

臺北市第 23 屆中小學及幼兒園教育專業創新與行動研究

【課程教學與評量類】

菜鳥慢飛 ~  
新手教師行政經驗影響轉任導師工作之  
個案研究

服務機關：臺北市中正區東門國民小學  
作者：林郁玲、楊振岳

111 年 5 月

## 目次

### 壹、緒論

- 一 研究動機與目的..... 3
- 二 研究待答問題..... 3
- 三 名詞釋義..... 3
- 四 研究方法與步驟..... 4
- 五 研究範圍與限制..... 7

### 貳、文獻探討

- 一 新手教師的職涯發展特性..... 8
- 二 行政大逃亡相關分析..... 10
- 三 新手教師的專業發展..... 10

### 參、研究設計與歷程

- 一 研究場域分析..... 12
- 二 研究者角色與背觀察者..... 13
- 三 研究方法..... 14
- 四 實施程序..... 14

### 肆、研究結果與發現

- 一 新手教師於行政工作的適應歷程..... 15
- 二 行政經歷對教學現場的助益..... 15
- 三 新手教師教師專業發展的具體行動..... 23

### 伍、結論與相關建議 ..... 24

### 參考文獻 ..... 26

### 附錄 ..... 27

## 壹、緒論

### 一、研究動機與目的：

近年來於教學現場常見師資培育機構應屆畢業生，實習之後參加教師甄試，俟考取正式教師，進入教育現場。身為新進教教師，在尚對教學現況陌生或因還未對教學工作有具體規畫之時，常常非自願性的被迫接下行政工作。

教育界有所謂的行政大逃亡，學行政工作近年來被視為燙手山芋，人人欲丟之而後快，現在各校的行政人員潛規則，大多是新進教師直接抓來擔任組長，或直接開代理教師兼行政職缺(遠見雜誌/謝金城，2018)，沒有人願意擔任行政工作、沒經驗的新進老師被迫接手，這是台灣基層教育的大災難(聯合報/葉丙成，2018)。在 109 學年度東門國小也面臨了這樣的窘境，這困境也是許多學校都必須面對的問題。過了一個學年度之後，當新手教師可以自由選擇職務時，多數決定回到教學的位置。所以行政經歷在整個教師的職涯中，是一個特別的經歷與轉折點。

本文以本校初任教職的新手教師為研究對象，該師參加臺北市教甄成績優異，進到東門國小服務。因為當時學務處正缺少訓育組長，於是他在進入教師生涯，就擔任行政工作。經過一年的行政歷練之後，這位老師選擇了擔任級任一職。本文意圖從研究新手教師的職涯進入，探討新手教師在行政工作或者教學生涯教師專業發展的歷程與困境。

### 二、研究待答問題：

- (一) 新手教師所知覺的行政工作圖像，跟師培階段的理論落差為何？
- (二) 新手教師擔任行政工作所遭遇的困境為何？
- (三) 新手教師擔任級任教師所面臨的困境為何？
- (四) 行政經歷在新手教師擔任級任教師時是否有助益？
- (五) 對於新手教師在教師專業成長的建議。

### 三、名詞釋義

### (一) 新手教師

所謂「新手教師」，也稱作「初任教師」(beginning teacher)，教學現場也有謔稱之為「菜鳥教師」，泛指初任教職之新鮮人。

本文的「新手教師」是指依據師資培育法取得國小教師資格，且任教年資(不包括實習與代課年資)5年以內之教師。在這個階段的教師剛進入教學生涯，正摸索與熟悉教學實務，在專業生活上經歷較大的變遷。

### (二) 教師專業發展

係指教師在教學生涯中，為提昇自己的專業知識、能力、態度、技能和素養，不斷自我充實的歷程。共包括四個層面：課程設計與教學、級經營與輔導、研究發展與進修、敬業精神與態度。

## 四、研究方法與步驟

### (一) 受訪者基本資料:

本文主要以深度訪談法及教室觀察法為主；訪談取樣對象主要為新手教師 1 位、行政工作和同學年教師共 5 位、班級家長 4 位、班學生 4 位。所有訪談，依研究倫理規定，皆未以全名呈現。

受訪者	受訪者		教學年資	行政年資	專長	訪談地點	
	組別	編號					
被觀察者	許O庭	N	1	2	1	體育/文書處理	班級教室
資深教師	朱O吉	T	1	15	2	數學/親師溝通	班級教室
	陳O岑	T	2	31	22	語文/親師溝通	辦公室
	劉O瑩	T	3	17	1	語文/親師溝通	辦公室
	董O琳	T	4	15	1	數學/親師溝通	班級教室
	陳O文	T	5	19	0	語文/親師溝通	班級教室
家長	黃O岑	P	1				電話
	賴O惠	P	2				電話
	陳O玲	P	3				電話
	吳O勝	P	4				電話
學生	孫O諭	S	1				學務處
	羅O閱	S	2				學務處
	吳O芸	S	3				學務處
	呂O儀	S	4				學務處

圖 1 受訪者資料一覽表

## (二) 研究工具

本研究以訪談題綱作為文本蒐集的研究工具，針對新手教師與資深教師進行深度訪談，並自 110 學年度下學期針對新手教師進行為期 2 個月，每周 1 次的教室觀察。

有關訪談題綱的設計，主要以能對照行政經歷與教師教學現況歷程為主。訪談提綱如下：

### ● N 組訪談提綱：

#### 1. 行政經歷回顧

- (1) 你在師培階段，知覺的行政工作圖像和擔任行政工作時，有何差異？
- (2) 你認為行政工作所面臨最大的困境、壓力是什麼？
- (3) 你在行政工作所享有最大的助力、專業成長是什麼？

