提升教師兼任行政工作意願

輔導校長：林明淵校長、陳翠娟校長
組員：廖明正、潘志忠、翁雅屏、魏士欽、趙振國、蘇漢彬

壹、前言

張明輝（ 1999）曾指出學校行政工作相當重視經驗的累積與不同職務的歷練，因為如此才能培育出適任的學校行政人才，進而提高學校效能。

檢視我國國民小學學校行政工作大都由教師兼任。過去，教師兼任行政工作被視為一項榮譽，是個人能力的肯定，更是教職生涯由教師、組長、主任、校長科層化的進階升遷規畫。曾幾何時，隨著社會變遷及教育環境改變，近年來教師專業自主權的高漲，行政不再是教師生涯規劃的首選。

行政是學校教育重要的助力，但學校教育現場擔任學校行政人員的意願卻逐漸乏人問津。以下的問題情境你是否不陌生？

Ａ教學組長：主任！現在擔任組長不像以前權力很大，現在邀請老師做事都要低聲下氣，老師還不一定配合。但老師一通電話就要行政人員處理，我們就要馬上辦理，真的是一點尊嚴都沒有！

Ｂ資料組長：主任！現在學校教育活動越來越重視老師、家長的意見，只要老師與家長對學校有不滿意的地方，行政人員就要被檢討，真的很無奈！

Ｃ生教組長：課稅配套導師費增加了且導師教學節數減少，相對地教師兼任行政人員的部份卻被忽略了。另外，科任課增加，學生問題行為勢必大幅增加，行政人員將疲於奔命！為誰辛苦為誰忙呀！

Ｄ○○主任：校長！以前我當老師時，行政「說了算！」，現在行政「說了就算了吧！」行政難為，我又不要考校長，這把年紀何必把老命賠上！

隨著課稅後配套措施調高導師費，教師減課、行政工作的加重，讓行政人員成為相對弱勢。如何邀約教師投入行政工作，提升行政陣容與優質服務，增進學生學習成效，乃為校長校務經營的重要課題。

貳、「提升教師兼任行政工作意願」的案例分析

針對「教師兼任行政工作意願不佳」的類型不同，其情境分析與解決策略亦各自不同。本研究共蒐集五個不同案例，針對以下五個個案逐一進行情境、問題與策略分析。分別為案例一：少數行政職務無人願意擔任；案例二：主任職務不斷變動；案例三：菜鳥新人接行政；案例四：不合作運動；案例五：運用超額壓力提高擔任行政意願。

一、案例一：

（一）問題情境：

○○市○○國小屬都會區大型學校，具備候用主任資格的教師不下 10 位，校內教師人才濟濟，但至 6 月底仍有教學組長、事務組長難尋覓。最後採用最下策，依該校「教師職級務編排辦法」及兼採「教師年資年齡」的原則，勸說校內兩位年資及年齡較淺的教師來擔任教學組長與事務組長職務。

（二）問題分析：

1. 學校的組織文化與氛圍是否影響教師擔任行政工作的意願？
2. 校長的領導風格是否影響教師擔任行政工作的意願？
3. 為何某些行政工作教師較有意願擔任？某些行政工作教師不願意擔任？
4. 兼任行政工作後，減授課時數及職務加給無法與工作負荷成比例？
5. 資淺教師休假日數較少，寒暑假還需到校上班，是否影響意願？
6. 兼任行政工作增添壓力與負擔，是否影響家庭生活？
7. 教師個人生涯規劃，並無意願擔任行政工作？
8. 現有法令或制度的不健全，是否影響教師擔任行政工作的意願？

