

國小校長主任的一天

張慶勳

國立屏東教育大學教育行政研究所教授兼教育學院院長

一、前言

最近幾年常見到或聽到中小學校長與教師的離職退休潮一直不斷地發生，究竟這是否為退休制度所造成，或是教學與行政工作負荷量過重所形成；或是少子化導致生源減少，以及學校裁班與併校，教師超額的因素；或是中小學教師課稅後，教師兼任行政工作的薪資與福利無法滿足教師的需求等各種因素，以至於工作壓力太大，學校生態改變所使然。似乎都一直圍繞在你我之間從不間斷，且從教育部到學校校長、教師也都不斷地予以尋找原因。

正當各界在討論中小學校長與教師離職退休潮的原因時，中小學校長、主任與教師工作勞逸是否均等的問題，也是熱門的議題。本文循著這些主題的脈絡，首先從近年來公立高中以下老師和校長退休潮與原因談起，其次從國小校長與主任工作的一天切入，探討校長領導角色與如何分配一天的工作，而能了解學校校長與行政人員的角色、工作內容與時間管理的概況。

二、數字說話之外的背景因素

根據教育部的統計資料顯示（陳智華，2012.07.28），100年度公立高中以下老師和校長退休人數都較99年度增加，且創下近年新高。退休校長從99年的235人到100年增為303

人。這些退休校長集中在國小，增加約43%；老師離退職增加797人，較99年增加兩成，且以國小和國中最多（參見表1與表2）。

表1 98-100年公立中小學校長退休人數

年度	總計	國小	國中	高中職
98	258	165	60	33
99	235	160	47	28
100	303	229	51	23

資料來源：陳智華（2012.07.28）。公立校長老師退休數近年新高。聯合報 第AA4版。

表2 96-100年高中以下公立學校教師離退職人數

年度	總計	幼稚園	國小	國中	高中
96	4108	67	1955	1185	500
97	3859	57	1732	1156	521
98	3767	136	1691	1065	477
99	4230	157	1975	1178	530
100	5027	136	2407	1385	624

表2 96-100年高中以下公立學校教師離退職人數〈續〉

年度	總計	高職	特教	矯正學校
96	4108	383	18	0
97	3859	364	29	0
98	3767	357	41	0
99	4230	357	33	0
100	5027	410	61	4

資料來源：陳智華（2012.07.28）。公立校長老師退休數近年新高。聯合報 第AA4版。

雖然校長退休與教師離職可促進學校人事的新陳代謝，但是優秀校長

與教師退休了，典範、經驗無法傳承，對於學校經營與教師教學品質的精進，並非社會之福。此時此刻，正值十二年國民基本教育政策推動之際，如何留住優質的校長與教師是我們的當務之急。

導致中小學校長與老師提早退休之原因究竟有哪些，一位國小校長指出以下的因素，例如：

- (一) 教育工作大環境變動甚大，相對以往工作環境之穩定性有天壤之別，諸如工作則責任內容增加、學生輔導管教難度增大，校內同仁氛圍。
- (二) 退休制度與退休金變革，及早退有利於退休金所得，何樂而不為。
- (三) 提早退風氣形成，同學都退為何我不退。
- (四) 師範、師專畢業公費生，年紀輕，年資深，自然可以提早退。
- (五) 世代教師工作態度不同，不想年紀老才退，沒有經濟壓力，早退早福氣，還可以規劃人生第二春。（校長 1，電子郵件，20130727）

另一位校長則認為，

- (一) 家長的不當參與或其他干擾因素過多；
- (二) 績效責任產生教師對教育乃百年大計的無奈感；

- (三) 社會賦予教師的責任過重等因素是導致中小學校長與老師提早退休之原因（校長 3，電子郵件，20130728）。

以上的因素可說是蘊含教育環境的變動與校長老師本身職涯規劃二大層面的背景因素（這也是一般校長與老師所常提到的）。因此，無論在教育環境、教育政策與制度的改革、學校教育人員（校長、主任、教師、行政人員等）的角色、教育熱誠及工作壓力，以及社會文化等，是否為正面的發展，抑或是一種社會病態的顯現，都是值得我們急欲思考解決的課題。

