

國立台東大學教育學系（所）
教育行政碩士專班學位論文

指導教授：侯 松 茂 先生

國民小學學校行政運作與教師認同之研究
—以台東縣風砂國小為例

研究生：宋慧玲 撰

中華民國九十八年七月

國立台東大學
學位論文考試委員審定書

系所別：教育學系(所) 教育行政碩士在職專班(夜)

本班 宋慧玲 君

所提之論文 國民小學學校行政運作與教師認同之研究—以台東縣風砂國小為例

業經本委員會通過合於 ☒ 碩士學位論文 條件
☐ 博士學位論文

論文學位考試委員會：

陳國彥

(學位考試委員會主席)

張你華

侯松茂

(指導教授)

論文學位考試日期：98年07月08日

國立台東大學

附註：1.一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2.本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

附錄4 (可直接套用)

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立台東大學 教育學 系(所)

_____ 組 _____ 學年度第 _____ 學期取得 碩 士學位之論文。

論文名稱：國民小學教師工作滿意度與教師認同之研究——以臺東縣鳳山國小為例

本人具有著作財產權之論文全文資料，授予下列單位：

同意	不同意	單 位
☒	☐	國家圖書館
☒	☐	本人畢業學校圖書館

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件

之一，申請文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
			☒

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未鉤選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：侯松茂 (親筆簽名)

研究生簽名：宋慧玲 (親筆正楷)

學 號：1796009 (務必填寫)

日 期：中華民國 98 年 7 月 _____ 日

1. 本授權書 (得自 <http://www.lib.nttu.edu.tw/theses/> 下載) 請以黑筆填寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

謝 辭

終於完成了兩年的碩士進修課程，首先要感謝台東大學開啓這扇學習之門，讓我的教師生涯增添一段豐富、難忘的經驗，更要感謝侯松茂教授、魏俊華教授、陳國彥教授的指導，讓我能順利完成碩士論文，也要謝謝這兩年進修課程中辛苦的教授、教師們，對於你們知識、經驗的傳授我謹記在心。

接著要感謝我任教學校校長的鼓勵與指導，以及我在學務處的同仁們，謝謝你們在我上課期間給予的鼓勵與幫忙，你們是我努力下去的最佳後盾，真的謝謝你們！其次要感謝學校同仁們的大力幫忙與支持，有你們當我的同事我真的很幸福！

最後要感謝我的家人和朋友，你們是我繼續努力、堅持到底的支柱，不管這期間發生多少風風雨雨一度讓我想放棄，但你們的默默支持與大聲訓誡都是我再起的最大動力，我愛你們！

教授的引導、同儕的鼓勵與家人朋友的關懷，都是我研究生涯的關鍵，今於論文完成之際，誠摯的感謝你們，謹以此論文成果與你們分享。

宋慧玲 謹致
中華民國九十八年七月

國民小學學校行政運作與教師認同之研究

——以台東縣風砂國小為例

作者：宋慧玲

國立台東大學 教育學系（所）教育行政在職專班

摘要

學校行政運作受到教育改革思潮及校園民主化潮流的影響，各校逐漸有了校務發展的自主空間，也讓更多的國小教師有機會參與學校的行政運作，學校行政運作掌握著能否達成學校教育目標的重任，讓學校中的每一位成員能對學校行政運作產生認同，更是提高學校行政效能的必備條件之一。

本研究主要以台東縣風砂國小（化名）為研究對象，探討風砂國小 1998 年至 2008 年的學校行政運作與教師認同之關係，對於不同時期不同的校長經營管理下不同的學校行政運作情形。本研究主要以風砂國小教師為研究對象，試著從文獻探討與深度訪談中去分析學校行政運作與教師認同的關係，並提出教師認同的學校行政運作可行模式。

本研究經由文獻的探討和質性訪談方式，以台東縣風砂國小之教師包括現職兼任行政教師、專任教師以及曾經兼任行政的教師共 12 名為訪談對象，訪談資料經探討分析如下：

- 一、風砂國小在不同時期因校長的領導風格與特質而有不同的學校行政運作，依序為科層體制→校長完全主導制→內閣制，而以內閣制最受教師之認同。
- 二、風砂國小學校行政運作遇到的困難依序為：
 - 1.科層體制下的行政運作僵化、制式，無創新的教育理念及目標。
 - 2.官僚體制下的行政運作不民主、不尊重，學校無明確的目標與方向。
 - 3.民主校園的行政運作，多數主導表決優勢，少數意見長期被忽略。
- 三、風砂國小學校行政運作在遇到困境時會透過會議的召開、非正式組織的力量去解決，其中以主管會議和教師會的影響力最大。
- 四、風砂國小教師認為學校行政運作的不同模式會影響教師的認同，其中以校長的領導風格與特質影響最大，其次為行政人員的方式方式，再來為行政人員的熱忱與專業。

關鍵字：學校行政運作、教師認同

A Study of School Administrative Operations and Teacher ' s Identity—Using Feng Sha Elementary School in Taitung County as an Example

Author: Song, Hui-Ling

Educational Administration Program for the Executives, Department of Education, National
Taitung University

Abstract

Influenced by education reforms and the trend of campus democratization, elementary schools have been given more space of autonomy in its administration, allowing more teachers to participate in administrative operations of their schools. School administrative operations determine whether educational goals of the school can be achieved and whether all members of the school can identify and agree with the administrative operations. They are essential to improvement of school administrative effectiveness.

This study was focused on Feng Sha Elementary School (an alias) in Taitung County to investigate the relationship between school administrative operations and teacher ' s identity during 1998~2008 and administrative operations of the school under leadership of different principals. The subjects were teachers of Feng Sha Elementary School. The relationship between school administrative operations and teacher ' s identity was analyzed through literature review and in-depth interview, and feasible models of school administrative operations that teachers could identify and agree with were finally proposed.

Literature review and qualitative interview were the main research methods. A total of 12 teachers were interviewed, including teachers currently holding an administrative position, full-time teachers, and teachers who held an administrative position before. The interview results were analyzed to obtain the following findings:

1. In Feng Sha Elementary School, school administrative operations varied across different periods, depending on the leadership styles and characteristics of the principals. The leadership system of the school developed from the hierarchical system, the principal-dominated system to the cabinet system. Teachers showed a higher level of agreement with the cabinet system.

2. The difficulties encountered in the administrative operations of Feng Sha Elementary School were as follows:
 - (1) Under the hierarchical system, school administrative operations were rigid and fixed, and innovative educational ideas and goals were unavailable.
 - (2) Under the bureaucratic system, democracy and respect were absent in administrative operations, and there were no clear goals and directions of the school.
 - (3) The administrative operations in a democratic campus were dominated by the majority. Opinions of the minority were always neglected.
3. In Feng Sha Elementary School, difficulties encountered in school administration were resolved through meetings and use of power of non-official organizations. The power of executive meetings and teacher's association was the greatest.
4. Teachers in Feng Sha Elementary School agreed that their identity would be influenced by administrative operation models of the school. The principal's leadership style and characteristics were the most influential, followed by the operating methods of the administrative personnel, and enthusiasm and professional quality of the administrative personnel.

Keywords: school administrative operation, teacher's identity

目 次

第一章	緒論	1
第一節	研究問題背景與動機	1
第二節	研究目的與待答問題	6
第三節	研究範圍與限制	7
第四節	名詞釋義	9
第二章	文獻探討	11
第一節	學校行政的意涵與發展	11
第二節	學校行政實務運作的意涵與相關研究	21
第三節	教師認同的意涵與相關研究	32
第四節	台東縣風砂國小學校行政運作概述	37
第三章	研究設計	45
第一節	研究架構	45
第二節	研究方法	46
第三節	研究對象	47
第四節	研究工具	49
第五節	實施程序	51
第六節	研究的效度與信度	52
第七節	資料處理與分析的方式	54
第八節	研究倫理	56
第四章	研究結果分析與討論	57
第一節	不同校長時期學校行政運作與教師認同訪談結果	57
第二節	不同校長時期行政團隊的風格與方式之分析	64
第三節	不同校長時期行政單位組成與問題之分析	71
第四節	不同校長時期行政團隊運作方式與問題之分析	81

第五節	不同校長時期行政單位對教師的支援與問題之分析.....	96
第六節	不同校長時期學校行政運作與教師認同之分析.....	101
第七節	綜合討論.....	106
第五章	結論與建議	113
第一節	結論.....	113
第二節	建議.....	116
參考文獻		120
中文部分.....		120
英文部分.....		124
附錄		125
附錄一、修正前訪談大綱.....		125
附錄二、修正後訪談大綱.....		126

表 次

表 2-1	國內學者對學校行政的定義.....	12
表 2-2	學校行政運作相關研究彙整表.....	28
表 2-3	教師認同相關研究彙整表.....	34
表 2-4	風砂國小 SWOT 分析表.....	40
表 3-1	訪談對象一覽表.....	48
表 3-2	專家學者名單一覽表.....	50
表 4-1	A 校長時期質性訪談結果一覽表.....	57
表 4-2	B 校長時期質性訪談結果一覽表.....	60
表 4-3	C 校長時期質性訪談結果一覽表.....	62
表 5-1	不同校長時期學校行政運作比較表.....	113



圖 次

圖 3-1 研究架構圖.....	45
圖 3-2 研究流程圖.....	51



第一章 緒論

第一節 研究問題背景與動機

本章針對研究者的研究動機與目的進行整理與分析，共分四節，第一節研究問題背景與動機；第二節研究目的與待答問題；第三節研究範圍與限制；第四節名詞釋義。

壹、研究問題背景

我國教育改革自 1994 年至今已有十幾年的時間，改革議題內容有學校組織的變革、教學條件的改善、升學壓力的紓解及師資素質的提升等。這波教育鬆綁政策的實施，讓政府大幅授權中小學自主處理學校行政事務，各校逐漸有了校務發展的自主空間，也讓小學教師有更進一步參與校務行政的機會。在教師法實施以後，各公立中小學校長可聘任該校教師兼任各項行政職務，目前國小各處室主任及組長除了自己本身的教學工作以外，仍須肩負學校的行政業務工作。

然二十一世紀是一個急遽變動的時代，面對這急遽變動的時代，每一個人都必須具有基本的知識和能力去適應環境，發展潛能，重視自我。近幾年來，政府極力推動校務行政資訊化之運作，希冀在資訊時代裡能提高行政效率。但許多不諳電腦操作的老師，在教學資訊化的運用已頗感吃力，就連兼辦行政亦需使用電腦輸入或傳送，更引起許多教師之恐慌及焦慮，因此紛紛提出提早退休之申請。尤其在九年一貫課程推動實施之初，許多教師在面對新課程實施措施上，還未有充分的認知與準備，就必須一面教學，一面參加校內外之研習與討論，以致於常有力不從心之感。況且還需兼辦許多學校行政工作，其對教師而言，實已造成過大之負荷。另一方面，行政的目的在於支援教學，教學成功與否更需要充分的行政支援。一般而言，行政工作多而繁瑣，許多專業知能的行政工作，如營繕工程之招標、採購法規、人事單位的退休撫恤、差假管理、人事法規、員生消費合作社之經營、會計歲入歲出、營養午餐之事務、學生衛生保健，校外安全維護等，當其不深入了解法令規章，而未依程序辦理而誤觸法令

時，上級機關往往議處兼辦此項業務之教師。

長久以來教師兼任行政工作總是為人詬病，教師在處理行政工作即佔去教師大半時間，使得多數教師不願兼任行政職務（高義展，1997；饒見維，1998；張明輝，1999）。鍾靜等人（1990）接受教育部委託的「國民中小學教職員基本編制及專兼任行政之研究」中指出，有過半的教師及校長覺得目前國小教師的工作負荷太重，而行政事務及額外活動太多是首要原因。一般而言，研究者認為國小教師工作負擔遠教於國、高中，除了工作時間長還要擔負其他行政工作，剝奪了教師教學和研究的時間，在備課時間少、工作負荷大的狀況下，如何能要求良好的教學品質呢？而學校行政人員就在行政與教學都必須兼顧的條件之下，往往就讓許多有意願想兼任行政的教師打退堂鼓，而接任行政工作就流於是新進教師的必經之路；或者學校的行政工作就長年是少數那幾位教師在擔任，這對學校的發展不但沒有幫助，也無法發揮有效的行政效率。

教育行政組織乃是行政人員的結構與行政運作的歷程，透過階層體系之權責分配及運用，經由機構目標與成員需求交互作用，協調並統合人力及物力，並不斷適應外在環境，以達成發展與改進教育事業之共同目的（黃昆輝，2002）。學校是教育行政組織的一環，故學校教育組織也具有教育行政組織的特性，但是學校比一般行政單位更具自主彈性。學校組織中的行政人員掌握著能否達成學校教育目標的重任，如何達成有效的學校行政運作是每一位行政人員的職責，除了要符合學校發展目標的需求，讓學校中的每一位成員能對學校行政產生認同，更是提高學校行政效能的必備條件之一。依研究者在職場中的觀察，發現學校行政的運作方式會依學校規模與制度而有所差異，而不同的行政運作方式會影響學校行政作的推動情形，也會影響教師對學校行政運作的觀感與認同。

學校行政作為應透過學校每一位成員之參與，訂立校內之整體目標及成員之分目標，使彼此之目標相互配合，行動一致。校長如能知人善任，讓每一位教師及行政人員適得其所，不但可降低行政組織內不必要的衝突，也可強化教師成員間的認同、工作有成就感，進而形成積極、有效率、有特色的學校行政團隊。

貳、研究動機

研究者從事教職工作至今已有十五年，而這十五年中都兼任行政工作，待過的學校有全校近一百班學生人數三千人以上；之後服務的學校只有六班學生人數不到五十人；直到現在服務的風砂國小全校二十九班學生人數近一千人，研究者在以上學校都是以教師兼任體育組長、訓導組長、訓育組長、生教組長及學務主任至今，這幾年的行政兼職中，在學校行政體系與教師間同時扮演兩種角色：一是學校行政方面的政策執行者，一是教師的代言者。長期擔任學校與教師之間的橋樑，有相當多的機會接觸到學校行政的決策過程，以及了解學校在行政決策的過程中所需要考慮及面對的面向。在接觸多年的行政工作中發現，學校在每學年度要決定下一年度行政人員的任用時，往往是造成校園內最大震盪的時候，不管是小型學校或大型學校，「找不到教師兼任行政工作」或「老師沒有意願兼任行政工作」似乎成為每一個學校都會存在的問題，就研究者而言兼辦行政工作真的是吃力不討好，因為如此才會有許多教師對兼任行政工作沒有意願。研究者發現老師們都不願意兼任行政工作，各處室的行政組長工作乏人問津，而這些行政工作空缺的安排就會造成學校主管們極大的困擾，校長為解決這種窘境的發生，於是就指派學校的新進教師兼任，但是被指派的老師幾乎都是行政工作的生手，對行政工作的認知經驗和專業知能不足，進而間接或直接影響學校行政事務的推展。要不然就是校長用人情去請託較熟識的教師兼任行政，也不管該教師是否具有專長或知能，此種人情壓力之下的人事安排卻常造成校園內其他教師的不滿，而形成行政與教師的對立，不但對校務工作推動無益也無法讓教師對行政產生認同，可說是一個很危險的人事賭注。研究者常在想學校為了避免此種狀況的發生，何不訂定一套屬於自己學校的行政運作方式，讓學校行政人員任用有所依據與作法，而可以讓學校行政運作效率提升呢？如此一來學校行政工作就不致於在換手時無法銜接，而學校行政運作也可以在新手上任時順利進行，這值得去探討，此乃本研究的動機之一。

由於社會的急遽變遷，學校行政組織運作面對諸多的挑戰。因此，必須對於時代潮流有所因應。吳清基（1999）認為學校行政組織運作必須注重以下趨勢：民主化的學校行政運作、人性化的學校行政運作、法制化的學校行政運作、自主化的學校行政運作。學校若有屬於自己特色的學校行政運作；或者學校同時運用符合的、適宜的行政運作方式，將是提升學校效能的關鍵方法。研究者發現 2004 年之前風砂國小當時的行政兼職工作包括各處室組長都由校長指派人選，主任在不是很熟悉自己的組長的情況；以及有些組長又是被迫接行政職務的新進教師等原因之下，常造成處室人員工作上的默契不足，而主任與組長在長時間互相適應互相了解的同時，往往就造成處室無法及時完成工作計畫，要不就是欠缺溝通而造成誤會，如此惡性循環下形成處室的行政運作效果不彰，各項行政工作的推動非常辛苦。但是 2004 年新校長上任時卻完全跟前校長做法不同，他首先安排各處室主任人選，但是他要求各處室的兼任組長人選由主任全權決定，而主任去請了自己熟知的同仁兼任組長工作，因為大家熟識彼此的個性及了解做事的態度與方式，於是擔任主任這幾年處室氣氛好，大家願意為共同的目標努力，各項行政工作推動順利，行政團隊運作及互動非常和諧。於是這種情況讓研究者興起研究念頭，是否不同的學校行政團隊會影響行政的運作與互動情形？這是本研究的動機之二。

學校是一個教育機構，行政是學校達成組織目標的途徑。學校行政組織之運作，以完成學校教育目標為依歸（林文律，2000）。學校行政運作在教育改革的思潮的衝擊下，產生了劇烈的變化；學校行政不在單一部門獨大，學校行政舊式的組織權威，有必要轉型為民主化的運作機制，必須注重權力分享、民主參與決定及強調溝通協調，以彼此尊重教育參與權的方式，建立合宜有效的運作機制。組織是由不同的人員組成，經由職務之安排、結構之設置及權責關係之確立，運用內外部資源，形成一個活動體，並透過有效的的組織運作，以達成共同的目標。然組織欲達到預期目標，並非將一群人集合在一起即可，必須透過有效的組織運作，將組織的人力、物力、財力及各種資源作統整有效的分配運用。而有效的行

政運作不但會提供良好的行政支援，也會滿足教師的需求，及提升教師對學校行政團隊的認同，方能確保學校教育的永續發展。延伸以上的論點又興起研究者的另一個研究想法，不同的學校行政是否會對其他教師產生不同的觀感和認同？或是會產生怎樣程度的認同？這是本研究的動機之三。

國小兼任行政工作的老師對上接受校長的指揮監督、對下必須與推行業務的老師互動，還要與各處室人員協調、溝通，是學校行政運作中很重要的角色。而學校行政的有效運作；有賴學校每一位成員的共同努力，才能發揮行政在教育上的最大功能。本研究以台東縣風砂國小行政運作與教師認同為研究範圍，採文獻探討及深度訪談來蒐集資料並分析資料，所探討的文獻包括學校行政運作理論及教師認同等相關研究，以自編「學校行政運作與教師認同訪談大綱」為研究工具，探討學校行政運作與教師認同兩者間的關係。

第二節 研究目的與待答問題

壹、研究目的

本研究主要的目的是在探討台東縣風砂國小（化名）學校行政運作與教師認同之關係，希望能藉由研究之結果作有效之分析，從風砂國小的個案研究中，尋求適合的學校行政運作，並透過學校行政運作了解教師對行政的認同，以風砂國小現職的兼任行政人員、專任教師（導師）以及曾經兼任行政的教師作為研究對象，在研究方法上以深度訪談為主要研究方法，研究結果可作為各校行政運作的參考方法與依據，不但可加強學校成員間的認同，更可提升學校行政運作的效能。基於研究問題、背景、動機，本研究之目的歸納如下：

- 一、分析風砂國小在不同校長時期的學校行政運作情形。
- 二、了解風砂國小在不同校長時期行政單位組成情形。
- 三、了解風砂國小在不同校長時期行政團隊運作與教師支援的過程、問題與因應方式。
- 四、探討風砂國小在不同校長時期教師對於行政團隊運作之認同。

貳、待答問題

本研究以風砂國小現職的兼任行政教師、專任教師以及曾經兼任行政的教師作為研究對象，待答問題臚列如下：

- 一、風砂國小在不同校長時期學校行政運作的風格與實施情形為何？
- 二、風砂國小在不同校長時期行政單位組成的問題與因應方式為何？
- 三、風砂國小在不同校長時期行政團隊運作的問題與因應方式為何？
- 四、風砂國小在不同校長時期行政單位對教師支援的問題與因應方式為何？
- 五、風砂國小在不同校長時期教師對學校行政運作的認同為何？

第三節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

一、研究地區

本研究主要的研究地區以台東縣風砂國小校內為主，研究範圍是以風砂國小 1998 年到 2008 年間；對於不同校長時期經營管理下不同的學校行政運作情形，以及教師對於學校行政運作的認同。

二、研究對象

本研究係以台東縣風砂國小的教師作為研究對象，主要是研究 1998 年到 2008 年間風砂國小在不同的校長經營管理下不同的學校行政運作情形，故研究對象是以目前在風砂國小現職的兼任行政教師、專任教師（導師）以及曾經兼任行政的教師為主。

三、研究內容

研究者在從事教職的這幾年，深刻感受到不同的校長有不同的領導風格，其治校理念也不同，學校行政運作也儘不相同，這些都在在影響了學校行政的運作情形與效能，因此本研究才會以風砂國小學校行政運作為主軸，並以風砂國小的教師為研究對象，去探討學校行政運作的情形以及教師對學行政運作的認同。

貳、研究限制

一、研究地區限制

本研究是以台東縣風砂國小為個案研究對象，因風砂國小的學校規模、組織、結構、教職員人數、學生人數等均與其他台東縣學校有差別，更與其他縣市的學校差異性大，因此在學校行政運作下也會有不同的差異，故研究結果能否適用台東縣或其他縣市的國小，仍有進一步值得探討研究的空間。

二、研究對象限制

本研究以在風砂國小現職的兼任行政人員、專任教師（導師）以及曾經兼任行政的教師為主，看似把研究場域中的因素都包括，但研究年限中風砂國小有許多老師退休但也參與到這幾年的行政改變，卻無法列入為研究對象。再者研究對象只針對學校教師而無法兼顧到學校其他職員。

三、研究內容限制

本研究係採質性訪談方式進行，而教師即為研究者的角色可能會讓受訪者有所考量與質疑，然有研究倫理和詮釋角度的問題，受訪者也會因研究者的職務、角色、立場不同，對於問題的回答態度有所考慮和保留。而資料所得也只針對風砂國小 12 位教師進行的訪談資料為主，就資料蒐集的量來說評估指標過少。

第四節 名詞釋義

一、學校行政運作

學校行政的運作，主要可分計畫、決定、和執行力等方面來說明（吳清山，1993）。故學校行政的運作必須透過計畫的實施、有效的決行以及依法的執行過程。

張志明（2001）將學校行政運作分為四個面向：組織面、控制/流程面、功能面、及資料面，配合學校行政實際運作情形。

本研究所稱學校行政運作，係指學校的行政人員任用後組成的行政單位，而各單位、各處室在行政規劃、行政支援、行政溝通三個方向的互動情形，並且以受訪者針對本研究訪談大綱的訪談內容所回應的學校行政運作為主。

二、教師認同

「認同」有解釋為認同體，亦有認同作用而言。認同是與其他成員享有共享目標或經驗、有團結感及身為組織一份子的感覺，以及組織成員彼此忠誠（Pat-chen，1970）。

本研究所稱的認同是指成員在組織感受到的完整性或歸屬感，或團體成員間親密而安全的關係。亦即學校教師對學校行政運作的認知與贊同的程度，並且以受訪者針對本研究訪談大綱的訪談內容所回應的教師認同為主。研究者將其歸納為以下四點之教師認同：

- （一）學校行政單位人員組成的方式得到教師瞭解及合作的認同。
- （二）學校行政團隊運作的方式〈確定單位職權、實施分層負責、善用非正式組織、會議功能的彰顯〉獲得教師的明瞭與願意配合的認同。
- （三）學校行政的支援能讓教師獲得滿足的認同。
- （四）校長領導行政團隊運作的風格與方式得到教師支持的認同。



第二章 文獻探討

本章主旨係在對學校行政運作與教師認同的相關文獻理論，進行綜合整理與分析。本章共分為四節，第一節學校行政的意涵與發展；第二節學校行政實務運作的意涵與相關研究；第三節教師認同的意涵與相關研究；第四節台東縣風砂國小學校行政運作之概況。

第一節 學校行政的意涵與發展

壹、學校行政之意涵

一、行政的定義

吳清山（1993）將「行政」分成兩種方式去定義，一是由文字的意義去解釋，如果從中文的字義來解釋「行政」即國家所行之政務，而從英文之字義解釋，「行政」即管理或導引事務。二是一般的意義；包括「行政」乃係行政機關所管轄的事務，「行政」是由計畫、組織、協調、領導等方面繼續不斷的歷程，「行政」是政府政策的規劃與執行結果的一連串歷程。

行政學者張潤書（2001）指出：行政是與政府或公共團體的一切活動有關，不論是從政治的、管理的、公共政策的或公共性的觀點來看，都脫離不了政府或公共組織的範圍，這也是行政與企業管理的最大不同。陳德禹（1993）也指出：行政正如有人說是含有運用（行使）供全力推動政令之意。吳清山（1993）指出：行政是一個機關有效管理人、事、財、物等行為，以達成目標的過程。詳言之：

- （一）行政的主體：是在任何一個機關或單位。
- （二）行政的內容：人、事、財和物。
- （三）行政的方式：有效的管理，必須運用計畫、組織、領導、溝通、協調和決定等各種方式。
- （四）行政的本質：行為、目標和過程並重。

吳清基（2001）：「行政就是一個機關有效推動政令，管理公眾事務的歷程」，

析言之：

- (一) 行政的目標：執行政令、管理公務、為民服務。
- (二) 行政的主體：是在任何一個機關或單位。
- (三) 行政的內容：人、事、財和物。
- (四) 行政的歷程：計畫、組織、領導、溝通、協調、控制的管理循環。
- (五) 行政的依據：以公法為基礎，依法令為前提。
- (六) 行政的本質：具有正當性、教育性、績效性及服務性。

基於以上學者之論說，研究者認為「行政」是指政府機關在：(一)執行法律、公共政策及規章的行動；(二)管理公共事務的行政；(三)為公眾服務的行動。以上三個方面運用集體分工、協調及應用各種技巧的合作行動。

二、學校行政的定義

「學校行政」，簡單而言，即學校所處理得一切事物，舉凡人、事、財、物等各方面都包括在內（吳清山，1993）。這種說法簡明扼要，但未能完全掌握學校行政精義所在。許多教育學者對學校行政的意義，論說不一，有的由廣義言之，學校行政即包含學校所有事物；有的則有狹義而言，學校行政乃指教學以外的學校事務。以下即由研究者歸納出國內學者對學校行政的看法，如表 2-1 所示：

表 2-1 國內學者對學校行政的定義

學 者	年 份	定 義
秦夢群	1997	學校行政乃是一利用有限資源，在教育參與者的互動下，經由計畫、協調、執行、評鑑等步驟，以管理教育事業，並達成有效解決學校教育問題為目標的連續過程。
鄭照順	1998	學校行政的主要工作是安置學校的人、事、物、財及其他資源，透過計畫、溝通、協調、組織等行政管理方法，加上其他專業管理知能，如：心理學的基利技術、哲學的理性化、未來學的管理知識來達成資源、人力、物力、事物資源效率的高度發揮。

