

第五章 結論與建議

本研究旨在探討國民中學組織運作中教師人權的現況。研究者首先探討學校組織運作中教師人權之意涵，之後分析並歸納學校組織運作中教師人權之層面及其功能，並配合國民中學組織運作之特質加以研析。最後討論國民中學組織運作中阻礙教師人權之因素與解決阻礙教師人權之可行策略等。接著透過問卷調查法，以研究者自編之「國民中學組織運作中教師人權現況調查問卷」作為調查工具，以臺灣地區北部六縣市（基隆市、台北縣、台北市、桃園縣、新竹縣、新竹市）之公立國民中學教師（含校長、主任、組長、導師、專任教師）作為研究母群體，採多階段抽樣方式進行問卷調查。問卷共計發出 1157 份，回收 895 份，扣除無效問卷 53 份之後，有效問卷為 842 份，有效問卷回收率為 72.8%。最後，將有效問卷資料輸入電腦進行統計分析，並根據統計數據加以分析、討論。

本章將針對本研究提出主要發現、結論與建議，共分成兩部分。第一部分係根據文獻分析與問卷調查結果而歸納之主要發現；第二部分則為根據結論所提出之建議，期能供後續研究以及相關人員參考之。

第一節 結論

由前揭各章之研究，有以下幾點發現，茲說明如下：

壹、學校組織運作中對於教師人權之維護具有增益「教師組織承諾」、「學校組織倫理」、以及「學校組織健康」之功能

本研究根據文獻歸納發現：學校組織運作中對於教師人權的維護，具有相當的重要性；且學校組織運作中教師人權的體現具有增進教師「組織承諾」、「組織倫理實現」、「組織健康實現」等功能；又上述功能亦能協助學校組織效能與革新之進步，是以，國民中學組織運作中不應漠視教師之人權。

貳、國民中學組織運作中對於教師人權之維護大致良好，其中「工作權的保障」與「專業自主權」兩層面係達到高度之維護；然而「人格權的尊重」與「平等與公正的對待」兩層面尚有改善之空間。

整體而言，國民中學組織運作中教師之人權係達到高度之維護，其平均得分依序為「專業自主權的維護」、「工作權的保障」、「人格權的尊重」以及「平等與公正的對待」。其中「工作權的保障」與「專業自主權的維護」兩個教師人權的層面係達到高度之維護。換言之，公立國中教師在八十四年《教師法》實施後，其工作權與專業自主權等人權之保障均得到高程度的維護。

然而，「人格權的尊重」與「平等與公正的對待」係屬於中高程度之體現。但以人權的理想精神以及其他兩層面能達到高度體現之情形來看，國中組織運作中，對於教師之人格尊重與平等、公正之對待仍有努力的空間。

參、不同背景變項的教師對於國民中學組織運作中教師人權的現況，有不同的認知差異；唯不同專長(任教科目)的教師對於教師人權現況之認知沒有差異。

茲將不同背景的教師對於教師人權現況之認知差異敘述如下：

一、男性教師在「工作權保障」體現之認知顯著高於女性教師，女性教師之權益可能有遭剝奪之傾向。

本研究調查發現，男性教師在工作權保障上之認知係顯著高於女性教師的，但在人格權尊重、專業自主權維護以及平等與公正對待等層面則無性別上的認知差異。蓋本研究所指之工作權的保障係探究教師之工作權及因工作權而衍伸之權益，如聘任、福利、考績、參與組織、申訴等。然女性教師認為組織運作之現況對上述權益之維護較低，顯示女性教師的權益可能有被剝奪的傾向。這與女性教師在中小學校園中是性別的多數，卻是權力的少數之研究結果雷同。再者，是否因為男性在投入教育工作之前，即視教師工作的穩定為最大之誘因，亦待後續研究加以檢證。

二、擁有碩士學歷之教師在所有層面之教師人權現況認知上，均顯著高於一般大學、以及師範大學暨一般大學教育系組；學校運作方式係較利於高學歷者之

權益維護

本研究發現：擁有碩士學歷之教師認為學校對於人權的維護較為良好，顯然學校組織的運作方式較利於高學歷之教師，且高學歷教師在教師同儕與家長面前有更多的專業自信，是以，其在組織中有較多增權賦能的動機與機會，諸如擔任教評會委員、教學研究會領導者、與兼任學校行政主管等。因此，高學歷教師之發聲機會與施展抱負之機會較多。

三、不同行政層級對於學校教師人權之維護有不同認知；學校層級愈低者，對教師人權維護的現況評量愈低。是以，學校行政領導者有忽略部屬需求的傾向，基此，學校行政領導者應摒除權力的自負與自昧。

