

# 國民中小學校長永續領導指標及 權重體系之建構

黃建翔<sup>1\*</sup> 吳清山<sup>2</sup>

## 摘 要

本研究旨在建構國民中小學校長永續領導指標，並確立國民中小學校長永續領導指標之權重體系。研究方法採取模糊德懷術與層次分析法進行探究。在指標發展上，首先透過分析國內外校長永續領導之相關研究，初步建構「國民中小學校長永續領導指標建構調查問卷」，再邀請20位教育專家學者與教育現場實務人員組成模糊德懷術與層次分析小組，以蒐集專家對於國民中小學校長永續領導指標之相關意見，進行指標的選取與賦予權重，據以建置完成「國民中小學校長永續領導指標」，其內涵架構包含五大層面—道德與永續取向、權責分享與合作、主動與專業學習、創新發展與傳承、資源運用與維護，共涵蓋十個項目、五十項指標細目。

**關鍵詞：**校長、永續領導、模糊德懷術、層次分析法

---

\* 黃建翔（通訊作者），中國文化大學教務處招生組組長

電子郵件：tim701010@gmail.com

吳清山，臺北市立大學教育行政與評鑑研究所教授

電子郵件：wchingshan@gmail.com

投稿日期：2015年08月13日；修正日期：2015年11月25日；接受日期：2015年12月31日

# THE INDICATORS AND WEIGHT SYSTEM OF SUSTAINABLE LEADERSHIP FOR PRINCIPALS IN ELEMENTARY AND JUNIOR HIGH SCHOOLS

Chien-Hsiang Huang <sup>1\*</sup> Ching-Shan Wu <sup>2</sup>

## ABSTRACT

This study is to construct the Sustainable Leadership Indicators of principals in elementary and junior high schools, and thereby to confirm the weight system of these indicators. Fuzzy Delphi Method and Analytic Hierarchy Process were adopted as the main research methods. Initially, a framework of the questionnaire had been developed for the Sustainable Leadership Indicators of principals in elementary and junior high schools via global research analyses in Sustainable Leadership of principals. And then, the Fuzzy Delphi and Analytic Hierarchy Process Team, composed of twenty scholars in education fields and principals, was invited to offer opinions on these indicators of principals in elementary and junior high schools, as well as the selection and weighting, and accordingly construct the Sustainable Leadership Indicators of principals in elementary and junior high schools. The sustainable leadership indicators consist of five dimensions, orientation toward moral and sustainability, sharing and cooperation in duty, active and professional learning, innovation development and inheritance, and the utilization and maintenance of resources, which cover ten units and fifty elements.

*Keywords:* principal, sustainable leadership, Fuzzy Delphi Method, Analytic Hierarchy Process

---

\* Chien-Hsiang Huang (corresponding author), Director, Office of Academic Affairs Student Recruitment Section, Chinese Culture University.

E-mail: tim701010@gmail.com

Ching-Shan Wu, Professor, Graduate School of Education Administration and Evaluation, University of Taipei.

E-mail: wchingshan@gmail.com

Manuscript received: August 13, 2015; Modified: November 25, 2015; Accepted: December 31, 2015

## 壹、緒論

隨著社會制度與教育環境快速變革之際，國民中小學首當其衝面臨多元之挑戰，如校長遴選制度、新課程綱要之推行、少子化因素對辦學之影響、校務評鑑之績效責任以及家長會與教師會團體之壓力等，身為學校之關鍵性領導者－校長，需要有全面規劃及長遠思維，才能確保學校永續經營發展。在現今著重於學校效能與績效責任的教育改革趨勢下，永續領導不僅成為領導者應具備的思維，亦為領導者所應學習的領導模式。而優質的教育與領導應著重在永續性的基礎，能有益於在教育現場的所有成員，並且能持續性地改革以符應社會發展趨勢。換言之，學校領導者應將「永續性」(sustainability)融入領導實務中，才能促進學校永續發展(葉連祺，2009)。準此以觀，國民中小學校長之領導思維與方式攸關學校整體運作發展，領導者應能瞭解學校教育發展之實際情況，具備寬廣與前瞻的領導視野，才能有效完善行政運作發展、提升教師教學效能和幫助學生有效學習，進而達成優質學校之永續發展目標。

在知識型社會中，教育是國家興盛與否的重要關鍵，學校教育主要在幫助人們了解改革之意義、培養改革之永續發展，而各國對於教育皆有高度之期望，並將許多的責任加諸在負責領導與管理學校之校長身上(Mulford, 2005)，校長之領導思維將帶動其領導之實踐，其不同之思維方式在學校場域中所展現出之實踐狀況亦有所不同，故當學校領導者面對知識經濟快速變遷與教育環境的日趨複雜，以及教育革新方向與校務運作發展時，都必須具備寬廣與前瞻之教育視野，才能因應社會脈動與環境的變遷，其對於學校發展之影響是長遠的。因此，可知永續領導對於學校經營發展之重要性，而學校領導者應將永續發展融入領導實務與策略中，以確保學校得以穩健發展與永續經營，故探究校長永續領導之層面與內涵，便成為本研究動機之一。

在標準化與全球化的時代中，學校領導者雖然能藉由改善學生學習測驗的成效而促進學校短期之績效提升，但無法促使學校產生永續經營的發展，故可知永續性是具有道德、時間以及空間性的議題(Hargreaves & Fink, 2003)。準此以觀，校長角色的轉變不應僅從時代脈絡、趨勢去澄清，更應以穩定而明確的永續思維去定位校長自身的角色，進而促使校長能引領

學校成員共同邁向長期之教育成功，營造永續經營之校園文化，使學校能因應教育革新與社會變遷而永續經營發展，而建構國民中小學校長永續領導指標，其對於校長永續領導能力作專業的檢證，不僅成為學校領導績效之評鑑依據，更為學校教育品質確保之根本，此乃突顯建構校長永續領導指標之重要性。在此背景脈絡之下，不難看出校長永續領導對於學校永續經營發展之重要性，因此本文乃針對國民中小學校長永續領導採取實證性之研究，以「模糊德懷術」(Fuzzy Delphi Method)與「層次分析法」(Analytic Hierarchy Process, AHP)進行調查研究，將所有相關因素納入探討，並以簡單之層次架構呈現以獲取整體脈絡後加以綜合評估，進而以具體數值顯示出各層面、項目及指標之優先次序與權重，以完善國民中小學校長永續領導指標及權重體系，做為各級教育主管機關制定政策、國民中小學校務發展以及未來研究之參考，便成為本研究主要動機之三。

基於以上研究動機所述，本研究之主要目的如下：

- (一) 發展國民中小學校長永續領導指標之層面與內涵。
- (二) 建構適切的國民中小學校長永續領導指標及權重之體系。

## 貳、文獻探討

早先興起的永續發展之概念，其具有多元性與整合性的特質，內涵含括經濟的觀點、環境的角度與社會發展的考量，且主張持續性的發展以創造合理的經濟榮景、環境品質以及社會公平，以達到一種均衡的狀態（張子超，2004；許惠茹，2008；楊冠政，2001；Kuenkel, 2008）。而永續領導之概念便起源於生態學中環境「永續」發展之目標，校長如何將永續發展融入學校領導實務中，使永續領導能讓學校成員建立共同願景，使學校教育發展能持續性的改進與進步，以謀求共榮共享之永續發展與學校經營之目標成效，是有其必要性與可行性。因此，研究者根據國內外相關文獻，茲就永續領導之意涵與永續領導指標及權重體系之初步建構，分別闡述說明如下。

## 一、永續領導之意涵

一般對於永續性（sustainability）的概念提出，大多溯及於1980年Lester Brown所著《世界保育策略》（The World Conservation Strategy），其將永續社會界定為當一個社會在滿足本身之需求時，將不會降低或危害到下一代發展機會的情況。永續領導的概念即源於永續發展的思想脈絡，由永續性、永續發展的思想延伸應用至教育領域。因此，隨著永續發展理念之興起，國內外學者專家開始探究善用永續領導之校長與學校，其值得參考之相關成效及作法，而永續領導之意義與內涵，國內外學者看法仍不盡相同，茲分析如下：

### （一）永續領導之意義

Fullan（2005）認為永續領導是一種有系統的能力，可以持續改善並能符合人類生存目的之深層價值能力。Davies（2007）則認為永續領導是由支持學校長程發展的各種關鍵因素所組成，永續領導在建立一種基於讓所有人皆能邁向成功的道德目的之領導文化。葉連祺（2009）認為永續領導係指，領導者考量環境因素，以提升永續性為指導原則，以促進組織永續發展與發展學生學習為目標，所表現出的領導行為與歷程。Hargreaves與Fink（2007）則進一步具體將永續領導定義為，永續的教育領導與改進，可以維持並發展每個人的深度學習，使之廣泛推展並持續永久（spreads and lasts），並採用不傷害他人的方式來進行，方法上必須能有利於自身週遭現況與未來相關利害關係人之權益。

