

# 從國際成功校長計畫

## 初探台灣成功校長研究方向

陳彥文

### 壹、前言

越來越多的證據顯示，校長在啟動和維持學校的進步方面，尤其是與學生學習成績有關的方面，可以發揮關鍵作用（Jacobson & Day, 2007）。成功的校長（國內對於成功校長的相關研究皆以卓越校長（excellent principal）稱之）不僅在教育上促成學生學習的精進，更在教師、家長、學校、教育系統上發揮其影響力，促進學校的進步與成功。

國際成功校長計畫（The International Successful School Principalship Project, ISSPP）創始人暨現任協調員為英國諾丁漢大學的Christopher Day教授於2001年在英國召集國際會議探討關於國中小學成功校長計畫，遂開始發展。早期研究對象為英語系國家的學校，後來逐漸擴大為對跨國、跨社會經濟地區的中小學成功學校領導者的價值觀、特徵、策略和技能進行國際化案例研究。首波參與的國家有澳大利亞、加拿大、中國、丹麥、英國、挪威、瑞典和美國等八國；發展至2019年已有25國參加該計畫（Day, 2019）。

國內目前尚無針對何謂國中小學卓越校長進行實證的基礎研究。而如何界定卓越校長不僅是實務上的需求，更是學術上重要議題。有系統的界定卓越校長或找到邁向成功校長的方法與策略，不僅在培育、甄選、遴選、評鑑校長有所依據，更能進一步在學術上探究卓越校長在教育上的各個面向上的領導、管理、規劃、成果間的關係，進一步提升教育的效能。借鏡國際成功校長計畫研究，將有助於彼此驗證，以提昇專業的研究。

對於校長領導、學生學習成就與成功學校的相關

研究，早期常存在學術研究上爭論，其議題包括有：（Gurr et al., 2005）

一、校長對學校的影響，尤其是在學生學習成果方面，存在大量爭論。

二、依賴校長作為校長領導力數據的主要來源限制了我們對研究的理解，並有可能產生錯誤的結論。

三、對國家背景的漠視令人擔憂，因為儘管觀察到世界教育的明顯同質化，但各國在學校教育方式上、…對校長角色的期望可能有很大差異。

四、研究若對學校和校長使用成功的狹義定義，這些定義通常會限制學生在讀寫能力和計算能力的外部測試中的表現。

Day等人（2000）遂主張成功校長研究方法應是：一、從多個角度收集的數據，即校長、副校長、州長、父母、學生、支持人員和老師；二、在從小型小學到大型城市中學的不同背景下進行有效領導的比較；三、確定有效的學校領導者所具有的個人素質和專業能力。

教育部2005年為鼓勵校長專業領導、創意經營，樹立優質學校經營典範，以提升學校辦學績效，訂定《校長領導卓越獎評選及獎勵要點》（教育部，2018）。國內外對於成功校長有不同的定義，本研究的成功校長係指：發展出學校願景與使命；敏於校內外環境因素的變化及建立協力網絡及夥伴關係；發揮綜合領導力以促進學校中的個人能力、專業能力、

陳彥文：國立暨南國際大學教育政策與行政學系/博士班研究生、南投縣仁愛鄉清境國民小學/校長

組織能力、社區能力的提昇；並進行教學領導以提昇教師素質、學生學習成果；提昇學校聲譽、改善教學環境；在高期待下，將學校經營成果顯現出超乎一般表現的學校校長（Gurr, 2015）。

國際與國內皆關注於成功校長的特質與經驗分享，然而兩者研究方向究竟有何異同？又對於成功校長之研究發展方向帶來什麼啟示？這是本文探究的問題。

本文採文獻分析法（document analysis）進行研究。亦即透過文獻的蒐集、分析、歸納、研究來提取所需資料，並對文獻作客觀而有系統的描述的一種研究方法。以幫助研究者釐清研究的背景事實、理論的發展狀況、研究的具體方向、適當的研究設計方式及研究工具的使用方式。

文獻蒐集於2020年11月1日，擷取有關ISSPP成功校長研究文獻，國內卓越校長、卓越領導及與ISSPP之國內外期刊、碩博士論文資料，計有之博士論文有三篇、碩士論文有26篇、期刊論文兩篇，共計31篇文獻為本研究分析之文件；再加以分析、歸納，並對文獻做客觀而有系統地描述，以做為了解過去、解釋現在並展望未來的探究。

## 貳、關於ISSPP及其研究

### 一、關於ISSPP

國際成功校長計畫（ISSPP）的研究對象為跨國的中小學成功的校長。該計畫是非營利計畫，針對成功的校長的界定必須透過資料蒐集與訪談加以確定。該計畫係含括不同國家、學校級別和聲譽數據來對其進行多角度和多層次的研究，根據這些數據來判定學校是否成功、並與主要利益相關者。並對校長和一系列員工、學生和家長進行訪談。成功的校長必須對學校的廣泛的社群及個人都有做出貢獻。

