

# 我就是不教高年級一職級務怎安排

組員：范師旗、胡宗光、陳厚仁、羅道勳、何昭伶、沈佳蓉

## 壹、問題情境

W 國小 L 老師，原是一位表現良好的教師，擅長低年級的班務與教學，語文與閱讀教學更是個中翹楚，是家長心目中的名師，於兩三年前亦獲得特殊優良教師的表揚。

L 師二年前因繼續於研究所深造，考量學業和工作不能兼顧，故自願請調教育處。教育處工作採「責任制」，該師能在工作處理完畢時完成學業。然而，在研究所課程告一段落，L 師隨即想回學校復職並回任低年級教師，唯學校「好不容易安排妥適」且能符合學校教師的期望」之級務與職務皆已就緒，若再調整，可能導致牽一髮動全身的困難。然而 L 師認為從教育處返校任教應有優先選擇權，學校應予禮遇，但學校行政提出「當初要去教育處的是 L 師本人的意願，並非學校的指示，學校無義務再為其調整」的看法，故將 L 師安排於高年級任教。L 師則以不合作的態度表示反對，消極的處理六年級的級務，導致班級秩序混亂，頻頻出現狀況，例如上課時學生鬧烘烘，沒有安排學習活動，亦無有效的管理方法；有時上課將學生放在一邊，自己在打報告，甚至敷面膜；沒有盡到導師應盡的職責，只要學生發生狀況，就送請訓導處處理，如此約莫經過二個月，家長紛紛投訴，學校陷入危機。

另一方面，先前 W 國小以高年級比中低年級教師減授 2 至 3 節課的方式激勵老師任教高年級，亦即，原先低、中、高年級教師授課節數不一（高年級節數較少），但課稅後導師與科任教師將採固定節數（導師固定 16 節，科任固定 20 節），已導致老師反彈，許多教師紛紛私下表示下學年不願意任教高年級，不但可能破壞「同一班級帶二年」的原則，再加上 L 師頻頻催促教務主任必須將其級務調整至低年級，使教務處團隊已感受到無形的壓力！

## 貳、問題分析

- （一）未能建立良好溝通機制：行政與教師溝通不足，針對職級務的安排原則沒有辦法達成共識，在安排前未能顧及每一位成員的感受與意願；在安排後，亦僅能相互攻訐埋怨。
- （二）教師只知權利的享受，不知義務與責任：教師未能以學生為主體，僅考量自身的利益，L 師雖自詡自己的教學對低年級學生很好，也是以學生為考量，唯身為一位教師不能僅專長於某年級學生的教學，而不願接受教師普遍覺得「較難帶領」的高年級學生。

- (三) 學校經多年的醞釀，已有利用協調方式安排級職務的潛規則文化形成，該潛規則尚能維持公平正義，也為大部份教師信服，L 師若加以破壞，將導致全體教師的不滿。
- (四) 由於 W 國小未能建立明確的級職務安排或輪調制度讓教師遵循，導致教師無事先準備且無所適從，更有甚者，採取激烈手段抗爭，行政亦無明確制度使教師平息。

## 參、理論基礎

### (一) 團體動力學

團體動力是在複雜社會裡成員彼此間力量交互影響的過程，成員間因各有獨特的心理特質因素，但經過彼此不斷互動與持續演進，會反應在「團體學習」、「團體凝聚」、「組織規範」與「溝通增能」等四種面向的表現。

