

教師支持方案是EAPs嗎？ 建構雙脈絡思維之教師支持服務系統

Is the Teacher Support Program an EAPs? Constructing a Teacher Support Service System with Dual Contextualization

張瑋珊¹、詹昀嘉²、李以文³、王智弘⁴
Wei-Shan Chang¹, Yun-Chia Chan², Yi-Wen Li³, Chih-Hung Wang⁴

摘要

教育部近年推動各縣市之教師支持方案，以因應教育環境變遷與教師本身因素交織下產生的多重壓力。本文檢視國內教師支持方案內涵，並參考國外教師支持系統發展經驗，從教師的需求與學校端的期待，以員工協助方案理念提出雙脈絡思維之教師支持服務系統發展方向：教師支持系統專業人員需具備雙脈絡思維，兼顧教師與學校需求；雙脈絡思維下提供學校場域全面支持，涵蓋員工協助方案之個人層面與組織層面內容，非僅心理健康支持；同時更可納入更多民間組織資源以促進教師支持系統的網絡合作與整合，以滿足雙脈絡需求。藉此探討過程提供教師支持系統雙脈絡思維的全面視角，以此思維更有效地支持教師，並兼顧學校發展的需要，達成教師、學校雙贏的目標。

關鍵詞：教師支持服務、教師壓力、員工協助方案、EAPs、雙脈絡

¹國立彰化師範大學輔導與諮商學系博士生

²國立彰化師範大學輔導與諮商學系碩士生

³國立彰化師範大學輔導與諮商學系博士生

⁴國立彰化師範大學輔導與諮商學系教授

通訊作者：李以文，（500）彰化市進德路1號，國立彰化師範大學輔導與諮商學系，
Email: artthera-pywen@gmail.com



壹、前言

近年教育部推動各縣市層級的教師支持方案，乃依據「高級中等以下學校教師諮商輔導支持體系設立辦法」（教育部，2020），提供諮商輔導服務以促進與維護教師心理健康。然而，教師在工作場域因多樣化壓力而產生的支持需求是相當多元的（何金針，2009；劉雅惠，2011；Kennie & Andrew, 2019），僅以心理健康為主之教師支持方案，較限縮了「教師支持」之內涵。儘管教育部曾於2015年頒布「教育部及所屬機關（構）學校員工協助方案實施計畫」以提供所屬機關員工（含教師）之個人層次與組織層次服務（行政院人事行政總處，2024），然因缺乏專責人力與經費、宣導效果不佳、因保密疑慮對服務提供者缺乏信任等，使用率不高（林家興，2015）。因此，以教師心理健康為主之教師支持方案著重支持教師個人層面需求，較少關注學校端期待教師透過服務進而改善教學品質以促進教學之目標，與員工協助方案的服務內容涵蓋個人層次和組織管理層次亦有落差；以員工協助方案為設計理念之「教育部及所屬機關（構）學校員工協助方案實施計畫」雖涵蓋教師支持需求較為全面，但實際推動成效有限。儘管在執行層面上有所不同，但皆為政府部門為了促進教師/職員工身心健康而規劃之方案，與企業員工協助方案促進職場健康之理念一致。因此，本文欲探討中小學教師的支持需求，並檢視目前國內教師支持系統之現況，進一步提出以員工協助方案之雙脈絡思維，建構中小學教師支持系統之可能方向。透過本研究，期望提供教師支持系統角色功能之全面視角，以便在未來能以此概念更有效地支持教師，協

助其在教學生涯中應對挑戰以提供更優質的教育服務，亦達到學校永續經營的目標。

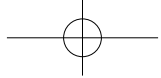
貳、學校場域之員工協助方案需求

教師在其職業生涯中時常面臨許多挑戰和壓力來源，這些因素不僅影響他們的工作滿意度，也可能導致教師需要透過更換學校、離職轉換職場。學校與教育系統應重視教師所面臨之挑戰與壓力，透過員工協助方案給予心理與生涯協助，並以雙脈絡思維了解教師與學校端雙方面需求。

一、教師面臨的挑戰與壓力來源

教師在職場和生活中面臨著多重困境和需求，包括職場壓力、家庭支持、生活平衡、身心健康等各方面挑戰。研究顯示，教師對工作協助服務的需求最高，其次是健康和​​生活支持，而家庭方面的需求較低（陳源滄等，2017；王建國，2010）。教師的工作壓力來自於教學負荷、學生行為、行政工作、教育政策變革、家長溝通和同事關係等多方面因素（陳源滄等，2017）。因此，教師需透過職業壓力管理、專業發展支持、教學資源提供、行政支持等方式來協因應工作壓力。

身心健康對於教師是重要的需求因子。在心理層面上，教師面臨高壓工作環境、職業倦怠以及情緒困擾等，Steiner 與 Woo（2021）指出教師壓力與其身心健康和學生學習具有密切相關，因此心理諮商支持，以及情緒壓力調適被認為是有效因應壓力情境的方法（王建國，2010；吳璧如、陳俊瑋，2022）。在生



理層面上，長時間工作和職業傷害如脊椎、腰背疼痛以及喉嚨痛是普遍的健康問題，Moloantoa (2019) 提出工作支持計劃 (work-based support programme) 中的健康策略有助於改善教師的健康狀況，其中包含推動工作場所的健康促進、鼓勵健康生活習慣；結合職業健康與安全策略，確保員工的工作環境安全，減少職業傷害的風險；以及提供綜合性的健康管理方案。這些健康策略旨在改善教師的身心健康，減少因工作壓力和不健康生活方式引起的健康問題。

