

# 我國教師領導研究成果分析與發展方向

張德銳 臺北市立大學、輔仁大學退休教授

## 摘 要

教師領導係當代學校革新與領導理論的主要發展趨勢之一。教師領導的研究在國內近十餘年來已累積不少研究成果，為利國內教育研究的發展，有必要釐清國內現有研究成果，並建議未來的發展方向，以做為進一步研究的參考。本文搜錄了 73 篇國內有關教師領導的實徵研究，並從研究對象與研究方法、以及教師領導實施狀況、實施成效、實施困境與影響因素等五個面向，加以探討分析既有研究發現，然後提出：建構本土化的概念架構、擴大研究範圍與對象、運用多元的研究方法、擴展研究主題、進行各種職位教師領導狀況的研究、擴大研究變項來建構更完整的知識架構、加強中介變項與調節變項的研究等七個發展方向。

關鍵詞：教師領導、研究、結果分析、發展方向



# The Result Analysis and Developing the Directions of Teacher Leadership Research in Taiwan, ROC

Derray Chang

Retired Professor, University of Taipei, Fu Jen Catholic University

## Abstract

Teacher leadership is one of the developing trends in contemporary school innovations and leadership theories. There have been a lot of new research results in Taiwan in recent years. In order to facilitate the development of teacher leadership research, this paper has analyzed 73 empirical research studies and suggests the likely new and developing directions for research in teacher leadership in Taiwan, ROC. The paper analyzes the empirical studies from five dimensions: research subjects and methods, implementation conditions, effects, difficulties, and the contributing factors with regard to teacher leadership. Based on an analysis of the findings, this paper suggests seven developing directions for teacher leadership research: (1) constructing a localized concept framework, (2) broadening the research scope and subjects, (3) adopting multiple research methods, (4) varying research topics, (5) studying various positions regarding teacher leadership, (6) enlarging the research variables, (7) enhancing the research on intermediary variables and moderating variables.

**Keywords:** teacher leadership, research, result analysis, developing directions



## 壹、前言

教師是教育實施及改革的關鍵人物；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。金建生（2008）分析美國、英國、澳洲及加拿大等先進國家的學校改革經驗發現，由上而下的改革策略以及防教師的課程政策逐漸暴露許多弊端。國內外許多學者（如吳百祿，2009；陳佩英，2008；蔡進雄，2005；Barth, 2001; Fullan & Hargreaves, 1996; Sergiovanni, 2002）分別從教師發展、學校變革、課程改革、學校文化、教育領導等角度，論述教師領導的重要性及開拓教師領導的研究範圍。教師領導已成當代學校革新與領導理論的主要發展趨勢之一。

教師領導的研究自從本世紀以來，已成為當代教育研究的一個顯學。國外近一、二十年來研究成果相當豐碩，國內近十年來亦如雨後春筍般地蓬勃發展。是故有必要釐清國內現有研究成果，展望未來的研究方向，以做為國內教育界進一步研究的參考。

唯本文所指的「教師領導」（teacher leadership）係指教師能跨越教室所做的領導工作，而不是侷限於教師在教室內的領導行為與風格。教師領導迄今仍未有明確、一致性的定義，學界在教師領導定義的唯一共識係超越教師所屬教室所發揮的能力及承諾（郭騰展，2007；張德銳，2010；Beauchum & Dentith, 2004；Fullan & Hargreaves, 1996）。

本文綜合歸納國內外學者（吳清山、林天祐，2008；張世璿、丁一顧，2016；蔡進雄，2005；簡杏娟、賴志峰，2014；Katzenmeyer & Moller, 2009; Miller, Moon & Elko, 2000; Wenner & Campbell, 2017）對教師領導所下的定義係：「教師依其正式職位或以非正式的方式，在教室內，特別是超越教室之外，貢獻於既是學習者也是領導者的社群，影響他人一同改進教育實務或創新發展，進而提升學生學習的歷程」。

依據上述定義，本文所分析的教師領導研究將是教師跨越教室所展現協作與領導作為，這是當今國內外教育改革和教師專業標準所強調的重點，也是本文所關注的焦點。分析教師跨越教室之領導的研究，而不是僅限教室領導行為與風格的研究，也正是 York-Barr 與 Duke（2004）以及 Wenner 與 Campbell（2017）在分析教師領導研究成果所採行的取徑。

據此，本文搜集與分析了 73 篇國內有關教師領導的實徵研究。其收錄標準說明如后：

1. 本文作者於 2019 年 12 月 19 日搜尋國家圖書館的「臺灣期刊論文索引系統」，發現以「教師領導」為論文名稱的國內學術性期刊論文共有 91 篇，惟其中論述性論文有 50 篇，教室內領導行為與風格研究的論文有 17 篇，跨越教室之外之領導的實徵研究共有 24 篇，乃將這 24 篇學術期刊論文全部採錄做為研究分析對象。
2. 本文作者於同日搜尋國家圖書館的「碩博士論文知識加值系統」，發現以「教師領導」為論文名稱的國內博士論文共有 17 篇，其中以教師在教室內的領導行為與風格為研究重點的論文有 1 篇，另 1 篇在篇名與內容上重複，而教師能跨越教室所做的領導之實徵研究則有 15 篇，乃將這 15 篇博士論文全部採錄做為研究分析對象。
3. 本文作者於同日搜尋國家圖書館的「碩博士論文知識加值系統」，發現以「教師領導」為論文名稱的國內碩士論文共有 182 篇，其中有關教室領導行為與風格的論文有 101 篇，能跨越教室所做的領導之實徵研究則有 81 篇，本文則採納這 81 篇中研究方法尚嚴謹、研究結果能豐富分析內容的碩士論文 34 篇做為研究分析對象。

## 貳、國內教師領導實徵性研究之探析

國內教師領導的研究，早期多屬教室內教師領導的研究，近十餘年來，教室層級外的教師領導才開始發展。茲將國內這 73 篇論文的內容，依研究對象與研究方法、教師領導實施狀況、教師領導實施成效、教師領導困境、教師領導影響因素等五個面向做整理評述如下。

### 一、研究對象與研究方法

國內有關教師領導實徵性研究的研究者、研究主題、研究對象和研究方法整理如附錄一。如前述在 73 篇實徵研究報告中，有 24 篇係學術性期刊論文（33%），有 15 篇係博士論文（21%），有 34 篇係碩士論文（47%），可見教師領導在國內學術性期刊的發表仍有加強的空間。

由附錄一可見，在研究對象上，以幼兒園為對象有 2 篇（3%）、國小為對象有 42 篇（58%）、國中為對象有 13 篇（18%）、高中職為對象有 8 篇（11%）、中小學為對象有 8 篇（11%），可見絕大多數係集中於小學或國中，且以教師為研究對象。

在研究方法上，所使用的方法有量化的問卷調查法（46 篇，63%）、質性的個案研究法（16 篇，22%）、質性的訪談法（4 篇，5%）、量化問卷調查伴隨質性的訪談（2 篇，3%）、德懷術（2 篇，3%）、焦點團體訪談（1 篇，1%）、後設分析法（1 篇，1%）、行動研究（1 篇，1%）。可見，還是以量化的問卷調查為最大宗，其次是個案研究法。

## 二、教師領導實施狀況

國內有關教師領導實施狀況的研究結果整理於附錄二。附錄二顯示：在 40 篇有關教師領導知覺程度的研究結果上，有 35 篇（88%）發現學校教師對教師領導的知覺結果，係屬中上（高）程度或屬正向的（如丁一顧、張德銳，2010；王立宏，2013；王淑珍，2019；陳文彥、潘慧玲，2019；莊淑惠，2017；郭騰展，2007；彭中慧，2011；階美玲，2012）。只有 4 篇（10%）發現學校教師對教師領導的知覺結果，屬於偏低或中等程度（陳玉玫，2010；蔡進雄，2007；魏宗明、劉乙儀、張瑞村，2014；劉乙儀，2017）。另有 1 篇則發現教師所知覺教師領導程度達中上，但表現程度則為中下程度（洪博雄，2019）。可見國內教師領導程度雖然還算佳，但還是需要更多的研究加以確認，特別是教師領導的理想程度與實際表現的落差狀況，更要多做深入探究。

即使我國中小學教師領導現況尚佳，但可能較偏重教室內的領導以及對同事的領導。陳玉玫（2013）指出臺灣地區國小教師對整體教師領導有中高度知覺，但其中以精進教學知覺最高，參與決定及夥伴關係知覺較低。涂富焜（2013）發現：桃園縣國小教師認為教師領導整體情形良好，尤以教師能展現教室領導層面較佳；而在帶領同儕進行教學合作方面表現相對較低。林和春與楊佩禎（2014）、陳淑雯（2015）、蔡宜嫻（2019）則皆指出國民小學教師知覺教師領導整體情形雖良好，但以「同儕協作專業成長」層面表現較佳；而在「共同參與校務決策」層面表現最弱。可見，如何鼓勵教師跨越教室的藩籬，多做一些夥伴協作領導，進而參與學校革新與發展，以及貢獻校外的專業社群，還是很有努力的空間。

唯張德銳與張素偵（2013）發現臺北市教學輔導教師所承擔的教師領導係在協助新進教師適應環境、改變學校文化、提升教學品質及避免學校遭到淘汰。丁一顧、黃智偉與王佳蕙（2016）亦發現教學輔導教師，從基本的「協助與支持教師同儕」到「影響學校層級之決策」都有參與。可見推動教學輔導教師制度等之教師專業政策，有助於國內教師領導功能的發揮。

另外，我國教師領導已漸從傳統的行政型領導，走向與教學型領導並重的形態。侯仲宸（2014）的研究發現依領導特質與行為，可分為行政型領導與教學型領導，不論其領導影響力係發揮於教學或行政事務，皆可為社群帶來引導、支持與穩定的作用。江嘉杰（2015）指出國民小學教師對教師領導的知覺，有兩種形式：傳統觀的教師領導，傾向以兼職行政職務教師以及資深教師為教師領導者；現代觀的教師領導，則傾向以具有課程與教學專業、願意分享與對話、願意付出以及會鼓勵人的教師為領導者。

國內在教師領導能力的研究上只有一篇。王淑麗、莊念青與丁一顧（2016）指出臺北市教學輔導教師領導的能力包括激勵學習、溝通協調、承擔創新與傳承分享等四種主要的能力。至於在教師領導者的培訓與發展上，迄今仍缺乏實徵性研究，可見在這一方面實有加強研究的必要。

在教師領導行為的研究上，許多研究（葉玉珍，2014；簡杏娟、賴志峰，2014）皆強調先致力於班級經營與教學，經由教學實踐中建立專業自主與專業權威。其次，宜支持與關懷教師同仁，善用柔性溝通，與教師建立信任合作關係（葉玉珍，2014；潘慧玲、許筠萱，2019；簡杏娟、賴志峰，2014）。唯有在以信任為基礎的領導關係下，方能展開多元的領導活動，例如在同事層面的分享知識與經驗（簡杏娟、賴志峰，2014）、辦理校內與校外增能活動（葉玉珍，2014）、建構專業學習社群（侯仲宸，2014；潘慧玲、許筠萱，2019；簡杏娟、賴志峰，2014）、落實共同備課與專業回饋（周彥君，2014；葉玉珍，2014）等。在學校層面上，可做為教學與行政的溝通橋樑（王淑麗等，2016；張德銳、張素偵，2018；潘慧玲、許筠萱，2019）、積極參與校務，致力於學校變革（丁一顧等，2016；周彥君，2014）等。最後，在校外的層面，則可運用網路媒介讓校外看到學校的改變，爭取校外的認同與資源的投入（葉玉珍，2014）、以及從事校外推廣並成為他校教師學習的楷模（張德銳、張素偵，2018）等。

最後，教師領導並不是一蹴可及的，而可能是循序發展的。江嘉杰（2015）

指出國民小學教學卓越團隊教師領導的運作呈現階段性，需要時間持續發展。陳莉榛（2016）從個案教師領導的實踐歷程分析，可分為：（1）作繭期：受限於傳統的教師角色的框架；（2）蛻變期：找回教師自我認同；（3）展翅期：將推動環境教育是一生使命。陳佩英與焦傳金（2009）則發現個案學校各階段的領導者與領導形式均不相同：（1）摸索期較依靠計畫主持人的介入以及少數熱心老師的投入；（2）磨合期所重視的領導行動則是引入有利資源；（3）開展期則呈現教師團隊領導的風格。

在國外的研究上，York-Barr 與 Duke（2004）曾分析自 1980 年到 2004 年教師領導的 140 篇文獻（其中 51 篇是實徵研究或研究評論），提出頗具學術影響力的期刊論文－〈對於教師領導我們知道什麼？二十年來的學術發現〉，文中指出教師領導業已廣泛地表現在各項教育實務上，有的係正式的職位，例如教學輔導教師、課程專家、教師會代表、科室主管等；有的係以非正式的方式展現領導，例如以同儕教練的方式協助同事解決教學問題、示範反思式教學實務等。

Edwards（2015）的研究發現教師領導的發展，首先是表現在個人教室中的領導，其後和教室外的其他教師分享教職上和教學上的實務，再來經由行政人員的支持和輔導，逐步發展領導能力，並參與學校的決策。

由上可見，國內的教師領導行為較著重班級層面與同事層面，而國外的教師領導行為則兼重對學校層面和校外層面的貢獻。這也說明了國內在教師領導的作為上可以擴展的空間。

### 三、教師領導實施成效

國內教師領導實施成效的相關研究整理於附錄三。從附錄三可知，對領導者個人成效的研究，國內比較少見，在 44 篇有關教師領導成效的研究中，只有 9 篇（20%）呈現這方面的結果。于沛霖（2012）、林恭煌（2016）皆發現教師領導可協助教師自我省思，增進自我效能。王美琪（2013）指出教師領導對終身學習能力具有顯著預測力。葉玉珍（2014）指出教師領導可以激發教師專業自信、引發教師教學精進的動力，及聯繫教師情感。江嘉杰（2015）指出教師領導影響到自信、專業成長、榮譽、尊嚴、認同感更高以及對學生多元學習的影響。張慧美（2017）發現教師領導經驗有助於自我增能和自我統整。陳莉榛（2016）發現教師領導激發潛藏的教師能量，延續教育的光和熱。張德銳與張素偵（2013）、張德銳與張

素偵(2018)則指出教學輔導教師與夥伴教師能教學相長,是一個對自己對同事皆有益的工作。由此可見,教師領導可以增強教師的自信心、尊榮感、自我認同感及自我統整感;提供一個可以讓教師終身學習並發揮所學的舞台;經由和教師同儕在教學或輔導等事務上的互動,精進自我效能以及培養與教師同儕的同事情誼。

