

因應教育變革下高級中等學校教師 兼任行政職務之職能內涵

廖勻華

摘 要

本文為因應網路資訊科技及學生量變與質變對教育現場的衝擊，提出高級中等學校兼任行政職務之職能內涵，以供兼任行政職務教師參酌之指標。藉由探討高級中等學校兼任行政職務之職能內涵，分析教師兼任行政職務指標之重要程度，並進一步根據研究結論提出建議，作為高級中等學校教師兼任行政職務自我檢核能力指標之具備程度，提供學校機關選任教師兼任行政職務之參考。為達上述之目的，本研究採用文獻探討及專家審查等研究方法，確立職能內涵指標的完整性及其專家內容效度。依據研究目的，獲致研究結果如下：

- 一、高級中等學校兼任行政職務之職能內涵，包括 4 項指標主構面、13 項指標次構面，以及 74 項指標行為內涵。
- 二、依據教師兼任行政職務指標之重要程度，在指標主構面依序為社群整合、管理能力、專業知能及個人效能；指標次構面而言，最重要為溝通合作、職業倫理、自我效能管理，其次為問題分析與解決，再來為終身學習、人際互動、跨域資源整合。

關鍵詞：高級中等學校、教師兼任行政職務、職務能力指標

因應教育變革下高級中等學校教師兼任行政職務之職能內涵

廖勻華

一、緒論

(一) 研究背景與動機

高級中等學校面臨當前諸多挑戰，諸如網路資訊科技的普及化、十二年國民基本教育課程綱要全面啓動、少子女化下學生素質產生量變與質變、學校競爭型計畫的壓力、公教年金改革、親師相關議題等挑戰，衍生教師兼任行政職務的意願低落。

教師法第 17 條第 1 項第 7 款：「依有關法令參與學校學術、行政工作及社會教育活動。」明定教師依法有參與行政工作之義務。學校的行政人員在行政運行中占有重要地位，依據教育部 105 年 06 月 01 日發布的「高級中等教育法」，有關學校組織規定第 19 條：高級中等學校得置副校長一人，一級單位置主任或部主任一人，二級單位依其性質置組長、科主任或學程主任一人。副校長應由校長就曾任一級單位主管以上人員聘兼之。一級單位主任、部主任及二級單位科主任、學程主任，除總務單位之主任得由教師兼任或職員專任外，其餘均由校長就專任教師聘兼之。二級單位組長，除總務單位之組長由職員專任、學生事務單位負責生活輔導業務之組長得由具輔導知能之人員兼任外，其餘由校長就專任教師聘兼之或由職員專任。因此，教師專業在教學相關工作，若承命兼任主任或組長職務，其行政職務之職能內涵，即為自我檢核能力指標，甚至於其工作負荷與承擔壓力，是值得我們關注的。行政單位對於兼任行政的教師，若能夠給予完備的培訓制度與輔導措施，教師才能稱職於行政業務推動與展現教師專業，進而提升行政效能與教學品質。據此，學校行政即是奠定教學品質重要的基石（陳啓榮，2014）。近幾年來，家長「參與教育權」意識高漲，校友對母校的熱心關懷，學校與家長、校友及社區之間的公共關係更加密切且需要經營，使得行政工作日益繁重；學校組織具有科層體制的特質，但又不如公務機關的科層體制嚴謹，它有行政與教學雙體系在運作（吳煥烘，2012）。吳清山（1991）認為，學校行政各處室是一個法定的組織，各行政人員有依法行政之

職掌。行政主管的職責在於分層負責各處室（科、組）之業務，支援教師教學，照顧好每位學生，達成學校教育目標，並維持校務正常運作。林志成（2016）提到「人」是有效因應外在環境挑戰最主要的因子，學校行政面對以下幾個與學校行政專業發展有關之問題：我們要培養什麼特質、能力與素養的學校行政專業人員？我們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？我們目前的培育方案、課程、方式、評量能否提升教育的品質？值得我們共同關切與正視。

