

學校行政組織再造之研究——以國民小學為例

計劃類別：☒ 個別型計劃 ☐ 整合型計劃

計劃編號：NSC 89-2413-H-133-015

執行期間：89年8月1日至90年7月31日

研究主持人：吳清山博士

研究員：江愛華博士

研究助理：黃旭鈞、張正霖、張素偵、鄭望崢

處理方式：☒ 可立即對外提供參考
☐ 一年後可對外提供參考
☐ 二年後可對外提供參考
(必要時本會得展延發表時限)

執行單位：台北市立師範學院

中華民國九十年十月三十日

學校行政組織再造之研究—以國民小學為例

摘要

本研究旨在探討學校行政組織調整之需求性與必要性、剖析我國國民小學行政組織發展沿革、瞭解主要國家國民小學行政組織之現況、分析現行學校行政組織運作缺失及改進途徑，提出有助於學校行政組織再造的架構，以提供學校及主管教育行政機關參考。所採用的研究方法計有：文獻分析法、問卷調查法、訪談法和座談法。

在問卷方面，係以與本研究主題有切身關係的國民小學教師及教育行政人員為對象，包括教育部、各縣市政府教育局及國民小學學校教師，並納入大專校院教育行政專長之專家學者為研究對象。其中國小教師採分層隨機抽樣方式抽取樣本，計抽取 1015 人，有效問卷為 796 份，佔發出份數的 78.42%；大專校院採立意取樣方式，計抽取 74 人，有效問卷為 56 份，佔發出份數的 75.68%；教育行政機關的教育行政人員計抽取 133 人，有效問卷為 98 份，佔發出份數的 73.68%。本研究共抽出 1222 人，回收 959 份問卷，有效問卷為 950 份，回收率為 77.74%。

本研究經過文獻分析法、問卷調查法、訪談法和座談法所獲得的資料與討論之後，得到如下的結論：

- 一、 我國國民小學行政組織結構之發展，由簡單到複雜，頗具科層體制組織形式；而世界主要國家之國民小學行政組織趨於扁平化，較不具科層體制組織形式。
- 二、 約有四分之三受試者贊成調整現行國民小學組織行政組織架構；有七成以上受試者贊成「教學組」和「生活教育組」之工作由教師兼任，而贊成教師兼事務組和出納組工作者則是低於一成。
- 三、 有高達八成以上受試者認為，現行國民小學行政組織及運作之缺失在於「教師兼任行政工作與專長不符」和「教師兼任行政工作意願不高」。
- 四、 有高達七成之受試者認為「擴大專任行政人員編制」是現行國民小學行政組織的改進途徑。
- 五、 在現行國民小學行政組織架構調整方面，則有四成六受試者贊成小幅度調整。

根據以上之結論，本研究提出如下的建議：

在教育行政機關方面：

- 一、訂定國民小學行政組織再造計畫，因應未來實際社會需求。初期計畫，將國民小學行政組織調整為 12 班以下、13-24 班、25-48 班、49-72 班、73 班以上，並將處室組別作適度調整及合併。長期計畫，仍須就處室組別做較大幅度調整，依校務運作分為行政事務、教導事務和學生輔導，將處室組織調整為行政事務處、教導事務處和學生輔導中心，同時採總量管制，由學校依實際需要，在一定的員額下，自行調整其組別。
- 二、修正國民教育法相關規定，調整現行國民小學規模標準。
- 三、擴大國民小學行政人員編制，強化學校行政效率和效能。

在國民小學本身方面：

- 一、合理分配各組行政工作，避免行政工作勞役不均。
- 二、鼓勵兼辦行政教師參與研習，增進行政事務能力。
- 三、積極辦理勞務外包方式，減輕行政人員工作負擔。
- 四、簡化學校行政工作程序，提升學校行政工作效能。

關鍵詞：組織再造、學校行政組織再造、國民小學學校行政

The Study of Restructuring Administrative Organization of Elementary Schools in Taiwan

Abstract

The primary purpose of this study was to explore the necessity as well as the feasibility of restructuring administrative organization of elementary schools. The second purpose was to probe the developmental history of administrative organization of elementary schools. Finally, analyzing the strategies of restructuring administrative organization of elementary schools and providing solutions was the third purpose of this study.

For analysis of the study, literature review, survey, and panel discussions were used. Literature review was used to integrate and summarize research studies on restructuring schools. Survey including mail surveys and personal interview were used to examine the opinions of experts, educational administrators, and elementary schools educators on restructuring administrative organization. Panel discussions were used to refine the conclusions and suggestions generated by the authors based on the study results.

According to the literature review, survey, interview, and panel discussions, the following conclusions were attained: 1. The development of administrative organization structure of elementary schools in Taiwan is from simple to complex with the quality of bureaucratic characteristics. However, in contrast with the development in Taiwan, school administrative organization structures tend to be flatter in countries such as The United States, and Canada,. 2. About 75% of subjects agree to adjust present administrative organization structure. 3. Over 80% of subjects agree that the present administrative organization has two main weaknesses in its operation: that teachers' administrative tasks do not correspond with their specialty; that teacher's willingness to take administrative task is low. 76.1% of subjects agree that the increase of extend the full-time administrators is an approach to improve the present administrative organization of elementary schools. 5. Over 46% of subjects agree to adjust the present administrative organization structure within a minimum-scale.

According to the conclusions, the following suggestions are proposed: 1. Elaborate administrative organization restructuring plan for elementary schools to meet the need of future society. 2. Amend

the mandate associated with elementary education and adjust present criteria in suitable school size. 3. Increase administrative staff for elementary schools to enhance the efficiency and effectiveness of school administration. 4. Assign administrative task reasonably to avoid unequal work load. 5. Encourage staff development to enhance professional competency. 6. Delegate school administrative task to private sectors to reduce the work load of school administrators. 7. Simplify task procedures in order to improve the effectiveness of school administration.

Key words : organization restructuring, school administrative organization restructuring, school administration of elementary schools

目次

第一章 緒論	1
第一節 研究動機與目的	1
第二節 研究待答問題	7
第三節 重要名詞釋義	7
第四節 研究方法與架構	8
第五節 研究範圍與限制	10
第二章 文獻分析	11
第一節 學校行政組織再造之理論分析.....	11
第二節 我國國小學校行政組織發展沿革.....	19
第三節 主要國家國民小學行政組織現況分析.....	33
第四節 國民小學行政組織相關研究分析.....	45
第三章 調查研究設計與實施	68
第一節 調查對象.....	68
第二節 研究工具	74
第三節 調查實施程序	77
第四節 資料處理與統計分析	78
第四章 調查結果分析與討論	79
第一節 不同規模學校教職員員額編制調整方式 之意見現況.....	79
第二節 現行國民小學學校行政組織教師兼任職務意見 之現況	85
第三節 現行國民小學學校行政組織及運作缺失之現況	90
第四節 現行國民小學學校行政組織改進途徑或配套措施	95
第五節 國民小學學校行政組織架構方案意見現況	100
第五章 結論與建議	105
第一節 結論	105
第二節 建議	109
參考書目	113
附 錄	119

附錄一 「學校行政組織再造之研究」訪談(座談諮詢)題綱	119
附錄二 訪談紀錄(一)	120
附錄三 第一次諮詢座談會會議記錄	132
附錄四 期末諮詢座談會會議記錄	140
附錄五 「國民小學學校行政組織再造」調查問卷(大學校院用)	144
附錄六 「國民小學學校行政組織再造」調查問卷(國民小學用)	151
附錄七 「國民小學學校行政組織再造」調查問卷(教育行政機關用)	158
附錄八 抽樣學校一覽表.....	165
附錄九 立意抽樣專家學者一覽表	171
附錄十 教育行政機關抽樣一覽表	174

表 次

表 2-1 推動變革策略對執行影響之比較分析表	16
表 2-2 減少變革抗拒的途徑	17
表 2-3 國民中小學班級編制與教職員員額編制標準現行條文與 甲、乙兩案修正條文一覽表	52
表 2-4 四種文獻之學校行政組織意見一覽表	61
表 3-1 八十八學年度台灣地區各行政區域公立國民小學 分配情形一覽表	71
表 3-2 本研究估算抽取各規模國民小學學校情形一覽表	72
表 3-3 本研究調查問卷寄出、回收及有效問卷情形一覽表	73
表 3-4 本研究問卷修定對照一覽表	75
表 4-1 不同規模學校教職員員額應否調整意見之次數分配、百分比 ...	81
表 4-2 認為不同規模學校教職員員額應調整的意見之 次數分配、百分比	84
表 4-3 現行國小學校行政結構中應由教師兼任的職務之意見 次數分配、百分比	88
表 4-4 對現行國小學校行政組織及運作的缺失之意見次數分 配、百分比	93
表 4-5 現行國小學校行政組織應有的改進途徑或配套措施之 意見次數分配、百分比	98
表 4-6 現行國小行政組織架構調整方案贊成的意見之 次數分配、百分比	102

圖 次

圖 1-1 本研究架構圖.....	9
圖 2-1 國民學校行政系統分配	23
圖 2-2 五級以下國民小學行政組織系統表	24
圖 2-3 六級以上國民小學行政組織系統表	24
圖 2-4 一般國民小學行政組織系統	25
圖 2-5 六學級以下國民小學比較適當的組織系統	26
圖 2-6 六至十二學級國民小學比較適當的組織系統	26
圖 2-7 東京都港區筭小學行政組織圖	39
圖 2-8 東京都板橋市 S 小學校其學校行政組織圖	40
圖 2-9 富士山市立 H 小學校行政組織圖	41
圖 2-10 東京都豐島區小學校組織圖	42
圖 2-11 韓國小學行政組織圖	43
圖 2-12 大陸小學行政管理組織圖	44
圖 4-1 不同規模學校教職員員額應否調整意見之百分比長條圖	81
圖 4-2 認為不同規模學校教職員員額應調整的方式意見之百分比長條圖	84
圖 4-3 現行國小學校行政結構中應由教師兼任的職務各選項之 百分比長條圖	89
圖 4-4 現行國小學校行政組織及運作的缺失各選項之百分比長條圖 ...	94
圖 4-5 現行國小學校行政組織應有的改進途徑或配套措施各選項 之百分比長條圖	99
圖 4-6 現行國小行政組織架構調整方案各選項之百分比長條圖	102
圖 4-7 本研究所提出之行政組織架構甲案	103
圖 4-8 本研究所提出之行政組織架構乙案	103
圖 4-9 本研究所提出之行政組織架構丙案	104
圖 4-10 本研究所提出之行政組織架構丁案	104

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

壹、研究背景與動機

隨著新世紀的到來，社會成為多元與開放，社會大眾對學校的期待有大幅度的改變，學校學生人數亦呈現不穩定的變化，這些新的挑戰讓世界各主要國家在教改議題及方案上之重點，均指向學校必須從根本改革做起，許多學者與專家強烈呼籲「我們必須重新思考學校組織方式、學校系統運作、教學進行方式以及制定適合的學校目標」(Darling-Hammond, 1992; Goodman, 1995)。

雖然仍有學者對教改方向提出其他意見，但**學校組織再造**卻成為研究教學與系統設計者，以及教育科技者所強調的教改重點(Banathy, 1991; Branson, 1989, 1991; Lezotte, 1993; Molenda 1992)，這些推行組織再造者認為，學校組織再造是『第三波』的學校改革。『第一波』及『第二波』的學校改革乃為反應農業社會及工業社會之需求，學校組織結構及教育目標均是配合當時社會型態而設計，而『第三波』的學校改革乃為促使學校跳脫工業社會時代之設計，希於結構上作大幅度的改變，讓學校教育能因應資訊社會急速改變的需求。

資訊社會帶來日趨激烈的全球化競爭，面對新的挑戰，社會大眾期待學校能夠教育出具備高層次專業知識的學生，以符合國際間高科技產業所需。主張學校組織再造的學者者批評，現今學

校的設計依然依循 20 世紀初以工廠模式設計之學校結構，其特點為「理性的、直線式的、機械式的管理、由上而下制定的決策、生產線式的設計，以及品質管制的管理」(Klauke, 1989)。

在上述傳統學校結構運作之下，學校教育衍生了許多問題，例如：學校長久以來所施行的能力分班，結果大約有四分之一的學生學習成就仍低於最低能力指標 (Lezotte, 1993)，此種教育成果顯然無法因應現今時代學生必須具備之能力，包括：高層次的溝通能力、分析及解決複雜問題的能力、在渾沌環境中分辨方向的能力...等 (Klauke, 1989)；其次，傳統學校設計亦無法因應學校學生結構變化所產生的問題，例如：中產階級之生育率逐漸降低，導致許多公立學校之低社經背景學生佔有率偏高，然而，學校卻一直未能有效地提昇這些學生的學習成就。這些問題，將會致使傳統學校喪失其競爭力。因此，主張學校組織再造的學者強調，『第三波』的學校改革必須從傳統科層體制轉變為民主體制、宜建立團隊導向的學習環境、須結合科技於教學系統中以及強調高層次之思考能力等等 (Lezotte, 1993)。

除了上述研究教學與系統設計，以及教育科技等學者提出學校組織必須再造的呼籲外，研究各國教改之學者亦認為學校組織再造為『第三波』的教改潮流。以澳洲為例，Smith (1996) 指出『第一波』的教改為 60 至 70 年代的學校效能運動 (school effectiveness movement)，此時期的學校所面對之挑戰為責任、產能、及回歸學生基本能力，強調研究有效能達成目標之學校特徵；『第二波』的教改為 80 至 90 年代的學校改革運動 (school improvement movement)，此時期教改則嘗試以學校效能研究之發現來促進學校改革。

澳洲的『第三波』教改乃起始於 1989 年各州及聯邦教育部長為提昇學校品質所簽署之「赫柏學校宣言」(Hobart Declaration of Schooling)，此項宣言制定了澳洲學校共同目標 (national goals for schooling) 及國家課程綱要 (a framework for national curriculum)。為落實此項重大的教改，澳洲政府實施教育鬆綁，學校本位管理因應而生，由上而下垂直式之科層體制轉化成為水平式的管理制度，從權威式的決定 (directed decision-making) 逐漸改變成為成員參與式的決定 (decision sharing)，從合議制 (management by consent) 轉化為自我管理團隊之運作 (self-managing teams)。「學校組織再造」於此時凌駕於所有的教育議題之上，成為『第三波』的教改主題 (Smith, 1996)。

再以美國為例，美國的相關教改運動則早在澳洲進行學校組織再造之前即已進行。1983 年「美國國家卓越教育委員會」(National Commission on Excellence in Education) 在其研究報告「國家在危機中」(A Nation at Risk) 指出，美國國內所充斥之一股平庸教育系統作風勢將危及國家安全。此項報告立即引發了國內憂患意識，朝野各界熱烈討論如何提昇教育品質，強化國家競爭力，教改議題強調學校組織再造，強調學校必須全面性而不是單向的重新設計。此時期所推動的學校結構性改革包括：權力下放、參與式的決定、學校選擇權、小班小校、彈性延長課堂時間、建立通識教育課程、減少能力分班、成立教師團隊、建立學校績效責任之標準，以及建立新的評鑑模式，如檔案評量等 (Newmann & Wehlage, 1995)。

雖然美國國內學校組織再造之教改運動如火如荼地展開，研

究發現卻顯示不到 20%的學校投入深度的再造，包括：組織成員藉其思想的、做法的改變，而提昇學生的學習成就。大部分的學校是透過發展一些方案而作漸進式的改變(Conley, 1992)。多位學者檢視原因發現，改革的核心乃在於趨動人們思想與行為的價值觀，然而主張組織再造者卻常忽略其重要性，如 Newmann (1993) 即指出：「新的結構也許是必須的，但它們卻不足以增強改變的價值承諾」，他認為在改變學校的結構中，組織再造者很少提到有關教育學生的許多重要觀點，因而導致學校組織再造之後產生兩極化的偏差，如新的課程可能會偏向注重技術訓練而忽視人文教育之重要性。Cuban (1990) 亦指出：「改革不一定是進步，我們對改革的看法端賴我們的目標及心靈指標，判斷改革是否即為進步全在於成員心中的想法」。美國在推動學校組織再造之教改上領先其他許多國家，其在學校組織如何兼顧技術上之再造及對學校成員如何建立改革之價值觀等經驗，當值得國內教改之借鏡。

針對國內教改，國內學者亦強調國內學校組織必須做典範改變。吳清山(民 88)指出目前學校組織結構偏重於科層組織、權責分明、依法行事，但流於僵化、缺乏彈性，難以因應不同型態學校的特性及滿足多變社會之需求。未來的學校教育趨勢將逐漸走向小班小校制，學校組織亦朝向精簡為目標，因此當前學校行政組織有必要結構重組。張明輝(民 88)亦指出 70 年代企業界所實施之「組織重建」、「組織重整」、「組織再造」等改革，確實提昇了企業組織之競爭力，此項再造之理念衝擊了其他組織，包括學校。近年來，在校園民主化與教改之浪潮下，傳統學校如何提昇教育品質，應可效法企業組織革新的內涵與精神，尤以充分授權、專業分工、團隊合作、參與管理等運作方式，應可供學校組織再造之參考。

國內另有多位學者（張輝雄等，民 88；李柏佳等，民 89）亦主張，以有彈性之行政組織解決現今學校組織未能有效配合行政實務所存在之問題，如各處組職掌分工繁雜不明確，有疊床架屋之缺失，且未能因應近年來重要政策加以修正調整；員額編制上，國民小學與國民中學仍有很大的差距，教師必須兼任與教學無關之行政業務，工作負擔繁重，一般教師參與行政意願低，但自主權卻相對提高；除此之外，國小不論學校規模差異，一律採用 1.6 員額編制，小型學校教師不堪教學與行政之負荷，頻頻申請調他校，以致造成小校高流動率，影響學校之安定與發展。

檢視國內教改方向，自民國 84 年起，相關教改諮議書即強調「學校組織再造」為教改重點。如 84 年 9 月教師法公布實施後，「開放與前瞻：新世紀中小學教育改革建議書」（國立師大教育研究中心、泰山文化基金會，民 84）即建議增加教師、學校自主權，採用學校本位管理；84 年 12 月「教育改革的另類思考」（國家政策研究中心，民 84）建議學校組織採用教學與行政分流、小班小校、學校組織彈性、柔性化為原則；85 年 6 月行政院教改會第三期諮議報告書中建議推動以學校為中心的管理。85 年 12 月行政院教育改革審議委員會的「教育改革總諮議報告書」中將落實學校自主經營列為重點，並強調賦予學校組織架構的彈性，落實校長責任制，專案設置國小專任職員，減輕國小教師之非專業負擔。與美澳相比，我國學校行政組織再造之教改目標與國際同步，成為當今教育改革的重要課題之一。

綜觀上述國家學校組織再造之理論基礎及教改方向，發現教改共同點乃為了避免傳統中央集權決定、控制、統一與標準化對教育品質提昇所帶來的不利影響，所以主張教育鬆綁，將權力由中央或地方政府下放至學校單位，以落實學校自主，並建立以學

校為基礎的管理方式，因此，提倡「學校本位管理」(school-based management, SBM)就成為達成上述目的的主要策略，也是現今教育改革推動的主要方向。為了推展「學校本位管理」之理念，並達到提昇學校效能的目標，學校組織結構的再造是第三波教改的重心。其意含學校應能在中央政府所規定的最基本組成單位下，在預算的範圍內自訂學校組織規程，並自行在基本組織架構上變更或設置其他單位。

在朝向建立學校本位管理制度，及落實小班小校等新的教改政策下，為因應新的管理型態、教育目標及成果，國內學校的組織型態必然得有所改變與調整，學校中的校長、教師、學生的角色、責任與相互關係亦都必須重新思考，俾使專業人員的角色與責任能作更適當的發揮。再者，由於我國目前小學的行政組織架構，約有三十年以上的歷史，多年來一直沒有隨著社會變遷與時代需求予以根本的改變。所以，在新的世紀與新的潮流之下，為了提昇學校教育的績效與品質，必須檢討當前學校行政組織結構，推行學校行政組織再造，進而發展一套學校行政組織再造的策略，期使學校的組織更能符合教師的教學與學生的學習需要，進而達到「帶好每一位學生」的教育目標。

貳、 研究目的

基於以上的研究動機，本研究之研究目的計有：

- 一、 探討學校行政組織調整之需求性與必要性。
- 二、 剖析我國民小學校行政組織發展沿革。
- 三、 瞭解主要國家國民小學行政組織之現況。
- 四、 分析現行學校行政組織運作缺失及改進途徑。
- 五、 提出有助於學校行政組織再造的架構，以供學校及主管教育行政機關參考。

第二節 研究待答問題

為達到上述研究目的，本研究之待答問題如下：

- 一、 現行國民小學行政組織調整之需要如何？
- 二、 現行國民小學學校行政組織中，教師應兼任哪些職務？
- 三、 現行國民小學學校行政組織及運作有哪些缺失？
- 四、 現行國民小學學校行政組織應有哪些改進途徑或配套措施？
- 五、 國民小學理想的學校行政組織架構為何？

第三節 重要名詞釋義

本研究所使用之重要名詞有三，茲說明如下：

- 一、 國民小學：本研究之國民小學，涵蓋台灣地區各行政區域不同學校規模之公立國民小學。
- 二、 學校行政組織：指台灣地區公立國民小學依據「國民教育法」、「國民教育法施行細則」、「國民小學與國民中學班級編制及教職員工員額編制標準」及「國民小學分層負責表」等相關規定所建構之學校行政組織結構。本研究所調查之學校行政組織內涵重點為學校教職員工員額編制、教師兼任行政職務之結構、行政人員專業素質、及學校行政組織架構等。
- 三、 學校行政組織再造：係為一種典範的改變，透過學校行政架構、運作方式、權力結構和觀念文化的重新設計與轉化，以及學校組織自省能力、自我調適及回饋

機制的運轉，俾使學校經營能夠適應社會變遷需求，以提高其營運效能，達成教育目標。

本研究的「學校行政組織再造」係指填答者在「國民小學學校行政組織再造調查問卷」上所表示之意見。

第四節 研究方法與架構

壹、研究方法

本研究使用之研究方法主要有四：文獻分析法、問卷調查法、訪談法和座談法。茲分別說明如下：

- 一、文獻分析法：收集有關國內外國民小學行政組織之相關文獻，並加以整理、分析和歸納。
- 二、問卷調查法：以「國民小學學校行政組織再造」調查問卷，對國民小學及教育行政主管機構之教育行政人員以隨機抽樣進行調查，而對大專校院教師則採立意抽樣方式進行調查，以了解他們對於國民小學學校行政組織再造之意見。
- 三、訪談法：由研究小組成員針對研究需要擬訂「學校行政組織再造之研究」訪談（座談）題綱(如附錄一)，對專家學者及實務工作者進行訪談，將訪談結果納入本研究研擬調查問卷之參考。
- 四、座談法：於研究初期階段及研究期末階段分別邀請專家學者就有關學校行政組織再造之相關主題實施座談，以獲得

更為深入之資料。

貳、研究架構

根據上述的研究方法，本研究之架構如圖 1-1 所示：

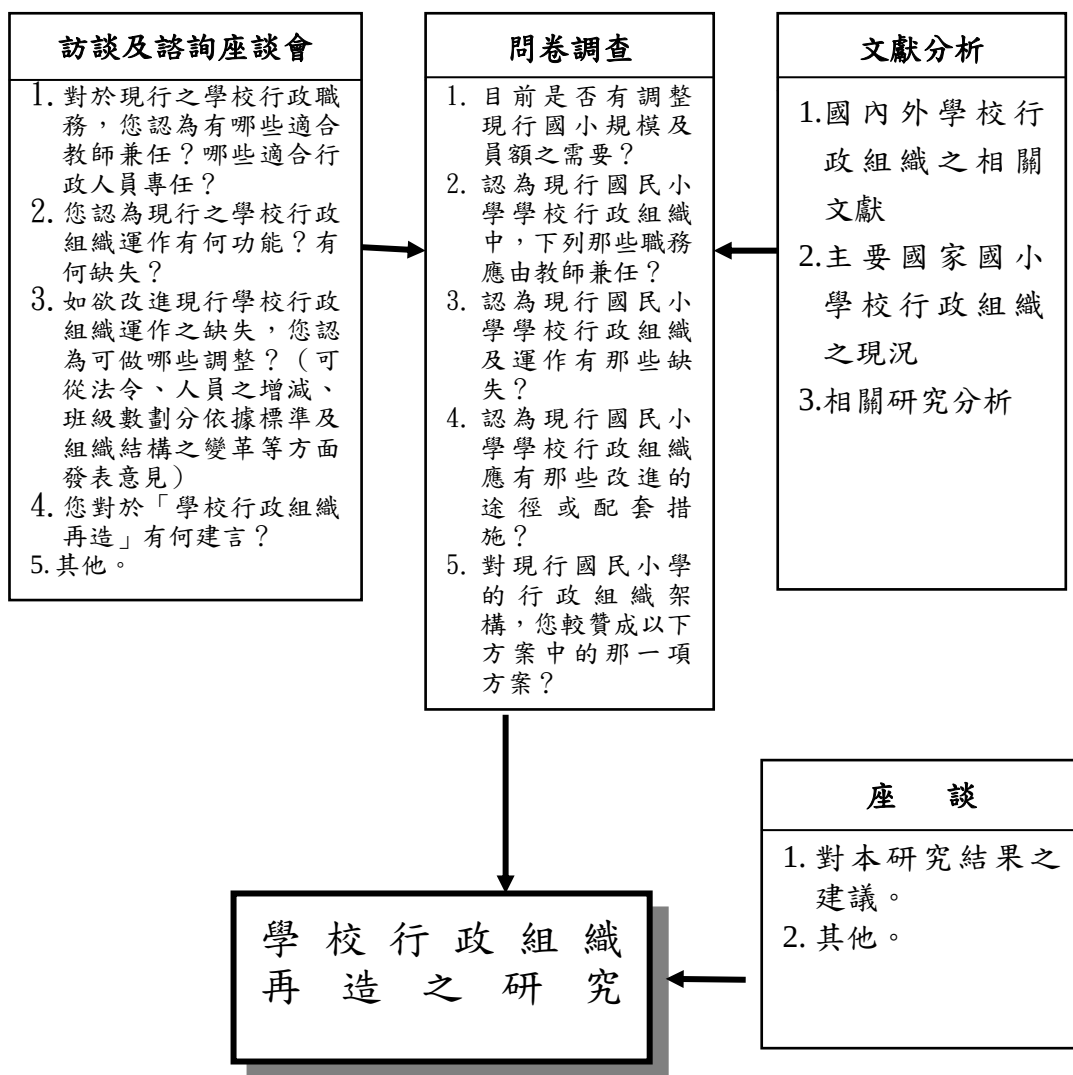


圖 1-1 本研究架構圖

根據圖 1-1 所示，本研究係先進行文獻分析和訪談，依所得之資料做為問卷調查設計之依據，然後根據問卷調查結果及配合座談會專家學者之意見，做為建構國民小學學校行政組織再造報告

彙整之依據。

第五節、研究範圍與限制

壹、研究範圍

本研究之研究範圍依研究地區、研究對象和研究項目等方面分別說明如下：

- 一、研究地區：以台灣地區為範圍。
- 二、研究對象：包括大學教師、國民小學教師兼行政人員及主管教育行政機關之教育行政人員。
- 三、研究項目：以探究國民小學學校行政組織再造之相關內容為主要範疇。

貳、研究限制

本研究之主要限制如下：

- 一、受到語言之限制，所收集文獻僅限於英語系及日本國家，未能收集到德國、法國等先進國家之文獻，實為美中不足之處。
- 二、受到樣本抽樣之限制：大學教師所系類別甚多，本研究無法採取隨機抽樣，所抽取樣本僅限於教育相關類科之教師；而且採取立意抽樣，在大學教師樣本之抽取方面，的確有些缺憾。

第二章 文獻分析

第一節 學校行政組織再造之理論分析

壹、學校行政組織再造的興起背景

學校組織再造運動，國外發展先於國內，舉凡美、英、荷、澳、紐等國均積極推動（吳清山，民 87a）。就美國而言，1983 年的「國家在危機中」（A nation at risk）報告即提出加強學校組織科層體制的控制，以提高教師與學生追求更高的學術標準。惟第一波由中央主導權威式、集權化及修補式的教育改革，備受抨擊，導致 1990 年代「第二波」改革運動的產生，此波的改革運動主要係對原有學校系統進行全盤式的組織再造，強調學校本位管理、採取績效責任、講究系統化行政過程、建構分權化的權力結構等提升效率策略（白麗美和張輝雄，民 88；呂生源，民 88；林天祐，民 87；張德銳，民 89；黃嘉雄，民 87）。至此，學校組織再造運動，遂於美國如火如荼展開。

至於國內學校組織再造運動的興起，除了受到世界教育改革潮流影響外，主要亦因國內行政院教育改革審議委員會所提的<<第三期諮議報告書>>、四一〇教育改革聯盟所提的<<民間教育改造藍圖>>以及民國八十八國民教育法等政府及民間團體共同倡導，而開啟了一股研討及研究的旋風（白麗美和張輝雄，民 88；呂生源，民 88）。

貳、學校行政組織再造的意義

學校行政組織再造的觀念主要起源於企業組織再造，企業組織的再造，有異於傳統組織及其工作程序，張明輝（民 88）曾提出企業組織再造產生三項的影響：一、組織結構與運作的再造；二、組織工作流程的變革；三、組織文化的創新。此外，亦認為企業組織的革新包括下列各項重要特徵：一、組織結構朝向扁平式組織或網狀組織而調整；二、強化組織各部門的專業分工與授權；三、以工作團隊作為組織運作的基礎；四、組織內部資訊的流通與透明化；五、結合資訊及網路科技提升組織效能；六、強調組織整體競爭力及顧客滿意。而企業組織革新對學校組織再造則具有充分授權、專業分工、團隊合作、資訊流通、參與管理、彈性機動等啟示。

此外，國內亦有部分學者提出對於「學校組織再造」的看法，茲以吳清山、吳明清及王等元三位學者的看法為例：

吳清山（民 87a）曾提及：一般常將「再造」視為改組、調整或重新安排之意，於是把「學校組織再造」視為只是一種舊有學校組織的改進，其實並未看到學校組織再造的深層意義。學校組織再造的精義，可說是一種典範的改變，它是從權力控制走向權力分享，從封閉系統走向開放系統、從教師專業束縛走向專業自主。另吳清山（民 88）復於〈跨世紀學校組織再造之重要課題及其策略〉一文中提出：「學校組織再造」係指學校行政架構、權力結構和觀念文化的重新再設計與轉化，俾使學校經營能夠適應社會變遷需求，以提高其營運效能，達成教育目標（5 頁）。

吳明清（民 86）認為：「學校組織再造」是要採用新的教育觀念與思考，進一步調整或重建學校的組織結構與運作方式。

王等元（民 87）認為：學校組織的自省能力、自我調適及回饋機制即是運轉機制的意涵，是以活化三位一體的運轉機制乃學校組織再造的真諦所在。

總結前揭學者對於「學校組織再造」的看法，可將學校行政組織再造定義如下：

「學校行政組織再造係為一種典範的改變，透過學校行政架構、運作方式、權力結構和觀念文化的重新設計與轉化，以及學校組織自省能力、自我調適及回饋機制的運轉，俾使學校經營能夠適應社會變遷需求，以提高其營運效能，達成教育目標。」

參、學校行政組織再造的目的

吳清山（民 87a）指出學校組織再造絕不是為解構而解構，「再造」只是一種手段，「再造」的目的仍需回歸到學習者及學校成員的主體上，並具體提出「增加教師與家長的校務參與，強化學校經營體質」以及「增進學校教育效能，提升學生學習表現」兩項做為學校組織再造的主要目的。再參酌前揭定義，學校行政組織再造的目的可歸納如下：

- 一、**協助學校適應環境**：目前教育典範正處於轉移階段，知識的質與量亦快速增加，教育思潮、教育內涵、教材內容、課程設計、教學方法、學習方式等均產生急遽變化，為因應這些社會變遷，進行行政組織再造可以協助學校順利適應外在環境的變化。

- 二、**幫助行政正常運作**：行政以服務教學為主要目的，教學改變，行政不得不變，學校行政組織再造正是希望透過學校行政架構、運作方式、權力結構和觀念文化的重新設計與轉化，讓行政得以正常運作，為教學提供更好的服務。
- 三、**增加參與校務人員**：學校行政組織再造涉及權力的分享，學校決策與運作由教師、行政人員、學生、家長及社區等利害關係人（stakeholder）共同決定。
- 四、**建立學校回饋機制**：學校係為一動態組織，外在環境的人、事、物與學校的各種運作均會產生互動，學校行政組織再造即希望透過服務對象的參與校務，來瞭解顧客的滿意程度，據以改進校內各項措施，提高學校反省能力，建立學校回饋機制。
- 五、**提升學生學習表現**：學生為教育的本體，一切改革均以學生為依歸，學校行政組織再造正是對提升學生學習表現做出承諾，希冀學生的各種表現能符合甚至超越基本要求。
- 六、**增進學校教育效能**：學校效能係指一所學校在各方面均有良好的績效（吳清山，民 87b），進行學校行政組織再造正是為了讓學校在行政運作、教師教學、學生表現、組織文化等各方面均有良好的成效，故其目的係為增進學校教育效能。
- 七、**達成學校教育目標**：根據教育基本法之規定，教育目的以培養健全人格和現代化國民為目標（吳清山，民 89），學校教育目標自當以之為鵠的。提升學生的表現正是學校組織再造基本目的之一，而達成學校教育目標自當是學校行政組織再造之最終目的。

肆、學校行政組織再造的內涵

學校行政組織再造除涉及組織架構、工作流程、權責分配外，亦關乎組織文化、觀念溝通等層面，可謂學校全面翻修，而非舊瓶新裝、重新炒冷飯，故其涉及的範圍甚廣。

依 Murphy (1991) 對於學校組織再造的看法，主要包括三方面：

一、工作再設計 (work redesign)，係指學校教育活動中的成員重新思考其角色及關係；二、組織與管理結構 (organization and governance)，係指學校本位管理，讓學校在人事、課程和經費方面具有自我決定的權力；三、核心技術 (core technology)，係以教與學為主，它包括五個領域：學生是工作者、課程、教學、均等和傳遞結構，後四者在於強化學生為工作者的角色。

另 Conley 則將學校組織再造分為十二層面三大類：一、核心變項 (central variable)：直接影響到學生學習，包括學習者結果、課程、教學和評量；二、促動變項 (enabling variable)：與教學具有密切關係，包括學習環境、技術、學校社區關係和時間；三、支持變項 (supporting variable)：與班級區隔的變項，包括管理、教師領導、人力結構和工作關係(引自吳清山，民 87a，13 頁)。

吳清山 (民 87a) 亦曾指出學校組織再造包括四大重要層面：一、教育鬆綁與權力下放：增加學校自我管理與適應變

遷能力；二、家長教育選擇權：提供家長多元機會為其子女選擇合宜的教育；三、教師專業自主：提供教師自我決定教材、教法和評量方式的權力；四、校務決定權力分享：提供家長和教師參與學校校務運作的權力（13 頁）。

綜上所述，學校組織再造之內涵，主要係為重新檢視組織架構、權責分配、行政運作之合理性及適切性，以民主化、自主化及社區化等原則開放參與決策管道，形塑組織學習文化及風氣，承諾教師專業自主，提升學生學習表現等。而學校行政組織再造即希冀教育行政機關能充分授權並尊重學校自主決定，讓學校享有人事、經費等自主權，在考量本身之優、劣勢之後，重新分配行政人員權責，進而建構適合該校運作與發展之行政組織架構。

伍、 學校行政組織再造的策略

變革的推動需要採取若干的策略，方能順利實施。李惠民（民 89）對於推動變革的策略曾提出強力執行策略、合理執行策略及分享權力策略等三種。依其運用操作的權力則有法定權力、強迫權力、報償權力、專家權力及參考權力等五種。茲將其產生結果，列表如下：

表 2-1 推動變革策略對執行影響之比較分析表

策 略	權力來源	行為模式	結 果
強力執行策略	法定權力 強迫權力 報償權力	按最高領導者構思推行	立即有效，易受人之更換而變，改善效率有限。

合理執行策略	專家權力	以展示合理做法來推行	上下能溝通，執行有步驟，能產生行為涵化作用，需時較長。
分享權力策略	參考權力	經授權賦能後，共同參與推行	上下能建立共識，時間較長，行為涵化後，形成組織文化。

資料來源：影響組織再造工程成敗因素之探討（頁 98），國防雜誌，15 卷，7 期，李惠民。

此外，Kotter 與 Schlesinger 則提出教育與溝通（education and communication）、參與與介入（participation and involvement）、協助與支持（facilitation and involvement）、協商與協議（negotiation and agreement）、操作與吸收（manipulation and cooptation）、明示與暗示強迫（explicit and implicit coercion）等六種途徑以減少組織成員對變革的抗拒，有關此六種途徑之適用情況及其優缺點，彙整如下表所示（引自吳定，民 85）：

表 2-2 減少變革抗拒的途徑

途 徑	適用情況	優 點	缺 點
教育與溝通	當缺乏資料、資訊不正確與分析不正確時。	一旦被說服後，抗拒者常會協助變革工作的執行。	如果抗拒者為數眾多，此種途徑可能相當花時間。
參與與介入	當變革推動者未具完整資訊以設計變革活動時；其他人具有相當之抗拒權力時。	凡參與者將承諾去執行變革計畫，並且任何他們所獲得的相關資訊，將被整合到變革計畫內。	如果參與者設計了一個不適當的變革計畫，則此途徑可能相當花時間。
協助與支持	當人們因調整行為產生問題而引起抗拒時。	沒有其他途徑能似此途徑更合於處理調整性問題。	可能相當花時間、昂貴，而仍然失敗。
協商與協議	當某人或某群體明顯會因變革遭致損失時；與該群體具有相當	有時此途徑相當容易避免主要的抗拒行動。	在許多情況下可能代價太大，如果此舉提醒其他人可藉協商而

	抗拒力時。		換取順服的話。
操縱與吸收	當其他途徑行不通，或代價太大時。	它可能可以相當迅速且便宜的解決抗拒問題。	如果人們害怕被控制的話，可能導致未來產生若干問題。
明示與暗示強迫	當爭取時效時；當變革推動者擁有相當權力時。	此舉收效快，且可克服任何種類的抗拒。	如果導致人們對變革推動有不滿的話，具有相當風險性。

資料來源：組織發展理論與技術（頁 295-296），吳定，民 85，臺北市：天一圖書公司。

再者，吳清山（民 88）於〈跨世紀學校組織再造之重要課題及其策略〉一文中，具體提出如下之學校組織再造策略：

- 一、重整行政組織，提升行政效能。
- 二、發展學校願景，發展學校特色。
- 三、重塑學校文化，改變傳統觀念。
- 四、建立學習團隊，加速組織學習。
- 五、加強教師在職進修，提升教師專業知能。
- 六、結合家長人力資源，協助校務工作推動。

綜上所述，就學校的組織特性而言，以合理執行與分享權力兩種策略進行學校行政組織再造，以教育與溝通、參與與介入、協助與支持、協助與協議四種途徑來減少變革抗拒，以重建行政架構加強組織學習為重要內容，俾使再造工程得以順利進行。

陸、小結

學校組織再造源起美國，至 1990 年代於國內開始提倡，遂逐漸造成風潮。學校行政組織再造係為一種典範的改變，透過學校行政架構、運作方式、權力結構和觀念文化的重新設計與轉化，以及學校組織自省能力、自我調適及回饋機制的運轉，俾使學校經營能夠適應社會變遷需求，以提高其營運效能，達成教育目標。

主管教育行政機關對學校鬆綁，使其能夠進行學校本位管理，重建行政組織架構與運作，並採合理執行與分享權力兩種策略進行學校行政組織再造，促使學校再造工程能夠順利達成。

第二節 我國國小學校行政組織發展沿革

我國新式小學成立是從清末制定小學堂章程開始，而到民國以後相繼制定小學校令、國民學校令、小學規程、國民學校法、國民教育法之後而逐漸完善。也由於體驗到初等教育對於強國的重要及專業的分工，因此初等教育的行政組織完善相對趨於重要。為便於了解我國小學行政組織發展，因此將對其有關組織發展沿革法令加以討論。

