

國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所碩士論文

指導教授：陳佩英 博士

林子斌 博士



一所完全中學教師兼行政工作處境  
之研究

研究生：徐詩柔 撰

中華民國一〇五年六月

## 謝 誌

首先特別感謝指導教授陳佩英老師，在百忙中不厭其煩的指導，協助我釐清盲點，讓撰寫論文的思路更加開闊與清晰，同時引領我在論文撰寫的過程中學習與成長，在老師耐心地循循善誘下，才使本篇論文得以順利完成。同時也感謝林子斌老師，願意共同指導我的論文，您的鼓勵與教誨給了我很大的學習動力。

其次感謝口試指導老師鄭淑惠教授與謝小芬教授，從論文計畫到學位考試，兩位教授仔細的檢閱並給予我寶貴的意見，使本篇論文能在不斷的修正中更臻嚴謹與充實。

再者，要感謝鼎力相助的 Enna 學姊，不僅協助我了解個案學校的整體概況，更引介受訪者，讓我能順利完成所有的訪談，並蒐集到寶貴的研究資料，同時亦感謝個案學校所有接受訪談的研究參與者，您們的寶貴經驗成就此篇論文，對於您們不遺餘力的幫助沒齒難忘。

此外，感謝研究所的同學 Cindy、Amy、Celina、易穎、曼玲，還有好友紀蓁、孟軒、龍貓、瓜布、瑞玲、馨怡、詩玲，為我加油打氣，有你們相伴讓研究所的學習之旅更加美好與幸福。

最後，感謝我親愛的家人，無私的包容與溫暖的支持。在此，願將順利完成碩士學位的喜悅與家人、所有關心我的人共享。

徐詩柔 謹誌  
2016 年 8 月

# 一所完全中學教師兼行政工作處境之研究

## 摘要

「行政人才荒」是學校領導重要課題。本研究選擇一所完全中學為研究場域，由於完全中學的行政組織架構相較普通高中會複雜許多，更能凸顯學校行政面臨人才流動頻繁而影響其穩定的嚴重性。本研究以激勵保健理論對教師兼任行政職務處境進行研究分析，探討在完全中學組織脈絡下，教師兼任行政工作的處境，以及影響教師續任行政的因素。

研究過程採取訪談與文件分析方式蒐集資料，訪談對象包括 3 位主任、8 位組長與 1 位導師，共 12 位教師，綜合文獻探討及訪談研究結果之結論如下：一、完全中學獨特的組織文化會對學校行政團隊帶來挑戰。二、學校行政工作對教師的誘因不足。三、新進教師是學校找不到人兼任行政的解決方法。四、行政工作負荷重與易受教師責備是資深教師不願兼任行政的原因。五、現任兼行政教師對行政工作不滿意的感受較高，但會因個人因素與成就感的平衡，而激勵其願意續任行政。

**關鍵字：**完全中學、教師兼任行政職務、激勵保健因素、工作負荷

# **A Case Study on Work Situations of Teacher-Administrators in a Comprehensive Secondary School**

## **Abstract**

"Administrative personnel shortage" has recently become a critical issue in school leadership practices. Most of schools leaders hardly find teachers to serve as administrators in every summer. The researcher therefore wanted to explore the reasons why teachers were unwilling to take responsibilities as administrators.

This study selected a case school from a comprehensive secondary schools. Due to the complexity of administrative division of labors and coordination at comprehensive secondary school, this case could revealed the importance of stability in the school administration personnel flow. This study adopted a motivation-hygiene theory perspective to investigate work situations of teacher-administrators, and to illustrate the reasons that influenced teachers' willingness to continue the work of administration in the context of the comprehensive secondary school.

Research data were mainly collected via interviews. The 12 participants included 3 directors of school administration, 8 chiefs of sub-units, and a class teacher of the case school. Conclusions of this study are as follows:

1. The unique organizational culture of the comprehensive secondary school caused complexity of division of labor and challenges for administrative work.
2. Current school administrative work provided insufficient incentives for teachers to join the administrative teams.
3. Newly coming staff has been seen as a temporary solution to deal with the shortage of administration personnel.
4. Heavy administrative workload and prone to blame were the main reasons why senior teachers were reluctant to continuingly serve as administrators.

5. The teacher-administrators felt more dissatisfied with the work. However, some counter-balanced personal reasons and professional achievements might encourage them to be willing to continue the administration work.

**Keywords: Comprehensive Secondary School, Teacher-Administrators, Motivation-Hygiene factor, Workload.**



# 目次

謝誌.....	i
中文摘要.....	ii
英文摘要.....	iii
目次.....	v
表次.....	viii
圖次.....	ix
<b>第一章 緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	5
<b>第二章 文獻探討.....</b>	<b>7</b>
第一節 我國完全中學的沿革與行政組織架構.....	7
第二節 激勵保健理論之探究.....	15
第三節 影響教師兼任行政職務的因素及相關研究.....	23
<b>第三章 研究設計與實施.....</b>	<b>39</b>
第一節 研究方法.....	39
第二節 研究場域.....	39
第三節 資料蒐集.....	41

第四節 資料處理與分析.....	43
第五節 研究信實度.....	46
第六節 研究倫理.....	47
<b>第四章 研究結果與發現.....</b>	<b>49</b>
第一節 星星高中的背景與現況.....	49
第二節 星星高中兼任行政教師工作的內容.....	53
第三節 行政人員的地位與角色.....	56
第四節 誘因不足的學校行政工作.....	58
第五節 教師擔任行政職務所體認的價值與收穫.....	87
<b>第五章 綜合討論與分析.....</b>	<b>93</b>
第一節 以學校系統因素分析資深教師兼任行政的意願.....	93
第二節 以「激勵保健理論」分析兼任行政教師的工作滿意度	102
<b>第六章 結論與建議.....</b>	<b>111</b>
第一節 結論.....	111
第二節 建議.....	113
<b>參考文獻.....</b>	<b>119</b>
中文部分.....	119
英文部分.....	127

附錄.....	129
附錄一 訪談同意書.....	129
附錄二 訪談大綱.....	130
附錄三 星星高中 103 學年度第 2 學期行事曆.....	134



# 表次

表 2-1 臺北市立完全中學兼任行政教師員額編制與工作職掌.....	13
表 2-2 臺北市立國民中學設置行政處(室)組標準表.....	14
表 2-3 高級中等學校兼行政職務教師每週任課節數.....	15
表 2-4 兼行政工作教師的壓力來源之相關研究.....	31
表 2-5 影響教師兼任行政工作意願的因素之相關研究.....	34
表 3-1 十二位受訪者資料與編碼一覽表.....	44
表 3-2 個案學校文件資料編號說明.....	46
表 4-1 各處室 103 學年度第 2 學期重大事務.....	59
表 5-1 目前各處室協助組長業務的人力.....	100

# 圖次

圖 2-1 傳統與 Herzberg 理論對滿足與不滿足兩者關係的比較.....	18
圖 2-2 激勵因素與保健因素的比較.....	21
圖 5-1 資深教師不願兼任行政的原因.....	96
圖 5-2 資深教師願意續任行政的原因.....	99
圖 5-3 影響星星高中兼行政教師工作滿足與不滿足的原因.....	104



# 第一章 緒論

本研究旨在了解於完全中學的組織脈絡下，學校教師兼任行政職務工作上面臨的困境，以及此困境對教師續任行政工作意願的影響，進而根據研究結果提出結論與改善學校行政流動率高的具體建議。

本章共分兩節，第一節介紹研究背景與動機，使讀者了解為何研究者認為此議題值得受重視；第二節則提出研究目的與問題，以清楚建構出研究主題的核心探討主旨。

## 第一節 研究背景與動機

「同事『推』過來，上級『丟』過來，  
煩事『躲』不過，僅能『逃』離開，  
怒氣直累『積』，為免『爆』出來，  
教室『緩』呼吸，『平』靜我心慨。」

此段話出自研究者旁聽某堂在職專班的課，一群擔任過學校行政職務的現職教師，在小組討論後對行政工作有感而發的順口溜，一寫完全班哄堂大笑，或許這些文字正是他們每天處理行政事務的心情寫照，仔細推敲文字，似乎內心苦的成分偏多，生氣、無奈的情緒表露無遺，雖用字不免有些誇大的成分，但這段話是建立在真實的工作經驗上，所以在真與假之間留有許多想像空間，頓時腦中浮現許多疑問，學校行政真如教師們描述的這麼糟嗎？這段現象背後又隱藏著什麼複雜的因素？這段陳述又透露出當前學校行政面臨怎樣的問題？另外，我也在思考著教學與行政間是否能相互同理？僅有教學經驗的教師看到這段文字的當下，他們的笑是帶著認同？同情？抑或是不以為然？

此次偶然旁聽課程的機會，聽著師長們的分享，有助於我對學校行政實務面的初步了解，同時也使我對教師兼任行政職務的複雜角色產生了極大的好奇心，此為本研究動機之一。

學校行政乃是學校所處理的一切事務，舉凡人、事、財、物等各方面都包含在內（吳清山，2014）。由於學校行政業務，經緯萬端，甚為複雜，光憑校長一己之力，是無法應付和處理複雜的學校行政工作（吳清山，2010），必須仰賴校長所領導的學校行政團隊與校長同心協力經營校務，以提供優質的學校教育環境與教師教學的支援系統。因此，學校行政人員在學校行政運作上扮演著舉足輕重的角色，是學校重要的人力資源之一。

學校行政人員中包括兼任行政職務的教師，其因職務特殊，需同時處理行政與教學工作，常承受著行政與教學的雙重工作壓力，此壓力是抽象的個人感受，既看不見、摸不著，課堂中某位教師名之為「一團毛球」，相當生動地展現出壓力一旦形成即難以紓解的特徵，面對這團「毛球」兼任行政教師該如何梳理？再加上學校所處的教育環境持續改變，行政事務日趨複雜，尤其面對 2014 年起開始實施的十二年國民基本教育政策，亦會對學校行政人員帶來挑戰，無形之中這團毛球是否會越滾越大？超出教師們可承受的程度，而造成教師兼任行政職務的意願低落，連帶影響學校行政人員流動頻繁。

究竟教師兼行政人員的流失情形有多嚴重呢？由於本研究選擇的個案為大臺北地區的某所完全中學，欲了解大臺北地區的狀況可透過以下的統計數據觀察。鄭同僚（2006）針對臺北市 20 所公立高中 89-91 學年度兼任行政教師職務異動狀況調查，指出平均各校的主任年資只有 1.7 年，以及平均各校組長年資亦只有 1.5 年。又張勳誠（2006，8）調查臺北市公立高中職暨國中 90-94 學年度教師兼行政人員的異動現況，發現四個層級與類型（國中、完中、高中、高職）的學校教師兼行政人員平均年資約為 2 年，其中僅有高中輔導組長和資料組長的任期超過 2.5 年，顯示學校行政人才流失的問題並非個案。而各學校層級內平均最短年資的行政職務是：國中訓導主任 1.7 年、完中訓育組長與生教組長 1.56 年、高中教學組長 1.39、高職生教組長 1.3 年，可以發現學校行政人事流動率很高。這四個層級與類型中又以完全中學的行政組織架構最複雜，其同時包括國中部、高中部，依《完全中學設立辦法》第九條：「完全中學採單一行政組織為

原則。」表示僅增加部分的行政人力來處理擴大的行政業務，在行政人力配置上相較國中、高中、高職並不充足，若又面臨到行政人才流動頻繁的問題，勢必會影響學校的行政運作與整體的穩定性，應是其亟需正視的問題。因此，本研究選取一所完全中學做為個案研究的對象，探討在複雜的完全中學體制下，學校行政人事流動情形是否更加嚴重，此為研究動機之二。

校長與主任苦覓不著學校行政人才之際，已衍生出許多教育亂象。其一，學校面對部分資深教師不願兼任行政的情況下，只好勸說與鼓勵資淺教師與新進教師投入行政行列。研究者大學修習教育學程時，曾從優秀的學長姐那邊聽聞教師甄試時，應試生於教甄口試階段常會碰到口試委員詢問兼任行政的意願，其實這樣的提問本質上並不違法，能讓口試委員於短時間內評斷應試生是否具備成為合格教師的素質。然而，若將兼任行政職的要求明訂在教甄簡章中，做為「特殊」條件資格，危害到應試生的受聘權利，則恐有不妥。如 2012 年發生桃園縣政府涉嫌放任所屬 33 所國民中小學，利用自辦教師甄選之機會，於教師甄選簡章招聘類別及缺額中明訂要求兼任行政職，監察委員於 101 年據桃園縣教育產業工會陳訴著手調查，調查報告要求桃園縣政府應檢討改進所屬學校部分簡章內容的妥適性，並要求教育部應確實督導協助國民中小學教師甄選及主任聘兼等運作實務，以杜絕相關爭議（監察院，2012）。此外，讓資淺教師與新進教師擔任行政工作易引發其他校園危機，如葫蘆國小發生八歲女童未上學與虐死的事件，據調查該校前任註冊組長只擔任一年行政職，後任組長則是新進教師，由於人事異動頻繁，新任行政人員常對業務不熟悉，造成行政運作上容易出錯，而敦化國中家長登報指孩子遭霸凌也是一例（嚴文廷，103 年 5 月 8 日）。由此看來，以此種方式來填補行政空缺，除未讓行政人才短缺的問題獲得有效的改善，反而造成學校另一隱憂，並影響學校行政的穩定。

其二，強迫兼任行政職的事情不僅發生在新進教師身上，也波及到代理代課教師。依據《中小學兼任代課及代理教師聘任辦法》第 10 條：「兼任、代課及代理教師不得擔任中小學導師或各處（室）行政職務。但情況特殊，經各該主管

教育行政機關核准者，代理教師得擔任之。」代課及代理教師原則上不得兼任行政職務，不過由於法條中有但書，所以讓學校得以對無人適任行政工作的問題暫時獲得解套。然而，長久下來，國中小聘用非正式教師兼任行政職務的比率不斷攀升，教育部卻未正視此問題的嚴重性，遲至 101 年 10 月始擬定七項防治作為<sup>1</sup>，監察院遂對教育部的疏失提出糾正案。依教育部提供之統計資料顯示：97 至 100 學年度，除國中小代理教師兼任組長比率均呈倍數增加外，國小代理教師兼任生活教育組長比率亦從 0.1% 增至 0.3%，增加約三倍；國中代理教師兼任生活教育組長比率也從 1.1% 增至 1.9%，增加約二倍，反觀正式教師方面比率變動不大，甚至在國中正式教師兼任生活教育組長比率有逐年下降的趨勢（從 1.29% 下降至 1.18%）。另外，由表中亦可觀察到其他矛盾的現象，自 98 至 100 學年度，國中代理教師兼任生活教育組長比率（1.4%、1.7%、1.9%）均高於正式教師兼任生活教育組長比率（1.25%、1.2%、1.18%）（監察院，2013）。此亂象顯示學校行政人才短缺的問題仍持續蔓延，並擴及到全臺國中小學校，可見此問題的普遍性與嚴重性。

以上提及的兩個教育亂象，主要集中在國中與國小校園，至於高中階段雖未如國中小嚴重，但仍是存在行政人才流動頻繁的問題。同時亦顯示學校編制內可資運用的行政人力並不充足，造成非正式教師聘用比率過高的問題，使外界質疑

---

<sup>1</sup> 教育部為提高正式教師兼任行政工作之意願，以降低代理教師兼任行政工作，目前之防治作為：

- (1) 提升員額編制：該部業於 101 年 10 月 5 日修改國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則第 3 條條文，明定 101 學年度國小教師員額提升至每班 1.55 名，102 學年度提升至每班 1.6 名，另鼓勵各縣市政府整合課稅配套專案、2688 專案等相關經費，以提高聘任專任教師。
- (2) 充實行政人力：各縣市政府依該部「教育部補助國民小學充實行政人力實施要點」規定充實學校行政人力。
- (3) 行政職務專職化：101 年委託中華民國教師會進行「我國國民中小學組長全面專任化可行性之研究計畫」，透過問卷調查意見、專家訪談及焦點座談會等方式，探討國民中小學組長全面專任化之可行性，將後續提出書面報告及具體建議。
- (4) 訂定獎勵制度：研議訂定相關獎勵規定，並作為教師成績考核之參據。
- (5) 建立輪調機制：研議建立正式教師兼任行政職務之輪調機制。
- (6) 簡化行政流程：建立工作標準作業流程，以減輕行政工作負擔，提高正式教師兼任行政職務之意願。
- (7) 納入相關法規：將正式教師兼任行政職務之規定，納入教師法之教師義務。

學校辦學品質下降。因此，研究者欲藉由個案研究的方法，從組織脈絡中深入去探討個案學校行政的工作現況與困境，此為研究動機之三。

檢視因學校行政人才短缺而衍生出的教育亂象，促使研究者去思考為何普遍存在著教師兼任行政職意願低落的現象，搜尋相關實證研究，發現博碩士論文數量頗多，僅以「兼任行政」為關鍵字於臺灣博碩士論文網共搜尋到 307 篇論文，其中僅有 31 篇採取質性的研究方法。另以「完全中學」與「行政」為關鍵字於臺灣博碩士論文網共搜尋 9 篇論文，其中僅有一篇採用質性研究方法探討學校行政溝通倫理的議題。以上碩博論文大部分採取量化的研究方法進行大範圍的研究，呈現出學校教師兼任行政工作的普遍現況，包括兼任行政工作的困難、壓力與滿意度，以及分析影響教師兼任行政工作意願的相關因素等，但主要都聚焦在教師的個人主觀知覺上，較少將此議題放置在學校整體的組織脈絡下去反思研究問題。因此，雖有大量研究者投入此議題的研究，但在各校獨特的組織脈絡中，研究建議的適用性與可行性會有落差，致使學校行政人才短缺的問題至今仍是難解的課題。因此，研究者欲以學校組織脈絡與激勵保健理論的角度切入探究，重新檢視於目前的組織結構中，透過激勵與保健因素，留住行政人才的可能，此為研究動機四。

## 第二節 研究目的與問題

### 壹、研究目的

基於上述的研究動機，本研究的研究目的為：探討在完全中學的組織結構下，學校教師兼任行政職務工作的現況與困境，以及影響教師續任行政職務意願之因素。

## 貳、研究問題

根據以上目的，本研究所探討的問題為個案學校教師兼任行政工作的現況？  
以及其可能遭遇的困境？最後則是影響教師續任行政的主要因素為何？



## 第二章 文獻探討

本研究旨在探討完全中學教師兼任行政工作的處境與影響其續任的因素，為了建立研究的理論基礎，研究者蒐集與整理國內外相關文獻。本章共分為三節，第一節為我國完全中學的沿革與行政組織架構；第二節為激勵保健理論之探究；第三節敘述影響教師兼任行政職務的因素及相關研究，茲分述如下：

### 第一節 我國完全中學的沿革與行政組織架構

#### 壹、我國完全中學設立背景與歷程

1990 年代，臺灣為因應世界先進國家實踐教育機會均等之潮流，再加上為紓解國內長期以來國中畢業生日益激烈之升學競爭與明星高中的迷思，研議改革後期中等教育，包括於高中階段採取延緩分化的措施、開展多元入學管道、落實高中職社區化，普通高中的數量在此契機下不斷擴增，但在校地徵收困難與建校經費龐大的現實考慮下，教育部乃研議將部分國中改制為完全中學（黃政傑、李隆盛，1995）。

完全中學之濫觴始於 1992 年台北市立大同高級中學的設立，臺北市政府教育局基於導引國中教學正常化、提高高中教育品質、增進教育資源充分運用、促進城鄉教育的均衡發展，以高級中學附設國中部的的方式，將大同國中改制成招收國、高中學生的完全中學。隨後開啟台北市與台北縣（現今的新北市）政府向教育部爭取於轄區內成立完全中學，並吸引各縣市政府欲跟進實施。但礙於「省辦高中職、縣（市）辦國中小」的規定限制完全中學的設置。因此，台灣省政府教育廳建議修法為縣市政府得設立高中，並於 1994 年發函請教育部將其納入「高級中學法」修正草案中（卓英豪，2000）。同時，1994 年 410 教改運動，民間教育改革團體提出「廣設高中大學」之訴求，相當程度影響台灣教育政策的方向。同年六月教育部召開全國第七次教育會議，遂有設立綜合高中、完全中學之

結論，並於 1995 年在《中華民國教育報告書》明定「規劃設置完全中學」為二十一世紀重要的教育願景，將其列入重點工作，同時委託國立臺灣師範大學教育研究中心評估完全中學的現況問題、目標、功能、設立程序與配合措施(黃政傑、李隆盛,1995);緊接著教育部依據該項研究報告作為訂定《完全中學試辦計畫》的依據，並於同年公布該計畫，規定高中部分採綜合高中之課程規劃，並陸續公布完全中學試辦「實驗課程」、「學校行政」、「直升入學」及「課程綱要」等行政命令，完備完全中學的學校體制。至 1999 年《高級中學法》修正通過後，第七條明訂「為發展社區型中學，各級政府或私人得設立完全中學，提供學生統整學習；其學區劃分原則、修業年限、應修課程或學分、設備標準及畢業條件，由中央主管教育行政機關定之。(教育部，2010a)」成為我國完全中學設置的法源依據，並法定授權縣市政府得設立完全中學，而後至 2000 年教育部頒布《完全中學設立辦法》，我國完全中學學制正式法制化。

我國完全中學發展至今，目前校數現況，截至 102 學年度共計有 198 所，在全國高中職中約佔五成七。其中大臺北地區完全中學共有 58 所，大部分學校是由國中改制為完全中學，亦有於新設時即為完全中學的高中。

## 貳、我國完全中學之行政組織架構

在探討完全中學行政組織之前，必須先對普遍的學校組織特性有一明確的認識，方能進一步去檢視完全中學行政結構的內涵。

### 一、學校行政的意涵

學校存在的目的是為了教育，一直以來教與學被公認是學校的主要活動，因此，學校行政被定位為一種手段或系統化的管理方式。管理的範圍，廣義而言，學校行政即包含學校內人、事、財、物等業務；狹義而言，學校行政乃指教學以外的學校事務。即學校行政係指整合校內各種寶貴的教學人力、物力資源，以及校外豐富的可開發不可依賴的社會資源，有計畫、有組織地向教學活動提供適切

的行政支援，以有效而經濟地達成學校教育目標（吳清基，1992；黃昆輝，1988；陳寶山，2005；謝文全，2005）。

另有學者加入歷程的觀點來定義學校行政，認為學校行政係指學校依據教育原則與法令，運用有效和科學的方法，經營管理校內相關事務，以達成既定目標與績效的動態歷程（任晟蓀，2010；吳清山，2014；秦夢群，2007；鄭彩鳳，2008）。

綜合上述，學校行政的本質具有服務性和教育性，因此學校行政不僅是目標達成的手段，而且也是達成目標的一種歷程。本研究認為學校行政以專業化、科學化、整體化、彈性化與績效化等原則，提供教學設備與學習環境協助教師教學活動的進行，讓學生能接受適當的教育，同時亦協助政府推動社會教育，使政令能落實到學校與社區，並透過計畫、執行、考核的行政歷程來達成教育目標。因此，學校行政的主要職責在於支援與服務教學工作，並扮演承上啟下的關鍵角色。

## 二、學校行政相關理論

一般而言，Weber 所提出的「科層體制理論」提供了學校行政組織運作的基礎，但學校組織不同於一般教育行政組織，學校內除了行政處室外，另有講求專業自主的教師們，所以學校組織並非完全適用科層體制理論。而後遂有反動科層體制理念的相關理論產生，如 Weick 提出的「鬆散結合理論」（loose coupling theories）與 Owens 提出的「雙重系統理論」（dual system theory），茲分別說明三種理論內涵。

### （一）科層體制理論（bureaucracy theory）

德國社會學家 Max Weber 於二十世紀中葉首先將科層體制理論化，並有系統地建構出一種理想型（ideal type）的社會結構模式。科層體制（bureaucracy）是一種以法理權威（legal-rational authority）為基礎的組織型態，其目標在於追求理性（rationality）的過程與實現組織效率（efficiency）（Weber, 1947；黃昆輝譯，1986；張慶勳，1996）。在法理權威的基礎下，規則（rules）、職位（office）、階層（hierarchy）便是構成科層體制的三大要素（鄭世仁，2000），即組織藉由一套

特定的規則或程序來規範各個職位的權責，並形成由上而下層級節制的權力結構，如 Beetham (1987) 認為科層體制是以理性運作為基礎，將組織目標加以分工分類，複雜的工作分割成容易完成的工作，由專職的人負責每一個工作，然後由一個權力集中的控制中心加以協調。由此可知，法理權威的確定，亦彰顯科層體制運作方面的「理性化(Rationalization)」與標準化程序的特性。

Weber (1947) 曾描述以法理權威為基礎的科層體制涵蓋的八項基本範疇，以及指出身處在科層體制內的行政人員的十項標準行事原則，其核心概念一再強調理性與法律的規範性，後來的學者們將 Weber 對科層體制的描述加以歸納成具體的特徵，其中歸納較全面的是謝文全 (2012) 的八項科層組織特徵：依法行事、專業分工、用人唯才、保障任期、依年資或貢獻升遷、公正無私 (impersonalization)、層級節制 (hierarchical authority structure)、建立書面檔案。

從以上具體的特徵能瞭解 Weber 之所以稱其提出的科層體制理論為最理想的組織樣態，是由於組織若能依循以上八項原則經營，則能將組織的效能與成員行事效率發揮到最大。「依法行事」、「公正無私」、「建立書面檔案」可以排除個人人格、情緒的主觀影響，以制度化與書面化的法令規章作為規範成員行事與解決問題的途徑，有效提高組織行政的效率，並維持組織的穩定性與公信力。組織結構面的縱向「層級節制」加上橫向「專業分工」，促使層級間命令系統井然有序，以及部門間分工細分化，提高組織運作的效率與精確性。組織人力管理方面的「用人唯才」、「保障任期」、「依年資或貢獻升遷」，組織成員能依自身擁有的專業能力晉用，前途與職位也受到組織制度的保障，提高成員為組織奉獻的意願，同時亦提高其工作效率。

## (二) 鬆散結合理論 (loosely coupling theory)

「鬆散結合理論」是美國學者 Weick 在 1970 年代所提出，認為學校成員之間彼此雖具有相互連結的關係，但各自卻保持獨立自主性。主要是因為學校行政系統與教學系統間目標不具體、技術不明確、參與者不穩定、活動不能相互配合，具有零散結合的特性，所以雖然系統間聯結的事件相互反應，行政系統與教學系

統卻是甚少互相聯繫與依賴。因此，在學校組織中，行政人員和教師間是鬆散結合關係，各教師間亦屬於鬆散結合關係，所以學校教職員工皆有較大的自主性，可針對實際需要自行調適，以及部門間彼此的工作與教學活動保有高度的獨立性，使的學校成員間主要是透過行政會議或教師朝會的場合交流意見，其他非會議時間，教師與校長、教師與行政人員、教師與教師間的溝通與接觸機會有限。此外，各部門獨立的特徵也能避免因少數學校成員未能盡責而影響到學校運作的情事發生（Hoy & Miskel, 1987；Weick, 1976；黃昆輝、張明輝，2000；張瑞村，2002）。

### （三）雙重系統理論（dual system theory）

Owens 承繼鬆散結合理論所提供的觀點，進一步明確劃分學校組織系統，提出「雙重系統理論」，Owens（1991）指出學校組織同時存在兩種系統，一為非教學部門的行政系統，具有緊密結合（tightly coupled）的特性；一為擁有專業自主的教學系統，呈現鬆散結合（loosely coupled）的特性。兩個系統的差異在於前者具有科層組織的性質，校長採權威式的領導，強調行政部門內的層級節制與命令統一；後者校長採民主式的領導，重視教師的專業判斷與自主性，並鼓勵教師參與學校事務的決策（Hoy & Miskel，1987）。

### 小結

由於學校組織存在「鬆散結合」的特性，使得學校行政處室雖具有科層體制的特徵，但在與教師們互動中，又須依循另一套辦事原則——尊重教師教學專業自主權。而身處在兩個系統中的兼任行政職務教師，會面對怎樣的心理衝擊與工作挑戰，亦是本研究關注的問題之一。

## 三、完全中學之行政組織架構

完全中學是同時設立中等教育前、後二階段（即現行國民中學、高級中學教育階段）之學校制度，因此，完全中學的型態可分為二種：一是拼湊混合型，即國、高中學生合校，但採分級招生，國中部依學區入學，高中部學生則以申請

入學或登記分發入學，僅開放部分名額供校內直升，所以此種型態的完中之行政組織、員額編制、課程設計不同；二是一貫統合型，其行政組織、員額編制、課程設計皆符合一貫性的理想（邱錦昌、林邦傑，1996；黃政傑、李隆盛，1995）。

另依《完全中學設立辦法》第九條：「完全中學採單一行政組織為原則。」即國高中行政系統一體，且完全中學的行政組織編制原則上應比照高中來辦理，教育部於民國 91 年 10 月 4 日所發布的公文，認定「公立高級中等以下學校，不同層級之學校合併設置時，以較高層級之學校認定學校屬性，其為完全中學者認定為高級中學（教育部台（91）人（二）字第 91128652 號令）。」但實際上各縣市有不同的作法，這與各縣市可資運用的教育經費有關（涂順安，2002）。另外，有關完全中學課程及設備的標準，《高級中學法》第八條規定高級中學由中央主管教育行政機關定之，附設國民中小學部者，附設部分則適用國民中小學之規定。換言之，完全中學的課程及設備有兩套標準，國中部依國中標準、高中部依高中標準，各自獨立作業，致使行政單軌運作上亦須依循兩套標準辦事，呈現「一校兩制」的情況。

以臺北市普通高級中學的學校行政組織設置來看，完全中學因配合國中部的行政業務會比高級中學多增設一位國中部主任、教務組及生活教育組兩位組長（臺北市政府教育局，2011）。除此之外，仍維持普通高中的學校行政組織架構。

## 參、我國完全中學兼任行政教師員額編制現況與授課鐘點

### 一、完全中學之行政員額編制及其工作職掌

除了《完全中學試辦學校行政處理暫行要點》對於完全中學的行政組織編制有基本規範外，由於本研究的個案學校位於大臺北地區，亦受《臺北市立高級中學組織規程準則》、《臺北市立高級中學員額編制設置基準》之規範。因此，以下彙整三件法規的內容，如表 2-1 所示：

表 2-1

臺北市立完全中學兼任行政教師員額編制與工作職掌

處室	員額編制	工作職掌
秘書室	秘書 (設置條件：各校班級數達四十班以上者，置秘書一人。)	輔助校長推動校務
教務處	教務主任(1 人)：負責高、國中 教學組長(1 人)：高中為主 註冊組長(1 人)：負責高、國中 設備組長(1 人)：負責高、國中 實驗研究組長(1 人)：高中為主 教務組長(1 人)：國中為主	掌理課程編排、教學實施、學籍管理、成績考查、教學設備、教具圖書資料供應及教學研究、招生，並實施學習輔導等事項。
學生事務處	學務主任(1 人)：負責高、國中 體育組長(1 人)：負責高、國中 衛生組長(1 人)：負責高、國中 學生活動組長(1 人)：負責高、國中 生活輔導組組長(1 人)：高中為主 生活教育組長(1 人)：國中為主	掌理學生民主法治教育、道德教育、行為輔導、體育衛生保健及團體活動，並實施生活輔導等事項。
總務處	總務主任(1 人)：負責高、國中	掌理學校文書、事務及出納等事項。
輔導室	主任輔導教師(1 人)：負責高、國中 輔導組長(1 人)：負責高、國中 資料組長(1 人)：負責高、國中	掌理學生輔導與諮商、資料建立與管理，並實施生涯輔導等事項。
圖書館	圖書館主任(1 人)：負責高、國中 資訊組長(1 人)：負責高、國中 服務推廣組長(1 人)：負責高、國中	掌理教學資源之整合及終身教育之推動、教學及學習媒體資源之供應，及實施圖書館利用教育之實施。
備註：實際的學校行政編制得視學校規模大小及校務發展需要設置。		

