人，佔了全部受訪者人數的二分之一。由此可知，國民小學校長在接受優勢本位領導教練之後，對其優勢領導力之「關係建立力」的影響是正向的。

表 7

優勢本位領導教練對校長「關係建立力」影響之資料分析表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
實驗前	6	7	7	6	8	8	7	7	7	7
實驗後	9	9	9	10	9	9	8	8	8	9
改變情形	+3	+2	+2	+4	+1	+1	+1	+1	+1	+2

+：進步；-：退步

類似上述有關校長在接受優勢本位領導教練之後，對校長「關係建立力」之表現是有正向影響效果的研究發現，而此就如同校長 F 一開始很害怕公開去讚美老師，因為擔心老師會計較校長沒點到他，但是：「參加研習（優勢本位領導教練）之後，……，我就很勇敢的公開去讚美，……，然後我覺得這個改變還蠻大。(校長 6F)」，而其他受訪教師也提到：「那所以我覺得校長在我們學校，這方面就非常的注重老師的想法和觀點，……，那我就覺得校長是很支持我們教師的想法，……，然後也可以用同理心去幫忙老師解決很多問題，……，或是他真的很關懷老師的事情，這是很驚訝的。(教師 12L)」。尤其是在疫情期間，「校長真的三不五時就會到各個教室來巡視，而且還會準備了冰冰涼涼的飲料給我們，讓我們感覺到被撫慰到這樣子。(教師 13M)」。其他類似的結果則尚有：

我很喜歡聽到校長總是會說一句話，就是說，那我們來先聽聽看導師們怎麼

說，或是聽聽看老師們的想法是什麼，…，他可能不會就是說用那樣子的行政公文來告訴我們說，你們就是一定要這麼做。他真的就是會聽聽看導師這一端或是科任老師在實施上，一線的老師在實際上有什麼樣的困難。…。那我就覺得那種被同理的感覺，真的就是很舒服。(教師 13M)

一個是他很勇於嘗試，就是新手教師其實有各方面的優點，那他就會去看到他的優點，然後去跟新手教師做互動，我覺得這蠻難得的，那再來第二個是我覺得校長勇於承擔，因為疫情時間很多家長有意見，他其實跟家長建立一個好的關係，並且去溝通，他是站出來的，再來他勇於解構，…，甚至很深入的瞭解。(教師 14N)

我就說以前都會想說會跟老師說，如果你有什麼問題，你可以來校長室找我，我的門是開的，隨時敞開的。可是這個優勢領導之後，我其實在思考，其實關係的建立，有時候你必須要主動的，所以我現在的方式就是我直接都到教室裡面去找老師，…那我發覺老師們就會，就會覺得說有什麼事情其實校長還是會去直接找他們溝通，大概就是我的不一樣。(校長 4D)

我發現說學校的同仁對於我在處理教室分配這件事情上面，他們會覺得不公平。……那這件事情就會讓我一直在反思說，我是不是沒有營造到讓大家共同能夠信任的一個地步。…。那這件事情我就比較介入的比較深一點的，營造正向的氛圍，不斷的對話，然後跟老師們有這個分析，分享這些各種不同的處理方式。那後來就發現說，老師在這樣子的氛圍的營造上面可以能夠更有共識，能夠讓大家都能夠比較滿意一點。(校長 5E)

…教授曾經提到說，我們可以關心老師的專長、老師的興趣，從老師的優勢跟優點來思考很多事情的角度時候。那個關係的建立上，我覺得就會不一樣。也就是說，我會比較從老師的需求、專長以及他…比如說他來跟學校提出他的困境啊、不滿啊，或者是 argue 的時候，…，會比較去思考老師，他今天他真正的需求跟狀態，那這個會影響到關係的一個建立。(校長 9I)

(三)影響力

從表8可發現，教師知覺實驗組國民小校長在優勢領導力之「影響力」的表現，顯著高於對照組校長之表現 (F 值為194.12, $p < .001$)，其中，實驗組調整後平均數為6.31；而對照組之調整後平均數則為5.98。

表8

國民小學校長優勢領導力之「影響力」表現共變數分析摘要表

量表向度	組別	人數	調整後平均數	F 值
影響力	實驗組	143	6.31	194.12***
	對照組	140	5.98	

*** $p < .001$

從表 9 發現，有九位受訪校長認為於接受校長優勢本位領導教練之後，個

人在「影響力」表現上是有進步的，僅一位覺得沒進步。而進步的九位當中，有五位是進步分數在二分以上，佔全部受訪者人數的二分之一。而此顯示，國民小學校長在接受校長優勢本位領導教練之後，對其「影響力」表現是有正向影響的。

表 9

優勢本位領導教練實施對校長「影響力」影響之資料分析表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
實驗前	6	8	6	6	7	6	7	7	7	8
實驗後	8	9	8	9	9	9	8	8	7	9
改變情形	+2	+1	+2	+3	+2	+3	+1	+1	+0	+1