本研究發現：學校行政層級愈低者，在學校組織運作中對於教師人權維護之認知情形，無論是在人格權、工作權、專業自主權與平等與公正對待等，皆比學校行政層級高者為差。一般而言，校長之評量分數最高、又次主任、再次組長、未兼行政之導師與專任評量得分最低，又特別是導師對於教師人權的評量最低。換言之，學校行政層級間對於學校組織運作中教師人權的維護有著不同的認定，校園中仍存在著「科層體制」與「權力階層」的現象，學校行政領導者有忽略瞭解部屬的傾向以及剝奪部屬福利的傾向，尤其是導師的聲音與感受最容易被忽略。

然而，教師所擔任的行政職務愈高，愈不覺得教師人權有所不足以及權力可能造成壓迫他人之現況，是以，權力的自負與自昧將可能使學校行政領導者未能體察教師之需求，未能正視學校不合理之現象，而喪失了學校興革與倫理促進的機會。

四、年資愈低者對於學校組織運作中教師人權維護的現況評量愈低；學校組織運作較不利於資淺教師之權益。

本研究發現：教師服務年資達 25 年以上者，對於教師人權現況維護之認知最高；且顯著高於其他組別。一般而言，年資在「25 年以上」之教師評量分數最高，「15 年以上未滿 25 年」次之，「未滿 5 年」與「5 年以上未滿 15 年」評量分數最低。顯示了不同年資的教師對於學校組織運作中教師人權的維護有不同認定。顯示資淺教師有福利被剝奪與不受尊重的傾向，是以，學校行政應多關懷資

淺教師、提供協助、俾維護其權益。

五、小型學校對於學校組織運作中教師人權的維護最好。

本研究發現：小型學校教師在「人格權」與「平等與公正對待」層面之現況評量係顯著高於中、大型學校；而在「工作權」與「專業自主權」的現況評量則是顯著高於中型學校。是以，小型學校由於組織較扁平、成員較多的接觸與關懷較能避免科層結構所帶來的「孤立」、「冷漠」與「疏離」之現象。然而以國中而言，目前仍以中大型學校為多，是以，為求增益教師人權的體現，中大型學校之運作應多展現對於成員之「關懷」行為與注重「倫理」的精神。

六、直轄市（台北市）教師在「人格權尊重」上之現況評量分數最低。

本研究發現：直轄市（台北市）教師在人格權尊重上之現況評量最低，且顯著低於鄉鎮學校教師。蓋本研究所謂人格權，係指教師能擁有維護個人尊嚴、保障個人身體與精神活動自由之權利。諸如家長濫訴、干預的壓力、人本鮮明的立場與重視學生人權卻相對忽視教師之人權等因素，或許都是讓資訊最透明的都會區教師最感無力之原因。是以，教育當局在重視學生人權與家長權益之際，亦應展現理解教師處境與關懷教師之具體行為（例如勉勵被誣告之教師、要求媒體處理校園衝突事件需持平、查證等）。

七、服務於校齡未滿 10 年之教師在「人格權尊重」上之現況評量分數最低。

本研究發現：校齡未滿 10 年的學校在「人格權尊重」上的現況評分最低，且顯著低於 10 年以上未滿 20 年之學校。推其原因，校齡未滿 10 年之學校由於屬於草創初期，學校制度與組織文化尚待建立，相關教師組織諸如教師會、教評會之運作亦可能未上軌道。又學校可能會為了績效與早些步入正軌而剝奪教師權益（如要求教師晚上、假日加班以協助校務發展；刁難教師留職、調校等權益）。因此，新學校若能在軟硬體建設較為完善與正軌後再行招生；或是優先遴聘有校長、主任經驗之教師擔任新學校之行政領導者，或許能減少校務摸索時期對於師生權益維護不足之情形。

肆、「教師組織承諾」之情形，可藉由「工作權保障」、「平等與公正對待」與「專業自主權維護」等教師人權層面加以預測；又「工作權保障」此一層面之預

測力最好。

就「教師組織承諾」而言，可從「工作權的保障」、「平等與公正的對待」及「專業自主權的維護」等三個層面加以預測之。是以，國民中學組織運作中，學校人員如愈能維護「工作權」、「平等與公正對待」、「專業自主權」等層面之教師人權，則教師對於組織承諾之認同將愈高，愈願意為學校、學生貢獻心力與付出。

伍、「學校組織倫理」之現況，可藉由「平等與公正對待」、「工作權保障」、與「人格權尊重」等教師人權層面加以預測；又「平等與公正對待」此一層面之預測力最好。

就「學校組織倫理」實現而言，可藉由「平等與公正對待」、「工作權的保障」、與「人格權之尊重」等三個層面加以預測之。是以，國民中學組織運作中，學校人員如愈能維護「平等與公正對待」、「工作權」、「人格權」等層面之教師人權，則學校之組織倫理實踐層次將愈加提昇。