#### 2. 班級經營理念

- (1) 班級經營的理念為何？
- (2) 設計規劃有何依據或尋求前輩指導？

#### 3. 班級經營實際運作方式

##### (1) 班級行政方面

- a. 初接一個班級會進行怎樣的規劃？
- b. 班級幹部如何選出？運作方式為何？
- c. 班級的整潔工作是如何安排的？

##### (2) 班級常規方面

- a. 如何擬定和執行班級常規？
- b. 班上的獎懲制度是如何規劃？

##### (3) 班級環境方面

- a. 學生的座位是如何安排？有特殊安排嗎？

b. 教室的佈置是如何規劃？學生是否參與討論？

(4) 班級人際互動

a. 如何和家長溝通？

b. 如何和學生溝通？

4. 班級經營遇到的困境之因應策略與教師專業成長

(1) 初接一個班級又是初任教師，在班級經營方面曾遇到什麼困境？

(2) 在遇到困境後是如何解決的？

(3) 你對初接班級的初任教師，在班級經營方面有何建議？

(4) 帶班初期和現在在班級經營方面有何差別？

● T 組訪談提綱：

1. 你認為新手教師目前在教學現場，所面臨最大的困境、壓力是什麼？

2. 你認為行政經歷，對新手教師在解決上述問題時有助益嗎？

3. 你認為新手教師在行政工作中，有什麼需要改進或值得讚賞之處？

4. 你認為新手教師在班級經營中，有什麼需要改進或值得讚賞之處？

5. 你認為行政需要投注何種資源，來幫助新手教師專業成長？

● P 組與 S 組訪談提綱：

1. 你對老師的班級規定，有何看法或意見？

2. 你的孩子/你 升上五年級後，面對新老師、新同學、新環境，有何適應上的問題？請問老師有何處理方式？

3. 你對老師的教學方式，有何看法或意見？

4. 你對老師的獎勵處罰方式，有何看法或意見？

5. 請說說你和老師印象最深刻的一次互動？
6. 請你給老師一個鼓勵或具體的建議。

## 五、研究範圍與限制

### (一) 研究範圍

以東門國小 109 學年度學務處之新手教師為研究對象，部分專業成長的行動策略，可以進行類推，以為他校新手教師教學參考。

### (二) 研究限制

#### 1. 時間限制

實施的時間以 110 學年度下學期為主，進班觀察與訪談時間為期 2 個月，為免影響教學與學生學習，部分訪談以下課時間或放學後進行。

#### 2. 參與者限制

本研究參與者需與新手教師有密切行政業務或教學現場之互動，訪談前，會先將訪談大綱給受訪者參閱，以省減訪談時重複出現的解說與思考時間。

#### 3. 研究方法限制

為求研究結果能真實呈現事實，佐以新手教師與受訪者提供之資料(班級活動計畫、通知單、聯絡簿等)與進班觀察等，不單以訪談為限。

## 貳、文獻探討

本章節主要進行相關文獻探討，主要分成三個部分：新手教師職涯發展特性、行政大逃亡現象的探悉、教師專業成長的內涵。行動研究的理論及行動架構，則選取跟本研究相關的論述為主。

### 一、新手教師職涯發展特性：

針對教學實務與教師心中理想教學圖像的研究，McElhone 等人（2009）指出新手教師對於他們第一年教學時的理想教學圖像，都自信地表達出他們能設定自己理想課室實務，不過可以歸結出幾個主題和類型。這些教學第一年的教師幾乎都提到教室的情況是，經常性的吵鬧聲（productive buzz）或是混亂

（controlled chaos）。這些新手教師對於教室的物理環境也加以描述，包括富有色彩的教室、適合合作的學生座位安排；對於學生之間的氛圍也加以描述，學生對於學習有擁有權、獨立、有學習的動機、多元的才能及允許冒險的安全意識。這些教師也表達實現理想教學圖像潛在障礙，包括對於新老師的支持、課程和學生因素。

國外許多對於教師理想教學圖像的研究（Hammerness, 2003; McElhone et al., 2009; Turner, 2007），其研究的對象都以新手教師為主。不過剛開始教學的幾年，對於教師來說是一個較高風險的時刻，他們經常面對的是一個不友善的環境（Hammerness, 2001; Shrock, 2004）。國外的研究如 Huberman（1993）和 Sikes（1985）都提到，許多 30 歲以下的年輕教師，比任何一個年齡群體更想離開教師這個行業，而且並沒有承諾要待多久。Kyriacou 和 Kunc（2007）也提及在英國，每年約有 16000 個學生，參加為期一年的大學畢業後中學師資教育訓練認證課程，但 3 年後這些學生幾乎都不在中學教學現場了。相較於國外那麼高比例的新手教師，選擇離開教學生涯，臺灣的情形又如何？早期臺灣由於許多教師選擇教職，是因為家庭經濟的因素（卯靜儒，2006；符碧真，1999），加上有退休金的福利，所以，教師除非有了更好的工作，否則不會輕易轉行。



同樣是對於第一年教學新手教師的研究，McElhone 等人（2009）的研究提出，在一個不支持的學校文化下，教師感覺是挫折的，但研究中未提及教師是否因此選擇離開教學生涯。

新手教師經歷挫折之後，會漸漸學會不再像以前希望的那樣，期待那麼多了；例如Lily一開始進行教學工作，她的理想就開始破滅，而她對自己與學生的期待也開始減少。她說：「我想我仍在朝理想教學圖像前進，但是我不把它當作一種必要條件……我教書還沒一個月就學會了降低期望值」（Hammerness, 2001, p. 154）。上述這些教師反覆強調他們所處的環境，並不有利於他們實現願景。Sarah認為學校的目的僅僅是想要保持現狀，她對孩子和老師之間的緊張氣氛感到非常不安，而學校員工和教師也被學校封閉的氣氛壓得喘不過氣來，同時，他們還因為新聘老師必須履行的行政要求而不堪重負。