表 2-1 國內學者對學校行政的定義（續）

吳清基	2001	學校行政是一所學校，依據教育原理及政令，有效經營管理學校各種事務，充分支援教學，提升教育績效，達成教育目標的一種歷程。
張瑞村	2002	學校行政是基於教育目的，在學校組織情境中，有效的應用行政理論與科學方法，妥善處理學校教務、訓導（學務）、總務、學生輔導、人事、會計、公共關係和研究發展等業務，並有效導引、支援及服務教師與學生之「教」「學」活動，以達成學校教育目標的歷程。
鄭彩鳳	2003	學校行政乃是學校依據教育之原理原則及有關法令規定，運用有效及經濟的方法，對於學校組織相關的人、事、物、財等要素，作系統化的經營管理，藉以促進教育進步，進而達成學校教育目標的一種歷程。
吳清山	2004a	學校行政乃是學校所處理的一切事務，舉凡人、事、財、物等各方面都包含在內；更嚴謹的說法，學校行政乃是學校機關依據教育原則，運用有效和科學的方法，對於學校內的人、事、財、物等業務，做最妥善而適當的處理，以促進教育進步，達成教育目標的一種歷程。內容包括學校教務、學務、總務、輔導、人事、會計和研究發展等業務。
謝文全	2004	是一種領導行為，是一種管事理人的行為，所領導與管理的是教育人員與事務，旨在實現教育的目標，教育行政所做的領導與管理只是手段，是由政府或其授權者負責實施。
陳寶山	2005	學校行政是處理有關人、事、財、物等一切學校教育資源的手段，整合校內寶貴的教學人力、物力資源，以及校外豐富的可開發不可依賴的社會資源，有計畫、有組織的投注到學習者一連串的學習活動中，以達成學校教育目標。

表 2-1 國內學者對學校行政的定義（續）

任晟蓀	2006	學校行政乃是學校依據教育原則，運用各種有效的行政理論和科學方法，將校內人、事、財、物等做有效的領導與管理，使校務能順利運轉，達成學校的教育目標之歷程。
-----	------	---

資料來源：研究者整理

秦夢群（2007）從學校行政的定義中更加以詳細說明：

- （一）學校行政之推動必須秉成教育目標與依法行政之精神：依法行政乃是學校執行業務之底線，即使部分學校成員有所異議，也必須依法行事。
- （二）學校行政係將行政與管理之理論運用於學校組織中，有其一定之專業性：現今之學校行政絕不能只跟著感覺走，而必須利用各種管理技術與方法，進行各項業務之推動，以往一成不變的時代已經過了。
- （三）學校行政有其一定之既定目標，其績效必須接受評鑑：在目前資源有限、家長社會需求日益多元化趨勢下，學校行政必須創造更高之績效。換言之，現今從事學校行政工作，除了不出事，拿出好成績來也是必要之責任。
- （四）學校行政並非只是片斷活動的組合，而是動態與連續的歷程：學校行政乃是連綿不斷的歷程，各活動之間有一定之相關與連續性。學校行政的運作首先必須通盤計畫，再進行溝通與協調，決定策略後執行。

綜合以上學者看法，研究者認為學校行政是教育人員依據教育原理與法令的規定，並且運用有效、經濟及科學的方法，對於學校內的人、事、財、物等要素，做系統化的經營與管理，以達成教育目標與績效的動態歷程。

三、學校行政的功能

學校行政是達成教育目標的必要手段之一。因此，它必須提供師生最佳的教學與學習環境，方能發揮教學效果。

吳清山（1993）將學校行政的功能歸納如下：

- （一）提供學生接受適當的教育：學校各種行政措施，如課程編排、教學實施、生活管理、團體活動、安全教育等，其最主要的功能亦在使學生能夠接受

最適當的教育。

- (二) 協助教師教學活動的進行：學校行政本身是一種服務性、支援性的工作，而學校教育的主體，一是施教者（如教師），另一是受教者（如學生），施教者為使教學活動順利進行，除了依賴自己的專業知識與技能外，學校行政的支援是不可或缺的要件。
- (三) 增進學生學習活動的興趣：學校行政應該能配合教師教學活動的進行，提供學生最佳的學習環境，使學生能夠快快樂樂的學習，則學生的學習興趣自然提高。
- (四) 協助政府社會教育的推動：學校行政除了協助教學活動外，對於政府各種政令的宣導，要盡量予以協助與配合，使得政府各種政令的宣導能夠真正落實，讓師生和民眾都能了解到施政的方針和重點。

謝文全（1995）認為「教學雖是教育行政的核心，但是學校教學人員在執行教學任務過程中，必須有行政人員的領導與支援方能竟全功。」可知，學校行政支援教學的重要功能。

黃昆輝（1995）從教育行政的觀點，指出教育行政是一種手段，教與學的改進才是目的；沒有教師的教學與學生的學習，教育行政就沒有存在的必要。是以教育行政的功能包括「服務教與學」、「支援教與學」、以及「導引教與學」。

學校行政在於支援教學工作，為了順利推展學校業務，達成教育目標。因此學校行政工作實務涵蓋如下（劉淑蘭，2002）：

- (一) 學校行政事務一般可分為教務、訓導、總務、輔導、人事、會計、研究發展及公共關係等。現今國民小學教育現況的實習輔導、圖書館、評鑑視導等日常工作實務，質與量不可謂不繁重。
- (二) 學校行政歷程，學者專家皆認為須透過計畫、組織、協調、溝通、控制、管理等民主程序，以提升學校效能，達成教育目標。
- (三) 學校行政的目的在於支援教學，達成教育目標，提升教學品質。
- (四) 國民小學行政工作係針對國民小學的教育目標而運作的，為了負擔此項任

務，自應有適當的組織與人員，來擬定規章、辦法，並妥善的加以執行。

- (五) 國民小學行政工作要做好，除了完備的規章、辦法之外，端賴全校教職員工的學識、能力和熱誠參與而定，尤其各處、組兼任行政工作教師的專業知識和參與意願與程度，更是做好行政工作的關鍵所在。

綜合而言，研究者認為學校行政應具備下列功能：

- (一) 規劃校務運作，凝聚學校願景：學校行政的規劃有賴行政人員的整合運作，透過行政規劃引導教師積極參與學校校務，進而共同塑造學校發展願景。
- (二) 整合行政力量，支援教學活動：學校教育的主軸是教學，學校必須透過行政力量，整合校內外資源，提供教學的支援，讓學生成為最大的受益者。
- (三) 引導多元參與，永續經營學校：學校運作必須是全員參與，才能讓校內同仁對於學校有歸屬感，透過行政的引導，讓教師參與學校校務的決策與執行工作，以助於教師對學校的認同。
- (四) 建構公共關係，導入社會資源：學校是公開的正式組織，受到社會公眾的關注，也受到社會的監督，有必要結合社會的力量來強化學校經營效果。
- (五) 規劃多元活動，提升教學品質：學校的學習不應僅止於教室內或是學校內，許多綜合性活動是學習學習不可或缺的重要元素與素材，學校行政必須勇於任事，規劃整體綜合性活動，如運動會、校外教學、參觀、旅遊等活動，以提昇學生學習的效果。
- (六) 發揮溝通協調，塑造學校文化：學校行政必須發揮溝通協調的機制，以凝聚全體員工的共識，達到理性溝通、和諧運作的目標，以塑造出學校優質的效果。
- (七) 維護教學專業，提昇教師地位：學校行政有義務維護教師教學專業自主，以提昇教師專業地位，並獲致社會大眾的認同。

四、學校行政的目的

張添洲（2003）認為學校行政工作以服務教師的「教」和學生的「學」為主，行政只是一種手段，達成教育目標才是最的旨趣，行政的原則與方法，不能違背

教育的目的。學校行政的最終目的應以學生爲本位，開發學生潛能爲中心，以協助學生達到自我實現的教育目標。

學校行政是支援教學、服務師生、達成教育目標的重要手段，其主要目的說明如下（江文雄，2001）：

- （一）促使教育目標的達成：學校行政人員應有「辦教育」而非「辦行政」的觀念，教學是在「教人」而非「教書」。
- （二）提高行政效率及效能：學校行政即是運用各種方法及程序，以提高效率及效能，進而達成學校的使命。
- （三）有效運用有限的資源：學校行政的重要目的之一，即是如何運用週延綿密的思考，確立科學治事的原理原則，並力求人力、物力、財力來達成學校經營管理的任務。
- （四）促使學校組織有系統的正常運作：學校行政本身是一種服務性及支援性的工作，必須講求制度化、專業化及民主化，提供學生接受適當的教育，協助教師教學活動的進行，增進學生學習活動的興趣，協助政府社會教育的推動，使學校組織正常運作，日新又新，不斷發展。

由以上可知，學校行政的本質，具有教育性與服務性，在於導引和支援教與學，爲師生服務，而其所使用的方法，乃是採用有系統，有組織的方法，處理各項業務，以提高工作績效。最後的目的，在於促進教育進步，達成教育目標。所以學校行政不僅是目標的達成，而且也是達成目標的一種歷程。

五、學校行政的原則

學校行政是教育行政的一部分，與其他行政（如公共行政、企業管理…等）仍有相異之處。因此，學校是以教育人爲目的，而其成效最不易評估，不像一般企業機構，可由其利潤來了解其績效。

吳清基（2001）指出學校行政的重要原則可以歸納如下：

- （一）專業化原則：學校教育行政人員必須受過專業訓練，具有專業知能與素養。
- （二）科學化原則：現代學校行政，必須採行科學方法，才能提高效率。

- (三) 人性化原則：人力資源已居於學校行政資源的首要地位。
- (四) 民主化原則：民主化乃是協調各方面利益的一種制度。
- (五) 整體化原則：以整體的思考、計畫、努力、創造完成學校教育的任務。
- (六) 彈性化原則：掌握因應策略、發展彈性變通的行政行為。
- (七) 前瞻化原則：把握前瞻的眼光，妥切而有效的推展。
- (八) 科技化原則：學校行政人員必須具備使用各種科技產品的知能。
- (九) 績效化原則：學校行政必須重視成本與效益之間的比率問題。
- (十) 創新化原則：學校行政應除舊布新、日益精進、追求卓越。

張瑞村（2002）述及學校行政宜把握下列原則：（一）專業化；（二）制度化；（三）統整化；（四）民主化；（五）科學化；（六）人性化；（七）學術化；（八）彈性化；（九）績效化；（十）社區化。

鄭彩鳳（2003）認為，學校行政基本原則不能脫離法、理、情三大要素，但是必須把握「以法為主」、「以理為先」、「以情為重」之主軸理念，並且落實在「制度」、「合理」、「人性」等層面。因為制度化是管理的起點，但制度並非停滯不前，必須配合理論與現實的考量而追求其合理性。「情」表示人性化的管理，前述「合理性」則以管理的「人情化」為起點。在制度方面，有合法性、目標性、程序性、統整性、前瞻性、發展性等原則。而在合理方面，則有科學性、系統性、權變性、專業性、經濟性、精緻性等原則。至於人性方面，則必須注重人本性、民主性、教育性、合作性、可行性、服務性等原則。

張添洲（2003）認為學校行政的原則有以下幾點：

- （一）專業化原則：較長時間的訓練，提供獨特的服務，具有相當的自主權，不斷在職進修，並且遵守專業倫理信條。
- （二）科學化原則：辦公室自動化，分工與授權。
- （三）學術化原則：在職進修，實驗研究，教學視導。
- （四）民主化原則：校園民主，教育鬆綁，溝通協調。
- （五）整體化原則：學習型組織特性，兼顧組織與個人。
- （六）彈性化原則：權變領導，學校本位。

(七) 績效化原則：績效責任，成本效益。

秦夢群(2007)認為學校行政的原則可從學校行政運作、學校教學活動以及學校外部關係三層面來歸納，茲敘述如下：

(一) 學校運作層面：1.行政運作法制化；2.決策過程民主化；3.預算執行績效化；4.資訊公開化。

(二) 學校教學活動層面：1.校園文化精緻化；2.教師教學專業化；3.教學事項自主化；4.校園設施人性化。

(三) 學校外部關係層面：1.家長參與明文化；2.公共關係社區化；3.危機處理效率化。

綜合以上學者之論述，研究者認為學校行政重在團隊合作，有願景、有計畫、有方法，兼顧效率與效能，才能發揮學校行政的功能。因此學校行政若能把握以上原則；相信學校行政將會有創新、民主、專業、具前瞻性的未來。

貳、學校行政的發展趨勢

伴隨著教育改革的浪潮，我國中小學學校組織的發展，已經從科層體制朝向學校行政部門、教師及家長會多元共治的組織架構，傳統學校組織運作方式將隨之調整與改變。綜觀各國學校行政改革及學校行政理論的發展，可將學校行政的發展趨勢歸納如下(秦夢群，2007)：

- 一、依法行政的自主管理：過往學校文化多強調倫理道德，而較忽視法治觀念，以至空談理想而遊走於法律的邊緣。今後應努力的方向為(一)強調法治觀念；(二)踐行正當法律程序；(三)提供申訴救濟制度。
- 二、學校本位的參與決策：學校本位管理是一種權力下放的學校管理，藉由學校行政人員、教師、家長、社區人士及學生共同做決定的權力，理論上不僅能提高學校校務參與層面，亦可增進學校行政效能。
- 三、創新經營的組織再造：近年來，為因應學校教師會的成立、教評會的設置、家長會功能的提升等，學校行政者須改變行政的運作型態，進而促進學校組

織再造，以順應社會變遷及創造卓越的行政績效。

四、資訊科技的知識管理：在學校組織中，網路科技在行政與教學的運用方面，已有日趨普遍的現象。例如校務行政系統、各學科網路教學資料庫、非同步教學系統的建置與應用等，使整體學校行政效能及教學成效，得以大幅提升。

五、多元分享的公共關係：從社會系統觀點來看，學校是一個典型的「開放系統」，受外在環境的影響，且與外部環境相互依賴，因而「學校社區化、社區學校化」之概念已成為未來學校行政革新之趨勢。

張明輝（2001）就近年來學校行政的相關發展趨勢中，從「學校行政理論」、「學校行政實務」、「學校行政人員」及「學校行政研究」四個方面析述如下：

一、學校本位管理的具體做法：

（一）行政運作的自主：包括建立大學校長遴選制度、鼓勵大學自籌校務運作基金、中小學課程增加效定科目及選修科目、中小學教科書由各校自行選用等。

（二）課程與教學的自主：各級學校在課程方面，特別是選修課程的開設增加彈性自主空間。在教學方面，教師獲得更多教學事務的自主權。另外在教學評量及學生作業方式，也強調教師的自主決定。

（三）選擇與管校學生的自主：各級學校的入學方式有許多新的措施，均是強調增加學校在遴選學生過程中的自主性。

從上述的觀點可知，依法行政是現代行政的基石，亦是學校行政的準則。隨著民主社會發展之同時，法與理的層面相對於學校行政更形重要。而學校本位管理為近年來歐美學校行政改革的一股風潮，然而在我國學校行政改革的軌跡中，諸如學校教師會的成立、家長教育參與權、學校本位課程設計等改革轉變，不難窺出其朝向學校本位管理之趨勢展。伴隨我國整體社會、政治及經濟環境的變遷，教育組織也產生學校組織「重組」與「再造」的現象。資訊化的時代來臨與電腦科技的普及，直接衝擊了學校行政的運作。而營造學校與社區的共融關係，結合學校與社區資源的共享合作，已成為現今學校行政工作者所必須學習的課題。

第二節 學校行政實務運作的意涵與相關研究

壹、學校行政的範圍

江文雄（2001）認為學校行政所探討的範圍應包括下列幾點：

- （一）學校行政的理論：包括學校行政的基本概念、學校行政的觀念發展、學校行政的發展趨勢等。
- （二）學校行政的組織：包括學校行政的組織理論、組織結構、組織動態及組織發展等。
- （三）學校行政的內容：包括教務行政、學生事務行政、總務行政、輔導行政、實習行政、公共關係等。
- （四）學校行政的人員：包括學校校長、主任、組長、教師、職員、學生等。
- （五）學校行政的歷程：包括決策、計畫、組織、領導、溝通、協調、評鑑等。
- （六）學校行政的資源：包括法規、經費、財物、科技、資訊、社會資源等。
- （七）學校行政的目的：包括學校效能、學校行政革新、學校行政發展。

鄭彩鳳（2003）提到學校行政的內涵若從管理學的觀點觀之，可分成四個方面：一是管理什麼，二是怎麼管理，三是誰來管理，四是為何管理。管理什麼，是管理內容的問題，包括教務、學生事務、總務、輔導與公共關係，亦包括人、事、時、地、物之管理。怎麼管理，是管理手段與策略的問題，包括計畫、組織、領導、溝通與評鑑。誰來管理，涉及人員，亦即領導角色問題。至於為何管理，是管理目的之問題，主要在提升學校效能，達成學校之教育目標。

謝文全（2005）主張學校行政事對學校教學以外的事務作系統化的管理，以求有效而經濟地達成教育的目標。學校行政的事務可大約分為兩大類，一為教學，一為行政。行政是教學以外的其他工作或活動，旨在支援教學活動，故是間接達成教育目標的事務。學校教學以外的行政事務一般可分為五大項，即教務、訓導、總務、人事及公共關係。另外學校行政係指一種系統化的歷程，這一歷程各專家學者有大同小異的看法，一般可分為以下五項作為或步驟：計畫或決定、組織

、溝通或協調、領導或激勵、評鑑或革新。

秦夢群（2007）即以「部門」、「任務」及「歷程」三種觀點來分類並剖析學校行政的範圍。茲分述如下：

- （一）以部門來分：學校行政所經營的事務必須設立相關部門加以掌理。實務上，設立之部門包括教務、訓導、總務、會計、人事及公共關係等。
- （二）以任務來分：可分為 1.校長領導；2.行政管理；3.課程與教學；4.學生學習與事務；5.校園營造；6.家長與社區關係。
- （三）由歷程來分：行政可被視為是達成目的之歷程，在其中可包含不同的步驟或程序。因此，再界定學校行政範圍時，也可依歷程的觀點加以分析。茲分述如下為 1.計畫；2.決策；3.組織；4.溝通；5.領導；6.評鑑；7.興革。

綜觀上述看法，學者在界定學校行政範圍時所採取之立論觀點不一。一般而言，在描繪學校行政範圍時應參照學者專家之觀點，所得之圖像才會較為清晰完整。研究者認為學校行政所探討的範圍可分為「理論」及「實務」兩個部分。理論部分可包括：學校行政的基本概念、學校行政的理論基礎、學校行政的理論發展。而實務部分則包括：學校教務工作、學生事務工作（學校訓導工作）、學校總務工作、學校輔導工作、學校人事工作及學校會計工作。

貳、學校行政實務

學校行政的實務，依部門可包括教務、訓導、總務、輔導、會計、人事及公共關係等，各個部門所要處理的事務可分述如下（秦夢群，2001）：

- （一）教務行政：教務行政主要在處理與教學有關之工作，其範圍包含了課程發展、課程編排、教學實施、學籍管理、成績評量、教學設備、資訊與網路設備、教具圖書資料供應、教學研究、教學評鑑，並與輔導單位配合實施生活輔導等事項。
- （二）學生事務行政：主要處理與學生有關之工作，其範圍包含公民教育、道德教育、生活教育、體育衛生保健、學生團體活動及生活管理，並與輔導單

位配合實施生活輔導等事項。

- (三) 輔導行政：主要處理與學生有關之管教與輔導工作，其範圍包含學生資料蒐集與分析、學生智力、性向、人格等測驗之實施、學生興趣成就與志願之調查、輔導及諮商之進行，並辦理特殊教育及親職教育等事項。
- (四) 總務行政：總務行政主要處理與經費及設備有關之工作，其範圍包括學校文書、事務、出納等事項，具體事務如工程營繕維護、財物購置、財物管理、文書管理、檔案管理、經費出納與會計以及印信之典守等。
- (五) 會計行政：主要處理與學校經費有關之工作，其範圍包含歲計、會計及統計等事項，處理的事務如經費預算決算和公款支付等。
- (六) 人事行政：主要處理與學校人員有關之人事工作，其範圍包含遴用遷調、教師登記、敘薪待遇、服務、操守、考核、獎懲、差假勤惰、退休、撫恤、資遣、生活津貼以及福利互助等。
- (七) 公共關係行政：處理與社會環境有關之工作，其範圍包含社區瞭解、社區關係建立、社區資源運用以及社區服務等。

針對以上論述，以及研究者多年在學校行政實務的工作經驗與認知，將學校行政實務工作歸納為以下幾點：

- (一) 學校教務工作：包含學籍保管、整理、學級編制、課表編排、擬訂教學計畫、學生作業處理、學生成績考查、圖書設備充實與供應等。
- (二) 學生事務工作：舉凡跟學生相關的事務皆屬之，如常規訓練、行政機關推動之宣導工作、導護工作、環境衛生教育工作、運動校隊及社團等。
- (三) 學校總務工作：包括文書工作、經費運用、財產管理、設備維護及修繕等。
- (四) 學校輔導工作：包括輔導工作計畫的擬訂、輔導活動的推行、特殊教育計劃推動、親職教育等。
- (五) 學校人事工作：包括遴用遷調、薪待遇、獎懲、考核、差假管理等。
- (六) 學校會計工作：包括經費預算決算和公款支付兩個部分為主。

參、學校行政運作的意涵

「行政運作」則是行政的動態現象，也稱為行政行為。它包括了下列五項（張潤書，1995）：

- 一、行政領導與行政監督：一個健全的組織，不僅要有合理的權責分配關係，同時還要有正確的領導與監督。
- 二、行政計畫與行政決定：行政計畫與決定，乃是一個組織於事前決定應作何事及如何去做的一套學問。凡是完善周詳的計畫者，其組織的使命必易於達成，但是如何計畫去不是伊健容易的事，他涉及許多的因素。
- 三、行政授權：整個組織的事務不可能由首長一人來完全處理，必須授予各級人員一定的事權與責任，它包含了授權的原則、時機、障礙及技巧等。
- 四、行政溝通與協調：溝通與協調實為一體之兩面，溝通再求思想、意見的交流與一致；協調則在求行動的配合，唯有在人員思想一致的情況下，才能消除本位主義，彼此互助合作、共赴事功，完成組織的任務。
- 五、人群關係：研究人員的行為與工作效果之關係的同時，也要了解人員的需求而在管理上設法加以滿足，此即為人群關係的管理。此外，尚須注意人際關係的改善以增進人際和諧，促進團結。

若將行政學的概念運用至學校中，稱之為學校行政，學校行政是一系列系統化管理的歷程（吳清山，1998；謝文全，1997），此歷程包括計畫、組織、溝通、協調、領導以及評鑑等步驟，其主要內涵說明如下（王嘉蜜，2003；吳宗立，2003；高淑芬，2001；謝文全，2003）：

- （一）計畫：計畫乃是在行動實施前，以一種謹慎仔細的態度及妥善縝密的方法，預先決定作何事及如何做，已達成預定目標。由此觀之，計畫是一連串決定的組合，有了計畫便需要作決定，有了決定才能形成行動的依據。此外，計畫亦為提升行政效能的重要工具，欲以有效率且具經濟性地達到組織目的，有賴於計畫的引導，將各種合理的策略付諸行動。因此，學校在實施課程之前，須有完善的計畫予以配合，進而有效推動各項方案。
- （二）組織：組織可以指單位的設立，亦可指成員工作的分配與組合，亦即單位

與成員間權責關係的配置與互動。組織是執行計畫的機器，亦為人才與資訊的資源中心，人力是一個組織能成功運作的關鍵因素，對於「以人造人」的教育組織而言更是如此。

（三）溝通與協調：溝通是指團體或個人彼此相互間交換訊息的歷程，藉由這樣的歷程以建立共識、協調行動、集思廣益、滿足需求、傳遞訊息及控制任務，進而達成預定的目標。吳金香（2000）指出在學校組織中，溝通的目的有以下幾點：

- 1.在管理上，學校組織的溝通具有「控制」教職員工行為的功能。
- 2.在訊息上，溝通的目的在使學校中的成員透過相互交流過程，能集思廣益，促進資訊流通，使學校中的個人或團體在需要作決策時，能得到必要的資訊，提高作決策的合理性。
- 3.在動機上，溝通具有「激勵」教職員工的功能。
- 4.在氣氛上，藉由溝通，可以促進教職員工「表達情感」，增加彼此的了解，情誼的交融，建立和諧的人際關係，達到和諧的學校氣氛。
- 5.在整體上，可增加家長、社區人士、相關的團體及教育行政機關對學校教育的瞭解，從而支持學校教育。

四、領導：領導是在團體情境內，透過與成員的互動來發揮影響力，指引組織及成員工作的方向，並激勵成員的士氣，以糾合群體的智慧與意志，共同實現組織目標及滿足成員需求的一種行為。

五、評鑑：評鑑是指對事務加以審慎的評析，以衡量、裁定與分析其得失及原因，據以決定如何改進或重新計畫，使任務趨於完善的過程。

以上以行政運作的歷程來說明「學校行政運作」的涵義，研究者嘗試將「學校行政運作」定義為：學校行政人員的行政運作，透過有系統的計畫、溝通、領導與評鑑，組織一個具有效率、完善的行政團隊，能滿足學校成員的需求，已達成學校教育目標的過程。

肆、學校行政運作的方式

學校行政運作通常係透過公文處理、各項會議的召開，以及學校各處室和人員間的溝通與協調等方式進行。其目的則為達成學校行政的任務及學校教育的目標，茲分述如下：

一、公文處理

公文是機關學校推動公務、溝通意見的重要工具，學校與上級教育行政機關、相關機構、其他學校、教師、家長及其他相關人員間之往來，均必須藉助公文、書函等文書。因此，公文處理成為學校日常運過程中，經常使用的方法之一。

目前我國各級學校之公文處理，係依據行政院所頒布之「文書處理手冊」以及「文書流程管理手冊」辦理，其主要內涵包括（行政院研考會，2000）：

- （一）文書處理：1.收文處理；2.文書核擬；3.發文處理。
- （二）文書流程管理：1.全程管制；2.全面管制；3.流程管理原則。

二、各項會議

學校行政運作過程中，各項任務之執行，學校內部各處室之協商及相關人員間之溝通等，最普遍的方式便是透過校內各項會議的召開，進行任務分配及意見溝通，以確保行政運作的正常及順暢。一般而言，學校行政運作過程中所經常召開的會議如下：

- （一）校務會議。
- （二）行政會議（報）。
- （三）行政人員座談會。
- （四）各處室會議。
- （五）教師評審委員會。
- （六）各科教學研討會。
- （七）其他會議。

三、非正式協商與溝通

由於學校組織具有鬆散結合（loosely coupled）和非正式組織（informal organization）的特性（張明輝，1997），屬於教學系統的教師們，相當重視自身的教學專業自主權；因而，學校行政人員在與教師溝通時，除了態度上的適度尊重外，如能輔以非正式的溝通與協調，應可提高教師們的配合意願。

再者，在學校行政運作過程中，如遇到組織成員彼此溝通不良，甚至發生衝突時，透過非正式的溝通與協商，亦較容易化解衝突及誤會。因此，學校行政運作的方式，除了正式的溝通與協商外，學校行政人員與教師間的非正式溝通與協商，更是達成任務的重要輔助方式。

綜合上述各種「學校行政運作」意涵與論述，研究者認為學校行政運作方式，宜按照以下概念施行：

一、確定單位職權

學校最主要的行政單位為教務處、學生事務處（訓導處）、總務處、輔導室、人事及會計單位。

二、實施分層負責

國小行政能夠依規定確實實施分層負責，可減少學校校長疲於奔命之苦，而且亦可增強各單位負責概念，進而提高工作效率。

三、善用非正式組織

為了幫助學校行政工作的推動，學校主管人員必須有效運用非正式組織。首先接納非正式組織的存在，並去了解非正式組織的成員，從而肯定非正式組織的所帶來的功能，但是卻要預防非正式組織的負功能。

四、發揮學校各項會議功能

學校校務工作繁雜，為求順利推動，並收到集思廣益之效，常須藉助會議之力。

伍、學校行政運作相關研究

近年來有關學校行政運作之相關研究；大都從九年一貫課程實施後的角度去探討，以下即為研究者所做之整理：

表 2-2 學校行政運作相關研究彙整表

研究者	年份	研究主題	研究發現
顏永進	2001	知識管理在國民小學 學校行政運作現況	一、學校領導者的辦學理念、專業素養、領導風格及對知識管理的支持與努力，是學校行政推展知識管理的主要因素。 二、國民小學之學校行政運作之現況，重視團隊之合作，過去單打獨鬥已轉型為團隊學習。
林易蓉	2001	國民小學運用策略管理與學校行政效能關係之研究	一、行政運作歷程與團隊運作及組織氣氛有正相關 二、教師擔任行政職務，對於行政事務或管理較熟悉，普遍知覺程度亦高。
王嘉蜜	2002	國小教師對實施九年一貫課程態度與學校行政運作知覺之研究	一、相關組織未有效落實運作。 二、學校行政的推動與支援有待加強。 三、需要調整工作職掌與編制。 四、書面資料成果評鑑頻繁。 五、欠缺相關經費補助。 六、建立資料檔案以利觀摩交流。