工作條件則是影響教師滿意度和流動率的主要因素之一 (Ingersoll & Smith, 2003)，工作條件對教師滿意度和流動率至關重要，包括教學資源、課堂環境、工作負荷和學校氛圍。充足的教學資源和設備有助於創造良好的課堂環境，提高教學品質和滿意度，減輕壓力，增強教學效果。行政支持被證實是影響教師滿意度的重要因素，尤其對新手教師影響更大 (Tickle et al., 2011)。研究顯示，行政支持不足是導致教師流動的關鍵因素 (Loeb et al., 2005; Tickle et al., 2011)。教師需要學校管理層的支持處理課堂和學生問題。學生紀律和行為問題也是影響教師滿意度和流動率的重要因素 (Kelly, 2004; Liu & Meyer, 2005; Tickle et al., 2011)。持續的學生行為問題將可能導致教師與家長及系統工作的困難，並會增加教師的工作壓力，並降低其教學效果。缺乏教學自主權同樣是影響教師職業滿意度的因素之一 (Tickle et al., 2011)。當教師感到缺乏對課堂和課程的控制時，他們的工作積極性和創造性會受到限制。薪資滿意度對教師的留任意願有重大影響 (Kelly, 2004; Liu & Meyer, 2005; Tickle et al., 2011)，教師認為其薪資應該反映其專業能力和工作貢獻，適當的薪資和良好的福利待遇可以

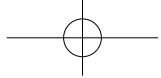
提升教師的職業滿意度，減少流動率。

從上述研究發現，教師的工作滿意度和流動率受到多種外在環境因素的影響，因此，改善工作條件、提供足夠的行政支持、有效管理學生紀律、增加教學自主權和提升薪資滿意度是提高教師職業滿意度和減少流動率的關鍵措施。學校和教育系統應參考教師需求規劃完善的教師員工協助方案，為教師創造支持性工作環境，以提升整體教育品質和學生學習成效。

二、員工協助方案對教師之功能與助益

教師在面對上述挑戰與壓力時，可能對其工作表現造成影響，除了自行尋找相關資源與支持系統，員工協助方案亦可提供教師有效之協助 (陳源滄等人, 2017)。員工協助方案是企業透過系統化與制度化的服務方式，設計符合員工需求的服務方案，包括健康、家庭、工作等面向之服務，使員工安心工作，提升生產力與競爭力，創造勞資雙贏的局面 (勞動部, 2020)。目前國內外已有許多針對各年齡階段之教師員工協助方案的部分進行相關研究，不同年齡階段之教師在需求有其異同，唯有透過員工協助方案，針對個方面之需求提供協助，方能全面性協助教師在職業上具有健康與滿意的狀態。

張秋蘭與黃敏雯 (2014) 探討國小教師員工協助方案需求度，排序高至低分別為健康檢查評估建議、醫療保健資源、運動保健、生活法律諮詢、飲食營養、各項衛教服務、財務諮詢、退休規劃、職場溝通技巧、自我調適、壓力調適、情緒管理、生涯各階段重大危機因應與管理、職涯規劃、親子關係諮詢、心理諮商、人際互動、家庭及婚姻關係



諮商、兩性交往諮詢等，其中心理諮商為排序第十六，顯見教師員工協助除了心理諮商外，尚須更全面且完整的規劃與協助。此外，國中小教師員工協助方案可提供工作職場上的協助主要有三：1. 職業壓力管理，教師在應對教學任務繁重、學生行為問題和行政工作負擔所帶來的壓力，需要透過提供壓力管理培訓和心理支持（王建國，2010；吳璧如、陳俊瑋，2022；Steiner & Woo, 2021；Moloantoa, 2019）；2. 專業發展支持及教學資源提供，幫助國中小教師提升教學能力以及自我效能感，提供職業發展機會、專業培訓以及必要的教學資源與技術（Moloantoa, 2019；Pearson & Moomaw, 2005）；3. 行政支持，減少國中小教師在行政上的困難，進而能更專注於教學（Moloantoa, 2019；Tickle et al., 2011）。國中小教師員工協助方案也應提供身心健康上的協助，包括心理健康，協助因應職業倦怠以及心理情緒議題，提供心理諮商服務（王建國，2010；Cohen & Schwartz, 2002；Moloantoa, 2019；Steiner & Woo, 2021）；並提供健康相關促進活動及預防性健康檢查等。因此，在生活上，國中小教師員工協助方案可提供財務諮詢管理以及時間管理等功能，幫助國中小教師解決生活上之困境。在家庭服務上，提供家庭諮詢以及親子教育、親子溝通技巧等服務，協助處理家庭與工作上之衝突。

中小學教師在員工協助方案上的需求除了上述的共同點，仍有其差異，其中反應在校園文化以及教學專業上：中學教師需面對更繁重的教學、升學任務以及複雜的學生行為問題，在專業發展、教學資源、青少年心理和行為管理的培訓需更多支持；小學教師則需著重在兒童心理發展及行為規範與管理上。在Bodibe（2015）以南非中學教師為對象的

研究結果發現，多數中學教師年齡較大、已婚且養育子女，建議員工協助方案為教師規劃退休前計劃，以便為老年教師提供教育以退休做好準備。在了解中小學教師的支持需求後，本文將進一步探討員工協助方案的雙脈絡思維對於教師支持系統的啟發。

