

危機或轉機——探討教師會對我國學校經營的影響

潘慧玲、王麗雲

學校本位經營之理論與實務研討會

民國八十九年十月十九日至二十日

壹、前言

教師法於民國 84 年公佈，賦予我國教師會成立的法源基礎，這項新組織的成立，乃是學校本位經營理念落實中重要的一環，學校本位經營強調使學校成為基本的決策單位(張明輝，民 88)，自然學校中的成員，包括行政人員、家長、教師、學生等，都要能夠參與學校事務的決定，並且為學校事務的經營負起責任，主張將學校的經營管理權交還給學校的重要假設是學校可以釋放出辦學的潛能和創造力(張德銳，民 84)。

教師為學校重要之一環，自然也應參與學校事務的經營。根據教師法的規定，一般教師可以參與學校的事務除了平日的教學外，還包括學校教師的聘用事宜，並可對學校的教學及行政事項提供興革意見，而專屬於學校教師會之任務，尚包括了專業地位的維護(維護教師的專業尊嚴與專業自主權)、磋商協議(與各級機關協議教師聘約及聘約準則)、研究與解決問題(研究並協助解決各項教育問題)、監督(監督離職給付儲金機構之管理、營運、給付事宜)、人事聘用與申訴(派出代表參與教師聘任、申訴及其他與教師有關之法定組織)、自律(訂定教師自律公約)等(任晟蓀，民 89)。

法律層面的規定與制度層面的設計固然賦予教師參與學校事務的權利，不過法律與制度層面的規範未必等於實際情況，教師會對學校經營實務層面的影響有待瞭解，例如教師會的成立對教師個人的影響如何？對校務經營的貢獻如何？都是需要探討的部份。本文擬利用研究者所設計的學校成員權能感問卷，探討學校教師會成立後對學校成員權能的影響(教師個人層面)，教師會的運作狀況以及對學校的具體貢獻(學校層面)，以初步管窺教師會對學校經營的影響。

貳、教師會、權能感與學校本位經營

一、教師會與學校本位經營

學校層級教師會之成立，可以說是我國教育組織上的一大改變，代表著學校層級權力的重新分配，也提供了建立教師社群、提升教師權能感的基礎(王麗雲、潘慧玲，民 89)，為學校本位經營帶來了機會與希望。不過教師會成立至今，各校運作的狀況不一，有的學校教師會採工會走向，有的學校教師會理性問政，也有教師會是為反對而反對，造成校務的癱瘓，部份教師會則因缺乏會員的參與，奄奄一息(教育部，民 88)，學校層級教師會紛擾的現象使得部份人士主張廢除學校層級的教師會，究竟至目前為止，我國學校層級教師會對教師的具體影響為何？對學校經營的影響又如何？這是本文希望探討的焦點。

自教師法通過，教師會成立後，有關學校教師會的研究已累積不少，這些研

究有針對教師會的定位與屬性進行討論的、有探討教師會的功能者、有瞭解教師參與教師會的動機者、有探討對教師會運作的滿意程度者、有探討教師會經營的困境者、有探討教師對教師會運作的期望與態度者(陳文燦, 民 86; 教育部, 民 89; 張容雪, 民 88; 彭富源, 民 86), 也有探討學校教師會的集體協商功能者(涂慶隆, 民 88)。

上述這些研究多採調查研究與文獻分析, 除了針對上述面向進行摘要描述外, 也挑選個人變項進行假設考驗, 以瞭解這些面向是否因為個人變項不同而有不同。如果就研究主題來看的話, 可以分成幾個部份

- (1) 教師會本身的運作狀況: 例如教師會的活動內容與功能、所面臨的阻礙等;
- (2) 教師對教師會的態度與期望: 例如參與教師會的動機, 對教師會的期望與滿意程度等;
- (3) 教師會的屬性與定位: 如教師會究竟是工會或公會? 屬職業團體或是社會團體? 可否享有罷教權與協商權?

至於教師會對學校經營具體的影響, 例如對個別教師層面或是整體校務經營的影響, 探討的不多。本文之研究, 即希望在這個部份有所貢獻, 所謂對學校經營層面的影響, 範圍可以很廣, 本研究擬限定在學校成員權能感的部份以及校務運作的部份進行探討。

二、權能感與學校本位經營

究竟什麼是權能感¹? 如果以 Foy(1994: 4)的定義來看的話, 所謂提高權能感是能夠「使個人獲得力量, 使個人的意見受到重視, 影響與自己有關的決定或計畫, 在工作場合中運用經驗改進自己的表現, 並進而改進組織的表現。」如果以Irwin(1996: 13)對權能兼備教育人員(empowered educators)的定義來看, 「他(她)是一個相信自己與自己行動能力的人, 他瞭解宰制的系統, 並且致力於改進社會上壓迫的措施, 他們尊重他人的尊嚴, 並且運用其力量, 以實現其作為一個人的獨特性, 不論是獨自工作或與人合作, 他們都是堅定的、務實的, 但又不失熱情, 致力支持教室裏、學校中、社區中所有人的自我實現。」

在瞭解權能感的意義時, Wilson 和 Coolican(1996)對權能感的分類, 有助於我們瞭解權能感的意義以及其與學校本位經營或在地管理之間的關係, Wilson 與 Coolican 將教師的權能感分成外部的權力(extrinsic power)與內部的權力(intrinsic power), 外部權力是指教師享有受肯定的地位, 能夠獲得所需的知識, 也能夠參與同僚決定的過程, Wilson 與 Coolican 認為學校本位管理即是外部權力的展現。而內部權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, 其具體的展現是教師的自決、對其工作的控制、以及自我效能感等。所以學校本位經營只是代表教師權能感實踐的一部份, 老師(或學校成員)可以因為制度的規定而參與校務, 按時進修, 但不一定代表這種參與是自動自發, 出自內心的專業動機與專業判斷。例如目前學校有教評會, 由老師決定新進教師的聘任,

¹ 1 本文作者對權能感曾經為文討論。請見王麗雲、潘慧玲(民 89:178-179)

但如果老師們被動地當校長的白手套，或是昧於私心行事，也就不能夠認為這些老師具有高權能感，或者是學校本位經營已經成功。以此論之，教師權能感的提升應該比推動學校本位經營還要重要。儘管學校本位的個個部份都已經實踐，如果老師只是被指定參與，被要求參與，並不必然會產生學校本位預期的成效。

參、研究設計

有關本研究之調查工具，將於他文中敘述，以下僅簡單說明本研究的研究設計。

一、研究工具

本研究採調查研究，所使用的調查工具為研究者修改的學校成員權能感調查問卷(School Participant Empowerment Scale, SPES)。這份量表最早是由 Short & Rinehart(1992)所設計。量表的題目是由教師們先敘述個人如何覺得有權能感，再挑出與過文獻探討符合的項目，經過專家評定，決定這些項目的歸類，接著針對 211 名中學老師進行問卷調查，再將調查的結果進行因素分析，一共產生六個面向，分別是決定、專業成長、地位、自我效能、自主、影響。不過 Short 與 Rinehart 的量表並不穩定，Klecker & Loadma(1996)使用其量表對 4091 位老師進行因素分析，結果發現各因素下面的細項有部份移動的現象。雖然仍是相同的 38 題、六個面向，不過內容歸屬並不完全相同。

因為 Short 與 Rinehart 所設計的 SPES 問卷，有部份與我國的國情不合，研究者在經過修改之後，請專家、教師與學校教師會成員提供意見，進行修正，接著進行預試、修正，定稿之後進行調查研究。

本次調查研究中所使用的問卷除了包含學校成員權能感量表外，也包括了個人與學校基本資料的調查、教師會運作狀況調查，另外有學校教師會基本資料的部份則請教師會理事長作答(見附件一)。

二、研究對象與樣本

本研究所擬探討的母群為臺灣地區國民小學與國民中學學校成員，預計在國民中學與國民小學階段各抽 2000 人，因為研究者對教師會的影響特別感到興趣，所以有教師會的學校在國中與國小各擬抽取 1200 人，無教師會的國中國小則各抽 800 人。抽樣以學校為單位，考慮的因素包括了學校所在的縣市以及學校大小，結果有教師會的國民小學共抽取 54 所(佔國民小學有教師會學校的 9.71%)、國民小學無教師會的學校預計抽 40 所(佔國民小學無教師會學校 1.59%)、國民中學有教師會的學校預計抽 50 所(佔國民中學有教師會學校的 15.24%)、國民中學無教師會的學校預計抽 43 所(佔國民中學無教師會學校的 6.06%)。至於各校中所抽的人數多少，則視學校大小而定，抽樣的對象基本上包括學校行政人員、教師會幹部、導師、專(科)任教師。導師的部份指定填答者回答，校長、教師會理事長、監事主席三人也被指定填答。這樣的抽樣設計問題在於對學校中實際發出的問卷數無法掌握，對真正的樣本大小也無法掌握，有些學校(特別是小學校)可能因為沒有這麼多填答者，而導致對回收率低估的情況。