在缺乏業務輪替機制的情況下，不論新手或是資深的兼職行政人員，無法掌握行政職務之職能內涵，造成近年來教師兼任行政職務意願低落。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（蘇傳桔、伍嘉琪，2018）。教師面對日趨複雜的教育環境，且無法充分運用網路資訊科技的優勢，若同時要擔任行政及教師兩種角色，負荷恐怕過重，讓許多教師裹足不前，不敢兼任行政；或已兼任行政職務的教師，大都希望能夠盡快卸下行政職務（吳珮瑜、施登堯，2015；洪碧珠、吳明隆，2005），誠如杜拉克所言，組織所擁有的人力資產以知識及頭腦為其生產工具，這種附屬於人的、非物質性的生產工具，就是所謂的職能（competency），即為人力資產所擁有的能力，是否合乎組織的要求？決定人力資本的可能貢獻度與競爭優勢，進而決定組織的價值。因此，提升學校教師兼行政職務之人力素質，以為因應十二年國民基本教育、公教年金改革、學校生員劇變、教師專業發展、內外部資源、親師議題等挑戰，進而創造學校辦學特色與亮點。

（二）研究目的

根據上述研究動機，本研究目的如下：

- 1、建構高級中等學校兼任行政職務之職能內涵。
- 2、探討教師兼任行政職務能力指標之重要程度。

二、文獻探討

（一）高級中等學校兼任行政職務教師職能內涵之現況分析

張昱騰（2017）認為學校行政之功能應包括規劃的功能、統整的功能、服務的功能、溝通的功能。若從管理學的觀點來看，學校行政的內涵可以分成四個方面：一是管理什麼，二是怎麼管理，三是誰來管理，四是為何管理。管理什

麼是管理內容的問題，包括教務、學務、總務、輔導與公共關係，亦包括了人、事、時、物之管理。怎麼管理，是管理手段的問題，包括計畫、組織、領導、溝通與評鑑等。誰來管理，涉及管理人員，亦即領導者的角色問題。至於為何管理，是管理的問題，主要在於提昇學校效能，達成學校之教育目標（鄭彩鳳，2003）。

在社會環境變革以及校園民主化之影響下，學校行政人員所面臨的困境愈來愈多，新挑戰亦層出不窮。因此，必須調整其專業角色，教師在法定節數下，除授課時間的勞務付出，皆需利用空堂時段進行課程準備、作業批改、規劃及實施評量等等教師教學責任，以協助學生有效教學。在權責業務差異的部份，導師負責級務處理，打理班級所有學習及生活相關事項，寒暑假作息與學生相同；教師兼任行政職務則依業務內容進行公文簽辦、配合辦理來自教育主管機關要求之行政事項與接受評鑑，職務上的不同，使得行政教師必須同時適應教師與行政職員二種角色。此外，主管職務層級除依官等區分外，尚應列入機關層級及工作特性考量（呂育誠，2012）。

（二）行政職務能力指標內涵及其相關研究

職能(Competency)是指成功完成工作任務的各項行為組合，這些行為包含外顯及內隱的知識、技巧、態度及特質等(McClelland, 1973)。本文採用職能一詞，源 1970 年代美國哈佛大學心理學教授 David McClelland 對美國外交人員的研究，其將工作表現普通者與優異者分組，試圖找出影響工作績效表現的新測量方式(Mirabile, 1997)。McClelland 於 1973 年的論文「測量能力而非測量智能」(testing for competence rather than intelligence)的文章，對以往以智力測驗作為篩選優秀人才的衡量標準提出質疑與挑戰 (Spencer & Spencer, 1993)。Spencer 與 Spencer 進一步以冰山模型來分析，如圖 1 所示，依海平面來劃分，顯露在海平面上的外顯職能為知識、技巧，是看得見的，比較容易發展改變，可藉由學習與訓練來獲取，而潛沉在海平面下的內隱職能為自我概念（態度、價值觀、自我形象）、特質、動機，是看不見的，比較難以探索與發展，通常是天生的，或是在成長過程中不斷學習累積而成，尤其特質和動機是較難改變的部份，應在甄選員工時，作為重要的考量依據，至於自我概念雖能改變但較費時與困難，可透由教育訓練和正向的經驗獲得改善與效果（魏梅金譯，2002）。

