

讓教師會成為一彰權益能的組織

潘慧玲、王麗雲

89.6.24

前言

自民國八十四年教師法通過後，各縣市紛紛成立教師會，目前全國約有六分之一的小學、三分之一的國中成立了學校層級的教師會。學校教師會的成立無疑地將影響到學校原有的權力生態。因為，在原本組織結構中不必然具有充分、正當發聲機會的個別教師，現有了一集體發聲的管道。教師會代表著異於行政人員的立場，可以發揮集體協商、壓力團體的功能。然在現今面臨學校行政運作亟待轉型的時刻，學校行政人員與教師會都必須學習與調適，就在這蹣跚學步的歷程中，出現了不同運作樣態的教師會。有些學校轉型成功，教師會積極投入學校的改進與革新，成為學校進步的助力；有些學校則是教師會與行政單位保持良好互動關係，教師會的主要功能在於聯誼與謀求教師福利。另有些學校教師參與冷淡，教師會成為某些熱心人士的「獨角」舞台，形成與學校行政單位間的激烈對立。

反省學校教師會在這五年一路走來，的確發揮了一些積極正向的功能，例如它在行政運作上扮演了「另一隻眼」的角色，提醒甚至是督促學校從教學的立場考量行政應有的配合與支持。然無可諱言的，有些教師會在初嚐權力滋味後，常為擴充權力而迷失方向，使得學校衝突日起。面對這樣的情景，我們不禁要思考教師會未來應有的走向。

耙梳教師會成為彰權益能社群的理路

一、權與能的辯證關係

就如前面所敘述的，教師法賦予教師會法源地位，教師會在學校中雖非一法定參與學校決定的組織，然教師會可推選代表參加學校教評會，且其亦可匯集教師意見，透過不同管道傳達教師集體的聲音。因此，一個願意彰顯其功能的教師會，在學校行政單位的配合下，事實上是可讓教師在學校決策過程中發揮影響力的。然而，教師會要讓教師在學校運作中得以適切地行使權力，有兩項基本前提：第一是學校校長、主任要有「參與者作決定（participant decision-making）」的觀念，願意坦開心胸，接納不同的意見，並讓教師有參與學校決定的機會；第二則是教師必須具備專業能力，且有企圖改變現有不合理事實的意願，並能付諸行動。這兩項前提涉及了「彰顯權力」與「增益能力」兩個概念，亦即英文中所謂的“empowerment”。教師會如能提升教師的專業能力，則將使教師會參與學校運作的正當性提高，如此較有益於促進教師會與學校行政單位間的良性互動，使得

教師會的權力行使成為可能。如我們再進一步分析，教師會的權力彰顯，概有兩種形式：一是教師會行使集體意志，由理事長蒐集成員意見與行政單位協商或參與決定；另一則是透過教師會的力量使得學校開闢更多教師參與的管道，讓個別的教師得以發揮專業影響力。因之，增益能力與彰顯權力乃成為一辯證發展的過程；教師會運作愈良好，教師的權能感將愈提升。

二、外部權力與內部權力

除了由彰顯權力與增益能力的辯證關係釐析教師會的功能外，亦可從外部權力（extrinsic power）與內部權力（intrinsic power）的角度進行檢視。Conger 與 Kanungo（1998）嘗從外部權力與內部權力觀點探討組織成員的彰權益能

（empowerment）。從外部權力的觀點言之，彰權益能的定義是根據個人對於他人行使的權力或控制；且外部權力具有相對性，因為組織的經營者雖能透過諸如「全面品質管理」等技術將一些權力分配給下屬，使個人得有更多的機會參與組織決定，然個人被賦予的外部權力仍與組織領導者所握有的權力呈現著相對關係。另從內部權力觀點言之，彰權益能是一彰顯受雇者動機以完成工作任務的歷程。在這種動機意涵下的權力，指涉的是個人對於事務的內在需求，諸如自我實現、自決（self-determination）與個人的效能感（efficacy）。Wilson 與 Coolican（1996）進一步將上述觀點用於教師彰權益能概念的分析。他們指出從外部權力觀點看，教師彰權益能被認為是改進教師專業地位的一種方式，教師由之可享有受肯定的地位，獲取所需的知識，並能積極參與同僚決定的過程。另從內部權力觀點看，教師彰權益能指的是個人的態度，而不是支使他人的能力，是指教師有信心的展現自己的技能，並對其工作產生影響。這種意義下的權力是從教師的自決、或是他們覺得可對教師相關工作作決定、以及自我的效能感（sense of self-efficacy）中展現出來。如將以上論述放在國內的學校脈絡來剖析，可知教師會不管是個別式或集體式地參與學校相關決定，其所展現的是一種外部權力，而這外部權力是否得以彰顯，還需視學校行政領導的形式，抱持分享權力（power with）觀點的領導者，較能讓教師參與學校願景的構建以及課程與教學等事宜的決定。另指涉個人自發性內在動力的內部權力，較之外部權力，是教師會較易著力之處，因為透過各種專業成長活動的辦理，將能逐漸促使教師內部權力的彰顯。