三、教師支持系統之雙脈絡思維

本文所指之雙脈絡思維，為員工協助方案需考量員工與企業雙方，除了關懷員工的困境與需求外；也需要兼顧組織目標以及工作績效。國內教師支持方案除了關注教師本身的需求，也需兼顧學校端的組織目標。實際上，員工協助方案的內涵會隨著企業組織的產業特徵、員工的特質以及資源的不同而發展不同的計畫與協助方案（Hsu et al., 2020）。在教育系統中，執行員工協助方案及建構教師支持系統時，也需關注教師族群的職業文化、教師需求與議題、教育系統的期待以及學校端的期望。

大多數組織發展員工協助方案，期望能夠提升員工效能以達到生產力提升等需求。許多員工協助方案相關文獻傾向於以雇主角度對員工績效發展評估指標以提升績效（Attridge, 2012；Joseph et al., 2018；Li et al., 2015）。Xiao等人（2024）指出組織系統執行員工協助方案的介入動機分為以下：首先包含了人本主義原則，重視員工利益與關懷員工；其次是根據經濟與績效原則；第三是基於立法要求；第四是基於控制原理，增強管理階層的控制能力；第五則是使用員工協助方案為對超出管理控制的外部環境的被動反應，如因應COVID-19大流行，員工產生的心理及健康上的壓力。從而看出組織的需求包含了提升員工



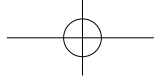
生產力和效能 (Hsu et al., 2020; Nunes et al., 2018)、減少員工因健康問題或個人困難而影響缺勤或流動 (Attridge, 2012)，並從而提升員工對於組織的滿意度和忠誠度，解決因個人與環境所造成的困難及衝突，增強員工的合作以及支持性。企業組織行使員工協助方案，期望能夠帶來的效益不僅能改善員工的心理健康和表現，還能降低醫療成本和員工流動率，為組織帶來顯著的績效和競爭優勢 (Hsu et al., 2020; Nunes et al., 2018)；透過提供專業的心理健康支持和輔導，有助於改善員工的心理健康狀況，從而提升他們的整體幸福感和工作表現 (Attridge, 2012)。楊明磊 (2009) 指出職場健康心理學 (Occupational Health Psychology, OHP) 概念應納入企業員工諮商，OHP 涵蓋了公共政策、組織層次與個人心理三大層面，並認為諮商師通常僅以其原本的諮商訓練與知識進入組織進行協助，較少另行接受組織內諮商工作的教育訓練課程，缺乏組織觀點；企業諮商人員應具有整體、系統與多元的角度看待員工健康。

組織期待目標影響了員工協助方案所能提供的內涵，提供輔導支持專業人員需要具有高度的主動性，向員工傳達組織的善意，也要留意員工的情緒感受；更需要有能力從組織經營者以及部門管理者角度思考「員工身心健康」的組織定位 (楊明磊, 2009; 2010)。國內教師支持系統不僅需專注於教師個人的需求，如專業發展和心理健康，也必須兼顧到教育組織的目標，如提升教育品質和學生學習效果，在提供教師支持服務時，應具有教育系統觀以及雙脈絡之概念，若僅以諮商輔導專業提供教師支持，當教師需求與學校期待不一致時，可能較無法兼顧學校端需求。雙脈絡思維將會是每位教師支持服務提供者需具

備的專業概念與態度，除具備專業能力外，應瞭解教育組織文化以及學校端的期許及目標，並加強相關訓練。

Al Hamad 等人 (2024) 指出企業諮商旨在增強個人的職業生涯，但必須與企業社會責任的策略目標保持一致，且應確保這種一致性而不影響諮詢服務的個人化；組織需要在促進個人職業發展和滿足企業社會責任期望之間取得平衡。從國內相關的企業諮商研究結果亦指出：在衡量企業諮商工作之視角宜由單一主脈絡情境轉移至雙重主脈絡情境，以同時兼顧員工與組織雙方之權益做為決策行動因應 (張素惠等人, 2021)，在雙脈絡模式下，才能夠確保教師在獲得支持的同時，也能夠有效地實現教育目標，從而達到雙贏的局面。學校端需求包括組織管理、資源配置和政策支持。完善的管理體系、合理的資源分配和強有力的政策支持是確保教師支持服務系統有效運作的基礎。學校應建立系統化的管理制度，確保教師支持服務的規範化和持續性。同時，合理配置人力、物力和財力資源，為教師提供全方位的支持，並制定相關政策為教師支持服務提供制度保障 (黃振弦, 2023)。教師個人需求則涵蓋心理健康、職業發展和生活品質。教師面臨的工作壓力和生活壓力需要透過專業的心理諮商和輔導服務來緩解，以提升其心理健康和職業滿意度。職業發展方面，教育系統應提供培訓和進修機會，促進教師的專業成長和職業成就感 (黃振弦, 2023)。在生活層面，學校應關注教師的生活需求，提供必要的生活協助和福利服務，以提高其生活品質，進而增強工作積極性和忠誠度 (徐玉芳, 2021; 黃沂蓁, 2022)。

雙脈絡思維模式強調在服務提供過程中，同時滿足學校和教師的需求，實



現雙方面目標兼顧之發展。教育主管機關應根據學校和教師的實際情況，制定合理的政策，確保教師支持服務系統的有效實施。教育部設置教師支持中心，以外置式服務模式，結合政府資源和社會資源，共同提升教師支持服務的有效及保密性，是推動此服務的重要途徑（黃振弦，2023）。這樣的模式不僅可以減輕單一方的負擔，還可以充分利用各方資源，提升服務的覆蓋面和效果（徐玉芳，2021）。然而組織委託諮商師，實際上委託人是「企業組織」這個整體而不是個別的員工，諮商師應帶著系統的觀點理解各方的相互影響力量（楊明磊，2009；2010）。行使教師支持服務以及員工協助方案最終目的仍在於提升工作動機與效率，同時評判計畫方案是否成功，需視組織是否為最終受益者作為重要依據。