教師領導對教師同儕方面的影響之研究在國內頗為常見,在44篇中有27篇(61%)有這一方面研究結果的呈現。其中,有8篇是對教學效能有正向影響或有預測力的研究(如江嘉杰,2015;徐建豪,2013;簡杏娟、賴志峰,2014);另有3篇是對教學創新有正向的影響(王淑珍,2019;許宜欣,2016;劉玕榛,2018)。有7篇研究報告發現對教師專業發展有影響力或有預測力(如李爭宜,2014;劉乙儀,2017;劉玕榛,2018)。有4篇研究指出教師領導帶給教師教學上彼此信任、經驗分享與專業對話(于沛霖,2012;江嘉杰,2015;李奐穎,2014;劉玕榛,2018)。有3篇是對正向的教師文化有影響力或預測力(林志成、階美玲,2014;張德銳、張素偵,2018;階美玲,2012)。有2篇指出教師領導可以促進教師專業學習社群的建構(蔡宜娉,2019;簡杏娟、賴志峰,2014)。另外,教師領導與下述變項成正相關,並具有預測力:教師專業認同(曾羽,2018)、教師工作滿意(賴秋郁,2013)、教師組織承諾(黃藍琪、賴志峰,2013)、教師組織公民行為(陳莉生,2015)。

教師領導對學校革新與發展方面的影響之研究在國內亦不少見,在44篇中有14篇(32%)有這一方面研究結果的呈現。其中,有7篇是和學校效能成正相關並有預測力的研究(如洪幼齡,2018;陳玉玫,2013;楊淙富,2012;塗富焜,2013)。有2篇係對學校文化有預測力的研究(郭騰展,2007;趙廣林,2011)。有2篇指出教師領導可促進學校革新與發展及破除教師孤立文化(張德銳、張素偵,2013;張德銳、張素偵,2018)。另外,柯慧貞(2012)指出國民小學教師領導可以預測學校組織變革。吳煒增(2015)指出透過教師領導,可以發揮校園空間美學營造的教育效果,建立學校特色。張本文(2015)指出教師領導與學校組織文化是校長運用服務領導提升學校競爭優勢的中介因素。

教師領導對學生學習方面的影響之研究報告並不多見,只有5篇(11%)。簡杏娟(2012)、簡杏娟與賴志峰(2012)、劉玕榛(2018)的研究皆指出教師領導可以提升學生的學習興趣。葉玉珍(2014)指出,教師領導在學生學習方面的影響為變化學生氣質、學生投入學習,以及學生自信心增強,願意表達。張德銳

與張素偵（2018）則指出教師領導可以經由教師教學的提升，有效幫助學生學習。

最後，教師領導在校外影響的研究報告有 4 篇（9%）。侯仲宸（2014）發現教師領導能有效促進跨校專業學習社群的發展。葉玉珍（2014）指出教師領導使社區對學校持正面評價，認同度提高，以及與他校策略聯盟關係的建立。江嘉杰（2015）發現教師領導使家長與社區對學校印象翻轉、資源增加、新生入學率提升、校外鏈結與發表分享增多。張德銳與張素偵（2013）亦指出推動教師領導的學校不斷獲得獎項，能將其經驗推廣至其他學校，這對我國教育品質的提升有助益。

在國外研究方面，國外的研究發現和國內研究結果相類似。Chew 與 Andrews（2010）指出教師領導提供一個有義意的工作任務和一個生涯發展機會，可以降低教師長期任教後所產生的倦怠感和孤立感，提升對教育的投入和成就感。Wenner 與 Campbell（2017）指出對教師同儕教學成長的促進是教師領導的主要成效之一。Huffman（1991）指出透過教師領導，教師課程與教學的改善可以提升學校教育的品質。York-Barr 與 Duke（2004）指出學生學習的提升才是教師領導的最終目的，但在這一方面的實徵研究仍相當不足。在他們所整理的五個實徵研究中，只有二個研究（Marks & Louis, 1997; Ryan, 1999）顯示教師領導對於學生學習有正向的影響。

比較不同的是，國外的研究發現教師領導最顯著的效果是發生在教師領導者本身，國內在這一方面則較不足。雖然國內外的研究皆發現教師領導有益於教學的對話、反思以及提升自我的教學效能（于沛霖，2012；林恭煌，2016；Guenzler, 2016；Huffman, 1991；Kurt, 2016；Sharp, 2018），但國外的研究亦發現教師領導是一個很好的學習歷程，可用於增進領導技巧與領導視野（Edge & Mylopoulos, 2008；Sharp, 2018），而我國在這一方面的研究結果仍付諸闕如。

#### 四、教師領導困境

國內有關教師領導困境之研究整理於附錄四。附錄四共蒐錄了 15 篇有關教師領導困境之研究。其中，有 11 篇研究（73%）發現教師領導者有個人層面上的困境。其中，彭中慧（2011）指出桃竹苗四縣市國民小學教育人員對於教師領導困境整體的知覺度為中高度。

彭中慧（2011）、李奐穎（2014）指出教育人員對教師領導的認知不足。江嘉杰（2015）發現教師的專業限制和缺乏領導經驗。陳玉玫（2012）指出教師領

導專業知能不足，領導施展不易。黃道遠與吳婷婷（2012）發現教師領導者的轉換與培育問題。黃宏仁（2013）認為國小師資培育方案與教師週三進修研習少有與領導主題有關的進修課程。可見，缺乏教師領導職前培訓和發展，以致教師領導的知能或技巧不足，是教師領導的推動主要困境之一。

除了認知不足、能力受限之外，有 11 篇研究（73%）指出教師領導的時間受限（如江嘉杰，2015；何文正，2006；陳玉玫，2012；孫淑偵，2014；蔡進雄，2007）。有 5 篇研究（33%）指出教學負擔沉重（如張德銳、張素偵，2018；彭中慧，2011）。有 3 篇研究（20%）指出激勵與誘因不足，以致教師不願意擔任領導者（黃宏仁，2013；彭中慧，2011；孫淑偵，2014）。

在團體互動層面上的困境，主要來自校長未能充分授權，教師難以發揮領導作為（陳玉玫，2012；孫淑偵，2014），或者未被賦予明確的法定職權會造成教師領導的困難（黃瓊閣，2013）。其次，教師領導發展歷程所遭遇的困境多來自同儕因素，包括同儕的不信任、同仁的不配合與同儕的誤會（王淑麗等，2016；張德銳、張素偵，2013；張慧美，2017）。此外，蔡進雄（2007）、陳玉玫（2012）皆指出教師群體個人與專業自主意識強，領導不易。江嘉杰（2015）發現教師領導者怕被貼「國王人馬」的標籤。由上述研究可見，教師領導的實施往往受限於缺乏校長授權或法定職權的不足、以及教師同仁的抗拒和不支持。

在組織層面上的困境，學校科層體制的組織結構（黃宏仁，2013；彭中慧，2011；孫淑偵，2014）、保守與平庸的學校文化（黃宏仁，2013）、以及人力及物力的支援不足（何文正，2006；彭中慧，2011）等，皆是教師領導的重重阻礙。

另外，何文正（2006）指出缺乏教師獎勵及考核評鑑制度。李奐穎（2014）指出學校為因應少子化所造成的衝擊而採代理、代課教師及超鐘點舉措，增加教師教學的負擔。張德銳與張素偵（2018）發現到少子化的影響，無法招募新進教師，導致教學輔導教師制度產生配對上的困難。這些教育制度或環境上的問題亦影響到教師領導的推動。

在教師領導困境的研究上，國外與我國的研究結果相當類似。例如教育人員對教師領導的認知不足，影響承擔領導的意願（Brosky, 2011; Chen, 2008; Shah, 2016）；缺乏領導訓練與發展，將影響教師領導角色的履行（Portin, Russell, Samuelson & Knapp, 2013）；校長未能充分授權與支持，教師難以發揮領導作為（Chen, 2008; Friedman, 2011）；同儕的不信任、同仁的不配合與同儕的誤會（Zinn,

1997)；學校科層體制的組織結構(Alegado, 2018; Chen, 2008; Shah, 2016)、保守與平庸的學校文化(Alsalahi, 2014)等亦皆是國外教師領導所遇到的相同問題。

## 五、教師領導影響因素

附錄五係國內在教師領導影響因素的研究結果整理。在 38 篇有關教師領導影響因素的研究中，有 12 篇(32%)提出教師領導的個人影響因素。其中，何文正(2006)發現「課程領導者的個人因素」向度的知覺程度較整體的平均數高，而「學校組織及制度的因素」、「課程發展的資源因素」及「課程授權與評鑑制度因素」三個向度的知覺程度均較整體平均數低。可見教師領導個人因素之重要性。

在 12 篇有關教師領導的個人影響因素中，教師領導者的服務態度是一個重要因素。張德銳與張素偵(2013)發現能夠成功扮演教師領導角色者，通常是出於自願服務。張慧美(2017)的研究亦發現內在動機驅使主任輔導教師接受此職位，從同儕和典範學習中建構自己理想中的輔導室運作藍圖。

其次是教師領導者的人格特質。李奐穎(2014)指出兩位個案教師的人格特質成為教師領導之內在趨力。葉玉珍(2014)指出教師領導者的特質有：角色定位清楚、正向思考、同理關懷、勇於嘗試，具執行力、以及個人領導魅力等五項。王淑麗等人(2016)則發現教師領導者具有個人勇於挑戰的精神。

教師對教學專業的認知亦是教師領導的影響因素。陳玉玫(2010)認為教師專業角色的建構－教師對專業的認知侷限於教學而非領導，會導致教師領導的難產。陳佩英與焦傳金(2009)認為教師的主動性和專業需求明確化是教師專業發展資源得以引入之關鍵。陳莉榛(2016)主張教師領導者的自我專業認同是教師領導的實踐靈魂。

最後，教師的教學能力和領導能力亦深深影響教師領導的發揮。李奐穎(2014)指出教學年資與專業領導賦予教師領導的正當性。張慧美(2017)的研究發現主任輔導教師在諮商專業上的訓練有助於建立團隊合作之信任度。陳玉玫(2010)指出個案教師教育專業知識尚足，組織與社群知識則為缺乏；教師尚需培養情緒智慧與微觀政治素養；教師人際技巧的培養並未受關注，將影響教師領導的發揮。有鑑及此，諸多研究(黃宏仁，2013；孫淑偵，2014；張德銳、張素偵，2013；潘慧玲、許筠萱，2019)皆主張培養教師領導知能的重要性。

在 38 篇有關教師領導因素中，有 33 篇(87%)提出人際互動與關係上的影

響因素。其中最顯著的是校長或園長的領導與行政支持（23 篇，61%，例如丁一顧等，2016；陳文彥、潘慧玲，2019；張德銳、張素偵，2012；潘慧玲、許筠萱，2019；簡杏娟、賴志峰，2014）係教師領導的最關鍵因素。其次是教師領導者能與教師建立信任合作的人際關係（8 篇，21%，如孫淑偵，2014；張德銳、張素偵，2013；黃道遠、吳婷婷，2012；羅嘉慧，2010）。再者，正向、合作、團隊的教師文化（5 篇，13%，如江嘉杰，2015；林志成、階美玲，2014；張德銳、蘇玲慧、張素偵，2011）亦是影響教師領導的重要因素。教師專業學習社群的運作（4 篇，11%，如丁一顧、張德銳，2010；黃宏仁，2013）也會促進教師領導的發展。

在 38 篇有關教師領導因素中，有 11 篇（29%）提出學校組織結構與文化上的影響因素。其中最顯著的是正向、積極的學校組織文化，可以促進教師領導（5 篇，13%，如林俊傑，2011；葉玉珍，2014；趙廣林，2011）。其次是學校科層組織結構會帶給教師領導之束縛（3 篇，8%，如周彥君，2014；陳王玫，2010）。另外，何文正（2006）、黃宏仁（2013）、李奐穎（2014）皆指出學校宜協助教師彈性排課，俾使教師們有共同討論時間。吳煒增（2015）發現校園空間美學營造越好，教師領導的表現越佳；而李奐穎（2014）亦指出場地的安排有助於教師領導的施行。最後，諸多研究（何文正，2006；李奐穎，2014；周彥君，2014；黃道遠、吳婷婷，2012）皆指出校內外人力與物力資源的安排與利用是有益於教師領導的，特別是黃宏仁（2013）與江嘉杰（2015）皆發現教師領導者會善用 Line 等網路社群平台之現代科技。

在教育政策的影響因素方面，相關的研究並不多見，僅有 6 篇（16%）。陳依琳（2019）指出不同學校課責來源與教師領導之間均有顯著相關，且內部課責比外部課責對於教師領導更具預測力。何文正（2006）亦提出「課程授權與評鑑制度」係教師領導的影響因素之一。

黃道遠與吳婷婷（2012）指出學校的教師領導係「以學校政策為依歸，具發展性」。周彥君（2014）指出教師領導宜「在教改政策下，教師增權賦能，當轉化型知識份子」。潘慧玲與許筠萱（2019）發現個案社群係在教育行政機關所推動的學習共同體的政策上，校長進行理念的引領。黃宏仁（2013）則提出「推動教師專業分級制與提供津貼作為實質獎勵」，將有利教師領導的發展。

最後，在個人及學校背景變項上，陳婉萍（2018）篩選國內 69 篇「教師領導」相關研究，採用後設分析法進行國內教師領導整體現況之分析，獲得如下研究結

果：（1）男性教師對於教師領導知覺程度高於女性教師；（2）年資在 11 年以上教師對於教師領導知覺程度高於 10 年以下教師。（3）職務為兼任行政職之教師對於教師領導知覺程度高於未兼任行政職之教師；（4）學校規模在 12 班以下學校任教之教師對於教師領導知覺顯著高於學校規模在 13 班以上學校任教之教師。

在教師領導的影響因素研究上，國外與我國的研究有相當類似的研究結果。例如教師的教學能力和領導能力、以及教師領導知能的培訓，深深影響教師領導的發揮（Wenner & Campbell, 2017; York-Barr & Duke, 2004）。校長的領導和支持則是另一個教師領導的關鍵（Wang, 2018; Wenner & Campbell, 2017）。正向、積極、合作的學校組織文化，可以促進教師領導（Wang & Zepeda, 2013）。校內外人力與物力資源的安排與利用是有益於教師領導（Gigante, 2006）。

## 參、國內教師領導研究未來發展方向

根據國內教師領導實徵性研究之探析，本文提出下列未來發展方向的建議如后，供國內教育研究者所參酌：

### 一、建構本土化的概念架構

任何教育研究的最終目的，係在建構一個理論體系，而其中的一個要素便是概念架構的建立。本文根據國內的既有研究成果，拋磚引玉地提出一個教師領導概念架構圖如下，供後來者所參考與修正。當然，有識者亦可提出一個全然不同的架構，只要有理論的根據以及實徵性研究的支持，都是可以接受的。是故國內的教育研究者如何從事更多有關教師領導的實徵性研究，從而建構一個符合我國國情的本土化概念架構，是我輩共同努力的目標。

