

南 華 大 學
教育社會學研究所碩士論文

私立中學教師的身心勞動 - 以 H 中學為例

Body and mental labor of teachers in a private secondary school



研 究 生：蔡雅怡

指導教授：林本炫 博士

中華民國九十二年六月二十七日

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

教 育 社 會 學 研 究 所

私 立 中 學 教 師 的 身 心 勞 動 --- 以 H 中 學 為 例

研 究 生：蔡雅怡

經 考 試 合 格 特 此 證 明

口 試 委 員：

周志宏

齊力
林本煜

指 導 教 授：

林本煜

所

長：

蘇峰山

口 試 日 期：中 華 民 國 九 十 二 年 六 月 二 十 七 日

摘要

本研究為破除教師一直以來的崇高地位，把教師比擬為勞工的一份子，教師不只勞心，更是勞力，而身為國民教育與高等教育階段之間的「中學」教師，除了升學壓力之外，私立中學的教師還要面對學生的生活管理、校方的政策規定，以及家長的介入等，所要面對的身心壓力更大。

本論文研究的目的，從私立中學教師在私校體制內的勞動控制，分析私校體制對教師的規訓機制，以及教師所遇到的挑戰，又其因應策略為何，希冀描繪出私立中學教師在此脈絡下的身心勞動狀態。因此本論文採取深度訪談研究方法，以私立中學教師的身心勞動作為論述的切入點，進行鉅觀與微觀研究的結合。

基於以上的理念和架構，本研究首先探討以往的勞動過程研究，進而將Burawoy的生產政治理論套入私校體制作為本論文的理論基礎，並納入傅科的「規訓」概念作為理論的補充。再者，探討學校為創造升學率以及求生存，因此對全校師生採取嚴格的內部管理，包括了對教師的監控機制、要求立即性的秩序感以及利用隱形的權力關係等，以強力的手段介入教學，使教師處於教學自主以及校方規訓的矛盾與爭扎。除此之外，私校對於學生的嚴格管控，同樣也讓學生成為考試機器，以及喪失自主權。

在私校教師的身心勞動狀態上，校方對於教師的剝削除了教師的人力資本之外，還有空間以及時間上的剝奪，讓教師的學校生活世界充滿了匆忙與無奈。而教師與校方之間唯一的共識為招生工作，但是在共識底下又充斥著模糊不清的遊戲規則，讓教師一邊玩一邊質疑遊戲規則。除了選擇離開之外，在面對校方不合理的待遇時，私校教師發展出一套隱形的因應策略。而身為教師的使命感以及教學上的內在滿足，也讓教師在不知不覺中，在私領域與公領域上結合並內化形成自我規訓。

最後提出研究結論，並指出現今私校教師處境做為反思。

關鍵字：身心勞動、勞動過程、私校教師、規訓

Abstract

This dissertation is a case study of teachers of a private secondary school in southern Taiwan. The noble status of teachers are eliminated from this research. Teachers are like labors, working hard with their mind as well as with physical labor. Besides pressure of examinations, the teachers of private school had still to face the caring of students, the rule of school policy and the intervention of parents.

The aim of this research was to explore the body and mental labor of teachers and to analyze the discipline system in a private secondary school from a point of view of labor process control. Deep interview method was taken in the research. Body and mental labor of teachers in private secondary school is the interface to combine macro-level institution with micro-level practice.

Michael Burawoy's theory of "the politics of production" theory and Michel Foucault's concept of discipline is adopted to form a framework of analysis. Stern management of campus and teaching practices is taken by the private school to guarantee their survive and profit. The oversee of teachers, order of instantly and invisible power relations make teachers losing their teaching autonomy and struggling for their professional status. Students became exam machines and lost autonomy of learning.

In addition to teaching, teachers are also asked to do many other things. Those things not only spend their time, but also their human capital. They make them feel very busy and sad. The only consent of both teachers and school managers is to solicit student, but it is full of fuzzy game rules. It means that teachers join these games, but sometimes they have to suffer some difficulties that force them to do some response. For example, they may choose to leave school, or make some invisible tricks practice when they suffer unreasonable treatment. But because of some degree of sense of mission or self-satisfaction they still stay in the school to be a teacher and internalized to self-discipline.

Finally, some conclusions are addressed, and the different face of junior high school teachers is seen.

Key words : body and mental labor, labor process, private school teachers, discipline

目 錄

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的	01
第二節 研究方法	02
第三節 撰寫章節	07

第二章 文獻探討

第一節 背景	09
第二節 理論基礎	12
第三節 勞動過程研究	15

第三章 「任務型」學校

第一節 內部制度化管理	21
第二節 關鍵人物：學生	31
第三節 營造特色與推銷手法	36

第四章 私校教師的身心勞動

第一節 教師生活世界的忙與盲	43
第二節 成為共識的招生工作	53
第三節 層層賦予的壓力	61

第五章 私校教師的挑戰與出路

第一節 政策認知的質疑	67
第二節 與管理階層的溝通模式	74
第三節 教師的因應策略	79

第六章 結論

第一節 研究發現	91
第二節 研究限制	95
第二節 反思	96

參考書目	99
------	----

附錄：訪談對象資料	103
-----------	-----

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

隨著大眾傳播媒體的大幅增加，我們可以從各報章雜誌與新聞報導中得知，私校招生的花樣層出不窮，有些以獎學金為號召，有些以辦學特色為誘餌吸引學生入學。而負責招生的工作，自然落到私校教師的頭上。這些教師平日除了為人師表外，每年到了招生季節，更是轉身一變成為「以客為尊」的業務員，穿梭於考場、各個學校，甚至是挨家挨戶拜訪。有些學校更規定每位教師要負責招生一定數量的學生，若不配合，則表示「不願與學校共體時艱」，將予以解聘。教師們在教學之外還要招生，工作負擔太大，但是抱著「學校興亡，教師有責」與為了保住飯碗的心態，只得犧牲假期進行招生。西元九世紀，唐朝詩人韓愈說：「師者，傳道、授業、解惑也」，但二十一世紀的台灣，對許多私立中學教師而言，這句話改成：「師者，傳道、授業、解惑以及招生也」，更能符合其心境。

由於現代父母孩子生的少，依據教育部統計，國中生人口於這兩年呈現下降趨勢，估計九十一學年度國中生畢業人口（302767人）較去年（336893人）銳減近三萬五千人¹，學齡人口減少，招生人數並未因畢業人數減少而有所改變。加上高中大學在「廣設高中大學」的教改政策下紛紛設立，對於高中以上私立學校的招生衝擊極大。事實上，近兩年均有六成以上私立高中職招生不足額，預計明年國中生人口將再減少，私校招生的壓力勢必更大，相對地，教師也將更需面對被迫成為「招生業務員」的壓力。²如果如果續招情況不佳，有些私校更準備資遣教師，不僅造成私校教師人心惶惶，也會影響教學品質。

教師雖隸屬於公共服務業，但在性質與內容上與其他製造業及服務業不同的是，工作環境在於以教育為目的的學校之中。教師工作同樣是為國家培育人才，同樣是無

¹ 教育部統計處，<http://140.111.1.192/statistics/index.htm>(2002/9/22)

² 91年7月29日自由時報第八版。

私奉獻，但是公、私立教師無論在教學負擔與退休待遇上，與公立學校教師皆大不相同，公立學校因收費低廉，有其基本學生來源保障，校間競爭主要來自學生的跨區就讀；而私校要能夠在高昂的學費下脫穎而出，則必須在升學率上高人一等，才能吸引學生就讀，這種情況無疑地是受到升學主義的影響。私立中學教師除了自身的教學工作之外，要面對的學生、家長、學校期望等，自然也比公校教師的壓力來的大。

在此論文，研究者要問的是：在以升學率為主的私立中學，教師的「身心勞動」(body and mental labor)工作除了負責招生之外，當然也包括在教學過程中受到學校(管理者)的規訓，而學校規訓又會讓教師對學生管教方式產生什麼影響？是否與其專業自主權產生衝突？整個生產政治與規訓是在市場機制、升學主義等政策脈絡下進行與完成，處於此種身心勞動角色中，教師如何在教師專業自主性與學校的管教要求之間取得平衡，以及其身心勞動狀態、採取何種行動策略皆成為本研究欲探討之重點。本研究嘗試著描繪出在台灣私校體制中教師身心勞動之圖像，這將有助於我們更了解有別於傳統製造業與銷售業的勞動形式。

第二節 研究方法

本研究以「深度訪談」的研究方式，藉由面對面的語言交談，以獲得受訪者對於個案或現象的主觀看法 (Patton, [1990] 1995)。主要優點是研究者可以透過訪談，澄清受訪者對問題的疑義和認知，研究者也可透過互動過程了解受訪者的真正意圖(嚴祥鸞，1997：199)。本研究欲探討私立中學教師的身心勞動狀態，以及在私校體制中規訓與自主間的拉鋸，經由個別的深入訪談更能了解她們在這種社會脈絡中的勞動狀態。

訪談技巧首重訪問者的自我準備功課，並清楚詢問問題。依主題之時、地、人、事件採取「立意」抽樣，再用 Strauss & Corbin 的「紮根理論」(grounded theory) 方法步驟登錄資料進行分析。紮根法是一項由人的經驗開始，也回歸人的生活經驗的探索過程。資料反映當事人的經驗，研究者甚至利用當事人所用的概念作為研究裡的範疇，

稱為「in vivo concepts」，或再藉此建構抽象層次較高的範疇；並利用當事人的對話穿插於理論性、敘述性的文字當中，使當事人的經驗、眼光充分藉著概念與字句表達，因此紮根法更具人文精神、草根性格與本土風味（徐宗國，1996：66）。「比較」在紮根法裡是一個不斷進行的措施，研究者就所蒐集到的資料比較現象的異同，可以突顯所研究現象的特質。此一特質若再經比較，發現是所研究現象中普遍相同的特質，研究者即可歸納並提升到抽象層次成為概念，若性質不同，則可因比較而發現造成現象差異的社會結構或社會情境因素。「比較」因而是紮根法裡的一項重要措施，藉此，找尋出「秩序」(order)和看到各現象間的關係（徐宗國，1996：51-52）。

一、研究情境

本研究首先選定一所具有代表性的高升學率私立中學，以「H中學」稱之(化名)，再從此中學擷取十一位教師作為訪談對象，以了解他(她)們在學校中身心勞動狀態以及在面對規訓和專業自主間的掙扎或因應行動策略。

在選取研究場域上，基於研究者地利與校友身分之便，選取台南縣境內一所歷史悠久(四十年)的私立中學，稱為H中學，並且以其優異的升學率與聲譽聞名，不少學生來源於鄰近外縣市。「每年畢業生，參加各地區高中聯考，錄取第一、二志願人數高達五百六十人以上，成績之輝煌，在鄰近縣市各公私立國中難望其項背」、「本校升學率之高，早已獲得社會人士及家長之肯定與讚譽，而歷年參加教育廳局舉辦的各項競賽，亦屢獲殊榮」。³

H中學於民國76年成為完全中學，分為國中部與高中部，在中學階段要選擇學校，通常升學率是主要的考量，鄰近縣市有校車會接送通學的學生，住宿方面學校則有宿舍或者學校老師家通常都在學校附近，很多老師會把房間分租給學生，因此這些都不是問題，加上此校鄰近火車站，交通便利更添加一份優勢。由該校校門口望去，平日大門與警衛室旁的行人出入口緊閉，只有在必要時才打開通行，教職員出入採刷卡制度，外面訪客則需要登記才能進出，且在筆者出入校門時，多次觀察到校長在校

³ 引自該校網站

門口巡視出入情形，安全管理上可算是非常周密。在校內空間上，共有八棟大樓，每棟樓皆五層樓以上，另有學生圖書館、輔導室、禮堂（作為學生排練活動場地用）教師休閒室（內有桌球與撞球）籃球場、操場等，而以教室的增建情形為最多也最快，以應付學生人數增加的增班之需。

王校長（化名）留學美國，為教育背景出身，自接任校長以來約七年，積極辦校，學校的軟硬體與學生數、教師數快速增加至前校長的兩倍。而王校長也特別重視英文，並聘任外籍英文老師，除了英文課之外，還規劃有英文會話課，並積極舉辦英文作文、英文查字典、英文演講等比賽。另也重視數理上的表現，學生多次參與奧林匹亞國際競賽與遠哲盃競賽，並屢獲佳績。該校男女學生兼收，採男女分班與混班制度，每一年級約十五班至十七班，每班人數約五十至六十人。而在高中部則分為普通班與特殊班，特殊班指的是法政班、醫科班等七個特殊科目的班級，算是所謂的「資優班」。目前全校學生總數 5000-6000 人，教師人數則約兩百人。此外，在教師男女比例上約為 1：1，平均年齡不到四十歲。由於其師資大多數為國、高中部合流，而國中與高中學生的管教方式不盡相同，國中學生年紀較輕、玩心較重，可能需要較為嚴厲的管教方式，而高中學生已近成年，學生面子與自尊心較重，管教時特別需在這方面加以留意；高中與國中學生同樣面對的是升學的壓力，兼任國中部與高中部學生的教師，其身心勞動情形與工作壓力更為龐大與沉重。故本研究對象希望主要選取現在或曾經任教於國中部與高中部的教師做為其研究樣本。

二、研究工具

在質性研究中，研究者本身即是工具（the researcher is the instrument）（Patton,[1990]1995）。換言之，即由研究者以自己的觀察、訪談、理解、歸納、分析等種種能力，以及研究者原有的生活經驗、知識信念，作為認識和了解受訪者的工具，期望能進入受訪者的經驗世界，並盡量讓受訪者的經驗能夠真實呈現。再者，研究者的求學經驗也與研究場域、對象有所關聯，由於研究者本身高中時期在此校就讀，故對此校已有一定程度的了解。加上訪談對象有幾位教師本身也是畢業校友，這都有利於研究者在此研究主題上的了解與進行。

另外在研究過程中，研究者並藉著研究日誌的紀錄，不斷自我反省與自我訓練，逐漸培養研究者實施訪談的能力與技巧，對於研究上應掌握的重點有所思考，都有助於讓訪談的進行越來越順利。而在訪談日誌的紀錄裡，也記載了訪談情境與一些簡短的敘述或靈光乍現的意念，以及研究者的自身反省，包括在研究過程中的困惑、領悟與想法。在訪談描述部分，具體詳實地敘述訪問時間、地點、被訪問者的情緒反應或是否有陪同人員等；研究者的反思部分，包括預設立場、倫理衝突，或者澄清先前訪談過程中模糊之處。期望藉著持續的撰寫日誌，能夠幫助研究者察覺問題的盲點所在，而不受主觀影響其判斷。更重要是讓研究者藉此增加自我了解、增進對自我困惑的察覺。

三、研究進行與分析

本研究針對少數受訪者，作深入的訪談與分析，在訪問樣本的取得上是採取「立意抽樣」以及「滾雪球抽樣」(snow-bowling) 的方式，透過研究者已在此校任教的同學介紹適當人選，並由研究者主動至教師辦公室當面表達詢問其接受訪談意願，並留下聯絡方式以便日後訪談時聯繫。為了避免產生誤差，在個案的選擇上，輔以科系、年齡、年資、性別等重要指標。共計訪談了十一位教師，六位男性、五位女性，教授科目選擇國文、英文、數學教師各為二位，理科教師三位，樣本特性為：(其背景詳見附錄)

在 H 中學的年資	五年以下	五~十年	十年以上
性別	7 5 女 2 男	1 男	3 皆為男

本研究採取訪談形式屬於 Patton(1990)所提出的「一般性訪談導引法」，即半結構式訪談。研究者依據研究目的、相關文獻，擬訂一組提綱挈領的開放式問題結構，以

引發訪談情緒，並能使互動集中焦點。Patton 提出訪談過程詢問問題應包括以下六個面向：1.經驗/行為問題 2.意見/價值問題 3.感受問題 4.知識問題 5.感官問題 6.背景/人口統計問題（引自黃文卿、林宴州，1998：169）。

而本研究的訪談大綱以上述六面向為依據，主要訪談大綱方向包括：

1. 進入此校與選擇私校任教的原因。
2. 工作壓力是否沉重，例如招生工作或擔任導師方面。
3. 對於學校政策（巡堂、在職進修、課業要求與教學自主等）與整個教育環境上的感受與想法，。
4. 老師與行政部門、校長的關係。
5. 個人權益是否得到發展與尊重。
6. 個人教學上的標準、對學生的要求。
7. 私校學生好不好帶。
8. 性別差異是否影響工作負擔。
9. 未來是否繼續在此校留任及原因。
10. 擔任教師前後的心態或行為上的轉變。

研究者在事前聯絡時，首先先向受訪者簡略自我介紹，說明本研究目的、訪談方式，取得聯絡方式後並在實際訪談前，再次以面對面或電話聯絡方式確認研究對象的受訪意願。並約定受訪時間，到受訪者學校或其他場所進行訪談，以受訪者覺得舒服的場所為主。訪談過程基本上以一個半小時至兩小時為原則，但會依情境而增減。並取得受訪者同意錄音。一位教師基本上以訪問一次為主，訪談完畢之後再依據逐字稿與訪談日誌所發現的問題，對有疑問的內容進行第二次訪問，因為是補問所以以電話為工具，時間進行約半小時，同樣進行電話錄音並騰為逐字稿。

在進行正式訪談時，是以訪談大綱的問題結構為主，其提問順序基本上以現在的

問題為起始，繼而詢問有關過去的之相同活動或態度的問題，最後才提出有關未來的問題。因為受訪者較易回答現在的問題；未來導向的問題，因需思考與推測，較難回答且可信度較低（Patton,[1990]1995）。

在每次的訪談結束後，資料整理工作有：

1. 將每次訪談內容以電腦打字方式整理成逐字稿。
2. 將訪談感想與心得，以及與受訪者的互動與訪談氣氛紀錄下來，作為研究的自我反省，以便於下次訪談時的調整或加強。

藉由反覆閱讀逐字稿，透過電腦分析軟體 WinMax 或手寫方式，在訪談稿空白處，以段落為原則，紀錄受訪者談話中所展現的意義、感受。並把訪談過程中非語言行為、語調轉折、聲音大小等註明下來，以配合資料的分析與研究脈絡的呈現。

第三節 撰寫章節

第二章，先針對本研究的主題 - 私校教師進行論述，包括私校在我國的定位、私校教師的勞動以及角色等。其次對勞動研究做理論性回顧。從勞動過程的身體出發，並以 Burawoy 的生產政治理論作為理論支撐，看私校教師在私校體制的生產政治脈絡底下，其身心勞動狀態為何。

第三章首先從私校行政體系與政策面為主軸，來分析形塑教師的身心勞動的外在面。就研究對象 - H 中學擁有高升學率的原因，加以探討學校是透過嚴格的內部管理，產生規訓與監控教師的權力機制。再探討這些嚴格的管控如何影響私校學生，是否會讓私校學生喪失其自主性而成為考試機器。最後還是回歸私校透過何種推銷手段讓學校名聲處於不敗之地，而這些手段更是深化教師壓力與不平的關鍵因素。

第四章開始進入「私校教師身心勞動」的分析。第一節先討論 H 中學教師的校園生活世界，在充滿例行性繁瑣的教學與行政工作裡，空間、時間的自主性又得不到彈性擴展，第二節則介紹私校教師與學校間共識化的招生工作，因為遊戲規則的模糊化，

而讓教師在共識中衍生猜忌與不滿，看不見的權力關係正是生產政治中的政治與意識型態面。第三節探討私校教師身心勞動為外在環境結構性因素影響，讓教師在市場競爭的脈絡底下被賦予了層層壓力，當然中介變項 - 來自家長的影響也是不可忽略的。

第五章提出的命題是：私校教師在面對私校體制內一連串的規訓與壓力，是否影響教師自主權，又教師會因此產生何種因應策略。並探討教師對於校方政策的質疑是否產生內部勞動力市場與交涉制度，以及法規對私校的限制是否讓校方透過變相手法來剝削教師，確認並強調教師是勞力的身體也是勞心的身體，同時這樣的身心勞動是在整個生產政治的脈絡底下進行的。

最後，在結論中，除了總結本文的核心命題：「私校教師身心勞動」的內容之外，也回溯起點，和第二章所提出的理論進行對話，並進行反省，以作為未來研究的導引。

第二章 文獻探討

第一節 背景

一、台灣私校之發展與性質

私立學校在各國教育上是較為弱勢的一環，而常被忽視，但是在美國教育發展的歷史上，私校則扮演著重要角色，除了分擔政府的教育經費外，更提高了學生的學業成就，當大眾對公立學校教育的成果表示懷疑，及要求教育機會均等之際，私立學校的重要性更為突顯（鄭彩鳳，1993：91）。這是在美國的情形，顯示美國政府與人民對於私校的重視。

綜觀私校在我國的法令沿革方面：⁴

1. 1965年所頒「發展初級中學教育方案」鼓勵私人興學（初級中學）
2. 1968年延長國教，凍結私立國民中小學之增設
3. 1971年教育部通令暫緩興辦私立國民中小學
4. 1974年公佈「私立學校法」，隔年頒布施行細則，並於1984年修訂
5. 1979年公佈「國民教育法」，揭示「國民教育以政府辦理為原則」
6. 憲法第11、162、167等條與私立學校法第一條「鼓勵私人捐資興學」，顯示皆不排除鼓勵興辦私立教育機構。但國民教育法所揭示之「國民教育以政府辦理為原則」之條文，仍具相當規範力甚至相互矛盾。

我國現行〈私立學校法〉與私校政策，基本上是政府視私人興學為「補充性」（政府經費不足）、「非營利性」，以及排斥宗教教育的「世俗性」來定位，並利用「特許制」

⁴ 黃榮村〈鼓勵民辦國民義務教育方案〉，(<http://www.sinica.edu.tw/info/edu-reform/farea8/j05/13.html>)，(2002/10/24)

來限制設立；其結果乃造成了：限制過多卻監督不良、教育資源分配失衡……等等缺點⁵。一般人只要看到「私立」兩個字，馬上聯想到這個學校是「私有」的、是「營利」的；再加上近幾年來私校弊案層出不窮，更是讓外界對私立學校的印象與「學店」劃上等號。私立學校為一財團法人，而財團法人的法定存在要件之一，即是「特定之目的」，所謂特定之目的，自應以「公益」為是，即不以「營利」為其目的⁶。私校既然被界定為非營利的組織，理論上是沒有利潤的，因此和資本家為追求利潤而進行的剝削是不同的。然而，實際上，創設私校的資本家會以各種手段達成「創收」的目的，這些獨特的手段如何影響私校的勞動體制，絕對會和一般營利組織不同，換句話說，私校資本家並不能赤裸裸追逐利潤，因此一些看起來和教學有關的活動和作為，有可能是為了間接追逐利潤。

在台灣，私立中學介於國小教育與高等教育之間，既是前者的延續，更為後者的階梯。因此在整個學制上，與公立學校兩者實居承先啟後之樞紐位置。而除了一些以技能教育為主的私立高中職外，大部分的私立中學是以升學率來決定其存續與否，在這樣的背景下，以升學為導向的私立中學在我國教育體制上之重要性不可言喻。

二、文憑主義與升學主義

長久以來，升學主義一直為大家所詬病。所謂升學主義是指整個社會重視文憑，認為文憑可以帶來職業上的好處，並且有「為升學而升學」的意味。現在各政府機關用人人都要求大學畢業、高考及格等等，中小學找人大都要求大學畢業，修過教育學分，大學找人大都要求博士學位，在這樣文憑至上的制度設計底下，要一般人不升學主義實在很難。從另外一個角度來看，的確，社會上也有行行出狀元的事實，不一定要升學，可是那究竟是少數的個案，大部分人仍然是靠升學而獲利。升學主義是文憑主義（Credentialism）所造成的結果，我們一般皆倒果為因，批評升學主義，或批評家長的觀念錯誤。聯考與升學主義不一定有直接關係，台灣現在雖然廢除聯考制度，改採多元入學方案，但仍是換湯不換藥，因為即使廢除聯考，只要文憑主義存在，升

⁵ 行政院教育改革審議委員會第四期諮議報告書，民85.12.02，頁104-105。

⁶ <我國私立學校之經營現況>，引自《一銀產經資訊》，第433期，民90.04 頁10-17。

學主義仍然無法消滅，升學主義是與文憑主義並存的。⁷

與台灣類似的情況還有日本、大陸，一樣相信文憑能幫助找到好工作，擁有好工作社會地位就高，因此也能夠促進社會的階級流動。但是在美國，一般而言私立學校大都具有宗教的淵源或關係（鄭彩鳳，1993）。而私立中學多半為教會所辦，因為宗教與家族的連帶關係，所以學生來源穩固，不會有台灣所謂的「招生不足」問題。在英國，因為保守的階級觀念根深蒂固，所以不認為擁有文憑就能改變社會階級，也不會有升學主義、文憑主義的迷思存在。而在台灣，並無信仰問題或階級分明等觀念，因此更突顯出私校與商業利益之間關係密切。

三、私校教師角色

由於升學壓力大，私校教師流動率頗高，此種現象尤其是在以升學為導向的私立中學最為明顯（陳麗珠、郭添財，1995：71）。這點與美國私校情況相似，在美國私校成員有高度變動比例：68%的公立學校教師有超過十年的服務年資，而私校中只有40%的教師超過此一年限（Center for Education Statistics，1987a；引自鄭彩鳳，1993：95）。

由於一般的私校教師仍較公校教師負擔更多的教學時數及費更多的心思輔導學生，但是福利待遇卻不如公校教師，造成私校老師大量流失。同工同酬似乎應該是天經地義，但是一直以來，在臺灣地區私立學校教師受到了次等於公立學校教師的待遇。事實上，私校最耿耿於懷的是教師的權益問題，許多私校教師的待遇比公立高，但私校教師的流動率卻高得出奇。顯然光靠「錢」並不能留住教師的心。那種人格、專業長期不被尊重，才是教師「擇木而棲」的主因。在報章上也看到有些教師在私校奉獻了一、二十年，在他們的晚年，只要稍有不如意即遭資遣，甚至逼得當事人自動請辭走路，目的就是為了節省龐大退休金支出。學校雖有公私之分，但是學生不應有公私之別，私校學生需要的愛心與關懷不亞於公立學校的學生，可是私校教師的待遇福利卻多不如公校，最明顯表現在退休金上面，公校教師可申請月退金但是私校教師卻不行，無怪乎很多私校教師有機會就想要流動到公校，難道私校教師為二等的教

⁷ 此段整理自王家通〈聯考制度與升學主義〉，
(http://www.sinica.edu.tw/info/edu-reform/farea3/gt2_a.html), (2002/9/17)

師嗎？⁸在這種不被重視的情況下，也是影響私校教師的高流動率重要因素之一。

目前一般公立學校之所以可以吸引多數學生就讀，其特色之一即是學雜費便宜，但所謂的便宜是相對的概念，如果一所私立學校的收費是公立學校的五倍，但所提供的教學品質、教育成效，以及學校轉硬體設施超過公立學校的五倍，這間私立學校就可稱為「便宜」，這也就是為什麼在南部有些以升學為導向的私立高中可以吸引一些原本考取公立學校的優秀學生就讀，論其原因就是近乎百分百的高升學率（呂中康，2000：49）。姑且不論這些私校的教學方式是否符合所謂的五育均衡，其辦學特色無疑即是「升學率」。若是在一個不注重文憑主義的社會中，私校「生產」的只是一張「文憑」罷了；而在台灣這個文憑主義至上的社會，私校生產的不只是文憑而已，代表更多意義的是「升學率」。而私校教師自然是「生產」升學率的推手。

