

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

謝傳崇 國立清華大學教育與學習科技學系教授

王潔真 國立清華大學教育與學習科技學系博士班博士生

摘要

校長領導一直受到全球的關注，校長是學校邁向卓越的關鍵人物，在促進學校改善過程中佔有舉足輕重的地位，但對於卓越校長領導內涵，仍無法完全解釋。有鑑於此，國際卓越校長計畫（The International Successful School Principalship Project, ISSPP）自 2001 年開始針對國際間卓越校長的領導進行研究，陸續建構出各國的卓越校長領導模式。在此臺灣教改變動時代，其研究成果是極具借鏡價值的。基此，本研究採用文件分析法，針對國際卓越校長計畫各時期計畫及其後續追蹤研究資料，探究國際卓越校長領導模式意涵及發展，並分析比較澳大利亞、新加坡、印尼與賽浦路斯四國之卓越校長領導模式及實踐內涵。研究發現卓越校長領導會影響學校成果展現，其個人特質影響學校變革或轉型成功，且卓越學校來自於校長能引領成員共創願景，發展組織成員的專業以提升學校能量，並與利害關係人建立良好夥伴關係，且能敏覺環境影響以助於學校變革等。

關鍵詞：國際卓越校長計畫、校長領導、卓越校長、卓越學校



The International Successful School Principalship Project (ISSPP): The Cases of Australia, Singapore, Indonesia and Cyprus

Chuan-Chung Hsieh

Professor, Department of Education and Learning Technology, National Tsing Hua University

Chieh-Chen Wang

Doctoral Student, Department of Education and Learning Technology, National Tsing Hua University

Abstract

The principal's leadership has become a critical issue in the wider field of educational leadership. Research indicates that the principal's leadership qualities play a pivotal role in the success of school reform. However, the essential qualities of outstanding leadership have still not been fully explained. The International Successful School Principalship Project (ISSPP) started in 2001, and was established in order to address the need to better understand how principals contribute to their schools' success. In this regard the findings of the ISSPP are extremely valuable. This study aims to explore more broadly these findings, by comparing through document analysis the different models of successful school leadership found in Australia, Singapore, Indonesia and Cyprus. Our findings were as follows: successful school principalship influences a school's achievements; a principal's personal traits affect a school's transformation; a successful school depends on a principal who can lead faculty members to build and share a vision, thereby encouraging the members' professional development, building a solid partnership with stakeholders, and being sensitive to environmental impacts that could promote school changes.

Keywords: International Successful School Principalship Project, ISSPP, principal's leadership, excellent principals, excellent schools



壹、前言

學校組織因素中，校長領導一直受到研究者與實踐者的廣泛注意。學校因為校長的領導實踐，不斷地轉變且跟著進步，校長是學校邁向成功的關鍵人物（Gurr, Drysdale, Swann, Doherty, Ford, & Goode, 2005），在促進學校改善中佔有舉足輕重的角色（Bush & Middlewood, 2005），甚至在大多數國家中，校長被認為是最具影響力的教育領導者（Gurr et al., 2005）。是以，校長在學校組織中扮演著極為重要的角色，卓越校長領導對於學校發展影響深遠，是引領學校邁向成功的關鍵，值得吾人深究校長領導模式，以促進學校永續發展，提升教育績效。

至於校長提升學校教育所需具備的技能、知識與特質，雖已被廣泛地探究（Hallinger & Heck, 1996; Mulford, 1996），但仍無法完全解釋卓越校長的領導內涵。有鑑於此，自 2001 年開始，國際卓越校長計畫（The International Successful School Principalship Project, ISSPP）便一直在積極研究卓越校長的領導工作。一開始國際卓越校長計畫集結來自七個國家（澳大利亞、加拿大、中國、丹麥、英國、挪威和瑞典）的研究人員組成研究小組（Gurr, 2017），進行澳大利亞等八個國家的國際成功學校校長領導研究，大規模探索國際卓越校長的特質和做法。其後，ISSPP 陸續進行四個研究階段，各聚焦於不同的探索主題。而第四個階段的計畫，聚焦於卓越校長領導之個案研究，則提供了邁向卓越校長領導鮮活的實證案例（Day & Gurr, 2014），其中澳大利亞乃 ISSPP 的發起國家，ISSPP 的後續研究皆以其為基礎；又，新加坡與印尼為第四階段計畫研究中亞洲的重要代表，其重視校園倫理與精神信仰的文化和臺灣相近；最後，賽浦路斯雖為一歐洲小國，但其關注於偏鄉小校的卓越校長領導，成功引進企業、網路領導概念，為少子化的偏鄉小校提供了學校轉型的參考。綜上，此四國模式，對我國卓越校長領導研究有指標性的參考意義及價值，因此本研究根據「國際卓越校長計畫」及其後續的追蹤研究資料，探究國際卓越校長計畫內涵，並就澳大利亞、新加坡、印尼與賽浦路斯等國家的卓越校長領導模式進行探究，期能藉以釐清卓越校長領導之關鍵要素，提供臺灣當前中小學校長精進領導之參考。

本研究採用文件分析法（document analysis），Bowen（2009）指出文件分析是一個審查或評估紙本、電子文件資料的過程。而國際卓越校長計畫是全球二十餘國，自 2001 年開始進行卓越校長領導的重要研究計畫，按年代探究每一階段的

重點並了解趨勢，採用文件分析法有其必要。在研究信、效度上，採用國際卓越校長計畫的正式文件（如：研究計畫、會議報告、個案研究報告等）以增加表面效度，並與具有效標效度的正式發表文章做探討和比較，以增加構念效度；在信度上，以研究者親身經歷，或經國際權威期刊發表的文章或案例，做為分析資料，以增加分析者信度（*analyst reliability*），在分析資料上力求客觀，以避免論述失之主觀。

貳、國際卓越校長計畫內涵及領導模式

一、國際卓越校長計畫之內涵

從 2001 年開始進行研究的 ISSPP，至今有二十多個國家參與，這項研究已產生一百多個關於卓越校長領導的個案研究，研究成果包括依研究階段陸續彙編的四本計畫書、七本特刊和一百多篇文章或期刊（Wang, Gurr, & Drysdale, 2016）。研究小組採用多視角個案研究，廣泛地透過訪談利害關係人形成主要的資料來源，研究亦透過文件分析（如：學校報告）以檢證並延伸訪談內容。

茲整理 Gurr (2017)、Wang、Gurr 與 Drysdale (2016) 的說明，提出 ISSPP 研究初期計畫內涵如表 1；並彙整 Day 與 Gurr (2014)、Leithwood、Harris 與 Hopkins (2008)、Leithwood 與 Riehl (2005)、Moos、Johansson 與 Day (2011a, 2011b)、Ylimaki 與 Jacobson (2011) 等研究如表 2（見 ISSPP 後續研究發展），以顯現較為清晰的研究輪廓。

由表 1 可知 ISSPP 研究初期由 Day 主持研究小組，偕同七個國家的研究人員在八個國家中，展開對六十五所學校個案進行研究，他們從「運用領導理念、建構網絡、合作及夥伴關係、善用問責制度及評鑑」等面向，來了解學校進步的情形。接續著 ISSPP 初期的研究結果，研究小組據此更擴大後續研究，不僅研究對象漸囊括各洲國家代表，探索主題也依時代背景而有所轉變，ISSPP 後續研究發展整理如表 2。

由表 1、表 2 可以看到沒有一種領導模式可以完全支配這些領導者的工作，而研究也隨著時空背景的不同而轉變。從探索的主題來看，第一階段聚焦在領導的核心議題，發現卓越校長領導是強調轉型領導的重要性；第二階段轉而關注組織

及文化因素，除探究教學領導議題外，亦重視組織學習及文化回應領導之實踐；在第三階段聚焦教育本質，採用民主教育框架的領導進行研究；到了第四階段開始介紹研究卓越校長成功背後的故事，提供十五個卓越校長領導的實徵研究個案，揭露卓越校長帶領學校成功的歷程及實踐。

表 1 ISSPP 研究初期計畫內涵

探索主題	國際卓越校長的特質和做法。
研究小組	Day 主持，由七個國家（澳大利亞、加拿大、中國、丹麥、英國、挪威和瑞典）的研究人員組成研究小組。
研究對象	澳大利亞、加拿大、中國、丹麥、英國、挪威、瑞典、美國等八個國家，六十五所個案學校。
研究方法	訪談、觀察、文件分析。
領導內涵	運用領導理念、建構網絡、合作及夥伴關係、善用問責制度及評鑑來讓證據說明學校進步。