資料來源：教育部（1996）完全中學試辦學校行政處理暫行要點；臺北市政府教育局（2005）臺北市立高級中學員額編制設置基準；臺北市政府教育局（2011）臺北市立高級中學組織規程準則。

由表 2-1 可知各處室中由教師兼任的行政職務，除教務組長、生活教育組長以國中業務為主，教學組長與實驗研究組長以高中業務為主外，其餘處室有關高國中業務均要負責，包括課程、升學徑路、成績學籍、輔導與學生活動等各項業務，因涉及對象不同，所適用的制度與法規也不一樣，是兩套獨立的業務，即各

處室業務量皆大幅增加。反觀員額編制上，大致上比照普通高級中學的編制，僅多增加國中部主任、教務組長、生活教育組長，相當於以一位主任及兩位組長的人力，處理國中部的業務。但以臺北市立一般國中而言，如表 2-2 所示，即使低於 6 班，也有 3 名主任及 5 名組長的編制，此與完全中行政人員編制實有相當大差距，顯示完全中學的行政人力相當不足。

表 2-2

臺北市立國民中學設置行政處（室）組標準表

學校規模 (總班級數)	設置行政處(室)組標準
6 班以下	一、設教導處、總務處、輔導室。 二、設 5 組。
7 班到 12 班	一、設教務處、學務處、總務處、輔導室。 二、設 8 組。
13 班以上	一、設教務處、學務處、總務處、輔導室。 二、設 13 組。

資料來源：研究者依據臺北市立國民中學組織規程自行彙整。

臺北市政府教育局（2014）。**臺北市立國民中學組織規程**。

此外，相關研究亦證實完全中學工作負荷重與行政人員編制不足的問題（戈伯元，2001；邱錦昌、林邦傑，1996；國立臺灣師範大學教育研究中心，1997；張梅雪，2003；鄒慶德，2002；趙滢君，2009）。由此可知，學校行政組織方面，雖因配合改制而增設一些單位，對於學校的行政工作能提供一些助益，但所增加的員額與整體擴大的業務量相較，行政員額配置仍顯不足。

## 二、我國完全中學兼任行政教師的授課鐘點

完全中學兼任行政職務教師的基本授課節數須依據「高級中學教師每週任課節數注意事項」的規定，如表 2-3 所示，60 班的完全中學除秘書、處主任、圖書館主任，及教學、註冊、訓育、生活輔導組長為授課零鐘點外，其餘各處室組長每週基本應授 2 節課。然因完全中學包括國中部與高中部，所以任課節數的計算會因辦理業務範圍的不同而有分別：「兼辦全校性業務者，依全校總班級

數計算每週任課節數；分辦國高中業務者，分別按國高中班級數計算每週任課節數。（臺北市政府教育局，2010）」

表 2-3  
高級中等學校兼行政職務教師每週任課節數

節 數 類 別	九班 以下	十班至 十八班	十九班至 二十四班	二十五 班至 三十班	三十一 班至 四十班	四十一 班至 五十班	五十一 班至 六十班	六十一 班以上
秘書、處主任、圖書館主任	八	六	四	二	二	○	○	○
教學、註冊、訓育、生活輔導組長	九	九	七	六	四	二	○	○
上述各組以外之編制內各處室組長	十	十	八	八	六	四	二	○
各群科科主任	全科總班數三班以下者九節；四班至六班八節；七班至九班七節；十班以上者六節。							
備註：	一、以日間部編制班級數為計算標準。 二、輪調式建教合作兩班折算為一班。							

資料來源：教育部（2010b）。高級中等學校教師每週任課節數注意事項。

對於兼任行政職務的教師而言，除需處理國高中業務繁雜的工作，亦需同時兼顧教學工作，在行政工作負荷過重與減授節數有限的情況下，大部分時間仍是需要花更多的時間與精力去處理行政事務，甚至可能壓縮到準備教學工作的時間，致使教師兼任行政的意願低落，造成學校行政人員不易延攬的窘境。

## 第二節 激勵保健理論之探究

學校運作中最重要之機制，乃在於學校行政，因為它直接或間接影響到學校教育的成效，為學校教育能否成功之重要關鍵（鄭彩鳳，2008）。因此，負責執行學校行政事務的教師是校內重要的人力資源，如何透過有效的激勵策略讓兼行政教師保持源源不絕的熱忱與動力，是教育主管機關與學校共同的課題。以下將

探究相關的激勵理論。

## 壹、激勵的定義

激勵 (motivating) 一詞源自拉丁字「movere」而來，係指引發、推動或使做某事之意 (to move)，亦即引起動機 (謝文全，2012)。在行政學上，激勵係指領導者考慮到組織成員心理與生理的需求，而採取適當誘因或措施的動態歷程，目的是用來激發成員朝向組織目標邁進。在學校場域中，激勵係指校長能有效運用誘因，來刺激學校成員產生工作動機與意願，並預期成員達成學校目標。

國內外學者對激勵的定義根據其研究著眼觀點不同，而提出不同的看法及解釋，雖各有不同，但仍有幾項共通的定義：

### 一、激勵是一種個體內在的力量

持此定義的學者強調個體的內在心理狀態，該內在力量可以是希望 (wishes)、欲望 (desires)、驅力 (drives)，甚至內化成自我振作、自我控制和自我滿足，不受外在環境限制 (Herzberg, Mausn, & Snyderman, 1959；Linder, 1998；鄭彩鳳，2008)。

### 二、激勵是刺激者針對被刺激者的需求，透過各種刺激，引導其產生特定行為的歷程

持此定義的學者強調刺激方式不限一種，可以是個人內在的心理與思考程序所激發，也可以是外在刺激所引起，最重要是這些內外誘因必須能符應個體的需求及期望，才能有效激發個人願意為組織及個人目標而努力。(Kast & Rosenzweig, 1985；Vroom, 1964；林海清，1997；許濱松，1981；陳定國、吳哲生、林俊裕，2015；陳煜清，2007)

### 三、激勵是影響個體行動方向、強度與持續性的力量

持此定義的學者強調激勵的影響性涵蓋個體行動的三個層面，包括個體行動的方向、強度與持續性，對個體行動具有引導與催化的作用。(Atkinson,

1964； Kelly, 1974；張善智、謝馥蔓譯，2001）

本研究歸納各學者專家意見並應用於學校場域，而將激勵定義為：激勵是教育主管者了解教師生理與心理需求，運用有效的內外激勵策略，以激發教師工作動機及驅動其持續投入工作的力量，進而達到個人與組織目標的過程。

## 貳、激勵保健理論

激勵理論的研究取向大致上可分為兩個範疇：激勵內容（content）、激勵過程（process），前者側重探討激勵因素或人類需求，代表理論包括需求層次論、ERG 理論、激勵保健理論、麥克郎需求理論與目標設定理論；後者則以討論由需求導致行為的過程為主，代表理論包括期望理論、公平理論、認知評價理論與增強理論。

本研究擬藉由激勵內容範疇的激勵保健理論作為建構本研究的研究基礎，茲將激勵保健理論之背景及內容介紹如下：

### 一、理論背景

激勵保健理論（Motivation-Hygiene Theory）又名雙因子理論（Two Factors Theory），或雙因子工作滿意論（Two-Factor- Job-Satisfaction Theory），係由 Herzberg 所提出。Herzberg 於 1959 年和一群研究人員（Psychological Service of Pittsburgh）透過訪問二百多名工程師與會計人員，由受訪者說出工作中最得意與最不得意的經驗與理由，根據研究結果，Herzberg 認為影響工作滿意與不滿意的因素是截然不同的，所以其將因素歸納為兩類：激勵因素（motivators）、保健因素（hygiene or hygienic factors）。

此理論相較傳統的滿意論創新之處在於認為滿意與不滿意並非是一個連續體的兩端，而是各有其不同的連續體（見圖 2-1），滿意的另一端為沒有滿意（no satisfaction），即激勵因素若存在或是屬於積極性（positive），便會引起滿意，反之若激勵因素不存在，則僅是沒有滿意的感受；不滿意的另一端則為沒有不滿意

(no dissatisfaction)，即保健因素若不存在或是屬於消極性 (negative)，便會引起不滿意，反之若保健因素存在，則僅是沒有不滿意的感受，不一定會引起滿意 (謝文全，2012)。



圖 2-1 傳統與 Herzberg 理論對滿足與不滿足兩者關係的比較

資料來源：秦夢群 (2013)。教育行政理論與模式 (頁 312)。臺北市：五南。

## 二、理論內容

### (一) 激勵因素 (motivators)

影響個體工作滿意 (job satisfaction) 的因素稱為激勵因素，因其對工作的滿足具積極性，故又稱為滿意因素 (satisfiers)，再加上其皆與工作直接有關，或隱含於工作之中，亦即是一種與工作本身內容連結在一起的快樂或價值，是由自己所掌控，而且在工作本身的運作過程中產生 (Miller, 1978)，所以又稱作內在因素 (intrinsic factors)。激勵因素具有能激發成員工作動機與工作士氣，進而提升生產力與工作效率的功能。

依據 Herzberg 的研究歸納發現，導致工程師與會計人員滿足的因素主要有五項：成就感 (achievement)、受賞識感 (recognition)、工作本身 (work itself)、責任感 (responsibility)、個人成長 (personal growth)。而後 Herzberg 針對激勵保

健理論提出後所收到的相關批評，又進行更為廣泛的補充調查，一共進行 16 次調查，取樣共達 1685 人，此補充調查的範圍擴展至美國與歐洲(芬蘭和匈牙利)的各種行業與階層，調查的結果大致上與第一次匹茲堡調查符合，僅是將原本的五項激勵因素擴充為六項 (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959 ; Herzberg, 1966 ; 余朝權，2010 ; 秦夢群，2013 ; 謝文全，2012) :

1. 成就感 (achievement) : 是否如願達到自我目標或成功完成上司交代任務。
2. 受賞識感 (recognition) 從他人處所獲得的印象，檢視自我是否稱職或成功。
3. 工作本身的挑戰性 (challenge of the work itself) : 所需完成工作是否一成不變，或是需要創新而富有挑戰。
4. 責任感 (responsibility) : 權力及責任的輕重多寡，如獲得主管的授權而承擔較多的責任等。
5. 升遷發展 (advancement) : 在一定的工作表現下，是否有一定升遷的機會，或因之有更多的機會實現理想。
6. 個人與專業成長 (personal or professional growth) : 個人在工作中是否在人際關係與專業知識有所獲得與成長，進而使得自我更有價值。

## (二) 保健因素 (hygiene or hygienic factors)

影響個體工作不滿意 (job dissatisfaction) 的因素稱為保健因素，又稱為不滿意因素 (dissatisfiers)，其僅能消極維持個體最低標準的工作動機，以及基本的工作表現水準，即其具預防個體對工作出現不滿意的作用，但無法達到激勵個體的效果，故又稱作維持因素 (maintenance factors)，再加上其與工作只有間接關係，是外在於工作本身的，如工作氛圍或環境，所以亦稱為外在因素 (extrinsic factors)。

依據 Herzberg 的研究歸納發現，導致工程師與會計人員不滿足的因素主要有五項：組織政策與管理 (company policy and administration)、視導技巧

( supervision-technical )、薪資與工作穩定 ( pay and security )、人際關係 ( interpersonal relations )、工作環境 ( working conditions )。其進行補充調查後，將原本的五項保健因素擴充為八項 ( Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959 ; Herzberg, 1966 ; 余朝權，2010 ; 秦夢群，2013 ; 謝文全，2012 )：

1. 組織政策與管理 ( company policy and administration )：指組織的人事政策、制度及管理是否適當。
2. 視導技巧 ( supervision-technical )：指視導人員的能力、技術與態度，如對部屬是否公平、是否授權、對部屬工作是否協助。
3. 薪資 ( salary )：指一切所有的報酬。
4. 人際關係 ( interpersonal relations )：指主管、同事及部屬三者間的關係。
5. 工作環境 ( working conditions )：指工作的物質環境是否良好，如光線、通風及設備等，以及工作負擔是否適當。
6. 個人生活 ( personal life )：指對個人生活有影響的工作層面，如輪班、出差、家庭生活等問題。
7. 工作地位 ( status )：因職位的關係所享有的權利或其他象徵物，如特權、聲望等。
8. 工作的穩定度 ( security )：包括任期保障、機關的安定性、工作的安全性等。

### (三) 激勵因素與保健因素的比較

依據 Herzberg 的理論，其認為影響個體工作滿意與不滿意的因素並不相同，分屬兩組因素，可區分成激勵因素與保健因素，如圖 2-2 所示。

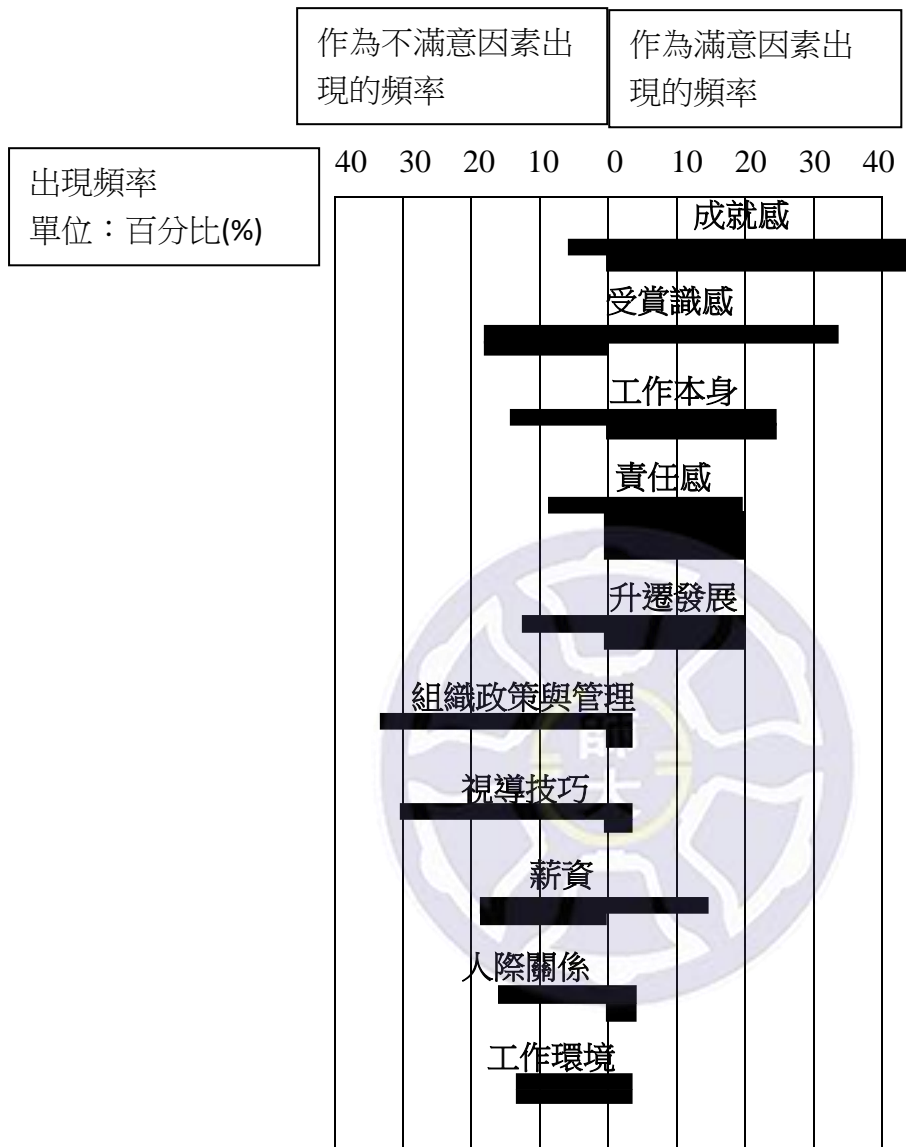


圖 2-2 激勵因素與保健因素的比較

資料來源：The motivation to work (p. 81), by F. Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, 1959, New York, NY: John Wiley & Sons.

圖中長條圖愈長即表示影響的頻率愈高，面積愈大則表示影響愈深遠持久（謝文全，2012），如圖顯示，前五個因素的存在能導致個體對工作極度滿意，所以被 Herzberg 歸納為激勵因素的代表，後五個因素的不存在會導致個體對工作極度不滿意，所以被 Herzberg 歸納為保健因素的代表。激勵因素中成就感與

受賞識感常影響個體工作滿意，而責任感對個體工作滿意的影響則較為持久；保健因素中則是組織政策與管理以及視導技巧的不存在，較常影響個體工作不滿意。

雖然激勵保健理論中主張保健因素和激勵因素的不同，但 Herzberg (1959) 強調因素的不同不代表二者是對立的關係，如圖 2-2 所示，保健因素和激勵因素構成了一個互相銜接的整體，同一因素可能會橫跨兩個方面，在一定程度上會有所重疊，所以在一定區域內，某些因素既是保健因素也是激勵因素（王尚婧，2011，7）。只是從圖 2-2 可知，兩種因素在重疊的區域內，保健因素的激勵作用頻率較短且淺，激勵因素的保健作用頻率亦十分有限，所以不宜將兩種因素視為一致。此也正是激勵保健理論重要的貢獻，即讓領導者或管理者能找出真正讓部屬獲得工作滿足的途徑，矯正傳統過分重視保健因素的激勵作用。

綜合言之，依據 Herzberg 的理論，僅有激勵因素能促動個人動機與工作滿足，所以有效的領導者與管理者除提供保健因素，讓部屬維持基本的工作水準，並預防其工作不滿外，更應設法給予激勵因素，或是把保健因素轉化為激勵因素，以激發部屬的動機與意願，達到真正的工作滿足，如此才能提高組織工作的績效。

### 三、本研究採用激勵保健理論的原因

根據上述的理論背景與內容，研究者採用 Herzberg 激勵保健理論理由如下：

- (一) Herzberg 的理論經過兩次調查，從兩次研究數據的結果觀之，大致上相當一致，反映了在更大範圍內和更多群體內，激勵保健理論依然成立。
- (二) 雙因素理論在教育上的研究，可追溯至 Sergiovanni and Carver (1973) 對教師工作滿意的研究，其研究結果發現成就感、認同感與工作本身是讓教師產生滿足感的主要因素，而人際關係、學校行政與政策以及

上級指導則是造成教師工作不滿足的主要因素，大致與 Herzberg 的理論相近。由此證實激勵保健理論在教育領域的研究具有實用性價值，符合本研究的研究場域。

- (三) 研究者為了解學校行政流動頻繁的背後原因，擬以激勵因素與保健因素作為分析影響教師續任行政工作的原因之基礎，探討兼行政教師對學校行政工作滿意與不滿意的原因。

### 第三節 影響教師兼任行政職務的因素及相關研究

#### 壹、影響教師兼任行政職務的因素

影響教師選擇兼任學校行政職務的意願牽涉到許多因素，以下以外部環境、學校組織結構與制度、個人作為因素來源的類型，歸納學者們提及影響教師兼任行政職務的原因。

##### 一、外部環境因素

##### (一) 社會政策興革頻繁增加學校行政工作壓力

自 1980 年代開始，臺灣社會轉為民主開放的風氣，民間力量逐漸甦醒，紛紛對當時現有的教育體制提出改革訴求，教育改革運動在臺灣蔚為風潮，致使國內自 1990 年代以來進行一連串的教育改革運動，像是廣設高中大學、開放教科書、九年一貫課程、多元入學方案、十二年國民基本教育等。然而，吳錦惠（2014）認為新政策常常是來不及做好完善規劃就上路，然後再採滾動修正促使政策漸趨穩定，每一次微調和變動就會使得學校行政人員的壓力和工作量大增。可知此壓力可能會降低教師選擇兼任行政職務的意願。

##### (二) 家長參與學校教育權利提高可能過度牽制行政運作

上述教育改革的基本理念是落實教育鬆綁，解除中央政府對教育的不當管制，將權力下放給學校與家長共享，如《教育基本法》第 8 條明確提到「國民

教育階段內，家長負有輔導子女之責任，並得為其子女之最佳福祉，依法律選擇受教育之方式、內容及參與學校教育事務之權利。」說明家長參與學校教育的權利日益增高，再加上國人普遍的教育程度相較以往已提高許多，使家長更加重視孩子的教育與學習品質。雖然家長是學校重要的人力資本，其提供人力、物力與財力皆帶給學校正面的影響。然而，陳原弘、蘇裕祿、蔡國宏、周維賢、莊永智和史新健（2005）與林瑞馳（2014）亦提醒家長介入過多的學校事務可能也會為學校帶來負面的影響，於行政方面，可能發生過度牽制行政與干預校務，或是為了滿足家長多樣的需求，導致共識不易形成，以及決策時間冗長的問題。

### （三）課稅政策與其配套措施降低行政加給的誘因

教育部於 2011 年，為因應中小學校教師自 2012 年起將恢復課稅，乃訂定「教育部補助國民中小學調整教師授課節數及導師費實施要點」，其中針對授課節數規定縣市政府：「應修正所設國民中小學教師每週授課節數相關規定，各領域採固定節數排課，並減少教師每週授課節數，國民中小學教師每週均減授二節課；國民小學導師每週再減授二節課。」（教育部，2011）以減輕教師授課節數的負擔，並調增導師費為 3,000 元。為了符合公平原則，教育部亦在 2016 年 2 月 1 日調整高中、職導師費至 3,000 元。然而，此背景下催生的課稅配套措施隱含著學校以教學導向為主要任務的價值觀，而導師津貼的提升與減免節數在課稅後明顯成為一種誘因，相較之下，行政職務則乏人問津（陳河開，2013）。

從薪資面觀之，依現行高中教師薪資結構（新北市政府人事處，2014），高中教師薪資的計算乃依照學歷、服務年資及兼職工作，分有薪資本俸、學術研究費、導師費、特殊教育津貼及主管職務加給。主管職務加給的部分，高中教師兼職主任以薦任第八職等支給 6,470 元，高中教師兼職組長依薪額高低分 3 級：薪額 230 元以下者支給 3,740 元、薪額 245 元至 275 元者支給 4,220 元、薪額 290 元以上者支給 5,140 元。

相較之下，組長加給每月高於導師 740 元到 2,140 元、處室主任每月高於

導師 3,740 元。若換算為兼代課的鐘點費，導師每週兼代 0.5 節課薪資即可超過組長的主管職務加給，若與處室主任相較約略每週兼代 1.5 節課即可有相當於主任之薪額收入（游玉英、陳清煌，2014）。由此觀之，教師課稅後，行政加給與導師費差距拉近，兼任行政職的薪資所具有的誘因因課稅配套的實施而減弱，此亦是降低教師兼任行政職的因素之一。

## 二、學校組織結構與制度因素

### （一）學校規模小使行政工作負荷變重

隨著學校班級數愈少，教職員員額編制亦愈少。一般而言，雖然學生人數增加，相對的須處理的行政事務量也會增多，所以提高教職員員額編制的規範是合理的。然而，蔡仁政、翁福元（2014）指出不論大規模或小規模學校，行政人員的公文負荷量是同等的。呂善道（2014）亦表示地處偏鄉的小校，其行政人員所應處理的相關業務卻不會短少。在此情況下，大規模學校有更多額外的人力可以彈性使用，如幹事、技工與工友等，反觀小規模學校則須面對行政人力不足的困境，且因人員緊縮，學校的人力配置缺乏彈性，而每位教師的平均工作負荷也因負責的業務範圍擴大而增加，可知現行的編制規範對小規模學校而言並不公平，此會降低小規模學校教師選擇行政工作的意願。

### （二）校長的領導風格無法讓人信服

校長是學校重要領導者，引導學校成員達成特定的組織目標，以促進學校整體效能提升。然而，並非所有的領導型態皆有助於組織正向發展，在強調民主開放的社會中，呂善道（2014）提及若校長採取獨裁、專制的領導風格，以強制手段命令行政人員為其效力，將無法令人信服。此時兼任行政職務的教師經驗到校長專制的領導作風，與其原有的教育理念背道而馳，可能會產生為人作嫁的委屈心情，為了保有自己的專業自主性，且不是只為校長個人治校的政績努力，通常教師會選擇承擔導師與科任教師，對於兼任行政職的意願不高。

### （三）組織文化僵化不利行政事務的推展

當教師與行政互動時，有些教師抱持「多一事不如少一事」的價值觀，只要做好本身應該做的事就好，不願意配合（呂善道，2014），行政與教學間缺乏信任的和諧氣氛，造成行政業務窒礙難行。此外，還可能發生行政人員為了業務的推動必須「委曲求全」的情況，行政工作從「服務」變成「服侍」（金惠恬、馮丰儀，2014），危及到個人的尊嚴，降低教師兼任行政的意願。

### （四）學校行政職務勞逸不均

學校行政運作中，存在行政工作分配不均的問題。陳振益（2014）指出造成此現象的原因：一是因行政業務的不同而造成不相等的工作量，出現部分職務較輕鬆、部分職務則較累的現象，常有著同酬不同工的差異，如教務處與學務處是被認為行政業務繁重的處室。此現象還衍生出學校行政的亂象，即輕鬆的行政職務不易輪動，困難的行政職務則異動頻繁，惡性循環下去，會影響學校行政運作的效能與效率。此外，異動頻繁的職務因屬於吃力不討好的工作，往往淪為新進人員的「新職」（蔡仁政、翁福元，2014）；二是因教師個人的行政能力與準備度各異，導致繁重的行政職由有能力、有意願的教師承擔，較輕鬆的行政工作則交由行政能力不足的其他教師，長久下來，將降低能力強的教師擔任行政職的意願。

### （五）職務與薪酬不對等

學校內也會發生職務與薪酬不對等的現象，導致兼任行政職的意願下降。主要是因為學校對於短聘教師的需求因課稅上路而日漸增加。當 101 學年度教師課稅造成超過三分之一的授課節數無法分配給教師時，學校就只好引入代理、代課、與兼任教師（陳麗珠、陳世聰，2013）。短聘人力逐漸鬆動學校人力資源配置的結構，被要求擔任班級導師或是部分行政事務，但短聘教師的薪給與福利遠不及正式教師，卻須承擔同等的行政義務，再加上行政工作負荷大，導致行政職流動率居高不下，更擴大勞逸不均的爭議。另外，短聘教師多半為一年一聘，寒暑假不給薪，當非聘期時，承擔行政的責任會變得模稜兩可，這使得學校行政業務陷

人空轉的窘境。

### （六）學校行政工作負荷增加

相較教學而言，兼任行政職的教師平時的行政事務繁雜瑣碎，許多例行事項需要完成，包括上級交辦事項，以及協助其他教師處理行政業務，基本上所承擔的行政工作量不算輕鬆。

又國內近二十餘年來各種教育改革政策，使學校必須執行各種政策新措施，行政事務繁瑣倍數不知凡幾（陳麗珠、陳世聰，2013）。包括新辦法的實施連帶須調整與擴充工作內容，以及每學期須應付多個訪視與評鑑，還有各種查核報表與報告需要一一撰寫。所以在重視教育績效責任制與評鑑的時代，學校行政人員需花費比以往更多的精力與資源，讓從事行政業務的教師備感壓力。

此外，近十餘年來國家財政緊縮，連帶限縮公共支出（陳麗珠、陳世聰，2013）。雖然十二年國民基本教育的推行確保了教育經費的編列，但每年提撥給學校的經費僅能維持運作之基本開支，其餘就須靠學校自行籌措。陳麗珠、陳世聰（2013）指出國中小學自籌財源主要有二：其一為爭取競爭型計畫補助；其二則是承辦政府業務。面對學校經費短缺，自然應積極向政府爭取補助與承辦業務以充實經費，然而學校在爭取增加財源的同時，伴隨而來各項繁重的考核與評鑑工作，無形中增加不少行政負擔，降低學校行政人員的工作意願，也影響到兼任行政職的教師在教學上的投入，忽略了學校教學的使命，這使得兼任行政職的教師常陷入兩難的困境。

## 三、個人因素

### （一）能力與準備度不足

教育行政組織身處在快速變遷的社會中，受少子女化、新移民子女和隔代教養的高風險家庭等社會問題衝擊，學校面對這些新的挑戰，傳統的行政系統需做調整，以及行政專業能力須有所提升，才能提供優質的學習環境滿足學生的需求。因此，陳振益（2014）與吳錦惠（2014）皆認為行政人員必須與時俱

進的學習，提升行政專業能力，才能接受新的挑戰與繁重的行政事務。這些新興的行政事務對於兼任行政職的教師會增加些許的壓力，難以適應者，可能會降低兼任行政職的意願。

此外，依現行的《師資培育法》與《師資培育法施行細則》，教師在師資培育階段，所接受的培育課程著重在教學方法與課程設計，偏向教學知識與技能的培育，這些師資培育課程的目標是要培育專業的教師，而非專業的學校行政人員，所以教師培育課程缺乏完善培訓學校行政人員的課程。《師資培育法》只有在教育實習課程中的「行政實習」與行政有關（陳振益，2014）。反觀《公務人員訓練進修法》與《公務人員考試錄取人員實務訓練輔導要點》明確規定公務人員應接受必要之職前實務訓練，並安排輔導員給予適當的專業輔導。即在行政專業知能方面，初任行政職的教師比經國家考試及格的公務員來的不足。沒有接受過完備的行政專業培育過程的教師，初次兼任行政職時，會需要花較多的時間了解行政工作與熟悉行政業務的處理歷程，若無資深行政人員給予協助與指導，可能導致行政處理效能不彰，所產生的挫折會影響教師兼任行政職的士氣與意願。然而，有學者指出「事」通常不是教師畏懼行政工作的主因，因為能取得正式教師身份的老師，都經過重重訓練與考驗，專業能力足以從容處理相關行政工作（金惠恬、馮丰儀，2014）。這部分在觀念上出現分歧，值得好好深入探究。

除了專業行政知能外，教師也可能欠缺行政歷練，尤其是當學校行政人才短缺時，學校只能展開人情攻勢，百般拜託才能找到教師擔任行政（佘豐賜，2013）。這時就可能發生學校強迫初任教師或短聘教師兼任行政職的情形，在行政經驗不足，以及不了解學校環境與文化生態的情況下，卻要指示比自己資深的教師做事或配合，在方法上、言語上彼此間熟稔度不足，易造成同事間的隔閡與齟齬（呂善道，2014），必然導致行政推動困難重重，也影響續任意願。另外，有學者認為目前國中小學校行政人員的人際溝通技巧有待提升（林素娟、邱靜宜、紀麗珊、葉佩君、吳俊憲，2014）。由於近年本國經歷多次的教育改革，多項教育政策需要透過學校行政讓第一線的教師們能理解政策理念與內容，再加上家長參與校務

運作的程度與頻率增加，使學校行政人員在行政處室間、行政與教師間，以及行政與家長間，面臨著日趨複雜的人際溝通問題。

## （二）偏離個人職涯規劃方向

教師兼任的學校行政人員若不是在學校行政上有較好的人生規劃，很難持之以恆（呂善道，2014）。學校行政人才短缺之際，部分教師會受到校長或主任的請託，在半強迫的情形下，兼任學校行政職務，此時，教師兼任行政職的動機是迫於上級的壓力，既非自願，也不符合自己的職涯規劃，造成教師續任行政職的意願不高。

