

新手班主任带班困境与需求之探讨 ~以尊孔独立中学为例

/简爱明

壹、前言

古今往来教师都肩负着百年树人的重大责任，其不但要传递知识，也是学生认同与模仿的重要对象，尤其身兼班主任的老师，对学生的影响又更深远。谢州融曾指出班主任所扮演的角色可分为三种层面探讨：(1)就班级层面而言，班主任必须是优秀的训育者、活力的领导者、爱心的保姆、公正的评鉴者、潜力开发的创造者、耐心谘商辅导者以及以身作者的示范者；(2)就学校层面而言，班主任必须是一位尽责的行政人员，秉持行政处的决策、实践及宣导学校的办学方针；(3)就社会层面而言，班主任还需要积极领导学生参与社会活动，如社会服务、文教活动等，以促进社会的发展和进步(引自萧玮莹，2008)。综观所述，无论在心理认同的观点、社会化的需要，或是在学校行政上的支撑，班主任无疑是学校教育成败的关键。

然而，随着时代的变迁，目前社会给予老师的地位已经不如以前崇高。从过去的尊师重道到现在与学生的平起平坐，再加上，在现今少子化的社会中，每一位学生都是家长心中的宝贝，教育观念与传统大相径庭，造成教育方式上的认知有所差异，因而导致班主任在管教方面形成许多困扰(黄哲琪，2007)。本人也在带班之后才发现担任班主任与科任老师的工作性质相差很大，以往担任科任老师只需负责教学的工作，维持班上良好的上课秩序即可；但是，身为班主任，与学生的互动就不能只限于课堂之中。班主任除了必须负起管理学生在学校的一切作为、生活作息与课业，以及处理班上的大小事务，更需导正学生多方的错误观念。有感于现在的孩子不好教，加上独中教育中的各样挑战，许多独中老师都不愿意接下班主任这一职务，部分老师更企图以身体健康为由，只愿意担任以教学工作为主的科任老师。如何解决班主任难寻的问题，以及不让班主任对带班工作产生负面经验，甚至因此离职，是校方值得深究的议题。

在刻板印象中，担任班主任的以资深老师居多，新手老师兼任班主任是少数。然而由于独中师资流动率颇高，所以部分的新手教师都有机会担任班主任一职。以尊孔独立中学(以下简称为尊孔独中)为例，2011年的25位新

手班主任当中有6位是新手教师¹、4位在本校服务于一年半之内；这些老师其实仍在努力适应本校的校政以及教学环境。教师生涯从新手的第一天开始，便须做与拥有多年经验之资深教师相同的工作，而且都是独立作业，让老师甚感压力。因此，在未熟悉学校整体的行政运作以及教学经验缺乏下就被迫担起班主任这职责的重任，不但会彷徨无助且压力无穷。此外，新手班主任每天都需面对形形色色的学生问题，很多时候没办法静下心来反思与归纳自己的情况，所以也无法向行政单位提出具体的协助要求。反之，在必须符合学校行事历、课程安排以及各样的行政要求下，新手班主任容易感到孤独、压力以及焦虑，进而错认校方在要求老师执行任务之余并无提供实际的支援。就如许多教育学者及专家开始发现，初任教师在刚进入教育现场若没有得到充分支援的情况下，往往会将其焦点窄化为控制学生行为而非培养学生之学习（罗绪新，2002）。

学习如何教学本来就不是一个简单的工作，再加上要掌握班主任的职能，它将会是一段长远、专业而布满荆棘的旅程；它需要教师不断自我的成长以及他人及时给与协助、支持和辅导。有鉴于此，本报告以尊孔独立中学的新手班主任为关怀对象，希望透过问卷调查以及访谈的方式探究新手班主任在带班现况、在这历程中有何挫败或成就感？往往在遇到挫折时是如何调适合心情？以及在带班过程中最期待得到什么支援？等等；期待所得数据能作为校方在未来建立班主任辅导机制之参考用途。

总结而言，本报告的关注重点如下：

- 一、 了解尊孔独立中学新手班主任²的带班现况；
- 二、 了解尊孔独立中学新手班主任在带班历程中所面对的困境；
- 三、 了解尊孔独立中学新手班主任所需的各项支援

¹ 本报告所指的新手老师意指在本校服务未满一年者。

² 本报告中的新手班主任意指担任班主任一职的资历少于两年。

贰、资料收集与分析

一、研究工具的选取

为了可较深入了解尊孔独中新手班主任的带班概况，本报告主要透过问卷以及访谈的方式收集相关资料。首先，所使用的“尊孔独立中学新手班主任带班困境与需求之调查问卷”主要功能在于让我们基本掌握尊孔独中新手班主任目前的带班现况、困境与需求。基于上述目的，问卷内容架构包含了三部分：一为基本资料，含性别、年龄、学历和担任班主任的意愿共五题。二为班主任工作现况之题项，其中可分成四大面向，包括：班主任的班级管理³、亲师关系、课业辅导、学生身心辅导。三为复选题，主要调查新手班主任所面对的工作困境、所需要的支援以及影响其继续担任班主任的引力和推力。当中的内容编制，主要引用黄哲琪（2007）所发展出的“国民中学艺术与人文教师胜任导师辅导工作状况”的问卷中类似的题型。在选题过程中，本人主要与本校修研处谢映红主任以及训导处黄耀弘主任进行研商。所得之数据仅以人数和百分比做描述性资料分析，并不作任何的推论。