ISSPP的成員分為準會員及正式成員兩種。準會員為新加入者，在加入的前兩年應達成正式會員的承諾條件，否則將被終止成為正式會員。正式成員應達成的四個承諾為（一）使用ISSPP研究工具和協議，分析和報告框架。（二）每年至少參加一次ISSPP正式會議。（三）至少產生一個案例，每三年進行一次學習（四）從成功學校的案例研究開始。由這些國家成員的研究者進行本國或跨國的研究，並加以分享。ISSPP協作過程是通過電子郵件，電話，特定國家的文件往返和新興案例研究數據的交換來維持的。每年在不同國家的所有成員之間舉行一次面對面的會議。ISSPP網絡已成為一個專業的學習社群，其特色是協作、關懷、正直、嚴謹和信任的文化（Day, 2019）。

Jacobson與Day（2007）指出：ISSPP的成功校長計畫研究是基於四個理論框架（一）變革中的領導學校（二）成功的學校領導（三）學校與社區夥伴關係的領導（四）組織學習和改善學生成果的領導力。該計畫並採用多案例研究方法論（multi-case study methodology），以針對性的抽樣方法來選擇每個國家的學校進行研究。選定成功學校的最主要指標就是該校學生學習成就相較於其他學校學生有明顯的突出表現以及該校具備大幅度的成功要素。這裡所謂的學生學習成就基於ISSPP的廣泛研究結果，包括：學生學業成就；學生社交及發展技巧以及學生活力化（student empowerment）。其他指標包括校長在社區或學校系統中的模範聲譽、學校整體聲譽、教職員素質及榮獲優異項的獎勵（Gurr, 2015）。

ISSPP成功學校校長計畫主要目標是確定每種情況下主要參與者是否相信校長在學校的成功中發揮了關鍵作用？如果是，那麼關於校長的意義是什麼？特質、態度、信念、行為使其成為現實。其研究工具是專為ISSPP開發的通用、半結構化的訪談協議，通過與每所學校的校長，教師，支持人員，父母和學生的訪談收集主要數據；觀察校長的工作及其學校的運作情況；從學校的正式文件，會議記錄，新聞報導，歷史資料，民族誌筆記中獲得了二次數據，以進行三角驗證，訪談被全部或部分轉錄，編碼，然後針對上述關鍵問題進行具體分析，並在理論框架上進行分析。

### 二、ISSPP的研究

通過表1的整理可觀察出：ISSPP的研究對象可分成以下三個方向（Day, 2019）：

- （一）成功的校長之研究。
- （二）表現不佳的學校校長之研究。
- （三）校長特質之研究。

其中首要及最初的研究是成功校長之研究，其中包括中小學的校長、社會和經濟弱勢地區學校的校長及維持成功的校長。其次，ISSPP也會針對表現不佳的學校校長進行研究，這樣的校長區分成二類，第一類為學校具備社會經濟地位高，父母參與率高等先天條件優勢，但表現不佳的學校；第二類為學校在社會教育水平低、經濟狀況普遍不佳等先天條件不良的情況下，表現不佳。再次是針對校長特質進行研究，這是對校長工作之強烈而積極專業特質的重要性確認。校長特質的研究還能跟上述兩個方向的研究相結合，亦即研究成功校長的特質、表現不佳學校校長之特質。另外，亦會針對遷移的成功校長的專業特質到新學校進行研究，以採用的生活歷程研究法（The life history approach）進行研究，以確認個人、社會、文化和職業身份之間的相互作用。