資料來源：研究者自行整理。

表 2 ISSPP 後續研究發展

階段 (年代)	研究對象	探索主題	卓越校長領導因素
第一階段 (2007)	澳大利亞的維多利亞和塔斯 馬尼亞	卓越校長領導 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
第二階段 (2011)	澳大利亞、丹麥、英國、挪 威、瑞典、美國、賽浦路斯 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
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、 持續專業學習及管理問責期待
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、賽浦路斯、瑞 典、新加坡、挪威、印尼等 十三國	十五個卓越校 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

資料來源：研究者自行整理。

而從研究對象來看，研究初期僅針對位於大洋洲的澳大利亞維多利亞及塔斯馬尼亞二州進行研究；第二階段擴及歐洲（丹麥、英國、挪威、瑞典、賽浦路斯）、北美洲（美國）；後又陸續加入亞洲（中國、以色列、新加坡、印尼）、非洲（肯亞）、中美洲（墨西哥）及位於大洋洲的紐西蘭，可知研究個案遍及五大洲，亦包含了東、西方文化。又，從卓越校長領導因素內涵來看，在第一階段內涵偏重學校本位，歸納出設定發展方向、發展人才、發展學校、管理教學方案等領導實踐；第二階段轉向跨國分析，注入全球本土化本位，除了研究對象擴及歐洲及北美洲外，亦提出「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」的領導因素；自第二階段開始，便開始注意領導者個人特質及價值，因而延續到第三階段的研究，而第三階段亦發現領導者的專業成長及問責制度對學校發展的重要性，可謂領導者職能和團隊本位；自第三階段開始越發重視團隊合作，因此領導者需具有溝通能力並參與社群，而到第四階段更歸納出「後英雄式領導、團隊合作」等因素，係屬領導者角色和素質本位。

綜上可知，ISSPP 研究藉由跨國際的研究小組，進行跨國性的卓越校長領導研究，不但研究對象遍及五大洲，所研究之領導因素更從學校本位，擴及到全球本土化本位，從領導者特質到團隊本位皆論及，近期更提供各國卓越校長帶領學校成功的歷程及實踐，其研究面向之廣度及深度足供參考。因此，本研究旨在探討澳大利亞、新加坡、印尼與賽浦路斯四國之卓越校長領導模式，釐清箇中的相似性與差異處，以歸納出未來校長領導思潮之走向，提供領導模式移植或轉化時的參考。

二、四個國家的卓越校長領導模式

澳大利亞研究小組彙整出領導模式，而許多後續研究者亦依澳大利亞之領導模式，做更進一步的研究或增修模式（Gurr, 2017）。本研究受限於篇幅，選取 ISSPP 的發起國之澳大利亞模式，及與我國同為亞洲的重要代表：新加坡與印尼模式；另擇一歐洲小國—賽浦路斯模式，以了解偏鄉小校轉型的模式，據此分析卓越校長領導模式之異同，以供未來研究及領導實踐參考。茲將此四國之卓越校長領導模式分述如下：

（一）澳大利亞模式

澳大利亞的卓越校長領導模式是由最初的十四個校長個案所彙整出來的結果

（Drysdale, Goode, & Gurr, 2009），經過十多年的研發，不斷拓展研究內容，進而發現越來越多影響卓越校長領導因素，最後形成圖 1 的模式。

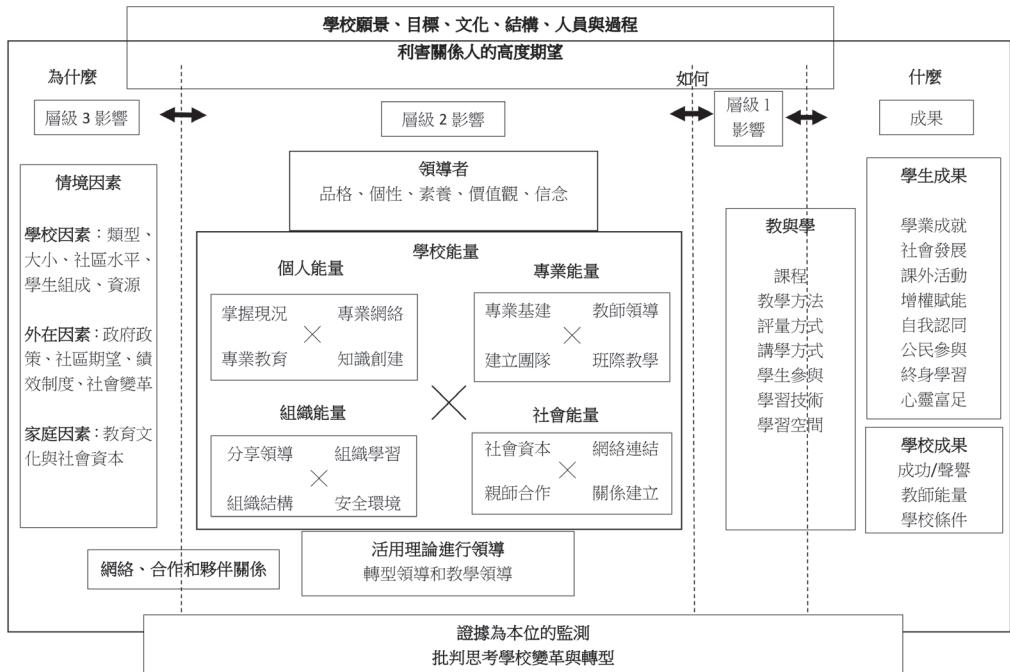


圖 1 澳大利亞卓越校長領導模式

資料來源：修改自“*A model of successful school leadership from the International Successful School Principals Project*,” by D. Gurr, 2017, In K. Leithwood, J. Sun, and K. Pollock (Eds.), *How school leaders contribute to student success: The four paths framework*. Cham, Switzerland: Springer Nature, p.22.

在澳大利亞卓越校長領導模式中，層級 3（情境因素）與層級 2（領導者及學校能量因素）間、層級 2（領導者及學校能量因素）與層級 1（教與學）間、層級 1（教與學）與成果（學生及學校成果）間係交互影響；其次，『證據為本位的監測批判思考學校變革與轉型』分別與層級 3、層級 2、層級 1 與成果間相互影響。再則，學校能量中的個人能量、專業能量、組織能量及社會能量係藉由彼此間交互作用，促使組織產生動能進行變革，因此標示×表示交互作用；此外，各個能量中的因素，彼此間交互作用，而分別促成了個人能量、專業能量、組織能量及

社會能量，共同形成學校能量，這對學校組織變革來說是很重要的能量。

Gurr (2017) 發現層級一 (Level 1 Impact) 教與學 (課程、教學方法、評量方式、講學方式、學生參與、學習技術、學習空間等) 對學生成果及學校成果影響最大；層級二則關注在領導者 (品格、個性、素養、價值觀、信念等) 及透過四個層面 (個人、專業、組織及社會) 所建立之能量，此層級對於學生成果及學校成果多為間接影響；在層級三中，發現環境因素 (學校、外在、家庭) 會影響層級二，進而影響層級一再影響成果，因此層級三對成果的影響最小。其中，學校因素包括：類型、大小、社區水平、學生組成、資源；外在因素包括：政府政策、社區期望、績效制度、社會變革等；家庭因素包括：教育文化及社會資本。而各層級間亦會交互作用、互為影響，且因著「證據為本位的監測，並批判思考學校變革與轉型」而進行滾動式改變領導作為，因此卓越校長領導並非一成不變的。

澳大利亞卓越校長領導模式提供校長幾個清楚的概念框架，俾領導者找到自己可發揮領導力的著力點。而在學校能量這個區塊的各個因素中，以 4x4 的方式架構出的 16 個因素，與每一個管理層級的人都有關連，不僅對於卓越校長領導有幫助外，對於想發揮領導力的人來說，這個研究所發展出來的模式都是很有幫助的。

(二) 新加坡模式

新加坡模式是王駱衡在 Gurr 與 Drysdale 指導下，採用多視角個案研究，針對新加坡四所有卓越表現的小學校長、教職員工、學生、家長及學校董事會成員進行半結構式訪談，探討卓越校長領導的特質和做法所造成的影響 (Wang, 2010)。

