

國民小學教師兼任主任行政工作意願之 影響因素分析—以臺南市國小為例

陳鴻銘、湯焜楠、張鴻祺、李志軒、黃俊傑、張銘月、李英昭、施秀玉

摘要

本研究旨在探討國民小學教師兼任主任行政工作意願之影響因素為何；探討影響因素與某國民小學教師兼主任工作意願之關係並根據研究結果提出建議，提供學校及教育行政機關參考。

本研究實施之程序：1. 確定研究主題：在研究團隊工作環境中尋找教師兼任主任工作相關主題後，確定研究題目。2. 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。3. 編製訪談大綱：依據相關文獻編製訪談題目並請輔導校長指導修訂，以便進行訪談。4. 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。5. 結論與建議：此階段是歸納研究的結果提出解釋與分析，再完成研究文本的撰寫並提出結論與建議。

經收集資料分析討論後，歸納出研究結果，做成以下結論：

- 一、個人因素構面：生涯規劃、家人支持、資訊能力三者重要性並列在教師選擇最多的因素，班級歸屬感次之，薪資福利則無關四人擔任主任工作意願與否。
- 二、學校內在因素構面：領導者的領導方式是四位個案中，同時認為最重要的因素。組織團隊氣氛、行政業務量在個案中是教師選擇人數次要因素，行政輪替則最少。
- 三、學校外部因素構面：家長及家長會支持與否以及社會評價是較少老師列入兼任主任職務的考量因素。

就整體而言，其中以領導者的領導方式為最主要因素，其次生涯規劃、家人支持、資訊能力、組織團隊氣氛、行政工作量等五者並列第二重要因素；行政輪替機制則第三；班級歸屬感及家長、家長會為第四；完全不影響教師兼任主任行政工作意願為薪資福利和社會評價兩項因素。

關鍵詞：國民小學、教師兼任行政工作

國民小學教師兼任主任行政工作意願之 影響因素分析—以臺南市國小為例

壹、緒論

一、問題緣起與動機

據聯合報（2015）報載：臺南市「拜託老師兼任行政，校長就差沒下跪」，這的確是一個非常聳動的標題。過去行政職是升遷的管道，教師有行政生涯規劃者，必當積極爭取兼任行政之機會，如今校長再三拜託還請不動，晚近才任校長者，恐怕多有「時不我予」，甚至徒呼「不如歸去」之嘆

目前國中小學主任與組長的任用主要是依據「國民小學與國民中學班級編制及教職員工員額編制標準」中之規定：國民小學主任及組長均由教師兼任之。但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。

這樣的問題赤裸裸的指出當前公立國中小學校長和教師兼行政工作所面臨的困境。有人認為這是學校行政地位弱化、有責無權、委曲求全、沒有尊榮、工時長、沒有寒暑假、工作壓力大、工作繁雜、行政民刑事風險高、薪資與不兼行政工作無顯著優遇……等造成的；但也有人認為只要進行行政減量、改變校長領導風格，仍會有許多人願意投入學校行政工作行列。

以臺南市為例，最近這幾年到了暑假，對許多校長來說是最難熬的時刻，因新學年度行政職找不到老師接手，尤其教務、總務主任及教學、生活教育組長，工作量又大吃力不討好，甚至可能惹上官司，行政加給至多四千元，不成誘因。

過去行政職是升遷的管道，教師有行政生涯規劃者，必當積極爭取兼任行政之機會，老師想當上校長，必須先有任職主任等行政經驗，過去長達數十年，行政職大多是教師晉升的光榮之路，老師們還會在參加主任甄試前訂做西裝。誰能想像，時過境遷，為何行政成了眾人迴避的「火坑」？

以臺南市來看，這兩年來超過 430 名國中小老師取得儲備主任資格，但沒多少人願意當主任。有校長「放話」，若喬不定就抽籤。

在無計可施的情形下，部分校長以法職權或讓教師用抽籤的方式來解決行政兼職的難題，頗有爭議；畢竟擔任行政職要有服務熱忱，更要有相當經驗，否則如何精進提升、傳承經驗，最後，受害最大者仍將是學生。

這已不是某一縣市獨有之特例，至今已成為全國各縣市學校校長共同面臨之痛，對於大環境的改變，教師是否願意接任主任工作，是相當值得探討的。

本研究旨在探討國民小學教師兼任主任行政工作意願之影響因素為何，歸納前言所述，本研究主要的研究動機有兩點：

- (一) 主任工作是學校運作的主體，該如何提升誘因，增加教師兼任主任職務的意願？
- (二) 何以教師兼任任意願不高？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？

二、研究目的

基於前述之研究動機，本研究旨在了解臺南市某國民小學教師兼任主任工作之意願，並分析影響教師兼任主任工作之因素其具體的目的如下：

- (一) 分析某國小教師兼任主任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主任工作意願之關係。
- (三) 根據研究結果提出建議，提供學校及教育行政機關參考。

