

影響國中教師兼任學校行政工作意願之研究

陳秀敏、張文嘉、黃琬琿、范素惠、陳惠文
宋雨親、吳政憲、黃順發、施宏杰、林彥良

摘要

學校校務的推動，實有賴全體教職員工的共同參與及努力，方能竟其功。學校行政更需以共同願景為經，組織運作、意見溝通為緯，來達成教育目標。

現今公立國民中學學校行政重要職務依法主要皆由教師兼任，教師兼行政曾經是許多人認為國中教師在職業生涯上向上流動的重要管道，唯近年學校行政工作的難度亦在無形之中倍增，使得學校行政人員在業務推展面臨許多橫逆與挫折，兼職主管加給與職務所承擔的責任不成比例，大校小校處理的公文一樣多，學校行政工作人員支援何處來等等問題，也迫使許多兼任學校行政工作的教師紛紛掛冠求去，更使得部分學校面臨學校行政兼職教師難覓的困境。因此，如何減少教師工作負擔，排除瑣碎行政事務，將教育行政人員與教師專業分開設置，以發揮教學效果，成為亟待解決的教育問題。

有鑑於上述情況，特別針對國中教師兼任學校行政工作意願提出研究，嘗試能給予主管教育行政機關，期能在未來教師培訓制度中增加學校行政工作養成教育，及學校校長在行政人才甄選用人的建議，並使教師能無畏於學校行政工作的考驗，降低其負面情緒，增加其對學校的認同感，使行政工作不致屢屢新舊交替，能瞭解「穩定中求進步」，才是「永續經營」的基石。

本研究經由文獻探討與三個案例分析之研究結果，提出五項結論如下：

- 一、校長應具備領導特質，增進教師參與行政工作意願。
- 二、建立溫馨、關懷及尊重彼此之校園組織文化。
- 三、明確擬定各組工作職掌，達到分工責任績效。
- 四、落實傳承師徒制度，做好承先啟後業務。
- 五、建構激勵獎勵機制，強化參與行政之誘因。

關鍵詞：國中教師、兼任學校行政工作、意願

壹、緒論

一、問題緣起與動機

學校校務的推動，實有賴全體教職員工的共同參與及努力，方能竟其功。學校行政更需以共同願景為經，組織運作、意見溝通為緯，來達成教育目標。而國家各項教育政策的推行及宣導、教師的教學活動與班級經營的品質、親師溝通與學生輔導管教的成效，學校行政人員皆扮演了舉足輕重的角色（曹仲宇，2010；陳碧雲，2007）。我國國民中小學法令，大多數行政職務皆由教師兼任，因此，如何知悉影響兼任行政職務教師的留任意願實有研究的必要。

西諺有云：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」校長領導身為學校教育的推手與掌舵者，與學校效能、組織氣氛、組織承諾、工作士氣、工作滿意等，有著明顯而密切的關係。吳清基（1990）指出，隨著教育的自由化、民主化，「校長」的角色功能也必須由傳統的行政人員形象蛻變為具有獨當一面、策劃經營能力的「學校經理人」。校長的領導風格關係著學校行政與教學的成敗，領導者不僅心繫於教育目標的達成，同時對於組織成員需求的照顧與滿足，以及與成員間關係的建立等，種種均考驗著領導者的智慧與專業能力，這也是本研究小組對此議題的探究興趣。

面對未來少子女化、M型化、高齡化、本土化與全球化等趨勢的重大挑戰，教師的工作壓力與負擔與日俱增，兼任行政職務教師除了一般教師的教學責任之外，還需擔負繁瑣的行政工作，要同時面對學校教師、學生及家長的需求，多重壓力之下，其留任意願往往不高。若學校行政人員異動快、任期短不僅影響校務的延續及推動，後續衍生的接替人選尋覓、工作的交接、知識與經驗的傳承等問題亦常對學校造成沉重的負擔，同時對其他留任的兼任行政職務教師也可能產生漣漪效應，引發不續任的風潮，進而對學校運作造成負面的影響（羅

新興、周慧珍，2006）。值此，本研究小組將對其不續任的影響因素深入探究。

張明輝（2005）更提到學校行政人員的角色，包括整合領導者、教學領導者、專業經理人、學校知識長、校園e化促動者、創意經營者、變革領導者、僕性領導者、衝突管理者以及道德領導者，可謂任重而道遠，需有優秀人才來擔任。有鑑於此，特別針對教師兼任學校行政工作意願提出研究，期能給予主管教育行政機關及學校校長在行政人才甄選用人的建議，並使踏入校園執教的新進教師能無畏於學校行政工作的考驗，降低其負面情緒，增加其對學校的認同感，使行政工作不致屢屢新舊交替，能瞭解「穩定中求進步」，才是「永續經營」的基石。

二、研究目的

根據前述的研究動機，本研究旨在從三個個案研究案例，進行分析與探討，進而謀求解決之道，將研究結果與建議提供相關人員參考，讓學校務順利得以推展。相關研究目的，臚列如下：

- （一）介紹個案案例，歸納影響國中教師兼任學校行政工作意願之因素。
- （二）分析個案問題，探討影響國中教師兼任學校行政工作意願之表層與深層問題。
- （三）擬出解決策略，作為影響國中教師兼任學校行政工作意願之建議與參考。

三、名詞解釋

本研究主要目的在探討國民中學行政人員之工作負擔情形，有關本篇研究中所涉之主要名詞，界定其意義如下：

- （一）國中教師

本研究所稱「國中教師」係指縣（市）政府依據國民教育法規定在公立國民中學擔任教學之現任合格教師，含導師、專任教師、及兼任行政職務之教師，不包含專任行政人員、實習教師、代課、代理及兼課教師。

（二）兼任學校行政工作

依據國民教育法第十二條規定，「國民小學與國民中學班級編制及教職員工員額編制標準」中規定，國小主任、組長均由教師兼任。本研究之「兼任學校行政工作」乃是指公立國民中學正式編制內教師兼任行政職務有「職務加給」之主任、組長而言，不含校長、專任人事、專任主計、幹事、工友、護理師等。

（三）意願

根據牛津字典（The Oxford English Diction, 1989）的解釋，「意願」應出於自願，是一種毫不勉強的同意態度，本研究中所稱之「意願」係指教師對於學校行政事務的認知，經由自我理智思考，能夠認同組織價值與意義，並自發性將全部精神與感情投入工作環境中，不斷地充實自我、主動付出與分擔責任，由參與的歷程中激發自我潛能與獲得成就感，促使實現的心理狀態，以期達成學校的目標與任務。

貳、文獻探討

本章主要是探討影響國中教師兼任學校行政工作意願之原因與理論基礎，茲分別論述如下：

一、理論基礎

Maslow提出需求層次理論（Need Hierarchy Theory），認為人類存著數種需求慾望，這些需求慾望又依其重要程度分為五個層次，當低層次的需求獲得相當滿足後，次一個較高層次的需求便呈現出來，

低層次以生理和安全為主，如工作薪津，高層次需求包括社會、尊重、自我實現，Maslow強調經由個人內在的感受尋求滿足。

激勵保健理論（Motivation-Hygiene Theory）是由Herzberg提出，又稱為雙因子理論（Two-Factor Theory）。和需求理論一樣，激勵保健理論也在尋找能對於人們工作滿足的因素，Herzberg除了認為需求滿足可由個體內在產生，也把焦點擺在工作環境中的因素。

McGregor 提出Y理論，認為員工是負責的、自動的，所以管理方法注重員工的自我表達、自我領導與自我實現的發揮。其基本假設如下（引自劉宣容，2001）：

1. 人並非與生就厭惡工作或抗拒組織的需要，人對工作的喜惡，端視組織中的經驗和工作情況，對他而言是滿足或是懲罰。
2. 外來的控制或懲罰的威脅，並非促進達成組織目標的唯一手段。人們會自我指導與自我要求以達成自己的承諾。
3. 人們對組織目標的承諾，乃是因完成目標後的一種報酬。這種報酬，如自我需求的滿足、自我實現的滿足，都可以驅使人們朝向目標努力。
4. 多數人均能運用高度想像力、智力和創造力，解決組織所面臨的問題。
5. 讓組織成員在個人目標與組織目標之間取得平衡。
6. 在一般情況下，人們不僅願意承受責任，且會尋求承擔更多責任。至於規避責任、缺乏志向、注重安全需求，則是後天習得的結果，並非先天的本能。

