

中小學資深兼任行政教師持續留任 行政職務之經驗探究

葉姍君

桃園市自強國小教師

國立嘉義大學輔導與諮商學系研究生

彭威誠

雲林縣雲林國小教師

國立嘉義大學輔導與諮商學系研究生

中文摘要

學校行政是以教育原則對學校所處理的一切事物，促進教育進步並達成教育目標的一種歷程。每年到了暑假前後，校園職務安排時常因缺乏有意願兼任行政工作的教師，導致學校事務無法完善規劃。新聞媒體時常報導這些關於學校教師不願兼任行政的問題為行政大逃亡。

本研究邀請兩位資深兼任行政職務的教師，以敘事訪談瞭解其兼任行政職務時的經驗歷程，並以敘事研究中的「整體-內容」和「類別-內容」兩種模式進行分析。研究發現受訪者於兼任行政工作在初期有機緣而開始接觸行政工作，中期面臨到工作挫折與困境，有掙扎但也堅持下去，而後期能夠從經歷中對自我更加瞭解並將經驗意義重建；研究亦發現他們能持續在兼任行政職務的力量來自於成就感與責任感，並能在挫折中找到適合自己行政職務。本研究建議在師資培育及初任教師培訓中，提供教師對兼任行政職務的現況了解和心理準備，使教師能在承擔兼任行政責任、實踐教育理想與自我生活調適中取得平衡，讓學校教育運作更臻完善，造福校園莘莘學子。

關鍵詞：教師兼任行政、持續留任行政職務、敘事研究

A Case Study on Experience in Administrative Position Retention of Senior Administrative Teachers in Junior and Elementary Schools

Yeh, Pei-Chun

Zi-Qiang Elementary School, Taoyuan City / Teacher

Peng, Wei-Cheng

Yunlin Elementary School, Yunlin County / Teacher

Abstract

School administration is a process of taking care of school affairs based on educational principles and moving education further to meet the education purpose. When it comes to task arrangement during summer vacation, the lack of voluntary administrative teacher usually leads to poor organization of school affairs of the following school year as the summer vacation is the transition period. "The runaway of school administrators" is how the media calls the problem of unwillingness of teachers to concurrently serve at the administrative position.

Thus the purpose of this study is to explore the experience in the administrative position retention of senior administrative teachers. The data is collected from the narrative interview of two senior administrative teachers and analyzed with two methods, narrative and holistic-content analysis and categorical-content analysis.

The study found that the two teachers initially took the administrative position simply because they were given a chance to. However, what followed were setbacks arisen from conflicts and interpersonal relationship stress. As more experience gained, they have learned to adapt and be more flexible. It is also discovered that what motivates the two teachers to continue the administrative position is the sense of accomplishment and responsibility. Moreover, they came to realizing what administrative duties that best suit them after facing the setbacks. This study suggests that an administrative job description and preparation should be provided in the teachers training and initial teacher training. This will not only help teachers find the balance among job responsibility, educational ideal practice, and self-life-adjustment, but also better the school operation and benefit the students

Keywords : teachers with administration duties, the willing of administrative position retention, narrative study

壹、緒論

一、研究背景與動機

寒暑假期間，大部分的老師跟著學生放假，但有一小部分的老師仍每天到學校上班，處理各種學校事務，這群老師是兼任行政教師。學校行政是學校為達成教育目的而運作的重要手段和策略（陳俊璋，2011），而在學校內由教師兼職擔任行政職務者，稱為兼任行政教師，例如教務主任和註冊組長。兼任行政教師本質上是教師，因此平日在教學任務上仍需進行課程設計、教學授課、批改作業，而在行政工作上許多依照不同職務的不同業務內容，除了辦理校內的例行業務活動和公文簽核外，還有一些中央委辦的業務、臨時要求各校配合規劃的活動和經費、定期或不定期的訪視評鑑需勞神準備，工作時數與壓力顯然比起未兼任行政職務的教師多上許多。賴邦媛（2014）研究指出兼任行政教師在學校之工作壓力越大，其生活的幸福感越低。而呂國良（2017）研究發現教師幸福感對兼任行政職務的意願有正向的影響。因此兼任行政職務的教師在心力交瘁與生活壓力負荷沉重下，紛紛對行政職務打退堂鼓求去。

新聞媒體曾報導，不少中小學校本該在八月初要確定的兼任行政教師，居然在開學前夕人選都還尚未確定。福豐國中校長宋慶璋（2017）指出，各校校長們急得像熱鍋上的螞蟻，越來越多教師只想專心教學，不肯兼任行政工作，包括各處室的主任和組長，恐怕影響開學後的正常校務運作。新聞媒體報導這些關於學校教師不願兼任行政的問題，稱為行政大逃亡的現象。學校之行政人事安排也被迫於無奈，只好依據資歷的深淺、輪流替換或抽籤的方式來決定，更有些學校擬定校內行政教師輪替辦法，迫使教師在積分不足的情況下，只好接任行政職務。例如本人現任的自強國小，每年依據校內職務分配作業辦法中的積分審查與意願選填進行職務安排；以及本人曾任的國立嘉義特殊教育學校，亦有行政輪替的相關積分方式與辦法，來安排教師職務。學校這類辦法，除了妥善安排各個職務以外，也避免陷入行政職務無人接任的窘境。學校行政工作若乏人用心投入協助，也可能導致學校事務無法完善規劃，影響教育現場有效運作。

關於學校行政，在師資培育期間總是會教育師資生學校行政是學校所處理的一切事物，並且是依據教育原則，運用有效而科學的方法，對學校內人、事、財、物等業務，做最妥善的處理，以促進教育進步，達成教育目標的一種歷程（吳清山，1993）。而其工作的主要目的在支援教學活動順利進行教學，學生學習的成效是學校行政效能的具體實踐（蔡仁政，2014）。教育乃是百年樹人之工作，學校行政單位更是教育體系下之運作的樞紐。鄭彩鳳（2002）認為學校行政能直接或間接影響到學校教育的成效。基於以上研究的成果我們知道兼任行政教師之人員穩定乃是無庸置疑地不可忽視，但同樣身處在實際教育現場的筆者，在任職國

小、國中與高職等不同教育階段的幾所學校後，也觀察到多數教師有著各自的因素，不願意長期承擔如此重擔，造成學校每年暑假的行政荒現象。

然而在這樣大部分教師對行政職務退避三舍的教育現場下，仍不乏有願意持續留任在兼任行政職務的教師。根據 2011 年教育部資料的統計：全國中小學正式教師人數為 149,716 人，正式教師兼任組長比率為 15.2%，正式教師兼任生活組長比率為 1.52%（監察院，2013）。其實在這些兼任行政教師中，自願持續留任且續任年限超過十年以上也為數不少。唐宇新（2017）觀察到消極面上，有些老師是因為不會教書才接行政職務，也有一些老師只是為了當校長而接行政，但在積極面上，也有許多堅持奮鬥與奉獻的資深教師，例如爽文國中王政忠主任有 21 年的兼任行政年資，曾在社群網站 Facebook 發表關於接任行政職務的觀點，認為校長的信念與領導是一個關鍵因素，而校長以往從事教職的初衷，更是使他持續兼任行政職務的重要動力來源（王政忠，2017）。徐美珍老師（2016）有五年兼任行政職務的經驗，她秉持著自我能力提升的修煉精神，加上對教育本質的釐清和責任承擔，在兼任行政職務時，即使遇到困難，也不斷自我鼓勵堅持下去。

