



# 國小女性主管之職場充權經驗

徐郁樺\* 李麗日\*\*

\*國立台中教育大學社會科教育學系碩士

\*\*國立台中教育大學社會科教育學系副教授兼系主任

## 【摘要】

本研究旨在探討國小女性主管職場工作的充權經驗，採用質性研究法，透過深度訪談的方式進行資料的蒐集。研究對象為八位國小女性主管，希冀藉由受訪者的敘說，能將其職場工作的充權經驗完整地呈現。研究結果發現：國小女性主管在個人層面的充權情形有：「自我概念的形成」、「察覺到地位的改變」、「感受到自己有權」、「自我效能感的提升」與「批判性思考的出現」等五項；在人際層面的充權情形有：「建立良好的家庭互動」、「從他人的經驗中學習」、「尋求他人的協助」、「提升人際互動的技巧」、「拓展人際網絡」及「獲得社會的支持」等六項；在社會政治層面的充權情形則有：「參與政治活動」、「提供回饋」、「做出貢獻」、「能對環境採取控制或行動」等四項。

**關鍵字：**女性主管、職場工作、充權

# The working empowerment experiences of female administrators in elementary school

Yu-Hua Hsu<sup>\*</sup> Li-Jih Lee<sup>\*\*</sup>

<sup>\*</sup> Master of Social Studies Education, National Taichung University.

<sup>\*\*</sup> Associate Professor and Chairman, Dept. of Social Studies Education, National Taichung University.

## 【Abstract】

This research aims at exploring the working empowerment experiences of female administrators in elementary school by adopting qualitative method. The selected subjects are eight female administrators in elementary school. By interviewing the subjects, the empowerment experiences are collected and revealed. Conclusions are as following: The empowerment states at personal level of female administrators in elementary cover forming self-acknowledge, sensing one's status change, feeling powerful, self efficiency promotion, forming critical thinking. At social relationship level, the empowerment states includes building up good interaction within the family, learning from others, looking for help from others, raising tricks of human relationships, expanding network and receiving support from the society. The empowerment states at social-political level take in participating in political activities, providing feedbacks to others, making contributions to the society, capable of taking actions or controls over the environment.

**Keywords:** female administrator, at work, empowerment



## 壹、緒論

隨著社會的民主與開放，女性主義的興起，喚醒了女性意識與自覺，使女性擺脫過去長期以來處於「從屬」角色和「第二性」處境的標籤（劉淑媛，2002）。時至今日，有越來越多的女性教師勇於突破傳統文化與性別角色的設限，以優異的表現展現實力並選擇了行政工作，從原先教師的角色一路晉升到主任、校長等職務，成為學校的主管階層。

然而，根據教育部統計資料(2009)顯示，97學年度全國國小教師人數共計100182人，其中女性教師人數為68638人，佔全體68.51%，可知女性教師的人數在國小教學場域中居大多數。然而依教育部統計資料（2009）顯示，97學年度全國國小校長人數共計2654人，其中男性校長人數為1932人，佔全體72.8%；女性校長人數為722人，佔全體27.2%；再由主任人數觀之，97學年度全國國小主任人數共計9316人，其中男性主任人數為5443人，佔全體58.43%；女性主任人數為3873人，佔全體41.57%。上述資料說明了雖有大量的女性投入基層的教育工作中，但校園中主管級之行政職務卻多由男性所擔任，此與梁文綦（2000）研究發現在女性居多數的教育組織中，男性仍佔有相對多數及相對高層的行政領導職位之說法一致，也容易使人產生「男性適合擔任學校行政工作、女性適合擔任男性部屬」的印象（李惠茹、唐文慧，2004）。因此，我們不禁要問：為何女性教師在國小職場佔大多數，但擔任行政主管的比例卻明顯偏低呢？是什麼樣的因素或限制使她們擔任行政主管的意願或機會低於男性教師呢？

張素玲（2007）研究發現，受到傳統性別角色的侷限，女性會有「成功恐懼」的情結，寧可犧牲個人的成就表現機會，而將心力放在子女的學業與先生的事業上。此外，擔任行政主管還將面臨到多重的生活壓力，例如：家庭瑣事、孩子教養與婆媳問題等，更減低了女性從事行政工作的意願。謝菊英（2002）研究也指出國小女性校長受到「傳統文化」因素之影響，在「性別刻板化」、「角色負荷」上與男性校長相較，有顯著差異。因此，在父權社會結構性因素的影響下，女人要達到與男人相同的地位，必須付出更多（劉鳳英，2000）。過去長期以來，學校組織就是以科層體制的結構方式來進行運作，校長為決策層級，主任屬管理層級，教師為技術層級

(黃哲斌, 2006)。校內行政體系分設教務、訓導、總務、輔導等處室, 形成階級體系的關係, 而使得學校成員行動均能有所遵循, 進而擬定明確的教育目標, 指引學校發展(孫志麟, 2005)。而這當中, 舉凡個人在組織中所扮演的角色、地位、生理差異, 以及對情境的熟悉度, 處處充斥著「權力」著墨的痕跡。女性主管從過去無權到獲取權力, 其處境更是尷尬與矛盾: 在教育的父權模式中, 女性的社會化過程便不斷的遭到一些性別刻板印象的影響, 而被要求須符合社會期望—扮演家庭照顧者、情感支持者的角色。另一方面, 根深蒂固的性別權力觀又認定「權力是男性的專屬品; 女性則要避免擁有權力」。所以, 原本被劃分在私領域的女性角色, 一旦躍居公領域的領導階層時, 她所面臨的衝突必是無可避免的(劉鳳英, 2000)。

近年來, 「充權觀點」(empowerment perspective) 蔚為風潮, 在各領域中受到廣泛的應用與發展, 其重要性不言可喻。它與人本主義的價值觀相同, 皆以正向的觀點來看待人類, 重視人的價值, 相信人類有潛力、有能力來掌控自己的命運, 達成自己所設立的目標(粘容慈, 2004)。透過充權, 使個體獲得了「權力」與「能力」, 減少負面評價的無力感, 解決無權力的個人、團體和社會不平等問題, 賦予個人擁有能力掌控環境狀況與克服權力障礙所造成之壓迫, 進而改善生活, 發展自我。是故, 在整個大環境的不利條件之下, 就這些國小女性主管來說, 她們能勇於突破過去長久以來以男性為中心的父權社會範疇, 開創出屬於自己的一條道路, 更是備受矚目, 故本研究欲探討國小女性主管職場的充權經驗, 從中瞭解她們從過去無權到今日獲取權力, 這一路走來所經歷的充權經驗。

## 貳、充權的緣起、意涵與分析觀點

### 一、充權的緣起與發展

充權(Empowerment)之觀念起源於一九七〇至一九八〇年代社區心理學、心理健康與社會工作領域(呂學榮, 2007; 張心怡, 2001; 劉美鑽, 2006; Rappaport, 1987), 當時許多社會運動學家認為透過社區教育的歷程, 能喚起都市中較貧乏、文化不利居民的自覺, 促使其自我充權, 進而改變其生活。在社會工作領域, 第一次出現



Empowerment 的字眼始於 Solomon 在 1976 年的著作，但 Adams(1990)認為社會工作實務真正進入所謂的充權時代應該在一九八〇年代左右，因為此時關於充權的研究及文獻始大量出現並廣泛的受到討論（宋麗玉等，2002）。自此充權的概念益加蓬勃發展，影響所及，不論在企業界、教育界、心理學、社會工作、社區心理學、護理工作等皆提及充權的概念，廣受各領域應用及推展。

