

# Paulo Freire 意識覺醒理念及其對教育 行政人員的啟示

賴羿帆\*

## 摘 要

Freire 主張教育應超越知識傳遞，成為解放和人性恢復的工具，這一理論深受無政府主義、馬克思主義等思潮影響。他提倡教育行政人員拒絕傳統壓迫性教育，透過對話和問題解決促進下屬的批判思考，以實現教育的人性化和民主化。本研究採用文獻分析法，針對 Freire 的主要著作及相關文獻進行系統整理，探討其意識覺醒理念的層次與內涵，並分析其在教育行政實務中的應用可能性。研究結果顯示，Freire 意識覺醒的核心在於引導教育行政人員透過批判性反思和對話，逐步建立民主參與的組織文化，有助於突破傳統權力結構的壓迫，提升行政效能及教育品質。此理念強調教育行政人員既是領導者也是學習者，與下屬共同促進知識的互動與批判性理解，實現教育的人性化與解放。

**關鍵字：**Paulo Freire、意識覺醒、教育行政人員、科層體制

\* 第一作者：臺北市立大學博士生

Email: asics@seed.net.tw

## 壹、前言

1970 年代早期拉丁美洲成人教育者 Paulo Freire 在其《受壓迫者教育學》(Pedagogy of the Oppressed) 一書揭櫫激進的意識覺醒理念，此理念為 Freire 教育理論的核心觀點，並引發諸多學者關注。Freire 的意識覺醒理念不僅提升個體對生活實在的深層解讀，也激發個體以批判的方式參與其生活實在的生成，所以 Freire 指出意識覺醒對於人的存在是必要的，同時 Freire 意識覺醒理念也提升一些國家人民對政治壓迫的意識覺醒 (Elias & Merriam, 1995, 頁 139; Freire, 1970)。

Freire 的意識覺醒理念受無政府主義、馬克思社會主義、佛洛伊德主義、早期法蘭克福學派、現象學與存在主義等學術思潮的影響。受無政府主義思潮影響，Freire 主張教育應擺脫非人性統治階級的宰制，並促使壓迫者及受壓迫者彼此意識覺醒，消彌壓迫式教育，進而提升個體的自由與自主性 (Elias & Merriam, 1995, 頁 141)。受馬克思社會主義思潮影響，Freire 援引 Marx「虛假意識」、「異化」概念，釐清當時統治階級為維護自身利益，自我在虛假意識及自我異化的情況下，壓制被統治階級，使得被統治階層也長久習於自我異化而不察，失去人之所以為人的認識。受佛洛伊德主義思潮的影響，Freire 運用精神分析來解釋民眾雖知自己旨趣所在，仍不能以實際行動爭取己利，於是被淹沒在覺醒與回應都變得不可能的情境。

受到早期法蘭克福學派的影響，Freire 已關注早期法蘭克福學者的社會批判觀點，尤其在科學、技術的批判及人類主體性的重新肯定，更可看到他運用在後來建構人性化文化發展理念，批判科技對文化自由發展的戕害等論點上 (王秋絨, 1990, 頁 57-60)。在現象學方面的影響，Hegel 在其《精神現象學》(Phenomenology of the Spirit) 一書所討論的主奴意識辯證，對 Freire 論述壓迫者與受壓迫者的辯證關係產生啟示性的引導。又援引 Husserl 現象學方法的原則，認為意識的探究對於外在實在的理解是必要的條件 (Collins, 1977)。存在主義思潮的影響方面，在 Freire 哲學思想的形塑上扮演著重要的角色，並且 Freire 早期的著作也呈顯諸多存在主義的主題，如自由、互為主體性、真誠性及對話 (Elias & Merriam, 1995, 頁 147)。

Freire 在《教育作為自由的實踐》中，認為提問式教育可轉化個體的意識，使其從半未轉移 (semi-intransitive) 意識、素樸意識 (naive consciousness) 至批判意識 (critical consciousness)。Freire (1970) 所提倡之提問式教育，主要目的是要打破囤積式教育中

往往淪為壓迫關係的上下師生關係，並培養學生的創造力與開展學生的批判意識，以為教師實踐人性化教學之基礎，進而俾利師生意識覺醒。

Freire 將意識覺醒分成三個層次，第一層的半未轉移意識之知覺領域範圍有限，其所感興趣部分幾乎僅圍繞在與其生存相關的事物上，無法將日常生活的事實與問題情境予以具體化，崇拜神奇的解釋而無法理解事情的真正因果，因此往往陷入宿命論的觀點，此層意識無法覺知生活實在中的諸多挑戰（Freire, 1985a, 頁 75），也因此人們是以消極被動的方式來面對所處的生活實在。意識的第二個層次是「素樸意識」或「素樸的轉移意識」（naive-transitiveness consciousness），將此意識名之為轉移意識，是因為人民開始將所經驗的實在視為一種問題，並且自身的意識已開始轉移；在此一階段中，人們開始覺知到可以掌握自己的生命，但是仍然感受到存在某些危險之處，例如，此層意識之人可能還是會受到某種政治及經濟特權的影響，進而無法完全掌握自身的生命。最高層次的意識即藉由意識覺醒過程所形成的批判意識，批判意識意指個體能以批判性視野來看待所處的社會體系，他們能瞭解生命中的矛盾所在，進而付諸批判性行動去轉化這些矛盾（Elias & Merriam, 1995；施宜煌，2005）。

Freire 指出由素樸的轉移意識進展到批判意識，並非自動發生的，而是需要主動的、對話的教育方式，因此批判意識是一個連續的歷程，人們透過自我或是自我之外的世界之間進行質疑和對話，進而成為一個具有自由運用意識能力的主體。Freire 在其《受壓迫者教育學》（Pedagogy of the Oppressed）著作所闡釋的教育理念是文化行動，方法即是意識覺醒（李奉儒，2004；Torres, 2017）。

