

國民小學教師領導者所承受壓力之個案研究

林寬豪

國立臺北教育大學教育經營與管理學系教育政策與管理博士生
新北市八里國小教師

林志龍

國立臺北教育大學教育經營與管理學系教育政策與管理博士生
桃園市中平國小主任

中文摘要

本文以個案研究法探究卓越國小王老師於教師領導中所產生之壓力來源，及其因應之策略。研究結果發現個案王老師的領導時期可分為：擔任教師時期、擔任行政職務時期、發展校內社群時期、承擔輔導團員時期；教師領導壓力來源分別為：性格壓力、時間壓力、家庭壓力；而其因應壓力的策略與方法分別為：善用支持網絡、改變外在環境與改變內在環境。

在教育現場要栽培一位教師領導者誠屬不易，故針對王老師的個案分析，建議國小行政在培養教師領導者時，提出四點建議：倡導雁行理論，鼓勵教師團隊合作、互相激勵和扶持；建置共享平台，善用雲端知識管理，減少溝通與行政負擔；友善學校氛圍，關注教師身心協調，校務發展張弛有度；建立獎勵機制，強化教師領導動機，永續經營與發展。供國小教師領導者與學校行政參考，期使校園中的教師領導能永續發展。

關鍵詞：教師領導、教師領導者、教師領導壓力

A Probe into the Pressure of Teacher Leaders in National Elementary Schools—— Take a case study as an example

Kuan-hao Lin

PhD student in Educational Policy and Management, Department of Educational Management,
National Taipei University of Education Teacher of Bali Elementary School, New Taipei City

Chih-lung Lin

PhD student in Educational Policy and Management, Department of Educational Management,
National Taipei University of Education Director of Zhongping Elementary School, Taoyuan City

Abstract

This article uses a case study method to explore the source of pressure caused by Teacher Wang in the leadership of the Excellence Primary School, and its corresponding strategies. The results of the study found that the leadership periods of Mr. Wang in the case can be divided into the period of being a teacher, the period of being an administrative work, the period of developing the school community, and the period of being a advisory group member. The sources of teacher leadership pressure are personality pressure, time pressure, family pressure; and the strategies and methods for coping with pressure are making good use of the support network, changing the external environment, and changing the internal environment.

It is not easy to cultivate a teacher leader in elementary schools. Therefore, based on the analysis of teacher Wang's case, it is recommended that elementary school administrators make four suggestions when cultivating teacher leaders, advocating flying geese paradigm, encouraging teacher teamwork, encouraging and supporting each other, building a share platform, making good use of cloud knowledge management, reduce communication and administrative burden; a friendly campus atmosphere, focusing on teachers' physical and mental coordination, and the development of school affairs should be elastic; establishing a reward system to strengthen teachers' leadership motivation, and sustainable operation and development. It is a reference for elementary school teacher leaders and school administration, hoping that teacher leaders of campus should have sustainable development.

Keywords : Teacher leadership, Teacher leader, Teacher leadership pressure

壹、前言

一、研究動機

張德銳（2020）指出，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。賴志峰（2009）認為，教師領導是當前學校領導的新興議題，教師作為領導者，影響其他教師改進教育實踐，教師領導對於學校的成功是重要的。美國於 80 年代，即開始重視這股領導新動力，並稱之為教師領導（teacher leadership）。且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工具（Smylie, 2008）。

近年來臺灣自發性地由基層教師，掀起了一股由下而上的教育創新風潮，如學思達、夢的 N 次方等。除此之外，各校也紛紛發展教師專業社群，以培養教師領導者進而提升教師專業。然而筆者所處之學校，卻在教師專業社群發展至巔峰之際，產生教師領導者離校之事，令人思考教師領導的困境面向。教師領導者以教師之姿，行領導之作為，如何在東方較傳統的校園中，遂行其領導，帶動教師同儕專業成長，甚至將其專業於校外分享給其他學校教育夥伴，其必承受更大的心理壓力。

黃宏仁（2013）指出，國小實踐教師領導面臨之難題：(1)學校教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。(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之意願。(3)保守與平庸的學校文化不利實踐教師領導。(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。(5)實質誘因不足，教師領導者產生不易。王淑麗、莊念青與丁一顧（2016）亦指出，臺北市教學輔導教師之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。

