

小型學校教學與行政分流之研究~

以花蓮縣春天國小為例

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

目前國中小學行政教學系統無法分流，造成基層教師莫大的工作負荷。尤其是教師編制無法提高，而行政工作日益增加，造成目前學校面臨了許多困境，尤其是九年一貫課程實施後，課程編制模式的變動、教學方法的改變加上新世紀的知識量極重要議題不斷增加，許多專案落實到國小教師的業務上，使原本的學校組織架構任務不知安排在哪一處組工作（李振芳，2005）。

長久以來教師兼任行政工作總是為人詬病，教師在處理行政工作即佔去教師大半時間，使得多數教師不願兼任行政職務（高義展，1997；張明輝，1999；饒見維，1998）。鍾靜等人（1990）接受教育部委託的「國民中小學教職員基本編制及專兼任行政之研究」中指出，有過半的教師及校長覺得目前國小教師的工作負荷太重，而行政事務及額外活動太多是首要原因。一般而言，國小教師工作負擔遠教於國、高中，除了工作時間長還要擔負其他的行政工作，剝奪了教師教學和研究的時間，在備課時間少、工作負荷大的狀況下，如何能要求良好的教學品質呢？

近年來，企業組織為因應整體經濟環境的變化、結合資訊科技的發展，以提升企業的競爭力，紛紛進行組織的變革與再造。教育機關團體為追求更好的教育

制度，締造更高的行政效能，而進行一連串組織再造與人力規劃試行計畫。

而教育部為因應九年一貫課程的實施，於期間增加國中小 2 千 6 百多名人力，俗稱 2688 專案或以支援教師之人力，以減輕教師的行政負擔和授課時數，讓教師有更多時間從事教學研究和輔導學生。人力的增加是我們所樂見的，更希望得之不易的人力能發揮最大效益，成為此番教改的最大助力，人力的增加固然可以減輕教師的行政負擔，但如果相關配套措施不能務實，將折扣增員的實際績效。

隨著時代的轉變，教育行政的新工作逐年增加，而在新工作增加的同時，若不能對舊事務的必要性有所檢討，否則累積的行政工作及弊習，勢必稀釋增員的效益，再多的人力都將被消耗在沒有實效的瑣事上。中大型學校人手多，導師不兼行政沒有問題，但小型學校員額少，是否真能做到導師不兼行政，我們仍感質疑，這是為本研究的動機之一。

教育改革總諮議報告書（1996）建議教育改革五大方向：教育鬆綁、帶好每位學生、暢通升學管道、提升教育品質和建立終身學習社會。其中教育鬆綁裡重視重整中小學教育行政和教學。羅文基（1999）認為：「要重整中小學教育行政和教學可以從調整學校組織、強化教學組織和發展教師專業以落實學校自主。調整學校組織可以朝向教學與行政分流、小班小校、親師合作與組織彈性化和柔性化等方面努力。」

四一〇教育改革聯盟（1996）主張「教學與行政分流」作為學校組織再造原則。他們以為，教師與行政人員應該各有所司，教師不應兼任非教學性之行政職務，以免分散教學研究時間和精力，並避免兼任行政之教師官僚化。行政人員應定位在輔助教學、執行學校決策之地位。此外，若干需具備專業知識與技能之工作應由專業行政人員擔任，例如：心理輔導、社會工作、工程發包、營繕監工、

膳食營養、商業經營等（四一〇教育改革聯盟，1996：203）。然而，在有限的編制及經費上，國小並沒有多餘的專業職員來處理這些事務性而又繁重的工作，對於現階段的教育政策而言，各縣市政府是採取教師員額控管的方式，一來擔心受少子化的影響，而造成教師超額，二來受政府財政吃緊的影響，雙重影響下更別提有所謂專業行政人員的增加，依現有的人力似乎不容易達成。

饒邦安（1991）認為由教師兼任學校行政人員的考量因素有二：一、是節約人力、物力：因為公務人員之任用本應以專才專用、適才適所為原則，以求人與事之適切配合，惟在學校組織中有些經常性的工作，不宜設置專人，仍採用兼理方式行之，以節省人力、物力。二、是為結合專業與行政：行政管理與教學研究性質雖然不同，但學校行政管理重點在於主導教學方針和發展計畫，而其運作的主要目的是為了塑造一個良好的教育環境。小型學校限於人力不足，要落實教學與行政分流有其困難處；且大、小型學校間存在著人員編制之不合理現象，小校員額依編制規定，不足以支應學校正常教學與行政運作之需（李金祥，2005）。在現有人力規劃下，要如何實施「教學與行政分流」是值得探討的。這是為本研究的動機之二。

春天國小位於花蓮縣壽豐鄉，85%教師擁有碩士以上學歷，15%教師擁有大學學士，學生組成部份為原住民、客家人、漢人，國小部 12 班，共 18 位教師、3 位職員。

春天國小於九十學年上學期開始試辦「教學與行政改革試行計畫」也就是「教學與行政分流」，校務會議中由校長提出構想並說明教學與行政分流的試行方案與其重要性，會議中教師們討論「教學歸教學、行政歸行政」制度上有無執行上的困難及教學時數與行政工作分配之問題，進行教師表決通過後，大家同意試辦半年預定 90 年 12 月 26 日再進行檢討。而當初陳校長推動「教學與行政分流」的動機主要來自他對教學現場的觀察，他發現許多老師兼辦行政，時常影響

教學品質，有時老師爲了處理行政工作，得要將學生放在一旁，如此不僅影響學生權益，老師也覺得煩躁。在教學與行政分流的原則下，教師不必兼辦行政工作，所有行政由主任、組長兼任，如此可以提高行政效率與教學的品質。陳校長說「當初推動教學與行政分流，是因為看到現場老師要教學又要兼辦行政工作，有時上課上到一半，就有廠商要來開支票，班上的學生便吵成一團，嚴重影響學生受教權，」

