

教師領導

碩專班一甲 侯乃華

NA51F014

壹、前言

自1980年代以來，世界各國興起「學校重整運動（school restructuring）」的教改風潮。由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，強調惟有校長獲得校內相關人員的支持，才能真正展現校長的領導能力，亦即學校革新要真正成功，無法僅仰賴校長，尚有待全體教師的投入（Bauer, S. C., Haydel, J. & Cody, C, 2003）。因此，教師在學校發聲的位置越來越受到重視，教師領導因而成為學校革新過程的重要議題。

貳、教師領導定義

換句話說，在學校裡的教師領導者並非只限於擔任行政職務的主任或組長；學年主任、領域召集人、教學輔導教師、國教輔導團員或具有專長、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。

故此「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。」

參、教師領導之影響

學校教師是教育的第一線執行人員。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）。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，導致長期以來教師教學的孤立主義（isolationism），教師們鮮少進行溝通與互動，鮮少關心教室外的學校事務。

然現今教學趨勢強調教師之間的協同合作，並強調教師對自身工作場域的關心。

教師須體認自我角色與專業自主的內涵已隨社會時代改革潮流而變遷。亦即教師的專業影響力，不再只侷限於孤立的教室王國，更應走出教室擴大影響學校與教育改革發展的面向。因此，當前教育改革重視教師的專業自主，不僅展現於教學工作，也涉及對學校事務的關注。故，校園生態的轉變，教師領導議題也從關注教室內的領導行為到關注教室外的領導行為（吳百祿, 2010）。

肆、教師領導之重要性

教師是教學現場中最重要的靈魂人物，要讓所有的學生都能學習，那麼所有的教師都必須是領導者（Barth, 2001）。此外，教師也是最瞭解學生與學校的專家，因此面對與學校組織有關的議題，應比其他人員更能提出有效的解決策略。

教師亦是班級經營的計畫者、領導者與評鑑者；教師也是教學成敗的關鍵人物，因此在進行教學與有效能的指導學生學習時，其領導行為需要更多的關注，如此，才能讓所有的教師都能領導並發揮領導的功能，影響或改變同事的行動、信念和價值觀念；教師領導行為不僅能影響學生的學習，也能影響校長的決策、教師同儕的專業發展及家長的參與意願，因此，教師更應積極地運用領導力以達成教育目標（Barth, 2001）。

影響教師領導的因素很多，教師文化是其中關鍵要因。教師文化係教師的價值觀和行為模式（林志成, 2004），教師文化是學校組織行為中值得探究的課題，正向的教師文化，有利於營造優質學風，提升學校的效能與競爭力。

伍、教師領導之優勢策略

全方位的教師領導係指教師透過向下領導、向上領導、對外領導及同儕領導等領導方式，展現專業影響力。全方位的教師領導不但會影響學生的文化，也會影響教師文化、行政文化、家長文化及學校文化；進而影響班級經營效能及學生學習效果。

以全方位教師領導塑造優質學風的策略而言，包括以下四大面向：

一、提升學生學習成效：

指教師運用各種知識與技巧改善教學，在課堂上有優異的教學表現；用心經營

班級，激勵學生，對學生產生正面的影響；與學生產生良好的互動並增進學生的學習效果。

二、促進教師同儕專業：

指教師對於學習保有熱忱，積極且持續地充實專業知識，用以創新及改善教學，也包括領導的知識和技能，如帶領團體、與他人合作及適應新角色等；教師發揮影響力，建立成員彼此信任的關係；教師之間密切的合作、分享教學經驗、互相學習；對學校議題共同討論、共同做決定、共同追求教師與學校的成長。

三、參與學校行政決定：

指學校教師積極參與校務會議及學校相關會議，運用其專業表達對學校行政決定的意見與建議，適時發揮影響力，贏得大家的認同與尊重，協助校務的改進，並提升學校效能。

四、提高家長參與校務：

指教師運用個人魅力獲取家長認同、支持、合作與尊重，建立良好的親師合作關係，以學生為中心，一起協助學生學習與成長。

Cranston (2009) 發現信任與對等關係為專業社群的重要因素。成員之間能互相尊重與信任，在溝通協調上產生了事半功倍的效果。可見社群的組成方式大大的影響了社群的氣氛與成員相處的態度，連貫的也影響了社群運作的順利程度與成員學習的情緒。

陸、結語

知識分享是組織成長的基本動力，教師是學校教育活動中主導發展的角色，國內研究發現，教師知識分享對教師專業成長有顯著相關 (石啟宏, 2006)。而教師專業成長是教師素養的核心 (歐用生, 1996)，是邁向高品質教學的重要途徑，也是確保教師專業權力可以充分發揮的必要做法 (蔡碧璉, 1993)。

教師的專業發展是一個持續的動態學習歷程，經由持續的自我學習與進修，教師讓自己的專業知識、技能與態度持續地成長與進步，並藉著省思來促使個人得以自我

實現並提升教學品質 (王旭萍, 2004)。教師若能於教學實踐反思中，不斷充實自我以期型塑全人的學生，則能逐步建立優質正向的教師文化。

參考文獻

中文部份

- 王旭萍。(2004)。一位資深女性幼教老師的專業發展歷程。國立新竹師範學院幼兒教育碩士論文，未出版。新竹縣。
- 石啟宏。(2006)。國民小學組織氣氛、教師知識分享及教師專業成長之關聯性研究——以臺北縣為例。中原大學教育研究所碩士論文，未出版。桃園縣。
- 吳百祿。(2010)。教師領導的理論背景與影響。學校行政雙月刊，70，頁1-22。
- 林志成。(2004)。建構國小教師專業文化圖像的策略。國教世紀，211，頁5-12。
- 趙廣林。(2011)。國民小學分享領導、教師領導與學校組織文化關係之研究（未出版之博士論文）。臺北市：國立臺北教育大學。
- 歐用生。(1996)。教師專業成長。臺北市：師大書苑。
- 蔡碧璉。(1993)。國民中學教師專業成長與其形象知覺之研究。國立政治大學教育學系博士論文，未出版。臺北市。

外文部份

- Barth S.R. (2001). Learning by heart. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bauer, S. C., Haydel, J. & Cody, C. (2003). Cultivating teacher leadership for school improvement. Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association. (ERIC Document Reproduction Service No. ED482 519.).
- 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, p. 1-22.
- Rice M.E., & Schneider T.G. (1994). A decade of teacher empowerment : An empirical analysis of teacher involvement in decision making, 1980-1991. Journal of Educational Administration, 32(2), p. 43-58.