由上述兩份研究可以看出，教師領導者在培養過程中，會遭遇許多的困境及承受各式各樣的壓力，無論是來自自我、同儕、行政甚或校長。所以，教師領導者如何排除與調解因教師領導而產生的壓力，實是教師領導能否永續於校園中順利推行的關鍵要素，綜觀國內現有文獻，並無專論探究教師領導者之壓力，也激起筆者研究之興趣，故本研究將以一國小優秀教師領導者為例，採個案研究法，深入探究教師領導者於領導過程中所承受之壓力與其自我因應壓力之解決策略與方法，希望藉此研究，能幫助後續有志教師領導者，擁有更多的先備知能，自我增能調適；另亦針對學校行政提出建議，使其能更適時及精準的提供教師領導者協助，使之能更勝任此一教育現場改革的重要角色。

二、研究目的與問題

依據上述研究動機，具體言之，本研究之研究目的如下：

（一）研究目的

1. 分析個案教師之教師領導行為。
2. 探究個案教師之教師領導壓力來源。
3. 分析個案教師因應教師領導產生壓力之解決策略與方法。
4. 依據研究結果提出結論與建議，供國小教師領導者與學校行政參考，期使校園中的教師領導能永續發展。

（二）待答問題

依據上述研究目的，本研究提出下列問題，作為研究過程中分析之方向。待答問題如下：

1. 個案教師之教師領導行為為何？
2. 個案教師之教師領導壓力來源為何？
3. 個案教師因應教師領導產生壓力之解決策略與方法為何？
4. 有志教師領導之教師該如何增能調適及學校行政需如何協助，方能達國小校園教師領導之永續發展？

（三）名詞釋義

針對本研究所提及之重要名詞加以說明解釋，包括「教師領導者」、「壓力」，並說明如下：

1. 教師領導者

教師運用其專業影響力，對教室外之同儕甚或學校組織，產生正向學習成長，進而提升校內外學生學習之人員。

2. 壓力

壓力是一個心理學與生物學之術語，意指人類或動物面對情緒上或身體上的有形或無形威脅時，無法正常回應的感受。

3. 教師領導壓力

教師於學校內外進行教師領導行為時而產生來自自我、同儕、行政甚或校長的壓力。

(四) 研究範圍與限制

茲將本研究範圍與限制，分述如下：

1. 研究範圍

以一位國小教師領導者探究其在教師領導歷程中，壓力產生情形為主題，實際進行研究時為顧及研究的可行性與時間限制，在研究內容、方法與對象上以有限範圍為主。

(1) 以研究內容而言

旨在研究個案教師領導最後者教師領導行為情形，其次探究其歷程產生壓力情形，最後探究其因應策略與解除壓力之方法。

(2) 以研究方法而言

採用個案研究法，以半結構式訪談與文件分析為主，進而從個案教師的訪談逐字稿，以及現有的文件資料進行分析理解，探討教師領導者在進行教師領導歷程中產生之壓力及其因應情形。

(3) 以研究對象而言

邀請目前在新北市卓越國小（化名）王老師（化名）為研究對象。王老師為新北市資深教師，並歷任國小學年主任、領域召集人、學習社群召集人、教務主任、輔導主任、某輔導團資深團員，輔導新北市教師進行教學觀摩等事宜，獲獎無數，堪稱卓越教師領導者。

2. 研究限制

依照研究規範進行，在研究設計與實施上力求嚴謹，但因受研究範圍所限，故仍有以下限制：

(1) 個案研究之限制

僅以王老師為主要訪談者，以了解教師領導者其在歷任教師領導角色中產生

壓力之情形，及其因應之方法與策略，雖然王老師教師領導經驗豐富但其經驗有其主觀成分，所得結果有其侷限性，僅能窺視此一問題之一角，要豐富此一問題之全貌，端賴更多的研究者投入研究。

(2) 資料蒐集之限制

本研究主要蒐集資料的方式為訪談及文件分析，訪談過程主要透過王老師對過去事件進行回溯，有些事件時間久遠，有些主題可能受到時空生理之影響，收集之資訊也許不夠完整。

(3) 研究地區之限制

本研究所處場域係屬新北市，新北市之教育環境與學校文化，也許不同於其他縣市，所作之研究結論，或許無法推論至其他縣市。

貳、文獻探討

本研究目的在於了解國民小學教師領導者於教學領導歷程中所承受之壓力情形，及其產生的因應策略與方法。因此將綜合整理教師領導相關文獻，以作為研究之基礎，故分別探究教師領導之意涵、教師領導之興起與發展與教師領導之理論基礎如下：

