

國民小學教師職級務安排之個案研究

組員：洪中明、郭耿維、張榮林、黃志強、楊琇惠、顏如玉、陳高彬

壹、緒言

在教育現場裡，有時會因勞逸、利益的分配不均，或因教育對象的不同，而衍生出校園內人員的編配問題；此乃因學校在做職級務編配時，未考慮到學校人力資源之分析、規劃與適才適用，進而導致教師之間爭相選取對己有利之「位」。在缺乏「找對的人；做對的事」的觀念下，校園內和諧、合作之氣氛也為之消失殆盡。

紀金山（2000）提及，在國小校園中，每年到學期末時，學校內往往人心惶惶，因為在此時節，校園中各項教師職級務如兼任行政、任教科目、年級等總有大規模的變動；由於事關教師權益，因此便有互相揣測、耳語的議論紛至沓來。面對這樣的境況，有些諳於行政的校長駕輕就熟，處理得宜，有些則因為種種理由弄得學校烏煙瘴氣、民怨四起。

對於教師職級務的安排，於民主多元、嶄新的校園結構與氣氛中的利害關係人（校長、教師及家長），無不基於理性思考，運用資源以獲取利益之極大，是以更彰顯出校園的政治性的本質面。然而，由於民主觀念與機制尚未健全，再加上互信基礎的不足，是以利害關係人往往皆採取不合作的策略，導致校園衝突不斷，陷入雙輸的囚犯困境（Prisoner's Dilemma Game），而學生的學習權受到影響，無疑是最大輸家。

因此，為了確保學生的學習品質，讓教師之專業能力都能充分發展，使學校經營團隊功能發揮，行政能充分服務教學，校長如何處理教師職級務安排，就變成無法避免且重要的議題；在本文中，我們希望透過實際案例之判斷及剖析，提出相關解決方法，進一步提出有效策略，提供國民小學校長在教師職級務編配機制建立之實務參考。

貳、研究問題

問題一：教師個人對職級務安排的期待為何？

問題二：行政對教師職級務安排的期待為何？

問題三：家長對教師職級務安排的期待為何？

參、研究目的

一、瞭解教師個人對職級務安排的期待

二、瞭解行政對教師職級務安排的期待

三、瞭解家長對教師職級務安排的期待

四、提出對學校職級務安排的有效策略

肆、名詞界定

一、教師職務編配

教師職務編配係指學校組織斟酌職務的需要，物色適合該需要的人選，讓教師能發揮其專長或才能，以有效地完成學校組織所賦予的責任與任務。

二、教師職務產生的方式：

依據國民教育法第十二條規定：「國民小學及國民中學，以採小班制為原則，其班級編制及教職員額編制標準，由教育部定之。」所以教育部乃於民國一百年頒行「國民小學與國民中學班級編制及教職員工員額編制準則」。依此原則，國民小學教職員工員額編制第三條如下：

一、校長：每校置校長一人，專任。

二、主任：各處、室及分校置主任一人，均由教師兼任。

三、組長：各組置組長一人，均由教師兼任。

四、教師：每班置教師一·五人為原則，全校未達九班者，得增置教師一人。

因此，面對學校組織內教師職務產生的方式，試分別由法制、學校制度與學校組織等三方面闡述如下：

（一）法制面：

國民教育法中第十條說明：國民小學及國民中學，視規模大小，酌設教務處、學務處、總務處或教導處、總務處，各置主任一人及職員若干人。主任由校長就專任教師中聘兼之，職員由校長遴用，均應報請直轄市或縣（市）主管教育行政機關核備。

（二）學校制度面：

1、行政權責分配：

學校校長依其人事任用職權，授權教務主任負責與其他處室主任研議，依據學校發展需求、教師個人專長與人格特質，擬定全校教師擔任職務分工職務表，陳核校長審議與確認後，逕行發布新學年度教師職級務。

