

「談教評會運作功能的提昇與 衝突管理之策略運用」

高欣蕙

臺北市立師範學院國民教育研究所碩士班研究生

壹、前言

教師自古以來就受到相當的尊重，但隨著民主法治時代的來臨，教師除了應盡的義務責任外，對於教師權利的保障也就受到更大的關注。教育部為了使各級學校教師能在完善的制度下，從事專業的教育工作。自民國 76 年 12 月開始研訂「教師法」，歷經七年的時間，終於在民國 84 年 7 月 14 日由立法院三讀通過（蔡進雄，民 89）。

「教師法」第三章第十一條規定：「高級中等以下學校教師之聘任，分初聘、續聘及長期聘任；經教師評審委員會通過後，由校長聘任之...。」教育部根據此一規定，制定了「高級中等以下學校教師評審委員會（簡稱教評會）設置辦法」。於民國 85 年 10 月經行政院會通過，自 86 年度開始實施。此一制度的實施，除了教師法對教師權利的保障外，更賦予學校自行遴選教師之人事行政權，提高教師的專業地位，以增進學校教師的品質。

教評會的設置，對於教師聘任的方式，產生了極大的改變，由於學校是一種專業化、與科層體制的組織結構（林志成，民 88；陳幸仁，民 85；蔡進雄，民 89）。對於學校組織內，權力的重新調整，勢必會造成學校教師與行政人員的衝突，為了讓「教師法」能展現其真正意義，本文主要從教評會的主要任務，進而探討在教評會的運作過程中會產生哪些衝突，以及如何運用衝突管理的策略，來提高教評會的運作成效，以供學校行政人員及教師作為參考。

貳、教評會之主要任務

根據「高級中等以下學校教師評審委員會設置辦法」第三條規定，教評會應設置委員五至十九人，其組成成員：包括教師代表、學校行政人員代表、以及家長代表。而教評會的主要任務，根據「高級中等以下學校教師評審委員會設置辦法」第二條規定，則有以下六項（宋國城，民 86；吳清山，民 86a，民 86b；教育部，民 88；張鈿富，民 86；張清濱，民 86；彭富源，民 86；黃正傑，民 86；劉毓芬，民 86；鄧運林，民 86a，民 86b；顏國樑，民 86）：

一、教師聘任的審查：審查對象主要為一般合格教師，包括初聘、續聘與長期聘

任等事項，其審查也包括了形式要件與實質要件的審查。

- 二、教師長期聘任的審查及聘期的訂定：教評會應訂出長期聘任的標準，以及長期聘任的聘期應由教評會就學校主客觀環境與校務發展需要，做妥善的決定。
- 三、教師停聘、解聘、及不續聘的審議：教評會須依據教師法第十四條規定，教師聘任後若出現如：受有期徒刑一年以上判決確定，未獲宣告緩刑；褫奪公權尚未復權者；行為不檢有損師道...共八項，教評會才能做出停聘、解聘或不續聘教師的決議。
- 四、教師資遣原因認定的審查：教師若經合格醫生證明有精神病者；現職工作不適任或現職已無工作又無其他適當工作可以調任者，或經公立醫院證明身體衰弱不能勝任工作者，經教評會審查認定資遣原因後，才可報請主管教育行政機關核准後資遣。
- 五、教師違反教師法規訂的義務及聘約的評議：依據教師法第十七條規定了教師的主要義務，若違反規定，各聘約學校應交由教評會評議後，在依學校有關規定處理。
- 六、其他依法令應經教評會審查事項：例如在「高級中等以下學校及幼稚園教師資格檢定及教育實習辦法」規定中，實習教師實習一年若成績不及格，得自覓教育實習機構，或經教評會同意後，重新在原機構參加教育實習。

由上述的規定可了解，「教評會」的用意在於增加教師實質參與校務決策，同時也在強化學校自我管理能力的，幫助學校教師對學校產生承諾感與責任感。也符合法治社會的民主精神（鄧運林，民 86b）。

「教評會」的成員，從學校組織內部，擴大到學生家長的參與。學校事務的決定權力，不再只是被校長一人獨自掌握；因為這樣的轉變，衝突於是不可避免的形成了，對整個學校教育生態，帶來了極大衝擊的影響。如何去管理衝突？又怎麼提昇「教評會」運作功能？便成為「教評會」首先面對的課題。同時也正在考驗著現代教育工作人員的智慧。