圖 1 之架構係來自上述國內教師領導的研究結果。在「教師領導影響因素」、「教師領導行為」、「教師領導成效」、「教師領導困境」、以及教師領導的終極目的一「學生學習」這五個面向中，「教師領導行為」係「教師領導影響因素」與「教師領導成效」的中介，而「教師領導成效」又係「教師領導行為」與「學生學習」的中介。「教師領導困境」與「教師領導行為」係雙箭頭的關係，亦即教師領導過程中，會產生實施上的困難；另外亦有可能因為教師領導的困境（亦可名之為阻礙性因素）使得教師領導運作不順。

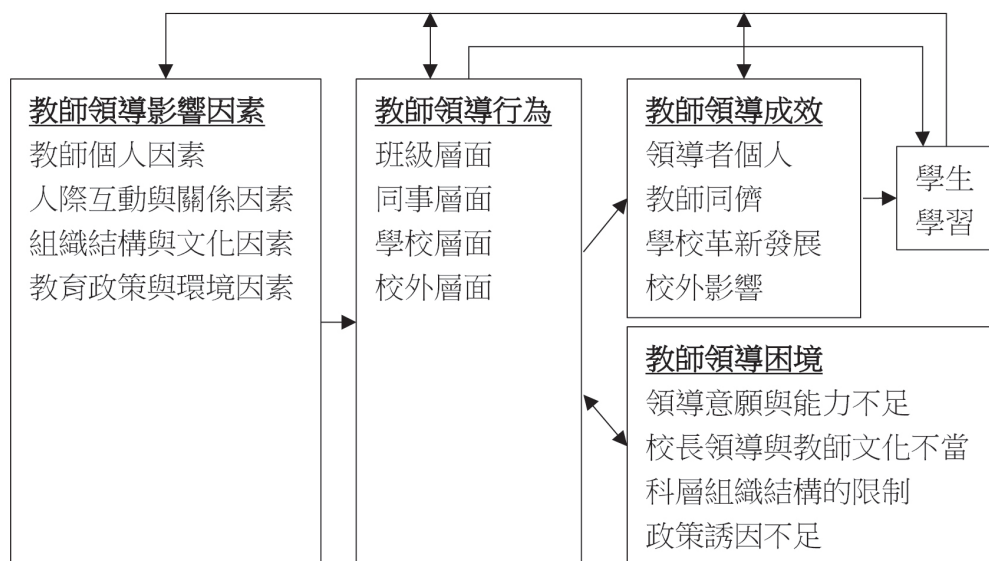


圖 1 教師領導概念架構圖

圖 1 中的「教師領導行為」可以分成四個層次。在班級層面，教師需把教學、班級經營與學生輔導做好。在同事層面，教師需能和同事協同合作，協助同仁專業成長。在學校層面，教師被期盼協助學校進行課程與教學發展，參與學校革新與發展的決策與執行。在校外層面，被期待參與校外專業，推廣實務經驗等。

教師領導的成效可分成直接成效與間接成效。直接成效有：（1）提升教師地位，促進個人的專業成長和生涯發展等；（2）協助同儕專業發展，形塑教師文化，促進教學創新等；（3）形塑優質學校文化，促進學校組織變革等；（4）對校外影響而言，教師領導可以強化教師專業主義。另外，透過對上述四個成效，可對教師領導的終極目的一學生的學習產生間接影響，亦即可以提升學生學習動機與學習品質。當然，教師領導，特別是教室內的教師領導，亦有可能對學生學習產生直接影響。

教師領導所遭遇的困境包括：（1）教師缺乏領導的知能或技巧、時間有限且教學負擔沈重、激勵與誘因不足，以致教師不願意擔任領導者等；（2）校長權威

式的領導以及同儕平庸的教師文化等；（3）科層體制的組織結構、個人主義且保守封閉的學校文化、以及行政人力及物力支援不足等；（4）在教育政策上，缺乏教師領導制度的誘因等。

圖 1 中的「教師領導的影響因素」之「教師個人」因素係指：（1）教師的信念、期望和意願，（2）教師的人格特質，（3）教師的教學專業能力，（4）教師的領導能力與技巧。「人際互動與關係」因素主要係指：（1）校長分權式領導與支持，（2）教師同儕的認可與尊重，（3）合作精進的教師文化，（4）與同儕和行政人員之間有高度信任和正向的關係。「學校組織結構與文化」因素主要係指：（1）去科層體制化的組織結構，（2）團隊合作、責任分享的學校文化，（3）學校行政的支援與支持。另外，「教育政策」因素係指：（1）教育鬆綁、權力下放的教改措施，（2）績效責任的要求，（3）教育行政機關的倡導與支持。

最後，圖 1 中最上方的回饋箭頭，表示教師領導的影響因素、領導行為、成效與困境並不是單向、線性的影響歷程，而是一個雙向、迴圈的系統，也就是說在教師領導的運作之後，可以將執行領導的行為回饋給影響因素，據以改變或修正這些影響因素。同樣的教師領導的成效（含最終的成效—學生學習）與困境亦可回饋給教師領導者，據以作為調整和修正領導行為與影響因素的參考。

## 二、擴大研究範圍與對象

我國教師領導實徵性研究絕大多數係集中於小學及國中，比較需要加強的階段別係幼兒園、高中職和特殊學校、以及大學教育階段。另研究對象絕大多數為教師，比較需要加強的係對行政人員、家長與學生的研究。畢竟行政人員、家長與學生的觀點是會與教師的觀點有所落差的。特別是教師群體對於自己的領導行為難免會有自我感覺良好的情形發生。是故不同觀點的差異比較是一個可以採行的研究途徑。此外，我國教師領導研究對象幾乎集中在公立學校，私立學校的情況則甚少被探討。然公立與私立學校之組織特性與實務之運作實有差異，因此私立學校仍是很值得研究的對象。

## 三、運用多元的研究方法

在研究方法上，我國教師領導實徵性研究所使用的方法仍以量化的問卷調查法為最大宗，在可見的未來，由於問卷調查投入的時間較少，加上統計學上的發

展，此一研究方法仍可能是最常見的研究方法。

唯問卷調查以量化方式進行實徵研究，雖可提供大範圍樣本的實際現況與分析結果，並且能驗證多變項之間的關係，然而在教師領導過程中一些細微精巧的部分容易被忽略，因此若想要教師領導的現象做詳細觀察記錄、訪談當事人的知覺與想法、分析領導情境有關的文件，還是有賴於針對少數個案做長期的觀察與紀錄才能蒐集得到的。是故，針對個別學校或個別對象進行民族誌研究及生命故事敘說分析研究，或進行個案間的比較分析，深入了解、詮釋與描述教師領導的情境、角色、行為、成效與困境等，仍將是一個重要的研究取徑。

除了上述二個研究方法外，在教師領導的研究上，國內教育研究者較少使用行動研究、質性的訪談法、焦點團體訪談、量化的問卷調查伴隨質性的訪談、德懷術、後設分析法、次級資料庫分析法。特別是在實驗設計或準實驗設計的運用，以及質量並用的研究方法，實有進一步加強使用的必要，俾獲得更有內在效度或者更能加以三角檢證的研究結果。

最後，在有了研究成果之後，宜再加強學術期刊的投稿和發表。如前節所分析的結果，在 73 篇實徵研究報告中，只有 24 篇係學術性期刊論文，可見教師領導在國內學術性期刊的發表仍有加強的空間。只有加強發表，才能累積知識與研究的能量。

#### 四、擴展研究主題

如以本文作者所提出的教師領導概念架構為考量，國內教師領導影響因素之研究較偏於人際互動與關係因素，對於組織結構與文化因素、教師個人因素和教育政策與環境因素則較少觸及而有多研究的必要。

在教師領導行為研究上，國內的教師領導行為較著重班級層面與同事層面，而國外的教師領導行為則兼重對學校層面和校外層面的貢獻（Edwards, 2015; York-Barr & Duke, 2004），是故我國中小學固然在實務上要加強教師領導在學校層面和校外層面的努力，但在研究上也宜多探究教師領導在學校層面和校外層面的實施狀況。

在領導成效上，國內對教師同儕與學校革新與發展的成效探討較為多見，但對於領導者個人和校外影響上則較少研究，特別是對於學生學習成效的研究，迄今仍屬少見，須知學生學習才是教師領導的最終目的，沒有了學生學習成效，教

師領導將失去意義。另外，國內教師領導對學生學習影響的研究多集中於學習興趣與學習動機方面，今後宜多做對學生學習成就或學生學習素養的研究。另外，在領導者個人成效方面，國外的研究發現教師領導是一個很好的學習歷程，可用於增進領導技巧與領導視野（Edge & Mylopoulos, 2008; Sharp, 2018），而我國在這一方面的研究結果仍付諸闕如，實有多做研究的必要。

最後，除研究教師領導成效之外，宜再多研究教師領導困境，特別是教師領導在學校層面和校外層面的困境，以便理解困境後，提供合宜的解決策略，供教育實務者所參酌。

## 五、進行各種職位教師領導狀況的研究

教師領導的內涵相當廣泛，可以從具正式職位的教師領導（如教務主任、教學輔導教師、研究教師、國教輔導團團員、學年主任、學習領域召集人等）與非正式職位的教師領導（如擔任解決教學問題的資深教師、教師專業學習社群領頭羊等）之關係角度去劃分。各種職位教師領導者所承擔的角色、功能與行為以及所達致的成效與困境，亦往往各不相同，然國內教師領導的研究，除少數研究（如丁一顧、張德銳，2010；黃宏仁，2013；張慧美，2017）係分析特定職位的教師領導狀況，其餘大多是研究一般性的教師領導現象，以致研究結果的精準性和應用性受限，是故今後除繼續研究一般性的教師領導現象之外，宜加強研究各種正式職位與非正式職位教師領導者的運作現狀與成效。

## 六、擴大研究變項來建構更完整的知識架構體系

本文作者所提供的教師領導概念架構，固然已含蓋了諸多研究變項，但是除了有些變項仍未深入探討之外，還有許多新變項待發現，例如在教師領導困境上，教師領導者角色模糊和角色衝突、以及教師領導者與教職同仁間的溝通和回饋不恰當等，未來研究者都可以加以開拓，以建構出更完整的知識架構體系。

## 七、加強中介變項與調節變項的研究

國內教師領導的量化研究從早期的探討二個變項間關係的研究，到如今有愈來愈多研究者探討三個以上變項間關係的研究，而伴隨結構方程模式的誕生，許多研究能結合因素分析與徑路分析的技術，考驗潛在變項間之因果路徑模式，這

是一個可喜的現象。唯在這些研究中，多以教師領導為中介，探討校長領導或教師文化對於教學效能或學校效能的影響。今後除了繼續以教師領導為中介之外，亦可以採行以教學效能或學校效能為中介，探討教師領導對於學生學習的影響。

另外，調節變項的研究亦是教師領導必須開拓的主題。在這一方面，國內教師領導的研究只有一篇，即陳文彥與潘慧玲（2019）的研究發現：校長領導對於教師學習領導的影響效果，受到信任關係與學業強調的調節；信任關係對於校長領導的影響力具有加乘作用，而高學業強調則對校長領導之影響力產生壓抑效果。是故有關教師領導行為或者教師領導成效的調節變項的研究，在國內有大幅開拓的空間。

## 參考文獻

- 丁一顧、黃智偉、王佳蕙（2016）。教學導師教師領導之研究：校長支持作為與影響。**教育政策論壇**，19（2），65-92。
- 丁一顧、張德銳（2010）。臺北市教學導師教師領導與專業學習社群關係之研究。**教育行政與評鑑學刊**，10，55-84。
- 于沛霖（2012）。教師領導理論在教師專業發展評鑑應用之個案研究（未出版之碩士論文）。國立東華大學，花蓮縣。
- 王立宏（2013）。國民小學教師領導與教師教學自我效能關係之研究（未出版之碩士論文）。逢甲大學，臺中市。
- 王美琪（2013）。國民中學教師領導與終身學習能力關係之研究—以台東縣為例（未出版之碩士論文）。國立暨南國際大學，南投縣。
- 王淑珍（2019）。國民小學教師領導、教師同僚性與教學創新關係之研究（未出版之博士論文）。臺北市立大學，臺北市。
- 王淑麗、莊念青、丁一顧（2016）。臺北市教學輔導教師之教師領導發展歷程之研究。**教育研究與發展期刊**，12（1），39-70。
- 江文吉（2012）。校長靈性領導、教師領導、學校組織文化與學校效能關係之研究（未出版之博士論文）。國立屏東教育大學，屏東市。
- 江嘉杰（2015）。國民小學教師領導之個案研究：以教學卓越金質獎團隊為例（未出版之博士論文）。國立臺南大學，臺南市。
- 吳子宏（2017）。國民小學教師領導行為指標建構之研究（未出版之博士論文）。國立屏東大學，屏東縣。
- 吳百祿（2009）。教師領導：理念、實施、與啟示。**國民教育學報**，23，53-80。
- 吳清山、林天祐（2008）。教師領導。**教育研究月刊**，173，136-137。
- 吳煒增（2015）。臺北市國民小學校園空間美學營造、教師領導與學校特色關係之研究（未出版博士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。
- 李爭宜（2014）。國民小學教師領導、教師專業學習社群參與與教師專業發展之關係研究（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學。屏東縣
- 李奂穎（2014）。教育的支點：一所高中特色課程發展中教師領導之探究（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

- 何文正(2006)。**國小教師同儕課程領導現況及其影響因素之研究**。(未出版之碩士論文)。臺北市立教育大學，臺北市。
- 金建生(2008)。**英美澳加教師領導研究進展述要**。**比較教育研究**，223，58-61。
- 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。
- 林和春、楊佩禎(2014)。**國民小學校長課程領導與教師領導關係之研究—以桃園市為例**。**中等教育**，67(4)，58-84。
- 林俊傑(2011)。**國民中學校長多元型模領導、教師領導、學校文化與學校效能關係之研究**(未出版之博士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 林恭煌(2016)。**技術型高中校長領導與教師領導及自我效能對學校效能影響之研究**(未出版之博士論文)。國立彰化師範大學，彰化縣。
- 周彥君(2014)。**國民小學教師領導角色建構與實踐之敘說研究**(未出版之博士論文)。國立中正大學，嘉義縣。
- 洪幼齡(2018)。**國中校長課程領導對學校效能之影響—以教師領導為中介變項**(未出版之博士論文)。國立暨南國際大學，南投縣。
- 洪博雄(2019)。**由認知到行動？國中教師對教師領導行為的「IPA 分析」**(未出版之碩士論文)。國立暨南國際大學，南投縣。
- 柯慧貞(2012)。**桃竹苗地區國民小學教師領導與學校組織變革之相關研究**(未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹市。
- 侯仲宸(2014)。**臺北市高中英文科跨校專業學習社群教師領導實踐之研究**(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 徐建豪(2013)。**桃竹苗地區國民中小學教師領導與教師效能關係之研究**(未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹市。
- 許宜欣(2016)。**桃竹苗地區國民小學教師領導與教學創新之研究**(未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹市。
- 許籐繼、郭真善(2019)。**有感？無感？—國中小教育人員對國教輔導團教師領導知覺之分析**。**市北教育學刊**，62，1-27。
- 陳文彥、潘慧玲(2019)。**校長領導對教師學習領導的影響—檢視信任關係與學業強調的調節作用**。**教育科學研究期刊**，64(1)，119-147。
- 陳玉玫(2010)。**國小教師領導之實踐探究：以一所學校為例**。**嘉大教育研究學刊**，

