

偏遠國中校長整合 HRMS 解決教師兼任行政之悲歌

劉家源

國立東華大學教育行政與管理學系碩士在職專班研究生

黃建榮

花蓮縣立平和國民中學校長

范熾文

國立東華大學花師教育學院院長

一、前言

學校辦學績效除了來自優秀的教學團隊外，有效率的行政團隊更是關鍵要素。經濟、政治、社會結構與教育等乃互相牽動之因子，在二十一世紀高度競爭的時代，企業界均將人力資源視為組織的重要資本，企業需要更多具生產力優秀的人才，創造更多的優勢，所以善用人力資源，來提昇組織效能。學校有充沛的人力資源，而且絕大多數的教師素質精良，但隨著知識經濟時代的來臨，社會及國際環境變動，學校的人力資源必須加以重整，期能有效發揮其專業知能（吳清山、林天祐，2001）。

然而，偏鄉學校的師資問題對教育品質影響甚鉅，每年一到八月新學年開始，很多中小學學校行政主管卻找不到教師兼任，學校校長只好找一些新任教師或代理教師接任行政職務或主管。這幾年中小學教師上演『行政大逃亡』戲碼。引發上述現象的主要因素「教師人力不足」、「學校行政人才的銜接與危機」、「兼任行政工作負擔沉重」以及「教師專業進修不易」等皆是長久以來存在的問題。故校長所能運用的教師人力極為有限。

爰此，校長如何將「學校人力資源管理」之理念善用於學校經營，在偏遠學校編織的有限人力資源情況下，做好教師的甄選、任用、發展及績效評估等行政業務，提昇教師專業能力與素質，以提高偏遠學校教師兼任行政職之意願，才能發揮學校組織運轉機能，進而影響學校整體效能，乃是校長在人力資源管理上值得探究的議題。

二、學校人力資源管理與策略的概念

人力資源管理內容相當廣泛，舉凡選才、用才、育才、留才、展才等的所有管理和發展，均屬於人力資源管理之範疇。因此人力資源管理可定義為「將組織內之人力做有效的運用與管理，作最適當的確保、維持與活用，提高組織成員的工作績效和發展成員的工作潛能，以促進組織目標的達成並提昇組織競爭優勢」。若以此定義為基礎，學校人力資源管理可謂是對學校教師的甄選與任用、教師專業發展、校務績效評估的規劃、執行與評鑑的管理過程與活動，用以達成學校願景與個人目標並創造學校未來的競爭優勢。

學校人力資源管理的功能、目的、與策略（張本文，2010）綜合歸納如下：

1. 過有系統的規劃及善用各種技術、方法，對學校成員加以有效管理，使其適才適所，人盡其才，以達成學校及個人目標。
2. 優質的人力資源能增進學校之競爭力，並激發學校組之精進變革。
3. 有效規劃發展運用人力資源能影響學校經營的成敗；策略性的人力資源管理能促進學校組織創新與發展。
4. 人力資源管理型態之學校打破各處室之間、行政人員與教師間、教師與學生之間各自為政的現象，建立堅實的學校教育團隊。
5. 人力資源管理能夠增加領導者決策的正確性。

三、偏遠國中教師兼任行政職務的困境與挑戰

過去教師兼任行政工作被視為一項至高榮譽，是機關首長或處室主管對個人能力的肯定，更是教職生涯由教師、組長、主任、校長科層化的進階升遷規畫。曾幾何時，隨著社會變遷及教育環境改變，近年來教師專業自主權的高漲，行政不再是教師生涯規劃的首選。每學年暑假一到，教師們就會自動將與學校任一通訊方式切斷，閃躲校長主任的『接掌行政職』訊息。筆者觀察與親身經歷，大致歸納以下五點說明：

(一) 工作負荷已超載，待遇福利並無提高

行政工作若能夠依照本身的職務來進行運作，或許可以減輕行政業務負擔。然而偏遠地區學校因班級數減少而產生組織縮編，組長編制數減少，以致於一個組長需同時兼任其他行政職工作，如教務主任兼註冊組長、生教組長兼體育組長等。當兼任行政教師同時兼兩組工作，福利與待遇依舊只有一個行政職的主管職務加給。此外，偏遠學校的行政業務量與一般學校並無減少，需承辦的業務、填報資料，各機關來函的政令宣導與活動，並不會因學校規模小而減少一件。

(二) 訪視評鑑何其多，超時工作司空見慣

依據教育目標，結合學校有關的利害關係人，針對學校發展有關的事務，採取科學的方法，有系統的蒐集校務運作資料，並透過客觀的標準，將蒐集到的資料加以評估分析，以作為持續改進校務運作或判斷學校績效的依據（陳寶山，2007）。立意雖良善，有助於校務發展之檢核，但對於偏遠國中而言，卻是沉重的壓力。