江志正（2008）認為永續是指在教育變革與學校領導上，能以不傷害未來世代滿足需求的前提，投入持續的改善，且能以切合人類目的之深層價值的能力，來追求教育目的之實踐，並獲得教育的持續發展，而永續領導就是把握此本質內涵所進行之教育領導。黃旭鈞（2012）亦將永續領導定義為，其理念就是一種道德作為，永續領導強調所有生命的價值與所有生命在手段與目的之交互依存性，所以永續領導是一種道德的概念，也是一種道德的實踐，是追求達成道德目的之領導文化。吳清山與林天祐（2010）則認為永續領導係指領導者在領導過程中，激勵被領導者能夠建立分享責任觀念，共同致力於社會的永續發展，避免過度消耗人力和物力資源，導致教育和社區遭破壞，影響到整體性和長期性社會發展。

綜上所述，茲將永續領導之意義歸納為：係指以道德目的與永續發展為領導方針，在過程中強調學校之創新發展與延續傳承，關注成員的行為需求以及能量的再生與復原力，並建立成員之權責共享、團隊合作以及深廣學習之氛圍，能有系統的領導學校符應社會環境之變遷，整合內外部資源的運用與維護，以促使學校教育之廣泛發展與持續改善，進而確保教育品質績效與學校永續發展。

## （二）永續領導之內涵

永續領導發展之概念是受到近年來受到學術界與決策者的關注，成為世界各國之趨勢，許多學者亦主張領導的永續性是現今教育議題中最適合放在核心目標之議題之一（Davies, 2007; Fullan, 2005; Hargreaves & Fink, 2006; Mulford, 2005）。並且從永續領導之相關內涵可發現，永續領導雖有諸多功能，也帶來許多改變，若永續領導要能發揮效益，則需要在學校組織文化中受到各利害關係人之信賴與接受，領導者之角色如何在永續領導的推展中發揮其有利條件，便扮演了舉足輕重的地位。茲針對國內外學者對於永續領導內涵之相關看法（江志正，2008；吳清山、林天祐，2010；高慧容，2008；黃旭鈞，2012；葉連祺，2009；Davies, 2007; Fullan, 2005; Hargreaves & Fink, 2003, 2007），歸納說明如下，並整理如表 1 所示。

由表 1 歸納觀之，本研究茲將國民中小學校長永續領導指標之內涵劃分為五大層面、十個項目，包括：道德與永續取向（社會與正義之關懷、永續發展教育取向）、權責分享與合作（權利與責任之分享、廣泛參與相互合作）、主動與專業學習（深度與廣度之學習、社群與網絡之建構）、創新發展與傳承（持續不斷發展創新、延續傳承知識經驗）、資源運用與維護（相關資源應用發展、能量的再生與復原），以建構較適切國民中小學校長永續領導之指標，茲就其內涵說明如下。

### 1. 道德與永續取向

學校永續領導必須關注教育的永續發展，重視學校生態保護、並須兼守社會正義的道德責任，才能確保教育品質（吳清山、林天祐，2010）。Hargreaves 與 Fink(2004)亦提及永續領導需有益於所有學校成員與學生，而非為了少數人來犧牲其他多數人，並在社會公平正義的原則下，永續領

表 1 永續領導層面內涵彙整表

| 層面                          | 道德與永續<br>取向          |                      | 權責分享與<br>合作          |                      | 主動與專業<br>學習          |                      | 創新發展與<br>傳承          |                      | 資源運用與<br>維護          |                      |
|-----------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                             | 社會<br>與正<br>義之<br>關懷 | 永續<br>發展<br>教育<br>取向 | 權利<br>與責<br>任之<br>分享 | 廣泛<br>參與<br>相互<br>合作 | 深度<br>與廣<br>度之<br>學習 | 社群<br>與網<br>絡之<br>建構 | 持續<br>不斷<br>發展<br>創新 | 延續<br>傳承<br>知識<br>經驗 | 相關<br>資源<br>應用<br>發展 | 能量<br>的再<br>生與<br>復原 |
| Davies<br>(2007)            |                      | ●                    | ●                    | ●                    | ●                    |                      | ●                    |                      |                      |                      |
| Fullan<br>(2005)            | ●                    | ●                    |                      | ●                    |                      | ●                    | ●                    |                      |                      | ●                    |
| Hargreaves &<br>Fink (2003) | ●                    |                      | ●                    |                      | ●                    |                      | ●                    | ●                    | ●                    |                      |
| Hargreaves &<br>Fink (2007) | ●                    | ●                    | ●                    | ●                    | ●                    |                      | ●                    | ●                    | ●                    |                      |
| 江志正<br>(2008)               | ●                    | ●                    | ●                    |                      | ●                    |                      | ●                    | ●                    |                      | ●                    |
| 吳清山與<br>林天祐 (2010)          |                      | ●                    | ●                    |                      |                      |                      | ●                    |                      |                      |                      |
| 高慧容<br>(2008)               | ●                    |                      | ●                    | ●                    | ●                    | ●                    | ●                    | ●                    | ●                    |                      |
| 黃旭鈞<br>(2012)               | ●                    |                      | ●                    | ●                    | ●                    |                      | ●                    | ●                    |                      | ●                    |
| 葉連祺<br>(2009)               | ●                    | ●                    |                      |                      | ●                    |                      |                      |                      |                      |                      |
| 小計                          | 7                    | 6                    | 7                    | 5                    | 7                    | 2                    | 8                    | 6                    | 3                    | 3                    |
| 合計                          | 13                   |                      | 12                   |                      | 9                    |                      | 14                   |                      | 6                    |                      |

導不只為了持續改善學校自身之改善,同時兼顧學校所有成員與學生之行為能間接影響整體社會環境。另外,永續是持長遠視野的,能以長遠的角度及系統的思維前瞻未來,並能擴展視野及思考事務的角度追求永續的發展(江志正,2008;Fullan,2005)。因此,永續領導之道德與永續取向係指領導者能運用系統的思維與前瞻的視野關注教育的永續發展,並引導學校成員能思考教育責任,以符應道德倫理與社會正義,並兼顧學校內外之情況與尊重多元差異,以提升學生學習成效與個人成長。

## 2. 權責分享與合作

Hargreaves 與 Fink (2003, 2006) 指出，領導者必須學習將領導能力加以擴散，意即具備分散以及分享責任之能力。當今的學校領導必須是一種責任的分享，它形成一種主動與機會的文化，而當「分佈式領導」完全發揮影響力時，屆時學校成員、學生和家長將共同負起永續革新的責任(張明輝，2005)。故領導者應重視成員間分佈式領導功能的發揮，鼓勵教師與相關人員對自身工作負起責任也具有責任意識，同時也強調是集體責任(黃旭鈞，2008)。因此，永續領導之權責分享與合作係指學校領導者必須以身作則，強調學校成員之團隊合作與權責意識，並透過激勵和授權之分佈領導風格來凝聚共識與建立願景，共同參與校務運作並提升學校品質績效。

## 3. 主動與專業學習

永續領導之目標希冀能在學校場域中建立一種學習的文化，有系統地讓學生能從簡單的訊息取得，進化到復雜抽象的知識學習，進而深度轉化為學習智慧(Davies, 2007)。Fullan (2005) 曾提出永續之達成需要所有教師和校長等成員不斷學習，並促使學校成員和學區家長共同形成一個學習社群。高慧容(2008)亦指出領導者應要能夠與周遭社群進行知識與資源的相互連結，進行資源共享與應用，並在思維上跳脫以往格局，將大環境的發展納入考量，才能有效促成永續發展。因此可知，永續領導之主動與專業學習係指透過學習社群來進行資源與經驗之共享與應用，並透過教育場域中之實踐，形塑主動學習態度與專業知識的轉化學習歷程，從過程中不斷地反省改善成長與深度專業學習。

## 4. 創新發展與傳承

永續領導必須建立在傳承與創新基礎之上，才能可長可久。Hargreaves 與 Fink (2006, 2007) 提到，掌握優良傳統，除了有助了解學校的來龍去脈，為何學校會有現在這樣的作為，同時亦有助於了解界定學校文化之規範、價值觀以及信念，亦可形塑學校場域中之英雄事蹟、習俗、傳統、儀式、符號，形成學校的核心價值。由此可知，永續領導之創新發展與傳承應能尊重並持續援用學校歷史與優勢經驗來架構學校願景與目標，並植基於學校的價值、制度以及文化等優良傳統，以前瞻的思維來採取積極的作為進行創新發展。