25，33-61。

陳玉玫（2013）。國民小學校長多元架構領導、教師領導與學校效能關係之研究（未出版之博士論文）。國立中正大學，嘉義縣。

陳依琳（2019）。學校課責對高中教師領導行為之影響（未出版之碩士論文）。國立暨南國際大學，南投縣。

陳佩英（2008）。教師領導之興起與發展。教育研究月刊，171，41-57。

陳佩英、焦傳金（2009）。分散式領導與專業學習社群之建構：一所高中教學創新計畫的個案研究。教育科學研究期刊，54（1），55-86。

陳莉生（2015）。臺北市國民小學教師領導與教師組織公民行為關係之研究（未出版之碩士論文）。輔仁大學，新北市。

陳莉榛（2016）。教師領導者之實踐分析（未出版之碩士論文）。輔仁大學，新北市。

陳婉萍（2018）。我國高級中等學校以下教師領導研究之後設分析（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。

陳淑雯（2015）。新北市公立國民小學校長學習領導與教師領導關係之研究（未出版之碩士論文）。輔仁大學，新北市。

涂富焜（2013）。桃園縣國民小學教師領導與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。

孫淑偵（2014）。國小教師領導實踐之研究（未出版之碩士論文）。長榮大學，臺南市。

倪靜宜（2016）。新北市國民小學教師領導與教學效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立臺灣海洋大學，基隆市。

郭騰展（2007）。臺北縣國民小學教師領導與學校文化關係之研究（未出版之碩士論文）。輔仁大學，新北市。

莊淑惠（2017）。基隆市國民小學教師領導與教師專業承諾關係之研究（未出版之碩士論文）。輔仁大學，新北市。

階美玲（2012）。苗栗縣國民小學教師領導與教師文化關係之研究（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹市。

張本文（2015）。國小校長服務領導、教師領導、學校組織文化與學校競爭優勢關係之研究（未出版之博士論文）。國立屏東大學教育，屏東縣。

- 張世璿(2013)。**國民小學教師領導指標建構與實證之研究**(未出版之博士論文)。  
臺北市立教育大學，臺北市。
- 張世璿、丁一顧(2016)。**國民小學教師領導核心能力指標建構之研究**。**新竹教育大學教育學報**，33(1)，1-38。
- 張夏銘、李新鄉、陳聖謨、丁文生(2012)。**教師領導與教師專業發展關係之研究—以臺南市國民中學為例**。**南台人文社會學報**，8，29-55。
- 張慧美(2017)。**高中主任輔導教師領導經驗之探究**。**諮商心理與復健諮商學報**，30，7-34。
- 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、張素偵(2012)。**臺北市中小學校長轉型領導、教師領導與教學效能之研究**。**市北教育學刊**，41，59-97。
- 張德銳、張素偵(2013)。**臺北市中小學教師領導運作、影響因素、成效與困境之研究—以教學輔導教師為例**。**教育行政與評鑑學刊**，15，1-30。
- 張德銳、張素偵(2018)。**臺北市國中教學輔導教師之教師領導成效與困境之個案研究**。**教育行政與評鑑學刊**，23，1-45。
- 張德銳、蘇玲慧、張素偵(2011)。**中小學教師文化與教師領導之關係研究—以臺北市98學年度參與教學輔導教師制度學校為例**。**教育行政與評鑑學刊**，12，1-27。
- 黃宏仁(2013)。**學年主任看實踐教師領導的難題與因應之研究—以推動希望國小學校本位課程為例**。**中州管理與人文科學學刊**，2(2)，136-153。
- 黃道遠、吳婷婷(2012)。**從教學文化看教師領導之困難與因應策略—以新竹縣一所國小為例**。**學校行政雙月刊**，77，46-62。
- 黃韻亘(2015)。**國小教學卓越團隊教師領導之個案研究以墨之痕教學團隊為例**(未出版之碩士論文)。**輔仁大學**，新北市。
- 黃瓊閱(2013)。**臺北市國民小學學年主任教師領導之研究**(未出版之碩士論文)。**臺北市立教育大學**，臺北市。
- 黃藍琪、賴志峰(2013)。**國民中學教師領導與教師組織承諾關係之研究**。**學校行政雙月刊**，87，30-58。
- 彭中慧(2011)。**桃竹苗四縣市國民小學教師領導之研究**(未出版之碩士論文)。

國立新竹教育大學，新竹市。

彭梓航（2014）。國民小學教師領導與教師專業發展評鑑方法關係之研究（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學，嘉義市。

彭曉玲（2017）。馬來西亞砂拉越州華文獨立中學教師領導及政策可行性之研究（未出版之碩士論文）。臺北市立大學，臺北市。

曾羽（2018）。桃園市公幼教保服務人員教師領導與教師專業認同之研究。（未出版之碩士論文）。臺北市立大學，臺北市。

葉玉珍（2014）。國民中學教師領導者之個案研究（未出版之碩士論文）。國立暨南國際大學，南投縣。

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）。國立臺北教育大學，臺北市。

趙廣林（2012）。國民小學教師領導實施現況之研究。**科學與人文研究**，1（1），107-127。

楊淙富（2012）。國民小學教師領導、教師專業學習社群與學校效能之研究（未出版之博士論文）。國立臺中教育大學，臺中市。

蔡宜娉（2019）。高雄市國民小學教師領導與教師專業學習社群關係之研究（未出版之碩士論文）。國立屏東大學，屏東縣。

蔡進雄（2005）。中小學教師領導理論之探究，**教育研究月刊**，139，92-101。

蔡進雄（2007）。國民中學教師教學領導之建構與發展－以學習領域召集人為例。**學校行政雙月刊**，52，20-43。

劉乙儀（2017）。幼兒園園長分布式領導、教師領導與教師專業發展關係之研究－以中彰投地區為例（未出版之博士論文）。國立臺中教育大學，臺中市。

劉玗榛（2018）。國民中學教師領導促進教學創新之個案研究（未出版之碩士論文）。逢甲大學，臺中市。

潘慧玲、許筠萱（2019）。分散性領導在推動學習共同體中的實踐：以一所中國文教師學習社群為案例。**學校行政雙月刊**，119，197-214。

賴秋郁（2013）。教師領導對工作滿意度的影響－以正向心理資本為中介變項（未出版之碩士論文）南臺科技大學，臺南市。

簡杏娟（2012）。國民小學教師領導促進專業學習社群建構之個案研究（未出版之碩士論文）。逢甲大學，臺中市。

- 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。
- 魏宗明、劉乙儀、張瑞村（2014）。中彰投地區國民小學附設幼兒園教師領導與  
教師專業發展關係之研究。**幼兒教保研究期刊**，**213**，1-26。
- 羅嘉慧（2010）。桃園縣國民小學組織信任影響教師領導之研究（未出版之碩士  
論文）。輔仁大學，新北市。
- Alegado, P. J. E. (2018). Breaking the barriers: Teacher leadership in the heart of  
educational reform in the Philippines. *Bulgarian Journal of Science and Education  
Policy*, 12(1), 15-30.
- Alsalahi, S. M. (2014). Challenges of teacher leadership in a Saudi school: Why are  
teachers not leaders? *Educational Research and Review*, 9(24), 1413-1419.
- Barth, R. S. (2001). Teacher leader. *Phi Delta Kappan*, 82(6), 443-449.
- Beachum, F., & Dentith, A. M. (2004). Teacher leaders creating cultures of school  
renewal and transformation. *The Educational Forum*, 68 (3), 276-286.
- Brosky, D. (2011). Micropolitics in the school: Teacher leaders' use of political skill and  
influence tactics. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 6,  
1-11.
- Chen, Z. (2008). *Teacher leadership and teacher professional development in the  
context of new curriculum reform in the Chinese Mainland* (Unpublished doctoral  
dissertation). The Chinese University of Hong Kong, Hong Kong, China.
- Chew, J. O. A., & Andrews, D. (2010). Enabling teachers to become pedagogical leaders:  
Case studies of two IDEAS schools in Singapore and Australia. *Educational  
Research for Policy and Practice*, 9, 59-74.
- Edge, K., & Mylopoulos, M. (2008). Creating cross-school connections: LC networking  
in support of leadership and instructional development. *School Leadership &  
Management*, 28, 147-158.
- Edwards, S. T. (2015). *Narratives of teacher leadership development: The voices of high  
school teacher leaders* (Unpublished doctoral dissertation). Northcentral University,  
San Diego, California.
- Friedman, H. (2011). The myth behind the subject leader as a school key player. *Teachers*

*and Teaching*, 17, 289–302.

- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1996). *What's worth fighting for in your school*. New York, NY: Teachers College Press.
- Huffman, S. E. (1991). *Teacher leadership: Roles, contextual variables, and effects on teacher colleagues in selected elementary schools* (Unpublished doctoral dissertation). Northern Illinois University, DeKalb, Illinois.
- Gigante, N. A. (2006). *Teacher leadership in context: Its relationship with social, material, human resources in schools implementing reform* (Unpublished doctoral dissertation). Rutgers University, New Brunswick, New Jersey.
- Guenzler, A. M. (2016). *Teacher leadership and teacher efficacy: A correlational study comparing teacher perceptions of leadership and efficacy and teacher evaluation scores from the North Carolina educator evaluation system* (Unpublished doctoral dissertation). Gardner-Webb University, Boiling Springs, NC.
- Katzenmeyer, M. & G. Moller (2009). *Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders* (3<sup>rd</sup> ed). Newbury Park, CA: Corwin Press.
- Kurt, T. (2016). A model to explain teacher leadership: The effects of distributed leadership model, organizational learning and teachers' sense of self-efficacy on teacher leadership. *Education and Science*, 41(183), 1-28.
- Marks, H. M., & Louis, K. S. (1997). Does teacher empowerment affect the classroom? The implications of teacher empowerment for instructional practice and student academic performance. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 19, 245–275.
- Miller, B., Moon, J., & Elko, S. (2000). *Teacher leadership in mathematics and science: Casebook and facilitator's guide*. Portsmouth, NH: Heinemann.
- Portin, B., Russel, F. A., Samuelson, C., & Knapp, M. S. (2013). Leading learning-focused teacher leadership in urban high Schools. *Journal of School Leadership*, 23(2), 220-252.
- Ryan, S. (1999, April). *Principals and teachers leading together*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Montreal, Quebec, Canada.
- Sergiovanni, T. J. (2002). *Leadership: What's in it for schools?* New York, NY:

Routledge.

- Shah, S. R. A. (2016). *Teacher leadership: A case study of teacher leaders' professional development in an EFL institute of a Saudi Arabian university* (Unpublished doctoral dissertation). University of Exeter, Exeter, England.
- Sharp, L. (2018). *Teacher and administrator perspectives from experiences in the teacher leadership initiative* (Unpublished doctoral dissertation). University of Arkansas, Fayetteville, Arkansas.
- Wang, F., & Zepeda, S. J. (2013). A comparative study of two schools: How school cultures interplay the development of teacher leadership in Mainland China. *Creative Education*, 4(9), 63-68.
- Wang, M. (2018). *Perceptions and its influencing factors of teacher leadership in early childhood education in China: A mixed-methods study in Xiamen City* (Unpublished doctoral dissertation). The Education University of Hong Kong, Hong Kong, China.
- Wenner, J. A., & Campbell, T. (2017). The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A review of the literature. *Review of Educational Research*, 87(1), 134-171.
- York-Barr, J., & Duke, K.(2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255-316.
- Zinn, L F. (1997). *Supports and barriers to teacher leadership: Reports of teacher leaders* (Unpublished doctoral dissertation). University of Northern Colorado, Greeley, Colorado.