1. 團體學習：Senge (1994) 認為在團隊學習的互動歷程中，個人所獲得的成長速度比其他的學習方式更快，而個人願景與團隊願景的結合，更使團隊獲得整體搭配的行動能力，進而創造出高於個人的團隊績效。故 W 國小應以團隊學習知識的交流，牽引成員與 L 教師形成集體效能感；並以專業社群的學習方式建構教學成效。
2. 團體凝聚：凝聚力有助於團體中的溝通合作、健康氣氛、任務績效與成員的滿意度。建議 W 國小致力於發展良好的成員互動關係、維持高度的信任感、建立相互依存的目標、舉辦各類型的會議或聯誼活動，並一同感受外在環境的危機感與競爭壓力。
3. 組織規範：組織規範是團體的共同信念，用以協調管理成員行為的非正式規則。W 國小可以文字形式或口頭告知相關規範以利明顯的陳述與學習；但在歷經家長投訴、成員排擠.....等事件後，W 國小校長可藉這些關鍵性事件的意義，加以導引轉化為對學校任務目標共識感。
4. 溝通增能：黃乃熒 (1999) 依成員溝通方向將溝通分為單向溝通、雙向溝通與對話，其類別與特性如表一。

表一：組織溝通的類型與特點

	單向溝通	雙向溝通	對話
溝通觀點	實證主義	實證主義	詮釋學
速度	速度快	較耗時	最耗時
互動性	沒有互動	雙向互動	循環互動

特色	省時省力	回饋作用	誠實溝通
相互關係	階級權威	平等關係	溝通者兩個自我完全協和狀態
優點	省時省力	確認資訊正確性 提升溝通動機 有助行政決策	真正解決問題 促進組織和諧 共識較易持久
缺點	溝通只是單方面	較費時費力	易流於個說個話不易達成，且有時誠實反是亂源
舉例	下達命令	討論議題	情感交流

W 國小在職級務安排較類似單向溝通，針對 L 教師，仍應採取傾聽互動方式，運用對話讓溝通者雙方處在完全協和狀態，誠實地溝通。雖然這種溝通最費時，不過最能真正解決問題，促進組織和諧，共識也較易持久。

## (二) 正向領導理論

許多校長透過正向領導 (positive leadership)，激發學校正向超越 (positive deviance) 表現。謝傳崇 (2011) 認為正向領導正是因應變革時代對領導的新需求，卓越的校長運用正向領導理念及相關領導作法，可以讓學校具有正向組織的特徵，促使教師展現正向能量，進而體驗正向教學經驗，激發學校的正向超越表現。L 教師本為非常優秀之教師，必定擁有向上的潛能與動力。因此，建議 W 國小校長可善用正向領導，再度激發 L 教師之正向情緒、正向能量，以發揮原有特殊優良教師之潛能。

## (三) 衝突管理

由於學校組織與其成員組成方式越來越多元化，所以因價值的不同併裂出火花勢所難免。W 國小於鬆散結合、二元化的組織體系中，教師很可能對行政工作一無所知，行政人員也可能對教師的工作少一分關注，所以因彼此對事件認知的不同，造成行政人員和教師之間的衝突；而教師的專業背景相似，但對於學生問題的處理時有不一致的情形，加上教師間的競爭，或者因興趣及個性的差異加入不同的非正式組織，因此教師間的衝突在學校中也在 W 國小可見。

Senge (1990) 表示：傑出的團隊的特性並非沒有衝突，而是看得到這些衝突。因此 W 國小可善用衝突，鼓勵成員針對問題坦承說明意見，可以讓學校成員在民主氣氛下，使想法自由交流，使衝突成為「深度匯談」的一部分。一個處理得當的衝突，不但可以使衝突雙方的敵意消除，而且可以促使雙方以理性的態度來解決問題，並且有可能是組織進步的泉源。

#### (四) 組織再造理論

在科層式組織中，由於過多的管制，導致組織成員缺乏創新力，故 W 國小可以透過設計或修正學校組織的結構，來解決因為彼此因層層部門的限制所引起的衝突（張德銳，1997），其中人員的輪調即為可行方式之一。自 1960 年開始，許多研究指出輪調有正面效應如：1、透過職務輪調激發員工引進新觀點、做法、改進不合時宜的措施，可提升績效。2、員工歷練不同職位，可培養全方位職能。3、增進人際關係，有利組織和諧團結。4、減低工作勞逸不均現象，有助提升工作士氣。

