

從學校內的教育行政人員工作現況論行政大逃亡

許廷愷

臺南市新市區新市國民小學教師

國立臺東大學教育學系課程與教學研究所研究生

一、前言

俗話說：「學高為師，身正為範」，在華人傳統觀念中，教師除了背負「傳道、授業、解惑」等文化傳承任務，更對自身修養有很高的要求，因此教育工作往往被視作崇高的志業。然而隨著社會急遽變遷，家庭功能式微，傳統價值規範、校園文化皆受到相當大的衝擊（曾玉芷，2006）。教師修身自律的原則放在現在的教育現場，逐漸變質成為「責任制」的文化，若放在學校內的教育行政環境當中，便形成以「教育愛」為名，迫使行政教師加班完成任務，推動校務正常發展的氛圍。根據李重慶（2020）的研究，在當前社會的發展與變遷下，儘管教師依然從事教學工作，但其社會地位已不再如過去那樣受人尊重。何元亨（2017）也指出，社會上不了解教育現場之任何職業的人，都可以對國中小教育隨意指點卻不必負責任。在教育現場當中，學生家長對學校教師的期待越來越多，也常常用高標準來檢視學校內的校務運作狀況，舉凡節慶活動、多元文化教育週、家庭教育活動、園遊會、社區參訪等活動，都必須經由校內行政人員的統籌規劃與布局安排，使學校教師無不繃緊神經，夙夜匪懈，以達到社會對學校的高度要求。

除此之外，葉玉黛（2017）指出，近年來，政府頻繁進行各類訪視與評鑑，每種評鑑都有相應的報表和資料需要提交，這使得行政人員的工作負擔大幅增加。這的確是現在教育現場中的現況，讓學校的行政人員無不手足重繭、師勞兵疲。畢竟學校教育不是單靠級任導師和科任教師就可以順利進行，在陳惠玲（2024）的研究結果中提出，行政職與導師職是唇亡齒寒的關係，都是學校缺一不可的重要樞紐。

再加上教育必須與時俱進，近年來政府大力推動教育改革，特別是從九年一貫到十二年國教的轉圜階段，各政府單位皆嘗試讓教育政策結合新課綱，融入核心素養，造福莘莘學子，以讓學生能啟發生命潛能、陶養生活知能、促進生涯發展、涵育公民責任（教育部，2014），點亮學生的童年時光。然而，這些政策的推行，除了政府的資源挹注之外，更需要透過學校內各級教育行政人員的配合與支援，小至組長參與研習、積極溝通；大至校長、主任進行校內改革、績效評鑑，造成學校內各處室主任、組長疲於奔命，忙於公事而必須加班，龐大的工作量已嚴重影響同仁工作上的情緒，情緒負荷不在話下。

為了探討目前教育現場許多教師不願意擔任行政工作的現象，甚至演變出教師爭相逃離行政職務的狀況，被許多人稱之為「行政大逃亡」的浪潮，且此一現

象越來越明顯。基於此，本文主要透過探討目前學校行政人員的工作現況，來分析行政大逃亡的趨勢。全文主要分成三大部分，首先分析目前學校內各處室行政人員的工作現況，接著探討行政大逃亡的應然與實然面，最後則提出對於此一現象的建議，以及對學校發展未來的展望。

二、學校內的教育行政人員工作現況

學校行政工作是學校運作的核心，不僅支援教學和服務師生，還是學校持續發展的基石。學校行政人員在推動校務過程中扮演著舉足輕重的角色（蔡淑玲、張本文，2008）。教育行政乃是利用有限資源，在教育參與者的互動下，透過計畫、協調、執行與評鑑等步驟，以管理教育事業並達成有效解決教育問題的連續性過程（秦夢群，1998）。以下根據各校內行政人員工作現況進行分析。