+：進步；-：退步

針對校長在接受校長優勢本位領導教練之後，對其優勢領導力之「影響力」表現上有顯著影響的結果，從訪談資料就可發現，受訪教師認為他們校長：「…可以三顧茅廬，就是一次又一次，一次又一次的去就是去跟那個老師對話。…，然後去說服這個老師來願意接下高年級的這個重責大任，那我覺得這個部分是讓我蠻佩服他的。(教師 13M)」，而且校長也會：「就去協助，然後不厭其煩的跟老師們講，好，那老師們都願意去做這些，那所以每一年大概就會有很多專案新的成果出來。(教師 2B)」，另外，為了說服學生遵守學校規定，校長也會：「……運用自己的優勢，就是跟小朋友聊天，然後從他們的觀點出發之後，去讓他們開啟那個心房，會比自己在週會的時候，…，更有…就是更有效。(校長 10J)」。其他類似的觀點則如下：

像那個 BYOD 這個臨時專案，其實是來的非常臨時，然後其實大家都覺得不可能，家長會也覺得不可能，但是校長親力親為，他自己去說服家長，然後自己(籌)組包括導師，包括那個資訊專業老師，全部都一起去努力克服所有的問題，然後再來就是教學實施的時候，真的是遇到太多的問題，校長也都親自參與，…，校長真的是自己做，然後能夠讓老師們執行這些困難的任務的時候，能夠安心的放手去做。(教師 2B)

讓學生遵守學校的各項規定來說，那我們的校長他的棒的點，我就覺得他都使用所謂的胡蘿蔔法，就是用正向鼓勵，然後所以當他每次要宣導一件事情，譬如說走廊不奔跑，然後我們得說服大家參加一系列的活動，去用同理心的時候，她就不但有自己一系列的宣導，然後她自己會跳下來參與。…，讓學生能夠發自內心的遵守校規，然後自執行學校推展的活動。(教師 8H)

然後我覺得有時候影響力並不一定代表一種權力的象徵，或是而是一種身先士卒或潛移默化的領導風格。我們的 0 校長總是能在校長說故事、校長有約，用閱讀的方式，帶領孩子探索知識的、無窮宇宙的浩瀚，也在高年級的職業生涯體驗營中分享給孩子不同的感受，…。我覺得對我們的校長影響力是默默的串

起 00(學校)人的每一顆心。(教師 11K)

那我們學校在職務的分配基本上都是採用積分的方式，那也是會造成那種就是，可能你萬年都會留在某個年段的問題。那校長會針對就是說，我們今年雖然還是有開出那個缺額的部分，就是說開出空格讓老師能夠填的。那當然有時候老師們會覺得說，為什麼某些缺不開出來讓我們填，會有一些質疑。但校長在這個部分，他總是會盡力的去把利害關係就是分析給老師們知道，然後說明讓老師們知道，然後讓老師們能夠接受說，這樣子開缺出來讓老師填的原因是什麼。(教師 13M)

而且這影響力方面，校長對於比較需要軟方面的溝通的老師或者是主任，他扮演非常軟的角色。但是他對於有一些缺乏動力的老師、組長，甚至是導師，他又扮演一個新一代的帶領大家向前走的一個勇者的角色。所以我覺得校長在這一年，短短其實不到一年的時間，他把我們實驗教育的精神真的發揮到最大最大，甚至用他最大的，我覺得用生命力，然後把我們學校慢慢去反轉。(教師 14N)

就是我們學校在推雙語課程，學校剛轉型，然後一開始的時候大家是滿反對的，然後我採取的策略，就這研習(校長優勢本位領導)之後啊，就是老師說一定要找出優勢能力去鼓勵大家，...，然後我覺得這一個改變，就是順勢找到這些老師們的優勢能力之後，可以說服他們接受這樣的改變，然後也連帶帶出了另外一個不同的影響。(校長 6F)

(四)策略思考力

從表10可理解，教師知覺實驗組國民小校長在優勢領導力之「策略思考力」的表現，顯著高於對照組校長之表現(F 值為217.31, $p < .001$)，其中，實驗組調整後平均數為6.40；而對照組之調整後平均數則為6.13。

表10

國民小學校長優勢領導力之「策略思考力」表現共變數分析摘要表

量表向度	組別	人數	調整後平均數	F 值
策略思考力	實驗組	143	6.40	217.31***
	對照組	140	6.13	

*** $p < .001$

從表 11 可發現，有九位校長覺得參加優勢本位領導教練之後，其「策略思考力」是有進步的，僅有一位校長覺得沒進步，而且，進步在 2 分以上的也有七人，佔了全部受訪校長人數近三分之二以上。由此可知，國民小學校長在接受優勢本位領導教練之後，對其「策略思考力」表現是有正向影響的。

表 11

優勢本位領導教練實施對校長「策略思考力」影響之資料分析表

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

實驗前	6	7	6	6	7	7	7	6	8	6
實驗後	9	9	8	9	9	8	8	8	8	8
改變情形	+3	+2	+2	+3	+2	+1	+1	+2	+0	+2