但實施職務輪調的缺點亦有 1、輪調前後易造成員工情緒浮動，無法適應新環境的困境。2、職務輪調時間過短，除無法歷練知識與經驗外，易造成敷衍了事心態。3、會降低員工工作專精化的程度。4、調任者為爭取較好的工作單位，鑽營攀附迎合上意，造成組織內不良文化。綜合上述觀點，W 國小應廣納教師意見，以民主方式建立公平公開的職務輪調制度，並設定適當輪調週期，摒除因輪調可能造成的負面效益。

### 肆、解決策略

(一) 法令面：利用宣導或教師進修機會，讓教師熟知相關權利與義務，並讓教師理解在民主潮流之下，教師若只知權利的爭取而不盡義務之責，是導致教師聲望不若以前的主因之一。例如依教師法第十七條規定「教師有輔導或管教學生，導引其適性發展，並培養其健全人格」之義務，面對學生應秉持零拒絕精神盡輔導與管教義務，而非消極對待。此外，國民教育法亦賦予校長有職級務的裁量權。

(二) 制度面：明確制定學校的規則辦法，以下分析各校做法提供 W 國小參考。

1. 教務主任先行協調呈請校長決定：

例如台中市 OO 國小（36 班），由教務主任先與各教師協調，再由校長裁量，目前有不成文規定為老師連續四年擔任高年級導師可優先請調到其他年級。

2. 審議小組綜合考量後，呈請校長核定（新北市淡水區 OO 國小，62 班）

主任由校長聘任；教師兼任組長，由各相關處室主任推薦，校長聘任。另由當學年度之教務處會同各處室主任、教師會會長、一三五年級及科任代表組成教師級職務編排委員會，原則上依據教師意願、專長、學經歷，配合學校教學或校務整體發展需要編排教師職務，並排定各學年班級導師、科任教師，並呈請校長核定後公佈教師新學年度擔任教學或行政工作。科任教師教師之安排流程如下：科任教師之缺額，由課務編排委員會會決議各學年科任領域之後，由教

務處公布科任領域別及需求之人數，依志願、畢業科系、專長、教學績效與經驗編排。

### 3. 志願積分與保障併行

#### (1) 嘉義縣 OO 國小 (41 班)

成立教師職務分配小組，成員為四處室主任、教師會長、各學年主任。處室主任由校長聘任。組長由主任推薦，呈校長核備後任用。每位教師應填「志願積分表」，如未能如期繳交，則由職務分配小組逕行任派。特教、音樂、美勞、英語、體育等專長者，得依專才專用原則，優先任派。一、三、五年級直升二、四、六年級。當學年任職之正式教師，皆可依積分高低，參加級職務分派作業。積分若相同優先順序以在該國小之服務年資、教學總年資、年長者優先。

#### (2) 新北市瑞芳區 OO 國小 (50 班)

組成職務課務編配小組，以意願為原則，但若志願人數超過需求人數，方以積分考量。行政職務由校長聘任，依專長調入學校者應依專長編配，現職一、三、五年級教師亦應保障直升二、四、六年級。科任教師以具有該科教學者為優先，任滿二年之主任組長得優先選填有缺額之科級任空缺。

#### (3) 新北市三重區 OO 國小 (90 班)

教師之級務和課務安排，依教師之志願及積分排序。同分者以年長者優先；一、三、五年級級任以直升原班為原則，例外者以前項辦法分派之。有其他或特殊因素，不適合依志願、積分制安排課務者，由校長優先安排其適當之課級務。教學服務年資年滿 20 年之教師，職務由校長考量其志願得優先安排之。

### 4. 志願、積分與協調併行制度 (彰化縣 OO 國小, 97 班)

校長核定主任、組長、社團、行政工作項目，現職一、三、五年級教師亦應保障直升二、四、六年級。教師選填志願表後，依教師所填志願順序分派，若遇志願超出需求人數，以積分高低順序分發。每個年級級任科任有缺額時且遇所填相同志願人數超額時，應依填寫該年級或科目相同志願之所有老師，先由課程編排小組審核面談協調，協調不成則以服務的年資多者為優先。

