

初任教師擔任行政之困境與建議—以訓育組為例

王莉淇

銘傳大學教育研究所碩士在職專班研究生

一、前言

隨著教育環境的演變，社會對於學校辦學品質的要求日益增高，國小行政工作量與日俱增、複雜性也日益加劇，常使學校行政人員覺得工作壓力龐大、無法喘息。學校行政支撐著整間學校的運作，照道理來說，教育行政人員應當由具有一定教學實務歷練，並且熟悉校園文化的教師擔任，在推行相關業務工作時，才能站在教學現場教師的角度，協助教師解決執行難處，降低現場教師的負擔（徐敏議，2014）。

但近幾年來，教師甄選口試出現「是否願意擔任學校行政」等此類型題目頻率增多，反映出愈來愈多的教師對於行政工作毫無興趣，甚至是抱持著避之唯恐不及的態度，而那些來不及躲避的新進教師就被迫淪為行政人員，但是新手教師可能沒有意願，更可能沒有行政歷練，只能奉行「不做不錯，多做多錯」的原則行事（陳啟榮，2014），而且新人對學校的環境陌生、同仁也都還不認識，更遑論能有效推展業務，而這些也都容易造成新進人員心理上很大的恐懼及挫折感。

筆者接下學務處訓育組長業務時，當時已經快進入八月，也就是暑假已經快過完一半了，但是學校卻遲遲找不到資深教師願意擔任訓育組長的職務，最後可想而知，這份重擔自然而然就交接到應屆畢業的初任教師手上，筆者當時對於服務學校的文化、組織氣氛、同仁、業務內容都是陌生且忐忑不安，轉眼間，至今已擔任行政一年多，針對這段期間的經歷提出初任行政之困境與建議，期能提供首長機關、學校及未來擔任行政職之教師參考。

二、燙手山芋

根據張雪梅（2013）調查研究，發現中、小學的學務處組織中，又以生教組長、訓育組長的狀況特別嚴重，其原因多認為工作責任愈來愈重、工作特性（如校園事件頻仍、需要高的文創整合能力）、工作時間過長、社會及家長壓力過大、行政資源配合不足等，不論是中、小學，約 30%學校的生教組與訓育組長年資不到一年。茲分析說明如下：

（一）訓育組業務

筆者服務的學校是七十九班的大型學校，學生高達兩千餘人，訓育組業務包羅萬象，不僅會涵蓋到學生、家長，也會跟級任老師有密切的關聯。學務處訓育

組業務包含：

1. 主要大型業務：課後才藝班、音樂社團活動及比賽、戶外教學、服務學習、學生系列活動。
2. 常態型業務：兒童朝會、學年週會、愛心服務隊、學生自治市等等，動態及靜態活動無所不包。

(二) 擔任行政之困境

1. 行政歷練從零開始

陳振益（2014）指出現行的《師資培育法》與《師資培育法施行細則》，明確的規範培育一位專業的教師所必須達到的條件與門檻，但現行法規卻未對學校行政人員的培育有所規範與計畫，即學校的行政人員並沒有一套完善的培育課程與方法，更沒有資格門檻設限，完全是任憑學校自行做職務上的調配。

教師對於擔任行政的恐懼不外乎就是過於陌生，對於行政職無所適從。每位小學教師，求學階段都必須經過師資培育的層層關卡，在修習教育專業學程、教育學科的教材教法及經歷教育實習的淬鍊後，蛻變成為一位優秀的「老師」，張明輝（2003）點出師資培育的過程，無足夠的訓練及資源幫助提升教師行政角色的內涵。

初任教師所能擁有的行政經驗明顯不足，可能就僅存在於教育實習期間協助各處室辦理的活動經驗，但行政工作絕非如此而已，以筆者來說，訓育組除了舉辦學生活動，也要學習電子公文要怎麼擬辦、寫簽呈、發函、社團經費申請、如何使用基金會會計系統核銷、和各大廠商招標時，行政端如何從旁協助教師注意哪些問題、戶外教學驗車、組內財產盤點及報廢、校務行政系統的模組要如何操作、學生活動通知單套印、繳費製單等等，因此行政人員對於電腦、文書處理能力也要有一定的知能，其繁瑣程序、繁文縟節及多如牛毛的規定，不只讓初任教師手忙腳亂，時常搞不清楚業務而焦頭爛額，這也是許多資深教師連嘗試都不想嘗試，直接拒絕擔任行政的原因之一。