三、名詞解釋

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」係指在臺南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) 師教兼任主任工作意願：本研究所探討的「教師兼任主任工作意願」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主任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「國民小學教師兼任主任工作意願之影響因素訪談大綱」中影響教師兼任主任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。

四、研究流程

本研究實施之程序，茲說明如下：

- (一) 確定研究主題：在研究團隊工作環境中尋找教師兼任主任工作相關主題後，再與輔導校長討論，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輔導校長指導修訂，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，再完成研究文本的撰寫並提出結論與建議。

貳、文獻探討

一、學校行政工作的概念

學校行政的參與者有校長、學校行政人員、教師與學生，甚至還包含家長與一般社會大眾，因此在學校行政中的各個利害關係人(stakeholders)必須維持權力平衡與互相尊重，這樣才能順利運作(秦夢群, 2010)。而行政工作則是以達成教育目標為目的，因此任何作為都不應偏離教育目標。

(一) 學校行政工作的意義

學校行政是由一群人來執行，而這群人必須分工合作，才能有效達成預期目標。廣義來說，學校行政的工作內容乃包括教學所有例行性、原則性及突發性的相關事務；狹義的觀點而言，學校行政工作是指輔助教學工作之外的各項事務來達成目標，綜合國內外學者(鄭彩鳳, 2008; 秦夢群, 2010; Gunbayi, 2011)對學校行政的看法，研究者歸納歸納出學校行政為學校基於教育目的，為了達成教育目標，充分運用學校的人、事、物、財等資源的一種歷程。

(二) 學校行政之原則

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(秦夢群, 2010)。因此必須掌握其運作的原則，以期發揮最大效能成為學校發展的動能。

有關學校行政組織運作之原則，張添洲（2003）認為學校行政的原則有：

1. 專業化原則：較長時間訓練，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。

而鄭彩鳳（2008）更提出「整合性管理」之理念來探討學校行政中的基本原則，如圖 1 所示。

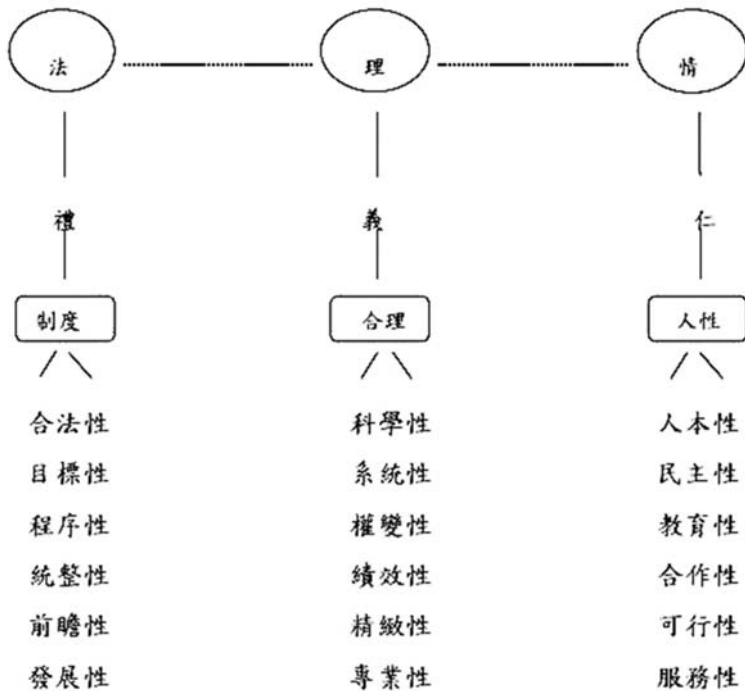


圖 1 學校行政基本原則架構圖

資料來源：鄭彩鳳（2008）。學校行政研究－理論與實務（頁 17）。高雄市：麗文。

從圖 1 可知，學校行政原則仍不能脫離「法、理、情」三大要素，我們需把握「以法為主」、「以理為先」及「以情為重」的主軸理念，其詮釋如下（鄭彩鳳，2008）：

1. 在制度方面（法）：強調合法性、目標性、程序性、統整性、前瞻性及發展性。建立共同遵守的制度，擬訂目標與妥善規劃，並與各處室密切配合，使得學校行政組織健全發展。
2. 在合理方面（理）：注重科學性、系統性、權變性、專業性、經濟性及精緻性。遵守以理為先、以理服人、理性互動的原則，管理的合理化有助於學校內的成員以心平氣和的方式進行學校行政的組織運作，使學校效能更加提昇，有助於學校行政的順暢運作。
3. 在人性方面（情）：遵守人本性、民主性、教育性、合作性、可行性及服務性。法理情並重有助於人性光輝的發揚，學校行政要注重人性尊嚴的提昇，尊重每一個體的獨立性，形成互相尊重的行政運作模式，有助於學校行政潛能的發揮。

綜合言之，學校行政是專業化的工作，必須透過行政團隊分工合作、彼此支援、充分授權，還要採取人性化、民主化的管理方式，積極落實學校教育的推動，整合整體的力量發展學校願景。