第二部分的访谈是本报告另一项重要的资料来源，并于六月中旬开始进行。为了能深入了解受访者的感受与想法，而不是用预设的想法去限制受访者陈述其经验，本报告因而选择采取半结构式的焦点访谈来收集受访者的观点与意见。访谈过程亦全程录音，且同步笔记。最后，为了保护受访者的隐私性，除了以匿名的方式呈现语料，任何会涉及访谈者身份的敏感性字词均以模糊性或以代替性字词取代。

二、研究对象

在2011年，尊孔独中共拥有47位班主任，当中25位为新手班主任⁴。依据校内新手班主任的基本资料，就年龄分布而言，当中主要以20岁至29岁者居多，可见这些新手班主任大多是刚从大学或研究所毕业，社会工作经验尚浅。以学历而言，新手老师的学历仍以大学毕业为主；另外，有超过半数的新手班主任并未修习过教育专业课程。

³ 本报告后续所提及的班级管理会在细分成物理环境安排、师生关系经营、班级常规建立以及学生问题行为的处理。

⁴ 问卷发出给25位新手班主任，最终共回收20份。

表2-1 尊孔独中新手班主任人数一览表

	资历1年以下	资历1-2年间
基础班	-	1
初中一年级	6	1
初中二年级	5	1
初中三年级	-	2
高中一年级	3	2
高中二年级	1	2
高中三年级	-	1

表2-2 尊孔独中新手班主任的基本资料⁵一览表

基本资料	选项	人数
性别	男	6
	女	14
年龄	20岁至29岁	16
	30岁至39岁	2
	40岁至49岁	2
教育背景	文凭	5
	学士	12
	硕士	3
专业背景	修读教师教育专业课程	6
	无修读教师教育专业课程	14

叁、尊孔新手班主任带班现况之分析

在一学年将结束之前，具有省思能力的老师，往往会思考他们一年以来的教学表现与实施成效如何，新手班主任亦复如是。透过反省自己的班级管理

⁵ 只以回收到的20份问卷作为分析依据

理成功与否，能让他们除了从经验中获取教训，也会对新一年度的班级产生新的愿景和期待。本报告希望透过问卷以及访谈协助新手班主任回顾自己今年的带班状况，进而在这现况中逐步厘清自己的最大困境以及可以如何面对克服之。由于班主任涉及的工作繁重，本人尝试简单的从四个面向归纳班主任主要的工作范围，其中包括：班级经营、亲师关系、学生的身心辅导、学生的学业辅导。

一、在班级经营方面

班级经营意指教师或教学者于班级情境中，以有效的策略，对学生施以有效之处置、指示、指导、处理、协助、监督、控制或管理，藉此激发学生有效的学习、表现良好的行为、提高学业成就与开发学生潜能（吴耀明，2005）。班级经营能力是身为一位班主任必须具备的基本能力，在此报告中，本人将这能力简略从四个面向探讨，其中包括：（1）在安排教室中的物理环境方面、（2）在师生关系经营方面、（3）在班级常规经营方面、以及（4）在学生行为问题处理方面。尊孔独中新手班主任自觉对班级经营各层面的掌握程度分述如下：

首先，55%以上的新手班主任自觉起码都能督导学生维持班上的整洁。一个干净舒适的教室环境对学生学习兴趣的提高、态度的养成及学习成就的增进有莫大的助益。尊孔独中的校园环境因受到班级人数以及教室空间的限制，可喜的是教师虽难以在教室做太多的学习角落布置，但课室的整洁却并未受到忽视。

表3-1 新手班主任对于物理环境安排的自评次数与百分比分配一览表

	项目	非常符合	符合	不确定	不符合	非常不符合
		次数 (%)	次数 (%)	次数 (%)	次数 (%)	次数 (%)
物理环境 安排	我能够督导学生维护教室内外之整洁。	1 (5%)	10 (50%)	7 (35%)	2 (10%)	0

表3-2 新手班主任对于人际关系经营的自评次数与百分比分配一览表

	项目	非常符合	符合	不确定	不符合	非常不符合
		次数 (%)	次数 (%)	次数 (%)	次数 (%)	次数 (%)
师生关系经营	我能与学生维持良好的师生互动关系。	3 (15%)	9 (45%)	8 (40%)	0	0

其二，对于师生关系的经营部分，也有60%的新手班主任自觉目前能与班上学生维持良好的关系。本人在进入尊孔独中的教学场域时，就多次被校内资深老师提醒，与尊孔生的互动不能过于强势，学生比较是“吃软不吃硬”，若师生关系一旦被搞砸，日后的教学就无法顺利进行。所以许多年轻老师为了更能与学生沟通也愿意将教师身段放的较低，也有一些新手班主任为了要维持与学生所建立的信任感，就算发现学生出现了违规的行为，一般上都尽量不把学生送去训导处，并希望透过自己的力量感化学生。就如甲老师所言“**如果你第一次就把孩子送往训导处，他以后都不会再信任你了...（访甲师110806）**”。学生当我们是朋友，愿意跟我们分享他们的生活琐事是一件好的事情，可是在“老师”与“朋友”之间该如何取得平衡？应做一个严肃却能维持良好秩序且人人敬畏的老师？还是一个和蔼可亲人人喜爱但班级秩序混乱的老师？这是值得新手老师深思的议题。

其三，班级常规的经营意指班主任能有效的建立教室常规，端正学生的学习态度以达成学习目标，并进行良好的班级经营活动。如表3-3所示，尊孔独中新手班主任对于自己是否能督导班上学生建立良好班级秩序以及训练干部协助处理班上各项班务，显得比较没有把握或不太确定自己是否有这能力。推究其原因，可能是班主任个人缺乏带班经验、风格、时间分配、事先未准备就绪，及班级目标之设定有关。在后续的访谈中，就发现新手班主任乙师因为个性较柔和的关系导致她无法一贯的执行之前所定下的班规。

之前也有一些资深的老师提醒过我一个班上需要有班规。可是我觉得班规没办法很彻底的执行，一方面是我的影响力不够，不够强制性执行，可能我的心比较软，想到可以原谅就原谅..

