

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之可行途徑

蘇傳桔

國立屏東大學教育行政研究所博士生

伍嘉琪

國立屏東大學教育行政研究所博士生

一、前言

近年或因教師課稅配套方案實施，或因中小學學校行政未曾落實行政減量等因素，致使教師兼任行政職務意願不高，往往視行政工作為畏途，甚至年年上演學校行政大逃亡的戲碼；然而，「學校行政的成敗，卻關係著學校的成敗，也關係教育的成敗，更關係著社會的榮枯」（謝文全，2002）。

「專業發展」是世界各國推動教育改革時，提升教育品質的核心要素，唯有透過專業發展增進教師改革的動力，方是教育革新的關鍵因素（鄭明長，2005）。學校效能有效提升，須仰賴具有能力、願力、行動力三者兼備之行政人才。學校行政工作包含教務、學務、總務、輔導、人事、會計等，業務項目既繁眾也煩重，唯有以行政專業知能為基礎，在工作經驗的累積、不同職務的歷練下，配合長期專業增能活動，方能培育學校行政人才。

二、學校行政專業化相關意涵

學校行政面對嚴峻的挑戰，下列幾個學校行政專業發展的問題值得省思與探究：學校行政專業人員須具備什麼特質、能力與素養？學校行政專

業人員如何因應未來的挑戰？能否有效解決學校面臨的問題（林志成，2016）？以下就「學校行政專業化的意義」及「學校行政教師的角色」進行探討。

（一）學校行政專業化的意義

謝文全（2007）綜合專家學者的論點，歸納出專業化標準如下：透過專業培育具備專業知能，訂定並信守專業倫理規範，落實專業自主與自律，實施專業證照制度，建立專業組織以提升專業水準。

所謂「行政專業化」，即在建構人才培育系統及專業體系，扎穩學校行政人員專業知識的基礎，配合其生涯發展階段建立長期培育制度，並養成專業倫理與責任感，擁有獨立的專業自主權，以促進人員之專業成長等（林海清，2000）。

學校行政人員於任職期間，為實踐教育理念與學校教育目標，及成為行政、管理與知能兼具的卓越專業者，須經由各種正式與非正式進修管道，進行各類行政職務的知識、技能及態度的專業發展，並能落實於校務推展，達成自我實現，奉獻教育熱忱與行動力，進而以提昇教育品質為目的。

（二）學校行政教師的角色

謝文全（2007）認為學校行政職務具專業性，但並非每位學校行政人員都是專業人員，唯有受過學校行政專業培育，擁有專業知識與精神，並能有效完成工作的人，才足以稱為學校行政專業人員。

舉例來說，學校行政主管的專業角色中，各處室主任係扮演單位主管、幕僚輔助、計畫執行、溝通協調及各處室相關業務專家的角色。至於其他學校行政人員，如專任組長、各處室幹事、管理員、人事人員及會計人員等，則隸屬於公務人員系統，各依其職位而有不同的法定職責，通常係扮演幕僚者及執行者的角色。一般而言，學校行政人員係透過學校行政運作的方式，包括：例行公文處理、召開各種會議及非正式的協商與溝通等，而履行其專業角色及職務。

然而，大多數教師對於行政工作毫無興趣，造成新手教師們剛到學校就被指派接任行政工作，而新手教師可能無意願或無行政歷練，但只能奉行「不做不錯，多做多錯」的原則行事（陳啟榮，2014）。在多數教師不僅有教學工作，更要肩負行政業務的責任及身兼多職的情況下，須扮演多元化與複雜化的角色，也因此面臨到角色衝突、角色模糊與過度負荷的壓力等困境（Culbreth, Scarborough, Johnson & Solomon, 2005）。

三、兼任行政教師之工作困境

以下試從「行政事務管理」、「學校組織文化」、「個人系統思考」、「組織人員編制」等方面，探討兼任行政教師之工作困境。

（一）在行政事務管理方面：行政事務範疇廣及業務繁多，全面及熟稔的行政管理經驗不足

學校行政組織包含教務、學務、總務、輔導、人事、會計等部門，因應學校規模大小，依法設置各行政處組，以利學校行政運作，然而學校行政事務範疇廣泛，各處組執掌業務繁多，行政教師要能全面熟絡學校行政事務，不是一件簡單的事情，同時，為準備學校各項業務評鑑工作，除了費盡心力、時間和精神籌畫外，超時超量的行政工作，也帶給行政教師一些困擾。

（二）在學校組織文化方面：行政科層與教學專業的雙重系統並存於校園，形成矛盾的組織文化現象

校園中並存著行政科層與教學雙重系統，有時因雙方立場、考量等不同，引發對立與衝突現象，讓學校組織文化充斥矛盾、詭譎的氣氛，學校行政若無法妥善處置，可能引發不和諧的學校氛圍瀰漫，長久之後，亦會營造緊張、對立的組織文化，將會影響學校未來推動各項教育發展計畫甚鉅。