/表1:ISSPP的三個主要研究方向、研究目標及研究問題

研究方向/研究主題	研究目標	研究問題
第一研究方向：成功的校長/ 1. 中小學的校長 2. 社會和經濟弱勢地區學校的校長 3. 維持成功的校長	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 確認在每個參與國家/地區定義成功領導力的標準</li> <li>2. 調查和分析成功學校領導者在一系列成功的中小學實施領導實踐中所使用的知識、技能和性格。</li> <li>3. 確定那些領導者對大型小型學校、城市學校與農村學校、具有多種多樣的學生群體的學校以及高貧困學校與低貧困學校特別重要的實踐方向。</li> <li>4. 探索不同國家的領導價值觀，實踐，廣泛的社會和學校狀況以及學生成績之間的關係</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 成功的校長的特徵、價值觀、策略和做法是什麼？</li> <li>2. 哪些特徵、價值、策略和實踐是相似的，哪些是不同的？差異的原因是什麼？</li> <li>3. 是什麼因素使這個校長成功？</li> <li>4. 這是如何實現和維持的？</li> <li>5. 是什麼因素使該校長的學校“成功”與“有效”不同？</li> </ol>
第二研究方向：表現不佳的學校校長/不佳學校的校長有有形和無形表現	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 具備先天條件優勢（高社會經濟地位，父母參與，外部措施和判斷）但表現不佳的學校</li> <li>2. 先天條件不良（社會經濟地位低，稅基低，外部措施和判斷不力）且表現不佳的學校</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 具備先天條件優勢但表現不佳的學校的原因、特徵為何？與校長表現關係如何？</li> <li>2. 那些先天條件不良的學校且表現不佳的學校的原因、特徵為何？與校長表現關係如何？</li> </ol>
第三研究方向：校長特質/校長特質	<p>與其他研究方向相結合：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在ISSPP研究中的成功校長的專業特質。</li> <li>2. 在ISSPP研究中即將被研究的成功學校的校長的專業特質。</li> <li>3. 表現不佳學校的校長的專業特質。</li> <li>4. 其他研究選擇，包括遷移的成功校長的專業特質到新學校進行研究。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 成功校長的專業特質為何？該特質是否具有國際一致性？</li> <li>2. 被選定即將被研究的成功學校之校長專業特質為何？</li> <li>3. 表現不佳學校的專業校長特質為何？</li> <li>4. 成功校長專業特質如何遷移到新學校？</li> <li>5. 成功校長對於學校環境敏感度的組合和積累的價值信息應用對於學校成功的影響？</li> </ol>

資料來源：International Successful School Principals Project (ISSPP)：Multi-perspective research on school principals, by C. Day, 2019. <https://www.uv.uio.no/ils/english/research/projects/isspp/brochure/.isspp1709-brochure-final.pdf>. 3-6.

由是觀之，ISSPP最初將重心放在跨國的國中小學成功校長研究。然後進一步探究表現不佳學校校長，試圖了解哪些因素造成學校表現不佳；從實務上區分出學校據先天優弱勢的不同情況下，學校表現不佳的校長因素。並在跨國研究上探究領導特質論中，成功校長的特質。這樣的研究累積許多專業研究成果，並逐漸發展出成功校長在願景目標上、領導理論、學校能力提升、社區環境經營、建構網絡合作及夥伴關係、教學領導、學校成果、學生學習成就上面的領導模式（圖1）。使得校長專業發展有了具體的模式，並與學校教育成果直接連結起來。

從發展階段來看（表2），初期研究以成功校長特質及行為作為研究主題。嗣後進入第一階段，研究主題朝向成功學校領導與學校轉型策略，以領導學校方向及學校管理與發展為主加以研究。第二階段探索主題為教學領導、組織學習語文化回應，領導因素兼具全球化與在地化的敏感度、並由系統思考與建構社會關係促成學校成功。第三階段探索民主教育框架下的領導，這個階段成功領導因素為溝通能力、參與社群互動、個人特質及信念、善用轉型及教學領導、持續專業學習及管理問責期待。第四階段則邁入實徵性個案研究，發現後英雄式藉由團隊專業分工合作的領導、校長的誠信、以人為本、成為領導者、個人特質、信仰及價值觀為這個階段領導重要因素。

本研究整理國內碩博士論文及期刊論文，發現與表2 ISSPP同時期的國內卓越校長研究大多數還是著重在理論方面的領導特質、領導風格、教學領導的研

究。而ISSPP專注於成功校長的系統性研究，國內卓越校長則為變項因素的研究或個案研究。

ISSPP成功校長研究發展階段初期以成功校長特質與行為為主要方向，並確立了多元的研究方法，以確實檢驗校長的領導理念、領導作為、建構網絡及合作夥伴關係讓學校進步。邁入第一階段後，探索主題放在成功校長如何讓學校發展與轉型。全球化的思潮雖源於20世紀初，但經濟全球化、政治全球化和文化全球化實質擴展仍需一段時間，關於成功校長研究第二階段亦受到全球化文化及在地化的影響，研究主題朝向組織學習及文化回應與教學領導方向，更引進Meadows的系統思考能力於研究中。第三階段的研究主題為民主教育框架下的領導，著重於溝通能力、參與社群互動、善用轉型及教學領導方面的研究。第四階段的研究對象是15個成功校長領導之實徵研究個案，接續民主教育框架，以激勵發展型（management-as-developer）的後英雄式領導型態、團隊合作為重點，並強調校長的誠信、以人為本、個人特質、信仰及價值觀。各階段的特質與領導重點隨著社會發展而有所偏重，當組織因應社會變遷而發生改變時，領導應隨之調整重心。

