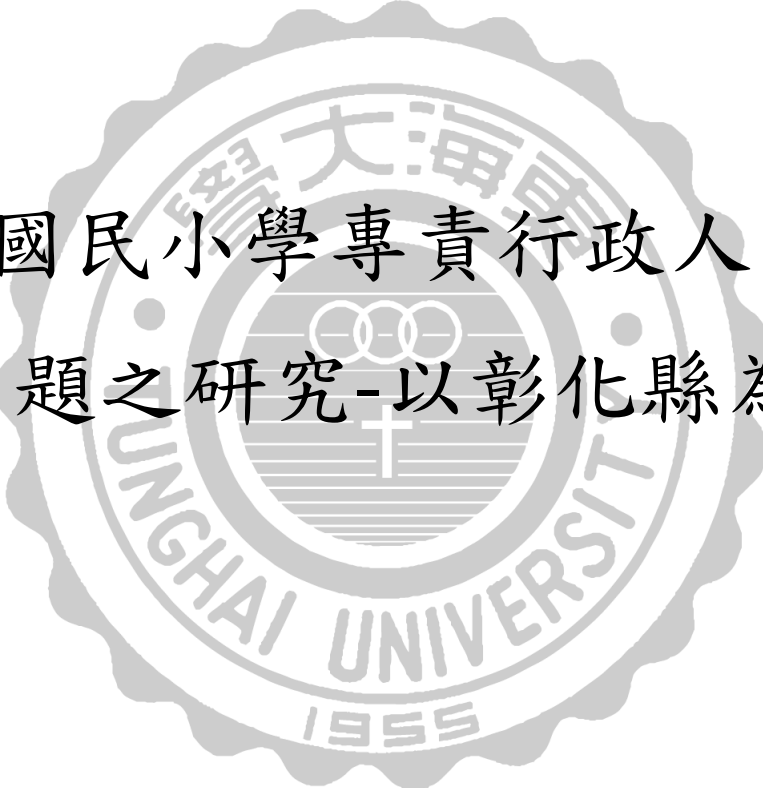


東海大學公共事務碩士專班碩士論文

指導教授：紀俊臣博士

The seal of Donghai University is a circular emblem with a scalloped outer edge. It features the university's name in Chinese characters '東海大學' at the top and 'DONGHAI UNIVERSITY' in English around the bottom. The year '1955' is inscribed at the very bottom. In the center, there are three interlocking rings and a cross-like symbol.

小型國民小學專責行政人員職
場問題之研究-以彰化縣為例

碩士班研究生：陳銘漢

中華民國一〇七年六月二十二日

小型國民小學專責行政人員職場
問題之研究-以彰化縣為例

研究生：陳銘漢

指導教授：紀俊臣 (簽章)

審查教授：劉志宏 (簽章)

紀俊臣 (簽章)

黃義威 (簽章)

專班主任：史美強 (簽章)

東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文

中華民國 107 年 6 月 22 日

謝 誌

提筆寫謝誌的當下，心中那塊沉重的大石，終於可放下了，因為終於完成論文了。回想起入學之迄今，竟花了近七年多的時光，每每想起論文，要下筆的當下，總為自己找藉口塘塞，更因惰性使然，導致一拖再拖，幸好在師長不離不棄與鼓勵下，總算是在最後一刻完成這份論文！所以要感謝的人很多。首先要感謝指導教授紀俊臣博士，紀博士學養豐富，且教學與行政經驗兼備，在公共事務行政的領域尤有精闢獨到而深入的研究；在其細心的指導與殷切的督促與勉勵下，使我在挫折、困惑中能繼續前進，尤其是在我面臨困境無法下筆時，硬是在修業限期前提點我竅門得以順利完成，內心充滿著無限感激。此外，也要感謝黃義盛教授、劉志宏教授在口試過程中，嚴格的指導、斧正，針對論文字逐一修正，使得論文更臻充實，由衷的感謝。

另外，要感謝一起在這份職場上努力的好朋友們裕憲、慶和、冊偉、孟華、馨慧及偉書等人，在我工作遇到瓶頸時，能給予我適時的協助，除此之外，還協助我尋找願意接受訪談的友軍及給我論文適時的建議，讓我能突破困境，順利過關，真的謝謝非常的你們！

最後，我要感謝我的家人；感謝我的爸媽，謝謝您們多年來栽培養育與關懷愛護的恩情；感謝是我的牽手—采彤，謝謝妳在我身後默默的支持，協助我共創美好的未來，總能在我哀傷時得到安慰、生氣時獲得抒解、挫折時給予我奮發向前的勇氣，更讓我在學習過程中，不用掛心於家庭瑣事與兼顧子女的課業。還有寶貝瑋浚、有慧，在我論文停擺時，你們那天真無邪無人比擬的笑容，令我心曠神怡忘卻痛苦的魔力，總能陪伴我度過論文恐慌期，讓我能夠堅持下去，並如期完成論文，順利取得學位，實現對自己的承諾。謹以此謝誌獻給我深愛及愛我、幫助過我的人。

陳銘漢 謹誌

摘要

在少子化的衝擊下，現行小型國民小學之行政工作已逐漸撥給專責行政人員辦理。本研究旨在研究轉任小型國民小學專責行政人員之工作負荷量大，且複雜多樣，其專任之動機與目的為何、設置幹事後組織運作的差異性、該工作職掌與角色上衝突上如何解決、其工作負荷與專業需求相關問題等現況為何。

因筆者本身也是轉任者，所以對於該項工作的現況有一定程度的了解，藉由自身的體驗與觀察，更能清楚的描繪現況；本研究係採以文獻探討及深度訪談進行。透過自身觀察者的角度，藉由深度訪談受訪者，瞭解現行小型國民小學專責行政人員之職場問題及看法為何，並藉由文獻探討了解分析之，並提出建議，期對於專責行政人員所面臨之工作壓力及問題能有助益，並提高對於組織承諾的認同感。

壹、研究發現

一、轉任學校幹事的動機與目的

- (一) 受政治力干擾少，工作壓力相對較低。
- (二) 工作時間穩定、不複雜、增加歷練，可多陪伴家人、加薪及升等。
- (三) 精簡人事，職務調動。

二、設置幹事後組織運作的差異之優、缺點分析如下：

- (一) 優點：改善了教師流動性高的缺陷、工作效率提升、人事業務的管控更為落實。
- (二) 缺點：工作量變大且其經驗值不足，容易遭人非議，使人產生倦怠感。

三、工作職掌與角色間的衝突，包括「角色內」及「角色間」的衝突，分析如下：

- (一) 工作項目繁雜，易使人角色混淆及分身乏術。
- (二) 工作互兼之角色，監督機制難以落實。
- (三) 工作職掌，難以執行控管之權責。
- (四) 兼職之工作專業度受質疑。

四、工作壓力與專業需求分析如下：

(一) 工作負荷量過大，易影響工作心情，並造成工作上的壓力。

(二) 個人專業知能，易影響工作效能，導致工作壓力。

五、組織承諾之問題

學校行政工作雖穩定，但仍因工作職掌與角色間及工作壓力與專業需求的問題甚多，而影響其對於組織承諾認同的意願。

貳、研究建議：

為解決工作職掌與角色上衝突及工作壓力與專業需求的問題，宜提升對組織的認同感。其作法如下：

- 一、增補人員或將部份工作調配由其他人來做以減低工作量。
- 二、創造良好的工作環境，提升同事間人際關係。
- 三、機關首長權力下放，提高有被重視感。
- 四、將幹事職缺直接編制於校長室，提升職務位階，可降低衝突。
- 五、人事及會計業務回歸專業辦理。
- 六、參與職能訓練講習提升專業知識。
- 七、提升待遇與福利，放寬職系或職務列等。
- 八、提高教師兼職意願。

就本研究發現給予建議，期改善現行小型國民小學專責行政人員之職場問題畢竟一個人才的養成實屬不易，期盼能降低人員調動頻率，減少造成機關的損失與資源浪費。

關鍵詞：小型國民小學、學校行政人員、工作壓力、角色衝突、組織承諾

Abstract

Under the impact of declining birthrate, the administrative work of existing small primary schools has gradually been allocated to special administrative staff. The purpose of this study is to study the workload of the special administrative personnel transferred to small national elementary schools, which is complex and diverse. The motives and purpose of their full-time job, the differences in the organization and operation of post-employment officers, and how to resolve the conflict between the job title and role, what are the current status of its workload and professional requirements?