表 2-2 學校行政運作相關研究彙整表（續）

研究者	年份	研究主題	研究發現
李新鄉	2003	教師會組織與學校行政運作互動狀況之實際與省思	一、學校教師會之成立與校長領導風格息息相關。 二、學校教師會與學校行政體系的互動關係趨於兩端。 三、需要調整工作職掌與編制。 四、書面資料成果評鑑頻繁。 五、欠缺相關經費補助。 六、建立資料檔案以利觀摩交流。
徐宇欣	2005	高屏地區國小教師對九年一貫課程學校行政運作之滿意度情形	一、國小教師對九年一貫課程學校行政運作的滿意度均達中等以上程度，其中以「課程規劃」滿意度較佳，「行政的支援」滿意度較差。 二、不同性別之教師對九年一貫課程學校行政運作的滿意度有顯著差異。 三、任教年資的不同會影響教師對九年一貫課程學校行政運作的滿意度。 四、教師對九年一貫課程學校行政運作中「行政的支援」層面之滿意度會因為擔任不同的職務而有差異。 五、任教地區的不同會影響教師對九年一貫課程學校行政運作的滿意度

表 2-2 學校行政運作相關研究彙整表（續）

研究者	年份	研究主題	研究發現
林佩錦	2006	校長轉型領導、學校行政運作與行政組織創新關聯性之研究－以台北縣國民小學為例	一、不同性別的台北縣國民小學行政人員對學校行政運作的認知情形，在「學校環境與設備」及「團體合作與溝通」向度上及整體層面而言認知未有顯著的差異，但在「團體合作與溝通」一些題面中，男性組得氛之平均數較高於女性。是否因性別本身不同特質及工作職位不同，因而認同度不同，期有待文獻作進一步探討。 二、不同職務的台北縣國民小學行政人員對學校行政運作的認知情形，在「學校環境與設備」及「團體合作與溝通」兩向度上認知有顯著的差異，且「教師兼主任」顯著高於「教師兼組長」。因為主任在進行學校行政及其他學校目標；較能積極去了解學校實質上的各項設備也較能勇於推動各處室的溝通。此結果多位學者的研究結果：發現行政人員擔任的行政職務會影響學校行政運作的認知，結果相同。

資料來源：研究者整理

綜合上述學者對學校行政運作相關之研究，發現影響學校行政運作之影響因素，其變因不同會產生不一樣的結果，研究者將其歸納整理如下：

- 一、學校領導者的辦學理念、專業素養、領導風格及對知識管理的支持與努力，是學校行政運作推展知識管理的主要原因。
- 二、現今國民小學之學校行政運作現況，重視團隊之合作。
- 三、在九年一貫課程實施中，學校內的相關行政組織未有落實運作。
- 四、學校行政運作較支持教師者；其互動關係佳，反之則然。
- 五、不同性別、不同任教年資、不同職務及不同任教地區的教師；會影響對九年一貫課程學校行政運作的滿意度。
- 六、不同性別及不同工作職務的行政人員，對學校行政運作的認知情形不同。
- 七、行政人員擔任的行政職務會影響學校行政運作的認知。



第三節 教師認同的意涵與相關研究

壹、認同的意義

認同一詞源自於拉丁文“identitas”，是由“idem”意指同一及“identidem”是指重複兩字轉化而來。「認同」有解釋為認同體，亦有認同作用而言。認同（identity）的發展，從傳統心理學的觀點，是一個無意識的歷程，歷程中強調需求、防衛和維持內在一致的感覺。從社會學的觀點看認同的發展是一個有意識的歷程，強調的是社會世界對認同的影響。學者對於認同的解釋，由於時空及適用對象不同，而有不同的定義，以下列舉各學者不同的定義看法：

一、許寶源（1996）對認同所做的歸納：

1. 認同是一種主觀的感情繫屬，屬於感性範疇。
2. 認同必須有一對象，此對象可能是個人也可是團體。
3. 產生認同的原因很多，或出於景仰、愛慕，或由於威脅、利誘，但其中最基本原因是逃避孤立獲得安定。
4. 認同須經由認同主體對客觀體的模仿、學習、內化，或規屬於客體，接納其價值範疇等過程而建立。
5. 認同結果可使認同主體與客體融為一體，對主體而言，可獲安全感，但亦可能養成依賴逃避等副作用。
6. 當主體的自我認同價值與客體的價值衝突，或多種認同彼此競爭而無法協調時，則產生認同危機，化解之道在積極創新的認同。

二、江宜樺（1999）則認為認同有三個意涵：第一個意思為「同一、等同」；第二個意思為「確認、歸屬」之意；第三個意思為「贊同、同意」之意。

三、黃佳敏（2007）則認為從心理學的觀點來看認同，是一個無意識的歷程，強調需求、防衛和維持內在一致的感覺。認同似乎是個人認為自己是誰的一種穩定性感受，雖然與外在世界有關聯，但是著重於個人的層面，他人的存在是提供個人參照點作為角色模仿以建立認同。

四、Hall（1996）認為認同的進行是建構在個體認知他們自己與其他人、其他群體、其他理念與凝聚方式等，是否擁有一些共同的起源或共同分享的特質之上。

五、Castells（1997：6-12）認為，認同是人們意義的來源。認同不是單一的，每一個特定的個人或群體都可能有多重的認同。認同的多元性對個人的自我表現和整體社會行為，都可能是壓力和矛盾。認同所建立的是意義。

六、Jackson（1999）分別從以下三個觀點來解釋認同：

- 1.社會學：認同乃根據個人自我與社會自我之間的連結。
- 2.心理學：多附加字首於認同上，如個人認同、種族認同等，強調文化的自我概念，而一個人定義自我的能力與承認及了解一個人的文化世界觀有關係。
- 3.傳播學：認同是一個傳播過程，必須被理解為在訊息交換的交易。

七、Schwandt（2001）指出個人的多元認同是來自於集體的實踐活動，或是道德政治秩序的社會建構結果。

綜合以上各家說法，認同可以界定為：個體經社會或社會化的過程，對事物有了認識與理解，而在心理上產生一套價值判斷，亦即主觀贊同的意識。從社會學的觀點來看「認同」是一個有意識的歷程，並且是一種社會化歷程，強調的是社會脈絡對認同的影響。認同的形塑可以使個人對於其認同的對象產生強烈的情感聯繫，並影響著實踐，是維繫團體生存的重要因素。而本研究所指的「認同」即是個體對事物認識與理解後，主觀贊同的程度，亦即學校教師對學校行政團隊運作方式的認知與贊同。

貳、教師認同

許多學者對於「教師認同」研究的定義大都集中在教師對自我本身的認同，Kegan（2000）的研究發現教師認同和自我的演化發展有相互挹注的關係，自我感的增強將會精緻化教師的認同。

Patchen（1970）認為認同是組織存續發展的動力，一個機關在心理上沒有屬同一致情感的成員，對機關所為會採取冷淡及漠不關心的態度；相對地和機關具有

同情感的成員，則會有主動的關心並投入機關團體。學校為機關組織的一種，而教師認同亦即學校的每一份子模仿學校全體組織成員的共同屬性與特徵，進而培養組織的向心力，孕育成員與組織團結一致的情感，促使成員產生支持與擁護學校組織的行為。

Kelchtermans (2000) 認為「教師是一種高度自我涉入的職業，教師認同就是教師個人對自己身為教師的概念」。也就是說，教師認同影響教師對其工作情境的覺知、賦予意義和行動。教師認同意即是個人藉由社會文化不斷地接觸而逐漸學習作為一名教師所需具備的專業知能、專業倫理與自身的角色定位。

吳慎慎 (2003) 指出，在教師的故事中會出現教師對自己所想和實際運作的規範之間有差異，不一致而感到挫折。當教師心中所想要的和他必須要做的之間產生衝突時，教師將質疑自己或對團體環境的認同。

從以上學者所論述，本研究認為之「教師認同」係指的是教師對學校行政運作之認同，包括（一）教師願意配合各處室在推動行政計畫時的認同；（二）教師都瞭解並認同各處室所做的行政決策；（三）教師認同各處室的行政支援力；（四）教師認同各處室在行政之間與教師之間互動和諧的溝通方式。

參、教師認同相關研究

在國內專門對「教師認同」主題的研究甚少，研究者試圖從以「認同」為主的主題提出相關研究，茲列如下表 2-3：

表 2-3 教師認同相關研究彙整表

研究者	年份	研究主題	研究發現
戴聰敏	2001	台東縣國民小學教育人員對學校願景認同度之研究	一、學校推動相關措施會導引全體人員認同學校願景。 二、男性均比女性對於學校願景之認同度為高。 三、教育程度對於學校的願景認同度並無多大關聯。

表 2-3 教師認同相關研究彙整表（續）

研究者	年份	研究主題	研究發現
尤秀貞	2004	台中市國民小學教師對學效行銷策略認同度之研究	一、國民小學教師對學校行銷策略持正向認同，以「人員策略」層面認同度最高。 二、不同服務年資的教師與現任不同職務的教師對學校行銷策略之認同度有顯著差異存在。 三、不同環境變項教師對學校行銷策略的認同度沒有顯著差異。
彭鈺茹	2006	台北市國民小學教師對生命教育課程認識及學校行政支援與實施之研究	一、教師對課程的認識越高相對學校行政支援也越受肯定。 二、教師對學校行政支援在實施課程的認同程度上呈現正向反應。
邱憶惠	2007	教師認同知續說探究——以一位幼教教師為例	一、個人的自我、工作與專業三個認同先後交織成教師認同。 二、自我意象是追尋教師認同歷程的核心。 三、教師認同是持續的歷程，並朝向專業發展。
王麗月	2007	國民小學教師參與決策與組織承諾關係之研究	一、國民小學教師組織承諾在組織認同層面上，有高度認同感。 二、兼任行政教師，因其本身職責所在，對校務運作有較深入的了解，對組織有強烈的使命感

表 2-3 教師認同相關研究彙整表（續）

			與認同感。
			三、教師參與學校行政決策程度越高，對組織承諾知覺與組織認同也越高。
黃佳敏	2007	敘說實習教師之教師認同	一、在故事裡看見豐富的認同內涵，因為認同是個人的內在特質，而是透過不斷地投入社會文化的實踐中發展而來的。 二、從說出「我是一個什麼樣的老師」看出不斷在變動的教師認同。

資料來源：研究者整理

針對以上學者對認知相關研究的結果，研究者將其重點歸納整理如下：

- （一）學校在推動相關措施時；會引導全體人員認同學校願景，且男性比女性對於學校願景認同較高。
- （二）教師的教育程度與學校的願景認同無多大關聯。
- （三）不同服務年資、不同職務的教師對學校行銷策略之認同有差異。
- （四）教師認同是個人的內在特質，透過不斷的投入、實踐中發展出來的。
- （五）教師認同會因不斷的變動而增加或減少。
- （六）教師認同是持續的歷程，並朝向專業發展。
- （七）教師參與學校行政決策程度越高，對組織承諾知覺與組織認同也越高。

第四節 台東縣風砂國小學校行政運作概述

壹、台東縣風砂國小簡述

一、學校簡介

風砂國小成立於民國六十年，目前約有學生近九百人，班級數含國幼班共三十班，附近學校有國立大學及高中，以及一所國中。屬於住宅、文化之優良社區，居民人口數遽增快速，豪華別墅林立。社區居民始以原住民、退除役官兵為主。多數居民務農、務工，間作或打雜。至今軍公教人員及新住民陸續遷入為數不少，工商業逐漸繁榮。民風純樸、生活勤儉，更增添文化氣質，提昇生活品質，父母都能關注其子女學業。

二、學校脈絡

研究個案學校成立於民國六十年，發展至今，風砂國小有二十九班，國幼班一班，學生約九百人，教職員工約六十八人，以台東縣九十幾所國小來說算大學校。風砂國小位於新舊社區交雜、族群結構多元的區域，校風民主、年輕有活力，學校教師的流動率在這十年算平穩，除了外調之外其他皆為退休。校園環境幽雅，校園綠覆率高，是一所綠意盎然的學校。

本研究所觀察的這十年中風砂國小經歷了三位校長，A校長兩年，B校長兩年，C校長六年，研究者發現學校不管是哪一任校長在位，對於學校行政工作職務的安排都有一套自己的作法，但是每一套作法似乎都造成校園內的波浪，不管是好是壞，總是在當時影響整個學校的校園氣氛，也左右了學校的經營理念和風格。

在九年一貫課程實施之時，校長與行政團隊的用心經營與規劃，又加上學校整個團隊良好的互動，師生對外比賽佳績不斷，不但發展了風砂國小的學校特色，也讓風砂國小在台東縣皆獲上級主管單位及家長的肯定與支持，對於一所尚開發的學校來說著實的是一項向前的動力與目標。

貳、近年來風砂國小行政運作實務

本研究主要是探討風砂國小 1988 年（87 學年度）到 2008 年（97 學年度）間的行政運作情形，這十年間風砂國小經歷三位校長，在不同時期風砂國小的學校行政運作有不同風貌，每一任校長所帶領的行政運作方式不同，行政團隊風格也截然不同，以下為研究者所作之分析：

（一）87 學年度至 89 學年度的行政組織情況：

- 1.是 A 校長在本校任職的第二到第四年間，後於 87 年退休。
- 2.當時班級數分別為 27 及 30 班，學生人數約為一千人以下。

行政工作人員職掌分配：

- （1）教務處：教務主任、教學組長、資訊組長、註冊組長、設備組長。
- （2）訓導處：訓導主任、訓育組長、生教組長、體育組長、衛生組長。
- （3）總務處：總務主任、事務組長、文書組長、出納組長。
- （4）輔導室：輔導主任、輔導組長、資料組長。
- （5）另有專任幹事及校護各一人。

- 3.行政人員產生方式：主任及組長人選由校長決定。

（二）、90 學年度至 91 學年度的行政組織情況：

- 1.B 校長任職期間為 2001 年八月起至 2003 年七月止。為期是兩個學年度，校長於本校任職第二年後退休。
- 2.當時班級數分別為 27 及 32 班，學生人數約為一千人左右。

行政工作人員職掌分配：

- （1）教務處：教務主任、教學組長、資訊組長、註冊組長、設備組長。
- （2）訓導處：訓導主任、訓育組長、生教組長、體育組長、衛生組長。
- （3）總務處：總務主任、事務組長、文書組長、出納組長。
- （4）輔導室：輔導主任、輔導組長、資料組長。
- （5）另設人事主任、專任主計、幹事及校護各一人。

3.行政人員產生方式：

- (1) 第一年主任由校長決定，組長部分由校長與主任共同商討適合的人選。
- (2) 第二年因為大部分的教師無兼任行政工作之意願，所以主任及組長人選皆由校長一個一個親自去請託，當時差一點造成風砂國小新學年度無行政人員的窘境。

(三) 92 學年度至 97 學年度的行政組織情況：

- 1.到今年（2008 年）是 C 校長於本校任職的第六年。
- 2.當時班級數分別為 29 至 30 班，學生人數約為一千人左右。

行政工作人員職掌分配因實施教、訓、輔三合一政策，將訓導處改為學務處；訓育組改為學生活動組，另輔導室資料組改為特教組：

- (1) 教務處：教務主任、教學組長、資訊組長、註冊組長、設備組長。
- (2) 學務處：學務主任、活動組長、生教組長、體育組長、衛生組長。
- (3) 總務處：總務主任、事務組長、文書組長、出納組長。
- (4) 輔導室：輔導主任、輔導組長、特教組長。
- (5) 另設人事主任、專任主計、幹事及校護各一人。

3.行政人員產生方式：

- (1) 校長到任初年主任沿用前一學年度人選，組長和主任共同商討適合的人選。
- (2) 第二年後，主任人選依然由校長決定，但是組長人選校長全權交給主任去決定，之後幾年都是如此，於是風砂國小行政人員內閣制就開始形成一種每一年的制度。

目前風砂國小行政人員的產生方式都行內閣制，也就是校長聘任四位主任後，由主任依教師專長、行政專業知能、行政經驗及人格特質等去推派各處室的組長人選，於是產生了學校行政團隊。學校行政是由一群人來執行，這群人必須實施分工合作，才能有效達成預定目標（謝文全，2004），且行政和教師的互動足以影響一個學校的組織氣氛，建立多向的互動溝通模式，有助於學校的合諧氣氛。

叁、風砂國小 SWOT 現況分析

處在競爭不斷的時代，組織常因外在因素導致發展的不確定性。如何從權變觀點，隨時掌握內、外在環境的變動脈絡，適時調整或研擬更多適宜的策略，成為各層級學校經營者應有的思維（黃金柱，2003）。SWOT 分析是企業管理理論中相當有名的策略性規劃，主要是針對企業內部優勢與劣勢，以及外部環境的機會與威脅來進行分析，而除了可用做企業策略擬定的重要參考之外，也可作為學校經營的策略分析。

研究者依風砂國小目前現況，從地理環境、學校規模、硬體設備、教師資源、行政人員、學生、家長、社區資源、地方資源九個因素，透過 SWOT 分析學校內、外在的條件，如下表 2-4：

表 2-4 風砂國小 SWOT 分析表

因 素	S（優 勢）	W（劣 勢）	O（機 會 點）	T（威 脅 點）
地理環境	1.位於台東市內，發展快速。	1.地處東台灣，交通不便，文化刺激不足。	1.原住民學生數多，原委會專案補助學校。	1.新舊社區交雜，交通規劃不順，上下學交通管制不易。
	2.校地適中，環境優美。	2.新舊社區雖然並立，社區資源整合不易。	2.單親低收入戶學生多，民間教育機構認養學校。	2.社區多元急需補助的學生多。
	3.校園綠覆率高。	3.原住民學生數高居全縣之冠。	3.主要省道通過且是往知本溫泉風景區必經之路。	3.低成就學生高，提升學力成為重要指標。
	4.植物種類繁多。		4.與東大附屬體中合作，體育優異學生提供適當升學管道。	

表 2-4 風砂國小 SWOT 分析表（續）

因 素	S（優 勢）	W（劣 勢）	O（機 會 點）	T（威 脅 點）
學校規模	1.學生人數多元，可選擇人才豐富。 2.班級數多，動員能力強。	1.專科教室不足，市內活動空間不足。 2.缺乏集會場所，辦理活動不易。 3.學校周邊道路未開發，上下學交通管制不易。	1.多元學習模式，※重視社團發展。 ※重視補助教學。 2.重視環境教育 3.重視個別差異之人本教育。 4.班級數發展漸趨穩定。	1.專科教室不足，部分課程學習不易落實。 2.招生數每年不一，常出現增減班情形。
硬體設備	1.獲永齡文教基金會補助圖書室內部整建完工，利於推廣閱讀及親職教育。 2.曲棍球場地設施佳，利於推廣溜冰曲棍球。	1.校舍老舊漏水龜裂。 2.門窗屬舊式鋁製易脫軌。 3.教室不足。 4.缺乏及會場所。	1.教學大樓規畫申請中。 2.體育館規劃申請中。 3.學校周邊道路按都市計畫列入優先開發中。 4.操場計畫整修申請中。	1.學校實施社區開放，器材容易耗損或被破壞。 2.排水系統規畫不良，逢下雨地下室必淹水。
教師資源	1.年輕有活力。 2.認真工作。 3.專業領域廣，人才充足。 4.現代化教育知能接受度高。	1.部分教師經驗不足，傳承不易。	1.鄰近台東大學，教師進修言係機會多。 2.與台東大學合作知教育研究多，可嘗試多方面不同的教學策略	1.藝術與人文教師較缺乏。

表 2-4 風砂國小 SWOT 分析表（續）

因 素	S（優 勢）	W（劣 勢）	O（機 會 點）	T（威 脅 點）
行政人員	1.年輕有活力，具熱忱。 2.易與教師相互合作。 3.行政網路暢通。 4.溝通平台多元。 5.互動佳。	1.部分行政工作量大，由教師兼任意願不高（尤其主任尚需兼辦午餐執秘及合作社理事主席）。	1,人人都有機會兼職行政人員。 2.行政運作更 多元。 3.校長行政因 勢力導，授 權充分，絕對 信任。	1.部分行政工作量大，偶見無人願意擔任知情形。 2.上級交辦非 官學校整體 課程計畫之 活動太多不 易配合。
學 生	1.單純活潑。 2.喜 歡 活 動 化 的課程。 3.聽話有禮貌。 4.健康有活力，創造力佳。	1.單親、隔代教養的學生約佔 4/1，生活適應困難。 2.低收入家境清寒學生比率高，4/1 繳不起午餐費。	1.學生來源多元，對學習產生多元且豐富的資源，帶來不同文化刺激。 2.人數多，班級數多，增加競爭及互動機會	1.開發中社區組成分子複雜，社區中誘惑多，學生易誤入歧途。 2.家長多忙於工作對孩子關心不足。
家 長	1.背景多元。 2.動機善良。 3.熱心之家長極力支持。 4.可提供志工，增加校園開放機會。	1.部分家長欠缺現代化教育方法。 2.多忙於工作，缺少陪孩子的時間。 3.部分家長參與課程與教學意願不高，配合學校活動知家長少	1.建立家長資源表，善用家長專業能力。 2.落實班親會活動，推動親職教育。 3.圖書室夜間開放引進志工力量。 4.易獲得原住民民意代表資源。	1.單親家庭比例漸高，無暇照顧孩子。 2.教育程度普遍不高。 3.重視生意，忽視環境問題。 4.低收入及清寒家庭多繳不出午餐費及學雜費者漸多。

表 2-4 風砂國小 SWOT 分析表（續）

因 素	S（優 勢）	W（劣 勢）	O（機會點）	T（威脅點）
社區資源	1.重大活動多能協助參與。 2.東大各系及社團支援學校教學活動。	1.提供教學資源不足。 2.社區人力資源未調查與整合。	1.社區總體營造發展協會開始運作。 2.位於學區內的民意代表服務處多願意提供服務。	1.社區所提供之教學資源不夠多元。 2.學校周邊道路遲遲未見施工。
地方資源	1.社區居民普遍生計小康，部份家境清寒。 2.近台東大學。	1.地處市中心邊，政治資源較少。	1.善用媒體，製造知名度。	1.縣府財源短絀，分配至學校實在有限。

資料來源：研究者整理



第三章 研究設計

第一節 研究架構

本研究依據前述之研究動機、研究目的並經由文獻探討，對以往相關之研究與理論家以整合、分析，而提出本研究之研究架構，並以質化研究中之深度訪談法，藉由半結構式的訪談進行深度訪談，藉以蒐集資料。本研究所要探討的是台東縣風砂國小學校行政運作與教師認同之研究，本研究架構如圖 3-1 所示：

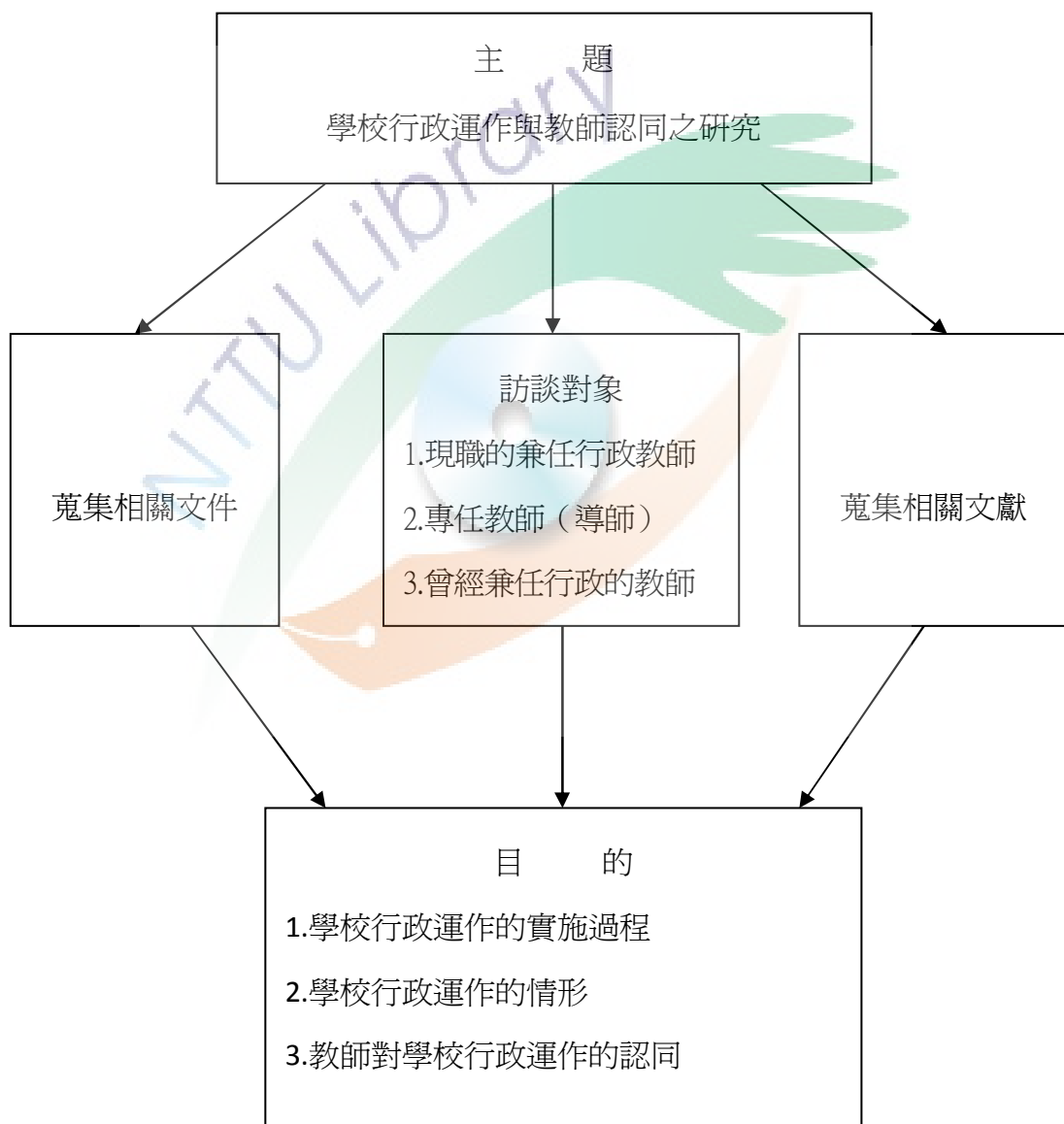


圖 3-1 研究架構圖

第二節 研究方法

本研究旨在探究台東縣風砂國小學校行政運作與教師認同的關係，期待透過風砂國小不同時期的學校行政運作的情形，探究教師的認同關係，並找出學校行政運作與教師認同的影響因素。因此，研究者希望進入被研究者的內心世界，運用深度訪談的技巧來聊解研究對象研究問題的詮釋與界定。基於以上的理由，本研究採取質性研究方法，過程中不斷參酌相關文獻資料，在資料的蒐集上，以深度訪談為為主，文件分析為輔。

一、文獻分析法

本次研究參酌多位國內學者所做之相關研究的成果，作為研究相關理論之主要參考，對於不足或未予探討的部分，亦依據現實狀況予以補充說明，而其來源仍以（一）相關之研究報告、學術期刊、學位論文等。（二）相關之學說與理論。（三）相關書籍、文章、報刊雜誌等主要參考資料來源。因此，除蒐集上述相關資料外，並參酌台東縣風砂國小相關之學校行政運作文件資料及組織概況，作為本次研究之理論基礎，進而提出學校行政運作與教師認同的相關。