參、衝突之形成

在此巨變的時期，「教評會」在初期運作的階段，在學校教師、行政人員與家長的互動上，難免會產生衝突。故筆者以下茲從「衝突本質」的探討，進而去了解衝突管理的內涵。敘述如下：

一、衝突之基本概念：有關衝突之基本概念，茲就衝突之內涵與類型加以歸納如下。

- (一)衝突之內涵：對於衝突的定義，國內外許多學者皆提出了自己的看法，有些學者認為衝突是兩個以上的個人或團體，因意識、慾望、目標或利益的不一致，所引起的挫折、思想矛盾、語言攻訐、權力爭奪或行為鬥爭（林斌，民 86；林志成，民 88；周春美、沈建華，民 84；陳建光，民 89；張金鑑，民 68；曾燦金，民 83；蔡進雄，民 86；劉清芬，民 88）；Robbins(1999)則認為衝突是一種歷程，在此種歷程中，甲有意影響乙，阻礙乙追求利益或達成目標。衝突是由於個體知覺到自己內心挫折、憤怒的情緒，所以外在事件是客觀的，衝突是當事人主觀的判斷；其次是當個體知覺到自己的

感覺時，必須在外顯行為表現出來，例如敵對的態度或行為，最後衝突是個體透過表現不同的形式而產生的互動歷程，衝突是動態的，是在不斷與他人交互作用的過程中形成。所以，衝突的內涵共包含了三個要素，分別為衝突是一種主觀的知覺、是一種對立的行為，與是一種互動的歷程。(王朝茂，民 81；范熾文，民 88；陳幸仁，民 85；梁茂森，民 82；張德銳，民 82；鄭美芳，民 87)。

綜合以上對衝突內涵之觀點，筆者對衝突做了以下之界定：衝突是指個人、到團體，知覺、到其價值、期望、意見、或利益上的不一致，並持續受到環境的影響，而表現在外的動態行為反應。

(二)衝突之類型：衝突可依據不同向度分成許多種類型，若依據衝突發生的原因，可分為：

- 1.個人的內在衝突：這是由於個人心中因為動機與目標實現之間有困難所造成，又可區分為雙趨衝突、雙避衝突、趨避衝突與雙重趨避衝突等四種(周春美、沈建華，民 84；張德銳，民 82；劉清芬，民 88)。
- 2.結構性衝突：此種衝突是因為是由於組織結構因素所造成，例如：部門目標不同、角色不滿、或角色模糊、共享資源的依賴、與溝通的障礙等，都會造成結構性的衝突(邱毅，民 88；周春美、沈建華，民 84)。
- 3.人際衝突：此種衝突是由於個人人格因素所引起，例如：不滿意個人本身的角色，或是因個人背景、種族、所引起的衝突(邱毅，民 88；周春美、沈建華，民 84；劉清芬，民 88)。
- 4.策略性的衝突：此種衝突通常有其特定目的，所以常由於某一個人或群體為了謀取本身的利益而產生(邱毅，民 88；周春美、沈建華，民 84)。

又有學者將衝突分成個人內在衝突、個人間衝突、個人與群體間衝突以及群體與群體間衝突(陳建光，民 89；張德銳，民 82；曾燦金，民 83；蔡姿娟，民 87；劉清芬，民 88；鄭美芳，民 87)。或是分為垂直衝突、水平衝突、直線與幕僚人員衝突、組織內派系衝突等(周談輝，民 85；曾燦金，民 83)。

二、衝突之管理策略

「衝突」一向被認為是破壞性，和應設法避免的事件。所以在過去，經常把焦點放置在如何防止衝突、控制衝突上；自六〇年代後，「衝突」則被認為是組織不可避免，且是具有其功能性的事件。所以對衝突的處理態度，已逐漸從「衝突解決」轉為「衝突管理」。所謂的「衝突管理」，即是指除了解決衝突外，更著重於如何預防並將衝突帶來的力量，引導為組織的「助力」。其目的，就是在於增加有利的結果，並減少可能造成的傷害；而非禁止，或消滅衝突(林斌，民 86；陳建光，民 89；程淑華，民 87；蔡姿娟，民 87)。

