

南 華 大 學
國際事務與企業學系公共政策碩士班
碩士論文

國民小學教師兼任學校行政工作意願之影響因素
分析-以高雄市某國小為例

An Analysis of Willingness and Influential
Factors of Elementary School Teachers to
Take on the Administrative Position-- A Case
Study of an Elementary School in Kaohsiung

研 究 生：林美珠

指 導 教 授：彭安麗 博士

中 華 民 國 104 年 11 月

南 華 大 學

國際事務與企業學系公共政策研究碩士班

碩 士 學 位 論 文

國民小學教師兼任學校行政工作意願之影響因素分析—
以高雄市某國小為例

An Analysis of Willingness and Influential Factors
of Elementary School Teachers to
Take on the Administrative Position—
A Case Study of an Elementary School in Kaohsiung

研究生：林美珠

經考試合格特此證明

口試委員：

傅岳邦

陳秋政

彭文麗

指導教授：彭文麗

系主任(所長)：張心怡

口試日期：中華民國 104 年 10 月 24 日

中文摘要

隨著大環境的改變，面對日益繁重的學校行政工作，教師是否願意兼任？本研究旨在探討國民小學教師兼任學校行政工作意願之影響因素，藉以供教育行政機關及學校行政單位參考。本研究採質性研究方法，透過文獻分析和深度訪談方式，以高雄市某國小教師為研究對象，分別選取現兼任行政工作教師、曾兼任行政工作教師(現在不兼任行政工作)與不曾兼任行政工作教師各三位進行訪談，以深入瞭解影響教師兼任行政工作意願之因素為何。本研究結果如下：

- 一、在個人因素構面中，影響教師兼任行政工作意願的主要考量因素為班級歸屬感。
- 二、在學校內在因素構面中，以組織團隊氣氛、行政業務量及行政輪替機制為影響教師兼任行政工作意願的主要考量因素。
- 三、在學校外部因素構面中，以社會評價為影響教師兼任行政工作意願的主要考量因素。
- 四、就整體而言，影響教師兼任行政工作意願的主要考量因素為組織團隊氣氛、行政業務量及行政輪替機制。

最後，根據研究結果提出建議，以供教育行政機關、學校、國民小學教師及未來研究之參考。

關鍵詞：國民小學教師、兼任行政工作意願、影響因素

Abstract

With the rapid changes of the surroundings, when faced with heavy-loading school administration tasks, are the teachers still willing to hold a concurrent post at school? This study aims to investigate factors which affect elementary school teachers' willingness to hold a concurrent post of school administration. And, the result will be used as reference for educational administration authority and school administration units.

In order to reach the research goal, the thesis takes the qualitative approach, establishes basic knowledge in the literature review, and analyzes the data collected in the in-depth interviews. All the interviewees, who are teachers of an elementary school in Kaohsiung, are categorized into three types according to working experiences:

- (1) teachers who used to hold a concurrent post
- (2) teachers who hold a concurrent post
- (3) teachers who never take part in school administration.

The conclusions derived from the interview are listed as follow:

1. Personal factors: Belongingness of the class is the main consideration that affects teachers' willingness.
2. School internal factors: Team atmosphere, how much work a concurrent post will bring, and the system that allows teachers to take turn to participate in administration tasks.
3. School external factors: Social status assessment is the main consideration.
4. As a whole, the main considerations to influence teachers' willingness to take on the administrative position are team atmosphere, how much a concurrent post will bring , and the system that allows teachers to take turns to participate in

administration tasks.

In conclusion, personal factors and school internal factors influence teachers' willingness more than school external factors do. In the meanwhile, the conclusion can provide useful reference for future research.

Key words: elementary school teacher, willingness to hold a concurrent post of school administration, influential factors



目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的與研究問題	3
第三節 名詞釋義	3
第四節 研究流程、研究範圍與研究限制	4
第二章 文獻探討	7
第一節 學校行政事物之內涵	7
第二節 教師兼任行政工作意願及其影響因素之探討	23
第三節 教師兼任學校行政工作影響因素之相關研究	39
第三章 研究設計與實施	51
第一節 研究設計	51
第二節 研究方法與研究倫理	54
第三節 研究對象與訪談大綱	56
第四章 訪談內容分析	61
第一節 教師兼任行政工作意願之因素調查	61
第二節 個人因素影響教師兼任行政意願之分析	63
第三節 學校內在因素影響教師兼任行政工作意願之分析	79
第四節 學校外部因素影響教師兼任行政工作意願之分析	90
第五章 結論與建議	95
第一節 研究結論	95
第二節 研究建議	98
參考文獻	103
中文部分	103
英文部分	107
附錄---訪談紀錄	111

圖目錄

圖 1-1	研究流程圖	5
圖 2-1	期望理論的概念架構圖	29
圖 2-2	公平之知覺過程	29
圖 3-1	研究架構圖	52



表目錄

表 2-1	國內外學者對學校行政定義	7
表 2-2	國民小學教務處各組主要行政工作	14
表 2-3	國民小學學生事務處各組主要行政工作	16
表 2-4	國民小學總務處各組主要行政工作	19
表 2-5	國民小學輔導室各組主要行政工作	21
表 2-6	國民小學人事處各組主要行政工作	22
表 2-7	國民小學主計處各組主要行政工作	22
表 2-8	工作意願的定義	24
表 2-9	教師兼任學校行政工作影響因素之相關研究一覽表	39
表 3-1	訪談對象一覽表	56
表 3-2	訪談問題列表，目前兼任行政工作中	57
表 3-3	訪談問題列表，曾兼任行政工作，但目前未兼任	58
表 3-4	訪談問題列表，不曾兼任行政工作	59
表 4-1	影響教師兼任行政工作意願之因素	61

第一章 緒論

教師兼任行政工作依「國民小學與國民中學班級編制及教職員工員額編制標準」規定：國民小學主任及組長均由教師兼任之。由於兼任行政工作的教師除本身的教學工作外，還須負擔繁重的行政工作，常有力不從心之感。近年來，台灣教育不斷進行各種教育制度、評量、課程及教材教法的教育改革，此外，尚由於學校組織日趨多元化、民主化、專業化和複雜化，所以參與學校運作的成員和團體不但日益增多，而且也比以往更為勇於表達自己的價值和觀念，更努力追求自己的目標和利益(張德銳，1995)。同時，由於電腦問世，改變人類思維，資訊越流通，知識越普及，使得社會風氣越開放，朝多元化發展，這些現象均對學校運作造成衝擊，無形中加重了行政工作量，讓原本已經呈現低迷的教師兼任行政工作意願，無疑是雪上加霜。對於大環境的改變，教師是否願意參與行政工作，是值得探討的。本研究旨在探討國民小學教師兼任行政工作意願之影響因素為何，本章共分為四節論述，第一節為本研究之動機；第二節為本研究目的與研究問題；第三節為本研究名詞釋義；第四節為本研究流程、研究範圍與研究限制。

第一節 研究動機

教育乃立國之本，教育的成敗攸關著國家的興亡，而教育政策的推行必須仰賴教育行政人員，就學校而言，必須透過學校行政人員的執行，教育政策才得以順利推展。

在當前的教育體制中，教師兼任行政工作是無可避免的。早期教師兼任行政工作多由主管派任，教師只能服從上級命令，對於有關政策、計畫、活動等均全

力配合。隨著〈教師法〉的頒布，各級學校相繼成立教師會、教師評審委員會和教師申訴委員會等，教師追求自主和權力與自我意識的提高，且教師參與學校的各項事務議決和表達意見的機會相對增加，再加上少子化因素強化了教育市場的競爭，各校無不發揮創意，積極創新及發展特色，讓學校永續經營下去；家長會也不斷的透過各種管道參與學校事務，這對學校校務運作產生了極大的衝擊，除了改變行政權勢生態外，也增加了行政運作的困難，間接的影響教師兼任行政工作的意願。再者，立法院於 2011 年三讀通過〈所得稅法〉修正案，取消軍教免稅，並從 2012 年開始施行。教育部針對教師課稅配套之一是降低國中小教師授課節數，國中小授課均減兩節，國小兼任導師再減兩節。但因組長授課節數在課稅後仍需十二節，而級任導師相對授課節數只需十六節，相形之下，大多數的教師寧願選擇帶班而不願兼任行政，以減少繁重的行政壓力。雖然教師兼任行政工作有主管加級，還享有國民旅遊卡消費與不休假補助等福利，但教師是否仍有意願兼任？行政工作是學校運作的主體，該如何提升誘因，增加教師兼任行政職務的意願，此為本研究動機之一。

自從縣市合併後，原接任行政工作量大增，造成行政壓力負荷過大，行政人員紛紛掛冠求去，留有空缺，無人願意接任，因而影響學校行政運作。於是，各校為解決徵召不到接任行政人員的窘境，紛紛制定一套行政輪替機制，明定行政工作由教師輪流擔任，以解決教師兼任行政問題。此機制雖可解決接任行政問題，但對於行政人員任期短、流動率高、經驗難以傳承、行政工作銜接性不足等問題，不僅校務難推動，也影響整個行政運作的流暢性。張明輝(1999)指出「學校行政著重經驗的累積與不同職務的歷練，方能培育適任的學校行政人員，進而提高學校效能。」何以教師兼任行政意願不高？是否因為主管領導、家人關係、薪資福利、電腦技能、行政工作執掌分配不當、行政團隊氣氛、升遷考核、社會地位等因素為考量呢？這些都是值得探討的問題，此乃本研究動機之二。

研究者乃教育從業人員，服務二十餘年來，從未有兼任行政職務的念頭，如

今因時空背景的轉換，在不得不兼任行政工作情況下，恰巧適逢此機緣，可針對教師兼任行政工作的議題做研究，希望藉由此契機，透過親身的經歷，可深入了解教師兼任行政工作的困難度及影響因素，此乃研究動機三。

第二節 研究目的與研究問題

壹、研究目的

基於前述之研究動機，本研究旨在了解高雄市某國民小學教師兼任行政工作之意願，並分析影響教師兼任行政工作之因素其具體的目的如下：

- 一、分析某國小教師兼任行政工作意願之影響因素。
- 二、探討影響因素與某國民小學教師兼行政工作意願之關係。
- 三、根據研究結果提出建議，提供學校及教育行政機關參考。

貳、研究問題

本研究根據上述研究目的，將針對下列四項問題蒐集資料加以分析探討：

- 一、教師個人因素影響教師兼任行政工作意願如何？
- 二、學校內在因素影響教師兼任行政工作意願如何？
- 三、學校外部因素影響教師兼任行政工作意願如何？

第三節 名詞釋義

茲將本研究之專有名詞定義如下：

- 一、國民小學教師：本研究所稱「教師」係指在高雄市某公立國民小學擔任教學之現職人員，包含：專任教師、級任教師、教師兼組長、教師兼主任等人，唯不包含校長、實習教師、代課教師。
- 二、學校行政工作：本研究之學校行政工作係指依據國民小學行政分掌，以教師

身分參與學校行政工作，其工作項目包含：教務、訓導、總務、輔導、教學、註冊、設備、資訊、體育、訓育、衛生、生活教育、特殊教育、文書、事務等各項職掌。

三、師教兼任學校行政工作意願：本研究所探討的「教師兼任學校行政工作意願」係指教師經過審慎思考，對於學校行政事務的認知，能夠認同且願意主動投入行政工作並為此貢獻心力與分擔責任，以期能達到學校目標與績效。

四、影響因素：本研究之「影響因素」係指在「國民小學教師兼任學校行政意願之影響因素訪談大綱」中影響教師兼任行政工作意願的相關因素，包括「個人因素」、「學校內在因素」、「學校外部因素」等。

第四節 研究流程、研究範圍與研究限制

壹、研究流程

本研究實施之程序及研究流程圖，茲說明如下：

一、確定研究主題：在研究者工作環境中尋找教師兼任行政工作相關主題後再與指導教授討論，確定研究題目。

二、蒐集文獻資料：此階段包括文獻資料的蒐集並作系統整理與分析，做為研究計畫之基礎架構參考。本研究所採用的文獻以碩博士論文集相關之專書、研究報告、期刊、雜誌、網路資料等。

三、編製訪談大綱：依據相關文獻編製訪談題目並請教授指導修訂，以便進行訪談。

四、訪談資料整理分析：此階段是整理訪談內容，將訪談資料與結果整理成文字稿並進行資料的分析。

五、結論與建議：此階段是歸納研究的結果提出解釋與分析，再完成研究論文的撰寫並提出結論與建議。

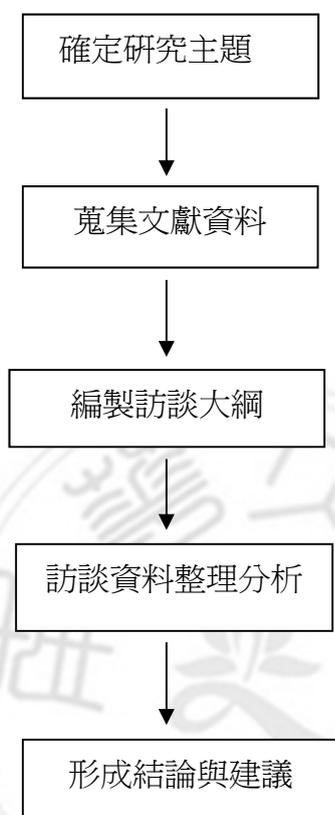


圖 1-1：研究流程圖

資料來源：研究者自行繪製

貳、研究範圍

本研究範圍，依研究對象及研究內容兩方面說明如下：

一、研究對象

本研究之對象為高雄市某國小現職教師，以現正兼任行政工作教師、曾兼任行政教師(現在不兼任行政工作教師)與不曾兼任行政工作教師分三組，從中各選取三位，共有九位受訪者接受訪談。

二、研究內容

教師兼任行政工作意願之影響因素：係指接受訪談之教師對於影響教師兼任行政工作意願的因素，包括「個人因素」、「學校內在因素」及「學校外部因素」等。

參、研究限制

一、就研究對象的限制而言

本研究之訪談對象僅限於高雄市某國小之現職教師，對於未擴及高雄市其他學校及全國各地國小教師，此為研究對象之限制。

二、就研究方法的限制而言

本研究是以文獻分析法與質化分析法做為本研究主題的方法，然而由於人力、物力與研究時間的限制，仍有其他研究方法可進行研究，如量化的統計方法。

三、就研究變項的限制而言

影響國民小學教師兼任行政意願之相關層面很廣泛，影響因素很多。而本研究就僅以「個人因素」、「學校內在因素」、「學校外部因素」加以分析，其他因素如教師個人特性、學校組織文化、教師工作滿意度、教師工作壓力等因素則未納入。其次在訪談過程中，多多少少可能受到人力與時間及研究者個人訪談經驗的影響，難免有失客觀。

第二章 文獻探討

本研究主要是探討教師兼任學校行政工作意願及相關因素之研究，本章第一節先探討學校行政事務之內涵；第二節探討工作意願及影響因素之理論探討；第三節探討學校行政工作及影響工作意願因素之相關研究。

第一節 學校行政事務之內涵

壹、學校行政的意義、原則與功能

一、學校行政的意義

學校行政意義，廣義而言，應是指學校處理所有的事務，內容包含所有的教學例行性。狹義而言，是指教學以外的各項事務。以下即由研究者歸納出國內外學者對學校行政的看法，如表2-1所示：

表2-1 國內外學者對學校行政定義

學者	年份	定義
吳清基	2001	學校行政是一所學校，依據教育原理及政令，有效經營管理學校各種事務，充分支援教學，提升教育績效，達成教育目標的一種歷程。
張瑞村	2002	學校行政是基於教育目的，在學校組織情境中，有效的應用行政理論與科學方法，妥善處理學校教務、訓導（學務）、總務、學生輔導、人事、會計、公共關係和研究發展等業務，並有效導引、支援及服務教師與學生之「教」「學」活動，以達成學校教育目標的歷程。
吳清山	2004	學校行政乃是學校機關依據教育原則，運用有效和科

		學的方法，對於學校內人、事、財、物等業務，做最妥善而適當的處理，以促進教育進步，達成教育目標的一種歷程。
謝文全	2005	學校行政是對教學以外的事務作系統化的管理，以求有效而經濟地達成教育目標。這定義包含四項內涵(1)學校行政所處理的是學校教學以外的事務；(2)學校行政系對上述事務作系統化的管理；(3)學校行政的目的在達成教育目標；(4)教育行政應兼顧有效及經濟。
鄭彩鳳	2008	學校行政乃是學校依據教育之原理原則及有關法令規定，運用有效及經濟的方法，對於學校組織相關的人、事、物、財等要素，作系統化的經營管理，藉以促進教育進步，進而達成學校教育目標的一種歷程。
秦夢群	2013	學校行政係指依據教育目標與法令，對相關之學校事務，進行經營管理，以達到既定目標與績效的動態歷程。
Caldwell	2003	學校行政是依據教育目標、政策、課程、標準和權責內做出的決定，將權力和責任下放給學校層面進而達到系統性與一致性的歷程。
Gunbani	2011	學校行政是一個有層次結構的組織，學校內存在著上司與下屬的關係，這種有層次的關係是分配角色和人員及幫助學校達成目標的過程。

資料來源：研究者自行整理

綜合上列學者的論述，學校行政乃是由一群分工合作、欲達成教育目的的人來執行。他們運用有效及經濟的方法，對於學校內的人、事、財、物等要素，作

最妥善的處理，以促進教育目標的一種歷程。

二、學校行政的原則

秦夢群（2012）認為學校行政乃是一整體的系統組織，雖常為外界譏為「養護性組織」（domesticated organization），但隨著教育思潮的改變，更需要一定的行政原則來面對各種不同的考驗。而鄭彩鳳（2003）認為學校行政基本上是一個管理的運用，而管理是管理者運用適當的理念、策略、方法、與原則使工作者創造高度效率與滿足的歷程。他認為學校行政之基本原則：

- 1、不能脫離法、情、理三大要素，但需要把握「以法為主」、「以理為先」及「以情為重」之主軸理念。
- 2、制度化是管理的起點，但制度非停滯不前的，須配合理論與實現的考量，亦即在追求一個合理性。
- 3、「情」表示管理人性化，而管理的合理化，則以管理的人情化為起點。

而張添洲（2003）則認為學校行政的原則有以下幾點：

- 1、專業化原則：較長時間訓練，提供獨特的服務，具有相當的自主權，不斷在職進修，並且遵守專業倫理信條。
- 2、科學化原則：辦公室自動化，分工與授權。
- 3、學術化原則：在職進修，實驗研究，教學視導。
- 4、民主化原則：校園民主，教育鬆綁，溝通協調。
- 5、整體化原則：學習型組織特性，兼顧組織與個人。
- 6、彈性化原則：權變領導，學校本位。
- 7、績效化原則：績效責任，成本效益。

張瑞村（2002）認為學校行政宜把握下列原則：

- 1、專業化

- 2、制度化
- 3、統整化
- 4、民主化
- 5、科學化
- 6、人性化
- 7、學術化
- 8、彈性化
- 9、績效化
- 10、社區化

綜合上述可知：學校行政是一門專業化的工作，在達到目的的過程中，除了強調合法性、合理性及效率外，更應注重人性化、民主化的管理方式，才能使校務順利推動，進而發展學校願景。

三、學校行政的功能

學校行政是達成教育目標的必要手段之一，它必須提供師生最佳的教學與學習環境，方能發揮教學效果。因此學校行政的功能，主要可歸納如下（吳清山，2011）：

- 1、提供學生接受適當的教育：學校各種行政措施，最主要的功能在使學生能夠接受最適當的教育。
- 2、協助教師教學活動的進行：在教學過程中，需要教學設備或學習環境的提供，這些有賴學校行政的資源才能使教學活動順利進行。
- 3、增進學生學習活動的興趣：學校行政應配合教師教學活動的進行，提供學生最佳的學習環境，使學生能夠快樂的學習。
- 4、協助政府社會教育的推動：協助配合政令的宣導，讓師生和民眾能了解施政

的方針和重點。

綜合上述可知：學校行政在於支援教學工作，增進學生學習，並協助政府推動社會教育，使校務能順利推行，進而達成教育目標。

貳、國民小學學校行政組織

國民中小學的學校行政組織由〈國民教育法〉及〈國民教育法施行細則〉規定之。〈國民教育法〉第十條規定：國民小學及國民中學，視規模大小，酌設教務處、學生事務處、總務處或教導處、總務處，各置主任一人及職員若干人。主任由校長就專任教師中聘兼之，職員由校長遴用，均應報直轄市或縣（市）主管教育行政機關核備。

國民小學及國民中學應設輔導室或輔導教師。輔導室置主任一人及輔導教師若干人，由校長遴選具有教育熱忱與專業知能教師任之。輔導主任及輔導教師以專任為原則。

輔導室得另置專任專業輔導人員及義務輔導人員若干人。國民小學及國民中學應設人事及主計單位，學校規模較小者，得由其他機關或學校專任人事及主計人員兼任；其員額編制標準，依有關法令之規定。

又依〈國民教育法施行細則〉第十四條規定：「國民小學及國民中學之行政組織，除依本法第十條及〈國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制標準〉及其他相關法令之規定外，得參照下列各款辦理：

- 一、各處（室）之下得設組。
- 二、每班置導師一人。
- 三、成立課程發展委員會，下設各學習領域課程小組；其規模較小學校得合併設置跨領域課程小組。

四、實驗國民小學及實驗國民中學得視需要增設研究處，置主任一人，並得設組。

參、國民小學教職員員額編製標準

依〈國民小學與國民中學班級編制及教職員工員額編制標準〉規定國民小學教職員工編制如下：

一、校長：每校置校長一人，專任。

二、主任：各處、室及分校置主任一人，除輔導室主任得由教師專任外，其餘由教師兼任。

三、組長：各組置組長一人，除文書、出納及事務三組組長得由職員專任或相當職級人員兼任外，其餘由教師兼任。

四、教師：每班至少置教師一·五人，一百零一學年度提高至每班一·五五人，一百零二學年度提高至每班一·六人，一百零三學年度提高至每班一·六五人。全校未達九班而學生人數達五十一人以上者，另增置教師一人。

五、輔導教師：

(一) 專任輔導教師：學校班級數二十四班以上者，置一人。

(二) 兼任輔導教師，由教師依下列規定兼任：

1、學校班級數二十三班以下者，至少置二人。

2、學校班級數二十四班至四十八班者，除依前目置專任者一人外，至少置兼任者一人。

3、學校班級數四十九班至七十二班者，除依前目置專任者一人外，至少置兼任者二人；七十三班至九十六班及九十七班以上者之兼任輔導教師人數，以此類推增置。

六、幹事、助理員、管理員及書記（含各處室職員及圖書館、教具室、實驗室管理員等，不含人事、主計專任人員）：七十二班以下者，置一人至三人；七

十三班以上者，置三人至五人。

七、護理師或護士及營養師：依學校衛生法規定辦理。其具有護士資格者，以護士任用；具有護理師資格者，以護理師任用。

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

九、運動教練：得依國民體育法規定置專任運動教練若干人。

十、人事及主計人員：依人事人員員額設置標準及主計員額設置原則規定辦理。

從國民小學教職員工員額編制規定中略知，許多的行政業務需由教師兼任，教師一方面要教學，一方面又要兼任繁冗的行政工作，常覺力不從心。在現今教育改革聲浪中，又極力追求提升教學品質，實難兼顧。因此，對於教職員工員額應增加各校專業職員，如此才能減輕教師兼辦行政工作的負擔，專心教學工作，教學品質才能提升。

肆、國民小學學校行政工作職掌

〈國民教育法〉增修條文之修正第十條學校組織編制（教育部，2011）中規定：國民小學視規模大小，酌設教務處、學生事務處、總務處或教導處、總務處。並應設輔導室或輔導教師，人事及主計單位，則視學校規模設置。國民小學各處室之執掌規定於〈國民教育法施行細則〉第十四條中規定：

1、教務處：課程發展、課程編排、教學實施、學籍管理、成績評量、教學設備、資訊與網路設備、教具圖書資料供應、教學研究、教學評量，並與輔導單位配合實施教育輔導等事項。

2、學生事務處：公民教育、道德教育、生活教育、體育衛生保健、學生團體活

動及生活管理，並與輔導單位配合實施生活輔導等事項。

3、總務處：學校文書、事務、出納等事項。

4、輔導室（輔導教師）：學生資料蒐集與分析、學生智力、性向、人格等測驗之實施，學生興趣成就與志願之調查、輔導級諮商之進行，並辦理特殊教育及親職教育等事項。

5、人事單位：人事管理事項。

6、主計單位：歲計、會計等統計等事項。

設教導處者，其掌理事項包括前項教務處及學生事務處業務。

一、國民小學教務行政工作

國小教務行政主要在處理教學工作，掌理各學科課程編排、教學實施、學籍管理、成績考查、教學設備、教學評鑑、資訊與網路設備、教具圖書資料供應及教學研究，並與輔導單位配合實施教育輔導等事項，除教務主任負責推動外，分別由教學組、註冊組、設備組、資訊組負責有關業務，各組業務如表2-2所示：