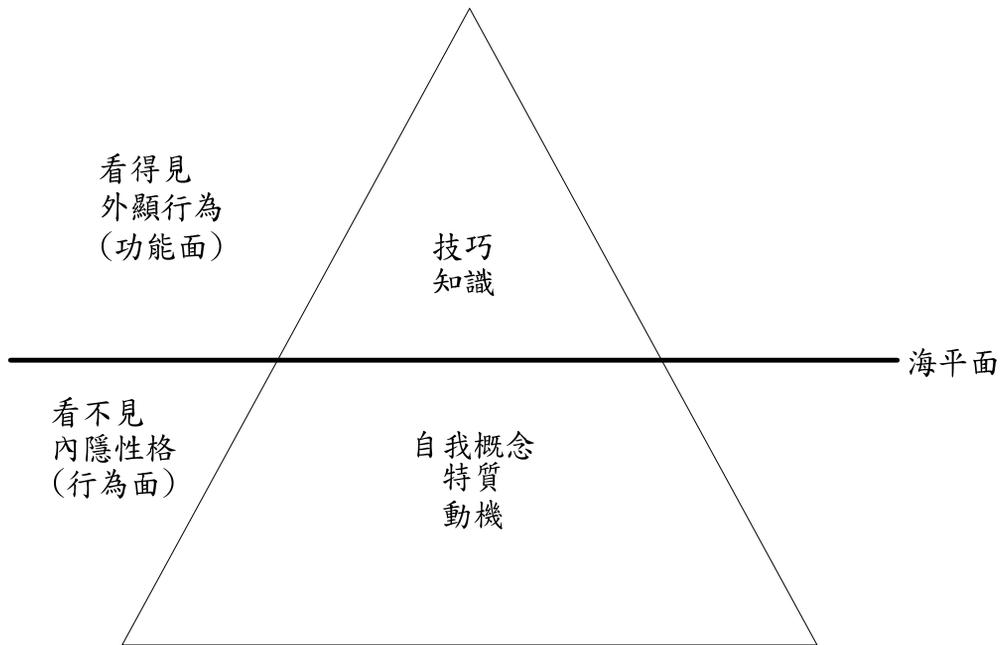


圖 1 冰山模型

資料來源：魏梅金（譯）（2002）

蔡聖賢（2014）認為職能是以高績效者為效標，其具備的潛在人格特質包含內隱如性向、特質、動機、自我概念與價值觀等性格及外顯知識及技能等行為，此特質具有可衡量性，能預測一個人在某職位上未來能否有高績效表現的潛力。

綜合上述，國內外學者對於職務能力的定義並無定論，不過大致上把職務能力指稱為影響工作績效的知識、技能、態度、能力、自我概念或價值等特質，而這些能力對工作績效表現有關鍵性影響，能有效預測一個人是否能勝任某職位的工作。Spencer 與 Spencer 在 1989 年針對全球 200 個以上的工作進行觀察研究發展出一般通用職能模型，將常見職能分類為 6 個群組及 21 項職能類別。職能模式是構成組織中某項職務所必須具備的知識、技巧、態度與特質的一項決策工具，藉由分析卓越績效表現與一般績效表現者的特性而得到，由數個職能構面、項目與細項指標所構成，是故建構一套職能模式，以達成適才適所，開發與訓練員工能力，有助員工的職能生涯發展。教師兼任行政職務因兼具主管身分，亦應具備管理能力，同時要成為一個高價值的主管，除妥適扮演主管

