

國民小學組織氣氛與教師兼任行政意願之探討

陳玉珊

臺中市北區太平國民小學教師

國立臺中教育大學教育學系教育行政與管理碩士在職專班研究生

一、前言

教育為社會進步的推動力，與教育相關的不外乎就是教師、教學、行政、學校等，對一所學校來說，要有良好的校務運作，是需要行政端與教學端的密切配合，教師不只傳道、授業、解惑，還要面對家長，甚至是行政業務，其工作內容何其複雜，角色是如此多元，是學校組織運作中不可或缺的重要人物。教師兼任行政職，不只要處理校內的一般行政業務、活動競賽，還需面對教育局處各式各樣的公文、教育評鑑、訪視報告等，行政業務量是多麼龐大。龐大的業務量、沉重的壓力，已在先前造成一波「行政大逃亡」，然而隨著年金改革及新課綱的推行，部分教師擔憂會有更多瑣碎的行政工作，因此又掀起另一波「行政離職逃亡潮」，不難發現行政人員出走的現象是日益嚴重。甚至有校長形容，行政人員大逃亡持續發生，已從山壁崩落變成土石流。

影響教師兼任行政工作意願有諸多原因，除了上述因素外，還包括個人的生涯規劃、家庭因素、社會因素、校長領導風格、學校組織氣氛等，有可能是單一因素，也有可能兼具眾多原因（羅德水，2019）。吳清山與林天祐（2005）指出學校組織氣氛是校長與教師互動，兩者間交互作用對學校內在環境產生的持久性改變，此一改變是由教師所知覺，並影響其對校之認同感與滿意度。組織內部環境品質的高低會影響個人的工作意願，擁有高環境品質的組織比低環境品質的組織來的有吸引力，因此，學校組織氣氛亦可能會是教師兼任行政工作的助力之一（鄭惟恬，2016）。教師處於學校組織中，深受組織氣氛影響，組織氣氛連帶影響教師兼任行政之意願，什麼樣組織氣氛的學校，能留住行政人才，突破學校難以覓得教師擔任行政的困境，為校務運作帶來正向之改變，是研究者所欲探討之問題，亦是值得我們去深思的。

二、學校行政沒人當

近年來每年暑假總是上演著「行政大逃亡」的戲碼，學校是疲於奔命地尋找教師來擔任行政工作，在開學前夕找不到行政人員，人事無法定案、行政業務恐開天窗等事層出不窮。即使組長或主任的職務加給比教師高，額外還有國民旅遊卡的補助，政府還祭出加薪來鼓勵教師擔任行政，卻仍無法提高教師兼任行政的意願。行政大逃亡的現象年年發生，此困境卻年年無法獲得改善。在過去，擔任行政職是搶破頭也不一定輪的到的工作，象徵著榮譽與肯定；現如今，竟演變成行政大逃亡，造成此一現象，究竟是何原因呢？

（一）行政業務量多

兼任行政要負責的考評工作愈來愈繁重，會議也愈來愈多，再加上十二國教新課綱的推動，業務量更是煩瑣，些許教師擔心對新課綱不熟悉，無法勝任此一業務。另外，學校的行政績效需要評鑑、申請經費需要寫計畫等，每位行政人員不只要不停的寫報告，還得面對這一些漫無止境的評鑑和訪視，如此一來可說是精疲力竭，做得好只有記功嘉獎，做不好卻得面臨被主管訓斥之壓力（社論，2019）。

（二）經濟利益考量

首先，年金改革以後，教師接行政之加給不能納入退休基數；其次為就算兼任行政職每月只有幾千元加給，寒暑假卻都要到校上班（社論，2019）。另外，有教師認為就算有較多的職務加給，但一方面要備課，一方面要寫一堆報告，根本是窮於應付。

（三）學校組織氣氛

可以發現有些學校是大家樂意擔任行政工作，而有些學校的行政工作卻無人要當。研究發現學校組織氛圍與教師兼任行政意願成高度正相關，而且教師對組織氛圍的優劣認知程度愈高，其兼任行政的意願就愈高。另外，教師兼任行政工作意願還受學校校長的領導風格影響之大，校長愈是尊重教師之專業能力，能夠給予教師教學上協助與支持及解決行政工作上的困難，教師兼任行政工作的意願就越高（楊莉雲，2015）。

三、國民小學組織氣氛意涵

學校組織氣氛為學校行為與教職員行為交互作用所產生的結果。學校組織氣氛具獨特性，因此不同的學校會帶給人不同的感覺（Halpin&Croft,1966）。Hoy 與 Clover（1986）認為學校組織氣氛是校長與教師交互反應所形成，在學校環境中是一持久性之特性，並會對組織成員產生影響。黃昆輝（2002）認為學校組織氣氛為校長、行政人員、教師為了達到學校教育之目的與滿足個人需求，彼此間交互作用所產生的結果。吳清山與林天祐（2005）認為學校組織氣氛是校長與教師互動，兩者間交互作用對學校內在環境產生的持久性改變。

綜合以上國內外學者對於學校組織氣氛之看法，可以得知學校組織氣氛是學校成員間長時間的交互作用，所產生具有獨特性、持久性、穩定性與整體性之結果。以下將以 Hoy 與 Clover（1986）所提出的學校組織氣氛類型進行說明：

（一）開放型氣氛（open climate）

開放型氣氛即校長與教師之間的行為皆為開放的，兩者互相尊重與配合。校長會支持、關心、鼓勵教師的行為；教師之間密切往來，表現出和諧、積極、互相支持的行為。

（二）投入型氣氛（engaged climate）

投入型氣氛即校長行為是封閉的，但教師行為卻是開放的。校長表現出限制、控制和干擾教師行為，以威權控管教師與組織，但教師之間卻能和諧相處，彼此真誠、接納，專注一致於教學工作。

