

第四章 離職現況與訪談內容

由前面的文獻探討中，可以知道離職是一個多面向的複雜行為，離職的行為不僅受到個人、工作、組織及環境因素的影響，也會因不同的人口變項而有所不同。此外，工作滿意和組織承諾會影響工作態度與工作投入，進而導引面對工作壓力下的因應方式或工作倦怠的產生，加上個人的生涯規劃或外在工作機會，甚至於衝動的行為，都會影響離職行為的發生。

爲了較貼近國立高中職學校兼任主任離職的全貌，本論文在研究設計和方法上，採用質量並重的方式，在量的分析上，統計 82 學年度到 91 學年度間國立高中職學校兼任主任的名單，藉由統計分析讓數字來說話。在質的探究上，以訪談的方式來敘述並詮釋不同的故事。因此本章供分成兩節，第一節爲離職現況統計分析，接著第二節爲訪談內容的分析。

第一節 離職現況

依本研究的研究設計採用次層次分析，首先根據教育部中部辦公室（原台灣省政府教育廳）編印，各學年度之高級中學學校及高級職業學校名冊，統計 82 學年度到 91 學年度名冊內之各國立（省立）學校兼任行政工作主任（一級主管）的名單，以了解各國立高中職學校兼任行政工作主任的異動和離職的實際情形。

其中離職是指兼任行政工作教師不再兼任行政工作，唯仍擔任專任教師而言，不同於一般企業界離職即離開該組織，本研究因資料的限制，離職是指國立高中職學校主任不再兼任主任職務，包括退休、調任爲組長或秘書或進修學校主任、調任爲校長或他校、專任教師。而異動則是除了離職外，加上兼任職務的調動，即包含離職的人員外，仍然兼任不同職務主任的行政工作。

本節首先作離職現況統計結果分析，再進行相關的解析與討論。

一、統計分析

爲能充分了解國立高中職學校主任離職的現況，根據 82 到 91 學年度之高級中學學校及高級職業學校名冊，統計各國立高中職學校兼任行政工作主任的異動和離職的實際情形，分別統計 83 到 91 學年度國立高中職學校主任、不同職務的主任和各高中高職學校的離職率和異動率，統計結果分別說明如下：

(一) 國立高中職學校主任的離職率和異動率

表 4-1 為 83 到 91 學年度國立高中職學校主任的離職次數和離職率統計表，由表可知，國立高中職學校兼任主任行政工作教師的平均離職率為 15.01%，從 83 學年度的離職率 11.0%，逐漸提升到 91 學年度的 23.4%，其中 83 到 87 學年度國立高中職學校主任的離職率分別為 11.0%、12.2%、8.9%、12.9%及 12.6%尚稱平穩，五個學年度平均的離職率為 11.52%，以 85 學年度的離職率 8.9%最低，而後從 88 到 91 學年度國立高中職學校主任的離職率分別為 15.1%、18.0%、20.3%及 23.4%逐年提高，每年的離職率約提升 2.7%，提升的趨勢相當明顯。

表 4-1 83 到 91 學年度國立高中職學校主任離職次數和離職率統計表

學 年 度	91	90	89	88	87	86	85	84	83	總次數	離職率
教 務 主 任	38	41	27	23	15	20	12	10	15	201	15.01%
	24.8%	26.8%	17.8%	15.3%	10.1%	13.6%	8.2%	6.8%	10.4%		
學 務 主 任	43	33	28	24	20	19	9	22	13	211	15.76%
	28.1%	21.6%	18.4%	16.0%	13.5%	12.9%	6.2%	15.1%	9.0%		
總 務 主 任	39	31	28	23	20	29	18	26	23	237	17.70%
	25.5%	20.3%	18.4%	15.3%	13.5%	19.7%	12.3%	17.8%	16.0%		
圖 書 館 主 任	25	27	24	19	18	15	14	15	15	172	12.85%
	16.3%	17.6%	15.8%	12.7%	12.2%	10.2%	9.6%	10.3%	10.4%		
輔 導 主 任	34	23	30	24	20	12	12	16	13	184	13.74%
	22.2%	15.0%	19.7%	16.0%	13.5%	8.2%	8.2%	11.0%	9.0%		
年度總次數	179	155	137	113	93	95	65	89	79	1005	
年度平均次	35.80	31.00	27.40	22.60	18.60	19.00	13.00	17.80	15.80	201	
年度離職率	23.4%	20.3%	18.0%	15.1%	12.6%	12.9%	8.9%	12.2%	11.0%	15.01%	
學 校 數	153	153	152	150	148	147	146	146	144	1339	

說明：

- 1.本表資料來源是根據教育部中部辦公室（原台灣省政府教育廳）編印，82 到 91 各學年度之高級中學學校及高級職業學校名冊。
- 2.本表是以 82 學年度之學校名冊為基礎，離職是指不再兼任主任的行政工作而言，異動則是除離職外，再加上主任行政工作的調整。離職率和異動率則是分別除以該學年度之總校數。

表 4-2 則為 83 到 91 學年度國立高中職學校主任的異動次數和異動率統計表，由表可知，國立高中職學校兼任主任行政工作教師的平均異動率為 20.81%，從 83 學年度的

異動率 16.5%，逐漸提升到 91 學年度的 30.6%，其中 83 到 87 學年度國立高中職學校主任的異動率分別為 16.5%、17.7%、14.4%、17.1%及 18.2%尚稱平穩，五個學年度平均的異動率為 16.78%，異動率皆在 20%以下，以 85 學年度的平均異動率 14.4%最低，而後從 88 到 91 學年度國立高中職學校主任的異動率分別為 21.3%、24.5%、26.0%及 30.6%逐年提高，每年異動率提升 3.1%，提升的趨勢非常明顯。

表 4-2 83 到 91 學年度國立高中職學校主任異動次數和異動率統計表

學 年 度	91	90	89	88	87	86	85	84	83	總次數	異動率
教 務 主 任	50	50	34	31	23	28	19	20	21	276	20.61%
	32.7%	32.7%	22.4%	20.7%	15.5%	19.0%	13.0%	13.7%	14.6%		
學 務 主 任	55	45	44	34	33	25	23	37	23	319	23.82%
	35.9%	29.4%	28.9%	22.7%	22.3%	17.0%	15.8%	25.3%	16.0%		
總 務 主 任	49	44	42	32	33	41	26	30	29	326	24.35%
	32.0%	28.8%	27.6%	21.3%	22.3%	27.9%	17.8%	20.5%	20.1%		
圖 書 館 主 任	39	32	29	29	23	17	20	19	24	232	17.33%
	25.5%	20.9%	19.1%	19.3%	15.5%	11.6%	13.7%	13.0%	16.7%		
輔 導 主 任	41	28	37	34	23	15	17	23	22	240	17.92%
	26.8%	18.3%	24.3%	22.7%	15.5%	10.2%	11.6%	15.8%	15.3%		
年度總次數	234	199	186	160	135	126	105	129	119	1393	
年度平均次	46.80	39.80	37.20	32.00	27.00	25.20	21.00	25.80	23.80	278.60	
年度異動率	30.6%	26.0%	24.5%	21.3%	18.2%	17.1%	14.4%	17.7%	16.5%	20.81%	
學 校 數	153	153	152	150	148	147	146	146	144	1339	

說明：

1. 本表資料來源是根據教育部中部辦公室（原台灣省政府教育廳）編印，82 到 91 各學年度之高級中學學校及高級職業學校名冊。
2. 本表是以 82 學年度之學校名冊為基礎，離職是指不再兼任主任的行政工作而言，異動則是除離職外，再加上主任行政工作的調整。離職率和異動率則是分別除以該學年度之總校數。

圖 4-1 為 83 到 91 學年度國立高中職學校主任的離職率和異動率趨勢圖，就離職率而言，如前所述，在 83 到 87 學年度國立高中職學校主任的離職率可說平穩，離職率的變動差異不大，只有 85 學年度的離職率為 8.9%較為低外，其餘學年度的離職率在 11%到 12%之間；而從 88 學年度開始，國立高中職學校主任的離職率逐年升高，每年的離職率平均提升約百分之三，也就是自 88 學年度開始，國立高中職學校主任的平均離職率，確實有明顯逐年提高的趨勢。

就異動率而言，在 83 到 87 學年度國立高中職學校主任的異動率也是非常平穩，異動率的變動差異不大，只有 85 學年度的異動率為 14.4% 較為低外，其餘學年度的異動率在 16% 到 18% 之間；而從 88 學年度開始，國立高中職學校主任的異動率逐年升高，每年的異動率平均約提升百分之三，也就是自 88 學年度開始，國立高中職學校主任的異動率確實有逐年提高的趨勢。

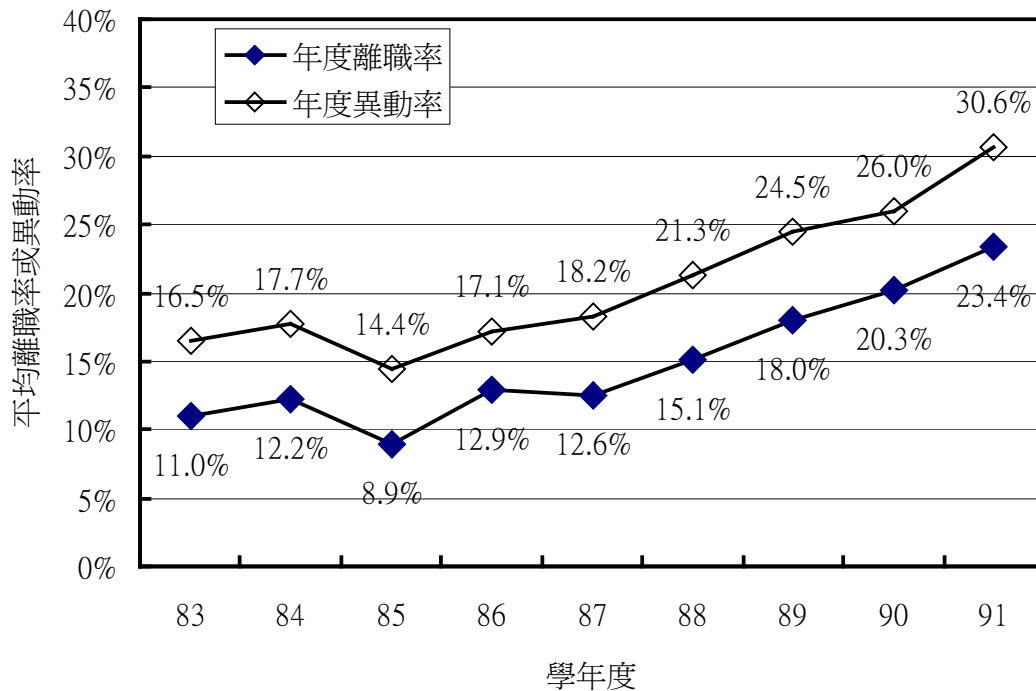


圖 4-1 83 到 91 學年度國立高中職學校主任的平均離職率和異動率

(二) 不同職務主任的離職率和異動率

圖 4-2 為 83 到 91 學年度國立高中職學校不同職務主任的平均離職率和異動率直方圖，包括教務主任、學務主任、總務主任、圖書館主任和輔導主任等不同職務的平均離職率和異動，由圖可知，83 到 91 學年度國立高中職學校主任的平均離職率，以總務主任的平均離職率為 17.7% 最高，學務主任和教務主任的平均離職率分別為 15.8% 和 15.0% 次之，而以圖書館主任的平均離職率為 12.8% 最低，輔導主任的平均離職率為 13.7% 次低之；另外，83 到 91 學年度國立高中職學校主任的平均異動率，以總務主任和學務主任的平均異動率分別為 24.3% 和 23.8% 最高，教務主任的平均異動率為 20.6% 次之，而以圖書館主任的平均異動率為 17.3% 最低，輔導主任的平均異動率為 17.9% 次

低之。

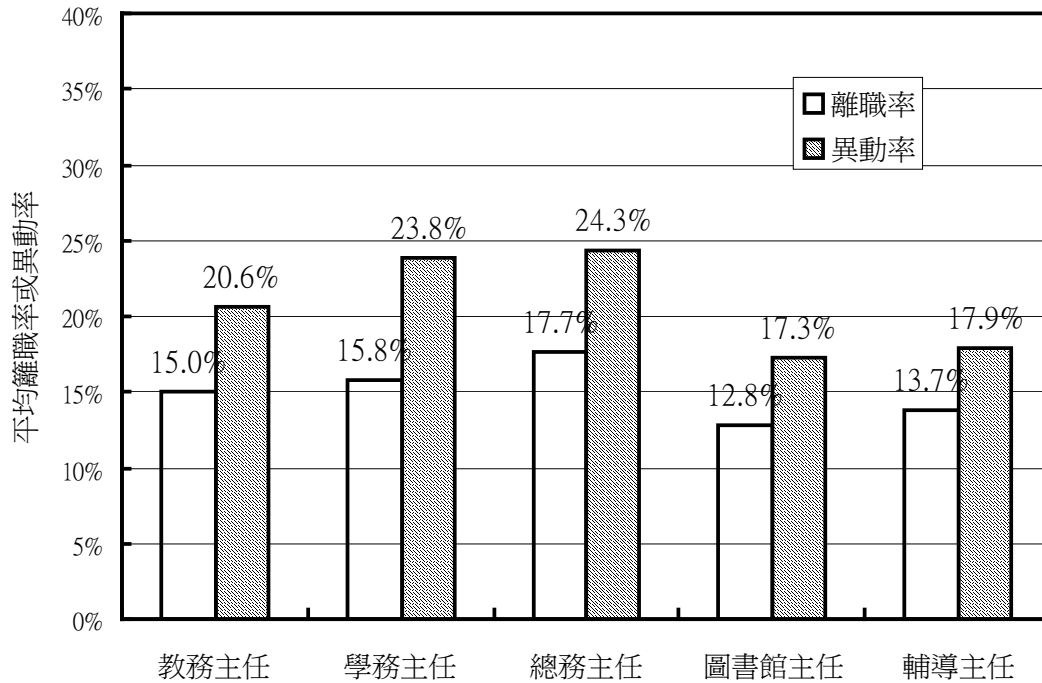


圖 4-2 83 到 91 學年度國立高中職學校不同職務主任的平均離職率和異動率

圖 4-3 為 83 到 91 學年度國立高中職學校主任的離職率，由圖可知，不同職務的主任的離職率自 87 學年度開始有明顯逐年提升的趨勢，在 83 到 87 學年度之間，除了總務主任的離職率有高於 15% 外，其他包含教務主任、學務主任、圖書館主任和輔導主任的離職率皆低於 15%，其中以學務主任的離職率變動較大外，其他教務主任、圖書館主任和輔導主任的離職率都在 10% 上下非常平穩。自 88 學年到開始到 91 學年度，不同職務主任的離職率都有逐年提升的趨勢，而以教務主任、學務主任和總務主任的離職率提升的趨勢較為明顯，圖書館主任和輔導主任的離職率提升的趨勢較不明顯。

此外，從 83 到 91 學年度國立高中職學校主任的離職率個別而言，從圖 4-3 可知，不同職務主任的離職率，自 87 學年度開始有明顯逐年提高的趨勢。就不同職務而言，教務主任的平均離職率為 15.0%，而以 84 學年度的離職率為 6.8% 最低，90 學年度的離職率為 26.8% 最高，離職率相差達三倍以上；學務主任的平均離職率為 15.8%，而以 85 學年度的離職率為 6.2% 最低，91 學年度的離職率為 28.1% 最高，離職率相差達四倍以上；總務主任的平均離職率為 17.7%，而以 85 學年度的離職率為 12.3% 最低，91 學年度的離職率為 25.5% 最高，離職率相差達二倍以上；圖書館主任的平均離職率為

12.9%，而以 85 學年度的離職率為 9.6% 最低，91 學年度的離職率為 16.3% 最高，離職率相差未達二倍；輔導主任的平均離職率為 13.7%，而以 85 和 86 學年度的離職率都是 8.2% 最低，91 學年度的離職率為 22.2% 最高，離職率相差未達三倍。綜合上述，從 83 到 91 學年度國立高中職學校不同職務主任的離職率，除了教務主任離職率最低和最高的學年度分別為 84 和 90 學年度外，其他職務主任的離職率最低和最高的學年度都是在 85 和 91 學年度；同時，以學務主任的離職率相差達四倍以上差異最大，教務主任的離職率相差達三倍以上次之，輔導主任的離職率相差達二倍以上再次之，而圖書館主任的離職率相差未達二倍差異最小，總務主任的離職率相差二倍左右次之。歸納前述，83 到 91 學年度不同職務主任的最高離職率，依序分別為學務主任（28.1%）、教務主任（26.8%）、總務主任（25.5%）、輔導主任（22.2%）及圖書館主任（16.3%）；不同職務主任的最低離職率，依序分別為學務主任（6.2%）、教務主任（6.8%）、輔導主任（8.2%）、圖書館主任（9.6%）及總務主任（12.3%）。因此，就不同職務主任學年度的離職率差異而言，以學務主任（4.5 倍）和教務主任（3.9 倍）的離職率的差異最大，輔導主任（2.7 倍）和總務主任（2.1 倍）離職率的差異次之，圖書館主任（1.7 倍）離職率的差異最小。

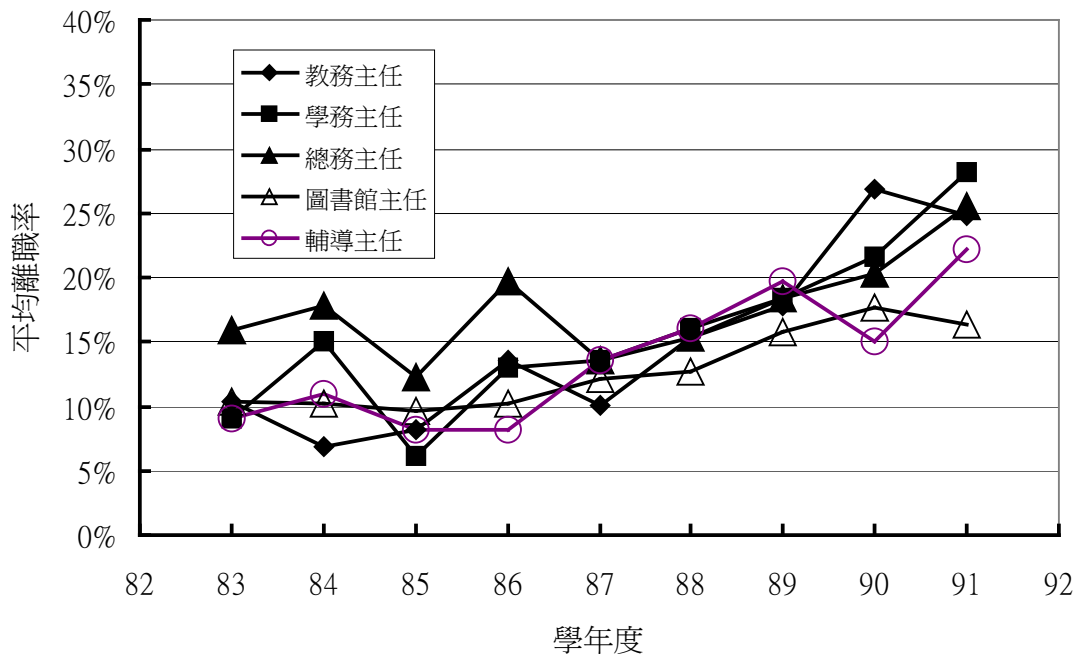


圖 4-3 83 到 91 學年度國立高中職學校不同職務主任的離職率

圖 4-4 則為 83 到 91 學年度國立高中職學校不同職務主任的異動率，不同職務主任的異動率，自 87 學年度開始也有明顯逐年提高的趨勢。在 83 到 87 學年度之間，除了總務主任的異動率有高於 20%，以及 84 和 87 學年度學務主任的異動率達 25%外，其他包含教務主任、學務主任、圖書館主任和輔導主任的異動率皆低於 20%，也就是說學務主任的異動率變動較大外，其他教務主任、圖書館主任和輔導主任的離職率都在 15% 上下非常平穩。自 88 學年到開始到 91 學年度，不同職務主任的異動率都有逐年提升的趨勢，而以教務主任、學務主任和總務主任的異動率提升較為明顯，圖書館主任和輔導主任的異動率提升較不明顯。

