

非正式課程對校務運作的影響、困境 及解決策略

輔導校長：官湘玲校長、孫東志校長

組員：黃青鋒、林昱翰、楊承哲、蔡和憲、郭偉智、許書銘、翁大德、江家維、孫啟明、
李欣蓉、呂貞嬋、謝佩靜、蔡孟耘

壹、緒論

一、研究背景與動機

學校教育的主要目的在於集合各種教育資源，透過各種行政力量與規章，提供學生適當而系統化的學習環境，協助學生社會化、發展健全人格，達到教育之目標。而學校行政是支援教學的系統，提供良好的教學環境，達成有效的教學活動，讓學生能獲得最好的學習。行政方面的協助、支援角色，是教學成功的關鍵，在學校教育中，行政與教學相輔相成，才能發揮最大的效能（魏國贈，2008）。但目前的教育主管單位因為政策推動需求，經常將業務以分配、指派或校長主動爭取的方式交辦學校，而學校為發展學校特色亦積極辦理各項活動及社團，有時為配合相關單位（或社區）之需求，須額外配合辦理活動，使得學校行政忙於處理交辦的業務，對於學校之正式課程及校務的運作造成影響，讓教師兼任行政工作的壓力更甚於以往。

有鑑於此，本研究擬探討分析學校之各項非正式課程對校務運作的影響與產生困境時，如何發展因應策略，使學校行政團隊能夠以良性的思維去激發正面的思考，能以更積極的態度面對行政工作。

二、研究問題情境

基層學校經常得面對諸如此類的工作，身為行政團隊領導者的主任，應主動加以瞭解，發掘問題狀況，研擬有效的因應策略，降低或消除各種影響正常教學的外來干擾，使學校應有的教育功能得以有效發揮。

為探討影響校務運作的各項非正式課程與學校困境，經由本研究伙伴

集思廣益，依據學校目前經常遭遇到的困境列出下列四項問題情境：

- (一) 教育局處不同科室要求學校繳交指標重複或類似的教育議題成果。
- (二) 過多的比賽活動與議題研習規定派人參加。
- (三) 學校承接縣府交辦活動對校務運作的影響。
- (四) 學生社團對外支援表演學習之影響。

針對上述四項問題情境進行問題分析，透過不同縣市學校的實地訪談、文獻探討、團體腦力激盪等方式，尋求解決策略，以供實際工作場域之應用與試行。

三、名詞解釋

為使本研究順利分析討論，現針對重要名詞釋述如下：

(一) 非正式課程 (informal curriculum)

非正式課程是相對於正式課程而言，例如：朝會、講演、各種比賽、電影欣賞等活動。非正式課程不似正式課程般固定，可以靈活調整，但非正式課程仍有其特定的目標（黃光雄、楊龍立，2011）。

如果從「經驗」及「計畫」的角度來看，學校除正式課程之外，還有許許多多計畫的學習經驗。例如：每年定期辦理的運動會、遊藝會、展覽、戲劇表演、舞蹈及電影欣賞等。學校也安排社團活動，學生依興趣選擇活動項目去學習。上述只是學校正式課程之外種種學習經驗的一部分而已，這些學習經驗的提供，都有其教育目的的存在，事實上也具有很大的教育作用，其對於學生的影響實不遜於正式課程。由於這些學習經驗的教學以學生活動為主，較少採用正式課程的教學型態，其受到的課程控制較少，學校的自主性較大，於學生的影響是比較自然的、間接的，因此可賦予一個名稱叫「非正式課程」(informal curriculum)（黃政傑，1992）。

(二) 校務運作

校務運作，係指學校事務的運作經營。由全體行政人員（含校長）、教師、家長及學生參與學校相關事務之運作、經營與管理。校務

運作的核心包括校務發展、教學行政、行政管理、專業責任及公共關係等五大項，校務運作的結果，是學校辦學績效的呈現，因此提昇校務運作的品質，才能有好的辦學績效。

貳、文獻探討

為瞭解本研究各情境對於教學現場中的影響，以下分別就非正式課程與校務運作兩個觀點進行瞭解並探討其關係。

一、非正式課程

談到學校教育就必須關注課程，以下分就課程的定義、種類、結構、層次進行說明（方德隆，2001）。

課程定義認為課程即教學科目、課程即有計畫的教學活動、課程即預期的學習結果、課程即學習經驗、課程即社會文化的再生產、課程即社會改造和課程即文本。

課程種類包含了正式課程、非正式課程、潛在課程、懸缺課程（空無課程）和空白課程（黃政傑，1990a）。

課程結構包括整體課程（校內及校外）及學校課程（正式、非正式、潛在的課程的總和）（如圖 1）。

課程層次則分別有理想的課程、正式的課程、覺知的課程、運作的課程和經驗的課程。

在本研究中，主要探討的對象包含學校場域中的所有事務，因而採取課程結構的思維，學校必須包括整體課程，而整體課程的面向包含了校內及校外的所有學習經驗。

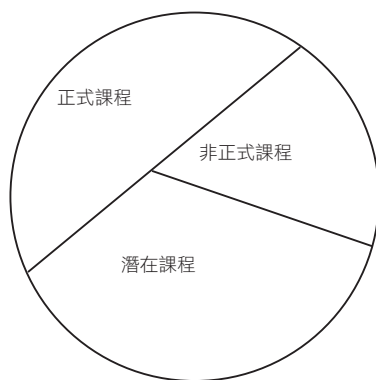


圖1

學校課程 = 正式課程 + 非正式課程 + 潛在課程

資料來源：黃政傑（1992），黃光雄主編，*教育概論*（頁341~363）。

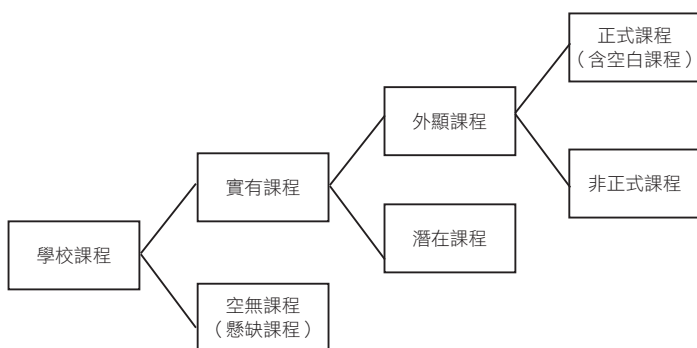


圖2

學校課程的結構

資料來源：黃政傑（1992），*課程設計*。

而學校課程包含了正式課程（formal curriculum）、非正式課程（informal curriculum）及潛在課程（hidden curriculum）課程除了學校內出現外，生活環境及社會其他機構都有課程存在。諸如電視節目、網際網路的多元學習，都不斷的提供人們在生活上學習的來源及管道，而學校生活只是其中的一小部分。學校人員因而要注意校外課程的存在，不但要試著結合校內外課程，也要注意彼此的交互影響。

二、校務運作基本概念

校務運作是學校行政團隊以校務目標所做的行政措施，由內涵及型態可以了解校務運作的基本概念。

（一）校務運作的內涵

在時代變化的趨勢下，校務運作亦由過去事務性的照表操課轉為加強時間運用、資源分配、資訊管理、專業發展和人際關係等動態式的運作方式。如此，當學校經營遭遇困境時，行政組織即修改制定出適合於學校的校務目標，檢討校務運作的程序和執行能力，才能找出造成學校經營困境的原因，徹底檢討改善，以營造出學校經營的效能。

1. 校務運作的定義

鄭彩鳳（1999）指出學校教育事務簡稱為「校務」，分為教務、訓導、總務、輔導及學校公共關係等五個層面。廖文斌（2002）認為達成學校教育目標，需透過計畫、組織、溝通、協調與評鑑等繼續不斷的運作，才能有效處理學校教育事務，故將其校務運作狀況分為校務發展、教學行政、行政管理、專業責任及公共關係等五大項。

林天佑（1997）指出實際參與校務運作的主體包括校長、教師、行政人員、各處室、教師會、家長會及學生等，其並將校務運作的內容分為一般校務、教學、訓輔活動、教師專業及家長參與等五大類，其內容如下：

- （1）一般校務：包括校務發展方向與策略、行事曆編排、教師年度行政及職務的安排、校園開放與學校安全的維護、校園危機管理、校舍維護與教室調配、經費籌措與分配、學生午餐及財務購置與保管。
- （2）教學：包括學生入學與編班、教師教學時數的調配、調代課及補課事項、教科書選用與編擬教材、教學視導與評鑑、學生才藝表演與競賽、圖書教具的管理、學生評量及升學輔導。
- （3）訓輔活動：包括校內慶典與活動、校際比賽活動、學生自治活動、學生組訓、校外教學、校內外導護工作、校院整潔、學生

獎懲申訴、輔導適應欠佳的學生、安置與輔導特殊學生。

- (4) 教師專業：包括教師聘約準則、教師聘用、進修研習、獎懲考核與申訴、教師會組織與運作、優良教師推薦與表揚、不適任教師之處理和訂定教師自律公約。
- (5) 家長參與：包括家長會的組成與運作、親師溝通、協助教學活動、交通導護、辦理家長會相關活動。

張輝雄（2001）也將校務運作的內容分為一般校務、教學行政、訓輔措施、總務事項、人事管理及公共關係六個層面，說明如下：

- (1) 一般校務：包括訂定學校願景或校務發展計畫、編排學年度行事曆、籌畫與辦理校慶各項活動、安排教師行政及教學職務、訂定教師教學時數、成立危機處理小組。
- (2) 教學行政：包括教科書的選用、規劃課程內容與進度、教學與評量方法的選擇、學生入學與編班方式、規劃學生假期或課後輔導、規劃進修活動、學生才藝競賽及各項刊物編輯出刊。
- (3) 訓輔措施：包括導護措施、環境衛生及環境教育、學生午餐、校規訂定、學生社團活動、運動會及體育競賽、訂定學生輔導管教辦法、學生獎懲申訴、安置特殊兒童、校外教學及畢業活動的規劃執行。
- (4) 總務事項：編列年度預算、校園規劃及美化、教學或辦公設備、採購圖書與期刊雜誌、教室調配與管理、募集校務發展基金。
- (5) 人事管理：遴選教職員工、訂定教師聘約、規劃教職員工文康活動、績優人員之推薦表揚及教職員工獎懲考核之受理。
- (6) 公共關係：包括與家長會之聯繫互動、與學校義工組織的互動、學校日常活動或親職教育活動、參與社區活動。

2. 校務運作的型態

劉春榮（1999）認為從達成願景、開放潮流、權力運作、事件性質、學校聲望、法令遵行、工作夥伴、行政運作、教師教學及學

生學習等十個不同的觀點來看，校務運作會有以下不同的運作類型：

- (1) 合作型：校園權力主體彼此相互合作，維護學生受教權，共謀校務積極發展。
- (2) 強權型：教師會干預校務運作，影響校務推展，使校務運作窒礙難行。
- (3) 獨立型：校園權力主體彼此各自為政，自我運作。
- (4) 對峙型：彼此形成對峙局面，互相競爭，使校內派系林立，嚴重干擾校務的正常運作。
- (5) 弱勢型：學校行政強勢掌握教師意見、教師、家長難有具體作為。

有別於劉春榮提出的模式，何金針（2007）引述國外學者 Murphy 和 Beck 學校本位管理的觀點認為學校行政運作模式，依權力結構歸屬取向可分為：

- (1) 行政取向：學校將主管教育行政機關的決策機關轉移至學校層級，學校校長成為權力核心，或是增加學校校長的決策權威，負責學校成敗之責，教師和家長則是提供諮詢與服務的角色，是分權化的行政運作。
- (2) 專業取向：基於分權化的理念，學校將經營轉化為分享式決策系統，決策中心由校長轉移至教師決策小組，故學校重大事項由學校諮詢委員會經由選舉投票形成共識，推動校務。
- (3) 社區取向：允許社區地方人士、學生參與校務，將學校決策，行政和專業控管轉移至社區家長，由社區家長組織地方委員會，匯集社區家長的期望，結合社區發展的需要，主導校務決策參與規劃學校經營策略，甚至以投票方式作為民意基礎，影響學校校務績效。

教育改革風起雲湧，教師會的成立、教評會的設置以及家長會的積極參與學校事務，讓學校行政的發展趨勢以學生利益為最大考量，希望透過學校教師會、家長會及學校行政三方的合作，營造優質校園文化，以達成學校教育目標。多元化的後現代社會中，教師會、家長會的加入，讓學校組織的權力結構有了新的運作模式，此三角關係的運作模式如圖 3 所示（戴國瑜，2003），說明如下：

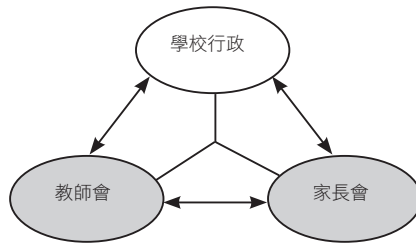


圖3

學校教師會、家長會與學校行政之運作模式

資料來源：引自戴國瑜（2003：124）

- （1）學校行政過程民主化、彈性化、E 化：教師會、家長會參與教師的聘任、申訴等，學校行政不再是校長威權中心；教育的多元化、自由化，學校行政應落實學校本位管理（**school-based management**），保持行政措施的高度彈性，並且善用電腦設備，行政 E 化，提升行政品質與效率。
- （2）教師專業自主權的提升：教師法公布後，教師會依法爭取教師教學權益，並可依法拒絕參與與教學無關的事項。促使學校行政尊重教師教學的專業自主。
- （3）家長參與校務機會增加：受到民間教育改革運動以及社會民主化的影響，家長對於學校行政不再只是經費支援者，家長會不僅參與校務會議，更主動協助教師教學，協調親師衝突，擔任學校行政支援與監督的角色。

- (4) 學校公共關係多元化：多元化時代，學校教育不能閉門造車，學校應建立良好的內外部公共關係，讓學校成員支持學校教育之推展，而「學校社區化，社區學校化」是學校發展的最佳利器。

三、因應社會變遷的學校經營

蔡培村（1998）認為學校經營是指：「學校的全面整體運作」，其意義可分為以下兩類：

（一）傳統的學校經營類型：

對於學校事務採取較為保守與封閉態度，其主要任務是達成學校傳統目標與教育部的政策與指示，雖能確保一定的學校品質與績效，但面對外在環境迅速變遷，恐是保守有餘、開創不足。

（二）現代的學校經營類型：

現代的學校經營已由過去的「事務性」靜態管理（如教務、訓導、總務與人事管理），逐漸轉變為「人際」、「資源」與「技術」的動態經營方式（如強調資源分配、資訊管理、人際關係），成為能適應社會變遷、能自我成長的有機體。

