

來場教練對話：焦點解決教練領導理論 在學校行政上之應用

簡宏江 *

摘要

本研究旨在透過文獻分析，剖析焦點解決教練領導理論內涵與技術及其在學校行政之應用。至於文章結構，首先，進行焦點解決教練領導的理論分析，主要探討焦點解決教練領導的意義、基本假設、角色、歷程及技術；次則探究焦點解決教練領導理論在學校行政上之應用；三則以模擬案例說明焦點解決教練領導之對話應用；最後為結論與建議。

關鍵詞：校長學、教練、教練領導、焦點解決教練、焦點解決短期諮商

* 育達商業科技大學幼兒保育助理教授



Conversations about the Application of Solution-focused Coaching Leadership to School Administration

Hung-Chiang Chien *

Abstract

This research aims to explore solution-focused coaching leadership and its application in the field of school administration by literature review. First, literature of solution-focused coaching leadership was reviewed; mainly to explore the meanings, assumptions, roles, processes and skills. Second, how solution-focused coaching leadership is applied to school administration was explored. Finally, practical cases and its conversations were used to uncover solution-focused coaching leadership. Conclusions and recommendations were then offered.

Keywords: Principalship , Coaching, Coaching Leadership, Solution-focused Coaching Leadership, Solution-focused Brief Counseling

* Assistant Professor, Department of Child Care and Education, Yu Da University



壹、前言

在知識經濟時代，網路發達，組織結構趨向扁平化，組織若能及時回應顧客的需求，乃組織生存與發展的重要因素，因此，領導者發現「人」是最重要的關鍵，若能培育組織員工能力，賦予權能與授權，則能提升組織的競爭力。是以，傳統「由上而下」、「命令式」的領導風格，恐不足以回應顧客的需求，而重視人的價值、賦權員工讓員工發揮潛能的教練領導（coaching leadership）模式，乃新興、重要的管理方向。此外，教練領導注重領導者與員工之間夥伴關係的建立，透過對話、溝通的過程，激勵員工自我改變的動機；是以，教練領導是一種以員工為本的領導模式（崔柳譯，2008），本質上是一種權力轉移，領導者與員工關係是協力的伙伴關係。

近年來台灣整體教育環境日趨民主化，校園分權結構與關係已建立，傳統學校領導人指揮命令角色，已不符時代潮流，須有所調整；學校領導者角色非專家角色，而是引發員工反思，建立新思考模式，進而促進成長與改變，才能擔任培育與發展員工之角色（Koopmans, 2009），此外，學校領導者負有提供優質教育服務的職責，此需要新的領導技巧來達成（Kee, Anderson, Dearing, Harris & Shuster, 2010），教練正是透過使用教練語言與技巧，能夠讓學校領導者更有效發揮其職責與角色；透過教練語言協助領導人傳達對他人深層信任與信念，對於學校績效有重大的影響，是以，學校領導者需要學習的新的領導模式，而強而有力的教練技巧是新時代領導人必備能力，Cheliotis和Reilly (2010)更指出教練是21世紀領導人的重要工具。

教練基本理念是假定人是有能力的，是一種與同儕之間傾聽和說話的方式，領導者與同儕之間是夥伴關係，而非上司關係。對於學校領導人而言，教練領導是種新的關鍵能力與新的身分認同，用來培育與發展學校裡的每個師生成員，因為教練式語言和技巧需要整合人的態度和行為，具有一致性，能夠持續強化自我覺察、自我控制、提升動機及社會覺察等情緒智商（Kee, Anderson, Dearing, Harris & Shuster, 2010），是轉換個人、學校和整體組織的重要技巧。

教練技術於20世紀80年代引進企業界，並被企業界所接受（樊麗麗，2006；O'Connor & Lages, 2008），雖然企業教練興起的時間不長，但卻發展迅速，已形成一種全球性的企業教練現象（唐淵，2007），不過，誠如Kauffman和Scoular



(2004)所指出，教練服務的發展，可分為兩個階段：第一代教練，實務工作者奠定了專業的存在，並帶入企業的關注，實務工作者基於本身的背景與經驗，建立許多應用的教練模式、策略與技巧，但是大部分的教練對於實務工作缺乏批判性的思考，對於何謂優質的教練研究要素也缺乏概念，是以，教練實務界缺乏一般可接受的教練技巧、成為教練工作者不需要教育訓練、公眾不承認教練是項專業、缺乏實務社群及實務應用的理論基礎等問題 (Kauffman, 2008)；第二代教練發展的特色則是採開放系統與科際整合方式，強調教練服務須基於科學基礎，須注入明確的心理學理論與模式並建立在經驗研究的基礎上，進行教練服務與相關研究 (Campone, 2008)。因此，教練與心理學兩者有逐漸結合的趨勢，此即所謂「教練心理學」概念的萌芽，主張運用心理學理論至教練的架構與技術，以新的方式，發展、深化教練專業 (O'connor & Lages, 2008)。

有關教練精神與心理諮商理論之焦點解決短期諮商學派之關係，兩者均是強調正向觀點，認為人有其潛能，而且許多諮商技術能夠與教練觀念結合，是以，本研究目的旨在透過文獻探討，針對焦點解決短期諮商教練取向進行探究，以呼應目前教練領導發展潮流，此外，透過焦點解決理論的剖析，提供學校領導人教練領導的理論基礎，也藉由其所蘊涵的豐富技巧，提供學校領導者實務上之參考應用，期能協助領導者形塑正向的組織氣氛，有助於學校邁向組織目標。