2020 年 1 月 5 日收件

2020 年 3 月 8 日初審通過

2020 年 3 月 11 日修正回覆

2020 年 3 月 12 日複審通過

\* 本文章附錄一至附錄五電子檔

請於 [https://www.doi.org/10.6925/SCJ.202003\\_16\(1\).0004](https://www.doi.org/10.6925/SCJ.202003_16(1).0004) 下載。

## 附錄一

教師領導研究對象及研究方法一覽表

| 研究者                  | 研究題目                             | 研究對象                                          | 研究方法                          |
|----------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------|
| 何文正<br>(2006)        | 國小教師同儕課程領導現況及其影響因素之研究            | 臺北市公立國民小學兼任行政工作之組長及各學習領域的召集人及級、科任教師，共計 411 位。 | 問卷調查法                         |
| 郭騰展<br>(2007)        | 臺北縣國民小學教師領導與學校文化關係之研究            | 臺北縣國小教師為問卷施測對象，共抽取 800 人                      | 問卷調查法                         |
| 蔡進雄<br>(2007)        | 國民中學教師教學領導之建構與發展－以學習領域召集人為例      | 臺北市、臺北縣及桃園縣之 16 所國民中學 109 學習領域召集人             | 問卷調查法                         |
| 陳佩英<br>焦傳金<br>(2009) | 分散式領導與專業學習社群之建構：一所高中教學創新計畫的個案研究  | 國立新竹高級中學（竹中）之高瞻計畫成員，共計 15 人                   | 個案研究<br>訪談<br>焦點團體討論<br>文件分析法 |
| 丁一顧<br>張德銳<br>(2010) | 臺北市教學導師教師領導與專業學習社群關係之研究          | 臺北市教學導師與夥伴教師共 274 人                           | 問卷調查法                         |
| 陳玉玫<br>(2010)        | 國小教師領導之實踐探究：以一所學校為例              | 研究參與者為一所市區中型學校，共有 10 位教師                      | 個案研究<br>訪談法                   |
| 羅嘉慧<br>(2010)        | 桃園縣國民小學組織信任影響教師領導之研究             | 桃園縣公立國民小學 718 位正式合格教師                         | 問卷調查法                         |
| 林俊傑<br>(2011)        | 國民中學校長多元型模領導、教師領導、學校文化與學校效能關係之研究 | 南部七縣市的公立國民中學 340 位教師                          | 問卷調查法                         |
| 彭中慧<br>(2011)        | 桃竹苗四縣市國民小學教師領導之研究                | 桃竹苗四縣市 697 位國民小學教育人員                          | 問卷調查法                         |
| 趙廣林<br>(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        | 以臺灣、澎湖地區公立國民小學校長、主任、組長、教師為研究對象共 3,195 人       | 問卷調查法                         |

| 研究者                                | 研究題目                                        | 研究對象                                 | 研究方法              |
|------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------|
| 張德銳<br>蘇玲慧<br>張素偵<br>(2011)        | 中小學教師文化與教師領導之關係研究—以臺北市 98 學年度參與教學輔導教師制度學校為例 | 臺北市 98 學年度參與教學輔導教師制度之中小學的教師共 735 人   | 問卷調查法             |
| 于沛霖<br>(2012)                      | 教師領導理論在教師專業發展評鑑應用之個案研究                      | 宜蘭縣一所國民小學，受訪者共有 8 位                  | 訪談法<br>觀察<br>文件分析 |
| 江文吉<br>(2012)                      | 校長靈性領導、教師領導、學校組織文化與學校效能關係之研究                | 屏東縣公私立高中職校的正式教師，共計 837 位。            | 問卷調查法             |
| 張夏銘<br>李新鄉<br>陳聖謨<br>丁文生<br>(2012) | 教師領導與教師專業發展關係之研究—以臺南市國民中學為例                 | 臺南市 61 所國民中學，共計 3,833 位教師            | 問卷調查法             |
| 張德銳<br>張素偵<br>(2012)               | 臺北市中小學校長轉型領導、教師領導與教學效能之研究                   | 臺北市 98 學年度參與教學輔導教師制度之中小學學校之教師共 650 人 | 問卷調查法             |
| 黃道遠<br>吳婷婷<br>(2012)               | 從教學文化看教師領導之困難與因應策略—以新竹縣一所國小為例               | 新竹縣竹豐國小「英語教師專業學習社群」，共 5 位老師          | 行動研究              |
| 楊淙富<br>(2012)                      | 國民小學教師領導、教師專業學習社群與學校效能之研究                   | 中部五縣市 1,029 位公立國民小學教師                | 問卷調查法             |
| 趙廣林<br>(2012)                      | 國民小學教師領導實施現況之研究                             | 臺灣、澎湖地區公立國民小學校長、主任、組長、教師，共 3,195 人   | 問卷調查法             |
| 簡杏娟<br>(2012)                      | 國民小學教師領導促進專業學習社群建構之個案研究                     | 12 位個案學校的教育人員                        | 訪談法<br>文件分析法      |
| 階美玲<br>(2012)                      | 苗栗縣國民小學教師領導與教師文化關係之研究                       | 苗栗縣國民小學教師為問卷施測對象，共抽取 669 人           | 問卷調查法             |
| 柯慧貞<br>(2012)                      | 桃竹苗地區國民小學教師領導與學校組織變革之相關研究                   | 桃竹苗地區，共 843 位小學教師                    | 問卷調查法             |

| 研究者                  | 研究題目                                         | 研究對象                                                                | 研究方法           |
|----------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------|
| 陳玉玫<br>(2013)        | 國民小學校長多元架構領導、<br>教師領導與學校效能關係之研究              | 臺灣地區公立國民小學教師，共選<br>取 1,354 位教師為施測對象。                                | 問卷調查法          |
| 王立宏<br>(2013)        | 國民小學教師領導與教師教學<br>自我效能關係之研究                   | 雲林縣公立國民小學教師，有效樣<br>本共 530 位                                         | 問卷調查法          |
| 涂富焜<br>(2013)        | 桃園縣國民小學教師領導與學<br>校效能關係之研究                    | 桃園縣公立國民小學 678 位教師                                                   | 問卷調查法          |
| 黃宏仁<br>(2013)        | 學年主任看實踐教師領導的難<br>題與因應之研究—以推動希望<br>國小學校本位課程為例 | 一所國小負責發展學校本位課程計<br>畫的各年級學年主任，共計 6 位                                 | 深度訪談           |
| 黃藍琪<br>賴志峰<br>(2013) | 國民中學教師領導與教師組織<br>承諾關係之研究                     | 臺中市公立國民中學 511 位教師                                                   | 問卷調查法          |
| 賴秋郁<br>(2013)        | 教師領導對工作滿意度的影<br>響—以正向心理資本為中介變<br>項           | 臺南市國民小學教師為研究對象，<br>共 715 人                                          | 問卷調查法          |
| 徐建豪<br>(2013)        | 桃竹苗地區國民中小學教師領<br>導與教師效能關係之研究                 | 桃竹苗地區國民中小學主任、組<br>長、教師，共 850 人                                      | 問卷調查法          |
| 張世璿<br>(2013)        | 國民小學教師領導指標建構與<br>實證之研究                       | 模糊德懷術的對象係 20 位學者專家<br>問卷調查對象係臺灣地區公立國民<br>小學正式合格教師，回收有效問卷<br>1,552 份 | 模糊德懷術<br>問卷調查法 |
| 張德銳<br>張素偵<br>(2013) | 臺北市中小學教師領導運作、<br>影響因素、成效與困境之研<br>究—以教學輔導教師為例 | 臺北市中小學中選出曾經擔任過教<br>學輔導教師的 16 位優質教師                                  | 訪談法            |
| 王美琪<br>(2013)        | 國民中學教師領導與終身學習<br>能力關係之研究—以臺東縣為<br>例          | 以臺東縣公立國民中學 328 位教師<br>為研究對象，回收有效問卷 287 份                            | 問卷調查法          |
| 黃瓊閱<br>(2013)        | 臺北市國民小學學年主任教師<br>領導之研究                       | 研究對象為臺北市國民小學 515 位<br>教師                                            | 問卷調查法          |

| 研究者                         | 研究題目                            | 研究對象                                                           | 研究方法                       |
|-----------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------|
| 彭梓航<br>(2014)               | 國民小學教師領導與教師專業發展評鑑方法關係之研究        | 受試對象為高雄市的國民小學教師，共 280 人                                        | 問卷調查法                      |
| 林志成<br>階美玲<br>(2014)        | 全方位教師領導與正向教師文化之研究               | 問卷調查對象為苗栗縣國民小學 2,792 位教師，訪談對象為校長、主任、組長及教師共計 8 人                | 問卷調查法<br>訪談法               |
| 林和春<br>楊佩禎<br>(2014)        | 國民小學校長課程領導與教師領導關係之研究－以桃園市為例     | 桃園市 653 位國小教師                                                  | 問卷調查法                      |
| 侯仲宸<br>(2014)               | 臺北市高中英文科跨校專業學習社群教師領導實踐之研究       | 個案社群：驚奇社群共 13 人                                                | 個案研究<br>參與觀察<br>半結構式訪談     |
| 李爭宜<br>(2014)               | 國民小學教師領導、教師專業學習社群參與與教師專業發展之關係研究 | 屏東縣公立國民小學 425 位合格正式教師                                          | 問卷調查法                      |
| 李奂穎<br>(2014)               | 教育的支點：一所高中特色課程發展中教師領導之探究        | 訪談對象為稻禾高中校長、教務主任、圖書館主任等 3 位行政人員，2 位特色課程授課教師、3 位英文科教師，以及 16 位學生 | 個案研究<br>訪談<br>參與觀察<br>文件分析 |
| 周彥君<br>(2014)               | 國民小學教師領導角色建構與實踐之敘說研究            | 訪談 2 位國民小學教師領導者                                                | 訪談、觀察、文件分析                 |
| 孫淑偵<br>(2014)               | 國小教師領導實踐之研究                     | 臺灣南部地區一所國民小學為研究對象，訪談 10 位教師                                    | 半結構式訪談法、文件分析               |
| 葉玉珍<br>(2014)               | 國民中學教師領導者之個案研究                  | 以南投縣光明國中教務主任為研究對象，針對 10 位學校教職人員進行訪談                            | 訪談法<br>觀察與文件分析法            |
| 簡杏娟<br>賴志峰<br>(2014)        | 國民小學教師領導促進專業學習社群建構之個案研究         | 個案學校中 12 位教育人員                                                 | 個案研究法                      |
| 魏宗明<br>劉乙儀<br>張瑞村<br>(2014) | 中彰投地區國民小學附設幼兒園教師領導與教師專業發展關係之研究  | 中彰投地區之國民小學附設幼兒園 231 位教師                                        | 問卷調查法                      |

| 研究者                         | 研究題目                             | 研究對象                               | 研究方法         |
|-----------------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------|
| 江嘉杰<br>(2015)               | 國民小學教師領導之個案研究：以教學卓越金質獎團隊為例       | 一個榮獲教育部 103 年國民小學教學卓越金質獎團隊         | 訪談法<br>文件分析法 |
| 吳煒增<br>(2015)               | 臺北市國民小學校園空間美學營造、教師領導與學校特色關係之研究   | 臺北市公立國民小學教師、教師兼行政及校長，共計 875 人      | 問卷調查法        |
| 陳莉生<br>(2015)               | 臺北市國民小學教師領導與教師組織公民行為關係之研究        | 臺北市公立國民小學 570 教師                   | 問卷調查法        |
| 陳淑雯<br>(2015)               | 新北市公立國民小學校長學習領導與教師領導關係之研究        | 新北市公立國民小學 889 教師                   | 問卷調查法        |
| 張本文<br>(2015)               | 國小校長服務領導、教師領導、學校組織文化與學校競爭優勢關係之研究 | 以高雄市之公立國民小學校長及教師為研究對象，共回收問卷 929 份。 | 問卷調查法        |
| 黃韻亘<br>(2015)               | 國小教學卓越團隊教師領導之個案研究：以墨之痕教學團隊為例     | 獲得教育部 102 年教學卓越獎的墨之痕教學團隊團隊成員共 3 人  | 深度訪談<br>文件分析 |
| 張世璿<br>丁一顧<br>(2016)        | 國民小學教師領導核心能力指標建構之研究              | 教師領導之專家學者及學校行政人員共計 8 人             | 焦點團體訪談       |
| 林恭煌<br>(2016)               | 技術型高中校長領導與教師領導及自我效能對學校效能影響之研究    | 臺灣地區技術型高中教師為研究對象，共回收 867 份有效問卷     | 問卷調查法        |
| 許宜欣<br>(2016)               | 桃竹苗地區國民小學教師領導與教學創新之研究            | 桃竹苗地區國民小學教師為對象，共回收 611 份有效問卷       | 問卷調查法        |
| 倪靜宜<br>(2016)               | 新北市國民小學教師領導與教學效能關係之研究            | 新北市公立國民小學 476 位教師                  | 問卷調查法        |
| 丁一顧<br>黃智偉<br>王佳蕙<br>(2016) | 教學導師教師領導之研究：校長支持作為與影響            | 參與臺北市教學導師制度的 4 位校長和 4 位教學導師        | 訪談法          |

| 研究者                         | 研究題目                                 | 研究對象                                                         | 研究方法               |
|-----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------|
| 王淑麗<br>莊念青<br>丁一顧<br>(2016) | 臺北市教學輔導教師之教師領導發展歷程之研究                | 臺北市 6 位表現優良的教學輔導教師                                           | 訪談法                |
| 陳莉榛<br>(2016)               | 教師領導者之實踐分析                           | 荒野保護協會理事長賴榮孝退休教師                                             | 深度訪談               |
| 彭曉玲<br>(2017)               | 馬來西亞砂拉越州華文獨立中學教師領導及政策可行性之研究          | 砂拉越州華文獨立中學之 424 位教育人員                                        | 問卷調查法              |
| 劉乙儀<br>(2017)               | 幼兒園園長分布式領導、教師領導與教師專業發展關係之研究—以中彰投地區為例 | 中彰投地區公私立 472 幼兒園教師                                           | 問卷調查法              |
| 莊淑惠<br>(2017)               | 基隆市國民小學教師領導與教師專業承諾關係之研究              | 基隆市 498 位國民小學教師                                              | 問卷調查法              |
| 吳子宏<br>(2017)               | 國民小學教師領導行為指標建構之研究                    | 學者專家、國小校長、縣市政府國民教育輔導團輔導員以及教師共計 21 人                          | 德懷術問卷調查<br>階層分析程序法 |
| 張慧美<br>(2017)               | 高中主任輔導教師領導經驗之探究                      | 高雄市某高中一位曾擔任主任輔導教師之輔導老師                                       | 深度訪談法              |
| 陳婉萍<br>(2018)               | 我國高級中等學校以下教師領導研究之後設分析                | 國內 69 篇「教師領導」相關研究                                            | 後設分析法              |
| 張德銳<br>張素偵<br>(2018)        | 臺北市國中教師領導成效與困境之個案研究                  | 訪談對象為 3 位教學輔導教師、3 位夥伴教師，以及校長和教務主任文件分析為教學輔導互動紀錄、教學檔案、活動或獲獎資料等 | 訪談法<br>文件分析法       |
| 曾羽<br>(2018)                | 桃園市公幼教保服務人員教師領導與教師專業認同之研究            | 106 學年度桃園市 350 位公幼教保服務人員                                     | 問卷調查法              |
| 劉玕榛<br>(2018)               | 國民中學教師領導促進教學創新之個案研究                  | 訪談個案學校 7 位教育人員、蒐集相關文件，以及研究者的省思手札                             | 個案研究法              |

| 研究者                  | 研究題目                               | 研究對象                                        | 研究方法                |
|----------------------|------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------|
| 洪幼齡<br>(2018)        | 國中校長課程領導對學校效能之影響—以教師領導為中介變項        | 臺灣地區 1,000 位國中教師                            | 問卷調查法               |
| 潘慧玲<br>許筠萱<br>(2019) | 分散性領導在推動學習共同體中的實踐：以一所國中國文教師學習社群為案例 | 學習共同體國中的國文教師學習社群，共 4 人                      | 訪談法<br>文件分析<br>三角檢測 |
| 王淑珍<br>(2019)        | 國民小學教師領導、教師同儕性與教學創新關係之研究           | 臺灣地區 120 所公立國民小學之 1,100 位教師                 | 問卷調查法               |
| 許籐繼<br>郭真善<br>(2019) | 有感？無感？—國中小教育人員對國教輔導團教師領導知覺之分析      | 問卷調查對象為基隆市 576 位國中小教育人員<br>訪談對象為 6 位國中小教育人員 | 問卷調查法<br>訪談法        |
| 陳文彥<br>潘慧玲<br>(2019) | 校長領導對教師學習領導的影響—檢視信任關係與學業強調的調節作用    | 以臺灣本島國中教師為對象，共回收 1,340 份有效問卷                | 問卷調查法               |
| 陳依琳<br>(2019)        | 學校課責對高中教師領導行為之影響                   | 全國公立高級中等學校 668 位教師                          | 問卷調查法               |
| 洪博雄<br>(2019)        | 由認知到行動？國中教師對教師領導行為的「IPA 分析」        | 臺中市、彰化縣、南投縣公立國民中學之 683 位教師                  | 問卷調查法               |
| 蔡宜婷<br>(2019)        | 高雄市國民小學教師領導與教師專業學習社群關係之研究          | 以高雄市公立國民小學教師為對象，共計發出 602 份，回收 568 份         | 問卷調查法               |