三、回收情況

這項調查研究在八十九年六月份進行，可能是因為學期末的關係，回收的情況並不理想，共收回 1852 份問卷，其中國小部份共回收 958 份問卷，回收率為 47.9%，國中部份回收 894 份問卷，回收率為 44.7%，整體的回收率為 46.3%。假設 4000 份問卷全都送到填答者手中，則國中無教師會的回收率最低，只有 37.13%(297 份問卷)，其次為國小無教師會問卷 45.5%(364 份)，國中有教師會問卷 49.75%(597 份)、國小有教師會問卷 49.5%(594 份)。就代表性而言，對於回收低的國中無教師會部份的分析結果可能需持較審慎的態度。

四、研究假設

為了瞭解教師會的成立對於學校的經營產生了那一些具體的影響，本研究採用學校人員權能感問卷的調查結果進行分析。主要探討的問題包括了

1. 有無教師會與學校成員權能感的關係；
2. 這項關係是否因填答者對教師會的涉入程度、填答者本身的職務而有所不同；
3. 教師會運作對學校經營的影響，以及該評價是否因為填答者身份不同而有所不同。

茲將所探討的研究(對立)假設分項敘述如下：

(一)有無教師會與學校成員權能感之關係

1. 有教師會之學校與無教師會之學校其成員權能感是否有所不同？

1.1 我國國民中小學已成立教師會之學校其學校成員權能感不同於未成立教師會之學校其學校成員的權能感。

1.2 國民中學已成立教師會之學校其學校成員權能感不同於未成立教師會學校學校成員權能感。

1.3 國民小學已成立教師會之學校其學校成員權能感不同於未成立教師會學校之學校成員權能感。

這項分析的基本假設是學校教師為為某些學校中新設的組織，在學校當中可能產生某些作用，影響到學校成員的權能感，不過其方向性並不明確，故採雙側考驗。在分析時，除了作整體分析之外，也將國民中學與國民小學分開分析，探討不同層級學校是否有不同的關係型式存在。

(二)不同身份與權能感的關係

2. 學校成員之權能感是否因其身份而有所不同？

在這部份的分析中，主要是想瞭解學校成員的權能感是否會因其身份而有所不同？所謂的身份有兩大面向，第一面向是與教師會有關的身份，研究者將填答者的身份分成四類，一是學校有教師會，且本身為教師會幹部或義工者；二是學校有教師會，但填答者本身僅為教師會會員，並未擔任教師會的幹部或義工工作者；三為學校有教師會，但本身並非學校教師會之會員；第四種類型是學校本身

並未成立教師會，個人自然也不是學校教師會之幹部或會員者。研究者的假設是參與教師會的活動越多，學校成員的權能感應該會有所不同。這些分析也會針對全體、國民中學、國民小學分別進行分析，具體的研究假設如下。

2.1 整體而言，學校成員的權能感會因其身分(與教師會的關係)不同而有所不同。

2.2 國民中學學校成員的權能感會因其身分(與教師會的關係)不同而有所不同。

2.3 國民小學學校成員的權能感會因其身分(與教師會的關係)不同而有所不同。

身份的分析第二面向是探討填答者的職務與其個人權能感的關係。在職務部份首先要探討的是校長，學校教師會的成立，代表學校生態的重組，首當其衝的是校長，不但不能夠加入教師會，而且必須分出部份的權力給教師會，並受到教師會的監督制衡。不過也有學者指出，校長是促進教師權能感提升的關鍵性因素(Kirby & Colbert, 1994)，如果校長能夠提供支持、協助、提供可能性(Reitzug, 1994)，就有助於建立教師權能兼備的社群，而校長本人的權能感也並不會因此而降低，因為這項工作本身對於校長而言是一項重大的挑戰。有無教師會的學校校長本身權能感是否有所不同，也是值得探究的面向。

2.4 有教師會學校校長的權能感與無教師會學校校長的權能感不同。

至於教師會對學校其他行政人員的影響，亦不甚清楚，一方面這些行政人員並未被排除在學校教師會成員之外，享有教師會所具有的一切權利與義務，教師會之成立，應有助於其權能感之提升，另一方面這些行政人員因為身兼行政工作之故，往往被劃分在教師團體之外，成為抗爭或對立的對象時有所聞，究竟在有教師會學校兼任行政工作教師與在無教師會學校兼任行政工作者其權能感有無不同，有待瞭解。

2.5 有教師會學校兼職行政工作的教師權能感不同於無教師會學校兼職行政工作的教師。

2.6 在學校中擔任不同職務者其權能感會有所不同。

(三)教師會運作對學校經營的影響如何？該項評估是否因填答者的身份不同而有所不同。

在本研究所使用的問卷調查第三部份，有針對學校教師會運作提出問題，這些問題主要希望瞭解學校成員在教師會成立之後，對其個人權能感的影響、對學校教師會運作現況的評估、對學校教師會對學校貢獻的評估、以及對學校教師會

整體的評價。

3. 教師會對學校經營的影響

3.1 教師會的運作對學校經營的影響如何？

本部份的分析希望瞭解教師會的成立對學校的經營產生那一些影響，主要利用學校成員權能感問卷的第三部份問題進行瞭解(見附件一)，有關校教師會運作這部份的問題只出現在有教師會學校填答者的問卷中。這部份僅作描述性的分析，不進行考驗。

3.2 填答者在教師會對學校經營的影響的看法會因其是否為教師會會員而有所不同。

3.3 填答者對教師會對學校經營的影響的看法會因其是否擔任教師會幹部而有所不同。

3.4 填答者在教師會對學校經營的影響會的看法會因其是否兼任學校行政工作而有所不同。

肆、分析結果

一、學校成員權能感之比較

表一說明有教師會學校的學校成員權能感與無教師會學校成員權能感差距的整體分析結果。t 考驗的分析結果顯示有教師會的校比起無教師會的學校其學校成員權能感平均分數低 6 分，這項差距達到顯著水準。有教師會學校其學校成員權能感明顯的低於無教師會學校教師的權能感。

表一：學校成員權能感差距的整體分析----有教師會學校與無教師會學校之比較

學校類型	N	權能感平均數	標準差	t
無教師會	661	136.02	23.302	5.47***
有教師會	1191	130.00	21.526	

*p<.05, **p<.01, ***<.001

表一是对國民中學與國民小學進行整體分析的結果，表二則是針對國民中學學校成員權能感的部份進行分析，表三則呈現國民小學階段分析的結果。由表二可知，國民中學學校成員的權能感的平均數在有教師會的學校與無教師會學校兩者相差 5.49，這項差距亦達到顯著水準。國民中學有教師會學校其學校成員權

能感顯著地低於無教師會學校。

表二：國民中學學校成員權能感差距分析結果——有教師會學校與無教師會學校的比較

學校類型	N	權能感平均數	標準差	t
無教師會	297	132.11	23.20	3.42***
有教師會	597	126.62	22.24	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

表三亦顯示國民小學階段有教師會學校的學校成員其成員感亦低於無教師會學校的學校成員，這項差距在三類型的比較中最大，為 5.8，亦達顯著水準。

表三：國民小學學校成員權能感差距分析結果——有教師會學校與無教師會學校的比較

學校類型	N	權能感平均數	標準差	t
無教師會	364	139.21	22.93	3.98***
有教師會	594	133.40	20.25	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

綜合比較可以發現，不論是就整體或國中國小階段而言，有教師會學校的學校成員權能感顯著地低於無教師會的學校，究竟有教師會的學校為何其學校成員權能感會低於無教師會學校成員的權能感，其原因有待探究，研究者也會在結論與建議的地方進行討論。

另外一項值得探討的資料是學校成員權能感的變異情況，不論在那一種類型（整體、國中、國小）的分析中，有教師會學校的學校成員其調查人數均高於無教師會學校的學校成員，可是其變異情況均低於無教師會學校的學校成員權能感，這點顯示有教師會學校其成員的權能感較為一致，對於有教師會學校的文化宜進一步探究。

