

第五章 離職的故事

高敬文（民 85）在討論質性研究中的人性關懷，強調每一個人都在說屬於自己的長篇故事，在故事中每一個人都是獨一無二的，每一個人不只是一天天的過，他也在一天天的寫自己的故事，並且認為人生如戲中，每個人都是故事中的主角、配角與觀眾，而我們所聽到的故事，常常不全是真實的故事，可能僅是真相的一面而已，同時每個真相都是每個人依其理解而建構出來的，因此雖然有不同的焦點與詮釋，但都能夠自圓其說，呈現出一個活生生的生命，本節在探究每個不同受訪者不同的離職故事，彙整或拼湊一個較為貼近真相的完整故事。

每個人的故事都不相同，述說的方式不同，Gadamer 認為解釋者的先前理解和被解釋的內容，能夠融合在一起並產生意義，才會出現真正的理解，就是所謂的視野交融，而產生新的意義與內容。所以 Apel 強調詮釋不止是一種視野交融的活動，而且也是產生知識的歷程（游家政，民 82）。因此本節從受訪者訪談的述說中，分別歸納述說故事的開始、延伸到結束…，希望能夠產生新的意義和理解。

第一節 故事的開始

一、基層的行政歷練

本研究是針對台灣省國立高中職學校兼任主任行政工作教師作深入訪談，在受訪的六位曾任國立高中職主任的受訪者，發現在接任主任（一級主管）前，都曾經先歷練過組長或科主任等的基層行政職務。

整理六位受訪者的行政經歷，可以發現都先有基層的行政歷練共同處，如：忠厚老師擔任教職多年，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，於擔任二年組長工作後，以抽籤方式抽中而擔任總務主任的工作；婉華老師先於國中任教十一年，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，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，接任該校教務主任工作；明輝老師任教之初先擔任導師三年後，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，再接任組長工作計三年，而後接任教務主任工作計有兩年，再次離開兼任行政職務；健成老師早期任教期間曾先後擔任過科主任及組長工作，後接任主任的行政職務，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；文豪老師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，轉任至其他國立高中任教並兼任秘書工作；浩源老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，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，現為該校生活科技科的專任教師。

由以上六位受訪者的行政經歷敘述中，可以得知，在兼任學校主任的職務之前，有的曾經兼任過組長或科主任的行政工作，如：忠厚老師是在擔任二年組長工作後，以抽籤方式而接任總務主任的工作；明輝老師在連續擔任科主任職務後為專任及導師，再接任組長而後接任教務主任；健成老師早期任教期間曾先後擔任過科主任及組長職務，而後方接主任的行政職務，離職後未再擔任行政職務，而以擔任專任教師為主。有的或曾在國中或私校擔任過行政工作，如：婉華老師在國中服務學校曾擔任過訓育組長及輔導主任工作；文豪老師曾先於國中擔任過訓育組長、總務主任及訓導主任等行政職務；浩源老師曾任教於私立學校，並擔任組長和主任等行政工作，轉入國中任教任組長行政的工作。歸納上述，六位受訪者的行政經歷，在擔任國立高中職學校的主任之前，都有擔任過組長或科主任的基層行政工作；換句話說，國立高中職學校學校主任（一級主管）的人選，都先有基層行政經歷的老師為主；同時也顯示要擔任國立高中職學校主任（一級主管）的老師，要先從基層的組長或科主任的基層行政工作開始。

二、初任行政的原因

從訪談資料中四位受訪者談及初任行政的原因都非個人生涯發展，包括忠厚老師擔任教職之初即無意行政，接任組長是因人情及幫忙的心態；婉華老師是因為想要嘗試不同角色，體驗行政人員的生活；明輝老師初任教職即有擔任行政工作的機會，接任科主任是順勢而為，後又接任組長也是人情上的幫忙；而文豪老師基本上任教以來即以擔任行政工作為主，初任行政是自然而然。因此可知，四位受訪老師之所以會開始踏入行政工作，分別是因（一）人情及幫忙（二）嘗試和體驗（三）順勢與幫忙與（四）自然與投入等因素。

（一）人情及幫忙

忠厚老師連續擔任廿年「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）」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）」，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)」。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，那就去幫個忙嘛，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)」。

