



教師如何在班級經營中有效的運用權力

郭明德

國立臺灣體育學院教育學程中心 專任教師

壹、前言

我們常聽過一句話：「絕對的權力使人腐化」，那權力（power）是什麼？假使我們想要了解組織，則我們必須了解權力與影響力的性質，因它是組織成員實現目標的方法（Lloyd, 2002）。於日常生活中，人們不斷地想影響他人的行為，以達成個人目標，或絕大多數的人都想獲得權力；權力存在於各種組織成員互動過程中。Glasser（1986）認為：權力是一種人類基本需求，它帶有文化腐敗，無法顧及人類一些心裡需求如「愛」、「隸屬感」。若無關文化偏差，則追求權力之本身不是好也不是壞。羅素（Russell Bertrand）曾云權力：「就如能量是物理學的基本概念一樣。權力也是社會科學的基本概念。」如此可知權力的重要。

班級組織本身就是一個縮小的社會體系，教師與學生、學生與學生間的人際互動歷程中，亦存在著某些複雜、奇妙的權力關係；當一個教師處在教室中，可謂他是教室王國中的國王，他引導著學生，使學生成長、發展；最好能如春風化雨，讓每個學生雨露均沾，各各長成大樹。例如教師常被告誡：「在學生面前，要能以身作則」，此即告訴教師，能有效的運用某種權力（參照權），以潛移默化地影響學生。又如教師在班級中想懲罰那些不當行為，即可能用到（強制權），這些都是班級社會體系中權力關係的展現。因此在多采多姿的教室生活裡，為了增進班級經營效能，教師需懂得如何有效的運

用權力。本文將逐一說明權力的意義、班級社會體系中教師權力的來源及教師如何有效運用權力，以增進班級經營效能。

貳、權力的意義

Robins（1998）認為權力是指某人擁有的一種能力，此能力可使他人的行動遵照其期望，意即能影響他人的行為。

權力是一種影響他人行為的能力，此名詞適用於個人、群體、組織與國家內；例如組織中某一單位具有很大的權力，此表示它擁有影響其他單位或個人的行為能力（林靈宏譯，2000）。

有別於傳統權力的順從模式，較新的權力概念是強調個人或集體的授權（empowerment），權力的界定是在複雜的情境下，預測一個人行動的結果，能控制個人的情感與行為的能力（Snowden & Gorton, 1998）。

A對B有權力，表示A能使B去做某事，則B不得不去做（引自Lloyd, 2002）。

而黃宗顯（2000）從權力有關文獻中，歸納出學者對於權力之意義有下述各種不同的強調：

1. 權力是「控制或影響力量」。
2. 權力是「強加意志的能力」。
3. 權力是「潛在的影響力」。
4. 權力是「個人能量」。
5. 權力是「影響作決定的能力」。
6. 權力是「人際間的關係」。

7.權力是「轉化資源的能力」。

綜合上述學者對權力的定義，蘊含著三層的意義，茲分別說明如下：

一、權力是一種能力

A透過這種能力，能夠影響B去做某些他先前可能不會去做的行為。例如教師以愛心感化學生，學生相繼地到醫院或孤兒院作義工。

二、權力是可以潛在的，不一定要用了才有效

權力不見得要用了才有效，也就是說它可以是一種潛在的能力。例如：一位嚴厲的父親，只要眉頭一皺，面露不悅之色，就能使淘氣的子女收斂頑態，這就是一種權力的潛伏力量；因為子女害怕父親可能真的用棍子施展他的權力（蔡承志等譯，2001）。

三、權力具有依賴關係

權力最重要的特徵是建立在一種互相依賴關係的結果，若B對A的依賴愈多，則A對B的權力就越大；而這種依賴是建立在B對這些A所控制的選擇機會，所感到的重要性及B有多少其他選擇的機會；例如學生學業、操行成績是教師在打分數決定的，所以教師對學生就擁有權力了。但如有學生不在意分數及格與否，則教師對此學生的權力就相對的減少了。

參、班級社會體系中權力的來源

在班級組織的人際互動中，社會權力是不斷地被運用著；但權力是從何產生的？亦即教師權力的來源如何？要探討教師如何以權力去影響學生，可以團體動力學作研究；French和Raven（1960）指出五種權力，能為教師用來影響學生；這五種班級人際關係上的權力為強制權、酬賞權、法職權、參照

