

## 探討中小學行政教師專業困境與其專業發展之可行途徑

蘇傳桔、伍嘉琪、許沛祥

### 摘要

本研究旨在瞭解與探究中小學教師行政專業困境與其專業發展之可行途徑。首先，瞭解兼任行政教師之工作現況與困境；其次，瞭解兼任行政工作教師之行政專業發展情形與模式；最後探討兼任行政教師其行政專業發展之可行途徑。本研究選擇八位國中小兼任行政教師為研究對象，透過半結構式晤談進行研究資料之蒐集，經由資料分析與討論，本研究歸納出三點結論，並依據研究結論，分別針對主管教育機關、學校、行政教師等提出建議，包含「規劃理論與實務兼具研修課程，符合行政教師專業發展需求」、「建構區域型行政專業支持系統，定期會議提供行政諮詢輔導」等六點，期能有助於相關單位規畫提升教師行政專業發展方向及行政教師依據自身需求選擇適合之專業發展途徑。

**關鍵字：**行政專業、行政專業困境、行政專業發展

## **A Study of Teachers Serving Concurrently as Administrators of Primary and Junior High School Affairs' Professional Dilemma and Professional Development Feasible Ways**

**Chuan-Chieh Su, Chia-Chi Wu, Pey-Shyang Hsu**

### **Abstract**

The purpose of this study is to understand and explore teachers serving concurrently as administrators of primary and junior high school affairs' professional dilemma and professional development feasible ways. First, for understanding the current status and professional dilemma of teachers serving concurrently as administrators of primary and junior high school affairs. Second, for understand the situation and model of the administrative professional development of administrative teachers. Finally, it discusses the feasible way for administrative teachers to develop their administrative profession. The study adopts semi-structured interviews to collect the research material and interviews eight teachers serving concurrently as administrators of primary and junior high school affairs. Through text analysis and discussion, this study generalized 3 conclusions and proposed 6 suggestions for relevant units plan to improve the direction of teachers' professional development and administrative teachers choose suitable professional development approaches based on their own needs.

**Keywords:** the professionalization of administration, administrators' professional dilemma, administrative professional development

## 壹、緒論

在高度競爭與國際化的社會中，國家競爭力的提昇除了需有完善的基礎教育外，還需要終身學習，此種注重教育的風潮，早已盛行於各大企業中，即使在保守與封閉的教育環境裡，教育人員也能逐漸感受到競爭的壓力。鄭明長（2005）指出「專業發展」是世界各國推動教育改革時，提升教育品質的核心要素，在歐美各國皆透過專業發展增進教師實施改革的動力，改變不合時宜的態度與行為。

謝文全（2002）曾指出：「學校行政的成敗，關係著學校的成敗，而學校的成敗，又關係教育的成敗，教育的成敗，繼而關係著社會的榮枯，學校行政的重要已不言而喻」。張明輝（1998）指出中小學學校行政難度日益增加，中小學教師對兼任行政職務意願不高，在學校現場中不難發現，學校行政人員與教師的衝突相當頻繁，已嚴重影響到學校的辦學品質，進而損害到學生的受教權益。如果未來的學校行政主管，只能採取輪流、抽籤的方式，來決定人選。則未來國中小學的行政品質令人堪憂（鄭耀男，2017）。

學校衝突的原因很多，但主要原因是學校行政人員缺乏專業化的訓練，以致於沒有足夠的領導、溝通、協商、衝突管理等知能，來有效處理其與教師組織的關係。目前教師會、家長會與學校行政單位互動不良，校園衝突屢見不鮮，校園倫理失調，社會變遷中校園亂象與校園衝突之原因固然很多，但主要癥結點為「專業」問題，即教育人員專業不足、教育行政專業制度待建立或家長對專業不尊重（林志成，2002）。

鄭崇趁（2007）認為主任、組長除了一般教師的專業證照外，也需應有主任及組長層級之專業證照。學校行政人員要能有效的支援學校的教學，除了建立專業化的行政體系外，對於學校行政人員的培育、遴選與評鑑則需有一套完善的制度，並協助行政人員專業發展與提昇專業能力。

本研究旨在為探究中小學行政教師專業困境與其專業發展之可行途徑，本文所指中小學行政教師係指於國中小擔任主任或組長職務，本研究選擇八位於國中小兼任行政教師為研究對象，將以半結構式晤談進行研究資料之蒐集，主要的研究目的為：

- 一、瞭解兼任行政教師之工作現況與困境。
- 二、瞭解兼任行政教師之行政專業發展情形與模式。
- 三、探討兼任行政教師其行政專業發展之可行途徑。
- 四、依據研究結果，提供相關單位規畫提升教師行政專業發展之參酌。

## 貳、文獻探討

林天祐、吳清山兩位學者曾提出教育改革必須落實在學校實施上，教育改革才不是空的，而學校的實施關鍵主要在於學校行政人員及教師。任何組織都是一個有機體，有賴源源不絕的活力，始能持續成長和進步。國民中小學無完備的專業成長制度，也缺乏有效的獎懲體系，以致學校教育人員，不分優劣，任令心志疲勞，活力漸失，此乃學校的隱憂，也是亟待突破的困境（吳明清，1998）。此外，學校行政也面臨價值思維的衝擊，諸如民主法治、教育體制、教師意識、家長參與和學生自我意識覺醒等，學校行政與教學系統關係緊張，學校教師對擔任主任、組長等行政工作意願不高的運作危機（顏永進，2016）。

林志成（2016）指出學校行政面對嚴峻的挑戰，而「人」是有效因應外在環境挑戰最主要的因子，下列幾個學校行政專業發展的問題值得省思與面對：首先，要培養什麼特質、能力與素養的學校行政專業人員？培養的學校行政專業人員能因應未來的挑戰嗎？能否有效解決學校面臨的問題？能否帶領親師生團隊在現實的困境中突圍？目前的培育方案、課程、方式、評量能否提升教育的品質？

以下茲就「學校行政專業化的意義」、「學校行政教師專業化的內涵」、「學校行政教師的角色」、「學校行政教師專業化的困境」、「學校行政教師的專業發展途徑」做為文獻探討之主軸。

### 一、學校行政專業化的意義

所謂行政專業化，即在建構完整的專業體系與人才培育系統，奠定學校行政人員專業知識的基礎，提供長期培育制度及成立自律的專業組織，並養成專業倫理與責任感，擁有獨立的專業自主權，建立健全的專業制度，以促進人員之專業成長等（林海清，2000）。

謝文全（2007）綜合專家學者的論點，歸納出專業化標準如下：

- （一）透過專業培育擁有專業知能：專業人員必須具備專業知能，才能做出明智的專業決定，必能有效地加以執行。
- （二）訂定並信守專業倫理規範：專業人員必須訂定並信守專業規範，待人處事均應遵循正義。尤其教育是一項道德事業，以身作則更是本分。
- （三）善使專業自主與自律：專業人員應秉持專業知能與倫理，做出專業判斷，也要發揮自律的功夫，達到隨心所欲不逾矩的專業境界。
- （四）實施專業證照制度：為確保專業水準與尊嚴，應建立專業證照制度。
- （五）建立專業組織提升專業水準：專業人員應建立並參與專業組織，提供專業服務，研究解決專業問題，以提升專業人員的素質與水準。

