

第二章 文獻探討

第一節 教師領導的發展與重要性

McCullough (2007) 將教師領導的發展分為三個階段，第一個是1980年代，強調學校權力分散和教師賦權增能的觀點。第二個是受到美國多份的學校改善報告書之影響，強調教師領導和學校改善的關聯。第三個是指2000年以後，強調標準本位教育 (standards-based education) 的需求以及教師領導的願景。Little (2003) 也將教師領導的發展分為三個階段，第一個階段是從1980年代倡導教師生涯階梯的建立，支持革新以及專業發展，以時建教師個別角色。第二個階段是從1980年代晚期至1990年代中期，教師領導攸關學校改革是否成功。第三個階段是在1990年代後期，重視績效責任，增加對教師工作的管控和約束。

陳佩英 (2010) 指出在1990年代以前的教師培力 (teacher empowerment)，強調教師自身專業知能之成長，忽略教師成長對於學生學習需求的回應性或是教師行動可能帶來的組織變革。而現今各國的學校教育面臨巨大的挑戰，因而激發教師被期待成為是學校文化的創造者和教室外的領導者 (Barth, 2001)。換言之，過去教師坐擁班級王國，常被批評是單打獨鬥的教學者，因應教育環境日益繁雜的今日，教師將被期待能走出教室外與同事合作，進而擔任領導者與被領導者的角色，進行校務推動，以利提升教育品質 (張德銳, 2010)。

教師是教育的第一線執行人員，而教師素質是奠定學生成就的最重要基礎，是教育革新成功與否的關鍵 (中華民國師資培育白皮書, 2012)。促進學生學習是各國教育改革關注的焦點，也是我國十二年國教脈絡下的重要議題。行政院教育改革審議委員會在總諮議報告書 (1996) 中提到：教育成功的關鍵在老師，未來教師不僅是知識的傳授者，同時必須是協調者、督導者與學習環境的設計者。教師除了在教室內，更必須跨越教室之外，運用其教育的專業知能，共同探究與創造新的教學實踐理論，進而提升教與學的品質，而此正彰顯了教師領導的精神 (張德銳, 2010; York-Barr & Duke, 2004)。沒有教師的參與、支持與投入，教育改革是不可能成功的，而要讓教師參與教育改革的最佳途徑之一便是讓教師承擔起領導者的角色任務 (張德銳, 2010)。

如果教育改革的措施僅由上而下 (topdown) 交付教師辦理，將難以激發其付諸行動的意願與執行力。因此須擴大教師參與決定，提升教師的工作滿意度 (Rice & Schneider, 1994)。如Katzenmeyer和Moller在其著作「喚醒沈睡中的巨人 (Awakening the Sleeping Giant: Leadership Development for Teachers)」一書所揭示：教師有潛力去執行新的、動態的學校領導，並進而提升促進社會改革的可能。「沈睡中的巨人」，正說明教師領導是一旦被激發就不容被忽視的力量。教師是學校成員最多數的一群，賦權增能給教師，可持續改進學校並帶來巨大的資源，教師領導的時代已經來

臨。

第二節 教師領導的定義與內涵

領導是一種影響力（influence），是一種影響的歷程（Leithwood、Jantzi & Steinbach, 1999: 118）。組織成員中的領導者與被領導者，在組織的目標或組織的願景下，共同合作達成目標的一種行為歷程。事實上，權威和權力未必掌握在擁有正式職位的人身上（秦夢群，2000，二版）。因此，不僅校長可領導學校，眾多的教師成員若能發揮其領導的影響力。

在學術界，教師領導定義唯一的共識是超越教師所屬教室所發揮的能力及承諾（Beauchum & Dentith, 2004; Fullan & Hargreaves, 1996）。教師可透過正式或非正式的職位發揮其影響力，激勵、引導其他教師同儕共同合作、對話與專業分享，型塑一個正向有利的學習社群，進而提升學生學習及成就之歷程。Hart（1994）提出教師領導乃發揮對他人的信念、行動與價值的影響。Wasley（1991）指出教師領導是一種「能力」，用以激勵同仁進行更有效能的教學活動，定義上較偏重教師的教學領導。Crowther等人（2002）認為教師領導乃在激發行動，運用教學的力量為學校社群的成員形塑意義，促進生活品質與學校的成功。

綜合上述，教師領導定義為：「教師領導乃是教師以正式或非正式領導職位，以個人或集體形式發揮專業能力，在學校、同仁、家長、社區與學生等教室外層面發揮領導影響力，引領組織成員相互合作與學習，透過社群參與激發教師專業發展與組織目標的追求，最終達成共享教育之願景。」

Silva、Gimbert與Nolan認為教師領導的定義和此概念的演進趨勢有關，將教師領導的演進分為三個階段（引自York-Barr& Duke, 2004:260）：第一階段：教師擔任正式職位的領導角色（例如：學科領導人、工會代表），實質上擔任管理者的工作，主要目標為增進學校運作效能；第二階段乃針對教師教學專業，特別指派教師擔任課程領導者、協助成員發展與指導新進教師。第三階段則擴展教師領導的意義，認為只要教師能夠在專業學習社群中，發揮影響學生學習、促成學校改善、賦權其他利害關係人共同參與教育的改進，這些教師即為領導者。Silva與Darling-Hammond指出，第三階段的重點在於積極倡導改善教學須仰賴共同合作的組織文化，與不斷的學習；教師是學校文化的主要創造者與再造者。總言之，教師在教室內、外，都可以是領導者，也強調須走出教室，與同仁、家長共同參與學校教育政策，擴展其專業視野，發展合作經驗、溝通能力、管理與儲存知識的能力。其中，同儕間的對話不但能協助授課教師更加瞭解學生的學習特性，也可提供調整教學設計與實施的回饋，以更有效地回應學生的學習需求（黃詣峰，2013；臺北市國民小學學習共同體團隊，2013；蔡傳懿，2013），此正為教師領導的功能所在。