春天國小實施「教學與行政分流」至今已邁入第六個年頭，在不斷的修正制度中，企圖走出一條屬於自己學校的路，基於減輕教師行政工作負擔、給予老師教學更大空間，以利落實學校行政，推動專業分工，增加教師滿意度，減少行政干擾，讓老師有更多時間備課、教學，讓兼任行政工作的主任、組長有更多時間處理行政工作。「一般學校的行政工作大致有 38 項左右，以春天國小的編制來說平均一位老師要兼辦 2 項的行政工作，現在學校實行教學與行政分流，教師不再有行政工作，反而可以將時間用於備課、研究及親師溝通上，如此也可以提升教學的品質，而行政人員有更多的時間處理行政相關業務、臨時交辦業務及支援性教學活動。」一直以來教師面對的挑戰來自多方面，大環境的改變如少子化、家長期待、社會價值觀對學生的影響，或者是教學工作的挑戰等，教師既要面對學生還要應付校內行政工作，讓教師的工作變的繁重又複雜，調整組織人力配置，減輕教師行政負擔，提升教學專業能力，增進學校行政效率是目前教育當局所要努力的方向。

研究者本身任教於花蓮縣春天國小，春天國小是花蓮縣第一所施行教學與行政分流的學校，學校自九十學年推動「教學與行政分流」，校長多次應邀於各類會議中分享「教學與行政分流」的實施成效，小型學校編制少，所要推動的行政工作項目卻和大型學校一樣多，行政負荷過多，嚴重影響正常教學，而春天國小的規模是屬於 12 班以下的小型學校，該校如何取得行政與教學的均衡與制

衡，以行政支援教學、教學適切配合行政？這為本研究為動機之三。

基於上述動機，本研究之目的如下：

- 一、了解春天國小「教學與行政分流」的實施過程。
- 二、了解春天國小學校團隊間的運作與互動情形。
- 三、探討春天國小實施「教學與行政分流」後，行政團隊對教師所提供的服務。

第二節 研究問題

根據上述研究目的，本研究之研究問題條列如下：

- 一、春天國小實施「教學與行政分流」曾遭遇過哪些困難？如何克服？
- 二、春天國小教師與行政人員的互動情形如何？
- 三、春天國小學校氣氛如何？
- 四、春天國小團隊間如何進行合作？
- 五、春天國小行政人員的壓力層面如何？
- 六、春天國小行政團隊如何運用社區人力資源協助學校推動教育與輔導工作？

第三節 名詞釋義

為了使研究的探討更加明確清晰，茲將本研究所涉及的重要名詞界定如

下：

一、小型學校

本研究指的是公立國民小學 12 班以下的學校。

二、教學與行政分流

教師不兼辦任何行政工作，所有行政工作集中於行政人員身上，使行政支援教學，教學配合行政。

第四節 論文架構

本論文共分為五章。第一章為緒論，介紹研究動機與目的，並對本研究之重要名詞加以定義說明。第二章為文獻探討，共分為四節，首先了解我國行政組織現況，再探討小型學校所面臨的困境以及團隊運作的歷程進而說明春天國小實施教學與行政分流的制度，藉以做為小型學校未來在規劃「教學與行政分流」的參考。第三章為研究方法與設計，說明本研究所採用的研究法為個案研究法，蒐集資料的方法為訪談、文件資料、參與觀察三種方法，研究者藉由文件資料蒐集了解春天國小「教學與行政分流」的實施過程，由於資料的不足，需透過訪談，以利輔助其資料更完整的呈現，再者，參與觀察可進一步了解春天國小行政人員與教師們之間的互動。第四章為研究結果與討論，研究者將針對個別訪談中所蒐集的資料，整理並分析受訪者的意見。第五章為研究結論與建議，研究者由第四章資料的分析與處理獲得本研究之結論，並提出相關研究之建議。

第二章 文獻探討

第一節 我國國小行政組織

壹、國民小學教職員員額編制

依據國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則第三條，國民小學教職員員額編制如下：

- 一、校長：每校置校長一人，專任。
- 二、主任：各處、室及分校置主任一人，除輔導室主任得由教師專任外，其餘由教師兼任。
- 三、組長：各組置組長一人，除文書、出納及事務三組組長得由職員專任外，其餘由教師兼任。
- 四、教師：每班置教師一·五人為原則，全校未達九班，得增置教師一人。但學校得視需要，在不超過全校教師員額編制數百分之五範圍內，將專任員額改聘兼任教師或教學支援工作人員。辦理實驗之學校，在上開原則所計算之教師員額範圍內，得視需要增置教師；其增置基準，視實驗性質定之。
- 五、輔導教師：二十四班以下者，置輔導教師一人，二十五班以上者，每二十四班增置一人，均由教師專任或兼任。
- 六、幹事、管理員或書記、助理員或佐理員（含各處室職員及圖書館、教具室、實驗室管理員等，不含人事、主計專任人員）：七十二班以下者，置一人至三人；七十三班以上者，置三人至五人。
- 七、護理師、護士及營養師：依學校衛生法規定辦理。

八、住宿生輔導員：山地及偏遠地區學校，學生宿舍有十二人以上住宿生者，得置住宿生輔導員一人，五十人以上住宿生者，得置住宿生輔導員二人。但學生宿舍有十一人以下住宿生者，必要時得置住宿生輔導員一人或指派專人兼任。

九、運動教練：得依國民體育法規定置專任運動教練若干人。

十、人事及主計人員：依人事人員員額設置標準及主計員額設置原則規定辦理。

學校依前項第四款但書規定改聘兼任教師或教學支援工作人員所控留之專任員額人事費，應全數用於改聘兼任教師或教學支援工作人員。

從以上條文可清楚的知道，校長是總理全校校務且為專任，以目前的教育制度，校長須經公開甄選、儲訓，並且有任期制，依據花蓮縣國民中小學校長遴選自治條例第二條各國民中小學校長任期區分為一般地區及偏遠地區。一般地區為四年一任，偏遠地區為三年一任；同一校經遴選委員會議決通過後得連任一次。但現職校長於學年度中任期屆滿者，續任至該學年度結束。且學校得依規模大小分設各處室，學校規模愈大，員額編制愈多。

貳、國小行政設置標準

依據國民教育法施行細則第十二條，國民小學行政組織如下：

（一）十二班以下者設教導、總務二處及輔導室或輔導人員。教導處分設教務、訓導二組。

（二）十三班至二十四班者設教務、訓導、總務三處及輔導室或輔導人員。教務處分設教學、註冊二組；訓導處分設訓育、體育、衛生三組；總務處分設文書、事務二組。

(三) 二十五班以上者設教務、訓導；總務三觸及輔導室。教務處分設教學、註冊、設備三組；訓導處分設訓育、生活教育、體育、衛生四組；總務處分設文書、事務、出納三組；輔導室得設輔導、資料二組。