張慶勳（1999）則認為學校經營意指學校經營者採用管理學的知識與技術，整合學校成員之人力，透過行政程序以及運用各種資源與策略，達成學校教育目標；並且能增進學校效能、促進學校組織的變革與發展，以因應社會變遷與學校需求。上述考慮到為了順應社會的變遷、衡量到學校的需求，因而將「變革」這個現代組織的一大要務也納入學校經營的範疇中。

蔡進雄（2004a）也認為隨著社會環境的變遷，學校不能再漠視外在環境的變化，應主動因應外在環境的改變，再善加利用學校之內部與外部資源，用以提升學校的辦學績效。

由上述可知，學校教育不能夠只關注教科書上的課程內容，因應社會變遷下的學校經營，教師、學生、家長、學校公共關係都是影響校務運作順利的重要關鍵人物。而為求校務運作順暢，必須考量關鍵人物的意見與平衡

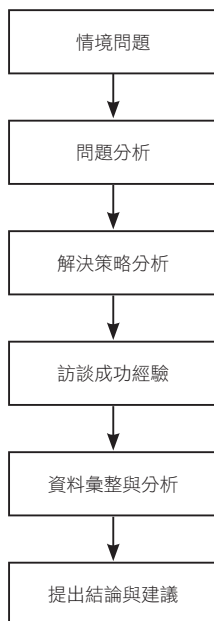
性，學校課程中的正式課程，主要的規劃者與執行者為教師，其調整與彈性較高，除此之外，學校的比賽、活動、各項臨時交辦事項、教育議題等都可視為非正式課程，而在學校環境中執行這些非正式課程時，更須重視其意義性與教育價值，其考量範圍擴大，詳加規劃，對教學的衝擊性將減小，也有利於校務整體運作。

參、研究方法與流程

一、研究方法

本研究採取質性研究，依據四種教育現場之情境，探討非正式課程對於校務運作的影響。四種情境分別為繳交指標重複或類似的教育議題成果、過多的比賽活動與議題、學校承辦活動問題、學校社團運作問題，每個情境都以一教育現場案例進行說明，根據此一案例，分析其問題的層面以及對學校所帶來之影響，並根據分析層面，討論及研擬可行之解決策略。期間訪談有成功經驗之學校，透過學校現場實際運作經驗，分析整理其解決策略，提供本組解決策略佐證及修改。最後，將歸納後之可行且成功的策略進行彙整，提出本研究結論及建議。

二、研究流程



肆、問題分析與解決策略

為考量情境間有共同架構可供比較參考，依據案例描述與相關文獻探討，訂定分析架構為學生層面、課程實施層面、校長辦學績效層面、家長反應層面，來探討個案之間的差異性，並配合訪談結果檢視非教學相關活動對校務運作的影響及困境，進行相關問題分析及對應的解決策略。現分別依下列四種非正式課程之情境進行分析並提出解決策略，最後再做綜合評析。

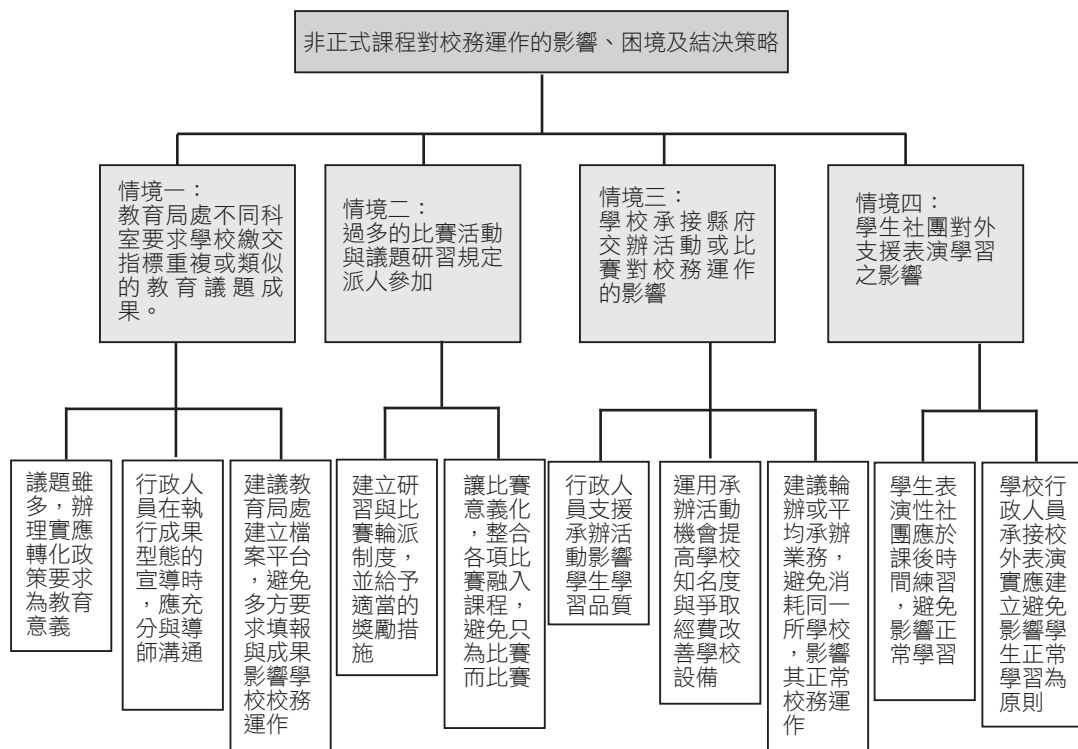


圖4

情境說明與解決策略

資料來源：自行繪製

一、教育局處不同科室要求學校繳交指標重複或類似的教育議題成果

(一) 問題情境

某市針對防災教育議題，教育局督學室先是在學期初要求各校製作家庭防災卡和繪製避難地圖，未及一月，又由幼教科公告要求進行災害防救宣導及災害應變演練，接著體健科不落人後，同時也舉辦了防災教育融入課程設計研習，規定每校派員參加。當各校忙得焦頭爛額之際，局務會報又宣示，督學即將抽校到現場進行防災演練的視察，大夥兒又要再重新操作一次。

當以為終於告一段落之時，督學室又來文要求將之前演練的成果

寄送與填報，並於六月舉辦防災教育教學模組的教學活動設計比賽，規定每校皆須送件，於是沒完沒了的相關防災研習、成果陸續報到，如：國家防災日各級避難防災研習、社區型災民安置演練研習、地震避難掩護觀摩會、DVD 播放成果及填報、在校級防災教育種子師資培訓研習……等，族繁不及備載，彷彿整個學務處只為辦理此項業務而存在而已。

（二）問題分析

1. 教育行政單位層面

- （1）教育局處對於某一議題重視，有助於學校正視該項議題的重要性，並且能督促學校落實。
- （2）各科室缺乏橫向與縱向聯繫，無法整合，以致於下層單位窮於應付。且未對大校與小校所擁有的人力資源，做更進一步的權責劃分，以至於耗費許多人力，最終成果評比也未盡理想。
- （3）防災相關工作任務未能詳列，且未列入全市學年預定行事曆表，以供各校參考提早作準備。

2. 學校層面

- （1）學校針對新興重大議題，能夠遵守教育局處規範，徹底落實，安排學童透過學校規劃之活動及課程，達成預定教學目標。
- （2）重大教育議題漸增，不是只有防災演練一項而已，且每項議題皆須繳交成果，學校窮於應付，也只能安排為數眾多的宣導及講座，佔用教師教學時間。
- （3）教師責任感重，對於家長重視的正式課程受到宣導、研習等影響而使進度落後，因而對此類活動的反彈，進而與學校行政產生不必要的對抗。

3. 學生層面

- （1）透過學校規劃之活動及課程，瞭解災害避難及防護的基本常識，並能在各項活動中深化其知能，進一步將相關知識帶回家庭。
- （2）防災演練的次數安排過多，學童已習得應付心態，演練過程常是漫不經心，反而失去演習的初衷與本意。學生面對過多的宣

導及講座，彈性疲乏，漸失學習的興趣。若遇枯燥乏味或不符學生學習需求或程度的講座，則更沒有學習的效果，如遇上真正的情境時，反而適得其反。

（三）成功經驗

以某市某國小行政運作為例，學校能於學期初妥善規劃各議題教學活動，將活動列入行事曆使師生都能夠清楚學校的活動規劃。在宣導活動前，能夠事先與宣教單位協調，期盼透過較為生動活潑的方式進行宣教，並請老師事先引起學生學習動機，讓學生的收穫與參與度都能提高。除了安排宣導講座外，學校也規劃結合現有之學藝活動或競賽，以融入的方式完成議題的實施，增加學生的學習興趣。在成果繳交時，學校能妥善分工，並建置一個完善的知識管理平台，隨時能夠存取相關業務成果，以完成教育局處成果的要求。

（四）解決策略分析

1. 教育行政單位層面

- （1）教育局處各科室應透過局務會報，先行整合需求，再向學校要求相關宣導議題資料，使學校得以明確準備評鑑或考評資料。此外，承辦人員更迭，需有一完善流程進行工作交接，避免重複向學校索取成果資料。（附件 1-2：Q6）
- （2）考量學校規模大小，成果資料分級評比，並依照人力規模給予適當的獎勵。（附件 1-2：Q6）
- （3）詳列重大工作任務，列入全市學年預定行事曆表，並及早公布評鑑規準，以供各校參考提早作準備。

2. 學校層面

- （1）學期初始在各項已知議題規劃完備，事先安排講座，或請任課老師融入於各科課程實施。（附件 1-1：Q6、Q7、Q8，附件 1-2：Q6、Q7）
- （2）加強正式與非正式溝通，讓教師理解講座與課程關連的重要性與必要性。（附件 1-1：Q7）

- (3) 重大議題進行可分階段進行，以防災演練為例，設定不同主題來表現，如上學期是防核生化或海嘯，下學期便可以防震或急救訓練為演練核心，以降低演練的重複性而讓師生產生厭煩感覺。(附件 1-1：Q7，附件 1-2：Q7)
- (4) 學校建構知識管理平台，按議題類別、年度等方式蒐集學校相關活動、教學、宣導等資料，以回應上級單位要求。(附件 1-1：Q6，附件 1-2：Q7)

3. 學生層面

- (1) 學校安排宣導講座，需事先瞭解宣導單位或講師之宣導內容、方式，希望以更生動且又豐富的圖檔或影像方式等來呈現講座內容，以增進學童或師生的興趣，進而產生認同感。(附件 1-1：Q7、Q8)
- (2) 若學校已排定該議題宣導活動，則婉拒其他單位額外之宣導。

(五) 未解決的問題

- 1. 上層單位各局處室橫向聯繫。
- 2. 愈來愈多的各項教學議題，仍有為數不少的協會或組織，向教育部要求列入相關議題時數。

(六) 小結

現在教育環境為了回應社會情況的瞬息萬變，以議題的方式要求學校配合實施教學，對於學童的生活經驗及學習歷程，著實是一大幫助。以防災教育為例，學童在校參與防災演練，熟悉整個避災與急救程序後，在日後遇到地震時，能自然而然的完成避難的程序，甚至能將相關的知識及技能帶回家庭中與家人分享及共同學習，顯示學校活動對於學生生活能力養成的價值。

不可諱言的，愈來愈多的議題，造成學校教學事務及校務運作的壓力也愈來愈重，學校為了完成眾多議題的宣導或教學，常使用了許多彈性課程及晨間、課間時間來實施，造成教師覺得教學或導師時間被剝奪。此時，行政人員應與教師同仁充分溝通，使教師瞭解講座內容亦能提供教師教學內容使用的互助共識。

此外，既然學校已安排不少時數之教學與講座，則務必要與宣教單位協調，期盼透過多元、活潑、生動的呈現方式，提升學習的樂趣，達到學習的效果，避免對於學生沒有太大幫助的宣教活動。

最後，為因應教育局處要求學校繳交各項議題成果，學校除了落實實施外，更要做好妥善的檔案儲存，建置完善的知識管理平台，以利教學成果的展現。

二、過多的比賽活動與議題研習規定派人參加

（一）問題情境

某市的公文規定各校一定要參加本土語言多項比賽與研習，且規定參加比賽與研習的人數，影響學校既定的課程活動計畫，增加教師與學生的壓力與負擔，造成參與人員的意願低落與不及準備。

（二）問題分析

1. 行政決策層面

單一議題、領域的競賽活動頻繁，未能在學年期開始前進行規劃及公佈，為了公平，所以規定每校都要參加活動，使各校準備時間不足、面臨頻繁比賽及活動而壓力重。站在教育局的角度，會不會認為老師是懶惰的，與其單一不如全來，強迫教師參加（如果都鼓勵，可能都沒人參加，或屈指可數），避免教師主動扼殺學生參與的權力。（學生是被動告知的）。

2. 學校溝通層面

需短時間找出適合且有意願參加的教師與學生有困難。

3. 教師支援層面

- （1）參與研習非自願，影響研習成效且恐因公假請代影響教學品質。
- （2）議題相近的比賽頻繁，造成教師協助訓練學生參賽或自己參賽的意願低落。

4. 學生學習層面

- （1）學生如未經訓練即面對比賽壓力，恐影響對該領域的興趣。
- （2）過多比賽的訓練，也影響孩子的日常學習及興趣。

(3) 教師公假研習請代課教師，影響學生學習品質。

5. 家長認同層面

- (1) 家長對於孩子參加過多比賽或是認同比賽主題有疑慮，孩子是否有足夠的能力可以參加比賽，擔心孩子信心受挫。
- (2) 小校的教師人數少，須常參加比賽或研習，造成經常不在學校，影響班級經營，家長觀感差。

(三) 成功經驗

- 1. 某市某國小建立整合各處室業務的研習與比賽的輪派制度。在校務會議上提案取得共識，學年度開始之前，先召集各學年主任及科任代表，共同抽籤決定優先順序，再由各學年及科任自行決定所屬成員的順序。鼓勵自願參加者得免輪派一次。代表學校參加比賽的教師，不論結果如何，都給予鼓勵。
- 2. 某市某國小戲劇團會同社區鼓隊，由義工媽媽主動計畫並規劃練習。學校組隊練習的過程中引起社區鼓隊的共鳴，義工媽媽積極協助指導，出錢出力，安排一套訓練計畫，分擔老師的辛勞，過程雖辛苦但成績斐然，也為學校與社區的結合再添一個成功的案例。

(四) 解決策略分析

1. 行政決策層面

- (1) 建議教育局處盡早規劃學年度的比賽、活動與研習，並且平均分配於學年度不同月份之中，避免集中於年底。
- (2) 建議於相關會議中提出，減少同類型的比賽場次過多，並以學校自由參加為主。鼓勵有意願的老師參加，學校提供最大協助。各校只要依照學校規模或地區特色或者輪流的方式參與不同形式的競賽活動（附件 2-3 A8）。