綜上所述，可探知教師在教學工作場域之需求，而學校系統也需要教師能夠有效能地在工作場域中發揮。現行教師支持系統僅停留在教師個人心理層面，並未考量學校系統之需求與目標。故在建立有效的教師支持系統時，應納入雙脈絡模式，同時考量教師個人需求以及學校系統的整體期待，協助教師運用協助資源達成目標，以建構教育現場之雙贏狀態。

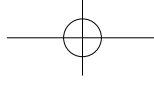
參、國內外教師支持系統之現況

一、國外教師支持系統發展經驗

員工協助方案於美國發展之初，以企業為主要推動者，後來才逐漸擴展到教育領域。1970年代中期，Delaware、Rutgers 和 Missouri 三所大學開始進行教職員工酗酒問題的計畫，1976年在國家

酒精濫用和成癮研究所（National Institute of Alcohol Abuse and Alcoholism, NIAAA）的資助支持下，Missouri大學辦理第一場高等教育機構EAP會議，1982年NIAA的資助結束後，教育領域（包括小學到中學、社區學院和大學）的EAP參與者決定成立「教育領域員工協助專業國際協會」（International Association of Employee Assistance Professionals in Education, IAEAPE），致力於推動教育系統之教職員工協助方案（Faculty and Staff Assistance Programs, FSAPs）（IAEAPE, 2024），此協會的設立，與較早成立的「員工協助專業協會」（Employee Assistance Professionals Association, EAPA）有所區隔，象徵了教育領域與一般企業員工協助方案的差異，具有其獨特的需求。

在教育領域中的員工協助方案推動方式，亦有所不同。以加拿大Saskatchewan大學為例，該校的員工協助方案於1989年設立，以內置式方式提供服務給所有大學員工（無論是加入工會還是未加入工會）及其家庭成員，由兩位專職人員提供評估、短期諮詢、轉介社區進行更長期的諮詢、專案推廣和專案管理等服務（Csiernik et al., 2007）。但依據IAEAPE研究顯示，內置式方案因為經濟效益考量所引發的質疑，教育領域漸漸發展為外置式趨勢（Hughes, 2007），如美國Atlanta公立學校系統涵蓋小學到中學共87個學習地點，其員工協助方案則是委託Deer Oaks公司提供各種諮商、轉介和諮詢服務，包含壓力、成癮和變遷管理、尋找兒童保育設施、法律援助和財務挑戰等，屬於外置式服務（Atlanta Public School, 2024）。除了類似Deer Oaks公司為教育領域提供支持服務，許多民間組織也在其員工協助方案架構下，另開拓教育領域的支持服務，



如美國ESI員工協助集團提供全面的員工協助方案，其中教育工作者EAP的服務內容包括：課堂管理、教材預算資源、家長挑戰資源、網路安全資源、霸凌行為因應資源；高等教育EAP的服務內容包括：校園風險管理與預防、學生問題、教育資源、科技資源（Employee Services Incorporated [ESI], 2024）；英國的BDSIP機構則提供學校客製化服務，服務內容涵蓋：學校改善和課程支持、保持學習者出席率、特殊教育（Special Educational Needs and Disabilities, SEND）與融合、職業支持、管理和策略建議服務、持續專業發展等（Barking and Dagenham School Improvement Partnership [BDSIP], 2024）。除了各學校以內置式或外置式方式提供教師支持，亦有教師協會主責推動教師員工協助方案，如荷蘭教師協會（Newfoundland and Labrador Teachers' Association, NLTA）與當地省政府、學校董事會協會共同發起員工協助方案，為教師提供個人和職業挑戰的協助，並透過健康計劃培養健康的生活方式，目的在問題變得更加嚴重之前儘早提供保密的協助，員工協助方案解決的問題類型包括：婚姻和家庭、工作和個人壓力、財務、藥物濫用／成癮、職業、健康問題以及悲傷和失落等（Newfoundland and Labrador Teachers' Association [NLTA], 2024）。因此，從國外推動教師支持系統發展經驗可得知，教師支持的面向是相當多元化的，推動單位包括公部門、學校、教師組織等，而結合民間單位的資源，或委託專業員工協助方案公司整體規劃教師支持方案，是值得參考的經驗。

二、國內教師支持系統之現況

國內教師支持系統之發展，源於行政院於102年4月訂定「行政院所屬及地方機關學校員工協助方案」，將服務內容由個人層次提升至組織及管理層次，並將辦理單位擴及地方機關學校，各機關學校依此規定，同時參酌員工需求及組織業務特性，設計適合的年度推動計畫及服務內容（行政院人事行政總處，2024）。教育部依此於104年4月21日訂定「教育部所屬機關（構）學校員工協助方案實施計畫」，讓各縣市依循和建立設立辦法。而教育部也依此原則制定自己的員工協助方案，以協助員工解決可能影響工作效能的問題（教育部，2022；黃振弦，2023）。員工協助方案的服務內容可分為個人層次和組織管理層次。個人層次方面，可分為工作面、生活面（含法律諮詢、財務諮詢），以及健康面（含心理健康、醫療保健）的服務；而組織及管理層次則可分為組織面與管理面的服務，以協助解決可能影響公務同仁工作效能之相關問題，同時建立溫馨關懷的工作環境，提升組織競爭力（行政院人事行政總處，2024）。然而，邱儀文（2020）的研究指出，現行教育行政主管機關提供給教師的資源，在心理健康上仍有不足之處，且教師之諮商輔導有其特殊性，有必要建立教師諮商輔導支持體系，以完善心理層面的需求。

