高國中小教師兼任行政工作意願分析

曾清旗
國立鳳山商工教師兼進修部主任
國立成功大學工業設計學系研究所工學博士

一、前言

以往，在教育場域裡，教師兼職行政工作被視為是一種榮耀，因為傑出的教師會藉著兼任行政，證實自我的能力而逐步更上層樓，那是對個人能力的肯定，也是教職生涯裡的重要規劃。曾幾何時，現今暑假八月，變成教師兼行政工作大逃亡，去年 8 月 1 日適逢筆者新接任進修部主任一職，說起來這也不是新鮮事了，真是教育界的老問題燒出新野火，行政拖垮教學，主任、組長大逃亡（陳芳毓，2015），但就筆者找組長經歷而言，加深了八月教師兼行政工作大逃亡的印象，然實際了解大多數教師對於行政工作毫無興趣，造成新任教師剛到學校報到即被指派接任行政職務，在新任教師沒有意願及行政歷練下，只能奉行「不做不錯，多錯多錯」的行事風格（陳啟榮，2014），因此教師兼任行政職務意願偏低，也造成人員流動率高，且職務穩定性不足（魏昌國，2005），於此兼行政的教師同仁，真的是為了：（一）行政加級；（二）正式擁有休假及不休假獎金；（三）國旅卡；（四）銓敘部的恩賜（放寬公務員兼差）嗎？應該不是的。

既然教師兼行政好處有限，為什麼還有人會去做？是真的有人不會教書才接行政、有人是為了當校長而接行政？或亦是因「校長的教育理念與魅力領導而接行政，的確是一個非常關鍵的因素，很多時候，跟對人了，做事做死了也甘願。」然而為了當校長是堅持著教育愛與教學理念，在行政場合上為更多的孩子奮鬥，真心實意奉獻自己的時間，堅持到底的在這條教育路上奮鬥？

好奇心使然，燃起了研究此議題的心思，所以把相關文獻議題作了研究與分析，總結歸納，試圖作高國中小教師兼任行政工作意願分析，並以此分析整理評論發表，以提供每年學校校長、主任尋找教師兼行政工作的對應參考之道。

二、原因分析

本研究廣泛收集相關文獻作探討與分析，統整出為何教師不太有意願兼任行政工作，分析歸納出前 5 大原因，於內文三，對應增強兼職策略提出對策，最後作出本研究的建議與結論。

賴岳聰（2015）認為教師無意願兼行政工作原因有：（1）各項專案計畫下業務量大增，伴隨專案而來的是讓人聞之色變的諮詢輔導訪視，但並無新增學校人員編制，壓力讓人深覺度日如年，得等至訪視結束；（2）教師在兼任行政工作時，並無接受太正規之教育訓練，又因學校類型或學校教師員額受控管之故，得肩負教學及行政工作，使其無法專心學習行政工

作；（3）教師在接受師資培育時，多數不曾修習有關學校行政課程，即使選修學校行政課程，也缺乏對行政工作的實務及教育政策之認知，使教師對行政工作產生距離感。張昱騰（2017）認為教師無意願兼行政工作原因有：（1）工作業務項目等層面不斷增量與複雜化；（2）兼職加給誘因薄弱：例如，本薪在 190~230 元以下者，行政加給固定就是 3630 元，比導師費多 630 元，但要負的責任，及工作業務量卻比導師多很多；（3）行政業務推動困難。游玉英、陳清煌（2014）認為教師無意願兼行政工作原因有：（1）兼職主管職務加給與導師費 3,000 元相比，相較之下，大學畢業前五年組長加給每月高於導師 740 元、處室主任每月高於導師 2,140 元到 3,740 元（依薪額高而定）。若換算為兼代課的鐘點費，導師每週兼代 0.5 節課薪資即可超過組長的主管職務加給；（2）兼任行政組長、主管面臨的挑戰和工作負荷，不僅在量的增加，更帶來繁重的質性要求，這現象的背後，在在凸顯現有薪資結構、職務加給面臨挑戰；（3）平常例行的繁重行政工作外，沒有寒暑假還要增加時日，導致留下給予家庭的時間有限、甚至闕如，成為教師無意兼任行政的因素之一；（4）鳳凰花開，每年畢業季來到，在學生及家長心目中認為導師是最直接教導者，卻忘記在背後默默支持的行政團隊。