貳、焦點解決教練領導的理論分析

一、教練領導的基本態度

所謂教練領導係指：「在組織情境中，領導者透過有效對話過程，幫助員工看清現狀與目標，引發員工思考與潛能，從而做出有效的選擇，實現自己的願景或目標，獲得學習和成長，進而提升組織績效。」(簡宏江, 2011)。教練對話的語言特徵是強調：連結而非矯正、尊重而非面質、自我啟發非告知、鼓勵自我評估而非提供建設性意見；提問是釐清思維、刺激重要思考，而非依賴相似的習慣 (Cheliotis & Reilly, 2010; Kee, Anderson, Dearing, Harris & Shuster, 2010)，簡言之，教練是個對話過程，從中能夠引發人的優勢部分，增進更多的可能性 (Tschannen-Moran, 2010)。



教練領導者的心態是相信員工是有潛力的，在認知和心態上的轉換，是能夠從自己的觀點，轉換為以他人觀點，而能相互了解；透過使用有力的新策略、技巧來支持他人達成最大的潛能與成就，具體而言，教練領導人之基本態度如下（Kee, Anderson, Dearing, Harris & Shuster, 2010）：

1. 教練領導人支持他人採取行動達成目標。
2. 與員工是種夥伴關係，共同計畫、反思，進行問題解決與決定。
3. 非評斷性地給予反思性回饋。
4. 使用高效能的傾聽與說話技巧。
5. 聚焦在假定、認知、思考和決定過程，並且協調資源、澄清意圖及確認多重選項，以供自我導向學習，獲致最大成果。

二、焦點解決教練的意義與發展

焦點解決教練取向的根源來自心理治療方法。有關焦點解決短期諮商的創始者，主要包括Bill O'Hanlon、Steve de Shazer及Insoo Kim Berg等人。de Shazer及其同事在諮商實務中觀察發現，諮商師晤談方向是聚焦在個案（以下係指教練對象）的所欲未來，個案也就能夠在生命中做些改變。因此，晤談的方向開始不放在討論問題，而是去發現什麼對個案是有效的，主要聚焦在討論解決方案、發現優勢和資源（Cavanagh & Grant, 2010）。當他們探索問題解決時，顯然也就越來越少需要去了解問題本身的原因。他們發現透過使用未來導向的問句，能夠引發個案找出問題解決的方法，這促使他們發展標準化的介入方法，能夠在各種問題本質中應用，這些方法技巧包括，找尋問題的例外、評分問句的使用、奇蹟問句、讓個案做些不同的事、給予讚美等（O'Connell, 2003）。目前焦點解決短期諮商廣泛運用在心理諮商、社會工作、學校、醫院、婚姻諮商、兒童及青少年諮商、親職教育等領域，都有相當不錯的成效。

三、焦點解決教練的基本假設

有關焦點解決教練（以下簡稱SFC）的基本假設說明如下（葉寶玲，2007；簡正鎰，2003；簡正鎰，2004，許維素，2003；許維素等，1998；Cavanagh & Grant, 2010；O'Connell & Palmer, 2008）：



1. 建構解決方案是問題解決的快速方法

SFC認為人是被卡住，而非生病或失功能，不重視瞭解問題成因和抱怨，認為病理性的標籤只會讓個案更加無助感，無益於問題解決。因此焦點解決教練鼓勵個案轉換專注在問題的焦點，去注意到在個案生活中具有建設性、正向事件是何時及如何發生的。並且，SFC相信凡事必有解決的方法，而且不只一種解決方法，諮商師與個案合作可以找出策略。從正向的意義、正向焦點思考出發，重視的是問題的解決而非問題的成因。

2. 個案已經擁有問題解決的經驗

SFC相信問題不會總是存在或者一樣的嚴重，任何問題都有例外，認為個案已經擁有問題解決的經驗。教練與個案針對每一個問題找出它的例外，這個例外可以讓個案看見自己的能力與資源，帶來問題解決的可能，並協助個案感受到對問題的控制感，並運用這些經驗發展解決方案。

3. 個案是問題解決專家

相信每個人都有解決自己問題所需的獨特力量與資源，個案是解決自己問題的專家（O'Connell & Palmer, 2008）。SFC從個案的長處出發，聚焦個案資源，在晤談過程中重視個案的能力、技能與特質，協助個案確認和運用現有資源，藉以達成所偏好的目標。幫助個案看到他們的優點。當個案看到自己優勢時，也就能激勵自我改變的動機。

4. 明確清楚的個人化目標設定

協助個案獲得其所偏好的未來；未來狀態的描述必須說明清楚並闡述行為的細節。良好的目標是具體和可達成的，並由個案和諮商師共同建構，透過這種合作的諮商關係，促進個案自我導向（self-directed learning）的改變。所有治療都受到目標的驅動，是有目的性的活動。目標設定是成功自我管理（self-regulation）、及有效教練的基礎，協助個案獲致目標。