因此，為了進一步提供教師心理健康支持，教育部（2019）於教師法增訂「高級中等以下學校各主管機關應建立教師諮商輔導支持體系，協助教師諮商輔導；其辦法由各該主管機關定之。」，要求各主管機關應建立教師諮商輔導支持體系，提供教師專業諮詢、心理諮



商輔導等服務。而「高級中等以下學校教師諮商輔導支持體系設立辦法」（教育部，2020）明訂各縣市需設教師諮商輔導支持中心，並提供設置要點作為依循。教育部國教署依此原則設置教師支持中心，後續成為各縣市教師支持服務的比較對象（黃振弦，2023）。教育部教師諮商輔導支持中心的服務宗旨是提供全方位教師諮商輔導支持服務。其所提供之專業服務包含團體諮商輔導、個別諮商輔導、心理危機介入，以及專業諮詢，期望能在保密原則下了解教師所面臨的困難、工作壓力，及對支持服務的期待與需求，並協助教師取得預防、舒壓及增能的效果，以促進及維護教師心理健康。

由此可知，在教育部104年所訂定之「教育部所屬機關（構）學校員工協助方案實施計畫」中，關心的是所有會影響教育部所屬員工（含教師）之工作績效議題，這與教師法關心教師各面向（工作、生活）的權利與義務相似；在教師諮商輔導支持體系中的教師諮商輔導支持服務則是進一步促進教師的心理健康層面，提供教師諮商與諮詢服務。前者提供了教師支持方案之主要架構，涵蓋教師支持的多面向需求；後者則落實教師支持方案之心理健康服務，深化了教師個人需求層面服務資源。然而，無論是員工協助方案（EAPs）或是教師支持方案，本質上皆屬於「職場中」的支持方案，應具備「系統」的觀點。在以企業為職場的EAPs中，這一點尤為明顯。張素惠等人（2021）的研究指出諮商師於企業諮商中會涉及不同企業與員工利益衝突議題，因此諮商師在諮商時需要以企業制度與員工福祉為雙軸概念進行決策判斷，亦即企業諮商師宜有系統觀點，並採雙重案主脈絡，以兼顧雙重案主—企業與員工之福祉。若將教師

與學校放置在這個脈絡下，教師諮商輔導支持中心的諮商師也可能面臨著學校與教師利益衝突。因此，諮商師的工作視角不應只從教師心理需求出發，也應由單一案主情境（教師）轉移到雙重案主脈絡（教師、學校），同時兼顧雙重案主權益作為判斷與決策行動因應。

基於此觀點，本文之核心關切—「教師支持方案是EAPs嗎？」，筆者認為在「是」或「不是」之間有值得討論的空間。從服務內容來看，教師支持方案主要關注教師個人層次中的心理健康需求，而EAPs則關注個人層次與組織管理層次中影響員工工作效能的問題，兩者在範疇上並不相同。然而，從本質來看，教師支持方案與EAPs皆屬於「職場中的支持方案」，因此應同樣具備雙脈絡思維，兼顧組織與個人需求，以實現學校與教師雙贏的目標。

肆、以員工協助方案理念建構雙脈絡思維教師支持系統

經過上述文獻探討，本文嘗試以員工協助方案理念，提出教師支持系統的諮商師宜有雙重案主脈絡（教師、學校），同時兼顧雙重案主權益作為判斷與決策行動因應，教師支持系統宜採雙脈絡思維，本文據此以建構「雙脈絡思維教師支持系統模型」（圖1），呈現教師支持系統應兼顧教師個人需求層面、學校教育目標需求管理層面之需求，以達到教師、學校雙贏之服務模式。