舉凡從大型的「校務評鑑」到各種小型訪視、評鑑、撰寫執行報告書等，如：完全免試訪視、學習扶助教學訪視、午餐評鑑、交通安全教育訪視與執行報告書家庭教育評鑑、防治藥物濫用宣導訪視、衛生局的菸害考評等不勝枚舉，任一評鑑或訪視都造成學校不小的壓力，尤有甚者會撞期或重疊，可說基層學校窮於應付各種訪視評鑑，幾乎到了人仰馬翻境地。在準備訪視評鑑資料，承辦人需得低聲下氣向校內教師索取所需相關資料；甚至亦有教師認為「不在其位，不謀其政」的消極想法，造成工作上執行困難。

平日除了教學工作外，下班後還得在辦公室超時工作整理訪視資料；即便是假日，兼任行政職教師因需準備資料，到學校加班，甚至將工作帶回家裡處理都是家常便飯。不妨反省與思考，評鑑究竟是提升校務績效？還是要操死兼任行政工作教師？

(三) 工作家庭兩頭燒，角色扮演混淆產生

教師角色衝突是指教師在學校社會體系中，因無法同時兼顧多種的角色，或無法同時滿足各方的不同期望，以致於外在行為上無所適從，內在心理上產生混亂、緊張、壓力與困頓的狀態（國立編譯館主編，2000）。

筆者在國中教學觀察，教師每天要處理的學生事務繁重（如課業、情緒、行為、男女情感），且面臨外界教育改革不斷高喊要提升教師的專業素養，達成高水準的教育品質。教學工作之餘，還得面臨來自家長、社會所給予的高要求與期待，工作壓力繁重不言而喻。此時，教師在家庭方面還得承擔重大家庭責任，在時間與資源有限的情況下，容易產生工作與家庭衝突。

(四) 教師流動頻率高，業務承辦無法銜接

筆者在偏遠國中服務多年，觀察到學校行政人才銜接問題嚴重。其原因在每到新學年度前，兼任行政教師紛紛離開原本職務，此時若找不到行政人員銜接，勢必造成行政業務上的斷層，且近幾年學校行政職工作逐漸由代理教師兼任，而代理教師聘期於每年七月初自動解職，必須要到八月底開學初聘任代理教師兼任行政職，此一現象更是造成行政業務呈現將近兩個月的空窗期。倘若原本兼行政職還留在原校服務，尚能業務銜接；反之，若該名教師已經離開原服務學校，業務又無法銜接下，新承辦業務人員需重新摸索。

(五) 研習進修不容易，專業發展提升有限

教師的本質最主要在他們的教學工作，然而偏遠國中因員額編制有限，且國

中教師需依其專長授課。108 課綱上路，國中學習階段共有八大領域，若以現行國中編制每班配置 2.2 名教師而論，以偏遠國中三個班級為例，並無條件捨去計算，全校教師僅 6 名教師。

問題來了！首先，依照教師學科專長授課原則下，學生某一學習領域在非學科專長情況下進行授課，對學生的學習品質皆是一大衝擊。其次，若要在同一領域進行共備、觀課、議課根本是無法進行；若用誇學科領域進行共備觀議課，但因隔行如隔山，108 課綱所提倡的「自動好」理念，也恐緣木求魚而流於形式。

再者，雖然教育部（局）處鼓勵教師進修研習，甚至鼓勵現職教師修第二專長；但往往因研習地點遙遠或時間安排不當，且學校行政工作業務量大，以致放棄其研習的機會。

綜觀所述，行政職工作的老師在教學與行政工作雙重負荷下，身心疲倦不堪，以致每年暑假一到，行政教師上演「行政大逃亡」的戲碼；而校長或主任必須去煩惱：「我下一年度的行政團隊在哪裡？」此時便是校長如何展現整合人力資源管理策略（HRMS）解決教師兼行政之悲歌。

四、校長在人力資源管理的策略方針

雖然教育部因應滿足 108 課綱所需彈性運用師資人力需求，於 107 年發布修正員額編制準則，將國中每班教師員額編制由二人提高至 2.2 人，全校如果不到九班再增加一人（2018）；該準則也因應《偏遠地區學校教育發展條例》第 11 條：偏遠地區國民中學及國民小學，除置校長及必要之行政人力外，其教師員額編制，應依教師授課節數滿足學生學習節數定之（2017）。這使得校長在人力資源上更增加可運用的師資。