(二) 嘗試和體驗

婉華老師 (B) 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)」。

(三) 順勢與幫忙

明輝老師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)」。

(四) 自然與投入

文豪老師擔任行政工作可說是自然而然，「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，因為「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）」，至於為何會如此，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。

由上可知，忠厚老師擔任教職多年，自始自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，初次接任擔任組長的行政，主要原因是為人情所迫和幫忙的心態，而開始擔任行政工作。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。明輝老師在擔任教職第一年，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，而後隨原校長調任它校，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，原本帶的班級僅半年即將畢業，有些割捨不掉下而在幫忙人情下，重新再接任組長的行政工作。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，先後歷練過國中和高中主任的行政工作，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。歸納上述，四位受訪老師初任行政的原因不一，主要可包含因為人情上的幫忙而開始接任行政工作；或因個人因為想要去嚐試並體會行政工作不同的生活；或因其報考就讀四十學分班研究所擔任行政工作可增加積分；或因初任教職即自然而順勢的開始接任行政工作。

三、接任主任的原由

雖然六位受訪者都有基層的行政歷練，但每個人初任行政工作的原由，或有相似但也有所不同，可能夾雜的原因不一，根據六位受訪者的陳述，之所以會接任主任的原由不一，包括（一）機率使然（二）鴨子上架（三）順理成章（四）義不容辭（五）自然而然與（六）形勢使然等不同因素。

（一）機率使然

忠厚老師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）」。

（二）鴨子上架

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）順理成章

明輝老師在擔任○○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。

(四) 義不容辭

健成老師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「七十七是兼過〇〇組長，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)」，至於「七十八年我兼〇〇主任是一個主要原因是因為那個時候我們校長他因為〇〇的問題，前任的校長〇校長，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〇主任，那個時候〇〇有缺嘛，〇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，因為我也曾經接過〇〇科的主任 (D01)」，本身也認為「有一些想法覺得可以做 (D01)」，因此，「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。

(五) 自然而然

文豪老師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，因為「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)」，至於為何會如此，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。

(六) 形勢使然

浩源老師從私校轉到國中任教並兼任副組長的工作，「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去幹經理，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)」，所以浩源老師就擔任總務主任的職務。

根據以上六位受訪者的陳述，每個人之所以會接任主任一職有所不同的原因，包括忠厚老師在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。婉華老師因新任校長就任第二年在人事上的調整，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，基於對職責的體認以及對法理的認知，婉華老師自覺有些鴨子上架下接任教務工作。明輝老師因原處室主任考取它校校長，校長考量在變動最小下，順理成章的接任教務主任的職務。健成老師之所以會接任主任的職務，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，所以就接任主任一職。文豪老師自任教以來，基本上都擔任行政職務，從國中組長、主任到高中後仍續任主任的職務，擔任行政工作對文豪老師而言一直是很自然，而且幾乎沒有停過。浩源老師在轉任至學校的第一年，因為學校正好有校舍工程

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，遂請浩源老師擔任總務的職務。歸納上述，六位受訪老師接任主任工作的原因有所不同，包括忠厚老師的因抽籤決定的機率使然而接任；婉華老師的被半強迫的鴨子上架而接受；明輝老師因校長考量最少變動下，而順理成章的擔任主任；健成老師因校長有難而義不容辭上任；文豪老師因長期擔任行政工作而自然而然接主任；以及浩源老師的學校形勢使然而受命等不同因素。

第二節 故事的延伸

在受訪的六位曾任國立高中職主任的老師，都曾有先擔任過組長或科主任等的行政職務，也有部份歷練擔任國中或私立學校的行政工作，也有曾先擔任過或現為專任老師、導師，就其接受訪談內容中，分別陳述在學校不同職務上角色差異、工作成就感、工作挫折處以及溝通協調的體認，以下分別分項說明；

一、角色差異

學校是一個科層體制，自有不同人員和職務來組成，幾位受訪者或曾於私校或國中擔任過行政工作；或是擔任過專任、導師組長和主任的職務，現分別說明（一）私校和國中行政工作（二）專任、導師和行政（三）主任和組長職務的差異。

