

南台人文社會學報 2012 年 11 月

第八期 頁 29-55

## 教師領導與教師專業發展關係之研究

### —以台南市國民中學為例

張夏銘\* 李新鄉\*\* 陳聖謨\*\*\* 丁文生\*\*\*\*

#### 摘要

本研究主要目的在探討台南市國民中學教師領導與教師專業發展間之關係，經由文獻探討並形成問卷後，再以台南市 61 所國民中學、3833 位教師為研究對象，進行調查、分析，所獲結論如下：

- 一、臺南市國民中學受試教師教師領導與教師專業發展之得分居於中高程度。
- 二、不同性別、擔任職務及學校規模之臺南市國民中學教師在教師領導上有顯著差異。
- 三、不同婚姻狀況、年齡、最高學歷及服務年資之臺南市國民中學教師在教師領導上無顯著差異。
- 四、不同學校規模之臺南市國民中學教師在教師專業發展上有顯著差異。
- 五、不同性別、年齡、婚姻狀況、最高學歷、服務年資及擔任職務之臺南市國民中學教師在教師專業發展上無顯著差異。

---

\*張夏銘，仁德國中教師

電子信箱：c6225@tn.edu.tw

\*\*李新鄉，南台科技大學教育領導與評鑑研究所講座教授（本文通訊作者）

電子信箱：hhlee314@mail.stust.edu.tw

\*\*\* 陳聖謨，國立嘉義大學教育學系副教授

電子信箱：csmo@mail.ncyu.edu.tw

\*\*\*\* 丁文生，南台科技大學領導與評鑑研究所副教授

電子信箱：wsding@mail.stust.edu.tw

收稿日期：2012 年 09 月 30 日，修改日期：2012 年 11 月 17 日，接受日期：2012 年 11 月 29 日

六、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。

**關鍵詞：**教師領導、教師專業發展

*STUST Journal of Humanities and Social Sciences, November 2012*

No. 8 pp.29-55

## **A Study on the Relationship between Leadership and Professional Development of Teachers in Junior High Schools of Tainan City**

*Hsia-Ming Chang* \* *Hsin-Hsiang Lee* \*\* *Sheng-Mo Chen* \*\*\* *Wen-Sheng Ding* \*\*\*\*

### **Abstract**

*The purpose of this research was to understand the relationship between the leadership and the professional development of teachers in the junior high schools of Tainan.*

*The final results of the study are shown below:*

- 1. The current status of the Tainan City junior high school teachers in teacher leadership and teacher professional development is living in a high level.*
- 2. Different sex positions and size of the school of Tainan City junior high school teachers in terms of teacher leadership, has significant differences.*
- 3. Different marital status, age, highest level of education and years of service Tainan junior high school teachers in terms of teacher leadership has no significant difference.*
- 4. Different schools to the size of the Tainan City junior high school teachers in the teachers' professional development do not have a significant difference.*

---

\* Hsia-Ming Chang, Teacher, Ren De Junior High School  
E-mail : c6225@tn.edu.tw

\*\* Hsin-Hsiang Lee, Chair Professor, Graduate Institute of Educational Leadership & Evaluation, Southern Taiwan University of Science and Technology  
E-mail : hhlee314@mail.stust.edu.tw

\*\*\* Sheng-Mo Chen, Associate Professor, Department of Education, National Chiayi University  
E-mail : csmo@mail.ncyu.edu.tw

\*\*\*\* Wen-Sheng Ding, Associate Professor, Graduate Institute of Educational Leadership & Evaluation, Southern Taiwan University of Science and Technology  
E-mail : wsding@mail.stust.edu.tw

Manuscript : Sept. 30, 2012 , Modified : Nov. 17, 2012 , Accepted : Nov. 29, 2012

5. *Different gender, age, marital status, highest level of education, years of service and positions of the Tainan City junior high school teachers on the professional development of teachers has no significant difference.*
6. *The professional development of teachers of junior high school teachers in Tainan City, significant differences in the extent of teacher leadership.*

**Keywords:** *leadership of teachers, professional development of teachers*

## 壹、研究背景與動機

新世紀的教育，面對的是快速變遷、多元化與不確定性的複雜情境。對處在教育環境快速變化下的教師而言，進行教師領導以提昇教育的績效與促進教師專業發展，確實有其必要性與當然性。

過去學校領導的研究焦點以校長領導為主，教師領導的層面並未受到重視。事實上，教師領導並不是新的產物，可追溯至 Dewey 提出的民主學校主張；此一主張之願景在於揭櫫學生和教師是學校民主舞台的夥伴關係，也是目前許多學校紛紛提昇教師在學校中決策地位的理念起源 (Danielson, 2006)。在 1990 年代中葉，美國關注標準本位的改革和教育績效責任，但是現在已轉回至教師領導；學校和地方學區已將教師領導視為教師專業發展、改進學校組織和教室教學的重要策略 (Smylie, 2008)。隨著國內教育改革主張教育鬆綁，重視學校本位管理，以及教育部最近積極鼓勵學校教師參與教師專業發展評鑑等重要教育政策的推動，公立中小學教師在目前學校各項委員會之成員比例均占大多數，教師參與各項委員會比率高，發揮教師領導的影響力已是學校革新的重要力量。因此，教師領導的探討不僅有其必要性，而且更深具意義。