以筆者在教育行政機關服務約 20 年的經驗，常可見組織內具有權力的壓迫者多以「權力」跟「權威」為主要憑藉，利用職場互賴關係中所具有的權力差異或權力失衡，透過權力的壓迫、績效考核的壓迫、層層節制的壓迫與法規體系的壓迫，使組織成員感到無助、挫折、被侵犯和孤立，甚至心生恐懼，除對組織成員的心理是一種束縛外，亦對成員的行為形成一種宰制。因此，本文論述 Freire 意識覺醒對於教育行政人員的啟示，期望在科層體制的節制之下，教育行政人員仍能擁合理性的批判思考能力，透過對話再現人性化與自由的教育脈絡，以提升行政效能及教育品質。首先，論述 Freire 意識覺醒的意涵；其次，闡析意識覺醒的歷程與層次；再者，批判教育行政機關科層背後權力的壓迫特徵與現象；最後，詮釋意識覺醒理念對教育行政人員的啟示。

## 貳、Freire 意識覺醒的重要理念內涵

巴西成人教育學家 Freire 於 1970 年發表《受壓迫者教育學》一書，該書為南美成人意識解放教育的濫觴，其所主張的教育主要在於壓迫者與受壓迫者彼此解放，即透過教育達到恢復人性的實踐；透過提問式教育，藉由對話來喚醒受壓迫者的批判意識，激發受壓迫者獨立批判思考的能力，避免受到社會權力宰制，進而抵抗不公義的現象發生。本節將依循 Freire 的理論脈絡，首先介紹並瞭解意識覺醒的主體－壓迫者與受壓迫者之特徵，其次探究本文核心－意識覺醒及解放。

### 一、壓迫者與受壓迫者特徵

在探討「意識覺醒」時，首先最重要的是必須先區辨「意識覺醒」主體－壓迫者與受壓迫者之間差異，以下列舉兩者特徵以做為判別依據。

壓迫者具有以下特徵（Freire, 1970）：

- （一）任何試圖藉著對於受壓迫者的弱勢之尊重來「軟化」壓迫者權力的努力，所顯示出來的都只是一種假慷慨(false generosity)。壓迫者的行動偽裝於慷慨的外衣下，仍然是冷酷的本質。
- （二）暴力是由壓迫者所發動的，壓迫者剝削他人並且不將他人視為具有人格的人，因為壓迫者所愛的只有自己。
- （三）對於壓迫者而言，所謂的「人」其實僅限於他們自己，其他的人們則僅是「物」。對於壓迫者來說，只有一種所謂的權力存在，但這種權力卻常是踐踏受壓迫者生存權利而來的，他們甚至沒有認知到受壓迫者也有他們的生存權利。
- （四）壓迫者認為他們可以將一切事物改變為他們可以購買的對象，對於壓迫者而言，存有便是佔有(to be is to have)，就是成為那種能夠「佔有一切」的階級。

綜上所述，壓迫者的地位建立於總是利用受壓迫者的依賴性與恐懼感，將周圍所有異於自己之外的他者納入可支配的範圍裡，或是藉由假慷慨維持不正義的權力關係，鞏固其居於權力擁有者的地位，迫使受壓迫者順從與再製，而其逐漸形構成一壓迫者的圖像，當我們在探討受壓迫者處境外，壓迫者更應受到重視。

而受壓迫者則具有以下特徵（Freire, 1970），而其特徵又可分為二類以茲說明：

#### （一）受壓迫者解放過程

- 1、在受壓迫者進行抗爭的初期，他們幾乎總是傾向於使自己成為另一個壓迫者，而不是追求真正的解放。
- 2、在解放的戰爭中，受壓迫的行動會是一種「愛的行動」，與壓迫者出於暴力的冷酷行動有所不同。
- 3、對於受壓迫者來說，他們一方面要解放自己，另一方面也要解放那些壓迫者。

## (二) 受壓迫者的特性

- 1、受壓迫者在某一個特定的時刻中，採行了一種「支持壓迫者」的態度，他們未能充分清楚地思考何為壓迫者，並且也未能將壓迫者「客觀化」—亦即發現到壓迫者其實並非存在於他們本身之內。
- 2、受到現實的限制，受壓迫者不能清楚了解到所謂的「秩序」，其實都是為壓迫者的利益而服務，而這些壓迫者的形象在他們的心中又早已被內化。在整個秩序體系下，受壓迫者會因種種所受的限制而感到焦躁不安，他們常會因某些瑣碎的小事，對自己的同伴進行攻擊。
- 3、「對自由的恐懼」一直縈繞於受壓迫者的心頭，他們的恐懼可能會使他們羨慕壓迫者的角色或是使他們自限於被壓迫者的角色。受壓迫者害怕擁抱自由；而壓迫者卻擔心失去他們壓迫的「自由」。
- 4、「自我貶抑」是受壓迫者另一項特質，這種自我貶抑是因為受壓迫者將壓迫者對其看法加以內化。由於他們常聽壓迫者說他們是一文不值、一無所知，也不能學到任何東西—他們是令人厭惡的、懶惰的、不事生產的—到最後，受壓迫者會變得真的相信自己的無能。

在壓迫者與受壓迫者的關係中，其中有一個基本要素就是規定(prescription)。每個規定都意味著改變被規定者的意識，使其能符合於訂規定者的意識。所以，受壓迫者的行為其實是一種接受規定的行為，它所遵循的是壓迫者的指引。為了克服壓迫情境，人們必須對壓迫的成因有著批判性的認知，如此才能透過改造行動，創造出一種新的情境，讓更完整之人性的實現能更加可能。

