

## 從 Empowerment 概念來省思領導之意義

蕭嘉賢

臺中市沙鹿區鹿峰國小教師  
國立臺中教育大學教育學系碩士班研究生

### 一、前言

Empowerment 一詞，動詞型態為“to empower”，在牛津字典將其定義為賦能，亦即使有能力（to enable），在韋氏字典則定義為授權（empower），係指給予權力或職權，加入“ment”之後變成名詞，成為授權和賦能的過程或結果（Gibson, 1991; Hawks, 1992），因此 Empowerment 有授予權力和使有能力（Barner, 1994）兩種層面之意義。吳清山和林天祐（2003）認為 empowerment 是指領導者授予部屬做事的權力或權威，使部屬更有能力做好事情的一種權力運用的過程。Lightfoot（1986）亦認為 empowerment 乃是給人自主、責任、選擇和權威的機會。由此可知，empowerment 並不僅止於授予權力之意，在領導中亦包含增能之概念，既然 empowerment 涵蓋授權與增能之意，則領導者對於部屬信任感之建立—願意將權力釋放予部屬，實為根本之基礎。

首先，若領導者對部屬毫無信任感可言，後續的增能和授權則一律免談；再者，領導者在授予權力之前，須考量部屬之能力，若部屬本身即具有核心專業技術，則授權與否的關鍵因素便是領導者對部屬的信任感，那麼 empowerment 一詞應譯為「賦權增能」—即領導者授予權力並讓部屬繼續進修增加教師專業知能；若部屬本身較為缺乏核心專業能力，則領導者須考慮增能及信任感兩大因素，必先增能方可再討論領導者對其信任感之授權與否，則 empowerment 一詞應譯為「增能授權」—即應先增進部屬的教師專業知能後才能授予權力。由此可見，領導者實踐 empowerment 授權給部屬時，不僅須考慮權力與能力相當，尚須考量責任，應是權能責三者相當，方能述義 empowerment 一詞之精隨。因此，本篇筆者欲從 empowerment 一詞之觀點出發，來省思領導之意義。

### 二、權能責三者相當

Empowerment 一詞乃授予權力之意，因此，被授予多少權力，也必須承擔起多少責任，所以擁有權力的同時也必須負起承擔責任之義務，因此我們常提倡「權責相當」即屬此意義；然而，在授予權力之前，領導者尚須判斷部屬是否具備足夠的教師專業知能之素養，因此 empowerment 一詞應蘊含：權力、能力、責任（權能責）三者相當，如圖 1。

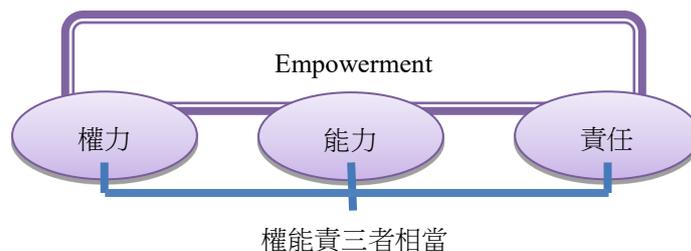


圖 1 Empowerment 權力、能力、責任三者相當之關聯示意圖

資料來源：作者自行整理

### 三、Empowerment 對領導之正面功能

#### (一) 增進能力方面

Empowerment 在領導方面，具有增加能力之正面功能，能提升組織整體之效能，亦是領導者不可或缺的核心專業技術，以下筆者將以三個正面功能來闡述增能之益處。

##### 1. 成員能力訓練的加強與自我效能感的提升

Empowerment 並不僅止於領導者授予部屬權責，且尚須提升成員的能力以提升校務推動的效率，因此加強成員能力訓練就更顯得格外重要。舉例來說，校長鼓勵教師在職進修和參加相關教師研習等課程，以充實成員的教師專業知能，如此一來，教師個人能力的增長，不僅能增加教師的自我效能感，更能提升學校的集體效能感，進而使學校組織能做出更有效能之決定和提升執行校務之效率，彰顯增進能力方面的正面功能。

##### 2. 促進學校各項校務的推動

在後疫情時代中，具有競爭力、創造力和應變能力的人才將會是企業組織不可或缺的重要因素之一。縱然企業組織與學校組織性質不同，但是企業和學校對於優秀人才企求的渴望仍是相同的，畢竟教育行政理論的源頭亦是來自於企業管理的理論。優秀的人才來自於學校培養教師增進本身的專業知能，讓學校組織內優秀且符合學校理念的教育人才，更能順利推動和執行學校的各項校務，此亦為增進能力所帶來的正面功能之一。

##### 3. 成員自我承諾感的激發

除了校長與主管人員的授權外，學校教師本身是否具有省思和獨立思考等能力，亦是領導者授權與否的關鍵因素。因此，教師自己本身必須培養反省和獨立思考的習慣，以及增進對事物應變處理之能力，所以教師若能增進培養具備上述