表2-2 國民小學教務處各組主要行政工作

組 別	工 作 內 容
教	擬定各種教學章則及活動計畫。 編排日課表及作息時間表。 辦理有關調課、代課、補課事宜。 舉辦學藝競賽及成績展覽。 策畫及督導教學環境布置。
學	擬定各科教學進度與查閱實際進度。 調閱學生各科作業。 辦理學習成就評量事宜。 擬定教師研究進修訓練計畫及辦理各科教學觀摩會。

	<p>安排學校行事曆。</p> <p>辦理及推展學校科學教育。</p> <p>規劃文化走廊。</p> <p>舉辦家長參觀教學日。</p>
<p>註</p> <p>冊</p>	<p>擬定註冊組之各項章則、辦法及工作計畫。</p> <p>辦理新生報到、註冊、編班、編學號、建立學籍紀錄表。</p> <p>辦理學生轉出、轉入、休學、復學等工作。</p> <p>處理中輟生之通報、註銷、訪視及其他相關工作。</p> <p>登記、處理、保管及運用學生學籍資料。</p> <p>登記、統計及管理學生各科成績資料。</p> <p>核發各項證明書表及調查、統計、陳報各項有關報表。</p> <p>處理畢業生資格、學籍等有關工作。</p> <p>辦理畢業生前往國中報到事項及畢業生聯絡事項。</p> <p>辦理學齡兒童調查及未就學學齡兒童管理。</p> <p>辦理各種費用減免、補助及獎助學金之申請、審核、調查統計等事項。</p>
<p>設</p> <p>備</p>	<p>擬定各項教學設備之章則及工作計畫。</p> <p>管理學校圖書及教具。</p> <p>辦理圖書借閱工作。</p> <p>辦理閱讀指導、新書介紹、好書推薦及其推廣活動，以提高讀書風氣。</p> <p>辦理兒童閱讀興趣調查及圖書使用情形統計工作。</p> <p>規劃設計圖書室的環境布置。</p> <p>蒐集各種報章雜誌等有關教學之參考資料，以利師生使用。</p> <p>選定教科書及辦理採購手續。</p>

	充實各科教學資料及設備。 各科教具管理。 管理各種視聽器材。 管理各種教學媒體的軟體教材。 出版學校刊物。
資 訊	擬定本組各項章則辦法及活動或工作計畫。 發展國小電腦教室及網路教學基礎設備。 設立學校網站、網頁及管理。 學校電腦教室之管理與簡易維修。 學校電腦教學。 學校行政工作電腦化及安全之管理。 宣導著作權法與保護智慧財產權。

資料來源：任晟蓀，2012。

二、國民小學學生事務行政工作

學生事務行政主要處理與學生有關之工作，其掌理學生民族精神教育、道德教育、生活教育、體育衛生保健、學生團體活動及生活管理，並與輔導單位配合實施生活輔導等事項。除學務主任負責推動外，分別由訓育組、生教組、體育組、衛生組負責有關業務，各組業務如表2-3所示：

表2-3 國民小學學生事務處各組主要行政工作

組 別	工 作 內 容
訓	擬定本組各項章則辦法及活動或工作計畫。 推行愛國教育、時事教育、民主法治教育、民族精神教育、教孝月、中華文化復興運動、防範犯罪宣導等，並督導學生反毒品、避免沉迷電玩等。 擬定中心德目實踐規條與實施。

	組訓衛生隊員、實施整潔競賽。 統計、分析及彙報學校衛生保健資料及表冊。 規劃垃圾場及資源回收場，推動環境保護與資源回收工作。
--	--

資料來源：任晟蓀，2012。

三、國民小學總務行政工作

總務行政主要處理與經費及設備有關之工作，其掌理學校文書、事務、出納等事項，除由總務主任負責外，分別由文書組、事務組、出納組負責有關業務，各組業務如表2-4所示：

表2-4 國民小學總務處各組主要行政工作

組 別	工作內容
文 書	文書處理辦法之擬定與修正。 文書處理。 印信之使用、申請、啓用與保管。 檔案之管理。 管理政府公報並蒐集與整理新聞資料或其他資料。 全校性會議記錄與整理。 學校大事紀之記載。
事	擬定本組各項章則辦法及工作計畫。 辦理財產與物品的營繕與採購工作。 辦理校產、校具之登記、保管、分配撥借、清點、增損處理等工作，並按時標造及陳報報表。 調配教室、學校場地、課桌椅等，支援教學與活動。 保管及分發零星用品及消耗品。 有效管理水電用度。

務	<p>辦理校產、校具之修繕維護工作。</p> <p>辦理營繕工程相關事宜。</p> <p>辦理災害預防、搶救及善後處理工作。</p> <p>辦理校園布置及環境規劃工作。</p> <p>辦理技工、工友及臨時人員之雇用、退休、健保及勞保業務。</p> <p>編排技工、工友輪值表，合理分配及督導其工作，並實施技能訓練。</p> <p>配合各單位需要，布置場地、借用器材、支援有關事宜。</p> <p>處理校內各項雜務及巡視校園等。</p> <p>管理學校宿舍、工友車輛等財產。</p> <p>辦理校長交接事宜。</p>
出納	<p>辦理現金收支及保管工作。</p> <p>保管有價證券及保管或填發公庫票據。</p> <p>編造教職員工薪津及各項補助清冊，並發放薪津、補助。</p> <p>辦理各種款項之代扣款（如：福利互助金、健保、公保、勞保、眷保、退撫基金、公教儲蓄）與繳納工作。</p> <p>記帳及填記各種有關報表。</p> <p>現金管理的安全、櫃存、盤點，以防竊盜、搶奪、遺失等情形。</p>

資料來源：任晟蓀，2012。

四、國民小學輔導行政工作

輔導行政主要在處理與學生有關之管教與輔導工作，其職掌學生資料收集與分析、學生智力、性向、人格等測驗之實施，學生興趣成就與志願之調查、輔導與諮商之進行、並辦理特殊教育與親職教育等事項。除輔導主任負責推行外，分別由輔導組、資料組、特教組負責有關之業務，各組業務如表2-5所示：

表2-5 國民小學輔導室各組主要行政工作

組 別	工作 內 容
輔 導	<p>擬定生活輔導及學習輔導計畫。</p> <p>訂定教師輔導與管教學生辦法。</p> <p>實施學習輔導、生活輔導與心理輔導。</p> <p>輔導信箱之設置與信函之處理。</p> <p>規劃性別平等教育之實施與性侵害防治工作。</p> <p>推展親職教育。</p> <p>其他有關輔導及交辦事項。</p>
資 料	<p>設計學生輔導資料表件，蒐集、建立與分析學生各項資料。</p> <p>協助班級導師建立學生輔導資料紀錄表。</p> <p>學生基本資料之保管與轉移。</p> <p>辦理學生智力、性向、人格等測驗之實施及分析工作。</p> <p>學生興趣、成就與志願之調查。</p> <p>輔導室圖書蒐集與管理。</p> <p>編製輔導圖表、布置輔導室。</p>
特 教	<p>身心障礙特殊兒童之調查與鑑定。</p> <p>身心障礙學生之安置及輔導。</p> <p>辦理特殊兒童親職教育。</p> <p>特殊教育研究工作之推展。</p> <p>特殊教育活動之宣導。</p> <p>身心障礙學生獎助學金、教育代金補助之申請。</p> <p>資源班與啓智班學生之鑑定、安置及輔導。</p> <p>各種資賦優異班學生之甄別及安置。</p> <p>個別化教學之實施。</p>

資料來源：任晟蓀，2012。

五、國民小學人事行政工作

人事單位主要在處理與學校人員有關之人事工作，其業務如表2-6所示：

表2-6 國民小學人事處各組主要行政工作

組 別	工 作 內 容
人 事	<p>辦理教職員到職、離職、停職、免職、復職、新進、服役、退休、資遣、撫卹等異動案件。</p> <p>辦理教職員任、免、遷、調、審查資格、核敘級俸、人事查核、代理代課等人事勤務。</p> <p>辦理教職員公差、請假、出勤簽到（退）、曠職、加班、休假、出席集會、值勤等工作。</p> <p>辦理教職員成績考核及獎懲案件。</p> <p>辦理教職員出國及進修案件。</p> <p>辦理教職員各項待遇、生活津貼及補助之審核與核轉等</p>

資料來源：任晟蓀，2012。

六、國民小學主計行政工作

主計單位負責歲計、會計及統計等事項。其業務如表2-7所示：

表2-7 國民小學主計處各組主要行政工作

組 別	工 作 內 容
主 計	<p>辦理年度預（概）算之籌畫及編報工作，及其他依規定程序辦理之經費編報工作。</p> <p>編報預算執行狀況。</p> <p>處理各項收支憑證，編製傳票及各種會計帳簿與報告。</p> <p>編報年度決算及各類統計報表。</p> <p>請領員工薪津、各項補助及各種款項。</p> <p>擔任營繕工程之監標、監驗、稽核工作。</p>

	<p>會同查核財物、現金，並會簽公庫支票。</p> <p>監督學校採購單據核銷手續。</p>
--	--

資料來源：任晟蓀，2012。

學校行政工作繁多，而本研究是指以教師身分參與學校行政工作，其工作項目在教務處方面有教學、設備、註冊、資訊等組；在學生事務處有訓育、生活、體育等組；在總務處方面有文書、事務、出納等組；在輔導處方面有輔導、資料、特教組等各項執掌，由此可知，學校行政事務多而繁瑣，工作壓力相對大，因而影響教師兼任意願，因此為提升教育品質，政府應研商改善措施，減輕教師兼辦行政工作的壓力與負荷，讓教師能全心投入教學的工作。

第二節 教師兼任行政工作意願及影響因素之探討

壹、學校行政工作意願之意涵

一、意願之定義

所謂的「意願」，根據牛津字典（The Oxford English Dictionary，1989）的解釋，應出於自願，是一種毫不勉強的同意態度（轉引自余秋薇）。林瑞欽（1990）認為「意願」是個體自主的和非勉強的，對於某種行為、標準的事件，促使實踐的心理狀態；而許明仁（2005）也將意願定義為個體自發性的將全部精神與感情投入工作環境中以其機關目標的達成，貢獻才智並分擔責任；李建隆（2010）所謂的意願是指個體發自於內心的一種自願性、而非強迫性，以期能夠實現自我目標的心理狀態；余秋薇（2014）則認為意願應是個體經由自我思考後願意自發性的投入工作中去貢獻心力與分擔責任

綜合以上所述，意願是指並非經由強迫的過程所達到目標，應是出於自願，且自主性的將全部的精神心力投入在某個目標中，並且願意貢獻自己的才智與分

擔責任。

二、學校行政工作意願之定義

李世彬（1997）認為，工作意願包含工作投入、組織認同及離職傾向等三種要素；蘇奕娟（2005）就在職者而言，工作意願代表個人對工作單位的認同、投入的程度及離職的意向。所以，工作意願與工作投入、組織認同以及離職意向概念是相似的。以下就各學者對工作意願的定義歸納如表2-8：

表2-8 工作意願的定義

學者	年代	定義
簡瑟芬	1994	所謂工作意願是指員工決定生產多少、在意識上做多少事情。
陳淑蘭	2002	對教師參與學校行政工作意願定義:教師對於學校行政事務的認知，經由自我理智思考，自發性的承擔責任且將身心投入工作環境中，以期教育目標的達成。
周明毅	2009	教師兼任行政工作意願定義為：係指教師對於學校行政事務的認知，經由自我理智思考，能夠認同其價值與意義，且自發性的投入行政工作當中，不斷的充實自我與主動的付出，為達成學校的目的與任務，貢獻心力並分擔責任，由參與的歷程中激發自我潛能與獲得成就感。
陳碧雲	2007	對教師兼任行政工作意願定義:教師願意將其精神和才智能力投入學校行政工作及願意承擔相關責任之態度。

倪明賢	2012	教師兼任行政職務意願即教師經過對自我以及行政職務之認知與思考後，願意承擔行政職務之責任，並全心投入工作中，以期達成學校行政工作之目標。
余秋薇	2014	對組織能夠認同其價值與意義，並對工作願意自發性的投入心力，以期達成目標。
Herzberg	1959	員工工作動力來自從工作中得到的滿足感，最主要的因素是來自對那份工作品質上的成就和成長。
Berggren	2009	工作動力對員工有刺激與支持目標的行為，強調工作者的努力會主導與刺激個人行為，使員工樂在工作。

資料來源：研究者自行整理

行政工作是學校運作的主體，也是維繫學校永續發展的根本。而學校行政人員在校務推動中，佔有關鍵地位（張清濱，1997），不僅是支援教學、服務教師、學生，建立資料，更是學校永續發展之命脈所在（謝月香，2003），其重要性是不可言喻的。且在目前教育體制的編制中，教師兼任學校行政是無可避免的工作，所以本研究所探討的「教師兼任學校行政工作意願」係指教師經過審慎思考，對於學校行政事務的認知，能夠認同且願意主動投入行政工作並為此貢獻心力與分擔責任，以期能達到學校目標與績效。

貳、工作意願之相關理論

學校是個組織，而組織是由許多人所組成，組織效能是否能夠發揮，端賴個人努力的程度與其彼此間行動配合的情形而定。組織是一個社會體系，有效的領

導乃是一種行為的影響力，及於團體中的每一分子激發其努力以實現組織目標（鄭彩鳳，2008）。領導可說是激勵士氣的應用，領導的良窳關係士氣的高低，所以如何激勵士氣乃是領導者應該仔細研究的重要課題。

激勵是人們工作驅動力的來源，透過激勵不但可以提高人們工作意願，還能提升組織的效能，進而達成組織的目標。就激勵理論大致可分為：（一）以需要為中心的理論，如需求層次理論、ERG理論、雙因子理論、三需求理論。（二）以行為為中心的理論，如期望理論、公平理論。茲分述如下：

一、以需要為中心的理論

（一）需求理論（need theory）

馬斯洛（Maslow）的需求理論認為人類有著複雜的需求慾望，人是由五種需求所驅使，這五種需求是生理需求、安全的需求、社會的需求、自尊的需求以及自我實現需求，而當低層次的需求獲得滿足後，才會呈現較高層次的需求。茲將五種需求分述如下：

- 1、**生理的需求（physiological needs）**：此乃最低層次，是每一個人都有的最基本需求，如空氣、水和食物。
- 2、**安全的需求（safety needs）**：當生理需求獲得滿足時，自然會追求安全的需求，防止人們免於恐懼、危險以及被剝奪的基本需要。
- 3、**社會的需求（love and belongingness needs）**：一旦生理和安全需求均已獲滿足，社會需求的重要性也逐漸增加，包括親近、接受關愛、友誼等需求。
- 4、**自尊的需求（esteem needs）**：此種需求只在較低層次已獲得合理滿足時，才能激發行爲。此包括自信、獨立、成就、知識等，及與個人名譽有關的需求。
- 5、**自我實現（self actualization）**：在此一需求層次中，人們期望能實現其充分的潛在力量，注重自我滿足、自我發展與創造，此乃最高需求層次。

(二) ERG理論

克雷頓·艾德佛 (Clayton Alderfer) 於1969年提出ERG理論 (ERG theory) , 對馬斯洛的需求層級理論提出修正, 他將需求分為三種, 即生存 (existence) 需求、關係 (relatedness) 需求及成長 (growth) 需求。茲將三種需求分述如下:

- 1、**生存 (E, existence) 需求**: 包含了物質及生理的需求, 如: 食物、水。
- 2、**關係 (R, relatedness) 需求**: 指工作環境中與他人的人際關係, 如關愛、情感交流。
- 3、**成長 (G, growth) 需求**: 指個人在工作中成長的所有需求, 包含其餘的尊重需求及自我實現需求。

克雷頓·艾德佛認為個體在發展的過程中, 低層次的需求滿足, 於是出現高層次的需求; 反之, 當高層次的需求沒有被滿足或遭到挫折時, 個體會退回低層次的需求。

(三) 雙因子理論 (motivation-hygiene theory)

雙因子理論又稱激勵—保健理論, 是由Herzberg (1959) 所提出。據其調查結果發現, 導致工作滿足的因素和導致工作不滿足的因素是截然不同的, 成員的工作滿足, 會受到保健因素和激勵因素的影響, 茲分述如下:

- 1、**保健因素 (Hygiene Factors)**: 又稱為外部因素。包括公司政策、行政管理、監督技巧、薪資、人際關係及工作環境等。當欠缺時, 會使工作者感到不滿; 具備時能消除工作者的不滿足, 但無助於提升績效。
- 2、**激勵因素 (Motivator Factors)**: 又稱為內部因素。包括工作本身、成就感、受賞識感、升遷發展及責任感等, 這是有助於高度工作滿足與目標導向努力的積極因素, 當具備時能夠增加工作者的工作滿足, 且會增加工作者的滿足感; 但欠缺時, 也不會造成工作者的不滿, 所以工作者對這些因素感到滿足, 即產生激勵作用, 將可提升組織績效。

(四) 三需求理論

三需求理論是由麥克里蘭 (David McClelland) 提出。他認為人的需求藉由三種需求混合組成，達成這些需求可帶給人們高度滿足，分述如下：

- 1、**成就需求 (need for achievement)**：指個人渴望比以前更有效率地完成某些目標或任務。
- 2、**親密需求 (need for affiliation)**：指個人渴望與他人親近、和諧的關係。
- 3、**權力需求 (need for power)**：指個人渴望能對他人或團體具有影響力。

在學校中，兼任行政工作的教師，若依照其個人的需求來選擇擔任行政職務，不僅能得心應手，也能提升工作效率。但在近年教育改革聲浪中，無形中加重了行政的工作量，使得壓力越來越大，造成教師兼任行政工作意願降低，甚至對兼任行政工作敬謝不敏，影響所及，學校只能採取輪流的方式，如此會造成行政效能的低落，進而影響學校整體的行政運作。

二、以行為為中心的理論

(一) 期望理論 (expectancy theory)

佛倫 (Victor H. Vroom, 1960) 提出期望理論，他認為在工作上的努力會影響工作績效，工作績效的高低則影響工作的報酬。期望理論將此分為三個部分，分述如下：

- 1、**價值 (value)**：指個人對成果或各種工作報酬的偏好。
- 2、**工具性 (instrumentality)**：個人預期表現達某一績效後，因而獲致獎勵的可能性。
- 3、**期望 (expectation)**：期望是指一個人對其努力能獲得的某一績效水準的可能性。

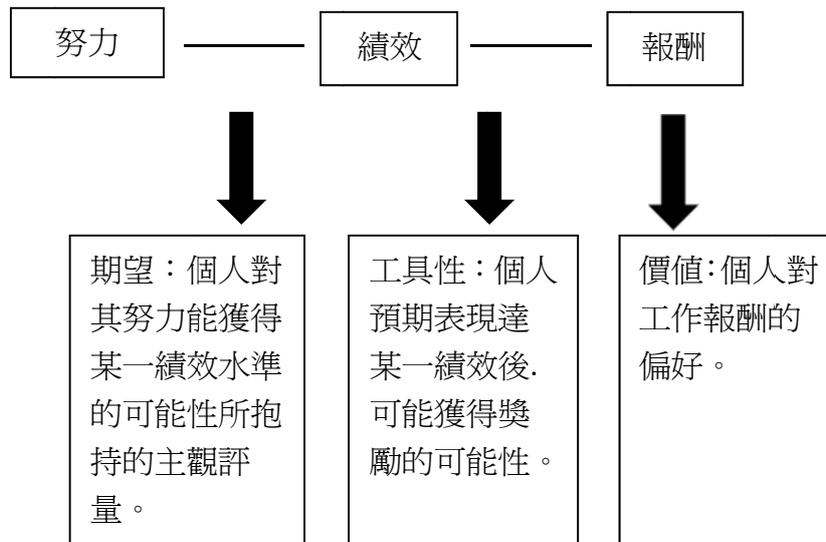


圖2-1 期望理論的概念架構圖

資料來源：蔡敦浩，2012。

(二) 公平理論 (equity theory)

由亞當斯 (J. Stacy Adams, 1963) 所提出，此理論主張人們將自己對工作所做貢獻的任何有價值的東西，如：經驗、技術、工作時數等「投入」，與人們從工作中所獲得任何有價值的東西，如：待遇、升遷、福利、成就感等「成果」相比，亞當斯認為成員會與其他人員比較投入與成果，假如兩種比較並不相等，則成員將被激勵去減低此種不一致的現象，而使其達到相同。茲以圖2-10說明其程序如下：

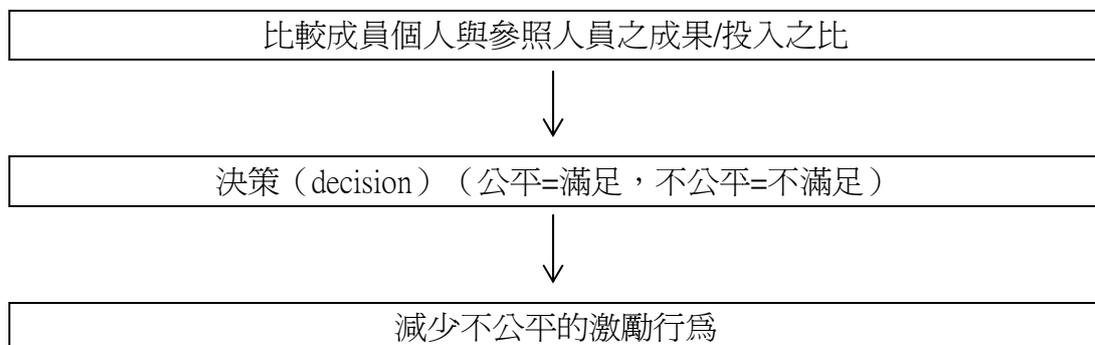


圖2-2 公平之知覺過程

資料來源：鄭彩鳳，2008。

在學校中，兼任行政工作的教師需付出較多的時間和承受較多的工作壓力，如果所得到的獎勵及薪資福利無法成正比，即感受到不公平，那麼教師兼任行政工作的意願將會降低，而使得行政工作無法順利進行。

參、教師兼任行政工作之影響因素

為探討影響教師兼任行政工作意願，研究者蒐集相關之研究，茲分述如下：

- 1、洪黃祥（2004）：將影響教師兼任行政工作因素分為個人構面、制度構面、組織構面等。
- 2、蘇奕娟（2005）：研究發現影響台北市國民小學教師兼任行政工作意願以個人因素最高，家庭、社會、經濟因素次之。
- 3、陳碧雲（2007）：研究發現社會支持、組織文化、工作條件、個人健康及家庭為影響教師兼任行政工作因素，以組織文化因素影響教師兼任行政工作意願最大。
- 4、沈義正（2010）：將影響教師兼任行政工作因素分為工作壓力、角色衝突認知、組織氣氛、薪資福利、家庭支持及社會地位等。
- 5、張德南（2010）：影響教師兼任行政職務意願之因素主要在個人層面、家庭層面、組織領導等各層面。
- 6、李建隆（2010）：認為影響教師兼任行政工作意願因素分為個人動機與額外的薪酬及學校環境，以個人動機因素有高度正相關。
- 7、倪明賢（2012）：研究發現影響教師兼任行政意願影響因素以組織因素最為顯著，其次為個人因素與職場因素。
- 8、王文科（2014）：影響教師兼任行政因素以組織領導因素、組織氣氛因素及社會支持，其中以組織因素影響最大。
- 9、余秋薇（2014）：研究發現影響教師兼任行政工作意願以組織認同因素最高，個人職場因素次之。

根據相關之文獻和研究者日常觀察，研究者將影響因素歸納為個人因素、學校內在因素、學校外部因素等構面，分述如下：

一、個人因素

影響教師兼任行政意願因素很多，教師個人生涯規劃、班級歸屬感、家人支持、薪資福利、資訊技能等因素因與個人背景相關，因此，研究者將這些因素整合統稱為個人因素。

(一) 生涯規劃

周文祥（1996）提到生涯規劃是個人綜合自己的個性、能力、興趣及價值觀之後，對未來的生活方式與工作取向，所作的一種投入與計劃。程伊涵（2013）認為生涯規劃就是設定個人的生涯目標，然後運用個體的潛能和生活環境中可及的資源，完成生涯目標。余秋薇（2014）認為教師在自我思考後對於工作環境、內容，能釐清自我的能力、興趣，在經過深思熟慮與衡量能力後，確定的生涯計劃即是生涯規劃。