壹、清末小學法令沿革及其內容

依多賀丘五郎（民 65）近代中國教育史料—清末篇所提，清朝末年針對初等教育所頒布命令有兩種：

一、清末「欽定小學堂章程」第三章 各種規則（頁 173）：

第一節：小學堂應設總理一員，以主持全學教育並統轄一切事宜。

第二節：總理之外應設副辦一員或二員承總理之命隨同辦理。

第三節：設教習若干員，以分任教授各班學生功課。

第四節：設文案一員專任全學往來文報並掌管書籍或以副辦兼任。

第五節：設收支一員以總司全學款項出入。

二、宣統年間增設初等小學堂章程—教員管理員章第四（頁 307）：

第一節：初等小學堂，設堂長一人，主持全學教育，督率堂內教員及董事司事，若與高等小學合辦者，即無庸另設。

第二節：小學以多為貴，而經費多則難籌，教師多則難覓，

故外國小學多以管理員兼充教員，今日中國師範難求，宜仿其意，堂長即兼充教員。若學生在六十以上，一人斷難兼顧，方可置正教員或副教員以補助之。若與高等小學合辦者，可多置副教員，其或紳董中能募設學堂，而無教授之學，或曾學師範，而非可充首事之人，則堂長與教員亦可分設，均聽其便。

第五節：初等小學堂筆墨收支等項，亦可由堂長兼理，無須另設董事。惟登記賬目、照料雜務，得由堂長自置司事一人，若與高等小學堂合辦者，勿庸另派。

從清朝制度可以了解小學皆有主要管理一員（總理或堂掌）來主持全學教育，但須由教師（正教員）來兼任之，其位階相當於現代學校之校長；另外設有一般行政職員以幫忙處理非教學有關的事務，其餘教師則專任教學工作；可見清末時期學校行政組織是與教學工作分開。

貳、民國初期小學法令沿革及其內容

民國初年因剛建立，百廢待舉，因此在小學法令沿革上變革時間相對拉長，而依多賀丘五郎（民 65）近代中國教育史料—民國篇上所述，民國初年對初等教育法令頒布有以下規定：

一、中華民國元年「小學校令」第六章職員（頁 143）：

第二十五條：凡教授小學校之教科書者為本科正教員，其傳授手工、圖畫、唱歌、體操、農業、縫紉、英語、商業之一科目或數科目者為專科正教員；輔助本科正教員者為副教員。

第二十九條：小學校校長以本科正教員兼任之。

二、中華民國四年「國民學校令」第六章 職員（頁 163）：

第二十九條：凡擔任國民學校全部教科之教授者者為正教員，因特別事項正教員亦得不擔任手工、圖畫、唱歌、體操、縫紉之一科目或數科目。
專任手工、圖畫、唱歌、體操、縫紉之一科目或數科目為專科正教員；補助正教員者為助教員。補助本科正教員者為副教員。

第三十二條：國民學校校長以正教員兼任之但在四級以上之學校得變通之。

三、民國二十二年教育部頒「小學規程」（頁 479）：

第七十二條：小學應單獨或聯合設校醫或看護，其有六級以上者得酌設事務員，但須呈請主管教育行政機關核准。

第七十四條：小學校長綜理全校事務除擔任教科外，並指導教職員分掌校務即訓育事項。

民國初期法令仍依清末法令稍作變革，校長名詞也是第一次出現，但校長管理仍由教師兼任，而到了民國 22 年頒布小學規程之後，出現了事務員、看護或校醫編制，也就是正式職員編制產生。

參、國民教育實施後的法令沿革及其內容

一、民國二十九年國民教育實施綱領（近代中國教育史料—民國篇上，頁 1021）

第十三條：鄉（鎮）中心學校應專設教導主任一人，除主持本校教導事宜外，並應協助校長輔導各保國民學校關於教導之一切事宜。保國民學校於可能範圍內，亦應增設教導主任一人主持校務。

二、民國 33 年國民學校法規定：（立法院秘書室，民 70，法律案專輯：國民教育法案—第 29 輯，頁 15-16，）

第三條：國民學校，應每保設置一所，但地方有特殊情形者，得增設之，或聯合數保共設一所。

第四條：一鄉（鎮）內之國民學校，應以一校為中心國民學校，設於鄉（鎮）適當地點，肩負輔導各保國民學校之責。鄉鎮區域遼闊，或國民學校校數較多者，得增設中心國民學校。

第十條：國民學校及中心國民學校用單式編制，但有特殊情形者，得用複式及單級或二部編製。

第十四條：國民學校及中心國民學校各置校長一人，綜理校務。中心國民學校校長肩負輔導各保國民學校事宜。國民學校及中心學校校長，由縣市政府或院轄市主管教育行政機關遴選合格人員委任之。

第十五條：中心國民學校置教導主任一人，秉持校長主持本校教導事宜，並協助校長輔導各保國民學校之教導事宜。中心國民學校教導主任由校長遴選合格人員聘任之。

第十六條：國民學校之學級達六學級以上者，亦得置教導主任一人，秉承校長主持本校教導事宜。國民學校教導主任由校長遴選合格人員聘任之。

第十七條：國民學校及中心國民學校之教員，由校長遴選合格人員聘任之，應呈請主管教育行政機關備案。前項合格人員不敷時，得遴聘具有相當資格者為代用人員，並應呈請主管教育行政機關備案。

第十八條：國民學校及中心國民學校教職員，應協助鄉（鎮）公所及保辦公室訓練民眾，推進地方自治。

杜佐周（民 38）提出說明認為一個學校的行政，非一人能完成，所以必須下設教務部、訓育部、事務部，而且其下應設各

股，除少數由特別職員擔任外均可由教員分配兼任，其工作分布如下：

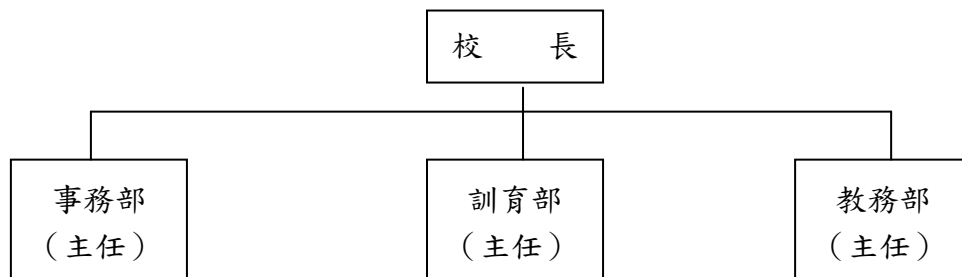


圖 2-1 國民學校行政系統分配

資料來源：小學行政（頁 73），杜佐周，民 38，台北市：商務印書館。

教務部：課外作業股、測驗股、圖書股、成績股、學籍股、教具股、編審股、統計股、體育股。

訓育部：舍務股、獎懲股、監護股、學級訓導股、自治指導股、畢業生股、家庭聯絡股。

事務部：佈置股、會計股、校具股、商店股、記錄股、衛生股、庶務股。

武世鈞（民 58）依據台灣省國民學校法及中心國民學校組織大綱規定，國民小學行政組織系統有以下幾種形式：

（一）五級以下國民小學行政組織系統表：

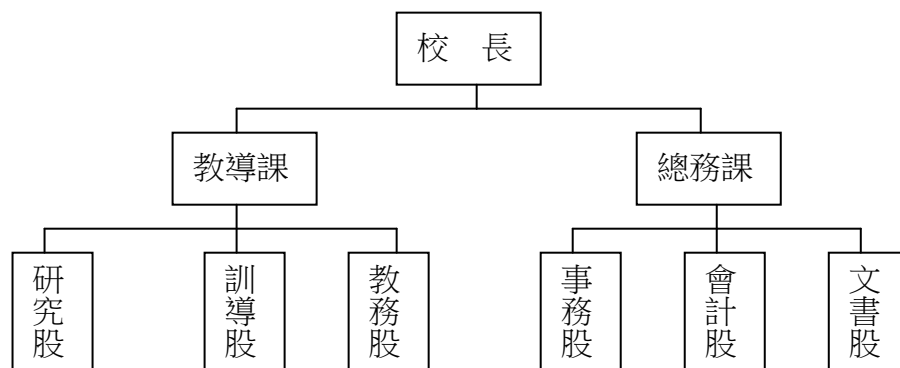


圖 2-2 五級以下國民小學行政組織系統表

資料來源：國民小學行政（頁 73），武世鈞，民 58，台北市：作者。

（二）六級以上國民小學行政組織系統表：

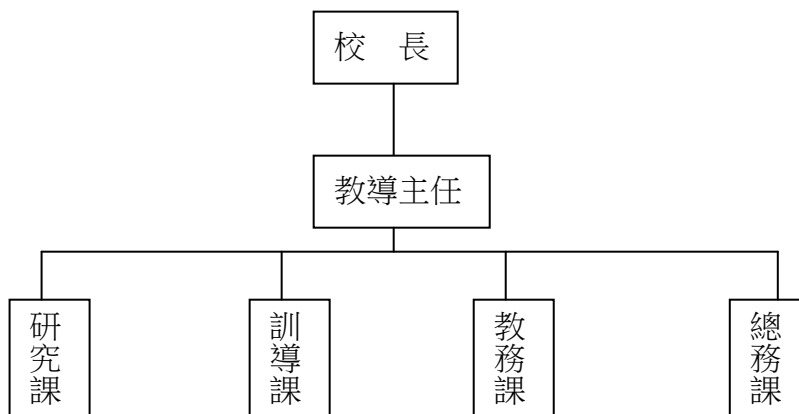


圖 2-3 六級以上國民小學行政組織系統表

資料來源：國民小學行政（頁 74），武世鈞，民 58，台北市：作者。

教務課：課務組、學籍股、圖書股。

訓導課：生活指導股、體育股、衛生股。

總務課：文書股、庶務股、會計股。

研究課：兒童教育股、成人教育股、社會教育股。

(三) 一般國民小學行政組織系統

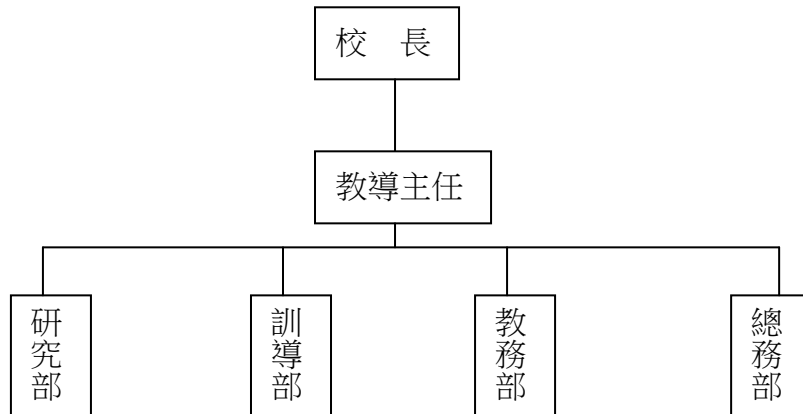


圖 2-4 一般國民小學行政組織系統

資料來源：國民小學行政（頁 75），武世鈞，民 58，台北市：作者。

- 教務部：課務股、成績測驗統計股、註冊股、圖書股、教具股。
- 訓導部：生活指導股、課外活動股、體育股、生產勞動股、保健股、家庭聯絡股、康樂股、防護股。
- 總務部：人事管理員、文書股、會計股、出納股、庶務股、保管股。
- 研究部：研究股、調查統計股、社會教育股、出版股、資料股、輔導股（中心國校）。

而王靜珠（民 58）亦指出六學級以下國民小學比較適當的組織系統及六至十二學級國民小學比較適當的組織系統。其系統如下：

(四) 六學級以下國民小學比較適當的組織系統

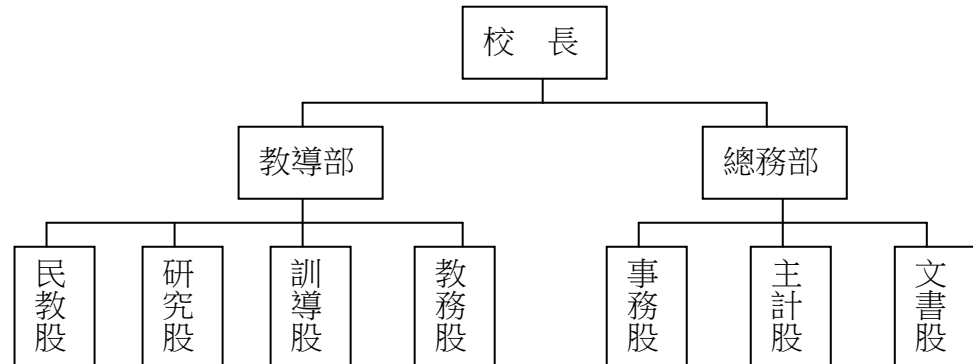


圖 2-5 六學級以下國民小學比較適當的組織系統

資料來源：國民小學行政組織（頁 93），王靜珠，民 58，
台中市：省立台中師範專科學校。

(五) 六至十二學級國民小學比較適當的組織系統

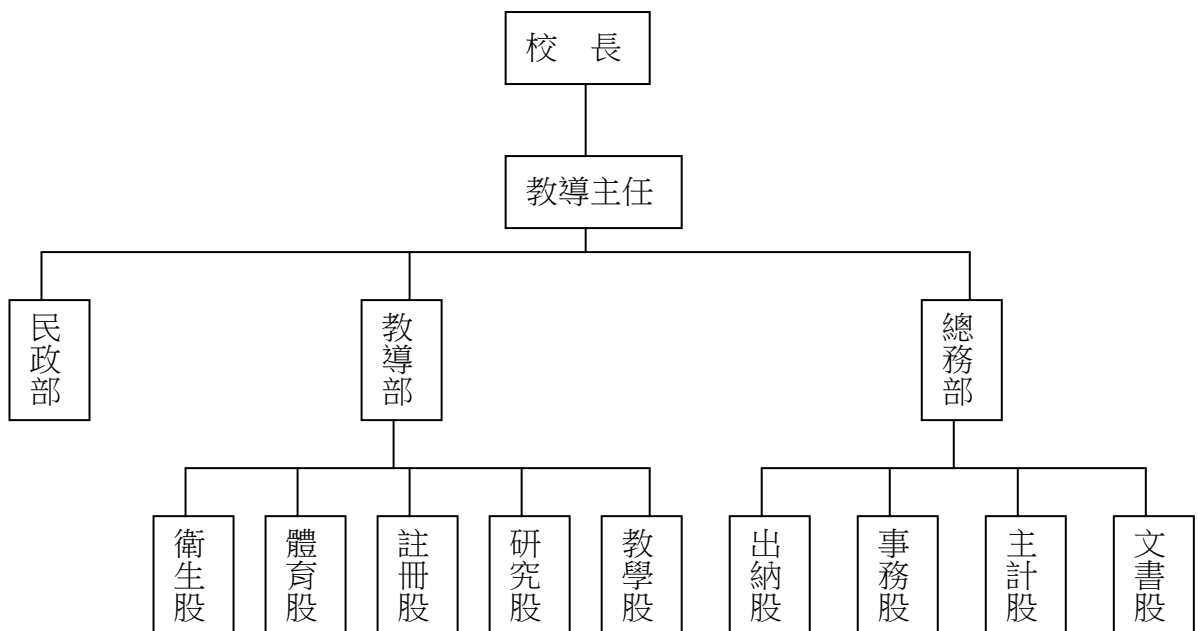


圖 2-6 六至十二學級國民小學比較適當的組織系統

資料來源：國民小學行政組織（頁 93），王靜珠，民 58，
台中市：省立台中師範專科學校。

三、民國 62 年教育部頒布國民小學行政組織準則（教育部，民 63 年，第四次中華民國教育年鑑，第三篇國民小學教育，頁 195）

第二條：國民小學設校長一人，綜理學校校務。

第三條：國民小學得視需要設置分校，分校設主任一職，兼持校長綜理分校校務。

第四條：十二班以下之國民小學，得設教導、總務二處。

第五條：十三班至三十六班之國民小學設教務、訓導、總務三處，處以下得設左列各組：

- 一、教務處：設課務、註冊二組。
- 二、訓導處：設生活輔導、體育衛生兩組。
- 三、總務處：設事務、出納二組。

第六條：三十七班以上之國民小學設教務、訓導、總務三處，處以下得設左列各組：

- 一、教務處：設課務、圖書、註冊三組。
- 二、訓導處：設生活輔導、體育、衛生三組。
- 三、總務處：設文書、事務、出納三組。

處設主任，組設組長一人，均由教師兼任之。

第七條：十三班以上之國民小學設有民教班者，得於教務處之下增設民教組。

第九條：國民小學每班設級任導師一人，由教師兼任之，並應酌設專科教師，但平均每兩班之教師人數，應以三人為度。

第十條：國民小學學生班數在六十班以上者設置主計員一人，依法辦理本校歲計、會計及統計事項。

第十一條：國民小學設人事人員，依法辦理本校人事事項。
前項人員由校長指定教師兼任；六十班以上之國民小學得增設專任一人。

第十二條：國民小學職員設置標準如左：

- 一、十二班以下：設幹事一人，專任；護士一人，專

任或兼任。

二、十三班至三十六班：設幹事二人，專任；護士一人，專任。

三、三十七班以上：設幹事三人，專任；護士一人，專任；超過三十六班部分，每滿三十六班增加幹事及護士各一人，均專任。

四、民國 68 年公布國民教育法規定：

第九條：國民小學及國民中學各置校長一人，綜理校務，應為專任，並採任期制。國民小學校長，由直轄市或縣（市）主管教育行政機關遴用；國民中學校長由直轄市或省主管教育行政機關遴用。

第十條：國民小學及國民中學，視規模大小，酌設教務處、訓導處或教導處、總務處，各置主任一人及職員若干人。主任由校長就專任教師中聘兼之，均應報請直轄市或縣（市）主管教育行政機關核備。國民小學應設輔導室或輔導人員；國民中學應設輔導室。輔導室置主任一人，由校長遴選具有專業知能之教師聘兼之，並置輔導人員若干人，辦理學生輔導事宜。國民小學及國民中學，視實際需要設置人事及主計單位；其設置標準，由人事及主計主管機關分別定之。

五、民國 71 年發布國民教育法施行細則規定：

第十二條：國民小學及國民中學之行政組織，除依本法第十條及國民小學與國民中學班及編制及教職員工員額編制標準之規定外，依左列各款辦理：

一、國民小學行政組織：

（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、體育與衛生三組；總務處分設文書、事務二組。

(三) 二十五班以上者設教務、訓導、總務三處及輔導室。教務處分設教學、註冊、設備三組；訓導處分設訓育、生活教育、體育與衛生四組；總務處分設文書、事務、出納三組；輔導室得設輔導、資料二組。

二、國民中學行政組織：

(一) 六班以下者設教導、總務二處及輔導室。教導處分設教務、訓導二組。

(二) 七班至十二班者設教務、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、體育與衛生三組；總務處分設文書、事務二組；輔導室得設輔導、資料二組。

(三) 十三班以上者設教務、訓導、總務三處及輔導室。教務處分設教學、註冊、設備三組；訓導處分設訓育、生活教育、體育與衛生四組；總務處分設文書、事務、出納三組；輔導室得設輔導、資料二組。

三、六十班以上之國民中小，省（市）主管教育行政機關得訂定辦法，充實行政人員。

四、人事及主計單位依人事、主計主管機關之規定設置之。

五、國民小學及國民中學每班置導師一人。

六、國民小學及國民中學各學科應成立教學研究會，並

置召集人。其規模較小學校性質相近科目，得合併設置。

七、設有特殊教育班級者，輔導室得依所辦理特殊教育類別增設各組。

八、實驗國民小學及實驗國民中學得視需要增設研究處，置主任一人，並得分組辦事。

六、民國 88 年國民教育法施行細則修正規定：

第 十七 條：國民小學及國民中學之行政組織，除依本法第十條、國民小學與國民中學班級編制及教職員工員額編制標準及其他相關法令之規定外，得參照下列各款辦理：

一、國民小學行政組織：

(一) 十二班以下者，設教導、總務二處及輔導室或輔導教師。教導處設教務、訓導二組，必要時得置資訊教師。

(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教師。教務處設教學、註冊、資訊三組；訓導處設訓育、體育、衛生三組；總務處設文書、事務二組。

(三) 二十五班以上者，設教務、訓導、總務三處及輔導室。教務處設教學、註冊、設備、資訊四組；訓導處設訓育、生活教育、體育、衛生四組；總務處設文書、事務、出納三組；輔導室得設輔導資料二組。

二、國民中學行政組織：

(一) 六班以下者，設教導、總務二處及輔導室。教導處設教務、訓導二組，必要時得置資訊教師。

- (二) 七班至十二班者，設教務、訓導、總務三處及輔導室。教務處設教學設備、註冊二組，必要時得置資訊教師；訓導處設訓育、體育衛生二組；總務處設文書、事務二組；輔導室得設輔導、資料二組。
 - (三) 十三班以上者，設教務、訓導、總務三處及輔導室。教務處設教學、註冊、設備、資訊四組；訓導處設訓育、生活教育、體育、衛生四組；總務處設文書、事務、出納三組；輔導室得設輔導、資料二組。設有技藝教育班者，得視實際需要於適當單位增設技藝教育組。
- 三、六十班以上之國民小學及國民中學，直轄市、縣（市）主管教育行政機關得訂定辦法，充實行政人員。
- 四、人事及主計單位之設置，依本法之規定辦理。
- 五、國民小學及國民中學每班置導師一人。
- 六、國民小學及國民中學各學科應成立教學研究會，並置召集人。其規模較小學校性質相近科目，得合併設置。
- 七、設有特殊教育班級者，輔導室得依特殊教育類別增設各組。
- 八、實驗國民小學及實驗國民中學得視需要增設研究處，置主任一人，並得分組辦事。

國民教育實施之後，法令規定學校行政分工亦更加細密，從校長職權，到下設教導或者教務、訓導、總務等處室；也規定各處室的分工組別，而且詳列各組應有的職權，同時也可看出教師兼任行政工作越來越多；另外也針對班級數的多寡來增減處室工作組數，視為這一時期特色。

肆、小結：

針對以上三個時期，我們可以看出在國民小學行政組織沿革發展的幾個演變：

- 一、 學校行政系統從簡單職位區分，到越來越複雜多項分門別類，教師兼任行政工作負擔也越來越重。
- 二、 學校行政中專任行政人員也越來越多，從少數分擔校長治理學校工作，到增設人事、會計等人員，可見學校工作項目也越來越多，需要增加更多人手來解決。

第三節 主要國家小學行政組織現況分析

各國有其文化與政策產生的背景、背景不同所產生的制度也不同。所以選擇美國、加拿大、日本、韓國、中國大陸等幾個國家的小學學校行政組織編制來做呈現，並且希望藉由歸納出這幾個國家的小學行政組織概況，以作為我國小學行政組織改造的參考。

壹、美國

美國地方教育是以學區（school district）方式來辦理，而且學區內的財政是獨立的，對於教育局長、教師、其他教育行政人員甄選級任用亦負有全部責任，但自 1960 年後學校教育人員也逐漸取得教育政策參與權，可與學校董事會共同商定教育政策、教師甄選、編制及福利等，可見學校的編制在學校本身擁有相當的自主權（謝文全，民 90，頁 117-134）。至於學校行政組織系統可依以下列舉各州小學來加以歸納：

一、加州（California）

Gault 小學學校行政人員編制可分為：校長（principal）、秘書（secretary）、一般行政人員（typist clerk、health clerk）、各級教師、圖書管理員（library assistant）、心理學家（Psychologist）、護士、社區溝通員（community coordinator）（Gault elementary school staff of California, 2001）；Davis 市的 Birch Lane 小學則區分為校長、秘書、一般行政人員（typist clerk、health clerk、teacher on special assignment、custodian）、各級教

師、圖書管理員、心理學家、護士等(Birch Lane elementary school staff of Davis, CA,2001)；在 Valley Oak 小學則分為校長、秘書、行政助理員 (administration assistant)、各級教師、圖書管理員、心理學家、護士、社區溝通員等。(Valley Oak elementary school staff of California,2001)

二、佛羅里達州 (Florida)

在佛州 Orlando 市的 Hunter's creek 小學，其學校行政系統有：校長、副校長、法律顧問、各級及科任教師、社會工作者、心理師等。(Hunter's creek elementary school staff of Orlando, FL,2001)

三、治亞州 (Georgia)

Adairsville 小學的編制則為：校長、秘書 (lead secretary 針對教育部分；attendance secretary 針對家長溝通)、法律顧問 (counselor)、各級及科任教師等。(Adairsville elementary school staff of Georgia,2001)

四、伊利諾州 (Illinois)

Thomas Paine 小學編制有校長、秘書、各級及科任教師等、圖書館管理員。(Thomas Paine elementary school staff of Illinois, 2001)

五、印第安那州 (Indiana)

University 小學編制有校長、副校長 (assistant principal)、秘書、社工師 (social worker)、各級及科任教師等。(University elementary school staff of Indiana,2001)

六、里蘭州 (Maryland)

Kingsford 小學編制有校長、副校長 (vice principal)、職員、各級及科任教師等。(Kingsford elementary school staff of Maryland,2001)

七、 紐約州 (New York State)

Lake George 小學則有校長、秘書、職員、心理師、社工師、各級及科任教師等。(Lake George elementary school staff of New York State,2001)

八、 田納西州 (Tennessee)

Memphis 市的 Northaven 小學行政系統包括：校長、課程設計員 (curriculum coordinator)、各級教師、一般行政人員、管理員。(Northaven elementary school staff of Memphis, TE,2001)

九、 德州 (Texas)

在 Texas 州的 Sam rayburn 小學學校行政人員則包括校長、秘書、校醫及各級教師。(Sam rayburn elementary school staff of Texas,2001)

十、 盛頓州 (Washington)

Arbor Heights 小學則有校長、秘書、職員、心理師、各級及科任教師等。(Arbor Heights elementary school staff of Washington,2001)

十一、 威斯康辛州 (Wisconsin)

根據 Wisconsin 州對學校行政分類可分為：校長、副校長、教學主任 (director of instruction)、學生事務及特殊教育管理主任 (director of special education and pupil services)、

總務人員 (school business administrator)、地方職業教育協調員 (local vocational education coordinator) 及圖書、教學媒體視導員 (instructional library media supervisor) 等七種人員。而 Highland view 小學的行政系統則編制有：校長、秘書、教師、教師助理、心理學家、社會工作者、管理員等。(Highland view elementary school staff of Wisconsin,2001)

十二、維吉尼亞州 (Virginia)

Bayside 小學的行政系統成員有校長、一般行政人員、圖書管理員、校護、各級教師及助理教師、科任教師、管理員、巡迴工作人員 (Bayside elementary school staff of Virginia,2001)。

根據 Wisconsin 州對學校行政分類可分為：校長、副校長、教學主任、學生事務及特殊教育主任、總務人員、地方職業教育協調員及圖書、教學媒體視導員等七種人員。在 Texas 州的 Sam rayburn 小學之學校行政人員則包括校長、秘書、校醫及各級教師 (Sam rayburn elementary school staff of Texas,2001)；在 WI 州的 Highland view 小學的行政系統則有：校長、秘書、教師、教師助理、心理學家、社會工作者、管理員等編制 (Highland view elementary school staff of Wisconsin,2001)；Virginia 州的 Bayside 小學的行政系統成員有校長、一般行政人員、圖書管理員、校護、各級教師及助理教師、科任教師、管理員、巡迴工作人員 (Bayside elementary school staff of Virginia,2001)。在 FL 州 Orlando 市的 Hunter's creek 小學，其學校行政系統有：校長、副校長、法律顧問、各級及科任教師、社會工作者、心理師等 (Hunter's creek elementary school staff of Orlando, FL,2001)。從上述小學行政系統可以看出美國的小學行政組大概包括：校長、副校長、秘書、心理師、社會

工作者、各級教師、一般行政人員、管理員等。從上述小學行政系統可以看出美國的小學行政組大概包括：校長、副校長、秘書、心理師、社會工作師、各級教師、一般行政人員、管理員等。

貳、加拿大

拿大的教育行政制度跟美國相似，都採取學區制度，學區內皆設有教育或學校董事會，而學校董事會可管理學區內公立中小學，所以學區內的教師及行政人員必須經由教育局長推薦後，經學校董事會認可後再加以任用，在此顯示加國對於公立中小學的管理由地方政府來主導，因此在學校行政組織則採取較為獨立管理方式（謝文全，民 90，頁 407-429）。至於學校行政組織系統可依以下列舉各州小學來加以歸納：

一、阿爾伯達省（Alberta）

Lakeview 小學成員包括：校長、副校長（assistant principal）、各級教師、秘書、圖書館管理員、職員等。（Lakeview elementary school staff of Alberta in Canada,2001）

二、哥倫比亞省（British Columbia）

加拿大英屬哥倫比亞省的St. Joseph's小學行政編制包括校長（principal）、副校長（vice-principal）、秘書。（St.Joseph's elementary school staff of British Columbia in Canada,2001）

三、曼尼托巴省（Manitoba）

而曼尼托巴省的 Smith-Jackson 小學行政組織成員包括有：校長、教師、教育助理（educational assistant）、一般職員（support staff）。（Smith-Jackson elementary school staff of Manitoba in Canada,2001）

四、紐芬蘭省（Newfoundland）

位在紐芬蘭省的 Matthew 小學其行政組織成員包括：校長、副校長、各級教師、學校法律顧問(school counsellor)等(Matthew elementary school staff of Newfoundland in Canada,2001)；Vanier 小學則有校長、副校長、各級教師。(Vanier elementary school staff of Newfoundland in Canada,2001)

五、西北地方 (North-west Territories)

Arngnammaktiq 小學則編配有校長、職員、各級教師等。(Arngnammaktiq elementary school staff of North-west Territories in Canada,2001)

加拿大 B.C. 省 St. Joseph's 小學行政編制包括校長、副校長、秘書 (St.Joseph's elementary school staff of British Columbia in Canada,2001)；而 Manitoba 省的 Smith-Jackson 小學行政組織成員包括有：校長、教師、教育助理 (educational assistant)、一般職員 (support staff) (Smith-Jackson elementary school staff of Manitoba in Canada,2001)；位在 Newfoundland 省的 Matthew 小學其行政組織成員包括：校長、副校長、各級教師、學校法律顧問 (school counsellor)。(Matthew elementary school staff of Newfoundland in Canada,2001)；在 Tennessee 州 Memphis 市的 Northaven 小學行政系統包括：校長、課程召集人 (curriculum coordinator)、各級教師、一般行政人員、管理員。(Northaven elementary school staff of Memphis, TE,2001) 從上述小學行政系統可以看出加拿大的小學行政組大概包括：校長、副校長、秘書、法律顧問、各級教師、一般行政人員、管理員等，大抵與美國相似。從上述加拿大小學行政系統可以看出小學行政組大概包括：校長、副校長、秘書、法律顧問、各級教師、一般行政人員、管

理員等，大抵與美國相似。

參、日本

日本戰後深受美國影響，在都道府縣及市町村接設立教育委員會，此設計目的是模仿美國教育董事會，但因國情不同，只維持其半獨立性（謝文全，民 90，頁 394-395）。因此其學校除受教育委員會監督外，仍享有其自主性，但其學校行政系統仍以教師兼任為主。

日本小學行政組織，其小學行政人員分類可分為：（教育部國民教育司，民 68，日韓兩國國民教育行政考察報告，頁 40-42）

1. 校長 1 人。
2. 教頭 1 人（副校長）。
3. 指導與事務兩組，各有組主任及職員級幹事。

一、東京都港區筭小學行政組織圖：

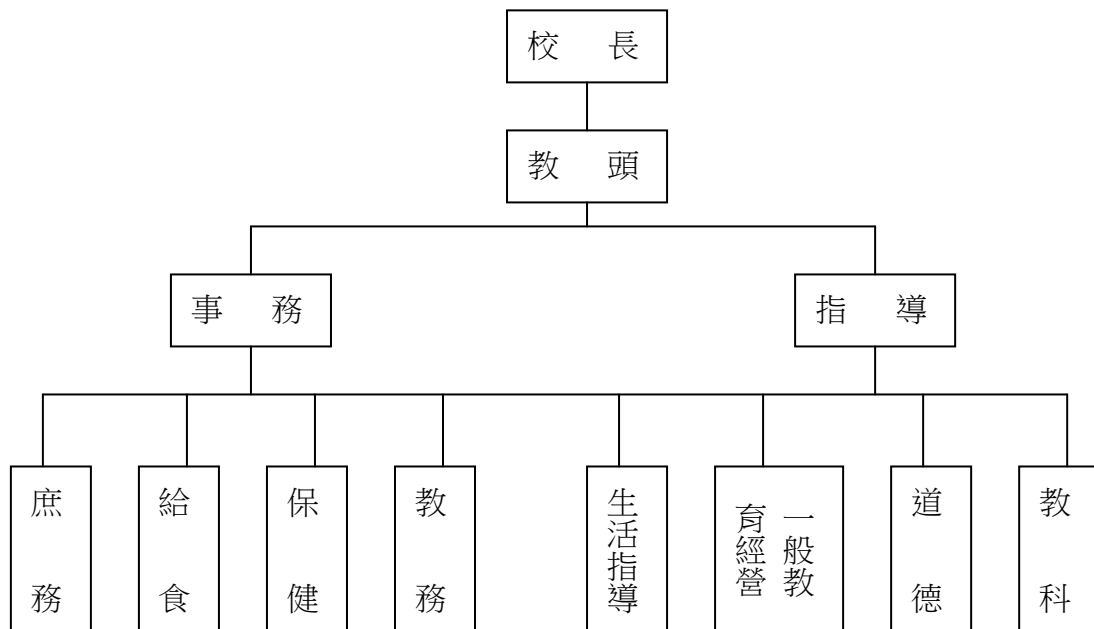


圖 2-7 東京都港區筭小學行政組織圖

下村哲夫（1997，p68-71）以東京都板橋市 S 小學校、富士山市立 H 小學校為例指出日本小學校學校行政組織分布如下：

二、 東京都板橋市 S 小學校其學校行政組織圖：

其學校行政組織皆以教師擔任，並且平均分配隸屬於各部以整合學校事務，組織領導者包含 5 大項：

1. 校長 1 人。
2. 教頭 1 人。
3. 指導部：特別活動部、生活指導部。
4. 教導部：含教學與事務。
5. 研究部

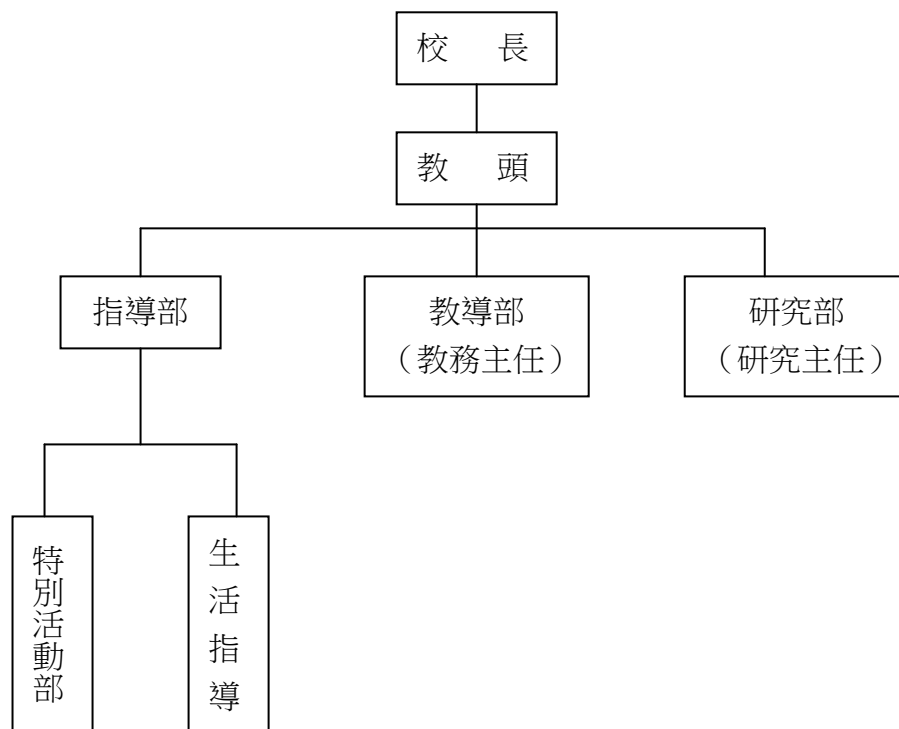


圖 2-8 東京都板橋市 S 小學校其學校行政組織圖

三、富士山市立H小學校行政組織圖：

其學校行政組織皆以教師擔任，並且將學校教師配置於各部以帶動學校事務推展，組織領導者包含4大項：

1. 校長 1 人。
2. 教頭 1 人。
3. 教務部：教務課、指導課、學生保健課。
4. 總務部：含事務課、福利課、設備課。

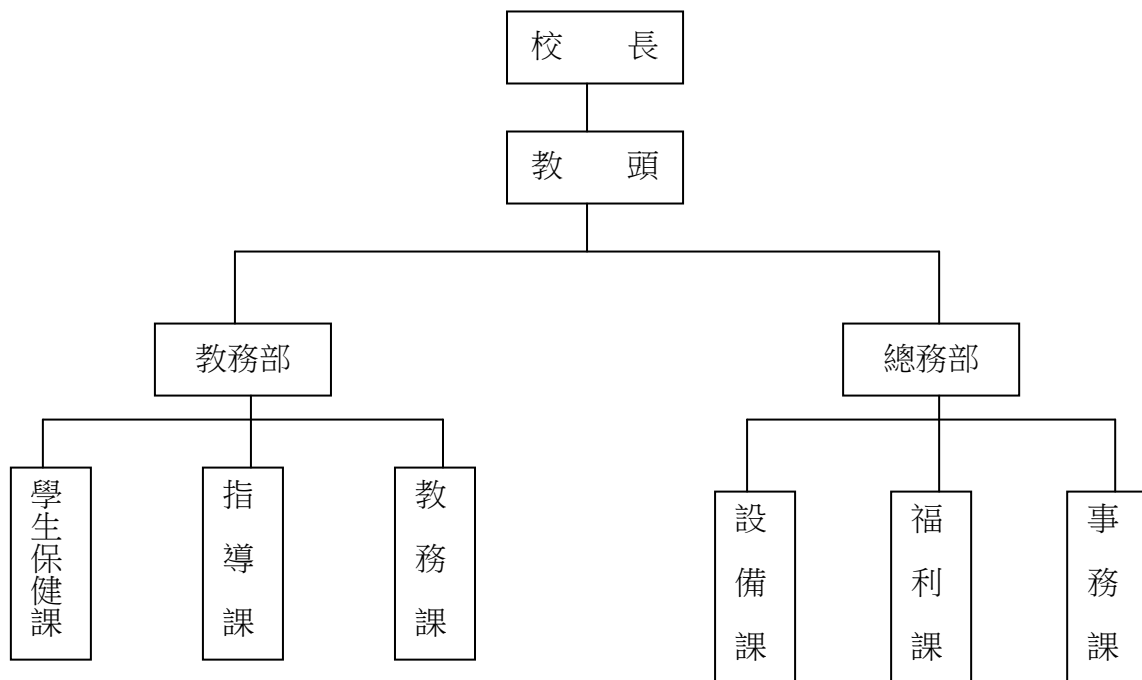


圖 2-9 富士山市立H小學校行政組織圖

四、東京都豐島區小學校組織圖：

教師得兼任所有學校行政工作，另外有感與對教育情報蒐集與教育活動推廣另外設立教育傳播部，因此其學校行政組織包括：

1. 校長 1 人。
2. 教頭 1 人。

3. 指導部：生活指導、特別活動部。
4. 教導部。
5. 研究部。
6. 教育傳播部。

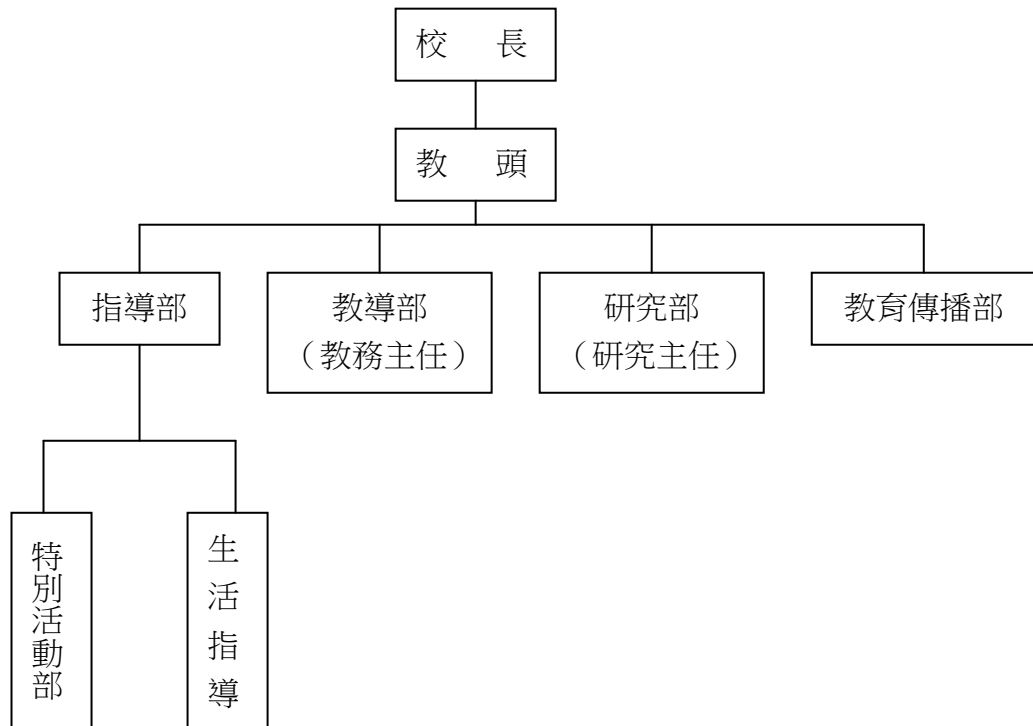


圖 2-10 東京都豐島區小學校組織圖

肆、韓國

韓國小學行政組織可分為：(教育部國民教育司，民 68，日韓兩國國民教育行政考察報告，頁 58-59)