（访乙师110806）

表3-3 新手班主任对于班级常规的自评次数与百分比分配一览表

	项目	非常符合	符合	不确定	不符合	非常不符合
		次数 (%)	次数 (%)	次数 (%)	次数 (%)	次数 (%)
班级常规 建立	我能够督导学生建立良好的班级秩序。	0	7 (35%)	10 (50%)	2 (10%)	1 (5%)
	我能够选训适合的班级干部，协助处理各项班务。	1 (5%)	4 (20%)	11 (55%)	4 (20%)	0

另外，在尊孔独中因为师资流动率高的关系，班主任随之也常更动，有些学生甚至在一年内可能要面对不同的班主任。班主任更换率高，不但让学生无所适从不同老师的风格，也让新接任的班主任在衔接前任班主任的班级管理模式下出现许多的矛盾：

因为个人原因，我在带班前期都没办法准时到校进班务时间，班务时间是由A老师暂代进班；然后只有在我的节时才会进班...在A老师带班务的时候，学生还很安静的，当A老师走出班，换我的节时，他们就开始不安分了，动来动去。那时候我就开始觉得真的好像不应该当他们的班主任...我觉得我没办法在班务时间带好他们其实我是很难过，很过意不去，觉得很不应该，即便我过后每一次下课我都进班，我还是很难抓到他们的心思。是因为之前初一的时候他们的班主任管得他们很好，压得他们很紧，每一样事情他们都会做好好。但到我进来的时候，当我没什么guide他们的时候，他们就完全不做，什么都不做，没什么自律...

(访甲师110806)

最后，美国学者Blasé (1986)就曾指出教师所感受到最大的压力来自于学生侵略性的行为和干扰教室的事件。由于不能善加预防、指导和控制教室中学生的行为，使他们的教学大打折扣，甚至产生挫折感、无力感。除了班级常规的经营，大部分的尊孔独中新手班主任针对自己对于学生问题行为的处理能力也同样觉得没把握或不确定自己是否有效处理班上学生的问题行为。

表3-4 新手班主任对于学生问题行为处理的自评次数与百分比分配一览表

	项目	非常符合	符合	不确定	不符合	非常不符合
		次数 (%)	次数 (%)	次数 (%)	次数 (%)	次数 (%)
学生问题 行为处理	我能够随时掌握班上的动态，并在学生需要时给予指导和协助。	3 (15%)	3 (15%)	14 (70%)	0	0
	我能够处理学生违规行为。	0	3 (15%)	13 (65%)	4 (20%)	0

根据国外学者的研究，最常见的学生违规行为是课业成绩低落与缺乏上课意愿、说谎欺骗行为、人际关系欠佳、破坏上课秩序、打架斗殴行为、情绪不稳定易冲动、抗拒师长管教行为、偷窃行为、考试作弊以及进入不正当娱乐场所（引自吴耀明，2005）。当班主任面对这些违规行为要采取何种回应方式特显重要，该柔性劝导还是秉公严惩，全靠老师对于学生个别情况以及整体事件的分寸拿捏。对于新手班主任而言，为了要确保学生能顺从自己的指示，很容易就会采取较强硬的手段来压制学生以避免发生任何的问题行为，如丙师之前的做法：

**刚开始时听一些资深老师讲对初中的学生要够凶，所以我一进班开始就很凶，真的很凶，到最后我自己也觉得可以不要这么凶，然后就慢慢放松。我还记得我第一次我打学生时，不小心打歪了，当时我很害怕... 自从那次过后，我就比较注意自己的行为...
(访丙师110806)**

丙师的做法其实就如许多学者所提，学生行为问题是新手老师情绪的主要影响者，新手老师因为经验不足，在面对接踵而来的教室事件时，常不知所措。在缺乏临场反应时，老师就会干脆以体罚的方式解决学生问题。

二、在亲师关系方面

学校教育除了需要学校与班主任的协助外，也需要家长的配合与支持。因此，在这部分，班主任也就扮演学校和家长之间的重要桥梁。一般上，班

主任对家长应保持联系或进行家庭访问，告知学生在校的各种表现等。在尊孔独中新手班主任群中，约40%左右的班主任自认可以经常和家长做交流，提供家长适当的处理子女问题的策略、共同关心与督导孩子。但是在“协助家长了解其子女的发展与潜能”这部分，也有60%新手班主任认为不容易做到。

表3-4 新手班主任对于亲师关系经营的自评次数与百分比分配一览表

项目	非常符合	符合	不确定	不符合	非常不符合
	次数 (百分比)	次数 (百分比)	次数 (百分比)	次数 (百分比)	次数 (百分比)
我能够与家长做意见交流，并提供家长适当的处理子女问题的策略。	0	8 (40%)	9 (45%)	3 (15%)	0
我能够随时和家长保持密切的联系，共同关心与督导学生。	0	9 (45%)	8 (40%)	3 (15%)	0
我觉得协助家长了解其子女的发展与潜能是件「困难」的事。	2 (10%)	9 (45%)	5 (25%)	3 (15%)	1 (5%)