Gurr（2015）進一步將ISSPP多年不同學者共同的研究成果繪製為成功學校領導的模式圖（圖1）。圖中清楚呈現兩個部份：第一個部分是學校領導成功的理由、方式和原因（Why、How、What）；第二部分是對於學習成果最直接的影響從第三級的「更廣泛學校環境」的影響過渡到第二級「學校領導能力」

/表2:ISSPP研究發展階段、探索主題與成功校長領導因素

階段 (年代)	研究對象	探索主題	成功校長領導因素	台灣卓越校長領導因素
初期階段 (2001)	澳大利亞、加拿大、中國、丹麥、英國、挪威、瑞典、美國等八國	國際成功校長的特質和做法	運用領導理念、建構網絡、及合作夥伴關係、善用問責制度及評鑑來讓證據說明學校進步。	領導特質、領導行為、領導風格、教學領導、領導權力
第一階段 (2007)	澳大利亞的維多利亞和塔斯、馬尼亞	成功校長領導學校轉型策略	設定發展方向、發展人才、發展學校、管理教學方案	領導特質、行為、圖像、管理策略
第二階段 (2011)	澳大利亞、丹麥、英國、挪威、瑞典、美國、費浦路斯等七國	教學領導、組織學習及文化回應情形	對全球化與在地化背景環境的敏感度、系統思考能力、建構社會關係、藉由價值觀及領導者特質促進學校持續成功	經營策略
第三階段 (2012)	澳大利亞、中國、丹麥、英國、挪威、瑞典、美國等七國	民主教育框架下的領導	溝通能力、個人特質及信念、參與社群互動、善用轉型及教學領導、持續專業學習、管理問責及高期待	正向領導、領導行為
第四階段 (2014)	美國、以色列、墨西哥、肯亞、丹麥、澳大利亞、英國、紐西蘭、費浦路斯、瑞典、新加坡、挪威、印尼等十三國	十五個成功校長領導之實徵研究個案	後英雄式領導、團隊合作、校長的具有象徵意義的角色地位、誠信、以人為本成為領導者、個人特質、信仰及價值觀資料	領導行為

資料來源：「國際卓越校長計畫 (ISSPP) 領導模式之研究：澳大利亞、新加坡、印尼及費浦路斯為個案」，謝傳崇與王潔真，2020，教育研究與發展期刊，16 (1)，頁39。https://doi.org/10.6925/SCJ.202003\_16(1).0002

的影響、再到第一級「教學與學習」的影響。

圖1上方顯示成功學校校長應建立共同的願景和使命以及積極的文化，並健全學校的結構、人員和完善相關流程，以促進校內外利害關係人的積極參與及對所有人與目標具有高度期望。就個人特質而言，成功學校校長不僅要具有能力、經驗、正確的價值與信念，以領導學校在第二級的個人能力、專業能力、組織能力、社區能力的提升；並應有一套理論或觀點繪製組合成領導架構，以符應領導學校之實際需要。此外，更重要的是進行教學領導，以改善第一級所示的學校課程、教學、測驗、報告，促進學生學習投入、落實學習科技輔助、學習空間的有效規劃，以促進教學與學習。雖然第三級的參與並影響情境因素並不是直接影響學生學習成果的直接因素，這些因素卻是校務與學生學習的重要背景，成功校長必須要加以關注。

領導學校成功具體表現在「學生表現」及「學校表現」方面。然而教師素質影響學生表現，而學生表現又影響學校聲譽，所以「學校表現」是介於第一級「教學與學習」與「成果表現」之間的因素，以虛線表示。復次「建立網絡、合作和夥伴關係」是校長另一個重要的成功特徵，將第二級領導與第三級背景因素連結起來。

圖1下方「績效責任、基於證據的監測和批判性反思來促進變革」為以證據為觀察之依據，透過蒐集相關證據對於個人和組織進行績效評估，校長得以了解學校的發展情況；教師得以了解學生學習狀況；然後進行批判性反思，並據以提出改進作為，以促進正向變革。

而ISSPP跨國研究成功校長，主要發現如下 (Day, 2019)：

(一) 成功的校長被定義為那些與老師一起參與並實現教育學生在道德，社會和道德議題上並獲致成就。

(二) 成功的校長在人文價值觀、素質、策略、行動和關係聯繫的都具有強烈的道德和社會目標或道德目標。

(三) 成功的校長會注意：1. 社會的變遷對學校的影響；2. 保持興趣在政府機關對於21世紀學校的學習經驗與教師合作努力的個別化之表現與表現力；3. 大量使用回饋以改善親師生、學校、系統等層面的表現。

