

從教師聘任與養成探討新進教師之適應與因應策略

林政宏

國立東華大學教育政策與行政組博士班研究生

一、前言

隨著教育改革步調加快，新進教師在踏入校園初期，常同時面臨教學法更新、新課綱理念導入、學生多元需求及行政工作等多重挑戰 (Darling-Hammond, 2006)。為幫助新進教師快速融入校園並提升教學品質，教育部自 2013 年起委託師資培育大學辦理新進教師輔導研習，各縣市政府教育主管單位亦推出類似措施，目的在於透過新進教師間的同儕互動，建立職場上可供交流的支持系統；然而，短期的新進教師輔導研習在實務上不足以支撐新進教師面臨的困境。許多教師仍面臨行政支援不足、高度的行政人員流動，以及在教學創新時缺乏資源整合等瓶頸，致使新進教師在職業生涯初期產生挫折感，甚至影響留任意願 (Fletcher & Strong, 2009; 林明地, 2020)。

基於此，本文將從教師聘任與養成制度探討如何減少或避免新進教師在職場適應階段所面臨的挑戰與輔導需求，包括檢討現行聘任制度的問題、師資培育與校園行政實務的契合，以及不適任教師處理方式的明確化。最後，本文提出建議方案與未來發展方向，以期新進教師在初任職場生涯中能穩定且具備即戰力。

二、教師聘任與養成對於新進教師適應之挑戰

（一）教師養成與學校實務運作上的差異

1. 一個組織結構，兩種權威系統

雙重系統理論 (dual system theory) 學者認為，組織結構係由兩種不同的系統所結合而成，其一為行政系統，二為專業系統，兩者可並行不悖，說明組織內部常存有兩種不同性質的次系統，合而成為雙重系統組織 (Owens, 1991)。將此理論應用於學校，可將學校運作劃分為「教學」(專業)與「行政」兩個系統。

Freidson (2001) 進一步回應上述論述，指出學校是一種雙重權威控制結構 (Dual Authority-Control Structures)：一方面，層級結構強調行政倫理的行政權威；另一方面，學校亦為教學權威導向的專業型組織。這兩種權威系統在學校往往互為競爭與牽制 (Johnson & Kruse, 2012)。教師如何適應這種競爭性控制結構所造成的緊張關係，成為新進教師適應上的一大挑戰。例如，大法官釋字 380 號解釋協同意見書 (1995) 就認為憲法保障的講學自由代表教師專業受到尊重，但國民中小學教

師在講學自由上的權利上則因學生尚在身心成長階段，理解批判能力猶有未足，而受到部分的限制，學者亦認為教師往往曲解《教師法》第 31 條第 7 款免於外力干預自主權，而過度解讀教師專業自主權如同講學自由權利可免於行政監督或視導（邢泰釗，2004）。據此，行政權力仍可因保障學生學習權益而對教師專業進行適當監督。故行政權力如何與教師專業自主權衡平，即成為新進教師在雙重系統競爭下適應不良的原因之一。

2. 師資養成對學校行政專業培育不足

傳統校園文化多由資深教師與歷年累積的行政習慣所塑造；但若行政人員流動率高或缺乏制度化傳承，校園文化便易呈現斷層或混亂，致使新進教師難以及時獲得指引（林明地，2020）。現行師資培育機構在教師教學專業上的培育固然不遺餘力，觀念上認為教學專業乃教育核心任務，但學生學習權益的保障仍仰賴學校行政系統的支持與確保。因此，師資養成必須正視學校實務運作的現實：在學校無法完全滿足專業行政人力需求前，教師兼任行政工作問題將始終難以避免。為使新進教師在融入同儕團隊時減少磨合困難，師資培育機構應回應學校對行政專業的期待，以免影響新進教師的教學效能與職業成就感。

（二）教師聘任與學校實務運作上的差異

1. 教師聘任程序，考用無法合一

學校教師聘約屬於公法上的僱傭關係，其法律性質依行政法學者看來應屬於行政契約（李惠宗，2014；吳庚，2016；林錫堯，2016）。教師聘任不同於一般民間契約之私法關係，其聘約內容不能任意約定，必受公法監督。因此，在教師甄選簡章或介聘時，常要求不得列入《教師法》第 14 條 1 項所列之教師停聘、解聘、不續聘事由；而此類事由作為教師反面事由的列舉規定，在甄選或介聘前，聘任機關往往以書面切結方式代替實質審查，致使難以排除具備該情形者。此外，新進教師聘任程序無論是在甄試階段的筆試，或在短時間內進行的教學演示及口試，都難以充分證明其是否勝任學校之教學與行政工作，故考用往往難以合一。因此，應建立教師遴聘體系中試用期之條件規定，延長對教師適任性之觀察期限，以作為聘任依據。

2. 不適任新進教師難以汰除

如前所述，建立教師遴聘體系中試用期條件規定之目的，在於新進教師若出現不適任情形，依現行處理程序，難以將其迅速汰除。根據《教師法》第 14、15 條及《處理高級中等以下學校不適任教師應行注意事項》規定，教師不適任程序大致

可分為違反刑事、懲戒、性平等法規、證明有精神病尚未痊癒、輔導管教不當，以及教學不力或不能勝任工作等四大類。其中，第一類因違反法規者，由於涉及其他非教育行政機關單位調查且法律規範明確，學校在處理時具有明確依據（如判決書、懲戒決定書、調查報告等），雖可能引起社會觀感不佳，但處理過程較少爭議；而後三類處理則因事實認定爭議大，常陷於教師工作權保障與學生學習權益之衡量而難以達成共識。如果在新進教師正式聘任前，能建立一套在校園實務現場觀察其是否適任之衡量基準，不僅可先行對教師進行試用與輔導，亦能大幅減少後續因不適任教師汰除而產生的爭議。

