

公立中學校長聘任行政主管的策略： 「教師多樣性」觀點

謝念慈

銘傳大學教育研究所暨師資培育中心副教授

一、前言

作者在公立國中與公立高中服務三十年，服務地區在新北市（原臺北縣）與臺北市，一路由實習教師、導師、組長、主任，再經過臺北市中學校長培育班高中職組第一期結業，完成校長資歷，最後透過遴選機制擔任學校校長。

1999年2月5日《國民教育法》修正通過前，國中校長由臺灣省政府或直轄市主管機關公開甄選並儲訓合格之校長候用人員；修正生效後，由直轄市、縣（市）主管機關公開甄選並儲訓合格之校長候用人員（教育部，2023）。至於高中職校長幾乎都是由教育部或教育部國民暨學前教育署（原教育廳）擇簡任級以上官員派任；2004年才改為遴選制。「校長派任制」與「校長遴選制」對於校園生態產生一波巨大漣漪，特別是「校長」的權威性在兩者間出現相當大的落差，產生「附帶損失」（collateral damage），主因在於校長遴選制須經過最關鍵性的教師與家長的意見，而過往的派任制完全無須經過兩會的意見。

回顧過往，在「校長派任制」時期，要擔任組長，甚至主任，那必須是校長心目中認定優秀的教師才有此可能性。因此，教師兼職行政人員，是一份榮譽責任職，不是教師想要就有此機會，更不可能出現現今教師兼職行政人員的難覓與聘任。一則新聞媒體的報導：「全教總表示，近年各校教師甄試明定「綁主任」或其他行政職的案例層出不窮，如桃園某國立學校甄選需當生活輔導組長的行政教師職，臺北市某校則要求甄選教師須兼總務主任、圖書館主任」（李芯，2025）。

公立中學教師兼職組長、主任出現如此的轉變，原因不是只在於上述校長改為遴選制才出現的教師兼職行政人力危機現象。作者除了持續關心此議題外，並適時地與公立中學校長、主任、組長了解，關於此議題還有造成的其它因素，以及作者本文特別提出的「教師多樣性」觀點。

綜上，作者擬概要整理，現今浮上檯面造成的教師兼職行政人力危機現象原因外，並進一步提出在校園「教師多樣性」的觀點下，公立中學校長聘任行政主管的策略，供公立中學校長參考。

二、當前造成的教師兼職組長、主任行政人力危機現象可能原因

本段文本作者將以《親子天下》媒體中心，一則具學術性的問卷調查報導，概要性的整理，在學校現場經常被提出討論造成教師兼職組長、主任行政人力

危機現象可能原因。

在 2024 年 9 月至 10 月期間，《親子天下》媒體中心做了「全臺中小學校長辦學挑戰與心聲調查」網路問卷調查。透過中華民國中小學校長協會，以及 22 縣市校長協會或聯誼會理事長，轉發給全臺現任中小學校長匿名填答。從第一題「請問您面臨最棘手的辦學挑戰有哪些？」（複選題，最多可選填 3 項）。在問卷填答結果簡易的敘述統計百分比分析如下：

62.2% 選填「教師兼行政意願低」是最大挑戰，證實此議題的嚴重性；其次依序，42.1% 選填「不易聘到合適教師」；32.2% 選填「辦學經費不足」；31.6% 選填「親師溝通品質惡化」；30.8% 選填「學生權利意識高漲，師生衝突變多」；28.8% 選填「不易招到足額學生」；24.4% 選填「不易因應課綱、政策、環境變化，開出新課程」；21.9% 選填「教師身心狀態變差」（潘乃欣，2024）。