陸、「學校組織健康」之現況，可藉由「工作權的保障」、「平等與公正對待」、與「專業自主權的維護」等教師人權層面加以預測；又「工作權保障」此一層面之預測力最好。

就「學校組織健康」而言，可藉由「工作權的保障」、「平等與公正的對待」、「專業自主權的發揮」等三層面加以預測之。是以，國民中學組織運作中，如愈能維護「工作權」、「平等與公正對待」、「專業自主權」等層面之教師人權，則學校組織健康層次將愈能提昇，學校也愈能活化、愈能適應大環境的變遷與挑戰。

柒、「平等與公正對待」層面係國民中學組織運作中最容易受到忽略與最需要被維護的層面。

「平等與公正的對待」此一國民中學組織運作中教師人權的層面，係四個層面中教師個人主觀感受最強的一項，然而人權精神除了維護與保障之外，更是希冀能達到「關懷」的鵠的，關懷教師的感受、關懷教師的處境。但如此的愛與關懷又不能流於浮濫，尚需能兼顧「公平」與「正義」之原則。是以，上述「關懷」、「公平」、「正義」均是人權精神的真諦，愈是兼而有之，則教師人權的體現將更有可能。然而，研究結果顯示，國民中學組織運作中教師人權層面，「平等與公

正對待」係平均得分「最低者」，而在「學校組織倫理」之向度上，「平等與公正的對待」又是預測力最高、最具影響者。是以，教師人權最容易忽略與最需要加強維護之層面即為「平等與公正對待」一項。

捌、國民中學組織運作中教師人權的維護與國民中學組織功能（教師人權功能）呈高度正相關

經由典型相關分析，以四項教師人權層面對教師人權功能的三個向度進行整體性的預測分析發現：國民中學組織運作之教師「人格權」、「工作權」、「專業自主權」與「平等與公正對待」等四個層面，對教師人權功能之「教師組織承諾」、「學校組織倫理」、「學校組織健康」等三個向度，皆呈現高度之正相關。換言之，學校人員愈能重視教師之人權，則學校中教師組織承諾、以及學校組織倫理、組織健康之實現亦將愈有提昇的可能。

玖、國民中學組織運作中阻礙教師人權的因素多元且複雜

茲依教師人權之層面別，分述其阻礙因素如下：

一、社會觀念、家長教養態度的改變以及教師本身文化均會阻礙教師人格權

研究結果顯示，國民中學組織運作中阻礙教師「人格權」的主要因素為依序為：（一）社會大環境改變，尊師重道觀念式微；（二）家長寵溺子女，致使教師管教不易；（三）教師文化趨於被動與冷漠，不會主動爭取權益。

誠然，社會環境的改變致使教師地位不若以往，或許社會觀念是教師較難撼動的，但如果尊師重道式微是他者操弄之結果（如政治操弄教師為既得利益者），則教師團體應有相關論述與澄清的動作，這又對應著阻礙因素之三，教師文化趨於被動與冷漠。再者，家長寵溺子女，使教師管教不易此項阻礙人格權的因素，亦是教師感嘆教師難為之主因，或許輔導與管教辦法愈是明確，教師對於管教與輔導之尺度將愈能拿捏；若能進一步配合法律賦予教師人格受辱之訴訟權，或許教師在碰到不明理的學生以及家長的時候，將能有最後一道防線維護自己的權益，其精神意義將大於實質意義。

二、教師對於公共事務的冷漠阻礙工作權益的維護

研究結果顯示，國民中學組織運作中阻礙教師「工作權」的主要因素為：教師因課務繁多而不熱衷於教師會活動。

蓋原本學校教師會之成立之宗旨，是在於協助教師發聲與專業自主之校內組織，然而教師因本身課務繁多之關係而不熱衷於會務活動，如此，可能產生兩種情形：一為教師會運作功能不彰，教師法所賦予學校教師會相關權利之美意難以達成；其二為一般教師不熱衷教師會活動，致使教師會容易被激進者寡占，難以反映眾多教師之意見。

三、教育行政機關係阻礙教師專業自主權之主要因素，是以，教育行政機關宜避免權力的失信與偏見。

研究結果顯示，國民中學組織運作中阻礙教師「專業自主權」的主要因素依序為：(一)教育當局推動政策仍有模糊與瑕疵，導致教師無所適從；(二)教育當局強迫教師配合眾多的方案與措施；(三)教師對於教育政策之建議，未能得到教育當局善意的回應。