Hammerness（2001）的研究指出：教師對自身工作的感知方式，取決於自身理想教學圖像、當前工作及其組織環境相互之間的複雜關係。Hammerness 又指出對教師理想教學圖像的關注焦點、關注範圍及與教學實務之間的距離進行研究，將幫助教師能夠瞭解自己如何感知自身的教學、學生與學校，他們在課堂上進行的或將要進行的改變，甚至是他們對自己未來是否擔任教師所做的決定。

針對新手教師與教學實務的研究，也有對於新手教師的表現有正面影響。事實上，研究發現教師實踐理想教學圖像的過程，很能激勵人。Hammerness（2001）的研究顯示，為了讓教學實務更接近理想教學圖像，教師們尋求新的教學策略與手段，這樣能學習到新事物，然後反過來激發教師自身動力，開始良性的巡迴圈。

綜合上述多位學者的說法，新手教師從學術、表達、指導等方面，努力學習當一位理想的教師。但是在這過程中，有些新手教師在一個支持的環境中，可以實現他們的理想教學圖像；有些新手教師則認為：理想教學圖像與實際教

學實務工作之間的差距非常大，遙遠的理想教學圖像逐漸減少了他們的動力，使得他們感到沮喪受挫。而這因素可能導致他們也許離開教學生涯。

## 二、行政大逃亡相關報導與分析：

近年來中小學每年新舊學年交替的暑假期間，都上演行政大逃亡，然而教師為什麼不想兼任行政職務呢？

影響教師兼任行政工作的意向涉及許多因素，黃子舜(2021)指出「行政專業職能不足、工作任務分配不均、職務加給誘因不夠以及組織氛圍環境不佳」等為可能因素。家長、教師、學生對行政人員的要求越來越多，批評日漸嚴苛，行政人員動輒得咎，更讓教師視行政工作為畏途(國語日報，2017)。文華高中教務主任蔡美瑤指出，教師一旦接了行政職，立刻少了三個月的寒暑假。更有老師指出，主因在於學校的行政工作繁瑣、沒意義，「消磨老師的熱情」(遠見雜誌，2017)。

## 三、新手教師的專業發展：

進行此次行動研究，我們希望在陪伴與協助教師，找尋更佳解決專業成長的策略時，可以留下記錄，提供後面的新手教師與學校參考。

根據多位學者（陳向明，2002；陳惠邦，1998；賴秀芬、郭淑珍，1996）對於行動研究歷程的說法，大抵都是以尋找起點（問題焦點）、澄清情境、發展行動策略並付諸實施、公開呈現實踐者的知識等四個步驟為主。Lewin 是首先嚐試把行動研究的歷程加以模式化的學者，他從「團體動力」和「社會工程」的觀點提出所謂「螺旋循環」（Spiral Circle）模式，以描述行動研究的持續進行歷程。Lewin 認為行動研究是由許多迴圈所形成的反省性螺旋，其中每一迴圈都包含計劃、事實資料探索或偵察以及行動等步驟（引自陳惠邦，1998：241）。

此後，還有許多學者致力於行動研究歷程的模式化，如 Somekh（1995）提出可回復性歷程模式，其循環過程如下：

陳玟晏(2019)研究指出，新手教師行政困境中最容易發生專業知能、行政歷練、溝通表達能力不足及角色衝突等四種困境，Huberman(1989)認為教師生涯是一個不斷循環且連續性的模式，Fessler（1985）認為教師生涯發展除了自身之外，亦受到外在環境與個人因素影響，教師所面臨的階段性都會因人而異，若無法自省或自我覺察進行專業成長，極易直接陷入教學倦怠期。

雖然各學者提出不同的行動研究歷程，但大致上仍維持「觀察找出問題起始點，釐清情境，計劃並發展行動策略，將行動策略付諸實踐，反省修正行動策略，公開知識」的循環順序。事實上行動研究並不一定都能清楚的將之獨立區分，也不一定都依此順序直線進行。

## 參、研究設計與歷程

### 一、研究場域分析

(一)學生資料來自校務行政資料庫，與教室觀察及隨機訪談(非特定對象)。

- 1.本班男生較多，明顯較女生活潑，女生會管男生。
- 2.上課討論熱烈，班級氣氛融洽，有禮貌，會舉手發言。
- 3.學生多以聯絡簿(小記)與老師溝通，女生下課喜歡找老師聊天。

表 1 學生資料

學生資料	統計
性別/人數	男 16 人，女 13 人，共 29 人
特殊身份	無
教養	單親 1 人
獨生子女	獨生 1 人

(二)家長概述:資料來自校務行政資料庫與 N1 師確認。

1. 家長學歷高，服務業居多。
2. 家長多以 Line 與老師溝通，老師都會回應，但非即時。
3. 因疫情，多數皆未與老師見過面，但對老師皆表信任。
4. 大部分家長都知道老師之前擔任過行政一職，多表示雖為新手教師，但教學未見生澀。

表 2 家長資料

家 長 資 料		父	母
學歷	高中(職)	0	3
	專科	5	4
	學士	1	15
	碩士	6	7
	博士	1	0

家長資料		父	母
職業	科技/工程	2	0
	公職/教職	2	6
	商	5	1
	醫生/護理師	1	1
	自由業/服務業	1	18
	家管	0	3

## 二、研究角色與被觀察者

### (一) 研究者:

1. 林郁玲主任：學務主任，負責指導行政業務之規劃與執行。
2. 楊振岳主任：輔導主任，負責親師溝通、班級經營等事項。

(二) 被觀察者：N1，109 學年度擔任學務處訓育組長，110 學年度擔任五年級班級導師。

## 三、研究方法

研究方法為深度訪談與課堂觀察:

### (一) 深度訪談:

本研究以半結構深度訪談法做為研究方法，研究者在訪談進行前，根據研究的問題與目的，設計訪談大綱，做為訪談時的指引方針(潘淑滿，2003)，訪談過程中，研究者亦可不必全程根據訪談大綱進行，可依現場實際狀況機動調整，以求訪問順暢(Breg，1998)。基於結構式訪談較無彈性，完全開放式訪談無法讓主題聚焦，故採半結構深度訪談法進行資料蒐集。

1. 研究者事先擬定訪談大綱，並以訪談大綱為主軸。
2. 訪問過程採開放式回答，依據研究參與者之回答與配合當時情境加以延伸，期望能達到最真實之訪談資訊。
3. 以臺北市（市）東門國民小學作為研究場域，研究參與者為臺北市

(市)東門國民小學之初任教師，曾兼任行政職的教師。

(一) 被訪談者為:

1. 新手教師 :N1 老師。
2. 5 位資深老師:2 位行政職，2 位為同學年老師，1 位為現任 N1 師之輔導夥伴老師。
3. 4 位現任 N1 師之班級家長，隨機抽樣產生。
4. 4 位現任 N1 師之班級學生，隨機抽樣產生。

(二) 入班課堂觀察與深度訪談:

1. 111 年 3 月 2 日: 觀察者為楊振岳主任。
2. 111 年 4 月 7 日: 觀察者為林郁玲主任。

#### 四、實施程序

(一) 暑假備課

1. 練習教案教學概念與撰寫，與之討論並給予具體建議。
2. 鼓勵加入學年群組，觀摩別人作法，獲取最新訊息與向前輩學習。
3. 利用暑假積極參加實務工作坊，參與規劃班級經營、親師溝通、教學備課、趨勢課綱、資訊融入教學…等多元選修課程

(二) 入班觀察:

為求客觀與真實呈現 N1 師教學現況，由兩位研究者分別進行兩次課堂觀察，間隔一個月，再將觀察結果進行分析比對。

(三) 陪伴成長:陪伴新手教師成長，並將自報到起至今的歷程加以記錄。

(四) 深度訪談與輔導: 針對 N1 師的訪談內容，給予實質回饋，包括:

1. 對教學現場所與生涯規劃發生的狀況，分析探討後給予實質建議。
2. 行政支援:對偏差行為嚴重的個案，安排輔導教師個別輔導。
3. 安排資深老師擔任夥伴教師，隨時給予教學上的指導。

(五) 學生滿意度調查

## 肆 研究結果與發現

### 一、新手教師於行政工作的適應歷程

(一) 新手教師兼任行政工作容易產生之行政困境:經訪談 N1 師後，歸納其認為之困境如下列~

1. 行政歷練不足
2. 缺乏專業知能
3. 缺乏人際關係:資歷的深淺會影響教師在學校的地位，如話語權不高或人脈不足等影響
4. 溝通表達不足
5. 角色衝突
6. 交接不完整:行政困境的源頭

(二) 新手教師的職涯所遭遇的困境及解決策略

表 3 新手教師行政困境與因應策略

行政工作困境	因應策略
行政歷練不足	1.多參與行政相關事務，增加經驗。 2.遇到問題時立即詢問相關事務之行政人員，以此改善行政不足之處
缺乏行政專業知能	1.向學校同仁請教行政問題，以此增進行政專業知能。 2.閱讀學校行政相關之書籍。 3.參加校外研習或是活動，來加強行政專業知能。
缺乏人際關係	1.多借位思考，不要為了維護自己的立場及利益而力爭到底。 2.向輔導夥伴老師取經，向「前輩」借力使力。 3.善用行政經歷中的人脈，勿緊縮人際圈。

### 二、行政經歷對教學現場的助益

(一)N1 師訪談結果

訪談中，N1 師對行政經歷對本人的助益持相當的肯定態度，並表示感謝行政端對她初任班級導師時，所給予的行政支援與安排的前輩輔導，讓她很快就能上手。更表示希望日後能有機能重返行政領域繼續學習成長，服務更多親師生。訪談紀錄詳見附錄 3。

(二)教師觀察結果：5 位觀察者

表 4 訪談資深教師回饋

資深教師觀察 N1 老師內容彙整		統計
●你認為新手教師目前在教學現場，所面臨最大的困境、壓力是什麼？	教學現場突發狀況處理事務經驗不足	4
	教學進度掌控不佳	2
	家長不放心質疑專業度	2
●你認為行政經歷，對新手教師在解決上述問題時有助益嗎？	有，行政團隊與新手教師溝通管道暢通，可以給予適當的資源挹注。	5
	無	0
●你認為新手教師在行政工作中，有什麼需要改進或值得讚賞之處？	熱情活力、資訊能力佳。	4
	工作態度認真，與同事相處融洽。	3
	高度 EQ，待人親切，做事條理分明。	2
	改進:處理事情較不圓融。	2
●你認為新手教師在班級經營中，有什麼需要改進或值得讚賞之處？	青春有活力，很容易跟學生打成一片，維持亦師亦友的關係。	4
	願意虛心接受同事建議，透過學年會議的教學經驗交流，能轉換成自己的方式去處理班級事務。	5



資深教師觀察 N1 老師內容彙整		統計
	需多建立親師合作關係。	2
●你認為行政可以投注或提供何種資源，來幫助新手教師專業成長？	教學輔導教師制度的推動，對於新手教師能提供立即的協助。	5
	專業成長平台	4
	教師工作坊	4
	參訪交流活動	2

- ◆ 綜上訪談結果，多數教師肯定行政經歷對教學是有幫助的。但畢竟新手教師帶班經驗不足，實際教學現場尚有一些互動關係需要用心營造，才能帶人帶心，贏得家長的信賴與學生的信服。