教育現場的行政職務人事安排困境，促使學者從教師兼任行政去與不去、留與不留尋找動機，試著從各項影響教師做選擇的因素中找出解決辦法，期望教師在承擔兼任行政職務重擔的同時，有相對應的福利待遇，提升持續留任的意願。不過從類似王政忠主任和徐美珍老師的例子中我們也注意到，教師兼任行政職務除有其挑戰性，更有著責任承擔與實現初衷的神聖性。我們對留任在兼任行政職務的教師，其面對挑戰且堅持下去的過程感到好奇，比起找到留與不留的因素，我們更希望能從資深教師本人的角度，將他的過去經驗如故事般的娓娓道來，或許讀者從中可以喚起自己類似的經驗，從感同身受中激發曾經自己在實現理想過程的辛苦與悸動，找回工作與自我實踐相輔相成的一面，這就是我們想要訪談持續留任在兼任行政職務的資深教師之主要原因。

二、文獻探討

近年逐漸有許多學者對教師兼任行政的意願和現象進行了相關研究。筆者統整這些研究論文，發現兼任行政教師在留任意願的因素研究上，有（一）工作負荷、（二）組織氣氛、（三）校長領導、（四）個人背景等四大共同主要因素，分別說明如下：

（一）工作負荷

現代教育追求多元與創新，因此學校行政工作也為符應這樣的教育思潮，產生更多的項目和內容，使得行政工作業務量激增（張昱騰，2017）。學校行政工

作在校內從最基本的與教學有關或無關的公文簽核、資料的填報、活動比賽的籌辦乃至於各種計畫的撰寫和執行都是既定業務，業務範圍除了在校內，更擴展到社區機構、政府機關、民間團體甚至國外學校，而最被詬病的就是各種評鑑訪視和統合視導。陳芳毓（2015）點出，行政過量的就是引爆行政大逃亡的主因，評鑑過量更是教師兼任行政職務的最大火坑。宜蘭縣教育處長文超順在 2015 年 9 月開學前統計出，宜蘭縣學校評鑑一年多達 74 項，以每年上課 200 日來算，平均 2.7 天就要接受一項評鑑或訪視。謝政衡（2011）和陳逸霞（2013）皆能歸納出教師兼任行政職務的壓力來源，主要就是來自行政工作之業務負荷。與時俱增的業務量使得行政工作壓力日漸增長，甚至是與教學無關的雜務，壓垮了兼任行政教師的教育熱忱。何汶桓（2017）和許雅雯（2017）的研究顯示工作負荷是影響教師對兼任行政職務意願的主要因素之一。許多評論談到兼任行政教師的工作內容，總是長篇大論，可見兼任行政教師工作量之龐大繁雜，以及形成的工作壓力之大，也難怪這會是影響留任意願的主要因素之一了。

（二）組織氣氛

學校行政工作非一人可獨立完成，需要組織內的成員相互溝通與合作。何汶桓（2017）、許雅雯（2017）、李衍郁（2015）和陳逸霞（2013）的研究中皆指出「組織氣氛」和教師兼任行政職務的意願有高度關聯。組織氣氛（Organizational Climate）是組織內部環境相當持久的特質，這種特質是由組織成員交互反應所構成，不但能被組織成員感受到，並且能影響組織成員的行為，連帶影響組織績效（吳清基，2001）。在學校中，整間學校是一個大組織，也有一級主管、二級主管、教師和職員等組織架構，組織成員之間的溝通和行為互動模式，能逐漸形成組織氣氛。學校中的成員對學校組織的感受較佳，能帶動成員間的向心力和工作意願，形成組織前進的動力（傅如瑛，2009）。如果老師和老師之間相處得融洽，工作上互相支援推展，心理上互相支持，保持正向的組織氣氛，那麼對這個組織的認同度高，即使辛苦也願意做下去。在何汶桓（2017）的研究中還發現，教師從學校組織中（包含學校校長、行政夥伴及同儕教師）獲得的社會性支持度高，留任意願也會提高，因此學校的組織氣氛在學校教師留任行政職務的意願上有一定的影響力。

（三）校長領導

學校組織中的領導人是校長，校長領導行為是指校長為達成學校或教育目標，對組織成員發揮影響力，產生學校的經營模式以及組織成員的管理模式的行為（王錦慧、徐仁斌、曾瓊華等，2015）。而校長的行政領導能力也攸關組織氣氛與歸屬感，以及學校發展（陳秀敏、張文嘉、黃琬珺等，2014）。若教師與校長之間能做出有效的溝通，使得價值關和目標一致時，此良性互動將帶動教師更

樂意為學校付出（丁學勤、陳世杰，2011）。可見校長的領導行為會成為教師考量是否續任行政職務的因素之一。何汶桓（2017）的研究指出校長行政領導對教師留任兼任行政職務的考量也佔了相當程度的影響。許雅雯（2017）的研究中也發現教師會因校長的辦學理念及領導風格影響兼任行政職務的因素。沈重宗（2016）研究中顯示校長領導行為中的一些特性能激發教師感恩校長，進而提高接任或續任行政工作的意願。誠如王政忠（2017）所言：校園內的那位關鍵人物，的確是我們是否願意多付出那 0.01 的原因。兼任行政教師在行政業務與教學工作間已暈頭轉向之際，仍因校長願意再擠出更多精力來付出，可見校長領導影響力之甚。

（四）個人背景

記者陳宛茜（2017）訪問虎尾農工教務主任吳永遠，吳主任兼任行政職已 20 多年，他認為兼任行政是「個人意願」，有人只想純教書，有人願意兼行政讓自己多點職場歷練。點出除了上述三項的外部因素，還有個人本身的因素可能左右兼任行政教師是否留任的決定。陳明豐（2017）、鄒耀偉（2017）、蔡進裕（2015）、陳逸霞（2013）和林嘉兒（2017）皆指出關於個人背景對留任行政職務的意願有不同的結果。個人背景可能包含性別、年齡、學歷、職務、年資等等項目。

在性別方面，陳明豐（2017）、鄒耀偉（2017）、蔡進裕（2015）與陳逸霞（2013）皆發現男性和女性在兼任行政的意願方面有顯著差異，根據教育部的統計資料，106 學年度擔任國中小的校長中，女性佔 31.79%，男女比率不均。聯合報記者吳佩旻（2017）訪問辦理校長遴選經驗豐富的宜蘭縣中小學校長協會簡信斌，他觀察教育工作現場，女性大多為照顧家庭，會為了家庭必須取捨，原因在於身處越高的職位，就越難兼顧家庭。這可能是來自社會對男性與女性的角色期待不相同，許多女性教育工作者受到「男主外、女主內」的傳統家庭結構或家庭功能角色扮演的影響，社會期待使她選擇成就另一半。

在年齡方面，鄒耀偉（2017）、蔡進裕（2015）和陳逸霞（2013）的研究皆發現不同年齡的教師在兼任行政的意願上有顯著差異。根據 Super 的生涯發展理論，25 歲至 44 歲屬於建立階段，此階段的是生涯週期中的核心部分，其中 25 歲至 30 歲是嘗試期，個人在所選擇的職業中安頓下來，尋求穩定，而 31 至 44 歲是致力尋求實現職業目標的階段；45 歲至 64 歲是生涯中的維持階段，主要任務是維持已獲得的成就和社會地位，維持家庭和工作間的平衡。因此不同齡在兼任行政職務的意願上，會因個人在生涯發展階段的不同經驗和主觀想法有所不同。