資料來源：研究者自行整理

## 附錄二

教師領導實施現狀一覽表

| 研究者                  | 研究結果                                                                                                                                                                          |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 何文正<br>(2006)        | 1. 教師同儕間課程領導者的任務，偏重於課程設計和實踐之上。<br>2. 臺北市國民小學教師同儕課程領導的實踐情形，得分約在 Likert 五點量表上 3.45 分的位置，介於「有時如此」和「時常如此」之間。                                                                      |
| 郭騰展<br>(2007)        | 臺北縣國小教師之教師領導知覺屬中上程度。                                                                                                                                                          |
| 蔡進雄<br>(2007)        | 1. 國中學習領域召集人教學領導之行為層面包括：（1）發展學習領域教學任務與目標；（2）確保學習領域教學與課程品質；（3）協助學習領域教師專業成長；（4）提升學習領域學生的學習氣氛；（5）創造支持性的工作環境等五個行為層面，且具有良好的信效度。<br>2. 在 10 位召集人中有 69.7% 的受試者認為學習領域召集人「沒有必要」進行教學領導。 |
| 陳佩英<br>焦傳金<br>(2009) | 從竹中參與計畫的過程發現，各階段的領導者與領導形式均不相同。摸索期較依靠計畫主持人的介入以及少數熱心老師的投入，磨合期所重視的領導行動則是引入有利資源，開展期則呈現教師團隊領導的風格。由此可知，領導者與領導實踐皆非固定，而是分散與流動的。                                                       |
| 丁一顧<br>張德銳<br>(2010) | 臺北市教學導師教師領導與專業學習社群均具中上程度表現。                                                                                                                                                   |
| 陳玉玫<br>(2010)        | 教師未知覺到明顯的教師間之領導行為，僅侷限於教室層次；教師認為現行體制教師領導可能性低，視權力為重要領導來源；正式教師領導仍為科層體制之延伸，非正式教師領導則基於專業與信任而自然形成，但有時變革力量不足。                                                                        |
| 羅嘉慧<br>(2010)        | 桃園縣國民小學教師知覺教師領導為中上程度，其中又以支持認同表現最佳。                                                                                                                                            |
| 林俊傑<br>(2011)        | 國民中學教師知覺教師領導現況良好，且接近大部分符合之程度。                                                                                                                                                 |
| 彭中慧<br>(2011)        | 桃竹苗四縣市國民小學教育人員對整體教師領導有中高度知覺。                                                                                                                                                  |

| 研究者                                | 研究結果                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 趙廣林<br>(2011)                      | 國民小學分享領導、教師領導與學校組織文化之現況佳。                                                                                                                                            |
| 張德銳<br>蘇玲慧<br>張素偵<br>(2011)        | 臺北市中小學教師所知覺的教師領導的整體平均以及在發展指引、肯定認同、專業自主、同儕協助、共同參與、開放溝通及有利環境等各向度的平均分數均在中等以上                                                                                            |
| 趙廣林<br>(2012)                      | 國民小學教師領導之現況佳。                                                                                                                                                        |
| 于沛霖<br>(2012)                      | 個案學校運用教師領導理論在教師專業發展評鑑上的作法：<br>1. 找出關鍵特質的領頭羊及社群領導人發揮其影響力。<br>2. 建立學年教師對話與溝通的時間。<br>3. 尋找適合自己的輔導夥伴關係。<br>4. 運用教師領導、團隊學習以促成教師的專業成長。<br>5. 滾動式的計畫推動及全面性的整合以落實教師專業發展評鑑政策。 |
| 江文吉<br>(2012)                      | 高中職教師對教師領導趨於正向的看法，有助學校行政運作與教師專業發展；教師領導與校長領導相輔相成，才能塑造優質的學校組織文化，展現學校效能。                                                                                                |
| 張夏銘<br>李新鄉<br>陳聖謨<br>丁文生<br>(2012) | 臺南市國民中學教師對教師領導與教師專業發展之得分居於中高程度。                                                                                                                                      |
| 張德銳<br>張素偵<br>(2012)               | 臺北市中小學教師領導及教學效能均具中高程度表現。                                                                                                                                             |
| 黃道遠<br>吳婷婷<br>(2012)               | 新竹縣竹豐國小英語團隊教師領導的實踐方式為：制訂學校政策與方案、跨領域的多元活動、友善的溝通與推廣等三項。                                                                                                                |
| 楊淙富<br>(2012)                      | 教師對教師領導、教師專業學習社群與學校效能的知覺是正向的。                                                                                                                                        |
| 趙廣林<br>(2012)                      | 從教師領導問卷整體表現單題平均數均為「中高」程度表現以上，顯示國民小學成員普遍對教師領導的現況知覺良好。                                                                                                                 |

| 研究者                  | 研究結果                                                                                                      |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 簡杏娟<br>(2012)        | 個案學校純真國小教師領導在教師專業學習社群藉由分享知識與教學經驗促進專業成長。                                                                   |
| 階美玲<br>(2012)        | 苗栗縣國民小學教師在教師領導的構面知覺上屬中高程度。                                                                                |
| 柯慧貞<br>(2012)        | 桃竹苗四縣市國民小學教師對教師領導及學校組織變革有中高程度知覺。                                                                          |
| 陳玉玫<br>(2013)        | 臺灣地區國小教師對整體教師領導有中高度知覺，其中以精進教學知覺最高，參與決定及夥伴關係知覺較低。                                                          |
| 王立宏<br>(2013)        | 國民小學教師所知覺的教師領導為中上程度。                                                                                      |
| 涂富焜<br>(2013)        | 桃園縣國小教師認為教師領導整體情形良好，但仍侷限於教室內，而未能跨越班級界線在帶領同儕教學合作以提升教師專業知能方面有較好的表現。                                         |
| 黃藍琪<br>賴志峰<br>(2013) | 國民中學教師所覺知教師領導之現況良好。                                                                                       |
| 賴秋郁<br>(2013)        | 臺南市國民小學教師在教師領導的潛能達中等以上程度，其中以「尊重多元」構面得分最高，「領導變革」構面得分最低。                                                    |
| 徐建豪<br>(2013)        | 桃竹苗地區四縣市國民中小學教師對教師領導及教師效能有中高程度知覺。                                                                         |
| 張世璿<br>(2013)        | 1. 在指標建構方面，教師領導內涵與指標分為班級教學、校務參與、同儕學習、社區合作、親師互動等五大層面，下分成 18 個向度，共包含 68 項指標內容。<br>2. 臺灣地區國小教師對於教師領導的看法趨於正向。 |
| 張德銳<br>張素偵<br>(2013) | 臺北市教學輔導教師所承擔的教師領導係在協助新進教師適應環境、改變學校文化、提升教學品質及避免學校遭到淘汰。                                                     |
| 王美琪<br>(2013)        | 臺東縣國民中學教師對教師領導的知覺現況屬中上程度表現。                                                                               |
| 黃瓊閱<br>(2013)        | 臺北市國民小學年主任教師領導的現況為中高符合程度。                                                                                 |
| 彭梓航<br>(2014)        | 教師領導整體知覺情形良好，其中以「合作成長」最高。                                                                                 |

| 研究者                         | 研究結果                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 林志成<br>階美玲<br>(2014)        | 教師知覺全方位的教師領導與正向的教師文化屬中高程度。                                                                                                                                                                                                                  |
| 林和春<br>楊佩禎<br>(2014)        | 桃園市國民小學教師知覺教師領導整體情形良好，尤以「帶領同儕合作」層面表現較佳；而在「參與學校決策」層面相對較低。                                                                                                                                                                                    |
| 侯仲宸<br>(2014)               | 驚奇社群部分成員表現出明顯的領導特質與行為，又可分為行政型領導者與教學型領導者，不論其領導影響力係發揮於教學事務或行政組織任務，皆為社群帶來引導、支持與穩定的作用。                                                                                                                                                          |
| 李爭宜<br>(2014)               | 國民小學教師對於教師領導、教師專業學習社群參與與教師專業發展知覺程度均屬於高知覺程度。                                                                                                                                                                                                 |
| 周彥君<br>(2014)               | 教師領導者角色實踐方面：致力於班級經營與課程教學，在教學實踐中建構專業自主；從人際互動中，建立教師專業發展；鼓勵教師對話，致力於學校變革；以及積極參與校務，提升學生學習效益和學校效能。                                                                                                                                                |
| 孫淑偵<br>(2014)               | 個案學校教師大多願意參與學校行政決策，服從正式行政領導，配合度高但態度被動。                                                                                                                                                                                                      |
| 葉玉珍<br>(2014)               | 光明國中教師領導者在「教學領導」面向上之具體作為有：以身作則，積極投入教學；在「營造校內專業成長氛圍」面向上，教師領導者具體作為有：辦理校內、校外增能活動，給予教師專業新知並鼓勵實踐；落實共同備課、觀課及教師授業研究會。在「落實參與式決定」上，教師領導者的具體作為包括：暢通溝通管道，形塑學校成員平等對話氛圍；權力下放，鼓勵教師參與決定。在「整合資源有效應用」此一面向，教師領導者具體作為有：運用網路媒介讓大家看到光明國中的改變；採取策略結盟與社區拉近距離吸收資源注入。 |
| 簡杏娟<br>賴志峰<br>(2014)        | 1. 教師在社群中藉由分享知識與教學經驗促進專業成長。<br>2. 社群教師彼此信任尊重，主動積極分擔工作並合作研發教材。                                                                                                                                                                               |
| 魏宗明<br>劉乙儀<br>張瑞村<br>(2014) | 幼兒園教師領導總分低於平均數，以「親職教育的輔導者」得分最高。                                                                                                                                                                                                             |

| 研究者                         | 研究結果                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 江嘉杰<br>(2015)               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國民小學教師對教師領導的知覺，有兩種形式：(1) 傳統觀的教師領導，傾向以校長、兼職行政主任或兼職行政教師以及資深老師為教師領導者；(2) 現代觀的教師領導，傾向以具有課程與教學專業、班級經營有成效、自我精進與專業成長、願意分享與對話、願意付出以及會鼓勵人的教師為領導者。</li> <li>2. 國民小學教學卓越團隊教師領導的運作呈現階段性，須時間持續發展，運作方式以「標竿楷模學習」最有效，具有自由、信任、溫馨與支持的運作氛圍。</li> </ol> |
| 吳煒增<br>(2015)               | 臺北市國民小學教育人員對於校園空間美學營造、教師領導與學校特色之現況持正向態度。                                                                                                                                                                                                                                      |
| 陳莉生<br>(2015)               | 臺北市國民小學教師領導情況屬於中上程度，其中以專業發展表現最佳。                                                                                                                                                                                                                                              |
| 陳淑雯<br>(2015)               | 新北市國小教師所知覺教師領導整體現況屬於中高程度，其中以同僚協作最高；發展指引最低。                                                                                                                                                                                                                                    |
| 張本文<br>(2015)               | 校長與教師所知覺的教師領導現況良好。                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 林恭煌<br>(2016)               | 技術型高中教師所知覺的教師領導程度高。                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 許宜欣<br>(2016)               | 桃竹苗地區國民小學教師領導現況呈現中高度的知覺度。                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 王淑麗<br>莊念青<br>丁一顧<br>(2016) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 臺北市教學輔導教師教師領導的能力包括激勵學習、溝通協調、承擔創新與傳承分享等四種主要的的能力。</li> <li>2. 臺北市教學輔導教師教師領導之發展歷程都是以從教室出發為起點，而後成為領域的領頭羊，繼之擔任教師與行政溝通的橋樑，至此而後，有些教師進入行政實踐理想，發展歷程的最後則都走出校園，發揮對教育更大的影響力。</li> </ol>                                                         |
| 丁一顧<br>黃智偉<br>王佳蕙<br>(2016) | 教學導師教師領導之功能，從基本的「協助與支持教師同儕」到「影響學校層級之決策」都有。                                                                                                                                                                                                                                    |
| 陳莉榛<br>(2016)               | <p>阿孝老師教師領導實踐的歷程可分成下列三期：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 作繭期：受限於傳統的教師角色的框架。</li> <li>2. 蛻變期：找回教師自我認同。</li> <li>3. 展翅期：將推動環境教育是一生使命。</li> </ol>                                                                                                                  |

| 研究者                  | 研究結果                                                                                                                                    |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 彭曉玲<br>(2017)        | 砂拉越州華文獨立中學教育人員對教師領導有高度認知。                                                                                                               |
| 劉乙儀<br>(2017)        | 中彰投地區幼兒園園長分布式領導現況為「中高程度」；教師領導現況為「中等程度」；教師專業發展現況為「中高程度」。                                                                                 |
| 莊淑惠<br>(2017)        | 基隆市國民小學整體教師領導之現況呈現中上程度，以發展指引表現最佳。                                                                                                       |
| 吳子宏<br>(2017)        | 1. 國民小學教師領導行為指標及相對權重共包含 4 個向度，13 個指標及 58 個指標內涵。<br>2. 「參與學校事務」、「促進同儕專業發展」、「持續個人專業成長」、「提升學生學習成效」4 個向度，最重要的是「提升學生學習成效」向度。                 |
| 張德銳<br>張素偵<br>(2018) | 教學輔導教師教師領導的工作內涵主要係從事教學行動研究，促進教師專業發展，擔任與行政的溝通橋樑，以及從事校外推廣並成為他校教師的楷模。                                                                      |
| 曾羽<br>(2018)         | 桃園市公幼教保服務人員在教師領導的現況屬於高度表現，其中以「班級教學」面向最佳。                                                                                                |
| 洪幼齡<br>(2018)        | 國民中學教師知覺校長課程領導、教師領導與學校效能現況屬於中高程度。                                                                                                       |
| 潘慧玲<br>許筠萱<br>(2019) | 1. 一所推動學習共同體國中的國文教師學習社群領域召集人以身作則、支持與關懷，鼓舞了社群成員投入跨校共同備課。<br>2. 教務主任身為領域教師之一，善用政策與人造物帶動教師的改變；也在社群中維持領域召集人的領導權力，從旁協助領召帶動社群發展，並作為教學與行政間的橋梁。 |
| 王淑珍<br>(2019)        | 國民小學教師所知覺的教師領導具中高程度表現。                                                                                                                  |
| 許籐繼<br>郭真善<br>(2019) | 國中小教育人員對國教輔導團教師領導知覺達中高度的肯定。                                                                                                             |
| 陳文彥<br>潘慧玲<br>(2019) | 國中教師對教師學習領導知覺程度均達中高標。                                                                                                                   |

| 研究者           | 研究結果                                                                               |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 洪博雄<br>(2019) | 1. 國民中學教師知覺教師領導重要程度達中上，以「專業取向同儕層級」得分最高。<br>2. 國民中學教師知覺教師領導表現程度為中下，而「專業取向同儕層級」得分最高。 |
| 蔡宜婷<br>(2019) | 國民小學教師知覺教師領導，以「同儕協作專業成長」為最高，「共同參與校務決策」最低。                                          |

