

探究國小教師級務安排問題及因應策略

組員：張家馨、魏國賢、楊登閔、蔡世弘、陳智賢、陳月華、鄭麗雅

前言

智者云：「學校因學生而有了生命！教師因學生而有了福份！」沒有學生的學習需求，教師與學校就沒有存在的必要，滿足學生的學習需求，帶好每個學生一直都教育活動所追尋的目標。國小學生在學習過程中接觸最密切，相處時間也最長的對象非班級導師莫屬，但是因為每個年段學生在生活與學習成長過程中所形成的特性差異，造成班級導師在教學及管理不同的負擔或壓力，所以每到新學年的開始，教師級務工作的編排，因為教師對帶領不同年段的意向，經常成為影響學校內和諧氣氛的不利因素。

因此，本組希望透過對個案問題及對目前不同學校對此問題處理方式的探討，提出相關的因應策略，以提供學校訂定一套可以讓大多數教師都能接受的級務安排辦法，使教師能兼顧學生學習權益且甘願專心的擔任導師級務工作。

壹、個案描述

基於上述動機，本研究援引三所因級務安排不適，引發同仁質疑或要求校方重視與研擬相關機制之案例，簡述如下：

一、個案一

(一) 癥結點：

退休師爭取擔任級務工作未果，要求學生輔導及兼任行政回歸導師及行政人員。

(二) 案例介紹：

甲國小位處南部農業縣，學校規模有 17 班，科任教師有 16 位，因有 3 位科任教師已屆退休年齡，發覺自己在退休前累計擔任級務年資非常少，可能導致退休金比例的減少。所以，在一次的期末校務會議中，陳述自己 10 餘年來，在校務工作的付出與貢獻，幾年後規劃即將退休，但退休時，可能因為自己擔任級任導師的年資非常少，會面臨退休金比例減少的損失，因此，提出：自己要擔任導師，且請校方說明學校安排級務的標準與要點之臨時動議。

當下，教務主任及校長立即提出回應意見，但是無法提出具體的級務安排的標準，所以，該名資深科任老師深感校方答覆含糊，無法認同與支持，進而串連其他科任教

師的不滿情緒，群體要求：如果沒有被安排擔任級務工作的話，自己只負責上課，學生的輔導與管教問題，就還給導師和學務處、學校處理。當下引起導師及相關行政人員的譁然。

二、個案二

（一）癥結：

部分級、科任老師認為，學校安排級務單憑長官個人好惡來安排，造成勞務不均、高年級級務乏人擔任之情形。

（二）案例介紹：

乙國小位處中部縣市，為 61 班規模的大型學校，長期以來，級科任老師的安排皆由校務主任及校長秉持行政裁量權進行配置。

然而，在高年級老師有意擔任低、中年級導師，一直無法如意，這群老師認為學校安排導師職務時思慮欠週，單由校長及教務主任依個人好惡來安排，恐失之公允，又部分未能考量教師填寫之個人意願，即逕行安排，致部分老師永遠在同一年段，既無法流動，又未能兼顧公平公開原則。

再者，該級任老師認為，科任老師長期擔任同一職務，對於學校事務又漠不關心，造成許多學生比賽的指導工作都還是交給級任老師，明顯的地勞逸不均，並不公平。最後，高年級老師永遠沒有願意擔任，低年級次之，中年級則為多數人青睞，一直無法有合理方式來處理這種情形。

因此，該群老師於期初校務會議提出提案：希望學校能透過公開討論，研擬一份可長可久，又公平合理的制度，讓學校的級務安排能兼顧老師意願及校務分配的公平。

三、個案三

（一）癥結：

高年級導師認為，高年級學生管教困難、導師校務工作繁重、家長對升學考試的高要求等原因，不想再帶，請校方尊重意願，進行級務輪調。

（二）案例介紹：

丙學校位處南部農業縣，該校有 15 班，高年級老師長期由 3 位男老師和 2 位年輕老師輪流擔任，無擔任低中年級或科任老師之機會。這群高年級老師常於屢次的教學研究會、學年會議提出：要求學校能尊重其意願，體諒其辛勞，進行高年級導師職務輪調，讓每位老師都有機會擔任。

