



公立高級中學教師兼任行政人員 離職問題分析—以台北市為例

鄭同僚／國立政治大學教育學系教授

一、研究緣起與目的

一個組織中行政人員任期的穩定性，向來被認為是良好學校效能的重要指標之一（Purkey & Smith, 1983）。行政人員任期的穩定性低，造成人員流動率高而經驗不易累積，致使組織的行政不容易推動或貫徹，其結果比較容易為學校效能帶來負面影響；所以擁有一個較穩定的學校行政團隊，是許多學校組織的重要期待。我國高級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高中教師在職業生涯上向上流動的重要管道，唯近年教育實務領域裡似乎對於高中教師兼任行政人員現象開始憂心，實務界憂心的主要焦點在於高中教師兼任行政意願似乎普遍在降低，而兼行政教師的流動率似乎漸趨頻繁。行政人員任期的穩定性既然深深影響著學校效能，實務界的憂心焦點就應該被重視加以探索；但尋找國內相關文獻，卻發現國內對於高中教育的研究頗為稀少，至於針對高中教師兼任行政人員的研究則完全闕如，顯見此問題被忽略程度。為此，本研究準備深度探究高中教師兼任行政人員離開兼任職務問題，這問題又可拆開成兩個向度，一是離職情形的瞭解，另一是離職原因的瞭解。直言之，本研究有兩個主要研究目的，研究目的一，希望瞭解高中兼任行政人員流動情形。研究目的二，則希望瞭解高中兼任行政人員流動的原因為何。由於公立學校與私立學校在人員任用與去職作業上彈性不同，私立學校管理階層在人員選黜明顯擁有較多主控權，私立學校教

師兼任行政問題可能另有不同型態，因此，本研究將暫不觸及私立學校領域而以公立高中為限。

二、研究方法

為回答研究目的一，本研究先以台北市公立高中為主要研究對象，研究者透過台北市中等學校校長協會協助，對全部台北市26所公立高中發出一份「台北市公立高中教師兼行政職務異動狀況調查表」，本調查表依據台北市中等學校校長協會之意見，列出由教師兼任之十一個重要高中行政職務，委請各校將最近三年歷職教師名單填上後寄回，由教師名單即可判斷三年內共有多少人歷職又去職。調查表共回收21份，其中扣除一份新設學校缺乏人員異動資料，共有20份有效調查表可供分析。本研究選擇最近三年作為背景時間的理由，乃根據相關專業人員經驗，最近這三年離職率有越來越嚴重趨勢，最值得觀察；同時，為避免實務上為高中行政人員帶來太多找資料填表格的困擾，以致於影響本研究調查表回收，本研究最後決定只調查最近三年人員異動情形。

研究目的二在探討離職原因，這其中有部分原因屬於較內心層面複雜的離職決策過程動態問題，用問卷調查的方法似乎較不能掌握深刻的面貌（Carspecken, 1996），因此，本研究採用訪談方法對於所選取的研究對象進行深度訪談，以便理解研究對象的多面想法。本研究訪談之進行，先透過台北市中等學校校長協會推薦對本研究問題「曾經



擔任過行政職務，對兼任行政人員離職有深入瞭解，而且能言之有物」的老師10人，作為訪談第一批對象。此外，研究者透過與受訪者接觸過程中經由受訪者建議，又增加受訪者7位。總共受訪者有17位，其個人簡單資料如表1。表中男女人數只相差一位，但

為符合研究目的以瞭解教師離開行政職務原因，受訪者以現在不再續任行政之教師為主，部分現在仍擔任行政職務者過去也都曾有轉換過行政職務的經驗，選取這幾位作為研究對象可能可以用來對照理解離職與否的各種可能原因。

表1 深度訪談對象簡歷

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9
性別	男	男	男	男	男	男	男	男	女	女	女	女	女	女	女	女	女
行政年資	10	20	18	10	23	18	2	3	4	6	3	8	12	13	1	1	7.5
現兼行政與否	否	否	是	是	是	是	否	否	是	否	否	是	否	否	否	否	否

受訪者事先均有機會看過訪談大綱，並由受訪者決定受訪地點，通常受訪地點為受訪者任教學校。訪談以一次為原則，有必要時再以電話澄清求證。所有訪談均經過受訪者同意後進行全程錄音。錄音帶由研究者逐卷聆聽，並於聆聽過程中記下受訪者的重要語言，事後再根據書面記錄進行歸類分析。

研究者在上述內容分類初步成形後，曾舉行一次成員包括台北縣市、桃園縣、新竹縣四個地區中學校長、主任、組長共18人的焦點團體，針對「中學教師兼任行政人員去職原因」進行一次約兩小時的討論。焦點團體所呈現內容，並未超越初步分析所區分之各類所包括各項，顯示分析發現具有相當可靠的外部效度。因此，研究者比較放心本研究所找尋對象的意見經歸類後，應該已經能充分表達國內高中教師兼任行政工作的可能理由。