Because the writer is also a transferee himself, he has a certain degree of understanding of the current status of the work. Through his own experience and observations, he can clearly describe the current situation. This study is based on literature and in-depth interviews. From the point of view of their own observers, through in-depth interviews with interviewees, they learned about the problems and views of the existing workplaces of small-scale national elementary school administrators, and through the literature to understand and analyze, and put forward proposals, which are faced by dedicated administrative staff. Work pressures and problems can be helpful, and raise the awareness of organizational commitment.

I. Research findings

1. Motivation and Purpose of Transferring to School Officers

- (1) Less interference by political forces and relatively low work pressure
- (2) Working hours are stable, uncomplicated, and increase in experience. They can spend more time with their families, raise their salaries and promotions, etc.
- (3) Streamlining personnel and job assignment.

2. The analysis of the advantages and disadvantages of the differences in the organization and operation of post-employment officers is as follows:

- (1) Advantages: Improved teachers' high liquidity deficiencies, improved work efficiency, and better implementation of personnel management.
- (2) Disadvantages: The workload is getting bigger and its experience value is not enough. It is easy to be criticized and people feel tired.

3. Third, conflicts between job roles and roles, including "intra-role" and "between-role" conflict, are analyzed as follows:

- (1) The work projects are complicated and confusing and the roles are not easy to use.
- (2) The role of mutual work, the supervision mechanism is difficult to implement.
- (3) Work duties make it difficult to enforce the powers and responsibilities of the management and control.

- (4) The professionalism of part-time work is questioned.
4. Work pressure and professional requirements are analyzed as follows:
- (1) Excessive work load can easily affect working mood and cause work pressure.
 - (2) Personal professional knowledge can easily affect work efficiency and lead to work pressure.
5. Problems with organizational commitment

Although the administrative work of the school is stable, it still has many problems related to job duties and roles, as well as job pressure and professional requirements, which affects its willingness to agree on organizational commitments.

II. Research Suggestions

Should solve the problem of job duties and role conflicts and work pressure and professional needs, in order to enhance the sense of identity of the organization. Its practice is as follows:

1. Adding staff or deploying part of the work to be done by others to reduce the workload.
2. Creating a good working environment and improving interpersonal relationships among colleagues.
3. Decentralization of authority by heads of agencies to enhance the sense of importance.
4. The preparation of the director's vacancy directly in the headmaster's office and the elevation of his job title can reduce conflicts.
5. Personnel and accounting services return 107/07/23 to professional management.
6. Participate in functional training classes to enhance professional knowledge.
7. Enhancement of benefits and benefits, relaxation of grades or duties, etc.
8. Improve teachers' willingness to part-time.

This study provides suggestions on the research findings and will improve the workplace of existing small-scale national primary school dedicated administrators. After all, the cultivation of a talented person is difficult. It is hoped that the frequency of personnel mobilization will be reduced and the loss of organs and waste of resources will be reduced.

Keywords: Small Elementary School, School Administrators, Job Stress, Role Conflict, Organizational Commitment

目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	2
第二節 研究問題與目的.....	5
第三節 研究範圍與限制.....	7
第四節 重要名詞釋義.....	9
第二章 現行制度與文獻探討.....	11
第一節 現行國小專責行政人員制度現況.....	11
第二節 國小行政組織角色上衝突之探討.....	21
第三節 國小專責行政人員工作負荷與專業需求之探討.....	33
第四節 組織承諾之研究.....	41
第三章 研究方法.....	49
第一節 研究方法.....	49
第二節 研究設計.....	51
第三節 研究架構.....	55
第四節 資料處理.....	57
第四章 小型國民小學專責行政人員職場問題分析與對策.....	61
第一節 小型國民小學專責行政人員主要職場問題之分析.....	61
第二節 小型國民小學專責行政人員職場問題之對策.....	74
第五章 結論.....	81
第一節 研究發現.....	81
第二節 研究建議.....	84
第三節 後續研究展望.....	85
參考文獻.....	87

附錄一、訪談大綱	95
附錄二、訪談同意函	97
附錄三、訪談資料稿	99



表目次

表 2-1 彰化縣國民小學人員設置表	11
表 2-2 角色衝突之定義	27
表 2-3 工作壓力之定義	37
表 2-4 組織承諾定義彙整表	42
表 2-5 組織承諾之衡量構面表	48
表 3-1 參與受訪者之基本資料	53
表 4-1 參與受訪者現行所承辦之業務統整表	69
表 4-2 參與受訪者服務年資、第幾任期、主要承辦業務及組織承諾的認同感統整表	76



圖目次

圖 2-1 工作壓力來源.....	39
圖 3-1 研究流程.....	58
圖 3-2 研究架構.....	59





第一章 緒論

學校教育最主要目的是在於匯集各種教育資源，透過各種行政力量來適時提供學生系統化的學習環境，幫助學生發展健全人格，達成教育的目標。學校行政更是作為支援教學，提供良好的學習及教學環境，有效達成教學活動，讓學生能獲得最佳的學習環境。行政各方面的協助與支援的角色，也是促使教學成功的重要關鍵，在學校教育裡需要行政與教學相輔相成，才能達到最大效率（魏國贈，2007：1）。

中小學學校行政難度日益增加，中小學教師對兼任行政職務意願不高，學校教育工作發常著重經驗傳承與各項職務歷練，才能培育適當的教育人才，進而提高教育效能。在校園職場中其實不難發現，行政人員與教師之間的衝突已相當頻繁，甚至影響到學校的教學工作，進而損害到學生的受教權益。學校行政人員要能有效的支援學校的教學，除建立專業化的行政體系外，對於學校行政人員的培育、遴選與評鑑則需有一套完善的制度，並協助行政人員專業發展與提升專業能力。唯礙於教師不願擔任行政工作，彰化縣乃於 2011 年起編制國小設專任行政人員幹事職務。

本研究係著眼於轉任小型國民小學專責行政人員（幹事）職場因身兼數職的角色，其所衍生出來的職場問題，包括工作職掌與角色上衝突及工作負荷與專業需求相關問題之分析，希望有助於教育機關對於小型學校專責行政人員工作屬性之了解。

本章共分成四節來探討：第一節為研究背景與動機；第二節是研究問題與目的；第三節研究範圍與限制；第四節名詞釋義。

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

近些年來囿於少子化的衝擊下，現行初等教育體制中國小的規模已有限縮現象，且政府為落實九年一貫課程及多元文化教育政策的理念，漸漸的加重教師工作負荷量；又因政府倡導社會公平正義，追求稅賦平等，取消教師免稅優惠政策，以符合「課稅公平原則」。彰化縣政府曾於 2010 年 7 月中旬召開研商「縣長與本縣教師會教育座談決議事項」及增置轄屬國民小學幹事相關事宜會議。依該項決議，增置教育機構專業行政人員，自 2011 年度起於 6 班以下國民小學起增置幹事 1 名協助學校辦理行政工作，7 班至 12 班學校得增置出納組長及事務組長，13 班至 24 班學校得增置出納組長；組長職務由教師兼任。自 2012 年度，7 班至 12 班學校增置幹事 1 名，同時取消出納組長及事務組長編制。2013 年度，13 班以上未置幹事之學校均置幹事 1 名，13 班至 24 班學校不再設置出納組長(見彰化縣政府 99 年 8 月 16 日府教學字第 0990203836 號函)。