## 5. 資源運用與維護

在學校場域中，資源一般可分為環境、人力以及物力資源，學校發展應該尊重資源差異以及欣賞差異之價值，更能強化組織之能量，可知永續領導在強調教育發展過程中，能持續創造可用資源而延續未來之發展。黃旭鈞(2012)即指出，永續領導除了重視領導者有效地管理自己的能量外，亦重視管理、關心、投資並更新部屬的集體能量，即如同 Hargreaves 與 Fink (2006) 所提永續領導中「精力充沛」原則，要開發資源而非耗盡物質與人力資源，以更新、釋放與再生人力之能量。因此可知，永續領導之資源運用與維護在於強調領導者應重視與體認人力與物力資源的發展與再生，能考量整體學校環境系統以有效運用資源，透過建立信任關懷與有效管理，來強化資源的再生與復原力培養，進而維護多元資源之豐沛能量。

## 二、永續領導指標之初步建構

本研究之指標體系架構分為「永續領導層面－永續領導項目－永續領導指標」三個層次，由永續領導之相關研究文獻、學者專家以及教育實務工作者所提出之校長永續領導之內容分析、歸納而得之。為求得認可指標內容更加完備、意義更加完整，研究者先透過分析篩選適切指標，且進一步綜合歸納後，再予以文句潤飾，作成初步之國民中小學校長永續領導指標內容，茲將國民中小學校長永續領導指標體系之架構與相關指標內容析論說明如下。

### (一) 初步建構之國民中小學校長永續領導指標體系之架構

國民中小學校長永續領導指標之系統架構，乃以國內外相關校長永續領導研究文獻為依據來源，然可能因學者或教育機構之需求與背景不同而有不同之內容，但均融入本研究指標之領導層面與領導項目中，茲將永續領導層面與永續領導項目之內容呈現，並進一步建構國民中小學校長永續領導指標體系之架構，其體系架構如圖 1。

### (二) 建構國民中小學校長永續領導指標

綜合上述文獻探討之結果，參酌校長永續領導指標之建構概念，以及考量國民中小學校長永續領導現況之可行性，將其統整歸納再予以潤飾後，初步獲得 5 大領導層面、10 個領導項目，以及其所屬 52 個領導指標，本研究之國民中小學校長永續領導之各層面、項目及指標對應關係如表 2。

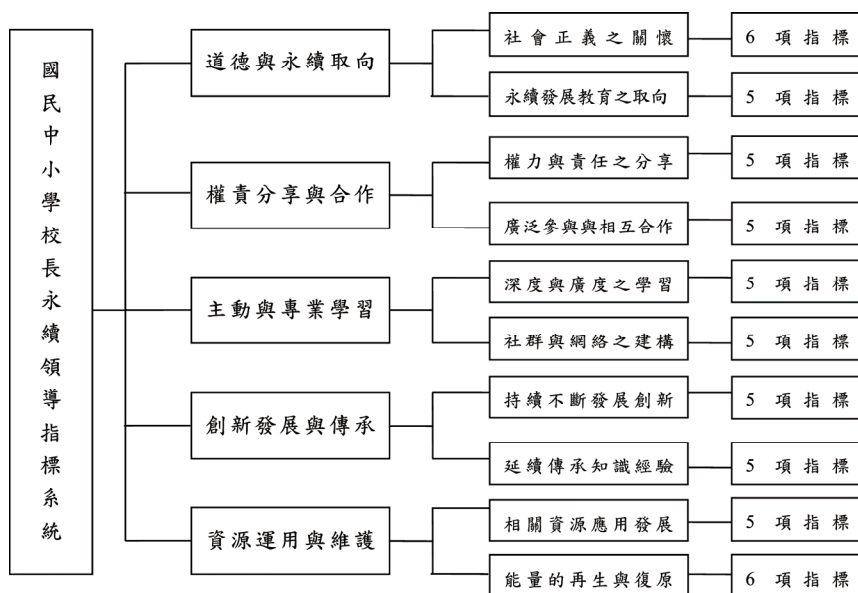


圖 1 國民中小學校長永續領導指標系統架構

表 2 國民中小學校長永續領導指標彙整表

| 層面                    | 項目            | 校長永續領導指標                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 一、<br>道德與<br>永續<br>取向 | 1-1 社會正義之關懷   | 1-1-1 校長能依據學校成員的個別需求，提供多元與適性化的關懷協助。<br>1-1-2 校長能引導成員思考教育責任，使教學理念能符應道德倫理與社會正義。<br>1-1-3 校長能與成員共同關懷協助弱勢學生的學習成長。<br>1-1-4 校長能考量社會的公平正義，來追求學校組織教育目標的達成。<br>1-1-5 校長在處理學校成員事務時，能不以犧牲他人或他校之利益來取得均衡的公平性。<br>1-1-6 校長能重視多元差異，以追求與社會環境、成員間的和諧共處，以利永續發展。 |
|                       | 1-2 永續發展教育之取向 | 1-2-1 校長在校務政策執行或活動推展時，能重視永續發展的理念。<br>1-2-2 校長能與成員凝聚共同願景，以有效落實永續發展教育之目標。                                                                                                                                                                        |

(續下頁)

| 層面                        | 項目           | 校長永續領導指標                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                    |              |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                        |
|---------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |              | 1-2-3 校長能掌握整體社會環境之發展，使學校能因應環境變遷而永續經營發展。<br>1-2-4 校長能以前瞻的角度來看待校務問題以及周遭事物，以發揮永續發展之領導能力。<br>1-2-5 校長能建構永續經營的組織文化，成為組織不斷革新發展的觸媒劑。                                             |                                                                                                                                                                                                    |              |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                        |
| 二、<br>權責<br>分享<br>與<br>合作 | 2-1 權利與責任之分享 | 2-1-1 校長能根據學校成員之能力，來分配適當的權力責任與職務工作。<br>2-1-2 校長能讓學校成員清楚了解權利與責任是一體的。<br>2-1-3 校長能聽取學校成員對於校務經營之不同意見。<br>2-1-4 校長能適時提供學校成員有展現能力與領導的機會。<br>2-1-5 校長能有效善用激勵策略，使學校成員能樂於權力與責任分享。 |                                                                                                                                                                                                    |              |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                        |
|                           |              | 2-2 廣泛參與相互合作                                                                                                                                                              | 2-2-1 校長能促進各處室之有效溝通、協調以及合作。<br>2-2-2 校長能積極鼓勵學校成員參與學校之各項會議與活動。<br>2-2-3 校長能提供各種機會，讓學校成員能在不同職務中有共同合作的機會。<br>2-2-4 校長能聯繫學校行政人員、教師、學生以及家長，能廣泛參與學校事務並建立合作夥伴關係。<br>2-2-5 校長能建立資訊公開的對話平台，提供所有成員能有暢通之溝通管道。 |              |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                        |
|                           |              |                                                                                                                                                                           | 三、<br>主動<br>與<br>專業<br>學習                                                                                                                                                                          | 3-1 深度與廣度之學習 | 3-1-1 校長能協助學校成員進行垂直與水平式的學習。<br>3-1-2 校長能帶領學校成員了解專業學習的方式。<br>3-1-3 校長能積極鼓勵學校成員主動專業學習與在職進修。<br>3-1-4 校長能帶領學校成員培養學以致用之能力。<br>3-1-5 校長能培養學校成員能具備批判與省思之能力。 |                                                                                                                                                        |
|                           |              |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                    |              | 3-2 社群與網絡之建構                                                                                                                                          | 3-2-1 校長能鼓勵學校成員主動組成不同之學科領域之專業學習社群。<br>3-2-2 校長能鼓勵學校成員在內、外部溝通平台，來進行教育專業成果之分享。<br>3-2-3 校長能協助外部社區發展，以獲得社區人士與家長之支持與合作。<br>3-2-4 校長能與他校組成網絡關係，以進行校際間之資源共享。 |

(續下頁)

| 層面                                    | 項目               | 校長永續領導指標                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       |                  | 3-2-5 校長能考量社會整體之發展，將學校責任之觀念擴大為學區或社區之責任。                                                                                                                                                           |
| 四、<br>創新<br>發展<br>與<br>傳<br>承         | 4-1 持續不斷<br>發展創新 | 4-1-1 校長能重視並支持學校成員之創新行動與變革，以提升學校效能。<br>4-1-2 校長能與學校成員定期重新審視與不斷更新學校之發展目標與願景。<br>4-1-3 校長會鼓勵與支持學校成員發展創新教學策略，以改善學生學習成效。<br>4-1-4 校長能以開闊且前瞻的視野來規劃學校未來發展。<br>4-1-5 校長能善用新興領導模式，來引導學校成員創新思考與學校永續發展。     |
|                                       | 4-2 延續傳承<br>知識經驗 | 4-2-1 校長能了解學校文化之歷史脈絡與現況發展。<br>4-2-2 校長能將學校之歷史與經驗做完整而詳細的記錄。<br>4-2-3 校長能承襲學校過去的發展基礎，並樂意分享相關領導經驗。<br>4-2-4 校長能運用全新思考模式來延續過去學校發展運作之成效基礎。<br>4-2-5 校長之辦學目標具有延續性，不易受職務之更迭而有巨大變動。                       |
| 五、<br>資<br>源<br>運<br>用<br>與<br>維<br>護 | 5-1 相關資源<br>應用發展 | 5-1-1 校長能帶領學校成員發展各種知識與技能。<br>5-1-2 校長能善用學校相關資源，建構發展專業學習網絡。<br>5-1-3 校長能重視人力與物力資源發展等影響學校進步之關鍵因素。<br>5-1-4 校長能有效運用相關資訊科技，整合學校內外部資源。<br>5-1-5 校長會善用輪調制度，使每位成員都能學習不同工作職務性質並能有效相互支援。                   |
|                                       | 5-2 能量的再生<br>與復原 | 5-2-1 校長對於學校成員之傑出表現，能適時給予公開表揚。<br>5-2-2 校長會鼓勵學校成員在專業領域上能相互尊重與信任。<br>5-2-3 校長在學校場域中能營造正向和諧之氛圍。<br>5-2-4 校長能考量學校成員之辛勞，給予適度的關懷。<br>5-2-5 校長對於人力資源的工作量要求合理。<br>5-2-6 校長能妥善管理各項資源並開拓外部資源，以維護多元資源之豐沛能量。 |