(三)訪談家長結果：隨機抽樣 4 位家長

表 5 訪談家長回饋

家長觀察 N1 老師內容彙整		統計
●你對老師的班級規定，有何看法或意見?	班級規定有彈性，會針對個別學生狀況做調整。	4
	善用 Line 聯繫，對疫情期間不便拜訪老師的家長，非常方便，溝通無阻。	4
●你的孩子從四升五，面對新老師新環境，有何適應上的問題嗎?請問老師有何處理方式?	功課越來越重，老師慢慢引導，未突然加重負擔。	4
	老師的教學方式、成績計算、活動規畫都在班級網頁詳細說明。	4
●你對老師的教學方式，有何看法或意見?	希望讓學生讀唐詩，加強語文能力	1
	老師是心輔專長，處理學生問題不會只看表象，很專業!	4

家長觀察 N1 老師內容彙整		統計
●你對老師的獎勵處罰方式，有何看法或意見?	雖然老師很年輕，但對偏差行為學生當能有效掌控。	3
	會站在學生心理角度設計獎勵制度。	4
	對學生未強制要求，會用說理的方式引導，不是只會唸唸罵罵等情緒性的處罰	4
●請說說你和老師印象最深刻的一次互動。	孩子個性慢熱，較不勇敢，老師願意配合家長多關注。	2
	小孩字寫不好，請老師幫忙要求，老師都有不定時回報改善狀況，並在聯絡簿給學生正面鼓勵。	3
	體表會時，老師帶全班到操場幫比賽的同學加油，令人感動!	4
	用 Line 請求老師協助，都能馬上回應，並獲得解決!	4
●你可以給老師一個鼓勵或建議的話嗎?	帶高年級不容易，是另一種學習，希望老師加油！	4
	老師年輕有熱情，希望學生不要欺負老師。	2
	老師很有心，508 的班歌很好聽，老師好棒!	1

- ◆ 綜上訪談結果，多數家長肯定行政經歷對 N1 師的教學和班級經營是有幫助的，因為長期辦活動，接觸家長和學生，對親師互動並不陌生，有時尚能從行政觀點為學校解套，讓家長了解與體恤學校作為。老師的班級經營雖然有些生澀，但都能廣納家長的意見滾動式修正，跟年輕家長的觀念很

能契合。

(三)訪談學生結果：隨機抽樣 4 位學生

表 6 訪談學生回饋

資深教師觀察 N1 老師內容		統計
●你對老師的班級規定，有何看法或意見?	老師的規定都很合理。	4
	老師會針對某些不乖的同學訂規定，這樣對乖的人比較公平。	2
	老師通常會在校外教學前訂規定，很有效，不乖的同學就會收斂。	4
●你的孩子從四升五，面對新老師新環境，有何適應上的問題嗎?請問老師有何處理方式?	我覺得老師好年輕，跟以前的老師很不一樣。	4
	以前的老師比較兇，現在的老師比較溫和，所以調皮的同學比較不怕老師。	3
●你對老師的教學方式，有何看法或意見?	老師國語上得比以前老師好，比較有趣	4
	我的數學進步了，我比以前喜歡數學	4
	我喜歡健康，可以看有趣的影片。	3
	有一些要死背的，老師會教我們武功秘笈，就會很容易記住。	3
●你對老師的獎勵處罰方式，有何看法或意見?	老師很少罵人，會用記點的制度處罰	4
	如果不乖的同學勸不聽，老師會通知家長，那他們就會乖一點。	4
	勞動服務可以抵銷一個缺點，我覺得可以讓我有弭補的機會。	3

資深教師觀 察 N1 老師內容		統計
	集點可以換餅乾，我最喜歡。	3
●請說說你和老師印象最深刻的一次互動。	我課輔班時會去找老師聊天，老師都會理我誼！	3
	我在小記寫的事，老師都會在旁邊寫字回答我，我喜歡用小記跟老師聊天。	3
	我問老師有沒有男朋友，老師不肯說，我有點傷心。	1
●你可以給老師一個鼓勵或建議的話嗎？	謝謝老師讓我們換點心，我會努力集點	4
	有一次我抽獎抽到飲料，好開心，謝謝老師!	2
	老師你不要被搶走，永遠當我們的老師	3

- ◆ 綜上訪談結果，多數學生肯定老師的帶班風格，因學生多不知道 N1 師任職過行政工作，所以研究者從學生的回答中，推斷出行政經歷對 N1 師的教學和班級經營是有幫助的。
1. 因為常辦理學生活動，時常與學生互動，在社團老師請假時也常協助代理上課，故能掌握與學生相處的訣竅。
  2. N1 師常「回娘家」尋求輔導協助與個案諮詢，兩方配合下，個案生都已順利矯正偏差行為。
  3. N1 師非常配合學校活動，資料都是學年中最早繳交，每項活動也都能帶領全班積極參與，與其他新手教師明顯不同。

(四)學生滿意度調查 :全班 29 人(男生 16 人，女生 13 人)

表 7 學生滿意度調查統計

題目 ★請依老師平日教學內容填答★		滿意度				
		非常 滿意	滿意	普通	不滿意	非常 不滿意
授 課 方 式	1.講解詳盡周延、淺顯易懂	24	4	1		
	2.老師上課舉的案例與實務說明	23	5	1		
	3.老師對於電腦大電視的操作熟	25	2	2		
	4.老師上課時間和課程的進度掌	24	3	2		
表 達 能 力	1.老師口語清晰、音量適中	25	2	2		
	2.老師的儀態大方、教學態度和	26	3			
	3.老師教的內容，常能和我以前	22	3	4		
	4.老師與同學上課的互動良好	24	3	2		
授 課 內 容	1.老師授課內容切合主題且充實	25	1	3		
	2.對於同學發問，老師能專業且	22	4	3		
	3.老師上課內容兼具設計與創意	20	4	5		
	4.老師授課內容會依照同學的程	21	5	4		
班 級 經 理	1.老師有訂定合宜的規範與維持	23	5	1		
	2.老師平時與同學互動關係佳，	21	6	2		
	3.老師會注意我的學習表現，讓	21	3	5		
	4.老師能夠隨時關心我們，並予	20	5	4		