筆者於 2011 年自他機關轉任 6 班以下國民小學擔任幹事一職，辦理學校行政工作包括：人事、事務、出納、文書、政風、財產及其他臨時交辦事項等工作；另外，必須派兼他校（另 1 所 6 班以下國民小學）擔任會計員，且多數為兩校幹事彼此互兼情形。然而在這種工作環境下，導致國民小學行政人員 1 人須辦理 2 校工作，並且身兼數職的角色，所承攬之工作更是繁雜瑣碎，形成另類的 1 人「統包」各項行政工作怪現象，且該職位之工作職掌與角色間衝突，以及工作負荷與專業需求等問題，以致於 2011 年進用幹事約有二分之一以上已轉調別的單位，不願留任原職。近些年來新任接替之人員亦轉調其他單位頻繁，實值得深入探索一番。本研究即在探討彰化縣國民小學學校行政人員專業發展需求及其影響因素，並根據結果提出具體建議，以期研究結果對主管教育機關、學校單位、學校行政人員及未來研究有所助益。

貳、研究動機

對於上揭事涉彰化縣國小增置專責行政人員，因工作繁重而頻繁轉任情形，可分下列四點說明：

一、轉任之原由

轉任小型學校擔任專責行政人員之工作包括：事務、出納、文書及其他臨時交辦事項（包含政風業務）等工作並兼任該校人事管理員，另外必須派兼他校(另 1 所 6 班以下國民小學)擔任會計員等。就其工作負荷量而言，似已高於一般公務員，且該職缺在學校機關內並無升遷之機會，其轉任之動機為何，即值得探究。

二、工作負荷及專業需求的取捨

上述轉任小型國民小學擔任專責行政人員之工作除煩雜瑣碎外，其所需之專業知能，除一般行政相關工作外，尚涉及人事各項權利義務及政府會計等不同專業領域，絕非一般公務員於短時間內所能完全勝任，雖該相關業務已由原承辦之兼任人員給予輔導，然在於工作負荷沉重及專業能力有限情形下如何取捨，的確有其探討之空間。

三、工作職掌與角色上衝突

研究者係職司學校之出納及事務等工作，且兼任他校會計員工作。原先規劃大多數為互兼情形，然而出納及事務等工作職掌，屬統籌管理機關學校之財產及採購等；而會計員工作，則負責綜合辦理會計各項工作包含：預算之執行審查及核銷等工作。該兩工作本屬彼此相互監督之角色，其工作角色之設計初衷，實有兩人彼此相互提攜，當助於機關行政工作效率之提升。若是兩人於工作上常有意見相左時，彼此相處無法融洽，將使得兩校之行政工作延宕；若是原相互監督之兩人為便宜行事，其所通融之情事亦加擴大，則該監督機制形同虛設。是故，各該工作職掌與角色上之衝突，似有其模糊之空間。

四、提升行政效率之成效

小型國民小學組織編制增置 1 名行政人員，就機關組織整體而言，可讓教育人員回歸專業，原來由他校專任人事主任及會計主任兼任工作，則免除而改由兩間小型國

民小學彼此增置 1 名行政人員互兼。然而這新訂定的組織編制是否達到預期效能，提升整體行政效能，亦尚有深入探討之空間。



第二節 研究問題與目的

機關學校在尚未增設專責行政人員辦理各項工作前，原辦理行政工作者絕大多數係由教師兼任。因此，增設專責行政人員，必然可減低教師兼辦行政工作之負擔，進而提升其從事教學研究與學生輔導等工作；亦可以「行政工作回歸專業」為藉口而卸除原兼辦之行政工作。是故，各項行政工作似乎也因而回歸至新任的專責行政人員（幹事）身上；另類形成一人「統包」各項行政工作現象；美其名是讚許專責行政人員「十八般武藝」樣樣精通，然而身在其中的我，在一人分飾多角情形下，卻總有著才疏學淺，心有餘而力不足之恐慌。本研究即針對彰化縣轄內小型國民小學，自2011年起增編1名行政人員-幹事，就其工作職掌與角色上衝突及工作負荷與專業需求等相關問題進行探討。

壹、研究目的

基於上節之研究動機，本研究之目的如下：

- 一、分析轉任彰化縣小型國民小學擔任專責行政人員之目的為何。
- 二、了解彰化縣小型國民小學組織編制，在增置專責行政人員之前後其組織運作差異性。
- 三、研究彰化縣小型國民小學轉任專責行政人員之工作壓力於職掌與角色上衝突情形。
- 四、了解彰化縣小型國民小學轉任專責行政人員之工作壓力於工作上之專業需求問題。
- 五、探究彰化縣小型國民小學配置專責行政人員後，其職場上所面臨之工作壓力及問題與組織承諾之關聯性，再提出建議，以供教育單位之參考。

貳、研究問題

基於上述研究目的，本研究問題系指：

- 一、轉任小型國民小學擔任專責行政人員職缺之動機為何？
- 二、小型國民小學配置專責行政人員後，其組織運作現況為何？行政效率是否如原先規劃之初衷？
- 三、小型國民小學轉任專責行政人員，其之工作職掌與角色間的衝突為何？
- 四、小型國民小學轉任專責行政人員，其之工作負荷與專業需求情形為何？
- 五、小型國民小學初任專責行政人員，其工作上所面臨之困難，對於組織承諾之影響為何？其解決對策為何？



第三節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

研究範圍可分為研究地區與研究對象兩方面：

一、研究地區

本研究範圍係以彰化縣轄內小型國民小學。

二、研究對象

本研究對象係以現行初任彰化縣轄內小型國民小學之幹事為主。

貳、研究限制

本研究之限制，可分為以下各方面來說明。

一、在研究範圍方面

本研究的範圍僅為彰化縣轄內小型國民小學，無法瞭解彰化縣小型國民小學以外專責行政工作人員之現況。

二、在研究對象方面

本研究的對象，僅為彰化縣小型國民小學之行政人員，上級主管機關（教育處）、家長及校外人士等的意見與看法無法得知。

三、在研究方法方面

本研究採質性訪談，因受訪者對於研究問題瞭解有限，或對研究問題的回答語帶保留，本研究僅能加以引導，客觀加以整理歸納，不能強迫受訪者回答或過度解釋回答之內容。

四、研究結果方面

本研究據以歸納之結果，係來自於研究者對所選取之研究對象訪談時所做的詮釋、記錄以及分析，而這些受訪者的看法與意見，並不能完全概括每位轉任小型國民小學專責行政人員所遭遇問題或困境之現象。以致本研究在結論與建議上，適用範圍仍以彰化縣為主。



第四節 名詞釋義

為明確界定本研究之問題，茲將所涉之重要名詞解釋如下：

壹、小型國民小學

本研究所稱之小型國民小學(small size elementary school)，全校班級數在6班以下之學校。依據行政院2006年9月18日，院臺教字第0950040901號函核訂「國民小學班級學生人數調降方案」班級編制標準之公立國民小學(現階段為同年級學生數為29人以下，設1班)。

貳、學校行政人員

學校行政即是對學校事務進行管理，以求有效達成學校教育目的、滿足成員需求的一種歷程。有效運用各種行政的理論和與科學的方法，將校內人、事、財物等等，以有效的領導與管理來使校務能運轉順利，讓學校的目標能順利達成，而所有從事有關學校教育行政工作的人員，都稱為學校行政人員(administrator in school)。依任用職系屬性，學校行政人員可以分為具教職身分的行政人員及具公務人員身分之行政人員；若從工作屬性與職掌，則可分為具主導性行政人員及支持性的行政人員。

一、任用職系區分：

1. 具教職身分行政人員：擔任校長、教導主任、總務主任、輔導主任、教導組長及訓導組長等行政人員等。
2. 具公務員身分行政人員：人事室主任、會計室主任、幹事、校護和編制內之工友。

二、工作屬性與職掌區分：

1. 具主導性行政人員：擔任校長、主任職務之人員。
2. 支持性行政人員：擔任組長、教師（受指派協助辦理行政工作）、幹事、校

護和編制內之工友之人員。



第二章 現行制度與文獻探討

本研究透過相關研究文獻，以探討初任小型國民小學配置專責行政人員之職場問題。本章共分三節：第一節、現行國小專責行政人員制度之研究；第二節、國小專責行政人員工作職掌與角色衝突之探討；第三節、國小專責行政人員工作負荷與專業需求之探討。