參、花蓮縣小型學校類型及規模

類型 班級數	一般	偏遠	特偏
6 班以下	9	57	2
7~12 班	13	4	
13~18 班	5		
19~24 班	5		
25~30 班	3		
31~36 班	2		
37~48 班	2		
48 班以上	1		
合計	40	61	2

表 1-1 資料來源：花蓮縣政府公報 94 年第 10 期

學校類型劃分係以縣治為中心，北以立霧溪、南以木瓜溪、東以花蓮溪為標準，在此區塊範圍內的學校均列為一般。

在此區塊範圍以外者：

(一) 鄉鎮中心之學校列為一般，奇美、西寶國小二地處偏僻，列為特偏，

其餘學校均列為偏遠。

（二）豐濱鄉、卓溪鄉、萬榮鄉所屬學校均列為偏遠。

第二節 小型學校所面臨的困境

本節旨在探討小型學校經營方面所面臨困境之相關文獻。首先探討學校員額編制及教師工作負擔，再探討相關文獻對小型學校的辦學條件進行之分析，分析小型學校經營欠缺績效的主要原因，最後再做小結。

壹、員額不足、教師工作負擔重

依教育部（1995）「國民小學與國民中學班級編制及教職員工員額編制標準」：「各處室主任、組長均由教師兼任，每班置教師 1.5 人為原則，全校未達九班者，得增至教師一人」。也就是說班級數愈少的學校，編制愈少，班級數愈多的學校，編制愈多，以 12 班的學校為例，每班編制為 1.5 人，12 班的學校編制教師為 18 人。

不管學校規模為何，所經辦的行政工作和大型學校是相同，小型學校教師人數較少，但行政工作和大型學校卻是一樣多，著實讓人吃不消，學校班級數越多，教師人數就越多，分工也就越細，所以大學校會把行政工作幾乎都放在主任、組長等身上，自然他們負責上的任課時數就少，其他老師則只要負責教學，不太需要負擔行政工作，小學校教師人數少，可是行政工作的項目幾乎一樣多，學校該運行的事務還是一樣要做，每個教師除了教學之外，還得分擔龐大的行政業務，學校越小，人越少，分到的工作越多，有時還得身兼數職呢！小校資源較缺乏、課程亦無法多樣性的發展，甚至教師還必須花費較多的時間於行政工作上（劉玉

燕，1995)，這些均會影響教育品質。以花蓮縣某國小行政職務分配情形為例：

職稱	行政工作
校長	綜理校務
教導主任	教導業務、教育優先區、九年一貫
總務主任	總務業務、家長會、文書
教務	教務業務、成績管理、註冊、學籍管理
訓導	訓導業務、輔導
科任 1	事務、採購等
科任 2	英語教學
級任 1	校內、外競賽
級任 2	教科書採購、教具管理
級任 3	特教業務
級任 4	班級圖書、圖書室管理
級任 5	環保教育等
級任 6	校務會議、課發會、運動會、校務評鑑資料整理
級任 7	各項體育競賽、體育教育等
級任 8	學生平保（含校外教學）
級任 9	午餐事務、午餐教育
級任 10	儲蓄教育等
級任 11	資訊教育等
校護	主計（含午餐會計）、衛生等
幹事	人事、出納（含午餐出納）等
工友	工友業務等

由上表得知平均每位教師大約要負擔 2 項行政工作。受編制的影響，小校教師人數少，但維持學校正常運作的行政工作和大型學校無異，且近年來政府大力推動學校本位管理，鼓勵學校發展自己的特色，使得原本沉重的行政工作，無疑是雪上加霜。

貳、辦學條件不佳

一、環境不利、學習資源不足

小型學校大部分位於偏遠地區，交通不便造成教師進修受限，生活條件不利，且學生多為弱勢族群或來自社經背景不佳之家庭（湯蔓嫻，2004）。林俊傑（2004）認為偏遠地區所處的社區環境多屬貧困之山區、鄉野之地，家長參與學校事務之意願普遍不高，社區人士亦缺乏贊助學校活動之熱忱，學校可爭取之資源實屬有限。以花蓮縣為例，94 學年度共有 103 所小學，其中位於偏遠及特偏共有 63 所學校，佔所有學校的 61%，比例非常高。隨著家庭結構的改變與社會變遷，單親、隔代教養的孩子越來越多，位於偏遠的小學受到環境影響，家長工作不易，部份是屬於隔代教養的小孩，由於祖父母年紀較大，在體力上常無法勝任教養孫子女的責任，對於要如何協助孫子女解決他們所面臨的課業或情緒的問題，顯得心有餘而力不足，因此，在管教上就會大打折扣，更別提參與學校的事物或各項活動。方吉正（1999）的研究中也說明，學校規模小可能造成提供課程或聯課活動數過小以及大型教學設備的缺乏。事實上，小型學校由於編制少，所能提供社團的多元性也較中大型學校少。學校規模大為適應不同學生之興趣、能力及潛能等通常課程內容會較具多樣性和多軌性（郭添財，1992）。

二、人力資源不足、學生課業成就低

小型學校大多為處偏遠山地，路途遙遠，往返耗時，一旦公差，在有限的人力條件下，安排代課困難，不得已之下，任由學生自修（花蓮縣政府，1995）。且偏遠小學缺乏社會教育機構與補救教學資源，家庭經濟普遍困難、家長不重視學生學業成就，無法負擔補習教育支出，導致該地區文化發展落後、學生缺乏文化刺激、課業成就低落，失去求上進之動機（林俊傑，2004）。事實上學校位居偏遠交通不便，長期人力資源不易獲得，家長忙於生計，參與學生的學習活動意

願低落，且偏遠小學的學生與外界的交流機會相對減少，許多學生面臨學習上的困境。

三、教師流動大

目前受到少子化及師資培育的開放，教師缺額不再像往日一般，雖然缺額減少，但許多位於偏遠或小型學校的教師，大多仍屬外地人居多。師資流動率高，小型學校校長、教師調動頻繁，造成人事不安（湯蔓嫻，2004）。由於偏遠地區教師人事變動頻繁，導致學校文化之制度層面亦常出現無法銜接，時常中斷之現象，對於校務之運作，學校發展特色，教學方面會造成負面影響，目前教師進修管道雖然充足，但是對於偏遠學校而言，不論是利用夜間或屬進修都有許多不便之處：夜間進修，因為交通不便、路程遙遠，教師之精神、體力負荷過重，對於學校課務安排及校務之推行，會造成許多不便；暑期進修，因教師人數少、調動頻繁，少數一、二位教師之進修，便會影響校務工作（林俊傑，2004）。大部份位於偏遠學校的教師有部份是屬於外地人，這些教師都在尋找機會，希望能去市區或離家近的學校，山區小學的現狀，影響了教師教學的品質，也影響了學生的未來。