5. 從事有效行為，停止無效作為

SFC相信改變一直持續且不可避免地在發生，且重視小的改變會帶來大的改變，造成「雪球效應」。因為由小的地方著手，並加以強化，比較能化解個案的害怕，事情比較容易成功，成功的經驗對個案非常重要，因這會使個案產生信心及力量去處理更困難的問題，進而帶動整個情況的改善。

6. 「不知道」態度是有用的



「不知道」(not knowing)是教練重要的能力，教練相信個案，不主導晤談過程；面對個案沒有先前的假設或偏見，沒有價值判斷，如此才能專注在晤談過程，提出有助益的問題，欣賞式的傾聽員工所言，並給予資源豐富的回饋。

四、焦點解決教練的角色

教練角色不是提供解決方案、給予建議或提供病理診斷，而比較多的是促進者(facilitator)的角色，也就是透過支持性提問和反思，促使個案運用他們自己的資源，並瞭解到自己擁有因應挑戰的相關技巧、優勢和策略。焦點解決教練的貢獻是專注的傾聽、讓員工維持在問題解決的思考方向、思索自己的能力，促進個案想像力的運用，找到自己獨特的解決策略；協助員工培養一種語言與態度，能夠激勵、賦權及支持自己獲得自己所欲的目標(O'Connell & Palmer, 2008)。

五、焦點解決教練的歷程

Szabo'和 Meier (2009)指出焦點解決教練晤談的歷程有五個要素；1.建立教練協議；2.建立所欲未來；3.建立解決方案；4.未來進展線索；5.結束會談。

Jakson和 Mckergow(2007)則具體提出OSKAR問句架構與流程，所謂O係代表結果(outcome)；S代表評分(scaling)；K代表技術(know-how)；A代表肯認與行動(affirm and action)；代表回顧(Review)，可供教練對話之依循。以學校為場域，相關問句如下表1：

表1 OSKAR問句例句

問句架構	問句
結果	您希望班級經營的目標為何？
評分	從0-10，最壞到最好分數，您覺得班級經營現況得幾分？
技術	你怎麼做到的，讓班級經營現況可以到達6分
肯認與行動	現在是6分，怎樣做可以拿到7分？
回顧	在過去這一段時間，有沒有做得更好地方？

資料來源；研究者自行整理



關於建立未來所欲目標或結果，有三種方式：

1.目標架構

目標架構主要目的是直接邀請個案進入諮商對話，釐清他想要的目標，也建立諮商的工作目標，典型的目標架構問句是：「你到這裡來的目的是……。」

2.例外架構

例外架構是邀請個案去談他所認為的問題何時不會發生，或是發現個案想要的目標或解決方式早已存在的事實與內容為何。常見的問句是：「這個問題什麼時候不發生？」、「你想要的目標有什麼時候曾發生過？」

3.假設解決架構

假設解決架構則是邀請個案進行腦力激盪，假想如果問題已經解決或是目標達成時，他會是什麼樣子，跟現在會有什麼不同，並鼓勵個案去做目前可以做得到的一小部分。典型的問句是：「當這個問題已經解決了（或是這個目標達到了），你的行為會有什麼不一樣？」

另一方面，在會談過程時，可以給予教練對象讚美（compliments），對於個案朝向有效解決方法的作為予以肯定，往往可以引發個案能更以一個新的正向角度來看問題的情境，對於自己的批判，也容易從自責自己「什麼也沒做」、「做什麼都錯」，轉而能發現自己是「做了一點有用的工作」，使得個案更自發地尋找、回憶許多例外的存在。

六、焦點解決教練的技術

有關焦點解決教練的技術，論者論述相當多元（參見簡正鎰，2004），茲將主要技術歸納如下（林祺堂，2008；李慧貞、潘祥齡、周秀姝、陳素惠、許維素譯，2007；張美惠譯，2004；黃漢耀譯，2004）：

（一）目標架構(goal setting)

在諮商過程中，將晤談焦點在於如何清楚地聚焦在個案想要的結果上，以此形成諮商處理的共同目標。洪莉竹（2007）指出焦點解決短期諮商認為訂定良好目標的條件包括：對教練對象有意義、用正向語言描述、用行為描述、具體明確可測量、小改變及開始的步驟、合乎教練對象的環境現實、在當事人的控制之內



等。教練可以直接詢問教練對象對於會談的期待，與教練對象討論成功結果的細節。例如：「你今天決定來找我談話，你最期待的是什麼？」、「你覺得今天應該要發生些什麼事，你才會覺得是值得的？」

(二)奇蹟問句 (miracle question)

邀請個案仔細描述當困擾情境完全消失時(當抱怨不再存在時)，生活與現在、過去會有何不同，以及可以如何做來創造這個不同；藉此未來問題解決的圖像，形塑個案的希望感與權能感。

教練可以邀請教練對象運用想像力，引導教練對象描述其看到的解決畫面，描繪特別一天的細節；並以互動關係，想像奇蹟發生之後，教練對象和他人會做些什麼，接下來會發生什麼不一樣的結果。例如：「假設明天一覺醒來晚上，奇蹟發生了，讓你來談的困擾全部消失了。誰會最早發現這項奇蹟呢？是怎麼發現的？家人會注意到你有哪些不一樣的地方？他們會對你說些什麼？」

(三)例外問句 (exception question)