第一節 現行國小專責行政人員制度現況

彰化縣計有175所國民小學（包含：2所國中小），現行實際人數計有：校長173人、男性教師1,562人、女性教師3,494人、護士167人、職員383人、工友187人及警衛32人共5,998人。現行175所國民小學13班以上之學校計有53所、7至12班有49所、6班以下學校計有73所（以現行2017學年度計算之）。

壹、現行彰化縣國民小學人員設置現況

貳、表2-1 彰化縣國民小學人員設置標準

班級數 (含特教班)	修訂後設置標準	原設置標準	備註
12 班以下	教導處—教務組、訓 導組（資訊教師） 總務處 輔導室 <u>幹事兼任人事管理</u> <u>員.兼任他校主計員</u>	教導處—教務組、訓導 組（資訊教師） 總務處 輔導室 人事、主計他校人事主 <u>計兼任</u>	資訊教師 （兼任）

表2-1 彰化縣國民小學人員設置標準（續）

<p>13 班至 24 班</p>	<p>教務處—教學註冊、(資訊)組 學生事務處--(訓育)、體育衛生組 總務處—(事務) 輔導室 人事室及會計室</p>	<p>教務處—教學註冊、(資訊)組 訓導處--(訓育)、體育衛生組 總務處--(事務) 輔導室 人事室及會計室</p>	
<p>25 班至 37 班</p>	<p>教務處—教學、註冊、(資訊)三組 學生事務處---(訓育)、生活教育、體育衛生三組 總務處-(事務)、(出納) 輔導室---資料組、輔導組 人事 會計</p>	<p>教務處—教學、註冊、(資訊)三組 訓導處---(訓育)、生活教育、體育衛生三組 總務處-(事務)、(出納)輔導室---資料組、輔導組 人事 會計</p>	<p>30 班體育衛生得分 設體育、衛生兩組</p>

表2-1 彰化縣國民小學人員設置標準（續）

<p>38 班以上</p>	<p>教務處—教學、註冊、(資訊)三組 <u>學生事務處</u>---(訓育)生活教育、體育、衛生四組 總務處-(文書)(事務)(出納) 輔導室---資料組、輔導組 人事 會計</p>	<p>教務處—教學、註冊、(資訊)三組 訓導處---(訓育)生活教育、體育、衛生四組 總務處-(文書)(事務)(出納) 輔導室---資料組、輔導組 人事 會計</p>	
	<p>特殊教育班(惟資優資源班學生達 18 人以上始成 1 班), 達三班(含)以上者得設特教組; 特教組長得支領組長加給。</p>		<p>依據國民教育法施行細則第 14 條第 1 項第 1 款及第 2 項第 4 款規定增訂之。</p>

資料來源：依「彰化縣政府人事處及教育處網站上所訂定之規範」彙整

綜合上述，研究者認為現行編制如將原編制他校之專任人事及主計工作分擔至小型學校當中，且又將其他相關行政工作（出納、文書、財產等）相關業務轉

嫁至專責行政人員身上，能否達成預期之工作成效，實難以斷定。

參、現行小型國民小學行政人員之編制

現行彰化縣國民小學（小型學校人員之編制），係以班級數乘1.5倍後，去除小數點後取整數，如學生高於50人後，則增加編制總員額1人，行政人員1-2人。設置情形如下：

- 一、 教導處：本處除健康中心護理師1名為行政人員外，其餘均為教職，設教導主任1人，下設有2位組長（教務組及訓導組【含健康中心】）及各班級教師與科任教師等；此處室經辦學校絕大多數的教學行政業務。
- 二、 總務處：設總務主任1人及工友1人（退休後遇缺不補），另設幹事1名，此為學校之專責行政人員。
- 三、 輔導室：設輔導主任1人，如有特教班則依班級數設數名專職特教教師。
- 四、 未設置會計室：目前彰化縣小型學校現況，係由他校幹事兼任；絕大多數為2間學校之幹事(專責行政人員)相互兼任，故並無設置此處室。
- 五、 未設置人事室：目前彰化縣小型學校現況，係由校內幹事（專責行政人員）兼任，並無設置此處室。

肆、現行國小專責行政人員之人事制度

現行小型學校專責行政人員，僅剩2011年起增置員額原幹事及護士。然該護理師係原12班以上所設置之編制，已遇缺不補；僅遞補約聘僱護理人員。故此，現行專責行政人員僅剩幹事1名，其任用條件係依公務人員任用法任用之。

一、考選、任用與升遷

（一）考選

一般行政機關的人事制度，大致為簡薦委的人事制度。公務人員的考選，主要依據「公務人員考試法」，公務人員的考試一般可分為高等考試（一、二、三級等等）、普通考試、初等考試及特種考試等，經依類科分別訓練後，分發

各機關實習任用。另有升官等考試，由現職人員報考，以取得陞任較高等職務資格之考試（考試院公報，105年：119）。

1. 高等考試：選拔專科以上學校畢業或具有其他高考應考資格者，賦予薦任資格或執業之考試。
2. 普通考試：選拔中等以上學校畢業或具有其他普考資格者，賦予委任職任用資格。
3. 初等考試：年滿18歲者之國民，不需任何學歷，皆可應公務人員初等考試，其目的在為公務機關舉才，考試及格者才可取得委任一職等任用。
4. 特種考試：地方特考主要是考量地方用人需求，避免頻繁調動，經考試及格人員，訓練期滿成績及格才可以取得，考試及格資格之日起3年內不得轉調原分發以外之機關，必須在原錄取分發所屬機關服務3年，始得轉調其他機關。另也有弱勢族群保障的身心障礙特考及原住民特考等。

（二）任用

公務人員之任用乃依據「公務人員任用法」，其所任用某一職系、某一職等的職位，以其具備擔任此一職系、此一職等職位的資格。職系是依據工作性質的差異所作之區分，如一般行政職系、法制職系、土木工程職系等。初任各官等之公務人員，任用資格取得有三種途徑，分別為依法考試及格、升官等考試與依法升等合格。

（三）升遷

公務人員的升遷係依據「公務人員陞遷法」。升遷制度係為提高同仁之工作士氣，始建立公務人員的陞遷法制。其立法原則有公開評選、活絡陞遷管道訂陞遷標準以彰顯功績；推動能力陞遷使得人力可有效運用；實施職務輪調來增加行政歷練；重視在職訓練並配合職務陞遷；訂定通報系統以擴展選才管道；

建立申訴管道期消除陞遷制度不公等等。（洪偉書，2017：13-17）

二、轉任之資格

現行幹事之職等級職系為委任第5職等或薦任第6職等至薦任第7職等之一般行政職系之職務，其任用資格應具下列之一：

- （一）現職公務人員具有一般行政職系任用資格人員應具合格實授委任第五職等以上，且無特考特用限制調任情事。
- （二）其他機關公務人員，經銓敘部審定具技術人員任用之現職技術人員，且經專門職業及技術人員高等考試或普通考試或相當等級之特種考試及格者，得準用公務人員任用法第二十三條之規定，改任予以任用。

三、待遇福利與考績

- （一）該幹事職缺之待遇與福利與一般公務人員相同，係依據「公務人員俸給法」計算之，俸給的結構上分為本俸（年功俸）與加給。其福利部分，包括：保險性福利、卹孤性福利及其他福利等。該其他福利大致上指公務人員貸款、健康檢查、員工文康活動、生活津貼（包括：結婚、生育、喪葬與子女教育等四項）。
- （二）現行考績制度係依據「公務人員考績法」及「公務人員考績法施行細則」等法規所訂定。由各級長官依據考核要項，對公務人員平時之工作、品德操行等，給予考核，並於年終時給予考績，依其成績良窳給予獎懲，期達成獎優懲劣的最終目的。（劉英美，2012：13）。有關考績的功能，包括：調整合理俸給待遇、強化遷調退免制度、健全完善人事制度，期能提高行政效率。
- （三）現行考績的種類及獎懲可以區分如下：