參、學校經營欠缺績效

一、組織動力不足、缺乏競爭氣氛

班級學生少，缺乏同伴競爭，學生學習興趣不但降低，教師在教學生也無成就感（郭添財，1992）。偏遠地區學校教育資源不足，學校經營實有其困境，面臨教育改革後各種變化，對偏遠地區學校產生更多影響（林彩盆，2004）。

位處偏遠小型學校囿於行政上的措施不當、組織編制過時、無法符合時代的腳步邁進，造成教師教學負擔過重、教師人力資源不足、教師流動率高、不易留住人材、學校行政與教學資源不易傳承與累積、學校組織文化建構不易等負面影響，也是不爭的事實；另外學生讀、寫、算基本能力低落、學習成就與動機不高、

家長社經背景較低、參與學校事務能力不足、家庭功能不彰、隔代教養比例高、外籍新娘也逐年增加等諸多不利因素下，偏遠小型學校的經營與辦學已越來越困難重重，偏遠小校目前還面臨因減班而造成教師超額的嚴重問題（徐小玲，2006）。許多小型學校受的學區的限制，學生漸漸流失，加上少子化的現象日趨嚴重，在學生人數不斷下降和資源緊絀的情況下，如何突破小型學校的困境，善用社會資源，學校經營策略的突破與創新就顯得格外重要。

第三節 團隊運作

壹、團隊的意義與目的

貳、團隊的種類

參、影響團隊運作的主要因素

第四節 春天國小教學與行政分流制度之探討

壹、春天國小教學與行政分流制度之運作

一、教師授課時數

教師授課時數由地方政府權責訂定，教育部不會訂定全國統一性的教師授課時數，實施九年一貫課程後，教師授課時數應由地方政府及學校課程發展委員會審慎分配，並配合專業分工。依據花蓮縣政府 95 年 2 月 15 日府教學字第 09500253010 號「花蓮縣國民小學教師每週任課節數表」排課，教師每週授課節數應至少符合低限排課標準，學校若因實際需要變更授課時數，須經校務會議通過後函報教育局核准後方可實施：

花蓮縣國民小學教師每週任課節數表

班級數	每週授課節數				備註
	主任	組長	導師	科任	
六班以下	10~14	17~20	20~23	23~25	
七班~十二班	9~13	16~19	20~23	23~25	
十三班~十八班	8~12	15~18	20~23	23~25	
十九班~二十四班	7~11	14~17	20~23	23~25	
二十五班~三十班	6~10	13~16	20~23	23~25	
三十一班~三十六班	5~9	12~15	20~23	23~25	
三十七~四十八班	4~8	11~14	20~23	23~25	
四十八班以上	3~7	10~13	20~23	23~25	

春天國小的規模是屬於十二班，以花蓮縣教師每週授課時數表來看，主任的節數最低是 9 節，以不超過 13 節為原則、組長的節數是 16~19 節、導師 20~23、科任 23~25 節，且規模越大的學校主任、組長的授課節數越少。

春天國小 91~95 學年教師授課時數：

學年 職稱	91 學年授課 時數	92 學年授課 時數	93 學年授課 時數	94 學年授課 時數	95 學年授課 時數
教導主任	6	6~7	6	5	5
總務主任	3	6~7	6	5	5
教務組長	11	10~12	10~12	9	9
訓育組長	10	10~12	10~12	9	9
導師	19~21	22	21~22	20~21	20~21
科任	24	24	23~24	23~24	23~24

資料來源：春天國小 91~95 學年校務會議紀錄

若以花蓮縣國民小學教師每週授課時數來計算，每個職務以最高節數來算：全校應上課共 390 節

主任： $13 \times 2 = 26$

組長： $19 \times 2 = 38$

導師： $23 \times 12 = 276$

科任： $25 \times 2 = 50$

若以實際上課計算，全校授課時數共為 344 節

低年級： $23（節） \times 4（班） = 92$

中年級：31（節）×4（班）=124

高年級：32（節）×4（班）=128

390－344=46（節）大家可以減的時數

依花蓮縣國民小學教師每週授課節數來看，7~12 班主任每週最低授課節數應為 9 節，春天國小主任的授課節數為 5 節，組長最低授課節數為 16 節，春天國小組長授課節數為 9 節，而主任、組長共減了 11 節，這些節數由各班導師各吸收一節，導師只要多上 1 節課，就可以免去所有的行政工作，事實上行政工作處理不只花費一節課的時間，教師們選擇多吸收一節，反而有更多的時間可以備課。

而哪些人可以減課係是校長的權責，應依下列原則酌予減課，而這些原則是經過校務會議通過實施：

1. 長期指導學生參賽：如合唱、樂隊、舞蹈、科展、球隊。
2. 行政業務繁重：如合作社、電腦管理。
3. 學校發展特色。
4. 教師身體不適。
5. 其他特殊原因：須向全體教師說明。

目前春天國小指導學生樂隊及直笛的教師共有二位，各減課一節。因為樂隊與直笛是春天國小學校發展的特色之一，教師們經常利用午休或放學留孩子練習，所以達到減課的原則。

二、行政人員的工作執掌

（一）教師兼辦行政工作在國小已行之有年，我國小學教師兼執行政，是依據國民教育法第十二條規定：「國民小學與國民中學班級編制及教職員工員額編制標準」中規定，國小主任、組長均由教師兼任。採用兼任方式是以節約人力、物重要考量（劉文隆，1985）。

春天國小行政人員的工作執掌如下：

九十四學年春天國小行政人員工作執掌

職稱	行政工作
教導主任	教導、電腦管理、局委辦研習、教育優先區、種子學校
總務主任	總務、事務、家長會、環保
教務組長	教務、註冊、圖書、教科書、出版、教具、輔導、書香巡迴列車、研究與進修。
訓育組長	訓導、設教、合作社、午祕、平安保險、儲蓄、童軍、友善校園。
主計	主計、校護、衛生。
幹事	人事、出納。
工友	文書、工友事務。