三、在学生身心辅导方面

以往在探究班主任的主要使命时，一般都着重在如何“管理”学生。“管理”一词的含义其实偏向对学生施以有效之处置、指示等，属比较硬性的处理模式。然而，基于社会变迁和家庭结构环境的改变所衍生出来的教育问题，面对班上来自不同背景的学生，班主任已无法只担任“解惑”的角色，对于学生在生活上、情绪上或学业上的问题，必须适当的采用辅导技巧，耐心地帮助学生寻求解决之道，并促使学生在身心各方面有健全的发展。建校至今，尊孔独中办学方针强调有教无类，坚信学生各自拥有不同的特质与长处，学生是否能发光发热在于老师能否给予适当的教养。在这大前提下，班主任对于学生的背景、个性的了解就非常重要。在受访的新手班主任当中，约20%至50%的新手班主任认为自己能从多方面去了解学生的问题来源并加以处理

⁶。当中，又以能够与学生个别辅导或晤谈，增进学生自我认识占多数。另外，30%的新手班主任能够在发现学生问题后会进一步与辅导处共同协商对孩子最适合的处理方案。然而，仍有约半数的新手班主任依旧无法确定自己是否做到从多方面了解学生，另一方面，更有75%的新手认为要适时导正学生偏差的观念与行为是件「不」容易的事。

表3-5 新手班主任对于学生身心辅导的自评次数与百分比分配一览表

项目	非常符合	符合	不确定	不符合	非常不符合
	次数 (百分比)	次数 (百分比)	次数 (百分比)	次数 (百分比)	次数 (百分比)
1. 我能够多方收集与建立学生基本资料，并了解学生家庭背景与成长环境，以确实了解学生问题及原因。	1 (5%)	3 (15%)	13 (65%)	3 (15%)	0
2. 我能够利用各种有效的办法来发掘学生的问题，并加以处理。	0	7 (35%)	11 (55%)	2 (10%)	0
3. 我能够与学生个别辅导或晤谈，增进学生自我认识。	2 (10%)	8 (40%)	9 (45%)	1 (5%)	0
4. 我能够了解全班人际关系的状况，并建立学生良好的人际关系。	1 (5%)	7 (35%)	8 (40%)	4 (20%)	0
5. 我能对情绪失控的学生，探究原因并做妥善安排的处理。	1 (5%)	6 (30%)	13 (65%)	0	0
6. 我能够与学校相关辅导人员讨论学生特殊问题及处理方式。	1 (5%)	5 (25%)	11 (55%)	2 (10%)	1 (5%)
7. 我能够鼓励学生适时发问与培养自我表达能力。	2 (10%)	4 (20%)	10 (50%)	4 (20%)	0
8. 我认为适时导正学生偏差的观念与行为是件「不」容易的事。	4 (20%)	11 (55%)	2 (10%)	3 (15%)	0

⁶ 主要以题项1至5为考量。

四、学业辅导

班主任在学业辅导上的工作任务，就是要协助学生了解学习的方式，培养良好的学习态度，帮助学生找到合适的学习方法，藉此获得更多的知识与概念（宗亮东，1972）。所以班主任需要透过观察学生的学习状况，衡量学生的学习能力，指导学生运用学习方法，帮助学生解除学习上的困难，使学生适应各科的学习，并养成良好的读书习惯。在尊孔独中，80%的新手班主任能够与各科任课老师讨论并了解班上学生的学习情形，也有40%的新手班主任能够督促班上学生完成他们的作业。然而，在建立读书风气部分，只有20%的新手班主任认为自己达标。最后，30%的新手班主任认为辅导学生准备各种学科测验并不是自己所能胜任的。

表3-6 新手班主任对于学生学业辅导的自评次数与百分比分配一览表

项目	非常符合	符合	不确定	不符合	非常不符合
	次数 (百分比)	次数 (百分比)	次数 (百分比)	次数 (百分比)	次数 (百分比)
我能够与各科任课老师讨论并了解班上学生的学习情形。	1 (5%)	15 (75%)	3 (15%)	1 (5%)	0
我能够督促学生完成应做的作业。	1 (5%)	7 (35%)	5 (25%)	7 (35%)	0
我能够辅导班级建立良好的读书风气。	0	4 (20%)	11 (55%)	4 (20%)	1 (5%)
我能够适度了解学生过去的学习历程并协助学生有效学习。	0	4 (20%)	14 (70%)	2 (10%)	0
我认为辅导学生准备各种学科测验并「不」是我所能胜任的。	2 (10%)	4 (20%)	10 (50%)	3 (15%)	1 (5%)

肆、新手班主任的带班困境与需求

本报告所指的教学困境主要来自四个层面，其中包括：行政因素、个人因素、学生因素以及家长因素。总结尊孔新手班主任的带班困境，最让新手班主任承受不了的就是来自行政方面的压力。共85%的新手班主任觉得学校行政单位加诸于班主任身上的事务过于繁杂，让他们疲于奔命。其次，教师的个人因素以及学生因素，如班级经营的专业知识不足以及学生难以管教均是另外两项让新手班主任烦恼的困境，两者同样占了70%。在学生因素部分，另外有50%的新手班主任觉得要处理日渐严重复杂的学生问题是非常挑战的。接下来，有45%的新手老师面对因本身任教年资浅，导致难以让学生和家长信服的问题。而，40%的新手老师分别面对学校行政层对于奖惩学生的不支持以及家长无法配合一起管教学生的问题。最后，有25%的认为自己在辅导学生时，无法得到学校行政层的支持。

表4-1：新手班主任带班困境（复选题）之次数分配及百分比

	项目	次数 (百分比)
行政因素	学校行政单位加诸于班主任身上的事务过于繁杂。	17 (85%)
个人因素	班级经营专业知能不足，难以胜任带班工作。	14 (70%)
学生因素	学生自我意识强，不服从规定，难以管教。	14 (70%)
	学生问题日渐严重复杂，非班主任可以辅导的范围。	10 (50%)
个人因素	任教年资浅，难以让学生和家长信服。	9 (45%)
行政因素	班主任处理有关学生奖惩问题时，无法得到学校行政人员的支持。	8 (40%)
家长因素	因学生家庭不利因素，家长无法配合班主任共同管教学生。	8 (40%)
行政因素	班主任在辅导学生问题时，无法得到学校行政人员的支持与协助。	5 (25%)

当进一步了解可能影响新手班主任来年继续带班的因素，同样发现来自行政方面的因素，包括：班主任的津贴与实际所承担的工作量不成对比、学校行政事务过于繁杂累人以及任教班级数太多是导致老师们不愿再继续带班的前三项因素。接下来，教师本身的个人因素也成为了班主任求去的第二大因素。所谓的个人因素主要围绕在老师认为个人特质不适合当班主任、面对学生的角色转换与调适问题以及个人经验不足的问题。

表4-2：影响新手班主任继续担任导师意愿因素（复选题）之次数分配及百分比

	项目	次数 (百分比)
行政因素	校方给予的津贴与班主任所承担的工作量不成对比。	18 (90%)
	需要配合的学校行政事务繁杂，分身乏术。	16 (80%)
	任课班级数太多，需要很多备课时间，因此无暇处理自己班上的事务。	14 (70%)
个人因素	觉得本身的人格特质不适合。	9 (45%)
	教师面对学生的角色转换与调适问题（说明：在班级中则需较严肃的态度；而上其他班级的课时，教师的态度是比较轻松的）。	9 (45%)
	担心本身经验不足，造成自己心理上的负担。	7 (35%)

王碧睿（1982）曾提及台湾国中的班主任所面临的困境，其中最主要的一项也是班主任的工作过于繁重。班主任所属单位包括训导处、教务处和辅导处，要配合三个处室的行政作业，确实是相当辛苦。在访谈中，最常听到新手班主任抱怨的是在催回收条以及学生功课这两个部分。此外，让班主任觉得疲惫的是留校时间比其他专任教师来的更长，就如丁师在访谈中曾提及：

我觉得学校的活动太多，而且常涉及班主任，如三月的壁画，现在又有运动会，不会停止的活动，而且每一个都要班主任全程陪伴...好像学生要申请留下来画班旗，班主任也一定要在。老师很累！所以我五月就决定无论发生什么事我都不回来，因为我三月的时候就已经受够了！其实，我们不只是在带班，我们也要改簿子，也要备课，不可能一直只处理自己班上的事物... 被安排当一位班主任对我来说是很好的一次尝试，很好的一个经验，就算你做到失败还是怎样，但至少有一次尝试过.. 目前为止，在班上还是很开心的，只是上面有很多时候把很多东西丢下来啊，或者很多人没办法体谅老师，一直把他们要的东西丢过来，造成我们很多压力，但是，排除别人给我们的眼色之外，和孩子在一起的时候还是很快乐的...

(访丁师110806)

新手班主任沉重的工作负荷，不像其他专业。像医师、建筑师的工作是随着经验的累积而逐年加重的；而新手班主任在带班一开始即被赋予和资深班主任相同的工作，甚至是更困难的工作。除了工作量负荷太大，教师的个人因素是第二项新手班主任急需克服的挑战之一。大部分的尊孔独中新手班主任非教育专业背景出身，之前对于班级经营以及青少年辅导领域涉略极少，所以对于青少年的特质不甚了解或无法接受，因此有些老师无法带动班级，而有力不从心的感觉。

当班主任其实还不错的...可是问我要不要带回这个班，我觉得自己是没有这个 level..而且我觉得这些孩子跟了我一年了他们的成长并不大。我觉得如果我继续带他感觉好像会害了他...

(访甲师110806)

如果可以的话，我是想从初一开始带班，如果我觉得我没有害到他们的话，我会继续带，如果我会害到他们，就不要继续，就一直培训自己，培训到自己比较 ok 为止...

(访乙师110806)

从甲师和乙师的访谈中可见，他们非常认同担任班主任会给她带来许多的成长，而且透过班主任一职也让他与学生有更多的沟通机会。可是，碍于自我带班的信心不足，担心自己的专业能力不足会“害”了孩子，而对于来年继续担任班主任一职有所保留，实为可惜。

另外，黄淑苓（1999）与多位导师访谈的结果显示，受访教师都感到近十年的社会变迁，最明显的是学生“比较自我”、“比较不服从权威”、“比较不信任老师”、“比较活泼”，学生对老师不再是惟命是从，甚至会组小团体，共同排斥其他老师或带动全班于老师对立。这种情况在尊孔独中也常见：“**班上的同学与之前的老师不合的原因，主要是因为班上的“凝聚力”（群体压力）很强，当他一个不爽一位老师的时候，全班就会跟着一起不爽，或教唆其他人一起不爽...（访乙师110806）**”。再加上，学生生活习惯散漫，例如上学睡觉、不交功课或出言顶撞师长，类似这些青少年次文化的问题，班主任若要矫正这些基本常规，除了劝导，很难严格管教，有时坚持要求却会招致师生冲突发生。就如丙师，虽然在学生面前可说是一位管教非常严厉的班主任，然而，他还是常会在学生犯了错后，而且是在学生不知情下为学生求情。可是老师的用心，学生又何曾知道？“**我觉得很难过的是有时我们会在学生背后帮他们挡一些过失，他们并不知道，而且还一直在犯...也许我平日也对他们不言苟笑，让学生觉得我很凶，好像到现在，很少学生会来和我聊天...（访丙师110806）**”。一位菜鸟班主任，若想要解决这些学生问题，需要付出很多的精神与心力，更要加上包容心。

伍、新手班主任的发展策略

基于上述的带班困境，新手班主任在带班问题上的解决、教学成长的历程上，有许多需求，必须适度给予满足。有鉴于此，接下来将从新手班主任自我成长策略以及所需的行政支援二个角度叙述。

（一）新手班主任本身用以解决带班困境的策略

在经历严酷考验的过程中，新手班主任会自然的做出自我调适或适当地回应方式来减缓自己在带班上的压力。在五项选项中，高达95%的新手班主任当遇到棘手的学生问题时，会主动地征询其他班主任的意见，并主动寻求

行政单位的协助。此外，也有高达85%的新手班主任也会主动接触学生，参与学生的生活话题，并在各方面给予学生肯定、接纳与包容，以其能拉近师生关系。虽然，Gordon（1991）认为，一般上新手老师不愿意因为寻求协助而显露失败和无能；然而，在尊孔独中并不如是，同侪间相互协助反而让新手班主任获得许多的帮助以及心灵上的支持，就如乙师曾说：“**老师之间的互相帮忙，我觉得尊孔最好的就是这一点...（访乙师110806）**”。丁师也觉得同侪的意见比起行政处的意见来的实用：“**有时候觉得上层给的东西不是很实际，反而，同侪给的意见反而更合适。有时候一个人在摸索的时候，会怀疑自己的决定，所以听听他们的意见，就会有更多新的想法。虽然知道训导处也很愿意帮忙，但因为大家站在的角度，高度不一样，所以有时候觉得就算谈了也没多大帮助，所以就算了...（访丁师110806）**”。另外，如以乙老师的个案为例，班上的另一位资深的科任老师就提供了他许多的帮助。“**之前班上的同学对我也是有一个gap的，开始时没办法和他们聊得很深入，他们会怀疑我...B师就在他的节时，和班上同学聊起我的为人。当这样和同学深聊的时候，之前多么强硬的同学，也开始会放下戒备，和我谈心了。他除了给了我很多实际的意见，也开导我很多。以前我很容易很压力，一直放不开。但目前的我会比较看得开，了解事情总有两面。他都在旁边适时的引导我，给我关怀（访乙师110806）**”。

表5-1：新手班主任自我发展策略（复选题）之次数分配及百分比

项目	次数 (百分比)
遇到棘手的学生问题时，我会征询其他班主任的意见，并主动寻求行政单位的协助。	19 (95%)
我会主动接触学生，参与学生的生活话题，并在各方面给予学生肯定、接纳与包容。	17 (85%)
我会利用各种时间对学生进行生活、课业辅导，随机教育。	13 (65%)
初接班主任职务时，我会主动与家长先建立关系，寻求家长的支持与肯定。	9 (45%)
我会阅读青少年相关辅导书籍，参考与充实处理学生问题的解决办法。	9 (45%)

(二) 新手班主任所需之行政支援

对于尊孔独中新手班主任而言，自己的立场与意见能获得学校的认真考量与尊重，并给予他们一定的自主权来管理班上的事务，是他们最期望得到。这部分我们在访谈中曾就晨读这议题谈及：

访谈者⁷：你们觉得校方有赋予班主任一定的自主权吗？

丙 师：好像有又好像没有..

甲 师：对啊，不知道什么时候需要报备...当他⁸来巡班的时候就问为什么你没有跟我讲⁹？什么东西哦，我今天需要做这样的东西，我已经跟学生讲了，我还需要跟你报备，我还有很多东西要做...

乙 师：因为他们规定晨读不能做其他东西，但有时候有些很重要的事情，你不能不在那时候和学生作交代，因为错过了时机，可能就很难再讲他们。但是，我是会乖乖地听训导处的指示...因为我是新班主任，所以有很多“关爱”经过我的班，但我会传字条...

(访丙师、甲师、乙师110806)

此外，也有新手班主任透过问卷表达期望学校在推行政策或活动时，应向班主任征求意见、希望行政层归于班主任信任和信心，以及有新手班主任反应对于自己的建议与投诉，各处不见得会加以接纳，因此也造成了彼此间的摩擦。其实，教室教学活动的进行是复杂“多样的”，教师往往难以预知教学事件进行的方向，所以必须“公开”做“即时”反应（张芬芬，2001）。所以，班主任有时无法一味依循学校行政处的要求办事。在学校体制下或对于班主任的要求范围中，需保有部分弹性让班主任依据班上特定状况作调整。

另外，期待学校行政人员能提供班主任带班的机制，以及分派辅导人力资源来分担班主任的辅导工作分别占了70%以及60%。以个人今年初担任班主任的经验而言，本人认为行政处没办法在一开始就让新手们知道可以如何有系统的管理班级或一些该注意的事项，尤其对于在学期中才被安排当班主任的老师，有许多的行政细节他们是无从得知的，往往都需在各种挫折中摸索。

⁷ 访谈者指的就是本人

⁸ 意指学校训导处

⁹ 甲师有时会在没有事前报备训导处的情况下，在晨读时间处理班务

而且，“我们真正需要的是辅导处多方面的协助，但是辅导处本身又很忙...（访乙师110806）”；对于缺乏辅导知能的班主任而言，辅导处所扮演协助者的角色就特显重要。在缺乏辅导的协助下，也有30%的新手班主任期待能多参与校内外辅导知能研习或提供相关资讯，以充实自己的充实辅导专业知识。

当然，学校行政层其实拟定了一些有助于班主任带班的政策；但有时在转达这些政策时无法在初期就能让班主任明白校方的用意，反之容易让班主任误认校方又在加重班主任的负担。直到实施后期，部分新手班主任才渐渐了解这些政策所带来的益处。如：班级记录簿这例子就印证了上述的说法：

访谈者：你们觉得班级记录簿对你们带班有帮助吗？

甲 师：开始时我也不懂要写这个来干嘛？我看到其他老师都是随便写的...而且班上的个案训导处都知道的啦...

丁 师：不会啊，我觉得其实训导处也很用心，每次写的每个个案，老师都会很用心的给我回应，提醒我接下来可以如何处理，或告诉我训导处针对这个个案他们应经处理到怎样..

乙 师：其实我也过后才发现，班级记录簿有个好处就是在家长日时，作为让见家长了解孩子在班上所作所为的依据...

（访甲师、乙师、丁师110806）

有鉴于此，为了能有效地“上转下达”，以及避免“上有政策下有对策”的情况发生，行政层与班主任的沟通就特显重要。45%的新手班主任希望学校能透过会议或班主任汇报，分享与讨论处理学生问题的经验与建议。虽然，目前也有定时举办班主任会议以及年级会议，但班主任们并不觉得有发挥相互沟通的效用。如，甲师认为班主任会议只是一个行政层交代工作的形式化会议：“它好像是一个要求你去做什么什么东西的会议而已，而不是去教你怎么做？这个月你要做什么什么啊，下个月你要做什么什么啊...（访甲师110806）”。另外，新手班主任们期待在每次的年级会议能得到的是比较正面的力量而不是互相的抱怨：“同级班级会议效用不大..变成一个互相吐苦水的聚会(访丙师110806)”、“一些老师一聚在一起就不停的抱怨，我觉得是没有这个必要啦（访丁师110806）”。

表5-2：新手班主任所需的行政支援（复选题）之次数分配及百分比

项目	次数 (百分比)
学校应考量并尊重班主任的立场与意见。	15 (75%)
学校应给与班主任一定的自主权来管理班上事务。	14 (70%)
行政人员应主动提供班主任进行带班工作的机制，与班主任相互配合处理学生问题。	12 (60%)
学校应分派辅导人力资源，分担班主任的辅导工作。	10 (50%)
学校应利用会议或班主任汇报，分享与讨论处理学生问题的经验与建议。	9 (45%)
学校应鼓励班主任参加校内外辅导知能研习或提供相关资讯，帮助班主任充实辅导专业知识。	6 (30%)

陸、提高新手班主任续任导师意愿的因素

据数据显示，75%的新手班主任认为每月可支领的班主任津贴，能够提高他们继续担任班主任的意愿。70%的新手班主任认为兼任班主任可减少授课时数，让自己有更多空档的时间。另外，有65%的新手班主任则认为因为可以与学生互动更亲近，让他们感觉到更多的成就感，以及担任班主任可以促进个人的专业成长而考虑愿意在来年继续担任班导师一职。

在访谈中，甲师和乙师分别都提及来年若许可，他们希望能当初一年级的班主任，由此可见，他们并不抗拒再次继任导师一职；然而，他们会期待能够自己选择想要的年级而非直接由校方支配。丙老师就对校方的安排有过这样的意见：

其实我一早就预料到我今年会当班主任，因为去年已经当了一年的科任。你逃的了第一年应该就逃不了第二年。可是，我是没有预料到我会带初一的。因为我由始至终我就一直表达我不想教初一，我不想再看到初一年的学生，很辛苦啊，要用很小孩的方式去讲，我根本没有这样的本事...所以其实是有点不爽，但也没办法，只好接受...

(访丙师110806)

另外，以乙师为例，他是今年初才进入尊孔教学领域的新手老师，所以在访谈中他建议学校在安排班主任一职时可以有更多的部署：“**我觉得啦我们不应该直接当班主任，可以先从副班主任开始，先看班主任如何处理事情，然后再慢慢接手...（访乙师110806）**”。如乙师所言，如果在老师们接任班主任一职时前先有一段时间实习，这样不但会减少新手班主任的困境也间接让老师们不会害怕持续接任班主任一职。

表6-1：提高新手班主任继任导师因素（复选题）之次数分配及百分比

项目	次数 (百分比)
担任班主任每月可支领班主任津贴	15 (75%)
担任班主任可以减少授课时数，有比较多的空堂时间	14 (70%)
担任班主任可以与学生互动更亲近，可以感觉到班主任的成就感	13 (65%)
担任班主任可以促进个人的专业成长	13 (65%)

柒、结论与建议

（一）新手班主任较容易掌握具有明确标准要求的工作内容

透过整理新手班主任的带班历程，发现多数的新手班主任比较容易掌握较具体或有明确要求的工作内容。例如，督导学生维持班上的整洁。另外，与学生、家长和科任老师维持良好的互动关系，同样也是尊孔新手班主任较能胜任的部分。反之，有关班级常规建立、学生问题的处理、建立班上的阅读风气以及学生身心辅导等工作内容，新手班主任对于自己是否能做好上述工作而感到不确定。探究其因有二，首先，以处理学生违规行为为例，它并不如督导学生维持班上干净来的简单直接。在发现学生有违规行为时，并不只是单纯将学生送往训导处就得以解决。班主任需要多方面了解学生问题行为背后的所隐藏的意义，以及要采取何种处罚方式才能达到最好的教育意义等，都需要班主任透过不断和学生以及各单位沟通，再加上个人的思考在作出判断。而新手班主任往往在“判断”这关键上，容易对自己的决定有所怀疑。