資料來源：研究者自行整理

附錄三

教師領導實施成效一覽表

| 研究者                                | 研究結果                                                                                                                    |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 郭騰展<br>(2007)                      | 臺北縣國小教師領導對學校文化具高度預測力。                                                                                                   |
| 林俊傑<br>(2011)                      | 校長多元型模領導、教師領導、學校文化整體對學校效能具有正向的結構關係以及良好的適配度，校長多元型模領導透過教師領導與學校文化對學校效能的整體影響效果為 74.93%。                                     |
| 趙廣林<br>(2011)                      | 1. 分享領導、教師領導與學校組織文化三者間彼此有顯著正向中高度相關。<br>2. 教師領導的「參與決策」是影響分享領導與學校組織文化最重要的因素。                                              |
| 于沛霖<br>(2012)                      | 個案學校運用教師領導理論在教師專業發展評鑑上的成效：<br>1. 教師領導帶給教師教學上彼此信任與經驗分享。<br>2. 協助教師自我檢視、反省並有效掌控教學，展現教師領導的作為。<br>3. 行政工作團隊的賦權增能帶給教師專業上的成長。 |
| 江文吉<br>(2012)                      | 校長靈性領導能透過教師領導、學校組織文化的中介影響學校效能。                                                                                          |
| 張夏銘<br>李新鄉<br>陳聖謨<br>丁文生<br>(2012) | 臺南市國民中學教師之教師專業發展因教師領導的程度不同而有顯著差異，教師領導的程度越高者，其教師專業發展的程度也越高，顯示教師專業發展的確受教師領導所影響。                                           |
| 張德銳<br>張素偵<br>(2012)               | 「教師領導」對「教學效能」有正向的影響效果。                                                                                                  |
| 楊淙富<br>(2012)                      | 1. 教師領導與教師專業學習社群對學校效能均具有預測力。<br>2. 建構的結構模式具有良好的適配度，教師領導與教師專業學習社群對學校效能均具有顯著直接效果。                                         |
| 簡杏娟<br>(2012)                      | 教師在教學技能有所增長，學生的學習興趣也大幅提升。                                                                                               |

| 研究者                  | 研究結果                                                                                                                                          |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 階美玲<br>(2012)        | 1. 苗栗縣國民小學教師領導與教師文化具高度正相關。<br>2. 苗栗縣國民小學教師領導對教師文化具高度預測力。                                                                                      |
| 柯慧貞<br>(2012)        | 1. 教師領導與學校組織變革之間具有顯著正相關。<br>2. 國民小學教師領導可以預測學校組織變革。                                                                                            |
| 陳玉玫<br>(2013)        | 校長多元架構領導透過教師領導提升學校效能結構模式之適配性，獲得證實。                                                                                                            |
| 王立宏<br>(2013)        | 國民小學教師領導能有效預測教師教學自我效能。                                                                                                                        |
| 涂富焜<br>(2013)        | 教師領導表現越好，學校效能亦較佳。                                                                                                                             |
| 黃藍琪<br>賴志峰<br>(2013) | 1. 國民中學教師領導與教師組織承諾之間有顯著正相關。<br>2. 國民中學教師領導對教師組織承諾具有顯著影響力。                                                                                     |
| 賴秋郁<br>(2013)        | 1. 臺南市國民小學教師之教師領導、正向心理資本對工作滿意度均具有正向預測作用。<br>2. 臺南市國民小學教師之正向心理資本的「希望」在教師領導與內在工作滿意度的關係間具有最大的部分中介效果；而正向心理資本的「自我效能」在教師領導與外在工作滿意度的關係間亦具有最大的部分中介效果。 |
| 徐建豪<br>(2013)        | 1. 教師領導與教師效能之間具有顯著正相關。<br>2. 教師領導與教師效能之間具有顯著的正向預測力。                                                                                           |
| 王美琪<br>(2013)        | 臺東縣國民中學教師領導的知覺程度，對終身學習能力具有顯著預測力。                                                                                                              |
| 張德銳<br>張素貞<br>(2013) | 教師領導在臺北市已逐漸在發展中，並對教室、同事、學校、校外及自己產生正向的效益。                                                                                                      |
| 彭梓航<br>(2014)        | 教師領導與教師專業發展評鑑方法有正相關，具有部份解釋力。                                                                                                                  |
| 林志成<br>階美玲<br>(2014) | 教師領導的四項構面，對整體正向的教師文化具有預測力；其中，以「提升學生學習成效」對整體的正向教師文化及各構面最具有預測力。                                                                                 |

| 研究者                         | 研究結果                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 侯仲宸<br>(2014)               | 教師領導行為能有效促進跨校專業學習社群之發展。                                                                                                                                                  |
| 李爭宜<br>(2014)               | 1. 國民小學教師對教師領導、教師專業學習社群參與與教師專業發展三者之間有正向關聯性。<br>2. 國民小學教師的教師領導與教師專業發展學習社群參與對教師專業發展均具有影響力。                                                                                 |
| 李奐穎<br>(2014)               | 1. 教師分享促進教師間頻繁的交流與情感的凝聚與支持。<br>2. 教師領導在特色課程影響力觸發教室內外的改變：學校系統利用教師領導作為一個重要的槓桿，以集體為基礎，旨在改善學校的教學與人文環境，在教育改造和更有效地教育學生方面的角色和責任的機會帶來希望。                                         |
| 孫淑偵<br>(2014)               | 個案學校教師領導的主要成效在於教師能善用有效教學與班級經營策略來提升學生的學習成效。                                                                                                                               |
| 葉玉珍<br>(2014)               | 在教師方面：激發教師對專業力自信、提升學校成員參與學校活動動機、引發教師教學精進的動力，及聯繫教師情感。在學校方面：專業及同儕性對話增加，組織內聚力及共識強化。在學生方面：變化學生氣質、學生投入學習，以及學生自信心增強。在社區方面：社區對學校持正面評價，認同度提高，與學區學校策略聯盟關係建立。                      |
| 簡杏娟<br>賴志峰<br>(2014)        | 1. 教師領導促進教師專業學習社群之建構。<br>2. 教師領導促進教師在教學技能有所增長，學生的學習興趣也大幅提升。                                                                                                              |
| 魏宗明<br>劉乙儀<br>張瑞村<br>(2014) | 1. 幼兒園教師領導與教師專業發展具顯著正相關。<br>2. 幼兒園教師領導對教師專業發展具顯著預測力。                                                                                                                     |
| 陳莉生<br>(2015)               | 教師領導與教師組織公民行為之間有高度的正相關，教師領導能有效預測教師組織公民行為，其中開放溝通對教師組織公民行為的預測力最佳。                                                                                                          |
| 江嘉杰<br>(2015)               | 個案國民小學教學卓越團隊教師領導對學校有下列三方面的影響：<br>1. 對個人方面：影響到自信、專業成長、榮譽、尊嚴、認同感更高以及對學生多元學習的影響。<br>2. 對學校方面：行政運作、班級經營與課程教學、同儕合作與專業對話、校外鏈結與發表分享產生影響。<br>3. 對家長與社區方面：印象翻轉、資源增加產生影響、新生入學率的提升。 |

| 研究者                  | 研究結果                                                                                                                                                                                  |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 張本文<br>(2015)        | 教師領導與學校組織文化是校長運用服務領導提升學校競爭優勢的中介因素。                                                                                                                                                    |
| 吳煒增<br>(2015)        | 臺北市國民小學校園空間美學營造、教師領導與學校特色之結構方程模式獲得支持，且教師領導具有中介效果；亦即，透過教師領導，可以發揮校園空間美學營造的教育效果，建立學校特色。                                                                                                  |
| 陳莉榛<br>(2016)        | 教師領導者在情境中的實踐，透過參與專業社群，蓄積領導能量，帶領同儕教師精進教學實踐，達到提升教學品質與學生學習成效的影響力。<br>1. 對學校而言：彰顯教育存在的核心價值。<br>2. 對教師而言：激發潛藏的教師能量，延續教育的光和熱。<br>3. 對學生而言：在孩子心裡種下一顆教育愛與希望的種子。<br>4. 對社會而言：化小愛為大愛，實踐心中的夢想藍圖。 |
| 林恭煌<br>(2016)        | 技術型高中教師所知覺的教師領導與教師自我效能及學校效能之間存在著中度以上的相關。                                                                                                                                              |
| 許宜欣<br>(2016)        | 桃竹苗地區國民小學教師領導能有效預測教學創新。                                                                                                                                                               |
| 劉乙儀<br>(2017)        | 1. 幼兒園園長分布式領導、教師領導與教師專業發展彼此之間具有顯著正向相關。<br>2. 幼兒園園長分布式領導、教師領導與教師專業發展之結構方程模式有不錯適配成效。                                                                                                    |
| 莊淑惠<br>(2017)        | 1. 教師領導與教師專業承諾呈現中度正相關。<br>2. 教師領導的發展指引及專業自主對整體教師專業承諾具有預測力。                                                                                                                            |
| 張慧美<br>(2017)        | 1. 主任輔導教師認同領導經驗有助於自我增能，覺察到主任輔導教師工作複雜度變高，要以保持正向情緒，對事不對人的態度因應，肯定領導位階有助其整體發揮諮商專業的影響力。<br>2. 主任輔導教師體驗到權力可讓自己發揮更多功能，也是個人信念的試煉石，保持真誠一致，用正向態度面對領導經驗的挑戰有助於自我統整。                               |
| 張德銳<br>張素偵<br>(2018) | 教師領導的成效為教學輔導教師與夥伴教師教學相長、有效幫助學生學習、型塑優質教師文化、促進學校革新與發展及破除教師孤立文化。                                                                                                                         |
| 曾羽<br>(2018)         | 1. 教師領導與教師專業認同間呈現顯著中度正相關。<br>2. 教師領導對教師專業認同具有預測力，其中以「親師互動」預測力最佳。                                                                                                                      |

| 研究者           | 研究結果                                                                      |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 洪幼齡<br>(2018) | 1. 校長課程領導與教師領導對於學校效能皆有顯著預測力。<br>2. 校長課程領導透過教師領導，對於學校效能具有中介效果。             |
| 劉玗榛<br>(2018) | 1. 教師藉由教師領導共享知識與教學經驗提升專業成長。<br>2. 教師在教學創新上有所增長，大幅提升學生學習興趣。                |
| 王淑珍<br>(2019) | 1. 教師領導、教師同僚性與教學創新之間皆具有顯著之正向相關。<br>2. 教師領導可透過教師同僚性正向影響教學創新，教師同僚性具有部分中介效果。 |
| 蔡宜娉<br>(2019) | 教師領導對教師專業學習社群具有解釋力，其中以「整合家長社區資源」的影響最大。                                    |

資料來源：研究者自行整理

附錄四

教師領導實施困境一覽表

| 研究者                  | 研究結果                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 何文正<br>(2006)        | 教師主動參與領導的意願不高；課程諮詢的資源不足；課程討論、對話時間不足；缺乏獎勵及考核評鑑制度；職務不同之教師對同儕課程領導現況看法有差異等原因，會造成實施之困境。                                                                                                                          |
| 蔡進雄<br>(2007)        | 研究顯示國民中學學習領域召集人在教學領導上遭遇的困難，主要為「召集人授課時數多，沒有足夠的時間進行教學領導」、「權力有限無法影響教師」及「教師專業自主性高，召集人的影響力有限」。                                                                                                                   |
| 陳玉玫<br>(2010)        | 1. 教師個人與專業自主意識強，領導不易。<br>2. 校長未能授權，教師難以行使領導。<br>3. 時間因素限制，教師領導與教學兩難。<br>4. 教師領導專業知能不足，領導施展不易。<br>5. 教師領導行使不當，易引起負面效果。                                                                                       |
| 彭中慧<br>(2011)        | 桃竹苗四縣市國民小學教育人員對於教師領導困境整體的知覺度為中高度。以「學校教師教學工作負荷沉重」、「教師授課時數過多」、「教師領導屬於自願性質，而無強制性」、「教師不願擔任教室以外的領導工作」、「教師對參與產出型工作坊活動意願不高」、「教師個人的需求未被滿足」、「學校科層體制的組織結構」、「教育人員對教師領導的認知不足」、「教師對參與教師專業社群意願不高」和「缺乏學校和社區的支持」等十題均為中高度知覺。 |
| 于沛霖<br>(2012)        | 個案學校運用教師領導理論在教師專業發展評鑑上的困難與解決策略：<br>1. 老師行政工作增加負荷很大則採取組織再造及教師團隊合作以解決行政負擔。<br>2. 會議太多且時間冗長則採取利用學年會議以減輕老師的工作壓力，讓老師有更多的時間凝聚共識。<br>3. 資深教師進修意願不高，影響教師專業發展評鑑推動，利用學習型組織以達到教師專業成長。                                  |
| 黃道遠<br>吳婷婷<br>(2012) | 1. 教師領導者的轉換與培育：教師領導者角色不夠穩定，造成團隊成員在凝聚共識部分會顯得較為緩慢或不那麼在乎。<br>2. 教師工作繁重，教師流動及代課比率高。<br>3. 永續發展的挑戰：教師領導所期待的是經過數年所形成制度，不因人而改變。                                                                                    |