二、工作意願之相關理論

（一）以需求滿足的理論

1. 需求理論

Maslow 在 1970 提出的需求理論（need hierarchy theory）認為人類存著許多需求慾望，且在這些需求慾望中，又依對人類的重要性分為七個層次：生理的需求、安全的需求、愛與隸屬的需求、自尊的需求、知的需求、美的需求及自我實現的需求，而當低層次的需求獲得滿足後才會呈現較高層次的需求。

2. ERG 理論

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。

（二）以實際價值與期望來衡量

1. 期望理論（expectancy theory）

Vroom（1964）提出的期望理論觀點為：工作者的行為是出於個人經過思考和判斷後而有意識的選擇，認為選擇的行為具有好的結果，再決定採取行為。而理論中包括三項變數或關係：

- （1）努力—績效關聯性：個體認為付出一定量的努力之後，能達到績效的機率。

- (2) 績效—報酬關聯性：個體對於績效達到一定水準時會獲得預期結果的相信程度。
- (3) 吸引力—自工作中所獲得的潛在結果或報酬，在個體心目中所認為的重要性。

2. 差距理論 (discrepancy theory)

差距理論以 Porter、Edward 等人為代表，此理論認為工作滿意決定個人對工作結果的期望與實際所得之間的差距大小，即工作滿意的程度是個人對工作後實得與預期獲得之間的差距多寡判定，若兩者間的差距愈大則工作者會感到不滿意，差距小則會感到滿意。簡言之，差距理論著重於工作期望報酬與實際報酬的差距，與期望理論極為相似。

3. 公平理論 (equity theory)

公平理論認為，如果個體所獲得的輸入和輸出的比值和比較對象相差不多的話，那麼個體就會認為他所獲得的待遇是公平的；但是如果這個比值差很多，就會讓個體覺得受到不公平待遇。

(三) 影響工作滿意與不滿意的理論

1. 系統理論 (system theory)

系統理論是 Wernimont 在 1972 提出，此理論認為影響工作滿意的因素有三大變項：

- (1) 外在環境因素：包括組織政策、工作環境、薪資待遇、職位升遷、領導能力、人際關係等因素。
- (2) 個人內在因素：包括個人的成就感、責任感、認同感、進步感、公平感、贊同感等因素。

2. 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。此理論認為導致工作滿意的因素與個人追求成長有關；而導致工作不滿意的因素則與避免痛苦有關。所以工作的滿意歸因於人性需要的滿足；若僅避免痛苦則只能減低不滿意的程度。

綜合上述，影響工作意願因素之理論，不論是需求理論中以個人需求為支配個人的行為動機，期望理論、系統理論中的個人內在因素選擇行為的方式和結果的達成；差距理論、公平理論在於工作期望報酬與實際報酬的差距若愈小，則滿意度愈大；雙因子理論的滿意是與內在的激勵因素有關而不滿意因素是與工作不滿足有關也是影響意願的因素，這些理論都包含著員工的自發行為、成就期待與價值觀念，這些都與教師是否決定兼任行政工作意願有關連性。

三、教師兼任學校行政工作意願之相關研究

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，彙整如表 1。

表 1 教師兼任學校行政工作意願之相關研究一覽表

研究者	研究方法	研究題目	研究對象	研究發現
蘇奕娟 (2005)	問卷、個案訪談	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	臺北市國民小學教師（556位教師）	<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. 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。 3. 同仁對行政工作配合度不高，造成兼任行政工作的困難。 4. 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 (2007)	問卷調查	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	新竹市國民中學教師（282位教師）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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。 2. 教師兼任行政工作之困難包括行政工作繁重、工作壓力大。 3. 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。 4. 公平的團隊分工能提高教師兼任行政工作意願。

陳麗英 (2008)	問卷調查	台北市國民中學教師兼任學校行政工作意願之研究	台北市國民中學教師（523位教師）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國民中學教師兼任學校行政工作意願有待提升。 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。 3. 國民中學教師兼任學校行政工作意願，會因工作負擔沉重或與生涯規劃悖離而明顯降低。 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。 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。
沈義正 (2010)	問卷調查	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）	<ol style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。
張德南 (2010)	問卷調查	臺北縣完全中學教師兼任行政職務意願影響因素之研究	臺北縣完全中學現任正式兼任行政職務之教師（311位教師）	<ol style="list-style-type: none"> 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。 2. 影響教師兼任行政職務意願的背景因素包括：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。

李容祝 (2013)	問卷調查	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)	<ol style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。 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。
陳瑞香 (2013)	問卷調查	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)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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。 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。

王文科 (2014)	問卷調查 法輔以訪 談法	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 (5 5 4 位)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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。 2. 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。 3. 薪資福利誘因能提升兼任行政工作的意願。
余秋薇 (2014)	問卷調查	臺南市國民 小學教師兼 任學校行政 工作意願及 其影響因素 之研究	臺南市國 小現職教 師 (7 1 0 位)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目前臺南市國民小學教師對於兼任行政工作意願偏低。 2. 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。 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。
林美珠 (2015)	訪談法	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	高雄市國 小 現 職 教 師 (6 位)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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。 2. 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。 3. 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。 4. 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。

