

現今學校行政人員的挑戰及其因應之道—— 以臺北市公立中學為例

陳映儒

國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所研究生

一、前言

「行政大逃亡」是大多數中小學在每學年結束時都會上演的戲碼，教師兼任行政意願低落、行政人員難覓一直是我國學校行政之困境（陳河開，2013；蔡仁政、翁福元，2014；林明地，2020）。在這樣的情形下，學校教師與行政人員之間流傳著一句諺語——「神仙、老虎、狗」，這三個名詞分別代表著學校體系中的三個角色：神仙指的是專任教師，老虎則是導師，而狗則代表兼任行政職的教師（累得像條狗），顯示學校中的行政職務與其他職務勞動負擔上存在巨大的落差，這也導致了行政職在教師們的職務選擇排行中往往敬陪末座。

學校行政運作的好壞與穩健程度，對於學校的發展是至關重要的。像是學者 Leithwood 與 Riehl（2003）就提出：教育行政領導扮演著重要的角色，必須肩負教師與學生的教與學之責任，對於教育目標之達成以及學生學習的成效具有重要的影響。然而，我國近年來行政大逃亡之嚴重程度，已反映在「近年來國中小教育人員報考主任、校長意願降低」，以及「國中、小代理及代課教師兼任行政職比例越來越高」。這樣的現象將導致學校行政不穩定、內部溝通不良，甚至教育改革的落實與推動不易等負面影響（林明地，2020）。因此，瞭解我國現今教育行政人員所面臨的挑戰，並試圖提出相關因應策略與建議，將有助於穩固學校教育的發展。

研究者透過訪談法，訪談了三位目前於教育現場服務的資深行政人員，他們皆在教育現場擁有至少 9 年以上的行政與教學經歷，實務經驗豐富。這三位行政人員所擔任的職務分別為：臺北市政府教育局的課程督學、臺北市某完全中學的教務主任、臺北市某完全中學的教學組長；後兩位受訪者所服務的完全中學為不同的學校。本研究採取立意取樣，從研究者的經驗與資源中選取行政資歷較為豐富者，期望透過不同行政職務的視角，從地方政府層級（課督）、學校行政管理層級（主任）、到學校行政執行層級（組長），以瞭解現今學校行政人員所遭遇的挑戰，並提出因應之道與相關建議，供政策制定者與各級學校做參考。

二、教師兼任行政人員的挑戰

研究者將訪談結果整理後，將兼任行政職的教師所遇到的挑戰歸納為以下四點：

（一）難以尋覓有意願的教師兼任行政職

此一挑戰主要是處室主任最容易面臨到的問題，尤其以「教學組」及「訓育組」是最難以找到適合人選的單位。此外，加上有受訪者任職的學校是完全中學，完全中學因為有國中部、高中部，甚至有些學校還會有技職班，使得完全中學的行政工作份量是普通高中的 2 倍以上，但是完全中學的行政體系卻和普通高中一樣只有 1 套，也就是說，在完全中學擔任行政職需要同時處理國中及高中的事務，使得教師兼任行政職意願低落。

（二）教師個人需求百百種，導致行政工作量增加

受訪者所處的學校處室中，訓育組和教學組的組長是最難找的職位，原因在於這兩個職位和「老師」及「學生」有著最直接的關聯性。尤其訓育組長常常碰到只要班上有發生問題的同學，班導師的做法通常是立即將學生送往訓育組，導致訓育組長負荷量大。至於教學組的部分，最常受到教師個人的請託，希望能依照個人需求進行排課，或是受到教師的人情壓力，使得教學組長不得不盡力滿足各個老師的需求，使得教學組長的工作不只是單純的「做事」，也還要「做人」。

（三）教師角色與行政職務的衝突

不論是組長或是主任，除了行政事務本身的繁重，還需要空出時間進行備課，但有時候會遇到業務進來，就會陷入「到底要先處理這件事情、還是先備課？」的抉擇中。根據受訪者的回答，在行政工作與教學準備的選擇之中，「教學」往往是被捨棄的那一方，因為對於一個稍微有經驗的老師來說，在台上進行 50 分鐘的教學並非難事，但行政工作卻具有相對的急迫性。這也導致兼任行政職的教師常因為龐大的行政業務量，而無法精進自身的教學能力，常常會以舊有、固定的教學模式面對現在的學生，是身為一個教師兼任行政人員一直會面臨到的問題。另外，主任的工作還包括出席地方主管教育機關的會議等，使得兼任行政職的教師常遇到的兩難困境即是會議時間與學生課堂的時間重疊。