（一）私校和國中行政工作

談到公私立學校兼任行政的差異，由於浩源老師曾多年擔任過私立學校的組長和主任工作，體認到私校行政人員的辛苦，遠超過公立學校的行政工作。

浩源老師（F）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「流失一定要有一個明目，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。

至於國高中主任行政工作的差異，文豪老師曾擔任國國中組長和主任的工作，強調

兩者最大的差異在於人力配置，顯現國中人力的不足。

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。

由上可知，私立學校行政人員的工作負荷，以及國中學校行政人員不足的問題，遠較國立高中職學校嚴重，另外私立學校面對與國立學校經營條件懸殊差異下，行政人員工作負擔遠大於公立學校；而國中學校行政人員編制少，相對增加兼任行政教師的工作負擔。

(二) 專任、導師和兼職

基本上在國立高中職學校擔任教職，主觀上認為擔任專任老師或導師是優於兼任行政的組長或主任，主要是因為不論在時間、心態或生活上較能自主掌控，自然就比兼任行政較無壓力存在。

忠厚老師就認為「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)」，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)」。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)」。

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）」。而當初兼任行政「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）」。

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，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「如果我要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）」。

由上可知，忠厚老師認為擔任導師比專任好又比行政更好，主要是當專任老師只是教課就好了，但是當導師就有自己的學生，而當行政工作就必須要付出，不像一般老師較有個人時間，同時，擔任行政工作會基於責任，必須自行利用時間完成職務上的工作。明輝老師也體會到專任老師可說沒有行政上的壓力，當專任老師可以過自己的生活，生活不會被剝奪掉，而導師跟專任唯一的差別在於對學生的關懷，導師比較會去關懷學生行為和課業問題，而兼任行政的無形壓力，真的存在只是自己不自覺。健成老師也認為個人比較喜歡老師這個角色，而比較不願意擔任行政工作，專任老師的重點只要把課教好，導師工作則還要涉及學生的行為和班級的經營，因此擔任專任老師會比較輕鬆，只要專注的去教學和備課就可以，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「一般教師」，有相同的結論。歸納上述，就目前國立高中職學校的生態而言，專任老師基本上只要教好所擔任的課程即可，導師則還須面對學生的生活和班級經營，而行政工作則須面對工作上壓力和生活上的被剝奪。

（三）主任組長的差異

在國立高中職學校擔任主任和組長兩者的角色是有所差異，組長的工作是重在執

行，而主任工作則有責任上的問題；此外，擔任主任的視野會比組長和科主任為高。也就是說，除了執行和責任層面不同外，擔任主任必須要有較高的視野和決斷力。

忠厚老師在兼任過組長和主任行政工作，體認主任的角色和組長是有所不同，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）」；但是擔任主任就與組長不同，「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）」。

健成老師認為擔任主任職務不同於科主任，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）」，在主任「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（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，....，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「是集中統一共用，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，我直接介入，我馬上跟校長報告（D17）」，健成老師（D）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）」。

由上所述，可知忠厚老師認為組長和主任兩者不同之處，主要在於主任負有工作責任，不似組長的工作雖然也工作上的壓力，但與處室主管的責任是不同的。也就是組長職務重在工作的執行，主任則在於督導和負責。健成老師認為擔任主任職務，主要是在於視野和決策果斷性不一樣，在擔任主任職務的角色，除了視野要看的更廣，遇到問題

時，也要當機立斷作好處理。歸納上述，可知主任和組長角色的差異，除了執行和責任層面不同外，擔任主任必須要有較高的視野和決斷力。

二、工作成就感

擔任行政工作雖然會有壓力和挫折，但是相對而言，也是會有成就感的時候，根據受訪的五位主任所談，可以從（一）工作團隊（二）辛苦但值得（三）建立制度（四）全心投入與（五）做好職責等獲得行政工作上的成就感。

（一）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）」。

（二）辛苦但值得

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）」。

（三）建立制度

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）」。

（四）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時間，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。

（五）做好職責

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!我最起碼我有一個目標，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）」。