上述的問題，雖然是提問「校長面臨最棘手的辦學挑戰」，作者認為實則也高度正相關的反應出「為什麼教師幾乎沒有意願兼職組長、主任的原因」，分別簡述說明如下：

（一）不易聘到合適教師方面

目前公立高級中等學校與公立國民中學的教師甄試，都是採各縣市聯合甄試，國立高級中等學校也是經由國教署統一辦理；直轄市所屬高級中等學校也是經由教育局統一辦理。因此，現今經由聯合公開甄試錄取的教師，似乎與學校校長的距離很遠，錄取的教師，很強烈的認為是自己的努力造就自己，進入學校後，其與校長關係感覺疏遠，校長想要聘任兼職組長或主任，教師多數都不太埋單，只想著當個教師就好。另擇在代理教師的甄試，出現超過三招的現象比率非常高，教師素質不齊，而且一學年度一聘，校長實難從中覓尋組長與主任人選。

（二）辦學經費不足方面

學校處室辦理教育活動，雖然有會計年度預算支應，但是在學校執行的現象是經費往往不足，這涉及諸多原因。因此，一但兼職組長或主任，必須煩愁自己處室的業務經費，特別是教師或學生反應設備需求與修繕時，常讓行政人員備受抱怨。而如果不兼職行政，就沒有此煩惱，何樂而為呢？

（三）親師溝通品質惡化方面

學校處室組長或主任，時常要面對第一線親師溝通的問題，雖然都知道面對問題大家應該好好溝通，但是都僅於理性面的應然，事情發生時的當下，大

家很容易轉成情感的實然，因此校園常常因為溝通不良，產生衝突，甚至司法纏身，造成行政同仁的不如歸去。

（四）學生權利意識高漲，師生衝突變多方面

近年來校園民主開放，學校學生之間無論實體的互動或網路上的串聯，讓各校學生之間彼此互通有無，師生間也不再是特殊權力關係，各個法令規章都對教師的專業採最高標準要求與檢視，且師生價值觀也有世代間隙等，造成了行政人員在介入輔導管教學生時，常常與學生產生衝突，造成不友善的言行緊張關係，甚至觸法。

（五）不易招到足額學生方面

少子化的影響，已經嚴重影響學校生源，造成學校需減班、教師調校等問題，家長、社區給予學校相當大的壓力，行政人員必須提出對策與做好相關因應策略。如此勞心勞力的生源變化，是讓行政人員感到疲憊，進而造成兼職行政望之卻步。

（六）不易因應課綱、政策、環境變化，開出新課程方面

108 課綱實施已經 6 年，此一課程的教育改革工程的諸多設計、規劃，甚至執行與評鑑都幾乎落在行政人員身上。如此不斷的勞力加班，以及勞心拜託教師的心力，對於行政人員而言實在苦不堪言。

（七）教師身心狀態變差方面

教育改革工程一波又一波，第一線的教師抱怨連連，同時也不斷努力學習跟進，再加上親師與師生間的輔導管教，也造成教師精神、體力的執行負荷，影響教師身心靈的健康。在此氛圍下，行政的一些推行措施，很容易讓第一線的教師產生情緒性的非理性消極應對，造成行政人員的做得無助感。

綜上，行政人員對於這些因素，必需要面對及處理，往往在問題解決過程，時常得罪人，讓兼職行政是一種吃力不討好的職務。如果教師不兼職行政，就不會有此困擾。因此，普遍教師都對於行政職務抱持著避之、逃之的心態。這些都是當前讀者常常聽聞學校行政大逃亡與行政人力難覓的事實原因。

三、公立中學校長聘任行政主管的策略思維：「教師多樣性」觀點

當前中學學校教師兼職組長或兼職主任行政人力危機現象，幾乎都由校長一人概括承受。而校長對於學校的行政人事的聘任與穩定，又肩負百分之百的責任與義務。對於職員工與教師招聘大致上都能順利完成，雖然近年來部分學

校校長也對於代理教師的招聘出現困擾的問題，不過大致上最後一刻都能勉強解決。讓校長最傷腦筋的是各處室主任與組長的聘任，一般而言校長解決這方面的人事，大多都是各憑本事。如，學長關係、朋友關係等關係，進行道德勸說或情誼拜託等，這真是有違校長的用人唯才的專業權利。不過似乎也不見能很專業、制度化的選才聘任，「適才適所」對於校長而言是一種奢侈，甚至不可能。年復一年的覆轍，似乎永遠無法有效解決，以致長年積累下來，留下無奈，甚至抱怨學校現場沒有教師願意接行政工作。作者觀察與反思，提出校長可以從「教師多樣性」觀點來重新思考，為什麼第一線教師不願兼職行政工作。