至於外部權力與內部權力孰重孰輕，Wilson 與 Coolican（1996）曾表示其看法，他們將自我彰權益能（self-empowerment）的概念說明如下：

自我彰權益能是指個人對自我內在力量的知覺，個人在與他人的互動中展現其內部的力量，自我彰權益能的人是自動自發的，他們相信最好的權威來源是來自於內部，他們也相信自己的思想和感覺是有價值的（p. 100）。

如果根據 Wilson 和 Coolican 的分析，我們可以理解使教師具備外部權力是不足的。教師可以參與決定，但並不代表這種參與是自動自發，出自內心的專業

驅力與判斷。自我彰權益能強調的是有自信地展現個人的技巧與能力，以決定與自己有關的事務。故而，外部權力的運作管道與內部權力的彰顯都是教師彰權益能的要素（王麗雲、潘慧玲，2000）。

學校教師會與教師權能感的關係

在理清教師會成為彰權益能社群的可能途徑後，我們希望透過實徵研究瞭解成立了教師會的學校較之無教師會的學校，其學校成員是否具有較高的權能感，易言之，我們想瞭解學校教師會對於教師權能感的影響。以下便分別敘述實徵研究的對象與工具。

一、研究對象

本研究的樣本涵蓋國中與國小階段的學校成員（含校長、主任、組長、教師會幹部、導師、專（科）任教師），採分層隨機抽樣方式抽取各縣市所需學校數，再依學校規模大小訂定各類學校所需抽取人數，總計約有 4,000 名樣本，其中國中、國小各 2,000 名。而在國中、國小各 2,000 名樣本中，各有 1,200 名來自教師會的學校，800 名來自無教師會的學校。有關樣本的分佈情形詳附件一。

二、研究工具

本研究採「學校人員權能感問卷」作為施測工具。這份工具的擬定係在研讀許多相關文獻後，進一步以 Short 與 Rinehart(1992)、Klecker 與 Loadman(1996)、Wilson (1993)、Wilson 與 Coolican (1996) 等人的作品進行聚焦。

問卷分「有教師會學校」與「無教師會學校」兩種版本，這兩種版本共有的內容如下：

- (一) 個人與學校基本資料：含性別、出生年、學校地區、學校類別、學校班級樹、學校教師流動率、學校代課教師比例、到校年資、服務年資、擔任職務、教育程度、是否參加教師會（「無教師會學校版」無此題）、在教師會中擔任的職務（「無教師會學校版」無此題）等。
- (二) 學校人員權能感：分專業成長、自主、地位、做決定、自我效能、影響等六層面設計問題，共計 31 題。

「有教師會學校版」的問卷除上述兩大部分外，尚含下列兩部分：

- (一) 教師會運作：共有 15 題，1 至 6 題針對學校人員權能感的六大層面——專業成長、自主、地位、做決定、自我效能、影響等，設計一整體性的評估，讓學校成員回答服務學校教師會的成立是否在上述六層面上發揮了正向功能。7 至 15 題則讓學校成員分就服務學校教師會運作情況作評估。

(二) 學校教師會基本資料：分就服務學校教師會性質、成立時間、參加教師比例、教師會會員參與情況、非教師會會員參與情況、教師會會員平均年齡與全校教師平均年齡的比較等設計問題，共 7 題。

有關「有教師會學校版」問卷的詳細內容詳附件二。

參考書目

- 王麗雲、潘慧玲 (2000)。教師彰權益能的概念與實施策略。《教育研究集刊》，44，173-199。
- Conger, J. A. & Kannungo, R. N. (1998). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Klecker, B., & Loadman, W. E. (1996). *A study of teacher empowerment in 180 restructuring schools: Leadership implications*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED393823)
- Short, P. M., & Rinehart, J. S. (1992). School participant empowerment scale: Assessment of level of empowerment within the school environment. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 951-960.
- Wilson, S. M., & Coolican, M. J. (1996). How high and low self-empowered teachers work with colleagues and school principals. *Journal of Education Thought*, 30(2), 99-117.
- Wilson, S. M. (1993). The self-empowerment index: A measure of internally and externally expressed teacher autonomy. *Education and Psychological Measurement*, 53, 727-737.