第二節 理論基礎

傳統馬克思資本主義認為，在勞資之間必然存在著衝突與對立，但是 Burawoy 認為不一定是如此，相反地，勞資之間可以經由工作現場的制度安排與運作而得到調和。Burawoy 以 1979 年的工廠民族誌為基礎，在 1985 年做了近一步的理論化，出版「生產政治」(the politics of production) 一書，為勞動過程研究奠定其重要基礎。其理論化工作有兩個方向：第一個方向是強調勞動過程的政治及意識型態效應，這也是 Burawoy 與其他勞動過程學者大大不同的地方。認為任何工作環境都包含三個層面：經濟面（物品的生產）、政治面（社會關係的生產），政治機器透過管制抗爭再生產勞動過程的社會關係；最後是意識型態面（生產那些關係的經驗），工人適應工廠認同遊戲規則的過程。這些面向是不可分割的。即它們獨立於進入工作情境的特定的個人、特定的行動者（謝國雄，1997）。

Burawoy 將生產的關係分為二種，一是生產活動的關係，工人一旦進入勞動過程，便涉入工人之間和工人與管理者之間生產活動的關係；二是生產關係，生產關係則是

⁸ 楊朝祥〈私校不私才是全民之福（上下）〉，中央日報教育天地版，民國 90 年 1 月 12 日，引自 <http://www.npf.org.tw/PUBLICATION/EC/090/P/EC-P-090-004.htm>，(2002/10/24)

指資方和勞方之間僱傭、剝削的關係，在這種關係下，資本家既要隱藏又要確保剩餘價值（陳雪慧，1993）。對照在學校內，教學的勞動過程是生產的經濟面，一套控制教師的管理制度則是生產的政治面，而教師適應並進而接受工作安排的過程就是生產的意識型態面。在這些活動中，教師的身心勞動過程環繞這三個面向，生產活動的關係與生產關係同時出現。Burawoy（1985）理論化工作的第二個方向是：將「生產」的「政治性」成分作重新概念化。他認為政治不應只是國家政治，工作現場本身也有政治性成分，即「生產政治」。有兩種要素：一個是勞動過程的政治性效應；一個是「生產的政治性規範工具」（the political apparatus of production）（謝國雄，1997）。而此生產的政治性規範工具，則包括了層級組織、資薪體系、內部勞動市場與交涉制度。

傳統馬克思主義對於資本主義的勞動過程只指出了如何隱晦剩餘價值，對於如何取得剩餘價值，並無滿意的答案，而 Burawoy 在「生產政治」一書中，證明了資本主義的勞動過程本質是「同時隱晦與取得剩餘價值」（the simultaneously obscuring and securing of surplus value）（謝國雄，1997）。資本主義的勞動過程如何取得剩餘價值，則要從工人的志願性順服如何形成談起。Burawoy（1979）引出「共識」（consent）概念，指的是勞動者對於原本是宰制他們的資本制度心甘情願地順服（謝國雄，1997）。Burawoy 提出形成工人「志願性順服」（voluntary servitude）的其中機制之一即是勞動過程中的「趕工」（making out）遊戲。工作像是一場遊戲（games），認同是經由玩遊戲建立起來的。在一連串的趕工遊戲中，工人會盡量達到生產標準，甚至超過，以爭取績效獎金，而每一個工人的目標都是為一己之利，在工作組織中，趕工遊戲提供了一個評估生產活動和社會關係的結構（陳雪慧，1993）。

因為工人們的工作面對的是無生命的物品，重複同樣的工作很容易厭倦，所以把工作當成遊戲般來進行，一方面可以解決工作的單調乏味，另一方面則能展現個人的工作能力。而這樣的政治效果就如同藍佩嘉（1995）發現專櫃小姐每個月要達成業績雖然很累，但是她們卻能從客人的消費與銷售業績上滿足個人的成就感。Burawoy（1979：84-85）得到這樣的結論：第一、勞動過程被組織成一個遊戲，由遊戲所定義的目標，構成了現場大家所認定的價值。第二、「利益」是依照與趕工遊戲的關係而定，亦即是由現場的生產中的關係而定。第三、當勞動過程被安排成一個勞雇雙方都主動

參與的遊戲時，雙方的利益就具體地得到了調和。總之，在趕工遊戲中，勞動者主動積極地參與生產，有助於同時隱晦與取得剩餘價值（引自謝國雄，1997）。

教師工作不似 Burawoy 筆下的「趕工遊戲」對象是以計件式算酬勞的工廠勞動者，因此也不會有工人的趕工現象，但是趕工所衍生的「共識」(consent)問題卻是值得我們在私校教師工作上來加以探討的。藍佩嘉在研究百貨專櫃銷售員提到：特別注意的是，在銷售勞動廠域製造的「共識」，和 Burawoy 所分析的製造業最根本的不同是納進了另一組和消費者的權利關係，所以把這種關係叫做「三角共識」(藍佩嘉，1995：85)。這三角指的是化妝品公司、專櫃美容師與消費者。本論文援引此種三角共識，在私立中學內所產生的「三角共識」視為學校、教師與學生三者之間的權利關係。具體來說，招生工作可以說是驗證了這三者所衍生的三角共識。因為校方得要靠教師幫學校招攬學生，教師也體認到校方存亡人人有責，沒有學生來源也就必須面臨失業的困境，因此通常會賣力招生。家長在執行學校選擇權時，升學率是第一考量，除此之外，地域位置、交通便利、生活管理等現實面因素也是選擇私校的因素之一，尤其是私校的生活管理通常較公立學校來得嚴格，在現今幾乎為雙薪族的家庭，私校不只照顧到孩子學業也兼顧到生活管理。因此，父母會將子女送進私校就讀也就等於認同了校方的教育管理方式。

在以文憑主義為最高圭臬的台灣，私立中學教師背負著維持學校升學率之重責大任，必須讓學校名聲與升學率處於不墜之地步，在教室中雖然擁有看似完全自主的教學空間，但仍必須以學校行政命令為其教學原則，例如在每次考試的輪流命題上，輪到命題的教師一方面將命題視為吃力不討好的工作，另一方面也將此權力視為提高班級成績的籌碼，經由班級成績的排名滿足個人的成就感，也能獲得個人在校的名聲與上級者的肯定。而學生素質也是影響成績排名的重要因素之一，以公立國中來說，因為是義務教育，故學校並沒有選擇學生素質的權利，相對地學生素質懸殊較大；而私立中學可以經由招生來取得較優秀的學生，學生來源大部分是學校主動爭取來的，所以除非招生不足而降低對學生的標準要求，否則一般來說，以升學為導向的私立中學學生絕大多數具有中等以上的素質。

在私校學生素質相差不多的情況下，會讓班級間的成績差距拉近，校方為了刺激

教師間的競爭，將班級排名公開化，而教師為了提昇班級成績，洩漏題目的情形可能因此產生。表面上看來學生們認為是班級間的競爭，但實質上教師之間有相互較勁的意味存在。這樣的情況，可能會造成教師們之間的衝突與惡型循環，而削弱了與管理階層間的直向衝突嗎？而這種成績公開化的方式是否會影響教師的自尊與形成無形的壓力，會如同 Thompson 在《英國工人階級的形成》這本書所說的，是工作者主觀的「同意」(agreement)，或者是屈於權力結構和控制體系的「順服」(compliance) (引自陳雪慧，1993)？而在上的管理階層對於這種情況，又是如何看待與因應的呢？這些都是值得探討之處。

以往研究多將 Burawoy「生產政治」理論置於服務業或製造業中⁹，本論文嘗試將「生產政治」理論套用在台灣的私立中學，探討私立中學教師在這樣一個體制與大環境中，其身心勞動過程為何，及受到的規訓是否與其專業自主性相抵觸，又他們的因應行動策略會是什麼。

第三節 勞動過程研究

「勞動過程」一直是經濟社會學家關注的話題，在他們的研究中幾乎只探討勞動過程中存在的問題，而忽略了勞動過程中對於行動主體生活或是其他面向上的影響(唐瑛蔓，2001：14)。每個社會都必然存在產業的勞動過程，而在不同產業底下工作的人們也必然會產生不同的適應模式與因應策略，故此研究試圖從「勞動過程」出發，探討私立中學教師在學校中身心勞動的狀態，使勞動者的主體性更為彰顯。

一、從身體出發

Marx 以降的勞動社會學家(包括 Braverman、Burawoy 等)在探討勞資雙方的關係時，著墨之處幾乎都圍繞著兩者之間的「剝削方法」、「階級意識」、「控制關係」等等，勞動被他們鮮活地描述為「感官的活動」(sensuous activities)，而工人則做為活動

⁹ 陳雪慧(1993)研究報社記者。藍佩嘉(1995)研究百貨專櫃小姐與傳銷兩種勞動體制的性別化規訓。龔宜君(2002)則是對於在馬來西亞的台商剖析其勞動體制。

的肉身主體(embodied subject)。然而，他們的身體如何在勞動剝削的經驗中被控制和建構，鮮少成為研究的焦點（藍佩嘉，1998）。

關於「勞動過程」的研究中，多是以「身體」為出發點，來探討主體在勞動過程中是如何受週遭環境與體制規訓，大部分並以 Foucault 的規訓概念為其理論基礎。什麼叫規訓（discipline）？傅科認為：「那些使肉體運作的細微控制成為可能的，使肉體力量永久服從的，並施加於肉體上一種溫馴有用關係的方法就叫做規訓」（引自楊大春，1996）。規訓權力的成功，則歸因其使用了層級監視（例如家長監視校長監視老師監視學生互相監視或反過來監視老師校長家長）規範的裁決（例如對遲到早退無故缺席心不在焉失禮不整潔不道德--總之是一句話：不規範--施以制裁懲處）檢查考核（例如重複的考試、評分、有關操行品德的記錄、學期評語）這三種有效的手段。¹⁰

藍佩嘉（1998）在「銷售女體，女體勞動：百貨專櫃化妝品女銷售員的身體勞動」一文中，從化妝品銷售員的勞動過程中看女性身體如何被規訓和宰制，並且探討女性的勞動身體如何在勞動組織的制度環境和日常生活中，被相關的性別或身體論述所銘刻建構，以及被物質性地剝削規訓（藍佩嘉，1998）。並將女銷售員的身體分為「剝削的身體」、「馴化的身體」、「鏡像的身體」、「溝通的身體」等四大部分，從這幾個身體的角度討論女銷售員的勞動過程是否被權力所制約。不只單從性別意識或女性主義的角度來評斷女銷售員是否被剝削，而是從實質的「身體」研究具體彰顯出這些女體如何在勞動過程中被型塑和馴服。

余曉雯（1998）碩士論文「權力交戰場：學校中的身體規範與學生的身體觀」，從身體的角度討論了學生的身體在學校中遭受哪些對待，而學生又在這些學校規範中建立了怎樣的身體觀。作者希望透過學生在學校中的身體處境及其身體觀的了解，使學校和整個社會都能正視學生身體的重要（余曉雯，1998）。余曉雯將延焦點置於「學生身體」，從此基點找尋加諸於學生身體之上的各種規範，以及形塑學生行動和認知方式的外力，學生在受教育的過程中，成了社會權力施展的承載體。

¹⁰ 許寶強，〈校長監視老師監視學生 - 學校的規訓〉，

http://www.hkptu.org.hk/ptu/director/pubdep/ptunews/441/social_connect.htm (2002/12/15)

陳秀曼（2001）碩士論文「移動與束縛--台汽客運車掌小姐的勞動過程」中，台汽的車掌小姐在民國五、六十年代是享譽極高、人人津津樂道、使女性趨之若鶩的職業。然而究其本質，這個職業終究是性別分工下的產物；要求女性除了工作紀律之外，還同時要以刻板的性別氣質來約束自己的行為舉止。在勞動規訓上，援引 Foucault 在「規訓與懲罰」中十七世紀的士兵所受的「規訓」與 Braveman 描述科學管理者的重要貢獻者 Taylor 將勞動過程和工人的技術分離開來，讓工人喪失對自己的勞動和勞動方式的支配權（陳秀曼，2001）。陳秀曼與藍佩嘉的研究一樣，都是以性別規訓為研究重點。

唐瑛蔓（2001）碩士論文「我把我的靈魂賣給了工作 - 竹科半導體產業工程師生活風格探討」，依循著 Foucault 的微物理概念和 Bourdieu 的「Habitus」，我們發現工程師獨特的生活風格來自於工作場域和工作內容的銘刻作用。對 Foucault 和 Bourdieu 而言，這是一種規訓勞動主體的方式，半導體產業工程師會在勞動過程當中，不自覺得發展出一套寫在身體的知識系統，這套知識系統深刻影響著工程師們的所有行動（唐瑛蔓，2001）。在此論文中作者引用 Foucault 層層解開權力機制的方法，企圖以不同角度 - 從封閉的空間觀察「物」對「人」的影響出發，在被馴服的身體（工程師）中尋找造成半導體產業工程師目前生活狀況的機制。從這樣的理論反省與對話，也為我們在探討勞動規訓領域上開啟了另外一個不同的思考空間。

二、教師的身心勞動

教師是否為勞工身分，一直以來贊成與反對的聲音各據一方，其實，勞心工作與勞力工作，在實質上說來都是勞動。勞心工作與勞力工作不僅同樣都要用力、體能，也要用心、智慧，所不同的只是前者偏重智力，後者偏重體力。所以，勞心工作實即智力勞動，勞力工作則為體力運動：因此，工作無論費心或費力，一概都是勞動（張曉春，1987：4）。張曉春也指出，勞動依據智力與體力的比重，固然可分為智力勞動與體力勞動，但是，這樣的劃分實際上是相對的，因為隨著科技的進步發展，智力與體力這樣的二分法區分勞動將會日趨困難。因為生產自動化，以及辦公室事務性的電腦化，藍領的勞力工作者不僅相對減少，更重要的是從業者必須具有合乎一定水準的

智力、技術才能勝任。所以在目前我們說勞心與勞力都是勞動，在未來可能勞動就是勞動，再也難分為勞心的白領工作與勞力的藍領工作了（張曉春：1987：4）。

一般認為教師勞動應該只屬於腦力工作，並無像傳統服務業或製造業如此明顯外露的身體勞動，但是事實上，尤其是高等教育以下的教師們在教學之外的工作皆屬於身體勞動。在文獻回顧上，范信賢碩士論文「文化霸權的運作機制：對國小教師學校生活世界的探討」中，對於國小教師在學校一天的工作做了很貼切的註解：小學教師的生活世界充滿了例行性的工作：時間少而事件多。所以，教師的生活世界一直在被事件趕辦中（范信賢，1995：87）。雖然談的是國小教師，但是對於中等教育階段的教師們，尤其是擔任導師工作者同樣適用，因為在上課之外的時間導師幾乎都投注在班級的學生問題、行政問題、批改作業、家庭訪問等等，還要幫忙分擔學校的導護工作、甚至是催繳學生收費等瑣碎的事。而私立中學教師除了這些事情，跟公立學校教師不同的是，還要負責每學年的招生工作。這些在在顯示出，教師身體勞動同樣跟傳統勞動業者是需要付出身體勞動力的，並且在例行性的工作之外，還要隨時面對突發性的學生狀況以及考驗教師的應變能力。

藍佩嘉指出以往研究雖提供了理論化服務勞動的踏腳石¹¹，但都忽略了：不管是情緒或互動，都必須透過面部表情、身體姿勢才能具體傳達。她強調對於勞動身體的探討必須同時考慮外部身體（長相、體格、運動等），以及內部身體（感覺、情緒、互動等），兩者在服務勞動過程裡是不可區隔、相互構成的（藍佩嘉，1998：50）。但此內部身體著重的是專櫃小姐與消費者互動過程的「情緒感覺」部分，而她們與消費者之間存在的是一種「買賣關係」，所以藍佩嘉觀察到大多數專櫃小姐的情緒勞動止於「表面功夫」(surface acting)，尤其因為大多數人把這個工作視為暫時性、過渡性的工作。

本論文的主體 - 「教師」，雖也是服務業的一環，但一般的銷售或製造業勞動者必須有規定的制服、工作時間也不似教師們固定，需配合輪班制，更沒有寒暑假可言。教師與學生之間的關係並不是一種買賣行為，更重要的是還包括了對於教育工作的使

¹¹ Hochschild 對於美國空服員的研究，觀察到空服員的主要工作內容是為乘客製造愉快舒適的情緒，稱之為「情緒勞動」(emotional labor)。Leidner 則提出「互動性情緒服務」(interactive service work) 的概念，以和非互動性的製造業勞動區隔開來（引自藍佩嘉，1995）。

命感，很多教師更是把這份工作視為終生的職業。同樣標榜著專業，但是教師的專業化形象往往使得其社會層級較其他勞動業者高。因為教師的專業能力不是外部賦予的，而是內化的、自身擁有的。由於教師在服務業中的特殊性，因此內部身體勞動除了情緒勞動之外，更多了專業知能上的心智勞動（mental labor）。而專櫃小姐靠著公司對於她們外在服裝上的規範與改變稱呼（例如：美容指導師），讓她們覺得自己「比較專業」，然而專櫃小姐不是什麼「師」，所謂「專業」只是表象和迷思，他們事實上仍是一個技術水平低、可替代性高、升遷機會少的勞動階層（藍佩嘉，1998）。

關於工作主體的心智勞動（mental labor）其研究並不多，有報導顯示¹²，受過高等教育的知識分子（以大學教授為例），如同藝術家與表演者，因為熱愛他們的工作，為了能夠有練習其技能的機會，自願犧牲其薪資以進行他們的心智勞動。此情形不只提供了廉價的勞工來源，也擴大了勞動過程的範圍。國內討論較為詳盡的有：陳雪慧（1993）碩士論文「台灣報社的生產政治：一個腦力勞動控制的研究」，依循著 Burawoy 的論述架構，探討新聞記者所謂「專業主義」的知識分子，如何在資本主義的生產體系中取得政治權力與意識型態的相對自主。她指出勞心者在勞動過程中從事的是腦力勞動，此和體力勞動最大的一點差異是：腦力勞動者享有部分工作自主權，勞動不能完全疏離勞動者。嘗試以勞動過程的分析方法去了解辦公室的生產過程，以及勞動者在其中形塑的個人經驗，希望拼湊出一種本土白領階級的面貌（陳雪慧，1993）。在勞資爭奪利益的工作場域中（辦公室），生產的社會關係為何皆為處理核心所在。

教師為一擁有專業知能的服務工作者，擁有專業知能當然也涉及到專業自主性，在專業自主性的層面上，依林彩釉（1987）在其碩士論文「國民中學教師專業自主性之研究」中認為可從教學責任、自由溝通上來衡量，教學責任是廣義的教學，包括與教學相伴而生的訓導與輔導....等工作，例如：教學的準備、教室的管理、深入的了解學生、教學方法及技術的嫻熟與運用、學生學習的規劃、作業的指定與批改、團體秩序的維持、各項糾紛的解決、等與教學有關的任務（鄭通和，1985；引自林彩釉，1987），教師在這些工作上，能夠決定工作目標、工作方式，可以完全自由選擇、自己決定，不受外力支配與影響（林彩釉，1987）。而在自由溝通層面上，Feir 認為教師若僅擁有

¹² “a volunteer low-wage army?”,(http://www1.yerbabuenaarts.org/education/essays/mental_labor7.htm),(2002/9/12)

在教室行為（或教學責任）有關的自主性是不夠的，教師也應參與全校性事務的決定，以發揮他們的專業自主性，提高其工作士氣（引自林彩釉，1987）。

Burawoy 所指的勞工階級包括所有對生產沒有控制權的受薪者，而本研究的對象為教師，在此論文將之定位為兼具身體勞動與心智勞動的服務業工作者，即為 Larson(1980)所稱的「高教勞工」(educated labor)，是屬於勞心與勞力工作者，與傳統勞工階級不同。Ryan (1992) 與 Larson (1980) 指出腦力勞動的工作者在勞動過程中可擁有部分控制權，這是與勞工階級的不同。故 Burawoy 的生產政治在本研究仍有其限制所在。綜合上述立場，在本研究中，教師的身心勞動除了以 Burawoy 的生產政治為理論基礎之外，在規訓部分，還將 Foucault 在「規訓與懲罰：監獄的誕生」一書中的規訓概念為理論補充，探討私中教師在校內的空間、時間與其他人為因素對於主體性的規訓，讓私校教師在生產政治脈絡之下的身心勞動狀態，更完整地呈現其真實樣貌。

第三章「任務型」學校

在談私立中學教師的身心勞動時，不能忽略的是其工作場域，即學校行政體制或學校政策對於教師的規訓，是形塑教師身心勞動的關鍵，因此本章在探究此種以升學為依規的「任務型」學校是透過何種機制與手段來達成監控教師，進而形成教師們的身心勞動狀態。在 H 中學裡，研究者觀察到校方是利用嚴格的內部管理、營造學校特色以及打開學校知名度等等外在要求條件之下，一切政策與做法都是為了塑造更好的升學率，也因此深化了對於教師們的剝削及壓力。

第一節 內部制度化管埋

一、立即性的秩序感

H 中學（化名）從民國五十幾年創立以來，一直是由創辦人陳校長（化名）擔任校長一職直到前幾年（約七年）才換了王校長（化名）接任，因此經歷過前後兩任校長的教師們皆表示改朝換代之後，不管在校園整體秩序、學校氣氛、以及行政體系等等，在領導與管理風格上皆產生很大的轉變，「以前老校長只有一個大方針，只看成績，現在管的太繁瑣了，太煩了，學生煩老師也覺得煩，感覺啦現在，所以以我的觀點不是好現象。」，以下則是其中一位資深代表老師與研究者訪談的內容：

Q：那你覺得換了校長之後整個學校的管理風格有變嗎？

T6：當然有非常大的一個轉變。

Q：例如說呢？

T6：我想大部分老師的感受是說 . 以前陳校長的時代他是抓那個 . 大目標，它的目標就是我們要把學生考上最好的學校，應該是說他唯一的目標當然也是最重要的目標。至於老師個人用什麼的方法學校不會用很強制的介入。但是呢，新校長呢，就是現在這個校長不是這樣，剛好相反，當然它的目標還是

升學，但是它的方法都必須是教務處做統一的規定。

Q：那你會不會覺得管的太嚴了？

T6：對對，我個人有這樣的感受。我想滿多老師有這樣的感受，尤其是我們有經歷過兩任校長 前後任，大家的感受會更深刻。

因此可看出前後任校長最明顯的領導政策差別是目標不變，但是在過程中，現任王校長則是採取行政強力介入的方式，不管是教學政策或學生事務上務必做到巨細靡遺的統一制度化（或僵化？）規定，有教師甚至覺得「現在反而好像比較注重過程」，「現在制度化可以說制度的非常的徹底，一切動作真的是非常的徹底，所以很怎麼說 就大到當然學校最重要的一些考試等等，小到一些辦班級的活動啦，都要做很細目的規定」。而最明顯的是教師們都抱怨行政工作大量增加，尤其是凡事形諸於文字的報表制度，更讓教師不以為然。

我是覺得新的制度對報表的制度 好像滿信任報表的，希望可以看到一些報告的東西出來，就是滿相信書面的東西。不管老師填的真的還假的，他們對 行政上對老師所填的資料可信度有多少，我們當然不曉得。至少我們可以確定一點他喜歡看到書面的東西、以書面為憑，這方面的工作相對比以前多非常非常的多。（T6）

至於這些報表包括什麼呢？有每個月的學生家庭電話訪問紀錄，並規定至少一個月要訪問十位學生，再把訪問內容做紀錄按月繳交。因為的確有少數教師幾乎不跟學生家長聯絡，但是其中一位教師認為學校不能因為少數教師而抹煞了認真負責的教師，對他們來說，有被質疑與不被尊重的感受。

這個東西以我的想法喔，校方對老師的一種沒有尊重造成的喔，以我為例，他說一個月要十通，我想我一個月絕對超過，有時候甚至是二十通三十通都有。（T10）

由此可知教師需要的是校方對教師專業上的尊重，只要是對學生有幫助的，教師

們通常會願意主動地去關注學生，甚至超過學校所規定的標準。另一方面學校為何要透過硬性地繳交報告來強制教師們實施家庭訪問，究其根本原因則是因為家長抱怨學校對於學生生活管理上不夠關心，因此「其實沒有錯啦，他的想法是要給家長看，做很多報表要給家長看，表示說我們老師很關心學生。」家長就等於是市場機制中的顧客，一旦有顧客對於賣方在售後服務上有不滿意的地方，會要求賣方予以行動改進，這中間的買賣關係將會在下一章中進行討論。有其中一位教師很激動地表示這根本是「為了生存才寫的，沒有什麼價值」：

我說我跟家長打電話聯絡已經很久了，我還要為了這個事情還要寫下來，寫下來其實你們上面的人也不會看。而且我偽造你們也不知道。我說你們在做什麼，你們是求心安而已。只不過是交差了事。我說教書教到這樣很可憐阿，做一些假資料，不知道為什麼的假資料。

另外更改考試進度也要寫報告上呈原因，有老師即反應以前只要教師們彼此協調好即可，現在呢，一切照書面程序來，因此造成「很多（科目考試）召集人為了怕麻煩，不想寫這個報告，結果我們進度明明教不完還是要硬著把他教完。我覺得這樣對學生來講是一個很大的傷害。」

在課業要求上，無論在課程安排、考試次數上，皆要跟著學校行政安排的行程表來走，導致教師教學自主性降低以及學生根本沒有自主時間可安排：

比如說要做幾次的複習考，過去的學生像你們那時候學生還有一些空間可以自我安排，現在完全沒有了，學生就是照學校的安排既定的進度。老師相對的空間也比較小。恩。也不是說教務處完全不配合，也不能這樣說。應該是說教務處已經幫我們做好一個模式了。就像我常常做一個比喻，以前老校長的時候是說我要從這裡走到車站，你要走那一條路就算要繞很遠的路到車站也沒有關係，你的目標只要到車站，那是我所要看的結果。現在的方法是我從第一步走到最後一步要走哪一條路轉哪一個彎現在都規定好，你要往哪一個方向幾乎全校都要一致，包括老師同學都是，所以我說比較沒有空間指的是這個，而不是說行政上沒有配合我

們的要求。他們其實偶爾也會聽聽我們的要求，但事實上最後還是會以行政來考量，應該是這樣。(T6)

至於在學生舉辦休閒娛樂活動方面，教師也談到為了塑造一個整齊劃一的學校氣氛，學校行政強力介入學生活動：

大大小小幾乎都要，可以從大到小，小到什麼呢，小到辦一個聖誕舞會的活動，也必須規定要全校都要同一個時間辦，比如說以前有一些班級 有些班級有辦、有些班級沒辦，當然有辦的班級可能會影響到沒有辦的班級。所以行政就用相對的力量介入，乾脆全校都同一個時間辦。當然統一有統一的好處啦，但是我覺得 其實還是多元化會比較好，總比一元化來的好。(T6)