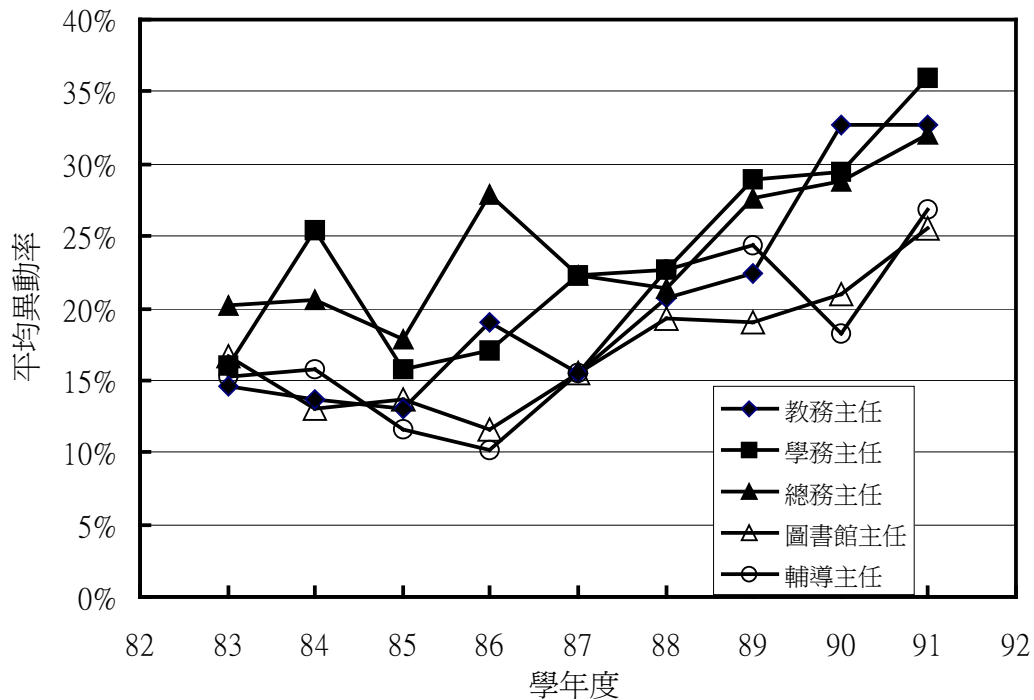


圖 4-4 83 到 91 學年度國立高中職學校不同職務主任的異動率

此外，從 83 到 91 學年度國立高中職學校不同職務主任的異動率個別而言，從圖 4-4 可知，不同職務主任的異動率，自 87 和 88 學年度開始有明顯逐年提高的趨勢。就不同職務而言，教務主任的平均異動率為 20.6%，而以 85 學年度的異動率為 13.0% 最低，90 和 91 學年度的異動率都是 32.7% 最高，異動率相差達二倍以上；學務主任的平均異動率為 23.8%，而以 85 學年度的異動率為 15.8% 最低，91 學年度的異動率為 35.9% 最高，異動率相差二倍以上；總務主任的平均異動率為 24.3%，而以 85 學年度的異動率為 17.8% 最低，91 學年度的異動率為 32.0% 最高，異動率相差未達二倍；圖書館主任

任的平均異動率為 17.3%，而以 86 學年度的異動率為 11.6%最低，91 學年度的異動率為 25.5%最高，異動率相差達二倍以上；輔導主任的平均異動率為 17.9%，而以 86 學年度的異動率為 10.2%最低，91 學年度的異動率為 26.8%最高，異動率相差未達二倍以上。

由上所述，從 83 到 91 學年度國立高中職學校不同職務主任的異動率，不同職務主任最高異動率的學年度都是 91 學年度，不同職務主任最低異動率的學年度，教務主任、學務主任和總務主任都是在 85 學年度，圖書館主任和輔導主任則是在 86 學年度。此外，教務主任、學務主任、輔導主任和圖書館主任的異動率相差達二倍以上，而圖書館主任的異動率相差未達二倍差異。歸納前述，從 82 到 91 學年度不同職務主任的最高異動率，依序分別為學務主任(35.9%)、教務主任(32.7%)、總務主任(32.0%)、輔導主任(26.8%)和圖書館主任(25.5%)；不同職務主任學年度的最低異動率，依序分別為輔導主任(10.2%)、圖書館主任(11.6%)、教務主任(13.0%)、學務主任(15.8%)、及總務主任(17.8%)。就不同職務主任的學年度異動率差異而言，依序為輔導主任(2.6 倍)、教務主任(2.5 倍)、學務主任(2.3 倍)、圖書館主任(2.2 倍)及總務主任(1.8 倍)。

(三) 國立高中和高職學校主任的離職率和異動率

表 4-3 為 83 到 91 學年度國立高中學校主任的離職次數和離職率統計表，由表可知，82 到 91 學年度國立高中學校不同職務主任的平均離職率為 15.97%，高於國立高職學校的平均離職率，國立高中學校不同職務主任的離職率依序分別為總務主任(19.48%)、教務主任(17.23%)、學務主任(16.26%)、輔導主任(14.33%)及圖書館主任(12.56%)。另外，82 到 91 學年度國立高職學校不同職務主任的平均離職率為 13.72%，低於國立高中學校的平均離職率，而國立高職學校不同職務主任的離職率依序分別為總務主任(16.16%)、學務主任(15.32%)、輔導主任(13.23%)、教務主任(13.09%)、圖書館主任(13.09)及實習主任(11.42%)。

表 4-4 則是為 83 到 91 學年度國立高中學校不同職務主任的異動次數和異動率統計表，由表可知，83 到 91 學年度國立高中學校不同職務主任的平均異動率為 20.84%，略為高於國立高職學校的平均異動率，國立高中學校不同職務主任的異動率依序分別為總務主任(24.80%)、學務主任(23.19%)、教務主任(22.06%)、輔導主任(18.04%)及圖書館主任(16.10%)。另外，83 到 91 學年度國立高職學校不同職務主任的平均異動率為 20.40%，略為低於國立高中學校的平均異動率，而國立高職學校不同職務主任的異動率依序分別為學務主任(24.37%)、總務主任(23.96%)、教務主任(19.36%)、實習主任(18.52%)、圖書館主任(18.38)及輔導主任(17.83%)。

表 4-3 83 到 91 學年度國立高中和高職學校主任離職次數和離職率統計表

國立高中學校											
學年度	91	90	89	88	87	86	85	84	83	總次數	離職率
教務主任	22	19	13	11	9	13	8	5	7	107	17.23%
學務主任	20	17	13	14	10	8	5	9	5	101	16.26%
總務主任	19	15	14	15	11	16	7	12	12	121	19.48%
圖書館主任	12	15	9	10	8	3	8	6	7	78	12.56%
輔導主任	17	12	15	12	10	5	5	8	5	89	14.33%
年度總次數	90	78	64	62	48	45	33	40	36	496	
年度平均次	18.00	15.60	12.80	12.40	9.60	9.00	6.60	8.00	7.20	99.2	
年度離職率	24.7%	21.4%	17.8%	17.7%	14.1%	13.4%	10.0%	12.1%	10.9%	15.97%	
學校數	73	73	72	70	68	67	66	66	66	621	
國立高職學校											
學年度	91	90	89	88	87	86	85	84	83	總次數	離職率
教務主任	16	22	14	12	6	7	4	5	8	94	13.09%
學務主任	23	16	15	10	10	11	4	13	8	110	15.32%
總務主任	20	16	14	8	9	13	11	14	11	116	16.16%
圖書館主任	13	12	15	9	10	12	6	9	8	94	13.09%
輔導主任	17	11	15	12	10	7	7	8	8	95	13.23%
實習主任(註)	15	16	9	10	5	9	6	6	6	82	11.42%
年度總次數	104	93	82	61	50	59	38	55	49	591	
年度平均次	17.33	15.50	13.67	10.17	8.33	9.83	6.33	9.17	8.17	98.50	
年度離職率	21.7%	19.4%	17.1%	12.7%	10.4%	12.3%	7.9%	11.5%	10.5%	13.72%	
學校數	80	80	80	80	80	80	80	80	78	718	

說明：

1. 本表資料來源是根據教育部中部辦公室（原台灣省政府教育廳）編印，82 到 91 各學年度之高級中學學校及高級職業學校名冊。
2. 本表是以 82 學年度之學校名冊為基礎，離職是指不再兼任主任的行政工作而言，異動則是除離職外，再加上主任行政工作的調整。離職率和異動率則是分別除以該學年度之總校數。
3. 另職業學校設有實習主任一職，高中學校未設此一主任職務。

表 4-4 83 到 91 學年度國立高中和高職學校主任異動次數和異動率統計表

國立高中學校											
學年度	91	90	89	88	87	86	85	84	83	總次數	異動率
教務主任	27	23	15	15	12	16	12	8	9	137	22.06%
學務主任	25	22	18	18	15	10	12	15	9	144	23.19%
總務主任	23	20	20	18	15	21	11	14	12	154	24.80%
圖書館主任	18	17	10	14	10	4	10	7	10	100	16.10%
輔導主任	19	14	18	15	13	6	5	13	9	112	18.04%
年度總次數	112	96	81	80	65	57	50	57	49	647	
年度平均次	22.40	19.20	16.20	16.00	13.00	11.40	10.00	11.40	9.80	129.4	
年度異動率	30.7%	26.3%	22.5%	22.9%	19.1%	17.0%	15.2%	17.3%	14.9%	20.84%	
學校數	73	73	72	70	68	67	66	66	66	621	
國立高職學校											
學年度	91	90	89	88	87	86	85	84	83	總次數	異動率
教務主任	23	27	19	16	11	12	7	12	12	139	19.36%
學務主任	30	23	26	16	18	15	11	22	14	175	24.37%
總務主任	26	24	22	14	18	20	15	16	17	172	23.96%
圖書館主任	21	15	19	15	13	13	10	12	14	132	18.38%
輔導主任	22	14	19	19	10	9	12	10	13	128	17.83%
實習主任(註)	22	21	19	14	9	12	9	12	15	133	18.52%
年度總次數	144	124	124	94	79	81	64	84	85	879	
年度平均次	24.00	20.67	20.67	15.67	13.17	13.50	10.67	14.00	14.17	146.50	
年度異動率	30.0%	25.8%	25.8%	19.6%	16.5%	16.9%	13.3%	17.5%	18.2%	20.40%	
學校數	80	80	80	80	80	80	80	80	78	718	

說明：

1. 本表資料來源是根據教育部中部辦公室（原台灣省政府教育廳）編印，82 到 91 各學年度之高級中學學校及高級職業學校名冊。
2. 本表是以 82 學年度之學校名冊為基礎，離職是指不再兼任主任的行政工作而言，異動則是除離職外，再加上主任行政工作的調整。離職率和異動率則是分別除以該學年度之總校數。
3. 另職業學校設有實習主任一職，高中學校未設此一主任職務。

圖 4-5 為 83 到 91 學年度國立高中和高職學校主任的平均離職率，由圖可知，就平均離職率而言，國立高中學校主任的學年度平均離職率高於國立高職學校，在 83 到 87 學年度國立高中和高職學校主任的學年度平均離職率非常平穩，平均離職率的變動差異不大，而從 88 學年度開始，國立高中和高職學校主任的離職率逐年升高，每年的離職率平均提升約百分之三，也就是自 88 學年度開始，國立高中和高職學校主任的平均離職率，確實有逐年明顯提高的趨勢。在 91 學年度國立高中學校主任的離職率為 24.7%，而國立高職學校主任的離職率也達為 21.7%。

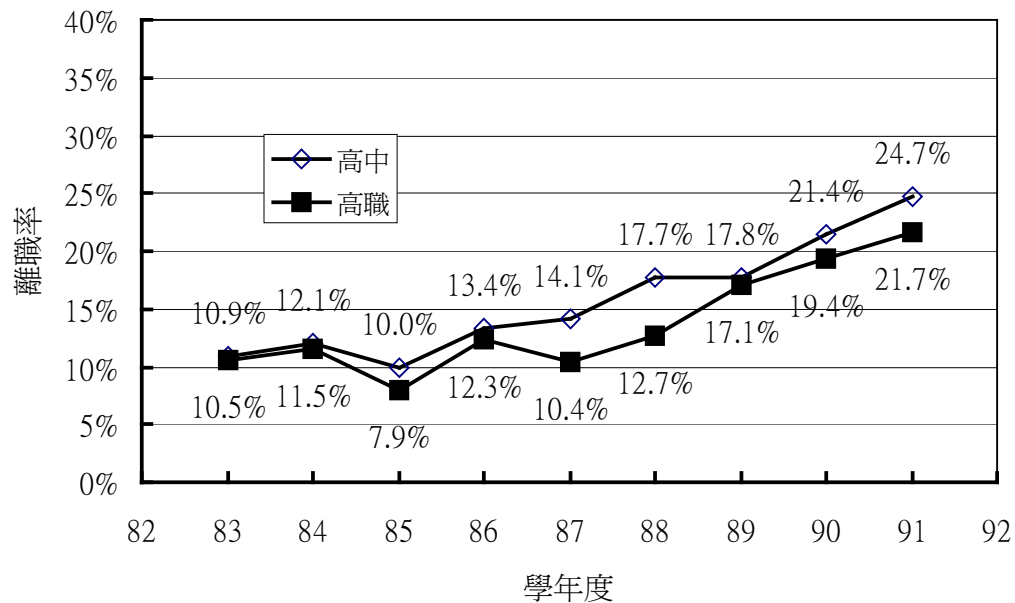


圖 4-5 83 到 91 學年度國立高中和高職學年度平均離職率

圖 4-6 為 83 到 91 學年度國立高中和高職學校主任的平均異動率，由圖可知，就平均異動率而言，國立高中和高職學校主任的學年度平均異動率可說不相上下，在 83 到 87 學年度國立高中和高職學校主任的學年度平均異動率非常平穩，平均異動率的變動差異不大，而從 88 學年度開始，國立高中和高職學校主任的異動率逐年升高，每年的異動率平均提升約百分之三，也就是自 88 學年度開始，國立高中和高職學校主任的平均異動率，確實有逐年明顯提高的趨勢。在 91 學年度國立高中學校主任的異動率達 30.7%，而國立高職學校主任的異動率也達為 30.0%。

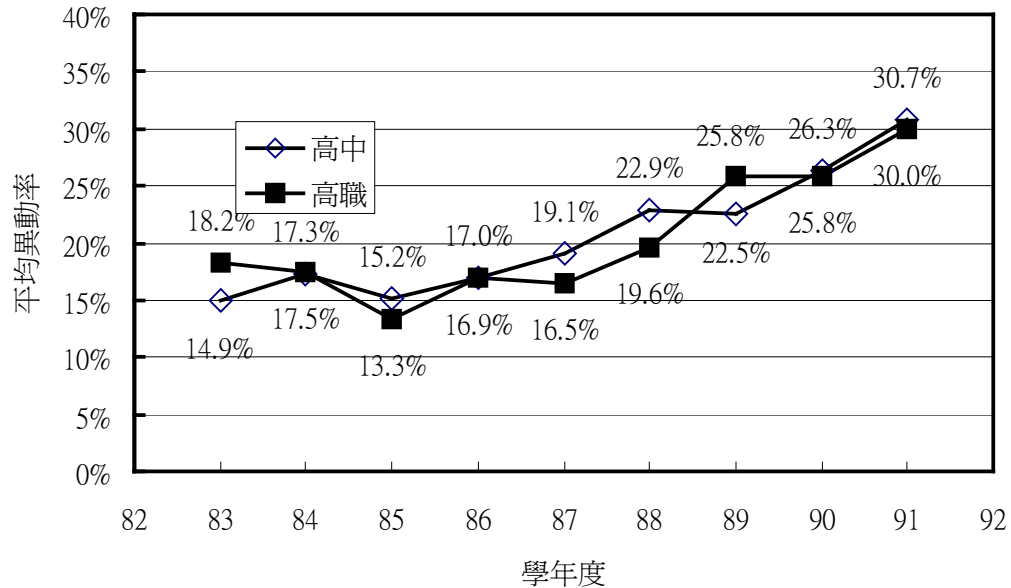


圖 4-6 83 到 91 學年度國立高中和高職學年度平均異動率

整理前述 83 到 91 學年度國立高中職學校主任的離職率和異動率的現況分析，可以獲得以下的結果：

(一) 83 到 91 學年度國立高中職學校主任的離職率和異動率統計結果

1. 平均離職率和平均異動率分別為 15.01% 和 20.81%。
2. 離職率和異動率都有逐年升高的趨勢。
3. 從 83 到 87 學年度的離職率和異動率非常平穩。
4. 自 88 到 91 學年度離職率和異動率逐年提高約百分之三。

(二) 83 到 91 學年度國立高中職學校不同職務主任的統計結果

1. 離職率

- (1) 平均離職率依序分別為總務主任 (17.7%)、學務主任 (15.8%)、教務主任 (15.0%)、輔導主任 (13.7%) 及圖書館主任 (12.8%)。
- (2) 最高的離職率依序分別為學務主任 (28.1%)、教務主任 (26.8%)、總務主任 (25.5%)、輔導主任 (22.2%) 及圖書館主任 (16.3%)。
- (3) 最低的離職率，依序分別為學務主任 (6.2%)、教務主任 (6.8%)、輔導主任 (8.2%)、圖書館主任 (9.6%) 及總務主任 (12.3%)。
- (4) 離職率差異以學務主任 (4.5 倍) 和教務主任 (3.9 倍) 的離職率的差異較大，輔導主任 (2.7 倍) 和總務主任 (2.1 倍) 離職率的差異次之，

圖書館主任（1.7 倍）離職率的差異最小。

2.異動率

- (1) 平均異動率依序分別為總務主任（24.3%）、學務主任（23.8%）、教務主任（20.6%）、輔導主任（17.9%）及圖書館主任（17.3%）。
- (2) 最高異動率依序分別為學務主任（35.9%）、教務主任（32.7%）、總務主任（32.0%）、輔導主任（26.8%）和圖書館主任（25.5%）。
- (3) 最低異動率依序分別為輔導主任（10.2%）、圖書館主任（11.6%）、教務主任（13.0%）、學務主任（15.8%）、及總務主任（17.8%）。
- (4) 異動率差異而依序為輔導主任（2.6 倍）、教務主任（2.5 倍）、學務主任（2.3 倍）、圖書館主任（2.2 倍）及總務主任（1.8 倍）。

(三) 83 到 91 學年度國立高中和高職學校統計結果

1. 國立高中學校主任平均離職率為 15.97%，略高於國立高職學校的 13.72%。
2. 國立高中學校不同職務主任的離職率依序分別為總務主任（19.48%）、教務主任（17.23%）、學務主任（16.26%）、輔導主任（14.33%）及圖書館主任（12.56%）。
3. 國立高職學校不同職務主任的離職率依序分別為總務主任（16.16%）、學務主任（15.32%）、輔導主任（13.23%）教務主任（13.09%）、圖書館主任（13.09）及實習主任（11.42%）。
4. 國立高中學校主任平均異動率為 20.84%，與國立高職的 20.40%相近。
5. 國立高中學校不同職務主任的異動率依序分別為總務主任（24.80%）、學務主任（23.19%）、教務主任（22.06%）、輔導主任（18.04%）及圖書館主任（16.10%）。
6. 國立高職學校不同職務主任的異動率依序分別為學務主任（24.37%）、總務主任（23.96%）、教務主任（19.36%）、實習主任（18.52%）、圖書館主任（18.38）及輔導主任（17.83%）。

二、解析與討論

為能充份解析兼任行政工作教師離職現況的統計分析結果，分別從（一）整體趨勢（二）累加效應（三）不同職務（四）高中高職和（五）相關研究來討論，說明如下：

（一）整體趨勢

從 83 到 91 學年度國立高中職主任的離職率和異動率，兩者確實有逐年明顯提高的趨勢。83 到 91 學年度平均離職率為 15.01%，從 83 學年度的離職率 11.0%，逐漸提升到

91 學年度的 23.4%；而平均異動率為 20.81%，從 83 學年度的異動率 16.5%，逐漸提升到 91 學年度的 30.6%；可見國立高中職學校主任的離職率和異動率都確有逐年升高的趨勢。而在 83 到 87 學年度的離職率和異動率可說平穩，但是自 88 到 91 學年度離職率和異動率明顯逐年趨勢，在 91 學年度的離職率和異動率分別達 23.4%和 30.6%，也就是說在 91 學年度分別有兩成三（五分之一以上）和三成（不及三分之一）以上的國立學校主任離職或異動，且確實有明顯逐年提高的趨勢。

而造成上述國立高中職學校兼任主任行政工作教師流失和變動日漸嚴重的趨勢，且近年來日益加劇的因素，鄭同僚(民 91)認為從一個開放系統的觀點來看，要特別強調社會脈絡因素的重要，根據其研究指出，來自組織外部的教育改革變遷，導致學校內部行政深受影響，究其離職模式中，認為外部環境的教改產生不少問題，而指責最多的是教育部的整體制度的變革。對照近年來的教育改革措施，包括了校園民主及教育政策等因素，近年來陸陸續續通過或修訂如：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…等教育相關法案，同時也推動多高中職多元入學方案和高中職社區化等政策，都衝擊學校行政整個生態。

吳清山(民 85)認為自民國 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，能夠促使學校決策民主化和透民化、學校不良風氣可望可善及行政人員教能尊重教師意見等。然而學校教師會對學校行政的負面影響，也不免會使得教師兼任行政工作意願減弱，並增加行政人員工作負擔。張鈿富(民 85)指出贊成設立學校教師組織的出發點，好像針對學校的行政體制而來，事實上，學校行政體制在設計上是協助教師的，並沒有衝突對立的必要。其設置的必要性有相當的爭議性，對教育有何助益？有必要釐定清楚。鄭同僚(民 91)也指出教師會對某些行政人員而言，常是行政人員想求去的壓力來源。此外家長會自教育基本法實施之後，越益活躍積極造成學校部份困擾的因素，同時面對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(吳清山，民 92)等等各種不同的問題。

綜上所述，對照 83 到 91 學年度國立高中職主任的離職率和異動率的變動，可見 83 到 87 學年度的離職率和異動率可說是平穩，但是自 88 到 91 學年度離職率和異動率逐年提高約百分之三，顯現國立高中職學校兼任主任行政人員流失和變動嚴重的實況，而且近年來有日益加劇的趨勢。近年來在教育改革下，包括了校園民主及教育政策等因素，學校陸續成立教師會和教評會，家長會的校務參與等等，都深深衝擊學校的運作，