(三) 在個人系統思考方面：缺乏系統思考與周延規劃，面臨溝通與協調問題

多數行政教師於職前教育或在職進修時未有系統性的行政專業知能學習或實習機會，故於計畫、組織時未能系統性思考及周延規劃，而在計畫執行時，招致批評，因而面臨困擾或產生困頓。行政教師所提計畫未能獲得上下支持的原因可以歸納如下：或因於行政教師未能思考計畫執行時可能面臨的問題而貿然提案，或因行政教師提案時未能先行凝聚共識及未考慮學校特定發展方向和預期結果，且未能充分說明或論述，因而無法得到支持。

同時，面臨溝通或協調時所遭遇的困境，也讓行政教師感到困擾，例如行政教師與教師無對等、暢通的溝通管道，因而造成行政例行性業務的執行困難與溝通上的誤解與困擾。

(四) 在組織人員編制方面：囿於學校組織編制，小校行政教師須身兼多職

學校行政事務繁雜且範圍廣，各校皆會面臨人手不足的問題，特別是學校規模較小的學校，也同樣得處理教務、學務、總務、輔導等各處的大小行政事宜，且因人員編制不足，常常要身兼數職，每天總無法準時下班，因而影響其個人家庭生活。

四、兼任行政教師其行政專業增能之可行途徑

(一) 實務型工作坊主題研習，獲取新知與時俱進

透過行政實務研習、工作坊或主題研習能獲取行政新知，對行政業務的相關法令有更深層的認識與瞭解，對其執行行政業務與管理有極大幫助。除了日後在執行業務能與時俱進，獲取新知外，更可以利用多元的教育方式持續發揮行政服務、支援、引導的功能。

(二) 行政師傅領航輔導支持，智慧經驗永續傳承

除了實務經驗對行政教師相當重要之外，學校行政專業知能、原理原則常引導教師行政思維及做決定、決策方向，如有行政師傅長期給予指導、諮詢、支持，其行政智慧及經驗能在行政領導與管理上永續傳承，發揮有效能的學校行政功能。

(三) 加入行政夥伴網絡群組，線上討論尋求解答

資訊時代來臨，網路無遠弗屆，加上即時通訊軟體 APP 發達，多數人非常依賴智慧型手機處理事情，學校行政教師也不例外，以筆者為例，因方便行政業務及教學討論、聯繫，即時通訊的網絡群組高達數十個，拜網路無遠弗屆的便利性功能之賜，因此無論何時何地，遇到行政問題或議題討論，都能利用網絡群組線上討論尋求解答與共識，以便快速解決問題。

(四) 參觀訪問典範理念學校，學習行政管理策略

長期處理繁雜的行政事務，如無創新思維注入，很容易讓行政教師落入傳統與制式框架，無法創新、變化且活絡行政事務與管理，久而久之，便會失去對學校行政的熱情；因此，若有機會參訪典範、理念學校，學習創新領導與管理模式，為學校行政領導與管理注入一湖活水，未嘗不是另一種行政增能的方式。

(五) 系統行政專業課程規劃，扎穩行政專業素養

多數行政教師於師資培育時期皆未能接受系統化之行政專業課程培訓，大多是投身教職服務之後，因緣際會地兼辦行政工作，從陌生到熟悉行政業務的歷程，多半仰賴實務研習、向行政前輩請益或自主學習等，有志於擔任主任或校長職務者，或選擇進修行政類之研究所，或於主任和校長儲訓專班時，方有機會接受具有系統性之行政專業課程，然學校行政可鑽研之領域相當廣闊，從組織文化、行政領導、決策管理、組織經營、管理策略、行政政治哲學等，皆是專業行政人員可悉心研究、琢磨的專業知能，如若能將理論運用行政實務上，落實學用合一，方能展現行政專業素養，引導學校從優秀到卓越。故建議縣市政府教育局能因應行政教師所需，為其量身打造行政增能課程。

五、 結語

教育改革須落實在學校才不會落於空泛，而實施的關鍵主要在於學校行政人員及教師。組織是一個有機體，有賴源源不絕的活力注入，始能持續成長和進步。國中小雖為基層教育的專業機構，卻無完備的專業成長制度，也缺乏有效的獎懲體系，以致學校教育人員不分優劣，心志疲勞，活力漸失，此乃學校的隱憂，也是亟待突破的困境（吳明清，1998），此乃有待兼任行政教師以各種可行途徑進行專業增能，結合理論與實務，落實有效能的行政管理，以創新思維經營學校，達成學校教育目標，打造優質學校的好口碑。

行政乃整體學校運作的核心，一向是學校經營的主軸，並能影響經營成效。未來，學校行政人員必須重新思考自身專業角色的內涵，並積極加以調適及因應，才能順利達成學校經營的任務。

參考文獻

- 吳明清（1998）。學校教育改革的趨向與課題。*教育資料與研究*，22，1-7。
- 林志成（2016）。學校行政專業的困境與突破。*學校行政*，102，019-028。
- 林海清（2000）。新世紀教育行政人員之專業修練。*人力發展月刊*，83，24-31。

- 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。
- 鄭明長（2005）。教師實務知識與專業成長。教育科學期刊，5（2），126-137。
- 謝文全（2002）。學校行政。臺北：五南。
- 謝文全（2007）。教育行政學。臺北：高等教育。
- Culbreth, J. R., Scarborough, J. L., Johnson, A. B., & Solomon, S. (2005). Role stress among practicing school counselors. *Counselor Education and Supervision*, 45(1), 45-71.