## （三）對教育的熱情與信心

縱使擔任行政工作會遭遇到許多挑戰，但依然有教師願意抱持熱忱擔任行政職務，王美文（2014）認為主要有三項因素提高教師的兼任意願：教師看到教育能發展學生潛能和改變學生未來的意義、把擔任行政職務視為提升自己的機會，以及體悟擔任行政職務的教育使命。以 Adams 的公平理論來解釋，即是教師改變心理上的比較，透過轉變自身的態度與觀念來調適不公平的心情，秉持一顆服務心，維持對教育的熱情與信心，並站在更高的教育理想為學生的權益著想。

## 小結

不論是外部環境因素、學校組織結構與制度因素、個人因素，均影響教師擔任行政職務的意願，且其中可發現學者所提的原因大部分會造成教師對行政工作不滿意，所以目前的學校行政工作在學者的眼中是缺乏充足的誘因，就其觀察基本上僅能依靠教師改變態度與觀念來維持其對教育行政工作的熱忱，若依 Herzberg 激勵保健理論，政府應該設法提供實質的誘因與支持，增加教師滿意的工作經驗和消除不滿意的工作經驗，並重新檢視學校組織結構與制度的適宜性，以創造較為友善的學校行政之工作環境與條件，來吸引優秀的教師投入行政的行列。因此，本研究期望透過深度訪談的方式，以行政結構較為複雜的

完全中學為研究個案，來剖析這三個層面的因素對教師兼任行政工作意願的影響程度。

## 貳、教師兼任行政職務之相關論文研究

### 一、兼任行政

研究者以「兼任行政」之「論文名稱」為關鍵字查詢時，於臺灣博碩士論文網共搜尋到 307 篇論文，與國民教育相關的論文共 176 篇，以研究對象所任職的教育階段區分，各教育階段所佔的篇數分別為：國小 95 篇；國中 73 篇；高中 8 篇，初步可以觀察到這些論文集中在探究小學階段兼任行政職務的教師，表示此階段兼任行政教師所面臨的問題受到較多關注，或是問題的嚴重性較其他階段來的高。接著，縮小年代範圍，發現近五年共計有 148 篇論文，與國民教育相關的論文共 99 篇，其中國小 52 篇、國中 43 篇、高中 4 篇，顯示在近五年內各教育階段文獻所佔的比例變動不大。另分別以「兼任主任」和「兼任組長」為關鍵詞，並限定以「論文名稱」查詢時，於臺灣博碩士論文網中分別搜尋到 3 篇、12 篇論文，又前者與中等教育階段相關的主題，僅有《國民中學教師兼任主任領導態度與行政服務品質之相關研究》1 篇。

以上碩博論文的研究方法大部分以問卷調查法為主，近五年僅有 14 篇採用質性的深度訪談法，而研究對象則僅有學校教師。在研究主題內容方面，主要探討的主題可歸納為九個方向：兼任行政意願、工作壓力、角色壓力、角色衝突、工作滿意度、情緒勞務、工作投入、溝通行為、組織承諾等。其中以工作壓力最受到重視，近五年共計有 65 篇，其次則為兼任行政意願與工作滿意度。由此可知，這些研究的焦點方向，都試圖了解兼行政教師對工作事務所產生的感受、知覺為主。以下分別針對兼任行政的工作壓力、工作滿意度與兼任意願之研究主題內容說明之：

### (一) 兼任行政的工作壓力

研究發現高中及國中小兼任行政教師工作壓力感受達中等程度上，大多以工作負荷所造成的壓力感受較高（見表 2-4），但會因不同性別、年齡、婚姻狀況、行政年資、職務與所屬處室而有差異，表 2-4 彙整近五年有關兼行政教師壓力來源的研究，可知雖研究面向各有些微的差別，以及引起壓力的因素影響程度各有不同，但大致上工作負荷在排序中始終處於上位圈，是最主要的壓力來源；兼任行政教師之壓力因應策略則會因不同年齡、服務年資、婚姻狀況與職務而有差異，大致上，兼任行政教師壓力因應策略與工作壓力有顯著負相關（王素英，2015；包育豪，2014；陳明宏，2014；許毓真，2012；游登科，2013；楊珮菱，2014；蕭愛卿，2015）。

表 2-4  
兼行政工作教師的壓力來源之相關研究

教育階段	作者 (年代)	論文名稱	研究對象	研究方法	研究發現
國小	王素英 (2015)	國民小學 教師兼任 行政職務 的工作壓 力與因應 策略之研 究——以高 雄市雲端 國小為例	高雄市雲 端國小教 師兼任行 政職務之 主任、組 長，共 19 位作為訪 談對象。	半結構式 訪談	五個面向由 高至低依序 是：「工作 負荷」> 「時間壓 力」>「內 在衝突」與 「專業知 能」>「人 際關係」
	楊珮菱 (2014)	桃園縣國 民小學兼 任行政工 作教師角 色衝突與 工作壓力 之相關研 究——以	桃園縣 56 所公立國 民小學兼 任行政工 作教師	問卷調查	四個面向由 高至低依序 是：「工作 負荷」> 「上級壓 力」>「專 業知能」> 「人際關

		情緒勞務 為中介變 項			係」
	游登科 (2013)	新北市國 民小學教 師兼任行 政職務工 作壓力與 因應策略 之研究	新北市不 同行政區 國民小學 兼任行政 職務教師	問卷調查	五個面向由 高至低依序 是：「 <b>工作 負荷</b> 」> 「上級壓 力」>「內 在衝突」> 「專業知 能」>「人 際互動」
國中	陳明宏 (2014)	臺北市國 民中學兼 任行政職 務教師工 作壓力與 因應策略 之研究	臺北市 30 所市立國 中兼任行 政職務教 師	問卷調查	五個面向由 高至低依序 是：「 <b>工作 負荷</b> 」> 「上級壓 力」>「專 業知能」> 「內在衝 突」>「人 際關係」
	許毓真 (2012)	國中兼任 行政教師 組織公民 行為與工 作壓力、 角色衝突 關聯性之 研究—— 以高雄市 為例	高雄市 23 所國民中 學兼任行 政教師	問卷調查	四個面向由 高至低依序 是：「 <b>行政 負荷</b> 」> 「專業知 能」>「人 際關係」> 「上級要 求」
高中	蕭愛卿 (2015)	國立高級 中學兼任 行政職務 教師工作 壓力與留	103 學年度 桃園市 6 所國立高 級中學兼 任行政職	問卷調查	四個面向由 高至低依序 是：「 <b>行政 工作負荷</b> 」 >「專業知

		任意願之 關聯研究 ——以桃園 市為例	務教師		能」>「人 際關係」> 「上級壓 力」
國中與高 中	包育豪 (2014)	中等學校 兼任行政 職務教師 工作壓力 與身心健 康之研究 ——以新 北市為例	新北市中 等學校共 43 所學校 之 611 位 兼任行政 職務教師	問卷調查	五個面向由 高至低依序 是：「上級 領導」> 「時間管 理」>「工 作負荷」> 「專業知 能」>「人 際關係」

資料來源：研究者自行整理

## (二) 兼任行政的工作滿意度

高中及國中小兼任行政教師之整體工作滿意感受屬中上程度，以主管領導方面的感受最佳。個人因素方面會因年齡、性別、婚姻狀況、服務年資、兼任職務及兼任行政年資之不同使工作滿意度有所差異；學校組織結構與制度因素中行政督導、工作本身成就感、校內同事人際關係、教師專業成長機會為主要的影響因素（余燕萍，2013；林憶潔，2013；陳健忠，2014；張志豪，2011）。

## (三) 兼任行政工作的意願

高中及國民中小學教師兼任行政工作的意願大部分為中等程度上，桃園縣公立高中教師行政兼職意願則中等偏低，其中又以成立時間較短之學校教師整體行政兼職意願偏低；影響兼任意願的因素眾多，研究者彙整近五年多方面探討影響教師兼任行政的因素之研究，如表 2-5 所示，可知影響教師兼任行政工作的因素是多方面的，但仍可找出各研究中皆提及的兩個明顯因素：組織領導與行政負荷；各向度影響因素預測教師兼任行政工作意願之預測力皆不太相同，大致上組織領導、組織氣氛、行政負荷、薪資福利、個人成就需求對教師兼任行政工作意願具有預測力；教師兼任行政工作意願亦會因性別、年齡、婚

姻狀況、行政年資及學校規模不同而有所差異（王文科，2014；曹瑋瑩，2013；郭泰佑，2014；楊慧雯，2015；蔡進裕，2015；蕭文森，2014；顏碧琦，2014）。

表 2-5  
影響教師兼任行政工作意願的因素之相關研究

作者 (年代)	論文名稱	研究對象	研究方法	研究發現
顏碧琦 (2014)	屏東縣國小教師兼任行政職務意願及其影響因素之研究	102 學年度 屏東縣 31 所國小教師	問卷調查	該研究分兩個層面探討：個人因素與環境因素。 1. 個人因素由高至低依序為同儕支持>家庭負擔>成就需求 2. 環境因素由高至低依序為 <b>領導</b> >組織文化> <b>行政負荷</b> >福利
郭泰佑 (2014)	新北市國民小學教師兼任行政工作意願及影響因素之研究	新北市立 205 所國民 小學教師	問卷調查	三向度的因素影響教師具中度意願以上： 1. 組織因素(組織氣氛、行政效能、同仁配合度、 <b>上級領導</b> 、上級授權) 2. 個人因素(人格特質、專長與興趣) 3. 工作知覺因素(工作性質、責任、 <b>業務量</b> 、熟悉度、授課時數、教學與行政兼顧)
王文科 (2014)	新北市國民小學教師兼任行政工作意願影響因素之研究	新北市國民小學現職教師	問卷調查	主要影響發生在四個層面的因素： 1. 組織氣氛 2. <b>工作性質</b> 3. <b>組織領導</b> 4. 社會支持 其中以組織氣氛因素對

				教師兼任行政工作意願影響最大。
楊慧雯 (2015)	國小女性 教師兼任 行政意願 因素之研 究	13 位國民 小學女性 教師	半結構式 訪談	該研究分兩個層面探 討：個人因素、組織環 境因素。 1. 個人因素：家庭支 持、個人生涯階段性 需求 2. 組織環境因素：薪資 福利制度誘因不足、 <b>加班</b> 、無寒暑假、 <b>行 政事務繁雜</b> 、缺乏培 訓傳承、溝通耗時降 低兼任行政意願。另 外人際溝通、 <b>主管領 導</b> 、組織氣氛都會影 響意願。
蔡進裕 (2015)	高中教師 兼任行政 職務意願 及影響因 素之研究	臺北市、 新北市及 桃園市共 32 所公立 高中 103 學年專任 教師	問卷調查	主要影響發生在三個層 面的因素： 1. 家庭 2. <b>組織領導</b> 3. <b>其他(評鑑繁多、接辦 校外活動多、教育政 策的改變)</b>

資料來源：研究者自行整理

另外，高中及國民中小學兼任行政職務教師的工作壓力與留任意願有顯著負相關存在，而整體兼任行政教師的工作滿意與留任意願間則呈顯著中度正相關（余燕萍，2013；侯英全，2015；陳卿如，2014；蕭愛卿，2015）。

## 二、完全中學與兼任行政

研究者以「完全中學」為關鍵字之「論文名稱」，於臺灣博碩士論文網共搜尋到 112 篇論文，據文獻蒐集可以發現，2006 年以前對於完全中學之研究大多著重於政策實施及發展現況之瞭解（戈伯元，2002；張梅雪，2003；趙豐成，2005），2006 年以後學者則開始針對教職員工進行研究，包括行政人員壓力、

負擔（丁惠群，2008；李立泰，2006；李慧雯，2009；張德南，2010；陳惠芬，2014；趙滢君，2009；蕭景如，2011）另外尚有以溝通（胡惟惇，2008；黃惠汝，2004）、人際關係（余雅芳，2009；鄒慶德，2002）、工作滿意度（余雅芳，2009；李立泰，2006；林明貴，2009；林玉芬，2011）等為研究變項。眾多的研究希望找出我國完全中學特殊體制下的發展現況與困境，促使中央教育行政機關與學校領導者正視問題，讓我國完全中學發展成更健全的學校體制之一。

檢視過去的研究，發現以完全中學「兼任行政教師」為研究對象的實證研究，於臺灣博碩士論文網僅搜尋到 9 篇論文，其中 8 篇採量化研究方法，9 篇論文中研究主題與壓力相關者如下：李慧雯（2009）探究工作滿意、工作壓力、生涯規劃與辭卸傾向之關係，研究發現完全中學兼任行政教師於此四個構面的整體感受為中等或中上程度，而構面間的交互關係僅有工作壓力與行政辭卸傾向、工作滿意度與生涯規劃呈現正相關，其他則為負相關，且生涯規劃程度對行政辭卸傾向最具有負向預測力。李立泰（2006）探討台北縣立完全中學兼職行政工作教師的角色壓力、組織承諾及工作滿意之間的關係，研究發現整體角色壓力與工作滿意感受程度屬中等，並以壓力層面中的「角色模糊」與工作滿意層面中的「同事關係」感受度最高。趙滢君（2009）則研究臺北市完全中學行政人員的工作負擔與影響兼任意願的因素，結果發現行政人員對工作負擔感到沈重。蕭景如（2011）探討新北市完全中學教師兼任行政人員工作壓力與因應策略的關係，結果發現工作壓力層面中工作負荷是最大的壓力來源，服務年資低、小型規模之兼任行政教師的工作壓力較大，其中服務年資低者的工作壓力展現在「工作負荷」、「人際關係」、「專業知能」三方面。陳惠芬

（2014）則探究台南市立四所完全中學兼任行政工作教師之工作壓力與兼任意願現況及影響因素，研究發現工作負荷是多數台南市立完全中學兼任行政工作教師認同的工作壓力來源，且工作壓力會因年齡、服務年資、職務、婚姻狀況、有無孩子等個人背景變項的不同而有顯著差異。

另外，9 篇論文中的研究主題與兼任意願、影響因素相關者有以下的發現：趙滢君（2009）發現教師與組長的兼任意願較低，至於教師願意兼任行政工作的理由，和自我成長因素（「讓自己成長」、「獲得成就感」、「可以接受挑戰」）較為相關，張德南（2010）亦提出相同的結論。但在外在激勵因素（減少授課、薪水較高、別人鼓勵）方面，趙滢君（2009）認為外在激勵因素對教師接任行政工作比對組長接任行政工作有效，但張德南（2010）卻指出影響臺北縣完全中學教師兼任行政職務意願之因素，主要在「個人」、「家庭」、「組織領導」等層面的因素，而「薪酬福利」層面與「其他因素」，並非主要的影響因素。而影響教師不願意兼任行政工作的因素則大致相同，包括事務繁雜、壓力大、工作量大等（趙滢君，2009；張德南，2010）。陳惠芬（2014）則發現影響教師兼任行政意願的因素以組織文化氣氛與組織認同領導的程度最高。

綜合上述的研究結果，可發現與壓力相關的主題中，不論是完全中學抑或是前面提及的其他高國中小，工作負荷一直是兼任行政教師最大的壓力來源，至今此問題仍未獲得有效的改善。另外，最令人感到好奇的是兼任行政教師對於性質差異性大的變項如工作滿意、工作壓力，整體感受的程度卻是一樣，或許是因為量化的方式會簡單化複雜的感受，同時也無法從相關研究中明確了解影響教師兼任行政工作負荷增加的原因，究竟是組織制度設計不良？或處室員額配置不足？還是因為教師個人時間管理不當或能力不足？因此，本研究希望透過深度訪談的方式描繪出完全中學兼任行政教師的真實感受，以及試圖找出造成行政工作負荷沉重的原因。

至於兼任意願與影響因素面向，雖然不同研究結果所指出的有效影響因素並不相同，但可確定的是自我成長因素是相當重要的因素之一，其他因素的影響程度或許會受到不同組織或個人而有變化。同時，檢視這些量化研究所建構的因素，會發現因素類別侷限在以教師個人為分類依據，大致上分為內在激勵因素、外在激勵因素、個人背景變項，少部分會關注組織領導與組織文化因素，顯示大部分研究缺少以整體的思維去分析教師不願兼任行政工作的原因，

因此本研究想以大環境下的政策、學校組織結構與制度、個人層面，深入探討影響個案學校教師兼任行政的原因。



## 第三章 研究設計與實施

本章將針對本研究的設計與實施方式，分為六小節來探究。第一節說明本研究所採用的研究方法；第二節介紹本研究之研究學校與對象的選取；第三節說明本研究之資料蒐集的方式與過程；第四節闡述本研究對資料整理與分析的方式；第五節說明研究信實度；第六節敘述研究倫理。

### 第一節 研究方法

本研究以個案研究法做為研究取徑。個案研究法重視特殊現象的探討（陳向明，2007），以及情境脈絡對現象產生的作用與影響，並從探究中尋求整體之理解和有意義地呈現真實脈絡中的事件（林佩璇，2000）。同樣地，本研究旨在了解完全中學的特殊組織脈絡對教師兼任行政工作意願的影響，為了深入探究該問題，研究者選擇個案研究法去了解教師兼任行政意願低落現象的發生成因，以及該現象對學校整體發展的意義。

研究者進入學校的真實現場後，主要透過訪談、文件分析等研究策略，蒐集多面向的資料與多角度的觀點，加以分析整合，期能深入理解研究問題的癥結，並彰顯個案研究所具備的特性：整體性、描述性、詮釋性、歸納性及啟發性（潘慧玲，2004），具體描繪與詮釋個案學校內人、事、物的交互作用，以找出存在組織脈絡中細微不易察覺的矛盾點，並重新詮釋與認識研究問題。

### 第二節 研究場域

本研究採用個案研究法的方式進行，將於研究場域進行個別訪談的研討，以下說明個案學校與訪談對象的選取，並介紹個案學校之背景。

## 壹、研究場域與訪談對象的選取

根據相關的實證研究了解到學校行政人才異動頻繁，各級中小學普遍存在學校行政人才流失的問題，究其原因主要是教師兼任行政工作意願低落所造成，所以為了將該現象放置在學校組織脈絡下來探討可能的影響因素，本研究在選擇個案學校時，考量到組織結構的複雜度，因此，選擇同時擁有國中部、高中部的完全中學做為個案研究的對象，以放大組織結構與人際互動氛圍對兼任行政意願的影響。同時，基於研究者自身時間與能力上的考量，為了能深入了解學校的組織脈絡對於兼任行政教師的影響，本研究僅以一所星星高中做為研究場域。

訪談對象的選擇上，由於本研究旨在了解教師兼任行政工作意願的影響因素，經由指導教授引介個案學校某位教師，再由該名教師引介其他受訪者，研究者選取個案學校兼任主任、組長職務的教師們進行訪談，包括現任主任與組長，以及曾經於星星高中擔任過組長的教師。因此，本研究的訪談對象為 3 位主任、8 位組長、1 位導師，共 12 位受訪者，訪談次數皆為一次。

## 貳、學校背景資料簡介

本研究的個案學校位於大臺北地區的一所完全中學，研究者依匿名原則，將其化名為「星星高中」。星星高中於 1960 年代初創校，原是一所初級中學，1990 年代末改制為完全中學，增設高中部，創校迄今已有五十餘年，是一所歷史悠久的老學校。

本校位處該市都會區，近年因捷運通車，成為該區交通往來的樞紐，交通便利的優勢下，使學生來源多元化。目前全校 70 餘班，約有 2100 餘位學生，屬於大型學校，包含普通班、藝才班、體育班、特教班、資源班。

校內教師近五成五具有碩士學位，亦有教師陸續進修取得博士學位，教師團隊深具專業素養與學術研究能力，教師教學年資 15 年以上佔七成。近五年，

為因應十二年國教政策，積極發展拔尖計畫、校本課程，推展國際教育、推動教師專業學習社群，陸續也獲得教育部補助計畫，如優質化、均質化、旗艦計畫、精進優質計畫，逐步發展學校特色，豐富學生學習向度，並致力獲得社區與家長的認同，成為優質的社區高中。

從以上的描述，星星高中在校長帶領下，教師與行政團隊積極投入各種計畫。因此，以星星高中作為個案研究對象，可以提供研究者足夠的資料蒐集，以了解教師與行政的互動關係、行政工作量的變化。

### 第三節 資料蒐集

本研究採取個案研究法，採用訪談、相關計畫資料等多重資料蒐集方式，以求對於個案學校的脈絡有通盤了解。

#### 壹、訪談

訪談為藉由談話的過程來瞭解受訪者在某些事、行動上的態度和判斷過程的一種方法，在談話的過程中，受訪者以訪談者能理解的方式重構其生命經驗，並於雙方不斷互動的歷程中創造新的意義，而訪談所獲得的經驗與個人觀點將用來補充觀察和文獻所缺乏的資料（林佩璇，2000；引自畢恆達，2010）。因此，本研究為探討在完全中學的組織結構下，學校教師兼任行政職務工作的現況與困境，以及影響教師續任行政職務意願之因素，需深入地進行訪談，並從訪談中了解成員的背景資料，建立關係，以利分析研究結果。

本研究擬採半結構式的訪談方式，透過訪談兼任主任與組長職務的教師來蒐集研究材料。進入研究場域前，經由指導教授的推薦，先邀請學校規模與成立時間跟個案學校相似的一位高中教學組長，於 2015 年 1 月中旬進行訪談，由於奇組長（化名）行政年資長達 8 年之久，行政經驗豐富，藉由他的分享能幫助研究者熟悉學校行政工作、釐清研究問題，以及調整訪談大綱。同時，亦經

由指導教授的引介，研究者徵詢星星高中某位教師的同意，並透過其協助推薦適合的訪談對象，同時研究者亦徵詢守門員——教務主任的同意，而得以進入學校現場進行訪談。

至於訪談對象的選取，於前節提及包括前任與現任的主任、組長們，有鑑於第二章相關論文研究中發現工作負荷是兼任行政教師最大的工作壓力來源，也是影響教師兼任行政職務的重要影響因素之一，由於工作壓力會因行政年資的不同而有顯著差異，所以本研究在設計訪談大綱時，以行政年資來劃分訪談對象，另外因相關實證研究指出學校教師兼行政人員平均年資約為 2 年(鄭同僚，2006；張勳誠，2006)，所以行政年資的劃分以 3 年為基準，分為兩種版本：三年以上行政年資版、三年以下行政年資版。

訪談前，研究者會事先擬好訪談同意書(如附錄一)與訪談大綱(如附錄二)，寄送給受訪者參閱，讓其對於研究方向與受訪問題有初步了解，並徵得受訪者的同意才進行訪談；訪談開始前，會事先徵求受訪者配合錄音的意願；接著，進行約一個半小時的訪談，研究者會針對訪談大綱適時提問，並視受訪者的回應與感受，調整問題的順序，且針對與研究相關的訪談內容深入追問；每次訪談所得的內容，會進一步撰打成逐字稿，接著整理和轉錄成分析資料，並檢視資料與研究目的、研究問題的連結性，對於需要再釐清的問題，除了向受訪者求證外，亦會修改訪談大綱以做為下次訪談之用，繼續對教師們做更深入的訪談，以尋繹受訪者內心最真實的想法。

研究者會秉持著嚴謹的態度進行研究，然而，訪談過程中仍有無法避免的限制存在。其一，訪談內容的真實性，由於訪談對象主要是透過星星高中某位教師做引介，基本上研究者與受訪者彼此不熟悉，所以相互信任關係的程度會影響到受訪者回答訪談問題的程度與真實性，再加上，在訪談的過程中，是一種自我揭露的歷程，受訪者可能會顧慮到自身的形象與權益，而不願透露真實的情況。為降低受訪者的防衛心理，研究者會時時警惕自己要小心處理研究倫理的問題，以尊重、誠實、保密等原則建立信任的關係，並以文件分析增加研

究資料的信實度。其二，研究者對行政工作的熟悉度與訪談技巧的純熟度，受限於研究者的學校行政實務經驗不足，以及訪談經驗不足的限制下，導致於訪談過程中可能無法迅速理解受訪者所陳述的內容，和無法快速捕捉到關鍵內容做深入的追問。為降低此研究限制，研究者會先透過訪談奇組長（化名）來熟悉學校行政工作的樣態，而在每一次的訪談後，會不斷地進行反思紀錄，並時常與指導教授討論、釐清概念，以增加本研究的可信度。

## 貳、文件資料

文件是一種準觀察的工具，可以補充其他方法如觀察或訪談法的不足（歐用生，1995）。本研究的文件資料是以研究主題為基礎，蒐集研究參與者的相關文件，包括個案學校各處室 103 年度行事曆、相關學校發展計畫，進一步整理與分析文件資料，藉以更深入了解研究參與者的工作經驗，協助研究者對於真實情境脈絡有更深層的理解。

### 第四節 資料處理與分析

## 壹、資料處理

本研究要整理的資料有訪談資料與文件資料，以下說明此二種資料之處理方式：

### 一、訪談資料

受訪者主要邀請星星高中 3 位兼任主任職務的教師、8 位兼任組長的教師，以及 1 位下行政一年的高中部導師，共訪談 12 位教師。為遵守研究倫理的保密匿名原則，將以代號取代其真實姓名和身分，行文時即以代號稱呼之。以下將受訪者的個別資料及訪談時間彙整於表 3-1。

表 3-1

十二位受訪者資料與編碼一覽表

各處室	職稱	編碼	訪談時間	行政經歷 (年資)	行政 年資 (總/校)	授課 對象	新進 教師
教務處	教務主任	A-1	2015/06/02	註冊組長(3) 教學組長(2) 教務主任(1)	6/6	高中	
	實研組長	A-2	2015/05/06	教學組長(9) →私校完中 實研組長(1)	10/1	高中	●
	試務組長	A-3	2015/05/07	試務組長(1)	1/1	高中	●
	註冊組長	A-4	2015/05/12	圖書館協助行政(1) →非正式教師的身 分 註冊組長(1)	2/2	高中	●
學務處	社團組長	S-1	2015/05/07	社團組長(1)	1/1	高中	●
	訓育組副組長 (非正式教師)	S-2	2015/05/22	體育組協助行政(1) 輔導組副組長(1) 訓育組副組長(1)	3/3	國中	
	衛生保健組長	S-3	2015/06/02	學務處協助行政(1) →非正式教師的身 分 訓育組副組長(2) 訓育組長(2) 衛生保健組長(1)	6/6	高中	
圖書館	圖書館主任 (代理)	L-1	2015/05/20	輔導組長(2) 社團組長(2) 圖書館主任(1) *第3年接行政	5/5	國中	
	採編組長	L-2	2015/05/22	採編組長(1)	1/1	高中	●

輔導處	輔導主任 (借調)	C-1	2015/05/28	總務主任 教務主任 學務主任 輔導主任(2)	純 國 中	10/2	國中	
	輔導組長	C-2	2015/05/12	實研組長(2) 輔導組長(2) *第5年接行政		4/4	國中	
高中部	導師	T1	2015/05/02	實研組長(3) 圖書館讀服組長(1) 試務組長(2)		6/6	高中	

註：

1. 行政年資欄位中，「總」表示受訪者的總行政年資，「校」表示受訪者在星星高中的行政年資。
2. 除輔導組長與圖書館主任外，其他受訪者皆是入校第一年就接任行政。

資料來源：研究者自行整理

於每次訪談結束後，研究者則將訪談錄音檔撰打成逐字稿以進行分析。每一份逐字稿上方皆標註受訪者的基本資料、訪談日期、時間與地點等，標題下方以三欄式的表格為整理，左欄為代號，中間欄為訪談內容，右欄則為研究者的紀錄、感想、省思。於編輯完成後，寄給受訪者，請其確認是否有誤解之處，予以修正，確定無誤後，研究者將進行編碼工作。

訪談資料的編號，則依據受訪者的身分代碼、訪談逐字稿的頁碼做編輯。

例如：「訪談 A-1-1」代表引用訪談教務主任的逐字稿第 1 頁內容。

## 二、文件資料

本研究所蒐集的文件資料包含個案學校各處室 103 年度行事曆、相關學校發展計畫。研究者分別將這些文件資料予以編號整理，便於日後進行研究分析。如第一份相關資料的文件為「文件 1」，並以數字區隔個別文件。

表 3-2

個案學校文件資料編號說明

資料編號	代表意義說明
文件 1	101 高中優質化輔助方案第一年第一期程計畫
文件 2	102 旗艦計畫
文件 3	102 優質高中——高中辦學特色一覽表
文件 4	104 精進優質執行計畫
文件 5	103 學年度第 2 學期行事曆

資料來源：研究者自行整理

## 貳、資料分析

依據研究問題，研究者最大的困惑是「學校行政職務異動頻繁的現象」，所以欲透過個案研究所蒐集到的資料找出影響教師續任行政意願的可能原因。在分析資料時，研究者以此問題意識出發，並依據文獻探討所建構的理論為基礎，閱讀訪談稿、文件資料，初步歸類主題概念，同時持續閱讀相關文獻，必要時將再次進入研究場域進行訪談，待釐清主題概念後，會進一步找尋研究資料中的關鍵字與進行編碼分類，從分類好的資料中找尋相關脈絡與意義，即為第四章的研究發現。

## 第五節 研究信實度

### 壹、三角檢核

本研究透過文獻資料、個別訪談與文件分析等方法蒐集資料，在方法、資料來源上力求多元，透過交互比對與分析後，檢核研究資料的一致性，再請指導教授及研究所同學們協助檢視與討論本研究資料分析上的盲點，以確保研究結果的信實度。

## 貳、參與者的檢證

為避免研究者將個人主觀意識與判斷帶入研究中，而影響資料的真實性與代表性，研究者會將每次的訪談加以整理建檔後，寄送給相關研究對象檢視研究者對資料的詮釋，並請其給予修正建議，以提升資料的信實度。

## 第六節 研究倫理

本研究採取質性研究法，質性研究法常牽涉到人的活動，需對人的行為或特質進行觀察與研究，由於會涉及許多研究參與者的個人隱私，因此，研究者有責任保護研究對象的相關權益，並遵守研究倫理的規範。以下為本研究嚴守之研究倫理：

### 壹、尊重研究對象的意願

研究者進行研究前，先徵求個案學校教務主任的同意，並對其說明本研究的主題、目的、資料的處理與應用，使其對本研究有所了解。接著在進行訪談前，會事先徵詢學校教師的意願和同意，才對其進行訪談，以及蒐集相關的文件資料；訪談進行時，也尊重受訪者的感受與顧慮，若受訪者不願繼續訪談，研究者亦將配合。

### 貳、保障研究對象的隱私

以匿名或代碼的方式處理個案學校名稱及每位受訪者的姓名，並對所收集到的資料保密，以保障個案學校與研究對象的隱私權。

### 參、遵守誠實原則

研究者於研究行為進行前，都會事先向研究對象告知研究者的身分與角色，以及本研究的目的、問題與研究進行的方式，誠實對待每位研究對象，以

取得研究對象的信任。



## 第四章 研究結果與發現

本研究藉由訪談個案學校 12 位擔任過行政職務的教師，包括 3 位主任與 8 位組長，以及一位下行政 1 年的導師，來探討完全中學教師兼任行政職務工作的處境，以及影響教師續任行政職務意願之因素。

本章主要分為五節，第一節，說明個案學校的背景與現況，從完全中學的組織結構勾勒出特殊的國高中教師文化；第二節，敘寫個案學校兼任行政教師的工作內容，比較其與一般普通高中的差異；第三節，呈現個案學校行政人員的地位與角色，說明行政與教學的關係；第四節，探討教師兼任行政工作的困境，釐清個案學校行政工作欠缺誘因的原因；第五節，敘述教師擔任行政職務所體認的價值與收穫。