Y理論應用在學校組織中，強調透過學校教師共同參與且一起承擔，期能提升工作績效，達成學校組織目標與教師個人目標。

二、影響國中教師兼任學校行政工作意願之因

教師在新的教育改革中，需要重新調整自我角色，且需要創新教學方法，擔負起教材選編、課程設計與統整連貫之重責大任。再加上許多教師在面對新課程實施措施上，還未有充分的認知與準備，就必須一面教學，一面參加校內外之研習與討論，以致常有力不從心之感。況且還需兼辦許多學校行政工作，對教師而言，實已造成過大之負荷。再者，許多非關教學之行政工作，也必須由級任、科任教師兼辦，這對教師參與學校行政工作意願，可能造成影響。又行政工作事多而繁瑣，許多需專業知能的行政工作，如營繕工程之招標、採購法規、退休撫恤、差假管理、員生合作社之經營、營養午餐之事務、學生衛生保健、校外交通安全維護等等，當其不深入了解法令規章，未依程序辦理而誤觸法令時，上級機關往往議處兼辦此項業務之教師。而在政府精簡公務人員，不預備增加專職公務員的政策之下，教師迫於無奈，除了教學工作之外，尚需擔負一些行政工作以利教學，其中頗有衝突之處（陳淑蘭，2001）。

兼任行政工作教師與一般教師最大的不同在於其扮演角色的多元與複雜化。現代教師需扮演之角色繁瑣，除了傳統的傳道、授業、解惑角色外，還需扮演輔導者、資訊供應者、親師合作者、研究學習者等。兼任行政工作的教師還增添了行政人員角色，除需經常周旋於上級行政單位、教師、學生、家長及社區之間，還要綜理校務的計畫、執行、考核，以增進教學效果，兼任行政工作教師須同時扮演多重角色。近年來由於社會急遽的變遷，教育民主化、自由化與行政改革的呼聲，使得教育環境體系日趨複雜，教育上級單位、學校行政、教師團體、學生、家長團體、社區、個人所屬家庭對兼任行政工作教師皆賦予不同的角色期望（魏國贈，2008）。

校長的法定職能在「綜理校務」，綜理校務是一種「領導行

為」，同時也是一種服務行為，校長肩負行政、教學、課程等領導工作，校務可謂千頭萬緒，沒有良善的管理與經營，將無以達成教育的目標（秦夢群，2010）。尤其身處今日多元、開放的教改浪潮，校長領導面臨學校績效壓力，學生多面向的需求，家長參與學校事務的義務，全球競爭力競逐，社區關係日趨複雜以及少子女化現象的嚴峻挑戰（謝傳崇，2011）。美國德克薩斯州（Texas）訂定的校長領導的能力標準（蔡進雄，2009），涵蓋三大領域（Harris & Lowery, 2003）：學校社群領導能力、教學領導能力、行政管理能力。而校長行政領導能力，攸關團隊組織氣氛與歸屬感、學校的發展與進步。更是否能將校長的四項任務：1.學生成就；2.教師專業；3.文化形塑4.自我成長（林明地，2002）發揮出來的關鍵。近年更隨著教育潮流與社會的變遷演進及全球化的衝擊，校長被賦予更多的責任。

影響教師參與學校行政意願在主管領導風格、相互尊重與主管能力等。校長之領導風格是否民主，在於校長是否能適度容忍，願意授權並接受部屬所做成之決定，校長之領導風格與尊重部屬與否為一體之兩面。其次，依據研究發現，校長對部屬之支持行為與教師參與程度有顯著相關（閻自安，1999）。

葉偉娟（2008）指出校長領導風格的變數意義如下：

1. 品德特質：係指校長的個人屬性，包括：身心健康、性情、情緒控管、幽默風趣、信心等表現的特性。
2. 倡導能力：係指校長對推廣學校校務、辦學目標的達成、權責劃分、績效考核、協調教師間的糾紛與士氣鼓舞的各種能力。
3. 人際關係：係指校長與同仁、家長會、社區人士、上級機關、民意代表充分溝通與互動，建立和諧且相處融洽的關係。
4. 專業知識：係指校長對教育的專業精神、專業知識、現代教育趨勢、教育新知的應變能力與態度。

彭智賢（2006）校長領導風格分為「願景形成」、「魅力影響」、「激勵士氣」、「啟發才智」、「個別關懷」及「承諾酬賞」等六個層面。學校組織氣氛的定義係指校長領導行為和組織成員行為間，二個層面的交互作用結果。學校氣氛具有在組織持久的特質，此種特質會影響學校成員的行為，且研究結果發現校長領導風格、學校組織氣氛與行政人員士氣有顯著正相關。

依據101學年度國中女教師各類百分比呈現（如表1），教師兼任行政工作也會因性別有差異，男性行政人員所知覺校長領導風格，無論在各層面都普遍高於女性行政人員。此現象或許說明目前兼任行政工作的男性人員，因對於行政工作有著較高的參與興趣與機會，進而對校長的領導產生了較高程度的認同感；但相對於女性行政人員而言，或許傳統家庭義務承擔因素，亦或許在行政工作的生涯規劃強度的差異，才有如此不同的差異存在（彭智賢，2006）。女性行政人員由於刻板僵化的性別分工、行政體制的設計和家庭照顧的責任使然，皆以家庭為優先考量，行有餘力下，才考慮行政行列，其他外在因素與誘因並不會為其動搖。

表1

項目	國中女性教師	國中主任女性	國中組長女性
百分比	68%	48.77%	57.51%

再者，對於影響教師兼任行政職務工作滿意度因素有：1.工作本身；2.工作環境；3.主管領導；4.人際關係；5.薪資福利；6.升遷考核；7.社會地位等（謝月香，2003）。雖然影響的因素很多，近年來影響最鉅的是2011年1月19日公布之「所得稅法」修正案，取消軍教免稅，並從2012年開始課稅。總統於2011年12月1日接見「全國教師工會總聯合會」代表時，2013年國中小導師費再調高至4000元，與目前兼任行政職務教師所領取的行政加給相差不遠。相形之下，兼任行政職務的教師不僅所得要課稅，對於調高導師費的福利也無法享

有，對兼任行政工作造成很大的衝擊。國中、小教師在教師納稅制實施後，教育部提出三項配套措施：1.補助國中小約聘僱行政或輔導人力；2.調增國中小及幼稚園導師費，從每個月2000元調高至3000元，預計2013年將調到4000元；3.降低國中小教師授課節數，國中小均減2節，國小導師再減2節，所減授課節數未達專任教師授課節數時，則由學校依「中小學兼任代課及代理教師聘任辦法」聘請代理、代課等老師協助（陳姿伶，2012）。但因代理、代課教師領的是鐘點費，一節360元，一週20節，一個月領不到3萬元，不見得有人願意來代課。導致學校無法聘足合格專任教師代課，因此又得以原專任教師超鐘點授課，因此，不但沒有減輕教師的負擔，還得增加備課時間，所以本研究小組認為課稅也是影響教師兼任行政工作的意願因素。

而校長的性別是否也是影響因素，葉偉娟（2008）高雄市國民中學校長的性別角色與校長領導風格之間有顯著正相關，其中國民中學男性校長在心理健康、品德操守、情緒控制、自信而有愛心等個人層次的表現較女性校長為佳；國民中學女性校長在貫徹教育政策、注重績效、分層負責、積極主動，以及培養同仁各種能力的表現則優於男性校長。