三、校長領導與一天的工作

不論是哪種原因促使校長退休與教師離職，但仍有許多現職的學校教育工作者繼續願意為學校與教育打拼，他們各自扮演不同角色，同時也為教育下一代而付出心力與智慧。

有關校長如何運用一天工作的時間，一位校長就直接指出，「這可從校長領導角色切入去思維」（校長 2，電話訪談，20130725）。「校長每天有很多零零碎碎的瑣事，這些瑣事很多是因為彼此分層負責的工作環節未落實所造成的，會耗掉很多的能量。這些能量原本是更該投入在理念策略和課程教學領導上的」（校長 2，電話訪談，20130725）。另外「從地方教育體系來看，有些校長常分攤縣市政府教育局處的工作，這些校外的工作也會耗掉一些能量」（校長 2，電話訪談，20130725）。可見校長的領導角色與能

量的消耗，以及一天時間是否能有效的運用，與他每天所處理的工作性質有密切關連性。雖然如此，作者仍能清晰見到此位校長的教育哲思與教育理念，如何在執行教育部與教育局（處）所交辦事務過程中，如何有效的運用時間，安排每天的工作且能扮演好校長的角色。

事實上，校長每天除了處理學校內外的事務外，也有其本身的個人生活、家庭生活、進修研究、甚至是個人的修身養性等的修為，需要他去處理的。誠如 Wolcott (1984)所指出，校長也是個凡夫俗子，他與一般人並無任何差異。而 Metzger (2006, pp. 15-16) 與張慶勳 (2007) 的研究也都一致認為，校長的專業成長，不僅須與組織發展做結合，更強調是一種個人成長的過程。因此，校長除了扮演領導角色，發揮領導綜效外，也要注意諸如均衡生活與工作、知道如何做好時間的管理。從個人內在自我的成長學習與發展自我，並強調心靈與精神上的內在祥和，生活的意義，以及關注個人的整體性並與心靈共處。而能藉由個人的願景而激發領導的作為，對自己的作為能予以省思，使自己隨時充滿活力，確信掌控生活的步調。依循以上的脈絡，校長的一天是多采多姿的。一位校長就指出，校長的一天要從幾個角度切入。例如，(一)時間上做好時間管理；(二)空間上以目標管理為導向；(三)以不可替代性做好政策、行政、績效責任的任務；(四)校長是一位指標性的領頭羊；(五)尤其是能兼具身、心、靈的涵養做好典範，而能 1.著重運動休閒與養生；2.向上、

向善的正向管理能量；3.有系統、有計畫與節奏感的處理事情；4.平常心面對人、事、物與環境的挑戰；5.感恩、謙沖、極虛與守靜的功夫(校長 3，電子郵件，20130726)。

因此，這位校長的一天就以表 3 的時程這樣過的。

表 3 校長的一天 (校長)

校長的一天	
0530~0600	起床盥洗
0600~0620	學習英聽
0620~0645	上班
0645~0700	閱讀英語雜誌、教育雜誌、詳閱每日日誌
0700~0750	門口導護
0750~0820	教師晨會、校園內外巡視
0820~0900	記錄每日所看到的教師、學生事項、公文批閱
0900~1600	例行性公務、會議
1600~1700	檢閱當日工作並確實記錄應改善的作為
1700~1900	規劃明日工作、檢閱行程、運動等
1900~2300	家人共享時光(散步、樂團練習、共讀時光)
2300~2330	打坐
2330~2400	每日省思與撰寫日記

其次，我們也可以從另一位校長平日的一天(附錄一)，以及一位國小教導主任(代理校長)一天上班的例行性工作事務(附錄二)得知，校長與主任每天所要了解的事件可說是包羅萬象，如社區、家長、學生，以及教育部、地方教育行政機構的相關業務等都是他們每天必須了解與解決的事務。這些事件都是形成校長與主任作政策性的決策與事務性決定的參考

依據，但在教育理念的傳達、時間管理、溝通能力、與體力得鍛鍊上都是需要具有相當力道，始能勝任的。

四、結語

校長與主任每天的所作所為來自於制度與社會文化下的職位、角色與行為的融合，他們在扮演領導者角色與發揮領導綜效的過程中，亟須啟動領導動能與持續領導能量，但這些領導動能與能量卻因為一些額外的瑣事而消耗掉，以至於無法有效扮演領導者角色。

雖然如此，如何界定什麼是學校額外的瑣事，事實上是很難予以區隔的，因為這些事件與教育也是息息相關，且是有助於校長與主任們解決學校教育問題，做好政策性決策與事務性決定的參考。因此，如何在學校組織的結構性、人群資源、政治性、符號性與教育性的多元組織架構與其所蘊含的特性中，做好時間管理，融合教育政策與學校教育，同時關注學校社區公關、家長的理念與需求、精進教師教學，以及學生學習過程及成效，平衡工作角色、個人生活與修為，是校長主任們每天的必備功課。

參考文獻

■ 張慶勳（2007，5月）。**校長培育與專業發展：校長學習成效評鑑之設計**。2007年5月27日發表於國立臺北教育大學主辦。2007教育行政論壇國際學術研討會，台北。

■ 陳智華（2012.07.28）。**公立校長老師 退休數近年新高**。聯合報 第AA4版。取自 http://mag.udn.com/mag/edu/storypage.jsp?f_ART_ID=404270

■ Wolcott, H. F. (1984). *The man in the principal's office: An ethnography* (2nd ed.). USA: Waveland Press.

