

# 小型學校行政主管聘用問題與因應之道

李舒婷

宜蘭縣蘇澳鎮永樂國民小學校長

國立東華大學教育與潛能開發學系教育博士班教育政策與行政組博士生

范熾文

國立東華大學教育行政與管理學系教授

## 一、前言

內政部（2025）公布最新統計數據顯示，2025 年 5 月臺灣新生兒人數僅有 8,433 人，創下歷史新低。2024 年臺灣新生兒人數為 13 萬 4,856 人，推估 2025 全年新生兒人數恐跌破 12 萬人。面對少子化衝擊，臺灣各地出現學齡兒童人數下降，6 班以下小型學校比例逐年增加。雖然 2017 年 12 月 6 日公布實施之《偏鄉地區學校教育發展條例》，其制定之目的為實踐教育機會平等原則，確保各地區教育之均衡發展，但學校經營仍面臨教師兼任行政意願低落之挑戰，其中行政主管的聘用與留任更是影響校務運作的關鍵因素。許多小型學校長期缺乏具意願與能力的行政人員，導致行政業務推動受限制，部分行政人員工作壓力過重，進一步影響教學品質與學校整體發展。因此，探究此議題能展現教育實務及學術研究之重要價值。本文旨在探討小型學校在行政主管聘用方面所遭遇之困境，並提出具體可行的解決策略，以期提升小型學校治理效能，實現教育資源的公平與永續發展。

## 二、小型學校經營困境

小型學校在地方教育體系中扮演重要角色，不僅提供基礎教育服務，更肩負文化傳承與社區凝聚的使命。然而，隨著學生人數減少、資源分配縮減，小校面臨日益嚴峻的經營挑戰。茲就經營困境分述如下：

### （一）生源減少與學校規模縮小

依據教育部統計處（2025）資料（表 1），國民小學小型學校 104 學年度 6 班以下學校數為 984 校，占比 37.37%，100 人以下學校數為 924 校，占比 35.09%。歷經 10 年演變，113 學年度 6 班以下學校數增加至 1,071 校，占比 40.99%，100 人以下學校數為 1,017 校，占比 38.92%。全國班級數 6 班以下小型學校比例高達四成，學生數低於 100 人以下小校校數年年超過 1,000 所，可窺見臺灣學校結構型態之變化。

表 1：國民小學小型學校統計資料

	國小總校數	班級數：6 班以下		學生數：100 人以下	
		校數	占比 (%)	校數	占比 (%)
113 學年度	2,613	1,071	40.99	1,017	38.92
112 學年度	2,624	1,074	40.93	1,008	38.41
111 學年度	2,626	1,081	41.17	1,017	38.73
110 學年度	2,626	1,091	41.55	1,014	38.61
109 學年度	2,631	1,093	41.54	1,027	39.03
108 學年度	2,631	1,073	40.78	1,014	38.54
107 學年度	2,631	1,054	40.06	1,014	38.54
106 學年度	2,630	1,041	39.58	993	37.76
105 學年度	2,630	1,014	38.56	956	36.35
104 學年度	2,633	984	37.37	924	35.09

資料來源：作者彙整自教育部統計處「國民中小學校概況統計」。

少子化趨勢持續加劇，造成學齡兒童人數逐年下降，每年新生人數寥寥無幾，甚至僅有一位學生的現象。當生源日益減少，學校規模縮小，不僅影響教學環境的活力與多樣性，也讓學生失去與同儕互動學習的機會，錯失建立複雜社交技能、形成完整自我認同、以及發展成熟情緒調節能力的關鍵機會。他們可能會知道「知識」，卻缺乏將知識應用於真實人際關係中的「智慧」與「技巧」。

## （二）師資流動與教學資源不足

小型學校因學生數少，甚至學校地理位置較偏遠，難以吸引優秀師資長期任教，教師流動率高已成常態，學校無法建立穩定教學團隊與教學文化。另一方面，小型學校受限教師員額比例及授課節數，教師授課科目繁雜，需跨領域非專長授課，備課壓力沉重。教師人數少、授課科目多，小校教師須兼辦行政工作，教學工作負擔沉重，也是教師流動率高的原因之一（王麗茹，2019）。此外，學校經費常依學生人數分配，學校規模變小影響教育經費分配，致難以維持正常運作所需的支出與資源。