2. 學校溝通層面

- (1) 先判斷要求參加的研習與比賽是否真的非得參加，是否真的會有後遺症，再決定是否派員參加（附件 2-1 A10，A31）。
- (2) 可成立相關類型社團，形成常態性練習，並且擴大招募人數，組成社團 A 隊與 B 隊。在訓練過程中，視比賽性質與學生學習

興趣來決定派遣人員。可以提早告知準備。鼓勵教師成立學習社群，培養老師相關方面的興趣。有興趣的老師參加，獲獎就可以給予獎勵，未獲獎也給予一定程度的鼓勵（附件 2-1 A4）。

- （3）如果沒有自願參加，就採用輪流方式。研習的部分，屬於業務性質的，行政人員就一定要去參加。但是教學類研習，以主動參加為主，若沒有，就輪流由各學年指派，各學年可自行決定細部的輪派（附件 2-1 A18）、（附件 2-3 A8）。

3. 教師支援層面

- （1）與領域老師做配合，將競賽主題融入課程計畫內，例如：漫畫比賽、球賽...等。利用課餘時間練習，不影響教師日常的教學工作（附件 2-1 A30）。
- （2）除了教師自身的熱忱之外，也要給導師和負責訓練的老師多一點誘因，例如由校方頒發感謝狀或獎狀，視情況提供減課（附件 2-1 A2），家長會提供獎勵金（附件 2-1 A3）。

4. 學生學習層面

鼓勵有興趣或專長的學生，給他一個舞台。當沒有人要參加，就各班各年段都要參加或是輪流參加。利用課餘時間參加，不會影響正式課程（附件 2-1 A30、2-2 A2）。

5. 家長認同層面

- （1）於家長會中展示社團教學成效，請導師、指導教師充分與家長溝通多元智能學習的重要性，提早準備參賽學生的訓練，不要讓學生倉促上陣（附件 2-1A29）。
- （2）招募家長志工來協助比賽的訓練或執行，以提升家長認同感（2-2 A1）。

（五）未解決的問題

1. 因為教育處想主打本土語言政績，所以推出眾多系列活動，無法減少活動，又因為經費預算有可能被議會刪除，所以無法在學期初或年度初就能確定年度活動總數。

2. 教師過於保守自持，缺乏參與社團事務與參加比賽的動力。
3. 強制派遣校內無意願教師參與比賽或研習，導致流於形式，可能失去原先辦理研習的意義（附件 2-1 A21）。
4. 專業類型的比賽，例如音樂比賽或體育比賽，需專長老師且持續不斷練習之教師，是否該納入輪派制度。

（六）小結

近年來隨著教育議題的多元發展，因此需要教師不斷的參與研習，增進教育專業知能。同樣的，也希望舉辦更多跟新興教育議題有關的活動與比賽，使師生透過參與教育議題的比賽及活動，而能增進教師研發課程的意願與激發學生更多的學習興趣。然而在舉辦研習或是活動、比賽的過程中，有時是以公文規範必須參加，且規定參加比賽與研習的人數，影響到學校既定的課程活動計畫之情形，且增加教師與學生的壓力與負擔，造成參與人員的意願低落與不及準備，使身為行政人員常常陷入左右為難之境地。因此，期盼能在校務會議提案建立共識，建立研習與比賽輪派制度，給予教師適當的獎勵措施，也可以鼓勵老師主動參與，避免無人參加的窘境。針對學生的比賽活動，則可以透過溝通與展示成果，引起社區家長的共鳴，使社區可以導入資源，拉近學校與社區的距離成為共同體，有助於學校正面的形象。

從此次的個案研究中得知，面對規定要參加的研習、比賽與活動的難題，學校行政人員不是只有消極的交差了事而已，可以有更積極的作為來因應面對，鼓勵全體師生能因此獲得成長與表現的舞台，並建立起公平和諧與成長進取的校園氛圍。

三、學校承接縣府交辦活動對校務運作的影響

（一）問題情境

某縣教育處將全國性比賽交由一所六班小學承辦。

1. 該校組織分配說明如下：

行政人員設置教導主任、總務主任、學務組長、教務組長以及幹事一名兼辦出納與文書、校護兼辦主計與午餐。教師兼任行政者，

每週授課節數六～九節，其餘多出的節數由導師吸收，因此導師不必兼辦其他行政業務。

2. 案例說明：

全國性比賽由此校承辦，執行人為學務組長，所有連絡事項、賽程規畫、報名窗口……等事項，均由學務組長一人負責。業務從五月中開始進行，導致組長教學經常無法充分備課，而原本學務組工作業務也因此無暇細做。行政人員的假日時間也被加班剝奪。此活動已承辦過一次，行政人員向校長反應業務量過大，但因前一年比賽辦得有聲有色，且屬於學校特色課程，教育處交辦，校長不得不再接辦。前次承辦各處室多有支援，但今年大家紛紛進行業務切割，造成學務組長從裡忙到外。而導師認為此事與他們無關。校長只好私下請託幾位老師協助。

龐大經費進行核銷導致主計、出納部門工作量大增，因皆為幹事兼任非會計人員，帳款核銷需花費更多精神。也因為大型活動過多，此校的行政職無人願意擔任，經過幾次會議商討，行政改為輪流制。此一決議也造成很多老師的困擾，原本無心走行政路線的老師，被迫輪替行政職，有的申請調校，有的持續拒絕行政職務。

（二）問題分析

1. 教育政策層面

各縣市皆有一定要執行的政策，目前現況有直接交辦、分配各校承辦或校長主動爭取。校長承接業務有自願或非自願的情形，但都需要學校行政同仁支持。

2. 學校承辦層面

（1）不論是校長主動爭取、或是教育局處因應學校特色課程指定交辦，行政人員均需要支援承辦活動，擠壓原先既定行政事項且影響教學。

（2）承辦活動屬於外加事項，經常需要大量人力支援（例：假日加班或擔任工作人員），學校導師認為此不屬於教學工作，不願意

配合支援行政參與活動，或覺負擔過重多有怨言。

- (3) 行政人員在人力吃緊、工作量龐大的情況下，影響續任行政工作的意願。
- (4) 活動經費核銷時，主計、出納部門工作量增加，其中小學校主計、出納多由幹事兼辦，業務熟悉度不如專門會計人員，常為了核銷問題影響校內行政處室間的和諧。

3. 教師角色層面

行政教師經常公假擔任工作人員，導致影響授課進度，另外，經常找不到代課老師，只好請校內同仁內代，也造成同仁工作增加，不願意接內代的情況。

4. 學生學習層面

- (1) 學生支援活動表演，無法依照原先教學進度上課。
- (2) 教師兼任行政工作仍需要教學，但忙於承辦業務，無法充分備課，影響學生受教權。

5. 家長社區層面

學校活動太多，家長擔心影響學生學習、教師教學品質不佳。

(三) 成功經驗

- 1. 某市某國小承辦全市讀經比賽時若校內人力不足，則尋求鄰近學校教協助支援活動，除了可以增進附近學校間教師互動，進行跨校合作，還可以減輕校內行政人員或教師的負擔。(書銘提供)
- 2. 某縣某國小教育局室的承辦人在規劃辦理活動或比賽時，擬定實施計畫及編列經費概算表時，事先編列學校可能支援的人力、工作型態需要的費用項目，例如代課及工作人員工作津貼。因為承辦活動過於頻繁，導致沒有人願意擔任行政，為了解決這個困境，學校便決定申請組織再造的經費，讓行政人員負責所有行政事務，原本授課節數平均分擔給導師，而導師負責教學現場的工作，取得雙方的共識，如此由行政人員承辦所有的交辦活動，導師則不必配合擔任工作人員(孟耘提供)。

3. 在每學期之初，集合所有校長至教育局處，教育局處列出學期內所有需要學校承辦的活動，由學校校長認領各項活動，學校校長若能承接與學校本位課程特色有關的活動，不但能夠有經費的挹注，有利於學校本位課程的實施與運作，亦可補足校內各項設備（昱翰提供）。
4. 承辦每一次處室交辦的活動，都需要針對活動精心設計場地布置，可以在活動過後，留下該場地的布置，以作為學校日後辦理校內活動之用，例如講台布置；教育局處承辦人能夠顧及編列工作人員之權益，編列相關經費以符合勞逸均等，老師也比較願意協助（承哲提供）。

（四）解決策略分析

1. 調整源頭分工，平均分擔承辦業務

建請教育局處讓各校平均分配承辦業務，避免造成單一學校承辦過多額外業務，影響整體校務運作。

2. 廣納各方人力、建立勞逸均等制度、以正面看待承辦業務

（1）行政教師承辦層面

- a. 承辦學校可廣納社區人力或志工協助，以補學校人力之不足（附件 3-6：Q6）。
- b. 尋找鄰近協辦學校，組成策略聯盟，以分散工作量與壓力（附件 3-1：Q8）。
- c. 利用承辦業務的資源、或是經費購置設備，趁勢轉化為學校的特色課程需求設備（附件 3-3：Q2；附件 3-4：Q2）。
- d. 校內訂定辦理獎勵辦法，讓工作人員勞逸均等（附件 3-3：Q3）。
- e. 行政人員因承辦活動視野擴大，提昇眼界，經驗值增加，突破教師的角色（附件 3-4：Q3）。

（2）學生學習層面

- a. 學生能有額外的多元學習機會（附件 3-4：Q5）。
- b. 教師將活動內容，融入學習領域（例如活動場上的表演在藝

術與人文課訓練）或利用社團來練習，減少學生額外練習時間，亦可達到課程學習之效益（附件 3-4：Q5）。

（3）家長配合觀感層面

- a. 編列經費時考量各支援人員之需求、支援家長津貼，提高參與意願。
- b. 邀請有專長家長參與活動協助（例如攝影、餐飲）。
- c. 利用活動辦理時展示學生成果，讓家長理解學生學習應有許多面向之學習，不僅只在課堂上，而是延伸到各層面（附件 3-4：Q6）。

（4）其他層面

- a. 邀請媒體報導，提高學校曝光度，讓家長樂於接受孩子的多元表現，甚至提高入學人數（附件 3-1：Q2；附件 3-2：Q2，Q6）。
- b. 給予志工服務時數，登錄於志工服務記錄冊。

（五）未解決的問題

1. 承辦之業務實屬縣市政府推動政策與豐富學校活動之所需，無論如何均需要辦理。
2. 若未能達到勞逸均等的原則，經常消耗的是行政人力，也會造成行政無人願意當任的窘境。
3. 行政人員為支援活動，原任課班級請代課協助，教學品質無法穩定，影響學生學習。

（六）小結

1. 學校承辦全縣市重大活動，影響校務運作的層面以學生學習狀況為最嚴重，因行政人員支援活動，往往需要課務派代，代課教師的教學品質不穩定，學生學習狀況不理想反而會影響學生整體學習品質。
2. 若能妥善運用經費與媒體，學校承辦的活動可以提高學校的知名度，並且幫助學校得到額外的經費挹注，更新教學設備也有益於教學品質。

3. 學校是教育的場域，應維持一定的教學品質，承辦全縣市重大活動既然無法避免，縣市政府若能夠建立輪辦原則或是平均各校承辦業務量，業務就可以順利推展亦可兼顧學生學習之效益。

四、學生社團對外支援表演學習之影響

（一）問題情境

某縣市某國小有學生社團龍漁隊，小朋友舞來喜氣洋洋，相當熱鬧，也因此成為學區內諸多公司行號、廟院寺壇等等民間單位爭相邀請表演的團隊。

表演前的密集排練，常影響到正常的課堂學習。若次數頻繁，便會對級任老師產生困擾，容易引起反彈。密集的排練對學生的體力負荷也造成不小的負擔，間接影響到各種課後課程以及回家作業的完成情況，造成部分家長反感，甚至反對學生參加社團。對於社會各界的表演邀約，校長常有不得不答應的人情壓力，而學校又沒有適合的制度因應，往往使得表演支援活動成為對校務運作的不定時干擾因素。

（二）問題分析

1. 學生學習層面

只要排練或表演時間用到上學至放學時段，就會對學生的學習產生影響。學生或許能多學一項功夫或才藝，但必定對於其它的學習面向產生排擠效應，這樣的效應可能作用於課堂學習、課後學習、或是家庭作業學習上。

2. 課程實施層面

學生通常得離開教室才能參與社團活動的練習，對於級任導師的課程實施造成程度不等之影響，例：晨光時間的班級學習活動或班級經營，正課時間各領域的學習指導，個別學生的輔導與管教等等。

3. 家長反應層面

同一社團的學生來自不同的家庭，參加社團的動機或緣由各異，家長對於學生社團活動，在經濟、時間、學生課業表現、以及對

社團學習的評價等方面的看法不一，可能因此積極參與後勤支援，但也可能消極配合多加掣肘，甚至反對具有專才潛力的子弟參加社團學習。

4. 校長辦學層面

學校必須發展獨家特色、加強學校的行銷、促進學生適性學習等等足以吸引學生入學的作為，以因應少子化的衝擊，充份展現認真辦學的精神。然巧婦難為無米之炊，為消弭經費不足的困境，校長勢必得與社會各界保持良好之互動，俾使學校能獲得企業團體支持，進而造福學子，因此對於支援企業團體進行表演活動的邀約有不得不應承之壓力。

5. 行政舉措層面

對外支援之表演活動多在假日進行，迫使指導老師與表演的學生犧牲假日，除身心上的勞累以外，也可能損及相關師生之權益。學校行政團隊若因故未能提供必要之協助與相關補償，對學生社團長遠發展將形成不利條件。

6. 社區互動層面

學校所欲發展之學生表演社團與社區條件格格不入，或與學區內特殊民風相違背，輕則得不到家長支持，對於子弟之參與或練習進行消極抵制，重則可能引發學校與社區間的對立，影響學區內的和諧氛圍，對學生的學習產生不利。

（三）成功經驗

以某縣某國小管樂團為例，自設立管樂團以來逐年比賽成績漸入佳境，持續進步，提升學生信心並培養個人基礎技巧與團體凝聚力。與他校共組策略聯盟舉辦大型聯展，結合校內團隊發展資源整合的可能性，獲邀參加縣外民間表演，增加曝光度及增進學生的技巧熟練。經常結合社區活動提供表演服務，增進社區與學校聯繫感，提升家長對社團好感度以及提升主動協助社團運作之活力。同時也結合相關領域課程，進行深化教育及跨領域發展創新教學。