## 二、充權的意涵

根據牛津大辭典（2000：574）的解釋，“Empowerment”有兩種意義：（一）授予權力或權威；（二）使能(enable)或允許(permit)。而 Merriam-Webster Online Dictionary 對“Empowerment”的定義，則包含下列三種意義：其一是提供公共權威或法律上的力量；其二是使能（enable）之意；其三是促進自我實現（self-actualization）或影響的意思。

至今“Empowerment”一詞的中文翻譯各家不一，常見的譯名包括充權、增權、賦權、授權、權能、增能、灌能、使能、彰權益能、授權增能、授權賦能、賦權增能等（邱智欣，2004；陳宜佳，2003；趙雨龍等，2003；潘安堂，2002；羅秀華，2004）。儘管譯名不同、應用領域不同，但對於“Empowerment”的詮釋，不外乎提及「權」、「能」之概念，皆與權力的賦予和能力的增長有關。基於本研究探究之焦點在於瞭解這些國小女性主管如何藉由內在權力的充盈提升，進而減低、扭轉、消滅外在職場工作環境壓迫與負面評價之影響，故採用「充權」一詞。

對於充權的意涵，因國內外學者研究的領域及強調的觀點不同，故有不同的見解。研究者綜合各領域對充權的意涵，歸納出下列幾點：

### （一）充權是專業發展的動態歷程

充權不僅是結果，也是過程。從開始到結束，這一連串的過程中包含著自我效能的提升、內在信念的改變、能力的強化、自我掌控感的增加等，透過充權的方式協助個人找出無力感的來源，運用社會資源和現有的機會來克服不利的因素與障礙。

## （二）充權強調「權」與「能」的關係

「權」與「能」是充權成效的兩大內涵（許碧珊，2001），「權」因能而得，「能」因權而生（廖運楨，2002）。充權重視案主自決，認為個人擁有自主權、決定權及選擇權，亦即由個人為自身的利益做決定，當然也需要為自己的處境與問題負責。「權」與「能」的獲得並非外加，而是來自個人內在意識的覺醒，是心理轉化的過程，其最終目的在於降低個人的標籤化或在次級團體中受到負向價值貶低所導致的無力感。

## （三）充權受到多重層面的交互影響

充權所涉及的層次並非僅侷限在個人層次的活動上，它是藉由能力的提升與發展，透過訊息、資源的分享與支持，使人們能夠在一個既定的環境系統及權力結構中運作。因此充權的運用可反應在個人、家庭、團體、社區、組織等多個層面上，是彼此交互影響的過程。

## 三、充權觀點的分析

充權觀點（Empowerment perspective）的發展是受到六、七十年代社會工作基變觀點的影響（趙善如，2003）。當時美國為了改善弱勢者的生活，部分的社會工作者認為過去社會工作傾向將案主的問題「私人化」、「個人化」，而忽略了問題的根源其實來自於整個社會環境不公平的結構壓迫所致。所以必須喚醒案主的意識，使其瞭解問題產生的原因，提升其自尊，進而以集體行動去打破制度面不平等的壓迫，爭取合理的生存空間。然而因基變觀點忽略了案主立即性的需求，又與某些福利機構的宗旨、立場衝突，漸漸不受社會工作實務的重視。但基變觀點中所強調的某些概念，如權力的重要、意識的覺醒等，卻對社會工作產生了影響，而有了充權觀點的發展。

時至今日，充權觀點運用在相當廣泛的層面上，但是要如何知道充權是否真的達成其效果呢？又當事人要如何知道自己是被充權的呢？這就必須透過充權的分析來瞭解。然而，進行充權結果的分析是件既困難又複雜的工作，因為充權本身是結

果，也是過程。過去分析主要的焦點是在改變的程度，但是充權具有過程的本質，所以應該將努力的結果視為持續的過程（趙善如，1999）。

一般說來，充權的分析可以被應用在個人、組織、社區及社會或文化各層次上 (Fetterman, Kaftarian, & Wandersman, 1996)。而 Zimmerman(1995)表示充權的過程和結果將隨著分析的層次不同（例如：個人、組織、社區等）而有不同的變化，假設我們的焦點放在個人層次時，充權的結果應該要包含個人對控制的察覺、積極的生活態度，以及對社會政策環境的批判性理解；當研究組織層次時，充權的結果則包含組織的網絡、資源的獲得，以及政策的手段；當我們關心社區層次的時候，充權包含多元主義的證明、組織聯盟的出現，以及可及性的社會資源（引自粘容慈，2004）。

Parsons(1995)則建議若運用充權觀點於實務工作的過程和方案結果的分析，可從個人、人際、政治／社區三個層面來著手。在個人層面上包括內在的自我接受、自我尊重；在人際關係層面上包括案主獲取能夠影響別人的能力；在政治／社區層面上可檢視案主如何在能夠改善他們地位的互動團體、鄰里團體或政治活動中，有效的增加關係。亦即在充權的過程中，可以透過與他人共同經驗的分享交流，使個人得以從社會結構的角度分析問題，培養批判性思考能力與行動的知識，並發展行動策略（趙善如，2003）。

另外，Lee(1994)也針對個人、人際與社會／政治三個層次的充權提出解釋：（一）個人層次：個人為了抵抗因階層、種族或其他壓迫所帶來的自我概念與自我價值感低落等負面評價而產生的因應能力，例如自我決定與自尊等，雖然個人的改變並無法改變壓迫的環境，但個人必須增強自己，才能結合他人的力量共同抵制壓迫；（二）人際層次：壓迫與權力阻斷會透過強大的家庭、團體或社區結構而影響個人心像，所以發展擁有自我與寬闊文化的團體可以提供更多機會給個人自我實現；（三）社會／政治層次：壓迫是一個政治性的問題，必須藉由政治性的管道來解決，被充權的人們透過團體聚集來採取行動，建立聯盟和與集合具受壓迫意識的其他人，達成提高政治層次的覺醒、動機和完成充權過程的能力，形成全面性的充權行動，形成反壓迫的力量。

再者，Gutiérrez(1994)認為充權的改變過程可以被概念化為四個子項目，分述如下：

- (一) 自我效能的增加：在充權的過程中能強化自我功能、增強個人力量、提升優越感、培養個人創造性、增加個人能力以行動等。
- (二) 發展批判意識：使個人能覺察到環境結構如何影響個人和團體的經驗。發展批判意識有三個認知要素，即 1.與同處境他人產生認同感；2.減少對過去事件的自責；3.發展解決問題，採取行動的責任感。
- (三) 培養技巧：使個人發展資源，進而在個人、人際和政策層面變得更有力量。技巧包括問題解決能力、社區或組織改變、生活技能的培養或人際互動技巧的培養，以建立自身的社會力量。
- (四) 發展支持網絡：在非正式或正式的情境下與他人接觸，並分享相似的狀況或問題，這將能提供情緒支持或關懷的協助。

此外，國內研究中許碧珊（2001）也指出充權包含三個層面：在個人層面方面上，提升自我形象，醒覺到自己有權；在與他人交往的人際層面上，能建立平等的關係；最後強調社會層面上資源的再分配。因此，「充權」可以說是一種多層次的處遇過程，透過目標與過程兼顧的運作，幫助其獲得權力，改善其困境的方法（呂學榮，2007）。