1. 校長一人。
2. 校監一人 (副校長)。
3. 主任教師七人。
4. 普通教師十二人。
5. 養護教師一人。

6. 司書主任（圖書館主任）一人

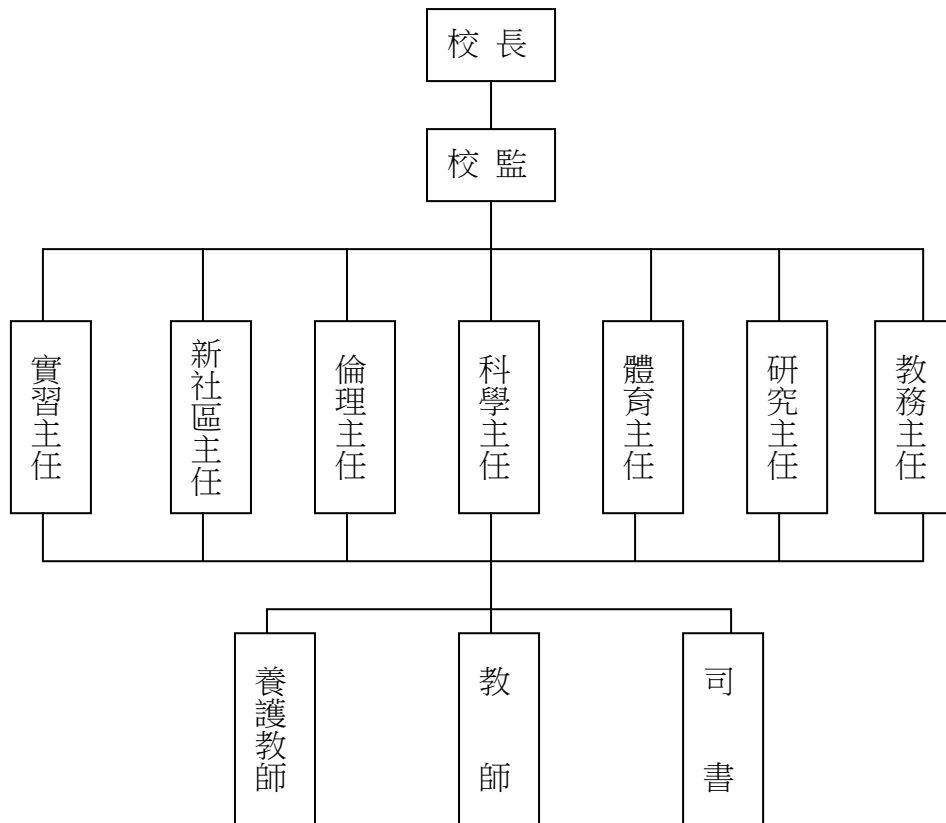


圖 2-11 韓國小學行政組織圖

資料來源：日韓兩國國民教育行政考察報告（頁 59），教育部國教司，民 68。

伍、中國大陸

中國大陸學校內部組織機構一般可分為：1. 黨支部；2. 校長領導下的審議機構包括行政組織、生產組織、辦事機構；3. 校長、教導主任領導下的教學組織機構包括教學研究組、教學研究室等。因此其小學行政組織系統可分為：校長、教導主任、總務主任、學校人事管理等（郭齊家、雷先，1996）。而其學校行政管理組織系統則如下圖：

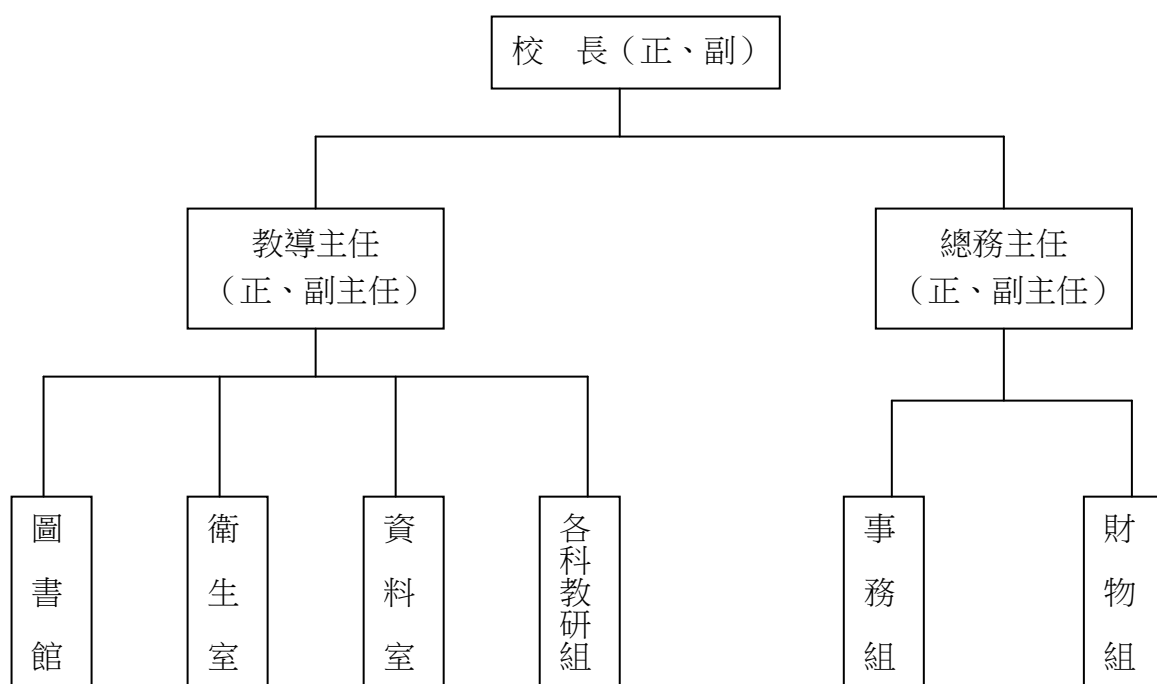


圖 2-12 大陸小學行政管理組織圖

資料來源：大陸小學教育政策與教育內容之研究－教育政策組
(頁 141)，黃政傑、李春芳、周愚文、林阿系、高
建民、王錦珍，民 81，國立台灣師範大學教育研究
中心專題研究報告。

從上述各國我們可以了解亞洲地區學校行政組織分工都較為細密，亦即教師兼任行政工作相對也必須分擔較多，反觀歐美國家小學行政系統較為簡易，但也顯示有專任行政人員來分擔非教學性的行政工作；副校長的設立幾乎是各個國所認同，畢竟只有一位校長來總管全校事務是非常辛苦的；歐美學校所設的心理師及社會工作師也是值得我們去思考的方向。

第四節 國民小學行政組織相關研究分析

由於國內對於組織再造之提倡，始自 1990 年代（呂生源，民 89），距今僅有十年左右的歷史，因此，有關國民小學組織再造相關研究並不多，計有鍾靜等（民 88）接受教育部委託之「國民中小學教職員基本編制及專兼任行政之研究」、張輝雄等（民 88）接受教育部委託之「國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制標準修正條文草案計劃報告書」、呂生源（民 89）之「國民小學行政組織再造之研究」以及李柏佳等（民 89）接受臺北市政府教育局委託之「臺北市國民小學學校行政組織結構之研究」，茲將上述四本報告之研究重點及發現，簡述如下：

壹、國民中小學教職員基本編制及專兼任行政之研究

「國民中小學教職員基本編制及專兼任行政之研究」主題範圍，雖然涵蓋國民「中、小學」，但研究小組認為現行國民中、小學教師負擔，無論在學校行政、課業方面，教師及職員編制，明顯不成比例，實有迫切就現行國小員額及行政負荷作統整研究、分析及考量。因此，該研究報告乃針對國小部分作深入之研究（1 頁）。

研究目的係藉分析學校行政工作內涵，重新建構學校組織，提出合適的學校行政人員中「教師兼任」和「職員專任」的結構；並比較國小不同規模、地區學校教師及兼任行政教師的教學、行政負荷量，及其分工情形，探討合理的組織架構及員額編制，藉

調整人力配置，以期提高教學及行政效能（2 頁）。

經過實地訪談、問卷調查、分區座談會資料之分析，以及行政組織調整可行參考方案之討論，獲致如下之結論（83-86 頁）：

一、國民中、小學教職員之編制確實存有很大的差異：

- (一) 相同地區同樣規模的國中小職員（幹事）人數相差一倍以上，不同地區同樣規模的國中小職員（幹事）人數相差數倍。國小專任職員（幹事）數，尚未達到法定標準，調查中也反映國小對專任職員的需求高過對教師的需求。
- (二) 國小教師反映教學與行政負擔過重之比例遠高過國中教師，並普遍主張應比照國中將員額標準提高至 2.0 人。
- (三) 國中小教師均認為以班級數訂定員額編制不合理，但對於國中小編制一致的看法有差異，國小教師認為一致才合理，國中教師則持相反的意見。

二、國民小學間因不同規模、不同地區也存有很大差異：

- (一) 教師編制均為按班 1.5 人編制，但小型學校通常都是級任教師兼任組長，工作負擔更重。
- (二) 幹事編制直轄市優於北、中部，更優於東、南部；人事人員編制東、北部最差；會計人員編制東部最差、北部次差；非直轄市之小、中型學校較無專任人事及會計人員。
- (三) 各種規模的學校，都是級任教師自覺工作負擔最重；小型學校的科任及兼任行政教師的工作負擔比中、大型學校重。
- (四) 在不同地區的大型學校，都是級任教師自覺工作負擔最重；中、南部的科任教師自覺工作負擔比其他地區科任教師輕；中部行政人員自覺工作負擔比其他地區行政人員重。

- (五) 在不同地區的中型學校，東部行政人員自覺工作負擔最重，其次是直轄市的行政人員；中部地區則科任教師自覺的工作負擔比級任和行政人員重。
- (六) 在不同地區的小型學校，中部地區的級任教師、科任教師和行政人員自覺工作負擔都比其他地區重。

三、 國小教師工作負擔也因學校規模大小而有很大差異：

(一) 就級任教師的工作負擔來看：

級任教師的工作負擔，以學校規模來看，由重而輕依序為大型、小型、中型學校；以地區及學校規模來看，由重而輕依序為中部大型、北部大型及東部中型學校。

(二) 就科任教師的工作負擔來看：

科任教師的工作負擔，以學校規模來看，由重而輕依序為小型、中型及大型學校；以地區及學校規模來看，由重而輕依序為中部小型、中部中型、直轄市大型學校。

(三) 就行政人員的工作負擔來看：

小型學校組長工作負擔比中型及大型學校重，但其間的行政負荷（係指全校性學生活動指導、行政事務處理及其他額外工作之總稱）則是大型學校比中型及小型重。主任的工作負擔從重到輕依序為小型、大型、中型，但行政負荷量是大型學校主任比小型重。在大、中、小型學校中，主任的工作負擔都比組長重。東部中型學校行政人員工作負擔最重，其次為北部及中部的小型學校行政人員。

(四) 有過半數的教師及校長，覺得目前國小教師的工作負荷量太重。

(五) 校長和教師都認為「行政事務及額外活動太多」是工作負擔過重的首要原因。

四、 國小教職員員額編制方式的探討：

- (一) 「按班編制」方式使得不同規模學校之間教師工作負擔有極大差異、組長工作乏人問津，分區公聽會之意見，認為「按職務及合理教學節數」來計算教師的員額編制，是較為公平與合理的方式。
- (二) 現階段教師合理教學節數的計算方式：
級任 20-22 節，以 21 節計算級任員額；科任 21-23 節，以 22 節計算科任員額；大型學校組長 11-13 節、中型學校組長 13-15 節、小型學校組長 15-17 節，以 14 節計算組長員額；大型學校主任 2-4 節、中型學校主任 4-6 節、小型學校主任 6-8 節，以 5 節計算主任員額。各縣市可視學校規模情形調整。
- (三) 以「變動式按班編制」(即 6-11 班學校為 2.0 師/班、12-29 班學校為 1.7 師/班、30-83 班學校為 1.6 師/班、84 班以上學校為 1.5 師/班)取代以往固定性「按班編制」方式。

五、 國民小學行政中事務性的工作應由職員擔任：

- (一) 校長和教師看法一致，與學習較相關業務，例如：教學、生活教育、訓育、輔導、特教、體育及衛生等業務應由教師兼任；與事務性較相關的業務，例如：出納、事務、會計、人事、文書、設備、註冊及資料等業務應該改由職員處理。
- (二) 應減少教師兼任組長人數，增加專任職員人數。研究之結果如下：6-12 班設 3 處(室)，置教師兼組長 2 人，職員 1-4 人；13-24 班設 4 處(室)，置教師兼組長 4 人，職員 4-7 人；25-48 班設 4 處(室)，置教師兼組長 6 人，職員 7-9 人；49-72 班設 4 處(室)，置教師兼組長 8 人，職員

9-11 人；73 班以上設 4 處（室），置教師兼組長 10 人，職員 11-13 人。以全國共 2557 校，計 61368 班估算，減少 5466 位組長，增加 7762 位職員，每月薪資還減少 0.7 億元，可以落實「教學專業、行政專任」，並增加行政工作效益。

六、國民小學應依學校本位管理之理念，彈性處理學校行政組織：

校長及教師均相當贊成授由各校自行彈性調整「處、組」的設置情形，並配合校務發展、基本業務需求及教師特長安排各處、組的行政業務。以設固定行政員額的想法，授予各校「學校本位管理」的運作。

該份報告依據研究所得，提出如下的建議（86-87 頁）：

- 一、為考量不同地區、不同規模學校教師應有相同的工作負擔，應以「按職務及合理教學節數編制」或「變動式按班編制」方式配置教師員額。
- 二、國小行政結構部分，減少教師兼任組長、增加專任職員，以「教學專業、行政專任」為目標來調整。
- 三、依各校規模大小，行政人員給予固定員額，同時授予各校彈性設置處組，以落實「學校本位管理」。
- 四、依下列三項方案逐一實施：
 - （一）按 1.5 編制在舊組織架構下增加職員。
 - （二）維持舊組織架構按職務節數編制教師。
 - （三）改用新組織架構按職務節數編制教職員。
- 五、建議適時修改「國民教育法施行細則」、「國民小學與國民中學班級編制及教職員工員額編制標準」及「國民小學分層負責表」，只訂定基本行政業務，讓各校依據校務發展，彈性運作行政組織。

貳、國民小學與國民中學班級編制及教職員員額 編制標準修正條文案草案計劃報告書

教育部為配合「國民教育法」及「國民教育法施行細則」之修正，特委託臺北市大龍國民小學成立小組，進行「國民中小學班級編制與教職員員額編制標準修正草案」之研究。該小組經過兩次專家學者諮詢會議及五場公聽會之後，歸納、統整並修訂與會人士意見，提出修正條文案草案[甲案]；另「依照教學時數計算員額」方式，提出創新構思之[乙案]。

茲將「國民中小學班級編制與教職員員額編制標準」修正草案中與組織再造相關之修正原則與修正重點分述如下：

一、修正原則

- (一) 平衡不同規模之學校員額編制。
- (二) 建立學校教學專業與行政專業分工，適度增加學校職員的員額（特別是國民小學），減輕國民中小學教師之行政負擔，增進教師之教學專業。
- (三) 考慮國家和地方之財政負擔。儘量維持國中舊有編制水準，避免造成經費排擠作用，並預留提升國小職員員額編制空間，適度回應基層教育工作人員期望。
- (四) 回歸母法授權範圍，僅討論班級編制及教職員員額編制問題，將工友編制案合併於「行政院事務勞力替代措施」相關法令規範之中。

二、修正重點

- (一) 強調地方政府的自主權責，授權地方政府依據地方財政與

實際需要，自行訂定設置標準，以符合地方自治的精神。

- (二) 將國民中小學的教職員員額編制，合併於第四條條文中訂定，並依國民中小學實質的差異分開敘述。
- (三) 處室之下設組，組置組長一人，得由職員專任或由教師兼任，酌留組織革新之空間與彈性。
- (四) 國民中小學教師編制採教學與行政分離之辦法，兼任處室行政主任之教師員額另行增置，並調整其餘教師員額計算基準，力求國民中小學員額編制的公平性。
- (五) 依照國民教育法的規定增列兼任教師規定，促進學校教師編制之靈活性。
- (六) 增列輔導教師及輔導人員相關編制。
- (七) 受限於中央總員額控制有關規定，國民中小學職員編制修訂重點，除重定規模級距，建立合理區間外，在員額編制數額之列舉方式，儘量維持原編制所定之低限，而合理調高每一規模級距之高標，使各地方政府得逐年調高國民小學職員編制數額。
- (八) 因應校園資訊設備發展之需要，增列電腦系統管理人員。

三、有關現行條文與甲、乙兩案修正條文之比較，詳如表 2-3。

表 2-3 國民中小學班級編制與教職員員額編制標準現行條文與
甲、乙兩案修正條文一覽表

現行條文	修正草案修文 (甲案)	修正草案修文 (乙案)
第一條 本標準依據國民教育法第十二條之規定訂定之。	第一條 本標準依據國民教育法第十二條之規定訂定之。	第一條 本標準依據國民教育法第十二條之規定訂定之。
第二條 國民小學及國民中學，每班學生人數以四十人為原則。其每班學生人數最多不得超過四十五人。山地、偏遠、離島及特別地區之學校，每班學生人數得視實際情形予以降低，且以維持年級教學為準。 因財政困難未能達到前項標準之地區，得由直轄市、縣(市)政府另訂分期逐年降低班級人數標準，函經教育部核准後實施。特殊教育學校(班)班級編制標準，依特殊教育設施設置標準辦理。	第二條 國民小學及國民中學每班學生人數以 <u>三十人至三十五人</u> 為原則。 因 <u>人口稠密</u> 、財政困難未能達到前項標準之地區，得由 <u>直轄市、縣(市)政府</u> 另訂分期逐年降低班級人數標準，函經教育部核准後實施。 山地、偏遠、離島及特別地區之學校，班級編制人數得視實際情形予以降低，且以維持年級教學為準。 特殊教育學校(班)班級編制標準，依特殊教育設施設置標準辦理。	第二條 國民小學及國民中學每班學人數以 <u>三十人至三十五人</u> 為原則。 因 <u>人口稠密</u> 、財政困難未能達到前項標準之地區，得由 <u>直轄市、縣(市)政府</u> 另訂分期逐年降低班級人數標準，函經教育部核准後實施。 山地、偏遠、離島及特別地區之學校，班級編制人數得視實際情形予以降低，且以維持年級教學為準。 特殊教育學校(班)班級編制標準，依特殊教育設施設置標準辦理。
	第三條 <u>國中小學行政組織</u> ，依直轄市、縣(市)政府自行訂定之「 <u>學校組織規程</u> 」設置。	第三條 <u>國民中、小學行政組織</u> ： 一、 <u>十二班以下者，設二處二組及輔導室或輔導教師。</u> 二、 <u>十三班至二十四班者，設三處四組及輔導室或輔導教師。</u> 三、 <u>二十五班至四十八班者，設三處及輔導室、六組。</u> 四、 <u>四十九班至七十二班者，設三處及輔導室、八組。</u> 五、 <u>七十三班以上者，設三處及輔導室、十</u>

		<u>組。</u> <u>前列各款，總務處之下不設組，其業務由職員辦理。</u> 六、<u>國民中學設有技藝教育班者，得視實際需要於適當處室增設技藝教育組。</u> 七、<u>設有特殊教育班級者，輔導室得依特殊教育類別增設各組。</u> 八、<u>實驗國民小學及實驗國民中學得視需要增設研究處，置主任一人，並得另增設各組。</u>
第三條 國民小學教職員員額編制如左： 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，均由教師兼任。 三、 組長：各組置組長一人，均由教師兼任。 四、 教師：每班置教師一·五人為原則，全校未達九班者，得增置教師一人。但財政困難之地區，得由直轄市、縣（市）政府另訂實施年度。辦理實驗之學校得視需要增置教師；其增置標準，視實驗性質訂定之。 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，均由教師兼任。 六、 幹事：（含各處、室	第四條 國民小學及國民中學教職員員額編制如左： 一、 校長：每校置校長一人，專任。 二、 主任：各處、室及分校置主任的人，均由校長自專任教師中聘兼之。 <u>輔導室主任，應遴選具有輔導專業知能之教師任之。</u> 三、 組長：各組置組長一人，得由職員專任或由校長自專任教師中聘兼之。 四、 專任及兼任教師： （一）國民小學每班置教師一·五人，<u>三十七班以上者，每增十二班，另增置一人。</u> （二）國民中學每班置教師二人，<u>三十七班以上者，每增九班，另增置一人。</u> （三）<u>兼各處室主任之</u>	第四條 國民小學及國民中學教職員員額編制如左： 五、 校長：每校置校長一人，專任。<u>每週授課0至二節為原則。</u> 六、 主任： （一）各處、室及分校置主任一人，均由校長自專任教師中聘兼之。 （二）<u>輔導室主任，應遴選具有輔導專業知能之教師任之。</u> （三）<u>國民小學教師兼主任每週授課四節為原則。</u> （四）<u>國民中學教師兼主任每週授課三節為原則。</u> 三、 組長： （一）各組置組長一人，得由職員專任或由校長自專任教師中聘兼之。 （二）<u>國民小學教師兼組長每週授課十</u>

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、護士或護理師：七十二班以下者，得置一人；七十三班以上者，得置二人，並得置兼任醫師。辦理醫療實驗之學校，得視需要增置護士或護理師。 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，得置二人。 九、營養師：自行辦理學校午餐者，每校得置營養師或特約營養師。但採聯合辦理者，其人員設置，由直轄市、縣(市)政府另訂之。 十、工友：十二班以下者，置一人至四人；十三班至三十六班者，置四人至八人(含技工一人)；三十七班至七十二班者，置八人至十三人(含技工二人)；七十三班以上者，置十三人至十五人(含技工三人)。 十一、人事及主計人員之設置，依人事、主計人員設置標準辦理。	教師員額另行增置。 (四) 辦理實驗之學校得視需要增置教師；其增置標準，視實驗性質訂定之。 (五) 各校得依「中小學兼任代課及代理教師聘任辦法」聘任兼任教師。 五、輔導教師及輔導人員： (一) 國民小學置輔導教師或輔導人員一人，廿五班以上者，得另行增置輔導人員，均由具有輔導專業知能者專任。 (二) 國民中學置輔導教師或輔導人員一人，十六班以上者，得另行增置輔導人員，均由具有輔導專業知能者專任。 (三) 增置之輔導教師或輔導人員員額，由直轄市、縣(市)政府另訂之。 六、職員：含專任組長及各處、室幹事、管理員、書記等(不含人事、主計專任人員及佐理，助理人員)。 (一) 國民小學十二班以下者，置一至三人；十三班至二十四班者，置二至五人；二十五班至四十人班者，置三至七人；四十九班至七十二班者，置三	二節為原則。 (三) 國民中學教師兼組長每週授課六節為原則。 四、專任及兼任教師： (一) 國民小學每班置級任導師一人，級任導師每週授課二十節。 (二) 國民中學每班置級任導師一人，級任導師每週授課十六節。 (三) 國民小學科任教師每週授課二十三節。 (四) 國民中學科任教師每週授課二十節。 (五) 辦理實驗之學校得視需要增置教師；其增置標準，視實驗性質訂定之。 (六) 各校得依「中小學兼任代課及代理教師聘任辦法」聘任兼任教師。 五、輔導教師及輔導人員： (一) 國民小學置輔導教師或輔導人員一人，得另行增置輔導人員，均由具有輔導專業知能者專任。 (二) 國民中學置輔導教師或輔導人員一人，十六班以上者，得另行增置輔導人員，均由具有輔導專業知能者專任。 (三) 增置之輔導教師
---	--	---

前項第七款護士或護理師之進用，其具有護士資格者，以護士任用；具有護理師資格者，以護理師任用。	至九人；七十三班至九十六班者，置三至十一人；九十七班以上者，置三至十三人。 (二) 國民中學六班以下者，置一至三人；七班至十二班者，置二至五人；十三班至二十四班者，置三至九人；二十五班至四十八班者，置三至十人；四十九班至七十二班者，置四至十三人；七十三班至九十六班者，置五至十六人；九十七班以上者，置五至二十人。 (三) 電腦系統管理人員：每校得置電腦系統管理人員，其設置辦法由直轄市、縣(市)政府另訂之。 七、醫事人員：每校置護士或護理師一人，四十八班以上者得另增置一人至二人。並得置兼任醫師。辦理醫療實驗之學校，得視需要增置護士或護理師。 十二班以下，或山地、偏遠、離島及特別地區之學校，得考量實際情形，改採委託外包「地區醫療機構」辦理學校衛生工作。 八、住宿生輔導員：學生宿舍有住宿生者，置	或輔導人員員額，由直轄市、縣(市)政府另訂之。 六、職員：含專任組長及各處、室幹事、管理員、書記等(不含人事、主計專任人員及佐理、助理人員)。 (一) 國民小學十二班以下者，置一至三人，十三班至二十四班者，置二至五人。二十五班至四十八班者，置三至七人。四十九班至七十二班者，置三至九人。七十三班至九十六班者，置三至十一人。九十七班以上者，置三至十三人。 (二) 國民中學六班以下者，置一至三人，七班至十二班者，置二至五人。十三班至二十四班者，置三至九人。二十五班至四十八班者，置三至十人。四十九班至七十二班者，置四至十三人。七十三班至九十六班者，置五至十六人。九十七班以上者，置五至二十人。 (三) 電腦系統管理人員之設置由直轄市、縣(市)政府另訂定之。 七、醫事人員：每校置護士或護理師一人，四十八班以上者得另
---	--	--

	<u>住宿生輔導員一人，五十人以上住宿生者，得置二人。</u> 九、<u>營養師：自行辦理學校午餐者，每校置營養師或特約營養師。但採聯合辦理者，其人員設置，由直轄市、縣(市)政府另訂之。</u> 十、<u>救生員：設有游泳池之學校，得依游泳池開放之需要，聘僱救生員，其員額設置由直轄市、縣(市)政府另訂之。</u> 十一、<u>校警：各校得依需要聘僱一人至二人，或由直轄市、縣(市)政府採事務性工作外包方式辦理。</u> 十二、<u>人事及主計人員之設置，依人事、主計人員設置標準辦理。</u> <u>前項第八款護士或護理師之進用，其具有護士資格者，以護士任用；具有護理師資格者，以護理師任用。前項第九至十一款之人員得由地方政府以委託外包措施整體考量。</u>	增置一人至二人。並得置兼任醫師。辦理醫療實驗之學校，得視需要增置護士或護理師。<u>十二班以下，或山地、偏遠、離島及特別地區之學校，得考量實際情形，改採委託外包「地區醫療機構」辦理學校衛生工作。</u> 八、<u>住宿生輔導員：學生宿舍有住宿生者，置住宿生輔導員一人，五十人以上住宿生者，得置二人。</u> 九、<u>營養師：自行辦理學校午餐者，每校置營養師或特約營養師。但採聯合辦理者，其人員設置，由直轄市、縣(市)政府另訂定之。</u> 十、<u>救生員：設有游泳池之學校，得依游泳池開放之需要，聘僱救生員，其員額設置由直轄市、縣(市)政府另訂定之。</u> 十一、<u>校警：各校得依需要聘僱一人至二人，或由直轄市、縣(市)政府採事務性工作外包方式辦理。</u> 十二、<u>人事及主計人員之設置，依人事、主計人員設置標準辦理。</u> <u>前項第八款護士或護理師之進用，其具有護士資格者，以護士任用；具有護理師資格者，以護理師任用。</u>
--	--	--

		<u>前項第九條至十一款之人員得由地方政府以委託外包措施整體考量。</u>
第四條 國民中學教職員員額編制如左： 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，均由教師兼任。 三、 組長、副組長：各組置組長一人，除文書、出納、事務三組組長得專任外，餘均由教師兼任。六十一班以上者，訓導處及輔導室得共置副組長一人至三人，均由教師兼任。 四、 教師：每班置教師二人，每九班得增置教師一人；全校未達九班者，得增置教師一人。但財政困難之地區，得由直轄市、縣(市)政府另訂實施年度。辦理實驗之學校得視需要增置教師；其增置標準，視實驗性質訂定之。 五、 輔導教師：十五班以下者，置輔導教師一人，十六班以上者，每十五班增置一人，均占教師名額。 六、 幹事：(含各處、室職員及圖書館、教具室、實驗室、家政教室管理員、工藝工廠雜工等，不含人事、主計專任人員)三十六班以下者，置二人至九人，三十七班		

至七十二班者，置三人至十三人；七十三班以上者，置五人至二十人。 七、 護士或護理師：七十二班以下者，得置一人；七十三班以上者，得置二人，並得置兼任醫師。辦理醫療實驗之學校，得視需要增置護士或護理師。 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，得置二人。 九、 營養師：自行辦理學校午餐者，每校得置營養師或特約營養師。但採聯合辦理者，其人員設置，由直轄市、縣(市)政府另訂之。 十、 工友：十二班以下者，置一人至四 0 人；十三班至三十六班者，置四人至八人(含技工一人)；三十七班至七十二班者，置八人至十三人(含技工二人)；七十三班以上者，置十三人至十五人(含技工三人)。 十一、 人事及主計人員之設置，依人事、主計人員設置標準辦理。前項第七款護士或護理師之進用，其具有護士資格者，以護士任用；具有		
---	--	--

護理資格者，以護理師任用。		
第五條 省市政府、縣(市)政府得視財政狀況及實際業務需要，參照本標準自行另訂員額設置有關規定。		
第六條 本標準自發布日施行	第五條 本標準自發布日施行。	第五條 本標準自發布日施行。

參、國民小學行政組織再造之研究

該研究主要採「得懷術」的調查研究方法，以國小教師、學校行政人員以及教育行政人員共十六位諮詢委員，以開放式的題目設計，實施三回合的問卷調查，綜合文獻探討與調查研究的結果，獲致以下結論（1 頁）：

- 一、組織再造是透過重新思考組織設計等基本原則以提昇組織效能之改革策略。
- 二、組織再造可以從作業流程、組織型態、管理結構與組織角色等向度去進行。
- 三、我國國民小學行政組織之設計面臨專業化與專門化等相關問題。
- 四、學校行部門除應對教學部門提供後勤支援外並應負起專業領導之責。
- 五、教育改革之組織再造策略目前已獲致初步的成果。
- 六、組織再造的推動應該透過廣納眾議與意見回饋來尋求共識。
- 七、國民小學行政組織之再造需要中央政府與地方政府的配合推動。

根據研究結論，本研究分別對中央政府與基隆市政府提出建議。對於中央政府的建議：

- 一、應積極修訂相關法令以落實組織再造之精神。
- 二、檢討各級政府的財政收支，減少不必要的經費補助流程。
- 三、教育部在我國國民小學行政組織再造上應扮演更積極的角色。

另外，本研究對於基隆市政府則提出以下建議：

- 一、訂定逐年增置專任學校行政人員之政策目標。
- 二、繼續落實學校行政組織之專門化與專業化。
- 三、改革方案的推動必須透過宣導與辯證的過程。
- 四、將組織再造的精神納入「教訓輔三合一整合實驗方案」之中。
- 五、除了「組織結構」的再造外，亦應進行「作業流程」的再造。

除此之外，研究者亦曾於〈學校行政組織再造看國民教育法增修條文〉一文中，彙整研究報告文獻探討部分之行政院教改會〈〈學校教育法草案〉〉、四一〇教育改造聯盟〈〈民間教育改造藍圖〉〉、臺北市教師會〈〈國民小學組織規程草案〉〉及國民教育法修正公布後對國民小學行政組織之影響等意見（呂生源，民 88），茲將前述四種文獻有關學校行政組織之建議，彙整如下（詳如表 2-4）：

表 2-4 四種文獻之學校行政組織意見一覽表

文 獻 名 稱	學校行政組織之相關意見
行政院教育改革審議委員會 <<學校教育法草案>>	行政院教改會提出專業自主、彈性組織、權責區分與多元參與及保障學生學習權等四項原則，擬定〈學校教育法草案〉，對於學校行政組織之規定如下： (一) 以「教務處」與「行政處」為基本組成單位：教務處掌理各科教學研究、生活教育、聯課活動、圖書、資訊、個別諮商等；行政處則掌理總務、人事、會計、註冊、保健等與行政相關之事項。 (二) 在主任資格部分，規定教務主任由校長就本校教師選任之，行政主任則未有類似規定。 (三) 學校職員之任用資格與程序另以法律定之。 (四) 校務會議得訂定與修訂學校之組織規程，增加預算者需經教育主管機關核准。 (五) 各校之行政組織及人員得共同設置。
四一〇教育改造聯盟 <<民間教育改造藍圖>>	四一〇教育改造聯盟主張以「教學與行政分流」作為學校組織再造原則，認為學校中的事務工作可劃分為「可集中處理者」（如會計、人事等）和「具有機動性之事務」（如學校設備之維護、教學資料之印製等）。教師不必兼任行政工作，小校僅是單純的教學組織，除必要的行政支援人員（負責處理機動性之事務）外，大部分的行政事務由「社區中心」處理。因此，學校不一定要劃分教

	務、訓導、總務等單位，行政支援人員視學校需要而分配機動調整工作份量與內容，成為較具彈性與變化之柔性組織。
臺北市教師會 <<國民小學組織規程草案>>	臺北市教師會所提出的<<國民小學組織規程草案>>共計十六條，在組織結構及人員任用兩方面，提出以下六項建議： (一) 將訓導處與輔導室合併在「輔導處」之下。 (二) 將與學生輔導及教學較無直接相關的註冊、設備與資料三組併入總務處（設備歸入事務，註冊、資料與文書合併成「檔案組」）。 (三) 在不增加人事編制以及充裕教學人力的前提下，各校可經由校務會議議決調整組織結構。 (四) 總務處工作要項多屬教學無關之專業配合性事務，故其人員應為專任。 (五) 教務處下研究組及資訊組得置系統管理師，應約聘專業人員擔任，並得數校聯合聘用之。 (六) 各處主任或組長得由教師或職員兼任。
修正後國民教育法	修正後國民教育法對於國民中小學的組織型態，提供了擴大民間參與、擴大地方自主權及國民教育多元化等空間，其中與學校行政組織相關之規定如下所述： (一) 依〈國民教育法施行細則〉第十二條規定，學校部門劃分仍維持行之多年視班級數多寡分為「教務」、「訓導」、「輔導」與「總務」等部門。

	(二) 增修條文第十條仍規定教務、訓導、總務主任由校長就教師中「聘兼之」，否決了專任學校行政人員出任學校總務主任的可能。 (三) 增修條文第十條第五項規定「國民小學及國民中學應設人事及主計單位，學校規模較小者，得由其他機關或學校專任人事及主計人員兼任」，免除了一些班級數較少的學校中，教師需兼辦人事及主計之困擾。
--	--

肆、臺北市國民小學學校行政組織結構之研究

該研究以「臺北市國民小學學校行政組織結構」為題，探討臺北市國民小學行政組織結構的現況，並以「學校組織再造」、「學校組織變革」、「學校組織結構及模式」為理論探討的內涵，佐以「行政院政府再造」、「教育部教訓輔三合一與組織調整實驗」、「教育部員額編制標準調整」等實務經驗，以問卷調查、深度訪談、工作日誌紀錄及分析等方法，整理、分析、歸納臺北市國民小學行政組織結構之現況及問題，提出結論與建議：

一、結論：

- (一) 臺北市國民小學行政組織雖有法源依據，但已不符合現代行政之需求。
- (二) 臺北市國民小學組織結構中，其員額編制勉稱足夠，但在支配運作及系統規劃仍有待加強。

- (三) 臺北市國民小學之行政組織雖然完整，但效能發揮與功能適應仍有落差。
- (四) 臺北市國民小學組織上權力分配與責任機制，出現混淆不清權責不符。
- (五) 從臺北市國小校長會議問卷調查結論，發現：增加編制對於提升教學品質有幫助，但行政職務繁雜有待重分配。
- (六) 從學校行政運作實地觀察紀錄結果，發現：行政專業與教學專業未釐清、各組及處室之間職務分掌不明確、輕重比例甚為懸殊，且因法令規定僵化，以致無法彈性運用。
- (七) 從校長、主任深度訪談的意見彙整中，發現：就臺北市目前國民小學行政結構而言，應作如下調整：宜增設：資訊組、研究組；可裁減：特教組、註冊組；可合併：註冊組與資料組、輔導組與資料組、體育組與衛生組、註冊組與資訊組、出納組與文書組。
- (八) 就目前行政組織結構中，有六組可由幹事專任；依序為：文書、出納、事務、註冊、設備、資料。
- (九) 對於現代小學行政組織結構調整中，認為有必要考慮：增設副校長或教導主任或祕書，訓導處與輔導室合併為學生事務處，新增研究處、資料組，總務處由非教師之公務人員(學校行政人員)專任。
- (十) 學校教育系是公共行政的一環，學校再造是必然之趨，宜及早規劃以為因應。

二、建議：

(一) 就行政組織結構而言：

- 1. 近程方案(甲案)：漸進式調整，以漸近和緩方式，調整目前組織結構。

2. 中程方案(乙案):折衷式變革,授權各校就現有員額編制內人員,彈性調整組織結構。
3. 長程方案(丙案):結構式重建,由學校自主就現有法定編制,自行設置行政處室組及置相關人員。
4. 發展方案(丁案):亦為結構式重建,得由學校申請或教育局指定試辦,實施學校本位管理,丙丁兩案內涵略有不同。

(二) 就員額編制而言:

臺北市國民小學之員額編制與行政組織之結構及行政行為有密切關係,宜增加教師編制及特殊之人員員額編制。

(三) 就國民小學行政組織之法制建構而言:

1. 訂定完備之「行政組織、員額編制、經營管理規範」之自治法規以作為國民小學實施國民教育之依據。
2. 配合「臺北市國民小學組織規程」、「臺北市國民小學教職員編制基準」、或「臺北市國民小學經營管理條例」之增修或訂定,逐年重整建構臺北市國民小學行政體系。

(四) 就行政、教師及家長三者互動而言:

將家長會及教師會納入正式組織結構之一員,透過研究、發展、參與、協助等「合作式」的設計,使三者能權責相符。

(五) 就行政組織結構變革基本方針與策略步驟而言:

確立學校本位管理、教學與行政分離、強調教育服務、擴大民主參與、平衡權力分配原則,作為臺北市國民小學學校行政組織變革之參照準則。

伍、我國國民小學組織再造相關研究小結

綜觀國內國民小學組織再造相關研究結果，發現內容大致相同。

茲將上述四種研究報告關於學校組織結構重點，分述如下：

一、**組織結構亟待變革**：目前國小行政組織結構疊床架屋，各處室組之間職務分掌不明、業務比重懸殊，法令規定僵化、各校無法彈性運作，地區及學校規模不同之教師工作負擔及員額編制差異甚大，專任人事、主計、職員普遍不足，這些問題在在顯示，如欲發揮組織功能提高行政效率，學校行政組織再造是刻不容緩的課題。

二、**相關法令配合修訂**：為使組織結構得以順利調整及運作，相關法令須配合修訂。如「財政收支劃分法」、「國民教育法施行細則」、「國民小學與國民中學班級編制及教職員工員額編制標準」及「國民小學分層負責表」等。

三、**中央授權地方自主**：目前國小教師編制主要按「按班編制」方式計算員額，除直轄市市外，教師編制均為按班1.5人編制。但小型學校幾乎所有教師均須兼任行政，而超大型學校各項行政業務又過重。因此，中央如能僅做原則性規定，將組織結構及員額編制權限下放地方政府，則較能因地制宜。

四、**落實學校本位管理**：如欲發展各校特色，則必落實學校本位管理。各校可依社區環境、家長需求、教師專長、

學校人力規劃發展願景，在不增加人事編制以及充裕教學人力的前提下，各校可經由校務會議議決調整組織結構。

五、教學專業行政專任：校長及教師普遍反映行政事務及額外活動太多是工作負擔過重的首要原因，另人事、主計、營繕及採購等業務，專業性質頗高，為使教師能專心教學、行政能發揮所長，「教學與行政分流」是必然的趨勢。