這種一切以行政為優先的情況，跟 H 中學董事會的結構有密切關係，一位資深教師談到：

可能是我們學校制度上來講比較特殊，董事會、校長同一個，就是校長他們家就是董事會的主導 ..算有百分之五十以上的股權。換句話說以國家來講，行政院跟立法院是同一院就對了，行政跟立法就是執行跟監督其實是同一個，當然這個好處是說我們的行政效率是全國第一，但是相對的我們的尤其現在的空間來講，我們老師的自主性非常非常的低。

H 中學因為特殊的董事會結構，也就是校長權力幾乎等同於董事會，因此凡事以行政執行為優先，校方在一切制度化管理策略下，要求教師與學生必須立即性地遵守政策。私立學校董事會應扮演學校內部各項制度建立者及校務發展決策者的角色，對學校應具有監督、管理及指導功能（胡茹萍，1995：121）。而不是只有命令 - 遵守的權力關係。「行政支援教學」的情況流於口號，學校行政組織的權威化、形式化、秩序化、僵化、控制等機制的運作，常常是強制多於支援，最後真實的情況往往是「行政領導教學」。

在 H 中學的教師為了達成學校要求的立即性秩序感，普遍會採取體罰的方式。當然一位教師說的不錯：「完全都不體罰有時候對一個小孩子來講也不算是一個很好的方法，畢竟愛的教育我認為愛的教育必須要有鐵的紀律做後盾」，大部分接受訪談的教師都承認自己會實施體罰，但是只限於在國中部，因為畢竟處於叛逆期的國中生，

心智與做事態度還不夠成熟，有時候必須藉著適度的體罰來達成管教學生的效果。有一位資淺的女教師表示本來對於體罰制度是不贊同的，但是進來教學之後發現事實與書本上的理論是相差懸殊的，於是只能隨著環境被同化，一步步瓦解自己對於教學的某些堅持與原則。但是體罰程度至少能夠自己掌握，卻仍然有少數教師會對於學生採取高標準要求，形成過度體罰情形：

本來我是不贊成那種..體罰的啦，可是因為這個學校大家都體罰，然後你不體罰的時候，學生就不會想去唸你這個科目，那所以到最後就變成是國中部啦我會體罰，就是你就給他訂一個標準，譬如說考不到五十分或六十分，那不到十分就打一下這樣。我覺得我個人的處罰已經很輕了，因為其他老師就是訂 95 分不到一分打一下，所以就是打到手烏青的、流血的。(T1)

就變成大環境的影響是這樣子。高中部的話你體罰反而比較不好，因為高中部的學生他們的自尊心比較強。所以高中部的學生你用說的就可以了，他們就聽的懂了，國中部喔 就像牛一樣..(笑)(T5)

在標榜愛的教育口號的今天，在私立中學似乎較難實行這個教育理念，因為當一切以成績為最高標的時，在各方面要求的是立竿見影的效果：

尤其是學校行政方面要求必須要看到秩序方面、成績方面要有所改善，我想愛的教育真的很難立即見效，我們不是說他不好，就是說在對於比較功利的要求方式，我所謂功利是急功近利的那個功利，這個前提之下 .畢竟我們必須要要求的是成績，所以在這個情況下你說要一切要慢慢來一切慢慢來，恐怕學校或行政方面沒有這個耐心可以期待你跟學生的成長。這是比較困難的一點。(T6)

在學校中，生活常規的要求不亞於課業成績上的要求，學生們的生活榮譽競賽、整潔比賽種類不勝其數，「幾乎什麼都可以拿來競賽。」使得教師抱怨其實自己壓力更大：

如果說你這個班級常常(生活競賽)墊底的話，可能 他會處罰學生譬如禮拜六禮拜天勞動服務，然後老師就會常常被上面的人請去幹麻。所以生活常規可能也會滿要求的，然後上課的秩序也是一樣，如果說你班級秩序沒有維持好，就光你

在那邊上課的話，其實學校他也會私下找老師來談這個事情。(T5)

而這些評分工作自然又落到教師們的身上，教師也反映這樣的工作其實常常流於形式，效果並不大：

所以我覺得這樣有點會打亂就是我們平常有時候 .那一天就會變的非常忙，因為要撥空撥大概兩三節，有時候空堂也不會空的非常多，所以老師就會變的有點隨便，所以有做跟沒做其實 .其實效果並不大。(T2)

當然主要仍然是教師的心理因素，一位教師談到「而且最主要的原因是這些事情就會覺得說這些比較偏向學務方面的，好像不屬於老師 .老師所應該要做的工作，因為老師總是覺得說好像只要負責好教學 .」一語道破教師們仍然認為行政工作與教學工作應該區分清楚、二元化。而這也似乎代表著對於學生生活常規的要求越嚴格，成績表現就會隨著成正比，因為事實上成效也出現了：「但是現在全校整個生活常規來講，個人感覺不管是校園環境或是整體秩序來講，比以前好滿多的。現在一有升旗或全校集合，尤其是校長上台致詞的時候，幾乎沒有一個班級在講話。」當然理論上來講，塑造一個整齊安靜、井然有序的校園環境對於學生是有所幫助的，但是在 H 中學，我們看到的是畏懼校長、不允許多元聲音出現的校園氣氛。而對於這種情況，有教師認為可能因為近幾年學生人數增多，大概是以前的兩倍，面對人數如此眾多的學校，因此為了在管理上的方便，行事風格也需要更專制一點。這是一個很令人玩味的邏輯，企業規模愈大，代表管理方式就必須愈專制？這一點 H 中學的管理者似乎也隱有所感，有訪談教師指出其實校長也是很矛盾的：

校長我聽他前一陣子說他最近朋友好像越來越少（笑），感慨他行政風格比較嚴，他可能個人也有所感受，或許又礙於說 .礙於管理上的方便，他怕跟老師、學生太打成一片，沒有界線的時候，反而管理上會沒有約束力，會擔心這一點，或許我想他的考量是這樣吧。(T6)

二、監控機制

在校內的上課大樓裡，教室一間間地排列著，以走廊互相聯繫起來，面向走廊的

一方，透過透明玻璃的窗戶，教室內部一覽無遺，課桌椅面對著講台和黑板整齊地排列著。每班教室門柱上都掛著功課表，並以牌子標示班級名稱、教師姓名，可以清楚知道是誰現在應該在這個位置（教室）。而課堂時間的巡堂工作是每天的例行公事，由校長不定期與教務處主任及所有組長去平分巡視時間，但是教師並不會知道何時會有誰出現在教室外。學校這套「巡視監督制度」，一方面要求教師必須控制好教室內的情況，一方面此來監督學生與教師是否認真教學與聽課，表面看似分擔教師的教室管理工作，實質上是要監督教師是否盡責與替教師們工作績效做評量。Foucault 在 "Discipline and Punish" 中指出，空間機制的安排是一種具有規訓效力的工具，而「全景敞視主義」(panopticism) 則為典型的例子。全景敞視的安排設計是為了確保權力能自動地發揮作用，並且使監視成為權力的一個持續效應，即使權力的行使在行動上是斷斷續續的，卻能夠使行動者被權力局勢 (power situation) 所制約，身體成了權力的承載體 (Foucault, [1977] 1992: 201)。對於巡堂，訪談的教師們看法對立，恰好呈現性別差異。男性教師的說法幾乎一致認為「不會有影響」、「習慣就好」：

巡堂對我個人來說...其實我沒有...其實沒有感覺所謂的壓力或什麼...我只看到一個人走過去(笑)我知道他做什麼，我還是會繼續做我的事情，所以對我來講基本上他不會帶給我任何的壓力，其實我自認為我上課的時候我幾乎是...我都覺得時間都不夠用了，沒有時間做其他的。(T7)

女老師則認為「感覺...當然很不好」，有不被尊重與被監視的感覺：

我會覺得他在監視老師。會影響我的情緒，就是上課的時候有時候你會突然被他嚇到，忘記自己講什麼。(笑)他會停留一下，然後看一下裡面，然後就是有時候你會擔心...因為有時候你會忽略到下面的同學在幹麻，然後你被他抓到的時候他就會站在那邊一直盯著那個同學看，當他在看的時候你也會跟著看，你就會覺得自己好像做錯事被抓包的感覺。(T1)

那有時候我們在台上，學生在下面大概有五十幾個，我們一班大概都五十幾個學生，有時候我們沒有辦法兼顧說每個學生她在台下的桌子下面是不是有放什麼東西，那有時候像教務處的話他們就是可能直接把那個學生叫著，請他站著、請他罰站，那我覺得這樣子有點不太尊重老師，會有這種感覺。(T2)

而剛好反應的女教師都是年資五年內的新生代教師，而男教師則是年資十年以上的資深教師，這是否也代表年資深淺在因應學校政策上會產生不同的適應狀態，年資越深的教師對於學校政策已經麻木而資淺的女教師則會較在意學校對於自身的評價，這種「隨時會出現的」監控讓他們對於教室內的教學工作更是戰戰兢兢。

但是大部分教師也體諒到那些執行巡視工作的行政人員只不過是在執行學校政策，另一方面也是幫自己管理班級秩序，本意出發點是好的，但是做法希望可以改進讓教師有被尊重的感覺，畢竟「教室是教師的王國」：

因為他們畢竟也是在做自己份內的事，所以如果替雙方想一下的話他們也是在做自己份內的事，所以其實應該是不會有什麼不好的影響。頂多就是比較不喜歡的就是，像剛剛講的就是他處理這些違規的同學他的態度應該就是要讓老師了解一下，不然會覺得你的課然後這樣子會覺得滿沒有受到尊重的。(T5)

我是認為管他的，因為來巡堂的都是責任所在，除非是老闆校長自己來巡堂，不然主任以下那種是因為上面盯他的，我們就把它當作你也是領薪水你必須要走（指巡視）(T8)

不管是藍佩嘉（1995）對於百貨專櫃小姐或是唐瑛蔓（2002）在其碩士論文中對於竹科半導體工程師的勞動現場監控有其共同點，就是都不需要老闆時時刻刻盯住他們努力工作與否，雙方存在的是一種隱形的勞資關係，因為每年或每季的考績與紅利獎金制度就是一個鞭打在他們身上使他們賣力前進的鞭子。所以他們會因為這些外在的獎勵制度使他們對於工作不敢掉以輕心。不用老闆在旁監控，同樣能達到工作效果。至於私校教師與在上管理者之間的關係正好相反，呈現一種明顯的勞資關係。教師在其工作場域中時時可見校長、主任等管理階層出沒於視野中，似乎在提醒教師們「不可偷懶工作，因為我在看你喔」，這也無疑強化了對於教師的勞動現場監控。這是一個

十分詭異與有趣的現象，因為教師工作實質上並沒有優渥的加班金或是紅利獎金，有的只是固定的薪水與一些超鐘點費，再加上年末的年終獎金而已，相較於竹科工程師優渥的分紅獎金，教師薪資相較下顯得微薄不少。但是為什麼私校管理者還需要如此密集地監控教師工作現場的表現呢？這似乎代表著資方對於教師的不信任與不尊重，只是把教師單純視為一個勞動者、一個領薪水的人，忽略了教師本身對於工作本身的使命感與責任感。實際上，教師對於他們本身的工作價值遠比資方所想的來的要高。

三、公開排名刺激競爭

由於學校對於主科方面的要求嚴格，造成科目之間呈現明顯競爭的現象。表面上看來是學生班級之間的競爭，實質上在教授主科的教師身上也產生同樣的競爭。在每次的考後檢討會議上，校長會把各班各科的成績排行榜發給全校教師，並張貼於走廊公佈欄上，每個人可以清楚地看到每個班級的排名，當然也可以很清楚地看到是誰教授這個科目。一位教師對於這種公開的成績排名制度表示，的確造成自己本身對於班級成績應該要負責的心態，要是成績排名不佳，就會有自責或愧疚感，他也比較了公立學校在考後檢討上的做法：

我們考卷都是交換改，不可以改自己的班，我們是這樣子。那公立學校我是聽他們都是自己改自己的班，然後不把平均洩漏出去，他們公立學校有些學校尤其像xx(校名)，他們是不洩漏平均的，就說這樣會傷害到老師的自尊。我們不是，我們全部公開、所有科目，而且每次月考檢討會，下面都會有比如說國文高二任課誰幾分，那你就可以看到誰一清二處誰幾分。也許別人不會注意到，但是你就是會特別注意自己班的成績。墊底總是覺得不好看，因為你墊底的話學校方面來講，他可能會認為你不認真，或者是你的管理方面有問題。(T2)

教師們在訪談中也指出現任校長不會像以前老校長一樣在考後檢討會上指名道姓某某教師為何班上成績不佳或是加以譴責教師，表面上看起來現任校長似乎較為重視教師自尊，但是反而也讓教師之間的競爭力更強了：

其實校長也沒有很 .一直說 不像說以前老校長說你這個班級幾分，你為什麼那麼差或怎麼樣，他不會在開會上直接問你，也都不會，甚至叫你上來報告，以前老校長是會。現在倒是不會，不過我認為說現在反而 .老師那種競爭的力量不亞於以前。(T6)

研究者在此問到，也許管理者領導風格是跟背景年代有關，因為近年來教改由單一的聯考制變成多元化的入學管道，因此校長領導風格也必須因應教改趨勢，施加壓力在教師身上以保持升學率。但是這個說法被 T10 教師所否定：「應該也有啦 .但是我還是認為是他的領導方式的關係」由此可見管理者領導方式是利用隱性的權力關係其效果比起顯性的指明對教師要來的具約束力，因此現任校長透過公開化成績，讓每個人的表現赤裸裸呈現於全校面前，透過教師自身的榮譽心與羞恥心，達到自我規訓的效果，當然不是對每一個人都有其形塑作用，但是不可否認的是對大部分教師而言，的確是間接造成了教師之間的競爭，並隱晦原本教師與管理者之間應有的衝突。

其實分數一公佈出來，不用校長來指責你，你自己看到分數跟別人差很多，自己心理就會很難過，我想壓力是自己給自己造成的比較多，但是我們自己不要求自己說每次這樣就好，我想每個人都有榮譽心，最主要是我們自己的榮譽心促成的，所以公佈名次這個制度是要督促老師交出一個好的成績，但是相對的也加重老師非常大的壓力，應該是這樣說。(T6)

任何比賽都有第一名也有最後一名，但是由於制度的公開直接影響到教師的面子問題與榮譽心，因此為了不想被列為黑名單或被標籤化，教師們只好藉由掌握出題作為提昇或鞏固自身地位的籌碼。當研究者問到在段考出題上是否也讓教師們感受到競爭力時，一位資深教師很感慨地說：

這個問題更嚴重，這個問題更嚴重，這個問題太嚴重了，就是出題想要贏人家很多這樣的觀念，也是個性關係，就是相處不合我這次出題一定要贏你多少，惡性

循環，以打倒對方為原則，別人的失敗就是他的快樂，太多了太多了。（T8）

由一連三次的重複「問題更嚴重」讓人感受受訪者認為這樣的惡性循環的確已經在校園內造成一種惡質文化，並且讓教師之間的關係因為分數的競爭造成緊張，這與我們一般的認知有出入，一般我們會認為教師間的惡性競爭是因為可能同事之間相處不融洽而導致會「公報私仇」，但是在這裡情況正好相反，「我是覺得啦，因為老師相處不好是因為分數的競爭的關係。你不該贏而贏或贏的不是很光明磊落的時候，這樣子就會造成同事彼此之間的心結，久而久之當然關係就會緊張，緊張之後當然下次有機會。人就會有這種心態，這次換我下次換你。」，甚至有教師形容這種情形「好像有點類似。報復」。如此一來，教師之間的關係趨向於相互競爭，而非集體認同。那麼校方是如何看待呢？多數教師回答是「他們知道阿，沒辦法管，他們管不了，不知道怎麼管，已經惡性循環太久，也不敢找你說你下次不要這樣。」對於這種教師惡性競爭的情況並沒有看到校方採取有力的處理方式，也許校方甚至樂於見到這種情況，也等於間接默許了此種競爭。但是教師因為分數而競爭，漁翁得利的是校方，受損權益的卻是無辜的學生。

當然在本質上競爭是好的，適度的良性的競爭會提昇整體工作戰鬥力，「不然大家都一起比爛的話，一起向下沉淪當然對學校不是一個好的」，但是在學校內明顯有很多教師們在競爭上面的認知並不相同。

當然什麼競爭叫好、什麼樣的競爭叫不好，這沒有一定的界線。像有些人非得贏人家十五分以上他才算是贏。（T6）

第二節 關鍵人物：學生

一、分流：精英制與普羅制

私立中學的成敗依據除了優良的師資及學校管理方式之外，最重要的就是學生素

質。其實在訪談中多位教師皆表示 H 中學的學生已經算是素質整齊了，在教學上的確能夠讓他們不用花費太多精力在管教秩序上面。學生素質整齊之外，為了掌握更明確的升學率方向，校方提出一套在國中升高中的暑假階段採取考試分流的編班制度，除了固有的文理分組之外，更在這兩組之中細分，文組下有兩班特殊班；理組下有三班特殊班。¹³ 在這些特殊班之外的統稱為「普通班」。報名特殊班有資格限制：本校畢業的需要前幾名才可報名，外校的學生則基本學測分數要達到一定標準才可報考。而學校方面當然是持鼓勵態度，因為成績限制的報名方式，所以特殊班學生幾乎都是成績優異的好學生。這麼一套「分流教育政策」的要義在，每個人被依其「才具」安排不同的人生之路。至於誰該走那一條路，依據的則是考試。目前的分流方式有二：其一，是能力分班，使學校成為訓練考試能手的補習班；其二，是高中分組，使學生在進入專業教育之前，已經失掉獲得平衡知識的機會。教育的首要目的原是通過均衡的知識培育健全的人格，但文理過早分流破壞了這種教育理想，更何況 H 中學有多種的分流體系！

這樣的分流方式，也讓班級之間呈現階層化現象。這些所謂特殊班學生被校方捧在手心，享有特權，也多少會讓這些孩子恃寵而驕。而且外界會標籤化了這些老師與學生，認為特殊班的孩子未來就會比較「特殊」，普通班就會比較「普通」，也多少打擊了那些處於普通班學生的士氣，

可能是因為特殊班設的多了，特殊班設的多了把一些好的學生全部給集中在一班，那其他班級一方面在競爭力他們比較下降，影響競爭力沒有那麼強，另一方面大概是沒有頭帶領嘛，所以那個風氣上或整個學生這個...互動就沒有像以前那麼強。(T6)

投射在某些教師身上，似乎也被標籤化成教導那些所謂的資優班，就是屬於「資優教師」，一旦成為「資優教師」，代表受到上級肯定，在校內的地位鞏固，在校外名聲響亮：

他們（老師）會爭啦，為了爭資優班，所以他們要表現，所以互相會爭啦，因為

¹³ 高中部社會組：美術班、法政班；自然組：有醫科班、生物班、數理資優班。
國中部資優班：國三一班，國二兩班，國一則有國文資優班、英文資優班、數理資優班。

他們是求名啦，我教資優班我就是名氣大，受校長肯定，他們會有這種想法。(T8)

但也不代表校方就不重視普通班的學生，畢竟普通班還是佔大多數，既然特殊班已經不必擔心其升學率問題，剩下的普通班學生就有所謂的「補救教學」制度，因為近年教育改革使得以往的留級制不再，取而代之的是選修學分制，在以前，H中學會把留級的學生匯集於一班統一教導，現在因應新制，會要求成績表現差的班級或學生在星期假日來學校自習，甚至有很拼的教師不計酬勞自己犧牲課後時間替學生補課。為了整體的學校升學率，學校在這方面的努力的確不遺餘力。

近幾年，國內不論政府或民間，都期望把教育導向延後分流，讓學生有更多的時間和機會發掘自己的性向；分流教育政策的理論基礎是「因材施教」，但是H中學在剛進高中，只憑一個暑假的課業輔導就能真正測驗出一個學生未來的性向與興趣嗎？無疑是一種變相的分流教育。也許校方認為這樣的分流教育能夠讓及早知道自己性向的學生學有所長，但是忽略了在國高中尚未成年的階段，青春期的孩子是最難料的，這無疑是讓那些還沒真正了解自己性向的孩子提早決定了自己的人生。跟現在所提倡的要延緩學生過早分流口號不是背道而馳嗎？

二、學生成為考試機器

由私校法所揭示之董事會職權可知，董事會負責學校各項制度之建立及其發展方向，是為財團法人私立學校最高意思、代表及執行機關（胡茹萍，1995：121）。在私校，校長雖負有執行董事會之決議權責，但是H中學的校長權力幾乎等同於董事會權力，也是最主要的決策者；行政人員則是命令傳達的監督者；而教師與學生則是無條件的命令接受者。因此教師與學生在各方面來講可以說是共同體，只要是在校園內、上課時，有學生就必須要有教師出席。而在課業成績上，學生與教師之間更是息息相關，教師要求上的態度直接影響學生的成績表現，「他們是怎麼唸書，哪一個老師最凶就唸那一科」。因此學生成績高低與體罰的程度輕重有密切關係。訪談中有一位教師回憶以前帶過的班級就曾經發生過這種情況：

因為學生都是比較怕這樣子的老師，因為學生也是欺善怕惡型的，所以他們對這

樣子的老師他們就會比較會挪比較多的時間去應付，像之前我帶一個現在是國三的就很灰心，就是很怕英文，所以即使你現在在考理化，他已經寫完了，他還是會拿英文起來看。然後下一節你要考英文，他根本不管你上課在講什麼，他寧願讓你罰站，他寧願讓你罰站，或者站在後面他就是要看英文。對，就是會有這樣子的學生，他們就是非常害怕這一科，比較怕這個老師，所以他們對這一科方面來講就會花比較多的時間，相對的我們其他科，他們就會花比較少時間，所以這樣子對學生的發育、就是學業的均衡來講並不是很完善。(T2)

在 H 中學，似乎分數就代表一切，管理者的管理要求通常只看呈現出來的表面分數，不問背後的原因，「有時候 . 出題老師出的真的是太難，有時候是這個範圍的題目本身就有一定的深度」，前面提到過的因為重視主科，所以只要主科的考試分數太低，令校長不滿意就得重考，有教師反應在出題上不知道怎麼拿捏才好，

他是看成績，所以我出題有時候就故意出的非常簡單，普通班成績竟然達到六十幾，有時候我就想一想這樣對學生好嗎，因為很簡單，但是我覺得對好學生可能會一種傷害，因為他覺得我不讀也可以考九十幾，所以可能會是一種傷害，真的是兩難啦。(T10)

重考制度對學生的確有很大的直接傷害，以往對於重考，我們的印象似乎都是因為不得已的人為或其他因素導致重考，而在 H 中學卻已成家常便飯，比較其他同樣擁有升學知名度的私校，這個特殊現象在教師們看來非常的無奈，

據我所知像道 X，高雄的道 X，他們經常有時候普通班的成績只有八分，可是他們也不會要求老師要怎麼樣，ok，那我們學校就不是這樣，只要低於 差不多二十幾分他（校長）就會抓狂。(T10)

而重考只要考一次就會令上位者滿意嗎，那可不，學生已經成為考試機器：

考之後會有改善啦，不過也曾經有老師他沒有調整過來，那一次考試考三次，月考考三次。(T10)

三、卓越升學率的背後

在近幾年間，大型活動辦的有聲有色，一次比一次熱鬧，使的學校知名度大增，從以前的四大私校齊名一躍成為龍頭老大的地位，在訪談中得知也有其他縣內知名私校教師跳槽進來學校的。表面上學校對於各種活動都很積極，不論是課業上的或學生社團的發展都比以前還要蓬勃，但是對於學生的課業要求與生活管理卻又更為嚴謹，因為學校知名度與升學率關係，所以學生想要進來的人數多，這跟家長心態有很大的關係，如同市場機制中有「需」就要有「供」，因為就算學校不收，但是有些家長還是會希望自己孩子能進來此校，因為他們認為只要進的來就一定可以考上好的學校。

因為家長送自己子弟來學校的目的就是要考上理想的學校。所以學校是根據這種家長跟社會的期待而設計的。(T3)

就短期來看，只看到百分百的升學率，以及家長們一窩蜂把孩子送進學校，在此校完全看不到私校招生不足的困境，反而年年超收，空間有限因此勢必只能在有限的空間中加以利用，於是圖書館變成教室。

去年因為很多私立學校都沒有招滿，我們爆滿，多了大概兩班。多了這兩班最後怎麼處理，是校長給他處罰，就是給教育局處罰，處罰沒關係，因為學生都已經來了，不能把他們趕走。所以如果今年再收那麼多學生，就沒有教室了，所以他現在在蓋圖書館，圖書館當然一定有教室的功能。所以他還可以再收那麼多學生。(T8)

對照私校法第四十四條：「私立學校經主管教育行政機關核准立案後，始得招生；其招生辦法及所、系、科、組、班、級名額，應報經主管教育行政機關核定。私立學校校長違反前項規定擅自招生者，除學生學籍不予承認外，並依第五十六條第二項之規定辦理。」可得知如果超收學生不只是被罰錢，更會開除學籍。但是校方卻只有被罰錢而已，甚至還在加蓋圖書館，打算因應可能增班的學生作為教室之用途。表面上學校有圖書館，實際上卻已名存實亡。在研究者的一次訪談中，即是在現有的圖書館內進行，卻在訪談過程中遇到班級來圖書館上美術課，更確定了圖書館的功用已變成上課用途。也讓人不禁質疑校方是否有利用圖書館作為掩飾其增班之事實的嫌疑？

就長期看來，學校的教育方式對於學生的自主性與自發性傷害卻是非常的大，一位老師坦白談到學校畢業考上大學的學生被退學的機率也非常高，因為學生長期限制其自主性的結果下，一上了大學如脫韁的野馬般，不會安排自己的唸書時間，也不懂得如何安排，因為在學校期間一向都由學校規定進度唸書，只要照著唸就好了。

如果你只看成績兩個字，難道你都沒有過追蹤過學生的將來嗎？所以我們的國中部到南一中南女中留級的那麼多，他有沒有思考這個問題？他有沒有思考這個問題，現在的高中部到大學三二的這麼多，他有沒有思考這個問題？為什麼會有這麼多？這個問題要思考，為什麼他會被三二，因為軋的太緊了，他不會主動唸書，一進大學像脫韁野馬，就是這樣。所以我們的國中部以前到南一中南女中，這樣進去可能遇到一個瓶頸就是不知道怎麼唸書，現在把這個瓶頸放到高中升大學，這是一樣的。如果他有思考這個問題，難道他不會講說到底我們的教育方式是對的嗎？這個是我以前秉持到現在的觀念，我絕對不會跟學生講說你今天一定要怎麼樣怎麼樣，你要會安排自個的時間，安排以後到大學要會問，如果不問不知道怎麼去唸書不會找資料，你可能就是被三二被二一。這個機會太大了，(H中學)如果好好調查太多了，真的太多了，好恐怖喔，所以以前一屆考上南一中南女中如果三百個來講，聽說有五十個以上被趕回來，被趕出來，達到六分之一。(T8)

因此，在卓越升學率的背後也代表這種教育方式正在一步步削弱學生的自主性，就算教師自覺到這一點，但是在校方嚴密監控下，是否真能秉持自我教學理念？而學生已變成考試機器，在校方密集考試而壓縮的時間裡，恐怕也只能先顧眼前的成績分數而沒有時間去思考其他！