上述考驗的結果應小心解釋，研究者將在綜合其他研究發現之後於結論與建議部份進行討論。

二、不同身份學校成員其權能感差異比較

(一) 與教師會關係不同的學校成員其權能感的差異

本分析中將填答者的身份依其與教師會的關係分成四大類，第一類是學校有

教師會且本身為幹部(包括教師會之義工、工作幹部、監事、理事、監事主席(監事長)與理事長，第二類是學校有教師會且本身為會員，但並未擔任教師會幹部，第三類者為學校有教師會，可是本身並未加入教師會者，第四類為學校本身無教師會，當然本身也非教師會會員或幹部。表四中顯示與教師會關係不同者，其權能感也會有顯著差異($F=13.9071^{***}$)，表五則利用 Scheffe 事後考驗進一步深究差異來源。

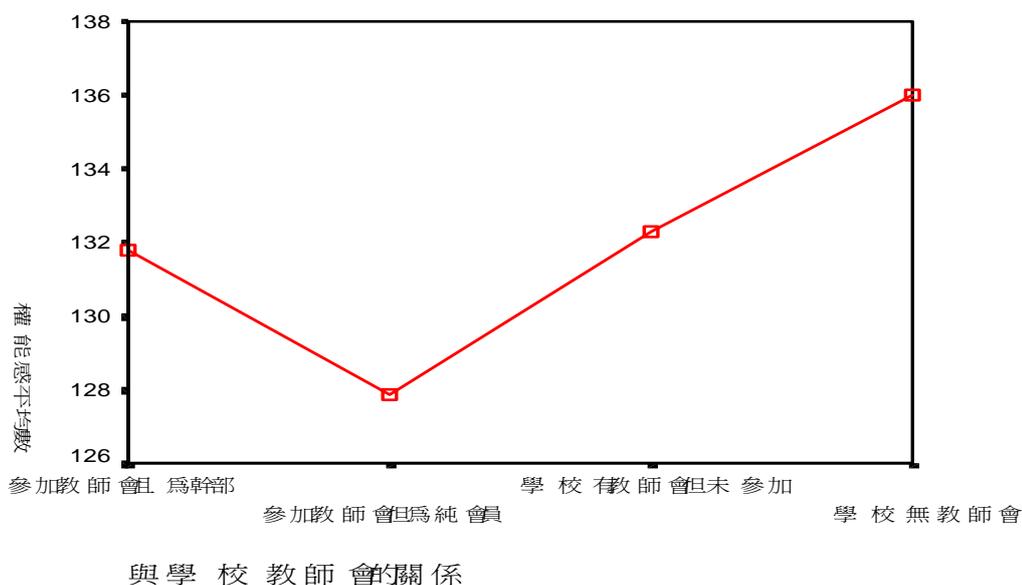
表四：與教師會關係不同的學校成員權能感差異比較

差異來源	Sum of Squares	自由度	Mean Squares	F
組間差異	20426.10	3	6808.70	13.9071***
組內差異	904754.73	1848	489.59	
整體差異	925180.83	1851		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

圖一代表與教師會關係不同的學校成員其權能感的平均數分佈情況，可以發現學校無教師會，所以本身也非教師會會員或幹部的學校成員其權能感的平均分數最高。其次為學校有教師會，但未參加者，權能感分數第三高者為學校有教師會，且本身為學校教師會幹部者，權能感最低者為教師會會員但未擔任幹部者。究竟這不同身份類別分數高低差距是否達到顯著水準，表五說明了事後考驗的結果。

圖一：與教師會關係不同的學校成員權能感



表五為針對涉入師會程度不同的學校成員權能感差距的事後考驗結果，由分析結果可知，學校無教師會，故本身非教師會會員的學校成員權能感最高，而且其權能感與學校有教師會，且本身為教師會幹部，以及學校有教師會，本身為會員的學校成員間差異達到顯著水準。至於教師會幹部與教師會純會員，教師會幹部與未加教師會之學校成員，有教師會學校之會員與非會員之間的差異並未達到顯著水準。究竟為何涉入教師會頗深者(有教師會學校之會員與幹部)，其權能感低於無教師會之學校成員，其成因頗值玩味，有待進一步研究。這項研究發現提供了一項警訊，提醒我們必須對學校教師會的運作情況及其與學校成員之間的互動關係進行更深入的瞭解。

表五：與教師會關係不同的學校成員其權能感差異分析—整體、國中與國小的分析

身份類別	N	平均數	標準差	平均數差異			
				Scheffe 事後考驗 (1)(2) (3)(4)			

整體部份							
(1)學校有教師會 且教師會幹部	396	131.76	20.70				*
(2)學校有教師會 但僅為會員	569	127.86	20.94				*
(3)學校有教師會 但未參加	226	132.31	23.86				
(4)學校無教師會 也非會員	661	136.02	23.30	*	*		

國中部份							
(1)學校有教師會 且教師會幹部	213	130.35	21.82				*
(2)學校有教師會 但僅為會員	569	122.62	20.09	*			*
(3)學校有教師會 但未參加	115	129.08	26.11				
(4)學校無教師會 也非會員	297	132.11	23.20				*

國小部份				
(1)學校有教師會				
且教師會幹部	183	133.41	19.26	*
(2)學校有教師會				
但僅為會員	300	132.55	20.60	
(3)學校有教師會				
但未參加	111	136.65	20.87	*
(4)學校無教師會				
也非會員	364	139.21	22.93	* *

*p<.05

如果將資料區分為國中與國小進行分析(亦請見表五),亦可發現不論是在國中或國小,學校成員權能感最高者為學校無教師會,本身亦非教師會會員者,最低者為學校本身有教師會,本身亦僅為教師會會員者。唯一不同的是國中階段教師會幹部的權能感居第二位,但是在國小部份教師會幹部的權能感卻僅居第三位。這些結果顯示有必要對有教師會學校中的教師會會員作深入探究,瞭解其低權能感的成因。

(二)校長

如果以校長本身的權能感來作比較,可以發現無教師會學校校長的權能感的確高於有教師會學校校長的權能感,這項發現與目前一般的認知符合,教師會之成立,可能使得校長本身的權能感降低;而與文獻中對授能校長的期望與描述不符合,其原因有待進一步探究。

表六：有教師會學校與無教師會學校校長權能感之差異比較

學校類別	N	權能感平均數	t
無教師會學校	41	168.51	2.42*
有教師會學校	39	161.86	

*p<.05

教師會成立受到衝擊最大的除了校長之外,還包括學校學校行政人員,研究者針對有教師會與無教師會學校行政人員的權能感進行分析,以瞭解行政人員的權能感是否因有無教師會而有所差別。分析結果顯示出現在校長部份的差異情況,並未出現在學校行政人員部份(見表七)。雖然在有教師會學校中擔任行政工作者要比在無教師會學校中擔任行政工作者要低,不過這項差異並未達到顯著水

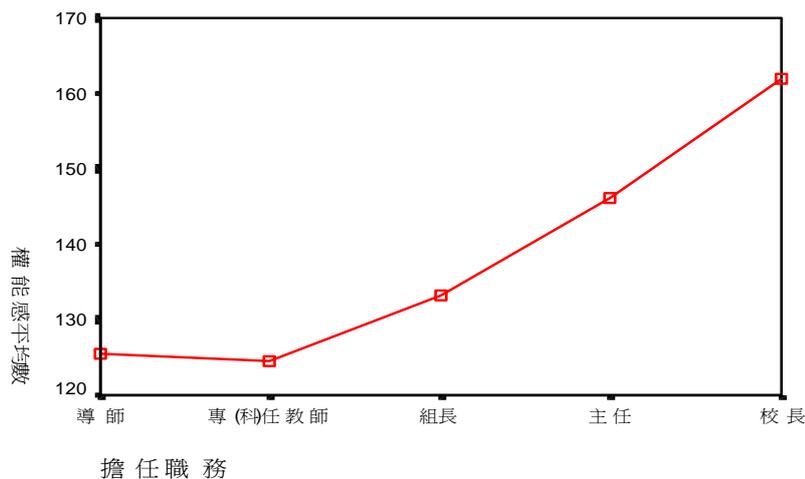
準。

表七：有無教師會學校中兼任行政工作者的權能感差異

學校類別	N	權能感平均數	t
無教師會學校	292	145.36	1.62
有教師會學校	306	142.53	

圖二為有教師會學校中擔任不同職務者其權能感分佈之折線圖，各點代表不同職務者之平均分數，由圖中可以發現，有教師會學校中，校長的權能感仍是最高的，其次分別為主任、組長，導師與專任教師。至於這些分數的高低有無顯著性差異，由表七中可知道結果。