一、教師領導的意涵

最早期教師領導的研究，將教師在教室內對學生的領導也是視為教師領導之一環，隨著教師領導定義之擴充，國內外學者漸漸在各自的研究中，將教師領導（teacher leadership）定義為教師能跨越教室所做的領導工作。York-Barr 與 Duke（2004）認為教師領導是教師個別或集體影響其同僚、校長、及其他學校成員，致力改善教和學，其目標則為提升學生學習及成就之歷程。從兩位學者的定義中可以發現，教師領導者可以為一群教師，利用個人效能或集體效能，運用領導將影響力擴散出去，進而帶動人員、組織與各利害相關人之成長。郭騰展（2007）認為教師領導是教師於教室內及教室外發揮其影響力，引導同儕群策群力改善教學措施、參與教師學習暨領導社群、及致力改善教與學，對學校利害相關人產生積極正面影響的歷程。能力更好的教師領導者，將跨出自己學校，甚或帶著自己的團隊產生正向教育影響。Katzenmeyer 與 Moller（2009）認為教師領導者的角色橫跨教室內與教室外，參與並貢獻自己之力於教師社群中，成為學習者也是領導者，影響同儕致力於改善教育現況，承擔更多責任以達到領導的目標。張德銳（2020）將教師領導定義為：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。孫志麟（2020）認為，教師領

導者意指具有某種特殊能力，而對學校成員產生影響力的教師個體或群體。歸納上述學者觀點，本研究將教師領導定義為：教師一人或多人運用其專業影響力，對教室外之同儕甚或學校組織，產生正向學習成長，進而提升校內外學生學習之歷程。

二、教師領導的興起與發展

1980 年代，美國和加拿大即開始盛行教師領導，其主要目的在於改善學校，增進教師專業化，並提昇學生的學習成效（吳百祿，2009；York-Barr & Duke, 2004），國內諸多學者如張德銳、蔡進雄與孫志麟等也都投入研究，綜合 Silva、Gimbert 與 Nolan（2002）以及 Pounder（2006）的觀點，將教師領導歸納為四個時期（孫志麟，2020），筆者整理如下表 1：

表 1 教師領導研究的進程

浪潮	著重	功能	層面	擔任角色
第一次	教師為管理角色的正式職務	提升學校運作效能及關注行政效能與效率	參與學校層面領導、學校決策、維持學校校務運作之組織及目標前進	學年主任、領域召集人等進行事務性任務領導
第二次	教師為教學專業性角色（部分教師）	關注新進教師指導、參與課程開發、團隊管理、教師專業發展等	以專家教師身分，負責學生學習成效及提升教師教學專業發展之領導	課程領導者、同儕發展者、輔導新進教師等專家教師
第三次	每位教師都可以是領導者	無頭銜，以促進教學改善、重塑學校文化重心或主要創造者	重視教師的自我調整、參與與合作，與同事分享權力，共同領導學校，形塑優質文化	於教室及超越教室之領導者角色（視為教室優秀表演者）
第四次	轉型的教室領導	教師對班級教學的變革領導關注高等教育的教師領導作為學校的變革者負責決策制定及實施夥伴協助領導	以共同制定決策、資源提供、資料分析、變革催化劑等。其任務為聯繫家長和社區參與學校事務、負責學校事務協調溝通、參與學校改善工程	學校改進團隊成員、地方學校審議委員會成員、學區層級委員會職務、大型學校社群聯絡人等

資料來源：研究者整理自（孫志麟，2020）

三、教師領導的理論基礎

（一）分布式領導

分布式領導（distributed leadership）概念最早應可於 1959 年由 Gibb、Platts 和 Miller 所著的《參與式團體的動力》（Dynamics of participative groups）提及四

種領導方式，分別是獨裁式（autocratic）、家長式（paternalistic）、個人式（individualistic）與參與式領導（participative），參與式領導具有分布式領導的意味（吳清山、林天佑，2010）。爾後，陸續以分布式領導為主題的學術文章或專書出現，直至 Pillane、Halverson 和 Diamond 與 2001 年所發表《學校領導實務調查研究：分布式觀點》（Investigating school leadership practice）一文，更為具體明確提出學校透過分布式領導進的實際模式，也有更多專書與研究產出發表。國內約莫於 2008 年左右，開始有學者陸續以分散式領導或分布式領導為名進行研究，希望提供教育經營領導參考方向。