所謂例外是指問題本來可能發生，卻沒有發生的時刻；或者問題沒那麼嚴重的時候，包括討論例外是如何發生、何時、在哪裡，以及誰參與其中的細節（李淑珺譯，2007），藉由探索過去類似困擾的成功因應經驗，發現個案的優勢，以提升個案面對此困擾的信心；並讓這個成功的經驗經常重複，提供解決此困擾的類似方法。

例外問句可以結合外化技巧一起使用，幫助教練對象發現有效處理問題的資源與經驗，例如，「有的時候你的生氣會控制著你，是不是有時候它並沒有完全控制著你？」；或者詢問事件的不同向度或是變化情形；或者，例外問句可以與因應問句結合，了解教練對象過去因應問題的方式，從中發現有效成功處理問題的經驗與資源（洪莉竹，2007），上述這些例外問句的做法可以讓教練對象產生信心與希望感，同時，引導教練對象從過去所使用的方法中，找尋有助於訂定合適的行動方案。

(四)評分詢問 (scaling question)

教練可運用評分問句，引導教練對象將籠統的描述，轉化為具體可評量的描述，確認教練對象的觀點、經驗與期待。例如，為發展一個可以採取行動的具體目標，將奇蹟畫面及例外經驗轉化為現實，教練可運用評分問句，說明1分和10分分別代表的意義，邀請教練對象評估現況，讓教練對象知道自己已經走了多遠，



以及還要走多遠才會達成目標。

(五)一般化

在晤談過程中，讓員工知道，自己不是天底下唯一遭逢此困境的人，藉此讓員工知道他所臨困難的常態性，因而可以放下緊張的情緒，而有心安的感覺。

(六)重新架構(reframing)

教練點出教練對象抱怨的底層，是深厚的期待，引導個案朝正向期待與思考，讓員工看到不同的可能性；重新架構技巧回應出教練對象心理的渴望，是一種高層次的正向同理。

(七)因應問句(coping question)

在諮商過程中，引導個案探討其在因應困擾所做的有效解決方法或精神，藉以提升個案面對困擾的信心與希望，激勵其正向的動能。例如：「就我的了解，一般老師在面對家長的指責，很多人早就撐不下去了，而你還能堅守崗位，快樂的工作，你是怎麼做到的啊？」

(八)關係問句(relation question)

邀請個案設想生活當中之重要他人(們)會如何看待自己的改變，透過人際互動的觀點，以提升個案行動於現實生活的真實感與支持感，啟動解決方法的產出。

例如：「當你教學方法改進時，如從3進步到7，你的同事，會注意到你有什麼地方不太一樣了呢？」

參、焦點解決教練領導理論在學校行政上之應用

一、「不知道」溝通態度

焦點解決教練領導的溝通態度是強調「不知道」(not knowing)，也就是相信員工是自己問題解決專家，領導者須抱持尊重與接納員工價值觀與信念的溝通態度是非常重要的。這種非先入為主，沒有價值判斷、以好奇心態與員工溝通、不但有助於溝通互動，也有助於信任關係的建立。例如，對於員工遲到等行為，以「不知道」態度，溫和、關懷地探索行為背後想法，領導者可以提問：「你一定有好理由，才會遲到」，如此應可避免主觀介入的可能衝突，也可以傾聽了解員工對整體事件的意義。



二、跳過問題找方法

一般校務決定模式是採問題導向模式，也就是透過資料蒐集確認問題與成因，接下來即是針對問題提出處理方式。由於影響問題原因相當多元，有時在問題認定上不易，造成解決錯誤的問題，有時也緩不濟急，是以，細究問題的原因，通常無助於找出解決方案（Jakson & Mckergow, 2007）；此外，究責式的分析與討論過程，不但影響團隊士氣，也限於過去的泥淖。

焦點解決教練理論強調問題解決導向，重視員工優勢、能力與資源，而非員工的問題與症狀，也就是領導者可以把對話焦點放在正向、有助於問題解決的方法，讓成員看見自己的資源，能夠帶領員工往組織所欲目標前進。例如，學童學習成效不佳，領導者可以詢問成員：「我們可以作些什麼，讓學童的學習更好？」、「過去面對類似情況時，是如何處理的？」

三、共創願景與目標

焦點解決教練理論是非常目標導向的。領導者都可以應用相關對話技巧在校務願景與目標之建構上。例如，有時候，領導者被目前問題所困住，看不見學校未來發展與目標，此時，可以透過奇蹟問句，尋找未來，詢問成員假如學校願景與目標實現了，那是一個什麼樣的情景？哪時候會看到什麼？聽到什麼？感覺到什麼？也可以請成員畫下願景目標，更可以加深成員之印象。當員工建構出所欲願景與目標之後，領導者接著可以詢問員工，如果要達成奇蹟，現在可以做些什麼事？藉以發展行動方案與細節，逐步達成願景與目標。

四、例外問句，找尋成功經驗

焦點解決教練理論強調沒有問題是一直發生的，相信「凡問題皆有例外」，總有問題不發生或者較不嚴重的時候，是以，領導者可以透過例外問句，詢問學校或員工過去有哪些是作得不錯的地方，透過例外發現，找尋成功經驗，增強員工改變動機，讓校務發展充滿樂觀與希望，也強化成員的資源。例如，辦理運動會面臨瓶頸，領導者可以詢問員工過去運動會或者其他活動，有哪些地方作得不錯？是如何作到的？如何能夠作得更多？等過程細節，以激勵成員士氣。這種聚焦「亮點」與問題解決的溝通模式，點燃改變的希望（陳松筠譯，2010）。