劉麗慧（1985）研究發現以下兩項結論：一、女校長領導下之教師知覺其服務學校之組織氣氛較男校長領導之學校氣氛為佳；二、教師所知覺之學校組織氣氛隨其校長不同之領導方式而有顯著的差異。其中「關係導向」型男校長所領導的學校，其教師知覺之組織氣氛較佳；「工作導向」型女校長比「關係導向」型女校長領導之學校，其教師感受的組織氣氛較佳。

學校組織氛圍是否也是關鍵點，鄧佳旻（2007）指出學校組織氣氛是學校成員由互動交流所感受到的校內教育期望，並受校內外環境影響，無形中所形成的獨特風格，能被學校成員所知覺和測量，進而影響態度與行為。

學校氣氛所做的分類，可以將學校的校長和教師之間相互行為，歸納成以下：一、校長支持行為（**supportive behavior**）：校長對成員真誠的關懷和支持；二、校長監督行為（**directive behavior**）：校長為達成學校任務，表現出高度工作傾向的行為，對個人的需求很少給予關懷；三、成員親和行為（**intimate behavior**）：學校成員不論在校內或校外都建立起密切的私人情誼；四、成員疏離行為（**disengaged behavior**）：學校成員彼此之間以及對學校所保持的心理與生理的距離。

蘇美娟（2010）指出學校組織氣氛包含：校長支持行為、教師同儕行為、教師承諾行為等三個層面。研究中指出國民中學教師知覺學校組織氣氛現況良好，並以教師同儕行為得分最高，其次為教師承諾行為，最低為校長支持行為。學校歷史30年以上之教師，因為教學環境很穩定，教師生活也較安定，學校形成某種氣氛，所以教師對學校組織氣氛的感受較深刻。

陳昱宣（2013）指出學校組織氣氛確實與校長領導模式、行政溝通行為、教師的工作士氣、工作滿意度等息息相關。將學校組織氣氛分為六個層面：「校長支持行為」、「校長指示行為」、「校長限制行為」、「教師同僚行為」、「教師承諾行為」以及「教師疏離行為」。根據六種組織氣氛層面在「國民中學學校組織氣氛現況量表」上的得分可計算出四種學校組織氣氛類型，包括開放型、投入型、隔閡型以及封閉型。

與學校組織氣氛相關的議題，如：工作價值觀與專業承諾、教師士氣、學習型組織、教師知識分享意願、兼任行政職務意願與工作壓力、自我導向學習等，都可將其歸類為「教師行為」的研究層面。而從學者的研究結果發現，在開放及氣氛良好的學校，教師的專業承諾、工作價值觀、工作士氣、知識分享等表現顯著優於組織氣氛封閉的學校，工作壓力及職業倦怠的程度也較低。

陳漢強、詹馨與張德銳（1992）將學校組織氣氛分成以下五層面：

1. 教師工作投入：指學校同仁對於學校工作的工作精神和參與程度。
2. 教師親和的關係：係指學校同仁情感的融洽程度。在親和關係的學校裡，同仁們情誼深厚，彼此互相往來，若遇有個人困難，常能夠互相照應。
3. 教師對校長的信賴：係指學校同仁對校長辦學能力、待人處事能力和衝突解決能力的信心程度。
4. 校長支持性的行為：指校長對教師基本的關切、協助和支持的程度。如校長協助教師解決困難問題，聽取及接納教師建設性的建議，關心教師的福利，稱讚教師優良的表現，給予教師充分表達意見的機會，以及對待教師一視同仁等。
5. 校長督導性的行為：係指校長為達成學校教育目標，完成學校組織任務，而採取嚴密督導教師之程度，如校長嚴格督導學校事務，學校大小事情由校長指派，嚴格要求檢核課程計畫及教學活動，嚴密督導教師。

Halpin與Croft（1963）歸納出六種不同的學校組織氣氛類型：

1. 開放型組織氣氛（The Open Climate）：

活力、生動的組織，朝目標努力，提供組織成員社會需求（social needs）的滿足（satisfaction），組織團隊和領導者皆能輕易且適當地呈現領導行為。組織成員超乎比例地投入，既非為了工作成就亦非為了社會需求滿足，因為這兩方面似乎輕而易舉且幾乎毫不費力地即可獲得。成員間「真實」互動模式是此類型組織氣氛的主要特性。

2. 自主型組織氣氛 (The Autonomous Climate) :

描述領導行為主要來自團隊，領導者極少對於組織成員施以控制；高度團隊精神 (Esprit) 主要由社會需求滿足形成。工作成就的滿足也是存在，但占較少的範圍。

3. 控制型組織氣氛 (The Controlled Climate) :

具備非個人且高度任務導向之特性，團隊表現以朝向任務完成為主，相對地，對於社會需求滿足傾向之表現則毫不在意。團隊精神相當高，卻反映出欠缺某些社會需求滿足之成就。此類型組織氣氛缺乏開放性或表現真實性，因為團隊出乎意料地投入任務完成。

4. 熱絡型組織氣氛 (The Familiar Climate) :

注重個人，但在控制範圍內。組織成員滿足了社會需求，相對地卻毫不在乎社會控制與任務成就之關聯性。因此，團隊精神沒有極高僅僅是因為組織成員不以任務完成而獲得滿足。所以，這類組織氣氛範圍內的眾多行為表現可以解釋為「非真實的」(inauthentic)。

5. 父權型組織氣氛 (The Paternal Climate) :

校長表現出對團隊的領導行為並意圖展現其領導風格。組織間的領導技巧非用來加強校長自身領導能力，因此，某些領導風格甚至不被重視。簡言之，不論是任務達成或社會需求皆難以獲得滿足，因此，組織成員間的團隊精神低落。

6. 封閉型組織氣氛 (The Closed Climate) :

此類組織氣氛以對於所有組織成員均表現相當冷淡為特性，組織沒有發展推動的力量，團隊精神低落，因為組織成員無法獲得社會需求滿足和執行工作任務的滿足。成員表現可解釋為「不真實」，的確，組織似乎停滯不前。

參、個案案例介紹

一、案例一

(一) 個案背景描述

學務人才的缺乏一直是許多學校的痛，不僅是主任難尋，生教組長人選更是難上加難。有教務兼學務主任、輔導兼學務主任、補校兼學務主任，更甚者由校長兼任學務主任；至於生教組長，有新進教師、代理教師，也有抽籤決定等荒唐手法。更遑說是由校長直接下行政命令晉用，在在都顯示教師對於學務工作的意願缺乏，視學務工作為畏途。

(二) 個案情境分析

以大約40班○○國中為例，甲校長在任時，由A教師擔任學務主任、B教師擔任生教組長。隔年教務主任出缺，A教師因個人生涯規劃轉進至教務處，校長徵詢B教師，B教師因行政資歷太淺恐無法勝任而婉拒，在無法尋覓適當人選下，由A教師兼任教務與學務主任。第三、四年，則由B教師接任學務主任。第五年，因B教師辭意甚堅，原委由C教師擔任，但因組長難覓，在上任前七月底突然婉拒，校長又不得已請D教師（補校主任）兼任學務主任。第六年，校長更迭，乙校長就任，A教師此時考上候用校長借調教育處，B教師臨危授命接任教務主任，學務主任則再度由D教師兼任。一兼就兼了四年。第十年，丙校長來了，B、C、E、F均被徵詢，最後由G教師任職。

