

第一章 緒論

人生只有在回頭看時，才能被瞭解；
但只有在向前走時，才算活過。

~齊克果

第一節 緣起

語言無法完整表達或詮釋，事件的始末或個人感受。同時，每個人對真相背後的認知不同，加上不同的視野交融後，理解詮釋不一，結果可能是多元的。

事情陳述或記載不僅可能不完整（先天上的缺憾），也因必須保護事件的當事人，不得不有所保留（後天上的失調）。

每個人都在陳述自己的故事，而人生和生命的真相，如何能夠理解以詮釋透徹，唯有投入情境中得以感同身受。

一、過河之卒

擔任教職以來，常年兼任行政工作，自認挫折容忍力很高，但心中仍免不了許多掙扎，特別是在人事異動之際及工作繁重挫折時，常不禁自問，兼職所為何來，為名乎？為利乎？為理想乎？搞不清，更是不懂，看看別人，想想自己，離職的念頭，有時不免會湧上心頭。

而在近年來，教育大環境的改變，配合教育改革及政策執行，兼任學校行政工作的教師，有如走馬燈似的，永遠轉個不停，幾乎每個兼行政工作的人員，都有不如歸去之感，然，非常弔詭的有些人離職，跳脫兼任的行政工作，有些人仍然繼續留在行政職務中，其間的原由，令人覺得學校兼任行政的教師常進退維谷，有如過河之卒，只能前進，無法回頭。

二、轉折

相信每個兼任行政工作的教師，都應有一個屬於自己的故事，以下「落水要命，上岸要錢」及「苦慣了就好」的故事，可能是目前許多兼任行政工作教師的心態和處境。

- 落水要命，上岸要錢

小沙彌奉師父之命，帶著鉢下山化緣，化得不少銀子，欣喜回去覆命，回途中遇上傾盆大雨，溪水暴漲，小沙彌攜鉢涉水而過，不意，一個閃神，掉落溪河，小沙彌雙手

放掉手中之鉢，此時真是性命要緊，好不容易抓住樹枝，掙扎上岸，一上岸氣尚未喘過來，就急叫著「我的鉢呢？」

落入水中，性命要緊；上得了岸，還是要錢。

- 四十歲以後就苦慣了

一個四十歲的中年人，找算命先生算命，算命的說四十歲以前窮苦潦倒，中年人初聞心中一份竊喜，急問到四十歲以後呢，算命先生不急不緩的說：「四十歲以後就苦慣了」。

很苦，苦慣了就好；很累，累慣了就好。

三、契機

有關是否兼任行政工作的問題，一直纏繞在個人心頭，而日子也就在「落水要命，上岸要錢」及「苦慣了就好」渡過。某日參加中等學校行政革新研討會，會中討論到台北市公立高級中學教師兼任行政人員離職的許多問題，與個人工作場域及面對困境相契合，雖然從中瞭解不少問題，但也產生不少的疑問，例如：影響的因素真的是如此嗎？是否每個人都有共同的原因嗎？那不同的原因又是哪些呢？其中的歷程又是如何呢？每個人的故事都是如何述說的？自己的故事又是怎樣？如同高敬文（民 85）所言「每個人都有一個長篇的故事」，在故事中「既是主角，也是配角」，因此真想聽聽別人的故事，也想說說自己的故事，寫寫大家的故事。

第二節 研究背景與動機

一、社會脈絡的衝擊

面對廿一世紀知識經濟的來臨，台灣加入世界貿易組織，在全球化的思潮下，吳清山（民 92）指出中小學行政管理將面臨新的挑戰，包括：科層行政管理體制難以符應時代需求及學校行政人員因應變革能力不足等等；台灣自政治解嚴後，民主思潮澎湃；隨著經濟進步，生活日益富足；社會在政經發展下，逐漸解構並日趨多元。而教育也在社會脈絡的影響下，呼應民間教育需求，進行多項的改革，除成立了教改會外，陸續修訂公布各項教育法令，如：師資培育法、教師法、國民教育法、教育基本法、高級中學法、職業學校法、教師輔導與管教辦法、行政程序法、教育經費編列與管理法…等等，都會影響學校整個行政上的整體運作。

二、學校生態的轉變

中小學學校是教育最基礎組織，而學校組織是一雙重結構的組織，一方面具有縝密的科層體制的行政組織，一方面則有鬆散結構的教師專業自主的組織。就行政人員而言，從校長、主任、組長、職員、技工友等，是職權分明組織明確的科層體制，就學校專任教師而言，因傳統的尊師重道和教師的專業自主等因素，是一相當鬆散的組織結構，而根據法令學校重要行政職務，是由教師兼任絕大部份的主任和組長的職務，往常學校行政單位的主任和組長具有相當權威性。

自民國 84 年教師法公佈實施後，學校依法可成立學校教師會，設立了教評會組織，對學校的行政運作有深遠的影響。學校教師組織對學校行政而言，可說具有壓力團體的角色，從正面的角度來看，能夠促使（一）學校決策民主化和透明化（二）學校不良風氣可望改善（三）行政人員較能尊重教師意見等。然，學校教師會對學校行政的負面影響，也不免會使（一）教師兼任行政工作意願減弱（二）增加行政人員工作負擔（吳清山，民 85）。同時，由於經濟發展、政治解嚴及社會多元的不同時空背景轉換下，學生的學習權和受教權的重視，教師專業自主權的賦能，家長校務參與權的擴張，使學校行政工作日益難為，造成兼任行政工作教師的離職問題日漸嚴重。