（四）解決策略分析

1. 學生學習層面（括弧內所示表示訪談紀錄與解決策略相符者）

- （1）學生參與對外支援的表演活動，可激發學生對表演藝術的認識與興趣（附件 4-1：Q4，Q12）（附件 4-2：Q4，Q12），並能增廣生活經驗，等同校外教學活動；公開表演結束後所獲掌聲與肯定，也能增進對自己的認同與信心（附件 4-1：Q4）（附件 4-2：Q4）（附件 4-3：Q4）。
- （2）對於其它學習活動之排擠，應透過各項管道對家長進行宣導多元學習之價值，利用各種場合鼓勵教師發掘學生專才潛能（附件 4-2：Q4）（附件 4-3：Q4）。

2. 課程實施層面

- （1）透過教務處提供排課上的支援，減少對既有課程之衝擊，例如將全校各班一整個半天皆安排為藝文、綜合學習領域與彈性學習時間，使學生社團成員能夠進行相關的練習與學習，而非社團成員以併班或原班的型式，融合藝文領域課程，由教務處另派老師組團練習直笛、陶笛等器樂，使學生也能同步進行音樂素養教學，累積演奏基礎能力。（附件 4-2：Q3）（附件 4-3：Q3）
- （2）可利用晨會或週三進修時段，提供班級活動示例與班級經營策略資訊予級任老師，俾供因應部份學生不在教室時之彈性運用。
- （3）利用放學後的時間進行團隊練習，可排除對正課的影響。（附件 4-1：Q3）（附件 4-3：Q3）

3. 家長反應層面

- （1）若學生社團能夠與社區既有社團進行結合，除可增加固定的練習時間之外，家長也比較不會反彈，甚至還能協助接送與後勤各項工作。（附件 4-3：Q7，Q13）
- （2）對外支援表演活動能夠增加學校在學區外的曝光機會，社團內的學生可能獲得免費的專業技能培訓，對於學校的新生招生成效也能有所增進，對於學校後續各方面的發展，也較能取得家

長的認同（附件 4-2：Q13）（附件 4-3：Q13）。

4. 校長辦學層面

- （1）對於支援企業團體表演活動之邀約，應擬定一套規則，提供承接與否之判斷標準，避免學校在對外應對時，在人情壓力下有所為難。例如基於敦親睦鄰與促進社區發展之原則，對於學區內之表演邀約儘可能提供支援；對於學校發展提供大量協助之邀約，也儘量應允；能夠培養學生多元技能，製造多元學習機會，提升團體凝聚力與展現自信之場合，也可多加配合等等（附件 4-2：Q14）（附件 4-3：Q14）。
- （2）尋求熱心教育認同學校理念之企業進行認養與經費挹注，配合相關活動略增企業知名度，改善學生的學習條件，製造雙贏（附件 4-3：Q2）。

5. 行政舉措層面

- （1）將例行性比賽、活動列入校務發展計劃與行事曆，使師生在生活與學習上得以提早進行適當之安排，避免臨時被迫更改行程（附件 4-1：Q6）（附件 4-2：Q6）。
- （2）對於犧牲假日的補償，提供師生有彈性的選擇補假或協助處理加班費事宜（附件 4-2：Q9）（附件 4-3：Q9）。
- （3）學生離校對外表演時，行政團隊應提供人力上的支援，協助處理雜項事務或維持學生秩序與照顧，使老師不致滋生孤軍奮戰的無助感，而能持續燃燒熱情（附件 4-1：Q10）（附件 4-2：Q5，Q10）（附件 4-3：Q5，Q10）。
- （4）為低年級學生成立藝術性社團，利用下午未上課時間進行相關學習活動，可廣啟表演種子打下基礎；為中年級學生引進專業師資進行加深加廣之指導；俟學生升上高年級時，學校即有一定水準之學生可以組團對外參賽或表演（附件 4-2：Q11）。

6. 社區互動層面

- （1）基於促進社區整體營造發展之功能，設法取得學區所在社區的認同與支持，爭取村里長的參與將是重要的課題。因此在發展

學生社團前，應先調查社區內是否曾有或已有類似社團、學生自費參與課後才藝學習之分布狀況，再配合可得師資進行組團，與社區發展相輔相成，產生正向循環，達成學生、學校、社區三贏的境地（附件 4-3：Q4）。

- （2）配合社區需求，安排適當的社區表演機會，可具體展現學生學習成果，增進社區與學校之互利共榮（附件 4-1：Q5，Q14）（附件 4-2：Q14）（附件 4-3：Q5，Q14）。

（五）未解決的問題

上級每年削減經費挹注，直接影響到聘任師資鐘點費、硬體設備增購、耗材零件維修、交通費等等，造成整體團隊經營面之重重阻礙，進而造成指導教師教學熱情下降、團隊進步動力停滯不前等其他種種問題。

（六）小結

綜上所述，學校發展表演性團隊，可提供學生多元學習的舞臺，但為減少影響學生正常學習，練習需注意盡量不影響正常上課時間，接洽表演時，校長、行政、教師可訂定制度，避免不必要的負面影響。演出的機會可以確實提升學生自信、培養藝文表演熱忱、提升多元智慧能力等；試想，若在適度的練習與演出份量前提下，加上調配課務與調整練習時間的正確方向，社團活動不啻是平衡學生整體發展的重要項次之一。

在規畫學校社團接演規定事宜，須先考量學生各項學習壓力、行政程序執行空間、社區資源連結互惠以及各期程表演時間落點，以避免學生喪失對社團的趨力，甚至是學校失去行政人員、教師以及家長對社團的支持，若將來能落實接演規定，將是校方、學生與社區家長三角皆贏的局面。

五、綜合評析

在許筱婉（2010）探討小型學校經營成效及相關因素研究中，將學校經營成效定義在：（1）學生層面：學生各層面希望均能符合師生期望，學以

致用。(2) 學校層面：需考量學校整體形象與特色，受到師生與家長的肯定與支持。(3) 社區層面：在社區發展方面，因小型學校多處偏遠，經常成為當地社區的文教中心，在社區及家長的參與成長，對學校未來的發展扮演舉足輕重的地位。

從各個案結果發現依據分析架構：學生學習層面、課程實施層面、行政決策層面、家長反應層面，探討個案之間的異同性，整理如下：

表4-1

情境簡述與問題分析

情境／ 分析項目	情境一： 教育局處不同科 室要求學校繳交 指標重複或類似 的教育議題成果	情境二： 過多的比賽 活動與議題 研習規定派 人參加	情境三： 學校承接縣府交 辦活動或比賽對 校務運作的影響	情境四： 學生社團對外支援表演 學習之影響 自然類推結果
情境簡述	評鑑項目過多， 影響學校校務運 作	比賽要求過 多，學校應 接不學暇	學校承辦比賽， 消耗過多行政人 力，課程與教學 被擺在第二位	學校社團因應各方的邀 約，為求表演精彩，練 習影響學生正常學習。
問題分析	學生接受重複課 程，此類評鑑指 標、成果，經常 具有重複性。	比賽過多或 臨時性比賽 又規定一定 要派員參 加。	大型活動因故由 小校承辦，行政 人員以承辦活動 為優先，教學次 之而影響學生學 習。	學校社團享有名氣，因 故邀約不斷，為因應表 演，學生必須花許多額 外時間練習。

(一) 學生學習層面

教育的本質就是學生學習，校務運作順利自然對學生學習有所幫助，以下茲將各情境中影響學生學習層面的因素列出，並且對照。

表4-2

學生學習層面之解決策略

	情境一： 教育局處不同 科室要求學校 繳交指標重複 或類似的教育 議題成果	情境二： 過多的比賽活 動與議題研習 規定派人參加	情境三： 學校承接縣府 交辦活動或比 賽對校務運作 的影響	情境四： 學生社團對外 支援表演學習 之影響
解決策略	1. 學校行政人員應具備整合各項評鑑所需的內容，並且妥適規劃學校行事曆。 2. 安排學生各項議題宣導時應考量學生。	鼓勵有興趣或專長的學生，給他一個舞台。當沒有人要參加，就各班各年段都要參加或是輪流參加。利用課餘時間參加，不會影響正式課程。	1. 學生能有額外的多元學習機會。 2. 教師將活動內容，融入學習領域（例如活動場上的表演在藝術與人文課訓練）或利用社團來練習，減少學生額外練習時間，亦可達到課程學習之效益。	1. 學生參與對外支援的表演活動，可激發學生對表演藝術的認識與興趣，並能增廣生活經驗。 2. 對於其它學習活動之排擠，應透過各項管道對家長進行宣導多元學習之價值，利用各種場合鼓勵教師發掘學生專才潛能。

學生在校學習除了主課程的安排之外，非正式課程也經常為學生帶來許多學習。若在可行的情況下，教師若能協助學生妥適安排各項活動，亦能為學生帶來更多學習機會，然而，在期待學生能夠有所好表現時，學校行政同仁必然也需要付出相對的勞力與時間協助學生，此一部份若未能拿捏妥當，就會有違學生受教權益。

(二) 課程實施層面

表4-3

課程實施層面之解決策略

	情境一： 教育局處不同科室要求 學校繳交指標重複或類 似的教育議題成果	情境二： 過多的比賽 活動與議題 研習規定派 人參加	情境三： 學校承接縣府 交辦活動或比 賽對校務運作 的影響	情境四： 學生社團對外支 援表演學習之影 響
解決策略	評鑑與議題的本意都是希望學生能夠學習，任何的學習機會對學生而言都是值得的，身為規劃、實施政策業務的行政同仁，若能秉持任何政策盡量以考量學生學習興趣為優先，所有問題必能迎刃而解。	比賽若能結合領域課程，可以給學生挑戰自我、驗證學習成果的機會。	利用承辦資源發展學校特色課程，既可完成縣府交代任務，學生亦能有效益的接觸不同學習。	1. 教務處透過排課解決練習問題。 2. 除社團老師外，適度將技巧傳與導師，請之協助。 3. 多利用放學時間練習。

誠如前面所述，教育的本質在學生，課程實施的對象也是學生，本研究探討的是非正式課程對於學生學習的影響，在課程實施層面正是每一位行政同仁必要執行的階段，在受訪學校的成功經驗中發現，行政同仁的面對這些困境時的態度，會明顯的影響困境能否被解決的重要關鍵。

(三) 行政決策層面

表4-4

行政決策層面之解決策略

	情境一： 教育局處不同科室要求學校 繳交指標重複或類似的教育 議題成果	情境二： 過多的比賽 活動與議題 研習規定派 人參加	情境三： 學校承接縣府交 辦活動或比賽對 校務運作的影響	情境四： 學生社團對 外支援表演 學習之影響
解決策略	1. 教育局處各科室應透過局務會報，先行整合需求，再向學校要求相關宣導議題。 2. 考量學校規模大小，成果資料分級評比，並依照人力規模給予適當的獎勵。提供資料，使學校得以明確準備評鑑或考評資料。 3. 詳列重大工作任務，列入全市學年預定行事曆表，並及早公布評鑑規準，以供準備。	落實行政雙向溝通機制，縣市政府與學校端應於學期初妥善規劃行事曆，避免影響學生學習。	承辦業務有苦難言，除承辦學校同仁外，應可組成策略聯盟，請鄰近學校支援，可以減輕壓力亦可增進校群合作。	給予社團老師支援，協助處理課務與其他相關事項，為學校爭光。

學校行政人員規劃的能力在校務運作是否順暢的過程中扮演重要的角色，若能先前考量各項可能影響因素，化影響於無形，化外加於課內，那麼，最大的獲益者仍是學生。

(四) 家長反應層面

表4-5

家長反應層面之解決策略

	情境一： 教育局處不同 科室要求學校 繳交指標重複 或類似的教育 議題成果	情境二： 過多的比賽活動 與議題研習規定 派人參加	情境三： 學校承接縣府 交辦活動或比 賽對校務運作 的影響	情境四： 學生社團對外支援 表演學習之影響
解決策略	無	招募參與家長協助學生比賽的各項準備。 提高學生能見度與機會表現，無形中替學校增加正面印象。	妥善運用家長專長資源、志工人力。	既有社團練習時間可以整併，並邀集家長協助。 學生代表學校出席各項表演，培養學生另一種特殊才藝。

若學校能正向看待家長的力量，有目的性的培訓學校志工，便能夠讓其發揮效用，幫助學校校務運作順利。

綜上所述，欲期待學校各項校務運作順利，必須要釐清學校最重要的任務與本質，便不至於迷失方向過渡偏向績效主義，且能夠顧及「多數學生」的權益，帶領所有的學生、教師朝向正面的發展。

我們發現，在各縣市的成功經驗中，學校行政人員若能夠將困境轉為正向思考，將危機化為轉機，不僅能帶領學校整體向前邁進，更能兼顧學生需要發展、提供更多元的學習機會，讓非正式課程也有意義。

伍、結論與建議

影響校務運作順暢的因素相當多，本研究著眼於學校行政業務範圍以外之相關活動（非正式課程）辦理對於學校校務運作的影響、困境與解決策略。本章針對本研究做一整體性的摘要敘述，並歸納結論與建議，以作為各校在辦理非正式課程推行之參考。

一、結論

本研究所探討的四種影響校務發展的情境：「教育局處不同科室要求學校繳交指標重複或類似的教育議題成果」、「過多的比賽活動與議題研習規定派人參加」、「學校承接縣府交辦活動或比賽對校務運作的影響」以及「學生社團對外支援表演學習之影響」。上述情境為目前各學校配合縣市政府政策運作、或因學校特色而衍生之非正式課程，因活動之執行過程，直接對教學或學生學習產生影響，也非一般規範內之行政業務運作，其加入對於學校原本之既定行事造成排擠，進而影響校務運作之順暢度。

本節綜合文獻、四個情境之案例探討與實地訪談結果獲得之結論如下：

（一）正向看待、積極面對

一所學校校務推動要順利必須考量到學校的重要關係人：校方、家長、學生三方面，一項完整的措施必須三贏才符合教育的價值與意義。而學校的行政人員對於非正式課程的認定會影響後續處理之態度。行政人員若以正向態度面對非正式課程，願意積極面對，並且思考轉化讓活動具有教育意義，而非以敷衍的態度，只求簡單辦完對上級交代，學生、教師、家長就能獲得三贏之局面。在情境三的「學校承接縣府交辦活動或比賽對校務運作的影響」案例中，我們可以看到，若學校人員能夠將承辦活動視為對學校形象整體提昇的契機，不僅可以為學校多爭取財源，也能夠間接嘉惠學校的學生，開啟其多元視野，有更多課外學習的機會。

（二）建立制度、整合溝通

除前述學校教育人員之外，非教學相關的活動辦理考驗學校行政人員的規劃、溝通以及協調之能力。非學校既定行事中的比賽或活動與教學的相關性不強，是校務運作的絆腳石，同時也考驗行政人員的辦事能力。在情境一「教育局處不同科室要求學校繳交指標重複或類似的教育議題成果」以及情境二「過多的比賽活動與議題研習規定派人參加」，其涉及的層面除了導師、學生，更需要跨處室協調，這都需要行政人員事前縝密思考，若能與原先學校已規劃的活動進行整併或