## （三）社區支持與家長參與受限

學校發展與社區有著緊密相關，然因多數小型學校位處偏鄉或高齡化社區，家長普遍對學校發展的認同感較低，家庭經濟困難、單親家庭與隔代教養之比

率較高，家長也較不重視教育，偏鄉的家庭亦沒有多餘的資源投入在孩子的教育上（吳玥臻，2016）。這種先天條件的不平等，影響學校與家庭的良性互動。在社區資源方面，小型學校因社區人口稀少或社會資本不足，缺乏企業、機關或社團支持，難以推動特色課程、文化活動或跨校合作計畫。久而久之，學校失去社區認同，學校與社區關係疏離，形成惡性循環。

#### （四）行政負擔與人力配置失衡

由於小型學校規模有限，教師人數精簡，校長、主任與導師常需同時負擔行政與教學工作。例如一位主任可能同時兼任教學、總務、註冊等多項業務，導致行政效率低落、教師壓力過重。在多項教育政策與計畫層出不窮的情況下，小校人力常無法應付繁重報表、計畫撰寫與活動申辦，使教學與行政品質雙雙受影響。

此外，人力配置失衡也讓學校難以應對突發狀況，如教師請假、學生輔導、親師溝通等問題時，常面臨無人可替窘境，長期下來也造成校長與教師的職業倦怠。

### 三、小型學校行政主管聘用問題

#### （一）業務繁瑣人力單薄

小型學校同樣必須面臨逐年增加且多元業務，尤其定期年度訪視評鑑成果等行政業務，使得學校行政組織面臨校內外的層層挑戰，導致校務經營「步步為難」（陳玄康，2020）。事實上，小型學校所需承擔行政業務與大型學校相同，從中央到地方的各項公文、計畫、評鑑與訪視，其數量與繁瑣程度並未因學校規模而有所減少。然而，小型學校的行政人力編制遠不及大型學校，導致每位行政人員需身兼數職，工作負荷沉重，在長期超時工作與心力交瘁的狀態下，教師兼任行政職務意願自然低落，即便勉強為之，亦難以維持良好行政品質，對校務發展構成潛在威脅。

#### （二）薪資福利誘因不足

薪資福利誘因不足也是一大問題，依現行教師薪資結構，薪級 290 以上之教師兼任行政職務主任、組長，主管加給為 5,930 元，薪級 230 以下之教師兼任行政職務主任、組長，主管加給僅 4,320 元，與導師加給為 3,000 元相差不大。再者，以宜蘭縣所屬國民小學 12 班以下教師每週授課節數為例（表 2），主任授課 6 節課，組長 12 節課，導師 16 節課，科任 20 節課，組長與導師授課節數僅相差 4 節，且兼任行政職務之教師，寒暑假仍需到校上班處理學校行政業務。兼任行政職務之授課節數與加給誘因，與其所承擔責任壓力不成比例，直接影響教師兼任行政職務意願。

表 2：宜蘭縣所屬國民小學 12 班以下教師授課節數與主管加給一覽表

	主任	組長	導師	科任
授課節數 / 週	6 節	12 節	16 節	20 節
職務加給 / 月	5,930 元	5,930 元 (薪級 290 以上)	3,000 元	無
		4,870 元 (薪級 245-275 以上)		
		4,320 元 (薪級 230 以下)		

資料來源：作者彙整自「宜蘭縣政府所屬國民小學教師授課節數編排實施要點」及「全國軍公教員工待遇支給要點」。

### （三）多重壓力角色衝突

教師兼任行政職務常陷入教學與行政的角色衝突中，除維持教學專業外，尚需處理瑣碎行政庶務，更不用說平日加班及假日支援活動。在時間與精力有限的情況下，教學與行政兩者難以兼顧，顧此失彼產生無力感與心理壓力。誠如蘇傳佶與伍嘉琪（2018）指出，校園並存行政科層與教學雙重系統，有時因雙方立場與考量等不同，容易引發對立與衝突。不佳的校園人際關係與負面組織氛圍，澆熄行政人員熱情，易使其萌生退意。

### （四）師資流動行政斷層

員工是否願意繼續工作、接受工作、以及付出工作的程度，這往往取決於其工作滿意度（黃莉如、林弘昌，2024）。而教師工作滿意度與教師留任有直接關係，工作滿意度不僅是留住教師的關鍵，更是幫助教師成功的重要因素（Woods et al., 2023）。小型學校難以擺脫師資流動的結構性困境，特別是地理位置偏遠學校，面臨師資招聘不易與流動率高雙重困境，教師團隊不穩定，行政人才斷層，行政職缺常由初任或代理教師遞補，其對校務運作不熟悉及經驗不足，影響校務發展的穩定性與持續性。當學校行政團隊長期處於不穩定狀態，校長在推動校務時便會感到捉襟見肘，影響學生受教品質。