權及專家權，茲將個別地討論這些權力基礎在真實教室中的運作情形如下：

●強制權（coercive power）

在組織中，部屬因害怕不聽從管理者的命令而受到懲罰，因此管理者可透過懲罰而影響部屬行為的能力，就是行使強制權；強制權的基礎是來自於畏懼，所以個體順服於強制權的原因，乃因害怕不順服會遭到可能帶來的處罰或不良後果。強制權可以是生理上的懲罰，如：痛打、鞭笞成殘廢或死亡；或藉著對行動的限制產生挫折感，或藉著控制個體生理或安全的需求，來使個體順服權力擁有者的要求，如減薪、降職、記過、解僱等。

在班級社會體系裡，學生知道依據教師的職權，教師是可以懲罰學生，因此學生會接受教師的指令。但誰能真正了解懲罰的相關效果如何？有多少教育工作者能有效的使用懲罰的社會權力？而學生是如何回應教師的懲罰？這些都是值得反思探究的課題。

●酬賞權（reward power）

和強制權相反的就是獎賞權力--酬賞權；酬賞權是當部屬表現正確行為時，管理者可利用獎賞以影響部屬行為的能力。人們為何會順從某些人的期望，只要是因為他們預期這會帶給他一些好處或利益，因此當某人能夠分配被視為有價值的獎賞，他就擁有了酬賞權，此處所稱的獎賞可能是物質方面的層面，包括加薪、獎金、佣金或額外的利益等，亦可能是精神方面的，如公開表揚、讚美等。一般而言，管理者經常藉由酬賞權來影響與控制部屬的行為。

學生允許教師使用此權力在他們身上，是因為他們知道教師職位可以施與或不給予他們所要的獎賞。教師對學生的酬賞，有人認為是形同賄賂；教師如要創造一位依賴的學生--則學生的努力與行為表現全都是為了獲得酬賞，如此訓練學生就如同訓練寵物狗一樣（Tauber, 1999），所以教師使用酬賞權

亦要特別注意方法；很明顯的是酬賞權的運用就如同強制權一樣複雜。

事實上強制權與酬賞權在權力基礎上的運作，有共同的地方，即建立在部屬「允許(allow)」與「知覺(perceive)」的層面上；允許這些權力基礎去運作，主要是學生知覺到教師有控制期望的酬賞或可怕的懲罰，但若學生知覺一改變，則教師的權力的影響力就改變了。例如，國小的孩子不再需要黏貼紙(scratch-and-sniff sticker)，教師對他們再以貼紙當酬賞，就失去酬賞權的效力；或是一個學生對於「留校」的懲罰不以為意，而教師卻施以此種懲罰，則強制權也失掉功效了(Tauber, 1999)，因此教師在使用強制權與酬賞權時需考慮到此權力的效用能維持多久？

●法職權 (legitimate power)

法職權運作的基礎是人們接受社會組織結構--學校、家庭、機關、軍隊，在這權力階層的結構裡，組織中的成員願意認同上對下、長官對部屬具有權力的規範，亦即合法的權力賦予個人正當的權威去控制與使用資源，以達成組織的目標(Martin, 1998)。管理者因居於組織層級上的某一特定職位，而具有影響部屬行為的能力；即管理者具有法定的權力，以要求部屬從事某些行為。

教師具有法定的權力去管理、輔導學生，學生也會知覺、認同教師有權力來指揮、領導學生，學生會確認與尊重教師的職位，所以教師應該了解他們的法職權--他們的法職權威與使用它去實行班級領導的角色。教師由學校聘用，委託負責照顧學生的學習；教師經由簽訂的契約，則有義務去履行契約的規定，任何阻礙教師教學的違法紀律問題，都是不能容忍的。

●參照權 (referent power)

個人的性格、特性也可以是一種權力的來源，如果你是條不紊、沉著冷靜、身材奇偉或具有難以言喻的領袖特質時，你即可

以運用這些特質，使別人順服你的要求。教師若具有某種人格特質或風範，為學生所尊敬、欣賞而受吸引，這就是具有參照權了；參照權是五種權力中最有力量的；若吸引力愈大，則此參照權的影響力也會愈大。

教師參照權可能是這五個社會基礎權力中，最受到學生認同的權力；他們尊敬教師及被教師人格所吸引，吸引力愈大，則參照權的影響範圍也就愈大。例如一位教師不論在為人處世或作學問都深得學生的愛戴與景仰，因學生對教師強烈的認同感，教師對學生的影響力也可擴展到教室外的情境上，如在公車上、餐廳裡、購物中心等。

●專家權 (expert power)