為什麼要做生涯規劃呢？洪黃祥（2004）提出作生涯規劃的理由有：

- 1、充分認識自我，掌握各項發展資源，運用潛能專長。
- 2、確認自我最適切的行為與角色，建立生涯目標。
- 3、經由生涯規劃，滿足個人生涯發展的需要。
- 4、配合社會需求，促進社會進步發展。

生涯規劃的目是自我認識、建立目標、實現理想、發揮生命最大的可能性，因此，擁有完善的生涯規劃，才能擁有充實、美好的人生。

(二) 班級歸屬感

一個班級是由一群學生加上老師構成，擁有班規、社會秩序、組織結構及權

威階層，算是一種小型的社會體系，如同個人可發展出獨特的特質一樣，每個班級也有其獨特的特徵，此特徵就是班級氣氛。從心理學的觀點來看，班級氣氛也就是所謂的「一體感」或「歸屬感」，每一個班級都有其獨特的班級氣氛，不同的班級使人有不同的感受，雖然看不到也無法觸摸，但師生彼此都感覺它的存在。（范熾文，2001）。

教師擔任導師，肩負班級經營的重責大任，良好班級氣氛的營造能增進師生之間的互動，彼此之間對班級必產生歸屬感，有了歸屬感，自然會有凝聚力、向心力，學生必能學習快樂，教師也能勝任愉快。

（三）家人支持

家庭是社會結構中的最基礎單位，家庭經常是個體最主要的支持來源，包括情感性的鼓勵或支持、建議、勸告、傳遞訊息或資訊、指導以及實體或有形的幫助。家庭結構是家庭成員的角色分工，分子間相互聯繫，配合與組織產生相互作用和影響而形成的家庭模式（薛承泰，2000）。

教師每天在學校須與學生、家長、同事或各方人士接觸，因此對教師而言，除了家人以外，學生、家長、同事或社會層面的支持顯然具有舉足輕重的地位。所以，兼任行政的教師是為學校師生服務，如能獲得大家的支持，相信更有助於工作效率的提升。

（四）薪資福利

依據〈國民教育法〉第十二條第一項「國民小學與國民中學班級編制及教職員工員額編制標準」規定：國民小學主任及組長均由教師兼任之，所以兼任行政工作的教師要教學又要兼任行政，在福利上應比一般教師多。茲將其福利分述如下：

- 1、**主管加給**：國中小教師兼任組長依本薪、職等分三個等級：本薪 230 以下者，以薦任第五職等支給 3740 元；本薪 245-275 者，以薦任第六職等支給 4220 元；本薪 290 以上者，以薦任第七職等支給 5140 元。而兼任主任者視為薦任第七職，加給 5140 元。
- 2、**休假**：依〈教師請假規則〉第八條規定：公立中小學教師兼任行政職務者，應給予休假，其專任教師年資得併計核給。即服務年資滿一年者，自第二學期起，給休假七日；服務年資滿三年者，自第四學年起，給休假十四日；服務年資滿六年者，自第七學年起，給休假二十一日；服務年資滿九年者，自第十學年起，給休假二十八日；服務年資滿十四年者，自第十五學年起，給休假三十日。
- 3、**休假補助費**：依「行政院與所屬中央及地方各機關公務人員休假改進措施」（2008）第五點第一款規定敘述如下：應休畢日數（十四日以內）以國民旅遊卡於國民旅遊卡特約商店刷卡消費，採實報實銷方式，除按每次刷卡消費金額核實補助外，並依該次刷卡補助金額外加百分之二十五之額度予以補助，全年合計補助總額最高以新臺幣一萬六千元為限。
- (1) 強制休假：服務年資滿一年，則有七天的休假旅遊補助，可申請補助8000 元；滿三年及以上者，則有十四天的休假旅遊補助，可申請補助16000 元。
- (2) 應休畢日數（十四日）以外之休假補助費：按日支給休假補助費新臺幣六百元，未達一日者，按日折半支給。（轉引自余秋薇，2014）。
- (3) 不休假加班費：應休假日數以外之休假，如確因機關公務需要未能休假者，得依規定核發未休假加班費，其為（本俸+專業加給+主管加給）／30*（請領不休假日數）。

綜合上述：年資越多，薪資所得越高，主管加級及不休假加班費也相對提高，兼任行政工作這對資深教師來說是一項利多的條件。教師兼任行政工作，可得額

外的主管加級、強制休假補助（國民旅遊卡）和休假及不休假加班費等福利，這對已兼任的教師而言，可提高其繼續兼任的意願；對未兼任的教師則是一種誘因，可增加其兼任意願。

（五）資訊技能

由於科技發達，各行各業已全面性的使用電腦處理資料，資訊的提供與運用，已成為行政效率的代名詞，顯示我國已全面邁向資訊時代。學校行政與電腦科技之整合使行政業務更為迅速、更有效率；同時校務行政電腦化可以提供一電腦化的環境，在此環境下，使全校師生及行政人員都有機會使用電腦，從而落實資訊教育。

從上述可知，學校行政電腦化除了提高學校教與學的服務品質外，另一方面有助於學校組織整體性的運作及各類資料的迅速獲得，所以教師兼任行政工作都必須具備基本的資訊素養，才能勝任愉快。

二、學校內在因素

教師在學校環境工作中，領導者的領導方式、組織團隊氣氛、行政業務量、行政輪替機制等因素也會影響其兼任意願，因此，研究者將這些因素歸類為學校內在因素。

（一）領導者的領導方式：

吳清山（2000）認為「領導是領導者在一定的情境之下，試圖影響其他人的行為，以達成特定目標的歷程」；江文雄（1996）指出「領導就是影響力的極致發揮，能感召他人達成工作目標的歷程」。

領導型態大致分為獨裁型、民主型及放任型等三種：

- 1、**獨裁型**：領導者個人掌握住一切權力，任何的工作，均由領導者指揮，其部屬只能無條件的接受命令、執行命令。
- 2、**民主型**：領導者不以個人喜好為重，注重協調與溝通，並徵詢成員看法，讓組織成員能充分表達其意見。
- 3、**放任型**：領導者對於組織內任何事務，採取不參與、不關心的態度，讓成員有充分的自由。

由上述三種領導類型可得知，「民主型」領導，對部屬採取尊重的態度，較符合人性，是最具領導效能；而「獨裁型」的領導方式，其工作效率會最高，但容易造成組織氣氛不佳，成員間易產生衝突；而「放任型」的領導方式，成員對組織毫無凝聚力及向心力，如同一盤散沙，缺乏團隊精神。因此，教師兼任行政工作，希望校長採取具領導效能的領導方式，而校長「好的」、「積極的」及「有效率」的領導行為，更是全體教師所共同期待的。

（二）組織團隊氣氛

吳清基（2000）組織氣氛是一種相當持久的特質，不僅組織成員能充分感受到，也會影響成員的行為與組織的績效。組織氣氛有幾個特點：

第一、組織氣氛是一種相當持久的特質。組織氣氛的形成並非一朝一夕，而往往是經過相當的時間，也因此，組織氣氛具有持久的特性，並不容易改變。

第二、組織氣氛能為組織成員所感受。雖然組織氣氛頗為抽象，但組織的成員卻能充分感受到，有時甚至連組織外的人也能體會到。

第三、組織氣氛會影響到組織成員的行為與組織績效。由於組織成員長時間感受到該組織的氣氛，因此在行為或工作士氣會受到組織氣氛的影響，而連帶影響組織績效。

學校組織氣氛會影響教師工作效能和工作滿意度，學校氣氛越佳，工作滿意度越高。除教師心情愉悅之外，有助於工作效率的提升，而達到預定的目標，如此對教師兼任行政工作的意願也有提升的作用。

(三) 行政業務量

學校行政工作多而繁重，楊振昇（1999）認為國小的行政人員不足，目前國小欠缺專職的行政人員，大部份教師必須兼任行政工作，尤其是小型學校，對於教師們因兼辦行政而影響到教學，校長有時不忍苛責。根據國教署調查一百六十九位校長、主任和組長，結果顯示，訪視評鑑、會議研習、公文文書、活動競賽是學校行政最大壓力來源，因此，教育部在全國教育局處長會議上表示，規劃從明年起，國中小行政業務減量，以協助教師提升教學品質（國語日報，2015年8月28日）。

學校行政工作業務量繁重，教師要一邊兼辦行政一方面要教學，常無法兼顧，因而影響教學。教學為教育的核心工作，教師無法在教學方面盡力，內心常會有愧對學生的壓力，因而不願兼任行政。

(四) 行政輪替機制

工作輪替係出於個人意願或組織需要，間隔定期或不定期一段期間內，將員工調整工作內容或指派至組織內其他部門或單位工作，非關晉升，不影響薪給。（黃家民，2012）。工作輪調係指國民小學行政人員在同一職務任職一定期間後，依人員意願或有計畫性的，在平行單位內或單位間進行職務及業務輪調，並未影響其薪給與職等。（王世慧，2014）。

工作輪調雖可增加學習機會，工作滿足感及成就感，提高自信心等優點，但對教師兼任行政工作而言，若輪調次數頻繁，容易造成經驗難以傳承，且行政工

作銜接性不足等缺點，不僅校務難以推動，也影響整個行政運作的流暢。因此，學校莫不希望降低行政人員流動率，增強行政團隊穩定性，使之能以順利推展校務行政。

三、學校外部因素

家長及家長會和社會評價也會影響教師兼任行政意願，研究者將之歸類於學校外部因素。

(一) 家長及家長會

由於民主意識的激發，全民知識水準的提升，家長參與學校教育受到肯定與重視。家長參與學校教育可促進學校與社區的結合，可保障父母的教育選擇權，可提升學校的教育績效，可增進子女的學習效果，可提供學校所需的資源與支持（謝文豪，2000）。但是，家長在參與學校教育的過程中，若過度的關心與介入，不當的干預學校行政，也會對學校的發展造成影響。

家長參與學校教育的功能主要在於：（吳宗立，2003）

- 1、參與學校決策，分享教育責任。
- 2、親師攜手合作，協助學生學習。
- 3、溝通教育理念，合力推展校務。
- 4、提供教育資源，促進學校發展。
- 5、強化親職功能，擴大教育效果。

以往家長會給人的印象是學校募款的對象，但由於教育思潮的改變，知識水準的提高，越來越多家長走進教室，參與教室活動，共同為孩子打造新的教育環境。但家長該如何在不影響教師專業下參與學校校務，是考驗著領導者溝通與協調的能力，否則家長會過度干涉校務，將影響學校運作，原本的助力將變成阻力。

(二) 社會評價

教師社會地位的獲得，基本上是依據其責任的重要性與權力的大小，加上與其他職業相互比較的結果來加以衡量，也就是說教師的職業聲望是其社會地位的重要指標。（鄭世仁，2009）。

有學者如賈馥茗、林清江等，針對「我國教師職業聲望與專業形象」做過三次調查，發現社會上對於國小教師地位的認同與建築師、會計師享同等級。（轉引自王豪華，2007）。而丁泰之（2010）調查當前台灣四十項職業類別中，中小學教師職業地位頗高，雖然大學教授的職業聲望遠高於中小學教師，且居於職業階層的頂點位置，享有最高的社會地位，但是中小學教師的職業聲望也排前面，享有不錯的社會地位。

教師兼任行政工作在職務上比一般無兼任的教師普遍有較好的社會觀感，因此有助於提升教師兼任的意願。

第三節 教師兼任學校行政工作影響因素之相關研究

有關教師兼任行政工作意願相關研究，經研究者於全國博碩士論文資訊網蒐集與整理相關文獻，因文獻資料眾多，乃選取2005年後迄今與本研究題目雷同者，以下針對蒐集文獻加以彙整如表2-9

表2-9 教師兼任學校行政工作影響因素之相關研究一覽表

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究發現
蘇奕娟 (2005)	臺北市國民小學教師兼任行政工作意願及其影響因素之研究	台北市國民小學教師556位	問卷、個案訪談	<ol style="list-style-type: none"> 1.目前臺北市國民小學教師對於兼任行政工作具有中度意願。 2.除專業主修外，臺北市國民小學教師兼任行政工作意願不因背景不同而有所差異。 3.影響臺北市國民小學教師兼任行政工作意願程度以個人因素最高，家庭、社會、經濟因素次高。 4.同仁對行政工作配合度不高，造成兼任行政工作的困難。 5.上級行政作為與支持度可以改善臺北市國民小學教師兼任行政工作的困難。
陳碧雲	新竹市國	新竹市國	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1.教師對於兼任行政工作具有

(2007)	<p>民中學 教師兼任 行政工 作意願及 其影響 因素之研 究</p>	<p>民中學教 師(282位 教師)</p>		<p>中度意願。</p> <p>2.不同性別、年齡、學歷、職務、服務年資、兼任行政工作年資、學校規模之教師在兼任行政意願上有顯著差異。</p> <p>3.社會支持、組織文化、工作條件、個人健康及家庭為影響教師兼任行政工作之因素，以組織文化因素對教師兼任行政工作意願影響最大。</p> <p>4.教師兼任行政工作之困難包括行政工作繁重、工作壓力大。</p> <p>5.校長的領導行為和作法有助於提高教師兼任行政工作意願。</p> <p>6.公平的團隊分工能提高教師兼任行政工作意願。</p>
<p>陳麗英 (2008)</p>	<p>台北市國 民中學教 師兼任學 校行政工 作意願之 研究</p>	<p>台北市國 民中學教 師(523未)</p>	<p>問卷調查</p>	<p>1.國民中學教師兼任學校行政工作意願有待提升。</p> <p>2.國民中學教師兼任學校行政工作意願，會受到個人歷練、體力及尊榮感的影響。</p> <p>3.國民中學教師兼任學校行政工作意願，會因工作負擔沉重</p>

				<p>或與生涯規劃悖離而明顯降低。</p> <p>4.教師會受到多重因素的影響降低兼任學校行政工作的意願。</p> <p>5.校長應強化關懷、激勵的領導行為，以提升國民中學教師兼任行政工作意願。</p>
沈義正 (2010)	不同年齡的國小教師兼任行政職務的意願及其考量因素之研究	臺南縣國民小學教師(504位教師)	問卷調查	<p>1.年齡較小教師，對於行政職務的工作壓力、角色衝突認知愈高，其兼任行政職務意願愈低。</p> <p>2.年齡較大教師，對於行政職務的組織氣氛、家庭支持認知愈高，其兼任行政職務意願愈高。</p> <p>3.年齡較小教師，對於行政職務的社會地位認知愈高，其兼任行政職務意願愈高。</p>
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	臺北縣完全中學現任正式兼任行政職務之教師(311位教	文獻分析、問卷調查	<p>1.影響教師兼任行政職務意願之因素，主要在「個人」、「家庭」、「組織領導」等層面因素。而「薪資福利」、「其他因素」並非主要的影響因素。</p> <p>2.影響教師兼任行政職務意願</p>

	之研究	師)		的背景因素包括：年齡、婚姻狀況、子女數、服務年資、兼任處室；而不具影響的背景為性別、學歷、家庭經濟狀況、行政職務。
李建隆 (2010)	教師兼任 學校行政 工作意願 之研究 ---以宜 蘭縣公立 國民中學 為例	宜蘭縣國 民中學教 師(360位)	問卷調查	<p>1.不同年齡、教學年資、婚姻狀況、職務以及行政年資之教師，在個人動機因素考量之程度上，有顯著性差異；而在不同性別與學歷之教師，在個人動機因素考量之程度上，則無顯著差異存在。</p> <p>2.不同年齡、教學年資以及婚姻狀況之教師，在額外的薪酬因素考量之程度上，有顯著性差異；而在不同性別、學歷、職務與行政年資之教師，在額外的薪酬因素考量之程度上，則無顯著差異存在。</p> <p>3.不同年齡、教學年資、婚姻狀況以及行政年資之教師，在兼任行政工作意願的程度上，有顯著性差異；而在不同性別、學歷與職務之教師，在兼任行政工作意願的程度上，則無顯</p>

				<p>著差異存在。</p> <p>4.宜蘭縣國民中學教師兼任行政工作意願的高低與「個人動機」因素有顯著高度正相關，並與「額外的薪酬」及「學校環境」有顯著中度正相關。</p> <p>5.教師兼任行政工作之意願在學校行政工作的類別中，以「資料組長」和「註冊組長」的選擇最多，而「特教組長」和「生教組長」的選擇最少。</p>
李容祝 (2013)	高雄市國民小學教師參與學校行政工作意願影響因素之研究	高雄市國民小學教師(415位)	問卷調查	<p>1.在個人因素方面，教師願意參與行政工作的原因依次:增加行政歷練、得以發揮專長、對行政工作有興趣。而不願意參與的原因依次為:教學與行政工作不易兼顧、健康因素、行政專業能力不足。</p> <p>2.家庭因素方面，教師願意參與行政工作的原因依次為能兼顧家庭與學校行政工作、家人的支持鼓勵。而不願意參與的原因依次為需要照顧小孩或親人、家人反對、住家與學校距離遠。</p>

				<p>3.組織因素方面，教師願意參與行政工作的原因依次為主管請託、認同行政團隊運作、純科任教學。而不願意參與的原因為行政工作繁雜、評鑑太多、教師與行政工作人員配合低。</p> <p>4.薪酬福利因素方面，教師願意參與行政工作的原因為有行政職務加給、有彈性休假日、能減少授課節數。而不願參與的原因為課稅後未提高行政職務加給、增加繳稅、未減少授課節數。</p>
陳瑞香 (2013)	屏東縣國小教師兼任行政工作意願與其影響因素之研究	屏東縣公立國民小學之教師 (525位)	問卷調查法	<p>1.屏東縣國小教師兼任行政工作意願整體表現屬中低程度，其中以「組織認同感」表現程度最佳。</p> <p>2.屏東縣國小教師以男性、研究所以上畢業者(含四十學班)、年資21年以上、擔任主任職務之教師，對兼任行政工作有較高的意願。</p> <p>3.屏東縣國小教師以31-40歲、究所以上畢業者(含四十學班)、</p>

				<p>學校規模12班以下及擔任主任職務之教師，對影響兼任行政工作意願因素的知覺程度較高。</p> <p>4.屏東縣國小教師對於影響兼任行政工作意願的因素與兼任行政工作意願之間具正相關，以「社會因素」的相關性最高。</p> <p>5.屏東縣國小教師兼任行政工作意願的因素對其兼任行政工作意願具有預測力，其中以「社會因素」的預測力最高。</p>
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 (554位)	問卷調查 法輔以訪談法	<p>1.新北市國民小學教師對於兼任行政工作意願為中低程度</p> <p>2.個人背景變項（性別、教育程度、現任職務、學校規模）對於國民小學教師兼任行政工作意願有顯著差異。</p> <p>3.性質因素、組織領導因素、組織氣氛因素及社會支持因素為影響教師兼任行政工作意願之重要因素，其中以組織氣氛因素對教師兼任行政工作意願影響最大。</p>

				<p>4.屬性因素、薪資福利因素及工作性質因素對於新北市教師兼任行政工作意願具有預測力。</p> <p>5.薪資福利誘因能提升兼任行政工作的意願。</p>
余秋薇 (2014)	台南市國民小學教師兼任學校行政工作意願及其影響因素之研究	台南市國小現職教師(710位)	問卷調查法	<p>1.目前臺南市國民小學教師對於兼任行政工作意願偏低。</p> <p>2.不同性別、年齡、教育程度與職務之臺南市國小教師在兼任學校行政工作意願量表的知覺有顯著差異，其中以男性、29 歲以下、研究所及教師兼主任之教師的知覺較高，但不同婚姻狀況、服務年資與學校規模之臺南市國小教師在兼任學校行政工作意願量表的知覺則無顯著差異。</p> <p>3.影響臺南市國民小學教師兼任行政工作意願程度以組織認同因素最高，個人職場因素次高。</p> <p>4.課稅並不是影響教師兼任學校行政工作意願之主要因素。</p>

資料來源：研究者自行整理

一、根據以上研究，對於教師兼任行政意願影響因素歸納整理如下：

(一) 就研究對象而言：以國小教師為研究對象有蘇奕娟（2005）、沈正義（2010）、李容祝（2013）、陳瑞香（2013）、王文科（2013）、余秋薇（2014）；以國中教師為研究對象有陳碧雲（2007）、陳麗英（2008）、張德南（2010）、李建隆（2010）等。

(二) 就研究方法而言：以問卷調查為研究方法有陳碧雲（2007）、陳麗英（2008）、沈正義（2010）、張德南（2010）、李建隆（2010）、李容祝（2013）、陳瑞香（2013）、余秋薇（2014）；以問卷調查輔以訪談法有蘇奕娟（2005）、王文科（2013）等。

有關教師兼任行政工作意願影響因素之相關研究發現，與本題目雷同之相關研究對象均以國中小教師為主，且多數的研究者均採取量化的問卷調查法，雖然其中一篇與本研究之研究區域相同，但其研究的方法採取問卷調查，而本研究則採取深入訪談法，是與本研究之最大不同點。

二、影響教師兼任行政因素很多，除以上因素外，本研究認為資訊技能及行政輪替制度也應列入探討。在資訊時代裡，學校行政講求校務行政電腦化，但面對科技時代技能，並非每位教師對電腦操作均能得心應手。此外，面臨大環境的改變，在教師無意願兼任行政工作，學校主管難尋行政人員的狀況下，紛紛制定一套行政輪替機制。所以，本研究認為資訊技能及行政輪替機制納入研究，較符合現況。

三、研究者將影響教師兼任行政工作意願之因素分為「個人因素」、「學校內在因素」、「學校外部因素」等層面，茲將影響教師兼任行政工作意願結果歸納如下：

(一) 個人因素影響教師兼任行政工作意願的有：蘇奕娟（2005）、陳碧雲（2007）、張德南（2010）、李容祝（2013）、李建隆（2010）、余秋薇（2014）。而以蘇奕娟、張德南、李建隆等研究結果最具影響力。

(二) 學校內在因素影響教師兼任行政工作意願的有：陳碧雲（2007）、沈義正（2010）、張德南（2010）、李容祝（2013）、王文科（2014）、余秋薇（2014）等。其中以組織團隊氣氛因素最具影響力的有陳碧雲、張德南、王文科、余秋薇等。

(三) 學校外部因素影響教師兼任行政工作意願的有：蘇奕娟（2005）、陳碧雲（2007）、沈義正（2010）、陳瑞香（2013）、王文科（2014）等。而其中以社會因素最具影響力的有陳瑞香的研究。

在早期教師兼任行政意願尚佳，學校運作總是能在開學前準備就緒。但自從縣市合併後，再加上大環境的改變，教師議決學校事務增加；家長觀念的改變，家長會積極的參與學校事務；再加上少子化因素，各校無不發揮創意，積極營造特色等因素，讓教師面臨考量兼任行政時，增加其不確定性。再者，受到世界教育思潮的影響，教育的翻轉，教材教法的創新，為順應這潮流，常須辦理研習，增加不少行政工作量。此外，如：營繕工程之監標、採購法規、會計歲出歲入；人事單位的退休撫卹、人事法規等，需要專業知能，若對其法令規章無深入瞭解，有時因不知情而誤觸法令，讓教師唯恐避之不及。因此，當學校行政出缺徵詢教師意願時，林林總總影響因素之多，增加教師的抗拒性，大大降低其兼任意願。

研究個案在近年就出現找不到兼任行政教師的窘境，只好由新進教師兼任，甚至再找不到時，擬由代課教師兼任，但礙於法規只好作罷。於是為解決找不到兼任行政的教師下，學校便制定一套行政輪替機制，讓兼任行政變成一種責任，由教師輪流承擔。此機制雖可解決兼任行政問題，但並非出於自願，造成流動性

高，行政工作銜接性不足等，為避免經驗難傳承，規定可於教師退休前一年免兼行政職，如此更造成教師情緒上的恐慌，在不得已兼任行政的情況下，祈求早日脫離苦海，回歸教學本業，此情形在教育單位繼續漫延。因此，教育當局及學校應正視教師兼任行政問題，針對影響因素應有所作為或改善，才能解決日益嚴重的教師兼任行政職問題。

因此，根據以上的整理歸納，本研究將以「個人因素」、「學校內在因素」、「學校外部因素」等構面進行研究。



第三章 研究設計與實施

本研究旨在分析國小教師兼任行政工作意願及其影響因素。研究者依據前述之研究目的與研究問題並參考相關文獻進行整合、分析，採用質性研究的深度訪談法，藉以蒐集資料，進行研究工作。本章共分為三節，第一節為研究設計；第二節為研究方法與研究倫理；第三節為研究對象與訪談大綱。

第一節 研究設計

本研究旨在探討高雄市某國民小學教師兼任行政工作意願之影響，研究者僅就個人因素（生涯規劃、班級歸屬感、家人支持、薪資福利、資訊技能）、學校內在因素（領導者的領導方式、組織團隊的氣氛、行政工作量、行政輪替機制）、及學校外部因素（家長及家長會、社會評價）對教師兼任行政工作意願的影響等層面來進行研究。

