

一人多職的日常：偏遠地區學校中階主管的人力困境、心理韌性與制度反思

李沛璇

國立臺北教育大學教育創新與評鑑在職專班研究生
新北市瑞芳區九份國民小學學輔主任

一、前言

偏遠地區因為交通文化、數位環境及社會經濟等條件因素，導致其面臨著許多棘手的問題，包括：弱勢家庭學生比率高、學校規模小、師資流動率高等，而行政人力的不足更是一項難題，它對學校運作與發展形成深遠的影響。然而，每當我們談論到偏遠地區的教育樣貌，卻很少去探討到行政層面所面對的困難。這些學校除了乘載著前述的諸多壓力，更會因為難以找到合適的中階主管，而讓學校事務推展更加艱難。呂善道（2014）指出，中小學行政人員現況與問題，並提及相關建議與作法；吳欣妮（2019）則探討了偏鄉國小校長在行政上所遇到的困境及解決方案。因而，對於扮演成承上啟下角色與執行第一線工作的中階主管來說，所肩負的困難與制度性的束縛仍需更深入的探討。為什麼偏遠地區學校中階主管難以尋覓？使教師兼任行政職務形成一種不得已的常態，甚至是一種無奈的決定。近年來，心理韌性的概念逐漸受到重視，雖然部分韌性理論研究指出個人的適應與復原能力，能幫助在逆境中維持功能與正向發展（Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000; Masten, 2001），但在職場脈絡中，心理韌性與工作適應、滿意度、留任意圖之間的關係，仍需更多直接的實證驗證，因此應視為輔助因素而非唯一解方。本文通過筆者在偏遠地區小學服務並擔任學輔主任的經驗，結合相關文獻與政策分析後，掌握此議題的現況與制度性問題，提出具體策略，希冀改善行政人力困境，為偏遠地區教育永續發展提供新方向，以實現教育理想。

二、偏遠地區學校行政人力的超載現象

過去兼任行政工作是對個人能力的認可，需要有優異的表現才能被提拔為組長與主任，現如今卻被視為畏途，人人避之不及。還記得當初接任行政工作，是因為人事調動，行政職務有所空缺，學校裡沒有太多能夠分擔的人手，儘管當時的我還在適應教學工作與學校文化，更不曾接觸過任何行政業務，卻還是迫於現實，在校長期盼的邀請下，抱著猶豫的內心，終究點頭答應接任學輔主任。我想，這不僅是許多教師身不由己的遭遇縮影，更是行政人力缺乏下，需要由年資淺、經驗有限教師來頂替的普遍現象。這群偏遠地區學校兼任行政工作的教師，一方面需要負責繁重的課程與教學，另一方面也要處理繁瑣行政事務，例如：公文作業、活動籌辦、經費核銷等等，不只要面對有限的時間，還要完成各種臨時交辦事項，更要解決教學與行政間的矛盾，如同蠟燭多頭燒，讓人身體疲憊且心力交瘁，也使加班成為一種日常。

許多偏遠地區學校教師考量到自身職涯規劃、激勵因素、資源運用不易、角色衝突等因素，以及生活與工作的平衡，而對於行政職務充滿無奈與抗拒，兼任行政工作的意願十分低落，「不願接任」並非逃避責任，而是對制度支持薄弱與現實生活的清醒反應。近幾十年來，社會逐漸開始重視偏遠地區教育現況，蔡仁政、翁福元（2014）提出偏遠地區小校在結構上受到不平等，而產生同工不同酬、人力配置與運用的限制，還指出實務上的不對等，像是勞務不均、輪動不易等情形，期望透過改善這兩個面向而促進學校效能，另外，范嘉鈴（2019）也提出偏遠地區學校教師兼任行政工作的壓力與因應策略，而呂玟霖（2016）則是關注偏鄉學校教師人力所面臨的困境與突破方法，這些研究共同揭示了偏遠地區學校教師人力緊繃的困境，當教師行政負擔過重，不但影響角色適應、任務表現、工作滿意度，更可能致使人才流失。