## 二、意識覺醒的意義

### (一) 個體批判意識覺醒的發展歷程

「意識覺醒」意指個體從被蠱惑、懵懂無知到批判意識覺醒的發展歷程，人們以一種批判的方式與其生活世界產生關聯，打破生活普遍存在的迷思或神話以達至嶄新的覺醒階段，特別是針對社會各種壓迫的覺醒。Freire 的「意識覺醒」是經由教育來完成，故基本上「意識覺醒」意指個體批判意識覺醒的發展歷程，藉由學習，讓個體意識轉化至批判意識，進而以批判的行動改造生活中的非人性現象。

## （二）反抗各種壓迫性因素

意識覺醒是一種對話的過程，能夠使個體一起解決共同的存在問題。因此意識覺醒是反抗具壓迫性質的一股力量，是反抗生活實在裡的不合理，使個體成為自身的主人，進而人性化所生存的生活實在，使自身成為更完善之人。

## （三）解放

「意識覺醒」的結果即解放，而解放是一種實踐，是人對實在進行反省與行動，以進一步轉化並改造之。「意識覺醒」是解放的方式，解放如同小孩誕生，過程是痛苦的，但所誕生之人皆為嶄新個體，由此可探知解放意指嶄新個體的形成。另，解放意謂新規範、規則、程序與政策的創生，並且解放是人性化過程（Freire, 1998b）。

## （四）使人成為更完善之人

當個體可以避免淪為盲從之人，並自我肯認時，人們往往能藉由批判意識以超越神奇與素樸意識。Freire 相信在任何的歷史情境，行動／反省將會發生，人們會為了成就更完善之人而奮鬥。換言之，在行動／反省的實踐，存在的志業即是要瞭解自身，反省那些為人所決定之事的合理性，並去轉化所處世界，如此才能獲致解放，進而讓自身趨向更完善之人。

## 三、意識覺醒的三個層次

Freire 在《教育作為自由的實踐》中，將意識覺醒分成三個層次：半未轉移（semi-intransitive）意識、素樸的轉移（naïve transitive）意識和批判的轉移（critically transitive）意識（轉引自李奉儒，2003，頁 10-13）。

### （一）半未轉移意識

「半未轉移意識」係指人的一種意識狀態，其知覺領域範圍有限，仍然侷限在狹隘的經驗當中，其所感興趣部分幾乎僅圍繞在與其生存相關的事物上，無法將日常生活的

事實與問題情境予以具體化，崇拜神奇的解釋而無法理解事情的真正因果，因此往往陷入宿命論的觀點，因此又稱之為神奇意識（magic consciousness）。

半末轉移意識認為人的本質是無能力的，人無法「轉移」實在界現象，導致封閉社會的形成與維繫其封閉狀態。而半末轉移意識在對存有情境有以下特質（王秋絨，1990）：

- 1、只關心生計問題，具有神奇意志的人極力否認他們有問題，同時規避問題，他們主要繞著「生計」的問題打轉。
- 2、停留在神奇意識者，因無法理解客觀事物與環境真正的因果關係，他們將自己所面對的問題，以簡化的因果關係加以了解，同時將非人性化的問題，如無法掌握的因素：命運、對神的恐懼等因素當作一種控制自我的力量。
- 3、處於神奇意識的人，他們已失去了選擇或批判社會現實的能力，只是一昧被動地向環境低頭，並適應所處的環境。

人的半末轉移意識自認人的本質是無能力的，人是無法「轉移」實在界的。然而，李奉儒（2003）認為：當人開始豐富他們知覺的力量並回應所處脈絡中出現的建議和問題時，且當他們的能力增加而不僅跟其他人也跟世界對話時，他們（的意識）變成轉移的。（頁 11），亦即大眾將進入新的意識階段—「素樸的轉移意識」。

## （二）素樸的轉移意識

Freire 指出素樸的轉移意識為人民開始將所經驗的實在視為一種問題，並且自身的意識已開始轉移。在此一階段中人們開始覺知到可以掌握自己的生命，但是仍然具有某些危險之處，例如此層意識之人可能還是會受到某種政治及經濟特權的影響，進而無法完全掌握自身的生命。

在素樸轉移意識階段中，在對存有情境有以下特質（王秋絨，1990）：

- 1、素樸意識的人不再將法律、政府看做是理想規範的塑造者及生活資源的提供者，他們不再像神奇意識的人民一樣順從統治者的安排，對自己的生存問題歸咎於統治者的壓制錯誤。
- 2、素樸意識的人認為他們不幸的存有處境，如貧窮、無法受良好教育等問題，是來自於少數統治者或某些利益團體的剝奪，於是他們不再完全聽命於統治者，而有明顯的外在反抗行為發生。因此，Freire 指出此時的反省比較具有情緒性，人民對事實缺少深入的反省興趣，常只是為了抵制壓迫者的繼續壓迫，而提出支離破

碎的抵制行動之合理化理由。

- 3、人民在各方面認同壓迫者，對同伴表現出與壓迫者類似的威權行為，有時則會強烈的反擊壓迫者，希望逃避他們的控制。此時他們運用群體抵制剝削行為，期望改變自己的生活處境。

在素樸意識起作用的社會中，雖然鼓動大眾的抗爭和要求，但也弔詭地加速了大眾揭露社會實在的過程，這是喚醒批判意識知決定性時刻（李奉儒，2003，頁 11）。

### （三）批判的轉移意識

批判意識就是不將這個世界視為理所當然的，意指個體能以批判性視野來看待所處的社會（Freire, 2003），進而付諸批判性行動去轉化這些矛盾。換言之，個體要能真正付諸實踐，才有意識覺醒的可能。

與素樸轉移意識不一樣，處於批判意識層次之人不再自責，而是表現出更加瞭解自身；再者，個體對於強制壓迫者與受壓迫者共生的結構，進而形成的沉默文化，亦有真正的認識。同時，個體拒絕處於被動的立場，而能彰顯出自身的意識及意向，個體較具有主動性（Freire, 1973）。因此，處於批判意識層次之人，在對存有情境有以下特質（王秋絨，1990）：