附件一：

一、 抽樣原則

(一) 預計發出 4000 份問卷。

(二) 國小與國中分開抽樣，即國中樣本數 2000 份，國小樣本數 2000 份。

(三) 國中樣本中，包含 1200 份有教師會的學校教師，及 800 份無教師會的學校教師。

(四) 國小樣本中，包含 1200 份有教師會的學校教師，及 800 份無教師會的學校教師。

(五) 每所學校均包含學校行政人員 4-5 人(12 班以下只調查四位)，及教師會幹部 6 人 (12 班以下只調查三位)，說明如下：

1. 學校行政人員：包含校長、教務、訓導、總務、輔導 5 人(12 班以下 4 人)。
2. 教師會幹部：包含理事長 1 人、理事 1 人、監事主席 1 人、監事 1 人、會務幹部 1 人，共 6 人 (12 班以下只抽理事長、監事長、會務幹部一人，無教師會學校不必抽)。

(六) 各學校教師抽樣人數：

1. 國小樣本：

- (1) 12 班以下學校：導師每年級 1 人。組長 1 人，專(科)任教師 1 人。
- (2) 13-24 班學校：導師每年級 1 人。組長 1 人，專(科)任教師 1 人。
- (3) 25-48 班學校：導師每年級 2 人。組長 2 人，專(科)任教師 2 人。
- (4) 49 班以上學校：導師每年級 3 人。組長 2 人，專(科)任教師 2 人。

2. 國中樣本：

- (1) 12 班以下學校：導師每年級 1 人。組長 1 人，專(科)任教師 1 人。
- (2) 13-24 班學校：導師每年級 2 人。組長 1 人，專(科)任教師 1 人。
- (3) 25-48 班學校：導師每年級 4 人。組長 2 人，專(科)任教師 3 人。
- (4) 49 班以上學校：導師每年級 6 人。組長 2 人，專(科)任教師 3 人。

二、 抽樣計畫：

(一) 國小部份

1.有教師會的學校：預定抽 1200 份問卷。

(1) 各校抽樣人數表

	12 班以下的學校	13-24 班的學校	25-48 班的學校	49 班以上的學校
學校行政人員	4	5	5	5
教師會幹部	3	6	6	6
組長	1	1	2	2
專(科)任教師	1	1	2	2
教師人數	1*6=6	1*6=6	2*6=12	3*6=18
總計	15	19	27	33

(2) 以中間值 24 (人) 計算， 1200 (份) / 24 (人) = 50 (所)，故預計抽 50 所學校。

(3) 預計抽樣 50 所學校，佔有教師會學校總數 556 所的 8.99% 。

(4) 各縣市教師會抽樣數如下表(計算原則，採四捨五入，不滿一所以一所計)：

單位	國小學校數	等比級數(8.99%)	抽取學校數 (所)
基隆市教師會	15	1.3485	1
台北市教師會	112	10.0688	10
台北縣教師會	68	6.1132	6
桃園縣教師會	47	4.2253	4
新竹市教師會	9	0.8091	1
新竹縣教師會	5	0.4495	1
苗栗縣教師會	11	0.9889	1
台中市教師會	23	2.0677	2
台中縣教師會	66	5.9334	6
彰化縣教師會	9	0.8091	1
南投縣教師會	15	1.3485	1
雲林縣教師會	2	0.1798	1
嘉義市教師會	6	0.5394	1
嘉義縣教師會	8	0.7192	1
台南市教師會	21	1.8879	2
台南縣教師會	7	0.6293	1
高雄市教師會	52	4.6748	5
高雄縣教師會	35	3.1465	3

屏東縣教師會	23	2.0677	2
宜蘭縣教師會	10	0.77	1
花蓮縣教師會	4	0.308	1
台東縣教師會	5	0.385	1
澎湖縣教師會	3	0.231	1
合計	556		54

實際抽樣校數比例： $54/556=9.71\%$ 。

2.無教師會的學校：預定抽 800 份問卷。

(1) 各校抽樣人數

	12 班以下的學校	13-24 班的學校	25-48 班的學校	49 班以上的學校
學校行政人員	4	5	5	5
組長	1	1	2	2
專(科)任教師	1	1	2	2
教師人數	1*6=6	1*6=6	2*6=12	3*6=18
總計	12	13	21	27

(2) 以中間值 20 (人) 計算， $800 (\text{份}) / 20 (\text{人}) = 40 (\text{所})$ ，故預計抽 40 所學校。