三、研究結果—高中教師兼任行政人員職務異動現況

根據上述20份「台北市公立高中教師兼任行政職務異動狀況調查表」調查內容，將結果彙整如表2。表中呈現各校近三年來歷經各類行政職務的人數、主任平均任職年數、組長平均任職年數以及主任組長總平均任職年數。先就各校分別而言，主任平均任職年數在兩年以上者，只有9所學校，不及半數，其中主任離職率最高的學校甚至其近三年主任平均任職年數只有1.1年。就組長平均任職年數而言，情況比主任更不好；所有學校組長平均任期都未達到兩年，組長離職最嚴重的學校（如B、M、R等校）幾乎每年每個組都換組長。若將主任與組長平均任職年數合併計算，平均任職年數能達到兩年



以上的，只有一所學校。研究者曾在後續的訪談中，請教受訪者「兼任一個行政職務的理想時間是幾年」，少部分的受訪者認為兩年足夠了，大部分的受訪者認為要三年，一位三年都在其職的主任就說：「其實三年比

較好，有前面兩年的摸索，還能創新，第三年比較可能有好的品質、好成效。時間太短，效果真的不好」（M4）。由這角度看來，台北市幾乎所有公立高中的教師兼職行政人員都離職太早，恐怕會影響整體學校效能。

表2 台北市公立高中89-91學年度三年間教師歷職兼任行政人員人數統計

學校別	歷職教務主任人數	歷職學務主任人數	歷職總務主任人數	歷職輔導主任人數	歷職主任人數累計	主任平均任職年數	歷職教學組組長人數	歷職設備組組長人數	歷職註冊組組長人數	歷職特教組組長人數	歷職訓育組組長人數	歷職體育組組長人數	歷職衛生組組長人數	歷職組長人數累計	組長平均任職年數	主任組長總平均任職年數
A	1	2	1	2	6	2	2	1	1	2	2	2	3	13	1.6	1.7
B	2	3	2	2	9	1.3	3	3	3	1	3	1	3	17	1.2	1.3
C	1	1	1	1	4	3	2	2	2	1	2	2	2	13	1.6	1.9
D	1	1	2	1	5	2.4	2	1	2	1	1	1	3	11	1.9	2.1
E	2	2	2	2	8	1.5	1	2	2	1	2	1	2	11	1.9	1.7
F	2	1	2	1	6	2	1	1	2	2	3	1	3	13	1.6	1.7
G	4	2	2	3	11	1.1	2	2	4	2	3	2	2	17	1.2	1.2
H	2	1	2	2	7	1.7	3	3	3	1	2	1	1	14	1.5	1.6
I	2	1	2	2	7	1.7	1	2	2	2	2	1	1	11	1.9	1.8
J	1	2	2	1	6	2	1	2	3	1	3	2	2	14	1.5	1.7
K	2	1	2	1	6	2	3	2	2	1	2	2	2	14	1.5	1.7
L	3	2	2	1	8	1.5	3	2	1	1	3	2	1	13	1.6	1.6
M	2	2	2	2	8	1.5	2	3	3	1	3	3	2	17	1.2	1.3
N	2	2	1	1	6	2	1	1	3	2	1	2	2	12	1.8	1.8
O	2	2	1	1	6	2	2	3	2	1	2	1	3	14	1.5	1.7
P	1	2	2	3	8	1.5	3	1	2	2	3	2	3	16	1.3	1.4
Q	2	2	2	3	9	1.3	2	2	2	2	2	1	3	14	1.5	1.4
R	2	3	2	1	8	1.5	2	2	3	3	3	2	3	18	1.2	1.3
S	3	2	2	1	8	1.5	2	2	1	3	3	1	3	15	1.4	1.4
T	1	2	2	1	6	2	2	2	2	2	3	2	3	16	1.3	1.5
累計人數	38	36	36	32	142		40	39	45	32	48	32	47	283		
平均任職年數	1.6	1.7	1.7	1.9	1.7	1.7	1.5	1.5	1.3	1.9	1.3	1.9	1.2	1.5	1.5	1.6

註：1.平均數均以四捨五入計算至小數點後一位數。

2.歷職人數為各校在三年內擔任過該職位之人數。

3.平均任職年數以（總年數/各類歷職累積人數）為原則計算。



表2也可由歷經各類行政職務人數的角度來解讀。就主任類而言，台北市的高中教務主任似乎是比較不容易讓人久留的職位，相對而言，輔導主任就比較稍能久任，這種時間的差異，可能來自這些年教育改革所帶來的變革主要都由教務處承擔相關業務，壓力過大有關。一位離職的教務主任如是說，道盡教務主任的壓力與辛苦：「...真的忙碌，七點半左右到校，巡堂看早自修，朝會，我們在上班期間幾乎無法處理公文，電話、老師、家長、局裡、開會，很多很多會，真正坐下來想事情，做規劃都是下午四點半之後，安靜下來，大概都得做到七點多，再把重要的東西帶回家。有些計畫與想法，好好思考的事大概都是回家做。這些年不論升大學或升高中都在變，過去的教務主任可以十幾年不變，現在卻是幾乎得每年變，然後得不斷和學生老師溝通，又要承攬一些案子，有時是教育局規劃執行政策的左右手。像去年承辦高中聯合XX類科考試，內容複雜，考試業務繁雜，就花了很多心力，既花時間又緊張。又像去年高一新的成績考察辦法調整，因為進行學期學分制，去年每一班都要去說明，全校有25班，工作量增加很大。感覺學生不太看書面資料，所以只好不斷講了。我的教學組長兩個都因為人情的關係接任，但是兩個都只待了一年，太累了。這幾年的工作量，真是太繁瑣了，過去一次的事現在可能要做三、四次。考試的分發只要一出錯，其他的成果都沒用了。像接考試工作，一定要全處動員……」（W3）。