五、評分問句，監測校務推動

評分問句是讓感覺和認知具體化的技巧，學校領導者可以運用評分問句，有效地評估相關計畫的完成進度與推動情形，更可據此鼓勵每個人。例如：在行政會議，校長可以提問，「評分範圍從1分到10分，10分代表對業務滿意，1分表示業務表現最差勁，現在業務推動情形是幾分呢？」如果成員回答5分，領導者繼續可以追問是如何達到5分？如果要進步1分，可以如何做到呢？藉此可以讓員工評估自己業務的進展，並討論如何進行下一步，以達成目標；也有助於提升員工的信心與自尊。

六、讚美處置，正向肯定員工

讚美是焦點解決教練理論的整合部分，領導者可就成員注意或未注意的成就，或效果不錯的作法給予讚美。讚美的方式包括：1.直接讚美：以直述的語氣說出他人的成功之處或是好的地方。2.間接讚美：以問句的形式，引導他人思考與說出重要他人可能對他的讚美，讓他感覺到自我的價值。例如：如果家長知道你今天幫助了小朋友，你猜他會說什麼？3.自我讚美：當他人有成功經驗或是有進步時，協助他體驗此部分，藉以提升其價值感與改變動機，常用問句是「你怎麼做到的？」是以，領導者善用讚美技巧，肯定成員的價值與努力，領導者也可以善用因應問句或者制度化舉辦「因應日」活動，在相關會議，邀請教師或成員就班級經營、親師關係、行政業務等表現優秀的地方，發表「我是如何作到的？」，讓成員陳述心路歷程與成效，此項作法，具有自我讚美的效果，可以讓成員獲得正向肯定，強調員工的資源與才能，另一方面，也可供其他成員作為榜樣。

七、重新架構，看見正向意圖

焦點解決教練理論重視凡事皆有一體兩面，希望員工能夠覺察，看見事情多元的可能性，因此可就員工所描述的事件，針對其內容意義、發生情境，予以重新詮釋，賦予新的正面意義。例如，員工抱怨學校面積太小，領導者在同理員工心情之後，可以重新架構：「你說你學校很小、很不舒服。不過，有時學校小讓師生能夠更緊密互動，師生之間的關係是不是更親近呢？」又如，員工指責領導者資源處理不當，領導者可以重新架構，看見員工正向意圖，回應如此指責是希



望學校更好，共同找出改善方案，避免陷入情緒的對抗。

肆、焦點解決教練領導理論在學校行政上之應用實例

本模擬案例為某員工上班提不起勁來，疑似有嗜睡問題，以下為領導者運用焦點解決教練領導技巧與員工對話情形，藉此同理讚美員工，找尋員工正向資源，發展目標與行動計畫，可供學校領導者應用之參考（C為領導者，教練；E為員工，教練對象），以下將對話分為三個段落，每個段落首先說明對話的意圖、技巧和效果，接著鋪陳對話的內容：

一、案例說明一

本段主要談話內容為領導者傾聽員工問題，並運用外化問題、讚美、因應問句，以及最重要是的，試圖從過去讀研究所經驗中，挖掘例外成功之經驗等技巧，試圖建立員工正向資源，以培養員工克服問題的能力與信心。不過，員工似乎不這麼認為，認為能讀完研究所只是幸運，對於嗜睡問題仍然束手無策，以下為對話內容：

C 01：嗯，小四的時候就打瞌睡。

E 01：我印象深刻，因為有一次我們班午睡時間，全班都在講話只有我一個人在睡覺，然後睡到一半突然我醒來發現同學通通不見，為什麼?因為他們太吵被老師叫出去操場罰站，結果剩我一個人在裡面睡覺……。

C 02：那你覺得嗜睡這個東西會影響你什麼?（外化嗜睡問題）

E 02：什麼都影響到啊!

C 03：嗯，譬如?

E 03：譬如說，就是整個生活都變得什麼事情都沒辦法做，像要讀書也是很痛苦呀，就是每天早上八點以前要到學校的話，就七點多起來在裡掙扎，然後去學校上課一定就是要打瞌睡就是了，在課堂上睡覺，沒辦法。

C 04：確實，很辛苦。不過，從另一個角度想，這就是你蠻厲害的呀，你知道為什麼蠻厲害?（讚美）



E 04：你說像是讀書讀到研究所喔？

C 05：對啊！

E 05：那是幸運啦，其實我覺得我們的科系蠻冷門的，沒有什麼競爭對手，所以算是幸運選到這個科系！

C 06：嗯，這對一般人而言也不見的啊，所以我的意思是說，你那時候是怎麼克服做到的，你說你小四就有這種嗜睡，一樣可以念到大學念到研究所，那也是一個不容易的地方，那時候是怎麼做到的？（因應問句）

E 06：喔！那只能說是幸運吧！完全是幸運。

C 07：要不要具體說一下，怎麼會說是幸運呢？那現在能不能一樣可以幸運一點！

E 07：現在沒有啊！

C 08：怎麼說？

E 08：就是因為，哀~(嘆氣)差別在哪裡我也不知道！

C 09：你覺得差別在哪裡？對啊，我現在告訴你就是說，其實你有這個能力，我覺得不是幸運啦，因為很多人要考研究所都考不上，更何況是公立的，即便是冷門的科系，我覺得說你一定有這個能力可以克服，這個能力可以把它找回來！（讚美肯定）

E 09：嗯..