為求審慎，該校主任私下訪談這群老師後，發現以下幾點老師的看法：

我們高年級的導師很有無力感，因為我們的學生常常因為訓練或比賽或擔任糾察隊員，所以早自修、午休時間都不在班上，有的同學還常代表學校比賽而請假，造成我們教學進度常受影響。加上家長在親職座談，強烈關心小六升國中學藝競試問題，希望我們能在現行課程上些加深課程，以提升子弟私立中學或資優班的錄取機會，我們得比其他年級老師花更多時間加強他們的功課。

我們也很累，因為我們的學生年齡比較大，所以，還得兼任社團活動、多種比賽以及其他需要學生出公差的指導，這些都一再耗盡我們的體力和耐力。還有我們也有挫敗感，因為高年級學生越來越難管，我們很怕管不好，會被家長、學校質疑。

所以，希望學校能尊重我們的意見，考慮讓大家來輪輪看高年級導師。

之後，主任將相關意見彙整後，且初步徵詢現任中、低年導師擔任高年級導師意願，結果，老師推說請主任還是請比較有能力、有意願的人擔任，我沒有意願。

因此，教務處正研擬一套的級務安排辦法草案，希冀陳請校長召集校務會議討論後實施。

貳、問題分析

綜合上述的三個不同案例之啟示，本組認為可從以下幾個面向分析：

一、未建置級務輪調機制，教師質疑分工不均，影響擔任高年級導師意願
從個案一、二或三皆可看出，個案學校因缺乏學校教師輪調機制，以致引發教師質疑校務分工的公平性，進而影響擔任高年級導師意願之負面效應。

二、高年級學生身心發展差異大，導致輔導與管教困難
從個案二與個案三的兩所學校教師反應意見，顯見高年級學生身心發展之歧異狀況，已讓高年級導師輔導與管教相較其於他年級添增更多的壓力。

三、家長偏重升學導向，增加教師教學負擔
依個案三的丙校高年級導師之所見，可知家長對六年級升學之期望已成為導師不可忽視的任教壓力。

四、高年級導師協辦業務繁瑣，耗損教師教學意願與體力
從個案二與個案三的兩所學校案例可知，從校內外學生比賽、社團活動乃至公差事項的指導，皆需要高年級導師以早自修、下課時間配合支援，耗損其身心能量，不利教師教學意願的提升。

五、學生參與活動與競賽繁多，影響教學進度

依個案三丙校高年級導師指稱，學生因參與班級以外的活動與競賽，導致老師無法依據現有的教學進度來施教。

六、教師因其他因素，導致擔任高年級級務動機低迷

按照個案三主任徵詢中、低年級教師，而無人願意擔任高年級導師之結果來看，中、低年級教師對擔任高年級級務一事，不僅缺乏動機，亦自認知能不足以擔任此項工作。

參、法源依據

「法令是最基本的道德。」本文透過相關法源之援引，以提供學校擔任級務輪調辦法之有力支撐，並彰顯法令對教師級務工作之權利保障，及輔導與管教學生義務之訴求，如下所述：

一、〈教師法〉明載教師有擔任導師之義務

教師法（99.11.24 修訂）第十七條第九款之規定，教師負有擔任導師之義務（權力），其辦法由各校校務會議定之（需經校務會議通過）。

二、各縣市國民中小學教師聘約準則

例如：彰化縣○○國小教師聘約要點六：教師有兼任導師和行政職務之義務。

肆、理論依據

一、工作輪調機制與工作意願

（一）趙皇賓（2002）研究發現，當個人之工作輪調意願愈高，將影響其對知識與技能獲得之認知亦會愈正向。

（二）李正綱、張曉芸、康嘉琦（2002）綜合了吳靄書（1985）、McCall et al.（1988）及Campion, Cheraskin, & Stevens（1994）等之研究，將工作輪調意願對員工之正面影響彙整如下：

1. 工作輪調意願高能增加教師達到成就的機會。
2. 工作輪調可以引發競爭心態，刺激個人的成長與茁壯，提昇工作效能。
3. 工作輪調不但可體認他人的問題與觀點，而且有助於合作態度之加強。