融入，並和導師充分溝通，便可將影響降到最低。面對無法融入課程與教學之活動也可透過建立制度來規範遊戲規則，讓全校教師對制度有所共識，既可避免紛爭，也讓該項活動正名化。此外，行政人員也要善用資訊科技，建立知識分享的機制，定期收取資料，避免臨時交辦事項或臨時收集資料而干擾教學。

（三）正常教學、開展多元

生活中處處皆學問，學生的學習不僅止於學校課程內所教授的知識，學校的教育應把持教育的本質，提供學生多元的學習機會，這些非正式課程只要經由辦理人員正向轉化，都可以成為學生的學習機會。如情境四「學生社團對外支援表演學習之影響」的案例中，我們可以看到只要學校能夠在適度的練習與適當的演出份量前提下，加上調配課務與調整練習時間的正確方向，社團活動反而可以幫助學生整體發展。

二、建議

綜上所述，這些非正式課程確有其辦理之需求，而辦理過程需要考量縱向的處理流程，以及橫向的人事溝通，才能夠圓滿完成任務。以下將分教育局處及學校運作方面提供建議參考。

（一）在教育局處方面：

1. 面對非正式課程的執行干擾學校校務運作，不僅是學校內部要整合多項干擾，化整為零，縣市教育局處更要積極先行整併，事前規劃，若為每年例行之彙報，應及早明列於行事曆中，讓學校行政人員有時間規劃、準備，以免臨時向學校要求類似的資料填報，造成學校行政人員需要打擾現場教學、且要花費很多時間彙整資料之困境。
2. 對於多如牛毛的業務也採用平均分攤、勞逸均等的想法，由教育局處主政，建立業務分攤機制，讓各校之間資源共享，發揮所長，平衡區域特色。

3. 建議縣市教育局處跨科室建立知識分享平台，學校僅需對單一窗口提供資料，簡化行政程序，更有心於推展校務，確保教學品質。
4. 對於定期需要辦理的大型活動，應透過員額編制補足相關人力，避免學校因為支援活動而影響教學品質。

（二）在學校運作方面：

期許學校的行政人員，必須時時掌握最新的教育議題動態，並且保持最大的彈性思考空間，拋棄成見與處室的本位主義，以校務運作順暢為最高指導原則，將非正式課程「融」於課程之中，賦予其教育價值與意義。

參考文獻

- 黃政傑（1990a）。課程。載於黃光雄主編：教育概論，頁341~363。台北：師大書苑。
- 黃政傑（1992）。課程設計。台北：東華書局。
- 林天佑（1997）。學校品管之理念與設計-以學校運作為例。學校行政雙月刊，2，2-13。
- 劉春榮（1999）。學校行政、教師會、與家長會運作的面面觀。現代教育論壇。
- 鄭彩鳳（1999）。學校行政-理論與實務。高雄：麗文。
- 張輝雄（2001）。臺北市立國民小學教師參與校務決定與學校組織效能關係之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 黃光雄、楊龍立（2000）。課程設計：理念與實作。臺北市：師大書院。
- 方德隆（2001）。課程理論與實務。高雄市：麗文文化。
- 廖文斌（2002）。國小初任校長參與校長遴選經驗與校務運作狀況之研究-以臺北市為例。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 戴國瑜（2003）。從組織變革談學校行政、教師會與家長會之定位和發展策略。學校行政雙月刊，23，124-132。
- 何金針（2007）。學校本位管理的學校行政運作-以高職學校為例。技術及職業雙月刊，75，54-57。
- 曾玉麟（2011）。完全中學校務運作衝突解決策略之研究-以桃園縣為例。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文，未出版，臺北市。

附件

[附件1-1]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境一：教育局處不同科室要求學校繳交指標重複或類似的教育議題成果

受訪者基本資料：

一、性別：男

二、任教學校所在區域：某市

三、職務：總務主任（教導主任經歷6年）

四、教學年資：18年

五、任教年級：科任

六、學校班級數：6班

Q1、請問您服務學校實施哪一些重大議題之教學活動？

環境教育、防災教育、家庭教育、全民國防教育、海洋教育...等

Q2、您是否覺得目前加諸在學校的議題教學活動尚足以承擔？

目前在學校方面需實施太多議題的教學活動，常常新聞事件上發生什麼事，過了不久學校就收到來文要求辦理相關議題的宣導或教學，其實也漸漸排擠學校固定的行事或教師的教學時間，更增加行政人員的工作負擔。

Q3、學校承辦組長（或主任）針對這些行政業務推行有何意見或想法？

只要教學活動對於孩子學習是有幫助的，承辦處室當然都是全力以赴，但是業務量過多，讓承辦人疲於奔命，許多成果報告擠在一起時，最後只會敷衍了事，只求交件而已。

Q4、貴校所在縣市是否有成果重複繳交之現象？若有，請列舉。

友善校園

Q5、請問重複繳交的情況為何？

*開學初的友善校園週。

*每年11月的友善校園訪評。

Q6、請問針對重複繳交的情況，如何因應？

*每次要繳交的成果，其項目或多或少會有重複，記得將檔案留存，並且記得要分類保存，如衛生保健類、生活教育類等，再加上日期標示，將來

會更方便找到資料

＊行政經歷幾年後，知道大概要做些什麼了，就可以在學期初規劃實施

＊每年都有一些微調的指標，看到評鑑項目後，可以做的就趕快做

Q7、學校安排重大議題的實施方式為何？

＊通常是以辦理講座方式為主

＊一般說來，有一些必須要完成，且每年都要求要繳交成果的議題，如家庭教育、交通安全、防災教育等，可於學期初先規劃，列入學校行事曆中，讓同仁都能清楚明瞭。

＊學校利用排課彈性，安排兩節彈性課程連在一起，若無安排講座，則各班導師（或授課師）自行依課程安排運用；若安排講座，原則上至多兩節，可於該時間實施。

＊若有臨時交辦事項，則利用學生朝會時間，由校內業務承辦教師或另安排講師進行宣教。

Q7-1、學生參與這些講座的反應都很熱烈嗎？

＊不一定，要看演講者的功力

＊有一些演講者說起話來如沐春風、詼諧逗趣，也能緊扣主題，連老師們都很專心收聽，尤其部分主題（如國防教育提到飛機）更是吸引小朋友專心聆聽，再加上有一些單位運用有獎徵答方式，學生一開始就興致相當高昂。

＊但有一些主題的演講者就比較沉悶，抑或播放影片後，討論的方向就跟著小朋友的討論方向走，繞了好久才繞回來。更有一些演講者沒辦法吸引小朋友，學校還得安排人力控制秩序。

Q7-2、小朋友一聽到要聽講座，反應如何？

＊兩極化，尤其到高年級後，普遍較提不起興趣

Q7-3、學校如何掌控講座的品質？

＊事前與講師討論。

＊請導師事先就議題部分先給學生背景知識。

Q7-4、請問透過這樣的方式是否有所成效？

學生回應部分已有部分改善，回應講師提問較熱烈。

Q8、請問是否還有其他施行方式？

也可以透過融入其他課程實施，或是搭配學校主題活動或競賽進行，也都可以收到不錯的效果。

[附件1-2]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境一：教育局處不同科室要求學校繳交指標重複或類似的教育議題成果

受訪者基本資料：

一、性別：女

二、任教學校所在區域：某縣

三、職務：學務組長

四、教學年資：18年

五、任教年級：科任

六、學校班級數：6班

Q1、請問您服務學校實施哪一些重大議題之教學活動？

※反霸凌、海洋教育、防災教育、安全學校、全民國防、友善校園、健康促進、交通安全

Q2、您是否覺得目前加諸在學校的議題教學活動尚足以承擔？

※目前所需辦理之活動份量實在過重，特別是本校又額外辦理安全學校認證活動，因為這個活動每年都要有統計數據、內容多與交通安全、健康促進的內容重複，各承辦人會有很多負擔。

Q3、學校承辦組長（或主任）針對這些行政業務推行有何意見或想法？

※基本上上級指示交辦事項，會盡力完成、但如果要求在短期內便要產出、便無心將成果做得盡善盡美。

Q4、貴校所在縣市是否有成果重複繳交之現象？若有，請列舉。

※有。相同內容須呈現在不同的成果報告中，如反霸凌、健康促進、安全學校的內容多所重複。

Q5、請問重複繳交的情況為何？

※像是校園安全主題的內容就重複出現在多個成果報告中。

Q6、請問針對重複繳交的情況，如何因應？

※全校性宣導活動、每學期以輪流之方式向各班導師收集資料，再由承辦人員彙整呈報。

※請首長在局務會議時提出基層之困難及需求，建請是否整合或試著減量，雖然短時間內還無法看出出具體成效，但是已在會議中引起其他學校的迴響。

Q7、學校安排重大議題的實施方式為何？

※除了晨會宣導之外，另外也安排了講師到校宣傳，其他已融入課程之議題不算的話，本校的活動競賽方式算是較有心得的部分。

Q7-1、學生參與競賽反應會很熱烈嗎？

※因為本校榮譽制度相當成功，小朋友必須從不同管道來獲得榮譽卡，當數量累積到一定後，便須從特殊管道來獲取，此時校內的各項競賽便是爭取榮譽的最佳途徑。

Q7-2、但過多的競賽，小朋友不會感到厭煩嗎？

※其實量真的太多的話，品質是會受到影響的，學童的熱情更會漸漸消退，因此期初做好管控的話，倒是可以降低這樣的影響。

Q7-3、請問透過這樣的方式是否有所成效？

※小朋友熱情參與是一回事，但議題主軸的學習成效又是另一回事。但效度的量化呈現，並無法在學校場域中被完整解釋，以行政的立場而言，至少已達到「宣傳」、「說明」與「理解」的效果了。

Q8、請問是否還有其他施行方式？

※我們學校目前就是上面這些施行方式、如果你有其他方式歡迎交流一下！

[附件2-1]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境二：過多的比賽活動與議題研習規定派人參加

時間：2012年7月12日上午11時

地點：某市某國小教務處

訪問者：黃青籟（以下簡稱黃）、楊承哲（以下簡稱楊）

受訪者：教務主任張OO（以下簡稱張）、教學組長龔OO（以下簡稱龔）

Q1黃：語文競賽各項比賽的指導老師會如何安排？

A1龔：因為我們學校有一兩位語文方面專長的老師，他們本身對語文就有興趣之外，在競賽指導方面也是蠻有經驗的，所以每一年的語文競賽還是會請他們協助指導，他們也都很樂意來做。

Q2黃：有需要給他們什麼額外的獎勵嗎？例如減課阿……。

A2龔：減課要看每年的減課額度，如果有會盡量安排；另外如果指導後沒得名（獎），還會再發一張感謝狀。

Q3楊：有獎金嗎？家長會或是學校方面會提供嗎？

A3張：比賽得獎，那期末家長會會包五百元獎金，在期末餐會的時候。

Q4黃：如果不是事前就知道可以安排的比賽或活動，那會怎麼處理？

A4張：首先先判斷這個比賽有沒有強迫要參加，如果沒有強制參加，那就鼓勵老師參加，因為參加有得獎，會有他的獎勵，沒有得獎，學校也會給他一個感謝狀，那這個獎狀在我們校內職務選填的時候有加分，因為每學年都會有改變職務要選幾年級的時候，這個就有加分，所以這個誘因讓老師會自動參加比賽。如果強制參加，那會先公佈，看有沒有老師要志願參加，如果沒有人要志願參加，那我們會有參加比賽的順位，我們在學年期開始之前就會抽籤。

Q5黃：是按照學年嗎？

A5張：學年裡面他們還會再排他們自己的順位，那我們抽的順位就是現在是輪到幾年級去參加，那我們再請那個學年再協調一個人出來。

Q6黃：所以這是行之多年了？學校老師也都已經習慣接受了？我們學校比較少這種方法，都是私底下拜託的……所以有時候會比較難產一點，有固定分配輪流的話，大家會比較輕鬆。

A6龔：某國小他們好像也有……他們研習也有這個制度。

Q7張：我們開學前會發這一張，都會先做這種調查，參加研習的順位，比賽的順位，要開攜手班、課後照顧班的，這些都在開學前先做一個調查，順位排出來，以後碰到像研習的時候就以研習的順位去看，比賽有比賽的順位。

A7楊：這個老師們討論過大家共同決議的？

Q8張：對！這是從以前慢慢醞釀出來的形成的一個制度，大家都能接受。

A8楊：會不會剛好遇到剛好賭輸，所以瞞混過去？

Q9張：這個要他們學年自己去處理。我們針對學年。學年自己要去把人選出來。要怎樣調整是他們的自由。

A9龔：因為常有一些比賽或研習，老師如果有興趣的話， he 可以先登記。

Q10黃：所以老師也知道這是一定要的，就是我們接到教育處那邊說一定要參加的，才會派他們去的。

A10張：有強制性的，就會照這個。沒強制性的，如果沒有要參加就不參加。

Q11黃：那像這個有六個學年的話，是主任這邊請學年來抽籤？

A11張：順序抽出來以後，才會打這張表。把所有的順序排出來，那有的老師他會自願參加，就會先把位子佔走，他們學年就跳過去了。

Q12黃：這個跟職務分配的加分沒有關係？

A12張：因為你參加比賽就會有個積分，得獎有得獎積分，如果沒有得獎還有參賽的積分。

Q13黃：喔...那研習就沒有了？

A13張：研習就沒有了。

Q14黃：嗯...因為我們學校今年也是在吵導師職務分配，比較有爭議，以前也有討論到類似的，不過大家都避口不談.....。

A14張：職務有職務的辦法，我們已經有一些比序的方法。

Q15楊：是全校導師分配辦法？

A15張：全校基本上就是導師跟科任，因為行政會事先就處理好。

Q16黃：我今年還有聽到說行政也要輪調，有一些老師在提，因為他們想擔任行政工作，但是沒有機會，所以就有那種反彈聲音。

A16張：那應該是講一講，沒有辦法的，因為行政職務是校長決定的。

黃：對阿，那是於法有據的。

Q17黃：所以學校對於基本上要派人的比賽或活動應該是不會頭痛了...這樣影響就比較少了，那老師會不會對這個制度有反彈的聲音？例如這個比賽

或研習是不擅長的，他是被指派去的，他會不會有反彈的聲音？

A17張：反彈的聲音比較少，一般他們學年內會自己處理掉，也許誰有專長誰可以先去，因為基本上我們指派的沒有給他壓力，所以比較沒有反彈...但是如果有得名的壓力，那當然會覺得壓力很大，如果沒有得名壓力，純粹就是要報名參加的話，壓力就會比較小。

楊：行政這方面也不會因為強迫要你參加還要得名.....。

張：在這方面絕對不會要求。

Q18黃：咦...再請教一下，這個趙OO老師就一定是二年級的？還是說如果他是自願參加的，那二年級還要再輪下一次的順位，第一優先？

A18張：這個格子如果被填滿了，就不會再找他們，就會照這個順位，科任一、科任二...像這個，他已經參加了，所以下一次他就跳過去了。

黃：喔...填他那個年段的部份。

龔：這樣其實也是鼓勵他們自願自動，就說這個比賽剛好.....不然下一次輪到他的時候，可能是.....