三、學校中階主管的角色失衡與制度瓶頸

在本文中，「中階主管」係指學校組織中介於校長與第一線教師之間，負責承上啟下、協助政策執行與資源整合的行政領導角色，例如各處室主任與重要專案負責人。此角色不同於校長的全面決策權與一般行政組長的執行職務，更著重於跨部門協調、溝通橋梁與中層領導（Fullan, 2014）。

然而，在偏遠地區學校，這樣的中介角色卻常面臨種種困難與掙扎，無論是來自上層的壓力，還是來自組長、教師的抵抗，都讓中階主管難以面面俱到，有時，即便能理解同仁的心聲，卻也無法對上級的指令置之不理，造成角色混亂與迷失。此外，在偏遠地區學校中，多數兼任行政的教師須同時負責 2 至 3 項職務，例如：身為學輔主任的我，需要同時處理學務主任與輔導主任的工作，如此的多重角色不但容易導致高壓與工作倦怠，也會讓行政品質難以提升，更對團隊生產力造成負面影響。

偏遠地區學校中階主管難覓的問題，與法規制度有所關聯。在《國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則》（教育部，2023）中，是以學校總班級數來規劃教職員員額的編制，而偏遠地區學校因地理交通、文化資源、學生家庭功能等因素，衍生的複雜需求與隱性成本，未被充分考量。在實務中，偏遠地區學校總班級數少，行政人員編制自然也少，但例行公事與行政業務並無減免，甚至會因為缺乏專人專職而讓行政作業更加困難。相形之下，一般地區學校在行政配置與支援體系等方面較完善，因為擁有較多班級數，而能夠配置相對充裕的人員，形成細緻分工，然而，這種城鄉之間的行政配置差異，使得偏遠地區的學校在行政運作上處於劣勢，讓教師兼任行政的現象成為常態，也使得行政主管難以尋覓的問題依然無法被有效解決。

為《偏遠地區學校教育發展條例》（教育部，2017）是保障偏遠地區學校的特別法，希望從行政減量、校長連任、教職員專業發展、激勵措施等面向多

管齊下，解決偏遠地區學校的辦學困境，並且，考量全校學生 100 人以下國小之行政需求，可選擇按合理教師員額增置代理教師，以利小校推展校務，但在實際執行上，對於行政人力的補足與專業支持，有待更周詳的安排與實踐。偏遠地區學校人力補助政策的實施，雖有助於減輕部分負擔，在行政業務束縛與員額編制不符需求的環境下，仍難以根本解決問題。

四、解方與策略：制度支持與心理韌性並行

如果要解決偏遠地區學校中階主管難覓的問題，可以從政策面與實務面著手，以幫助學校永續經營與發展，首先，在政策層面，應實施更具彈性與符合需求的政策，並積極強化偏遠地區學校行政的支持系統，說明如下：

（一）調整《國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則》

針對實際需要，訂定更具彈性與地方特性的基準。例如：對於規模較小的學校，依地理位置、文化不利因素、學生特殊需求等加權計分，增設專職行政助理，或引入專案管理人力協助處理各類計畫。另外，也可以任用通過國家考試的專職人員，來支援行政工作，減輕兼任行政的負擔，讓教師更多的回歸教學本職。

（二）推動區域合作模式

鼓勵鄰近偏鄉學校行政協作，採策略聯盟的方式來整合各校行政人力與資源，讓彼此能共享行政資源與專業人才，例如：設立區域性「行政中心」，由多間學校共同聘用行政專才，處理共通性行政事務，減緩單一學校的負擔。

（三）強化補助與誘因

除了目前的補助之外，可以建立更具吸引力且長遠的激勵機制，鼓勵具備行政專業背景的人才投入服務，例如：提高職務加給、規劃獎勵制度、或是給予福利津貼等，以增加行政人員的招募與留任比率。

（四）真正落實行政減量

雖然偏鄉條例希望能替偏鄉學校做行政減量，但實際執行的其實有限，例如在公文往返、計畫報核、經費核銷、各式評鑑與成果上傳等業務上，並未減少工作量。造成阻力的原因包括：上級機關對資料完整性的高度要求，及缺少替代人力分擔等，因此，希望從地方政府的教育機關開始，控管行政業務，並精簡作業流程來減少人力物力的耗損，進而提高組織的創新能力和競爭力，也落實行政減量之政策目標。