由上所述，可知婉華老師在擔任輔導室主任時，因業務上的推動及人員的更替，有一個得力的助手，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，是在擔任行政覺得有所成就感之處。健成老師認為在擔任主任的任內，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，雖然辛苦但覺值得，是其個人覺得蠻滿意之處。明輝老師認為在行政上，若能建立共同遵守的規範或制度，是其覺得比較有成就感的事。文豪老師長期兼任行政工作，主要是因為對行政工作相當投入，所以雖然行政工作很累，但有機會廣泛去接觸教育不同層面，是其從事行政最大的原由。浩源老師自認擔任行政算是很愉快，雖然工作上是有壓力，但相對看完成後的成果，幫學校做好或解決事情，是其行政上覺得有所成就之處。歸納上述，可以知道行政工作上的成就感，主要在於團隊的歸屬感、學習成長、被認同、建立制度、全心投入和完成事情等。

三、工作挫折處

擔任行政工作不免會遭遇到困難，以至會產生挫折之處，就受訪者所陳述行政工作體任認，分別述說教務困難、學務痛處和總務難為。

（一）教務困難

教務主任近年來由於教改的因素，加上各項政策的推動，產生教務工作上的困難，包括了教育政策的不確定，教育政策轉化時與老師的溝通，學校學生升學壓力，以及學校老師自主性提高的溝通問題。

明輝老師認為教務主任最困難之處，在於教育政策的不確定和溝通問題，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）」。

文豪老師認為高中教務主任最大壓力在於升學，其次是校內老師自主性提高，解決之道在建立制度。因為「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）」，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）」。

由上所述，可知明輝老師認為在教務主任的職務上，最辛苦的是政策未定不知如何去做，因為如果政策尚未能明確，而就必須要去執行，面對老師要取得共識，在溝通上就比較辛苦。文豪老師認為高中不同職務的主任，彼此之間的分工可說是完全不同領域，高中教務主任最大壓力基本上是在於升學，另外就是老師自主性提高，更需加強溝

通與協調。歸納上述，可以知道教務工作的困難，對內是升學壓力以及老師的溝通問題，對外則須轉化上級教育政策並加以執行，都是工作上的挫折處。

（二）學務痛處

學務主任最大痛處在於學生管教的問題，面對學生問題的處理是比較麻煩，特別是如果涉及學生違法事件，處理起來是非常棘手。

忠厚老師提到「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「…是很囉囉嗦嗦的事情（A07）」，認為「訓導的一些孩子問題比較難處理（A20）」。而明輝老師也說到「最不願意的行政，對我應該是訓導的工作（C11）」，因為與學生「之間的衝突是難免的（C11）」，而且「這個問題是說最嚴重的問題（C11）」，同時「整個大的環境...所以就是說衝突面會一直擴大（C11）」，因此明輝老師認為學生管教衝突問題，是學務工作的痛處所在。

文豪老師認為學務工作最難處理的事情，「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。

由上所述，可知忠厚老師認為學務工作，在學生發生問題的時候，都必需須第一線去解決，處理起來是很麻煩的。明輝老師認為學務工作，面對學生管教處理上的衝突，是學務工作的不易之處。文豪老師提到特別是面對觸法學生時，是否直接移送法辦，若是不送又怕姑息養奸，對一個學務主任而言，都是痛苦的抉擇，尤其是國中階段的學生最難處理。歸納上述，可以知道學務主任工作上的痛處，在於學生管教的問題，若學生涉及不法事件的時候，處理起來就更加不易。

（三）總務難為

總務主任難為之處，從受訪的忠厚老師、文豪老師和浩源老師，在擔任總務職務的

工作體認，可以知道主要是在法令和專業性的問題。

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「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）」，因此深怕會誤觸法令，畢竟「因為這個東西（法令）可大可小嘛，所以有一點差錯的話，我們也負擔不起，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）」。

文豪老師指出「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，能夠來做這方面的事的話還好，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（E05）」，「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（E06）」。