2. 人際不熟常碰壁

曾經聽一位老師分享，他在當教學組長時的無奈，老師們總是對自己的課表安排斤斤計較，最常提出的要求就是早上第一節不能排課、星期五下午不能排課，但全校近百位教師，怎麼可能滿足每一位老師的排課需求，就有一次某位老

師不滿自己的課表，竟衝進辦公室拍桌子怒罵。

筆者擔任訓育組長也時常遇到這些無奈，最令人困擾的往往都是「人」的問題，不僅要解決社團老師與校內導師因學生練習時間及管教方式的衝突、舉辦活動聲響干擾街鄰的抗議電話、家長或老師抱怨活動實施方式不符合他們的期待等。兼任行政工作就好像是在賣自己的人情，筆者每學期初都要「挨家挨戶」尋求願意借教室給才藝班使用的班級，第一年在同仁都還不認識的情況下，更是雪上加霜，借到教室後還深怕才藝班未保持原教室整潔，隔日還要登門道歉，有時候活動需要學生擔任工作人員，也不知道誰願意出手幫忙，初任教師時常感到孤立無援，而資深教師認為行政工作容易受到家長及同事的責備，人際關係也飽受牽連，無怪老師拒絕擔任行政！

3. 教學和行政工作兩頭燒

鐘聲響起，手邊的業務還沒忙完，就要趕著去班級上課，下課之後又急急忙忙趕回辦公室處理未完成的公事。教師不僅要教學，更要肩負行政業務的責任，其角色的扮演不僅是身兼多職更是多元與複雜化，這些都會讓教師們面臨到角色衝突、角色模糊與角色過度負荷的角色壓力等困境（Culbreth, Scarorough, Johnson & Solomon, 2005）。

教師兼任行政者工作內容也包含著授課，不同於導師負責的國語、數學，行政人員負責教授科任課，但因科任老師每年配置不同，連帶影響行政教師每年教的學科都有可能不一樣，對初任教師而言，教學經驗還在累積階段，每年又都換新的學科，在課程準備上只能一直從頭開始，沒有連貫，而備課時間往往又被行政工作逼迫縮減與教學相關的活動準備也可能因處理其他行政業務而無法完善規劃，筆者時常因學生校外活動的領隊會議、團隊對外比賽需請公假，心中總是不放心將課程教給代課老師，行政業務和教學責任兩頭燒，導致工作負荷量過大，甚至也有老師，因兼任行政工作後耗盡心力，連帶影響自我的教學品質及對教育愛的初衷及熱忱。

4. 加給與付出不相稱

國小行政人員的行政加給最高就是 5,300 元，導師的導師加給是 3,000 元，兩者間的差距只有 2,300 元，行政人員有國民旅遊卡 16,000 元及不休假獎金。但是以上這些待遇，並非擔任行政就能享受到的。

筆者初任行政時因年資較淺，行政加給和導師相比僅多 860 元，第一年沒有任何國旅卡的休假補助費，撇除這些津貼，《教師請假規則》第 8 條規定公立中

小學教師兼任行政職務者，自第二學年起，每學年才核休假七日，筆者因應屆畢業就初任行政的關係，沒有職前年資，因此擔任行政第一年沒有任何一天的休假，教師兼任行政不像導師有寒暑假，初任第一年卻不核定休假日，工作上的付出不比他人少，待遇卻極為不平等。資深教師都不因這些福利而嘗試行政，更何況是連這些福利都被忽視的初任教師呢？

三、結語與建議

(一) 結語

學校教師兼任行政人員真的愈來愈不好找，處室行政人員不願久任、流動頻繁，每年都要上演一次行政大逃亡，行政荒最主要的因素在於權力的式微、責任的擴大，資深教師不願嘗試，擔任行政的責任往往流入新進教師的手中，可是初任教師可能連教學經驗都不足，更別說行政經驗了。若行政經驗無法傳承延續，每年行政就如同從頭開始，也沒有固定的核心領導團隊，那麼學校經營很難有所創新和持續進步。

(二) 建議

綜上所述，雖然擔任行政職務看似吃力不討好，但依然還是有老師願意抱持熱忱，擔起兼任行政職務的重責，筆者擔任行政人員一年多，也考慮繼續走行政這條路的原因是稟持著對教育、對學生的一份熱情與信心。針對初任教師擔任行政之困境給予首長機關、學校及未來可能擔任行政職之教師，提出建議如下：