蓋國民中學係受到教育主管單位之監督與指導，是以，國民中學運作仍受限於教育主管單位之影響。相關教育政策、法令、公文下達對於國民中學組織運作影響頗大。然而，國內教育政策與相關作為容易成為政黨政治角力的工具，常常研擬不周即加以推行、實施之後又發現問題重重，此之謂權力的失信。然而，政策的模糊、反覆對於教師專業自主權將造成侵害，致使教師難以適從，是以，教育行政機關應妥善規劃教育政策以避免權力的失信。

又教師對於政策的認知、瞭解、執行意願及態度亦會影響教育政策執行的成效，是以，第一線的教師對於教育政策執行的可能性、與相關興革之建議若未能得到善意的回應，則教師的反對意見又可能被解讀為教師的「抗拒」與「不專業」，如此又可能造成教師與教育當局彼此對立的觀感。換言之，教師對於教育行政機關形成「權力偏見」的負面觀感，對於教育政策的推行難以表現積極的承諾，如此教育政策將不容易收效。是以，教育政策之施行前後均應廣納基層教師之意見。

綜合上述，基層教師若能在教育政策施行前後、對於教育政策興革之建議均有與教育行政機關對話之機會、並能得到善意的回應，則對於政策的承諾、執行與彼此正面觀感的建立均能有所幫助。

再者，績效的貫徹已形成主流的思想，教育當局常透過 XX 方案、XX 計畫來執行其政策，並要求學校配合辦理，是以，過多成果報告書的製作、研習參與、競賽的舉辦便成為教師沈重的負擔。然而強力貫徹績效的結果，可能造成士氣的低落，進而破壞績效的實踐。是以，合宜而適量的教育方案推行、俾透過媒體、公開活動的政策行銷，或許亦能助益於教師之執行與學生之學習。

四、競爭思維仍為阻礙學校公平公正運作之因素

研究結果顯示，國民中學組織運作中阻礙教師「平等與公正對待」的主要因素依序為為：(一) 學校人員、家長仍以「升學」為導向，非主科之教師與課程未受到同等尊重；(二) 家長要求學校特別編班或選擇教師。

由上述可知：國民中學在升學競爭的氛圍之下，許多的運作仍然不得不向升學制度低頭。雖然說教師必須要依靠自己的專業與努力贏得家長的信任，然而，特別編班或選擇教師的結果，對於沒有資源、沒有口碑的新進教師，以及沒有能力去爭取「特別對待」的弱勢家庭均是不利的。學校如果沒有加以協助新進教師，則新進教師本身或其班級學生若敏覺發現自己並非「特別班」，亦容易有負面的標籤效應、產生心理上的挫折。是以，學校在任課教師的安排上若能顧及公平的原則，亦能減低上述標籤效應之負面影響。

拾、國民中學組織運作中阻礙教師人權因素之解決策略，應以「提昇教師心理滿足」以及「改善教師工作處境與條件」為依歸，並從多方面著手之。

在解決教師人權阻礙因素的策略調查中，勾選比例超過五成之解決策略甚多，顯示了不同背景的教師對於教師人權的促進均有深切的企盼。茲依教師人權的層面別分述解決阻礙教師人權的策略如下：

一、就阻礙教師人格權而言，其可行之解決策略有六，茲分述如下：

調查結果顯示，阻礙教師人格權之解決策略有六：「學校」方面：(1) 應教導家長與學生權利與義務並重的觀念，(2) 並舉辦親職教育、以培養家長正確的教養觀念；「學校行政領導」方面：(1) 應主觀關心教師協助其解決困難、(2) 並且以協調、溝通方式取代命令與要求；「教育法令」方面：(1) 應明訂教師人格受辱之訴訟權；而「教師」方面：(1) 應提高權利意識與人權意識，並勇於抵

抗侵犯。

二、就阻礙教師工作權之解決策略而言，其可行之解決策略有七，茲分述如下：

調查結果顯示，阻礙教師工作權之解決策略有七：「政府」方面：(1) 應優先安排超額教師之工作機會；(2) 應在維護學生學習前提之下，賦予教師組織工會的權利；「學校行政領導者」方面：(1) 宜提供意見反映及申訴管道；(2) 應協助新進教師適應環境及熟悉工作；(3) 應鼓勵教師參與校務決策；(4) 應以正義和道德良心取代個人好惡行事；「教評會」方面：應以公開、透明的方式選定成員。