（三）解決策略分析：

1. 校長改變領導風格。

（1）採用轉型領導。

（2）服務領導與道德領導。

2. 型塑優質學校文化。

（1）型塑學習型組織。

（2）溫馨關懷和諧的學校文化。

（3）建立暢通溝通平台。

（4）定期辦理聯誼活動促進情感交流。

3. 擬訂職務輪動辦法。

（1）加上誘因吸引教師擔任行政工作。

（2）擬訂教師兼任行政工作輪流制度。

二、案例二：

（一）問題情境：

○○國小輔導 A 主任才一年就以健康為由回任老師，加上教務主任考上校長借調教育局，出缺兩位主任，由 B 教師和 C 教師兩位具主任資格者接任。B、C 主任兩年後回任教師，再由 D 組長 E 組長兩位初任主任繼任，一年後 E 主任及 F 主任以進修及照顧家人理由回任教師及擔任組長。在校內有主任資格者皆無意願擔任主任情況下，○○校長邀約 G 老師 H 老師兩位組長代理主任，在一再的勸說之下，兩位組長表明只擔任一年。在主任懸缺的情況下，兩年前好不容易勸說 I、J 兩位組長接任代理學務以及總務主任。而輔導主任考上校長，輔導主任又面臨出缺，原希望輔導室組長能接任主任，如此在推動工作上較熟悉。但是主任壓力畢竟比組長大，而職務加給都一樣，擔任主任大家都興趣缺缺，經過不斷的邀約組長及輔導老師皆無意願之下，最後再邀請 C 主任擔任輔導主任。事情終於暫時得以解決，可是 C 主任私底下又放出將提請退休的風聲…，是否每年拜託擔任主任這種戲碼必須一再重演？

（二）問題分析：

1. 行政與教師互動文化緊張。

2. 校長對於行政的支持不足。

3. 行政與教師工作壓力懸殊。

4. 行政人員的自我認同消極。

5. 校長領導風格影響意願。
6. 行政選才是否適才適所。

（三）解決策略：

1. 文化面：營造行政與教師良性互動合作文化。
2. 領導面：互易領導與轉型領導，營造肯為學校行政投入的工作氛圍。
3. 實務面：課稅後提供行政減課優惠條件，增加行政利多。
4. 激勵面：創造行政人員獲得正面積極肯定的機會，達成自我實現與認同。

三、案例三：

（一）問題情境：

○○縣○○國小 A 校長領導作風過於強勢，個人主觀意識濃厚，不僅常以命令的方式傳達意見，也常退回主任或組長上簽的簽呈，但卻沒有從旁指導與協助，讓擔任行政工作的老師產生無力感，有時還需要加班才能完成工作，加上 A 校長與教師會有部分的衝突與對立，導致行政職務難以安排，無法覓得適當人選擔任體育組長。因此，只好透過縣內介聘的方式，讓新進的老師直接擔任行政工作……。

（二）問題分析：

1. 行政支援教學，教學配合行政，需相互協助。
2. 校長領導風格會影響教師擔任行政工作意願。
3. 學校組織文化影響教師擔任行政工作之意願。
4. 政府的政策會影響教師擔任行政工作之意願。

（三）解決策略：

1. 行政領導面：校長必須以轉型領導的方式，站在學生及老師的立場思考及領導校務朝正向發展，而非以威權命令的管理方式帶領學校。並且透過溝通協調的模式，匯聚各方意見達成校務經營共識。

2. 文化型塑面：校長必須以身作則、採用道德領導與現場管理主義策略，型塑學校優質文化氛圍。

四、案例四：

（一）問題情境：

○○縣○○國小 A 校長不斷的承辦教育處大型活動與研習工作，並要求學校教師每個人都要指導學生，參與各項校外的競賽。一學期後主任、組長紛紛向校長表示請辭行政職務，開學後行政工作開了天窗，嚴重影響校務運作。校內的糾紛驚動了督學，多次到校協調，仍未達成共識。在教育處處長出面請求後，礙於處長面子，兩處主任及組長仍維持不動，只是所有行政工作來個「不合作運動」，對校長的要求相應不理，學校形成教職員和校長的對峙局面，爭執不斷。

（二）問題分析：

1. 學校承攬過多活動，未能與教職員理性溝通，造成反彈。
2. 行政工作未能適材適用，因能力不足而造成執行壓力。
3. 學生學習與發展特色的取捨，行政人員與教師看法分歧。

（三）解決策略：

1. 校長的溝通協調能力：哈伯馬斯（J. Habermas）的「溝通行動理論」運用。
2. 校長的領導方式：互易領導，創造雙贏局面。
3. 學校發揮知識創新力量，奠基於分享式的知識管理機制。
4. 建立學校行政標準作業流程 SOP，工作交接與執行得以遵循。
5. 建立「教導型組織」，校長分享自身經營理念，使經驗傳承，並達成共同目標及價值觀。
6. 建立教職員工組織承諾，接受學校的目標與價值，願意為學校付出更多心力。
7. 建立合理分工制度，落實同儕支援功能。
8. 學校行政組織再造，增權賦能，增加行政人員自信與榮譽感。