二、深度訪談法

訪談法可分為以下三種不同的形式（Patton，1990）：

- （一）非正式的會話訪談：又稱為非結構式訪談，沒有預先設立的主題，而是在談話的自然情境中發現問題，訪談問題，亦會隨著時間、地點、目的的不同而改變。
- （二）有引導取向的訪談：又稱為半結構式訪談，首先提供一個訪談架構，預先設定幾個重要的問題，但在訪談過程中，可依情境彈性的決定問題的順序，以及針對某些問題作更深入的探究。
- （三）標準化開放式訪談：又稱為結構式訪談，其訪談的主題與問題順序已經事先擬定，但是受訪者的回答是開放的。

由於半結構式的訪談可以事先提供一個訪談大綱，方便研究者與受訪者進行一系列跟研究主題有關的問答，因此，本研究基於研究的屬性，以「有引導取向

的訪談」(即半結構式訪談)為主,也就是訪談進行前先擬定訪談主題,但是仍須依當時的情境與互動方式進行調整,再視情況與受訪者進行開放式對話,以求研究者獲得更完整、更適切的資料,有助於問題的分析。本研究的訪談大綱是以學校行政與教師認同相關文獻為主的理論依據,並就本研研究所欲了解的部分與指導教授討論並經部分退休校長、現任校長、資深教師等專家意見訂後,形成初稿,再根據事實的情況進行修正,行成正式的訪談大綱。

(四) 訪談程序：

- 1.研究者先親自與訪談對象約定訪談時間,並告知本次訪談之目的及全部訪談過程所須知時間(約一至一個半小時)。
- 2.徵求受訪談對象之同意將於訪談時進行訪談內容之錄音,藉以增加研究之效度。
- 3.訪談前,由訪談者與受訪者協調找尋適當的地點,如上室外課時無學生的教室或各處室辦公室,使訪談盡可能不受干擾,並於訪談時一邊摘要的紀錄受訪者的言談,一邊進行錄音,俾便日後作為內容整理之參考。

三、文件分析法

相關文件的蒐集,是質性研究不可或缺的資料,。文件分析的用途在於作為其他資料來源的佐證,或增加資料之用。如果發現文件和觀察或訪談所得的資料相互矛盾時,研究者即須進一步研究(黃瑞琴,1999)。本研究除了採用上述訪談記錄外,風砂國小近十年校務相關之文件對研究之進行與分析,亦有重要的作用,包括:校務發展計畫、教師級職務意願調查表、教師員額總量管制表、教師級職務配當表、人事管理資料、校務會議記錄等。

第三節 研究對象

本研究係以台東縣風砂國小的教師作為研究對象,主要是研究1998年到2008年間風砂國小在不同的校長經營管理下;不同的學校行政運作情形與教師認同的關係,故研究對象是以目前在風砂國小現職的兼任行政教師、專任教師以及曾經兼任行政的

教師為主。而主要訪談對象的資格說明如下：

- 一、現職的兼任行政教師：是指 97 學年度擔任行政職務之教師，包括主任、組長共計 18 位，而各處室選擇 1 至 2 位進行訪談。
- 二、專任教師：主要是指擔任班級導師；而從未兼任行政職務的教師為主，研究學校共有 29 班，符合以上資格的教師約有 10 位，將選擇 3 位教師進行訪談。
- 三、曾經兼任行政的教師：指的是在風砂國小 1998 年到 2008 年間曾經兼任行政的教師，而現在 97 學年度並未兼任行政工作的教師，符合以上資格的教師約有 15 位。

本研究的訪談對象樣本取樣上以願意參與本研究，且有參與 1998 年到 2008 年間風砂國小的行政運作轉變；並親身經歷這幾年校長換人校園氣氛轉變之年代的教師，希望透過訪談能提供其看法及意見。本研究的訪談對象共有十二人，如表 3-1 所示：

表 3-1 訪談對象一覽表

代碼	性別	身份	任教年資
A	男	曾經兼任行政的教師	10
B	女	現職兼任行政教師	18
C	女	現職兼任行政教師	25
D	女	現職兼任行政教師	15
E	男	現職兼任行政教師	17
F	女	專任教師	14
G	女	曾經兼任行政的教師	16
H	女	專任教師	9
I	女	曾經兼任行政的教師	14
J	女	曾經兼任行政的教師	10
K	女	專任教師	18
L	女	專任教師	12

資料來源：研究者整理

第四節 研究工具

壹、研究者

Patton (1990) 認為，「在質的研究中，研究者即是工具，質的研究之效度，大部分的關鍵在於進行實地工作者之技巧、能力和嚴謹地執行其工作」，因此，研究者本身就是最重要的工具。在訪談過程中，研究者以本身的觀察力、感受力、以及與訪者所建立起的信任關係來進行訪談。訪談同時，研究者除了須具備詢問問題能力外，更要以一種同理心的中立角度來與受訪者互動，了解受訪者的內心真實想法。在資料分析時，更要以本身的經驗、所受的訓練，以及對訪談內容加以整理分析並力求詳細完整呈現受訪者欲表達出之真實想法。

研究者從事教職工作至今已有十五年，而這十五年中都兼任行政工作，待過的學校有全校近一百班學生人數三千人以上；之後服務的學校只有六班學生人數不到五十人；直到現在服務的風砂國小全校二十九班學生人數近一千人，研究者在以上學校都是以教師兼任體育組長、訓導組長、訓育組長、生教組長及學務主任至今，這幾年的行政兼職中，在學校行政體系與教師間同時扮演兩種角色：一是學校行政方面的政策執行者，一是教師的代言者。在長期擔任學校與教師之間的橋樑中，有相當多的機會接觸到學校行政的決策過程，以及了解學校在行政決策的過程中所需要考慮及面對的面向。

故在本研究中，研究者所具備的角色是研究者即資料分析者的角色。而研究者在台東縣風砂國小任教已近十六年，對學校行政運作多有承辦及接觸，因此具備有本次研究所需具備的實務經驗。

貳、錄音器材

由於本研究採深度訪談作為蒐集資料的方法，因此需要對訪談作全程的錄音，除了準備錄音器材進行錄音外，並在訪談前先告知受訪者將全程錄音讓其有心理準備，並於徵其同意後全程錄音，俾便日後資料整理及分析使用。

參、訪談大綱

爲了使訪談更具彈性，本研究採半結構式的訪談大綱，研究者針對「國民小學學校行政運作與教師認同之研究－以台東縣風砂國小爲例」，第一次訪談大綱依不同的受訪者身份編定如附錄一所示。訪談內容爲建立專家效度，訪談大綱於研究者初步擬定之後，經指導教授指導正式編定訪談大綱如附錄二所示，並於九十八年三月至四月間分別請六位具有教育理論之學者與實務經驗豐富之專家提供修正意見與建議，以確定訪談內容之適當性，其中有關專家部分有台東縣的退休國小校長、現職國小校長、任教多年具豐富經驗的教師，專家學者名單如表 3-2 所示：

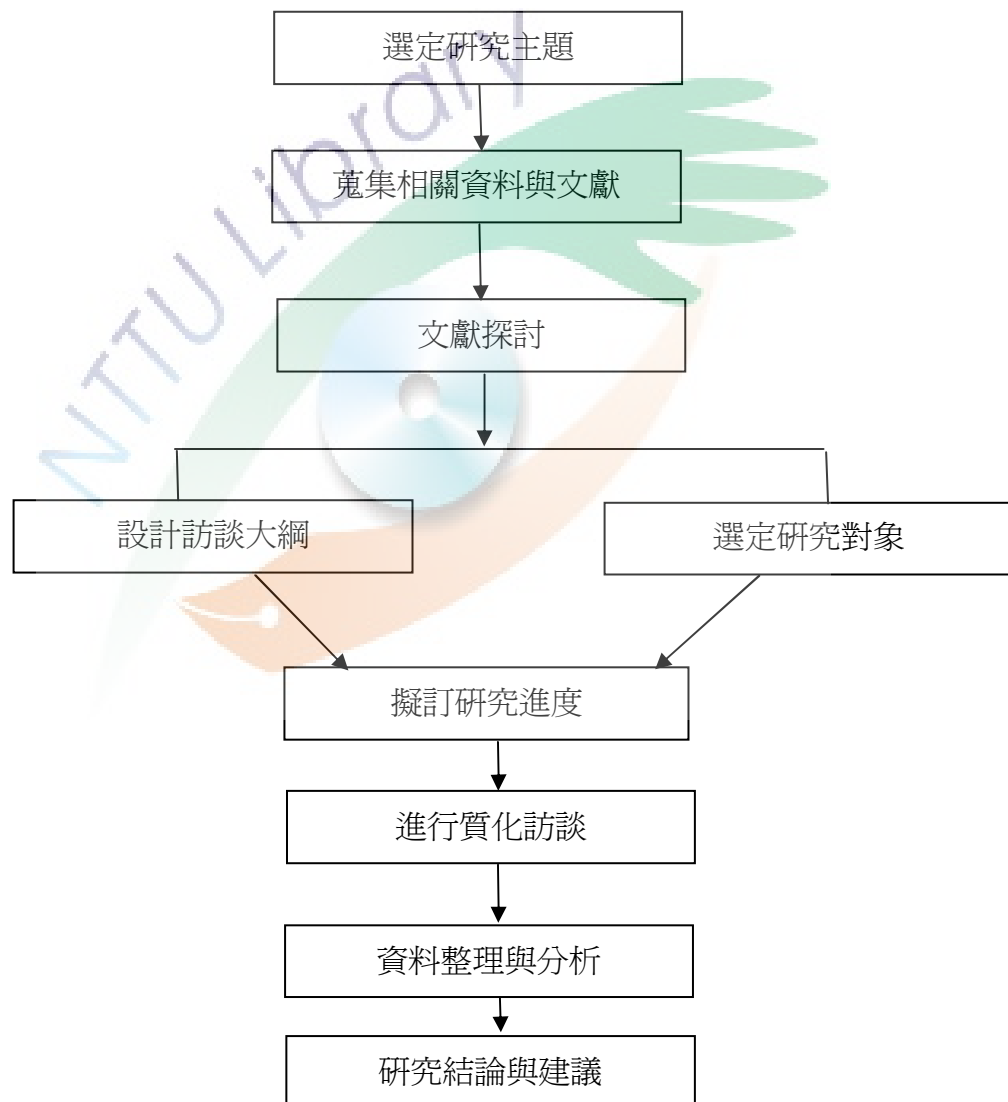
表 3-2 專家學者名單一覽表（依姓氏筆劃）

姓 名	類 別	職 稱
王振興	任國小教職多年	國小主任
侯松茂	學者專家	國立台東大學教授
陳國彥	學者專家	私立樹德科技大學教授
陳顯榮	任校長多年	退休校長
鄭銘捷	任校長多年	國小校長
魏俊華	學者專家	國立台東大學教授

資料來源：研究者整理

第五節 實施程序

本研究的流程包含三個階段，第一階段包括：形成研究主題、研究方向、研究大綱等，並參考相關之著作、期刊、研究論文等資料之蒐集與文獻探討，以作為本研究之理論基礎。第二階段包括：訪談大綱設計、選定研究對象與進行受訪對象之聯繫、作深度之質化訪談，接著完成訪談資料之彙整、謄寫。第三階段包括：將彙整完成之訪談資料作整理與分析，求取真實呈現之訪談結果，並將所得知結果做成結論與建議，提供相關之教育單位與人員參考，本研究流程如圖 3-2 所示：



3-2 研究流程圖

第六節 研究的效度與信度

質化訪談是研究者與受訪者的一個互動過程，是不斷在互動過程中創造新的意義與感受。一般而言，質性研究在談到信效度時，經常以「確實性」、「可轉換性」、「可靠性」及「確認性」等四個作為衡量指標（胡幼慧，1998），茲分述如下：

一、確實性

確實性就是內在效度，指質性研究資料真實的程度，即研究者真正觀察到所希望觀察的。研究者在與受訪者進行深度訪談的過程中，都以尊重的態度、同理心的感受、認真用心的傾聽、記錄，使受訪者能完全信任，毫無保留的表達自己本身的經驗與感受，分享心得與建立良好互動關係，能夠蒐集到受訪者真實的想法與切身經驗，本次研究在徵得受訪者同意後進行訪問過程全程錄音，在訪談錄音資料完成，即反覆傾聽錄音內容繕寫逐字稿，並於逐字稿整理後，將逐字稿列印出來送交訪談者再次確認訪談內容資料的真實性，使受訪者所敘述能成為研究者所希望得到之確實資料。

二、可轉換性

可轉換性就是外在效度，指經由受訪者所陳述的感受與經驗，能有效作資料性的描述與轉換成文字的陳述，增加資料可轉換性的技巧為深厚的描述。對於受訪者在原始資料所陳述的情感與經驗，研究者能謹慎的將資料脈絡、意圖、意義、行動轉換成文字資料。本研究撰寫的過程中，文章中所呈現的方式與詳盡程度，皆為研究者忠實所記錄的訪談情境與內容，並力求逐字稿能完整重現訪談過程，也能詳盡描述研究的歷程，使本次的研究能夠嚴謹與透明化，同時對於相關受訪者的背景能加以描述，以幫助閱讀人員能自行判斷研究結果與自身情境脈絡的適用性，讓研究發現可被運用於理解和研究情境相類似的情境。

三、可靠性

可靠性就是內在信度，指個人經驗的重要性與唯一性。因此在取得可靠性的資料，是研究過程中運用資料蒐及策略的重點。研究者必須將整個研究過程與決策加以說明，以供判斷資料的可靠性。在訪談過程中，研究者以適當的眼神、言語、肢體動作來表達對受訪者的專注傾聽與尊重，並對受訪者言詞中的疑點加以澄清，以確實掌握資料的可靠性。同時在訪談後，對缺失部分加以檢討改進，藉以增進訪談技巧與資料之可靠性。

四、確認性

確認性是研究結果的「中立性」與「客觀性」相當，係指研究者對研究資料不加入個人的任何價值判斷，因此在取得資料後，在研究過程中如有任何一點疑問產生，研究者都會與受訪者再進行確認，以確保資料的正確性，且在整個研究過程中，被訪談者針對問題所作之敘述與觀點，為本文研究之依據，絕無個人意見之加註，以確保整個研究之中立與客觀。

第七節 資料處理與分析的方式

研究者與符合篩選條件的研究對象進行深度訪談及相關文件蒐集，並將所蒐集之資料作如下的整理及分析。

壹、資料處理

一、轉譯訪談資料

在訪談中，將訪談者的資料及收集的錄音檔轉譯成文字，形成訪談逐字記錄。訪談逐字記錄註明日期、受訪者、訪談地點及訪談內容等。一面進行訪談，一面進行資料校正工作，核對訪談對象所提供資料是否一致。經過仔細整理後，再進行編碼及分類整理，以分析學校行政運作與教師認同的關係。

二、訪談記錄代號說明

為方便呈現資料，研究者將訪談對象加以編號。訪談資料引用在論文時，該資料以標楷體呈現，並加註代號，以完整說明訪談資料的來源及日期。

貳、資料分析

本研究採用邱兆偉（1996）所建議之五項分析資料的策略來進行資料分析。

一、縮減與組織資料

以研究者預設的概念架構、研究問題，對蒐集到資料進行篩檢與摘要。在不斷的解讀資料過程中，將資料簡化、轉化為具有意義的類型，並對類型間進行初步的編輯。

二、逐漸形成範疇主題類型

將上述初步形成的分類架構，依「聚斂」原則找出哪些事物可以在一起以形成同一類型，然後就所形成的類型或主題之間進行互相比較與比對，以達到同一範疇中具「內部同質性」(internal homogeneity)，而不同範疇中具有「外部異質性」(external heterogeneity)；依此逐步形成新的類型系統，以便進一步以其他資料探索此類型資料的合宜性。

三、考驗資料

此階段的資料分析，是利用三角測量法，從不同的資料來源、不同的角度來進行資料考驗。

四、尋求變通的解釋

研究者在此階段所形成的範疇、主題、模式都不輕率地做定案，研究者再試圖從各種角度以各種可能的解釋來詮釋資料，進而修訂原有的類型系統，或是以反面的資料來修正已有的解釋，這種尋求反面或變通的解釋方式，使得本研究對原案資料所做的詮釋更具正確性。

五、撰寫論文

最後階段，研究者綜合這些資料的詮釋結果撰寫成論文。

第八節 研究倫理

壹、在深度訪談的部分

一、尊重受訪者的權益

依受訪者的時間安排為優先，選定適當的時間且在受訪者同意之情況下才進行訪談。再者，研究者事先告知，若受訪者在研究過程中有不舒服的感受時，可隨時提出或中斷訪談之權利。

二、受訪者充分被告知的權利

研究者先自我介紹本身現況、本研究目的、進行方式、時間等，並在徵得受訪者同意情況下錄音。

貳、撰寫論文部分

為顧及研究對象之隱私及權益，本研究對於研究場域及研究對象均以化名及編號方式呈現，以做好保密工作。在研究場域及研究對象的身份描述方面，亦謹慎處理，避免使人於報告中窺得研究對象的身分，造成當事人的困擾。

參、研究者與受訪者角色部分

本項研究訪談前，研究者先與受訪者充分溝通，說明研究目的及動機，並請受訪者能毫無顧忌的說出自己對於學校行政運作與教師認同的關係；訪談過程中，研究者依訪談情況適時調整訪談大綱，導引受訪者深入剖析內心世界；訪談結束後，訪談內容也能由受訪者確認檢核訪談資料的真實性。

本項研究研究者盡量站在客觀、中立之立場，以同理心的角度來進行訪談、蒐集來自受訪者的知覺。對於受訪者內、外在資訊未有預設立場，以避免落入刻板化的角度評價。

第四章 研究結果與討論

本研究針對台東縣風砂國小教師進行質性研究深入訪談，透過深度訪談及相關文獻的對照分析，再加入研究者個人的思考所得進一步做分析與討論，主要探討的是 1998 年到 2008 年間風砂國小在三位不同的校長與不同的學校行政運作下教師的認同，第一節為不同校長時期學校行政運作與教師認同訪談結果，第二節為不同校長時期行政團隊的風格與方式之分析，第三節為不同校長時期行政單位組成與問題之分析，第四節為不同校長時期行政團隊運作方式與問題之分析，第五節為不同校長時期行政單位對教師支援的問題之分析，第六節為不同校長時期學校行政運作與認同之分析。

第一節 不同校長時期學校行政運作與教師認同訪談結果

本研究以「校長領導行政團隊的風格與方式」、「行政單位組成方式」、「行政團隊運作方式」、「行政單位對教師的支援」、「教師對整體學校行政運作的認同」等五大面向為訪談重點，透過反覆閱讀每位受訪者逐字稿內容，在獲得整體性了解後，謄寫內容形成有意義的字句，再將其字句萃取出意涵，對 12 位受訪者中具有相同概念之言辭特性予以歸類為一個主題或概念，並以適當言詞予以敘述。訪談主要結果依 A、B、C 三位校長分別如表 4-1、4-2、4-3。

表 4-1 A 校長時期學校行政運作與教師認同訪談結果一覽表

訪 談 重 點	訪 談 結 果	代 碼
壹、校長領導行政團隊的風格與方式	一、具專業且有擔當。	A-2、A-4、C-4、D-4、G-5
		I-2、J-2
	二、作風專制霸道、領導威權強勢。	C-2、C-3、C-8、D-2、E-2
		E-4、E-7、F-5、G-4、G-8
		H-9、L-2、L-4
	三、果斷有魄力、溝通強。	D-6、F-2、G-2、H-2、K-2

表 4-1 A 校長時期學校行政運作與教師認同訪談結果一覽表（續）

貳、行政單位組成方式	一、利用權威和經驗自己去安排，但得到教師信服。	A-3、A-4、D-4、C-3、C-4 D-3、D-4、E-3、G-4、H-3 I-3、J-3、J-4、L-3、L-4
	二、作風強勢、專制。	C-3、E-4、J-3、L-4
	三、聘任行政無困難處。	A-4、C-4、D-4、E-4、F-4 G-4、H-4、I-4、J-4、L-4
	四、對此問題沒概念。	F-3、K-4
叁、行政團隊運作的方式	一、（一）職權分配由一層決行，授權清楚但保守。	A-5、C-5、D-5、E-5、F-5 G-5、H-5、I-5、J-5、L-5
	一、（二）無觀察與不了解	H-5、K-5
	二、會議是政令宣達屬一言堂，但有決策及結果。	A-6、C-6、D-6、E-6、F-6 G-6、H-6、I-6、J-6、K-6
	三、（一）因校長主導行政與非正式組織互動順暢。	A-7、C-7、D-7、F-7、G-7 H-7、I-7、J-7、K-7
	三、（二）行成兩股對立勢力	E-7
	四、（一）校內互動不多且保守，形成兩個不同團體存在	A-9、C-9、E-9、J-9
	四、（二）互動和諧有共識。	G-9、H-9、I-9、L-9
	四、（三）互動屬被動且單向。	C-9、E-9、F-9
	四、（四）沒任何感受。	K-9
肆、行政單位對教師的支援	一、以校長的決定去全力支援，執行力快但非教師所需。	A-8、C-8、D-8、E-8、G-8 I-8、J-8

表 4-1 A 校長時期學校行政運作與教師認同訪談結果一覽表（續）

	二、主動支援。	F-8、K-8
	三、無感受到支援。	H-8
伍、教師對整體學校運作的認同	一、（一）認同運作效率快又直接。	A-10、E-10、F-10、G-10 I-10
	一、（二）認同運作正常校園和諧，教師能安心教學。	H-10、L-10
	一、（三）認同運作果斷、清楚、積極。	J-10、K-10、L-10
	一、（四）不認同因利益和權威命令下的運作。	E-10、F-10

資料來源：研究者整理

表 4-2 B 校長時期學校行政運作與教師認同訪談結果一覽表

訪 談 重 點	訪 談 結 果	代 碼
壹、校長領導行政團隊 的風格與方式	一、獨斷強勢、不尊重他人。 二、無擔當不負責。 三、處事不守法、不公平。 四、專業能力不足、溝通及 決策不力。 五、善聯誼及運用外力 六、無規則和目標、優柔寡 斷。	A-2、G-2、I-2 A-4、G-5、J-3 B-2、B-4、F-2 C-2、D-2、E-2、G-2、J-2 J-6、K-2 E-4、G-2 H-2、L-2
貳、行政單位組成方式	一、校長自己去安排且方式 不尊重、不公平。 二、請求、拉攏方式用人。 三、委由主任協助安排。 四、聘任行政遇到困難。 五、用人不當 六、對此問題沒概念	A-3、B-4、C-3、D-3、G-3 I-3、J-3、L-3 B-3、C-4、F-3、H-4 D-3、E-3 A-4、B-4、C-4、D-4、E-4 F-4、G-4、H-4、I-4、J-4 L-4 G-4、H-4 K-3、K-4
叁、行政團隊運作的方 式	一、(一) 校長分配職權但標 準不一，行政有責無 權，執行力成效不佳。 一、(二) 行政無正常運作、 混亂、各自為政。 一、(三) 無觀察了解。	A-5、E-5、G-5、I-5 B-5、C-5、D-5、F-5、J-5 L-5 H-5、K-5

表 4-2 B 校長時期學校行政運作與教師認同訪談結果一覽表（續）

	二、（一）無主題和共識。	A-6、B-6、C-6、D-6、E-6 F-6、G-6、H-6、J-6、L-6
	二、（二）氣氛不好有對立、衝突。	A-6、D-6、G-6、H-6、I-6 J-6、K-6、L-6
	三、與非正式組織互動是單向的，有摩擦、衝突與對立。	A-7、B-7、C-7、D-7、E-7 F-7、G-7、H-7、I-7、J-7 K-7、L-7
	四、（一）因某種原因互動密切。	A-9、F-9
	四、（二）行政各自為政教師孤立無援，互動不親密有對立的感覺。	B-9、C-9、D-9、E-9、G-9 L-9
肆、行政單位對教師的支援	一、支援成效不佳。	A-8、B-8、F-8、K-8
	二、找不到支援，教師孤立無援。	C-8、D-8、E-8、G-8、J-8 L-8
	三、對支援無感受。	H-8
伍、教師對整體學校運作的認同	一、不認同對立衝突無章法的運作。	A-11、B-11、E-11 I-11、K-11、L-11
	二、不認同對因校長領導缺失而造成不安穩無支援的運作。	C-11、D-11、H-11、G-11 I-11、J-11、K-11

資料來源：研究者整理

表 4-3 C 校長時期學校行政運作與教師認同訪談結果一覽表

訪 談 重 點	訪 談 結 果	代 碼
壹、校長領導行政團隊的風格與方式	一、隨性溫和、尊重他人。 二、無原則及主見、決策不明確果斷。 三、作風民主具親和力。 四、溝通與表達能力欠佳。	A-2、C-2、D-2、G-2、G-4 H-2、K-2 B-2、C-6、F-2、I-6 C-2、E-2、H-2、I-2、L-2 L-10 E-5、G-2
貳、行政單位組成方式	一、內閣制（校長聘任主任，主任聘任組長）。 二、尊重並按學校制度。 三、行政專才專用。 四、聘任行政無困難處。 五、對此問題沒概念	C-3、D-3、D-4、E-4、F-3 G-3、H-3、I-4 A-3、B-3、E-3、F-3、G-4 H-3、J-3、J-4、L-3、L-4 B-3、D-3、F-4、G-3、G-4 A-4、B-4、C-4、D-4、E-4 F-4、G-4、H-4、I-4、J-4 K-3、K-4
叁、行政團隊運作的方 式	一、（一）職權二層決行，但保守有模糊地帶。 一、（二）職權制度化，運作清楚，各處室功能性強。 一、（三）無觀察與不了解。 二、（一）會議民主具有討論溝通空間，會議功能彰顯，但冗長無法行快速形成共識。	C-5、E-5、F-5、I-5、J-5 A-5、B-5、D-5、G-5、H-5、 L-5 K-5 A-6、B-6、C-6、D-6、E-6 F-6、G-6、H-6、I-6、J-6 K-6、L-6

表 4-3 C 校長時期學校行政運作與教師認同訪談結果一覽表（續）

	二、(二) 主管會議效果佳。	B-6、C-6、E-6
	三、各自獨立但互動良好，有合作並互為助力，重視次級團。體運作	A-7、B-7、C-7、D-7、E-7 F-7、G-7、H-7、I-7、J-7 K-7、L-7
	四、(一) 校園內互動和諧密切，有走向合作之路。	A-9、B-9、C-9、D-9、E-9 F-9、G-9、H-9、J-9、L-9
	四、(二) 行政較少站在教師立場。	I-9
	四、(三) 互動感覺一樣	K-9
肆、行政單位對教師的支援	一、教師主動尋求支援以教師和學生為主。	A-8、D-8、E-8、F-8、H-8 J-8、L-8
	二、主動支援但無方向	C-8
	三、支援有具體成效	B-8、G-8、I-8、K-8
伍、教師對整體學校運作的認同	一、認同正常有效率、互動密切的行政運作。	B-10、H-10、F-10
	一、(二)、認同自主、民主以服務為主的行政運作。	A-10、C-10、F-10、D-10 E-10、L-10
	一、(三) 認同有制度、具發展性和積極的運作。	B-10、C-10、D-10、F-10 K-10

資料來源：研究者整理

第二節 不同校長時期行政團隊的風格與方式 之分析

壹、不同校長的領導

本次研究目的是分析風砂國小這十年（1998～2008）的學校行政運作情形，而在這十年中風砂國小歷經了三位校長的經營，也帶給風砂國小三種不同的學校行政運作，而研究者從受訪者針對不同校長領導行政團隊的風格與方式去分析，試著去整理出這三位校長在職期間的學校行政運作情形，茲將這三位校長依在職的先後順序，分別以 A 校長、B 校長、C 校長去整理分析如下：