因此，許多學者也提出了有關學校組織衝突管理的策略，包括了衝突預防、衝突處理與衝突引進這三種策略，以下茲將這三種策略分述如下：

- (一)衝突預防策略：在衝突預防方面，除了須先培養開放的氣氛之外，還要保持溝通管道的暢通；以及各部門之間的工作職權要能清楚的區分；並且對於非正式組織的負面功能要儘早消除；才不致造成組織中產生次級文化的矛盾(周談輝，民 85；張德銳，民 82；蔡進雄，民 86；蔡姿娟，民 87)。

(二)衝突處理策略：一旦衝突已經發生，我們可以採取建立更高層次的目標；或是擴大學校組織的資源；適當的調整組織結構；並以問題解決的方式為主。由於衝突產生的原因不盡相同，所以在處理衝突時，如何運用這些策略，著實考驗著組織管理者的智慧（周談輝，民 85；陳建光，民 89；張德銳，民 82；蔡進雄，民 86；蔡姿娟，民 87）。

(三)衝突引進策略：一旦學校組織無法發揮適當的功能時，此時，宜引進功能性的衝突，以刺激學校組織成員的創發性，包括可以採用實質、或精神上的獎勵措施，來促進部門之間的良性競爭；或是增進學校成員的異質性，並且平衡各部門之間的權力，以激發組織產生改變的動力（張德銳，民 82；蔡進雄，民 86）。

肆、教評會運作過程中可能產生的衝突

根據上述對衝突本質的了解，因此在教評會運作的過程中，難免會產生衝突，有可能是個人的內在衝突，或許是組織內派系的衝突，茲就這些可能發生的衝突，分述如下：

一、學校行政人員與教師角色的衝突：在教師法公佈之前，學校行政人員，尤其是校長，獨享極大的權威，加上學校是一個典型的科層組織。所以教師只是接受學校的安排，在學校事務的決定上，教師的意見往往不被接納。然而，現今學校教師的人事決定權下放給教師，校長與其他行政人員，已不是傳統的權力支配者，而是要轉型為權力的分享者；教師也不是只扮演著教學和輔導的角色，而是要擴大為校務的決定者（吳清山，民 86b；張素貞，民 86；顏國樑，民 86）。這對教師與學校行政人員而言，都必須重新調整自己對新角色的認知，以適應在角色上的轉變，否則將會增加更多的挫折感，所以對於學校行政人員與教師而言，是屬於個人內在的心理衝突，而這樣的轉變，對教師與學校行政人員而言，更是一項相當大的挑戰。

二、學校行政人員與教師意見的衝突：教評會的運作，主要是在於溝通與協商的過程，然而在這過程中，很有可能會因為對某些事件的判斷上不一致，而導致雙方的衝突。例如，在決定聘任、續聘或解聘的標準上，或者是因為利害關係，雙方的意見不同，而導致衝突的產生（吳忠泰，民 86；顏國樑，民 86）。此種衝突是組織間的衝突，也是屬於策略上的衝突。這種衝突在教評會的運作過程中最為常見，但若是沒有妥善處理，則有可能將衝突的層面擴大，而失去了原先的正面功能。

三、教師容易受到請託、關說的內在與外在衝突：在中國社會中，當牽涉到人事方面，很少會沒有人情的困擾，常常在決定聘用、停聘、解聘或不續聘教師時，教評會的委員會經由師生關係、同事關係、親戚關係、民意代表或其他關係而受到請託或關說（朱秀芳，民 86；吳清山，民 86b；鄧運林，民 86b；顏國樑，民 86）。這種情形，在過去對校長而言相當多見，而現在可能會透過校長對委員請託，或是直接對委員關說，所以對於教師在決定聘用、停聘、解聘或不續聘教師時，常會產生個人內在良心上與外在壓力的衝突情

境。

四、教師派系鬥爭，人際關係的衝突：在組織內最常見的衝突，即為次級團體的人際關係衝突。教評會的委員學校內教師就佔了二分之一，所以教師在教評會中扮演著極其重要的角色，在教師組織中會再形成一些次級團體，因而也可能造成了教師派系間的人際關係衝突（朱秀芳，民 86；吳忠泰，民 86）。當教評會產生了教師派系鬥爭的衝突時，對學校組織而言，會帶來負面的功能，使得學校組織的向心力不足，甚至影響教師的工作效能與教學品質。此外，教評會容易淪為被利用的工具，也就失去了原本主要的意義。