Wang (2010) 研究發現校長對於學校成功有很大的貢獻，他們的領導力來自於他們的個人特質、信仰和價值觀，這些特質影響他們實踐教育的行為。他們很成功地藉由組織再造提升學校動能，特別是在提升教師效能方面，透過專業發展計畫和發展未來領導人才，來提升教職員工的專業能力。Wang (2010) 研究發現校長也會與學校社區內外的利害關係人建立良好的夥伴關係，而這些都奠基於前幾任校長的建設基礎之下。在 ISSPP 計畫中，這個模式 (圖 2) 最大的貢獻就是增加了有關亞洲背景的國際卓越校長領導之文獻，亦擴充了新加坡卓越校長領導之新興知識庫。

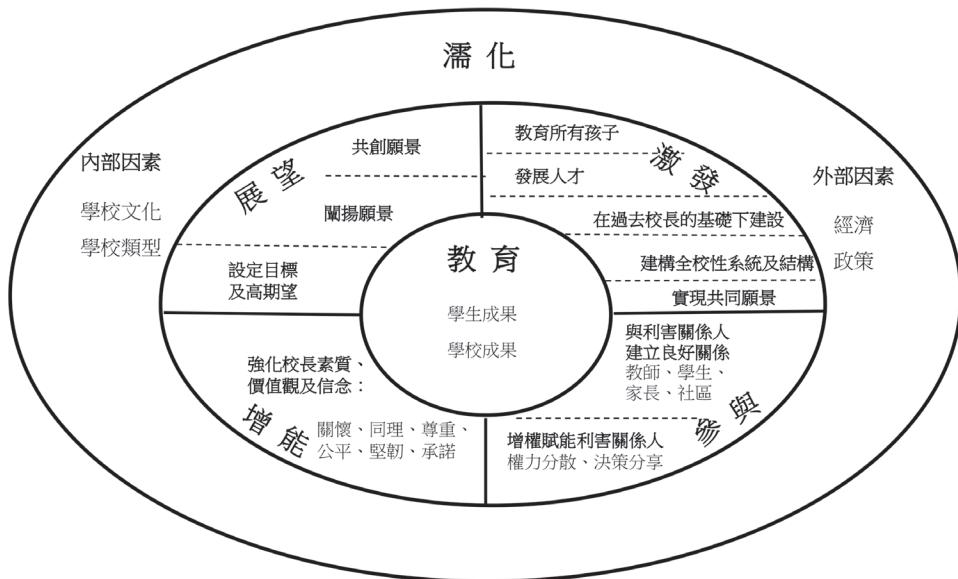


圖 2 新加坡卓越校長領導模式

資料來源：修改自“Successful school leadership: case studies of four Singapore primary schools,” by L. H. Wang, D. Gurr and L. Drysdale, 2016. *Journal of Educational Administration*, 54(3), p.282.

圖 2 揭露新加坡卓越校長領導強調的 6E 模式，其中三個同心橢圓顯示新加坡卓越校長領導模式的三個主要層面，反映出新加坡卓越校長領導的關鍵性因素和變項，包括：校長領導成效 Educate（教育：學生成果和學校成果）；校長領導行為：Envision（展望：設定方向）、Energise（激發：發展人才）、Engage（參與：建立良好關係和權力分享）、Enable（增能：發展能力）及校長領導情境 Embrace（濡化：內外部環境影響）等，校長領導成效、校長領導行為與校長領導情境間具有交互影響。這與圖 1 的澳大利亞模式有類似之處，即皆強調校長領導情境、領導作為和領導成效三者的交互影響關係，惟澳大利亞模式另外強調監測和反思的作用，係二者最大的不同。茲將新加坡卓越校長領導模式分述如下：

1. 校長領導成效在新加坡卓越校長領導模式的正中心，強調「教育」的核心目標。新加坡教育系統強調的是教育其公民達到學生和學校成效，如：通過國家考試的學業成績和非學業成就（社會、情感及技能領域）。
2. 在橢圓形中段則是影響學生成果和學校成果的校長領導行為，包括：展望（共

創願景、闡揚願景、設定目標及高期望）、激發（在學術課程及非學術課程上教育所有孩子；透過專業發展、支持系統、職員調度、監控及訓練等策略發展人才；重視在過去校長的基礎下建設；建構全校性系統及結構；實現共同願景）、參與（與教師、學生、家長和社區建立良好關係，並透過權利分散、決策分享來為利害關係人增權賦能）、增能（強化校長素質、價值觀及信念：關懷、同理、尊重、公平、堅韌、承諾）。

3. 橢圓形最外圈的「濡化」，表示卓越校長領導實踐，會受到無法控制的內部及外部情境因素所制約。內部因素包括學校文化（學校發展方向、學校形象和辦學理念）及學校類型（公立或私立學校）。所有校長都必須在經濟、文化和政治的大環境經營學校，實踐領導行為。

新加坡模式與澳大利亞模式多有相同的影響因素，如：重視成果（學生成果、學校成果）、發展人才（專業發展、建立團隊、增權賦能等）、重視利害關係人（建立良好關係、社區網絡等）、關注內外部因素（學校因素、政策因素等）。但，新加坡不同的是強調在過去校長的基礎下進行建設，能讓卓越校長領導更加順利；而澳大利亞模式所特有的『證據為本位的監測，並批判思考學校變革與轉型』，亦是其他國家模式所欠缺的。兩個模式皆有其優點，惟從不同角度去詮釋影響卓越校長領導特質及做法，皆值得參酌。

（三）印尼模式

Raihani 針對三所具多元文化的印尼學校進行個案研究，建構出印尼獨特的卓越校長領導模式（Raihani, Gurr, & Drysdale, 2014）。其選擇位於日惹的三所符合 ISSPP 選擇標準的學校校長、副校長、教師、職員、學生、家長及學校主席，進行個人或小組訪談，藉由多元的資料來源，探討印尼中等學校卓越校長領導之模式（圖 3）。

圖 3 描述了印尼校長領導的三個基礎，包含社會對學校成功的看法、學校背景環境、信仰及價值觀等要素，奠基於此三個基礎的相互作用，印尼校長形塑學校共同願景，透過制定策略、建立個人及專業能量、建立組織能量，以及創造學校網絡、合作及夥伴關係等領導方式，來影響學生及學校成果。

印尼的卓越校長領導模式可以 A、B、C、D 四大區塊來區分，每個要素間以單向箭頭、雙向（交互）箭頭和虛線箭頭（表示間接影響）來顯示影響程度。以下說明其內涵：

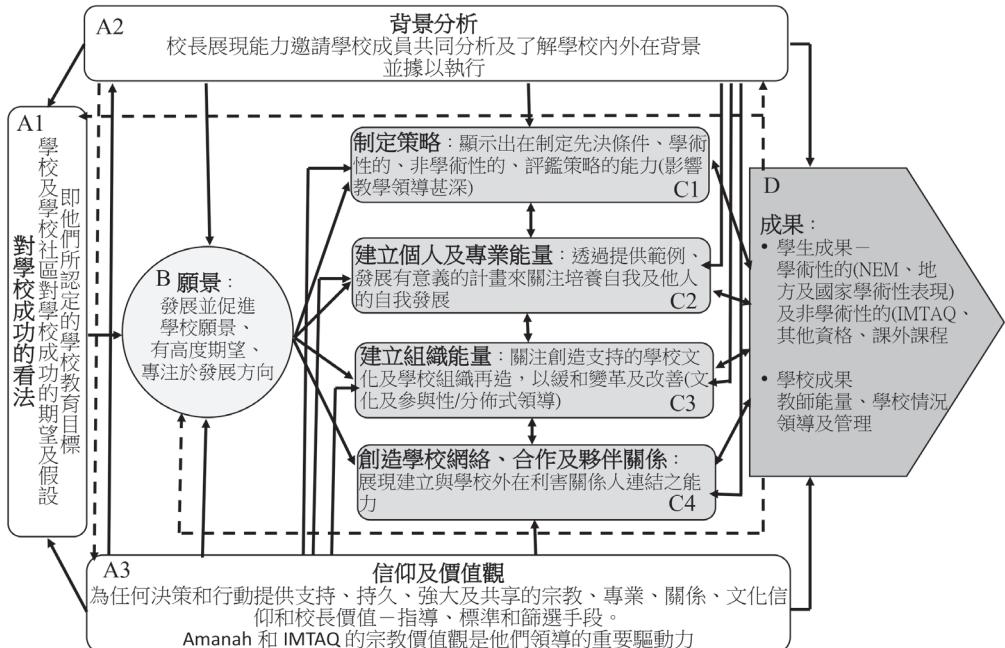


圖 3 印尼卓越校長領導模式

資料來源：修改自“Leading an Islamic school in a multicultural setting in Indonesia,” by D. G. Raihani, D. Gurr, and L. Drysdale, 2014, In C. Day & D. Gurr (Eds.), *Leading schools successfully: Stories from the field*. New York, NY: Routledge, p.281.