綜合以上學者所述，本研究將學校行政人員專業發展定義為：學校行政人員於任職期間，為實踐教育理念並成為行政、管理與知能兼具的卓越專業者為目標，藉由各種正式與非正式在職進修的管道，對學校行政職務上的知識、技能及專業上的更新，將專業發展的成效，反映到校務的推展上，讓學校行政人員完成自我實現，為教育理想而終生奉獻出熱忱與行動，進而以提昇教育品質為目的。

## 二、學校行政教師專業化的內涵

「教師專業標準」的意義，可說是教師工作職責和要項，運用一套有系統的尺規，衡量教師的專業表現程度（吳清山，2016）。學校教育行政人員的專業化須經由長期專業培育，以具有專業知能、遵守專業倫理與規範，具有專業自主與自律，實施專業證照制度，建立專業組織提升專業水準等的標準（謝文全，2007）。

楊振昇（1999）認為學校行政人員專業發展課程可歸納為：（一）通識教育；（二）當前國家教育政策；（三）學校行政理論與實務；（四）教育專業知能；（五）課程與教學；（六）綜合活動。

林明地（2000）在學校行政人員專業發展方案規劃中指出，學校行政人員培養需針對以下課程：

- （一）行政人員專業素養課程方面：包括規劃行政計畫、領導、溝通、協調、法學素養；
- （二）當前國民教育政策課程方面：包括九年一貫課程、小班教學精神、資訊教育、教育基本法、國民教育法及相關細則等法令。
- （三）各處室行政工作實務課程方面：包括各處室例行的行政工作，特別是總務財物工程採購法令與實務。

張明輝（2003）建議教育人員專業發展內容宜強化下列五項：（一）企業經營與管理理念；（二）政策行銷知能；（三）良好公共關係知能；（四）顧客關係管理知能；（五）應用資訊科技知能。

綜合以上文獻所述，本研究將學校行政人員專業發展內涵歸納為以下兩點：（一）學校行政知能：係指學校行政一般行政理論基礎與專業素養；（二）當前教育政策：係指當前國民教育相關的重要的教育政策內容。

## 三、學校行政教師的角色

教師不僅要教學，更要肩負行政業務的責任，其角色的扮演不僅是身兼多職更是多元與複雜化，這些都會讓教師們面臨到角色衝突、角色模糊與角色過度負荷的角色壓力等困境（Culbreth, Scarorrough, Johnson & Solomon, 2005）。不僅如此，大多數教師對於行政工作毫



無興趣，造成新手教師們剛到學校就被指派接任行政工作，而新手教師可能沒有意願，更可能沒有行政歷練，只能奉行「不做不錯，多錯多錯」的原則行事（陳啟榮，2014）。

謝文全（2007）認為學校行政職雖是專業，但並非每位學校行政人員都是專業人員，唯有接受學校行政專業培育，擁有該等專業精神與知識，並能有效完成該等工作的人，才足以稱為學校行政專業（化）人員。

吳清山（1999）針對各處室主任的專業角色，析述如下：他指出教務主任的角色包括：單位主管、代理校長、幕僚輔助、計畫執行、溝通協調、課程推動、教學評鑑、學藝活動推展、教學研究倡導等角色。訓導主任的角色則為：單位主管、幕僚輔助、計畫執行、溝通協調、安全維護、德育活動推展、體育活動推展、群育活動推展等角色。而總務主任的角色，係涵蓋：單位主管、幕僚輔助、計畫執行、營繕工程專家、美化綠化專家、有效財產管理等角色。至於輔導主任的角色則為：單位主管、幕僚輔助、計畫執行、溝通協調、輔導評鑑、發展研究、顧問諮詢等。

至於中小學主任的專業角色，江文雄（2001）也認為應有下列各項：

- （一）幕僚者：主任是校長的重要幕僚，不但襄助校長處理校務，替校長分憂解勞，同時更是校長重要決策或計畫的諮詢者，隨時提供好的意見或方案，俾供校長參考。
- （二）領導者：主任是單位主管，必要時須代理校長，綜理處室業務，必須領導屬員全力以赴，做好份內工作。
- （三）執行者：主任秉承校長之命，是法令、計畫、課程教學、評鑑等業務的執行者，必須熟悉法規、進德修業，並協助校長照顧同事。
- （四）溝通者：主任是承上啟下的潤滑劑，要做好校長與教師間、社區家長與學校間的橋樑，更要做好人際關係及溝通協調，廣結善緣，但也不能逾越權限。

綜合上述，可見學校行政主管的專業角色中，各處室主任係扮演單位主管、幕僚輔助、計畫執行、溝通協調以及各處室相關業務專家的角色。至於，其他學校行政人員，如總務處專任組長、各處室幹事、書記、技士、技佐、管理員、人事人員及會計人員等，則隸屬於公務人員系統，各依其職位而有不同的法定職責，通常係扮演幕僚者及執行者的角色。一般而言，學校行政人員係透過學校行政運作的方式，包括：例行公文處理、召開各種會議及非正式的協商與溝通等，而履行其專業角色及職務。

#### 四、學校行政教師專業化的困境

每位中小學教師，皆是經過師資培育階段的訓練，而成為一位優秀的「老師」，但優秀的老師兼任行政工作之後，則未必能為學校創造最佳的績效；甚至也有老師，可能因兼任行

政工作後耗盡心力，連帶影響自我的教學品質及教育熱忱，故不得不重視。Slack、Corlett 與 Morris（2015）指出成員在工作組織中，為組織而奮鬥，是員工對組織的責任；這種組織責任可以說是一種使命感（sense of mission）。因此，根據 Campell 與 Yeung（1991）的見解，以及 Slack 等人（2015）的說法；如果能在學校中找到具有使命感的教師來兼任學校行政工作，對於學校行政人才的銜接與運作，便會提升加倍的成效。若從學校行政的實務脈絡連結，學校領導者如能細心觀察教職員工的言行舉止脈絡，瞭解其性格，當可以進一步「因材施教」、「因勢利導」，從而發揮各類部屬行政潛力才能（陳成宏，2017）。

吳清山（2005）曾指出，由於師資培育多元化等因素，造成學校過去單一的價值、制度和體系有所改變。學校行政扮演支援者、協助者和服務者的角色，因此學校若要能夠有效發展，行政人員的素質，以及如何與師、生間相互合作，是很重要的因素之一。校長需運用多項溝通的途徑、提高行政團隊成員向心力、凝聚共識；提供進修與訓練的機會，鼓勵成員共同參與決策，以提高學校的辦學成效（楊振昇，2018）。現今的教育環境除了校內外的研究進修外，亦提供教師許多進修管道，然而儘管外在資源再多，教師要是缺乏進修意願的話，那麼一切也是徒然。所以如何引起教師自發性的進修動機，是決定教師專業是否能持續發展的重點所在。在職進修是教師的權利也是義務，為了因應不斷變動的社會環境，教師必須不斷充實專業知能，以應付接踵而來的教學挑戰（黃富揚，2010）。