### 5. 純志願積分制度 (新北市蘆洲區 OO 國小, 90 班; 台中市大雅區 OO 國小)

校長核定主任、組長、社團、行政工作項目，現職一、三、五年級教師亦應保障直升二、四、六年級。教師選填志願表後，依教師所填志願順序分派，若遇志願超出需求人數，以積分高低順序分發。

### 6. 小校普遍採行制度：

以台東縣為例，台東縣國小多屬小型學校，校長多採威權採指定式分配、與行政主任討論再分配、利用調查表與全體老師協調，或由主任排定草案再由校長

核定等式，較少採用積分調動方式。

- (三) 關懷輔導面：協商非正式組織給予關懷抒導，或延請諮商師到校服務抒解教師的壓力。此外，校長可善用正向領導的做法，致力於表達關心與感恩，營造正向氣氛；發展教師優勢能力，建立團隊正向關係；採用支持性的溝通，促進成員正向溝通；強調教師自我實現，賦予工作正向意義。
- (四) 領導管理面：校長面對教師的教學，仍應明確陳述學校教育目標；落實巡堂制度以表揚教師好的表現，並給予建議；組織學校學習團隊，協助教師專業成長與發展；帶動或鼓勵教師運用優異教學策略；表達較高的期望，提高師生表現的標準；實踐行政支持教學的理念，建立良好的教學環境；建立評鑑機制，確保課程教學品質。

## 伍、成功經驗

### (一) 臺東縣○○國小（6班）

該校依教師專長、綜合考量後由校長分派，先由教師填具意願調查表，再進行個別意願徵詢後訂定草案，最後由校長與主任共同討論後分派，該職務分配模式一直為校內成員所信服。

### (二) 台南市○○國小（12班）

該校屬小型學校，由校長核定主任、組長、社團、行政等工作項目。另導師任教班級先由教師選填志願表，再由校長與主任依據志願表討論，最後決定任教班級考量依據為教師專長、教學態度、帶班情況等；但保障現職一、三、五年級教師直升二、四、六年級（除非情況特殊，如家長反對、班級經營不善等）。若遇教師志願與校長最後決定不符，則由校長邀請教師面談協調，校長保有最後裁量權。

### (三) 台中市○○國小（13班）- 協商與抽籤決定級任教師之編排

1. 升二、四、六年級之級任教師（即該學年度擔任一、三、五年級之級任教師），除非有特殊狀況或個人無意願繼續擔任者，以不選填意願及不調整教學職務為原則。
2. 填寫該年級意願者，若無超過該年級所需缺額，則優先擔任該年級之級任教師。
3. 若填寫該年級意願者超過該年級所需缺額（由教務主任召集所有選填超過該年級缺額之全部教師依所填寫之意願公開共同協商之，協商未果時，各年級抽籤決定，抽籤決定後再協商、抽籤...以至完成教師職務編排）。

4. 若填寫該年級意願者未達到該年級所需缺額，則由教務主任召集相關人員（其他尚未安排之正式編制內教師）協商之，協商未果時，以抽籤決定之。
5. 各年級任教之班級順序，由該學年級任教師協調或以抽籤決定之。

#### （四）台中市○○國小（36班）

該校教師擔任行政意願強，擔任高年級意願低，但因為超額嚴重、教師調動機會小，加上無新進教師，教師年齡逐漸老化，而低年級教師班群固定，輪調意願低落。在 92 學年度為了讓教師能有輪調的意願及秩序，所以展開一連串的對話，訂定教師志願調查表與 4 年輪調學年段之原則，另規範擔任高年級教師任滿四年有優先選擇年段之權利，並賦予降低高年級教師授課時數的優惠，其餘年段由教務主任依志願協調後，經校長同意後實施。