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 (李新鄉, 2006)。國內近年來持續推動著教師專業發展評鑑、國民中小學九年一貫課程及十二年國民基本教育等教改政策，這一連串的教育改革，可說是教育改革最頻繁的時期，但教育改革最終要落實到教育現場，改革的結果如果無法促進教師在教學上更有效率、更有投入意願，也就是能獲得更多的專業成長，則教育的改革終會落空 (李新鄉, 2008)。教師乃是專業工作，其專業知能的成長，很重要的一個動力來源乃是教師專業社群間的同儕互動，藉著教師間的互相分享與激盪，理論與經驗的結合才能更落實。是故讓教師參與教育改革的最佳途徑，便是讓

教師承擔起領導者的角色任務。而學校是學習者與領導者的社群，每位教師都可以成爲領導者的這種教師領導概念，不但符應教師增權賦能的概念，更開啓了國內中小學教師的領導潛能。

## 貳、文獻探討

教師領導是有異於傳統學校領導由上而下的領導理念，期望透過教師在專業社群中的影響力，共享決策權，激勵全員參與校務，一方面促進教師專業成長，一方面亦能提昇學校績效；以下將分別敘述教師領導與教師專業發展的相關理念及其兩者間之可能關聯。

### 一、教師領導（leadership of teachers）

即教師以積極、熱情的態度擔任學校個體事件的領導者，從事專業性發展，引領學校成員朝既定方向前進，並達成改善校園爲最終目的一種專業性發展歷程。

依據Harris（2003）的敘述，在美國和加拿大乃是學校教師專業社群間最普遍的教師成長互動方式；大約於1980年代，美國和加拿大即廣泛推展，其主要目的在於改善學校績效，增進教師專業化，並提昇學生的學習成效（York-Barr & Duke, 2004）。

教師領導與散布領導（distributed leadership）的理論極爲相似，均主張學校的領導者應去中心化（decentre）（Harris, 2003）。這個觀點而言代表著二種意義，（一）爲領導是流動的（fluid）和突顯的（emergent），而不是一種固定的現象。（二）爲每一個人都可能執行領導任務，當然這不代表每一個人都是領導者，或每一個人應該成爲領導者，而是開放出一個更具民主與集體的領導型式。（吳百祿，2009）。

整體而言，教師領導是教師以學校重建改革爲出發點，以權力共享爲核心所發展出來的領導模式強調彰權益，能打破以往的領導形式，採行由

下而上的領導方式，使教師們用積極、熱情的態度擔任學校的領導者，引領學校成員朝既定方向前進（李新鄉，2010）。鼓勵教師尋求更多的專業發展、參與學校重大決策並與學校形成合作關係，最終目標在於提升學校效能與學生學業成就並達成改善校園為最終目的一種專業性發展歷程。

## 二、教師專業發展（professional development of teachers）

教師專業發展的概念層次涵蓋廣泛，且具積極及動態性。非以往僅停留在學習者角色的研習、進修概念而已，而是主動積極、強調自我導向的學習者、實踐者、研究者角色的動態發展歷程。故教師專業發展的意義可以視為教師在其教育事業服務生涯中，透過各種形式與管道，不斷充實與增進專業知能、專業精神，並自我更新的專業成長與發展，抱持終身學習的精神，以提昇教師專業水準及品質的動態歷程。以下將分四個面向進一步說明：

（一）就「教師專業發展」的特徵而言：

Guskey（2000）認為專業發展有三個特徵：

- 1.它是一個有目標的過程。
- 2.它是一個持續在進行的過程。
- 3.它是一個有系統的過程。

（二）就「教師專業發展」的面向而言：

Hargreaves 與Fullan（1992）歸納了專家學者對「教師專業發展」的看法與觀點，試著從三個角度來分析解釋教師發展的意義（引自陳淑卿，2006：13）：

- 1.教師發展是要讓教師有充足的參與機會，以獲得有效教學的專業知識與能力。
- 2.教師發展是要讓教師獲得發展個人特質的機會，使之成為一位敏銳且適應力佳的教師。
- 3.教師發展是要創造一個支持專業發展的環境，使之教學更具效能。

（三）就「教師專業發展」歷程中，教學主體改變而言：

陳桂蘭（2001）教師專業發展係指教師在專業生涯發展的階段中，爲了改進教學效果，不斷「自發性」從事學習與探究的活動，以達到自我實現。教師專業發展乃在於改進教學的動態歷程。所謂「教學」，就是包括了「老師的教」與「學生的學」，教師能夠思索除了「如何教」之外，也要注意學生「如何學」。教師能調整自己，配合時代的腳步，在符合新課程的理念下，經歷爲「以教師爲中心」到「以學生爲中心」的自信教學轉型。