圖二：有教師會學校中擔任不同職務者權能感之分佈情況



表八針對有教師會之學校中，擔任不同職務學校成員之權能感進行分析，結果證實擔任不同職務者其權能感的確有顯著差異，為了進一步瞭解其差異來源，進行 Scheffe 事後比較，其結果列於表八。

表八：有教師會學校中擔任不同職務者其權能感的差異分析

差異來源	Sum of Squares	自由度	Mean Square	F
組間差異	93223.6	4	23305.9	60.40***
組內差異	446849.9	1158	385.9	
整體差異	540073.5	1162		

*p<.05, **p<.01, ***<.001

由表九的研究結果中可以發現，在有教師會的學校中，擔任不同學校職務者，其權能感的差異，除了在導師與兼任教師部份未達顯著水準外，在其他組別的比較中，都有顯著差異。如果就變異情況來看，則可以發現校長權能感的變異情況不大，反而是專(科)任教師和組長的權能感的變異情況較大，針對這兩類學校成員的工作情況，有必要進行瞭解。上述這項結果顯示即使在有教師會的學校中，因為職務的不同，其成員權能感也有所不同。

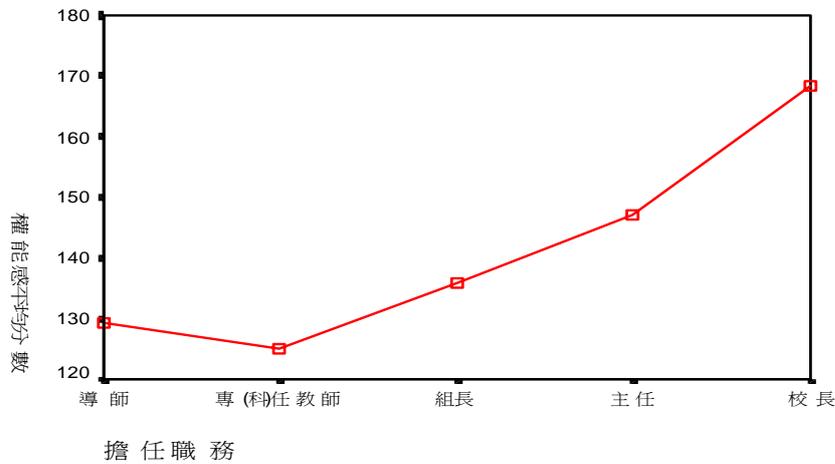
表九：有教師會學校中擔任不同職務者權能感差異的事後比較

擔任職務	N	權能感平均數	權能感標準差	擔任不同職務 權能感平均數差異比較					
				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
(1)導師	693	125.57	19.70				*	*	*
(2)專(科)任教師	172	124.50	21.04				*	*	*
(3)組長	133	133.32	21.60	*	*		*	*	
(4)主任	126	146.29	16.39	*	*	*		*	
(5)校長	39	161.86	14.07	*	*	*	*		

*p<.05

同樣的分析如果對無教師會的學校進行，也有類似的結果，權能感最高者仍然是校長，其次為主任、組長、導師、專(科)任教師(見圖三)，這項順序與有教師會的學校分佈一致。

圖三：無教師會學校擔任不同職務者
權能感分佈情況



如果利用 ANOVA 進一步瞭解無教師會學校中擔任不同職務者其成員權能感的差異情況是有顯著，則亦得到相同的發現：擔任不同職務者其權能感有顯著差異(見表十)。

表十：無教師會學校中擔任不同職務者其權能感的差異分析

差異來源	Sum of Squares	自由度	Mean Square	F
組間差異	81564.22	4	20391.06	48.73***
組內差異	268648.70	642	418.46	
整體差異	350212.92			

*p<.05, **p<.01, ***<.001

由表十一中可以發現，在無教師會的學校中，導師、專(科)任教師與組長在權能感上似乎是屬於同一級的人，彼此之間在權能感上並無顯著差異，而校長和擔任其他職務者、主任和擔任其他職務者在權能感上則有顯著的差別。如果把表十一和表九作對照，可以看出有教師會學校與無教師會學校有如下的差別：

1. 無教師會學校中擔任不同職務成員權能感均高於有教會學校擔任相對應職務的成員，不過這項差距有待進行顯著性考驗。
2. 如果就變異情況而言，無教師會學校中導師、專(科)任教師、主任、校長的變異情況均較有教師會學校中擔任相同職務者的權能感為大，這點暗示了無教師會學校中學校成員權能感的差異性較大，其成因為何，有待進一步探究。

表十一：無教師會學校中擔任不同職務者其權能感的差異分析

擔任職務	N	權能感平均數	權能感標準差	擔任不同職務 權能感平均數差異比較				
				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1)導師	315	129.21	21.72				*	*
(2)專(科)任教師	53	124.95	21.81				*	*
(3)組長	94	135.69	20.34				*	*
(4)主任	144	146.94	19.26	*	*	*		*
(5)校長	41	168.24	10.35	*	*	*	*	

*p<.05

三、學校成員權能感差異之進一步分析

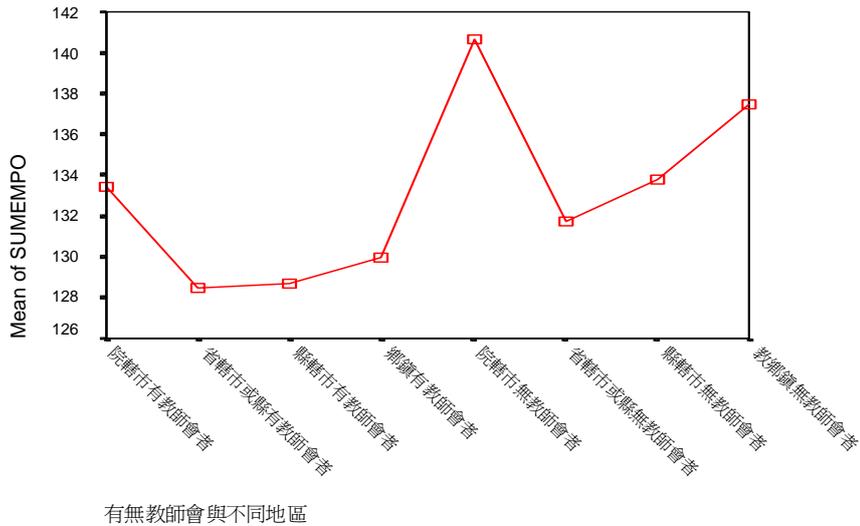
本研究之假設認為有教師會之學校其成員權能感應該高於無教師會學校成員之權能感，且對教師會涉入越多者，其權能感應該高於對教師會涉入不多者，可是到目前為止的發現，除了無教師會學校校長的權能感高於有教師會學校校長，與一般社會上大眾的看法一致(但與提倡校長授能者的文獻不符)外，並不支持有教師會之學校成員或與教師會關係密切之學校成員有較高的權能感這項假設，為了深究其可能的成因，研究者擬進行更深入的分析，探討可能的解釋。主要分析的面向包括了地區(院轄市、省轄市或縣、縣轄市、鄉鎮)、學校類別(一般學校或偏遠與特偏學校)、學校大小(班級數)。

(一)行政地區

如果以行政地區分，將學校所在位置分為院轄市、省轄市或縣、縣轄市、鄉鎮，瞭解學校成員的權能感是否因為學校所在地的發展狀況不同(人口、經濟等)而有所不同，將有助於提供建議，作為協助學校成員發展權能感的參考。

依地區及有無教師會共可將學校重新分成八類，由圖四中可以發現兩個重要現象，(1)不論是有無教師會，院轄市學校成員的權能感都高於其他地區學校成員權能感，其中尤以在院轄市又無教師會的學校成員權能感最高；(2)無教師會的各地理區域學校成員的權能感均較有教師會的相對應行政區域學校成員權能感高。鄉鎮地區學校成員的權能感不論是在有教師會或無教師會學校，都是次高的。相較之下，省轄市或縣有教師會的學校其學校成員權能感的分數是最低的。

