

校園論資排輩潛規則對新進教師的挑戰與對策

李瑜釗

國立臺南大學教育系教育經營與管理博士班

一、緒論

新進教師是學校教育體系中的新血，然而，在初入學校新環境時往往面臨諸多挑戰，除了需迅速熟悉校內的行政流程、適應學校文化，還需依據學生特質進行教學設計，並滿足家長的教學期待。這些外在壓力，加上教師個人對新職場的不確定感，使新進教師在適應過程中承受極大的心理負擔。此外，在部分學校中，組織內部論資排輩潛規則文化較為根深蒂固，新進教師通常無法獲得與資深教師相同的權利，甚至可能被指派較為繁重的行政工作或較具挑戰性的教學任務（宇書霖，2014；陳成宏，2011；劉世閔，2007、2008）。論資排輩的影響因學校文化而有所差異，對於需適應此類文化的新進教師而言，這不僅可能增加工作負擔，也可能導致職場適應困難，進而影響長期的專業發展與職業倦怠。

筆者作為學校第一線的教育工作者，擁有超過 16 年的教師與行政職務經驗，並長期與教育現場的師長交流、訪談，深刻觀察到校園文化中論資排輩現象對新進教師的適應與工作發展所帶來的挑戰，為深入探討此議題，筆者結合相關文獻分析與教育現場師長訪談，深入探討校園論資排輩潛規則對新進教師職場適應與專業成長的影響，進一步提出可行的輔導與支持策略，期能協助新進教師順利融入學校環境，減輕其適應壓力，並持續保持對教育工作的熱忱與專業發展的動力。

二、校園論資排輩潛規則對新進教師的挑戰

（一）校園論資排輩潛規則下不平等的選擇權

學校組織內部存在明示與隱性的規範，這些規範在教師間的權力與資源分配中扮演重要角色。當教師之間產生利益衝突時，往往會藉由「組織倫理」來合理化並強化教師間的層級差異，透過年資與職級來決定權力運作與資源配置（曹學仁，2002）。論資排輩是學校內部的潛規則之一，尤其是對於新進教師而言，這種文化可能直接影響其職場適應與專業發展。在華人社會中，倫理觀念深植於社會結構，個人身分角色的形塑隱含著長幼尊卑、上下層級的次序（黃光國，2001），這樣的文化背景亦反映在學校組織中，並透過制度與非正式規範影響教師的工作權利。宇書霖（2014）、陳成宏（2011）及劉世閔（2008）進一步指出，學校組織內部的決策權力與資源通都掌握在資深教師手中，影響行政職務、導師職務以及課程安排的關鍵決策。

在論資排輩的文化運作下，資深教師擁有較大的決定權與話語權，而新進教師則處於被動的地位。這種不平等的現象可能體現在以下幾個方面：(1)配課安排：資深教師通常可優先選擇自己熟悉或較具優勢的課程，而新進教師則需接受剩餘的課程，甚至較難管理的班級，使其工作負擔相對沉重；(2)行政與導師職務分配：行政及導師工作往往繁重且需投入額外時間，這些職務通常優先指派新進教師，而資深教師則有更多選擇權，甚至迴避部分行政負擔；(3)意見表達與決策參與：學校內部決策多由資深教師主導，新進教師即便對課程改革、教學創新或校務運作有想法，亦可能因論資排輩的文化而無法發聲，甚至可能因提出不同意見而被視為「不夠尊重資深前輩」；(4)教學額外工作分配：教師研習、學生比賽指導、教育新政策(如雙語教學、資訊科技融入教學等)新型態教學工作，往往優先指派給新進教師，使得新進教師工作負擔更加吃重。在此種文化結構下，新進教師往往缺乏自主決定權，且由於擔憂與學校行政或資深教師產生衝突，許多新進教師選擇隱忍或妥協，以避免在群體中顯得特立獨行，然而，這樣的現象不僅使新進教師產生工作倦怠與情緒耗竭，也可能限制學校的整體發展與創新能力。

（二）對新進教師專業發展的影響

根據徐子喬（2014）的研究，新進教師因經驗不足，卻常被指派需高能力與豐富經驗的繁重工作。此外，人際關係連結薄弱使其難以獲得資深教師的支持，加上對學校政策、工作程序及非正式規範不熟悉，進而影響其角色定位與專業發展。在校園論資排輩潛規則的影響下，新進教師在專業發展上面臨多重挑戰，主要包括：(1)新進教師教學經驗尚淺，卻通常被視為應承擔更多的行政與教學額外工作，導致無法將主要精力投入教學與專業成長；(2)論資排輩文化下的教師層級差異，使新進教師不敢主動請益，進而缺乏資深教師的指導與支持；(3)對學校政策與非正式規範的不熟悉，可能無法理解學校內部權力運作方式與資源分配原則，影響其適應與發展。

三、對新進教師的支持與輔導策略

（一）學校應因地制宜建立明確制度，確保工作公平性與教師適應與融入

學校應建立明確且公平的制度，確保工作分配不因論資排輩而產生不平等現象。當組織能確保群體公平，不僅有助於提升個體對組織的認同，也能促進教師間的長期信任關係（王豫萱、胡昌亞，2013）。為此，學校應透過透明化行政與教學職務分配機制，避免將繁重或額外工作過度指派給新進教師，透過建立明確的規範制度與溝通平台，確保所有教師皆能公平參與學校事務，進而提升職場公平性與教師的專業發展空間。當新進教師感受到制度的公平與尊重，將更願意投入教學工