## 四、小型學校行政主管聘用因應之道

在教育現場中，小型學校扮演著不可或缺的角色，為偏鄉及資源相對匱乏地區的學子提供受教機會。然而，小型學校在行政主管的聘用上面臨著重重挑戰，從業務繁瑣人力單薄的困境，到薪資福利誘因不足，以及教師兼任行政時所遭遇的多重壓力與角色衝突，甚至師資流動與行政斷層等結構性問題，再再影響校務運作。為確保小型學校永續發展與教育品質，需正視問題並透過適切策略與配套措施，提出小型學校行政主管聘用因應之道：

### （一）區域聯盟共組人力，主動爭取行政減量

《教師法》明訂教師有參與行政事務的義務，但多數教師認為主要工作是教學，不願行政事務干擾正常教學。而「行政繁重」成為教師不願兼任行政首要原因（蘇靜好、翁慶才、湯家偉，2021）。小型學校若僅依賴校內精簡的人力，勢必陷入行政品質與教學專業兩頭落空窘境。為此，首要策略應是化被動等待為主動出擊，透過組建區域聯盟，鼓勵鄰近小型學校行政資源共享協力合作，思考數校共聘人力制度，增額編列專職行政人員，有效提升行政效能，破解人力不足難題。其次，建議教育主管機關透過落實行政業務減量，整合性質相近專案計畫、簡化評鑑指標與訪視流程，並建立單一平台，減少公文往返及公務填報，減輕行政負擔。統整資源、人力，系統性進行行政、課程與教學、學生展能、校園環境及資源整合的改革創新，凸顯小校「主體價值性」，達到學校教職員、學生、家長、民眾及社區多贏的局面，再造教育新風貌（彭富源、馬任賢，2018）。

### （二）提升薪資福利待遇，強化擔任行政誘因

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（陳映儒，2022）。我國教師薪資結構受《全國軍公教員工待遇支給要點》規範，任何調整皆屬全國性變動，非地方政府權責；同時，地方政府財源有限，教育經費多為固定人事成本，幾乎無彈性調整空間，成為加給制度長年停滯的關鍵。而現行行政職務加給與導師費相差不大，且兼行政需犧牲寒暑假。為提升兼任行政職務教師意願，建議中央一致調整薪資加給結構，大幅調高行政職務加給及福利，跳脫以年資計算加給的方式，依組長與主任之職位差異，提供具競爭力且符合職務之加給，並納入退休金採計或介聘加分等誘因。公開透明的獎勵制度、遊戲規則能讓教師有所依循追求，乃促使其努力付出的動機之一（黃子舜，2021），建立多元獎勵機制，實質獎勵行政貢獻，如公開表揚、公費考察，肯定行政人員貢獻，進而提升兼任行政職務吸引力。誠然，任何教育改革推動，皆需考量行政體系的穩定與財政資源的限制，冀望在於現行法規與財政基礎上，找到最具成本效益的突破口，提升教師投入行政工作的意願。

### （三）營造支持性校園文化，健全心理輔導機制

從組織文化與個人支持雙方面著手，校長除了運用人力資源發展理念外，更應善用本身溝通技巧，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（劉家源、黃建榮、范熾文，2021）。校長應細心觀察教職員的言行舉止，了解其性格，進而「因材施教」、「因勢利導」，發揮各類部屬的行政潛力（陳成宏，2017），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（簡瑋成、秦夢群，2020）。總之，校長扮演關鍵領導角色，建立開放、

信任、關懷的團隊文化，透過定期團隊活動，開啟非正式溝通管道，促進成員間相互理解與支持。

其次，要有效解決教師的倦怠問題，學校必須優先創造一個支持性和積極的工作環境，提供資源和計劃，促進教師的身心健康，並促進同事間的緊密關係與支持（Kelly, 2024），教育主管機關為兼任行政職務教師辦理壓力管理、溝通技巧與情緒調適等增能研習，成為其強而有力心理後盾。

#### （四）行政培訓精進知能，系統儲備優質人才

教師兼任學校行政職務，為我國教育制度中的一種體制，學校機關可以透過會議凝聚共識，讓行政職務依原則輪替，維持教師兼任行政工作的動機及意願（舒富男、林玉芬，2021）。在此基礎上，若要讓輪替制度發揮最大效益並真正穩定行政團隊，關鍵在於後端的支持與培力。教育當局宜建立以「留任」為核心的系統性行政人才儲備與培育計畫，發掘具有行政潛力的教師，強化初任行政教師培訓與支持系統，提供實務指導與諮詢管道，透過定期社群交流，為身處高壓環境的行政人員提供情感支持與實務指導，強化其留任意願。