的角色，發揮管理功能外，不斷提升與發展個人之能力是相當必要的（陳烽堯，2015）

因此，本研究參考上述學者所建構之職能定義以及職能模型，將從專業知識、管理能力、個人效能及社群整合等四個主構面探討高級中等學校教師兼任行政職務之職能內涵。

三、研究實施

（一）專家審查

本研究為能提升研究內容之專家效度，以及貼近教育場域實務現況，在因應教育變革下，掌握高級中等學校教師兼任行政職務之職能內涵，徵詢六位具有代表性的專家學者意願，如表 1 所示，審查本研究調查問卷。

表 1 問卷內容效度審查專家名單一覽表

編號	專家	領域專長
1	A-1	大學教育行政領域學者
2	A-2	大學技職教育領域專家
3	A-3	大學一級單位行政主管
4	B	高級中等學校辦學績優校長
5	C	高級中等學校人事主管
6	D	高級中等學校一級單位主管

（二）研究工具

本研究經由文獻蒐集與歸納分析結果，藉由綜整與討論，獲致高級中等學校教師兼任行政職務之職能內涵，並參考根據眾多管理領域之學者（劉曉雯，2002；Kotter, 1995）以及學校行政相關研究（吳宗立，2003；吳清山，2005；鄭彩鳳，2008）的觀點，編製完成教師兼任行政職務之職能內涵體系，如圖 2 所示。

專家審查問卷的內容分為填答說明、名詞釋義、指標之層級架構及指標篩選四部分，而指標篩選又分為第一層核心職能指標主構面、第二層核心職能指標次構面及第三層核心職能指標行為內涵，共三部分；第一層級包括核心職能四大指標主構面，第二層級在核心職能指標主構面下共設有 13 項核心職能指標次構面，第三層級為每個核心職能指標次構面下再設有 3~9 個指標行為，共有

74 個指標行為。將高級中等學校教師兼任行政職務能力指標之調查問卷【專家審查問卷】送請學者專家進行審查，並依「保留」、「修正後保留」、「刪除」等類別，將問卷各題的適切性、重要性、與標題的符合性、題意及文句表達的流暢性，提供修正、刪除或新增的建議，以獲得本研究結果。

目標層	第一層 指標主構面	第二層 指標次構面	第三層 指標行為內涵
-----	--------------	--------------	---------------