附錄一

平時一日的校長工作

1	校門口問候家長、學生：校長一早來校-陪同導護老師、交通志工在校門口向家長、學生問候歡迎學生到校
2	開啟電腦：了解社會、教育等時事新聞，以便能與時俱進，早一步做預防規劃，諸如：地震、海嘯天災；學生溺水、12年國教、流感、登革熱、腸病毒等傳染病流行、校園性別事件、校長酒駕、學生健康體位、體罰、家暴等種種關乎學生、家庭、學校教育新聞事件的瀏覽，以便在各種校園場合、會議提醒師生注意、預防、準備。
3	瀏覽教育處、教育部網站公告事項，追蹤各項公告之催繳資料、成果或計畫研擬辦理情形。
4	收發 Mail 或 OA 系統了解各種校內外，寄來須了解的教育或其他資訊，回信提供相關建議修正，以便讓部屬及早修正草擬的計畫或公文草案，完成任內時效性公文書處理。
5	檢閱是日公文書有無急件或重要公文，需召開重要幹部行政會議，研商處理方式或流程。
6	接聽各界電話，有來自同儕的詢問學校教育問題，上級要求協辦事項處理，家長反應。

- | | | |
|----|--|--|
| 7 | 巡視教師教學課堂及校園巡視，發現問題，請相關業務單位及時處理。 | 掃，所以我一定會和學生一起做打掃工作。 |
| 8 | 各處室同仁簽辦公文批閱及主計、出納憑證、支票核章，同時進行詢問、溝通辦理情形。 | 8 點打掃時間結束後為晨光時間，經常要辦理教育宣導活動，如性別平等、環境教育、國防教育、人權教育……等等，而每週星期五，若沒有必要公出研習或開會，我會親自帶領學生讀弟子規及靜思語的學習活動。 |
| 9 | 臨時訪客到校接待。 | |
| 10 | 中午午餐、午休 | |
| 11 | 下午巡視校園及教師課堂教學 | |
| 12 | 瀏覽教育處、教育部網站公告有無緊急公告更新事項。 | 8 點 35 分後第一節上課時間，我會先靜下來想一想當天要處理的事務，以及安排處理的依序。 |
| 13 | 到各處室關心各項校務工作進度與有無困難需協助或協調。 | 9 點左右會開始處理公文，上教育處網站查看公告訊息，以及填報調查或成果資料等，有時亦會規劃活動計畫，如運動會、校外教學參訪、母親節活動、畢業典禮活動等，或準備各項的宣導活動、訪視或評鑑資料，一直到中午午餐時間。期間有時因為要協助教師支援教學事務、學生輔導或處理教學設備，而使得既定的工作安排必須延後處理。 |
| 14 | 學生放學，有空就跟學生說再見。 | |
| 15 | 巡視課後補救教學課後社團學生學習情形。 | 下午 13 點 30 分到 16 點，經常是繼續處理已安排的工作事項，或協助組長處理行政工作事務。 |
| 16 | 下班回家後繼續上網處理關心學校教育事務，電話連絡緊急事件，或參加社區活動、拜訪各界爭取對學校經費補助或認同。 | 16 點後教師陸續回家後，經常是繼續處理公文來函的交辦事項，大約到 17 點才結束行政事務工作。 |

附錄二

- | 國小教導主任（代理校長）
一天上班的例行性工作事務 | |
|------------------------------|---|
| 1 | 大部分的上班時間都是我最早到學校，大約 7 點左右到校。 |
| 2 | 每天到學校的第一件事情就是巡視校園，先了解學校內環境的情況（如是否有人工垃圾、遊戲設施是否損壞），而這時候也最能感受到學校的寧靜之美。 |
| 3 | 等到 7 點 15 分左右，我偶爾會到村內學生排路隊的集合地點，了解學生集合的情況，並協助路隊導護媽媽一起協助路隊上學。 |
| 4 | 7 點 40 分開始晨間打掃，因為每一教師都有安排組別指導學生打 |