組長的情形更是不佳，其中尤以註冊組長、訓育組長與衛生組長留職率最低，這些職位最近三年至台北市的平均任職年數都只有在1.3年左右，一位忙碌的組長簡潔地說出她的感想：「組長的工作啊，像海報、校內支援、新的教育政策，校長外攬的工程

等，通常都落到組長身上...，組長總是沒受到尊重，組長是執行單位，當你兼行政之後，你就矮了一截啦，就是別人說什麼，你就要做啦，我們並不care這些加給。大家覺得行政像瑣事，做久了，學生竟然稱呼妳阿姨。當然會不想擔任組長啊...」（W1）；相對來說，體育組長與特教組長是比較能稍微久任的職務。整體來看，表列所有整體兼職行政人員任期只有1.6年，此數字意味著絕大部分的行政人員無法完成兩年一輪的兼任行政工作，幾乎都在未能累積足夠經驗之前就離行政職務而去，換言之，對於台北市教師兼行政人員辭兼職頻率偏高的疑慮，由表2近三年的數據中得實證支持。

四、高中教師兼任行政人員離職原因

所有受訪者的離職原因經過研究者分析後一一列出，並加以歸類。總計離職原因可分為個人因素、工作特質因素、學校整體工作環境因素以及外部環境因素四大類，這四大類中又分別有一些不同的次要原因。茲分述如下：

（一）個人因素

1. 準備度不足

學校行政有其特定工作要求，既需要技術也需要一些較柔軟與能溝通的人格特質。從受訪者的回答中，我們發現教師們會辭兼職，可能有幾個向度的準備度不足。首先，是有人反映到，我們的師資培訓過程，基本上並沒有讓未來的老師有練習成為行政人員的機會：「我的養成背景並沒有告訴我會成為行政人員」（W1）。其次，可能是整個較新世代（指五、六十年代出生者）刻苦精神的問題：「我們這一代年輕人刻苦的精神可能比較不如上一代，不太願意擔負太多壓力」（M7）。等到進了學校卻又常常身不由己臨時被半請半迫當上行政，例如有人說：



「主任都是開學前匆匆才決定，跳火坑，但犧牲奉獻跟所得不成比例。」（M1）。更糟糕的是有的年輕老師剛畢業，一進校門就被要求當組長，結果「新進老師當組長，本身沒有教學經驗，卻要指揮老師，自己只當兩三年，也不會太求上進，當然不會進步啊」（W1）。另外的原因，就是有的人不能適應工作的需要去找人溝通協調，以致於「腰放不軟，就行政做不久」（M8）。

2. 家庭生活與健康受影響

兼了行政每天早早出門，晚晚回家，假日通常還得規劃重大工作。日夜勞頓加上飲食不正常的結果，一方面造成對當事人身體的傷害，另方面影響行政人員與家人的關係。一位男主任形容自己「每天回家像條蟲」（M3），另一位則說：「（兼行政後）我很晚吃，身體就會搞壞，家人都會消遣，你比總統還忙。還好，太太雖然不支持也不會怪我，這很重要啦，否則很難堅持」（M4）。對於已婚女老師而言，通常又有傳統家庭主婦的角色需要考慮，因此，繁重的行政事務帶來的負面影響也就更多。以下是幾位已經辭去行政職務女老師的心聲：「體力也是極限了，我犧牲了蠻多家裡的生活，我已經影響到正常家居生活」（W3）。「去年教改年，沒辦法顧家人，連煮一頓飯的時間也沒有，連假日都沒空。連看場病，或處理一下郵局私務都沒時間」（W8）。「金錢的部分，我根本沒有時間花錢嘛，每天待在這邊，賺錢有何用」（W6）。「天天忙行政…，有一天突然發現孩子好像不需要我，有種很嚴重的失落感，就決定我不當行政了」（W9）。