- 1、瞭解到自己被壓迫的不利生活狀況，他們冷靜地從人與社會的辯證視野，評析壓迫的社會實在產生的真正原因，瞭解到壓迫事實所帶來的非人性化社會現象。
- 2、批判意識者得知所謂「壓迫」，一方面是被壓迫者逃避負責，甘於依賴壓迫者的結果，另一方面則是壓迫者運用矇騙、威權的社會體制運作，與上述被壓迫者的依賴、自我貶抑心理，共謀出來的社會病態。因此，他們會開始去瞭解壓迫者的意識形態，並且瞭解體制如何運作。
- 3、具有批判意識的人將以自我實現與轉變體系兩種行動方式，實踐其批判意識。自我實踐能表現出反對壓迫團體，認同人性化的新目標，而轉變體系則是以對話論辯的方式來轉變非人性化的運作。

Freire 指出由素樸的轉移意識進展到批判意識，並非自動發生的，而是需要主動的、對話的教育方式，因此批判意識是一個連續的歷程，人們透過自我或是自我之外的世界之間進行質疑和對話，進而成為一個具有自由運用意識能力的主體（李奉儒，2006）。

Freire 更主張，幫助缺乏批判意識的人意識覺醒以面對問題和衝突是相當重要的，使他們能自我反思其責任，並成為恢復自我人性的主體。然而，教育行政人員在教育行政機關科層體制當中如欲恢復主體性的實踐，不再是工具，必須先能意識覺醒，具體地發現壓迫他們的人與他們自己的意識，不再甘於被當成執行工作失敗的代罪羔羊，且批判地發現沒有他們就沒有教育「新階級」存在的事實。如此，他們才會逐漸相信、接納和肯定自己，進而秉持批判意識來採取解放的文化行動，以批判性的介入來轉化教育行政改革的實在。

## 參、對教育行政機關科層體制背後意識形態的批判

科層體制 (bureaucracy) 本來是指稱古代缺乏效率的官僚組織，後來社會學家 Max Weber 則用來表示，現代理性社會中，理性的、有效率的組織形式。所謂科層制組織，簡單地講就是「透過明確的作業分工，層級節制與詳盡的規章制度，以獲得精確、迅速、清晰、規律、可靠和效率的一種組織形式」(戴文年譯，1994)。我國行政學先驅張金鑑(1991)將科層體制視為行政制度之一種類型，而吳定(1996)則將科層體制視為行政機關的同義語。

### 一、科層體制的特徵

Weber (1962) 提出的科層體制理論，主要本於法理的基礎，使用權威，以追求組織的效率與合理性，其目的在探討主管如何運用科層體制領導下屬，俾有效達成組織目標。該理論大底具有以下特徵：

- (一) 組織為遂行特定目標，賦予成員固定的職責；透過嚴密之法規建立其職權的合法性，並限定其工作的方法與範圍。
- (二) 依據層級節制原則建立起組織的權力體系，確定人員間命令與服從的關係。
- (三) 透過標準化的作業程序規範人員的行為表現，而人員之工作行為與人員間的工作關係必須遵循「照章行事，對事不對人」的精神。
- (四) 在專業分工、各行其事不受干擾的原則下，每一職位的工作內容與權責範圍悉以法規明文規定。

(五) 每一職位由具有特定資格、知識的專業人員擔任，故能在其工作範圍內熟練操作。

## 二、教育行政機關科層背後權力的壓迫特徵

當教育行政體系成了一種控制技術，它便需要許多的分層控制系統和官僚體制來配合，這些體系看似協助我們更有行政效率地來處理教育事務，但其實也是一個「掩蓋大師」，讓我們忘卻了教育的本質。Freire (1970) 指出，許多的壓迫者都透過一些非人性的手段壓迫受壓迫者，使受壓迫者無法進行對話的行動，而教育行政機關在層層節制的控制下，也會產生如 Freire 所稱之壓迫特徵：

### (一) 征服

教育行政科層體系中的壓迫者會試圖在人與人的關係中使用層層節制的方式征服他人，使受壓迫者在思考、表達方式以及職場文化都被壓迫者所剝奪。壓迫者為了維持這樣的征服狀況，會制訂一套專業分工的規則，讓受壓迫者在這樣的職場中只能被動的去配合。而這些分工的規則可能導致受壓迫者產生迷思，認為壓迫者是英雄或英明的領導者，並順從他們，使得受壓迫者會接受自己本身是懶惰的、愚笨的、比較不好的存在，再透過領導方式或層層節制的宰制，受壓迫就會接受這樣的意識形態，而無法覺醒。此時受壓迫者的意識狀態就停留在如同 Freire 所稱的「半未轉移意識」，認為自己是無能力的，一味被動地向環境低頭，並適應所處的環境，以及無法將日常生活的事實與問題情境予以具體化，崇拜壓迫者英明的領導而無法理解事情的真正因果，因此往往陷入宿命論的觀點。

### (二) 分而治之

在壓迫的過程中，壓迫者不能讓受壓迫者聯合起來，這可能會對壓迫者的霸權造成威脅，為了避免此種威脅，壓迫者會透過專業分工分化受壓迫者，進而讓受壓迫者之間彼此競爭與惡鬥。壓迫者會選取一部分受壓迫者，並分享一些權力給這些人，讓這些人來管理並控制其他的受壓迫者，這些獲得權力的人容易接受壓迫者的意識形態，認為受壓迫者是劣等、懶惰又不積極的。且一旦這些人所控制的受壓迫者開始「失控」時，這些獲得權力的受壓迫者可能會害怕自己落入較低的層級或無法晉陞，故可能會更加的壓迫那些受壓迫者，進而使受壓迫者相互鬥爭，無法擁有對話與聯合的機會，彼此間的內鬥可以讓壓迫者不用擔心自己的霸權遭致威脅。此時的受壓迫者的意識狀態停留在