六、合理調高員額編制：依據「國民中小學教職員基本編制及專兼任行政之研究」結果，國小教師反映教學與行政負擔過重之比例遠高過國中教師，並普遍主張應比照國中將員額標準提高至 2.0 人，並建議「按職務及合理教學節數」及「變動式按班編制」來計算教師的員額。因之，應在財經許可範圍內，逐年調高教職員編制。

七、共用專任人事主計：目前國小人事及主計人員之任用，屬於一條鞭體制，但小型學校大多無專任人事及主計人員，造成學校行政工作推動上的問題。所幸民國八十八年國民教育法增修條文第十條第五項規定「國民小學及國民中學應設人事及主計單位，學校規模較小者，得由其他機關或學校專任人事及主計人員兼任」，免除了小校教師兼辦人事及主計之困擾。

八、勞務工作委外辦理：近年來工友已遇缺不補，具有「機動性之事務」（如學校設備之維護、教學資料之印製、校園清潔工作等），可委外處理，避免人力閒置。

第三章 調查研究設計與實施

本研究為了解國民小學教師、教育行政人員及專家學者對國民小學學校行政組織之意見與看法，於是設計問卷實施調查，期能獲得具體意見，作為未來教育行政單位於立法及實務工作制度建立之參考。以下就本研究問卷調查之調查對象、研究工具、調查實施程序及調查資料的處理與分析分別敘述之。

第一節 調查對象

為使獲得的研究結果，能真確反映出受試者對學校行政組織再造之意見，本研究相當注重研究對象的選取。茲將研究對象選取情形陳述如下：

本研究問卷調查對象之選取，主要是考量與本研究主題有切身關係的國民小學教師及教育行政人員為對象，包括教育部、各縣市政府教育局及國民小學學校教師，並納入大學校院教育行政專長之專家學者，希望能從國民小學學校實務工作者、教育行政主管機關的角度及專家學者的角度來了解本研究所要探討的問題。

一、就國民小學實務工作者採分層隨機抽樣

就國民小學實務工作者而言，係以台灣地區(臺北市、高雄市及台灣省)所有公立國民小學為研究抽樣母體，為使樣本具有代表性，故針對公立國民小學按比例採分層隨機抽樣方式中的比率抽樣(proportional allocation)來進行。

(一) 各分層樣本比率的計算

為確實反應母群體的分配結構，本研究自教育部統計處網站(<http://www.edu.tw/statistics/intex.htm>)下載最新之台灣地區八十八學年度國民小學學校名冊(公立國民小學專任教師總人數 97,895 人)，初步統計出各級學校數目及其所佔之比率。

(二) 各分層樣本數的計算

依蘇德曼(Seymour Sudman)之提示，如果研究區域是全國性，平均樣本人數約在 1500 人至 2500 人之間；如果是地區性的研究，樣本人數應在 500 人至 1000 人之間。(吳明清，民 81 年，頁 228。)本研究基於研究需要及相關條件限制下，係以 1000 人作為國民小學教師意見調查之總樣本數，依研究小組會商考慮結果，教師對學校行政組織之意見很可能會因學校規模之不同而有不同，因此，依台北市、高雄市、台灣省國民小學所佔之比例，將樣本總數 1000 乘以各地區學校所佔之比例，即得出台北市、高雄市、台灣省各地區所應抽得之樣本數，進而依據各地區不同學校規模之比例計算出各種規模學校所需抽得之樣本數，再根據定每一種規模學校預定抽出之樣本數，即可得出各地區不同規模學校需進行調查的學校數。

(三) 各地區樣本所屬學校數的計算

本研究以學校作為寄發問卷之單位，依學校規模分成小型學校(12 班以下)、中型學校(13-24 班)、大型學校(25 班以上)，以小型學校 7 個樣本、中型學校 9 個樣本、大型學校 13 個樣本為基準。先將 1000 位國民小學樣本之抽樣總數乘以各行政區國民小學所佔之比例[台北市為 $1000 \times (150 \text{ 所} / 2583 \text{ 所})$ 、高雄市為 $1000 \times (84 \text{ 所} / 2583 \text{ 所})$ 、台灣省為 $1000 \times (2349 \text{ 所} / 2583 \text{ 所})$]，即可得出各行政區應抽出之樣本數。

(四) 分層隨機抽出樣本所屬之學校

以教育部統計處網路上(<http://www.edu.tw/statistics/index.htm>)公佈之最新八十八學年度國民小學學校名冊為抽樣名冊，將台北市、高雄市、台灣省國民小學的名冊分開，依各行政區域學校名冊分出大型、中型、小型學校類型，並分別計算其比例，再乘以先前所計算出各行政區域不同規模學校所佔之樣本數，小型學校之總樣本數除以 7、中型學校之總樣本數除以 9、大型學校之總樣本數除以 13，得各行政區域不同學校規模所需抽出的學校數，即完成抽樣程序。

為便於郵寄問卷信函內容之稱謂及提高問卷填答之配合度，先以電話詢問抽樣學校校長姓名，然後再進行郵寄問卷工作。抽樣比例之依據如表 3-1 所示，抽樣所得學校數如表 3-2 所示，合計 117 所學校(抽樣學校名稱如附錄八所示)。四月下旬寄發，於寄發一個月之後，再以電話向尚未寄回之學校催收。本研究國民小學學校實務工作者之樣本計發出 1015 份問卷，回收 803 份，有效問卷 796 份，問卷有效率為 78.42 %。

二、教育行政機關教育行政人員方面

本研究在教育行政機關之抽樣係以中央及地方之教育行政主管機關之教育行政人員為母群。中央層級的教育部及教育部中部辦公室(各寄 10 份)、地方層級的台北市政府教育局(寄 10 份)、高雄市政府教育局(寄 8 份)及各縣市政府教育局(每一縣市政府教育局寄 5 份，寄 19 個縣市共寄出 95 份)，共計發出 133 份問卷，回收 98 份有效問卷。

三、大專院校專家學者方面

就大專院校專家學者方面，本研究以教育行政、教育專業倫

理領域較有相關之學者，採立意抽樣方式抽出大專院校之教師計 74 位進行調查，共回收有效問卷 56 份。

總計本研究問卷調查共發出 1222 份問卷，回收 959 份問卷，有效問卷計 950 份，有效問卷回收率為 77.74 %。

有關各類問卷調查抽樣學校、行政機關及大專院校教師之名冊，詳如附錄所示。

表 3-1 八十八學年度台灣地區各行政區域公立國民小學分配情形一覽表

行政地區		學校數	百分比	預計抽取樣本數量	備註
台灣地區	臺北市	150	5.81 %	58	本研究在國民小學之總樣本數訂為 1000，為使樣本分佈適中，依各行政區域所佔學校比例來計算各區域之樣本數。
	高雄市	84	3.25 %	33	
	台灣省	2349	90.94 %	909	
	總數	2583	100 %	1000	

資料來源：八十八學年度重要之資料庫檔案(國小概況表)，教育部統計處網站資料，民 90 年 3 月 22 日。

表 3-2 本研究估算抽取各規模國民小學學校情形一覽表

行政地區		預計抽出之樣本數	不同學校規模所佔比例		依比例計算抽出之樣本數量	每一規模學校預訂抽樣數	每一規模預訂抽得之學校數
台灣地區	臺北市	58	小型	9.3%	5	7	1
			中型	14.0%	8	9	1
			大型	76.7%	44	13	4
	高雄市	33	小型	2.4%	1	7	1
			中型	19.1%	6	9	1
			大型	78.6%	26	13	2
	台灣省	909	小型	53.30%	484	7	69
			中型	17.97%	163	9	18
			大型	28.74%	261	13	20
	總數	1000					117

表 3-3 本研究調查問卷寄出、回收及有效問卷情形一覽表

樣本類型	寄出份數	回收份數	有效問卷
國民小學	1015	803	796
教育部及 縣市政府 教育局	133	98	98
大專校院 專家學者	74	58	56
總計	1222	959	950
百分比	100 %	78.48 %	77.74 %

第二節 研究工具

為建立本研究之研究工具，研究小組以自編之「國民小學學校行政組織再造調查問卷」，作為收集實證性資料的工具，編製過程分別說明如下：

一、於進行抽樣之前，研究小組依文獻探討、概念分析等歸納出國民小學學校行政組織再造之問卷架構，再編製半結構性諮詢大綱如附錄一。接著訪談專家學者及實務工作者，以了解學者專家及實務工作者對於教育行政人員專業倫理內涵相關問題的看法，一方面用以作為建構本研究撰寫報告時可供分析的參考；二方面則作為擬定調查問卷初稿之參酌。諮詢對象、時間、地點及諮詢會議記錄如附錄二~四所示。

二、參酌相關文獻及諮詢座談會專家學者及實務工作者之意見，編製調查問卷初稿，再請實務工作者提供修正意見後，經研究小組研議確定共分成三種問卷類型，包括：大學校院用、教育行機關用、國民小學用。除基本資料少數題目有差別外，內容完全相同。茲將問卷修正情形整理如表 3-4 所示，三種類型之問卷如附錄五至附錄七所示。

表 3-4 本研究問卷修定對照一覽表

正式問卷內容	問卷初稿	備註
一、依現行國民教育法施行細則之規定，國民小學之規模分為 12 班以下、13 至 24 班、25 班以上，依其規模不同各有不同教職員員額編制，您認為目前是否有調整需要？ (1) 維持現狀，不需調整 (2) 應加以調整，調整為： ☐ ①12 班以下②13-24 班 ③25-48 班 ④49-72 班 ⑤73 班以上 ☐ ①24 班以下②25-48 班 ③49-72 班 ④73 班以上 ☐ ①12 班以下②13-36 班 ③37-72 班 ④73 班以上 ☐ 其他(請說明)_____	一、依現行國民教育法施行細則之規定，國民小學之規模分為 12 班以下 (小型)、13 至 24 班 (中型)、25 班以上 (大型)，依其規模不同各有不同教職員員額編制，您認為目前是否有調整需要？ (1) 維持現狀，不需調整 (2) 應加以調整，應調整為： ☐ ①12 班以下②13-24 班 ③25-48 班 ④49-72 班 ⑤73 班以上 ☐ ①24 班以下②25-48 班 ③49-72 班 ④73 班以上 ☐ ①12 班以下②13-36 班 ③37-72 班 ④73 班以上 ☐ 其他_____	在學校規模刪除「小型」、「中型」、「大型」，使其精簡明確。 刪除後面「應」字 加上(請說明)
二、您認為現行國民小學學校行政組織中，下列那些職務應由教師兼任？(可複選) ☐ (1) 教學組 ☐ (2) 註冊組 ☐ (3) 設備組 ☐ (4) 資訊組 ☐ (5) 訓育組 ☐ (6) 生活教育組 ☐ (7) 衛生組 ☐ (8) 體育組 ☐ (9) 事務組 ☐ (10) 出納組 ☐ (11) 文書組 ☐ (12) 輔導組 ☐ (13) 資料組 ☐ (14) 特教組 ☐ (15) 其他(請說明)_____	二、您認為現行國民小學學校行政組織中，下列那些職務應由教師兼任？(可複選) ☐ (1) 教學組 ☐ (2) 註冊組 ☐ (3) 設備組 ☐ (4) 資訊組 ☐ (5) 訓育組 ☐ (6) 生活教育組 ☐ (7) 衛生組 ☐ (8) 體育組 ☐ (9) 事務組 ☐ (10) 出納組 ☐ (11) 文書組 ☐ (12) 輔導組 ☐ (13) 資料組 ☐ (14) 特教組	加上 其他(請說明)
三、您認為現行國民小學學校行政組織及運作有那些缺失？(可複選) ☐ (1) 行政人員專業訓練不足。 ☐ (2) 行政人員編制不足。 ☐ (3) 行政工作權責未能相符。 ☐ (4) 教師兼任行政工作 (如人事、會計、出納) 與專長不符。 ☐ (5) 教師兼任行政工作意願不高。 ☐ (6) 行政人員流動率偏高。 ☐ (7) 行政人員缺乏升遷管道。	三、您認為現行國民小學學校行政組織及運作有那些缺失？(可複選) ☐ (1) 行政人員專業訓練不足。 ☐ (2) 行政人員編制不足。 ☐ (3) 行政工作權責不能相符。 ☐ (4) 教師兼任行政工作 (如人事、會計、出納) 與專長不符。 ☐ (5) 教師兼任行政工作意願不高。	「不能」修改為「未能」

☐ (8) 行政未能充份支援教學。 ☐ (9) 各組行政工作分工不夠明確。 ☐ (10) 行政人員未能彼此合作支援。 ☐ (11) 行政業務間未能充份整合。 ☐ (12) 行政運作過於僵化。 ☐ (13) 各組行政工作勞役不均 ☐ (14) 行政效率不彰。 ☐ (15) 行政組織結構缺乏彈性。 ☐ (16) 其他(請說明)：_____	☐ (6) 行政人員流動率偏高。 ☐ (7) 行政人員缺乏升遷管道。 ☐ (8) 行政未能充份支援教學。 ☐ (9) 各組行政工作分工不夠明確。 ☐ (10) 行政人員未能彼此合作支援。 ☐ (11) 行政業務間未能充份整合。 ☐ (12) 行政運作過於僵化。 ☐ (13) 各組行政工作勞役不均 ☐ (14) 行政效率不彰。 ☐ (15) 行政組織結構缺乏彈性。 ☐ (16) 其他(請說明)：_____	
四、您認為現行國民小學學校行政組織應有那些改進的途徑或配套措施？(可複選) ☐ (1) 加強行政人員的專業養成訓練。 ☐ (2) 辦理教師兼任行政工作之行政專業訓練。 ☐ (3) 擴大專任行政人員編制。 ☐ (4) 建立行政人員專業證照制度。 ☐ (5) 學生人數 1000 人以上之學校增設副校長。 ☐ (6) 小型學校(12 班以下)視學校實際需要，聯合其他學校採共聘教師與巡迴教師。 ☐ (7) 學校之人事、主計人員可採共聘方式。 ☐ (8) 採勞務(如環境清潔、電腦維護、資料建檔)外包制。 ☐ (9) 充份應用家長與教師的人力資源。 ☐ (10) 明訂學校為首長制。 ☐ (11) 行政人員採輪調制度。 ☐ (12) 簡化行政工作 (如設立單一窗口服務)。 ☐ (13) 建立學校學習型組織。 ☐ (14) 學校工作團隊的建立。 ☐ (15) 建立完善的行政人員獎懲與考核制度。 ☐ (16) 人事、會計法令的鬆綁。	四、您認為現行國民小學學校行政組織應有那些改進的途徑或配套措施？(可複選) ☐ (1) 加強行政人員的專業養成訓練。 ☐ (2) 辦理教師兼任行政工作之行政專業訓練。 ☐ (3) 擴大專任行政人員編制。 ☐ (4) 建立行政人員專業證照制度。 ☐ (5) 學生人數 1000 人以上之學校增設副校長。 ☐ (6) 小型學校(12 班以下)視學校實際需要，與其他學校聯合採行共聘教師與巡迴教師。 ☐ (7) 學校之人事、主計人員可採共聘方式。 ☐ (8) 採勞務(如環境清潔、電腦維護、資料建檔)外包制。 ☐ (9) 充份應用家長與教師的人力資源。 ☐ (10) 學校採首長制。 ☐ (11) 行政人員採輪調制度。 ☐ (12) 簡化行政工作 (如設立單一窗口服務)。 ☐ (13) 建立學校學習型組織。 ☐ (14) 學校工作團隊的建立。 ☐ (15) 建立完善的行政人員獎	修正並簡化語句，使其意義更為妥適。 加入「明訂」

☐ (17) 調整現行組織結構。 ☐ (18) 學校教職員採總量管制，由學校視需要自行調配其人力。 ☐ (19) 其他(請說明)：_____	懲與考核制度。 ☐ (16) 人事、會計法令的鬆綁。 ☐ (17) 調整現行組織結構。 ☐ (18) 學校教職員採總量管制，由學校視需要自行調配其人力。 ☐ (19) 其他(請說明)：_____	
五、針對現行國民小學的行政組織架構，您較贊成以下方案中的那一項方案？(單選) 分甲、乙、丙、丁四種方案，詳如附錄	五、針對現行國民小學的行政組織架構，您較贊成以下方案中的那一項方案？(單選)	對於方案的選擇與其具體內容之確定，經多次討論與修訂。

第三節 調查實施程序

壹、編製調查問卷

首先經由文獻探討，歸納分析國內外有關「國民小學學校行政組織再造」之問卷向度，並據以草擬訪談諮詢大綱(如附錄一)，於哀 89 年 12 月開始進行第一階段專家學者及實務工作者的訪談，訪談對象係包括大專院校教授學者 4 人、國民小學校長 1 人、教育行政單位代表 1 人；然後於 90 年 2 月中旬舉行兩場諮詢座談會議，整理晤談訪問的內容及會議記錄(如附錄二至附錄四)，並著手草擬調查問卷之初稿。於 90 年 3 月中旬進行預試工作，預試對象是 18 位正在接受在職教育之現任國民小學校長、主任為主，再由研究小組依據預試的結果開會討論，修訂問題之用詞、選項之內容，草擬正式施測問卷，最後完成本研究正式調查問卷(如附錄五至附錄七)。

貳、進行調查問卷寄發

就國民小學學校而言，先於教育部網路上下載台北市、高雄市及台灣省各縣市國民小學學校名冊，以台北市、高雄市及台灣省所屬之國民小學教師及行政人員為母群，先計算出台北市、高雄市及台灣省國民小學學校數之比例，採分層隨機抽樣，抽出受測學校(附錄八)，於 90 年 4 月隨問卷檢附信函、回郵信封進行問卷調查，於 90 年 5 月進行催收。

就大專校院採立意抽樣之學者而言，於 90 年 4 月上旬寄出，5 月份回收，名冊如附錄九。

就教育行政單位而言，教育部、台灣地區各縣市政府教育局於 90 年 4 月上旬寄出，5 月進行催收，名冊如附錄十。

參、問卷回收、整理與統計分析

問卷陸續於 4、5 月回收後，先進行篩選無效問卷的工作，再依研究需要進行編碼工作，然後進行登錄輸入電腦。在正式進行資料分析之前，以描述性統計先進行資料校正，確定資料無誤後，於 6 月份即依研究需要進行調查問卷統計分析。問卷回收情形如表 3-3 所示。

第四節 資料處理與統計分析

本研究以 SPSS 統計套裝軟體進行統計分析。為了解調查問卷所得資料之結果，於調查問卷回收後，進行剔除無效問卷、編碼及登錄資料的工作，主要使用百分比、變異數分析等統計方法來進行資料描述性與差異性比較分析。

第四章 調查結果分析與討論

本章旨在根據研究架構與待答問題，呈現研究所使用之調查問卷的統計分析結果，並加以討論分析。全章共分五節：第一節為不同規模學校教職員員額編制調整方式之意見現況；第二節為現行國民小學學校行政組織，教師兼任職務意見之現況；第三節為現行國民小學學校行政組織及運作缺失之現況；第四節為現行國民小學學校行政組織改進途徑或配套措施；第五節為國民小學學校行政組織架構方案意見現況。

第一節 不同規模學校教職員員額編制調整方式之意見現況

為了解本研究受試者對於現行國民教育法施行細則之規定中，對不同學校規模(12 班以下、13-24 班、25 班以上)各有不同的教職員額編制，是否有調整的需要之意見與看法，研究者統計全體受試者在「國民小學學校行政組織再造」調查問卷這部分各選項的次數分配與百分比。其結果分別呈現如下：

一、對於目前不同規模的國民小學，其教職員額編制有無調整的需要之現況

(一) 對「學校規模的劃分有無調整需要」之意見

針對「國民小學學校行政組織再造」調查問卷第一題第一小題兩個選項中(一-1、維持現狀，不需調整:一-2、應加以調整)，

勾選的次數分配與百分比如表 4-1 與圖 4-1 所示。由表 4-1 與圖 4-1 的資料可知，認為維持現狀，不需調整者有 25.3%，認為應加以調整者 74.7%。

由上述的研究結果可知，大多數的受試者認為目前依不同學校規模而有不同教職員員額編制的情況，有必要加以調整。至於應如何調整，在下一個子題的選項中再加以探討。

綜合上述的研究結果可知，有七成以上的受試者都認為現行國民教育法施行細則中，國民小學之規模以「12 班下」、「13-24 班」、「25 班以上」的劃分方式有調整的需要。這樣的研究結果與張輝雄等人(民 88)所作的研究有相同的結果，即都認為現行國民小學行政組織之人員編制依學校規模大小來劃分，這樣的情況在學校規模大小的界定標準上有必要加以調整。會有這樣的研究結果，可能的原因在於依上述國民教育法施行細則中所訂定的標準來劃分學校的規模可能過於簡略，無法充份反映出大中、小、型學校的真正特質，例如 25 班以上的學校都屬大型學校，但 25 班與 50、60 班，甚至以上的學校，學校的規模事實上已超過兩倍，甚至於三至四倍以上，以這樣的標準來劃分學校規模，進而依學校的規模來訂定教職員的額編制，常會造成許多不公平不合理的現象，因此，絕大多數的受試者都認為學校規模的劃分方式必須加以調整。

表 4-1 不同規模學校教職員員額應否調整意見之次數分配、百分比

選項	專家學者	教育行政人員	教師	總次數	百分比
	N	N	N		
1 維持現狀，不需調整	8	21	203	232	25.3
2 應加以調整	44	75	567	686	74.7

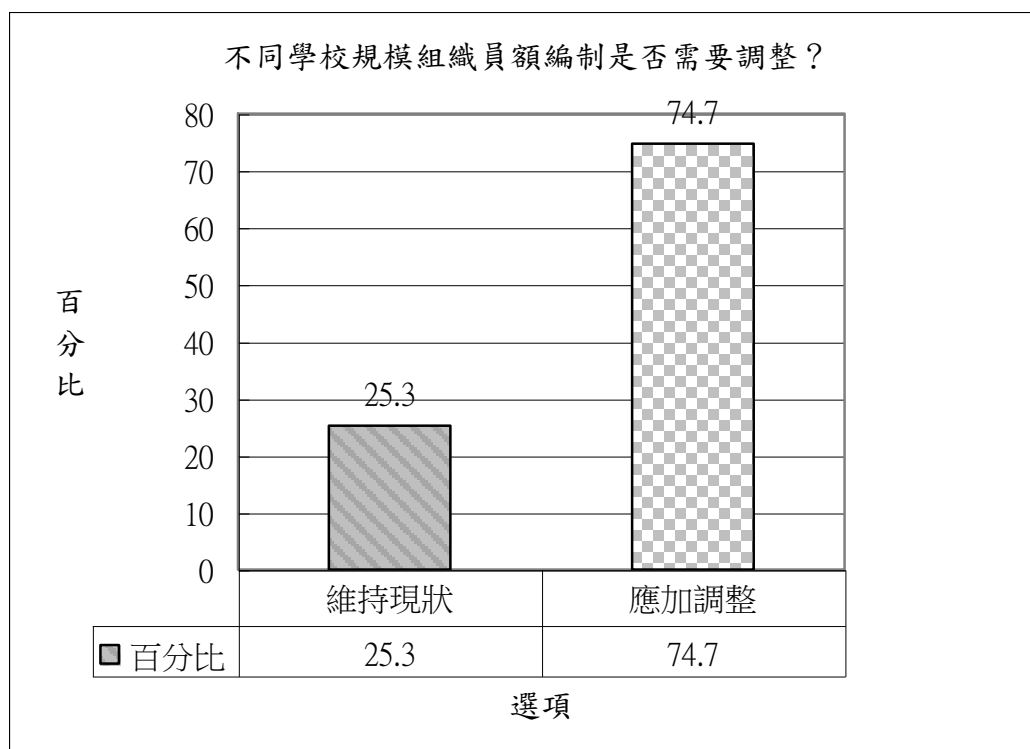


圖 4-1 不同規模學校教職員員額應否調整意見之百分比長條圖

(二) 對認為「應加以調整員額編制，其調整方式為何」之意見現況

針對在「國民小學學校行政組織再造」調查問卷第一題選擇現行不同規模學校各有不同教職員員額編制的情況「應加以調整」的受試者，進一步瞭解其所認為的調整方式為何。就第一題第二小題各個選項勾選的次數分配與百分比如表 4-2 與圖 4-2 所示。

由表 4-2 與圖 4-2 的資料可知，在各個選項中除了「其他」這個選項以外，其餘的選項中選擇「方案一」(劃分學校規模的標準為 12 班以下、13-24 班、25-48 班、49-72 班、73 班以上)的受試者有 51.9%；選擇「方案二」(劃分學校規模的標準為 24 班以下、25-48 班、49-72 班、73 班以上)的受試者有 18.5%；選擇「方案三」(劃分學校規模的標準為 12 班以下、13-36 班、37-72 班、73 班以上)的受試者有 24.0%。

除了上述「國民小學學校行政組織再造」調查問卷中第一題第二小題所列的三項學校規模劃分方式以外，另由受試者根據自己的意見，在「其他」的選項中陳述其對國民小學規模劃分方式的意見，彙整受試者所提出的意見如下：

1. 維持方案一的分法，但 12 班以下應多設置職員。
2. 調整為 13-18 班，19-36 班，以此類推。
3. 增加 6 班學校行政人員（組長）。
4. 教師純教學，行政單純編制且大小型學校應相同。
5. 員額編制應一律相同。
6. 6 班以下，7-12 班，13-24 班，25-48 班，49-72 班，73 班以上。
7. 增加專任幹事行政人員額編制。

8. 以 24 班為理想。
9. 員額數量控制各校彈性調。
10. 視縣市政府財源狀況再行調整。
11. 24 班以上-36 班以下。
12. 一般縣市採方案一、院轄市採方案二
13. 6 班以下，7-12 班，13-24 班，25-48 班，49-80 班，80-100 班，100 班以上。
14. 教職員額編制依各校條件不同，方能有效解決城鄉差距。
15. 行政應有專職人員。
16. 小型學校更應增加職員編制。
17. 應針對大班學校增加員額編制，避免影響教學品質。
18. 班數不變，員額比率增加。
19. 1、6 班以下 2、7-18 班 3、19-36 班 4、37 班以下。
20. 15 班以下、16-30 班、31-50 班、51 班以上。

綜合上述的研究結果可知，有半數以上的受試者都贊同本研究所提出的第一個方案，即將學校規模的劃分標準定為，「12 班以下」、「13-24 班」、「25-48 班」、「49-72 班」、「73 班以上」。第一個方案與第二及第三方案的主要差別在於，其劃分的間距較其他二者的間距來得多。而這樣的研究結果與張輝雄等人(民 88)所提出的國民小學學校行政組織的修正案的建議結果相符。會有這樣的研究結果，其原因可能與上述認為有必要調整的學校規模劃分方式的理由相似，即劃分的標準的間距應讓學校的業務量更加公平合理。

表 4-2 認為不同規模學校教職員員額應調整的意見之次數分配、百分比

選項	人員 次數	專家學 者	教育行 政人員	國小教 育人員	總 次 數	百 分 比	勾 選 排 序
		N	N	N			
1.方案一		16	31	293	340	51.9	1
2.方案二		8	18	95	121	18.5	3
3.方案三		13	18	126	157	24.0	2
4.其他		2	5	30	37	5.6	4

註：

方案一：係指劃分學校規模的標準為 12 班以下、13-24 班、25-48 班、49-72 班、73 班以上。

方案二：係指劃分學校規模的標準為 24 班以下、25-48 班、49-72 班、73 班以上。

方案三：係指劃分學校規模的標準為 12 班以下、13-36 班、37-72 班、73 班以上。

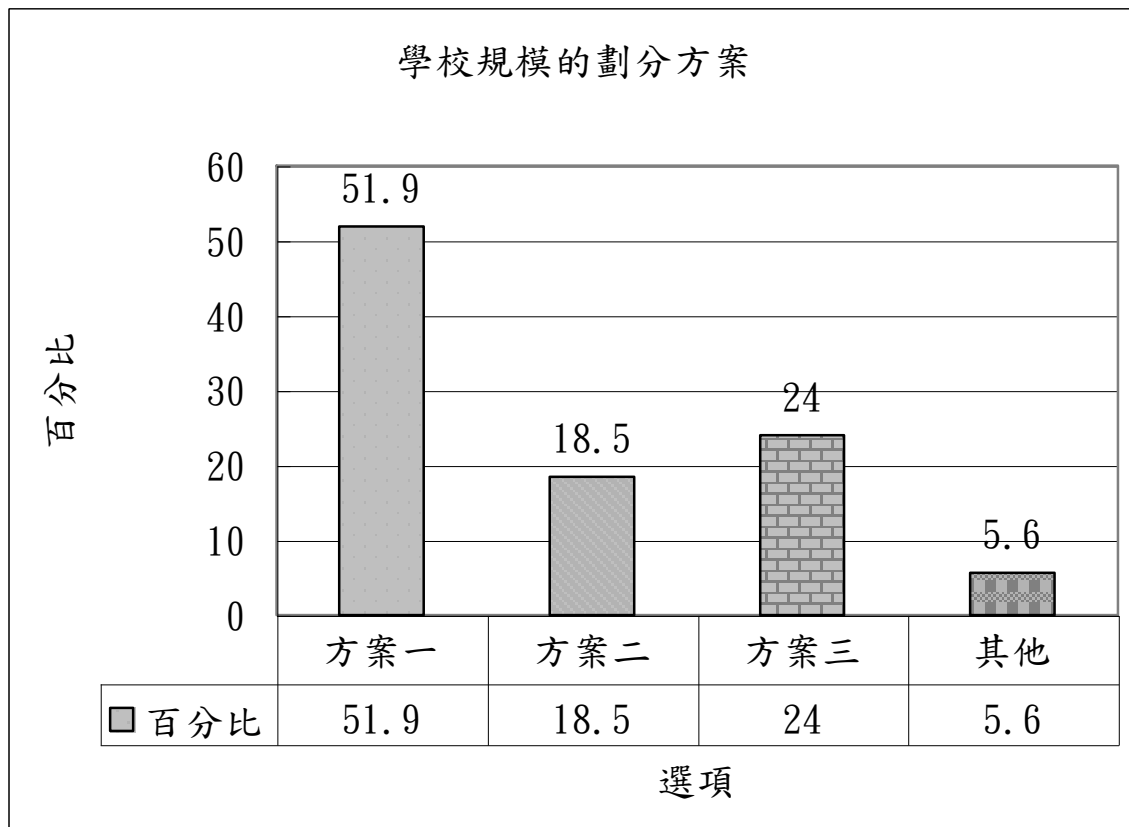


圖 4-2 認為不同規模學校教職員員額應調整的方式意見之百分比長條圖

第二節 現行國民小學學校行政組織

教師兼任職務意見之現況

為了解本研究受試者對於「現行國民小學學校行政組織，教師應兼任職務」的意見與看法，研究者統計全體受試者在「國民小學學校行政組織再造」調查問卷中這部分（第二題）各選項的次數分配與百分比，其結果如表 4-3 與圖 4-3 所示。

一、現行國小行政組織中應由教師兼任的職務現況意見

由表 4-3 與圖 4-3 的資料可知，在第二題的選項中，各個選項除了「其他」以外，其餘的十四個選項中，受試者認為現行國民小學學校行政組織中，應由教師兼任的職務，依序為：「教學組（78.9%）」、「生活教育組（73.3%）」、「訓育組（65.4%）」、「輔導組（63.4%）」、「體育組（53.3%）」、「特教組（50.1%）」、「資訊組（39.5%）」、「註冊組（38.1%）」、「衛生組（35.4%）」、「資料組（29.0%）」、「設備組（23.0%）」、「文書組（12.6%）」、「事務組（6.1%）」、「出納組（3.5%）」。

由上述的研究結果可知，有七成以上的受試者認為，現行國民小學學校行政組織中，「教學組」、「生活教育組」的職務應由教師來兼任；「訓育組」、「輔導組」則有六成多的受試者認為應由教師來兼任；「體育組」、「特教組」等職務則有五成多的受試者認為應由教師來兼任；至於其餘的選項：如「資訊組」、「註冊組」、「衛生組」等則只有三成多的受試者認為應由教師來兼任；而「設備組」、「資料組」則只有二成多的受試者認為應由教師來兼任；而總務處的「文書組」、「事務組」、「出納組」則只有一成多，甚至於不到一成的受試認為應由教師來兼任。

二、現行國小行政組織中應由教師兼任的職務之其他意見

除了上述「國民小學學校行政組織再造」調查問卷中第二題所列的現行國小行政組織中應由教師兼任的十四項職務外，另由受試者根據自己的意見，在「其他」的選項中陳述的看法，彙整受試者所提出的意見如下：

1. 職務劃分清楚實用，組長或兼組長，應合乎行政與教學分行。
2. 皆可。
3. 除了主計以外，其餘可彈性由教師兼任。
4. 教師應以教學為重。
5. 每處室至少設幹事一名。
6. 與教學研究、課程有關的單位可由教師來兼任。
7. 教師兼任意願要置於優先考量。
8. 教學行政分離。

綜合上述的研究結果可知，現行國小行政組織中應由教師兼任的職務主要是「教學組」、「生活教育組」、「訓育組」、「輔導組」、「體育組」、「特教組」，而最不應由教師來兼任的職務則是總務處的「文書組」、「事務組」、「出納組」三組。由此可看出，越是與教師教學和學生學習有關的組別，有越多受試者認為應由教師來兼任；而越是事務性或是涉及教學以外的專業工作，則越多受試者認為不應由教師來兼任，其中教務處的「資訊組」、「設備組」、「註冊組」，訓導處「衛生組」，輔導室的「資料組」都是如此，尤其是總務處的各組是幾乎所有受試者皆贊同由教師來兼任。這樣的結果與鍾靜等人(民 88)、李柏佳等人(民 89)、呂生源(民 89)所做的研究結果相符。會有這樣的結果，研究者認為與下

列因素有關：首先，就職務的工作性質而言，職務的工作性質越與教師教學與學生學習有關的，則由教師來兼任會比較容易瞭解並掌握教師與學生的需求，而職務的工作性質越是事務性的或涉及教學以外專業的部份，則越與教師的教學專業不符，則越不應由教師來兼任這樣的職務。其次，就處室的工作而言，很明顯地可看出，總務處的各組工作是很不適合由教師來兼任，這是唯一一個處室的所有組別被認為都不應由教師來兼任。而訓導處及輔導室多數組別的工作則大多被認為應由教師來兼任。至於教務處則只有教學組是被受試者認為應由教師來兼任，且其受到贊同的程度是居所有各組之冠。最後，就工作的負荷量而言，就鍾靜等人(民88)、李柏佳等人(民89)所做的研究顯示，工作負荷量最大的前幾組分別為教學、事務、生教、體育、衛生。由這點可看出是否應由教師來兼任該項職務，工作負荷量並非主要考量因素，反而是與職務的工作性質較有密切關聯。

表 4-3 現行國小學校行政結構中應由教師兼任的職務之意見次數分配、百分比

選項	人員 次數	專家 學者	教育行政 人員	國小教 育人員	總 次 數	百 分 比	勾 選 排 序
		N	N	N			
1.教學組	未勾選	2	5	193	200	21.1	1
	勾選	51	93	603	747	78.9	
2.註冊組	未勾選	37	49	500	586	61.9	8
	勾選	16	49	296	361	38.1	
3.設備組	未勾選	40	73	616	729	77.0	11
	勾選	13	25	180	218	23.0	
4.資訊組	未勾選	22	49	502	573	60.5	7
	勾選	31	49	294	374	39.5	
5.訓育組	未勾選	9	58	302	328	34.6	3
	勾選	44	40	494	619	65.4	
6.生活教育組	未勾選	8	15	230	253	26.7	2
	勾選	45	83	566	694	73.3	
7.衛生組	未勾選	38	58	516	612	64.6	9
	勾選	15	40	280	335	35.4	
8.體育組	未勾選	15	36	391	442	46.7	5
	勾選	38	62	405	505	53.3	
9.事務組	未勾選	52	94	743	889	93.9	14
	勾選	1	4	53	58	6.1	
10.出納組	未勾選	52	94	768	914	96.5	15
	勾選	1	4	28	33	3.5	
11.文書組	未勾選	50	91	687	828	87.4	12
	勾選	3	7	109	119	12.6	
12.輔導組	未勾選	10	22	315	347	36.6	4
	勾選	43	76	481	600	63.4	
13.資料組	未勾選	38	60	574	672	71.0	10
	勾選	15	38	222	275	29.0	
14.特教組	未勾選	8	15	450	473	49.9	6
	勾選	45	83	346	474	50.1	
15.其他	未勾選	50	92	733	875	92.9	13
	勾選	2	5	60	67	7.1	

第二題：國小行政組織中那些職務應由教師兼任？

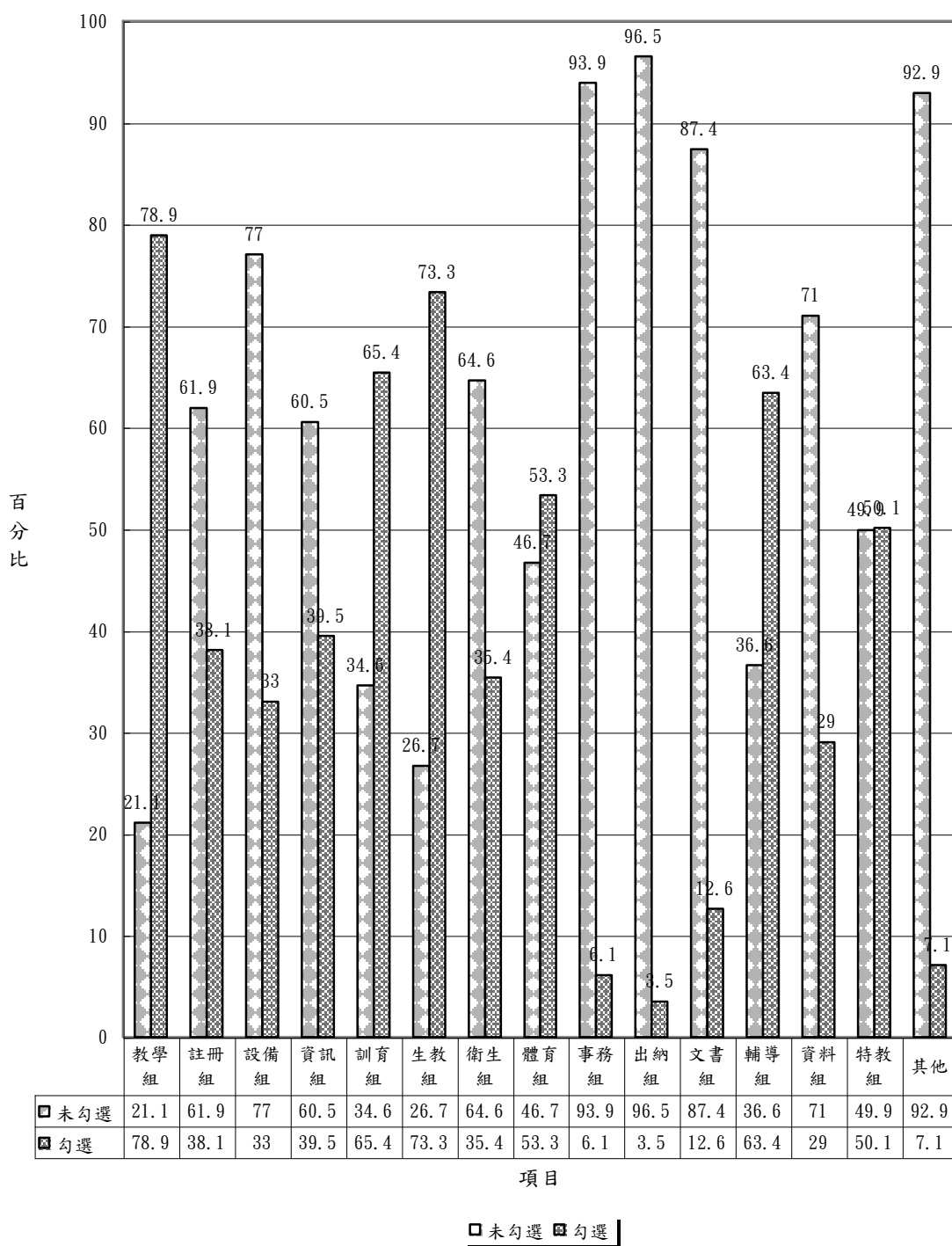


圖 4-3 現行國小學校行政結構中應由教師兼任的職務各選項之百分比長條圖

第三節 現行國民小學學校行政組織及 運作缺失之現況

為了解本研究受試者對於「現行國民小學學校行政組織及運作缺失」的意見與看法，研究者統計全體受試者在「國民小學學校行政組織再造」調查問卷中這部分（第三題）各選項的次數分配與百分比，其結果如表 4-4 與圖 4-4 所示。