（一）學務處

學務處內分設生教組、體育組、活動組及衛生組，和學生的校園生活息息相關。在日常業務部分，日益增多的校園霸凌、性平、偷竊、教師不當管教等事件，都需要學務處進行通報與釐清責任。第一線面臨長官壓力，同時聯繫導師、當事人及相關人員說明，往往使學務處人員疲於奔命。黃淑卿（2023）指出，無論是面臨到加班、評鑑訪視等，都會造成學務處行政工作人員的壓力負擔。另外，在新冠肺炎疫情時期，衛生組要統籌校內師生確診事宜，發放快篩試劑與酒精消毒；在後疫情時代，目前仍然有腸病毒、登革熱等常態性的法定傳染病，都需要衛生組進行校內宣導與稽查，甚至回報教育局處長官，都是學務處的日常業務。而學生社團、運動會、球類競賽等，也都需要學務處進行規劃。在如此龐大的業務量之下，許多學校的學務處卻沒有獲得相對應的人力、物力資源，甚至校內外對學務處同仁的專業尊重都尚待加強，造成學務處同仁在忙碌之餘，難免心寒。特別是學務處生教組長有時還會涉及警政機關、社教單位的業務，內在倦怠不斷越高，工作壓力也持續提高，容易產生更多疲憊心態，是生教組長離職的關鍵因素之一（周煌紋，2023）。

（二）教務處

教務處內分設教學組、課程研發組、資訊組及文書組，和學生學習、教師專業發展相關。舉凡校內語文競賽、師資安排、定期評量及一年一度的學力檢測，都是教務處的業務範疇。教務處對內面對校內的教師，滿足教師的專業成長需求與調課需求；對外則代表學校，在週末參與各樣新課綱研討會與專業領域的新知研習。葉玉黛（2017）指出，國小的教務處教學組長由於業務量十分龐大，常常會被教師們戲稱為「天下第一大組」。在日以繼夜忙碌工作之餘，教務處卻可能

面臨校內教師的不信任，或是課務安排與師資安排的質疑，龐大的壓力讓教務處的行政同仁流動率極大。陳尹雯（2016）更指出，教務處負責學校教學活動的規劃與發展，因此需要頻繁與教師、其他行政人員及家長溝通協調，這往往帶來人際溝通和協調方面的壓力。

（三）輔導室

黃琬婷（2019）指出，學生輔導工作的推動，有賴於輔導室之專責人員。輔導室分設輔導組、特教組，和特殊學生的學習資源相關。在推行融合教育的政策之下，輔導室每天要第一線處理特殊學生的個別需求，大至生活無法自理、無法自行大小便、會無差別攻擊師生的個案；小至學習障礙、閱讀障礙或其他較輕微的障礙學生，都必須輔導室給予立即的關懷。畢竟沒有一個個案可以放棄，也沒有一件事情可以逃避，輔導室是學校教育能夠推行最穩定的靠山，更是每一位老師每天能夠安穩上課的強心劑。然而輔導室要面臨的危險狀況包山包海，每天處理特殊個案都充滿危險，缺乏相對應的法規保護，讓輔導室的組長、特教老師、專輔老師們無不繃緊神經，每天上班都要面對極大的壓力。

（四）總務處

楊証皓（2023）指出，總務處是學校推行各項工程、採購、出納等庶務事務之單位，也是學校校務推動不可或缺的重要一環。總務處內分設事務組、出納組，和學校內的工程、維修和採購業務相關。部分學校校舍老舊，為了顧及學生安全，維修工程必須在夜間或假日進行，總務處都必須配合承包商在工程期間加班監工。總務處的行政人員對內要安撫校內教師、維護學生在校安全；對外則要負責招標、找專業的承包商進行工程維護，是系統工程、工業管理的專業展現。然而長期的加班、與廠商接洽聯繫，往往讓總務處同仁師勞兵疲，不願久任。彭偉英（2020）指出，總務處的行政工作繁瑣，雖然事前規劃每日待辦事項可以有所幫助，但面對上級交辦的任務或突發狀況時，常常會使教師感到精神緊繃，並可能需要在下班後繼續工作，增加許多工作壓力。

三、行政大逃亡的應然與實然

在日益龐大的業務量之下，每天學校內的教育行政人員都要面臨極大的工作壓力，對外要負責統籌校務發展狀況，以及依法令做好相對應的上級交辦事項；對內要滿足校內教師需要，第一線處理教師或學生所面臨的問題。黃莉珊（2015）指出，教育行政的存在本於教育組織的運作，因此，制定教育行政運作策略必須基於對教育組織設計和理念的深刻理解。但是當校內行政工作的業務量排山倒海而來，學校文化與社會風氣的異音不斷削減行政人員的士氣的同時，又缺乏足夠