+：進步；-：退步

本研究對校長「策略思考力」表現具正向影響的狀況，就如同一位校長認為參加本研究實驗後，為了要提升學生學力檢測，就會去帶領老師分析資料，並且「…引導老師說，…那如果後面四五十分的，…，一個人努力給他加個十分，…。全班的整個是平均就提上來，…。那我覺得這也達到我原先預想，…整個學校的孩子都能夠一起提升的效果。(校長5E)」，此外，也有受訪教師指出，他們學校校長善於分析資料並引導老師思考，例如：「他幫我們把東西就是陪著我們一起去釐清，我有什麼東西，那這些東西我在疫情這段期間，我不能做哪些事情，我可以做哪些事情，這些事情他的時間應該要怎麼分配。…有什麼是可以先走的，有哪一些東西我雖然現在先走了，可是到時候，我可能必須要做調整。(教師7G)」，其他類似的觀點從下述受訪者的訪談資料中也可發現：

要去申辦這個優質學校，…，那事中的這個包括就是說，規劃還有人力資源、物力資源、各方面資源的統整，都有按照大家通過會議，都有訂定明確的期程，有做詳盡的規劃以外，那另外也去爭取各方面的一個認同。到最後進入複審，…，那呈現的方式要怎麼去呈現?怎樣去構想?怎麼去落實執行?我覺得這個部分都可以展現出校長這個策略思考的能力，…，我覺得這個校長在外面的一個策略思考能力的表現是相當良好的。(教師1A)

那其實在學校的經營理念，校舍是一個很大的一個問題，…。因為如果說你未來規劃它可能要重建，或者是要改造之類的，那近期的方案可能要做一些調整，所以校長能把握的就是眼光，可以把這幾年的一個方向把它整合起來。…，你不是現在就停擺，所以也會利用這近期的一些專案去做校舍的一個補強，然後也讓孩子跟老師可以在安全跟安心的一個環境之下的一個學習跟教學，那這是我看到校長對於整體學校校舍規劃上的一個獨到的一個看法。(教師9I)

他就去找了前幾年的學力測驗的報告，…，然後來找我討論，就是應該要怎麼樣可以讓小朋友的英文，英文能力可以變得更好，然後就是他也就是提供了很多種方式，比如說PaGam0，或是在學校就是建立一些就是榮譽榜啊!就背單字背最多的，類似這種配套措施，然後讓我們一起去思考，怎樣可以讓小朋友的學力測驗，或是各種能力可以提高這樣。(教師12L)

代課的比例比較高，…，所以我就在我們教師會議跟老師們去溝通。如果我們就是把這個情況拋出去，如果我們五年級都是代課老師居多，會是一個什麼樣的一個情況?會是一個什麼樣的困境?會直接把自己的問題拋給老師，讓老師們去思考，…讓老師們完整的去思考，所以今年我們五年級老師呢，…，今年通通都是

正式老師，我想這是前後的一個不同跟一個進步。(校長1A)

研習(優勢本位領導)後呢，…，所以就決定用自己的優勢，將一些創造力的策略就是交給老師們，像是我們在想活動的時候，我就介紹他們要運用那個六頂思考帽來做比較全方位的規定，…，其實用這樣的優勢領導，這樣每個人在思考一件事情的時候，都可以用不同的角度、不同的身分去思考，就會大家會比較知道怎麼樣去考慮一件事情的周延性、計畫的完整性。(校長10J)

(五)希望營造力

從表12可知，教師知覺實驗組國民小校長在優勢領導力之「希望營造力」的表現，顯著高於對照組校長之表現 (F 值為196.09, $p < .001$)，其中，實驗組調整後平均數為6.41；而對照組之調整後平均數則為6.03。

表12

國民小學校長優勢領導力之「希望營造力」表現共變數分析摘要表

量表向度	組別	人數	調整後平均數	F 值
希望營造力	實驗組	143	6.41	196.09***
	對照組	140	6.03	

*** $p < .001$

從表 13 也發現，10 位受訪校長全部覺得其「希望營造力」是有進步的，而且進步兩分以上者也有六人，佔全部受訪者二分之一以上之人數，由此資料可瞭解，國民小學校長在接受優勢本位領導教練之後，對其「希望營造力」表現是有正向的影響效果。

表 13

優勢本位領導教練對校長「希望營造力」影響之資料分析表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
實驗前	6	6	6	6	7	7	7	6	7	6
實驗後	8	8	8	10	8	9	8	7	8	8
改變情形	+2	+2	+2	+4	+1	+2	+1	+1	+1	+2

+：進步；-：退步

從本研究訪談資料發現，就有校長提到，參與優勢本位領導教練之後，其「希望營造力」確實有正向的提升，例如：「…，一個轉學生的家長來，那他在走廊上讓我遇到了，我就陪他走一段。那走一段呢，其實就是在營造學校給孩子的一個希望的一個歷程。(校長 9I)」，而兩位受訪教師也認為校長對於學校教師專業、學校發展等希望的營造，也都具有不錯的能力：「…然後校長也會親自帶領老師進行授課，校長除了自己的授課，…，跟各個團隊去做一些分享，那我覺得這個都是一個專業的營造大希望未來。(教師 4D)」、「他的領導讓主任都能夠跟他同個步驟、同個心來做，…他對於學校的大小事情，他都能夠充分的掌握。能夠充分掌握，他就知道問題要怎麼解決，然後信手拈來、如數家珍，校務我們充滿希望。(教師 10J)」，其他結類似的結果則如下所示：