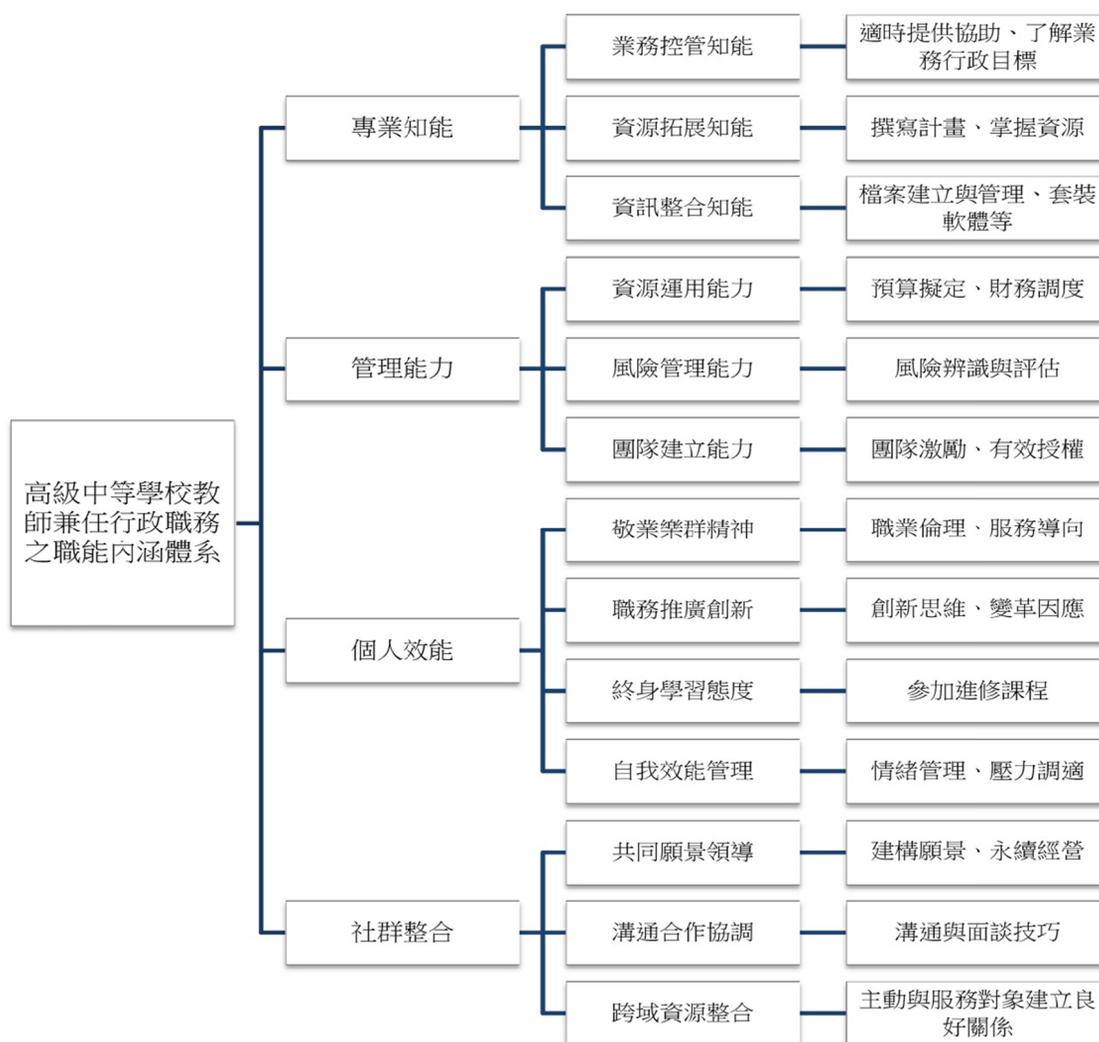


圖 2 教師兼任行政職務之職能內涵體系

（三）資料分析結果

經過回收 6 份專家審查問卷，以及研究者徵詢 3 位專家學者的質性意見，分析結果如下數：

第一層級包括核心職能四大指標主構面，專家一致認為教師兼任行政職務指標之重要程度，依序為社群整合、管理能力、專業知能及個人效能。

第二層級為 13 項核心職能指標次構面，最重要為溝通合作、職業倫理、自我效能管理，其次為問題分析與解決，再來為終身學習、人際互動、跨域資源整合。

第三層級為指標行為內涵，全體專家一致認同「非常重要」之行為內涵分別有 A-1.2「能理解業務行政推動的具體目標」、B-2.4「能在危機發生時運用資源有效應對」、C-2.2「能適時自我調適、檢討並因應挑戰」、D-2.2「能使用明確的語言或文字傳達訊息」、D-2.3「能在各種場合傾聽與尊重他人意見」、D-2.6「能透過有效談判與協調來解決問題」、D-3.5「能整合學校各單位資源效益最佳化」等七項職能。

本研究針對學者專家所提供的審查意見，分別就「保留」、「修正後保留」、「刪除」等類別，再將職能內涵的適切性、重要性、與標題的符合性、題意及文句表達的流暢性，所提供修正、刪除或新增的建議，歸納成為具體內容，再次逐一徵詢學者專家的共同看法，以獲得本研究結果。

四、結論與建議

（一）結論

依據教師兼任行政職務指標之重要程度，在指標主構面依序為社群整合、管理能力、專業知能及個人效能。就指標次構面而言，達到「非常重要」程度的次構面計 10 項，其中溝通合作、職業倫理、自我效能管理為全體專家一致認同最重要的核心職能次構面，其次為問題分析與解決，再來為終身學習、人際互動、跨域資源整合，第四為資源拓展知能、情緒管理、創新應變。而達到「重要」程度的次構面依序為資訊整合、資源運用及職務推廣創新。

