

校長應如何提升教師擔任行政工作的意願， 建立合宜的級職務安排機制

組員：徐韶佑、高啟順、黃國、蔡正雄、廖妙英

壹、問題情境

教師級職務之編排，是教師相當在乎的事情之一，經常成為每年學校爭論之焦點，不但校長、行政人員為此傷透腦筋，教師也常為了職級務安排而義憤填膺，可說是建構和諧校園之重大致命傷。因此校長應如何提升教師擔任行政工作的意願，建立合宜的級職務安排機制，實為校務經營首要解決的課題之一。

以下是本小組成員透過行動研究、實地訪談，列舉出大、中、小型三種不同類型學校，就其情境分析說明如下：

一、6班的偏遠小校（以下簡稱A校）

全校教師9人（不含校長），加9班以下學校增置員額教師1人，共計10人。教師年資未滿10年者6人，分別於91、92年進入學校服務，固定執教低年級、中年級、高年級各2名教師，同時短期間內均無調校的需求或規劃。

現任校長調入該校時，新生人數僅6人，與上一屆、上上屆的12人、22人相較，明顯減少。經校長明察暗訪後，發現係因教師班級經營經驗不足，尤其是社區對於低年級2位教師之教學能力與學生輔導技巧頗有意見，且因該校教學組長之資訊處理能力薄弱，乃將大部分的行政工作分配給年輕教師執行，久而久之，引發行政工作推諉問題，造成行政效率低落。同時，透過戶政資料，了解該校學區內每年學齡兒童之人數約為25人，與入學報到新生數差距甚大。

二、城鎮中心12班的中型小學（以下簡稱B校）

全校教師18人（不含校長），平均年齡37歲，在本校服務的年資最少4年，最多20年，碩士比例占67%，師資素質頗為齊一。同時，行政工作與導師之間，似乎有所默契。迄至98學年度下學期，因午餐執行秘書必須由教師兼任，而教師普遍認為本身工作已甚繁重，他人的工作較為輕鬆，導致學期末時經常有教師向校長要求更換行政工作。校長先找2位主任、2位組長召開行政會議，決定在期末校務會議時進行提案討論，由全校教師共同決定行政工作的分配方式和內容。

三、都會區的大型學校（以下簡稱 C 校）

創校至今已 20 年，班級數 63 班。創校以來，教師之職務向由教師自行填寫 3 個志願，先由教務主任依其意願和學校需求安排職務，檢呈校長核定後實施。惟近年來隨著社會和校園氛圍的改變，教師自我意識提高，積極爭取權益，對職務安排頗多微詞，因而要求學校改變教師職務編配方式，建立公平、公開之遴聘機制。

貳、問題分析

一、A 校問題分析

- (一) 雛鳥印象：前校長在職 8 年後調校，多數教師只與前校長共事過，雛鳥印象明顯。
- (二) 迴旋空間：自 98 學年度起增置教師 1 名，新增科任教師職缺。
- (三) 意願不高：教師們經過 6 年的互動，已逐漸形成某位教師較適合某個學年段的默契，因此在溝通之初，全體教師均無更動意願。
- (四) 學生外流：家長用腳投票，紛紛選擇鄰近城鎮之大型學校，教師無自覺，並認為原因是少子化所致。
- (五) 進修不盛：年輕教師多未取得碩士學位，進修風氣不盛，宜鼓勵教師進修，產生學習動能，順勢調整職級務工作。

二、B 校問題分析

- (一) 作風嚴謹：前校長作風嚴謹，對教師之管理較為嚴厲，教師大多配合，無任何反對聲浪。
- (二) 人文關懷：現任校長接任後，較注重人文關懷和教師需求；加上後現代主義崛起，教師越來越有自己的想法。
- (三) 勞逸不均：最初學校的行政職務和級任教師都做小幅度微調，但教師仍認為本身工作最為繁重，抱怨聲不斷，尤其午餐執秘、網管、出納等工作更是大家最不想接的工作。
- (四) 機不可失：因午餐執秘須由學校教師兼任，以致教師們深恐自己會分配到棘手的工作。
- (五) 議論紛紛：教師們經常議論工作分配問題，造成辦公室氣氛不佳。
- (六) 建立默契：教師們逐漸形成共識，認為高年級教師壓力較大，低年級教師下午不必上課，可處理與經費有關之工作，但仍認為分配不公。