1. 對首長機關之建議

(1) 改善初任教師擔任行政之待遇

現行《教師法》第 32 條第七款規定「教師除應遵守法令履行聘約外，負有參與學校學術、行政工作及社會教育活動之義務。」用法律明定教師擔任行政為義務，不如思考如何增加教師擔任行政的誘因，尤其現階段的風氣，更應重視初任教師擔任行政時待遇的公平性，初任教師同時肩負教學責任及行政人員的身分，以資歷淺為由降低福利，其在工作上的努力及付出，豈能有相對應的鼓勵呢？

(2) 扎穩行政專業素養，建立行政專業課程

師資培育時期尚未規劃有系統性的行政專業課程，大多是投身教職服務後，遇到了才邊做邊學，業務從陌生到上手，大多仰賴組長培力研習、向行政前輩請益或自主學習。在初任教師容易接任行政的時代，若能善用每年初任教師志業研習所編排的共學輔導小組，將兼任行政之教師獨立出來，搭配富有經驗的主任或

校長，每月共學輔導聚會才能發揮實質效用，也建議縣市教育局能因應行政教師所需，舉辦實務型工作坊或主題研習，為其量身打造行政增能課程。

2. 對學校之建議

(1) 建立完善的行政輪值機制

學校應鼓勵資深教師嘗試行政，建立更完善的行政輪值制度。行政業務很容易因經驗不足而出錯或因為不懂而狀況外，初任教師任何事都在摸索中，應避免趕鴨子上架，導致初任教師手忙腳亂，甚至發生歸咎行政疏失等責任歸屬事件，影響教師日後對教育的熱忱。

(2) 行政師徒制，讓經驗傳承

避免讓行政經驗從頭開始，建立行政師徒制，由資深優秀的前輩帶領資淺者進行學習，給予長期的諮詢與支持，行政智慧及經驗能傳承，才能順利達成學校永續經營，發揮有效能的學校行政功能。

3. 對教師之建議

(1) 多向他人汲取

初任行政要勇於發問，處室間的同仁及主任都是很棒的資源，除了勤做筆記、多參加縣市舉辦的組長培力研習外，也能向別校同組組長請益，一回生二回熟，對業務必定能愈來愈上手。

(2) 主動參加非正式活動，擴展人際關係

新人對學校的同仁陌生，應主動參與教師間非正式的團體活動、可參加教師組體育性休閒友誼賽或教師、行政間的聚餐，當導師有需要行政協助的地方時，不吝於伸出援手，以建立與其他教師的良好關係。

(3) 兼顧行政與教學，有效調適

把握每一次的領域會議，主動向同仁提出教學上的困境，尋求其他教師的協助，多和富有教學想法的老師交流，參與教師之間的共備課程，吸收經驗教師的教學方法，達到事半功倍。

參考文獻

- 王舜慧（2013）。國小行政、科任及代課教師工作負荷的心率變異度評估（未出版之碩士論文）。朝陽科技大學，臺中市。

- 王瑞芸（2008）。教師人際關係成長團體與學校領導之行動研究（未出版之碩士論文）。國立花蓮教育大學，花蓮縣。
- 徐敏議（2014）。優良教育行政人員的特質。臺灣教育評論月刊，3(4)，41-42。
- 教育部（2019）。教師法。取自<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0020040>
- 教育部（2020）。教師請假規則。取自<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0150030>
- 陳振益（2014）。學校行政運作的現況與人員的培育。臺灣教育評論月刊，3(4)，08-10。
- 陳啟榮（2014）。臺灣中小學教師兼任行政工作議題之探析。臺灣教育，686，44-48。
- 張明輝（2003）。學校行政專業角色的新思維。載於國立政治大學教育學院、臺北市立中山女子高級中學舉辦之中等學校行政革新學術研討會論文集。
- 張雪梅（2013）。國民中小學學務系統實務方案建構計畫成果報告。教育部學生事務及特殊教育司委託研究計畫。臺北：未出版。
- Culbreth, J. R., Scarborough, J. L., Johnson, A. B., & Solomon, S. (2005). Role stress among practicing school counselors. *Counselor Education and Supervision*, 45(1), 45-71.