此或可驗證近年來教育改革和教育政策推動下，可能是導致學校行政人員求去的主因，造成學校行政人員的離職和異動加劇。

（二）累加效應

就 88 學年度開始的離職率和異動率推疊累加效應來看，91 到 88 學年度的離職率分別為 23.4%、20.3%、18.0%及 15.1%，除了可見國立高中職兼任主任行政工作教師離職率逐年提高的趨勢外，88 學年度的離職率為 15.1%，88 到 89 學年度二年推疊累加的離職率為 33.1%，88 到 90 學年度三年推疊累加的離職率為 53.4%，88 到 91 學年度四年推疊累加的離職率為 76.8%，也就是說如果以 88 學年度為基準，國立高中職主任任職超過一年者約八成五，任職超過二年者約六成七，任職超過三年者不到五成，任職超過四年者不到四分之一。同樣的 91 到 88 學年度的異動率分別為 30.6%、26.0%、24.5%及 21.3%，除了可見國立高中職兼任主任行政工作教師異動率逐年提高的趨勢外，88 學年度的異動率為 21.3%，88 到 89 學年度二年推疊累加的異動率為 45.8%，88 到 90 學年度三年推疊累加的異動率為 71.8%，88 到 91 學年度四年推疊累加的異動率為 102.4%，也就是說如果以 88 學年度為基準，國立高中職主任任原職務超過一年者約八成，任原職務超過二年者約五成五，任原職務超過三年者不到三成，而國立高中職主任沒有超過四年仍任原職務。而根據鄭同僚(民 91)調查分析台北市公立高中 89 到 91 學年度教師行政職務異動狀況研究，結果顯示台北市公立高中主任平均任職年數在兩年以上者不及半數，與本研究 90 和 91 學年度國立高中職學校主任異動的推疊累加達 56.6%，即在 90 和 91 兩個學年國立高中職學校主任的異動超過五成以上的一致的，可見在後期中等公立學校教師兼任主任流失的嚴重性。

綜合上述，就離職率和異動率推疊累加效應而言，可見國立高中職學校兼任主任行政工作教師更替的嚴重和頻繁，顯現國立高中職學校現任兼任行政主任資歷不足，此或可能不利於學校行政經驗的傳承和知識的累積，對學校的經營管理應該是一個警訊，而是否會影響學校校務持續的推動，值得令人深思和更進一步探討。

（三）不同職務

就國立高中職學校兼任主任行政工作教師不同職務來看，83 到 91 學年度國立高中職學校不同職務主任，以總務主任的平均離職率為 17.7%最高，學務主任和教務主任的平均離職率分別為 15.8%和 15.0%次之，而以圖書館主任的平均離職率為 12.8%最低，輔導主任的平均離職率為 13.7%次低之；另外，就平均異動率而言，以總務主任和學務主任的平均異動率分別為 24.3%和 23.8%最高，教務主任的平均異動率為 20.6%次之，而以圖書館主任的平均異動率為 17.3%最低，輔導主任的平均異動率為 17.9%次低之。

此外，比較鄭同僚(民 91)的研究結果，就台北市的公立高中不同職務主任相對而言，平均任職年數依序為教務主任（1.6 年）、學務主任（1.7 年）、總務主任（1.7 年）和輔導主任（1.9 年），對照本研究的統計結果，83 到 91 學年度國立高中不同職務主任的離職率依序分別為總務主任（19.48%）、教務主任（17.23%）、學務主任（16.26%）、輔導主任（14.33%）及圖書館主任（12.56%）；和異動率依序分別為總務主任（24.80%）、學務主任（23.19%）、教務主任（22.06%）及輔導主任（18.04%）是有些許差異的。但是若同樣對照 89 到 91 三個學年度，發現國立高中不同職務主任的離職率依序分別為教務主任（24.77%）、學務主任（23.05%）、總務主任（22.12%）及輔導主任（20.28%）是相符合的；而和異動率依序分別為教務主任（29.82%）、學務主任（29.82%）、總務主任（28.90%）及輔導主任（23.39%）是相符合的。

而根據林淑芬（民 90）的研究發現，高職兼任行政工作教師最想擔任的職務為依序為「一般教師」、「輔導主任」、「圖書館主任」、「就業輔導組長」、「科主任」；最不想擔任的職務為「全部行政職務」、「教學組長」、「訓育組長」、「總務主任」，與本研究不同職務的離職率和異動率若相符合。

綜合上述，就國立學校兼任主任不同職務的離職率和異動率來看，總務工作負擔應該是比較重，所以比較沒有人願意擔任或續任；而教務和學務職務的工作，近年來因教育整體制度的變革（鄭同僚，民 91）和時代的轉變（吳清山，民 92），其職務是分別針對老師和學生，造成教務和學務主任的更替加劇；相對而言，圖書館和輔導室的離職和異動則相對為低。再者，學校總務主任的變動雖然不大，但明顯離職率和異動率是較為偏高的，可見總務工作相對的其它處室而言是較為難為的；而兼任教務和學務主任的離職率和異動率，是明顯高於圖書館和輔導室，可見在國立學校兼任主任行政工作教師不同職務的工作中，教務和學務主任是較圖書館和輔導室主任變動較大。因此，相對而言，就兼任主任行政工作教師的職務來說，總務、教務和學務的工作是比圖書館和輔導室工作較為不易的。

（四）高中高職

分別就國立高中和高職學校統計結果來看，83 到 91 學年度國立高中學校主任平均離職率為 15.97%，略高於國立高職學校的 13.72%，可能是因為傳統上高中學校所受衝擊和關注高於高職學校；而國立高中學校不同職務主任的離職率依序分別為總務主任（19.48%）、教務主任（17.23%）、學務主任（16.26%）、輔導主任（14.33%）及圖書館主任（12.56%），但是國立高職學校不同職務主任的離職率依序分別為總務主任（16.16%）、學務主任（15.32%）、輔導主任（13.23%）教務主任（13.09%）、圖書館主任（13.09）及實習主任（11.42%）。除可知兼任國立高中不同職務主任的離職率皆高於

國立高職的主任外，可見不論在高中或高職學校，以兼任總務工作主任的離職率最高，而以兼任圖書館工作主任的離職率最低；不過，在國立高中學校的離職率再依序為教務主任、學務主任和輔導主任，而在國立高職學校的離職率再依序卻為學務主任、輔導主任和教務主任，此可說明，高中和高職的辦學目標有所不同，加上可能因為學生素質的差異，使得國立高中兼任教務主任的離職率較高，而國立高職兼任主任是以學務主任的離職率較高。

而高中學校主任平均異動率為 20.84%與高職的 20.40%相近；而國立高中學校不同職務主任的異動率依序分別為總務主任（24.80%）、學務主任（23.19%）、教務主任（22.06%）、輔導主任（18.04%）及圖書館主任（16.10%），而國立高職學校不同職務主任的異動率依序分別為學務主任（24.37%）、總務主任（23.96%）、教務主任（19.36%）、實習主任（18.52%）、圖書館主任（18.38）及輔導主任（17.83%），可見不論是兼任國立高中或是國立高職不同職務主任的異動，以總務主任和學務主任的異動率較高，圖書館主任和輔導主任的異動率較低，而教務主任的異動率居中；造成以上差異的原因，可能是各處室所負責的業務有關。

綜合上述，就國立高中和高職學校兩者整個變動趨勢來看，兼任主任的離職率和異動率是相似的；此意謂不論是在國立高中或是國立高職學校，同樣面對學校行政人員流失的問題。而國立高中學校主任的離職率略高於國立高職學校，可見國立高中學校所受衝擊是高於高職學校，可能因為高中和高職的辦學目標有所不同，使得國立高中以兼任教務主任的離職率較高，而國立高職兼任主任是以學務主任的離職率較高。另外，國立高中和高職學校主任異動率相近，顯現兩者內部人員的調整是相似的，而不同職務兼任主任的異動，應與各處室所負責的業務相關。

（五）相關研究

依據林淑芬（民 90）的研究，發現台灣省公私立高級職業學校行政人員，擔任不同職務的兼任行政工作教師工作壓力達顯著差異，整體壓力以教務處組長最高（89.8），依序為總務主任（87.3）、教務主任（87.2）、學務處組長（85.9）、科主任（84.4）、圖書館主任（78.6）、輔導主任（77.7）、學務主任（76.1）、實習主任（75.8）、實習處組長（73.4）。比對 82 到 91 學年度國立高職不同職務主任的異動率依序分別為學務主任（24.37%）、總務主任（23.96%）、教務主任（19.36%）、實習主任（18.52%）、圖書館主任（18.38）及輔導主任（17.83%）是有不少的差異存在。若對照 89 到 91 三個學年度，國立高職不同職務主任的異動率依序分別為學務主任（32.92%）、總務主任（30.00%）、教務主任（28.750%）、實習主任（25.83%）、輔導主任（22.92%）及圖書館主任（22.92%）則有所差異。其中的因素，除了可能是調查的群體不同，分別是國立高職和公私立高職外，

也可能是工作壓力和離職不必然具有相關性，但兩個研究結論所顯示，教務主任和總務主任是較輔導主任和圖書館主任難為是相同的，學務主任和實習主任的異動和工作壓力的結論則有所差異。

此外，根據文吳錦隆（民 90）以台灣及金馬地區所有立案國中的現任訓導主任為之母群體，調查結果發現，第 1 年擔任訓導主任的有 69 位，佔 21.2%；第 2 年~第 3 年擔任訓導主任的有 108 位，佔 33.2%；第 4 年~第 5 年擔任訓導主任的有 44 位，佔 13.5%；第 6 年擔任訓導主任的有 104 位，佔 32%；顯示該年度有超過五分之一的訓導主任下任或更換職務，而超過一半的訓導主任任期未滿三年。與本研究國立高中職學校學務主任，該年度有近三成的學務主任離職或更換職務，而超過七成以上的學務主任任期未滿三年，可見，國立高中職學校的學務主任異動是大於國中的訓導主任。



第二節 訪談內容

從離職現況的結果，可知國立高中職學校兼任主任行政工作的離職，確實有逐年升高的趨勢，為能理解兼任主任行政工作教師的離職成因，本節將分別整理受訪者的逐字稿，說明受訪者的基本資料，兼任行政工作以及離職的成因，對個別受訪者的兼任行政工作歷程作完整的描述。

首先，彙整受訪者基本資料，主要包括性別、任教年資、服務經歷、兼任行政職務年資及現任職務等簡歷，如表 4-5 所示。接著以下章節將分別描繪每個不同受訪者，兼任行政工作離職歷程的故事。

表 4-5 受訪者基本資料

項 目	A	B	C	D	E	F
姓 名	忠厚	婉華	明輝	正德	文豪	浩源
性 別	男	女	男	男	男	男
任教年資	29	29	22	25	26	23
任教科別	電機科	國文科	資處科	汽車科	數學科	生活科技科
私立學校	5					14
國 中		11				2
兼職年資	4	11	14	6	19	19
專任老師			2			4
導 師	25		6		2	
組 長	3		3	1		
科 主 任			9	2		
教務主任		3	2		1	
學務主任					2	
總務主任	1				6	3
實習主任				3		
輔導主任		7				
圖書館主任						
現 任	組長	教務主任	導師	專任教師	秘書	專任教師

一、忠厚老師

(一) 個人資料簡述

忠厚老師，男性，現年五十八歲，中部某國立職業學校工業類科專任教師，任教年資已達卅年，先於私立學校任教五年，後轉入目前任教學校計廿五年，擔任教職絕大部

分時間未兼任行政工作，連續擔任導師廿年未曾間斷，後擔任○○組長兩年，再接任總務主任一年，目前轉任該校進修學校擔任○○組長進入第二年。

(二) 無心擔任行政工作

1. 擔任導師未曾間斷

忠厚老師原於私立學校擔任教職五年，後轉任該國立學校廿五年，連續擔任導師多年，「…做導師都沒有斷過，第一年來就做導師了，一直做，做到我做行政。(A02)」特別強調並無意於行政工作，「我是不怎麼喜歡做行政，我認為是這樣，當老師做到導師就不錯了(A02)」，認為擔任導師「比專任好又比行政更好(A02)」，主要是「因為你如果是當一個專任老師的話沒有自己的學生嘛，因為你好像教一教就走了(A02)」，但是「當導師來講的話，你有自己的學生嘛！(A02)」。因此雖然其間也被徵詢兼任行政工作，但是都加以拒絕，「實際上我做導師這二十幾年的過程之中，實際上一直在找我做行政，但是我都把他回絕掉了(A12)」。

2. 擔任行政未在預期

忠厚老師於該校連續擔任導師廿年未曾間斷，擔任行政工作並未在預期之中，個人生涯規劃也無意擔任行政工作，言談中令人感覺如其名般非常忠厚隨和，「我跟大家都很合的來，因為我比較隨和嘛，我比較不會計較什麼…(A03)」。主要是基於人情及幫忙的心態，開始擔任○○組長的行政工作，「那個時候是主任拜託的，○○主任拜託的(A03)」，也跟主任說明無意擔任行政工作的原委，「那時候我是講盡量不要，我說年青人這麼多，何必叫我這老的來幫忙(A03)」，強調只是「幫個忙這樣而已，我也沒打算要怎麼發展，都沒有啦(A03)」，因此是基於「人情…也可以說是幫個忙啦！(A03)」，「最主要是大家幫幫忙(A03)」，本身並無意擔任行政工作，但因「最主要是○主任一直拜託(A03)」，所以就開始擔任組長行政工作，認為只要盡力去做就好了，「因為事情需要我做，那我去幫個忙嘛，不需要我做，那我做的到就來做，有什麼關係!也沒差啊!反正我有盡力做有什麼關係(A03)」，加上該處室主任態度「就很強硬說你一定要去幫我做，你不幫我做不行，所以我就來幫他一下(A13)」，於是就開始兼任行政工作。

3. 接任主任純屬機率

在擔任兩年組長工作後，轉任總務主任的職務，是因校長指定接任總務工作，「那時候最主要是校長也一直叫我去(A03)」，當時校長「叫我去做，事實上校長中意的有兩位，一位是現在這個主任(A03)」，「那另一個就是我，後來兩個都不想做(A03)」，但是「後來我們就是用抽籤的，我們兩個人抽籤，反正他(校長)說你們兩個人一定要

一個人留下來做 (A04)」，因此擔任總務主任工作，雖非意外人生但可說純屬機率，「抽到我也沒辦法，反正講好了，兩個人講好了，反正就先做嘛，那時我還說一年嘛，一人做半年，本來講要這樣，抽到就抽到了，那有辦法，我只好先做 (A06)」，因為「之前那個總務主任因為身體不好，他已經請假兩年了 (A04)」，所以總務主任職務「就缺了兩年，那他都請長假嘛 (A04)」，主要是原主任生了重病，「他那一種你說重病嘛!後來他沒做主任後就好了 (A04)」。

(三) 組長的行政壓力在執行

忠厚老師兼任組長兩年行政工作，體認到組長職務重在執行，是因為認為「那組長以下的人，只是怎樣..我執行嘛，你有什麼政策我幫你執行就好，我事情完了就沒事了嘛 (A13)」，組長工作主要是「做執行就好，那執行簡單嘛，我做完就好了 (A19)」，也就是說「沒關係，因為我跟你講，他沒有負責的壓力，他只是執行的壓力 (A19)」，單純就工作負擔來看，「組長比較艱苦沒錯，但是實際上比較忙，比較忙容易打發時間，那也可以學到很多東西啊 (A13)」，所以忠厚老師個人對組長工作是可以接受的，因此如果說「做行政 (主任) 我就退，做組長我就繼續做 (A19)」。

(四) 主任的行政壓力在責任

忠厚老師在擔任主任近一年中，體認主任的角色和組長是有所不同，認為「兩個是嗎?因為兩個角色不一樣，因為一個是主管嘛，主管就是說..都是下面的人在做嘛對不對，都下面的人在做，我們只是督導，那組長的部份，大部份都是實際去做 (A13)」，感覺到主任和組長之間有所差異，「主任來講還比較好，為什麼..我們下面還有組長幫我們做事情，像早期我當主任的時候，實際上我都授權給下面的去做 (A05)」，因此兩者在分工上「主任是這樣，主任的很多事情都是下面的人去做，他如果有問題我們再去指導，這樣而已 (A13)」，但是忠厚老師認為「做主任比較好沒錯，這樣看起來做主任比較好是沒錯，但主任是有責任，對..他是要固定的責任 (A13)」，也就是說「最主要..主任第一個是工作壓力..工作責任的問題啦，但是沒有壓力 (A19)」，強調「...不是壓力是責任的一個問題 (A19)」，因此就工作負擔而言，擔任組長的工作是比主任重，唯主任必須擔負責任的壓力。所以「我是想如果做行政我不如來做組長，因為組長很簡單嘛，反正你叫我做事情我做好了就不會有壓力，反正我有能力我就幫你策劃，對不對 (A16)」，因此對行政工作的接受度，「做主任我就退，做○○組長我就繼續做 (A19)」。

(五) 總務主任工作的痛

忠厚老師在擔任總務主任認為「第一個我是認為做總務壓力太大，而且你要應付廠商，那這個東西...再過來一個法律有很多東西我們都不懂，你忽然間進來不是有很多東

西要研究嗎?對不對 (A04)」，強調工作壓力除了是主任責任外，還有是與廠商間法令的問題，也就是說「他不是壓力是責任的一個問題，第二個就是說，他這個是有法律的問題，那萬一我不懂的法律，很容易陷入陷阱，對不對 (A19)」，深怕誤觸法令，畢竟「因為這個東西(法令)可大可小嘛，所以有一點差錯的話，我們也付擔不起，對不對! 這個壓力是不是很大 (A04)」。

此外，在總務工作上有專業不足的問題存在，因為「第一個我們老師來講，你對那些工人來講我們都外行人 (A07)」，畢竟老師的專長所學與總務工作是不同的，但是工作上「做總務要去想，我們又不是學那個的 (A09)」，不免有外行人做內行人的工作之虞，也就是說「實際上大家都是外行，你外行你說你在那邊看了半天，看了老半天也不知道在看什麼東西 (A08)」，所以說是因專業性不足，覺得「那最艱苦，雖然是說要經過很多次大家一直討論，有時候討論只是一個目標而已，他也沒辦法全部把細節都全部…全部把你想的很週到 (A09)」，特別是「新的規劃案也很傷腦筋 (A21)」。

(六) 兼任行政工作意願

忠厚老師並不完全排斥兼任行政工作，個人能夠接受和調適組長的工作，因為「我是都可以啦，只是說時間被綁住這樣子而已 (A25)」，擔任主任和組長的看法「…是想如果做行政我不如來做組長，因為組長很簡單嘛，反正你叫我做事情我做好了就不會有壓力，反正我有能力我就幫你策劃 (A21)」，所以說「做行政(主任)我就退，做組長我就繼續做(A19)」，主要是組長工作「做執行就好，那執行簡單嘛，我做完就好了(A19)」覺得組長「他沒有負責的壓力，他只是執行的壓力 (A19)」。

至於擔任其他主任的意願，則是視不同處室主任而定並不拒絕，若就其個人選擇而言，對圖書館和輔導室的工作願意接受，主要是認為兩處室的工作較為單純，只要「把圖書館的那個業務管好就好啦，它對的是學生跟老師而已，很單純嘛 (A06)」，也認為「輔導也不錯，因為你是做學生輔導而已，當然這學生有問題我們也是幫他做輔導，但是它還是比較單純，因為它是人家轉介給我們輔導的 (A06)」，所以說「圖書館最好，因為它複雜度沒有那麼高嘛，那再過來就是輔導 (A06)」。對其他處室主任的選擇，教務處先於實習處，「再來就是教務嘛，教務或者是那個實習也可以啦，實習你要考慮到安全，應該是教務比較好啦 (A07)」，所以說順序上「教務再來是實習，最後是學務 (A07)」，主要是「因為訓導處在學生發生問題的時候，我們都會去解決啊 (A07)」，處理起來「…是很囉嗦的事情 (A07)」，認為「訓導的一些孩子問題比較難處理 (A20)」，至於回任總務工作則無意願，強調「總務哦..總務最好不要 (A07)」。

(七) 自由自在，無意行政

忠厚老師個人並無意於擔任行政工作，因為「我是不怎麼喜歡做行政，我認為是這樣，當老師做到導師就不錯了（A02）」，個人主觀意願上「第一個我本來我就不想當行政，這是第一個原因（A09）」，一再強調「我就不要做行政，我的原因就是不要做行政的工作（A12）」，主要是「因為你當行政你要付出嘛，對不對，那當老師的話他有他的自由空間（A10）」，另外，「那你當了行政之後，因為你的事情都還沒有做完，你一定會..就是說不發給你加班費也會想辦法做完（A10）」，也就是說基於責任問題，無意於行政工作，加上是因為兼任行政工作後，沒有個人時間，也就是說「因為最主要我自己的興趣，我是喜歡大自然，我是要自由自在（A10）」。導師工作雖然「付出蠻多沒關係，但是你對自己來講比較自由啊，你的時間比較長啊」，比較起來認為。「導師是最悠閒（A10）」，所以就個人實際任教及兼職的體認，認為雖然導師工作「付出蠻多沒關係，但是你對自己來講比較自由啊，你的時間比較長啊（A10）」。