### 第一節 星星高中的背景與現況

#### 壹、國高中教師交流機會少

1960 年代初星星高中創校，原是初級中學學制，該年招收 6 班日間部新生，而後為因應九年國民教育的實施，該校於 1960 年代末改制為國民中學，該年入學新生達 30 班。1990 年代末，星星高中在當時校長花了 3 年積極籌畫下，以國中為基礎增設高中部，改制為完全中學。

星星高中由於創建之初是初級中學的學校規模，為因應學校體制改變為完全中學，期間校舍歷經重新規劃，興建許多教室與大樓，以容納更多的師生。然而，受限於原有的校園空間，做為一間容納國、高中部達 70 餘班的大型學校而言，校內空間並不充裕，有老師提到：

我覺得那個環境並不大，因為我們操場也只有 200 公尺。然後，像是高中部要蓋專科教室也都很難找到適合的空間去做，做足那個專科教室，所以我覺得空間並不大。(訪談 T1-6)

我剛進來這間學校確實感到有點小，滿小的一間學校。(訪談 C-2-4)

目前校長室、總務處、圖書館與高中部教室位於較新的綜合教學大樓，其他行政處室與國中部教室則位於舊校舍，形成新舊校舍並存的樣貌。國、高中部教室各自設在不同的大樓，雖因校園空間小相隔不遠，但國、高中教師平時沒有太多互動與交集，主要是因為在學科教學上，該校國、高中是明確分開，國中教師教國中學生，高中教師教高中學生，各自有自己的教學研究會、導師室，導致國高中教師課程互動少(文件 4)，僅有校務會議、校慶、全校性聚餐會一同參與，即使共同參與活動，也多半是國、高中教師分群的狀態，且縱使在活動中有交談，教師間也未必有切合教育的實質交流：

他們(國高中老師)比較少溝通，比較少交流，幾乎沒有任何的交流，這是完中的一個弊端。(訪談 A-1-2)

學校國高中的分野滿清楚，國中一掛，高中一掛。(訪談 C-1-8)

因為我是國中老師，如果我今天不當行政，我跟高中老師接觸是零，他甚至還不知道你是學校老師。(訪談 S-2-12)

因此，若單純從教學工作來看，國、高中教師能互相認識並熟絡的並不多。

## 貳、國高中教師各自形塑不同的文化

星星高中鐘聲制度採 50 分鐘一節，即國中部配合高中部作息，校內師生遵循著同一套鐘聲作息時間，雖表面上看似國高中一體，但由於國、高中教師間交流機會少，再加上國、高中教師年齡層不同，因高中部是 1990 年代末改制成立，迄今僅約二十餘年，相較國中部五十多年的悠久歷史，高中部多為年輕老師，對改革的接受力自然較大，國中老師則傾向保守思維。由於上述差異讓國、高中各自形塑出獨特的文化。

### 一、國中依循習慣，高中建立新制

以導師輪聘制度而言，僅有高中部建立，高中部每個學科領域都有一個固定

的輪轉制度，基本上，一位老師會一直經歷三年導師後接兩年專任的循環，每位老師都有機會固定休息兩年，大家透過制度建立公平的關係，所以不會在這個議題上有爭執。但反觀國中部老師，則每逢畢業季開始，選任新生導師就是一個大事，積分與年資會搬上檯面作為互相比較的籌碼，因為過去就是如此，在依循舊有模式中，讓大家每年都為這個問題傷腦筋。

## 二、國中在意教師的權利，高中重視學生的權利

在寒暑假輔導課上，《國立及臺灣省私立高級中學課業輔導實施要點》僅規定各校可以辦寒暑假輔導課，所以各校可以決定是否開設課程，學生基本上也有自由選擇的權利。星星高中考量升學因素，強制要求高中學生要參加輔導課，國中則是採自願參加，在如此不同的規定下，自然國高中老師看待輔導課的態度會有不同。高中部教師都很願意去執行，幾乎各科全員動起來，讓活動內容變得很豐富，並讓課程類型多元，但大部分國中部教師則不願意開課，因為依法其是擁有選擇參與的權利，而願意開課的少數國中教師就必須拼湊課程，在課程缺少專業度的情況下，導致國中輔導課淪為安親班，失去教育的作用。

以上兩項事件可以察覺國、高中教師的不同作為，連帶地影響學校行政團隊跟教師們的相處模式會有些微的差異與比較的心態，下一段將歸納行政對國、高中教師的看法。

## 三、學校行政團隊眼中的教師

### （一）國中教師重關係，高中教師重專業

國中老師重視關係的建立，認為配合行政所推行的事務要有交情為基礎，若行政人員與其關係疏遠，溝通與說服的時間會需要很長：

可是國中老師不一樣，他很吃關係，他不管年輕不年輕，他就是說你現在叫我來做這些事情，我有什麼好處？我為什麼要這樣做？你以為你是誰！他們會有這樣子的態度。(訪談 T1-4)

高中老師對行政事務的配合度取決於行政的專業度，行政愈具說服力，配

合度愈高：

高中部老師很看你專業性，就是如果你夠專業，你講的道理能夠說動他，他會願意幫你做。(訪談 T1-4)

## (二) 國中導師管教學生較嚴，高中導師管教學生較鬆

由於國中導師認為國中生心智尚未成熟，自主力較弱，擔憂學生對活動反應過於熱烈，躁動的情緒會影響到課堂的秩序，所以較在意學生的秩序管理：

國中生一放，老師要收其實很辛苦。(訪談 S-1-2)

同時國中導師也比較像保母，其會認為學生還未培養足夠獨立處理事情的能力，會不斷叮囑學生，並希望行政應該將學生照顧周全，好處是行政不用一直催，但麻煩的地方是導師對行政的要求也高，就連學生有能力做的事，也會希望行政做到足：

跟國中導師講的話，就不需要擔心他們班的班長忘記做這件事情，因為他們會一直催、一直催，他們就像保母般的一直呵護他們、叮嚀他們。(訪談 A-4-14)

高中學生管教的部分，由於高中生普遍自主能力高，高中老師很放心交代給學生做事，所以行政在高中端的溝通會較快。且由於相信高中學生可以自主發展，所以比較能接受學生參與行政處室舉辦的活動。

我們跟高中老師講說要怎樣、怎樣，他們(高中導師)會說讓學生自己解決，我只是告知的動作，他們都已經大人了。(訪談 A-4-14)

但教師有時放任過頭，常會忘記要交代學生與監控學生的執行進度。

高中導師比較放任學生，所以有些老師會常常忘東忘西，所以我們(行政)要兩邊進行。(訪談 A-4-14)

## (三) 國中導師信任學生參與活動，高中導師擔憂學生參與活動過度

國中導師認為某位學生適合參加行政處室舉辦的活動，就會全權信任學生

與行政，希望學生好好從活動中學習，不太會擔心活動影響到課業。

基本上國中部導師推派一位學生來參加，他會對這個學生有信任，不會再特別打電話問學生有沒有去呀？但是他事前會跟你溝通。(訪談 L-2-3)

國中老師其實還好，除非他們會主動來找你說：「不要叫這個孩子去幫忙。」不然其實如果有先跟老師講好，國中老師其實不太會反對。(訪談 S-2-12)

但高中由於注重升學，所以高中導師會在意學生的成績，會擔心學生參與活動太過頻繁而跟不上教學進度，影響其學習權益。

高中部導師就會打電話來說這個學生下一次的集合可不可以先請假？因為我們那個課非常重要啊！（訪談 L-2-3）

## 小結

由以上可知，行政團隊與國中教師互動時要多培養人脈，並多加留意國中學生的需求；而行政團隊與高中教師互動時則要多提升行政專業，並避免過於干擾高中學生在課堂學習的時間。然而，表面上行政與教師們互動能感受到國、高中不同的氛圍，但基本上不論對象為何，行政團隊執行事務的流程不會改變，該通知的部分仍會照樣進行，僅是在細微處會多加留意。

## 第二節 星星高中兼任行政教師工作的內容

完全中學的行政人員需要同時辦理國、高中事務，以下以師生事務密切相關的教務處與學務處為例，說明二處室各組負責的業務內容：

### 壹、教務處

#### 一、教務主任（負責國、高中）

規劃教務計畫、召開教務會議、出席參與各科教學研究會、進行教師課程分配、招生工作計畫及實施、規劃甄選教師試務工作、督導教學情形與學生學

習成果、督導各項學藝活動之進行、督導多元入學作業、處理有關一般教務行政事項。

## 二、教學組（負責國中課務）

辦理教師進修研習、辦理教學研究會、分配教師授課科目及時數、編排日課表及教師授課表、會同各科教師訂定教學進度、教學輔導及記錄教師教學情形、檢查學生各科作業、辦理各科定期成績考察、辦理校內學藝競賽及教學成果展覽、遴報特殊優良教師、實施教學評鑑、辦理調課及兼代課、辦理代理代課教師服務績效評量、辦理課後輔導與補救教學、辦理寒暑假學藝活動。

## 三、實驗研究組（負責高中課務）

負責教育實驗暨研究發展事宜、推動第二外語課程實施、教育改革及課程一貫之推動與實施、規劃學校本位課程、辦理校際活動、辦理學藝活動、擬定各項教學實驗研究計畫、安排實習老師實習活動、辦理重修及補修事項。

## 四、註冊組（負責國、高中）

辦理學生入學、處理學生編班、辦理學生學業成績統計分析及繕發、辦理學生轉學、休學、復學、畢業等事宜、辦理學籍調查統計及各類學生表冊陳報、辦理學籍登記、移轉及保管、核發各項證明文件（學生證、畢業證書及學生成績等）、未就學適齡兒童及中輟學生之通報、辦理校內外各種獎（助）學金申請、辦理課後輔導、補救教學及重修學生人數調查統計及編班。

## 五、試務組（負責國、高中）

校內所有的試務工作、升學與招生作業。

## 六、設備組（負責國、高中）

規劃及調配全校教學設備之利用、教學設備器材之添購與管理相關事宜、各科專科教室的管理及維護、辦理科學教育活動及科學展覽、教科書的評審與請購、擬定各專科教室管理規則、擬定各科教學實驗有關安全措施要點。

## 貳、學務處<sup>2</sup>

### 一、學務主任（負責國、高中）

擬定學務年度工作計畫、召開學務與處務會議、召開導師會議、擬定與考核導師工作事宜、審訂學生生活教育事項、處理與防制學生偶發或意外事件、編製學務處年度預算、審核學務處人員差假及加班、考核學務處人員服務狀況、上級交辦有關學務性質工作。

### 二、訓育組（負責國、高中）

籌備畢業典禮、辦理學生課外活動、辦理開學與休業典禮、學校校慶活動及慶典活動實施規劃、週會及班會活動實施與規劃、班級幹部訓練、辦理各項學藝競賽、籌備與辦理校外教學、辦理導師會議、優良學生選拔。

### 三、社團活動組（負責國、高中）

管理與輔導學生社團活動相關事宜、辦理學生社團活動成果發表、辦理社團評鑑事項、策劃童子軍與女童軍活動及訓練、辦理學生園遊會、計畫與實施社區服務課程、管理與推動班聯會及畢聯會。

### 四、衛生保健組（負責國、高中）

擬定各項衛生保健設備計畫、辦理學生保險業務事項、維護環境衛生之清潔、分配班級清潔區域、衛生課程宣導、訓練衛生糾察隊、環保教育。

### 五、體育運動組（負責國、高中）

辦理各項活動競賽、購置與維護體育設備、選拔與訓練各類運動選手、規劃每學期體育教學課程分配表、規劃與實施全校運動、體育科評量與成績核算。

---

<sup>2</sup>生活教育組由教官擔任組長的職務，非本研究的對象，所以未呈現。

## 小結

由以上二處室可知，星星高中的行政處室是以事務性質做為工作分配的依據，所以除了教學組與實驗研究組外，其餘組別有關國、高中該項業務均要負責，所以雖然個案學校需要處理的學生數與同規模的學校相同，但由於國、高中學習階段不同，使學生的行為發展與喜好不同，以及國、高中學生事務依循的法規與制度不同，因此許多事務必須分開作業。總體而言，完全中學在行政組織架構上，看起來與普通高中相似，但其相較普通高中的業務量卻較多，甚至有加倍的情形。

## 第三節 行政人員的地位與角色

### 壹、行政的地位與角色

#### 一、行政在學校的地位

行政雖掌握權力，但在推行行政事務的過程中，與教師間存在不對等關係，所以人際互動亦是行政團隊的挑戰，尤其對沒有人脈的新進組長來說更是煎熬，受訪時大部分兼行政教師遇到這方面的問題會用「低下頭(訪談S-3-5)」、「低身下氣(訪談S-2-16)」、「(訪談L-2-9)」等用詞形容與教師互動的處境，隱約可以感受到行政難為的氛圍，如同訓育副組長所言：「我們都在說：『行政不是人幹的。』真的沒有什麼地位。(訪談S-2-16)」此外，行政在面對教師的質疑時，亦僅能好聲好氣的回應，培養自己的情緒管理能力：

可是當老師可以理直氣壯說你們行政這樣的不對，但是當行政不能理直氣壯的說關你什麼事？你一定要好聲好氣的跟老師們說，所以我覺得這是一種學習，學著比對方還要理性。(訪談L-2-9)

若行政與教師間的矛盾演變成衝突時，教務主任、訓育副組長和曾任組長的教師認為，不管怎麼樣的情況：「校長是會犧牲掉我們(行政)(訪談 S-2-16)」、「我覺得校長沒有站在跟行政同條線上。(訪談 T1-30)」，教務主任打趣的說：「他(指

校長)排序是學生、家長、老師，再來是校狗，再來是行政人員。(訪談 A-1-4)」，從會被犧牲掉的感受中可知行政團隊有多辛酸。

依據教師配合行政事務的態度、行政夾在中間時常被校長犧牲等現象來看，星星高中行政團隊的地位確實不高。

## 二、行政的角色：理想很豐滿，現實卻很骨感

由於行政團隊與教師存在不對等的關係，所以實際上受訪者普遍認為行政的角色有點像服務業：「行政應該是一個領導的角色，但是我覺得我們在做服務的工作。(訪談 L-2-11)」，雖然隱含負面的情緒，但以服務的態度推行行政事務卻也是目前大眾認為學校行政應盡的責任。除了服務的角色外，主任們還認為行政同時兼具領導的角色，在領導教師往前走的同時，亦須了解教師的需要，分配資源到合適的地方，讓教師得到支持，並隨時作為教師可靠的後盾，此種「以服務為基準而成的領導，這就是藝術了！(訪談 L-1-11)」，所以服務領導是目前星星高中行政團隊的定位。

此外，由於十二年國教與完中體制的原因，亦有主任認為行政團隊還具有政策執行者與願景推動者，以及橋樑的角色。前者如學校行政面對政策的推動，必須花心思將政策規劃成具體可行的計畫並執行之；後者如行政為增加國、高中教師的溝通與交流，應積極塑造和諧且熱絡的氛圍，適時溝通與協調教師們的需求，以拉近國、中教師的距離。

在訪談中，曾任行政的教師依據在教科書學到的教育理論，談到自己對於行政角色的期望，認為：

行政的角色絕對不是單一的，一定是很多元的，所以不需要侷限行政的角色，應該是它能夠有哪些角色，就應該讓自己有這麼多元的身分，因為教學系統很複雜，本來就不單純，是一個那麼開放的系統，所以更應該讓行政的結構是很多元而開放的，不能讓自己侷限在輔助的角色。(訪談 T1-26)

所以行政若要自身的功能發揮到極致，應該具有很彈性、靈活運用的特性。

然而，多元的角色在實際的學校行政中很難實現，畢竟行政的作為會受到學校體制與學校文化的限制，而無法盡情發揮或是力有未逮，就如同理想總是豐富多彩，但碰到現實時卻令人大失所望。

#### 第四節 誘因不足的學校行政工作

由前面三節對於個案學校教師文化、行政工作量與行政地位之描述，能稍微感受到學校行政的難為，本節將深入探討教師兼任行政工作的困境，釐清個案學校行政工作欠缺誘因的原因。

##### 壹、行政工作業務量大——「包山包海，一天恨不得有 48 小時」

###### 一、完中體制使工作量加倍

由於完中體制，所以星星高中的行政團隊需要同時處理國、高中的教育事務，但行政人力卻與同規模的普通高中相同，所以相較之下每位行政人員的業務量變大，行政業務繁重的問題在近年星星高中撰寫的計畫（文件 2、文件 4）中，針對學校 SWOTs 分析皆有提及，可知此問題一直存在。

再者，從 103 學年度第 2 學期行事曆觀察（見附錄三），研究者以顏色區分國、高中事務，國中事務以紅色做標記，高中事務則由橘色做標記，行政團隊每週處理國中事務 1-9 件不等，處理高中事務 1-10 件不等，該學期總共處理國中業務 75 件，高中業務 69 件，可知每週同時處理國、高中事務對行政團隊而言是常態。詳細觀察各處室業務內容，並彙整成表 4-1，其中教務處與學務處於國高中分開處理的活動相較其他處室多，這學期教務處共處理 13 項國中重大活動，以及 17 項高中重大活動，學務處則是一共處理 8 項國中重大活動，以及 11 項高中重大活動，代表此二處室大部分的業務需依國高中學生分開處理，所以即使是同一性質的業務內容，因國高中學生不同而需要做兩次，包括補考、模擬考、定期評量、課後輔導、英文學藝競賽、課程發展委員會議、各領域課程小組會議、校外教學、畢典等，因此完中行政相較普通高中的業務量是較多的。

表 4-1

## 各處室 103 學年度第 2 學期重大事務

	教務處	學務處	輔導處	圖書館	總務處
全校	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 註冊日</li> <li>● 成績評量審查會議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 始業式</li> <li>● 畢業紀念冊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 家長日</li> <li>● 技藝競賽</li> <li>● 高關懷課程</li> <li>● 適性入學宣導</li> <li>● 轉銜評估會議</li> <li>● 特教委員會議</li> <li>● 校外教學(資源班與特教班)</li> <li>● 親職教育講座</li> <li>● 個案研討會議</li> <li>● 志願選填</li> <li>● 畢業美展</li> <li>● 美術班聯合術科測驗</li> <li>● 美術班期末成果展</li> <li>● IEP 會議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 班級圖書</li> <li>● 圖書館週</li> <li>● 圖書心得寫作比賽</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 校務會議</li> <li>● 行政會報</li> </ul>
國中部	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 教育會考</li> <li>● 免試入學放榜與網路選填志願</li> <li>● 補考</li> <li>● 模擬考</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 防災教育</li> <li>● 導師會報</li> <li>● 九年級包高中活動</li> <li>● 壘球比賽</li> <li>● 排球比賽</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生涯發展委員會議</li> <li>● 生涯進路講座</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 網頁比賽</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 定期評量</li> <li>● 寒假作業抽查</li> <li>● 課後學藝活動</li> <li>● 英語學藝競賽</li> <li>● 課程發展委員會議</li> <li>● 各領域課程小組會議</li> <li>● 新生報到</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 校外教學</li> <li>● 畢業典禮</li> <li>● 班週會</li> <li>● 社團活動</li> </ul>			
高中部	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 升學說明會</li> <li>● 成績單寄發 (學科能力測驗、英聽測驗、術科測驗)</li> <li>● 報名、結果公告(繁星、大學、四技)</li> <li>● 學科競試測驗</li> <li>● 模擬考</li> <li>● 週考</li> <li>● 補考</li> <li>● 定期評量</li> <li>● 多益檢定測驗</li> <li>● 課後輔導</li> <li>● 英文學藝競賽</li> <li>● 語言實驗班會議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 防災教育</li> <li>● 導師會報</li> <li>● 高三成年禮</li> <li>● 實彈射擊教育</li> <li>● 公民訓練</li> <li>● 籃球比賽</li> <li>● 校外教學</li> <li>● 畢業典禮</li> <li>● 社團成果發表會</li> <li>● 班週會</li> <li>● 社團活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 繁星升學輔導講座</li> <li>● 升學輔導講座</li> <li>● 繁星志願選填輔導</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 網頁比賽</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"><li>● 課程發展委員會議</li><li>● 各領域課程小組會議</li><li>● 免試入學報到</li></ul>				
--	---	--	--	--	--

資料來源：研究者自行整理



大部分受訪者表示業務增加的量有加倍的感受：

當然，比較多，因為像純高中他一件事情只要做一次，完中是一件事情要做兩次，當然工作量會加倍。(訪談 S-3-2)

你只要想說我們是國中教務處做的每件事情我們都要做，高中做的每件事情我們也都要做，就是人家做一份，我們要做兩份。(訪談 A-1-2)

在完中制度裡面，完中特別麻煩，因為有兩個學制，所以我們什麼都得管呀！所以在這邊當主任平常 6 點能下班就阿彌陀佛了！(訪談 C-1-3)

工作量增加的情況，可由以下兩個處室來觀察：一是教務處的例行事務，因為國高中例行活動時程不同：「每個月都會有一個組是大活動，所以我們都卡的很緊，所以人家（指其他學校）有大小月之分，我們沒有。(訪談 A-1-3)」，訪談當時接近新生報到日程，主任就分享該業務的處理時程：「國中新生報到是 6/25，7/19 要抽籤，可是高中就從 6/8 第一批，7/6 第二批，7/13 測驗。(訪談 A-1-3)」，又如國高中的升學考試與報名作業也是各自分開進行，國中部有會考，高中部有學測，升學報名的種類也很多，例行事務一個接著一個，幾乎沒有一週能閒下來，讓組長不禁感嘆到：「下學期的時候這個簡直是地獄。(訪談 T1-15)」。此外，即使是寒暑假也很忙：「其實通常暑假是我們最忙碌的時候，因為高中要開暑輔、要開重修、要開扶弱課程、要開拔尖課程，國中還要辦營隊。(訪談 A-1-3)」，幾乎沒有業務上的淡季：

它就是一波一波，不會淡下來。(訪談 C-1-14)

每個月都會有大小活動，就是沒有停過。(訪談 S-3-3)

淡季可能只有 2 天吧！例如說這個活動剛辦完的後 2 天可以放空，但 2 天之後又要開始。這算有淡季嗎？沒有淡季耶！而且活動辦完之後會有收尾的部分，所以其實沒有淡季。(訪談 L-2-9)

原本圖書館主任想利用淡季處理累積 15 年的舊書籍以及推動親師閱讀教育，但後來發現行政工作沒有比較輕鬆的時候，以至於這兩件工作僅能緩慢進行。

再者，升學輔導會議與校外教學也同樣因為完中體制使業務量加倍：「我們

學校每次模擬考完要開一次升學輔導會議，對純高中來講只要比如開 3 次好了，可是我多了國中，我要開 6 次。(訪談 A-3-2)」。

二是輔導處的個案量，星星高中學生來自於單親家庭、隔代教養比率偏高(文件 1)，輔導組長提到：「國中端來講，有 1/3 是單親，在 1/3 裡面又有 1/3 是幫派背景，個案的量很多，我們平均每個月的個案會議都會討論到將近 70 個個案，這只有國中，沒有把高中納進來。(訪談 C-2-1)」。

由以上可知，工作量會有兩倍的感受是發生在業務內容因國高中性質不同，而須在舉辦時間與相關辦法的瞭解上做區別。

但社團組長認為工作量不會因為體制不同而有別：「我之前待的實習學校是純高中。……完中就是你把兩塊切開，會有更多人要去溝通，但是就業務量大而言，我覺得是差不多的。(訪談 S-1-3)」，此不同的想法推測是工作量的多寡可能跟所處的處室與組別不同而有異，或是受訪者想表達的是行政工作繁重在各類型的學校中都會發生。另外，由於圖書館與部分處室的業務分配上以活動為導向，當活動性質相同時，僅是增加人數，比如：「篩選的量變多了，但是我工作的內容是一樣的，會不合或什麼衝突是還好。(訪談 A-4-16)」，所以亦有組長認為雖然工作量有增多，但是不至於到兩倍之多。

## 二、「計畫不斷不斷從天上掉下來」

隨著十二年國教上路，高中為了成為優質學校，提升教育品質，必須挹注大量的經費，然各校現有的教育資源不足，星星高中也是如此，圖書館主任感嘆到：「老實講我們不是一個圖書資源豐富的學校。(訪談 L-1-2)」、「不寫計畫就是沒有經費。(訪談 L-1-6)」，在資源缺乏的情況下，促使學校需透過申請政府計畫以爭取額外的經費，甚至還需向議員或是基金會請求補助，以填補經費短缺之處。

星星高中屬於完全中學體制，學校發展需要兼顧國高中學生，又屬於大型學校，自然需要的經費也會增加，連帶影響撰寫計畫的量，如採編組長提到：

像我知道月亮高中<sup>3</sup>(化名)，他們好像是一個均質化就可以解決他們國際教育的東西，可是我們現在高中有三個年級，國中也有三個年級，各有各這麼多班，所以我們就沒有辦法只用一個計畫去推這個東西。(訪談 L-2-7)

月亮高中與星星高中同樣是完中體制，但由於月亮高中是 2012 年改制，高中部正在發展，所以班級數量上相較星星高中少，高中部各年級僅 4-5 班，而星星高中的高中部則因為在地就學被鼓勵增班，高中部各年級達 10-13 班。整體而言，星星高中不論國中部或高中部班級數皆較月亮高中多，規模大需要的教育資源多，行政人員就必須盡量找資源，撰寫政府計畫會是學校獲取經費的途徑，由此可知學校承接計畫的量與學校規模的大小有關係。

另外，學校承接計畫與承辦活動的多寡亦與校長有關，受訪者普遍認為現任校長管理學校後，學校承接教育局的活動變多：

這個校長來之後，我剛好也在這間學校，今年(指 103 學年度第 2 學期)第三年，真的接了滿多教育局的活動，而且都是很大的活動，不是頒獎典禮，就是評選、研習。(訪談 S-2-2)

以我們學校來說，辦太多教育局的活動。(訪談 C-1-15)

一般而言，教育局指定學校承辦活動，校長評估後，基本上若無其他活動衝突，校長不會拒絕：

因為我們校長會覺得對學生好的就接，所以他覺得教室連結對學生有益，他基本上不會拒絕。(訪談 L-2-4)

除了校長很重視學生外，訓育副組長認為也與人情有關：

有一些可能別人不想辦的活動，他(校長)會攬下來，我覺得這就是一個人情。(訪談 S-2-2)

星星高中配合政策度高，推測可能與校長在候用校長時期，與局裡同事累積革命的情誼有關。

---

<sup>3</sup>月亮高中是一所位在大臺北地區的完全中學，其班級數共 37 班。

對教育局而言，學校配合度高，有場地、承辦的迴響又不錯，自然會成為教育局每年合作的好夥伴：「局裡很多科一年一年一直找我們辦。(訪談 C-1-15)。」

由於以上的原因，星星高中近年在現任校長與行政團隊的努力下，承辦教育局許多大型的活動，新聞曝光率變得很高：

目前看起來我們學校的新聞曝光率變得很高。(訪談 T1-11)

我們學校這 2 年的新聞見報率是最高的。(訪談 L-1-6)

此能為學校發展帶來益處：

承辦教育局比較多的活動，在經費的獲得上、資源的挹注上，一定是比其他學校多。(訪談 L-1-6)

學校的人脈(擴大)，(學校行政團隊)看的會更廣，學校的能見度也會提高。(訪談 S-3-3)

學校行銷愈成功對學校公共關係的推展有正面效益，包括教育局的資源分配與社區的支持度會提高，同時學校承辦大型活動的正面見報率能有效提升學校形象，吸引學生就讀，應證主任所言：「我們星星(化名)高中面臨有國中部，也面臨好幾個學校的壓力、競爭，勢必是要這樣子(寫計畫、辦活動)才能夠凸顯。(訪談 L-1-6)」

然而，辦學績效愈好的背後卻累死一票行政人員：

那些行政人員都在哭，因為那壓力很大，因為活動變得很多，案子接得很多，因為校長一直往外面接案子進來。(訪談 T1-11)

可見兼行政的教師需要同時處理校內既定事務和與政策相關的大小活動，以及計畫的撰寫，活動過多的狀況早在 100 學年度星星高中的校務評鑑的結果就已揭露(文件 3)，所以「忙到瘋」是目前學校行政的寫照。

兼行政的教師多半能感受到這幾年業務內容變動很多，增加許多之前不曾有的工作：

我今年(指 103 學年度第 2 學期)多了以前沒有的東西，像是升學輔導會議，還有一些幫忙宣導的事情。(訪談 A-3-3)

新事物進來會很多，這一年(指 103 學年度第 2 學期)接(行政)跟上一年比，增加了很多業務。(訪談 S-3-3)

當然被肯定也是會開心，可是一下掉下來這麼多的計畫(語氣停頓，表情無奈)，這學期(指 103 學年度第 2 學期)就掉了 3 個吧！就框唧框唧掉下來。(訪談 L-2-2)

發現國高中行政工作內涵及相關法規因十二年國教之推動變動大，同時行政工作複雜度亦增高(文件 4)。

現任校長任職期間(101 學年度開始)，行政團隊增加的計畫：均質化計畫(國際教育、國際旅行、加拿大交換學生的徵選、辛辛那提的徵選、教室連結、國際見習生)、高中優質化補助方案、精進優質計畫、旗艦計畫、校本活動(社區)、設立美術班。除了與國際教育相關的計畫是由圖書館採編組負責外，其他計畫主要是由實研組負責，因為實研組性質屬於學校計畫的執行、研究與調查，所以易因政策的變動而增加業務量。另外，增加的教育局活動，有許多評選、頒獎典禮與會議，包括環保知識擂台賽的校內評選、服務學習楷模王的評選與頒獎典禮、生命教育頒獎典禮、學輔主任會議、專輔團督會議、兼輔團督會議。

業務的增加，除了在計畫與活動外，也包括既有業務內容的改變，包括註冊組的新生未報到、補考、重讀業務都有做了大幅度的改變：

每兩、三個月就會多一些新的業務，最近多的業務是補考。再來是去年我們有一個重讀制。.....就有很多這種小事情，這些新的制度只是讓你覺得事情愈來愈多。(訪談 A-4-10)

又如輔導處國中升學輔導業務增加校外高職參觀的職業探索、志願試選填作業。這些不斷不斷從天上掉下來的業務，使學校行政團隊感到需負的教育責任愈變愈多，所以負擔這些增加工作的合理性就會是教師們關心的課題，並期望長官能以更周延的態度看待民眾對教育的要求，對於非教育的責任應該適時監督，而非一味要求第一線學校行政人員應擔起這些額外的任務：

(學校)擔的東西愈來愈多，(局或部)要去把它解釋清楚，但我覺得不容易，從規定的角度去規定，你就應該做呀！(訪談 C-1-15)

### 三、評鑑跟訪視的量過多

2015 年教育部的統合視導引發地方政府的反彈，隨之全國教師總工會亦提出要同時檢討縣市教育局對各級學校的評鑑，主要原因是這些評鑑與訪視的指標過多且重複，評分標準也相當嚴苛，顯示評鑑與訪視已嚴重干擾學校行政的運作。