綜合上述文獻，本研究將充權觀點的分析聚焦在三大層面，分別為個人層面、人際層面及社會政治層面，運用充權觀點探討國小女性主管職場工作上所面臨的困境與挑戰，進而瞭解其充權的情形。三大層面的基本涵義與範圍大致如下：

#### (一) 個人層面

指心理上的充權，其目的在去除個人的無力感，並發展個人權力與自我效能，使個人擁有自主權與資源動員能力。此權力並非外加，而是由個體身上發現自己潛在的能力，包括強化自我效能、自我價值與控制、醒覺到自己有權、增強個人力量、提升自我優越感、培養個人創造性、發展批判性思考等。

#### (二) 人際層面

此過程乃以與他人關係的建立、互動的技巧為主，結果則展現在組織的成長、網絡的連結及決策的效果等，如：取得資源、解決問題的能力、主動關懷他人、溝通的技巧、減輕孤獨感等。

#### (三) 社會政治層面



此過程包括與不同地方組織之間關係的發展、制度的連結及對於公共議題的共識，結果則展現在提供各種回饋給社區民眾，以及參與地方活動，形塑並抵抗不合理的職場工作壓迫或處境，包括認知及行動的改變，如：參與政治活動、提供回饋、抵抗權威、觀念澄清、發展行動策略能力等。

## 參、研究方法

### 一、採用質性訪談法的原因

本研究欲瞭解國小女性主管之職場充權經驗，採用質性研究法，透過深度訪談的方式來進行資料的蒐集，其理由如下：

#### （一）研究主題的特性

本研究希望能藉由少數個案完整、深入且豐富的資料，增進我們對研究對象職場工作經驗的瞭解，得到更具深度、開放性的內容。且既然是探索其「充權」經驗，故研究者在研究過程中應該是保持參與者的充權，而非損害其充權(Parsons,1998)，而 Rappaport 和 Zimmerman(1998)也認為詳述參與者的意見及陳述參與者的觀點是保持參與者充權之策略（引自粘容慈，2004）。本研究較重視意義的理解與概念的開發，而非如量化研究較重視理論假設的驗證與普遍原則之推論，故本研究採用質性研究法。

#### （二）研究資料的來源

本研究資料的來源為研究者與國小女性主管的訪談內容，研究者在自然的情境中，透過與受訪者密切的互動過程，對其職場工作進行全面、深入的理解。而受訪者自身的看法常會受到周遭環境互動影響而有所變化，這部分係個人內在的體認與感受，加上性質較為私密與獨特，因此唯有透過質性研究之方式，才能完整呈現個體獨特之職場工作經驗與歷程。而所蒐集到資料也偏重於敘述、文件與記錄等文字資料，不同於量化研究較重視可被測量或可轉為數字的資料。

### （三）與研究對象之關係

本研究強調研究者與研究對象的關係是建立在平等、互信的基礎上，在整個研究的過程中，研究者必須和研究對象有深入密切的互動，而不同於量化研究是建立在不介入的立場，研究者與研究對象之間保持一定的距離，避免個人價值涉入研究歷程。

## 二、資料蒐集的方法

質的研究常透過深度訪談的方式來進行。它強調的是在自然的情境下，研究者從研究對象的觀點來了解其行為、信念、價值的意義，並將它真實的呈現出來。同時，還要探討問題在脈絡中的複雜性，因為質的預設即認為個人絕非在真空中行動，而是處在別人行為的影響之下（劉鳳英，2000）。Mishler(1986)也提到訪談是一種交談行動，是研究者和受訪者共同建構意義的過程。因此，訪談是一個互動的過程，它不是將在訪談之前就已經存在的客觀事實挖掘出來，而是不斷在互動過程中創造新的意義（畢恆達，1996）。

本研究採用深度訪談的方式，其目的是希望能針對國小女性主管職場工作經驗的議題，透過研究者和受訪者之間的互動，得到更為深入的瞭解。讓受訪者討論自己，透過她們的口中來呈現、體認、描繪出這個世界，進而了解、得知她們對其世界的建構樣貌。特別提出的是，訪談的內容注重雙方情感的交流與互動，而非僅是受訪者將原本已經存在腦中的記憶一一呈現而已，而是用一種她認為研究者可以理解的、敘說故事的方式，重新去建構她的經驗和過去。此外，本研究的目的乃在於透過國小女性主管職場工作的分享，瞭解其充權經驗，故採用半結構式的訪談大綱進行資料的蒐集工作，且依受訪者臨場述說的反應，彈性調整訪談問題的次序。在訪談過程中，也會注意到受訪者非語言的表情和動作，以求能得到更真實、豐富的描述與結果。

## 三、研究對象的選取



本研究欲探討國小女性主管的職場充權經驗，在研究對象的選取上，其基本原則如下：

- (一) 目前在公立國民小學擔任主管職務之教育工作者。
- (二) 實際擔任主管職務之年資超過三年以上。
- (三) 有意願分享職場工作經驗之女性。

首先，研究者透過他人的推薦，或經由各校網頁上的資訊，選定合適的對象後，親自以電話探詢其參與本研究之意願，待獲得初步應允後，再以傳真或電子郵件方式寄上研究邀請函與訪談大綱（見附錄）以示慎重，逐一約定受訪的時間及地點。本研究由於時間上的限制，整個訪談的時程自 96 年 12 月起，至 97 年 2 月止，透過密集的聯繫，每位研究對象安排一至二次的訪談，直到資料蒐集飽和為止。因研究對象在過程中提供了豐富而充足的內容，最後僅以此八位做為本研究之樣本。

此八位女性主管不僅個人的學經歷背景完整，對於本身行政職務的工作內容亦相當嫻熟，且在教育界服務了很長的一段時間，故能充分提供多元而豐富的內容，足具有代表性。而訪談內容因涉及到個人的隱私，研究者顧及保密和尊重原則，一律採用代號方式匿名。但為增加本研究結果的信服力，研究者仍列出一些必要且不會傷害到受訪者隱私的基本資料（見表一），期使讀者能對受訪者的相關背景有更進一步的認識。

表一 研究對象基本資料

| 受訪<br>人員 | 服務<br>年資 | 行政<br>經歷         | 最高<br>學歷 | 婚姻<br>狀況 | 子女<br>狀況 | 備註         |
|----------|----------|------------------|----------|----------|----------|------------|
| A 校長     | 25 年     | 主任 7 年<br>校長 1 年 | 碩士       | 已婚       | 3 名      | 博士班<br>進修中 |

國小女性主管之職場充權經驗

|      |      |                              |                       |    |     |             |
|------|------|------------------------------|-----------------------|----|-----|-------------|
| B 校長 | 35 年 | 組長 2 年<br>主任 11 年<br>校長 9 年  | 碩士                    | 已婚 | 3 名 |             |
| C 校長 | 19 年 | 主任 8 年<br>校長 5 年             | 博士                    | 已婚 | 2 名 |             |
| D 校長 | 25 年 | 組長 1 年<br>主任 11 年<br>校長 3 年  | 研究所結業<br>(40 學分<br>班) | 未婚 |     | 碩士班<br>進修中  |
| E 主任 | 19 年 | 組長 5 年<br>代理主任 3 年<br>主任 3 年 | 學士                    | 已婚 | 2 名 | 碩士班<br>進修中  |
| F 主任 | 19 年 | 主任 8 年                       | 學士                    | 已婚 | 2 名 |             |
| G 主任 | 19 年 | 組長 2 年<br>主任 9 年             | 碩士                    | 已婚 | 3 名 | 具儲訓校<br>長資格 |
| H 主任 | 20 年 | 主任 4 年                       | 碩士                    | 已婚 | 2 名 |             |