（二）平行領導

校長允許教師領導者個別表達或行動，亦即平行領導是教師領導者與行政領導者有共同行動，同時也鼓勵個人的自我實現。平行領導認為並非只有階級中擁有正式職位者是唯一的領導者，領導者是個人對另一個人或團體發揮影響力，在組織中建構主動與關係（York-Barr & Duke, 2004）。

（三）參與式領導

在一組織內，除領袖外，其他人也能分享領導過程的現象，稱為參與領導（Participative leadership）。管理者可讓部屬分享某些領導功能，而部屬有時也可以主動去執行這些功能。由於領導功能不一定只限於由領袖執行，團體的效能將決定於整體領導素質，而非決定於領袖一人。不過，這並不表示就不需要指定一位領袖了。包爾斯和席秀指出，從常識和學理雙方面來看，均需要一位正式任命的領袖，透過其領導行為，來設定部屬共同領導的型態。

四、教師領導的壓力來源

教師於學校內外進行教師領導行為時，常因學校結構、學校文化、教師本身因素、時間因素等方面的障礙而產生壓力（莊勝利，2005），亦有可能因校長領導方式、學校組織結構、教師文化、領導支持系統層面的困境而產生壓力。（張德銳，2010）。另教師領導的發展亦要有主客觀因素與條件之配合，如教師個人主觀之意願及時間，及客觀之制度及環境的協助與支持（蔡進雄，2010），當這些主客觀因素無法配合時，亦會產生瓶頸與壓力。

參、研究設計與實施

本研究的目的是瞭解王老師歷任教師領導角色中產生壓力之情形，及其因應之方法與策略，以個案研究取徑，探討王老師在國民小學教師領導者壓力產生的

具體情況及其解決策略。故研究運用文獻分析、訪談等方式，探討王老師在國民小學教師領導者壓力之探究的具體行為及其因應策略。並依研究主題、研究目的、待答問題、研究場域及研究對象，提出下列的研究架構，如圖 1 所示：

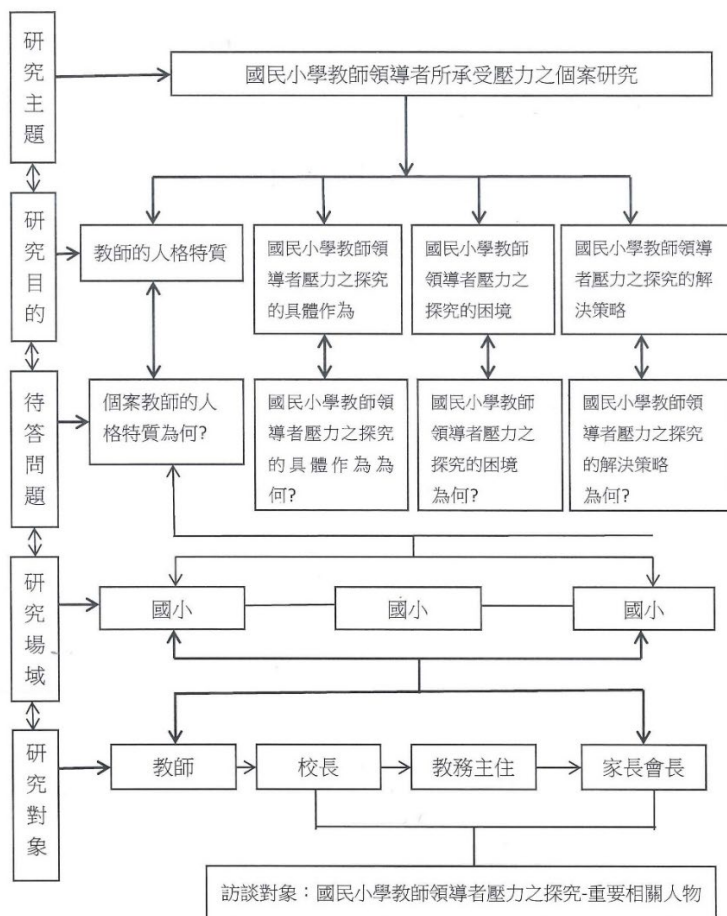


圖 1 國民小學教師領導者壓力之探究架構圖
資料來源：筆者自製

肆、研究結果分析與討論

根據研究目的及問題，對王老師進行相關問題深入訪談，將研究過程中所蒐集的資料，加以編碼並進行分析討論，共分為王老師的教師領導行為、教師領導所產生之壓力問題及討論其因應壓力之方法與策略。論述如下：