在學歷方面，陳明豐（2017）、鄒耀偉（2017）、蔡進裕（2015）和陳逸霞（2013）皆有發現不同學歷的教師在留任行政職務的意願上有顯著差異。不同的學歷對自

我要求程度與期待有所差異，因此也造成留任行政職務的意願上的差異。

在職務方面，陳明豐（2017）、蔡進裕（2015）和陳逸霞（2013）的研究中皆指出，個人的職務會影響接任或留任行政職務的意願。在學校中，不同的職務需要付的責任不同，推論原因是對個人興趣和個人自我能力評估有所不同導致影響接任或留任行政職務的意願。

在年資方面，任教或行政年資越多，對學校事務越熟悉，對組織內的運作方式和組織成員的互動熟悉，連帶越有想法和信心能夠勝任其職務。在林嘉兒（2017）、鄒耀偉（2017）、蔡進裕（2015）和陳逸霞（2013）的研究發現任教年資或行政年資越多，對其兼任行政職之行為意圖愈高，也就是兼任行政職務的意願越高。

近十幾年來，教師拒絕兼任行政職務的現象有越來越多人關注而進行評論，因此學者們也紛紛投入研究來瞭解這個現象，但多以問卷式的方式，著重蒐集在對兼任行政職務的意願因素考量上進行量化上的差異比較和指標統計，產出許許多多對兼任行政職務的考量因素。不過從這些分析當中，我們其實也難以了解不同的教師，他們各自因為這些因素是否確實讓他們都持續兼任行政職務，研究中也包含傾向不願意兼任行政職務的教師，因此過去研究可能鮮有研究直接針對願意持續留任在行政職務的那一小群兼任行政教師進行其經驗瞭解，無法解答本人對在這個行政逃亡的時代裡仍願意留任在行政職務教師的好奇，影響當他們遇到挫折、困難或挑戰後，仍然不畏辛苦的不斷選擇繼續留任在行政職務的經驗。因此本研究希望透過直接對長期留任在兼任行政職務的資深教師進行經驗探究，了解這些教師為何不同於其他想要逃離兼任行政職務的多數教師們，他們從事教職的經驗故事歷程，是如何造就他們選擇持續留任在壓力沉重的行政職務。希望透過這個研究，能以「願意留任兼任行政職務」的正向角度去看待行政大逃亡現象。並且筆者也相信，能在挫折中持續下去，對教師來說其生命經驗、職涯經驗、背景等是交互作用的結果，因此傾向以質性研究進行較連貫且經驗性的探究。

三、研究目的

本研究將以敘事研究對持續留任在兼任行政職務的資深教師進行經驗探討，筆者相信影響其能在偌大壓力和挫折中持續下去，其生命經驗、職涯經驗和背景是交互作用的，亦可能交織出獨特的生命經驗，因此傾向以質性研究進行較連貫且經驗性的探究。本研究亦將以敘事訪談（Narrative interview）進資料蒐集，目的是希望能透過持續留任在行政職務資深教師分享的經驗故事，認識在他們的兼任行政職務那麼長久的一段時間裡，是如何運用自己的內外在資源，撐過排山倒海而來的壓力、面對不同校長領導風格的轉換，以及如何適應每個組織氣氛的環

境。這些人從菜鳥兼任行政教師到歷練豐富的行政主管，過程中的酸甜苦辣、順與不順，是如何化解與度過，而在行政大逃亡的聲浪中堅持下去的力量又從何而來，正是本研究最好奇與渴望瞭解之處。基於前述研究背景與動機，本研究目的乃在探究中小學持續留任行政職務教師的經驗歷程，包括下列數項重要議題：

1. 資深中小學兼任行政工作教師行政工作的經驗歷程。
2. 資深中小學兼任行政工作教師留任行政職務的動力。

貳、研究方法

一、敘事研究

敘事研究 (Narrative Research) 是一種使用或分析敘事素材的研究 (林美珠, 2000)。用故事來敘述人類的經驗與行動的探究方式，是一種對生活經驗方式瞭解的社會科學研究方法，也可以說是詮釋論觀點下所發展出的一種研究取向。我們企圖瞭解個人所經驗之特殊經歷，藉由探究於生活經驗獲取主體性，而個人經驗及呈現自我真實的工具是藉由語言，因此透過敘事來組織和建構個人獨特經驗，是研究者和其研究對象在一個情境或一連串相關情境，經過一段時間接觸或相處，和其所處社會互動合作的結果 (莊明貞, 2008)。換句話說，敘事研究就是研究者藉由說故事的人敘說生活經驗的故事，並研究這些生活故事、生命故事和口耳相傳的故事。

而怎樣的素材才是敘述研究中所謂的敘事素材？敘事是一種意義性的架構，將事件和人類的行動放入一個整體的故事中，根據歷史性、社會性及個人意義性的脈絡串連起來形成一個故事，使人能夠認同並確認自己，由於敘事者必須在某種程度上不同於過去經驗中的自己有所察覺，此一重新省視及有可能促使敘事者重新組織理解、詮釋其經驗並對經驗意義的重新建構。而敘事研究者使用或分析這些敘事素材，這些素材可以是研究對象或是探討研究問題的工具。這些敘事素材廣泛來說包括文獻探討、日記、自傳或訪談中所獲得口述生命故事都是 (吳芝儀, 2008)。本研究所探討之經驗故事乃是兼任行政職務的資深教師經由研究者進行的訪談問題來做口語敘說，過程中受訪者藉由對自身過去經驗的回想、理解、重新組織和詮釋意義再敘說出來，進行了對其經驗意義的建構，再整理成其獨特的生命故事。

敘事是一種在呈現透過個人的表述建構了過去的經驗和行動，訴說個人的認同以及生命經驗，敘述研究過程大致可以分成五種層級的再呈現 (王勇智、鄧明宇, 2008)：(1)關注經驗：關注傾聽並選擇何種分離出某種形貌。(2)訴說經驗：個人表述經驗。(3)轉錄經驗：不論何種方式都無法捕捉完整的對話，最後都必須

用文本呈現，因此不同的轉錄會引發和支持不同的解釋和意識形態的立場，而創造不同的世界，將會有不同的方式建構其意義。(4)分析經驗：研究者將文本進行分析。(5)閱讀經驗：文本的意義對某些人才具有意義。因此我們所建構的真實對於某些特定情境下的某個群體才具有真實的意義。

因本研究將以上述研究過程五個層次，就緒論中說明的背景與動機，關注資深兼任行政教師兼任行政工作的生命經驗，由資深兼任行政教師敘說行政生命經驗，用文本轉錄其經驗，最後進行文本分析行政生命經驗和閱讀行政生命經驗。

二、研究參與者

(一) 研究者

本研究之研究者兩位皆為國立嘉義大學輔導與諮商系研究所的研究生，完成修習教育研究法、諮商倫理、質的研究等課程，並且現於國民小學擔任教師，對於本研究所要探討之教師兼任行政職務有直接經驗，因此進行訪談時能夠較深刻的理解受訪者敘說的經驗其可能的實際狀態，對於分析其經驗故事能夠貼近受訪者欲表達的經驗意義。研究者職務年資列如下表 1：

表 1 研究者職務年資摘要表

研究者	教學年資	現任職務	曾任兼任行政職務與年資
葉佩君	9	國小專任輔導教師	心輔組長 2 年 註冊組長 1 年
彭威誠	21	國小教師兼任生教組長	生教組長 6 年

資料來源：研究者本人。

(二) 受訪者

本研究所指「兼任行政教師」，是依據我國國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則第三條第二項及第三項規定「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。組長：各組置組長一人，得由教師兼任、職員專任或兼任」。而「資深兼任行政教師」是指持續兼任行政職務超過十年以上的教師。