（四）與學生間的衝突處理

這個挑戰最常發生在與學生接觸較頻繁的處室組長，如：生教組、訓育組等。與學生之間的衝突如何處理、該如何拿捏？這對於一個初任組長來說實為一個難題，常常在與學生衝突發生的那一個瞬間多出很多選擇，包含要以什麼樣的態度管教學生，或是該如何與家長進行後續討論等。

三、因應之道

關於上述所列之挑戰，以下分為主任與組長兩個角色分別說明因應之道。

(一) 處室主任

1. 聘任代理老師或新進教師兼任行政人員

當各校找不到適合且有意願的老師擔任行政職時，最常使用的因應方式即是找代理老師替代，有些學校則是會找新進的教師來兼任。此作法雖然可能會造成行政工作不連貫的問題，但受訪者認為應將目光放在整個處室，比起把位子空在那裡，不如請人來做事，這樣對於學校處室的整體運作是更有效益的。

2. 建立領導者威嚴

為避免學校的處室組長受到教師們的人情壓力，導致行政效率受到延宕，受訪者提出身為主任的角色應該建立起「領導者權威」，以排課為例，在受訪者的學校中，只要排課有任何變動皆需要經過主任的同意，面對老師的請託或要求，組長只要丟出「主任說同意我們才會做」(S1T1-1091225)，如此不僅可以避免讓組長單獨面對老師，也同時避免讓老師們認為組長的權力很大。透過運用「中央集權」的方式，避免教學組長受到教師的責備，能降低組長和老師之間的摩擦。

3. 妥善安排教學事務

面對教學與行政事務的重疊與繁忙性，受訪者會盡力在上課前先完成備課，而行政事務的處理與執行則交代給組長及幹事，主任作為最後的裁決者。同時，會要求組長及幹事在執行業務時遇到困難，務必要儘早告知，讓其能夠有效安排時間，在處理完教學事宜後能立即解決。

此外，受訪者也提到，主任常因公務需要外出開會，若與課堂時間衝突，其因應作法是緊急調課，並會固定找某位老師協助代課，讓教學風格一致，且對學生比較熟悉。為了避免學生學習權益受損，受訪者常常要調整課程進度，代課時通常讓學生寫作業或考試，而教課、趕課就由受訪者本人自己教。

(二) 組長

1. 規定自己空出特定時間準備課程

角色內的衝突很難解決，但受訪者認為不能永遠只有教學被犧牲，因此在對行政工作逐漸熟悉的狀態下，便會開始要求自己一定要空出固定時間進行備課，

至少能在組長與教師兩個角色間維持一點平衡。

2. 面對教師提出的各種需求，保持平等的做事心態

受訪者認為不管是面對自己比較喜歡合作的師長或不喜歡的師長，內心都要維持一個公平的標準，用平等且不要帶有太多情緒的理性態度來面對每一位老師，並以較彈性的溝通技巧與柔軟的身段，讓老師們感受到組長與老師是呈現平等狀態的。

3. 確立目標，以穩固行事的準則

有受訪者表示再最初就要確立好做行政所要達成的目標是什麼，尤其是在面對學生的問題時，一定脫離不了教育的理念，確立自身的教育哲學觀，用這樣的心態和學生進行溝通、處理學生事務，行政的準則才有一個依據。

四、建議

關於學校行政逃亡潮的解決策略，學者林明地（2020）提出：可以透過外部力量減低教師不願擔任行政的因素、透過學校內部措施來增加教師願意擔任行政職的因素。因此，以下將分為「外部力量改革」與「學校內部措施」兩個層面，對目前的教育行政制度提出具體的建議。

（一）外部力量改革

1. 調高行政職之職務加給

受訪者於訪談中所提到，「目前教師兼任行政的行政加給並不優待，與導師加給相差不多，且某些處室（尤其是教務處、學務處）的組長與主任需負責的行政業務卻相當大」（S1T1-1091225）。受到公平理論的影響，使得職務加給無法成為教師願意兼任行政職的誘因。因此，建議政策制定者調高行政加給，以增加教師願意接行政職的意願，以改善教師不願兼任行政職的情形。

2. 將「行政資歷」納入各校超額辦法中

目前台灣少子化問題嚴重，連帶影響各縣市教師減班、超額問題，然而目前各縣市教師超額的辦法不一，有些縣市是交由各校自行訂定，而臺北市的做法是訂定統一的法規，也就是《臺北市立高級中等以下學校及幼兒園減班超額教師遷調及介聘處理原則》，並依照積分制計算來決定超額教師。

