

偏鄉幼兒園教師兼任行政一職的困境— 偏鄉教師的行動研究

陳俐君

國立東華大學教育與潛能開發系博士班教育政策與行政組博士生

趙啟傑

新北市私立通泉草幼兒園

一、前言

研究者（以下簡稱我）現今為臺東某附設幼兒園的教師兼任主任，在教職上正邁入第四年，從 Katz 的教師成長求生、強化、求新跟成熟等四階段來看，正進入到求新的階段，但是身為幼兒園教師，從新進教師的求生階段裡，甫進入新的環境，除幼兒園教師之外，亦需要擔任主任的行政工作，要負責現場的行政工作，以及行政業務。

就如同 Borg 和 Riding（1993）在研究中，指出行政人員普遍有工作壓力的感受。近幾年，經常可在每年的八月時間，看到行政大逃亡的新聞與媒體投書上教師不願意擔任行政，隱藏著對現階段工作勞逸不均的不滿，此時代理教師無奈被請託擔任行政，沒經驗、沒有同儕的支持，為了工作忍氣吞聲的接受工作，不時還要受到資深教師的揶揄，但更殘酷的是臨時工教師的悲哀，寒暑假沒有薪水，行政工作難以銜接（余豐賜，2013）。

現今政府試圖使用相關政策鼓勵教師投入行政工作，但只是杯水車薪，附設的幼兒園又更成為體制中的孤兒，需身兼小學、國中、高中的學務、總務、教務等行政人員，但既非如總務主任能夠完整處理總務事宜，能參與環境空間規劃、設施設備變更等總務相關事務；而其他的教務、學務工作都得從自身著手。看似一園之長，卻需透過其他主任的協助，更需要校長的支持，就像是夾心餅乾般的在國小行政與幼兒園現場中，亦需在幼兒園的教學與行政中，尋找自己的方寸。

在偏鄉，我們面對的班級是從三歲到六歲的混齡班級，在家庭功能大多不強的情形下，即便師生比相較於都市學校來說良好許多，幼兒園教師所背負的往往比都市還要來的複雜。更別說偏鄉地區學校的教育經費受限於縣市政府的財政狀況；或許有好的教學設備，但卻無力維護；有優秀的教師人才，但卻人手不足、流動率高；有優美的山林、海灘，但卻沒有讓學生應付將來會考的圖書館或補習班，至於隔代教養或家庭功能不彰，甚至學童放學回家後，一人身兼數職的情況更是屢見不鮮（牟嘉瑩、楊子嫻，2016）

二、在教學與行政工作的拉扯-幼兒園教師兼行政的問題

偏鄉的行政人員會有著個人準備不足、健康受影響、家庭生活受限、情緒管理與適應不良、偏離生涯規劃方向等問題（呂善道，2014）。甫擔任正式幼兒園教師的第一年，當我才剛從臺北市知名的附設幼兒園學習離開，馬上要面對的是一個全新的環境、全新的班級。

在一年的觀察與學習中，我試圖整理出四點在擔任教師與行政間所碰到的問題：

（一）與國民小學行政人員的衝突

由於政策的影響，國民小學大部分都有附設幼兒園。本身小學部的行政人員，撇除人事、主計、出納等，多半是由教師兼任主任一職，受到教育專業養成的差異，小學行政無法體會幼兒園行政的需求，因此經常有彼此想法與現實上的落差，加上分工上的重疊性。相關政府單位對於國小及幼兒園行政工作的劃分也不清楚，幼教師更缺乏正式管道來釐清行政的職責（朱玉華，2015）。

在學校內，所執行的工作仍需要經由各處室協助，在因年齡層不同而產生的天生隔閡下，往往需要花費更多的時間去做溝通與協調，最後往往無法符合幼兒需求的問題。

（二）沒有受過訓練，卻要求包山包海

幼兒園教師兼主任的職責內容非常廣泛，包括一般行政、人事、總務、幼兒、家長、社區、與其他等七個面向共四十項工作內容，教師兼主任每日工作生活可謂非常忙碌，每天就像救火隊一樣趕來趕去，如果再加上幼兒突發事件處理，更是忙得不可開交（簡宏江，2011）。幼教行政人員主要行政專業能力來源卻是靠做中學，或是仰賴有經驗的園主任幫忙告訴新任主任該做什麼是，在工作上也面臨「行政雜務太多，影響教學品質」、「須兼任教學工作，辦理行政工作之時間常感不足」、「規劃管理能力尚待加強」、「缺乏行政研習，使得行政工作費時費力」等環境及專業上的困境（許玉齡，2004b）。