三、C 校問題分析

- (一) 受外界與鄰近學校的影響，組織文化質變，教師自我意識提高，現行制度無法滿

足教師需求。

(二) 行政主管掌控人事權，偶有人情關說及黑箱作業之嫌。

(三) 教師兼任行政工作勞逸不均，以致部分組長職缺，教師無兼任意願。

參、解決策略分析

教師往往斤斤計較於職級務的安排，尤其是對本身不利的條件更是在意。如果學校未能妥適處理，輕則埋下抱怨的種子，重則引發校內風暴，實不容等閒視之。學校宜依學校之特性、規模或地域之不同，建構不同的級職務安排方式，以提升學校效能、校園和諧，以及運作順利。

以下針對不同規模之學校，校長可採用之教師級職務安排策略，分別敘述如下：

一、以校長法職權作安排者（A 校）

(一) 方法概述

校長依其權責及對教師之了解，經充分溝通後，將教師安排在合適的級職務。遇到阻力時，往往「動之以情」，有賴校長發揮其領導才能。

(二) 解決策略

1. 管理面：校長與教導主任於校務會議時或私下拋出風向球，預告為使職務分配朝向合理化，擬進行教師級職務之調整。
2. 倫理面：為尊重校園倫理，暫不調整資深教師之級職務，並協調 6 位年輕教師，分 6 年輪流擔任科任教師。
3. 進修面：鼓勵教師進修成長，凡進入研究所進修者，可優先排定科任。
4. 教學面：累積教師各年段之教學經驗，掌握對教材之連貫性與學生學習之發展性。
5. 法制面：主任、校長甄選，以及教師市內調動，資積加分提高，偏遠小校連續服務滿 3 年者，積分另加 4 分，擔任導師每滿 1 年另加 1 分，擔任組長、人事、網管、出納等行政工作者，每滿 1 年可加 1.5 分。

(三) 優點

1. 校長依其對學校人力資源之了解，作妥適之安排，有助於達成其辦學理念與目標。
2. 校長依學校教師之專長，考量其職級務安排，俾利發揮教師之整體效能，使學生獲得最佳之教學品質。

(四) 缺點

1. 校長可能因其個人好惡或與教師之關係而主導職級務編排，可能造成其他教師的不滿，嚴重影響教師士氣。
2. 學校無明確的職務編排辦法，導致關說或特權介入，破壞校園倫理，且造成行政

與教師間的不信任。

(五) 適合的學校類型

1. 小規模學校。
2. 學校組織文化較為保守，且校長能善用法職權合理的安排教師職級務。

二、經全校討論通過職級務劃分，2年一輪（B校）

(一) 方法概述

將全校的職級務分為若干等分，並將職級務劃分為低、中、高及科任4大部分，經學校教師衡量所有職務和級務搭配的「合理性」後，再進行認養，其後2年一輪。

(二) 解決策略

1. 管理面：校長請主任將所有的行政工作仔細列出，並說明其困難之處。統計表列出後公布，再請教師確認是否遺漏。
2. 倫理面：校務會議之前，先利用早會時間，將低、中、高年級導師的行政工作內容作大致分類。
3. 制度面：校務會議時，針對各項工作逐條討論，並進行內容增刪，建立可長可久的制度。

(三) 優點

1. 經校務會議討論決定之職級務分配，較易獲得教師之接受，即使有反彈聲音，也不會太大，對於促進校園和諧，有極大助益。
2. 級務與職務掛勾的分配方式，除考量勞逸均等外，更希望能配合教師級職務屬性，得到適當的搭配。

(四) 缺點

1. 雖然勞逸均等，但未必是依照教師專長安排職級務工作，無法發揮最佳效益。
2. 分配職級務時，為了提升公平性，故意將部分工作切割成幾個細項，但又無法作適度的整合，以致教師只能完成初步工作，無法進一步的提升工作品質。

(五) 適合的學校類型

1. 規模不大的中小型學校。
2. 校長引導教師作討論，訂定公平的職級務制度。

三、採用積分制，由職務遴選小組裁決者（C校）

(一) 方法概述

依照教師的年資、進修、獎勵、特殊服務等計算其積分，再視學校所開列之級職務缺額，依個人喜好選填志願。接著，學校召開級職務遴選小組，審查積分後，檢呈

校長簽核後，於開學前公告教師級職務遴選結果。

（二）解決策略

1. 結構面：透過民主機制，提請校務會議通過後實施，建立公平合理的制度遴聘組長、級任、科任等職務，以利校務推展。
2. 制度面：多元參與，教務處宜彙整各學年老師之意見，並成立教師職務遴聘公開作業小組，研擬「教師職務編配要點」草案。
3. 心態面：採取公平原則，尊重教師自我意識。
4. 生態面：營造尊重、和諧氛圍，滿足組織與個人需求之校園文化生態。