(三) 問題分析

1. 校長領導風格影響教師擔任行政工作意願。
2. 學校組織氣氛影響教師擔任行政工作意願。
3. 學校培育行政人才的必要性。

4. 減輕學務工作壓力的可行性。

(四) 可能解決策略

1. 校長應具備良好品德特質：係指校長的個人屬性，包括：身心健康、性情、情緒控管、幽默風趣、信心等表現的特性。
2. 校長應具備良好倡導能力：係指校長對推廣學校校務、辦學目標的達成、權責劃分、績效考核、協調教師間的糾紛與士氣鼓舞的各種能力。
3. 校長應具備良好人際關係：係指校長與同仁、家長會、社區人士、上級機關、民意代表充分溝通與互動，建立和諧且相處融洽的關係。
4. 校長應具備良好專業知識：係指校長對教育的專業精神、專業知識、現代教育趨勢、教育新知的應變能力與態度。
5. 增進教師彼此親和的關係：係指學校同仁情感的融洽程度。在親和關係的學校裡，同仁們情誼深厚，彼此互相往來，若遇有個人困難，常能夠互相照應。
6. 教師對校長應有足夠的信賴：係指學校同仁對校長辦學能力、待人處事能力、和衝突解決能力的信心程度。
7. 校長能給予教師支持性的行為：指校長對教師基本的關切、協助和支持的程度。如校長協助教師解決困難問題，聽取及接納教師建設性的建議，關心教師的福利，稱讚教師優良的表現，給予教師充分表達意見的機會，以及對待教師一視同仁等。
8. 能給予行政人員減輕工作壓力：指學校對於行政同仁額外的激勵措施。如舉辦康樂活動，適當的公開表揚，公平合理的考績制度及獎勵制度，整潔優雅的工作環境等。

二、案例二

(一) 個案背景描述

1. 學校簡介：○○國中全校計有25班，學生人數大約750人，是當地知名的明星學校，鄰近還有一所規模相近的學校，兩所學校長期有競合的關係。
2. 社區簡介：此區為農商並行的複合型鄉村，社區家長的社經背景有M型化的趨勢，家長重視升學；政治上地方派系錯綜複雜。
3. 教師簡介：教師人數55人，80%的教師都是當地人，大多數教師對於學校行政工作興趣缺缺，也有部分教師在外有補習行為，學校教師會的組織行為團結，對於個人利益經常據理力爭。
4. 校長簡介：A校長年齡49歲，初任校長，學養俱佳，思慮縝密，長期在教育處擔任督學工作，對於行政事務嫻熟，人際關係頗佳。

(二) 個案情境分析

教育處知悉○○國中經營頗為不易，因此；派任具督學背景的校長，前往經營，希望能解決學校教師派系問題。因此，A校長在教育處長官陪同下風光就任。8月1日就職完畢，即有兩位主任前往校長室表明辭意，所持理由是希望有年輕人來接棒。經校長詢問真正原因，兩位主任因長期感受到教師會的壓力與黑函抹黑，導致綁手綁腳、力不從心，也為了健康與生活快樂因素，請辭教務、學務工作。A校長請兩位主任為了學校大局、為了學生成長，能仔細考慮。

8月2日，A校長分別前往兩位主任家中拜訪，慰留與暢述對於學校願景、經營理念的期待。兩位主任依然不為所動，並表明感謝新任校長的提攜與重視，並推薦兩位教師接續他們的職務。

8月3日上午，人事主任請示校長，主任聘書事宜。校長表示仍在尋覓。A校長於是徵詢兩位主任所推薦的教師，但這兩位受推薦的年輕教師，表達孩子還小，需要接送等家庭問題，婉拒校長的重用與期待。當日下午，A校長找來兩位主任，懇切、盼望主任再幫1年，但兩位主任面有難色。

（三）問題分析

1. 行政業務工作壓力、不被教師會支持及黑函。
2. 學區另一所國中近兩年學生錄取前三志願逐年攀升，社團創新多元，運動比賽屢獲全國性佳績；家長心生對○○國中不滿，投訴地方有力人士。

（四）可能解決策略

1. 上任前的請益學習：就任前A校長，應該嘗試了解學校的校園生態，從原任校長開始進行請益之旅，請益歷任校長，了解校園組織文化以及學校較常面對的問題，尤其是就任前就應將主任的職務安排妥當，避免就任後衍生人事任用的困擾，造成人心浮動。
2. 就任後的權變策略：就任後應積極了解學校教師專長與需求，以願景領導帶領學校成員。教務與學務主任的人事難產，可以邀請老長官協助。
3. 校長展現任用誠意：校長應展現治校理念，以最大的誠意邀請教務與學務參與行政工作，動之以情，說之以理。
4. 邀集利害關係人參與協商：邀集會長、教師會代表共同協助，校長運用有效溝通技巧，透明決策過程，減少團隊成員間的猜忌與誤會。
5. 危機解決後的檢討與再出發：校長應在解決此項人事任用危機後，積極改善教師保健因素與運用情境展現激勵因素，形

塑校園生命共同體的文化。

三、案例三

(一) 個案情境分析

○○國中40班，總務主任對學校好不容易有機會申請改建工程，而體育組長竟拒絕承辦公文，且新任校長對於總務主任極其信任，最後裁示由體育組承辦此項工程申請計畫，包含詢價、規格……等等。

在灰心之餘，又加上十二年國教體適能檢測的工作量不勝負荷的情況下，終於體育組長向校長遞出辭呈……。

(二) 問題分析

1. 校長領導風格致使行政處室橫向溝通產生嫌隙。
2. 行政工作職掌內容未釐清，而致公文承辦互踢皮球。
3. 因應教育新政策而使業務量增加，又無支援人力協助推動業務。
4. 單一行政職務疲乏，無調整不同職務歷練的考量。

(三) 可能解決策略

1. 校長必須改變領導風格並了解各處室運作情形，適時協助溝通處理。
2. 明確擬定各組工作職掌，若遇棘手問題，進行非正式溝通，深度匯談，達成共識，擬定各組工作職掌，落實分層負責及績效責任制度。
3. 隨時提供行政資源協助，善用激勵技巧。
4. 權力下放，充分授權，工作職務適時輪替，推動共營共榮。
5. 校長對於教師的關懷與支持、充分的指導與溝通，將可增進教師兼職行政的意願。

肆、問題分析

學校在學年度轉換之際，常常面臨行政無人的窘態，以上3個個案，只是其中學校現場的縮影，為了要找出影響擔任行政意願的原因，本研究以3個影響因素領導風格、組織承諾、人才培育進行表層問題分析，期能釐清影響擔任行政的實際原因。

一、表層問題

藉由個案統整出問題所在的3個核心問題：領導風格、組織氣氛、人才培育，進一步分析如下：

（一）領導風格

行政擔任之意願，校長的領導風格佔有舉足輕重的影響力，在十二年國教即將上路之際，行政運作相形重要，校長如何扮演其領導角色，運用適當的領導行為以協調各方、整合資源並激發與領導教職員發揮成效，達成學校願景與教育目標，乃成為校長們必須面對的試煉與考驗。

1. 轉型領導無從發揮

蔡進雄（2005a）認為轉型領導構面包括共創願景、個人魅力、授權賦能—充分授權、授權賦能—激發潛能、建立團隊等五個領導行為構面，以使領導理論更臻完善，以個案一甲、乙、丙校長、個案二A校長，無法善用領導才能，學校無共識，個人魅力失色，行政團隊就會沒有使命感，萌生退意。

2. 未建立激勵保健制度

領導者善用鼓勵性的語言，加以讚美、表揚部屬，部屬亦感受領導者真誠的鼓勵而願意為組織奉獻。個案一、二中，主任皆因校長勸留又續任，但不持久，隔年又將面臨主任出缺的情形，周而復始，鮮

少間斷，行政人員對此工作並不眷戀，更應用激勵策略以為誘因，以擔任行政為榮耀。

3. 權責負責，不逾分際

落實分層負責表之分工，各處室執掌工作不一，不可無依循，以事件歸屬為準則，非領導人個人喜好分配工作，個案三之採購業務，應歸於總務工作事項，若加諸於其他處室身上，恐令人詬病，且業務不熟稔，容易顧此失彼，造成學校的損失。

（二）組織承諾

學校亦是正式組織，兼職行政工作教師是否認同學校目標與價值、願意為學校付出更多心力，除了關係到教學與行政工作績效之外，也影響學校辦學理念及組織目標的達成。

Buchanan（1974）組織承諾是對組織目標與價值、個人扮演的相關角色及組織派別的情感性隸屬。組織承諾具有組織認同、個人投入及組織忠誠3項特性，茲以此特性作為組織承諾探討問題。