一、研究架構

根據研究動機、研究目的、研究問題，並經由文獻探討，本研究之基本架構如圖 3-1 所示：

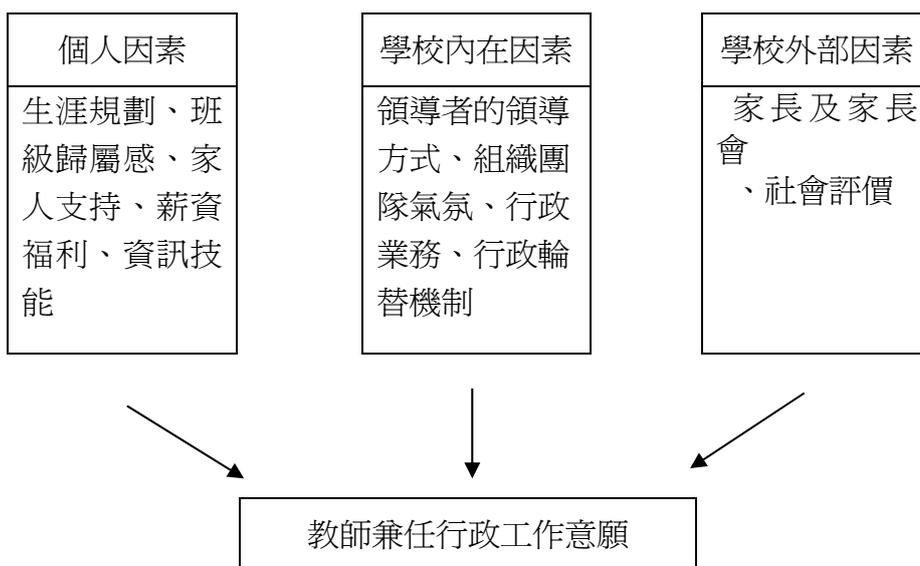


圖 3-1 研究架構圖

資料來源：研究者自行整理

二、影響因素之定義

(一) 個人因素：

- 1、生涯規劃：教師的生涯規劃，除教學外，希望藉由行政的歷練，期許將來能往更高的行政職務或是校長等職位來發展。
- 2、班級歸屬感：教師在教學歷程中，希望能有屬於自己的班級、學生及空間，並從師生之間的互動營造出良好師生關係及班級氣氛。
- 3、家人支持：兼任行政工作之教師因工作時間較長，及寒暑假均需上班，與家庭生活作息常無法配合，此外，工作壓力大常導致教師角色衝突等因素均須家人體諒與支持、配合，否則，容易引起家庭紛爭而不利於教師兼任行政工作。
- 4、薪資福利：教師兼任行政工作時，將可得到額外的主管加級、國民旅遊卡的消費和休假補助以及休假與不休假加班費等福利，這對兼任學校行政工作的教師可提高其兼任的意願。
- 5、資訊技能：二十一世紀是資訊科技時代，網路的暢行使得政府極力推行校

務行政電腦化，希冀提高行政效率，若教師不諳電腦操作，將影響其兼任意願。

(二) 學校內在因素

- 1、領導者的領導方式：領導方式有民主式、權威式及放任式領導，校長採取放任式及權威式的領導將會影響教師兼任行政工作意願。
- 2、組織團隊氣氛：良好的學校組織團隊氣氛，能使工作效率提高，進而提高教師兼任的意願。
- 3、行政工作量：本研究個案之行政組織有 4 處 12 組，每處室因工作性質不同，工作量亦不同。有的處室上級評鑑與訪視的次數較多，尤其是外顯的活動，有的則免。所以，學校行政職務之間本來就存者勞逸不均的現象，行政人員除了要有不計較、不比較的心態之外，更要有服務的胸襟，工作才能勝任愉快。
- 4、行政輪替機制：為解決教師接任行政問題，學校教師乃先行討論出主任、組長編排實施辦法草案（以兼任行政職務者，每兼任滿一年得積分一分，對兼任同一職務滿 2 年得 3 分，滿 3 年得 5 分，以此類推），之後再提交校務會議決議，經校務會議通過高雄市大樹區 XX 國小主任、組長編排實施辦法，往後若有行政出缺時，即進行此機制，避免學校行政運作空轉。

(三) 學校外部因素

- 1、家長與家長會：依〈國民教育階段家長參與學校教育事務辦法〉中所稱的家長是指國民教育階段學生之父母、養父母或監護人。依〈台灣省各級學校學生家長會設置辦法〉第二條所指家長會是由在學學生之家長為會員組織而成，而家長及家長會依〈國民教育階段家長參與學校教育事務辦法〉規定得依法參與學校教育事務。
- 2、社會評價：教師兼任行政工作，在職務上比一般無兼任的教師普遍有較

好的社會觀感，因此，社會觀點將有助於提升教師兼任行政工作的意願。

第二節 研究方法與研究倫理

一、研究方法

本研究是在探討國民小學教師兼任行政工作意願之影響因素分析—以高雄市某國小為例。本研究採取深度訪談法，過程中先以文獻分析探討相關研究，再進行訪談，以了解影響教師兼任行政工作意願的情形。

(一) 文獻分析法

蒐集國內外相關的研究資料，加以系統的整理、歸納，作為研究相關理論之依據。而其來源有：

- 1、相關書籍、期刊、學位論文等。
- 2、相關之學說與理論、報章雜誌、網路資料等。

(二) 深度訪談法

訪談方式可分為以下三種不同的形式（Patton，1990）

- 1、非正式的會話訪談，又稱非結構式訪談：

在訪談的過程中，沒有預先設立的主題，而是在談話的自然情境中發現問題，訪談問題，亦會隨者時間、地點、目的的不同而改變。

- 2、有引導取向的訪談，又稱為半結構式訪談：

首先提供一個訪談架構，預先設定幾個重要的問題，但在訪談過程中，可依情境彈性決定問題的順序，以及針對某些問題做更深入的探究。

- 3、標準化開放式訪談，又稱為結構式訪談：

其訪談的主題與問題順序已經事先擬定，但是受訪者的回答是開放的。

本研究是採用半結構式訪談方法，其目的是想了解教師兼任行政工作意願影響因素為何，希冀透過深入訪談，獲得更真實、更完整的資料。依半結構式訪談的原則，訪談之前先擬定訪談大綱，再依訪談大綱的順序進行訪談。在訪談過程中可隨時依情境進行調整，亦可於訪談過程中彈性的增加問題。而訪談大綱是以有關國小師師兼任行政工作意願相關文獻為主的理論為依據，形成初稿，經教授指導修正後，形成正式的訪談大綱。

二、研究倫理

從事質性研究，透過訪談可了解受訪者的想法；訪談後，研究者對研究結果分析具有主宰權，所以在從事分析時須注意研究倫理，否則，有可能會損害受訪者的權益。

本研究的研究對象為個案教師，並以半結構訪談方式進行訪談。在訪談前，會事先對受訪者提出邀請，經受訪者同意，再將訪談大綱給予受訪者，對於訪談的時間、地點，由受訪者決定，一切以受訪者為主。再者，訪談時的錄音，會事先告知並徵得受訪者的同意。在研究的過程中，為保護受訪者的隱私，研究對象一律使用編號方式呈現，對於受訪者的身分描述也會謹慎小心。此外，對於訪談錄音資料及文字紀錄，研究者也將會謹慎保存，避免造成受訪者的困擾。在訪談的過程中，透過主題式的訪談，讓受訪者在無壓力的狀況下，能針對問題闡述其自身感受。訪談結束後，再將訪談內容轉寫成文字稿以利資料整理與分析。研究者在進行資料處理和撰寫研究結果時，力求中立、客觀，避免加入自己的觀點，以提高研究的品質。

第三節 研究對象與訪談大綱

一、研究對象

本研究係以個案教師為訪談對象，依職務包含主任、組長、導師及科任。就任教年資除一位是新進教師外，其餘均超過 13 年以上的資深教師，希冀透過對資深教師的提問，可了解其對兼任行政意願的情形。依訪談類別是以目前兼任行政工作教師、曾兼任行政工作教師（目前不兼任）及不曾兼任來分類，各類為 3 人，共有 9 人接受訪談，茲將訪談對象整理如表 3-1 所示：

表 3-1 訪談對象一覽表

代碼	職務	服務年資	類別	兼任行政年資
A1	主任	18	目前兼任行政工作中	12
A2	組長	1	目前兼任行政工作中	1
A3	組長兼帶班	24	目前兼任行政工作中	1
B1	導師	13	曾兼任，但目前未兼任行政工作	4
B2	科任	16	曾兼任，但目前未兼任行政工作	2
B3	科任	18	曾兼任，但目前未兼任行政工作	6
C1	導師	24	不曾兼任行政工作	0
C2	導師	24	不曾兼任行政工作	0
C3	導師	15	不曾兼任行政工作	0

資料來源：研究者自行整理

二、訪談大綱

本研究依據研究目的與研究理論架構，事先擬定訪談內容，其訪談問題如表 3-2、3-3、3-4 所示：

表 3-2 訪談問題列表，目前兼任行政工作中

構面	影響因素	問題
個人因素	1、生涯規劃	當一開始選擇兼任行政職，是否有生涯發展的考量？對於目前行政工作是否符合當時規劃？未來是否有意願繼續兼任呢？
	2、班級歸屬感	當一開始選擇兼任行政職，是否因為有不帶班的考量？對於目前兼任行政工作的情形是否感到滿意？未來是否有意願繼續兼任行政職？
	3、家人支持	當一開始選擇兼任行政職，是否因為有家人支持的考量？對於目前兼任行政工作是否符合家人的期許？您是否感到滿意？未來是否有意願繼續兼任？
	4、薪資福利	當一開始選擇兼任行政職，是否有薪資福利的考量？對目前的薪資福利是否感到滿意？未來是否有意願繼續兼任？
	5、資訊技能因素	當一開始選擇兼任行政職，是否有資訊技能的考量？目前是否感到勝任愉快？未來是否有意願繼續兼任呢？
學校內在因素	1、領導者的領導方式	領導者的領導方式有民主式、權威式及放任式，您認為校長是屬於哪種領導方式？校長的領導方式是否會影響您一開始選擇兼任行政職呢？未來是否有意願繼續兼任？
	2、組織團隊氣氛	當一開始選擇兼任行政職是否有組織團隊氣氛的考量呢？目前行政團隊組織氣氛是否符合您的需求？未來是否有意願繼續兼任行政職呢？
	3、行政工作量	當一開始選擇兼任行政職是否有行政工作量的考量？目前是否感到勝任愉快？未來是否有意願繼續兼任呢？
	4、行政輪替機制	當一開始選擇兼任行政職是否有行政輪替機制的考量？目前兼任感覺如何？未來是否有意願繼續兼任呢？
學校外部因素	1、家長及家長會	當一開始選擇兼任行政職，是否有家長會參與校務的考量？家長會參與校務是否會造成您的壓力？未來是否有意願繼續兼任行政職呢？
	2、社會評價	當一開始選擇兼任行政職是否有社會評價較高的考量？目前是否感到愉快？未來是否有意願繼續兼任呢？

資料來源：研究者自行整理

表 3-3 訪談問題列表，曾兼任行政工作，但目前未兼任

構面	影響因素	問題
個人因素	1、生涯規劃	您選擇不續兼行政職是否因為有生涯發展的考量？對於目前不兼行政工作是否符合當時規劃？未來是否有意願兼任行政職？
	2、班級歸屬感	您選擇不續兼行政職是否有班級歸屬感的考量？對於目前不兼任的情形是否感到滿意？未來是否有意願兼任行政職？
	3、家人支持	您選擇不續兼行政職是否因為家人不支持？對於目前不兼任行政工作是否符合家人的期許？未來是否有意願兼任行政職？
	4、薪資福利	您選擇不續兼行政職是否與薪資福利有關？對於目前的薪資福利您是否感到合理？未來是否有意願兼任行政職？
	5、資訊技能因素	您選擇不續兼行政職是否因為與資訊技能有關？未來是否有意願兼任行政職？
學校內在因素	1、領導者的領導方式	領導者的領導方式有民主式、權威式與放任式，您認為校長屬於哪種風格？您選擇不續兼行政職是否與校長的領導方式有關？未來是否有意願兼任行政職？
	2、組織團隊氣氛	您選擇不續兼行政職是否與處室行政團隊的氣氛有關？未來是否有意願兼任行政職？
	3、行政工作量	您選擇不續兼行政職是否與行政業務量有關？目前的職務工作量是否感到滿意？未來是否有意願兼任行政職？
	4、行政輪替機制	您選擇不續兼行政職是否與行政輪替機制有關？未來是否有意願兼任行政職？
學校外部因素	1、家長及家長會	您選擇不續兼行政職是否與家長會有關？家長會參與校務會造成您的壓力嗎？未來是否有意願繼續兼任行政職？
	2、社會評價	您選擇不續兼行政職是否與社會評價有關？未來是否有意願繼續兼任行政職？

資料來源：研究者自行整理

表 3-4 訪談問題列表，不曾兼任行政工作

構面	影響因素	問題
個人因素	1、生涯規劃	您不兼任行政職是否因為不是您人生規劃？經由個人生涯規劃可以滿足個人生涯發展的需求，這對您可能兼任行政意願影響如何？
	2、班級歸屬感	擔任導師有班級歸屬感，您是否會尋求行政職來滿足您的自我成就感呢？
	3、家人支持	您不兼行政職是否因為有家人不支持的考量？兼任行政工作時間較長，這對您可能兼任行政意願影響如何？
	4、薪資福利	兼任學校行政，除行政加級外，享有許多福利，您認為這對您可能兼任行政意願影響如何？
	5、資訊技能因素	兼任行政全面採用電子化，您認為這對您可能兼任行政意願影響如何？
學校內在因素	1、領導者的領導方式	領導者的領導方式有民主式、權威式與放任式，您認為校長屬於哪種風格？您不兼行政職是否有校長領導方式的考量？您認為這對您可能兼任行政意願影響如何呢？
	2、組織團隊氣氛	您不兼任行政職是否因為有處室行政團隊氣氛的考量呢？行政團隊的氣氛會影響行政效率，您認為這對您可能兼任行政意願影響如何？
	3、行政業務量	您不兼任行政職是否因為有行政業務量的考量？行政工作量會帶給行政人員壓力，您認為這對您可能兼任行政意願影響如何？
	4、行政輪替機制	如果學校行政出缺，無人意願兼任行政職，您是否會依照行政輪替機制辦理呢？為什麼？您認為這對您可能兼任行政意願影響如何呢？
學校外部因素	1、家長及家長會	您不兼任行政職，是否因為有家長會的考量？家長會參與學校校務，會造成行政壓力，您認為這對您可能兼任行政意願影響如何？
	2、社會評價	您不兼任行政職是否因為無社會評價的考量？社會上對於教師兼任行政工作觀感甚佳，您認為這對您可能兼任行政意願影響如何？

資料來源：研究者自行整理

第四章 訪談內容分析

本章節依據訪談資料的分析，針對本研究提出的研究目的，歸納出研究結果。本章共分為四節。第一節為教師兼任行政工作意願之因素調查；第二節為個人因素影響教師兼任行政意願之分析；第三節為學校內在因素影響教師兼任行政意願之分析；第四節為學校外部因素影響教師兼任行政意願之分析。

第一節 教師兼任行政工作意願之因素調查

根據受訪者訪談資料，經研究者整理影響教師兼任行政工作意願之因素，表列如下：

表 4-1 影響教師兼任行政工作意願之因素

類別	代碼	考量因素及兼任意願		個人因素					學校內在因素				學校外部因素	
				生涯規劃	班級歸屬感	家人支持	薪資福利	資訊技能	領導者的領導方式	組織團氣氛	行政業務量	行政輪替機制	家長及家長會	社會評價
兼 任 中	A1	考量因素	是	●			●		●	●	●			●
			否		●	●		●				●	●	
		兼任意願	是	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
			否											
	A2	考量因素	是	●				●	●	●				
			否		●	●	●					●	●	●
		兼任意願	是	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
			否											
	A3	考量因素	是		●			●	●	●	●			
			否	●		●	●						●	●

		兼任 意願	是	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	
			否				●								
會 兼 任	B1	考量 因素	是			●			●	●	●	●			
			否	●	●		●	●					●	●	
		兼任 意願	是												
			否	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	B2	考量 因素	是							●	●	●	●		
			否	●	●	●	●	●						●	●
		兼任 意願	是												
			否	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	B3	考量 因素	是		●	●				●	●	●			
			否	●			●	●	●					●	●
		兼任 意願	是												
			否	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
不 會 兼 任	C1	考量 因素	是		●							●			
			否	●		●	●	●	●	●	●		●	●	
		兼任 意願	是												
			否	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	C2	考量 因素	是		●	●		●					●		
			否	●			●		●	●	●			●	●
		繼續 兼任	是												
			否	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	C3	考量 因素	是		●			●		●	●	●			
			否	●		●	●		●					●	●
		繼續 兼任	是												
			否	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

資料來源：研究者自行整理 註：● 符合該項目

表中個人因素構面包含：生涯規劃、班級歸屬感、家人支持、薪資福利、資訊技能。而其中班級歸屬感在個人因素構面中為最多教師考量兼任的因素。

學校內在因素構面包含：領導者的領導方式、組織團隊氣氛、行政業務量、學校機制。而其中組織團隊氣氛、行政業務量、學校機制影響其兼任意願，在學校因素構面中同時為最多教師考量兼任的因素。

學校外部因素構面包含：家長及家長會、社會評價。而其中社會評價在學校外部因素構面中為最多教師考量兼任的因素。

茲將上述影響教師兼任行政工作意願之因素分析於後。

第二節 個人因素影響教師兼任行政工作意願之分析

本研究以質性的訪談為主要的研究方法，茲將訪談結果摘述如下：

一、生涯發展因素與教師兼任行政工作意願之分析探討

(一)兼任行政工作教師：

1. 當開始選擇兼任行政職，是否有生涯發展的考量？

A1：剛開始教書時，不知道行政是做什麼，在那時代氛圍裡，校長、主任會鼓勵你往那方面試試看，因為年紀輕，就願意試試看。

A2：一開始有規劃，另一方面也是有興趣，因為兼行政可以做一些決策，可以補足教學方面不足。

A3：因現今行政職務繁瑣，無人願意擔任，而學校訂立兼任行政辦法是以未曾擔任行政者優先，所以只好先選自認可勝任的職務。

三位受訪者中，有兩位兼任行政教師是有生涯發展的需求，而其中的一位教師與生涯發展無關，因不願受行政輪替機制的約束，先行擔任自認可勝任的職務，

避免因採行政輪替機制後擔任較繁重工作。

2. 目前行政工作是否符合當時規劃？是否感到滿意？

A1：目前的行政工作感到還好，但當時也沒什麼規劃，因為我所歷任的行政工作都不是可預期，就盡量不要做重複的工作。

A2：目前的行政工作感到 OK，但跟我預先規劃的提早很多，畢竟我的經歷很少，一開始就兼任這重責大任的職務，很有挑戰性。

A3：對於目前的工作不滿意，因不是當時規劃，且對於行政毫無興趣，又加上帶班，工作量不輕，無法盡力帶好班，讓我非常困擾。

受訪者中，其中兩位雖兼任職務不是事先規劃好的，但都兼任滿意，這可能與當主任及新進人員有關，因主任的職務直接由校長指派，無選擇餘地，而新進教師的職務也是無從選擇。另外一位教師感到不滿意是除了對行政無興趣外，還需兼帶班兩頭忙，無法全心全意投入班級，因此而造成老師的困擾。

3. 未來您是否有意願繼續兼任？

A1：隨緣，因為人生有很多事情不是我所能決定，但有機會還是願意繼續。

A2：我有意願繼續兼任。

A3：明年還會繼續，但當行政積分足夠，可撐到退休就不願意再繼續擔任。

由以上三位受訪者訪談得知，對於未來三位都願意繼續兼任。而其中的兩位希望藉經由行政的歷練，期勉自己往更高的學校行政職務或是校長等職位來發展。但有一位是因行政輪替機制的關係，採較消極態度，於行政積分累積足夠，即不願再兼任。

(二)曾兼任行政工作教師

1. 您選擇不續兼行政職，是否因為有生涯發展的考量？

B1：沒有，因為自己的專業領域不是在行政上，希望利用自己的專業可以給學生一些東西，這樣比較有著力點，比較好施力。

B2：不是，因為我們寒暑假會安排活動，旅行或參加一些課程。喜歡有假期，可以規劃工作之外的人生。

B3：沒有，以前從沒想過，是因為人情考量才接的。

以上三位受訪者，其中兩位不續接是因為專業領域的不同及擺脫人情的壓力；另一位是喜歡利用假期，規劃自己的人生，不喜歡因兼行政寒暑假均被束縛，無法做自己喜歡的事。

2. 對於不兼行政是否符合當時規劃？感覺如何？

B1：是，因為當科任在教學上覺得對學生負責，比較能掌控，對於目前這樣感覺很滿意。

B2：是，當科任老師工作比較單純，只要做好教學工作，不需費心處理教學之外的工作，所以目前感覺很好。

B3：是，本來就不想接行政，現在當導師，雖然較累，但還是蠻滿意。

三位受訪者對於目前不兼任行政，都感到滿意。因為不兼行政，可以全心在教學上施力，不受外務干擾，這對受教者而言，也是有利的。

3. 未來您是否有意願兼任行政職？

B1：我不會想當，除非依學校行政輪替機制輪到我，非不得已才當。

B2：對目前的工作很滿意，未來除非必要，不考慮兼任行政職。

B3：不喜歡行政，因為行政繁瑣，工作時間又長，不考慮兼任。

三位受訪者對於續兼行政毫無意願，除非依照行政輪替辦法需兼任，否則不輕易接任。

(三)未曾兼任行政工作教師

1. 您不兼行政職，是否因為沒有生涯發展的考量？

C1：是，因為我不喜歡兼行政，帶班比較有趣。

C2：是，因為兼任行政寒暑假要上班，我的孩子沒人照顧，所以不想兼。

C3：是，因為沒有興趣。

三位受訪者對於兼任行政工作都不是人生規劃，希望從事一些自己有興趣或符合自己需求的工作。

2. 經由個人生涯規劃，可滿足個人生涯發展的需求，這對您可能兼任行政意願影響如何？

C1：我認為在我的教學生涯中是以教學為主，行政在我的定義當中並非教學，它主要的扮演角色應該是輔助教學，教學才是教育的主體，我不會因生涯規劃的優點而改變我的想法。

C2：因為在教學生涯中，一直都擔任導師，現在突然要轉換跑道，心裡覺得恐慌，不知能否勝任，所以一直不敢嘗試，再加上我個人特質，比較喜歡固定，且一成不變的事，因為對於熟悉的事物，心裡才會覺得有安全感。

C3：主要是沒興趣，當行政很繁瑣，所以不想當。

由以上三位受訪者的意見得知，三位受訪者對於透過兼任行政來滿足個人生

涯發展上，毫無需求，不論是依自己的想法、人格特質或興趣上，對於兼任行政均無意願。

綜合上述，針對「生涯發展」因素影響教師兼任意願 9 位受訪者中，有 2 位具有生涯發展的考量。教師除教學工作外，心中懷有強烈行政企圖心，希望透過行政歷練，來實現成爲學校主管的目標。其餘 7 位受訪者，則無生涯規劃之考量，對於升遷並不是他們兼任行政職的誘因。