(四) 成功校長一貫特徵是在個人和集體都有高期望和對學習的熱愛。

(五) 成功的校長獲得校內同事和外部學校社區對他們的尊重和信任。

(六) 儘管成功校長的價值及原則具有共通性，但是策略並不相同。

成功校長不僅取得短期成功，並能維持成功。

(一) 成功校長不是著重個人英雄式的作為。而是校長經由直接或間接影響力，帶領其他領導者或老師的意願及努力所完成的。

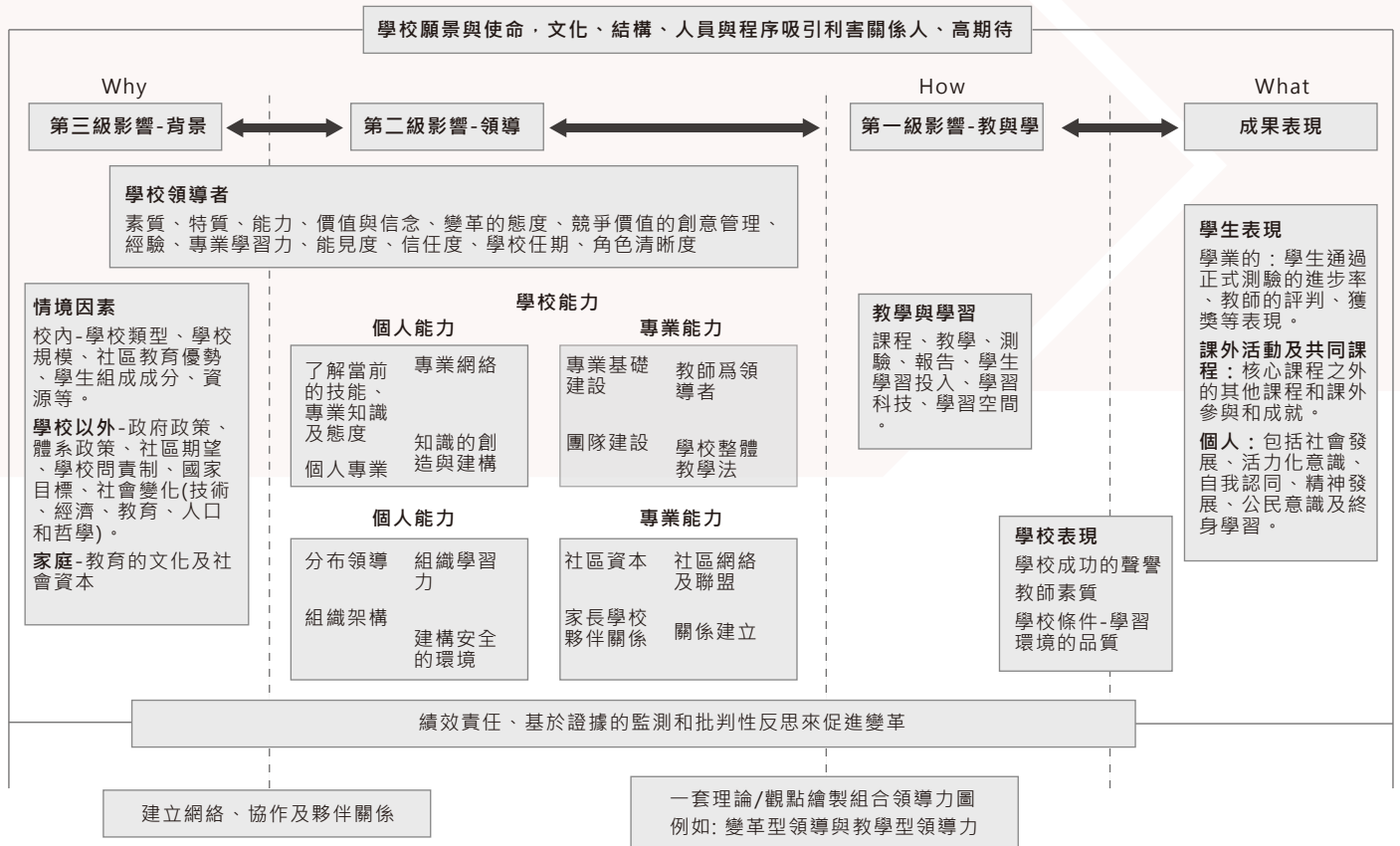
(二) 校長的「成功」與主要的「有效性」不同，而且前者更重要。

(三) 在成功擔任校長的研究中，應結合考慮個人、專業、情境和政策環境所扮演的角色的重要性。

(四) 「誰會成功」及「誰會在學校維持成功」的在成功校長的國際研究中，其相似性遠多於差異性。

(五) 跨國研究顯示領導力研究領域具有的包容性和多樣性。亦即對於領導力研究，ISSPP能包容各

/圖1: 澳大利亞成功學校領導模式



資料來源：“A Model of Success school leadership from International successful school Principalship Project.” by D. Gurr, 2015, Societies, 5(1), 142.