1. 欠缺組織認同

當前組織管理首要之課題在於整合個人目標及組織目標，使之趨於一致，為達此目標，則必須培養成員對組織的認同感，進而能參與組織的各項活動。

2. 個人投入不足

工作投入意指個人對工作職務的積極認真，以達完成目標，當個人察覺到一工作環境職場可以滿足其自己本身的顯著心理需求時會較投入（Kanungo, 1979；1982）。工作提供內在回饋，如挑戰、多樣性、意義性等，最能使個人投入和滿足。每一位教師的角色是多元化的，行政人員大都是教師兼任，因此在教學與行政雙重工作衝擊下，顧此失彼，讓行政人員無力備課，再加上行政業務日趨繁複，傳承工

作已不敷應對，又時有外部壓力，如教師會、家長會、民意代表等，如：個案二因不受教師會支持，黑函投訴，削弱個人投入行政工作的意願。

3. 對組織忠誠度不夠

組織忠誠度是個人角色與組織緊密結合時，願意將組織的利益，置於個人利益之上，並且主動為組織付出，是對組織的喜愛程度與隸屬感。行政人員為學校支援教學人員，面對日漸繁重的工作壓力及能力挑戰，很容易呈現工作倦怠感。因而會對工作抱持消極心態，最後出現缺席或離職的現象，甚至降低了服務品質，使組織蒙受不利批評而損及形象。個案一至個案三行政人員最後都選擇離開行政行列，回歸於教師身分，形成行政生態失衡現象，在不穩定的人力資源，學校身受其害，間接影響行政運作功效。

（三）人才培育

1. 人才培育機制不健全

目前學校行政人員中，校長及主任依「國民中小學校長主任教師甄選儲訓遷調及介聘辦法」辦理甄選、儲訓、任用，已行之多年，但面臨學校主任出缺，急需大量人才挹注行政單位，甄選事項常需經過積分、筆試、口試三關，是令人怯步原因，因而常是「無照上路」，並無接受過儲訓模式或課程內容，專業性常遭質疑。

2. 行政專業知能不足

我國師資培育制度內涵分析發現，在所修習的教育學分中，大部分都是教育基礎課程、教育方法學課程、分領域（科）教材教法、分領域（科）教學實習等與教學相關之教育科目，與學校行政相關課程只有教育行政、學校行政、教育政策與法令等選修課程，因此對學校行政方面的職能培育是不足的。行政所需知能，常仰賴前人的經驗傳承。常如個案一B教師因行政資歷太淺無法勝任主任一職而婉拒。

二、深層問題

表面上影響國中教師兼任學校行政工作有校長領導風格、個人投入情形及人才培育制度上最具影響力，但隱藏其背後的深層問題並加以歸類為個人因素、工作特質因素、內部環境因素以及外部環境因素，更值得我們探討，茲分述如下：

(一) 個人因素

1. 身心理準備度不足

在師資養成教育中，是為了培育當教師的準備，行政工作並不可能立即上手，透過知能提升或前輩提攜，方竟其功，而行政工作需要技術也需要一些較柔軟與能溝通的人格特質，常聽聞學校主任都是倉促決定，只要有人做就好，也看見學校新進教師，是行政不二人選，殊不知其缺乏教學經驗外，學校認同性低，處處碰壁，再有熱誠的人，也會挫敗。

2. 影響家庭生活與個人健康

早出晚歸已不足以形容行政人員的辛勞，再加上夜夜熬夜趕計畫，假日還得參與學校活動或到校加班，除此之外，睡眠不足是司空見慣之事，有時吃飯有一頓沒一頓的，不定時不定量，更何況連運動的時間都沒，對當事人的身體造成傷害，有這麼一個形容詞：「每天都累得像條蟲」，這是現今行政的寫照。

與家人相處時間相對不足，親子關係愈來愈疏離，尤其是女性行政人員，家中有幼兒或長輩，無法身兼數職。行政人員有時連生一場病看醫生的權利都沒有，體力與精神都瀕臨極限，一碰觸就會被擊垮。

3. 缺乏長期的生涯規劃

行政是一條漫長之路，對於有志於從事行政之路的人而言，縱使

有許多甘苦，通常都能加以轉化，「行政的種種苦，其實是可以轉化的，苦就是一件一件來，樂就是一件一件解決」。化苦為樂，化阻力為助力，但若是原先兼任行政是迫於無奈，自己也志不在此，遇到挫折障礙時，就比較容易打退堂鼓。行政人員常在離開行政時說：「我還是比較喜歡教書」，短暫的離開可以適度地調適，等到準備好了再進場，常見就一去不返，逃離行政現場，在講求翻轉的教育時代，行政需與自己對話、與他人對話、與自己的工作對話，聆聽自己內心的聲音，找回當行政的初衷，跌倒可以站起來，疲倦了、可以休息，規劃好行政之路，調整腳步，蓄勢待發。

4. 抗壓性不足

每個人面對壓力都有調適的機制，壓力也需要做轉換，在面對問題威脅，要看到問題背後的問題，面對它、解決它、放下它，不要只看到問題的負面，它可能是一個契機，像最近即將上路的十二年國民基本教育，相關業務窩蜂而來，且無前例可循，件件都是急件，行政人員不是謾罵當前的教育政策，就是被學校老師罵得很慘，心想：「為何我要受這種罪呢？」有人選擇運動發洩、有人選擇請半天休假給自己沉澱、緩衝的時間，懂得調適，就能轉彎，不管未來道路多崎嶇，都能過得去，但若缺乏抗壓性，就會順勢辭退，不想受罪。

（二）工作特質因素

1. 工作過度負荷

行政工作繁雜瑣碎，像開會、討論、處理公文、溝通業務、處理老師與學生事務等，有時還要接聽老師或家長抱怨電話，如果需要思考比較重大的事情，都要在下班之後頭腦才會理出一個空位來，之所以會疲於奔命，是否是因為須配合太多教育政策、政令所致？抑或是校長外攬工程的關係？因為太忙碌，以致於「每天走路都沒好好走，都用跑的」，加上開會時間都是利用大家都有空堂時間—中午午

休，一天工作超過12小時，有人抱怨：「以前有淡季旺季，現在都是旺季。所有的事情都要折衝，起碼事情多了兩三倍」，這樣的超時超量，折騰行政支援教學的初衷。

2. 缺乏誘因與成就感

民國101年起，國民中、小學教師開始恢復納稅，雖然去除了國民中小學教師的汙名化，且有助於社會大眾對教師的社會觀感，但行政加給並未同步調增、也無獲得較多減授課節數，造成兼任行政工作人員之意願低落，不利於學校校務之運作等情形。

當失去誘因之際，就必須使組織成員保持高度效能與工作動機，保有其工作成就感，但行政人員常有無力感，花了很多時間去溝通，但卻得不到預期的效果，現在許多事都要開會才能定案，行政人員沒有決策權，只能規劃會議或執行，而會議的結果常是妥協的，會失去理想性。「我當行政雖然辛苦，若能有意義，我可以接受，但若會議的結果，不合我理念，我為何要做？」許多矛盾、內心衝突折磨著心智，得不到讚美與掌聲，最後只能選擇落寞離開舞臺。

3. 缺乏自信與尊重

Maslow需求層次理論中，人人都有被尊重的需求，尊重需要得到滿足，能使人對自己充滿信心，對社會滿腔熱情，體驗到自己活著的用處和價值。但當教師兼了行政工作之後，常常覺得矮了一截，沒有尊嚴，別人說甚麼，就要做甚麼，沒有Say NO的權利，練就罵不還口的本能，得不到該有的尊重。這種大環境下，行政人員哪能快樂起來，姑且不管做得好不好，抹殺了行政的信心，行政人員都是教師兼任，為何要承受這種不對等的待遇。又常見教育局處，常找校長、教師會、家長會開會，事情就拍板定案，然後交給學校行政去執行，忽略行政的感受，對人尊重、對事堅持的原則已不復見。

