

國民小學學務工作人員的挑戰與因應

呂國興

銘傳大學教育研究所在職班學生

一、前言

近年來，校園民主意識高漲，在學校擔任行政職的教師意願日益低落，每到暑假期間，便是一波行政逃亡潮的時刻。在工作量及責任加重的情況下，不少老師把兼任行政視為畏途，能閃則閃，能辭則辭（蕭福松，2020）。處室行政人員不願久任、流動頻繁，致使許多業務青黃不接、工作窒礙難行。這樣的處境下，願意留任甚至於久任行政職的教師必將越來越少，學校行政推向專業化與效率化的目標將更加遙遠。

學校處室當中的學務人員每天處理數不盡、不可控的學生與家長問題，流動頻率更是不遑多讓。在國民小學編制下的學務處囊括了生教、訓育、體育、衛生四組，而組織分工則視學校規模調整。少子女化趨勢下，孩子們都是父母親的心頭肉。面對學生管教不易的棘手問題，行政人員身為教師的後盾，往往得扮演著黑臉。但是黑臉難為，大家總是能避則避，最後留下的往往只剩下年輕一輩的初任老師，甚至由代理教師接任行政業務，讓擔任行政職有如水鬼抓鬪交替般的可怕。是以本文探究學務生態的現況、學務人員的逃離因素、解決策略，並據以提出建議，以供相關單位及人員參考。

二、學務生態的現況

學務處的全名是學生事務處，處理學生的校園安全、品德教育、性別平等教育、校外教學、學生朝會、導護交通安全規範、健康促進、校園環境衛生、資源回收、環境教育、體適能檢測以及各種偶發事件等，學務處轄管業務繁雜、包山包海，在面對工作量持續攀升的現況下，願意守在崗位上長期奮鬥的老師也就漸漸的變少了。

在偏鄉的小校更是惡化。偏鄉學校的學生人數雖少，但編制內的老師人數更少，即使某些主責業務會因為人數較少而相對來得輕鬆，但當一個老師兼任的是被當兩個用，甚至三個行政職務時，即使學生人數少，加起來並不比大校的一個行政職務來得輕鬆。有時候接手的往往都是初任的新手教師，甚至是代理教師也難逃離接任行政的命運，學校在招考時便直接表明錄取後擔任的職務（梁憶靜，2020），更有學校大量招考代理教師擔任組長（馮靖惠，2020）。老師們面對一上任什麼也不懂，也不一定找得到前手可以請教的時候，學務處業務推動上便漸漸的荒腔走板、窒礙難行，倘若學校要發展特色或運動社團等都難有建樹。學務行政人員的斷層更會牽動專業人才的欠缺，當老師們逃離基層的組長職務，進而導

致未來欠缺行政歷練、願意擔任主任、校長的老師越來越少，對往後的學校行政體系勢造成莫大的威脅。

此外，十幾年來的學校工作量日益增加，舉凡環境、品德、租稅、國防教育等對各項教育議題的重視並融入學校教育在想法上固然是好，但在要求，當然在學務行政人員肩上的重擔也沒能少過，自然減少教師擔任學務工作的意願。在 2019 年五月通過的《教師法》第 31 條第 7 項增列了依有關法令參與學校學術、行政工作及社會教育活動的義務。但擔任行政工作的勞役不能均衡，若只是一味的要求、規定老師必須擔任、不得拒絕行政工作，或許在法規上解決了人力的問題，終究仍無法提升教師擔任學務工作的意願，此為學務工作推展的隱憂。

三、學務人員的挑戰來源

古人說：「冰凍三尺，非一日之寒。」造成教師不願意兼任行政職的因素絕非偶然，或者單一因素。舉凡公文繁雜、協助各種宣導推廣訊息、處理校內學生紛爭、偶發傷病事件、行政溝通不易、加班工時過長、無止盡的評鑑與訪視等，都造成學務人員極大的困擾。茲分析學務人員的逃離因素如下：