就指標行為內涵而言，全體專家一致認同「非常重要」之行為內涵分別有 1.能理解業務行政推動的具體目標、2.能在危機發生時運用資源有效應對、3.能適時自我調適、檢討並因應挑戰、4.能使用明確的語言或文字傳達訊息、5.能在各種場合傾聽與尊重他人意見、6.能透過有效談判與協調來解決問題、7.能整合學校各單位資源效益最佳化等七項職能。

依據研究目的，本研究經由專家審查問卷調查結果顯示，個人工作績效優劣常與本身所具有的潛在基本特質有關，可藉此預期其行為與工作績效表現，建議教師兼任行政職務遴選之考評項目除了專業知能及個人效能外，宜更著重其社群整合及管理執行能力，可參考本研究的職能內涵指標，並分別設定各類職能基本門檻，可降低到任後因專業以外職能具備程度低而導致不適任的問題。

（二）建議

1、高級中等學校方面

本研究所獲致結果，可以作為各高級中等學校遴選、留任、考核、職務調動等教師兼任行政職務之參考，並給予兼任行政職務教師自我覺察的參考標準。

2、後續研究方面

根據本研究所發展的職能內涵，建議後續研究採用德懷術法，建構國立高級中等學校教師兼任行政職務之職能指標，藉由 15 至 31 位具有專業代表性的德懷術專家，徵詢高級中等學校教師兼任行政職務職能指標之看法與建議，俟專家意見取得一致，最後歸納、整理，發展教師兼任行政職務所應具備的核心職能指標。

參考文獻

- 考試院（2009）。文官核心價值（2009 年 11 月 3 日）。
- 行政院（2008）。公務人員核心價值（2008 年 11 月 4 日）。
- 行政院（2014）。行政院所屬機關中、高階主管職務管理核心能力項目（2014 年 9 月 29 日）。
- 行政院人事行政總處公務人力發展中心（2015）。中心介紹。2015 年 10 月 18 日，取自 <https://www.hrd.gov.tw/content/about/about01.aspx>。
- 吳珮瑜、施登堯（2015）。少子化現象對學校的影響-從教師兼任行政人員視角出發。臺灣教育評論月刊，4（11），221-237。
- 吳清山（2004）。學校行政。臺北：心理。
- 吳煥烘（2012）。學校行政領導理論與實務。台灣五南圖書出版股份有限公司。
- 呂育誠（2012）。地方中高階主管人員核心能力與訓練整合之研究。人事月刊，320，41-52。

- 林志成（2016）。學校行政專業的困境與突破。學校行政雙月刊，102，19-28。
- 張昱騰（2017）。淺談國中學教師兼任行政人員困境與發展。臺灣教育評論月刊自由評論，6(6)，124-129。
- 教育部(2013)。高級中等教育法（2013年7月10日）。
- 陳啓榮（2014）。台灣中小學教師兼任行政工作議題之探析。台灣教育，686，44-48。
- 陳烽堯（2004）。邁向能力導向的人力資源管理-職務核心能力的建構。台北：人事月刊，38(1)，25-31。
- 蔡聖賢（2014）。國民中學校長職能模型建構之研究（未出版之博士論文）。國立臺北教育大學，臺北。
- 鄭彩鳳（2008）。學校行政研究：理論與實務。高雄市：麗文文化。
- 魏梅金（譯）（2002）。L.M.Spencer & S.M.Spencer 著。才能評鑑法－建立卓越績效的模式。台北：商周。
- 蘇傳桔、伍嘉琪（2018）。從行政實務現場析論國中小兼任行政教師之困境與其專業增能之可行途徑。臺灣教育評論月刊，7(6)，155-159。