（四）就「教師專業發展」的概念標準而言：

美國科學數理教師專業發展標準（National Research Council,1996）的基本概念則是：

- 1.專業發展是教師一個連續、終身學習的過程。
- 2.專業發展的挑戰在於創造理論與實務的理想合作學習情境。
- 3.專業發展要由特殊的技能訓練轉變爲強調學習反省思考的專業成長。
- 4.專業發展應與學校中教室實務相連結。

而美國教育部用比較明確的標準來定義教師專業並以條列式的方式陳述，許多學者的看法幾乎都包含其中，歸納其義意如下（引自徐悅淇，2003：20）：

- 1.教師專業發展的目的是促進教學，本質是一種促進教師效能活動，這樣的活動是持續的，而非短期運作的。
- 2.發展的內容包括了領導、教學、輔導、學科知識的學習，以及新科技的使用。
- 3.活動的參與者包含了校長、教師、學校行政人員、家長、教育相關機構等所有有關人士。
- 4.專業發展活動是基於學校爲本位的理念，方式可以是多樣化的，針對不同的學生問題應給予教師充分的空間來應用不同的方法。
- 5.教師專業發展應該有評鑑的措施，以確立其品質並改進方案的運

作。

學者對於專業發展的描述，皆有「自發性」的特徵，而教師專業發展係指教師在專業生涯發展的階段中，為了改進教學效果，不斷從事學習與探究的活動，以達到自我實現。

綜合上述，「教師專業發展」的意義可以視為教師在其教育事業服務生涯中，對教育專業的自我期許與要求，透過各種形式與管道，不斷充實與增進專業知能、專業精神，並以自我更新取向的專業成長與發展，抱持終身學習及研究的精神，提昇教師專業水準及教育品質的動態歷程。

### 三、教師領導與教師專業發展之相關研究

在目前可蒐集的文獻中，探討教師專業發展的研究頗多，而探討教師領導的研究相對較少，若是以教師領導與教師專業發展兩者之關係為主題，同時又是以國民中學領域的研究，則更少。

雖然目前教師領導與教師專業發展的相關研究論述不多，不過教師專業發展是影響教師領導的重要因素。郭騰展（2007）歸納相關研究發現，專業學習社群可為教師領導的理論基礎，至於，在教師領導與專業學習社群間關係的研究則有：專業學習社群實施過程，教師領導的角色會變得更積極，且更投入於學校的改革（Jackson, 2009），學校在倡導專業學習社群後，校長更願意與教師領導者分享權力、教師與教師領導者亦更願意全心投入學校改進（Jackson, 2009）；在專業學習社群運作過程中，便會自然產生支持教師領導的特質（McCabe, 2007）；經由專業學習社群的運作能建立教師合作文化與促進教師成為教師領導者，進而提升教師教學策略，以及回應學生學習需求（Rasberry&Mahajan, 2008），而此等結果似足以顯示教師專業學習社群的實施可能對教師領導的運作可有因果關係之影響。可見教師專業學習社群對教學導師教師領導是有正向的影響效果。單小琳（2011）在教師成長檔與專業發展研究中發現鼓勵專業對話，形成聯合領導：強調專業的對話是教學成長檔中最大宗的部分，尤其第一年教學的老師，有機會與同儕老師進行對話，甚至讓新進教師從事有結構式互動，使

一對一的兩位老師相互回應出自己的教學中最具價值的地方。而吳百祿（2009）指出教師領導包含教學專業化，教師領導能增進教師的教學專業發展，並將教學專業發展視為一種生涯而不是一種工作。丁一顧、張德銳（2010）發現教師專業學習社群對教學導師教師領導具有正向的影響效果，顯見教師專業學習社群對教學導師教師領導的發展是有關鍵性的影響力。

由以上學者專家的研究中可發現，教師領導確有直接激勵教師專業地位、強化教師專業成長、提供教師專業生涯升遷、影響教師同儕發展、改善學校文化、促進學校革新等效能，間接提升學生學習成效的巨大潛能。教師領導對於教師本人而言，實具有利人利己的本質，對於學校而言，是一個促進教學專業化和學校發展的利器。

目前針對小學領域的實證研究發現，此兩者間的關係大致為：教師領導與教師專業發展有顯著正相關（謝逸勳，2010；胡錦芳，2011）；教師領導對教師專業發展中，以同儕合作的預測力最大（謝逸勳，2010；胡錦芳，2011）；教師知覺教師領導的程度的變項中，會因學歷、服務年資、擔任職務有顯著差異（謝逸勳，2010；胡錦芳，2011）；教師知覺教師專業發展程度的變項中，會因學歷、學校規模有顯著差異（謝逸勳，2010；胡錦芳，2011）。

然而不同的性別、年齡、婚姻狀況之教師領導以及不同的性別、年齡、婚姻狀況之教師專業發展卻有著不同結果（李新鄉，2007）。因此，雖能肯定教師背景變項對教師領導與教師專業發展有影響，但究竟是哪些細部因素造成差異仍有待釐清。且上述研究都是針對一般國民小學教師進行調查，未曾有以國民中學教師為研究對象。因此本研究以臺南市國民中學教師為研究母群體，做為教師領導與教師專業發展之關係的探討，除希望瞭解各教師背景變項（性別、婚姻狀態、年齡、學歷、服務年資、擔任職務、學校規模）對教師領導與教師專業發展間的影響程度外，也希望探究出兩者間的相關性，並據以提出具體建議，做為日後國民中學實施教師領導與教師專業發展時之參考。

