

營造共好的校園～教學與行政系統的協作

游淑靜

花蓮縣政府教育處督學

國立東華大學教育與潛能開發學系博士班教育政策與行政組博士生

范熾文

國立東華大學教育學院院長

一、前言

109 新學年即將來臨，一如往年，許多學校找不到教師接行政職，希望教育部持續推動行政減量，並改善加給待遇。其實，教師無意兼任行政並非全然與職務加給有關，依現行制度教師兼任行政職務除了有職務加給、相較於班級教師或科任教師而言，另外也有休假獎金、國民旅遊卡補助，甚至還可支領加班費。單純以薪資收入來說，兼任行政職待遇是比教師來得優渥一些，但即便如此為何教育現場教師依舊沒有意願兼任行政工作？

筆者觀察，發現主要原因是教師觀念改變，覺得教學與班級經營才是中小學教師的本質工作，另外還有校長的領導風格及對行政同仁與教師的關懷支持也會影響教師的兼任行政工作之意願。

筆者服務教育現場 20 年，深刻感受教學與行政應該是相輔相成，雙方面兼顧才能造就學校經營、教師教學及學生學習三贏的局面，但在教育現場三贏局面其實並不容易達成。當出現教學與行政產生衝突時，如何在現行法令及機制下兼顧行政工作的需求及考量教師的立場，是現今學校經營的重點，本文將提出相關學者之看法與筆者見解，並予以分述說明。

二、教師職務編配的相關定義

教師職務編配是指國民中小學教師除了本職－課堂教學之外，基於學校行政需求與任務需要，依據國民教育法、縣（市）主管教育行政機關訂定之相關法令及各校制定之分派制度，將行政工作編配予教師的過程。在編配的過程中常讓校長與教師處於緊張或衝突的情況，而許多研究也發現，教師職務編配是困擾校長及影響校務發展的問題之一。簡宏江（2002）指出，如何運用談判策略處理教師職務安排議題，是中小學校長無法避免的難題。

基本上，教師兼任行政職務分為：兼任主任、兼任組長、兼任導師及科任教師等四大類。其中又以兼任總務主任和教學組長的工作最為繁瑣，讓教師們卻步。陳翠雲（2008）認為，教師職務編配是學校組織衡酌職務需要，物色適合之人選，使教師能發揮其專才或才能，以有效達成學校組織賦予之責任與任務。賴靖玫（2008）認為，教師職務編配是學校為了保障學生學習權利、維護教師權利

及兼顧學校行政運作效能所進行的教師職位安排，以期達到學校能有效教學的最大目的。

范熾文（2008）指出，學校透過人力資源管理，可以達成學校與個人目標，並創造競爭優勢。陳忠豪（2010）在教職務編配的過程中，藉由適性客觀的建構過程，形成共識與制度或規範，編配適才適所之職務，以增進教師專業成長、教育熱忱與行政效能之提升。

綜合上述研究，教師兼任行政職務是目前學校經營必須面對的挑戰，必須思考藉由人力資源的有效運用及透過有用的策略進行職務安排，並顧及學生學習權及教師工作權，達成學校校務順利運作的目標。

三、校務需要教學與行政相互協作

無論國中或國小都相同，教師兼任行政職務雖法有明文（教師法第 32 條），也是多年來的慣例，但因員額編制的關係，國小教師似乎就比國中教師兼任行政工作的機率高些。臺灣的師培系統在教師養成中的核心課程是領域教學技術，過程中並無教授如何擔任行政職務的專業課程。

事實是，教育體系要能順利運轉除了教師優質教學之外，還是要依賴行政人力針對必要的行政工作進行處理，例如教學設備的採購、設備修繕、研習計畫、學生就學的各项問題（編班、輔導、中輟等）與教育局(處)的聯繫等等，行政服務教學，教學體諒行政的辛勞，說來容易。如果沒有教師願意接任行政工作，那麼上列這些工作將無法順利進行，直接影響到學生的權益及校務運作。

以總務工作為例，雖然有減授課措施，但一般教師仍不願意接任這個職務，總務主任需要辦理招標、採購、修繕、零零總總繁瑣的工作，尤其是標案一不小心可能還會有觸法的疑慮，其根本問題在於在師資養成的過程中，並沒有相關專業知能的培養。而且總務人員依規定必須取得採購法證照，但是採購法的進修多數是在假日開課，無形中又增加了兼任行政職教師的負擔，更讓教師卻步。若我們以企業經營的角度來看，工作滿意度與服務品質彼此為正相關，當員工的工作滿意度愈高時，較會提高其服務品質（毛筱艷，2010）；以此論點看學校組織，教師如果不願意投注心力在行政工作上，勉強接了行政工作，恐會造成行政效率低落，行政效能不彰，對學校整體運作不但無益，更有可能讓學校的工作士氣降低，影響不可謂不大！