（三）優點

1. 考量教師的年資、進修、獎勵、特殊服務等因素，充分肯定教師對學校的貢獻與歷年的努力。
2. 教師為了提高其積分，會嘗試各方面的努力，有助於教師之專業成長。
3. 訂定全校共同的職級務分配規則，使教師有所遵循。

（四）缺點

1. 校長對教師職務編排之權力，可能被架空，或難以使力，專長分發之教師無法適才適所地安排其職務。
2. 教師可能因積分不足，只能擔任其能力難以勝任之工作，降低了個人與學校效能。
3. 以積分為考量，往往造成爭搶擔任有積分的工作；沒有積分的工作，就乏人問津了。

（五）適合的學校類型

1. 中大型學校、都會區學校。
2. 校園民主意識擡頭，校長引導教師訂定公平的職級務制度，並指導教師依其專長選填志願。

肆、成功經驗

一、以校長法職權作安排者（A校）

（一）級科任工作採輪調制

1. 第一年：先由主任在校務會議上告知，教師證上並未註記教師只能擔任哪一個年段，再由校長私下約談教師，進行溝通協調。
2. 第二年：由目前正就讀研究所之教師先擔任科任教師，以免影響學生的學習。
3. 第三年：由帶完2年級的教師調為科任，也正好考上碩士班。
4. 第四年：由申請育嬰假的教師調為1年級級任。

（二）正面的影響

1. 人數提升：第一年 6 人、第二年 10 人、第三年 12 人、第四年招生預估有 15 人。
2. 進修增加：第一年僅有 2 位教師取得碩士學位，至第四年時，已有 5 位教師取得碩士學位，並有 3 位教師進修中。
3. 有轉學潮：實施至第二年，有 7 位轉入生（91 人提升至 98 人）。
4. 擔任級任與行政意願提高
 - （1）校長與主任運用法職權與行政裁量權，加上溝通協調，使職級務能順利輪動。
 - （2）輪調職務後，較能理解其他教師的工作負擔，情感亦較以前融洽。
 - （3）校長、主任甄選與教師市內調動之資積加分制，對年輕教師有誘發其兼任行政工作的積極作用。

二、經全校討論通過職級務劃分，2 年一輪（B 校）

參考鄰近學校的作法後，決定與教師共商解決之道。經過充分討論後，建構出可接受的職級務劃分方式，並約定 2 年一輪，使爭議得以落幕，提升行政的參與度。

學校處理成功經驗說明如下：

- （一）經期末的校務會議決議之後，校長依據教師意願進行工作和級務的分配，使每位教師均能適得其所。
- （二）透過 2 年一輪的輪調制度，使教師們能彼此了解工作的困難之處，彼此更能相互體諒。
- （三）辦公室氣氛漸入佳境，因換工作熟悉彼此的業務內容和方式，有承辦人上課或不在位子時，還能互相支援。
- （四）抱怨聲音減少，成員相處更加融洽。

三、採用積分制，由職務遴選小組裁決者（C 校）

學校規模 63 班，組織文化尚佳，但教師對級職務的安排有不同的想法，且人多嘴雜不易形成共識，故採用公平、公正、公開的積分制方式，將爭議減至最低（但是教學與訓練團隊掛勾，藝能科教師要有專長）。

每年 5 月底開出級職務缺，由教師依其需求選填志願（級任 2 年填志願一次，科任教師每年填志願）後，於 6 月的第一個星期五下午召開遴選小組會議，進行積分審查後，檢呈校長核定後公布。

學校處理要點如下：

- （一）校長尊重教師意見，維護校園和諧。
- （二）透過溝通建立共識，由下而上，多元參與。
- （三）透過民主機制，建立合宜可行之制度。

- (四) 採用教師職務遴聘積分制，尊重自我意識。
- (五) 尊重校長法職權，有權保留 20% 之職缺。
- (六) 推動組織再造，重新檢視並調整各處室組長之職掌。
- (七) 配合政府政策，保留 5% 教師實缺，另聘請兼課教師及行政助理，增加行政人力。
- (八) 校長尊重主任聘任組長之權力。