三、就阻礙教師專業自主權之解決策略而言，其可行之解決策略有九，茲分述如下：

調查發現，阻礙教師專業自主權之解決策略有九：「教育當局」方面：(1) 教育當局在施行政策前後應廣納基層教師的意見；(2) 教育當局應重新研擬教師授課時數，以解決配課問題；「法令方面」：(1) 教育法令應補充規定《教師法》中「與教學無關」之事項為何；(2) 家長參與校務之權限應有明文規定；「學校」方面：(1) 學校行政人員應以教師之專長與志願排課；「家長」方面：(1) 應重視子女的家庭教育，不能一味要求甚至干預教師教學；「教師」方面：(1) 教師應持續提昇專業能力，以贏得信任與尊重；(2) 教師應勇於拒絕不當的干預；(3) 教師應藉由班親會或家庭聯絡簿以增進家長的教育理念。

四、就阻礙教師受到平等與公正對待而言，其可行之解決策略有七，茲分述如下：

調查發現：阻礙教師受到平等與公正對待之解決策略有七：「學校行政領導者」方面：(1) 學校行政領導者應重視教師工作負荷的公平合理；(2) 學校行政領導者應勇於拒絕家長請託、人情關說等不當干預；(3) 學校行政領導者應一視同仁且真誠地與教師互動；(4) 學校行政領導者在處理教師獎懲時應就事論事；「學校人員」方面：(1) 學校人員應同等重視各科教師與課程；「學校行政人員」方面：(1) 應將各項資訊公開化；「教師」方面：(1) 教師應提昇人權意識，以維護自身權利並避免壓迫他人。

拾壹、法律條文的權益賦予仍是維護教師人權之最大保障

若就教師人權各個層面現況分析來看，達到高維護者係為「專業自主權的維護」與「工作權的保障」，觀之該二層面均為當初《教師法》制訂之精神與訴求，是以《教師法》中亦有明文之規定，諸如：第十三條「高級中等以下學校教師之聘任應經教師評審委員會審查通過……」（專業自主權）、第十四條「教師聘任後除有下列各款之一者外，不得解聘、停聘或不續聘」（工作權的保障）、第十六條第五項：「教師對主管教育行政機關或學校有關其個人之措施，認為違法或不當致損害其權益者，得依法提出申訴」（工作權的保障）、第十六條第六項：「教師之教學及對學生之輔導依法令及學校章則享有專業自主」（專業自主權）等。

然而「人格權之尊重」與「平等與公正的對待」兩個層面之現況平均得分較低，且其平均得分不若「專業自主權的維護」與「工作權的保障」兩層面業已達到高度維護之理想，除了現行《教師法》中未有法條精神係維護教師之「人格尊嚴」與「平等公正」等權益之外，亦可知該二層面為當前國民中學組織運作中容易受到忽略的向度。

第二節 建議

壹、對於政府機關的建議

一、教育行政機關應聆聽教師的心聲，並建立與教師與對話的管道

教育行政機關係為教師的主管單位，若能傾聽與維護教師之權益，對於教師士氣亦是一大鼓舞；再者，教師身為教育工作第一線執行者，若是能與教育當局溝通教育政策之規劃，對於其專業自主權亦是一種尊重，且能增加教師對於政策理念與執行層次之承諾。

二、教育政策的制訂應具體、明確，同時透過行銷與宣導使教師清楚內容與意涵

教育政策的擺盪不定、相關措施不明確、與貿然地推行，除了係教師難為之主因外，亦間接影響社會大眾對於教育的負面觀感與對教育專業的質疑。且論在匆促、配套不全的情形下推行政策，除了後續修正要付出極大的社會成本之外，亦造成教師與學生的無所適從。為求政策的清楚明白，教育當局宜安排適度的宣

導時期，並給予開放討論與修正的空間，俾使教師清楚瞭解政策內容與意涵。總而言之，教育乃百年大計，教育政策之推動不可不慎。

三、制訂法令提供維護教師人權的法理機制，俾使學校運作更爲法治化

學校爲權力競逐的場域。是以，組織運作中的利害關係人均有可能侵害彼此的權益，以教師而言，相對於行政體系與家長是較弱勢者，根據本研究所得，透過立法院立法與教育當局依其職權訂定的行政法規，均有助於教師人權的維護。其次，學校行政人員在有法可循下，更能拒絕與避免不當干預，充分享有教育自主與揮灑的空間。是以，政府宜再研擬相關法令以維護教師之人權、促使學校運作更爲法治化、最終亦能更利於學生受教權之維護。茲建議訂定之相關法令如下：