1. A 區塊是校長領導的基礎：此部分包括社會對學校成功的看法、信仰及價值觀，以及學校內外部環境等組成要素。其中，A1 的組成要素是校長和學校社區成員（包含家長）對成功學校特徵的假設和期望，這反映出他們對學校教育宗旨及目標的看法；至於 A2 背景分析，校長和學校成員分析學校內外在背景，以掌握學生所需具備之能力，以成為學校教育目標之一；而 A3 則顯示出校長領導的基礎受到印尼所堅持的信念及價值觀影響，「Amanah」（人們感知神賦予個人維持和實現的價值）和「IMTAQ」（Iman dan Taqwa；表現出信仰和虔誠）這兩個印尼宗教信仰價值觀，在校長推動領導實踐方面非常有影響力。
2. B 區塊中的共同願景是學校所有影響因素和教學活動所關注的未來方向，其能激勵組織成員努力改善，學校願景受到校長領導基礎的影響很深。這個區塊強

調發展並促進學校願景的重要性，需設定高期望，且專注於發展方向。可知學校願景是校長領導模式的中心，它為校長和社區成員提供思想、哲學、文化、智慧和背景的基礎。

3. C 區塊包括：制定策略、建立個人及專業能量、建立組織能量及創造學校網絡、合作及夥伴關係。校長透過教學領導實踐，展現制定以願景為導向的全面策略之能力，以促進個人與他人的專業發展；透過重整組織結構，賦予教職員工權力並予以增能。而在決策過程中，是分權且合作的氛圍，並建立學校網絡來支持變革。
4. 在 D 區塊為學生成果及學校成果：透過制定策略和改善學校環境，校長領導學校達到預期的成果，這些成果涵蓋學生成果及學校的成果。學生成果包含學術性及非學術性的成果。其中，學術性成果如：NEM（Nilai Ebta Murni，全國真實學生表現指數，此指數來自於國家考試數據）、地方及國家學術性表現；非學術性成果如：IMTAQ（Iman dan Taqwa，信仰與虔誠，此為國民教育的目標）、其他資格、課外課程等。校長和教師在領導方案實施期間以及執行後，不斷進行分析和評估，並修正領導策略和教學計畫。

印尼卓越校長強調要有廣泛的成果來促進學校成功，如此的想法與澳大利亞模式類似。再則，印尼卓越校長領導模式雖較複雜，仍可簡化為「社會對學校成功看法、宗教價值觀與情境」會影響校長共塑的願景，校長願景再影響其領導作為，包括：制定策略、建立個人專業能量、建立組織能量、創造合作關係，校長領導行為最後會影響教育成果，這與澳大利亞、新加坡模式都可以「情境→輸入→處理→輸出」的系統理論模式解釋，可知基本理念架構是相同；而印尼模式除了 C 區塊間各因素間、C 區塊與 D 區塊間交互影響外，多數以單向因果影響，此與澳大利亞及新加坡模式強調各因素間的相互影響關係不同。又，印尼卓越校長領導與澳大利亞、新加坡模式最明顯不同處，即是支撐他們領導的宗教信仰和價值觀，成為他們分析學校背景的依據，並影響學校的領導和經營策略，甚至將強烈的宗教信仰和價值觀體現在學生的學習與身心發展中，成為引領印尼校長的重要領導實踐。

（四）賽浦路斯模式

Pashiaridis 與 Savvides (2011) 在研究賽浦路斯四所個案學校後，初步提出一個卓越校長領導模式（如圖 4）。隨後又進一步由 Pashiaridis、Savvides、Lytra 與

Angelidou (2011) 針對五所學校進行個案研究，修正成圖 5 的卓越校長領導模式。

Pashiardis 與 Savvides (2011) 研究賽浦路斯四所農村小學的卓越校長，以立意取樣、半結構訪談方式，進行多視角個案研究。其發現卓越的學校校長善於結合教學領導及企業領導，以提升學生學習能力。教學領導和企業領導是賽浦路斯卓越校長領導的兩個重要且互補的影響因素，顯示卓越校長能促進學校內部的學習，且可以利用更廣泛的社會資源來促進學習。在這個最初發展出的模式中，著眼於卓越校長運用教學領導及企業領導，善用校內外人力、物力及資源，引領學校進步。除強調卓越校長運用教學領導在校內建立願景，並與師生共同追求更進一步的發展外；也強調家長及社區參與、參與社區活動及獲取基礎建設基金等，都是卓越校長之領導作為，對學校邁向成功有所幫助。

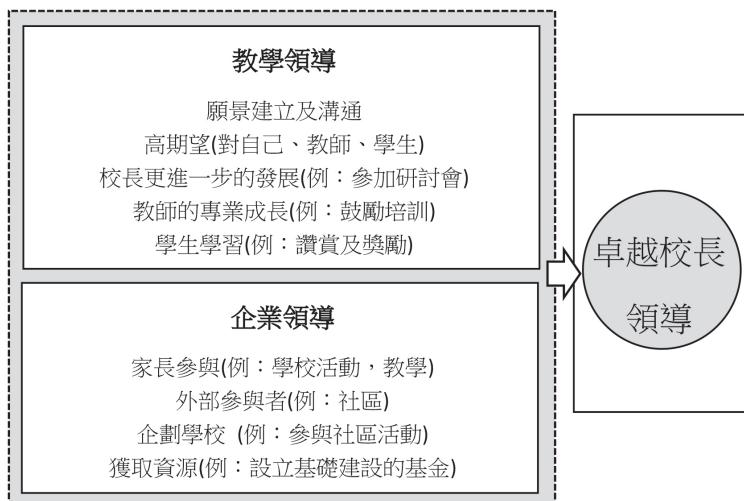


圖 4 賽浦路斯農村小學卓越校長領導模式

資料來源：修改自“ The interplay between instructional and entrepreneurial leadership styles in Cyprus rural primary school,” by P. Pashiardis, and V. Savvides, 2011, *Leadership and Policy in Schools*, 10(4), p.424.

接著，Pashiardis、Savvides、Lytra 與 Angelidou (2011) 進一步研究賽浦路斯五所農村小學卓越校長，修正成圖 5 的卓越校長領導模式。其認為卓越校長領導的基礎包括：以人為本的領導、建立價值觀和願景、促進學習、建構網絡領導以及具有競爭價值的創意管理等，都是影響校長領導的重要因素。賽浦路斯的卓越

校長在受限的系統環境（人員任用及選拔、職務輪替等）下，需接受學校艱困環境（小型、農村、資源缺乏等）的挑戰來進行校務領導工作。而他們也會以重視人才（以人為本的領導、促進學習等），堅持適切的價值觀和願景（高期望、熱情、參與等），來發展人才（發展校長自己及教師並專注於學生學習等），更藉由對競爭價值觀的創意管理，讓學校及社區參與其中，在競爭環境及在地價值間成功取得平衡。

分析賽浦路斯的卓越校長領導模式，可以發現系統層面及學校層面等各種背景變項，會影響校長的領導價值觀與行為，最終形成卓越校長領導模式，係二國模式最大的差別。這樣的模式架構也與新加坡等國模式相仿，惟其為單向影響，未探究彼此間是否相互影響。賽浦路斯卓越校長領導模式最大的特點是引進企業領導及網絡領導的概念，強調爭取基礎建設基金對學校發展的影響。雖然小校有於環境，得面臨諸多環境及資源的挑戰，但在善用企業領導或網絡領導後，藉由外界的資源給予農村小校更多的資源，能為學校帶來轉型再生之契機，邁向卓越校長領導。