五、校長有責無權的結構性衝突：依據「高級中等以下學校教師評審委員會設置辦法」第三條第二款之規定，校長不是教評會當然委員，若要成為委員，必須選舉產生。一般而言，校長只要不與行政人員關係惡化，只要校長稍作暗示，成為委員並非難事，所以此規定的用意，是基於防弊的心理，以避免校長在會議中掌控人事，然而，學校的好壞校長必須負責，可是校長卻無人事決定權，因此，這是屬於結構性的衝突，在權責的劃分上不夠清楚，因而會造成校長有責無權的衝突（吳清山，民 86b；張清濱，民 86；顏國樑，民 86）。

伍、衝突管理策略在教評會之應用

在我們了解教評會運作的過程中，可能會產生的衝突之後，我們可以應用衝突管理的策略，用來處理教評會運作過程中所產生的衝突，以下綜合各學者的看法，提出幾項關於教評會衝突管理的建議，以供教評會運作時的參考：

一、體認社會文化變遷、調整認知觀念，以促進在角色上的適應：過去的威權社會中，校園文化強調以和為貴，不容易接納歧異的意見；而在現今重視多元、民主的社會中，學校行政人員與教師的角色和過去大不相同。因此，當產生衝突時，應主動省思，並調整自己的認知觀念與角色定位，以增進在新角色上的適應（林志成，民 88；周春美、沈建華，民 84；吳清山，民 86a，民 86b；張素貞，民 86；蔡姿娟，民 87；鄧運林，民 86；顏國樑，民 86）。

二、多溝通，採取問題解決方式，以減少認知差距：學校行政人員與教師平時可透過其他管道，如校務會議、自強活動、研討會、或聚餐等，增進對彼此的了解，在決定教評會事務上，可採取問題解決方式，使雙方彼此信任且能得到共識，並發展一個整合性的解決方案，讓雙方在認知上的差距減少，促進教評會發揮其正面功能（林志成，民 88；周談輝，民 85；周春美、沈建華，民 84；范熾文，民 88；陳建光，民 89；張德銳，民 82；蔡進雄，民 86，民 89）。

三、訂定明確標準、擴大學校資源，以避免請託與關說：在決定教師聘用、停聘、解聘或不續聘時，應根據學校主客觀環境的條件、學校的發展需求，來訂定公開明確的評審方式與標準。此外，學校也應極力向外界爭取更多的人力、物力和財力資源，除了可滿足學校各方面的需求，也可避免因為經費因素，

而牽制於民意代表或家長（林志成，民 88；周春美、沈建華，民 84；吳清山，民 86a，民 86b；張德銳，民 82；蔡進雄，民 86；彭富源，民 86；鄧運林，民 86；顏國樑，民 86）。

四、建立高層次目標、發展學校共同願景，以減少次級團體的鬥爭衝突：

教評會的衝突，往往是因為目標的不一致，所以可建立高層次的目標，要求學校行政人員與教師，拋除彼此之間的差異，共同為了高層次的目標而努力，進而發展學校的共同願景，讓不同派系的教師或行政人員，有機會能同心協力，為了學校目標而努力奮鬥（邱毅，民 88；梁茂森，民 82；張德銳，民 82；蔡進雄，民 86，民 89；蔡姿娟，民 87）。

五、釐清工作職權，以符合公平原則：在教評會的組成委員中，應明確訂定校長的職權與定位，避免校長有責無權的現象。此外，應以書面方式確定教評會委員的權利與義務，甚至可以法律明定教評會委員的權責，清楚的劃分工作職掌，不但可減少爭功諉過的現象，也讓教評會的運作符合公平原則（林志成，民 88；周春美、沈建華，民 84；陳建光，民 89；張德銳，民 82；蔡進雄，民 86；蔡姿娟，民 87）。

陸、結語

學校教評會的成立與運作，的確為國內中小學「學校組織」，帶來不小的衝擊，在初期的運作過程中，衝突是不可避免的。然而，如何妥善的預防教評會產生的衝突？解決衝突，甚至「引進衝突」，更是吾人今後努力的方向。