資料來源：春天國小九十四學年校務會議、研究者自行整理

春天國小屬於十二班的學校，依照國民小學行政組織來看設有教導處及總務處，也就是編制內有 18 位老師，其中有 2 位主任、2 位組長，而所有行政工作分別集中於主任、組長、主計、幹事、工友身上，教師不兼辦任何行政工作。然而教學與行政分流制度試辦一學期後，有部分教師覺得「行政與教師的工作界定不夠明確，反而增加老師的負擔。」因此，行政與教師的工作界定不清，是容易

導致教師們反彈的原因之一。

九十學年春天國小型政人員與教師工作界定

項目	行政人員	班級導師	備註
教導工作	1.調閱簿本、檢閱進度 2.擬訂重要計畫與執行	整理簿本	
電腦管理	所有電腦設備之維修與管理	班級電腦管理	
研究計畫	1.聘請講師、製作海報、佈置等各項準備工作。 2.成果報告、經費核銷等各項事後工作。	每次 3-4 位協助收拾善後	
總務、事務	班級設備點交	導師管理	
家長會	選舉、開委員會	收件（選舉表）	
環保	整潔區分配、資源回收、環保義工	指導學生做整潔工作	
教務	學藝競賽	校內比賽各班導師指導	校外由部分老師指導
圖書	圖書列冊管理及分類		
出版	1.全校學生作品彙整影印。 2.低年級電子檔	指導學生打字（低年級除外） 排版、插畫	低年級的文章由教務協助打字。
教具	教具分配、整理教具室	班級教具管理	
註冊	新生、轉學生、學籍管理	一年級建檔、學期成績登記	
訓導、社教	1.各種訓導工作、社區活動	1.協助收集及填報資	合唱由部分老師指

	之推動。 2.各種校內外比賽。	料。 2.校內班級老師指導。	導。
合作社	簿本代辦代收		
午祕	午餐工作	指導學生用餐	
輔導	輔導紀錄、認輔	填寫輔導紀錄、協助各項調查	
人事	教師人事業務		
平保	受理各種理賠業務		
儲蓄	每月辦理全校儲蓄	收學生儲蓄	
主計	各種主計業務		
出納	各種出納業務	協助各活動學生之收費	
工友	工友事務		

資料來源：春天國小九十學年「教學與行政分流」試行計畫檢討會議紀錄

二、行政人員的派任

行政人員在學校擔任一個舉足輕重的角色，要執行上面交代的任務，又要做好和教師們的溝通。除了完成例行性的工作與上級交辦事項，加上還要不定期與業務相關的教師或上級長官進行溝通，可說是勞心又勞力（楊玗玟，2005）。而行政團隊在學校應提供支持性的環境給教師，因此行政人員的角色就顯得重要。

春天國小行政人員的產生方式如下：

- （一）內閣制：由校長指定，徵得教師的同意而產生的小內閣。
- （二）依在春天國小的年資久的教師優先聘用。

(三) 主任及組長票選。

(四) 公開抽籤。

(五) 以上四種混合制。

目前春天國小行政人員的產生偏向(一)和(三)，也就是校長聘用 2 位主任後，由主任、校長協議，依照教師專長、進修狀況、人格特質等，推派 2 位組長，再由校長進行約談並徵得教師同意，產生學校行政團隊。

學校行政是由一群人來執行，這群人必須實施分工合作，才能有效達成預定目標(謝文全，2004)。且行政和教師的互動足以影響一個學校的組織氣氛，建立多向的互動溝通模式，有助於學校的合諧氣氛。

貳、春天國小現況分析(SWOT)

因素	S(優勢)	W(劣勢)	O(機會點)	T(威脅點)
規模	全校 12 班，幼稚園 1 班，屬小型特殊地區學校，學校規模適當，師生的互動良好。	人員編制不足，工作量大，經費短缺。軟體設備尚嫌不足(護士、幹事均一名)	實施小班教學，辦理九年一貫統整課程，累積經驗，逐漸落實志學在地之本位課程	近幾年面臨出生人數減少及國中入學問題，每年入學人數減少，可能有併班和減班的危機。
設備	全校口字型建築，校園動線規劃完整，區分為教學區、庭園區、運動區、遊戲區，各項設施規劃完善	目前無活動中心和學生風與教室活動，缺乏合適的大型集會場所。	新校舍建築已完成，可整體一致性規劃，可規劃各學習區及室內外展覽、活動場所。	新設校舍已完成，教室內設施仍需充實且經費尚無下落。

環境	西倚中央山脈，地處木瓜溪以南，荖溪以北，花蓮溪以西，花東鐵路貫穿於西，空氣清新景色秀麗宜人，是兒童求學的好環境。	本校離市區較遠為農村型社區，文化刺激仍嫌不足，周遭沒有適當的書店等場所，很難營造一個良好的學習環境。	大學在學區內設校，帶動地方的繁榮，可提供人力上的資源。	經濟的不景氣，農村社會的人力及經濟結構，阻礙了社區的發展。
學生	不同成長背景及家長期望標望，生活水平不一，但皆純真，可愛，活潑，具學習潛能。	對自己學習的期望目標均不高。有很多家庭並無法配合學校的學習活動，例如電腦作業、閱讀作業，回家就無法繼續進行。造成學生的困擾。	因朝班班有電腦及全人教育的目標發展，讓這些家庭學習環境弱勢的孩子，也能有良好的學習環境。	單親家庭多，家庭遭變故學生亦多，相對弱勢學生較多，部份學生學習態度被動，依賴，少數學生缺乏學習意願，自我放棄。
家長	本校的家長配合度高，非常尊重老師，對老師的作法多以尊重的態度。有部分對學校教育很投入的家長，給老師很多的協助。	本校很多家長因生活的影響，對孩子的教育心有餘而力不足。無法參與孩子的教育，也較無法配合。	因家長對老師和孩子的信任，親職教育的推展較為容易。	有很多孩子的教育因為沒有家長的幫忙，導致老師要同時身兼兩職(家長和老師)，才能對這個孩子真的有幫助。
社區資源	多數家長能夠配合，社區因大學的設立而發展蓬勃。	社區可用的社教單位不多，農村社區家長的社經地位不高，資源獲得不易。	做好公關，建立人脈參與地方活動，建立良好互動支援系統。透過大學的協助，提供本校人力上的資源。	少數家長自我意識強烈，不容易溝通。
教師	年輕、智慧、經驗、活動、創意相互結合，熱忱、愛校、自我成長意願強烈。	每年新聘教師數名，教師不熟悉本校的校務發展及年輕經驗不足，稍稍影響學校特色推展。	提供研習成長機會，加強資訊能力，建立教學資源網路，建立老師團隊運作制度，協助專業成長。	班級數不多，教學、行政兩頭忙，教師成長團體聚會研討時間不足，不利教學研究與課程發展工作。