資料來源：研究者自行整理。

#### 四、資料的整理與分析

在內容的整理與分析方面，本研究依下列步驟進行：

##### (一) 反覆閱讀訪談逐字稿

首先，研究者先將訪談的資料整理成逐字稿後，再進行文本的反覆閱讀，使研究者與資料間建立起熟悉而密切的關係，以進行必要的編輯與檢索，並刪除一些不相干與雜亂無章的資料後，便著手進行初步的編碼工作。

##### (二) 找出相關意義單元

將逐字稿的內容依語詞或段落，逐字、逐句地分解，並加以標籤化 (labeling)，將個別的事件、現象或感想賦予一個概念性的命名。從中獲取適當的意義理解及核心概念，而將這些主題以關鍵字予以呈現，使其成為個別的意義單元，以利日後資料的歸納與分析。舉例來說，G 主任的逐字稿中提到「像家長會部分的人，因為我的行事風格，我覺得我有時候個性還蠻硬的，家長會有一部份對我很好，有一部分也許會對我在處事的認同也不會很喜歡……」經歸納後獲得「家長會的聯繫」這個意義單元。

##### (三) 從相關群聚中萃取出核心主題

研究者秉持開放、積極的態度，將個別的意義單元根據其屬性相同者加以群聚歸類，並在保留受訪者的原意之下，給予適切的命名，形成更高層次的類別，進而將屬性相同的類別群聚歸類，以求能獲得貼近受訪者主觀感受的本質。而研究者在進行分類時，並非依據既定的理論架構，而是由原始資料分析而來的。舉例來說，從上個步驟得到「職場同仁的相處」、「家長會的聯繫」、「社區人士的互動」等意義單元，再將這幾個命名為「拓展人際網絡」這個核心主題。

##### (四) 歸納與討論

資料群聚歸類後，將所有受訪者的資料進行歸納，以跨個案的方式，依據研究目的加以分析與討論，最後整理出研究結果，並提出建議。其結果引述原則如下：

一、凡樣本彼此內容有共通處始列入同一項目；二、僅從中列出一至二名具代表性之言論，避免重複性過高；三、質性研究的精神並不特別強調樣本數的多寡和原則的類推性，故本研究未做取樣次數上的統計。

## 五、研究信效度的考量

本研究為增加研究的嚴謹性，在提升信、效度上採取下列具體作法：

- (一) 本研究從資料的蒐集、整理、分析到結果呈現等階段，都會清楚的說明過程，並作詳細的紀錄，以作為研究參考之依據。
- (二) 研究者不斷的自我省思，透過訪談札記的撰寫，檢視自己在研究中的角色，儘量避免涉入個人的偏見。
- (三) 在訪談開始前，會詳細說明本研究的目的及過程，並告知受訪者會遵守保密原則，以獲得受訪者的信任並營造出一個可以放心談話的自在氣氛，讓受訪者可以知無不言、言無不盡的談話，進而增加訪談內容的真實性。
- (四) 訪談地點的安排皆以受訪者熟悉的工作的場域為主，以確保訪談過程不受到干擾。並在徵求受訪者的同意下進行錄音，且於訪談結束後儘快整理資料，以減少因為研究者本身遺忘或選擇性記錄而產生的謬誤。
- (五) 將訪談內容整理成逐字稿後，立即將書面資料請受訪者查核，請她們確定文字記錄是否詳實、公正客觀，以增加資料的真實性。

## 肆、研究結果

本節依據訪談的內容，參考 Lee(1994)對充權層次的分類理論，從個人、人際與社會政治三個層面來探討國小女性主管的職場充權經驗。

### 一、個人層面的充權

就充權而言，關鍵的第一步就是要去發展個人層面上自身所擁有的力量（Gutiérrez et al.,1998）。個人層面指的是心理上的充權，是以內在的自我接受、自我



尊重為主，因此個人如何去看待自己，並察覺到自身的改變，都將會影響到接下來行為的表現。本研究發現，女性主管在個人層面的充權情形有「自我概念的形成」、「察覺到地位的改變」、「感受到自己有權」、「自我效能感的提升」與「批判性思考的增加」等五項。

### (一) 自我概念的形成

自我概念是個體發展過程中的一個重要的因素，因為它是個體人格形成的核心，也是影響個體行為表現取向的決定因素（吳淑玲，1999）。本研究發現，女性主管透過自我反省、思考，評價自己各方面的能力，便會逐漸產生對自己整體的看法——我是誰？我是怎樣的一個人？我的能力如何？我是否勇於面對轉變和挑戰？我的優點是什麼？我的弱點是什麼？從這些問題中逐漸瞭解自我，產生自我概念。

我覺得我應該是一個會自我要求的人，你看我的座右銘「自慢」，它是日本翻譯過來的漢語，意思是「你覺得自己最拿手、最專精的事情」。那我一直要求我當校長或是當任何一個角色扮演，身為一個人有他的本質，為什麼是一個人？我要有我的「自慢」，所以我一直在追求什麼可以讓自己辦學更專長、更有特色、更有品牌。（C校長）

我覺得我的工作態度是「很」積極的，因為我會事先規劃好，像我現在會開始準備我們學校校務評鑑的資料，雖然我們學校還沒有抽到，但我就會開始把資料分類、印它要評鑑的項目來準備，所以我覺得我是一個做事很有計畫性的人。（E主任）

### (二) 察覺到地位的改變

女性主管一路走來，靠著自己優異的工作表現爬升到今日的位置，不僅受到眾人的矚目，也讓自己揮別過去「去權」無力感的狀態。擔任主管之後，所接觸到、面對到的都是和過去不一樣的權力層級，相對也提升了自己的地位與尊嚴，因而逐漸覺察、了解、接受和尊重自己的工作能力。

比如說你到別的學校去，以前我只是一個主任的時候，可能在座的可能都是校

長，我如果要跟你們坐在一起講話的話，我會覺得很扭捏不安。但我現在當校長之後，也許在場的校長有前後輩之分，但都是校長，所以會比較平起平坐。……我覺得當校長地位有比較高，別人也會比較尊重我們。比如說你到社區民眾那邊去，你從他們的話中，可以感受到他們也會覺得很光彩，他們會說：「現在校長來我家坐耶！」或是說：「你沒有來我們家坐過喔！」算是一種地位上的尊重。那你可能必須相對去注意的是，因為這代表的是一校之長的地位，所以我在穿著、言行、或在其他方面，我要注意去維護我的形象，可能也要做一點包裝。(A 校長)

### (三) 感受到自己有權

伴隨著地位的提升，緊接而來的就是權力的增加，女性主管從過去「無權」、「去權」到今日「賦權」、「充權」，在獲取權力後，自己可以掌控、確定的部分增加了，在職場工作上將有更多揮灑的空間，也會帶動自信心，相信自己有能力去面對問題、處理問題及解決問題，而能依照心中的教育藍圖，逐步去改革、實踐自己的教育理念。

因為先生的個性太熱誠了，我怕他會擔心、會介入，……我希望自己來處理，因為我是當事者，我有能力來處理，我自己會判斷。(B 校長)

因為我們當校長是有「權力」的人，所以我任何的作為都必須公平、公正，而且要以學生的福祉為本位，甚至有時候，我還必須要考慮到老師的福祉。(C 校長)