圖四：不同行政地區有無教師會學校其學校成員權能感的分佈情況



表十二則將各行政區域的學校依有無教師會區分，列出其學校成員權能感的分數，必需注意的是在院轄市無教師會的學校中，僅回收51份問卷，較其他類別的問卷份數要少很多(見表十二)，研究者檢查原始分數，也發現這一類型學校成員在權能感上最低的分數是102，比起其他類型的填答者最低分多集中於50-70分間，要明顯的高出許多，有必要對院轄市無教師會的學校進一步研究，並對此研究結果應持保留態度。

如果以ANOVA比較上述四種地區八種類型學校之學校成員權能感是否有顯著差異，所得到的結果是肯定的($F=6.81^{***}$; $df=7, 1789$; $***p<.001$)，再進一步以Scheffe事後考驗追究其差異來源，則可以發現鄉鎮地區無教師會者其權能感顯著地高於省轄市或縣、縣轄市、以及鄉鎮地區無教師會者，鄉鎮地區無教師會學校其成員的權能感最高，顯然與一般的認知有出入，是否為偏見，有待進一步瞭解。

表十二：各行政區域有教師會與無教師會學校其學校成員權能感之比較

學校類型	N	平均數	標準差	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1)院轄市											
有教師會	264	133.41	21.44								
(2)省轄市或縣											
有教師會	325	128.46	21.86								*
(3)縣轄市											
有教師會	333	128.70	21.17								*
(4)鄉鎮											
有教師會	242	130.00	21.84								*
(5)院轄市											
無教師會	51	140.63	18.28								
(6)省轄市或縣											
無教師會	118	131.75	24.87								
(7)縣轄市											
無教師會	134	133.80	24.43								
(8)鄉鎮											
無教師會	330	137.50	22.76	*	*	*					

*p<.05

(二)學校類別

如果以學校類別(一般學校或偏遠與特偏學校)進行分析,則可以發現學校的類別與學校成員的權能感的確有顯著的差異。偏遠或特偏地區學校成員權能感要高於一般地區的學校(見表十三),

表十三：學校成員權能感之差異比較---一般與偏遠或特偏地區

學校類別	N	平均數	標準差	t
一般學校	1520	131.77	22.18	-2.072*
偏遠或特偏	201	135.26	24.15	

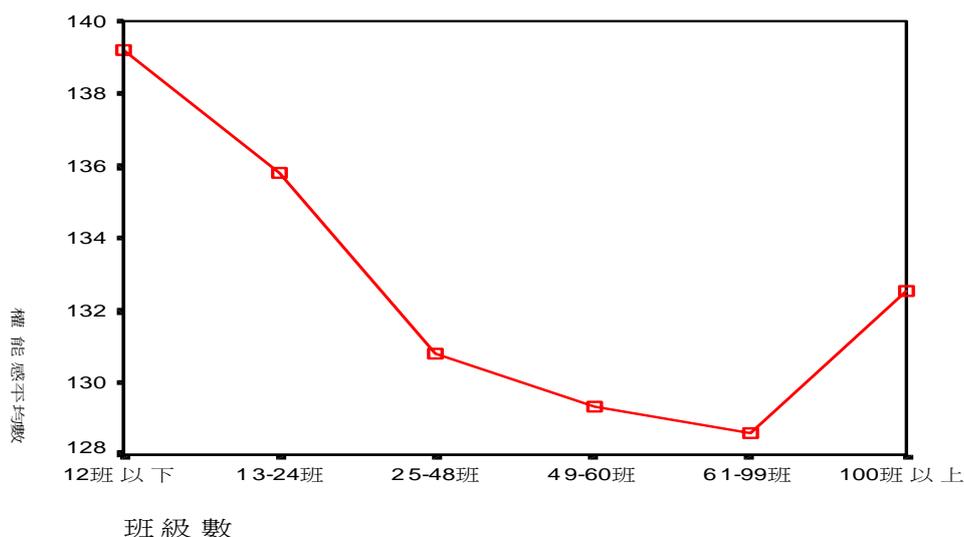
*p<.05

(三)學校大小

針對學校大小,本研究將有教師會與無教師會的學校分開進行研究,結果顯示一共同的趨勢:學校成員的權能感基本上是隨著學校的大小而降低。由對

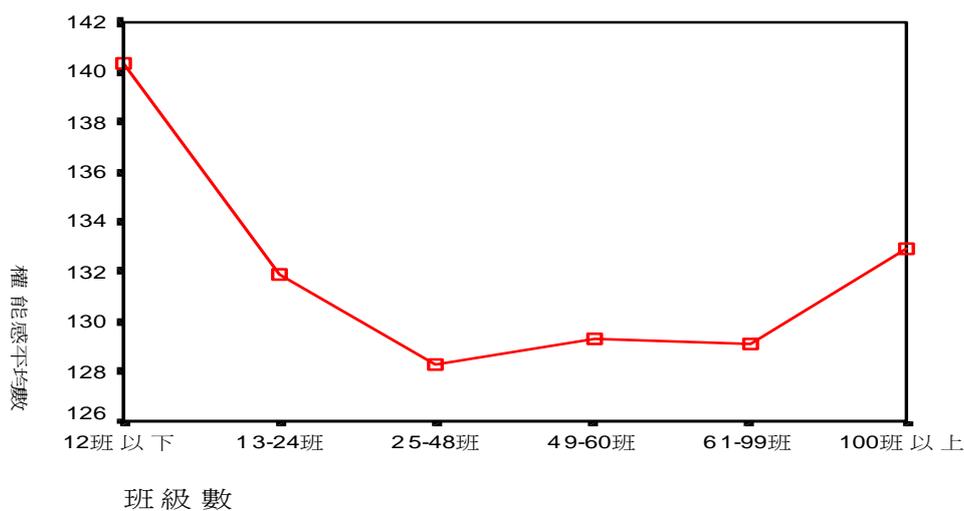
圖五(全體)、圖六(有教師會學校)、圖七(無教師會學校)的比較便可證實，唯一例外的是 100 班以上的學校，在有教師會的學校中，其學校成員的權能感有反彈的跡象，是否因學校規模大到某個程度之後，教師會運作較有力量，學校成員的權能感也相對的提升，有待進一步的研究。不過這種現象並未在無教師會的學校中出現，因為無教師會且學校數目在 100 班以上者回收份數極低(只有兩份)，對此研究發現應持審慎保留態度。

圖五：學校成員權能感分析---依學校大小

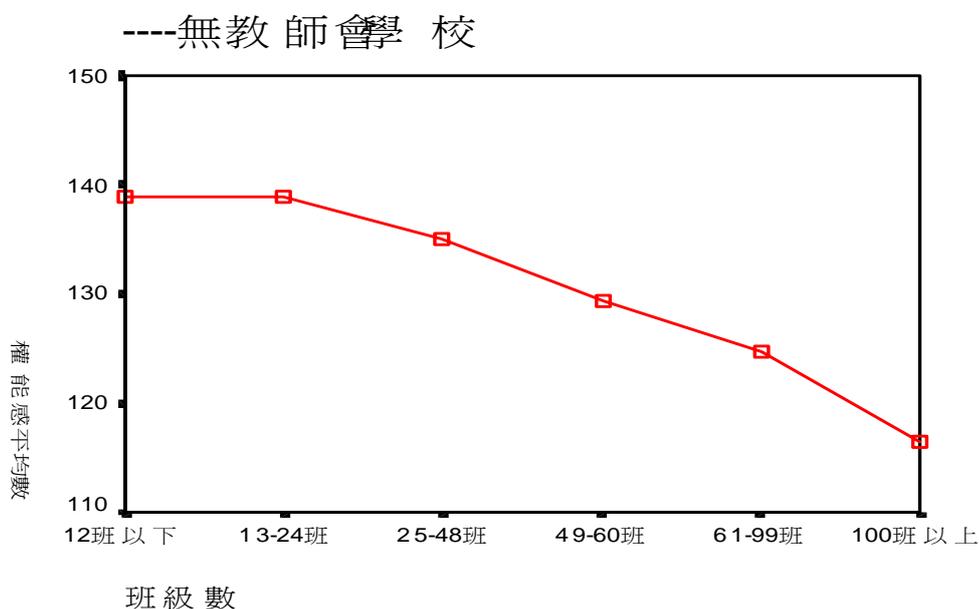


圖六：有教師會學校成員權能感之分析

---依學校大小



圖七：無教師會學校成員權能感分析



表十四列出了依學校大小以及教師會有無為區分規準，所整理出的學校成員權能感平均分數與其他描述性資料，不論是整體、有教師會學校、無教師會學校的分析，都可以發現學校大小對於學校成員權能感似有重要的影響。這些差異均達到顯著水準(整體部份： $F=9.30^{***}$, $df=5, 1818$ ；有教師會部份： $F=2.87^*$, $df=5, 1161$ ；無教師會部份： $F=4.27^{***}$, $df=5, 651$ ； $***p<.001$)。這些差距的來源均存於小校與大校之間。