就是校長的肩膀真的要很夠力。那我覺得我們的校長就是關心每個人，…，他就是可以整合親師生大家的意見，然後去把它組織部門，達到一個最合理化。不可能做到百分之一百，但我覺得至少百分之 98、99，大家都可以感覺到說我們校長是用心的。…，在面對一些非理性家長的投訴的時候，又能保護員工，然後化解那個衝突、不愉快的氣氛，其實我覺得我們的校長真的很棒、很棒的。(教師 11K)

那我真的是深切的感受到就是教師互動的氛圍變得更好，…，然後甚至其實校長他會讓我們感受到真的比較有那種勇氣跟希望的是，…那他都會一肩扛起。那我覺得這樣的東西會讓老師在心理上是感覺是比較安定，比較感覺到是安全的，那這部分是我在這一年當中，以導師的角度去感受到校長營造出來的那種好的氛圍，還有那種讓我們感覺比較有希望的情況這樣子。(教師 13M)

他每天的言教…，那又能夠有一個非常謙遜的態度跟我們來一起坐下來討論，希望發展由下而上的一個制度跟氛圍。最重要的是，我們看見校長想要改變的那個積極程度，但是這種是可以影響到整個學校，不只是老師還有家長，甚至是學生都能提到我們學校未來會變得更好，我覺得從這一些制度還有氛圍的改變，確實能夠帶領我們學校變成是一個更有希望感的。(教師 14N)

…參加(優勢本位領導)研習之後，那我也會特別重視一個，就是學校的行銷方面啦，…不僅讓我們老師，還讓我們的家長都能夠看到我們學校在那個一些特色課程上面的規劃跟執行的部分，提供給小孩子啊怎麼樣不一樣的一個學習的樣貌，…，我是我是認為啦，自己認為不管是那些老師還是家長，對學校那種希望營造、期待的營造都會都是有正向的幫助跟加分的。(校長 2B)

然後來上課(優勢本位領導)之後，我就覺得說，我們應該要把學校的重點發展項目跟這個來做對照。所以我提出來的願景，…，從雙語教育的層次提高到國際教育，…，那在學校活動比方說…這個園遊會、運動會上面，我們也用國際教育來當成主要主打的一個主題，…我覺得說，如果用口號式的思考，不如我們把很大的這個，我們學校的目標很清楚的勾勒出來。(校長 5E)

(優勢本位領導)研習之後呢，我就想到就是也是運用自己跟老師的優勢，就是我們都很愛辦 party，就很愛辦活動，那如果研習像 party 一樣的話，老師們可能會更想參加。…。然後透過這樣子的…然後每個 party 呢都有都有主持人，那主持人就可以運用自己的優勢去來辦理，…，所以呢，就是透過這樣的方式就讓老師也樂意、也相信，…，我們的教師教學專業可以更好。(校長 10J)

(六)整體優勢領導力

本研究發現，教師知覺實驗組國民小校長在整體優勢領導力的表現，顯著高

於對照組校長之表現，而且其間的差異亦已達到統計上的顯著差異(F 值為209.51， $p < .001$)。其中，實驗組調整後平均數為6.40，對照組調整後平均數則為6.01（詳如表14）。

表14

國民小學校長整體優勢領導力之表現共變數分析摘要表

量表向度	組別	人數	調整後平均數	F 值
整體優勢領導力	實驗組	143	6.40	209.51 ^{***}
	對照組	140	6.01	

^{***} $p < .001$

從表15可知，10位受訪者除一位（E校長）覺得整體優勢領導力沒有進步外，其餘九位校長都認為其在整體優勢領導力上是有進步的，且進步分數大於兩分者也高達七人，佔整體人數的三分之二以上，顯示多數校長認為在接受優勢本位領導教練後，其優勢領導力是有顯著進步的。

表 15

優勢本位領導教練對校長整體優勢領導力影響之資料分析表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
實驗前	6	7	6	6	8	7	7	5	7	6
實驗後	8	9	8	9	8	9	8	7	8	8
改變情形	+2	+2	+2	+3	+0	+2	+1	+2	+1	+2

+：進步；-：退步

就校長接受優勢本位領導教練之後，對校長整體優勢領導力有正向影響的結果來看，其實就如同三位受訪校長的看法：「...，那這個的優勢本位的領導，讓我去思考，我必須要多多去運用自己的優勢。（校長 4D）」、「...，那這個研習讓我的思路可以更清楚，然後在態度上面可以更正向喔，那校務的發展上面的思考可以更全面。（校長 5E）」、「...，因為除了這個讓自己能夠更了解，自己在自己的本身的優勢之外，也可以多考量一些決策的方向。比如說，剛剛想說這個未來如果達成有效率，或是有影響力，或者是政策思考是不是更縝密，能夠多面向的去思考很多事情。（校長 8H）」，其他類似結果則如下述訪談稿之內容所示：

第一個就是謝謝這個研習，讓我能夠提升自己策略性的思考能力喔，我覺得我好像...跟老師一起，我覺得這更有說服力。那第二個就是去把，反思自己，去善用自己的優勢，那我的優勢就是誠懇，然後我覺得老師們好像也非常喜歡這樣誠懇的校長。最後一個就是去找到夥伴的優勢，去勇敢的、充分的、放心的去授權，所以你會覺得非常幸福、非常好命。（校長 1A）