3. 生涯規劃的方向

對於有志於行政之路的人而言，兼行政縱使有許多辛苦，通常都能加以轉化，化苦為樂，化阻力為動力，但若是原初兼任行政就是迫於無奈，自己志不在此，遇到挫折障

礙時，就比較容易萌生退意。一位有志當校長的受訪者表示：「回到家好像一條蟲，但我總想到人生走一遭，是為了什麼，許多人家不願意做的，我來做。腦內嗎啡讓你覺得滿足。從實踐當中帶給孩子快樂。若有一天我也能當校長，我的懷抱，有一天水到渠成，快不得，急不得，但我有當校長的心情準備」（M3）。比較可惜的是，受訪者中比較明確認定自己有意走當校長之路的只有一人，其他受訪者則都普遍期待能結束行政工作，重回專任教師的位置。像一位已經續任三年的主任說：「蠻遺憾，兼行政沒辦法教課，我喜歡教學」（M4）。有人想到可以卸任行政工作，覺得很輕鬆：「兼行政期間雖有點小不愉快，但不太重要。當行政，精神、體力、時間都比當專任老師付出要多，不過，生涯規劃最重要，像我回到專任，就是我的生涯規劃」（W2）。有人則是望校長之路而畏：「現在的校長沒兵沒將，真難當。我蠻慶幸的是，我是個能教書的人，擔心自己變成老主任，無法教書了」（W3）。有人回首行政路，覺得有價值，但志趣不合「兼行政時很累，但回首覺得很值得。我覺得興趣很重要，想要走行政這條路，才走得下去。每天都要六七點才離得開」（M7）。不管卸行政的理由為何，幾乎所有卸任的人都有像這位女老師一樣的感受：「現在與卸任前，簡直是天差地別，輕鬆太多了」（W5）。

4. 調適壓力的策略

同樣是壓力，能不能轉化與願不願意轉化，除了和當事人的生涯規劃有關係，還和當事人壓力調適的心理機制有關係。有的人比較容易看到事件的不愉快面，有的人則比較容易看到光明面，這種心理機制也相當程度影響一個人會不會很快辭去行政。一位主任說：「我雖然在最近一次九年一貫的領域討論裡被老師罵得很慘，但我從來沒有辭行



政的想法，連校長都很擔心我會不會要辭行政。一個人若只想『為何我要受這種罪』，兼行政就會不斷離職；若想『為何我會受這種罪呢？就有不一樣的力量出來』」（W4）另一位轉化的方式則是：「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。跟老師溝通是很苦啦，引導學生是很苦啦，但你很投入時，就不苦啦。我的調適就是每天晨起跑五千公尺」（M3）。運動之外，有創意的偷閒也可能是重要的：「兼行政也要懂得放鬆，否則會受不了。譬如說，當情況允許時，要請假就請假，利用短短兩小時，也可以請假到陽明山洗溫泉，和朋友聊聊天」（W4）。對於那些無意去轉化的人，通常最直接而重要的反應就是：「我也是教師耶，幹嘛我受苦」，常存有幹嘛我受苦的想法的人，通常比較容易離職。

（二）工作特質因素

1. 工作負荷過重

幾乎所有受訪者都提到工作的忙碌。通常行政人員早上七點左右到校，一直忙到下班過後才有時間處理公文，思考比較重大的事情，真正下班時間常常超過七點。組長的工作通常比較瑣碎，自主性也比較低，以下是兩個年輕組長的抱怨：「連義務無關的也加諸組長身上；組長的工作：海報、校內支援、新的教育政策，校長外攬的工程等，通常都落到組長身上」（W1）。「這種事很難忍受，大家都不太想做。行政本質，要改善，要求老師做太多雜事，我們好像包辦了，大小事都要做，一人公司。常常也業務不明，我很多同學當行政，組長當工友用啦，全都包」（W7）。

主任的忙碌主要在於各種內外大小的會議與溝通。一位主任描述典型的一個工作天：「主任就是開會、老師、家長，就是這樣；校內有主管會報、行政會報、三個年級導師會報、別處室開會、自己處室會議，加

上校內有委員會通常主任都是當然委員。通常開會都是中午，很累。加上校外的會議，中間再穿插老師、家長、學生的事情」（M6）。其他的主任也都有幾乎對己身工作有類似狀況的形容，舉例而言：「主任則有太多的會議，討論填滿了。七點十分到校，很少八點之前離開學校。在家裡也利用時間，在校內無法思考」（M4）。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」（W6）。有資深老師回憶：「業務量的增加由多元入學的出現開始，負擔越來越重。我們平均開會的時間太多了，主任是用來開會用的，光這些會就不得了了，大約有四分之一的時間花在開會上。這些會，結論少，討論多」（M1）。太忙碌，以致於「每天走路都沒好好走，都用跑的」（W5），顯得相當傳神與震撼。可是，這些事又不得不做「折損率很高，特別現在是委曲求全，除非人家覺得你多做很多，人家才會服你」（W6）。

2. 缺乏成就感

有成就感，是讓組織成員保持高度效能與工作動機的重要因素。當成就感失去時，人們常常就容易有離職的想法。單調的程序化事務是一個可能讓部分行政人員覺得想求去無法久任的原因之一。一位年輕的組長如是說：「很多東西開始變成routine，慢慢沒有創意，每天一早就知道一天會發生何種事情，變得很無趣」（W1）。另一位則顯得頗受所從事工作內容的缺乏挑戰性與價值性而惋惜：「影印啊，幾乎每天都開會啊，每天事情都做不完，沒系統，這種工作內容找個一個月一萬八的工人就可以了。苦啊，書讀到這樣，最後淪落到這樣，覺得不如早日解脫好了。這種事每天做，好可怕」（W7）。另外的抱怨是自主性的不足：「我不喜歡行政，因為需要花許多力氣，去符合程序，主導性不一定在我，我要花很多力氣才