即使如此，在現行員額編制下，兼職行政工作教師依舊無法減輕壓力。職是之故，校長在整合學校人力資源管理策略方針，將從以下五個向度提出淺見：

（一）實施學校管理計畫，促進學校願景發展

學校實行計畫管理的目的是為了提高工作效率，有效調度配置學校資源，進一步落實目標責任制，提高管理決策的科學性及教職員工工作績效的可操作性。是故校長在擬訂學校人力資源管理計畫時，應以 TQM 模式的思考、做好學校內外部分析，並與學校發展願景相結合，訂定因地適宜的學校人力資源管理計畫。如此，不但可以提升學校人力資源管理的效能，更能促進學校組織的發展。

（二）了解教師本身專才，落實適才適所理念

學校在職務與課務配置時，要適才適所，發揮教師專才，建立行政工作輪值制，可藉由行政工作的參與，促使教師能在行政工作歷練中成長，也能以更寬廣的角度來思考教育問題。在做法上，學校應充分掌握教師專長及其他背景資料，依專長分工，勞務也應適當調配使之平均分擔，並給予接任行政工作而非行政職教師減授時數。如此更能減輕學校各處室主任、組長的工作負擔。

（三）引進校外人力資源，協助辦理學校活動

學校常面臨缺乏某領域專長的人力或經費不足等問題，平時調查並掌握社區現有資源，做好學校公共關係，爭取並善用資源來厚實學校人力資源。舉凡鄰近大學策略合作、家長、社區發展協會志工、畢業校友及各領域具有專長之人力等，進入學校指導學生學習、協辦學校大型活動、輔助教師教學與促進專業團隊成長，幫助學校多元的學習與發展。

（四）善用多元架構觀點，激勵、培育並留住人才

現今學校本位管理趨勢帶動下，各校在人事上擁有其自主的權力，因此校長在人力資源管理的任用、維持、激勵與發展等規劃之優劣，將攸關學校的成敗。所以偏遠國中校長可參考多元架構領導觀點，多涉獵人力資源管理等各層面分析知能，來預先籌劃學校願景方向與長期人力發展計畫，建立自我培育優秀教師機制，形塑出其學校教師人力特色，用以吸引並留住優秀人才。

（五）建立學區夥伴關係，共享教師彼此資源

偏遠國中學生來源，大多亦是偏遠國小學生。隨著少子化及運輸工具便捷影響，國小學生越區就讀現象已是家常便飯。是故除了校本特色需要發展外，更需要整合學區內國小人力資源，例如偏遠學校學區策略聯盟與國小舉行聯合運動會、辦理教師學術交流活動探索，甚至邀請學區國小協辦政令宣導活動，以培養學區內國小的學生多元能力，提升國中與國小的互動，以減少學生外流的情況，進而促使學區內的國小將學區國中成為夥伴中心學校，互利共生之雙贏局面。

五、期許與展望

學校行政團隊是教師教學現場重要的後勤部隊，偏遠國中教師扮演孩子後天父母的角色；而偏遠學校行政教師肩負服務教師、服務學生、服務家長的重要任務，也是引導校務發展的重要幹部，是使命更是一項榮耀，亦是首長對個人能力

的肯定。

校長與教師的情感與信賴關係，將是決定教師是否願意投身於行政工作。校長除了運用 HRMS 理念外，更需要善用自己本身的溝通技巧，對於校內教師適時予以支持與關懷以建立長久的信賴關係。善加運用教師獎勵制度，發揮行銷功能，提升優秀行政人員的能見度。

此外偏遠教師兼行政人員酌減之授課節數或增加主管加給，有利於專業行政人員角色的確立，以增進偏遠學校教師兼任行政工作之意願；藉由積極性差別待遇的挹注，將可適時為偏鄉之小型學校注入活水，以改善學校組織結構上的不平等以及實務推動上的不均等現象，有助於學校效能的提升。如此，在尋覓教師兼行政人員時，才能順利獲得教師的認可，以解決偏鄉學校教師人力兼行政的悲歌。

參考文獻

- 吳清山、林天祐（2002）。教育名詞：人力資源管理。教育資料與研究，47，134。
- 偏遠地區學校教育發展條例，（2017）。
- 國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則，（2018）。
- 國立編譯館主編（2000）。教育大辭書。臺北市：文景。
- 國家教育研究院雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網，2000，教師角色衝突 Teacher Role Conflict（<http://terms.naer.edu.tw/detail/1310190/>，取用日期：2020年12月25日）。
- 張本文（2010）。學校組織神經的樞紐—人力資源管理。國教之友，61(1-2)，3-9。
- 陳寶山（2008）。學校行政理念與實踐。臺北縣：冠學文化。