(一) 教育法令應明訂教師人格受辱之訴訟權

《教育基本法》第十五條修正內容明訂：「教育專業自主權及學生學習權、受教育權、身體自主權及人格發展遭受學校，或主管教育行政機關不當或違法之侵害時，政府應依法令提供當事人或其法定代理人有效及公平救濟之管道」。然而，對於教師受到家長或學生的侮辱、暴力對待卻沒有相對的維護，加之現在學生動不動就罵髒話甚至上網辱罵、誹謗老師，都是造成教師人格侵害之嚴重問題。是以，建議法令應賦予教師人格受辱之訴訟權，並要求家長負擔相對教養義務之職責。

(二) 教育法令應在維護學生學習前提之下，賦予教師組織工會的權益

根據本研究所得，教師會運作功能未能達到協助教師爭取權益之美意，又教師之協商權未能落實，加之組織結社乃基本人權之一。然而學生受教權亦是重要之基本人權，是以，教師之罷教權將需受到限制。據此，若能在維護學生學習前提之下賦予教師組織工會的權益，對於教師人權之體現著實具有重大意義。

(三) 提前規劃教師人力資源的縮編制度與配套，並賦予法源依據

隨著少子化的來臨，超額教師問題將會持續存在，是以，政府應未雨綢繆地提早規劃教師人力縮編之法制。如將來有資遣教師之可能，亦可提供相關之配套或以法令詳細規定資遣教師之條件，以維護教師之生存與工作權益，亦是政府對

於人才善用之體現。相關配套規劃如政府鼓勵並提供教師轉考公職人員之方案；法令規定如地方政府在資遣教師時需具財政困難之舉證等。

(四) 教育法令應補充規定《教師法》中「與教學無關」之事項為何

《教師法》未規定與「教學無關」之事項為何，是以，此模糊空間亦造成行政人員在推動需要教師配合之行政工作時，常感到困擾與行政工作之不易，蓋教師可能以「與教學無關」之理由拒絕配合。是以，若是能清楚地定義何謂教學無關之事項，對於教師與行政人員均能有所依循。

(五) 關於非專業配課問題，應重新研擬教師授課時數或是鼓勵教師進修第二專長

配課的問題一直是校園普遍存在的現象，亦是對於學生受教權與教師專業自主權的一大戕害，尤其是國文、公民科教師常遇到配課之問題。解決之道除了教育當局大刀闊斧地重新研擬合宜的授課時數外，尚可配合各校當前的人力資源與師資結構，鼓勵教師依其興趣、進修面臨配課課程之知能，取得第二專長、甚至第三專長之教師證書，並依專長加以授課，以積極維護學生之受教權益俾發揮教師之專業才能。

(六) 法令應規定家長參與校務之權限

當今的學校權力呈現學校行政、家長會與教師會三者競逐的情形，法令亦肯認了家長參與教育之權利，然而，家長對於校務之參與亦可能產生關說、強力干預學校運作等負面之影響。是以，家長參與校務事項應有權限之規定，且對於家長捐贈、協助校務發展之事宜亦應有法律程序規範之，如此，將有助於學校行政運作更趨於專業自主與平等公正。

貳、對於學校內部的建議

一、學校行政領導者應關懷與協助女性、資淺、新進、行政層級低者、與擔任導師之教師。

當前的行政領導者對於女性教師、資淺、新進、行政層級低者與擔任導師之

教師的立場，可能有較多的忽視。是以，對於這些在學校體系中較為弱勢之教師，學校行政領導者應展現關懷的行為、並能理解弱勢者的立場、聆聽弱勢者之需求。進一步而言，資淺、新進、行政層級低者之教師更屬於教師族群之弱勢、更需要關懷與協助，因此，學校行政領導者宜鼓勵並協助其對於組織文化與工作事項之熟悉。

綜而言之，關懷、同理、溝通的行動能增加教師之承諾並促使權力趨於合理。是以，學校領導者對於弱勢教師之關懷，除了利於學校行政運作外、亦能提昇組織效能。

二、學校行政領導者應協助教師會的成立與運作

教師會具有維護教師工作權益與增進教師專業之功能，是以，對於學校組織運作中教師人權的維護具有積極之影響，又教師人權之體現能增進教師組織承諾、學校組織倫理與學校組織健康。進一步而言，在開放的學校中，教師會更能積極地協助學校運作。然而，在學校體制中，行政領導者係掌握大部分資源者、且其權力態度係校園權力型態之關鍵。是以，學校行政領導者的支持與協助，對於教師會之成立與運作頗具影響；若是學校行政領導者愈有開放之胸襟，那麼教師會也愈能發揮正向之功能。