「衝突」並非全然不好，學校行政人員與教師，應對「衝突」建立正確的觀念與態度，並能主動學習「衝突管理」的知識和技巧，將「阻力」化為「助力」，全面的提昇「教評會」運作的功能。開創教師聘任政策的新局面。

參考文獻

- 王朝茂（民 81）。學校衝突問題之探討。教育文粹，21，106-126。
- 朱秀芳（民 86）。學校教評會面面觀。研習資訊，14(6)，56-59。
- 宋國城（民 87）。教師評審委員會之權能。師友，367，78-81。
- 邱毅（民 88）。衝突管理與溝通技巧。經濟前瞻，61，102-108。
- 吳清山（民 86a）。學校教師評審委員會運作成效之省思。研習資訊，14(6)，9-16。
- 吳清山（民 86b）。迎接教師當「頭家」的時代——談教師評審委員會組織與運作。北縣教育，16，13-17。
- 吳忠泰（民 86）。學校教評會可能激濁揚清嗎。北縣教育，16，48-50。
- 林斌（民 86）。衝突管理與青少年人際關係——談判途徑的思惟及應用。教師天地，87，30-37。
- 林志成（民 88）。校園衝突化解之道。教育實習輔導，5(3)，15-18。
- 周談輝（民 85）。組織衝突與危機處理。技術及職業教育，35，2-6。
- 周春美、沈建華（民 84）。如何建立學校組織衝突管理模式。技術及職業教育，25，49-53。
- 范熾文（民 88）。師生間的衝突與管理之探討。班級經營，4(2)，51-58。

- 教育部（民 88）：高級中等以下學校教師評審委員會設置辦法。
- 陳幸仁（民 85）。衝突——在學校內問題的探討。研考報導，37，61-69。
- 陳建光（民 89）。淺談組織內的衝突管理。技術及職業教育，58，57-61。
- 梁茂森（民 82）。組織中衝突之探析。教育文粹，22，129-144。
- 張德銳（民 82）。淺談學校衝突管理。教師天地，64，49-53。
- 張素貞（民 86）。高級中等以下學校教評會運作之相關問題探討。研習資訊，14(6)，45-49。
- 張鈿富（民 86）。學校教師評審委員會的組成與運作。北縣教育，16，29-32。
- 張金鑑（民 68）。行政學典範。台北市：中國行政學會。
- 張清濱（民 86）。中小學教師評審委員會評析。研習資訊，14(6)，1-8。
- 彭富源（民 86）。學校教師評審委員會概念、運作困境及解決之道。研習資訊，14(6)，28-38。
- 曾燦金（民 83）。衝突係助力乎？抑阻力乎？——論組織衝突之正反功能及其在學校行政管理之啓示。教育資料文摘，34(3)，150-158。
- 黃正傑（民 86）。發揮學校教評會的功能。北縣教育，16，10-12。
- 程淑華（民 87）。教導學生成為衝突管理的高手。學生輔導通訊，57，122-125。
- 蔡進雄（民 86）。學校組織衝突管理之探討。中等教育，48(5)，13-20。
- 蔡進雄（民 89）。學校科層體制與教師專業自主的衝突解決之道——以學校教師會為例。教育實習輔導，5(4)，82-87。
- 蔡姿娟（民 87）。淺談人際衝突管理及其在教育上的應用。教育實習輔導，4(3)，17-22。
- 劉清芬（民 88）。師生衝突成因與解決策略。教育實習輔導，4(4)，51-54。
- 劉毓芬（民 86）。教評會能發揮功能嗎。研習資訊，14(6)，50-55。
- 鄭美芳（民 87）。人際衝突的發展過程與管理。學生輔導通訊，57，74-83。
- 鄭勝祺（民 86）。教評會之成立與運作。北縣教育，16，40-44。
- 鄧運林（民 86a）。教評會面面觀。研習資訊，14(6)，23-27。
- 鄧運林（民 86b）。從教評會的設置展望教師專業遠景。北縣教育，16，7-8。
- 顏國樑（民 86）。教師評審委員會的衝擊與改進作法。研習資訊，14(6)，17-22。
- Robbins, S. P. (1999). *Organizational behavior*. (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

慈悲是具有理智的感情，

智慧是富有彈性的理智。

摘自「聖嚴法師智慧語錄」