做到十分之幾，我其實蠻挫折的，我蠻不滿官僚體系的，我寧願回去教書」（W3）。有人是因為兼行政無法教書，有違其志，而有失落感：「我兼行政時，零授課，但我有很大的失落感，我想走到教室裡去」（W3）。有人認為加給可能可以幫忙留住老師兼行政，但對某些資深老師而言，「我當主任加給六千三，我超兩堂課有六千四，如何合算？誰要幹？快樂是短暫的，虛幻的」（M1）。最重要沒成就感的來源，是行政人員有時花了很多時間去溝通，但卻得不到預期的效果，「現在有教師會、家長會，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。我兼行政雖然辛苦，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？」（M4）。因此，共同的想法常常變成是：「時間蠻浪費的，寧願花時間在教學與學生身上，花時間在溝通這些，讓我覺得沒意義」（W3）。

3. 缺乏尊嚴感

從動機階層論的觀點來看，尊嚴是人的主要需要之一。然而受訪者卻有多人提到，教師兼了行政之後，常常覺得矮了一截，沒有尊嚴，很容易心萌去意。「組長總是沒受到尊重，組長是執行單位，當你兼行政之後，你就矮了一截啦，就是我說什麼，你就要做啦，我們並不care這些加給…，很厭惡行政工作，沒有人會待在不受尊重環境底下吧。當老師有抱怨時，組長總是受長官指責。校長很怕教師會…，常有天上掉下來的東西，像夜間輪值，校長命令，我們就要做，我們有時比勞工還不如，勞基法還保障女性生產豁免夜間值班，我不久前剛生產，根本不可能去值班，卻得付錢請人代班」（W1）。另一位主任說：「在目前的大環境下，行政人員快樂不起來。教育局開會，現在找校長、找教師會長、找家長會長，但不會找教

務主任啦，有許多不可行的事，就這樣被通過，工作卻要我們執行。校長、教師會、家長會長三足鼎力，行政人員就被比下去啦，其實，行政人員也是教師兼任的啊」（M4）。還有，「做行政比較難過的是老師會誤會，因為他們不瞭解。教師與行政的差別太大了，主任、組長又不是當官，他和老師的實質待遇差太多，老師與行政的自由度差太多了。不流失的大概是願意歷練然後將來走行政的人」（M7）。

（三）學校整體工作環境因素

1. 團隊的歸屬感

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。由於願意當組長的人不多，有人勉強接受當主任了，卻在一開始就遇到找團隊組長成員的困擾。有主任回憶說：「我上任時，曾打了三十幾通電話找不到人願意當組長」（M4）。「行政好做也不好做，最主要是看誰來配合你」（W8），當校內團隊組成後，處室之內與處室之間彼此的合作關係若融洽，團隊成員常常可以無視於各種壓力而「快樂打拼工作，有時候我們處裡大夥在學生開始上第一堂課後，一起出去校外喝咖啡，簡單談一下今天的計畫，然後一起回來工作…，覺得團隊的融洽打拼感情最重要，辛苦一點沒關係」（W9）。當被問到兼行政的快樂經驗時，有位老師說：「快樂經驗就是同事們一起完成一個計畫，一起煩惱，就像當兵，大家一起，有累有成就感」（M7）。當團隊的氛圍不對，人際緊張時，效果就不一樣了。有位女性指出：「一個團隊裡，有沒有安全感，是很重要的，一個團隊中，若隨時有被罵的危機，若覺得安全的，有願景的，妳會很想做；反之，就很難」（W4）。

2. 校長的領導

整個學校組織氛圍最重要的經營者是校長，好幾個主任都提到他們留任行政與校長



的關係：「撐四年下來主要是人情的因素啦。辛苦沒關係啦，要有意義，有價值。校長對你不錯，校長也很有理念，很難辭職」（M4）。「對主任來講，校長是一個關鍵，傾聽與安慰，校長還要對老師們在適當時機說些話，讓老師們有醒悟，知道行政的為難之處」（M6）。有時，校長不一定要做很多事情，只要能適時支持，也會得到感激回報：「我們這個校長很能包容、體諒，不打官腔，但我們不會得過且過，他對我們好，我們越不敢出錯；我們反而希望校長罵我們，這樣我明天就可以不幹啦。也許沒有效率，但我們都很感念」（M7）。「看中我，感激我，這種長官比較能讓人想兼行政」（M8）。「工作有成就，快樂，校長很信任我…，到後來有些校外的會議，也能倚重我，我也覺得蠻感激的」（W8）。

3.內部支援系統問題

行政業務常常需要日以繼夜做，但不是所有的人都能看得到，即便看得到，系統體制本身也不一定能給予足夠的支持，加班費就是一個例子。「許多事情都越來越多，人員沒增加，而業務卻增加。現在還有許多新事務。一個月往往超時三十個小時，現在卻還只規定只能加班二十小時」（M1）。會計與人事有時按照程序辦事，在老師眼中顯得過於僵化。「如果整個政府的官僚體制，彈性大一點，譬如說，我接教學組時，有些費用要給老師，會計會說要造冊，要簽名，但工友找一週也不一定能找到老師，我希望能直接撥款入老師帳中，但會計不願配合，我為了這件事，竟花了大半學期去溝通，終於他同意了。會計與人事很官僚，卡住程序，常需要問教育局；行政體系要靈活一點，別太遲緩」（W3）。另外一個內部支援系統問題，是在於休假的管控規定不合理，「現在制度有問題，第一年兼行政，不管教師年