1. 平時考核與獎懲：針對考核人員平時的工作表現，依據工作、操行、學識與才能四項分別評分。
2. 年終考績與獎懲：考核人員，於每年年終考核當年度1至12月任職期間的成績，仍如平時考核，按其工作、操行、學識與才能四項分別評分，其中工作項目占考績總分50%，操行項目分數占考績總分20%，學識及才能項目分數各占考績總分15%。年終考績依考績法第6條規定，甲等為80分以上、乙等為70分以上80分以下、丙等為60分以上70分以下、丁等為不滿60分。相關獎懲甲等晉本俸一級，並給與一個月俸給總額之一次獎金；已達所敘職等本俸最高俸級或已敘年功俸者級者，晉年功奉一級，並給與一個月俸給總額之一次獎金；已敘年功俸最高俸級者，給與二個月俸給總額之一次獎金。乙等晉本俸一級，並給與半個月俸給總額之一次獎金；已達所敘職等本俸最高俸級或已敘年功俸者級者，晉年功奉一級，並給與半個月俸給總額之一次獎金；已敘年功俸最高俸級者，給與一個半月俸給總額之一次獎金。丙等留原俸級，丁等免職。（銓敘部全球資訊網：2018）
3. 專案考績與獎懲：依據受考核人員平時有重大功過時，隨時辦理之考績，可分為一次記二大功和一次記兩大過兩種。基於設置意義與平時考核意義不同，針對特定事件考查，故專案考績與平時考核之獎懲，不可功過相抵。一次記二大功者獎勵晉本俸一級，並給與一個月俸給總額之一次獎金；已達所敘職等本俸最高俸級或已敘年功俸者級者，晉年功奉一級，並給與一個月俸給總額之一次獎金；已敘年功俸最高俸級者，給與二個月俸給總額之一次獎金；但在同一年度內再因一次記兩大功辦理專案考績者，不再晉敘俸級，改給二個月俸給總額之一次獎金。一次記兩大過者，其懲處為免職。

4. 另予考績與獎懲：受考核人員，於同一考績年度連續任職六個月以上，未滿一年，辦理另予考績。另予考績列甲等者給予一個月俸額之一次獎金、列乙等者，給予半個月俸額之一次獎金、列丙等者不予獎勵、列丁等者免職。（銓敘部全球資訊網：2018）

伍、轉任國小專責行政人員人事制度之現況

一、任用與升遷之限制或差異

（一）人員之任用

1. 現行小型學校之行政人員編制僅1人-幹事，其職等級職系為委任第5職等或薦任第6職等至薦任第7職等。顧名思義，其任用資格者必須具委任5職等任用之公務員身分才可轉任。
2. 又該職係為一般行政職系，凡現行公務人員具普通行政、文教新聞行政、財務行政、法務行政、經建行政、外務行政、審檢、警政衛生、環保行政、消防行政、海巡行政、地政、博物圖書管理、安全、交通行政等相關職系者，依現職公務人員調任辦法第六條第一項第四款規定：「在教育部認可之國內專科或得以採認之國外專科以上學校畢業，其最近十年在專科學校以上學校（含尚未畢業者），曾修習與調任職務職系性質相近之科目二十學分以上；其所修習科目，依公務人員高等考試三級考試或普通考試專業科目，參酌調任職務之職系說明書所定工作性質及內容，計其學分。但科目相同或類似之學分應合併計算，最高以六學分為限。」辦理過調轉任。

（二）升遷之限制

現行幹事之職缺為委任第5職等或薦任第6職等至薦任第7職，是以最高僅能升等或提敘至7職等，又機關之編制僅1人，因在機關內已無升遷之

管道，倘若欲升較高職等者，唯有轉調他機關一途。

二、轉任之來源

本項幹事職缺都是學校之主管機關(縣府)對外甄補，來源有以下幾種：

- (一) 平調：縣府及所屬機關學校所屬人員，依公務人員陞遷法第13條及「彰化縣政府暨所屬機關學校公務人員職務遷調規定」第3點第1項第5款規定，具有任用資格者逕予調任；包括他機關員額縮減移撥，並且優先適用。
- (二) 內陞：依現行彰化縣政府之人事制度，小型學校與縣府視為同一機關，其幹事職缺之甄審係由縣府統籌辦理。
- (三) 外補：依公務人員陞遷法施行細則第8條規定，機關學校與縣府可視為同一機關，職缺之甄選由縣府統籌辦理，由擔任次一序列職務之人員陞遷遞補。

三、待遇福利與考績

(一) 待遇福利

1. 現行幹事因兼任機關之人事管理員，得依規定兼領人事之主管加給，另部分人員有兼任他校之主計員亦得請領兼職費。
2. 現行福利措施因過去政府機關未建構健全的法源依據，隨著目前政府經濟不景氣，讓社會氛圍來縮減公務人員的福利措施。

(二) 考績制度限制

因機關之專責行政人員僅設立1人，而礙於考核比例之受限，現行考績甲等比例之上限為75%，依目前作法，由現行設置幹事之學校自行

尋找4所學校，採總比率原則調配。故此，專責行政人員之考績相較機關內教育人員（教師）或工友因無甲等比例上限之規定，顯有不公平之處。（銓敘部全球資訊網：2018）



第二節 國小專責行政人員工作職掌與角色之衝突

現行國民小學專責行政人員除13班以上，依學校規模設有專責人事主任、會計主任及相關佐理員等；另依其編制下於所屬處室編制幹事數名。然小型學校僅配置1名幹事。其業務職掌則包山包海，堪稱十項全能，幾乎所有承攬所有行政相關業務（除了教學以外）。又其工作職掌涉及具主導性行政人員身分及與支持性行政人員身分，其所扮演之工作角色，經常會有混淆錯亂甚至產生角色衝突情形。

壹、國民小學行政人員之工作職掌與內容

一、人事相關業務（2018.03.18參考彰化縣政府人事處及教育處網站繪整）

- （一） 辦理教職員到職、離職、停職、免職、復職、新進、服役、退休、資遣、撫卹等異動案件。
- （二） 辦理教職員任、免、遷、調、審查資格、核敘級俸、人事查核、代理代課等人事勤務。
- （三） 辦理教職員公差、請假、出勤簽到(退)、曠職、加班、休假、出席集會、值勤等工作。
- （四） 辦理教職員成績考核獎案件。
- （五） 辦理教職員出國及進修案件。
- （六） 辦理教職員各項待遇、生活津貼及補助之審核與核轉等。
- （七） 辦理教職員及其眷屬健保及公保業務。
- （八） 辦理教職員各項福利業務。
- （九） 辦理教職員人事資料調查、登記及報表。

- (十) 蒐集主要人事業務法規。
- (十一) 辦理教師評審委員會之各項行政工作。
- (十二) 辦理教職員各種證明書之核發及保證案件。
- (十三) 協同體育組辦理教職員文康活動。
- (十四) 教師有申訴需要時，協助其循適管道，向主管教育行政機關之教師申訴評議委員會提出。
- (十五) 其他一般人事業務及服務事項。

二、事務相關業務（2018.03.18參考彰化縣政府人事處及教育處網站繪整）

- (一) 辦理財產、物品管理及有關報表之登記與陳報。
- (二) 辦理物品採(標)購、列管等事宜。
- (三) 財產購置、定製、變賣之招標、開標、議價、比價、估價等事宜。
- (四) 全校集會、慶典會場布置、管理、接待事宜及協辦各項活動。
- (五) 辦理校長交接事宜。
- (六) 辦理廚房、學生午餐、飲水等相關事宜。
- (七) 工友管理。
- (八) 臨時約聘僱人員及替代役男管理。
- (九) 辦理勞工保險及健康保險相關事宜。
- (十) 經管公有財務人員保證事項。
- (十一) 辦理勞基法規定事項。
- (十二) 辦公用品、紀念品之保管、發放、登記與管理。
- (十三) 學校門禁管理及執勤事項。
- (十四) 學生午餐教育訓練、採買、監廚、稽查、研究設計及其他午餐相關工作。