2、職務志願分配：

學校校長依其人事任用職權，授權教務主任負責，以尊重教師個人意願與專長需求，以制定之職務志願表，供教師填寫個人職務志願交由教務處彙整，再由各教師志願為優先考量分配其職級務。

3、積分高低分配：

學校制定職級務分配辦法積分表，內含年資積分、個人表現積分、進修積分、獎懲積分等，每位教師填寫個人積分表，由校內積分審核小組確認後，排定積分高低，由積分高者起，選擇最喜歡職級務，依序進行至全校教師職級務確認。

4、年資深淺分配：

學校制定職級務分配積分只採計年資，先進行全校教師年資排序後，由資深者優先選擇個人職級務，依序進行至每位教師完成職級務選填。

5、綜合分配：

各校之採用次要分配條件卻不盡相同，大部分以職務志願為優先，在分配有爭議時，才配合積分或行政裁量處理。

三、學校組織（課務編排小組）：

為符應九年一貫課程的精神與設計，合理編配教學課程，發揮教師專業精神，積極維護學生受教權益，但考量課務及行政工作之份量，並力求均等平衡及維護公平正義之原則，以便達成學校教育目標，特成立「國民小學課務編排小組」。

（一）組成方式：

「國民小學教師每週授課時數表」成員應涵蓋主任、組長、教師及教師會代表，其組織辦法應經校務會議通過。

另外，組織成員兼任行政教師代表與教師代表人數應相同，家長代表至少一人（含一人）。

（二）課務編配小組決議事項：

- 1、決定各職務之授課節數。
- 2、決定盈餘節數及減課名單。
- 3、2688 增置教師專案減授之節數。
- 4、討論職級務編配辦法。

伍、案例分析

一、問題一之案例情境：

○○國小教師之職務安排，往例皆由教師填寫志願表後，由教務主任依教師志願進行職務編排之考量參考，並經由校長主持處室主任會議確定，因大多數教師皆能如願，故相安無事。惟於○○學年度末，該校因一年級轉入學生較多，必須於次年度增班，而增班方式則是從一年級各班中，抽離部份學生至新成立之班級。因考量被抽離學生家長之感受，故教務主任在職級務編排時，從四年級（教師認定次學年度會任教

三年級)教師中,安排一名教學經驗豐富之教師(A教師)擔任該班教師,而另安排B教師至該學年,並於七月底教師返校編擬課程計畫時,直接宣布。此舉引發A教師不滿,而於晨會中憤怒表達未受尊重,並淚灑會場。該學年教師亦予以聲援,並私下向B教師施壓表達不歡迎,希望B教師向教務處表達願意和A教師對調職務,造成B教師心中恐懼與不安。校長與教務主任為維護校園和諧,最後亦同意該二名教師進行職級務異動。

因該學年教師長期擔任中年段教師,影響其他有意擔任中年級教師之機會,加上在本事件中之強硬態度,亦引起其他教師之不滿,故紛紛要求建立學校教師職級務分配辦法,希望造成職級務輪動之機會,並於新學年度期初之校務會議正式提案獲得通過。恰逢行政職務亦同步異動,校長指示新任教務主任召集教師代表研擬教師職務分配辦法,經過半年討論後提出草案(主要精神為志願人數超出需求時,以抽籤決定),並經校務會議通過,條文中並明訂職級務安排後不得異動,於次學年度正式實施。

正式實施該教師職級務分配辦法後,因公開作業緣故,教師雖不再有公開之怨言,但卻也造成幾個現象:

- 現象一:於五、六月教師職級務分配作業期間,校內氣氛明顯不安定,需重新參加職級務分配之科任教師與二、四、六年級級任教師,心情明顯焦躁。
- 現象二:部分教師任教科目與專長明顯不符,如健體領域由不具專長教師擔任。
- 現象三:籤運不佳教師,任教年級或科目,與其本身興趣不相符合。

(一) 案例成立之原因診斷與剖析:

1、溝通協調方面:

- (1) 教務主任與學校教師溝通不足,因而造成野火燎原。

2、關懷激勵方面:

- (1) 教師、行政團隊間信任感欠佳,因此於條文中並明訂職級務安排後不得異動,辦法欠缺彈性。
- (2) 組織文化不佳,造成教師次團體間衝突。

3、專業發展方面:

- (1) 教師以個別興趣與需求為考量,欠缺教育專業考量。
- (2) 制度欠缺配套,教師專長與任教年級科目不相符。
- (3) 學生受教權未被尊重。

(二) 本案例之解決策略:

1、溝通協調策略:

(1) 加強溝通能力，並善用各種溝通技巧，暢通溝通管道。

(2) 建立民主化機制，建立良性互動關係，增進彼此信任。

2、關懷激勵策略：

(1) 建立職級務分配辦法配套措施，避免教師專長與任教年級科目不相符。

(2) 重塑組織文化，營造良性教師互動與組織氣氛。

3、專業發展策略：

(1) 建立學習社群並進行教師專業發展。

(2) 配合教師專業發展，加強專業知能與敬業態度。

(三) 解決方案之評估：

1、溝通協調策略之評估：

優點	缺點
(1) 增加行政和教師互信基礎。 (2) 透過民主化營造出正向組織氛圍。	(1) 民主化下可能產生放任情形。 (2) 溝通常會造成耗時。 (3) 可能完全失去裁量權。

2、關懷激勵策略之評估：

優點	缺點
(1) 情感凝聚。 (2) 提升教師專業知能。 (3) 配套措施可以公平、公開，對教師士氣有提升作用。 (4) 配套措施也可以符合教師專長、興趣來選擇任教科目。	(1) 組織文化形塑不易，易導致行政推展困難。 (2) 容易形成「多數暴力」之假民主現象。

3、專業發展策略之評估：

優點	缺點
(1) 教師社群可以形塑共同願景。 (2) 提升教師專業知能。	(1) 容易形成次級團體，抗拒學校校務發展。

二、問題二之案例情境：

美美國小校長未滿 55 歲就決定提前退休，因為每年校內行政職務抽籤決定，主任和組長均不連任，推展校務異常艱辛，每年輪動過後，每一位主任都要向校長請益，每張公文均需詳細指導執行細則；主任無法帶領組長，組長也需要逕向校長請教以尋求幫助。雖然全校只有 6 個班級，但是校內推展行政工作連一般例行性活動都無法達到正常運作，更遑論創意新穎及特色活動的產出，領頭者拉不動校務，推展不開特色執行，面對困難重重，不如請求退休歸去。該校現由督學當代理校長。

(一) 案例成立之原因診斷與剖析：

1、溝通協調方面：

- (1) 教師認為兼任行政職務不符自己的興趣及個人生涯規劃，甚或無法發揮專長，以致動機低落。
- (2) 每年輪動採抽籤方式，屬於非志願性，教師配合度不佳。

2、關懷激勵方面：

- (1) 行政加給低、缺乏減課空間、職掌劃分不清、工作分配不當、工作負擔過重等因素，以致無法吸引教師兼任行政工作。

3、專業發展方面：

- (1) 缺乏知識分享及經驗傳承，或因行政事務標準作業流程尚未建立，以致教師視行政工作為畏途。

(二) 本案例之解決策略：

1、溝通協調策略：

- (1) 提升校長領導知能。
- (2) 建立行政職務輪動辦法，讓輪流不再1年大風吹一次，朝2年或更長更迭。

2、關懷激勵策略：

- (1) 訂定職務分配辦法優惠條件，提升教師兼任學校行政職務意願。

3、專業發展策略：

- (1) 依教師特質選擇職務，增加個人擔任行政意願。
- (2) 成立行政管理知識庫，清楚劃分工作職掌，並落實經驗傳承與分享。
- (3) 建立行政事務標準作業流程，讓行政運作更有效能。