資，都沒休假，太沒道理了」（M8）。

4.教師會與家長會的影響

自民國八十四年教師法實施以來，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，「接到行政好像突然變得很孤立；很多學校行政都非常孤立的。某些老師會把行政人員當敵人」（W8）。家長會在教育基本法實施之後，也越來越積極活躍，對某些老師而言，家長會有時也是造成部分困擾的因素。「我預估教師會成立後這問題一定很難處理，所以，我轉到高中後，就不再兼行政了。不是不願意嘗試，只是問題根本解決不了…，我覺得從事行政只是無奈，不是沒興趣，實在是政策沒讓你做。你把蠟燭燒光了，還是沒辦法解決問題…，過去排課可以按照教學原理、教育理論排課，再給予老師一些方便。現在不一樣，人人有自己想要求的時段。另外就是家長，通常一封檢舉函就夠你忙了，特別是強勢的家長會，更是困難」（M2）。教師會有時給行政人員一種「霸道的感覺」，「從有教師會以後，人才培育的過程都被打破了，現在大聲的人會贏，有些人有能力，常常不願意出來服務了。以前大家有本分，現在沒有了，以前雖然有困難，但畢竟還有快樂，現在忙碌，困難多，但不快樂」（M5）。總的來說，「台北市的行政人員，壓力很大，人的問題大，事的問題小。若沒做過行政，真的不瞭解行政」（M7）。以致有人說：「我們學校人員不足，學校事務繁雜，另外教師會、家長會干涉越來越多，最後理念不合，我就離開了行政」（W6）。

（四）外部環境因素

整個台灣教育的種種措施似乎都被認定是教改，在受訪者眼中教改似乎為兼行政的人帶來不少問題。他們指責最多的是變革來源有兩個，一個來自教育部的整體制度變革，



譬如升大學的多元入學與升高中的多元入學，都為高中帶來大量的新工作。另一個變革來源是教育局，教育局常會推行一些諸如「心教育」之類的構想，而學校也需要配合。在一些行政人員眼中，這些改革常常是不成熟的「教改後業務量大增，除非未婚，否則很難堅持」（M4）。「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啦。最近的教改完全沒有方向。整個社會風氣，教育環境改變，連外界的家長協會都會影響政治人物，政治人物又影響教育」（M5）。最後，「與其和類似不成熟的教改政策打混，不如歸去。教育法令改來改去，讓你無法規劃，當然，若說一動做一動，也是好混啦，但這樣又有什麼意義呢？行政是人間的過客。當然，是下行政比較快樂。見好即收嘛，有志難伸啦」（M1）。

五、高中兼任行政人員離職模式

由訪談的過程中我們深刻體會到，上述的各類項理由不斷交互影響，顯然不是任何單一因素就可以解釋高中教師兼任行政人員的離職行為的。為了整體解釋台北市高中教師兼任行政人員的離職行為，本研究整合前述四大類各項因素，提出一個暫時性的解釋模式如圖1；之所以稱為暫時性的解釋模

式，是因為本研究雖經充足的訪談與一次焦點團體過程而提出此模式，但畢竟未經過更具實證信效度考驗過程的驗證，因此只能提出作為一種假說，供未來學者檢證補充。圖1的模式中，包括了個人因素、工作特質因素、工作學校特質因素以及外部環境因素等各種可能影響高中教師辭去兼任行政職務的理由。模式的最左邊四大類，分別為文中所提的四大類因素，除了外部的影響因素是單向之外，其他因素之間是互相影響的。檢視本研究的研究對象之經驗，單單有四大類因素，並不能清楚解釋為何有的人處在類似的條件下會有不同的辭職與否之決定。由受訪的結果中，本研究發現，由四大因素到辭兼職之間，有重要的中介因素，就是個人的生涯規劃，當一個人想走行政的路子，所有的負面因素都比較能被涵容轉化，成為繼續兼任行政工作的動力；但是，若當事人志向不在於行政上發展，不論其他的因素支持與否，當事人都比較傾向選擇離開兼任職務，回歸單純的專任教職。因此，本研究將所有過程分成三段，辭職的決定因素有四大類，屬第一段，它們雖然對於教師辭行政職與否有影響，但最後關頭一段的辭職與否，還取決於當事人是不是想在行政之路上求更上層樓發展的生涯規劃上。