## 參、研究方法

本部分將分研究對象與研究工具加以說明，茲分述如下：

### 一、研究對象

本研究依據教育部統計處（2011）所公布之最新資料顯示，以台南區公立國民中學，共計61所，教師3833位為母群體，主要目的為瞭解國民中學教師領導與教師專業發展之現況，並探討兩者間的關係。抽樣過程如下：

#### （一）選取施測學校

為使樣本具有代表性，以學校規模為分層標準，區分為「12班以下」、「13-24班」、「25-48班」與「49班以上」四類，並依其佔國民中學學校數的比例，分層隨機抽取四分之一的學校共計15所進行施測，詳如表1。

表 1

正式問卷抽樣學校數分配

學校規模	12班以下	13-24班	25-48班	49班以上	合計
母群學校數	21	9	17	14	61
占母群百分比	34%	15%	28%	23%	100%
抽取樣本學校數	5	2	4	4	15

依學校規模分別編號，將「12班以下」學校依序編號為1至21，並在亂數表以鉛筆點出一個數字為起點，向右以兩個數字為單位，選出所需學校數。若遇大於該組樣本總數21，則捨去不用，繼續往右抄錄，直到選取所需的樣本數。「13-24班」、「25-48班」與「49班以上」亦以此方式抽取所需學校數。

#### （二）選取施測學校之受試教師樣本

接著，瞭解國民中學教師依學校規模之教師人數的比例，再依此比例

算出各學校規模所應抽取教師數，共發出教師正式問卷共307份，如表2所示。

施測時間為2011年3月16日到2011年3月30日。問卷發放方式是委請樣本學校熟識之主任、教師協助轉發及收回，而受測人員身分的篩選則協請學校施測人員依其認可而發放，待研究者彙集統整後進行資料統計分析。至截止日止，共計回收問卷278份，剔除填答不完全之無效問卷，有效問卷為278份，可用率為90.5%。

表 2

## 正式問卷抽樣教師人數分配

學校規模	12班以下	13~24班	25~48班	49班以上	合計
母群教師人數	272	374	1269	1918	3833
佔母群百分比	7%	10%	33%	50%	100%
教師數	21	30	99	150	300
( 預估施測教師總數×所 占百分比)					
抽取樣本學校數(所)	5	2	4	4	15
平均每所學校教師數(教師數÷抽取樣本學校數)	5	15	25	38	
教師兼行政職務	1	3	5	8	
導師及專任老師	4	12	20	30	
本研究問卷數	25	30	100	152	307
( 平均每所學校教師數× 學校數)					

## 二、研究工具

本研究所使用之調查問卷分教師基本資料、學校教師領導問卷及教師

專業發展問卷三部分，茲分別簡要說明如下：

### （一）教師基本資料

根據文獻資料分析，選取本研究所探討之教師背景變項為性別、婚姻狀態、年齡、學歷、年資、職位與學校規模等七類：

性別：分為男與女二類。

婚姻狀態：分為已婚與未婚二類。

年齡：分為30歲以下、31–40歲、41–50歲與51歲以上四類。

學歷：分為學士、四十學分班、碩士與博士四類。

年資：分為5年以下、6–10年、11–20年與21年以上四類。

職務：分為行政人員、級任（班）導師、科（專）任老師與其他四類。

學校規模：分為12班以下、13–24班、25–48班與49班以上四類。

### （二）學校教師領導問卷

問卷內容係以文獻探討為主要理論基礎，並參考陳怡潔（2007）、王雅麗（2011）、李麗珍（2011）的研究修訂而成，內容分為教室領導、分散領導與學校領導三個層面。問卷委請八位專家學者進行專家內容效度審查，故效度良好。問卷中之所有題目，皆符合 $t$  值大於 .3， $P$ 值小 .05顯著水準，各層面的 $\alpha$ 係數在.871至.942之間，而總量表之 $\alpha$ 係數為.936，顯示本問卷具有良好的信度。計分方法採用Likert五點量表填答方式計分，從非常不符合至非常符合分別給予1-5的計分方式，所得分數愈高，則代表教師所知覺的教師在三層面之領導程度愈高；反之，則愈低。由受試者就其個人對自己本身在學校的領導知覺填答，目的用以瞭解台南市立國民中學之教師領導現況。

### （三）教師專業發展問卷

問卷採用張夏平（2008）編製的國民中小學教師專業發展調查問卷。問卷內容包括教育專業知能、班級經營管理、教學理念態度等三個層面。問卷委請八位專家學者進行專家內容效度審查，故效度良好。問卷中之所有題目，皆符合 $t$  值大於 .3， $P$ 值小 .05顯著水準，各層面的 $\alpha$ 係數在.919