行政人員	年輕、充滿活力及創意，全心全力投入工作，深具教育熱忱，自我提昇潛能及意願感情和樂，不自我中心，積極支援教學。	員額編制不足，工作量及壓力頗重。	推行行政電腦化，減少行政流程，強化校務會議、行政會議，溝通觀念、作法，以減輕工作負擔。	事繁瑣碎、人事異動，溝通協調較費時間，工作壓力負荷沉重。
------	--	------------------	---	------------------------------

資料來源：94 學年春天國小九年一貫學校總體課程計畫書

處在競爭不斷的時代，組織常因外在環境因素導致發展的不確定性。如何從權變觀點，隨時掌握內、外在環境的變動脈絡，適時調整或研擬更為適宜的策略，成為各層級學校經營者應有的思維（黃金柱，2003）。SWOT 分析是企業管理理論中相當有名的策略性規劃，主要是針對企業內部優勢與劣勢，以及外部環境的機會與威脅來進行分析，而除了可用做企業策略擬定的重要參考之外，也可以作為學校經營的策略分析，春天國小使用 SWOT 分析學校內在外的條件，以利增強補弱。

第三章 研究設計

本研究採用個案研究法，深入探討一所國民小學「教學與行政分流」制度的發展歷程以及團隊間的運作，蒐集其相關的資料，以求能清楚呈現整個「教學與行政分流」的形成過程，進而能分析個案學校團隊互動的脈絡。

本研究關注的焦點為該校教學行政分流與團隊運作的發展歷程。研究者以參與觀察的角色，加入春天國小團隊的聚會討論並觀察團隊中的各種互動，透過訪談，探究春天國小團隊運作的過程。在研究對象上，以春天國小行政團隊與教師團隊為研究對象。因此，本章將依序說明研究方法與架構、研究對象、研究歷程、資料蒐集、資料分析與整理及研究倫理。

第一節 研究方法與流程

本研究主要針對花蓮縣春天國小進行個案研究，此節將依序說明研究方法與流程：

壹、 研究方法

本研究採用「個案研究法」(case study)，針對小型學校實施教學與行政分流制度，深入探討其團隊運作的過程。個案研究旨在探討一個個案在特定情境脈絡下的活動性質，以了解它的獨特性及複雜性（林佩璇，2000）。採用個案研究法的主因是因為個案研究法可使一個案研究工作保留真實生活事件的整體性和有意義的特徵（Yin，2001）。

Yin（2001）認為在提出「如何」和「為什麼」的問題，研究者於事件

只有少數的操控權，或研究的重點是在真實生活背景所發生的現象，個案研究是較常採用的策略。其研究目的在於深入瞭解一個現象發生的過程，而不是在作假設考驗（林佩璇，2000）。根據上述個案研究的特徵，本研究之所以適合採取個案研究是因為研究的目的在於了解學校教學與行政分流的實施及團隊本身運作和行政與教師實際的互動情形，因此，需要了解整個學校的情境脈絡，才能對教學行政分流與團隊運作加以研究。故選擇此研究方法進行，另一方面鑑於國內有關小型學校教學與行政分流的研究普遍缺乏，因此研究者選擇以個案的方式，進行小型學校教學與行政分流發展歷程之實際研究。

貳、 研究流程

本個案研究之重點在於分析個案學校教學與行政分流的發展歷程，以及團隊運作對教學與行政分流的影響，換言之，本研究是以小型學校為研究主體，透過文獻探討了解小型學校所面臨的困境，如何運用團隊突破精進。以下為本研究之研究流程：