星星高中行政團隊也面臨同樣的困境，學校隨著計畫的增多，除了既有的訪視與評鑑作業外，還增加許多與計畫相關的訪視與評鑑，如旗艦計畫的訪視、精進優質訪視、均質化的專家諮詢會議與輔導訪視會議，大致上「維持 1 個月內有 3 個評鑑。(訪談 L-2-6)」，受訪者均認為評鑑與訪視的頻率有點高。學校行政團隊面對訪評的量過多的心態是：「評鑑上面資料的呈報就盡量做，量很大但就是盡量做。(訪談 S-1-5)」，但實研組長與採編組長認為：「很多評鑑可以統合在一起，有些訪視是真的可以簡化。(訪談 A-2-3)」、「我覺得一個活動沒必要這樣分來分去的，其實可以一次看完。(訪談 L-2-5)」，因為每個訪評需要資料呈現的方式不同，所以行政在整理與分類資料上面會有很大的困擾，為了符合各個訪評的目標，行政必須不斷將同份資料做抽回、打散與放入的動作，同時過多的訪評僅是讓教師們花太多精力去準備書面資料，對學生的學習沒有直接的助益，所以實研組長建議訪評應以學校「常態性(訪談 A-2-3)」事務為主，學校不用特別為訪評做過多的準備，如此能減少訪評對學校的負擔，亦能看出學校真實的狀況，並讓學校行政回歸到輔助教學的正軌。

### 貳、學校行政負荷重造成兼行政職教師的犧牲

受訪者對行政工作的印象可由一句開玩笑的話來揣摩：「就不斷做事情。(訪談 S-3-5)」雖然衛生保健組長以開玩笑的語氣道出事實，但臉上卻是無奈的表情，究竟行政工作有多忙呢？可從四大方面去觀察：

## 一、犧牲生活品質

以兼行政的教師平時上班時中午用餐的情況來看是最客觀的：

你就會覺得好多好多事情。那時候連中午吃飯時間你都捨不得拿來吃飯，因為中午的時間你最容易找到學生跟導師，因為它最長，所以你根本就捨不得把那個時間拿來吃飯。(訪談T1-15)

我來這邊將近2年，我吃最多的就是對面的水煎包，但好像有點悲情，……中午12:30的會，所以忙到12:10的時候，12:30的會只剩20分鐘，就會想說先不要吃好了，12:30開到1:10可能又有什麼事情，出來又1:30了，你吃一個正餐離晚餐又太近，所以就吃水煎包。(訪談C-1-10)

可知學校行政時常需犧牲自己的用餐時間來處理工作，而無法好好享用午餐時光。另外，大部分的受訪者也提到時常犧牲睡眠來做行政工作，以及與親友相處的時間也因為行政工作變少。

## 二、犧牲休假的權利

星星高中兼行政教師的補休有兩種情況：一種是未休過，一種是未修完補休：

我根本不可能補休。(訪談C-1-9)

但是都沒有休，因為做不完，所以不敢休，(假)會堆到暑假(休)，因為暑假學生放假，工作量會變少。(訪談 C-2-5)

每個組長都補休 20 天還沒休耶！(訪談 C-1-16)

因為我加班滿多的，所以我的補休也滿多的，我補休已經可以追到一年應該休的假了。(訪談 L-2-7)

可知業務量大，不僅常加班，就連休假也未必敢請。

## 三、犧牲準時下班的權利

擔任行政工作不可避免一定會經歷加班，不是「常常」、「always」、「幾乎每天」，就是每週至少 2-3 天，下班時間從 5-11 點不等，甚至週末有活動

也需要加班，有時業務量大到，即使回家也無法將心思從工作中抽離出來。曾任組長的老師說：

你知道那工作量大到是你下班回到家或是你週末放假的時候，你腦袋都還在轉那個工作的事情，那感覺真的很可怕，你無法切割，像我已經做6年了，第6年的時候，我已經很努力去切割，我還是沒辦法那麼完美的去切割它。總之就是非常非常多。(訪談T1-15)

兼任行政教師感覺生活是被行政工作綁著的，沒有像單純教書般從容自在。不過還是有少數兼行政教師能準時下班，但僅限於有家庭需要照顧，以及對處理業務的時間掌握度高的教師，如實研組長因曾任職於私校完中的行政，承擔過比公校行政業務量重 3 倍的私校工作，再加上其會善用資訊能力減化業務量，所以其總是能準時下班。

#### 四、犧牲教學的品質

依星星高中 70 餘班的班級數規模，學校兼行政職務教師每週任課節數為零，雖然組長與主任皆為零鐘點，但為了維持自己對教學的熟悉度與熱情，以及一個月六、七千元的超鐘點授課費的小誘因，大部分兼行政的教師會在自己的能力範圍內分擔餘下的課務，依照現行教育部的函釋（教育部 101 年 3 月 9 日臺人(二)字第 1010024544 號函釋），授課節數的計算以「兼 6 代 5 不超 9」為原則，即「兼課或超時授課不超過 6 節，代課不超過 5 節，兼課（超時授課）復代課併計不超過 9 節為原則」，所以通常兼行政的教師會多兼一至兩個班的課，約每週兼 4-6 節課不等(訪談 C-1-1，訪談 T1-9，訪談 L-2-6)。

由前面的困境可知，大部分兼行政的教師會覺得行政工作負荷過重，常需要透過加班消化白天未完成的行政工作，個人下班後餘下的時間不多，直接壓縮能夠備課的時間，畢竟「一個人就只有 24 小時。(訪談 S-1-3)」，因此兼行政的教師如何兼顧行政與教學工作會是很大的挑戰：

……光是備課這件事情，你會發現你大部分的時間都放在行政事務上面，以一天來看的話，其實備課時間已經是被壓縮到非常非常的小。(訪談 T1-9)

一般而言，當無法從容兼顧兩方面時，兼行政的教師會優先選擇完成行政工作，最主要是因為處理行政業務的急迫性：「因為教學沒有時效性，可是行政工作有時效性。(訪談 T1-17)」、「即時性的東西一直來。(訪談 S-1-3)」以及行政成果的績效所帶來的直接壓力：「行政方面還是有處罰的，你做不好你的東西，你會被處罰，會被記點，大家還是會有那個壓力的。(訪談 T1-17)」，所以在別無他法的情況下，一定會偏重在行政工作。但並非兼行政教師完全不花心思在備課上，只是在教學方面，有教師專業的積累與科內教師的團結與幫助，所以在備課上可以稍微容易一些。

不過，因為兼行政教師能投入課程安排的時間有限，會造成教學的豐富度下降，所以他們常會對學生有愧疚感：

所以我第一年當行政的時候，我覺得我很愧對學生，因為我那時候備課備得很不充足。(訪談 T1-7)

我覺得比較遺憾的是，之前在學校都會想做很多活動，但現在已經沒心力想很多活動了，只想把課備完。(訪談 L-2-6)

……但是就變成沒有辦法給他們更多，因為我以前會補充很多東西，可是現在因為我這邊是行政我不能負荷更多的工作量。(訪談 A-4-16)

或是兼行政教師因為行政工作的緣故太頻繁出公差與研習，也會壓縮到學生學習的時間，少則「比如我剛開完會，可能遲到 10 分鐘進教室。(訪談 L-2-6)」多則請其他教師代一整節課。對於教師常常因公事不在課堂上，學生是會有反應的：「學生都會跟我說：『你又要公假了，你要去哪裡？』(訪談 S-2-2)」學生會在乎老師為何常因公差請假，並期待自己喜歡與熟悉的老師能夠多留在課堂中跟他們相處。

這種情感上的拉扯會對兼行政的教師產生壓力，尤其對教學經驗較少的新進教師衝擊更大，因為要立即調整自己的上課節奏與平衡行政與教學工作不太容易，所以通常第一年兼行政的教師會需要一段適應期：

第一年備課對我來說負擔會很大，因為高中課程對我來說會很新，……所以第一年對所有接任組長的新進教師來講，我相信對教師來講是非常折磨的。  
(訪談 T1-8)

在這段煎熬的適應期中，學校的支持將會變得很重要。

### 小結：

由以上學校行政忙碌的現象可知兼任行政職務的教師時常處於事情做不完的狀態，究其原因就是大部分學校行政工作超過個人可以從容處理的程度，所以會造成兼行政職教師工作負荷過重的問題，當工作量對教師造成壓力時，就會降低教師對接任行政的意願，普遍而言，正是由於「太累了！太忙了！」(訪談 C-2-1)」讓星星高中教師對接任行政工作避之唯恐不及，也符應了去年（2015年）各校行政職務交接之際，「教師不願擔任行政」成為新聞雜誌的熱門話題，如今在各校普遍存在找不到教師兼行政的窘境下，自然星星高中亦難逃此宿命：校內資深教師對兼任行政工作意願低落，導致主任與組長的流動率提高。

### 參、星星高中行政年輕化

過去學校行政人員普遍是由表現卓越的資深教師擔任：

以前我們剛初任老師的時候，都是要先乖乖教書，先教學好幾年之後，才看你能不能當行政。(訪談A-2-5)

初任教師必須先在教學上累積一定能力，才有機會獲長官拔擢而擔任組長職務，願意接任行政職位者多半對行政工作有興趣，甚至想透過學校行政的人才甄拔機制，從組長升為主任，再成為校長，做為人生職涯的終極目標，所以在當時教師擔任學校行政工作是很榮譽的事。但隨著許多因素的影響，學校行政工作的負擔愈變愈重，導致教師對行政工作的評價日漸下滑：

現在行政沒資源、有責任，其實我覺得老師、家長都不太好搞，他(指行政)容易夾在中間。(訪談A-2-4)

行政工作負面的形象會成為教師看待行政的刻板印象，漸漸地行政工作被醜化，教師對兼任行政職務意願不高，多熱衷教學工作（文件2）。所以校長與主任基本上是採取人情拜託的方式尋找教師承擔行政工作，如曾任組長的教師提及校內組織行政團隊的模式：「先是校長找好主任，然後主任去找組長，找組長的時候就是看主任的面子大不大，那當然大家意願不高，於是找完不夠的部分就會找新進的教師。（訪談T1-8）」。由此可知，當行政工作不受歡迎時，校長與主任為了解決燃眉之急，只能從好說話的新進教師與代課教師找人，久而久之，新進教師一定要接行政工作變成是星星高中的慣習（Habitus）：

進來就是行政的命，跑不掉的。（訪談 S-2-18)

愈新鮮的肝愈要到這個位子。（訪談 L-1-9)

行政通常是新進老師被綁三年。（訪談 A-1-1)

目前星星高中國中部面臨少子化的問題，僅開代課缺；高中部則因為增班的緣故，近年皆有招新進教師，但不論是正式或非正式教師，只要是新進教師都被校長與主任寄予厚望，希望能擔起行政工作的重擔，所以 103 學年度所有新進教師均接行政：「我們今年 7 個新進的老師全部都是接組長。（訪談 S-1-1）」，可知學校行政人員異動的比例偏高，並有行政年輕化的現象。

星星高中的行政團隊很大比例是由行政年資低的新進教師擔任，受訪者中 5 位新進教師，就有 4 位行政總年資低於 2 年（見表 3-1），可知行政工作多由實務經驗少的教師擔任。

但因為在星星高中，新進教師接任行政原則上必須被綁三年，教師若能撐過三年的行政工作，其行政年資就會高出臺北市公立高中職教師兼行政人員的 2 年平均年資（見頁 2，張勳誠於 2006 的統計數據），如同教務主任所言很容易在同儕教師中顯得很有行政資歷：

當你差不多到 3 年的時候就會變得非常資深，5 年就已經非常了不起了！  
（訪談 A-1-1)

教務主任、衛生保健組長和已下一年行政的高中部導師，是 12 位受訪者中於星星高中擔任行政工作的年數最長者——6 年（見表 3-1），這三位皆是同時期進入這間學校服務，已變成學校行政的中堅力量。但是這樣的行政年資相較 10 年以上的行政資歷，仍是有明顯的差距，尤其是以 6 年的行政資歷擔任主任更是有深刻的感受，所以教務主任一直以「很菜(訪談 A-1-2)(訪談 A-1-4)(訪談 A-1-7)」來形容自己，其分享當初在組教務處團隊時，考量到自身的行政資歷與未來的領導方式，所以在人事安排上所有的組長皆是新進教師：

校長有推薦是不是要找國中的資深老師，他可能很有經驗，可是那時候我回絕校長，我覺得如果一個團隊我要重頭開始帶起，我寧可全部都是新人，我比較不希望有多頭馬車來領導一個團隊，因為我自己很菜，所以隨便找一個年資都比我高，都是 Double，所以我就乾脆找一個新的團隊。  
(訪談 A-1-2)

表面上以新進教師填補行政的空缺能解決行政缺人的問題，但背後卻隱藏著很大的隱憂，新進教師除了要面對負荷過重的行政工作量，還需要盡快適應行政急促的辦事節奏和掌握處理行政事務的邏輯，這對其會是很大的挑戰，以下從行政事務的不定性與時效性作討論：

### 一、「源源不絕的瑣事」——行政工作需經歷一連串的確認與安排

由於學校行政的業務性質偏向執行層面，各項活動的推行都需要透過協調與確認，才能順利依照法定流程安排陸續的事務。在協調與溝通的過程中，充滿許多不確定性與變化性，所以可能會發生徒勞無功的無力感：「行政工作花半個小時卻可能沒有什麼東西做成，是零，因為這個還沒有確定，那個也還沒有確定，所以這就是增加我需要加班的原因之一」(訪談 L-2-10)。即使是確定好的事情，還是可能會碰到臨時的改變，「比如說都確認完了，校長一通電話上來，不行！他那天要開會。你就要重新剛剛那個迴圈一次。(訪談 L-2-10)」，此種「計畫趕不上變化」的情況，不僅會讓組長擔憂：「每天都會覺得很怕事情沒有照著自己預想的樣子走，我覺得這是比較讓我困擾的。(訪談 L-2-7)」，且過

程中須重複經過幾次同樣的「迴圈」流程，一來一往花費許多時間在溝通與確認中，卻不一定有效率。

執行的每個階段都涉及許多細節性的小步驟，可知大部分的行政工作是由瑣碎的事情組成：

小事情做完要去做另一個小事情，然後再去做一個小事情。(訪談 A-4-1)

一層又一層、一層又一層，每一個內部的細節又不一樣，你那時候真的是要爆炸了！簡直是每天都崩潰。(訪談 T1-15)

面對這些細瑣的事情，新進教師處於熟悉業務的階段時，還無法掌握行政做事的邏輯與明白行政的不定性，所以做事會過於理想化，比如註冊組長分享其在處理國中的補考業務碰到的小插曲，包括因為該項業務的調整，組長為符合自己整理資料的方式，將學生補考資料重新彙整與統計一次，當排好補考座位時，又碰到一再收到學生的補考申請單，打亂了其希望紙本與電子資料同步更新的目標，落入不斷重用名單的循環中，使得這項業務被拖延無法在短時間內完成，造成組長很大的挫折。後來其聽從教務主任的建言：「主任說：『你統計的這些東西都沒有用。』……要著重在到考率與及格的比率，申請率不重要。(訪談 A-4-7)」可知組長作事容易放錯重點，往往會想的太完美，而忽略理想與實際操作有落差。以至於當其面對一整天學校行政的工作會有「大大小小的瑣事太多了！(訪談 A-3-2)」的感受，此種感覺會讓受訪者有種做不完的窒息感，連帶的影響工作的士氣：

我覺得我的事情做不完，那天都在用那件事，就會覺得一直被整的感覺，一下用好，又跟你說不行，我就崩潰了！（訪談 A-4-7）

## 二、處理行政的時間過於急迫

承擔學校行政工作會碰到被時間追著跑的困境，包括公文的處理、計畫的撰寫與臨時交辦的任務，前兩者凸顯上級未考慮學校行政的實際狀況，過於理想化而未給予充足處理該項業務的時限，會對學校行政團隊造成莫大的工作壓

力：

它(公文)的時效性是我覺得壓力也會很大的東西，同時來五個案子，……可能同時之間卡在一起的時候，你就會覺得很緊張，因為你要在最短的時間去協調所有的人力跟溝通好所有的人力。(訪談 T1-3)

像我之前在教務處忙旗艦計畫跟優質化，我過年就是在家裡頭寫計畫，因為真的做不完，而且教育局給的時間很短，非常的短，比如說3月中發文來，4月初就要我們提計畫。(訪談 C-2-6)

至於其他臨時性的任務，不論是上級交辦或是其他處室的要求，都會打斷學校行政當下正處理的業務，壓縮能處理自身業務的時間：

像這禮拜臨時要辦環保知識擂台賽的校內初選，那都是額外時間抓出來。(訪談 S-3-3)

今天很臨時接到通知說叫我把指導老師的名字 key 上去，我說：「這麼臨時？」因為整個過程很趕，18 號收件截止，可是我們 20 號就要評選，所以整個過程都很趕。(訪談 S-2-1)

這些非既定規劃在行事曆上的工作其實在行政工作中佔很大的部分，通常一通電話來，就代表又多了一項工作，且通常對方會希望盡速回覆與完成，導致部分組長會有「每天早上都在幫別人做事情(訪談 A-4-5)」的無奈，尤其教務處是校內行政的樞紐，除擁有學校的各種資料，時常需要提供資料給各處室或上級單位外，也像是校內的「客服部(訪談 A-1-4)」，處理事務的時效性很短：「教務處的業務量有時候是非常臨時的，或是短時間之內爆發的，所以沒有辦法去切割開來那個時間。(訪談 T1-18)」若組長無法把握住處理事務的輕重緩急，會一直陷在「自己的事情就一直被打斷。(訪談 A-4-4)」的焦慮中，因為「有很多小事會讓行政的速度變慢。(訪談 A-1-4)」，造成原本的業務必須延後到正常下班後的時間完成，而有「我效率最好是下班，5 點之後，我可以非常迅速地把東西弄完(訪談 A-4-5)」的弔詭加班現象。

由以上可知，學校行政團隊面對臨時性與突發性的任務時，個人對工作時間的掌控力將變得格外重要，若以美國管理學家斯蒂芬·科维 (Stephen R. Covey)

提出的時間管理 (time management) 理論來分析，這些臨時性與突發性的工作性質多半是屬於「緊急但不重要的事情」，多半是行政在發揮協助導師或其他行政處室的角色，反而真正要花時間思考與規劃的「重要但不緊急的事情」之優先順位被放置最尾，再加上前面提及這些原本應是「重要但不緊急的事情」(如公文、計畫)所給予的處理時限過短，又更加考驗學校行政團隊排定處理事務的優先次序與時間分配能力。

## 小結

新進教師在處理行政業務的過程中，由於行政經驗不足，所以在做事的邏輯能力與排定辦事的優先次序上較弱，時常會面臨被時間追著跑的壓力，並造成行政效率降低，如此也會影響教師對行政團隊的看法。此外，行政效率低也會造成新進教師產生挫敗感，部分新進教師會壓力大到落淚：「我做這個位子大概哭了2、3次了，因為壓力很大。(訪談 A-4-6)」，容易磨滅其對學校行政的熱情，所以有組長感嘆到：「這(指讓新進教師擔任行政)不好，把一個好老師陣亡掉，沒有意義。(訪談 A-2-4)」，最終學校不但沒有留住優秀的行政人才，又將有另一批不願意再擔任行政工作的教師，使新進教師又被迫承擔行政工作，如此惡性循環下去，導致學校行政持續處於不穩定狀態，不利於學校長期的發展。

## 肆、行政與教師互動的氛圍

第三節提及行政與教師間原本就存在不對等關係：「真的沒有什麼地位，你(指行政)要推行什麼，就算是以前有過的政策，他們(指教師們)還不一定買單，他們(指教師們)就會開始質疑你(指行政)：『為什麼突然要推這個？這件事情合理嗎？』(訪談 S-2-16)」，部分教師甚至認為需要配合的行政事務都是：「(行政)隨便丟出來的，但是以行政也是老師來講，或者是依公文行事，變成兼行政的老師夾在中間，夾心餅乾啦！(訪談 S-3-2)」可知行政在與教師互動時有許多無奈。

而目前行政工作又多由新手接任，由於新手在熟悉行政工作的過程中，對業務的全盤不夠了解，以及相關的行政經驗不足，對行政事務的的規劃與掌握度弱，所以其容易出錯並導致行政效率降低，連帶亦降低教師對行政團隊的信任感，不僅拉大彼此疏離的關係，甚至產生誤解與積累成見。

因此，行政團隊辦活動時通常會遇到的狀況是教師持冷漠或是比較消極的態度：

活動是屬於行政的，老師如果沒辦法感受到你的用心，他可能就覺得你就是在做活動呀！跟我沒關係呀！對學生到底有什麼幫助？(訪談 L-1-6)

因為有些成見已經養成，「好！你們辦嘛！我就遵守。」我覺得比較消極式的，而不是「你們有辦活動耶！我們來參與。」我覺得比較不是這樣子。(訪談 C-1-8)

因為在其他老師的認知裡，他們只需要顧好各自的班級，並做好教學即可，即使關心也僅在意活動的成果，若是辦得很成功，會視為理所當然，但行政若做得不好一定會被責備：「他們(指教師們)會覺得這是你(指行政)該做的，一定要做好，沒有做錯的餘地。(訪談 S-3-4)」，所以兼行政職的教師有時是相當孤獨與辛酸，不僅獨自承受量大的工作，過程中還容易被責罵，易萌生下行政的念頭。

## 一、互動上的困境

以下歸納兼行政職的教師與其他教師相處時面臨的困境：

### (一) 國高中教師對行政有不同期待

如第一節提到，在完全中學的特殊體制下，一校同時存在國高中部，由於教師各自形塑文化，所以與人互動與溝通將會是接任行政工作者的挑戰之一：

國中有它的文化，高中有它的文化，想法都不太一樣，所以在行政工作上執行下來會比較辛苦一點。(訪談 S-3-1)

比如涉及學生事務時，國高中學生的成熟度不同，會影響教師的管教方

式，「國中老師比較寵學生，高中老師比較放任學生」此差異讓教師對行政的期待不同，國中老師希望行政能顧及全面，高中老師則認為學生自主性夠，他們有能力解決事情：

比如要去 XX 國小比賽，我們(指行政)跟學生講要去 XX 國小比賽已經很 OK 了，他們(指國中導師)就會說：「你(指行政)是不是要去找一個 XX 國小怎麼去的地圖？」……高中老師就不是，我們(指行政)跟高中老師講說要怎樣、怎樣，他們(指高中導師)會說讓學生自己解決，我只是告知的動作，他們都已經大人了。(訪談 A-4-14)

不過，行政面對國、高中導師不同的要求，在推行事務時，僅會在細節上做調整，整個溝通的原則是不會因為國、高中老師們形成不一樣的文化而改變，仍是採取同樣的溝通方式與流程：

但我還是做的方式都一樣，就是我通知都會通知，所以我也不會分說這是高中的老師我要怎麼去做，國中的老師我要怎麼去做。(訪談 A-4-14)

就算你心裡知道他不願意，你還是得做完那一套，你知道行政只要做久了，你心中會有一個 SOP 流程，那個 SOP 流程其實是一個保護你的流程，你不能落人口舌。(訪談 T1-5)

因此，溝通流程的一致仍是很重要。

## (二) 人脈會影響行政事務的推展

行政業務要推展順利需要靠教師們的配合，所以行政與教師間的關係就變的很重要，但由於星星高中教學上國、高中分開，國、高中教師能互相認識並熟絡的並不多，因此教師擔任行政後要積極建立良好的人際關係：

是說真的那個要很賣人情，比如說你課要調，或是你去協調老師出去開會或參加研習，你真的是要看你自己跟他本身的交情。(訪談 T1-3)

要多一點人脈，比如說跟別人的交情好一點，他們才會幫你執行，或是才可以把這件事情推得比較順利一點，要不然會很多阻撓。(訪談 S-3-1)

而原有的人脈也可以適當運用，通常兼行政教師在其所屬的團體內有一定的人脈，比如一位國中教師兼行政，國中部教師配合其業務度會高，但其要在

高中部推行活動就比較困難，最關鍵的原因是：「因為他沒有認識的人。(訪談 S-3-2)」所以需要花時間跟不熟的教師培養情誼，但是現實的狀況是業務量大，使能夠跟他人交心的時間少的可憐，有些組長迫於時間的壓迫，會直接把事情丟給老師們，對此教師們會感到不被尊重：「我又不認識你，我跟你感情沒有那麼好，為什麼你可以把事情隨便丟給我？(訪談 S-3-2)」

另外，行政對於自己原有的人脈在請託協助時也並非易事，時常在做行政的過程中，良好的關係可能會漸漸疏遠：

原本是很好的朋友，做了行政之後要麻煩他做事情，假如他不願意，還是要想辦法叫他做，因為上頭(指長官)要求。(訪談 S-3-1)

甚至在當上行政職務的那一刻起，與同事間的關係就產生微妙的變化，圖書館主任無奈的說：「你當行政之後好像就不是他們的同事，但老實講那是因為你是一個有影響力的人，因為你的作為足以影響到他，……他們都會戲稱說你是當官，我也覺得 OK 啦！(訪談 L-1-7)」可知做行政難在做人，當彼此有利害關係時，可能連朋友都做不成。

至於初任教師兼行政者，剛開始接觸教師時因為人脈上處於劣勢，會較辛苦：

對新進組長來說，他跟你會有什麼交情？他根本不認識你，你也沒有幫助過他什麼東西。(訪談 T1-3)

再加上新進組長熟悉行政業務的過程中易出錯，教師們對其的初期印象不會太好：

一開始我身為什麼都沒有的人來到這裡，凡事每做必錯，當然不好的印象就慢慢累積下來，可是你又很想扭轉它，可是那個東西迫於你當時的形勢沒有辦法改變。(訪談 S-1-2)

所以擔任行政工作的初期對於新手而言會很煎熬，非常需要同事、主任與校長的支持。不過新手接任行政仍是有好的一面，社團組長認為：「因為你沒有以前

的背景，他們就不會對你有一些成見。(訪談 S-1-3)」而且當渡過這種徬徨期後，多用心與教師溝通與認真做事，教師們還是能感受到行政做事的改進，稱讚到：「你們今年新進的算是還不錯。(訪談 S-1-3)」感覺相處起來是愉快的，彼此的關係在互動中不斷地拉近，但行政要取得教師們的信任仍是要花時間經營。

### (三) 行政與教師立場不同產生的誤解

由於行政與教師努力的方向不同，行政團隊需要透過承辦活動建立良好形象與經營公共關係，教師們則著眼於教學品質與學生學習表現，並期望行政能提供相關的支持。對教師們而言，活動愈多，學生似乎就不安於學習，以圖書館主任與社團組長的觀察，教師們普遍認為：

我們學校的學生程度沒有辦法兼顧活動跟課業。(訪談 L-1-6)

當太多的東西塞進來給他們(指學生)的時候，他們有時候會做得很好，但是他們另外一邊就會落掉。(訪談 S-1-6)

教師認為大部分的活動無法直接幫助學生提升學業成績，反而會耽誤學生課堂學習的進度，他們渴望行政作為能有助於管理學生常規與學習，並能輔助教學的施展，而非干擾學生學習學科的節奏。因此行政與教師間最常因是否要讓學生參與活動或留在課堂上學習學科而有拉鋸：「我們一直在搶學生的時間(訪談 S-1-8)」。

彼此追求不同目標的過程中，不可避免地在溝通上會產生誤解：

為什麼我的這些善心、好意，老師要拒絕、抱怨？(訪談 L-1-7)

什麼事情都是行政的錯。(訪談 L-1-7)

有時縱使行政已經盡量縮短學生準備活動的時間，避免過度干擾學生的課堂學習，仍是會遭到教師的「建議」：「這樣會影響學生受教權，學生沒有上到課。(訪談 L-2-9)」其實，行政作為與教師的建議皆沒有錯，只是站的角度不同，看待事情的優先次序會不一樣。

#### (四) 行政對教師的尊重度掌握不正確所產生的誤解

行政做事的思維以效率為準則，在追求高效率的目標時，溝通上常會選擇便宜行事或是較容易的方式做事，而忽略應給對方應有的尊重感，導致推行事務並不順利，甚至產生誤解與衝突：

老師們怎麼那麼難溝通呢？(訪談 T1-12)

行政單位怎麼回事？他們的溝通怎麼可以做的這麼糟糕？。(訪談 T1-12)

落差在於在當行政的時候，會覺得一通電話老師就應該懂了，但是老師們就會覺得說為什麼你一通電話我就要配合，我覺得那個尊重感不夠。(訪談 T1-12)

可由以下三件事情一窺行政在溝通上有欠周延：

##### 【事件一：新生訓練】

由學務處安排的新生訓練，規劃早上是由教官對全體學生做訓練，下午學生再交還給各班導師，但由於行政的疏忽，一直到四點，教師仍未看到學生回到班級，也未接到行政的通知，而實際上教官已經讓學生集體放學：

是我們(指各班導師)問，才告訴我們(指各班導師)的。……完全連一通電話都沒有告訴老師接下來要幹嘛，老師們就跟著耗了半天。(訪談T1-13)

##### 【事件二：學生請假】

我們這邊忘了通知老師這個學生要請假，我們就把他(指學生)找來，這樣對老師會不好意思，但有時候真的太忙了，就真的忘記了。(訪談 L-2-4)

由上面兩件事可看出行政與教師間的溝通時常會斷線，溝通的密度與強度均顯不足，雖然行政並非故意，有時也情有可原，但對教師而言身為導師卻不是第一時間掌握學生的情況，這種不被尊重的感受並不好受。

### 【事件三：確認校外教學名單】

不僅國、高中會形塑不同的文化，各學年導師亦會形成不同的氛圍，所以行政在接觸各學年時要懂得了解導師們的業務狀況，適時調整催促導師的次數，否則原本謹慎的美意可能會換來抱怨：

一次我做八年級，……我就跟他們(指導師)做比較多次的確認，因為很怕錯，他們(指導師)就會覺得說 OK。可是到九年級的時候，我沒有考慮到九年級每天的業務已經很多了！因為他們(九年級導師)需要認真盯他們(學生)的考試、報名、任何的進度，可是那時候我也急著要確認我的校外教學，我就發了太多次的確認，以致於導師後來覺得被搞毛了！……了解到導師其實滿討厭每次回來桌上有通知單。(訪談 S-1-5)

可知教師需要的尊重不是行政冰冷的命令，而是有溫度的交流，行政若時常缺乏這份溫度，訊息便可能會嘎然而止。因此，如何時刻做到這份尊重會是行政團隊需要學習的課題。

#### (五) 行政做很多，但總被潑冷水

由於學校行政作為或決定會影響校內師生的權益，且每個人對事情又有不同觀點，所以行政時常需要面對各方的質疑與批評：

有時候會被吐很多口水，口水戰，就只能把他吞下去，或是侮辱，還是要撐下去，不然事情會做不完。(訪談 S-3-2)

煙火放得很燦爛，還是會有人批評，所以就是在意兩秒就好了！繼續做自己該做的事情。(訪談 L-1-5)

甚至小至學生補考的科目數、通知單的用字，教師都會有意見。

面對小事，行政多會尊重教師的專業與需求，而採取妥協的方式，如註冊組長提到：

我沒這麼鐵齒，沒事不要拿石頭砸自己的腳，他們想要幹嘛就幹嘛。(訪談 A-4-8)

但若碰到兩難的情況，多半兼行政的教師會是「夾心餅乾」，必須冒著面對教師

責難的風險，履行依法行政的義務。

有時其實已經忙到焦頭爛額卻收到如此的回應，會更加心寒：

有時候會覺得事情已經非常的認真，加了非常多的班，但是他 care 的只是這個，難免會滿沮喪的。(訪談 L-1-8)

時常教師的一句話就會抹煞組長好幾天的努力，如註冊組長提到某次與教師通話的經驗：「『……這是一個很沒有意義的數據。』講完掛掉之後，其實有點心痛，覺得好不容易我想到一個方式，但是卻被拒絕」(訪談 A-4-8)。

受訪者普遍認同做行政時心理壓力都很大，因為或多或少都會在意他人的指責與評價，心情也會隨之起落：

老師們很直接去批評，……光是那個切割，心情就要調適很久。(訪談 T1-25)