- ◆ 綜上調查結果，多數學生滿意 N1 師的帶班風格，以「非常滿意」佔最多數，足見深受學生愛戴。



圖 2 班級教學與訪談照片

### 三、新手教師教師專業發展的具體行動

#### (一) 行政業務的多元歷練

1. 校內同事人際關係對於初任教師而言，常因不熟識而造成困擾，單位主管是最佳潤滑劑，應主動協助建立關係，並形成共好共榮的良性循環。
2. 親師關係與師生關係是初任教師的人際挑戰。藉由辦理多元活動，主動與家長、志工接觸，尋求支援並共同協力完成，是積極正向的成長契機。

#### (二) 課程與教學:

新手教師在課程與教學方面的困擾，隨著經驗累積與發展，漸漸由關注教師本身的教學轉移到學生學習的關注。

適應良好的初任教師在「班級經營理念」上，多半注重學生品格與班級秩序，在「管理風格」上多運用嚴格的管理方式，並且會創新合適的「獎勵制度」。

高年級導師比中低年級導師有更多的學生行為輔導困擾；新手教師對於特殊學生輔導也感到困擾，並且常引發親師問題。

#### (三) 提高專業素養: 自古開物成務，必以教學為先(南齊書·崔祖思傳)，

教學歷程中每個階段都要能虛心反思，才能發現、面對與解決核心問題與培養研究與創新意識。

## 伍、結論與相關建議

如何提升優秀教師兼任行政人員的意願，以及如何培養優秀行政人員，就成為我們刻不容緩且不能漠視的議題！經研究者觀察教育現場思考後，提出以下淺見：

一、健全輔導教師制:落實行政「師徒制」，以經驗傳承，協助初任教師專業成長，不再讓新手教師視行政或教學為畏途。

二、重視師資培育課程的規劃與設計:

(一) 兼顧理論與實務的知能連結，才能設計出對教師真正有幫助的課程，提升教師的專業素養與知能。

(二) 鼓勵師培班的學生勇於多元嘗試，兼任行政職除了能有效充實與豐富生活經驗，日後教學上亦能因熟悉行政作業，更能體恤行政辛勞，並與行政單位密切合作，推動有效學生學習。

(三) 師資培育過程中，並未讓新手老師們對學生和家長互動有足夠認識，任職行政時期或許能稍加緩解，但實際進入班級經營現場，單憑短暫的行政經歷中所獲取的親師合作經驗，很難馬上實現教育理想。

三、鼓舞資深教師分享教學專業:

年輕的新手教師多充滿熱情與對教育理想的憧憬，若能借重資深教師分享教學專業知識、帶班授課經驗心得，鼓勵新手教師與跨地域、跨學科、跨資歷的創意教師共同聚會交流，多多吸取創意新知得教學養分，解決新手教師面臨的困境，教學改變才不至於淪為口號。

四、鼓勵參加「新手教師研習營」

剛進入校園，對於學校教學、研究場域一定或因陌生而不安，甫迎新學期之始，若能多元參加各面向的增能學習營，除了接收教學新知與行政實務技能，還能與來自各方的新進教師互相交換心得，藉由同儕的正向



支持力量，達到事半功倍的效果。

#### 五、打開教室的門，歡迎前輩來觀課

眼見為憑，透過教學觀摩的推動與課後交流，可以協助新手教師看見自己的不足。相對的，也要多觀資深優良教師的課，見賢思齊，吸取前輩們的教學經驗，就如同法國哲學 Bernard of Chartres(1130) 所言：「我們就像站在巨人肩膀上的侏儒，可以比前人看得更多、更遠。」，行政團隊透過觀課，更能掌握新手教師授課及班級經營的樣貌，適時給予支持及鼓勵。

## 參考文獻

- 蘇靜好、翁慶才、湯家偉(2021)。影響小型學校教師兼任行政職務意願之因素與對策：校長領導的觀點。教育研究月刊，332，064-081 頁。
- 黃子舜(2021)。破解行政大逃亡—激勵領導在學校行政的應用。臺灣教育評論月刊，10(3)，159-164 頁。
- 王莉淇(2021)。初任教師擔任行政之困境與建議—以訓育組為例。臺灣教育評論月刊，10(3)，165-170 頁。
- 2020 年 8 月 6 日的新聞。中小學行政大逃亡 全教總：別再讓老師兼處室組長。取自 <https://udn.com/news/story/6885/4759443>
- 2019 年 8 月 4 日的新聞。教師行政逃亡潮 從山壁崩落…變土石流。取自 <https://udn.com/news/story/11319/3968436>
- 2019 年 8 月 15 日的新聞。社論 - 教師行政大逃亡。  
取自 <http://www.merit-times.com.tw/NewsPage.aspx?unid=559832>
- 葉丙成(2017)。政府，勿再把學校當業績提款機！聯合新聞網。取自 <https://udn.com/news/story/7340/2658343ws/story/7340/2658343>
- 黃品萱(2015)。國中公民科初任教師學科教學之事發展之研究。未出版之碩士論文，國立臺灣師範大學課誡與教學研究所，臺北市。
- 2015 年 4 月 22 日親子天下。中小學教師調查結果:三大危機侵蝕教學熱情。取自 <https://www.parenting.com.tw/article/5060772>
- 臺北市教育局(2009)。臺北市立高級中等以下學校教學輔導教師及研究教師作業要點。取自 <http://mt.utaipei.edu.tw/%E6%96%B9%E6%A1%88%E4%BB%8B%E7%B4%B9-2/>