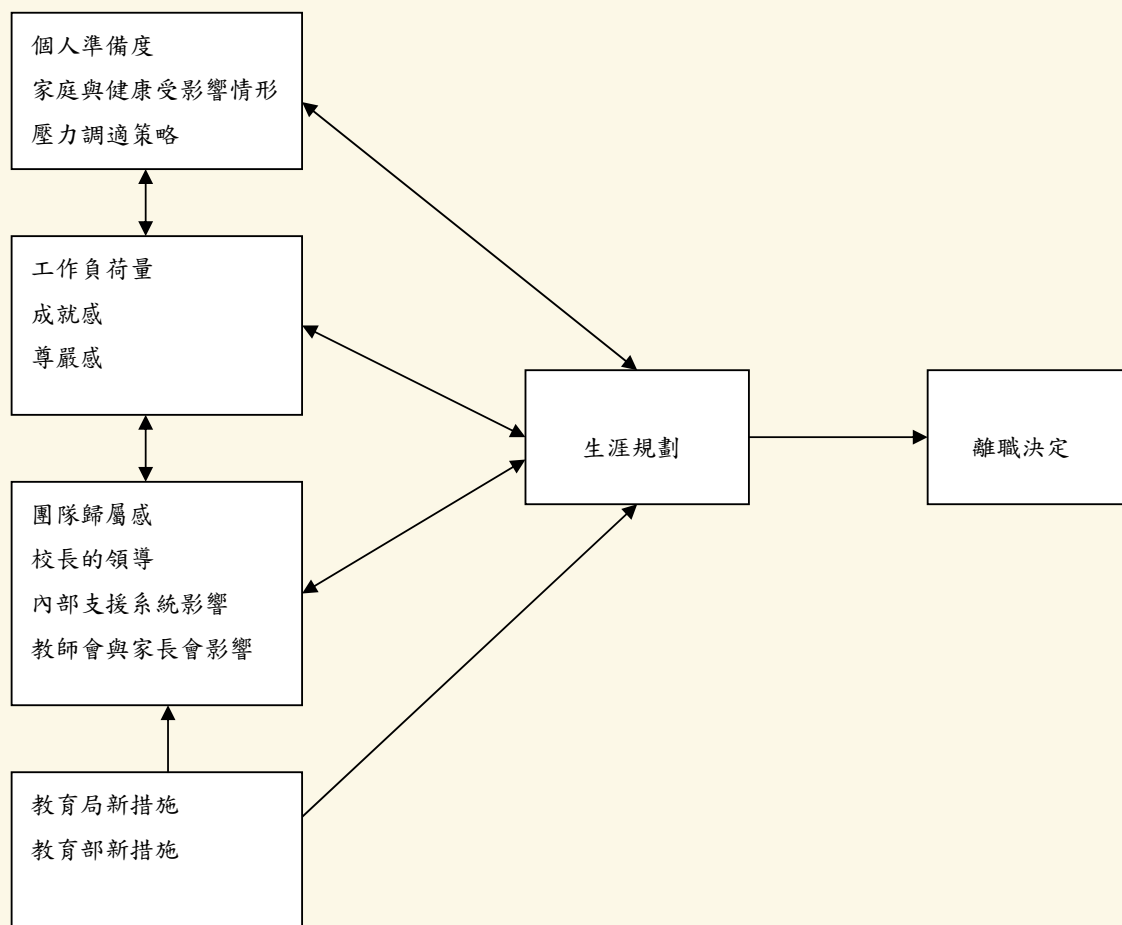


圖1 公立高中兼任行政人員離職模式

六、討論

本研究首先檢視台北市公立高中教師兼任行政人員職務異動情況，資料顯示異動頗為頻繁，最近三年全部學校平均教師兼任行政人員的任期只有1.6年。進一步分析原因，則可分為個人因素（個人準備度、家庭與健康受影響情形、壓力調適策略）、工作特質因素（工作負荷量、成就感、尊嚴感）、工作學校特質因素（團隊歸屬感、校長的領導、內部支援系統影響、教師會與家長會影響），以及外部環境因素（教育局措施、教

育部措施）等四大類。由這些結果中，我們可以看到到幾個重要的問題，需要加以討論。以下分別討論之。

（一）社會脈絡因素的重要性

從一個開放系統的觀點來看，學校組織運作與效能的影響因素，不只限於校牆之內，也來自校牆之外（Hoy & Miskel, 2001）。可惜，教育領域過去看學校組織問題時，通常重視內部的影響而忽視外部的影響。近年教育文獻已經漸漸留意到學校所處的社會脈絡，會深刻影響到教育的措施與成效（鄭同



僚，民91）。本研究發現，來自組織外部的教育改革變遷，導致內部行政深受影響。譬如，本研究若干位資深行政人員都曾表示，家長會的成長及其參與形式的改變，對他們造成相當大的壓力。另外，教育局、教育部新政策的推動，更是常常讓學校內的行政人員人仰馬翻。這些現象在在顯示出，一個變動的外部環境，對於學校教育影響不可忽視，學校之內的人應該更敏銳去覺察外部可能的影響，及早思考應變之道。

（二）組織團隊的重要性

由研究結果看來，不論外部壓力多大或內部工作有多繁重，只要有能相互信賴，相互扶持的團隊可以合作，大家目標一致，雖苦猶樂，離職就不會是重要的考量。這點發現和Chubb & Moe（1990）所謂有效能學校中人員彼此之間的一體感是相符映的。這個發現對於學校經營者的意義，就是不管不可控制的外部因素有多少，也不管實際的工作壓力有多大，學校領導人應該積極經營一個讓組織成員感到溫馨的團隊，只要團隊經營成功了，人員流動自然容易趨於穩定，學校效能自然容易提升。