在組織中，若個人在某一專業領域具有卓越的能力或經驗，其他成員會服膺其專家地位，且會日益依賴他的經驗，則此人在組織中擁有很大的影響力。專家權是指管理者因具有特殊的技能或特別的知識，而具有影響部屬行為的能力。

對大部分教師而言，權力與影響力的來源是蟄伏的，學生、同事、學校行政者、學校董事會委員與家長都常常不知道教師的專長。為何會如此呢？因為教學常被視為一種協助的專業(a helping profession)，因此教師就被期望為較卑下，教師不像其他專業領域(如藥學、醫學...等)，能廣告他們的專長。而缺乏專長的認定是會影響教師的，甚至會影響教師的提昇或墮落，所以教師要不斷的進修，促進專業成長，以贏得社會的專業認定(Tauber, 1999)。

●小結

上述五種不同權力其來源可分成兩大類，強制權、酬賞權與法職權三者是以組織為基礎，即管理者可施予部屬獎賞或懲罰的權力，管理者亦可改變組織權威結構中的地位，或改變規則、程序，以改變管理者的法定權力。而參照權與專家權是依管理者個人特質而定，如個人人格、領導風範與專業知

識等。所以組織中權力的來源有些是控制在組織上，而有些是來自於管理者個人的特質。

肆、教師有效的權力運用

在實際教室生活裡，教師負責帶領三、四十位同學，不管在學習或生活上，都需要教師引導以促進學生潛能最大的發展，所以教師對學生的影響力非常大！因而每位教師對於每種社會權力的性質與效用，應詳加了解與探究，如此才能有效的運用這些權力，發揮這些權力的功效，以增進教師班級經營的效能！茲將如何有效的運用各種權力及一些建議介紹如下：

●強制權 (coercive power)

運用強制權易使組織成員感到受壓迫，造成他們消極、被動與工作倦怠；若強制權行使的合理性不夠，則更容易引發成員的抵制和對抗（吳復新等，2002），

教師在班級經營上，情況亦如此；一般而言，對於重複的懲罰，學生的因應之道是以許多不同的方式來對抗，包括反叛、報復（對象不是教師，就是弱小的同學）、說謊、欺騙、順從、屈服及學習退縮（心裡或生理上）；然而這些對抗機轉，只是學生內心生氣、挫折、困窘、無價值感、懼怕與要報復的外顯表徵（Tauber,1999）。

在所有權力基礎中，傷害別人的權力可能是最常被使用，但也是最常被詬病的，亦是最難控制的；那教師應該避免使用強制權嗎？在真實的教室情境裡，強制權也常被教師使用，而且是可立即制止學生的不當行為，但會產生許多後續的副作用，因此運用者不可不慎！於此建議應該儘量少用強制權；以下介紹教師在班級經營上，如何有效的運用強制權：

- 1.教師有責任去學習如何有效地使用強制權--重新確認強制權的效用與限制。

- 2.教師與學生必須事先以民主方式，共同訂立明確的班規，當有犯規行為產生時，讓同學與教師有所依循，依照明定的班歸公正執行，如此則可避免教師使用強制權時，引起師生間的爭議與衝突。

- 3.使用強制權時，教師應針對學生犯規行為加以解釋，讓犯錯的學生知道錯在哪裡，而且需注意學生的後續反應，事後應加以追蹤輔導，能導之以正，建立其正當行為，並消弭其他反效果。

●酬賞權

基於「趨樂避苦」的人性，每個人都喜歡別人的讚賞與鼓勵，小孩子更是如此。有些人則認為用酬賞權是維持學生秩序的唯一方法，所以教師在班級經營歷程裡，應該多使用酬賞權；但酬賞權不當的使用或失之過濫，有時可能形同賄賂，就失去運用酬賞權的效用了。教師如何有效的運用酬賞權如下：

- 1.教師平時在教室生活中，應設法深入、隨時了解每個學生所期望得到的酬賞是什麼？例如有些學生比較重視金錢或物質上的獎勵、但有些學生則比較需要心理上的讚賞或鼓勵，學生的需要會有個別差異的，因此教師若能針對學生所期盼需要的獎賞，則施之會更有效。

- 2.物質上的獎賞僅是外在酬賞性的，多會產生被動的心理，因此應少用物質上的獎賞，多用能激發內在性動機的酬賞，讓學生能自動自發表現出好的行為。

●法職權

在學校社會結構中，教師被委託的職權是教導學生、使學生潛能獲得最大的發展，教師要維持學習活動的順暢，因此對於教室學習活動有所妨礙時，教師應根據法職權去排除。教師如何有效的運用法職權如下：