在小學的現場而言，往往一件工作會分配給二到三個處室來執行，但是在幼兒園現場則是需要由幼兒園主任做統一的處理，一來一往之間，往往已經浪費過多體力，也剝奪了真正與幼兒相處的時間了。

(三) 教學與行政不對等，影響幼兒受教權

國小部主任有減免授課時數的彈性，為了使行政人員有更多時間來處理行政事務，而不致於影響教學（羅瑞鳳，2012），對於幼兒園卻不然。

Kelly 和 Bethels（1995）的研究認為幼托園所的教師，其工作壓力主要來自於時間、人際和處理非教學的工作。加上幼兒園行政教師不像小學行政教師可減少授課時數，幼兒園教師同時也要兼任導師的工作，不如國小可在課程中間稍作喘息，或執行行政工作，行政的壓力就顯得更為嚴重。尤其是在學期初、末行政量增加時，勢必會壓縮與幼兒相處的時間。Hyson（1984）指出幾乎很少的其他專業工作會像幼教工作這樣，每天要面臨太多不可預知的狀況與不確定性。且仔細一想，學期初、末的時期，不就是幼兒園初入幼兒園適應的時期嗎？在滿教室分離焦慮的幼兒面前，教師又得處理行政事務，又如何能夠提升教育品質，身兼主任的教師，就像是多頭馬車一般，蠟燭兩頭燒。更不用說像是期末的大型活動，如畢業典禮等的時節，要如何一邊完成工作，一邊準備期末的工作了。

對於搭班教師而言，亦可能有著主任皆不在教室的錯覺，因此產生了教師之間的嫌隙，影響班級氛圍，這需要花更長的時間在溝通與協調，但對於搭班老師而言，仍然是非不公平的待遇。

(四) 身兼多種主任的身分，卻呈現同工不同酬的狀態

瞭解自己學校需求，選擇適合的活動。以本幼兒園來說，行政固然繁瑣。但若自己兼任行政，雖可以避免很多溝通上的誤會，並依據園所的發展藍圖，選擇適合的活動。

或許可資源申請計劃，避免不必要的且多餘的活動，減少幼兒園需求的開銷。再以設備改善計畫為例，若教師與行政分離，行政並無法真正瞭解幼兒園的需求，反而會浪費許多時間。因此，在某部分而言，教師兼行政是有其優點。但卻容易造成教師兼主任有同工不同酬的情況，有著部份的行政加給，卻就像是身兼兩三個主任的身分，得到的卻是單一的主任加給。

綜觀以上的羅列出來的現金偏鄉教師兼任行政人員的困境，以自身的經驗出發，與共同研究者歸納與討論後，共提出四點建議，以期能解決現今偏鄉主任的困境：

1. 提高兼任行政人員待遇與誘因並簡化行政工作

幼兒教育不僅是個體終身學習的重要關鍵，亦是一切教育的根基，誠如狄英所言「投資於教育，就是投資於未來」，也是提升國家競爭力的必要指標。國小兼任行政皆有減授課節數，幼兒園卻沒有減授課節數。倘若能以幼兒為主體考量，以提高加給或給予彈性休假時間等方式，提高兼任行政人員的待遇與誘因，讓行政人員在工作上更高枕無憂，也能得到適當的休息。