五、案例五：

（一）問題情境：

○○縣○○國小屬於中型學校，有一個教學組長職缺，校長召開多次的行政會議，希望行政人員能推薦人選，但每次的會議都沒人提供名單，因行政工作壓力太大了，九年一貫課程推動後教學組長工作量大增，而且課稅之後，福利比不上級任導師。這幾年來因為少子化的緣故，一直有教師超額的壓力，團隊人人自危，大家都極力在爭取記功嘉獎的機會，校長承諾會給行政人員擔任各項縣府活動工作人員的機會以爭取記功嘉獎，才終於找到有意願的人。

（二）問題分析：

1. 教育大環境對教師接任行政工作意願之影響。
2. 教師兼任行政工作之壓力。
3. 校長領導風格（轉型與互易）是否影響。
4. 學校組織氣氛是否影響。

（三）解決策略：

1. 領導面：找出提升教師擔任行政工作意願之較佳領導模式。
2. 關懷面：了解教師兼任行政工作之壓力來源及適時激勵。
3. 成長面：學習與成長，營造溫馨友善之校園氛圍，提升教師擔任行政工作之意願。

參、案例綜合分析與評估

綜合以上案例發現安排教師兼任行政工作會產生如此大的窘境，其可能影響之因素有下列幾個因素：

一、學校的規模。

二、學校所在的地區。

三、校長的性別。

四、校長的領導風格。

五、校內外相關辦法及制度。

六、學校組織氣氛。

七、行政工作業務量沉重。

肆、理論基礎分析

依據張慶勳（1996）、秦夢群（1999）、蔡進雄（2000）、李貞儀（2005）、王欽洲（2006）、陳碧雲（2007）、林志興（2009）及蔡明貴（2010）等學者研究指出：影響教師兼任行政工作意願之因素有行政工作壓力、學校組織文化、校長領導風格、職務輪動機制、專業發展機制等，茲分述如下：

一、行政工作壓力：

王欽洲（2006）指出行政人員之壓力來源包括：

（一）行政上的壓力：

1. 業務負擔的壓力。
2. 評鑑的壓力。

（二）協同教學的壓力：

「協同教學」是近幾年來相當流行的教學法，注重教師班群的團體合作與集思廣義，行政人員所需執行的任務，在行政上必須提供精神及物質上的支援，方能促成協同教學的進行。

（三）領域課程的壓力：

在行政上，行政人員必須提供教師相關的教學資源，包括各領域專業知識及相關資訊等，有時則必須調整適當的人員或課程等配套措施，無形中增加行政上的工作量。

（四）社會上的壓力：

1. 家長參與學校決策機會增加。
2. 社區發展與學校教育結合。

二、學校組織文化：

陳碧雲（ 2007）指出社會支持、組織文化、工作條件、個人健康及家庭為影響教師兼任行政工作之因素，但以組織文化因素對教師兼任行政工作意願影響最大。

三、校長領導風格：

王欽洲（ 2006）以轉型領導、互易領導為例指出校長領導風格對提升教師兼任行政工作意願亦有其影響性。

（一）轉型領導係指領導者發揮個人魅力與同仁建構共同願景，巧妙運用各種激勵策略鼓勵成員自主努力，提升成員道德動機與工作滿足感，促進彼此的成長，以達成組織目標。

（二）互易領導係指領導者運用磋商、妥協、討價還價等策略，或酬賞、懲罰等強制性手段，促使成員努力工作以達成組織目標的領導方式。

李貞儀（ 2005）在「國民小學校長轉型領導、互易領導與兼任行政職務教師工作滿意之相關研究」中指出：

隨著教育改革如火如荼的推動，校長與教師的關係丕變，傳統威權及行政至上的觀念漸受挑戰，為求有效展現經營管理的效率與效能，校長的領導風格必須彈性調整，轉型領導所提倡的「激發動機」、「魅力」「知識啟發」及「個別關懷」等概念的運用，皆源自於「魅力領導」、「道德領導」、「願景領導」、「催化領導」、「道德認知領導」、「需求層次領導」等理論的實質闡述，有助於提升校長與教師的互動品質，展現優質的領導績效。而互易領導行為運用「社會交易理論」、「增強理論」、「期望理論」等，協助校長適時察覺教師需求，及時給予教師實質的指導與報酬，以提升兼任行政職務教師之工作績效與滿意程度，一但滿意度提升，擔任行政工作之意願就會提升。轉型、互易領導兩者權衡運用，成為兼具精神與實質面的領導風格，而張慶勳（ 1996）、秦夢群（ 1999）及蔡進雄（ 2000）等人的研究指出國民小學校長領導行為有轉型、互易領導均衡運用的趨勢。