的支援系統，或許就不難解釋現在許多學校都面臨到的問題，亦即行政人力流動率大、出現空缺，甚至面臨無人有意願勝任行政職的現狀了。

（一）應然面－專業分工的假設

教師因為本身的專業不同，任教的科目、擔任的工作都不盡相同，校內的分工、課程安排讓老師們各司其職，使校內各樣工作的推行能順利進行。如同在中學，有國文科的老師、有英文科的老師、有各個領域相對應專長的教師。行政工作也一樣，各樣工作的安排秉持專業分工，在計畫、組織、協調等方面都做出適當的安排。若有適合的老師能運籌帷幄，擔任相對應的行政職，將使校內的行政工作水到渠成；然而若沒有老師願意身兼行政，演變成「抽籤制」、「年資制」等畸形的教育現場狀況，恐對校務運作產生不利的影響，間接影響學校教育品質。

（二）實然面－行政大逃亡的現在進行式

教育是百年大計，有別於其他教育現場的狀況分析或學生學習的效能統計，學校內身兼行政職的教師不願意繼續擔任行政工作，就算有行政加給，依然寧可優先選擇擔任導師或科任老師的狀況越來越明顯，且是正在發生的事情。從國小到國中，從國中到高中，許多老師學校行政人力不穩定的狀況越來越明顯，校內工作銜接的落差、職權熟稔度、交辦事項的責任釐清歸屬等，都使目前相關學校運作出現不穩定的現象。

黃淑卿（2023）指出，現今的中小學教育現場行政大逃亡的現象已行之多年，是每一年暑假各級學校棘手的問題。誠然，行政職的頻繁更換，勢必形成教育現場一股不穩定的因素，若此狀況無改善，將造成嚴重的校務發展問題。不只是學校的評鑑問題而已，更可能影響到學校的潛在課程，形成一種學校文化，影響到學生的受教權，更影響到未來全國教育方針的發展，恐為國家教育發展埋下隱憂。

四、結語

以目前臺灣的教育現況整體而言，各級學校內的行政大逃亡現象有越來越明顯的趨勢，教師寧可選擇明哲保身，擔任導師、科任老師，造成行政穩定度不足，是教育規劃、校務發展的隱憂。以下提出幾點有關於學校現況與行政大逃亡的建議，分述如下。

（一）長官改變領導方式

傳統校長對校內教師的領導模式都是上對下的「命令式」，不管是校務推動

與發展，或是校內政策的推動與改革，校長往往都忽略校內教師的直接反應，僅僅單方面的告知就試圖收到預期效果。行政人員因此面臨極大的壓力，在推動上級交辦事項的同時，還要顧及其他同仁的需求，在法理權威與同事情誼之間面臨權衡，難以兼得。若學校領導者可以改變領導方式，以高關懷、高授權的方式鼓勵校內教師自主發展，便可大大降低校內行政人員的壓力，進而增加行政穩定度。同時，黃莉珊（2015）的研究中也指出，學校領導者必須整合日常業務，進行正確的分工，簡化作業流程，並建立標準化的作業程序。同時，他們還需根據公文層級和事件的輕重緩急，制定相應的核定流程，檢查是否達到預定的效用和目標，才能讓負責的行政人員有跡可循，事半功倍。

（二）形塑校內積極的學習型文化

校內的文化會間接影響到教師工作信念與態度，各校可嘗試在校內推動學習共同體，改變教師們的心智思考模型，在教學現況中引進經濟學「藍海策略」的概念，更新、活化教育現況，顛覆傳統「教師因為不想面對行政壓力而拒絕擔任教育行政職」的思維，藉由文化的形塑擬定全新策略，突破目前學校行政大逃亡的僵局，透過形塑校內積極的學習型文化，在教育現場開創新局。