「素樸意識」，認為他們不幸的處境，是來自於少數統治者的剝奪，於是他們不再完全聽命於統治者，而有明顯的外在反抗行為發生。更有部分的受壓迫者會在各方面認同壓迫者，對同伴表現出與壓迫者類似的威權行為，有時則會強烈的反擊壓迫者，希望逃避他們的控制，期望改變自己的生活處境。

### （三）操控

壓迫者會透過權力操控讓大家都順從他們的目標，為了繼續鞏固這些利益，壓迫者會製造階級間彼此對話的假象，但事實上這並非對話，而是在執行一種協定，其中的規則仍是由壓迫者來掌控。這樣的權力操控即是要讓受壓迫者無法思考，如同征服的另一種面向，讓受壓迫者無法察覺到事實。

### （四）文化侵略

壓迫者會透過權力強加自己的想法或觀念在受壓迫者的身上，並抑制受壓迫者的表達，透過這種侵略的方式來扼殺受壓迫者的創造力，而受壓迫者就會在這個過程中喪失自己的原創性，以及漸漸習慣以壓迫者的觀點看待自己的處境，甚至會模仿壓迫者的習性，進而讓壓迫者的地位更加地鞏固。

## 三、教育行政機關的背後意識形態壓迫現象

教育行政機關科層體制化的結果，在實際情境中，常帶來科層體制與專業化之間的衝突，常會被喻為官僚作風且行事不彰，的確也形成了目前教育行政中的障礙，並產生許多壓迫現象。

### （一）權力的壓迫

來自於科層體制所賦予主管的職權，使得主管行事上趨於專制，以職權上或專業上的權威，干預下屬的工作任務。其次，主管為求工作效率或解除當下焦慮，要求下屬須盡快完成工作任務，而當下屬詢問專業上的問題時，主管則以工作忙碌為推辭，不想為下屬解答。再者，在工作任務處理上，主管的決策並非以利害關係人的最大利益考量，而是基於個人或機關的利益，且在工作任務的安排上，主管以個人需求為優先考慮等。最後，主管表現其優越感，無法提供下屬支持，在必要時給予下屬的不是激勵而是挫折感，或是下屬對於主管所表現出來的互動模式與態度感到有壓迫感，致下屬認為自己是有錯的。

## （二）績效考核的壓迫

主管握有年終考績及未來陞遷發展之決定權，多係依下屬「能力分配業務」，尤以長官臨時交辦事項及專案性此類無法容許出錯的業務最是明顯。分析此指派方式及考核作為，應是主管出於落實績效達成責任所為，但背後卻隱含自利思維及所欲給予上級管理者優越領導形象的動機，如此表示主管其實在分派業務之初，即對下屬的年終考績結果有所定見，致使下屬們並非站在爭取年終考績等第同一起跑點上。再者，主管並未與單位內副主管或二級主管（如科長）人員進行討論，並採取共識決方式決定下屬年終考績等第，致使考核結果不一定能被成員所接受而致單位氣氛不和諧。最後，主管沒有或無法依下屬的「客觀」及「真實」工作表現來進行考核，放大下屬的單一成就或過失、或以最近印象作為衡量準則，而下屬又因為畏懼而不敢提出不同之意見。

## （三）層層節制的壓迫

科層體制強調層層節制，固然有利於組織的管理控制，但往往造成溝通的不良，下情不能上達，或是上層命令無法貫徹，組織資源絕大部分掌握在上層職位者的手中，容易造成壟斷宰制之現象。又因層層節制的組織架構，常形成「官大權威大」、「官大學問大」的情形。而從另一個角度而言，主管須與下屬共負成敗毀譽責任，因而，下屬的過錯，亦可能牽連主管，致使主管與下屬之間有時命運與共，有時追究責任時卻有緊張對立的情況。

## （四）法規體系的壓迫

行政機關之科層體制是建立在法理的基礎之上，組織運作依循法規條例，一切依法辦事，但法令規章有時規定過於繁複，疊床架屋，造成彼此衝突，或法令規定未明確具體，造成解釋上的偏差與執行上的困難，又機關常受制於法令規範，不能因時因地制宜，降低組織效率與合理性，且法令之修改過於繁複，新訂之法令又未必符合現實所需，特別是急遽的社會變遷，新的問題不斷產生，部分問題並無法規可資遵循，亦無前例可以參照，常須開會決定，因時空變遷、機關或單位主管人事更迭，致決定者及與會者常有不同，以致於相同案件常有不同的決定，產生雙重或多重的標準，不僅造成不公平現象，亦常讓下屬無所適從，以及難以向外界說明相同案件為何會有不同之處理。

無可避免的，教育行政機關過度的科層化，對組織成員的心理是一種束縛，對成員的行為形成一種宰制，成員必須遵循既定的角色行為，使得組織成員的思想規格化、制式化，常被指責為毫無變通且又壓抑員工之人性。

## 肆、教育行政人員批判意識的覺醒

Freire (1973) 指出，意識覺醒就是排除阻礙人們、使人們無法清楚知覺實在的障礙。在此過程，個人若具批判意識，便能真實地知覺實在，瞭解行為的可能與限制。

批判意識是能力的培養，它是受壓迫者的「意識化」，除了可以發現不公平與壓迫之問題，更重要的是可進行改造與解放的過程。Freire 認為要使人民具有批判意識，須經由「自覺」與「意識覺醒」方可達成。

處於批判意識層次之人不再自責，而是表現出更加瞭解自身；再者，個體對於強制壓迫者與受壓迫者共生的結構，進而形成的沉默文化，亦有真正的認識。同時，個體拒絕處於被動的立場，而能彰顯出自身的意識及意向，並較具有主動性 (Freire, 1998b)。