一、A 校長：

（一）具專業且有擔當

是一位專業很豐富，較有自己的主見會主導、指導你，有責任願意扛責會擔責的主管。（訪 A-2，98/03/10）

因為有他的專業權威和經驗，所以他在用人時大家都會信服他，他會照顧底下的人，有問題需要處理他都會挺身而出而且會處理完。（訪 A-4，98/03/11）

大家好像對他這種專制的做法也沒什麼怨言，因為他雖然專制但是行政經驗真的很豐富，找他幫忙他都會願意扛起責任。（訪 C-4，98/03/17）

感覺上很有魄力和擔當，他會讓底下做事的人可以很放心的做事。（訪 D-4，98/03/23）

他個人的行政經驗非常豐富……，所以在他底下擔任行政都會很清楚知道要做什麼，而且也不用擔心處理的事情有所錯誤或不清楚，因為校長都會去負責解決。（訪 G-5，98/03/27）

他的領導風格我早有所聞，他就是比較強勢作風但是很有擔當，有什麼事情都會承擔，對我來說我認為他是一位好主管，做事認真負責到底。（訪 I-2，98/04/01）

是我教職生涯中遇到的第一位校長，他給我的感覺是在總務方面的工作非常

熟悉也很有自己的想法，行公文時都會逐條批示寫出自己的看法和作法，感覺他是一位行政經驗非常豐富的主管。(訪 J-2，98/04/03)

(二) 作風專制霸道、領導威權專制

給我的感覺是專制、霸道，很多事情他都自己作決定，然後就要大家去配合。(訪 C-2，98/03/17)

領導風格很強勢，所以當時的行政人員從主任到組長人選都是他自己定…，我印象很深刻他非常生氣，他覺得我好像跟他作對，以至於往後我覺得他有因為這件事而會刁難我，讓我覺得他太專制、太霸道。(訪 C-3，98/03/17)

在我的印象中每一件事情大小通吃，也就是說學校事情……都要插手管，而且最後都是由他決定，應該算是很專制的校長。(訪 D-2，98/03/23)

比較屬於威權領導、科層體制，他分層負責非常清楚，強調權、責合一，他做決定他負責，所以他批的公文一層決行的很多。(訪 E-2，98/03/24)

他自己去安排人事……，所以在校內的掌握度已經非常強，我所看到的是他直接安排主任、組長的人選，……都會強力干預，屬於校園的非正式組織和次級團體他都會直接干預。(訪 E-4，98/03/24)

在許多議題的討論表決都是一票之差，我覺得是一個尷尬的時期，兩股勢力分別是教師和偏向校長的行政教師，校長為了要行使他的權力他有時候會有強制的作為。(訪 E-7，98/03/24)

那個時期很權威，那時候我擔任導師，但是我可以感受到校長要行政做的，行政就得做而且沒有什麼異議，行政就按照校長的指示要導師去做，導師們也好像沒有什麼意見去拒絕或反駁。(訪 F-5，98/03/26)

任用行政人員的方式時，是利用他個人的威嚴和對學校的行政考量去作決定。(訪 G-4，98/03/27)

行政單位在校長的強勢作為下是和諧的，我會這樣講是因為行政之間只要有一點意見校長都會直接裁決。(訪 H-9，98/03/30)

他是比較威權一點，而且他很有行政手腕，做事情也很強勢。(訪 L-2，

98/04/03)

因為校長強勢的行事作風，所以在行政的人事安排上都是由他自行安排。(訪 L-4，98/04/03)

(三) 作風果斷有魄力

行政單位所召開的會議，我所認知的是在做校長的政令宣達以及各處室工作報告，……，但校長真的很有魄力，因為他一定會在會議中裁決任何議題。(訪 D-6，98/03/23)

印象中作風果斷，在學校很有權威。(訪 F-2，98/03/26)

(四) 行政能力及溝通能力強

是一位行政能力強，溝通能力也好，應該說是說服能力啦，對於學校事務的處理可說處理的很完善。(訪 G-2，98/03/27)

對外的行政斡旋能力很強。(訪 H-2，98/03/30)

就以我的感覺去敘述他是一位行政效率很好的校長。(訪 K-2，98/04/07)

二、B 校長

(一) 獨斷強勢、不尊重他人

比較獨斷、自以為是，聽不見別人的意見，以至於會造成大家的衝突，較不會溝通也不尊重他人。(訪 A-2，98/03/10)

在我的感覺他很權威但沒有很強的行政能力，對老師不夠尊重也不會去想瞭解學校老師。(訪 G-2，98/03/27)

其實也滿強勢作風。(訪 I-2，98/04/01)

(二) 無擔當不負責

雖然也是自己找人，但是大家會害怕，因為有事情他不會幫忙底下的人處理、扛責。(訪 A-4，98/03/10)

在我的感覺……，他在處理不了學校事務時會找民意代表來關說，而且是一位有權無責的校長。(訪 G-2，98/03/27)

公文都是批二層決行，但是有很多事他卻要一手主導決定，而決定的事情又要底下的行政人員去負責，所以當時行政單位是無權卻要有責，包括我們去執行很多事情遇到困擾他就要你去擔……，都把責任丟給行政。(訪 G-5，98/03/27)

很多老師都不太敢跟他共事，因為校長在很多時候都不敢承擔責任，讓接任行政的老師很沒有安全感。(訪 J-3，98/04/03)

(三) 處事不守法、不公平

讓我感覺是我們有法治但他不願意遵守法治。(訪 B-2，98/03/11)

我覺得第一點是不公平造成的偏袒。(訪 B-4，98/03/11)

不知道是他的做事方法都如此還是他真的不懂法，他會要求教師去做非這位教師職權的事。(訪 F-2，98/03/26)

(四) 專業能力不足、溝通及決策不力

我覺得他是一位專業不足的校長，很多事情我覺得他都草率決定，行政知能非常欠缺。(訪 C-2，98/03/17)

他好像對學校行政工作的了解程度不夠，感覺上行政工作專業不足。(訪 D-2，98/03/23)

在學校的時間只有一年多，而我當時兼任事務組長，……，她處理事情決策過程裡面比較沒有「力量」，跟所謂民主式的校園有一點脫結，對於一些新的教育法令認知沒有非常熟悉。(訪 E-2，98/03/24)

在我的感覺他很權威但沒有很強的行政能力，……，常會利用外力干涉學校校務，他在處理不了學校事務時會找民意代表來關說。(訪 G-2，98/03/27)

我就比較沒有什麼接觸，……，我印象中他在處理事情時會常說「好」，但是在「好」了之後若發生問題，他卻沒有辦法去解決，做事比較沒有很大的能力和魄力。(訪 J-2，98/04/03)

召開的會議時大家就比較少說話，因為老師們也不想提問了，提出意見時總是有去無回，而會議在後期也都是爭論和對立中度過，校長也無法適時的做出裁決。(訪 J-6，98/04/03)

跟學校教師溝通不太好，所以效率就比較差。(訪 K-2，98/04/07)

(五) 善聯誼及運用外力

我的感覺他喜歡用聯誼、聚餐的方式和學校老師熟絡。(訪 E-4，98/03/24)

常會利用外力干涉學校校務，他在處理不了學校事務時會找民意代表來關說。(訪 G-2，98/03/27)

(六) 無原則和目標、優柔寡斷

讓人感覺做事沒有規則與目標，不知道他在做什麼。(訪 H-2，98/03/30)

不知道是否為女性的關係比較優柔寡斷，做事情常沒有辦法做出決策出來。
(訪 L-2，98/04/03)

三、C 校長

(一) 隨性溫和、尊重他人

行事風格較隨性，沒有極端的主導，對學生非常好。(訪 A-2，98/03/10)

是一位好好先生，個性溫和……的校長。(訪 C-2，98/03/17)

是一位較溫和個性的校長。(訪 D-2，98/03/23)

是一位對老師完全尊重的領導者。(訪 G-2，98/03/27)

行政人員聘任因為有照著學校制度在走，而且都尊重教師意願和專長去任用。(訪 G-4，98/03/27)

具親和力對老師很尊重。(訪 H-2，98/03/30)

是屬於比較溫和的校長，他是位在中間位置的性格。(訪 K-2，98/04/07)

(二) 作風民主、具親和力

是一位好好先生，個性溫和、作風民主的校長。(訪 C-2，98/03/17)

就比較屬於校園民主式的。(訪 E-2，98/03/24)

具親和力對老師很尊重。(訪 H-2，98/03/30)

從我側面的觀察……跟前面兩位校長的作風不一樣，他是很有作為和想法的主管，……，算是新一代校長的民主作風。(訪 I-2，98/04/01)

他給人的感覺態度很友善。(訪 L-2，98/04/03)

學校開明的作風，讓老師們更能親身參與學校的行政決策。(訪 L-10，98/04/03)

(三) 無原則、決策不明確果斷

給人的感覺是他自己沒有一套原則，底下的人會不知道要依循什麼作為我們學校發展的方向。(訪 B-2，98/03/11)

行政單位召開的會議……，感覺上還不錯但是都沒有明確的決策，……，校長也沒辦法及時給予明確的答案或決策。(訪 C-6，98/03/17)

有一些地方我覺得他的作法有待商榷，比如說以一位導師來講，學生犯錯我們獎懲一致，但是他卻和我們導師的作法常背道而馳，他會因為溺愛小孩而破壞了導師的訂的規則。(訪 F-2，98/03/26)

很少在會議中……，但是很多時候需要校長作裁決時，他卻無法給大家很明確的指示。(訪 I-6，98/04/01)

(四) 溝通與表達能力欠佳

有一項重大的問題，我覺得他沒有善盡到溝通這個部分，溝通不只是和我們之間的溝通，有時還包含和各處室的溝通，他常常在這當中詞不達意，他想的和他講的常不太一樣。(訪 E-5，98/03/24)

是一位……，他想要做什麼常表達不清楚，而且執行能力都不夠。(訪 E-5，98/03/24)

貳、綜合分析

從以上的訪談資料整理可以了解，一個人沒有辦法單獨藉助於他擁有的某種特點這樣的長處，優勢而成爲一個完全成功的領導者，也很難同時擁有完美的特質。。風砂國小這在十年中從科層體制的強勢領導；到行政運作能力薄弱的領導；再到民主校園的領導，對此種起伏很大的領導改變，教師們是深刻的感受到。在

不同的校長領導方式下；也造就了不同風格的行政團隊運作。

（一）A 校長強勢領導之下；行政團隊運作因他強勢的作風而積極主動，學校行政效率快或許效能也不差，但是整個學校的方向和目標都是以校長的決定為主，沒有把利益和重點完全放在學生和教師身上，學校的目標好像就是校長一個人的目標，這樣威權的領導之下，教師在校園內變成了最沒有聲音的一群，整個校風保守比較看不到進步的未來。

（二）B 校長獨斷不尊重其他人的個性得不到教師的認同，無擔當不守法的心態讓行政人員無法安心於行政業務，這種沒有目標的行政運作終究是無法持久，無數的行政缺失無形中也破壞了整個校園氣氛。

（三）C 校長的民主式校園是大家一致的目標，但領導者不夠明確果決很多事就會無疾而終，教師民主素養不足時更需要領導者有魄力的決策，而學校能走上民主式的方向，是大家有共同的目標一起去努力，所以基本上教師們是希望走向民主校園的學校行政運作方向去努力。

校長是一校之長，更是一校之靈魂，校長主持全校的教育計畫、行政管理、教學活動，對外代表學校。俗話說「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」，足見校長之良窳，關係著學校教育的成敗，其職位之重要，及責任之重大，不可言喻。而現代學校行政在教育改革的浪潮衝激下，已非往日的管理模式或行政理念足以掌握。在組織文化趨於民主開放，鼓勵參與合作的現代校園中，領導者必需要一套完善的制度來領導與激勵員工及教師群，以達到提供學生優質學習的教育目的。

第三節 不同校長時期行政單位組成與問題 之分析

壹、不同校長時期行政單位的組成與問題

風砂國小在研究的十年中，三位校長在不同時期運用了不同的行政單位組成方式，也組織了不同的行政團隊模式，而不同的行政單位組成方式與模式確實帶給學校不同的風貌，也帶給教師們不同的想法與認同，但也在當時產生行政運作上的問題與困難，茲就受訪者之訪談內容將老師對於不同校長行政單位的組成方式、問題與困難做以下整理，分別以 A 校長時期、B 校長時期、C 校長時期去分析：

一、A 校長時期

(一) 方式：利用權威和經驗自己去安排人事。

行政人員是自己決定，人事行政、主任、組長各方面都自己決定、自己主導安排，以他自己的構思去布局學校當時的人事，被選上擔任行政工作者或其他教師也沒什麼意見。(訪 A-3，98/03/10)

因為有他的專業權威和經驗，所以他在用人時大家都會信服他。(訪 A-4，98/03/10)

給我的感覺是專制、霸道，很多事情他都自己作決定，然後就要大家去配合。(訪 C-3，98/03/17)

A 校長領導風格很強勢，所以當時的行政人員從主任到組長都是他自己決定。(訪 C-4，98/03/17)

我記得行政團隊人員都是他決定安排的，包括主任、組長、午餐執秘等，當這個行政工作一時找不到合適人選他就會指派新進教師兼任，……大部分接任的教師對於這樣的安排也好像沒甚麼意見。(訪 D-4，98/03/23)

是他自己去安排人事，……，所以在校內的掌握度已經非常強，我所看到的是他直接安排主任、組長的人選，甚至包括合作社經理、理事主席、午餐執秘他都會強力干預。(訪 E-3，98/03/24)

任用行政人員的方式時，是利用他個人的威嚴和對學校的行政考量去作決定，在當時或許他有先和主任商量人選，而主任有去找底下的組長，……，但是一經校長的指示安排，老師們都會願意接任行政工作。(訪 G-4，98/03/27)

我其實剛來本校時沒有那麼關心學校的行政，……，所以行政人員就已經是就定位了，是他已經組織好的人選。(訪 H-3，98/03/30)

我記得主任、組長都是他自己去找去張羅，他算是一手包辦決定所有行政人員的職務。(訪 I-3，98/04/01)

幾乎都由他主導人事安排，他很強勢也很清楚哪位老師該放在哪個位置，……，所以當時的行政人員都是由校長自己去聘任。(訪 J-3，98/04/03)

因為是由他主導人事安排，所以在組織行政人員時都按照他的決定，學校也都順著校長的安排去運作。(訪 J-4，98/04/03)

(二) 問題：聘任行政作風強勢、專制。

就如我前面所講，他領導風格很強勢，所以當時的行政人員從主任到組長人選都是他自己決定，我記得他當時也有找過我去接任行政，但是、的理由拒絕他，我印象很深刻他非常生氣，他覺得我好像跟他作對，以至於往後我覺得他有因為這件事而會刁難我，讓我覺得他太專制、太霸道。(訪 C-3，98/03/17)

在遴選主任和組長時都沒有什麼問題，當時因為科層體制的關係，校長越強勢的話主任工作就越輕鬆，主任只要去執行就好不用決策，講白一點主任在當時是一個肥缺，大家都爭著想要被校長遴選到的沒有人會拒絕。(訪 E-4，98/03/24)

幾乎都由他主導人事安排，他很強勢也很清楚哪位老師該放在哪個位置，……，所以當時的行政人員都是由校長自己去聘任。(訪 J-3，98/04/03)

因為校長強勢的行事作風，所以在行政的人事安排上都是由他自行安排。(訪 L-4，98/04/03)

(三) 困難：聘任行政無困難處。

因為有他的專業權威和經驗，所以他在用人時大家都會信服他，……，所以他在任用行政人員時沒有什麼困難。(訪 A-4，98/03/10)

好像沒有什麼困難，因為校長全權掌控行政人員的人選，當時他好像就下命令一樣叫你接你就得接。(訪 C-4，98/03/17)

就如我前面所述行政團隊是他一手包辦，所以決定權都他手上，那被聘任的教師好像也都沒什麼意見，……，所以他在找行政人員時沒有什麼困難。(訪 D-4，98/03/23)

在遴選主任和組長時都沒有什麼問題，當時因為科層體制的關係，校長越強勢的話主任工作就越輕鬆，主任只要去執行就好不用決策，講白一點主任在當時是一個肥缺，大家都爭著想要被校長遴選到的沒有人會拒絕。(訪 E-4，98/03/24)

那時候的行政人員是主任去找的，所以主任去找自己的組員時應該沒有什麼困難，……，所以應該沒什麼阻礙。(訪 F-4，98/03/26)

任用行政人員的方式時，是利用他個人的威嚴和對學校的行政考量去作決定，……，但是一經校長的指示安排，老師們都會願意接任行政工作，所以當時組織行政人員應該沒有碰到什麼困難。(訪 G-4，98/03/27)

行政人員因為是前幾年延續任用的人，所以感覺他們是就定位，好像沒有特別在這方面有什麼困難。(訪 H-4，98/03/30)

行政人員都是由他一手包辦去決定，所以那時候他在組織行政人員時就沒有什麼困難。(訪 I-4，98/04/01)

因為是由他主導人事安排，所以在組織行政人員時都按照他的決定，學校也都順著校長的安排去運作，而且也沒有什麼困難處。(訪 J-4，98/04/03)

因為校長強勢的行事作風，所以在行政的人事安排上都是由他自行安排，所以就沒有發生過什麼困難。(訪 L-4，98/04/03)

二、B 校長時期

(一) 方式：校長安排人事，或委請主任幫忙，用請求、拉攏的方式。

行政團隊好像也是自己去找的。(訪 D-3，98/03/23)

在我的認知其實他也很強力去主導行政的人選，……，反正就是他找會聽

他的話的老師去接行政工作。(訪 G-3, 98/03/27)

導致很多行政人員都辭職不繼續兼任，最後好像是校長自己去一個一個自己去找的。(訪 I-3, 98/04/01)

學校一團亂，……，然後就看到 B 校長很著急的一直詢問同事要不要當行政，感覺很沒有制度。(訪 L-3, 98/04/03)

第一年應該是由校長和主任協商任用組長，第二年之後困難度就很高因為當時沒有教師願意擔任行政，所以行政人員好像都是校長去求來的，而且拖了很久人事一直沒有確定。(訪 B-3, 98/03/11)

學校給我的感覺很亂，尤其第二年的時候原來兼任行政的教師都沒有意願繼續兼行政，所以那個時候校長一直都在找人接行政工作，他那個時候也有親自到我家拜訪請求我接任行政工作，但是我拒絕了他。(訪 C-4, 98/03/17)

我真的不知道行政人員是怎麼產生的，也看不出來行政團隊是怎麼組成的，我只知道那時候沒有教師自願想接任行政工作，所以那時候他好像都私底下去拜託、請求的。(訪 F-3, 98/03/26)

雖然是用拉攏的方式去找他自己的行政人員，但是最後還是有找到人，可是我記得好像花了一些時間和一番工夫。(訪 H-4, 98/03/30)

好像也是自己去找的，不過好像當時資深的教務主任有協助他安排人事，所以當時的行政團隊是由校長和教務主任一起決定的。(訪 D-3, 98/03/23)

是沿用前校長安排的人事，所以比較沒有問題，第二年是啟用他自己的……，所以我印象中他的人事都是委由當時的教務主任，就是所謂的第一主任幫他去安排處理。(訪 E-3, 98/03/24)

(二) 問題：用人不當、方法不尊重老師、不公平。

行政人員也是以他自己的方式去用人，因為他都沒有去詢問、諮詢過別人意見，就用一個不尊重他人的方式去找行政人員。(訪 A-3, 98/03/10)

第二年在找行政人員時當時會有困難，我覺得第一點是不公平造成的偏袒。
(訪 B-4, 98/03/11)

到了第二年好像是自己去找的，但是我知道他為了要找到自己的人，就很不尊重老師的意願和想法。(訪 C-3，98/03/17)

就是用他同一掛的人，而完全不去考量老師的行政能力如何，……，在不得已的情況下他就任用許多沒有行政經驗的老師，可說用人不適任，學校行政工作推動的很亂。(訪 G-4，98/03/27)

(三) 困難：教師無意願接任行政工作，聘任行政人員有遇到困境。

雖然也是自己找人，但是大家會害怕，因為有事情他不會幫忙底下的人處理、扛責，所以有一些行政工作沒有人願意做，他當時在找人時就會出現問題和困難。(訪 A-4，98/03/10)

第二年在找行政人員時當時會有困難，我覺得第一點是不公平造成的偏袒，第二點是沒有原則，第三點是他做事的考量沒有以學校的最大利益為出發點，我覺得這三點嚴重的缺失造成他在聘任行政人員時沒有教師要接任。(訪 B-4，98/03/11)

學校給我的感覺很亂，尤其第二年的時候原來兼任行政的教師都沒有意願繼續兼行政，所以那個時候校長一直都在找人接行政工作，……，情況後來好像越來越糟，我記得到最後他的行政人員好像找了還有半年就退休的教師，還有找了代課教師接任行政，反正那個時候我覺得是他自己的因素，讓他找不到教師願意兼任行政的困境。(訪 C-4，98/03/17)

因為個人因素與學校教師有對立的情況，所以他在聘任行政人員時遭到許多教師的拒絕，有些教師好像不太能苟同校長的行事風格跟領導方式，所以 B 校長就有找不到行政人員的困境。(訪 D-4，98/03/23)

所以最後他幾乎都委由當時的教務主任來幫她處理，據我所知當時還發生一個小插曲是他選一個代課教師擔任事務組長，這個部分後來也被上級糾正，所以當時最困難的地方是他不容易找到行政人員。(訪 E-4，98/03/24)

那時期沒有教師想接任行政工作，行政人員人選很難產生是當時的困境，說真的我和他沒有實際上的接觸，也不知道他找行政人員的方式是依據什麼，但是

就知道他一直找不到人選。(訪 F-4, 98/03/26)

就是用他同一掛的人，而完全不去考量老師的行政能力如何，……就不再任用和他意見相左或理念不同的主任，因為如此所以很多原任的組長都紛紛離開，而當時就出現找不到行政人員的困境。(訪 G-4, 98/03/27)

因為他第二年的時候好像很多原來的行政人員都辭職不繼續兼任，他在找行政人員時花了很長的時間，剛開始好像真的沒有人想接任的感覺，而最後兼任的行政人員又都比較沒有經驗，很多的行政工作就好像沒有那麼上手、那麼順利。(訪 H-4, 98/03/30)

困難處是發生在第二年的時候，因為前任行政人員沒有繼續兼任，所以就發生行政工作無人兼任的情況，而他自己也好像一直找不到符合他要求的行政人員人選，所以那個時候在找人還滿亂的。(訪 I-4, 98/04/01)

因為在第二年時……他無法以校長之職為行政擔責，導致於後來沒有老師想接行政工作，那時就出現了無人要接行政工作的困境。(訪 J-4, 98/04/03)

因為老師都沒有意願接任行政，所以那時候的問題是找不到老師接任行政工作。(訪 L-4, 98/04/03)

三、C 校長時期

(一) 方式：尊重並按照學校制度用人，行政人員專才專用。

我知道的好像是校長聘任四個處室主任，然後主任再找自己底下的組長，當初就是由我的主任親自來請託我接任這個行政工作，其他處室好像也是這樣子。(訪 C-3, 98/03/17)

好像就是決定主任人選，而組長就是由主任自己去找的。(訪 D-3, 98/03/23)

在組織行政團隊時，他只聘任決定主任人選，而組長由主任自己去聘任，就好像是內閣制。(訪 D-4, 98/03/23)

在找他的行政人員時……，他只要選主任就好，其他後面的責任就交到二層身上，所二層的主任有責又有權而且都很重，二層就要負責將自己的行政團

隊組起來。(訪 E-4, 98/03/24)

那時期好像是校長授權給各主任，由主任去找自己的組長。(訪 F-3, 98/03/26)

就是內閣制，由他聘任各處室主任，主任再去組織底下的組長人選，而且主任都會依教師的專長和經驗去聘任他自己的組長。。(訪 G-3, 98/03/27)

好像是校長只找主任，然後其他處室組長人選就依照學校教師填寫的意願表去分配，有填寫意願接任行政的老師就由主任優先去任用，如果沒有人填寫想兼任行政就由主任自己去找他的組員。(訪 H-3, 98/03/30)

因為授權將聘任組長的主導權交給主任，所以只要校長先找好各處室主任，主任就會去找自己的組長。(訪 I-4, 98/04/01)

行政人員任用是按照本校訂定的一套規則方法去走，當時他也有尊重這個方法制度去施行。(訪 A-3, 98/03/10)

是用內閣制，因為……，之後學校就經由教師會制訂了一套制度，校長也願意採用這樣的制度，所以我們的制度是採取內閣制，校長聘任主任然後主任再去依教師專長聘任他的組員。(訪 B-3, 98/03/11)

當時的教師會給他建議學校有一個人事、編班、級職務安排的辦法，而校長也尊重這個制度和辦法去用人，校長先去任用主任，主任再去遴選自己的組長。這個建議事項是全校教師在校務會議充分討論過後表決，後面這六年進行人事安排我們就都以這個辦法為依據。(訪 E-3, 98/03/24)

其實我覺得應該是那時學校訂定的級職務調查表，讓學校在安排級職務有一套標準與制度，讓有意願接任行政的教師填寫志願，主任再按照教師的意願和專長去聘任組長，所以校長開始學校都遵循這個制度去走。(訪 F-3, 98/03/26)

行政人員聘任因為有照著學校制度在走，而且都尊重教師意願和專長去任用，……，我很認同這種作法。(訪 G-4, 98/03/27)

好像是校長只找主任，然後其他處室組長人選就依照學校教師填寫的意願表去分配，有填寫意願接任行政的老師就由主任優先去任用，如果沒有人填寫想兼任行政就由主任自己去找他的組員。(訪 H-3, 98/03/30)

應該是沿用學校制度去聘任行政，不過好像組長人選是由各處室主任去聘任。(訪 J-3，98/04/03)

因為運用本校的級職務分配制度，所以在任用行政人員時都按照制度。(訪 J-4，98/04/03)

有一個制度是從有意願接任行政的老師中去找，所以行政人員除了有意願之外也是校長或主任去聘任的。(訪 L-3，98/04/03)

學校已上軌道也較穩定，有一個填寫意願的制度依循，學校在這方面比較有制度化。(訪 L-4，98/04/03)

學校在安排級職務有一套標準與制度，讓有意願接任行政的教師填寫志願，主任再按照教師的意願和專長去聘任組長。(訪 F-4，98/03/26)

(二) 問題：有填寫意願兼任行政教師不一定有機會擔任行政

實施的內閣制確實有效了做出了行政的聘任方式，但是當校長對學校教師的職務安排有所意見，就會影響主任在用人的決定權，就像有老師的班級經營備受家長質疑和學生抗議時，校長就會要求主任將這位老師安排組長一職以平息逐漸擴大的不滿，其實就造成了主任的困擾，不過這只是個案啦。(訪 B-4，98/03/11)

雖然照著制度走，但有一些教師表達願意兼任組長，卻在校長或主任的行政考量下，無法予以聘任，而且也沒有適時的在事件上去解釋或說明，確實會造成老師的誤會。(訪 E-4，98/03/24)

(三) 困難：聘任行政人員無困難處

因為有按照學校的行政人員安排制度去走，所以在任用行政人員時他也沒有遇到什麼困難。(訪 A-4，98/03/10)

因為按照學校的制度去實施，所以在任用行政人員時就沒有什麼困難。(訪 B-4，98/03/11)

在我看來他在任用行政人員時好像沒有遇到什麼困難，他聘用主任然後主任找自己的組長也好像滿順利的，各處室的行政人員都會在下一個學年開始前就已經確定人選，所以都很順利。(訪 C-4，98/03/17)

在組織行政團隊時，……就好像是內閣制，這幾年都這樣實施，而且都很順利，應該就沒有什麼困難處。(訪 D-4，98/03/23)

他只要選主任就好，其他後面的責任就交到二層身上，……，二層就要負責將自己的行政團隊組起來，不是說他完全沒有困擾不過基本上他的做法是比較超然，他讓主任自己去找組長，找不到人時他再出面當調人，這種人事安排我觀察了 5 年看來很順利，沒有太大的問題。(訪 E-4，98/03/24)

那時期的行政人員因為都是按照個人意願去填寫志願，又加上主任可從自己對教師的瞭解和認知去挑選認為的人選，所以當時在找行政人員時我覺得沒有什麼困難。(訪 F-4，98/03/26)