表十四：學校成員權能感分析—依學校大小與有無教師會區分

學校大小	整體			有教師會			無教師會		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
12 以下	205	139.21	23.13	39	140.29	21.55	166	138.96	23.54
13-24	357	135.83	23.20	154	131.88	22.87	203	138.82	23.06
25-48	516	130.77	22.43	327	128.30	21.90	189	135.04	22.75
49-60	312	129.32	20.69	253	129.29	20.71	59	129.47	20.79
61-99	355	128.63	21.97	317	129.10	21.50	38	124.71	25.50
100 以上	79	132.52	20.40	77	132.93	20.20	2*	116.50	30.41
總計	1824	132.12	22.46	1167	129.91	21.64	657	136.04	23.35

*無教師會 100 班以下回收份數過低，結果解釋應保留。

根據上述分析結果的顯示，有教師會的學校，在學校成員權能感上，並不比無教師會學校的學校成員權能感要高，涉入教師會越多者，也不儘然是權能感高者，有教師會學校校長的權能感的確低於無教師會學校校長的權能感，如果就這些結果推論，似乎我國學校教師會的運作，對於提升學校成員權能感，促進學校本位經營的實踐並無助益，其可能的原因將在討論部份敘述。如果以客觀的因素而言，反而鄉鎮與院轄市、偏遠或特偏學校、學校規模越小的學校，其學校成員權能感越強，如果要找出這些因素共同的特徵，學校成員權能感應與成員之間接觸與互動的情況以及其對學校各種教育事務參與的程度有密切的關係。鄉鎮地區、偏遠或特偏地區、學校規模越小的學校，同事之間互動可能較頻繁密切，對學生各層面教育事務的參與較多，去除了科層體制的層層分工，其成員的權能感也就越強，準此，小校的理念應有助於學校成員權能感的提升，也有利於學校本位的經營。

四、學校教師會運作情況

究竟教師會成立之後，對我國的學校經營產生了那一些具體的影響，也是本研究探詢的焦點。在調查問卷中，亦針對教師會成立後的運作情形及對學校的影響，採用六點量表，詢問填答者的意見。

(一) 整體分析

以學校教師會成立對學校成員六個面向權能感的影響而言，主要是針對文獻分析所提到的學校成員權能感六個面向進行調查，結果發現在這六個面向的平均分數都介於三分與四分之間，雖然在一半之上，但與滿分六分尚有一段差距，代表教師會對於提升學校成員權能感部份有值得再努力的空間，從另外一個角度來看，教師會之成立，對於學校成員的權能感提升幫助並不明顯。在六個面向中，

學校教師會成立對於學校成員工作自主性的提升平均分數最高，代表教師會之成立，似乎特別有利於學校成員工作自主性的提高。

在學校教師會的運作方面，一般對學校教師會的運作持較正面的看法，平均分數得分都在四分以上，而且意見較為一致。學校教師對教師會的支持(M=4.42)，要比行政人員對教師會的支持(M=4.11)要來得高，這原本是意料中事，不過即使在行政人員對教師會的支持上，也有4分以上的平均分數，代表學校行政人員對教師會運作造成阻礙的情況並不嚴重。另一方面，學校教師對教師會的支持，只比行政人員對教師會的支持高出一些，其中的原因值得進一步探究。

在學校教師會的具體貢獻方面，可以發現教師會之成立最大的貢獻是促進教師間的情誼(M=4.22)與維護教師的權益(M=4.18)。至於改進學校措施(M=3.84)、改進學校管理與運作(M=3.73)、提升學校教師的專業表現(M=3.78)上，則有待改進的空間。基本上教師會功能最受肯定的部份還是在學校成員情誼的維繫以及權益的爭取。

如果詢問對學校教師會運作的滿意情況，則獲得正面的肯定(M=4.12)，不過這項分數離滿分六分也有一些距離，學校教師會應致力在現有的基礎上更上一層樓。

表十五：學校教師會運作情況---整體分析

項目	N	平均數	標準差
壹、學校學校教師會成立對學校成員權能感的影響			
1. 使我工作的專業性提升	1173	3.46	1.25
2. 使我工作的自主性提升	1176	3.58	1.24
3. 使我在學校中的地位提高	1171	3.35	1.24
4. 使我對學校事務的決定權增加	1173	3.43	1.29
5. 使我對自己工作的表現更具信心	1174	3.48	1.24
6. 使我覺得自己專業的影響力增加	1171	3.45	1.25
貳、學校教師會的運作情況			
7. 本校教師會的運作情況十分良好	1176	4.22	1.18
8. 本校教師會受到行政單位的支持	1173	4.11	1.25
9. 本校教師會受到學校教師的支持	1173	4.42	1.08
參、學校教師會的具體貢獻			
10. 本校教師會對於改進學校教育成效十分有貢獻	1175	3.84	1.22
11. 本校教師會對於改進學校管理與運作十分有貢獻	1175	3.73	1.26
12. 本校教師會對於促進學校教師間情誼十分有貢獻	1176	4.22	1.18
13. 本校教師會對於維護學校教師權益十分有貢獻	1172	4.18	1.21
14. 本校教師會對於提升學校教師專業表現十分有貢獻	1175	3.78	1.20
肆、對學校教師會的整體評估			

15. 整體而言，本校教師會的表現十分令人滿意	1177	4.12	1.18
-------------------------	------	------	------

為了避免填答者的身份不同，對教師會運作的意見也有所不同，除了整體分析外，也針對填答本身是否為教師會會員、是否為教師會幹部、是否擔任學校行政工作等一般認為與對教師會態度關係密切的變項進行分析，並討論結果如下。

(二) 是否為教師會會員

由表十六中可以發現，是否為教師會會員，對學校教師會運作的看法並沒有顯著差異。不論是就教師會對學校成員權能感的影響、對學校教師會運作現況的看法、對教師會具體貢獻的看法、或是對學校教師會整體運作的看法，教師會會員與非教師會會員之間並沒有不一樣的想法。這可能是因為教師會的活動雨露均霑，即使是非會員一樣能夠享受到教師會成立的好處，由較悲觀的角度來看，這也可能代表學校教師會並未有什麼特別不一樣的表現，會員與非會員之間的感受也就沒有什麼不同，致於那一種解釋才是正確，需要進一步探討，不宜妄下定論。

表十六：教師會會員與非教師會會員對學校教師會運作的看法差異分析

項目	教師會會員 意見	非教師會會 員意見	t
壹、學校學校教師會成立對學校成員權能感的影響			
1. 使我工作的專業性提升	N=961 M=3.45	N=212 M=3.47	.179
2. 使我工作的自主性提升	N=964 M=3.58	N=211 M=3.61	.315
3. 使我在學校中的地位提高	N=960 M=3.34	N=211 M=3.36	.196
4. 使我對學校事務的決定權增加	N=961 M=3.43	N=212 M=3.44	.107
5. 使我對自己工作的表現更具信心	N=962 M=3.46	N=212 M=3.55	.949
6. 使我覺得自己專業的影響力增加	N=960 M=3.45	N=211 M=3.46	.174
貳、學校教師會的運作情況			
7. 本校教師會的運作情況十分良好	N=963 M=4.21	N=213 M=4.22	.081
8. 本校教師會受到行政單位的支持	N=961 M=4.08	N=212 M=4.26	1.921
9. 本校教師會受到學校教師的支持	N=963 M=4.44	N=210 M=4.35	-1.073
參、學校教師會的具體貢獻			
10. 本校教師會對於改進學校教育成效十分有貢獻	N=963 M=3.84	N=212 M=3.87	.323

11. 本校教師會對於改進學校管理與運作十分有貢獻	N=963 M=3.73	N=212 M=3.74	.072
12. 本校教師會對於促進學校教師間情誼十分有貢獻	N=963 M=4.21	N=213 M=4.27	.732
13. 本校教師會對於維護學校教師權益十分有貢獻	N=962 M=4.18	N=210 M=4.18	.057
14. 本校教師會對於提升學校教師專業表現十分有貢獻	N=963 M=3.75	N=212 M=3.89	1.464
肆、對學校教師會的整體評估			
15. 整體而言，本校教師會的表現十分令人滿意	N=963 M=4.11	N=214 M=4.15	.395