(3) 預計抽樣 40 所學校，佔無教師會學校總數 2516 所的 1.59%。

(4) 各縣市學校抽樣數如下表(四捨五入，不滿一所者以一所計)：

縣/市	學校數 (所)	等比級數 (1.59%)	抽取學校數 (所)
基隆市	41	0.6519	1
台北市	149	2.3691	2
台北縣	198	3.1482	3
桃園縣	152	2.4168	2
新竹市	26	0.4134	1
新竹縣	79	1.2561	1
苗栗縣	111	1.7649	2
台中市	53	0.8427	1
台中縣	147	2.3373	2
彰化縣	168	2.6712	3
南投縣	150	2.385	2
雲林縣	155	2.4645	2
嘉義市	18	0.2862	1
嘉義縣	136	2.1624	2
台南市	43	0.6837	1
台南縣	171	2.7189	3
高雄市	78	1.2402	1
高雄縣	152	2.4168	2
屏東縣	170	2.703	3
宜蘭縣	75	1.1925	1
花蓮縣	109	1.7331	2
台東縣	93	1.4787	1
澎湖縣	42	0.6678	1
合計	2516		40

共計抽樣 40 所，佔國小無教師會學校的 $40/2519=1.59\%$ 。

(二) 國中部份

1. 有教師會的學校：預定抽 1200 份問卷。

(1) 各校抽樣人數表

	12 班以下的學校	13-24 班的學校	25-48 班的學校	49 班以上的學校
學校行政人員	4	5	5	5
教師會幹部	6	6	6	6
組長	1	1	2	2
專(科)任教師	1	1	3	3
教師人數	1*3=3	2*3=6	4*3=12	6*3=18
總計	15	19	28	34

(2) 以中間值 25 (人) 計算， $1200 \text{ (份)} / 25 \text{ (人)} = 48 \text{ (所)}$ ，故預計抽 48 所學校。

(3) 預計抽樣 48 所學校，佔有教師會學校總數 328 所的 14.63%。

(4) 各縣市教師會抽樣數如下表：

單位	國中學校數	等比級數 (14.63%)	總學校數 (所)
基隆市教師會	8	1.1704	1
台北市教師會	55	8.0465	8
台北縣教師會	45	6.5835	7
桃園縣教師會	28	4.0964	4
新竹市教師會	6	0.8778	1
新竹縣教師會	1	0.1463	1
苗栗縣教師會	9	1.3167	1
台中市教師會	16	2.3408	2
台中縣教師會	33	4.8279	5
彰化縣教師會	10	1.463	1
南投縣教師會	7	1.0241	1
雲林縣教師會	2	0.2926	1
嘉義市教師會	4	0.5852	1
嘉義縣教師會	4	0.5852	1
台南市教師會	11	1.6093	2
台南縣教師會	10	1.463	1
高雄市教師會	30	4.389	4
高雄縣教師會	16	2.3408	2
屏東縣教師會	12	1.7556	2
宜蘭縣教師會	10	1.463	1
花蓮縣教師會	7	1.0241	1
台東縣教師會	3	0.4389	1

澎湖縣教師會	1	0.1463	1
合計	328		50

有教師會學校共 50 所佔全部的 $50/328=15.24\%$ 。

2.無教師會的學校：預定抽 800 份問卷。

(1) 各校抽樣人數

	12 班以下的學校	13-24 班的學校	25-48 班的學校	49 班以上的學校
學校行政人員	4	5	5	5
組長	1	1	2	2
專(科)任教師	1	1	3	3
教師人數	1*3=3	2*3=6	4*3=12	6*3=18
總計	9	13	21	28

(2) 以中間值 19 (人) 計算， $800 (份) / 19 (人) = 42 (所)$ ，故預計抽 42 所學校。

(3) 預計抽樣 42 所學校，佔無教師會學校總數 709 所的 5.92 % 。

(4) 各縣市學校抽樣數如下表：

縣/市	學校數 (所)	等比級數 (5.92%)	抽取學校數 (所)
基隆市	16	0.9472	1
台北市	65	3.848	4
台北縣	60	3.552	4
桃園縣	45	2.664	3
新竹市	11	0.6512	1
新竹縣	26	1.5392	2
苗栗縣	29	1.7168	2
台中市	25	1.48	1
台中縣	44	2.6048	3
彰化縣	38	2.2496	2
南投縣	31	1.8352	2
雲林縣	32	1.8944	2
嘉義市	8	0.4736	1
嘉義縣	25	1.48	1
台南市	18	1.0656	1
台南縣	41	2.4272	2
高雄市	33	1.9536	2
高雄縣	44	2.6048	3
屏東縣	39	2.3088	2
宜蘭縣	24	1.4208	1
花蓮縣	22	1.3024	1
台東縣	21	1.2432	1
澎湖縣	12	0.7104	1
合計	709		43

實際共抽得 43 所學校，佔所有國中無教師會學校的 $43/709=6.06\%$