一、王老師教師領導行為

(一) 擔任教師時期

過去學校領導研究之焦點以校長領導為主，教師領導的研究常未受到重視，但事實上教師領導並非新的產物（賴志峰，2009），教師階段是培養教師領導者

之基礎，好的教師領導者在擔任教師階段即會展現其獨特的專業潛能，王老師在擔任教師期間，對於課程設計、教案設計等專業，常常獲得獎項之肯定，以展現其教師領導者之潛能。王老師在卓越國小擔任教師時期的教師領導行為如下：

踏入教職擔任十年的教師，歷經導師與科任教師，在過程中，除了參與也帶領學年進行每年的課程計畫討論與撰寫，獲得優良課程提報多次，也邀集同好，一起參與教案比賽，也屢獲殊榮，更在校內研習分享自己的撇步與妙方。

（二）擔任行政職務時期

Barth（2001）提出所有教師都能領導（all teachers can lead）的革命式觀念，教師領導者無論正式或非正式之職務，皆能展現其領導同儕之特質。王老師曾任該校教務主任，正逢該校校務評鑑時刻，學校無人肯承擔此重任，王老師遂帶領該校走過校務評鑑之歲月，充分顯現教師領導者願意奉獻付出之特質，不畏任何困境，帶領校內同仁發展專業，面對教育挑戰。王老師在卓越國小擔任行政職務時期的教師領導行為如下：

擔任教務處組長與主任的歷程中，因業務關係，帶領課發會委員修訂學校本位課程，並且協助擬定各領域小組每月討論之議題，協助聚焦於發展課程及精進教學專業，若有教師同仁反映及需要協助的地方，亦盡量提供。另不論是擔任哪個處室的主任，就教育部或教育局的教育議題申請計畫或競賽，如藝術深根計畫、食農教育教案甄選等，在能力所及中，邀集有興趣的教師共同參與發展，在討論構思的歷程中，整體規劃由主任統籌，撰寫計畫，行政業務與組長共同分擔，由教師同仁執行，在過程中，亦實際參與，帶領討論與修正，進而提升學生的多元學習發展與成效。

（三）發展校內社群時期

Harris（2003）也曾提出教師領導的發展奠基於校園權力重新分配，以及從科層控制轉為同儕控制。專業學習社群在學校發展成為學習型組織時非常重要，多數教師領導者藉由專業學習社群展現其影響力，帶領同學年、同社群教師展開專業成長之旅，王老師規劃其學校之資訊教育社群，並參與生命教育與親子教育等社群，除了在專業上領導同儕成長之外，在生活上或工作上也輔導幫助同仁，經由各方面的經營策略，更有效提升其領導素養與影響力，也使信任與情感進入其領導思維中。王老師在卓越國小發展校內社群時期的教師領導行為如下：

曾經擔任本校資訊教育社群的規劃與領導者，也參與校內數個社群的活動，如生命教育、親子教育等，除了在社群時間內討論相關議題與分享經驗外，

在其他的時間，若這群志同道合的夥伴有其他的問題，不論是生活上或工作上，也常常會來尋求我的建議，當我有需要的時候，大家也會盡力幫忙，凝聚了相當程度的信任與情感。

(四) 擔任輔導團員時期

郭騰展（2007）認為教師領導是教師於教室內及教室外發揮其影響力，引導同儕群策群力改善教學措施、參與教師學習暨領導社群、及致力改善教與學，對學校利害相關人產生積極正面影響的歷程。張德銳（2020）也認為，教師領導者應定義為將影響力發揮於教室外甚至學校外之教育人員。王老師除了在卓越國小發揮其影響力之外，更參與新北市綜合學習領域輔導團，將其專業影響力貢獻於學校外之教育同仁，增進其對綜合學習之專業成長。王老師在卓越國小擔任輔導團員時期的教師領導行為如下：