四、影響教師兼任行政工作意願之層面及因素

有關教師兼任主任行政工作意願之影響層面，綜合各研究，可將之歸納為三個構面：個人層面、學校內在層面及學校外在層面，而其因素則因不同的研究者有不同的考量點，以下將各研究之看法整理如下：

	生涯 規劃	班級 歸屬 感	家人 支持	薪資 福利	資訊 技能 因素	領 導 者 的 領 導 方 式	組 織 團 隊 氣 氛	行 政 工 作 量	行 政 輪 替 機 制	家 長 及 家 長 會	社 會 評 價
蘇奕娟 (2005)	v		v		v	v	v	v	v		
陳碧雲 (2007)	v	v	v	v		v	v			v	
陳麗英 (2008)	v	v			v	v	v	v	v	v	
沈義正 (2010)	v		v			v	v	v			
張德南 (2010)		v		v	v					v	
李容祝 (2013)	v	v	v			v	v		v		
陳瑞香 (2013)	v	v	v	v				v			
王文科 (2014)	v	v	v	v			v	v			v
余秋薇 (2014)	v	v	v	v		v	v	v	v		
林美珠 (2015)	v	v		v		v	v	v	v		v

由上述分析得知，生涯規劃、班級歸屬感、家人支持、薪資福利、資訊技能、領導方式、團隊氣氛、行政工作量、行政輪替、家長及家長會、社會評價等 11 項因素，是目前研究者曾用來探討教師兼任行政工作意願之影響因素。

參、個案案例說明

一、研究對象

本研究以個案教師為對象，其職務為國小學校目前兼任主任、曾兼任主任、即將接任主任及不曾兼任主任各一位，做為訪談對象，期望透過四種身分類別，進行其對兼任主任之意願及其影響因素，茲將訪對象整理如下：

表 2 訪談象一覽表

代碼	性別	學校規模	年齡	類別	兼任主任年資
A	女	38 班以上	41~50	現兼任主任	4
B	男	6 班	41~50	曾兼任主任	10
C	女	38 班以上	41~50	即將接任	0
D	男	38 班以上	31~40	不曾兼任	0

資料來源：自行整理

二、訪談大綱

依據文獻探討，本次研究將影響教師兼任主任行政工作意願的因素分為個人因素、學校內在因素及學校外部因素，其影響構面分述如下：

表 3 教師兼任主任行政工作意願的因素

類 別	構 面
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	領導者的領方式、組織團隊氣氛、行政業務量、學校機制
學校外部因素	家長及家長會、社會評價

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 4、表 5 及表 6

表 4 教師現兼任主任行政工作訪談表

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？
學校外在因素	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？

表 5 教師曾兼任主任行政工作，但目前未兼任訪談表

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？
學校外在因素	1. 家長及家長會	您選擇不續兼行政職是否與家長會有關？家長會參與校務曾造成您的壓力嗎？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？

表 6 教師不曾兼任主任行政工作訪談表

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	您不兼任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. 行政工作量	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？
學校外在因素	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：林明珠（2015）

肆、問題分析

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。本章共分為五部分，分別為教師兼任主任行政工作意願之因素調查、個人因素影響教師兼任主任行政意願之分析、學校內在因素影響教師兼任主任行政意願之分析、學校外部因素影響教師兼任主任行政意願之分析，以及針對影響教師兼任行政工作意願因素做一概括性之探討。

一、教師兼任主任工作意願之因素調查

依據受訪者訪談資料，經整理影響教師兼任行政工作意願之因素，表列如下：

表 7 影響教師兼任主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	組織團隊氣氛	行政業務量	行政輪替機制	家長及家長會支持	社會評價
現兼任主任	A	考量因素	是	●	●	●		●	●	●				
			否									●	●	●
		兼任意願	是	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
			否											
曾兼任主任	B	考量因素	是	●					●		●	●		
			否		●	●	●	●		●			●	●
		兼任意願	是											
			否	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
即將接任主任	C	考量因素	是			●		●	●	●	●			
			否	●	●		●					●	●	●
		兼任意願	是	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
			否											
不曾兼任主任	D	考量因素	是		●	●		●	●	●	●	●	●	
			否	●			●							
		兼任意願	是									●		
			否	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●