## 五、結論

當前少子化衝擊下，小型學校比例激增，行政主管聘用與留任困境嚴峻，影響校務運作與教育品質。小型學校面臨生源減少、師資流動、資源不足、社區參與受限，以及行政負擔沉重、人力失衡等問題。教師兼任行政意願低落，主因在於業務繁重、薪資誘因不足，投入與回報不成比例。此外，角色衝突、心理壓力、組織氛圍不佳及學校師資流動頻繁，加劇行政人才斷層。為解決小型學校行政主管聘用之困境，首先，行政減量與區域合作，透過整合、簡化、共享，並推動區域聯盟共聘行政人員，活化人力資源；其次，提升薪資福利待遇，大幅調高行政職務加給，拉大與導師費差距，並納入多元獎勵；再者，營造正向校園文化，健全輔導機制，校長應建立開放信任的組織氛圍，並提供增能研習與諮詢管道；最後，行政培訓及儲備人才，強化初任行政教師支持。透過以上策略，冀望提供小型學校行政主管聘用因應之道，確保小型學校永續發展與教育品質。

唯有擺脫框架站在宏觀角度，將穩定小型學校行政運作視為維繫社區文化與實踐教育理想的基石，政策思考從「防弊」的僵化思維，轉向「興利」的彈性思維，從將小型學校視為「待整併的弱勢單位」，轉變為看見其作為「教育創新前沿陣地」的潛力，讓每一所小型學校都能發揮其獨特的教育價值，成為臺灣教育地圖上不可或缺的亮點。

## 參考文獻

- 王麗茹（2019）。以動態能力觀點探討偏鄉小校轉型 - 以新北市大坪國小及附幼為例。**臺灣教育評論月刊**，8(5)，44-54。
- 內政部（2025）。戶籍人口統計速報。<https://www.ris.gov.tw/app/portal/346>
- 行政院人事行政總處（2025）。全國軍公教員工待遇支給要點。<https://law.dgpa.gov.tw/LawContent.aspx?id=GL000080>
- 吳玥臻（2016）。翻轉城鄉讓教育逆轉勝。**臺灣教育評論月刊**，5(2)，29-32。
- 宜蘭縣政府（2023）。宜蘭縣政府所屬國民小學教師授課節數編排實施要點。<https://glrslaw.e-land.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL034523>
- 教育部統計處（2025）。國民中小學校概況統計。[https://depart.moe.edu.tw/ed4500/News\\_Content.aspx?n=48EBDB3B9D51F2B8&sms=F78B10654B1FDBB5&s=C0D2B286EA66BBD5](https://depart.moe.edu.tw/ed4500/News_Content.aspx?n=48EBDB3B9D51F2B8&sms=F78B10654B1FDBB5&s=C0D2B286EA66BBD5)
- 陳玄康、李勁霆、何高志（2020）。國民中學校長轉型領導與兼任行政教師留任意願關係之研究—以桃竹苗地區為例。**學校行政雙月刊**，127，43-64。
- 陳成宏（2017）。哀兵必勝：學校行政人員使用防禦性悲觀策略之探討。**學校行政**，111，83-106。
- 陳映儒（2022）。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。**臺灣教育評論月刊**，11(9)，124-130。
- 彭富源、馬任賢（2018）。小校的哀愁與美麗。**教育研究月刊**，287，23-38。
- 黃子舜（2021）。破解行政大逃亡—激勵領導在學校行政的應用。**臺灣教育評論月刊**，10(3)，159-164。
- 黃莉如、林弘昌（2024）。工作滿意度影響資訊科技產業員工留任意願之關係探討。**科技與人力教育季刊**，10(3)，1-21。
- 劉家源、黃建榮、范熾文（2021）。偏遠國中校長整合 HRMS 解決教師兼

任行政之悲歌。臺灣教育評論月刊，10(7)，151-156。

■ 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。

■ 蘇傳佶、伍嘉琪（2018）。從行政實務現場析論國中小兼任行政教師之困境與其專業增能可行途徑。臺灣教育評論月刊，7(6)，155-159。

■ 蘇靜好、翁慶才、湯家偉（2021）。影響小型學校教師兼任行政職務意願之因素與對策：校長領導的觀點。教育研究月刊，332，66-82。

■ Kelly, M. L. (2024). The impact of perceived administrative support on teacher burnout [Unpublished doctoral dissertation]. Stephen F. Austin State University.

■ Woods, S., Sebastian, J., Herman, K. C., Huang, F. L., Reinke, W. M. & Thompson, A. M. (2023). The relationship between teacher stress and job satisfaction as moderated by coping. *Psychology in the Schools*. <https://doi.org/10.1002/pits.22857>