(一) 學務人員承擔壓力及責任繁重，許多業務被迫限時完成

近年許多新增的法規、法令推動之後，學校單位便存在著時間壓力。校安事件依規定分成「緊急事件」、「法定通報事件」、「一般校安事件」，三者分別於 24 小時、72 小時、7 天內通報教育部校安中心。如未能及時通報，學校亦承受到相關連帶責任。此外各校也有著不少的數據填報，以及公文都存在著時效問題；在工作上也存在著許多繁瑣的事務，例如各校每年推動的健康促進計畫，在政策推動的過程中也精算著相當多的數據資訊，務求有效的改善學生健康狀況。但編寫計畫的辛苦，以及對各項數據的分析了解，著實增添著處室內的承辦人員壓力。

此外近年新增的業務工作也一點一滴的壓縮學務人員的時間，難以招架。再加上各校近年陸續收到許多與學校教育較無直接相關的公文要求學校協助宣導，例如宣導公車讓坐、反賄選、參觀花博等事項，在平時老師都會進行教學及宣導，若不減少此類公文，再多人力皆是徒勞（蔡田，2017）。時間緊湊的狀態下，非必要性的業務宣導、推廣讓工作的彈性空間變得更少，也難使學務工作有更多發揮的可能性。

(二) 學生問題複雜，管教不易、黑臉難當

小孩生得少，父母親的心肝寶貝，自當是疼愛有加。但依據內政部統計署

（2020）指出，2019 年離婚率已攀升至 8.78%。被溺愛或是家庭功能失衡的孩子比率遠比過去來得多。除此外，近三年貧富差距增加，據行政院主計總處（2020）數據指出，收入前 20% 家庭收入與末 20% 家庭收入差距達 6.10 倍，亦為近七年來最高。為求生活穩定，增加了工時也相對的減少了陪伴孩子的時間。再加上導師在教學上、班級等事務上的繁忙，相對減弱了平時對學生狀況的掌握度。許多潛在的問題在各個支持系統上漸漸的弱化之後，加乘起來的負面影響就相對地增加了。

學務人員協助導師管教學生問題時，難免得扮黑臉。但學生管教問題也是動輒得咎，再加上案件層出不窮，倘若一時處理不慎，更是成為媒體焦點且恐讓自己挨告，牽扯進更多的麻煩。

（三）教學行政衝突，業務推動困難

學校的行政業務繁雜，校內同仁各有各的辛苦，易流於本位主義。但是當校內的老師們因所屬不同的職位，導致不同立場，在業務推動上產生對立時，工作的進行便顯得困難許多。像是平日的政令宣導及校內外活動等需要導師配合的事項，或者是礙於上級壓力，主管機關來文交辦的工作事項與教師課堂上的教學進度衝突等，讓學務業務執行顯得複雜艱困許多。

教學行政各司其職，亦是各有辛苦。但無論是為了孩子，或是處理上級交辦事務。業務推動不易是現實問題，亦有待改善。

四、解決策略

面對行政荒，確實造成了許多老師逃離行政職務，除了堅守崗位之外，也必須嘗試找到解套的方案，筆者針對上述的三個問題分別提出策略如下：

（一）教育主管機關宜簡化、減少行政工作量

106 年師鐸獎頒獎時，蔡英文總統公開宣誓行政減量（陳國維，2017），新北市政府更於 2019 年 1 月的校長會議上宣布停辦校務評鑑（王揚傑，2019），減少行政工作量是必然的趨勢；桃市府則是從 105 年起陸續修訂「桃園市國民小學教師每週授課節數實施要點」，減少行政人員授課時數外，更進一步的增加小校的行政人員編制（桃園市政府，2020）。

近幾年各縣市亦積極辦理研習活動，舉凡初任教師研習、學校行政人員研習，如生教組長研習、總務主任研習等活動都在持續地進行中。不僅是促成各校

教師間的溝通互動，讓大家不再是單打獨鬥的處理學校事務，更能一同找出解決問題的方法。

（二）妥適面對個案，確實落實三級輔導模式

透過三級輔導模式，讓導師、科任老師、學務處、輔導處等夥伴能夠視情節輕重介入協助。而執行層面上亦需確實分級，輔導個案便如同醫療分級制度般的讓每個個案都能得到最佳的支持，共同承擔與分散學務人員的壓力。