由表 7 統整發現，在個人因素構面中，生涯規劃、家人支持及資訊技能是教師是否接任主任職務的最多考量；薪資福利並不是接任主任職務的影響因素。

學校內在因素中，以領導者的領導方式是教師是否擔任主任的最大影響因素，團隊氣氛及行政工作量，亦是多數人考慮的面向；而在學校外部因素上，反而不是多數人考慮的因素。

二、個人因素影響教師兼任行政工作意願之分析

問題 1	兼任（或不兼任）是否有生涯規劃的考量
A 現兼任主任	一開始決定要兼任行政職時，是希望教職生涯更上一層
B 曾兼任主任	想考校長，不想在本校當主任
C 即將接任	因空缺的行政職和自己的想法，以及預先設定的職務相近
D 不曾兼任	因為與教學本質似乎不同。現行的行政人員多半需加班來應付多如牛毛的業務量，長期挑燈夜戰不僅傷身、剝奪和家人的時間、削弱教育本質的初衷。

四位個案中，個案 A 及個案 B，均有生涯更上一層的考量，個案 A 懷有強烈的行政企圖心因此願意繼續接任行政職，但是個案 B 則明顯因校長領導方式而不願接任；個案 C 因為職缺符合個人意願而接任，不是因為生涯規劃，個案 D 則是認為與教學本質不同，所以不願接任行政職。

問題 2	是否因為有不帶班的考量
A 現兼任主任	不用帶班確實也是考量因素之一。 工作內容多元，是讓自己從中歷練成長很多。
B 曾兼任主任	沒有
C 即將接任	沒有不帶班的因素考量，因先前帶團隊已是不帶班。帶團隊可以發揮自己的專長。
D 不曾兼任	些許認同，藉由行政業務的淬鍊，將執行力擴展至學校校務發展，以學生學習與利益為主軸、教師共同互惠與專業成長為前提下，不僅增進自我能力成長、同儕溝通協商能力，最重要的是替學童媒合爭取相關資源或表現的機會

四位受訪者中，個案 A 確有不帶班的考量，認為行政工作內容多元，能讓個人歷練成長；個案 B 和個案 C 二位則無此考量；個案 D 則是認同擔任行政職

能讓職涯更為成長，滿足自我成就感，但仍不願接任行政職。

問題 3	是否因為有家人支持的考量？
A 現兼任主任	家人是我最大的支持。
B 曾兼任主任	不是
C 即將接任	有家人支持。但家人希望在工作之餘也能保有家庭時間
D 不曾兼任	是。多數學校會在週末辦理相關系列活動，而行政人員就是名正言順的工作人員，雖然事後可以補休或者記功嘉獎，但相對而言，卻剝奪了和家人相處的時間。

四位受訪者中，表示家人支持是影響其是否兼任主任的影響因素之一，尤其希望在工作之餘能兼顧家庭時間，尤其受訪者D認為行政工作會影響家庭生活，而不願兼任。

問題 4	是否有薪資福利的考量？
A 現兼任主任	一開始選擇兼任行政職時，我絲毫就無薪資福利的考量 我個人倒覺得該提高的是「兼任行政職的校園倫理價值」，絕不是加發一些薪資福利就能夠解決的。
B 曾兼任主任	不是
C 即將接任	沒有這方面的考量。續接行政會是因為工作上的成就感，而非薪資考量。
D 不曾兼任	雖然兼任行政享有許多福利，但這並不是誘因之一。

四位受訪者均表示薪資福利並不是影響接任主任與否的因素，反映出現行制度下，兼任行政職的薪資福利並不能鼓勵教師兼任主任行政職務，個案A更進一步表示應增加行政人員之「行政倫理價值」，以增進兼任意願。

問題 5	是否有資訊技能的考量？
A 現兼任主任	確實曾有資訊技能的考量，對於資訊技能不甚精湛的我，頗為擔心。
B 曾兼任主任	不是
C 即將接任	有，很恐懼自己資訊能力不佳。
D 不曾兼任	可能。

四位受訪者，不論兼任與否，都表示資訊科技能力是考量兼任主任職務的因素，但也都表示能由工作中或團隊的組織學習過程中克服，顯示專業成長是教師兼任行政職的要項之一。

綜合上述，影響教師兼任主任行政工作的個人因素方面，以家人支持、資訊技能及生涯規劃為多數受訪者的考量因素，而當前的薪資福利並不足以成為教師兼任主任行政工作的誘因。

三、學校內在因素影響教師兼任行政工作意願之分析

問題 6	校長的領導方式是否會影響您一開始選擇兼任行政職呢？
A 現兼任主任	校長的領導方式絕對會影響我是否兼任行政職的意願。我不認同絕對權威的領導，但也不認同絕對民主式的領導，而是該因時因地因事選擇適合的領導方式
B 曾兼任主任	是
C 即將接任	會。校長屬於民主式的領導風格，會讓人較有信心接受行政挑戰，行政業務上，面對教師和行政立場不同時，才能有校長的協調或仲裁，而不是自己單打獨鬥，感覺孤立無援
D 不曾兼任	每個校長帶領學校的風格不同，學校的氣氛就會明顯不同，在行政端和教師端的相處就會顯而易見。 若校長能展現氣度、兌現承諾、表現高度、顯現親和、實現願景，不管身在行政端或教師端，想不為校長效命都難？