教師兼任行政職務的年資越長，其對行政事務之經歷越多。目前在教育部公開的統計資料中，雖未明確統計各級教師兼任行政職務的年資，不過有統計教師從是教職的總年資。根據教育部的統計資料，106 學年度全國國中教師平均年資約 14 年。在平均年資 14 到 16 年中，兼任行政職務達 10 年以上，已超過平均年資一半以上，可說是行政年資高。而在各級學校資深優良教師獎勵要點中，教師

連續從事教學工作屆滿 10 年，成績優良者，符合資深優良教師之資格。因此本研究參考教師從是教育工作之平均年資，以及各級學校資深優良教師獎勵要點中之資深定義，將持續兼任行政職務 10 年以上之教師稱為資深兼任行政教師，作為本研究之研究對象，探討資深兼任行政教師之生命經驗。希望能從持續留任在行政職務教師的角度重新認識兼任行政職務時的經驗歷程。

研究者以深度、標準、最大變異數取樣（Intensity Sampling）的標準，分別在國小及特教學校各邀請一位（共二位）願意接受訪談的資深兼任行政教師。其基本資料如下表 2 所示。

表 2 受訪者基本資料摘要表

編號	性別	年齡	兼任行政年資	現任職務	學歷	所屬學校類型
A	男	43	18	實習輔導主任	碩士	特教學校高職部
C	女	46	23	出納組長	碩士	國小

資料來源：受訪者本人。

三、研究倫理

本研究是採敘事研究方法，以訪談的方法進行資料蒐集，因此在正式訪談之前，會以研究參與者知情同意書（如附件一）向受訪者說明本研究之研究目的、研究方法與程序、潛在風險、資料保存方法以及保護方式等權利。訪談堅守保密原則，徵得錄音和錄影的同意後才開始進行錄音和錄影以進行正式訪談。訪談過程中若受訪者有不適的狀況，隨時有退出研究以及刪除訪談文本的自主權。受訪者同意研究者知情同意書內所有內容後，研究者邀請其在究者知情同意書中簽名，一式兩份，給予受訪者和研究者各一份保存，確保研究倫理之遵守。

（一）研究工具

研究工具的選擇牽涉論文之品質，好的研究工具能夠提升論文本身研究結果之品質，若研究工具品質不良，則會連帶影響研究品質的下降。本研究之研究工具具有兩位研究者、訪談大綱以及實地札記，依次說明如下：

1. 研究者

本研究之研究者為國立嘉義大學輔導與諮商學系研究所之研究生，具有質性研究之課程訓練、研究倫理之觀念，並且接受過晤談技巧訓練。另外，研究者兩位皆是學校場域之教師，且兼任行政工作的經驗連續三年以上，對於本研究主題有深切的體會，是具有品質的研究工具。

2. 訪談大綱

本研究之訪談大綱是依據研究目的設計（詳如附件二），包含以下主要提問：

- (1) 回顧你兼任行政工作這麼長的時間，你是如何成為一位兼任行政教師？
- (2) 若將你兼任行政教師的工作歷程畫成折線圖，你的經驗歷程會是甚麼樣子？
- (3) 兼任行政工作對你而言，其賦予的意義是什麼？
- (4) 經過訪談後，你對持續留任兼任行政工作有什麼反思或感想？

3. 實地札記

研究者進行訪談之前、中、後，皆會參與對環境、受訪者和研究者本身觀察並記錄下來，這些所有的資料皆為實地札記。本研究之實地札記乃是研究者進行訪談的前、中、後後記載物理空間之陳設與概況，以及受訪者之儀態、聲調語氣、情緒、動作等訊息、研究者本身的感受、想法等，還有研究者的反思，皆以文字記錄下來，目的為還原訪談之真實歷程，增加研究之品質。

4. 資料蒐集方法

本研究以深度敘事訪談，對二位受訪者進行資料蒐集。重點是探究受訪者兼任行政職務前、中、後的歷程經驗，而非單就影響留任之因素去進行討論。因此選定受訪者之後，將擇定初次訪談的時間和地點進行訪談。訪問方式將邀請受訪者自我敘說（self-narrative）從事教職前的經驗，作為經驗故事的起頭。接下來的訪談中，研究者掌握受訪者經驗的發展脈絡，再根據受訪者敘述之經驗故事中特別是受訪者有感觸之關鍵事件進一步的瞭解其他細節，增進受訪者對經驗歷程說之深度及廣度。最後，研究者傾聽受訪者敘說對自我兼任行政職務經驗歷程的覺察和反思。訪談的規劃以一次約一小時，共進行 1 至 2 次。訪談的時間和地點由研究者與受訪者共同協調，訪談採半結構方式進行，內容隨著受訪者的回答自然發展，用探問的方式取得更詳盡之細節，以獲得豐富厚實的資料。

(二) 資料分析方法

研究者乃奠基於敘事研究的觀點，藉以敘事訪談來蒐集資料，並以敘事研究所揭示之資料分析其步驟，進一步做資料分析。依 Lieblich、Tuval-Mashiach 與 Zilber（1998）所指出其中之一「整體-內容」、「類別-內容」兩種模式與階段的分析模式，其分析步驟包括下列五個步驟：(1)覆地閱讀文本，讓故事的焦點形式得以呈現；(2)將自之對文本的印象加以統整及寫下；(3)確認故事中之內容或特定的主題；(4)標示其故事不同的大標題；(5)將標示的主題，逐一個別且反覆閱讀，以了解其故事之脈絡（蔡素琴、洪雅風、劉淑慧，2014）；其次，從受訪者的文

本抽取研究目的和問題相關的主題，最後歸納到不同的類別。透過研究者對於故事結構的理解，將其統整、重新組合成脈絡化的敘事文本以進行探究，開展出新的生命價值與意義。本研究及訪談分析資料以代碼、代號以下列表格呈現於論文中，如下表 2 說明，編碼方式為 A##-**，例如：「A03-01」其意義解讀為「受訪者 A 在第三句發言的第一個斷句」。

表 3 編碼代號說明表

代號	說明
A、C	受訪者 A、受訪者 C
##	受訪者第##句發言
**	受訪者第**個斷句

本研究在緒論中已說明本研究的動機與背景，對於「中小學教師兼任行政一職之工作進行反思，進而提出本研究的目的與問題。而研究方法則是以詳述敘事研究分析中的「整體-內容」、「類別-內容」兩種模式，以捕捉及統整事件的脈絡並將其受訪者生命歷程中的事件逐一貫穿且重新排列組合，以更深度的去理解受訪者對生命價值及意義的詮釋，重新整合成有系統有脈絡的敘事文本，以對資深行政教師持續留行政之經驗，提出統整性的理解與詮釋。

(三) 可信度檢核

本研究所有資料皆由研究者經過共同閱讀、討論、修正而形成共識，並且與兩位受訪者營造良好訪談氣氛，取得深入的經驗細節，提供此以議題研究的參考價值與應用性。

本研究的信度檢核，為了達到可信賴性之研究品質，依據 Riessman (1993) 所提出的四個標準來評估本研究如下：

研究者依據蒐集資料做合理的詮釋，是否合理且令人信服，以求具說服力，並將分析結果呈現給受訪者檢核勘誤與其所描述內容的符合程度，評估是否恰當來達成一致性之要求，以厚實描述並對訪談重複出現之主題，來回於逐字稿及文本中，去理解並擷取、修正敘事內容和主題命名，並透過研究者互相檢證檢視研究參與者生命故事中，特殊與重複出現的敘事部份，以求貼近受訪者故事的生命態度與意涵，以達成內聚性的要求，盡力提供充分的資訊說明研究者如何詮釋，在共同主題與脈絡分析、歸納後，將整份的研究文本，藉由兩位研究者以及質的研究課程教授詳細閱讀和反思，再進行確認並將研究歷程盡可能透明化，讓讀者判斷該研究對其是否具有實用性。