作，促進學校的整體發展與教育品質提升。此外，學校應根據學校規模與地理位置的特性差異，適時調整並提供適切的資源與支持策略，以協助新進教師能順利適應並融入學校環境。例如，大型城市學校可著重於行政流程的標準化與優化，幫助新進教師快速熟悉學校制度並提升工作效率，同時，應提供人際溝通與協作機會，透過專業學習社群、跨科合作等方式，促進新進教師與學校同仁的互動與連結，進而增強其歸屬感。相較之下，偏鄉小型學校由於學校教師人數較少，教師通常需兼任多項職務，因此學校應建立行政夥伴制度，由資深教師或同儕協助新進教師逐步適應行政與教學工作，同時適度調整其行政與教學負擔，避免過重的工作負擔影響新進教師的適應與專業成長，進而提高其留任意願。

（二）資深教師指導與陪伴、營造和諧合作的教師文化

黃彥超（2013）援引 Williams、Prestage 與 Bedward（2001）對學校教師文化的研究，發現合作性的教師文化對新進教師的專業發展具有積極影響，特別是在教師專業學習社群的支持下，新進教師能感受到對學校的認同感與歸屬感。具有服務熱忱的資深教師有助於正向教師文化的形成，透過傳習制度或師徒制，促使教師間頻繁互動，使新進教師在面臨教學困境與壓力時，能夠透過正式管道與資深教師進行經驗交流與對話，藉此獲得指導與支持，進而強化其認同感、歸屬感，與專業發展（李新鄉，2010；周麗芳，2006；張德勝、黃秀雯，2009；陳琦媛，2013）。具體而言，透過師徒制能協助新進教師能更快掌握教學策略與學生管理技巧，降低因工作負荷與適應壓力產生的焦慮感，並順利融入教師群體，避免因資歷較淺而感到孤立。

（三）有效運用教師專業學習社群，打造新進教師支持環境

教師專業學習社群係指一群對所屬團體具有共同目標、歸屬感及認同感的教師，透過平等對話、合作討論、經驗分享與資源共享的方式，共同解決教學問題的方式，以促進教師間情誼，同時提升教師的集體專業知能（阮孝齊、蔡進雄，2022；黃政傑，2021；黃建翔、吳清山，2021）。為了降低新進教師的專業孤立感，避免其在教學工作上單打獨鬥，並促進與學校教師的交流合作，學校應積極成立教師專業學習社群，透過教師間合作、協調及協作，促進教師專業典範的傳承，並強化教師間互利共生關係的連結與發展（阮孝齊、蔡進雄，2022）。此外，透過教師專業學習社群中的正式與非正式的對話（如定期會談、教學討論等），提供新進教師專業引導與實務建議，協助其適應學校文化與教學環境，並在教學專業上持續成長。

四、結語

校園論資排輩潛規則可能限制新進教師的工作分配、資源獲取與專業發展，導致其適應困難與職業倦怠，甚至影響學校的創新發展與教育品質。為改善此現象，教育行政機關目前已針對中小學初任教師提供支持與輔導措施，例如，辦理全國初任教師導入輔導暨知能相關研習計畫，以及透過《教育部補助辦理教師專業發展實踐方案作業要點》（教育部，2025），為初任教師配對薪傳教師以提供諮詢輔導與陪伴，協助新進教師能適應教師生涯。然而，現行政策對於學校內部對於新進教師的輔導機制及合理的行政與教學工作分配原則尚未有明確規範，因此，教育行政機關應進一步完善新進教師輔導政策與規範，為學校提供更清晰的依據，以確保制度層面的保障。

除了政策面的支持，學校內部也應建立公平透明的制度，並透過傳習制度與專業學習社群，促進教師間的合作與經驗傳承。此外，資深教師應積極引導，新進教師則應主動適應，縮短資歷落差，共同營造公平、包容與合作的校園文化。唯有打破論資排輩的限制，讓資深教師以引導與陪伴的方式帶領新進教師共同成長，才能真正促進教師專業發展，進而提升教育品質與學習成效。

參考文獻

- 王豫萱、胡昌亞（2013）。再探組織認同之本質：2002～2012之研究回顧與前瞻。《人力資源管理學報》，13(4)，107-137。
- 宇書霖（2014）。淺談校園潛規則。《臺灣教育評論月刊》，3(3)，80-86。
- 李新鄉（2010）。教學卓越獲獎團隊表現與學校教師文化關聯性之研究：以大一國小為例。《臺灣教育社會學研究》，10(2)，41-83。
- 阮孝齊、蔡進雄（2022）。教師專業學習社群的提升發展：從合作、協調到協作。《教育行政論壇》，12(1)，31-48。
- 周麗芳（2002）。華人組織中的關係與社會網絡。《本土心理學研究》，18，175-227。
- 張德勝、黃秀雯（2010）。一位大學新進教師初任國小教學實習課程的教學困境與壓力。《當代教育研究季刊》，18，1-42。

- 陳成宏（2011）。教育行政「潛規則」之理論探討與概念模式建構。當代教育研究季刊，19(3)，121-159。
- 陳琦媛（2013）。教師薪傳制度於我國高等教育實施之探討。學校行政，83，50-69。
- 曹學仁（2002）。學校行政事物本質探究－語言遊戲觀點。學校行政，19，56-66。
- 教育部（2025）。教育部補助辦理教師專業發展實踐方案作業要點。取自 <https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?media=print&id=GL000567>
- 黃政傑（2021）。開啟教師專業學習社群的未來。臺灣教育評論月刊，10(5)，1-8。
- 黃建翔、吳清山（2021）。國民中學校長創新領導、教師專業學習社群與教師教學創新表現關係之研究。教育學報，49(1)，51-72。
- 劉世閔（2007）。學校行政：學校組織文化與輩分倫理。教育研究月刊，162，119-121。
- 劉世閔（2008）。學校行政：潛規則（Underlying Rules）。教育研究月刊，170，123-125。