行政人員聘任因為有照著學校制度在走，而且都尊重教師意願和專長去任用，……，所以在組織行政處室人員時都很順利，我很認同這種作法。(訪 G-4，98/03/27)

因為有一個機制去產生導師和行政的方式，所以在這個時期就比較沒有困難。(訪 H-4，98/03/30)

因為授權將聘任組長的主導權交給主任，……，所以在這過程中好像沒有什麼困難處。(訪 I-4，98/04/01)

因為運用本校的級職務分配制度，所以在任用行政人員時都按照制度，一切就都很順利，沒什麼困難處。(訪 J-4，98/04/03)

貳、綜合分析

就以上整理可知：(一) A 校長時期行政單位的組成方式都是校長一手主導，甚至連非正式組織的人事他也要插手去管；但是校長威權作風去派任行政人員，作法讓教師們覺得強勢、專制，也就只能默默承受、不敢違抗指示的問題產生，而當時 A 校長在組織行政人員時沒有什麼任何困難，有一點阻礙時校長都會親自解決。(二) B 校長時期在行政單位組成方式是；校長在新到任第一年是沿用舊人，

但是第二年人事就由自己去安排，或委請當時的教務主任協助安排，當時他是用請求、拉攏的方式用人，而且他不考慮被任用教師的專長和資格是否符合，只要是站在他這一方或者聽他的，校長才會聘任他，於時產生校長在任用行政人員過程中讓老師感到不受尊重和不公平，因此當時沒有教師想接任行政工作，所以行政單位在組成時有遇到找不到人的困境，而會找不到行政人員最主要的原因是教師不信任校長、校長行事作風不受大部分教師認同。(三) C 校長時期的行政單位組成方式是運用內閣制度去用人，而且遵守學校所訂定的級職務安排辦法去施行，聘任行政人員時校長遵守制度、專才專用，得到學校教師的高度認同，雖然某些特定個案會影響用人或有議院的教師無法任用，但是 C 時期的行政單位組成沒有遇到什麼困境，而且順利在繼續沿用。

很多學校的行政單位組成方式不外乎是沿用舊人或校長主導，這些方式在風砂國小民主開放的校風下已逐漸不適用，所以在 A 校長時期強勢作風下組織的行政單位，或許因為校長本身的行政經驗和專長讓教師們信服，但行政人員的運作是僵化的、科層的；而 B 校長時期的不合理強勢的任用，又加上不尊重及不公平的因素參雜其中，組織組成的行政單位是鬆散、沒有共同目標，行政單位運作更是混亂的；而 C 時期就比較符合風砂國小的目標，民主、尊重、專才專用，每位行政人員適得其所，制度化的實施讓風砂國小慢慢走向了校園民主。

校長如能組織有目標、有理想、有共識、有熱忱、肯付出的行政團隊，不但會是校長的好幫手，更是創造績優學校不可或缺的堅強團隊，學校若有一套適用的行政單位組織組成辦法，將是學校繼續進步的依據。

第四節 不同校長時期行政團隊運作方式與問題之分析

壹、不同校長時期學校行政運作方式

學校行政運作通常是透過公文處理、各項會議的召開，以及學校各處室和人員間的溝通與協調等方式進行，研究者認為的學校行政運作方式，是按照以下概念施行：確定單位職權、實施分層負責、善用非正式組織、發揮學校各項會議功能。

風砂國小在不同校長時期，因為不同校長經營學校理念方式不同、不同行政團隊運作方式也不同，所以教師們對不同校長時期的學校政運作也有不同的看法，對此項問題將受訪者所述做整理分析，將問題分類為（一）職權分配與分層負責部分；（二）各項會議召開情形部分；（三）與非正式組織互動情形部分；（四）校內人員互動情形部分，並按 A 校長時期、B 校長時期、C 校長時期去分別討論：

一、A 校長時期

（一）、方式：一層決行，授權清楚、校長主導會議過程與決策、校園內互動和諧

由他決定事務的分配，他認為誰負責此項業務就由誰負責，批公文或任務指派該由那一層負責也都很清楚。（訪 A-5，98/03/10）

所以感覺上他給行政單位的職權分配很清楚，他交代你做這個工作底下的人就去做，這個清楚的界線是校長去劃分的，行政人員也都依校長的指示去行事。（訪 C-5，98/03/17）

因為決定權很大，所以行政工作職權都依他的方式分配，校長要你做的行政人員也好像都沒任何意見，各組工作內容校長也已經先行分配好，行政人員也清楚自己的負責範圍，如果行政工作有模糊不清的地方，也都由校長直接去裁決，那時工作職權分配與負責單位還滿清楚。（訪 D-5，98/03/23）

因為他個人的行政經驗非常豐富，所以他很清楚各處室每一個的主任、組長要做什么或應該怎麼做，所以在他底下擔任行政都會很清楚知道要做什么，而且

也不用擔心處理的事情有所錯誤或不清楚，因為校長都會去負責解決，所以 A 校長時期的行政工作職權在他的決定下都很清楚。(訪 G-5，98/03/27)

我在兼任這兩項行政工作時期，感覺校長充分授權給我，我也很清楚自己的業務該負責的部分，其他行政單位我也覺得當時大家都很清楚，而且校長也充分授權，但是最後的決定權好像都由校長裁決。(訪 I-5)

以我為例子好了，剛開始會不太熟悉自己的行政工作內容，但是經過校長一段時間的調配和指示，之後自己的行政工作就會很清楚了解。(訪 J-5)

行政單位所召開的會議，我所認知的是在做校長的政令宣達以及各處室工作報告，……，但校長真的很有魄力，因為他一定會在會議中裁決任何議題。(訪 D-6，98/03/23)

行政單位召開的會議是政令宣導，會議中只要他說了就算，所以你不做也不行，比較少互動就變成一言堂。(訪 E-6，98/03/24)

行政單位所召開的會議，我所認知的是在做校長的政令宣達以及各處室工作報告，……，但校長真的很有魄力，因為他一定會在會議中裁決任何議題。(訪 D-6，98/03/23)

行政單位開的會議我認為都很正常，會議功能都有發揮，執行的還不錯，在會議中都會決定很多學校推動的行政業務，會議開完都會有結果，差別只是在於決策的時間點，會議結果一定在該會議中產生，因為校長會明確做出最後的決定。(訪 G-6，98/03/27)

喜歡利用會議召開時將他的構思和想法講清楚，所以他會佔去會議大半的時間去闡述他的理念想法，但是我認同他那個時期的會議方式，校長在會議中鉅細靡遺詳述我們很多所不知道的事情，……，他都會透過會議讓我們清楚了解，很多的會議都能吸收到他專業的知識，但是相對的行政單位就比較多只是行政工作的報告，很少去做討論，大部分都是由校長直接做結論。(訪 I-6，98/04/01)

召開的各種會議感覺是有來有往，就是我們提的建議行政都會採納，碰到比較有爭議或無法形成議決的時候，校長就直接在會議中裁決而不用通過所謂的表

決，所以那時的會議一定都會有結果，成效算是很好的。(訪 J-6，98/04/03)

做事很有效率，所以他在主持會議有很有效率，會議都會有結果。(訪 K-6)

當時的非正式組織應該是合作社，因為連合作社經理都是由他去指派，所以配合度都很高，互動算蠻順暢。(訪 A-7，98/03/10)

感覺行政和非正式組織互動的很順暢，這個部分是滿和諧的。(訪 G-7)

行政單位和非正式組織互動都不錯，而且我覺得是良好的互動，因為我覺得它們都有在為學校做事(訪 H-7，98/03/30)

感覺和非正式組織的互動較熱絡。(訪 I-7，98/04/01)

在校長的領導之下，行政的能力是很強的，所以各處室和教師的互動算是和諧的，……，而且當時行政常常舉辦教師聯誼活動，所以學校是有共識的和諧。(訪 G-9，98/03/27)

那時候的主任都比較資深，對於自己推動的業務都會主動去幫助老師們，…我覺得那時候行政之間和教師之間常有互助合作的互動情形出現。(訪 I-9，98/04/01)

(二) 問題：運作保守、會議淪為政令宣導、校園互動不積極

是科層、威權，所以就算是他分的不清楚也必須要做，比如說這個……，但是校長已分下去底下的人還是要做，沒有討論的空間推托說這不是我的職責的問題，…都比較保守，他們就只做自己處室的業務，很少做跨處室的結盟，甚至於教育局委辦的活動，哪一個處室接就由那個處室自己辦自己想辦法，他們可能要透過私人的情感去請別人來幫忙。(訪 E-5，98/03/24)

召開的會議純粹就是理念闡述，……，雖然他講他自己的理念作法，但是他一定會做到底也會為他所做的決定負責，所以當時開會就淪為校長的政令宣導時間。(訪 A-6，98/03/10)

行政單位召開的會議好像是政令宣導，……，校長都會在會議上直接做決策，底下的人包括教師都會聽命去做，當時會議時教師比較不會表達己見，有意見校長最後說了就算。(訪 C-6，98/03/17)

花很多的時間在召開會議上，而且每一次會議感覺校長都講很多話，行政單位召開的會議反而變成校長的政令宣導，校長掌控著會議的流程、議題，一直到最後的決定都由他主導，教師們也沒有太多的意見，當時的會議讓人覺得只是校長的政令宣達。(訪 F-6，98/03/26)

感覺上學校行政單位是在他發號施令下的運作，包括當時的非正式組織好像也是這樣。(訪 C-7，98/03/17)

感覺非正式組織都按照校長的決定走，合作社理事主席、午餐執秘的人選不但由校長推派，他們在討論議決事情時校長都會干預，……，當然當時的行政單為是依校長的方式和非正式組織互動。(訪 D-7，98/03/23)

因為他掌權，所以行政單位也都由他控制，可以這麼說吧！那個時候的非正式組織也都由他掌控，所以應該不算是互動，我覺得在校長的領導下都各自經營的不錯。(訪 F-7，98/03/26)

行政與教師之間互動不多，因為行政是校長組的團體，所以行政單位和教師互動不密切，感覺學校有兩個不同的團體存在。(訪 A-9，98/03/10)

行政處室的主任都在本校服務很久了……但是主任都會以母雞帶小雞方式帶領他的組長，但是教師們和行政的互動就沒那麼深入，當時感覺學校分成行政單位和教師兩組。(訪 D-9，98/03/23)

行政單位在校長的強勢作為下是和諧的，我會這樣講是因為行政之間只要有一點意見校長都會直接裁決，他們好像也不會有誤會和困擾，而行政對教師也是一個下達工作指令一個是執行指令。(訪 H-9，98/03/30)

行政單位都是聽令行事，應各處室都比較保守，只做自己處室範圍內的行政工作，和教師之間比較屬於是在交辦工作的互動。(訪 C-9，98/03/17)

(三) 困難：運作制式不人性、會議無法聽到教師的意見、校園內互動單向被動

都是比較年長的處室主任，所以感覺上就是依照一套既定的模式在進行，然後學校就是很平穩，加上校長主導了行政的運作，所以各行政單位職權分配是很清楚的。(訪 L-5，98/04/03)

那個時期很權威，那時候我擔任導師，但是我可以感受到校長要行政做的，行政就得做而且沒有什麼異議，行政就按照校長的指示要導師去做，導師們也好像沒有什麼意見去拒絕或反駁，讓人覺得校園沒那麼民主，所以行政的職權、行政該負責的，全部都掌握在校長的手中。(訪 F-5，98/03/26)

各式會議感覺大家都比較沉默，……，所以當時的會議都是在聽校長講話，覺得那時期的會議召開是在做政令的宣達而已。(訪 H-6，98/03/30)

非正式組織聲音就比較小聲，因為校長的強勢作為連非正式組織都順從。(訪 J-7，98/04/03)

行政單位和教師是對立的，各處室做各處室的，行政和教師之間的互動是單導向的。(訪 E-9，98/03/24)

行政就只限於做好自己處室的工作，校長交辦哪一個處室就由那個處室去完成，比較沒有橫向之間的互動。(訪 J-9，98/04/03)

行政單位受制於校長的威嚴，感覺那時候的行政單位各自為政，好像只要做好自己處室的工作就好，那也更不用說和教師間的互動會良好，他們的互動感覺比較被動、不積極。(訪 F-9，98/03/26)

二、B 校長時期

(一)、方式：校長分配職權、主導會議過程與決策、只重視人際互動，校園內互動兩極

也是自己分配職權。(訪 A-5，98/03/10)

公文都二層決行，……他卻要一手主導決定。(訪 G-5，98/03/27)

我也是兼任輔導組長，我不知道是不是因為我在輔導室的關係，我覺得校長也是充分授權。(訪 I-5，98/04/01)

召開的會議都不是針對會議主題去討論，大概都是校長在討論要如何控管學校的大小事。(訪 A-6，98/03/10)

因為他在會議流程的掌控上不是很有概念，也就是他主持會議的能力非常不

專業，所以他都沒有辦法有效的主持會議，大家爭相發言然後沒有交集，很多事情就變成沒有結論。(訪 E-6，98/03/24)

行政比較沒有在主動開會，好像都是校長在召開，而且每一次開會都沒有任何決議，讓教師們覺得開會一點意義都沒有。(訪 F-6，98/03/26)

好像就是和非正式組織的對立，相對的行政單位是校長的人，所以他第二年的行政單位好像跟學校的非正式組織不太好，應該是說沒有什麼建設性的互動。(訪 C-7，98/03/17)

行政單位當時和非正式組織無雙向互動只是單向的，最明顯的是當時的教師會在某些部分是有在替老師爭取一些應該有的制度。(訪 B-7，98/03/11)

校長進來學校的時間太短影響就比較少，所以變成校長帶領的人是少數，就比較不容易影響到多數老師的想法，我的感覺他喜歡用聯誼、聚餐的方式和學校老師熟絡，比較少運用到教師會這個團體，等於是被他忽略掉了。(訪 E-4，98/03/24)

非正式組織好像跟行政較少互動，那時的互動好像是兩者因為立場不同的對立，比較沒有是為了學校利益而有的互動。(訪 J-7，98/04/03)

因為衝突的關係，所以行政團隊和教師感覺上較密切一點，但這個密切不是說以服務為主，只是想擁有更大的力量和校長對立，也就是所謂的革命情感，所以行政和教師意見較一致。(訪 A-9，98/03/10)

行政單位因為受制於當時學校的混亂，所以行政單位感覺上發揮不了什麼功能，行政和教師之間的互動好像僅止於一起去面對校長的抗爭，對於其他在學校行政業務的推動以及教學支援上的互動就很少。(訪 F-9，98/03/26)

(二)、困難：職權分配標準不一，運作成效不佳、會議有對立與衝突、行政與教師互動是單向，不愉快有對立。

第一年我是擔任事務組長，我就只能針對總務處的部分去談，因為校長對於總務行政這個部分的相關法令不是那麼清楚，就我來說他有一些部分的做法就不夠嚴謹，甚至會有兩套標準出現，站在學校行政的立場我覺得標準應該都要一致，

所以當時和校長就會有一些衝突。(訪 E-5, 98/03/24)

決定的事情又要底下的行政人員去負責，所以當時行政單位是無權卻要有責，包括我們去執行很多事情遇到困擾他就要你去擔，我們行政要面對的是教師，當需要溝通的時候他應該是要積極的介入協調，但是他都沒有做，都把責任丟給行政，都讓行政直接站上火線，事情就好像跟校長一點關係都沒有，所以當時的行政很可憐，所有的責任都是行政在擔，造成很多行政人員都不會積極去執行自己的業務。(訪 G-5, 98/03/27)

行政單位尤其是第二年的時候，因為人事任用的困難和不順利，行政單位感覺就沒有正常的運作。(訪 B-5, 98/03/11)

我發現行政人員的心態……甚至有一些行政人員認為可以不要做事情好像也可以就算了，行政運作很不正常。(訪 J-5, 98/04/03)

會議的召開就很亂，不是爭辯要不就是無法達成共識，感覺會議都草草結束，校長也沒有掌控好會議，行政單位的工作報告好像都會被忽略或打斷。(訪 C-6)

因為當時老師們的反彈非常大，所以那時的會議變成只是一個形式吧，會議中爭吵不斷，會議結束後也都沒有什麼決策或共識，不但沒有任何結果會議也都草草結束，最大的原因我覺得是溝通不良。(訪 G-6, 98/03/27)

召開的會議時大家就比較少說話，因為老師們也不想提問了，提出意見時總是有去無回，……，校長也無法適時的做出裁決，甚至於在比較混亂的那個時期校長還會要求更改會議的決定。(訪 J-6, 98/04/03)

我覺得「人」的因素而有對立，其實行政之間或與教師之間在本校其實都是算融洽，但在 B 校長來時他的行事風格和處事態度讓老師們都無法認同，而行政牽制於校長的領導無形的就和教師的處境顯得尷尬，所以那時候行政和教師間的互動就比較是有一點對立。(訪 L-9, 98/04/03)

行政和某些教師因立場不同有對立的味道出現。(訪 B-9, 98/03/11)

因為校園內氣氛不好，感覺行政單位和教師立場是對立的，校長的行事作風是造成行政單位和教師對立的主因。(訪 D-9, 98/03/23)

在學校所造成教師對他的不認同、不信任感，讓很多教師轉而依賴教師會，所以當時感覺校長帶領著行政單位和學校教師會是對立的，所以說兩造的互動應該是會議中大家為了權益的爭辯吧。(訪 D-7，98/03/23)

因為他治校的理念和教師們有極大的不和，所以我覺得行政單位和非正式組織反而都跟他對立。(訪 F-7，98/03/26)

關係就變成是對立的。(訪 G-7，98/03/27)

好像連非正式組織都和校長對立，……，所以感覺行政和非正式組織的相處是對立多於合作。(訪 H-7，98/03/30)

和非正式組織的互動是有，但是第二年時感覺上互動是屬於對立、衝突的。(訪 I-7，98/04/01)

因為有一些問題和衝突所以互動是不好的。(訪 K-7，98/04/07)

因為學校比較混亂，可以感受到的是兩方面就處的不愉快。(訪 L-7，98/04/03)

(三)、問題：運作混亂，行政有責無權、會議功能不彰，無法達成決議、校園互動有摩擦，行政各自為政，教師孤立無援。

我也是兼任輔導組長，我不知道是不是因為我在輔導室的關係，我覺得校長也是充分授權，但是感覺上有一些事情校長好像不太放心行政去做，講白一點校長有一點過度干預行政業務，好像不放心行政團隊的能力，行政感覺上就好像權責就不太清楚，在校長的過度干預下行政就變得有責無權。(訪 I-5，98/04/01)

因為前面我講的很混亂，那個時候就對行政單位沒有太多的注意，感覺他們就自己做自己的事，也沒有特別的作為。(訪 C-5，98/03/17)

因為到後來行政人員是校長選的，在新手較多的情況下感覺各處室只有那幾個人在做事，教師如果有問題也好像不知道要找誰負責，整個行政運作給人的感覺是混亂的。(訪 D-5，98/03/23)

行政人員都是在勉為其難的情況下接任，又加上有行政的新手，所以當時的行政運作都是在混亂的情況下，不管是職權的分配或行政的權責都很混亂。(訪 L-5，98/04/03)

沒有所謂的會議功能，當時的會議感覺大家都想要辯出真理找到一個規則，並沒有以校務為主的會議在走。(訪 B-6，98/03/11)

我印象中很少開會，就算開會了也是鬧哄哄，教師建議要求的會議中得不到答案，行政單位開會時也沒有多大的效果，感覺學校那時候很亂，所以當時會議功能不彰。(訪 D-6，98/03/23)

當時的會議都不太會有決定不了了之，行政很多要推動的工作都沒有辦法在會議中做出決定。(訪 H-6，98/03/30)

會議結束也不一定有決策，感覺會議開起來比較沒有意義。(訪 L-6，98/04/03)

因為他的行事風格不受大家信賴跟尊重，所以當時的非正式組織的配合度都不好，甚至有摩擦產生，很多的衝突點會發生。(訪 A-7，98/03/10)

對立沒有減緩，反而更加嚴重，……，當時本來只有教師會和他有問題，後來連合作社、午餐工作小組都有問題，這幾個非正式組織可以說決定了 B 校長的去留。(訪 E-7，98/03/24)

真的是很不好敘述，行政處室之間應該只是做好自己的事吧，感覺那時候的行政單位和教師都孤立無援。(訪 C-9，98/03/17)

無所為任何正向的互動可言。(訪 E-9，98/03/24)

因為行政團隊能力很弱，所以他們有一些都自顧不暇，處室之間好像沒有什麼運作，不清楚他們運作的狀況，當時行政跟教師之間是對立多於互動。(訪 G-9，98/03/27)

三、C 校長時期

(一)、方式：職權清楚制度化，公文二層決行，各處室功能性強、會議召開民主方式，主管會議功能佳、校園內互動和諧，互為助力。

感覺上都授權給主任，所以各處室的行政工作職權應該都是由主任去分配或協調，所以也很清楚工作是誰負責。(訪 F-5，98/03/26)

因為人事行政制度化去施行，各處室各組工作都有重新釐清過，所以在職權

分配和分層負責都很清楚。(訪 A-5，98/03/10)

行政處室有各自的組員，所以各處室的功能性會比較強，各處各組的工作大都能依規定完成，而且都能達到預期的效果。(訪 B-5，98/03/11)

行政運作算正常，不管是在職權分配或分層負責算很清楚，大家都按公文分類的工作內容去做。(訪 D-5，98/03/23)

因為我沒有兼任行政所以不太清楚，但是我看到的是校長都將職權放給主任，讓主任有更多的行政決定權，相對的各組長也很清楚知道自己的工作職權，他們都知道自己負責的部分在哪裡，而教師清楚知道有疑問要找哪一位行政去詢問或協助。(訪 G-5，98/03/27)

整個團隊就比較有活力，動力也比較強，每個處室都很積極，所以可以清楚的看到行政依照自己的職權去做事。(訪 L-5，98/04/03)

會議就比較有討論空間，大家可以提出意見去討論，會議並不會因為校長提出的意見而一定要照著決定或施行，大家都會充分去討論，較有溝通空間。(訪 A-6，98/03/10)

會依學校行政工作推動需要討論議題而召開會議，而且會議中校長很尊重教師的意見和發言，……，就是因為民主式的討論，所以要議決一個議題或一項推動工作，總是花比較長的時間去討論出結果，但是我覺得這樣的會議比較有意義和建設性。(訪 D-6，98/03/23)

召開會議前會先行公告在網路上，讓大家知道會議名稱、會議討論主題，讓教師們有事先準備，好在會議時能暢所欲言，如果是各處室工作交辦也不用再特別召開會議，有必要時再召開會議節省了大家很多時間，對於這種作法我很贊同，也讓會議功能張顯，是一個很民主的作法。(訪 F-6，98/03/26)

會議決定會花比較久的時間產生，因為會議比較民主、開放，往往一項決議會花比較久的時間得到大家的共識，但是我覺得會議功能有彰顯。(訪 G-6，98/03/27)

所召開的會議就比較民主，教師們都可以在會議中發表己見，大家有話都敢

講敢提出來，校長也不會強勢的去控制議題和決定出來的東西，有時候他還會依照教師們的決定去做事，在會議中協調討論的空間很大，所以學校很多要推動的事務都會在會議中形成共識。(訪 H-6，98/03/30)

開會的次數有減少，但是會依照學校不同的需求而召開會議，所以會議都有契合重點達到目的，老師也都比較會在會議中提出建議，行政也會提出問題讓大家討論。(訪 L-6，98/04/03)

增設了一個主管會議，很多學校要推動的工作先經主管會議協商後，再透過全校的教師朝會討論決定，讓工作更清楚順利去推，所以行政單位召開的會議比較有具體的功能。(訪 B-6，98/03/11)

行政單位召開的會議除了各處室的工作報告外，……，但是行政主管會議感覺上效果還不錯。(訪 C-6，98/03/17)

在召開主管會議的能力與成效卻還不錯。(訪 E-6，98/03/24)

教師會、合作社等非正式組織的人、、、所以自主性都很高，與行政單位的互動都很好，甚至成為行政單位的助力。(訪 A-7，98/03/10)

教師會、合作社等非正式組織都正常運作，與各行政單位的互動也都很好。(訪 B-7，98/03/11)

因為學校穩定發展，所以行政單位跟非正式組織的互感覺上還不錯，我在輔導室我就以志工團為例，志工團召開會議時校長、各處室主任都會參加，而學校舉辦的活動志工團也都會協助、支援，所以我看到的是學校行政單位有和學校志工團合作，感覺很不錯。(訪 C-7，98/03/17)

因為尊重學校裡的非正式組織，所以感覺互動是良好暢通的。(訪 D-7，98/03/23)

應該是合作多於對立，後來我擔任合作社理事主席時發現，其實學校行政和非正式組織有很多合作的空間，只要彼此知道權利義務在哪裡，而且大家要互相幫忙。(訪 E-7，98/03/24)

行政單位感覺就常和非正式組織合作，比如說合作社和學務處一起辦活

動，家長會協助畢業典禮、成長營活動，志工團大力幫忙各處室的相關活動等，這些合作無間的狀況在當時常看到，而且合作越來越多很融洽，對學校來說幫助很大。(訪 F-7，98/03/26)

行政單位和非正式組織互動都不錯，而且我覺得是良好的互動，因為我覺得它們都有在為學校做事。(訪 H-7，98/03/30)

行政單位和非正式組織比較有良性的互動，透過非正式組織大家都比較會去表達自己的想法，再透過兩者之間的互動其實產生了很多好的效果出現，……，我覺得成效都很好。(訪 J-7，98/04/03)

我看到的是……差不多，就是兩方面的互動是良好。(訪 K-7，98/04/07)

感覺上這兩造是各自獨立的，這種狀況不能說不好，應該是說各有立場但是會依學校發展而合作。(訪 L-7，98/04/03)

行政之間和教師互動也很密切而且照著制度走，和校長之間也沒什麼衝突，比較緩和、和諧一點。(訪 A-9，98/03/10)

大家漸漸走向合作的方式。(訪 B-9，98/03/11)

行政處室之間都還不錯，行政與教師之間的互動也不錯，應該說學校趨於比較穩定的狀態。(訪 C-9，98/03/17)

行政團隊運作感覺起來比較成熟，而且校園很民主、和諧，讓我感覺到行政單位和教師們在互相成長。(訪 D-9，98/03/23)

行政和教師之間的互動還滿注重的，會議結果如果執行上有困難他都會重新讓大家討論。(訪 E-9，98/03/24)

行政單位我個人感覺還不錯，而且我認為學校的教師觀念也都改變了，大家會懂得去跟行政單位尋求協助，……，透過行政的協助真的幫導師很多的忙，對於行政之間的互動也比較明顯了，處室之間在舉辦活動時都會分攤工作互相幫忙，其實在這幾年學校舉辦了很多大型的校內活動就可以看出來，行政單位有很用心於行政工作的推動，處室的合作無間的情形教師們都感覺得到，感覺處室間的相處比較前面的時期融合。(訪 F-9，98/03/26)

因為我沒有兼任行政，……，但是我知道各處室有很多合作性質的活動都辦得很成功，跟教師之間的互動情況也非常良好。(訪 G-9，98/03/27)

行政單位之間也很和諧，但是我比較看得到互助合作的情形，而行政和教師的互動也很良好，溝通都很順暢。(訪 H-9，98/03/30)

行政處室間的互動就很頻繁，大家勇於發表並積極互動，很多行政推動的工作都是處室間合作一起去完成。(訪 J-9，98/04/03)

我看到的是互動和諧的校園。(訪 L-9，98/04/03)

(二)、困難：職權劃分不清，造成公文施行單位重複、會議決策過程較冗長。

因為有配合教訓輔三合一的政策，除了處室和組長的名稱有稍做修改外，各組主要工作感覺上有比較清楚，但是慢慢發現好像有一些工作職權是在模糊地帶。(訪 C-5，98/03/17)