伍、未解決的問題

- 一、教師課稅之後，自我意識大為提高，擔任行政工作的意願普遍不高，而小學校只有 2 名組長的編制，人力嚴重不足，校長該如何因應？
- 二、教師課稅之後，級任教師得減課 4 節課，且導師費調高，組長則減課 2 節課，行政加給並未提高，可能影響教師擔任組長之意願。
- 三、目前各校皆訂有「教師級職務辦法」，似乎已成為一種趨勢，但此舉是否也間接架空了校長的法職權？對學校未來發展與效能的提升是否會有負面的影響？
- 四、教師參加專業發展評鑑之意願不高，亟應主動精進教學能力，參與各項進修，提升專業能力。
- 五、縣市合併後，行政業務工作量大增，未能依學校規模分級簡化，造成小型學校行政業務負荷過重，嚴重影響學生之受教權。
- 六、教師課稅後之減課，將衝擊原有之校務運作。

陸、行動研究及討論

- 一、教師擔任行政工作對教學成效之影響。
- 二、行政工作內容與擔任不同級務之影響。
- 三、教師職務遴聘積分制與教學效能關係之研究。
- 四、教師職務遴聘積分制對校長領導之影響。
- 五、級務調整對於教學經驗的累積之研究。

柒、結論與建議

- 一、應依據學校的規模、氛圍、校長領導風格等因素，訂定最為合宜的級職務編排方式。
- 二、可參酌他校之實際運作情形，選擇適合學校的運作辦法。
- 三、主任和組長應先進行運作確定後，再進行職級務分配。

四、訂定辦法時應注意事項：

- (一) 廣納全體教師意見並充分對話、討論後，再行實施。
- (二) 決策過程應力求正確、無誤，決策方法有其一致性。
- (三) 職務分配過程應公平、公正，並充分尊重每一位教師。

五、教師級職務編排定案之前，最好能保留校長之行政裁量權，即送請校長核定後再發布，尊重校長法職權。

六、每所學校的成功經驗不同，或重「情」；或重「理」；或重「法」，端視校長的智慧、才幹，充分溝通形塑成行政、教師、家長三贏的局面，為學生提供優質的學習環境。

捌、問題與討論

一、問 1：採用積分選填志願，如有教師不滿所分配之職務，是否可與同積分之教師互換職務？

答：積分選填制度，係透過由下而上的充分討論後凝聚共識，並經過校務會議所通過的辦法。討論過程中，會針對各項細節明確規範，既經校長核定實施後，即應遵守其規範，不可私下更換職務。如有必要，當事人必須以專簽說明，請校長核示，經校長核可後，才能更換。

二、問 2：如有多位教師之志願為同一職務時，校長是否應將該職務的聘用權釋出而改採用積分選填制嗎？

答：職務的聘任為校長的職權，尤其主任的聘用，向由校長遴聘，教師應尊重校長的法職權，由校長擇優聘任之。只有組長、社團或團隊指導教師的職務，可供教師選填。

三、問 3：如教師均不願兼任行政工作，校長該如何處理？教師課稅之後，每位級任導師均減 4 節課，科任教師和行政教師減 2 節課；同時，導師費由 2,000 元提高至 3,000 元，102 年更提高至 4,000 元；但行政主管的加給卻未調整，導致工作繁重的組長工作找不到人做。

答：本組提供以下策略供各位參考：

- (一) 透過減課提高誘因：給予行政工作較重的職缺較多的減課優惠，例如校長可以利用剩餘節數，調整組長原定的 12 節，再酌減 4 節，成為 8 節。
- (二) 協調不成抽籤決定：依照教師聘約之規定，教師不得拒絕學校指派有關教學之事務性工作；萬一教師均無意願兼任行政，校長可事先與教師溝通，每項工作 2 年一輪，務必力求和諧，使校務能順利推動。

(三) 行政工作整合：依據校務評鑑指標，將行政工作予以整合，在不影響學生受教權益之前提下，減輕工作量。

參考文獻

- 陳木金、蔡文杰（2004），國民小學學校經營混沌現象敏銳度對組織權力關係重建之預測研究。教育與心理研究，27（3），483-505。
- 李明來（2005），校長遴選制度實施後校長領導權力和領導風格之探討。載於文藻外語學院，國民教育學報，2，69-102。高雄市：文藻外語學院。
- 李明來（2008），國小校長領導風格、權力運用與教師組織變革支持度關係之研究。國立臺南大學博士論文，未出版，臺南市。
- 林世元（2008），國民小學校長法職權權力行使之探究。2008年中小學校長專業發展學術研討會，國立臺中教育大學教育學系、課程所暨學校行政領導專業發展中心。
- 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，2（1），119-145。
- 陳映琇（2010），國小高年級導師任教意願及其影響因素之研究 -- 以台中縣豐原市為例。國立臺東大學師範學院「過去現在未來之課程與教學國際學術論壇」暨中華民國課程與教學學會第22屆課程與教學論壇。