

國小教師選填職（級）務分配的問題與解決之道

林佩慧

銘傳大學教育研究所碩士學分班研究生

一、前言

國小教師選填及分配職級務的辦法，是由學校依據《國民教育法》第 20 條第二項後段之規定：「公立學校主任由校長就甄選且儲訓合格之專任教師聘兼之，組長由教師兼任、職員專任或兼任之，職員由校長遴用之，均應報直轄市、縣（市）主管機關備查。」自主制定的，但其制定必須符合上級主管教育單位所訂定的相關規定，並經由學校職級務委員會審議通過。以新北市為例，依 2020 年《新北市立國民小學教師職務及級務分配注意事項》（簡稱職級務注意事項），職務指兼任行政、續帶原班、特殊教育、領域專長、特殊個案教師等；級務指的是下學年度之任教年級。

職級務注意事項中提及，教師職務及級務分配之原則得依學校發展需求、教師意願、專長、學歷、年資、考績、研習訓練、服務、獎勵與特殊貢獻等事項辦理，而此攸關校務發展甚鉅，授權各校訂定的職級務選填制度的完善與否，也將直接或間接影響教師的服務熱忱與士氣、教學成效與教育品質。故本文探討國小教師職級務分配選填之問題及改善策略，以供主管教育機關、學校及教師參考。

二、教師職級務選填之問題

教師職級務選填不僅關係到個別教師的職業發展，更重要的是，它對整個學校的運作和教學品質產生了深遠的影響。

（一）選填職級務的標準模糊，難以發揮教師的專業知能

國小教師選填職級務，會以加註專業知能、教學經驗、行政服務、教學評量等因素為考量。然而，這些因素的評量標準模糊，導致職級務選填結果的客觀性不足。例如，教師的專業知能如何評量？教學經驗如何量化？行政職務如何衡量？教學評量如何公正？這些問題都缺乏明確的標準，使得教師對選填結果存有疑慮。

（二）行政職務過於繁重，造成行政大逃亡

兼任行政之教師需要同時兼顧教學和行政工作。而學校的「日常」行政工作已是繁重，而上級機關要求的「非日常」計畫與成果，更是壓垮教師擔任行政意願的最後一根稻草。楊恩慈（2023）指出：學校配合「教育部統合視導」必須繳

交或準備「應付」各縣市教育局處的「成果」，造成的結果是：在「教育部統合視導」的壓力下，所有人都忙著做成果，而不是辦教育，「教育」成了最大的輸家！

（三）新進與資深教師的對立衝突，造成校園的不安定感

許多學校會以教學年資、特殊貢獻、專長為選填職級務之依據，然而，這樣的選填方式容易產生資深老師長期擔任科任教師或低年級導師的狀況；經驗不足的新進或年資較淺的教師卻必須一直擔任高年級導師或行政職務，幾乎沒有選擇權，導致新進教師與資深教師漸漸產生嫌隙、衝突，影響同事之間的情誼。紀金山（2000）的研究指出，每到學期末，國小的校園經常面臨人心不安的情況。這主要是因為這個時期，教師在行政職務、教學科目以及所教年級等方面都可能發生大規模的變更。由於這些變動直接影響到教師的權益，因此每到選填期間，校園中充滿了各種揣測和流言蜚語，影響學校的和諧與穩定。

（四）無法用人唯才，影響教師職涯發展

教師在選填職級務時，本應依照自己最適合的專業或意願規劃而行，但卻可能因職級務制度的設計問題，每年的選填就像一場冒險，除了不確定和不穩定性帶給教師不安的心理狀態外，倘若選填到的職級務並非自己心中所願，連帶會影響到之後的工作、進修或是服務的動力。劉香伶（2014）認為，如何讓老師愛其所教、學生愛其所學、行政用人唯才始為正道。因此如何讓老師得以發揮所長、無私奉獻，正是學校職級務最重要的課題之一。