不會在意(別人的評價)不可能，特別是我很在意，只是我學會不要去探究，不要掛在心裡太久，他愛講就去講，歡迎他來做(開玩笑的口氣)。(訪談 L-1-5)

面對質疑聲浪，通常行政需要有不怕被罵的勇氣：

臉皮要厚，心理素質要很強大。(訪談 T1-4)

老師來有什麼指正的話，你不要去否定，站著被罵一下不會怎樣，你要想一下：「啊！我做的不夠精緻。」如果你這樣想，其實就過了。(訪談 C-1-16)

## 二、改善困境的方法

在「教師大行政小」的不平衡之學校文化，行政業務要推展順利還是需要教師們的配合，才能發揮行政應有的功能，所以為了改變與教師間的關係，學校行政團隊目前也一直試圖做一些努力，讓行政與教學從陌生到熟悉，以及從冷漠到不討厭：

### (一) 積極向教師們釋出善意

基本上在彼此不熟悉的階段很難讓教師願意主動配合行政：「沒憑沒據的、

沒關沒係的，他(指教師)幹嘛要幫你這麼多東西?(訪談T1-25)」面對這樣的困境，行政平時會多「與人為善(訪談S-1-8)」和多主動問候他人，且善用機會跟教師們互動，像是團購或是LINE群組：「你就會變成是一個很好揪的咖(訪談T1-25)」，多接觸拉近彼此的距離，並適時透過關心與幫助教師們來釋出善意：

必須要靠時間累積與常常在老師面前出現，增加存在感，比如說問老師：「你今天有沒有什麼需要幫忙的？」(訪談 T1-25)

從無到有這段時間，要花很多時間去培養感情，比如說關心、幫助。(訪談 S-3-2)

在相互幫忙的過程中累積情誼，讓教師願意對行政敞開心胸。

另外，行政在業務的推行上，會盡量以面對面溝通的方式讓教師明白現在行政要推的計畫內容和其需要配合的部分，畢竟「見面三分情(訪談 T1-6)」也較容易與教師建立關係：「只會看到一張單子，這就是比較生冷的，可是如果你願意多去跑，跟老師說明，順便聊一下，了解一下老師們的問題所在，人家就會覺得你有在關心他們的需求。(訪談 A-3-3)」，同時計畫的可行性與具體性亦有助於提升教師的配合意願：「如果他(指教師)不知道你(指行政)現在要幹嘛，他們(指教師)的配合度就會很低。(訪談 S-2-12)」。此外，行政在執行事務的過程中，也會謹記時時尊重教師，最後在活動結束後也會在適當的場合表達對教師協助的感謝。

## (二) 做出一些看得見的成果

行政要有帶頭的作用，透過新聞稿、LINE 群組宣傳近期各處室的活動，如星星高中輔導主任運用自身新聞系專長，在校內輔導處網站與教育局的網頁上刊登自己撰寫的新聞稿，因為他的信念是：「要練習宣傳自己，以我們輔導處來說，我不會讓我的組長做了事之後，沒有被人家知道，我一定要告訴別人。(訪談 C-1-11)」，讓教師能感受到行政確實有在做事，而非總是一些要求教師做的政令宣導，其他處室亦是秉持如此的信念：

當老師知道我們教務處團隊一直在努力，老師相對地也會覺得：「你看，上面在做，我們是不是也要去推？」然後(教師們)就會想要再往前一步(訪談 A-4-13)

我相信對老師來講這就是在做真的事情的行動，而不是說：「來，現在有三魚網，大家歡迎投稿，請老師多鼓勵同學。」這是假的，什麼是真的？就是我們(行政)真的幫助你的班，我們也邀請你一起來。(訪談 L-1-8)

此種行政示範的效果能帶動教師願意投入，如同圖書館主任所言：「你不先放煙火，他們不會認同你，不會看見你，他們不會知道你那麼用心。(訪談 L-1-3)」，當活動的成果能提升學生學習或使學校發展得更好，就能改變教師對行政的看法：「觀感上大部分對這個單位是比較正向的，他(指教師)知道這個地方在變化。(訪談 L-1-8)」，進而對行政團隊有認同感，教務主任與輔導主任皆認為：

當做的事情努力程度夠，人家知道你在做什麼的時候，他就會認同，所以其實這樣的氛圍在下學期是有轉變，因為他發現我們今年雖然是新進，但是做的事情比前年或是去年或是以往還多，所以當他們看到努力的時候，他們會覺得有些抱怨不應該發生。(訪談 A-1-5)

所以我只要後續再辦什麼(活動)，他們(教師們)是會熱情的參與，甚至在推我們政策的時候，他也會覺得對。(訪談 C-1-11)

建立認同後，行政與教師後續的合作才能持續深化，並真正能改變傳統學校教育不足之處，而非僅是一個個如同煙花的活動：「煙花雖然燦爛，但是短暫。(訪談 L-1-3)」。

## 小結

整體上目前(訪談時間：2015年5-6月)星星高中教師是認同行政團隊的作為，但並非全然信任，所以從認同晉升到信任仍有一段努力的空間需要行政團隊花時間去經營，一旦彼此間信任感建立，就能縮短協調事務的時間，而將寶貴的時間用在提升事務的精緻度，創造一加一大於二的團隊力量。

因此，行政與教師間的關係，從陌生通向信任的途徑唯有行政積極主動付出，才能讓人事協調與業務推展順利。

### 伍、主任領導行為對組長續任行政職務的意願有正向的影響

在星星高中，新進教師若兼行政原則上需要連續擔任行政工作至少三年：「行政通常是新進老師被綁三年。(訪談 A-1-1)」，所以大部分受訪者思考目前承擔的行政職務是以三年為單位做規劃，如訓育副組長與註冊組長皆展現其對行政工作是有欲達成的目標與抱負：

大概做兩到三年吧！因為其實第一年什麼都不知道，在亂做、在摸索，可能這中間腦袋會有一些想法，我覺得可能要做第二年，甚至是第三年，可以愈來愈順，甚至可以推動一些什麼。(訪談 S-2-17)

因為 run 過一年了，所以會覺得第二年 OK，第二年做事情就會比較熟，也比較有耐性，因為知道做這個東西要多久的時間，然後也知道要怎麼樣有效率的方式去做。(訪談 A-4-18)

但組長們在承擔困難重重又缺乏誘因的行政工作中，不見得能如期當滿三年行政。若組長能堅持下去，第三年也會是兼行政教師承擔行政工作的心理年限：「希望(當行政)不要超過三年。(訪談 A-3-1)」，三年後當選擇權回到自己的手上時，究竟要不要續任行政職務會是一個問題。對於大部分的組長而言，他們關心的是處室主任的去留：

影響我要不要留下來的原因，是我們主任，因為我們主任在我們各組長背後都一直很支持我們，所以當他需要我們的時候，我們還是會繼續做(行政)，如果主任下來，可能就跟著下來。(訪談 S-3-7)

主任好不好，主任有沒有在正確的時間跳出來支持他的組長們，我覺得這一定會(影響續任行政)。(訪談 T1-8)

要看主任是誰，我可以一起認同重視處室的核心，建立夥伴關係，至少主任要讓我覺得我背後是有後盾的，要有信任感，這樣我會願意做下去。(訪談 A-3-5)

我的主任、組長是誰很重要。……我覺得他其實是一個滿不錯的主任，如果可以繼續在他底下再做一年的副訓育，我也希望可以這樣。(訪談 S-2-17)

如果主任有繼續的話，我應該會續任，跟著他。(訪談 L-2-11)

當我們主任今天不做，我就會害怕新的主任是不是也會以這種方式領導我，會有種不確定的感覺，所以主任會影響我要不要續任。(訪談 A-4-18)

至於主任們則是以豁達的態度看待續任行政職務的問題，他們全權相信校長的人事安排，所以三位受訪的主任皆表示有續任的意願：

其實我的行政歷練傾向於從校長的角度去看，他怎麼安排，我怎麼去。(訪談 C-1-1)

我沒有排斥繼續做，也沒有排斥換處室或換工作，我覺得到什麼位子，就好好做好事情。(訪談 A-1-7)

豐富的行政經歷讓主任們可以快速適應行政負荷量，並願意與校長共同承擔起學校發展的責任。

由上可知，這所完中讓教師續任行政工作主要是因為主任的領導，就是有能力贏得組長信服與追隨的主任，在行政工作與組長的心情上給予協助與照顧，包括懂得在決斷事情時站在組長們的角度思考，並在組長遇到棘手問題時出面解決，同時能讓整個處室有向心力。所以，由主任在組長心中的重要性可知主任是目前星星高中穩定行政人事的一股力量。

## 第五節 教師擔任行政職務所體認的價值與收穫

教師兼行政職務後，有較多機會參與校務的決策，或是統籌活動，在這些行政經驗的累積中會有不同的體會與收穫。究竟在學校行政難為的現今，兼行政教師是如何看待學校行政？以及在這過程的收穫為何？

## 壹、教師擔任行政職務所體認的價值

由於所處的層級不同，主任與組長對行政工作所體認的價值不同，對於主任而言，行政對其的意義是自我實現：

研究者：行政的意義？

教師：自我實現。(訪談 L-1-10)

研究者：行政對你的意義？

教師：我可以做一些事，面對行政工作，你一定要想要做事。我心裡有我的想法跟做法，你去到那邊之後，就要有新的想法，譬如我在當教務主任的時候，會有我的策略、目標，這些都在於想不想做、愛不愛做、做了會怎麼樣，每個地方都有他要發展的東西，就算現在很厲害，也有一些可以突破的東西呀！(訪談 C-1-17)

在學校行政層級中，各處室主任是主要規劃學校發展方向的成員，所以在他們心中會有對這間學校的學生圖像，他們時常需要就目前國家教育政策的理念與目標去評估學校的發展景況與資源充足與否，並要想法設法讓學校可以變得更優質。而在規劃的過程中就有機會將自己認為對教育有幫助的事情跟校長討論並加以實現，因此，主任是可以在行政工作中實現自己的教育理想的人。

至於組長們則是負責推行主任交代的任務，對他們而言，他們在意的是學生是否可以透過行政的活動而受益，他們希望行政能發揮正面的影響力：

我覺得是透過活動來帶學生認識不同的學習方式，因為行政會辦一些活動，透過這些活動讓參加的學生不要把他們的眼界侷限在教室，他們可以去接觸其他很多東西。(訪談 L-2-11)

行政的影響是全校，會幫助到更多的學生。(訪談 A-3-5)

## 貳、教師擔任行政職務的收穫

教師擔任行政職務後，在處理行政事務的能力上有很大的成長，主要有兩大方面的轉變：

第一，人際關係面，由於業務性質需要接觸的人變多，包括教師和家長，

當正向的人際關係建立時，與他人互動的熟絡與親近感會是很大的收穫：

因為行政的關係，跟每位老師一定都接觸的到，每位老師都認識你，知道你是誰，知道你在做些什麼事，就算你現在不做，他們看到你還是會對你笑、打招呼。(訪談T1-25)

同時個人的溝通與說話技巧，以及情緒管理能力也會改進：

也學到不同的表達方式，我看到別的組長跟家長互動，會發現原來可以這樣互動，可是以前不會。(訪談 A-4-18)

我的脾氣非常差，但是我覺得今年有成長，我會在接到一個電話或是一個什麼狀況，我可以先停下來先想一下，把所有可以發洩的先在心裡發洩完，再拿起電話很平和地溝通。(訪談 L-2-10)

另外，兼行政的教師透過跨校研習，學習最新教育資訊，以及有機會接觸其他學校教師並與之交流，在跨校分享的過程中，不僅相互協助業務上的困難與心情紓壓，也在交流的過程中建立友誼：

因為研習的時候，你會跟其他學校交流，所以在某些地方你需要幫忙的時候，你可以找到人來幫忙，比如說你需要課程上的交流，你需要了解某些學校的狀況呀！你都可以有人去了解。 (訪談T1-27)

行政這部分會離學校高層比較近，甚至有時候去學校外面開會可以看到不同學校的執行方式，也可以帶回來跟我們這邊的人交流，真的看到更多東西，也得到更多資訊，自己也增長很多。(訪談 A-4-18)

我的成長是我的眼界比較廣，我看到的人比較多，我接觸到的人不一樣、多元。(訪談 L-1-10)

會覺得你的視野不一樣，你本來跟一群國中主任，或者主任不在，你代表校長去開會，現在我有機會去參加校長會，那可能是全國，可以看到這些人的風範，跟人家討論的議題不一樣，雖然累，但我覺得看到的東西是比較豐富的。(訪談 C-1-11)

因此，對於兼行政的教師而言，他所建立的人脈關係要比專任教師來的廣，讓其能不再是只活在教學世界中，而有機會去接觸外界新的人事物，所獲得的外界資源也將有助於校內的發展。

第二，處理行政業務方面亦隨著經驗的累積提升許多能力，包括反應力、敏銳度、周延度均提高許多：

我所有的反應能力變很快，抓事情、聽事情的敏銳度提高，……光是閱讀法律條文的能力就增長很多，看事情的角度會變得更高、更多元、更廣，對教學也有幫助。(訪談T1-25)

尤其是規劃事務與思考事情的角度變的更多面與周全：

當行政之後，看事情比較全面。(訪談 A-2-8)(訪談 C-2-7)

當行政的好處是你可以看到學校很多面，不會只有看到一個面而已。(訪談 S-3-5)

到了行政的位子上你就會發現，你好像要去做一個更好的調整，因為你知道，你所做的任何一個調整，會牽涉到每一位老師的權益，或每一位學生受教的權益，那個時候你就會覺得很有使命感。(訪談T1-10)

以上皆可看出教師兼任行政後，看待事情從原本僅關注班級內學生、班級經營、家長的溝通，擴大到教學以外的其他學校面向，並拉高到國家的層次去看自身的業務，站在一個宏觀的角度去推行政策，並對於教育環境的變動有深刻的體會，同時也會去質疑與反思目前的教育政策是否適當，並賦予自己更高的教育使命。

以上兩方面的收穫，讓兼行政的教師在提升行政專業的過程中，也累積不少成就感與自信心：

我的這些經驗建立我很大的能力，它讓我更有能力去幫助別人，我覺得這對我來說滿重要的，因為我們有過那樣的過程，所以我們在面對事情上、解決問題上，我們會比較果決，會比較快，會比較準，我覺得這是一個很重要的成就感。(訪談T1-27)

尤其當發揮這些能力後成功的辦好活動，又對學生有幫助，他們所給予的回饋會是很大的成就感：

它(接行政)好玩的地方，就是你辦起活動的成就感，或是你看到這個場合

是我辦的，這是我辦的，來了很多長官、學生、老師，他們不會告訴你辦的很棒，但是你可以感覺到他們覺得這個活動辦得很好，這是成就感。(訪談 S-3-5)

學生在參加過這些活動回來之後，畢業後回來，他們就會跟我講說：「老師，你知道嗎？我們到現在還非常想念你的『智慧鐵人活動』。」或是學生回來會跟我講說：「曾經老師帶我們去做某些事情，讓我們覺得特別有意義。」那個真的是成就感的所在，這一句話很小，可是那一點點就值得讓你開心好一陣子。(訪談 T1-27)

就是看他們(學生)很開心，會覺得還不錯！看到學生有成果(社團活動面)就是最直接的回饋。(訪談 S-1-4)

採編組因為辦了很多活動，活動之後一定會得到學生的回饋，一次、二次得到學生的回饋：「哇！原來我做的事情是學生喜歡的，是對的。」、「哇！老師，這個好好喔！什麼時候還要再辦一次？」或是你發訊息，有些學生就跑來說：「老師，我要報名。」這種感覺是可以彌補勞累。(訪談 L-2-3)

當然不是每次活動都會得到熱烈的反響，所以更顯得學生的正向回饋是彌足珍貴的，有助於激勵兼任行政教師在繁重的行政工作中，維持熱忱並有動力繼續投入在行政工作中。

### 小結：

雖然目前在完中承擔學校行政工作不太容易，需要有面對工作量大與人際溝通的勇氣，但對於大部分星星高中的行政團隊，還是能在行政工作中有所體悟與成長，找到除了教學之外的其他專長，甚至能從中獲得成就感與自信心，而有助於其提高續留行政工作的意願。



## 第五章 綜合討論與分析

由第四章個案學校的故事可了解兼任行政職務教師在行政工作上會碰到人與事的困境，但在工作的歷程中亦不乏有一些收穫，所以教師如何看待行政工作將影響其承擔行政工作的意願。因此，本章第一節先探討資深教師兼任行政的意願及影響原因，第二節則以第四章的發現為基礎，從激勵保健理論分析現任兼行政教師對行政工作的滿意度，以及影響教師續任行政的理由，並希望從中找出留住優秀行政人才的可能途徑。

### 第一節 以學校系統因素分析資深教師兼任行政的意願

#### 壹、資深教師不願兼任行政的原因

由第四章提及行政年輕化現象可知校內教師對接任行政的意願不高，意願偏低的氛圍基本上教師們都可以感受到：

研究者：就您的觀察學校裡面老師們接任行政的意願高嗎？

教師：我覺得(意願)非常不高。(訪談T1-8)

研究者：就老師的觀察，其他老師接行政是高還是低？

教師：低落，所以我們現在都在用新進的老師呀！（訪談 L-1-8）

此現象對照過往的相關論文研究，會發現完中教師兼任的意願相較高國中小教師之中等程度以上的兼任行政意願還低，可見該問題對完全中學更加棘手。如圖書館主任感嘆道：「所以你可以看到我們各個位子常常換，其實行政異動太高對學校不好，所有的事情要重來。(訪談 L-1-9)」，從中可以了解到主任對學校整體發展的擔憂，行政團隊不穩定，便不利於累積與傳承組織記憶，很多連結星星高中獨特的組織記憶會隨著人事的流動而被遺忘。

究竟為何資深教師兼任行政意願如此低落？由受訪者的訪談可以歸納為三個原因：很忙、常加班、易受責備，以下分別敘述與分析。

其一，忙碌是學校行政工作的常態，此可應證第四章提及行政工作業務量大的現況，就教務主任、訓育副組長與輔導組長的觀察，教師們都知道承擔行政工作並不輕鬆：

份量太重了！其實各校的行政都是這樣，不可能有人願意當行政。(訪談 A-1-8)

因為他們(未兼行政的教師)覺得，第一個，行政很忙，因為我們是完全中學，我們是 Double 的業務量，國中、高中的業務一起處理。(訪談 S-2-6)

因為完中業務量很大，其實有時候工作量是不堪負荷的，有時候流動率會這麼大也是考慮到本身的因素，大部分都是因為家庭，或是本身的健康出問題了，太累了！所以才會萌生不想要繼續接(行政)的想法，這樣比較單純，休息一下。(訪談 C-2-1)

資深教師認為當工作量的負荷嚴重影響到日常生活時，自然會傾向於選擇工作量相對適當的職位，以舒緩緊繃的工作壓力。此研究結果與相關論文研究的結果相同，即不論是完全中學或其他高國中小，工作負荷一直是兼任行政教師最大的壓力來源（王素英，2015；包育豪，2014；陳明宏，2014；許毓真，2012；張德南，2010；游登科，2013；楊珮菱，2014；趙滢君，2009；蕭愛卿，2015），並成為教師不願兼任行政的重要原因之一。

其二，加班亦是目前學校行政工作的常態，且每週加班的頻率之高，如第四章受訪者總以「常常」、「always」、「幾乎每天」來描述加班的頻率，這對有家庭的教師而言，加班會讓其沒有時間照顧家庭，所以此亦為教師不願擔任行政的原因之一，如訓育副組長與註冊組長的觀察，教師普遍認為承擔行政工作會壓縮到與家人相處的時間：

有家庭的人要當行政我覺得很難，因為需要加班，如果他今天小孩都大了，他可能會很願意(接行政)，可是我們學校的老師，我覺得這樣看起來年齡層普遍都很年輕，小孩可能都還很小，小孩已經到大學的可能也很少，他們更不可能當行政。(訪談 S-2-6)

因為行政很繁雜，自由度也不高，像在教務處的話，隨時隨地都要待命，8點要到，5點下班，可是你不一定準時下班，6、7、8、9點都有可能。(訪

#### 談 A-4-9)

由教師低落的兼任意願，透露出除了加班會影響教師的意願外，家庭因素也會是教師重要的考量，前者與趙滢君（2009）的研究結果相同，其亦指出工作時間長是教師不願兼任行政的原因之一；後者家庭因素則與張德南（2010）、楊慧雯（2015）、蔡進裕（2015）與顏碧琦（2014）的研究結果相同。

其三，易受責備，兼任行政的教師常需承受較多的心理壓力，第四章提及行政與教師互動的氛圍時，行政時常需要面對各方的質疑與批評，正如教務主任、圖書館主任、實研組長、訓育副組長的觀察，吃力不討好的學校行政工作是教師不願兼行政的原因之一：

不願意做行政是因為永遠面對不同人都有不同的聲音。(訪談A-1-3)

雖然行政有加給，但是加班量也大，活動量也大，也常常要被批評，不管是單一或是發洩情緒，大家的心理壓力都滿大的。(訪談 L-1-8)

當年的老師在學校的配合度就會比較好，我覺得現在老師的人權觀念太膨脹了，有些是藉故，當大家都很難要求的時候，行政就會越來越不受喜歡，因為沒有人願意莫名其妙被翻桌子呀！(訪談 A-2-4)

他們可能覺得我不當行政，我沒有什麼壓力，因為當行政真的是被罵到死，感覺做什麼都會被罵，你要很膽戰心驚，因為你隨時都會有一個事情讓導師或是讓專任不開心，可是其實你已經就你的能力範圍，因為要考慮的事情太多，你可能已經做了真的是最好的安排，可是導師們就會覺得：「這不行呀！會損害到我的學生的權益。」(訪談 S-2-6)

此研究結果相較相關論文研究略有不同，以高國中小為研究對象的論文，雖其研究結果中人際互動是行政工作壓力的來源之一，但該壓力對兼行政教師而言感受度並不高（王素英，2015；包育豪，2014；陳明宏，2014；許毓真，2012；游登科，2013；楊珮菱，2014；蕭愛卿，2015）。至於與完中相關的研究，其研究結果並未提及人際關係是教師不願意兼任行政工作的原因(張德南，2010；趙滢君，2009)。

總而言之，資深教師不願兼任行政工作的原因能以圖書館主任的一句話做

總結：「因為你必須任勞任怨任謗。(訪談L-1-8)」，簡潔地說出承擔學校行政工作需要承受的壓力，這些壓力正是教師不願面對的，當教師想避開這些壓力時，就會選擇下行政或是沒有意願接任行政工作，如圖 5-1 所示，此結果與李慧雯（2009）指出工作壓力與行政辭卸傾向呈現正相關的研究結果相契合。

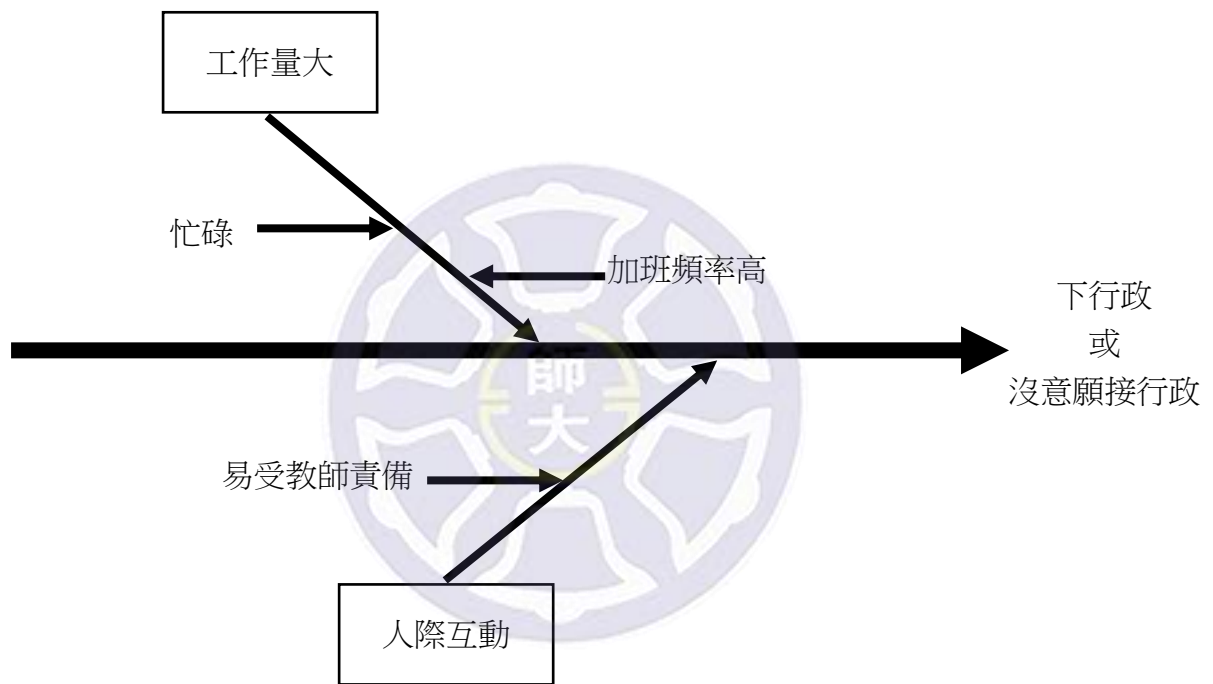


圖 5-1 資深教師不願兼任行政的原因  
資料來源：研究者自行整理

## 貳、資深教師願意續任行政的原因

12 位受訪者中有 6 位教師續任行政，包括教務主任、圖書館主任、輔導主任、訓育副組長、衛生保健組長與輔導組長，除了輔導主任是因為借調機制主動申請 4 年在星星高中服務外，其他 5 位教師在接任目前職務之前，皆面臨續任與否的抉擇，而影響他們願意續任行政的原因主要分為兩種，一是因個人因素，包括個人特質、能力與興趣，所以原本就打算續任行政或是對校長的人事安排沒有太多意見，另一則是被校長或主任說服才續任行政工作，如圖5-2 所示。

兩位主任與輔導組長是因個人因素而續任，首先教務主任表示起初校長找其擔任該職位時，其實有思考工作量、家庭與薪資等因素，但由於相信自身的耐挫力和適應力足以克服教務工作的挑戰，再加上原本已將行政工作做為其職涯發展的方向，所以才會接受校長的請託：

我們學校比較特殊是我們有國中部跟高中部，所以教務工作比較繁重，所以沒有什麼人願意做這個位子，……之前前兩任的教務主任都分別做一年就下去了！……校長是覺得我好像耐挫力比較OK，希望我上來接，其實一開始也是有考量家庭跟其他因素，有跟家人做溝通，家人其實不支持，因為我年資很淺，所以做主任這個部分實際上薪水上並沒有特別的吃香，……但是因為通常不會去想這個事情。我對於自己應該是屬於適應力很強，但是並沒有特別規劃下一步的人，所以我並沒有特別去想說下一步要做什么，我只是現階段我在什麼位子，我有盡力把它做好，所以我當時也沒有特別預設說我要下去。(訪談A-1-1)

「沒有特別想下一步……盡力把它做好」是教務主任任勞任怨的寫照，相較而言，圖書館主任則表示願意續任行政的原因是對新職務有興趣，所以願意承擔圖書館主任一職：

以前是當組長，我還滿幸運的，我的長官都是好長官，所以基本上我想做什么，他們大部分都是OK的，可是組長能做的就是一個局部，主任就是你有機會去掌握全局，特別是在圖書館這個部分，我覺得不難，他的業務又是我喜歡的，譬如說閱讀、接觸國際，所以我覺得有這個機會可以試試

看。(訪談L-1-1)

至於輔導組長則認為職務的轉換並不影響其想為學生盡心盡力的目的，且個人又能在行政工作中獲得成長，所以願意續任輔導組長的職務：

因為現任校長安排，所以我來到輔導處，當然校長有他的人事安排，就我個人而言，雖然(實研組與輔導組)性質不太同，一樣是幫學生做一些事情，而且可以學一些新的東西，我覺得很好！(訪談C-2-1)

由兩位主任與輔導組長的言談中可以了解不排斥行政工作，且因自身的特質、能力與興趣而將行政工作納入職涯規劃中，所以對任何行政職務皆可當作學習和挑戰，影響續任關鍵因素皆與個人選擇有關，此結果與張德南（2010）與趙滢君（2009）的研究結果一致。

另外，經歷被說服而勉強續任行政的教師則是衛生保健組長與訓育副組長：

那時我跟我們主任討論過，想回去當導師或專任老師，但是因為我們主任急於用人，因為找不到人的情況之下，再加上我在學務處有一定的經驗。(訪談S-3-1)

我本來沒有計畫說我要當行政人員，因為我還是要以考正式為目標，當一般專任或是協助行政對我來講比較好，因為我有更多的教學經驗，我不用擔心太多行政的事，其實我課結束，組長這邊沒有其他事情需要我幫忙，我就可以看我的書，可是當行政很難，所以那時候我一直很抗拒，可是校長嘴巴很厲害，他總是能說服你。(訪談S-2-1)

從兩位組長被說服的經驗，可以感受到學校組長層級的行政工作比較不具誘因且得面對繁雜和費時費力的業務，常是校長或主任請托才能備齊人力的挑戰。

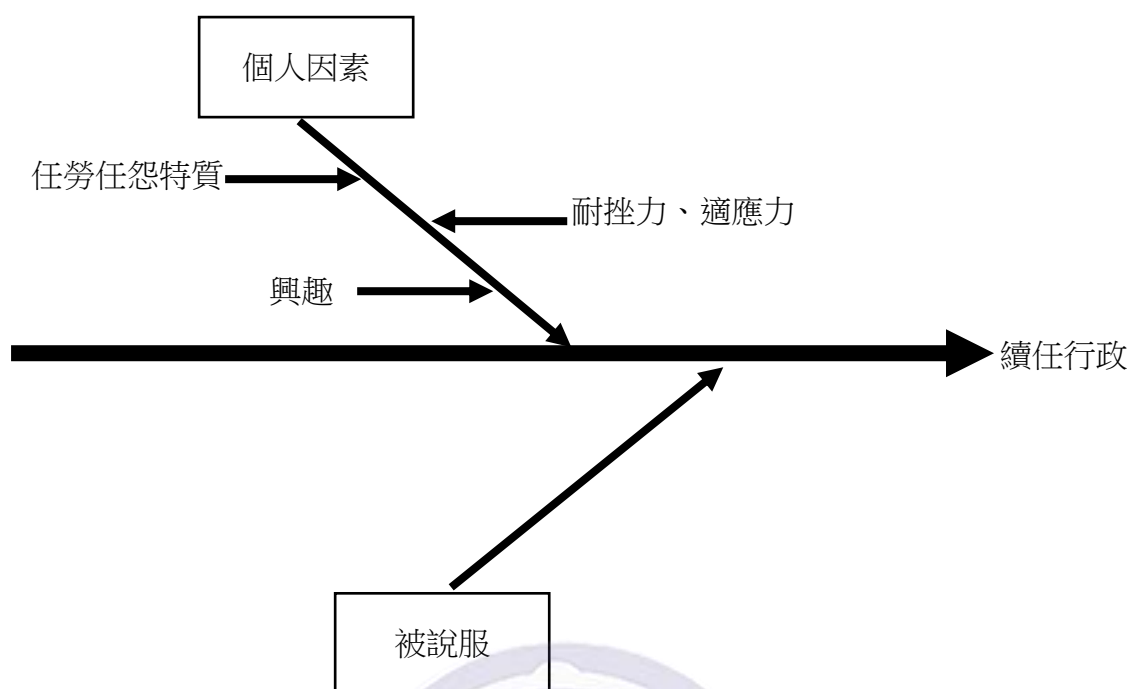


圖 5-2 資深教師願意續任行政的原因

資料來源：研究者自行整理

### 參、從學校行政工作量分析增加教師兼任行政意願的方法

由教師不願兼任行政工作的原因中，可發現「很忙」與「常加班」與行政工作量息息相關。因此，若要留住資深教師投入行政工作，實有必要針對學校行政工作的量重新調整。

從工作量的縮減面觀之，第四章提及工作負荷重是由於完全中學體制、政策計畫與訪評，其中可以改善的就是刪減不必要的流程與表單，並予以整併，如實研組長抱怨到：「它(教育局)會同一個數據一年叫你報很多次，其實有很多東西是可以統一的，可以統一的東西就盡量讓它去統整，做一次就好。(訪談 A-2-6)」；另以人力運用面來看工作量的分配，由於星星高中的行政人事編制跟同規模的普通高中是一樣的，並沒有因完中體制而增加國中部主任一職，面對國、高中的業務，學校僅能在有限的人力內做安排，各處室除了有主任與組長外，支援的人力