四、職務輪調機制：

林志興（ 2009）研究後顯示，教師兼主任在教師組織承諾、組織認同

方面明顯高於級任教師。因此鼓舞有企圖心之教師擔任行政工作，並鼓勵行政人員輪調，可提升學校績效，也展現學校創新以因應時代潮流。

五、專業發展機制：

蔡明貴（ 2010）研究後指出，學校行政人員對於專業發展具有高度需求，因此如能由主管單位建立行政人員專業發展機制與設置專責單位，或由學校妥善建立 SOP，將能提供遭遇困難時的解決方式，使處理行政事務時更加有效率及順利。

伍、成功經驗

一、案例一：特殊行政職位教師較無意願擔任時如何解決？

（一）改變校長的領導風格：

1. 校長以身作則（感化教師）。
2. 校長採關懷激勵（瞭解教師的需求）。
3. 運用次級團體的力量（善用領頭羊）。
4. 採用第五級修練（鼓勵教師進修成長、接受 挑戰）。

（二）學校組織再造勞役均衡：

1. 學校員額管控，增聘臨時人員。
2. 學校組織再造，處、室、組工作重分配，每組工作力求均衡。
3. 訂定校內處室主任、組長職務輪動辦法，每二年做輪動，增加不同職務之歷練經驗。

（三）型塑學習型組織：

1. 成立讀書會與學習社群。
2. 鼓勵年輕與有理念的教師加入。
3. 定期集會共學、共好。
4. 鼓勵擔任行政工作。
5. 培訓學校行政工作人才。
6. 鼓勵參與主任、校長甄試。

7. 分享教育人員生涯規劃，將擔任學校行政工作與兼任職務融入生涯規劃。

（四）擬訂校內教師擔任行政工作的辦法：

內容規定每位教師有擔任行政工作的意願，採輪流制辦法經校務會議通過。

二、案例二：主任職位長期因不同因素不斷變動，要如何解決？

（一）型塑學校願景：

1. 專業領航，塑造正向行政生涯發展願景。
2. 公開表揚私下激勵，描繪行政進階自我實現圖像。

（二）建立支持制度：

1. 服務行政，促進行政教師正向互動氛圍。
2. 行政規畫以協助教師解決問題為考量，營造和諧氛圍。

（三）促進專業成長：

1. 社群讀書會，累積儲備主任人力資料庫。
2. 辦理校長及主任讀書會，以學習社群方式錄取者眾。

（四）建構輔導網絡：

1. 轉介借調學校，協助行政職務歷練機會。
2. 校內候用主任協助借調至他校，並成為行政智囊團隨時支援。

三、案例三：校長作風強勢教師不願擔任行政工作，只能利用介聘新進人員擔任，要如何解決？

（一）轉型領導：

新進人員應聘後，校長的領導風格已有所改變。針對行政業務部份會給予新人適當的指導，不致於對業務不熟悉；對於師生的各方面表現也有適當的鼓勵，所以這位新進教師迄今已連續兼任十年的行政工作。對於其他級務和行政職務的安排，也會充分的溝通再採適才適所的原則安排。

（二）溫馨問候：

另外，校長也會在所有老師生日的時，每個月固定辦理慶生會，讓同仁感受到校長的窩心及領導風格的轉變。

（三）溝通對話：

對於新推動的校務工作或問題時，校長會利用相關的場合或會議，充分溝通與對話，化解行政與教學間的歧見。

四、案例四：校長想要有積極作為，但行政人員與教師不配合，甚至採取不合作運動，要如何解決？

（一）激勵策略：

鼓舞有企圖心之教師擔任行政工作，並鼓勵行政人員輪調，可提升學校績效，也展現學校創新以因應時代潮流。

（二）制度策略：

由主管單位建立行政人員專業發展機制與設置專責單位，以 e 化管理為工具，或由學校妥善建立 SOP，將能提供遭遇困難時的解決方式，使處理行政事務時更加有效率及順利。