(三) 解決方案之評估：

1、溝通協調策略之評估：

優點	缺點
(1) 符合教師期待。 (2) 輪動時間拉長，促進組織結構穩定。	(1) 優惠條件礙於學校現狀或法令面無法盡如人意。

2、關懷激勵策略之評估：

優點	缺點
(1) 激勵教師提升對組織的向心力。 (2) 物質的激勵能提升教師擔任行政的意願。	(1) 輪動時間拉長，不適應者度日如年，影響組織氣氛。 (2) 教師激勵的胃口會越餵越大，日後問題依然出現。

3、專業發展策略之評估：

優點	缺點
----	----

(1) 人盡其才（符合教師的能力及專長）。 (2) 知識分享庫能幫助兼任行政工作者熟悉工作職掌及業務內容。 (3) 建立行政事務標準作業流程，降低行政工作壓力。	(1) 錯的人放在錯誤的地方。 (2) 行政工作本身不具吸引力或難以引起工作的動機。 (3) 知識分享庫無法在短期內達成。
--	---

三、問題三之案例情境：

A+ 國小是個辦學績效良好的學校，學校老師各個兢兢業業照顧學生，久而久之名聲傳遍每個家長耳朵。每到新生入學報到期間，有不少家長帶小孩遠從鄰近鄉鎮越區轉戶口前來就讀，迫使學校不得已實施學生總量管制制度。

孩子進到學校後，接著家長參加家長委員會，藉由家長委員關係指名學校必須將某老師安排到特定年級，以便進一步要求選班級老師。學校不從，所以家長透過民意代表施壓，或是消極的轉校。

(一) 案例成立之原因診斷與剖析：

1、溝通協調方面：

- (1) 少子化因素形成不少直升機家長，過度保護孩子、替孩子鋪路，找尋最佳成長道路。
- (2) 家長透過各種管道，干預學校職級務安排。

2、關懷激勵方面：

- (1) 家長藉由家長會參與學校校務機會，替自己孩子尋求有利求學方式。

3、專業發展方面：

- (1) 家長以訛傳訛，造就許多明星老師。
- (2) 避免子女讓「不適任教師」教導。

(二) 本案例之解決策略：

1、溝通協調策略：

- (1) 強化親師溝通觀念。
- (2) 加強公共關係，尋求民意代表支持。
- (3) 強化親職教育功能，提升家長養兒育兒知能。

2、關懷激勵策略：

- (1) 建立教師職級務編排相關規定。

3、專業發展策略：

- (1) 提升教師專業知能與素養。

(三) 解決方案之評估：

1、溝通協調策略之評估：

優點	缺點
(1) 讓家長了解學校辦學績效。 (2) 增加家長養兒育兒知能。 (3) 溝通家長教育子女正確觀念。 (4) 讓社區民眾及民意代表了解學校辦學的用心。	(1) 民意壓力無法理性處理。 (2) 家長較沒時間出席親職教育或班親會。

2、關懷激勵策略之評估：

優點	缺點
(1) 建立制度，符應教師專長。	(1) 制度需長期修正調整才能趨近完善。

3、專業發展策略之評估：

優點	缺點
(1) 減少不適任教師產生。 (2) 增加老師班級經營成效。	(1) 教師缺乏專業成長動力。

陸、結論與建議

國民小學職級務安排一直為校務經營之重點，所謂「在對的地方放對的人，則校務蓬勃發展」，因此適才適所是學校職級務安排的重點；基於前文之探討，本組提出溝通協調策略、關懷激勵策略、專業發展策略等三大策略，期能使學校職級務安排發揮最大功效。

一、溝通協調策略——建立教學支持網

(一) 建立聯盟：

部分教師（尤其是年輕教師），對於重年資、輕專業的職務分配辦法，常會心生不滿，因此，校長可串聯這一股反對勢力，將職級務分配辦法導向專業發展，並建立諸多教師評鑑機制，使得職級務分配能合理化，「不適任教師」也無所遁形。