研究者認為各縣市政府可以參照臺北市的做法，明定教師積分計算方式，並

將「行政年資」列入計算，且將該項分數比例提高，以提升教師兼任行政職的意願。

3. 根據學校的性質制定不同的行政配置，而非依照規模大小

有兩位受訪者所服務的學校為完全中學，加上其高中部又有技職科，但國、高中部的行政卻是一體的，一旦到了行政的旺季，如學考試，不僅要處理高中的會考、高職的統測，還有升大學的學測、分科測驗都落在同一個行政體系當中，使得人力相當不足，常常需要加班。因此，建議政策制定者應依照各校的學制特色來制定不同的行政人力配置，而非依照學校規模大小來訂定，以減輕一些行政人員的工作量。

4. 將部分學校行政人員專職化

根據訪談結果與相關研究可知，學校各處室行政人員之間也存在著勞逸不均的問題，因此研究者建議可以將一些業務量相對較低、較單純的行政單位，朝行政人員專質化的方式施行，如：總務處室、圖書館主任等。

(二) 學校內部措施

1. 行政工作可以透過「專案分工」的模式進行，促進教師與行政之間的理解

在訪談過程中，受訪者提到，行政上的作業有時並非三言兩語就能讓沒做過行政的教師理解，加上有些教師可能無法接受、體諒，導致行政人員必須花額外的心力處理，所以使得行政人員認為「與教師之間的溝通是很勞心、勞力的事情」（S1T1-1091225）。因此，建議各校可以採取「專案分工」的模式，將一些行政事務下放給教師，讓每位老師都輪流從事行政、當領導者，促進教師與行政之間的相互理解，也能讓行政人員減輕負擔。

2. 對於兼任行政職的教師，提供各方面的組織支持

組織支持的概念源於者 Eisenberger, Huntington, Hunchison 及 Sowa (1986) 的研究，而簡瑋成、秦夢群 (2020) 的研究指出，對於兼任行政職的教師提供各方面的組織支持，將會有效提升教師組織承諾的程度，進而使得兼任行政職的教師能夠更樂於從事學校的教育工作。因此，應用在教育實務上，具體的展現可能是：領導者給予關懷、重視教師的想法，或是在教師遇到困難時積極提供協助等。

五、研究限制

本研究謹守研究規範進行，在研究設計與資料蒐集與分析上力求客觀，惟受到人力、資源、時間有限，研究結果之解釋與推論仍有以下限制：一則本研究係以臺北市公立中學為資料研究範圍，與其他縣市之中學存在環境差異，爰不宜將研究結果推論至其他縣市或中學；二則本研究為質性研究，以訪談法為資料蒐集方法，故可能存在受訪者個人主觀意識，或保留對學校行政人員之相關評價；三則受研究者本身之時間、資源之限制，僅能聚焦於三位受訪者，而受訪者之職位、經歷、年資與所屬服務場域皆不同，因此無法全然、過度推論至所有行政人員或教育現場。

參考文獻

- 林明地（2020）。現象與危機：國民中小學「行政職逃亡」分析。**教育研究月刊**，134，66-83。
- 張昱騰（2017）。淺談國中學教師兼任行政人員困境與發展。**臺灣教育評論月刊**，6(6)，124-129。
- 陳河開（2013）。缺很大!國民小學教師兼任行政職務勞逸之探討。**臺灣教育評論月刊**，2(10)，27-31。
- 黃宇仲（2021）。中小學兼任行政職務教師職場公平、敬業度與工作滿意度之研究。**學校行政雙月刊**，135，117-128。
- 臺北市立高級中等以下學校及幼兒園減班超額教師遷調及介聘處理原則(民107年2月6日)。
- 蔡仁政、翁福元（2014）。小校悲歌：教師兼行政人員的困境、因應與展望。**臺灣教育評論月刊**，3(4)，15-19。
- 簡瑋成、秦夢群（2020）。國中學校組織支持、教師正向心理資本與組織承諾關係之跨層次分析：兼任行政教師與一般教師之比較。**教育與心理研究**，43(1)，1-31。
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

- Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success, Temple University.

- Leithwood, K. (2007). What We Know About Educational Leadership. In: Burger, J.M., Webber, C.F., Klinck, P. (eds) *Intelligent Leadership. Educational Leadership*, vol 6 (pp.41-66). Springer, Dordrecht.