二、班級歸屬感因素與教師兼任行政工作意願之分析探討

(一)兼任行政工作教師

1. 當您一開始兼任行政職，是否因為有不想帶班的考量？

A1：沒有，因為早期老師兼任行政也要帶班。

A2：我是音樂老師，本來就是科任，沒有不帶班的考量。

A3：是，因這對行政職務而言較可致力於行政工作。

受訪者中，其中一位是主任，一位是音樂老師，在職務上本屬不帶班，但另一位教師是首次兼任行政，希望能致力行政工作，有不帶班的考量，如此才能將行政事務順利完成。

2. 對目前兼任的情形是否感到滿意？

A1：還好，沒有絕對滿意的工作。雖然當主任權限比較大，但需處理的事情也多，而當組長只需將份內事做完即可，但當主任要協調的事多，思考的面向要更廣。

A2：很滿意，因為沒有像導師要做一些級務工作。

A3：尚可，但並不喜歡，行政兼帶班，若遇到突發狀況，有時真是疲於奔

命，帶班對我而言較得心應手。

三位受訪者對兼任情形其中一位感到滿意，另兩位可能一位是主任需協調處理的事情較多，感覺壓力較大；而另一位可能是因組長兼帶班，遇學生有狀況常忙得不可開交的緣故。

3. 未來是否有意願繼續兼任行政職呢？

A1：隨緣。

A2：會繼續擔任。

A3：若可以並不想繼續兼行政，想純帶班，但還是等行政分數足夠後，即不再續任。

三位受訪者均願意繼續兼任行政職，但其中一位意願不高，因受行政輪替機制的影響，勉強續任到行政分數足夠後即不再接任。

(二) 曾兼任行政工作教師

1. 您選擇不續兼任行政職，是否因為有班級歸屬的考量？

B1：沒有，因為我是英文專任教師，本來就是不帶班，只是不想行政和教學兩頭忙，影響教學才不接。

B2：不是，因為我不喜歡帶班，帶班時間太長，要處理許多瑣事，還要面對家長的不合理要求。

B3：我喜歡帶班的感覺，我喜歡面對孩子，孩子沒有心機，但大人就會有人際關係的問題。而且我喜歡有屬於自己的空間，不像行政要到處跑，沒有自己的窩。

受訪的其中兩位老師，沒有班級歸屬感的考量，可能因擔任專任老師習慣，

不需要面對繁瑣的級務處理及家長無理的需求。而一位老師因喜愛有赤子之心的小朋友及屬於自己的活動空間而有班級歸屬感的需求。

2. 對於目前不兼任的情形感到滿意嗎？未來是否有意願兼任行政職？

B1：對於目前感到很習慣，且游刃有餘，所以未來是不會考慮兼任。

B2：目前未兼任行政職的狀況感到很滿意，所以對行政工作是無意願。

B3：目前感到滿意，有自己的學生和教室，所以對行政工作是無意願。

三位受訪者對於目前不兼任行政職的情形均感到滿意，所以對兼任行政職均無意願。

(三) 不曾兼任行政工作教師

1. 擔任導師有班級歸屬感，您是否會尋求行政職來滿足自我成就感？

C1：我喜愛擔任導師，並努力進修充實教學知能，我很享受師生互動的快樂，班級經營的滿足，對於行政我從不考慮。

C2：擔任導師我覺得很好，有被需要的感覺，且有自己的學生，學生畢業後都會回來找老師，感覺很有成就感，就因為這樣，讓我更需要擔任導師一職，對於行政，從來沒有想過。

C3：我較喜歡擔任導師，但擔任行政是可以自我挑戰，可嘗試一些沒做過的事，讓人生更圓滿，更多體驗，如果做得好也是有成就感。

綜合受訪者所述：有兩位受訪者從沒有接任行政的念頭，他們樂於當一位照顧者，享受師生間互動的樂趣，從中得到成就感；而其中一位對於兼任行政工作不排斥，可經由行政的歷練，讓人生更圓滿，有機會願意接受挑戰。

綜合上述，針對「班級歸屬感」因素影響教師兼任行政意願，9位受訪者中，其中5位有班級歸屬感的考量。教師可以從良好班級氣氛的營造，增進師生之間互動，互相關懷，進而產生歸屬感。其餘4位受訪者，則無班級歸屬感之考量。

三、家人支持因素與教師兼任行政工作意願之分析探討

(一) 兼任行政工作教師

1. 當一開始選擇兼任行政職，是否因為有家人支持的考量？是否符合家人期許？

A1：沒有，因兼任時還沒結婚，婚後還是持續，所以沒問題。我的家人隨我的意思，沒有設限，要做就做，不做就不做，對於是否往更高職務，我是不強求，一切隨緣。

A2：沒有，我的家人對於我的工作不干涉，我目前是單身，比較自由，要不兼任，由我自己決定。但由於工作很累，家人會建議不要兼，可是我覺得趁年輕，可多磨練，結婚後，可能要考慮。

A3：沒有，主要是行政積分零分，怕被指派職務，才先行兼任，而我的家人對於我的作法他們都支持。

2. 目前是否感到滿意？未來是否有意願繼續兼任？

A1：一切隨緣。

A2：目前感到滿意，沒結婚會繼續。

A3：目前比較順手，會繼續兼任。

受訪者一致認為兼任行政職是不受家人的影響，完全由自己掌控。其中一位婚前即接任至今，其餘兩位目前是單身，無家累，在時間上較具彈性，所以較不用擔憂，同時三位均有意願繼續兼任。

(二)曾兼任行政工作教師

1. 您選擇不續兼行政職，是否因為家人不支持的考量？是否符合家人的期許？

B1：是，因為家裡離學校遠，寒暑假又得到校，所以家人不支持我兼任。

B2：不是，家人尊重我的選擇。但選擇不兼任，因為上下班時間可以配合家中接送小孩的需要，如果兼任行政就會耽誤。

B3：是，我老公強烈反對我兼行政，因為假日還要辦研習活動，小孩需要他照顧，寒暑假到校上班，雖可請休假，但無連續，就沒有放假的感覺，加上小孩放假不知怎麼安置，很麻煩。

三位受訪者，有兩位家人支持不續兼行政，因家離校遠，須舟車勞頓且假日或學校辦理研習活動時，孩子難以安置等原因而不續兼行政。另一位家人雖不反對，但也因小孩上放學接送問題而不續兼。

(三)不曾兼任行政教師

1. 您不兼任行政職，是否因為有家人支持的考量？

C1：不是，通常我決定的事，我家人都會支持。

C2：是，因為孩子照顧不到。

C3：我的事我自己決定，我們人口簡單，即使忙也無妨。

受訪者中，除家庭因素有家人支持考量外，其他兩位均不受影響。

2. 這對您可能兼任行政影響如何？

C1：我的教學意願還是大於行政。

C2：我要兼顧家庭，一切以家庭為重，所以不考慮。

C3：無意願，工作時間長及寒暑假要上班是主要原因。

三位受訪者對於兼任皆無意願，除興趣、工作時間長及寒暑假要上班外，無法配合家庭的生活作息也有關係。

綜合上述，針對「家人支持」因素影響教師兼任意願，9位受訪者中，其中3位因家庭因素影響其兼任意願。家庭是個體最主要的支持來源，經由家人支持使家庭成員間彼此得到照顧、關懷、接納、愛護、鼓勵及支持，讓成員間的關係更具親密性。其餘6位受訪者，家人支持則不是兼任意願的考量因素。

四、薪資福利因素與教師兼任行政工作意願之分析探討

(一)兼任行政工作教師

1. 當一開始選擇兼任行政職，是否有薪資福利的考量？

A1：有，因為這是長官鼓勵的一個誘因，有休假、國民旅遊卡及不休假獎勵金、請假方便等，都是給兼任行政工作教師的一種獎勵。

A2：沒有，因為我剛兼任，不知道有哪些福利。

A3：沒有，不在考量內。

受訪者中，有一位教師認為有休假、休假補助及不休假獎勵金等福利是給兼任行政教師的一種獎勵，也是一種誘因，來鼓勵老師兼任行政。另外兩位則沒有這方面考量，其中一位是剛踏入教職，新進就被派接任行政，無從選擇與考量。

2. 對目前的福利是否感到滿意？

A1：自從課稅之後，就相對薪資調整來說，在導師方面是利，但在行政方

面是沒有，若按此比例調整，對行政會比較有激勵作用。

A2：我覺得應加薪，因為我覺得很累，辛苦工作所得的回饋應反映在薪資上，這樣才合理。

A3：我覺得薪資與勞力不成比例。

三位受訪者認為在福利方面，應有調整的空間。其中一位認為自從課稅之後，薪資調整部分，是有利於導師，相對於行政部分則沒調整；另外兩位受訪者則認為薪資應與勞力成正比，辛苦工作應反映在薪資上。

3. 那您認為在福利上應如何調整？

A1：如寒暑假上班時間應需更有彈性，因老師在服務學生，學生沒有上課，要老師上全天班是沒有多大意義，尤其是寒假，幾乎都要上全天班，沒有學生跟業務有關，將老師綁住，沒意思。

A2：我覺得主管加級部分應加薪。

A3：我覺得行政工作量減少或簡單化，如果可以盡量不要導師兼帶班，有學生在，實在無法兼顧。

綜合三位受訪者意見可知，不同的角色就有不同的看法，資深行政人員認為寒暑假上班時間應適度調整，不須全天班，學生沒上課則上班時間應要有彈性；對新進人員而言則認為主管加級應提高，不能以年來計算，畢竟同樣都是在兼辦行政工作，應同工同酬；至於行政兼帶班老師的角度來看，則希望能減少或簡化工作量，更重要的是兼任行政不應再帶班，避免行政與班級無法兼顧。

4. 未來您是否有意願繼續兼任？

A1：如果條件提升，會更積極參與。

A2：年資越多，福利會有所調整，我會繼續。

A3：會。

三位受訪均會繼續兼任。

(二)曾兼任行政工作教師

1. 您選擇不續兼行政職，是否與薪資福利有關？

B1：不是，我分析過，如果主管加級來攤平時間，根本不符合成本，又加上寒假要到校上班。至於減課部分，衡量的結果是所減的課不敷時間來做行政，所以是沒用。

B2：行政加給費及其他補助津貼不是考慮兼任行政的原因，雖然錢多課少，但上班時間長，工作量大，寒暑假要上班，就無意願。

B3：兼行政有休假補助，還不錯，但兼任行政我覺得太累。

受訪者皆一致認為不兼任行政與薪資福利無關，主要的原因是工作時間太長、寒暑假要上班、行政工作量多、壓力大的緣故。

2. 對目前的薪資福利是否感到合理？是否有意願繼續兼任？

B1：我覺得是合理，但我無意願兼任。

B2：還OK，但無意願。

B3：我覺得還不錯，但無意願。

受訪者皆認為行政福利都是合理，且還不錯，但都無意願兼任。

3. 您覺得該如何提升誘因，提高兼任的意願？

B1：簡化行政工作。

B2：減課及減少評鑑。

B3：減少評鑑次數。

曾兼任過行政的教師一致認為行政簡化及減少評鑑可提高其兼任意願，可能評鑑次數確實太多，造成壓力過大而不願兼任。

(三)不曾兼任行政工作教師

1. 兼任學校行政，除主管加級外，享有許多福利，您認為這對您可能兼任行政意願影響如何？

C1：雖然兼任行政有許多福利，但我從不考慮擔任行政所帶來的福利，帶班很累，但很有成就感，這是我踏入教育界的初衷。

C2：兼任行政有主管加級，也有許多福利，但這些誘因對我而言都影響不了我，我還是以家庭為重。

C3：雖兼任行政有許多福利，但我不受影響，因為行政有行政加級，但導師有導師加級，而且差不了多少；雖有減課，但減課部分剛好用來做行政，所以這些福利沒有什麼。

三位受訪者均認為薪資福利對他們兼任行政意願不受影響，雖有行政加級，但導師也有導師加級，差距不多；而減課部分是用來兼辦行政，所以誘因不大。

2. 那您覺得該如何提高兼任意願？

C1：我覺得不要行政兼帶班，行政有壓力，帶班很累，否則兩方面都做不好。

C2：我覺得減課、提高加級都可以提高兼任意願。

C3：提高行政加級，否則行政加級與導師加級差不多，教師寧可選擇當導

師，減少不必要的壓力。

綜合以上受訪者意見，行政兼帶班，無法兼顧，是雙輸的局面；行政加級與導師加級相差甚少，吸引不了老師兼任行政，所以不要行政兼帶班、減課及提高行政加級等誘因都是可提高兼任行政意願。

綜合上述，針對「薪資福利」因素與教師兼任行政工作意願，9位受訪者中，其中有1人具有薪資福利的考量。薪資福利可使教師在生活上較有保障及安全感，而兼任行政需付出較多時間與承受較多的工作壓力，個人對於其努力，理所當然應獲得相對的報酬才是合理。對於不願兼任的教師，薪資結構的增加並不是他們兼任行政的誘因。

五、資訊技能因素與教師兼任行政工作意願之分析探討

(一) 兼任行政工作教師

1. 資訊技能是否會影響您選擇兼任行政職？

A1：資訊技能對我而言較不受影響，因為以現在文書來講最主要靠網路和打字，這先備條件，我都還OK。

A2：有一點，因現在行政職很需要良好的資訊素養，如缺乏那會很麻煩。

A3：會，因為現在什麼都需要用到電腦，如果遇到不會，常去問別人，我覺得滿尷尬。

三位受訪者中，其中有一位是不受資訊技能影響，可能因本身擔任主管，必須具備比一般老師較強的電腦技能，否則在行政電腦化的情況下，行政業務的推展可能會受阻礙。另兩位受訪者也一致認為兼任行政職需要良好的資訊素養，對於電腦技能是兼任行政職的考量因素。

2. 您目前是否感到勝任愉快？未來您是否願意繼續兼任？

A1：是，但我覺得還是需要辦理資訊研習，因為整個環境仰賴資訊設備很高，不見得每個人都有這能力，工欲善其事，必先利其器，必須讓每個人養成這能力，這在行政業務推展會比較順暢。

A2：目前還滿愉快也願意繼續兼任，因為遇到問題剛好有同事幫忙解決。

A3：目前還可以，也會繼續兼任。

三位受訪目前都能勝任，但其中一位認為資訊科技時代，每個人都具備資訊素養，並且要隨時接受新的資訊，透過辦理資訊研習來提高老師的電腦能力。

(二)曾兼任行政工作教師

1. 您選擇不續兼行政職，是否因為有資訊技能的考量？

B1：不是技能，主要原因是使用時間過長，還有除資訊組外，一般的行政業務大致上不需太專業的資訊能力。

B2：有一半原因是，就資訊組長而言，需要更專業的電腦技能，我非電腦專長，如果兼任，會造成極大壓力。

B3：不是，我覺得我的電腦能力可以應付行政業務。

受訪者認為只要不是兼任需具備專業素養的資訊組長，其他的行政均有能力應付。

2. 未來是否有意願兼任？

B1：不會，因為兼行政常需使用電腦，長時間使用對眼睛很傷。

B2：無意願。

B3：無意願，因為每天要盯著電腦看，眼睛很痛。

以上三位受訪者均無意願，最主要原因是需長時間使用電腦用眼睛，造成眼睛的傷害。

(三)不曾兼任行政工作教師

1. 兼任行政，全面採電子化，這對您可能兼任行政意願影響如何？

C1：行政電腦化對我來講 OK，並不會造成我的困擾。

C2：電腦技能對我影響很大，因為我本身對電腦比較不行，當不得已必須兼任，說真的，我會很擔憂，怕應付不來。

C3：會影響，因為我的電腦能力不足，而行政常用到電腦，擔心不夠精熟而影響行政工作的完成。

三位受訪者中有兩位覺得電腦技能對兼任行政意願影響很大，擔憂電腦能力的不足而影響行政業務。

綜合上述，針對「電腦技能」因素與教師兼任行政工作意願，9 位受訪者中，4 位受訪者具有「資訊技能」因素的考量。在工作的環境中，技能的表現是有助於高度工作滿足與目標導向努力的積極因素，這對工作本身不但具有成就感，也可提升組織績效；其餘 5 位受訪者，因為電腦技能的缺乏，而影響其兼任行政的意願。

第三節 學校內在因素影響教師兼任行政工作意願之分析

一、領導者的領導方式因素與教師兼任行政工作意願之分析

探討

(一)兼任行政工作教師

1. 領導者的領導方式有民主式、權威式、放任式，您認為校長室屬於哪種領導風格呢？

A1：我覺得是民主式。

A2：民主式，她有自己的想法，也會聽老師的意見，有問題會協商等。

A3：應該是民主式，因為有問題會與老師討論。

以上三位受訪者均認為個案領導者的領導方式是民主式，領導者會接受不同意見與教師溝通、協商。

2. 校長領導方式會影響您一開始選擇兼任行政職？未來是否願意兼任？

A1：我覺得校長的風格、做事的態度、方法和策略會影響我。校長很民主，同事間很和諧，又能成長；很威權，但能激發我；很放任，但給我很多空間，讓我揮灑，我都願意，但如果領導風格不對，我就不願意，至於未來是否兼還是隨緣。

A2：會，因為領導者的想法、態度與組長若相差很多，那行政事務是很難推動。未來還是會繼續兼任。

A3：會，因為校長會跟老師討論、而不是指派，所以會繼續兼任。

三位受訪者均認為領導者的領導方式是影響他們兼任行政職的考量因素。領導者做事的態度、想法及策略都會影響行政人員，若在決策面及執行面上與行政

人員的觀念及做法上雷同，則在校務的推動上較能順暢，對於兼任的意願將會提高。

(二)曾兼任行政工作教師

1. 領導者的領導方式有民主式、權威式及放任式，您認為校長是屬於哪種領導方式？

B1：我覺得民主和權威都有。

B2：權威占大部分，因為有時會用命令的方式要求你做事。

B3：民主式。

三位受訪者對校長領導方式有不同看法。對於校長領導方式，每位老師感受不一樣，這是很主觀的問題。校長會用命令方式指派任務給老師，或許借重專才或有其考量；但對老師而言，不喜歡領導者用命令的方式強迫接受，感覺不受尊重，認為校長的領導方式較具權威。

2. 您選擇不兼任行政職，是否與校長領導方式有關？未來是否有意願兼任行政？

B1：有，因學校事務的決策者是校長。未來不會兼任。

B2：有部分原因是，我認為教育是需長時間潛移默化及來回不斷深耕，而非以活動方式來評斷教學優劣，讓學生長期處在動的狀態下而靜不下來。未來不會兼任。

B3：無關，但希望校長在做決策時不要只聽少數人的意見。未來無意願。

由以上受訪者得知，其中兩位對於兼任的意願與領導者的領導方式有關。認為學校活動辦太多，讓學生一直處於動的狀態，情緒浮躁，難以靜心學習；而

其中一位兼任意願雖與校長的領導方式無關，但希望校長能做開溝通之門，避免因少數人主導的意見為主而影響決策。對於未來是否兼任，三位受訪者均表示無意願。

(三)不兼任行政工作教師

1. 領導者的領導方式有民主式、權威式及放任式，您認為校長是屬於哪種領導方式？

C1：我認為是民主式。

C2：民主式，因為他會傾聽老師意見。

C3：我覺得校長蠻民主，有意見跟她反應她會處理。

三位受訪者均認為是民主式，校長會注重協調與溝通，讓老師能充分表達其意見。

2. 您不兼任行政職是否因為有校長領導方式的考量？這對您可能兼任行政意願影響如何？

C1：純為個人意願，非校長所能影響，未來也無意願兼任。

C2：不會影響，縱使是權威或放任式，該做的行政工作還是需要做，未來不會想要兼任。

C3：校長的領導方式不會影響我，未來也無意願兼任。

三位受訪者一致認為校長的領導方式並不是他們不願兼任行政職的考量因素，而是以個人因素為主，且對未來都無兼任意願。

綜合上述，針對「領導者的領導方式」因素影響教師兼任行政意願，9位受

訪者中其中有 5 位受訪者具有領導者的領導方式的考量。校長使用指導和鼓勵方式並注重協調溝通，秉持團體共同決策的方法來決定相關事務，讓教師感受對工作本身有責任感及成就感而願意兼任行政。其餘 4 位受訪者則無意願透過行政職來滿足自我成就的需求。

二、組織團隊氣氛因素與教師兼任行政工作意願之分析探討

(一) 兼任行政工作教師

1. 組織團隊的氣氛是否會影響您一開始選擇兼任行政職？

A1：會，因為要合得來，若合不來，每天上班都會很痛苦，行政業務也難推行。

A2：會，我覺得團隊氣氛是滿重要的，若處在同一處室，各忙各的，漠不關心，這很恐怖，應相互協助與關懷，否則心境不快樂，工作上的表現也會受影響。

A3：會，我覺得處室的成員，至少大家要處得來。

三位受訪者一致認為組織團隊氣氛很重要，也影響他們兼任的意願。組織團隊氣氛越佳，則工作滿意度越高，除此，更有助於工作效率的提升，而達到預定目標。因此，對教師兼任行政工作意願也有提升作用。

2. 目前行政團隊氣氛是否感到滿意？未來您是否有意願繼續兼任？

A1：感到滿意，行政團隊能達到目標即是好的，未來還是隨緣。

A2：很滿意，未來會繼續兼任。

A3：我覺得團隊氣氛很好，大家會互相幫忙，未來願繼續兼任。

三位受訪者均認為目前的組織團隊氣氛很融洽，大家會互相幫忙，且能達到

工作目標，因此，對於目前的團隊氣氛均感滿意，未來也願意接任。

(二)曾兼任行政工作教師

1. 您選擇不續兼行政，是否與處室團隊氣氛有關？

B1：是，組織氣氛跟工作效能是很有影響的。

B2：有，因為目前某些處室的氣氛的確不太好。

B3：有，因為以前發生過各處室之間不合，那種感覺讓人覺得很不舒服。

同處室相處融洽，那很好，否則，在事情協調上會很麻煩。

三位受訪者同時認為兼任行政意願與組織氣氛是很有關的，組織氣氛是否融洽是凝聚成員向心力的重要關鍵，且在良好的組織氣氛下工作，也可提升教師對工作的滿意度，進而提升教師兼任意願。

2. 對目前的組織氣氛是否感到滿意？未來是否兼任？

B1：不是很滿意，可能擔任科任常會被忽略。未來不願意兼任。

B2：目前擔任科任，較少時間與同事互動，對於組織氣氛好壞感受不到，未來無意願兼任。

B3：目前的組織氣氛我覺得還好，但我無願兼任。

三位受訪者中其中一位認為目前的組織氣氛不是很好，可能是擔任兼任教師，與同事的接觸較少，對於組織氣氛感受力較差，雖一人覺得目前組織氣氛還不錯，但對未來均不願兼任。

(三)不曾兼任行政職教師

您不兼任行政職，是否因為有處室行政團隊氣氛的考量？這對您兼任行政

意願影響如何？

C1：沒有，雖然行政團隊的氣氛及人和，還有主任的行事風格、想法都會影響行政效率，但對我而言，都不受影響，我也無意願兼任。

C2：不會，無論如何，我都以家庭為重，兼任行政無意願。

C3：是，如果同一處室同事之間感情融洽，大家一起打拼的氛圍會蠻好。

三位受訪者中，其中有兩位認為兼任行政意願與團隊組織氣氛是無關，對於無意願兼任行政職純屬個人及家庭因素考量；而另一位則認為在愉悅的環境氛圍下工作，除可提高行政效率，也增加教師兼任的意願。

綜合上述，針對「組織團隊氣氛」因素影響教師兼任行政意願，9位受訪者中7位有組織團隊氣氛因素會影響兼任行政的考量。成員希冀靠著與他人分享情感及互相關懷的過程來滿足，促使成員在工作環境中，提高與他人的人際關係。其餘2位受訪者，則無此考量，對於在組織中與他人親近及人際關係的提升並不是他們兼任行政職的誘因。

三、行政業務量與教師兼任行政工作意願之分析探討

(一)兼任行政工作教師

1. 您一開始選擇兼任行政職是否有行政業務量的考量？

A1：有，因為很多業務，尤其做評鑑工作，會佔據您很多時間。

A2：有，因為我是音樂老師要帶直笛團，晚上要進修，怕時間不夠。

A3：有，一開始選擇這職務，主任說文書工作單純又沒有評鑑，但須帶班。

三位受訪者均認為行政業務量是兼任行政意願的考量因素，尤其是對於有較多評鑑業務的職務常會令老師卻步，因評鑑時需花很多時間來準備資料，此外又

擔心評鑑結果。雖然校務評鑑會帶給學校及行政人員壓力，但對校務卻是有幫助的。

2. 若學校有行政出缺，您會優先選擇哪一處室？為什麼？

A1：輔導室，因為輔導室最主要的工作是輔導學生及資料的建立。工作性質相對單純，對於外顯性的活動也較少，且所辦的研習通常是親職或與家庭教育有關，這對我來說也是一種收穫。

A2：因為我首次接觸的行政工作是教務處，所以還是以教務處為優先考量。

A3：輔導室，因為工作性質比較單純、簡單。

三位受訪者中，有兩位認為輔導室是他們兼任行政優先考量的處室，因輔導室的工作性質較為單純，所辦的活動不需全校動員，又能增進親職及家庭生活知能；至於另一位受訪者則因行政職務較為熟悉而優先考量。

3. 目前是否感到勝任愉快？未來是否願意繼續兼任？

A1：目前還好，未來隨緣。

A2：還 OK，未來還會繼續。

A3：已習慣，願意繼續兼任。

以上受訪者對於目前兼任情形都感到勝任愉快，也願意繼續兼任。

(二) 曾兼任行政教師

1. 您選擇不續兼行政職，是否與行政業務量有關？

B1：是，尤其碰到要評鑑時，常為評鑑傷腦筋。

B2：是，不喜歡每天有新的公文要處理，對於未來無法預先掌握的工作感到極大的壓力，喜歡單純且可以事先做好準備的工作。

B3：是，以前兼行政，最傷腦筋的工作是評鑑，因評鑑細項很多，除圖檔外還要文字說明，工作量之多常需將工作帶回家加班，因此常跟老公吵架。

受訪者中，有兩位認為評鑑工作對他們造成很大壓力，教師兼任行政，通常是求好心切，盡力為之，但工作之多，有時需利用額外時間來完成，也因此影響家庭生活作息。而另外一位受訪者則認為每天處理公文及對未知的工作感到壓力，因而不願兼任。