在瞭解教育行政機關具有科層的壓迫特徵及壓迫現象後，教育行政人員如要從受壓迫現況下解放出來，就必須具有批判意識，並破除以下幾項壓迫者常使用的非人性化的行為和手段：

### 一、破除假慈悲與假慷慨

權威領導的主管所扮演的正是假慷慨和假慈悲的角色，權威領導之所以能夠產生並有著強大的生存空間，就是因為它利用職場中同仁執行業務所遇到的困境，讓人們普遍產生一種無助和恐慌情緒，同時又扮演引導和帶領同仁朝向消除苦難的目標角色，迫使人們不斷地尋求權力的保護，永遠生活在權威的統治下並歌功頌德。

這看起來是一種解放工作，實則讓受壓迫者永遠依附、感恩和聽命於自己，壓迫者的目的就是維持這樣的依附關係以及壓迫關係，讓一個不公義的職場存續久遠。假慷慨和假慈悲直接導致的後果是讓受壓迫者認為即便經過種種努力也無法擺脫失望與沮喪，因此不斷地將希望寄托在壓迫者的身上求得解決，永遠不能喚醒自己的主體性。利用下屬的依賴性創造出更多的依賴，這是權威領導的主管向來所使用的策略，這種做法無疑是一種假慈悲與假慷慨，在教育行政場域中比比皆是。

### 二、破除雙重性格

Freire 認為非人性化的另一種手段是讓受壓迫者產生宿命或認命的思想，看不清壓迫的本質，將取代壓迫者變成解放的目標，久而久之，就產生了雙重性格。雙重性格表現在：1. 一方面想追求自由，渴望真實地活著，一方面又害怕自由；2. 一方面從心裡排

斥壓迫者，反對他們的種種做法，一方面又無力拒絕和排斥他們，甚至仿效著他們的做法；3.一方面認為團結重要，一方面又各自形成幫派體系，無法達到真正的團結；4.一方面希望獨立行動，和壓迫者鬥爭，一方面又希望壓迫者來拯救他們；5.一方面表達著對社會的批判和改革的呼聲，一方面在需要行動時卻選擇保持沉默。Freire 認為正是這樣的雙重人格使得社會不公義和非人性化得以持續和發展。

教育行政人員的身上和教育行政機關的現場中雙重性格比比皆是，如下屬反抗主管的目標是自己成為主管，之後照著主管的樣子再壓迫下屬，周而復始重覆著一個階級推翻另一個階級，最終成為受壓迫者變成壓迫者的歷史宿命。

### 三、破除自我貶抑

自我貶抑，是受壓迫者的另一種特質。Freire 認為，之所以產生自我貶抑，是受壓迫者將壓迫者對其的看法加以內化的結果。因為壓迫者經常將受壓迫者說成一文不值及一無所知，久而久之，受壓迫者也內化了這樣的看法，深信自己無知愚笨而須被改造。在教育行政場域中，當下屬越覺無知愚笨，就越積極主動吸引權威式主管來進行改造，「權威式主管」則名正言順、堂而皇之地發展和改造「無知下屬」，結果整個下屬團隊失去自信，越來越陷入無知困境，越來越依賴權威主管的拯救，讓主管的「假慷慨」和「假慈悲」得以順利實行，Freire 認為這就是種非人性化的改變。

### 四、破除對自由的恐懼

Freire 進一步指出，雙重性格以及自我貶抑，可能源於對自由恐懼，或者由其導致的結果。因為受壓迫者「意識覺醒」並產生批判意識，對壓迫者來說是「危險的」。受壓迫者如果識破壓迫者的假慷慨和假慈悲，對感恩式和為了控制目的的扶助產生抗拒，人們就會主動爭取權益而表現得不那麼順從，甚至大眾意識覺醒會導致變革，現有的秩序有可能就被動搖，因此為了保護既得利益，壓迫者會採用詆毀、打擊、聯手孤立、排斥、甚至可能製造敵人等種種手段打壓受壓迫者。但綜觀中外歷史，爭取自由和解放的道路一直是付出勇氣與犧牲等代價得來，這些都讓受壓迫者感受到爭取自由的恐懼。

教育行政人員如果要從受壓迫的困境中解放出來，惟有改變才有可能。依據 Freire 的批判意識理論，認為改變的可能性是教育行政人員必須意識到自己受壓迫的境況，並且參與到改變的實踐中。教育行政人員的意識覺醒是解放的前提條件，但意識覺醒的方法不是靠意識形態的強加灌輸，而是要進行對話。但產生對話不容易，一方面是因為每個人帶著階級、文化、性別、宗教等背景，都有自己的成長脈絡、脾氣、性格，決定了

對話的人的複雜性和多樣性，達到相互的理解實屬不易；另一方面對話絕不是我們從小學習過和熟悉的行為，因此對話雙方都要帶着愛、謙卑、信心和希望進行對話，這是對話的前提（莊淑閔，2006）。

## 伍、改變的方向—教育行政人員的人性化

Freire 立場鮮明地指出人性化是世界改變的方向和目標，也是檢視改變的標準。並指出人有與生俱來追求改變的使命，應該不斷將改變自己和世界作為活着的志業和意義，並爭取自己權益，如果誰要阻礙人們拿起責任和權利去追求改變，就是非人性化的表現。有壓迫就有非人性化的東西存在，革命的目標就是為了改變一切非人性化的東西，但革命的手段也要人性化。

教育行政機關當中，主管掌握行政權力形同壓迫者的角色地位，而下屬則成為權力宰制下的受壓迫者，下屬常僅能單方接收來自主管的指示傳遞與意志目標的灌輸，然而下屬應試圖打破「沉默文化」的框架以成為具有批判意識的主體，主管則必須藉由對話以達到解放階級領導的目的，並且主管應成為意識覺醒的教育行政工作者，而非一味的灌輸下屬執行意志；主管與下屬的權力關係彼此相互牽制，而主管身為主要權力擁有者，須學習如何將其部分權力釋放至下屬身上，建立彼此相互平等的對話平台，激發下屬獨立思考批判的能力。