趙士瑩（2012）指出兼任行政教師參與行政專業成長可能面對的困境，主要 有三項：進修時間很難調配、個人本位不利專業社群學習、校長態度影響專業成長。進修時間很難調配，由於行政及教學工作繁重，要擠出時間參加校內、外的研習課程或參與專業學習社群，並不是一件容易的事。個人本位導致很難進行合作式學習或專業社群的學習，而合作式學習或專業社群的學習，又較個人式學習有較大的學習效果。校長是不是鼓勵兼任行政教師進行各種形式的專業成長，也是兼任行政教師在考量是否進行專業成長的因素之一。

學校行政人員的培訓制度並沒有一套標準與證照制度，加上學校的行政工作繁瑣與費時，導致此工作乏人問津，學校行政人員的輪替快速，有的教師擔任一年，即立刻求去；因而，學校行政工作品質日漸粗糙，每況愈下，而導致於社會大眾並沒有完全認同學校行政是一個專業的組織，學校行政人員所做的事情多少會受到外人干擾，社會地位與尊嚴也因此而喪失，而使得有意願擔任行政工作的老師怯步，相對的也阻礙學校行政人員的專業發展，對於學校行政人員的形象亦是無法有效的提昇。這些問題都突顯出學校行政人員急需透過專業發展來增進專業知能，提昇學校行政的專業形象，以提高社會地位與認同。

## 五、學校行政教師的專業發展途徑

學校行政人員要能有效的支援學校的教學，除了建立專業化的行政體系外，對於學校行政人員的培育、遴選與評鑑則需有一套完善的制度，並協助行政人員專業發展與提昇專業能力。學校行政人員是否投身於學校行政可能與其內在自主動機有關。Gagne 認為內在自主動機影響個人決定是否投入於工作（Gagne, 2003），此即為自我決定論。所以學校行政教師也可採取自我導向學習（self-directed learning）的方式，訂定終身學習的目標，隨時掌握時代脈動，為自己建立一套充實的進修計畫或生涯規劃，如此才能激發出個人的行政工作意願（張仁家、張麗雲，2017）。

黃淑芳、卓文倩（2004）認為學校行政人員必須日求精進，才能創造出最大績效，並提出幾點教育人員專業發展方式，分述如下：（一）鼓勵以進修學分、學位、遠距教學、網路進修、短期研習、修習第二專長學分等方式進修；（二）協調進修中心功能區分並規劃責任範圍；（三）強化資訊網路系統，透過遠距教學、線上學習的方式充分運用資訊；（四）規劃健全進修網路系統，鼓勵學校行政人員及教師進修；（五）以學校為中心的進修模式，因應學校所需建立學校特色；（六）鼓勵從行動研究，解決學校實際問題；（七）配合教師分級制度，辦理以學校為中心的進修工作。

顏童文（2006）認為學校行政人員專業發展可透過以下方式：（一）透過行政視導的模式；（二）行政支援教學、行政領導、溝通協調等方式以及有效的行政處理流程；（三）建構資訊與通訊科技平台鼓勵行政專業資源分享。教師兼任學校行政工作，其範圍往往牽涉到相關教育法令與政策、人際互動、行政溝通及組織行為等複雜的專業知能，惟有透過時時的自我反省，找出工作上可以再突破的地方，則有助於工作上的成就感及對行政工作的認同感，而自我成長是個人最容易進行的途徑（趙士瑩，2014）。

蔡明貴（2010）將學校行政人員專業發展的途徑，歸納有以下幾種方式：

- （一）自我成長：學校行政人員會視其需求而進行終身學習專業發展活動，達到自我更新的目的（活動包括閱讀教育專業期刊、上網學習新知、網路數位及線上學習、參加讀書會、從事行動研究、同儕學習等）。
- （二）學校自辦：由學校行政人員所服務的學校自行辦理的專業發展活動（例如週三進修、專題演講、工作坊、研討會、協同式研究發表、教學觀摩會、學習型行政會議等）。
- （三）外部機構辦理：由學校以外的專業團體或組織所舉辦的專業發展活動（例如研討會、國際交流及參訪活動、學校行政專業社群、大專院校或其他教育機構所舉辦的研習）。
- （四）學分學位：意指由大專院校，所辦理的教育專業相關研究所或學分班（例如碩士學位、博士學位及一般學分班等）。



綜合上述文獻所述，學校兼任行政老師應時常檢視並依據的個人條件差異，主動積極地規劃相關的專業發展活動。並依照個人的需求且配合校內自辦的專業發展活動做有系統的安排，並透過自身所希望的專業發展活動，來獲得想要的專業能力，進而提昇自我的專業。

## 參、研究方法

以下分別從研究對象、訪談實施與資料蒐集、資料處理與分析、研究倫理、研究限制等五個層面做一說明，茲分述如下：

### 一、研究對象

本研究以國中小教師兼行政職務之主任、組長為主要的研究對象，共計訪談選擇八位國中小兼任行政工作（擔任主任或組長）之教師（受訪者基本資料如表 1）為研究對象，瞭解兼任行政工作教師之工作現況與困境、兼任行政工作教師之行政專業發展情形與模式，再行彙整、深入探究兼任行政工作教師專業發展之可行途徑，最後提出結論與建議。本研究共計訪談 5 位主任、3 位組長，訪談對象總計 8 名，如表 1 所示（A 代表國中兼任行政教師，B 代表國小兼任行政教師）。

表 1

受訪者基本資料

代碼	職稱	性別	主任資格	服務年資	行政年資
A1	學務主任	男	有	16	13
A2	教學組長	男	有	15	5
A3	教學組長	女	有	16	11
A4	總務主任	女	否	5	5
B1	總務主任	女	有	15	10
B2	總務主任	女	有	15	10
B3	分校主任	男	有	10	8
B4	訓導組長	男	否	22	19

資料來源：研究者自行整理

### 二、訪談實施與資料蒐集

本研究正式訪談從 2017 年 3 月底開始進行，主要採取一對一的半結構式訪談，在訪談前一週先將本研究問題和訪談題綱送交受訪者，為使訪談資料符合本研究的需要，在訪談開始之前，研究者會再一次與受訪者溝通並確認研究的問題，並就重要名詞提供文字說明，以

強化本研究結果的信實度。再者，在每一位受訪者正式訪談前，研究者均先徵得受訪者的同意進行全程錄音，以利後續逐字稿的整理與摘記。本研究的訪談題綱共計四題，各題內容如下：

- (一) 您擔任行政工作時是否常感到有成就感？為什麼？
- (二) 您擔任行政工作時是否曾感到困擾？您如何解決？
- (三) 就行政專業發展情形而言，您曾參加過哪些增能活動？有哪些專業活動對於您擔任行政工作有實質效益？請舉例說明。
- (四) 未來您擔任行政工作時，最希望持續哪方面的專業成長活動？以什麼方式進行？