(二) 不合作：

不管是教師提案通過的職級務分配辦法或家長的關說，都是需要行政方面的配合始能運作，校長可採取不合作態度，來增加談判籌碼。

(三) 運用輿論：

基本上，教師提案通過的職級務分配辦法是種反專業的機制，無法維護學生的學習權益，校長可藉此在家長委員會詳加說明，並運用校刊等媒體廣為宣導，以贏得支持。

(四) 迫使教師的團結資源受限：

公開職級務分配決策過程中所使用的方法與機制：當職級務分配辦法對於資深的教師有利，並不為全體教師所接受時，校長可策動或扶植反對的教師勢力，造成內部矛盾，以增加校長的談判權力。

(五) 增加談判議題：

校長可釋出對於「課後輔導」、「課外活動的安排」、「運動會的實施」等其他議題的讓步，以形塑在教師職務安排議題上的雙贏方案。

二、關懷激勵策略—提升教師教育愛

(一) 平日多多體恤辛勞的教師們，並多多觀察教師們的表現，也許可以從中找到埋沒在人群裡的千里馬。

(二) 重視學校規模的適切性，不同規模給予不同關懷激勵措施。

(三) 提高學校行政人員之職務加給，以平衡職務屬性差異，增進工作滿意。

(四) 結合職級務分配辦法，建立不適任教師處理規範。

(五) 鼓勵參與社區活動，提高社區服務成效，建立社會地位形象。

(六) 建立各種作業規範與流程，減少個人認知差異之爭議，透過正式與非正式形態，尊重校園民主發展，整合業務推動可行性與發展性。有了標準化作業規範依據，更能運用於中大型學校之校務推動。

(七) 平衡教師職級務之授課節數與工作分配量。

三、專業發展策略—增進教師專業能

(一) 實施積分制時，不妨在教師專長、專業進修及專業表現等方面多予以斟酌採納之，藉此也可增加教師間的互動機會，凝聚教師對組織之向心力與認同感。

(二) 學校應根據教師職務的需求來設計規劃研習活動，或透過教師的專長分組，發揮同儕輔導與學習，除了使教師能夠依據本身的興趣、性向、能力與表現，發展教師個人的潛能外，亦可藉以加強教師的專業知能與培養教師的第二專長。

(三) 增進人際互動，加強團隊合作。

(四) 透過終身進修學習，充實教學行政專業知能。

參考文獻

- 田議中（2008）。屏東縣國小教師的組織公平知覺與組織公民行為之關係：以專業承諾為中介之衡量。國立台東教育大學教育系碩士論文。
- 李基福（2009）。台南縣國民小學教師知覺學校人力資源管理與學校效能之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文。
- 陳志陽、張瓊文、陳銘漢（2005）。國小教師人格特質影響職務決策之研究。學校行政雙月刊。33-59。
- 陳翠雲（2008）。台北縣國民小學教師職務編配之調查研究。國立花蓮教育大學國民教育研究所碩士論文。
- 黃彥超（2010）。校長與教師權力運用策略之微觀政治分析。教育行政論壇第二卷第一期。119-145。
- 廖文榮（2009）。國小教師與行政人員對學校行政服務品質期望與實際知覺之個案研究。國立台南大學教育經營與管理研究所碩士論文。
- 賴添詢（2011）。新北市國民小學教師兼任行政人員對職務分配方式與工作滿意度之研究。國立台北教育大學教育學院教育經營與管理學系碩士論文。
- 賴靖玫（2011）。台中市國民小學教師組織公平知覺之研究 - 以職務分配為例。國立台中教育大學教育學系碩士論文。
- 簡宏江（2003）。中小學校長的談判策略－以「教師職務安排」為例之模擬分析。教育資料與研究第四十八期。
- 簡宏江（2003）。台灣中小學校園的政治分析。育達研究叢刊。5-6。245-258。