行政職權分配就比之前更清楚了，但是就輔導室的部分因為我之前有接觸所以就會特別有意見，像課業輔導這一塊應該是教務處負責，但是這個時期卻交由輔導室去負責，特教業務應該歸輔導室還是校務處也不太了解，我就覺得好像跟我的認知和所學不同，這樣子的安排不知道是校長的決定還是上級的指示，我只有對這個部份存疑。(訪 I-5，98/04/01)

行政單位召開的會議除了各處室的工作報告外，就是會找一些主題要全校教師發表意見和看法，感覺上還不錯但是都沒有明確的決策，往往冗長的討論都無法形成共識，校長也沒辦法及時給予明確的答案或決策。(訪 C-6，98/03/17)

會依學校行政工作推動需要討論議題而召開會議，而且會議中校長很尊重教師的意見和發言，……，就是因為民主式的討論，所以要議決一個議題或一項推動工作，總是花比較長的時間去討論出結果，但是我覺得這樣的會議比較有意義和建設性。(訪 D-6，98/03/23)

會議決定會花比較久的時間產生，因為會議比較民主、開放，往往一項決議會花比較久的時間得到大家的共識，但是我覺得會議功能有彰顯。(訪 G-6，98/03/27)

(三)、問題：校長無立即裁決職權模糊地帶，缺乏橫向溝通、校長常偏離會議主題，缺乏立即性的決策

教訓輔三合一他本來就分不清楚，有一些領域是分不清楚的，但是他分不清楚的部分是可以充分去合作，也就是我們各處室的管道如果是暢通的，其實這些都不是問題……，他是比較接近理想，這個理想就是各處室要多一些溝通，如果把學校教育看成一個團體、大機器的話，……，所以要把它劃分到非常清楚就有它的困難。(訪 E-5，98/03/24)

行政職權分配就比之前更清楚了，但是就輔導室的部分因為我之前有接觸所以就會特別有意見，像課業輔導這一塊應該是教務處負責，但是這個時期卻交由輔導室去負責，特教業務應該歸輔導室還是校務處也不太了解，我就覺得好像跟我的認知和所學不同，這樣子的安排不知道是校長的決定還是上級的指示，我只有對這個部份存疑。(訪 I-5，98/04/01)

對會議的掌控能力也沒有很理想，……，常會出現無法掌控會議的時候而無法形成共識。(訪 E-6，98/03/24)

很少在會議中侃侃而談，他大部分的時間都不講話，而讓行政和教師透過會議發表己見，出發點是很好，但是很多時候需要校長作裁決時，他卻無法給大家很明確的指示。(訪 I-6，98/04/01)

貳、綜合分析

不同時期的行政團隊運作訪談者的看法如下所示：(一) A 校長時期的行政單位職權分配清楚，而職權分配和決行都是由校長主導，各式會議變成校長的政令宣達時間，教師屬於會議中的聽眾，但是最後都會做出會議決策與結果，因校長的主導非正式組織和行政互動順暢，但教師會特別形成另外一股和行政對立的勢力，行政和教師的互動就比較屬於被動而且是單向的，基本上教師們對當時的學校運作是感受和諧順暢。(二) B 校長時期當時的職權分配都由校長裁決，但是 B 校長的分權標準不一，常讓行政是有權無責的在做事，所以行政運作無法正常運

作，行政團隊因為在後期任用許多新手，所以在經驗不足的情況下行政運作是混亂的，會議召開沒有主題和共識，會議過程中都是在爭辯、爭論和衝突，會議常常無結果和建設性，所以會議功能不彰，與非正式組織的互動是單向的，為了不同立場兩造有摩擦、衝突和對立，校園內的互動很微妙，前期行政和教師因為要對抗校長的專制領導，所以有合作的革命情感。到了後期的行政是各自為政，教師是孤立無援，造成兩造互動不親密，而行政又受牽制於校長的領導，所以和教師有動力的情況出現。(三) C 校長時期實施教訓輔三合一政策，職權分配清楚而且由二層負責執行，制度化的運作讓各處室功能性強，但有些模糊的地帶校長沒有主動溝通、釐清，所以行政在溝通上要再加強，會議的召開具民主作法，充分讓老師發言表達意見，但討論溝通時都會花較長的時間，而校長缺乏在會議中作立即的裁決，溝通及表達的方式又常讓教師不清楚，是唯一需要再改進的地方，但是主管會議的功能非常好，得到教師們的高度認同。行政與非正式組織雖各自獨立但互動良好，合作愉快並互為助力行政與教師之間的 有密切互助合作。

經過前面的分析後可以知道；雖然 A 校長的威權、強勢領導讓學校的行政運作正常，但是行政在執行上都是依校長的指示，沒有積極主動去關心教師或學生的需要，校園內的互動看似和諧卻互動不熟絡，教師沒有完全表達或親自參與學校行政事務的推動，儼然忽視了教師身為學校一份子的力量。而 B 校長個人行政上的重大缺失，更是讓學校教師失去了對學校的信任，行政職權的濫用、行政會議的混亂、校園內的對立等傷害都是阻礙學校發展的絆腳石，不惜讓教師透過各種力量與校長對抗，雖然有一方獲得表面上的勝利，卻讓大家身心疲憊，實非大家所樂見！而 C 校長開明、尊重的領導下，風砂國小逐漸讓行政運作走上制度化的軌道，雖然有一些小缺失出現，但是老師們努力朝校園民主的方向是不變的。

研究者認為「沒有一個學校行政運作方式確定是好的，但是一定有一種學校行政運作方式是適合的」，風砂國小在經過這十年的轉型、轉變下，經過大家的努力找到一個適合本校的行政運作方式，方式或許還不盡完善但卻是一個努力的方向，還需要學校領導者智慧的帶領教師們去開創更好的未來。

第五節 不同校長時期行政單位對教師的支援 與問題之分析

壹、不同校長時期行政單位對教師的支援

學校行政本身是一種服務性、支援性的工作，行政其中的功能是支援教學，行政若能給予教師在教學上充分的支援，就能讓教師的教學活動順利進行。就如前面節次所述，風砂國小在不同校長時期有不同的領導方式、不同的行政團隊運作方式，相對的給予教師的支援也有不同的方式和程度，以下就針對不同校長時期行政對教師的支援去討論，將訪談內容按照三個不同校長時期去作整理分析：

一、A 校長時期

(一) 方式：行政支援積極、快速。

行政單位是執行校長的政策為主，所以行政的執行力會表現很快。(訪 A-8，98/03/10)

行政單位效率快，給老師的支援也快，校長雖然讓人感覺上是霸道的，但是他霸道的有責有力，教師有所求只要找校長幫忙，校長就會要求行政單位去執行，行政單位就會很快去做，所以行政單位的效率和支援力較佳。(訪 C-8，98/03/17)

行政單位因為是校長的強勢作為，所以對教師的需求都是全力支援。(訪 D-8，98/03/23)

他重視的是行政團隊，所以他對外、對上呈現的光鮮亮麗，他比較不在乎教師在幹什麼，他讓行政給班級的支援都快又直接，但是有沒有效果卻不一定，有的東西我不要他也會給我，而且他干涉的太多，當時因為他比較威權所以大家也都不太願意表達不滿，所以當時行政給教師多少支援，我覺得要看每一個事件，不能一概而論。(訪 E-8，98/03/24)

因為他本身領導統御的能力很強，所以那時期的行政單位對教師的支援是快速的，校長的能力讓他底下的行政運作的很好，所以不管是教學、經費等支援都很強。(訪 G-8，98/03/27)

行政單位支援力都滿好的，校長總會從上級獲得最佳的支援給學校，就我是行政來說支援是充足的。(訪 I-8，98/04/01)

我知道我要做什麼事情我該去找誰，或者行政推動的業務有問題我要找誰詢問或支援，我是很清楚知道的，所以需要任何的支援很清楚，但是需要的支援有沒有真正可以獲得那就不太一定，那要看校長是否重視這一部分。(訪 J-8，98/04/03)

(二) 問題：以校長的決定去作支援，但支援不一定是教師所需。

行政單位是執行校長的政策為主，……，但是對教師的需求和要求就較漠視，如果教師的需求非校長的政策或決定，行政單位的支援力就不足也不夠，所以行政的支援和執行決定權都是由校長決定，當時不是以老師為需求的行政團隊。(訪 A-8，98/03/10)

他重視的是行政團隊，所以他對外、對上呈現的光鮮亮麗，他比較不在乎教師在幹什麼，他讓行政給班級的支援都快又直接，但是有沒有效果卻不一定，有的東西我不要他也會給我，而且他干涉的太多，……，所以當時行政給教師多少支援，我覺得要看每一個事件，不能一概而論。(訪 E-8，98/03/24)

所以需要任何的支援很清楚，但是需要的支援有沒有真正可以獲得那就不太一定，那要看校長是否重視這一部分。(訪 J-8，98/04/03)

(二) 困難：教師對行政的支援沒有概念，也沒有感受到。

那個時期我是擔任導師，但是我從來沒有想到行政其實可以支援教師的，因為行政要我們做什麼我們就去做，我覺得我們那時候是接受命令的，沒有觀念認為行政是為我們服務的，比較沒有這個認知，所以當時沒有感受到行政單位主動的支援。(訪 F-8，98/03/26)

因為是剛入教職的新人，所以只想認真在教學上，對於行政單位有沒有特別的支援和幫忙，自己沒有太大的感受，也可能不知道對行政可以有所求吧？(訪 H-8，98/03/30)

二、B 校長時期

(一) 方式：行政支援被動、漠視。

行政單位可能較多行政新手，給教師的支援都比較不積極，又加上當時校園內混亂的感覺，行政單位自己都自顧不暇了，哪來的精力再去管說教師們需要什麼支援。(訪 D-8，98/03/23)

他更不在乎教師在做什麼，當時他真的是自顧不暇，還沒有弄清楚本校的生態他就已經窮途末路。(訪 E-8，98/03/24)

(一) 問題：行政團隊能力有限，支援成效差。

因為行政團隊跟校長處得不好，所以當時有很多的衝突，而行政團隊可說無暇顧及到當時教師們的需求，無法為班級老師們服務，行政支援力非常的差。(訪 A-8，98/03/10)

教師有需求應該要找誰幫忙都有困難，……，那行政團隊的功能性就不夠強。(訪 B-8，98/03/11)

如果導師有提出協助都會給支援，只是那時候的支援很薄弱，感覺行政單位因為校長的事件自己都自身難保，行政基本上是想給導師支援的，但是常心有餘力而不足。(訪 F-8，98/03/26)

跟那兩個時期不一樣，沒有給導師很好的行政支援力。(訪 K-8，98/04/07)

(二) 困難：找不到行政的支援，教師孤立無援

行政單位真的比較沒有印象，因為就算老師有需求也不知道要找誰比較有效，所以不只行政單位各自為政，教師在當時應該都自立自強。(訪 C-8，98/03/17)

行政單位可能較多行政新手，給教師的支援都比較不積極，又加上當時校園內混亂的感覺，行政單位自己都自顧不暇了，哪來的精力再去管說教師們需要什麼支援，所以當時感覺教師真的是孤立無援。(訪 D-8，98/03/23)

他更不在乎教師在做什麼，當時他真的是自顧不暇，還沒有弄清楚本校的生態他就已經窮途末路，所以當時教師真的是得不到什麼行政支援。(訪 E-8，98/03/24)

我覺得他……沒有很專心在學校行政事務上，相對的他也不會去特別注意學校教師有甚麼需求，學校的行政單位應該要去支援教師等問題，所以當時校長和行政很多時候給的是阻力而不是支援力。(訪 G-8，98/03/27)

行政支援就是沒有的，尤其是第二年時這種現象常出現，教師跟行政尋求支援總得不到回應，行政向校長爭取教師們的需求又沒有結果，而且行政又怕得不到校長的保證，所以當時行政支援幾乎是沒有。(訪 J-8，98/04/03)

亂到導師都不知道要找誰幫忙，如果有需要協助的地方，老師不知道該找那個行政幫忙。……就更不用說有所支援，那時只覺得還好是擔任導師，不用直接淌入學校這場混亂的風暴中，所以真的也沒特別有所謂行政支援力的感受。(訪 L-8，98/04/03)

三、C 校長時期

(一) 方式：支援是雙向的，以教師和學生的需求為主。

行政團隊是由制度上產生的，所以都有認知行政是為教學支援服務的，所以都比較主動去幫忙教師在教學或其他方面的需求。(訪 A-8，98/03/10)

行政單位的資源豐富，加上教師敢跟行政單位要求所需要的相關支援，行政單位也會盡力的去幫教師服務，感覺很不錯。(訪 D-8，98/03/23)

他非常重視學生和老師，他給學生和老師的支援應該會遠遠大於行政，也就是因為這樣所以他會希望行政人員以學生和教師為最重要的服務導向。(訪 E-8，98/03/24)

最讓我印象深刻的行政支援是，當時學務處主動提出總導護師由他們全權負責，讓我覺得行政有在替教師服務，而且是會主動的提供，這樣子擔任導師的感受會很好，感覺各行政處室有在用心經營。(訪 F-8，98/03/26)

擔任導師最起碼知道有所需求可以找行政單位，知道哪裡需要可以找行政單位幫忙，這應該就是行政支援吧。(訪 H-8，98/03/30)

我都擔任導師，所以比較有感覺到行政給的支援。(訪 I-8，98/04/01)

老師們有需求都敢講，而且知道要找那個單位幫忙，所以支援力是會適時的得到。(訪 L-8，98/04/03)

行政支援力較好，而且都有具體的成效。(訪 B-8，98/03/11)

我的感覺是主任和組長的能力都很強，他們的支援力很積極而且效果都很好。(訪 G-8，98/03/27)

行政支援就變成是每一個處室都會幫忙。(訪 J-8，98/04/03)

給我的感覺差不多，導師有需要都會得到行政很好的支援。(訪 K-8，98/04/07)

(二) 問題與困難：行政主動支援但無方向

因為比較民主，所以特別注意學生和教師的需求，都會以學生和教師的利益為主，會要求行政單位主動給予支援，但是校長都是看到一件事或一個東西就去要求，比較沒有明確的目標和方向，但是看得到行政單位的努力。(訪 C-8，98/03/17)

貳、綜合分析

經過以上的分析，受訪教師認為：(一) A 校長時期有很快、很好的支援，但是這些支援都是校長主導決定的，並非老師主動提出所需，所以支援後並沒有看到實質的效果。(二) B 校長時期是找不到行政支援的，當時因為校長不重視老師需求、行政的功能性也較差，所以就算教師有需求也得不到支援，老師們感受的是在學校孤立無援，甚至老師對行政支援都沒有感受。(三) C 校長時期的老師們懂得去跟行政尋求支援，而行政都會以教師和學生的需求給予主動的支援，行政的支援老師們感受得到而且有具體的成效，但是有時支援卻是沒有方向和目的，但仍然看得到行政的努力，對此教師們都給予相當程度的認同和支持。

由以上整理分析可知道，行政支援是教師在教學上最大的幫助，教師希望得到的支援是積極、主動而且是可看到實質效果的，所以教師們對於在 A 校長與 C 校長時期都感受到這樣的支援力。

第六節 不同校長時期學校行政運作與教師認同之分析

壹、教師對不同校長時期的行政運作認同

本節是針對不同校長時期的學校行政運作與教師的認同問題，主要是將前四節的問題做整合，請訪談教師就校長領導方式、行政單位組成方式、行政團隊運作方式、行政單位對教師的支援等問題做最後的整體總結，認同或不認同哪一個校長時期的整體行政團隊運作，茲將訪談內容依 A 校長時期、B 校長時期、C 校長時期做以下分析：

一、A 校長時期

(一) 認同學校行政運作正常且效率快又直接、校園和諧且教師能安心教學。

我認同行政團隊運作，因為只要他下命令行政團隊就會馬上去執行，所以行政效率非常快。(訪 A-10，98/03/10)

我比較認同學校行政運作，因為除了前面我所講的優點之外，那時我感受到的行政力量是直接又快速，我對於校長專業領導行政團隊的運作感到認同。(訪 G-10，98/03/27)

我個人就比較認同當時的學校行政運作方式，校長雖然強勢但是他的領導之下，學校行政效率非常好，行政團隊運作非常順暢，每個細節都有想到顧慮到，我覺得有達到行政預期的效果。(訪 I-10，98/04/01)

我比較認同…這兩個校長時期的行政團隊運作，因為行政運作都很正常，我在擔任導師的會比較希望校園是和諧的，行政團隊運作是能夠按照學校的目標在推動的，以上兩個時期就有給我這樣的安定感，讓我可以很專心在班級和教學。(訪 H-10，98/03/30)

我都很認同，雖然校長的領導風格不太一樣，但是底下的行政團隊努力的方向一樣都是帶領學校運作正常，很多政策校長直接會跟老師們溝通了解，讓老師直接清楚明瞭學校行政的做法。(訪 L-10，98/04/03)

我都認同…的行政運作，但是……，我比較希望學校行政運作是果斷和清楚的，…就比較符合我所認同的理念。(訪 J-10，98/04/03)

(二) 不認同因利益和權威命令下的行政運作

如果要說…威權領導對我們這樣學校到底有多少功能，我覺得他的效率也許快但是效能也不一定低，如果你自己真正自發去付出的話事情才會做的好，但如果是被要求的除非你看到背後的利益，而那個利益會導向你很努力，其實努力的成果一般都不是很好。(訪 E-10，98/03/24)

雖然說行政效率很好，但是那也是因為校長的權威所形成的，對於校園內人與人之間的相處感覺上就不親近，行政做起事來好像只針對校長的命令。(訪 F-10，98/03/26)

二、B 校長時期

(一)、不認同學校行政運作是對立和衝突所造成的雜亂無章且沒有效率的，不認同因校長個人領導缺失而造成不安穩、無支援的行政運作

因為衝突的關係，所以行政團隊幾乎都和校長形成對立，無所謂行政效率可言，所以就比較不認同當時的行政團隊運作。(訪 A-11，98/03/10)

我不認同當的學校行政運作，是因為當時讓大家感覺無所適從、雜亂無章。(訪 B-11，98/03/11)

當然是不認同，因為那個時期學校行政是在混亂中運作，對於學校這種混亂的狀況大家都很難受，還好大家的努力有看到成果。(訪 E-11，98/03/24)

學校行政運作不只是亂，學校氣氛也非常詭異。(訪 L-11，98/04/03)

因為一個沒有肩膀靠的校長誰願意安心信任他？一組沒有行政經驗的行政團隊怎麼去推動學校的發展？這樣的情況出現在當時，那個時期行政團隊運作一場混亂，怎麼去得到教師的認同呢？(訪 C-11，98/03/17)

因為校長他自己個人的行政缺失造成行政工作推動的延宕，身為一校之長而無擔當的行事作風，怎麼得到教師們的認同？當時的學校行政運作可說一團亂，學校烏煙瘴氣一點生氣都沒有。(訪 D-11，98/03/23)

他不依法行政、不依照正常程序去做事、而且又不敢擔責、不尊重老師意見等種種失去校長專業的行事風格，讓我覺得在他的領導下的行政團隊沒有達到行政該有的作為，當時的行政效率極差，我實在不能認同那樣的行政團隊。(訪 G-11，98/03/27)

我不太認同那個時期的行政運作，說真的要不是校長個人在領導和決策上的問題，行政團隊運作也不會那麼亂。(訪 H-11，98/03/30)

用了比較主觀的方式去領導行政，很多作法又不尊重老師，自己的行政專業又不太足夠，那時的學校行政運作就比較弱，一連串的對立和衝突，造成校內很不穩定的氣氛。(訪 I-11，98/04/01)

一個團體如果沒有一位有擔當的領導，這個團體將是混亂、不安的，B 時期就是出現了混亂、不安穩的行政團隊運作。(訪 J-11，98/04/03)

行政團隊運作某些部分比較不認同，因為每一個行政都有不同的團隊特色，只是那時候比較亂了一點，我擔任導師比較沒有得到很好的支援。(訪 K-11，98/04/07)

學校行政運作不只是亂，學校氣氛也非常詭異，因為校長的因素很多老師都不太敢公開表態，造成老師們之間的相處壓力滿大，行政在做事也綁手綁腳的，這些都不是大家樂見的情況。(訪 L-11，98/04/03)

三、C 校長時期

(一)、1.認同學校行政運作正常有效率且互動密切、認同民主並以服務為主的

學校行政運作、認同有制度、具發展性和積極的學校行政運作

學校行政運作效率較高。(訪 B-10，98/03/11)

我比較認同這兩個校長時期的行政團隊運作，因為行政運作都很正常。(訪 H-10，98/03/30)

帶給學校比較民主的感覺，行政和教師之間互動也比較密切，會感覺大家都在為學校努力。(訪 F-10，98/03/26)

行政團隊確實是以服務教師為主，所以比較認同行政團隊運作，相對之下感

覺這種行政團隊方式會走的比較長久。(訪 A-10，98/03/10)

比較民主我很認同，雖然校長的領導風格還沒辦法帶大家走向很完善的民主，但是最起碼他帶領我們走向制度，不如說行政團隊運作比較適合本校的生態，對本校來說比較具有發展的空間。(訪 C-10，98/03/17)

帶給學校比較民主的感覺，行政和教師之間互動也比較密切，會感覺大家都在為學校努力。(訪 F-10，98/03/26)

因為各處室做事情是循序漸進、按部就班，而且走到現在我們的行政團隊真的是比較成熟穩固，又加上校長民主的領導風格，其實這種運作方式應該就是本校要繼續努力的方向。(訪 D-10，98/03/23)

我會比較希望學校經過這麼多年的蛻變、成長後，學校能走民主式的方向，大家有共同的目標一起去努力，所以基本上能按照民主校園的學校行政運作去努力。(訪 E-10，98/03/24)

學校開明的作風，讓老師們更能親身參與學校的行政決策，就以我一位導師來講這兩個時期的行政運作我很認同。(訪 L-10，98/04/03)

學校行政運作效率較高，而且只有這種民主式的校風對本校的發展比較有效，這種制度化的行政運作可以讓學校越來越好，當然我們還要再努力，所以我比較認同那個時期的學校行政運作。(訪 B-10，98/03/11)

行政團隊運作比較民主我很認同，雖然校長的領導風格還沒辦法帶大家走向很完善的民主，但是最起碼他帶領我們走向制度，不如說 C 校長時期的行政團隊運作比較適合本校的生態，對本校來說比較具有發展的空間。(訪 C-10，98/03/17)

因為各處室做事情是循序漸進、按部就班，而且走到現在我們的行政團隊真的是比較成熟穩固，又加上校長民主的領導風格，其實這種運作方式應該就是本校要繼續努力的方向。(訪 D-10，98/03/23)

帶給學校比較民主的感覺，行政和教師之間互動也比較密切，會感覺大家都在為學校努力。(訪 F-10，98/03/26)

因為擔任導師的比較需要行政團隊積極的支援。(訪 K-10，98/04/07)

貳、綜合分析

經以上訪談者的結論可知：（一）A 校長時期的整體行政運作有多數老師是認同的，教師認同那個時期的學校行政運作是果斷、清楚、積極而且效率快，使校園能和諧、教師能安心於教學工作上，但是有教師卻不認同這種學校行政運作方式，因為學校行政運作是因利益關係而去努力的看不到行政真實的效果，學校行政運作效率是因校長威權所主導的，讓教師覺得與行政的相處是不親近、不深入的。（二）B 校長時期的學校行政運作訪談教師大都是持負面的態度，不認同當時校園內很多的對立與衝突所造成學校行政運作混亂、沒有方向，而其中教師們的不認同大都認為是來自於校長的領導缺失，造成學校行政運作很不安穩，教師感受不到行政的支援。（三）訪談教師們高度認同 C 校長時期整體的學校行政運作，因為徐校行政運作是正常、有效率的，校園內的互動也很密切，而且在校長民主的領導之下行政是以服務教師為主，各處室循序漸進、按步就班的做事方式，讓行政運作更趨成熟穩固，在如此有制度化、具發展的學校行政運作下，看到學校繼續努力的方向。

第七節 綜合討論

就一般大眾的觀念，學校是提供學習的場所、因此學校的存在應以學生學習為主要目標，所有人都會認定學校所呈現的氣氛應是支持的、和諧的，更具道德的。但是不同的學校領導人、不同的學校行政運作卻會營造出不同的學校氣氛，風砂國小在 1998 年至 2008 年間就因為出現三種不同的學校經營理念和學校行政運作，才會讓學校教師產生不同的看法和認知。本節綜合討論包括（一）台東縣風砂國小學校行政運作（二）台東縣風砂國小學校行政運作實施的問題與因應方式（三）台東縣風砂國小教師對學校行政運作的認同。

壹、台東縣風砂國小學校行政運作

一、A 校長時期

- （一）A 校長是一位權威領導、作風果斷的校長，作風雖然強勢、霸道卻是一位有擔當、肯負責的主管，學校在他的經營之下行政效率很高。
- （二）A 校長時期行政單位的組成方式都是校長一手主導，甚至連非正式組織的人事他也要插手去管，而校長利用他威權作風去派任行政人員，雖然作法讓教師們覺得強勢、專制，但是教師都信任、服從他的決定和安排。
- （三）A 校長時期的行政單位職權分配清楚，各式會議都有做出決策與結果，與非正式組織互動順暢，基本上教師們對當時的學校運作是感受和諧順暢。
- （四）A 校長時期有快又好的行政支援。
- （五）對於 A 校長時期的整體行政運作有多數老師是認同的。

從以上的整理可知，雖然 A 校長是以威權領導經營學校，但是他善用威權於決策和執行上的確讓教師們得到相當程度的認同，與吳宗祐、周麗芳、鄭伯壘（2008）、李碧華（2007）、黃柏源（2007）對於威權領導的研究結果相似。而學校行政運作的高效率、互動順暢、支援快得到教師整體上的認同，又與嚴春財（1998）、林易蓉（2001）、李新鄉（2003）、彭鈺茹（2006）的研究結果相似。

二、B 校長時期

- (一) B 校長是柔性領導、作風獨斷的校長，決策力和溝通能力不佳，學校行政運作就比較沒有目標和原則。
- (二) B 校長時期在行政單位組成方式是到任第一年沿用舊人，但是第二年人事就由自己去安排，或委請當時的教務主任協助，但過程中方式有欠公平不尊重，所以當時行政單位在組成時有遇到找不到人的困境。
- (三) B 校長時期的職權分配標準不一，常讓行政是有權無責的在做事，行政團隊因為在後期任用許多新手，所以在經驗不足的情況下行政運作是混亂的。會議召開都是在爭辯、爭論和衝突而無結果和建設性，校園內的互動有對立的情況出現。
- (四) B 校長時期不重視老師需求、行政的功能性也較差，所以就算教師有需求也得不到支援，老師們感受的是在學校孤立無援。
- (五) B 校長時期的學校行政運作訪談教師大都是持負面的態度，不認同當時的學校行政運作。

從以上的訪談資料整理可知，B 校長時期的行政運作混亂、不穩定，教師們都認為是校長的個人領導所造成的缺失，當領導者沒有正確的行政目標和決策，學校行政就沒有明確的運作方向，這和趙光華（1999）、林怡玲（2004）、葉芃妤（2007）對於校長領導決策的研究結果相似。而 B 校長時期因校長在面對校園內的衝突、對立時無法立即性、果斷的做裁示，造成校園內的互動發生對立的現況，更是讓教師對當時的行政運作無法認同，這也和陳嘉皇（1996）、申章政（1999）、黃雪緣（2006）所做的研究結果相似。教師對於 B 校長時期的整體學校行政運作給予不認同的看法，因為學校行政運作不正常，新手接任的行政單位行政事務多不熟悉與不了解，教師感受不到學校行政的支援，在教學現場是感到孤立無援的，種種負面的感受和不愉快的經驗，讓教師們都對這個時期的學校行政運作產生不認同感，這與王麗月（2007）、王逸修（2007）、謝芳儒（2007）的研究結果相似。