參、研究結果

以下的研究結果以現在、過去和未來的時間序方式，呈現持續留任在行政職務教師的兼任行政職務時的經驗歷程與持續的力量。依據「整體－內容」、「類別－內容」兩種模式的分析模式進行五階段分析，結果其內容主題包含：（一）開始兼任行政的起點；（二）行政歷程之挫折與挑戰；（三）挫折之化解與堅持；（四）行政經歷的省思；（五）職涯的展望。在此將以兩位受訪者分別闡述五個主題如下：

一、受訪者 A 之行政經驗歷程

（一）開始兼任行政工作的起點

受訪者 A 的兼任行政職務有所轉換，最一開始是從朋友邀請開始，當時因較年輕沒有組成家庭，認為自身私人生活負擔較小，因此在學長的邀請下，也就願意開始了兼任生教組長之職業生涯，四年之後也因對同處室職務和環境的熟悉轉換至訓育組長兩年，原本要被要求成為學務主任，卻因擔憂須承擔拜託教師擔任組長而在校長要求之下，選擇擔任較不熟悉的總務主任職務。後來又因校長組新團隊的契機，選擇進入實習輔導處，卻臨時因南聰事件及家庭變故而決定留職停薪半年，復職後再度因學姐請求幫忙而進入教務處教學組一年，最後在新校長的引領下，回到 A 認為具有正面能量的實習輔導處當主任至今五年。總行政生涯共十八年。

一開始是當四年生教組長，兩年的訓育組，變總務主任、輔導主任、在實輔處最久（A27-01）；那時年輕沒有家庭，工作有甚麼事晚上都可以處理（A28-01）；我有個學長在當訓導主任，他問我是否要接訓育組（A28-03）；因為合作過所以同一處室工作內容有一定了解（A39-01）新校長要找新團隊，因此藉機提想回去當老師（A53-01）校長說去總務，又不用找人可以試試看（A54-02）；我想說去一個比較有正面意義的處室，不然就回去當老師，不然剩下實輔處，而且我沒去過（A81-02）在實輔處時間是五年（A84-03）因為我家庭因素兒子的關係所以就是留停（A84-01）；回來那時候一個學姐當教務主任欠教學組就過去教務處幫她一年（A84-02）；一年以後新校長來了，我就去接實輔處（A84-03）。

（二）行政歷程之挫折與挑戰

受訪者 A 在第一個兼任生教組長的歷程，最令其印象深刻，包含家長推卸照顧生病孩子的責任、性侵學生之嫌疑人威脅老師、立法委員事件以及有人對學

校敲詐的事件等四件事，是兼任行政職務初期感受到挑戰的時期，A 認為當時的自己是因較年輕不計後果而且個性上能以隨機應變的方式一一解決，像是和警察合力處理歹徒、要求立法委員簽切結書、和敲竹槓和威脅學校的家長周旋等，雖艱難地度過了，但因不希望他人為難，之後還願意接行政職務也是被拜託繼續當別組組長。也是因為了解組長職務需要由主任拜託老師來，所以之後被請求當主任時，主動選擇當總務主任來避免需要為難老師擔任組長的夢魘（總務處組長皆是公務人員），度過了相對平順的幾年，而後卻在接任實習輔導處主任時又因發生南聰事件大大影響學校處理性平訴訟案件，讓 A 迎來了教職生涯的低谷，使得 A 在來自家庭的變故後選擇留職停薪。

很多家長把孩子丟給學校負責（A65-01）；家長都不來，還嗆罵我們（A65-02）；我覺家長很過分，不管小孩生病了（A66-01）；歹徒打電話威脅導師（A68-03）；我們打給警察，讓警察躲在倉庫裡面，那個人馬上就龜縮，被帶去警察局（A68-04）；立法委員關說學生有心臟病學生要住宿，開一個會對著我們桌子請他簽切結書，結果他不敢簽（A68-05）；一個家長來敲學校竹槓，被威脅了大概半年（A80-01）敲竹槓的人，跟南聰事件，對我的影響很大（A86-01）；在生教組處理過學生被性侵，好幾件都輸（A87-01）；特教學校被打成狗，即使得獎卻仍被記者關注在南聰事件（A74-01）；認真在做的一些事情可能因為一個事情一個案件，前面的努力全部抹煞（A76-04）；可能因為一個小小的瑕疵相關的人法院跑不完（A76-05）；教育部訪視每個特教學校看你做得對不對（A69-02）；把以前通報檢視，心裡很害怕（A69-05）；行政這一條就是走鋼索，遇到事情可以解決就解決，沒有辦法的時候，就變成陷入另外一種不同的境界（A81-01）；前面很多工作是負向，可以度過是因為年輕，是我個人特質（A64-03）；我不想再去拜託人家，因為不喜歡勉強人家做事情（A116-03）；我是不喜歡去拜託人家的人（A141-04）；找人是所有主任的夢魘（A53-03）；行政必須去協調去拜託人家（A46-06）；行政當久會熟悉業務就習慣了（A52-01）；學務處生教組或者是訓育組的工作，家庭就可能會有一些程度上的影響（A129-02）；因為我家庭因素兒子的關係所以就是留停（A84-01）；反映卻都被認為學校就是掩蓋事實，像南聰那樣（A89-01）；在法庭上沒有辦法很確切的去主動陳述當時的狀況，我們的法律對身心障礙的學生非常不了解（A87-02）。

（三）挫折之化解與堅持

A 在經歷兼任生教組長的挫折時，以年輕、沒有想很多的銳氣和無畏的態度化解了重重挑戰，並在經歷教職生涯的低谷困境時，以留職停薪復職時重新看見擔任行政職務時，能夠協助到老師、幫助到學生的成就感，同時再進一步注意到和同僚及好夥伴的相互合作，能讓困難的感受得以緩解，而後慢慢覺得久而久之

習慣兼任行政的生活，更捨不得和行政處室之間優秀同僚一起努力的正向經驗感受。這些正向經驗也就促使 A 願意持續留任在兼任行政職務。

我也沒在怕他(A68-01)；怎麼這麼慫膽因為年輕不會想...沒有想很多(A68-06)；行政工作每個階段都有成就感(A104-01)；當老師沒有辦法處理的學生交到你手中，然後你可以把它處理得服服貼貼，你就會覺得有成就感(A105-03)；當老師不管在行政，或是老師這個職位，成就感就是來自學生(A106-01)；學生可以透過我們，讓他的人生得到幫助，這個其實是最大的成就感(A106-02)；工作因為有大家一起做，遇到困難也覺得還好(A118-01)；行政當久了會習慣這樣生活(A51-01)；我沒有寒暑假已經習慣，而下去當導師會不習慣(A51-03)；有好夥伴好相處又互相合作會想要繼續待在行政(A49-03)；雖然想下行政，但和優秀朋友一起工作就捨不得(A116-05)；處室之間能夠這樣有人願意跟你一起合作一起努力是很好的事情(A117-01)；我還會繼續待在實輔處其實是因為這兩個組長幫了我很多(A117-02)。

(四) 兼任行政職涯的省思

A 的教職生涯曾經充滿挑戰而感到疲乏和負面，也曾經平穩，更曾跌入谷底，但也曾經重新回到自己最想去的地方。在這些歷程中，A 更認清了自己，了解自己的缺點和限制，更重要的是 A 發現自己原來其實都不斷在尋找熱情，因此對於未來，A 也相信不管如何選擇，那也是在尋找生命中能夠揮灑熱情的歷程。