C 10：你那時候是怎麼度過的？有這個能力…（因應問句）

E 10：都嘛很慘！我根本就是都在那邊一直睡覺，好不容易睡醒了，就上的課一點點了。

C 11：你那時候一樣要做實驗一樣要讀書呀！

E 11：對啊！（打哈欠）沒有辦法了……現在這樣子根本已經算是沒有辦法了……。

二、案例說明二

本段對話內容為領導者運用外化問題及因應問句等技巧，試圖引導員工思考因應嗜睡問題之方法，以導向問題解決。不過，員工對於嗜睡問題，仍然抱持消極、無奈態度。



- C 12：那你希望一輩子都這樣子嗎？
- E 12：當然不希望啊！
- C 13：嗯，那我們上禮拜有討論說怎麼打敗這個嗜睡，你自己有想到什麼可以打敗它？（外化問題）
- E 13：有人說是肝有問題呀！
- C 14：嗯，肝的問題。
- E 14：對啊，然後要去檢驗但是我沒有去檢驗。
- C 15：對，還有咧，你還有想到什麼方法？（因應問句）
- E 15：反正，這個應該已經算是一種病態了吧！因為曾經在高中的時候有試過，以為是吸到什麼毒氣還是什麼的，然後一直強迫自己呼吸，但是一坐下來還是沒辦法會睡著，像暈倒一樣，如果是站著一直走的話，就不會睡著。
- C 16：嗯。
- E 16：小的時候有去幫我爸爸去魚市場賣魚……。
- C 17：結果咧？
- E 17：早上凌晨三點鐘要起床。
- C 18：那很辛苦耶！
- E 18：對啊，結果去到那邊我還是想睡覺，然後我就一直繞著我們家的魚走來走去、走來走去，一直走，然後就沒睡著了。
- C 19：所以可能那時候想睡，但以強迫自己方式叫自己不要睡。
- E 19：就是一直走來走去，然後想辦法不睡，可是一停下來馬上就會睡著，所以就迷迷糊糊這樣子，好像要暈倒這樣，那樣子也不算是清醒，因為一定要一直走路沒辦法做別的事情，哀~(嘆氣)。
- C 20：所以你自己這禮拜回去，還有跟別人討論過自己有什麼樣的想法嗎？
- E 20：哀~(一直嘆氣)，就……還能怎麼樣呢？哀~其實日子就一天一天過去，回家沒有做什麼，還是上網看看人家寫的笑話還是怎樣而已啊。
- C 21：這樣子比較怎麼樣？
- E 21：消遣時間呀，看別人寫的笑話消遣時間呀！
- C 22：嗯，可是這是你要的生活嗎？
- E 22：我沒有什麼要求，就是看看如果身體能夠恢復健康的話，那就恢復健



康啊，如果不會的話，是這樣過下去啊，沒辦法啊，因為我也不知道要怎樣才能回復健康啊？

三、案例說明三

對於員工面對問題的無助與無奈態度，本段主要談話內容是領導者跳開探討嗜睡問題的泥淖，在技巧上以奇蹟問句，開啟問題解決之道，以建立目標，並順應員工用語如果「幸運」出現了，請員工以視、聽、觸覺，具體描述目標完成之情境，以強化員工渴求之目標；也以關係問句技巧，以重要他人觀點增進個案改變動力；也運用評分問句技巧，瞭解、強化員工對目標的渴望度，最後可以確認的是員工想要有健康、工作的生活。透過這樣對話過程，鬆動了員工對嗜睡困擾的看法，建立未來希望感，激勵員工改變的動機，以下為對話內容：

C 23：○明，假設有一天這個奇蹟出現了……（奇蹟問句）

E 23：奇蹟出現了？

C 24：嗯，幸運出現了，你不再嗜睡了，你覺得那個會是什麼樣的一個狀況？

E 24：喔~那我可能會精力充沛，可能會到處跑跑跳跳，然後上班有精神啊！

C 25：嗯，那時候爸爸如果看到這種情形他會怎麼說？（關係問句）

E 25：我爸喔？

C 26：假如他看到這種狀況他會怎麼說？

E 26：他可能會稍微高興一點吧，對啊！總算是讓我度過這段日子，然後可以讓他不用再擔心了。

C 27：那時候你覺得你會聽到什麼、看到什麼？（以視聽觸覺建立個案目標圖像）

E 27：我會一直醒著可能就會……聽到什麼？

C 28：對啊，聽到什麼、看到什麼？

E 28：可能大家都很高興吧！

C 29：你的大家指的是誰？

E 29：我的家人啊！

C 30：家人都很高興，對不對？他們會跟你說什麼？

E 30：說好不容易我總算是恢復健康了。



C 31：然後呢?還會看到什麼?你自己那時候會穿什麼衣服?

E 31：我的衣服喔?

C 32：你覺得你那時候會穿什麼衣服?