三、文書相關業務（2018.03.18參考彰化縣政府人事處及教育處網站繪整）

- （一） 公文（含電子公文之下載）、收發、查催、繕校、登記及統計。
- （二） 記載學校大事記。
- （三） 全校性會議、主席團會議、行政及業務會報之會議通知、議程、提案編刊及會議記錄。
- （四） 整理省縣公報及剪貼、分文。
- （五） 辦理印信製（補、換）發之申請。
- （六） 典守學校印信。
- （七） 辦理研考業務檢查。
- （八） 公文保密事項。
- （九） 檔案管理制度之建立與管理。
- （十） 辦理印製資料文件。
- （十一） 辦理公文電子化及校務行政、公務報表上網傳輸。
- （十二） 各項郵件之收、寄及郵資管理及登記。
- （十三） 承辦不屬各處室之公文。
- （十四） 其他有關文書事項。

四、兼辦政風工作（2018.03.18參考彰化縣政府人事處及教育處網站繪整）

- （一） 現金出納保管登記。
- （二） 公庫現金票據及有會證券之保管。
- （三） 代收款之收支保管。
- （四） 代收、暫收、暫付、暫付款項之收支。
- （五） 編製現金結存表。
- （六） 編製各項經費表冊。
- （七） 其他有關出納及交辦之事項。

- (八) 保管整理收據。
- (九) 教職員工薪津及各種補助出差費請領發放。
- (十) 午餐出納工作。
- (十一) 編製退撫、公保、互助會、健保之繳納清冊。
- (十二) 普通經費出納。
- (十三) 保管款出納。
- (十四) 特殊捐款。
- (十五) 協助辦理學生註冊統計、退費.....等相關事宜。
- (十六) 課後活動費收支。
- (十七) 所得稅核算、申請。
- (十八) 辦理相關業務及交辦事項處理。

五、兼辦政風工作（2018.03.18參考彰化縣政府人事處及教育處網站繪整）

- (一) 關於本機關政風法令之擬訂事項。
- (二) 關於本機關政風法令之宣導事項。
- (三) 關於本機關員工貪瀆不法之預防、發掘及處理檢舉事項。
- (四) 關於本機關政風興革建議事項。
- (五) 關於本機關政風考核獎懲建議事項。
- (六) 關於本機關公務機密維護事項。
- (七) 其他有關政風事項。

六、兼辦他校會計業務（2018.03.18參考彰化縣政府人事處及教育處網站繪整）

- (一) 整理年度預（概）算之籌劃及編報工作，及其他依規定程序辦理之經費編報工作。
- (二) 編報預算執行狀況。
- (三) 處理各項收支憑證，編製傳票及各種會計帳簿與報告。

- (四) 編報年度決算各類統計報表。
- (五) 請領員工津、各項補助及各種款項。
- (六) 擔任營繕工程之監標、監驗、稽核工作。
- (七) 會同查核財物、現金，並會簽公庫支票。
- (八) 監督學校採購單據核銷手續。
- (九) 其他會計相關工作。

貳、角色衝突之探討

角色，英文為role，代表劇中的角色人物，也是電影中的代表性名詞(張華葆，1989：51)。現今在日常生活當中而言，代表著是某個特殊身分，又由於社會發展已日新月異，所以角色及角色衝突的觀念被廣泛應用在許多的研究，其中在校園中內，角色及角色衝突的觀念已漸漸受到大多數人的關注(陳鴻銘，1995：47)。從角色的扮演中，可以發現到自我在團體中能獲得更多的人際關係，讓個人獲得更多的成就感。在一般平時的生活，當在飾演與自我無利害關係的角色時，很可能完全不重視、甚至甚少參加，如果過度要求，時間性相對變的困難許多；相反的，要是擔任自我認為非常重要的要角時，便會花費更多的時間去投入，扮演好要角的工作，倘若自我對於角色的認同感有所偏差，更會是對於角色衝產生極大的影響(陳惠錦，2007：28)。

一般而言，在團體擔任中的重要角色將會是組織團體中工作壓力主要的來源所在，如同扮演的角色之冀望和期待不相同就可能產生造成角色間的衝突(role conflict)；如果工作要求超過自己的能力所及時，就會造成角色過度的負荷(role overload)；因此如果業務職掌無法確定的時候，便容易形成角色上的模糊(role ambiguity)。這些問題都容易產生壓力。包括：與組織的關係及外部的界面等。前者是指群體對於組織的行為產生極大的差異，且個人須與上司、部屬和同儕建立良好的關係，否則人際的互動，也有可能是壓力的來源；後者乃指個人在生活中所扮演之多重角色，可能與工作有關的角色產生不一樣的衝突，進而造成一種壓力來源；另外工作需求與目標，可能會導致個人生活需求與目標衝突造成壓力。

一、 角色衝突的定義

「角色衝突」(role conflict)係指面對兩個以上的衝突角色時，因本身能力沒辦法負荷或滿足需求之時，進而造成的內心上無形壓力或情感上困擾（陳春希等，2009：45）。其可分為兩個主要情形：其一為空間時間上衝突。例如一個學生，必須肩負學習的任務；也是作為父母親的孩兒，應該要善盡孝敬長輩義務；如果作為哥哥，還要承擔著照顧弟妹的任務。如此無法避免的在時間和空間上產生的矛盾。其二則是行為模式內的衝突。譬如，一個人如果改變了角色，換了新角色，並且在新與舊角色上出現了差異性，更會造成新舊角色的衝突。如同畢業生對於升學進入另一新學府，必須面對新的生活環境，容易產生不適應就是一個例證（MBA 智庫百科，2007：75）。

國內著名的學者張德銳教授，更是將衝突定義為：「衝突係指自身與團體之間，因目標、認知、情緒和行為之不同，而產生認知上的矛盾和對立情形。」。造成衝突的要素有四項：1.雙方能否成為對立的關係：如組織中產生對立的敵對者，才會構成衝突，若只有單方面，並無法能構成衝突。倘若雙方於溝通上發生口角，易形成彼此對立局面。2.雙方價值觀上有顯著的差異：發生衝突後兩者間引起其不同的目標、認知、情緒和行為。舉例：上級欲採取專制的管理方式，但屬下苟同因而提出反對的意見，卻遭受上級的責罰，爆發雙方的衝突。3.衝突間的雙方是否有接觸：產生衝突，一定是因為兩雙間「交互作用」，倘若彼此之間實際接觸，應該不至於發生衝突。又譬如：對立的兩方在溝通、肢體及視覺上發生接觸，則容易引起衝突的可能。4. 對立的雙方彼此間的感受：衝突一定是發生在雙方認知上顯著差異，進而形成一種對立與敵對的型態，甚至會發生攻擊、陳抗的行為，因此兩造間都可明顯感受到衝突的情勢（全國就業網，2018.03.18 下載）。

在人與人之間的溝通之間，最容易發生的爭執即是人際衝突，其中在工作職場上的人際衝突又可分為以下五種：1.垂直式的衝突：在機關或公司中，上級與下級間的衝突，單位主管和所屬部屬間的衝突。2.水平式的衝突：在機關或公司中，不同的部門或同事之間的衝突。3.幕僚與實作上的衝突：在機關或公司內的幕僚部門和實際執

行上的部門間的衝突。4.角色上的衝突：在機關或公司中，個人自己要面臨擔任兩個以上的角色或對自己扮演的角色期望，卻不知如何調適而引起的衝突，行程彼此間兩難的情況。5.斜向的衝突：這部分係屬管理者和重要幕僚之間的衝突，其兩者間的態度與觀念產生極大差異而造成的衝突。(快樂工作人專刊，2009：52)。

現今社會關於角色衝突的問題普遍存在，尤其是在的社會中，根本是無法避免的，經常存在於各個階層與角落，教育單位亦是如此（黃昆輝，1992：43）。

根據中外學者對角色衝突的觀點，整理如下表 2-2 。

表 2-2 角色衝突之定義

研究者或引用年代	角色衝突之定義
張春興(1992：37)	個人生活上擔任之角色所遭遇到的問題產生了心理困擾。
教育百科辭典 (1994：65)	是指面對兩個以上的角色，因自身無法滿足角色的期待時，所產生的內心衝突。
教育大辭書(2000：59-61)	係指有社經地位者面對角色行為問題而產生不安或困擾的情緒。又該角色背景和自身主觀的認同相左，而且自身的興趣與其自身工作所需的行為表現的相互衝突，亦稱之。
陳釗文(2005：41)	自我本身在社會環境中，所擔任的角色重多時，會產生角色之間與期望不相同時，衍生出自身的內心壓力或行為偏差的現象。
蔡明霞(2008：33)	產生角色上衝突係因自身所扮演之角色，因面對不同的看法，難以溝通協調，以致無法完成，自身所感受到的壓力。