二、學生身心發展差異情形

學者張春興（1996）提出影響青少年身心發展的四個面向

(一) 青少年的情緒困擾：

青春期的學生其生理成熟早於心理的成熟，因此，在行為表現及事理判斷上最容易年輕氣盛、情緒易於衝動、不穩定，具有暴起暴落的兩極特徵。

(二) 家庭功能失衡引起自我認同危機：

現代家庭組成早已有別於傳統家庭，許多新住民家庭父母角色的不對等，以及隔代教養、單親等家庭組合，經常在子女面臨青春期的認同關鍵期，無法發揮應有的教養、陪伴與關懷的愛的歷程，導致青春期學生對家庭以及自我認同的模糊不安，造成道德或價值體系的混亂。

(三) 對異性的好奇造成人際關係的不正常發展：

高年級學生生理性徵的發育逐漸成熟，但心理的成熟尚趕不上好奇心，對異性的好奇，造成許多不當的人際關係。但目前國內的青少年關於性與異性的知識多半來自「不堪入目的書籍」、「電視媒體」或「同儕、朋友的影響」，只有很少部分才是來自學校正規的教育或家庭父母的協助，導致未婚懷孕現象日趨嚴重，情書、暗戀、甚至殉情時有所聞、爭風吃醋導致談判、鬥毆等問題。

(四) 升學制度下的課業壓力導致身心緊張：

台灣社會迷信高等學府，明星高中的現象，讓許多父母經常以課業成績做為要求孩子的籌碼，學校為了符應家長期望，也以考試成績做為成就比序，造成學生人格發展的扭曲，功利之下的家庭與學校教育常讓學生無法用心體會、追問個人的興趣與心向。

三、全人教育與多元智慧

(一) 全人教育觀

學校教育充分發展個人潛能，導引其適性發展，促進自我實現，發揮教師教育愛，提昇教師歸屬與認同感。

(二) 多元智慧理論

Gardner（迦納，1983）提出人類的潛能不是單一的，學校教育應更多元，培養學生德、智、體、群、美五育均衡發展。

四、工作負擔與班級經營

為提昇教師專業精神專業能力使教師專職，免除其他工作負擔，讓教師全力於班級經營（鄭宏財，民88）。

五、教育即生活

從 Dewey 的知識論觀點教育的本質來看，教育即生長、教育即經驗的繼續改造；從教育環境來看，學校即是社會的縮影；就教學方法而言，強調從做中學，重視情境教學；在師生關係層面主張是合作的，以兒童為中心。其基本觀點如下：

- (一) 知識是解決生活問題的改造經驗。
- (二) 知識來源是人與環境交互作用。
- (三) 知識是主觀與客觀兼有。
- (四) 知識是進步的、創新的。
- (五) 知識是主動攝取的。
- (六) 真正知識是證驗真理。

六、教師自我效能與工作意願

(一) Bandura 自我效能理論

Bandura (1977) 提出的自我效能是指個體在行動前對自己是否能成功完成該任務的一種主觀評估，強調個體的認知及信念對動機的影響，這種評估會影響個體後續的行為，當個體對任務評估後認定有其價值或成功機率高，便會進一步採取行動，反之，則拒絕或延緩行動。

(二) Harison 的社會能力模式工作倦怠理論

Harison (1983) 指出工作勝任感在工作倦怠形成過程中的重要性，強調勝任感在工作倦怠過程中所扮演的角色，並認為工作倦怠與個人的能力是否能適任其工作有關。

伍、因應策略

一、建立導師輪調機制，公平化級務安排

制度化的建立，有助於校務工作順利的運作，透過全校教師的集體會商，充分的溝通討論，凝聚所有成員均可接受的共識，有效解級務安排的紛爭及對校務運作的不利影響。

(一) 教師意願考量

為了考量教師需求，每年五月底前，由教務處發職務意願調查表請教師詳細填寫。趙皇賓 (2002) 研究發現，當個人之工作輪調意願愈高，將影響其對知識與

技能獲得之認知亦會愈正向；亦即，級務工作越能符合教師需求，則能越高提高工作效能。

（二）教師專長考量

依據教師之人格特質與教學專長，由校長核可後公布。一方面符合教師專業，一方面還能增加教師達到成就的機會（李正綱、張曉芸、康嘉琦，2002）。

（三）配合積分選填

學校依據研習、獎勵、年資……等條件制定點數，再依積點高低順序選擇任教年段。配合積分選填工作可以引發競爭心態，刺激個人的成長與茁壯，提昇工作效能（李正綱、張曉芸、康嘉琦，2002）。