(三) 內部環境因素

1. 校長的領導特質

「怎樣的校長，就會有怎樣學校」，校長是一個學校的形塑者，也是整個學校組織氛圍最重要的經營者，校長是行政的火車頭，四處室就像是四個輪子，一牽動，就會開動，但要四平八穩的駕駛，則需有技巧，像是：溝通、對談、體貼等，許多行政人員仍留在工作崗位上，都是感念校長帶人不錯，怕有辜負校長提拔之恩，行政去留，校長扮演著關鍵者，除了傾聽與鼓勵外，校長還要對老師們在適當時機說些話，讓老師知道行政的為難之處。

奇異（GE）前任董事長傑克·威爾許（Jack Welch）曾說：「用人員管理打造制勝團隊，找到合適的人員陣容，接下來充分授權。」做為一個管理者，應設立健全的競爭體制，發掘及善用員工的專才，把他們放在對的位置、給予充分的權限，讓整個團隊運作事半功倍。現今是組織戰的時代，如何適才適所，把人才放對位子，正是考驗一位校長識人的能力與經驗。

2. 低迷的組織氣氛

一個整體的感覺，對於組織成員的工作動機而言，顯然也是很重要的。行政若找不到匹配的團隊，沒人配合，或三請四請，非出於自願，都是沒辦法擔任長久，無法營造同舟共濟的團隊，欠缺使命感，最後只能流於事務型工作，「事情有做就好」，敷衍了事，日復一日，毫無長進，失去團隊融洽打拼的情誼。當團隊的氛圍不對，人際緊張了，效果也不一樣了。相對地，一個團隊若無安全感，常常處於被罵的危機中，孤軍奮戰，同處室不同心，只見校長或主任一人往前衝，遲遲不見支援部隊，再精緻的武器，都會彈盡援絕。

3. 內部支援系統問題

行政業務常需要日以繼夜、焚膏繼晷，但相對的工時卻不成比例，一個月動輒加班超過30小時，現行法規一個月只能請領加班20小時，且每處室業務費有限，僧多粥少，都只能酌量請領，無法達到實質的激勵效益。

另外僵化體制，常造成學校行政的困擾，會計與人事有時按照程序辦事，無彈性，光簽名造冊、重新跑流程等被卡住，動彈不得，眼見時效即過，或活動就要辦了，一整天就耗在那裏辦一件事，其他業務晾旁邊，反觀，如果行政官僚體制能靈活一點，減少繁瑣流程，行政人員就不會為難了。

再則，現行體制中，休假的管控規定不合理，對於第一年新進教師兼任行政人員沒有休假，行政人員已無寒暑假，如果連休假都被剝奪，那真是全年無休，服務不打烊，留不住人才。

4. 校內其他團體的不友善

自民國84年教師法實施以來，各校陸續成立教師會。教師會在某些行政人員眼中，常常是令他們想求去的壓力來源。有些時候，行政是被孤立的，用放大鏡被檢視，行政變成教師的敵人，這種矛盾心態令人弔詭，好像兼任行政都不是教師，教師會若干涉愈多，事情就會窒礙難行，牽一髮而動全身，影響學校正常校務發展。

家長會在教育基本法實施之後，也愈來愈積極活躍，對學校而言，家長會有時也是造成部分困擾的因素。常有人情施壓，介入學校事務，如：編班、課務、人事安排（主任、組長、導師的人選）等，讓學校不堪其擾，行政無形中被霸凌，申訴無門。以致有人說：「我們學校人員不足，學校事務又繁雜，都忙不過來了，教師會、家長會干涉愈來愈多，理念愈走愈遠，我就離開了行政」。

(四) 外部環境因素

臺灣的教育環境一直充斥著教改聲浪。行政人員疲於奔命的變革來源有兩個，一是教育部的整體制度變革，譬如十二年國教、518研習、補救教學等，都帶來大量的新工作。另一個變革來源是教育局處，教育局處常會推行一些諸如「新教育」之類的構想，而學校也需要配合。有人不諱言說：「教改聲聲推，行政人員節節退。讓我們鞠躬盡瘁，但不要讓我們死而後已」，十年來教育法令改來改去，讓你無法規劃，常見一些計畫型經費，這兩年還看得到，精心策畫待來年再拚，但來年已成泡沫，過往雲煙，計畫總是跟不上變化，教育局處人員更換頻繁，新人有新的作為，學校無力招架，有人自問：「難道行政只是人間的過客嗎？若有志難伸，何不見好就收呢？」

伍、解決策略分析

由於影響國中教師兼任學校行政工作意願之因素很多，解決方式也各有差異，在經過表層問題、深層問題的分析，將本研究個案進行解決策略歸納如下：

一、對人

學校組織中的「人」，包括卓越的領導者（校長）、有效的管理者（部門主管）、盡責的執行者（教職員）、勤奮的學習者（學生）、合作的支持者（家長及社會各界），組合成贏在行政執行力的優質學校的經營團隊。

(一) 校長領導

1. 適時溝通：有效能的校長應秉持著「把人帶好、把事做好」的原則，更是開放及接納傾聽的溝通者，善用溝通技巧，有的需透過正式開會，有時則需私下溝通，有的需廣徵教師意見後再決定，校長應盡量避免獨斷性決定，尤其是校務發展及涉及員

工全體權利義務時更需要共同參與，並激發成員間的互助合作與工作士氣，有助於校務執行與推動。

2. 充份授權：藉由權力下放充分授權，增加組織決策執行效益，並適時工作職務輪替，推動共營共榮。
3. 知人善任：知人善任，人才選拔就是「知人」的工夫，而人盡其才有賴校長派任有方，這就是「善任」的工作，校長宜用「廣收」與「公開」兩原則延攬人才，再根據每個人的才能給予適合的職務或工作，讓人才得以發揮所長。
4. 激勵關懷：對成效不彰的員工，更需給予在職訓練，發展其潛能，校長必須隨時激勵員工，關懷教職員工的教學、生活、適應等，讓員工專業成長，使其對學校必有較高的向心力及滿意度。

（二）行政團隊

1. 建立專業學習行政團隊：同仁間相互學習、成長，提升組織效能，集思廣益，達成共識，產生友善行政文化。
2. 強化學校行政工作意願：透過學校組織的認同與服務的使命感，加強行政倫理、態度和業務技能，並不斷提升專業領域進修學習，多元增能，更新觀念，使其業務熟稔，自覺地做好本職工作。
3. 形塑健全行政運作網絡：重視經驗之傳承，展現繼往開來的價值。行政資淺者，秉持著海綿體的精神，勤於向前輩請益，藉由前人經驗分享與傳承，行政精隨永不朽。資深者亦秉持著大手牽小手提攜後進的心境，不吝惜傳授寶貴經驗，讓行政注入新活水，生生不息。

（三）外部單位

1. 減少外部干擾：對教師會取得良善溝通，避免正向衝突。對家

長會達成理念共識，關心校務不干涉運作，學校建立好典章制度，可杜絕關說與人事的介入。對地方民意代表示善意，但立場中立，不隨政治隨風逐流，鞏固教育骨本，屏除勢力伸入校園，還給校園一個淨土。

2. 積極爭取資源：行政工作較為繁重，與一般教師相形之下，業務量不成比例，課稅後只見導師費調高，行政人員之職務加給並無調升，因此無誘因吸引教師投入行政行列，當務之急，盼能編列經費，增聘行政助理，以解決各校人力不足、業務超量的窘態。

二、對事

- (一) 分層負責：校長必須能知悉充分了解各處室分工及運作情形，明確擬定各組工作職掌，各司其職，職務工作內容分配時應力求公平，避免勞役不均，若遇棘手問題，增加非正式溝通，共識擬定各組工作職掌落實分層負責及績效責任。
- (二) 簡化行政：可比照新北市地政局於2012所推出「EASY」業務推動策略：e化服務、為民設想的態度（attitude）、簡化行政流程（simple）以及保持年輕的心、不斷創新（young）。可強化線上系統，具備操作簡單易上手，減少往返複雜程序及少紙化，業務資訊化、表單數位化，作業流程清楚化、標準化，讓行政公文與事務處理具實效與立即性，不受限於時間與空間。