浩源老師強調「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）」。

由上所述，忠厚老師認為由於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，加上總務辦理採購工作時，涉及法令問題和必須面對廠商，是擔任總務工作主要的問題。文豪老師認為總務主任的工作壓力，主要是在法令認知和工作專業上的問題，因為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，對一個老師是非常不易深入，所以文豪老師建議總務主任能夠由專職的公務人員擔任，不要由老師來兼任該職務。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。歸納上述，可以知道總務主任工作上的難為，在於工作上的專業以及法令上的問題，也就是總務主任要能熟悉各項採購的法令規章和工程上的專業知識，而採購時面對廠商，要能注意避免涉及不法，是總務主任難為之處，因此建議總務主任由專職的公務人員擔任，不要再由學校老師來兼任。

四、溝通協調

社會日趨多元，校園民主風潮，教師法的通過實施，各校教師會紛紛成立，對於行政人員更是一項挑戰，面對社會和學校環境的轉變，行政人員自處之道，唯有加強溝通和協調，才能順利推動各項工作。

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，我個人花在這一部份的時間，因為很難推得動所以我誓必要去（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。

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是你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供獻出來給你，來為你做這件事，我覺得這是一個很大的差距（D14）」。

明輝老師認為行政工作比較難過的事，例如「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）」。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。

由上所述，可知文豪老師就其行政經驗，指出行政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，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。健成老師認為行政工作，雖然是很辛苦但很值得，辛苦處主要在於整合協調的工作，必須對老師做許多的溝通，健成老師強調只要肯用心，許多協調溝通的工作，縱使初期有挫折，也能一一克服。明輝老師也認為如果一些政策尚未能明確，而必須去執行，面對老師要取得共識，就必須加強與老師的溝通，明輝老師指出行政工作溝通還是最重要，強調說做事不難，反而是做人比較難的想法。歸納上述，可以知道行政的工作上，要能夠順利進行或推動工作，必須先做好事前的溝通協調，縱使是很辛苦和不容易，只要能夠本於真誠和用心，即使是做人比做事難，應該也可以一一克服。

第三節 故事的結束

根據鄭同僚(民 92)提出的生涯發展離職模式，認為個人因素、工作特質因素、內部環境和外部環境都會影響個人的離職行為。然單有四大因素，並不能清楚解釋在相同的情況下，個人決定職職與否，因此在影響因素和離職決定之間，增加個人的生涯規劃之重要中介因素。而各個因素之間，除了外部的環境影響因素是單向外，其他因素之間是相互影響的。可見離職因素並非各自獨立，且有「核心」存在（邱俊介，民 84 年），或許可從受訪者如何如離職的歷程，或可看出一點端倪。由六位受訪者的訪談，可以知道其離職原因分別為無意行政和自由自在、工作負擔與校長領導、生涯規劃與兼顧家庭、理念契合與信任授權、不受尊重與校長行事與組織氣氛與校長風格等因素。

一、無意行政和自由自在

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）」。

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。

二、工作負擔與校長領導

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)」。

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)」。

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)」。

三、生涯規劃與兼顧家庭

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。

明輝老師還有一個重大因素，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，他感覺爸爸跟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。

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。

四、理念契合與信任授權

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、不受尊重與校長風範

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。

六、組織氣氛與校長風格。

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。

浩源老師說當時「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。

由上所述，可知忠厚老師擔任教職多年，並未有兼任行政工作的生涯規劃，只要時間上及工作上能夠掌握，並不完全排斥行政職務，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，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。

婉華老師在推動教務工作之初，因為學校學制複雜，而且學校排課及配課未盡公平，教學未能正常化，而在課程的規劃，因原有課程沒有統整，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，有時自覺真是弄的昏頭轉向，所以對兼任行政工作就萌生退意。同時因對所處學校氣氛深為失望，加上校長因即將面臨遴選連任問題，只會請她要多忍耐的作風不苟同，也認清到校長再如何的支持她，不可能為了她去得罪所有的人，也是造成婉華老師一心不想做的主因。另外，婉華老師強調不願戀棧，想給大家一個正面的典範，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下，毅然決定以退休為手段達成離職的目的。

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，報考就讀碩士在職專班，原想藉由進修有所成長，不料卻造成學業與工作無法兼顧，個人對行政工作又很投入，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。

健成老師所以會離開行政工作，主要是與新任校長理念上認同的差異，個人直覺上認為是要離職，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，若未能與校長有充分了解和完全信任，自己就決定要辭去行政職務。