（四）年段導師輪動

級務安排採年段輪調方式，輪調流向為：高→中、中→低、低→高，每個人皆有機會擔任低、中、高年級教師。其實採各年段輪動方式，不但可體認他人的問題與觀點，而且有助於合作態度之加強（李正綱、張曉芸、康嘉琦，2002）。

二、運用組織學習與計畫管理策略，協助學生管教與輔導

國小高年級提早進入青春期，造成高年級導師班級管理的挑戰，學校行政管理方面應針對學生生活與學習問題主動關心，協助班級導師解決學生輔導與管教方面的難題。

（一）採用組織學習策略

針對高年級導師成立班級經營專業社群，從青少年的身心發展、認同危機上，邀請有經驗的輔導專家，帶領高年級教師專業成長，提昇輔導技巧，充實兩性教育教學，降低教師帶班困擾。

（二）採用計畫管理策略

建立學校輔導三級體制，針對個案學生進行個案列管，引進適當專業輔導資源，如社工師、心理師、社福中心或專業輔導教師，做為導師帶班的支援與諮詢管道，並成立小團體輔導，針對不同需求學生給予適當的團課程，協助學生改善情緒、人際關係，與個案家庭共同成長。

（三）採用實踐篤行策略

發展學生多元社團，輔導學生探索興趣與專長，讓學生有發洩過盛精力的管道，找到學習的樂趣。同時全校性的推行品格教育，建立學生愛校、敬師、認識自我進而能關懷他人的情操。

三、整合親師課業輔導支援系統，關注學生有效學習

學業成績並不是代表學生學習成果的全部，好的學習不僅在於知識的取得，也要習得良好的做人、做事的態度，知識教育與品德教育學習都有助於學生適應未來的生活。

(一) 建立有效的課業輔導支援系統

落實學生學習成就檢覈，針對學習進度落後及弱勢家庭學生，辦理相關課後輔導支援系統，如申辦教育優先區計畫、攜手計畫、夜光天使點燈計畫及對課程的加深加廣...等，努力提升每個學生的學習成就水準，讓每個學生都能成功學習。

(二) 精進教師教學與輔導專業素養與技巧

教師是協助學生學習成長的主要角色，擁有優良的教學及輔導技術，更能促動學生的有效學習，因此透過教師學習社群的成立及各種進修的參與，讓教師間彼此分享優質教學與輔導技巧與實務，促進教師專業不斷成長，以符應學生學習需求。

(三) 組織家長教學與輔導支援系統

建立家長資料庫，做好微型區隔，鼓勵家長參與協助教學及輔導工作，使其對學生在學校的學習成長有更深入的認識，感受到課業學習與生活教育學習之間的相輔相成效果，更能認同學校推動全人教育工作的作法。

四、檢討校務工作安排，降低對教學活動影響

不當的校務工作安排或活動的辦理，經常會影響到教學活動的正常進行，不僅對於教師的教學進度掌握造成困擾，也不利學生學習活動的進行，學校應對各項校務工作及活動的安排重新檢視，尋求適當的方式，使得行政、活動、教學與學習都能各得其所。

(一) 定期檢討行政及課務安排措施

藉由行政體制及課務安排的總檢討及相關改進措施，將教師支援之行政工作，如註冊、設備或圖書等，回歸兼任行政人員辦理，讓教師專心於班級教學工作，建立教師的專業自主地位。

(二) 教師減授時數

學校可以協助行政教師減授時數來協助教師班級經營壓力，依據課程綱要和保留員額改聘用兼課教師之規定推行，由教師評審委員會審訂檢授時數項目與標準。

（三）挹注人力支援

治本之道還是需要人力及社會資源挹注，增加學校行政人力編制，善用家長志工或「風華再現退休菁英」策略，協助處理非核心之行政或班級經營事務。

五、妥善規劃學習與活動，激發學生多元潛能

Gardner（1983）提出多元智慧理論，強調學習不再只是過去單一智能的表現，每個人都擁有各種不同的學習智慧，透過不同的學習方式，都有機會去發揮出其最具優勢的能力，學校教育應能有效的提供各種學習機會，讓每個學生都能善用其優勢智慧，得到成功的學習經驗。