五、案例五：特殊行政職位教師較無意願擔任時如何解決？

（一）兼顧轉型與互易領導行為，提升教師兼任行政工作意願。

（二）善加運用教師獎勵制度，發揮行銷功能，提升優秀行政人員的能見度。

（三）建立職務輪調制度，鼓勵在職進修，促進良性循環。

（四）確立標準作業流程，落實經驗傳承，提升行政效率。

陸、成功策略綜合分析

基於以上成功案例策略分析，茲將成功策略歸納為四大面向，包括：關懷面、領導面、制度面以及行政面等（如下圖）。

一、關懷面：

（一）營造行政與教師良性互動文化。

（二）型塑學習型組織。

（三）了解教師需求。

（四）適時減輕行政教師的工作壓力。

二、制度面：

（一）訂定教師兼任行政工作辦法。

（二）訂定教師兼任行政工作獎勵辦法。

（三）訂定教師兼任行政工作之培訓計畫及進修制度。

三、領導面：

（一）利用轉型領導互易領導。

（二）暢通溝通管道。

（三）表達領導理念。

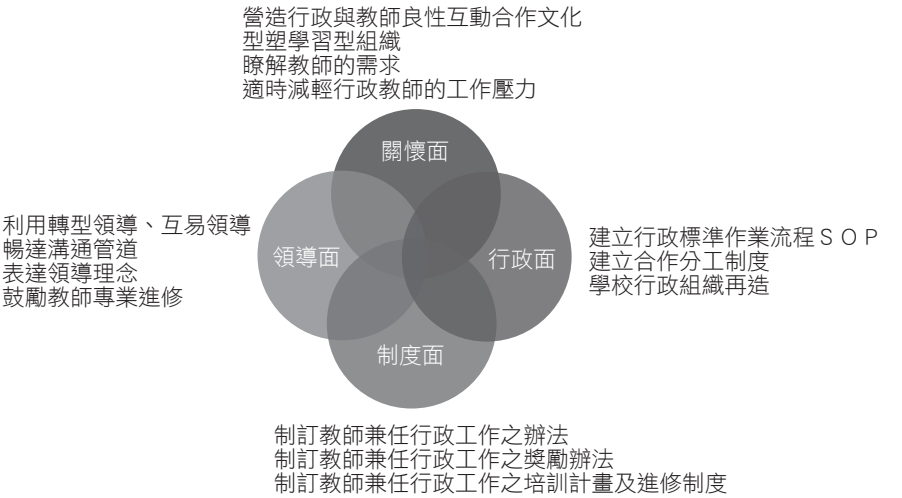
（四）鼓勵教師專業進修。

四、行政面：

（一）建立行政標準作業流程 SOP。

（二）建立合理分工制度。

（三）學校行政組織再造。



柒、未解決問題

本個案研究尚待解決問題如下：

一、**教師職級務輪動辦法**。

二、**教師兼任行政工作獎勵辦法**。

三、**學校員額管控，人事無活化空間，無法安排年輕、有活力的教師兼任行政職務**。

四、**減輕學校的行政工作壓力之具體辦法**。

五、**行政工作分配的平衡與均等**。

六、**課稅配套措施對行政人員部分之重新考量**。

捌、行動研究及討論

本個案及議題可供進行後續研究的方向如下：

一、**不同規模、地區、性別、領導風格的校長，其行政人員滿意度調查**。

二、**校長領導風格及行政人員之個案研究**。

三、**不同規模、地區、性別教師兼任行政工作滿意度** 。

參考文獻

王欽洲（2006）。**國民小學行政人員工作壓力與學校效能之研究**。國立嘉義大學國民教育研究所未出版碩士論文，嘉義。

李貞儀（2005）。**國民小學校長轉型領導互易領導與兼任行政職務教師工作滿意之相關研究**。國立嘉義大學國民教育研究所位出版碩士論文，嘉義。

林志興（2009）。**台中縣國民小學校長轉型領導與教師組織承諾關係之研究**。國立台中教育大學未出版碩士論文，台中。

秦夢群（1999）。營造學習型組織學校：教育行政人員應有的體認與策略。**教育資料與研究，27，9-12**。

張明輝（1999）。**學校教育與行政革新研究**。台北市：師大書苑。

張慶勳（1996）。**國小校長轉化、互易領導影響組織文化特性與組織效能之研究**。高雄師範大學教育系博士論文，高雄。

陳碧雲（2007）。**新竹市國民中學教師兼任行政工作意願及其影響因素之研究**。淡江大學教育政策與領導研究所碩士在職專班碩士論文，台北。

蔡明貴（2010）。**臺北縣國民小學學校行政人員專業發展需求及其影響因素之研究**。淡江大學教育政策與領導研究所碩士在職專班碩士論文。台北。

蔡進雄（2000）。**國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究**。國立台灣師範大學教育學研究所博士論文。台北。

Peter M. Senge（2003）。《**第五項修練：學習型組織的藝術與實務**》，臺北：天下遠見，曾于珮譯。