2. 若學校有行政出缺，您會優先選擇哪一處室？為什麼？

B1：應該是輔導室，因為對輔導有興趣，另一方面是曾兼任過。

B2：輔導室，因為曾兼任過，對工作性質較為熟悉。

B3：較喜歡輔導室，因為我本身是學輔導，此外，我覺得輔導工作較單純，而且活動不像學務處那樣需動員人力、物力，相對輔導室活動較靜態，較符合我的個性。

三位受訪者同時認為輔導室是他們選擇兼任行政優先考量的處室，除工作性質較單純，對工作內容熟悉及學以致用外，輔導室的活動相對於其他處室較為靜態，此點是為老師們所接受。因此，輔導室成為教師兼任行政工作意願首選之處。

3. 對於目前的職務工作量是否感到滿意？未來是否兼任？

B1：目前還不錯，但未來不願意兼任。

B2：很滿意，但未來不考慮兼任。

B3：目前很好，但未來無意願。

三位受訪者對於目前的工作量一致認為滿意，可能教師從繁忙行政回歸較單純的教學工作，可全力投入教學，不需兼任繁重的行政工作，減輕壓力，而感受良好。但對未來均無意願兼任。

(三)不曾兼任行政工作教師

1. 您不兼任行政職，是否有行政業務量的考量？這對您可能兼任行政職意願影響如何？

C1：沒有，我寧願為學生忙，為增加教學知能努力，再多的負荷都還好，就是不喜歡行政工作。

C2：沒有，怕會影響家庭，所以可以不用兼就不要兼。

C3：有，聽行政人員說遇到要評鑑或訪視時很麻煩，且對評鑑時程又不固定，心裡就會怕，所以這會影響我兼任意願。

三位受訪者中有兩位認為不兼任行政職與工作負荷量無關，除無興趣外，怕影響家庭。另一位兼任意願有行政工作量的考量，尤其是評鑑及訪視，會帶給行政人員壓力，因而影響兼任意願。

2. 若學校行政出缺，您會優先選擇哪一處室？為什麼？

C1：輔導室，因為我有修過輔導學分，所以可以學以致用。

C2：輔導室，因為工作性質較單純。

C3：輔導室，除工作性質較單純外，接觸的人、事也較簡單。

以上三位受訪者一致認為輔導室是他們優先選擇兼任的處室，受訪者普遍認為輔導室工作性質較單純，接觸的人事也較簡單，因而較為老師們所接受。

綜合上述，針對「行政業務量」影響教師兼任意願，9位受訪者中，其中有7位兼任意願是有行政業務量的考量。行政業務量多繁瑣，但教師若能循序漸進，按步完成，不但能提高自身的成就感，也能獲得上級的賞識，有助於教師工作的滿足。而至於無此考量的教師，對於藉由行政來提高成就感並不是他們追求的目標。

四、行政輪替機制因素與教師兼任行政工作意願之分析探討：

討：

(一) 兼任行政教師

1. 當一開始選擇兼任行政職，是否有行政輪替機制的考量？

A1：沒有，這是整個工作條件不好，供需失調造成的。

A2：沒有，對學校行政輪替機制不清楚。

A3：是，因此機制，經主任分析及徵詢別人意見後才接的。

三位受訪者，其中兩位兼任行政職意願與行政輪替機制無關，其中一位認為是因工作條件欠佳，供需失調，才会有此制度的產生；另一位是新進教師，對於學校的機制不甚了解；對於有考量因素的受訪者，考慮到行政輪替機制是以行政分數低者為優先擔任，因此，在不得已的情況下在使用行政輪替制度前，先使用選擇權，優先卡位，選出自己想要的職位來兼任。

2. 目前兼任行政職是否感到滿意呢？未來是否兼任？

A1：目前滿意，未來隨緣。

A2：滿意，未來有意願。

A3：OK，會繼續兼任。

三位受訪者對於目前兼任情形均感到滿意，未來也願意繼續兼任。

(二)曾兼任行政工作教師

1. 您選擇不續兼任行政職，是否與學校行政機制有關？未來是否有意願繼續兼任？

B1：是，學校已有行政輪替機制，我已當過，可以不用兼任，未來也無意願。

B2：是，目前尚未輪到我。

B3：是，因為我就可以不受人情請託，未來也無意願兼任。

三位受訪者均認為不續兼行政職是因有行政輪替機制的措施，當學校行政職務出缺而被主任請託或徵詢意見時，可合理婉拒，避免因人情壓力而影響同事之間的情誼。

(三)不曾兼任行政工作教師

1. 如果學校行政出缺時，無人意願兼任，您是否會依學校行政輪替機制辦理？為什麼？您認為這對您兼任行政影響如何？

C1：人在江湖身不由己，既然大家訂定輪替機制就該遵守。

C2：會，因為是經校務會議通過，要尊重大家的意見，但不會主動爭取。

C3：會，但目前若有帶班，我不會先卡位，會先依機制來辦理。

三位受訪者均會尊重大家意見，依照行政輪替機制辦理，但其中有一位受訪者認為在沒有帶班的情況下當行政出缺而被徵詢時會優先選擇，先選擇自己能力能勝任的職務，避免依照行政輪替機制而必須兼任自己所不認同的職務。雖然此機制可解決行政職務兼任的問題，但不是出於自願而被強迫要求兼任時，教師對於行政事務的配合度可能會降低，此外也容易造成流動率高，行政銜接性不足等缺點。

綜合上述，針對「行政輪替機制」因素影響教師兼任意願，9位受訪者中，其中7位兼任意願受行政輪替機制影響。行政輪替機制是由全體教師先擬定實施辦法草案，經校務會議決議通過後所訂定出的制度，由全體教師同遵守，當學校行政出缺無人意願兼任時，即進行此機制，避免行政人事未定案，引起教師情緒的恐慌。因此，當制度具備時，就能消除工作者的不滿足感。

第四節 學校外在因素影響教師兼任行政工作意願之分析

一、家長與家長會因素與教師兼任行政工作意願之分析探討

(一) 兼任行政工作教師

1. 家長會參與校務是否會影響您一開始選擇兼任行政職？是否會造成您的壓力？未來是否願意兼任？

A1：不會，因為家長會與校長互動較頻繁，與行政還好。也不會造成壓力。

A2：不會，家長實際是關心孩子，跟家長好好溝通，有時有助校務推動，所以不會造成壓力。

A3：不會，家長會很少過問學校事情，頂多校務會議到校參與所以沒什麼壓力。

三位受訪者對於家長及家長會因素對其兼任行政意願均無影響，受訪者普遍認為家長會與校長互動較為頻繁，且目前家長會並未實際參與校務經營式教學專業部分的建議，因此，家長會並不會對行政造成壓力，因此家長會並不是他們兼任行政意願的考量因素。

(二)曾兼任行政工作教師

1. 您選擇不續兼行政職，是否與家長會有關？

B1：無關，因為家長會與校長主任較有互動，與組長無關。

B2：無關。

B3：無關，因為不會接觸到家長會。

三位受訪者一致認為兼任行政意願與家長會無關，家長會對於校務問題會直接與校長、主任互動，對組長的影響有限，因此家長會並不影響其兼任意願。

2. 家長會參與校務曾造成您的壓力？未來是否有意兼任？

B1：不會，家長會很尊重學校安排，對未來無意願兼任。

B2：尚未感受到家長會的壓力，對未來無意願兼任。

B3：不會，對未來無意願兼任。

三位受訪者認為家長會雖會關心校務，但不曾干涉，所以未感受到家長會所帶來的壓力，雖是如此，但受訪者對未來均不願兼任。

(三)不曾兼任行政工作教師

1. 您不兼任行政職，是否因為有家長會的考量？家長會對您兼任行政意願

影響如何？

C1：沒有，家長及家長會從來不會造成我任何壓力，有時候家長也會支持教學為班級付出心力，所以無意願兼任行政。

C2：沒有，因為學校家長會還蠻 OK，但對未來還是無意願兼任。

C3：我不曾接觸行政，也不知家長會會帶給行政甚麼壓力，只知道家長會會捐款，所以這不會影響。

三位受訪者一致認為家長會不會對教學造成任何壓力，甚至會支持教師教學而願意付出心力，因此家長會並不是受訪者兼任行政意願的考量因素。

綜合上述，針對家長會因素影響教師兼任意願，9 位受訪者一致認為家長會並不是影響兼任行政意願的考量因素。學校與家長會關係和諧，家長會不會對行政造成壓力。

二、社會評價因素與教師兼任行政工作之分析探討

(一) 兼任行政工作教師

1. 當一開始選擇兼任行政職，是否有社會評價較高的考量？目前工作是否感到愉快？未來是否願意兼任？

A1：有，因為以男生的角色來講，擔任主管，社會的觀感是不一樣的。目前擔任的情形感到滿意，未來隨緣。

A2：有，因為兼任行政職社會評價較高，老一輩都會這樣想。目前擔任組長還蠻愉快，未來會繼續兼任。

A3：不會，確實社會上聽到當主任、組長感覺職位較高，但我們自己知道這狀況。目前工作順利覺得很愉快，但業務量多時，忙不過會覺得很累。未來會繼續兼任。

三位受訪者中，其中兩位認為社會評價是影響兼任行政意願的考量因素，社會上對於擔任主管總是給予較高的評價，尤其是老一輩的想法，也享有較好的聲望。至於另一位受訪者則認為在這教育生態中，兼任行政是必須的，與社會觀感無關。目前兼任狀況都很愉快，也願意繼續兼任。

(二)曾兼任行政工作教師

1. 您選擇不續兼行政職，是否因為與社會評價無關呢？

B1：不是，我覺得應與校長、主任較有關。

B2：不是，雖然社會上對主任、組長評價比老師高，但我不會因為別人目光而考慮兼任。

B3：不會，雖然當主管社會觀感較好，相對的責任也較大。

三位受訪者均認為，社會評價因素不會影響兼任行政意願，雖然兼任行政，對於組長、主任職位會有較好的社會觀感，相對的需付出較多的時間與負擔較大的責任。

2. 您認為社會評價是否曾對您造成困擾？未來是否兼任？

B1：不會，未來無意願。

B2：不會因為外在的眼光而有更上一層樓的考量。

B3：不會，無意願。

三位受訪者認為社會評價未曾造成困擾，但未來皆無意願擔任行政。

(三)不曾兼任行政工作教師

1. 您不兼任行政職，是否因為沒有社會評價的考量？這對您可能兼任行政意願影響如何？

C1：沒有，從未想過社會評價的問題，也不認為社會上對教師兼任行政工作觀感較佳，一個努力認真負責的人在任何職務上都應受到肯定與尊重，所以對我沒影響。

C2：沒有，從沒想過，我是以家庭為重。

C3：沒有，因為沒興趣，也不會影響我的意願。

三位受訪者一致認為社會評價不是他們兼任行政職意願的考量因素，除家庭因素及興趣外，認為在工作上能努力認真負責的人都會受社會所肯定與尊重。

綜合上述，針對「社會評價」因素影響教師兼任意願，9位受訪者中，其中有兩位具有社會評價的考量，希冀藉由兼任行政的過程中，獲得良好的社會評價及社會地位，根據需求理論，當個體在較低層次的需求滿足時，進而追求與個人名譽有關較高層次的需求。其餘7位受訪並無社會評價的考量，對於提高聲望並不是他們兼任行政職的誘因。

第五章 結論與建議

本研究旨在探討國小教師兼任學校行政工作意願及其影響因素之狀況。透過文獻分析，以高雄市立某國小教師為訪談對象進行深度訪談，經收集資料分析討論後，歸納出研究結果，做成以下結論：

第一節 研究結論

針對本研究之研究問題，並依據訪談資料之分析，綜合歸納影響高雄市某國小教師兼任學校行政工作意願之因素，茲分述如下：

一、個人因素構面

- (一) **生涯發展**：根據個案訪談對象，希望透過行政歷練，來實現成為學校主管的目標，由此可知追求自我成就及個人成長是很重要的需求因素。
- (二) **班級歸屬感**：從個案訪談對象中希冀由良好班級氣氛的營造，增進師生之間互動，互相關懷，進而產生歸屬感，此可看出師生間的關愛及情感交流是教師所追求的親密關係需求。
- (三) **家人支持**：根據個案訪談認為，家庭是個體最主要的支持來源，經由家人支持使家庭成員間彼此得到照顧、關懷、接納、愛護、鼓勵及支持，讓成員間的關係更具親密性，由此可了解愛與隸屬需求的重要性。
- (四) **薪資福利**：根據個案訪談對象認為兼任行政需付出較多時間與承受較多壓力，個人對其努力，理所當然應獲得相對的報酬，使其在生活有保障及工作上較有安全感。由此可了解，追求穩定的工作環境與合理的薪資報酬是重要的需求。
- (五) **資訊技能**：訪談對象認為有助於高度工作滿足與目標導向努力的積極因素，不但對工作具有成就感，也可提升組織績效。對於能增加工作者

的工作滿足，並提高績效的激勵因素是需要的。

在個人因素構面中，班級歸屬感在個案中是教師選擇人數最多的因素，老師在進行是否兼任意願考量時，傾向於班級歸屬感。教師希望在學校工作場所當中獲得一些歸屬感，藉由與他人間分享情感以及相互關懷、接納、愛護、鼓勵及支持等，在愛人與被愛的互動中獲得滿足。教師普遍認為有自己的教學空間及班級學生，透過班級經營，進而產生班級歸屬感。所以，班級歸屬感是影響教師兼任行政意願主要考量原因。

二、學校內在因素構面

(一) 領導者的領導方式：依訪談對象認為領導者使用指導和鼓勵方式，注

重溝通協調，並秉持團體共同決策的方法，來決定相關事務，讓教師感受對工作本身有責任感及成就感。對於提高工作滿意度，必能增加教師兼任行政職務的意願。

(二) 組織團隊氣氛：依個案訪談對象認為成員靠者與他人分享情感及互相

關懷的過程中獲得滿足，促使成員在工作環境中提高與他人的人際關係。由此可知，對於辦公室成員間關係良善與否也是重要的關係需求。

(三) 行政業務量：訪談對象認為行政業務量多繁瑣，若能循序漸進，按步

完成，不但能提高自身成就感，也能獲上級賞識，此種追求教師工作滿足的激勵因素是必要的。

(四) 行政輪替機制：此種由團體成員共同決策，並共同遵守的方式，成員

自覺具公平合理，就能增強組織團隊的穩定性。當制度具備時，就能消除工作者的不滿足感。

在學校內部構面中，組織團隊氣氛、行政業務量及行政輪替機制在個案中是教師選擇人數同時最多的因素。教師在考量兼任意願時，考量到行政團隊間人員的互動，辦公室同事間人際關係的互動，透過良好的團隊氣氛影響組織成員，可提高其工作意願及提高組織效能；也考量到行政業務量，過重的行政業務量，將影響其兼任意願與行政運作；行政輪替機制的推動，成員自覺具公平合理而願意共同遵守。

三、學校外部因素構面

- (一) **家長及家長會**：在本研究個案當中，訪談對象對於家人支持不列入兼任行政工作意願的考量因素。
- (二) **社會評價**：從訪談對象中分析了解藉由兼任行政的過程，可獲得良好的社會評價及社會地位。根據需求理論，個體在低層次需求滿足，進而追求較高層次的需求。

在學校外部因素構面中，社會評價雖為個案訪談對象中視為最主要考量因素，但相對於學校內部構面及個人因素構面中的因素，是較少老師列入兼任行政職務的考量因素。

依本研究之影響教師兼任行政意願因素，就整體而言，其中以組織團隊氣氛、行政業務量及行政輪替機制是最具影響教師兼任學校行政工作意願之主要因素。

第二節 研究建議

根據本研究之研究結論提出改善教師兼任行政意願之建議：

一、對教育主管機關的建議

(一) 提高教師兼任行政工作誘因

面對開放的社會，教育改革的衝擊、家長與教師自我意識的抬頭，大大的影響教師兼任意願。從個案訪談對象分析，認為提高適當誘因，可提升教師兼任行政的意願。例如寒暑假到校上班是很多教師考量因素之一，行政人員服務的對象為學生，所做的業務與學生有關，但放假期間，規定放假後開學前一周需上整天班，暑假可行，但相對於假期較短的寒假，幾乎上全天，無服務對象，又將老師限制住，恐無多大意義。再者，自課稅後，導師費由 2000 元調升至 3000 元，與行政職務加給差距變小，因而影響教師兼任意願。因此主管機關若能提出減少授課時數，寒暑假上半天班，調高行政職務加給等誘因，相信有助於教師兼任行政工作意願的提升。

(二) 減少行政業務量、行政工作簡單化

教師兼任行政工作，除須兼顧教學與行政業務外，還需處理一堆公文，此外，當遇到上級要評鑑或訪視時，更是加重行政人員的壓力，雖然評鑑對校務有幫助，但太頻繁的評鑑，只會造成行政人員不堪負荷。因此教育行政機關組織若能做好橫向與直向的聯繫，減少評鑑次數及降低公文量，並減少指派與教育無關的行政業務，將可減輕行政人員負擔，而可助於提高兼任意願。

(三) 訂定公平的行政輪替制度

由於大環境的改變，行政工作量增加，行政壓力負荷過大，造成學校難以徵召到行政人員，因此，為避免無人兼任行政工作的窘境，教育主管機關可訂定公

平的學校行政輪替制度供學校實行。教學雖是教師的職責，然而教學活動與學校行政關係密切，是不能排除於校務行政之外，所以，應讓所有教師有機會、有責任及義務來參與學校行政工作。

二、對學校的建議

(一) 塑造良好的組織氣氛

由本研究結果發現「組織氣氛」是影響教師兼任學校行政工作意願的主要因素。組織氣氛對整體的組織運作影響很大，所以學校最高主管應發揮領導的功能，積極的塑造良好的組織氣氛，建構學校成員互信合作氛圍，增進處室間相互支援與協助，以發揮行政組織的最高效能。因此，營造團結合作的組織氣氛，必能吸引更多有熱忱的教師投入行政行列。

(二) 對兼任行政教師應給予協助、支持與鼓勵

兼任行政教師，並非每個人面對職務時都能得心應手。當兼任行政工作遇到困難時，學校主管除給予協助外，並應適時給予支持與鼓勵，讓教師在兼任行政過程中能感受到關懷與尊重，如此將可增加教師對行政團隊的認同與向心力，而有助於提升教師兼任行政工作的意願。

(三) 兼任行政教師以不帶班為原則

在訪談中受訪者曾提及學校安排導師，避免行政教師再帶班，以免影響行政運作順暢。由於行政工作量多而繁瑣，當兼任行政教師忙於教學與行政之際，時間已被切割，教師雖有完善的班級經營理念，但礙於時間的限制，無法確實執行。尤其當班級遇有突發狀況，教師可真是疲於奔命。行政兼帶班，教師無法專心致力於行政工作，對班級亦無法全心投入，兩邊無法兼顧，可謂是雙輸的局面。因

此，兼任行政教師，應以擔任科任較為妥適，讓行政教師能有較充裕的時間在行政職務上施展功力，使校務運作能更加順暢。

三、對國民小學教師的建議

(一) 主動積極兼任學校行政工作

教學是教師的本質，教師除教學外，應以積極、正面的態度勇於接受並且面對行政工作的挑戰。透過兼任行政工作，給自己一個磨練的機會，肯定自我，發展潛能，奉獻己力，秉持一顆服務的心，為學校師生服務，並從中獲得滿足與成就感。如此，除可增進人生歷練，讓人生更圓滿外，更有利於學校行政效能提高，同時也能促進自身的專業成長而達成自我實現的目標。

(二) 參加相關研習，提升行政專業知能

在訪談中受訪者曾提及對於行政缺乏專業知能而心生畏懼。為消除教師內心的惶恐與無助，教師可多參加相關行政研習，透過研習來增加對行政業務的熟悉與了解，提升專業知能。如此，不僅在兼任行政工作時更能得心應手，也能提高教師兼任學校行政工作的意願。

四、對未來研究的建議

(一) 在研究內容方面

影響教師兼任學校行政工作意願之相關層面很廣，影響因素甚多，本研究僅以個人因素、學校內在因素、學校外部因素等構面加以探討，其他因素如教師個人特性、學校組織文化、教師工作滿意度等未納入，未來的研究可再將其他因素列入進行討論，使研究結果更客觀。

(二) 在研究方法方面

本研究是以質性的訪談為研究方法，但對於受訪者的回答是否為內心真正感受，仍有其限制。因此，未來在於研究方法上可與問卷調查法並進，進行質量並重的研究，以蒐集深入且量多的資料，使研究結果更完整周延。



參考文獻

中文部分

一、專書

江文雄，學校行政的基本概念。吳清基主編：**學校行政新論**（台北：師大書苑，2001年）。

任晟蓀，**學校行政實務 處室篇、法規篇**（台北：五南，2012）。

吳清山，**學校行政**（台北：心理，2011年）。

吳清基，**教育行政決定理論與實際問題**（台北：文景，1989年）。

吳清基，**學校行政新論**。（台北：師大書苑，2001年）。

吳明隆，**班級經營與教學新趨勢**（台北：五南，2004年）。

吳宗立，**學校行政研究**（高雄：復文，2013年）。

林瑞欽，**師範生任教職志之理論與實徵研究**（高雄：復文，1990年）。

范熾文，**學校行政革新—領導、課程與教學**（台北：商鼎，2001年）。

秦夢群，**學校行政**（台北：五南，2013年）。

秦夢群，**教育行政實務與應用**（台北：五南，2013年）。

秦夢群，黃貞裕，**教育行政研究方法論**（台北：五南，2014年）。

陳向明，**社會科學質的研究**（台北：五南，2013年）。

張明輝，**學校行政與教學革新研究**（台北：師大書苑，1999年）。

張添洲，**學校經營與行政**（台北：五南，2003年）。

張德銳，**教育行政研究**（台北：五南，1995年）。

張慶勳，**學校組織行爲**（臺北：五南，1996年）。

張慶勳，**學校組織文化與領導**（臺北：五南，2006年）。

陳寶山，**學校行政理念與實踐**（台北：冠學，2005年）。

梁福鎮，**教育行政學：理論與實務**（台北：五南，2013年）。

黃昆輝。**教育行政學**（台北：台灣東華，1996年）。

蔡敦浩，**管理學**（台中：滄海，2012年）。

蔡進雄，**學校行政與教學研究**（高雄：復文，2003年）。

蔡進行，**學校行政領導**（台北：師大，2001年）。

鄭彩鳳，**學校行政研究—理論與實務**（高雄：麗文，2008年）。

鄭麗玉，**班級經營—致勝實招與實習心情故事**（台北：五南，2004年）。

鄭世仁，**教育社會學導論**（台北：五南，2009年）。

謝文全，**教育行政學**（台北：高等教育，2012年）。

謝文全，**學校行政**（台北：五南，2005年）。

二、期刊

江文雄，「校長做得好、不必怕評鑑-談校長評鑑的觀念」，**教育資料與研究**，第28期（1999），頁17-21。

金惠恬、馮丰儀，「從教師視行政職為畏途思考學校行政人員之培育」，**台灣教育評論月刊**，3（4）（2014年），頁6-7。

汪耀文，我國國民小學教師新津結構之探討：以級任教師導師費為中心，**教育政策論壇**，第18卷，第1期（2015年），頁139-166。

林水木，「學校行政、教師會與家長會組織關係之探析」，**學校行政**，第26期（2003年），頁128-143。

周文祥，「運動員的生涯規劃」，**國民體育季刊**，25（3）（1996年），頁60-68。

張芳全，教師激勵的理論與應用，**教師天地雙月刊**，第191期（2015年），頁17-23。

張明輝，九〇年代主要企業組織理論與學校行政革新，**教育研究集刊**，第142期（1999年），頁155-169。

張清濱，「學校行政的趨勢」，**研究資訊**，第13卷第2期（1996年），頁55 4-11。

楊振昇，我國國小校長從事教學領導概況、困境及其因應策略之分析研究，**暨大學報**，3(1)，頁183-236。

謝文豪，家長參與學校教育：理由、實務及改進途徑，**花蓮師院學報**，第11期（2000年），頁21-35。

三、學位論文

丁泰之，**中小學教師職業聲望與專業發展之研究**（彰化：大葉大學教育專業發展研究所碩士論文，2010年）。

王玉唐，**國民小學教師參與學校行政決定意願與現況及其影響因素之研究—以彰化縣為例**。（台中：國立台中教育大學教育學系碩士論文，2007年）。

王世慧，**國民小學行政人員工作輪調與行政效能之研究—以苗栗縣國民小學為例**（新竹：中華大學企業管理系碩士論文，2014年）。

王豪華，**社會變遷對國小教師地位之研究**（台東：國立台東大學教育研究所碩士論文，2007年）。

李世彬，**勞工福利與勞工工作意願關聯性之研究**（台北：國立台灣大學社會學系碩士論文，1996年）。

李容祝，**高雄市國民小學教師參與學校行政工作意願影響因素之研究**（高雄：高苑科技大學經營管理研究所碩士論文，2013年）。

余秋微，**台南市國民小學教師兼任學校行政工作意願及其影響因素之研究**（台南：國立台南大學教育學系教育行政在職專班碩士論文，2014年）。

李建隆，**教師兼任學校行政工作意願之研究-以宜蘭縣公立國民中學為例**（宜蘭：佛光大學公共事務學系碩士班碩士論文，2010年）。

辛俊德，**國民小學教師參與行政決定與教師工作滿意關係之研究**（台中：國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，2002年）。