經歷過很多很難處理的事情而感到疲乏(A35-05)；不好的經驗會對行政的事情有否定、負面的看法(A47-01)；在那邊一年我知道我不適合教務那個位置實輔處其實是最後我想去的地方(A61-03)；到輔導室這邊是我最低點(A68-07)；全國都在用放大鏡檢視所有的特教學校，心情其實是很低谷(A69-04)；一方面，可以更認清自己，自己對這種事，其實是很沒有辦法接受的(A95-01)；看清自己也沒有什麼彈性，就是自己的缺點(A96-01)；當老師其實也是一種熱情，那或許我去當校長也是在找一種熱情(A148-02)。

(五) 職涯的展望

行政生涯歷經了十八年，各處室的職務巡迴了一遭。有人曾問 A 是否要當校長，A 對於這個問題保留態度，目前的 A 有一些不確定未來的走向，但尋找熱情卻是 A 堅信的，無論自己目前是否有能力、是否有意願，他保留給自己選擇的空間。

人是沒有辦法預測自己會未來會怎麼走(A140-01)；未來是很迷濛(A141-

01)；我沒辦法保證以後想不想當校長 (A141-03)；我現在還沒有想清楚，所以會一直待在這個位置 (A148-04)。

在這次受訪最後，A 感嘆很少有機會能夠這樣好好的想一想自己是如何一路走來這個佔人生整整十八年的歷程，訪談過程中，往事的記憶從內心不斷湧現，實在太多以至於沒辦法全部講出來，A 對這樣子的回顧有正面的評價。最後，A 將這些經驗歷程命名為《我的教職生涯》。

你很少有時間去瀏覽一下過去我們整個行政佔我們人生還蠻多年 (A137-01)；回顧一下自己過去那段人生是怎麼走過來的其實也還不錯 (A137-02)；想起滿多的事情，只是沒有辦法講，總務處真的很多事情 (A137-03)；這本書應該叫《我的教職生涯》(A152-01)。

二、受訪者 C 之行政經驗歷程

(一) 開始兼任行政工作的起點

受訪者 C 調到新學校，主任有詢問她有無興趣接任行政。當時她想導師工作已經十年了，想試試行政工作。又受訪者自己想親自印證大學老師說的一句話：「行政試要以教學為優先。所以就想一探究竟去了解，到底是什麼原因讓行政不能以支援交學為優先，也因此答應了主任接下行政工作。」

調到新學校，主任詢問有無興趣接任行政 (C03-01)；導師工作已經十年，想試試行政工作 (C03-02)；我想親自去了解到底是什麼東西讓行政跟教學產生了落差，讓行政不能以支援教學為優先 (C08-03)。

(二) 行政歷程之挫折與挑戰

受訪者 C 在擔任衛生組長時有最大的挫折與挑戰，由於導師的不配合所以須與校長協調、其中又擔心同事的情緒反應，會讓自己陷入校長與導師間的兩難，更不想因為行政職責的關係而破壞同事間的情誼。而在兼行政職務時的另一個挑戰是關於學校評鑑，受訪者 C 無法苟同準備評鑑資料的方法，覺得讓自己內心產生很大的衝突，但是又怕評鑑分數太低會遭到教育局的處分，因此總是戰戰兢兢地把資料交出去。

任何一個行政工作想要處理的順利，導師如果願意幫忙我們就會做的順利 (C14-01)；導師幫忙的程度不夠多的話，我們就會做的比較辛苦 (C14-02)；導師幫忙與否是讓我覺得很困擾的 (C14-03)；我有時候難免會對我的同事

慢慢有心結，不再想當衛生（C14-04）；遇過的困擾裡面譬如說：就有老師認為為什麼每一年都是這個班做這一塊，那你突然要改變的話我就覺得這就會讓我覺得很焦慮（C17-01）；他不願意去幫忙又有很多意見的時候心裡面怨懟就會出來（C17-02）；那我來做可是他又有他的意見看法的時候，你心裡就會想：到底是怎麼樣（C17-03）；不想得罪同事而打壞同事情誼，對我來說確實是一個挑戰（C24-01）；早期我每一年在做評鑑的資料的時候都是讓我最痛苦的（C48-07）；我的評鑑資料要求就是我有做這件事我才要把它放進去（C48-08）；我知道這個分數如果太低的話一定會被教育局處分（C48-09）；每次資料評鑑的時候，我覺得為什麼一定要我們做這樣子。（C50-01）；我在做這樣子事情，我覺得這對我來講是衝突，是很大的衝突（C50-01）；我會擔心不要連累校長，不要讓校長為難（C54-01）；我沒有克服我只是每一次在戰戰兢兢當中把資料交出去，每次都過關（C52-02）。

（三）行政歷程之化解與堅持

受訪者 C 遇到上述行政歷程之挫折與挑戰，逐漸發展出自己對困境的因應方式：首先她會設法與導師溝通協調，希望導師能與坦白與自己溝通，一起共同克服困難。並且從中 C 推論到當初想要知道的問題癥結點，並且努力朝雙贏的方向解決。而後在盡力完成任務後，也能自我肯定「原來我也做得到」。更讓受訪者 C 願意堅持下去的力量來自於成就感，C 認為努力讓自己把前一年未盡善之處做好，並讓學生的生命有所提升，就會為自己帶莫大的成就感。

老師有這樣的聲音出來的時候，的確我們就要想方設法的跟他溝通（C18-01）；現在老師有意見的時候我們就會來抽籤，區域畫分出來就想辦法去做（C19-01）；我現在就是遇到困境，所以我必須抽籤作區域劃分（C20-01）；行政最辛苦的就是要跟老師溝通（C23-02）；然後讓我知道行政之所以沒有辦法支援教學，它的衝突點可能是在什麼地方，那自己遇到衝突的時候，會願意多花一些時間再去溝通，有沒有其他的可能（C36-02）；我希望老師你們能夠坦白，願意讓我知道工作不能達成的點在哪裡？（C43-0）；有機會來跟你一起想辦法來克服這個問題。既能讓你快樂的協助，我們也能讓我完成我的工作，這是我覺得我一直想在這個行政工作做的（C43-06）；我的因應就是：我想盡量透過溝通把事情做好（C75-02）。

在那個行政過程裡面，我覺得當你完成任務的時候，你會覺得原來我也做得到這樣子（C35-03）；我繼續做下去的原因應該來講，我只是想每一年把我前一年沒做好的地方做好（C25-02）；還是就覺得把每一年裡面不足夠的再去做好（C76-01）；讓我持續下去的；我認為是帶著學去參與（C30-01）；有學生的參與（C30-02）；你帶的學生做活動（C30-03）；讓學生學習到東西（C30-

04)；有時候會覺得工作壓力會很大 (C30-05)；會覺得很滿意的原因 (C30-06)；是能夠讓我自己覺得可以對學生的生命有些提升的，才是讓我覺得願意繼續做這份工作的動力，我想這是我的亮點 (C80-04)；讓我覺得一直做下去的就是：我都希望這個活動能夠加一點跟以往不一樣的東西 (C52-03)；這是讓我覺得有興奮的地方然後讓我願意在繼續做下去 (C52-04)。

(四) 兼任行政職涯的省思

十多年的行政經歷中，受訪者 C 經由這次的訪談，認為除了能讓解答當初的問題以外，更重要的意義與收穫是是對自我更加瞭解和覺察，並將這些經驗以正向的角度重新建構，認為它是老天爺在自己生命中留下的禮物，勉勵自己相信生命會有收穫。最後 C 將自己的職涯經驗書命名為《我的自我覺察－從我的行政工作》。