### (四) 自我效能感的提升

Bandura 曾提出自我效能 (self-efficacy) 是指個體在特定情境或特定任務中，對自己的能力是否足以成功達成任務的自我判斷 (引自巫博瀚、賴英娟、張盈霏，2008)。根據以往的經驗，對某一特殊的工作或事務，經過多次成敗的歷練後，確認自己對處理該項工作，具有高度的效能 (張春興，1998)。亦即個人對於自己能夠組織一連串行動，或執行某項任務且能產生某種成果的信念 (粘容慈，2004)。因此，



個人自我效能的提升代表對自己在某方面工作能力評估的肯定。

不會一下子發現，這過程是經驗的累積。是在無形當中慢慢改變的，你會發現跟你以前認識不一樣了。有些久未聯絡的朋友看到我，就說我現在不一樣了！……剛出來當主任，跟當了好多年主任又會不一樣，有人誇我說：「哇！你懂好多耶！」  
(F 主任)

我記得我小的時候是一個很害羞的人，不太敢在眾人面前講話，但是後來因為我接九年一貫的課程，或是我在教育局的歷練，我必須在眾人面前講話，其實我有經歷過那一種明天要上台講話，今天晚上就開始瀉肚子，很緊張，就是心理已經反映到生理的那一種狀況，但是我還是勇敢的面對。第一次會這樣，第二次就不會了，第三次就更熟悉了，你後來慢慢的覺得那個已經變成你的能力了，所以我覺得面對挑戰也是很重要的，你就是要勇敢的面對挑戰，你不用逃避，上天給你的任何挑戰，都是在增加你的能力的，有這樣正面的想法，你就會慢慢的在自己的人格上或能力上增添了很多以前所沒有的。(G 主任)

### (五) 批判性思考的增加

從小到大，女性受到父權社會觀點的控制與影響，被教導要學會「順從」、「沈默」、「合群」、「守規」等，於是女性成為社會中沒有「聲音」的一群人。這樣子的框架不但限制住女性的發展，同時也箝制了女性的思想。然而，女性主管透過充權增加了批判性思考的技巧與能力，並能針對問題提出個人的見解，這將有助於女性未來採取行動，突破當前所面臨的困境。

我覺得其實主管沒有分性別。刻板印象總認為說女生看小細節，男生看大方向，那我們最近聽到的：一些男主管也很看小細節呀！還有很多老師會抱怨說，他們怎麼管那麼細？……因此我倒覺得跟個人的個性、特質、信念都有關係，並不是性別的問題。(C 校長)

像我在跟其他學校主管通電話時，而有的在口氣上就會令人感到不舒服，我會

覺得他把自己的角色定位的太自我膨脹了，有以高對下、上對下的感覺，那我覺得這樣的心態是很不足取的。(E 主任)

## 二、人際層面的充權

粘容慈(2004)認為人際層面力量的發展除了使人們獲得社會支持外，還能促進彼此的合作、情緒上的支持、資訊上的分享或經驗上的交換，進而激盪出更好的解決方式。而 Lee(1994)也提到人際層面的力量是有能力去影響其他人，以獲得所需資源和目的。本研究發現，在人際層面的充權情形有「建立良好的家庭互動」、「從他人的經驗中學習」、「尋求他人的協助」、「提升人際互動的技巧」、「拓展人際網絡」及「獲得社會的支持」等六項。

### (一) 建立良好的家庭互動

在職場工作上的女性往往面臨到工作及家庭兩頭燒的窘境，造成女性無法像男性一樣全心全意投入事業的發展，甚至還會自我限制，出現「害怕成功」的心態，因此唯有建立良好的家庭互動才有助於女性主管在職場工作上獲取成就，並促使女性主管在人際層面力量的發展。

我先生也蠻好的，他不會把家務都丟給老婆做，要不然像我開始進修以來，這中間大概七、八年，其實很多時候常常在寫稿子，我先生都說你好像一回來就坐在電腦前面。尤其接送小孩都是他，因為我不會騎機車，那在市區開車，晚上要接送小孩子很難停車，所以都是我先生在接送小孩比較多。所以我覺得我們夫妻之間的相互配合還蠻 OK 的，沒有什麼這方面的障礙。(C 校長)

我先生是一個很顧家的人，我先生幾乎把他所有的精神放在孩子身上，所以那個部分，把孩子交給他，我都很放心的。他是我背後非常大的一個支持的力量，其實我會走到這裡，也是他支持的，他不會覺得我這樣會給他壓力。(G 主任)

### (二) 從他人的經驗中學習



在與他人的互動過程中，女性主管藉由觀察、學習，得以吸收他人處事的方法與技巧，做為自己日後處理類似問題的參考，不但提升自己的應變能力，也成為幫助自己成功的墊腳石。

我自己本身是很喜歡學習，那能在不同的人生階段裡面，你會有不同的學習重點，那目前我也是抱著學習的心情，我會持續的去學習、持續的去改善，我的期望就是希望我自己能有那個智慧，把我帶過的學校，把這個學校的學生帶向一個卓越的方向。(A 校長)

校長他大部分是抓大方向，也會注意到小細節，我覺得他的工作能力很強，而且在他底下做事蠻能夠學習到做事的方法、待人處事的秘訣，他常會泡個茶，跟大家聊遇到這種事他是怎麼處理的，當有客人來訪時，你會看到他的講話技巧，我覺得他是一個蠻可以學習的領導者。(E 主任)

### (三) 尋求他人的協助

在職場工作中不免會遭遇到困難與阻礙，若能適時得到他人的協助，不僅有助於抒解工作壓力，也能幫助自己去處理問題。對受訪者來說，她們不會因為自己身為主管的身份而拉不下面子，反倒能「不恥下問」，樂意去請教別人，透過尋求他人的協助來增長自己的工作能力。

像我如果不懂，我都會去問別人，我會打電話去問，問其他主任、其他學校，例如像標什麼工程，我們沒有標過，那公文上有其他學校，也跟我們類似，我們就去問他呀！不認識也沒關係，我都會說：「『請教』主任一個問題……可不可以傳電子檔給我？」我都會說「請教」，其實只要問人家都 OK 的，只要你很客氣問人，人家都會很不吝於指教的。(F 主任)

我會很虛心的去問人家，真的不懂的，因為我們五年級的，那電腦真的也不是很懂，除非是像我們校長那樣常常在摸電腦，我那時候電腦精進是因為在打論文的時候，那時候打到手快抽筋，又打各式的表格，那時候不會的話，遇到問題的話，

不管是誰，即使是我們學校的身心障礙約聘人員，他打字很厲害，我們就問他怎麼調，他都蠻樂意跟我們講，我覺得在學校裡面，不分階級，大家都是朋友，不會就是再問。(H 主任)

#### (四) 提升人際互動的技巧

在職場工作中，無可避免會遇到人際關係的衝突或紛擾，因此女性主管能否願意保持開放的心胸，去溝通或聽取別人的意見是很重要的。而受訪者大致上也具備這樣的技巧，不但可以減少人際互動不愉快經驗的發生，也可化解人際關係的緊張和摩擦，讓彼此的互動趨於和諧，而讓組織內的成員願意服從、接受領導。

像 C 校長提到和家長進行溝通時要注意到使用的語言和詞彙，不要因而產生距離感，造成了溝通的阻礙。E 主任則提到在推行工作時要注意的地方，不要太過於強勢，而要提早計畫，用同理心去處理。