Katzenmeyer與Moller（2001）提出教師領導有七大層面：1.發展方向：協助教師專業學習；2.肯定認同：認同及表彰教師擔任角色貢獻；3.專業自主：鼓勵教師主動創新，協助移除障礙支持教師努力；4.同僚協作：教師相互合作，討論教學策略、分享教材或教學觀摩；5.共同參與：教師主動參與決策制訂，提供建言；6.開放溝

通：真誠開放，提供和接受學校有效運作之相關訊息；7.有利環境：提供教師滿意的工作環境，使其感受到同儕、學生、家長及行政主管的尊重。綜合上述，教師領導的內涵有四點：（1）增進學習成效（2）強化專業成長（3）改善學校文化（4）促進學校革新。

第三節 結語

教師領導帶給的省思在於領導的焦點從控制為手段的管理結構，轉變成以建立組織學習為主的思維，領導的概念不再是以權力或控制為出發點，而是與他人共事以及使他人願意付出的領導能力（莊勝利，2005）。

教師領導使得教師們擁有強烈的領導意願與能量，進而推動校務革新與提振教師士氣，最終成為學校發展正向力量的新趨力（張本文，2011）。若教師誤認為領導只限於教室及學生構面的向下領導，或誤認為只有行政領導才是領導，則教師無法發揮向上領導、對外領導、橫向領導（同儕領導）的功能。事實上，具有專長、專業知能與專業熱忱的教師都可以勝任教師領導者的角色，發揮教師領導者的功能；全方位教師領導者，不但可以善用各種的權力來協助教師同儕專業發展，更可以教導學生有效學習，同時與校長共同經營學校，鼓勵家長合理參與（林志成、葉青青，2011；Aleccia, 2007; Crowther, Kaagan, Ferguson, & Hann, 2002; DiMaggio, 2007; Fullan & Ballew, 2004; Little, 2003; York-Barr & Duke, 2004）。

另教師領導的發展必須有學校校長的支持才能成功。過去多以管理與行政責任定義校長領導的任務，轉為現今以學生為中心的教育改革，無法僅仰賴校長，尚有全體教師的投入（Bauer, Haydel & Cody, 2003）。教師領導因而成為學校革新過程的重要議題。以往教師習於關起門在自己的教室王國，進行獨立的教學活動，教師們鮮少進行溝通與互動，鮮少關心教室外的學校事務，現面對價值多元、知識型社會的來臨，教師應跳脫以往單打獨鬥的時代，讓個人的智能與智慧能彼此對話分享與討論，並經由眾人智慧的凝聚，促進彼此專業智能的成長與教師專業文化氛圍的營造，發揮團隊合作的功能來傳承教學經驗，相互觀摩學習，來提升團隊合作的力量。

參考文獻

- 教育部（2012）。中華民國師資培育白皮書——發揚師道、百年樹人。臺北市：作者。
- 行政院教育改革審議委員會（1996）。**教育改革總諮議報告書**。台北：作者。
- 江嘉杰（2014）。**臺灣地區教師領導研究之分析**。學校行政雙月刊，90，1-25。
- 林志成、階美玲（2014）。**全方位教師領導與正向教師文化之研究**。學校行政雙月刊，89，104-120。
- 陳玉桂（2006）。**學校革新中不可忽視的面向：談教師領導**。學校行政雙月刊，45，

26-46。

陳佩英(2010)。探析專業學習社群的展化學習經驗與課程創新行動—活動理論取徑。新世紀學校革新之挑戰與展望國際研討會、中華民國學校行政研究學會、國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所(主辦),臺北市。

張德銳(2010)。喚醒沉睡的巨人:論教師領導在我國中小學的發展。臺北市立教育大學學報,41(2),81-110。

張德銳、王淑珍(2010)。教師專業學習社群在教學輔導教師制度中的發展與實踐。臺北市立教育大學學報,41(1),61-90。

鄭淑惠(2013)。實踐學習共同體的關鍵:教師領導之論析。臺灣教育評論月刊,2(6),150-152。

劉乙儀、張瑞村(2014)。臺灣幼兒園教師領導之困境與展望。學校行政雙月刊,92,144-163。

簡杏娟、賴志峰(2014)。國民小學教師領導促進專業學習社群建構之個案研究。學校行政雙月刊,90,172-193。

Barth, R. S. (2001). *Teacher leader*. Phi Delta Kappan, 82, 443-449.

McCullough, S. C. (2007). *Teacher leadership in standards-based reform: School standards coaches' reflections*. Unpublished doctoral dissertation, University of North Florida, Florida.

Murphy, J., & Hallinger, P. (1992). The principal ship in an era of transformation. *Journal of Educational Administration*, 30(2), 77-88.

Smylie, M. A. (2008). Foreword. In M. M. Mangin & S. R. Stoelinga (Eds.), *Effective teacher leadership: Using research to inform and reform* (pp. ix-x). Amsterdam Avenue, NY: Teachers College Press.

Cranston, J. (2009). Holding the reins of the professional learning community: Eight themes from research on principals' perceptions of professional learning communities. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 90, 1-22.