準此以觀，在社會變遷快速與績效責任本位的教育改革趨勢下，本研究因應永續領導理念的興起，初步歸納出國民中小學校長 5 大領導層面，社會正義之關懷等 10 個領導項目，以及所屬 52 個領導指標，透過文獻探討與實證研究來建構國民中小學校長永續領導指標之理論架構，以促使校長對於永續領導之推動與實踐，透過永續領導道德與永續取向、權責分享與合作、主動與專業學習、創新發展與傳承、資源運用與維護等理念，創造更多元適性與公平正義之教育環境，使學校能符應社會趨勢進而永續經營發展。

## 參、研究設計與實施

### 一、研究進程架構

本研究考量國民中小學校長永續領導指標建構內容之客觀性、實用性，首先進行國內外有關永續領導之相關文獻探討；其次，據以研擬本研究之理論架構，並依據所研擬之研究架構，統整歸類相關文獻並將其納入研究架構中，整理出 5 大領導層面、10 個領導項目，以及其所屬 52 個領導指標；再者，依據所建構之校長永續領導雛形，透過學者專家與國民中小學教育實務工作者進行專家效度問卷檢視，實施指標之修訂與增刪，使初步指標體系架構雛形能更貼近於教育現場（詳如圖 1）；再針對修訂後之指標進行實徵分析，分別以模糊德懷術與層次分析法進行指標系統之篩選與權重分析；最後，完成國民中小學校長永續領導指標及權重體系之建構。本研究之進程架構說明如圖 2 所示。

茲就研究進程架構圖之路徑 A 和路徑 B 中的資料處理與統計方法說明如下：

1. 路徑 A: 本研究依文獻探討結果建構出國民中小學校長永續領導指標後，進行模糊德懷術問卷調查，為降低調查次數，並將調查過程中無法避免之模糊性納入考慮，更忠實地表現群體之意見，採取模糊德懷術分析，以三角模糊數來測量和整合專家意見，作為篩選、建構國民中小學校長永續領導指標之依據。

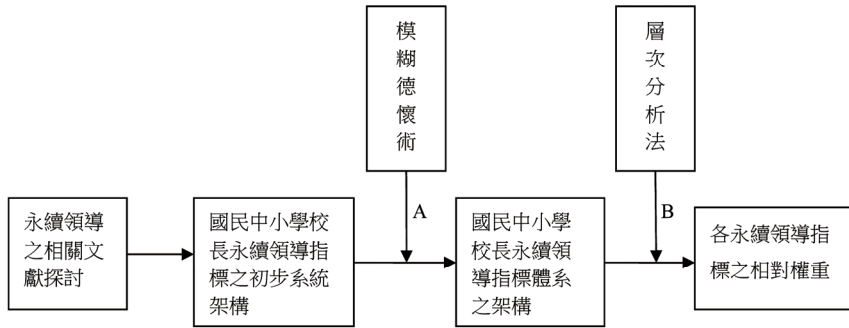


圖 2 研究進程架構

2. 路徑 B：本研究依據模糊德懷術之問卷調查結果，擬定「國民中小學校長永續領導相對權重調查問卷」，採取層次分析法進行分析，將複雜的問題系統化並由不同的層面給予層次分解，透過量化的方法覓得脈絡後加以綜合評估，以建構國民中小學校長永續領導指標之權重體系。

## 二、研究對象

發展國民中小學校長永續領導指標之過程中，應由國民中小學之利害關係人共同參與，利害關係人應包含主管教育行政機關人員、學校行政人員、校長、主任、教師、家長以及學生。但實際上，校長永續領導可用性指標與其權重的評定具有其專業性，一般人恐難勝任此項工作，因此，本研究採用立意取樣方式選取參與專家效度、模糊德懷術研究以及層次分析法（AHP）之專家，對專家之資格與條件加以限定。故將母群體之範圍界定為實際參與教育領域工作之學校人員或大專校院教師，並具備教育行政專業知識者。其中，專家效度諮詢人員共計有 7 位學者專家與 3 位國民中小學校長；模糊德懷術及層次分析法諮詢人員共計有 20 位在教育行政領域有授課、專門著作、專題研究或曾擔任教育行政人員之學者專家與實際參與教育行政工作之國民中小學校長或行政人員進行填答。

## 三、研究工具

本研究初步所建構之「國民中小學校長永續領導指標之建構調查問卷」，其問卷之基本架構係根據理論與相關文獻綜合歸納，並參酌國民中

小學實際之教育現況編製而成，包括道德與永續取向、權責分享與合作、主動與專業學習、創新發展與傳承、資源運用與維護等五大層面及相關指標。並針對上述調查問卷進行專家效度檢視，參酌學者專家與教育實務工作者之意見，進行問卷指標題項之修正與保留，共計保留為 52 項指標。

再進行模糊德懷術之調查，以 10 點量表之形式，請專家小組成員評定每個指標之重要性程度，分別填入「最佳單一值（最佳值）」、「最低可接受值（最小值）」、「最高可接受值（最大值）」，以篩選出適當且據專家共識之評估指標。最後以層次分析法調查，藉由問卷之評估指標係以「重要性程度」之區間範圍來評定，評定方式以九點量表之比較形式（9：1 至 1：9，計有 17 個選項），依序進行指標問卷之兩兩成對比較，評定每個指標之重要性程度，進行一致性考驗與對偶比較矩陣來建立各項指標、項目及層面之相對權重。

## 肆、研究結果與討論

本研究旨在建構國民中小學校長永續領導指標及權重體系，茲就其層面、項目與指標篩選之研究結果與討論如下。

### 一、模糊德懷術之指標篩選

根據「國民中小學校長永續領導指標建構之調查問卷」所蒐集的資料數據，求得三角模糊數值的最大值、最小值與幾何平均數，再經由灰色地帶檢定法，進行檢驗專家意見是否達到收斂，最後計算出各認可指標的專家共識重要程度值。其專家共識重要程度  $G^i$  值，其數值越高代表專家共識程度越高且重要性越高。本研究係採用  $G^i$  值在 7.00 以上作為本研究初步之檢定門檻值，以選出適當且具專家共識的評估指標，形成本研究之國民中小學校長永續領導指標。

根據模糊德懷術之分析結果，在「道德與永續取向」層面之 11 項指標經過篩選後，本向度均予以保留；在「權責分享與合作」層面之 10 項指標經過篩選後，本向度均予以保留；在「主動與專業學習」層面之 10 項指標經過篩選後，本向度均予以保留；而在「創新發展與傳承」層面之 10 項指標經過篩選後，共刪除 1 項指標，該指標為 4-2-2「校長能將學校

之歷史與經驗做完整而詳細的記錄」，其  $G^i$  值為 6.99 未達本研究之檢定門檻值 7.0，故予以刪除；在「資源運用與維護」層面之 11 項指標經過篩選後，共刪除 1 項指標，該指標為 5-1-3「校長能重視人力與物力資源發展等影響學校進步之關鍵因素」其  $G^i$  值為 6.70 未達本研究之檢定門檻值 7.0，故予以刪除。因此，國民中小學校長永續領導指標經過模糊德懷術篩選後以取得共識評估指標共計 50 項。

## 二、層次分析法之權重分析

本研究以層次分析法進行指標權重之分析 (Saaty, 2008)，首先以一致性指標 (consistency index, C.I.) 檢測，排除填答不完全與  $C.I. > 0.1$  者；其次為驗證本研究所採用之層次分析法所獲得意見是否可用，採用 Saaty (1980) 之建議，以一致性指標與一致性比率 (consistency rate, C.R.) 來檢定比較矩陣之一致性，依 Saaty 之見解，若  $C.I. = 0.1$  表示前後判斷完全具一致性； $C.I. > 0.1$ ，則表示前後判斷不一致； $C.I. \leq 0.1$  為可容許的偏差，表示一致性達到可接受的水準。統計分析結果本研究各指標層面之 C.I. 值介於 0.028 至 0.073，C.R. 值則介於 0.025 至 0.084，顯示採用層次分析法所獲得之意見具一致性且達可用水準。以層次分析法進行分析，共選取 50 項指標進行指標相對權重分析與排序，分析結果如表 3 至表 12。