忠厚老師基於上述原由，在擔任總務主任「十個月以後，第一個我們的新校長來，我想新校長來那這位要讓人了嘛!對不對，那另外方面因為原來的校長就是答應我做一年嘛，所以也是剛好符合這個條件，所以我提出辭呈，結果校長他走之前他就批了那個辭呈給我（A09）」，主要「第一個就是說我本來就不當行政（A10）」，加上「第二個就是我跟校長的契約本來就是一年（A10）」，同時「然後剛好校長也要離開了（A10）」，於是「我就乘著這個機會寫辭呈（A10）」，也就是說對原來的校長，「如果跟他提辭呈的話，他應該是能夠成全我，因為他也要走了，他比較能夠成全我啦，那我不可能說跟一個新的校長去提這個辭呈，假如一個新校長來，你去跟他提這個辭呈，普通因為新校長他還沒瞭解這個環境，他說那你再幫忙一點嘛!（A10）」到時候想要辭都辭不掉。

（八）小結－自由自在的忠厚老師

由上述忠厚老師訪談逐字稿的分析，可以知道，忠厚老師擔任教職多年，自始至終並未有兼任行政工作的生涯規劃，個人長期以來皆以擔任導師為主，並對導師工作頗能自得其樂；而在訪談的互動中，感受人如其名，個性頗為忠厚老實，初次擔任組長的行政，主要原因是為人情所迫而開始擔任行政工作，於擔任二年組長工作，因原總務主任重病懸缺，在無人接任之下，以抽籤方式抽中而擔任總務主任的工作。

擔任行政工作以來，感覺組長和主任兩者不同之處，在主任身負有工作責任，不似組長的工作雖然也工作執行的壓力，但與主管處室的責任是不同的。另外，由於擔任總務工作須具備工程專業的背景，對其兼任總務工作是最大的困難，加上總務採購工作涉及法令問題和必須面對廠商的問題，是擔任總務工作最大的挑戰。

忠厚老師本身並不完全排斥行政職務，只要時間上及工作上能夠掌握，所以在離開

總務主任的兼職工作後，即再轉任進修學校的組長職務。而個人接任行政主管意願上，因不同處室的性質而有所不同，以擔任圖書館主任及輔導室主任為先，認為該職務是直接面對學生，較未涉及與老師溝通問題，個人應該可以比較勝任；接著為教務主任或實習主任，教務優於實習是認為沒有學生安全的問題，對於學務主任及總務主任則是拒絕的態度，因為學務是要面對學生的各種問題，總務必須熟知相關法令及廠商交涉，並無擔任學務或總務主任的意願。

而會造成忠厚老師不願再續任總務主任一職，除了是工作上的責任和壓力外，最主要是個人希望能夠自由自在而無意於行政工作，個人興趣上喜好大自然及無羈無掛的生活，因此，不願再被行政工作羈束，在新舊任校長就任之際，順理成章的請辭獲准。但考量會在被要求兼任其他行政工作及個人時間上的掌控，續接任進修學校的組長工作，因其認為進修學校組長的工作，白天的時間是可以自行安排，因而再回任組長的行政工作。

二、婉華老師

(一) 個人資料簡述

婉華老師，女性，現年五十歲，南部某國立工業職業學校擔任國文科專任教師兼教務主任，任教年資總計已達廿九年，先於國中任教十一年，後轉入目前任教學校計十八年。在國中任教期間以擔任導師為主，離開國中學校前曾擔任過訓育組長一年及輔導主任兩年，因不想續任行政工作及個人因素，轉任目前任教學校的國立職業學校，期間陸續擔任專任老師、導師及輔導老師合計八年後，接任輔導主任工作七年，又因新任校長就任一年的人事調動，轉任該校教務主任工作進入第三年，因一心想要離開行政工作不可得，遂提出退休申請獲准即將退休。

(二) 行政工作之路

1. 避免落入生活循環

婉華老師於國中擔任教職原本以擔任導師為主，擔任導師期間自認帶班「有成就感，我還不太敢講，我只敢講心得(B01)」，而且，「在○○國中也接過訓育組長，也接過執行秘書，那個時候不叫輔導主任，叫執行秘書(B01)」，主要會「接輔導主任那個是因為學校輔導主任出缺，找我..一方面我也想去嘗試..(B01)」，因為想要「去走走看那個是什麼樣的一個生活體驗(B01)」，再加上「另外一方面是因為我要去唸○○大學的四十學分班，積分不夠，所以這兩個因素之下我去接了輔導主任(B01)」。

在擔任兩年國中輔導工作後，因為「發現有些東西跟我們的教育理念好像不是很像（B01）」，對於原國中校長的作為無法認同，主要是「這個校長我是感覺到說..比較注重實際（B02）」，例如「就是說五百塊錢以上的就全部他要自己經手，我們當時那個總務主任他就是變成橡皮章，所以我就覺得那個理念跟我不合，而且我就覺得沒有得到應有的一級主管的一個尊重（B02）」，再加上當時「因為我是輔導主任又兼導師，我覺得不公平（B02）」，主要是接任輔導主任，又要「我兼導師..第一年兼導師是因為那個班我已經帶了兩年了（B02）」，該班學生升為國三即將畢業，「所以我自己願意，但是第二年呢，我已經懷孕了，要我去接三年級..導師去接，那我覺得這個對我來講實在是很不公平（B02）」，於是就離職轉換新環境到高職學校，「換一個新環境，我要去看看高中生是什麼樣一個狀況（B02）」，並且強調「第一個我不要接行政工作，第二個我要去看看高中的學生，因為這十一年我帶的都是國中的學生（B02）」，也要避免「落入那個生活的循環圈之後，就變成自己根本就..真的會不長進，會變井底之蛙不長進，所以我就進了○○高工，進了○○高工其實剛開始也是在擔任導師而已（B02）」。

2. 鴨子上架再接行政

婉華老師轉任高職學校擔任教職後，「剛開始也是在擔任導師而已（B02）」，但「第二年就被拉去輔導室（B02）」當輔導老師，在輔導室「那待了兩、三年也是因為因緣際會我又離開輔導室，那時候其實我不是很想離開，但是因為某種人為的因素，變成說有人要進來，所以我必須要離開（B02）」，所以「離開輔導室出來當導師（B02）」，主要是配合「有人要進去養老，所以一定要讓我出來（B02）」。因此，對行政作為頗為失望，「覺得說怎麼會是這個樣子呢!所以我就覺得對行政又看的蠻破的，所以我就覺得說..我那時候已經告訴自己說不可能再接行政工作（B03）」，也就是說「不要再接行政工作了（B03）」，於是就擔任導師工作，和「那個班我覺得跟他們相處非常的愉快（B03）」，也是婉華主任「在○○高工唯一帶滿三年畢業的一班（B03）」。

原本認為就如此擔任導師工作，於是繼續「帶了一班一年級的（B03）」新生，在「帶那一屆的孩子到第二年就是輔導主任..事先沒有任何消息，那個輔導主任就說不幹了，結果我們的○○主任，因為他是校長的人嘛，他就來找我談，談了四次」，雖然「我跟他講了很清楚了為什麼我不願意接，他其實他本來是想說不讓我接的，可是後來他發現他還是找不到人（B03）」，而且「他不能隨便去找一個，因為那個○○主任還算是蠻有理念的人（B03）」，加上「○○主任對我很好（B03）」，於是「到最後那一次他說我不管妳願不願意，現在要徵召妳出來（B03）」，所以「就這樣誤打誤撞的把我算進去（B04）」，是覺得「有點被趕鴨子上架（B04）」，又開始擔任輔導主任的行政工作。

（三）輔導主任行政工作之路

1. 養老心態

婉華主任在輔導室「當輔導主任七年 (B04)」，期間總感到「其實我接輔導工作我覺得也是很辛苦 (B04)」，因為原先輔導室的「那兩個輔導老師都是大佬級的 (B04)」，在輔導室工作心態上「都是去養老的啦! (B04)」，所謂養老就是「不做事的那種心情，反正就是在那邊 (B04)」，當初「我不願意進輔導室，因為我覺得第一個這兩個人跟本不做事 (B04)」，也就是說「那你遇到兩個不做事的，你做事不是很累!，因為像我進去的時候，他們兩個其實不服我，第一個年齡都比較大，第二個以在輔導室的資歷他們都比我深，第三個那你來要做事的，我們當然不願意你來啊 (B04)」，「所以其實剛開始那幾年也是帶的很辛苦啊，變成說..你要做人家又不配合你做 (B04)」。

婉華主任舉例說，在我接的「第一年我們辦公室搬家，他幾乎不幫忙 (B05)」，而另一個輔導老師「那個女生就坐在那邊看新房子，那我找學生從那頭搬過來，你這頭你就馬上接過去把它放好 (B05)」就可以了，但是「她不是哦，堆得... (B05)」，真的「堆了一個小山丘，我實在快要抓狂了，我說怎麼會是這個樣子呢 (B05)」，最後「我就帶著學生一直做，但是她也知道我不高興啦 (B05)」。再譬如以其中一個男的輔導老師來說，遇到學生個案需要晤談時，就「講說這個是女生..主任是女的，跟女生談比較談的來，那另外一個個案是男生的，....，我說男生他來談，他說這個個案是男生啊，那我們主任跟他談，異性比較容易談的上，就是工作..所有的工作都是推拖 (B05)」，更誇張的是「甚至於我們輔導室在規劃的時候，那個空間應該是儘量 OPEN、儘量溫馨，他要把他的位置搬到那個書櫃的後面 (B05)」，也「就變成說大家都不知道他的存在，就是他希望當隱形人 (B05)」。

2. 工作團隊

婉華老師初接主任職務時，面對兩位養老心態的部屬，加上「第二年我們就辦特教班，那特教班你輔導室你還是脫不了關係啊 (B05)」，學校同時在「八十五年我們又辦綜合高中 (B05)」，其中的男輔導老師「他發現不對了，那個業務是推不掉了 (B05)」，所以及早「他就選擇離開了，他也知道我有給他壓力啦 (B06)」，於是「就離開輔導室去當專任老師」，婉華主任「就去商請了另外一個老師，那個老師還蠻肯做事的 (B06)」，新的輔導老師在工作上，「剛開始很熱心很細心，就一直做一直做，我們倆就還蠻能配合一直做，但是那個老老的那個女老師就不做事 (B06)」，因此，新的輔導老師「其實剛開始她來接的時候，我們為了綜合高中，我覺得那種學習的團隊..工作團隊還蠻快樂的，因為有學習嘛 (B06)」，所以「雖然苦可是有學習 (B06)」，但是「後來這個老師就覺得不公平，她說為什麼都不做，然後她說你主任都應該要跟她講叫她要去做啊，那我就在想你跟她講也沒有用，她也是不會做啊，所以大概也是做了兩年以後她又選擇要離

開了 (B06)」。

面對輔導老師的流動，所幸恰好「有一個○○系的一個小男生，當完兵回來一年，當專任一年 (B06)」，婉華主任「覺得這個小男生還不錯，我就找他來接輔導老師，那這兩年是我們輔導室真正發揮功能的地方了，因為這個小男生很肯學，非常肯學 (B06)」，只有「那個時候我才覺得我自己像個主任，因為我們 talk 完了之後有什麼理念他馬上就把它去執行，把東西出來之後再給我看，我們再討論，那他很肯學 (B06)」，加上他「很極積也有規劃的能力也有執行的能力，也有一些創新，所以我們這兩年我們在○○高工輔導室那兩年是我最快樂的時間 (B06)」。

(四) 教務主任行政工作之路

1. 沒有一點點的快樂

由於新任校長第二年在人事上的調整，主要是因為「現在這個○○校長進入○○高工的第二年，第一年的時候，他就一直在容忍目前...第一年的時候他就在一直容忍當下的行政系統，○○主任、○○主任，但是他覺得說那個○○主任不配合，他要推什麼政策，出去之後完全走樣，變成責任都是那個校長的，所以那個校長容忍一年之後 (B07)」，就進行人事的大調整，婉華主任並未預期會接任教務主任，雖然校長「在這一年當中他也跟我們都談過，他找這個秘書談過，也找我談過，我們幾個人經常會在談學校的一些事情 (B07)」，學校「秘書也說校長找你接你就接了，其實我那時候也沒有十足的把握說校長會找我，我一直認為說不太可能，因為我在輔導做得好好的 (B07)」，所以「我想是說只是徵求我們的意見而已啊! (B07)」，也就是說只是「口頭說說而已啊，說教務應該怎麼做，訓導應該怎麼做，我只是覺得說做哪個位置，只要認真去做應該大家都有那個能力的嘛 (B07)」，因此婉華主任在個人主觀上，「一直不覺得..因為我覺得沒有心裡準備啊 (B07)」，要去接任教務主任的職務。

而在該年七月學年度即將結束，校長「就在我上課的時候，校長拿著聘書來直接給我 (B08)」，讓婉華主任「覺得很為難，因為我不能當著學生的面把聘書還給校長，拒絕，我覺得那不是一個正向的教育行為 (B08)」，雖然「事後我拿去給校長，校長就不理我，他就不肯退啊 (B08)」，並向校長「說我真的沒有能力啦，我也沒有這個意願，當下那個時候..因為說實在那個時候也蠻意外的，然後我爸爸又過世，我覺得我跟本沒有心情去處理公事，那後來我是想說算了，因為憑良心講啦，我們今天還要領這份薪水啊，人家交給你這個聘書..說實在的我們也..於理講是不能拒絕啦，對不對，那如果說我跟校長反的話，我覺得我們也待不下去啊，後來我就接了，其實接的時候我真的沒有一點點的快樂 (B08)」。

婉華主任之所以會猶餘不決，是否接任教務工作，主要是「因為在○○高工教務主任是個爛攤子（B08）」，原先的教務主任「他可以喝酒..從十一點出去喝酒然後一個下午都不回來，為什麼我們校長會換他（B08）」，也不是沒有原因的。而會造成「有些人是敢怒不敢言，因為他就是霸氣，因為他是○○高工的學生、○○高工的老師、○○高工的主任，而且他又很敢（B08）」，主要是「舊的校長本來也就是那種（B09）」，所謂「喝酒、吃飯然後收禮啊，那種待退的校長啦（B09）」，所以只要「我是你的人，我請吃飯，我送禮給你，我的課都很漂亮，真的就是那樣（B08）」，學校老師「沒有人敢去跟他吵，也沒有人敢去跟他據理力爭，他就是那個霸氣已經出來了（B08）」，造成「那誰都怕他誰都不敢惹他，真的!所有的..我看幾個主任都不敢惹他，就變成這樣..所以那變成說我在○○高工就是老資格，你新來的校長你就是得聽我的，偏偏碰上我們那個校長，他不是要退休的人（B09）」，校長「他大概也是認定我做什麼事情我就是一頭栽進去，不管是大事情小事情一頭栽進去，所以他就叫來接教務，我覺得那就是夢魘的開始（B10）」。

2. 夢魘的開始

(1) 昏頭轉向

婉華主任初「接教務真的是夢魘的開始，第一個○○高工的學制太複雜，有綜合高中有工科有商科，有體育班有特教班，那個課很複雜，那個配課就很難了（B12）」，而且「我們學校有很多的不公平（B12）」的事情，就「譬如說排課不公平，配課不公平（B12）」，說明白一點「就是沒有正常化啦，教學正常化這幾個字是跟本不存在的（B12）」，所以「暑假那時候光配課我就配得暈頭轉向，因為我不會啊（B12）」，主要是「以前的教務主任是不管事的，變成說我就是跳出來，我就是帶頭去衝，所以我第一年配課的時候配的好不好我不是很清楚，因為課程我還不是很瞭解，那千頭萬緒（B13）」真不知當初是如何渡過的。

婉華主任回憶說「後來我第一年我就開始弄重補修（B13）」，說實在的「那個重補修真的是很亂，我覺得那個時候我第一個工作我就是先把重補修做一個整合（B13）」，原先竟「沒有組長負責，他們說以前教務主任就是這樣子弄（B13）」，加上在「高職新課程的時候這個教務主任沒有跳出來去做整合，亂七八糟的，我光看那個課程亂七八糟，我就暫時先擺著不動，我就先整合重補修（B14）」，不可再像「以前就是說都丟給一個人上，你比較好講話，全部都交給你上，其他人都不管（B14）」，於是婉華主任要職員將「資料給我之後我就開始做功課（B14）」，也就是「所有的資料全部都我自己設計、自己規劃，包含家長的通知函，包含重補修的那個..連那個缺曠登記表訓導處都不管，都是我登記出來的，交給我們小姐..第二次以後我們小姐就可以上手了，我們課開

完之後，學生繳錢之後，確定課表了確定工作了，我就把所有的注意事項老師的學生的全部都弄完，老師的..所有的老師集合來開會，算是一個重補修的協調會議，大家一致的步驟嘛，學生我們也開說明會，所有學生全部找來一個都不漏，真的是一個都不漏（B14）」，所以在教務處工作上，婉華主任「第一年弄重補修，第二年我就開始去接課程了，那課程很痛苦你知道嗎（B16）」！

在課程的規劃上，因為婉華主任在「第一年我就曾經看到..我是英文老師，然後我去教色彩學（B16）」，是因為「課不夠啊，因為我英文只有兩節課啊，我不是說我們那個高職新課程他們弄的亂七八糟的啊，然後另外配兩節色彩學然後就去上英文（B17）」，這「就表示說那個課程是有問題的啊（B17）」，所以「我弄那個課程弄兩個多月，我每次弄一弄我就想丟掉，然後我們辦公室都知道，弄一弄我就想把他甩了，把他燒掉，我想說我當縮頭烏龜縮完一年我要退休了，真的是很痛苦（B17）」，講白的「反正就是戰國時代，那我去整合課程我不是光橫向，我又是○○系的你說專業課程我真的不懂啦，對不對，會計實習跟會計學，我一直以為他們是一樣，結果他們才告訴我是不一樣的，好!那個還不打緊哦，你不是光去橫向你還要去考慮到說一年級、二年級、三年級，他是不一樣的，那這不一樣..因為他的那個標準不一樣，然後你還要再去考慮到師資，同樣是自然課你不能說上學期讓他上爆，下學期他沒課了（B17）」，婉華主任面臨課程規劃整合的問題，深深覺得「頭痛的要死你知道嗎，那個地方我真的是弄的昏頭轉向的（B18）」。

(2)內憂外患

除此之外，婉華主任在「剛接的時候，第一個我們的○○組長要跟我辭，我們的○○組長要跟我辭（B12）」，然後「○○組長也表示要辭，一看你一上任這麼多人要跟你辭，因為我在想說他們大概也以為是說應該是他們內部升上去，然後怎麼突然之間是你輔導主任過來，所以通通都來跟我下馬威，我感覺是來跟我下馬威（B12）」，於是婉華主任「就說你什麼意思啊，我說大家好朋友，我一上任你就這樣給我吐嘈，然後我就請他去接○○，因為○○組長跟著那個主任到○○去了（B12）」。另外，我「就找一個有○○資格的來接○○，然後我們那個○○組長心裡就不能平衡，然後○○組長就說你不應該這樣做，你應該也要問問他的意思，我說用人要看人才，不是說今天等久就是我的，我說他沒有○○的資格啊（B12）」，接著「那個○○組長後來我曾經就跟他好好的談過了，他還是跟我辭啊，我就跟他談..我一直說..想盡各種..就是說一直跟他講，我說之前我在輔導室我也一直幫你，我是說我不是說今天不給你怎麼樣..不給你機會，有時候真的不能看眼前的那塊肉啦，你要看遠一點（B12）」。

婉華主任對所屬組長「說我是不會准你辭的啦，因為那個辭了以後他要再進入行

政，真的是沒有什麼空間啦，那後來他去大陸回來以後就沒有再提，因為他大概去看看人家外面的那個進步的狀況，他覺得那個的確很多都是壓力嘛，競爭力太大了，所以回來就沒有再講（B13）」，後來好不容易才把「內部組長搞定（B13）」，主要是「這些組長因為能力都蠻強的，然後這些小姐能力也都很強（B13）」，所以「人家說實在也不太服你啊，所以我覺得進去光辦那個內部的整合（B13）」工作就很辛苦，而且「我去的時候，進去之前他們有請那個舊的教務主任餞行，但是沒有對新的教務主任做接風的動作（B13）」，所以「其實是已經很明顯了（B13）」，因此「我到現在我心裡面我都還不是很舒服」加上原先「那個教務主任因為心不甘情不願（B13）」，在辦移交的時候「什麼都沒有..電子檔什麼都沒有，我覺得說是這樣子的情況（B13）」下，真的可以說是「內憂外患（B13）」。另外，教務處各個組長「他們之間是誰也不管誰，誰也不幫誰，以前教務處的生態是這樣子（B14）」的。

(3)胡搞瞎搞

婉華主任面對學校的人員，也有說不出的無奈，原先的「課程的規劃是科主任去規劃出來的，沒有橫向的連繫（B17）」，光「看他們那個新課程，英語會話有人排第一年，有的排第二年，有的排第三年，然後有的排兩節課有的排三節課（B17）」，也「就是各個科主任自己作主囉，那我們那個○○組長就只是彙整，因為這個東西要教務主任出來帶，教務主任不管（B17）」。於是在婉華主任主導下，「第二年嘛我弄課程啊，我弄了兩個多月，然後出來的東西就開課發會，丟給科主任，科主任自己都沒概念啊，他只要去講說這個課我要排給誰，那個當福利這樣子來丟（B17）」，真是難以想像，因此各科主任「他們就開始跟我爭，因為那變成你已經把人家的福利抓出來了嘛，可是我不得不啊（B18）」，原先的科主任是「我國文要排給誰，我英文要排給誰，我導師要排給誰，他們科主任已經是這樣在玩了（B18）」，也「就是只享受權力不太盡義務的，只是在配課那個時候開始吵，吵完了以後後面就沒事（B18）」，那個時候在「第一年我是不吭聲，我就看他們怎麼玩，那個科主任彼此之間吵的要死，每次為了那個課就開始吵的要死（B18）」，科主任「他不是考慮專業科目，連共同科目他都講說這個不能動啊（B17）」，因此「那時候就把所有的共同科目全部抓回來，以前是全部是科主任（B17）」主導的，這些都令婉華主任無法苟同，每次相關課程規劃的資料，「我先丟給他們，他們也看不懂，我每次丟給他們的東西他們就是簽個名，然後他們也不管對錯，然後就開始耍無賴你知道嗎（B18）」？所以真可以說「他們科主任這部份真的是胡搞瞎搞（B17）」。