兼任行政教師對我的是應該是讓我更了解自己吧 (C35-01)；不管是教學工作還是行政工作，我都是覺得他們是一個促成我自我了解的一個過程 (C35-02)；我還是回答這個實質的是：讓我更了解自己 (C36-01)；我還是覺得不管在教學工作還是行政工作，我覺得最大的收穫就是讓我更了解自己 (41-05)；《我的自我覺察－從我的行政工作》類似這樣的標題 (C39-01)；經過這樣的訪談的提問，我才發現原來在這份行政裡面，我最大的收穫我對於自我的覺察 (C73-03)；遇到了抱怨之餘，換個角度想，我一定會在生命留下些什麼東西給我，這是老天爺在生命中留的禮物給我 (C82-04)；接受你工作的現今，再替自己找出路，相信就是過了以後會有收穫會不一樣 (C82-05)。

(五) 職涯的展望

透過這次的訪談，讓受訪者 C 了解到自己是願意把工作做更好的人，也希望未來讓這些與學生有關的工作變得更有樂趣，讓學生的生命提升，也發揮自己的亮點，維持動力繼續做下去。

我的亮點就是：我是一個願意把自己工作做好的人 (C80-01)；然後會希望在工作裡面找到些許的變化，這些變化就是讓我繼續工作下去的樂趣 (C80-0)；這些變化的話必須是跟學生有關係的 (C80-03)；是能夠讓我自己覺得可以對學生的生命有些提升的，才是讓我覺得願意繼續做這份工作的動力，我想這是我的亮點 (C80-04)。

肆、結論與建議

一、研究參與者於行政經歷初期、中期及後期之歷程變化

所有的經驗都會有個開始，兼任行政工作也一樣。經過訪談和分析，我們發現兩位研究參與者在兼任行政工作的初期、中期和後期都有一些共同點，以下針對其歷程的變化進行說明。

（一）初期：機緣接觸行政工作

兩位受訪者受到邀請後，因有所好奇以及學習的心態開始了兼任行政的起點，也從兼任行政工作中慢慢了解到工作壓力及初臨衝突，試著解決問題。

（二）中期：工作挫折的困境、掙扎與堅持

兩位受訪者在接任兼任行政的職務後，歷程中有順利，但也有挑戰與挫折，不論是親師之間、同儕之間還是自己的家庭，都會有工作衝突的產生，使受訪者不得不扛著壓力和內心的矛盾，甚至選擇留職停薪和萌生退意，在兼任行政職務困境中掙扎求生。而兩位受訪者從中還是找到能努力堅持下去的動力，像是優秀的夥伴和學生帶來的成就感，使受訪者持續留任在行政職務中。

（三）後期：行政經驗促進自我瞭解和經驗意義重建

兩位受訪者在訪談回顧自己在行政經歷中，雖然曾經有那麼多的挑戰與掙扎，但也從中學習到很多，特別是對自我特質和處事方式更加了解、優點與缺點，進而更清楚自己在生命中的取捨，以及未來在職涯中繼續下去的方向。

二、研究參與者持續兼任行政工作的力量

在行政大逃亡與許多研究中能知道兼任行政工作確實不是一件容易的事，但兩位研究參與者卻能夠在兼任行政的職務中堅持了 18 年與 23 年，經過訪談與分析，瞭解到他們堅持到現在的力量來自於成就感、責任感以及適合自己的職務，以下進行說明。

（一）持續兼任行政的力量來自於成就感

兩位受訪者的行政歷程中，對於能持續兼任行政工作的共同力量來自於成就感。A 受訪者的成就感來自於幫助學生，使學生能有就業機會，以及發現能透過

這個職務的幫助，讓學生的人生開始有了不一樣，這是 A 受訪者持續兼任行政工作的力量之一。C 受訪者的成就來自於個人對自己完成工作任務後，內在產生的成就感，也來自於學生透過其規劃和執行的活動參與有所學習，達成教師心中滿意而產生的成就感。

（二）持續兼任行政的力量來自於責任感

兩位受訪者的行政歷程中不免會遇到許多挫折和挑戰，但受訪者皆能盡可能想辦法解決與因應。A 受訪者會從一些校長典範中學習到要去為底下的人一起承擔責任，因此選擇不辭去行政工作而堅持下來，A 是以角色責任激勵自己；C 受訪者則因為自我的要求，想把每一年未做完的地方做得更好，並彌補原本不足之處，C 是因自我責任的要求而鞭策自己。兩者皆是重視自己工作的責任，而持續兼任行政工作。

（三）從挫折中找尋到適合自己的行政職務

從整體行政經歷中發現，兩位受訪者都是於兼任行政工作開始遭遇挫折後產生內心的衝突，並從內在與外在的積極調適中，慢慢瞭解自己的長處以及思考真正合適的職務別，進而依據自己的個人特質爭取到適合自己的行政職務，並在此職務持續至今。

三、討論

受訪者敘說自己的經驗歷程中，A 談到同處室的優秀夥伴能帶給其在工作壓力中不斷支持下續的力量；C 亦提到在組織中與其他同仁相互溝通帶來的衝突與巨大工作壓力，如同傅如瑛（2009）指出組織氛圍會影響教師工作的動力。不過在雖然影響動力，但我們也注意到不同想法及個性的人，當同樣受到周遭環境的影響，影響的結果卻不一定有實質的正相關。例如組織氣氛給予 C 工作壓力，但對 C 而言卻是突破自我的契機，使 C 能夠在其中發展出過去自己沒有的能力，並且轉移 C 的注意力在工作帶來的成就感。因此我們也認為，在學校不同的行政職務有其不同的工作細節與性質，教師的個性與職務的適配性可能也影響教師在該職務的感受，其工作帶來的幸福感也將不同，進而影響教師持續留任在該職務的意願。

另外，受訪者 A 在經歷多種職務和處室的輪替後，最後決定長期留在實習輔導處，主要也是因 A 在該處室有別於其他處室工作的經驗上，較能具體的看見對學生生涯的幫助；而受訪者 C 目前在同樣的職務中，致力不斷的讓自己的工作做得比過往更好，並且感受到對學生的生命有所提升。兩位受訪者年齡是 43

歲與 46 歲，他們所述說的故事大致符合 Super 的生涯發展階段任務。不過 Super 的模型中，45 歲以後是維持家庭和工作間的平衡，但在 A 的故事中，A 在此年齡之前已經努力維持家庭和工作生活，而 C 雖已超過 45 歲，在經驗故事裡關於家庭的部分較少被提到，這也和傳統上認為「男主外、女主內」的社會期待觀念有所不同。現代社會其實在性別平等觀念上已有所變化，家庭經濟來源屬於雙薪家庭居多，也會削弱此類「不平等」觀念，較尊重各自的職涯發展。社會在經濟和觀念的變化，使每一位教師對於生涯重心不同，也會影響其留任決定。

從上述討論中，可以了解到教師個人特質及各自的生涯重心都不同，可能無法直接推論其留任意願如何，我們更能從本研究注意到「經驗歷程」帶來的影響，我認為支持教師兼任行政工作的過程是一個重要的措施，相信若能在教師兼任職務前有所認識，並且在過程中有所支持，我相信部段對教師本身的發展還是學校運作都是一大福音。