其次，在實務層面，應深化中階主管的專業能力與重要特質：

（一）提供專業諮詢與輔導培訓

建立專業諮詢管道，讓偏遠地區行政人員在遇到困難時，不是孤軍奮戰，而是能夠即時獲得專家或資深同仁的指導與協助，例如：建立導師制度（mentorship program），互相交流經驗、分享資源，形成支持網絡。另外，定期舉辦專業培訓課程，增進公文作業、經費核銷、危機處理、人際溝通、領導經營等行政實務，幫助中階主管在執行行政事務時更加順利。

（二）運用心理韌性概念提升工作適應

Masten（2001）強調心理韌性源自於日常生活中的適應系統，而 Luthar et al.（2000）則指出，心理韌性是個體在面對顯著威脅時，仍能維持或恢復適應功能的動態歷程。從中可知，心理韌性非單一特質，而是受到環境支持、社會關係與個人資源共同影響。在中階主管的招募、培養與留任上，應考量心理韌性的應用，已有許多研究指出其與工作績效、滿意度、幸福感等相關，並能降低倦怠與離職傾向。在教育現場，因為偏遠地區學校行政人員時常處於高張力、不安或負向情緒的情境，通過引導壓力因應策略、提供情緒調節與反思機會，並鼓勵從經驗中學習，能強化其心理韌性，得到調適與恢復，而郭蓓芳（2020）的研究亦強調教師心理資源與工作適應間的密切關係，當教師面對角色變換與壓力時，具備高度心理韌性者較能展現彈性與自我調節，提升工作投入與適應力，因此，運用心理韌性的觀點，不僅有助於行政主管留任與培育，也能形塑更具韌性的組織文化。

（三）促進工作適應的多元策略

優秀的中階主管能在學校領導者與基層教師間扮演權衡的角色，但許多時候卻會夾在兩者之間，為兩種相互矛盾的意見採取行動，面臨著嚴峻的內外挑戰，這時，可以運用一些方法，如：通過及時回報、有效執行來建立互信；理解同仁的壓力，而能同理共情；因應個人偏好調整溝通方式，透過這些策略，協助中階主管有效因應難關，增加工作的和諧與適應。

五、結語：讓行政不是犧牲，而是專業

偏遠地區學校在每學年末大多會上演行政逃殺的情節，更有許多教師會將中階主管職務拒於千里之外，這樣行政難覓困境，深層反映法規未能因地制宜、支持機制薄弱與職涯誘因不足的問題，筆者建議從社會脈絡中制度結構出發，正視中階行政崗位在學校整體運作的關鍵，並搭配人力配置、專業培力的調整，才能有效且積極的做出因應，畢竟，只靠教師個人的熱忱或犧牲，難以回應日

漸專業化、複雜化的教育現場。再者，偏遠地區學校不應該因為其地理交通、文化機能等條件，變成制度缺失下的代價承擔者，而應成為公平與創新的開端，當我們真正回應需要，給予中階主管適當的保障與專業的支援，同時培養心理韌性等個人資源，才能翻轉「一人多職」的常態，讓行政專業真正成為教育的後盾，進而實現教育平權與社會正義的承諾。

參考文獻

- 吳欣妮（2019）。我國偏鄉國民小學校長行政領導困境及其解決策略之研究（未出版之碩士論文）。臺北市立大學。
- 呂玟霖（2016）。淺談偏鄉學校教師人力的困境與突破。**臺灣教育評論月刊**，5(2)，26-28。
- 呂善道（2014）。論偏鄉學校行政人員面臨之問題與解決之道。**臺灣教育評論月刊**，3(4)，20-24。
- 范嘉鈴（2022）。偏遠地區國小教師兼任行政工作壓力與因應策略之研究 - 以桃園市復興區國小為例（未出版之碩士論文）。健行科技大學。
- 教育部（2017）。偏遠地區學校教育發展條例。取自 <https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=GL001698>
- 教育部（2023）。國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則。取自 <https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL008932>
- 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。
- 郭蓓芳（2020）。高雄市國小教師心理資本、工作適應與專業承諾關係之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學。
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543–562.
- Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. Jossey-Bass.

- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238.