### 三、資料處理與分析

本研究根據上述訪談所獲得之資料進行分析，在步驟上依序包括：(一) 訪談資料的謄寫和摘記；(二) 訪談資料的編碼，例如 A1-1070328Q1 的編碼，A1 代表接受訪談的第一位國中兼任行政教師，1070328 代表 107 年 3 月 28 日進行訪談，Q1 代表訪談題綱的第一題。B2-1070326Q2 的編碼，B2 代表第二位受訪的第二位國小兼任行政教師，1070326 代表 107 年 3 月 26 日進行訪談，Q2 代表訪談題綱的第二題；(三) 根據文本資料的分析，尋找資料之間的關係，並提出本研究的分析和建議；(四) 進行文本資料的分析和覆核；(五) 統整所有資料，綜以結論和建議。

### 四、研究倫理

本研究採匿名方式處理，受訪者個人係以代碼做為其匿稱。在正式訪談之前均明確告知受訪者本研究的性質和目的，並尊重受訪者是否接受錄音之意願。本研究基於學術研究的嚴謹規範，在訪談和資料分析的過程中，研究者會謹守研究倫理，真實的呈現受訪者陳述，不置入個人想法於訪談內容中，以期使本研究能以客觀立場進行。

### 五、研究限制

本研究採用訪談法探討中小學行政教師專業困境與其專業發展之可行途徑的相關問題，但訪談法會受限於訪談的人數、時間以及受訪者個人之意願。因此，訪談對象的人數和最後所獲得的研究結果，並無法代表所有的中小學教師，研究者只能盡量透過訪談資料分析，清楚的描述受訪者在此研究主題的覺知與經驗。

## 肆、研究結果與討論

根據本研究訪談紀錄進行「兼任行政工作教師之工作現況與困境」、「兼任行政工作教師之行政專業發展情形與模式」及「兼任行政工作教師其行政專業發展之可行途徑」之討論與分析。

### 一、兼任行政工作教師之工作現況與困境

#### （一）兼任行政工作教師之工作現況

##### 1、教師兼任行政工作的意願與動力，來自親師生的正向回饋

近年來，國中小行政因業務繁重、教師課稅實施等多因素影響，出現行政大逃亡現象，多數學校找不到兼具能力、意願、行動力的適任教師擔任行政工作，那是學校校長最頭痛的事情。然，本研究所有受訪者皆認為其兼任行政工作之動力、意願與成就感來自親師生的正向回饋及行政工作對學生學習有所幫助，如：

「現在擔任主任，每天巡視校園，寫計畫爭取經費，規劃學校校舍工程，上網招標，執行計畫…，等到整個工程完工，看到全校親師生在優質的校園環境中生活、教學與學習，會讓我感到很有成就感」(B1-1070327Q1)。

「成就感來自於成果、教育政策實行、學校發展自身專業，學生學習心得、正向回饋、看到學生成長。例如執行夜光天使業務很累，但看到學生進步、行為改善有所成長，學習心得都正向回饋，會感到很有成就感及有繼續做行政的動力。做行政的成就感大都來自於學生成長及互動回饋，畢竟做行政很容易消磨熱情」(B3-1070326Q1)。

「成就感來自於一些自認為對學校多數學生有幫助，安排一些全校性活動、行政規劃」(A3-1070327Q1)。

同時，受訪教師認為其擔任行政工作能站在行政視野，看到更多校園問題，規劃更多計畫並執行，行政工作的落實能影響更多人，使教師教學更有效能，學生學習更有效率。如受訪者表示：

「行政工作不同於導師或專任。導師的重要工作為班級事務，服務的主要是班級學生，但行政工作服務的對象是全校師生」(A2-1070329Q1)。

「我喜歡做行政工作，雖然很忙、很累，但是卻可以從中獲得許多成就感。我當過6年導師，以前當導師帶班，影響的學生可能只有一個班級的學生，至多30多個，…現在能影響更多人」(B1-1070327Q1)。

「因為當班導師只會看到自己班級，那麼有一些對學校的建議，也不方便提出來。我覺得當行政人員可以看到哪些部分是學校不足的，可以比導師或是專任老師更有機會可以主動去做改善。透過行政視野，校園的規劃，比導師專任更有機會去看到問題」(A3-1070327Q1)。

綜上，教師兼任行政工作之意願與動力，來自於其在行政工作上所獲得之成就感，成就感的來源源自於親師生給予的正向回饋。

## 2、由心出發、以人為本的學校行政服務，帶動學校文化氛圍改變

「以學生為中心」的行政思維，使兼任行政工作教師能堅守其行政工作，如 B3 受訪者認為：「還是回頭審視自己為何當初要做行政？孩子們需要什麼？從孩子的需求出發做行政才比較有成就感，如果只是為了行政而行政，會很容易離開這個職務位置跟場域」(B3-1070326Q1)。

因應學校發展，在推動計畫的過程中，能使學生與學校氛圍因而轉變，如受訪者表示：

「推動一些因應學校發展的方向，校長指派一些任務給我，在協助推動的過程之中，如果完成這項校長想完成的計畫，其實也蠻有成就感的。看到學生因而轉變，學校的一些風氣氛圍有所轉變，這些有蠻有成就感的。」(B3-1070326Q1)

因競賽與學生有密切互動，拉近行政教師與學生之間的距離，師生建立良好的信任關係，更能有效提供行政服務與良善的行政處置，如 A1 受訪者表示：「我歷練過四個處室，比較有成就感的是輔導室，因為有技藝競賽，然後你會看得到跟學生一起訓練，然後帶學生去比賽，而且他們成績也都不錯，很多小孩子都會有問題，他會來找你談，小孩子會很信任我們，有時會發現性侵、性騷擾事件，透過訪談後，小孩子會鼓起勇氣跟我們反應，然後我們幫他們處理，並伸張正義，我覺得這樣很有成就感。」(A1-1070328Q1)

同時，B2 受訪者表示：「行政工作團隊互相幫忙、互相補位，共同完成一件事，這樣子的過程完成後會有滿滿的成就感，所以行政不是個人，是團隊。」(B2-1070326Q1)、及 B4 受訪者提出：「跟同事之間就是要有培養平常之間友誼跟感情，培養出革命情感，因為同事之間不是上對下的關係，盡量以一個團隊互相合作、互相幫忙，平常靠活動培養出一些革命情感，大家一起共同來推動校務」(B4-1070327Q2)，行政團隊一起共事，有助於學校組織成員關係更為緊密。

由以上可知，以學生為中心的行政思維、因應學校發展推展計畫、與學生有密切互動而建立良好互信關係及與行政團隊夥伴合作共事等，皆能帶動學校文化氛圍改變，營造良好組織文化。

## （二）兼任行政工作教師之工作困境

### 1、在行政事務管理方面：行政事務範疇大及業務繁多，全面及熟稔的行政管理經驗不足

學校行政組織包含教務、學務、總務、輔導、人事、會計等部門，因應學校規模大小，依法設置各行政處組，以利學校行政運作，然而學校行政事務範疇多且廣，各處組執掌業務繁多，行政教師要能全面熟絡學校行政事務，不是一件簡單的事情，如 B1 受訪者表示：

「因過去我不曾擔任過總務處組長，所以在去年八月接任總務主任乙職之後，我常熬夜看資料，後來幾次招標時，碰到一些問題，讓我很頭痛」(B1-1070327Q2)。

A2 受訪者也提到：「每接到一項新職務時，惶恐的心情自然產生。許多業務沒做過，常會出現不知如何動手做的窘境。且許多事情都是臨時得知要做，時間緊迫，沒做完只好帶回家做，…。另外，學校的工作內容包羅萬象，許多事情都是在這職務上才知執行的困難與需求」(A2-1070329Q2)；「事務上的不熟悉，因為有些行政工作是第一次接觸，不知道從那邊下手解決問題」(A4-1070327Q2)。