四位受訪者均表示校長領導風格是影響兼任主任行職的考量，尤其是希望校長能發揮領導的影響力，支援主任的工作，受訪者D更明白表示校長領導風格與學校氣氛有相關，顯見校長的領導是教師兼任主任職務的重要因素。

問題 7	是否有組織團隊氣氛的考量呢？
A 現兼任主任	學校組織團隊氣氛對兼任行政職的意願也是有影響的。
B 曾兼任主任	不是
C 即將接任	會。組織團隊氣氛會帶動平日工作的氣氛，氣氛和諧團隊可以共同努力
D 不曾兼任	處室氣氛的營造是行政效率取決的重要因素之一

四位受訪者有三位表示組織團隊氣氛會影響兼任主任行職的考量因素，同

時能帶動組織團隊氣氛，是影響行政效率的重要因素。

問題 8	是否有行政工作量的考量？
A 現兼任主任	行政工作量的考量對我而言，與當初進入兼任行政職無相關。
B 曾兼任主任	是
C 即將接任	會。行政工作量的複雜度、困難度、以及處理事務的向度會影響到自己的考量。
D 不曾兼任	是。多半行政工作和教學較無實際關係，有時為了繳交資料或成果，只能紙上談兵、或虛與委蛇，和當初任職教師的職志有所不同。

鎮行政工作量的因素，有三位受訪者表示是影響因素，只有個案A表示無關，顯見當前兼任行政職務的工作量，是影響意願的因素。

問題 9	是否有行政輪替機制的考量？
A 現兼任主任	個人十分贊同行政輪替機制，不過，它倒不至於影響我是否兼任行政職的決定哦！
B 曾兼任主任	有一部份
C 即將接任	不會。
D 不曾兼任	同意。只要有健全的配套措施，儘管不是出自於自願，也只能硬著頭皮。

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，由全體教師共同遵守，當學校行政出缺無人意願兼任，即進行此機制。四位受訪者有三位是贊同行政輪替機制，兼任意願上不受影響者有兩位，願接受行政輪替者亦有二位，顯見教師在合理的制度下，仍會接受主任行職的安排。

綜上分析，學校內在因素方面，尤以領導者的領導方式是影響教師兼任主任行政職務的考量，在領導風格上，威權的領導方式最不受歡迎，但也不宜過度民主化；另外組織團隊氣氛、行政工作量的多寡和建立良好的行政輪替機制，都能促進教師兼任主任職務的因素。

四、學校外部因素影響教師兼任行政工作意願之分析

問題 10	家長會參與校務是否會造成您的壓力？
A 現兼任主任	不會造成我個人兼任行政職的壓力。
B 曾兼任主任	不是。
C 即將接任	不會。
D 不曾兼任	會。畢竟學校事務的主導權應在於學校，不該由家長會過多的介入。

四位受訪者均認為家長會參與校務不是兼任主任行政職的壓力源，僅受訪者D表示是壓力來源，不希望家長過多介入。

問題 11	是否有社會評價較高的考量？
A 現兼任主任	「社會評價」並非影響我做決定的因素。
B 曾兼任主任	不是。
C 即將接任	不會。工作考量是來自工作的成就感而非社會評價。
D 不曾兼任	否。不管在哪裡擔任老師，相信是否兼任行政職，社會輿論對老師的看法應該不會有太大的差異。

四位受訪者一致表示兼任主任行政職不會有社會較高的評價考量，也不是兼任的考量因素。

綜上分析，對於學校外部因素方面，僅有一位受訪者認為家長及家長會的因素是影響因素；至於兼任主任職務給社會的評價高低，並不影響兼任意願。

五、影響教師兼任行政工作意願因素之分析

依據訪談資料之分析，綜合歸納影響臺南市國民小學教師兼任主任行政工作意願之影響因素整理如下：

	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 隊 氣 氛	行 政 工 作 量	行 政 輪 替 機 制	家 長 及 家 長 會	社 會 評 價
A 現兼任主任	v		v		v	v	v				
B 曾兼任主任	v					v		v	v		
C 即將接任			v		v	v	v	v			
D 不曾兼任	v	v	v		v	v	v	v	v	v	

(一) 個人因素構面

1. 以生涯規劃：四位受訪者有二位表示想更進更上一層擔任學校校長，是兼任主任很大的誘因，可見在教師兼任主任行政職中，教師的個人自我實現是很強烈的動機；但也有受訪者表示擔任教師與擔任主任行政職同樣重要，做好本分是教育的最高原則。
2. 班級歸屬感：大多數的受訪者都表示不受班級歸屬感的因素影響，僅一位表示有不帶班的考量。顯示在教育工作圈中，提供不同的工作內容是維持個人工作新鮮感的方式之一，同時也是教師個人自我歷練與成長的管道。
3. 家人支持：家庭支持因素是大多數受訪者考量的因素，也是兼任主任的動力來源。更有受訪者表示希望能在兼任主任職務，同時兼顧家庭生活，但由訪談中發現，有些受訪者實際上已影響了家庭生活，家庭成員的支持確實是兼任主任不可或缺的要素。
4. 資訊技能：對於行政工作需要的資訊能力，是教師兼任的考量的因素，由於當前的行政工作均需要有基本的資訊能力才能勝任，因此提昇教師個人的專長，是提昇兼任意願的方式；另一方面由受訪者的訪談中，大多數人也都能由組織的互相合作中完成工作，可見對於資訊能力，是可以由組織的學習解決的因素。
5. 薪資福利：是所有受訪者列為不考慮的因素之一。一方顯示面當前兼任主任與擔任導師的薪資福利相差不大，無法提供訪因；另一方面也