（五）見好就收

婉華主任在接任教務主任第三年，在工作上「因為共同科目已經整合完，所以就是專業科目我希望他們能夠去做整合，譬如說力學、原理、材料，你把進度表整合，很多

資料..什麼東西都去做整合，可是他們做不到，連科主任自己本位都不願意做，那我就發現說這個是扯到人的東西的 (B19)」，所以就開始萌生退意，本考量不要兼任行政工作，但「因為我說實在，因為我們不是自誇我們是在做事，今天如果你是一個校長，你會讓這樣子的人離開行政嗎 (B19)」？因此「會用退休也是不得已的手段 (B19)」，強調「因為我知道我下不來啊 (B19)」，加上對「覺得這個環境，那種價值觀讓我覺得很失望，很失望 (B19)」，所以「我也決定要退休了，我想說我不去碰了，對不對，因為我到這個地方為止，功勞沒有耶，還被罵的要死，一天到晚挨告，那我就覺得說我何苦呢!對不對，我又不要去考校長，然後教育理念大家..我的感覺是說大家都說要公平，因為以前的那種情況之下，大家都說要公平，然後要制度化，可是當去卡到他的利益的時候他又說不公平，他又不要了，大家都希望說○○高工有所進步、有所變化，但是大家都坐在那邊等情況好了才要出來做事，就像說一堆人坐在馬車上面，然後要你去拉那個馬車又直罵你，可是不下來幫忙推 (B20)」。

此外，婉華主任也覺得「校長再怎麼支持我的話，他不會說只為了我一個人，挺我一個人然後去得罪所有的人，這就是為什麼我也不想做的原因，而且到後面這一、兩年校長是說..因為校長要連選，他說你再忍耐再忍耐 (B20)」，要知道「我受了這麼多的委屈你只有一句話忍耐，他也知道○○處這種爛的狀況啊，○○處就是很多的狀況出來 (B20)」，因為校長「他換不了他，他也不願意當壞人啊，他明明知道說這個○○主任現在已經那麼爛，可是他不換他 (B20)」，所以婉華主任覺得「現在就是說變成是只有我這個不怕死的去當壞人啊，他又不願意去當壞人啊，變成是說我扮黑臉他去扮白臉，所有的功勞都是他的，然後所有的東西就是我来承擔，他對我的攻擊..還有一個○○處，○○處的攻擊，○○室的攻擊，○○處的攻擊他不是不知道 (B21)」，校長只會「說你委屈啦你辛苦啦，我知道你很委屈，我知道你很辛苦啊」，最後婉華主任決定「就是見好就收，我會選擇急流勇退見好就收，第一個我覺得這是給○○高工一個很好的正面教育，我一個教務主任高高在上，你們認為的高高在上，我说不幹我就是不幹，我不戀棧，我要做我就是好好做，給其他人一個正面的教育，第二個我是想看看，好!你們覺得我不好，我離開○○高工以後我就看○○高工怎麼再繼續下去，我要等著看啊 (B21)」。

(六) 小結—急流勇退的婉華老師

婉華老師先後任教於國中和國立高職學校，在任教廿九年中，除擔任導師及專任的國文科教師外，前前後後計兼任行政工作達十三年，先在國中兼任過訓育組長一年及輔導主任二年，而後轉任高職學校任教，原先未預期再擔任行政工作，不意出任輔導主任七年之久，因輔導室工作團隊的生態，令其輔導行政工作中，可說有甘有苦，後又接任交務主任工作三年，基於該校組織文化及工作負擔等因素，欲辭所兼行政工作而不可

得，遂以退休為手段達成離開行政工作的意圖，目前業已請退獲准，即將離開教職的工作。

婉華老師當初在國中擔任教職的時候，會願意擔任輔導主任工作，一方面是個人想去嚐試並體會行政工作不同的生活，另一方面是因為要報考就讀四十學分班研究所，兼任行政工作可以增加積分，在這兩個因素之下，就接任國中的輔導主任一職。擔任行政工作後，發現有些事情與教育理念無法契合，同時對校長的領導風格無法認同，覺得沒有得到應有的尊重，加上認為擔任輔導主任工作，第二年又再被要求兼任導師職務，未被公平對待，於是就轉換環境到高職學校繼續擔任教職，除了為了擺脫國中行政工作外，也想要到新的環境，以避免落入生活的循環，而不知長進變成井底之蛙。

婉華老師轉任高職學校擔任教職，先是擔任導師工作，而後進入輔導室擔任輔導老師再擔任導師工作，原本告訴自己不要再接行政工作，因輔導主任出缺而被徵召擔任，過程中有點覺得被趕鴨子上架，就這樣擔任輔導主任七年之久。婉華老師接任輔導室主任之初，在工作上並不順遂，是因為原輔導室的兩位專任輔導老師配合度的問題，主要是兩位輔導老師在輔導室抱著大佬和養老的不做事心態，致使在工作的推動有所不足，而後因業務上的增加及人員的流動，工作上有學習和團隊的感覺產生，雖然覺得苦但是有學習和成長，所以婉華主任回想認為身處其中，還算蠻快樂的。在輔導室最後的兩年，總算遇到一個得力助手，由於該名輔導老師很積極又肯學習，有規劃及執行的能力，婉華主任認為是輔導室真正發揮功能的時候，同時也才覺得自己真正像個主任。

由於新任校長就任第二年在人事上的調整，婉華主任在未預期之下接任教務主任的職務，當時場景是校長於學期即將結束時，婉華主任在上暑假學生加強班課時，校長當著學生的面前送兼職聘書，雖然不便當場拒接兼職聘書，事後也向校長婉拒，但不為校長所接受，基於對教師職責的體認，以及對法理的認知，婉華主任自覺身負重任，於是就在沒有一點點快樂下接任教務工作。

婉華主任當初不敢斷然接任教務主任一職，另一主要原因是該校教務處文化的問題，據其所述，原教務主任擔任該校教務主任多年，個人和作風有些陋習存在，諸如，舊校長待退喜歡喝酒、吃飯甚至收禮情事都有，原教務主任就上行下效，也於上班時間外出喝酒，老師只要肯請吃飯或送禮，課程分配和排課就可如意，因為該主任在校已久霸氣已在，沒有人敢去招惹或據理力爭，甚至認為新的校長都要禮讓三分，而且婉華主任認為新校長會重用她，主要也是看清她遇到事情，不論大小都會全力以赴一頭栽入，所以會找她接任教務，於是造成婉華主任接任後所稱夢魘的開始。

婉華老師在剛接任教務主任之初，面對內部各個組長也不容易搞定，剛開始是所屬

組長要請辭，一方面是對婉華主任接任教務主任工作，表達不甚認同之意，另一方面也顯現各個組長的能耐，想給新主任一各下馬威。另外，由於只有辦送舊卻沒有迎新，也令婉華主任一開始心理就不是很舒坦，同時，原主任是心不甘情不願的被調整職務，移交時也是不清不楚的，加上教務處各組間原是獨立作業，互不協調幫忙的生態，致令婉華主任一開始就覺得真是內憂外患可堪比擬。而婉華主任在面對學校的人員，也有說不出的無奈，特別是各科科主任在課程規劃的角色，也就是只想要享受權利，將排配課當成是籌碼，是一種可資運用的福利，各科科主任不僅是想要主導科內的專業科目，連國英數等共同科目也要掌控排課程挑師資，這些科主任的作為，著實令婉華主任覺得是胡搞瞎搞。

婉華老師在推動教務工作之初，因為該校學制包括工科商科，又設有綜合高中，加上體育班和特教班，課程上可說非常複雜，而且學校因排課及配課未盡公平，教學未能正常化的情況之下，婉華主任在第一年配排課上，就覺得有些吃力。同時在第一年開始整合校內重補修的工作，也包含各處室有關重補修相關作業，婉華主任皆從頭開始一手包辦，除了教務應有的重補修排課外，學生的缺曠課表格、繳費等工作，以及老師的重補修的協調會，到學生重補修說明會等等，在辛苦下總算讓學校重補修步入正軌。接著在第二年教務工作，重點放在課程的規劃，由於原有課程沒有統整，各科目間缺乏縱的連貫，也沒有橫的聯繫，又須顧及師資的配合，因此常令婉華老師頭痛萬分，可說深感痛苦，自覺真是弄的昏頭轉向。

由於婉華老師對大家口中希望公平、希望制度化、希望學校求新求變求進步，但是如果觸及個人利益時，就一切再說的心態很不認同，對所處學校環境價值觀的失望，所以對兼任行政工作就萌生退意。但婉華主任自信做事認真負責，校長是不可能同意她離職，同時，由於校長即將面臨遴選連任問題，只會叫她要多忍耐，對校長此種作風的不苟同，校長不願承擔責任也不當壞人，讓她辦黑臉角色，而校長自己卻唱白臉，所有的功勞都是校長的，卻要婉華主任承擔指責，也認清到校長再如何的支持她，不可能爲了她一個人，然後去得罪所有的人，是造成婉華老師一心不想做的主因。另外，也想賭一口氣立下典範，讓學校老師能夠反省，雖然大家認爲教務主任是高高在上，但是婉華主任要就好好做，不然就不戀棧，不願再做就是不做，給大家一個正面教育的機會，有點怨對想要等著看看學校以後是如何發展，於是婉華主任就選擇急流勇退見好就收，在不想兼任行政工作而不可得，毅然決定以退休爲手段達成離職的目的。

三、明輝老師

(一) 個人資料簡述

明輝老師，男性，現年四十八歲，南部某國立職業學校商業類科資料處理科專任教師，任教年資共計有廿六年，任教之初即有接任行政工作的機會，先擔任導師三年後，連續擔任科主任職務九年，接著離開行政職務擔任專任及導師共四年，再分別接任○○及○○組長工作計三年，而後接任教務主任工作有兩年，再次離開兼任行政職務，再擔任一年專任教師後，目前擔任導師的職務。

(二) 行政工作歷練

明輝老師自○○師範大學○○系結業，先至中部某國立工商職業學校實習，第一年任教擔任實習老師，即有機會在「剛開始原來就在○○工商就要接科主任，那時候因為人事主任說我是實習老師不準接(C01)」行政，因為「人事主任是說這種資格不行，還是學生，所以沒有接(C01)」科主任的行政工作，而擔任導師工作，也就是「實習那一年接高三，再下來兩年也是接高三(C08)」導師。再接著「跟著校長，跟校長調○○高商，所以跟過來，然後就是接科主任(C01)」，於是就開始「兼任了九年的○○科科主任(C01)」，而後「科主任下來是當專任，一年的專任(C01)」老師，接著接任導師職務兩年半時，「接到當時的教務主任的電話，他是說希望我能夠接，但因為我想我還在接導師，我就跟這個當時的教務主任說不接，那教務主任是說找不到人啦!希望我能夠幫忙一下，那我想說導師這方面會有意見(C02)」，也「就是等於學生三下的時候，有點覺得割捨不掉(C02)」剩半年就要帶畢業的學生，會答應「說實在的其實也有一點幫忙人情!(C02)」，強調「那時候是幫忙這樣子(C02)」。

在擔任○○組長一年後，明輝老師又轉任○○組長，當時「也是教務主任就是說校長說要我接，因為那時候原先○○組長請辭(C02)」，原先個人考量「也是不想接啦!因為○○組的工作來講其實是蠻重的一個工作(C02)」，主要是「因為在一個工作上來講當初○○作業是相當累(C02)」。而後○○組長「當兩年的話，應該是說當時的原來在八月的教務主任因為考上了校長(C03)」，校長考量「就是那時候在人事最少變動的情形之下(C03)」，同時認為明輝老師「是可能比較知道說教務處的一些狀況，所以順理成章自然就接了(C03)」教務主任職務，其實「當初接的時候壓力也是蠻大的，因為我在○○組我們也瞭解一些過程，就是說教務處很多的規章都沒有(C03)」建立，所以明輝主任再剛接任時「是蠻累的(C03)」。

(三) 行政職務的差異

1. 科主任和組長工作

明輝老師先後擔任過科主任、組長和教務主任的行政職務，認為工作上「科主任的雜事比組長還要多（C03）」，原因是「因為科主任的話來講等於說他承受了來自於教務的工作，還有實習的工作，還有科裡面導師的這些的工作（C03）」，也就是「訓導的這些問題也要，因為當初在這個○校長的時候和○校長對科主任的要求就有點不一樣（C04）」，主要是「當初在○校長的時候他對科主任的要求，是科主任整個科的學生都能夠掌控（C04）」，所以「以我的經驗來講的話，我一個科主任九個班的學生我都能夠掌握住（C04）」，當時有「九個班，那我上去學生看到科主任來都會...就像說我們學校的訓導主任去看一樣，都能夠就位，那現在來講的話科主任可能因為這方面來講校長要求都不一樣（C04）」，因此就明輝老師經驗而言，因為校長對科主任定位和要求，反而科主任的工作量比組長還要大。

2.組長和教務的工作

明輝老師就組長和主任的職務，認為「組長來講的話當然就是秉持這個教務主任給予的工作，還有本身職務的一些工作（C04）」，就○○組長本身職務的工作來講，「第一個排課（C04）」的問題，當然「這個是壓力最重的」，其中主要是「因為這個排課的壓力你會發覺說他可能要符合某一些老師的..一些期望」，但是「這個不容易，所以有時候某一些事情你在排課的時候可能會得罪某一些老師，因為你不可能符合他的（C04）」，要求，是不容易每個人都滿意的。

而就教務「主任的話他是一個大方針的這個決定，這個大方針的決定你就是要..第一個就是要掌握校長在治學的這個理念，你必須要先掌握，然後呢!第二個就是教育部政策（C04）」，舉例來說，「在我任職的時候有推動這個綜合高中社區化和高中職社區化（C04）」，要是說「這些的工作其實如果是政策很明確的話應該就是可以很順利的推動，但是因為這兩項的這個事務工作他的政策呢比較搖擺，所以推動的話是相當吃力（C04）」，具體而言，「也就是說你這個政策怎麼做都還沒有確定..但是就是要做（C05）」，例如「高中職社區化就是應該是說他的政策是..第一個在實驗的階段就馬上就好像要付出執行一樣，所以在這個階段呢並沒有跟校內的這些老師溝通好，好像就是...好像就是要推行了，所以這方面的阻力很大，那遇到阻力的話呢!他們的呢解釋的這個方向又一直在修正（C05）」，明輝老師「所以就覺得那個比較辛苦，而不是工作量的問題，如果確定做什麼，縱使工作量很大但是知道做什麼也會一步一步去做，沒有問題!」。反觀「說就以這個高中職的這個學年學分制來講，當初在接這個學分處的時候他的政策很明確（C05）」，反正「我就是要走學年學分制，那麼學年學分制到底要怎麼樣來進行，他都有一定的程序（C05）」，所以「這個程序很清楚，那我在校內就可以開始推動（C05）」。

(四) 行政甘苦

而在行政工作的甘苦，明輝老師「覺得當行政工作能夠建立一些相關的規定出來以後，會覺得比較有成就感!(C05)」，例如：「○○科當時的這個導師制我都是用輪調的，你只要任○○科導師三年之後你就是自然可以休息(C05)」，原先「我是口頭的跟大家徵詢，然後在會議當中形成共識，那就是一個不成文的規定(C05)」，但是「大家都會去遵守(C05)」。而行政工作比較難過的事，「是說像高中職這個綜合高中的推動，那就是因為沒有形成一個共識(C06)」，因此「本身你在推的過程當中你會發覺阻力蠻大的，那這些阻力大的問題就是我剛才所講的，因為上面他本身的政策不是說很嚴謹，就是一定要去達到，如果有人反對他就會稍微調整方向(C06)」，最主要的「阻力是應該是說老師的一些問題沒有解決(C06)」，也「就是..!職校的一些..比方說就是職校何去何從?還有老師..萬一是真的全部改成綜合高中，老師面臨了這一個(C06)」，「工作權的這個問題，所以這就是比較難過，也就是說在溝通上比較辛苦(C06)」。

(五) 生涯計劃和兼顧家庭

明輝老師談到，當初之所以離開行政職務，「第一個當然就是說個人的生涯嘛!生涯的計劃(C06)」，在教務主任的「第二年我就想說因為在這個教務的工作上面必須還是要進修一些..才能夠符合自己的一個期望，對做事的一個期望，所以第二年是考上了(C06)」碩士在職專班，而「就讀的話覺得說讀和做之間有時候可能會..在讀的過程當中，那做的這個部份可能會忽略，就是兩面上(C06)」學業與工作無法兼顧，因「依我來講對行政職務是蠻投入，那投入的過程當中就可能對學業會有影響(C06)」，加上「有時候晚上回去都是在做作業，學校的作業(C13)」，而明輝老師「又期望說希望兩年能夠畢業(C06)」，但是「因為你的學業和你的工作，太投入了你自己的那一邊，你忽略了你這一邊，所以你這邊會做不好(C13)」，因此「在這個取捨上面我是覺得說不能夠兼顧，兩面的話那我選擇是不影響太大的那一部份，就是因為教務的工作是對全校師生，所以我這一方面我覺得說應該自己要放的下(C06)」主任工作。

另外，明輝老師談到「當行政的時候有時候晚上還要開會(C06)」，回憶說「而且晚上開會的話最怕就是到中部去，因為我所以會辭教務主任也跟到中部去開會的一次經驗有關係(C07)」，那一次的會議，一開就「開到將近大概九點多，回到這邊十點多，然後在開車會來的路途當中差一點發生車禍(C07)」，是「因為我自己開車已經睡著了，可以說是睡著了，在高速公路上面蛇行，還好北二高那時候車子晚上少，後面的車子叭我，我想哇!我的車子已經開到路肩去了，差一點就出去了(C07)」，真的是很危險，「所以我就感覺說因為又要唸書晚上回到這裡大概是十一點了(C07)」，如果說「那十一點的話又要再唸，把今天的功課稍微再復習一下，那體力上面這個負荷的問題(C07)」會

受不了，「所以不兼得的狀況（C07）」下，就離開教務主任的行政工作。

除此之外，還有一個重大因素，是我的「小朋友!他某一天就跟我講說，爸爸!我好久都沒有看到你了耶!因為當初在當教務的時候又唸書，所以晚上回去已經十一點了，他也已經睡，那早上雖然只是稍微碰面一下，他感覺爸爸根本都沒有跟他相聚在一起（C08）」，明輝老師「覺得說因為在孩子的成長當中我沒有跟他一起成長（C08）」，也將「這個問題我也跟校長講過，這個問題的話..你沒有跟他成長那以後這個隔閡會越來越大，因為我的孩子不像你們一般的孩子，我的孩子有點狀況（C09）」，因為「他是早產兒的這種狀況!那現在還屬於發展好一點!當初來講發展的比較慢一點，所以必須要跟他成長，那太太也會說很累!所以我還是要（C09）」兼顧親職和家庭。

（六）專任、導師和兼職

在先後擔任過專任教師、導師和兼職工作，明輝老師體會到「當專任的話覺得是說心情很輕鬆啦（C06）」，通常「我回家的話就是可以陪孩子一起成長啊!我還可以照顧我的花（C13）」，最主要可說是「因為沒有這個行政上面的壓力，當幾年的專任發覺說你可以過你自己的生活，你的生活不會被剝奪掉（C06）」，而當初兼任科主任「那時候父母也在催啊!結婚了十年還不生啊!我第十年才生的，所以那個無形的壓力真的在，但自己不知道而已（C14）」。而主任的「工作壓力如果撇開學生不講的話其實來自於老師，因為你制度要推動，所以你面臨的是老師，老師這一方面大家因為自我的意識蠻強的，所以在溝通的過程當中可能滿足了某一部份同事，那另外一部份你沒有辦法滿足，所以你這個兼顧的狀況之下呢!在我以前來講的話我如果能夠做到六成的滿足..我大概就可以做下去了（C14）」，因此，明輝老師除了體會行政工作「溝通還是最重要（C12）」，也感觸的強調「所以說做事不難啦!做人比較難（C12）」的想法。

主要是「當行政工作有一些問題在你還沒有付諸執行之前，有時候必須要先跟老師做溝通，然後在溝通的方面呢當然就可以遇到相當多種不同類型的人，有一些人很好溝通，有一些人就是那種觀念你很難去跟他（C07）」溝通，但是「專任就是沒有這種問題，專任來講的話只是你在教學工作你盡力去做（C07）」就可以。而相對的「導師跟專任唯一的不同就是你對學生的一個關懷心的加重（C08）」，就「比方說學生的行為，學生的課業（C08）」，只要擔任「導師就會去關懷他的行為啦!課業啦!（C08）」，不像「那專任的話就是說，因為上完課好像就沒事了!（C08）」。而擔任導師「當然這個你的付出會很多，所以必須你的體力（C08）」要夠，隨著年紀漸增，明輝老師說到，「當導師來講的話就是說你如果體力行的話，其實當導師是蠻愉快的!（C08）」。