（三）疏離型氣氛（disengaged climate）

疏離型氣氛即校長表現出開放性行為，而教師行為則是封閉的。校長表現出關心、支持、鼓勵教師的行為；但教師卻不接受，彼此之間也互不相讓、彼此冷漠，並且對工作也無責任感。

（四）封閉型氣氛（closed climate）

封閉型氣氛即校長與教師行為皆是封閉的，校長表現出嚴厲、控制、非支持性等行為，而教師對校長的要求反應冷漠，且工作熱忱不高。教師之間無法和諧相處，互相不能容忍、疏離。

四、國民小學組織氣氛與教師兼任行政意願之關係

陳秀如（2018）以臺中市國民小學教師為對象，探討臺中市國民小學學校組織氣氛與教師兼任行政工作意願之關係，其結果顯示處於開放型氣氛及封閉型氣氛的教師，兼任行政意願「價值觀念」上達顯著差異。

鄭惟恬（2016）以臺北市國民小學教師為對象，探討國民小學教師內外控人格與學校組織氣氛對兼任行政工作意願影響之關係。其結果顯示「校長監督面向」對教師兼任行政工作之意願具正向之預測力，表示校長若能進行課室之走查、關心教師教學行為之表現及展現對教學計畫之重視，教師能感受到校長的用心，兼任行政的意願將會有所提升。

張芳綺（2015）以高雄市國民小學教師為對象，探討高雄市國小教師情緒勞務、學校組織氣氛與兼任行政工作意願關係。其結果顯示教師對於學校組織氣氛

的整體及各分層面（校長支持行為、教師投入行為及教師親和行為）感受越高，則對於兼任行政工作意願將愈高。

余秋微（2014）以臺南市國民小學教師為對象，探討臺南市國民小學教師兼任學校行政工作意願及其影響因素，其結果發現影響臺南市國民小學教師兼任行政意願程度以組織認同因素最高，因此營造和諧的組織氣氛，能提高教師兼任行政的意願。

從上述研究結果可知教師對學校組織氣氛感到愈優良，其兼任行政工作的意願就愈高。在良好且開放型組織氣氛的學校，教師兼任行政工作意願優於組織氣氛封閉之學校。進一步發現校長的領導方式、辦學理念若能讓教師感到認同，例如：校長的支持（盡全力的協助教師、在教學上給予教師建設性之建議、對待每位教師的態度一致、適時鼓勵與讚美教師等）、適度的監督（關心教師的教學表現、進行課室走查等），會讓教師兼任行政工作意願較高。以教師而言，教師間的相處融洽、彼此能互相協助、尊重同儕的專業能力、共同分享教學經驗與資源等，會讓教師有較高的兼任行政工作意願。另外，行政團隊的效率良好、行政團隊間相處融洽亦會影響教師兼任行政工作的意願。

五、結語

影響教師兼任行政工作意願的因素眾多，其中學校組織氣氛占了很重要的一部份，和諧的組織氛圍以及讓教師感受到支持與尊重的領導者風格能誘發教師擔任行政工作的意願，因此要提升教師兼任行政的意願可以從學校做起。建議校長可多表現出關懷、支持教師的態度，減少給各單位臨時的工作項目；行政部分參考教師的專業做合適的人事安排，並建立有系統、妥當的行政工作移交手續，減少教師剛接手時不知該如何的慌張情緒；教師之間分工合作與協助、分享經驗、平時多培養共同興趣與話題，以建立彼此間的默契。一所組織氣氛良好的學校，會讓教師認同組織，打從心底樂於為組織服務，教師在兼任行政工作上會有較高的意願。

參考文獻

- 余秋微（2014）。臺南市國民小學教師兼任學校行政工作意願及其影響因素之研究（碩士論文）。取自臺灣博碩士論文系統。（系統編號102NTNT1149008）
- 吳清山、林天祐（2005）。教育新辭書。台北：高等教育。
- 社論（2019年8月15日）。教師行政大逃亡。人間福報。取自<https://www.merit->

times.com.tw/NewsPage.aspx?unid=559832

- 張芳綺（2015）。高雄市國小教師情緒勞務、學校組織氣氛與兼任行政工作意願關係之研究（碩士論文）。取自臺灣博碩士論文系統。（系統編號103NKNU5332026）
- 陳秀如（2018）。臺中市國民小學學校組織氣氛與教師兼任行政工作意願之關係（碩士論文）。取自臺灣博碩士論文系統。（系統編號106NCNU0631018）
- 黃昆輝（2002）。**教育行政學**。臺北：東華。
- 楊莉雲（2015）。學校組織氣氛、工作壓力與教師兼任行政工作意願之研究—以高雄市國小為例（碩士論文）。取自臺灣博碩士論文系統。（系統編號103KYIT0457044）
- 鄭惟恬（2016）。國民小學教師內外控人格與學校組織氣氛對兼任行政工作意願影響之研究（碩士論文）。取自臺灣博碩士論文系統。（系統編號104UT005778027）
- 羅德水（2019年8月12日）。年年喊「行政逃亡」卻年年找不出解方？建議相關單位先做這些事。**獨立評論@天下**。取自<https://opinion.cw.com.tw/blog/profile/266/article/8377>
- Halpin, A. & Croft, D. B. (1966). The Organizational Climate of Schools. In A. Halpin, *Theory and research in administration* (pp.106-151). New York: The Macmillan Company.
- Hoy, W. & Clover, S. (1986). Elementary school climate : A revision of the OCDQ. *Educational Administration Quarterly*, 22(1), 93-110.