一、現行國小行政組織及運作缺失現況意見

由表 4-4 與圖 4-4 的資料可知，在第三題的選項中，各個選項除了「其他」以外，其餘的十五個選項中，受試者認為現行國民小學學校行政組織及運作的缺失中，依序為：「教師兼任行政工作(如人事、會計、出納)與專長不符(81.6%)」、「教師兼任行政工作意願不高(81.6%)」、「行政人員編制不足(77.3%)」、「行政人員專業訓練不足(57.9%)」、「各組行政工作勞役不均(48.5%)」、「行政人員流動率偏高(33.3%)」、「行政組織結構缺乏彈性(32.2%)」、「行政運作過於僵化(31.7%)」、「行政未能充份支援教學(31.6%)」、「各組行政工作分工不夠明確(31.6%)」、「行政業務間未能充份整合(31.6%)」、「行政工作權責未能相符(31.4%)」、「行政人員未能彼此合作支援(25.2%)」、「行政人員缺乏升遷管道(24.6%)」、「行政效率不彰(17.3%)」。

由上述的研究結果可知，有八成以上的受試者認為現行國民小學學校行政組織及運作的主要缺失在於，教師兼任的行政工作(如人事、會計、出納)與專長不符、教師兼任行政工作意願不高；而行政人員編制不足也有七成多的受試者認為是現行國民小學學校行政組織再造及運作之缺失；至於認為行政人員專業訓練不足

的受試者也超過五成。其餘的選項勾選的百分比則都低於五成，有四成多受試者認為是各組行政工作勞役不均；三成多受試者認為是行政人員流動率偏高、行政組織結構缺乏彈性、行政運作過於僵、行政未能充份支援教學、各組行政工作分工不夠明確、政業務間未能充份整合、行政工作權責未能相符；有二成多的受試者認為是行政人員未能彼此合作支援、行政人員缺乏升遷管道；有一成多的受試者認為是行政效率不彰。

二、現行國小行政組織中應由教師兼任的職務之其他意見

除了上述「國民小學學校行政組織再造」調查問卷中第三題所列的現行國民小學學校行政組織及運作的十五項缺失外，另由受試者根據自己的意見，在「其他」的選項中陳述的看法，彙整受試者所提出的意見如下：

1. 行政業務由教師代行影響教學品質，且行政未能輔助教學。
2. 資深行政人員在學校地位比老師高。
3. 建議由教師考核行政對教學的支援度。
4. 會計與人事應設專業人員。
5. 現行體制老舊。
6. 忽略行動研究對教育行政的增能。
7. 學校幹事都選擇性做事，應掌握的是職員的辦事態度及效率。
8. 兼任無補助。
9. 行政機關(部、局)設限太多，應對行政鬆綁。
10. 行政人員課務太重。
11. 主計人員與比照主任的授課時數。
12. 增加行政人員。
13. 太計較細微枝節。

14.教師與行政人員間認知不同形成期望落差。

15.訓育及生教職權重疊。

綜合上述的研究結果可知，教師兼任的行政工作與專長不符、教師兼任行政工作意願不高、行政人員編制不足、行政人員專業訓練不足等幾項是絕大多數的受試者所認為是現行國民小學學校行政組織及運作的主要缺失，至於本研究所列出的國小行政組織及運作之其餘缺失，大多數的受試者則並不認為是缺失。這樣的結果與鍾靜等人(民 88)、李柏佳等人(民 89)、呂生源(民 89)所做的研究結果大致相符。至於其他會有這樣的結果，研究者認為可能原因在於，在講究專業化與專門化的社會中，學校行政組織中的各項工作也是應朝向這方面來發展，學校行政工作要由教師兼任的話，應顧及教師的專長，此外也應尊重教師的意願，在能力與意願能兼顧的情況下，才有可能發揮學校行政最大的效率與效能。因此，這樣的結果可很明確地看出專業化能力的要求、強烈的意願、足夠的人員編制、專業化的訓練是未來國民小學學校行政組織及運作最需要努力的方向。由此可見現行國民小學學校行政組織的缺失主要還是在於人員的專業素質與訓練。其餘的組織及運作缺失，多屬組織結構或制度運作的因素，較屬技術性的問題，所以，絕大多數的受試者較不認為是現行國民小學學校行政組織及運作的缺失。如此，還是可看出「人」的素質改進乃是未來國民小學學校行政組織及運作缺失的改進重點。

表 4-4 對現行國小學校行政組織及運作的缺失之意見次數分配、百分比

選項	人員 次數	專家 學者	教育行 政人員	國小教 育人員	總 次 數	百 分 比	勾 選 排 序
		N	N	N			
1.行政人員專業訓練不足	未勾選	20	20	358	398	42.1	4
	勾選	33	77	438	548	57.9	
2.行政人員編制不足	未勾選	17	27	171	215	22.7	3
	勾選	36	71	625	732	77.3	
3.行政工作權責未能相符	未勾選	40	66	544	650	68.6	12
	勾選	13	32	252	297	31.4	
4.教師兼任行政工作(如人事、會計、出納)與專長不符	未勾選	6	16	152	174	18.4	1
	勾選	47	82	644	773	81.6	
5.教師兼任行政工作意願不高	未勾選	14	26	250	290	18.4	1
	勾選	39	72	546	657	81.6	
6.行政人員流動率偏高	未勾選	32	65	535	632	66.7	6
	勾選	21	33	261	315	33.3	
7.行政人員缺乏升遷管道	未勾選	36	68	610	714	75.4	14
	勾選	17	30	186	233	24.6	
8.行政未能充份支援教學	未勾選	35	58	555	648	68.4	9
	勾選	18	40	241	299	31.6	
9.各組行政工作分工不夠明確	未勾選	47	72	526	645	68.4	9
	勾選	6	26	270	302	31.6	
10. 行政人員未能彼此合作支援	未勾選	38	59	611	708	74.8	13
	勾選	15	39	185	239	25.2	
11.行政業務間未能充份整合	未勾選	37	58	553	648	68.4	9
	勾選	16	40	243	299	31.6	
12.行政運作過於僵化	未勾選	29	59	559	647	68.3	8
	勾選	24	39	237	300	31.7	
13.各組行政工作勞役不均	未勾選	28	48	412	488	51.5	5
	勾選	25	50	384	459	48.5	
14.行政效率不彰	未勾選	38	60	685	783	82.7	15
	勾選	15	38	111	164	17.3	
15.行政組織結構缺乏彈性	未勾選	23	46	573	642	67.8	7
	勾選	30	52	223	305	32.2	
16. 其他	未勾選	53	96	769	918	97.0	16
	勾選	0	2	26	28	3.0	

第三題：現行國小學校行政組織及運作之缺失

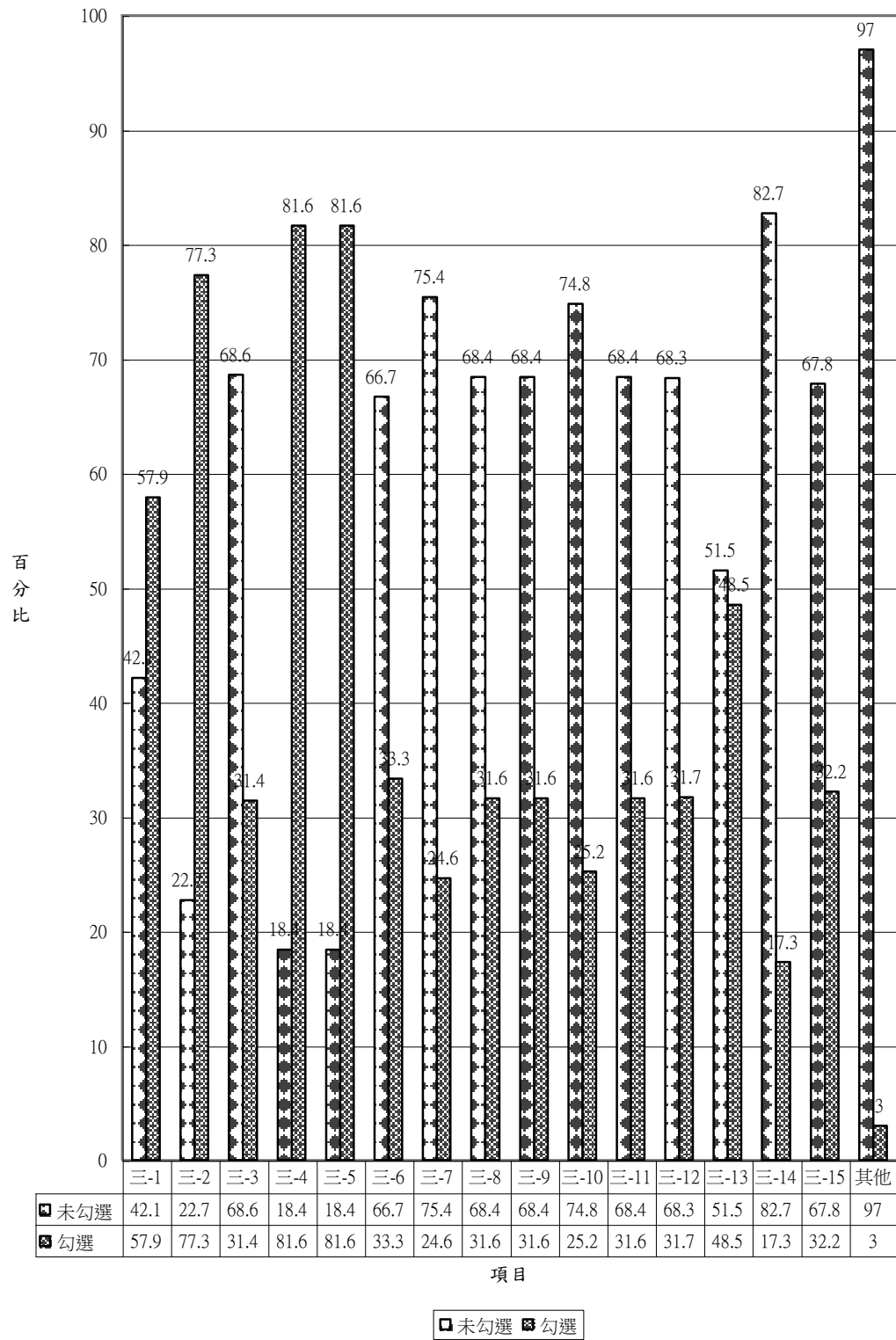


圖 4-4 現行國小學校行政組織及運作的缺失各選項之百分比長條圖

第四節 現行國民小學學校行政組織改進途徑或配套措施

為了解本研究受試者對於現行國民小學學校行政組織應有的改進途徑或配套措施的意見與看法，研究者統計全體受試者在「國民小學學校行政組織再造」調查問卷中這部分（第四題）各選項的次數分配與百分比，其結果如表 4-5 與圖 4-5 所示。

一、現行國民小學學校行政組織應有的改進途徑或配套措施現況意見

由表 4-5 與圖 4-5 的資料可知，在第四題的選項中，各個選項除了「其他」以外，其餘的十八個選項中，受試者認為現行國民小學學校行政組織，應有的改進途徑或配套措施，依序為：「擴大專任行政人員編制（76.1%）」、「加強行政人員的專業養成訓練（66.3%）」、「辦理教師兼任行政工作之行政專業訓練（56.3%）」、「採勞務(如環境、電腦維護、資料建檔等)外包制（52.7%）」、「簡化行政工作(如設立單一窗口（50.8%）)」、「學校之人事、主計人員可採共聘方式（47.3%）」、「建立行政人員專業證照制度(43.5%)」、「充份應用家長與教師的人力資源(41.3%)」、「訂定完善的行政人員獎懲與考核制度(40.7%)」、「學校教職員採總量管制，由學校視需要自行調配其人力(39.7%)」、「調整現行組織結構(38.6%)」、「建立學校學習型組織(38.0%)」、「學校工作團隊的建立(36.5%)」、「學校視實際需要，聯合其他學校採共聘教師或巡迴(35.4%)」、「學生人數 1000 人以上之學校增設副校長(30.4%)」、「人事、會計法令的鬆綁(30.4%)」、「行政人員採輪調制度(26.5%)」、「明定學校為首長制(19.6%)」。

由上述的研究結果可知，在現行國民小學學校行政組織的改

進途徑或配套施方面，有七成多的受試者認為應擴大專任行政人員編制；有六成多的受試者認為應加強行政人員的專業養成訓練；有八成多的受試者認為應辦理教師兼任行政工作之行政專業訓練、採勞務(如環境、電腦維護、資料建檔等)外包制、簡化行政工作(如設立單一窗口 (50.8%))；有四成多的受試者認為學校之人事、主計人員可採共聘方式、建立行政人員專業證照制度、充份應用家長與教師的人力資源、訂定完善的行政人員獎懲與考核制度；有三成多的受試者認為學校教職員採總量管制，由學校視需要自行調配其人力、調整現行組織結構、建立學校學習型組織、學校工作團隊的建立、學校視實際需要，聯合其他學校採共聘教師或巡迴、學生人數 1000 人以上之學校增設副校長；只有一至二成多的受試者認為行政人員採輪調制度、明定學校為首長制。

二、現行國民小學學校行政組織應有的改進途徑或配套措施之其他意見

除了上述「國民小學學校行政組織再造」調查問卷中第四題所列的現行國民小學學校行政組織十八項應有的改進途徑或配套措施外，另由受試者根據自己的意見，在「其他」的選項中陳述的看法，彙整受試者所提出的意見如下：

1. 明確界定行政與教學業務，給予教師和行政平權相互考績，以達兩者制衡。
2. 增加行政職員編制。
3. 減少不必要的行政工作評鑑。
4. 接納心理諮商社工員駐校並參與教學，以運用社群概念。
5. 增設出納。
6. 行政編制，立意均佳，但受人力不足所苦。

7. 組長專任。
8. 依教師意願，經驗豐富者優先兼任行政。
9. 主計工作比照組長，太過繁重且責任重大。
10. 教學與行政分離。
11. 精簡不必要的行政工作或小型學校採統整方式。
12. 學校各自訂定。
13. 立法改為二級制(縣市或全國)，以減少衝突。

綜合上述的研究結果可知，擴大專任行政人員編制，加強行政人員與兼任行政的教師之專業訓練，並將專門性與行政專業的業務適度外包或由專任人員來擔任，是絕大多數受試者所認為應採取的改進途徑或配套措施。這樣的研究結果與上述的現行國民小學學校行政組織與運作的缺失，是人員編制不足、專業化訓練或專門化素養不足的情況可以相互呼應。也與相關的研究結果(呂生源，民 89；李柏佳等人，民 89；鍾靜等人，民 88)頗為一致。之所以會這樣的研究結果，研究者認為，現行國民小學學校行政組織應有的改進途徑或配套措施，主要包括：編制的擴充、行政人員或兼任行政的教師之專業訓練、行政工作業務專門化、簡化或效率化等等，將是必須著重的重點；亦即人員的改進將是首要的關鍵。至於其餘的行政組織或制度的調整與改進，雖然也很重要，也仍可進行，但其重要性將在人員的改進之後。

表 4-5 現行國小學校行政組織應有的改進途徑或配套措施之意見次數分配、百分比

選項	人員 次數	專家 學者	教育行政 人員	國小教 育人員	總 次 數	百 分 比	勾 選 排 序
		N	N	N			
1.加強行政人員的專業養成訓練	未勾選	18	29	272	319	33.7	2
	勾選	35	69	524	628	66.3	
2.辦理教師兼任行政工作之行政專業訓練	未勾選	20	38	356	414	43.7	3
	勾選	33	60	440	533	56.3	
3.擴大專任行政人員編制	未勾選	19	39	168	226	23.9	1
	勾選	34	59	628	721	76.1	
4.建立行政人員專業證照制度	未勾選	27	65	443	535	56.5	7
	勾選	26	33	353	412	43.5	
5.學生人數 1000 人以上之學校增設副校長	未勾選	29	68	562	659	69.6	15
	勾選	24	30	234	288	30.4	
6.學校視實際需要，聯合其他學校採共聘教師或巡迴教師	未勾選	25	55	532	612	64.6	14
	勾選	28	43	264	335	35.4	
7.學校之人事、主計人員可採共聘方式	未勾選	17	35	447	499	52.7	6
	勾選	36	63	349	448	47.3	
8.採勞務(如環境、電腦維護、資料建檔等)外包制	未勾選	27	34	387	448	47.3	4
	勾選	26	64	409	499	52.7	
9.充份應用家長與教師的人力資源	未勾選	30	49	477	556	58.7	8
	勾選	23	49	319	391	41.3	
10.明定學校為首長制	未勾選	37	67	657	761	80.4	18
	勾選	16	31	139	186	19.6	
11.行政人員採輪調制度	未勾選	42	63	591	696	73.5	17
	勾選	11	35	205	251	26.5	
12.簡化行政工作(如設立單一窗口)	未勾選	27	52	387	466	49.2	5
	勾選	26	46	409	481	50.8	
13.建立學校學習型組織	未勾選	31	45	511	587	62.0	12
	勾選	22	53	285	360	38.0	
14.學校工作團隊的建立	未勾選	32	55	514	601	63.5	13
	勾選	21	43	282	346	36.5	
15.訂定完善的行政人員獎懲與考核制度	未勾選	34	49	479	562	59.3	9
	勾選	19	49	317	385	40.7	
16.人事、會計法令的鬆綁	未勾選	31	61	567	659	69.6	15
	勾選	22	37	229	288	30.4	
17.調整現行組織結構	未勾選	23	38	520	581	61.4	11
	勾選	30	60	276	366	38.6	
18.學校教職員採總量管制，由學校視需要自行調配其人力	未勾選	28	46	497	571	60.3	10
	勾選	25	52	299	376	39.7	
19.其他	未勾選	51	95	769	915	96.8	19
	勾選	2	3	25	30	3.2	

第四題：現行國小學校行政組織的改進途徑或配套措施

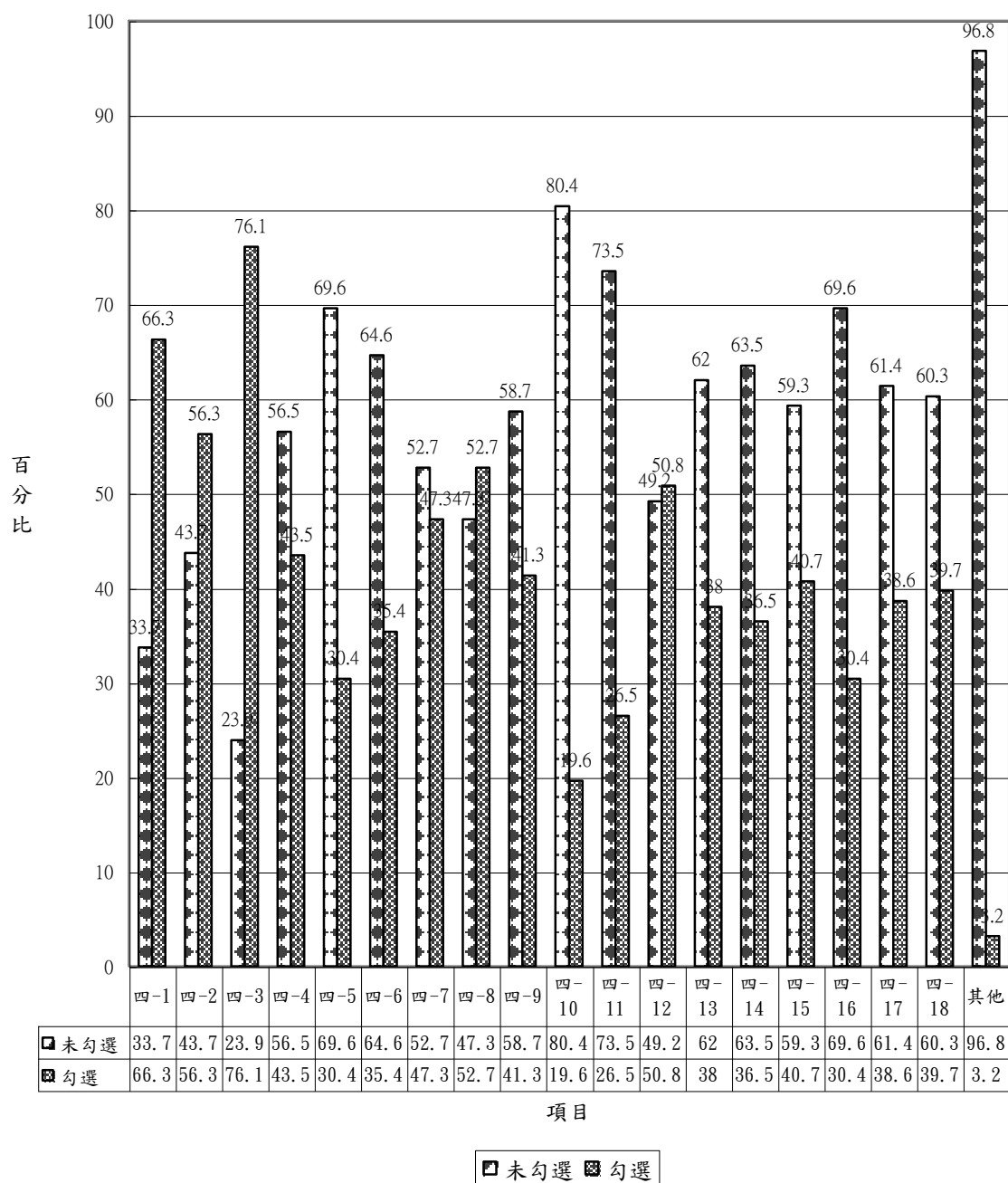


圖 4-5 現行國小學校行政組織應有的改進途徑或配套措施各選項之百分比長條圖

第五節 國民小學學校行政組織架構方案意見現況

為了解本研究受試者對於國民小學學校行政組織架構方案的意見與看法，研究者統計全體受試者在「國民小學學校行政組織再造」調查問卷中這部分（第五題）各選項的次數分配與百分比，其結果如表 4-6 與圖 4-6 所示。

由表 4-6 與圖 4-6 的資料可知，在第五題的選項中，受試者認為現行國民小學學校行政組織所應採取的架構，依序為：「乙案：針對現狀做小幅調整（46.5%）」、「丙案：針對現狀做大幅調整（26.2%）」、「丁案：各處室下各組不明訂，採教職員總量管制（14.8%）」、「甲案：維持現狀，不做調整（12.5%）」。

由上述的研究結果可知，對於國民小學學校行政組織架構的改進，有四成多的受試者認為應採本研究所提出的乙案（針對現狀做小幅度調整，如圖 4-8 所示）；有二成多的受試者認為應採本研究所提出的丙案（針對現狀做大幅度調整，如圖 4-9 所示）；而各有一成多的受試者認為應採取本研究所提出的丁案（各處室下各組不明訂，採教職員總量管制，如圖 4-10 所示）及甲案（維持現狀，不做調整，如圖 4-7 所示）。

綜合上述的研究結果可知，在本研究所提出的四個現行國民小學學校行政組織架構的改進方案中，以針對現狀做小幅度調整的乙案最受贊同，其次是針對現狀做大幅度調整的丙案，至於採取教職員額總量管制的丁案則只有獲得一成多的支持，而維持現狀不做調整的甲案所獲得的支持度最低。這樣的研究結果，雖無相關的實證研究可以相互驗證。但研究者以為，就有關國民小學學校行政組織與員額編制的相關研究（呂生源，民 89；李柏佳等

人，民 89；鍾靜等人，民 88)的研究結果，雖然所提出的改進方案與建議或有不同，但有一個很一致的共識就是認為現行的國民小學學校行政組織有變革的需要。這樣的共識也可明顯在本研究的研究結果中看出：也就是「維持現狀，不做調整」所獲得的贊同程度最低(即甲案)，而在其他的變革方案中，也可看出以在現有的架構下做小幅度改變的方式最受贊同(即乙案)，而做大幅度變革中的丙案也得到近三成的贊同，只是丙案的變革程度又較丁案採總量管制的方式來得小。由此研究者認為，現行國民小學學校行政組織架構的改進，還是以漸進而穩健的方式來進行變革最適當，太過激進的變革似乎較無法得到支持，而不做改變則更加無法得到認同。值得注意的是，若進一步細究學者專家、教育行政人員、國小教育人員三類人員對於上述現行國民小學學校行政組織架構的改進方案之意見可知，本研究所提出的乙案(針對現狀做小幅調整)就整體而言，雖然受到支持的程度最高，但專家學者對於丙案的支持度卻高過乙案，顯示專家學者在這方面的看法，與他兩類人員的看法有些許不同，依此可看出專家學者在理想上較贊同組織結構變動較大的丙案，而教育行政人員及國小教育人員則是認為變動不宜過大，顯示在進行國小行政組織結構調整時，理想上與實際上是有些許落差的，只是仍可明顯看出一項共識，即國小組織需要變革，但變革的程度都不宜過大或過小，只是實務工作人員與專家學者在變革的程度上看法有些許差異。

表 4-6 現行國小行政組織架構調整方案贊成的意見之次數分配、百分比

人員 次數 選項	專家學者	教育行政人員	國小教育人員	總次數	百分比	勾選排序
	N	N	N			
1.甲案：不做調整	3	5	102	110	12.5	4
2.乙案：針對現狀做小幅調整	16	35	359	410	46.5	1
3.丙案：針對現狀做大幅調整	21	29	181	231	26.2	2
4.丁案：各處室下各組不明訂，採教職員總量管制	12	25	93	130	14.8	3

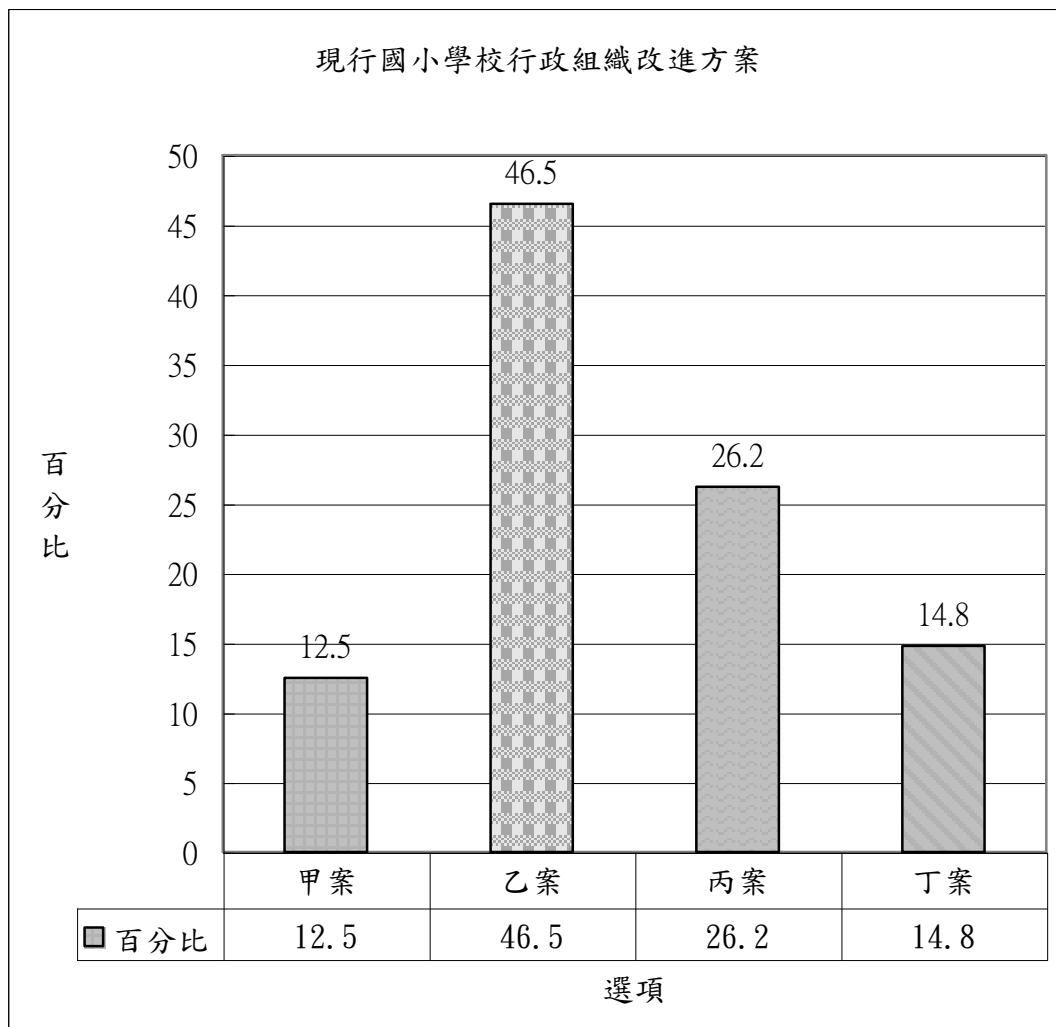


圖 4-6 現行國小行政組織架構調整方案各選項之百分比長條圖

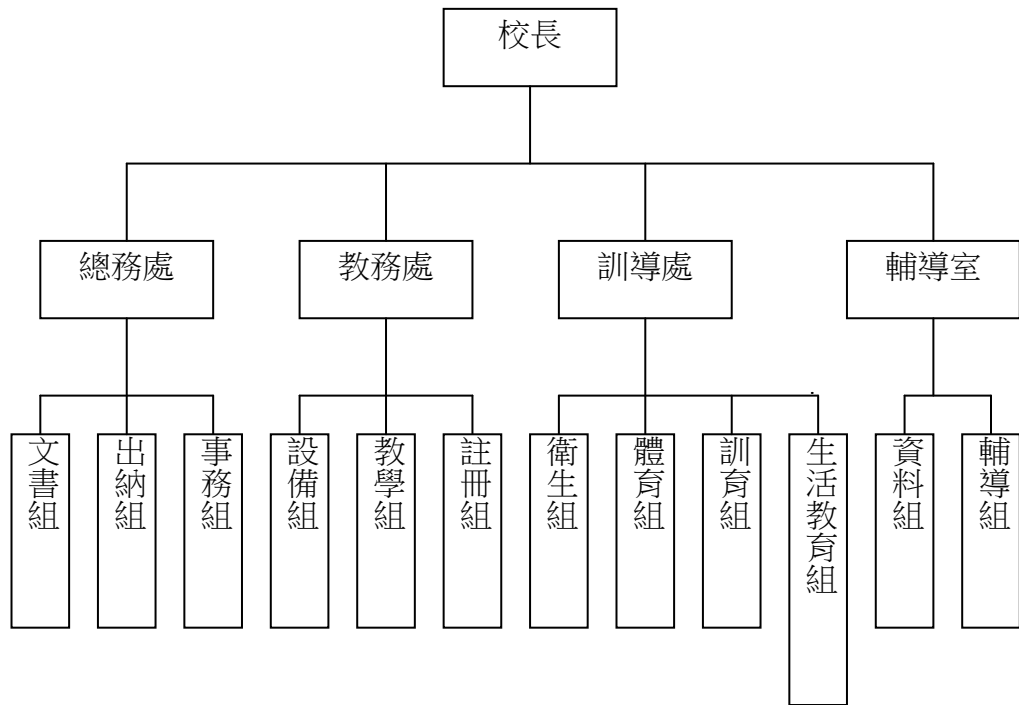


圖 4-7 本研究所提出之行政組織架構甲案

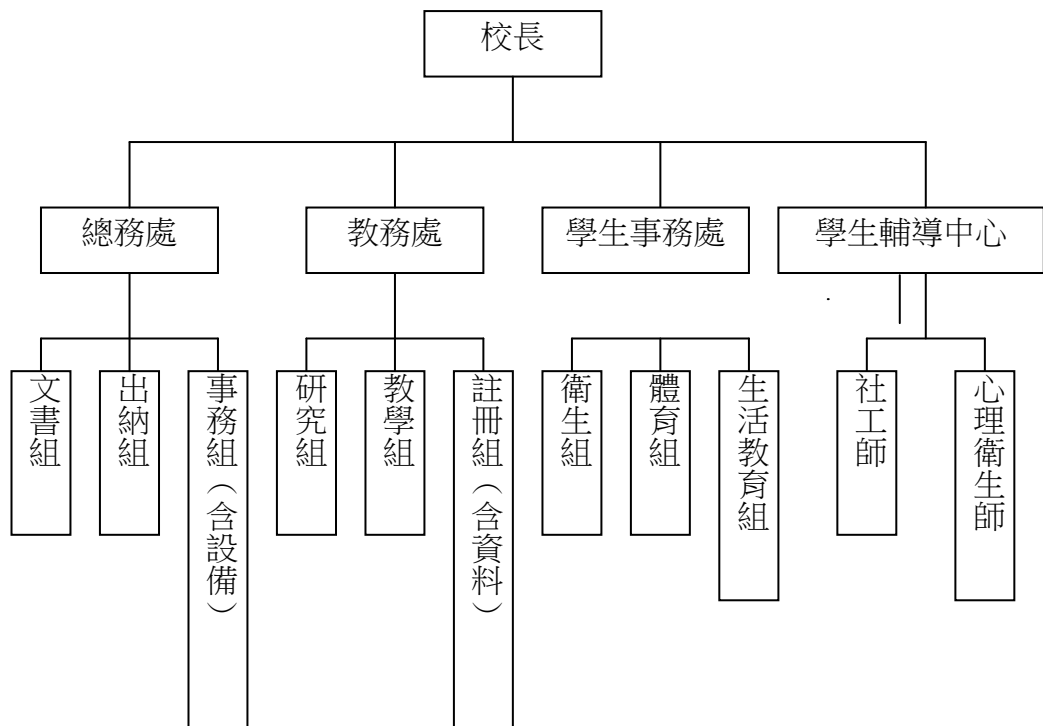


圖 4-8 本研究所提出之行政組織架構乙案

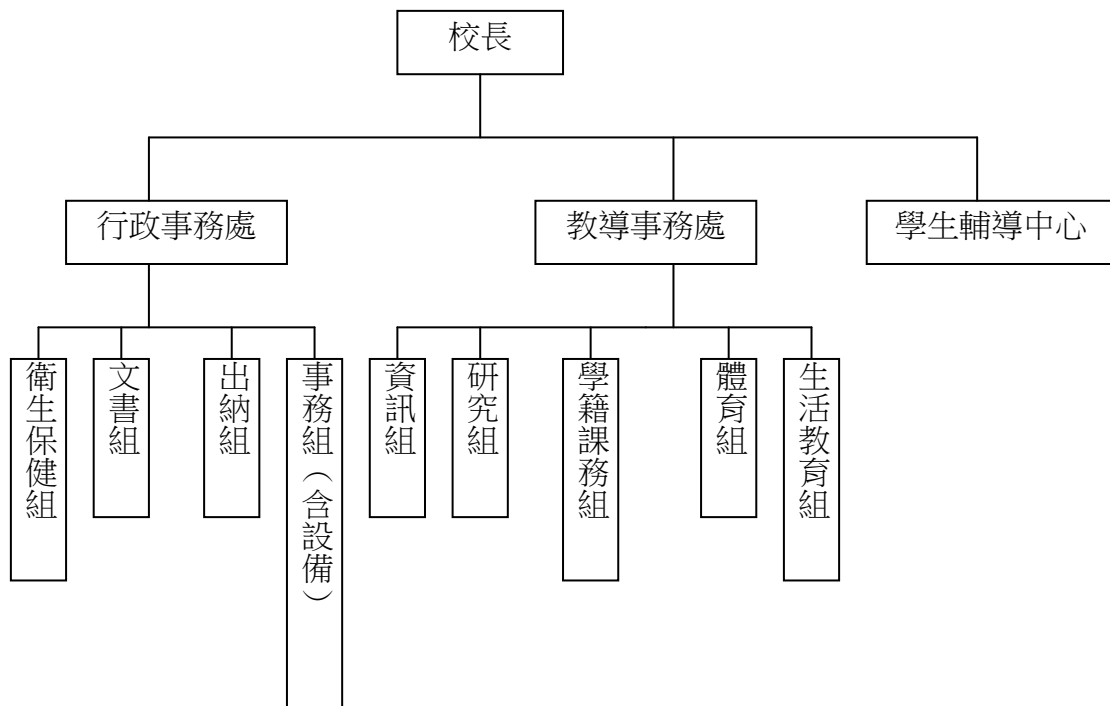


圖 4-9 本研究所提出之行政組織架構丙案

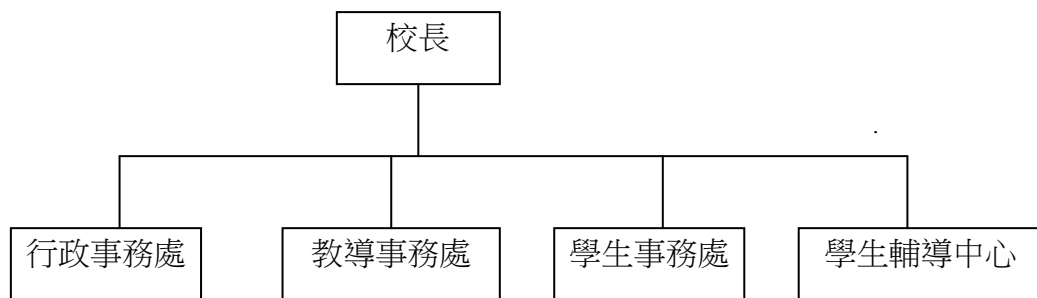


圖 4-10 本研究所提出之行政組織架構丁案

第五章 結論與建議

本研究旨在探究國民小學行政組織再造的需要性及提出適合未來教學及行政所需的國民小學行政組織架構。為了收集研究所需資料，所採用的研究方法計有訪談法、座談法、文獻分析法和問卷調查法。根據文獻探討及調查結果分析，提出如下的結論與建議。

第一節 結 論

根據文獻探討及調查結果分析，本研究歸納如下：

一、我國國民小學行政組織結構之發展，由簡單到複雜，頗具科層體制組織形式。

我國國民小學正式行政組織結構，可追溯到清末的初等小學堂，設堂長一人，主持堂學教育，結構單純。民國元年的「小學校令」，規定小學校校長以本科正教員兼任之，正式出現「校長」一詞。民國二十二年的「小學規程」，除規定設校長外，並需設置校醫或看護，以及事務員之編制。民國三十五年的「國民學校法」，除置校長外，另外置教導主任。到了民國六十二年教育部發布「國民小學行政組織準則」，除了規定設置教務處、訓導處和總務處外，處下設各組，此項規定，一直沿用至今。這種從校長、處（室）主任、組長、教師的組織結構，頗有科層體制組織形式。是故，國民小學行政組織結構趨於複雜化，民國六十二年是一個分水嶺。

二、世界主要國家之國民小學行政組織趨於扁平化，較不具科層

體制組織形式。

世界主要國家國民小學行政組織形式相當簡單，除了中國大陸、韓國和日本之外，美國和加拿大等國國民小學行政組織比我國簡單，除校長、助理校長外，並無處（室）組織設置；而且教師以教學為本職，不像我國還需兼任行政工作，影響到教學品質，一切行政工作由專門的行政人員負責。因此，整個國民小學行政組織偏重於扁平式。

三、現行國民小學組織行政組織架構，約有四分之三受試者贊成調整。

現行國民小學組織及員額以班級多寡為劃分依據，分為 12 班、13-24 班、25 班以上等三種行政組織型態，根據問卷調查結果分析顯示，有 74.7%受試者贊成調整，25.3%受試者贊成維持現狀，不需調整，故約有四分之三受試者贊成調整。此項結果，再加以深一層分析，亦發現選擇「方案一」（劃分學校規模的標準為 12 班以下、13-24 班、25-48 班、49-72 班、73 班以上）的受試者有 51.9%；選擇「方案二」（劃分學校規模的標準為 24 班以下、25-48 班、49-72 班、73 班以上）的受試者有 18.5%；選擇「方案三」（劃分學校規模的標準為 12 班以下、13-36 班、37-72 班、73 班以上）的受試者有 24.0%。所以將現行國民小學行政組織，調整為 12 班以下、13-24 班、25-48 班、49-72 班、73 班以上，約有一半受試者贊成。

四、現行國民小學行政組織中，有七成以上受試者贊成「教學組」和「生活教育組」之工作由教師兼任，事務組和出納組則是低於一成。

現行國民小學行政組織中組長工作部分是由教師兼任，部分是由專門行政人員負責。根據調查結果發現：應由教師兼任的職務，以教學組（78.9%）和生活教育組（73.3%），高達七成以上，其次依序為訓育組（65.4%）、輔導組（63.4%）、體育組（53.3%）、特教組（50.1%）、資訊組（39.5%）、註冊組（38.1%）、衛生組（35.4%）、至於資料組（29.0%）、設備組（23.0%）、文書組（12.6%）、出納組（3.5%），皆低於三成以下；尤其事務組和出納組更是低於一成。