表 2-2 角色衝突之定義（續）

林煜傑(2009：39)	自身在社會環境上，因擔任多種角色產生角色間的相互衝突現象，且難以滿足各項的需求，因而造成自身內心層面的困擾。
林杏芳(2016：62)	角色上衝突係指自身在社會環境上，須擔任眾多的角色時，因不同角色的期待原本就不相同，又難以溝通協調其所扮演的角色，產生極大的失落感，甚至造成內心層面的困境。

資料來源：本研究整理

綜上各個專家學者及研究者的意見，本研究認為角色之衝突，因自身在社會環境當中，須扮演許多不同的角色，容易造成角色的期望與自身主觀因素有所不同，產生自身興趣與工作上之表現的發生衝突。倘若個人難以溝通協調時，讓角色之期望值出現嚴重的失落感，將形成極大的困擾，也會讓內心產生極度的不安。

二、 角色衝突之相關概念

角色衝突之相關概念涉及的範圍相當廣，有角色負荷、角色壓力、角色期待、角色扮演及角色模糊等。本研究僅就「角色期待」、「角色扮演」及「角色模糊」三個概念討論，分述如下：

（一） 角色期待(role－expectation)

角色期待，係指個人自身所扮演之角色，就如同父母、教師或社會上的人等一般，將角色自身應有的作為，做出評判的標準。或者說，社會上對某些角色行為者有著不同的期望，舉例言而在幼教體系中，幼教老師會對孩童常有明顯的性別角色寄望現象。除了角色的期望之外，社會環境也會希望教師可以扮演好教師的角色、父母親也可以扮演好父母親的角色；對於當事人總有著特殊的企望與期待。（國家教育研究院雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網，2004：41）

角色期待是指團體成員希望成員可以做出的一些值得期待的行為與方式；意味著當事者被期待的個人特質，包括下列幾項：期望、主觀、權利與義務等等。其主要功用是要使角色可以了解其權利與義務；在錯綜複雜的社會環境中，如何在角色的學習過程中，把行為規範改變成自身的道德，來達成角色實現的方法之一。但是對於個人自身而言，角色期待也是他人的期望，唯有自身去領會與體驗時，才能達成成效（MBA智庫百科，2003：41）。

角色期待的功能就個人本身方面，應是讓角色行為者自身在行為舉止上能有所依循並做出恰當的做法；於社會環境方面，是做為彼此互信的橋樑，產生約束力，讓整體社會能更為順遂。將社會期待定義為系統中，人們對於某一特定地位、階級人士所期待表現的角色行為。它含有一種規範和預期的性質存在；因此說，角色的期待應該是指他人的期待，當然也有可能是自於角色扮演者自我的要求。（洪國生，2009：48）

根據心理學的看法而言，有關角色期待應該是一種對於特定角色有所期許的社會型態現象。（張春興，1992：37）依據不同角色的扮演上，在多數民眾對其有不同的期待。期待其表現能夠讓絕大多數的人認同。例如：社會環境對於教師的期待應該是...自命清高、以身作則、凡事中規中矩、謹言慎行。

（二）角色扮演(role-playing)

早期人們經常靠模仿動作來作為學習的方式，此乃人與生俱來的求生本能。人們從小就會透過模仿週遭的人、事、物來學習新知，透過仔細觀察與模仿後進行演練，由過程中獲取相關的知識與技能；此為最簡單的自然學習方式。心理學家莫雷諾(J. D. Moreno)創設心理劇後，將角色的扮演轉化為團體輔導、諮商，形成重要的教學方法，此方式亦是輔導領域上的治療方法，更被視為重要的輔導技術。Moreno認為角色扮演也是在設身處地的角色扮演中，將非屬自己的行為角色，透過多次的練習，從中得到更多元的學習模式，期望在自身的生活環境有更多的彈性（吳秀碧，2000：33）。

角色扮演攸關個人自我肯定的認同感，當然也是角色衝突中重要的因素之一。角色期望是指個人本身在扮演角色時，與其他人產生直接及間接的關係，並有所冀望。上述冀望當然是涵蓋該角色者本身的期望（謝金青，1992：45）。他人的期待係是指一些與社會環境有關的人，對於行為者之外在表現有所期待或要求；而自身行為更是個人對於自身所擔任之角色的期望（馬信行，1998：55）。

專責行政人員身處於兩所國小之中，同時扮演國小中內行政工作的銜接角色。當專責行政人員與業務關係人之間的互動，其工作本身讓周遭人產生冀望，且這些冀望係團體環境對於專責行政人員角色上的期待。當周遭環境被賦予體專責行政人員的工作角色，並賦予其相關的職稱或職務，當然會受到兩所國小內人員之期望及工作上之實踐。根據外部行為的面向，遍及專責行政人員的職務與運作。是以角色扮演乃一人分飾兩角或多角，當各個角色扮演無法達到社會大眾或自身賦予之期望時，便會產生角色衝突；反之，若角色扮演成功，則不會發生角色衝突的情形。因此。角色扮演與角色衝突之關係相當於一體之兩面。

（三）角色模糊(role-ambiguity)

角色模糊與角色衝突之分辨上略有不同。角色衝突是指二個以上的角色期望產生矛盾，角色模糊則是角色自身也是含糊不清。在教育單位中，倘若在第一線的教師缺乏正確的訊息，有可能讓角色的則職責模糊不清；接下來，第一線的教師如能扮演好角色本身的職責所在，才能有效率的扮演好角色職責的訊息；接著，讓第一線的教師知悉如何落實扮演好角色的職責工作。角色模糊已遍布於現今的社會環境中。卡恩(Robert L. Kahn)等人在[組織的壓力：角色衝突和模糊的研究](Organization Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity)一書中，即曾經提出造成角色模糊現象的三種情況：(1)組織情形太過於複雜性；(2)組織管理者發生溝通不良的情況；(3)組織產生了巨大的變遷。因此，倘若組織的規模太過龐大，相對的組織將越分越細，也越是專業；故此如同身處龐大機器中的一小顆螺絲釘，其成員並必是很難完全掌握實際的組織的運作現況。好比是，組織團體中統籌管理人員們不希望與下屬溝通或建立適當的溝通管道，漸漸形成下屬無法確切

知道統籌管理人員們對他們的冀望。綜上，組織如果急速成長或技術產生變異會影響到組織的結構性，進而使組織產生「脫節性的人事異動」(dislocating personnel changes)，而此種現象對組織角色上職責的釐清，會有不當的成效(教育大辭書，2000：59-61)。

角色模糊的成因係因組織情形太過於複雜性、組織管理者發生溝通不良的情況、組織產生了巨大的變遷外，還有可能是來自組織成員中缺乏對於工作上明白程度、參與情形、支持程度與否和工作歷練等等。最終將導致其內心之壓力和工作上難以負荷之情事外，更會讓員工無法同心協力。

綜上所述，意即某一角色獲得的期望不夠明確時，角色無法判斷如何正確執行或扮演該角色，以致產生混淆不清的現象，就是角色模糊；所擔任的角色也愈趨複雜，除了扮演辦理兩校工作，並且身兼數職的角色，以致角色模糊與過多的角色負擔，逐漸成為專責行政人員角色壓力的主要來源之一。

三、角色衝突之類型

角色衝突大約可分為兩種類態：包括角色間的衝突(conflict between roles)與角色的衝突(conflict within a single role)。前者通常指的是當事人同時會接觸到兩個或兩個以上的衝突角色，而且無法溝通與相互協調。例如：一婦女身兼家庭主婦與職業婦女之兩個角色，即有此可能。後者則屬於兩個以上之團體組織對於同一個角色之期待產生落差，因而無所適從。例如：醫師面對醫德與賺錢之不同期望與要求，又可稱為角色緊張(role strain)；亦有學者稱之為角色壓力。