四、研究建議與限制

本研究發現兼任行政工作的教師，在工作上有困境、挑戰與沮喪，但這些教師們處於工作中時，能在自身責任感與工作成就感中找到面對困境的力量與適應的方法，盡可能保持自我與外界的平衡，並從正向經驗中帶來正向感受，使自己不斷地堅持下去。這就是教師們在兼任行政工作——這個屬於燙手山芋職務的時代中，持續為教育、為理想貢獻自己的恆動力。希望本研究能夠對教育現場的職務安排有所幫助，盡可能安排教師接任適配的職務，並在接任職務前有所心理準備和經驗傳承，在工作過程中能安排適當的資源加以輔佐，相信教師們能在承擔兼任行政責任、實踐教育理想與自我生活調適中取得平衡，讓學校教育能夠運行更臻完善，營造友善和諧的教學環境，造福學校莘莘學子。

本研究限制在於僅以中學兼任行政職務的教師為研究對象，其結果不足以完全類推到其他國民小學教師，建議後續研究者，能擴大研究對象，甚至納入不同縣市國民小學教師，或高中教師，使研究結果更具實用性。

參考文獻

- 丁學勤、陳世杰（2011）。教師和學校的一致性、組織衝突、關係品質、組織忠誠度與團隊合作之關係研究。*教育學術彙刊*，3(2)，81-106。
- 王勇智、鄧明宇編譯（2003）。*敘說分析*（Catherine Kohler Riessman原著，1993年出版）。臺北：五南。

- 王政暘（2017）。臺北市國民小學校長分布式領導、兼任行政教師情緒勞務與組織公民行為關係之研究（國立政治大學教育行政與政策研究所碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號106NCCU5631001）
- 王錦慧、徐仁斌、曹瓊華、陳威介、陳建和、藍正嵐、饒忠韻（2015）。校長領導行為與教師專業社群關係之研究。104校務經營個案研究實務研討會成果集，3-27。新北市：國家教育研究院。
- 何汶桓（2017）。高雄市國小兼任行政教師社會支持與留任意願關係之研究（國立屏東大學社會發展學系碩士班碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號 105NPTU0204013）
- 吳芝儀（2008）。敘事研究：閱讀、分析與詮釋。嘉義：濤石文化。
- 吳芝儀、李奉儒（2008）。質性研究與評鑑。嘉義：濤石。
- 吳清山（1993）。學校行政。臺北：心理出版社。
- 吳清基（2001）。學校行政新論。臺北：師大書苑。
- 呂國良（2017）。花蓮縣太魯閣族原住民地區國小教師學校組織氣候與幸福感對教師兼任行政工作意願之研究（大仁科技大學休閒事業管理研究所碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號105TAJ00420028）
- 宋慶璋（2017）。【投書】「行政逃亡」那些難以啟齒的秘密。獨立評論@天下。取自<https://opinion.Cw.Com.tw/blog/profile/52/artiCle/6024>
- 李衍郁（2015）。兼任行政教師流動原因之探討-以國內某升學型公立國中為例（健行科技大學企業管理系碩士班碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號103CYU05457021）
- 杜心湄（2017）。從代理到正式：國小初任正式教師兼任行政工作之教師身分轉換歷程研究（國立新竹教育大學教育與學習科技學系課程與教學碩士在職專班碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號105NHCT5395007）
- 沈重宗（2016）。公立國民小學校長領導行為經由影響教師感恩進而提升教師接任或續任行政工作意願之研究（國立臺南大學教育學系教育經營與管理碩士班博士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號

104NTNT0576003)

- 沈重宗（2016）。公立國民小學校長領導行為經由影響教師感恩進而提升教師接任或續任行政工作意願之研究（國立臺南大學教育學系教育經營與管理碩博士班博士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號 104NTNT0576003）
- 林美珠（2000）。敘事研究：從生命故事出發。輔導季刊，36(4)，27-34。
- 林嘉兒（2017）。公立大學教師兼任行政職行為、行為意圖及其相關因素之研究（國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號 105NTNU5036036）
- 唐宇新（2017）。8月行政大逃亡教師願不願兼行政的關鍵在哪？聯合新聞網。取自<https://udn.Com/news/story/6887/2620554>
- 徐美珍（2016）。中小學教師兼任學校行政工作的X個理由。天下雜誌。取自<http://opinion.cw.com.tw/blog/profile/52/article/4236>
- 張昱騰（2017）。淺談國中學教師兼任行政人員困境與發展。臺灣教育評論月刊。6(6)。124-129。
- 梁嘉茜（2017）。國小教師角色衝突、生涯發展與兼任行政意願關聯性之研究（國立彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號105NCUE5037028）
- 莊明貞（2008）。從方法論出發：理解一所郊區小型學校課程革新的敘事探究。課程研究。3(2)，49-74。
- 許雅雯（2017）。公立幼兒園教師兼任行政職務意願及影響因素之研究（國立臺灣海洋大學教育研究所碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號105NTOU5331003）
- 陳秀敏、張文嘉、黃琬珺、范素惠、陳惠雯、宋雨親……林彥良（2014）。影響國中教師兼任學校行政工作意願之研究。「103國民中小學校長儲訓班個案研究」，發表之論文，國家教育研究院。
- 陳宛茜、張錦弘（2017）。教師：加薪誘因不高行政工作消磨熱情。聯合報。

取自<https://udn.com/news/story6885/2606649>

- 陳明豐（2017）。南投縣國民小學教師兼任行政工作意願與教學成效之研究（國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號105NCYU5149007）
- 陳芳毓（2015年11月）。行政拖垮教學主任、組長大逃亡。遠見雜誌，353。取自<https://www.gvm.Com.tw/artiCle.html?id=21027>
- 陳俊璋（2011）。後現代主義對學校行政之啟示。網路社會學通訊期刊，94，25。
- 陳逸霞（2013）。高雄市國中兼任行政教師工作壓力與留職意願關係之研究（國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號101NKNU5142035）
- 鄒耀偉（2017）。新北市國民中學兼任行政工作教師工作滿意度及續任意願之研究－以兼任學務處組長職務者為例（淡江大學教育政策與領導研究所碩士在職專班碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號105TKU05631012）
- 歐盈汎（2016）。臺北市國小兼任行政教師工作價值觀與幸福感關係之研究（臺北市立大學教育行政與評鑑研究所教育行政碩士學位班在職專班碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號104UT005778028）
- 潘姬吟（2009）。偏遠國小兼任行政教師日常校務工作分析（國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號098NPTT5576023）
- 蔡素琴、洪雅鳳、劉淑慧（2014）。敘事分析方法：由Labov敘事結構與隱喻故事取徑。臺灣諮商心理學報，2(1)，77-96。
- 蔡進裕（2015）。高中教師兼任行政職務意願及影響因素之研究（國立臺灣海洋大學教育研究所碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號103NTOU5331009）
- 鄭彩鳳（2003）。學校行政：理論與實務。高雄：麗文文化。

- 賴邦媛（2014）。桃園縣國中兼任行政教師之工作壓力及幸福感關係之研究（中原大學教育研究所碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號102CYCU5331011）
- 謝宜庭（2016）。金門縣國民小學兼任行政教師工作價值觀（國立金門大學管理學院事業經營碩士在職專班觀光管理組碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號104KMIT1708001）
- 謝政衡（2011）。偏遠地區國中男性資深兼職行政教師工作壓力知覺之敘說探究（中華大學科技管理學系碩士班碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號099CHPI5230100）
- 顏憶帆（2011）。生命轉了彎—人生動力療法改變生命歷程之敘事研究（國立嘉義大學輔導與諮商學系研究所碩士論文）。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。（系統編號099NCYU5464033）
- Lieblich, A., Tuval Mashlach, R., & Zilber, T. (1998). *Narrative research: Reading, Analysis, and Interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis*. London: Sage.