三、對制度

- (一) 能力培訓：學校行政人員的能力是直接影響教育品質與績效的關鍵。因此，隨著學校行政業務的專業性逐漸提高，應重視學校行政人員專業能力的相關議題。專業能力，包含：高度責任感、良好的溝通技巧與協調的能力、發現及解決問題的能力、業務知識、分析判斷的能力、企劃與執行計畫的能力、誠懇親

切的服務態度、時間管理的能力等8項（歐銘芳，2012）。學校人員與教師必須具備專業化，不斷地在職進修，增進專業知識，強化服務倫理，才能善盡職責，提升教育品質增強學校行政執行力的措施。

（二）主任遴聘：人的問題永遠是最複雜多變的，在「識人」或「用人」的時候要做到盡善盡美是有一定的難度。何福田（2004）在學校主任的定位一書中，提到，主任必須要了解自己的角色，才能夠適當發揮也不會踰越本分，他將主任的角色列出數種，如圖1。

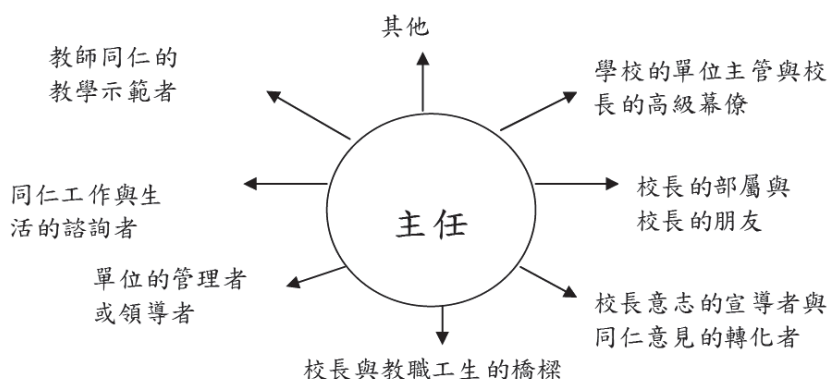


圖1 主任的角色定位圖（資料來源：何福田，2004）

主任的職責是依學校目標、校長辦學理念規劃設計、宣導溝通、帶領執行。而其所要執行與推動的內涵則包括：教學領導、師生輔導、校園文化的建立、學校願景的形塑。但由於現階段的制度下，有部分縣市是採取一個蘿蔔一個坑，也就是甄選上主任，經過儲訓後就能馬上上任的制度；有些縣市則是採用大量儲訓候用的方式，也就是甄選上主任，經過儲訓後列冊候用，由校長決定是否遴聘。因此教育行政主管機關更責無旁貸，應該要建立起一套公平、透明的主任遴聘

制度，才能夠為教育發覺優秀人才，也能令人心服口服。

陸、問題檢討、反思與建議

一、問題檢討

(一) 可能形成的新問題

綜合上述3個個案分析，本研究小組茲將影響國中教師兼任學校行政工作意願新形成問題歸納如下：

1. 探討教師性別是否影響教師擔任行政工作意願。
2. 探討學校規模是否影響教師擔任行政工作意願。
3. 探討教師課稅是否影響教師擔任行政工作意願。

(二) 新問題可能實施的解決策略

1. 校長消弭行政性別刻板印象，關注成員家庭狀況，彈性調整上班時間。
2. 建立行政標準作業流程SOP，簡化行政工作作業流程，透過資訊化統整作業，提供快捷又有系統的資訊服務，以節省行政人力與資源。
3. 編列預算讓行政人員也能比照導師增加行政人員工作費。

二、反思

校長應該謹慎思考領導風格並留意成員的工作成就感、組織認同感、升遷發展：

- (一) 工作的成就：是否如願達到自己的目標、成功完成一項任務工作、解決問題、一件工作獲得完滿的結果或完成上司交代的任務等。
- (二) 組織認同感：從他人處所獲得的印象，如上司、職員、同儕的

注意與認同。

- (三) 升遷與發展：是否在一定的工作表現下，有一定升遷的機會，或因此有更大的機會可以實現自己的理想。

三、建議

- (一) 宜提供足夠之專任職員或幹事，以利學校行政工作之推動，激勵教師教學專業發展，專心教學，以利升遷及留用人才。
- (二) 增加規模小之學校處室行政人員編制，一般行政工作由具備行政專長之幹事擔任，與教學有直接相關之行政才由老師兼任，建立分工系統，讓教師能專心於教學工作，對規模小的學校也能減輕兼任行政工作的壓力。
- (三) 應多辦理接任行政工作新任教師的教育研習，以充實教職員兼辦相關行政工作的專業知能。期使能儘速進入職務情境，調整心態。
- (四) 不應落入「性別刻板印象」之窠臼，仍應以學校學生身心特質為考量，作適當的工作人選安排。
- (五) 透過適當的校內人力檢討及合理分配，充分運用社區及校際資源等作為，來降低兼任行政工作教師的工作量，讓兼任行政工作教師可以將時間精力發揮在構思與執行提昇學校效能的作為，真正在實質上達成減輕行政工作壓力及降低職業倦怠感。
- (六) 建立行政職務輪調制度，擴大教師兼任行政工作的機會，適時地調整教師的行政職務，避免形成行政處室的本位主義，並依照教師的意願與專長，賦予合適的行政職務，給予充分的支持與授權，使教師能夠於學校行政工作中獲得成就感，達成自我實現的目標。
- (七) 運用走動管理，強化與教師的溝通及互動，藉以向學校教師

說明其治校理念、與教師討論學校發展的願景，取得教師的支持與認同。

- (八) 加強灌輸教師養成教育之服務理念，並於教師養成教育中強化行政是教師份內工作的觀念，使新任教師能視學校行政工作為角色內行為，提升教育專業操守，共同為提升教育水平而努力。
- (九) 適時舉辦教師親屬共同參與之聯誼活動以提高教師的家庭支持，使家庭成員瞭解教師兼任學校行政職務工作內容後，給予工作上的肯定，進而能多作體諒與激勵。
- (十) 建議調整教師兼任行政工作之待遇與福利，能與導師費有所差距，以符合分配正義；或降低授課時數，使其有優裕的時間從事行政工作，提高工作效能。
- (十一) 降低教師調動頻率以提高教師對學校之認同，尤其針對視教師兼任行政工作為角色內工作的教師，調動頻繁的最大原因是來自業務繁忙、工作壓力大，無法兼顧教學與行政，往往造成行政效率低落，教學品質不佳。若能簡化行政工作、縮短公文往返作業流程，以節省行政人力與資源；若能透過資訊化統整作業，提供快捷又有系統的資訊服務，避免時間浪費，降低角色衝突，以確保服務品質。

柒、結論

每到暑假7月，國中行政職務經常找不到教師兼任，是教育現場普遍的現象，也是教育人員不可輕忽的根本問題。依據本個案研究提出結論如下：

一、校長應具備領導特質，增進教師參與行政工作意願

- (一) 品德特質：情緒控管、幽默風趣、信心表現的特性。
- (二) 倡導能力：推廣學校校務、協調教師間的糾紛與士氣鼓舞的能力。
- (三) 人際關係：充分溝通與互動，建立和諧且相處融洽的關係。
- (四) 專業知識：教育的專業精神、教育新知的應變能力與態度。