有時候家長你要跟他說國語，有時候說台語，讓他覺得很親切，那你如果全部都是用國語，像有時候我們講話專業用語比較多，他就會覺得好像聽起來很遙遠，不見得可以完全馬上吸收，隔閡就會出來，所以語言的轉換也很重要。(C 校長)

有一些老師會習慣性慢交，或是比較不齊全，所以我在推行的時候，我會盡量把時間表往前挪，像收 IEP 之類的，一定會有人比較慢，所以我都會把時間往前推，大概有兩個禮拜的緩衝期，還沒交的就是私底下再去拜託，我不會讓時間逼到很緊，然後跟老師要資料時，我都是很客氣，因為我覺得我比較能夠用同理心，我會覺得忘記是正常的，因為老師的級務說真的，因為我們帶過班會很清楚，實在是很忙，那忙的話如果說你又忘了寫下來，根本會忘記有這件事。(E 主任)

#### (五) 拓展人際網絡

拓展人際網絡不但可以減少女性主管單打獨鬥的孤寂感，也使她們有機會和他人交流互動，藉由經驗的分享，使女性主管改變舊有的觀念，增進個人所需的知識



和技巧，進而轉化應用在自己的職場工作中。

之前跟老師們會有一些衝突，可是這一學期來，大家那種相處的氣氛，你會感受的到。像她買了什麼東西，第一個就會想要跟你分享；那邊煮了咖啡，她還會想說端一杯過來給你，從這些小地方，你就會覺得開始有在改變，從過去敬畏變成比較親近的感覺。(D 校長)

### (六) 獲得社會的支持

來自於組織內、外的支持，會讓女性主管相信自己是具有能力的、受到旁人的尊重和被重視的，因此提高自尊、肯定自我價值，產生正向、積極的工作態度，有助於職場工作上的表現與發展。

像跟民意代表、或是鄉長、社區發展協會理事長，他們都會很支持我們。(B 校長)

我到那個學校之後，有幾個創舉：第一個就是班親會，每學期辦一次；第二個辦親職教育講座，每學期辦兩場。我跟老師說，一個班就五百塊，你想辦法把家長吸引進來，後來我們親職教育講座也都很成功。像那麼小的學校，都有二、三十個家長願意參與，那就已經差不多有三分之一的家長了，班親會也是都有十幾個家長來，大概都接近一半，然後家長就開始對我非常的肯定，就會說：「這個校長不錯喔！」(C 校長)

### 三、社會政治層面的充權

除了重視個人和人際層面的力量外，充權也強調社會政治層面的發展。過去我們常把弱勢團體「去權」的原因歸咎於案主本身，責備受害人不努力、不上進，卻忽略了個人能否擺脫困境，重新發展力量，除了自身的因素外，制度面、結構面的因素也佔了很大的比重。

對受訪的女性主管來說，這個層面的充權情形包括在能夠改善她們地位的互動

團體（學校組織、家委會、輔導團、聯誼會等）、鄰里團體（社區民眾組織、地方民意機構等）或政治活動（社區相關活動、地方公共議題等），她們如何有效的發展關係、連結制度以及產生公共議題的共識，並從中參與社區的事物，形塑並改善自己的地位。本研究發現，在社會政治層面的充權情形有「參與政治活動」、「提供回饋」、「做出貢獻」、「能對環境採取控制或行動」等四項。

### （一）參與政治活動

過去女性受到家務的羈絆和母職角色的影響，鮮少有機會出席地方、社區等公開場合，而在今日當上主管後，因身份使然，抑或工作所需，都必須走出家庭、學校，到外面拓展自己的人脈，參與地方上許多的政治活動，以增加可運用的資源。

當校長之後，會有很多需要專心去處理的事務，或者你會有一些額外不確定的活動，有時候晚上也要出去，假日也要出席。（A 校長）

盡量出席他們的一些活動啦！我覺得比較重要部分是，像地方上有一些告別式的場合，就算是假日，只要我知道的，我也一定來參加。你有參與的話，他們就會感受到呀！（D 校長）

### （二）提供回饋

在與社區互動的過程中，女性主管除了獲取來自社會政治層面的資源外，也盡可能地提供對方及時的回饋，給予外界期盼的呼聲一些正面的回應。此舉不僅有利於增進雙方良好的關係，也提供了互惠合作交流的管道。

全校總動員……讓小朋友有參與感，小朋友就是社區的一份子呀！就讓我們學生彩繪。他們要燈籠，我們學生做燈籠；要斗笠，我們彩繪斗笠。……那其實是互惠的，因為社區提供我們材料。（B 校長）

家長會跟學校應該是生命共同體的，謙虛、相互尊重，有事情盡可能相互幫忙，所以像剛剛他們要跟我們借資訊教室，……在不違反學生的利益之下，盡可能我來

幫忙。(C 校長)

### (三) 做出貢獻

受訪的女性主管表示，在自己掌握了權力後，願意盡一己之力，貢獻所長，提供給學子一個不一樣的學習環境與視野。這正說明了她們對教育的理想性與積極的行動力，所以她們會引進一切可取得的資源，讓鄉下的孩子也能擁有豐富多元的學習機會。

鄉下學校要像都市一樣，學很大的樂器、鋼琴，我們可能會比較難啦！我就引進一些比較容易學的陶笛呀！從我來就推展，就自己去找資源、請老師呀！他們能夠去表演，表現出來的會讓你覺得很欣慰，我就覺得我們鄉下學校的孩子也不輸都市的孩子。……適當地引入一些資源是很重要，那我是願意多給鄉下的孩子們一些東西，這比較重要。能夠讓她們做些什麼，多接觸到一些不同的東西。(D 校長)

我覺得要去看到孩子的優勢能力，你必須要給他很多的機會跟很多的刺激，讓他覺得他自己是閃閃發亮的。……我在這個學校，課後照顧是我開始辦的，我是有結構的，除了安排學校老師把他的功課照顧好，回去家長也不用操心，然後剩餘的時間，我希望朝多元來發展，所以在排課上我就不會一整個下午都在寫功課。我有請外面的舞蹈老師來教，今年第三年，我發現在他們才藝的展演上，在肢體動作上或上台的自信度真的有差！……所以舞蹈我覺得最大的附加價值是他們對自己有信心，他們敢在眾人面前落落大方，當然他們以後有沒有成就我不知道，至少在自信上，我覺得是不一樣的，我希望我以後是這樣來經營，讓每一個孩子都有多元的發展。(G 主任)

### (四) 能對環境採取控制或行動

女性主管長期受到權力的壓迫，其實也可看作為整個環境結構面的問題。傳統的父權思想主宰整個社會的眼光，把家務與母職角色通通和女性劃上等號，透過「男主外、女主內」的二分法，將女性限制在家庭的窠臼中，而無法像男性一樣在職場

工作中力求表現，美其名爲照顧、保護，卻使女性處處受限，無法自由伸展。因此，這幾位受訪者選擇了一條有別於一般女性的道路，並透過充權的方式，採取行動，試圖改善環境結構面上加諸於女性身上之不平等包袱。

我們當校長是要隨著環境去評估這個環境你可以做什麼，所以在這邊沒有一個那樣資深的主任可以幫我，全部要靠自己來，所以我就必須在八月來，在一個月之內把家長會全部的成員都拜訪完，有的是親自拜訪、有的是電話拜訪，包括顧問，大概有五、六十個，就全部要走完。(C 校長)

不要因為你是女性你就有太多的顧慮，我覺得這一點倒是不用太在意，你只要覺得你可以服務更多人，你覺得你的能力可以勝任那個工作，就勇敢地去！(G 主任)