（三）學校管理的危機

本研究發現外部因素深刻影響學校經營，同時也發現內部新興教師會的力量對於學校經營方式展現強力的挑戰，內外交迫的結果，使得核心的行政人員不斷更換流失，造成我國高級中學面臨空前的學校管理危機，這危機包含了「誰來管」以及「如何管」兩個層面的問題。所謂「誰來管」問題的出現，是我們見到明顯的高中人事斷層，主任流失快，組長更是少人想當，除非用強迫新人就任的方式；只是這種「撿到籃裡就是菜」的勉強用人方式，其結果不是只有現在缺人才可用而已，也意味著未來會更缺乏歷練過而且適合的人可以接替擔任主任或校長。換言之，人事嚴重斷層現

象不早日解決，我們將會面臨無適當人選來管理公立高級中等學校的問題。所謂「如何管」，指的是面對校園新興的教師會這股力量，學校管理階層如何和他們有效互動，而能產生更大的效能。由相關的文獻看來，教師參與學校決策，特別是教學相關的決策，可以帶來教師較高的工作滿足，進而促進組織效能（Mohrman, Cooke, and Mohrman, 1978; Holdaway, 1978）。但是如何讓老師能進來參與事務決策，而不讓行政人員覺得處處受到責難，自覺矮人一截，顯然是未來學校管理實務中重要的一門課課。

七、建議

（一）對教育行政行為的建議

1. 面對嚴重的人事斷層現象，學校行政單位可以做的，首先應是加強行政人員之間的團結感，讓兼行政的人感覺雖然很累，但不孤獨，也受到尊重。如此，縱使內外工作環境暫時不能有太大改善，至少可以穩住現職人員人心。
2. 人事雖斷層但應力保經驗不斷層。每個行政人員應該在工作過程中，留下完整記錄，讓後續者在最短的時間內能接上前任的經驗。
3. 教師兼任行政人員的地位與誘因已經大大不如從前，但許多舊的限制措施卻沒有跟個調整，凡是有礙行政的障礙，最好盡速移除。這其中包括簽到、簽退，休假不能併計專任教師年資，或其他非必要行政流程的人事、會計管制等。主管學校的教育行政單位掌握這其中較多的權限，尤應積極改善相關規定。
4. 增加兼任行政職務加給；定期表揚優秀行政人員；同時，對於擔任行政職務者，在未來甄選校長的計分上，增加其行政年資的計分比重。
5. 學校主管可以善用當前教師會普遍參與各



項校務的過程，拋出行政所遭遇的人才困難，共同謀求解決對策。人才與經驗斷層的問題，不應該只是行政人員擔憂而已，教師會以及全體教師都應該深切瞭解共同分憂。

6. 學校行政人員的忙碌與辛苦常是別人看不到的，學校主管應該思考更有創意的方式，讓全校師生深切感受行政的辛勞，如此，比較能對行政人員有同理心與尊重。
7. 根據本研究發現，許多人才都是在校長再三誠意邀請下出任的，而較資深的老師兼任行政比較能瞭解組織脈動，進行溝通。所以，學校主管應以更柔軟的態度邀請具聲望的較資深老師出任行政職務，以便帶動行政。
8. 學校主管宜善用本研究歸類各項影響離職的原因，早期發現所屬行政人員可能的

困境，幫忙解決，以便留住人才。

（二）對後續研究的建議

1. 針對台灣中南部學校做類似深度調查，以檢驗兼任行政人員的異動情形是否類似，並進一步修正本研究所提出的高中兼任行政人員離職模式內涵。
2. 由本研究所提出的高中兼任行政人員離職模式發展問卷，進行全國性調查。
3. 由本研究所提出的高中兼任行政人員離職模式發展診斷調查表，方便我國中等學校用以早期瞭解所轄校內行政人員可能異動的徵兆，有利於早期介入，避免優秀行政人員離職。
4. 針對本研究所發現某些行政人員離職率偏高或偏低的學校，進行深度個案研究，更具體瞭解各種影響教師辭兼職的各項因素在實際場域中發生作用的動態過程。

參考文獻

- 鄭同僚（2002）自主、資源與社會脈絡—影響九年一貫課程實施成效之三個因素初探。國立政治大學九年一貫學術研討會會議論文，民 91.9.28。
- Carspecken, P. (1996) *Critical Ethnography in Educational Research: A Theoretical and Practical Guide*. New York: Routledge.
- Chubb, J. E., and T. M. Moe. (1990). *Politics, Markets, and American Schools*. Washington, D.C.: Brookings.
- Holdaway, E. A. (1978) *Job Satisfaction: An Alberta Report*. Edmonton: University of Alberta.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2001) *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGrawhill.
- Mohrman, A. M., Jr., Cooke, R.A., and Mohrman, S. A. (1978). Participation in Decision Making: A Multidimensional Perspective. *Educational Administration Quarterly*, 14, 13-29.
- Purkey, S.C., and Smith, M. S. (1983) *Effective Schools: A Review*. *Elementary School Journal*, 83, 427-52.