該校配套做法如下：協調資深教學績優之低年級教師擔任高年級老師，並安排優秀之高年級教師協助級務及課務之輔導，降低教師擔任高年級教師之恐懼。引進各項資源協助建立教師擔任高年級教師之意願及信心；並營造班群對話之氛圍，以發展班群共同特色；建立專業回饋系統，瞭解教師所需，安排教師專業成長；逐年調配原低年級教師群至高年級；第一年協調至高年級之教師也於任滿四年後進行職務輪替，形成學校教師對此制度之信任感；往後每年進行職務輪替時，「志願」、「教務主任協調能力」、「校長裁量權」均扮演重要的角色；因應 101 年度課稅制度，在第二學期初，新任的教務主任想要打破原有的默契與方法，遂私下找老師談「積分制」的方法，但在各學年的說法不一，故引起所有老師的反彈，因此回歸原有制度～四年輪替：先填寫志願，再由教務主任協調，最後由校長定奪。

#### （五）台中市○○國小（36班）

### 台中市北屯區○○國民小學導師職務調動辦法

97.5.7 校務會議通過  
99.2.24 校務會議通過

壹、依據：教師法第十七條第九款。

貳、實施目的：

- 一、尊重教師教學意願。
- 二、落實公平公開原則。
- 三、活絡全校教師教學氣氛。

參、輪調辦法：

- 一、教師應詳填其欲往任教之年段意願，俾方便於年段安排與協商。若未填寫或填不完整，以致造成任教年段安排有困難時，則由學校安排，不得有異議。
- 二、本校現職教師得優先依其意願安排任教年段，如該年段有意願擔任之教師人數超過缺額時，則依本辦法四之（三）辦理。
- 三、本校原任教師安排後之缺額，依新進教師之意願安排任教年段，如該年段有意願擔任之教師人數超過缺額時，則依本辦法四之（三）辦理。
- 四、校長得依校務行政考量安排適任教師至需異動班級，但名額不得超過需異動班級的三分之一。
- 五、教師擔任年段級任優先順序依次為：

（一）下學年度擔任偶數年級之級任導師，以續任原職務為原則，除特殊情形由校長召集教務主任、教師會代表、該學年主任及相關人員決定之。

（二）本學年擔任級任兼組長者，得優先依其意願安排任教年段。

（三）依教師服務意願安排任教年段。

1. 依教師第一意願安排任教年段。

2. 如該年段第一意願教師人數超過缺額時，以下方式依序決定之。

（1）尊賢條款：【任教年資加上年齡】大於等於 65，優先選擇任教年段。（任教年資以取得合格教師證後並開始擔任編制內教師起算）

（2）有意任教該年段的人數超額時，則按積分高低依序編配。（積分計算方式詳見積分表）

（3）積分相同時，以在本校服務年資長者優先。

（4）以上條件皆相同者，以抽籤決定之。

3. 額滿而無法依其第一意願安排者，則依其第二意願安排。第二意願已額滿者，則按第三意願安排，其餘依此類推。

肆、為積分審查及職務調動之公平性，學校得以組成教師職務調配小組，由一、三、五年級學年主任、人事主任以及教師會代表擔任。（若五人中有人因故職務需異動則另行推派代表。）