吳致毅，**學校公共關係對國小校長所產生的學校行政倫理困境-以訪談四位高雄市國小校長為例**（高雄：國立高雄師範大學教育學系學校行政碩士班碩士論文，2012年）。

沈素珊，**臺中市國民中學教師兼任行政工作意願及其影響因素之研究**（彰化：國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，2008年）。

沈義正，**不同年齡的國小教師兼任行政職務的意願及其考量因素之研究**（台南：

- 國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，2010年）。
- 林慧芝，**激勵制度對留任意願影響之探討—以內部稽核人員為例**（桃園：國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，2005年）。
- 周明毅，**台南縣國民小學校長轉型領導、互易領導與教師兼任行政工作意願之相關研究**（嘉義：國立中正大學教育學院教學專業發展數位學習碩士在職專班碩士論文，2009年）。
- 洪黃祥，**桃園縣國民小學教師兼任行政職務意願之研究**碩士論文（桃園：私立元智大學管理研究所碩士論文，2004年）。
- 洪櫻玲(2006)，**女性國小教師參與學校行政工作意願之研究—以高雄市為例**。（高雄：國立高雄師範大學工業科技教育學系研究所碩士論文，2006年）。
- 倪明賢，**特殊教育學校組織氣氛與教師兼任行政職務意願影響因素之研究**（台北：國立臺灣師範大學特殊教育學系碩士論文，2012年）。
- 許瑩潔，**領導型態、激勵制度與工作績效之關聯性研究-以休閒飯店為例**（南投：國立暨南國際大學經營管理碩士學位學程在職專班碩士論文，2014年）。
- 許明仁，**學校組織氣氛與教師行政兼職意願之研究--以臺灣北區國立高職為例**（台北：國立臺灣師範大學教育學系在職進修碩士班碩士論文，2005年）。
- 陳淑蘭，**國民小學教師參與學校行政工作意願之研究**（台中：台中師範學院國民教育研究所碩士論文，2002年）。
- 陳碧雲，**新竹市國民中學教師兼任行政工作意願及其影響因素之研究**（台北：私立淡江大學教育政策與領導研究所碩士在職專班碩士論文，2007年）。
- 陳麗英，**台北市國民中學教師兼任學校行政工作意願之研究**（台北：國立臺灣師範大學教育學系在職進修碩士班碩士論文，2008年）。
- 程伊涵，**大專校院甲組桌球選手生涯規劃與知覺教練提供生涯管理之相關研究**（高雄：國立高雄師範大學體育學系碩士論文，2013年）。
- 黃蘭鈺，**激勵因素、激勵制度與工作滿足之研究-以台中市某國際觀光旅館員工**

為例（台中：靜宜大學觀光事業學系碩士論文，2003年）。

黃淑蘭，國民小學教師參與學校行政工作意願（台中：台中師範學院國民教育研究所碩士論文，2001年）。

黃家民，員警工作輪調、組織文化關係之研究—以高雄市政府警察局為例（高雄：高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文，2012年）。

謝月香，桃園縣國民小學教師兼任行政職務工作滿意度（花蓮：國立花蓮師院國民教育研究所碩士論文，2003年）。

簡瑟芬，組織報酬與員工工作意願之研究-從個人屬性來探討（台北：國立政治大學公共行政研究所碩士論文，1994年）。

蘇奕娟，臺北市國民小學教師兼任行政工作意願及其影響因素之研究（台北：國立臺北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，2005年）。

四、網路資料

「高雄市立國民小學教職員工員額設置標準表」，[高雄市教育局網站](http://www.kh.edu.tw/)

<http://www.kh.edu.tw/>

國民教育法，[全國法規資料庫](http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0070001)

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0070001>

國民教育法施行細則，[全國法規資料庫](http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0070008)

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0070008>

英文部分

一、專書

Arnold, H.J., & Feldman, D.C., *Organizational Behavior*. (Singapore: McGraw Hill, 1986)

Atkinson, J. W., & Feather, N. T., *A Theory of Achievement Motivation*. (New York: John Wiley & Sons, 1966).

- Berggren, M., Gustavsson, J., & Johnsson, E., *Motivation at Work? Sony Ericsson, Application Platform Verification*. (Lund: LUND University- School of Economics and Management, 2009).
- Caldwell, B. J., "School-based Management and Its Potential to Enhance Decentralization in Education." *Third International Forum on Education Reform*. (Bangkok: University of Melbourne, 2003).
- Davis, K., *Human Relation at Work: Organizational Behavior* (New York: Mcgraw-Hill Book Company, 1977)
- Hall, D. T., *Career Development in Organizations*. (San Francisco: Jossey-Bass, 1984).
- Herzberg, F., Mausner, B., & Bloch, B., *The Motivation to Work*. (New York: John Wiley & Sons, Inc, 1959).
- Herzberg, F., Mausner, B., & Bloch, B., *The Motivation to Work-with a New Introduction by Frederick Herzberg*. (N. J. : Transaction Publicaters, 1992).
- Joseph, F. et al., *Multivariate Data and Analysis With Reading*. (Macmillan Publishing Company, 1987)
- Katz, D., & Kahn, R. L., *The Social Psychology of Organizations*. (New York: John Wiley & Sons, 1966).
- Maslow, A. H., *Motivation and Personality*. (New York: Harper and Row, 1970).
- Organ, D. W., *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldiers Yndrome* (MA: Lexington Books, 1988).
- Patton, M. Q., *Qualitative Evaluation and Research Methods* (New York: Agepublications. Inc, 1990).
- Robbins, S. P., *Organizational Behavior* (Englewood Cliffs N. J.: Prentice-Hall, 1993).
- Saxe, R. W., *Educational Administration Today—Anintroduction*. (Berkeley, CA: McCutchan , 1980).
- Vroom, V. H., *Work and Motivation* (New York: John Wiley & Sons,1964).

Vroom, V. H., *Work and Motivation* (San Francisco: Jossey -Bass Publishers,1995).

Yukl, G. A., *Leadership in Organization* (New Jersey: Prentice Hall, 1994).

二、期刊

Adams, J. S., “Toward and Understanding of Equity. ” *Journal of Abnormal and School Psychology*, Vol. 67, No. 5 (1963), pp. 422-436.

Alderfer, C.P ., “An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, ”
Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 4, No. 2 (1969),
pp. 142-175.

Dutton, J. E., Dukerich , J. M., Harquail, C. V., “Organizational Images and Member Identification. ” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 2 (1994), pp. 239-263.

Gunbayi, I. “Principals’ Perceptions on School Management: A Case Study with Metaphorical Analysis. ” *International Online Journal of Educational Sciencos*, Vol. 3, No. 2 (2011)., pp. 541-561.

McClelland, D. C., ” Toward a Theory of Motive Acquisition. ” *American Psychologist*, Vol. 20, No. 5 (1965), pp. 321-333

Maslow, A., “A Theory of Human Motivation Acquisition. ” *Psychological revie*,
Vol. 50, No. 4 (1943), p. 370.

Nicholls, J. G., “Achievement Motivation: Conceptions of Ability, Subjective Experience, Task Choice, and Performance. ” *Psychological Review*,
Vol. 91, No. 3 (1984), pp. 328-346.

附錄----訪談紀錄

訪談日期	訪談者	受訪者	訪談地點	訪談對象類別
104.05.02	林美珠	A1	低年級專科教室	兼任行政工作教師

訪談內容如下：

訪談者：當您一開始選擇兼任行政職，是否因為有生涯發展的考量呢？

受訪者：其實是受長官鼓勵，因為剛開始教書時，不知道行政是在教什麼。在那時代氛圍裡，學校校長、主任會鼓勵你要不要往那方面去試試看，也因為年紀輕，就願意嘗試。

訪談者：那目前行政工作是否符合當時規劃呢？

受訪者：當時也沒什麼規劃，因為我所歷任過的行政工作都不是可預期，也不知到要擔任那些工作，機緣落到，就盡量不要做重複的工作，所以沒有特定規劃。

訪談者：您目前是否感到滿意？

受訪者：還好。

訪談者：未來您是否有意願繼續兼任呢？

受訪者：隨緣啦！因為從以前到現在，我一直保持隨緣態度，人生很多事情不是我能決定。

訪談者：那您會不會想朝校長職務方面發展？

受訪者：隨緣啦！因為隨年齡不同、階段不同，想法又不同。十年前的我和現在的我也不同，現在的我較隨緣，不強求，要把校長當一個責任承擔的話，需要福慧具足，去擔當才好，所以還是隨緣。

訪談者：那您一開始選擇兼任行政職，是否因為有不帶班的考量？

受訪者：沒有，早期老師帶班還要兼行政，我的第一個行政工作也是組長兼帶班，所以沒有這方面的考量。

訪談者：對於目前兼任感到滿意嗎？

受訪者：還好，沒有絕對滿意的工作。

訪談者：那目前擔任主任，權限不是很大嗎？

受訪者：權限雖大，但須處理的事情很多，當組長只需將分內事做好，但當主任要協調的事多，思考的面向要更廣。

訪談者：您兼任行政，您的家人支持嗎？

受訪者：沒有，因為沒跟家人討論。

訪談者：那工作時間不會與家庭時間有所衝突？

受訪者：兼任行政時還沒結婚，婚後還是持續，所以沒有問題。

訪談者：家人不會期待你往校長職務邁進嗎？

受訪者：沒有，一切隨緣，不必強求。

訪談者：家人的因素會不會影響您繼續兼任的意願呢？

受訪者：不強求，一切隨緣。

訪談者：您選擇兼任行政職，是否有薪資福利的考量？

受訪者：有，因為這是長官鼓勵的一個誘因，有休假、有國民旅遊卡、有不休假獎金，請假又方便等，這是給從事行政工作的教師一種獎勵。

訪談者：您認為這樣的薪資福利是否感到滿意呢？

受訪者：自從課稅方案之後，就相對的薪資調整來說，在導師方面是有利，但在行政方面是沒有調整，若按比例調整，對行政會比較有激勵作用。在休假制度上，如寒暑假上班，時間應須更有彈性，因為老師在服務學生，學生沒有上課，要老師上全天班，是沒有多大意義，尤其是寒假，都在上全天班，沒有學生跟業務有關，將老師綁住，沒意思！

訪談者：這會影響您繼續兼任的意願嗎？

受訪者：如果條件提升，如加級增加，或調整寒暑假上班時間，就有可能。

訪談者：資訊技能是否會影響您兼任意願？

受訪者：對我來講，較不受影響，因為以現在文書來講，最主要靠網路和打字，這些先備條件，我都還 OK，所以這對我而言不是困難點。

訪談者：那您感到勝任愉快囉！

受訪者：是的！

訪談者：既然感到勝任愉快，那您覺得學校還需要辦理資訊研習嗎？

受訪者：我覺得需要。以整個環境仰賴資訊設備很高，不見得每個人都有能力，工欲善其事，必先利其器，必須讓每個人養成這樣能力，這在行政業務推展會比較順暢。

訪談者：那會不會影響你繼續兼任呢？

受訪者：不會影響。

訪談者：校長的領導方式有民主式、權威式、放任式，您認為校長是屬於哪種領導方式呢？

受訪者：我覺得是民主式。

訪談者：那民主式的領導會影響您選擇兼任行政職嗎？

受訪者：我覺得校長的風格、做事的態度、方法和策略會影響我，而不是領導方式。校長很民主，大家很和諧，又能成長；很權威，但能激發我；很放任，但能給我很多空間讓我揮灑，我都願意，但如果領導風格不對，我就不願意。

訪談者：那未來有意願繼續兼任嗎？

受訪者：隨緣啦！

訪談者：處式的行政團隊氣氛會影響您選擇兼任行政職嗎？

受訪者：會。因為要合得來，若和不來，每天上班都很痛苦，行政業務也很難推行。

訪談者：那目前的團隊氣氛呢？

受訪者：很好。感到很滿意！因為行政團隊能達到目標就是好的。

訪談者：未來有意願繼續兼任嗎？

受訪者：隨緣。

訪談者：行政業務量多會不會影響您選擇兼任行政職呢？

受訪者：會。因為評鑑多一直做，這樣條件沒改善，久了就會覺得一直在做文書作業，尤其做評鑑工作，佔據您很多時間，又很有壓力，久了之後就不會想做。

訪談者：如果學校有行政出缺，那請問您會優先考慮哪一處室呢？

受訪者：輔導室，因為輔導工作是屬於內隱性的工作，不像有些行政工作是外顯的，一定要有計畫實際執行才会有績效，而輔導工作雖內隱性質，但還是要依良知來做。

訪談者：目前狀況如何呢？

受訪者：都還能勝任。

訪談者：未來還會繼續兼任吧！

受訪者：隨緣啦！

訪談者：行政輪替機制會影響您一開始選擇兼任行政職嗎？

受訪者：沒有。因為以前學校沒有這個機制，我們的學校較慢，市區很多都有自己學校的機制，因為整個工作條件不好，找不到老師來做行政，這是一個很明顯的供需失調，若工作條件好，相信會有很多人要當。

訪談者：目前的行政職務感覺如何？

受訪者：感覺不錯！還滿滿意！

訪談者：未來是否有意願兼任呢？

受訪者：隨緣啦！

訪談者：家長會是否會影響您一開始選擇兼任行政職？

受訪者：不會。因為家長會跟校長互動比較頻繁，跟行政互動還好。

訪談者：但若家長與老師有衝突時，行政該如何呢？

受訪者：行政部分，校長是決策者，行政是幕僚，提供協助，家長會是學校支持團隊，他也會介入學校運作，但大部分的家長會都滿理性的，可以溝通，當然有聽過有些較難溝通，但目前遇到的都還好。

訪談者：家長會會不會對您造成壓力？

受訪者：有壓力，但還好，他們對學校內部的機制和運作不了解，因有各自立場，我們能理解，但學校有既定的規定，和相關的法令、政策當依據，還好他們都能理解。

訪談者：這點會不會影響你繼續兼任意願呢？

受訪者：這點不會影響我。

訪談者：當您一開始選擇兼任行政職，是否因為有社會評價較高的考量呢？

受訪者：有，因為以男生的腳色來講，擔任主管給社會的觀感是不一樣的，這有依據證明，顯示當小學校長在社會地位上是較高的。

訪談者：未來您是否願意繼續兼任呢？

受訪者：還好。

訪談日期	訪談者	受訪者	訪談地點	訪談對象類別
104.06.05	林美珠	A2	低年級專科教室	兼任行政工作教師

訪談者：請問當您一開始選擇兼任行政職是不是有生涯發展的考量呢？

受訪者：有，一開始有規劃，另一方面也是有興趣，因為當行政可以做一些決策，我覺得可補足教學方面的不足，所以我是有這方面的考量。

訪談者：那對於目前的工作是否符合您的規劃呢？

受訪者：目前的工作我覺得有點壓力過重，畢竟我的教學經歷很少，一到新學校，馬上接任這麼重大的行政工作，跟我預先規劃的提早很多，我覺得教學組長很有挑戰性，我也很有興趣，只是剛進到校園，還沒磨練到，沒想到來的這麼快。

訪談者：那您目前覺得如何呢？

受訪者：我覺得目前還 OK。

訪談者：那您未來是否有意願繼續兼任呢？

受訪者：有意願繼續兼任。

訪談者：您兼任行政職是否有不帶班的考量呢？

受訪者：我是音樂老師，本來就是科任，所以沒有這方面的考量。

訪談者：對於目前兼任的情形是否感到滿意呢？

受訪者：很滿意！因為當科任不用像導師一樣要處理一些級務工作，缺點就是音樂並不是主科，很多人都不在意，上起課來會覺得有點吃力。

訪談者：那這樣會不會影響您繼續兼任呢？

受訪者：我還是會繼續，我要接受挑戰！

訪談者：當您一開始選擇兼任行政職，是否因為有家人支持的考量呢？

受訪者：沒有，我的家人對我的教學或兼任行政職從未詢問，由我自己決定，也可能我目前是單身，不像有些老師結婚之後有小孩，還需考慮小孩子

的問題，我目前沒有家累，比較自由，可以隨我發揮。

訪談者：對於目前的工作是否符合家人的期許呢？

受訪者：我家人看我工作很累，叫我不會繼續兼任，可是我覺得趁年輕要多學習，我的家人對我的工作會關心，但對於工作內容及兼任何種職務他們是沒意見。

訪談者：那未來是否有意願繼續兼任呢？

受訪者：目前單身是可以，但結婚之後就不一定。

訪談者：您選擇兼任行政職，是否有薪資福利的考量？

受訪者：沒有，因為我剛兼任，不知道有哪些福利

訪談者：對目前的福利是否感到滿意？

受訪者：我覺得應加薪，因為我覺得很累，辛苦工作所得的回饋應反映在薪資上，這樣才合理。

訪談者：那您認為在福利上應如何調整？

受訪者：我覺得主管加級部分應加薪。

訪談者：未來是否有意願繼續兼任？

受訪者：年資越多，福利會有所調整，我會繼續。

訪談者：資訊技能是否會影響您選擇兼任行政職？

受訪者：有一點，因現在行政職很需要良好的資訊素養，如缺乏那會很麻煩。

訪談者：您目前是否感到勝任愉快？未來您是否願意繼續兼任？

受訪者：目前還滿愉快也願意繼續兼任，因為遇到問題剛好有同事幫忙解決。

訪談者：領導者的領導方式有民主式、權威式、放任式，您認為校長室屬於哪種領導風格呢？

受訪者：我覺得是民主式，她有自己的想法，也會聽老師的意見，有問題會協商等。

訪談者：校長領導方式會影響您一開始選擇兼任行政職？未來是否願意兼任？

受訪者：會，因為領導者的想法、態度與組長若相差很多，那行政事務是很難推動。未來還是會繼續兼任。

訪談者：組織團隊的氣氛是否會影響您一開始選擇兼任行政職？

受訪者：我是出任，一開始不知道，但經過一年，我覺得團隊氣氛是滿重要的，若處在同一處室，各忙各的，漠不關心，這很恐怖，應相互協助與關懷，否則心境不快樂，工作上的表現也會受影響。

訪談者：目前行政團隊氣氛是否感到滿意？未來您是否有意兼願繼續任？

受訪者：很滿意，未來會繼續兼任。

訪談者：您一開始選擇兼任行政職是否有行政業務量的考量？

受訪者：有，因為我是音樂老師要帶直笛團，晚上要進修，怕時間不夠。

訪談者：若學校有行政出缺，您會優先選擇哪一處室？為什麼？

受訪者：因為我首次接觸的行政工作是教務處，所以還是以教務處為優先考量。

訪談者：目前是否感到勝任愉快？未來是否願意繼續兼任？

受訪者：還 OK，未來還會繼續。

訪談者：當一開始選擇兼任行政職，是否有行政輪替機制的考量？

受訪者：沒有，對學校行政輪替機制不清楚。

訪談者：目前兼任行政職是否感到滿意呢？未來是否兼任？

受訪者：滿意，未來有意願。

訪談者：家長會參與校務是否會影響您一開始選擇兼任行政職？是否會造成您的壓力？未來是否願意兼任？

受訪者：不會，家長實際是關心孩子，跟家長好好溝通，有時有助校務推動，所以不會造成壓力。

訪談者：當一開始選擇兼任行政職，是否有社會評價較高的考量？

受訪者：有，因為兼任行政職社會評價較高，老一輩都會這樣想。

訪談者：目前工作是否感到愉快？未來是否願意兼任？

受訪者：目前擔任組長還蠻愉快，未來會繼續兼任。



訪談日期	訪談者	受訪者	訪談地點	訪談對象類別
104.06.10	林美珠	A3	低年級專科教室	兼任行政工作教師

訪談者：當您一開始選擇行政職，是否有生涯發展的考量呢？

受訪者：兼任行政職跟我的生涯發展無關，因為現今行政職務繁瑣，沒有人願意擔任，而學校訂立行政輪替的辦法，是以未曾擔任行政工作者為優先，所以只好選一個自認可勝任的行政職。

訪談者：對於目前的工作是否感到滿意呢？

受訪者：不滿意，跟原先規畫不符，因為對於行政職務毫無興趣，只想帶班，將學生教好，但行政兼帶班的工作量不輕，無法全心全意投入班級，此點讓我非常困擾。

訪談者：那未來您是否有意願繼續兼任呢？

受訪者：會，但當行政積分足夠，撐到退休就不願意再擔任行政工作。

訪談者：當您一開始選擇兼任行政職，是不是有不帶班的考量呢？

受訪者：開始兼任行政職是有不帶班考量，畢竟這對行政職務而言，較可致力於行政工作，對於學生的受教權較不會受影響，但目前兼任這個行政職是需要兼帶班的，沒辦法只好兼任。

訪談者：對於目前兼任的情形是否感到滿意呢？

受訪者：還可以，但不喜歡，行政兼帶班，如果遇到突發狀況，有時候真是疲於奔命，何況我對待班比較得心應手，而行政工作需面對的是成人，對於不擅表達的我真是一大挑戰。

訪談者：未來您是否有意願繼續兼任呢？

受訪者：若可以，並不想繼續兼行政，想純帶班。

訪談者：您選擇繼續兼任行政職是不是有家人支持的考量呢？

受訪者：沒有，因為我的行政積分是零分，怕被指派職務，所以只好先行卡位。

訪談者：那目前兼任的工作是否符合家人的期許？

受訪者：我想怎麼做他們都支持，不會干涉我。

訪談者：未來您是否有意願繼續兼任？

受訪者：願意。

訪談者：當一開始選擇兼任行政職，是否有薪資福利的考量？

受訪者：沒有，不在考量內。

訪談者：對目前的福利是否感到滿意？

受訪者：我覺得薪資與勞力不成比例。

訪談者：那您認為在福利上應如何調整？

受訪者：我覺得行政工作量減少或簡單化，如果可以盡量不要導師兼帶班，有學生在，實在無法兼顧。

訪談者：未來您是否有意願繼續兼任？

受訪者：願意。

訪談者：資訊技能是否會影響您選擇兼任行政職？

受訪者：會，因為現在什麼都需要用到電腦，如果遇到不會，常去問別人，我覺得滿尷尬。

訪談者：您目前是否感到勝任愉快？未來您是否願意繼續兼任？

受訪者：目前還可以，也會繼續兼任。

訪談者：領導者的領導方式有民主式、權威式、放任式，您認為校長室屬於哪種領導風格呢？

受訪者：應該是民主式，因為有問題會與老師討論。

訪談者：校長領導方式會影響您一開始選擇兼任行政職？未來是否願意兼任？

受訪者：會，因為校長會跟老師討論、而不是指派，所以會繼續兼任。

訪談者：組織團隊的氣氛是否會影響您一開始選擇兼任行政職？

受訪者：會，我覺得處室的成員，至少大家要處得來。

訪談者：目前行政團隊氣氛是否感到滿意？未來您是否有意願繼續兼任？

受訪者：我覺得團隊氣氛很好，大家會互相幫忙，未來願繼續兼任。

訪談者：您一開始選擇兼任行政職是否有行政業務量的考量？

受訪者：有，一開始選擇這職務，主任說文書工作單純又沒有評鑑，但須帶班。

訪談者：學校有行政出缺，您會優先選擇哪一處室？為什麼？

受訪者：輔導室，因為工作性質比較單純、簡單。

訪談者：目前是否感到勝任愉快？未來是否願意繼續兼任？

受訪者：已習慣，願意繼續兼任。

訪談者：當一開始選擇兼任行政職，是否有行政輪替機制的考量？

受訪者：是，因此機制，經主任分析及徵詢別人意見後才接的。

訪談者：目前兼任行政職是否感到滿意呢？未來是否兼任？

受訪者：是，會繼續兼任。

訪談者：家長會參與校務是否會影響您一開始選擇兼任行政職？是否會造成您的壓力？未來是否願意兼任？

受訪者：不會，家長會很少過問學校事情，頂多校務會議到校參與所以沒什麼壓力，所以願意繼續兼任。

訪談者：當一開始選擇兼任行政職，是否有社會評價較高的考量？目前工作是否

感到愉快？未來是否願意兼任？

受訪者：不會，確實社會上聽到當主任、組長感覺職位較高，但我們自己知道這狀況。目前工作順利覺得很愉快，但業務量多時，忙不過會覺得很累。但未來會繼續兼任。



訪談日期	訪談者	受訪者	訪談地點	訪談對象類別
104.05.17	林美珠	B1	低年級專科教室	曾兼任行政工作教師 (目前不兼任)