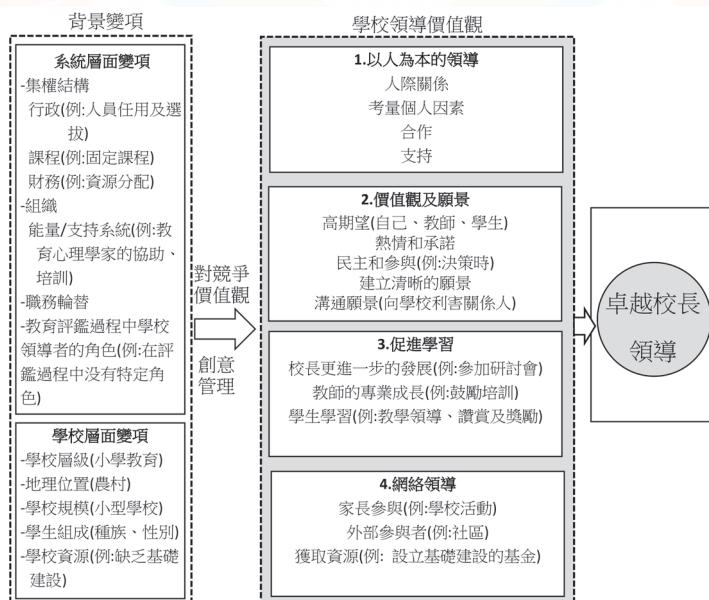


圖 5 賽浦路斯農村小學卓越校長領導最新模式

資料來源：修改自“Successful school in rural contexts: The case of Cyprus,” by P. Pashardis, V. Savvides, E. Lytra, and K. Angelidou, 2011, *Educational Management Administration and Leadership*, 39(5), p.550.

（五）四國模式綜合比較

綜合澳大利亞、新加坡、印尼和塞浦路斯四個國家的卓越校長領導模式（如表3），在研究方法上，除澳大利亞的後續研究有加入問卷調查的資料外，餘者皆採多視角個案研究，透過個人及小組半結構化訪談取得研究所需資料。除賽浦路斯外，其他三個國家不只重視學生學習成果，亦重視學校所展現出來的成果。在教與學層面，各國皆有不同層面的重視，澳大利亞不論對課程、教學方法、評量方式、講學方式、學生參與、學習技術，甚至連學習空間都關注，顯現出卓越校長領導對「教與學」影響學生及學校成果之重視；除新加坡外，各模式皆提及教學領導的重要影響。而在校長因素部分，主要多探究校長個人特質及價值觀；其中，最特殊的是印尼，由於受到文化背景影響，校長領導受 Amanah 和 IMTAQ 的宗教信仰價值觀影響。此外，新加坡校長亦受其儒家文化影響，強調植基於過去校長建設基礎下的領導，有助於卓越校長領導。

在情境因素方面，各個模式皆注意到家庭、學校社區、社會及政策對卓越校長領導之影響，惟探究內涵的深度不一。如：澳大利亞模式細究學校因素有類型、大小、社區水平、學生組成、資源等，外在因素有政府政策、社區期望、績效制度、社會變革等；而印尼模式僅以背景分析來概括分析研究；塞浦路斯模式主要焦於學校社區及企業的影響，在政策影響的探討，除提及固定課程及教育評鑑在系統層面的影響外，相較來說在政策影響上討論較少。綜上，可知各國模式各有其不同的研究重點。另外，各國模式對於相關層面變項關係的理解也有所不同。澳大利亞及新加坡模式強調各因素間的相互影響關係，印尼及賽浦路斯模式則多呈現單向影響，未考慮因素間是否相互影響。此四國模式雖各有不同的關注重點，但仍可看出校長領導以學生學習為焦點，綜合調適校長特質及價值觀、學校組織條件、校外情境因素等，進而形成卓越領導實踐。

而各國的模式亦受其國情文化所影響。由於澳大利亞過去受英國殖民百餘年，再加上近年來長期與美國結盟，因此其教育政策及制度深受英、美影響。如此現象顯現在其整體模式中，如對問責制度的重視、證據為本位的監測，並批判思考學校變革與轉型、分布式領導等；而新加坡因缺乏天然資源及產業的先天條件不足狀況下，整體社會相當重視教育，因此將「教育」置於模式的核心，其對教育之重視可見一斑；由於印尼深受宗教文化的影響，致使卓越校長認為宗教信仰和價值觀是支撐卓越校長領導的因素；塞浦路斯是地中海東部的島國，其國內生產

總值高於歐盟平均數，人民相對來說較為富足。而由於塞浦路斯卓越校長領導模式是針對其農村小校進行研究，因此可發現其初期研究引入企業領導，後期研究則重視網絡領導，引進外部參與者及資源，並設立基礎建設的基金，以強化卓越校長領導之根基。綜上可知，卓越校長領導時除參酌他國績優典範學習外，仍應衡酌自身國情文化，始能適切地領導學校面對時代變遷、教育變革，邁向卓越。

表 3 澳大利亞、新加坡、印尼和塞浦路斯卓越校長領導模式之比較

模式	澳大利亞	新加坡	印尼	賽浦路斯
研究方法	皆採多視角個案研究、個人 / 小組半結構化訪談 (惟澳大利亞另輔以問卷調查進行研究)			
成果	●學生成果 ●學校成果	教育（學生成果、學校成果）	成果（學生成果、學校成果）	學生學習
卓越校長領導模式構成要素	課程、教學方法、評量方式、講學方式、學生參與、學習技術、學習空間	教育所有孩子（學術課程 / 非學術課程）	教學領導	<ul style="list-style-type: none"> ●對自己、教師及學生的高期望 ●課程 ●教學領導
校長因素	<ul style="list-style-type: none"> ●品格、個性、素養、價值觀、信念 ●轉型領導 ●教學領導 	<ul style="list-style-type: none"> ●設定目標及高峰期 ●闡揚願景 ●強化校長個人特質、價值觀及信仰 	<ul style="list-style-type: none"> ●校長領導特質與實踐（對學校成功的看法、信仰和價值觀、分析內外部環境） ●願景 	<ul style="list-style-type: none"> ●以人為本的領導 ●價值觀及願景
學校能量	<ul style="list-style-type: none"> ●個人能量 ●專業能量 ●組織能量 ●社會能量 	<ul style="list-style-type: none"> ●共創願景 ●發展人才 ●實現共同願景 ●增權賦能利害關係人（權力分散、決策分亨） 	<ul style="list-style-type: none"> ●制定策略 ●建立個人及專業能量 ●建立組織能量 ●創造學校網絡、合作及夥伴關係 	<ul style="list-style-type: none"> ●促進學習 ●教師專業成長

(續下頁)

表3 澳大利亞、新加坡、印尼和塞浦路斯卓越校長領導模式之比較(續)

模式	澳大利亞	新加坡	印尼	賽浦路斯
	●學校因素（類型、大小、社區水平、學生組成、資源）		●家長參與 ●外部參與 ●獲取資源（設立基礎建設所需的基金）	
學 校 社 區 情 境	●外在因素（社區期望、績效制度） ●家庭因素：教育文化及社會資本 ●網絡、合作和夥伴關係	●建構全校性系統及結構 ●學校文化 ●學校類型	學校社區成員（包含家長）對成功學校特徵的假設和期望	●學校層面變項（學校層級、地理位置、學校規模、學生組成、學校資源） ●學校系統環境（人員任用及選拔、職務輪替等）
因 素 政 策	社會 經濟、人口	經濟	分析、了解學校內外在背景並據以執行	艱困環境（小型、農村、資源缺乏）
族 群 文 化	外在因素（政府政策、社會變革等）	政策（教育部願景及行動）	●學生學術性成果（NEM、地方及國家學術性表現） ●學生非學術性成果（IMTAQ、其他資格、課外課程）	●固定課程 ●教育評鑑
	證據為本位的監測，並批判思考學校變革與轉型	在過去校長的基礎下建設	Amanah 和 IMTAQ 的宗教價值觀	引進企業領導及網絡領導之概念，為農村小校帶來轉型契機。

資料來源：研究者自行整理。

分析四個國家的卓越校長領導模式，可以發現校長領導是全方位的，不只是從學校內部重視學生成果及學校成果，亦重視教與學的精進，同時也考量校長對學校發展的影響；亦從學校外部考量情境因素、社經、文化等對學校發展的影響。可知，在面對績效責任漸增的教育現場，校長領導漸趨多元且複雜，更顯國際卓越校長計畫領導模式之重要性及代表性。其相關領導內涵比較，將在下一小節做更進一步的分析，俾深入了解此計畫之重要貢獻，供校長領導及後續研究參考。