(三) 是否為教師會幹部

擔任教師會幹部是否會影響到學校成員對教師會運作情況的看法，這是本部份分析希望能夠探討的部份，所謂教師會幹部包括了教師會的義工、工作幹部、堅事或監事主席、理事、理事長。非教師會工作幹部則指本身為教師會會員或非會員，未兼任何的教師會工作者。

由表十七中可以發現教師會幹部對教師會在提升學校成員權能感方面的看法比非教師會幹部者要高，兩者之間的差距在六個項目中均達到顯著水準，對於教師會運作的狀況，教師會幹部的評價也高於非教師會幹部的評價。這可能是因為非教師會幹部對教師會運作的情況瞭解不多，所以在評價上也較教師會幹部為低。至於在教師會運作的情況，教師會對學校的具體貢獻、以及對教師會的評價上並無顯著差異。

表十七：擔任教師會幹部與教師會未擔任幹部之會員對教師會運作的看法

項目	非教師會幹部見	教師會幹部意見	t
壹、學校學校教師會成立對學校成員權能感的影響			
1. 使我工作的專業性提升	N=777 M=3.39	N=396 M=3.59	-2.56*
2. 使我工作的自主性提升	N=780 M=3.50	N=396 M=3.75	-3.22***
3. 使我在學校中的地位提高	N=776 M=3.23	N=395 M=3.57	-4.46***
4. 使我對學校事務的決定權增加	N=777 M=3.33	N=396 M=3.64	-3.93***
5. 使我對自己工作的表現更具信心	N=778 M=3.38	N=396 M=3.67	-3.98***
6. 使我覺得自己專業的影響力增加	N=777 M=3.36	N=394 M=3.64	-3.69***
貳、學校教師會的運作情況			
7. 本校教師會的運作情況十分良好	N=780 M=4.16	N=396 M=4.33	-2.25*
8. 本校教師會受到行政單位的支持	N=777 M=4.13	N=396 M=4.06	.91
9. 本校教師會受到學校教師的支持	N=778 M=4.38	N=395 M=4.50	-1.83
參、學校教師會的具體貢獻			
10. 本校教師會對於改進學校教育成效十分有貢獻	N=780 M=3.84	N=395 M=3.85	-.15
11. 本校教師會對於改進學校管理與運作十分有貢獻	N=779 M=3.73	N=396 M=3.73	.06
12. 本校教師會對於促進學校教師間情誼十分有貢獻	N=780 M=4.19	N=396 M=4.28	-1.33
13. 本校教師會對於維護學校教師權益十分有貢獻	N=777 M=4.14	N=395 M=4.26	-1.73
14. 本校教師會對於提升學校教師專業表現十分有貢獻	N=779 M=3.76	N=396 M=3.81	-0.67
肆、對學校教師會的整體評估			
15. 整體而言，本校教師會的表現十分令人滿意	N=781 M=4.06	N=396 M=4.21	-1.84

(四)兼任行政工作與未兼任行政工作者對教事會運作看法之比較

由表十八可以發現在已成立教師會的學校中，兼行政工作者(校長、主任、組長)與是未接行政工作者(導師、專科任教師)對於教師會運作現況的意見有顯著的差異，整體而言，擔任行政工作者對教師會的運作比起未兼行政工作的一般

教師要持正面肯定的態度，除了在促進教師情誼以及對教師會整體的評價這兩部份兼行政工作者與未兼行政工作者的看法並無顯著差異外，其他各項目的差距都達到顯著水準。兼行政者與未兼行政者差距最大的部份是有關教師會是否受到學校行政單位支持這一項，行政人員填答的總平均為 4.55，可是教師填答的總平均只有 3.94，可能就行政人員的立場而言，覺得行政單位已經給教師會很多的支持，而一般教師覺得還不夠。令人訝異的是行政人員比起一般教師更覺得教師會之成立使得他們的權能感增加，其原因究竟為何，頗值得探究，是否因為學校教師會作用的對象多以行政人員為主，行政人員的感受也特別深刻，有待進一步探究。

表十八兼行政工作與未兼行政工作之學校成員對教師會運作的看法

項目	兼行政工作	未兼行政工作	t
壹、學校學校教師會成立對學校成員權能感的影響			
1. 使我工作的專業性提升	N=305 M=3.72	N=859 M=3.35	-4.51***
2. 使我工作的自主性提升	N=305 M=3.76	N=862 M=3.51	-3.00**
3. 使我在學校中的地位提高	N=304 M=3.50	N=859 M=3.29	-2.61**
4. 使我對學校事務的決定權增加	N=305 M=3.62	N=859 M=3.36	-2.99**
5. 使我對自己工作的表現更具信心	N=305 M=3.68	N=860 M=3.40	-3.38***
6. 使我覺得自己專業的影響力增加	N=304 M=3.68	N=859 M=3.36	-3.87***
貳、學校教師會的運作情況			
7. 本校教師會的運作情況十分良好	N=305 M=4.37	N=862 M=4.16	--2.71**
8. 本校教師會受到行政單位的支持	N=305 M=4.55	N=859 M=3.94	-7.45***
9. 本校教師會受到學校教師的支持	N=304 M=4.53	N=860 M=4.38	-2.09*
參、學校教師會的具體貢獻			
10. 本校教師會對於改進學校教育成效十分有貢獻	N=306 M=3.98	N=861 M=3.79	-2.39*
11. 本校教師會對於改進學校管理與運作十分有貢獻	N=306 M=3.91	N=860 M=3.66	-2.96**
12. 本校教師會對於促進學校教師間情誼十分有貢獻	N=305 M=4.27	N=862 M=4.19	-.941
13. 本校教師會對於維護學校教師權益十分有貢獻	N=304 M=4.33	N=859 M=4.11	-2.72**

14. 本校教師會對於提升學校教師專業表現十分有貢獻	N=306 M=3.91	N=860 M=3.72	-2.33*
肆、對學校教師會的整體評估			
15. 整體而言，本校教師會的表現十分令人滿意	N=306 M=4.20	N=862 M=4.09	-1.40

伍、結論與討論

一、研究限制

在進一步歸納與討論本研究之發現前，有必要就本研究之限制先作說明，以使讀者瞭解本研究發現的推論限制。

在抽樣部份，不論是國中或國小有無教師會的學校，都是研究者依照隨機原則分類所抽取而得的。不過因為對各校中教師會會員在全校教師中所佔的比率並不清楚，只能夠依照各校班級的大小，決定各年級要抽樣的導師班級(如一年級第一班的班導師)，如此以來，可能抽到有參加教師會的老師，也可能抽到未參加教師會的教師，在導師部份，尚能符合隨機抽樣的原則。對於專(科)任老師、教師會會員、學校行政人員等，在有教師會的學校，就只能夠交給教師會會長代為發放問卷，在無教師會的學校，則仰賴教務主任代為發放問卷，究竟教師會長或教務主任有無發放？發放給誰？基本上研究者並無掌控權。請教務主任與教師會會長代為回收問卷也是不得已的措施，樣本的代表性如何？受徵問卷發放者的影響，填答者誠實回答的程度如何？都是需要仔細評估的地方。

在回收率的部份，因本研究屬於大樣本的調查，問卷施測的期間也正值期末，以所抽取的樣本數來看，回收情況大致正常，所回收的樣本總數對分析也未造成太大限制，不過國中無教師會部份的回收率偏低，究竟各階段各類型學校未寄回問卷者與寄回問卷者兩類型間有無系統性的差異，有待進一步探究。對於國中無教師會分析結果的解釋也應持審慎的態度。

第三，在探討教師會對學校經營所產生的影響時，可以探討的層面很多，本研究所關心的影響層面，主要是學校成員的權能感，以及教師會對學校的貢獻與運作情況，只涵蓋學校經營的一部份。在前面已提及，權力可以下放，校務決定參與的範圍可以擴大，不過這點並不代表學校成員的權能感會提升，對校務作積極正向的投入，因此瞭解學校成員的權能感應屬必要。

二、研究發現

本研究因為關心教師會對學校經營的影響，所以除了針對教師會的運作部份進行瞭解外，也針對有教師會學校與無教師會學校兩者與學校成員權能感高低之間的關係，進行分析與差異顯著性考驗。主要的研究發現可以歸納如下：