訪談者：您選擇不續兼任行政職務是不是有生涯發展的考量？

受訪者：沒有，因為自己的專業領域不是在行政上，我希望利用自己的專業可以多帶給學生一些東西，這樣比較好施力。

訪談者：對於目前不兼任行政工作是不是符合當時的規劃呢？

受訪者：是，目前當科任在教學上我覺得對學生負責，比較能夠掌控，以前兼任行政還要教學，兩頭忙，通常我們都會以行政為優先，學生學習通常比較會被忽略，他們所學也較難掌控。

訪談者：未來您是否有意願兼任行政職呢？

受訪者：我不會想當，除非依學校行政輪替機制輪到我，非不得已才會當。

訪談者：您選擇不續兼行政職是否有班級歸屬感的考量？

受訪者：不至於，因為我的專長是教英文，本來就是不帶班的。

訪談者：對於目前不兼任的情形是否感到滿意呢？

受訪者：很好！沒有壓力。

訪談者：未來您是不是有意願兼任呢？

受訪者：沒有意願。

訪談者：您選擇不續兼是否因為家人不支持呢？

受訪者：是的，因為家裡離學校遠，寒暑假又得到學校上課，家人希望我假期能好好休息，所以不支持我兼任。

訪談者：那您目前不兼任是否符合家人的期許呢？

受訪者：是，覺得這樣子很好，能夠兼顧家庭不用那麼累。

訪談者：未來您是否願意兼任呢？

受訪者：沒有意願。

訪談者：您選擇不續兼行政職，是否與薪資福利有關？

受訪者：不是，我分析過，如果主管加級來攤平時間，根本不符合成本，又加上寒暑假要到校上班。至於減課部分，衡量的結果是所減的課不敷時間來做行政，所以是沒用。

訪談者：對目前的薪資福利是否感到合理？是否有意願繼續兼任？

受訪者：我覺得是合理，但我無意願兼任。

訪談者：您覺得該如何提升誘因，提高兼任的意願？

受訪者：減課及減少評鑑。

訪談者：您選擇不續兼行政職，是否因為有資訊技能的考量？

受訪者：不是技能，主要原因是使用時間過長，還有除資訊組外，一般的行政業務大致上不需太專業的資訊能力。

訪談者：未來是否有意願兼任？

受訪者：不會，因為兼行政常需使用電腦，長時間使用對眼睛很傷。

訪談者：領導者的領導方式有民主式、權威式、放任式，您認為校長室屬於哪種領導風格呢？

受訪者：我覺得民主和權威都有。

訪談者：您選擇不兼任行政職，是否與校長領導方式有關？未來是否有意願兼任行政？

受訪者：有，因學校事務的決策者是校長。未來不會兼任。

訪談者：您選擇不續兼行政，是否與處室團隊氣氛有關？

受訪者：是，組織氣氛跟工作效能是很有影響的。

訪談者：對目前的組織氣氛是否感到滿意？未來是否兼任？

受訪者：不是很滿意，可能擔任科任常會被忽略。未來不願意兼任。

訪談者：您選擇不續兼行政職，是否與行政業務量有關？

受訪者：是，尤其碰到要評鑑時，常為評鑑傷腦筋。

訪談者：若學校有行政出缺，您會優先選擇哪一處室？為什麼？

受訪者：應該是輔導室，因為對輔導有興趣，另一方面是曾兼任過。

訪談者：對於目前的職務工作量是否感到滿意？未來是否兼任？

受訪者：目前還不錯，但未來不願意兼任。

訪談者：您選擇不續兼任行政職，是否與學校行政機制有關？未來是否有意願繼續兼任？

受訪者：是，學校已有行政輪替機制，我已當過，可以不用兼任，未來也無意願。

訪談者：您選擇不續兼行政職，是否與家長會有關？

受訪者：無關，因為家長會與校長主任較有互動，與組長無關。

訪談者：家長會參與校務曾造成您的壓力？未來是否有意兼任？

受訪者：不會，家長會很尊重學校安排，對未來無意願兼任。

訪談者：您選擇不續兼行政職，是否因為與社會評價無關呢？

受訪者：不是，我覺得應與校長、主任較有關。

訪談者：您認為社會評價是否曾對您造成困擾？未來是否兼任？

受訪者：不會，未來無意願。

訪談日期	訪談者	受訪者	訪談地點	訪談對象類別
104.05.20	林美珠	B2	低年級專科教室	曾兼任行政工作教師 (目前不兼任)

訪談者：您選擇不續兼行政職是否有生涯發展的考量？

受訪者：不是，因為我們寒暑假會有規劃，通常會安排活動、旅行或參加一些課程，而且也喜歡有假期，可以規劃工作之外的人生。

訪談者：對於目前不兼任是否符合當時規劃？

受訪者：當科任老師比較單純，只要做好教學工作，不須費心處理教學之外的工作，尤其是有壓力的行政工作。

訪談者：對於目前是否感到滿意呢？

受訪者：對於目前的工作感到很滿意，當初接行政工作，大部分原因是人情考量及不願意帶高年級，未來除非必要，不考慮兼任行政職。

訪談者：您選擇不續兼行政職是否有班級歸屬感的考量？

受訪者：不是，我不喜歡帶班，帶班時間太長，還要處理許多瑣碎的事，及面對家長不合理的要求，所以沒有這方面的考量。

訪談者：對於目前不兼任的情形是否感到滿意？

受訪者：目前不兼行政職我覺得很滿意，沒有壓力，只要把課教好就好，所以未來也不願意接任行政職。

訪談者：您不續兼行政職是不是因為家人不支持呢？

受訪者：不是，家人尊重我的選擇，他們不會干涉我。

訪談者：對於目前不兼任是否符合家人的期許？

受訪者：目前的上下班時間可以配合家中接送小孩的需求，如果接行政，可能會耽誤到接孩子放學時間，所以目前不接行政感到很滿意。

訪談者：未來是否願意兼任呢？

受訪者：不願意。

訪談者：您選擇不續兼行政職，是否與薪資福利有關？

受訪者：行政加給費及其他補助津貼不是考慮兼任行政的原因，雖然錢多課少，但上班時間長，工作量大，寒暑假要上班，就無意願。

訪談者：對目前的薪資福利是否感到合理？是否有意願繼續兼任？

受訪者：還 OK，但無意願。

訪談者：您覺得該如何提升誘因，提高兼任的意願？

受訪者：減課及減少評鑑。

訪談者：您選擇不續兼行政職，是否因為有資訊技能的考量？

受訪者：有一半原因是，就資訊組長而言，需要更專業的電腦技能，我非電腦專長，如果兼任，會造成極大壓力。

訪談者：未來是否有意願兼任？

受訪者：無意願。

訪談者：領導者的領導方式有民主式、權威式及放任式，您認為校長是屬於哪種領導方式？

受訪者：權威占大部分，因為有時會用命令的方式要求你做事。

訪談者：您選擇不兼任行政職，是否與校長領導方式有關？未來是否有意願兼行政？

受訪者：有部分原因是，我認為教育是需長時間潛移默化及來回不斷深耕，而非以活動方式來評斷教學優劣，讓學生長期處在動的狀態下而靜不下來。未來不會兼任。

訪談者：您選擇不續兼行政，是否與處室團隊氣氛有關？

受訪者：有，因為目前某些處室的氣氛的確不太好。

訪談者：對目前的組織氣氛是否感到滿意？未來是否兼任？

受訪者：目前擔任科任，較少時間與同事互動，對於組織氣氛好壞感受不到，未來無意願兼任。

訪談者：您選擇不續兼行政職，是否與行政業務量有關？

受訪者：是，不喜歡每天有新的公文要處理，對於未來無法預先掌握的工作感到極大的壓力，喜歡單純且可以事先做好準備的工作。

訪談者：若學校有行政出缺，您會優先選擇哪一處室？為什麼？

受訪者：輔導室，因為曾兼任過，對工作性質較為熟悉。

訪談者：對於目前的職務工作量是否感到滿意？未來是否兼任？

受訪者：很滿意，但未來不考慮兼任。

訪談者：您選擇不續兼任行政職，是否與學校行政機制有關？未來是否有意願繼續兼任？

受訪者：是，目前尚未輪到我，未來也無意願兼任。

訪談者：您選擇不續兼行政職，是否與家長會有關？

受訪者：無關。

訪談者：家長會參與校務曾造成您的壓力？未來是否有意兼任？

受訪者：尚未感受到家長會的壓力，對未來無意願兼任。

訪談者：您選擇不續兼行政職，是否因為與社會評價無關呢？

受訪者：不是，雖然社會上對主任、組長評價比老師高，但我不會因為別人目光

而考慮兼任。

訪談者：您認為社會評價是否曾對您造成困擾？未來是否兼任？

受訪者：不會因為外在的眼光而有更上一層樓的考量，未來無意願。



訪談日期	訪談者	受訪者	訪談地點	訪談對象類別
104.05.25	林美珠	B3	低年級專科教室	曾兼任行政工作教師 (目前不兼任)

訪談者：您選擇不續兼行政職是否與生涯發展有關？

受訪者：沒有，以前從沒有想過要兼行政，是因為人情考量才接的。

訪談者：對於不兼任行政是否符合當時規劃？

受訪者：是阿！本來就不願意接任行政。

訪談者：那目前感覺如何呢？

受訪者：現在當導師雖然比較累，但還是滿滿意的，當行政工作繁瑣又沒有寒暑假，所以不喜歡也不願意繼續兼任。

訪談者：您選擇不續兼行政職是否有班級歸屬感的考量？

受訪者：是的，我喜歡帶班的感覺，我喜歡面對孩子，因為孩子沒有心機，犯錯被罵後，明天來還是笑笑對你，大人就會有人際關係的問題，而且我喜歡有屬於自己的空間，不像行政要到處跑，沒有自己的窩，很麻煩。

訪談者：目前感覺如何呢？

受訪者：目前感到滿意，因為有自己的教室，自己的孩子，所以對未來也不會有意願去兼任。

訪談者：您不續兼行政職是否因為家人不支持的關係呢？

受訪者：是的，因為我老公強烈反對我兼任行政，因為兼任時，假日還要辦研習，辦活動，他就要照顧小孩，寒暑假要到校上班，雖可請休假，但都斷斷續續，沒有放假的感覺。小孩放假，大人不在家，不知該怎麼安置，很麻煩。

訪談者：那不兼任是否符合家人的期許呢？

受訪者：是的，我先生禁止我再兼行政，因為以前學校評鑑時，工作沒做完，會

把它帶回家，我做事，小孩他得照顧，他認為工作在學校做就可以，帶回家加班，影響家裡的生活作息。

訪談者：那目前感覺如何呢？

受訪者：目前的情況我覺得很滿意，也很符合我先生的要求，所以未來也不會要兼任行政工作。

訪談者：您選擇不續兼行政職，是否與薪資福利有關？

受訪者：兼行政有休假補助，還不錯，但兼任行政我覺得太累。

訪談者：對目前的薪資福利是否感到合理？是否有意願繼續兼任？

受訪者：我覺得還不錯，但無意願。

訪談者：您覺得該如何提升誘因，提高兼任的意願？

受訪者：減少評鑑次數。

訪談者：您選擇不續兼行政職，是否因為有資訊技能的考量？

受訪者：不是，我覺得我的電腦能力可以應付行政業務。

訪談者：未來是否有意願兼任？

受訪者：無意願，因為每天要盯著電腦看，眼睛很痛。

訪談者：領導者的領導方式有民主式、權威式、放任式，您認為校長室屬於哪種領導風格呢？

受訪者：應該是民主式，因為有問題會與老師討論。

訪談者：校長領導方式會影響您一開始選擇兼任行政職？未來是否願意兼任？

受訪者：無關，但希望校長在做決策時不要只聽少數人的意見。未來無意願。

訪談者：您選擇不續兼行政，是否與處室團隊氣氛有關？

受訪者：有，因為以前發生過各處室之間不合，那種感覺讓人覺得很不舒服。同處室相處融洽，那很好，否則，在事情協調上會很麻煩。

訪談者：對目前的組織氣氛是否感到滿意？未來是否兼任？

受訪者：目前的組織氣氛我覺得還好，但我無願兼任。

訪談者：您選擇不續兼行政職，是否與行政業務量有關？

受訪者：是，以前兼行政，最傷腦筋的工作是評鑑，因評鑑細項很多，除圖檔外還要文字說明，工作量之多常需將工作帶回家加班，因此常跟老公吵架。

訪談者：若學校有行政出缺，您會優先選擇哪一處室？為什麼？

受訪者：較喜歡輔導室，因為我本身是學輔導，此外，我覺得輔導工作較單純，而且活動不像學務處那樣需動員人力、物力，相對輔導室活動較靜態，較符合我的個性。

訪談者：對於目前的職務工作量是否感到滿意？未來是否兼任？

受訪者：目前很好，但未來無意願。

訪談者：您選擇不續兼任行政職，是否與學校行政機制有關？

受訪者：是，因為我就可以不受人情請託。

訪談者：未來是否有意願繼續兼任？

受訪者：未來也無意願兼任。

訪談者：您選擇不續兼行政職，是否與家長會有關？

受訪者：無關，因為不會接觸到家長會。

訪談者：家長會參與校務曾造成您的壓力？未來是否有意兼任？

受訪者：不會，對未來無意願兼任。

訪談者：您選擇不續兼行政職，是否因為與社會評價無關呢？

受訪者：不會，雖然當主管社會觀感較好，相對的責任也較大。

訪談者：您認為社會評價是否曾對您造成困擾？未來是否兼任？

受訪者：不會，無意願。



訪談日期	訪談者	受訪者	訪談地點	訪談對象類別
104.05.30	林美珠	C1	低年級專科教室	不曾兼任行政工作教師

訪談者：請問您不兼任行政職，是否因為不是您生涯規劃？

受訪者：是的，因為我不喜歡兼任行政，帶班級比較有趣。

訪談者：經由生涯規劃，可滿足個人發展需求，這對您可能兼任行政意願影響如何？

受訪者：我認為在我的教學生涯中，是以教學為主，而行政在我的定義當中並非教學，它主要的扮演腳色應該是輔助教學，教學才是教育的主體，我不會因生涯規劃的優點而改變我的想法。

訪談者：擔任導師有班級歸屬感，您會尋求行政職來滿足自我的成就感嗎？

受訪者：我喜歡擔任導師，因為擔任導師有屬於自己的班級空間，自己的學生，班級經營的自主權，並且會努力進修，去充實教學知能，我很享受師生互動的快樂及班級經營的滿足感，對於行政工作，我是從來不考慮。

訪談者：您不兼任行政職，是不是因為家人不支持？

受訪者：不是，通常我決定的事我的家人都會支持，像不兼行政，寒暑假就有自己的假期，跟家人就有較多時間相聚，可以帶家人出國旅遊，小孩放學及補習可以接送，照顧的到，讓我的家人無後顧之憂，所以我的教學意願還是大於行政，對行政沒有興趣。

訪談者：兼任行政除行政加級外，還享有許多福利，您認為這對您可能兼任行政有何影響？

受訪者：雖然兼任行政有許多的福利，我覺得也是應該的，但我從來不考慮，帶班雖然很累，但是很有成就感，這是我踏入教育界的初衷，至始至終都不會改變。

訪談者：那您覺得該如何提高兼任意願？

受訪者：我覺得不要行政兼帶班，行政有壓力，帶班很累，否則兩方面都做不好。

訪談者：兼任行政，全面採電子化，這對您可能兼任行政意願影響如何？受訪者：

訪談者：行政電腦化對我來講 OK，並不會造成我的困擾。

受訪者：領導者的領導方式有民主式、權威式及放任式，您認為校長是屬於哪種領導方式？

訪談者：我認為是民主式，因為它可以溝通。

受訪者：您不兼任行政職是否因為有校長領導方式的考量？這對您可能兼任行政意願影響如何？

訪談者：純為個人意願，非校長所能影響，未來也無意願兼任。

受訪者：您不兼任行政職，是否因為有處室行政團隊氣氛的考量？這對您兼任行政意願影響如何？

訪談者：沒有，雖然行政團隊的氣氛及人和，還有主任的行事風格、想法都會影響行政效率，但對我而言，都不受影響，我也無意願兼任。

受訪者：您不兼任行政職，是否有行政業務量的考量？這對您可能兼任行政職意願影響如何？

訪談者：沒有，我寧願為學生忙，為增加教學知能努力，再多的負荷都還好，就是不喜歡行政工作。

受訪者：若學校行政出缺，您會優先選擇哪一處室？為什麼？

訪談者：輔導室，因為我有修過輔導學分，所以可以學以致用。

受訪者：當一開始選擇兼任行政職，是否有行政輪替機制的考量？

訪談者：人在江湖身不由己，既然大家訂定輪替機制就該遵守。

受訪者：您不兼任行政職，是否因為有家長會的考量？家長會對您兼任行政意願影響如何？

訪談者：沒有，家長及家長會從來不會造成我任何壓力，有時候家長也會支持教學為班級付出心力，所以無意願兼任行政。

受訪者：您不兼任行政職，是否因為沒有社會評價的考量？這對您可能兼任行政意願影響如何？

訪談者：沒有，從未想過社會評價的問題，也不認為社會上對教師兼任行政工作觀感較佳，一個努力認真負責的人在任何職務上都應受到肯定與尊重，所以對我沒影響。

訪談日期	訪談者	受訪者	訪談地點	訪談對象類別
104.05.17	林美珠	C2	低年級專科教室	不曾兼任行政工作教師

訪談者：您不兼任行政職是否與您的生涯規畫有關？

受訪者：不是，因為兼任行政，寒暑假要上班，我的小孩還小，沒人照顧，家庭無法兼顧，所以不願意兼任行政。

訪談者：經由人生規劃，可以滿足個人生涯發展的需求，這對您可能兼任行政有何影響？

受訪者：沒有影響，因為在教學生涯中，我一直都擔任導師，現在突然要換跑道，心裡會覺得很恐慌，不知是否能勝任，況且我個人特質，喜歡固定、一成不變的事，當級任已習慣，且做我熟悉的事心裡才會有安全感。所以一直不敢嘗試。

訪談者：擔任導師有班級歸屬感，您是否會尋求行政職來滿足自我的成就感？

受訪者：擔任導師我覺得很好，因為小朋友任何事都須仰賴老師，畢業後有空時會回來找老師，讓我覺得很有成就感，就因為如此，讓我更喜歡擔任導師這一職務，所以對行政從沒想過。

訪談者：擔任行政也可以有成就感。

受訪者：但因為沒有行政經驗，感受不到，也不會想當行政。

訪談者：您不兼行政職，是不是因為家人不支持呢？

受訪者：我兼任行政，家人可能有意見，因為小孩照顧不到，我要兼顧家庭，一切以家庭為重，所以我不會考慮兼任行政。

訪談者：兼任行政除行政加級外，還有許多福利，這對您可能兼任行政意願有何影響？

受訪者：兼任行政有職務加級，也有福利，這很好，但這些誘因對我而言影響不

了我，我還是以家庭為重。

訪談者：那您認為如何提升兼任的誘因呢？

受訪者：我覺得提高加級、還有減課應該可以提高兼任的意願。

訪談者：兼任行政，全面採電子化，這對您可能兼任行政意願影響如何？

受訪者：電腦技能對我影響很大，因為我本身對電腦比較不行，當不得已必須兼任，說真的，我會很擔憂，怕應付不來。

訪談者：領導者的領導方式有民主式、權威式及放任式，您認為校長是屬於哪種領導方式？

受訪者：我覺得民主式。

訪談者：您不兼任行政職是否因為有校長領導方式的考量？這對您可能兼任行政意願影響如何？

受訪者：不會影響，縱使是權威或放任式，該做的行政工作還是需要做，未來不會想要兼任。

訪談者：您不兼任行政職，是否因為有處室行政團隊氣氛的考量？這對您兼任行政意願影響如何？

受訪者：不會，無論如何，我都以家庭為重，兼任行政無意願。

訪談者：您不兼任行政職，是否有行政業務量的考量？這對您可能兼任行政職意願影響如何？

受訪者：沒有，怕會影響家庭，所以可以不用兼就不要兼。

訪談者：若學校行政出缺，您會優先選擇哪一處室？為什麼？

受訪者：輔導室，因為工作性質較單純。

訪談者：如果學校行政出缺時，無人意願兼任，您是否會依學校行政輪替機制辦理？為什麼？您認為這對您兼任行政影響如何？

受訪者：會，因為是經校務會議通過，要尊重大家的意見，但不會主動爭取。

訪談者：您不兼任行政職，是否因為有家長會的考量？家長會對您兼任行政意願影響如何？

受訪者：沒有，因為學校家長會還蠻 OK，但對未來還是無意願兼任。

訪談者：您不兼任行政職，是否因為沒有社會評價的考量？這對您可能兼任行政意願影響如何？

受訪者：沒有，從沒想過，我是以家庭為重。



訪談日期	訪談者	受訪者	訪談地點	訪談對象類別
104.05.13	林美珠	C3	低年級專科教室	不曾兼任行政工作教師

訪談者：您不兼行政職，是否與您的生涯規畫有關？

受訪者：不是，因為沒有興趣。

訪談者：經由個人生涯規劃可以滿足個人生涯發展，這對您可能兼任行政意願影響如何？

受訪者：主要是沒有興趣，又加上擔任過的老師說很麻煩，行政工作繁瑣，又沒有寒暑假，所以不會想要當。

訪談者：擔任導師有班級歸屬感，您會尋求行政職來滿足自我成就感嗎？

受訪者：擔任行政室可以自我挑戰，可嘗試一些沒做過的事，讓人生更圓滿，更多體驗，如果做得好也是有成就感。

訪談者：您不兼任行政是否因為家人不支持呢？

受訪者：我要不要問與家人沒關係，因為我們家人口簡單，即使忙也無妨，但工做時間較長，還有寒暑假要上班，這是不兼任的主要原因。

訪談者：兼任行政，除行政加級，還有許多福利，您認為這對您可能兼任行政有何影響？

受訪者：這些誘因對我來講是不受影響，因為行政有行政加級，導師有導師加級，而且差不了多少；有減課，但這減課的時間剛好拿來做行政工作，如果導師兼行政，那導師等於再兼一份工作，很辛苦，所以這些福利影響不大。

訪談者：那您覺得如何提高兼任的意願？

受訪者：我覺得主管加級要多一點，因為主管加級跟導師加級相差不多，誘因提高才會提升兼任的意願。

訪談者：兼任行政，講求效率，全面電子化，這對您可能兼任影響如何？

受訪者：會影響，因為我的電腦能力不足，而行政常用到電腦，擔心不夠精熟而影響行政工作的完成。

訪談者：領導者的領導方式有民主式、權威式及放任式，您認為校長是屬於哪種領導方式？

受訪者：我覺得校長蠻民主，有意見跟她反應她會處理。

訪談者：您不兼任行政職是否因為有校長領導方式的考量？這對您可能兼任行
意願影響如何？

受訪者：校長的領導方式不會影響我，未來也無意願兼任。

訪談者：您不兼任行政職，是否因為有處室行政團隊氣氛的考量？這對您兼任行
政意願影響如何？

受訪者：是，如果同一處室同事之間感情融洽，大家一起打拼的氛圍會蠻好。

訪談者：您不兼任行政職，是否有行政業務量的考量？這對您可能兼任行政職意
影響如何？

受訪者：有，聽行政人員說遇到要評鑑或訪視時很麻煩，且對評鑑時程又不固定，心裡就會怕，所以這會影響我兼任意願。

訪談者：若學校行政出缺，您會優先選擇哪一處室？為什麼？

受訪者：輔導室，除工作性質較單純外，接觸的人、事也較簡單。

訪談者：如果學校行政出缺時，無人意願兼任，您是否會依學校行政輪替機制辦
理？為什麼？您認為這對您兼任行政影響如何？

受訪者：會，但目前若有帶班，我不會先卡位，會先依機制來辦理。

訪談者：您不兼任行政職，是否因為有家長會的考量？家長會對您兼任行政意願影響如何？

受訪者：我不曾接觸行政，也不知家長會會帶給行政甚麼壓力，只知道家長會會捐款，所以這不會影響我兼任意願。

訪談者：您不兼任行政職，是否因為沒有社會評價的考量？這對您可能兼任行政意願影響如何？

受訪者：沒有，因為沒興趣，也不會影響我的意願。