#### 四、小結與討論

研究者將國小女性主管之職場充權經驗就個人、人際、社會政治等三大層面來進行探討，並與閱讀過的文獻進行對照與討論。

首先，在個人層面上，Gutiérrez、Parsons 和 Cox(1998)認為這是關於個人影響和處理問題能力的知覺和感受，並提升自我形象，覺察到自己是擁有權的。Inglis(1997)也提出個人自身的充權，在已經存在的社會系統中，使人變得更能自我覺察、有自信，自己能夠更確定，自我效能提升且更有動力。因此，過去整個社會在父權思想的影響下，女性往往是去權、削權、無權、居於弱勢、沒有聲音、附屬的次級角色，如今透過個人的充權，幫助個人獲得權力、增強能力，減低長期被標籤化的無力感。本研究發現，女性主管在個人層面的充權情形有「自我概念的形成」、「察覺到地位的改變」、「感受到自己有權」、「自我效能感的提升」與「批判性思考的增加」等五項，此與上述理論之說法相似，本研究中女性主管透過自我解放、探索參與及反省增能的方式，逐漸地喚醒自我意識，醒覺到自己有權。而蔡峰如(2007)研究老人充權團體對老人充權之影響，其中「自我價值提升」及「批判性的增加」等二項正向影響也與本研究相似。

再者，在人際層面上，其包含的範圍相當廣泛，對女性主管而言，來自家庭、學校、社區等都是人際交往的場域，透過與他人之互動促進問題的解決，並能建立起平等的關係。本研究發現，女性主管在人際層面的充權情形有「建立良好的家庭互動」、「從他人的經驗中學習」、「尋求他人的協助」、「提升人際互動的技巧」、「拓展人際網絡」及「獲得社會的支持」等六項。在家庭中，先生與家人的支持，讓女性主管可以全心全意地投入職場的發展，而無後顧之憂；在學校裡，與上司或同事保持良好的人際互動，保持旺盛的學習心及尋求資源的協助，使女性主管從中增長自己的工作能力，進而帶領團隊，順利完成任務；在社區中，建立良好的人脈關係，獲得地方民眾肯定的聲音，讓女性主管能提高自尊，肯定自我，而在職場工作上獲得高評價與高成就。

最後，在社會政治層面上，強調資源的再分配。粘容慈（2004）認為在充權初期階段中可能先從個人和人際層面開始發展，待發展至某個程度後，才有可能涉及到此層面。儘管 Gutiérrez(1994)指出充權的過程雖能被有條理的描述出來，但並不代表充權發生的過程必定是有順序性的，但同時他也同意唯有當個人發展出批判意識或意識覺醒時，才能進一步瞭解個人和社區的問題，進而促使社會行動的出現。所以，研究者認為在社會政治層面上的充權情形可說是較高層次的充權發展，此點應是毫無疑義的。

因此，若要觀察女性主管在社會政治層面上的充權情形，就應聚焦於她們能否在這些互動團體或政治活動中有效增加關係，改變地位，進而扭轉既有的社會系統對於資源分配不公的情形。本研究發現，女性主管在社會政治層面的充權情形有「參與政治活動」、「提供回饋」、「做出貢獻」、「能對環境採取控制或行動」等四項。女性主管勇於突破社會父權觀念對於女性的限制，積極參與地方、社區上的政治活動，發展人脈關係及增加可運用的資源。特別的是，她們在擁有了權力後，從過去單向接受他人的協助到今日足以提供雙向的回饋，不僅扭轉了過去女性被視為「弱者」、「受害者」的不利形象，也透過互惠的方式來增進雙方良好的關係。研究也發現，她們懂得運用權力去規劃、實現自己對於教育的理念與抱負，並且試圖去改善整個環境結構面上對於女性職場工作發展的種種不利限制與影響。

綜合上述可知，女性主管透過充權的作用得以產生更高的「自主權」、「掌控感」，

使她們在職場工作上擁有更多自決的權力，有效地降低社會負面標籤所帶來的無力感。另外，充權也透過個人、人際及社會政治三個層面的作用，使女性主管得以增加自信、提升自我效能，拓展人際網絡，進而改善社會加諸在她們身上的不公平境遇。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

過去以來，在傳統父權社會結構性因素的影響下，透過社會化的過程，不斷複製性別角色分工及性別刻板印象，使得女性成為受壓迫的對象，要成功往往必須付出更多的努力與辛勞。而這樣權力的不對等，更形塑了職場環境中上司及同僚的性別角色意識，並透過組織情境與整個社會環境的互動，影響行政體系的體制運作以及人際關係網絡連結，造成對女性主管的負面評價，並產生特有的壓力，反而阻礙了女性職場發展的步調。

而從本研究的結果發現，透過充權的方式可使女性主管重新獲得自信，提高自我效能，增長工作能力，並維持良好的人際互動，獲得家庭與社會的支持，因而能突破性別刻板印象，增加權力的掌控感，進而扭轉社會上不平等的限制。期盼未來我們能創造一個更加平等、多元、開放的社會，讓每個人，尤其是更多的女性，能夠自由的發揮所長，實現自我的夢想。

### 二、建議

根據研究之結果，提出下列建議：

#### （一）捐棄性別成見，鼓勵女性參與

本研究發現，國小女性教師擔任主管等行政職務人數遠低於男性，其原因之一在於整個社會環境（包含職場）對於女性仍存在著性別刻板印象及性別角色的雙重標準。因此，應多鼓勵女性教師參與行政工作，提供學習領導的楷模，增加專業發



展之機會，以期建立平權的工作觀，落實性別平等之職場環境。

#### (二) 舉辦教師研習，提升自我效能

本研究發現，充權觀點有助於個人正向看待自己，並能提升自我效能，促使自我概念的形成，因此若能多舉辦充權相關的研習活動，將有助於喚起女性意識的覺醒，增加女性教師參與行政工作的信心及能力，幫助她們完成職涯發展的目標。

#### (三) 運用個人特質，推展行政工作

本研究發現，女性主管在個人層面的充權有助於自我概念的形成，且善用個人特質與領導策略亦有利於女性主管在職場工作上的發展，因此建議女性主管不妨透過自我覺察、省思，了解個人的領導特質，視工作情境的需要，保持靈活、彈性，容易造就成功的職場工作表現。

#### (四) 拓展人際網絡，尋求社會支持

本研究發現，女性主管在人際層面的充權有助於增進人際互動的技巧，減少衝突的產生，將使處理事情更為順暢，而來自於組織內、外的支持，更讓女性主管肯定自我價值，產生正向、積極的工作態度，方能達成職場工作的高成就績效。

## 陸、參考文獻

- 李惠茹、唐文慧 (2004)。性別的多數、權力的少數－以台南市國中女教師的職業選擇與晉遷為例。師大學報：人文與社會類，49(1)，29-52。
- 呂學榮 (2007)。台灣公部門社工知覺之督導風格、充權感受與工作滿足感相關研究。國立臺灣大學社會工作學研究所碩士論文，未出版，台北。
- 巫博瀚、賴英娟、張盈霏 (2008)。集體效能理論之探究。研習資訊雙月刊，25(2)，93-100。
- 宋麗玉、曾華源、施教裕、鄭麗珍 (2002)。社會工作理論－處遇模式與案例分析。台北：洪葉文化。
- 吳淑玲 (1999)。台南市國小學生家庭因素、性別角色與其自我概念、生活適應之相關研究。國立臺南師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台南。