文豪老師說到當初離開行政的原因，直接說明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校長的尊重。對於校長的風範質疑，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，陸陸續續產生衝突，並在點點滴滴的累積下，曾與校長爭執甚至於直接攤牌，文豪老師自認很有尊嚴的主動提出離職，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的尊重是絕對必要的。

浩源老師會離開總務的工作，主要可歸結於學校的組織氣氛和校長行事風格，由於學校的人事背景問題，校長與學校部份老師相處不很愉快，嚴重到甚至想將校長整走，整個學校組織氣氛不是很好，至使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，期間原本浩源老師答應校長繼續留任，然第二天一早到校，感受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加痛苦，於是就堅持要辭去兼職工作。

綜合上述，可以知道離職的原因是多元且複雜的，每個人所面對場景和考量是有所差異的，基本上是包括個人因素、工作特質因素、內部環境和外部環境都會影響個人的離職行為（鄭同僚，民 92），此外，邱俊介（民 84 年）強調離職行為並非單一因素所造成，然而因素本身的意義卻會隨個人對事件的認知而有所不同。就本研究受訪老師離職因素而言，夾雜各項複雜的原因，如忠厚老師之所以會離職，包括個人因素和工作負擔，主要是其本身就無擔任行政意願，因為主任工作責任的問題，無法自由自在的掌握自己時間。婉華老師離職因素可歸納為工作負擔與內部環境，從其接任教務工作開始，學校學制複雜，排配課及教學不正常，以及重補修等等的工作問題，同時因對所處學校氣氛深為失望，加上校長對作風不苟同，也認清到與校長認同不再，造成婉華老師堅持離職，於是選擇辦理退休來達成離職的目的。明輝老師所以會離開行政職務，主要是因個人因素的生涯規劃和家庭原因，因其原想藉由進修有所成長，不料卻造成學業與工作無法兼顧，加上未為能兼顧親職和家庭生活，因此就離開行政職務的工作。健成老師所以會離開行政工作，主要是內部環境的校長領導問題，因對新舊校長理念和契合度的因素，健成老師強調與校長充分了解和完全信任，所以就決定離開行政職務。文豪老師當初離開行政也是因校長的原因，主要是內部環境的校長領導問題，直接說明是沒有受到校長應有的尊重，對於新任校長的風範質疑，令其無法接受和忍受，在與校長爭執甚至於直接攤牌下，文豪老師主動提出辭呈而離職。浩源老師會離開行政的工作，主要可歸結內部環境的組織氣氛和校長風格，感受學校的運作和校長的作為有所問題，行政夾在當中感覺很痛苦，於是就堅持要辭去兼職工作。由上可知，離職行為的發生，是有無數種的可能，然而每一種脈絡連結的方式，都藏身於個體的認知架構之中，經過先前事件

的不斷循環，或後續事件的累加，而當力量增強至無法承受或可以不承受時，從而促使離職的行為產生（邱俊介，民 84 年）。

歸納上述，對照六位受訪者的離職原因與離職概念的圖像，可見國立學校主任離職的因素是複雜而不同，如同離職概念的圖像所述，可能包括個人因素、工作因素、組織因素和環境因素等原因，涉及個人生涯規劃與離職機會，在工作壓力下所產生工作倦怠與因應方式，以及對工作滿意和組織承諾下，決定工作的態度與投入與否。而從受訪者的陳述中，可知其中忠厚老師個人主觀意願希望自由自在而無意於行政；婉華老師在工作工壓力及對學校組織不願繼續承諾下去職；明輝老師因個人的生涯規劃與無法兼顧家庭而離開；健成老師與校長理念與信任認知差異而離職，文豪老師因校長風範與未受尊重下忿而辭職；浩源老師因組織氣氛與校長風格兒不願留任；雖然以上兼任國立高中職學校主任行政工做教師所形成離職的原因非單一且不同，但從中可以發現校長與主任的互動佔極大的原因，邱俊介（民 84 年）也指出個人在面臨可能影響離職的因素時，會期待主管為其解決問題，當主管無法滿足個體的期望時，主管本身會成為影響個體離職的主要因素，因此，國立學校兼任主任的離職因素，除了是考量個人意願、工作負擔和外在環境外，校長的領導是決定主任離職的重要因素，也就是說校長的信念、風格和信任等，會觸動主任的離職與否。