那我們要去利用自己優勢能力，像我覺得我在數據的分析啊，跟行銷方面是專長，要透過這個來建立大家凝聚力，那用這樣的優勢能力來營造學校整個的那個共同的目標。所以我覺得透過這樣的研習，能夠更清楚自己優勢的能力在哪

裡，透過這個優勢能力來帶動整個學校，所以我覺得這樣的研習是有幫助的。
(校長 2B)

我覺得上了這個優勢領導的研習之後，是非常有幫助的，因為它讓我在思考學校的「眉眉角角」時候，我不是只有注意到自己的優勢，同時注意到老師、家長、學校整體的環境，尤其是在總體學校情境氛圍上優勢的掌握度，我覺得是更高的。然後讓自己在做所有的事情的時候，都能夠步步覺察，然後有後設的意識到不同優勢，不同人或不同，包括自己在這些優勢方面的運用，以及我為什麼要這樣用，用的之後有什麼後果跟效果。(校長 7G)

那我覺得最大的幫助，就是在於以前我們都是問題解決導向，…，然後就不舒服了，…，那我現在…，我就會去提醒我自己的，來的時候問題當然要解決，可是先了解一下這個老師擅長的、優勢的，…。那他的能力我們要幫他看到，然後在對話的過程當中，他怎麼樣跟解決問題產生連結，然後讓我也相信，然後他自己也相信，我們可以一起去面對，然後解決問題。(校長 9I)

我也是覺得是很有幫助的喔，因為它可以讓那個校務經營上會可以更全面，然後更正向，然後我們不會固著在原本的觀點上，然後就是常常提醒，透過這樣的研習，它提醒我們要關注跟投資自己還有夥伴的優勢行為，而且可以讓那個校園的氛圍更友善、更歡樂，其實是校務經營事半功倍的好策略。(校長 10J)

綜上可知，校長優勢本位領導教練的實施，確實能有效提升校長優勢領導力，具體言之，對於執行力、關係建立力、影響力、策略思考力、希望營造力等優勢領導力的改變，都達到統計上的顯著差異。而此研究發現恰與丁一顧(2009)、MacKie(2013)等之研究結果，是有點雷同的，都是認為優勢本位領導教練對領導者本身的領導能力、領導行為是有所影響的。進一步分析發現前述兩篇相關研究中，僅 MacKie(2013)一篇研究之研究變項是完全採優勢本位領導教練，然其依變項則為轉型領導，與本研究「優勢領導力」並不一樣；丁一顧(2009)研究之自變項為「認知教練」，依變項則為「心智能力」。

另從 MacKie(2016)的觀點發現，優勢本位領導教練對於領導者的轉型領導行為、優勢察覺、表現、正向情緒、自信等，都是有影響的。而相關研究則指出，「轉型領導」包括共識願景、魅力影響、激發鼓舞、知識啟發、個別關懷等層面(張慶勳，2006；蔡進雄，2005；Bass & Avolio, 1990)，此外，校長轉型領導對於學校組織創新(諸如行政管理、組織氣氛、公共關係等)有顯著直接效果(王世璋，2006)、也能提升學校組織氣氛、學校組織效能(秦夢群、吳勁甫，2009)，而不管是學校組織創新、學校組織氣氛、以及學校組織效能等，都是與「執行力、關係建立力、影響力、策略思考力、希望營造力」等優勢領導力有所關聯性，所以，本研究結果「優勢本位領導教練可提升領導者的優勢領導力」，就應該是相當有可能的。再者，丁一顧(2009)、MacKie(2013)之研究都可確認教練是一項對領導者有益的專業發展模式，而如果將優勢本位領導融入教練的過程與實踐，當然就更可能對領導者的領導行為或能力，產生正向

的影響效益。

伍、結論與建議

一、結論

(一)國民小學校長具有優良的優勢領導力表現

本研究發現，國民小學校長優勢領導力之表現具有「優良」以上之程度，其中，實驗組後測各向度所有得分皆屬「優良」；至於對照組之得分則除「影響力」為「良好」之外，其餘亦皆為「優良」之表現。

(二)優勢本位領導教練實施能提升國民小學校長優勢領導力之表現

1.優勢本位領導教練實施後，實驗組比對照組校長在「執行力」表現有更顯著之進步

本研究結果發現，優勢本位領導教練實施後，實驗組校長在「執行力」之表現，與對照組校長之表現上有所不同，顯示優勢本位領導教練的實施，對校長「執行力」表現的提升，具有顯著的正向效果。

2.優勢本位領導教練實施後，實驗組比對照組校長在「關係建立力」上有更佳表現

本研究結果發現，優勢本位領導教練實施後，實驗組與對照組校長在「關係建立力」的表現是有所不同的，亦即，在經過優勢本位領導教練實施之後，實驗組校長比對照組校長在「關係建立力」表現的提升還要高。

3.優勢本位領導教練實施後，實驗組比對照組校長在「影響力」上有較高之表現

本研究結果發現，優勢本位領導教練實施後，實驗組與對照組校長在「影響力」的表現上有顯著不同，換句話說，優勢本位領導教練實施後，實驗組校長比對照組校長在「影響力」表現上有較高的提升。