同時，為準備學校業務評鑑工作，除費盡心力、時間和精神籌畫外，超時超量的行政工作，也帶給行政教師一些困擾，如 B4 受訪者提到：「第一個困擾應該是考評工作，蒐集資料整理資料很多時候下班後還都要再回學校加班」(B4-1070327Q2)。

綜上，學校行政組織包含教、學、總、輔、人、會等部門，學校行政事務多樣、繁雜且範圍廣泛，兼任行政教師要能全面性熟悉學校行政事務非易事，同時，勞心勞力、超時超量的行政工作，也是兼任行政工作教師之工作困境之一。

### 2、在學校組織文化方面：行政科層與教學專業的雙重系統並存於校園，形成矛盾的組織文化現象

校園中並存著行政科層與教學雙重系統，有時因雙方立場、考量等不同，引發對立與衝突現象，讓學校組織文化充斥矛盾、詭譎的氣氛，學校行政若無法妥善處置，可能引發不和諧的學校氛圍瀰漫，長久之後，亦會營造緊張、對立的組織文化，將會影響學校行政未來於學校中推動各項教育發展計畫甚鉅。如 B2 受訪者表示：

「有很多來自於不配合、阻礙、攔阻行政工作順暢，最大最頭痛的往往來自於同仁。」(B2-1070326Q2)。



B3 受訪者提到：「老師對我們的不信任，例如資訊不透明化、認為我想謀利或是為誰（校長）而做」。

B4 受訪者說：「擔任教導主任時，很多工作都需要協調，要跟同事進行一些工作上的協調，過程中遇到一些阻力障礙時，也會感到困擾」（B4-1070327Q2）。

A3 受訪者提及：「最大困擾是處理人的問題，應該是同仁吧！譬如說有一些老師他們很擺明的就是，行政發佈的資訊、會議資料，他們沒有在留意。所以他們在第一時間，就會直接有很大的情緒反應」（A3-1070327Q2）。

又 A2 受訪者說：「沒解決的大多是『人』的問題，不了解行政工作的人大有人在，這些人我無法改變他們的想法，我只能調整自己的心態」（A2-1070329Q2）。

組織文化影響組織發展甚鉅，兼任行政教師其困境之一為校園中行政科層與教學雙重系統，因角色、想法等不同，導致引發對立與衝突現象，讓學校組織文化充斥不和諧的氣氛，因而在推動教育政策或執行學校計畫時，而遭遇阻礙。

### 3、在個人系統思考方面：缺乏系統思考與周延規劃，面臨溝通與協調問題

多數行政教師於職前教育或在職進修未有系統性的行政專業知能學習或實習機會，故於計畫、組織時未能系統性思考及周延規劃，而在計畫執行時，招致批評，因而面臨困擾或產生困頓。如 B3 受訪者提到：「很多時候行政都是做中學，在實施過程中，我們很難每個細節都想好，有些人看到實施過程小缺失，就一直批評」（B3-1070326Q2）。

又有受訪者提到，有時想推動某計畫，卻未能得到校長或教師支持，因而感到氣餒，研究者推測行政教師所提計畫未能獲得上下支持的原因：或因於行政教師未能思考計畫執行可能面臨的問題而貿然提案，或因行政教師提案時未能先行凝聚共識及未思慮學校特定發展方向及預期結果，而沒有充分說明或論述，因而無法得到支持，如 A1 受訪者表示：

「有時候我們會希望在某一個處室，會想去推一些事情，會有阻力，就像那時我在教務處，我就很想推動學生要寫作文，你就會覺得國文老師會給你阻力，感覺他們批改作文要花很多時間；那如果校長又不協助我們，我覺得這就是一個很大的困擾」（A1-1070328Q2）。

同時，面臨溝通或協調時所遭遇的困境，也讓行政教師感到困擾，如 A4 受訪者提到與其他行政處室溝通、協調事宜：「有些困擾是在協調的部分，因為很多事務是需要不同行政處室一起討論，有時候執行時會卡到其他事務執行」（A4-1070327Q2）。

又有行政教師提到與教師無對等、暢通的溝通管道，因而造成行政例行性業務的困難與溝通上的誤解與困擾，如 A3 受訪者說：

「推行資源回收垃圾分類，老師比學生難教。你要推動的事情，包含要宣布儘管是對學校的一些措施，老師在第一時間比較忙，不會特別去留意，那往往事情進行下去，他們會自認為在後端最後才被告知，可是實際上我覺得資訊沒有很對等，溝通上以老師的角度，他們在管理學生，會認為行政沒有支持他們，我覺得這是很大的迷思。所以我覺得跟老師同仁們之間的互動，會比較困難」。(A3-1070327Q2)。

由以上可知，行政教師於執行學校計畫時，或因未能系統性思考、全面性規劃，或因無對等、暢通的溝通管道，而未能獲得上下支持，甚而招致批評，因而氣餒。

#### 4、在組織人員編制方面：囿於學校組織編制，小校行政教師須身兼多職

學校行政事務繁雜且範圍廣，各校皆會面臨人手不足的問題，特別是學校規模較小的學校，也同樣得處理教務、學務、總務、輔導等各處的大小行政事宜，且因人員編制不足，常常要身兼數職，每天總無法準時下班，因而影響其個人家庭生活。如 A1 受訪者表示：

「人手不足也是一個很大會遇到的問題，尤其是小學校。像是你看那個學務主任兼體組長」(A1-1070328Q2)。

又如 A2 受訪者表示：「能解決的通常是以時間換取空間得來的。例如：沒做完的工作帶回家做，為了不影響陪小孩的時間，只能在全家都睡了情形下，默默地熬夜分幾天做完」(A2-1070329Q2)。

綜上，無論學校規模大小，行政業務均繁雜且範圍廣泛，各校皆面臨行政人力不足之現象，使行政教師必須身兼數職，面臨勞心勞力、超時超量的工作困境，甚至影響其私人生活甚鉅。

## 二、兼任行政工作教師之行政專業發展情形與模式

### (一) 行政實務與政策宣導研習，有效傳承行政經驗

所有受訪者皆表示，在其任職行政工作時，都曾經參加過行政實務與政策宣導等相關研習活動，其目的為讓自己快速瞭解、掌握所負責業務要點、政策精神等，同時，藉由前輩行政教師的經驗分享，能讓自己掌握處理原則、方向及行政管理訣竅。

「擔任行政工作 10 年的時間，參加過的行政專業研習不少，例如教育局（處）每學期都會舉辦的教務主任或總務主任工作坊，主要講題是教育局（處）例行推動業務的配合工作或是政策宣導、如何執行等等」(B1-1070327Q3)。

「目前擔任總務，每年都會有總務行政人員研習，最有實際幫助的採購經驗的實務，之前也會有學務類及教學類的傳承研習，但對於擔任多年的學務人員或教務人員，研習會流於形式幫助不大，對於初次擔任行政工作者會比較有幫助」(B2-1070326Q3)。