國間因文化、宗教、價值…等因素而產生的殊異；也呈現出各國在領導力研究在不同性質、規模學校產生的多樣性。

(六) 成功校長的理論奠基於「複雜性理論」和「系統思維」。成功校長的理論並不單一，通常是由多個領導理論構成複雜性理論。而成功校長的理論也成為一個系統，從系統和要素、要素和要素、系統和環境的相互聯繫、相互作用中，綜合地發展的一種思維方法。

(七) 成功的校長不符合學術上的形容。因為學術上對於成功校長或卓越校長通常從特定的理論去觀察研究，然而從成功的校長發展的模式卻是含括多個領導理論、建立學校願景與目標、高期待、處理環境因素、帶領學校成功、教學領導、建立合作網絡、產生績效責任等系統模式。

(八) 成功校長的實質比風格更重要。

(九) 成功校長不論是實現、導入和維持成功都需要時間。

綜上的發現，成功校長不僅在價值觀、目標、策略、態度、特質發揮領導力，並隨時注意教育政策與社會變動，以帶領學校經由行動反饋進行改善及因應

；更能從學校利害關係人獲得尊重與信任。然而學校校長的領導成果與維持需要時間，成功無法一蹴可幾。在成功校長的研究方面，其理論具複雜性與系統思維，研究應考慮個人、專業、情境和政策環境所扮演的角色的重要性。

### 參、國內成功校長之研究與計畫

#### 一、國內成功校長之研究

2020年11月1日查詢博碩士論文有關成功校長（卓越校長）之研究在計有博士論文五篇、碩士論文30篇；經由華藝線上圖書館搜尋成功校長（卓越校長）之國內教育期刊計五篇；排除其結論與本研究較無關聯或重複之文章的两篇博士論文、九篇碩士論文以及三篇期刊論文；選擇標的之博士論文有三篇、碩士論文有26篇、期刊論文兩篇，共計31篇文獻為本研究分析之文件。依研究結論出現次數的多寡整理影響成功校長（卓越校長）重要變項如下：

強化課程與教學（11）、共創願景（10）、有效溝通協調（7）、營造支持性環境（6）、發展學校特色（5）、重視學生學習成就（5）、正向領導理念

(5)、心理性酬賞與激勵(5)、整合各方資源(5)、人際及公共關係(5)、知人善任(4)、教育理念(4)、重視品德與人文素養(4)、帶領教師專業成長(4)、以身作則(3)、組織教學社群(3)、行銷學校(3)、文化創新(3)、策略經營(3)、有效管理(3)、前瞻創新(3)、系統的思維(2)、自我學習充實(2)、永續發展(2)、學校文化優質化(2)、執行力(2)、發揮領導力(權變領導(2)、轉型領導(1)、第五級領導(1)、民主式領導(1)、魅力領導(1)、參與式領導(1)、以人為本的領導(1))。

其他出現一次的結論變項有：形塑教導型組織、形塑以信任為變取向的學校文化、人文校園、具慈愛溫柔、感性溫暖、熱忱服務與堅持恆毅的領導特質、領導智慧、找到學校亮點、處理兩難困境的領導心智模式、團隊運作、圓融的處事態度、多元均衡、反思、建立標準化作業流程、提供學生多元體驗活動、涵養知識財量、體認現今的教育生態、尊重教師專業及關懷同仁需求、鼓勵教師進修、擁有接納與包容的雅量、校長的人格特質與經驗歷程、教育的熱愛、親和力、專業素養、領導美學的思考、確保教師教學品質、辦學績效的達成、建構合作環境、技術性技能應能充分授權。

茲將上述資料進行分類，得到國內卓越校長研究結論為以下七個層面：

(一) 學校功能層面：共創願景、強化課程與教學、重視學生學習成就、教育理念、帶領教師專業成長、鼓勵教師進修、組織教學社群、提供學生多元體驗活動、確保教師教學品質、辦學績效的達成。

(二) 領導功能層面：發揮領導力、有效溝通協調、正向領導理念、知人善任、處理兩難困境的領導心智模式、建構合作環境。

(三) 學校經營策略層面：找到學校亮點、發展學校特色、整合各方資源、策略經營、永續發展、前瞻創新、文化創新。

(四) 管理層面：有效管理、行銷學校、執行力、形塑教導型組織、形塑以信任為變取向的學校文化、團隊運作、建立標準化作業流程、技術性技能應能充分授權。

(五) 個人特質與能力展現層面：自我學習充實、系統的思維、以身作則、領導智慧、圓融的處事態度、多元均衡、反思、涵養知識財量、尊重教師專業及關懷同仁需求、擁有接納與包容的雅量、校長的人格特質與經驗歷程、教育的熱愛、親和力、專業素養、領導美學的思考；具慈愛溫柔、感性溫暖、熱忱服務與堅持恆毅的領導特質。