E 32：大概會穿灰色的衣服。

C 33：灰色衣服?怎麼說會穿灰色的衣服?為什麼不是其他顏色而是灰色衣服?

E 33：因為我身上這就是灰色衣服，呵呵呵(笑了)。

C 34：所以這是代表什麼意思?

E 34：就是，我也不知道是什麼，可能就是說這個樣子如果真的出現奇蹟的話，那可能要去廟裡還願，或是去捐錢給教會。

C 35：那時候你會發現你自己在做什麼?

E 35：可能總算是工作有活力啊，然後沒事的時候可以讀一些自己喜歡的書之類的，然後可以去逛自己喜歡的網站逛久一點阿，哈哈哈，對啊，就是我很喜歡逛維基百科的那個網站。

C 36：喔~維基百科的網站都是在看什麼?

E 36：如果不知道要看什麼，它有一個隨機頁面，隨機網頁，按進去看哪個文章比較有興趣。

C 37：那假設你恢復健康了，奇蹟出現了，你會聽到這些、看到這些，蠻不錯的情景嘛!

E 37：對啊!

C 38：這個東西是不是你想要的嗎?

E 38：對啊!對啊!是我想要的!

C 39：嗯嗯。

E 39：你為什麼要這麼說呢?難道你覺得會有奇蹟嘛?

C 40：對啊，我是這麼認為啊!

E 40：是喔，希望是這樣啦!

C 41：嗯，因為我一直相信有這個奇蹟啊!

E 41：我知道了!嗜睡二十幾年是多痛苦的事情，睡不著覺有多痛苦，不能睡真的是超級痛苦。難怪警察在審問人的時候都用強光照犯人，讓犯人不能睡覺，這折磨的方法怎麼用到我身上來，真是很恐怖。

C 42：但現在有人拿強光燈讓你不睡覺嗎?



E 42：現在沒有了啦(笑了一下)。

C 43：剛剛那個畫面、那個奇蹟，1到10分，1分是不太想要，10分是很想要，你覺得是幾分?(評分問句)

E 43：當然是10分啊!

C 44：10分想要是不是?

E 44：對啊，10分想要。

C 45：你為什麼給10分?

E 45：我最想要的就是可以恢復健康的身體。

C 46：嗯。

E 46：健康、自由自在，還是要再努力!

C 47：如果你想要健康的話，總是一步一步慢慢來，你現在可以做些什麼事讓自己的身體健康些?(發展行動)

綜合上述，從上述對話歷程可知，領導者秉持的是相信員工是有潛力的、員工是問題解決的專家精神，充分運用奇蹟問句、例外問句、關係問句、讚美、因應問句、評分問句等焦點解決教練領導技巧，其特色是以優勢觀點及提問方式，支持員工、引導員工思考與覺察，以建立員工所欲之改變目標，點燃員工對於未來之希望感，當然，改變非一蹴可幾，有時技巧應用誠如案例所述，並非立即發生效能，需要領導者耐心傾聽與同理，順應員工腳步加以提問，才可發揮關鍵效果，讓員工有豁然開朗之感，此外，領導者與員工關係品質也是重要因素。

伍、結論與建議

本研究旨在透過文獻探討，剖析焦點解決教練領導理論內涵與技術及其在學校行政之應用。學校行政領導者作為一個教練角色，可以應用焦點解決教練領導理論所提供的豐富教練技巧，作為與員工互動與對話模式，相信有助於校園優質人際關係之建立，及有效達成組織目標。至於結論與建議說明如下：

一、結論

(一) 焦點解決教練領導理論內涵



焦點解決教練領導的根源來自心理治療方法，其假設建構解決方案是問題解決的快速方法、個案已經擁有問題解決的經驗、個案是問題解決專家、明確清楚的個人化目標設定、從事有效行為，停止無效作為、「不知道」態度是有用的等。焦點解決教練領導的角色不是提供解決方案、給予建議，比較多的是促進者的角色，也就是透過支持性的提問和反思，促使員工運用他們自己的資源，並瞭解到自己擁有因應挑戰的相關技巧、優勢和策略。

焦點解決教練領導的歷程，OSKAR問句架構與流程，可供教練對話之依循。至於焦點解決教練領導技術，則相當豐富，包括：目標架構、奇蹟問句、例外問句、評分問句、一般化、重新架構、因應問句及關係問句等，可供學校行政領導與溝通之應用。

（二）焦點解決教練領導理論在學校行政上之應用

透過焦點解決教練領導理論的啟發，學校領導人在學校行政應用上，須抱持「不知道」溝通態度，與員工互動，以建立信任關係；採取跳過問題找方法的問題解決思維，作為對話溝通的焦點，以利未來目標的達成；以正向的觀點，重新架構，看見員工正向意圖；另一方面，可以透過焦點解決教練領導所蘊藏的豐富問句，引導成員共創願景與目標、運用例外問句，找尋成功經驗，以強化成員的正向資源與信心；也可運用評分問句，監測校務推動，促進校務之發展。

二、建議

（一）學校領導者應反思領導風格

焦點解決教練領導理論之應用，尤其須配合領導思維的調整，才能發揮領導的成效，因此，建議學校領導者需不斷反思領導思維與模式，相信員工具有問題解決能力，調整傳統指揮命令的領導風格，如此才能落實焦點解決教練領導的精神。