五、現行國民小學行政組織及運作之缺失，高達八成受試者以上認為在於「教師兼任行政工作與專長不符」和「教師兼任行政工作意願不高」。

現行國民小學行政組織及運作之缺失，根據調查結果發現，有高達八成以上受試者以上認為在於「教師兼任行政工作與專長不符」和「教師兼任行政工作意願不高」，其次依序為行政人員編制不足（77.3%）、行政人員專業訓練不足（57.9%）、各組行政工作勞役不均（48.5%）、行政人員流動率偏高（33.3%）、行政組織結構缺乏彈性（32.2%）、行政運作過於僵化（31.7%）、行政未能充份支援教學（31.6%）、各組行政工作分工不夠明確（31.6%）、行政業務間未能充份整合（31.6%）；至於行政工作權責未能相符、行政人員未能彼此合作支援、行政人員缺乏升遷管道和行政效率不彰等，均在三成以下。

六、現行國民小學行政組織改進途徑，高達七成之受試者贊成擴大專任行政人員編制。

現行國民小學行政組織運作成效和缺失互見，根據調查結果顯示：現行國民小學行政組織改進途徑，有高達七成之受試者贊

成擴大專任行政人員編制，其次依序為加強行政人員的專業養成訓練(66.3%)、辦理教師兼任行政工作之行政專業訓練(56.3%)、採勞務(如環境、電腦維護、資料建檔等)外包制(52.7%)；簡化行政工作(如設立單一窗口)(50.8%)等均達五成以上，至於學校之人事、主計人員可採共聘方式(47.3%)、建立行政人員專業證照制度(43.5%)、充份應用家長與教師的人力資源(41.3%)、訂定完善的行政人員獎懲與考核制度(40.7%)，則在四成左右，其他如學校教職員採總量管制，由學校視需要自行調配其人力(39.7%)、調整現行組織結構(38.6%)、建立學校學習型組織(38.0%)、學校工作團隊的建立(36.5%)、學校視實際需要，聯合其他學校採共聘教師或巡迴(35.4%)、學生人數 1000 人以上之學校增設副校長(30.4%)、人事和會計法令的鬆綁(30.4%)，則在三成左右。

七、現行國民小學行政組織架構調整，有四成六受試者贊成小幅度調整。

現行國民小學行政組織架構調整，根據本研究所提出的四個方案中，調查結果顯示：有四成六受試者贊成乙案針對現狀做小幅度調整、其次為丙案（針對現狀做大幅調整）(26.2%)和丁案（各處室下各組不明訂，採教職員總量管制）(14.8%)；至於維持現狀的甲案，只有一成左右。若是乙案、丙案和丁案一併合計，則高達八成七，此一研究結果顯示：有多數受試者贊成就現行國民小學行政組織架構之處室和組別做一合理的調整。

第二節 建議

根據以上之結論，茲分別就教育行政機關和學校本身等方面提出如下的建議，以供參考。

壹、教育行政機關方面

一、訂定國民小學行政組織再造計畫，因應未來實際社會需求。

根據本研究結論顯示，我國現行國民小學行政組織，不管是規模標準或處室劃分，均有調整之必要，惟本研究結果亦發現，受試者對於行政組織調整，仍較偏重於小幅度調整，而不是大幅度的調整，因此，建議教育行政機關及早訂定國民小學行政組織再造計畫，其具體做法如下：

（一）初期計畫，將國民小學行政組織調整為 12 班以下、13-24 班、25-48 班、49-72 班、73 班以上，並將訓導處調整為學生事務處，輔導室調整為學生輔導中心，同時於教務處增設研究組，設備組併入於總務處，學生輔導中心不設組別，增置「社工師」和「心理衛生師」。

（二）長期計畫，仍須就處事組別做較大幅度調整，依校務運作分為行政事務、教導事務和學生輔導，將處室組織調整為行政事務處、教導事務處和學生輔導中心，同時採總量管制，由學校依實際需要，在一定的員額下，自行調整其組別。

二、修正國民教育法相關規定，調整現行國民小學規模標準。

依「國民教育法」及「國民教育法施行細則」之規定，現行國民小學行政組織，係以班級多寡為依據，分為 12 班、13-24 班、

25 班以上三類。根據本研究發現，此種規定已經不符學校實際需求，約有四分之三受試者贊成調整；此外，亦有四成六受試者贊成調整處室。所以，重新檢討及調整現行國民小學行政組織有其必要性，其做法如下：

（一）修正國民教育法第十條第二項規定為：「國民小學，...視規模大小，酌設教務處、學生事務處、總務處，...」。

（二）修正國民教育法細則第十七條規定，將其行政組織條正為：12 班以下、13-24 班、25-48 班、49-72 班、73 班以上等五種組織型態。

三、擴大國民小學行政人員編制，強化學校行政效率和效能。

依本研究發現：部分先進國家，如美國和加拿大之教師，以擔負教學為主，不必兼辦其他行政工作，與我國現狀大為不同。此外，本研究結論亦顯示：現行國民小學行政組織及運作之缺失，以「教師兼任行政工作與專長不符」和「教師兼任行政工作意願不高」較為嚴重。此一現象之原因，主要在於國民小學行政工作以教師兼任為主，除了台北市之事務組長、出納組長和文書組長有專門行政人員負責外，其餘各縣市大都由教師兼任，導致教師一方面要負擔教學工作，另一方面也要負擔行政工作，這種行政專長不符和人員編制不足的情況下，造成教師相當沉重的負擔。為改善此一現象，強化學校行政效率和效能，其具體做法如下：

（一）辦理教師兼辦行政知能研習活動，強化教師行政知能。

（二）各縣市比照台北市之做法，事務組長、出納組長和文書組長有專門行政人員負責。

（三）辦理學校行政人員專業證照制度，提升學校行政人員專業水準。

貳、國民小學本身方面

一、合理分配各組行政工作，避免行政工作勞役不均。

依本研究發現，學校各組工作勞役不均現象，是當前國民小學行政運作缺失之一。這種現象，不僅影響工作效率，而且亦常常造成紛爭，導致校園不和諧。為改善此一不良現象，建議各校從事下列作為：

（一）成立「學校行政工作檢討與改進小組」，檢討各處室及組別之工作，重新做一合理分配，並提行政會報討論通過後實施。

（二）鼓勵各處室及組別相互支援，塑造相互合作學校文化，避免過於計較和推諉。

二、鼓勵兼辦行政教師參與研習，增進行政事務能力。

依本研究發現，教師兼任行政工作與專長不符，以及行政人員專業訓練不足，亦是當前國民小學行政運作缺失之一，此一現象深深影響到整個學校行政運作效果。因此，建議學校從事如下的做法：

（一）積極鼓勵兼辦行政教師參與校外行政研習或進修活動，吸收處理行政事務知能。

（二）辦理年度校內行政知能研習活動，此不僅有益於提升行政知能，亦可溝通行政做法和檢討行政缺失。

三、積極辦理勞務外包方式，減輕行政人員工作負擔。

依本研究發現，行政人員流動率偏高及行政未能充分支援教學，亦是當前國民小學行政運作缺失之一。其實，學校行政事務包羅萬象，不管是教學或其他事務，都需要行政人員支援，但是

行政人力相當有限，很難予以兼顧，為改善此一缺失，可朝向下列做法辦理：

（一）建立勞務外包機制，初期可從環境清潔、電腦維護和資料建檔等方面，採勞務外包方式，以減輕行政人員工作負擔。

（二）成立「勞務外包考核小組」，考核、掌握及追蹤勞務外包績效，以確實發揮勞務外包效果。

四、簡化學校行政工作程序，提升學校行政工作效能。

依本研究發現，行政組織結構缺乏現象及行政運作過於僵化，亦是當前國民小學行政運作缺失之一。平心而論，學校行政組織結構受到法令規定所限，改變的可能性不太大，所以只有從學校內部行政運作著手，較易奏效。因此建議各校從事下列做法：

（一）徹底實施分層負責制度，建立權責分明行政體系，活化學校行政運作機能。

（二）簡化學校工作流程，設立單一窗口服務，提升工作處理時效。

參 考 文 獻

中文部分

- 下村哲夫〔1997〕。學校之條件。日本東京都：學陽書房。
- 王等元(民87)。學校組織再造的新思維。教師天地，98期，32-36頁。
- 王靜珠(民58)。國民小學行政新論。台中市：省立台中師範專科學校。
- 白麗美和張輝雄(民88)。面臨學校組織再造談重組學校行政組織結構。學校行政，1期，38-44頁。
- 立法院秘書室(民70)。法律案專輯：國民教育法案(第29輯)。台北市：立法院秘書室。
- 多賀丘五郎(民65)。近代中國教育史料—民國篇下。台北市：文海出版社。
- 多賀丘五郎(民65)。近代中國教育史料—民國篇上。台北市：文海出版社。
- 多賀丘五郎(民65)。近代中國教育史料—清末篇。台北市：文海出版社。
- 吳 定(民85)。組織發展理論與技術。臺北市：天一圖書公司。
- 吳明清(民81年)。教育研究基本觀念與方法之分析。台北市：五南圖書出版有限公司。
- 吳明清(民86)。學校再造的理念與策略。教育資料與研究，19

期，6-10 頁。

吳清山（民 87a）。教育革新中學校組織再造之探究。北縣教育，24 期，10-15 頁。

吳清山（民 87b）。學校效能研究。臺北市：五南圖書出版有限公司。

吳清山（民 88）。跨世紀學校組織再造之重要課題及其策略。教師天地，98 期，4-9 頁。

吳清山（民 89）。教育發展研究。臺北市：元照出版有限公司。

呂生源（民 88）。學校行政組織再造看國民教育法增修條文。中等教育，50 卷，5 期，39-52 頁。

呂生源（民 89）。國民小學行政組織再造之研究。國立臺灣師範大學教育學系未出版碩士論文。

李柏佳、白麗美、邱馨儀、朱淑英、張志毓、李淑芬、邱春堂、陳文祥和陳秀玲（民 89）。臺北市國民小學學校行政組織結構之研究。臺北市政府教育局委託研究。

李惠民（民 89）。影響組織再造工程成敗因素之探討。國防雜誌，15 卷，7 期，91-104 頁。

杜佐周（民 38）。小學行政。台北市：商務印書館。

林天祐（民 87）。特許學校—公立學校組織再造的新機制。國教月刊，45 卷，1 期，46-54 頁。

武世鈞（民 58）。國民小學行政。台北市：作者。

孫邦正（民 60）。國民學校行政。台北市：正中書局。

國立師大教育研究中心、泰山文化基金會（民 84）。「開放與前瞻：

新世紀中小學教育改革建議書」。

國家政策發展中心，民 84 年 12 月「**教育改革的另類思考**」。民間
教育改革建議書研討會。

張明輝（民 88）。企業組織的革新對學校組織再造的啟示。**教師天地**，97 期，10-16 頁。

張德銳（民 89）。中小學組織再造。**師說**，137 期，17-19 頁。

張輝雄、黃裕城、陳清義、劉林榮和魏兩岸（民 88）。國民小學與
國民中學班級編制及教職員員額編制標準修正條文案計劃報告書。教育部委託臺北市大龍國民小學研究。

教育部（民 63）。中華民國教育年鑑—第四次國民小學教育。台北市：教育部。

教育部國民教育司（民 68）。日韓兩國國民教育行政考察報告。台北市：教育部國民

教育部國民教育司（民 79）。國民教育法規選輯。台北市：教育部國民教育司。

教育部統計處（民 90）。民 90 年 3 月 14 日，擷取自
<http://www.edu.tw/statistics/intex.htm>

郭齊家、雷先（1996）。**教育法全集**。中國北京市：北京廣播學院出版社。

黃政傑、李春芳、周愚文、林阿系、高建民和王錦珍（民 81）。大陸小學教育政策與教育內容之研究—教育政策組。國立台灣師範大學教育研究中心專題研究報告。

黃嘉雄（民 87）。析評芝加哥學校再造政策。**國民教育**，39 卷，2 期，19-26 頁。

謝文全（民 90）。比較教育行政。台北：五南圖書公司。

鍾靜、黃裕城、張啟隆、張輝雄、陳清義、余坤煌和許永瑞（民 88）。國民中小學教職員基本編制及專兼任行政之研究。教育部委託國立臺北師範學院研究。

西文部分

- Adairsville elementary school staff of Georgia (2001) . Retrieved August 15, 2001, from <http://www.bartow.k12.ga.us/aes/text/staff.htm>
- Arbor Heights elementary school staff of Washington (2001) . Retrieved August 15, 2001, from <http://www.halcy.com/arborhts/staff.htm>
- Arngnammaktiq elementary school staff of North-west Territories in Canada (2001) . Retrieved July 06, 2001, from <http://www.education.mcgill.ca/bakerlake/school/staff.html>
- Banathy, B.(1991) . *Systems designs of education :A journey to create the future*. Englewood Cliffs, NJ : Educational Technology Publications.
- Bayside elementary school staff of Virginia(2001) . Retrieved July 06, 2001, from <http://www.baysidees.vbcps.k12>
- Birch Lane elementary school staff of Davis, CA (2001) . Retrieved July 10, 2001, from <http://www.birchlane.davis.ca.us/webstuff/staff.htm>
- Branson, R. (1989) . Why the schools can't improve : The upper limit hypothesis. *Journal of Instructional Development*, 10 (4) ,15-26.
- Branson, R.(1991, April) . *Restructuring public education :Imagining, visioning, or reforming ?* Paper presented at the American Educational Research Association meeting, Chicago, IL.
- Conley, D. T. (1992) . *Five key issues in restructuring*. (ERIC Document Reproduction Service, No. ED344329)
- Cuban, L. (1990) . A fundamental puzzle os school reform. In Liberman, L. (Ed.) . *Schools as collaborative cultures: Creating*

- the future now* (pp.71-77) . New York: Falmer Press.
- Darling-Hammond, L. (1992, April) .*Reframing the school reform agenda : Developing capacity for school transformation*. Paper presented at the American Educational Research Association meeting, San Francisco, CA.
- Gault elementary school staff of California (2001) . Retrieved July 10, 2001, from <http://www.gault.santacruz.k12.ca.us/staff.html>
- Goodman (1995) . Change without difference : School restructuring in historical perspective. *Harvard Educational Review*, 65 (1) , 1-26.
- Highland view elementary school staff of Wisconsin (2001) . Retrieved July 10, 2001, from http://www.greendale.k12.wi.us/html/HV_org_2000-01.html
- Hunter's creek elementary school staff of Orlando, FL (2001) . Retrieved July 06, 2001, from <http://www.hunterscreek.ocps.k12>
- Kingsford elementary school staff of Maryland (2001) . Retrieved July 06, 2001, from <http://www.kingsfordknights.com/links/staff%20stuff.html>
- Klauke, A. (1989) . *Restructuring the schools*. (ERIC Document Reproduction Service, No. ED 309563)
- Lake George elementary school staff of New York State (2001) . Retrieved August 15, 2001, from <http://www.lkgeorge.prg/elementaryweb/staff.htm>
- Lakeview elementary school staff of Alberta in Canada (2001) . Retrieved August 15, 2001, from <http://www.lethsd.ab.ca/lakeview/meetthe.htm>
- Lezotte, L. W.(1993) . Creating effective schools today and tomorrow. *The Journal for Quality and Participation*, 16 (1) , 22-33.
- Matthew elementary school staff of Newfoundland in Canada (2001) . Retrieved August 15, 2001, from <http://www.k12.nf.ca/matthew/staff.html>
- Molenda, M. (1992). Technology and school restructuring: Some clarifying propositions. In D. Ely, & B. Minor (Eds.). *Educational media and technology yearbook*. (pp.77-90). Englewood, CO : Libraries Unlimited.
- Murphy, J. (1991). *Restructuring school*. New York: Cassell.

- Newmann, F. (1993). Beyond common sense in educational restructuring: The issues of content and linkage. *Educational Researcher*, 22 (2), 4-13.
- Newmann, F. M. & Wehlage, G. G. (1995). *Successful school restructuring*. A Report to the Public and Educators by the Center on Organization and Restructuring of Schools, University of Wisconsin-Madison. Paper presented at the American Educational Research Association meeting, Chicago, IL.
- Northaven elementary school staff of Memphis, TE (2001). Retrieved August 15, 2001, from <http://www.scs.k12.tn.us/SCS/elementary/Northaven/Northaven.htm>
- Sam rayburn elementary school staff of Texas (2001). Retrieved July 06, 2001, from <http://www.gpisd.org/gpisd/school/elementary/Rayburn/default.html>
- Smith, R. G. (1996). Educational restructuring and the arts in Northern Territory schools: Just another brick in the wall? *Arts Education Policy Review*, 98 (2), 25-30.
- Smith-Jackson elementary school staff of Manitoba in Canada (2001). Retrieved July 06, 2001, from <http://www.mbnet.mb.ca/~sch1486/>
- St. Joseph's elementary school staff of British Columbia in Canada (2001). Retrieved July 06, 2001, from <http://www.catholic-church.org/saintjoseph/administrator.html>
- Thomas Paine elementary school staff of Illinois (2001). Retrieved August 15, 2001, from <http://www.cmi.k12.il.us/Urbana/tp/staff.htm>
- University elementary school staff of Indiana (2001). Retrieved August 15, 2001, from <http://www.university.mccsc.edu/faculty.htm>
- Valley Oak elementary school staff of California (2001). Retrieved July 10, 2001, from <http://www.dcn.davis.ca.us/go/voak/staff00.html>
- Vanier elementary school staff of Newfoundland in Canada (2001). Retrieved August 15, 2001, from <http://www.ves.k12.nf.ca/staff/staff.htm>

附錄一、「學校行政組織再造之研究」 訪談（座談諮詢）題綱

- 一、對於現行之學校行政職務，您認為有哪些適合教師兼任？哪些適合行政人員專任？
- 二、您認為現行之學校行政組織運作有何功能？有何缺失？
- 三、如欲改進現行學校行政組織運作之缺失，您認為可做哪些調整？（可從法令、人員之增減、班級數劃分依據標準及組織結構之變革等方面發表意見）
- 四、您對於「學校行政組織再造」有何建言？
- 五、其他

附錄二、訪談紀錄(一)

訪談對象：雲林縣斗六市鎮東國民小學 黃春成 校長

訪談時間：90.2

記 錄：張正霖

一、對於現行學校行政職務，您認為有哪些適合教師兼任？ 哪些適合行政人員專任？

適合專任：

- (一) 主計部門(會計)：目前急迫需要，因為由教師兼任亦對法令條文不嫻熟，容易違反法令。
- (二) 人事業務：因涉及到教職員權益、退輔等，應由較專職人員擔任。

其餘仍應由教師兼任較為妥當。

二、您認為現行之學校行政組織運作有合功能？有何缺失？

- (一) 雲林縣鎮東國小屬於智類學校，故保有教、訓、輔、總四個處室，而且運作上非常順暢。
- (二) 各項行政工作採輪替制。
- (三) 缺點：雖採行共同參與行政，但影響教學準備工作及教學效果，建議應增派幹事、或者補足缺額、或擴編缺額，來承擔較多的行政工作。

三 如欲改進現行學校行政組織運作之缺失，您認為可做哪些調整？(可從法令、人員之增減、班級數劃依據標準及組織結構之變革等方面發表意見)

- (一) 法令層面：明確規定每十班應增加幹事一員（依班級數擴編），各項兼職工作職務上分配應
- (二) 給予較詳細且合理工作量。
- (三) 教務處：應增設資訊組，且應予設備組有明顯工作分隔。
- (四) 訓導處：生教組與訓育組的工作分配應再重新調配。
- (五) 總務處：需增加幹事及工友名額，例如高中職學校有 7 為名額，而本校只有 2 位。

四 、您對於「學校行政組織再造」有何建言？

訓導處工作較為動態性工作，輔導室工作則為靜態性活動，並不適用於將訓導處與輔導室合併成學生事務處，而應傾向於擴編人員編製，減輕工作負擔。

五 、其他：無。

附錄二、訪談紀錄(二)

訪談對象：台北市大龍國民小學 張輝雄 校長

訪談時間：90.2

記 錄：張正霖

一、對於現行學校行政職務，您認為有哪些適合教師兼任？哪些適合行政人員專任？

- (一) 一般來說學校有關庶務工作應由專任行政人員來做，而有關教學工作應由教師來兼任較為妥當。
- (二) 適合專任行政工作組別有：人事、會計、文書、設備、圖書管理員、註冊（學生文件處理）
- (三) 輔導室應設專業心理師來處理二級以上問題；總務處可設營養師來處理學童午餐問題。
- (四) 適合兼任組別：課程：教學（代課、教師進修、課程研究等）；訓導部門：生活教育、活動、體育、環境及健康教育；輔導室亦可設教師來處理一級防護部分。

二、您認為現行之學校行政組織運作有何功能？有何缺失？

功能上符合科層體制原理，易於管理、考核。

三、如欲改進現行學校行政組織運作之缺失，您認為可做哪些調整？（可從法令、人員之增減、班級數劃依據標準及組織結構之變革等方面發表意見）

- (一) 輔導新體制：輔導需由更專業支援，體制應由一群專業人員或輔導教師建立而非只著重於行政化，社工師需成立、心理諮商師則可協調社區資源幫忙即可。

- (二) 學校規模應以現況再做從新調整。
- (三) 教育人事經費編例如輔導人員或護理師可依學生數來做基準，其他行政工作則依地方不同以班級數來做決定即可。
- (四) 法令編修應以學校本位及地方差異來做彈性調整。

四、您對於「學校行政組織再造」有何建言？

- (一) 輔導應再造：對於基礎的輔導工作仍需教師來先做預防，至於二級以上預防應朝專業來做例如教師輔導課程、學生轉介與輔導等。
- (二) 建構事務服務體系與教學領導體系。
- (三) 人事編製應以職務服務工作量多寡來制定人數基準，會計編列應從單位預算結構做檢討
- (四) 教學應專業化，需結合社區人員來幫忙學校行政庶務工作部分。
- (五) 建立教學領導體系：課務、專科教室管理、健康中心等應由職員處理、課程研究與進修、體育教學、環境教育、訓育與生活教育應由教師來領導教學。

五、其他：無。

附錄二、訪談紀錄(三)

訪談對象：台北市光復國民小學 溫騰光 校長

訪談時間：90.2

記 錄：黃旭鈞

就溫校長對訪談題綱所提供的意見整理如下：

- 一、 就國民小學行政組織調整的必要性而言，國民教育法及施行細則自民國六十八年實施以來，直到民八十八年有所修正，但仍無法符合社會變遷之需求。所以學校行政組織有必要加以調整。
- 二、 就組織結構而言，先進國家的行政組織沒有像台灣這麼複雜的人事、行政組織結構，而都朝向簡化組織發展。所以，台灣許多人員是為了辦行政而行政，造成疊床架屋的現象普遍，也容易造成行政與教學的對立與衝突，也讓老師兼任行政工作的意願不高。
- 三、 儘可能簡化行政，裁撤不必要的行政人員。具體的作法可在校長之下設一至二位副校或辦事員，其餘的行政業務直接由教師自行負責。如此可避免浪費許多社會成本，避免協調的困難。小型學校校長之下設二位副校長，一位辦事員；大型學校則可在校長之下設三位副校長，七位辦事員。辦事員由專任人員擔任。
- 四、 國民教育法及施行細則的法令宜再修正。留給學校自主彈性的空間，避免勞役不均，以及新增的行政業務無

人要做，造成價值觀念的扭曲、行政與教師間對立、互不尊重的校園文化。法令的修正應由教育部主導。人員的裁撤以簡化組織結構、扁平化、充份授權，不必防弊過於嚴重、勿為行政而行政，該回歸教學者給教學，該回歸行政的留給專任人員負責。

- 五、 有些業務依性質(如涉及專門性質的事務)可選擇性外包。
- 六、 行政可實施 3-5 年輪調制度，避免專職辦事員僵化。行政人員隨時做專題研究或行政研究。追求卓越及服務品質。
- 七、 總之，今後應朝修法為先，循序漸進改變，統整並統合業務的方向來改進國民小學學校行政組織。

附錄二、訪談紀錄(四)

訪談對象：台北市百齡國民小學 王璧城 校長

訪談時間：90.2

記 錄：黃旭鈞

就王校長對訪談題綱所提供的意見整理如下：

- 一、 就學校行政職務的分配與組織架構而言，教學是專業，所以教師回歸應教學，其他與教學無關的行政職務，儘量避免。總務處各組別，由專任行政人員擔任，衛生組可考慮由衛生人員擔任，體育、訓育仍由教師擔任。教務處註冊組、設備組可由專任。輔導室應與訓導處融合，減少組長，訓導處名稱可改變，如學生事務處。
- 二、 有必要設副校長，一負責對外，一負責對內，減輕校長負擔。
- 三、 人力可再適度精簡，事務性工作考慮增加幹事來擔任，小學人事編制不足。
- 四、 大型學校與中小型學校的勞役不均等應該改善。而行政人員「用心」的觀念很重要，行政人員依層級要有倫理觀念，待遇也要有所差別。
- 五、 公立學校學校基本的行政組織架構還是有必要維持，且應一致。在大型學校中更必須要分工，處室不必過多，且行政業務上設單一窗口。

附錄二、訪談紀錄(五)

訪談對象：台北市市師範學院附設實驗國民小學萬家春校長

訪談時間：90.2.6

記 錄：張素偵

一、對於現行之學校行政職務，您認為有哪些適合教師兼任？哪些適合行政人員專任？

(一) 現行之學校行政職務人員之決定，可做如下之安排：

1. 與教學有關的行政職務，需由教師兼任。如：教、訓、總、輔四處室主任，教學組長，生活教育組長，訓育組長，體育組長，輔導組長及資料組長。
2. 僅是服務人或處理事務的行政職務，可由行政人員專任。如：註冊組長、衛生、文書、事務及出納組長，人事人員，會計人員。

(二) 另外亦可改變現行的組織結構，僅劃分為兩處：

1. 教學處：包括教學組、訓導組。
2. 庶務處：包括註冊組、衛生組、事務組、出納組、文書組。

(三) 不論是由教師兼任或行政人員專任，都應該接受在職訓練，以補足雙方欠缺之行政能力及教育專業背景。

二、您認為現行之學校行政組織運作有何功能？有何缺失？

(一) 現行學校行政組織運作之功能，在於能夠維持學校之基本運作，並維持某種程度之穩定。

(二) 至於現行學校行政組織運作之缺失，則是以六〇年代靜

態之組織結構因應目前快速變動之動態環境，僅能忙於處理目前的問題，無法回顧過去，更無力發展未來。此外，以目前的組織結構解決當下的問題，亦顯得捉襟見肘，充滿了對立與衝突。

三、如欲改進現行學校行政組織運作之缺失，您認為可做哪些調整？（可從法令、人員之增減、班級數劃分依據標準及組織結構之變革等方面發表意見）

首先法令必須鬆綁，在總預算經費不變下，允許各校依校務發展計畫，在一定的範圍內（教育行政機關可定上下限），自行遴聘部分人員，教育行政機關可規定遴聘人員職務所需之基本條件。另外，教育行政機關規定上下限，可依校地面積、樓地板面積、學生數、班級數以及社區家長需求來決定。

四、您對於「學校行政組織再造」有何建言？

- （一）「學校行政組織再造」是非做不可之當務之急。
- （二）法令鬆綁。
- （三）組織成員觀念改變。
- （四）採取配套措施，如九年一貫課程、各職務分工後的分級、認證措施等。
- （五）學校進行研發工作。
- （六）進行校務評鑑。
- （七）制度授予校長最後的決定權與獎勵績優人員的資源。

五、其他：無。

附錄二、訪談紀錄(六)

訪談對象：台北縣永定國民小學姚志文校長

訪談時間：90.2.21

記 錄：張素偵

一、對於現行之學校行政職務，您認為有哪些適合教師兼任？哪些適合行政人員專任？

有關現行之學校行政職務該由誰來擔任，可從法令、教學與現實三方面來看：

甲、就法令方面來看：教師法第十六條第七款規定：除法令另有規定者外，教師得拒絕參與教育行政機關或學校所指派與教學無關之工作或活動。至於何者與教學有關？何者無關？並未釐清，容易造成爭議。

乙、就教學方面來看：與教學無關之職務，應由專任之公務人員擔任。如：總務主任、事務組長與出納組長。假使政府財政可以負擔，則設備、文書、資訊三組組長亦應由專任的公務人員擔任。其餘職務再由教師兼任，可提升教學品質。

丙、就現實方面來看：目前各學級及各縣市之間的教師員額編制人數不一（國小 1.5 人，國中及幼稚園 2.0 人，高中 2.5 人；北高兩市 1.8 人，其餘縣市 1.5 人），造成受教機會不均等的現象。這些情形主要導因於各縣市財政狀況不同，連帶間接影響到各校實際教師之員額編制。

二、您認為現行之學校行政組織運作有何功能？有何缺失？

甲、現行學校行政組織運作之功能，在於能夠分工清楚、各司其職。

乙、 至於現行學校行政組織運作之缺失，有如下幾點：

1. 分工卻不合作，產生各自為政的現象，降低行政效率。
2. 以目前國民教育法施行細則對於學校規模的劃分方式（12 班以下為小型學校、13-24 班為中型學校、25 班以上為大型學校），容易造成小型學校每位老師皆需兼任 3-4 種行政工作，而大型學校校長、主任及組長之行政負擔則過重。
3. 以教育部推動教、訓、輔三合一方案來看，可以推知目前學校行政組織結構確有缺失，有待改進。
4. 各縣市政府自行負擔學校人事經費，造成財政困難。
5. 各級學校編制不同，容易造成學生接受教育的品質在銜接上產生落差太大的現象。

三、 如欲改進現行學校行政組織運作之缺失，您認為可做哪些調整？（可從法令、人員之增減、班級數劃分依據標準及組織結構之變革等方面發表意見）

甲、 就法令部分：修訂國民教育法施行細則，重訂學校規模的劃分，建議劃分為 6-12 班、13-24 班、25-60 班、60-100 班及 100 以上等 5 種規模。另外，修訂財政收支劃分法，明定中央補助地方中小學校人事經費。

乙、 就人員的部分，如財政許可建議增加人員。

丙、 國小、國中的員額編制最好一致。

四、 您對於「學校行政組織再造」有何建言？

1. 從組織功能、組織文化及組織結構等多元觀點，進行學校行政組織再造。
2. 北、高兩市與各縣市員額編制應有統一標準。
3. 中央應設法補助地方教育經費。
4. 國小員額編制應做合理評估調整。

5. 考慮建立兼任教師、共聘教師制度，明文放寬外聘教師資格。
6. 釐清校長與校務會議之間的權責。
7. 進行研究處、組設立必要之研究。
8. 基於功能考量，訓、輔先行合併。
9. 配合全面品質管理、學習型組織、學校再造、學校本位管理、九年一貫課程等政策之推動，調整學校行政組織。
10. 縣市政府教育局之組織亦須配合調整。
11. 改變縣市政府教育局借調學校教師現象。
12. 透過社區總體營造，創造地方文化特色，真正落實城鄉發展，鼓勵人才回流鄉村，改善人口分布失衡以及都會地區大班大校的現況。
13. 學校行政組織朝專業化、扁平化方向調整。
14. 給予各校較大的人事及經費運用權。
15. 行政人員、教師觀念先革新，再談組織再造。
16. 明文規定教學研究會、教評會、家長會（或親師協會）、考核委員會、校務會議、教科圖書評選委員會、課程發展委員會等組織與學校行政之間的互動關係。
17. 廢除學校層級之教師會。
18. 設備、資訊及事務三組，事權宜重新劃分清楚。
19. 縣市政府教育局減少非必要的公文、比賽及報表。
20. 小型學校出納、主計應由公務人員專任。
21. 國小教師兼任行政工作，寒暑假工作時數應明文規定。
22. 增加各處、組設立之彈性。
23. 6班以下小型學校適度整併。

五、其他：無。

附錄三、第一次諮詢座談會會議紀錄

- 一、時間：90年2月13日（星期二）上午10:00
- 二、地點：臺北市立師範學院201會議室
- 三、主席：吳清山
- 四、出席人員：臺北市立師範學院附設實驗小學 方慧琴主任
臺北縣鶯江國民小學 柯份校長
臺北縣政府教育局 侯世昌副局長
臺北市政府教育局 曾燦金科長
臺北市教師會 葉慶龍理事長
國立臺灣師範大學 張明輝教授
臺北市萬大國民小學 楊銘雄校長
- 五、列席人員：國立臺灣海洋大學 江愛華教授
臺北市百齡國民小學 黃旭鈞老師
臺北市南門國民小學 張正霖老師
臺北市立師範學院 鄭望崢
臺北市立師範學院 張素偵
- 六、紀錄：張素偵
- 七、會議內容：
- （一）主席報告：
1. 介紹與會人員（略）。
 2. 學校組織相關法令，自民國24年的中學學程、34年的國民學校法及68年的國民教育法，至今已有三十餘年歷史，面對新世紀的來臨，需要重新思考學校組織，才能因應國際化、資訊化及未來之發展趨勢。本研究採訪談、諮詢、文獻分析及問卷調查等方式進行，研究範圍界定於「行政」組織再造，至於觀念或文化的再造，僅於文獻中探討。
- （二）侯世昌副局長發言：
1. 經與教育部協商，現已同意臺北縣試辦減少教師兼任組

長，增聘幹事專任。

2. 個人贊成將學校行政劃分為教學事務與行政事務兩類，並主張除教務、訓導及輔導三處室主任由教師兼任外，其餘均由行政人員專任。如與教學有關之事務，可訴諸校務會議，行政人員再依據決議貫徹執行。
3. 現行學校行政組織運作有分工不明、功能重疊等缺失。

(三) 方慧琴主任發言：

1. 學校行政除可分為教學事務與行政事務外，仍有一些灰色地帶，例如：文書的分文涉及對教學事務的瞭解與否？註冊組的分班涉及對學生入學能力的檢定，學童午餐涉及事務組及衛生組二單位等，這些均容易造成爭議與衝突。
2. 現行學校行政組織有分層明確的功能，但亦有互相推諉、協調不良等缺失。
3. 附小教師員額編制 1.9 人，雖較北縣 1.5 人及北市 1.7 人為多，但在業務量增加的情況下，職員及工友並未增加，職員層級也未被關心。
4. 未來的分層負責表要更明確的建立。

(四) 楊銘雄校長發言：

1. 教師與公務人員所接受的專業背景不同，學校行政仍是有區分之必要，建議將目前的行政組織調整為教學與行政兩類：教學類含教學組（負責教學）、研究組（負責課程研究）、資訊組（負責資訊教育）、生教組（原來職掌）、體訓組（體育加訓育）、衛生組（原來職掌）、特教組（原來職掌），由教師兼任；行政類含事務組（原來職掌）、書納組（文書＋出納）、資冊組（資料＋註冊）、設備組（原來職掌），可由職員擔任，除可減輕教師工作負擔外，亦可減少薪資支出。

如此的組織結構，合乎扁平化及效率化之原則。

2. 校長之下置教學及行政兩位副校長，副校長協助校長處理事務，並可作為候用校長實習之用。

(五) 葉慶龍理事長發言：

1. 簡化行政組織，以避免資源浪費、提升行政效率。
2. 建議將組織劃分為教學處（或中心）與行政處（或中心），各置一位主任：教學處下設教學、課程研究、身教（含訓育、衛生、生活教育）與特教（含輔導）四組，由教師兼任；行政處下設人事、主計、出納、事務（含設備）、文書（含資料、註冊）五組，由行政人員專任。希望能簡化行政窗口，提高效率。

(六) 柯份校長發言：

1. 行政組織再造時，考慮大、中、小型學校的差異。
2. 目前小型學校居多，老師皆需兼任行政職務，建議採共聘教師、兼任教師或教學導師等方式，予以協助。
3. 臺北縣實施校長兼課制度，立意甚佳，不過建議國民教育法第九條應配合修正。
4. 大型學校置副校長，協助校長處理家長與教師、學生與學生間的問題。大型學校的定義，仍需討論。
5. 中型學校可朝教、訓、輔三合一的方向，考慮整合。
6. 目前學校的組織結構，主要為配合教育行政機關的分工，而分工太細，並不利於學校行政的發展。
7. 中、小型學校的行政單位適合合併，但大型學校業務量很重，不適合合併。
8. 以「課程觀點」來談組織編制。
9. 目前國小的導師工作最重，應該要提高導師誘因。如：教

師分級。

10. 校長有任期、主任無任期，校長會有校務無法推動的感覺，可考慮主任流動問題。

(七) 侯世昌副局長發言：

1. 主任的人選，實際仍由校長決定。
2. 大家都同意組織結構需要改變，但為何至今未改？值得深思。
3. 行政與教學同樣會產生老化問題。
4. 組織負責表未來可以發展到事權規定得很清楚，但是否有利於行政的運作，則未必見得。
5. 改變行政人員的服務觀念與態度，最為重要。

(八) 張明輝教授發言：

1. 整合與彈性是未來行政組織的趨勢。
2. 組織再造分階段進行。
3. 首先釐清工作性質應由何人擔任較適宜，接著以團隊管理、網狀組織、專業分工及學校本位管理等概念進行前瞻性的規劃。
4. 學校做好公共關係，建立知識管理系統，讓新手容易上路。
5. 教學與行政皆需進行研究發展。
6. 與教學有關的工作，可組教學委員會的方式進行；例行性之事務，可運用電腦化加以處理。
7. 教育局勿交辦太多活動，避免影響學校正常業務之推動。
8. 贊成置副校長，以協助校長處理行政事務。以美國加州為例，1000 名學生以上置 2 名副校長，1000 名學生以下置 1 名副校長。
9. 總員額不變下，授權各校任用比例，給學校彈性，祇要經

校務會議通過，教育行政機關備查即可。

10. 人事、會計法規先行鬆綁。

(九) 曾燦金科長發言：

1. 在數位化及知識管理時代，對於教育的質與量要求都提高，再以家長積極參與校務，是以目前的學校行政組織有必要加以檢討。
2. 關於組織再造的基本理念，有以下幾點：
 - (1) 教學品質與行政效率的提升。
 - (2) 解決教學與行政之間的衝突。
 - (3) 活化組織，讓組織成為有機體。
 - (4) 形塑學習型學校。
3. 校務需統整，除分工更要「合作」。
4. 總員額不變，授予各校彈性任用人員，技術性的工作可外包。目前北市授權各校自行聘任 1/8 的教師員額，以推展各校的社團活動。
5. 採任務編組、專案管理，善用志工。
6. 在人事、會計法令未修改前，先行試辦，以效能及節省經費來說服大眾。
7. 有關學校行政各組的合併，彈性留給各校。

(十) 江愛華教授發言：

1. 本研究專案雖將組織再造規範於「行政」部分，但組織再造背後的哲學基礎亦不能偏廢。
2. 根據國外的研究，學校教育功能已逐漸轉向讓學生體驗教育經驗，亦即學校是社會的縮影，學生透過學校教育去體驗生活。因此，學校必須與社區發展伙伴關係，而目前學校行政科層體制的組織，並不適合這樣的未來發展趨勢。

3. 人事法規需先鬆綁，並發展學校本位管理。各校可依其規模大小及特色，進行行政組織再造。

4. 學校校長應是兼具管理者與領導者雙重角色。

(十一)張正霖老師發言：

1. 訪問雲林縣黃校長，該校教務處組長之下，有若干名老師組成組群，即在不變更目前組織結構之下，組下設組群。

2. 組長採任期制，工作輪調，有利於職務的銜接與代理。

3. 專任職員應有服務的觀念。

(十二)葉慶龍理事長發言：

1. 教育資源需考慮重新分配。

2. 政府不能僅要成效、不願投資。

3. 專任係指專門在某個單位工作，是以國民教育法第九條不必修改。

4. 行政與教師的衝突，在於勞逸不均。

5. 行政人員領導、管理教學的心態，需要調整。

(十三)侯世昌副局長發言：

1. 組長需由教師兼任的法令應先修改。

2. 總員額編制，在實施上有困難。

3. 事務與教學性質上的區分，可保留部分名額由各校決定。

4. 教師會與教評會可納入研究範圍，至於非正式組織的部分可再考慮。

5. 人事不必一條編制，惟主計適合維持現狀。

6. 所有公教人員均需依法行政，法律錯誤需修法，非執行者之錯。爭議的造成，主要在於對法律彈性空間的解釋不同。

7. 贊成階段性實施。

(十四)柯份校長發言：

1. 贊成校長應有教學領導的能力，至於國民教育法第九條的解讀，本人並不堅持。
2. 教師兼任組長的誘因不足。
3. 校長領導很重要。
4. 組長之下未設組員，非常奇怪。

(十五)葉慶龍理事長發言：

1. 最需要增加誘因的應該是導師。
2. 教師可兼任行政，但將上課時數轉嫁給其他老師，容易造成衝突，國外亦有僅增加主管加給而不減課或只減少數課的例子。

(十六)張明輝教授發言：

1. 偏遠地區會計可採巡迴專任人員制。

(十七)楊銘雄校長發言：

1. 組織再造背後之哲學基礎，在於提升教育品質。
2. 單一窗口、彈性授權、鬆綁自主的理想很好，但需分階段實施。
3. 有關職務代理的部分，主任應有能力代理該處室各組長的工作。透過工作輪調與職務代理，逐漸提高工作能力，達到單一窗口的理想。