顯示擔任主任一職的薪資福利與工作量、工作內容不成正比，不能成為教師兼任的誘因。

（二）學校內在因素構面

1. 領導者的領導方式：所有的受訪個案均表示學校領導者的領導方式是個人考量的因素，尤其是有一位受訪者是因為校長採威權的方式而強烈的不願兼任，另一位受訪者表示威權的領導方式很難激發主任自發性的行政服務熱忱及想法；而民主型的領導方式較能提供主任工作上的支援，激勵接受行政的挑戰。
2. 組織團隊氣氛：三位受訪者表示組織氣氛是兼任主任的考量因素，更是行政效率的提振管道，可見組織氣氛的營造能促進教師兼任行政工作的意願。
3. 行政業務量：教師兼任主任工作，除了處理行政業務外，也包含教學及教師的溝通協調，可謂面向廣；尤其在近年來的評鑑訪視業務繁多，加上教師專業自主意識高漲，身為主任是夾在中間無法自處，龐大的業務範圍及工作量，是兼任主任的考量因素。
4. 行政輪替機制：近年來由於行政工作無人願意兼任，因此許多學校訂定輪替機制，保持學校的行政接續。針對此點，兩位目前未兼任者都表示能接受公平合理的輪替機制，顯示教師能體認學校行政的需求，並非完全排除兼任主任的行政工作。

（三）學校外部因素構面

1. 家長及家長會：家長對學校的過度干預常常是教育工作者的困擾源，本次受訪者均未將家長及家長會列為兼任的考量因素，推敲原因與目前臺南市因常態編班的制度，家長無法介入選班的緣故。
2. 社會評價：所有受訪者均認為兼任主任與擔任老師的社會評價無異，更進一步表示當前社會對教師或主任的觀感一樣不夠尊重，顯示當前社會各界對教育工作人員的要求過度苛刻，無法激勵教育工作者更加投入與奉獻。

伍、解決策略分析

一、教育局可使用的策略

（一）減少學校行政視導與考評

目前國中小學行政教學系統無法分流，造成基層教師莫大的工作負荷。尤其是教師編制無法提高，而行政工作日益增加，造成目前學校面臨了許多困境學校主要任務是教學，而各項考評與訪視僅檢查教學成效，應以學生學習成效

為優先，而非以考評為主要目的，建議以輔導取代訪視，降低次數，把影響降至最低。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。

（二）增加兼任行政工作誘因

透過積分累進、減課誘因、增加行政加給、國民旅遊卡、主任校長甄選加分制度等等實質上的因素，以鼓勵具自我實現的人員加入行政團隊。

（三）研議行政人員專職化之可行性

學校教育體系內，除校長為專職，部分行政工作如人事、主計、出納為公務員外，在廉價辦理國教的思維下，其餘各處室主任、組長多由教師兼任，差別在於，經費寬裕的縣市政府如台北市政府，該由公務員專任的職務不會交由教師兼任，經費不足的縣市則反之。

二、學校可使用的策略

（一）營造良好學校氛圍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）建立行政人力體制

可透過行政輪替、引進新進教師儲備行政人力、以及資深教師輔導新進教師行政工作等方式，增加行政人力體制，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，藉由深入了解去克服恐懼，因為唯有了解，才會關心，唯有關心，才有希望。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。

教師無意願擔任行政職務絕非單一原因，無論如何，新亭對泣不會解決問題，但如能因此通盤檢討校園職務安排、教師工作內容等問題，或許不失為深化國民教育本質的契機。

陸、結論與反思、建議

本研究旨在探討國小教師兼任主任行政工作意願之影響因素分析。透過文獻分析及以臺南市國小教師現兼任主任、曾經兼任但目前未兼任主任、不曾兼任以及即將兼任主任等，四位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：

一、研究結論

針對本研究之研究問題，並依據訪談資料之分析，綜合歸納影響臺南市國小教師兼任主任行政工作意願之因素，茲分述如下：

（一）個人因素構面

在個人因素構面中，生涯規劃、家人支持、資訊能力三者重要性並列在教師選擇最多的因素，班級歸屬感次之，薪資福利則無關四人擔任主任工作意願與否。在漫長教學生涯中，要純粹當導師、科任或行政工作，老師們都會認真地思量與規劃，但如踏上行政工作，家人大都會支持繼續爬升到主任的位階，甚至往後的校長之路。有別於老師單純地帶班，擔任主任會有更多機會使用網路及資訊系統，因此，自身的資訊能力是否足夠工作需求則會影響考量主任的工作意願。而本研究異於其他相關研究結果，一為教師不認為班級歸屬感是影響兼任主任工作意願的主要考量原因；二為薪資福利不在四位受訪者其影響兼任主任工作意願的考量因素之內。