至.929之間，而總量表之係數 $\alpha$ 係數為.926，顯示本問卷具有非常良好的信度。問卷得分採用Likert五點量表填答方式計分，從非常不符合至非常符合分別給予1-5的計分方式，所得分數愈高，則代表教師所知覺的教師在三層面之專業發展程度愈高；反之，則愈低。由受試者就其個人對自己本身在學校的專業發展知覺填答，目的用以瞭解台南市立國民中學之教師專業發展現況。

## 肆、結果與討論

本研究經過問卷調查，並依據研究目的與問題，透過統計分析，所得結果如下述：

### 一、臺南市受試之國民中學教師教師領導問卷得分的現況描述

根據教師在教師領導與教師專業發展調查問卷之第一部分教師領導問卷之得分來分析臺南市國民中學教師知覺的教師領導現況，如表3所示。本研究採 Likert 五點量表計分法，得分越高表示教師知覺的教師領導程度越高；反之，則較低。茲將結果分析如下：

#### （一）就整體教師領導得分而言

由表3得知，臺南市國民中學教師在教師領導問卷整體得分之平均數為3.29，標準差為.52；表示臺南市國民中學教師的教師領導整體得分之分佈偏向中高。

#### （二）就教師領導各層面得分而言

由表3得知，就各層面而言，臺南市國民中學教師教師領導中教室領導層面的平均數為3.98；分散領導層面的平均數為3.54；學校領導層面的平均數為2.78。就教師領導各層面而言，其平均數皆介於2.78與3.98間，表示各層面得分分佈皆偏向中高得分。

表 3

教師領導整體及各層面得分狀況分析 ( N=279 )

層面	題數	平均數	標準差
教室領導	5	3.98	.55
分散領導	5	3.54	.60
學校領導	9	2.78	.70
整體教師領導	19	3.29	.52

## 二、臺南市受試國民中學教師教師專業發展問卷得分現況描述

根據教師在教師領導與教師專業發展調查問卷之第二部分教師專業發展問卷之得分來分析臺南市國民中學教師的教師專業發展現況，如表 4 所示。本研究採 Likert 五點量表計分法，得分越高表示教師專業發展程度越高；反之，則較低。茲將結果分析如下：

### (一) 就整體教師專業發展得分而言

由表 4 得知，臺南市國民中學教師在教師專業發展問卷整體得分之平均數為 4.58，標準差為.50；表示臺南市國民中學教師專業發展整體之得分分佈偏向中高。

### (二) 就教師專業發展各層面得分而言

就各層面得分而言，由表 4 得知，臺南市國民中學教師專業發展中教育專業知能層面的平均數為 4.21；班級經營管理層面的平均數為 3.86；教學理念態度層面的平均數為 3.78。就教師專業發展各層面而言，其平均數皆介於 3.78 與 4.21 間，表示各層面得分分佈皆偏向中高得分。

表 4

教師專業發展整體及各層面得分狀況分析 ( N=279 )

層面	題數	平均數	標準差
教育專業知能	10	4.21	.49
班級經營管理	9	3.86	.52
教學理念態度	10	3.78	.66
整體教師專業發展	29	4.58	.50

### 三、不同背景變項受試者在教師領導得分之差異分析

茲將不同背景變項（性別、婚姻狀況、年齡、最高學歷、服務年資、擔任職務與學校規模）受試者在教師領導得分之差異分析整理如下表 5。

綜合表 5 分析可知，不同背景變項的國民中學教師在知覺教師領導的得分現況，僅不同性別、擔任職務和學校規模的台南市國民中學教師在知覺教師領導的得分現況上達顯著差異。但在教師背景變項之婚姻狀況、年齡、最高學歷及服務年資上無顯著差異。

表 5

不同背景變項受試者在教師領導得分之差異分析 (n=279)

背景變項	項目	N	M	SD	t 值	事後比較
性別	男	89	65.63	8.90	3.16***	
	女	190	61.15	9.99		
婚姻狀況	已婚	192	63.25	9.74	1.69	
	未婚	87	61.10	10.03		
年齡	30 歲以下	42	60.52	10.34	1.34	
	31-40 歲	169	62.80	9.83		
	41-50 歲	59	67.33	9.60		
最高學歷	學士	157	62.47	9.43	.06	
	40 學分班	20	62.20	11.37		
	碩士	102	62.82	10.31		
服務年資	5 年以下	44	62.89	9.21	.37	
	6-10 年	115	61.85	9.98		
	11-20 年	91	63.24	9.69		
	21 年以上	29	62.93	11.17		
擔任職務	行政人員	57	67.61	10.87	6.89*	1>2
	級任導師	163	61.64	8.95		1>3
	專任教師	56	60.32	9.88		
學校規模	12 班以下	25	66.48	11.57	6.76*	1>4
	13-24 班	30	63.17	8.80		
	25-48 班	82	65.29	9.88		
	49 班以上	142	60.17	9.16		

#### 四、不同背景變項受試者在教師專業發展得分之差異分析

茲將不同背景變項（性別、婚姻狀況、年齡、最高學歷、服務年資、

擔任職務與學校規模) 受試者在教師專業發展得分之差異分析整理如下表 6。

綜合表 6 分析可知，不同背景變項的國民中學教師在知覺教師專業發展的得分現況，僅不同學校規模的台南市國民中學教師在知覺教師專業發展的得分現況上達顯著差異。但在教師背景變項之性別、擔任職務、婚姻狀況、年齡、最高學歷及服務年資上無顯著差異。