三、教師聘任與養成於新進教師的輔導策略

（一）教師養成於教學與行政權威上的均衡

現行教育行政體系對教師之養成，主要從兩方面著手：一為取得教師資格前於師培體系中之學習；二為成為公立國民中小學正式教師後之專業成長與進修。師培體系若欲保障學生學習權，則必須積極培育未來教師各項能力，例如以課綱學習領域來培育師資，避免因師資結構問題導致非專長授課，同時也不應忽略行政能力之培養，包括法規理解、總務行政及其他行政工作所需之專業能力。而在教師專業成長與進修方面，現行措施雖豐富，卻往往因過多專業研習進修而影響學生正常學習；教師研習進修的目的在於使其專業知識能有效反饋至學生身上，故應建立以教師需求為主、而非僅滿足行政要求的研習模式，同時再審慎思考教師進修取得學位是否應與其薪資調整掛鉤之制度設計。

（二）教師聘任適應期的有效輔導

雖有學者認為，透過師徒制或正式導師制度，使資深教師與初任教師建立穩定合作關係，定期進行課堂觀察、教學示範與反思討論，能有效縮短新進教師適應期（Feiman-Nemser, 2001; 郭柏宏, 2024）。該立論雖為目前普遍採行之新進教師輔導方式，但保障學生學習權益之責任應建立在教師正式聘任後即應具備適任教學與行政能力；但現行聘任程序無法確保學校用人條件，以及因不適任教師汰除程序冗長且難以落實的情況下，建構一個有資深教師或專責人員輔導適應的教師聘任之適應期限顯得尤為重要。

四、結論與建議

（一）結論

綜合而言，新進教師在初期職涯面臨眾多適應性挑戰，包括校園文化與人際互動、家長與社區互動需求等。若無完善支援機制，新進教師容易產生挫折感與倦怠（Fletcher & Strong, 2009）。然而，學生學習並非可供新進教師實驗的對象，學校現場亦無法無限期等待其成長。因此，如何讓新進教師進入職場即具備必要適應準備，成為本文關注之主要方向。本文主張，透過師資培育機構中行政專業之養成及教師甄試聘任制度之調整，於新進教師進入正式職場前即建立穩定且多元的輔導體系，使其能在學校行政與教學雙重系統的競爭結構下，既能統整行政資源，又能充分見習學校實務，從而穩定人力配置。

（二）建議

1. 師資培育機構學校行政專業課程的加強

行政與教學雙重系統組織結構在學校實務層面既是一種現實，師資培育方面應正視此現實。鑑於新進教師兼任行政職務已成常態，建議教育主管機關及師資培育機構重新檢視在校學生行政專業學分之修習情形，並提供更多與學校實務密切相關之行政專業課程，如總務及庶務相關之採購法理論與實務、涉及性平、體罰、霸凌等學生輔導管教規範及申訴救濟相關之行政法學理論與實務課程，以及基礎公文書寫作等，從而使新進教師在初任職階段能減少摸索過程，降低工作挫折感。

2. 教師聘任制度試用期間的試行

建議增訂《教師法》第 10 條第 3 項：「前項初聘期間，應由各分發學校辦理考核，考核項目及輔導機制得授權由各主管機關訂定之。初聘期滿成績不及格不予續聘。」（原條文第 3 項移置第 4 項）亦即初聘期間等同於建立教師聘任一年的試用期限，或以甄試正式教師條件進用代理教師，並規定代理教師在學校服務期間即為試用期。在試用期間內，必須設有公開考核程序，並邀請試用學校、教育主管機關、專家學者及家長團體等多方參與，以增加考核公信力。試用期滿且考核通過者，方可轉正聘任為正式教師；如此程序可促使新進教師在試用期間累積教學及行政能力，有效提升其職場適應能力。

參考文獻

- 吳庚（2016）。*行政法之理論與實用*。台北市：三民。
- 李惠宗（2014）。*教育行政法要義*。台北市：元照。
- 林明地（2020）。現象與危機：國民中小學「行政職逃亡」分析。*教育研究月刊*，314，66–73。
- 林錫堯（2016）。*行政法要義*。台北市：元照。
- 郭柏宏（2024）。學校中層領導者之領導與被領導期待——以臺北市國小主任為例。*學校行政雙月刊*，152，59–71。
- 司法院大法官釋字第 380 號解釋（1995）
- Darling-Hammond, L. (2006). *Powerful teacher education: Lessons from exemplary programs*. Jossey-Bass.
- Feiman-Nemser, S. (2001). From preparation to practice: Designing a continuum to strengthen and sustain teaching. *Teachers College Record*, 103(6), 1013–1055.
- Fletcher, S. H., & Strong, M. (2009). Full-release and site-based mentoring of new elementary grade teachers: An analysis of student achievement. *The New Educator*, 5(4), 329–341.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism: The Third Logic*. Chicago: University of Chicago Press.
- Johnson, B. L., Jr., & Kruse, S. D. (2012). Decision making for educational leaders: Underexamined dimensions and issues. *Albany, NY: SUNY Press*.
- Owens, R.G. (1991). *Organizational behavior in educational*. Boston, MA : Allyn and Bacon.