1.法職權是法令賦予教師的權力，但教師對此職權的法令應詳加了解，不能逾越法規，否則可能違法，而遭致懲罰。例如現今的「中小學學生管教輔導辦法」即是教師在班級經營上輔導管教學生的法規依據，每位教師應熟悉其內容。

2.學校行政人員需協助教師在學校執行這法職權，他們在學校人事、家長與社區領導者的接觸上，能強調它 (Tauber,1999)。

●參照權

教師給學生的吸引力是如何產生、創造的？擁有參照權的教師，平常即很關照他們的學生，且付之行動。他們在解決學生問題時，是尊重學生，多傾聽、少說教，且重視與學生的溝通。教師以協助者的角色幫助改變他們，但讓學生負起責任；在處理學生事情時，強調公平，一方面不犧牲自己的堅持，另一方面也兼顧學生的權益。參照權對學生的影響力比前述三種權力（強制權、酬賞權及法職權）都大得多，且更深遠，因此不管是職前或在職教師都需要發展參照權，參照權不是與生俱有的天性，它是可以學習的，以下說明教師如何有效的運用個人的參照權 (Tauber,1999)：

- 1.教師平常能多自我坦露，在課堂上或閒聊時，告訴學生課程中的一些觀念與原理是如何衝擊、影響著你的生命與生活，這些人生哲理會幫助學生如何運用在自己的生活中，於是學生對教師的認同感就產生了。
- 2.教師能確認學生的興趣，表現忠實與信任，而不犧牲學生的福祉；對學生是接受，而不是施恩。
- 3.教師不能只對有較好感的學生好，要能公平的對待與關心每個學生；能付出、肯花時間，且面對面的與每個學生產生正向的互動。
- 4.教師要能以身作則，不只是跟學生說說

即可，身教重於言教；以贏取學生的尊敬。

- 5.教師能使用主動聆聽技巧，當與學生共同解決問題時，試著嘗試使用雙贏衝突解決策略；師生一齊塑造共同願景--此是參照權的一個主要成分。

●專家權

具有特殊知識的專家可以用之以操弄別人，尤其在這科技導向的社會中，專家權力是最具影響力的一種權力。專家權是學生知覺到教師擁有特殊知識與專長，他們尊敬教師的專業，願意在教師的教導之下，認真學習、成長。以下介紹教師如何建立個人專家權的途徑—如何有效的運用專家權 (Tauber,1999)：

- 1.教師對自己任教的科目，能充分、徹底的準備來表現自己的專長；對於任何科目都懂很多是不可能的，但是當你不知道時，你願意說：你不知道，你會再去鑽研，如此你將會精通那個科目。
- 2.教師能持續地參加進修、研習、講座，以增強專家權力，讓學生知道你是跟得上時代的。教育是終生的努力--是不能停的，實踐你所教的，就如同專業一般。
- 3.在個人的專長領域與專業公會裡，要成為一個有名的文獻消費者，亦即多閱讀相關的文獻，以增進個人專業能力。
- 4.培養學生主動、獨立探索答案；對你的專家權受到最大的恭維是，當你的學生可與你匹敵且青出於藍時。
- 5.多了解自己的學生，確認學生的專長，並讓他在班級裡表現出來；這也是參照權第一步；教師能確認學生的真正專長與利用他的專長。

伍、結語與建議

本文經由權力的意義及班級社會體系中權力來源的探討，綜合出教師在班級經營中

有效的權力運用之具體方法如下：

- (一) 師生須先共同討論，訂立明確的班規，讓同學與教師有所依循，以避免使用強制權時的爭議與衝突。
- (二) 運用強制權時，應加以解釋，讓犯錯的學生知錯；且事後應加以輔導，能導之以正，表現出正當行為。
- (三) 了解學生期望得到的酬賞，則施之會更有效。
- (四) 少用物質上的獎賞，多用能激發內在性動機的酬賞。
- (五) 教師對法職權的相關法令應詳加了解，不能逾越法規，否則可能違法，而遭致懲罰。如「中小學學生管教輔導辦法」即是教師在班級經營上，輔導管教學生的法規依據，每位教師應熟悉其內容。
- (六) 教師平常能多自我坦露，告訴學生課程中的一些觀念與原理是如何衝擊著你的生命與生活，這些人生哲理會幫助學生如何運用在自己的生活中，於是對教師的認同感就產生了。
- (七) 教師要能公平的對待與關心每個學生；能付出、肯花時間，能使用主動聆聽技巧，且面對面的與每個學生產生正向的互動。
- (八) 教師要能以身作則，不只是跟學生說說即可，身教重於言教；以贏取學生的尊敬。
- (九) 教師能確認學生的興趣，表現忠實與信任；對學生是接受，而不是施恩；師生共同塑造一個美麗願景--此是參照權的一個主要成分。
- (十) 教師對自己任教的科目，能充分、徹底的準備來表現自己的專長。
- (十一) 教師能持續地參加進修、研習、講座，以增強專家權力，教育是終生