（二）學校領導者應熟悉焦點解決教練領導內涵

建議學校領導者可以接受焦點解決短期諮商相關訓練，以修練焦點解決教練領導的精神，熟練相關晤談技巧，融入在校園日常晤談之中，如此應可以營造正向組織氣氛，有效處理學校行政事務。

（三）安排焦點解決教練領導訓練課程



建議教育行政單位在學校領導人培訓及在職進修課程，能夠安排焦點解決教練領導相關課程，以俾培養學校領導人具備焦點解決教練領導的精神，熟練焦點解決教練領導技巧，讓學校領導人能夠擔任教練領導的角色，發揮教練領導的精神與效能。



參考書目

中文部分

- 許維素等人（1998）。焦點解決短期心理諮商。台北：張老師文化。
- 許維素（2003）。焦點解決短期心理諮商的應用。台北：天馬。
- 林祺堂（2008）。九十七年年度中區大專校院輔導研習活動：「選擇快樂、樂觀其成—正向心理學輔導知能工作坊」會議手冊。
- 李慧貞、潘祥齡、周秀妹、陳素惠、許維素(譯)（2007）。建構解決之道的會談：焦點解決短期治療（原作者：Peter De Jong & Insoo Kim Berg）。台北：心理。
- 李淑珺(譯)（2007）。OFFICE心靈教練—企業的焦點解決短期諮商（原作者：Insoo Kim Berg & Peter Szab）。台北：張老師。
- 洪莉竹（2007）。焦點解決短期諮商訓練手冊。台北：張老師文化。
- 張美惠（譯）（2004）。從組織問題的機曾點破題：跳過問題找方法（原作者：Paul ZJackson & Mark Mckergow）台北：商智文化。
- 唐淵（2007）。教練：教練型管理者實踐操作指南。北京：經濟管理出版社。
- 陳松筠譯（2010）。改變，好容易（原作者：Chip Heath & Dan Heath）。台北：大塊文化。
- 崔柳（譯）（2008）。發揮員工潛能的管理藝術：企業教練（原作者：榎本英剛）。北京：機械工業。
- 樊麗麗（2006）。教練式管理。北京：中國經濟出版社。
- 黃漢耀譯（2004）。焦點解決諮商案例精選（原作者：Insoo Kim & Yvonne Dolan）。台北：張老師文化。
- 葉寶玲（2007）。抗拒已死~焦點解決諮商與心理治療模式之探究與評析，輔導季刊，43(1)，35-47。
- 簡正鎰（2003）。焦點解決短期諮商於諮商實務工作之運用。諮商與輔導，205，2-10。
- 簡正鎰（2004）。諮商師使用焦點解決短期諮商經驗之歷程研究。國立彰化師範大學（未出版之博士論文），彰化市。
- 簡宏江（2011）。幼兒園園長教練領導及其訓練方案建構之研究。國立新竹教育大學（未出版之碩士論文），新竹市。

英文部分

- Campone, F.(2008).Connecting the dots : Coaching research—past,present and future. In David B. Drake, Diane Brennan, and Kim Gørtz (Eds.), *The philosophy and practice of coaching : insights and issues for a new era* (pp.91-105) . SanFrancisco, CA : Jossey-Bass.
- Cheliotas,L.G., &Reilly,M.F.（2010）. *Coaching conversations : transforming your school one conversation at a time*. Thousand Oaks, CA : Corwin Press.
- Cavanagh,M.J., & Grant,A.M.（2010）.The Solution-focused approach to coaching. In Elaine Cox, Tatiana Bachkirova, David Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of coaching* (pp.54-67) . London : SAGE.



- Jakson,P.Z., & Mckergow,M.(2007).*The solution focus : Making coaching and change SIMPLE*. London : Nicholas Brealey.
- Kauffman,C. (2008) .*White Paper of the working group on a research agenda for development of the field*. Global Convention on Coaching.
- Kauffman,C., & Scoular,A. (2004) .Toward a positive psychology of executive coaching. In Linley, P. A., & Joseph, S. (Eds.), *Positive psychology in practice* (pp.287-305) .New York, NY: Wiley.
- Kee,K.,Anderson,K.,Dearing,V.,Harris,E., & Shuster,F.(2010). *RESULTS coaching : the new essential for school leaders*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Koopmans,M.(2009).*Coaching-style leadership*. Zaltbommel : Thema.
- O'Connell ,B., & Palmer,S. (2008) . Solution-focused coaching . In Pamer,S. & Whybrow,A. (Eds.), *Handbook of coaching psychology* (pp.278-292) . New York, NY : Routledge.
- O'connell,B.(2003).Introduction to the solution-focused approach.In Bill O'connell and Stephen Palmer (Eds.), *Handbook of solution-focused therapy* (pp.1-11) . London : Sage Publications.
- O'Connor,J.,&Lages,A. (2007) .How coaching works : *the essential guide to the history and practice of effective coaching*. London : A. & C. Black.
- Szabo',P., & Meier,D. (2009) .Coaching plain & simple : *Solution-focused brief coaching essentials*. New York, NY : W.W.Norton & Company.
- Tschannen-Moran, B.,&Tschannen-Moran, M. (2010). *Evocative coaching : transforming schools one conversation at a time* . San Francisco,CA : Jossey-Bass.