4.優勢本位領導教練實施後，實驗組比對照組校長在「策略思考力」上有更高的表現

本研究結果發現，優勢本位領導教練實施後，實驗組與對照組校長在「策略思考力」表現的進步是有顯著不同的，亦即，優勢本位領導教練實施後，實驗組校長比對照組校長在「策略思考力」上表現還要好。

5.優勢本位領導教練實施後，實驗組比對照組校長在「希望營造力」表現上有更佳的進步

本研究結果發現，優勢本位領導教練實施後，實驗組與對照組校長在「希望營造力」上的表現有顯著不同，換句話說，優勢本位領導教練實施後，實驗組校長比對照組校長在「希望營造力」上的表現更佳。

6. 優勢本位領導教練實施後，實驗組比對照組校長在整體優勢領導力有更佳的進步

本研究結果發現，優勢本位領導教練實施後，實驗組校長與對照組校長在整體優勢領導力的表現上是有所不同的，顯示優勢本位領導教練的實施，對校長整體優勢領導力的提升，有顯著正向的效果。

二、建議

(一) 推廣校長優勢領導教練，致力提升校長之優勢領導力

本研究發現，校長優勢本位領導教練之實施，能有效提升校長的優勢領導力。因此，本研究建議，未來各教育行政機關可積極推廣優勢本位領導教練的理念與實務，亦即，可透過校長培育、儲訓、導入與在職成長等歷程，安排優勢本位領導教練相關理論與實務的課程，致力提升校長之優勢領導力。

(二) 運用優勢領導能力工具，定期與不定期檢核自我狀況

本研究發現，校長優勢本位領導教練之實施，能有效提升校長的優勢領導力。因此，本研究建議，未來中小學校長可善用本研究所發展之校長優勢本位領導力量表，透過定期與不定期的進行自我領導力之檢核，藉以有效理解自我優勢本位領導力之狀況，進而實施必要之成長與學習。

(三) 籌組校長專業學習網絡，分享學習優勢本位領導實務

本研究發現，校長優勢本位領導教練之實施，能有效提升校長的優勢領導力。因此，本研究建議，未來各中小學校長應可主動籌組跨校或跨縣市之校長專業學習網絡，進行校長優勢本位領導之集體學習，透過校長間分享、探究、對話、省思與學習，有效學習優勢領導教練之理念與實務經驗。

(四) 鼓勵現場行動以及實踐，發展校長校本優勢本位領導

本研究發現，校長優勢本位領導教練之實施，能有效提升校長的優勢領導力。因此，本研究建議，未來各教育行政機關應鼓勵中小學校長將優勢本位領導教練之理念，實際應用於學校真實場域當中，亦即，透過真正的行動與實踐，藉以發展出學校本位之校長校本優勢領導實務，以落實此理論之本土化。

(五) 廣續進行相關實徵研究，探究優勢本位領導教練效益

本研究乃是國內初次以準實驗研究法探究校長優勢本位領導，而研究也有發現能有效提升校長優勢領導力。因此，本研究建議，未來可持續進行各種優勢本位領導教練之相關實徵研究，探究優勢本位領導教練與學校、教師以及學生等變項間的直接或間接關係，藉以有效瞭解優勢本位領導教練的各種影響與效果。

參考書目

- 丁一顧 (2009)。國民小學校長認知教練對五大心智能力狀況影響之研究。高等教育。
- 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。
- 王世璋 (2006)。校長轉型領導、學校組織學習與學校組織創新關係之研究。國民教育研究學報，16，27-53。
- 吳明清 (1991)。教育研究-基本觀念與方法分析。五南。
- 秦夢群、吳勁甫 (2009)。國中校長轉型領導、學校組織健康與組織效能關係之研究：中介效果模式之檢證。當代教育研究季刊，17 (3)，83-124。
- 張芬芬 (譯) (2005)。質性研究資料分析 (原作者：M. B. Miles., & A. M. Huberman) (原著出版年：1994)。雙葉書廊。
- 張明輝 (2000)。英國中小學校長的專業發展計畫及其啟示。載於第六此教育行

政論壇論文集(頁 43-67)。國立政治大學教育系。

張慶勳 (2006)。學校組織文化與領導。五南。

陳佩英、林子斌 (2015)。以異業合作的行動研究發展校長專業增能課程。教育實踐與研究，28 (1)，131-166。

蔡進雄 (2005)。學校領導理論研究。師大書苑。

- Akter, R., Hossain, M.A., Al-Amin, M., Alam, M. A., & Uddin, M. A. (2021, December). *Empirical Study on strength-based leadership and sustainable employment in a mediated model. 70-81*. Chartered Accountants.
file:///C:/Users/tim/Downloads/BangladeshEconomiaFinalDesign-Revision2.pdf
- Asplund, J., Lopez, S. J., Hodges, T., & Harter, J. (2007). *Technical report: Development and validation of the Clifton Strengths Finder 2.0*. Princeton, NJ: The Gallup Organization.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*, 421-449.
- Ball, L. A. (2004). *Principals' perceptions of professional learning communities* (Unpublished doctoral dissertation). Florida Atlantic University, Boca Raton, Florida.
- Barnard, C. I. (1938). *The function of executive*. Cambridge, MA: HARVARD University Press.
- Baron, S., Stanley, T., Colomina, C., & Pereira, T. (2019). *Strengths-based approach: Practice framework and practice handbook*. UK: Department of Health & Social Care.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- Biswas-Diener R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *Journal of Positive Psychology, 6*, 106-118.
- Bloom, G. S., Castagna, G. L., Moir, E. R., & Warren, B. (2005). *Blended coaching: Skills and strategies to support principal development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Bolden, R. (2007). Trends and perspectives in management and leadership development. *Business Leadership Review, 4*, 1-13.
- Brauckmann,S., & Pashiardis, P. (2009). From PISA to LISA: New educational governance and school leadership: Exploring the foundations of a new