第三節 營造特色與推銷手法

H 中學在改朝換代之後，對於營造學校特色方面有突破性發展，將英文視為學校發展重點。這一點導致英文科教師在工作負擔上明顯加重，更連帶使其他科目教師受到影響。此節即針對英文科目的崛起以及 H 中學如何透過各種校外競賽來推銷學校，

這些政策面上的因素對於教師的身心勞動有著舉足輕重的影響。

一、英文的崛起

因為新任王校長曾經留學美國，因此接任後將推廣英文做為營造學校的特色，從以前的筆試到現今的英聽、全民英檢、聘請外籍教師上英文會話課，考試形式也擴展為英文作文、英文查字典等等多項致力於英文方面的政策。當然一方面也是因為時代背景的因素，現今國際化趨勢明顯，強調與國際接軌，因此不只中學階段英文重要，在任何教育階段英文都是需要不斷學習的科目。因此在上述原因之下，作為 H 中學的英文教師不只專業能力要求高之外，還要在教學上產生實質的效果，否則在校方高度監控之下，若是無法承受壓力的教師通常只能選擇離去，研究者在 H 中學發現在教師流動率比例上，英文教師高居第一。接受訪談的教師也一致表示認同，「英文科特別明顯，我也不曉得為什麼，所以英文科老師流動率都很高，一年大概都走十幾個，像我們自然科今年一個都沒走。」

流動率高的原因有二，一是性別因素，二是結構性因素。在性別因素上，訪談教師皆表示學校近年雇用政策的關係（詳見第四章），所以使得英文科教師以女性居多，但是因為女性（尤其是未婚）面臨到結婚懷孕等因素，流動率自然會比男性高一些。結構性因素則是科目特性與校方所賦予壓力，有教師談到在開考後檢討會時，校長第一個一定先看英文成績，所以可見校長對於英文的重視程度，因此教師在這種無形的壓力之下不只考驗教師的專業能力也考驗教師的抗壓力。抗壓力不夠的教師也因為科目的特性而較能夠率性離開，T6 教師分析：

或許英文科老師可能比較不滿於現狀，或者說他們機會相對也比較多，因為你英文好不只可以從事英文，你還可以去貿易公司等等，說不定也是一個不錯的選擇。另一方面壓力當然也是一個問題，因為這裡所要面臨的工作量英文老師的工作量應該是通公立學校老師的。我剛剛說加起來有五六項，那起碼有四五倍的工作量。尤其是剛畢業的學生來到這個環境，你會覺得真的是壓力真的非常非常大，連任教好幾年的老師自己都覺得真的。他們是沒有辦法離開而已，所以給他們有機會他們也會選擇。

在校方賦予的壓力方面，研究者也發現很多教師因為英文科目女性教師特別多，而認為是導致英文教師彼此競爭激烈的原因，也就是將傳統對女性的刻板印象複製到此現象，以下是兩位男老師的分析：

因為語文這種東西是熟練的關係，我覺得是熟練的，男老師一向比較不會反反覆覆一直做同樣的訓練這種動作，男生基本上 以我來講我也不太喜歡做這樣的動作，但是一般女老師他覺得學生就是需要這樣才會熟練。所以我想這是男生女生的差異，啊也造成工作態度上的差異性，當然成果上可能展現出來也會有差異性。

那我們這個學校是英文 ..競爭壓力有點變態喔 那我以前服務的 XX 是數學壓力比較大，這個學校是英文，而且他們英文大部分都女老師在教，而且女老師有些時候太 不曉得我這樣有沒有偏見啦，女老師比較在意數字，男老師我看我們學校英文老師比較沒有太在意。

也許是這樣的刻板觀念讓女性教師自己也不自覺地落入「數字迷思」的陷阱之中，導致彼此競爭愈來愈激烈，而這種情況讓任課班級的導師很為難，因為導師要顧慮到班級的整體表現，當有某一科目的教師對學生要求特別多時，學生在課業表現上就會呈現顧此失彼的情況。而對學生要求高的教師也正好都以英文特別多，T2 的經驗即是一例：

恩滿多的，我碰到的都是英文，像我之前跟一個英文老師配課，他教國中英文，那那時候其實之前就有聽說他對學生要求非常的高，所以他的作業都非常的多，回去可能就這一科就寫不完了。有時候課文抄十次，或者是罰寫，比如說你寫錯的每一題寫錯的部分寫十次二十次，而且還要看成績，比如說九十分以上的寫一次，八十分到七十的寫兩次以此類推。所以你考到十幾分的可能都要寫十次左右。所以這樣子的話對我們來講就對我們造成很大的壓力。

而這種高要求標準的英文教師在他們（包括英文教師）看來認為與校方賦予的壓力沒有直接關係：「我覺得這跟學校的要求比較沒有關係，是跟老師跟老師之間，最主要是老師跟老師之間。」其實除了自我要求之外，若沒有上級強大的壓力，教師壓力

與流動率不會這麼高，教師不自覺這種課業要求嚴格的原因是因為學校的要求，反而認為是教師之間的彼此競爭。等於削弱（或隱晦）了與上級的垂直衝突，而增強同階級之間的水平衝突。對於這種惡性競爭的情況，校方是否有付出行動加以處理，而教師又是怎麼看待的？

因為畢竟這不是一個壞事，因為老師是認真教學，認真教學沒有錯，你不可以要求一個老師說「你不要這麼認真，這絕對是不合理的。所以在這種情況下 這種情況真的很 .但是我又不能跟學生明講說你們不要花那麼多時間在這一科上，畢竟他還是主科之一 (T6)

大部分教師認為校長也只能透過「道德勸說」，因為畢竟教師認真教學（還是認真出作業？）對於學校來說是絕對有利的，因此上級者會以「默許」的方式繼續容許此種情況：「也沒有真正付出實際上 . .譬如說你如果再這樣，我就予以免職或不給你聘書怎樣，還不至於 .我還沒有看到這樣的情況。」

二、 重視校外活動與競賽

（校外）競賽方面其實比以前多好多，因為以前老校長不注重這個，但是新校長非常注重所謂的校外比賽，因為這是幫學校打知名度的一個很好的機會。所以競賽這個方面一向非常的盡力。(T6)

在閒聊中有教師談到一個奇特的現象就是校慶或畢業典禮時，校方會在外租下體育場等大型場地並邀請歌手明星來助陣，儼然是在辦演唱會，校方還會自己請記者來拍攝報導增加見報率，以提高學校知名度。還有各項校外競賽更是積極參與，包括有遠哲盃趣味競賽以及奧林匹亞數學競賽等各項科展，也常常在報紙上看到得獎新聞，一位指導科展的教師對於成績其實並不滿意，「科展的成績其實不很理想，都只是佳作而已。」但是不可否認地，已經替學校打開了知名度。雖然這一切做法不只是為了招生，還有因應多元入學方案所鋪路，但是其中不乏有因為興趣而自願擔任科展的指導教師：

一開始是指派的，前幾年是指派的，今年是我跟學校說我有一個不錯的 idea 我想

做，那今年算是我自己主動的。(T10)

這種展現個人工作能力的競賽，類似 Burawoy (1979) 謝國雄 (1997) 觀察工廠工人和藍佩嘉 (1998) 觀察專櫃小姐的「趕工」(make-out) 效果。但是在這裡要強調的是，因為工作性質的不同，其投入工作的動機也不同。Burawoy 筆下的工廠工人會產生趕工效果是因為計件制的薪資制度與「內部勞動力市場」、「內部國家」(internal state) 驅使他們將單調的工作當成打電動玩具一樣來玩，化無趣為有趣。而這裡探討的教師指導科展的工作性質與工人畢竟不同，因為指導學生參展並獲得樂趣是最主要的心理報酬，工作雖然繁瑣沉重，但是嚴格來講並不單調。這位教師也坦承私校的研究環境與經費其實非常有限，與公立學校比起來要花更多的時間精力才能與之相抗衡。

但是科展這種東西就是...他有他的一些困難性，比如說儀器，我們就沒有辦法解決，我們並沒有...好的環境讓我們做科展，我們必須要花比較多的時間和精力才能夠做的像個樣子。主要是說必須耗費太多時間啦...在一些雜務上（指收集資料等時間成本）比如說我們要找資料，我記的剛開始找資料，我就光成大就跑了五六趟，你看這個時間的往返...然後找很多書去做，發現真的是很花時間。

為何他還能甘之如飴呢？教師的主動參與不是因為物質報酬，而是本身的興趣以及能夠滿足個人成就感所帶來的效果。「因為我本身對做研究有興趣，我覺得...指導學生對於很多東西弄得清楚，得到很多樂趣支持我繼續做，所以今年我有再繼續指導。」

在本章我們看到任務性學校因為以升學率為唯一目標，因此上位者所有的決策都是以如何增加升學率與校名聲為出發點，教師只能無條件接收一切行政命令。而這些外在規訓即為型塑教師身心勞動的原因。Michael Foucault 在「規訓與懲罰 - 監獄的誕生」([1977] 1992) 一書中描寫十七世紀的士兵如何經過精心計算的強制力，把人比擬為機器，把人體肢解性地看待而非視為整體，慢慢地通過身體的各個部位矯正原本的體態，將他們的身體訓練得昂首挺胸、垂直地站立、莊重而優雅地正步行進，並將這些舉止成為日常生活中的習慣性動作。要達成這個目標，首先要計算的是控制的規

模：他們不是把人體當成不可分割的整體來對待，而是從機制上 - 運動、姿勢、態度、速度 - 來掌握它。這些方法即為「紀律」(規訓)，使人體變得更順服有用，造就了馴服的、訓練有素的、柔順的肉體。在 H 中學校方嚴格管理監控的機制下，處於此場域的教師變成像傅科描述十七世紀服從一致的士兵一般，而他們是否還擁有內在自主或是此種規訓權力已滲透進心靈呢？在下一章我們將來探討。

第四章 私校教師的身心勞動

勞動社會學一個相當核心的問題即是 Burawoy 所問的：「工人為何努力的自我剝削？」方德琳針對新竹園區科技產業的勞動過程提出解答，他分為兩方面來談：一是計時制度下的「擬似做件意識」，一是產品市場決定的趕工遊戲（方德琳，1997）。唯他是從心理機制來看待工程師們的辛勤工作，而唐瑛蔓（2001）則加上了外在的客觀環境對於工程師「不得不」的箝制作用，本研究的教師工作性質與工程師不同的是，並沒有擬似做件意識存在，但是外在的客觀環境的確是型塑教師勞動狀態的一個重要機制。本章重點將是教師如何在環境結構中受到管理階層的規訓，以及如何影響其身心勞動狀態。

第一節 教師生活世界的忙與盲

一、空間剝奪與時間壓縮

在研究者田野訪查過程中，多次到研究學校訪談(近二十次)並觀察校園，發現學校空間若以學生人數五至六千人來看，活動空間顯得不足，例如在校園中隨處可見教師的轎車零散地停在教室外面，或是操場周圍，看起來有點擁擠與凌亂，觀察得知教職員的停車空間明顯不足，但是礙於學校空間無法增加，只好佔用學生活動空間使用。校園外圍除了有教師轎車外，更有大批的校車巴士（因為外縣市的學生比例甚多）停在馬路周圍，使得每到下課時間影響週遭道路交通。

近幾年學生人數增多至以前的兩倍，學生運動空間卻不見增加，大概就是以前所蓋的籃球場與操場而已，相對地，學生福利社與廁所在下課時常可見到大排長龍的景象，不過在廁所使用上已有改善，一位老師談及到

一下課就一堆人在自動販賣機排隊（呵呵），福利社排隊，上洗手間也排隊，還好我們學校人數很多，洗手間還夠，那以前女生最可憐了，現在已經改善了，我聽

早期的老師說以前上洗手間好像菜市場一樣，現在女生洗手間比較多已經好一點了（T3）

而學生人數增加，導致禮堂容納不下全部學生，所以畢業典禮與校慶等大型活動需去校外承租體育場來辦，甚至請來歌星表演作為活動噱頭，一方面可能是私立學校招生的手段之一，學校需要透過知名度作為招生宣傳；二方面也是因為新的管理者的政策使然，有訪談教師透露現任王校長對於學校名聲宣傳非常積極，常藉著舉辦活動來吸引媒體，甚至會自邀記者來加以報導。另外，一個班級約有五六十位學生，比起一般公立學校人數來得多，因此老師無法在上課時兼顧到秩序，這種情況是否也讓學校的巡堂制度更為頻繁與落實，仍待研究。

至於教師的休閒空間則有撞球室、桌球室，位於教師辦公室樓上。基本上將教師辦公室分為兩大間，一間辦公室平均約六七十位教師，座位安排採四拼設計，由四張辦公桌組成一單位，且中間沒有區隔物，因此教師隱私無所遁形。辦公桌空間只是一般上班族辦公鐵桌大小，因此放置教材書本根本不夠，常看到許多教師自備木製的三層或四層櫃放在座位後座或堆在辦公桌上，整間辦公室舉目望去，教材課本可說佔了大部分的視野。也因為這種座位安排使得走道動線不流暢且狹窄，在下課時常有學生或訪客穿梭其間，鬧哄哄的，這對於教師的下課休息時間有所干擾。而在公物配置上，教師的說辭顯然不滿校方的承諾與現實不符：

那時候說兩個老師有一台電腦，結果五六十個老師的辦公室只有四台終端機，而且有時候還連不上去（T10）。

而在學校時間上，教師們反映學校賦予老師的雜事太多，導致壓縮他們的休息時間，因此連帶也會影響教學品質，以下舉導師一學期至少要輪一次、一次為期一星期的生活榮譽競賽評審為例：

老師我們甚至還要在午休時做榮譽競賽的評分當評審，每一個人都要輪流去評分。我是覺得相對壓縮老師的休息空間，老師的教學品質多少都會造成影響。（T6）

此種壓縮時間的情況也同樣發生在學生身上，一位老師談到“我感覺到學生緊張，老師緊張，匆匆忙忙來學校，匆匆忙忙回家”，很多學生們跟他反映”

好像在趕場作秀一樣”每天來學校就是一個字”趕”可以形容，

...在我們這個學校是覺得他課排的太多太緊湊，中間休息的時間太短，你看 20 分鐘讓學生吃飯，我覺得真的很趕，(嘆)吃完馬上就趴下去睡覺，所以我覺得是不次必要排到這麼多堂課九堂課，我覺得 .嘖 是不是有必要這樣 ..。然後第二個是說那個 ..考試其實是不是能夠適度的減量，不用考這麼多，而且我發覺到喔 .我們學校的主科考的太頻繁，很多的東西都考的太多以後就變的瑣碎，他沒有掌握大方向來考，然後大家要拼業績拼數字弄成這樣， .帶給學生很大的壓力。我也不知道學校是不是有沒有做過相關性的調查，看學生是不是能負荷的了這樣，20 分鐘吃完飯接下來就睡覺，還沒有睡醒就要上課，然後學生又一大堆人匆匆忙忙去趕擠校車，所以我覺得孩子在這種忙碌中這樣來過他校園的生活是不是會太緊湊了一點。(T3)

H 中學的考試主要分為三種：一是一個月一次的月考，二是一週一次的複習考，三是一學期三次的英聽考試，平均一個月一次。除了這些還包括教師平常的小考，因此學生的課業負擔極重、壓力也很大。造成學生壓力的因素除了校方訂定的考試政策之外，是否也因為教師落入了「考愈多愈盡責」的迷思之中，考試到底真的有效用或者已經淪為形式主義？學生在校方與教師的雙重壓力之下，每天在忙與趕之中生活，對於學生獨立思考空間的損害極大。

在教師的時間壓縮上，還包括了校方對教師假期的剝削。訪談教師說到在婚假期間請的代課老師，其鐘點費竟要從請假教師的薪水扣，大家都戲稱這叫「戀愛懲罰稅」，喪假也是一樣要從教師薪水扣除。「這樣非常不合理嘛，我以前待過的學校沒有這項規定 .」。除此之外一位懷孕的女教師說到產假方面也太少：

產假 42 天我覺得太少，因為如果你扣掉假日的話，其實只有 30 天。它算在裡面，這 42 天裡面包括例假日，禮拜六禮拜天，對，42 天，公立學校都是兩個月，所以覺得我們的產假比較少一點。而且因為我們產假少人家兩個禮拜，所以大部分的女老師他們都是等到生產的時候才請，那公立學校他們在生產前一個禮拜他們就可以請待產假了，那我們都不行。

另外校方將教師公器私用，剝奪教師課餘休息時間，一位教師就抱怨：

招生時載學生去國小表演英文節目等活動，學校不買公務車叫老師用自己的車載，人家司機還是用公務車載，我們要用自己的車載，那是沒有出過事，要是中間出了什麼事，是不是算到老師頭上？他把老師當成學校的資產一樣，叫你做什麼就做什麼。

教師做為一個自主專業個體，但是在 H 中學教師變成資方的私人資產，隨時想調度就調度，無怪乎教師會大嘆「連司機都不如」！

二、例行性與繁瑣的工作

教師的生活世界充滿了例行性的工作：時間少而事件多，尤其是擔任導師的教師更是一直在被事件趕辦中。在 H 中學的規定是教師早上八點半要簽到，上午十一點過後就可以自由離校，「那學校的用意是因為有時候學校常常要臨時開一些會，然後找不到老師，尤其通常是早上的時間」。名義上是不分導師或任課教師，但是這個彈性空間顯然對於導師是沒有發揮太大作用。因為導師早上七點半要到校監督班級早自修，並且在學校還要應付學校的突發狀況與繁瑣的工作，在筆者的其中兩次訪談中，就曾在訪談中途遇到學校剛好透過廣播，要導師臨時集合開會，導致整個訪談中斷。另外一次則是去到約好的教師辦公室卻撲個空，看到訪談教師桌上放了兩三張諸如：「十一點導師會議」之類的開會通知紙條，才知道原來學校透過傳遞紙條與課間廣播的形式來傳達指令，隨時可以調度教師們去開會，這也是單向宣示的表現形式。雖然時間不長，但是對於教師們來說卻是干擾到原本已排定的工作，一方面也會影響到學生們的上課時間。

有一位從別間私校跳槽進來的教師談到跟其他私校比較起來，其實教師的彈性時間已經算滿大了，因為有「比較過」，所以這種限制的方式對於他來講其實不會造成不便：

這個學校他不會像很多學校對老師管的太嚴啦..如果說你是任課老師，上午課教完了，下午就可以。不像很多私立學校會要求老師一定留到四點、三點半啦，

這一點他給老師很大的彈性空間啦，但是這個來講也是導致學校很多老師願意當任課不願當導師的原因，這裡面涉及到說學校裡面對任課老師跟導師他是怎麼樣的標準，因為很多辦公室老師會開玩笑說我散散懶懶的教的不好，我就不當導師，所以他就故意這樣（呵呵），因為能者多勞，他不要當導師。就變成這樣 所以其實當導師有時候來是要輪調。（ T3）

導師的工作負擔大，因此導致有教師不想當導師，故意讓上級覺得他表現不佳而沒有賦予導師工作，但是這種情形是否普遍，仍待研究，也許只是教師的一句玩笑話罷了，或者是為了將自己的不佳表現合理化。只是從字裡行間可感覺出導師與任課教師的工作量相差懸殊，也揭露出學校對於擔任導師與任課教師的標準何在是模糊的，讓教師們對於擔任導師工作避之唯恐不及。

而不當導師的科任教師就會比較輕鬆嗎？當然不會比導師工作量要來得大，只是在導師工作量正向成長的同時，科任教師的工作負擔也會相對增加。以下是一位資深教師的看法：

如果是就專任(亦即科任)老師而言，當然它的工作量可以說是以前的非常非常...可能不只四五倍，以前的專任老師真的是專心於教學，其他完完全全都沒有，所謂行政工作跟他完完全全沒有關係。但是現在不一樣，現在的專任老師，比如說高國三導師不夠用的時候還要抓他們來監督高三的自修。還有一些比如說補考或者是監考，是額外的，不是學校的段考月考，而是一些補救評量，監考時都要專任老師來擔任。（ T6）

由此可見科任教師的工作量也大增，處理的可能不是班級間的瑣碎事務，而是學校似乎在傳達一種「因為你不當導師，所以這些工作你要幫忙分擔」的意識給這些教師，因此一些額外的監考或是假日時的到校就落到這些科任教師的身上。而他們似乎也認為「沒辦法嘛，導師工作都那麼多了總不能再叫他們，只好我們去阿。」表達出一種無奈與認命的心態。導師例行性的工作中，尤其以批改每天的家庭聯絡簿最為教師們所詬病，這部分將在下一章中予以詳盡討論。

另外擔任導師還有管理班上的責任，處理的雜事也多，這一點幾乎是每位擔任導

師的受訪者頻頻抱怨的地方。

當導師的也是滿傷腦筋的，譬如說我們學校經常給學生收錢，收錢是很合理，可是有時候催繳都叫導師去催繳，很多老師都很為難的，唉可是問題是學生交不出來或延誤交的時候就叫導師去跟學生要，這真的是有時候很為難，叫老師去做這種事，有時候造成老師很大的困擾。(T3)

雜事太多...像我們學校進行補救教學，很多學生剛好因為有事沒有到，叫導師去聯絡，當導師是有義務上要做這種事，但是這也是徒增老師困擾，這應該是學校教務處去做，怎麼會叫老師去做。(T4)

綜上所述，導師與科任教師的繁瑣事項比較起來身為導師的負擔較重。但是他們共同點就是在「課程負擔」方面皆很沉重。因為社會科跟自然科的教師較少²，相對地要教授的年級數就很多，高中部還有自然組、社會組，因此準備起來的教材多，在備課上的負擔也較重。一位教授社會科同時兼任導師的教師談到：

就社會科來講，他的年級數給的很多，像我的話就至少有四個年級，你就要準備四份教材，然後其他老師有的是跨自然、社會組的，可能他只有三個年級，他就要準備六科教材，所以這個負擔、課程的負擔就很大。

教授年級多因此出題的機率也頻繁，這也是造成壓力與衝突原因之一。而排課的時間分配也是造成不滿的因素之一，一位地理科老師就抱怨說因為地理科一星期只有兩節，所以通常排在那種「頂天立地」(即早上第一節與下午最後一節)或較差的時段，通常學校也不會讓你調課。

譬如說第四節、第五節這種學生比較心境不定的，或早課或最後一節課，通常都是社會科。那社會科塞的時候就是可能一天就是 1、5、9 節，然後你就要在校過一整天，可是你就只有三節課，就是排課很差。(T1)

因為像社會科來講他的年段跨的年段很多嘛，那所以你幾乎每次月考都要出到不同年段的題目，有時候一份，有時候一次月考出兩份、三份，出題目也不是那麼

¹⁴ 自然科與社會科的教師約十來個，不像國文與英文、數學的教師平均都有三十位左右。

簡單，因為不能夠說隨便亂抓題目，畢竟是考全校的，對呀，那相對其他科目來講國文科、英文科，他可能一個學期或一年才輪到一次，因為他們老師很多，然後他們教的年級數很少，班級數也少，所以命題的話滿傷腦筋的，常常之前有一個老師他因為命題的事然後去跟教務處吵架，因為他說你怎麼一次給我排三份，那我怎麼有那麼多精力去出題目。(T1)

但是國英數這種主科為何不會產生出題上的負擔，從鐘點數來看，是因為不同科目的教師每週授課節數不同所造成，主科節數較多，因此所需的教師人數也會較多，因此是制度面形成主副科教師人數懸殊的因素。不可否認地，在一般印象中，社會科跟英文數學等科目比較起來，難免被認為就是副科，沒有那麼重要，所以是整個結構性因素造成其科目邊陲化現象，但是卻也增強社會科教師的向心力與同事關係，在研究者訪談到的社會科教師幾乎都異口同聲認為「我們科的老師不會發生像英文科他們那種（惡性競爭）情形，我們都很有共識的 在教學上。」。

至於在學校政策上老師們大多有「行政為主，教學為輔」的感覺，比如說為了因應考後的檢討會，規定成績隔天就要評閱出來，這對教師們來說是一項非常吃重的負擔，「其他的都要先放下，就弄他（學校）的事就好」，當然這也呼應了前章所說的學校要求的是「立即性的效果」：

比如說今天考完試明天馬上要結果出來，數學科還好一個人只有三個班級，有些社會科、自然科老師一個人有將近十個班級，那這時候相對的有 怎麼說，有些人必須要開夜車 .. (T6)

由此可知，在教師生活世界中，自身的專業認知與學校行政命令上是互相抵觸的，一位教師說出真實的情況：

行政應該是支援教學，但是在這個學校行政類似指揮體系，他是一個指揮官，對老師的輔助其實也算不錯啦，但是就是說 他的心態上感覺上是一個指揮體系，而不是一個支援體系，誰是主，理論上應該教學為主，但是現在變他們（行政）主，我們只是支援他。我們只是配合而已。(T8)

三、矛盾的雇用政策

在藍佩嘉（1995）研究的專櫃小姐服務業裡，女性專櫃員從事的是低技術性與低頭銜（美容師）的工作，而男性專櫃員通常稱為「彩妝師」，在工作性質與職銜上有著明顯的性別化差異。教師工作並沒有像專櫃小姐般有著明顯的「性別化」區別，在 H 中學裡，男女教師的工作量是大致相當的，但是在「假日值班」時，校方對於值班教師的要求除了高國三導師是無條件到校之外，其餘的教師要求標準呈現一個很吊詭的現象，因為幾乎是「已婚的男老師與未婚的女老師」¹⁵。在訪談中，大多數教師對於這種情況認為：「男老師就是不用照顧家庭阿，女老師就是還要照顧家庭，所以他（學校）說男老師應該可以（假日）出來教書。」因此未婚的女老師就認為「很倒楣」；而已婚女老師就覺得學校還滿人性化的做法。已婚女教師保有特權，因為傳統父權社會下的思考模式仍然是「男主外、女主內」的性別分工角色，要思考的是，究竟是因為學校顧及到已婚女教師的家庭責任，或者只是從其他方面的工作施加以平衡其負擔，模糊了外表上的認知？由 T2 教師所觀察到的國語文或英文競賽指導教師幾乎清一色為已婚女教師中得到證實：

我猜想的原因可能是因為女老師他還沒有結婚的話、他未婚的話，也有可能隨時都會離開這個學校，那如果你已婚那他可能要離職的機會比較少，會比未婚的少一點，所以我發現那些就是比較屬於大型比賽的指導老師都是排已婚的比較多，未婚的也是有，但是很少，都是排已婚的（女）老師。因為這些比賽方面他需要的都是長時間的、長時間的訓練，所以他不希望說這個老師他自己都在摸索的階段就在訓練學生，當然是希望比較有經驗的老師。

至於已婚的男老師則有兩種不同反應，一是認為理所當然：「畢竟照顧小孩還是要女性比較好……」而另一位已婚男老師則有怨言：「難道男老師就不用照顧家庭？」這可看出教師個人對於性別刻板印象的認知不同。校方也許以好意為出發點，但是是否因為校方考慮到女性特質較為順服，對於這些額外的工作並不會有直接的反抗行為，於是未婚的女老師成為假日值班時的第一選擇。對於這種情況，「他（學校）要你來，