「新任教師的研習，初任組長、個別業務：夜光天使、教專、國際教育，獲得新知及操作技術。舉例：當初環境教育業務不是很熟，網路建置填報就是認真參與研習，採購未達標輔導研習教導我們發現問題主動解決。大部分兼行政的人都會覺得事情有做就好，但參加研習時講座會將政策核心、立法精神告訴我們，如此操作行政業務時才能往正確對的方向去執行。還要多多參加增能及實務性的研習」(B3-1070326Q3)。

「教育處通常會在寒暑假辦理一些增能研習，跟我業務相關的我都會參加，如友善校園的研習活動，校園性別工作坊，這些實務研習對我們校園所面臨的一些問題都是有幫助的」(B4-1070327Q3)。

「像現在每一年縣府會辦輔導人員及學務人員傳承研習、採購法研習都很實務。上課專家學者都會實務經驗分享」(A1-1070328Q3)。

「針對第一年所接的行政工作，相關的增能研習或會議，我盡量都會去參加，因為透過參加這些活動可以讓我更瞭解我應該要做什麼，做到什麼樣的程度」(A3-1070327Q3)。

「通常就是接了職務，教育處每年針對新進人員辦理業務傳承研習，還有一些例行性業務的說明會及增能研習。通常研習講師都是很有實務經驗的人，會把過去的人常提出的問題，會再研討彙整理資料讓研習者帶回學校參考。研習現場也可以立即詢問有經驗的夥伴。實務上的研習通常對新接業務的熟悉度有很大的幫助」(A4-1070327Q3)。

由以上可知，行政教師認為行政實務與教育政策宣導等研習進修活動，有助於讓自己掌握行政業務要點與教育政策精神，並有前輩行政教師的經驗分享，則能讓自己精準掌握行政業務要點，確認執行原則與方向。

## (二) 專業證照專班研習活動，鑽研行政專門知能

部分學校行政業務因涉及法令，因而在行政管理、執行上，須有一定程序，方才合乎法令，因而通常縣市政府教育局（處）會匡列年度經費，規劃行政證照專門培訓班，並指定各校務必薦派代表參加，務使各校都備有該類行政專門人員以利行政業務順利推動，營造優質校園環境；如 A1 受訪者表示：

「例如採購人員基礎訓練班、性平事件調查人員初進階培訓、不適任教師調查員培訓研習等，這些在我們執行業務的時候，都會幫助我們清楚掌握業務方向與執行細節，例如：性平事件調查人員初進階研習雖然主要是培訓調查人員，不過性平工作最重要的是預防勝於治

療，在校內的性平宣導、課程與教學工作要做好，則可以減少性平事件的發生，營造性別平等校園，落實友善校園的理念」(B1-1070327Q3)。

### (三) 數位資訊類自我增能活動，建構學校知識平台

數位資訊化時代來臨，學校行政事務仰賴數位資訊，一來能有效建立知識管理平台，以便行政知識有效傳承，二來能使學校重要資訊，第一時間呈現給相關利害人員，俾利各項校務順利推動，同時，行政數位資訊化也有助於學校行政評鑑時，彙整、提供資訊供委員們查詢、閱覽，如 B4 受訪者提到：

「印象深刻的 101 年遇到校務評鑑，當時擔任教導主任我，跟校長討論時因應當時教育處也希望資料能夠以數位化呈現，所以我們就順勢導入將校務評鑑資料及同仁進入數位化的環境中，所以最後選定以 google 雲端硬碟及寫作平台來呈現，同事也可以將資料以數位化呈現在 google 平台，我們也使用 google 行事曆，gmail 來溝通，自己也看了相關書籍以及去參加相關的增能研習，這個後來對自己跟對學校都蠻有幫助的」(B4-1070327Q3)。

行政教師的資訊能力良劣與否，亦是影響其行政效率之關鍵因素，受訪者表示透過閱讀專書及參加研習等進修方式，增進其資訊處理能力。

### (四) 學位進修與主任儲訓專班，培養行政專業素養

除了行政實務經驗之外，行政教師尚須努力培養的行政專業素養，以便能”do the right thing”，也能”do the thing right”；行政類研究所或碩博士班在行政領導與組織經營等方面皆有全方位及系統性課程規劃，並努力朝學用合一之系所目標邁進，期能培育行政專業化之人才，是行政教師可選擇的進修模式之一；同時，主任儲訓專班的培訓課程，亦由國家教育研究院或縣市教育局（處）精心架構與規劃，兼備理論與實務，深具行政專業化，如 A3 受訪者說：

「後來修的是行政研究所，我覺得既然要做行政工作，就要把我的背景知識更落實，這樣才能更有方向。讀完研究所後就去主任儲訓，透過課程可以其他縣市的作法，可以更具體瞭解別的學校與我們自己本身學校的差異點。」(A3-1070327Q3)。

又如 A1 受訪者提到：「在主任儲訓過程中，透過課程及同學間互相經驗交流，可掌握行政處理原理原則及方向」(A1-1070328Q3)。

## 三、兼任行政工作教師其行政專業發展之可行途徑

### (一) 實務型工作坊主題研習，獲取新知與時俱進

所有受訪者皆認為行政實務研習、工作坊或主題研習能獲取行政新知，對行政業務的相關法令有更深層的認識與瞭解，對其執行行政業務與管理有極大幫助。如 B1 受訪者表示：



「我希望可以持續參加工作坊或主題研習，這對我們日後在執行業務能與時俱進，獲知新知，且以更多元的教育方式持續發揮行政服務、支援、引導的功能」(B1-1070327Q4)。

B3 受訪者說：「性別平等教育法、無障礙、環境教育、採購法等等大家都不是很瞭解，如果在法的部分可以做更多的詮釋，行政跟教學關聯性很高，如果我懂法規的話，更多規則及執行上會更好」(B3-1070326Q4)。

A2 受訪者提及：「只要是跟業務有關的研習，我覺得都有幫助。並無設定哪一方面的研習。研習的方式希望還是辦實體研習，因為線上研習比較無法當場詢問問題」(A2-1070329Q4) 及 A4 受訪者：「只要跟業務有相關的，通常教育處辦的研習，如果跟現在所接業務及未來有幫助的都會去參加，因為很多行政工作都是在做的過程中才會去發現到相關問題。透過研習去研習實務例如安全管理的研習，來更瞭解更多實務上的問題」(A4-1070327Q4)。

## (二) 行政師傅領航輔導支持，智慧經驗永續傳承

學校行政工作除實務經驗對行政教師相當重要之外，學校行政基礎專業知能、原理原則常引導教師行政思維及做決定或決策方向等，如有行政師傅長期給予指導、諮詢、支持，其行政智慧及經驗能在行政領導與管理上永續傳承，發揮有效能的學校行政功能，如 B1 受訪者提到：

「做行政工作也需要廣結善緣，和有一位好的師傅帶進門，並從做事當中，教我們做行政的原理原則，給予一個方向，例如我的師傅校長曾教過我行政決策的基本原理：有法依法、無法依例，無例再議，則指引我做事的依循原則，受益良多」(B1-1070327Q4)；「要做到行政專業化，經驗很重要，有經驗才知道怎麼操作執行會比較快速完成。所以分享學習很重要」(B3-1070326Q4)。