### 一、主管領導權力與領導方法的轉變

#### （一）主管領導權力的轉變

Freire 主張破除舊有的囤積式教學方式與承襲壓迫者的思想內容，取而代之的是與學生生活息息相關的課題，引導學習者主動批判思考與自身生活世界的關係，並以對話的方式進行討論課程實踐，改變傳統師生上對下威權操控關係，進而鼓勵師生共同參與課程活動的安排，建立互為平等的溝通平台。Freire 的主張理念同樣適用在教育行政工作上，在教育行政過程中，主管與下屬間可建立工作圈，相互研擬及設計執行步驟，藉由彼此之間腦力激盪與合作關係，互相給予意見與回饋，提升主管領導能力與豐富執行內容。

受壓迫者的鬥爭開始於他們認知到自己人性過去一直受到摧殘。宣傳、管理、操縱——這些皆為宰制的工具——不可能成為他們恢復其人性的工具。唯一有效的工具是一種人性化的教育行政領導，因為唯有在這樣的領導學中，主管才能與下屬間建立恆久的對話關係；在人性化教育領導學中，主管所使用的方法才能不再成為主管操縱下屬的工具。

主管透過對話過程將自身權力與下屬相互分享，建立彼此之間具有愛、謙卑、信心、信賴進而形成批判性思考的歷程，促使彼此之間能獲得解放，顛覆以往上下權力關係的宰制，下屬僅能默默接收主管所灌輸的意識型態與意志；但當主管逐漸將權力釋放與下屬之間轉化為平等相互學習者，主管即成為組織權力的守護者而非完全擁有者，主管雖然不再以威權方式領導下屬，但仍具有維護權力與自由的權威者，以避免階層關係淪為無秩序的失控狀態。

## （二）主管領導方法的轉變

延伸 Freire 的主張，認為主管不僅單純只是主管角色，在教育行政的領導過程當中，主管同時也具有下屬的身分；下屬不僅僅純粹只是下屬角色，在工作執行過程中，下屬同時也具有主管的職責。提問式教育行政打破傳統囤積式的階級上下模式特性，強調對話與溝通的重要性，這使得原先傳統教育行政中所謂的「下屬的主管」與「主管的下屬」不復存在，取而代之的是「同時身為下屬的主管」與「同時身為主管的下屬」。主管與下屬在教學過程中彼此相互學習成長—互為主體性。

主管不再只是負責下指令的人，在與下屬進行對話回饋的過程當中，無形中主管本身也受到下屬的教導；下屬在接受主管領導的過程中，本身也在教導主管。在進行教育行政工作時，主管會基於工作內容的安排提供指導，而當下屬表達了他們自己的意見與看法時，主管則需重新調整他原先所想的方法或步驟以符合下屬的習慣及能力；所以教育行政工作即成為主管和下屬同時必須共同討論與承擔學習成果的責任。在 Freire 的教育理念中，沒有人可以完全地去教另一個人，也沒有任何人是可以完全地自己教會自己的，人們是彼此相互教導學習成長的，因為沒有任何人是知曉一切，也沒有任何人是一無所知的。

## 二、下屬學習態度與工作場所的轉變

### （一）下屬學習態度的轉變

對於教師的教學工作，Freire 指出不可以侷限於以新方法來取代學習者的經驗，教育必須關乎人類的存在，認為教學的過程必須重視學生過去生活經驗所產生的知識，教學是以學生為出發點，學生的生活經驗也正是教學與學習的一部分。Freire 的教育主張同樣適用於教育行政工作上，基於重視下屬的生活與執行工作經驗，主管在指導下屬時，也必須懷抱著謙虛的心以及尊重的態度來進行，對於下屬所說的言論，主管也必須加以尊重，避免對其言論武斷與不尊敬。Freire 認為對話當中需包含愛、謙卑與信心等條件，因此主管與下屬對話過程中應彼此尊重對方發言的權力與內容，透過對話討論的歷程相互學習與瞭解對方內心想法。

下屬在獲得任務時採取主動積極的態度，主管僅需提供其職行工作的基礎知識內涵，而下屬可就其所學延伸工作經驗當中，增添工作樂趣與豐富其人生歷練；主管並非完全知曉一切，亦不能只憑藉主管一人傳遞所有的知識，而應當啟發下屬的主動求知能力並學習帶得走的能力，將所學得以完全發揮應用。這也呼應了 Freire 所詮釋教師與學生的劃分被一種嶄新的關係所取代－夥伴關係（同時身為學生的教師（teacher－student）與同時身為教師的學生（student－teacher），主管不再只是指導，下屬不再只是服從順應，主管也會向下屬學習，階級間真正達到了教學相長（Freire,2003），主管與下屬也在這種關係中發展與成長。

## 二、工作場所的轉變

當主管藉由其威權地位剝奪下屬的自由，久而久之，下屬便逐漸恐懼自由，害怕需要自我決定與自我負責行為後果，主管一味指導與灌輸著下屬知識內容，而未給予下屬充分的對話機會及批判反思的自由，漠視下屬的自主性與工作經驗與習慣，主管憑恃著威權構築屬於自己的「單位王國」，不容許工作場所內出現與他不同的意見與雜音，這樣的場所將猶如死氣沉沉的接收知識場所。

工作場所為主管與下屬共同學習成長與工作當中的公眾領域，也是同儕間相互學習如何與人相處如同小型社會般的場所。然而工作場所必須是主管引導下屬進行批判性思考的場合，而非僅是傳遞與貫徹意志；主管亦可將生活中的事例與下屬經驗相互連結，培養下屬學習順應社會與轉化社會的能力。下屬唯有在一個具民主開放與對話的工作場所裡面才能暢所欲言，不怕因為說出自己的想法而遭受排擠或懲罰，亦可平衡改善主管與下屬之間階級不對等的權力關係。主管願意將自我權力解放並聆聽下屬的想法