曾有一位教師兼任行政主任多年，他提到願意接主任是因為考量到，第一，當自己單純只是一位教師的時候，設備壞了找總務主任、學生中輟找教務主任、

學生行為乖張找輔導主任，才發現原來這些兼任行政職務的同仁多麼辛苦，而且這些職務必須要有人承擔。第二個原因是，因為校長充分信任、關懷及授權，讓他覺得自己並不孤單，也了解到原來許多問題都是這些兼任行政的同仁默默地為大家解決與付出，自己無形中受到這些同仁的協助而不自知，所以他願意接行政。接了行政以後更能感受教學與行政應相互協作，才能讓校務運作順暢，受益的還是親師生。

四、行政職務如何分配有學問

我國近年來許多學校倡議期盼教育部修法，將學校行政事務交由專責行政人員處理，校長們似乎也樂觀其成。否則每到新學年度必須分配行政工作時，許多校長均感到難以處理。依筆者觀察，臺灣教育改革推動多年，現場教師觀念逐漸調整對教師工作的本質覺知產生變化，認為教師的工作是教學，畢竟術業有專攻，行政工作若由經過國家考試的公務員來執行，讓行政工作專職化，將有事半功倍之效。

但在尚未完成修法前，學校的各項行政工作仍須有人負責、照表操課。親子天下期刊報導，許多教師不願兼任行政，最後只能以抽籤方式決定（王韻齡，2015）。如何讓教學與行政能夠共同合作順利推動學校各項行政業務？以目前花蓮縣國中小學分配行政工作為例，約有幾種方式，積分制、抽籤制、輪調制、志願制等。

1. 積分制：由教師自訂職務積分計算辦法來分配職務。
2. 抽籤制：在沒有人願意接任行政的情況下，全部教師參加抽籤。
3. 輪調制：在會議中形成共識，依教師們的表決，決定擔任行政工作的順序。工作輪調可以培養員工具有多項能力並擴展其多元觀念，也可以降低工作倦怠（Jaturanonda, Nanthavanij, & Chongphaisal, 2006）。
4. 志願制：徵詢教師們接任行政的意願。

其實以上這些制度雖然各有優缺點，但各校依據學校條件做出共識與選擇，或是學校多年的慣例依例成習，最後常落得只要行政工作有人做就好的最低標準。但筆者認為，站在行政機關的立場，行政工作除了有人做，還要考量到效率與效能的問題。吳清山（2002）指出，學校行政效能是指一所學校在各方面均有良好的績效，它包括學生學業成就、校長的領導、學校的氣氛、教學技巧和策略、學校文化和價值以及教職員發展等，因而能夠達成學校所預定的目標。以校長的角度看，如果學校是一個企業，教師是員工，員工拒絕調動的態度，像是員工不想學習新型態的工作，就是實施工作輪調的一大壁壘（King & Triggs, 2000）；所

以學校所面臨的不只是請人做事難，要找到穩定、了解學校生態和運作的人，更是必須費一番功夫。

前面提到行政效率與行政效能，筆者必須懇切地提醒，公部門最為人詬病的便是沒有行政效率，所以，行政工作除了有人做之外，學校更應進一步關注組織的行政效率與效能。所謂的行政效率（Administrative Efficiency），學理上來說是，公共組織和行政工作人員從事公共行政管理工作中所投入的各種資源與所取得的成果和效益之間的比例關係。效率強調資源的有效利用，指以最少的投入，得到最大的產出，也就是「把事情做好（doing the thing right）」。行政效能（Administrative Effectiveness）重視組織目標的達成，重視結果，追求「作對的事情（doing the right thing）」（摘錄自 MBA 智庫百科）。張潤書（2009）指出：「效率是指運用資源的程度與能力，凡是能夠將人力、物力、財力，及時間做最妥善的分配者即是效率；而效能則為達成目標的程度，是指資源運用以後所產生的結果，凡是完全達成目標者即為效能。」

五、從相關研究看有關學校對教師的職務分配方式

學校的行政職務分配除了依照慣例或是選擇一種內部認為公平的方式進行之外，也有學者進行學校行政職務分配的學術研究。依據（曾志平、陳怡靖及鄭耀男，2015，頁 273）的研究，學校對於教師的職務分配，最好採取綜合制的分配類型。綜合制是既考慮積分也考慮輪調與志願的綜合職務分配類型；綜合制的職務分配類型，在教學效能層面及行政效能層面差異分析中，皆獲得較佳的教學效能與行政效能。此與筆者前述，行政工作除了有人做，還要考量到效率與效能的問題，可說是多了另一個可行的方法。研究亦顯示（曾志平等，2015），校長尋覓兼任行政教師，應可從有意願學習與成長的教師著手；或是採取鼓勵的方式，兼任行政雖然是負擔，但可提升教師的學習與成長。