（一）運用各種時機，溝通教育想法

杜威：「教育即生活」，教師要具有「課程即生活」的觀念透過「多元學習」來啟發孩子探索自己的能力，以「服務學習」來涵養學生的公民責任。

（二）學校事務學生參與範圍及時間明確化

妥善安排學校服務項目、社團練習及團隊集訓時間，與班級導師充分溝通並規範學生，以利班級導師班級經營及教學。

（三）推展班級學生「導生制度」

善用「導生制度」協助指導因公務造成學習進度落後的同學，減輕級任導師壓力，同時也創造教學相長的附加價值。

六、提升教師專業素養，促進擔任級務意願

從「自我效能理論」及「工作倦怠理論」來看，教師對於接任導師職務意願不高的因素，大致來自於專業能力的不足及工作環境無法滿足或支持其教學活動所致。以下提出相關因應策略：

（一）支持教師參與專業進修及研習

開設培訓課程或研習活動，利用校內本位進修的安排，針對教師專業成長需求安排不同類型的學習活動來增長教師專業能力，或者支持與鼓勵教師參與相關的學位或學分進修來提升自身的專業知能。

（二）協助提升教學與班級經營能力

透過輔導教師制度的實施，協助教師在教學歷程中，對教學方法的運用、學生學習動機的激勵、學生問題的處理及班級經營管理策略與技巧的運用，使其改善教學與班級經營的專業知識、能力、態度和技能，進而增進級務工作的自信與意願。

（三）分享及交流教學經驗

可利用辦理教學觀摩活動、成立教學研究會、專業學習社群等方式，使教師間能有相互討論、交流的平台，透過同儕間的專業經驗分享，學習彼此在教學上的優點並修正自己的不足之處，不斷的進化自身的教學輔導專業，提升自我效能感，勇於接受各項教育工作的挑戰。

（四）編制導師工作手冊

召開導師工作會報，善用團體的智慧，將每一學年度班級導師的例行工作事項，及班級經營的小技巧等彙集成書面資料，並將之編印成冊，提升給班級導師作為工作依循參考，不僅具有提醒之作用，對於新進教師而言，更減少了摸索的時間，能更快速的進作級務工作運作軌道。

（五）建立支持性的環境及資源支援系統

和諧的學校氣氛及充份的教學支援，有助於教師對工作的投入，提高教師的工作動機。平時應重視學校內和諧人際關係的建立，主動關心教師生活及工作情況，適時的給予必要的協助，並建立有效的行政支援系統，提供優質的教學設備環境，以滿足教師教學需求。

陸、結論

不論在哪個縣市，長久以來對於教師級務的分配一直都是學校人事安排不易解決的問題，順利者，或許因為校內人際關係和諧，由行政整體規劃再私下告知安撫即可公告施行；不順利者，雖然最後因時間的緊迫性，也是「船到橋頭自然直」，但事實上卻仍然是波濤洶湧，造成校內人際關係的緊張，有些教師還是心不甘、情不願的走馬上任，最終影響的還是學生的學習。

從本組成員的討論激盪中，歸咎出原因不外乎在於制度面無法訂定出公平合宜的職務擔任辦法、教師專業素養與能力的不足及行政與教學無法有效互相支援配合等因素影響。針對「教師擔任級務工作」議題的研討，本組提出六大建議策略：一、建立導師輪調機制，公平化級務安排；二、運用組織學習與計畫管理策略，協助學生管教與輔導；三、整合親師課業輔導支援系統，關注學生有效學習；四、檢討校務工作安排，降低對教學活動影響；五、妥善規劃學習與活動，激發學生多元潛能；六、提升教師專業素養，促進擔任級務意願；七、提供學校在教師級務安排工作方面的參考，以期能進行有效的級務工作分派，提供最有利於學生學習的導師安排。