¹⁵ H 中學的未婚男性教師因為人數少，大概不到十人，而訪談教師也沒有未婚男教師，故在此段中未提及。

你還是要來」表露出無奈接受命令的心態。因為教師與學生在學校的時間就是共同體，「有學生來就有老師來」。

對於未婚女教師的刻板印象，一般人會認為已婚女教師只是將教職當作一種「貼補家計」的工作，主要的生活重心仍然在家庭責任。無可避免地將她們與婚姻、家庭連結在一起，並且認為婚姻及母職必然會對女教師的工作產生不利的影響。但對於男性則是另一套標準，他的工作與家庭不但不會產生衝突，家庭反而是工作的原動力，反映出社會對於男女性的「雙重標準」--男性總是與「工作」連在一起，而女性則與「家庭」難以分開。(潘慧玲、陳怡錚，2000)¹⁶ 因此前任校長較喜愛僱用男老師，理由是男老師體力好，也沒有女老師結婚懷孕流動率大的問題。但卻發生了一些事件：

像男老師 之前我們學校有發生一些事情啦，好像是跟會，然後倒人家會，快倒了啦，因為資金週轉，玩股票的問題，同時三個老師，所以就牽扯到全校的老師，因為全校老師都有跟會。(笑)(T1)

有了男老師的前車之鑑，因此現任管理者偏好任用女教師，認為應該「問題不會那麼大」卻因此造成他們男教師的工作負擔更重。以勞動力來說，女性的勞動力參與，很容易隨著個人和家庭的生命週期的改變而變動，例如婚姻狀況、年齡、子女多寡對女性勞動力參與有決定性的影響。

女老師有的來兩年就結婚走了，流動率比較高，以一個經營者來說，招男老師比較好用啦，而且男老師說真的他有什麼脾氣一定要忍下來，因為要養家，這個薪水他很 care。女老師不爽就不教，靠老公就好，反而女老師比較難管，他的自主性較高，男老師一定是被迫為了這份工作要看校方的臉色，所以應該是男老師比較好管才對。(T10)

但是現任校長卻是反其道而行，僱用女教師的比例大增，除了上述原因外，對於這種情況，教師們在工作負擔上的性別認知並不相同，女性教師普遍沒有太大的感受，而大部分男教師是秉持著體恤的態度：

¹⁶ 潘慧玲、陳怡錚，〈教師生涯的再概念化〉，發表於 2000 年 12 月新竹師範學院主辦師院論文發表會。
(<http://www.ed.ntnu.edu.tw/faculty/t16/artical/artical06.htm>)

其實學校這個部分還是對女性滿尊重的，比較能夠體諒跟關懷女老師啦！男老師大概心中都有準備啦！因為你知道同仁之間有這種特殊性，你也必須要幫他。我們這間的男老師大概不會去計較這個問題。（T3）

但是有一位男性教師則披露了心目中的質疑與猜測：

很多比較困難或比較麻煩的事情都丟給男老師，女老師可以不用做。我不是在計較什麼，而是他的政策一直招女老師，工作都丟給男老師，這個讓男老師莫名其妙，我們說你為什麼一直要招女老師，為什麼不照以前一樣的比例就好，這不是存心要累死男老師嗎？因為私立學校老師要比較消耗體力比較累，男老師比較能夠勝任，我不是在鄙視喔，而是以公平起見喔，應該維持原來比例就好，拼命招女老師，十個有八個是女老師，你不是存心累死原來男老師嗎？

所謂較困難與麻煩的事是什麼？這位受訪教師舉了兩個例子：

比如說像禮拜六要補修學分，因為學生不及格喔，女老師盡量排除，未婚的會找，已婚的盡量排除，這個東西其實很不合理，男老師也有家庭阿，我認為很不合理阿，因為你一直招女老師，工作一直丟給男老師。像招生，女老師不能太晚回去，可能安全問題，所以比較棘手的都叫男生去跑。

基於個人安全因素女性不便於去訪問招生偏遠地區的家長，這或許可以由技術面來解釋。但是在假日值班或監督補救學生自習時的人力配置從技術層面來解釋未免過於牽強。有教師認為關鍵在於前後任校長的管理手腕上的不同：

男老師可能比較有意見啦，有意見，男老師假如跟他（校長）有什麼 argument 的話，他也沒有很好的處理，所以他就覺得男老師讓他頭痛。說難聽一點，男老師你（校長）管不動啦（台語），以前校長有手腕才能管得動男老師，你手腕不好你管不動，只好用女老師，有人家這麼揣測啦，不然何必要找那麼多女老師。（T10）

再看 H 中學主管的性別，幾乎清一色為男性，把持權力者似乎仍企圖保有男性主宰的生產政治架構。此種性別階層化的現象，以往的研究也發現到（藍佩嘉，1995；

陳雪慧，1993）。而不管是水平分工的性別分化或垂直的監督關係，都和生產活動密不可分，並且顯現出勞動過程中技術面的另一面。

第二節 成為共識的招生工作

Burawoy 對資本主義中的工作組織認為具有共識成分的意識型態，此種情形也見於私校中，校方與教師勞資雙方的共識即是「招生工作是無庸置疑的勞動附帶契約」，這種看不見的勞動契約與條件，正是生產政治裡面的政治與意識型態面向。

一、生命共同體或利益共同體？

在 H 中學裡的招生工作採責任制，以往都是招生委員的事情，其他教師不用參與。但近幾年則因為經濟不景氣，加上學齡人口減少，所以招生工作現在則是全校教師總動員，招生委員負責的是大區域，以鄉鎮市為單位，並且為自己的居住地。一般而言，可區分為招生委員與非招生委員兩種職責。（一）招生委員通常是資深教師或是招生成果較搶眼的教師擔任；（二）而非招生委員的教師負責區域則較小，以校為單位，但是是由學校來分配的，所以不一定是自己熟悉的區域。因此就必須要靠熟悉此區域的資深教師來帶，兩三個為一組，分組出去家庭拜訪。至於工作流程方面則是在招生的前半年就開始籌畫、分配區域，由招生委員到各個國小去拿畢業學生的名冊，再將之分配給隸屬於區域內的教師們。「從下學期一開學二月的時候就開始打電話，然後大概四五月的時候就開始要家訪了。」因此一年之中有半年都在忙著招生，這也造成教師壓力沉重：「所以你看現在開學沒多久怎麼又要招生了，招生達到半年多，半年多... 你看天天那個壓力」，分配之後教師首先透過電話訪問，接著在課餘時間（通常是假日）進行實地的家庭拜訪，至於每位老師分配的學生人數則不一定，依照區域性而不同：

那可能每一個人他會分給你 20 個到 30 個學生，甚至有的到一百個學生的也有，就比較偏遠像 x x 那個地方，比較無關緊要的地方就給你分很多。（T5）

招生工作因為是採責任制，所以就如同唐瑛蔓（2001）所研究的竹科工程師一樣，

教師在必要時也需要加班，而且加班費有的根本就沒有。但是可以理解的是，工程師的努力工作是因為公司的年終股票紅利或是季獎金所驅使，因此就算沒有加班費也會讓他們辛勤工作。但是在 H 中學的教師對於招生工作似乎已經視為一種「義務」。雖然訪談的教師對招生工作的費力耗時都有所抱怨，但是也有著與學校「生命共同體」的心態：

招生的時候家長就會說你們招一個學生多少錢。我就說我們招生是我們老師的義務，他（指學校）也沒有說一個老師多少學生啦，生命共同體啦。大家盡量配合，能招就招，盡力這樣。家長就很不相信，” xx（別間私校）的學生一個五百元，你們怎麼可能沒有，麥騙啦”。（T10）

別間私校的招生政策是採取類似工人做件制的做法，意即謝國雄指出的做件意識就是「有做有錢，沒做沒錢」，依工作成果來付薪資（謝國雄，1997：116）。而 H 中學並沒有這樣的招生計件制度，有的只是微薄的獎金（一到兩千），但是教師反而把自己跟學校認為是「生命共同體」，「這是我們的義務」觀念已經深化到教師的意識，一位教師說出了問題的核心：「講實在的，老師不會覺得這個是不對的，畢竟私立學校沒有學生我們怎麼教下去？所以我們老師都願意配合」。但是從受訪者的語氣中透露出的卻是無奈成分居多（生命共同體啦），故讓我們不禁質疑教師到底把自己跟學校視為生命共同體或是利益共同體？

雖然是「共識」，教師們也都願意配合學校政策來進行招生，但是其中的辛苦實在是不為外人道也，一位資深的招生委員坦白說到因為自己的個性使然，讓他覺得招生對他來講壓力實在非常大：

進來的（學生）你要負責他的成績好，你還要去找未來的來源，招生的期間如果拉的很長的話，那種壓力就很大。因為總是不喜歡說白天上班、晚上又要去接觸家長，那以前招生只是幾個人招，現在幾乎是全校老師都要去招。因為招生不是我的本行，我不善去於跟家長聊天，這一方面的我不擅長，所以有時候壓力滿大的。（T8）

受訪者這段談話中的關鍵「招生不是我的本行」，讓人體會身為私校教師對於招生

工作的無奈，有哪位教師不希望致力於教學，而以招生為本行的呢？而一連兩次的「壓力大」，也讓人感受到其內心的掙扎與痛苦。而在上位者又是透過怎樣的權力機制予以規訓教師呢：

我們開會的時候，雖然學校沒有講說一定要幾個人，但是它會特別針對那些區域人比較少，然後來作一個作一個講解，嗯請我們解釋說為什麼我們這一區的人會特別少，對這樣子。（T2）

可看出其實壓力的施加在教師看來是隱形的，因為並沒有規定要達到某個特定標準。但是如同前一章所說的，這種隱形的權力關係比起顯性的權力要來得具有約束與控制力，讓招生成果赤裸裸呈現在大家面前，並對自己的不佳表現予以解釋時，教師的心理壓力會因此感到特別大。

雖然教師也可以選擇掛冠求去，但是通常選擇的這所學校終究有其考量之處，沒有教師會因為招生工作的辛苦而離開，當然一些以招生為手段威脅教師否則予以解聘的惡質私校除外。而 H 中學能夠讓教師們心甘情願地從事招生工作，還牽涉到一項獨特的學校文化，就是老一輩的教師對於後輩教師有著帶領的指標性作用。因為身體資本會隨著時間而耗損，例如失去教學熱忱、體力變差……，但是隨著時間累積的教學經驗卻是招生時的一項利器，因而也形成 H 中學裡的特殊學校文化，即師資集合了老中輕三代，這些資深的老、中代教師對於招生有著舉足輕重的角色地位。有教師待過其他私校之後做比較，就認為「這一點很高招」，的確也是學校成功的因素所在，一位年資六年的中生代教師說到：

其實喔。這個東西是一個文化的問題，因為我待過別的私立學校，他跟人家有一點很不一樣，就是他老中輕都有，很多私立學校他為了節省成本，因為老師教的年資越高，你的薪水就越高，說真的資深老師一個可以請兩個年輕的，而且年輕的又聽話，老的又有意見，基本上很多私立學校，你老了之後他就像辦法給你趕走，這樣的學校反而穩定度就不夠。因為年輕老師會看其他的中生代、資深的表現，他就有樣學樣，所以我是覺得 H 中學文化造成的這個文化很穩定，因為他有老中輕，大家有樣學樣。所以不管你喜不喜歡，在這個文化體制之下，你就覺得

說你會遵循著這個共同的行為模式，所以我就覺得這一點他倒滿成功的。(T10)

因為年輕老師在私立學校流動率很高，假如有機會一定想盡辦法去公立學校，不可否認地，這種「有樣學樣」方式的確是削弱教師流動率的一項有效方式：「他（學校）會利用他（老教師）來招生，因為他人面比較廣，他也是教學的一個典範，可以引導中生代、新生代」。所謂的「有樣學樣」恐怕指的不是學習教學上的典範，而是招生時要學的「典範」吧！在生產政治的組織裡，如果對技術的要求高，就必須仰賴老一輩的人來予以傳承，在學校中，教師之間靠的是教學經驗的傳承，在 H 中學裡我們看到的不是教學經驗的傳承，而是「招生經驗」的傳承，資深教師的身體資本雖然減弱了，但是其人力資本（招生能力）卻隨著年資增加。

而這種不得不跟從的心態，是否也代表著一種「資深教師都那麼努力招生了，那自己又有什麼好抱怨的」意識？否則似乎被認為不夠「社會化」，甚至會遭到公眾輿論的壓力，「而且這是一種風氣啦，你沒有去認真招也會被其他同事講話，你心理也會覺得說我不去招也不行」。因為招生委員通常是資深教師，且招生負責區域較大、學生也多，所以招生的大部分責任是直接落在招生委員身上，壓力也就比其他教師來的大，有些教師賣命的程度已經到了「有些老師訪問到半夜，有半夜兩三點才回到家的」而這些資深教師是否因為要「回報學校」而「甘於被利用」呢，值得玩味：

比如學校招生會送禮給國小的校長或老師主任，因為學校要送的範圍這麼大，送的禮不可能太好，很多招生委員為了求這個成績，自己再補送一份。有一個老師跟我講，一個招生委員跟我講「這個月紅包要包三萬多」。我說你朋友怎麼那麼多？他就苦笑「大部分還不都是那些招生區域的老師，像這些錢自己貼的誰補呢？所以我說有的老師真的是不只是認真負責，真的是犧牲奉獻。這些東西我想校長都沒有看到，他假如有看到應該會感動掉眼淚，但是目前沒有看到這個情況。他說算一算有兩萬塊是因為招生的關係，這種東西是「不是時間精力的問題，而且真的連金錢都貼下去了。」

勞動是一種不能轉讓的體力功能和智力功能，勞動不能購買，必須購買勞動力從事勞動，這對整個資本主義生產方式是非常重要的。(Braverman, [1974] 1988 : 54)。

勞動來自勞動力，資本家便是靠這種潛能謀利，雇主向工人買的是勞動力 - 工作能力，不是勞動 - 工作產能，如果資本家能夠盡量榨取勞動，使工人生產的使用價值多出他出賣勞動力的價值，便產生「剩餘勞動」或「剩餘價值」，這正是利潤的來源（陳雪慧，1993：22）。招生委員因為負責區域大，因此招生津貼勢必比普通教師來得高，但是為了招生業績，其大手筆的鋪路方式恐怕連招生津貼都不夠補貼，無疑將「剩餘價值」發揮到淋漓盡致的地步。從上段訪談中可以質疑的是，招生委員為了求業績不習犧牲金錢的風氣已經構成一種變相的賄賂文化，但是在後生晚輩教師看來卻是一種「認真負責，犧牲奉獻的精神」？原本後輩要效法的應是前輩的教學典範，卻演變成效法其努力招生的精神。這不是導因為果、本末倒置嗎？

二、完全責任制：產品保證與售後服務

招覽學生進來之後就表示教師的責任已經完成了嗎？那可不，除了自己負責的班級學生外，還要負責招生進來的學生成績與生活情況，訪談中一位招生委員表示學校並沒有明文規定，但是基於教師負責的心態，都會認為學生既然是自己招進來的，就有義務要照顧好，加上是採區域制的，招生進來的學生一定是住在自己家附近的，所以壓力更大：

你招進來這個學生的追蹤，他好或不好，不好的話你如何去跟江東父老講，好的話那我們還可以喔，萬一他如果國小很好，你把他招進來壞了，你的壓力多大，這是鄰里之間都在談的，哇。某某人他在那邊教書，這個人（指學生）然後去那邊唸。唸不好，那影響的是我（教師），這個壓力你看大不大。（T8）

在質性研究分析時要注意強調的重點是：必須對某些字和片語十分敏感，例如「從來不」、「一直是」、「一定是」等等較強烈的字眼。每次聽到這些字或片語時，必須在心底搖一面紅旗以示警戒。（徐宗國，1997：104）在此我們看到受訪者一連串的「壓力」，明確地感受到此工作對於他造成的心理負擔甚是沉重！而造成教師壓力的除了擔心學生進來之後的成績之外，還有一點是招生對於教師來說是一項「具名化」的工作，也就是說是很個人的。在校長的名單上某位學生是由誰招攬進來的，在後面都明確記載著教師姓名，因此這種個人責任制的做法更增加了教師的心理壓力。

我真正負責招進來現在大概是國三，以前都是沒有附在別人身上，以前我沒有當委員啦，就是說沒有招生負責區域啦，我要來的學生只要拿給其他招生委員，所以我壓力不大阿，因為不是我的。真正來講不是掛我的名字。可是現在國三、國一國二這三屆他們後面都是掛我的名字，這個學生的來源是我 xxx，是我名字阿，你看我壓力多大。(T8)

那麼要怎麼樣才能確保招生進來的學生成績表現不比以前差，只能比以前更好呢？那麼就是市場機制中的「服務」，分為事前與事後的服務，事前服務即還沒招收進來時勤打電話、勤拜訪，釋出最大的誠意以取得顧客（家長）的信任；而一旦交易成功，就要確保事後的品質服務，而該服務期間直到學生畢業為止。至於服務內容大多為生活上的照顧為主，幾乎已經到隨傳隨到的地步：

那來的話我就 要服務阿，有時候第一個他早上沒有搭上車子的，我就要載阿 ..還有回去沒有搭上車子的，電話聯絡我還是要轉道處理，這就是壓力。(T8)

保母耶（語氣高昂笑），越來越像保母耶，像第一屆第二屆第三屆大概三十幾個學生四十個左右，我等於全部都要注意他們狀況怎樣，我都好緊張，喔 ..有時候發燒了還是我要處理耶。對阿，學生有時候說感冒了還是要找我阿，所以這就是說 ..喔 ..壓力 ..喔 （嘆氣）

由受訪者的嘆氣可知道這種完全責任制的包袱，使教師們隨時得戰戰兢兢以應付隨時學生發生的突發狀況。比照工程師，與之相同的是只要為了工作，可以隨時待命，但是工程師靠的是接 project，服務時間通常很短，這個案子完畢之後也就是責任告一段落的時候；而 H 中學的教師卻是從商品（學生）一進來就得服務三年甚至六年，如此長久的服務時間難怪教師的壓力如此沉重。

馬克思在〈1844 年經濟學哲學手稿〉（Economic and Philosophical Manuscripts of 1844）說明異化勞動中曾提及：「勞動者在勞動過程中是被強制的，當他勞動時他不自由，唯有脫離勞動過程他才會回復原本的自在。」（引自唐瑛蔓，2001：65）。但這樣的說法對於 H 中學的教師而言，似乎是太樂觀了。就算是在下班之後也未必能做自己

想做的事，大部分的人仍在想著學生的問題、教學的內容或是招生的情況等等。這種綁住教師思考和靈魂的效果，遠勝於一般傳統服務業的身體勞動。Braverman 在《勞動與壟斷資本》一書中更指出，人類勞動能夠生產超出他自身消費的東西，以往認定為這種剩餘勞動的能力是人類特殊而神秘的天資，但他認為完全不是那一回事，這只不過是把勞動時間延長到超出勞動再生產自身的時限。因此，當資本家使他買得的勞動力作為勞動進行工作時，他採用種種手段來增加勞動力的產量。資本家利用的手段也許不同，但是這些手段的目的始終在於從勞動力固有潛力中獲得勞動的最大的有效成果，因為正是這種有效成果會給他產生最大的剩餘，從而產生最大的利潤。

(Braverman, [1974] 1988 : 55-56)

三、不透明的遊戲規則

馬克思在《雇傭勞動與資本》中說明了資本家得到的利潤是來自於購買生產材料 - 勞動工具，勞動對象以及勞動力 - 之後，由勞動力操作勞動工具來加工勞動對象而製作出產品，接著將生產出的產品在市場上變現而來的；其中勞動力這個商品的價格並不是固定不變的，在販賣勞動力的和購買的人之間恆常存在著一種競爭與衝突的關係（引自陳秀曼，2001）。

Burawoy 更進一步指出，勞動力的買方藉著和勞動力的賣方共同生產勞資雙方的「共識」(consent)，來掌握 (secure) 以及模糊 (obscure) 剩餘勞動，並藉以緩和和勞動力的賣方之間的衝突；若要徹底掌握剩餘勞動且讓工人不反抗，則要靠模糊剩餘勞動，讓員工自己督促自己的勞動過程，並掩蓋員工與管理階層之間的衝突，以達成「勞動的真實屈服」(real subsumption of labor) (引自陳秀曼，2001)。

Burawoy 的「勞動的真實屈服」也能實踐在教師身上嗎？由於 H 中學在招生制度的獎賞原則是模糊的，因此每位教師對於額外的補助津貼標準都不清楚。也因為校方並沒有將此遊戲規則透明公開化，於是造成教師們的私下抱怨與猜測。不同於 Burawoy 筆下的工人「沒辦法一邊玩又一邊質疑遊戲規則」(1979 : 81)，藍佩嘉發現工人可能在老板面前展現無異議的態度，然而在他們的私密空間中質疑或耍弄遊戲規則 (1998 : 61)。而這種情形也發生在教師身上，教師作為一名知識分子，更有能力可

以質疑校方對於其模糊的遊戲規則，「沒有人知道它的遊戲規則是怎樣」

因為很多人認為是不是黑箱作業，但是我在想學校一定有他的標準，但是沒有讓很多老師知道，但是因為在私立學校服務的老師也不太願意講這些太多，因為怕上面的人對他印象不好，以後把他盯住這樣也不好，所以他們就是 . 鬱卒啦！（呵呵）因為他們很希望了解學校在這方面作業的公平公開啦（T3）

但是還有很多人覺得招生還有一個爭議點就是 . . . 在辦公室很多老師在聊天私底下在談，譬如說分配的工作也不是很清楚，因為有分配到好招跟不好招的學校，第二個是你招學生素質數量問題，因為有些學校會規定，譬如說我早期服務的學校規定招到縣長獎有多少獎金、一般的有多少，但是我們學校好像沒有一個客觀制度，譬如說人數跟學生素質，沒有一個客觀 . . . 接下來他們爭議最大的就是那個獎金到底是什麼標準在劃的，很多老師私底下譏譏喳喳，奇怪為什麼我招十個他也招十個，為什麼他卡多我卡少（指補助津貼）。（T3）

另外在筆者與訪談中交叉比對發現有教師表明並未拿到補助津貼時，有教師很訝異地說：

喔 . . . 這樣有可能是 . . . 有一種是事後招生之後的，依學生進來第一次月考的表現，給你一些事後的招生獎金，那是事後的招生獎金。有一種是事前的，先發一兩千塊，我記得應該都有發才對，還是有人沒發到我就不是很 . . . 清楚（T6）

很現實地，通常上位者只看的到教師的勞動成果而看不到其辛苦的過程。

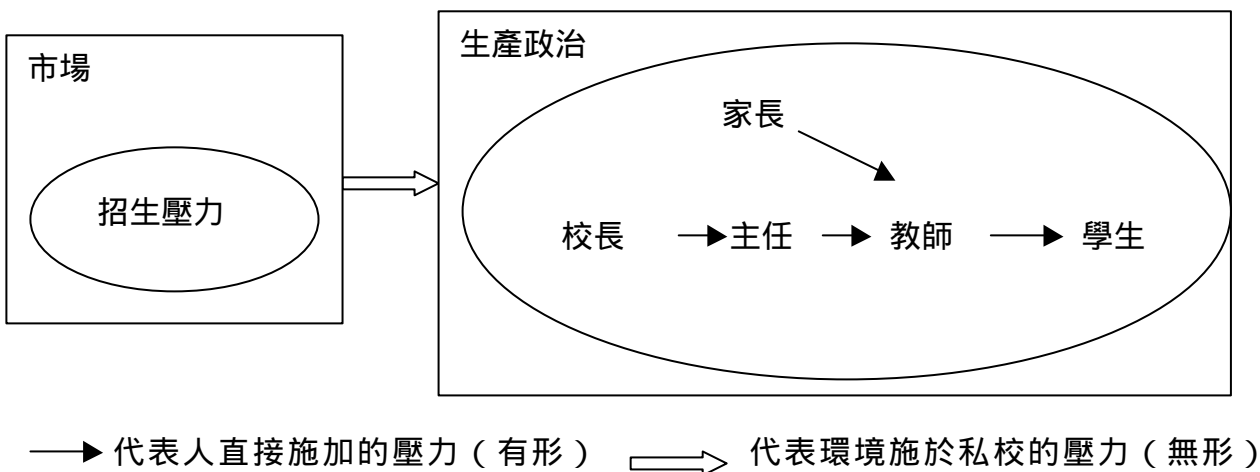
只是說有時候覺得說他應該在必要得時候補貼會更好，像我打電話是嘉義地區的，我是朴子地區的，所以是跨區。平常我家電話費是五六百塊，招生期間都要四五千塊，還有油錢，去一趟二十幾公里，有的還在鄉間，你還要打大哥大，還有出去累了喝杯涼的，這些都是自己貼，老師這種東西 . . . 幾千塊是小錢啦，只是說花自己的時間、花自己的精力，還要貼錢，心裡不太 . . . 聽到別的學校招生還有錢，心裡不太是滋味。（T10）

從前一章我們得知 H 中學的招生情況非常好，學生來源多，那麼財務狀況應該會

比其他私校要來得好才對，但是學校對於教師招生上的獎勵卻是吝嗇的，不只沒有計件酬勞制，連津貼都要教師們自己掏腰包才夠，這讓教師在辛苦招生之餘還能保有對於學校的向心力嗎？

第三節 層層賦予的壓力

探究到底，教師的壓力來源就是整個市場競爭的影響，導致招生壓力施加到學校管理者，而學校管理者的壓力又層層賦予到組織成員中，且是由上而下所施加的，因此整個環境脈絡構成了私校中生產政治的機制。而不能忽略的還有來自家長對於學校與教師要求的中介影響。



一、 家長的期待與要求

在訪談中，教師們談到自己主要是對學生負責與對自己負責比較重要，「如果已經盡力，學生要負一半責任的分數，不應全由教師負起成績不好的責任」。就算有家長反應或校方不諒解也無所謂，因為自己「問心無愧」，就算達不到學校要求或者被上位者不諒解也無所謂。但是實際上在私校中，教師角色主要是對校方與學生家長負責任，尤其是學生家長，因為家長等於是顧客的來源，學生要不要來唸這所學校，家長是最大的關鍵，所以一旦進入本校，要是顧客不滿意要求退貨或是在外大肆宣傳就等於砸

了自己的招牌，尤其以有影響力的家長更是 VIP 級顧客，得罪不起。

那他本身就是一個很好的宣傳利器啦，你得罪這個人嚇跑一堆人不敢來唸阿。那萬一這個人可能另外是在教育界服務的，譬如他是校長或主任，他會影響你學校的學生來源阿……（T3）

私立中學家長通常社經背景都不是太低，甚至比教師高的人也大有人在，就會對學校與教師有不同的期待與要求。有訪談教師就發現「我早期服務的學校，學校怎麼樣家長就讓他怎麼樣比較不會 可是這所學校很奇怪，家長意見好像特別多（哈哈）」。尤其是特別班的家長對於學校與教師的要求與期待或特別多：

所以你看資優班的家長幾乎社經背景幾乎都是滿整齊的 所以那些家長當然他們社經背景不錯，所以當然他們自認為他們對教育也會比較懂。所以當然相對的要求一定會比較多。（T4）