（七）兼任行政工作意願

對於兼任行政工作的意願，明輝老師認為要「看這種行政職務我們是不是能夠勝任（C09）」和適合，「而且還是不是能夠發揮自己的一些理想，我是不強求一定要做行政，但是也不會說排斥啦（C09）」，強調「因為這個行政職務來講的話只是賦與你一個責任嘛！看你要怎麼樣去做嘛！（C09）」。

如果有機會選擇行政職務會先考慮圖書館，因為「那個地方是一個學習地方（C09）」，明輝老師認為圖書館是「一個學習地方，第二個他是跟目前的資訊發展有關，因為我剛才講的那一個是一個學習地方，那我們如果能夠把所有的資料...能夠建立（C10）」，加上「第二個就是 VOD 視訊系統可以幫助...如果說我們有能力去做，我們可以幫助那一些低成長的孩子，他可以隨時需要的時候就可以去利用這個電腦的輔助方面來學習（C10）」，工作上「還有很多事可以做可以發揮的空間...可以成長」，而且在圖書館「因為那種涉外的事情也會比較少（C10）」，所以「跟老師的這個一些理念，互相衝突的會比較少，所以很容易去溝通（C10）」，強調圖書館行政上「那個是最好的（C10）」。至於對「教務跟輔導那都還好，等於說教務都經歷過了嘛！（C12）」。

而明輝老師說到「最不願意的行政，對我應該是訓導的工作，為什麼呢！因為我這個人的話是..就像我剛才講的，我可以跟學生融入（C11）」，可是「我會比較獨裁的心，所以我對某一些同學呢！我跟他之間的衝突是難免的（C11）」，而且「這個問題是說最嚴重的問題，一個小班你很容易，當然我剛才講的規則..遊戲規則我在我們班上還是會建立（C11）」制度，「我們班在競賽中他們都會去努力，因為我給他們一個方向，而且這個制度就是說誰破壞、誰不掃地，那我一定就是...懲罰，而且我給股長來說的話我完全授權，股長只要說哪一個學生不聽話，那就是不服從老師的指導（C11）」，但是「整個大的環境...所以就是說衝突面會一直擴大（C11）」，所以考量學生管教衝突問題，明輝老師無意的訓導工作。接著「第二個不想做的應該是總務方面（C11）」的工作，主要是「因為這個涉外的事情（C11）」而言，「因為總務來講的話有時候你在做一些事情來講...就像說以驗收來講，幾年的這個稽核在驗收的時候就可以知道說問題..當我們挑明問題的時候可能人家就會指正你，這一方面都是問題（C11）」所在，也「就是要去明瞭這些，當然我們就是說在一級主管或是校長這邊，我們先給他一個明確的這個訊息，怎麼樣可以做！怎麼樣不可以做！你的職權到哪裡！我現在授權你到哪裡！如果能夠有一個相當（C12）」的制度化，「這樣我想這一些的閒言閒語會比較少（C12）」。

（八）小結—兼顧生涯和家庭明輝教師

明輝老師先後服務於中部及南部兩所國立商業職業學校，在擔任教職第一年，即有機會擔任行政工作，因實習老師身分未能接任科主任職務，而後隨原校長調任南部某商業職業學校，即開始擔任科主任的行政工作九年，在離開行政工作先後擔任專任老師及

導師三年半後，而後原本帶的班級僅半年即將畢業，有些割捨不掉，在幫忙人情下，重新再接任○○組長的行政工作，又轉任原處室○○組長，因主任考取它校校長，據明輝老師所述校長在變動最小下，順理成章的接任教務主任的工作。後因個人的生涯規劃繼續進修及家庭因素，考量無法兼顧行政職務工作與個人的學業和家庭生活，遂離開教務主任的行政職務，在擔任一年的專任老師後，目前擔任導師的工作。

明輝老師曾先後擔任過科主任、組長和教務主任的行政職務，就其個人認為在行政工作上，當年該校科主任的工作比組長要來的重，主要是因校長對科主任的定位和要求，也就是要科主任能夠掌握該科學生的學習和生活狀況，包含了教務、實習和訓導等工作。擔任組長的工作，因要執行面對所有老師的問題，特別是排課問題壓力最大，畢竟是無法符合每個老師的期望，讓每一個老師都滿意的。而在教務主任的職務上，主要是要掌握校長的辦學理念和教育部的政策，最辛苦的是政策未定不知如何去做，以其工作上遭遇的學年學分制及高中職社區化的問題來說，如果能夠確定政策的方向，縱使工作量很大，也能夠逐步的去完成。明輝老師認為在行政上，若能建立共同遵守的規範，是明輝老師個人行政上，覺得比較有成就感的事。至於比較難為之處，主要是一些政策尚未能明確，而必須去執行，面對老師要取得共識，在溝通上就比較辛苦。

明輝老師談到所以會離開行政職務，第一個是因個人的生涯計畫，於職務內報考就讀碩士在職專班，原想藉由進修有所成長，不料造成學業與工作無法兼顧，個人又對行政工作投入，又期望能夠兩年依時完成學業，在兩者不可兼得下，遂決定辭去行政工作。除此之外，明輝老師因為工作和學業兩頭忙，面對孩子的成長不願缺席，為能兼顧親職和家庭生活，因此就離開行政職務的工作。

明輝老師在先後擔任過專任教師、導師和兼職等工作，比較期間差異，認為擔任專任老師在沒有行政壓力下，自然是比較輕鬆自在，回到家有時間可以陪一陪孩子，照顧家中花草，拈花惹草一番。在擔任導師時會對學生多一份的關懷，包含學生各方面的表現，如：學生的學業或行為等等，也認為如果個人體力好的話，其實是滿能勝任導師的工作。至於擔任行政工作上，明輝老師個人體認到，行政工作還是有無形的壓力，只是自己當時沒有感覺到，在面對老師上無法是讓每個都老師滿意，因此認為行政上溝通是最重要的，也感觸的認為做事不難做人難。

對於再兼任行政工作的願意，明輝老師認為要是該職務能否勝任和適合，也就是自己能夠發揮一些理想，因此原則上並不排斥行政工作。就其個人的選擇，認為圖書館的職務是優先的考量，因為可以充分發展圖書館的功能外，並且與老師涉及的問題較少，比較容易去溝通和推動。而最不意擔任的行政職務是訓導，主要是考量個人面對學生較為獨斷一些，恐會造成學生管教上的問題，所以自認應該比較不適合訓導的工作。其次

是總務的工作，主要是因為要面對涉外的的工作，如果直接挑明一些問題又會被指正，因此對總務工作並無意願。

四、健成老師

(一) 個人資料簡述

健成老師，男性，現年五十一歲，北部某國立職業學校工業類科專任教師，於該校任教年資計達廿五年，早期任教期間曾先後擔任科主任及組長的行政工作，後又接任實習主任三年，雖有機會再接任其他行政職務，但接因個人意願未再擔任行政職務，以擔任專任教師及導師為主，目前已申請退休獲准。

(二) 義不容辭

健成老師於民國六十八年即進入該校服務，並無意擔任行政工作，據其所述「大概在七十幾年的時候就兼過行政啦 (D01)」，約略是在「七十五或七十六吧兼科主任 (D01)」，接著在「七十七是兼過○○組長，那我中間是有下來 (D01)」，主要是「因為我本來對行政就不是很有那種興趣 (D01)」，健成老師說到「我覺得說我比較喜歡教書面對學生，這是一個重點 (D01)」，至於「七十八年我兼○○主任是一個主要原因是因為那個時候我們校長他因為○○的問題，前任的校長○校長，那他因為剛好被停職，他停職的時候那個時候我們代理的教務主任○主任，那個時候○○有缺嘛，○校長是因為他還會回來嘛，他就希望我來接，那我那個時候是思考我是覺得說他在有困難的時候，因為他有困難，所以我想我不能說在他有困難的時候不幫他，就這樣就接下來了 (D01)」。

健成老師強調說「我的個性是這樣，因為我覺得他有困難的時候如果你不幫他忙，然後如果說被找的另外一個不是他所想要的，那將來他回來的時候變成說他要再換人不方便，那對學校的整體運作不好，那個時候另外一方面我也思考過，因為我也曾經接過○○科的主任 (D01)」，本身也認為「有一些想法覺得可以做 (D01)」，因此，「這個時候接是抱著第一個是因為校長的關係，那第二個是因為我想說剛好有這樣一個理念，然後我去把它試試看 (D01)」，所以就接任了實習主任的工作。

(三) 行政工作路上

健成老師認為在實習主任的任內，雖然是很辛苦但值得，在「那個○校長我覺得在他的任內我擔任兩年○○主任嘛，那講真的蠻辛苦的 (D01)」，是因為「那個時候接的

時候我們有五個科嘛，剛好我那個時候做整個群的整合，因為我覺得，因為我做過○○組，我知道學校整個工科的狀況，那你一定要做整合，所以我在○○科我做整合的動作（D01）」，主要「就做了這些工作啦，那我在這個過程裡面講真的很累啦（D02）」，而「累是為什麼累，因為我那個時候在接○○處這個角色上剛好○○處本身的工作講真的那個時候要推動，你要推動講真的剛開始啦那個阻力蠻大的（D02）」，在初期「因為同仁原先的習慣就是還不太適應（D02）」，同時「那個時候還有我們科的整合，我們○○的整合、○○的整合連○○中心這邊的整合，那因為我們那個○○中心還兼跟職訓合作，這個問題當初也是一個蠻棘手的（D02）」，雖然「是辛苦了一點但是剛開始，但是我是覺得應該到最後...我個人覺得還蠻滿意的（D02）」，健成老師說到「那兩年內坦白講雖然很累但是我做的很愉快（D05）」。

（四）行政的思維

1. 個性與理念

健成老師說到「因為我的個性是這樣，我覺得行政這種工作它是一種服務，重點就是說你一個人如果行政接太久，你會對這個角色會有點官僚，很多人都這樣然後他對於這種處事的那種敏銳度就會變得退化，那你退化的結果會是怎麼樣你在很多事情的推動上就會不是那麼好，那對於一個學校的進度我覺得是一個負面的，就我個人來講我覺得這是一個負面（D07）」，因此「因為你一定要很清楚今天你要做很多事情，如果沒有同仁的跟你配合，跟你支援，講真的我能做到什麼程度，即使你再強勢都有限（D14）」，所以說「行政人員兼這種行政是一種服務，那你要怎麼把大家的智慧跟力量匯整起來這是很重要的一個，一個學校一定要靠大家的能力跟智慧不是靠一個人的強勢領導帶出來的，即使是校長也是一樣（D07）」。

健成老師強調他「對行政的觀念是一種服務啦不認為他是一種領導（D03）」，因為「你一個人的能力你即使再強你也只是一個人而已，你如果沒有取得大家對你的這種...你把你的理念取得一個共識，大家願意付出來為你做事情，我想你即使能力再強都沒有用（D03）」，覺得「行政這一種工作就是一種服務，另外就是說你當一個部屬了你對於你的主官你要很真心去待他，不管說對的或錯的你要很真實的去反應，當行政的人要講真話敢建言（D04）」，所以說「那個時候兼職的立場是覺得說我必須要老師教學的需求這是很堅持的（D04）」，許多的行政「即使是因為校長決定但是你參謀沒有給他意見，如果是錯的話是我們對不起他，我第一個理念，第二個就是說你這個設備的採購你如果說沒有辦法依老師教學的需求出來，那結果如果是造成對於教學的影響是我們對不起同仁（D05）」，畢竟是「因為我對於這方面的專業比較清楚，那如果說我明明知道這樣下去是錯誤的話，那我會對不起」校長，「那另外一方面呢，我又對不起老師，因為我覺

得我一定要支持以老師的教學」。

2.難為與調適

健成老師擔任行政的「一個理念就是你實習主任一個很重要的你是自己要抓住你的主軸，你如果沒有自己的主軸的話坦白講你就不應該站在這個角色上（D05）」。健成老師說到「兼行政的一個立場我只有為學校為同仁的立場來想沒有想到自己有什麼好處，那同仁怎麼會有不同的聲音，你知道回去會睡不著覺（D05）」，面對行政的難為，健成老師「就用一些想法去處理這個，今天在別人兼的時候他們不敢有這種話，就在你兼的時候敢講真話，就是代表他們認為你可以接受你有這種雅量，然後就站在他們立場為他們去思考（D05）」，健成老師回憶說到「坦白講我那個時候兼行政回去包含在睡覺都是在想學校的事情，因為老師的事情不是我們可以用比較直接的手腕去處理的，但是在處理有一些像你兼行政的話他不能這樣做，在我的認為同仁來配合你的工作是一種幫忙是一種協助，那你不能以上對下去看待這種問題，那你怎麼樣子來讓同仁來接納你，來認同你的理念去做（D08）」，因此「你怎麼去排除同仁對你的這種誤解，怎麼樣讓同仁來配合你的方向去做這件事情，講真的不太容易（D14）」，「而且你在做事情的時候你應該要將心比心，然後互相的對調角色去為對方思考，你一定要這樣做，一定要強迫自己去這樣做（D14）」，其中的「重點是我覺得說要用心啦，我那個時候常常就是...就是剛剛跟你講過就是常常會睡到半夜，為什麼會睡不著想著學校的事情（D14）」，很多溝通協調的工作，「我覺得這不能省，你即使受到挫折你也要做，你如果不做這種工作你直接的去執行的話我想到最後就是一個不是很成功的執行者，因為你只是人家表面上應付你，那種力量不會很大，大家的智慧不會完全貢獻出來給你，來為你做這件事，我覺得這是一個很大的差距（D14）」。

3.理念、契合與信任

健成老師談到之所以會離開行政工作，是因新舊任校長間的理念與契合不同，當初「我是覺得自己是應該要走的時候，因為...就是我的直覺（D06）」，主要是「畢竟我與老校長在契合度上很高，那我也覺得說新的校長另外給他找他需要的人，所以我一直跟他堅持啦，當然某些的理念上當然我也感覺到可能不太適合再繼續這個工作下去（D06）」，健成老師委婉說到，理念上「也不是不認同，他以前不是我們高職出身的，不太瞭解，所以我是覺得說那個時候自己應該要.. 那個時候我自己心裡是覺得自己應該要離開的時候，另外我一個階段就是說覺得我一個階段的目標已經達成了（D06）」，事實上「新任的校長，他當然對我們很客氣啦我必須要講（D06）」，但是「最主要是理念上，他對你很好但是理念上還是有點差距，所以後面的行政我也都一直婉拒（D07）」，健成老師「除非說你碰到非常瞭解你的長官，然後他又可以全力的授權，那你也可以說

好好發揮一下，那個時候我才考慮說（D06）」，也就是說「因為如果說你彼此之間的瞭解都很深，而且是一種完全的信任的話你可以說再做幾年，就可以把我的理念提出來，我覺得說我今天要接一個行政不是說因為這個角色給我我很高興趕快把它結束掉，我是覺得今天我要接這個角色我能不能在這個角色發揮它的功能，能不能為這個學校做一點事（D08）」。

（五）專任、導師與兼職

談到擔任專任、導師與兼職的差異，健成老師認為「事實上我覺得在學校這個角色，任何一個角色都很重要，為什麼呢？因為你在對學生的行為跟思想的影響，那是看不見的那是長遠的，那也是很重要，那行政當然是很重要，但是你在老師的角色也很重要，那我也比較喜歡老師這個角色（D09）」，但是「專任的老師重點就是說他只要把他的課教好，那你把你備課的過程做的很徹底，如果你真的是要用心教，講真的專任老師也很辛苦，為什麼！因為你教完一段你一定要對學生做一個反應的瞭解，然後你再知道他的問題在哪邊，你要再對這方面下功夫，我覺得這很重要、這很重要，那我為什麼喜歡當老師，因為我覺得當老師可以讓自己保持在知識上一種進步，所以專任也很重要，就是看你下的功夫做的多不多，那導師的話就還要涉及到他的整個學生的行為、人格及班級的經營這一些啦（D10）」，健成老師說「如果要我真的選擇我寧願選專任，因為會比較輕鬆啦，沒有學生的那種壓力上的處理，我可以很專注的去教學、備課（D10）」，至於導師的工作，「講真的導師的角色現在也越來越重、越來越重，現在學生他的行為也是越來越不容易去調教，因為社會的影響蠻重的（D10）」，不過就專任和導師兩者而言，「那我覺得各有他的千秋啦，你說要到底是真的比較喜歡什麼是沒有說刻意，我是覺得說你當導師或是專任也好，我覺得你專任兼一陣子也需要導師做一陣子，因為你可以去瞭解學生的各方面狀況，那你再回到專任的時候你又可以重新出發（D10）」，其實「我是覺得重點就是說，事實上我相信每一個人都可以做的很好，就是看你在對一件事情是不是很用心去做它，有時候我是覺得你如果說很用心，每一件事情都一定可以做好（D10）」。

至於擔任組長及科主任的行政職務，與擔任主任職務的差異處，主要是在「它的視野不一樣（D13）」以及「它的決策果斷性也不一樣（D13）」，健成老師認為「在實習處這個角色，你的視野一定要比科看的更廣，因為你在科的話你只是看到你科的單獨發展，但是你在實習處你要看到學校的發展，你怎麼樣把科做整合，你怎麼樣把資源做整合，坦白講那個時候我對這一方面我下的功夫非常的深，包含老師分科的教室，包含電腦設備的共用（D13）」，在這之前學校各科間，可以說壁壘分明。「還有科的設備的更新，比如說我那個時候曾經為了○○科的設備我們要把它調整，因為我覺得它已經太老

舊了，那你一定要整合，你不整合..你用這麼舊還在教真空管的東西你說會進步到哪裡？你一定要怎麼樣..你一定要做更新一定要提出你的計劃，因為我那個時候在兼行政有說你一定要提出你的計劃，你科要怎麼...我可以來幫你忙，所以我們那個時候在拿計劃，科是怎麼樣，我們在給科就是你計劃就是我們的全部，你錢不夠我集中在一個，然後我們設備可以老師來共用（D13）」，也是「因為這樣才有辦法，否則你兩百萬花下去你今天給他五十萬、五十萬...所有都不見了，全部都不見了（D13）」，因而經費「是集中統一用，所以那個時候我坦白講承受到很大壓力（D13）」。但是如果「我發覺科不行我就直接介入，比如說我們曾經在科的裡面那種整合...科的意見，科主任..這不是誰對誰錯啦！他很堅持他，但我覺得你永遠跟不上時代，我直接介入，我馬上跟校長報告（D17）」，健成老師強調「我很堅持，我來負責嘛！（D17）」，行政作為是「要有所堅持，而不是我也做一個爛好人（D17）」。

（六）對教育死心

健成老師說到「為什麼我五十歲要離開，我坦白講我對教育死心了（D11）」，現在的教育真是「不用心！我坦白講他們上面不用心，真的可以講他們不用心，我們辦教育的人不用心（D11）」，全「都是做表面的工作，這一點我覺得我對我們上面很失望，像綜合高中你推到這種地步是不是很成功，因為我覺得你今天要把職業學校廢掉不是這樣在廢，兩期的工職改進計劃投了那麼多的心血，那麼多的經費，結果錢用完了就把它給改掉，我覺得這真的對不起我們國家每一個納稅人，因為我總覺得這個技職體系它有沒有存在的必要，坦白講有，但是有風險，今天你技職體系跟外面產業是脫了節，我們應該針對這個問題去解決（D11）」，而且「因為我本身有在業界工作過，我知道產業的需求，那我覺得說當然沒有什麼不可以改變，這我也很清楚，但是問題就是說你要改變的時候你要先拿出你的方向、你的目標然後你的作法，還有你要對這些老師怎麼做安排，你要很清楚的讓所有同仁都知道（D11）」，而「不是你上面的一個政策我們下面就跟著走，那會完蛋掉，我們的政策就是這樣今天才會很慘（D11）」。

對於「產業界要廢你技職體系的時候沒有人站出來講話（D15）」，主要是「因為你培育來的學生可能人家不肯定你，所以人家不幫你講話，今天如果說你培育出來的學生人家產業界肯定你，哪會沒有人幫你講話，這是我們要檢討的，我是覺得我們的上層應該要檢討，包含我自己也是其中的一份子也是要檢討（D15）」，而「這一點坦白來講我有一點不諒解我們技職體系的長官、上層，包含我們的○○系這一些老師他們，我覺得他們不是很夠爭氣，我這樣講話是比較直接（D15）」。所以健成老師就選擇退休離開教育工作。

（七）小結－理念與契合的建成老師

健成老師服務於北部某國立工業類科職業學校，早期任教期間曾先後擔任過科主任、組長及主任的行政工作，雖有機會再接任其他行政職務，但皆因個人意願及考量與校長理念的契合，未再擔任行政職務，而後以擔任專任教師及導師為主，目前已申請退休獲准待退中。

健成老師說到雖然曾先擔任過科主任和組長的工作，但個人並無意擔任行政工作，當初之所以會接任主任的職務，主要有兩個思考因素，一個是當時校長因案被停職，不能在校長有困難的時候不幫忙；另一個原因是覺得個人有些想法，認為可以去嚐試看看去實現，所以就接任實習主任一職。