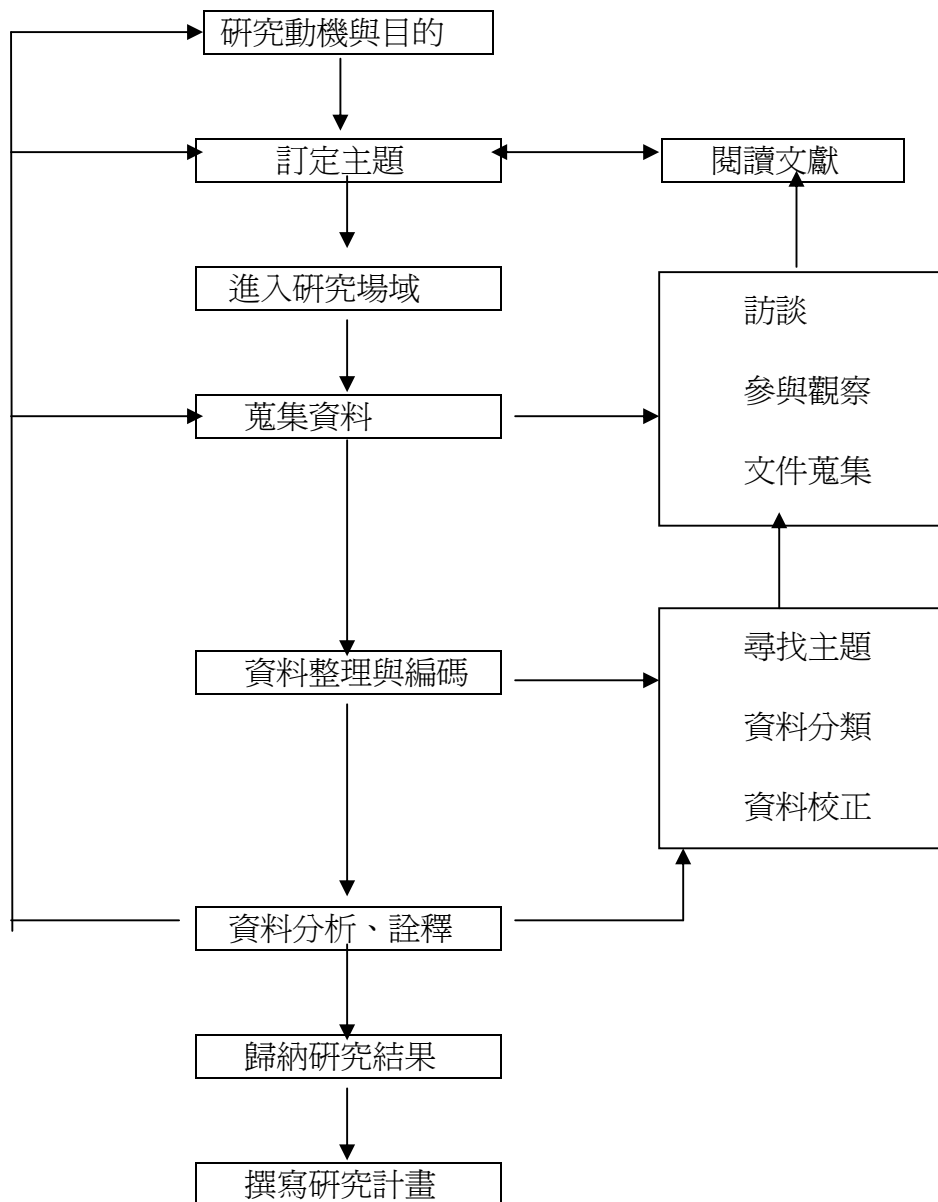


圖 3-1 研究流程圖

第二節 研究對象

本研究對象為花蓮縣春天國小，本節將針對研究個案的選擇依據及研究個案介紹逐一說明。

壹、選擇依據

九年一貫課程實施之後，教師角色的轉變，加上日益加重的行政工作對教師無疑是雪上加霜，如何以現有的人力規劃出一套方案，成為小型學校經營突破的首要。花蓮縣春天國小陳校長自上任以來，積極突破學校發展的困境，推動多項教育革新方案，選擇以花蓮縣春天國小為研究的對象，理由有：

一、小型學校實施教學與行政分流，且持續運作

春天國小於 90 學年開始實施教學與行政分流，至今以邁入第六個年頭，該校為花蓮縣第一所實施教學與行政分流的小學，且校長多次應邀於公開場所分享該校實施教學與行政分流的成效，因此教學與行政分流的實施與團隊運作的情形是值得探討。

二、團隊成果具體且豐碩

春天國小實施教學與行政分流，在行政團隊與教師團隊間的合作及支援榮獲許多殊榮：

1. 教育部資訊融入教學初級種子學校。
2. 教育部資訊融入教學中級種子學校。
3. 教育部資訊融入教學典範學校。

4. 教育部東區奈米 K12 種子學校。
5. 教育部自然生態網種子學校。
6. 花蓮縣國小語文輔導團中心學校。
7. 教育部教師團隊教學卓越獎銀質獎。

三、蒐集研究資料的方便

本個案研究的研究對象為花蓮縣春天國小，研究者即為該校成員，因此有關該校第一手資料的蒐集，研究者較容易獲取，且對於學校文化脈絡的了解、團隊運作等資料的蒐集，及訪談對象皆具方便性，有助於本研究的進行。

貳、研究個案介紹

有關本研究個案的敘述將以匿名校名呈現。為了解本研究個案學校發展歷程，以下將介紹個案學校脈絡概況：

一、學校脈絡概況

研究個案學校成立於民國四十一年，發展至今，春天國小小學部有十二班，幼稚園一班，學生約 280 人，教職員工 22 人，是一所小型學校。春天國小位於舊社區，是一所老學校，學校教師的流動率不高，校園環境優雅廣闊，綠意盎然。

民國八十八年陳校長到任後，發現學校始終無法落實正常化教學，行政嚴重干擾教學，且適逢九年一貫課程的實施，對教師角色的轉變產生了嚴重的衝擊，且受到教育部推動國民中小學組織再造及人力規劃方案，個案學校在民國九十學年實施「教學與行政分流」，多年來在校長與主任的用心經營

與規劃及整個團隊良好的互動中，師生對外比賽佳績不斷，且在教師課程研發、創新教學活動，皆獲得上級主管單位與家長的肯定與支持，對於一所小型學校實為難得。

第三節 資料蒐集

本研究依據研究主題與研究目的，所採用的資料蒐集主要為訪談、參與觀察及文件資料。透過多方管道以求得相關資料的正確性，在進行資料的判讀、解析並提出結論與建議。

壹、訪談

訪談是個案研究最重要的來源之一，本研究採取的是焦點式訪談，所謂焦點式訪談是一種在一段時間中訪談一位回答者的方法，而這種訪談的主要目的可能是要確證一些你認為已經建立好的事實（Yin，2001）。透過對話的歷程，有助於立即確認瞭解的程度，也可擴展問題的層次，有時參與者所提供的資訊超越研究者的既定假設（林佩璇，2000）。本研究訪談的對象將分成四組，依序為行政團隊、教師團隊、曾擔任行政之教師、以調校之教師，以求訪問的客觀性及正確性。

貳、參與觀察

參與觀察所需處理的主要問題是其所造成的潛在偏見，研究者主動參與現場的觀察，包括學校氣氛、團隊運作、教師與行政人員的互動情形、學校各種會議，為方便紀錄，研究者隨時攜帶筆記本，將所觀察到的互動、行為、對話作成書面紀錄，並於觀察後做省思筆記且隨時作資料補充收集。記錄時，研究者僅針對研

究場域中所發生的現象做客觀的描述，並不進行評價。而研究者個人的知覺與評價則另外書寫於反省札記之中。

參、 文件資料的蒐集

Yin（2001）認為對個案研究而言，文件最重要的用處是確認和增強由其他來源的證據，有系統的搜尋相關文件，在所有資料蒐集扮演著明確的角色。而檔案紀錄可以跟個案研究的其他資訊作連結。

本研究文件資料所蒐集的範圍，包括學校背景的簡介、各種會議記錄與書面資料，研究者將這些文件資料與訪談、觀察所得的資料做連結，並加以核對內容的正確性，以作為研究參考的佐證。