參、卓越校長領導之探討

從 ISSPP 研究結果發現，有效能的卓越校長確實可造就學校的成功。透過此計畫的跨國分析，發現卓越校長最明顯的共同特質是實踐教育承諾的典範，能展現出對學生發展及社區服務的熱情。而在不同的模式中，可發現各國卓越校長領導在不同情境下所展現的高度相似性，這些相似性蘊含著領導內涵中的「不變」。茲分述如下：

一、卓越校長領導影響學校成果展現

四個國家的卓越校長領導都會將學生學習放在學校發展方向的核心 (Leithwood & Day, 2007; Notman & Henry, 2009)，重視教學及學習，為學生提供公平的學習環境 (Mulford, 2007)。而 ISSPP 的各國卓越校長領導模式中也發現校長領導會影響成果展現（包括學生在學術及非學術上的成就表現），可知卓越校長重視學生學習成果，進而影響成果的展現。在 Gurr、Drysdale 與 Mulford (2006, 2007) 發現校長領導對學生學習成果未呈現直接影響，但由於校長重視教與學對學習成果的影響，所以會透過對教與學的品質要求來促進學校變革或轉型。新加坡卓越校長領導模式將學生成效與學校成效置於校長領導模式的中心，強調「教育」的核心目標 (Wang, 2010)，卓越校長不只影響學生成果，更影響學校成果。而印尼卓越校長領導模式則顯示各要素間對學生及學校成果的影響，不只各個要素會影響成果展現，亦發現成果也會反過來影響校長領導的執行，甚至影響學校及社區原本對學校成功的看法、願景等 (Raihani, 2007)。其次，賽浦路斯農村小學的卓越校長領導模式中，發現卓越校長透過教學領導及企業領導來提升學生學習能力

（Pashardis et al., 2011），並且會與利害關係人共同設定目標，對自己及師生寄予高期望，來提升學習成果，因此卓越的校長領導會影響學校成果展現。

二、校長個人特質影響學校變革或轉型

Gurr 等人（2005）指出校長的個人特質是決定學校是否成功的重要因素，雖然國家文化背景不同，然而各國的卓越校長皆展現積極正向的態度。Day 和 Gurr (2014) 研究亦發現卓越校長對工作充滿熱情，堅定地相信未來能更美好，並承諾為所有學生貢獻一己之力。由於他們願意接受艱苦的工作，因此能帶領學校邁向成功。

澳大利亞卓越校長的價值包括：美好的、熱情的、公平具社會正義的、他者中心、認真工作、幽默（Gurr et al., 2006, 2007）；新加坡卓越校長之個人特質有：開放的態度、關懷並尊重他人、承諾示範、進取心及創造力的示範、具彈性及公平等（Wang, 2010）；至於印尼卓越校長受宗教信仰的影響，「Amanah」和「IMTAQ」的宗教價值觀成為領導的重要驅力（Raihani, 2007）；在賽浦路斯農村小學卓越校長模式中，可看到熱情和承諾是卓越校長的重要特質（Pashardis et al., 2011）。雖然各國卓越校長領導模式不盡相同，但可知校長個人特質確實能對領導成效有所影響。

另一個值得注意的是，各國卓越校長實踐教育承諾，促使學校社區能共同為學生和學校的共同利益而攜手合作。Gurr 等人（2006, 2007）發現澳大利亞卓越校長藉由價值觀來建立以學生為中心的願景，善用個人特質來提升學校動能；而新加坡及印尼卓越校長重視親身示範對學校領導的重要性（Raihani, 2007; Wang, 2010）。新加坡卓越校長著重在承諾、進取心及創造力上的示範；而印尼卓越校長則是提供建立個人及專業能量的示範，以培養成員的自我發展。因此，卓越校長的個人特質，也能藉由校長的示範，形塑典範學習，促進組織成員成長，更進一步促使學校邁向成功變革或轉型。特質論主張領導者因具有某些人格特質，而得以誘導組織成員，完成組織任務。正如 Pashardis 等人（2011）在賽浦路斯的研究中，發現卓越校長充滿熱情並勇於承諾，透過以人為中心的領導，明確傳達價值觀，亦展現校長個人特質對學校發展的影響。因此，卓越的校長應具有正向積極的特質，以為組織成員的學習典範，激勵組織正向變革。

三、卓越學校來自於校長能引領成員建立願景並分享

Mulford (2007) 指出學校願景可被視為學校成員決策時的準則，共同願景能使學校更進步。澳大利亞的卓越校長領導模式將學校願景著重於學生中心、關懷的環境、清晰而高的期望、讚賞的 (Gurr et al., 2006, 2007)；而新加坡卓越校長則重視願景要全員共同發展並共享，校長需在領導過程中不斷地闡揚願景、設定目標，以期學校社區能為共同願景而努力 (Wang, 2010)。相較之下，印尼模式更重視願景的發展及促進。Raihani (2007) 認為願景是校長領導過程的中心，是一個組織所關注的未來方向，不但會影響策略的制定，也會影響學生及學校成果。因為願景能提供校務發展的方向，故透過建立個人及專業能量、組織能量並創造學校合作網絡，便能激勵組織成員努力改進。因此，在印尼卓越校長領導模式中，願景可說是其核心。而賽浦路斯農村小學卓越校長領導模式裡，願景跟價值觀是放在同一個影響層面上，二者具有同等的影響價值 (Pashardis et al., 2011)。Pashardis 等人 (2011) 指出確定和建立學校成員的共同願景，並指導和規劃活動，促使成員合作，能確保實現學校教育目標。因此，共同願景的存在是卓越校長領導的特質 (Gurr & Day, 2014a, 2014b; Notman & Henry, 2009)。共同願景不僅能幫助組織成員理解自己的工作，並使他們能在工作中找到認同感；此外，也能激勵學校社區為實現共同目標而努力，形成共好的夥伴合作關係。是以，為使學校邁向成功，願景建立及溝通是不容忽視的。

四、組織成員的專業發展有助於提升學校能量

Notman 與 Henry (2009) 指出卓越校長領導會培養教師專業能力，以建設學校能量。為提升成員專業，在四個國家的卓越校長領導模式中皆提及發展人才，促進成員及組織的專業發展是卓越校長領導最常見的領導策略。而 Gurr 等人 (2006, 2007) 發現澳大利亞卓越校長亦重視專業學習團隊的建立，期能在專業基礎結構下，藉由專業能量及組織能量，形塑專業學習文化，且澳大利亞卓越校長亦會營造安全環境，俾師生安心教與學。而新加坡校長藉由專業發展、支持的結構、職員調度、監控及訓練等方式，來發展人才，促進學校改善 (Wang, 2010)。其次，印尼校長則是透過提供典範習、發展有意義的計畫來促進成員的自我發展，並藉由增權賦能來建立學校網絡以支持變革 (Raihani, 2007)。Tsiakkios 與

Pashiardis (2002) 指出賽浦路斯亦重視校長的在職進修，因此政府會建立一套改善學校領導的培訓計畫，以促進成員及組織專業發展。從 ISSPP 的研究中，可發現卓越校長領導會藉由發展專業人才來厚植學校動能，以達到學校變革或轉型的目標，進而提升教育成果（包括學生學習及學校成果）。

五、與利害關係人建立良好關係是學校合作的基石

Møller、Eggen、Fuglestad、Langfeldt、Presthus、Skrøvset、Stjernstrøm 與 Vedøy (2007) 跨校研究發現，卓越校長領導是與無數人互動的過程，相關的背景及人員皆是決定領導成功與否的關鍵因素。在 ISSPP 研究中，不難發現卓越校長領導皆重視與利害關係人間夥伴關係的建立。校長能利用社區網絡為教育願景和策略做出貢獻，借助與利害關係人建立良好夥伴關係，攜手為共同的教育願景而努力。Gurr 等人 (2006, 2007) 發現澳大利亞卓越校長透過社區網絡及聯盟、關係行銷來蓄積社區能量；而新加坡卓越校長藉由權力分散、決策分享，提升利害關係人的參與度，俾營造良好夥伴關係 (Wang, 2010)；印尼卓越校長則強調創造學校網絡、促進合作，以建立與利害關係人間的連結 (Raihani, 2007)；而賽浦路斯模式則是善用網絡領導，提升家長及外部人員的參與，也要獲取社會資源以強化學校基礎建設。Wang 等人 (2016) 研究發現與利害關係人合作，會使學校獲得改善，亦使經濟弱勢學生獲得支持。而與家長合作，能支持學生學習，對於學生發展及學習成果都有助益。因此，卓越校長重視利害關係人對校務的參與及連結，期望能藉由良好的夥伴關係，共同為學校邁向成功而努力，共創教育美景。