(一) 道德與永續取向層面：分為社會正義之關懷、永續發展教育之取向

在道德與永續取向層面—社會正義之關懷中，各指標之權重以指標 1-1-2「校長能引導學校成員思考教育責任，使教師之教學理念能符應道德倫理。」、指標 1-1-3「校長能與成員共同關懷協助弱勢學生的學習成長」最為重要，其權重分別為 0.264、0.216，其餘指標 1-1-1、1-1-4、1-1-5、1-1-6 之權重相對較輕，重要性相對較低。研究顯示可知，近年來開始著重於教育公平、教育績效等議題，身為學校領導者的校長帶領每位教育成員關心學校中的道德價值，並能認同所有學生身分並提供廣泛且有效的學習機會 (Day, 2005)。因此，諮詢專家與學者重視永續領導能引領成員面對自身的教育責任與公平正義的觀點，能使教學發揮有教無類之精神，其與江志正 (2008)、高慧容 (2008)、葉連祺 (2009)、Fullan (2005)、Hargreaves 與 Fink (2003) 之看法具有一致性。



表3 社會正義之關懷向度指標內涵權重分析表

| 向度                 | 內涵                                         | 權重值   | 權重排序 |
|--------------------|--------------------------------------------|-------|------|
| 1-1<br>社會正義<br>之關懷 | 1-1-1 校長能依據學校成員的個別需求，提供適性化的關懷協助。           | 0.138 | 4    |
|                    | 1-1-2 校長能引導學校成員思考教育責任，使教師之教學理念能符應道德倫理。     | 0.264 | 1    |
|                    | 1-1-3 校長能與成員共同關懷協助弱勢學生的學習成長。               | 0.216 | 2    |
|                    | 1-1-4 校長能考量社會的公平正義，來追求學校組織教育目標的達成。         | 0.158 | 3    |
|                    | 1-1-5 校長在處理學校教育事務時，能以不犧牲他人或學校之利益來取得公平性之均衡。 | 0.103 | 6    |
|                    | 1-1-6 校長能重視多元差異，以追求與社會環境、學校成員間的和諧共處。       | 0.121 | 5    |

C.I. = 0.034, C.R. = 0.031

註: C.I. < 0.1 為可容許之偏差，表示一致性達可接受之水準。

表4 永續發展教育之取向向度指標內涵權重分析表

| 向度                       | 內涵                                      | 權重值   | 權重排序 |
|--------------------------|-----------------------------------------|-------|------|
| 1-2<br>永續發展<br>教育之取<br>向 | 1-2-1 校長在推動校務政策時，能重視永續發展的理念。            | 0.218 | 3    |
|                          | 1-2-2 校長能與成員凝聚共同願景，以有效落實永續發展教育之目標。      | 0.246 | 2    |
|                          | 1-2-3 校長能掌握整體社會環境之變化，使學校能因應環境變遷。        | 0.107 | 5    |
|                          | 1-2-4 校長能以前瞻的角度來看待校務問題以及周遭事物，以促使學校永續發展。 | 0.321 | 1    |
|                          | 1-2-5 校長能形塑永續經營的組織文化，促使組織不斷革新與發展。       | 0.108 | 4    |

C.I. = 0.035, C.R. = 0.028

註: C.I. < 0.1 為可容許之偏差，表示一致性達可接受之水準。

表 5 權利與責任之分享向度指標內涵權重分析表

| 向度                         | 內涵                            | 權重值   | 權重排序 |
|----------------------------|-------------------------------|-------|------|
| 2-1<br>權利與責任之分享            | 2-1-1 校長能根據學校成員之能力，來適當分配職務工作。 | 0.129 | 4    |
|                            | 2-1-2 校長能讓學校成員清楚了解權利與責任是一體的。  | 0.121 | 5    |
|                            | 2-1-3 校長能聽取學校成員對於校務經營之意見。     | 0.154 | 3    |
|                            | 2-1-4 校長能適時提供學校成員有展現能力的機會。    | 0.324 | 1    |
|                            | 2-1-5 校長能運用激勵策略，使學校成員能樂於責任分享。 | 0.266 | 2    |
| C.I. = 0.049, C.R. = 0.043 |                               |       |      |

註: C.I. < 0.1 為可容許之偏差，表示一致性達可接受之水準。

表 6 廣泛參與相互合作向度指標內涵權重分析表

| 向度                         | 內涵                                            | 權重值   | 權重排序 |
|----------------------------|-----------------------------------------------|-------|------|
| 2-2<br>廣泛參與相互合作            | 2-2-1 校長能促進各處室之有效溝通與協調。                       | 0.268 | 1    |
|                            | 2-2-2 校長能積極鼓勵學校成員參與學校之各項活動。                   | 0.156 | 4    |
|                            | 2-2-3 校長能提供各種機會，讓不同職務之學校成員有共同合作之機會。           | 0.153 | 5    |
|                            | 2-2-4 校長能整合學校所有相關利害關係人之互動，以廣泛參與學校事務並建立合作夥伴關係。 | 0.193 | 3    |
|                            | 2-2-5 校長能建立資訊公開的對話平台，提供所有成員暢通之溝通管道。           | 0.23  | 2    |
| C.I. = 0.051, C.R. = 0.043 |                                               |       |      |

註: C.I. < 0.1 為可容許之偏差，表示一致性達可接受之水準。

表7 深度與廣度之學習向度指標內涵權重分析表

| 向度                         | 內涵                             | 權重值   | 權重排序 |
|----------------------------|--------------------------------|-------|------|
| 3-1<br>廣泛參與<br>相互合作        | 3-1-1 校長能協助學校成員進行垂直深化與水平廣泛式學習。 | 0.185 | 3    |
|                            | 3-1-2 校長能帶領學校成員了解專業學習的重要性      | 0.233 | 2    |
|                            | 3-1-3 校長能鼓勵學校成員主動參與專業學習與在職進修。  | 0.334 | 1    |
|                            | 3-1-4 校長能帶領學校成員培養學以致用之能力。      | 0.106 | 5    |
|                            | 3-1-5 校長能激勵學校成員具備批判與省思之能力。     | 0.142 | 4    |
| C.I. = 0.065, C.R. = 0.058 |                                |       |      |

註: C.I. < 0.1 為可容許之偏差，表示一致性達可接受之水準。

表8 社群與網絡之建構向度指標內涵權重分析表

| 向度                         | 內涵                                      | 權重值   | 權重排序 |
|----------------------------|-----------------------------------------|-------|------|
| 3-2<br>社群與網<br>絡之建構        | 3-2-1 校長能鼓勵學校成員主動組成不同學科領域之專業學習社群。       | 0.29  | 1    |
|                            | 3-2-2 校長能運用內、外部溝通平台，以進行教育專業成果之分享。       | 0.193 | 3    |
|                            | 3-2-3 校長能協助外部社區發展，以獲得社區人士與家長之支持與合作。     | 0.122 | 5    |
|                            | 3-2-4 校長能與他校組成網絡關係，以進行校際間之資源共享。         | 0.258 | 2    |
|                            | 3-2-5 校長能考量社會整體之發展，將學校責任之觀念擴大為學區或社區之責任。 | 0.137 | 4    |
| C.I. = 0.041, C.R. = 0.037 |                                         |       |      |

註: C.I. < 0.1 為可容許之偏差，表示一致性達可接受之水準。

表 9 持續不斷發展創新向度指標內涵權重分析表

| 向度                         | 內涵                                    | 權重值   | 權重排序 |
|----------------------------|---------------------------------------|-------|------|
| 4-1<br>持續不斷<br>發展創新        | 4-1-1 校長能重視並支持學校成員之創新行動與變革。           | 0.163 | 4    |
|                            | 4-1-2 校長能與學校成員定期審視與更新學校之發展目標與願景。      | 0.097 | 5    |
|                            | 4-1-3 校長會鼓勵與支持學校成員發展創新教學策略，以改善學生學習成效。 | 0.229 | 2    |
|                            | 4-1-4 校長能以開闊且前瞻的視野，來規劃學校未來發展。         | 0.17  | 3    |
|                            | 4-1-5 校長能善用領導模式，來引導學校成員創新思考與學校永續發展。   | 0.341 | 1    |
| C.I. = 0.051, C.R. = 0.043 |                                       |       |      |