二、建立溫馨、關懷及尊重彼此之校園組織文化

校長協助行政教師在遇到壓力或問題時，均能以正面務實的態度面對，善用激勵技巧，適時協助溝通處理，提供資源協助。

- (一) 建立支持友善文化：校長對於教師的關懷與支持、充分的指導與溝通，將可增進教師兼職行政的意願。邀集利害關係人參與協商，進行非正式溝通，深度匯談，達成共識，調適自己的想法，積極地將問題解決，並透明決策過程，減少團隊成員間的猜忌與誤會。
- (二) 建構專業成長平臺：設置各項鼓勵進修與行政研究著作發表等相關辦法，提供教育行政專業相關訊，透過電腦網路雲端平臺提供分享，藉此激勵教師踴躍參與行政職務，從而提高教育行政專業能力成長。
- (三) 強化問題解決能力：平時增強危機處理訓練，正視解決後的檢討與再出發，增進行政人員及教師的應變知能，與新業務承辦能力，減少衝突，改善教師保健因素，使應對進退得宜，增進辦理複雜多變的業務能力。

三、明確擬定各組工作職掌，達到分工責任績效

- (一) 職務適時輪替：各處室工作職掌應本著分層負責精神，參酌各校狀況，採用彈性職務調整，力求明確、公平，減少處室隔閡，達到績效責任制度。

- (二) 暢通徵詢管道：經共識訂立職掌工作，落實分層負責，積極鼓勵教師兼職行政工作，並有適當表達及徵詢機會表現，建立行政人力資料庫，以備之需。
- (三) 學校組織再造：精緻學校行政權責分工，在現行兼任行政職務教師總量員額管制之下，進行行政業務整併性質雷同者，改設亟需設置之組別，適切並均衡兼任行政職務教師之業務量，將有助於提高兼任行政職務之意願。

四、落實傳承師徒度，做好承先啓後業務

(一) 校長傳承

1. 校長上任前的請益學習：校長就任前，應該嘗試了解校園生態，從原任校長、歷任校長開始進行請益之旅，了解學校的組織文化，較常面對問題，尤其是就任前就應將主任的職務安排妥當，避免就任後衍生人事任用的困擾，造成人心浮動。
2. 就任後的權變策略：就任後應積極了解學校教師專長與需求，以願景領導帶領學校成員。展現任用誠意，動之以情，說之以理，邀請教師參與行政工作。將對的人、擺放對的位置，以利校務推動。

(二) 行政承接

1. 建立師徒學習制度：透過同儕間的對話與討論，凝聚兼任行政職務教師團隊之共識與向心力，透過教學輔導與視導等系統，將教育行政專業經驗傳承給新手，去除業務不熟稔的摸索與恐懼，與行政前輩建立良好友伴關係。
2. 新生代注入行政之列：行政之目的在於支援教學工作的順利進行，在觀念上，讓兼任行政職務教師瞭解「教學」與「行政」是一體的，因此，除了教學工作外，對於學校的行政也

應積極參與全心投入，並有助於行政品質之提昇。

五、建構激勵獎勵機制，強化參與行政之誘因

- (一) 激勵獎勵制度：給予行政人員額外的激勵措施，才能鼓舞行政人員前進與進步的動力。定期舉辦康樂活動，適當的公開表揚、嘉獎與讚美、正面鼓勵與肯定，並給予整潔優雅的工作環境，是增強兼任行政職務教師，提升自我的行政能力，感受工作成就感的有效策略。
- (二) 有效情緒管理：減輕兼任行政工作壓力負荷重，開設情緒管理相關課程，教導情緒管理技巧與能力，適時降低心理負擔、調整心態、保持自信、樂觀學習、培養幽默感、創造好心情，遇事正向以對，將情緒掌控操之在我，以最佳狀況面對各種多變的業務挑戰。
- (三) 善用時間規畫：兼任行政工作教師角色過度負荷，常行政、教學無法兼顧最感壓力，因事務工作多到做不完，內容又愈趨複雜，時間分配困難、不夠用。應協助兼職教師事先做好計畫、妥善規劃，隨身準備一份工作日誌，分配時間，努力做到讓行政、教學兼顧以增進學生學習效能，提高自己的工作效益。

參考文獻

- 何福田（2004）。**學校主任的定位**。臺北：師大書苑。
- 吳清基（1990）。**教育與行政**。臺北：師大書苑。
- 林明地（2002）。**校長學：工作分析與角色研究取向**。臺北：五南。
- 秦夢群（2010）。**教育領導理論與應用**。臺北：五南。
- 曹仲宇（2010）。**國中教師工作價值觀、工作特性、學校氣氛與兼任行政職務意願關係之研究—以臺東縣為例**（未出版之碩士論文）。國立臺東大

學，臺東縣。

陳昱宣（2013）。**宜蘭縣國民中學學校組織氣氛與學校效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學教育學系學校行政碩士在職專班，臺北市。

陳姿伶（2012）。**教師課稅配套措施對代理教師之影響—以臺中市國中為例**（未出版之碩士論文）。國立暨南國際大學公共行政與政策學系，南投縣。

陳淑蘭（2001）。**國民小學教師參與學校行政工作意願之研究**（未出版之碩士論文），國立臺中師範學院國民教育研究所，臺中市。

陳漢強、詹馨、張德銳（1992）。**國民小學校長行政表現、組織氣氛、組織效能調查研究**。新竹市：國立新竹師範學院。

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，新北市。

張明輝（2005）。**學校行政專業角色的新思維**。2008年10月4日，取自<http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/meeting/%BE%C7%AE%D5%A6%E6%ACF%B1M%B7~%A8%A4%A6%E2%AA%BA%B7s%AB%E4%BA%FB.pdf>。

彭智賢（2006）。**國民中學校長領導風格、學校組織氣氛與行政人員士氣關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立彰化師範大學教育研究所學校行政碩士班碩士論文，彰化縣。

葉偉娟（2008）。**高雄縣國民中學男女校長領導風格差異之比較研究**（未出版之碩士論文）。國立成功大學高階管理碩士在職專班，高雄市。

劉宣容（2001）。**桃竹苗四縣市國民小學教師工作價值觀與參與學校行政決定之關係**（未出版之碩士論文）。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

- 劉麗慧（1985）。國民中小學男女校長領導方式與學校組織氣氛之關係（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學教育研究所，臺北市。
- 蔡進雄（2005a）。學校領導理論研究。臺北：師大書苑。
- 蔡進雄（2009）。國民中小學校長領導之研究：專業、情緒與靈性的觀點。臺北市：高等教育。
- 鄧佳旻（2007）。公立國民中學教師家庭氣氛及學校組織氣氛對其退休態度之影響研究—以中部五縣市為例（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學人類發展與家庭學系，臺北市。
- 歐銘芳（2012）。私立大學學校行政人員的專業能力與其養成課程之規劃研究（未出版之碩士論文）。國立東華大學教育行政與管理學系，花蓮縣。
- 閻自安（1999）。臺灣地區國民小學學校本位決定與校長領導方式、教師工作滿意度之關係研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學教育學系，臺北市。
- 謝月香（2003）。桃園縣國民小學教師兼任行政職務工作滿意度之研究（未出版之碩士論文）。國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士，花蓮市。
- 謝傳崇（2011）。校長正向領導：理念、研究與實踐。臺北市：高等教育。
- 魏國贈（2008）。高雄縣國小教師兼任行政工作角色壓力與滿意度之研究。（未出版之碩士論文）國立屏東教育大學教育行政研究所，屏東縣。
- 羅新興、周慧珍（2006）。組織成員知覺主管支持對其離職傾向之影響—探討工作負荷與成就動機之干擾作用。人力資源管理學報，6(4)，67-80。
- 蘇美娟（2010）。教師知覺國民中學校長魅力領導、學校組織氣氛與學校效能關係之研究—以中部六縣市為例（未出版之碩士論文）。國立彰化師範大學教育研究所學校行政碩士班，彰化縣。
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of

managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.

Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *The organizational climate of schools. Administrator's Notebook*, 11(7). Midwest Administration Center, University of Chicago.

Harris, S., & Lowery, S. (2003). *Standards-based leadership: A case study book for the principalship*. Lanham, MD: Scarecrow.

Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86(1), 119-138.

Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.