其二，新手班主任对于评价自己身为班主任的部分表现而显现出的不确定感，可能是来自对于自己角色期望的模糊。就如Brock和Grady（1997）曾指出初任教师所遭遇的其中一项困境是源自一方面对于学校政策、工作程序认知不足，另一方面也不清楚行政人员、同事、家长对他的角色期望（引自张德锐，无日期）。新手班主任容易陷入一种不晓得自己是否已经尽责或已经够好的困惑当中，这主要也是因为学校并没有清楚说明所谓称职的班主任的标准为何。

（二）过于繁杂的事务是新手班主任沉重的负担

班主任工作负荷量大是不争的事实，尊孔独中的班主任也不例外。尊孔独中班主任一天之内例行工作如下：学校规定班主任七点二十五以前到校，班务时间二十分钟，课堂时间要到排定的班级教课，并利用空档的时间批阅班上学生的周记、功课记录簿或与家长联系，第二次下课需进班指导学生完成整洁工作，若学校举办活动（如壁画、班级球类赛、班级步操比赛、艺文竞赛等），班主任还要利用下课或放学后的时间来陪伴学生，加上还有其他班务（如催收回条、各科作业）或学生偶发事件要处理，所以，班主任一天的生活可以说相当忙碌。虽然担任班主任可以享受减少节数的权利，也有额外的班主任津贴，但还是抵挡不住“班主任求去”的现实状况，因为，班主任要承担的责任已远远超过这些有形的报酬。

（三）主动地向同侪寻求协助以及亲近学生，有利于班主任工作的执行

对于尊孔独中新手班主任而言，同侪的给予的意见以及支持最有效的支援，所以当他们在带班过程中遇到棘手问题时，都会征询身边同侪，尤其是资深班主任的意见。资深老师的协助不但能够提供许多宝贵的教学经验，更能协助一些新手班主任在刚带领一个新的班级，该如何学习面对陌生的学生、家长等等。此外，根据资料显示，新手班主任在带班过程中会主动与学生接触，参与学生的话题。其实多接触学生，可以发现学生彼此间的相处情况，从他们的言语中发掘同学之间的人际状况，家庭情况。当我们越了解学生日常生活的动向，有时候就能耳闻学生之间的纠纷，因此班主任就可以先做适当的调停或处理，避免事情扩大，造成学生犯错的憾事。

(四) 新手班主任需要学校行政团队更多的支持与尊重

学校如同一个小型社会，全体教职员各司其职，以维持学校的运作与学生的学习。然而，学校事务非常繁杂，有时行政上难免有额外的活动，需要班主任的配合与协助，而得用教学以外的时间进行这些工作。虽然，教师本身就具有义务配合校方推动校务发展，可是，学校的行政单位对于教师的工作分配，仍需要尊重教师本身之意愿与考量教师课务或其它问题。此外，当新手班主任们忙于在学校和课室里挣扎求生存，尤其是他们对于自己的工作感到困扰、对于教室管理感到焦虑时，来自校方适当的精神鼓励与赞美是非常重要的。所以，校方除了了解班主任的班级经营成效与学生状况外，也应关怀班主任的生活状况及工作情形。对于表现优异的班主任应适时给予奖励，增加班主任的信心，也让其他班主任有学习的对象。

(五) 班主任督导制的建立有利于教师专业的成长

除了新手班主任本人在面对教学困境，必须自力更生外，学校行政人员以及学校里的资深老师，对于新手班主任的成长皆有责任，也都应该多方面提供新手班主任必要的协助与支持。参考国外对于班主任的辅导机制，本人建议校方可以尝试建立班主任督导制度。设置班主任督导制度的目的，在于提供独中师资有更多专业成长的机会，使新手班主任在特定配搭的资深老师¹⁰协助与辅导下，得以顺利发展其带班知能，顺利成为一为熟练的班主任。而有经验的带班导师也能经由同侪互助的过程，得以展现其专业成就，促进教师专业的互动与专业成长。

¹⁰ 或可称为带班导师

参考文献

中文部分

吴耀明 (2005)。国小班级经营问题及其解决策略之研究。**台东大学教育学报**, 16 (1), 113-150。

张芬芬 (2001)。教育生活：新手老师的成长之路。载于黄政杰、张芬芬 (主编), 学为良师-在教育实习中成长 (425-457)。

张德锐 (无日期)。中小学初任教师的教学困境与专业发展策略。**教育资料季刊**, 28, 129-144。

宗亮东 (1972)。**教育与职业指导**。台北：国民中学教师职前训练班。

罗绪新 (2002)。中等学校初任教师工作适应与辅导需求之调查研究。**台东师院学报**, 13, 1-29。

黄哲琪 (2007)。**南部地区国民中学艺术与人文教师胜任导师辅导工作状况之调查研究**。国立屏东教育大学音乐教育学系硕士论文, 未出版, 屏东。

黄淑苓 (1999)。**国民中学导师辅导信念之研究**。行政院国家科学委员会专题研究计划成果报告。

萧玮莹 (2008)。**新竹市国民中学导师工作满意及其相关因素之研究**。国立台湾师范大学教育学系硕士论文, 未出版, 台北。

英文部分

Blase, J. (1986). A qualitative analysis of sources of teacher stress. *American Educational Research*, 23(1), 13-40.

Brock, B. L., & Grady, M. L. (1997). *From first-year to first-rate: Principals guiding beginning teachers*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Gordon, S.P. (1991). *How to help beginning teachers succeed*. Association for supervision and curriculum department, Virginia: Alexandria.