之能力，相信不僅能提升教師本身的能力與信心外，更能勇於承擔校長或主管人員所授權下來的任務。如此一來，對教師本身而言，更能增進教師對學校組織之歸屬感與安全感；而對學校組織而言，更能激發教師對學校的承諾感。

## （二）授予權力方面

對領導者而言，授予權力的前提便是建立在領導者對部屬的信任之上，校長因信任而分享權力讓成員做決定，因此，授權之益處，筆者認為有以下四種正面功能。

### 1. 領導者權威信念之破除

校長是學校組織中的領導核心，也是學校中最有影響力的人，因此身為學校的領導者應具有授權領導的觀念和態度，充分授權給實際執行工作的教職與行政人員；然而校長要具備授權領導的觀念和態度之前，必須破除原先具有的權威信念，以及考量是否信任授權對象、該授權對象是否具有核心專業知能等，有，則授權之；否，則增能之，因此領導者充分授予部屬權力代表其本身對權威信念的破除。

### 2. 權責分明

唯有確實執行分層授權，校長方有充裕的時間來思考學校組織的重大校務或計畫；故身為校長更應瞭解自己的權責範圍，如此方能知曉，不同職員，將授予其所適當權力之合理範圍，過猶不及，中庸即可，以避免權責劃分不清或有權無責的情形。因此，學校行政應清楚劃分各處、室、組之職責，例如：校長是綜理校務，學務處負責學生事務的處理工作，事務組長則負責學校事物修繕等，主要就是為了讓各處、室、組能各司其職、分工合作、權責相符，以達成領導者所交付的任務，因此分層授權更能彰顯權責分明之意義。

### 3. 部屬參與決定凝聚共識

教師被授予權力參與決定，具有集思廣益、博採周諮、斟酌允當和增進成員自主權的正面功能，因此，參與決定具有凝聚成員共識之效。是故，校長應在信任的基礎下建立溝通的管道，充分聽取各成員的看法及交換意見等；此外，校長應適度授予成員參與決定的權力，視其情境而有明鑑之準則與判斷。校長應視教師是學校組織中的一份子，透過授權讓教師共同參與決定，不但能凝聚教師的共識，更能激起教師為學校組織奉獻的熱情與凝聚力。

#### 4. 促進教育績效責任的推動

教師被授予權力，亦須負起更多責任，教師勢必對己之職責更加謹慎與重視，因此授權所帶來的正面功能有益於教育績效責任制之推行，教師良窳之責，表現優良者給予獎勵，表現欠佳者予以輔導，透過教育績效責任制的建立，有助於學校組織確立「權責分明」的準則，這亦是授予權力對教育績效責任之推動的一大助益。

### 四、結語

#### (一) 領導者應讓部屬感到公平並開放和諧參與的組織氣氛

領導者欲使全體組織成員共同參與決定與執行校務，就必須顧慮學校組織內的各次級系統——給予教師在組織中發聲的機會，讓個人次級系統層面的部屬感到公平；並開放和諧參與的組織氣氛，可以提高教師的工作滿意度；即使在科層體制中的正式層級，也是透過讓成員共同參與決定的方式，達到增加革新、減少角色衝突、降低疏離感等效果，因此從 **empowerment** 的概念觀之，領導者應讓部屬感到公平，且讓部屬在開放和諧參與的組織氣氛中工作，方能提升學校組織整體的效能和效率。

#### (二) 彼得原理之延伸——權能責三者相當

**Empowerment** 除了蘊含權力與責任外，其中權力與責任之間亦包含能力，這「能」字，更是不容忽視的重要部分。因此，學校行政清楚劃分各處、室、組之職責，身居該職位之部屬亦須有勝任該職責之能力，此蘊含彼得原理之精神，讓各處、室、組能各司其職、分工合作以達成校長交付的任務，方能顯現權能責三者相當之意義。

#### (三) **Empowerment** 是現代學校領導的未來發展趨勢

上述種種跡象都顯示 **empowerment** 已經成為現代學校領導的未來發展趨勢，因此，若能充分運用授權與增能之運作，便能減少組織衝突的發生，使學校組織能做出更有效能之決定和提升執行校務之效率。

### 參考文獻

- 吳清山、林天祐（2003）。教育名詞解釋——增權益能。《教育研究》，113，160。

- Barner, R. (1994). Enablement: The key to empowerment. *Association for Talent Development, 48*(6), 33-36.
- Gibson, C. H. (1991). A concept analysis of empowerment. *Journal of Advanced Nursing, 16*(3), 354-361.
- Hawks, J. H. (1992). Empowerment in nursing education: Concept analysis and application to philosophy, learning and instruction. *Journal of Advanced Nursing, 17*(6), 609-618.
- Lightfoot, S. L. (1986). On goodness in schools: Themes of empowerment. *Peabody Journal of Education, 63*(3), 9-28.