六、敏覺環境影響有助於學校變革

Ylimaki 與 Jacobson (2011) 指出，卓越的校長領導受到全球、國家和地方背景的影響很大，因此需要考慮到環境問題，始能充分理解校長的領導。Mulford (2007) 亦認為校長需能分析情境及背景，並依據分析結果來進行教學計畫。而在四個國家的卓越校長領導模式中，亦證實敏覺環境因素對校長卓越領導的重要性。其中，澳大利亞校長強調考量在地、國際、全球的社會和經濟環境影響；新加坡校長特別重視教育部政策，因為教育部會透過政策來監控學校發展成效 (Dimmock & Tan, 2013)；印尼卓越校長會邀請其他學校及社區成員共同分析並了解內外在環境後，共同建立學校願景 (Raihani, 2007)；而賽浦路斯雖也重視內

外部環境的影響因素，但卻未見社會經濟及政策影響的分析。因此，身處於全球化的時代，由於資訊、科技、文化、人才的快速跨國流動，促使學校與全球的連結越來越強。身為新時代的校長，應能敏覺大環境（不只校內外，甚至是國際間、全球議題等），以順應時代需求，引領學校成功變革或轉型，培育未來人才。

由上述分析，可看出在 ISSPP 研究卓越校長領導中，所蘊含在領導內涵中的「不變」大同小異。然而，由於研究對象的國情與文化背景的不同，會造成校長領導行為上的差異。Drysdale 等人（2009）發現澳大利亞的卓越校長在領導時會與環境互動，俾其達成提高學生成績的教育目標。而校長會將大部分心力培養學校的成人，為教職員工及學校社區利害關係人增能。然而，校長是否直接參與教師在教室裡的教學工作，取決於學校的規模，通常小學校長傾向與老師們緊密地合作。此外，澳大利亞卓越校長領導模式特別強調「證據為本位的監測，並批判思考學校變革與轉型」，卓越校長能據此進行滾動式的改變，與各層級間的影響因素交互作用，讓校長領導更臻完善，邁向卓越。新加坡卓越校長強調要了解自己，特別是要了解自己的教育理念、價值觀及信念，而這些必需奠基於過去校長的建設基礎下，俾己身參與並影響學校內部文化及學校系統的政策環境；而印尼的研究與他國較明顯的差異是在支持他們領導力的宗教信仰和價值觀。這些價值觀包括伊斯蘭教、文化信仰和價值觀。其中，「Amanah」（人們感知神賦予個人維持和實現的價值）和「IMTAQ」（Iman dan Taqwa；表現出信仰和虔誠）這兩個價值觀，對印尼校長的領導實踐影響很大，他們認為身為校長應有 Amanah 的表現；賽浦路斯農村小學的研究，確定教學和企業領導是成功領導的兩個重要且互補的元素，卓越校長領導能促進學校內部學習，且可透過環境來促進學習。雖說卓越校長領導之道大同小異，仍需因時、因地、因人制宜，絕不可蕭規曹隨或完全複製卓越校長領導模式，以避免造成畫虎不成反類犬之罔境。職是之故，深究卓越校長領導，了解、釐清各項影響因素，將有助於校長校務經營，提升教育成果。

肆、結論與建議

根據上述研究發現，本研究之結論及建議如下：

一、結論

（一）國際卓越校長領導在不同情境下展現高度相似性

在 ISSPP 的研究中發現，不同國家的卓越校長領導，有很高的相似度。包括：

1. 卓越校長領導影響學校成果展現：學生學習成果及學校所展現的成果，會影響社區及大眾對學校的看法，因此各國的卓越校長皆將學生學習放在學校發展方向的核心，因著校長重視學生學習成果，進而影響成果展現；2. 校長個人特質影響校變革或轉型成功與否：校長所展現的積極正向態度，會對組織成員產生示範作用，形塑典範學習，進而促使學校正向變革或成功轉型；3. 卓越學校來自於校長能引領成員建立願景並分享：校長不僅關心校內師生的溝通、合作及專業發展，亦關注相關利害關係人的夥伴關係、資源獲取及建立網絡等，甚至會注意國家、國際及全球環境的變化，以因應時勢的需求改善領導效能；4. 組織成員的專業發展有助提升學校能量：為提升學校能量，校長除了自身的精進外，亦將權力下放，透過各種策略來發展人才，提升組織成員的專業能量，以達成學校變革或轉型的目標；5. 與利害關係人建立良好關係是學校合作的基石：藉由學校及社區、企業等建立網絡關係，共同支持學生學習，有助於學校轉型發展邁向成功；6. 敏覺環境影響有助學校變革：在全球化的背景下，校長應敏覺大環境的變化，才能順應時代變遷，培育未來具競爭力的全球化人才。因此，卓越的校長領導是有跡可循的，多觀摩、研究，對校長領導力之提升，促進學校變革及轉型必能有所助益。

（二）國際卓越校長領導因國情、文化背景不同而有所差異

儘管研究結果發現卓越校長領導有高度的相似性，但卻因國情、文化背景上的差異，顯現出各國校長在領導上的差異。澳大利亞卓越校長會與環境互動，並把重心放在為成員增能；新加坡校長則強調要了解自己，並在過去校長建設的基礎下領導；印尼因強烈的宗教信仰，使得領導實踐充滿宗教色彩；賽浦路斯則著重在教學領導與企業領導對成功領導的影響，發現兩者有互補的關係。因此，校長領導除關注大環境對校務經營的影響外，亦應重視自身文化、國情之背景，以順應學生生活情境學習，並符應國家教育政策之需求。

二、建議

從 2001 年開始進行研究的 ISSPP，至今有二十多個國家參與，對全球卓越校長領導的研究產生重大影響，研究發現國際卓越校長領導在不同情境下展現高度相似性，也會因國情而有差異。因此，校長領導宜參酌國際卓越校長領導之共同

點來進行校務經營，也可以掌握在地環境因素，發展本土校長研究，進而發展臺灣國情之卓越校長領導模式。

(一) 參酌國際卓越領導模式，提高學校經營成效

1. 領導應聚焦於學生學習

本研究發現卓越校長領導皆將學生學習放在學校發展方向的核心，重視教學與學習，為學生提供公平有效的學習環境。因此，校長應建立以學生為本的核心願景，與成員深度對話，凝聚共識，產生參與學校經營之願諾；也要善用課發會、教研會功能，型塑學生全人發展之願景；優化行政組織，鏈結各層溝通管道，提供支持學生學習的良好環境。

2. 校長宜修練心靈智慧

本研究發現校長的個人特質是決定學校是否成功的重要因素，而卓越校長能展現積極正向的態度，願意接受挑戰，引領學校邁向成功。是以，校長宜致力於發展韌性，培養自己對問題採取積極解決的態度，勇於去面對、解決問題，也要培養工作滿足感，關注成員表現的正向積極性和潛在性，並涵養樂觀、幽默感、內控、堅毅、自我效能，形塑積極的典範學習，以促進學校正向變革，展現良好績效。

3. 由共創願景凝聚向心力

願景建立及分享在本研究中發現是學校邁向成功的重要因素，為使學校更進步，在學校轉型、變革的過程中，觀念溝通以建立共識是不容忽視的。職是之故，校長宜體察學校優劣，建構學校正向願景，也要善用正式與非正式組織，營造教學對話空間與情境，並分析學校的優勢及劣勢，集思廣益，透過親師合作共創願景，發展卓越課程，藉由意見交流化解歧見，凝聚團體的向心力，提升組織效能。