- (一)不論就整體、國中階段、或是國小階段，有教師會的學校，其學校成員的權能感顯著地不同於無教師會學校的學校成員。扼言之，無教師會學校的學校成員權能感高於有教師會學校的學校成員權能感。
- (二)身份不同，學校成員權能感也有不同，基本上無教師會學校的成員其權能感最強，而有教師會的學校中以非會員最強，其次為教師會幹部，最低者為教

師會會員。

- (三)如果就校長論，有教師會學校的校長，其權能感與無教師會學校校長的權能感有顯著地差異，在平均分數上是低於無教師會學校的校長。
- (四)如果就職務論，不論是有教師會的學校或是無教師會的學校，都以擔任行政工作者的權能感最強，而以專(科)任老師的權能感最弱。
- (五)進一步分析學校成員權能感的相關因素，可以發現偏遠學校、班級數較小的學校、院轄市與鄉鎮學校的教師權能感較高，除了院轄市外，這些因素的共同特徵是學校教師互動較多。院轄市教師權能感高，可能與學校所在地都市化的程度有關。
- (六)如果分析學校教師會成立後對學校成員權能感的影響，則可以發現教師會在權能感六個面向中的貢獻評價是中等的(六點量表中介於三分與四分之間)。教師會會員與非會員在這部份的看法並無顯著差異。不過教師會幹部、學校中兼任行政工作者比其非教師會幹部、未兼行政工作者對教師會在增進權能感上的影響顯著地持較高的評價。
- (七)如果就教師會的運作方面而言，不論是行政人員或學校教師對教師會運作持較正面的看法(六點量表介於四至五分間)。教師會會員與非會員的看法並無顯著差異，教師會幹部對教師會的運作評價比非教師會會員只在一個項目上有顯著差異。兼任行政工作者比起未兼任行政工作者對教師會運作的評價要顯著地高些。
- (八)如果以具體的貢獻而言，較正面的貢獻是在促進教師的情誼與維護教師的權益(六點量表中介於四分至五分間)。其他部份貢獻的評價則在中等。教師會會員與非會員、教師會的幹部與非幹部之間的看法並無顯著差異。不過兼任行政工作者要比未兼任行政工作者對教師會的具體貢獻有顯著較高的評價。
- (九)如果以教師會運作整體的滿意情況來看，基本上也呈現正面的評價(四分至五分之間)。教師會會員與非會員、教師會幹部與非幹部、兼任行政工作者與未兼任行政工作者的看法並無顯著的差異。

伍、討論與建議

一、誰參加教師會？對校本位經營有何影響？

如果就權能感的分數而言，參加教師會的會員與幹部在權能感上的得分要比非教師會會員的權能感要低。對於這個現象可以有三種解釋，對於學校本位經營也會產生不同的影響。

- (一)參加教師會反而使得學校成員的權能感降低，如此學校教師會的經營可能需要加強或改進的地方，以提升教師會會員的權能感，作為學校本位經營的基礎。
- (二)參加教師會者對本身權能感的期望較高，所以在自我評價上容易給較低的評價，這點期望上的落差或許可以作為刺激的動力，促使學校教師會在學校事

務的參與上努力。不過學校中未加入教師會的教師卻對自身的權能感持較高的評價，學校之中教師會會員與非教師會會員在權能感上的落差，可能會使得學校本位經營的推動過程中，出現聲音不一致、期望也不一樣的情況，這點可能會對學校本位經營造成阻礙。

(三) 成立教師會的學校原本在經營上就較有問題，也代表教師會會員對自身的權能與能的狀況不甚滿意，所以在權能感上得得分也就較低。準此，教師會之成立，應有助於這些經營不善學校之改善，也有利於學校本位經營之落實。同樣的，教師會成員也需要面對非會員對自身權能感不同的評價，以及在推動學校本位經營上的期望與行動落差。

統計分析的結果只顯示涉入教師會的程度與學校成員的權能感有負面的關係，不宜直接推論這兩者之間有因果關係存在，因該進一步瞭解這兩者之間有顯著關係的原因。

二、行政人員與非行政人員在學校本位中經營的角色

由統計分析的結果可知，有教師會學校的校長其權能感低於無教師會學校的校長，而不論是有教師會或是無教師會的學校，行政人員(校長、主任、組長)的權能感都顯著地高於未兼任行政工作者，由工作內容來說，行政人員對學校事務享有較高的決策權，權能感可能因此較高。如果以提升學校成員權能感，促進學校本位經營的角度來看的話，應該針對有教師會學校的校長，以及一般學校中的導師與專(科)任教師多加瞭解，尋找提升其權能感，加入學校本位經營的策略，如此一來，學校本位經營才不會變成少數人的經營，而教育的改進也才能成為全體教師共同投注的事務。

三、教師會的經營可以努力的方向

本研究發現涉入教師會越多者，權能感越低，對於這些現象，教師會的推動者宜細究其原因。而分析結果中也顯示偏遠地區、班級數小、鄉鎮地區的學校成員權能感較高，這些地區的共同特色是學校成員的互動可能較密切些，如果教師會真的要讓老師們都自動自發，具有使命感地為教育改革投注心力，可行的途徑之一是由增加老師之間的互動開始。學校的組織向來被描述成一鬆散聯結的組織，或是一個科層的組織，不論是那一種組織，成員之間彼此疏離，缺乏溝通與互動，以凝聚學校革新的願景，對學校事務的認同於參與必然也較差，不利於學校本位經營。準此，不論是有教師會或無教師會的學校，如果要提升學校成員對學校的參與，可能應由增加成員間的互動與溝通機會開始。

教師會幹部對教師會經營的成效(如提升學校成員權能感、教師會的運作)上比起未擔任幹部者要給予較高的評價，而會員與非會員之間的看法不論在教師會運作的任何面向均無顯著差異，這種情況可能的解釋原因是教師會幹部在會務推動上，可能讓會員瞭解的機會不多，導致會員與非會員之間的感受並沒有多大的差異。準此，教師會的幹部應加強與會員溝通的工作，如果希望教師會成為學校革新與學校本位經營的種子，教師會應由其內部的經營開始，先轉化提升會

員，再談學校成員。如此教師會才能為學校本位經營提供契機，而非危機。

四、與學校行政人員合作，實現學校本位經營的理想

統計分析結果顯示行政人員在對教師會的評價上，有許多方面都比非行政人員要高，雖然學校行政人員往往是學校教師會直接作用的對象，不過對於教師會的評價卻反而比未接行政者要高。教師會應在此基礎上繼續努力，爭取學校行政人員的認同與支持，不宜一味地以行政人員作為抗爭的對象，如此反而有害教師會的經營。

整體而言，學校教師會的經營，學校成員目前仍是持正面的評價，教師會應該在此基礎上繼續努力，以便使得教師會成為學校本位經營的種子而非障礙。

學校教師會成立迄今不過幾年光景，很多的教師會目前仍在摸索試誤之中，這一個由教師自發所組成的團體，可以成為一個彰權益能的社群(empowering community)，帶給教育改革的應該是契機與機會，本文希望藉由調查研究的結果，找出學校教師會應著力與可著力處，以促使教師會成為學校本位經營中有貢獻的一環。

參考書目

- 王麗雲、潘慧玲，民 89，教師彰權益能概念與實施策略研究，教育研究集刊，44:173-200。
- 朱輝章，民 87，我國教師組織之研究—以教師會為中心，國立高雄師範大學教育學系碩士論文
- 任晟蓀，民 89，教師法，收錄於學校行政實務法規篇，467-474。中華民國八十四年八月九日，總統華總(一)義字第五八九 0 號公佈。
- 教育部，民 88，高級中等以下學校教師會組織與運作功能之研究，湯堯主持。
- 涂慶隆，民 88，國民小學學校教師會集體協商功能及其運作情形之研究
- 陳文燦，民 86，我國國民小學教師對教師會組織態度之研究，國立嘉義師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 張容雪，民 88，學校教師會運作情形之研究—以台北縣市學校為例，國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 張明輝，(民 88)，學校教育與行政革新研究，台北：師大書苑。
- 彭富源，民 86，學校教師會與教師專業自主，國立臺灣師範大學教育學系碩士論文
- Irwin, J.W. (1996), Empowering Ourselves and Transforming Schools: Educators Making a Difference. Albany, N. Y. : State University of New York Press.

Kirby, P.C. & Colbert, R. (1994), Principals who Empower Teachers. *Journal of School Leadership*, May, 27-29.

Klecker & Loadman, (1996), A Study of Teacher Empowerment in 180 Restructuring Schools: Leadership Implications. ED: 393823.

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 Educational Thoughts*, 30(2), 99-117.