三、增強兼職意願策略

賴岳聰（2015）認為教師無意願兼行政工作如何增強兼職策略：（1）師資培育的教育學分中增列「學校行政」、「公共關係」為必修課程，可促進其對行政業務之瞭解，有助於提升教師與行政人員之合作及善於作壓力、情緒管理、時間管理及危機處理等能力養成；（2）於在職訓練階段規劃教師兼任行政人員教育訓練課程；（3）增進兼任行政工作的誘因，如學歷升等、敘薪及職務加級等。張昱騰（2017）認為教師無意願兼行政工作如何增強兼職策略：（1）修正教育法規：在教師法中有明文規定有擔任導師的義務，卻沒有規定要擔任行政」，如進行修法將第九項改為教師有擔任導師、及行政工作的義務，如此暨有法源及依據不就更清楚，學校也可像遴選導師一 樣有一個公平的機制；（2）職務與人力的重新建構：減少行政人員的負擔，重新檢視各行政的工作職掌，或是朝向專人專職化的方向推動，並整合評鑑機制，減少行政繁瑣的文書工作。盧威志（2013）以社會系統理論及績效責任制來進行教師無意願兼行政工作原因評估，並以下列各點作為增強兼職策略：（1）明訂角色功能之內涵：明訂校長、主任、組長等兼職工作職掌；合理分配工作，使個人的工作勞逸平均；（2）獎勵福利措施及升遷或進修符合兼任人員之需求；（3）簡化流程：計畫、執行、考核、回饋的流程均建立 SOP 及電子文書檔案；不召開不必要、沒準備的會議；（4）建構關懷、服務型的校長領導的氛圍；（5）改善評鑑機制；（6）法令修正：如提高主管加給、職務加給；目前除附設補習學校、進修部兼任組長、主任每週依班級數 4 班至 16 班以上不等，加給工作費從 3.5

節鐘點到 5 節鐘點，也建議日校提高兼職主管加給；給予補休假、旅遊、工作費、誤餐費等之勻用權限；教師員額編制調高，減輕業務工作負擔；盡量聘足正式員額，減少代理、代課、兼課之部分工時人員；性別平等調查小組修正成全市(縣)共同規模，共設數組員，擔任調查及報告撰寫，並給予調查報告及逐字稿撰稿費，減輕行政業務量；（7）簡化評鑑內涵，評鑑方式建議以電子檔上傳取代書面呈現，環保意識減少紙張作業量。游玉英、陳清煌（2014）認為以下列各點作為增強兼職策略：（1）提高兼任行政人員待遇與誘因；（2）修法可規範正式教師兼任行政職務之義務；（3）代理教師兼任行政職務者暑期期間應予以支薪；（4）職前研習及輔導機制：以提升行政執行能力、適時鼓勵、獎勵關懷、舒緩工作壓力與人際溝通協調能力的增進；（5）整合行政業務：重新檢討與整合行政業務，屬同性質之業務合併，減少不必要的公文書及行政程序。

四、建議

由上原因分析及增強兼職意願策略知教師無意願兼行政工作原因的前五名有：（1）業務量大；（2）教學及行政工作難並行，致使無法專心學習與推動行政工作；（3）教師對行政工作的實務及教育政策之認知，始終有距離感；（4）兼職加給誘因薄弱；（5）沒有寒暑假還要增加時日，導致留下給予家庭的時間有限；除上因素，尚有整體教育環境、社會氛圍、津貼待遇、校長領導、校園團隊、體制設計、人力編制、個人願景、業務數量、家庭支持等等有關，無法指向某一單一因素。而增強兼職策略有效的前五名有：（1）增設在學在職兼職行政人員「學校行政」相關學分或研習；（2）增進兼任行政工作的誘因，如學歷升等、敘薪及職務加級等；（3）修正教育法規：教師有擔任行政工作義務」之法條；（4）重新檢視各行政的工作職掌，減少行政人員的負擔；（5）簡化流程：計畫、執行、考核、回饋的流程均建立 SOP 及電子文書檔案；不召開不必要、沒準備的會議。