(十八)主席總結：

1. 學校行政組織需要整合、簡化，可分為教學事務與行政事務兩大部分。
2. 現行學校行政組織，各組可歸併，以避免疊床架屋，並提高行政效率。
3. 在現行學校行政組織總員額不變之下，授權各校就其實際需要調整其組織。

4. 學校行政組織再造，分期分階段實施，亦可採試辦的方式。
5. 學校行政組織再造需要其他配套措施：人事、會計法令的鬆綁，大、中、小型學校差異性的考量，共聘教師、巡迴教師制度的實施，教職員員額編制的調整，團隊合作、學習型組織的建立，家長人力的資源，服務窗口的簡化等。
6. 各位的意見非常多元、寶貴，非常萬分！

八、散 會：90 年 2 月 13 日（星期二）中午 12:20

附錄四、期末諮詢座談會會議紀錄

- 五、時間：90年7月27日（星期五）上午10:00
- 六、地點：臺北市立師範學院201會議室
- 七、主席：吳清山
- 八、出席人員：
- | | |
|----------------|--------|
| 臺北市百齡國民小學 | 王璧城校長 |
| 臺北市立師範學院附設實驗小學 | 萬家春校長 |
| 臺北縣鶯江國民小學 | 柯份校長 |
| 教育部國教司 | 曹翠英科長 |
| 國立臺灣師範大學 | 張明輝教授 |
| 臺北縣政府教育局 | 侯世昌副局長 |
| 臺北市政府教育局 | 蘇秀花科長 |
| 台北市家長聯合會會長 | 詹智慧會長 |
| 台北市立師範學院國教所 | 林天祐所長 |
| 國立政治大學教育系 | 湯志民教授 |
- 六、列席人員：
- | | |
|-----------|-------|
| 國立臺灣海洋大學 | 江愛華教授 |
| 臺北市百齡國民小學 | 黃旭鈞老師 |
| 臺北市南門國民小學 | 張正霖老師 |
| 臺北市立師範學院 | 張素偵 |
- 七、記錄：張正霖
- 九、會議內容：

（一）主席報告：介紹與會人員及研究簡介（略）。

（二）林天祐所長：

1. 應就組織再造與學校規模中的大、中、小型學校差異比較。
2. 針對方案一的百分比只有51.9%過半一點，不能武斷認為方案一適合採用。
3. 針對現行學校行政組織，教師兼任職務意見之現況：公務機關公務專業化與學校行政不一樣，迫切性與教育體

系心態不符合，有保障因此績效會受影響。

4. 針對「國民小學行政組織及運作缺失之現況中」教師兼任行政工作與專長不符，教師兼任行政工作意願不高，行政人員編制不足及行政人員專業訓練不足皆是強而有利的組織再造數據。
5. 可依近程、中程、長程的順序做方案一、二、三的調整順序。

（二）侯副局長

1. 工作項目仍須做切割。
2. 法令未作修改，仍是組織再造的阻礙。
3. 專任人員會有怠惰情況發生，所以對組織管理系統仍以工作動機增進為最高目標。

（三）張明輝教授

1. 法令仍未修改，如何讓人事、會計人員運用共聘制度。
2. 資料組應改為學籍課務組。
3. 教學專業與行政專業分工，故須增設副校長一職。
4. 偏重於組織再造部分，另外例如聯合採購、教學等亦可透過委外方式進行。
5. 針對組織研究發展、公共關係等應納入學校行政工作範圍。

（四）王壁城校長

1. 觀念必須再造。
2. 行政人員證照制度亦應建立。

3. 教師強調分級，因此行政工作亦應分級化。
4. 應改為學生輔導處，下設學生輔導中心、諮商室等。

(五) 曹科長

1. 都會與鄉村間規模度都需要考量，而且以班級數為依歸皆有其矛盾處。
2. 方案一、二、三的實施皆是時間間問題，其逐步實施都可達成。
3. 工作分工問題一直都有分派不均情況。

(六) 詹智慧會長

1. 應依現有經驗去看待學校行政組織再造。
2. 組織再造應採漸進式策略，如果依其看法應採丙案才是真正改造，但問卷結果卻是採取乙案。
3. 每個方案實施的利弊得失並未提出以供參考。
4. 應增設教學資源中心。
5. 應針對意願不足、工作內容、薪資待遇、升遷管道等事項去做改造。

(七) 柯玢校長

1. 組織再造應著重功能發揮與經濟效益等二個項度。
2. 對行政人員得激勵應做變革以增進行政人員意願。
3. 行政人員適才適所的問題亦應列入討論。
4. 行政組織分案問題是否應按]\學校規模大小來加以分類值得探討。

5. 乙案中的設備組應定位為針對基本設備管理及教學設備管理等兩向來界定工作性質。
6. 學生資料組應分輔導資料及學生基本資料工作性質來介分。
7. 校長、副校長養成教育（遴選輯養成）亦應列入。
8. 人事、會計等法令亦應列入鬆綁。

（八）湯志明教授

1. 國內、國外背景不同，因此對於行政組織再造定義亦會有所差異。
2. 對組織內部應是擴編以解決工作量問題。
3. 這三種方案應有其顯著比例發生，所以應於探討。
4. 對新增組別應權責分明，人與市應相稱。
5. 輔導中心工作組別應予其他組別工作分明。
6. 未來方向應著重於：①組別名稱應固定（採彈性組織型式）②組織工作應減量（流程應簡化）
7. 不只有結構改變，精神亦應改變。

十、散 會：90 年 7 月 27 日（星期五）上午 12:00

附錄五、「國民小學學校行政組織再造」調查問卷

大學校院用

敬愛的教育人員：

您好為了提升學校教育的績效與品質，因應社會變遷與時代的潮流，促進學校行政組織彈性化，以符合學校發展的需求，本校接受行政院國家科學委員會委託，刻正進行「國民小學學校行政組織再造之研究」，以了解國民小學行政組織再造的可行性與具體作法。

您的意見至為寶貴，懇請撥冗填答本問卷，本研究結果將提供教育行政單位作為教育決策之參考。謝謝您的合作。敬祝
教祺！

研究主持人

吳清山 敬啟

中華民國九十年四月

一、基本資料：(請在適當的方格中打“√”)

1. 性別：☐ (1) 男 ☐ (2) 女

2. 年齡：☐ (1) 30 歲以下 ☐ (2) 31-40 歲 ☐ (3) 41-50 歲

☐ (4) 51 歲以上

3. 職稱：☐ (1) 講師 ☐ (2) 助理教授 ☐ (3) 副教授

☐ (4) 教授 ☐ (5) 其他_____

4. 服務機關：

☐ (1) 私立大學校院

☐ (2) 公立大學校院

【填答說明】

1. 本問卷共有五題，題目之題末有「可複選」字樣為複選題；題末有「單選」字樣為單選題。請在最適當的選項前的□打”√”。
2. 請每題都填答，如有其他意見，請在每題的「其他」欄中簡要敘述。

一、依現行國民教育法施行細則之規定，國民小學之規模分為 12 班以下、13 至 24 班、25 班以上，依其規模不同各有不同教職員員額編製，您認為目前是否有調整需要？(單選)

- ☐ (1) 維持現狀，不需調整
- ☐ (2) 應加以調整，應調整為：
- ☐ ①12 班以下 ②13-24 班 ③25-48 班 ④49-72 班 ⑤ 73 班以上
- ☐ ①24 班以下 ②25-48 班 ③49-72 班 ④73 班以上
- ☐ ①12 班以下 ②13-36 班 ③37-72 班 ④73 班以上
- ☐ 其他(請說明)_____

二、您認為現行國民小學學校行政組織中，下列那些職務應由教師兼任？(可複選)

- ☐ (1) 教學組 ☐ (2) 註冊組 ☐ (3) 設備組 ☐ (4) 資訊組
- ☐ (5) 訓育組 ☐ (6) 生教組 ☐ (7) 衛生組 ☐ (8) 體育組
- ☐ (9) 事務組 ☐ (10) 出納組 ☐ (11) 文書組 ☐ (12) 輔導組
- ☐ (13) 資料組 ☐ (14) 特教組

三、您認為現行國民小學學校行政組織及運作有那些缺失？(可複選)

- ☐ (1) 行政人員專業訓練不足。
- ☐ (2) 行政人員編制不足。
- ☐ (3) 行政工作權責未能相符。
- ☐ (4) 教師兼任行政工作（如人事、會計、出納）與專長不符。
- ☐ (5) 教師兼任行政工作意願不高。
- ☐ (6) 行政人員流動率偏高。
- ☐ (7) 行政人員缺乏升遷管道。
- ☐ (8) 行政未能充份支援教學。
- ☐ (9) 各組行政工作分工不夠明確。
- ☐ (10) 行政人員未能彼此合作支援。
- ☐ (11) 行政業務間未能充份整合。
- ☐ (12) 行政運作過於僵化。
- ☐ (13) 各組行政工作勞役不均
- ☐ (14) 行政效率不彰。
- ☐ (15) 行政組織結構缺乏彈性。
- ☐ (16) 其他(請說明)：_____

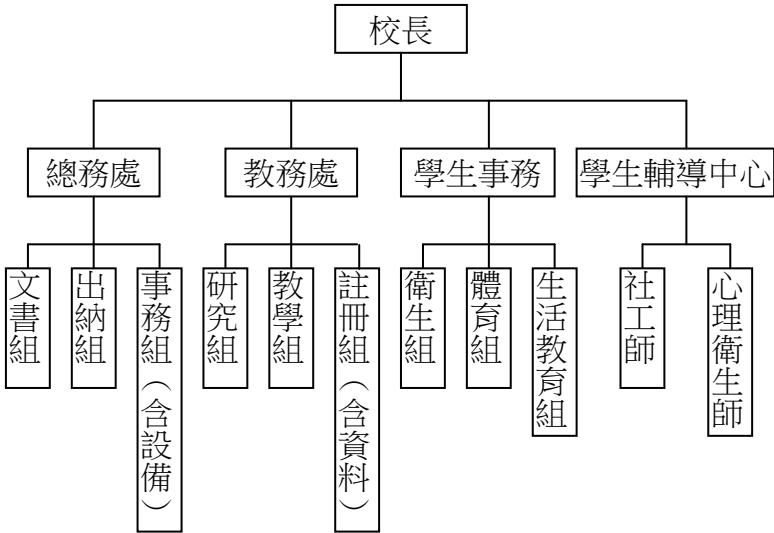
四、您認為現行國民小學學校行政組織應有那些改進的途徑或配套措施？(可複選)

- ☐ (1) 加強行政人員的專業養成訓練。
- ☐ (2) 辦理教師兼任行政工作之行政專業訓練。
- ☐ (3) 擴大專任行政人員編製。
- ☐ (4) 建立行政人員專業證照制度。
- ☐ (5) 學生人數 1000 人以上之學校增設副校長。
- ☐ (6) 學校視學校實際需要，聯合其他學校採共聘教師與巡迴教師。
- ☐ (7) 學校之人事、主計人員可採共聘方式。
- ☐ (8) 採勞務(如環境清潔、電腦維護、資料建檔……等)外包制。
- ☐ (9) 充份應用家長與教師的人力資源。
- ☐ (10) 明定學校為首長制。
- ☐ (11) 行政人員採輪調制度。
- ☐ (12) 簡化行政工作（如設立單一窗口服務）。
- ☐ (13) 建立學校學習型組織。
- ☐ (14) 成立學校工作團隊的建立。
- ☐ (15) 訂定完善的行政人員獎懲與考核制度。
- ☐ (16) 人事、會計法令的鬆綁。
- ☐ (17) 調整現行組織結構。
- ☐ (18) 學校教職員採總量管制，由學校視需要自行調配其人力。
- ☐ (19) 其他(請說明)：_____

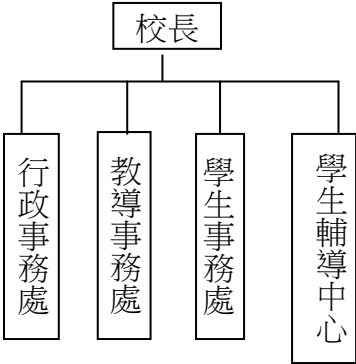
～ ～ 請翻面繼續填答，謝謝！ ～ ～

五、針對現行國民小學的行政組織架構，您較贊成以下方案中的那一項方案？
(單選)

勾選區	
類型	甲 案
學校行政組織圖	<pre> graph TD Principal[校長] --> General[總務處] Principal --> Academic[教務處] Principal --> Guidance[訓導處] Principal --> GuidanceRoom[輔導室] General --> Secretariat[文書組] General --> Accounts[出納組] General --> Services[事務組] Academic --> Equipment[設備組] Academic --> Teaching[教學組] Academic --> Registration[註冊組] Guidance --> Health[衛生組] Guidance --> PE[體育組] Guidance --> Discipline[訓育組] GuidanceRoom --> LifeEd[生活教育] GuidanceRoom --> Resources[資料組] GuidanceRoom --> GuidanceGroup[輔導組] </pre>
	說明 維持現行法令規定的學校行政組織架構，不做調整。

勾選區	
類型	乙 案
學校行政組織圖	 <pre> graph TD Principal[校長] --> General[總務處] Principal --> Academic[教務處] Principal --> StudentAffairs[學生事務] Principal --> Guidance[學生輔導中心] General --> Secretariat[文書組] General --> Accounts[出納組] General --> GeneralAffairs[事務組(含設備)] Academic --> Research[研究組] Academic --> Teaching[教學組] Academic --> Registration[註冊組(含資料)] StudentAffairs --> Health[衛生組] StudentAffairs --> PE[體育組] StudentAffairs --> LifeEducation[生活教育組] Guidance --> SocialWorker[社工師] Guidance --> MentalHealth[心理衛生師] </pre>
說明	針對現狀做小幅度調整。 【說明】： (1) 各處室及各組的調整分列說明如下： ①教務處名稱不變，其下分設三組： ◆ 教學組：主要負責教學與課務事務。 ◆ 學籍課務組：主要負責學生學籍及輔導資料管理；學生轉入學業務。 ◆ 研究組：主要負責教材教法的研究與發展、在職進修。 ②訓導處改為「學生事務處」，其下分設衛生、體育、生活教育三組，職掌不變。 ③總務處名稱不變，其下分設文書、出納、事務三組，其中事務組含原教務處之設備組業務，其餘職掌不變。 ④「輔導室」改為「學生輔導中心」，其下不設組，只設「社工師」或「心理衛生師」，負責學生的心理諮商與輔導。

勾選區	
類型	丙 案
學校行政組織圖	<pre> graph TD Principal[校長] --> Admin[行政事務處] Principal --> Instruction[教導事務處] Principal --> Guidance[學生輔導中心] Admin --> Health[衛生保健組] Admin --> Records[文書組] Admin --> Accounts[出納組] Admin --> General[t事務組(含設備)] Instruction --> Info[資訊組] Instruction --> Research[研究組] Instruction --> Academic[學籍課務組] Instruction --> PE[體育組] Instruction --> Life[生活教育組] </pre>
說明	針對現狀做大幅度調整。 【說明】： (1) 只分設「行政事務處」與「教導事務處」，再依業務性質在兩處室之下設立各組；輔導室改為「學生輔導中心」，下設「社工師」或「心理衛生師」，負責學生的心理諮商與輔導。分列說明如下： ①行政事務處之下分設四組： ◆ 文書組：維持原職掌。 ◆ 出納組：維持原職掌。 ◆ 事務組：除原職掌外，原教務處設備組之業務亦歸併至事務組。 ◆ 衛生保健組：主要負責學生的衛生與保健業務。 ②教學處之下分設六組： ◆ 學籍課務組：含教學組、註冊組，並歸併原輔導室資料組之業務。 ◆ 研究組：負責教材教法的研究與發展。 ◆ 資訊組：負責學校資訊系統與教育的發展、運作與維護。 ◆ 體育組：維持原職掌。 ◆ 生活教育組：含生活教育與訓育組業務。

勾選區	
類型	丁 案
學校行政組織圖	 <pre> graph TD A[校長] --> B[行政事務處] A --> C[教導事務處] A --> D[學生事務處] A --> E[學生輔導中心] </pre>
說明	行政組織中設置教導事務、學生事務、行政事務、學生輔導中心等處室，各處室下各組不明訂，學校只採取教職員額總量管制。 【說明】：學校行政組織設置教導事務、學生事務、行政事務、學生輔導中心等處室，至於各處室之下設立的組別不加以明文規定，只採取總量管制，由學校視實際需要，經校務會議通過，設置各組。

附錄六、「國民小學學校行政組織再造」調查問卷

國民小學用

敬愛的教育人員：

您好為了提升學校教育的績效與品質，因應社會變遷與時代的潮流，促進學校行政組織彈性化，以符合學校發展的需求，本校接受行政院國家科學委員會委託，刻正進行「國民小學學校行政組織再造之研究」，以了解國民小學行政組織再造的可行性與具體作法。

您的意見至為寶貴，懇請撥冗填答本問卷，本研究結果將提供教育行政單位作為教育決策之參考。謝謝您的合作。敬祝
教祺！

研究主持人

吳清山 敬啟

中華民國九十年四月

一、基本資料：(請在適當的方格中打“√”)

(一) 個人基本資料

1. 基本資料內容以填答者目前的情況為準。
2. 本資料絕不記名，請安心填答。

一、性別：☐ (1) 男 ☐ (2) 女

二、教育程度：☐ (1) 專科 ☐ (2) 大學 ☐ 3. 研究所(含四十學分班)

三、職務：☐ (1) 校長 ☐ (2) 教師兼行政人員

☐ (3) 導師 ☐ (4) 科任教師

四、學校地區：☐ (1) 院轄市 ☐ (2) 省轄市 ☐ (3) 縣轄市或鎮 ☐ (4) 鄉

五、學校規模：☐ (1) 12 班以下 ☐ (2) 13-24 班 ☐ (3) 25 班以上

【填答說明】

1. 本問卷共有五題，題目之題末有「可複選」字樣為複選題；題末有「單選」字樣為單選題。請在最適當的選項前的□打”√”。
2. 請每題都填答，如有其他意見，請在每題的「其他」欄中簡要敘述。

一、依現行國民教育法施行細則之規定，國民小學之規模分為 12 班以下、13 至 24 班、25 班以上，依其規模不同各有不同教職員員額編製，您認為目前是否有調整需要？(單選)

☐ (1) 維持現狀，不需調整

☐ (2) 應加以調整，應調整為：

☐ ①12 班以下 ②13-24 班 ③25-48 班 ④49-72 班 ⑤ 73 班以上

☐ ①24 班以下 ②25-48 班 ③49-72 班 ④73 班以上

☐ ①12 班以下 ②13-36 班 ③37-72 班 ④73 班以上

☐ 其他(請說明)_____

二、您認為現行國民小學學校行政組織中，下列那些職務應由教師兼任？(可複選)

☐ (1) 教學組 ☐ (2) 註冊組 ☐ (3) 設備組 ☐ (4) 資訊組

☐ (5) 訓育組 ☐ (6) 生教組 ☐ (7) 衛生組 ☐ (8) 體育組

☐ (9) 事務組 ☐ (10) 出納組 ☐ (11) 文書組 ☐ (12) 輔導組

☐ (13) 資料組 ☐ (14) 特教組

三、您認為現行國民小學學校行政組織及運作有那些缺失？(可複選)

☐ (1) 行政人員專業訓練不足。

☐ (2) 行政人員編制不足。

☐ (3) 行政工作權責未能相符。

☐ (4) 教師兼任行政工作（如人事、會計、出納）與專長不符。

☐ (5) 教師兼任行政工作意願不高。

☐ (6) 行政人員流動率偏高。

☐ (7) 行政人員缺乏升遷管道。

☐ (8) 行政未能充份支援教學。

☐ (9) 各組行政工作分工不夠明確。

☐ (10) 行政人員未能彼此合作支援。

☐ (11) 行政業務間未能充份整合。

☐ (12) 行政運作過於僵化。

☐ (13) 各組行政工作勞役不均

☐ (14) 行政效率不彰。

☐ (15) 行政組織結構缺乏彈性。

☐ (16) 其他(請說明)：_____

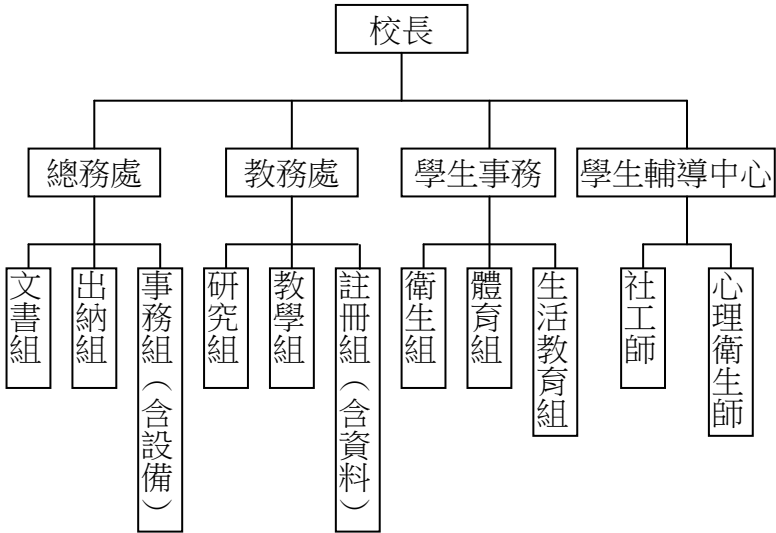
四、您認為現行國民小學學校行政組織應有那些改進的途徑或配套措施？(可複選)

- ☐ (1) 加強行政人員的專業養成訓練。
- ☐ (2) 辦理教師兼任行政工作之行政專業訓練。
- ☐ (3) 擴大專任行政人員編製。
- ☐ (4) 建立行政人員專業證照制度。
- ☐ (5) 學生人數 1000 人以上之學校增設副校長。
- ☐ (6) 學校視學校實際需要，聯合其他學校採共聘教師與巡迴教師。
- ☐ (7) 學校之人事、主計人員可採共聘方式。
- ☐ (8) 採勞務(如環境清潔、電腦維護、資料建檔……等)外包制。
- ☐ (9) 充份應用家長與教師的人力資源。
- ☐ (10) 明定學校為首長制。
- ☐ (11) 行政人員採輪調制度。
- ☐ (12) 簡化行政工作（如設立單一窗口服務）。
- ☐ (13) 建立學校學習型組織。
- ☐ (14) 成立學校工作團隊的建立。
- ☐ (15) 訂定完善的行政人員獎懲與考核制度。
- ☐ (16) 人事、會計法令的鬆綁。
- ☐ (17) 調整現行組織結構。
- ☐ (18) 學校教職員採總量管制，由學校視需要自行調配其人力。
- ☐ (19) 其他(請說明)：_____

～～ 請翻面繼續填答，謝謝！ ～～

五、針對現行國民小學的行政組織架構，您較贊成以下方案中的那一項方案？
(單選)

勾選區	
類型	甲 案
學校行政組織圖	<pre> graph TD Principal[校長] --> General[總務處] Principal --> Academic[教務處] Principal --> Guidance[訓導處] Principal --> GuidanceRoom[輔導室] General --> Records[文書組] General --> Accounts[出納組] General --> Services[事務組] Academic --> Equipment[設備組] Academic --> Teaching[教學組] Academic --> Registration[註冊組] Guidance --> Health[衛生組] Guidance --> PE[體育組] Guidance --> GuidanceGroup[訓育組] GuidanceRoom --> LifeEd[生活教育] GuidanceRoom --> Resources[資料組] GuidanceRoom --> GuidanceGroup2[輔導組] </pre>
說明	維持現行法令規定的學校行政組織架構，不做調整。

勾選區	
類型	乙 案
學校行政組織圖	 <pre> graph TD Principal[校長] --> General[總務處] Principal --> Academic[教務處] Principal --> StudentAffairs[學生事務] Principal --> Guidance[學生輔導中心] General --> Secretariat[文書組] General --> Accounts[出納組] General --> GeneralAffairs[事務組(含設備)] Academic --> Research[研究組] Academic --> Teaching[教學組] Academic --> Registration[註冊組(含資料)] StudentAffairs --> Health[衛生組] StudentAffairs --> PhysicalEd[體育組] StudentAffairs --> LifeEd[生活教育組] Guidance --> SocialWorker[社工師] Guidance --> MentalHealth[心理衛生師] </pre>
說明	針對現狀做小幅度調整。 【說明】： (1) 各處室及各組的調整分列說明如下： ①教務處名稱不變，其下分設三組： ◆ 教學組：主要負責教學與課務事務。 ◆ 學籍課務組：主要負責學生學籍及輔導資料管理；學生轉入學業務。 ◆ 研究組：主要負責教材教法的研究與發展、在職進修。 ②訓導處改為「學生事務處」，其下分設衛生、體育、生活教育三組，職掌不變。 ③總務處名稱不變，其下分設文書、出納、事務三組，其中事務組含原教務處之設備組業務，其餘職掌不變。 ④「輔導室」改為「學生輔導中心」，其下不設組，只設「社工師」或「心理衛生師」，負責學生的心理諮商與輔導。

勾選區	
類型	丙 案
學校行政組織圖	<pre> graph TD Principal[校長] --> Admin[行政事務處] Principal --> Guidance[教導事務處] Principal --> Student[學生輔導中心] Admin --> Health[衛生保健組] Admin --> Sec[文書組] Admin --> Records[出納組] Admin --> Affairs[事務組
(含設備)] Guidance --> Info[資訊組] Guidance --> Research[研究組] Guidance --> Academic[學籍課務組] Guidance --> PE[體育組] Guidance --> Life[生活教育組] </pre>
說明	針對現狀做大幅度調整。 【說明】： (1) 只分設「行政事務處」與「教導事務處」，再依業務性質在兩處室之下設立各組；輔導室改為「學生輔導中心」，下設「社工師」或「心理衛生師」，負責學生的心理諮商與輔導。分列說明如下： ①行政事務處之下分設四組： ◆ 文書組：維持原職掌。 ◆ 出納組：維持原職掌。 ◆ 事務組：除原職掌外，原教務處設備組之業務亦歸併至事務組。 ◆ 衛生保健組：主要負責學生的衛生與保健業務。 ②教學處之下分設六組： ◆ 學籍課務組：含教學組、註冊組，並歸併原輔導室資料組之業務。 ◆ 研究組：負責教材教法的研究與發展。 ◆ 資訊組：負責學校資訊系統與教育的發展、運作與維護。 ◆ 體育組：維持原職掌。 ◆ 生活教育組：含生活教育與訓育組業務。

勾選區	
類型	丁 案
學校行政組織圖	<pre> graph TD A[校長] --> B[行政事務處] A --> C[教導事務處] A --> D[學生事務處] A --> E[學生輔導中心] </pre>
說明	行政組織中設置教導事務、學生事務、行政事務、學生輔導中心等處室，各處室下各組不明訂，學校只採取教職員額總量管制。 【說明】：學校行政組織設置教導事務、學生事務、行政事務、學生輔導中心等處室，至於各處室之下設立的組別不加以明文規定，只採取總量管制，由學校視實際需要，經校務會議通過，設置各組。

附錄七、「國民小學學校行政組織再造」調查問卷

教育行政機關用

敬愛的教育人員：

您好為了提升學校教育的績效與品質，因應社會變遷與時代的潮流，促進學校行政組織彈性化，以符合學校發展的需求，本校接受行政院國家科學委員會委託，刻正進行「國民小學學校行政組織再造之研究」，以了解國民小學行政組織再造的可行性與具體作法。

您的意見至為寶貴，懇請撥冗填答本問卷，本研究結果將提供教育行政單位作為教育決策之參考。謝謝您的合作。敬祝
教祺！

研究主持人

吳清山 敬啟

中華民國九十年四月

一、基本資料：(請在適當的方格中打“√”)

1. 性別：☐ (1) 男 ☐ (2) 女
2. 年齡：☐ (1) 30 歲以下 ☐ (2) 31-40 歲 ☐ (3) 41-50 歲
☐ (4) 51 歲以上
3. 學歷：☐ (1) 專科 ☐ (2) 大學 ☐ (3) 研究所 ☐ (4) 其他_____
4. 服務機關：☐ (1) 教育部 ☐ (2) 直轄市政府教育局
☐ (3) 省轄市政府教育局 ☐ (4) 縣轄市政府教育局
5. 目前職等：☐ (1) 簡任 ☐ (2) 薦任
☐ (3) 委任 ☐ (4) 其他_____

【填答說明】

1. 本問卷共有五題，題目之題末有「可複選」字樣為複選題；題末有「單選」字樣為單選題。請在最適當的選項前的□打”√”。
2. 請每題都填答，如有其他意見，請在每題的「其他」欄中簡要敘述。

一、依現行國民教育法施行細則之規定，國民小學之規模分為 12 班以下、13 至 24 班、25 班以上，依其規模不同各有不同教職員員額編製，您認為目前是否有調整需要？(單選)

- ☐ (1) 維持現狀，不需調整
- ☐ (2) 應加以調整，應調整為：
- ☐ ①12 班以下 ②13-24 班 ③25-48 班 ④49-72 班 ⑤ 73 班以上
- ☐ ①24 班以下 ②25-48 班 ③49-72 班 ④73 班以上
- ☐ ①12 班以下 ②13-36 班 ③37-72 班 ④73 班以上
- ☐ 其他(請說明)_____

二、您認為現行國民小學學校行政組織中，下列那些職務應由教師兼任？(可複選)

- ☐ (1) 教學組 ☐ (2) 註冊組 ☐ (3) 設備組 ☐ (4) 資訊組
- ☐ (5) 訓育組 ☐ (6) 生教組 ☐ (7) 衛生組 ☐ (8) 體育組
- ☐ (9) 事務組 ☐ (10) 出納組 ☐ (11) 文書組 ☐ (12) 輔導組
- ☐ (13) 資料組 ☐ (14) 特教組

三、您認為現行國民小學學校行政組織及運作有那些缺失？(可複選)

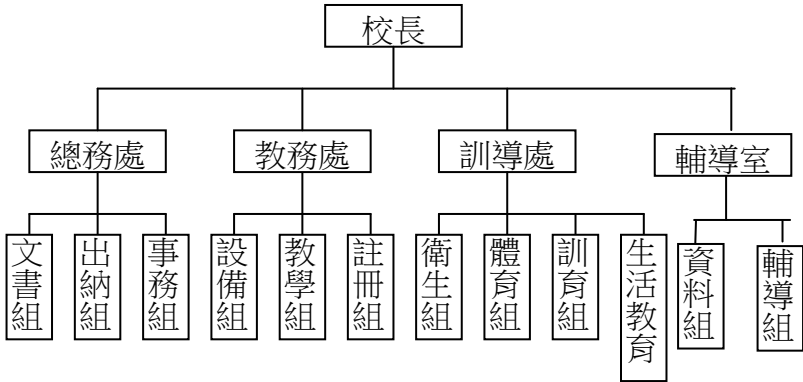
- ☐ (1) 行政人員專業訓練不足。
- ☐ (2) 行政人員編制不足。
- ☐ (3) 行政工作權責未能相符。
- ☐ (4) 教師兼任行政工作（如人事、會計、出納）與專長不符。
- ☐ (5) 教師兼任行政工作意願不高。
- ☐ (6) 行政人員流動率偏高。
- ☐ (7) 行政人員缺乏升遷管道。
- ☐ (8) 行政未能充份支援教學。
- ☐ (9) 各組行政工作分工不夠明確。
- ☐ (10) 行政人員未能彼此合作支援。
- ☐ (11) 行政業務間未能充份整合。
- ☐ (12) 行政運作過於僵化。
- ☐ (13) 各組行政工作勞役不均
- ☐ (14) 行政效率不彰。
- ☐ (15) 行政組織結構缺乏彈性。
- ☐ (16) 其他(請說明)：_____

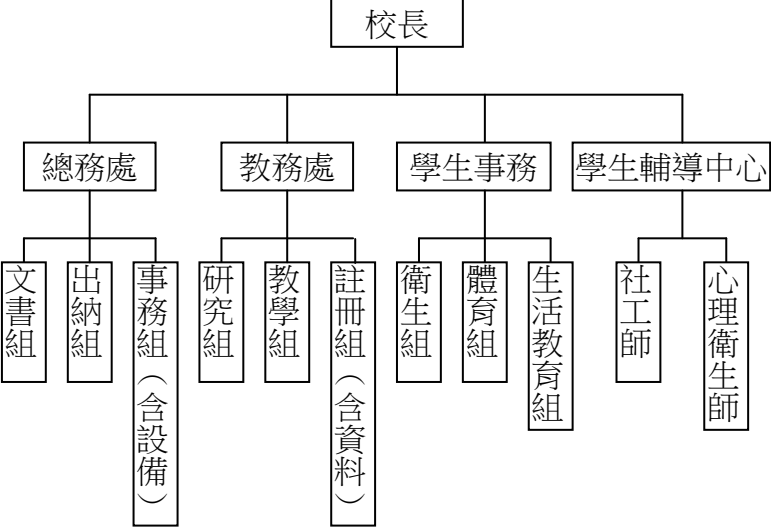
四、您認為現行國民小學學校行政組織應有那些改進的途徑或配套措施？(可複選)

- ☐ (1) 加強行政人員的專業養成訓練。
- ☐ (2) 辦理教師兼任行政工作之行政專業訓練。
- ☐ (3) 擴大專任行政人員編製。
- ☐ (4) 建立行政人員專業證照制度。
- ☐ (5) 學生人數 1000 人以上之學校增設副校長。
- ☐ (6) 學校視學校實際需要，聯合其他學校採共聘教師與巡迴教師。
- ☐ (7) 學校之人事、主計人員可採共聘方式。
- ☐ (8) 採勞務(如環境清潔、電腦維護、資料建檔……等)外包制。
- ☐ (9) 充份應用家長與教師的人力資源。
- ☐ (10) 明定學校為首長制。
- ☐ (11) 行政人員採輪調制度。
- ☐ (12) 簡化行政工作（如設立單一窗口服務）。
- ☐ (13) 建立學校學習型組織。
- ☐ (14) 成立學校工作團隊的建立。
- ☐ (15) 訂定完善的行政人員獎懲與考核制度。
- ☐ (16) 人事、會計法令的鬆綁。
- ☐ (17) 調整現行組織結構。
- ☐ (18) 學校教職員採總量管制，由學校視需要自行調配其人力。
- ☐ (19) 其他(請說明)：_____

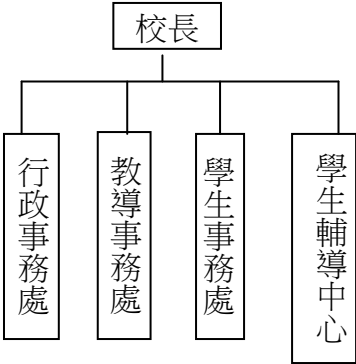
～ ～ 請翻面繼續填答，謝謝！ ～ ～

五、針對現行國民小學的行政組織架構，您較贊成以下方案中的那一項方案？
（單選）

勾選區	
類型	甲 案
學校行政組織圖	 <pre> graph TD Principal[校長] --> General[總務處] Principal --> Academic[教務處] Principal --> Guidance[訓導處] Principal --> GuidanceRoom[輔導室] General --> Clerical[文書組] General --> Accounting[出納組] General --> Affairs[事務組] Academic --> Equipment[設備組] Academic --> Teaching[教學組] Academic --> Registration[註冊組] Guidance --> Hygiene[衛生組] Guidance --> Physical[體育組] Guidance --> Guidance[訓育組] GuidanceRoom --> Life[生活教育] GuidanceRoom --> Materials[資料組] GuidanceRoom --> Guidance[輔導組] </pre>
	說明 維持現行法令規定的學校行政組織架構，不做調整。

勾選區	
類型	乙 案
學校行政組織圖	 <pre> graph TD Principal[校長] --> General[總務處] Principal --> Academic[教務處] Principal --> StudentAffairs[學生事務] Principal --> Guidance[學生輔導中心] General --> Secretariat[文書組] General --> Accounts[出納組] General --> GeneralAffairs[事務組(含設備)] Academic --> Research[研究組] Academic --> Teaching[教學組] Academic --> Registration[註冊組(含資料)] StudentAffairs --> Health[衛生組] StudentAffairs --> PE[體育組] StudentAffairs --> LifeEducation[生活教育組] Guidance --> SocialWorker[社工師] Guidance --> MentalHealth[心理衛生師] </pre>
說明	針對現狀做小幅度調整。 【說明】： (1) 各處室及各組的調整分列說明如下： ①教務處名稱不變，其下分設三組： ◆ 教學組：主要負責教學與課務事務。 ◆ 學籍課務組：主要負責學生學籍及輔導資料管理；學生轉入學業務。 ◆ 研究組：主要負責教材教法的研究與發展、在職進修。 ②訓導處改為「學生事務處」，其下分設衛生、體育、生活教育三組，職掌不變。 ③總務處名稱不變，其下分設文書、出納、事務三組，其中事務組含原教務處之設備組業務，其餘職掌不變。 ④「輔導室」改為「學生輔導中心」，其下不設組，只設「社工師」或「心理衛生師」，負責學生的心理諮商與輔導。

勾選區	
類型	丙 案
學校行政組織圖	<pre> graph TD Principal[校長] --> Admin[行政事務處] Principal --> Instruction[教導事務處] Principal --> Guidance[學生輔導中心] Admin --> Health[衛生保健組] Admin --> Document[文書組] Admin --> Accounts[出納組] Admin --> General[t事務組(含設備)] Instruction --> Info[資訊組] Instruction --> Research[研究組] Instruction --> Academic[學籍課務組] Instruction --> PE[體育組] Instruction --> Life[生活教育組] </pre>
說明	針對現狀做大幅度調整。 【說明】： (1) 只分設「行政事務處」與「教導事務處」，再依業務性質在兩處室之下設立各組；輔導室改為「學生輔導中心」，下設「社工師」或「心理衛生師」，負責學生的心理諮商與輔導。分列說明如下： ①行政事務處之下分設四組： ◆ 文書組：維持原職掌。 ◆ 出納組：維持原職掌。 ◆ 事務組：除原職掌外，原教務處設備組之業務亦歸併至事務組。 ◆ 衛生保健組：主要負責學生的衛生與保健業務。 ②教學處之下分設六組： ◆ 學籍課務組：含教學組、註冊組，並歸併原輔導室資料組之業務。 ◆ 研究組：負責教材教法的研究與發展。 ◆ 資訊組：負責學校資訊系統與教育的發展、運作與維護。 ◆ 體育組：維持原職掌。 ◆ 生活教育組：含生活教育與訓育組業務。

勾選區	
類型	丁 案
學校行政組織圖	 <pre> graph TD A[校長] --> B[行政事務處] A --> C[教導事務處] A --> D[學生事務處] A --> E[學生輔導中心] </pre>
說明	行政組織中設置教導事務、學生事務、行政事務、學生輔導中心等處室，各處室下各組不明訂，學校只採取教職員額總量管制。 【說明】：學校行政組織設置教導事務、學生事務、行政事務、學生輔導中心等處室，至於各處室之下設立的組別不加以明文規定，只採取總量管制，由學校視實際需要，經校務會議通過，設置各組。

附錄八、抽樣學校一覽表

編號	縣市	學校規模	地 址	校 名
1	台北市	小	[112] 台北市北投區湖山里竹子湖路17之2號	市立湖田國小
2	台北市	中	[116] 台北市文山區興昌里辛亥路4段103號	市立辛亥國小
3	台北市	大	[110] 台北市信義區永春里松山路225巷48號	市立永春國小
4	台北市	大	[111] 台北市士林區三玉里天母東路116號	市立三玉國小
5	台北市	大	[108] 台北市萬華區全德里萬大路346號	市立萬大國小
6	台北市	大	[114] 台北市內湖區紫星里星雲街121號	市立康寧國小
7	高雄市	小	[812] 高雄市小港區坪頂村太平路二號	市立坪頂國小
8	高雄市	中	[811] 高雄市楠梓區中和里德正路360號	市立援中國小
9	高雄市	大	[812] 高雄市小港區桂林里桂陽路三九〇號	市立桂林國小
10	高雄市	大	[806] 高雄市前鎮區班超路二〇號	市立瑞祥國小
11	台灣省	小	[227] 台北縣雙溪鄉三貂村政光街三號	縣立牡丹國小
12	台灣省	小	[228] 台北縣貢寮鄉和美村龍洞街一號	縣立和美國小
13	台灣省	小	[239] 台北縣鶯歌鎮德昌二街二號	縣立永吉國小
14	台灣省	小	[207] 台北縣萬里鄉野柳村港東路一六七號	縣立野柳國小
15	台灣省	小	[336] 桃園縣復興鄉華陵村十二號	縣立光華國小
16	台灣省	小	[333] 桃園縣龜山鄉萬壽路一段一六八號	縣立迴龍國小
17	台灣省	小	[338] 桃園縣蘆竹鄉富國路二段八五〇號	縣立蘆竹國小
18	台灣省	小	[328] 桃園縣觀音鄉保生村十四鄰五號	縣立保生國小
19	台灣省	小	[300] 新竹市香山區富禮街一六號	市立朝山國小