- relationship in an international context. Paper presented at *the 90th Annual Meeting of the American Research Association*, San Diego, USA.
- Brewerton, P., & Brook, J. (2010). *Strengths for success: Your pathway to peak performance*. London, England: Partnership Press.
- Brun, P.H., Cooperrider, D., & Ejsing, m. (2016). *Strengths-based leadership handbook*. Brunswick, OH: Crown Custom.
- Buckingham, M. (2007). *Go put your strengths to work*. New York, NY: Free Press.
- Buckingham, M. (2008). *The truth about you: Your secret to success*. Nashville, TN: Thomas Nelson.
- Buckingham, M. (2011). *Standout: The groundbreaking new strengths assessment from the leader of the strengths revolution*. Nashville, TN: One thing Productions.
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2000). *Now discover your strengths*. New York, NY: Free Press.
- Carey, W., Philippon, D. J., & Cummings, G. G. (2011). Coaching models for leadership development: An integrative review. *Journal of Leadership Studies*, 5, 51-69.
- Chang, L. (1994). A psychometric evaluation of 4-point and 6-point Likert-type scales in relation to reliability and validity. *Applied Psychological Measurement*, 9, 31-36.
- Clifton, D. O. & Anderson, E. C. (2002). *Strengths-quest: Discover and develop your strengths in academics, career, and beyond*. Washington, DC: The Gallup Organization.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2008). *Appreciative inquiry handbook: For leaders of change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Corey, G. (2013). *Theory and practice of counseling and psychotherapy*. Belmon, CA: Brook/Cole.
- Costa, A. L., & Garmston, R. J. (2002). *Cognitive coaching: A foundation for renaissance schools* (2nd ed.). Norwood, MA: Christopher-Gordon.
- Day, D. V. (2001). Leadership development: A review. *Leadership Quarterly*, 11 (4), 581-613.
- Ding, H., & Yu, E. (2021). Followers' strengths-based leadership and strengths use of followers: The roles of trait emotional intelligence and role overload. *Personality and Individual Differences*, 168, 1-5.
- Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *Journal of*

- Positive Psychology*, 5, 177-191.
- Downey, M. (2003). *Effective coaching: Lessons for the coach's coach*. Florence, KY: Texere.
- Drønnen, M. (2022). *Positive leadership: Using positive psychology for a better workplace culture*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-10816-7>
- Drucker, P. (1966).. New York, NY: Harper Collins.
- Dubreuil, P., Forest, J., & Courcy, F. (2014). From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration. *The Journal of Positive Psychology*, 9, 335–349.
- Ellison, J., & Hayes, C. (2006). *Effective school leadership: Developing principals through cognitive coaching*. Norwood, MA: Christopher-Gordon.
- Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. J., & Parker, H. M. (2010). The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25, 125-167.
- Grossman, J., & Nagler, N. (2019). The importance of leadership coaching: Expert support and guidance helps keep principals on the job. *District Administration*, 55 (6), 56.
- Hausner, L. (2018). *The principal coaching model: How to plan, design, and implement a successful program*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- House, E. R. (1990). An ethics of qualitative field studies. In E. G. Guba (Ed.), *The paradigm dialog* (pp. 158-164). Newbury Park, CA: Sage.
- Jorgensen, I. S., & Nafstad, H. (2004). Positive psychology: Historical, philosophical, and epistemological perspectives. In P. A. Linley & S. Joseph (Eds.), *positive psychology in practice*(pp.15-34). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Key-Roberts, M. (2014). Strengths-based leadership theory and development of subordinate leaders. *Military Review*, 94(2), 4-13.
- Key-Roberts, M., & Budreau, M. (2012). *Applications of strengths-based leadership theory for the U.S. Army*. Belvoir, VA : U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Kaiser, R. B. (Ed.). (2009). *The perils of accentuating the positive*. Tulsa, OK: Hogan Press.
- Kythreotis, A., Pashiardis, P., & Kyriakides, L. (2010). The influence of school leadership styles and culture on students' achievement in Cyprus primary schools. *Journal of Educational Administration*, 48(2), 218– 240.
- Linley, P. A. (2008). *Average to A⁺: Realising strengths in yourself and others*. Coventry, UK: CAPP Press
- Linley, P., Govindji, R., & West, M. (2007). Positive psychology approaches to public services leadership: An introduction to strengths- based leadership. *International*