目前有副組長、幹事與協助行政，如表 5-1 所示：

表 5-1

目前各處室協助組長業務的人力

	副組長	幹事	協助行政
教務處	教學組	有四名幹事，註冊組二名，教學組一名、實研組一名。	教學組、實研組、註冊組各有一名協行
學務處	訓育組	有一名幹事(配給生教組長)	各組都有一名協行。
輔導處	輔導組	沒有幹事	輔導組有一名協行。 *三位國中兼任輔導老師和兩位高中專任輔導老師
圖書館			原本有一名支援各組的協行，後來採編組設有一名專案助理，所以只剩專案助理一名。
<p>註：</p> <p>*實習老師幾乎集中在上學期實習，且僅會分派在教務處、學務處、總務處與輔導處，協助處理庶務性的行政工作。</p> <p>*總務處僅有總務主任是教師身分，但本次研究未訪問總務主任，所以未呈現。</p>			

資料來源：研究者自行整理

針對學校行政人力是否足夠的問題，目前普遍的狀況是「大家忙著忙著事情會做完。(訪談 S-1-6)」但是每個人的業務量是呈現緊繃的狀態，主要是因為「每組的業務量真的很多。(訪談 A-1-3)」就完中體制的特性，學校行政變成「人力上就是一個人做兩件事，量是加倍的。(訪談 A-3-2)」包括升學、招生、課程、發展重點都是兩套體制，所以當短時間內同時需要處理有關國高中既定業務時，會相當忙碌，如試務組長提到升學業務的處理情況：「升學的重點是在下學期，國高中考試，我還要處理招生，我要處理所有出去的人，跟招進來的學生，因為就出去的部分，我要處理的是全校所有的畢業生，國中加高中就已經有 700 多人，這 700 多人一定會有特別的案件需要處理，只有我一個人處理是不夠的。(訪談 A-3-2)」，可知某些時期會面臨人力不足的問題，或是會

出現分身乏術的情況，比如校內學測成績放榜的說明會與校外技職甄選說明會時間衝突，組長面對「那個時間點，教務處每個人都超級忙，我們完全沒有任何的人力。(訪談 T1-16)」的困境，只能選擇其一，而必須承受被人責備的風險。

承辦教育局活動面，礙於行政人力有限的情況，原則上會依活動性質跨處室或跨組通力合作，因為「大家只能拼命的互相支援，不然沒辦法順利。(訪談 S-1-3)」，然而，學校行政很難有充足的時間去推動校內主要的行政任務，如圖書館面臨著花較多的時間在承辦局裡的活動，對於校內的閱讀推動還未有時間投入，所以圖書館主任希望：「接下來有時間專注在閱讀推動這部分，到現在我們還是在忙著承辦局裡的活動。(訪談 L-1-4)」。

目前的學校行政人力狀況除了會讓兼行政的教師們感到人力不足外，也很難實現教育精緻化的理想，以高中輔導面觀之，由於國中部有資源班與特教班，前面提及光是國中的個案量每個月就將近有 70 個個案需要討論，而每個個案都需要花很多心力在陪伴與溝通，所以輔導主任也會因國中業務量過大，會偏向處理國中部的輔導業務，而對高中部輔導業務產生排擠效應：「我會比較帶向國中這一塊，高中生的輔導我都覺得比較是在升學輔導，至於情感或是比較預防式的那些比較欠缺，……以我們現在國中業務量這麼大，所以我們怎麼再去幫他們(指高中輔導教育)?(訪談 C-1-5)」可見在工作量大，但員額有限的情況下，某部分學生的權益就會被犧牲，而學校行政團隊則有心有餘而力不足之憾。此外，就如升學輔導方面的活動也無法所有都做到，主任談到 2015 年開始引進大學演講，有意明年帶高中生參觀大學，但這樣的想法在人力有限的情況下不一定能推動：「因為高專輔導畢竟只有 2 個，這樣國中的這些同仁再讓他們出去幫忙帶(高中學生)，他們會願意啦！只是會讓他們累壞。(訪談 C-1-5)」顯示在目前學校行政人力僅能將業務做完，若是想要將教育精緻化，人力確實不夠，誠如衛生保健組長所言：「這麼多事情需要一個人做完，又要做好，這是不可能的呀！(訪談 S-3-3)」造成很多事情雖然想推動，但也只能處在發想的階段而已，沒有太多餘力去

真正落實。

因此大部分的受訪者皆期望能增加行政人力的員額：「我覺得最理想的狀態是增加人力就好了，增加組長的編制、幹事的編制。(訪談 T1-16)」尤其是沒有幹事與協助行政的組長更是希望能多一位助手分擔行政工作上的瑣事，站在組長的角度，會期望自己花比較多時間投入在行政規劃上，讓本身的職位能彰顯其正向作用，至於細瑣的事情由於非短時間內能處理完，所以時常成為組長們的困擾，如試務組長提及其無奈：「我有更大的東西要去規劃、處理，我還要再多花這些小時間，這對我來說就是比較無奈。(訪談 A-3-4)」

總而言之，為落實教育精緻化的理想，以及提升教師兼任行政的意願，政府當局應正視學校行政業務負荷重的問題，不論是以簡化行政事務不必要的流程或是增加人力的方式，讓學校行政團隊能承擔合理的業務工作量，並發揮輔助教學工作的功能。

## 第二節 以「激勵保健理論」分析兼任行政教師的工作滿意度

Herzberg 的激勵保健理論指出人類的工作滿足感係由兩組因素控制：激勵因素與保健因素，兩組因素分屬不同層面，各自使個人產生滿足與不滿足兩組感受。研究者以第四章個案學校的故事為基礎，採用激勵保健理論的兩種因素分類，檢視影響兼任行政教師工作滿足與不滿足的原因。圖 5-3 顯示兼任行政教師從不滿足到無不滿足，以及從無滿足到滿足的工作處境與感受，研究發現保健因素呈現消極性的比例較高，兼任行政教師對行政工作感到不滿足的程度亦較滿足程度高。

以下分別說明因素的存在與否所產生的四種感受：

### 一、從不滿足到無不滿足

保健因素若不存在或是屬於消極性，會讓人產生不滿足感。從兼任行政教師的經驗來看，多數教師因工作環境、人際關係、個人生活、薪資處於不滿足

的狀態，比較容易積累負面的情緒，因而常會呈現一種消極的工作態度。兼任行政教師因業務量大、常加班，可知學校行政工作負擔並不合理，並嚴重影響到兼行政教師的「正常」生活，再加上與教師間的不平等互動關係，造成兼任行政教師多數對行政工作感到壓力大，進而降低其兼任行政工作的意願。

保健因素若存在積極性的向度，多少可以平衡工作上的不滿足感，以維持個人最基本的工作動機，例如：主任對組長的協助與支持而產生的積極性，或是因行政工作而能與校內外教師建立正向人際關係，皆可降低兼行政教師的不滿足感受，避免其逃離或排斥行政工作。

## 二、從無滿足到滿足

激勵因素若不存在積極性的面向，就不會讓人產生激勵感，由訪談得知組長的業務多為瑣碎，造成工作本身不具挑戰性。激勵因素若存在或是屬於積極性，會讓人產生滿足感，達到激勵的作用。兼行政教師會因為行政專業知能的提升而累積自信心，同時成就感與正向回饋的受賞識感，亦能讓兼行政教師感受到行政工作具有意義與價值，激發其有動力繼續投入工作或有續任行政的想法。

由於激勵保健因素對教師是否續任有很大的關係，所以以下以激勵保健因素作為分析的依據。



## 壹、影響兼行政教師工作滿足的原因

### 一、激勵作用較強的因素

對兼行政教師激勵作用較強的原因可以歸類在激勵因素中的成就感、受賞識感，以及個人與專業成長，以下分別說明之：

主任的成就感來自能透過職務為教育貢獻己力，實現自我的教育理想，組長的成就感則來自於成功辦完活動和能達到幫助學生的目的，表示成就感能有效激勵兼行政教師的工作動機。

兼行政教師的受賞識感多來自學生給予的正向回饋或主任對組長的鼓勵，雖具有持久的激勵作用，但平時行政工作受到讚賞的機會不高，反而較易被教師責備與誤解，而影響人際關係相處。

個人與專業成長方面，對大部分新進組長而言，在其經過一年的行政歷練後，大多能在相關的行政知能上有所提升，包括溝通與說話技巧、情緒管理能力、眼界變廣、反應力、敏銳度與周延度，這些能力的獲得有助兼行政教師對行政工作感到滿意。

### 二、激勵作用較弱的因素

對兼行政教師激勵作用較弱的原因可以歸類在激勵因素中工作本身的挑戰。近年十二年國教政策的實施，使行政工作內容有許多變化，較之以往亦較具困難性與挑戰性，但由於行政工作仍受法定程序所規範，相較教學工作的彈性與創造性，行政工作本身的瑣碎性能給予兼行政教師的激勵很少，誠如輔導主任所言：「這裡(指行政工作)的豐富度就不夠了，幫一個學生解決什麼問題就支撐我們繼續再做一年？以我個人來說，反而會找很多有趣的東西來告訴自己說：『還不錯！』。(訪談 C-1-11)」，可知行政工作本身很難給予兼行政教師工作動力，教師的工作動力來源主要還是在教學上，註冊組長與訓育副組長認為教學能轉換其於行政工作過程中遇到的負面情緒：

有時候行政、有時候教學，可以調劑一下，不然我覺得今天全部都是行政，我可能會瘋掉。(訪談 A-4-15)

回到課堂上，很快就可以忘記在行政的不開心。(訪談 S-2-13)

## 貳、影響兼行政教師工作不滿足的原因

### 一、保健作用較強的因素

對兼行政教師保健作用較強的原因可以歸類在保健因素中的視導技巧與人際關係，以下分別說明之：

大部分組長表示主任除了能體會組長們的辛勞、適時給予鼓勵外，在行政工作上遇到的難題，萬能的主任也願意協助其排解困難，使任務能順利完成交辦，且主任還願意在某些事物上授權給組長，讓其有機會思考與推動自己想做的事，為教育界貢獻一己之力：

我一直告訴他們(指組長們)：「你要覺得自己有任務，你要做什麼？」這樣才會持續下去，不然每年到這個時候就會想要不要繼續(做行政)?(訪談 C-1-14)

因此，組長們在談及續任意願時，大部分皆提及各自的主任是其續任的重要考量因素之一，包括教務處的試務組長與註冊組長、學務處的訓育副組長和衛生保健組長，以及圖書館採編組長。

此外，在人際關係上，對註冊組長與已下一年行政的教師而言，擔任行政工作可以與校內外教師建立正向的人際關係，並累積人脈，此種收穫在激勵保健理論中，具有維持其最低標準工作動機的作用。

### 二、保健作用較弱的因素

從兼行政教師不滿足的原因可知，學校行政工作的保健因素呈現消極性(negative)，包括工作環境、個人生活、薪資與人際關係，教師較常因這些因素對行政工作感到不滿意，以下分別說明之：

首先，行政工作負荷重是兼行政教師下行政的主要原因，可知屬於工作環

境因素的工作負荷並不適當，造成兼行政教師對行政工作不滿意。

接著，行政工作量大導致個人生活因素呈現消極性，如受訪者表示為處理行政事務時常犧牲中午用餐時間、犧牲睡眠，以及陪伴家人的時間變少，所以也會對行政工作感到不滿意。

再者，行政加給偏少與龐大的工作量不符，亦顯示薪資因素中的行政加給制度不具積極性。就目前學校職務加給的制度，雖有等級之分，然而各項加給差距不明顯，尤其在 2016 年開始公立高中的導師費調升為 3,000 元，更拉近與行政加給的差距：組長加給每月高於導師 740 元到 2,140 元、處室主任每月高於導師 3,740 元。若換算為兼代課的鐘點費，導師每週兼代 0.5 節課薪資即可超過組長的主管職務加給，若與處室主任相較約略每週兼代 1.5 節課即可有相當於主任之薪額收入（游玉英、陳清煌，2014）。由此可知，隨著導師費的調升，使原先不多的行政加給讓兼行政教師感到不滿足。

再加上完中學校行政需要面對如此龐大的行政工作，兼行政的教師們會期望付出的辛勞能在行政加給上得到犒賞，所以皆認為目前政府給予的行政加給偏低，而有這樣的想法：「我們都一直認為行政加給要比較多。(訪談 A-1-8)」，並認為若政府建立更加分明的薪資福利制度，能解決教師擔任行政工作意願低的情況，且能達到選才的目的，如圖書館主任所言：

愈沒有人要做的，錢給他愈多呀！是不是我身為長官，當經濟的落差比較大的時候，想要做的人會比較多，我身為長官我才有機會挑選好的，而不是我被迫用什麼都不知道的人，(訪談 L-1-9)

因此，政府若要實現留才的目的實有必要針對目前學校職務加給制度重新考量與規劃，以降低教師對行政工作不滿意的感受。

最後，人際關係方面，行政與教師間互動時，行政常感到人微言輕，如此不被教師尊重的感覺，主要是發生在組長身上，尤其是新進教師因沒有人脈與資歷淺，與教師溝通時常需要低聲下氣，人際關係互動呈現不對等的狀態，並承受著很大的人情壓力，同時易造成行政與教師間存在成見、誤解與責備，讓

兼行政教師對行政工作感到極度不滿意，而有下行政的想法。

### 參、分析影響現任行政的教師續任行政之原因

由圖 5-3，明顯可知教師在處理行政工作的過程中，同時能獲得激勵因素與保健因素，但從兩者所佔比例觀之，保健因素呈現消極性的比例較高，所以整體而言，兼任行政教師對行政工作感到不滿足的程度亦較滿足程度高。

兼行政教師處於基本工作動機低落的狀態下，僅能依靠激勵因素增強自己的工作動機與意願，以提升對行政工作的滿足感，此可由受訪者的續任原因獲得應證，參照第四章提及影響教師續任行政職務的原因。

首先，主任皆表示全權相信校長的人事安排，顯示其在主任的職位上是有獲得一些激勵，且這些激勵讓其更熱情投入在工作中，強烈到能忽視在行政工作中感到不滿足的感受，結合前面分析的激勵因素，在學校行政工作中具有強烈激勵作用的因素是成就感與受賞識感，對主任而言，受賞識感的激勵較弱，如輔導主任提到：

當然多少還是會覺得還不錯！得到人家肯定，只是我們現在這種年紀不是用人家的肯定(在工作)，因為我們的風格都形塑了！(訪談 C-1-2)

反而是自我實現帶給主任的成就感能激勵其願意續任，在實現自我教育理想的過程中找到作為教育人的價值。

至於組長方面，試務組長、註冊組長、訓育副組長、衛生保健組長與採編組長皆表示主任的去留對其續任行政有極大的影響，因為藉由主任的協助與支持可以減輕對行政工作不滿足的感受，同時推測組長亦可能透過主任的鼓勵與協助順利完成任務，而獲得成就感與專業知能成長，提升對行政工作的滿意度。

因此，由兼行政教師們的續任原因可以發現激勵因素的存在對其提升工作動機與意願極其重要，但保健因素的匱乏對其所帶來的不滿意感確實存在，所

以提供兼行政教師充足的激勵與保健因素，對提升兼行政教師的工作滿足感是刻不容緩之事。

## 小結

本研究透過激勵保健因素能全面檢視學校行政工作的激勵與保健作用，並藉由激勵保健理論的論點，體會保健因素與激勵因素對個體動機影響的重要性，即在維持個人基本動機時，切莫忘記激勵因素才是治本之道，此對本研究後續構想改善兼行政教師對行政工作滿意度的建議會有助益。





## 第六章 結論與建議

本章共分為二部份：第一部分係依據相關文獻及個案研究之結果提出研究結論；第二部份則進一步對後續相關主題研究提出可行的建議。分別說明如下。

### 第一節 結論

本研究以訪談與文件蒐集為主要的資料蒐集方法，對個案學校教師兼行政工作處境之探究。以下茲依據本研究目的，將研究結論分述如下。

#### 壹、完全中學獨特的組織文化對學校行政團隊的挑戰

完全中學同時擁有國中部與高中部，以個案學校而言，其國、高中教師因學科教學各自分開，平時交流機會少，再加上因國、高中部成立時間不同，導致大部分國中教師與高中教師的年齡層不同，以及教學對象成熟度不同，使國、高中教師在相同事件上會有不同的作為與想法，並各自形塑不同的文化，如國中教師重人情，高中教師重專業；國中導師管教學生較嚴，高中導師管教學生較鬆；國中導師信任學生參與活動，高中導師擔憂學生過度參與活動。行政團隊在推展事務時，國、高中獨特的文化會是很大的考驗，以受訪者的經驗發現擔任行政工作者必須先了解與熟悉校內的教師文化，且在相處模式上應做細微的調整或是留意，並應積極培養國、高中的教師人脈，如此才有利於行政事務的推動。

#### 貳、誘因不足的行政工作

首先從地位觀之，個案學校的行政團隊在學校的地位頗低，與教師間存在不對等的關係，所以行政的角色偏向服務業，其領導能力較弱。再者，從行政業務量發現，由於完中體制、政策計畫，以及評鑑與訪視，造成大部分職務的工作量超出兼行政教師所能負荷，並對兼行政教師的生活品質、休假權利、準

時下班權利與教學品質方面造成犧牲。此外，行政與教師的互動面，時常因立場不同、尊重度掌握不正確而使彼此產生誤會，且行政容易在誤會中遭受教師們的責備。總而言之，兼行政教師在工作的過程中，不僅須承受不合理的業務量，還須適應與教師間不對等的互動關係，並且在辛苦的工作中還容易遭受責備，兼行政教師在此不友善的工作環境中自然會產生工作壓力，並降低其對接任行政的意願，使校內教師兼任行政的意願呈現低落的狀態。然而，在吃力不討好的行政工作中，兼行政教師亦能從中體認行政的意義與價值，以及有所收穫，包括能透過行政工作達到自我實現、能達到幫助學生的目的、能與校內外教師建立正向的人際關係、能提升行政專業知能，這些收穫能帶給兼行政教師自信心與成就感，並激勵其繼續投入行政工作。

### **參、新進教師是學校找不到人兼任行政的解決方法**

星星高中的資深教師普遍對兼任學校行政工作意願低落，學校只能以沒有什麼選擇權的新進教師填補行政的空缺，以解決行政缺人的問題，但這對新進教師會是很大的挑戰，因為其除了要面對負荷過重的行政工作量，還需要盡快適應行政急促的辦事節奏和掌握處理行政事務的邏輯，再加上與教師間人脈的建立需要時間經營，在易犯錯的情況下，不僅造成行政效率降低，直接影響教師對行政團隊的信任度，新進教師也因挫敗感而對行政工作灰心，最終學校恐怕仍是無法留住優秀的行政人才，導致學校行政持續處於不穩定狀態，所以目前學校採用此種方法僅能治標不能治本。

### **肆、行政工作負荷重、易受教師責備是資深教師不願兼任行政的原因**

第五章提到很忙、常加班、易受責備是校內教學資深教師對行政工作避之唯恐不及的原因，前兩個原因與行政工作負荷重有關，後一個原因則與人際互動相關；而現任兼行政教師對行政工作感到不滿意的原因也與業務量大、人際互動有關，包括業務量大、加班、生活品質下降、行政加給少、人情壓力大、

教師們的質疑與批評，所以可知目前行政工作的業務量、校內行政與教師間的互動關係，讓行政工作對教師而言不具誘因。

### **伍、現任兼行政教師對行政工作不滿意的感受較高，但會因個人因素與成就感的平衡，而激勵其願意續任行政**

由第五章可知，影響教師擔任行政工作的因素，工作環境、人際關係、個人生活、薪資屬於消極性的保健因素，會讓人產生不滿足感；激勵因素中的成就感、受賞識感、個人與專業成長具積極性，會讓人產生滿足感。本研究的教師兼任行政工作的保健因素比例較高，因此教師感到不滿足的程度亦較滿足程度高。

然而，由受訪者的訪談可知，雖然兼行政教師對行政工作感到不滿意，但由其續任原因可知激勵因素可能可以提高其意願，就資深教師而言，除了因為被說服接受行政工作外，由第五章的分析可知個人因素是資深教師願意續任行政的原因，包括個人特質、能力與興趣；而現任主任與組長對行政工作的滿意原因與續任原因，皆可了解不論是主任自我實現的成就感，抑或是組長因主任的協助成功辦好活動的成就感，皆能激勵其續任行政工作。因此，學校若能提供充足的保健因素與激勵因素，對留住優秀行政人才有很大的幫助。

## **第二節 建議**

基於上述之研究結論，本節提出下列幾點建議，作為往後政府與學校的參考。此外，亦根據本研究之研究限制，對後續研究提出相關建議。

### **壹、對教育主管機關之建議**

#### **一、減少不必要的行政業務，讓學校行政回歸到輔助教學的正軌**

隨著十二年國教政策推行，學校需負的教育責任愈變愈多，不僅增加許多業務內容，也多了許多計畫、訪視與評鑑，造成學校行政工作負荷更加沉重，

教育主管機關應該釐清這些新增教育任務的工作責任，對於非教育的責任應該轉由其他機構承辦，而非一味要求學校要符合社會的期待，讓學校行政工作無限擴大。另外，對於撰寫計畫與訪評資料所涉及的文書作業，部分文書作業有重疊與繁複的情況，建議教育主管機關對學校文書作業的要求，於合法的前提下，應盡量簡化不必要的流程，減少學校行政的工作負擔。

## 二、合理增加學校行政人力編制

由本研究結果可知，大部分兼行政職教師面對龐大的業務量，常心有餘而力不足，無法完全達到教育精緻化的理想，所以其會希望能增加學校行政人力的員額，用以分擔行政工作。建議教育主管當局應正視學校行政業務負荷重的問題，並積極思考完中體制增置學校行政人力的可能性與必要性，不論是增加組長的編制、幹事的編制，或是增加外聘的專案助理，讓每位兼行政職的教師能透過人力的增加，回歸合理與適當的工作量。

## 三、規劃一套完整的增能課程與改善行政職務加給制度

由本研究結果可知，激勵因素的激勵作用與保健因素的維持作用皆能對部屬工作動機與工作士氣發揮影響力，因此，建議教育主管機關能雙管齊下，包括與各校合作規劃一套符合新進組長需求的增能課程或研習，以及開發適合學校行政的應用軟體，讓組長們能在短時間獲得行政專業上的成長，並提高工作的效率；另外教育主管當局則可針對目前學校行政職務加給制度做適當的調整，參酌導師加給來思考提高行政加給的可能性，並建立分明的調升行政加給標準，比如以個人行政年資及實質貢獻做為調升的依據，以拉大兼行政教師與一般教師在薪資上的差異，如此能讓兼行政職教師感受到工作負荷與報酬的比例符合心中的期待，並使此項行政福利制度能真正成為吸引優秀行政人才的有力誘因。

#### 四、研議行政專職化的可行性

由於學校行政工作負荷重，壓縮到教師的教學準備時間，影響到教學準備度與教學豐富度，長期下去會對學生學習造成不利的影響，同時兼行政教師亦會對此產生心理壓力與愧疚感，如註冊組長、訓育副組長、採編組長與曾任組長的教師皆曾有無法兼顧行政與教學工作的情况發生。若將部份業務量大的學校行政工作規劃成專職，鼓勵有能力、有意願的教師將行政工作納入個人的職涯規劃，使行政專職化，以解決行政與教學工作無法平衡的問題，因此建議政府研議規劃行政專職化的可行性。

#### 貳、對完中學校之建議

##### 一、學校經營者

##### (一) 學校經營者應掌握自身學校的現況，並規劃合理的行政分工機制

學校經營者應善用策略分析全面評估學校的現況，如運用 SWOTs 分析找出學校的優勢、劣勢、機會與威脅，並針對劣勢所引發的問題，以循序漸進的方式改善，如本研究發現教務處與學務處的行政工作量相較其他處室多，建議學校經營者應針對該問題建立合理的業務分配機制，並建立相互支援的集體工作模式，如此更能凝聚行政團隊的力量，並解決部分行政職務業務負荷過重的問題。

##### (二) 學校經營者應積極鼓勵與協助教師職涯規劃，並培育優秀行政人才

研究結果發現教師願意兼任行政的原因為「個人特質」、「個人能力」、「個人興趣」，所以建議學校經營者可以依照教師於行政職務的表現與適應程度，鼓勵教師積極承擔行政工作，並協助教師以行政做為職涯規劃的方向，同時在教師兼行政的過程中，學校經營者可適時給予指導與協助，以及提供必要的培訓課程、開設針對新進教師的培力課程，以及行政團隊可以組成支持成長團體，培育具有潛力的行政人才。

## 二、學校人員

### (一) 新進組長應多參加與時間管理相關的研習

研究發現新進組長面對行政工作的時間管理能力較弱，無法清楚分辨每項業務的優先順序與輕重緩急，所以工作時常沒有效率。建議新進組長參加與時間管理相關的研習，使其在往後辦理行政業務時能得心應手。

### (二) 教師應多參加或關心行政團隊所舉辦的活動

人因為不了解而使關係疏遠，疏遠則易生誤會，唯有藉由彼此間多交流，教師才能更加了解行政團隊忙碌的事情，並能在參與活動的過程中，看到行政人員的辛勞，如此也會少一些抱怨，並多一些支持與贊同，這對行政團隊會是很大的激勵。

## 參、對後續研究之建議

### 一、值得深入探討的研究主題

本研究僅著重探討個案學校行政工作的現況與困境，以及影響教師續任行政的原因，其他與本研究主題相關的議題由於研究時程不長與資料蒐集有限的情況下並未深入探討，實屬可惜，包括行政工作的公平獎勵機制、行政人員的時間管理能力對降低業務量的影響、各處室工作分配的合理性、平衡行政工作與教學品質的方法、非正式教師兼任行政的兩難，以及教育主管機關與學校行政的互動模式等，皆是值得深入研究，建議未來研究者可以針對以上提及的議題再做深入的研究。

### 二、擴大訪談場域與對象

本研究僅以大臺北地區一所完全中學做為研究場域，選取的受訪者亦僅限於現任（訪談時間：2015年5-6月）的主任與組長，還有一位下行政1年的高中導師，建議後續對完全中學行政議題有興趣的研究者可以採取不同縣市地區、不同學校制度，或是多所個案學校做對照，訪談對象方面可納入校長、

資深科任教師與國中導師，了解不同身份對學校行政工作的看法，以強化研究結果的完整性。

### 三、可深入探究組織文化與學校生態對於行政工作的影響

本研究採半結構的訪談方式，並搭配文件資料做研究分析，但由於研究者接觸個案學校的時間並不長，僅有兩個月，建議後續的研究者若時間允許，可採取田野研究，蒐集個案學校實地長期的觀察紀錄，除了能與受訪者建立熟識的關係外，更能了解校內的文化脈絡與學校生態，以增加訪談過程中對個案學校人事物的敏感度與同理心，使研究結果更具客觀與完整。





## 參考文獻

### 壹、中文部分

- 丁惠群（2008）。完全中學生活輔導組長工作壓力及其因應策略之相關研究（碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號 096TIT05677019）
- 戈伯元（2001）。臺北縣市完全中學教育政策執行之研究（未出版的碩士論文）。國立政治大學教育研究所，臺北市。
- 王尚婧（2011，7）。雙因素理論的大師：赫茨伯格。管理學家，07。取自 <http://www.guanlixuejia.com/>
- 王美文（2014）。十二年國教下教師擔任行政職務的意義與價值。臺灣教育評論月刊，3(4)，頁 33-34。
- 王文科（2014）。新北市國民小學教師兼任行政工作意願影響因素之研究（碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號 102CHPI5149005）
- 王素英（2015）。國民小學教師兼任行政職務的工作壓力與因應策略之研究——以高雄市雲端國小為例（碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號 103NPTU0212011）
- 包育豪（2014）。中等學校兼任行政職務教師工作壓力與身心健康之研究——以新北市為例（碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號 102NTNU5332038）
- 任晟蓀（2010）。學校行政實務：處室篇、法規篇。臺北市：五南。
- 李立泰（2006）。台北縣立完全中學兼職行政工作教師角色壓力、組織承諾與工作滿意關係之研究（碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號 094NCCU5626014）
- 李慧雯（2009）。完全中學兼任行政教師行政辭卸傾向之研究：以工作滿意、工作壓力、生涯規劃為探討變項（碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號 097NCCU5626003）

- 余雅芳 (2009)。台中縣市完全中學教師人際關係與工作滿意度之相關研究 (碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 097NTCTC576021)
- 余朝權 (2010)。組織行為學 (三版)。臺北市：五南。
- 余豐賜 (2013)。教師辭行政、代理急上陣，國教如何走。臺灣教育評論月刊，2(4)，頁 17-20。
- 呂善道 (2014)。論偏鄉學校行政人員面臨之問題與解決之道。臺灣教育評論月刊，3(4)，頁 20-24。
- 吳清基 (1992)。教育與行政。台北：師大書苑。
- 吳清山 (2010)。教育改革與教育發展。新北市：Airiti Press Inc.。
- 吳清山 (2014)。學校行政 (七版)。臺北市：心理。
- 吳錦惠 (2014)。當前學校行政組織運作的困境與改進。臺灣教育評論月刊，3(4)，頁 04-05。
- 余燕萍 (2013)。國立高級中學教師兼任行政職務工作滿意度與留任意願相關之研究 (碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 101NCUE5037043)
- 金惠恬、馮丰儀 (2014)。從教師視行政職為畏途思考學校行政人員之培育。臺灣教育評論月刊，3(4)，頁 06-07。
- 林海清 (1997)。人力潛能的開發——激勵理論探討。人力發展月刊，46，頁 4-25。
- 林佩璇 (2000)。個案研究及其在教育上的應用。載於中正大學教育學研究所主編，質的研究方法 (頁 239-262)。高雄：麗文。
- 林明貴 (2009)。臺北市立完全中學教師工作滿意度與學校效能關係之研究 (碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 097YZU05457106)
- 林玉芬 (2011)。臺中市國民中學教師幸福感與工作投入之研究：以完美主義為