擔任新北市綜合活動學習領域兼任輔導團員，除透過團務工作的學習與自我精進以外，亦將相關的教學或概念帶回校內，在綜合活動學習領域會議討論中分享，若同仁有相關的疑惑或想法，也提供建議，彼此學習，另也透過公開授課的過程，將十二年國教的備觀議課過程與經驗，提供同仁們互動參與。

二、王老師教師領導壓力問題

(一) 性格壓力

社會心理學家 Thomas Curran 指出，所謂的完美主義者，可以廣泛地定義過高的個人標準，或過於嚴格的自我評價。人格特質為個人對人、對己、對事物環境所展現出的獨特性，領導者的特質將影響其領導方式與行為，教師領導者挺身領導學校同儕，於人格上對己要求較高，甚或產生追求完美傾向，希望自己能勝任教師領導之角色，此種性格上的特色，在完成事情的同時，卻也造成自己的無形壓力。王老師在人格特質上近似擁有心理學家所提出的完美主義性格，因此對任何事，不論課程設計或教學流程，甚或社群的分享，皆要求自己盡可能完美演出。王老師的性格壓力如下：

所以這十幾年來，思考自己在做這樣的教師領導過程所產生的壓力，很大一部分是來自於個性，因為自己的個性比較希望能夠讓事情能夠圓滿完成，所以會花很多時間跟精力。

（二）時間壓力

教師領導者無論在學校中是否有正式職位皆須花費更多的時間投入教師領導角色中，然而人一天的時間有限，除了日常的份內工作之外，更要找時間投入教材與上課講義的編撰、思考，每日各項事務的時間安排與管理，成為教師領導者另一壓力來源，時間不夠用，成為教師領導者之常見問題。再者，身為教師領導者，必須負起幫助同儕專業成長之責任，在社群或學年老師提出問題時，必須及時幫忙解惑，並放下手邊之工作，緊湊的時間感，造成教師領導者不自覺地累積身心壓力，為了帶領同儕教師更精進專業，教師領導者更需投入大量時間成長自己，在每一件事務皆需時間的情況下，使用時間不夠，造成教師領導者極大的壓力。王老師的時間壓力如下：

所以不斷精進學習，也因為輔導員有公假外出，在學校的時間有時候會比較少，只要同仁有所求，就會盡力幫忙，當然也會壓縮到其他工作的時間。多做一些額外的教學方面的事或是精進學習都很難，因此，時間不夠用是壓力。

（三）家庭壓力

教師領導者在學校往往身兼兩種以上的團體領導者的角色，而已婚教師在家庭也同時扮演著「夫或妻」、「父或母」、「兒子或女兒」、「女婿或媳婦」、「親戚」等角色，因此，必須同時兼顧職場與家庭的多重身分中，也承擔了不同的角色期待。然而，當這些角色無法同時兼顧，將產生所謂的角色衝突，亦即角色扮演者扮演多種角色或面臨兩種以上不同的角色期待，而無法兼顧時，所引發的心理緊張、壓力或無所適從的情緒狀態（林月娜、吳明隆，2004）。王老師的家庭壓力如下：

結婚後，公婆不能理解當老師怎麼可以當得那麼忙，尤其生小孩之後，除了上學校上班的時間外，照顧小孩、打理家庭、家族應酬、還要當一位好媳婦，想要在家裡多做一些額外的教學方面的事或是精進學習都很難。因此，時間不夠用是壓力、公婆及先生不體諒是壓力、想要兼顧事業跟好好當一位好老師、好媽媽、好老婆、好媳婦也都是壓力，結果這樣多的壓力，讓我不得不取捨，有時候，對於教師領導方面額外的工作，變得心有餘而力不足。

三、王老師因應壓力之策略與方法

適度的壓力可以讓人成長，但過度的壓力就可能導致身心上的耗損，容易產生疾病或是判斷失誤，因此，壓力需要透過管理，從認識壓力、壓力源，了解個人的抗壓性，採取有效的方式來適應壓力，才能夠真正的調適壓力，避免累積

過多負向壓力，產生職業倦怠或影響身心健康。國內外研究壓力及因應的策略與方式眾多，也有不少專書可以參考，如《心理學：日常生活中的應用》，謝宜瑾（2013）整理國內外相關研究提出，壓力因應分成消極與積極兩類，並細分成「善用支持網絡」、「改變外在環境」、「改變內在環境」、「運用自我防衛機轉」、「傷害行為」。