綜上可知，教師無意願兼行政工作的具體的原因，清楚的講，總結性歸納 2 點：第 1：前 5 名的原因，歸屬同一質性，行政業務量大，教學及行政工作上難並行，致使無法專心學習行政事務及推動行政工作，使教師對行政工作的實務及教育政策之認知，始終有距離感；第 2：兼職加給誘因薄弱一直是無法讓行政人員產生兼職動力的主原；再者行政人員沒有寒暑假，即使有固定的休假及不休假獎金，在行政業務量大的情況下，也無法產生誘因。據上，增強兼職策略有效的前五名中第 3 名修正教育法規：「教師有擔任行政工作義務」法條，此策略百分百有效，但無法留住人心，必然在如導師輪流制的形式主義下，每個老師輪流當行政，但教師無心也留不住人才，也非國家教育之福。

五、結論

因此筆者認為真正有效的方法，就是；第 1 如何減少行政業務量及第 2 如何提高兼職行政人員的加給誘因，對症下藥，方能解決教師兼職 8 月行政大逃亡多年的沉疴。在如何減少行政業務量，具體的作法有重新檢視各行政的工作職掌，減少行政人員的負擔，簡化流程，如計畫、執行、考核、回饋的流程均建立 SOP 及電子文書檔案；不召開不必要、沒準備的會議；在如何提高兼職行政人員的加給誘因，筆者建議：有，（一）、行政人員加給比照大學兼職主管，如校長有 36,260 元的主管加給；副校長有 29,370 元的主管加給；主任秘書、教務長、學生事務長、總務長、圖書館長、進修暨推廣部主任、學院院長、通識中心主任、學系(所)主任、處、室中心主任(由教授兼任者)有 26,480 元的主管加給；處、室中心主任(由教授兼任者)有 26,480 元的主管加給；處、室、中心主任(由副教授兼任者)有 17,160 元的主管加給；（二）、基於「校校等值」及 12 年國民教育同工應同酬的概念，兼職高國中小教師兼任主任、組長酌減的節數及主管加給應一致，並且應減輕小型學校主任、組長的授課負擔，不應以學校班級數規模大小而有差別待遇，讓行政工作回歸專業；（三）、建立同層級職務輪動制度，促進勞逸均等，以增進教師兼任行政工作的意願，認識彼此業務，減少本位主義。

如此定可留住人才，並解決教師無意願兼行政工作的學校行政難題。

參考文獻

■ 陳芳毓（2015）。教育界老問題燒出新野火行政拖垮教學、主任、組長大逃亡作者。**《遠見雜誌》**第353期。

■ 陳啟榮 (2014)。臺灣中小學教師兼任行政工作議題之探析。**臺灣教育**，686，44-48。

■ 魏昌國 (2005)。教師兼任行政職務工作滿意度之探討。**師說**，187，22-26。

■ 賴岳聰（2015）。公立高級中等以下學校教師兼任行政工作之初探。**臺灣教育評論月刊**，4（5），109-111。

■ 張昱騰（2017）。淺談國中學教師兼任行政人員困境與發展。**臺灣教育評論月刊自由評論，6**（6），124-129。

■ 盧威志（2013）。提升國中教師兼任行政意願之初評-中小學的勞逸爭議主題評論。**臺灣教育評論月刊**，2（10），56-58。

■ 游玉英 陳清煌（2014）。談國民中學教師兼任行政之職務加給與業務負荷之合理性。**臺灣教育評論月刊**，3（8），41-48。