Q19黃：對阿，那像這個攜手計畫感人故事比賽如果他剛好沒有接攜手呢？會輪到他嗎？也是很奇怪.....

A19楊：科任一跟科任二是怎麼區分的？是照領域嗎？

張：我們也沒有照領域，就直接大概劃分成兩組，科任老師也會抽籤。

楊：我們學校雖然也有輪派制度，可是就只是規範到學年，所以有時候可能還有那種學年還在吵，或者學年就不理。就想說你寫我，也不去阿。

黃：對阿，這個白紙黑字寫下來的。

Q20楊：所以說這個是不是有討論過，校內大家有這樣的共識？

A20張：這個議題不是突然間拋出來的，最早沒有輪這個，是這樣派派派，就會有很多意見，那後來就冒出來說就抽籤照順序。

楊：對，最公平的。

張：對，就把它規劃出來，因為大家都這樣做，輪到你們學年，你們學年不派，會引起公憤阿，大家都在看你阿，大家都做了，為什麼你們這學年不這樣做，會有團體的壓力，所以這樣一做起來，就更沒問題了。

Q21楊：會不會有人寫了譬如說輪到我了，突然不想去了或是沒有人繳件，會不會有這樣的情況？

A21張：一般是都有參加，如果最後真的沒有參加，那個格子空出來，下次還是要你們學年先參加。

楊：喔...萬一真的被發現的話，就會被劃掉了。

張：對，你還要再派一次。

龔：原則上都還是會去參加。

Q22黃：這是跨處室的，不限教務處的嗎？就是學務處的比賽也是寫在這裡？

A22張：對，會彙整在這一張上面。

楊：這是臨時性的，不是說已經固定就有的比賽。

張：固定的比賽我們會先把它寫上去，那麼那個學年他們就少一次。

Q23楊：會不會有輕鬆的，大家會先搶？譬如說還沒輪到我，但是想先寫上去。

A23黃：像是指導字音字形比賽阿，比較起來輕鬆。

張：這個的話如果有需求會跟大家報告，語文競賽需要什麼樣的指導老師，或是哪個比賽需要人參加，他（龔老師）會公布，那就會有人跟他登記，登記我們就把它記錄起來。

龔：那原則上就是你先來跟我講，跟我報名，那我就排第一優先順位。

楊：先講先贏。

龔：不過很少發生那種都要搶同一個的研習或比賽，很少見到啦。

黃：主任，這個（研習登記表）可以拍照嗎？

張：可以。

Q24黃：如果說學校被指派要承辦全市性的活動，我們這邊有這樣的情況過嗎？例如辦理體育競賽。

A24張：如果是辦理全市性的比賽，層級就會拉到校長跟主管，那主辦的單位就會擬計畫，把各處室加進去工作。

Q25黃：以現在學校的規模辦全市性的活動還能夠負擔嗎？

A25張：可以。比較少，我們學校比較少接全市性大型的，我們頂多就辦理

全市性的研習，我們校長比較不會接這種的，不像你們學校接了太多大型的活動。

黃：沒有啦，現在只剩科展啦。美術比賽就推回去了。

Q26黃：那家長或是小朋友會不會對比賽有什麼樣的看法？譬如說四格漫畫比賽，多元文化四格漫畫比賽跟愛家五一五也要，像這樣的比賽會不會讓一些擅長畫畫的小朋友一直在參加這種比賽？

A26張：像多元文化跟愛家五一五都是在輔導處，就是看承辦人員，他也會公告，也會跟老師報告。

Q27黃：那會不會經常得名的或是代表學校出去參加比賽的就是那一些小朋友？固定那幾個？

A27張：基本上四格漫畫我們校內會先做初選，就是他們稿件來了……。

Q28黃：所以會先辦校內初選？

A28張：對，看報名人數要不要初選。

Q29黃：那如果像美術比賽的話呢？

A29張：美術比賽要看件數，如果件數少的話，符合學校規定要交的件數，那就會全部送出去。如果件數多的話，也會在校內先進行篩選。

黃：因為我們其實這個個案的主題是：非正式課程對校務運作的影響，我們分成好幾種情境，像我們兩個負責的是，如果強制性的比賽如果太多的話，對學校有甚麼影響。大概就是想說，我們行政這邊，可以有甚麼樣的策略去調整。如果說，像是家長的部分，會有甚麼反應嗎？例如：經常排老師出去參加研習或比賽，會有代課教師影響教學品質的問題嗎？因為你們的制度很好，所以我覺得不會造成老師密集性的重複出去，所以造成課務代理的情況不會一直出現。

張：不會，因為帶隊比賽出去的都是承辦單位，例如語文競賽或是本土語言教案競賽就是這樣子處理，我和他（教務處）就是這樣子去做。比較不會動用到級任導師的部分，所以對課務影響較少。那各處室的比賽就是由各處室去處理。比較有影響的就是體育競賽。那指導老師只剩下體育課嘛！比較有影響的是體育課的秩序問題，其他的部分都很少。

龔：那像之前其實說家長比較會反應的是希望說老師在指導的過程中，真

的有做到指導。這樣子他覺得說小孩花時間來練習比較值得。不要說可能我們派他出去比賽，可是就沒有指導的話，這樣子會比較不好。不過以我們學校的狀況來講，是都還OK。

Q30黃：那我記得，像前年本土語言有舉辦衝衝衝擂台賽，你們是怎麼處理，也是像類似這樣的方式去指導學生參加嗎？

龔：我們就是有參加。

黃：我記得你們有參加嘛！

龔：有，在某國小，我們就是請本土語老師，也是他先詢問小朋友的意願，想不想參加，因為是組隊方式，如果願意參加的話，就可以組成一隊。本土語老師會利用課餘時間再加強、再訓練。

Q31黃：之後好像有可愛童謠的影片拍攝，這個對你們會不會有影響？

張：可能沒有強迫參加。

黃：那個你們就沒有參加。

張：基本上，我們是幼稚園有參加一組的部分，一直沒有，因為他沒有強制性說一定要參加，只寫踴躍報名。

黃：像本土語還有甚麼徵文比賽，詩歌創作，文章對譯，這好像是要強制喔！對啦，看起來像強制啦！

張：他會寫強制啦，但實際上如果沒有參加，也沒有怎麼樣。

龔：因為他可能一部分的那種能力，可能大部份的老師比較不明白。比如像用原住民語的拼音去寫出一篇文章或者創作，可能對於現職老師，他沒有這樣的能力，可能沒有辦法去寫。

Q32黃：所以這個比賽，你們就不會報名囉？

張：這個比賽我們就是請支援老師參加。

Q33黃：因為他還有規定現職老師，然後本土支援教學工作人員，對不對？

張：現職我們就是有一位老師是客語這方面專長，會參加，其他就是本土語言支援老師會參加。

黃：對啦！本土語言的那個比賽很多喔！

龔：像他們上面寫說要6件，37班以上，我們原則上就是鼓勵老師。

黃：像那個我記得6月有海洋日活動，你們是怎麼去應付那個，這好像就是

強制一定要參加！

張：我們有上傳。

Q34黃：那這個就是用這個方法（紙本輪派制度）？還是沒有？

龔：就是剛好，我們就是請某個班級，他們在上海洋日的教學的時候，就允許我們可以去拍攝然後上傳。

Q35黃：剛好在那一天喔？

龔：他就是要準備上這個課，他好像是規定6月18日禮拜五那天，我們就請他在那天上這個課，我們就把他拍下來。那也就是蠻順利的。

黃：我們是剛好那天六年級畢業班在玩水球，哈！哈！而且我是事後才知道，原來那天有玩水球，趕快把影片和照片給我，然後我把它弄成MV，把它丟上去。那個活動來得很急，就是期末又很忙的時候。

龔：那個結果好像還沒出來嗎？

黃：你說比賽喔。

龔：對啊！

黃：點選影片那個。反正最後他會公告哪些還沒交嘛，我就趕快期限內把它完成。那個也是催得很急。

龔：對啊。

黃：所以有些活動，就是可以不要參加就不要參加，減少負擔。

張：沒有刻意不參加啦，我們就會公布，會邀請老師參加。真的沒有....不事說問到他不參加，連公布都不公布。都是會公布出來，請大家踴躍報名。

楊：所以如果說他還是有規定，但是主任這邊先公布，先用邀請的，如果說到某一個期限，例如說截止的五天前，如果真的沒有人有反應，再看情況，要不要進入填表格紙本輪派的階段嗎？

張：有強制性一定要參加的，他有那個期限，就掌握那個期限，決定參加人數。

Q36楊：如果沒有硬性要參加的，也會進入填表格的階段？

張：他自願的，我們會把他刪掉（納入）。

Q37黃：如果像健康的專業能力，不是有規定三年內要研習嗎？

張：我們是全校，列入校內研習，我們沒有限制只有健體領域的老師來參加。

Q38黃：可是有會一些人就.....，所以大家都會乖乖的來參加嗎？

張：也是有人沒有參加。

Q39黃：這個部份會不會影響校內的比例啊？

張：比例目前都足夠，還有超過。所以基本上沒問題。

黃：所以校內老師都還蠻配合的。

張：當成校內研習的時候，都會配合參加。如果有特別要求說健體領域的老師來參加，沒有教健體領域的老師就覺得不用來參加，就會發生這種狀況。

楊：就變成納入校內的研習。

張：大家都參加，我們特別跟沒有跟老師說，這個研習是要求甚麼，是針對健體領域的老師。

Q40黃：像這個暑假的書法研習，好像要求要派多少老師去？

龔：書法的部份我們自己學校有辦過。

張：他是說幾年內要達到百分之多少或百分之百，因為你如果沒有參加外面研習的話，那就是校內自己辦。我們就是採用校內自己辦的方式，時數就可以達到。你要派出去校外的研習，那每次研習能容納的人數也不多，一個學校也無法容納全市教師。像我們學校那麼多人，怎麼可能去參加校外的研習！就乾脆校內自己辦。

楊：那如果沒有參加到校內的研習，或是當天公出有事，就是請他參加校外的囉。

龔：像剛剛講到的健康研習，假設他那一天無法過來，像某國小暑假就會補開，就會提醒老師一定要去參加這個。

Q41楊：像剛剛那個表格的問題，因為有些比賽是踴躍參加，他可能是基金會，不見得是處裡辦的，也不是委請學校承辦，是基金會主辦的。如果我自願參加基金會舉辦的比賽，那可以列入表格的計算嗎？是有處務公告才算？還是我自己去外面找一個比賽參加也算？

張：基本上是要透過行政系統公布的才算，外面的不算。

Q42楊：所以民間辦的，只要你這邊有公告，有公文來，都可以算囉！

龔：像民間有很多比賽，像繪畫比賽或是作文比賽，那個部份就比較可能沒有。

Q43楊：如果教育處只透過處務公告，不發公文到每個學校，你這邊就不會公告出來嗎？

龔：如果他有發文過來，我們基本上都會公告。

Q44楊：有些處裡只有處務公告，卻沒有公文行文過來，有沒有這樣的例子？

張：因為我們會判斷這個比賽或是這個研習有沒有需要派，如果只是純粹公告一下而已，沒有要求學校要參加的話，那我們就不會派了。他如果有寫說請遴派甚麼人參加或甚麼，有這個壓力的時候，這樣子老師也會比較清楚。

龔：當然有些只是轉知而已。教育處在轉知而已。

Q45楊：可能是某個社區或是某個基金會的寫生比賽，只是簡單的處務公告。

龔：他那個可能是僅基於宣傳，教育處就是幫忙宣傳而已。

楊：所以自己來寫這個（表格）是不行的。因為我有看到你們表格設計後面的部分，有加蓋你們的職章。

張：對，我們派出去都會核章。

Q46楊：所以認為可以寫在上面是沒問題的。那檢核的部分是確定有交件的嗎？

張：對，除了交件的檢核之外，也可以是發放感謝狀的檢核。

楊：確定有進行指導。

黃：（看著文件）一百學年度就蠻多的比賽和研習。感謝兩位老師接受我們的訪談。

張：這是我們學校的經驗，其實很多學校的經驗，也可以了解一下。

黃：我也不知道你們學校有這個（看著文件），我覺得你們做得很好。

楊：我們在討論的時候，因為我們是問題導向的個案研究，如果討論出一個沒有成功的案例，表示我們的策略是不可行的。而黃師表示貴校的案例

相當成功，因此才有討論下去的可能。我們小組討論過程中表示這個問題並非是大家都無法解決的，是有成功的案例存在著。貴校做的有得到黃師的肯定。

黃：其實，我知道貴校的本土語言或是一些比賽的成績都還不錯，有一些方法跟我們不一樣。

龔：其實我覺得你們問的這個問題算蠻好的，剛好可以解決很多學校現實上的問題。

黃：其實我們學校沒有這個制度到有喔，要有些醞釀的時間。

楊：我們學校推到一半就推不起來，校內還是有阻力。我們只做到分配學年，有時候學年每位老師卻都說不願意去或不要交。就跟教學組長說不要去或不要交，派不出人力，好像就沒轍了。所以好像說沒有講到學年裡的每一個人論序，因為有些老師會比較抗拒。

張：你今天同意那個人不用交，第二個人就沒有辦法去要求。

Q47黃：科展也是算在這裡面嗎？

張：科展是安排學年，也會把它列進來，列進學年的順序中。

黃：科展應該是四、五、六年級嗎？

張：因為固定的比賽，我們就會先把它直接排進去。例如科展該輪到哪幾個年級，每年輪到這個年級的，就要做科展。

楊：科展又是另一套系統嗎？

張：對，固定式的，對！例如自然科任就一定要做嘛！例如三年級、五年級、六年級每年要出一件，每年輪到這個年級的，都要做這個嘛。以前還有教學媒體和交通安全教具和科展共三項比賽，這三個就會固定排在年級裡面。就是你輪到這個年級，就是要做該項的比賽。

楊：所以科展是分配給級任裡面？還是學年的自然科任教師呢？

張：純自然科任一定要負責做，再來年級的級任也要交件。

黃、楊：再次感謝兩位老師接受我們的訪談。

[附件2-2]