依據訪談內容分析，當王老師在進行校內外教師領導行為時，壓力來源大致有三，分別為因其希望圓滿的性格、時間不夠分配與因工作太忙而來自家庭的壓力。而在壓力因應與調適的方面，則歸類有「善用支持網絡」、「暫時離開環境」、「改變內在環境」等三點。

（一）善用支持網絡

善用支持網絡包含尋求親朋友好、專業人士的協助；宗教信仰寄託；書本、網路資源等訊息的提供。教師領導者在領導同儕或自己專業成長中，會遇見許多困境與瓶頸，如何尋找屬於自己獨特的支持網絡，支撐自己、激勵自己，將是教師領導成敗之關鍵。王老師本身則常以利用閱讀書籍或去廟裡拜拜的方式，舒緩自己之壓力，以避免己身之不佳狀態影響其他同儕。王老師善用支持網絡情況如下：

為了讓自己的心靈比較強健，閱讀勵志與心理調適的書籍，是我最常用的方式，除了藉由文字讓自己平靜下來，也可以思考書籍內容想想是否能夠有別的方式解決壓力，或是面對問題跟朋友、同事或是夥伴們聊不開心的事，是我最後的選擇，因為擔心自己的情緒會去影響到其他的人，也跟著心情不好，有時也會去廟裡拜拜，請神明保佑或是幫助自己靜下心來。

（二）暫時離開環境

暫時離開環境，建立合理角色期待。教師領導者領導之場域，常常是各式各樣的學習空間，可能是教室、會議室、研討教室等，而這些場域通常位於各校校園中，而這些場域通常讓王老師無形中累積了許多壓力，所以，王老師選擇暫時離開這些學習場域，以從事能讓自己放鬆的行為，換個環境換個心情，作為紓解壓力之策略，幫助其恢復教師領導之能力。王老師改變外在環境情況如下：

聽音樂，運動，逛街，網購，在路上一直走，狠狠地睡上一覺，也是心情不好的時候，常用的調適方式。

（三）改變內在環境

培養健康的身心。Zepeda 等人（2003）認為教師領導是自我導向的，可以開始用大圖像的方式來思考，增加自我滿足及自我價值，以及增加影響的範疇，教師要成為領導者須具備敏銳、興趣和動機等條件，同時實踐民主的合作、聚焦於持續改進、均等和包容、專業角色的倫理標準、反思的和有想法的。教師領導之歷程不僅幫助同儕之專業成長，更重要的是一種自我成長之歷程、自我轉換之歷程。蔡進雄（2016）指出，教師領導者發展至第三個層次，將類似 Giroux 所言的轉型知識份子（Giroux, 1988）。王老師改變內在環境情況如下：

或許是個人特質及學習過程的培養，遇到壓力的時候，也會覺得煩躁或沮喪失落，但這時間往往不會很久，因為日子還是要過，工作還是要做，就會不斷的說服自己要放下，繼續往前進，壓力是否因此而減少，不得而知，但至少沒有停滯不前或被打敗，為了避免自己因為身體不健康，也會影響工作，我也很注重飲食，不會因為忙碌外食而亂吃，有時候趁下班前，去操場健走或慢跑，或是晚上有時候也會去健走運動，在運動的時候，也常常是我思考的時間。因此，自我排解與調適，是我最常做的方式。

伍、結論與建議

教師所遭逢的工作壓力是個人特質、學校情境因素及非職業壓力源交互影響之結果（程一民，1996）。本文以個案研究法探究卓越國小王老師於教師領導中所產生之壓力來源，及其因應之策略。研究個案王老師的領導時期可分為：擔任教師時期、擔任行政職務時期、發展校內社群時期、承擔輔導團員時期；教師領導壓力來源分別為：性格壓力、時間壓力、家庭壓力；而其因應壓力的策略與方法分別為：善用支持網絡、暫時離開環境與改變內在環境。

若要提升教師的教學效能，學校行政單位必須協助教師減輕工作壓力，方可幫助教師專業能力的提升（劉雅惠，2011）。尤其是在教育現場要栽培一位教師領導者誠屬不易，如何在培養過程中幫助他們理解自己的壓力，並有效排除，則其貢獻自己專業能力之時程將更為長久。針對王老師的個案分析，茲建議國小行政端在培養教師領導者時，可從下列面向提供協助：