《哈佛經驗：如何讀大學》作者提及：這些年來美國校園裡所見證的最大變化是發生在學生身上～身分、長相，以及背景，這個現象通常稱為「學生們的多樣性」(Richard J. Light, 2006)。作者觀察臺灣中學教師，依教師甄試方式成為學校教師的類型，也出現了很大的變化，作者類稱這個現象為「教師的多樣性」，茲說明如下：

（一）透過聯合甄試錄取的新進教師觀點

此類型的教師分析有以下的觀點：認為能成為教師是自己能力辛勞獲得的，與校長無任何關聯；師培大學的教育學程師培生在修讀期間，並非都是以志在教師為唯一志向，大多數是抱持著對未來的職涯多一選項的心態；臺灣的民主、自由風潮衝擊，希望自己能多點自由自在；社會價值觀的多元，導致教師認為行政與校長職務並非是唯一價值；家長參與校務干預行政，學生權利意識高漲；教育改革行政工作量暴增等。

近些年臺灣地區公立中學教師都採聯合甄試的方式招考教師，錄取成為學校正式的教師，多數心態與想法都認為能夠錄取，完全是自己的努力所致。這導致了校長與教師的關係距離非常遙遠，有如「你在我前面，我卻覺得你很陌生。」這些教師進入學校以後，認為自己最重要的就是教學與帶班，行政離他們是很遙遠的、不是義務。

民主、自由風潮衝擊與價值觀的多元，學校不再是校長獨大與神聖，特別是校長遴選制後，校長「有責無權、赤手空拳、委屈求全」。再加上教育改革，如 108 課綱、多元入學，徒增行政人員非常多的辛勞，家長與學生的權利在校園的節節升高，讓行政必須在專業能力上更要謹慎自我精進提升。

綜上，這些教師觀點，嚴重衝擊到校長聘任教師兼職組長、主任職務時，遭到教師拒絕的主要原因。

（二）學校任教具一定年資的正式教師觀點

這類型的教師，作者係指非透過聯合甄試錄取時的教師，雖然與校長的關

係不疏遠，但是常年來已經習慣學校的文化與生態，對於自己的教學與帶班已經駕輕就熟，日子過得很安穩平順，這是多數教師對擔任教師的完美生涯規劃圖像。

在學校多年也見聞到兼職行政職務是一件吃力不討好的工作。如，原本是家長與學生敬重的數學教師，兼職教學組長後，可能一開學的教師班級課表的排定，就被其他教師責難，失去了原來教師間的平等對價。而且兼任行政職務後，加班也隨之增加，影響原先家庭生活與親子休閒。甚至行政業務的不合乎有關群體的處理，遭自學生或家長、社區、教育局等地指責批評。更甚者，學校出現校長與教師間的不圓融和諧，導致行政人員成為夾心餅的內餡，左右為難，疲於奔命。

綜上，此類型教師對教學與帶班最嫻熟；且對學校文化育生態最熟稔，校長若能從中邀請適才適所的教師擔任行政人員，是最理想的行政團隊。無奈上述這些教師觀點，卻是讓校長聘任教師兼職組長、主任職務時，遭到教師婉拒，無法組成行政夢幻團隊的主要缺口。

（三）代理教師觀點

少子化影響，多年來公立學校教師都受到適當的管控。亦即，每所學校都會預留部分正式教師缺額，改以代理教師的方式聘用。大多是所謂的「流浪教師」，少部分學校透過三招之後，可能聘用的是非合格教師。

此類型教師，因為尚未考取公立學校正式教師，所以在學校表現上比較隨和，換句或說，就是配合度高。基本上，學校的安排幾乎都是照單全收。因此許多學校的行政職務的最後缺口，都是由代理教師兼任。