正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境二：過多的比賽活動與議題研習規定派人參加

訪談者基本資料

性別：男

任教學校所在區域：某市某區

職務：訓導組長

教學年資：8年

學校班級數：6班

訪談題目

Q 1、您所屬的學校有被教育處規定參加比賽（活動）嗎？請舉例說明。

A：本校參加全國家庭教育戲劇比賽，雖只是鼓勵參加，但本校因教師對戲劇演出的比賽興致高昂，同時為給班上具表演天份的學生有一個舞台且多元的學習經歷，故主動報名參加，但練習的過程中引起社區鼓隊的共鳴，義工媽媽積極協助指導，出錢出力，安排一套訓練計畫，分擔老師的辛勞，過程雖辛苦但成績斐然，也為學校與社區的結合再添一個成功的案例。

Q 2、參加為學校帶來何種影響？（請分優、缺點說明）

A：優點：藉著比賽讓喜歡戲劇表演的學生學生有一表演的舞台。學生將參加學校鼓隊所習得的功夫學以致用，多一個展現技能的機會。將學校與社區的關係拉的更近，原本只是學校學生的一個活動，擴大為整個社區動起來輸人不輸陣的生命共同體。

Q 3、承第二題，對行政人員帶來什麼影響？

A：參加比賽對學校的形象有正面的宣傳，拉近學校與社區的關係，學校的經營家長看得見，有利於學校的招生。

Q 4、承第二題，對學校導師帶來什麼影響？

A：參加學生皆來自同班，初期密集訓練時影響班級某些時段（早自習、午休）

老師的運用。但引進社區資源後，利用假日時間練習則無此問題。

Q 5、承第二題，對學校學生帶來什麼影響？

A：初期密集的練習影響學生參與班上的教學活動，午休時間練習則影響學生下午上課的精神，常有精神不濟的情形。

Q 6、家長對學校參加該項比賽（活動）的看法？

A：家長對該活動持正面看待，且積極將社區資源引入。

Q 7、在參加該項比賽（活動）的過程中，曾遭遇何種困境？

A：參加過程一切順利亦獲得佳績，名之為小龍社團。但因參加之學生皆來自同一班級，且一時之選。當學生畢業後，面臨該團體存廢之問題，校方有意乘勝追擊讓該團體社團化，但面臨社區媽媽無意繼續幫忙，因為參與比賽之畢業生皆是來自社區媽媽的子女。

Q 8、承第六題，如何解決該項困境？

A：說服媽媽，給自己和學生一個共同的舞台，陪學生一同成長，教學相長活到老學到老。

[附件2-3]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境二：過多的比賽活動與議題研習規定派人參加

訪談者基本資料

性別：男

任教學校所在區域：某市某區

職務：教學組長

教學年資：9年

學校班級數：45班

訪談題目

Q1、您所屬的學校有被教育處規定參加比賽（活動）嗎？請舉例說明。

A1：有，例如健康領域的研習，或者是某議題教案比賽與科展比賽。

Q2、參加為學校帶來何種影響？（請分優、缺點說明）

A2：優點：研習部分：增進教師專業能力，將教育專業知識融入學校課程。比賽部分：可以為校爭光，行銷學校。發展學校的特色。

缺點：研習部分：因教師參與意願不高，推派過程影響校內教師互動氣氛。當其他類型研習舉辦時間頻繁且重疊，校內人力派遣不足。比賽部分：聘請代課教師，擔心會影響校內教學的品質。

Q3、承第二題，對行政人員帶來什麼影響？

A3：優點：研習部分：無。

比賽活動部分：可以將比賽成果做為推展相關業務的成果之用。

缺點：研習部分：要尋覓要參與的老師不易，增加行政人員的負擔與壓力，與其他類型研習舉辦時間重疊，代課教師難尋。

比賽部分：聘請代課教師，擔心會影響校內教學的品質。

Q4、承第二題，對學校導師帶來什麼影響？

A4：優點：研習部分：可增進教師專業能力，將教育專業知識融入課程教學。比賽部分：透過指導學生，老師可以將專業能力傳授學生，增進師生情誼。

缺點：研習部分：教師因為對該領域無興趣，參與意願不高，人選不易選出。請公假，聘請代課教師，擔心會影響班級經營的穩定度。

比賽部分：沒有及早告知，師生參賽準備時間不足。如強制去比賽，恐流於形式。

Q5、承第二題，對學校學生帶來什麼影響？

A5：優點：研習部分：透過教師教學能力增長，可使學生受惠。

比賽部分：學生的能力可以透過舞台展現出來，為校爭光，也為自己爭光。

缺點：研習部分：班級教師常常不在，學生的常規與課業無法被完全掌握。

比賽部分：沒有及早告知，參賽準備時間不足。如強制去比賽，擔心損及學生自信心。

Q6、家長對學校參加該項比賽（活動）的看法？

A6：優點：研習部分：可增加對教師專業的信賴度。

比賽部分：可以增加家長對教師專業能力的肯定，家長也能認同學生因此而有所成長。

缺點：研習部分：聘請代課教師，擔心會影響校內教學的品質。

比賽部分：學生利用假日和課後培訓，家長不見得能完全認同。

Q7、在參加該項比賽（活動）的過程中，曾遭遇何種困境？

A7：1.在學期中常會有頻繁的活動或比賽，因為沒有準備，找人參加會產生困難。2.鼓勵方式無法產生效果，私下請託教師參與不是長久之計。3.公文敘明一定要派出人力，但校內因忙於其他研習與活動而人力吃緊。4.學校並無培訓該主題的團隊，找不到該主題的師生參與該項比賽。5.因公文來的又快又急，臨時要找人參加不易。

Q8、承第七題，如何解決該項困境？

A8：1.在教育處所召開的教務主任會議中提出建議，希望教育處於學期初規畫好行事曆之後，明確告知學校端各個月所需要派遣的研習人數與比賽項目。其他非教育處的單位在舉辦需學校端配合的比賽或是研習時，也應配合提早告知教育處。教育處可以將已知的研習與比賽資訊彙整，整合於期初課程發展審查會之前告知各校，可以協助各校將及早將相關比賽納入課程中，方便師生及早因應。2.可以實施教師研習與活動輪派制度，除了年段之外，可以實施個人的輪派制度，並且納入學校的獎勵制度。3.如果真的校內因其他活動人力吃緊，就於公文上敘明理由，並婉轉告知承辦單位。4.整合相關的比賽來培訓學生，例如演說訓練的學生也可以利用說故事比賽來進行練習。增加學生表現的舞台。5.若收到公文，盡快公告讓師生知道，讓師生有及早的時間可以因應。

[附件3-1]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境三：學校承接縣府交辦活動或比賽對校務運作的影響

訪談大綱

訪談者基本資料

性別：■男 □女

任教學校所在區域：□北北基 □桃竹苗 □中彰南 ■宜花東 □金澎

職務：☐校長 ☒教師兼任行政 ☐科任教師 ☐導師 ☐學生

教學年資：☐1~7年 ☒8~15年 ☐15~23年 ☐23年以上

任教年級：

☒一年級 ☒二年級 ☒三年級 ☒四年級 ☒五年級 ☒六年級

學校班級數：☐12班以下 ☐13~23班 ☐24班~36班 ☐37~60班 ☒61班以上

訪談題目

Q1.您所屬的學校有承接教育局/處交辦業務嗎？請舉例說明。

全縣國際教育承辦學校、宜蘭縣學前特教班聯合畢業典禮、101年度全縣國中新進教師聯合甄選，100年度全縣輔導人員甄試、媒體中心、承辦全縣教育儲蓄戶、101年度全國發明展全國賽典禮組及表演組、全中運活動、全縣防災研習、承辦全縣攜手計畫行動研究工作坊、承辦101年度學前特教班聯合畢業典禮、全縣美展。

Q2.承接該項業務為學校帶來何種影響？（請分優、缺點說明）

- 1.活動過多、行政負荷不了、導致行政人員深感不如歸去。
- 2.縣府對於學校有良好之印象，對於學校之後的資源分配、麻煩事情的處理有正面幫助。

Q3.承第二題，對行政人員帶來什麼影響？

行政人員疲於奔命，無心於本務。

Q4.承第二題，對學校導師帶來什麼影響？

對於大型學校而言，導師影響較小。唯行政人員無心於本業，會進而影響到服務老師的資源分配。

Q5.承第二題，對學校學生帶來什麼影響？

因行政無心於本質，常公出請代課，代課過多，學生受教權受損。

Q6.家長對學校承辦該項業務的看法？

家長對於學校承辦何事，較無所知。

Q7.在承辦該項業務的過程中，曾遭遇何種困境？

外務過多，本職之事反而疏漏。週六、日下班後加班嚴重，休假無法休完。

校長在於縣政府交辦事項時，應考量學校能量，勇於拒絕。

人力不足的情形與鄰近小學組成策略聯盟，分攤工作量，較亦執行。

[附件3-2]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境三：學校承接縣府交辦活動或比賽對校務運作的影響

訪談大綱

訪談者基本資料

性別：☐男 ☒女

任教學校所在區域：☐北北基 ☐桃竹苗 ☐中彰南 ☒宜花東☐金澎

職務：☐校長 ☒教師兼任行政 ☐科任教師 ☐導師 ☐學生

教學年資：☐1~7年 ☒8~15年 ☐15~23年 ☐23年以上

任教年級：☒一年級☐二年級☐三年級 ☒四年級☐五年級☐六年級

學校班級數：☒12班以下☐13~23班 ☐24班~36班☐37~60班☐61班以上

貳、訪談題目

Q1.您所屬的學校有承接教育局/處交辦業務嗎？請舉例說明。

全國黑潮盃帆船錦標賽、能源教育中心學校

Q2.承接該項業務為學校帶來何種影響？（請分優、缺點說明）

優：學校能見度提高，與學校特色課程結合，提升招生效益。校長在教育處裡有口碑

缺：學校人力資源有限，影響學校原本業務運作

Q3.承第二題，對行政人員帶來什麼影響？

優：承辦大型活動，學習各項業務的辦理情況

缺：行政人員以輪流制，學校同仁視行政工作為畏途，有能力者做到累死。

假日沒有家庭生活，對於女性來說，有多重角色（母親、媳婦、太太）的問題，造成家庭不諒解。Q4.承第二題，對學校導師帶來什麼影響？

優：

缺：行政業務繁忙，只好將原本的業務部分交由導師協助，增加導師的雜事工作量。校長請求假日到校協助工作，但家裡有小孩的老師很為難。

Q5.承第二題，對學校學生帶來什麼影響？

優：

缺：行政人員也需要上課，承辦業務過量，影響教學品質

Q6.家長對學校承辦該項業務的看法？

優：家長認為校長認真辦學

缺：學校假日請家長支援活動，久而久之家長也覺得活動過多，造成志工人數越來越少

Q7.在承辦該項業務的過程中，曾遭遇何種困境？

因經費核銷問題，與同仁多有摩擦，且小學校的主計、出納多由幹事兼任，辦理活動增加的經費問題，讓幹事工作量增加，影響同仁間的情誼

Q8.承上，如何解決該項困境？

請校長出面協調，經費運用前多與會計出納溝通，請教資深總務主任

[附件3-3]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境三：學校承接縣府交辦活動或比賽對校務運作的影響

訪談大綱

訪談者基本資料

性別：☒男 ☐女

任教學校所在區域：☐北北基 ☐桃竹苗 ☐中彰南 ☒宜花東 ☐金澎

職務：☐校長 ☒教師兼任行政 ☐科任教師 ☐導師 ☐學生

教學年資：☐1~7年 ☒8~15年 ☐15~23年 ☐23年以上

任教年級：☐一年級 ☐二年級 ☐三年級 ☒四年級 ☒五年級 ☐六年級

學校班級數：☐12班以下 ☐13~23班 ☐24班~36班 ☒37~60班 ☐61班以上

訪談題目

Q1.您所屬的學校有承接教育局/處交辦業務嗎？請舉例說明。

龍舟競賽、校長會議、全民運動會、中小學運動會

Q2.承接該項業務為學校帶來何種影響？（請分優、缺點說明）

優：承辦人員記功嘉獎、經費剩餘部分可運用，但通常數目不大

缺：經費核銷額外業務（主計會計單位）

Q3.承第二題，對行政人員帶來什麼影響？

優：承辦人員記功嘉獎

缺：經常加班，導致行政人才留不住，也因額外的業務影響原本的行政事務。如需公假老師眾多，代課老師難找，排代困難

Q4.承第二題，對學校導師帶來什麼影響？

缺：公出代課問題，導師公假影響課程進度

Q5.承第二題，對學校學生帶來什麼影響？

缺：老師公假影響學生受教權

Q6.家長對學校承辦該項業務的看法？

代課老師頻繁，導致家長抱怨

Q7.在承辦該項業務的過程中，曾遭遇何種困境？

老師抱怨：找不帶代課時，通常由學校老師內代，但有的老師不願意代課，會抱怨行政人員將工作推給老師

假日不願支援：校長會議在暑假，校長請行政人員不要排休假，一切端看校長平常與同仁相處融洽與否。

Q8.承上，如何解決該項困境？

代課問題：主任只好親自出馬

假日支援：不要排工作人員，請別的學校協助

可再依照被訪談者的回答情形再予追問。

[附件3-4]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境三：學校承接縣府交辦活動或比賽對校務運作的影響

訪談大綱

訪談者基本資料

性別：☐男 ☒女（○○國小教務主任）

任教學校所在區域：☒北北基 ☐桃竹苗 ☐中彰南 ☐宜花東 ☐金澎

職務：☐校長 ☒教師兼任行政 ☐科任教師 ☐導師 ☐學生

教學年資：☐1~7年 ☒8~15年 ☐15~23年 ☐23年以上

任教年級：☐一年級 ☐二年級 ☐三年級 ☒四年級 ☐五年級 ☐六年級

學校班級數：☒12班以下 ☐13~23班 ☐24班~36班 ☐37~60班 ☐61班以上

訪談題目

Q1.您所屬的學校有承接教育局/處交辦業務嗎？請舉例說明。

有，英語輔導團中心學校、英語資源中心學校、健康體位促進學校，基隆市教師申訴評議委員會、閱讀種子學校等。

Q2.承接該項業務為學校帶來何種影響？（請分優、缺點說明）

承辦業務會有另外經費挹注，可針對學校的需求分資本門、經常門申請，不必動用學校經費就可改善學習軟硬體環境。

Q3.承第二題，對行政人員帶來什麼影響？

行政人員因承辦業務，視野跨大，經驗職激增。

Q4.承第二題，對學校導師帶來什麼影響？

因經費充裕，也可以依導師的需求申請相關設備，對於班級經營有所助益。因學校申請的專案或承辦的業務都跟教學有關，藉此可以增進教師的教學技巧。

Q5.承第二題，對學校學生帶來什麼影響？

承接的業務以學生利益為考量，例如，健康體位學校，是因為本校的學生運動量少，並且結合校本課程推動，可以一起解決學生的問題。

課程時間變得很滿，學生連下課時間都被排得很滿，或許是學生被壓迫沒有彈性，學生衝突案件變多。

各項專案融入課程中進行，無形中學生多有獲益。

Q6.家長對學校承辦該項業務的看法？

家長對學校各項方案多表支持，在撰寫相關計畫或承辦時以先考慮家長的角度需求，例如東光的學生家庭背景家長無法配合學校的各項活動，因此各種專案會考量到家長的立場，屬於親子的活動不會有過渡的要求，家長就不會因為這樣而反對學校推展的活動。而且當家長看到學生的表現與改變厚，也都會多所支持。但是通常來抗議的家長還是會提到學生的課業表現或教師的班級經營等面向的問題。