伍、年級教師排定後，學年主任由該學年老師自行協商推舉，以利校務推動。



陸、本辦法經校務會議議決通過後實施，修正時亦同。

台中市北屯區00國民小學導師職務調動意願積分表				
申請人：				年 月 日
類別	積分項目及內容	自填分數	核定分數	備註說明
一、年資	A.總服務年資 年，每年1分			1. 服務年資以採計國民教育階段之學校為限。
	B.本校服務年資 年，每年1分			
二、獎懲績分	A.大功 次，小功 次，嘉獎 次 (大功1次加3分，小功1次2分，嘉獎1次1分)			1.本校任職五年內為有效，15分為限。 2.主管教育行政機關發給之獎狀： (1) 市級給0.5分 (2) 中部4-6縣市給1分 (3) 中央給2分 (4) 同一事由之獎勵不得重複記分
	B.大過 次，小過 次，申誡 次 (大過1次扣3分，小過1次2分，申誡1次1分)			
	C.獎狀： 市級： 張； 中部4-6縣市： 張； 中央： 張			
三、特殊加分	A.擔任教師會會長、合作社經理每年2分 B.擔任學年主任、科任代表每年1分 C.擔任童軍團團長：每年1分			在本校任職為準,各項均以5年內有效，10分為限。
四、研習進修	公辦之研習進修為原則（修學位、學分班不計），以每滿三十五小時為0.5分計。			5年內有效，10分為限。
五、研究著作	A.公開發表之著作與研究報告（每件1分）			5年內有效，5分為限。
合計總分				
教師職務調配小組審核	核定積分：	教師職務調配小組簽章		
	核定排序：			
備註	一、凡有加分項目者請提出書面依據（附影本為憑，未附者不予採計）。 二、年資類採計至當年度七月底，其餘各項均採計至發下本積分表前一日止。 三、本表各項資料請確實填寫，如有不實，願負聘約及相關法律責任。 四、年資採計以退休時可採計的年資為限 五、本表及相關證明附件請於 月 日前，擲交教務處彙整。			

## 柒、失敗經驗

### 一、台中市○○國小（34班）

99學年度，台中市○○國小高年級教師要求學年職務輪動，教務處參考他校作法訂出積分調動辦法，雖然訂定了辦法，但是行政同仁多位覺得高年級老師氣燄高張，且授課節數相差不遠，故在積分公開填志願當下，多位資深組長爭先填中、低年級，教務主任甚至填選低年級導師一職，造成教務處行政職務完全空缺。校長認為茲事體大，溝通勸回教務處同仁，所幸當年度中、低年級尚有退休缺，校長協調高年級最有強烈意願調動學年者調動至中高年級，整個積分制度暫時停止。事件過後該校檢討不贊成使用積分制度，寧願只得罪少數人，而不願意使用積分制度得罪大多數人。

### 二、新北市○○國小（52班）

該校教師不滿積分調動制度，提出質疑如年滿50歲以上之教師可優先選擇任教班級，但目前新進人員少，若年滿50歲以上之教師可優待擔任科任，再過幾年之後就一堆50歲以上之教師，怎麼優待？是否又要改成60歲以上之教師呢？那最可憐的就是三四十歲的老師，讓一輩子後，等到自己老了，將發現「老的是一堆，根本沒有福利，而年輕的又不讓」的窘境！

另一規定為「積分相同者，以服務本校年資高者、歷年考績一款多者、年長者、女性教師」，但女性教師為何可以優先？另學校級科任編排積分評分，有的是以到校年資、擔任導師及行政來計算，但若甲老師到本校11年，乙老師到本校10年，如果一直都擔任導師沒斷過，甲老師就可能一直做到退休都享有先選科任、年級導師的特權。儘管乙老師年資僅少於甲老師一年，就不能自主選擇。故該校教師強烈與行政人員抗爭建議編排積分評分應仿照部隊有「積分歸零制」。

### 三、基隆市○○國小（12班）

該校以志願調查表並輔以年資積分安排級職務。但致使年資較淺之教師較無自主權選擇級職務，若遇有願意成長與承擔的教師尚能得以平衡，唯該校於100學年調入一位教師後情況丕變。據積分制與調查表之結果，該調入教師需擔任「資訊教師」乙職，該師得知結果以不懂資訊為由堅不接管資訊業務，只能由主任代為管理，導致校長、行政團隊與該師時有衝突。校長更提案考績會將該師考績評為乙等，但考績會教師為維持學校和諧，也堅持不予通過，並勸校長採取其他方式因應，校園氣氛因此烏煙瘴氣。

## 捌、未解決之問題

- 一、個案研究本身具有無法推論的限制，每個學校皆應因地、因時、因人、因學校文化訂定適用的職級務安排機制。
- 二、學校若採行不佳的積分制度，造成學校成員每年到了五、六月人心惶惶，新到任校長（尤其是初任校長）如何再掌握行政裁量權。
- 三、未能掌握到 40 班以上大型學校的成功做法，是本研究不足之處，亦是後續研究可繼續延伸的議題。

