

壹、前言

為提升教師教學專業素質，我國教育部已於2005年10月25日通過「補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫」，並從95學年度開始，在臺灣地區各縣市中小學進行試辦性的評鑑，評鑑目的在於改進教師教學以及協助教師專業發展，評鑑結果無關教師考核，是一種「形成性評鑑」。有趣的是，教師專業發展評鑑的諸多研究，卻同時導向一個類似的結論，如吳清山、張素貞（2002：200-201）：「我國實施教師評鑑的挑戰之一在於教師心裡抗拒排斥，因為部分教師認為實施評鑑是對於自身教學權威的一種挑戰。」；孫志麟（2004：252）：「教師評鑑想要獲得教師的認同就必須克服教師抗拒、恐懼、不信任、保守的心理。」張德銳、周麗華、李俊達（2009：280-283）：「評鑑計畫與教師溝通不足，教師對於評鑑計畫不甚了解，學校推動評鑑方案頗感挑戰。」換言之，即使知道評鑑計劃有助於改善教學，亦能發展專業，現場教師們依舊有所顧忌、抗拒、不願意。上述的此種心理狀態，正反映了臺灣教育現場的教學文化，然而此種心理狀態正迎接著一波波的衝擊，最明顯的就是「教師領導」的風氣，已悄悄蔓延、深入至臺灣的教育氛圍中。

近年來受教育改革政策的影響，政府大力推動的學校行政目標之一，即強調「教師領導」的重要性，簡言之，就是讓學校成員能共同參與、分享決定，這不但讓增加了學校行政領導的困難度，也讓學校行政運作產生了改變，雖然教育鬆綁的理念能強化學校的自主性，讓學校成員為了共享願景而努力，但是在校園的教學文化中，教師角色及態度在傳統中有諸多難以克服的問題（如上述不願意參加評鑑），所以要讓教師角色由傳統的「教學」或「執行」轉變成「決策」或「領導」是有其困難的。有哪些困難呢？這是本文要探討的第一個問題。

一般而言，學校決策是決策由行政負責，教師多以執行工作任務、達成目的為主。然而現今學校教育強調學校本位管理、民主參與、權利下放及教師增權賦能的時代潮流，以校長為權力中心的領導方式，已不完全符合校園目前的生態與時代的需求。教師是教育改革及實施的重要人，若無教師的參與、支持與投入，教育改革是無法成功的，而讓教師參與教育改革的最佳方式之一即是讓教師承擔起領導者的角色與任務，因此，教師領導已成為當代學校革新與領導理論與實務的主要發展趨勢之一（金建生，2008；張德銳，2010）。張德銳（2010：82）整理相關文獻後提出，在實證研究與質性研究上，國內教師領導的研究多限於教師在「教室層級」的領導，僅少數幾篇符應國際教育研究發展趨勢，將焦點放至教室外的領導，但研究數量與品質仍不足，此屬新萌芽階段，有待提升與鼓勵。這是