## (三) 加入行政夥伴網絡群組，線上討論尋求解答

資訊時代來臨，網路無遠弗屆，加上即時通訊軟體 APP 發達，多數人非常依賴智慧型手機處理事務，學校行政教師也不例外，以研究者為例，因方便行政業務及教學討論、聯繫，即時通訊的網絡群組高達數十個，拜網路無遠弗屆之便利性功能之賜，因此無論何時何地，遇到行政問題或議題討論，都能利用網絡群組線上討論尋求解答與共識，以便快速解決問題，如 B2 受訪者表示：「最好的方式成立工作坊或是 LINE 群組，讓具備經驗者或是新手行政人員，都能藉此管道探討問題，也不會浪費大家的時間」(B2-1070326Q4)。

## (四) 參觀訪問典範理念學校，學習行政管理策略

長期處理繁雜的行政事務，如無創新思維注入，很容易讓行政教師落入傳統與制式框架，無法創新、變化且活絡行政事務與管理，因此若有機會參訪典範、理念學校未嘗不是另一種



增能的方式，如 B3 受訪者提到：「多一點典範學校參訪，最近剛申請新校園運動計畫，還有食農教育最近也有新夥伴學校加入，我也是以自身經驗加上之前參訪高雄、台南不錯的典範學校來做分享」(B3-1070326Q4)。

又如 A1 受訪者說：「實務分享、聽聽成功案例、學校成功經驗分享，例如虎山國小，聽聽前輩們經驗分享或是主任經營處室的感想」(A1-1070328Q4)。

### (五) 系統行政專業課程規劃，紮穩行政專業素養

多數行政教師於師資培育時期皆未能接受系統化之行政專業課程培訓，大多是開始教職服務工作後，因緣際會地兼辦行政工作，從陌生到熟悉行政業務中，多半仰賴實務研習、向行政前輩請益或自主學習等，有志於擔任主任或校長職務者，或選擇進修行政類之研究所，或於主任和校長儲訓專班時方有機會接受具備系統性之行政專業課程，然學校行政可鑽研之領域相當廣闊，從組織文化、行政領導、決策管理、組織經營、管理策略、行政政治哲學等，皆是專業行政人員可悉心研究、琢磨的專業知能，如若能將理論運用行政實務上，學以致用，方能展現行政專業素養，引導學校從優秀到卓越。如 A1 受訪者提到：「可持續增進領導跟管理的技巧」(A1-1070328Q4)。

A3 受訪者表示：「後來修的是行政研究所，我覺得既然要做行政工作，就要把我的背景知識更落實，這樣才能更有方向。讀完研究所後就去主任儲訓，透過課程可以其他縣市的作法，可以更具體瞭解別的學校與我們自己本身學校的差異點。另外，自己自費報名業界辦的增能研習課程（報名費七萬多塊），比如說簡報製作、心智圖、速讀。」(A3-1070327Q3)

## 伍、結論與建議

本研究旨在瞭解「兼任行政工作教師之工作現況與困境」、「兼任行政工作教師之行政專業發展情形與模式」及探討「兼任行政工作教師其行政專業發展之可行途徑」。根據資料分析發現，獲致以下結論與建議，提供相關單位規畫提升教師行政專業發展之參酌。

### 一、結論

#### (一) 兼任行政工作教師之工作現況與困境

本研究發現，兼任行政工作教師認為行政工作雖然勞心勞力，然來自行政工作帶來的成就感及其所服務之親師生的正向回饋，這些因素使其能持續且蓄滿兼任行政工作之意願與動力；同時，兼任行政工作教師認為能發揮學校行政之功能，以細膩、邏輯的工作思維，以人為中心的服務保證，能提高行政效能，亦能使學校組織文化有良好氛圍。

而兼任行政工作教師之工作困境，則可歸納為四個方面並獲致以下結論。

在行政事務管理方面：學校行政組織包含教務、學務、總務、輔導、人事、會計等部門，因應學校規模大小，依相關法令設置各行政處組，以利學校行政運作；然學校行政事務範疇廣泛，各處組執掌業務繁多且雜，行政教師要能全面性熟絡學校行政事務，活絡行政作為與思維，發揮學校行政功能，不是一件容易的事情，且超時超量的行政工作，同時也考驗行政教師體力負荷。

在學校組織文化方面：校園中並存著行政科層與教學雙重系統，有時因兼任行政教師與未兼任行政教師之立場、考量等不同，容易引發對立或衝突現象，讓校園組織文化充斥矛盾、詭譎的氣氛，學校也瀰漫不和諧的氛圍，長久之後，則營造出緊張、對立的組織文化，此將影響學校未來推動各項教育發展計畫。

在個人系統思考方面：多數行政教師於職前教育或在職進修時未能具備系統性的行政專業知能學習，故於其編擬、執行計畫時未能系統性思考及周延規劃，因而招致批評，而面臨困擾或產生困頓。

同時，行政教師與未兼任行政教師無對等、暢通的溝通管道，使其面臨溝通或協調時遭遇困難，因而造成例行性業務的執行困難與溝通誤解。

組織人員編制方面：學校各處室行政事務繁多，涉及範疇廣泛，各校皆會面臨行政人力不足的問題，特別是學校規模較小的學校，也同樣得處理教務、學務、總務、輔導等各處的大小行政事宜，且因行政人員編制不足，常常要身兼數職，致使無法準時下班成為常態，影響行政教師的私人生活甚鉅。

## （二）兼任行政工作教師之行政專業發展情形與模式

本研究發現，兼任行政工作教師為提升其行政專業知能，豐富其行政經驗，通常採取參加行政實務與政策宣導或專業證照專班研習活動，此外，為因應資訊時代來臨，也會參與數位資訊類自我增能活動，以利學校知識管理與傳承，而為了有系統地豐厚其行政知能，也會積極爭取學位進修，或參加主任甄選，以獲得主任儲訓機會。

## （三）兼任行政工作教師其行政專業發展之可行途徑

本研究發現，為順應時代趨勢以獲取新知，使行政經驗得以永續傳承，兼任行政工作教師其行政專業發展之可行途徑為：行政教師參加學校行政實務型工作坊或主題研習，以獲取教育新知，使行政規劃與執行更能符應教育趨勢發展；在行政師傅帶領之下，行政經驗得以透過支持輔導而傳承；同時，善用資訊科技，加入行政夥伴通訊網絡群組，無論何時碰到問題，皆有行政夥伴得以討論、交流；透過參觀訪問典範理念學校，可使行政教師跳脫行政傳

統框架，激發行政創意思維；再規劃系統行政專業課程，使行政教師之專業素養得以紮穩根基而持續發展。

## 二、建議

依據研究之結論，研究者分別針對主管教育機關、學校、行政教師等提出建議。茲分述如下：

### （一）對主管教育機關的建議

#### 1、規劃理論與實務兼具研修課程，符合行政教師專業發展需求

本研究發現，多數行政教師希望縣市政府教育局（處）能辦理行政實務研習，以利其於執行、推動行政業務時能有基礎知能與依循方向；同時亦有行政教師表達對行政專業理論有一定程度認識與瞭解，對其行政管理、決策等相當有幫助。因此，建議縣市政府教育局（處）於未來規畫各處組行政業務實務研習，其課程規畫能朝理論與實務兼具的方向進行，期使行政理論與實務結合，於推動、執行行政業務時，以理論支持實務，以實務映證理論，更能達成學校行政專業化。