## 玖、結論

### 一、因應學校規模採取不同的職級務安排制度：

中小型學校職級務安排以協商兼校長裁量較為適用，因校內教師關係緊密，校長易採用扁平式組織的優勢與教職員協商溝通，共識易於凝聚，文化易於塑造而形成組織規範。而大型學校職級務安排多以建立制度為主，唯要建立一套讓所有人皆能信服與遵從的制度並不容易，故應逐年因應校務發展與人力資源概況做調整，並善用各種溝通管道與教師對話，真實地溝通。

### 二、建立職級務編排制度，並採小組審議，兼顧教師資積、意願、專長與校長裁量權：

校長應與教師共同討論職級務編排辦法，作為教師職務之編排之依據，而每年職務編排時，需由教務主任或人事單位列出各類教師職務需求及當年度需參與職務編派人數，成立審議小組，共同討論與安排教師職級務。而職級務之安排務必基於公平公開原則，同時考量教師在校的資積、意願與專長。另一方面，依國民教育法賦予之裁量權，建議將校長裁量權納入各校職務編排辦法中，並明訂異動員額中校長裁量權限之比列。

### 三、資積分應以年資、獎勵、經歷、研習時數為內涵：

在資積分的計算上，應基於校園倫理，首先規畫年資的採計；而為學校多擔負行政事務的教師，如主任、組長、學年主任、社團指導老師等重要職務之經歷的教師，亦應列入計分項目。為鼓勵教師研究與發展，研習時數與各項正式比賽的敘獎指導獎和參加獎，皆須併入資積分數，切莫單純以年資為單一考量。至於各項目之配分與上限，應由校長與教師共同討論，採民主方式制定。另一方面，為了讓年資較淺之教師有機會流動，建議積分應採歸零制。

#### 四、落實相關配套措施：

雖然教師不應挑選年級或班級擔任導師，但對於教師擔任不熟悉的年級教學，應考量其壓力可能過大，教學效果難以展現的困境，故仍應以同理心加以關照，協助成長。例如台中市○○國小安排優秀之高年級教師擔任教學輔導教師，提供諮詢輔導、指導示範與資訊提供等協助，以降低教師擔任高年級教師之恐懼，並安排專業社群對話，建立回饋系統，瞭解教師所需，促進教師成長等等做法即可為其他學校效法。

#### 五、提升團體動力凝聚共識：

團體動力是促進優質學校效能的中介變項，故校長在面對紛雜歧異的觀點時，可透過事件做焦點的討論，逐步建構利於成員溝通對話的機制，促進正向良好的團體凝聚與組織規範的發展，為學校成員之間的互動打下基礎，發展信任感與歸屬感，進而重建學校組織文化。

#### 六、校長領導風格：

校長面對學校成員對於職級務安排紛雜意見時，不宜以如考績處置的處罰方式做火解決方式，從失敗案例可知，運用法職權的處理方式將導致兩敗俱傷。故對於學校成員應表達情感的支持與關心，以正向語言激勵教師的教學意志；主動發掘與發展教師優勢能力，採用支持性的溝通方式，提高對學校的承諾；激勵教師的自我實現，致力闡述教育工作的價值，塑造教育工作的正向意義。

#### 七、善用非正式組織：

校長若能與學校正式與非正式組織皆建立良好互信關係，將有利於影響力的發揮。而前提即為真誠的付出關懷，與之「搏感情」。針對部份對於校務發展具有負向箝制力量的成員，若能善用與其感情較好的非正式組織成員，以柔性的力量勸導、關懷，並共同解決問題，或許可以獲得意想不到的正面效果。

#### 八、終極原則：以學生利益為考量

校長是學校決策者，但面對多元意見時應以學生為「天平」，教育場域中任何主張與作為都應以讓兒童健康成長快樂學習為考量。若學校成員對於職級務安排有所異議，校長應帶領成員澄清有何作為才能確保學生享有最大利益。