

小型學校教師兼任行政職務改進措施

【教育制度及政策研究中心研究員 曾大千】

依據《國民教育法》相關規定，除人事、主計單位外，在我國無論規模再小、學生人數再少的小型學校，亦須至少設置教導處、總務處及輔導室或輔導教師，且各處室之下另得設組；並由教師兼任處室主任及組長。以六班的小型學校而言，全校將有三分之一以上的教師必須兼任行政職務，其中甚至有部分教師還須同時兼任班級導師，這對教師的本職教學工作，難免產生分心、分力的不利影響，進而可能損及學生的受教品質。另就處室主任及組長的人選而言，小型學校在教師人力本極有限的現實條件下，校長恐難有擇人適任的裁量空間，故對校長的行政領導及校務經營亦顯然不利。

因此，本研究乃期望在「不增加既有預算及員額」的前提下，使藉由制度上的彈性措施方案，賦予校長較高組織權限以促進學校發展動能，並求有效解決小型學校在「教師兼任行政意願偏低」及「校長受限學校行政人力質量，因而導致校務經營困難」等問題。本研究經綜整法令文件分析、焦點團體座談、個別專家訪談等結果並參採國外相關制度，認為目前我國學校處室編制係由法律設定且不同規模學校間之差異甚小，又處室所屬單位編制雖另由地方法規規範，但目前並無促使學校自我精簡編制的任何誘因。而在實務運作上，全校班級數六班以下的小型學校，所有教師均須就行政職務或班級導師至少兼任一職，其教師兼任行政職務的比例顯然過高；再加以以小型學校的行政工作分量，並未能隨班級數、學生數之降低而有等比例之減少，不免致使相對有限的教師人力未能以教學為主軸進行配置。

在前述事實前提下，本研究除建議學校規模之設定宜同時考量班級數及學生數，並至少可使「全校六班以下且學生總人數 50 人以下」的小型學校，得在法律上授權各縣市依其需求自訂單行法規，或是予以準用各縣市依據《偏遠地區學校教育發展條例》有關「學校行政組織得依需要彈性設置」之特別處理規定。此外，針對整體制度層面，則提出下列三項可供參酌的改進方案：

- 一、溯源精簡行政業務並提供小型學校行政減量輔助措施：應自地方政府端，控管與教學無直接關連之業務下達學校，或至少應配合各縣市既有學校規模分組，將公文區分歸類各自所須函發的學校，並可分區設置中心學校提供小型學校行政輔助措施，以使後者之有限人力得能回歸以教學為主軸。此一方案之實施，因無須修正任何法規，針對現行制度亦無過多變革，故應為立即可採行之措施。
- 二、將校務行政工作轉化為課程教學並調整預算編列方式：基於學校多數行政業務均應與學生學習有關之理念，建議小型學校可在課程發展委員會的既有架構下，使

全校教師透過學習領域任務編組方式，逕行將多數校務行政轉化為課程教學，以藉此大幅縮減行政職務；同時，並可將節餘之兼任主管加給預算，改編列為所有教師得依實際工作負擔支領之工作費。為實施此一方案，除需依據偏鄉教育條例調整學校行政組織設置（非屬偏遠地區學校則另需修法準用），並需調整現行預算編列科目及內容，而具有一定程度的挑戰性。

三、基於總量管制及彈性運用原則提高學校精簡行政職位誘因：在公教分途的政策理念及當前法制下，法規上實宜有更為突破之嘗試，以使小型學校校長得以具有更大的組織及人事、經費權限；例如，針對願意自我精簡校內行政職務之校長，允許其將所有節餘的主管加給及可減授鐘點，得在總量不變的前提下進行調配，以增加教師兼任行政之誘因及校長擇人適任之空間。針對此一方案之實施，除需比照前一方案適用或準用偏鄉教育條例調整學校行政組織設置外，更須貫徹公教分途政策，修正行政院依據《教師待遇條例》核定之職務加給現行規定，故相對具有較大難度。

資料來源：

曾大千（2019）。小型學校處室編制及其教師兼任行政職務之研究。國家教育研究院研究計畫成果報告（編號：NAER-107-12-C-2-01-00-1-01）。新北市：國家教育研究院。連結網址：<https://www.grb.gov.tw/search/planDetail?id=12352904>