（五）缺乏可依循的確切辦法，反覆爭議相同議題

授權各校自訂校內職級務辦法雖屬權力下放的學校本位模式，但在教師流動率、退休、年資升遷等因素影響下，職級務辦法的爭議始終不斷。以筆者任教的學校為例，於 2003 年創校，迄今已二十多年。創校之始，大部分都是年資較輕的教師，對於採計年資選填職級務的辦法多有不滿，進而產生眾多教師搶著公假研習、擔任比賽指導老師的狀況層出不窮，而後才經由校務會議提案，通過取消採計年資、研習、指導的計分，改以退休優先權、擔任高年級導師後優先權和抽籤方式進行輪動。時至今日，當時年資淺的教師已是資深老師，校內部分老師調動離校，有許多調入的教師對現行職級務制度產生不解，重新提議恢復採計年資、特殊表現的聲浪再起，導致現職新進教師的不滿，與資深老師的對立衝突再度發生，實非教育之福。

三、教師職級務選填之改善策略

（一）確立選填職級務標準

各校自訂職級務辦法，應針對教師的專業知能、教學經驗、行政服務、教學評量等因素，訂定明確的標準，例如教學年資的採計、加註專長的認證、教師評鑑的落實等，設計具體化評量方式。評核機制的明確，可避免主觀因素的影響，在主管機關母法的規範下，導入第三方評審制度，由教育主管機關授權各校邀請專家、學者組成常設評議委員會進行審查，提升選填結果的客觀公正性。

（二）改革教育體制，提升擔任行政職務獎勵與誘因

在教師不願優先選擇兼行政職務的情況下，應通過提供適當的薪酬調整、福利待遇、晉升機會等獎勵和誘因，激勵教師積極參與行政工作，例如發給行政職務的津貼、專業發展獎金、優先進修等。此外，陳棟樑、陳麗文、郭育伶（2020）研究發現，近年來教師專業自主意識提高，若教師兼任行政人員，除了必須對自己的業務很熟悉外，還需要具備高度的溝通協調能力，與繁雜的行政業務相較之下，許多教師寧可選擇純科任或級任導師，因此我們應從教育體制改革，減少繁文縟節，取消以「成果」辦教育的官僚主義，提高教師在行政工作中的參與度和自主權。

（三）設計兼顧公平且合理的職級務選填辦法

根據曾志平、陳怡靖、鄭耀男（2015）研究指出，教師的教學效能會受到職務分配公平知覺的影響。是以職級務選填應同時兼顧資深與新進教師雙方的權益，由各校依據上級教育主管機關詳盡明確的指導性原則（法規），訂定妥適完善的辦法。例如選填職級務時依據教師志願次序編排，如遇同一志願相同者，依任教以來職務之未重複性、未擔任過該「類」職級務者，以及具備相關專長教師優先選填等方式，逐年修訂，保障所有教師的權益。

（四）增加選填職級務的流動性

為讓教師有機會更多元的選填職級務，校方應提供職級務發展、培訓、交流機會及研究經費的資訊，幫助教師提升自我專業能力，促進教師職涯發展的流動性，並逐年檢討現行選填職級務的制度，定期邀請教育專家、教師代表等參與修訂，據以營造有助於學校教師同仁之間關係和諧，形塑良好的學校文化。

（五）建立職級務選填之申訴制度

學校應成立職級務選填申訴委員會，聘請校內外專業與公正人士擔任委員，對教師的申訴進行相關審核、覆議，並於調查、審議後公告周知，同時提出解決及改善方案，避免日後選填職級務時一再產生重複的疑慮。當教師對選填結果有異議時，應有陳述具體理由並於期限內向學校提出申訴的權利；校方應充分了解事件始末或就事由給予妥適回應或最適切的處理，並納入下一次職級務選填的檢討。

四、結語與建議

（一）結語

為使教師的專業知能獲得適才適所的發揮，讓教師的職涯發展更具公平性與合理性，進而提升教學與教育品質，應積極檢討、努力完善教師選填職級務分配制度，並以尊重、理性和溝通的方式進行，凝聚共識，營造快樂學習的校園環境，激勵教師提高服務熱忱，方乃教育幸事。

（二）建議

《禮記·學記》：「學然後知不足，教然後知困。」國民小學教師職級務選填辦法授權各校訂定已行之有年，卻衍生了許多問題及爭端不斷，造成士氣低落及同事之間心生嫌隙，影響教學成效，故建議如下：