（三）社會給予學校更多肯定與支持

目前各級學校在各樣活動的推廣中，很多都需要親、師、生共同的合作，才能達到預期效果。社會對於學校有很高的要求乃源自於對孩子成長的期待，此本無可厚非，然而對於校內各樣事務的安排，社會本應秉持肯定與尊重專業的態度，加一點鼓勵、添一分支持。畢竟孩子的進步不只是學校的責任，更是親師合作、社會薰陶之下的全人展現，當社會給予學校更多的肯定，同時也是對孩子的支持，更可以鼓勵默默付出、辛勤不懈的教育行政人員，給予其往後工作更多的動力，減少行政的流動，增加學校的穩定。

除了上述的建議之外，身為教育工作者，我們每位老師都應該反思自己的教育初衷，回歸初心。教育可以是一種嘗試，也可以是一種突破。嘗試可以帶來改變，突破可以化解僵局。不管在學校的哪個崗位上，我們都應積極面對所發生的事情，樹立積極的典範。教育沒有捷徑，只有一步一腳印，行政與老師上下一心、同舟共濟，便是對學生最好的身教了！

參考文獻

- 何元亨（2017年8月6日）。行政是要「逃亡」什麼？獨立評論－天下。取自 <https://opinion.cw.com.tw/blog/profile/52/article/5953>

- 李重慶（2020）。國中小教師身分保障與權利救濟（國立政治大學法律科際整合研究所碩士論文）。取自臺灣博碩士論文系統。（系統編號108NCCU5195002）
- 周煌紋（2023）。教師兼任生教組長工作壓力、內在倦怠與調職意願之研究-以高雄市國民中學為例（樹德科技大學經營管理研究所碩士論文）。取自臺灣博碩士論文系統。（系統編號111STU00457018）
- 秦夢群（1998）。教育行政理論與模式。臺北：五南。
- 教育部（2014）。十二年國民基本教育課程綱要。取自<https://www.naer.edu.tw/PageSyllabus?fid=52>
- 陳尹雯（2016）。臺北市國民小學兼任行政職務教師復原力之研究-以教務處為例（國立臺北教育大學教育經營與管理學系碩士論文）。取自臺灣博碩士論文系統。（系統編號：104NTPT0576021）
- 陳惠玲（2024）。臺中市國民小學組織溝通與教師兼任組長留任意願關係之研究（國立臺中教育大學教育學系教育行政與管理碩士論文）。取自臺灣博碩士論文系統。（系統編號：112NTCT1576001）
- 彭偉英（2020）。新竹市國民小學教師兼任總務處行政職務時間管理與工作壓力關係之研究（國立清華大學教育行政碩士論文）。取自臺灣博碩士論文系統。（系統編號：108NTHU5149011）
- 曾玉芷（2006）。國小高年級學童情緒智力與問題解決能力關係之研究（國立高雄師範大學教育學系碩士論文）。取自臺灣博碩士論文系統。（系統編號：095NKNNU5332025）
- 程鈺菁（2018）。學前融合教育教師自評融合教育實施成效之研究（國立高雄師範大學特殊教育學系碩士論文）。取自臺灣博碩士論文系統。（系統編號107NKNNU0284031）
- 黃淑卿（2023）。新北市國民小學初任教師兼任組長行政工作壓力及其因應策略之研究（國立臺北教育大學教育經營與管理學系碩士論文）。取自臺灣博碩士論文系統。（系統編號：111NTPT0576020）
- 黃莉珊（2015）。台中市立國民小學教務處教學組業務分配原則之初探（靜宜大學管理碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號：

103PU001026014)

■ 黃琬婷（2019）。彰化縣國中生知覺輔導室功能、使用經驗與滿意度之研究（大葉大學管理學院碩士論文）。取自臺灣博碩士論文系統。（系統編號：107DYU01121123）

■ 楊証皓（2023）。彰化縣立學校總務處人員運動調適、工作壓力、工作投入與工作績效之關係研究（大葉大學運動健康管理學系碩士論文）。取自臺灣博碩士論文系統。（系統編號：111DYU00421003）

■ 蔡淑玲、張本文（2008）。組織學習與行政效能關係之研究。《學校行政》，56，54-79。