表 6

不同背景變項受試者在教師專業發展得分之差異分析 (n=279)

背景變項	項目	N	M	SD	t 值	事後比較
性別	男	89	110.08	14.21	.424	
	女	190	109.26	15.33		
婚姻狀況	已婚	192	110.15	14.53	1.04	
	未婚	87	108.14	15.88		
年齡	30 歲以下	42	106.67	18.33	1.13	
	31-40 歲	169	109.69	14.41		
	41-50 歲	59	110.08	13.68		
最高學歷	學士	157	109.24	15.47	.27	
	40 學分班	20	107.90	14.07		
	碩士	102	110.27	14.42		
服務年資	5 年以下	44	112.91	18.36	1.17	
	6-10 年	115	108.04	14.09		
	11-20 年	91	109.44	13.94		
	21 年以上	29	110.52	15.59		
擔任職務	行政人員	57	112.21	13.92	1.16	
	級任導師	163	108.60	15.24		
	專任教師	56	109.95	15.33		
學校規模	12 班以下	25	112.68	22.30	3.17*	ns
	13-24 班	30	105.00	14.42		
	25-48 班	82	113.23	14.50		
	49 班以上	142	107.78	12.60		

### 五、臺南市受試之國民中學教師高、中、低教師領導得分組在教師專業發展上之差異分析

本部分主要在探討臺南市國民中學教師不同的教師領導是否影響學教師專業發展知覺。將教師之教師領導的整體得分按高低排列，分成「高分組」（前 27%）、「中分組」（中間 46%）及「低分組」（後 27%），就教師「高、中、低整體教師領導」在教師專業發展上的關係，分別進行單因子變異數分析，其後將統計結果分述如下。

（一）就高、中、低整體教師領導組而言

本部分以臺南市國民中學教師的高、中、低整體教師領導組得分為自變項，教師專業發展各層面得分為依變項，進行單因子變異數分析，其結果整體如表 7 所示。

表 7

高、中、低整體教師領導組在教師專業發展各分層面得分之單因子變異數分析

層面名稱	組別	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i> 值	事後比較	
整體教師專業發展	教師領導	1.高分組	61	124.89	11.11	82.61***	1>2>3
		2.中分組	137	108.86	10.65		
		3.低分組	81	99.07	14.18		
教育專業知能	教師領導	1.高分組	61	42.10	4.06	60.46***	1>2>3
		2.中分組	137	36.49	4.33		
		3.低分組	81	42.10	4.06		
班級經營管理	教師領導	1.高分組	61	38.61	3.83	46.02***	1>2>3
		2.中分組	137	34.71	3.81		
		3.低分組	81	31.98	4.66		
教學理念態度	教師領導	1.高分組	61	44.18	4.74	72.83***	1>2>3
		2.中分組	137	37.66	4.77		
		3.低分組	81	33.28	6.52		

\*\*\* $p < .001$ .

## 1. 結果分析

### (1) 就教師專業發展整體而言

由表 7 可知，臺南市不同國中教師教師領導（高、中、低分組）在整體教師專業發展上有顯著差異（ $F=86.61, p<.001$ ）。經 Scheffé 法進行事後比較，其結果發現，在整體教師專業發展方面，高教師領導組的國中教師得分均高於中教師領導組及低教師領導組的國中教師，且中教師領導組的國中教師得分高於低教師領導組的國中教師。由此可見，國中教師的教師領導得分愈高，則其教師專業發展的得分亦愈高。換言之，國中教師教之師領導的差異對於整體教師專業發展有顯著影響。

### (2) 就教師專業發展各層面而言

由表 7 可知，臺南市不同國中教師教師領導（高、中、低分組）在教師專業發展各層面上有顯著差異（教育專業知能  $F=60.46, p<.001$ ；班級經營管理  $F=46.02, p<.001$ ；教學理念態度  $F=72.83, p<.001$ ）。經 Scheffé 法進行事後比較，其結果發現，在教育專業知能、班級經營管理及教學理念態度層面，高教師領導組的國小教師得分均高於中教師領導組及低教師領導組的國中教師，且中教師領導組的國中教師得分高於低教師領導組的國中教師。

## 2. 討論

由以上結果可知，臺南市不同國中教師之教師領導（高、中、低分組）在整體教師專業發展上有顯著差異，且高教師領導組的國中教師得分均高於中教師領導組及低教師領導組的國中教師，中教師領導組的國中教師得分高於低教師領導組的國中教師。所以假設 4：國中教師高、中、低教師領導組在教師專業發展上有顯著差異。在本研究獲得支持。此與謝逸勳（2010）的研究發現：教師領導與教師專業發展存有正面相互影響的關係、胡錦芳（2011）的研究發現：教師領導與教師專業發展具顯著正相關及預測力相呼應，顯示教師專業發展的確受教師領導所影響。