此外，在離職的過程中有所謂的「新近效應」，愈在歷程末段所發生的事件，其對離職結果造成的相對影響力愈強（邱俊介，民 84 年），國立高中學校兼任主任的離職時機，約略在新舊任校長交接之初到一年內，一方面是新任校長，在熟習新任學校校務後，做人事上的調整，另一方面也是原主任在與新校長互動後，決定是否續任的時機。諸如忠厚老師是在舊任校長離任時，提出辭呈獲准離職，婉華老師是在校長就任一年後，人事異動調整至教務處。健成老師是在新任校長滿一年後，決定離開行政職務。文豪老師是在與新任校長攤牌後，任滿一學年後主動提出辭呈而離職。因此，也可見國立學校主任的離職，校長是一個關鍵的因素。

第四節 真的結束嗎

由於六位受訪者的對行政感受不同，其中婉華老師報定必退決心，而健成老師對教育死心，不願談及再接行政的意願，其他忠厚老師、明輝老師、文豪老師及浩源老師等四人，則分別說出願意再兼任行政意向。

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）」，擔任主任和組長的想法「...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「…是很囉囉嗦嗦的事情（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）」。

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)」。

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，基本上他就可以達到的(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。

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。

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）」。

由上可知，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，以擔任圖書館主任及輔導室主任為先，因為主要是直接面對學生，較未涉及與老師溝通問題，應該可以比較勝任該工作；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。

明輝老師對於再兼任行政工作的願意，認為要是看該職務能否勝任和適合，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，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廠商，對內相關採購問題又不易處理，因此對總務工作並無意願。至於教務和輔導工作，因其已擔任過教務工作，認為有機會再回教務或接輔導應該沒有問題。

文豪老師認為學務工作才是真正的教育所在，雖然高中教育是升學為主，但是學校對於幫助學生升學有限，倒是學務和輔導工作主要是面對學生，若能作好生活教育或是人格成長，辦理各項活動引導學生適性發展，不僅可直接協助學生升學，更是影響學校辦學和學生發展的關鍵，而個人因不具輔導老師資格，所以文豪老師指明如果就報考校長的生涯規劃，當然以擔任教務主任為優先，不過就整個教育工作理念而言，文豪老師選擇以擔任學務主任為第一優先。

浩源老師在不同性質學校擔任行政多年，認為工作上還算愉快，雖然行政是有壓力的存在，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。對於教務或其它處處並無意願，因為其認為還必須重新去熟悉業務。

綜合上述，可以知道忠厚老師只要時間上及工作上能夠掌握，是願意再續任行政工作，而個人接任行政主管意願上，以擔任圖書館主任及輔導室主任為先，接著為教務主任或實習主任，對於學務主任及總務主任則是拒絕的態度。明輝老師認為如果該職務能夠勝任和適合，不拒絕再兼任行政工作，就其個人的選擇以圖書館為優先，若有機會再回教務或接輔導應該沒有問題，而自認應該比較不適合訓導和總務的工作。文豪老師認為學務和輔導才是真正的教育所在工作，然若就報考校長的生涯規劃，當然以擔任教務主任為優先，不過就個人整個教育工作理念而言，文豪老師選擇以擔任學務主任為第一優先。浩源老師認為雖然行政工作是有壓力，但還算愉快也覺得是很值得的，因此個人是願意再擔任行政工作，而基於對業務的熟悉和了解，會選擇擔任總務或訓導的職務為先，對於教務或其它處室並無意願。

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」，可見兼任行政工作教師除了不想再兼任行政工作外，會依照對所兼任職務的認知不同而有所選擇。

歸納上述，四位老師對於再續任行政都有意願或不排斥，主要考量在於職務上能否勝任或熟悉，如果工作上和時間上能夠掌握，業務推動也能熟悉，自然會有意願來擔任該職務，當然也會考量個人生涯規劃或教育理念，做為選擇擔任行政的考量。