健成老師認為在擔任主任的任內，雖然是很辛苦但很值得，辛苦處主要在於整合各科的工作，必須對老師做許多的溝通協調的工作，初期不免因同仁無法適應而覺得阻力不小，不過最後的結果頗受認同，所以個人覺得蠻滿意的。而對於行政工作的思維，健成老師強調行政是一種服務的工作，並不是一種領導的工作，因為一個人的能力再強，還是必須要靠大家的能力和智慧，學校才能去完成或推動許多的事情。因此當健成老師遇到行政上的困難時，常反躬自省將心比心，以對方的立場去想，雖然有時不免因而想著學校事情而失眠，但健成老師相信只要肯用心，許多協調溝通的工作，縱使初期有挫折，也能一一克服。

至於談到之所以會離開行政工作，健成老師委婉說到，與新任校長理念上也并不是不認同，只是直覺上認為是要離開，畢竟與舊校長的契合度有所差異，因此健成老師強調除非遇到一個非常了解你的校長，同時又能夠充分的授權，自己考量可以有所發揮的情況下，才會考慮繼續接任行政工作，也就是說在主觀上，能夠與校長充分了解和完全信任，自己就會提出一些理念來，並藉由擔任行政職務將它實現。

就擔任專任、導師與行政的差異，健成老師認為學校任何一個角色都很重要。擔任專任老師的重點在於只要把課教好，而導師的工作則要涉及學生的行為和班級的經營，健成老師說如果要選擇的話，他會先選擇擔任專任老師，因為相對而言會比較輕鬆，沒有處理學生問題的壓力存在，可以很專注的去教學和備課。不過健成老師強調並未刻意認為何者較佳，兩者如果可以輪流替換，使教學時能夠更加瞭解學生的狀況，並能夠做好教學的工作。至於擔任組長及科主任與擔任主任職務的差異處，健成老師認為主要是在視野和決策果斷性的不同，尤其在面對學校的發展和各科間的協調，除了必須要能夠有較高的整體思考外，有些事情更必須有所堅持，負起責任立即處理。

健成老師有些無奈的說到，因為對技職教育死心了，所以選擇在五十歲屆滿就辦理退休，主要是對目前教育許多的政策和做法感到失望，認為有些教育人員的不用心，特

別是對於高職教育要被廢除深不以爲然，因爲其早年曾投入工職改進計畫，自認對技職教育有深入了解，雖然認爲技職教育是有需要檢討和改進，但必須提出具體可行的方向和目標，而不是目前未加思索的配合政策去做，而對於技職體系的長官未能有所作爲，有些許的不諒解和不滿，於是在面臨大環境的改變，健成老師帶著些許的遺憾，決定辦理退休而離開教育的工作。

五、文豪老師

（一）個人資料簡述

文豪老師，男性，中部某國立高中數學科教師，擔任教職年資廿六年。曾先於國中擔任過訓育組長、總務主任及訓導主任共七年，後轉任高中擔任教職仍續兼任行政工作，先後擔任過總務主任、教務主任及訓導主任計九年，而後離開行政工作擔任導師兩年，轉任至南部某國立高中任教並兼任秘書工作，總計擔任教職以來兼任行政工作計有十九年。

（二）接任行政工作

1.自然而然

依文豪老師所述，擔任行政工作可說是自然而然，個人「基本上整個從教學當兵以後就開始兼任行政工作（E01）」，文豪老師回憶說到，「當初是在一所山地學校服務，第一年擔任導師，然後下一學期其實也有兼行政，管理組長不幹了然後就我兼了一個學期，退伍完以後回到那個學校是全校第三老資格的，一退伍完馬上變第三老資格（E01）」，加上「校長就一定邀請我擔任行政，那說實在的我蠻喜歡那所學校，我就擔任了..答應了就擔任訓育組長，剛開始走入了行政的工作就幾乎沒有（E01）」停過，「後來因國中主任儲訓班第一屆在招考的時候，就考上了，然後只有我跟一位組長考上，四位主任全部沒上，就我們兩個被逼的不走不行，趕快跑（E02）」到其他國中的學校，因爲「主任儲訓班考上以後就是擔任主任，在國中就兩年（E02）」擔任訓導主任的工作，所以對文豪老師而言，擔任行政工作「一直都是很自然的事情，都沒有什麼停過，其實我是從一開始接觸了行政以後大概就跑不掉了（E02）」，至於爲何會如此，主要應該是對「工作蠻投入的，然後也覺得做得很順手，雖然累歸累但是做得蠻順（E02）」，所以「在行政的調適我個人是沒有問題（E02）」，文豪老師如此的說到。

2.全心投入

文豪老師回憶說到，「我在國中開始擔任訓育組的時候是從什麼都沒有，學校資料那所學校是原任民學校然後流動率太大，所以我接的時候基本上是沒有任何資料可以傳給我（E02）」，加上原先「那主任本身也是原住民，他跟本也不在乎，所以大概我是學校那時候，從一開始就接了然後就像台柱一樣（E02）」，而「其實第一年訓育組長完就要接總務，那我是一直跟校長說太年輕了，我還是再繼續..繼續再磨練一下，然後後來完了接了總務（E02）」，因為「非常的投入，所以跟本沒有任何的閒，基本上自己每天睡眠不到五個鐘頭（E03）」，感覺對兼任行政很有成就感，而「不應該只算踏實，我擔任總務主任兼了舍監，一百六十個學生的舍監，又兼辦學校的營養午餐，合作社的理事主席再加上○○鄉教育會總幹事，一個人這樣玩三年，玩了三年（E03）」，常常「晚上大概要到一點以後才有時間睡覺，早上五點多就可以起來啦，所以這三年裡面讓我真正的去非常廣泛和蠻多各種角度去接觸整個的教育（E03）」工作。

（三）國高中行政工作上的差異

對於國中組長和主任工作上的差異，文豪老師說到因「在國中的主任跟組長基本上我的學校都小型的，所以主任的工作也很重（E04）」，有許多的工作「也是執行層面，一般而言主任應該是在規劃、策劃層面推動的，然後組長是在推動幹事整個在執行，但實際上在小學校，目前的人力編製來講，不容說主任...如果主任只做這個規劃的話，那我相信沒有組長，組長會跑光，大概的規劃層面是主任來處理沒有錯，但是在執行層面的時候，可能主任沒有辦法全面性的陪著，但是至少主任有時候也要來協助推動一下，表示你的關切，對屬下的一個協助支持，我覺得這個很重要，那大型學校也許就比較屬於分層負責（E04）」，所以就文豪老師個人在國中的行政經驗來說，所服務「的學校基本上差距不會很大，但是以理論來講，實際層面的話，中、大型大概差不多四十八班以上的學校可能這種規劃這種分層負責就必須的，那主任沒有那麼多的時間跟力量來執行（E04）」第一線的工作。

至於國高中主任的行政工作，文豪老師認為「最大的差異我剛剛大致上也講到就是一個人力，人力的配置，人力的支援，數量上（E04）」因「國中的人力比較不足，所以主任的壓力會比較大（E04）」，也就是「你必須親身執行層面，你可能自己本身要去做一下，那在高中的話，基本上人力的配置上應該相當足夠，所以主任...一個真正做的好的一位主任，就應該只盡全力的在規劃層面，如何策劃把學校帶領更高的更具有教育理念的那種層面去，而這些必須就再跟組長之間的一個溝通協調，讓組長來執行（E04）」，文豪老師點出國高中行政人力配置的差異。

（四）高中教務、學務和總務的行政

就文豪老師個人的體驗，認為高中教務、學務和總務行政的「差異性蠻大的，而且我擔任高中的六年的總務，基本上不太像是老師，總務工作基本上不像老師，因為我六年裡面蓋了六棟大樓（E05）」，而「以我個人這樣六年的總務主任談下來，說一句實在我個人的感覺專職比較適當，因為兼職的總務主任基本上那種汰舊率太高了（E05）」，文豪老師認為，主要是總務工作「跟老師本質差距太大，而且所接觸到底下的所有組長、幹事、工友，基本上都不是老師（E05）」，他們可說都「不是在教育體系的，所以要引導這一群人，以目前的狀況要引導這一群人具有教育理念來協助，需要花很長的很大的一段時間跟溝通的技巧，但是如果以目前還是兼職的話，總務主任在這一部份要花很多時間（E05）」，而「領導統御方面他這一方面會比較需要一點技巧，如何把這群公務人員整個教育理念，能夠跟隨著學校的腳步，教育的理念來走，這一點要花很多時間（E05）」來進行。

對於總務主任的工作壓力，文豪老師認為主要是在法令和專業性的問題，就其行政的歷練，「總務主任比較缺的大概就是對法令的不是很熟悉，尤其在建築啦，廠商的這些招標法，那招標法雖然現在整個採購法整個都可以有法令但是很多東西，遊走在法律邊緣的東西，除非你經常去招標或者怎麼樣，要不然基本上常常就觸犯，這個是總務主任最怕的事情，如果說他底下有個非常強的庶務組長，能夠來做這方面的話還好，那萬一位庶務組長等退休，或者怎麼樣的時候那就很麻煩，所以總務主任這方面壓力是蠻大的（E05）」。除此之外，另一個「就是一個工程專業性的問題，大概每個學校的總務主任多少都會碰到工程，建工程的問題，這種情況之下，那我個人是還好，從不懂到最後也快變專家了，我從審圖開始各方面不懂的符號我就自己去問，整個建築的圖我完全都看的懂（E05）」，畢竟「因為我在總務這樣算一算九年的總務，工程又那麼多的情況之下，我完全依賴別人的專業不行，這一方面我是投注蠻多（E05）」，因此文豪老師自信的說到，「所以這一方面招標啦，建築的監工啦...各方面，對我個人而言我第一年我是有問題，但是連續了這幾個工程這樣下來以後，我大概...在這方面我反而不怕，別人最怕的我反而不怕，所有的最主要的...也不是...我也不是說隨時去監工怎麼樣，但重要的時機我絕對是捉得到，最重要的要灌漿啦等等，一些比較需要注意到的那些小細節，比較抓得到（E06）」，因此「這方面我反而不怕，其實在國中最怕的就是地方的代表（E06）」，主要是「高中因為大概都全國性的吧，沒有受到所謂...我們也很少去爭取所謂的哪個代表的支持，完全依照整個預算法來執行的時候，當我們不求別人的時候大概這一方面的壓力會比較少一點，所以這一部份我碰到的...這麼多年來我都沒有碰到這方面的壓力，國中其實我也沒有碰到，因為我們那個小學校根本爭取不到經費，那些地方民意代表基本上他也不甩你，所以沒有這一方面的壓力，但我所知道的總務這方面壓力是蠻大的（E06）」，文豪老師意有所指的補充說到。

文豪老師認為「高中的各個主任之間的分工是相當細的完全不同領域，以目前我們普通高中來講，他基本上就是純升學（E06）」，所以目標「非常明確的唯一一個目標就是升學，所以他的所有一切作為只是在教學，而且以現在多元入學方案來講，整個高中教務處的工作量相當相當大，基本上大概占了全校一半以上的工作量，整個工作時間啊，各方面的壓力等等，可能還不只一半（E06）」，也就是說「以目前高中來講，我們高中整個教學的主體是完全教務在掌控，而且教務一定要強，要運作啦，規劃各方面的考試等等之類，實際的規劃非常的重要（E06）」，因此「教務主任最大的壓力大概也是升學率的問題，你升學率好家長不來找你麻煩的時候那就很好，而且現在高中家長方面也是自主性越來越強，稍微小孩子表現不好都責怪到學校來，這個是教務主任最大的（E06）」壓力所在，「所以只要你把學校升學辦的好，這一方面是蠻容易的，那第二個目前的教務主任一個很大的壓力，就來自於校內教師自主性越來越強，現在的老師跟我們以前的老師不一樣，尤其我們學校是年輕化的，結婚、產假太多，然後兼代課這一方面教務處常會碰到很大的困擾，這個也許是目前跟十年前的教務工作不一樣，以前的教務工作鐘點是好朋友跟我好的人才有機會哦，現在是完全不一樣囉，現在是求人家人家還不要哦（E06）」，因此「如果一個教務主任在排鐘點的時候，沒有一套運作的規則的時候，那也會造成學校的很大的一個爭議性（E06）」，而解決之道，必須「真的應該把它制度化，如果制度化以後，各個學校的制度化...看你是透過教學研究會或者是教師會一套運作的模式，該輪到誰....他們下一個誰要請產假，反正就是輪到我了嘛，那大家一個共識基本上這些就比較沒有什麼問題，那有時候就是說一個學校如果說沒有一個體制的話，那還是會出亂子（E07）」。

提到學務工作最難處理的事情，文豪老師說到「大概就是學生違法事件，觸法了...已經觸犯法律了，這個事件的處理是最重要的，你處理不當可能就會影響到這個學生一輩子（E07）」，雖然「我們當老師的大家百分之九十以上都會基於保護學生，但是如果說一個學生一而再再而三，反正我捅了樓子學校也不敢對我怎麼樣，他也不敢報出去的話，他也不敢把我送走，一而再再而三這樣的話也不見得可以，所以那種法治的教育我想在宣導上應該是非常重要的，但是執行面往往是最麻煩的，到底真的觸法，到底送還是不送，送的話這個學生可能會改，不送的話會不會又把他...怎麼講...養奸，讓他越養越大，但高中來講在...以目前的國內的高中職，國立的來講基本上觸法的不多啦還好，但在國中階段太多了，尤其我在那邊兩年，我所接觸到的大概..我在國中訓導主任兩年基本上我處理的學生全部都已經觸法（E07）」，也就是「只要一送出去馬上就是要判刑，所以現在在國中是蠻多這種現象，聽說越來越嚴重（E07）」，文豪老師有些語重心長的說到。

（五）擔任行政職務的意願

文豪老師歷練過許多的行政職務，個人對於擔任其他行政職務的意願，非常坦白的說「如果說我以後考校長的話，我會挑教務那機會比較大，如果說沒有歷練過幾年的教務那大概也比較難，比較難一點，但真正要我來選擇的話，我可能會選擇學務或者是輔導，那輔導我沒有資格，如果有機會我還是會選學務（E08）」，主要是「其實我個人說實在的，我會覺得學務工作應該是真正的教育工作（E07）」，就學校教務、學務及總務工作，文豪老師比較認為「總務工作大概就是支援性的，默默耕耘的一群人完全看不到，事前忙事後忙過程中間稍微輕鬆，但是往往是被忽略的一群，實際上他是應該這個是一個非常重要的一個教學（E07）」支援工作。而「教務處所有的工作就是為了升學，那我們在五育並進，德、智、體、群、美，教務工作基本上是在智育方面的一個衝刺，那我們要培養一個健全的一個高中生甚至國中生都一樣，你的學務的工作才是真正培養一個全人的教育（E07）」，特別是在國立的高中，學校「實際上還是智育掛帥，所以教務處的目標非常的明確，但是你要在這麼明確的一個目標之下，學生的偏差行為為學生的一個其它方向的發展我們絕對不能忽略，（E08）」，所以「學務在目前來講，其實我個人說實在的我會覺得學務工作應該是真正的教育工作，就我個人而言（E07）」，我認為「學務算教人（E07）」。

文豪老師認為實務上，只要學務工作能夠落實，「這個學校升學率絕對高，總務也輕鬆也好做（E08）」，學校的基本維修工作，「不要浪費那麼多錢，然後資源就省下來可以做其它的教學設備，學務好..輔導室也輕鬆，教官也輕鬆，會覺得說一個學校如何把一個學校經營出來，基本上生活教育還是要展現（E08）」。也「因為我覺得一個學生的成績的好壞，影響最大的並不是老師，老師沒那份能耐，其實那百分之九十以上都是家長，如果老師協助他把他推一下，他有那個質家庭有辦法配合，老師推他一下，基本上他就可以達的到（E08）」，文豪老師強調「你要在這麼明確的一個目標之下，學生的偏差行為為學生的一個其它方向的發展我們絕對不能忽略，尤其現在大學多元入學，你光是功課好一點辦法都沒有，你必須要有很多其它的活動來陪襯，來培養學生多一點興趣，甚至一個學校如果說在教學方面，能夠改變成為多元評量多元智慧方面能夠多發展，把學生的一些...比較弱勢的學生，某些智育方面比較弱勢的學生，讓他有其它發展的空間，讓他有表現的..很突出的一面的時候，那他在這方面自我肯定的時候，說不定可以協助他轉移啊，轉移到智育方面，那這一部份大概就是要靠學務處理，所以各種活動裡來建立他們的自信心（E08）」，因此，如果排除生涯規劃報考校長的因素，文豪老師明確說「我會選學務（E08）」的職務。

（六）因不受尊重而離職

當初之所以會離開行政工作，文豪老師話語中有些矛盾的如此說到，「說一句實在

的是，有點想休息，實在連續九年行政真的是太累了，加上有一點點說實在的其實我們行政當久了也不怕累啦，重點在老大裡面比較不太一樣 (E01)」，實際上「我當初的一個離職是不受尊重的 (E08)」，文豪老師補充說「尤其一個行政工作能夠兼任十多年的人相信很耐磨了啦 (E08)」，也就是說「完全也跟本不在乎工作累不累，自己的生活、家庭，做了十五、六年才再說會對家庭不行、太太怎麼樣，那個都是騙人，那個大概也都編出來的一個塘塞的理由，真正的理由是不受尊重 (E08)」，文豪老師有些不平的說，當時新任校長「他能夠公開場合說我買東西買貴，他的總務主任他能夠公開全校場點哦，質疑我說我買東西買貴 (E09)」，懷疑我的操守，「這個是我不能接受的一點，然後我也去跟他理論，我把所有的證據拿給他的時候，他說這個是誰告訴我的 (E09)」，想要塘塞過去就算了，這一點「我更火大，以你當校長當二十多年的人，你能夠聽一個人的話然後你來否認你的主任，而且是你聘用的主任的人格 (E09)」。

文豪老師說在新任校長接任時，「一開始他一來接我們就全部辭，總辭...然後他一個一個慰留 (E10)」，所有的主任「全部都慰留，第一年記得全部都沒換，然後後面...然後我就陸陸續續 (E10)」和校長有些衝突，雖然職務上有些敏感，「我也跟他明講，我說校長我們目前用的廠商...剛來沒幾天我就找他，總務主任又不是沒幹過 (E11)」，就等校長「你再指示，我相信這樣應該夠了吧!對不對，而且我也跟他保證說，我總務主任待過幾年了，我知道什麼事的拿捏我該怎麼拿捏 (E11)」，雖然廠商都「沒有換!其實他就是要把我們全部換掉，就是想盡辦法把我 (E11)」換掉。「然後我到十一月運動會，我已經跟他談 (E10)」到直接「攤牌了，我在校長室裡面就跟他拚起來，最後因為我們的聘書是一年的」，所以「我就忍耐著把它做完，只好做完 (E10)」，文豪老師無奈的說到，「其實八月就開始陸陸續續，那我還不錯了，其他主任更嚴重 (E10)」，真的是「全部...全部主任，我是人格整個被貶到...，但還好同事能夠蠻支持的，所以我是覺得一個校長，這種風格我就感覺不出說 (E10)」，可以說「一點風範都沒有 (E10)」，因此，原有主任「第二年全換啦，我算最有尊嚴的 (E11)」主任，「因為是我辭職的哦，全部人我是自動請辭的哦，我辭呈是七月份我就上去囉，其他人想繼續擔任而且都換人囉，而且都不知道都沒被告知哦 (E11)」，當時我「很自然辭呈就交出去 (E13)」，在「兩小時就 ok 啦 (E13)」，時效上「那個是火速 (E13)」批准，文豪老師自認很有尊嚴的說。

(七) 行政首重溝通

對於行政人員的離職因素，文豪老師提到「至於其他人的離職可能有各種原因，其實我回想一下，其實真正要離職有時候可能工作壓力太大 (E11)」，也就是說「現在的主任工作壓力太大，那組長也蠻大的，因為組長在執行層面來講推不動，尤其現在的老師，要跟老師溝通、協調 (E12)」，以往「說實在我擔任行政工作，我在學校裡面的百

分之七十以上的時間，我投注了大概百分之七十以上的時間是在溝通協調，我個人花在這一部分的時間，因為很難推得動所以我勢必要去（E12）」溝通，因為「事情還是要解決，所以在這部份的時間花的比較多，那只要我們去溝通的話，基本上只要你很有誠意去溝通，很少碰到阻礙啦，可能時間上會要花的比較多一點，但只要讓老師啦或者其他宿舍同仁瞭解你要做這件事的原因，然後整個瞭解過程以後基本上整個支持度還是很高，但是就是要花太多的時間在這裡，那變成工作必須要加班，全部沒人的時候才能靜下來開始做（E12）」，所以說「行政尤其可能這方面將來佔的時間會越來越多（E12）」，畢竟「有些事情可以浮在檯面上講，有的比較全面性的，但有些時候有些事情知道這些事情會有什麼阻力的時候，我們可能就要預設一個類似一個（E12）」情境，去做「沙盤推演，然後可能會碰到什麼困難，比較重要關係的可能要先去處理（E12）」，至於最難溝通的是「價值觀，但這點是很難，但是可以做的到，不是做不到（E12）」，文豪老師如此的認為。

（八）小結—不受尊重的文豪老師

文豪老師擔任教職廿六年中，總計在國高中擔任行政總計有十九年之久，於國中時先後擔任國訓育組長、總務主任及訓導主任，轉任至高中後續接行政工作，擔任過總務主任、教務主任及訓導主任，因感受新任校長對其的不尊重，在經與校長衝突後，辭去兼職工作而擔任導師工作，而後轉任至南部某國立高中並兼任秘書行政工作。