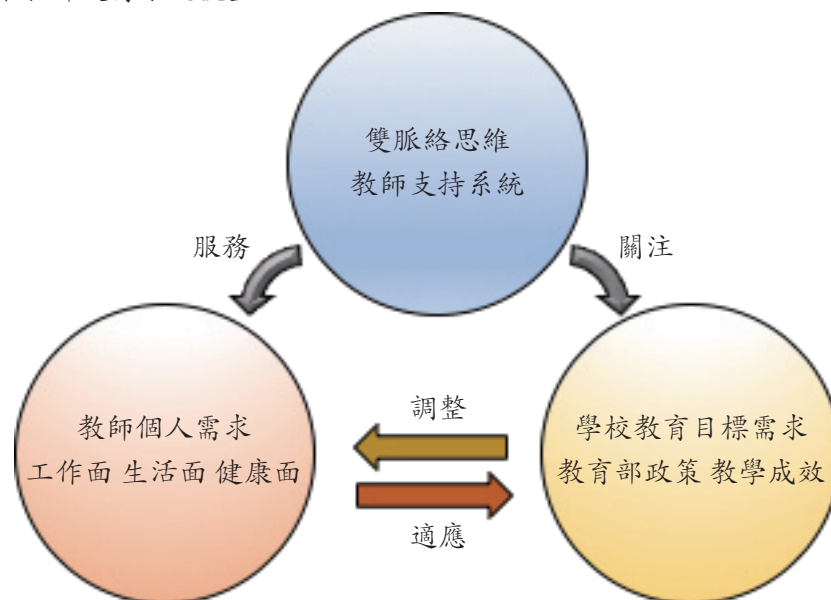
一、教師支持系統專業人員需具備雙脈絡思維

員工協助方案的核心理念是創造勞資雙贏的局面（勞動部，2020），因此無論是員工協助方案主責人員、參與人



圖1

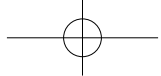
雙脈絡思維教師支持系統模型



員，及合作的專業資源，需兼顧勞資雙方需求，尋求最佳的解決方案。從企業推動員工協助方案的經驗得知，內置式服務方式較外置式服務方式容易遭遇企業與員工利益衝突之議題，但無論何種服務模式，若僅考慮企業或員工單方面需求，較無法達到勞資雙贏的結果（張素惠等人，2021）。本模型乃彰顯雙脈絡思維在教師支持系統之重要性，除了需理解教師個人需求（如：期待減少工作負荷、擔心學生與家長挑戰等）以提供適切的服務，同時需關注學校教育目標需求（如：學校期待老師能具備教學熱忱、師生互動良好、老師能共同維護校譽、老師能夠具備教學成效以及配合教育政策來做適當地調整與合作等）；在服務過程中，一方面協助教師適應學校對教師角色之期待，另一方面也能協助學校進行合理調整以因應教師需求；同時理解學校所受到的教育政策影響，但也能促進學校向教育主管機關回應與倡導教育場域的需求與期待。在圖1中，「雙脈絡思維」與「教師個人需求」、

「學校教育目標」之間的箭頭，是指教師支持系統專業人員以雙脈絡思維提供教師「服務」時，也同時「關注」學校教育目標。「教師個人需求」與「學校教育目標」之間的箭頭，是指專業人員於教師支持服務的過程中，除了促進教師對教育目標的認同與「適應」，也能倡導教師需求，提供學校教育目標「調整」的依據。

惟目前之教師支持系統（如：教師諮商輔導體系）之服務對象為教育部主管高中以下學校專任教師（含校長）與代理教師（教育部，2020），其經費雖來自於教育部，但承辦單位與教育部僅有經費之行政往來，並無直接隸屬關係，承辦單位因考量保密議題與各學校更無聯繫，較無法關注學校層面之需求。然而承辦單位的經費來源來自教育部，與企業單位中EAP經費來自企業、服務對象為個人，兩者服務精神有相似之處。故承辦單位在服務教師之餘，也應兼顧教師個人需求以及學校端之期待。承辦單位諮商師在進行教師支持系統服務時



，遭遇教師學校對教學品質要求與教師心理需求之衝突、學校管理與教師權益衝突、學校人力需求與教師生涯需求衝突、學校績效管理與教師工作保障衝突、學校校譽與教師權益維護衝突時，缺乏雙脈絡思維的諮商師，可能會以教師需求為主要諮商方向，忽略學校需求而導致不同程度的損失（如：教師轉校、離職、投訴學校等），以此類推至其他參與教師協助系統的專業人員（如：員工協助方案人員、法律顧問、醫療人員等），可能因雙脈絡思維程度不一，在達成教師與學校雙贏的成果有所不同。因此，在此具雙脈絡思維之教師支持系統模型中，專業人員除了理解教師需求，也需了解學校管理之教育場域脈絡（如：教學與行政合作、導師與專任教師角色等）、教育政策對教師與學校之影響，當教師支持系統專業人員具備雙脈絡思維，將促進教師有更好的適應，以及良好的工作與生活平衡，提升教學品質，學校也能夠透過教師系統之支持，達到永續經營之目標。

二、雙脈絡思維下提供學校場域全面支持

在雙脈絡思維下，教師支持方案需兼顧教師與學校需求，以教師支持的需求面觀之，教師不僅需要心理健康支持，還需要其他層面的支持（王建國，2010；吳璧如、陳俊瑋，2022；陳源滄等人，2017；張秋蘭、黃敏雯，2014；Moloantoa, 2019; Pearson & Moomaw, 2005; Steiner & Woo, 2021）。教師法開宗明義亦明定教師權利義務，保障教師工作及生活（教育部，2019），此立法精神已考量支持教師工作與生活，是維護學生學習權之基礎。該法於2019年所增訂之「高級中等以下學校各主管機關應

建立教師諮商輔導支持體系，協助教師諮商輔導」，以促進與維護教師心理健康（教育部，2019）。以心理健康作為支持教師的起點，亦為員工協助方案理念的核心概念，但除了此「個人層次」之「工作面」（工作適應）與「健康面」（心理健康）之服務，其他如個人層次中「工作面」之組織變革與調適、「生活面」之法律諮詢與財務諮詢、「健康面」之醫療保健等，以及組織及管理層次，在教師法中尚未有相關依據。因此，若以員工協助方案理念提供教師支持，教師法可更具體明定教師支持之面向，除了心理健康層面，應更完整涵蓋員工協助方案可提供支持的個人層面與組織層面內容，促進更全面之教師支持。

除了教師法可增訂更完整之教師支持內容，教育部依據「行政院所屬及地方機關學校員工協助方案」所訂定之「教育部所屬機關（構）學校員工協助方案實施計畫」（行政院人事行政總處，2013）亦可作為健全教師支持系統之立基點。依據教育部人事處（2022）公告之「教育部所屬機構學校推動員工協助方案實務參考彙編」內容，教育部所屬機構學校推動的員工協助方案內容包含個人與組織層次，也有採取內置式、外置式及整合式服務模式，並分析了各服務模式的優缺點。此推動經驗是以教育部所屬15所大專校院、3所附設醫院、3個機構為主，可作為各縣市政府建立高級中等以下學校教師支持系統之參考。