- 干擾變項 (碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 100NCUE5331024)
- 林憶潔 (2013)。台南市國民小學兼任行政職務教師工作滿意度之研究 (碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 102NCYU5149015)
- 林素娟、邱靜宜、紀麗珊、葉佩君、吳俊憲 (2014)。國民中小學學校行政的推行困境與人員素質提升策略。**臺灣教育評論月刊**，3(4)，頁 12-14。
- 林瑞馳 (2014)。教師從事學校行政意願為何低落。**臺灣教育評論月刊**，3(4)，頁 35-36。
- 邱錦昌、林邦傑 (1996)。台北縣完全中學現況及其設立評估之研究。台北縣政府教育局委託專案研究報告。
- 卓英豪 (2000)。完全中學的規劃與發展。**高中圖書館**，19，頁 4-7。
- 侯英全 (2015)。校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力對兼任行政教師留任職務意願之影響——以嘉義縣公立國中為例 (碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 103NHU00457015)
- 胡惟惇 (2008)。哈伯瑪斯溝通理性觀探析—兼論台灣完全中學團體間溝通之問題 (碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 096NTU05011019)
- 秦夢群 (2007)。學校行政。臺北市：五南。
- 秦夢群 (2013)。教育行政理論與模式。臺北市：五南。
- 涂順安 (2002)。我國完全中學實施現況之研究 (未出版的碩士論文)。國立中山大學教育研究所，高雄市。
- 黃昆輝 (譯) (1986)。Paula F. Silver 著。教育行政原理。臺北市：三民。
- 黃昆輝 (1988)。教育行政學。臺北市：東華。
- 黃政傑、李隆盛 (1995)。我國完全中學現況問題及其設立評估之研究。臺北市：國立台灣師範大學教育研究中心。
- 黃昆輝、張明輝 (2000)。教育大辭書。取自國家教育研究院雙語詞彙、學術名

詞暨辭書資訊網 <http://terms.naer.edu.tw/detail/1315304>

- 黃惠汝 (2004)。學校行政溝通倫理之研究——以一所完全中學為例 (碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 092NTNU0331050)
- 陳寶山 (2005)。學校行政理念與實踐。新北市：冠學。
- 陳原弘、蘇裕祿、蔡國宏、周維賢、莊永智、史新健 (2005)。家長參與學校教育之研究。國小校長儲訓班專題研究，102，頁 91-116。
- 陳煜清 (2007)。論激勵理論對學校領導者的啟示。教師之友，48(3)，頁 42-52。
- 陳向明 (2007)。社會科學質的研究。臺北市：五南。
- 陳河開 (2013)。缺很大！國民小學教師兼任行政職務勞逸之探討。臺灣教育評論月刊，2(10)，頁 27-31。
- 陳麗珠、陳世聰 (2013)。陷入勞逸爭議的國中小校園。臺灣教育評論月刊，2(10)，頁 01-07。
- 陳振益 (2014)。教師專業標準的發展趨勢。台灣教育評論月刊，3(4)，頁 116-122。
- 陳惠芬 (2014)。台南市立完全中學兼任行政工作教師之工作壓力及兼任意願影響因素研究 (碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 102NTNT1149010)
- 陳健忠 (2014)。高雄市國中兼任行政教師工作壓力、休閒參與與工作滿意度之關係研究 (碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 102NKNU5332043)
- 陳明宏 (2014)。臺北市國民中學兼任行政職務教師工作壓力與因應策略之研究 (碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 103NTNU5332029)
- 陳卿如 (2014)。國小兼任行政職務教師工作壓力、組織支持與留任意願之相關

- 性研究（碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號 103DYU01121047）
- 陳定國、吳哲生、林俊裕（2015）。**臺灣企業卓越管理實務導論**。新北市：國立空中大學。
- 張慶勳（1996）。**學校組織行為**。臺北市：五南。
- 張善智、謝馥蔓（譯）（2001）。Jerald Greenberg 著。**組織行為**。臺北市：學富。
- 張瑞村（2002）。**緒論**。載於張銀富（主編），**學校行政：理論與應用**（頁 23-52）。臺北市：五南。
- 張梅雪（2003）。**我國完全中學政策及其實施之研究**（未出版的碩士論文）。國立暨南國際大學教育政策與行政研究所，南投縣。
- 張勳誠（2006，8）。**找出人才、留住人才、善用人才**。臺北市政府教育局主辦，臺北市 95 學年度第 1 學期公私立高中職暨國中校長會議，臺北市。取自：<http://web.jajh.tp.edu.tw/principal/page4-6.htm>
- 張德南（2010）。**臺北縣完全中學教師兼任行政職務意願影響因素之研究**（碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號 098NTNU5037012）
- 張志豪（2011）。**國中兼任行政教師工作困擾與工作滿意度之相關研究**（碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號 100NCUE5037010）
- 畢恆達（2010）。**教授為什麼沒有告訴我**。臺北市：小畢空間出版社。
- 許濱松（1981）。**論激勵管理與人力資源的有效運用**。臺北市：七友。
- 許毓真（2012）。**國中兼任行政教師組織公民行為與工作壓力、角色衝突關聯性之研究——以高雄市為例**（碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號 100NKNU5457011）
- 曹瑋瑩（2013）。**桃園縣公立高級中學學校組織氣氛與教師兼任行政職務意願影響因素之研究**（碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編

號 101NCTU5331021)

國立臺灣師範大學教育研究中心 (1997)。教育部八十五學年度完全中學試辦學校訪視計畫訪視實錄。臺北市：師大教研中心。

教育部 (1995)。中華民國教育報告書。取自

<http://history.moe.gov.tw/important.asp?id=54>

教育部 (1996)。完全中學試辦學校行政處理暫行要點。中華民國 85 年 11 月 5 日發布。

教育部 (2002)。國立及臺灣省私立高級中學課業輔導實施要點。中華民國 91 年 09 月 23 日修正。

教育部 (2010a)。高級中學法。中華民國 99 年 6 月 9 日修正。

教育部 (2010b)。高級中等學校教師每週任課節數注意事項。中華民國 99 年 07 月 26 日修正。

教育部 (2011)。教育部補助國民中小學調整教師授課節數及導師費實施要點。行政院公報，17 (178)。取自 <file:///C:/Users/Stella/Downloads/EG.pdf>

教育部 (2013)。教育基本法。中華民國 102 年 12 月 11 日修正。

教育部 (2014a)。完全中學設立辦法。中華民國 103 年 11 月 20 日廢止。

教育部 (2014b)。中小學兼任代課及代理教師聘任辦法。中華民國 103 年 08 月 18 日修正。

郭泰佑 (2014)。新北市國民小學教師兼任行政工作意願及影響因素之研究 (碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 102TKU05631028)

馮佳盈 (2015)。國民小學教師兼任行政人員工作壓力與時間管理之研究——以桃園市為例 (碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 103CYU05321013)

游登科 (2013)。新北市國民小學教師兼任行政職務工作壓力與因應策略之研究 (碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號

101CHPI5230039)

游玉英、陳清煌 (2014)。談國民中學教師兼任行政之職務加給與業務負荷之合理性。臺灣教育評論月刊，3(8)，頁 41-48。

新北市政府人事處 (2014)。公立中等以下學校教師薪額一覽表。引自新北市政府人事處人事業務系統，103.06.24 版。

鄒慶德 (2002)。完全中學教師人際關係之研究—以新北市某完全中學為例 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。

楊珮菱 (2014)。桃園縣國民小學兼任行政工作教師角色衝突與工作壓力之相關研究——以情緒勞務為中介變項 (碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 102NTPT0576055)

楊慧雯 (2015)。國小女性教師兼任行政意願因素之研究 (碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號 103NTPT0204010)

臺北市政府教育局 (2005)。臺北市立高級中學員額編制設置基準。中華民國 94 年 09 月 28 日修正。

臺北市政府教育局 (2010)。臺北市高級中學教師每週任課節數注意事項。中華民國 99 年 07 月 13 日修正。

臺北市政府教育局 (2011)。臺北市立高級中學組織規程準則。中華民國 100 年 7 月 13 日修正。

臺北市政府教育局 (2014)。臺北市立國民中學組織規程。中華民國 103 年 4 月 25 日修正。

趙豐成 (2005)。高屏地區完全中學校務行政推動問題之研究 (未出版的碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。

趙滢君 (2009)。臺北市完全中學行政工作負擔之研究 (未出版的碩士論文)。國立臺灣師範大學教育學系在職進修碩士班，臺北市。

鄭世仁 (2000)。教育社會學導論。臺北市：五南。

鄭同僚 (2006)。公立高級中學教師兼任行政人員離職問題分析—以臺北市為

例。研習資訊，23(6)，7-18。取自：

[http://study.naer.edu.tw/UploadFilePath/dissertation/1023\\_06\\_03vol023\\_06\\_03.pdf](http://study.naer.edu.tw/UploadFilePath/dissertation/1023_06_03vol023_06_03.pdf)

鄭彩鳳（2008）。學校行政研究—理論與實務。高雄市：麗文文化。

歐用生（1995）。質性研究。臺北市：師大書苑。

潘慧玲（2004）。教育研究的取徑：概念與應用。臺北市：高等教育。

蔡仁政、翁福元（2014）。小校悲歌：教師兼行政人員的困境、因應與展望。臺灣教育評論月刊，3(4)，頁 15-19。

蔡進裕（2015）。高中教師兼任行政職務意願及影響因素之研究（碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號 103NTOU5331009）

監察院（2012）。101 教調 12 調查報告。監察院公開報告書。

監察院（2013）。102 教正 0010 糾正案。取自

[https://www.cy.gov.tw/AP\\_HOME/Op\\_Upload/eDoc/糾正案/102/1020001151022400023.pdf](https://www.cy.gov.tw/AP_HOME/Op_Upload/eDoc/糾正案/102/1020001151022400023.pdf)。

謝文全（2005）。學校行政。臺北市：五南。

謝文全（2012）。教育行政學（四版）。臺北市：高等教育。

蕭景如（2011）。新北市完全中學教師兼任行政人員工作壓力與因應策略之研究（碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號 099NTPTC576130）

蕭文森（2014）。高雄市公立高中職學校校長領導風格、組織氣氛與教師兼任行政意願關係之研究（碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號 102NKNU5332042）

蕭愛卿（2015）。國立高級中學兼任行政職務教師工作壓力與留任意願之關聯研究——以桃園市為例（碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號 104KNU01055018）

顏碧琦（2015）。屏東縣國小教師兼任行政職務意願及其影響因素之研究（碩士

論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(系統編號  
102NPUS5677020)

嚴文廷 (民 103 年 5 月 8 日)。八歲女童之死／菜鳥兼註冊組長 教育界惡性循環。聯合新聞網。取自 <http://udn.com/news/story/6885/475794>

## 貳、英文部分

Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Beetham, D. (1987). *Bureaucracy*. Milton Keynes, England: Open University Press.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987). *Educational administration: Theory, Research, and Practice*. (3rd ed.). New York : Random House.

Kelly, J. (1974). *Organizational Behavior* (rev. ed.). Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization and Management : A Systems and Contingency Approach* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.

Linder, J. R. (1998). Understanding Employee Motivation. *Journal of Extension*, 36(3), 1-8. Retrieved from <http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.html>.

Miller, H. J. (1978). *Behavior in organization: The new science of managing people at work*. New York: McGraw-Hill.

Owens, R. G. (1991). *Organizational behavior in education* (4th ed.). NJ: Prentice-Hall.

Sergiovanni, T. J., & Carver, F. D. (1973). *The new school executive: A theory of*

*administration*. New York: Dodd, Mead & Company.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). New York: Oxford University Press.

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19.



# 附錄

## 附錄一 訪談同意書

親愛的\_\_\_\_\_

您好，感謝您於百忙之中，撥冗參與本研究。我是國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所碩士班研究生徐詩柔，在陳佩英教授的指導下，正著手於畢業論文的研究，研究的主題為「一所完全中學教師兼行政工作處境之研究」，欲了解學校教師兼任行政職務工作的現況與困境，以及影響教師續任行政職務意願之因素。透過他人的推薦，詩柔誠摯地邀請您參與本研究的進行，在您分享寶貴的經驗前，宜先告知您本研究的進行方式。

- 一、研究目的:了解學校教師兼任行政職務工作的現況與困境，以及影響教師續任行政職務意願之因素。
- 二、研究用途:純為學術研究之用，不作為其他用途。
- 三、研究方法:以個別訪談方式進行。
- 四、研究程序：本研究擬進行一次約莫一個半小時的訪談。訪談的歷程中，為求能探究您的真實想法，希冀能徵求您的同意，於訪談過程中全程錄音，並會在錄音前事先經過您本人的同意；另為求研究內容的完整性，期盼您能於參與過程中提供相關的文件資料。於過程中如有尷尬不適或侵犯隱私的感覺等，您可以隨時反應選擇退出本研究。
- 五、保密處理:基於研究倫理，訪談資料與相關文件均不隨意公開，僅供研究者與指導教授分析討論，而事關個人身分之基本資料或敏感議題，皆以匿名的方式妥善處理，以維護您的權益。

若您對本研究有任何疑問或意見，也請您隨時與詩柔聯繫。非常感謝您對於本研究的參與及貢獻。敬祝 順心

研究參與者：\_\_\_\_\_（簽名）

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所  
研究生 徐詩柔 敬上

## 附錄二 訪談大綱

### 壹、三年以上行政年資版

- 一、請問您擔任主任/組長幾年了？您至目前為止擔任過哪些行政職務？
- 二、各處室主任/組長的人選是如何選定？
- 三、當初什麼原因促使您有意願接任主任/組長一職？
- 四、您覺得主任/組長最重要的任務是什麼？擔任主任/組長時，您希望帶給老師、學生與家長何種幫助？
- 五、在學校裡，各處室是如何分配工作？主任/組長的工作有哪些？主任/組長可以選擇工作嗎？為了完成工作，會運用哪些策略？請您從工作經驗中，舉例說明。
- 六、根據您的觀察與經驗，您發現學校裡，各處室間或處室內職務分配上公平嗎？這些現象帶給您哪些省思？
- 七、您覺得各處室的行政人力需要增加嗎？請說明理由？
- 八、您於擔任主任/組長的工作時，是否曾經因為學校不可改變的結構或文化因素而感到挫折和不願再擔任行政工作？理由為何？
- 九、您覺得您的行政工作在學校中所處的位置與角色為何？(例如：服務者、輔助者、合作者……等)，可以用形容詞或隱喻形容這個角色的經驗感受嗎？
- 十、您與國中部與高中部教師是如何互動？
- 十一、當老師之間或親師間產生衝突時，身為主任/組長的您會如何處理？會站在哪一方去思考問題？如何溝通協調？
- 十二、當老師對於行政處室所推行的計畫或方案出現抗拒或不配合的反應時，您如何處理？可否談談您曾經處理過的事件？該事件帶給您哪些省思？
- 十三、您覺得在擔任主任/組長之後，有哪些改變與成長？請您舉例說明。
- 十四、您從擔任主任/組長的經驗中獲得成就感嗎？而支持您繼續完成行政工作的力量是什麼？

- 十五、學校提供哪些行政資源或協助，幫助您完成主任/組長的工作？請您稍作說明。
- 十六、您覺得其他老師如何看待您擔任主任/組長一職？同樣兼任行政工作的老師又如何看待？
- 十七、身為主任/組長，您是否曾經在耗盡心思或勞力完成某一件工作之後，覺得這個經驗使您獲益良多？請您舉例說明。
- 十八、在教學之餘，您覺得擔任主任/組長對您的意義何在？請您稍加說明。
- 十九、主任/組長的工作是否會影響您的教學？為什麼？
- 二十、您的家人對於主任/組長的工作性質了解嗎？他們是否給予您足夠的支持與協助？而家人的態度與角色對您在擔任主任/組長有影響嗎？請您稍加說明。
- 二十一、在教學工作、行政工作與家庭生活之中，您通常在哪一方面花費較大的心力？
- 二十二、您曾有無法負荷行政工作的經驗嗎？或者您曾有無法兼顧教學與行政工作的經驗？請談談您的心路歷程與感受。
- 二十三、您覺得主任/組長這份工作的核心價值/概念是什麼？
- 二十四、若有機會續任主任/組長，您還有意願嗎？請說明理由。
- 二十五、教育部推行的教育政策如何影響學校行政工作？請您舉例說明。

## 貳、三年以下行政年資版

- 一、請問您擔任主任/組長幾年了？您至目前為止擔任過哪些行政職務？
- 二、當初什麼原因促使您有意願接任主任/組長一職？
- 三、得知要接任行政職務時，當時的心情與感受是什麼？其他老師有甚麼反應？
- 四、誰曾經給過您擔任該行政職務的建議？建議的內容是什麼？學校有安排資深老師進行經驗傳承的工作嗎？
- 五、當時進行行政工作交接時，花多少時間進行適應？
- 六、擔任主任/組長的主要任務與工作是什麼？請詳細說明
- 七、自從接任主任/組長後，處理過哪些重大的活動？那些人/處室能提供支援？您覺得足夠嗎？請描述當時的情況。
- 八、每週的行政工作能按既定的進度完成嗎？曾經有加班的情況嗎？請說明原因。
- 九、什麼情況下，會去請益資深的老師有關行政工作的經驗？
- 十、什麼理由支持您願意在行政工作上奉獻心力？您覺得就現況而言，政府與學校還可以提供什麼福利措施？
- 十一、根據您的觀察與經驗，您發現學校裡，各處室間或處室內職務分配上公平嗎？這些現象帶給您哪些省思？
- 十二、您於擔任主任/組長的工作時，是否曾經因為學校不可改變的結構或文化因素而感到挫折和不願再擔任行政工作？理由為何？
- 十三、您覺得您的行政工作在學校中所處的位置與角色為何？(例如：服務者、輔助者、合作者……等)，可以用形容詞或隱喻形容這個角色的經驗感受嗎？
- 十四、您與國中部與高中部教師是如何互動？
- 十五、當老師對於行政處室所推行的計畫或方案出現抗拒或不配合的反應時，

您如何處理？可否談談您曾經處理過的事件？該事件帶給您哪些省思？

十六、您覺得在擔任主任/組長之後，有哪些改變與成長？請您舉例說明。

十七、在教學之餘，您覺得擔任主任/組長對您的意義何在？請您稍加說明。

十八、主任/組長的工作是否會影響您的教學？為什麼？

十九、您曾有無法負荷行政工作的經驗嗎？或者您曾有無法兼顧教學與行政工作的經驗？請談談您的心路歷程與感受。

二十、請您用一句話形容現在擔任的行政工作？並說明理由。

二十一、您覺得主任/組長這份工作的核心價值/概念是什麼？

二十二、若有機會續任主任/組長，您還有意願嗎？請說明理由。



# 附錄三 星星高中 103 學年度第 2 學期行事曆

高級中學103學年度第2學期行事曆							104.3.24		
月份	週次	日	一	二	三	四	五	六	重 要 行 事
二月	寒四	15	16	17	18	19	20	21	2/12-25 【人】高中部教師104學年度介聘申請作業 2/16 【學】返校打掃 2/17 【學】各體育團隊寒假集訓結束 2/18 【人】除夕 2/19-22 【人】春節
二月	二	22	23	24	25	26	27	28	2/23 【人】補假(銜接春節假期) 2/24-3/3 【學】103年第2學期友善校園週 2/24 【學】103 學年度第2學期開學始業式(第1節);大掃除暨掃具補發(第2節) 【教】開學註冊日(第3節正式上課);高三升學作業說明會(第3-4節;6樓演藝廳) 高一、二學科競試測驗(第5-7節);103學年度校內科展複審繳交截止日 【學】103學年度第2學期就學貸款申請截止 【總】期初校務會議  2/24-26 【教】特殊身份學費減免補申請日 2/24-3/31 【人】子女教育補助費受理申請 2/25 【秘】主管會報 【教】高二學科競試測驗(第1-3節);高中部課後輔導開始 國中寒假作業抽查(中午12:20);高中部第4次課程發展委員會議(第5、6節) 大學學科能力測驗寄發成績單、第2次英聽測驗寄發成績單、術科測驗寄發成績單 【學】高一、高二班週會 七、八年級社團活動(第5、6節) 2/25 【輔】高三繁星升學輔導講座(諮商室演講:如何找出最佳落點) 2/25-26 【輔】高三繁星志願選填輔導暨系統操作指導(電腦教室三) 2/26 【教】國中第4次課程發展委員會議(第5、6節);國中課後學藝活動回條繳交截止 無繳交代代收辦費免申請截止;特殊身份學費減免補申請繳交截止;校內科展評選 【學】畢業紀念冊封面徵選截止 【輔】家長日活動(17:00-21:00) 國中第3次生涯發展委員會議(第7節) 【人】105年退休登記截止 2/27 【人】二二八和平紀念日補假 2/27-3/7 【輔】技藝競賽 2/28 【教】二二八和平紀念日
三月	三	1	2	3	4	5	6	7	3/1 【學】整潔、秩序評分開始 3/2 【教】九年級課後學藝活動開始 【圖】發放班級圖書、班級書箱 【輔】高關懷課程行前會議(第3節;生涯輔導教室) 3/2-6 【教】9年級前五學期各科補考(每日第八節開始) 高中、國中各領域課程小組第4次會議 3/3 【輔】高三繁星升學輔導講座(諮商室演講:如何選填繁星校系) 3/3-4 【教】九年級第3次模擬考 3/3-5 【輔】高三繁星志願選填輔導(電腦教室三) 3/4 【學】高一、高二社團活動;七、八年級班週會(第5、6節) 【總】擴大行政會報 【輔】技藝社團熱舞社開課 3/6 【教】校內繁星推薦報名截止;國中英語單字大賽(第1節);發放國中部註冊繳費單  3/7 【教】國中英語學藝競賽區賽
									3/9 【教】高一、高二英文學藝競賽(第5、6節);七、八年級課後學藝活動開始 國中課後學藝活動開始 【學】七年級校外教學 【圖】祭報名開始 3/9-12 【輔】高三申請志願選填輔導(電腦教室三) 3/9-13 【教】高中部各班依排定時段蓋註冊章並繳回註冊費銷帳聯 3/10 【學】103年第2學期防災教育預演(高中部) 【輔】12年國教適性入學宣導(學生場)

高級中學103學年度第2學期行事曆

104.3.24

月份	週次	日	一	二	三	四	五	六	重 要 行 事
三月	四	8							3/10-11 【教】高三第4次模擬考
		9							3/10-12 【教】高一、二週考
		10							3/11 【秘】主管會報 【教】高中語文實驗班會議(第5、6節) 【學】高一、高二班週會；七、八年級社團活動 【輔】高一、高二升學輔導講座；得勝者課程開始；美術班會議；九年級技藝教育學程開始(暫定)
		11							3/12 【教】七年級上學期國語科補考(第八節開始)
三月	五	12							3/13 【教】八年級上學期國語科補考(第八節開始) 3/13 【教】國中英語單字大賽(第1節) 【學】103年第2學期防災教育預演(國中) 【輔】國小升國中身心障礙學生轉銜評估會議
		13							3/15 【圖】中學生網站-讀書心得寫作比賽截稿
		14							3/16 【教】校內大學及四技申請報名截止 【輔】特教推行委員會會議
		15							3/16-20 【教】國中部各班依排定時段蓋註冊章並繳回註冊費銷帳聯
		16							3/17 【教】大學繁星推薦第一階段結果公告 【輔】身心障礙學生適性輔導安置報名開始；12年國教適性入學宣導(九年級導師場)
		17							3/18 【學】高一、高二社團活動；七、八年級班週會 【總】行政會報 【輔】志工進修課程開始；教育優先區-烏克麗麗課程開始(第8節；生涯輔導教室)
		18							3/19 【教】七年級上學期英文科補考(第八節開始)
		19							3/20 【教】八年級上學期英文科補考(第八節開始)
		20							3/20 【學】103年第2學期防災演練
		三月	六	21					
22									3/25 【學】高中導師會報(12:30)
23									3/25-26 【教】第1次定期評量
24									3/26 【教】大學及四技個人申請第一階段結果公告 大學及四技個人申請第一階段結果公告
25									3/27 【教】八年級上學期數學科補考(第八節開始) 【學】午餐委員會；國中導師會報(第1節) 【輔】資源班、特教班校外教學
26									3/31 【教】高中部定期評量成績繳交截止
三月	七	27							【圖】中學生網站-小論文寫作比賽截稿；祭社區國中生報名截止
		28							4/1 【秘】主管會報 【教】高中部第5次課程發展委員會會議(第5、6節) 【學】高一、高二社團活動 八年級三對三籃球比賽(預賽--第5、6節)；七年級班週會
		29							4/1-2 【圖】七年級資訊股長研習(12:30-13:00)
		30							4/2 【教】國中部第5次課程發展委員會會議(第5、6節)；國中部定期評量成績繳交截止 七年級上學期數學科補考(第八節開始) 【輔】技藝教育課程第1次選輔會(12:30)；家庭教育委員會會議(第7節)
		31							4/3 【人】兒童節補假
		1							4/4 【教】兒童節
四月	八	2							4/5 【教】清明節
		3							4/6 【人】清明節補假
		4							4/7-13 【教】高中、國中各領域課程小組第5次會議
		5							4/8 【學】高三 成年禮；高一、高二班週會；七、八年級社團活動 【總】擴大行政會報 【圖】公告 祭校內外參與名單
		6							4/9 【教】七年級社會科補考(第八節開始)
		7							4/10 【教】八年級社會科補考(第八節開始)
		8							4/11 【輔】104高中美術班聯合術科測驗

高級中學103學年度第2學期行事曆

104.3.24

月份	週次	日	一	二	三	四	五	六	重 要 行 事	
四月	九	12							4/13-17 【人】國中部教師及幼兒園教師104學年度市內介聘申請作業(預估日期) 4/13-24 【輔】技藝班報名 4/15 【秘】主管會報 【學】高二實彈射擊教育(12:30-17:00) ; 高一社團活動 ; 七、八年級班週會 4/16 【教】七年級自然科補考(第八節開始) 【輔】個案研討會議(第2、3節;小會議室) 4/17 【教】八年級自然科補考(第八節開始) 【輔】親職教育講座:技藝教育課程家長說明會 【圖】高一班級網頁比賽(上傳截止) 4/18 【輔】身心障礙學生適性輔導安置能力評估 【圖】祭	
		13								
		14								
		15								
		16								
		17								
四月	十	19							4/19-24 【圖】圖書館週 4/20-5/8 【人】國中部教師及幼兒園教師104學年度市外介聘申請作業(預估日期) 4/22 【教】高中教務會議(第5、6節) 【學】高一、高二班週會 ; 七、八年級社團活動 高中導師會報(12:30) 【總】行政會報 4/22-30 【輔】第2次模擬志願選填 4/24 【學】國中導師會報(第1節) 4/25-5/1 【教】高二社會組週考	
		20								
		21								
		22								
		23								
		24								
25										
四月	十一	26							4/27-28 【教】高三第5次模擬考 4/27-5/1 【教】高二自然組週考 4/29 【秘】主管會報 【學】高一、高二社團活動 ; 七、八年級班週會 4/30 【學】午餐委員會 【輔】技藝教育課程第2次選輔會(12:30) 4/30-5/1 【教】九年級第4次模擬考 5/1 【教】九年級課後學藝活動結束 【學】103學年度第2學期服裝儀容委員會 【輔】身心障礙學生轉銜會議	
		27								
		28								
		29								
		30								
		1								
2										
五月	十二	3							5/4 【輔】總孝教育月 5/4-8 【教】第二階段註冊費溢繳退費申請日 5/5-6 【教】九年級第2次定期評量 5/6 【學】高一、高二班週會 ; 七、八年級社團活動 【總】擴大行政會報 5/7 【輔】技藝教育課程面試 5/8 【學】九年級包高中活動(第1節) 【輔】親職教育講座 【圖】畢業生書籍盤點,高三、九年級停止借閱書籍	
		4								
		5								
		6								
		7								
		8								
五月	十三	10							5/12-13 【教】七、八年級暨高中第2次定期評量 5/13 【秘】主管會報 【教】九年級定期評量暨學期成績繳交截止 5/14 【教】高中自然科、數學科趣味競賽初賽(午休) 【輔】個案研討會議(第2、3節;小會議室)、技藝教育課程第3次選輔會(12:30) 5/14-15 【學】高一公民訓練 5/15 【學】七年級足球比賽(第1節) 5/16-17 【教】104國中教育會考	
		11								
		12								
		13								
		14								
		15								
五月	十四	17							5/18 【教】高中部定期評量成績暨高三學期成績繳交截止 【輔】公布技藝教育課程錄取名單 5/19 【輔】特教班學生校外教學 5/19-22 【輔】九年級生涯進路講座(第3、4節) 5/20 【教】公佈高三補考名單 ; 七、八年級定期評量成績繳交截止 高中部第6次課程發展委員會議(第5、6節); 高中自然科、數學科趣味競賽決賽 【學】高中導師會報(12:30); 高二全場籃球比賽(預賽---第5、6節) 高一班週會 ; 七、八年級社團活動 【總】行政會報	
		18								
		19								
		20								
		21								
		22								
23										

高級中學103學年度第2學期行事曆

104.3.24

月份	週次	日	一	二	三	四	五	六	重 要 行 事
									5/20-22 【進】高三第2次定期考查 5/21 【教】國中部第6次課程發展委員會議(第5、6節) 公佈高三補考考程及座位表 5/22 【教】高三補考日 【學】國中導師會議(第1節) 七年級足球比賽(第1節) 5/22-28 【輔】畢業美展
五月	十五	24	25	26	27	28	29	30	5/25 【輔】10402梯次身心障礙學生鑑定輔導安置 5/25-29 【教】高中、國中各領域課程小組第6次會議;教科書評選;作業抽查 5/26 【教】九年級暨高三成績評量審查會議 【學】九年級排球比賽(預賽---第2節) 5/26-29 【學】高二校外教學 5/27 【秘】主管會報 【學】高一、高二社團活動;七、八年級班週會 【輔】九年級技藝教育學程結束 5/29 【教】高三課輔結束 【學】午餐委員會;高中畢業典禮預演(第5節);國中畢業典禮預演(第7節) 【圖】高三、九年級借閱逾期書催還班級專書及共讀書籍收回
六月	十六	31	1	2	3	4	5	6	6/1 【學】國中部畢業典禮(上午);高中部畢業典禮(晚上) 6/3 【教】高一多益檢定測驗(第5、6節) 【總】擴大行政會報 【輔】得勝者課程成果發表會 【圖】台日視訊交流(暫訂) 6/4 【輔】志工進修課程結束 6/5 【教】國中教育會考成績公告 【輔】高關懷課程結束 【圖】七年級班級網頁比賽(上傳截止) 6/6 【學】重中達人秀初賽
六月	十七	7	8	9	10	11	12	13	6/7 【教】新北市公立高中優先免試入學放榜 6/8 【教】新北市公立高中優先免試入學報到 6/10 【秘】主管會報 【學】高中社團成果發表會;七、八年級班週會 【輔】教育優先區-烏克蘭麗課程結束;技藝教育社團課程結束暨成果展 6/11 【輔】美術班期末成果展 6/12-18 【教】基北區免試入學網路選填志願
六月	十八	14	15	16	17	18	19	20	6/15 【輔】高關懷課程期末檢討會議(第3節;生涯輔導教室) 6/15-19 【輔】期末IEP會議 6/17 【總】行政會報 【圖】通知圖書借閱逾期名單;班級專書收回 【學】高一、高二班週會(重中達人秀決賽);七、八年級社團活動 【幼】104學年度第1學期課發會 6/18 【教】七、八年級課後學藝活動結束 【學】各班整潔、秩序評分結束 【輔】個案研討會議(第2、3節;小會議室) 6/19 【人】端午節補假 6/20 【教】端午節
六月	十九	21	22	23	24	25	26	27	6/24 【秘】主管會報 【學】高一、高二社團活動;七、八年級班週會 高中導師會報(12:30) 6/24-26 【圖】期末電腦教室系統維護 6/25 【教】高一、二課輔結束 國中新生報到日 6/26-29 【教】第3次定期評量 6/26 【學】午餐委員會;國中、高中社團成績繳交;國中導師會報