## 附 錄

### 【附錄 1~楊振岳主任訪談與輔導紀錄 2022.03.02】

第一題：你認為，行政工作所面臨最大的困境，壓力是什麼

★N1 老師：

我覺得剛來到學校，因為對學校文化不熟，一切就是要面對整個學校的所有的事，以我的個性來說，突然間要認識這麼多人，我覺得不太能適應，因為如果是先導師的話，可能就先熟悉老師就好了，因為一來學校就接行政工作，我需要快速的跟所有老師溝通，然後打好關係，人際關係上面的是壓力比較大，我覺得行政作業那些東西都還好，所以是與人建立關係的壓力，所以剛畢業的新手老師在行政工作上可能你會有另外一個困難就是本來，如果在班級，面對的只是教學，可是在行政工作要面對的是學校的人事和太多的變數，然後加上之前在就是在師培的時候，其實完全沒有接觸過任何行政，全部都只有教學方面，所以一進來就是全部重新學，像是處理公文，都只能尋求主任或者其他夥伴的幫忙，之前學的東西，我都派不上用場，有點無力感。

第二題：你認為，班級經營所面臨最大的困境，壓力是什麼？如

★N1 老師：

主要的壓力應該來自家長，但我這邊目前其實也沒有收到很多家長的問題。但的確也會擔心，會不會可能少做了哪些事，或是家長會對我有意見，但我目前是沒有收到這樣的訊息。

第三題：你認為行政工作所享有的最大的助力？專業成長是什麼？在行政現場你覺得對你的幫助是什麼？

★N1 老師：

過去的行政經驗對我來說，就是可以很迅速的了解學校的文化，因為我本來也不是一個比較那麼容易社交的人，但是就是第一年剛好在訓育組，就是被迫需要跟很多人溝通，所以對我的口條和應對有蠻大的提升。

因為我自己本身還是覺得先當導師之後再接行政會比較好。因為我那時候接行政，加上我完全沒有接觸課程，我在行政所做的東西會讓我沒有感受到後面教育的意義，就是你只會思索行政事務，而非班級現場。

所以覺得我如果先當完導師再去嘗試行政會比較好，例如規劃一場淨灘，那我就會可能會想到對學生真正的幫助會是什麼，可能會有比較大的熱情。也就是說，要回到班級的現場需要連結教學的意義，

第四題：你認為，在行政工作中，你曾經做過最大的努力，得到最大的收穫或成就感是什麼？

★N1 老師：

好像沒有耶，曾經覺得不行，卻有一點有一點希望的事情覺得自己不行，但是發現其實也還好，自己還是可以的，那時候真的很累。所以感覺特別重就是因為明明好像就是被交代的事情，我都很盡力去做了，但是好像得到的回饋都是不同的。

第五題：你認為在班級經營中，你曾經做過的最大的努力，去得到的最大收穫是什麼？就目前來講，目前最大的努力？

★N1 老師：

我覺得我就是很盡力的跟學生建立好關係，當我在要求他們的時候，他們才會願意互相尊重。所以花了很多時間在師生關係的部分，也有得到孩子的回饋。學生下課可能就會很常跟我分享他們的事情，那我就會盡量聽，我覺得這個東西就是細節，但是很重要。

第六題：你在師培階段知覺的行政工作圖像是什麼？在還沒有當老師之前，你認為的行政工作圖像是什麼圖像？

★N1 老師：

其實，我以前對行政工作其實完全不熟，因為它跟教學還是有不一樣的，我之前在行政看到的都是活動，像最近因為淨灘取消就會覺得可惜，我就

會想沒有給學生一個非常棒的環境教育，所以就是行政的規劃，能夠更貼近現場班級的需要，可以感受到規劃那些東西，其實有些活動對小孩是非常重要的。

行政經驗帶給我最大的助力，應該是口條變好了，對於與人的互動也變得比較敏感的，我認為這是幫助，因為本身個性是比較不擅長與人互動，所以在行政工作當中提供了一個不得不面對的環境，那這樣的經驗帶到班級的時候，現在會發現班級相對單純，如果直接到班級，可能沒有辦法感受到這個對比。如果以人際互動的影響，行政工作對我來講是有對比的加分。

### 【附錄 2~林郁玲主任訪談紀錄 2022.04.07】

#### 一、 行政經歷回顧

(一) 你認為行政工作所面臨最大的困境、壓力是什麼？

- 對於新進老師而已，一開始就接觸行政工作的壓力相當大，因為對學校的整體環境都不熟，剛好東門又是非常大的學校，必須馬上把自己推出舒適圈去熟悉所有的人事物，人際關係是壓力的主要來源！

另外，困難的是因為過去在師培階段完全沒有接觸過行政，所以所有東西都要從頭開始學，一開始會覺得相當吃力。

(二) 你認為行政工作所享有最大的助力、專業成長是什麼？

- 雖然壓力很大，但卻也是能快速熟悉學校環境的方式，不像當導師，很少會接觸行政，對學校就會比較陌生，但有可能是因為東門是大校，才有這樣的可能！擔任行政對我最大的收穫也是人際關係處理的部分，更懂得如何應對，覺得已經比過去的自己成長更多了！

#### 二、 班級經營理念

(一) 班級經營的理念為何？

- 傾聽、同理、我訊息，營造正向學習氣氛

(二) 為什麼會有這樣的理念

- 好的學習環境，來自於學生對班級的向心力、對同學的支持以及與老師之間的信任關係。老師平時透過傾聽學生的生活與想法，同理他們的情緒，讓學生能從老師的關心中肯定自己的價值，並透過我訊息，不論是老師或學生，學會試著表達自己的情緒，讓學生能夠站在他人立場著想，開始能夠同理他人，更能提升學生處理事情的應對能力，也能增加人際關係之間的交流與互動。在班上與同學的互動，會進而影響學生在班級內的價值