至於普通班學生的家長則因為「愛子心切」的心態，當傳達意見給學校不希望自己孩子唸這種「普通的班級」，要把其他不優秀的學生淘汰掉，就會對普通班的教師形成壓力：

像我們班上秩序比較不好，很多家長就建議學校嚴厲淘汰，可是我們就不太認同這樣。那就形成一種無形的壓力啦，那如果你不按照他，如果他是社會上有影響力的，就會說這個學校都收一些烏魯木齊的，那會嚇壞一大堆人不敢來我們學校唸書。可是既來之我們當然就有義務幫助他，我們不是給人家收錢而已阿。（笑）所以有些我們會產生這樣壓力阿，就是說你不能完全合乎家長的期待和要求，因為畢竟我們有自己的原則和立場。（T3）

吊詭的是，會不會這些要求淘汰孩子班上愛搗蛋學生的家長，卻不知也許自己的孩子也在別的家長眼中也是要求嚴厲淘汰的一分子呢？

另外也會有些家長認為學校管的太多會有失孩子的本性，不只家長，教師也有這種感觸。而當家長認知與學校不同或質疑學校政策時，教師要替學校加以解釋，但問題是連老師本身都質疑時還要為學校辯護，就顯得兩難。

因為很多家長的認知跟學校跟老師並不是一致的。比如我們當導師，有時候接到家長電話，他覺得說這個學校怎麼很多東西管太多，給學生的壓力課業跟生活上壓力太大好像匆匆忙忙的。他認為說學校的教育應該自由開放一點，有些家長是這樣認為，他就認為我們學校管太多，連那個男女交往都要管，談話距離三十公分，他覺得是很可笑的行為。那很多家長就不認同這樣。我們當老師就要替學校解釋這個政策的時候，我們當老師有時候也懷疑這種規定是不是對，可是站在我們老師立場就要為學校政策辯護，可是問題是自己都懷疑，所以這個也是無形中的壓力。有時候我們當老師也滿為難的。(T3)

藍佩嘉所研究的專櫃小姐其所被馴化的不只是有形肉體，也包括他們的感覺和情緒，就是所謂的「情緒勞動」(emotional labor)，「顧客至上」、「顧客永遠是對的」是他們所遵守的最高守則(1998:62)。而在H中學裡的教師勞動也包括了情緒上的勞動，也可將「顧客至上」、「顧客永遠是對的」複製到他們身上，所謂的顧客指的即是學生家長，尤其是具有影響力的家長，校方更是不敢得罪。不過基本上私校的家長觀念幾乎都是「進入此校就會考上好大學」，甚至會打聽哪位教師是「名牌教師」，會指名自己的子女要給誰教，所以對於教師的尊重性仍然是有的，不似專櫃小姐遇到態度惡劣的客人機率那麼高。

縱然訪談到的教師都覺得現在教師的地位與受尊重程度大不如前，但作為一名教師的地位是仍然存在的，一位教師就談到出去外面有人問起在哪裡工作時「人家一聽到是xx(指H中學)的老師多少都會尊重一下...」就算家長有抱怨大多也是因為學校的政策，會抱怨給老師聽，對於孩子成績不理想也會直接與老師溝通，通常溝通解釋過後也能達成家長與教師間的共識，普遍來說大部分的家長仍然是尊重教師的家長。

二、自主與規訓間的矛盾

在陳雪慧所研究的新聞記者工作中，認為記者是受僱的文化工作者(artists)，他們與一般勞工階級大不同的一點是：他們享有「相對自主權」，而工人沒有(陳雪慧，

1993 : 23)。教師也可歸納為文化工作者，他們也是從事腦力創造的工作者，因為準備教材與如何教考驗著教師的腦力創作能力，所以教師的勞動性質異於工人，後者是以「抽象勞動」來計算商品的交換價值，勞動可以用工時計算，與謝國雄（1997）對於計件制工人研究中也一再強調「有做有錢，沒做沒錢」的觀念一樣；而教師的勞動則是「具名、具體的勞動」(named, concrete labor)，他們是專門的單一勞動者，他們的能力就是基本的生產工具，不能夠轉讓 (alienated) (Ryan, 1992 : 42-5)。就像一位知名的教師建立起來的個人人脈、專業知識及專業聲望，是個人不可剝奪的能力。由於教師創造的交換價值並非來自一般的抽象勞動，而是憑藉個人才智的具名、具體勞動，這是私校資本家創造利潤必須依賴的，所以他們能仗著特殊才智在勞動過程中享有相對自主 (Ryan, 1992 : 147-9)。

理論上來說，教室通常被視為「教師的王國」，教師是教室裡的國王，可以自由掌控教室裡的子民（學生），但是在 H 中學的教師被賦予的班級管理自主權似乎流於處理瑣碎的事務，例如督促學生（尤其是國中部）收取各項費用，或是家庭訪問、批改家庭聯絡簿等等……，其他在生活管教方面，校方會有一套管教方式與制度，造成教師對於教室管理與教學間的矛盾。以下是其中一例：「像校長 ..尤其是校長的有時候一些動作你會 ..反感啦，比如（上課中）他進來教室看地板有沒有紙屑」明顯地，管理者在上課時間已經侵犯到屬於教師的王國，但是教師們只能無奈地接受，因為學校是校長的王國，「這個學校是他的你能怎樣」。通常上課中教師們在專心教學時，對於底下學生是否在做別的事是無法完全掌控的，再加上一班學生動輒五六十人，更增加其管理困難性。所以事實上教室外的監督反而對於學生較有威嚇作用。這樣的情況事實上讓教師對於教室的管理自主性又減少了。但是教師在教學上的專業仍保有最後的範疇，教師們表示在教學內容上學校不會干涉，只要跟上教學進度的話就可以。

比如說我們選擇教科書來講，學校校長跟主任從來不過問，就是我們指定教科書，用哪一種版本、怎麼教學，這個給老師有很大的教學自主性跟獨立。不會像其他學校 ..干涉你的教學或選擇教科書，不會啦！（T3）

但是在考試與教學上也產生了矛盾，這裡的考試是指學校方面對學生的段考月考，而不是指教師一般對學生的小考，因為這些全校性的考試會公佈成績，所以分數

的要求對教師就會造成教學上的干預：

他教學自主性是滿高的，但是對於考試他會有要求，會有他的干涉，這樣子在考試干涉其實對老師在教學上也是一種干涉。(T10)

教學自主、但是考試不自主，造成教學與考試之間的兩難，教師雖能擁有某種程度的「自主性」，但是絕不可能全然跳脫既定情境脈絡的影響，保持完全的中立與自主。當然不管在公立學校或私立學校在升學主義的風氣下，都不可能不重視分數的要求，所以這也是一直以來存在的難題。大環境的結構性力量，對教師個人的專業實踐，具有嚴重的「壓倒性效應」，使專業者不得不在自身的生存利益與教育理想之間，做一種非此即彼的選擇，而陷入矛盾與兩難之中（陳美玉，1997：123）。有研究不斷指出，教師專業的實質內涵，乃處於一「結構約制」與「自主意識」的無窮矛盾之中（陳麗華，1993；引自陳美玉，1997：124）一方面鼓勵專業自主，另一方面卻又透過種種規定，進行「理所當然」的控制。（Acker，1995）

在此章中我們看到了教師受到勞動控制與規訓所衍生的身心勞動狀態，在下一章中將探討私校教師是否會對資方的控制規則產生質疑而對於他們在專業自主權又會產生挑戰，最後私校教師的因應策略與出路又為何。

第五章 私校教師的挑戰與出路

在生產政治性規範機制中，包括了層級組織、薪資體制、內部勞動力市場、與交涉制度。其中內部勞動力市場意指一套公司內部安插員工的法則，包括調職、升遷和定資歷等。交涉制度可經由申訴管道或工會集體談判進行（陳雪慧，1993：11）。本章即由此觀點來看私校體制是否也有內部勞動力市場，對於不合理的勞動控制衍生的因應策略為何，是否會產生交涉制度？關於校方不合理的政策方面，教師又是如何看待與因應？又是如何與學校管理階層進行溝通，還有法規對私校的限制是否影響到私校對教師的對待，也就是是否用變相的手法來壓榨教師，面對這些挑戰，私校教師的出路為何，這些都是本章欲探討的內容。

第一節 政策認知的質疑

一、隱藏的內部勞動力市場

教師工作並沒有像其他產業（如工程師）一樣擁有內部升遷的勞動市場，私校教師所累積的只是教學年資，年資高享有的是薪資隨著年資升高，賦予的「頭銜」可能就是成為招生委員，但是身為招生委員的教師則對這種頭銜所負的責任感到沉重。而對於主任或組長等職位，教師們並不感興趣，因為大部分教師還是希望專心於教學，對於行政工作則是敬謝不敏。因此就有組長職位落到畢業兩年的新老師身上，T11 教師就是此例，他開玩笑地說因為這個職位沒人要做，他是菜鳥老師又是校友身分，因此就被「拗」來做的。由此可知教師的內部勞動市場是不活絡的，雖然少了升遷的競爭，卻還是逃不過在升學主義以及學校勞動管理下彼此在分數上的競爭，這種競爭效果比起其他產業的內部市場是有過之而無不及。

那麼教師若是專心於教學工作，就必須面臨到專業上的不斷精進，也就是應享有在職進修的權利，教師法第 16 條第三項明文規定教師權利有「參加在職進修、研究

及學術交流活動。」，如同公民受教育權是權利也是義務，國家就有提供其盡義務的條件與環境責任。H 中學的教師被問到對於校方是否支持他們在職進修時，大致上呈現三派看法，一是支持，二是反對，三是不鼓勵也不反對。會呈現這麼分歧的看法是因為校方不明確的態度所致。在十一位訪談教師中有兩位（T1、T3）目前是進修中的教師，這兩位教師對於校方是否支持在職進修的看法卻是完全相反。T1 認為學校並不贊同教師進修，因為校方認為教師進修會影響到排課，尤其他又是擔任導師。「不會，他不喜歡老師在職進修。要特殊排課，所以他都會限制你這一科一次一個或兩個。」而在其他老師部分同樣表示學校對於導師在職進修的限制會較多，因為要特殊排課（可能某一天要整個下午都沒排課），那萬一班上發生事情找不到導師，對家長也不好交代，所以必須要在人數上有所限制：

如果你要在職進修你都必須經過學校的同意。恩...之前 T1 他就有，他是因為跟另外一個老師他們兩個想要同時去考研究所，那學校就會覺得說你同一科有兩個老師這樣子不是很好。所以學校就要他們簽切結書，說如果兩個都考上了只有誰可以先去唸，然後另外一個就要先保留學籍。學校那時候是這樣跟他們規定。

（T2）

他也指出這牽涉到結構性問題，因為副科教師人數較少，若同時有兩位老師希望進修的話，故學校考慮排課問題只希望一次一人去唸，這也是無可厚非，但是還要透過簽切結書的方式來規範教師，則讓進修的教師感覺得不到學校給與的支持性。

而 T3 則是從別校跳槽過來的新進教師，表示因為校長在聘任他之前已允諾他進修，才會進來這所學校，「所以這應該講說是校長他本身對我這個新進老師一種尊重跟肯定，給我很大的通融，所以我才來這個學校服務」，所以他認為校方是支持教師進修的。但是因為這位教師本身在進來 H 中學之前，已經擁有十多年的教學經驗，並且目前是在博士班進修，本身條件有可能影響校長對其禮遇的程度，再加上過去服務的私校對於在職進修的條件較為嚴苛，他是這樣說的：

我最早在台南市服務的那所學校規定要五年，五年以後或五年之中有三四年你要考績甲等或優等，或你當行政他才列入考量。但是這個學校是比較沒有，他完全

是說你只要有能力考上哪個學校他就給你方便。那我們這個學校還有一個好處就是他沒有跟你簽契約，比如說你進修研究所碩士班，跟你簽契約，（之後）你要服務幾年，不然你違約要賠錢怎樣，這個學校沒有這個規定。我知道有些私立學校他是有這種規定，我讓你去唸四十學分班，你唸完四年畢業那你要再補四年就八年。那我們校長他是對老師相當尊重啦，他是抱著一種 . 那個 信任的態度。

他是這樣推論校長的心態的：

可是這個校長他認為老師的進修對學校對學生的幫助應該是很大，所以他也比較允許在學校的很多老師進修，所以我們學校就很多老師這種情況，而且為數不少。他認為說與其你去擋人家的進修不如給他們方便啦。或許可以爭取老師對這個學校的向心力。如果當一個校長他會想說我給你進修，那老師會有一種感恩之心，繼續在學校的工作跟教學上更投入，我是覺得當一個校長可能認為這是值得的。如果你擋人家進修，那你栽培了好幾年了，說不定他就掛冠而去對不對，那你當然栽培的結果就是 楚材晉用了對不對？（笑）有可能變成這樣。不如你給他一個很好的發展空間，他會更願意留下來。那一個學校除了學校升學率 好學生之外還是要資深優良老師的培育嘛。

如果學校真的鼓勵教師進修的話，是否應該明確讓教師感受到校方支持的意願，就算在排課上面有影響，經過雙方協調應該可以得到解決，而不是透過切結書類似條件交換的方式，讓教師有不被支持的感受。雖然比較其他私校，H 中學對於教師進修條件已經算寬裕，但是這種模糊不清的遊戲規則更讓教師無所適從，在老師們對於進修的認知在不清楚的情況下，更難產生對學校的認同感。

一般教師進修心態除了希望在專業科目上追求精進之外，另一個重要因素是因為學歷較高的話，基於法令學校必須要予以加薪，如果底薪提高又能夠因此「晉升」到高中部任教的話，實為一個雙贏的方式。但是這樣的想法不一定會成真，在 H 中學一般來說新進教師都是先任教國中部，看表現再決定是否能夠教高中部，校方注重教學經驗更甚於學歷。所以就算是碩士級教師也未必能夠一開始就任教於高中部。T5 教師也談到「重要的是教學經歷，你（碩士）進去還是一樣他可能先給你排國中部教，甚

至有的老師碩士畢業他還是一直教國中部。」。這不啻又是另一種勞動控制的方式。為什麼會想要任教高中部呢，一方面是因為學生已經較為成熟懂事，不像處於叛逆期的國中學生，因此高中部會比較好管教。二方面則是因為教育部規定的高中基本授課節數較低（一星期 18 節數），所以很容易就能夠超鐘點，而鐘點費又比公立學校高，對於高中部教師來說整體薪資會比國中部教師要高出許多。當然教材也較難，相對來講要花費的備課時間也較多。但是很多教師仍逃不過「學歷高，薪水就比較高，有機會教高中部的話在學校也比較有地位」的迷思，所以其實還是隱藏著內部勞力市場。就因為資方注重的是教師的成績表現，所以一旦在課業上表現不佳，就很難在此校生存下去。一位任教十多年的資深教師透露學校曾經發生過碩士畢業的教師被解聘的事件，在下一小節裡將會談論。

二、隱晦的教師權利

教師是學校組織的成員，亦是教師專業團體的一份子，教師除了在教學及教室層面中可享有自我的專業自主外，其亦應可參與學校相關的事務及專業團體的活動。故教師在學校團體層面享有的專業自主，包括了參與進修活動、參與教師專業組織、參與學校行政策，課程發展的專業自主（王為國，1995）。劉春榮（1995）亦認為教師專業自主包括了個人與組織二方面三個層級。而在組織方面分成學校層級：包括參加教師進修、參與學校政策、發展學校課程特色及參加學校教師組織；教師團體層級：教師所參與的教師組織能參與建立教師聘任資格與聘約，訂定教師倫理規範，改善教師工作條件與待遇、維護教師專業尊嚴，以及形成壓力團體等。由上述教師專業自主的意義可知教師專業自主可區分兩大內涵：一為教師自我層面專業自主；一為學校團體層面專業自主。

根據 1948 年國際勞工組織（ILO）通過的結社及組織權保障八十九號公約，縱使認定教師與學校為公法上的勞動契約關係，但是仍具有結社協商的權利；1966 年聯合國教科文組織（UNESCO）與 ILO 所共同發表的「關於教師地位之建議」，明確的指出教師「勞動者」與「專門職業人員」的身份並不衝突（張輝山，2003）。因此教師權利當然也包括對於教師會的成立，H 中學並沒有組織教師會，異質空間發展的可能性受

到強烈的壓抑，以前曾經有教師發起過，但是問卷調查的結果卻是讓教師會的成立無疾而終，沒有人給予支持。這一點倒是很有共識，因為對教師們來講，在私校組織教師會根本是「不可能」。很多教師根本沒有意識到他們擁有和資本家相抗衡的權力，雖然會感覺到工作的繁忙、不合理的對待，但終究還是漠視了擁有自主性的權力，同時也是因為教師們缺少集體意識，才放棄自己的權利，向資本家投降了。但是在問及如果教師會成立是否會參加時，有位老師的回答是：

喔，之前有老師提過。但是 好像 . . .我相信學校、校長的立場絕對不允許，等於這個制度是跟學校行政對立的，當然校長立場不允許 . . .尤其在私立學校尤其在我們這麼 . . .算是滿一言堂的社會來講，(教師會)要生存真的不容易，真的不容易。所以當然有的話我 . . .可能會參加，但是我基本上是屬於比較溫和派的人士，比如說你要做什麼事情我們做下來好好談、好好溝通，而不管你對方的身分是什麼、地位是什麼，我們坐上談判桌，我們是平等的，不要有那一方壓哪一方的，如果是這樣，其實我滿贊成的 . . .組織一個團體然後跟學校做一個平等的溝通。

由此可知，教師仍然渴望有發聲的管道，如果說，有一個可以進行對等討論的異質空間出現，教師們或許可以得到稍許平衡的機會；或者教師意識到這個工作對於自己的剝削與控制，選擇離職而去，遠離這個強力支配的工作場域。但是，我們明白看到，這兩種情形在 H 中學或許看得到後者，但前者幾乎不見蹤影。因為訪談結果發現，教師們的集體意識雖然是反對的，在法令上也有可以發聲的管道，但是他們卻只是在辦公室或私底下抱怨，只是求得情緒上的發洩而不打算化為實際行動去抗爭。推敲其原因，可能教師們也認同或同情校長的處境，「當然我們有時候回想看看，一個校長他有一個想法他要實施，假如下面的人都不支持的話，的確這個校長心理也是會很難受的。」由他們設身處地為上位者著想可得知，如果互換身分的話可能情況也不會更好，因此教師們只好將不平情緒轉移在私下的聊天形式中，又因為不能將意見上達到資方，才會形成勞資雙方沒有討論空間的溝通機制。

三、外在成績重於實質效果

在訪談中教師們指出，學校的聘書所附規定就有十幾頁，但是大部分沒有什麼人會去看。石文傑就認為多數學校的聘書多只訂有單方面要求老師遵守的各項義務（服務規約），由於事先印妥在聘書上面，多數應聘者一方也就沒有討價還價的機會，這實在是違背公正契約原則（石文傑，1989：20）。一位教師透露學校一項不合理的做法，就是對於新進教師的聘約一般是從八月一號開始生效，但是校方卻從九月才開始排課，導致教師拿不到八月的薪資。這一點讓他很不滿：

第一年進來學校的時候，我六月多就跟他說要八月要給我排課，但是一直到九月才有，去跟他說，他說我沒有去上課！我那時候跟校長講說要是我知道是這種情形的話，我當初就不接聘書了，校長也只是笑笑的。

這種變相的剝削卻讓教師一點辦法也沒有，因為聘書是校長手中的王牌，這張王牌如同孫悟空的緊箍咒一般，隨時控制著教師的行動：

通常在五月底發聘書，一旦接了就不能毀約，例如公立學校都在六七月左右考試嘛，要是你考上了要去（公立學校），就算違約，要罰 好像是幾萬塊吧，不過已經比 xx 中學便宜了，他們聽說要 . . .25 萬。

他（校長）會把聘書放在嘴邊，如果不爽就不要待阿，我憑教師法可以把你資遣，有一個服務七年的老師要離職時好像去跟校長講什麼，結果校長回他一句：我高興就好！當場那個老師氣的說不出話來。

教師法第十五條：「現職工作不適任或現職已無工作又無其他適當工作可以調任者或經公立醫院證明身體衰弱不能勝任工作者，報經主管教育行政機關核准後予以資遣。」但是對於「現職工作不適任的標準」並沒有詳細規定，因此 H 中學的校長面對公然挑戰權力的教師，隨時可以拿教師法來當成手中的王牌。雖然在解聘教師上必須依據法令限制，不是那麼容易可以將教師解聘，但是如同一位教師所說的：「私立學校校長是老闆，他要不要解聘你，他也有法令的限制啦，他可能不能直接解聘你，可是他可以在其他方面給你壓力。」因此在校方的權力壓制下，大部分教師對於不合理的對待只能轉為私底下的抱怨。

另外在續聘的標準上，幾乎全部訪談教師都表示「只要有回條就能續聘」或是「沒

有聽過有誰不續聘的，通常是自己要離職。依教師法第十四條規定「教師聘任後除有下列各款之一者外，不得解聘、停聘或不續聘。包括有一、受有期徒刑一年以上判決確定，未獲宣告緩刑者。二、曾服公務，因貪污瀆職經判刑確定或通緝有案尚未結案者。三、依法停止任用，或受休職處分尚未期滿，或因案停止職務，其原因尚未消滅者。四、褫奪公權尚未復權者。五、受禁治產之宣告，尚未撤銷者。六、行為不檢有損師道，經有關機關查證屬實者。七、經合格醫師證明有精神病者。八、教學不力或不能勝任工作，有具體事實或違反聘約情節重大者。」除了上述情況之外，學校不能任意將教師解聘、停聘或不續聘，因此有教師坦承「其實我們學校的確有些不適任的老師啦！但是他既然每年都回聘了，你也不好意思不請他。」，這種「混日子型」的教師，只要不太嚴重，學校的做法是睜一隻眼閉一隻眼。有幾個例子代表：

這個老師比較混，上課遲到或者是玩股票或者在外面補習，或者是出題目的時候只告訴他在外面補習的同學，然後留一手這樣子。(T5)

像我們當導師的話，每一個禮拜的某一天要去陪學生吃飯，就是你坐在前面看他們吃飯或是陪他們一起吃飯。就是只要掌控一下他們午休的秩序，但是有些老師從學期從頭到尾都沒有去過，那這樣子當然會被校長約談或是把名單公佈出來。但是他們還是覺得那沒什麼。或者是簽到的問題，他也不想簽到，那也沒關係。(T1)

因此不被續聘的教師都是影響到學生權益的教師，其情況是這樣的：

在以前校長的時代可能不續聘的情況滿少的啦，那時候不續聘的都是非常不適任的老師啦。不要講名字啦。那時候有一個教英文的老師，本身他對待學生的方式，他是跟學生。一堂課裡面就是幾乎就是考試，完全不教書就是考試，一堂課考兩次試，前面考隔天教的後面考今天教的，換句話說如果他前後都在考試那中間教能夠教多少，其實有限，這樣的話基本上都不合理，而且都是這樣。有一個是教數學的男老師，本身他行為上來講常常無故不到課，而且可能他比較。常常喝酒還是怎麼樣，因為這樣而耽誤了課程，而且屢勸不聽最後還是沒有辦法，這是那時候。(T6)

但是有熟知內情的教師透露說曾經有兩位教師因為成績表現不佳導致遭到解聘的

事件：

其實我認為那兩個老師不是不認真，而是可能他的成績比較低落的關係，我覺得這樣的話可能就比較有爭議性。而且據我私底下了解那兩位老師都是教數學的，所以我們很了解，其中一位老師他非常的認真，而且他本身也是碩士、交大的碩士，但是現在當然他現在也去台北市去教了在那邊教的很好，證明他當初不是他不適合這種環境，有些人他不想爭這個分數，而且那個老師他非常的認真，對學生可以說是付出...但是學生不把他當一回事，所以因為像這種情況下解聘，我個人倒是認為爭議性比較大。

因為影響學生受教權益或本身品行問題的教師的確有不續聘的依據，但是只看成績分數來決定教師的去留標準卻是不合情理的。在此要質疑的是，不續聘的標準縱然是因為教學不力且情節重大者，但是對於關心學生的形式可以不遵守的教師既然可以在學校生存，而沒有遵循外在分數評鑑的教師因此就被淘汰出局，不只否定教師的努力，也更突顯出私校重視分數甚於關心學生的形式。也許事實證明他們並不適合私校環境，而且找到另一個可以發揮的天空，但是很難擺脫的是頂著國立碩士卻被解聘的陰影。在 H 中學這種不容許太有自己意見的環境裡，從上述例子可以得知這兩位教師不是不認真教學，只是因為堅持自我教學方式，以致教學效果還沒有顯現出來，而校方只看到外在的成績低落，因此被解聘。因為在 H 中學裡，他要的是聽話順從唯唯諾諾的乖乖牌教師，就算是混日子的教師也比太過堅持自我理想的教師來得能夠讓校長接受。

第二節 與管理階層的溝通形式

一、單向的會議形式

在對校方政策質疑的同時，教師又是透過何種模式與上級進行溝通呢？H 中學有兩種開會形式，一為校務會議；二為導師會議。學校行政體系與教師之間，校務會議是制度化的直接溝通管道。校務會議定在學期初的時候舉辦，基本上一學期開一次，不過

有時候會在學期末再舉辦一次，下學期因為要面臨招生季，所以開會的機率較頻繁。在校務會議的過程中，大家參與的興趣不高，大多視為例行性的儀式活動而已。學校行政體系的工作攸關教師生活世界的行動，但是校長與各處室組長或行政人員的工作報告是一種單方面的宣示，沒有與之質疑或討論的程序。通常的情況是報告事項多，討論事項少或缺乏。教師與行政體系的溝通行動，不是類似議會與行政機構的言談情境，而是一種上司和下屬的支配從屬關係。至於開會時間約三至四小時，以前是利用上課時間開會，後來怕影響學生上課，則改成在假日開校務會議，這無疑是剝奪教師休閒時間，T2 教師笑說「很過分喔 . (笑)」。而且甚至連基本的午餐都不供應：

而且有趣的是他排的時間都是在十一點半或十一點四十結束，你知道為什麼嗎？就是不用發便當阿！因為他要訓練老師一個心態就是，你假日來開會，而且沒有便當是正常的。我覺得不是為了省錢，是要故意訓練老師養成這個正確的心態 (T10)

校務會議本來就是教師必須參與的義務，因為不想妨礙學生的受教權，因此將時間排在假日是有理可循，但是卻連一個基本的午餐補貼都吝惜，教師就算有受剝削的自覺，知道學校是「故意」要讓教師養成認命與服從的心態，但卻是一點辦法也沒有，只能自嘲為「有趣」的現象，內涵著充分的無奈心情。

除此之外，導師會議也是例行化的溝通場域。開會頻率很高，有時候一個禮拜兩、三次，時間是利用下課時間或早自修、週會時間，通常在半小時之內結束。在此場域內，教師總是安安靜靜地坐在座位上，聆聽行政人員宣達當天工作的注意事項。報告、宣示、甚至於命令，交織譜成導師會議的主調，沒有討論與溝通。