- 邱智欣（2004）。**女性社區工作、社區充權與社區互助產業之發展－以台北市奇岩社區發展協會為例**。東吳大學社會工作學系論文，未出版，台北。
- 旺文編輯委員會（編）（2000）。**牛津大辭典**。台北：旺文。
- 孫志麟（2005）。跨越科層：學校組織對教師自我效能的影響。**國立台北師範學院學報**。18（1），29-62。
- 梁文蕓（2000）。教育行政領導理論的女性主義觀點評析。載於潘慧玲（主編），**教育議題的性別視野**（1-39 頁）。台北：台灣師大。
- 許碧珊（2001）。**以充權觀點檢視更年期自助團體成員之經驗歷程**。國立臺灣大學衛生政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 張心怡（2001）。**國民中學校長授能領導之研究**。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 張春興（1998）。**現代心理學**。台北：東華。
- 張素玲（2007）。**國小女性行政組長無意願報考候用主任之研究**。銘傳大學公共事務學系碩士在職專班碩士論文，未出版，台北。
- 粘容慈（2004）。**重新發現力量－高齡志工參與志願服務的充權經驗**。國立政治大學社會學研究所碩士論文，未出版，台北。
- 教育部統計處（2009）。**國小教師數－按隸屬別及性別分**。2009 年 6 月 18 日，取自 [http://www.edu.tw/files/site\\_content/B0013/302-1.xls](http://www.edu.tw/files/site_content/B0013/302-1.xls)
- 教育部統計處（2009）。**國中小女性校長人數及比率**。2009 年 6 月 18 日，取自 [http://www.edu.tw/files/site\\_content/B0013/307-1.xls](http://www.edu.tw/files/site_content/B0013/307-1.xls)
- 教育部統計處（2009）。**國中小主任、組長人數及性別比率**。2009 年 6 月 18 日，取自 [http://www.edu.tw/files/site\\_content/B0013/308-1.xls](http://www.edu.tw/files/site_content/B0013/308-1.xls)
- 陳宜佳（2003）。**員工賦權知覺、服務補救表現、工作滿意度及離職傾向之相關性研究－以台灣某連鎖國際觀光旅館之附屬餐廳為例**。靜宜大學觀光事業學系研究所碩士論文，未出版，台中。
- 畢恆達（1996）。已婚婦女的住宅空間體驗。**本土心理學研究**，6，300-352。
- 黃哲斌（2006）。**後科層體制對學校行政革新之啓示**。2008 年 8 月 21 日，取自 <http://web.nutn.edu.tw/gac760/New00/file/2006.12.09/%B6%C0%AD%F5%B11.doc>



- 趙善如 (1999)。「增強力量」觀點之社會工作實務要素與處遇策略。**臺大社工學刊**，1，231-262。
- 趙善如 (2003)。台灣婦女志工充權。載於趙雨龍、黃昌榮、趙維生 (主編)，**充權—新社會工作視界** (頁 341- 359)。台北：五南。
- 趙雨龍、黃昌榮、趙維生 (主編) (2003)。**充權—新社會工作視界**。台北：五南。
- 廖運楨 (2002)。**臺灣地區公立國民小學教師賦權增能**。國立新竹師範學院學校行政碩士班碩士論文，未出版，新竹。
- 潘安堂 (2002)。**國民小學教師授能與工作滿意關係之研究**。國立暨南國際大學教育政策與行政研究所碩士論文，未出版，南投。
- 劉美鑽 (2006)。**女性領導人社區參與學習歷程之研究—以賦權增能觀點論析**。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 劉淑媛 (2002)。**國小女性校長專業發展現況、困境與需求之研究**。國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，新竹。
- 劉鳳英 (2000)。**家庭、工作與女性主體：五位國小女性主任追尋自我的生命史研究**。國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，花蓮。
- 蔡峰如 (2007)。**老人充權團體之方案行動與分析**。國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文，未出版，南投。
- 謝菊英 (2002)。**高屏區國小女性校長工作壓力與社會支持之研究**。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東。
- 羅秀華 (2004)。**文山社區由充權到治理的發展歷程**。國立臺灣大學建築與城鄉研究所博士論文，未出版，台北。
- Adams, R. (1990). *Self-help: Social work & empowerment*. London: Macmillan Press.
- Fetterman, D. M., Kaftarian, S. J., & Wandersman, A. (Eds.)(1996). *Empowerment evaluation: Knowledge tools for self-assessment & accountability*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gutiérrez, L. M. (1994). Beyond coping: An empowerment perspective on stressful life events. *Journal of Sociology and Social Welfare*, 21(3), 201-220.
- Gutiérrez, L. M., Parsons, R. J., & Cox, E. O. (1998). A model for empowerment practice.

- In L. M. Gutiérrez, R. J. Parsons, & E. O. Cox (Eds.), *Empowerment in social work practice : A sourcebook* (pp. 3-24). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Inglis, T. (1997). Empowerment and emancipation. *Adult education Quarterly*, 48(1), 3-17.
- Lee, J. A. (1994). *The empowerment approach to social work practice*. New York: Columbia University.
- Mishler, E. G. (1986). *Research interviewing: Context and narrative*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Parsons, R. J. (1995). *Empowerment based social work practice: A study of process and outcomes*. Paper presented at the annual meeting of the council on Social Work Education, San Diego, CA.
- Parsons, R. J. (1998). Evaluation of empowerment practice. In L. M. Gutiérrez, R. J. Parsons, & E. O. Cox (Eds.), *Empowerment in Social Work Practice: A sourcebook* (pp.204-219). CA: Brooks/Cole.
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/Exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15, 117-148.

## 【附錄】訪談大綱

### 壹、動機與規劃

- 1.當初為何想當老師？
- 2.初任教師時，對於教師生涯的規劃與目標是什麼？
- 3.當初報考主管的動機、經過為何？受到哪些重要的人或事的影響？

### 貳、充權情形



### 一、個人層面：

- 1.擔任主管以來，什麼事情讓您最有成就感？
- 2.擔任主管以來，您覺得比較辛苦的是什麼？
- 3.請談談從教師到擔任主管，個人其中的轉折及角色的差別為何？對您帶來什麼改變或影響？
- 4.您如何面對工作上的壓力？透過什麼方式去克服困難及增強信心？
- 5.就您的經驗與觀察，您認為自己能獲得他人認同及肯定的因素有哪些？
- 6.有哪些因素鼓舞您，持續扮演好這樣的一個角色？

### 二、人際層面：

- 1.擔任主管以來，與上司、同事相處有何難忘的經驗？當時您的感受及處理方式為何？
- 2.如何與地方民意代表或社區民眾維持良好的互動關係？怎樣參與這些交際應酬的活動？
- 3.家務分工情形如何？如何在家庭與工作之間取得平衡呢？
- 4.配偶、公婆、家人對您擔任主管的看法和態度為何？
- 5.工作上遇到困難時，有可以傾吐、討論的對象嗎？

### 三、社會政治層面：

- 1.在您的成長過程中，有沒有遇過與性別有關的經驗？您如何看待這些經驗？
- 2.在教職環境中，您認為周遭的人如何看待男女教師的生涯發展？

- 3.您覺得社會規範對女性主管的影響是什麼？

### 參、對女性主管的看法與期待

- 1.與其他男性主管相比，您認為女性擔任主管與男性有何不同？
- 2.對自己身為主管在工作上的期許為何？
- 3.以過來人身份，您對想要朝行政方向發展的女性教師有何建議？