感，對團體內的認同越高，學生在班級內的安全感也會隨之增加，才有更正向的環境建立學習的第一步！

### 三、 班級經營實際運作方式

#### (一) 班級行政方面

##### 1. 初接一個班級會進行怎樣的規劃？

➤ 以傾聽學生的想法為主，透過全班一起討論的結果，更能說服學生一同遵守。

##### 2. 班級幹部是如何選擇如何訓練的？

➤ 透過自願的方式，讓學生願意自動為班上服務，也藉由自己的行動為自己爭取想要的職位，若選擇放棄，則最後只能透過抽籤方式決定，但最後有可能是學生不想要的職位，但學生必須承擔自己的選擇，也讓他們從過程中學會對自己的行為負責。

##### 3. 班級的整潔工作是如何安排的？

➤ 學生都想要選輕鬆的工作，因此很難用選幹部的方式執行，因此使用抽籤的方式決定有優先順序，但其中也有大家最不想要的外掃工作，因為提供自願去外掃的人，下學期可以優先選工作，因此就可以看出一些學生的特質，願意先苦後樂，而不是每次都只能聽天由命！

#### (二) 班級常規方面

##### 1. 如何擬定班級常規？

➤ 和學生一同討論

##### 2. 如何執行班級常規？

➤ 一開始需要透過不斷的提醒，養成學生自律的習慣

##### 3. 班上的獎懲制度是如何規劃？

➤ 老師自己制定的，透過平常上課發言、下課主動幫忙處理班上事務都可以加分！對有些比較內向的孩子，則可以透過認真寫功課拿到加分！

考試的成績沒有任何加分作用，每個人的專長都不一樣，不以成績為導向實施獎勵制度！

懲罰的部分大多為作業沒有交或是沒有按時訂正，會在黑板上登記，學生需透過上課發言或是其他服務方式來抵銷！

##### 4. 會特別注意學生哪幾方面的常規？

➤ 特別注意學生的自律程度，什麼時間就應該要知道做什麼事情，養成負責

任的態度，而不是需要透過老師一直提醒！

### (三) 班級環境方面

#### 1. 學生的座位是如何安排？

- 嘗試過很多方式，因為疫情影響，目前採取個人座位方式，入座方式有時候是抽籤，有時候是讓學生自己選，但最後都必須做微調，避免出現上課學生一直跟旁邊同學聊天的情況。

#### 2. 教室的佈置是如何規劃？

- 以乾淨、整潔為原則，提供佈告欄，張貼學生作品！

### (四) 班級人際方面

#### 1. 運用什麼方式和家長溝通？

- 以社群軟體為主，若家長有需要，再以電話的方式與家長溝通！

#### 2. 運用什麼方式和學生溝通？

- 平常會花很多時間跟學生互動，當學生想要分享生活的時候就會用心傾聽，讓學生感受到老師對他們的重視，跟學生建立起信任關係，互相尊重，學生也就會比較聽得進老師的話

### 四、 班級經營遇到的困境及因應策略

#### (一) 初接一個班級又是初任教師在班級經營方面曾遇到什麼困境？

- 很多事情都沒有嘗試過，所以都還在實驗階段，一直不斷的去調整什麼方式才是適合這個班的學生，但幸好因為是高年級的學生，對於制度的改變的接受度較高，也能很快適應

#### (二) 在遇到困境後是如何解決的？

- 只能不斷去調整，找到相對應更好的方式去處理

#### (三) 對於初接一個班級的初任教師在班級經營方面有何建議？

- 多聽聽其他資深老師的建議，但每個老師的個性都不相同，還是要透過時間找到自己適合的方式！

#### (四) 帶班的第一年和現在在班級經營方面有何差別？

- 可以看見平常對學生的用心是有效果的，學生對老師的話比較聽得進去，也更願意和老師分享生活！

對老師的信任下，上課的氣氛也是比較快樂的！

### 【附錄 3~林郁玲主任輔導紀錄 2021.09.01~2022.04.06】

N1 老師個性較內向，與人互動拘謹，若非熟識者，常會誤認其冷漠，屬於慢熟型的個性，所採取的輔導策略如下：

- 一、主動釋放善意：專注聆聽，多肯定與鼓勵，邀請多參與校內社交活動，與同事拉近距離。
- 二、適時專業分享：在適當的情境下，以自身行政與教學上的經歷和 N1 老師分享。
- 三、帶領融入群體：因 N1 師不善言談，總是會不知不覺和人保持距離，在群體中容易因安靜枯坐而被忽略，但行政工作需要主動溝通與關懷，所以常要陪伴她，讓她能融入氣氛與老師們打成一片。
- 四、善用累積互動經驗：因兼任訓育組長時期無課務，故與學生、家長、老師實際接觸機會不多，目前實際教學時因欠缺互動經驗，而擔心產生溝通上的障礙，故提醒之前藉由辦理活動製造機會接觸情境。
  - (一) 記取之前課後社團課程規劃與執行的經驗，多點服務熱忱，回收的就是「成就感」。
  - (二) 記取之前辦理模範生照相活動的經驗，當知溝通與協調能力不是與生俱來，主動釋出善意，多站在家長與學生的立場著想，自然能協調出三方得利的方案。
  - (三) 記取之前辦理兒童月社團快閃活動的經驗，用於目前班級活動安排，練習和學生討論、協調等互動。
  - (四) 記取之前辦理畢業旅行與校際交流活動的經驗，鼓勵主動參與學年活動安排，與同儕面對面溝通，增進融入群體的契機。
  - (五) 記取之前辦理大型學年集體校外教學活動的經驗，善用資源統整與分配，利用熟悉的「家長、行政、老師」合作模式，加上累積之志工人脈，勢必事半功倍。
  - (六) 處理班級學生違規案件，可藉由之前處理社團學生的模式，轉為班級偏差行為輔導，培養與家長溝通協調的能力。
  - (七) 善用承辦教育局大型活動之經驗，多關心官方資訊、隨時更新教育訊息，除了能同步最新教育方針，更能提升專業，獲得同儕與家長的敬重。