三、推動教師支持系統的網絡合作與整合以滿足雙脈絡需求

雙脈絡思維之教師支持系統非單一部門或學校可獨立提供所需資源，促進資源之網絡合作是重要的。以國外教師



支持系統發展經驗觀之，推動單位不限於公部門、學校，還有教師組織（NLTA, 2024）、非營利組織（BDSIP, 2024），及提供員工協助方案之公司（Atlanta Public School, 2024; ESI, 2024）等。目前國內之教師支持系統屬初步建立期，從法規層面訂定相關計畫後，各縣市、各校推動教師支持方案狀況不一，除了較侷限於個人層次之心理健康議題，其他如法律、健康、財務之資源整合狀況也不盡相同，更缺乏學校組織層次之支持服務。同時，綜觀目前國內推動員工協助方案之公司，仍以企業合作為主，較少提供教育領域之支持方案。未來可鼓勵教師組織、民間員工協助方案公司共同投入教師支持系統，運用其不同之優勢增加教師支持方案之豐富性與完整性，促進教師支持之廣度與深度。

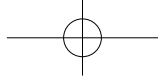
伍、結語：教師支持系統宜採雙脈絡思維模型

本文從教師所面臨之壓力與支持需求，參考國外教師支持系統經驗以及國內企業諮商與員工協助方案的研究結果，嘗試對國內教師支持系統提出雙脈絡思維之發展之方向：教師支持系統專業人員需具備雙脈絡思維；雙脈絡思維下提供學校場域全面支持，非僅心理健康支持，且以兼顧教師與學校需求；同時更可納入更多民間組織資源以促進教師支持系統的網絡合作與整合，達到雙脈絡需求。國內教師支持系統已從政策面開始逐步建立制度，但在推動過程中需要持續檢視是否回應教師級學校雙方之支持需求，以及如何運用員工協助方案之雙脈絡思維，提供教師與學校更全面與深入之支持服務，是健全教師支持系統需要努力之方向。本研究提出之雙脈絡思維教師支持系統模型可作為實務上

的重要參考。

參考文獻

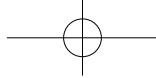
- 王建國（2010）。員工協助方案需求與建置之研究—以新竹市國民中小學為例〔未出版之碩士論文〕。中華大學。
- 行政院人事行政總處（2013）。行政院所屬及地方機關學校員工協助方案。 <https://www.dgpa.gov.tw/mp/archive?uid=527&mid=223>
- 行政院人事行政總處（2024）。員工協助方案專區。 <https://www.dgpa.gov.tw/mp/submenu?uid=223&mid=223>
- 何金針（2009）。從正向心理學論教師心理健康。《諮商與輔導》，280，35-39。 <https://doi.org/10.29837/CG.200904.0012>
- 吳璧如、陳俊瑋（2022）。國小教師工作壓力與工作滿意度之關係研究：教師自我效能感的中介效果。《教育研究與發展期刊》，18(2)，51-92。 [https://doi.org/10.6925/SCJ.202206_18\(2\).0002](https://doi.org/10.6925/SCJ.202206_18(2).0002)
- 林家興（2015）。公務機關員工協助方案使用率偏低的原因與改善建議。《諮商與輔導》，353，21-26。 <https://www.airitilibrary.com/Article/Detail/16846478-201505-201507020021-201507020021-21-26>
- 邱儀文（2020）。高級中等以下學校教師諮商輔導支持體系之研究—以教育部教師諮商輔導支持中心為例〔未出版之碩士論文〕。國立政治大學。
- 徐玉芳（2021）。國中教師員工協助方案需求度與符合度之評估研究〔未出版之碩士論文〕。國立彰化師範大學。



- 張秋蘭、黃敏雯 (2014)。個人特質、職場偏差行為與員工協助方案需求的影響關係。載於中華勞動與就業關係協會 (主編)，*勞動與就業關係學術研討會論文集* (頁313-336)。中華勞動與就業關係協會。
- 張素惠、程雅好、莊謹鳳、王智弘 (2021)。企業諮商中面臨企業與員工利益衝突之倫理判斷歷程研究。*中華輔導與諮商學報*，**62**，117-151。<https://doi.org/10.3966/172851862021090062004>
- 教育部 (2019)。教師法。<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0020040>
- 教育部 (2020)。高級中等以下學校教師諮商輔導支持體系設立辦法。<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0060086>
- 教育部人事處 (2022)。教育部所屬機構學校推動員工協助方案實務參考彙編。<https://ws.moe.edu.tw/001/Upload/12/refile/6098/51/fbe3398b-0e1d-4af8-96af-e796ebad0689.pdf>
- 陳源滄、施丁仁、王智弘 (2017)。國民小學教師員工協助方案之需求評估研究。*輔導與諮商學報*，**39**(2)，29-54。<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=18181546-201711-201805100014-201805100014-29-54>
- 勞動部 (2020)。員工協助方案推動手冊。<https://wlb.mol.gov.tw/upl/109/EAP%E6%89%8B%E5%86%8A%E9%9B%BB%E5%AD%90%E6%AA%942020.pdf>
- 黃沂蓁 (2022)。私立幼兒園園長知覺員工協助方案與推動意願之探究〔未出版之碩士論文〕。國立彰化師範大學。
- 黃振弦 (2023)。教師諮商輔導支持體系執行模式及影響成效之關鍵因素〔未出版之碩士論文〕。國立政治大學。
- 楊明磊 (2009)。職場健康心理學與企業員工諮商。*輔導季刊*，**45**(3)，7-18。<https://doi.org/10.29742/GQ.200909.0002>
- 楊明磊 (2010)。企業員工諮商的特殊議題：資遣諮商。*輔導季刊*，**46**(3)，8-17。<https://doi.org/10.29742/GQ.201009.0002>
- 劉雅惠 (2011)。中小學教師工作壓力之探究。*學校行政*，**72**，77-98。<https://doi.org/10.6423/HHHC.201103.0077>
- Al Hamad, N. M., Unachukwu, C. C., Osawaru, B., Adewusi, O. E., & Daraojimba, A. I. (2024). Integrating career counseling into corporate social responsibility for workplace inclusion. *International Journal of Science and Research Archive*, *11*(1), 695-701. <https://doi.org/10.30574/ijusra.2024.11.1.0110>
- Atlanta Public School. (2024). *About APS*. <https://www.atlantapublicschools.us/Page/37053>
- Attridge, M. (2012). Employee Assistance Programs: Evidence and current trends. In Gatchel, R., Schultz, I. (Eds.), *Handbook of Occupational Health and Wellness. Handbooks in Health, Work, and Disability* (pp. 441-467). Springer.
- Barking and Dagenham School Improvement Partnersip. (2024). *How we can help your school*. <https://bdsip.co.uk/>
- Bodibe, H. S. (2015). *Evaluation of an Employee Assistance Programme among sec-ondary school educators in Mafikeng Area*. North-West University,