| 研究者                         | 研究結果                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 黃宏仁<br>(2013)               | <p>國小實踐教師領導面臨之難題：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 學校老師習慣接受科層體制的領導模式，對於同儕教師平行的領導並不習慣。</li> <li>2. 受教學進度與學習節數的限制，教師缺乏扮演教師領導者角色的意願。</li> <li>3. 保守與平庸的學校文化不利實踐教師領導。</li> <li>4. 國小師資培育方案與教師週三進修研習少有與領導主題有關的進修課程。</li> <li>5. 實質誘因不足，教師領導者產生不易。</li> </ol>                                        |
| 黃瓊閔<br>(2013)               | 臺北市國民小學教師認為學年主任教師領導所遭遇最大問題為「學年主任未被賦予明確的法定職權」。                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 張德銳<br>張素偵<br>(2013)        | 教師領導的困境在於與夥伴教師配對不當、同仁抗拒新增工作、工作負擔加重及時間不足等。                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 李奂穎<br>(2014)               | <p>特色課程中教師領導影響力發散尚待解決人員面、結構面、技術面的障礙與挑戰：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人員面：有些學校組織成員不一定能接受或是未能感知到教師領導承擔學校領導責任。</li> <li>2. 結構面：學校為因應少子化造成的衝擊採取多代理、代課教師及超鐘點舉措，增加教師時間與教學量的負擔。</li> <li>3. 技術面：特色課程的困難度招致其他學校成員開課之可行性以及深化至全校班級及一般課程之中之可能性的質疑。</li> </ol>                                         |
| 孫淑偵<br>(2014)               | <p>個案學校教師領導實踐的困境與解決途徑如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教室外領導意願不高，除了研習、增能、反思之外，建議教師走出教室，參與校務。</li> <li>2. 受到時間的限制，則建議教師善用學年會議分享、討論。</li> <li>3. 校長未能充分授權，則建議校長賦權增能鼓勵教師領導。</li> <li>4. 受限科層體制的束縛，建議教師以教師領導展現專業化的作為。</li> <li>5. 部分家長配合度低，學生個別差異大，特殊生融合不易，則加強親師合作與落實補救教學以達成學校文化的改善。</li> </ol> |
| 江嘉杰<br>(2015)               | 運作過程中阻礙教師領導的因素，包括沒有時間、教師的專業限制、沒有經驗－擔心搞砸了！個性和態度因素－無法參加團隊運作、被貼標籤－被貼「國王人馬」標籤、我們太急了、顧此失彼的兩難困境～課上不完，課輔學生無法照顧到、家庭因素。                                                                                                                                                                                              |
| 王淑麗<br>莊念青<br>丁一顧<br>(2016) | 臺北市教學輔導教師之教師領導發展歷程所遭遇之困境多來自同儕因素，包括同儕的不信任、同仁的不配合與同儕的誤會。                                                                                                                                                                                                                                                      |

| 研究者                  | 研究結果                                                                             |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 張慧美<br>(2017)        | 主任輔導教師領導權威未獲認同前察覺到處內同仁關係的變化、其他單位的質疑，因應上運用不同策略和進行溝通，並體認以工作成果證明自己能力，堅定貫徹想做的事都需要時間。 |
| 張德銳<br>張素偵<br>(2018) | 教師領導的主要困境在於教學輔導教師與夥伴教師互動時間不足，及受到少子化的影響，無法招募新進教師，導致教師領導制度產生配對上的困難。                |

資料來源：研究者自行整理

## 附錄五

教師領導實施影響因素一覽表

| 研究者                         | 研究結果                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 何文正<br>(2006)               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在「課程領導者的個人因素」、「學校組織及制度的因素」、「課程發展的資源因素」及「課程授權與評鑑制度因素」四個向度中，得分在 Likert 五點量表上 3.25 ~ 3.88，介於「有時如此」和「時常如此」之間，其中以「課程領導者的個人因素」為較顯著的影響因素。</li> <li>2. 影響教師同儕課程領導實踐的因素與「發現問題合力解決」、「因應變革掌握方向」、「發展專業提升品質」「引導發展支持實踐」四向度的實踐相關較高。</li> </ol>               |
| 陳佩英<br>焦傳金<br>(2009)        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教師的主動性和專業需求明確化是教師專業發展資源得以引入之關鍵。</li> <li>2. 團隊文化、關鍵知識與技術之取得、實踐回饋系統等皆會影響教師之教學創新能力。</li> </ol>                                                                                                                                                  |
| 丁一顧<br>張德銳<br>(2010)        | 教師專業學習社群對教學導師教師領導有正向顯著影響效果。                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 陳玉玫<br>(2010)               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教師專業角色的建構－教師對專業的認知侷限於教學而非領導。</li> <li>2. 組織的環境：（1）組織結構－科層體制仍為教師領導發展之束縛；（2）組織文化－教師領導文化尚未形成；（3）社會資本－組織成員間之信任度尚為不足。</li> <li>3. 個人知能：（1）權威－教師領導權威來源猶須拓展；（2）知識－教師教育專業知識尚足，組織與社群知識則為缺乏；（3）情境理解－教師尚需培養情緒智慧與微觀政治素養；（4）人際技巧－教師人際技巧的培養未受關注。</li> </ol> |
| 羅嘉慧<br>(2010)               | 桃園縣國民小學組織信任與教師領導之間呈顯著正相關。                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 林俊傑<br>(2011)               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 校長多元型模領導愈強，教師領導之程度則愈高。</li> <li>2. 學校文化的正向、積極特質愈強，教師領導之程度則愈高。</li> </ol>                                                                                                                                                                      |
| 趙廣林<br>(2011)               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 分享領導的「成員發展創新」是影響教師領導與學校組織文化最重要的因素。</li> <li>2. 學校組織文化的「價值與態度」是影響教師領導最重要的因素。</li> </ol>                                                                                                                                                        |
| 張德銳<br>蘇玲慧<br>張素偵<br>(2011) | 教師文化中除「教學孤立」外，「實務經驗傾向」、「持續進修成長」、「附庸從眾傾向」、「教學團隊合作」等面向，對「教師領導」的影響達統計上正向顯著效果，顯示教師文化對教師領導具有正向的影響效果。                                                                                                                                                                                         |

| 研究者                  | 研究結果                                                                                                                                                                     |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 張德銳<br>張素偵<br>(2012) | 「校長轉型領導」對「教師領導」有正向的影響效果。                                                                                                                                                 |
| 黃道遠<br>吳婷婷<br>(2012) | 竹豐國小英語團隊的優勢：<br>1. 行政支持。<br>2. 互動對話多、關係良好、彼此尊重。<br>3. 以學校政策為依歸，具發展性。<br>4. 各項人力與資源的投入，多數導師主動協助。                                                                          |
| 簡杏娟<br>(2012)        | 純真國小教師專業學習社群的運作：<br>1. 社群教師彼此信任尊重，主動積極分擔工作並合作研發教材。<br>2. 行政團隊提供社群精神上的支持與實質上的貼心服務。                                                                                        |
| 陳玉玫<br>(2013)        | 1. 校長多元架構領導、教師領導與學校效能彼此間關係密切。<br>2. 校長多元架構領導透過教師領導提升學校效能結構模式之適配性，獲得證實。                                                                                                   |
| 黃宏仁<br>(2013)        | 國小教師領導難題之因應：<br>1. 以推動教師專業學習社群營造教師領導的氛圍。<br>2. 積極辦理培養教師領導知能的研習。<br>3. 促使學校行政人員與教師們透過溝通討論凝聚教師領導的共識。<br>4. 減少流於形式的會議與協助教師彈性排課。<br>5. 善用網路社群平台。<br>6. 推動教師專業分級制與提供津貼作為實質獎勵。 |
| 張德銳<br>張素偵<br>(2013) | 1. 能夠成功扮演教師領導角色者，通常是出於自願服務。<br>2. 教師領導者之培訓，除正式體制外，教師本身自發性的學習也很重要。<br>3. 成功的教師領導，有賴行政正確的態度與全力的支持、教師領導者適切的領導方式、以及願意配合之被領導教師三方之共同合作。                                        |
| 林志成<br>階美玲<br>(2014) | 「專業自主與發展」、「批判思考與反省」、「人文關懷與營造」等正向教師文化的三個構面，對全方位的教師領導具有預測力。                                                                                                                |
| 林和春<br>楊佩禎<br>(2014) | 1. 國民小學校長課程領導與教師領導之間具有顯著正相關。<br>2. 校長課程領導對教師領導具有正向預測力，其中以「提供支持環境」的預測力最佳。                                                                                                 |

| 研究者                  | 研究結果                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 侯仲宸<br>(2014)        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 驚奇社群之運作與學校行政支援密不可分，社群成員原學校的文化與氛圍仍會間接影響驚奇社群。</li> <li>2. 在經費核銷部分仍受制於召集人之學校的會計制度、行政與教學的互動文化。</li> </ol>                                                                                                                                                           |
| 李奂穎<br>(2014)        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教學年資與專業領導賦予教師領導之正當性。</li> <li>2. 教師領導需內部條件支持。校長擁有前瞻性思維與洞見，善用激勵關懷的策略，關注兩位授課老師高層次的心理需求，給予兩位授課教師高度自主權。此外，教務主任、圖書館主任等行政端，也妥善給予課程發展所需資源，並減輕教師除研發課程、授課外行政事務上瑣碎事務的負擔。</li> <li>3. 參與課程的學生及家長也願意信任教師在課程設計上的改變，讓教師可以完全發揮與運作。</li> <li>4. 兩位教師人格特質成為教師領導之內在趨力。</li> </ol> |
| 周彥君<br>(2014)        | <p>社會文化脈絡對教師領導的影響方面：打破學校組織結構的科層體制，教師必須發聲；民主的校長、良好的人際關係、和諧的學校文化以及教育資源的有效利用，能夠促進教師領導的正向發展；在教改政策下，教師增權賦能，當轉化型知識份子。</p>                                                                                                                                                                                       |
| 孫淑偵<br>(2014)        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 個案學校教師能不斷學習、持續精進來強化自己教師領導的專業知能。</li> <li>2. 個案學校教師大多能互相信任、尊重、分享、反思來達成教師的同儕領導。</li> </ol>                                                                                                                                                                        |
| 葉玉珍<br>(2014)        | <p>教師領導者特質、學校文化以及校長角色影響光明國中教師領導者之領導。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教師領導者特質有：角色定位清楚、正向思考、同理關懷、勇於嘗試，具執行力，以及個人領導魅力等五項特質。</li> <li>2. 學校文化因素有：學校教師相處和睦融洽，互助合作；學校成員互動友善，能表達想法；凝聚為學校、學生好的共識；代理教師的積極投入；以及行政支持系統為後盾。</li> <li>3. 校長角色有：支持與鼓舞學校成員與充分授權給予教師發揮的空間。</li> </ol>                        |
| 簡杏娟<br>賴志峰<br>(2014) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 行政充分授權給社群召集人領導社群的運作。</li> <li>2. 行政團隊提供社群精神上的支持與實質上的貼心服務。</li> </ol>                                                                                                                                                                                            |
| 江嘉杰<br>(2015)        | <p>團隊運作過程中促進教師領導的因素，包括校長的領導、學校行政的支持、學校的教師文化、學校的規模、領頭羊的帶動、團隊的組成、非團隊資深老師的支持、Line 社群的運用、「特色課程與教學」成功的經驗。</p>                                                                                                                                                                                                  |

| 研究者                         | 研究結果                                                                                                                                                               |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 吳煒增<br>(2015)               | 1. 臺北市國民小學參與教師專業學習社群、校內外讀書會或跨校聯盟、學習領域或重要議題的輔導團及其他專業發展的教育人員，在校園空間美學營造、教師領導與學校特色上，皆持較高程度的認同。<br>2. 臺北市國民小學校園空間美學營造、教師領導與學校特色三者之間，達到中、高度正相關。顯示校園空間美學營造程度越好，教師領導的表現越佳。 |
| 陳淑雯<br>(2015)               | 校長學習領導不僅與教師領導有中度正相關，校長學習領導對教師領導也有正向預測力，其中以共同承擔績效責任最能有效預測教師領導。                                                                                                      |
| 張本文<br>(2015)               | 校長服務領導與教師領導呈顯著正相關。                                                                                                                                                 |
| 林恭煌<br>(2016)               | 技術型高中教師所知覺的校長領導與教師領導之間存在著中度以上的相關。                                                                                                                                  |
| 丁一顧<br>黃智偉<br>王佳蕙<br>(2016) | 教學導師發揮教師領導作為時，校長所提供的支持可以「結構支持」為基，其次是「專業的支持」，而「關係、文化與情緒的支持」也是必要的。                                                                                                   |
| 王淑麗<br>莊念青<br>丁一顧<br>(2016) | 臺北市教學輔導教師之教師領導發展歷程的影響因素包括校長的尊重授權、學校的需要時機，團隊的支持與個人勇於挑戰的精神。                                                                                                          |
| 陳莉榛<br>(2016)               | 1. 自我認同是教師領導的實踐靈魂。<br>2. 感動的力量成為領導實踐的關鍵核心。                                                                                                                         |
| 劉乙儀<br>(2017)               | 幼兒園園長分布式領導與教師領導彼此之間具有顯著正向相關。                                                                                                                                       |
| 張慧美<br>(2017)               | 1. 內在動機驅使主任輔導教師接受此職位，從同儕和典範學習中建構自己理想中的輔導室運作藍圖。<br>2. 諮商專業的訓練有助於建立團隊合作之信任度，但工作視野和工作價值觀需要轉換為效能導向。                                                                    |
| 洪幼齡<br>(2018)               | 1. 校長課程領導與教師領導為高度正相關。<br>2. 校長課程領導中的進行課程檢核對教師領導最具預測力。                                                                                                              |

| 研究者                  | 研究結果                                                                                                                                                                |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 陳婉萍<br>(2018)        | 1. 男性教師對於教師領導知覺程度高於女性教師。<br>2. 年資在 11 年以上教師對於教師領導知覺程度高於 10 年以下教師。<br>3. 職務為兼任行政職之教師對於教師領導知覺程度高於未兼任行政職之教師。<br>4. 學校規模在 12 班以下學校任教之教師對於教師領導知覺顯著高於學校規模在 13 班以上學校任教之教師。 |
| 劉玕榛<br>(2018)        | 1. 行政團隊充分支持有助於教師領導與教學創新。<br>2. 個案學校結合在地資源以活化教學。                                                                                                                     |
| 潘慧玲<br>許筠萱<br>(2019) | 整個社群在學習共同體的嘗試上，校長進行理念的引領，且分散權力，讓教務主任、領域召集人能有所發揮，彼此協作，展現共同領導的型態，也讓教師參與決策，增進教師的擁有感；另為提升教師專業，亦針對教師需求進行培力。                                                              |
| 陳文彥<br>潘慧玲<br>(2019) | 校長領導對於教師學習領導的影響效果，受到信任關係與學業強調的調節；信任關係對於校長領導的影響力具有加乘作用，而高學業強調則對校長領導之影響力產生壓抑效果。                                                                                       |
| 陳依琳<br>(2019)        | 不同學校課責來源與教師領導之間均有顯著相關，且內部課責比外部課責對於教師領導更具預測力。                                                                                                                        |

資料來源：研究者自行整理

