

壹、緒論

近年來，在國際翻轉教育潮流的引導下，教育界開始推動一波翻轉教育潮流，係以學生為中心的教學改革。然而，翻轉教育的理念不僅是教師教學方式的全然改變，更是觀念的轉變，其包含教學觀念的翻轉、學習主體的翻轉，以及領導理念的翻轉。Bergmann 和 Sams (2012) 認為，翻轉教學是一種不同的教學方式，校長的支持扮演著重要角色。謝傳崇 (2014) 亦指出，校長欲從事翻轉領導，需將學校教育焦點置於學生學習，透過課程教學的公開討論，凝聚親師生翻轉共識，進而提升教師教學科技能力與發展有意義的教學內容，塑造師生教學的彈性環境和豐富的學習文化，以促使學生學習表現達到極致。因此，校長翻轉領導對於學校實務場域的翻轉教學、分享與推動、共識氛圍，皆扮演著極為關鍵的角色。

十二年國民基本教育的推動，使得高中職的校務推展及整體學習環境均產生重大變革，高中職校長領導思維和作為成為研究重要課題之一。在新世代教育脈絡中，學習的定義開始有了轉變，學校領導必須承擔成就學生表現之責任 (Lingard, Hayes, Mills, & Christie, 2009; MacBeath & Dempster, 2009)。黃建翔與吳清山 (2016) 即認為，校長的領導思維將帶動其領導之實踐，其不同

的思維方式在學校場域中所展現出之實踐狀況亦有所不同，可知當前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，對於教育革新方向與校務運作發展皆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，由此可知，翻轉領導對於學校經營發展之重要性，而學校領導者應將翻轉教育融入領導實務與策略中，更能以實證為本來推展學校教育方針，以確保教育品質與績效責任，故探究校長翻轉領導之層面與內涵，便成為本研究動機之一。

現今學校領導已邁入團隊參與、專業學習社群與學習共同體的時代，並以「共責」的方式進行教育革新，學校領導者應如何扮演翻轉領導角色，應具備哪些要件或素養，或可參照哪些模式或具體作法尚待探究。另外，學校領導階層對於翻轉的理念是否認同，是否保持肯定與鼓勵的態度，並提供教師實施翻轉教學必要的行政資源，是翻轉教學成功的關鍵，亦為翻轉領導的核心概念 (王全興, 2014)。若能建立一套翻轉領導模式或權重指標系統，將可做為學校領導者進行翻轉領導之參照，亦能做為推動翻轉學習之依據，將有助於學校推展翻轉教學之革新，便能以學生為本位之教學，有效提升學生學習成效，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，故探究校長翻轉領導指標與建立權重體系，便成為本研究主要動機之二。

綜觀國內、外相關文獻（謝傳崇、李孟雪，2017；謝傳崇、黃瑞真、謝宜君，2016；DeWitt, 2014a; Reich, 2013; Sams & Bergmann, 2013），針對校長翻轉領導之實證性研究相當有限，而在高中職之相關研究更是付之闕如，對於高中職校長翻轉領導之研究，具有其必要性及價值性，此外，校長翻轉領導應包括哪些層面及內涵，目前亦尚無定論。本研究希冀建構我國高中職校長翻轉領導指標，對於校長翻轉領導能力作專業的檢證，不僅可供學校領導績效之評鑑依據，更為學校教育品質確保之根本，此乃凸顯建構校長翻轉領導指標之重要性。

準此，本研究首先採用文獻蒐集分析、焦點團體訪談與模糊德懷術（Fuzzy Delphi Method）以了解高中職校長翻轉領導之意義、特性及內涵，並分別發展出校長翻轉領導各層面的具體指標，再透過層級分析法（Analytic Hierarchy Process）建構高中職校長翻轉領導權重體系，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，以完備高中職校長翻轉領導指標及權重體系。做為各級教育主管

機關推動翻轉教育政策評估、高中職校務發展，以及未來研究之參考，此為本研究主要動機之三。

基於以上研究動機所述，本研究主要目的如下：

一、發展高中職校長翻轉領導指標之層面與內涵。

二、建構適切的高中職校長翻轉領導指標及權重之體系。

貳、文獻探討

隨著知識經濟的來臨，教學科技的進步，翻轉學習成為時代的顯學（謝傳崇，2014）。校長若能善用領導創新作為，將有助於激發教師的投入與創新影響力，對於教師教學創新具有正向的發展（黃建翔、石淑旻、蔡明學，2018；謝傳崇、李孟雪，2017；Dufour, 2004; Ross & Gray, 2006），而翻轉領導是近年發展的概念，亦是現代領導的發展趨勢，並與學校發展的關係日益密切。校長如何將翻轉領導理論融入學校經營管理實務中，使翻轉領導能讓學校成員建立共同願景，促使學校教育發展能持續性地改進與進步，以達學校永續經營之目標成效。因此，研究者根據相關文獻，茲就高中職校長翻轉領導之意涵、複合式多準則決策評估法之理論、翻轉領導指標及權重體系之初步建構，分別闡述說明如下。