## 伍、結論與建議

根據上述的研究結果，本研究的結論與建議如下：

### 一、結論

(一) 臺南市國民中學教師知覺教師領導與教師專業發展之現況得分居於中高程度

本研究發現，臺南市國民中學教師之教師領導與教師專業發展整體及各層面之得分分佈均偏向中高。教師在知覺教師領導各層面得分由高而低依序是教室領導、分散領導及學校領導。其中以教室領導的知覺最佳，顯示教師對教室內的教學與班級經營較能透過一些領導方法或技巧來擁有良好而有效能的掌控權與影響力，來改變被領導者（學生）的行為，維持團隊與合作關係，及爭取外部團體或組織的支持與合作，以達到預期的教育目標。

教師在知覺教師專業發展各層面得分由高而低依序是教師專業知能、班級經營管理及教學理念態度。其中以教師專業知能的知覺最佳，顯示教師普遍具有的一般性知識與技能、學科知識與教學專業能力，能有效運用在教育情境或教學活動上，協助教師教學，幫助學生更有效的學習。

(二) 不同性別、擔任職務及學校規模等背景變項之臺南市國民中學教師在教師領導得分上有顯著差異

本研究發現，男性國民中學教師的教師領導顯著高於女性教師；擔任行政人員之國民中學教師在整體教師領導的得分顯著高於擔任級任導師、專任教師之得分。學校規模 12 班以下之國民中學教師的得分顯著高於 49 班以上之教師。

(三) 不同婚姻狀況、年齡、最高學歷及服務年資等背景變項之臺南市國民中學教師在教師領導得分上無顯著差異

究其原因，教師領導與個人先天特質有關，年輕教師在教學經驗上或顯不足，但卻勇於嘗試與改變，在加上近來教育資訊的普及化，雲端技術

運用成熟，使教師對教師領導的認知較為全面且熟稔，領導方式的討論與交流十分熱烈，接受資訊自我進修之管道增加，攻讀博士或碩士班不再是進修的唯一管道，也降低因不同性別、年齡、婚姻狀況、最高學歷、服務年資及擔任職務等背景變項之教師對教師領導知覺上差異，因而使不同性別、年齡、婚姻狀況、最高學歷、服務年資及擔任職務等背景變項之國中教師其整體教師領導及各層面得分均無顯著差異。

(四) 不同學校規模之臺南市國民中學教師在教師專業發展得分上有顯著差異

學校規模 25 至 48 班之國民中學教師在班級經營管理層面顯著高於 13 至 24 班之教師；學校規模在 25 至 48 班之教師在教學理念態度層面顯著高於 49 班以上之教師。

(五) 不同性別、年齡、婚姻狀況、最高學歷、服務年資及擔任職務等背景變項之臺南市國民中學教師在教師專業發展得分上無顯著差異

近來性別平等觀念的提升，導致傳統家庭關係產生變革，所以教師在教育專業發展上亦須跟上時代腳步，才能避免淘汰，加上教育資訊的普及化與公開化和社會大眾對教育品質的殷切期盼，促使教師專業發展的討論與交流十分熱烈，並獲得廣大的參與與回響，導致不同背景變項之教師均能透過各種管導取得其所需的教育專業能力與認知，不斷嘗試與改變，跟上教育改革的腳步，以提升自我教育專業發展與教學校能，獲取家長與學生的支持，符合時代需求，故教師知覺教師專業展上，不因不同性別、年齡、婚姻狀況、最高學歷、服務年資及擔任職務等背景變項而有所差異。

(六) 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

本研究發現，臺南市國民中學教師之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。

## 二、建議

(一) 學校領導者應權力下放，讓教師參與，提昇教師領導的意願

本研究發現：台南市國民中學教師教師領導的程度越高，其教師專業發展的程度亦越高。以往教師多以教學為中心，致使他們對於學校教師領導的知覺度與接受度較低。然而，九年一貫課程實施後，教育行政機關極力鼓勵學校教師依據個人領域專長、有興趣之議題（如資訊、性別等）或學校本位課程等組成不同的教師團隊，以期透過團隊成員的討論與分享，體認時代趨勢與教師領導的重要性。因此，教育行政機關應提供相關策略性計畫，鼓勵教師組成團隊參與計畫，藉由團隊學習的歷程，了解教師領導的重要性，增進個人的意願，也有助於學校教師領導的成功和教師專業發展的增進。

#### （二）學校領導者宜配合時代的變遷，策動學校教師領導，以促進教師專業發展

本研究在調查研究的部份發現：學校教師領導與教師專業發展之間呈現正相關，且其亦對教師專業發展具有預測力。在這社會變遷急速的時代中，為確保學校的教育品質與效能，學校組織應配合社會時代的變遷，並在教育行政機關的輔助與監督下，適時並主動地的推動學校教師領導，以因應外在環境的衝擊與挑戰，並促進教師專業發展。

#### （三）規模愈大型的學校其領導者愈應廣開溝通管道、經驗分享

本研究發現：學校規模 12 班以下之國民中學教師的教師領導顯著高於 49 班以上之教師。所以建議大型學校應廣開溝通管道、分享教學心得，以促進教師間的良性互動，塑造和諧的學校氣氛與教學環境，進而建立教師正確的教學理念與態度，進而提升教師在教學效能與教師專業發展。