文豪老師自任教以來，即接任行政職務，從國中組長開始歷練，考上國中主任儲訓班後，轉任他校國中後續任主任的行政工作，調至高中後仍接任主任的職務，所以對文豪老師而言，擔任行政工作一直是很自然，而且幾乎沒有停過，文豪老師覺得主要是因為對行政工作相當投入，所以雖然行政工作很累，但是覺得工作上很順手，因此對於兼任行政工作就沒有調適的問題。

對於國中組長和主任工作上的差異，文豪老師認為是規劃與執行面的差異，但因其所服務的學校皆為小型學校，因此主任在實務執行的工作也不輕。至於國高中主任的行政工作差異，文豪老師就其服務的體驗，認為主要在也在於人力配置，在國中的學校人手比較不足，而在高中人力配置較為足夠，主任就比較能夠有時間做規劃，並有效的讓組長來執行，以發揮教育的理念。

針對高中不同主任職務的差異，文豪老師就其服務經驗，彼此的差異性很大，以總務工作而言，文豪老師認為雖然總務也是學校教學中不可或缺的一環，但是基本上總務工作不太像是老師，與老師的本質相差太大，總務處的組長、幹事與工友等，都不是教育體系的，因此在領導和溝通上是要有些技巧。除此之外，對於總務主任的工作壓力，

文豪老師認為主要是在法令和專業性的問題，就其行政的歷練，總務工作必須要先熟悉採購相關法令，同時對於工程專業知能也要了解，所以文豪老師建議總務主任也能夠由專職的公務人員擔任，不要由老師來兼任該職務。談到教務主任的工作，文豪老師認為高中因教育目標明確，所以教務處必須面對學生升學的壓力，此外因為教師自主性越來越高，教務處在有些作為上必須有一套辦法或與制度化。相對上學務工作主要是面對學生，面對目前高中學校的情況，文豪老師認為學務工作才是真正的教育所在，而學務工作最難處理是學生違法事件，特別是在國中階段的學生比較嚴重。就文豪老師個人而言，如果就報考校長的生涯規劃，當然以擔任教務主任為優先，不過就整教育工作理念而言，文豪老師選擇以擔任學務主任為第一優先。

至於說到當初離開行政的工作，文豪老師直接說明，就是沒有受到應有的尊重，強調自己長期兼任行政，家庭和個人的生活早已調適，工作上也完全不在乎累不累，其實會離職就是因為不受主管的尊重。據文豪老師所述敘，因為新任校長未經求證，就在公開的場合質疑他的操守，令其無法接受和忍受，從新的校長接任之初，文豪老師就和校長陸陸續續產生衝突，在點點滴滴的累積下，曾與校長爭執直接攤牌，最後基於職務上的任期，於學年結束的七月，文豪老師自認很有尊嚴的主動提出辭呈簽准離職，回顧整個歷程，文豪老師認為整個人格受到嚴重污蔑，並強調校長風範的重要，對於一個行政人員的基本尊重是絕對必要的。

對於其他行政人員離職的因素，文豪老師提到主任可能是工作壓力太大，組長是再執行面推動不易。文豪老師就其行政經驗，提到工作上最大困難在協調溝通，因為事情要解決和推動，就必須多花一些時間與老師或同仁溝通，因此幾乎有百分之七十以上的時間是在協調溝通，文豪老師認為很多行政的工作，要先做好事前溝通和沙盤推演，才能夠順利進行許多的工作，至於最難溝通的是老師們的價值觀，文豪老師強調雖然很難，但是可以做到的，只要很有誠意的去溝通，可能會要花比較多的時間，不過碰到阻礙會比較少。



六、浩源老師

(一) 個人資料簡述

浩源老師，男性，中部某國立高中生活科技科專任教師，早期任教於私立學校，並擔任組長和夜間部主任等多年行政工作，後因進修及為照顧母親等問題，轉入國中任教續任組長行政工作二年，再轉任國立高中任教，並兼任總務主任工作四年，因學校組織氣氛和校長風格因素，離開兼任行政工作，現為該校生活科技科的專任教師。

(二) 任教資歷豐富

浩源老師說「如果要從私立的算起來到現在，我六十六年開始教(F01)」書，在「私立的差不多教了十多年，十多年以後才去考國中，再去考○○國中，○○國中兩年以後才考進來○○高中(F01)」，期間歷經好幾個私立學校，當年「換學校是因為想考大學，我在...我剛開始在○○教書，○○是○○的前身，後來○○離開以後，又到社會上去工作四年，然後又回○○教了六年(F15)」，發現「奇怪為什麼我們學校有一些老師，每次到了暑假就不見了!因為他應徵到國中去了，那個時候我在當○○組組長嘛!那每一年就要辦新進教師座談啊!每次老師來了一票又走了一票，我就很納悶，結果有一次辦了新進教師的座談時候，我們那時候有個○○科的主任，他居然當著我的面講說，你看看我們進來的都是合格的老師，不像說有的科都是黑牌的老師，這句話我聽了其實在是很訝異!他說黑牌!那你不是也在講我黑牌(F15)」，因為「那個時候我們只有專科畢業(F15)」，所以「我想說我這輩子最大的目標...最大的遺憾是沒有考上大學，那我就來去考考看!我才剛開始再想而已(F15)」，碰巧「一個學弟在○○任教，那個時候幹○○主任，他要升學校的校長，他招生跑到○○國中招生，居然看到我!來找我說!耶!老哥有沒有興趣過來，我跟他講說如果有機會的話我就過去，結果第二天馬上打電話跟我講說叫我馬上過去(F15)」，正好「○○大學就在隔壁，那個時候我正好要去插大，那個時候我本來想去○大..○○大學，但是○○大學第一個校風不好，第二個又遠，而且講難聽一點幾乎都是內定的啦!插班幾乎都是內定的啦(F16)」，而「那個時候我真的正好想去考○○，真的是人算不如天算，就這樣子就去那邊了(F16)」。

浩源老師轉校後，一邊進修一邊教書，接著在「八十二年畢業了以後，那個時候一畢業...我在○○已經算第六年了!父親過世了，媽媽一個人在家(F16)」，浩源老師說到「第一個我媽媽要有人照顧，我媽媽在○○，第二個我在○○夜校...因為教夜校不是永遠的辦法!我雖然人在夜校，但是我日校他幫我安排每個禮拜有四天必需要開會，還必需要上課，我在想我這樣下去不只是三倍的精力，還要幫日夜去做事情，所以我那個時候不只在想這個問題，我這樣下去不是辦法，那唯一能讓自己走出來就是去考國中，但

是我又不敢去講，私底下去考...這是最大的叛逆!然後沒辦法那我自己就去考，考上了以後我還不敢跟學校講，我去跟我的學弟講說我考上國中學校，我學弟說那你考幹嘛!這邊好好的幹嘛要走，我就跟他講我爸爸過世我媽媽需要人照顧，第二個就是我並不想馬上離開這個學校，如果說今天你在日校把我安排一個缺的話，我放棄考上國中(F16)」，但是「結果董事長說沒有辦法日校弄出一個缺給我(F16)」，所以浩源老師就離開私校，接著轉到國中任教並兼任副組長的工作。

當時任教的國中學校裡，「副組長他裡面一共有兩個，所以我的壓力不像組長那麼大這是第一個，第二個就是說我雖然是一個副組長，但是我又兼合作社經理，所以又很忙(F16)」，浩源老師不解的說「每次跑到學校我一去那個地方，那個校長...那個校長也是人家在拱他，說他有一點貪污啦!然後就沒有人願意去合作社幹經理，那他東找西找我一進去就叫我幹經理，他說你一定要幫校長這個忙(F16)」，所以「又幹經理又幹副組長，後來人家就講說你幹組組長就不能幹經理，因為這是行政缺也不能由行政去幹，就這樣跟我講，我也不知道?然後既然幹了就再幹一年嘛!就這樣子幹(F16)」二年，而後浩源老師轉任目前任教的國立高中，而且「一進來就接總務(F01)」主任的工作，「因為學校有一年蓋房子蓋到倒，別人沒人敢當總務(F01)」，還不是「大家怕啊!不敢做，因為那時候學校給別人蓋到倒的時候，一天到晚都要去法院(F01)」，當時「校長是看過我以前的資歷，說我做過私立的主任，他就問我你的意願怎麼樣，我就說我沒有做過總務的經驗，他說沒關係沒關係，沒有經驗越單純啦(F01)」，因此「就說現在我這個地方需要人手，你要不要幫忙(F02)」。

浩源老師說當時考量，「我那個時候第一個因為我家就住在○○這個地方，住在○○的○○路，來來回回都會經過○○高中，○○高中我又覺得很奇怪，這個學校看起來很有規模，但是裡面就是一團漆黑啦!那個大樓就跟鬼屋一樣，那我就覺得很奇怪那間學校怎麼會這個樣子呢?那時候我們一般人的直覺...當然我們對○○的認同，總是說對於學校的需要來的更迫切，就是覺得今天我在○○怎麼會看到這個學校這個樣子，那今天我有機會如果到○○高中的話，我們也希望這個學校趕快蓋好(F02)」，所以浩源老師認為「這算是一個機緣啦!既然這個事情落在你頭上，那你又有這樣的一個目標(F02)」，因此「就想說好啦!那我就做吧!反正又不是做壞事(F02)」，所以浩源老師就總務「接了三年，就是教學大樓蓋好我就下來了(F02)」。

(三) 總務的難為處

在擔任總務工作的期間，浩源老師提到「總務最大的困難是第一個專業，沒有辦法專業化(F02)」的問題，「我們在開總務主任會議，我們也會強調一個就是說，總務希望能夠有上面專業的人員，一定要有這樣的專業人員(F02)」，畢竟「憑良心講今天我

們總務他的面太廣，你說以我們專業老師又要上課，又要來這個地方來承擔總務業務的人，人說要完全對於他的所有的什麼行政規章、這些所謂的工程完全去懂的，我跟你講幾乎沒有的，幾乎不可能啦!那你在幾乎不可能之下，那你當然一定會難免顧此失彼嘛 (F03)」，也就是說「你重心放在某個地方以後，你會失掉你自己個人的專業，那我們每次開會以後我們也是跟上面反應，就是說由我們政府的地方派真正專業人員下來，否則的話我們真的幹的很痛苦，說真的講難聽一點每一個人好像是如刺在背一樣，我們又不懂又怕人家告」，因此總務工作「最困難是專業性的問題，特別是學校有工程的時候 (F03)」，造成「大家看到工程就怕，所以說我一把工程完成，我就跟校長講說我已經達成我個人的一個心願，那這個學校也走到某一個階段了，我說我這樣下來的話讓後面承接的人沒有壓力，讓他能夠繼續的有那個意願能夠幹總務 (F03)」。

(四) 行政工作路上

浩源老師首先談到在私校兼職的情形，「那完全不一樣，私立學校幾乎是一人兼三職 (F14)」，而且「不是兼職哦!你還要附帶相關責任，譬如你處理兼職之外，第一個你從學生的來源 (F14)」，也就是「招生的來源，一直到你這個學生畢業，他如果中間跑掉，你要附帶責任，我是教導主任啦!整個夜校的一舉一動你都要跟董事長報告 (F14)」，如果「流失一定要有一個名目，為什麼流失你要跟他講得很清楚 (F14)」，同時學生數要「不斷的成長，要怎麼成長，你要跟上面做一個交待，不是說今年我招生六班明年還六班 (F14)」而已，「要把一個新的計劃跟上面做報告 (F14)」，真的是很辛苦，所以在工作的負擔上，「有人跟我講說，你只要把私立的三分之一，帶到公立這邊來就可以了 (F15)」，形容的非常貼切。

對於擔任多年行政工作，浩源老師認為還算「過的很愉快，雖然是有壓力，不過那個壓力是我們的付出，看的到成果的壓力」，因此並不排斥再擔任其他主任職務，如果有機會「我想目標可能也是放在總務跟訓導吧!因為這個比較不用再去學了 (F13)」，因為「以前在私立的也是做訓導 (F13)」主任，所以「這兩個就是總務跟學務熟悉度比較高 (F13)」，至於其他處室都「要學習階段，像教務的話你一定要到那 (F13)」教學組，因此浩源老師主要是考量，對該職務是否「駕輕就熟，不要自己給自己找麻煩，那不是很好笑 (F13)」，以能勝任該職務為原則，至於圖書館、輔導室、教務處因為不熟悉，所以這些職務是「次要，這些都是次要 (F13)」，浩源老師很爽朗的說。

比較行政和專任的工作，浩源老師認為，行政「的忙他雖然是忙，但是為學校在忙，那種付出你會覺得我對學校，我做每件事情對學校，等於我是在幫學校解決一件事情，那一種忙跟我現在這一個忙是完全不一樣的 (F09)」，雖然「兼總務的責任是比較重，因為那一種忙是忙完以後，可以看到老師跟全校的笑容，現在這種忙是看到我們自己一

個專業上的成長 (F09)」，也就是說「那個總務工程完成，等於也是可以跟自己或者跟全校老師做一個交待，就是說在我任內裡面，我為學校我所做的..講難聽一點，我來這邊沒有領乾薪嘛!對不對!我最其碼我有一個目標，我的目標是什麼東西，我很明白的跟你講，我就是把這個事情把它做好，做老師就是完完全全的默默的奉獻這樣子 (F09)」。

而對擔任行政工作或是專任老師，浩源老師說「我有一個觀念，只要是這個學校需要我往哪邊去，我就會往哪邊去 (F12)」，浩源老師強調「其實當不當行政工作，主要還不就是大家的理念能不能認同 (F12)」，對於行政或學校，浩源老師並未死心，不管如何「還是願意，因為我們是針對學校，不是針對一個人 (F12)」，因此「我一直認為只要是學校他需要我幫忙，我們還是會走出來啦 (F12)」。

(五) 離職的原由

浩源老師回顧當初離開總務主任職務的原由，是因為「我下來的時候這個學校裡面，他也有他的一個人事背景在啦!這個人事背景就是說這個學校..主事者、校長跟老師之間他有一種不愉快的氣氛在裡面啦 (F03)」，而「總務幾乎都是站在跟校長，扶持校長幫忙學校，當校長跟老師之間發生像這樣的時候，那時候我們真的是很難過，你要繼續幹下去的話，因為總務跟校長幾乎是最密切的嘛，那你要繼續為校長的話 (F03)」，但是「因為校長他是四年 (F03)」的任期，可是「我們是永久，搞不好講難聽一點你今天為了校長的話，你今天在學校裡面那你這樣再搞下去的話，對啦!你可以繼續幹啦!但是一天到晚找你麻煩，真的是這樣子啊 (F03)」，所以說學校的「組織氣氛不是很好，我自己毅然決然跟校長講說我再幹下去的話，我只有讓自己以後過的更痛苦 (F03)」，因此就向校長請辭，雖然「校長不答應，但是我不幹了 (F03)」，當時「校長就到我府上去 (F03)」懇談，「一直坐到晚上快要一點鐘，然後他也把他難處跟我講，但是我也把這個學校所有的一個生態跟學校...整個學校的校園的一個文化跟他講，我跟校長講說去年我就跟你講過同樣的一個問題，今年還是同樣的擺在那個地方，不只說校長沒有改進，今年更嚴重，而且嚴重到說今天人家說要整校長 (F03)」，浩源老師說到「今天人家就是要整你，我們私底下講校長今天就是被整走的 (F03)」。

浩源老師無奈的回憶說到，「今天校長你被整走我如果繼續還在那邊，講難聽一點今天總統..總統大選讓行政院整個總辭一樣的道理啊!我今天我不要做到因為你被整走我再辭，我早就看的出來就是說，這個跡象已經很明顯了 (F04)」，也就是說「因為校園不和諧，那我們夾在中間，你說這前後真的是很難做人啦!講也沒有用，沒有人要改啊!那你現在只有毅然決然，就是說我跟校長講的很清楚 (F04)」要離職，當初「我也是很能夠諒解校長啦!我們也很希望能夠幫他忙，幫他幹完這四年他離開 (F04)」，說實在的「其實到了第二天，我還有百分之四十還想留下來，因為就是那一天晚上校長跟我

講那麼久，我一直想說校長這樣下去，因為我也看的出來整個那種生態，校長一個人也是蠻可憐的啦 (F09)」，但是「第二天早上來，我坐在總務處又在想這個問題，再來可能就是自己本身看到...因為開學典禮嘛!那有一些狀況我自己會在看，看校長怎麼運作，心裡面真的是很心酸啦!然後本來是跟校長講說要留，後來一剎那之間覺得..我真的是覺得是 (F04)」不走不行，要是我「留下來只會讓我自己更痛苦 (F04)」，於是浩源老師就堅持要離職。

浩源老師舉當時的例子，譬如說「我們學校辦一個像是活動好了，那就有便當公司，校長我們便當公司我們這個是政府檢定及格的，我們是不是可以進去試賣一下，校長因為覺得說這個可以啊!多一種口味選擇，校長就答應他進來，答應他進來以後第二天我們活動完了以後，我們開會時校長就被轟，轟的理由是什麼，第一個你沒有通過合作社，校長你就直接讓他進來，第二個你進來的時候，因為他是用那個塑膠盒，不合環保，反正就是轟校長，講難聽一點說校長你是不是有什麼回扣 (F09)」，有些老師「他們就直接找校長，後來我就幫校長扛，這件事情原先我全然不知道，我說任何活動他都經過我總務處，我做不好的地方我...第一個我來改進，你們講的我完全接受，然後今天我只能跟你講說全部都是清白的，那沒有做好的什麼環保的，下一次我會檢討，我幫校長扛這件事情，不然校長..我跟你講校長那個時候已經很難做人了啦 (F09)」，校長「他還不知道這個學校的生態就是這個樣子 (F10)」，但當時「因為我們的學校在那個時候，有些人就是為了專門攻擊而攻擊啦! 那個時候就是站在今天幫你扛的結果是怎麼樣，你自己要去承擔，這是第一個，第二個你的後路你到底要怎麼走，你要繼續幹還是說你幫這個校長扛了以後就好走路了，然後你要跟校長講清楚說校長你不能再犯了，因為你後面還有很多問題存在，等於說你不殺我，我也要為你而死就對了，等於這個意思啦 (F10)」，浩源老師無奈的說。

(六) 小結－組織氣氛及領導風格而離職

浩源老師曾任教私立學校十四年之久，期間因個人進修等問題，轉換至其他私校任教，在私校任教時長年兼任行政工作，而後因需要照顧母親，轉任至國中並兼任副組長的工作計兩年，再轉任至目前任教的國立高中，進入該校服務即接任總務主任工作三年，因學校組織氣氛及校長風格問題，辭去總務兼職的工作，現擔任該校生活科技科的專任教師。

浩源老師早期擔任教職，主要是在私立學校任教，當時因為是進修的問題，曾轉換至不同的私校繼續任教，所以就一邊進修一邊任教，在八十二年大學畢業後，因父親過世而母親需要照顧，因在夜校兼任主任的行政工作，且白天需開會上課無法兼顧，於是就報考轉任國中學校任教，並兼任副組長及合作社的工作，在國中任教兩年後，再轉任

至目前任教的國立高中，因為該校正好有校舍工程上的糾紛，在沒有人敢接任總務主任職務下，學校校長見其在私校任教的經歷豐富，曾擔任組長及主任多年，在無適當人選下，遂請浩源老師擔任總務的職務，浩源老師考量家住學校附近，對於該校的認同，也期望能夠協助該校完成校舍工程，於是在進入該校第一年開始，就接任總務主任的工作。

在擔任總務主任的工作期間，浩源老師認為總務工作最大的困難在於專業問題，因為總務主任的工作面太廣了，對一個專任的老師而言，有許多的行政法規和工程的專業，要來承擔和完全瞭解是不可能的，因此浩源老師認為總務的職務，還是由專業的人員來擔任為宜，浩源老師指出特別是在學校有工程進行時，是總務主任最大的難處，因此在學校工程完成後，浩源老師就主動向校長請辭，也是希望能夠讓新任者沒有承接的顧忌。

回顧浩源老師在學校行政工作上，浩源老師首先指出，在私校擔任行政工作幾乎都是身兼數職，在私校兼職的工作量為公立學校的三倍，而且不僅僅兼職而已，還必須負責招生的相關責任，並且要負起學生入學後流失的責任，同時每年學生數還必須成長。對於擔任多年行政工作，浩源老師認為還算愉快，雖然是有壓力的存在，但看到最後的成果，浩源老師覺得這樣的付出是很值得的，因此個人並不排斥擔任行政工作，如果有機會在擔任主任的工作，基於對業務的熟悉和了解，會選擇擔任總務或訓導的職務。

浩源老師當初之所以會離開總務的工作，主要可歸結於學校的組織氣氛和校長行事風格，浩源老師提到學校的人事背景問題，校長與學校部份老師相處不很愉快，嚴重到想將校長整走，而自己是總務主任可說校長的親信，在學校組織氣氛不是很好，總務的工作非常難為，因為在校園不和諧下，行政夾在當中感覺很痛苦，於是浩源老師在擔任總務三年，學校重大工程也完成後，就毅然決然的向校長請辭，期間校長也一再慰留，並親自到浩源老師家中懇談至深夜，原本浩源老師答應校長繼續留任，然第二天一早到校，學校的運作和校長的作為仍然如故，在內心感到很心酸的情況下，覺得留任只會使自己更痛苦下，浩源老師就堅持要辭去兼職工作。