三、學校行政領導者應與教師協商工作權益或內容

《教師法》賦予教師透過各級教師組織與行政機關進行協商之權益，然而，協商精神亦應朗現於學校組織運作的層級之中，《台北市高級中等以下學校教師聘約準則暫行要點》亦肯認教師可與學校行政領導者進行校內教師聘約內容之協議。是以，教師工作條件與內容可透過協商而決定之，蓋透過協商之決定可增加組織「互動正義」之實踐，亦能維護教師之人權。諸如學校行政運作囿於人員編制以及教師授課時數規定而有排課、配課之困境，行政人員與教師若能透過協商而取得課務安排之共識，便不算是對於教師專業自主權之侵犯。

四、學校行政領導者宜營造開放之氛圍，並提供校內意見反映的管道

每個成員的權益都有受到侵犯之可能，而意見反映管道的暢通能提供溝通與解決問題之機會。然而，若是學校行政領導者不能有開闊之襟懷與營造開放之氛

圍，教師對於個人權益受損或組織運作不公之反映意願可能大為降低，如此，便難以維護教師之人權與促進組織之革新。除了公開的會議討論可作為教師意見反映的管道之外，學校行政領導者亦可提供電子信箱等文字溝通的方式，亦能避免教師與之當面溝通所造成的緊張與防衛。

五、學校行政領導者宜鼓勵教師參與校務，並增加教師同理行政作為之機會

教師對於校務會議、課發會、教評會、考績委員會等校務之參與，除了是專業自主權之展現外，亦能透過決策與發聲的機會維護其工作之相關權益。然而，教師對於公共事務的冷漠態度可能使其在會議中流於形式背書的角色，若是教師已有形式背書之角色設定，對於會議運作就不會積極，亦不會有增權賦能感，對於行政理念之承諾與支持因而有限。是以，學校行政領導者宜鼓勵教師參與校務，並真正的授權與賦能。申言之，教師有權力參與行政決定，便能增進對於政策理念之承諾；有機會瞭解行政運作，便能同理行政推動之困境，對於行政人員就會多些互為理解的支持。

六、學校行政領導者宜重視教師工作負荷之合理安排

教師工作勞逸不均的問題亦會影響教師是否受到平等與公正對待之知覺。雖然公立學校無法調整教師的薪資報酬，但是仍應讓教師覺得其所得到的獎懲與工作量是公平合理的，如此，教師對於學校之組織承諾也才會提高。此外，中小學教師對於兼任行政組長與兼任導師等兩項職務仍是較感繁重的，是以，學校亦應建立相關職務之輪替制度，以避免教師之耗竭並促使組織運作之公平。

七、教評會成員選定應公開、透明，同時配合研習與經驗傳授提昇成員知能

教評會之功能在於教師聘任之甄選與審查，其與教師之工作權有直接的相關，因此，為求教評會運作之公平與彰權賦能，教評會之成員除當然委員外，其他委員應以公開、透明地方式選定。又因為教評委員係一年一聘，是以對於教師甄選法規可能一知半解，若能透過知能研習以及甄選工作之經驗傳承，將有助於各委員之稱職，其運作也更能順暢。

八、行政人員應秉持行政倫理行事，校內宜制訂公平、公正之運作機制，並加以制度化

誠然，學校行政有許多兩難之處，然而校園民主的進步與人權的可貴就在於倫理精神的實踐。以學校運作而言，若能拒絕外界關說與不當干預，其組織運作將能更符合倫理性。簡言之，學校行政應以「倫理」與「正確」、「公平」、「透明」的原則，代替「便利」、「因襲」的行政作為，或許行政程序會較費時與費心，但有助於組織正義與正當性之達成，對於學校整體健康的氛圍亦是有所提昇。

至若學校行政運作如何使教師受到公平與公正之對待，可配合下述方法努力之：

- (一) 制訂校內排課、配課原則
- (二) 制訂校內超額教師人選選定原則
- (三) 制訂校內導師安排原則
- (四) 各項資訊透明化，並利用校內公佈欄以及網路公告之
- (五) 資源、設備避免集中於特定人員或處室，力求公平與分享
- (六) 學生編班、導師暨任課教師安排應透明、公平

九、學校宜透過研習、講座之舉辦，導引師生、家長、行政人員權利義務並重之觀念。

學校是一個有機體，學校運作中相對利害關係人之權益，應本著倫理的精神同等重視與促進，而非是一種零和關係的競逐。換言之，學生人權的重視與家長的要求不應相對剝奪教師的人權，而是應同等重視學校中利害關係人之權益。又「友善校園」與「關懷氛圍」是可以營造的，基此，學校可利用學校日舉辦親職教育、培養家長正確的教養觀念；又或透過研習、演講、親師座談以及時事等機會教育，提昇家長、師生義務與權利並重的觀念。