雖然從某一面向，校長解決、安置了行政人員的職缺，但是是否適才適所？對於校長而言，即將開學的急迫，也無思適切與否了，況且許多學校的代理教師的甄試都出現三招之後，素質的專業令人擔憂。但是對於校長最需要解決的問題是「只要有人做行政」，至少心就安下了，這是普遍學校的現象，也是校長補覓懸缺的行政人員的唯一方式。

以代理教師兼任行政，並非完全不可行，問題是代理教師都是一年一聘，總是希望自己能「取得正式教職」成為正式教師。因此，學校行政的穩定與永續是一大挑戰。

四、公立中學校長聘任行政主管的策略：「教師多樣性」觀點

本文區分學校教師大致上分為三種類型「教師的多樣性」。雖然是三種類型「教師的多樣性」，仔細瞭解之間有著共通性，也有著差異性。面對本文「公

立中學校長聘任行政主管的策略」，當前公立學校校長的策略大致上是採取如下措施因應。

對教育主管機關方面：希望政府為學校行政人員加薪；減輕行政工作量（如評鑑或訪視的整合）；提升教育政策穩定性等方式。

對學校教師方面：校長以教育理念、生命共同體、道德勸說、情理與關係等方式。但是多年來仍舊是擺脫不了行政人員的辭退或拒絕，能夠有很穩定永續的行政團隊學校是校長之福，學校之幸；七湊八湊拼圖式的完成行政團隊圖像也是常態。

因此，作者試著以「教師多樣性」觀點，提出公立中學校長聘任行政主管的策略，期盼能對公立學校校長們聘任組長、主任人事有所助益。

（一）接納融合學校教師的多樣性及其文化與價值觀

時代真的不同了，「教師的多樣性」的價值觀也與校長迥異，若校長只固守著昔日的傳統價值觀，心中容不下「教師多樣性」觀點，對於現實不但於事無補，且只會產生更嚴重的鴻溝。

舞台是教師的，校長只是搭建舞臺者，心平氣和地順勢接納、融合學校「教師的多樣性」及其文化與價值觀，才能建立友善、友情好關係，有了穩固的情誼關係，讓教師認可校長也是同一隊的，久之醞釀才有可能邀請教師兼任行政職務共同為學校打拼。

（二）校長需更要強化與展現對行政同仁的支持與概括承受的能力

校長對於行政同仁，在認知與實踐上，需要有一種信念：「各處室、各主任、各組長，都不是一室、一人孤軍奮戰的行政，而是校長一起的一個團隊。」

許多行政人員常常在處理行政事務時，面臨的是孤軍奮戰，當他們在最需要校長時，校長似乎不知身在何處的感覺，久之行政同仁肯定大逃跑。校長永遠要在每位行政人員的左右，讓他們強烈感受到無論任何結果，校長都能對行政同仁支持，並對行政同仁的行事結果概誇承受。有溫度的校長，有 guts 的校長，行政同仁怎會離你而去呢？又怎會邀請不到行政同仁呢？

（三）持續影響教師兼職行政的動機給予行政同仁地位和尊重感

校長要持續影響教師兼職行政的動機，最終要改變的是「地位」和「尊重感」Yeager, D.（2024）。行政同仁是校長的部屬，是「人」；而不是校長生產力的「機器人」。

行政同仁與校長互動時，就會突顯地位和尊重的重要性。因為行政同仁對「地位」的差異很敏感，他們會仔細琢磨校長對他們字裡行間所說的每一句話，解讀話語中隱藏的含義，以確定校長是否「尊重」他們。

校長透過給予行政同仁的「地位」與「尊重感」，將持續影響教師兼職行政同仁的動機，如此在位的行政同仁就會繼續做下去，未兼職的教師也會有意願兼任行政職務。

（四）校長應該具備「導師」心態

校長不是行政同仁的長官，而應該成為行政同仁的「導師」（mentorship）。美國國家科學院（National Academy of Sciences, NAS）對「導師」的定義：導師是一種專業的聯盟關係，個體在其中隨著時間的推移共同努力，以支持個人和專業的成長、發展與成功（National Academy of Sciences, 2025）。