對於主任而言，如能以更優化的系統以及一式套用的模式，讓行政工作更為簡化，方能讓幼兒園主任在行政工作上的時間與心力降低，將時間真正還給幼兒，將時間還給教育。

2. 提高教師員額編制

許多與教學無關的工作並非是教師可以勝任的，這造成了教師的失控感，因此可適度的鬆綁教育現場的輔助人員需求，並降低聘任行政教保員的門檻，或是以專門的行政人員協助主任進行園務，提供相對應的報酬與研習制度，方可以讓身兼主任的教師不會因為工作的不平而卻步。除此之外，亦應增加專任教師編制額度，使得幼兒園主任得以輪替，成為強而有力的行政支持，校長也應了解幼兒園教育的重要，並且真對幼兒園行政給予充分的支持與協助。

亦或是，在正是教室與否之外，主任的安排上，應修法做一個因時、因地、因人的調整，對教師、幼兒來說才是最好的選擇。

所謂的因時可指，教師的年資長短，不論是正式教師或正式教保員，先以有經驗的教師接任行政，一來教學已經熟悉，且駕輕就熟，二來可以增加行政的歷練。所謂的因地可指，因偏鄉部落招生不易，易形成一個混齡班的狀況，此混齡班指 3-6 歲，大班、中班、小班為一班。且配合招生比例，影響教師的人數，若可以資深教師兼任行政為首選，主要已瞭解學校生態，包含校風、學校行政人員、學校特色發展，或許更為恰當。

此亦符合教育基本法第四條也規定，在多半為原民的台東偏鄉而言，或許更因援引法條，給予更多的彈性與資源。

三、結語

我從沒有想過一個都會長大的女孩，為了一個夢想，一個承諾考上了臺東，來到了特偏鄉服務期滿三年。回首，第一年每晚加班邊做行政邊留著眼淚，從零

一步步的慢慢做，慢慢摸索。如今，即將邁向第四年，除了固定行政事務以熟悉。身為行政的我，慢慢選擇加入額外的行政業務，如，親職講座、申請沉浸式族語計劃、美化校園計畫等。無非是希望能讓這裡的教學環境、教學品質更好。我不後悔兼主任，只是這個起頭若沒撐住，就會垮下。

偏鄉地區，看似因為房價較低、生活壓力較低等因素，因可作為台灣出生率的重要推手，卻因為人口老化、外移等現象，使得各個偏鄉幼兒園在招生上逐漸產生困境，偏鄉幼兒園主任就有如人在大海中載浮載沉，試圖為偏鄉教育盡一份心力，卻又因繁雜的行政工作而消磨掉大半體力，甚至沒有時間與幼兒好好相處。

讓偏鄉的幼兒園教師不再視擔任主任為洪水猛獸，此需要現階段的教育部、國小行政人員共同努力，方能讓問題得以解決，也還給現場適合的教育資源。

參考文獻

- Borg, M.G. & Riding, R.J. (1993). Occupational stress and job satisfaction among school administrators. *Journal of Educational Administration*, 31(1), 4-21.
- Hyson, Marion (1984). Playing with kids all day: job stress in early childhood education. In Janet F. Brown (Ed.) *Administering programs for young children* (pp 51-58). Washington, D.C.: NAEYC.
- 朱玉華 (2015)。屏東縣國小附設幼兒園教師兼園主任工作壓力之探究（未出版之碩士論文）。國立屏東大學，屏東縣。
- 牟嘉瑩、楊子嫻 (2016)。點亮教育的「心」燈火-偏鄉教育。臺灣教育評論月刊，5（2），頁4-6。
- 余豐賜 (2013)。教師辭行政、代理急上陣，國教如何走。臺灣教育評論月刊，2（10），頁17-20。
- 呂善道 (2014)。論偏鄉學校行政人面臨之問題與解決之道。臺灣教育評論月刊，3（4），頁20-24。
- 教育部 (2014)。幼兒教育及照顧法。台北：教育部。
- 許玉齡 (2004b)。公立幼稚園園長的行政專業能力來源與工作困境。新竹師院學報，18，169-205。

- 簡宏江（2011）。公立幼稚園園長時間管理之研究。育達科大學報，27，頁 35-64。

- 羅瑞鳳（2012）。新北市公立幼兒園教師兼任主任的工作壓力、社會支持與工作滿意度研究。輔仁大學兒童與家庭學系研究所碩士論文（未出版之碩士論文），台北。