- Journal of Leadership in Public Services*, 3(4), 44-55.
<https://doi.org/10.1108/17479886200700029>
- Louis, K.S., Leithwood, K., Wahlstrom, K., & Anderson, S. (2010). *Investigating the links to improved student learning: Final report of research findings*. New York, NY: The Wallace Foundation
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). San Francisco, CA:Barrett-Koehler
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
- MacKie, D. J. (2008). Leadership derailment and psychological harm. *InPsych: The Bulletin of the Australian Psychological Society*, 30, 12-13.
- MacKie, D. J. (2013). *The effectiveness of strength-based executive coaching in enhancing transformational leadership* (Unpublished doctoral dissertation). University of Leicester, Leicester City, UK.
- MacKie, D. J. (2014). The effectiveness of strength-based executive coaching in enhancing full range leadership development: A controlled study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66(2), 118-137.
- MacKie, D. J. (2016). *Strength-based leadership coaching in organizations: An evidence-based guide to positive leadership development*. Philadelphia, PA: Kogan Page.
- Meddaugh, N. (2014). *The knowledge, practices, and learning of leadership coaches: Coaching the school capacity to lead underperforming schools*. Saarbrücken, Germany:LAP LAMBERT Academic.
- Mind Tools Editorial Team. (2016). *Strengths-based leadership: Understanding strengths and weaknesses*. Retrieved from <https://www.mindtools.com/pages/article/strengths-based-leadership.htm>
- Mind Tools Editorial Team. (2019). *Strengths-based leadership: Focus on your team's strengths to build better teams*. Retrieved from <https://www.mindtools.com/pages/article/strengths-based-leadership.htm>
- Nese, R. N. T. (2013). *Parent training during child welfare visitation: Effects of a strength-based video coaching program on developmentally supportive parenting behaviors* (Unpublished doctoral dissertation). University of Oregon, Eugene, Oregon.
- Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4, 70-88.

- Patton, M. Q. (1995)。質的評鑑與研究（吳芝儀、李奉儒譯）。桂冠。（原著出版於1990）
- Peterson, C. (2006). The values in action(VIA) classification of strengths: The un-DSM and the real DSM. In M. Csikszentmihalyi & I. Csikszentmihalyi(Eds.), *A life worth living: Contributions to positive psychology* (pp.29-48). New York, NY: Oxford University Press.
- Proctor, C., Maltby, J., & Linley, P. A. (2011). Strengths use as a predictor of well-being and health-related quality of life. *Journal of Happiness Studies*, 12, 153-169.
- Psencik, K. (2019). Coaching principals is calling and commitment. *Learning Professional*, 40(5), 10-12.
- Rath, T. (2007). *Strengths Finder 2.0*. New York, NY: Gallup Press.
- Rath, T., & Conchie, B. (2008). *Strengths based Leadership: Great leaders, teams, and why people follow*. New York, NY: Gallup Press.
- Rath, T., & Conchie, B. (2009). *Strengths based Leadership: Great leaders, teams, and why people follow*. New York, NY: Gallup Press.
- Reiss, K. (2009). Leadership coaching. In J. Knight. (Ed.). *Coaching: Approaches & perspectives*.(pp. 166-191). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Roger, J. (2008). *Coaching skills: A handbook*. Maidenhead, UK: Open University Press.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York, NY: Free Press.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Petersen, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410-421.
- Sieber, J. E. (1992). *Planning ethically responsive research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Snyder, C. R. Lopez, S. J., & Pedrotti, J. T. (2010). *Positive psychology: The scientific and practical explorations of human strengths*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spanneut, G., Tobin, J., & Ayers, S. (2012). Identifying the professional development needs of public school principals based on the interstate school leader licensure consortium standards. *NASSP Bulletin*, 96(1), 67-88.
- Southern Regional Education Board. (2010). *The three essentials: Improving schools requires district vision, district and state support, and principal leadership*. Atlanta, GA:Author.
- Stokes, J., & Jolly, R. (2014). Executive and leadership coaching. In E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of coaching* (pp.244-255). Thousand Oaks, CA: SAGE.

- Sutton, J. (2021). *Strength-based leadership & the traits of successful leaders*. Positive Psychology.
- Tzeni, D., Ioannis, A., Athanasios, L., & Amalia, S. (2019). Effective school leadership according to the perceptions of principals and physical education teachers. *Journal of Physical Education and Sport*, 119 (3), 936 – 944.
- Van Vianen, A. & De Dreu, C. (2001). Personality in teams: Its relationship to social cohesion, task cohesion, and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (2), 97–120.
- Van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., De Beer, L., & Rothmann, Jr. S. (2016). Strengths use and deficit correction in organizations: Development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 960-975.
- Wang, J., van Woerkom, M., Breevaart, K., Bakker, A. B., & Xu, S. (2023). Strengths-based leadership and employee work engagement: A multi-source study. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103859>
- Whisenand, P. M., & McCain, E. D. (2015). *Supervising police personnel: Strengths-based leadership*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Whitaker, K. S., & Turner, E. (2000). What is your priority? *NASSP Bulletin*, 83(617), 16-21.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance and leadership: Growing people performance and purpose*. Boston, MA: Nicholas Brealey .
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50, 15-19.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World Business*, 47, 539–547. doi:10.1016/j.jwb.2012.01.007
- Zenger, J. H., Folkman, J., Sherwin, R. H., & Steel, B. A. (2012). *How to be exceptional: Drive leadership success by magnifying your strengths*. New York, NY: McGraw-Hill.