註: C.I. < 0.1 為可容許之偏差，表示一致性達可接受之水準。

表 10 延續傳承知識經驗向度指標內涵權重分析表

| 向度                         | 內涵                                 | 權重值   | 權重排序 |
|----------------------------|------------------------------------|-------|------|
| 4-2<br>延續傳承<br>知識經驗        | 4-2-1 校長能了解學校文化之歷史脈絡與現況發展。         | 0.329 | 1    |
|                            | 4-2-2 校長能承襲學校過去的發展基礎，並樂意分享相關領導之經驗。 | 0.184 | 4    |
|                            | 4-2-3 校長能運用全新思考模式來轉化過去學校發展運作之成效。   | 0.208 | 3    |
|                            | 4-2-4 校長之辦學目標具有延續性，不受職務之更迭而有變動。    | 0.279 | 2    |
| C.I. = 0.041, C.R. = 0.036 |                                    |       |      |

註: C.I. < 0.1 為可容許之偏差，表示一致性達可接受之水準。

表 11 相關資源應用發展向度指標內涵權重分析表

| 向度                         | 內涵                                 | 權重值   | 權重排序 |
|----------------------------|------------------------------------|-------|------|
| 5-1<br>相關資源<br>應用發展        | 5-1-1 校長能帶領學校成員發展各種知能。             | 0.24  | 2    |
|                            | 5-1-2 校長能善用學校相關資源，建構專業學習網絡。        | 0.408 | 1    |
|                            | 5-1-3 校長能有效運用相關資訊科技，整合學校內外部資源。     | 0.183 | 3    |
|                            | 5-1-4 校長會善用輪調制度，使每位成員都能學習不同工作職務性質。 | 0.17  | 4    |
| C.I. = 0.028, C.R. = 0.025 |                                    |       |      |

註: C.I. < 0.1 為可容許之偏差，表示一致性達可接受之水準。

表 12 能量的再生與復原向度指標內涵權重分析表

| 向度                         | 內涵                                     | 權重值   | 權重排序 |
|----------------------------|----------------------------------------|-------|------|
| 5-2<br>能量的再<br>生與復原        | 5-2-1 校長會公開表揚學校成員之傑出表現。                | 0.121 | 6    |
|                            | 5-2-2 校長會鼓勵學校成員在專業領域上相互尊重與信任。          | 0.253 | 1    |
|                            | 5-2-3 校長在學校場域中能營造正向和諧之氛圍。              | 0.168 | 3    |
|                            | 5-2-4 校長能考量學校成員之辛勞，給予適度的關懷。            | 0.178 | 2    |
|                            | 5-2-5 校長對於學校成員工作量之要求合理。                | 0.135 | 5    |
|                            | 5-2-6 校長能妥善管理各項資源並開拓外部資源，以維護多元資源之豐沛能量。 | 0.145 | 4    |
| C.I. = 0.073, C.R. = 0.084 |                                        |       |      |

註: C.I. < 0.1 為可容許之偏差，表示一致性達可接受之水準。

在道德與永續取向層面－永續發展教育中，各指標之權重以指標 1-2-4「校長能以前瞻的角度來看待校務問題以及周遭事物，以促使學校永續發展」、1-2-2「校長能與成員凝聚共同願景，以有效落實永續發展教育之目標」、1-2-1「校長在推動校務政策時，能重視永續發展的理念」之權重，相較於指標 1-2-3、1-2-5 明顯較高，相對較為重要。研究顯示，根據《聯合國永續發展教育十年計畫》於 2012 年提出之《全球永續發展教育監控與評鑑報告》，指出永續發展教育涉及創新與多元的價值觀念(United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO], 2012)。故研究結果可知，在永續的概念下，好的領導者是須能具備前瞻的永續概念與變革的知識，能強化學校領導能量，以促使學校永續發展，其與吳清山、王令宜與黃建翔(2014)、Fullan(2002)、Hargreaves 與 Fink(2004)、UNESCO(2009)、Venkataraman(2009)之看法頗為一致。

(二) 權責分享與合作層面：分為權利與責任之分享、廣泛參與相互合作

在權責分享與合作層面－權利與責任之分享中，各指標之權重以指標 2-1-4「校長能適時提供學校成員有展現能力的機會」、2-1-5「校長能運用激勵策略，使學校成員能樂於責任分享」之權重相較於指標 2-1-1、2-1-2、2-1-3 明顯較高，顯示儘管校長有經營學校績效責任的壓力，仍應提供學校成員展現能力的機會，讓教師甚至是學生得到更大的自主空間，參與學習、教育及領導，並能善用激勵策略使成員能承擔教育責任的要求，積極為學校教育貢獻心力。從研究結果可知，吳清山與林天祐(2010)、Hargreaves 與 Fink(2006)之看法頗為一致，認為領導者能強調學校成員支團隊合作與權責意識，透過激勵和授權之領導風格來凝聚共識與建立願景，共同參與校務運作並提升學校品質績效。

在權責分享與合作層面－廣泛參與相互合作中，各指標之權重以指標 2-2-1「校長能促進各處室之有效溝通與協調」、2-2-5「校長能建立資訊公開的對話平臺，提供所有成員暢通之溝通管道」之權重相較於指標 2-2-2、2-2-3、2-2-4 明顯重要。研究結果顯示，校長若建立支持性的學校文化，以及創造合作的組織結構與環境，可促進各處室之有效溝通與協調，並能提升與所有相關利害關係人溝通互動，增進對學校特色發展及校務工作的了解，以提升校務活動參與及適時提供資源協助，進而形塑學校

創新合作氛圍。研究結果可知, 永續領導是一個互動的歷程, 將大環境的發展納入考量並對其他相關網絡建立互動關係, 才能有效促成學校永續發展, 其與吳清山等人(2014)、高慧容(2008)、Davies(2007)、Hargreaves與Fink(2007)具有一致性看法。

(三) 主動與專業學習層面: 分為深度與廣度之學習、社群與網絡之建構

在主動與專業學習層面—深度與廣度之學習中, 各指標之權重以指標3-1-3「校長能鼓勵學校成員主動參與專業學習與在職進修」、3-1-2「校長能帶領學校成員了解專業學習的重要性」之權重相較於指標3-1-1、3-1-5、3-1-4明顯重要。研究顯示, 學校在教學專業上給予支持, 有助於培養教師長期能力(Pella, 2011), 因此校長應鼓勵成員參與專業學習進修並給予充分的行政支持, 促使成員能不斷精進自我能力, 才能勝任多元社會變遷下的教育工作。研究結果與黃旭鈞(2012)、高慧容(2008)、Hargreaves與Fink(2007)等人之看法頗為相近, 領導者能帶領並支持學校成員瞭解學習的方法與做事的方式, 鼓勵成員透過主動漸進的方式兼顧水平與垂直面來持續專業學習與發展。

在主動與專業學習層面—社群與網絡之建構中, 各指標之權重以指標3-2-1「校長能鼓勵學校成員主動組成不同學科領域之專業學習社群」、3-2-4「校長能與他校組成網絡關係, 以進行校際間之資源共享」之權重相較於指標3-2-2、3-2-3、3-2-5明顯重要。研究顯示, 學校是有結構的組織, 但若有效率並取得卓越, 學校也必須是具認同感和共同規範所組合起來的社群(謝傳崇, 2014; Bourdieu, 1990; Wenger, 1999)。因此, 諮詢專家與學者相當重視校長能鼓勵學校成員主動組成不同學科領域之專業學習社群, 並形塑網絡關係進行溝通互動與資源共享, 其研究結果與高慧容(2008)、Hargreaves與Fink(2007)具有一致性看法。

(四) 創新發展與傳承層面: 分為持續不斷發展創新、延續傳承知識經驗

在創新發展與傳承層面—持續不斷發展創新中, 各指標之權重以指標4-1-5「校長能善用領導模式, 來引導學校成員創新思考與學校永續發展」、4-1-3「校長會鼓勵與支持學校成員發展創新教學策略, 以改善學生學習成效」之權重相較於指標4-1-1、4-1-2、4-1-4明顯重要。研究顯示, 學者專家認為, 在持續不斷發展創新向度中, 校長需善用領導模式引領成員創新

思考與永續發展之重要性，進而支持發展創新教學策略以改善學生學習成效。故學校若想要尋求進步和獲得良好的辦學經營績效，則學校領導者需有創新經營的理念、熱情及行動力 (Bossidy & Charan, 2002; Cormican & O'Sullivan, 2003)，研究結果與江志正 (2008)、高慧容 (2008)、黃旭鈞 (2012)、Hargreaves 與 Fink (2007) 等人之看法頗為相似。

在創新發展與傳承層面－延續傳承知識經驗中，各指標之權重以指標 4-2-1「校長能了解學校文化之歷史脈絡與現況發展」、4-2-4「校長之辦學目標具有延展性，不受職務之更迭而有變動」之權重相較於指標 4-2-2、4-2-3 明顯重要。Hargreaves 與 Fink (2006) 指出，教育上的變革容易規劃但實行困難，而要能持續更是特別艱辛。故研究顯示，諮詢專家學者認為校長永續領導在創新發展與傳承層面中，應重視校長了解學校文化之歷史脈絡與現況發展，才能使辦學目標具有延續性，不受職務更迭而有變動。其與江志正 (2008)、Fullan (2005)、Hargreaves 與 Fink (2007) 等人之看法頗具有一致性。