進而接納其批判意識，且引導下屬尊重每個不同的想法與勇於表達自我聲音藉以打破沉默文化的拘束，型塑工作場所成為一個民主與尊重的論壇。

## 陸、結語

在行政機關科層體制的層層壓迫下，教育行政人員如何成為轉化型知識份子，從反省意識型態對自身的箝制作用開始，「投入」改善工作場域，「抗拒」不合理的權力差異或權力失衡以彰顯主體，並且在科層體制中「發聲」，透過不斷地「對話」、「論述」與「批判」，重新觀察與了解世界，並抗拒壓迫、獲得解放，進而從自我反省中展現出人性化的改變行動，筆者認為是值得研究的課題。

應用 Freire 的意識覺醒與批判教育學理念，鼓勵教育行政人員成為轉化型知識份子，的確可以鼓舞其能動性、讓我們看見教育行政的人性化未來和希望。但是由理念到實踐絕對不是一個直線化約的過程，勢必會因為主體和結構間的辯證關係、機關文化、人員的角色、工作內容的不同、教育行政人員的增能條件、生存策略以及實踐經驗等，而影響到教育行政人員是否有足夠的條件、資源成為轉化型知識份子。

批判思考主張個人的意識啟蒙與解放，主管透過對話教育使下屬「覺醒」，成為足以改造教育行政工作的主體，且運用其批判思考能力體認受壓迫情境，而主動地為自我發聲，抗拒霸權的宰制與再製，能在合理性範圍內爭取屬於自我的權力，而非一味接收外界所傳達的意識型態，藉由主管對話指導提升下屬的思考能力，主管將其單位權威釋放至下屬身上，鼓勵下屬勇於發表自我看法，培養下屬獨立思考判斷能力。

本文論述 Freire 意識覺醒論述對於教育行政人員的啟示，乃期望在科層體制的節制之下，教育人員仍能擁有的批判思考能力，透過對話再現人性化與自由的教育脈絡，以提升行政效能及教育品質。透過對話的歷程，主管與下屬一起反映出彼此的所知和未知，為自我的意識覺醒而努力，藉此從事批判活動，以達到恢復人性與解放的實踐，並因此轉化現實，形塑人性化的教育行政科層體制，提升教育行政效能。

## 參考文獻

## 中文部分

- 王秋絨 (1990)。弗雷勒批判的成人教學模式研究(未出版的博士論文)。國立臺灣師範大學。
- 吳定 (1996)。行政學(上)。國立空中大學。
- 李奉儒 (2003)。P. Freire 的批判教學論對於教師實踐教育改革的啟示。教育研究集刊，49(3)，1-30。
- 李奉儒 (2004)。閱讀 Paulo Freire :批判教學論的發軔與理論主張。教育研究，121，33-35。
- 李奉儒 (2006)。Paulo Freire 批判教學論的探索與反思。批判教育學—臺灣的探索，97-138。心理出版社。
- 施宜煌 (2005)。弗雷勒意識覺醒理論及其德育蘊義(未出版的博士論文)。國立臺灣師範大學。
- 張金鑑 (1991)。行政學典範。中國行政學會。
- 莊淑閔 (2006)。Paulo Freire 對話教學理念探析與教育啟示。國立高雄師範大學教育研究學會教育研究，14，77-88。
- 戴文年譯 (1994)。組織意向。五南出版社。

## 外文部分

- Collins, D. E. (1977). *Paulo Freire: His life, works, and thought*. Paulist Press.
- Elias, J. L., & Merriam, S. B. (1995). *Philosophical foundations of adult education*. Krieger Press.
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. Penguin Press.
- Freire, P. (1973). *Education for critical consciousness*. The Continuum Press.
- Freire, P.(1985). *The politics of education: Culture, power, and liberation*. Bergin & Garvey Press.
- Freire, P. (1998b). *Pedagogy of freedom: Ethics, democracy, and courage*. Rowman & Littlefield Press.

Paulo Freire 意識覺醒理念及其對教育行政人員的啟示

Torres, A.(2017)。**弗雷勒思想探源：社會正義與教育**（甄曉蘭、張建成譯）。學富文化。  
（原著出版於 2014 年）

Weber, M. (1962)。Bureaucracy. In H. Gerth and C. Mills (eds.), *Max Weber: Essays in Sociology*(pp. 196-244). Oxford University Press,.

# **Paulo Freire's Concept of Consciousness Awakening and It's Implications for Educational Administrators**

Lai Yi Fan\*

## **Abstract**

Freire advocates that education should transcend the mere transmission of knowledge to become a tool for liberation and the restoration of humanity, influenced deeply by anarchism, Marxism, and other intellectual currents. He promotes the idea that educational administrators should reject traditional oppressive educational methods, encouraging critical thinking in subordinates through dialogue and problem-solving to achieve a humanized and democratized education. This study uses Document Analysis, systematically analyzing Freire's major works and related literature to examine the levels and essence of his consciousness awakening concept and its practical applications in educational administration. The results indicate that Freire's core idea lies in guiding educational administrators to establish a culture of democratic participation through critical reflection and dialogue, helping to overcome oppressive traditional power structures and improve administrative efficiency and educational quality. This concept emphasizes that educational administrators are both leaders and learners, collaborating with subordinates to facilitate interactive knowledge and critical understanding, ultimately realizing humanized and liberating education.

**Keywords** : Paulo Freire 、 Consciousness Awakening 、 Educational Administrators 、  
Bureaucracy

Paulo Freire 意識覺醒理念及其對教育行政人員的啟示

\* 1<sup>st</sup> author: PhD student at Taipei City University

Email: [asics@seed.net.tw](mailto:asics@seed.net.tw)