Q7.在承辦該項業務的過程中，曾遭遇何種困境？

因承辦及學校本身申辦的專案太多了，各項專案推動需要有教師協助才行，雖然學校已經能將之融入課程與教學當中，但仍會排擠原先正式課堂的時間，教師會決的負擔過重，課程時間過渡飽和沒有彈性，例如偶爾會有學生的突發事件出現，卻因為本來的課程排得太滿，其優先順序就會排擠，久而久之要拜託老師就會比較困難。

Q8.承上，如何解決該項困境？

盡量歸納入課程中進行整合，把全市要推展的面向也考量到學校本位課程中發展。

[附件3-5]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境三：學校承接縣府交辦活動或比賽對校務運作的影響

訪談大綱

訪談者基本資料

性別：☐男 ☒女

任教學校所在區域：☒北北基 ☐桃竹苗 ☐中彰南 ☐宜花東 ☐金澎

職務：☐校長 ☒教師兼任行政 ☐科任教師 ☐導師 ☐學生

教學年資：☒1~7年 ☐8~15年 ☐15~23年 ☐23年以上

任教年級：☐一年級 ☐二年級 ☒三年級 ☐四年級 ☒五年級 ☐六年級

學校班級數：☐12班以下 ☐13~23班 ☐24班~36班 ☒37~60班 ☐61班以上

訪談題目

Q1.您所屬的學校有承接教育局/處交辦業務嗎？請舉例說明。

有，全國音樂比賽、全市舞蹈比賽、全市本土語言競賽、全市美術比賽、全市中小學體育競賽等。

Q2.承接該項業務為學校帶來何種影響？（請分優、缺點說明）

優點：行政人員支援人力龐大，因承辦的是全市甚至是全國的比賽，每次派出的人力都要接近20位，甚至更多，這些行政人員的課務就要請代課老師協助。相關的承辦項目可能是長期性，造成行政人員的課堂長期由代課

老師處理，教學品質不穩定，甚至經常引起家長不滿。

缺點：對於該項比賽的規則清楚、時程掌握及注意事項會較其他學校先行掌握。

Q3.承第二題，對行政人員帶來什麼影響？

因承辦業務繁重，跨處室分工不易，容易起爭執。

行政人員因業務所需常請代課，會影響上課品質，常需要後續收拾。

承辦業務會影響原先的行政業務，壓迫原工作進行，行政人員常需加班才能完成，甚至影響教師未來接任行政工作的意願。

Q4.承第二題，對學校導師帶來什麼影響？

需要協助行政人員代課，加重負擔。

代課教師班級經營或進度未能掌握妥當，若有問題導師必須協助處理，造成導師覺得負擔很重。

Q5.承第二題，對學校學生帶來什麼影響？

1.代課教師對於進度與班級經營掌握度會影響學生的學習成效。

Q6.家長對學校承辦該項業務的看法？

代課教師對於進度與班級經營掌握度會影響學生的學習成效，家長抗議。

家長會並不支持學校承辦過多大型活動，也曾建言希望可以外包給公關公司處理。

Q7.在承辦該項業務的過程中，曾遭遇何種困境？

支援活動人力不足，教師會反應導師們的工作份量增加、外務過多，且部分支援承辦活動的行政人員甚至發生1/2學期都是代課老師上課的情形，教師提出建議此類行政人員應移至考績委員會列為不適任教師。

每年承辦活動很多，行政人員壓力很大，造成每學年度行政人員異動嚴重。

Q8.承上，如何解決該項困境？

無法改變。

[附件3-6]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境三：學校承接縣府交辦活動或比賽對校務運作的影響

訪談大綱

訪談者基本資料

性別：☐男 ☒女

任教學校所在區域：☐北北基 ☐桃竹苗 ☒中彰南 ☐宜花東 ☐金澎

職務：☐校長 ☒教師兼任行政 ☐科任教師 ☐導師 ☐學生

教學年資：☐1~7年 ☒~15年 ☐15~23年 ☐23年以上

任教年級：☐一年級 ☐二年級 ☐三年級 ☐四年級 ☒五年級 ☐六年級

學校班級數：☐12班以下 ☐13~23班 ☐24班~36班 ☐37~60班 ☒61班以上

訪談題目

Q1.您所屬的學校有承接教育局/處交辦業務嗎？請舉例說明。

市長獎頒獎典禮、輔導主任傳承會議、教務主任傳承會議、導護志工表揚會、全市校護繼續研習、音樂比賽分區評鑑、全市科展比賽、全市低年級說故事比賽、稅務局稅月如說比賽……等

Q2.承接該項業務為學校帶來何種影響？（請分優、缺點說明）

優點-獲得許多長官的稱讚；可以讓該比賽指導老師現場觀摩，可和評審老師交流，獲得實際指導經驗。

缺點-工作人員重複性高；大型活動需要派代時，同一時間要聘多位代課老師，有時會找不到代課；水電費用提高；活動場地會影響到校內學生的正常上課，例如禮堂內不能上體育課。

Q3.承第二題，對行政人員帶來什麼影響？

活動前，行政人員必須兼顧上課品質，還時常為了準備比賽或活動事項，延長加班時間；有時活動或比賽會利用假日舉行，導致家人偶有抱怨，甚至會希望

Q4.承第二題，對學校導師帶來什麼影響？

如果不想拿記功嘉獎的老師，仍然堅守教學崗位，不會協助配合行政事項；而積極想拿敘獎的老師，雖然一再表示願意協助配合，但是因為派代

課的天數過於頻繁，代課老師的品質難以掌控，導致班級經營出現小問題，老師除了擔任工作人員的事務之外，還得協助處理學生相關雜事，可說是吃力不討好。

Q5.承第二題，對學校學生帶來什麼影響？

因承辦活動過於頻繁，校內時常停滿來賓車輛，減少孩子下課的活動空間，另外如果該活動需要高年級學生擔任公差班級，會剝奪他們上課的受教權

Q6.家長對學校承辦該項業務的看法？

只要學生的安全無虞，大多數家長多無意見，但是平日辛苦擔任交通導護的志工媽媽，假日還須到校支援交通指揮工作人員或會場維持秩序工作人員，影響志工媽媽的家庭生活及休閒活動，導致新學期無意願繼續擔任志工媽媽

Q7.在承辦該項業務的過程中，曾遭遇何種困境？

以承辦科展比賽為例，教育局室從一開始的收件，到作品編號、評審事宜、比賽公布、以至於到後來的全國科展比賽送件，都由承辦學校一手包辦，大家的心得是「不要再辦了」！

Q8.承第六題，如何解決該項困境？

將市府欲交辦的比賽或活動，分大型、中小型，學校只負責承辦其中1、2項大型活動比賽，由所有行政人員全力協助，例如科展比賽、市長獎頒獎；中小型比賽或活動，則視其性質歸屬，由教務處、總務處、輔導室輪流承辦，並注意比賽或活動時間不要過於集中，協調完畢後才承辦該項比賽或活動。可再依照被訪談者的回答情形再予追問。

[附件4-1]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境四：學生社團對外支援表演學習之影響

訪談記錄

訪談者基本資料

性別：女

任教學校所在區域：某市某區

職務：訓導組長

教學年資：9年

學校班級數：6班

訪談題目

Q1、貴校是否有常代表學校出去對外表演的團隊？

A：擊鼓團。

Q2、此團隊經費來源為何？

A：校務發展基金、參加表演所得之表演費、運用媒體記者的報導取得善心人士捐款。

Q3、此團隊練習時間為何？

A：週四下午外聘老師上一節課（學校社團老師跟著學）。

Q4、當初成立的目的與緣由為何？

A：學區家長多為勞工農民階層，缺乏藝文薰陶，較不重視藝文教育，學生少有機會接觸藝術展演。學校為學生接受藝文教育的唯一來源，因此結合在地的十鼓擊樂團實施鼓術教學，成立擊鼓團隊以推展學校藝文教育。

Q5、一個學期大約出去表演幾次？是否有經費補助？

A：三~五次，若為表演性質，由邀演單位負擔開銷（交通、師生餐點等），否則便予以婉拒。例外情況：應醫療單位邀請表演給老人家看，為社會服務性質義演，所有支出自行吸收。為節樽開支，採縮減出團人數、動員學校同仁載送學生，情商家長支援小貨車等方式因應。

Q6、一年中有幾次例行性的演出？

A：演出約三~五場、比賽約有三場。

Q7、表演時交通與器材運送的問題如何解決？

A：由邀請單位負責。

Q8、師生學校是否有辦理保險，如果沒有原因為何？

A：有。

Q9、師生表演的獎勵為何？

A：學生部份：比賽-麥當勞餐點。表演-邀演單位會提供餐盒，廟會活動會

提供合菜桌宴。有些邀演單位會提供表演費200元/人。

老師部份：與學生相同。假日出差可以補休，但往往沒有機會補休，等同於無。

Q10、對外表演時，行政需協助的事項為何？大家的態度是否有壓力？

A：行政協助：租車、保險、通知、化妝、家長參與、午餐、密集練習。

壓力：比賽才有，表演還好。

Q11、班級導師是否會反應表演影響學生課業學習？

A：暫無此反應。

Q12、學生對表演的態度為何？

A：興奮、期待、緊張、自信。

Q13、家長對表演的態度為何？

A：熱心參與、感到光榮。

Q14、接洽表演是否有訂定制度或與校長之間的默契？

A：目前無固定接演制度，以提供交通工具、對學校招生有所助益、回饋社區等活動優先。

[附件4-2]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境四：學生社團對外支援表演學習之影響

訪談記錄

訪談者基本資料

性別：女

任教學校所在區域：某縣某鄉

職務：學務組長

教學年資：9年

學校班級數：18班

訪談題目

Q1、貴校是否有常代表學校出去對外表演的團隊？

A：有管樂團、泰雅舞蹈隊

Q2、此團隊經費來源為何?

A：縣政府每年補助，或是學產基金舞蹈、特殊社團培訓計畫申請等。

Q3、此團隊練習時間為何?

A：管樂團本校是星期二早上8：30~12：00，分校是星期四早上8：00~10：30。

Q4、當初成立的目的與緣由為何?

A：藉此一活動激發學生對音樂的認識與興趣，培養音樂藝術素養、強化各項音樂技能。另外，透過每首樂曲合奏的訓練，使學生體會團隊合作的重要性；安排學生以管樂演奏，結合社區資源，配合社區活動，提供社區居民藝術休閒生活，讓學生體會並強化自己與學校、社區的關係，也藉由表演，讓孩子有肯定自我的好機會。

Q5、一個學期大約出去表演幾次?是否有經費補助?

A：大概會比賽一次，其他活動大多是在學校表演。

Q6、一年中有幾次例行性的演出?

A：期末會有成果展，畢業典禮成果展，有時聖誕節也有表演節目。

Q7、表演時交通與器材運送的問題如何解決?

A：學校行政人員會租車載分校的學生及樂器。

Q8、師生學校是否有辦理保險，如果沒有原因為何?

A：有。

Q9、師生表演的獎勵為何?

A：老師會記嘉獎，學生有時表演有展演費，或是表演比賽完畢有獎品、聚餐等作為獎勵。

Q10、對外表演時，行政需協助的事項為何?大家的態度是否有壓力?

A：需協助報名，若需經費可能要寫計畫，不會有太大的壓力，因為這是必須要辦的事，所以平常心。

Q11、班級導師是否會反應表演影響學生課業學習?

A：我們練習時間固定，一星期2~4小時，不會影響教學及課業學習。其它非樂團學生，也同時安排簡易樂器演奏與基礎樂理教學由校內專長老師指導。

Q12、學生對表演的態度為何？

A：學生喜歡表演，雖然在練習的過程中有時會覺得辛苦，但他們大部分都喜歡學習音樂，並一起表演。

Q13、家長對表演的態度為何？

A：支持學校發展管樂隊並主動協助。

Q14、接洽表演是否有訂定制度或與校長之間的默契？

A：與校長之間有默契，若有人邀約，會以社區或是常幫助我們的單位為主，老師也會是先請示校長再做決定。

[附件4-3]

非正式課程對校務運作之影響、困境及解決策略個案研究

情境四：學生社團對外支援表演學習之影響

訪談記錄

訪談者基本資料

性別：女

任教學校所在區域：某市某區

職務：教務主任

教學年資：14年

學校班級數：24班

訪談題目

Q1、貴校是否有常代表學校出去對外表演的團隊？

A：有，鼓舞隊。

Q2、此團隊經費來源為何？

A：教育部教育優先區經費。

Q3、此團隊練習時間為何？

A：放學後。

Q4、當初成立的目的與緣由為何？

A：社區有專業的老師，並且大多學生有興趣。

Q5、一個學期大約出去表演幾次？是否有經費補助？

A：約3-5次，大多有經費補助。

Q6、一年中有幾次例行性的演出？

A：校外不一定，但校慶與學校內有來賓來訪皆會出演。

Q7、表演時交通與器材運送的問題如何解決？

A：器材租車來運送，學生交通視情況而定，大多搭乘大眾運輸工具。

Q8、師生學校是否有辦理保險，如果沒有原因為何？

A：大部分沒有，因為經費不足。

Q9、師生表演的獎勵為何？

A：大部分口頭獎勵、假日表演亦無教師加班費。

Q10、對外表演時，行政需協助的事項為何？大家的態度是否有壓力？

A：需要租車、替學生向導師請假、學生餐點與獎勵、處理經費核銷事宜。因為學生喜歡、且校長支持，在出演不頻繁且無影響其它事務下，雖然麻煩但行政人員大多沒有抱怨。

Q11、班級導師是否會反應表演影響學生課業學習？

A：會，且若無太早通知也會抱怨。

Q12、學生對表演的態度為何？

A：喜歡。

Q13、家長對表演的態度為何？

A：無太多意見，因為參加者為自願，學生會自行與家長溝通。

Q14、接洽表演是否有訂定制度或與校長之間的默契？

A：無制度，校長較不會干涉，在有經費下，都由主任自行決定。