一、倡導雁行理論，鼓勵教師團隊合作、互相激勵和扶持

於校內營造雁行氛圍，鼓勵領導教師與擁有相同目標的人同行，彼此之間能發揮團隊合作之效，互相策勵和扶持，以建立校園教師支持網絡，使教師領導者們能更快速因應壓力，更容易達成教師領導目的。

二、建置共享平台，善用雲端知識管理，減少溝通與行政負擔

善用資訊科技，建置訊息溝通平台與雲端共享資料庫，縮短訊息傳遞與資料流通時間。例如建立 Line 群組、善用視訊會議、設置雲端資料庫，系統分類與累積教師領導教學檔案並減少行政文書紙本作業，減少教師使用於會議或溝通協調上的時間，以減輕其時間分配與不足的壓力。

三、友善學校氛圍，關注教師身心協調，校務發展張弛有度

依據學校中長程與課程發展計畫，學期前妥善安排學校行事與課程教學，學期中則確依計畫執行，避免臨時調整或額外增加行事，減少領導教師們的心理壓力與額外負擔。此外亦可透過善用學校文康活動經費或爭取外部資源，提供領導教師團隊自行運用，安排文康活動、家庭日、舒壓研習等，以增進教師間或彼此家庭之情感交流，改變內外環境，有效聯絡教師間非公務情誼與減少工作壓力。

四、建立獎勵機制，強化教師領導動機，永續經營與發展

建立實質獎勵機制，提供教師領導者更多的激勵措施，表達學校行政對於教師「額外」付出之領導作為之肯定與感謝，以達教師領導永續經營與發展之效。例如爭取上級支持，給予參與教室外之教師領導者減課；或尋求家長會與民間支援給予優質教師領導者額外表揚或績效獎金，稍減時間壓力與提升尊榮感。

教師領導的發展對於校長領導及校務推動是有所助益，愈多教師領導出現於校園，則教師的能量也會愈趨於極大化，無論在校務發展、教師專業與學生學習上，都將會更有助益。

參考文獻

- 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。
- 吳百祿（2009）。教師領導：理念、實施、與啟示。*國民教育研究學報*，23，53-80。
- 吳清山、林天祐（2010）。教育名詞解釋：專業學習社群。*教育研究月刊*，191，125-126。
- 林月娜、吳明隆（2004）。國小專任行政人員角色衝突、工作壓力與因應策

略之研究。《學校行政雙月刊》，33，52-70。

■ 陸洛、高旭繁譯(2018)。《心理學：日常生活中的應用(第三版)》(Wayne Weiten, Dana S. Dunn, Elizabeth Yost Hammer原著)。臺北：洪葉文化。

■ 孫志麟(2020)。教師領導。載於林新發、朱子君主編。《教育領導的新議題(頁329-347)》。臺北市：元照。

■ 莊勝利(2005)。我國中小學校領導的新思維—教師領導。《學校行政雙月刊》，40，17-29。

■ 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。

■ 張德銳(2020)。我國教師領導研究成果分析與發展方向。《教育研究與發展期刊》，16(1)，101-154。

■ 郭騰展(2007)。學校領導的新典範—教師領導。《學校行政》，49，150-175。

■ 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。

■ 程一民(1996)。國民小學教師工作壓力與因應方式之研究(未出版之碩士論文)。臺北市立師範學院初等教育學系，臺北市。

■ 劉雅惠(2011)。中小學教師工作壓力之探究。《學校行政》，72，77-98。

■ 蔡進雄(2011)。教師領導的理論、實踐與省思。《中等教育》，62(2)，8-19。

■ 蔡進雄(2015)。教師領導三層次探析。《臺灣教育評論月刊》，5(10)，74-76。

■ 賴志峰(2009)。中小學分佈式領導風格量表之檢證。《初等教育學刊》，34，25-52。

■ 謝宜瑾(2013)。已婚國小女性教師在職進修角色衝突與壓力調適之研究—以嘉義市為例(未出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義縣。

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

- Harris, A. & Lambert, L. (2003). *Building leadership capacity for school improvement*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Katzenmeyer, M. & G. Moller (2009). *Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders (3rd ed.)*. Newbury Park, CA: Corwin Press.
- Smylie, M. A. (2008). Foreword. In M. M. Mangin & S. R. Stoelinga (Eds.). *Effective teacher leadership: Using research to inform and reform (pp. ix-x)*. New York: Teachers College Press.
- 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.