校長需對導師的思維有所理解。首先，校長與行政同仁是聯盟（alliance）關係，校長與行政同仁保持各自獨立的目標、角色和身分。導師的角色不是去征服行政同仁，因為這是執法者的思維模式；其次，導師相信行政同仁未來有成長的潛力；第三，導師提供物質上或心理上（把行政視為個體，而不是一個數字或一項責任）。

繽紛多姿的校園（diversity on campus）氛圍是有包容政策、建立校園文化、經驗豐富的行政支援是有益處的、教師的進取精神是很重要的（Richard J. Light, 2006）。具備導師心態的校長，才能接納稱職的行政同仁；同時也能接受行政效能還有精進空間的行政同仁。具有導師心態的校長如一臺好的音響，好的音響是全域的，「全域」乃是指可以應付低頻率的訊號（李家同，2025）。只有在理性與友善的基礎上，多元化才有可能轉成正向的力量。美國史丹佛大學心理學家賈米爾·薩奇（Jamil Zaki）在《善意與信任：世界上最強大的力量》書中，深入剖析用科學證據證明：當我們選擇不信任，世界就真的變得冷漠；但當我們選擇相信善意，它也會被喚醒（Jamil Zaki, 2025）。

重建人際信任與善意，才能化解當代社會及個人困局我們希望建立優質的校園行政組織文化，一定要先了解它所包含的因素：學校本身的歷史傳統、教師們的價值觀、校長的領導才能、學生們的期望。其中，「校長的領導才能」是變數，校長須要自身悟道「如何扮演自己的角色」。

五、結語

當前學校校長的孕育，都是歷經一定年資的教師、導師、組長、主任的洗禮（國中校長還須經過校長儲訓班的培育），最後參與校長遴選，脫羸而出成為學校校長。這麼漫長的資歷，在此過程幾乎都是追隨著服務過的學校校長學

習與模仿。當自身成為學校校長，對於校務領導與管理多少存有著師父校長們的身影，但是教育生態、學校氛圍與校長權責確實是大不如前，若校務經營仍完全模仿師父校長的思維與做法，沒有進一步創新突破，對於本文所提及的「教師多樣性」的校園生態及其產生的文化與價值觀，校務經營的效能將大打折扣，甚至出現校園的新危機。如，每年 6-7 月，甚至到新學年度的 8 月，校長總是為著學校行政人事的穩定大傷腦筋，甚至出現只要有代理教師願意兼任就好的被動心態。

校長循著過往的經驗複製，不能解決行人事的適才適所的瓶頸時，不妨放下原先的記憶存量，採取記憶流量的創新，透過聘任行政主管的策略：「教師多樣性」觀點。如，接納融合學校教師的多樣性及其文化與價值觀、強化與展現對行政同仁的支持與概括承受的能力、持續影響教師兼職行政的動機給予行政同仁地位和尊重感與具備「導師」心態或許可以讓公立學校校長在山重水複疑無路時，能夠乍現出柳暗花明又一村。

參考文獻

- 李芯(2025年6月26日)。教甄綁主任、試教 13 分 全教總促檢討。聯合報，<https://udn.com/news/story/6885/8831580>
- 李家同(2025年7月8日)。好的教育應像好的音響設備。聯合報，A12 版。
- 教育部(2023)。國民教育法。<https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL008927&KeyWord=國民教育法>。
- 潘乃欣(2024)。最令校長頭痛的是「行政大逃亡」！師傅校長用 4 招解題。親子天下翻轉教育電子報，<https://flipedu.parenting.com.tw/article/009666>
- David Yeager(2024)。10 到 25：激勵年輕人的科學 - 引領下一代的革新方法，同時讓自己更輕鬆〔盧相如譯，初版〕。究竟(原著作出版年：2024)
- Jamil Zaki(2025)。善意與信任：世界上最強大的力量〔尤采菲譯，初版〕。天下文化(原著作出版年：2024)
- National Academy of Sciences (2025)。Mentorship。<https://www.nasonline.org/search/?query=+mentorship>
- Richard J. Light(2006)。哈佛經驗：如何讀大學〔趙婉君譯，初版〕。立緒(原著作出版年：2001)