（三）教學行政同心，確立輪替制度

廖勇潭（2007）認為建立行政團隊和教師團隊的輪替制度，並加強行政人員的橫向溝通，可以減少教師及行政人員間的矛盾與紛爭。行政業務運作要能夠順暢，不僅取決於個人的行事風格，需要團隊合作，更需要處室內、處室間的橫向溝通，以及對上級單位、對班級導師縱向的溝通在彼此都能以對方立場的角度著眼時，自能讓學校減少內耗，讓校園更加溫馨和樂。

五、結論與建議

（一）結論

對學校而言，無論在哪個位置上，能夠留住人才方能站穩腳步力求未來發展。如果擔任行政職的同仁年年換人年年抽籤，甚至要求代理教師擔任行政職務，則校務發展難求穩定不易成事。學務工作關乎友善校園的維繫、學生品格陶冶及日常校園生活作息的運作，因此學務工作人員肩負的重責大任不可小覷，鼓勵優秀教師投入學務工作刻不容緩。

（二）建議

為使學務工作順暢、學務人員穩定，提出以下建議：

1. 教育主管行政機關

行政事務的推動完善，在嚴謹的規範之外，也要有些彈性。減少與學校不相關的公文或政令宣導，自能使學校運作更加順暢，給予學校信任及更多彈性自主的空間。

2. 學校行政團隊

學校運作從來就不該是單兵作戰，而是團隊合作的展現。若能彼此相互協助，

事務的推動則相對順利的多。營造學校的正向氣氛並且提攜後進，自能吸引更多的老師加入行政的行列。

3. 學校教師

教師生涯發展多元，自然更可以勝任愉快。倘若老師始終堅持在同一個位置上，不願多方涉略行政職務挑戰，那麼就少了更多可能的歷練與發展機會；若老師換了位置後，便能從更多元的視角去了解行政事務的全貌。那麼校內的導師與行政就會少了很多對立的可能性，自然也能讓學校校務推動更加順利。更能夠讓老師累積了相關的行政經驗後進而邁向主任、校長的路線奉獻。

4. 學生家長

學生家長應撥冗參與學校活動，除可增加與孩子陪伴的時間，亦能了解孩子在校的學習狀況。多了關心與陪伴，亦能減少很多不必要的問題發生。孩子的成長需要親師間的溝通與合作，讓學校生活變得多采多姿。

參考文獻

- 內政部統計處（2020）。內政統計年報。取自<https://www.moi.gov.tw/>
- 行政院主計總處（2020）。中華民國統計資訊網。家庭收支調查-調查報告。取自<https://www.stat.gov.tw/>
- 王揚傑（2019）。行政減量 新北停辦校務評鑑。中國時報。2019年1月25日，取自<https://www.chinatimes.com/?chdtv>
- 桃園市政府（2020）。桃園市政府主管法規查詢系統。取自<https://law.tycg.gov.tw/>
- 陳國維（2017）。總統：教師專業發展支持系統 明年全面啟動。中央廣播電台。2017年9月28日，取自<https://www.rti.org.tw>
- 教育部（2019）。教師法。取自<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0020040>
- 梁憶靜（2020）。在家上班 學校行政大逃亡的解方。聯合新聞網。2020年8月4日，取自<https://udn.com/news/index>
- 馮靖惠（2020）。組長屎缺沒人想做 代理教師被迫推入火坑。聯合新聞網。

2020年8月4日，取自<https://udn.com/news/index>

■ 廖勇潭（2007）。國民小學行政與教學衝突困境及其因應之個案研究。（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹市。

■ 蔡田（2018）。退休校長：學校行政減量從「垃圾公文歸零」做起。蘋果新聞網。2018年10月2日，取自<https://tw.appledaily.com/home/>

■ 蕭福松（2020）。行政過量 學校成超商。聯合新聞網。2020年8月7日，取自<https://udn.com/news/index>