比如說在開會的時候萬一有老師提到校長不太願意聽的意見的時候，他可能會當場翻臉。所以久而久之老師就不敢提太多的意見，到最後是沒有人敢講意見，只要是校長在場的話大概沒有人 他不會聽到老師想要講的話，這一點是滿嚴重的一點。哪個意見是校長能接受的意見，其實誰都不知道，所以大家就乾脆就都不發表意見。(T5)

若以言語溝通層面觀察教師行動意義的建構，可以發現，學校教師與行政組織之

間，無法以平等的方式進行討論、溝通，在這種學校內部缺乏論述領域的情況下，教師勞動體制對教師更具有強烈的壟斷作用。哈伯馬斯認為適當的社會模型至少應該有兩個向度，而溝通行動則對應於互動的向度（黃瑞祺，1986：183）。在私立中學的體制內，勞動性格的工具性行動領域的範圍被高度擴展與運用，互動性格的溝通行動卻相對的受到漠視。學校組織替教師定好了儀式化的活動，這些教育工作的執行事項，不是建立在與教師溝通、討論所形成的共識基礎上，它只是運用行政體制的支配權力，將教師去除差異化，納入規格化的分類中（范信賢，1995：100）。在私立中學的體制內，令人容易察覺出介於教師私人與學校組織之間的論述領域的缺乏，而這種缺乏也使得學校教師無法以團體的形式對抗學校行政的權威。

比較唐瑛蔓研究的竹科工程師他們的開會形式，透過密集而頻繁的開會讓工程師有了「發聲」的管道，工程師可以藉由開會而把自己的想法表達出來，這是工程師在工作場域中和人溝通討論最多的時刻。開會是要讓工程師說出自己的意見和看法，以在團隊中尋找一個最佳化的合作狀態，但在辯論的過程中小小工程師們常常不得不屈服於上司的意見，而將自己的想法捨棄，唐瑛蔓認為這或許是一種變相的馴服（唐瑛蔓，2001：74）。在這一點上工程師與 H 中學的教師處境是相同的，開會只是在為上位者貫徹自己的想法之地，但是工程師至少還有「辯論」與表達自己想法的空間，在 H 中學裡，似乎連這一點辯論的空間都喪失，他們多數是不能也不敢爭辯，因為怕得罪校長，被貼上「問題教師」的標籤。這種差異是因為勞動體制的不同，工程師敢勇於發言是因為工作資歷可以累積到下一間公司，甚至被挖角而升官加薪；而私校教師的年資雖然也可累積，但指的只是「服務的年資」，不一定包括俸點上的累積，因為每一間私校的規定不同，如果貿然離開的話，俸點的年資可能又要從頭累積，關係到退休金問題，所以離開是不利的，因此他們不敢貿然挑戰權力。當研究者問到是否有教師勇於表達或爭取權益嗎？

還是有，有幾位老師啦真的是。甚至有一位老師會後去跟校長爭公道，但是還是爭不到他的公道。所以久而久之同事看在眼裡，大家就明哲保身就好，變成有這樣的心態。（T6）

因為畏懼於上位者的強勢作風，使教師心態轉變成「明哲保身」的駝鳥心態，沒有聲音的會議同樣也是一種變相的馴服。

二、上對下的指揮關係

私立學校係屬財團法人，具強烈社會公益性質，董事會為財團法人私立學校之代表機關及執行機關（胡茹萍，1995：113）。私立學校之學校行政主要是由校長、教師及行政人員依各級教育法令有關學校組織、課程、師資、設備及分設系科等之規定行使其教學權，以達成其教育功能；依據私校法第二十二條關於董事會的職權則是行使經營權，負責校長之選聘及解聘、校務報告及計劃之審核、學校經費之籌措、預算及決算之審核、基金之管理及財務之監督等（周志宏，2001：464）。在第三章中談及 H 中學董事會的特殊結構，因此學校的行政組織權力強大，校方對於學校教師的規訓，主要透過學校行政組織來運作與執行。也正是傅科所說的：權力結構的頂點。理論上而言，學校行政部門依循垂直分工的科層制形式運行，注重規格和形式；學校教學部門則依循水平的專業分工形式運行，注重創造和自主。學校的行政部門和教學部門兩種系統共有的決定性因素很少，這兩系統之間決定性因素的關聯很弱，學校內部的行政部門和教學部門只是鬆散並配（loosely coupled）的關係而已（謝小苓，1993：273）。但在 H 中學內的真實寫照，發現行政與教學部門之間不是鬆散配置的關係，而是上下對立的指揮關係。訪談結果更證實了此種情況，全部教師異口同聲地指出校長與教師之間的關係就是「上司對下屬」、「老闆跟員工的關係」，甚至有教師認為自己是「低等」的。這種認知關係使得私校教師在校長在指示命令上變成無聲的接收者，這種關係在訪談教師們的觀念裡是與公立學校全然相反的。

我個人是這麼認為，因為私立學校很多老師可能為了在這個環境生存，因為公立學校校長跟老師，地位其實是差不多的，都是公務人員。但是私立學校校長是老闆...所以很多私立學校老師對校長說真的是...唯唯諾諾啦，為了保持他的飯碗啦，俗話講的好啦...人在屋簷下...不得不低頭，再加一句，否則頭破血流，這是真的。所以很多老師對校方一定是幾乎是唯命是從啦，我個人也是...可以說是幾乎所有命令都接受啦，但是有些我覺得老師應該有個人的自主權啦（T10）

最主要聽同學講說在公立學校他們如果在開校務會議的時候幾乎都是在批鬥，就是校長跟主任之間，主任跟老師、老師跟校長、老師跟主任，就是在那邊循環。就是他們會比較批鬥大會。那我們的話就比較不會這樣子，私立學校就比較不會。因為公立學校他們都會比較認為說我們都是平起平坐，老師、校長主任啦，甚至就是不管你是校長還是老師，大家就是都平起平坐，大家地位都一樣，那在私立學校我們還是會覺得說校長就是老闆，所以我們不太會說會去惹老闆不高興，所以覺得最大的不同在這邊。(T2)

由此可知，在私校教師的認知上，認為公私校教學與行政的最大的不同點就是公立學校校長與教師是對等、同事的關係；但是在私校卻是不平等、指揮、控制的關係。另外有教師指出教務主任可以說是他們的「第二個老板」，因為教務主任負責傳達與貫徹校長的命令，連帶也使得教務處與教師關係為相互對立的，甚至演變成「去教務處沒什麼好事」的想法產生。但是仍然有少數教師與校長或行政組織關係處得好的，「有一些跟校長比較談得來的老師有阿，有一些，總是有某幾位老師」，或者是一些有「功勞」的教師：

例如說可能這個老師常常訓練學生去比賽得獎，這個時候校方就比較禮遇他，我覺得這是一個很現實的環境。(T7)

就是認清到這個現實的環境，所以如同韋伯在《新教倫理與資本主義精神》這本書所說：「新教徒渴望成為職業人，而我們卻迫成為職業人」(引自范信賢，1995：47)。在此意義下，個人除了註定背上「職業人」的牢籠外，還得時時面對科層體制對內部秩序的要求與宰制 - 科層體制的支配實際上比較願意造就一批順服適應的「秩序人」(Schluchter, 1987：13)。私校教師在此種「職業人」和「秩序人」的雙重壓制下，個人自主性範圍漸漸退縮，越來越像是大機器中的小零件，在嚴密的指揮控制下，日復一日的運轉，絲毫不敢大意。

第三節 教師的因應策略

一、陽奉陰違與虛應故事

謝小苓與王震武在〈台灣學校組織性格的形成〉一文中認為,台灣中小學的教學部門,是由四類人所組成的:1.志在教育的專業人員。2.被馴化到充滿無力、無助感的「準公務員」。3.志在升遷以進入「教授共生圈」或「主任級共生圈」的人。4.從事「升學工業」的人(引自范信賢,1995:105)。另外伍德(P. woods)以遵從(conformity)/反叛(rebellion)作為兩端區分學生對學校的反應方式可以分為1.迎合(ingratiation)2.順從(compliance)3.儀式主義(ritualism)4.機會主義(opportunism)5.退縮主義(retreatism)6.殖民地化(colonisation)7.不妥協(intransigence)8.反叛(rebellion)等八種類型(引自 Hunt, 1993:282)。這種分類也可以運用到觀察私立中學教師異質性的參考。

在訪談的教師裡,只有一位目前有考慮將來會離開,兩位表示有機會想去公立學校,其他八位教師目前都不考慮離開,大部分是家庭因素(離家近)與個人因素(懶得換)。既然大部分教師選擇留下,那麼對於校方的不合理規定,他們是否衍生出一套因應的行動策略呢?就訪談結果來看似乎沒有,大部分教師都是無奈的接受,雖然有質疑遊戲規則的空間,但是能夠做的改變卻是非常地有限,據訪談教師的說辭,至今並沒有真的有教師付諸什麼強烈的行動去抗爭,大概因為私校不同於公立學校,私校教師認為自己比較像私人企業的員工,因此對公司有不滿只能忍氣吞聲、超過不能忍受的界限時通常都會自己跳槽公立學校或者另尋他途,在H中學大部分的教師選擇的是默默承受,在訪談中一再出現「上面一個指令一個動作」、「人在江湖身不由己」,甚至自創新詞:「人在屋簷下不得不低頭,再加一句.....否則頭破血流」,讓人感受到他們處境的無奈與認命心態。也有另一種教師會將自己的處境同理化:

因為大家都這樣子,所以也不覺得自己特別可憐或怎樣.....而且其實不合理的要求你會覺得大家都一樣,那你就會把他同理化,然後就會覺得說「反正都一樣,那也沒有什麼好可憐的。(T1)

像我個人是盡量。學校規定怎麼做大部分都會就這樣做啦，然後其實這個學校是比成績的嘛，那所以其實你顧好你的成績的話，這個對上面會比較能夠交代。(T7)

可知被私校體制制度化鞏固的意識型態，也形塑私校教師的行動策略。對於不合理的勞動管理與規訓，多數教師選擇的是「接受」而非公開抗議的策略。少部分教師則因為不滿校方政策與管理而選擇「退出」此競爭場域，這種方式與缺乏技術資產的低層勞工一樣，因為缺乏權力來抗爭協商，因此只有走上離開一途。而表面上看來順服的教師真的是心甘情願的接受命令嗎？其實他們如同藍佩嘉（1998）研究的專櫃小姐一般，有意識地、理性地運用他們有限的資源，求取妥協中的不妥協，發展出某些隱性的策略來顛覆資方訂定的遊戲規則。

在前章所提關於導師例行工作中有一項就是要每天批改學生的家庭聯絡簿，但這也造成教師對於學校政策的抱怨與質疑，甚至產生間接衝突的情況。以前學生們只需要寫週記，近幾年學校則把一週一次的週記換成一天一次的家庭聯絡簿，而且是國中部與高中部學生都要寫，用意是為了讓家長與老師能夠靠著家庭聯絡簿有更多的溝通管道，是落實生活教育的一個重要政策。但是對於導師來講不只多了一項沉重的工作負擔，更多的還是對此政策的質疑與批判，尤其在高中學生還要寫家庭聯絡簿這方面更是為教師們所詬病。訪談結果在七位男教師中有四位都反映這項政策的問題，反而女教師都沒有提及，可能與敢怒不敢言的心態有關，這四位男教師也指出都有試著表達過意見，但是都無功而返，一位教師提到自己的親身經驗，甚至認為可能因此被列入「不合作」的黑名單中。

為了這個聯絡簿好像跟校長有點爭論啦，是沒有當面但是間接有爭論。因為有次校長去搜查我們學生的書包，發現聯絡簿幾乎沒有寫，他問你們為什麼寫那麼少，學生就說我們導師說高中生不需要寫聯絡簿，校長滿生氣的，這一點他可能對我有點不諒解，我是這麼猜啦。

這項政策在第一線與學生接觸的教師發現大部分學生也在敷衍了事，因為在以升學為主的學校裡，任何與考試無關的事情都會讓學生覺得那是無意義的，也是浪費時間的，因此甚至有學生自己在家長欄簽名，根本沒有給家長看過（T6 老師指出），那

麼整個政策根本就是流於形式，「那你說像這樣一本書的功能不是要值得檢討嗎？」，因此教師們大部分都持反對立場：

所以我說總是要有一個階段啦，你說到國中我是可以接受，到高中我是真的很難接受，因為高中生那種想法已經不太一樣了，在古時候他是成年人了，你怎麼還可以叫他寫聯絡簿，事實上我發現為什麼（學生）不寫，因為學生也在敷衍你，所以說我們何必去浪費時間去做一些敷衍的事？我就很反對，也許這一點 ..我是沒有直接跟校長有什麼衝突，但是我想他是對我很不滿啦，我是知道。（T10）

幼稚園有聯絡簿，國小有聯絡簿，或許國中還可以有聯絡簿，可是到高中你再用聯絡簿，我覺得太幼稚了。（T6）

在鄒川雄的研究裡認為中國人的陽奉陰違指的是策略行動者一方面必須「奉其陽」，也就是在對方可以掌控或看得見的地方，不與之對抗，甚至還奉承迎合，此時，行動者應隱忍其心，不與之正面對抗，「陰違之」等待時機發展自己的力量，讓自己的實力由陰轉陽，讓對手的實力由陽轉陰，如此達到「自己」的目的（鄒川雄，1995：152-153）。而在 H 中學教師的因應策略雖也是「奉其陽、陰違之」，但卻不是要達成自己的目的，而是要達成「資方」的目的。

對於不認同的政策，教師普遍存有上有政策下有對策的心態，這類教師在被強制規訓的身體之下，採取的是虛應故事的做法，例如在自然科的「讀書會」事件上，一位老師很不以為然地說道：

像是讀書會，事先也沒有跟老師商量，就叫我們星期日早上來，但是他還指定要哪一本書，還要我們自己去買，沒有說讓老師自己決定要買哪一本，然後再跟書商團體買有個折扣，都沒有，莫名其妙，這種莫名其妙的事 ..然後我就不買書，就去那邊打哈哈阿，反正我也知道他不是很有誠意，那我也不必 ..那天開會還罵說我們都不去招生，結果星期日我們要去招生又把我們叫來讀書會，強制性的 ..我們老師也是乖乖去，而且也都在十二點前結束，上次十一點四十就草草結束，這個（讀書會）在幹麻我也不知道，反正就莫名其妙，講難聽一點 ..反正他只要高興就好！

那麼教師除了選擇離開之外，只能採取默默承受而不能有積極性的行動嗎？

但是我們沒辦法，我們還是 .吃人家頭路阿（台語），他認為這樣是對的我們就跟著做。（T4）

但是我想不管私立學校公立學校，任何行業一定都會有埋怨的啦，只是說基本上我們學校 .至少我的感覺是說埋怨歸埋怨，他不會為了什麼事情去處理 去重罰，其實還沒有啦。他其實會看整體表現啦，不會為了一個問題就把你怎麼樣，其實我們這種學校就是你不要公然唱反調，他有要求你盡量配合，他也不會對你太苛刻。（T10）

在被規訓的身體之下，教師的自主性仍未被馴服，但是自我意識的察覺對於整個現實面並沒有多大幫助，大多數教師只能以同理心安慰自己或者在妥協之中尋求其他出路，因此他們表面上是被馴服了，但是實際上卻發展出一套因應的行動策略，也許虛應故事與陽奉陰違並不算實質上的「行動」，但是對於被規訓的教師，這已經是他們所能夠做的「行動」了！

二、 內外在此的獎勵機制

在訪談中，H 中學的教師幾乎都強調和抱怨自己工作的辛苦與壓力，可是他們都沒有轉換跑道，由此可見這份工作必定有強烈吸引他們留下的誘因。一般而言，教師教學的最大滿足並不在於薪資、名望或陞遷上，而是如 D. Lortie 所謂之心靈獎勵（引自 Hargreaves, 1999: 59）。研究者在進行訪談時，有教師談到了與學生相處的情形，認為自己教到的學生都滿乖的，看到學生的成長「就是獎勵」。雖然在備課與排課時間的安排與使用上，有負擔過重之處，但他們也認為教書給他們無窮的滿足感，有訪談者說到對某些人而言，「這已經是一份很好的工作」。以至於當校方政策的壓力與規訓程度幾乎到令人無法承受之時，就是靠著學生賦予他們的正面回饋讓他們堅持下去的。D.Lortie 指出教師很強調他們的工作之內在獎勵，只有少數的內在性或輔助性獎勵是因福利或個人持續不停的努力所獲得，因此，教師們所能掌握的也只有內在性的努力而已（引自 Metz, 1999: 129）。因此可知教師工作以內在性獎勵為支持他們工作

的主要原動力，而內在性獎勵指的是教學上獲得的成就感。在升學率高的 H 中學任教的教師，明知私校壓力大，但是還願意留下的原因當然很多，去除掉個人因素（不想變動了、懶得再去考公立）之外，主要就是教職這份工作帶給他們的內在成就感、校方給予他們的福利待遇以及外界的尊敬眼光。

看到學生有進步就覺得很安慰，辛苦就值得啦....（T9）

其實任何一個地方你一定會有抱怨或不滿，但是心理會有補償效果啦，比如說他的薪水應該還算可以，阿在外面的知名度也不錯.....（T7）

內在的獎勵機制除了教學上的回饋與成就外，教師的自我價值觀也是讓他們願意留在私校的一個重要的因素。當研究者問到為什麼當初會選擇私校任教而不選擇公立學校時，得到的答案除了某些教師礙於教育學分的資格外，更多的答案是因為個人的價值觀所驅使，通常這類教師都是希望追求自我挑戰的教師，並且認為公立學校太過悠閒、容易使個人怠惰下來，T3 教師即是一例。他表示自己有很多朋友到公立學校去的結果就是日子過得太悠閒，人都鬆懈下來，所以很多都開玩笑說到公立學校就準備退休。

那你在私立學校長期的競爭跟適度的壓力，你會維持第一個教學熱忱，還有你本身的專業品質都有一定的水準，這要看你自己的價值觀，我個人是不見得一定要到公立學校去，那私立學校只要經營完善，教育理念還滿正確，我覺得這是可以待啦！

可是如果是明星的公立學校，他們的升學競爭應該不會亞於私立學校，他的回答是：

北一女的明星學校我很多朋友在那裡教，他們說那個學校好是因為學生的競爭壓力大，不是老師的關係，老師怎麼樣，對他們完全沒有影響。當然也要看你的教育理念啦，你公立學校老師他對學生不用花太多心思，但是私立學校一定要這樣，但是你換一個角度來看，你私立學校因為跟學生走的最近，跟家長經常在聯繫，所以你會更了解社會問題、教育問題，這是公立學校不一樣的地方。所以私立學校老師比較有敏感度。那公立學校實在是 有落差，這當然是個人的價值，選

擇啦！（T3）

另外 T8 教師也耳聞一些公立學校進去必須要包紅包、走後門等，這些方式對他來講並不符合其個性，而且也認為：

去公立的話就是等於我的教學生涯的一種鬥志可能就是會往下降，如果有這個機會去的話，可能就是說我的鬥志可能會抹滅掉，那可能跟我的意願 跟我的個性會不相合啦，所以我乾脆不要去算了。因為有些可能需要有見面禮啦什麼的，這方面是跟我的 個性是沒辦法相合的啦，就乾脆待在這個地方 。

至於在外在獎勵方面，也就是校方給予教師的薪資與福利上，基本上訪談老師們都滿意學校給的薪資，因為本薪跟公立學校相同，而且鐘點費比一般公立學校來得高¹⁷。至於在授課基本節數上，依據台灣省政府規定自八十五學年度（八十五年八月一日）起開始實施的「台灣省國民中學各科教師及導師每週任課時數表」中以社會科專任教師為例：專任教師每週任課時數為 19-22 節數¹⁸。H 中學的國中部教師每週授課節數只要超過其上限 - 二十二節課就算超鐘點。以下是一位地理科教師的談話：

其他學校的老師基本節數大概（公立）高中老師是 18 節，那我們大概 24.5.6 節跑不掉。（公立）國中基本節數 22 節，那高中 18，所以平均大概 20 啦，正常應該是 20，公立高中 20，可是我們的話 20 不太可能，最少最少都有 22，最少的。像我（坐）附近的同事都 26、28。（T1）

因此所謂的「福利」只是因為授課時數多，換來的薪資當然也就比較多，薪資看似與公立學校相同或更高，但是因為規則被「神秘化」了，甚至對於法令規則根本就

¹⁷ 公立國中鐘點費為 360 元，H 中學則為 380-390 元；公立高中鐘點費為 400 元，H 中學則為 420-440 元。

¹⁸ 依照民國 85 年八五府教四字第一四九九二六號函之附件二：「台灣省國民中學各科教師及導師每週任課時數表」

	國文	英語、數學、生物、理化、地科、電腦	公民、歷史、地理、健教、體育	工藝、音樂、美術、家政、童軍、輔導活動、職業選修
專任教師	17-18	18-20	19-22	22-24
導師	14	14-16	15-18	17-20

不清楚，因此對於私校教師來說，「薪資比公立學校高」就是他們的「福利」了。

當研究者問到學校是否還有其他的福利時，有多位教師（T1、T3、T5、T6、T10）提到：

新任校長剛接任的時候，那時候我們一個學期會辦一次郊遊，通常是三天或五天，校長接任的時候是這樣。那時候滿常的。現在...比較少，這個對老師也是一個很大的福利，因為基本上去參加這種活動費用是學校負擔的，當然家屬費用要自己負擔，這合理啦。不過現在這種情況比較少，因為可能是經濟不景氣吧還是怎麼樣，我們不曉得，這方面福利制度來講，這方面來講，過去來講我覺得還算真的是不錯，現在比較少。至於公立學校老師有所謂的考績獎金，我們倒是沒有，這一點倒是沒有，完全沒有。在公立學校絕對有，一到兩個月。其實如果你從另一個角度想，因為我們鐘點費都已經比其他學校高，所以...這樣應該是...還說的過去啦！

是否意味著因為鐘點費已經比公立學校高，而且子女就讀不用學費，所以其他的福利（例如自強活動的舉辦）就慢慢減少，甚至讓教師有「鐘點費都已經比公立學校高了，那還有什麼好爭的...」的心態產生，也因此對於其他應有的福利卻沒有時，只好自我安慰。但是還是有不認同的教師認為，學校在給各種獎金的標準與態度上，並沒有讓教師覺得是在鼓勵教師，例如前章所說的招生獎金的模糊化，以及擔任科展指導教師的獎金上，曾經指導學生參加過科展的一位教師就指出：

有得獎才有獎金，但是那種事後憑單據去申請公費時校方的態度會讓我覺得好像去跟他要錢一樣，而且有時候我們忘了申請單據或為了鼓勵學生，請學生吃飯，或者買書等那些...很多我也都沒有去申請公款，可是學校給我的感覺態度不是很好，讓老師覺得說你指導學生是應該的，當然啦...學生有興趣我們還是會指導阿
(T10)

另外，校友身分也是一個讓他們投身此校任教的重要因素，在十一位訪談教師中就有七位為本校畢業的校友，其他四位教師則是自己找到這份工作的，大多數是因為H中學升學率高的原因，在外界的風評不錯，其中三位教師則是因為之前任教的私校有制度方面的問題（大多數是因為福利差）才會跳槽過來。T1、T11兩位年輕教師都

是從實習階段就在此校，實習完畢學校剛好有缺額就順勢待下來了。人際網絡關係也是一個因素，T2、T6、T7、T8 四位教師表示當初會來 H 中學的原因是因為透過在本校任教的朋友介紹才來此校，其中 T8 教師的際遇比較特殊，他在國中時就讀本校，後來高中則是就讀省立學校，因為唸過私立學校與公立學校，比較過兩者的教育制度，他認為公立學校的教育方式才是適合他自己的，因為那個年代讀省立學校的考試只有月考，沒有其他的小考，因此其他時間是自己的，可以安排自己的休閒與唸書時間，所以對於就讀過的母校，其實很不認同這樣密集壓縮的考試方式，認為剝奪了學生的自主性。但是因為人情因素導致他從別間私校跳槽過來：

因為這邊喔..教學組長是我的同學 ..他硬拉回來的啦 ..因為他跟我很好啦。所以 不是說我選擇的啦，是說我輾轉的，加上這個地方離我家比較近，從五十幾公里、二十幾公里變十幾公里，離我家越來越近。

他也提到這個選擇經歷過一番內心的掙扎：

我說當初離開（指國中畢業）的時候是帶著一種痛的心理離開的，真的喔，有一點是帶著痛的，因為我很不喜歡這邊的教育制度。可是這次又要回來這邊教書，我實在想了很久想了很久 . 當然回到這這地方，其實講 這種方式也不是我喜歡的教育方式啦，以我走（唸）過省立學校跟那個來比較 ..因為這個地方工作真的很辛苦，老實講真的很辛苦，如果不比的話還好啦，一比的話就覺得真的很辛苦。

由此可知，使 T6 教師來到 H 中學，是因為人情因素加上離家近的原因，並不是刻意選擇的。他從當初並不是自願性的，甚至很排斥私校的教育方式，到現在已經待了十幾個年頭，縱使不認同這樣的教育理念，縱使工作非常辛苦（由上句連續重複三次可知），仍然使他留下。由上述討論得知教師工作成就的內在獎勵佔了非常大的因素，至於家庭的影響也是一個重要的因素，這部分將在下面加以論述。

三、公私領域的結合與規訓

這裡的公/私領域所指涉的是工作/生活，公/私領域的分化，在教師身上看不太

出來，因為他們已經將工作與生活融為一體，雖然教師們是這樣子來建構自己的工作性質：「只會覺得說老師只不過是當作一個工作，當一個工作，那我們自己把自己份內的事做好就這樣子。」教師工作的公領域表面上來看雖是學校與教室；下了課離開學校應當就是私領域了，實際上「教師」的光環已經內化成為思想的一部份，並不因離開公領域進入私領域而有所改變：

因為畢竟你的社會地位是老師，那我們中國人尤其中國人對老師的社會期望比較高，道德標準也是比較高的。所以不管我們在外面的言行，我們出去言行都要很小心，尤其在xx常常會碰到學生，有時候自己穿的比較邋遢一點，或穿個拖鞋啦或怎麼樣都會不太好意思，當然對自己的自我的期望或社會的價值觀都會有一定程度的影響，我們都會預想說萬一剛好碰到...去哪裡喔...甚至我去到日本都會遇到學生（笑）(T6)

這樣的思考模式也形成對於教師個人的一種自我規訓，與專櫃小姐等服務勞動業者呈現截然不同的前後台面貌，傳統的服務勞動業者他們的公領域與私領域是完全分離的，離開了公領域就是屬於自己的時間與空間，不用擔心自身形象或他人眼光，他們的工作頭銜並沒有內化進入自身思想裡；而教師的生活裡，公私領域界線溶解了，衍生的是生活領域的內在規訓：「在公共場合還是會有一些禁忌，還是會覺得說為人師表者應該要有一點表率」。

另外教師也陷入一種矛盾的情節之中，一方面認為為人師表要有所警惕，另一方面也渴望在學校外能夠隨心所欲地穿著，不像在學校內需要塑造表面形象：

老師為什麼不能穿拖鞋。所以我覺得那是你自己心態的問題，老師也要上廁所阿，對阿，老師也有自己的生活，所以老師穿拖鞋也沒關係阿，又不是在學校。(T2)