綜上所述，針對個案研究所採取的資料蒐集方法，可以讓研究者從了解小型學校實施教學與行政分流的情形、曾遭遇的困境，進而探討如何運用團隊運作突破這些困境，所得之資料經過適當的整理與分析後，有助於回答本研究之研究問題，故採用上述資料蒐集的方法。

第四節 資料分析與整理

本研究的資料來源是訪談、參與觀察、文件資料，在蒐集的過程中同時進行整理與分析的工作，並閱讀其相關文獻，以利找出資料中的研究焦點，因此研究資料的整理與分析是非常重要的且需持續不斷。

本研究所蒐集的相關資料，針對錄音部份將繕打成逐字稿，並將觀察筆記的資料，整理善打之後，作分類細目編碼，編碼將依觀察到的教師與行政人員的互

動；團隊的運作；學校組織氣氛；例行性活動運作情形；學校偶發事件或重大事件，作為分類的主軸，進行編碼分析工作。

在進行分析歸類編碼方面，所有文件的編碼皆以日期為編碼依據，次序為年、月、日、頁碼，並在日期編碼之前，加上各種資料類別的中文縮寫代碼。而訪談稿除採年、月、日、頁碼編碼外，另加上訪談人員代碼及次數，校長代號 P1、行政人員 K、教師 T，已調校之教師代號為 O

1. 觀 951018-1 就是指 95 年 10 月 18 日觀察紀錄的一頁。
2. 訪 P1-1/951001，P1 代表校長，-1，代表第一次，951001 代表九十五年十月一日進行訪談，整個解釋為校長第一次接受訪談的日期為 95 年 10 月 1 日。
3. 文 900121-1 指的是文件資料的形成是 90 年 1 月 21 日的一頁。

為使資料分析能確保個案之特質，研究者將編碼過的資料仔細研讀後，直到理解後的意義能夠代表個案現象為止。

第五節 研究倫理

任何研究除了期望研究的主題能獲得學術界的認同，更期望能提供教育現場人員解決困境的一些參考，在研究的過程中，考量對研究對象的尊重與研究本身的忠程度，研究者在研究倫理上做了許多的努力：

- 一、研究者在訪談或觀察的過程中，必須向受訪者說明本研究的動機與目的，且對個案學校及受訪者採取匿名的方式呈現，並導正所蒐集來的資料只做學術研究之用。

二、在受訪前需再次確認受訪者的意願，徵得同意後才進行訪談及錄音，且需將轉錄後的資料發給受訪者作確認。

三、研究者對於觀察或訪談的紀錄，於事後均反覆收聽錄音並打成逐字稿，遇到疑慮或不清楚的地方需再次訪問受訪者，以確定受訪者的意思。

四、在研究的過程中，研究者需時時反省自己的態度、行為及說話的方式，以免影響受訪者的思考及答題的方向。

五、在撰寫研究結果時，請曾受訪的對象予以檢核，一方面可以增加研究的正確性，另一方面也是對研究個案學校的尊重。

參考書目：

李振芳（2005）。國民小學行政組織再造之行動研究—以如意國小為例。國立高雄師範大學教育學系碩士論文。（未出版）

高義展（1997）。國民小學學校教師會組織功能、影響型態與學校校能關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文。（未出版）

張明輝（1999）。企業組織的革新對學校組織再造的啓示。教師天地，98 期。

饒見維（1998）。教師專業發展—理論與實務。台北：五南。

鍾靜、黃裕城、張啓隆、張輝雄、陳清義、余坤煌、許永瑞（1999）。國民中小學教職員基本編制及專兼任行政之研究。教育部委託國立台北教育大學研究報告（報告編號：F0034929）。（未出版）

行政院教育改革審議委員會（1996）。教育改革總諮議報告書。台北：行政院。

羅文基（1999）。教育的動向。輯於教育問題與改革動向研討會研習手冊。國立高雄師範大學教育學系，11-28。

四一〇教育改革聯盟（1996）。民間教育改造藍圖：朝向社會正義的結構性變革。台北：時報文化。

饒邦安（1991）。台北國小教師行政兼職與工作滿意之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。（未出版）

李金祥（2005）。台東縣小型偏遠國民中學行政組織重整之研究。國立東華大學碩士論文。（未出版）

花蓮縣政府（2005）。花蓮縣政府公報第 10 期。

教育部（1995）。國民小學行政實務手冊。教育部。

湯蔓嫻（2004）。小型學校校長學校經營策略及相關因素之探討。花蓮教育大學碩士論文。（未出版）

林俊傑（2005）。偏遠地區國民中小學之組織再造與組織效能。菁莪：教育論壇。57-62。

方吉正（1999）。學校規模在教育品質的效應探討。教育資料第 27 期。

郭添財（1992）。學校經營規模。台北：師大書院有限公司。

林彩盆（2004）。台東縣偏遠地區國民中學校長學校經營的困境與轉機。國立台東大學碩士論文。（未出版）

徐小玲（2006）。勿讓偏遠小型學校的弱勢更為惡化。<http://www.ryjh.tyc.edu.tw>。

花蓮縣政府教育局（2004）。花蓮縣國民小學教師授課時數。花蓮：花蓮縣政府

教育局。

花蓮縣政府（2005）。花蓮縣國民中小學校長遴選自治條例。花蓮：花蓮縣政府。

劉文隆（1985）：公務員義務之研究。政大公行所碩士論文。（未出版）

楊珮玟（2005）：導師、教師兼行政工作、專任教師之工作分析與教師心態之探討~以高雄市國昌國中為例。菁莪。

謝文全（2004）：學校行政。台北：五南。

黃金柱（2003）：學校經營的策略分析。研習資訊，4，51-72。

任晟蓀（2000）。學校行政實務處室篇。台北市：五南。

林天祐（1997）。學校經營與教育品質。教育資料與研究，19，28-32。

春天國小（2001）。學校校務會議紀錄。花蓮：作者。

春天國小（2002）。學校校務會議紀錄。花蓮：作者。

春天國小（2003）。學校校務會議紀錄。花蓮：作者。

春天國小（2004）。學校校務會議紀錄。花蓮：作者。

春天國小（2005a）。學校校務會議紀錄。花蓮：作者。

春天國小（2006）。學校校務會議紀錄。花蓮：作者。

春天國小（2005b）。學校總體課程計畫書。花蓮：作者。