(六) 重視品德與人文素養層面：人文校園、學校文化優質化。

(七) 體認現今的教育生態層面：人際及公共關係、營造支持性環境。

## 二、國內成功校長培訓計畫內容

### (一) 國家教育研究院校長儲訓班實施計畫

國家教育研究院每年接受縣市政府委託辦理各縣市候用校長儲備訓練業務。依據2017年國家教育研究院校長儲訓班實施計畫內容，羅列培育校長的核心理能力與職能如表3(台中市教育局，2017年)，每一項核心理能力對應四個相關職能，共計24個職能：

### (二) 台北市學校卓越領導人才發展方案

2018年台北市政府教育局委託劉榮春教授召集並發展「學校卓越領導人才發展方案」(台北市政府教育局，2018)。該方案以「臺北校長卓越領航—培養具有都會特色的優質校長」為願景。校長的目標圖像，主要內涵：立全球宏觀、敏人際互動、能兼容並蓄、展經營品質、領創新實驗、願終身學習六大特質。並經由培育、儲訓、導入、增能階段落實培育校長的目標及核心素養，以達成具有都會特色的優質校長的產生與發展(圖1)。

/表3: 國家教育研究院之校長的核心能力與職能表

核心能力	職能
堅定教育理念與廉能操守，提升逆境心理轉化能力(正向力)	使命感、真誠理解、承受復原、廉能正直
形塑學校願景與創新行銷，厚植資源整合管理能力(統合力)	形塑願景、創新思維、政策行銷、資源整合
建構系統思考與動態思維，強化問題分析解決能力(決策力)	系統思考、策略分析、問題解決、危機管理
善用溝通協調與鼓舞激勵，精進多元媒材表達能力(溝通力)	激勵鼓舞、溝通協調、欣賞關懷、公共關係
凝聚團隊共識與組織再創，加強校務規劃執行能力(執行力)	組織團隊、整合規劃、協力合作、績效責任
熟稔法令規範與專業知能，活絡實務處理變通能力(知識力)	課程規劃、教學實踐、法令理解、科技應用

資料來源：有關國家教育研究院辦理106年度國民中小學校長儲訓班重要資訊案。台中市教育局，2017，<https://tc.edu.tw/news/show/id/100923>。

從圖1的各階段校長發展階段的目標觀察：所設定的優質校長應具有的特質有：意願與熱忱、知識與能力、政策熟稔、胸襟與視野、經驗與態度、辦學方向、適切領導型態、資源網絡、經營策略、專業與人文情懷、深化學校特色、經營績效與責任。

台北市學校卓越領導人才發展方案有四個階段。在卓越校長培育階段定位為涵養根基、在儲訓階段定位為深耕專業、在導入階段定位為穩舵啟航、在增能階段定位為卓越永續；每個階段並有其目標與核心素養。反觀國家教育研究院之校長的核心能力則專注在校長儲訓階段，其核心能力為正向力、統合力、決策力、溝通力、執行力、知識力與對應的24個職能較台北市學校卓越領導人才發展方案中，儲訓階段的核心素養五項核心素養更為廣泛。台北市的卓越校長之培育宏觀視野、行政倫理素養是國家教育研究院未凸顯的重點。

/圖1：臺北校長學－學校卓越領導人才培訓發展方案定位、目標、核心素養



資料來源：臺北校長學：學校卓越領導人才發展方案，台北市教育局，2018，  
<http://www.wtpps.tp.edu.tw/uploads/tadnews/t-mp/3564/%E5%8D%93%E8%B6%8A%E6%A0%A1%E9%95%B7%E5%AD%B8.pdf#%E5%8D%93%E8%B6%8A%E6%A0%A1%E9%95%B7%E5%AD%B8.pdf>

### 肆、研究發現與建議

比較ISSPP與國內對於國中小學成功校長的研究，發現如下：

一、國內與ISSPP研究顯示：成功校長在學校個人和集體都有高期望、對學習的熱愛、重視品德與人文價值並展現領導力的結論是一致的。

二、國內在成功校長的研究歸納成功校長致力於七個層面：學校功能層面、領導層面、學校經營策略層面、管理層面、個人特質與能力展現層面、重視品德與人文素養層面、體認現今的教育生態層面。