- Mafikeng Campus.
- Cohen, A., & Schwartz, H. (2002). An empirical examination among Canadian teachers of determinants of the need for employees' assistance programs. *Psychological Reports, 90*(3_suppl), 1221-1238. <https://doi.org/10.2466/pr0.2002.90.3c.1221>
- Csiernik, R., Hannah, D., & Pender, J. (2007). Change, evolution and adaptation of an university EAP: Process and outcome at the university of Saskatchewan. *Journal of Workplace Behavioral Health, 22*(2-3), 43-56. https://doi.org/10.1300/J490v22n02_04
- Employee Services Incorporated. (2024). *About ESI Employee Assistance Group*. <https://www.theeap.com/about-us#>
- Hsu, Y. C., Wang, C. W., & Lan, J. B. (2020). Evaluating the performance of employee assistance programs (EAP): a checklist developed from a large sample of public agencies. *Asia Pacific Journal of Management, 37*(3), 935-955. <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09659-z>
- Hughes, D. (2007). University based Employee Assistance Programs and outsourcing: The case for diversified function. *Journal of Workplace Behavioral Health, 22*(2-3), 27-41. https://doi.org/10.1300/J490v22n02_03
- Ingersoll, R. M., & Smith, T. M. (2003). The wrong solution to the teacher shortage. *Educational Leadership, 60*(8), 30-34. <https://eric.ed.gov/?id=EJ666112>
- International Association of Employee Assistance Professionals in Education. (2024). *Our History*. <https://www.iaeaape.com/our-history>
- Joseph, B., Walker, A., & Fullertyszkiewicz, M. (2018). Evaluating the effectiveness of employee assistance programmes: A systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 27*(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1374245>
- Kelly, S. (2004). An event history analysis of teacher attrition: Salary, teacher tracking, and socially disadvantaged schools. *Journal of Experimental Education, 72*(3), 195-220. <https://doi.org/10.3200/JEXE.72.3.195-220>
- Kennie, L. C., & Andrew, T. B. (2019). The impact of spirituality and occupational stress among middle school teachers. *Journal of Research on Christian Education, 28*(2), 131-150. <https://doi.org/10.1080/10656219.2019.1631234>
- Li, P., Sharar, D. A., Lennox, R., & Zhuang, W. (2015). Evaluating EAP counseling in the Chinese workplace: A study with a brief instrument. *Journal of Workplace Behavioral Health, 30*(1-2), 66-78. <https://doi.org/10.1080/15555240.2015.1000143>
- Liu, X. S., & Meyer, J. P. (2005). Teachers' perceptions of their jobs: a multilevel analysis of the teacher follow-up survey for 1994-95. *Teachers College Record: The Voice of Scholarship in Education, 107*(5), 985-1003. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9620.2005.00501.x>
- Loeb, S., Darling-Hammond, L., & Luczak, J. (2005). How teaching conditions predict teacher turnover in California schools. *Peabody Journal of Education,*



- 80(3), 44-70. <http://www.jstor.org/stable/3497042>
- Moloantoa, K. (2019). *A work-based support programme for teachers in the Department of Education and Sport Development, North West Province* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Pretoria.
- Newfoundland and Labrador Teachers' Association. (2024). *Employee Assistance Pro-gram*. <https://www.nlta.nl.ca/employee-assistance-program/>
- Nunes, A. P., Richmond, M. K., Pampel, F. C., & Wood, R. C. (2018). The effect of employee assistance services on reductions in employee absenteeism. *Journal of Business and Psychology, 33*(6), 699-709. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9518-5>
- Pearson, L. C., & Moomaw, W. (2005). The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism. *Educational Re-search Quarterly, 29*(1), 38-54. <https://eric.ed.gov/?id=ej718115>
- Steiner, E. D., & Woo, A. (2021). *Job-related stress threatens the teacher supply: Key findings from the 2021 state of the U.S. teacher survey*. Rand Corporation.
- Tickle, B. R., Chang, M., & Kim, S. (2011). Administrative support and its mediating effect on US public school teachers. *Teaching and Teacher Education, 27*(2), 342-349. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.09.002>
- Xiao, Q., Cooke, F. L., & Wang, J. (2024). Framing a strategic, stakeholder and contextual view of employee assistance programmes: A systematic review and an integrated conceptual model. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12366>
- 投稿日期：2024年07月28日
第一次修改日期：2024年09月07日
第二次修改日期：2025年01月24日
通過日期：2025年04月07日