參、對於教師的建議

一、教師應善盡責任與義務

教師人權之爭取不能與學生受教之權益相違背，是以，教師在爭取權益之同時，亦應回歸教育專業之努力與教學之付出。雖然教師人權的提倡是一種對人權

與尊嚴的正當性維護，然而，權利與義務之相對平衡，將能使教師的發聲更為理直氣合。是以，當教師的人權一步步往「法定人權」落實之際，相關法律對於教師之規範事項，教師亦應確實遵守之，否則又將落入另一個不符合倫理精神的泥沼中。諸如教師不論有課與否，應確切配合每日留校時數之法規、認真地擔負起身為教評會委員之職責、對於不適任之同仁應果決處理，不要落得「師師相護」之批評。

二、教師應關心教育法令，提高教師人權意識

人權意識之啓蒙與提昇，將有助於教師思考所處脈絡以及組織權力運作之合理性。有了人權意識之後，亦才能積極地維護己身之尊嚴與權益、並透過行動的力量促進人權維護之體現與組織運作之革新。然而，人權訴求必需從道德人權的階段進步到「法定人權」的層次才謂之真正體現，而所謂的「法定人權」乃是指人權維護之事項業已受到法律條文所保障。基此，教師應持續關心教育法令對其身分之定位與權力（益）之賦予為何，進一步積極爭取人權維護之未竟事項之立法。

三、教師應致力於專業能力的充實；並藉由第二專長、學位的進修提昇自我

隨著社會大眾對教育品質的要求日益嚴苛與社會環境的遽變，教師亦應致力於專業能力的充實與提昇（如吸收新輔導觀念與教學方法、第二專長、或是碩博士學位之取得），在吸收新知的過程中、亦能擴展自我之視野，以順應時代之變遷與教學方法之變革。且教師若能修習第二專長，亦減少了非專業「配課」的機會，所配課之課程若是教師學有專長者，亦能展現其專業之自信、對於學生受教權亦能維護。再者，本研究發現專業能力（碩士學位的取得）有助於教師在組織中增權賦能的機會、因而增加其專業自信與自我效能，對於教師面對組織革新的壓力、能力以及未來可能實施的教師評鑑與分級制度，相信亦能有較佳的適應能力。

四、教師宜建立與家長溝通的管道；並分享、溝通教育理念

如研究結果顯示，家長方面亦是阻礙教師人權的一大因素，除了家長溺愛子女的時代變化之外，家長對於教師的不信任亦會使其對於教師的專業提出質疑與

干預。是以，教師除了致力於專業之提昇之外，亦應有教育的熱情與付出，並藉由親師座談會或聯絡簿等方式與家長溝通教育理念與教養觀念，一同協助學生的成長。換言之，教師除了要與學生交心之外，亦需與家長交心，使其認同教師的專業與努力。

五、教師應積極參與教師組織，並透過教師組織爭取權益

教師文化是趨於冷漠的，一般而言，大部分的教師對於教師組織的參與以及爭取權益的態度上都是較溫和卻又不積極的。本研究發現，許多教師並不清楚學校運作的情形、亦不清楚學校是否與之協商工作權益；是以，教師對於自身權力（益）的冷漠，將影響到教師人權的體現。如此，《教師法》賦予教師會積極維護教師工作權益與專業自主權的美意就難以達到。

肆、對於未來研究的建議

一、就研究範圍而言

（一）可擴及對私立中學的瞭解

本研究一開始即界定以公立國民中學進行研究，建議後續之研究可針對私立學校進行瞭解，並可比較公私立學校對於教師人權之維護是否有顯著的差異現象。

（二）可擴及其他各級各類學校組織

本研究在學校層級方面，只針對國民中學進行調查，未來建議可針對其他各級各類學校進行研究，以瞭解不同教育機構之教師人權現況。

（三）可擴及全國地區

在研究區域上，本研究囿於研究者能力之限制，因此僅針對北部六縣市之公立學校進行調查，建議後續研究可將研究區域擴及全國，使研究之推論性和應用性更高。

二、就研究內容而言

可再深入研究不同性別在工作權保障層面之認知差異原因、都會區教師在人格尊嚴上感知較低之原因、校齡未滿 10 年之學校教師感知人格尊嚴較低之原因等、以及學校教師會對於教師權益保障之未竟原因與影響因素等。

三、就研究方法而言

除了問卷調查法之外，也可採訪談法、個案研究法、焦點座談法等，進一步探析學校組織運作中教師人權之現況，以及不同職務對於教師人權的看法與困境所在。

四、就研究對象而言

可加入影響學校組織運作的各利害關係人之看法，例如家長、職員、學生、社區人事、教育官員、教育專業團體等。