20	台灣省	小	[305]新竹縣新埔鎮照門里三九號	縣立照門國小
21	台灣省	小	[312]新竹縣橫山鄉橫山村七十號	縣立橫山國小
22	台灣省	小	[302]新竹縣竹北市新庄里八三號	縣立豐田國小
23	台灣省	小	[356]苗栗縣後龍鎮溪洲里八七之三號	縣立溪洲國小
24	台灣省	小	[365]苗栗縣泰安鄉象鼻村一鄰四號	縣立象鼻國小
25	台灣省	小	[369]苗栗縣卓蘭鎮內灣里一二〇號	縣立內灣國小
26	台灣省	小	[300]新竹市香山區海埔路一七一巷九一號	市立港南國小
27	台灣省	小	[360]苗栗縣苗栗市新英里新勝八號	縣立新英國小
28	台灣省	小	[437]台中縣大甲鎮中山里東陽新村七二號	縣立東陽國小
29	台灣省	小	[434]台中縣龍井鄉麗水村三港路一號	縣立龍港國小
30	台灣省	小	[414]台中縣烏日鄉光明村光明路四十號	縣立五光國小
31	台灣省	小	[439]台中縣大安鄉海墘村大安港路十四號	縣立海墘國小
32	台灣省	小	[406]台中市北屯區北坑巷六十號	市立逢甲國小
33	台灣省	小	[557]南投縣竹山鎮田子里田東路卅一號	縣立文田國小
34	台灣省	小	[558]南投縣鹿谷鄉廣興村興產路九七號	縣立廣興國小
35	台灣省	小	[540]南投縣南投市內興里中興路二〇〇號	縣立德興國小
36	台灣省	小	[540]南投縣南投市彰南路一段639巷80號	縣立嘉和國小
37	台灣省	小	[526]彰化縣二林鎮東興里福建巷2之1號	縣立興華國小
38	台灣省	小	[521]彰化縣北斗鎮大新里中圳路25之7號	縣立大新國小
39	台灣省	小	[511]彰化縣社頭鄉朝興村社石路91號	縣立朝興國小
40	台灣省	小	[520]彰化縣田中鎮三光里民光路一段394號	縣立明禮國小

41	台灣省	小	[526]彰化縣二林鎮原斗里斗苑路一段865號	縣立原斗國小
42	台灣省	小	[500]彰化縣彰化市田中里田中莊77之1號	縣立三民國小
43	台灣省	小	[500]彰化縣彰化市石牌里石牌莊3號	縣立石牌國小
44	台灣省	小	[651]雲林縣北港鎮番溝里八四號	縣立育英國小
45	台灣省	小	[655]雲林縣元長鄉潭西村潭內路一號	縣立仁愛國小
46	台灣省	小	[647]雲林縣莿桐鄉六合村東興路六三號	縣立六合國小
47	台灣省	小	[643]雲林縣林內鄉重興村重興路十五號	縣立重興國小
48	台灣省	小	[606]嘉義縣中埔鄉裕民村石頭厝一七之一號	縣立大有國小
49	台灣省	小	[624]嘉義縣義竹鄉平溪村一號	縣立東華國小
50	台灣省	小	[604]嘉義縣竹崎鄉鹿滿村鹿鳴路二號	縣立鹿滿國小
51	台灣省	小	[625]嘉義縣布袋鎮樹林里八二號	縣立貴林國小
52	台灣省	小	[600]嘉義市東區林森東路八四〇號	市立精忠國小
53	台灣省	小	[737]台南縣鹽水鎮大豐里八號	縣立大豐國小
54	台灣省	小	[723]台南縣西港鄉營西村三號	縣立後營國小
55	台灣省	小	[736]台南縣柳營鄉重溪村一號	縣立重溪國小
56	台灣省	小	[721]台南縣麻豆鎮大山里大山腳一號	縣立大山國小
57	台灣省	小	[713]台南縣左鎮鄉榮和村六一之一號	縣立光榮國小
58	台灣省	小	[702]台南市南區興中里南門路二三二號	市立志開國小
59	台灣省	小	[709]台南市安南區海佃路四段四九三號	市立安佃國小
60	台灣省	小	[709]台南市安南區顯草街一段三八一號	市立鎮海國小
61	台灣省	小	[709]台南市安南區青砂街二段105巷卅二號	市立青草國小

62	台灣省	小	[845]高雄縣內門鄉觀亭村中正路二〇三號	縣立觀亭國小
63	台灣省	小	[829]高雄縣湖內鄉保生路一〇三號	縣立明宗國小
64	台灣省	小	[852]高雄縣茄萣鄉萬福村文化路八十一號	縣立砂崙國小
65	台灣省	小	[827]高雄縣彌陀鄉潔底村樂安路一號	縣立南安國小
66	台灣省	小	[842]高雄縣旗山鎮東平里延平二路十九號	縣立旗尾國小
67	台灣省	小	[921]屏東縣泰武鄉萬安村萬安路一號	縣立萬安國小
68	台灣省	小	[945]屏東縣牡丹鄉四林村四林路八十號	縣立牡林國小
69	台灣省	小	[942]屏東縣春日鄉古華村古華路三巷六三號	縣立古華國小
70	台灣省	小	[920]屏東縣潮州鎮四林里開元路二巷一號	縣立四林國小
71	台灣省	小	[904]屏東縣九如鄉耆老村中正路二號	縣立後庄國小
72	台灣省	小	[900]屏東縣屏東市鵬程里光大巷六一號	縣立凌雲國小
73	台灣省	小	[952]台東縣蘭嶼鄉朗島村十七號	縣立朗島國小
74	台灣省	小	[957]台東縣海端鄉利稻村文化路一號	縣立利稻國小
75	台灣省	小	[974]花蓮縣壽豐鄉豐裡村中山路二九九號	縣立豐裡國小
76	台灣省	小	[978]花蓮縣瑞穗鄉富源村三十號	縣立富源國小
77	台灣省	小	[269]宜蘭縣冬山鄉柯林村五七號	縣立柯林國小
78	台灣省	小	[264]宜蘭縣員山鄉湖東村蚵埤路五五號	縣立大湖國小
79	台灣省	小	[200]基隆市仁愛區龍安街三二六號	市立尚智國小
80	台灣省	中	[206]基隆市七堵區東新街三號	市立長興國小
81	台灣省	中	[708]台南市安平區石門里安北路一五一號	市立西門國小
82	台灣省	中	[515]彰化縣大村鄉村上村中山路二段242號	縣立村上國小

83	台灣省	中	[302]新竹縣竹北市嘉興路六二號	縣立六家國小
84	台灣省	中	[830]高雄縣鳳山市五甲二路四二四號	縣立五甲國小
85	台灣省	中	[333]桃園縣龜山鄉嶺頂村二鄰廿四號	縣立壽山國小
86	台灣省	中	[330]桃園市同德十一街四八號	縣立同德國小
87	台灣省	中	[401]台中市東區進德路三一號	市立進德國小
88	台灣省	中	[722]台南縣佳里鎮佳化里二一四號	縣立佳興國小
89	台灣省	中	[302]新竹縣竹北市大義里七七號	縣立鳳岡國小
90	台灣省	中	[414]台中縣烏日鄉成功西路一號	縣立旭光國小
91	台灣省	中	[408]台中市南屯區春安路一〇九號	市立春安國小
92	台灣省	中	[351]苗栗縣頭份鎮斗煥里一鄰廿二號	縣立斗煥國小
93	台灣省	中	[262]宜蘭縣礁溪鄉吳沙村育英路四六號	縣立四結國小
94	台灣省	中	[900]屏東縣屏東市崇禮里中山路四一號	縣立唐榮國小
95	台灣省	中	[203]基隆市中山區通仁街廿八號	市立中山國小
96	台灣省	中	[852]高雄縣茄萣鄉民治路二號	縣立興達國小
97	台灣省	中	[981]花蓮縣玉里鎮中山路一號	縣立中城國小
98	台灣省	大	[200]基隆市仁愛區仁二路一三九號	市立仁愛國小
99	台灣省	大	[420]台中縣豐原市新生北路一五五號	縣立豐原國小
100	台灣省	大	[241]台北縣三重市介壽路三二號	縣立光榮國小
101	台灣省	大	[231]台北縣新店市安康路二段八五巷四四號	縣立安坑國小
102	台灣省	大	[324]桃園縣平鎮市龍興村龍南路三一五號	縣立忠貞國小
103	台灣省	大	[300]新竹市東區興學街一〇六號	市立新竹國小

104	台灣省	大	[242] 台北縣新莊市民安里民安路二六一號	縣立民安國小
105	台灣省	大	[236] 台北縣土城市延和路二三號	縣立安和國小
106	台灣省	大	[406] 台中市北屯區進化北路二號	市立北屯國小
107	台灣省	大	[300] 新竹市東區興學街一〇六號	市立新竹國小
108	台灣省	大	[545] 南投縣埔里鎮西門里西康路一二七號	縣立埔里國小
109	台灣省	大	[514] 彰化縣溪湖鎮湖東里大溪路二段423號	縣立湖東國小
110	台灣省	大	[702] 台南市南區金華路一段四七三號	市立日新國小
111	台灣省	大	[220] 台北縣板橋市中正路三二五巷三〇號	縣立國光國小
112	台灣省	大	[830] 高雄縣鳳山市文衡路三五六號	縣立文德國小
113	台灣省	大	[730] 台南縣新營市中正路四號	縣立新營國小
114	台灣省	大	[251] 台北縣淡水鎮鄧公里學府路99號	縣立鄧公國小
115	台灣省	大	[220] 台北縣板橋市和平路一〇〇號	縣立重慶國小
116	台灣省	大	[300] 新竹市北區北大路四五〇號	市立西門國小
117	台灣省	大	[632] 雲林縣虎尾鎮立仁街四十號	縣立立仁國小

附錄九、立意抽樣專家學者一覽表

編號	姓	名字	服務單位	職稱	住址
1	謝	文全	國立台灣師範大學教育系	教授	台北市 106 和平東路一段 162 號
2	單	文經	國立台灣師範大學教育系	教授	台北市 106 和平東路一段 162 號
3	張	明輝	國立台灣師範大學教育系	教授	台北市 106 和平東路一段 162 號
4	黃	乃熒	國立台灣師範大學教育系	教授	台北市 106 和平東路一段 162 號
5	王	立雲	國立台灣師範大學教育系	教授	台北市 106 和平東路一段 162 號
6	潘	慧玲	國立台灣師範大學教育系	教授	台北市 106 和平東路一段 162 號
7	游	進年	國立台灣師範大學教育系	教授	台北市 106 和平東路一段 162 號
8	林	新發	國立台北師範學院初教系	教務長	台北市 106 和平東路二段 134 號
9	林	文律	國立台北師範學院國教所	教授	台北市 106 和平東路二段 134 號
10	孫	志麟	國立台北師範學院初教系	教授	台北市 106 和平東路二段 134 號
11	鄭	崇趁	國立台北師範學院國教所	教授	台北市 106 和平東路二段 134 號
12	黃	嘉雄	國立台北師範學院附設小學	校長	台北市 106 和平東路二段 134 號
13	鍾	靜	國立台北師範學院數理系	教授	台北市 106 和平東路二段 134 號
14	高	新建	台北市立師範學院初教系	主任	
15	張	德銳	台北市立師範學院國教所	所長	
16	張	煌熙	台北市立師範學院初教系	主任	
17	劉	春榮	台北市立師範學院學務長	學務長	
18	萬	家春	台北市立師範學院附設小學	校長	
19	李	安明	國立新竹師範學院初教系	教授	新竹市 300 南大路 521 號
20	簡	紅珠	國立新竹師範學院初教系	教授	新竹市 300 南大路 521 號
21	謝	文英	國立新竹師範學院初教系	教授	新竹市 300 南大路 521 號
22	蘇	錦麗	國立新竹師範學院國教所	教授	新竹市 300 南大路 521 號
23	林	志成	國立新竹師範學院初教系	教授	新竹市 300 南大路 521 號
24	顏	國樑	國立新竹師範學院國教所	教授	新竹市 300 南大路 521 號
25	謝	金青	國立新竹師範學院初教系	教授	新竹市 300 南大路 521 號
26	廖	春文	國立台中師範學院國教所	教授	台中市 403 民生路 140 號
27	游	自達	國立台中師範學院國教所	教授	台中市 403 民生路 140 號
28	李	新鄉	國立嘉義大學國教所	教授	嘉義縣 621 民雄鄉文隆村 85 號
29	王	以仁	國立嘉義大學初教系	教授	嘉義縣 621 民雄鄉文隆村 85 號

30	李	清財	國立嘉義大學初教系	教授	嘉義縣 621 民雄鄉文隆村 85 號
31	鍾	任琴	私立朝陽科技大學	訓導長	413 台中縣霧峰鄉吉峰村峰東路 168 號
32	黃	德祥	國立彰化師範大學教研所	教授	彰化市 500 進德路 1 號
33	林	萬義	國立彰化師範大學教研所	教授	彰化市 500 進德路 1 號
34	顏	若映	國立彰化師範大學教研所	教授	彰化市 500 進德路 1 號
35	吳	璧如	國立彰化師範大學教研所	教授	彰化市 500 進德路 1 號
36	王	如哲	國立中正大學教研所	教授	嘉義縣 621 民雄鄉三興村 160 號
37	林	明地	國立中正大學教研所	教授	嘉義縣 621 民雄鄉三興村 160 號
38	蔡	清田	國立中正大學教研所	教授	嘉義縣 621 民雄鄉三興村 160 號
39	黃	純敏	國立中正大學教研所	教授	嘉義縣 621 民雄鄉三興村 160 號
40	翁	福元	國立暨南國際大學教育政策 與行政研究所	教授	南投縣 545 埔里鎮桃米里大學路 1 號
41	葉	連祺	國立暨南國際大學 教育政策與行政研究所	教授	南投縣 545 埔里鎮桃米里大學路 1 號
42	楊	振昇	國立暨南國際大學教育政策 與行政研究所	教授	南投縣 545 埔里鎮桃米里大學路 1 號
43	張	鈿富	國立暨南國際大學教育政策 與行政研究所	所長	南投縣 545 埔里鎮桃米里大學路 1 號
44	劉	信雄	國立台南師範學院初教系	教授	台南市 700 樹林街二段 33 號
45	郭	聰貴	國立台南師範學院初教系	教授	台南市 700 樹林街二段 33 號
46	黃	宗顯	國立台南師範學院初教系	教授	台南市 700 樹林街二段 33 號
47	顏	火龍	國立台南師範學院初教系	教授	台南市 700 樹林街二段 33 號
48	蔡	清華	國立中山大學教育所	教授	高雄市 804 鼓山西子灣蓮海路 70 號
49	陳	慶瑞	國立屏東師範學院初教系	教授	屏東市 900 民生路 4-18 號
50	劉	慶中	國立屏東師範學院初教系	教授	屏東市 900 民生路 4-18 號
51	顏	慶祥	國立屏東師範學院初教系	教授	屏東市 900 民生路 4-18 號
52	饒	見維	國立花蓮師範學院初教系	教授	花蓮市 970 華西 123 號
53	謝	文豪	國立花蓮師範學院初教系	教授	花蓮市 970 華西 123 號
54	許	添明	國立花蓮師範學院國教所	教授	花蓮市 970 華西 123 號
55	鄭	英耀	國立中山大學教育所	教授	高雄市 804 鼓山西子灣蓮海路 70 號
56	任	晟蓀	國立台東師範學院	教授	台東市 930 中華路一段 684 號

57	張	善楠	國立台東師範學院國教所	教授	台東市 930 中華路一段 684 號
58	蘇	育任	國立台中師範學院國教所	教授	台中市 403 民生路 140 號
59	陳	美玉	國立屏東科技大學教育學程 中心	教授	921 屏東縣內埔鄉學府路 1 號
60	林	偉人	私立輔仁大學教育學程中心	教授	242 台北縣新莊市中正路 510 號
61	湯	志民	國立政治大學教育系	教授	台北市 116 指南路二段 64 號
62	邱	錦昌	國立政治大學教育系	教授	台北市 116 指南路二段 64 號
63	張	志明	國立東華大學教育所	教授	974 花蓮縣壽豐鄉志學村大學路二段 1 號
64	陳	木金	國立台灣藝術學院學務處	教授	220 臺北縣板橋市大觀路一段 59 號
65	閻	自安	國立台灣藝術學院	教授	220 臺北縣板橋市大觀路一段 59 號
66	黃	增榮	國立台灣藝術學院教育學程 中心	教授	220 臺北縣板橋市大觀路一段 59 號
67	湯	堯	國立成功大學教育研究所	教授	700 台南市大學路 1 號
68	楊	巧玲	國立高雄師範大學教育學系	教授	高雄市 802 和平一路 116 號
69	鄭	彩鳳	國立高雄師範大學教育學系	教授	高雄市 802 和平一路 116 號
70	黃	素惠	私立中華大學教育學程中心	教授	300 新竹市東香里東香 30 號
71	劉	淑蓉	國立清華大學教育學程中心	教授	新竹市光復路二段二〇一號
72	滕	春興	私立文化大學	教授	台北縣淡水鎮英專路一五一號
73	曹	常仁	國立台東師範學院初教系	教授	台東市中華路一段六八四號
74	吳	政達	私立淡江大學	教授	台北縣淡水鎮英專路一五一號

附錄十、教育行政機關抽樣一覽表

姓	職稱	名字	區號	住 址	教育局
翁	專門委員	榮銅	100	臺北市徐州路五號 12 樓	教育部
黃	督學	士嘉		台中縣霧峰鄉中正路 738 號-4	教育部中部辦公室
侯	局長	憲政	802	高雄市苓雅區四維三路二號	高雄市政府教育局
吳	局長	財順	220	台北縣板橋市府中路三十二號	台北縣政府教育局
莊	局長	和雄	260	宜蘭市和平路四五一號	宜蘭縣政府教育局
陳	局長	惠邦	330	桃園市縣府路一號	桃園縣政府教育局
溫	局長	振琴	360	苗栗市縣府路一 0 0 號	苗栗縣政府教育局
陳	局長	善報	420	台中縣豐原市陽明街三十六號	台中縣政府教育局
郭	局長	添財	500	彰化市中山路二段四一六號	彰化縣政府教育局
黃	局長	宗輝	540	南投市復興路六六九號	南投縣政府教育局
張	局長	清良	632	雲林縣虎尾鎮頂溪里過溪六十三號	雲林縣政府教育局
陳	局長	勝三	612	嘉義縣太保市祥和一路東段一號	嘉義縣政府教育局
黃	局長	緒信	730	台南縣新營市民治路三十六號	台南縣政府教育局
李	局長	錦聰	830	高雄縣鳳山市光復路二段一三二號	高雄縣政府教育局
鄒	局長	春選	900	屏東市自由路五二七號	屏東縣政府教育局
陳	局長	劍賢	950	台東市中山路二七六號	台東縣政府教育局
吳	局長	國銑	970	花蓮市府前路十七號	花蓮縣政府教育局
鄭	局長	裕成	200	基隆市義一路一號	基隆市政府教育局
蔡	局長	式淵	300	新竹市中正路一二〇號	新竹市政府教育局
廖	局長	萬清	403	台中市西區民權路九十九號	台中市政府教育局
林	局長	清強	600	嘉義市中山路一六〇號	嘉義市政府教育局
鄭	局長	新輝	708	台南市永華路二段六號	台南市政府教育局

附錄八、抽樣學校一覽表

編號	縣市	學校規模	地 址	校 名
1	台北市	小	[112] 台北市北投區湖山里竹子湖路17之2號	市立湖田國小
2	台北市	中	[116] 台北市文山區興昌里辛亥路4段103號	市立辛亥國小
3	台北市	大	[110] 台北市信義區永春里松山路225巷48號	市立永春國小
4	台北市	大	[111] 台北市士林區三玉里天母東路116號	市立三玉國小
5	台北市	大	[108] 台北市萬華區全德里萬大路346號	市立萬大國小
6	台北市	大	[114] 台北市內湖區紫星里星雲街121號	市立康寧國小
7	高雄市	小	[812] 高雄市小港區坪頂村太平路二號	市立坪頂國小
8	高雄市	中	[811] 高雄市楠梓區中和里德正路360號	市立援中國小
9	高雄市	大	[812] 高雄市小港區桂林里桂陽路三九〇號	市立桂林國小
10	高雄市	大	[806] 高雄市前鎮區班超路二〇號	市立瑞祥國小
11	台灣省	小	[227] 台北縣雙溪鄉三貂村政光街三號	縣立牡丹國小
12	台灣省	小	[228] 台北縣貢寮鄉和美村龍洞街一號	縣立和美國小
13	台灣省	小	[239] 台北縣鶯歌鎮德昌二街二號	縣立永吉國小
14	台灣省	小	[207] 台北縣萬里鄉野柳村港東路一六七號	縣立野柳國小
15	台灣省	小	[336] 桃園縣復興鄉華陵村十二號	縣立光華國小
16	台灣省	小	[333] 桃園縣龜山鄉萬壽路一段一六八號	縣立迴龍國小
17	台灣省	小	[338] 桃園縣蘆竹鄉富國路二段八五〇號	縣立蘆竹國小
18	台灣省	小	[328] 桃園縣觀音鄉保生村十四鄰五號	縣立保生國小
19	台灣省	小	[300] 新竹市香山區富禮街一六號	市立朝山國小

20	台灣省	小	[305] 新竹縣新埔鎮照門里三九號	縣立照門國小
21	台灣省	小	[312] 新竹縣橫山鄉橫山村七十號	縣立橫山國小
22	台灣省	小	[302] 新竹縣竹北市新庄里八三號	縣立豐田國小
23	台灣省	小	[356] 苗栗縣後龍鎮溪洲里八七之三號	縣立溪洲國小
24	台灣省	小	[365] 苗栗縣泰安鄉象鼻村一鄰四號	縣立象鼻國小
25	台灣省	小	[369] 苗栗縣卓蘭鎮內灣里一二〇號	縣立內灣國小
26	台灣省	小	[300] 新竹市香山區海埔路一七一巷九一號	市立港南國小
27	台灣省	小	[360] 苗栗縣苗栗市新英里新勝八號	縣立新英國小
28	台灣省	小	[437] 台中縣大甲鎮中山里東陽新村七二號	縣立東陽國小
29	台灣省	小	[434] 台中縣龍井鄉麗水村三港路一號	縣立龍港國小
30	台灣省	小	[414] 台中縣烏日鄉光明村光明路四十號	縣立五光國小
31	台灣省	小	[439] 台中縣大安鄉海墘村大安港路十四號	縣立海墘國小
32	台灣省	小	[406] 台中市北屯區北坑巷六十號	市立逢甲國小
33	台灣省	小	[557] 南投縣竹山鎮田子里田東路卅一號	縣立文田國小
34	台灣省	小	[558] 南投縣鹿谷鄉廣興村興產路九七號	縣立廣興國小
35	台灣省	小	[540] 南投縣南投市內興里中興路二〇〇號	縣立德興國小
36	台灣省	小	[540] 南投縣南投市彰南路一段639巷80號	縣立嘉和國小
37	台灣省	小	[526] 彰化縣二林鎮東興里福建巷2之1號	縣立興華國小
38	台灣省	小	[521] 彰化縣北斗鎮大新里中圳路25之7號	縣立大新國小
39	台灣省	小	[511] 彰化縣社頭鄉朝興村社石路91號	縣立朝興國小
40	台灣省	小	[520] 彰化縣田中鎮三光里民光路一段394號	縣立明禮國小

41	台灣省	小	[526]彰化縣二林鎮原斗里斗苑路一段865號	縣立原斗國小
42	台灣省	小	[500]彰化縣彰化市田中里田中莊77之1號	縣立三民國小
43	台灣省	小	[500]彰化縣彰化市石牌里石牌莊3號	縣立石牌國小
44	台灣省	小	[651]雲林縣北港鎮番溝里八四號	縣立育英國小
45	台灣省	小	[655]雲林縣元長鄉潭西村潭內路一號	縣立仁愛國小
46	台灣省	小	[647]雲林縣莿桐鄉六合村東興路六三號	縣立六合國小
47	台灣省	小	[643]雲林縣林內鄉重興村重興路十五號	縣立重興國小
48	台灣省	小	[606]嘉義縣中埔鄉裕民村石頭厝一七之一號	縣立大有國小
49	台灣省	小	[624]嘉義縣義竹鄉平溪村一號	縣立東華國小
50	台灣省	小	[604]嘉義縣竹崎鄉鹿滿村鹿鳴路二號	縣立鹿滿國小
51	台灣省	小	[625]嘉義縣布袋鎮樹林里八二號	縣立貴林國小
52	台灣省	小	[600]嘉義市東區林森東路八四〇號	市立精忠國小
53	台灣省	小	[737]台南縣鹽水鎮大豐里八號	縣立大豐國小
54	台灣省	小	[723]台南縣西港鄉營西村三號	縣立後營國小
55	台灣省	小	[736]台南縣柳營鄉重溪村一號	縣立重溪國小
56	台灣省	小	[721]台南縣麻豆鎮大山里大山腳一號	縣立大山國小
57	台灣省	小	[713]台南縣左鎮鄉榮和村六一之一號	縣立光榮國小
58	台灣省	小	[702]台南市南區興中里南門路二三二號	市立志開國小
59	台灣省	小	[709]台南市安南區海佃路四段四九三號	市立安佃國小
60	台灣省	小	[709]台南市安南區顯草街一段三八一號	市立鎮海國小
61	台灣省	小	[709]台南市安南區青砂街二段105巷卅二號	市立青草國小

62	台灣省	小	[845]高雄縣內門鄉觀亭村中正路二〇三號	縣立觀亭國小
63	台灣省	小	[829]高雄縣湖內鄉保生路一〇三號	縣立明宗國小
64	台灣省	小	[852]高雄縣茄萣鄉萬福村文化路八十一號	縣立砂崙國小
65	台灣省	小	[827]高雄縣彌陀鄉漯底村樂安路一號	縣立南安國小
66	台灣省	小	[842]高雄縣旗山鎮東平里延平二路十九號	縣立旗尾國小
67	台灣省	小	[921]屏東縣泰武鄉萬安村萬安路一號	縣立萬安國小
68	台灣省	小	[945]屏東縣牡丹鄉四林村四林路八十號	縣立牡林國小
69	台灣省	小	[942]屏東縣春日鄉古華村古華路三巷六三號	縣立古華國小
70	台灣省	小	[920]屏東縣潮州鎮四林里開元路二巷一號	縣立四林國小
71	台灣省	小	[904]屏東縣九如鄉耆老村中正路二號	縣立後庄國小
72	台灣省	小	[900]屏東縣屏東市鵬程里光大巷六一號	縣立凌雲國小
73	台灣省	小	[952]台東縣蘭嶼鄉朗島村十七號	縣立朗島國小
74	台灣省	小	[957]台東縣海端鄉利稻村文化路一號	縣立利稻國小
75	台灣省	小	[974]花蓮縣壽豐鄉豐裡村中山路二九九號	縣立豐裡國小
76	台灣省	小	[978]花蓮縣瑞穗鄉富源村三十號	縣立富源國小
77	台灣省	小	[269]宜蘭縣冬山鄉柯林村五七號	縣立柯林國小
78	台灣省	小	[264]宜蘭縣員山鄉湖東村蚬埤路五五號	縣立大湖國小
79	台灣省	小	[200]基隆市仁愛區龍安街三二六號	市立尚智國小
80	台灣省	中	[206]基隆市七堵區東新街三號	市立長興國小
81	台灣省	中	[708]台南市安平區石門里安北路一五一號	市立西門國小
82	台灣省	中	[515]彰化縣大村鄉村上村中山路二段242號	縣立村上國小

83	台灣省	中	[302]新竹縣竹北市嘉興路六二號	縣立六家國小
84	台灣省	中	[830]高雄縣鳳山市五甲二路四二四號	縣立五甲國小
85	台灣省	中	[333]桃園縣龜山鄉嶺頂村二鄰廿四號	縣立壽山國小
86	台灣省	中	[330]桃園市同德十一街四八號	縣立同德國小
87	台灣省	中	[401]台中市東區進德路三一號	市立進德國小
88	台灣省	中	[722]台南縣佳里鎮佳化里二一四號	縣立佳興國小
89	台灣省	中	[302]新竹縣竹北市大義里七七號	縣立鳳岡國小
90	台灣省	中	[414]台中縣烏日鄉成功西路一號	縣立旭光國小
91	台灣省	中	[408]台中市南屯區春安路一〇九號	市立春安國小
92	台灣省	中	[351]苗栗縣頭份鎮斗煥里一鄰廿二號	縣立斗煥國小
93	台灣省	中	[262]宜蘭縣礁溪鄉吳沙村育英路四六號	縣立四結國小
94	台灣省	中	[900]屏東縣屏東市崇禮里中山路四一號	縣立唐榮國小
95	台灣省	中	[203]基隆市中山區通仁街廿八號	市立中山國小
96	台灣省	中	[852]高雄縣茄萣鄉民治路二號	縣立興達國小
97	台灣省	中	[981]花蓮縣玉里鎮中山路一號	縣立中城國小
98	台灣省	大	[200]基隆市仁愛區仁二路一三九號	市立仁愛國小
99	台灣省	大	[420]台中縣豐原市新生北路一五五號	縣立豐原國小
100	台灣省	大	[241]台北縣三重市介壽路三二號	縣立光榮國小
101	台灣省	大	[231]台北縣新店市安康路二段八五巷四四號	縣立安坑國小
102	台灣省	大	[324]桃園縣平鎮市龍興村龍南路三一五號	縣立忠貞國小
103	台灣省	大	[300]新竹市東區興學街一〇六號	市立新竹國小

104	台灣省	大	[242] 台北縣新莊市民安里民安路二六一號	縣立民安國小
105	台灣省	大	[236] 台北縣土城市延和路二三號	縣立安和國小
106	台灣省	大	[406] 台中市北屯區進化北路二號	市立北屯國小
107	台灣省	大	[300] 新竹市東區興學街一〇六號	市立新竹國小
108	台灣省	大	[545] 南投縣埔里鎮西門里西康路一二七號	縣立埔里國小
109	台灣省	大	[514] 彰化縣溪湖鎮湖東里大溪路二段423號	縣立湖東國小
110	台灣省	大	[702] 台南市南區金華路一段四七三號	市立日新國小
111	台灣省	大	[220] 台北縣板橋市中正路三二五巷三〇號	縣立國光國小
112	台灣省	大	[830] 高雄縣鳳山市文衡路三五六號	縣立文德國小
113	台灣省	大	[730] 台南縣新營市中正路四號	縣立新營國小
114	台灣省	大	[251] 台北縣淡水鎮鄧公里學府路99號	縣立鄧公國小
115	台灣省	大	[220] 台北縣板橋市和平路一〇〇號	縣立重慶國小
116	台灣省	大	[300] 新竹市北區北大路四五〇號	市立西門國小
117	台灣省	大	[632] 雲林縣虎尾鎮立仁街四十號	縣立立仁國小

附錄九、立意抽樣專家學者一覽表

編號	姓	名字	服務單位	職稱	住址
1	謝	文全	國立台灣師範大學教育系	教授	台北市 106 和平東路一段 162 號
2	單	文經	國立台灣師範大學教育系	教授	台北市 106 和平東路一段 162 號
3	張	明輝	國立台灣師範大學教育系	教授	台北市 106 和平東路一段 162 號
4	黃	乃熒	國立台灣師範大學教育系	教授	台北市 106 和平東路一段 162 號
5	王	立雲	國立台灣師範大學教育系	教授	台北市 106 和平東路一段 162 號
6	潘	慧玲	國立台灣師範大學教育系	教授	台北市 106 和平東路一段 162 號
7	游	進年	國立台灣師範大學教育系	教授	台北市 106 和平東路一段 162 號
8	林	新發	國立台北師範學院初教系	教務長	台北市 106 和平東路二段 134 號
9	林	文律	國立台北師範學院國教所	教授	台北市 106 和平東路二段 134 號
10	孫	志麟	國立台北師範學院初教系	教授	台北市 106 和平東路二段 134 號
11	鄭	崇趁	國立台北師範學院國教所	教授	台北市 106 和平東路二段 134 號
12	黃	嘉雄	國立台北師範學院附設小學	校長	台北市 106 和平東路二段 134 號
13	鍾	靜	國立台北師範學院數理系	教授	台北市 106 和平東路二段 134 號
14	高	新建	台北市立師範學院初教系	主任	
15	張	德銳	台北市立師範學院國教所	所長	
16	張	煌熙	台北市立師範學院初教系	主任	
17	劉	春榮	台北市立師範學院學務長	學務長	
18	萬	家春	台北市立師範學院附設小學	校長	
19	李	安明	國立新竹師範學院初教系	教授	新竹市 300 南大路 521 號
20	簡	紅珠	國立新竹師範學院初教系	教授	新竹市 300 南大路 521 號
21	謝	文英	國立新竹師範學院初教系	教授	新竹市 300 南大路 521 號
22	蘇	錦麗	國立新竹師範學院國教所	教授	新竹市 300 南大路 521 號
23	林	志成	國立新竹師範學院初教系	教授	新竹市 300 南大路 521 號
24	顏	國樑	國立新竹師範學院國教所	教授	新竹市 300 南大路 521 號
25	謝	金青	國立新竹師範學院初教系	教授	新竹市 300 南大路 521 號
26	廖	春文	國立台中師範學院國教所	教授	台中市 403 民生路 140 號
27	游	自達	國立台中師範學院國教所	教授	台中市 403 民生路 140 號
28	李	新鄉	國立嘉義大學國教所	教授	嘉義縣 621 民雄鄉文隆村 85 號
29	王	以仁	國立嘉義大學初教系	教授	嘉義縣 621 民雄鄉文隆村 85 號

30	李	清財	國立嘉義大學初教系	教授	嘉義縣 621 民雄鄉文隆村 85 號
31	鍾	任琴	私立朝陽科技大學	訓導長	413 台中縣霧峰鄉吉峰村峰東路 168 號
32	黃	德祥	國立彰化師範大學教研所	教授	彰化市 500 進德路 1 號
33	林	萬義	國立彰化師範大學教研所	教授	彰化市 500 進德路 1 號
34	顏	若映	國立彰化師範大學教研所	教授	彰化市 500 進德路 1 號
35	吳	璧如	國立彰化師範大學教研所	教授	彰化市 500 進德路 1 號
36	王	如哲	國立中正大學教研所	教授	嘉義縣 621 民雄鄉三興村 160 號
37	林	明地	國立中正大學教研所	教授	嘉義縣 621 民雄鄉三興村 160 號
38	蔡	清田	國立中正大學教研所	教授	嘉義縣 621 民雄鄉三興村 160 號
39	黃	純敏	國立中正大學教研所	教授	嘉義縣 621 民雄鄉三興村 160 號
40	翁	福元	國立暨南國際大學教育政策 與行政研究所	教授	南投縣 545 埔里鎮桃米里大學路 1 號
41	葉	連祺	國立暨南國際大學 教育政策與行政研究所	教授	南投縣 545 埔里鎮桃米里大學路 1 號
42	楊	振昇	國立暨南國際大學教育政策 與行政研究所	教授	南投縣 545 埔里鎮桃米里大學路 1 號
43	張	鈿富	國立暨南國際大學教育政策 與行政研究所	所長	南投縣 545 埔里鎮桃米里大學路 1 號
44	劉	信雄	國立台南師範學院初教系	教授	台南市 700 樹林街二段 33 號
45	郭	聰貴	國立台南師範學院初教系	教授	台南市 700 樹林街二段 33 號
46	黃	宗顯	國立台南師範學院初教系	教授	台南市 700 樹林街二段 33 號
47	顏	火龍	國立台南師範學院初教系	教授	台南市 700 樹林街二段 33 號
48	蔡	清華	國立中山大學教育所	教授	高雄市 804 鼓山西子灣蓮海路 70 號
49	陳	慶瑞	國立屏東師範學院初教系	教授	屏東市 900 民生路 4-18 號
50	劉	慶中	國立屏東師範學院初教系	教授	屏東市 900 民生路 4-18 號
51	顏	慶祥	國立屏東師範學院初教系	教授	屏東市 900 民生路 4-18 號
52	饒	見維	國立花蓮師範學院初教系	教授	花蓮市 970 華西 123 號
53	謝	文豪	國立花蓮師範學院初教系	教授	花蓮市 970 華西 123 號
54	許	添明	國立花蓮師範學院國教所	教授	花蓮市 970 華西 123 號
55	鄭	英耀	國立中山大學教育所	教授	高雄市 804 鼓山西子灣蓮海路 70 號
56	任	晟蓀	國立台東師範學院	教授	台東市 930 中華路一段 684 號

57	張	善楠	國立台東師範學院國教所	教授	台東市 930 中華路一段 684 號
58	蘇	育任	國立台中師範學院國教所	教授	台中市 403 民生路 140 號
59	陳	美玉	國立屏東科技大學教育學程 中心	教授	921 屏東縣內埔鄉學府路 1 號
60	林	偉人	私立輔仁大學教育學程中心	教授	242 台北縣新莊市中正路 510 號
61	湯	志民	國立政治大學教育系	教授	台北市 116 指南路二段 64 號
62	邱	錦昌	國立政治大學教育系	教授	台北市 116 指南路二段 64 號
63	張	志明	國立東華大學教育所	教授	974 花蓮縣壽豐鄉志學村大學路二段 1 號
64	陳	木金	國立台灣藝術學院學務處	教授	220 臺北縣板橋市大觀路一段 59 號
65	閻	自安	國立台灣藝術學院	教授	220 臺北縣板橋市大觀路一段 59 號
66	黃	增榮	國立台灣藝術學院教育學程 中心	教授	220 臺北縣板橋市大觀路一段 59 號
67	湯	堯	國立成功大學教育研究所	教授	700 台南市大學路 1 號
68	楊	巧玲	國立高雄師範大學教育學系	教授	高雄市 802 和平一路 116 號
69	鄭	彩鳳	國立高雄師範大學教育學系	教授	高雄市 802 和平一路 116 號
70	黃	素惠	私立中華大學教育學程中心	教授	300 新竹市東香里東香 30 號
71	劉	淑蓉	國立清華大學教育學程中心	教授	新竹市光復路二段二〇一號
72	滕	春興	私立文化大學	教授	台北縣淡水鎮英專路一五一號
73	曹	常仁	國立台東師範學院初教系	教授	台東市中華路一段六八四號
74	吳	政達	私立淡江大學	教授	台北縣淡水鎮英專路一五一號

附錄十、教育行政機關抽樣一覽表

姓	職稱	名字	區號	住 址	教育局
翁	專門 委員	榮銅	100	臺北市徐州路五號 12 樓	教育部
黃	督學	士嘉		台中縣霧峰鄉中正路 738 號-4	教育部中部辦公室
侯	局長	憲政	802	高雄市苓雅區四維三路二號	高雄市政府教育局
吳	局長	財順	220	台北縣板橋市府中路三十二號	台北縣政府教育局
莊	局長	和雄	260	宜蘭市和平路四五一號	宜蘭縣政府教育局
陳	局長	惠邦	330	桃園市縣府路一號	桃園縣政府教育局
溫	局長	振琴	360	苗栗市縣府路一 0 0 號	苗栗縣政府教育局
陳	局長	善報	420	台中縣豐原市陽明街三十六號	台中縣政府教育局
郭	局長	添財	500	彰化市中山路二段四一六號	彰化縣政府教育局
黃	局長	宗輝	540	南投市復興路六六九號	南投縣政府教育局
張	局長	清良	632	雲林縣虎尾鎮頂溪里過溪六十三號	雲林縣政府教育局
陳	局長	勝三	612	嘉義縣太保市祥和一路東段一號	嘉義縣政府教育局
黃	局長	緒信	730	台南縣新營市民治路三十六號	台南縣政府教育局
李	局長	錦聰	830	高雄縣鳳山市光復路二段一三二號	高雄縣政府教育局
鄒	局長	春選	900	屏東市自由路五二七號	屏東縣政府教育局
陳	局長	劍賢	950	台東市中山路二七六號	台東縣政府教育局
吳	局長	國銑	970	花蓮市府前路十七號	花蓮縣政府教育局
鄭	局長	裕成	200	基隆市義一路一號	基隆市政府教育局
蔡	局長	式淵	300	新竹市中正路一二〇號	新竹市政府教育局
廖	局長	萬清	403	台中市西區民權路九十九號	台中市政府教育局
林	局長	清強	600	嘉義市中山路一六〇號	嘉義市政府教育局
鄭	局長	新輝	708	台南市永華路二段六號	台南市政府教育局