三、國內在成功校長的研究深受教育行政理論的影響。

四、成功校長的確認是結果導向的。除了用規準檢驗外，重要的是實地訪談校內及社區利害關係人是否尊重及信任校長。

五、ISSPP在成功校長的研究著重於系統性、跨國性研究整合，並有一套評定成功校長的規準及流程。

(一) ISSPP在成功校長的研究發現道德目標、社會目標及倫理目標是成功校長所關注的。

(二) ISSPP不僅關注在校長短期成功的研究、進一步關注維持成功及轉換服務學校後是否仍然成功。

展望未來，台灣成功校長研究發展可能的方向建議如下：

(一) 國內在成功校長（卓越校長）的研究數量尚不多，將來可朝向系統性進行研究。

(二) 國內在成功校長（卓越校長）的研究多採質化研究，未來可採系統性量化研究或多元方法研究。

(三) 將成功校長（卓越校長）的研究結果運用校長培育、遴選、儲訓及教育訓練的歷程，以提升候用校長及現任校長的專業能力。

(四) 儘管成功校長的價值及原則具有共通性，但是策略並不相同。台灣文化下的策略與其他國家之異同處值得研究。

(五) 未來進行成功校長研究可結合考慮個人、專業、情境和政策環境下所扮演的校長要素進行研究。

業、情境和政策環境下所扮演的校長要素進行研究。

(六) 針對不同階段、不同類型學校的校長進行成功校長研究，將更能凸顯成功校長的特徵及差異性。

(七) 我國可以參與ISSPP研究，以直接獲得相關研究技術並進行國際比較。

(八) 當台灣在成功校長研究數量足夠時，可進行後設研究或建立相關理論。

## 伍、結語

學校優質、學生學習成果的確保是學校教育最重

要的目標，而成功的校長就是其中重要的因素。從ISSPP跨國研究到我國的相關研究顯示：成功的校長是具有相當經驗、優良特質、敏銳觀察、綜合批判思考，透過其領導力、管理能力在教育與行政的專業下，帶領學校邁向並維持成功。成功的校長通過他們的思維和感覺、他們是誰、他們做什麼以及如何做而具有影響力，而不是順從性（Day, 2019）。在學校面對社會環境變遷的情境因素下，透過成功學校校長的研究既能釐清系統及要素之關係，又能为校長的培育、儲訓、遴選、進修、考核發展出專業的基礎，以促進校長邁向成功、讓學校更加健全，是教育行政機關政策釐訂及與學校實務運作都倚重的研究議題。

### 參考文獻：

- 台中市教育局 (2017年·2月2日)。有關國家教育研究院辦理106年度國民中小學校長儲訓班重要資訊案。 <https://tc.edu.tw/news/show/id/100923>
- 台北市教育局 (2018)。臺北校長學-學校卓越領導人才發展方案。 <http://www.wtps.tp.edu.tw/uploads/tadnews/t-mp/3564/%E5%8D%93%E8%B6%8A%E6%A0%A1%E9%95%B7%E5%AD%B8.pdf#%E5%8D%93%E8%B6%8A%E6%A0%A1%E9%95%B7%E5%AD%B8.pdf>
- 教育部 (2018·3月9日)。教育部校長領導卓越獎評選及獎勵要點。 <https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL034792>
- 謝傳崇與王潔真 (2020)。國際卓越校長計畫 (ISSPP) 領導模式之研究：澳大利亞、新加坡、印尼及賽浦路斯為個案。教育研究與發展期刊·16(1)·35-64。 [https://doi.org/10.6925/SCJ.202003\\_16\(1\).0002](https://doi.org/10.6925/SCJ.202003_16(1).0002)
- Day (2019)。International Successful School Principals Project (ISSPP): Multi-Perspective Research on School Principals。 <https://www.uv.uio.no/ils/english/research/projects/isspp/brochure/isspp1709-brochure-final.pdf>
- Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H., & Beresford, M. (2000)。Leading schools in times of change。Buckingham Open University Press。
- Gurr, D., Drysdale, L., Swann, R., Doherty, J., Ford, P., & Goode, H. (2005, September 20-23)。The International Successful School Principalship Project (ISSPP): Comparison across country case studies [Conference session]。The Australian Council for Educational Leaders National Conference, Gold Coast。 <https://www.aare.edu.au/data/publications/2005/gur05254.pdf>
- Gurr, D. (2015)。A model of success school leadership from international successful school principalship project。Societies 5(1), 136-150。 [https://doi.org/10.1007/978-3-319-50980-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-50980-8_2)
- Jacobson, S. L., & Day, C. (2007)。The international successful school principalship project (ISSPP): An overview of the project, the case studies and their contexts。International Studies in Educational Administration, 35(3), 3-10。