但是教師對於自己生活方式的認同與實踐，並沒有因此而改變，頂多只有在生活管理上產生變化：

當然當老師之後做一些事情就會感覺上自己做起事情來就會比較...怎麼說...比較婆婆媽媽吧...什麼事考慮比較多，因為學生總是有那麼多的不懂，學生總是會那麼的衝動，學生總是會有那麼多...做事情要先告知他的(T6)

可看出教師在生活上與學生緊密聯繫，如同前面章節所談的 - 教師與學生為共同體，不管是上課中或下課後，生活管理態度的改變還是為了學生。

公私領域的結合另一層意義是有助於學校對於教師的管理規訓，於是校方最明顯的策略即是鼓勵教師家庭成員或動員其人際網絡，以增加其經營「資本」，例如：夫妻一起在學校工作，其中一方就可以不用擔任導師或是教師子女就讀本校即免學費等政策，因此可以發現在 H 中學裡有多對的夫妻檔教師以及教師子女在校內就讀。「教師子女免學費」也是屬於學校優惠教師的一項新的福利政策，過去並沒有這項福利，據訪談教師指出是因為過去教師的子女就讀本校減免的學費並不多，可能因為私立學費偏高的原因，導致有教師沒有送自己子女來學校就讀，這種舉動讓前任的校長很不滿，因此現任校長才有這項政策：

因為說老師去招生，自己孩子不來讀，以老闆的心態就會很不滿。以老師的心態我也沒錯阿，我簽契約又沒有說一定要來讀，我可以幫你招阿，我的孩子可以不來讀阿，這本來就可以阿。後來校方想一想尤其這個校長想一想，你硬要老師。這個送子女來好像。也說不過去。因此他就決定免費，這個在私立學校來講算不錯。(T10)

這不僅讓教師們在工作與家庭多了連結的機會，也省下子女的教育費用；教師對學校有認同感，一部份也是來自校方對教師子女免學費的福利，當自己的子女也在學校就讀時，感覺自己跟學校關係更親密、更有向心力，(因為你的子女來唸所以你對學校較有向心力?) 一位教師表示因為經濟與家庭因素，因此「不會想走，因為我女兒現在在這邊...一年省大概八萬」。在校方來說，也避免教師流動的情形，有助於掌握教師的管理規訓，可說是一種雙贏的成功策略。這種制度也能有效控制教師的流動率，在第四章討論過，學校的招生委員多半是資深教師，因為資深教師在學校招生上的「人力資本」比資淺教師來得有說服力與影響力，校方必須利用的是資深教師的人脈網絡，如果學校教師流動率高的話對於招生情況會有影響。

面對著工作的強大勞動控制與規訓，是否連帶會影響到教師們對於學生的課業要求與教學態度呢？大多數訪談教師表示並不會因此影響到自己的教學，因為他們很清

楚這是截然不同的對象，而且身為教師有一份對學生與家長的責任感存在，而且對於 H 中學的學生也會抱持著一份同理心的心態，

因為我覺得學生滿可憐的，不要太過分就好了。那其實我們學校的學生都還滿乖的，雖然頑皮的也有，但是至少不會有那種流氓型的，不會。(T7)

在教學方面 還是一樣秉持只要不要墊底就好了。(T5)

在問到將來是否考慮離開時，當初如何成為私校教師的因素則是關鍵的因素，例如師範體系出身與非師範體系出身的教師，或有志於成為教師與輾轉成為教師的因應策略都不同。十一位教師中只有一位是師範體系出身的教師，反而是對未來最肯定將來可能會離職甚至轉行，這位年輕的教師表示因為「太累了，而且我（當初）一點都不想當老師，只是因為唸師範將來找工作最不用傷腦筋」。而其中一位從小就立志要當老師的年輕教師則顯得樂觀許多，對於學校的政策也抱持著逆來順受的心態，質疑性就比其他教師來的少，唯一就只有覺得工作內容多了點而已，但是有機會仍會想去公立學校，可看出年輕教師的不穩定性仍較高，「會跳公立學校的不是因為這個學校不好，可能是因為恩 . 總會覺得公立學校比較有保障」。另外對於學校政策的質疑性較低的還有幾位是新進教師，這三位新進教師是從別的私校跳槽過來的，當然短期內不會有離開打算，也許是因為「比較過」認為 H 中學已經算不錯，或者是礙於自己是新進教師，以致不敢對筆者暢所欲言，對於訪談問題大多語帶保留。至於資深教師則多表示因為家庭因素不會離開，甚至「有機會去公立學校的話 . 那種機會我是不敢想啦 . . .」，或者對成為公校教師已經成為一種「理想狀態」：

恩 目前當然我是沒有作其他的規劃啦 不過當然我相信如果說有機會的話我還是會希望 . 我的目標是 我的理想啦 能夠教到一流高中，這是最希望的一個狀況，比如說在南一中啦，南女中啦，至少是二中以上的學校像這樣，那這個是我的理想啦，有那個機會的話。(T6)

但是不管是新生代或資深教師，相同的地方是成為教師對於他們而言，不管在公領域或私領域這個身分已經如影隨形，在這方面公私領域成功地結合並內化成對於自我的規訓了。



第六章 結論

第一節 研究發現

本研究的主旨是希望解開教師傳統以來所認知的面目，以勞動過程來解析私校教師在面對校方管理（被規訓）與學生管教（要求規訓）的雙重規訓下，是否與專業自主權產生矛盾，又在生產政治的脈絡下，教師們的因應策略又是什麼。

私校因為結構性因素影響，導致校方以變相的手法壓榨教師體力與精神，更以聘書規約或切結書等方式限制教師應有的權益，本論文即試圖在這種脈絡底下，私校體制對於教師的剝削，觀察私校教師的身心勞動狀態，也是否影響教師對於學生管教的態度，是遵守校方命令亦或堅持自我教學理想，是自願性順服或產生自我規訓，企圖描繪出私校教師身心勞動規訓狀態。

本研究以 Burawoy 的生產政治理論為主軸，Burawoy 所著之「生產政治」(The Politics of Production)，是勞動研究的一本重要著作。作者藉由勞動過程、工廠體制的精闢分析，呈現出經濟剝削與政治、意識型態的運作是密不可分的，並提出「如何有效萃取 (secure) 剩餘價值，並加以模糊 (obscure)」乃是資本主義最核心的命題（引自藍佩嘉，1995：129）。除了以生產政治為主要理論脈絡之外，並以傅科在「規訓與懲罰 - 監獄的誕生」一書中的「規訓」概念為輔助理論支撐，傅科強調權力是無所不在的，行動主體身處的環境會強力支配主體的身體和靈魂，由這個觀點發展而下，私校教師一進入學校工作，即被各種權力貫穿的策略和環境機制所宰制了，而「規訓」更不只在學校內，就算下了班、離開學校，身為教師的「頭銜」無所不在地讓教師時時提醒自己身為教師的形象與責任，教師的頭銜已經內化到主體的思想，除了外在社會對教師的眼光外，更因為教師自己對於這份工作的使命感與責任感。因此不管在學校內或者學校外，無疑已經將規訓內在化更進一步使他們產生自我的規訓。

依 Burawoy 的分類，可以發現四種勞動體制：霸權式、科層式專制、市場專制、集體自治。勞動體制指的是一套規範工作現場的實做制度，它一方面由管制生產的規範性工具 (apparatus，如國家勞動法令、雇主的工作規則、及勞動者的勞動習慣) 所

構成，另一方面也包含了勞動過程所帶來的政治及意識型態（謝國雄，1997：148）。謝國雄（1997）指稱台灣的勞動體制很接近市場專制，意謂在市場上眾多廠商劇烈的競爭下，雇主為了生存，只好對工人進行高壓控制、強化勞動、隨意解僱，而勞動者在別無其他謀生之道下，只好吞忍。這是 Marx 所看到英國在十九世紀的勞動體制。而在二十一世紀的台灣私校，同樣複製了這種市場的特徵。但如同謝國雄（1997）與藍佩嘉（1998）的研究所指出，在台灣的市場專制勞動體制下，也存在共識效果。藍佩嘉更進一步建議把 Burawoy 對於市場專制和霸權專制的區分視為理論的理念型（ideal type），而非二分互斥的經驗分類，因為許多勞動體制介乎其間，混合折衷高壓與共識的勞動控制（藍佩嘉，1998：61）。在本研究中支持藍佩嘉的說法，事實上也在 H 中學裡得到驗證，校方管理表面看來高壓，但也蘊含著共識（招生）的勞動控制，兩者並不是完全二分互斥的。

回顧第二章的理論部分，Burawoy 提出政治不應只是國家政治，工作現場本身也有政治性成分，即「生產政治」。有兩種要素：一個是勞動過程的政治性效應（即第三、四章：關於共識與其他看不見的權力關係等）；一個是「生產的政治性規範工具」（the political apparatus of production）。而此生產的政治性規範工具，則包括了層級組織、薪資體系、內部勞動市場與交涉制度（第五章），在下面我們將做本研究的總討論。

由此研究中我們可歸結出以下四個類型有關於私校教師在身心勞動上的面向，他們代表同一勞動場域中的不同面向，同時雖然藍佩嘉（1998）研究的是專櫃小姐的「服務勞動」，但教師也屬於服務業的一部份，尤其是私校教師，在勞動過程中所受的到的規訓與剝削不會比一般服務業來得少。

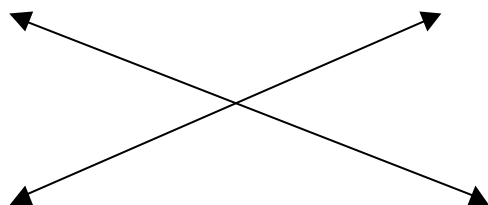
(配合行政命令)

(教學與繁瑣的行政工作、

招生工作時數長、模糊的招生獎金)

制度化

剝削



福利

自主

(教師子女免學費、被神秘化的鐘點費)

(專業主義：課程教法與教材)

參考藍佩嘉 (1998 : 53) 所繪制。

這兩組相互制衡的標的，揭示了私校教師身體勞動過程中矛盾的勞動控制、身體規訓的策略。

首先看「制度化」與「自主」兩面向，發現在學校內部嚴格制度化管理之下，教師為了配合行政命令，與自身的專業自主權產生拉踞狀態，如同我們在第三章所談論，外在的客觀環境對於教師產生了「不得不」的箝制作用，在 H 中學看到這些外在規訓包括了全面制度化管理，要求立即性的秩序感，因而產生了沒有聲音的校園與柔順的教師身體。而這些要求都源自於學校為了生存，為了追求升學率所制定的政策，同時也深化了教師們的壓力，而教師應有的專業自主權原本應是屬於教學的一切事項，但是如今只剩下對於教材選擇以及教學方法了。且教室不只是教師的王國，也變成校長的王國，因此產生專業與規訓之間的掙扎。

另外值得注意的是，校方的政策安排也產生了教師之間的競爭，利用公開的排名制度表面上是刺激學生競爭，實際上引起的是教師的競爭，因此產生對於學生課業要求嚴格的教師以及在出題上「以打倒對方為原則」的惡性循環，甚至因為分數影響到同事人際關係。而教師本身卻不自覺，認為是個人因素而不是因為校方要求所導致，這種隱形的權力關係，削弱了教師與上級的垂直衝突，增加了同階級之間的水平競爭。

再從「剝削」與「福利」面來看，同樣也是一組矛盾的關係。在第四章裡首先探討了教師因為受到校方在空間、時間上的壓制，加上行政對於教學的介入，產生了教師通常是「行政為主、教學為輔」，整天忙於繁瑣且例行性的工作。第二，在私校內，校方與教師之間隱形的勞動契約，就是無條件的招生工作，教師產生了對私校「生命共同體」的共識，而在共識之下，教師也察覺了被資方所剝削的勞動，不只是身體，還包括了超長工時、模糊的獎金與招不到學生產生的責任感，但是最終還是因為教師與學校的生存是一體的共識之下，就算受到不合理的待遇，也只能「自願性地順服」。Burawoy 指出生產關係是指資方和勞方之間僱傭、剝削的關係，在這種關係下，資本家既要隱藏又要確保剩餘價值（陳雪慧，1993）。對照在學校內，一套控制教師的管理制度則是生產的政治面，而教師適應並進而接受工作安排的過程就是生產的意識型態面。

第五章裡針對教師面對的不合理待遇，產生對於校方政策的質疑時，是如何看待校方的解釋（或者根本沒有解釋），當溝通無效、行政教學對立時，會產生什麼策略因應之。如果勞動力在資本主義生產模式中被視為一種商品，勞方與資方之間是赤裸裸的市場關係，那麼要解決勞資衝突的合理之道應該是尋求公平的交易制度。一旦資本家企圖扭曲交易關係的本質，掩蓋利益的潛在衝突，他可以透過勞動過程和控制體系向受僱者灌輸其主導的意識型態（陳雪慧，1993：89）。而勞動者表現出來的合作究竟是主觀的同意或是屈於權力結構的順從，在私校專制體制裡，後者的成分恐怕比較大。從 H 中學裡沒有組織教師會可以得到驗證。

如果不選擇離開，那麼是什麼因素讓他們心甘情願地留下，就牽涉到校方的福利待遇，因為規定的基本授課時數較高，所以雖然薪資與鐘點費都比公立學校來得高，但他們說這是「以時間換取金錢」而來的，而且對學生的付出是全年不打烊的，更何況還有校方各方面獎金制度（例如招生獎金、績效獎金等）的模糊性，這些福利對他們來說雖然也是誘因之一，但是作為教師的內在滿足感才是主因。另外 H 中學還有一項重要的外在獎勵，即是教師子女就讀本校學費全免的策略。這項福利讓教師的公領域與私領域有所結合，也有效減低了教師流動率。訪談對象就有兩位教師的子女就讀本校，他們也坦承因為家庭與經濟因素，使他們短期內不會有離開的打算。

再來回顧到教師與工程師的異同，我們可看到工程師在工作場域之中，他們被規訓到賣命地努力工作，因為除了基本薪資之外，驅使他們努力工作的最大因素是紅利獎金或股票，因此使他們自願性順服接受各種無條件的工作命令。但是私校教師並沒有這些紅利獎金，卻還是能心甘情願地努力工作，只是基於對教學的熱忱與責任。而校方對於教師態度只是「做的好是應該的」，所以對於教師的辛苦只是以微薄、模糊性的獎金來作為獎賞，讓教師在工作之餘一邊還要質疑獎金背後的是否有不公平待遇，對於教師來說間接否定了他們的工作能力，也是一種變項的剝削。

第二節 研究限制

一、因為本研究採取個案研究，故在研究樣本上可能稍嫌不足，但基於研究對象都是同一所學校的老師，故很容易就能夠達到理論飽和。作為紮根法的理論案例其多寡全憑研究者的判斷，並不像量化研究般為進行統計分析而在樣本上達到一定的標準（徐宗國，1996：50）。只是在進行訪談時，研究者本身已經負載了某些價值觀或預設立場，這些意識型態可能會滲透進入訪談的資料詮釋內，而誤解被訪談者的原意，這部分研究者盡量避免以自己的價值判斷導引訪談者的思緒，除了過程中的提問之外，事後的補問也是希望能夠澄清原意，避免誤會。

二、本研究對象選擇並非隨機抽樣產生的，研究結果在做普遍化的推論時，宜有所限制。訪談的教師有一半是研究者所不熟識的，對於其敘述內容的真實性，可能因為對於研究者的戒心而有所保留，有時候研究者只能透過觀察經驗或但是透過熟識的教師來判斷，交叉比對的結果冀能夠對訪談內容的真實性有所補足。另外沒有對校方管理人員與學生進行深度訪問，是因為在訪談安排的技術面上有一定的困難度。

三、若能夠以參與觀察法加以輔助，本研究內容會更為完善。但是礙於嚴謹的校園出入管理以及為了怕影響教師與學生上課情緒，反而喪失其真實情況，因此本研究並沒有進入到教師的上課場域中進行觀察。只能透過在與教師每次的聯繫以及訪談機會，在教師辦公室與學校輔導室、圖書館等場所進行觀察，但是因為 H 中學為研究者

母校，故對於此研究場域尚有一定的熟悉程度。

四、 進行私校教師研究時，若能擷取公校教師或其他私校教師甚至離職的私校教師，作為填補研究內容的完整性會更有幫助。但是礙於研究時間的緊湊，以及樣本取樣的困難性，因此只能以一所個案學校裡的教師作為研究主體，此種情況對理解真實的私校教師生活世界和教師的回應方式時，可能有所限制。

第三節 反思

私立學校雖由許多熱心教育的企業、宗教團體、慈善團體、個人捐資興學，對國家、社會均有貢獻，但不可諱言的，也有少數的私校被視為私人企業或家族企業，不僅運作不公開、學校沒有建立制度，甚至學校公款被納入私囊，因此「學店」之名不脛而走，因此在近幾年我們看到許多私校議題甚囂塵上，使得讓外界對於「私立」等於「營利」的刻板印象。但是不可忽視的是因為長久以來國人一直跳脫不出文憑主義、升學主義的圈圈，在自由選擇市場機制的競爭之下，再加上政府補助短少，私校為了創造升學率以及求生存，只好施壓於教師，老師自然也成了「最佳業務員」，甚至最後，「業績」就等同聘書和薪水，至於不盡如人意者，可能連「資遣」的份都沒有。

長久以來，各級私立學校，不論是教育當局提供的資源、法律規範或保障，甚至學校經營的政策，和同級公立學校相比，就如同次等機構一般。私校教師和廣大勞工一樣，存在雇傭之間的不合理，工作權和應有福利不能有所保障，例如退休不能比照公立學校教師拿月退俸；勞工可辦勞工房屋貸款，公立學校教師可辦公教房屋貸款，私校教師卻好像社會邊緣人般自生自滅。學校可分「公、私立」，教師及學生不應被區分為「公、私立」，教育資源是國家的財產，應由全體國民共享。

教師們在九二八當天走上街頭，使得教師的權利與義務成了大家矚目的焦點。從來教師們只是辛苦賣力地盡他們的義務，鮮少為自己發聲爭取與這沉重義務相對的權利。我們的教師，不像歐美日的教師有充分的勞動權保障，我們的教師連基本勞動三權：團結權、爭議權、協商權都沒有。沒有結社權，不能組織工會，沒有一個能真正

取得教師授權的代表團體為教師爭取權益；沒有爭議權，不能行使合法爭議行為，只能默默忍受不合理的勞動條件的剝削；沒有協商權，沒有辦法和雇主進行有關勞動條件的協商，以爭取權益和福利。在強調競爭的現代社會中，教師跟一般職業根本沒有也不該有什麼不同，它不過是一份工作，是由於本身的專業和努力，才能贏取顧客喝采，其表現成就及當得的敬重，是源於知識的給予和愛心的灌輸，如此而已。即便是下班後回到家，批改作業、針對特殊狀況和家長聯絡，特別是因應教改的政策，每天必須多方蒐集整理資料為上課準備。這些默默付出的辛勞更不是法律所能提供保障的。

私立學校因為受到外在的結構環境與國人根深蒂固的升學主義影響，因此學校的決策都是以升學率還有學校的生存發展為考量，是以校為出發點來制定的，教師既然選擇私校也多能夠體認到這一點。因此在詢問教師對於 928 走上街頭遊行的看法時，多數教師認為那些權益離他們很遠，是「公立學校教師的事」，若有機會他們也不會選擇走上街頭抗議，甚至反對此種行徑，認為有損教師的社會形象。他們只要求在學校內得到基本的尊重與應有的福利待遇，勞動三權對他們來說是遙不可及的夢想。因為教學之外的考試、行政等繁瑣例行性的工作以及學校對他們空間時間上的壓縮與剝奪，讓他們根本沒有喘息空間可言，更沒有想過爭取權益這種事能夠發生在他們身上。就算有所自覺被資方剝削，也只能發展一套隱性的遊戲規則來加以抗衡，無法透過公開的異質空間讓他們與資方對等地進行討論。

在訪談中，對於新生代的教師而言，有機會仍會想要跳槽公校，私校通常只是成為一個跳板。但是對於資深教師，因為資深所以也看得最透徹，或許是因為「愛之深責之切」的心態，也對學校抱怨最多。但是身為教師的使命感與責任感，驅使他們將這份工作成為一輩子的職志，也抵消了私校體制對教師的勞動規訓與控制，有一些現實面因素使得離開成為「夢想」，但是在潛意識裡，或許他們已經離不開這個已產生感情的地方了。

在本論文中，我們看到了私校教師的身心勞動狀態，以及他們受到規訓控制的不合理對待，在在突顯出私校教師工作的辛苦。縱然我們只看到校方是型塑他們勞動的關鍵，私校教師要求的也只是像一般職場的工作者，享有資方公平的對待，及法令合理的保障。而在法令對於私校保障部分，在此論文雖有觸及，但仍不夠深入，是未來

研究能夠進行探討的地方。但若是整個教育環境不改善、升學主義的迷思不破，私校教師恐怕就只能永遠在「生產政治」這張網裡繼續不斷地「生產」更多的升學率！

參考書目

中文部分：

王為國 (1995), 《國小教師專業自主：一所國小的個案研究》, 台中：台中師範學院初等教育研究所碩士論文 (未出版)。

方德琳 (1997), 《專業科技僱員的勞動體制研究》。台北：國立台灣大學社會學研究所碩士論文。

行政院 (1996), 《教育改革審議委員會第四期諮議報告書》, 台北：行政院。

呂中康 (2000), < 由完全中學的設立論私立中學的經營之道 > , 《職教園地》, 一月號：48-49。

余曉雯 (1998), 《權力交戰場：學校中的身體規範與學生的身體觀》, 台北：國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。

林彩釉 (1987), 《國民中學教師專業自主性之研究》, 台北：台灣師範大學教育研究所碩士論文。

周志宏 (1998), 《私人興學自由與私立學校法制之研究》, 台北：輔仁大學法律學研究所博士論文。

范信賢 (1995), 《文化霸權的運作機制：對國小教師學校生活世界的探討》, 新竹：清華大學社會人類學研究所碩士論文。

胡茹萍 (1995), < 我國私立學校法董事會角色、功能之現況與檢討 > , 《法政學報》, 4：113-123。

徐宗國 (1996), < 紮根理論研究法：淵源、原則、技術與涵義 > , 載於胡幼慧編、《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》, 台北：巨流。

唐瑛蔓 (2001), 《「我把我的靈魂賣給了工作」 - 竹科半導體產業工程師生活風格探討》, 新竹：清華大學社會學研究所碩士論文。

- 陳秀曼 (2001),《移動與束縛--台汽客運車掌小姐的勞動過程》,台北:台大建築與城鄉研究所碩士論文。
- 陳美玉 (1997),《教師專業 - 教學理念與實踐》,高雄市:麗文文化。
- 陳雪慧 (1993),《台灣報社的生產政治:一個腦力勞動控制的研究》,台北:台大社會學研究所碩士論文。
- 陳麗珠、郭添財 (1995),〈台灣省私立高級中等學校教師任用情形之研究〉,《國立高雄師範大學教育研究所教育研究》,4:51-77
- 張曉春 (1987),《勞力勞心集》,台北:時報文化。
- 張輝山 (2003),〈教師會與九年一貫課程 - 教師身分認同的觀點〉,(民國九十二年四月南華教社所演講稿)
- 黃文卿、林宴州 (1998),〈深度訪談之理論與技巧 - 以陽明山國家公園遊園專車推動為例〉,《國家公園學報》,8(2):166-178。
- 黃瑞祺 (1985),《批判理論與現代社會學》,台北:巨流。
- 鄒川雄 (1995),《拿捏分寸與陽奉陰違 - - 一個傳統中國社會行事邏輯的初步探索》,台北:台灣大學社會學研究所博士論文。
- 楊大春 (1996),《傳科》,台北市:生智。
- 劉春榮 (1995),〈教師專業自主權與學生受教權之關聯〉,載於台北市立師院主辦《現代教育論壇》。
- 鄭彩鳳 (1993),〈美國私立中小學教育之探討〉,《教育研究資訊》,1(4):91-103。
- 謝國雄 (1997),《純勞動:台灣勞動體制諸論》,台北市:中研院社研所籌備處。
- 藍佩嘉 (1998),〈銷售女體,女體勞動:百貨專櫃化妝品女銷售員的身體勞動〉,《台大社會學研究》,2:47-81。
- 藍佩嘉 (1995),《銷售的政治:性別化的勞動身體規訓 - 兩種化妝品銷售勞動體制(百

貨專櫃、傳銷)的比較研究》，台北：台大社會學研究所碩士論文。

嚴祥鸞 (1997), < 訪談的倫理和政治 - 女性主義社會學者的自我反思 > ,《婦女與兩性學刊》, 8 : 199-220。

龔宜君 (2002), < 跨國資本、族群與勞動控制：台商在馬來西亞的勞動體制 > ,《台灣社會學》, 3 : 253-289。

< 我國私立學校之經營現況 > , 引自《一銀產經資訊》, 第 433 期, 民 90.04 10-17。

英文部分：

Acker , S. (1995). "Carry on caring: The work of women teachers" , British Journal of Sociology of Education . 16, 1, 21-36.

Burawoy, M. (1985) The Politics of Production. London : Verso.

Burawoy, M.(1979) Manufacturing Consent : Changes in the labor process under monopoly capitalism. Chicago & London: The University of Chicago Press.

Braverman, H. ([1974] 1988),《勞動與壟斷資本》, 谷風編輯社譯, 台北：谷風。

Foucault, M. ([1977] 1992),《規訓與懲罰 - 監獄的誕生》, 劉北成、楊遠嬰譯, 台北：桂冠。

Hargreaves, A. (1999), < 個體主義與個體性：教師文化的重塑 > , 載於利特、麥克勞林編、《教師工作》, 桂冠前瞻教育叢書編譯組譯, 台北：桂冠。

Hunt, B. (1987),《教育社會學理論》, 李錦旭譯, 台北：桂冠。

Larson, M.S.(1980) "Proletarianization and educated labor" ,Theory and society 9 : 131-75.

Metz, M. H. (1999), < 教師對其學生的最終依賴 > , 載於利特、麥克勞林編、《教師工作》, 桂冠前瞻教育叢書編譯組譯, 台北：桂冠。

Patton, M.Q. ([1990] 1995), 《質的研究與評鑑》, 吳芝儀、李奉儒譯, 台北：桂冠。

Ryan, B. (1992) . Making capital from culture :the corporate form of capitalist cultural production. Berlin : Walter de Gruyter.

Schluchter, W. (1986), 《理性化與官僚化：對韋伯之研究與詮釋》, 顧忠華譯, 台北：聯經。

附錄：訪談對象資料（皆為合格教師）

編號	性別	服務年資	擔任職務	附註
T1	女	4	導師兼社會科	
T2	女	3	理化課任	
T3	男	1	導師兼社會科	之前在他校有十一年年資
T4	男	1 2	導師兼國文科	
T5	女	4	導師兼國文科	
T6	男	1 6	導師兼數學科	
T7	女	2	導師兼數學科	
T8	男	1 3	導師兼英文科	之前在他校有四年年資
T9	男	2	導師兼理化科	之前在他校有十一年年資
T10	男	6	物理科任	之前在他校有四年年資
T11	女	2	組長兼英文科	