#### 2、建構區域型行政專業支持系統，定期會議提供行政諮詢輔導

多數行政教師於擔任行政職務時，或因政策未明、經驗不足、突發事件等因素影響，都曾面臨困擾、退縮，甚至求去的困境；建議縣市政府教育局（處）於建構區域型態行政專業支持系統，架構緊密的聯絡輔導網絡，並能定期召開會議，瞭解、掌握各校行政運作情形，並設立支持系統輔導人員，提供行政諮詢服務。

### （二）對學校的建議

#### 1、行政前輩擔任輔導師傅，智慧經驗永續傳承

本研究發現，多數行政教師遇到行政困境時，會主動詢問有豐富經驗的行政教師，或諮詢相關政府部門、公會等單位，以便即時解決其行政所面臨之問題與困境；因此建議學校能設置行政輔導教師制度，由有經驗的老手帶領行政新鮮人入門，除分享其豐富的行政管理經驗與策略外，也能傳承其做人處事之行政智慧，有效發揮學校行政服務、支持、引導之功能。

#### 2、建構資訊知識管理平台，有效提升行政效能

在資訊科技發達與知識爆炸的時代，行政管理須建立一套系統化的知識管理平台，以應付這變化快速、講究效率的潮流趨勢；此外，學校行政業務範疇廣且行政事務繁雜，如能於平時建立良好知識管理，除能有效能、效率地處理例行性業務外，

亦能於接受各項業務評鑑時，快速、系統地彙整成果資料，俾供評鑑委員深入瞭解行政運作與管理之情形。

### （三）對行政教師的建議

#### 1、瞭解自身專業發展需求，主動規劃研修計畫

因應每位行政教師其職前教育訓練或擔任行政職務年資不同等因素，行政教師應瞭解自身專業發展需求，主動積極地選擇、規劃適合的專業發展活動；有志於擔任校長、主任職務者，建議可選擇行政類別之研究所或科系，進行學位進修，以便獲得全面且系統的行政專業知能，再於行政實務實踐中，逐步養成自身行政專業素養，追求從優秀到卓越的學校行政。

#### 2、主動取得行政專業證照，養成專業行政素養

本研究發現，行政教師除參與實務研習外，依據其行政業務所需，仍會選擇參加證照專班，以深厚自身的專業行政素養，如校園性平調查人員、政府採購法、環境教育等，期待能深入研究、鑽研重要行政法令及業務外，同時取得相關行政專業證照，以利未來能於實務現場有專業行政處置表現，展現行政專業領航，營造優質校園。

## 參考文獻

- 江文雄（2001）。學校行政人員，輯於吳清基主編：**學校行政新論**，頁 271-301。
- 吳明清（1998）。學校教育改革的趨向與課題。**教育資料與研究**，**22**，1-7。
- 吳清山（1999）。**學校行政**。台北市：心理。
- 吳清山（2005）。**學校行政研究**。臺北：高等教育。
- 吳清山（2016）。教師專業標準。**教育研究**，**272**，130-131。
- 林志成（2002）。專業是社會變遷中新校園倫理的靈魂。**學校行政**，**19**，42-55。
- 林志成（2016）。學校行政專業的困境與突破。**學校行政**，**102**，019-028。
- 林明地（2000）。地方教育行政單位與大學合辦國小主任儲訓之方案規劃：以嘉義縣為例。**教育政策論壇**，**3**（2），57-79。
- 林海清（2000）。新世紀教育行政人員之專業修練。**人力發展月刊**，**83**，24-31。
- 張仁家、張麗雲（2017）。教師兼任行政工作核心職能之探討－以技術型高中總務主任為例。**學校行政**，**112**，132-159。
- 張明輝（1998）。我國中小學學校行政人員任用之現況及其變革趨勢。發表於國立暨南國際大學教育政策與行政研究所主辦：「教育行政論壇」第二次研討會（1998.2.28.-3.1）。南投縣：暨南大學。
- 張明輝（2003）。學校行政專業角色的新思維。載於國立政治大學教育學院、臺北市立中山女子高級中學舉辦之中等學校行政革新學術研討會論文集。
- 陳成宏（2017）。哀兵必勝：學校行政人員使用防禦性悲觀策略之探討。**學校行政**，**111**，83-106。
- 陳啟榮（2014）。臺灣中小學教師兼任行政工作議題之探析。**臺灣教育**，**686**，44-48。
- 黃淑芳、卓文倩（2004）。教育人員在職進修之探討。**醒吾學報**，**27**，421-435。
- 黃富揚（2010）。教師專業發展中之學校與教師角色。**教育科學期刊**，**9**(1)，87-104。
- 楊振昇（1999）。我國國民小學校長儲訓制度之困境及其因應策略。**初等教育學刊**，**7**，85-105。
- 楊振昇（2018）。我國中小學校長推動學校發展之挑戰與策略。**學校行政**，**113**，1-10。
- 趙士瑩（2012）。兼任行政教師的專業成長。**師友月刊**，**545**，66-67。
- 趙士瑩（2014）。國民中學兼任行政教師行政專業成長之探討。**學校行政**，**92**，45-64。
- 蔡明貴（2010）。學校行政人員專業發展需求及其影響因素之研究。**學校行政**，**69**，83-106。
- 鄭明長（2005）。教師實務知識與專業成長。**教育科學期刊**，**5**（2），126-137。
- 鄭崇趁（2007）。校長專業證照與辦學績效評鑑。**北縣教育**，**62**，21-27。



- 鄭耀男 (2017)。偏鄉學校行政人才的銜接與危機。臺灣教育評論月刊，6 (9)，53-58。
- 謝文全 (2002)。學校行政。臺北：五南。
- 謝文全 (2007)。教育行政學。臺北：高等教育。
- 謝傳崇 (2005)。國民中小學校長專業發展困境與因應之研究。育達學院學報，9，151-181。
- 顏永進 (2016)。從人力資源確保談學校行政運作的危機與轉機。經營管理學刊，11，19-29。
- 顏童文 (2006)。知識經濟時代學校行政專業發展策略革新。學校行政，44，26-42。
- Campbell, A., & Yeung, S. (1991). Creating a sense of mission. *Long Range Planning*, 24(4), 10-20.
- Culbreth, J. R., Scarborough, J. L., Johnson, A. B., & Solomon, S. (2005). Role stress among practicing school counselors. *Counselor Education and Supervision*, 45(1), 45-71.
- Gagne, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in social behavior engagement. *Motivation and Emotion*, 27(3), 199-223.
- Slack, R. R., Corlett, S. S., & Morris, R. R. (2015). Exploring employee engagement with (Corporate) social responsibility: A social exchange perspective on organisational participation. *Journal Of Business Ethics*, 127(3), 537-548