（二）學校內在因素構面

在學校內部構面中，領導者的領導方式是四位個案中，同時認為最重要的因素。組織團隊氣氛、行政業務量在個案中是教師選擇人數次要因素，行政輪替則最少。教師在考量兼任主任意願時，四位受訪者異口同聲指出校長的領導方式會影響到行政團隊間人員的互動關係及團隊氣氛，也會影響組織成員工作意願及組織效能。過重的行政業務量，望而卻步，將影響其兼任主任之意願；行政輪替機制的推動，只要公平合理，願意共同遵守，但有自主式的兼任意願較佳。

（三）學校外部因素構面

從訪談對象中分析了解，以往教師藉由兼任主任的過程，可獲得良好的社會評價及社會地位，但現代社會，教育水準提高，職業與位階漸漸趨向開放與平等。在學校外部因素構面中，家長及家長會支持與否以及社會評價是較少老師列入兼任主任職務的考量因素。

依本研究之影響教師兼任主任工作意願因素，就整體而言，其中以領導者

的領導方式為最主要因素，其次生涯規劃、家人支持、資訊能力、組織團隊氣氛、行政工作量等五者並列第二重要因素；行政輪替機制則第三，班級歸屬感及家長、家長會為第四，完全不影響教師兼任主任行政工作意願為薪資福利和社會評價兩項因素。

二、研究反思、建議

根據本研究之研究結論提出改善教師兼任主任工作意願之建議：

(一) 對教育主管機關的建議

1. 減少行政業務量、評鑑工作簡單化

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，而可助於提高兼任主任的意願。

2. 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，讓所有教師有機會、有責任及義務來參與學校行政工作。

(二) 對學校領導者的建議

1. 正向的校長領導方式

校長是學校教師參與校務決定情境的營造者，校長的「正向」領導風格是奠定校園優質文化的較佳途徑。校長必須做有效能的領導，掌握教育改革趨勢、擘畫學校願景與目標，更要做到高倡導、高關懷的角色，成功地發揮校長的領導與影響力，達成組織計畫的目標。校長宜突破人格特質的限制，學習正面積極的領導，給予成員尊容感和確立學校目標，能透過團隊合作及知識的分享來達到組織的需求，齊心完成教育大業。

2. 塑造良好的組織氣氛

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。

3. 對兼任主任之教師應給予協助、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，讓兼任主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主任工作的意願。

（三）對國民小學教師的建議

1. 主動積極兼任學校主任工作奉獻己力

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，透過兼任行政工作的磨練機會，肯定自我，發展潛能，奉獻己力，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。

2. 業務研習以提升行政專業知能

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不再畏懼與惶恐，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

1. 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，其他因素如校長領導模式與風格、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。

2. 在研究方法方面

本研究僅以四位個案之教師兼任主任工作訪談表為研究方法，仍有其限制。因此，未來在於研究方法上可在個案數量上及問卷調查法並進，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

- 林美珠（2015）。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（未出版之碩士論文）。國立臺南大學教育學系教育行政在職專班，臺南。
- 余秋薇（2014）。臺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（未出版之碩士論文）。國立臺南大學教育學系教育行政在職專班，臺南。
- 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（未出版之碩士論文）。國立臺南大學教育學系教育行政在職專班，臺南。
- 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（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學教育研究所，屏東。
- 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（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學教育系研究所，高雄。
- 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（未出版之碩士論文）。國立臺北師範學院教育政策與管理研究所，臺北。
- 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（未出版之碩士論文）。國立臺北師範學院教育政策與管理研究所，臺北。
- 陳碧雲（2007）。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（未出版之碩士論文）。私立淡江大學教育政策與領導研究所碩士在職專班，臺北。
- 陳麗英（2008）。台北市國民中學教師兼任學校行政工作意願之研究（未出版之碩士論文）。國立臺南大學教育經營與管理研究所，臺南。
- 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（未出版之碩士論文）。國立臺中教育大學教育系研究所，台中。
- 鄭彩鳳（2008）。學校行政研究—理論與實務。高雄：麗文。
- 張添洲（2003）。學校經營與行政。臺北：五南。
- 秦夢群（2010）。學校行政。臺北：五南。
- 鄭惠仁（2015年7月9日）。拜託老師兼行政校長：就差沒下跪。聯合報新聞網，取自 <http://udn.com/news/story/8761/1043924>。
- Gunbayi, I. (2011). Principals' perceptions on school management: A case study with metaphorical analysis. *International Online Journal of Educational Sciences*, 3(2), 541-561.