4. 組織教師社群提升教師專業

根據本研究發現組織成員的專業發展有助於學校能量之提升，因而發展人才、建立專業團隊是學校邁向卓越的重要基礎。據此，校長宜關注教師優勢，激發優越感與榮譽心，為學校願景共同努力，也要喚醒教師專業靈魂，促進同儕鷹架作用，並善用分布式領導，引領教師學習成長，讓每一位教師均成為領頭羊，還可依學習領域及教師專長成立社群，教學相長，透過策略性的專業發展計畫來發展人才，促進組織成員有信心及能力一展長才，為學校奉獻心力，始能促進學校進步。

5. 整合內外部資源豐富學校能量

在四國卓越校長領導模式分析比較中，本研究發現與利害關係人建立良好關係是學校合作之基石，而與家長合作對於學生發展及學習成果皆有幫助。因此，校長宜全面關照，建立校內外利害關係人良好夥伴關係，以走動管理給予關懷支持，建立各層面信心及良好之互動關係，並透過正式、非正式管道，傾聽各方理念與需求，掌握校務發展狀況，也可建立團體互信支持的機制，尊重專業自主權，鼓勵合作分享，共創教育美景。

6. 敏覺環境變遷促進適當決策

敏覺環境在本研究中發現是影響卓越校長領導決策的因素之一，由於全球化趨勢及本土化的要求，現今校長更應重視內外在環境因素對校務經營的影響。惟此，為符應時代需求，校長宜敏覺環境影響，透過 SWOT 分析，探究學校軟硬體環境，以在地本土為根、放眼國際、關注全球，以培養具未來競爭力之人才，引領學校邁向卓越。

（二）掌握在地環境因素，發展本土校長研究

1. 校長領導研究應考量在地背景差異

本研究雖發現國際卓越校長領導有高度的相似性，但各國校長在領導實踐上仍因國情、文化上的差異而有所不同。如：澳大利亞校長重視與環境的互動，藉由「證據本位監測和批判反思」，滾動式地改變校務經營策略，並重視教職員工的增能；而新加坡則強調要在過去校長的建設基礎下進行校務經營；印尼卓越校長領導則是因宗教信仰，使得「Amanah」和「IMTAQ」的價值觀深深影響校長領導實踐；賽浦路斯農村小校因資源有限，而引進外界資源，為學校帶來轉型契機。綜上，可知校長領導研究除參酌國際卓越校長領導之共同處外，尚需考量自身國情及各校環境因素，以發展符合學生在地生活情境，並符應台灣教育文化的適當研究，以掌握學校內外部情境影響因素，提供校長適切的領導建議，引領學校邁向成功。

2. 未來可發展臺灣國情之卓越校長領導模式

雖說 ISSPP 係跨國際之研究，且歷時十多年研究，其研究成果值得吾人參考。但，仍需考量我國國情文化背景來做調整，如同澳大利亞卓越校長模式，以「證據為本位的監測，並批判思考學校變革與轉型」來評估校長領導實踐；新加坡發展出 6E 模式，展現該國重視前人種樹成果之特色；而印尼則在模式中能看出宗教

文化對其卓越校長領導之深厚影響；賽浦路斯針對農村小校的研究，則發現企業領導及網絡領導對偏鄉小校轉型再生的重要性。期盼未來研究亦能從 ISSPP 的研究基礎中，發展出我國特有的卓越校長領導模式，供我國校長領導實踐時參考。

參考文獻

- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Bush, T., & Middlewood, D. (2005). *Leading and managing people in education*. London, UK: Sage.
- Day, C., & Gurr, D. (2014). *Leading schools successfully: Stories from the field*. London, UK: Routledge.
- Dimmock, C., & Tan, C. Y. (2013). Educational leadership in Singapore: Tight coupling, sustainability, scalability, and succession. *Journal of Educational Administration*, 51(3), 320-340.
- Drysdale, L., Goode, H., & Gurr, D. (2009). An Australian model of successful school leadership: Moving from success to sustainability. *Journal of Educational Administration*, 47(6), 697-708.
- Gurr, D. (2017). A model of successful school leadership from the International Successful School Principalship Project. In K. Leithwood, J. Sun, & K. Pollock (Eds.), *How school leaders contribute to student success: The four paths framework* (pp. 15-29). Cham, Switzerland: Springer Nature.
- Gurr, D., & Day, C. (2014a). Leading schools. In C. Day & D. Gurr (Eds.), *Leading schools successfully: Stories from the field* (pp. 1-6). New York, NY: Routledge.
- Gurr, D., & Day, C. (2014b). Thinking about leading schools. In C. Day & D. Gurr (Eds.), *Leading schools successfully: Stories from the field* (pp. 194-208). New York, NY: Routledge.
- Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B. (2006). Models of successful principal leadership. *School Leadership and Management*, 26(4), 371-395.
- Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B. (2007). Instructional leadership in three Australian schools. *International Studies in Educational Administration*, 35(3), 20-29.

- Gurr, D., Drysdale, L., Swann, R., Doherty, J., Ford, P., & Goode, H. (2005, September). *The international successful school principalship project (ISSPP): Comparison across country case studies*. Paper presented at The Australian Council for Educational Leaders National Conference, Gold Coast, Australia.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Leithwood, K., & Day, C. (2007). What we learned: A broad view. In K. Leithwood & C. Day (Eds.), *Successful school leadership in times of change: An international perspective* (pp. 189-203). Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). What we know about successful school leadership. In W. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda: Directions for research on educational leadership* (pp. 22-47). New York, NY: Teachers College Press.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.
- Møller, J., Eggen, A., Fuglestad, O. L., Langfeldt, G., Presthus, A. M., Skrøvset, S., Stjernstrøm, E., & Vedøy, G. (2007). Successful leadership based on democratic values. In C. Day & K. Leithwood (Eds.), *Successful principal leadership in times of change* (pp. 71-85). Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Moos, L., Johansson, O., & Day, C. (Eds.). (2011a). *How school principals sustain success over time: International perspectives*. Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Moos, L., Johansson, O., & Day, C. (2011b). New insights: How successful school leadership is sustained. In L. Moos, O. Johansson, & C. Day (Eds.), *How school principals sustain success over time: International perspectives* (pp. 223-230). Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Mulford, B. (1996). Do school principals make a difference? Recent evidence and implications. *Leading and Managing*, 2(3), 155-170.

- Mulford, B. (2007). Successful school principalship in Tasmania. In C. Day & K. Leithwood (Eds.), *Successful principal leadership in times of change: An international perspective* (pp. 17-38). Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Notman, R., & Henry, A. (2009). The human face of principalship: A synthesis of case study findings. *Journal of Educational Leadership, Policy and Practice*, 24(1), 37-52.
- Pashiaridis, P., & Savvides, V. (2011). The interplay between instructional and entrepreneurial leadership styles in Cyprus rural primary school. *Leadership and Policy in Schools*, 10(4), 412-427.
- Pashiaridis, P., Savvides, V., Lytra, E., & Angelidou, K. (2011). Successful school in rural contexts: The case of Cyprus. *Educational Management Administration and Leadership*, 39(5), 536-553.
- Raihani, D. G. (2007). *Successful school leadership in Indonesia: A study of the principals' leadership in three successful senior secondary schools in Yogyakarta* (Unpublished doctoral dissertation). University of Melbourne, Faculty of Education, Indonesia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/316890551_Successful_School_Leadership_in_Indonesia.
- Raihani, D. G., Gurr, D., & Drysdale, L. (2014). Leading an Islamic school in a multicultural setting in Indonesia. In C. Day & D. Gurr (Eds.), *Leading schools successfully: Stories from the field* (pp. 184-193). New York, NY: Routledge.
- Tsiakkios, A., & Pashiaridis, P. (2002). The management of small primary schools: The case of Cyprus. *Leadership and Policy in Schools*, 1(1), 72-102.
- Wang, L. H. (2010). *Successful school leadership in Singapore* (Unpublished doctoral dissertation). The University of Melbourne, Australia.
- Wang, L. H., Gurr, D., & Drysdale, L. (2016). Successful school leadership: case studies of four Singapore primary schools. *Journal of Educational Administration*, 54(3), 270-287.

Ylimaki, R. M., & Jacobson, S. L. (Eds.) (2011). *US and cross-national policies, practices, and preparation: Implications for successful instructional leadership, organizational learning, and culturally responsive practices*. Dordrecht, Netherlands: Springer.

2019年7月19日收件

2019年11月14日初審通過

2019年11月30日修正回覆

2020年3月12日複審通過