的努力--是不能停的，實踐你所教的，就如同專業一般。

- (十二) 教師能確認學生的真正專長與利用他的專長。培養學生主動、獨立探索答案。

在真實的教室生活情境中，上述五種社會權力運作都存在；但長久以來，一直被眾人爭議的是：教師常「過度」與「無效率」的使用強制權與獎賞權這兩種權力，而忽視了其餘三種權力（專家權、參照權與法職權）的潛能，如下表1所示：一般教師在班級經營中權力的運用，最常用的是酬賞權，約佔45%；強制權次之，約佔35%；法職權僅佔約10%；而參照權及專家權運用得最少，各僅有5%。

表1 French and Raven權力分布

| | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 35% | 45% | 10% | 5% | 5% |
| 強制權 | 酬賞權 | 法職權 | 參照權 | 專家權 |

資料來源：Tauber, R.T. (1999). Classroom management: Sound theory and Effective practice. (3rd ED.) An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc. p22.

然而法職權、參照權與專家權這三個權力比強制、獎賞權，對學生的行為影響有更大的功效 (Tauber,1999)。教師喜歡常用強制與酬賞權，究其原因可能是此兩種權力在使用上方便、直接，且可能立即見效，但其效果是否能持久？且副作用可能不少，因此建議教師對於五種權力的運用其比例應偏重於參照權與專家權，少用強制權與酬賞權，其權力運用的比例可以下表2作參考：即教師在班級經營中權力的運用，應多運用參照權（約佔55%），因參照權對學生的影響力最大，學生會心悅誠服，效果最好；接著是運用專家權（約佔20%），再來是法職權的運用（約佔15%）；強制權與獎賞權少用，僅各

佔5%即可。

表2 French and Raven權力分布

| 5% | 5% | 15% | 55% | 20% |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 強制權 | 酬賞權 | 法職權 | 參照權 | 專家權 |

資料來源：Tauber, R.T. (1999). *Classroom management: Sound theory and Effective practice.* (3rd ED.) ,An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc. p22.

身為班級領導者的教師，在班級經營情境裡，除了應努力培養、發展個人的參照權與專家權外，還要能有效的運用上述五種社會權力（參照權、專家權、職權、獎賞權與強制權），這樣才能使學生心悅誠服、「高山仰止，景行行止」，春風化雨則是班級經營最大的成功。

參考書目

- 吳復新、江岷欽、夏學理和許道然（2002）。*組織行為*。台北縣：國立空中大學。林靈宏譯（2000）。*組織行為*，Hellriegel, D.,etc原著。台北市：五南圖書公司。
- 賈宗顯（2000）。一個國小校長行政對話的權力運用表演－學校行政運作的微政治行為的探討。台北市：五南圖書公司。
- 蔡承志等譯（2001）：*組織行為*，Robins, S. P.原著。台北市：桂冠圖書公司。
- French, J. Jr.,& Raven, B. (1960). The base for social power. In Cartwright & Zander, A. (Eds) ,*Groups dynamics: research and theory*. NY: Harper & Row.
- Glasser, W. (1986) .*Control theory in the classroom*. NY: Perennial Library.
- Lloyd, B. (2002) .*Understanding the power, responsibility, leadership and learning links: the key to successful knowledge management*. [http. www. tlinc. com/article3.htm](http://www.tlinc.com/article3.htm).
- Martin, J. (1998) .*Organizational behavior*. London: Thomson Business Press.
- Robins, S. P. (1998) .*Organizational behavior: Concepts, Controversies and Application.* (8th Ed.) , New Jersey: Prentice Hall.
- Snowden, P. E. & Gorton, R.A. (1998) . *School leadership and administration: important concepts, case studies and simulations.* (5th ED.) ,The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Tauber, R.T. (1999) .*Classroom management: Sound theory and Effective practice.* (3rd ED.) ,An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc.