
公立教保員在權力關係中之衝突事件與調適方法探究

莊媚婷

新北市五股國小附設幼兒園

蘇育令

輔仁大學兒童與家庭學系

摘要

本研究瞭解三位公立幼兒園教保員所經歷權力關係中的衝突事件為何，也藉由過去華人在權力關係中忍耐歷程的文獻，來討論教保員在權力關係中的調適。本研究發現三位教保員與教師間權力關係會因工作職掌及角色扮演有所不同；再者，三位教保員在幼兒園中面對的衝突有：人際互動及教學部分。最後，三位教保員調適方式包括忍耐、向他人傾訴、協調及抗爭等調適方法。但因其在幼兒園職責不盡相同，所以產生衝突之後，其所採取的調適方式也因著個人因素、園內不相同而有著不同的調適方法。盼此研究發現能提供他人看見幼兒教育場域中，專業人員間的權力關係、人際衝突與調適方式。最後根據研究發現，研究者分別就教保員、幼兒園及後續的研究提出相關建議。

關鍵詞：公立幼兒園、教保員、權力、衝突、調適

壹、緒論與文獻探討

一、政策下教保專業服務人員同工不同酬

教育部對公立幼兒園教保員的定位不明確，讓幼兒園中的教保服務人員因任用資格的不同，有著不同的權利以及義務職責。教保員在一體兩制的工作環境中，同工不同酬的現象明顯存在於教育現場中（許曼珊，2014）。教保員與教師不同酬的現象有：公立幼兒園教師每年可以申請調動，而教保員不可調動；教師寒暑假不用上班，教保員要上班，有些學校教保員需要跑班沒有固定的班級（張榮芳，2014）。劉靜宜（2015）研究指出公立教保員為契約進用，主要為分擔幼兒園教師兼主任的工作，因此，可將其視為教師兼主任的助理。以上皆呈現出教師與教保員於地位與福利上不均等的現象，站在同為幼兒服務人員的角度，我很想去了解教保員在關係不均等下，如何去面對職務分配不均、衝突問題，以及面對衝突時教保員如何調適？

二、文獻啟發

（一）幼兒園班級經營之特性

目前幼兒園現場工作的要求，一個班級至少要有兩位教保服務人員，其專業包含教學、體能律動、美勞及說故事等。另外，幼兒教師亦需具備培養幼兒良好生活自理之能力，溫柔而堅定的態度、笑容滿面以及具備耐心等特質（陳琬淳，2012）。從家長角度來看，由於幼兒較缺乏團體生活經驗，因此老師得擔任起部份的教養角色（謝宜君，2001），也因為學前機構是父母與孩子首次學著暫時分離的場所，兩位教師在幫助父母處理孩子的學校生活上，較能增加溝通親師互動及溝通的機會。幼兒園二位教師的編制狀態，目的是希望可以達到互相協助，發揮個人所長、讓各項的活動、教學以及保育可以更周詳，對於幼兒的發展、輔導可更客觀而詳盡。李明堂（2012）也指出班級經營及教學本著互相協調、彼此合作的觀念共同照顧幼兒。不論從哪一方面來看，幼兒園兩位老師在一個班級的運作模式本是非常有利於幼兒的學習。

（二）團體關係中的權力意涵—教保員和公立幼兒園教師

本研究中，研究者參考黃光國（1988）在《中國人的權力遊戲》中對權力關係的定義：

「權力」是個體在社會交往歷程中，一方以社會道德，例如華人社會中對於人情需要或做面子功夫的重視，以及群體的壓力，加諸於另一方，使其改變態度、動機、或行為而表現順從的力量。使用權力影響他人的歷程其實也是種社會交易，兩人在互動關係間所扮演的角色，因可能一方成為資源支配者與另一方成為請託者的角色者。兩人互動方式深受彼此擁有的權力影響。彼此因權力互相影響的歷程，也是一種權力關係的表現。本研究中所指之權力關係，即為教保員因進入幼兒園中的角色定位問題，成為扮演同工不同酬的角色，並且經歷過與教師之間因權力不同而帶來衝突經驗的關係。

李玉惠（2006）提到公立學校附設幼兒園是由人組成的團體，也是開放的社會系統，其具備人際互動的權力關係和政治性格，在組織編制上：公立幼兒園每班兩位教師，在協同合作教學時、全園教師間之權力分配關係，或與國小行政之權利義務關係等，會發生專業自主與主從與配合間之矛盾及衝突。張美麗（1993）指出上下位階間的壓迫都會影響到園所內工作人員彼此之間的合作與人際關係，甚而造成此職場離職率偏高的因素之一。吳淑美（2010）研究亦發現新進教師受到資深老師資歷、年齡、位階、情緒的穩定度以及新手老師個人人格特質的影響，期望資深老師能提供協助。黃曬莉（2006）提出衝突是兩人間內隱的不合、不順、不利、淡漠以及疏離等，這也可能是外在的對立行為，爭執以及抗爭等，造成雙方關係的緊張及壓力，同時可能威脅到權威及利益的保有。而不同的社會關係以及各種不同的互動模式，衝突多來自於不同意見、資源分配不公，因此化解衝突的方法也會因為人的生存背景、關係的親疏以及權力大小的差異而有所不同。綜合以上，本研究認為教師與教保員關係中權力互動，除了有行政之上下關係外，工作方式及年齡年資上所造成距離，新進人員對資深人員的相互依賴，同事間競爭合作產生的人際壓力等問題。

（三）衝突中的調適與忍耐歷程

在教師與教保員互動中，發生權力衝突時如何面對，是研究者欲探討之問題；因此先回顧李敏龍與楊國樞（2005）曾分析華人在面對人際衝突時的調適方式，其說明華人在面對人際衝突的調適時，傾向選擇以沒有衝突及爭議的方式來解決，方法有下列四種。第一種方式是協調，這是一種雙方皆有利的雙贏處理衝突的模式，也是最具建設性的處理方法，其中包含相濟相成、折衷妥協以及協商談判等。第二種方式為抗爭，這是一種爭取自己利益 維護自

身立場的方法，不斷的聲張自己的主張及權益，並不惜削弱打擊對方的方法，其中包含據理力爭、威權強制、出擊反擊，抗爭的目的在於使對方投降，對自己順服。第三種是退避，表面上看起來是淡化了衝突，不讓衝突升溫，是一種被動式的攻擊，也是另一種勝利模式。第四種方法為忍讓，是以調整自我心態，也是一種順從及調適的方式，換句話說就是委屈求全的方式。其中包含自我壓抑、阿Q精神(精神勝利法)、順勢迂迴等。研究者進一步使用上述調適方式之說明，作為本研究後續關於衝突調適方法之分析架構。

接續，研究者回顧相關忍耐方式與歷程之文獻。洪雅汶（2012）的研究呈現，具備行政經驗與學校規模不同的教師，在忍的情緒調控有著不同的策略，面對行政同仁或長官的衝突時教師通常會採用隱忍式忍、精神式忍、轉移式忍以及直接表達情緒，而其經常選擇「隱忍式忍」策略面對。另外，在上下關係的權力結構中，黃曬莉等人（2008）認為忍耐的狀況會隨著個人的歷程集體會而有所改變，在忍耐的過程中會經歷有五個成長階段(如圖一)。此五階段的簡短說明如下：

一、前忍耐的階段：會受到社會的傳統以及職場倫理等規範，並且為了維持人際間的和諧，這樣產生可以跟大家一樣，符合大眾標準，因而產「言聽計從，不疑有他」行為態度。二、自我壓抑的階段：由於華人的識時務為俊傑的想法，遇到事情就被這個框架所限制，遇到不公不義事情時此階段會忍氣吞聲，敢怒不敢言，以息事寧人，委曲求全來讓事情平靜下來。三、自我區隔的階段：是一種上有政策、下有對策的做法，不急著滿足自我的想法，先符合他人或上位者的需求，以時間來換取空間，放慢腳步累積資源，等時機成熟再完成自己所設定的目標。四、自我勝出階段：這時候個體自我意識較強烈，體認自己的生活只有自己最清楚，說自己想說的話，做自己想做的事，不再受社會的價值觀限制。五、伸縮自如的階段：不會再讓自己委屈，勇於表達自我，遇到困境會自我調適，面對問題站出來解決，遇到失敗並尋找東山再起的機會，用寬容來對待他人，取得理智思考做出正確的判斷，這時忍變成一種藝術一種不吃虧技巧，其特性就是「順是迂迴，伸縮自如」。

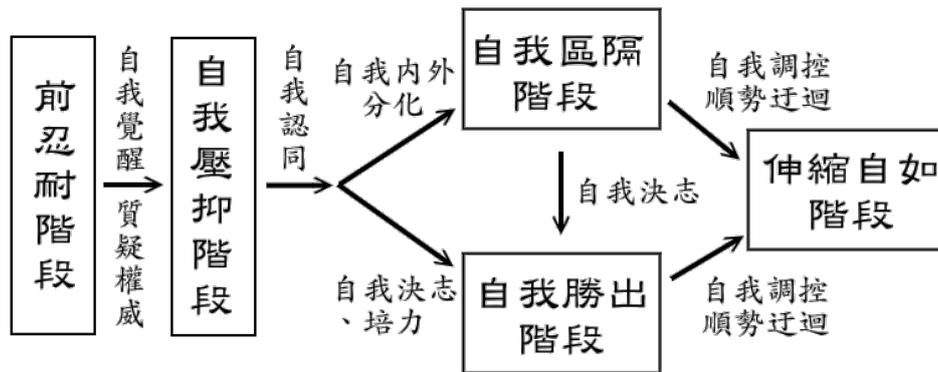


圖 1 忍耐歷程與轉化機制

資料來源：黃曬莉、鄭琬容、黃光國（2008）。邁向發聲之路：上下關係中「忍」的歷程與自我之轉化。本土心理學研究，29，3-76。

綜合上述文獻以及華人的衝突調適與忍耐歷程，讓我進一步思考，在教育體系中，教保員這個角色在面對權力關係時，如何去面對？在幼兒園這麼特殊的環境中，教保員面對的問題以及其運用的策略中，是否會因為所面對的人事物呈現不同的忍耐模式？當事者如何察覺以及其面對在交往互動時如何調適心情與發展出不同策略來應對。研究者亦藉由過去對華人在權力關係中忍耐歷程調適的文獻，來討論公立幼兒園教保員在權力關係中的調適，盼研究發現能提供他人看見教育場域中，專業人員之間的權力關係及衝突經驗，未來能省思自我如何面對專業工作中，因環境制度所引起的權力關係及衝突。

三、研究問題：

- (一) 三位公立幼兒園教保員所經歷權力關係中的衝突事件為何？
- (二) 三位公立幼兒園教保員察覺在事件中的調適方法為何？

貳、研究設計與實施

一、研究對象選取

研究者是透過擔任教保服務人員的朋友及研究所同學推薦，再經由電話聯繫推薦人選及與推薦人選溝通，並徵詢其參與研究之同意，以三位公立幼兒園教保員為研究對象，並進行訪談。

以下介紹三位研究參與對象之基本資料：

(一) 小雯：

小雯年齡 26 歲，訪談時已在該校服務第二年，其幼兒園目前只有一班，位處較偏僻的地區，交通及生活不便利，在徵聘教保服務人員的時候比較困難，且每年教保服務人員的流動率高，所以該園目前一位正式教師兼任主任，另一名教師以代課的方式聘用；小雯剛開始協助正式教師處理行政相關事宜，但因為代課老師的離職，小雯現在是進班進行教學。

(二) 小化：

小化年齡 40 歲，訪談時已在該校服務第三年，其在幼教工作界已達十年以上，曾在私立托兒所當過教師、幼兒園代課老師六年，在代課期間兼任公立幼兒園的園主任的工作一年、家扶中心擔任義工二十年。目前幼兒園位處於市區，有三班普通班級一班的特幼班，小化在普通班與園主任及一名正式教師搭班，因主任要處理行政相關事宜，小化進班與正式教師一起帶班。

(三) 小何

小何年齡 29 歲，訪談時已在該校服務第三年，其從技術學院畢業後，直接到居家附近的私立幼兒園任教一年，2012 年教保員開始甄試，便參加甄試進入公立幼兒園。小何的學校位於市區，目前只有一個班級，日後將增置班級到兩班；在小何入班之前，班級中之二位老師就價值觀不同，相處不和順的問題，小何目前以協助班級上的教保工作為主，部分的行政工作以及綜合體能活動。以下呈現研究對象之基本資料，如下表 1。

表 1 研究對象基本資料

別名	年齡	學歷	擔任教保員 的時間	經歷	教學模式	是否帶班
小雯	26	某科技大學	2 年	補習班 4 個月 公托 1.5 年	單元	以行政為主，下 半年帶班為主
小化	40	某科技大學	3 年	私托 8 年 代課 1 年	主題	以帶班為主，及 餐點的行政
小何	29	某技術學院	3 年	私幼 1 年	單元	帶班以教保活動 為主，帶綜合體 能活動

參、研究方法

研究者爲了深入了解研究參與者的教學現場，本研究以訪談錄音與文件蒐集等資料的蒐集爲主，另外資料蒐集教保員提供之課程計畫表、教職員工作分配表、教室平面圖以及行事曆，以增進研究之可信賴程度。以下研究者分別說明各項資料之蒐集方式。

一、訪談大綱

研究者根據研究計畫、目的、文獻蒐集以及工作現場所遇到的問題來設計半結構訪談大綱，並與指導教授討論及修改，期望能在訪談的時候獲得較正確與豐富的資料。訪談大綱的作用就像是一個舞台的提示，在訪談中做一個提醒的作用，以免遺漏重要內容（陳向明，2005）。經過研究參與者同意下，我在訪談中全程使用錄音方式，將研究者與研究參與者的對話，一一記錄下來以彌補現場訪談用筆紀錄的不足，以增加研究者日後逐字稿騰寫、分析、撰寫論文之正確性。研究者進行 1 次的面對面的訪談，訪談的時間爲 4 個小時。訪談時在徵得受訪者同意下並進行教室的環境觀察。研究期間若發現資料上有缺漏或不明之處，並以電話再進行訪談，或以電子信件往來的方式詢問受訪者。

二、文件蒐集

本研究中經研究參與者同意，請其提供課程設計、教室平面圖、教職員工工作分配以及行事曆等，或其他研究對象願意提供之資料。

三、研究札記

研究者將於每一次的訪談後，書寫自我分析和覺察的感受與想法，並在電腦上建立電子檔。藉由研究札記的事後紀錄，反思自己的研究方向，透過自我的對話更加清楚研究目的與發現。

肆、資料分析

研究者並於訪談逐字稿上留下足夠的空間，以提供研究者註記、反省及初步分析用。潘慧玲（2003）指出，研究者在多次詳細並反覆的閱讀逐字稿的內容，且對文本整體的意義有概括性的瞭解後，熟讀後再進行分類，便可將資料中固定的要素分類成有意義的小單位，以便於分析。研究者對於所蒐集的資料，藉由不斷的重複閱讀，將相似的資料彙整、複雜的資料排序簡化，以進行資料整理編碼。並在資料編碼的過程中，找出情境事件、內容觀點，再做歸納整理。

在研究歷程中，研究者將蒐集的資料進行編碼摘要，並進行歸納。研究者說明編碼例子如表2：

表2 資料分析編碼例

逐字稿內容	初步編碼摘要	編碼
當初我比較傻(以前使命必達),現在我會跟她講,等一下再講等等,像以前他叫我做事我會立刻幫他作,現在我就會跟園長講你等一下先放著,我中午有空再幫你做。對啊~就不會一定要放下手邊的事情去幫他完成,因為有一段時間只有我跟主任 2 個人,代理老師一直找不到,剛開學又有	剛入園時,比較聽話,主任叫小雯做事情,小雯會放下自己的工作去配合他。	2-2-D-a
很多要辦的事情,如補助款等.....,她就叫我去用,然後跟我說:會幫我顧小孩,我就很相信他就去弄電腦了,結果她就走進來坐在我的旁邊,就看著我,放電視給小孩看,我就想說~妳不是跟我說要給我顧小孩,結果又跑進來沒在那邊,我覺得看電視還是有危險,孩子打起架來怎麼辦,受傷了要怎麼跟家長解釋說:因為 2 個老師都在辦公室。	轉換的契機是因為代理老師離園,無人接替工作,小雯主導教學,但是主任又會教他放下幼兒幫他作行政,小雯自覺得無法照顧孩子的安全並無法向家長說明。	2-2-D-b
	因為經驗的累積學會了,先處理好教學事宜,中午再幫他處理	2-2-D-b 委曲求全

資料蒐集的同時,我與指導教授亦針對研究目的、研究問題進行來回分析及討論,再邀請一位研究生,針對我訪談的資料蒐集、分析和詮釋的過程進行檢查,讓其更具完整性,我將訪談的相關資料逐字稿、相關文件、錄音檔以及研究札記,保持完整並提供檢核。並將 蒐集

的資料，如課程設計、教室平面圖、溝通狀態描述、教職員工工作分配以及行事曆等，與訪談後的逐字稿，來回檢視其中的敘述是否吻合。

我亦參考文獻整理，先有編碼之架構；接著閱讀資料將資料編碼，但若有新的編碼或與文獻較不相似的編碼出現，也會在整理出新的編碼，同時接著再回來閱讀原始資料，檢視原來已經編碼好的資料是否合宜，進行比較資料與編碼是否有一致性。

伍、結果與討論

一、認命的小雯

小雯的學校位處較偏僻的地區，每年教保服務人員的流動率較高，由於交通不便利，在徵聘教保服務人員的時候比較困難，而考上的人員，在市區有職缺時通常會放棄在這個學校的任教的機會，而選擇市區的學校。該園目前一位正式教師兼任主任，另一名教師以代課的方式聘用。小雯會進入公立幼兒園的契機，在於幼托整合時期，當時在公立托兒所擔任臨時助理人員的她，面臨被解聘的命運，在該園所長的協助之下，進行教保員的徵試準備。

(一) 衝突事件

1. 教學

一開始報到時，主任對於職責分配以口頭告知不以行政為主，但是因為人力上的不足加上主任不會使用電腦的狀況下，慢慢被要求從事較多的行政，接了教學的小雯，仍是要處理行政業務如公文系統、幼兒資訊網的線上填報以及臨時教育局交辦的業務；由於主任個性很急，在行政業務的交辦上無法等待小雯上完課，往往在上課時間突然進來教室插話，雖然是為了行政事務，不過直接命令的口吻以及干擾上課的狀態讓小雯老師蓄積不滿、抱怨等負面情緒。

2. 親師溝通

幼兒於學期中感染腸病毒，由於此病毒傳染性強，對幼兒的傷害性大，於是按照規定進行停課一週進行教室整理消毒，但是對於主任處理腸病毒不謹慎的態度，以及在通知單上書寫得腸病毒幼兒姓名，感到不妥當，因為自覺主任不會接受他的建議，反而會說「反正家長遲早會知道」，因而放棄建議，配合主任，但仍陷入自責「為何不說」的情緒之中。

由於在幼兒園服務的對象為幼兒，在文獻中也討論到教保服務人員均認同「保育」工作是重要的，其次為家長溝通部分，小雯在這方面也看到與自己理論、認知不符合的狀態，這讓小雯無法對主任產生認同感以及尊重的感覺。

(二) 事件中的調適

1. 傾訴

傾訴是一般人所常用的方法，小雯會回到家中尋求家人支持，另一個方法，就是尋求與自己同一職場的前代課老師的認同，有同樣的境遇小雯更能吐露心聲、讓自己的陳述得到認同。另一個策略就是尋求專業的協助，希望透過外在的專業力量，緩解自身的處境，並且得到建議。

2. 以靜制動，安靜地面對衝突

在權力的互動中，由於小雯和主任的關係為上下的混合關係，加上年資、經驗上的差距，可以與文獻討論中新進對資深人員的依賴、同事間的競爭與合作所產生壓力有相符合之處(吳淑美，2010；江麗莉、鐘梅菁，1998)，也發現小雯會順從上下關係，並選擇自己最適切的方式來反應及面對。

3. 初出社會，言聽必從

小雯剛進入職場受到傳統規範，會希望在主任面表現良好，得到他人讚賞，不太會有自我的想法出現，主任交辦甚麼就立刻去做，在團體中維繫良好的人際關係，簡而言之，就是希望不要「丟臉」、「做不好」等...，以期達到社會要求，而為何會有這種行為表現，小雯自認為是年輕不懂事所致，這樣的言語會出現在訪談的過程中。

4. 委曲求全，沉默以對

因為體認到主任權威的不可為抗，經驗使然小雯面對主任的各種要求時，通常選擇以忍氣吞聲、聽而不聞的方式來應對；只希望事情趕快平息，不要讓任何人受到傷害，暫時順從，是一種「識時務者為俊傑」不得不忍的被動狀態。

5. 認命

察覺到主任的依賴性，小雯曾試圖改變自己，主動去教導主任行政的相關系統。幾次下來主任的不想改變打擊到她，讓小雯產生想法上的轉化，所以他用左耳進右耳出的方式來應對，只做該做的事，公事公辦，在忙碌的時候不要面對面，維持一個基本禮貌，避免傷心又難過。

二、感恩的小化

小化在幼教工作界已達十年以上，在私立托兒所當過老師、當過代課老師，其中更擔任過公立幼兒園的行政職，也就是園主任的工作，於三年前參加甄試進入教保員行列，小化對於公立幼兒園的體制及行政的模式有一定程度的了解。對於進入公幼當教保員是非常清楚其中的差異。

第一年時因為除了教學外也要協助行政，小化在別班老師請假時，要入班協助，她說：「第一年時如果臨時要抽離一個老師去處理事情，會是我出去」，對於班級上的歸屬感較低。第二年時也因為主任職務的輪動，目前的主任讓小化在教室中擔任較多的教學，行政支援的部分就由主任擔任，如有別班老師請假需要有人入班級協助，現在則是由主任由幫忙協助，傳遞公文以及與國小相互配合的各項業務也由行政職處理，教保員不需要進行跑班。

(一) 衝突事件

1. 觀念不同

(1) 個性不同

由於小化對與自己的角色有基本的認定，所以對於輔導及教學上的不同調，小化認為是個性不同使然，對於彼此的缺點及優點都非常清楚。在處理事情上，小化也依自己的步調，對同班老師的建議雖然會質疑，但是同班做事如果能配合得當，相對的事情也會更加順利。

(2) 動作太慢

由於同班老師個性很急，常在小化還未準備好的狀態下就進行課程或者帶走孩子，當下小化會很困擾，不過事後會與老師進行對話，小化會詳述事情經過，讓老師了解她的狀況。

2. 輔導事件

第一年因為以前代課教師的身分，不太會去注意越權的問題，但是目前是教保員，就會擔心話先說會不會有問題？可不可以這樣做？需不需要跟老師先說呢？由於搭班老師個人作息非常正常，晚上 8：00 關機就寢了。那時班上有一個特殊幼兒會攻擊別人，受傷的幼兒的家長因不滿意導師處理方式，就會在晚上 8：00 過後打電話來瞭解原因，但是有時處理事件的人不是小化，會不知道如何說明，而另一個老師已經關機沒辦法聯絡，無法事先溝通，小化會依著舊經驗先安撫家長，雖然事後也會跟老師說，但仍是覺得有些不妥當。

(二) 事件中的調適

1. 職場倫理

在教育現場因為年資與年齡的關係，因而獲得較多的資源及人脈，小化認為這並不是一種上下或權力的關係，而是一種先來後到的順序。

2. 自我調整

(1) 同理心

小化自己當過國小附設幼的行政職，知道行政的為難，會設身處地的為學校著想，認為入園三年，工作雖然不斷在調整，在福利的部分小化也認為園方有照顧她的心情，考量她的狀況進行協調。

(2) 舊經驗的回顧

因為代課老師的背景經驗，他有一套快速融入班級、學校團體的方法，讓自己去適應各種不同環境，是一種察言觀色、保持彈性的態度。

(3) 吃虧就是占便宜

黃曬莉(2006)提到忍讓中的阿 Q 精神，就是犧牲眼前的利益，除了要強力的自我克制外，還要強力排解情緒，使之心平氣和。小化面對放不放假除了有自身是教師的概念之外，也認為「多出來的能給我，我會很開心賺到的，雖然那是我應得的，可是我覺得那是我賺到的」，這讓她獲得一份心情愉快的回報。

3. 溝通、協調

(1) 直接溝通

在班級上的相處，不論遇到大小事情，小化都會與老師進行面對面的溝通，但是難免還是會有意見相左的時候，為了維持工作場合的平台以及顧慮到幼兒的成長發展，小化會選擇先平穩雙方情緒並在適當時機再來處理。

(2) 第三者的協調

衝突必須要雙方都有感受才算衝突，小化與該班教師在感受到不舒服時，有時也會尋找第三者進行協調，而這第三者均是雙方所認同的人。

4. 感恩

(1) 志工活動

在小化的歷程中，因為長期擔任義工的經驗，讓她看到不同的面向，在服務的同時去反思，透過服務找到被認同的感覺，以及感受自己的處境其實是不錯的，知足、感恩因而產生。

(2) 不計較

中國人的人際相處，注重關係、人際相處，小化透過志工服務中產生知足、多付出的想法，而且心甘情願，針對法源無法改變的事實要適應且看開，工作之中，自己應盡的責任及義務要先做，讓他在同事相處中不跟人斤斤計較，做自己認為對的事情，由自己先是釋出善意及做法，而搭班老師也會有相同的回報。

三、抗爭的小何

小何學校位於市區，他從技術學院畢業後，直接到居家附近的私立幼兒園任教，2011 年教保員開始甄試，家人就鼓勵他參加考試，因為進入公家單位不論工作以及新資都比較有保障，目前當任教保員已經三年。目前工作的分配情況，她說：「他(園主任)不會全部丟給我，但是會指派一部份給我做，如購買聯絡本、還有辦理平安保險、戶外教學的平安保險還有那個購買學校用品等(有職務的分配表)，作較多的教保工作一部份的行政」。不論在福利待遇以及招生情況，一般人都會說公幼比較好，比較不會搞噱頭招生的部分而不用太多的煩惱，加上離家近，家人便鼓勵他去應考。

(一) 衝突事件

1. 同事相處問題

由於小何的學校只有一個班級，在小何入班之前的教室中，其中 2 位老師就已經價值觀不同、相處上就不和順；此兩人都各有各的想法和作法，可是卻沒有說出口或者面對面溝通。初來乍到的小何便處於這種表面和諧的狀態之中，一進園便面臨 2 位教師的衝突關係，雖然小何很迷惑，但是仍不會對園內任何一位老師有任何意見。

2. 權利被剝奪

(1) 被欺負的感覺

小何和其中一位老師，也是擔任主任的教師之間的相處，一開始是良好的，因為在班級上的工作分配以協助為主，並沒有太多先入為主的觀念。但是中途面臨一些問題，尤其是教保員相關的權益問題，漸漸「發現我有些事情是被蒙在鼓裡」，因而開始產生疑慮。

(2) 分配不均

對於福利及資源的分配不均，小何也深感不解，根據國教署公立幼兒園及非營利幼兒園辦理課後留園照顧計劃中，規定教保服務人員於上班時間以外提供服務者使得領取課後留園相關費用，也就是說要帶寒假班若要領取帶班費用則需要請假，小何說：「寒暑假不是有課後留園嗎？……因為我是行政人員要帶寒假班需要請假，他都沒跟我這樣說，主任直接說：他先選，如果他有事請假再給我帶，我才可以帶。」後來，才又透過資訊的蒐尋才知道今年教保員帶課後照顧班，金額有調整，教師仍舊維持時薪 400 元整，但教保員時薪從原來的 200 元整調整為 300 元整。

四、結果與討論

研究中發現，此三位教保員進入幼兒園的工作安排是依據校方的需求而定。由於三位教保員面對的權力關係樣貌不同，在其衝突事件中也有不同的方式，首先分析權力關係的異同，再歸結出：人際互動、教學二方面衝突。最後，研究者將三位教保員面對衝突事件與調適的方式進行比較。

(一) 三位公立教保員教保員在權力關係扮演角色及工作職掌

研究者將三位教保員在園中的權力關係中所扮演的角色、工作職掌以及面臨的問題進行比較，研究者依據關係歸納出研究對象在幼兒園中與教師在權力關係中工作職掌、角色及遭遇的問題，如下表 3。

表 3 小雯、小何和小化在權力關係中工作職掌、角色及遭遇的問題

	權力關係中扮演角色及 工作職掌	遇到的問題
小雯	1.工作職掌：教學、保育及行政(公文處理、線上填報與電腦相關業務) 2.角色：教保員和教師，是下屬對上司	1.工作分配不均~行政教學都是她，主任處理額外的事務(傳真) 2.行政工作先於教學及保育，教學中會被要去做行政而被打斷 3.不受尊重 4.和主任相處有隔閡
小化	1.工作職掌：教學以及餐點相關業務 2.角色：教保員和教師，是同事平行關係	1.彈性上班及導護的問題，園處理方式考慮到她的權益問題 2.主任輪職，更換搭班老師 2.協同教學~準備教學材料問題、上課流程以及溝通 3.與家長溝通的方式不同
小何	1.工作職掌：保育、環境清潔，協助教學 2.角色：教保員和教師，是同事平行關係；和主任是下屬對上司	1.二位老師相處問題 2.福利問題~請假、公文被隱瞞 3.資源分配不均~課後留園、與國小行政溝通管道受阻

教保員承擔的工作及行政業務與教師不盡相同，甚至有時多過於教師或分配不均（楊子羚，2013；莊淑雅，2013），例如教保員除了教學外，仍有餐點或行政工作；此發現與過去文獻提到教師與教保員同工不同酬的現象（劉靜宜，2015），不盡然符合。教保員的工作會因該園的狀況而有不同的分配方式。教保員自己的角色扮演卻會因為園中的職責分配而有所不同，角色地位上也開始產生微妙變化，吳淑美（2010）研究提到教師受到合班教師在職務上的調整，會改變其平等的關係。

（二）三位公立教保員在權力關係中的衝突事件

雖然三位教保員同面對人際互動與教學兩部分所產生的衝突，但其樣貌均不相同，研究者將其比較與整理如表 4 與表 5：

表 4 小雯、小化和小何在人際互動衝突樣貌

	小雯	小化	小何
發生原因	1. 行政工作分配不均，主任不會使用電腦 2. 主任對家長態度差異大	職責輪調，2 位老師與家長溝通方式不同	園中另外 2 位老師相處問題
衝突	你明明都會，為什麼要叫我做家長對主任敢怒不敢言	一個相應不理一個老師介入處理	主任說另一個老師的壞話
反應	因為沒經驗，不知如何處理，反正主任也不會聽我的	愣住，怎麼這樣	先觀察再說
分析	因為小雯經驗不足，面對主任權威會採取配合的方式	小化的代課經驗，讓她在處理人際互動問題很小心及謹慎	面對主任的做法，很不解也很困擾，但是因不認識另一位老師仍進行觀察

表 5 小雯、小化和小何在教學衝突樣貌

	小雯	小化	小何
發生原因	1. 教學時會被抽離進行行政業務。 2. 主任對幼兒沒有耐性	協同教學，雙方作事方式及輔導觀念不同	協助教學的角色，沒有參與教學決策權力
衝突	進班插話，我就會不高興擺臭臉。 認為幼兒為主，行政為輔	準備材料太慢 課程及流程受影響	當夾心餅乾的感覺 沒有能力的無力感
反應	左耳進右耳出。 寧可教學不要面對主任。獨自加班，心情鬱悶	事後，說出當下情況不提，讓老師自己去感受	觀察、不介入 我怎麼鬥得過主任
分析	由於加諸於身上的業務太多，開始產生「很~不~好」、「很傷心」的字眼，並產生離開的心情	認為衝突會讓教室氣氛不好，影響孩子，會自我先檢討外也會先停住	因為年資及經驗關係，很多事她也無法做決定，做好自己的事

(三) 三位公立教保員在權力關係中的調適方式比較

本研究發現，三位公立教保員因為幼兒園工作職責不盡相同，所以產生衝突之後，其所採取的調適方式也因著個人因素、園所態度有著不同。

面對衝突在小雯調適方法中，傾訴是一重要的抒發管道，除了尋找同樣經驗及職場者來引發共鳴，達到紓解壓力的方式，另一個方式是尋找專業人士來協助。而小化在面對衝突時調適的方式，研究中發現其在忍耐歷程中少了自我壓抑的階段，直接出現自我勝出階段，主要原因除了小化自己的舊經驗、積極且正向不喜歡衝突的個性，以及園的態度是尊重，園內其他教師稱呼她為「oo 老師」而非「oo 教保員」，身分上是認同她是一位教師。另外，學校也會考量她的狀況處理並進行職務調整，如輪值(早導護)補休的問題、彈性上班的問題、班級協助；其調適方式也因為個人經歷有代課、幼兒園行政及長期的志工服務，以及個人認為吃虧就是佔便宜、不計較等心態，她說：「覺得很多東西沒有必要去計較、去爭」。這與華人在面對人際衝突時採用的方式相似，一種雙方皆有利的雙贏處理衝突的模式，是最具建設性的處理方法（李敏龍、楊國樞，2005）。小何的調適方式中，傾訴佔有很重要的部分，其對象主要是家人及同校的教職員工。面對衝突小何會尋找證據，並且為自己爭取的抗爭方式，如遇到寒暑假課後留園帶班問題，小何會為自己安排很多屬於自己業務內的工作並做紀錄；面對主任到處說人長短的行爲，小何與園內教職員結成同盟，目的在於自我的保護。研究者綜合上述三位研究對象之衝突事件與調適方法，並對照忍耐歷程做為討論參考如表 6。

表 6 小雯、小化和小何的忍耐的歷程及調適方式對照表：

	忍耐歷程	調適方式
小雯	<p>前忍耐階段 → 自我壓抑時期</p>	<p>家人同事傾訴、跟專業人士提</p> <p>①剛進幼兒園的言聽計從~主任什麼時候叫她做，她就做</p> <p>②敢怒不敢言，會作但是晚點作，不會拒絕、認命、有機會離開這裡</p>
小化	<p>前忍耐階段</p> <p>↓</p> <p>自我勝出 → 伸縮自如</p>	<p>①了解自己工作職責、同理心、舊經驗回顧</p> <p>②有問題就說，會自我調整</p> <p>先暫停、跟主任說或聊一聊，請她協調、志工服務</p> <p>③吃虧就是占便宜、不計較~當老師時候也沒有，有就是賺到沒有也是正常</p>
小何	<p>前忍耐階段 → 自我壓抑</p>	<p>傾訴、跟所有認識的人說</p> <p>①聽話、遵從主任交代</p> <p>②職場倫理、找同盟、在無傷大雅狀況下出言諷刺</p> <p>③在工作上~配合主任，一邊找證據為自己爭取權益。</p> <p>自己~做好自己的事，不要被挑毛病</p>

陸、結論與建議

研究中發現，此三位教保員進入幼兒園的工作安排是依據校方的需求而定。由於三位教保員面對的權力關係樣貌不同，在其衝突事件中也有不同的方式。研究者於本研究中首先分析權力關係的異同，再歸結出：人際互動、教學二方面衝突。最後，研究者將三位教保員面對衝突事件與調適的方式進行比較。依據研究發現，研究者也於以下提出相關建議。

一、對教保員的建議

本研究發現三位教保員在幼兒園中的所擔任職務及角色，會因教育政策的不斷更新、人事上的變遷而有所變動，其面對內外環境對教保員的工作的新的期待、新的要求，不僅只是一味配合或直覺拒絕。因此，研究者建議教保員除瞭解幼兒園環境的需求以及必要性，隨時進行自我反思及檢討外，教保員也需增加且認同自身的專業能力，積極參與專業成長團體或研習進修，培養自身的正向思考，才能適應不斷更迭的幼教環境，展現自身的專業能力。

二、對幼兒園的建議

在本研究的三個個案，都是第一次擔任教保員這個職責，教保員在幼兒園中是否「被尊重」、「被認同」是重要因素，從感恩小化的例子中發現，不論是搭班合作的教師或教保員都需營造彼此支持合作的氛圍。因此，在幼兒園行政部份，研究者建議園內要建立起輔導溝通的平台，以專業資深人員來協助剛進入幼兒園教保員，讓其在職場中遇到問題時有溝通及抒發的管道，除了保持幼兒園中教職員工溝通無礙，也讓教保員在其中得到支持及認同。

參考文獻

- 江麗莉、鐘梅菁（1998）。幼稚園初任教師困擾問題之研究。**新竹師範學院學報**，**10**，1-21。
- 李明堂（2012）。迎接新的「幼兒園」公立附幼機構面臨的挑戰與因應。**教育行政論壇**，**4**（1），113-132。
- 李玉惠（2006）。學校附幼組織特性初探。**學校行政**，**45**，91-106。
- 李敏龍、楊國樞（2005）。忍的心理與行爲。載於楊國樞、黃光國、楊中芳（主編），**華人本土心理學**（頁 599-629）。臺北：遠流。
- 吳淑美（2010）。非正式師徒架構下的幼兒園新手教師課程發展歷程之探究（未出版之碩士論文）。靜宜大學，臺中市。
- 洪雅汶（2012）。國中教師忍的情緒調控策略與組織承諾之關係（未出版之碩士論文）。國立屏東科技大學，屏東縣。
- 陳向明（2005）。**社會科學質的研究**。臺北：五南。
- 陳琬淳（2012）。「什麼是好的幼稚園？」**幼兒觀點探究**（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學，屏東縣。
- 許曼珊（2014）。**教保員工作特性、組織氣氛與工作滿意度之相關研究—以新北市、臺中市、高雄市公立國小附設幼兒園為例**（未出版之碩士論文）。朝陽科技大學，臺中市。
- 莊淑雅（2013）。**公立幼兒園教保員之工作壓力與工作滿意現況之研究**（未出版之碩士論文）。朝陽科技大學，臺中市。
- 張榮芳（2014）。**公立幼兒園教保員職場幸福感、工作滿意度之相關研究—以臺南市公立幼兒園教保員為例**（未出版之碩士論文）。國立臺南大學，臺南市。
- 張美麗（1993）。影響幼教老師工作滿意之因素探討。**幼兒教育年刊**，**6**，69-94。
- 黃光國（1988）。**中國人的權力遊戲**。臺北：巨流。
- 黃曬莉、鄭琬容、黃光國（2008）。邁向發聲之路：上下關係中「忍」的歷程與自我之轉化。**本土心理學研究**，**29**，3-76。
- 黃曬莉（2006）。**人際和諧與衝突：本土化的理論與研究**。臺北：揚智。

楊子羚（2013）。**臺南市公立幼兒園教保員的工作壓力及其因應策略**（未出版之碩士論文）。

國立嘉義大學，嘉義市。

劉靜宜（2015）。**新北市公立學校附設幼兒園契約進用教保員工作內容適切性之研究**（未出版

之碩士論文）。臺北市立大學，臺北市。

潘慧玲（2003）。**教育研究的取徑：概念與應用**。臺北：高等教育。

謝宜君（2001）。**尋找一個出口：幼教師自我突破工作困境之機制**（未出版之碩士論文）。

國立東華大學，花蓮縣。

A Study of Public Preschool Educare Givers' Conflict in Workplace Power Relations and Coping Strategies

Mei-Ting Chuang

The Affiliated kindergarten of
Wu Gu Elementary School

Yu-Ling Su

Fu Jen Catholic University
Department of Child and Family Studies

Abstract

The aim of this study was to find out the conflict events under power relations from three educare givers who work at public preschools as well as to recognize how they adjust themselves during conflict. Furthermore, the researcher reviewed the literature related to the forbearing process from Chinese culture during the power relations to further discuss the adjustment of educare givers under power relations. The research revealed the power relations between the three educare givers and teachers varied according to the duty and role at work. Secondly, the conflicts that the three educare givers faced at the preschools included: interpersonal relationship and teaching. Lastly, the methods of coping strategies that the three educare givers took include forbearing, talking to others, negotiation and fighting. However, the adjustment after conflicts varied in terms of their duty at the preschools, personal factors, and the atmosphere from the management level of the preschools. The Researcher hopes the findings of this study could provide a reference to others to see the power relations, interpersonal conflicts and coping strategies among practitioners at early childhood education. In the end, the researcher provided relevant suggestions for educare givers, preschools and future research according to the findings.

Keyword: Public Preschool, Educare Giver, Power, Conflict, Adjustment