另外也有研究顯示，職務分配尚須考慮，適才適所、個人自我選擇、顧及教師角色和組織關係（紀金山，2000）。站在教育行政的立場觀之，為了讓學校事務能夠運作順暢，既有行政效率又能夠提高行政效能；校長在尋覓兼任行政工作的教師時，建議可朝教師個人意願（有關工作效能）、適性、專長、有利未來生涯規畫等方向進行，相信對於為學校覓得適合的行政人員會有幫助。其實筆者觀察教育現場，發現多數學校還是有教師願意接任行政工作的現象不謀而合，針對這些教師提供機會，經過一步步的行政歷練，參加主任儲訓、校長遴選，逐步成就自己的生涯規劃。因此整體來說，教師兼任行政的意願應將個人生涯規劃列入，較為客觀。

近年來由於教師自主意識提高，學校內可能有所謂的意見領袖或是次級團

體，對校務常常提出興革建言，相對地，他們的意見亦頗受教師的尊重。校長於安排行政工作時，可以邀請這些意見領袖互相討論，不但能消弭中間的意見分歧，更能讓更多教師了解，行政是站在協助的立場幫助校務運作，同時藉由意見領袖的影響，也許能讓更多的教師願意擔任行政工作。

另外行政工作龐雜也是讓教師無意願兼任行政的原因之一，是否能減少不必要的行政業務，也是兼任行政工作的教師衷心的企盼。

六、結語

最後，在教師兼任行政相關法令尚未完備前，提供教育行政機關二點建議，期能營造教學端與行政端的平衡，第一，學校教師兼任行政工作的困難與問題已非一朝一夕，教育行政部門應以嚴肅的態度正視此問題，應盡快從法令和制度面研議具體且可行之解決策略。第二，在尚未解決教師兼任行政的問題前，能夠檢視業務評鑑與訪視的必要性，統整出一套檢核業務的方式，讓教師在兼任行政上盡量精簡評鑑與訪視的準備工作及資料整理的時間，讓行政運作更有效率，如此方能提高教師兼任行政工作之意願。

學校是由學生、教師和所有行政人員所組成的教學場域，如何讓這個大齒輪能夠轉動，而且是順暢有效率的，除了校長，更有賴身處其境的每個人的付出與努力；凝聚對學校的向心力和共識，共同打造一個友善的職場環境，相信更能降低行政人力難覓的困境。

無論採何種方式編配教師行政工作，筆者認為均應以尊重、理性和溝通的方式進行，讓教師們了解兼任行政對學校和學生的貢獻，而學校的大家長-校長，也請不吝誇讚與擁抱教師們，相信溫暖的關懷能讓教師更樂於付出。

參考文獻

- 毛筱艷（2010）。國際觀光飯店員工工作滿意度與服務品質關係之研究-以員工性別干擾變數。多國籍企業管理評論，4(1)，1-12。
- 王韻齡（2015）。行政主管荒，學校運作停擺。親子天下，70，113。
- 吳清山（2000）。學校效能研究。台北：五南。
- 范熾文（2008）。學校人力資源管理：概念與實務。新北市：冠學文化。

- 紀金山（2000）。學校組織內部的權力與對話，*師友月刊*，400，35-39。
- 陳翠雲（2008）。臺北縣國民小學教師職務編配之調查研究（未出版之碩士論文）。**國立花蓮教育大學，花蓮縣。**
- 陳忠豪（2010）。臺中市國民小學教師職務編配品質於學校行政效能關係之研究（未出版之碩士論文）。**國立臺中教育大學，臺中市。**
- 張潤書（2009）。**行政學**。三民書局。
- 曾志平、陳怡靖、鄭耀男（2015）。國民小學職務分配類型、職務選擇、教師分配平知覺及工作效能之關係，*學校行政雙月刊*。
- 賴靖玫（2008）。臺中市國民小學教師組織公平知覺之研究-以職務分配為例（未出版之碩士論文）。**國立臺中教育大學，臺中市。**
- 簡宏江（2002）。中小學校長的談判策略-以「教師職務安排」為例之模擬分析。*教育資料與研究*，48，108-115。
- Jaturanonda, C., Nanthavanij, S., & Chongphaisal, P (2006).A Survery Study on Weights of Decision Criteria for Job Rotation in Thailand Comparison between Government and Private Sectors. *International Journal of Human Resource Management*,17(10),1834-1851.
- King, M.P. & Triggs, D.D. (2000). Jov Rotation. *Professional Safety*, 45, 32-34.