三、C 校長時期

- (一) C 校長是民主式領導、個性溫和的校長，具親和力但決策不夠果斷、明確。
- (二) C 校長時期的行政單位組成方式是內閣制度，並且按照學校所訂定的級職務安排辦法去施行。
- (三) C 校長時期的學校行政運作實施教訓輔三合一政策，職權分配清楚而且由二層負責決行，制度化的運作讓各處室功能性強，會議的召開具民主作法，充分讓老師發言表達意見，但校長缺乏在會議中作立即的裁決，溝通及表達的方式又常讓教師不清楚，但是主管會議的功能非常好，得到教師們的高度認同。行政與非正式組織雖各自獨立但互動良好，合作愉快並互為助力，行政與教師之間的有密切互助合作。
- (四) 在 C 校長時期的老師們懂得去跟行政尋求支援，而行政都會以教師和學生的需求給予主動的支援。
- (五) 教師高度認同 C 校長時期整體的學校行政運作。

C 時期校長民主式的領導，開起了學校校園民主的大門，讓教師自主的參與學校的決策與事務，並建立學校制度化的行政運作，讓教師了解到學校行政的目標與方向，更得到教師們的高度認同，這與蔡宏昇（2003）孫承蓉（2005）所研究的結果相似。而整體學校行政運作也因為效率好、支援成效佳、教師能專心於教學活動，而這與戴聰敏（2001）、楊婷瑛（2004）的研究結果相似。

學校行政主要的功能是提供學生接受適當的教育、協助教師教學活動的進行、增進學生學習活動的興趣、以及協助政府各項政令的推動，而學校行政組織就兼負著推動學校行政功能的重要角色。校長善用智慧領導並組織專業積極的行政團隊，進行最適合學校的行政運作方式，並給予教師最充實、充足的支援，共同為學校的教育目標去努力，相信是每一位教師共同的心願也會得到教師的認同。

貳、台東縣風砂國小學校行政運作實施的問題與因應方式之分析

學校教育以教學為核心，須透過學校行政組織及行政效能以達成教學目標。學校行政的基本功能，即在營造教學得有利條件，激發教師的教學熱忱，確保教育目標的實現。因此，學校行政必須具備適切的組織，發揮高度效能，才能提升教育的品質。風砂國小在不同校長時期的學校行政運作實施上有不同的困難處，針對訪談者的資料茲分述如下。

一、威權領導讓行政運作科層化，校園互動為單向，無法讓教師充分表達意見。

基層學校行政組織偏重科層體制及行政作業，對於教學研究的支援及教師專業的促進則顯不足。尤其像風砂國小在台東來說算大型學校，學校行政運作就是校長以下，設有各處室，各處室主任之下再設各組組長，而教師則位於行政組織的最下層。由於層級過多，使得學校行政作業的溝通協調執行不易，同時也造成兼任行政工作的教師與專任教師的疏離。

學校校務雖然在專業分工及科層體制的原理下，都有專業教師與人員處理，身為行政領導應對學校行政有整體性的了解，如此對學校事務才可深入了解，此與趙光華（1999）的研究結果相似。而領導者要運用策略打破科層體制的繁雜，讓組織再造使學校行政的運作發揮最好的效能，此與王瑞祺（2000）的研究結果相似。於是學校教師組成了教師會，透過教師會和校長、行政做溝通，讓教師會成為教師與行政的橋梁，化解了許多兩者之間的誤解，也讓教師會充分表達教師的意見。

二、教師對兼職行政無意願，造成找不到行政人員的困境，而無行政經驗的教師讓學校行政運作無目標與方向，行政效率及支援不佳。

就如前面訪談所述，風砂國小在 B 校長時期的第二年有找不到行政人員的困境，於是校長找了很多行政新手去接任，造成當時學校行政運作效率不佳、行政支援力薄弱，對於當時的學校行政運作教師們都給予負面的評價，也很不認同當時的學校行政運作。除了校長的領導風格讓教師無意願兼任行政，學校也沒有一套屬於自己學校的行政人員組成辦法與制度，領導者應該要營造學校成一個學習型組織，鼓勵成員進修增進行政認知，才不會在行政接替之時有空窗期，這和謝藝璟（2006）的研究結果相似。於是風砂國小在新校長到任時建立了學校的一套制度，經過全校教職員討論的一套行政人員任用辦法，透過這個辦法每個學期在任用行政時去依循，也就沒有再發生找不到教師兼任行政的困境，聘任行政人員的作業也都很順利。

三、實施教訓輔三合一造成職權有模糊地帶，行政之間無所依據行事。

風砂國小在 C 時期實施教訓輔三合一政策後，發現行政事務有所重疊，常常就被一份公文該由那一個處室去辦理而有所爭議，又加上校長在分文時的不注意，所以就出現了職權的模糊地帶。學校行政組織雖有各處室之分別，但教、訓本就一家，訓、輔本為一體。就健全學生學習與發展言，教訓輔是一體的，各處室行政人員在分工時，應捐棄自我的本位主義，建立生命共同體的觀念，一體位師生服務，這與吳一藝（2005）所做的研究結果相似。所以風砂國小透過主管會議來解決這個問題，將各處工作大項目確定，如有公文處理是跨處室的，就由各處室主任會辦並一起完成工作，將工作不清楚的地方一併在主管會議上解決。

叁、台東縣風砂國小教師對學校行政運作的認同

- 一、A 校長時期的整體行政運作有多數老師是認同的，教師認同那個時期的學校行政運作是果斷、清楚、積極而且效率快，使校園能和諧、教師能安心於教學工作上，嚴春財（1998）、林易蓉（2001）、李新鄉（2003）、彭鈺茹（2006）的研究結果相似。但是有教師卻不認同這種學校行政運作方式，因為學校行政運作是因利益關係而去努力的看不到行政真實的效果，學校行政運作效率是因校長威權所主導的，讓教師覺得與行政的相處是不親近、不深入的，與吳宗祐、周芳、鄭伯壘（2008）、李碧華（2007）、黃柏源（2007）的研究結果相似。
- 二、B 校長時期的學校行政運作訪談教師大都是持負面的態度，不認同當時校園內很多的對立與衝突所造成學校行政運作混亂、沒有方向，而其中教師們的不認同大都認為是來自於校長的領導缺失，造成學校行政運作很不安穩，教師感受不到行政的支援，這和趙光華（1999）、林怡玲（2004）、葉芃妤（2007）的研究結果相似。
- 三、訪談教師們高度認同 C 校長時期整體的學校行政運作，因為學校行政運作是正常、有效率的，校園內的互動也很密切，而且在校長民主的領導之下行政是以服務教師為主，各處室循序漸進、按步就班的做事方式，讓行政運作更趨成熟穩固，在如此有制度化、具發展的學校行政運作下，看到學校繼續努力的方向，這與蔡宏昇（2003）孫承蓉（2005）、戴聰敏（2001）、楊婷瑛（2004）的研究結果相似。



第五章 結論與建議

本研究旨在探究台東縣風砂國小學校行政運作與教師認同的關係。為達成研究目的，首先經由文獻探討，針對學校行政運作與教師認同的關係相關理論加以探討分析，以作為本研究的理論基礎。本研究採質化取向，以台東縣風砂國小教師為研究對象，分別有現職專任行政教師、專任教師、曾經兼任行政教師，共計訪談 12 位教師，透過深度訪談及文件分析，了解台東縣風砂國小不同時期的學校行政運作情形，並探究教師的認同關係，找出學校行政運作與教師認同的相關因素。

本研究在總結研究的討論結果，進一步作成結論並提出建議，以作為各校行政運作的參考方法與依據及未來從事相關研究的基礎。本章共分二節，第一節是結論，第二節是建議。

第一節 結論

壹、台東縣風砂國小學校行政運作實施情形

一、不同校長時期學校行政運作比較

本結依據前章的研究結果與討論，綜合歸納以下結論，以作為提出建議的依據，將三個不同校長時期的學校行政運作整理後分析比較，茲如下表 5-1：

表 5-1 不同校長時期學校行政運作比較表

學校行政運作方式	A 校長時期	B 校長時期	C 校長時期
壹、校長領導行政	威權、專制	獨斷、強勢	開放、柔性
團隊的風格與	剛性領導	柔性領導	民主領導
方式	重視學校利益	重視社會人際互動	重視學生教師權益

表 5-1 不同校長時期學校行政運作比較表（續）

貳、行政單位組成方式	校長主導人事 行政單位組成無困難	校長主導，主任協同找組長人選，無教師願意兼任行政單位組成有困難。	校長聘主任，組長人選按學校制度去聘用，行政單位組成順利。
叁、行政團隊運作的方式	1.職權清楚、分層負責 2.會議功能彰顯 3.與非正式組織互動順暢 4.校內互動和諧	1.職權清楚但有責無權 2.會議功能不彰，常有對立與衝突 3.與非正式組織互動為單向 4.各自為政，互動較不親密	1.舊作法用在新制度，常有模糊不清的疑義。 2.會議功能彰顯 3.與非正式組織互動為助力 4.校內互動和諧
肆、行政單位對教師的支援	支援以學校利益為主，執行快速	支援缺乏、成效不佳	主動支援，以學生與教師為主
伍、教師對整體學校運作的認同	大致認同 因運作效率快、校園和諧、教師教學無憂	不認同 因運作無章法、校園有對立衝突、教師教學無法安心	高度認同 因運作制度有效率 校園民主、教師自主，服務積極

資料來源：研究者整理

二、不同校長時期學校行政運作的優缺點

經過以上的訪談資料整理後可知，A 校長時期的行政運作優點是；校長的作風果斷且溝通能力強，所以學校行政運作效率快，但造成校園內的互動不親密、不深入的缺點。B 校長時期教師對當時學校行政運作的評價都是負面的，校長因為作風獨斷且溝通協調能力差，所以當時的學校行政運作是混亂、沒有方向的。至於 C

校長時期的學校行政運作優點是，校園民主使教師更自主，校園內互動融洽、和諧，但是在受教師認同之餘還是有其缺點，最大的缺點就是各處室行政工作職權有模糊地帶，而校長也無法明確的裁決。

風砂國小在不同校長時期運用了不同的學校行政運作，在風格與作法不同之下各有其優缺點，但運作之後都會讓學校教師有所省思和警惕，因此希望透過各種管道和方法找到最適合、適切的學校行政運作，摒除不適宜在風砂國小實施的學校行政運作缺點，延續適合在風砂國小實施的學校行政運作優點，讓風砂國小的學校行政運作實施的更順暢。

貳、台東縣風砂國小學校行政運作的問題與因應方式

- 一、A 校長時期的學校行政運作問題是威權領導造成行政運作科層化，所以在當時所採取的因應的方式是組織教師會，讓它成為教師與行政的橋梁。
- 二、B 校長時期的學校行政運作問題是行政效率及支援不佳，所以在當時所採取的因應的方式是建立行政運作制度，讓學校行政依循制度去發展。
- 三、C 校長時期的學校行政運作問題是工作職權有模糊地帶，所以在當時所採取的因應方式是召開主管會議，透過主管會議來解決在行政工作上所產生的疑惑。

參、台東縣風砂國小教師對學校行政運作的認同

- 一、教師大致認同 A 校長時期行政效率快的學校行政運作方式；但是有少數的教師卻不認同 A 校長權威領導方式下僵化、科層的學校行政運作。
- 二、教師都不認同 B 校長時期無行政效率、混亂、對立的學校行政運作。
- 三、教師高度認同 C 校長時期民主、積極的學校行政運作方式；但是有少數教師不認同 C 校長校園民主過程中造成效率低的學校行政運作。

第二節 建議

根據上述研究發現及結論，提出以下各項建議，提供供教師與教育行政機關有關人員參考。

壹、對學校行政之建議

一、營造學校為一個學習的團隊

由本研究發現學校行政需要一個堅強的團隊去運作。學校所有成員努力共同培養一個主動學習的精神與習慣，惟有注重學習的學校團隊，才能提升學校的行政、教學、服務品質與內容，進而影響學生。進行方法如學校每週舉行進修活動、提供許多非正式的問題解決討論時段、教師共同準備課程的時間等。

二、尊重教學部門，保障教師專業自主

本研究發現教師希望行政要有尊重、體諒的心。學校內有行政系統及專業系統，這兩個系統的管理式不一樣的，專業系統自主性高應以尊重服務的態度面對專業系統。學校發展應該以教師教學為主軸，行政部門更應該提供教師優質的教學環境、充足的教學軟硬體，讓教師在教學上無後顧之憂，並保障教師的專業自主權。

三、塑造校園民主文化

本研究結果發現教師高度認同校園民主。校園內如果能肯定教師專業自主，強調溝通協調、自由民主並重視倫理，善用社區資源成為學校的助力，發展特色提升校園文化，並且重視、關心校園內的次級文化，就會營造出學校成為自由、民主、多元的優質學習環境。

貳、對校長之建議

一、運用民主方式領導

由本研究發現教師對於校長民主式的領導持高度認同，因為民主的領導就會有民主的校園。現代學校行政在教育改革的浪潮衝激下，已非往日的管理模式或行政理念足以掌握。在組織文化趨於民主開放，鼓勵參與合作的現代校園中，校長必須有一套適合的領導模式帶領團隊，而民主式的領導以尊重為原則，鼓勵成員的主動參與，實能讓教師重視自己身為學校一份子而努力。

二、主動了解學校生態

按照制度校長必須在任期到時調派他校服務，對學校來說校長只不過是眾多的過客之一，他不像教師可能長期都待在同一個學校服務，校長如何在短時間適應新環境，我覺得先做認識學校的功課很重要。本研究發現受到教師認同的校長都會先去了解新學校的環境、社區、校師、校園生態是新校長到任必須做的功課，以做為創造學校新機的基礎。

三、言行一致及具備專業能力

研究結果發現；校長要能成功經營學校，必須言行一致，對待師生就像對待自己一樣，要求師生前先要求自己，處處以身作則，是推己及人，以身作則成為教職員學習的楷模。校長乃為一校之長，除了要有行政的基本能力之外，更應該具備處理各項事務得基本專業能力，才可對任何學校會發生的事情有解決處理的能力。

四、有理念及積極創新的做法

在本研究的結果裡發現教師一致希望校長要有明確的治校理念和積極的作為。所以校長如果秉持下列的理念及師生互動；如多關懷、多讚賞、多尊重、多參與、多身教、多服務、多溝通、多權變、多指導、多進修，相信能營造出一個有理念及創新的校園。

叁、對教師之建議

一、扮演好不同的角色

教師在學校不只是教書、傳授知識的角色，在學校的生態裡教師的互動除了學生之外，就是和學校行政人員的相處，所以在面對這些人時教師可以是溝通者的角色、激勵者的角色、影響者的角色或顧問的角色，由本研究可知教師扮演好不同角色與行政人員溝通，相信會帶來積極、和諧、創新的校園。

二、培養民主素養

校園民主風是發展學校理念的趨勢，民主領導勢必提升教師的專業自主，但是在講求民主的當下，教師必須有民主的基本素養去共同經營學校的理念。從本研究的結果可知，教師的民主素養夠了才有力量讓學校走向校園民主的學校行政運作方向。

三、與各處室配合推動學校行政運作

透過本研究可知教師必須了解各處室的功能與職掌，並充分配合，才能使教學工作達到事半功倍的效果，如與教務處配合推動正常化教學、與學務處（訓導處）配合培養學生良好的品德、與總務處配合維護優良教學環境等。

四、參加行政研習活動

教師除了個人生涯規劃有關的進修外，也應針對學校行政業務知能的課程多認識，如總務方面的研習可以增進對學校採購的認知等，能透過研習增進對學校行政業務的專業知識，才不至於在推動學校行政運作時對學校的行政業務一問三不知，本研究結果可知教師有基本的行政認知對班級經營和學校行政推動有很大的幫助。

肆、對未來相關研究之建議

- 一、由於人力及時間的考量，研究者僅探討台東縣風砂國小學校行政運作與教師認同的關係，並不能完全代表全體教師對學校行政運作的認同，可再透過更大規模之調查研究，以建構出學校行政運作與教師認同之評估指標。
- 二、由於本研究只針對學校行政與教師認同做探討，未來實可對學校行政運作之策略在作分析，方能對教師之認同有較深入的了解。
- 三、本次研究因限於訪談者職務不同之關係，無法有效的深入期內心世界，並針對問項作詳盡的說明並提出問題的看法。建議對於未來相關研究者在實施訪談時，應遴選適當人選，避免造成受訪者壓力，而無法真正反應出其內心世界之感受。另對於訪談對象之選擇，因各縣市、各校之學校行政運作之方式與環境之不同，其代表性實有待商榷，對於各縣市或各校的學校行政運作與教師認同，應可再深一層以他縣市或他校的教師為訪談對象，如此對學校行政運作與教師認同之探討將可再供有關單位作參考。
- 四、對於學校行政運作因學校規模、工作性質、學校環境的不同，差異性仍大，本論文以質性訪談 12 位風砂國小教師，在全國或全縣的教師來說算少數，故對於學校行政運作的認同應可以量化方式進行問卷調查後予以分析統計，加上學校的成員不是只有教師，還包括非教職的員工，所以對於學校行政運作的認同研究可以非教職的員工為研究對象，所得的研究結果可能遇本次研究結果仍會有其他差異存在。

參考文獻

一、中文部分

- 尤秀貞（2004）。臺中市國民小學教師對學校行銷策略認同度之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 王逸修（2007）。四位國民小學初任主任行政作為之研究。國立台北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 王麗月（2007）。國民小學教師參與決策與組織承諾關係之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 王嘉蜜（2003）。國小教師對實施九年一貫課程態度與學校行政運作知覺之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 申章政（1999）。國小校長管理溝通類型、衝突管理風格與學校效能之關係。國立台北師範學院教育行政研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 行政院研考會（2000）。文書處理手冊。台北市。
- 江文雄（2001）。導論。載於吳清基主編，**學校行政新論**（頁9）。台北市：師大。
- 江宜樺（1999）。當前台灣國家認同論述之反省。**台灣社會研究季刊**，第 29 期，頁 163-229。
- 李新鄉（2003）。教師會組織與學校行政運作互動狀況之實際與省思。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 李碧華（2007）。國民中小學校長威權領導與成員抗拒行為之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 胡幼慧（1998）。**質性研究－理論、方法及本土女性研究實例**。台北市：巨流。
- 邱兆偉（1996）。**教育哲學**。台北市：師大書苑。
- 邱憶惠（2007）。教師認同之敘說探究－以一位幼教教師為例。**屏東教育大學學報**，第 29 期，頁 1-34。
- 吳金香（2000）。**學校組織行為與管理**。台北市：五南。

- 吳宗立（2003）。**學校行政**（二版）。高雄市：復文。
- 吳清基（1999）。**教育行政**。台北市：師大書苑。
- 吳清基（2001）。**學校行政新論**。台北市：師大書苑。
- 吳清山（1998）。**教育改革研究**。台北市：心理。
- 吳清山（2004a）。**學校行政**（六版）。台北市：心理。
- 吳慎慎（2003）。**教師專業認同與終身學習生命史敘說研究**。國立師範大學社會教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 林文律（2000b）。學校行政：理想與實際：**學校行政雙月刊**，6，頁 24-37。台北市：中華民國學校行政研究學會。
- 林怡玲（2004）。**主管之決策風格、領導型態與其自我效能關係之研究**。私立逢甲大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 林易蓉（2001）。**國民小學運用策略管理與學校效能關係之研究**。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 林佩錦（2006）。**校長轉型領導、學校行政運作與行政組織創新關聯性之研究—以台北縣國民小學為例**。銘傳大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 吳宗祐、周麗芳、鄭伯壘（2008）。主管的威權取向及其對部屬順從與畏懼的知覺對威權領導的預測效果。**本土心理學研究**，30，頁 65—115。台北市：東吳大學。
- 高淑芬（2001）。**國民中學試辦「九年一貫課程」行政運作之研究**。國立台灣師範大學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 徐宇欣（2005）。**高屏地區國小教師對九年一貫課程學校行政運作滿意度情形**。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 許寶源（1996）。**國民小學教師角色衝突與學校認同關係之研究**，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 陳德禹（1993）。**行政管理**。台北市：三民。
- 陳嘉皇（1996）。**國民小學學校組織衝突管理之研究**。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東縣。

- 秦夢群（1997）。**教育行政－理論部分**。台北市：五南。
- 秦夢群（2001）。**學校行政－理論部份（三版）**。台北市：心理。
- 秦夢群（2007）。第一章學校行政的基本議題。秦夢群（主編），**學校行政**（頁 4-7）。台北市：五南。
- 楊婷瑛（2004）。台北市國民小學教師對「建立學生輔導新體制－教學、訓導、輔導三合一整合方案」核心理念認同與實施成效符合之研究。國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 張志明（2001）。學校行政專業成長課程的個案探討：**校長培育、徵選、專業國際研討會論文**。台北：國立台北師範學院。
- 張明輝（1997）。學校組織的變革及其應用。**中等教育**。台北市：台灣師大。
- 張明輝（1999）。九〇年代主要企業組織理論與學校行政革新。**教育研究集刊**，142，155－169。
- 張添洲（2003）。**學校經營與行政**。台北市：五南。
- 張瑞村（2002）。緒論。載於張銀富（主編），**學校行政：理論與應用**（頁 1-16）。台北市：五南。
- 張潤書（1995）。**行政概要**。台北市：三民。
- 張潤書（2001）。**行政學**。台北市：三民。
- 孫承蓉（2005）。探討企業運作特性差異對員工行為影響之研究－以本國與外商銀行行為分析對象。國立中山大學國際高階經營管理碩士論文，未出版，高雄市。
- 葉芃妤（2007）。國民小學女性校長行政決策運作與學校組織氣氛關係之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 彭鈺茹（2006）。台北市國民小學教師對生命教育課程認識及學校行政支援與實施之研究。銘傳大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 黃柏源（2007）。華人組織中的威權領導與員工政治知覺之研究。國立中原學心理學研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 黃雪緣（2006）。初任校長第一年衝突管理之研究。國立花蓮教育大學行政與領導

- 研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 黃昆輝（2002）。**教育行政學**。台北市：東華。
- 黃佳敏（2007）。**敘說實習教師之教師認同**。國立中央大學學系與教學研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 黃瑞琴（1999）。**質的教育研究方法（二版）**。台北市：心理。
- 趙光華（1999）。**國小校長行政決策之個案研究**。國立台東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台東縣。
- 蔡宏昇（2003）。**威權轉型後的我國小學校園民主發展與困境之研究---以新竹市教師參與學校公共事務為例**。國立台灣大學國家發展研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 鍾 靜、黃域城、張啓隆、張輝雄、陳清義、余坤煌、許永瑞（1999）。**國民中小學教職員編制及專兼任行政之研究**。教育部委託國立台北教育大學研究報告（報告編號：F0034929），未出版。
- 饒見維（1998）。**教師專業發展—理論部分**。台北市：五南。
- 鄭彩鳳（1999、2003）。**學校行政—理論與實際**。高雄市：麗文。
- 謝文全（1997）。**中等教育—理論與實際**。台北市：五南。
- 謝文全（2003）。**教育行政—理論與實務（再版）**。台北市：五南。
- 謝文全（2004）。**學校行政**。台北市：五南。
- 謝芳儒（2007）。**三位國民小學初任組長行政工作知能與人際關係之研究**。國立台北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 顏永進（2001）。**知識管理在國民小學學校行政運作現況**。國立台南師範學院行政研究所碩士論文，未出版，台南縣。
- 戴聰敏（2001）。**台東縣國民小學教育人員對學校願景認同度之研究**。國立台東師範學院教育研究所碩士論文，未出版，台東縣。
- 嚴春財（1998）。**山地鄉國小教師教學工作投入之研究**。國立嘉義師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

二、英文部分

- Bandura , A , & Walters , R . (1963) . *Social learning and personality development* .New York : Holt, Rinehart , & Winston
- Castells, Manuel (1997) . *The information age : Economy, society, and culture, vol. II. The Power of identity*. Oxford : Blackwell
- Hall & Gay (Eds.) (1996) . Introduction : Who needs identity. *Questions of culture identity* (pp.1-17) . London : Sage Publications.
- Jackson, R (1999) . *The negotiation of cultural identity : Perceptions of European-Americans and Africans*. Westport, Connecticut London : Praeger . Oxford : Blackwell
- Kaplan , M . A . (1976) . *Alienation and identification* . N . Y . : Free Press
- Kegan, Rober. (1982) . *The evolving self : Problem and process in human development*.. Cambridge : Harvard University Press.
- Kegan, Rober. (2000) . ; “What ‘form’ transformative learning” In Jack Mezirow et al. *Learning as Transformation*. 35-69 .San Francisco : Jossey_Bass.
- Kelchtermans.G (2000) . “Telling dreams : A Commentary to Newman form a European Context” *International journal of Educational Research*.33 (2000) 209-211
- Patton, M .Q (1990) . *Qualitative evaluation and research methods* . (2nd ed) Newbury Park : Sage.
- Patchen , M . (1970) . *Participation , achievement and Involvement on job* .N .J . : Prentice Hall ,Inc.
- Schwandt, Thomas A. (2001). *Dictionary of qualitative inquiry, Second Edition*, Calif: SAGE Publications

附錄一 修正前訪談大綱

訪談對象：

訪談日期： 年 月 日 時間：

編號：

受訪者基本資料：(1) 性別：

(2) 年齡：

(3) 擔任教職服務年資：

(4) 在本校服務年資：

(5) 在本校服務起迄年：

(6) 目前在本校擔任職務：

(7) 在本校和幾任校長合作過：

1. 您初到本校時是擔任什麼職務？任職幾年？

2. 可否敘述目前本校學校行政運作的實施情形是如何？

(1) 各行政單位人員產生的方式？各單位權責分配情形？

(2) 各行政單位分層負責的實施情況？

(3) 各行政單位與非正式組織的互動情形？

(4) 各行政單位在運用各項會議的效果情形？

(5) 以上的行政運作在人力、經費、教學上的支援情形與效果是如何？

3. 您覺得本校學校行政運作實施上有什麼困難之處？

(1) 各行政單位人員產生的方式？各單位權責分配情形？

(2) 各行政單位分層負責的實施情況？

(3) 各行政單位與非正式組織的互動情形？

(4) 各行政單位在運用各項會議的效果情形？

(5) 在人力、經費、教學上的支援有何困難處？

4. 您認為本校實施的學校行政運作遇到困境時學校是如何面對及處理問題？

5. 您對不同時期的學校行政運作有什麼看法及意見？

(1) 在校長領導風格方面

(2) 在行政單位之間的協調方面

(3) 在教師的合作與認同方面

(4) 在學校行政效率方面

6. 您最認同本校哪一個時期的學校行政運作？為什麼？

7. 您最不認同本校哪一個時期的學校行政運作？為什麼？

附錄二 修正後訪談大綱

- 1 問：您從事教職的年資幾年？在本校服務年資（幾年開始）？初到本校時擔任什麼職務？目前（97 學年度）在學校擔任什麼職務？
- 2 問：87 學年度到 97 學年度本校共有三位校長；分別是 A 校長（陳）、B 校長（顏）、C 校長（鄭）你和幾任校長合作過？請大概陳述和您合作過的校長的領導風格與方式？
- 3 問：請您略述以上不同校長時期的行政人員產生的方式？
- 4 問：請您略述以上不同的校長時期在組織行政處室人員時有何困難處？
- 5 問：請您略述以上不同的校長時期行政單位的工作職權分配與分層負責情形？
- 6 問：請您略述以上不同的校長時期行政單位召開各項會議的情形是如何？
- 7 問：請您略述以上不同的校長時期行政單位與本校非正式組織互動的情形？
- 8 問：請您略述以上不同的校長時期行政單位的支援力是如何？
- 9 問：請您略述以上不同的校長時期行政處室之間或與教師之間的互動情形？
- 10 問：就前面問題所述，您比較認同哪一時期校長任內的學校行政運作？為什麼？
- 11 問：您不認同哪一個時期校長任內的學校行政運作？為什麼？
- 12 問：您認為學校行政運作會影響教師的認同嗎？哪一個部分影響最大？
- 13 問：您任教這幾年對學校行政運作有什麼個人的意見、看法或建議？