#### （四）教育行政機關在學校設立的規畫上宜考慮規模不應過大

本研究發現：學校規模 25 至 48 班之國民中學教師在班級經營管理層面顯著高於 13 至 24 班之教師；學校規模在 25 至 48 班之教師在教學理念態度層面顯著高於 49 班以上之教師。故學校規模在 25 至 48 班的教師，在資源取得與人力分配上較小型或大型學校規模之教師具優勢，且在資源分配及教師專業發展的考量下，未來新學校之設立宜以 25 至 48 班規模的學

校優先設置，如此才能使每位教師平均獲得的專業發展資源為最大，進而提供最好的教學效能，使學生得到最佳的教育品質。

（五）國民中學教師應修正觀念，積極參與學校決策，以發揮同儕影響力

本研究發現：台南市國民中學教師教師領導的程度越高，其教師專業發展的程度亦越高。故教師應調整保守封閉的心態，勇於承擔責任，以參與決定學校事務為起點，進展為彰權益能的動態歷程，體認教師領導與教師專業發展之意涵，將視野從關心任教班級擴展到整個學校，除改進教室內的教學效能，並透過領導的影響力量，解除學校結構中隱藏的壓迫與不公，進而引發教師社群的集體行動，促進學校改善與學生學習。

（六）國民中學教師宜主動參與教師專業發展活動，以提升專業知能

從研究結果與文獻整理中發現：教師個人的教學理念態度，影響到教師對專業發展活動的參與，當教師本身意識到專業發展知能的不及，而願意主動地參與，才能獲得較佳的效果。教師專業發展評鑑的實施，能使教師能對其自身的專業發展知能有更深入的了解，藉由教師專業發展評鑑的結果，了解在專業發展的規劃上有何需要改善之處。教師專業發展評鑑可先以自評的方式，檢視在教師專業發展的各層面及向度上，有何需要改善之處，再透過與同儕、學校或行政機關的互助合作，加以改善。

## 參考文獻

- 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。
- 李新鄉（2006，6）。師資培育多元化與師資素質-理論實證與省思。**2006年國民中小學教師專業發展學術研討會論文集**，6-9。
- 李新鄉、盧姿里（2007）。不同師資培育體系之初任國小教師教育專業表現之研究。**教育政策論壇**，**10**（2），97-122。
- 李新鄉（2008）。**組織心理學**。台北市：五南。
- 李新鄉（2010，12）。教學卓越獲獎團隊表現與學校教師文化關聯性之研究：以大一國小為例。**台灣教育社會學研究**，**10**（2），41-83。
- 吳百祿（2009）。教師領導：理念、實施、與啓示。**國民教育研究學報**，**23**，53-80。
- 吳明隆、涂金堂（2009）。**SPSS 與統計應用分析（第2版）**。臺北市：五南。
- 胡錦芳（2011）。**新北市國民小學教師領導與教師專業發展**（未出版之碩士論文）。輔仁大學，新北市。
- 徐悅淇（2003）。**教師對學校本位教師專業發展的態度及其相關因素之研究**（未出版碩士論文）。國立政治大學，台北市。
- 陳怡潔（2007）。**國中校長教學領導、教師領導與家庭教養文化對學生表現影響之研究**（未出版之碩士論文）。國立政治大學，台北市。
- 陳桂蘭（2001）。**一位資深環境教育教師專業發展歷程之探索**（未出版之碩士論文）。國立台北師範學院，台北市。
- 陳淑卿（2006）。**國民小學英語教師專業發展之研究**（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹市。
- 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。

- 張德銳（2010）。喚醒沈睡的巨人－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。
- 張夏平（2008）。學校組織變革與教師專業發展關係之研究－以台南市國民中學為例（未出版之博士論文）。國立台南大學，台南市。
- 單小琳（2011年6月18日）。教師成長檔與專業發展。取自  
<http://www.knjc.edu.tw/admin/secretary/doc/%E6%95%99%E5%B8%AB%E6%88%90%E9%95%B7%E6%AA%94%E8%88%87%E8%88%87%E5%B0%88%E6%A5%AD%E7%99%BC%E5%B1%95.pdf>
- 謝逸勳（2010）。新北市國民小學教師領導與教師專業發展之相關研究。（未出版之碩士論文）。國立台灣師範大學，台北市。
- Guskey, T.R. (2000). *Evaluating professional development*. California: Corwin Press.
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or possibility? *School Leadership & Management*, 23(3), 313-324.
- Jackson, B. L.(2009). *The impact of a professional learning community initiative on the role of teacher-leaders*. Unpublished doctoral dissertation, Boston College, Boston, MA.
- McCabe, K. C. (2007). *The emergence of elementary school teacher leadership through the process of becoming a professional learning community in a rural area of New Hampshire: One group's story*. Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minnesota.
- Rasberry, M. A., & Mahajan, G. (2008). *From isolation to collaboration: Promoting teacher leadership through PLCs*. Carolina: Center for Teaching Quality.