1. 對教育主管機關的建議

- （1）明確的指導原則：教師職級務選填是教師職涯發展的重要環節，亦與學生受教權的維護及教師教學品質的提升息息相關。教育主管機關應透過完善的制度設計，作為不同規模學校遵循的依歸，建立完整的輪調制度，確保公平公正分配教師職級務，在產生爭議時亦有所依據，進而順利化解紛爭。
- （2）教師專業發展增能制度的建立：教育主管機關應為教師提供多樣化的專業發展機會。例如，定期舉辦各類教育專長培訓班、研討會等活動、鼓勵教師申報各類教學評比、研究計畫、出國進修、訪問等機會，使教師勝任各種職級務的分配，提高教育成效。
- （3）職級務分配的紛爭調處：職務及級務分配雖授權各校自主，但當教師認

為權益受損或面臨紛爭時，教育主管機關應督導學校積極協助調查事實，聽取各方意見，舉辦公聽會、座談會，積極協調促成解決方案，維護教育公平、保障教師的合法權益。

2. 對學校的建議

- (1) 專長專用制度：可依學校規模、資源、特色，分析不同的需求，確定需要加強、填補的專業領域或職務，請教師評估檢視自己的專業技能、專長證照、教學經驗後提出志願序，將有助於教師充分發揮其專長領域，提升學校的教學品質和整體運作效率。
- (2) 檢討及回饋機制：學校應依校務發展需求、教師意願、專長、學歷、年資等，建立職級務評估、流動或退出等制度，定期進行檢討，允許教師在符合一定條件下優先輪替職級務，提高教師的職務輪調率，增加不同的教學資歷。
- (3) 加強溝通對話模式：職級務分配時，除了考量年資、專業外，也要彈性的納入教師健康、家庭變故及個人意願因素，讓學校和教師之間的溝通無礙，創造平等對話的空間，提供回覆教師疑問之管道，創造學校及教師共贏氛圍。

3. 對教師的建議

- (1) 積極提升教學專業能力：戴志璽、洪惠娟、張美瑤、陳信宏（2019）提出教師們應多參加可提升教學能力的進修活動，並且建立良好的分享機制，增進彼此的學習與交流。而通過持續的專業發展、自主學習、教師專業社群、共同議課備課、觀摩優秀教學、反思與評估、與同儕交流以及尋求反饋和指導，教師不但可以不斷的提高自己的教學水平，實現教學的專業化和精益化，亦能增加自身更多增權賦能發展的機會，並且在面對不同職級務時，仍保有自信心及挑戰的動力。
- (2) 訂定適切的職涯發展願景：教師在選填職級務時，應充分考慮自身的興趣、能力、性格、專長、經驗等因素，選擇適合自己發展的職務，若對行政職務有願景，亦可及早制定中、長期規劃，完備行政歷練，為教育投入更多的奉獻。
- (3) 充分了解各職級務性質及資訊：教師在選擇職級務時，往往偏向於自己熟悉且工作多年的職位，對較為陌生的職務感到恐慌而不願接受挑戰，

以致產生排斥與逃避現象。若能充分了解不同職級務的性質與資訊，諮詢有經驗的教師，轉換不同的視角看待教師工作，或能有更多職涯成長機會。

參考文獻

- 紀金山（2000）。中小學校長行政領導能力研究。**教育研究**，41(4)，1-20。
- 陳棟樑、陳麗文、郭育伶（2020）。宜蘭縣國民小學教師分配職責公平知覺、學校組織氣氛與工作滿意度關係研究。**兩岸職業教育論叢**，4(1)，21-31。
- 曾志平、陳怡靖、鄭耀男（2015）。國民小學職務分配類型、職務選擇、教師分配公平知覺及工作效能之關係。**學校行政**，100，262-276。
- 楊恩慈（2023）。【行政荒】老師，你為什麼不肯擔任行政？**翻轉教育**。取自 <https://flipedu.parenting.com.tw/article/001538>
- 劉香伶（2014）。國小教師職務編配現況與改進原則。**臺灣教育評論月刊**，3(11)，66-68。
- 戴志璦、洪惠娟、張美瑤、陳信宏（2019）。學校組織氣氛與教師自我效能關係之研究－以高雄市立國民中學為例。**資料分析學報**，14(1)，49-72。