(五) 資源運用與維護層面：分為相關資源應用發展、能量的再生與復原

在資源運用與維護層面－相關資源應用發展中，各指標之權重以指標 5-1-2「校長能善用學校相關資源，建構專業學習網絡」、5-1-1「校長能帶領學校成員發展各種知能」之權重相較於指標 5-1-3、5-1-4 明顯重要。鑒於學校在開放系統大環境中，學校領導者不僅只著重於內部組織，領導者在開放系統中，必須兼顧外部環境，讓組織運作可以適應當代社會，以長期發展 (Kevin & Michael, 2011)，故研究顯示，若能有效善用學校內外部相關資源，並建構專業學習網路，將可帶領學校成員發展各種知能，因應快速變遷的知識經濟時代，促使學校能永續經營發展。研究結果與 Hargreaves 與 Fink (2003, 2007)、高慧容 (2008) 之研究結果具有一致性看法。

在資源運用與維護層面－能量的再生與復原中，各指標之權重以指標 5-2-2「校長會鼓勵學校成員在專業領域上相互尊重與信任」之權重相較於指標 5-2-1、5-2-3、5-2-4、5-2-5、5-2-6 明顯重要。研究顯示，在能量的再生與復原向度指標中，諮詢專家與學者較重視校長鼓勵學校成員在專業領域上之相互尊重與信任，凝聚學校成員共識並願意為學校奉獻心力，以



提升教育熱忱與合作夥伴關係，為學校注入永續經營發展新能量。故領導者若能營造學校成員在專業領域上建立相互尊重與信任關係，便可進一步連結學校內外部關係並為學校注入新能量，以形塑人力與物力資源的發展與再生，而研究結果與 Fullan (2005)、江志正 (2008)、黃旭鈞 (2012) 之看法頗為相近。

#### (六) 「國民中小學校長永續領導指標」各層面與項目之權重分析

藉由探究國民中小學校長永續領導指標及權重體系之分析，進行相對重要性排序，以瞭解評估各層面、項目之相對地位，茲就以下進行其研究結果之分析與討論。

由圖 3 可知，在國民中小學校長永續領導指標權重體系中，各層面之相對權重排序中，以道德與永續取向（相對權重值 0.335）為居第一；其次依序為權責分享與合作（相對權重值 0.216）、創新發展與傳承（相對權重值 0.18）、主動與專業學習（相對權重值 0.138），最後為資源運用與維護（相對權重值 0.131）。可知「道德與永續取向層面」是五大層面最為重要之層面，其與黃旭鈞 (2012)、Fullan、Hill 與 Crevola (2006)、Hopkins (2007) 之看法頗為相似，其皆認為建立共享永續之道德目的為學校永續發展之首要核心。

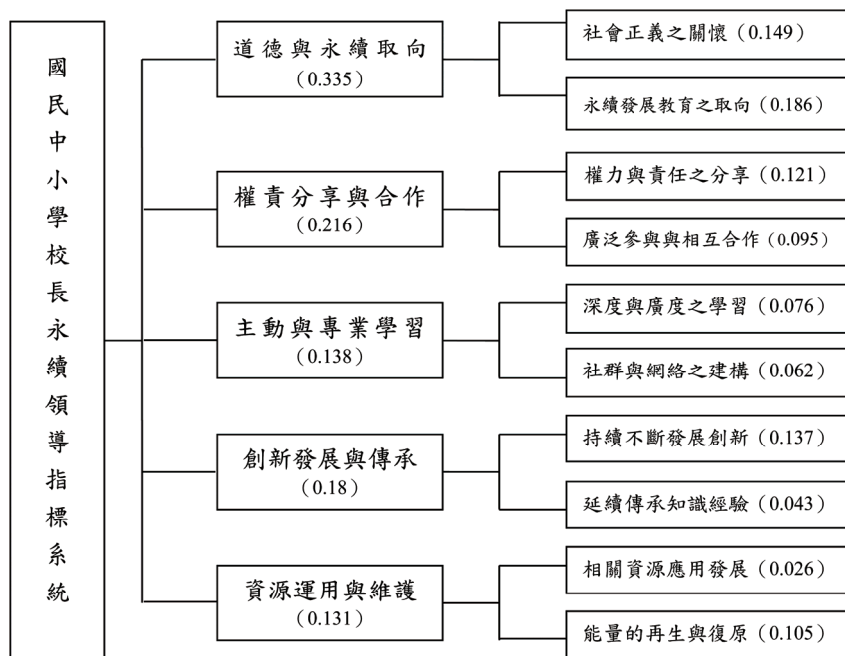


圖 3 國民中小學校長永續領導指標及權重體系之架構圖

而在國民中小學校長永續領導指標之各項目中，從其相對重要性之依序為，最重要為永續發展教育之取向（相對權重值 0.186）；其次依序為社會正義之關懷（相對權重值 0.149）及持續不斷發展創新（相對權重值 0.137），其為十大項目中前三個最重要之項目。其亦與本研究所歸納國內外學者對於永續領導內涵之相關看法頗為相近。研究顯示，校長在永續領導之事務中，應強調永續發展之教育理念，能持續不斷地因應社會環境變遷而進行有意義之教育革新，並秉持社會公平正義之原則，提供多元與適性化之學習環境，以確保所有成員之教育權益。

## 伍、結論與建議

根據文獻探討及研究結果分析與討論，獲得以下之結論與建議。

### 一、結論

(一) 國民中小學校長永續領導指標包括五大層面、十大項目及五十項指標，具有完整性和適切性

根據相關文獻探討，國民中小學校長永續領導指標之內涵可包括道德與永續取向、權責分享與合作、主動與專業學習、創新發展與傳承以及資源運用與維護五大層面；項目則包括社會正義之關懷、永續發展教育之取向、權利與責任之分享、廣泛參與相互合作、深度與廣度之學習、社群與網絡之建構、持續不斷發展創新、延續傳承知識經驗、相關資源應用發展以及能量的再生與復原。復經專家問卷之內容效度檢視、模糊德懷術及層次分析法等研究過程進行探究、修正以及篩選，國民中小學校長永續領導指標之內涵獲得實證支持。由此可知，其具備相關理論之依據與獲得實證研究之支持。

(二) 國民中小學校長永續領導指標中，道德與永續取向層面最為重要

從研究結果分析可知，在五大層面中，各層面之相對權重以「道德與永續取向」層面最為重要。研究顯示專家學者與實務教育人員認為，校長在領導方面應建立共享永續之道德目標，做為激勵與引導學校與所有成員發展方向之指引，使每位成員能依循學校教育願景貢獻心力，能以倫理準則為基礎，讓學校教育以道德目的為焦點並重視每位學生之學習發展，進而促使學校能適應社會變遷變而永續經營發展，並增進教育之品質與發展。故可知，永續領導必須以道德與永續做為核心理念，才能引導學校成員之作為符應道德倫理與社會正義，並以前瞻之思維創造長期永續而有意義之教育革新。

(三) 國民中小學校長永續領導指標之項目，以永續發展教育之取向最為重要，其次依序為社會正義之關懷和持續不斷發展創新

從研究結果分析可知，國民中小學校長永續領導 10 個項目中，其以「永續發展教育之取向」向度為最高，其次依序為社會正義之關懷、持續不斷發展創新、權利與責任之分享、能量的再生與復原、廣泛參與相互合作、深度與廣度之學習、社群與網絡之建構、延續傳承知識經驗及相關資源應用發展，顯示永續發展教育之取向在當前國民中小學校長永續領導向度中最受到學者及實務工作者重視。準此以觀，在快速變遷之社會脈絡下，領導者應將永續領導之理念加以落實到學校實務情境中，並具備各項

目之領導知能與展現對教育的重視，進而引導成員思考教育責任，創造更多元適性、公平正義之教育環境。

## 二、建議

(一) 評估校長永續領導之表現，宜採道德與永續取向、權責分享與合作、主動與專業學習、創新發展與傳承以及資源運用與維護為依據

根據研究結論，國民中小學校長永續領導指標分為道德與永續取向、權責分享與合作、主動與專業學習、創新發展與傳承以及資源運用與維護之五大層面，具有理論依據和實證支持。因此，教育行政機關未來進行校務評鑑或評估校長永續領導之績效，宜採取此五大層面，分別就社會正義之關懷、永續發展教育之取向、權利與責任之分享、廣泛參與相互合作、深度與廣度之學習、社群與網絡之建構、持續不斷發展創新、延續傳承知識經驗、相關資源應用發展以及能量的再生與復原，具有其整體性和系統性，有助於收集完整和適切資料，作為判斷校長領導或學校教育績效，也較為正確和客觀。