三、學校效能的影響

根據教改 2001 指出現行中小學教師行政負擔，其中主要的問題與困難為（教育部，民 90）：（一）行政工作量多且雜；（二）行政組織僵化；（三）國小編制不足；（四）新增業務繁多；（五）行政工作缺乏統整；（六）行政與專業不符；（七）行政誘因不足。可見目前學校行政人員難為之處，甚至到無人願意擔任的困境。也由於學校行政負擔日漸加重，造成教師不願兼任行政職務，行政人員常由新手接任，在缺乏經驗之下，兼任行政教師的離職問題一直存在於學校中。

而一個學校中行政人員的穩定性，是評估影響學校效能的重要指標之一，由於學校行政的工作，主要是由兼任行政工作的教師負責推動和執行，如果人員的流動性高，往往會造成工作無法延續推動，加上新任行政的教師在缺乏經驗及傳承下，致使許多工作無法順利推動，或執行時會產生事倍功半的結果，因此，在學校兼任行政工作的老師離職頻繁下，是會影響學校整體的效能表現。

四、研究動機

面對學校行政人員的來來去去，不論是主動或因故離職，自己不免也會質疑和反思，兼任行政原由及因素為何，嘗試能夠批判和詮釋個人的生涯發展，希望能由知道為

什麼兼任行政，進展到知道如何從事行政工作，乃至知道為何兼任行政工作，最後能關心行政工作為何，亦既藉由對行政工作的質疑、反思、解構和重建的歷程，引發個人對兼任工作反省力、行動力和持續力，而能不斷的透視、展延、轉化和探索以求創化攀昇，為本研究的動機之一。

而國內學者鄭同僚(民 92)，曾針對台北市公立高級中等學校，以訪談的質性研究方法，分析教師兼任行政人員離職問題，以瞭解台北市高中兼任行政人員流動情形以及流動原因為何，進而建立一個離職模式，以解釋兼任行政工作教師的離職行為，唯其研究的範圍僅限於台北市公立高中，且注重離職模式的建立，並提出對臺灣省學校做類似深度調查，故有必要延續其後續研究，補足離職研究的內涵，以了解兼任行政工作教師離職的實際狀況和形成原因，為本研究的動機之二。

另外，國內有關中小學教師兼任行政工作的研究，除上述研究直接探討兼任行政工作的離職因素外，研究內涵多從兼任行政工作教師的工作滿意、工作壓力和調適方式的向度來探討；研究的對象以校長、訓導人員、總務主任及人事人員等職務為主；討論學校的範圍，則以國小學校最多，國中學校次之，高中高職學校較為罕見；而在研究的方法上，採量的研究方法為多，以問卷調查的方式，藉由問卷的統計處理，來探討兼任行政工作所面臨的種種問題及因應之道，並未直接觸及教師兼任行政工作離職的深層內涵。是以有其必要針對教師兼任行政工作離職的實際狀況和形成原因，做更進一步深入的研究，為本研究的動機之三。

五、重要意義

本研究兼採質量並重的方法，來探討兼任行政工作教師離職的成因和歷程，有其重要的意義存在。

在理論的意義上，以往有關於中小學兼任行政工作的研究，多以組織行為的工作滿意和組織承諾為範疇，以及兼任行政工作教師的工作壓力、角色壓力和調適方式等為主要討論內容，甚少直接探討兼任行政工作教師的離職問題，本研究直接探討兼任行政工作教師離職的實際狀況和形成原因，並企圖詮釋兼任行政工作教師離職的內心認知歷程，補充現有關於兼任行政工作教師研究內涵的不足。

在方法的意義上，本研究並未以離職行為模式理論為依歸，擺脫離職量化研究的窠臼，不受以往離職研究聚焦於離職模式的建立，或是驗證影響離職行為各變項間因果或相關關係的限制，不預設任何可能的結論；而利用統計實際離職率，來了解兼任行政工作教師離職的真實情形，避免問卷調查原始資料的誤差；並以兼具局內人和局外人的雙重角色，與受訪者共處相同的脈絡中，透過深度訪談來收集和理解資料，以建構兼任行

政工作離職的實際狀況和形成原因。

在實務的意義上，以學校兼任行政工作教師為研究對象，不同於以往離職行為的研究，多以企業界或政府機關成員為主的研究；並以瞭解兼任行政工作教師離職的現況和成因，作為教育行政機關或學校主管在行政人員選才、育才和留才的重要參考。

第三節 研究目的與名詞界定

一、研究目的

本研究基於上述，社會脈絡的衝擊、學校生態的轉變和學校經營的效能等背景因素下，以及研究的動機和意義，加上個人在教育現場實務中，對行政工作的處境和反思，本研究的目的為：

- (一) 瞭解教師兼任行政工作實際離職的情況。
- (二) 探討影響並詮釋理解教師兼任行政工作離職的成因。

二、名詞界定

- (一) 國立高中職：指原省立高級中等學校因精省改隸為國立之高中職學校，不包含北高兩市及離島之市立及國立高中職，也不包含縣立完全中學及國立師大附中。
- (二) 兼任行政工作：指學校中專任老師兼任行政工作而言，不包含兼任導師工作者。本研究專指擔任國立高中職校教務、學務（訓導）、總務、實習主任、圖書館及輔導等一級主任，不包含兼任秘書、進修學校主任、科主任及組長。
- (三) 離職：指兼任行政工作教師所兼任職務的調動，不同於一般企業界離職即離開該組織。本研究中離職是指兼任行政工作教師離開所兼任的行政工作，不再兼任主任的行政工作，而異動是指兼任行政工作教師職務上的調整，即仍然兼任行政工作教師擔任不同職務（一級主任）的行政工作。
- (四) 成因：造成兼任行政工作教師離職的原因，包含個人、工作、組織或環境等因素，泛指因個人生涯規劃、外在工作機會、工作壓力及工作態度中對組織承諾與工作滿意而產生的離職行為。