

從政策 願景到 教育現場

師資流動現象的 治理反思

|| 曾秀珠 新北市永和區秀朗國小校長

一、前言：數據背後的現場警訊

近年來，臺灣教育政策展現高度企圖：從「2030 雙語政策」、「生生用平板」到「社會情緒學習（SEL）」，國家藍圖宏大且立意良善。然而，當政策願景不斷推進，教育現場的統計數據卻浮現了亟待正視的結構性危機。

根據教育部《112 年師資培育統計年報》（發布於 113 年初），全臺領有教師證但未任正式教職的「儲備人員」已超過 7.1 萬人。儘管表面數據顯示供給無虞，現實卻陷入嚴峻的「有證無人」困境。這顯示問題不只在供需數量，而在職場條件與制度風險使人不願進場或無法久任。

以 113 學年度開學前夕（2024 年）為例，全國公立中小學代理教師缺額一度高達 1,429 人（教育部，2025）。即便在資源豐富的雙北都會區，許多學校到了開學前一天，仍歷經十次、甚至二十次的招考（N 招）卻依然「等無人」的窘況。這種「儲備量體大，現場卻找不到人」的矛盾，揭示了問題已非單純的人力供需，而是職場推力逐漸超越專業吸力，迫使我們必須正視隱藏在流動數據背後的結構性治理危機。

二、結構性的雙重夾擊： 行政過載與防禦性教學

探究師資流動的主因，並非單一政策的錯誤，而是「加法思維」與「究

責文化」長期疊加後的系統性疲乏。

首先是行政過載的常態化。學校行政編制多年未隨業務量調整，但新興計畫卻層層堆疊。教師在教學本務外，被迫成為計畫執行的填報員，導致「行政大逃亡」成為校園常態，資深教師紛紛迴避行政職，進而加劇校務運作的不穩定。

其次，是日益緊繃的「防禦性教學」氛圍。近年校園事件處理機制雖意在保障權益，但因缺乏完善的初篩與分流機制，導致教師動輒得咎。在實務現場，教師常僅因日常管教或親師溝通誤解，即需進入漫長的調查程序。這種「有罪推定」式的壓力，迫使教師傾向採取「少做少錯」的保守策略，甚至對親師溝通產生畏懼。當專業尊嚴被制度性的不信任（頻繁調查）與無邊界的勞動（隨時待命的通訊軟體）雙重夾擊時，離開便成為一種無聲的抗議。

三、師資培育端的回音： 信心危機與人才斷層

這股來自現場的低氣壓，已強烈

回震至師資培育端，形成一場信心危機。

筆者與師培教授交流時，常聽到憂心的聲音：我們面對的不再是學生「考不上」，而是優秀學生「不願考」。有教授指出，許多師資生在教育實習期間，目睹指導老師疲於應付調查報告、處理非理性的親師衝突，驚覺「教學」竟逐漸邊緣化，因而產生劇烈的「現實休克¹（Reality Shock）」（Veenman, 1984）。

來自學生的真實聲音更值得警惕：「我們不怕教書辛苦，但害怕教育工作變成『高風險服務業』。」當最具潛力的年輕世代，開始質疑投入教職的價值，甚至產生「人才逆淘汰」現象（即具備高度反思能力者選擇離開），這已不僅是人力缺口，而是國家教育品質斷層的嚴重警訊。

1 是指新進人員進入職場時，因「理想」與「現實」環境的巨大差異，造成的心理落差與適應不良現象。這是一種從「學校/教學環境」轉換至「工作環境」時產生的心理震撼與失落感，容易導致工作滿意度下降與高離職率。

四、國際視角：借鏡他山之石

面對教師倦怠 (Teacher Burnout) 與流失，國際間亦有值得參照的治理策略。

以新加坡為例，其教育部為了讓教師回歸專業，設置「教育協作人員 (Allied Educators)」(新加坡教育部，2026)，專職處理輔導、行政庶務與特殊教育支援，有效將非教學任務從教師身上剝離。此外，其明確的「教師成長模式 (Teacher Growth Model)」將行政與教學職涯分流，尊重不同教師的專業發展。

另一方面，芬蘭的教育治理核心在於「高度信任 (Culture of Trust)」(Pasi Sahlberg, 2021)。政府極少透過繁瑣的評鑑或標準化測試來監控學校，而是給予教師極大的教學裁量權。國際經驗顯示，無論是芬蘭的「減法信任」或新加坡的「專業分工」，其共通點皆是：制度應是支持專業的鷹架，而非消耗熱情的枷鎖。



五、結語：讓治理回到信任，讓專業得以久任

面對師資流動的洪流，單純的「補人」已無法止血，唯有「留心」才能治本。未來的教育治理，首需具備「減法」的智慧，在新增任務時，同步檢視並移除過時的行政累贅；其次，應由制度層級協助學校建立合理的親師溝通界線，並優化校園事件處理機制的初篩設計，避免濫訴成為消耗教育愛火的工具。

「被善待的老師，才能陪伴穩定學習的學生。」期盼我們的教育治理能從數據管理的迷思中走出，看見現場的真實困境，透過制度的優化與信任的重建，真正留住那些願意為孩子點燈的人。✕

參考文獻

- 教育部 (2025.08.25) 新聞稿。全國公立國中小共有 3,303 校，代理教師缺額約 1,429 名。
 新加坡教育部官方網站 (2026)。Allied Educators (AEDs)。
<https://www.moe.gov.sg/careers/non-teaching-careers/allied-educators>。
 Pasi Sahlberg (2021). Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change in Finland? (Teachers College Press).
 Veenman, S. (1984). Perceived problems of beginning teachers. Review of Educational Research.