(二) 運用本研究之研發國民中小學校長永續領導指標，進行評估永續領導績效

根據研究結論，本研究所建構的國民中小學校長永續領導指標包括五大層面、十大項目及五十項指標，具有完整性和適切性。未來教育行政機關辦理相關校務評鑑時，可就本研究的層面、項目及指標，並針對評鑑目的與實際需求，依指標相對權重較為重要的部份加以採用，有助於各級教育行政機關瞭解所屬國民中小學校長永續領導之績效，並作為整體學校永續經營發展評估之依據，能有效以績效本位之方式確保教育品質，以及適時提供額外的支持與教育資源的投注，以落實教育永續發展。

(三) 採用前瞻性之永續領導方式，引領學校願景與創新發展

根據研究結論，國民中小學校長永續領導指標之指標相對權重，以永續發展教育之取向最為重要，而在永續發展教育之取向之層面中，以「校長能以前瞻的角度來看待校務問題以及周遭事物，以促使學校永續發展」最為重要。因此，學校若要是能因應時代變遷而永續經營發展，領導者應具備前瞻性的永續領導方式來營造共同願景，並重視所有層級之需求，兼顧改革之過程與結果，達成內外部之績效責任，以激發引領學校創新發展方

向，促使學校能永續經營發展。例如校長能依據學校之特色，擬定各項行政管理與課程教學之創新發展策略與措施，鼓勵並推展學校成員共同參與及交流分享，進而營造學校永續經營發展創新。

#### （四）關注學生學習導向之教學，落實教育本質和理念

根據本研究結論，在國民中小學校長永續領導之指標中，「校長能引導學校成員思考教育責任，使教師之教學理念能符應道德倫理」與「校長能與成員共同關懷協助弱勢學生的學習成長」居於重要地位，學生學習之成就為邁向成功學校之關鍵要素之一，學生學習效果良窳即深深影響到學校辦學績效。因此，校長應善用永續領導之概念來引領學校成員思考教育責任，在尊重信任等人本情懷之氛圍下，能以教學與學習為中心來落實教育之本質理念。例如校長在確保達成學校教育目標之前提下，亦能重視教育公平之推動，促成每一位學生都能得到學習成長的機會，以呼應並落實永續道德目的之實現。

#### （五）運用適切分權分責模式，提高成員多元合作參與

根據研究結論，在國民中小學校長永續領導之指標中，「校長能適時提供學校成員有展現能力的機會」亦為相當重要之指標，在校長永續領導之理念下，能建立適切分權分責模式，以提高相關人員之合作與參與學校事務之機會，使其權責相符並能營造合作夥伴之關係，使相關利害關係人能主動參與學校事務發展，以有效連結家庭、學校、社區之內外部關係，擴展其教育資源與能量，使學校能永續經營發展。例如校長能提供相關利害關係人參與校務之機會，建立學校、家庭、社區之合作夥伴關係，建立增權賦能與集體責任（collective responsibility）之理念，共同參與學校教育事務，並建立合作之夥伴關係。

## 參考文獻

- 江志正（2008）。教育變革時代中談永續領導。**教育研究月刊**，**171**，58-67。  
[Chiang, C. C. (2008). Sustainable leadership in the era of education revolution. *Journal of Educational Research*, *171*, 58-67.]
- 吳清山、王令宜、黃建翔（2014）。國民小學推動永續發展教育之調查研究。**課程與教學季刊**，**17(2)**，93-118。  
[Wu, C. S., Wang, L. Y., & Huang, C. H. (2014). A study of education for sustainable development in elementary schools. *Curriculum & Instruction Quarterly*, *17(2)*, 93-118.]
- 吳清山、林天祐（2010）。**教育 e 辭書**。臺北市：高等教育。  
[Wu, C. S., & Lin, T. Y. (2010). *E dictionary of education*. Taipei, Taiwan: Higher Education.]
- 高慧容（2008年7月）。建構國民小學校長永續領導能力指標協助校長角色定位。「**2008 中小學校長專業發展學術研討會**」發表之論文，國立臺中教育大學。  
[Gao, H. R. (2008, July). *A research of the principal sustainable leadership indicators for principal role orientation in Taiwan elementary school*. Paper presented at the 2008 Conference on Professional Developments for Principals of Elementary and Secondary School, Taichung, Taiwan.]
- 張子超（2004）。永續教育的意涵。**教師天地**，**132**，4-11。  
[Chang, T. C. (2004). Implications of sustainable education. *New Horizon Bimonthly for Teachers in Taipei*, *132*, 4-11.]
- 張明輝（2005）。永續領導與學校經營。**臺灣教育**，**635**，8-12。  
[Chang, M. H. (2005). Sustainable leadership and school management. *Taiwan Education Review*, *635*, 8-12.]
- 許惠茹（2008）。校長領導學校本位課程永續發展經驗之研究。**當代教育研究**，**16(4)**，71-108。  
[Hsu, H. J. (2008). School-based curriculum sustainable development: The inquiry of principal's leading experience. *Contemporary Educational Research Quarterly*, *16(4)*, 71-108.]
- 黃旭鈞（2008年12月）。永續領導的理念與實踐。「**2008 教育品質與教育評鑑學術研討會**」發表之論文，臺北市立大學。  
[Huang, H. C. (2008, December). *Ideas and practices for sustainable leadership*. Paper presented at the 2008 Conference on Education Quality and Education Evaluation, Taipei, Taiwan.]
- 黃旭鈞（2012）。永續領導促進教育幸福的理念與策略。**教育研究月刊**，**220**，55-67。  
[Huang, H. C. (2012). Ideas and strategies for educational well-being enhancement by sustainable leadership. *Journal of Educational Research*, *220*, 55-67.]

- 楊冠政 (2001)。邁向 21 世紀永續發展的環境倫理。《**中等教育**》, 52(2), 4-19。  
[Yang, G. Z. (2001). Sustainable development: Environmental ethics for the 21 century. *Secondary Education*, 52(2), 4-19.]
- 葉連祺 (2009)。教育行政：永續領導。《**教育研究月刊**》, 186, 140-142。  
[Yeh, L. C. (2009). Educational administration: Sustainable leadership. *Journal of Educational Research*, 186, 140-142.]
- 謝傳崇 (2014)。「國民小學校長永續卓越領導量表」之建構與衡量。《**教育研究月刊**》, 248, 73-91。  
[Hsieh, C. C. (2014). Development of the principal sustainability outstanding leadership inventory and validation study in elementary schools. *Journal of Educational Research*, 248, 73-91.]
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. New York, NY: Crown.
- Cormican, K., & O'Sullivan, D. (2003). A collaborative knowledge management tool for product innovation management. *International Journal Technology Management*, 26(1), 53-68.
- Davies, B. (2007). Sustainable leadership. In B. Davies (Ed.), *Developing sustainable leadership* (pp. 11-25). London, UK: Paul Chapman.
- Day, C. (2005). Sustaining schools in challenging contexts: Leadership in English school. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 573-583.
- Fullan, M. (2002). Leadership and sustainability. *Principal Leadership*, 3(4), 14-17.
- Fullan, M. (2005). *Leadership and sustainability: System thinkers in action*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Fullan, M., Hill, P., & Crevola, C. (2006). *Breakthrough*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). Sustaining leadership. *Phi Delta Kappan*, 84(9), 693-700.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Education Leadership*, 61(7), 8-13.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustaining leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2007). Energizing leadership for sustainability. In B. Davies (Ed.), *Developing sustainable leadership* (pp. 46-64). London, England: Paul Chapman.
- Hopkins, D. (2007). Sustaining leaders for system change. In B. Davies (Ed.), *Developing sustainable leadership* (pp. 154-174). London, England: Paul Chapman.
- Kevin, S. G., & Michael, A. L. (2011). Responsible leadership outcomes via stakeholder CSR values: Testing a values-centered model of transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 37-55.

- Kuenkel, P. (2008). *Mind and heart: Mapping your personal journey towards leadership for sustainability*. Berlin, Germany: The Collective Leadership Institute.
- Mulford, B. (2005). The international context for research in educational leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 33(2), 139-154.
- Pella, S. (2011). A situative perspective on developing writing pedagogy in a teacher professional learning community. *Teacher Education Quarterly*, 38(1), 107-125.
- Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Saaty, T. L. (2008). *Decision making with the analytic hierarchy process*. Retrieved from [http://www.colorado.edu/geography/leyk/geog\\_5113/readings/saaty\\_2008.pdf](http://www.colorado.edu/geography/leyk/geog_5113/readings/saaty_2008.pdf)
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2009). *Learning for a sustainable world: Review of contexts and structures for ESD*. Paris, France: Author.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2012). *Shaping the education of tomorrow: 2012 report on the UN decade of education for sustainable development, Abridged*. Paris, France: Author.
- Wenger, E. (1999). *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Venkataraman, B. (2009). Education for sustainable development. *Environment*, 51(2), 8-10.