陳月娥(2017：65)、張春興(1992：37)將角色衝突分為四種類型：

(一) 個人內在間的衝突：其乃是指組織團體中的成員必須去執行特定的工作任務，但角色上與個人的經驗和目標有所誤差。

(二) 個人間的衝突：其乃是指在相同或不同的階級中，組織成員間有不同的目標和行為而發生的衝突。

(三) 團體內之間的衝突：其乃是指團體中成員彼此之間的衝突，或是團體中內有二個以上的次級團體，對於自身的目標或工作發生衝突。

(四) 團體間的衝突：其乃是指團體與團體之間、或相關部門之間的衝突。

康思平(2001：69)則在其研究中，將教師角色衝突分為教學、行政、專業與社會四種角色衝突。在教學角色的衝突，因為行政兼職教師忙於行政事務的處理，而對其教學角色的履行有所衝突；在行政角色的衝突上，其認為並非每一個人的人格特質都能夠勝任行政工作的繁雜與突發性，而且行政工作是一份較為專業性的工作，與教學的本質差異甚鉅，這也是角色衝突來源之一；在專業角色的衝突方面，行政兼職的教師，一方面必須成為教學的專業人員；一方面也要塑造行政專家的形象，兩者的專業水平達成不易；最後在社會角色的衝突上，行政兼職教師是社會工作的推動者，亦是學校公共關係的執行者，同時間在家庭中亦有其角色功能。在扮演這一些角色過程易產生無法兼顧、緊張、壓力與挫折感。

角色衝突類型大致上，可從「角色內」及「角色間」兩個的不同構面去探討之；「角色內」構面，為專責行政人員之角色因自身的人格特質、判斷事物上的價值差異或自身的文化背景等所形成的衝突；而「角色間」構面，則為專責行政人員在校內或兩校間角色交互影響所形成的衝突。此在國小場域內，專責行政人員最常面臨這兩類型的角色衝突。

第三節 國小專責行政人員工作負荷與專業需求之探討

國小專責行政人員系編制於總務處底下，總務處的工作也是整個學校行政的一環，本節從組織的特性探究其行政工作負荷與專業需求討論之。

壹、學校組織的特殊性

教育的組織乃是教育人員為實現發展與改造教育事業的共同目的願景所結合而成。學校除具有教育組織的特殊性，如；科層的體制現象、鬆散結合系統現況、雙重系統及非正式組織等特性，茲分析如次：

一、科層的體制現象

科層體制的構想是 Weber(1947)所提出對於組織理想的模式，應該包括下列幾種：

- (一) 權威的階層：組織的結構好比是金字塔的分層，成員奉命行事，也接受管理。
- (二) 分工專職：在組織中每個不同職務，都是交由專人管理處理。
- (三) 依法行事：在組織內一切依循法規辦事，對組織的成員一視同仁。
- (四) 文書作業：各項組織的活動都須經過決策，並以文書來呈現。
- (五) 用人與支薪：編制內員工都有支薪，且年資與考核之升遷都依照年資排序。
- (六) 資源上分配：管理人員在機關組織中擔任資源的統籌分配者。

學校組織某些部份與科層體制極為相似，校園的組織架構設有權力階層，譬如：機關首長的校長、各處室的主任、相關業務之組長、所屬職員與工友等等，校園內的運作及監督方面，隨處都可看到權威體制的運作；更可能會因為學校機關依存之時間或是機關首長的領導風格與管理其組織文化上的差異，而有所不同（引自張明輝，2008：45）。因此，現行的科層體制依舊是當今校園之經營管理上的運作方式，但是這樣的作法與特徵上會因執行者而產生不同的結局。

二、鬆散結合系統

鬆散結合系統(loosely coupled system)的觀點，為美國學者韋克 K.E.Weick(1976)

所提出，其指出在校園組織成員中，雖保有其獨特性，但彼此之仍有些許微妙的關聯性。故此，針對鬆散結合系統的特色，提出其見解，包括：

- (一)、部門中的各個系統，都具有鬆散結合的特性，故此可針對其實際需求作調整。
- (二)、倘若在系統中部門產生了問題或發生解散的狀況，應不至於造成其他部門困擾。
- (三)、在組織系統中的個體及團隊都可以有更多的裁量權。
- (四)、鬆散結合系統的缺點，應該是系統的執行命令不容易傳遞給所有成員。(引自張明輝，2008：45)

現行國內的校園組織的現況，也有很多類似的狀況，尤其是從目前的校園組織來檢視，大專院校的員工彼此間鬆散結合特徵很容易被發現，在教育人員彼此間、教育人員與職員之間或是在教師與學生間，都能發現其對於教學上、行政事務上都要求保有其應有的自主性。除此之外，在中小學的校園當中，不難發現中學的教師之間也存在著鬆散結合特性；反倒是小學部分比較不明顯。

三、雙重系統

雙重系統理論則是由美國學者 Owens,R.G.(1987)的觀點，其指出校園組織在教育實務上具有鬆散結合的特性，但在行政工作執掌上，有緊密結合的特性。故此，在學園組織中是可以同時存在此兩種特色的。(引自張明輝，2008：46)

在校園組織中，教育人員和職員之間的關係，雖有互動但卻僅存在些許於業務上，教育人員雖是由校長所聘任，但多數老師仍堅持要求保有其教育的專業自主權，即便是校長也是難以撼動這項常規；除此之外，在學校的專責職員和教員之間的互動方面，除教導、總務、輔導主任、教務及訓導組長等會因工作職掌和教員們接觸及溝通，或是教員們為接洽關於自身權益或工作業務部分，甚少與行政之專責人有互動。另外，校長則與各處室之行政人員之間工作接觸上較為頻繁，但又因兩者間有業務屬性之上下階級性，因此對其之關注亦較為重視，期工作及業務推展更為順遂。

四、非正式組織

非正式組織乃指組織中成員不定型的人際關係與互動的所發生的結果。(引自

Barnard, 1938: 48) 正式組織較重視權力，但非正式組織則是重視現況及影響情形。其深具有意向、統合及成本控制等屬性。期盼可以保有其傳統做法，讓組織人員獲得滿足，使得團體運作可以更完善，更可讓機關的人員更穩定。

在校園的組織裡，其成員彼此關係非常密切，尤其是第一線的教育人員，大多數是依靠人際關係來維繫；此校園文化中，教員及其同儕間，亦慢慢地演化成既定規常規。校園內的人員，尤其是資深的教員或職員對於新進人員則有十足的影響力，甚至建立起一套規則來規範（陳奎熹，1995：39）。

根據以上的見解，可見學校組織具備科層體制、鬆散結合、雙重系統及非正式組織等特點，在在影響到學校組織的運作，尤其是最近幾年，可以明顯感受到學校組織的變革與行政推展上都可看見上述特點的蹤影。

貳、工作負荷與壓力的關係

一、壓力與工作壓力之定義

壓力(stress)這個名詞，最早運用在工程及物理學上，係指直接施行於物體的「重力」，使其體積承受重力而改變其形狀；壓力的概念最早是由 Canon 於 1932 年提出。其個人覺得在面臨各種壓力時，會引起攻擊或逃避的行為；而他的學生 H.Selye，於 1956 年首度將壓力的觀念導入社會科學的領域之後，爾後心理學、社會學及管理學等陸續沿用，壓力這個名詞才開始廣泛的被使用，繼而發展出各種相關概念與理論模式（張雅茹，2006：51）。當事人在面對外在刺激時，為能夠重新因應當下所做的反應，倘若刺激超越個人負荷範圍，即可顯示其正處於壓力之下（李瑞文，2002：57）。

1956 年「壓力之父」—Hans Selye(1956)覺得不管壓力的來源是何種因素，都可能產生個體心理和生理的反應，即叫做「一般適應症候群」(GAS: General Adaptation Syndrome)。這樣的過程可分成三個期程：警覺反應期(stage of alarm reaction)、抗拒期(stage of resistance)、耗竭期(stage of exhaustion)。直到 1966 年，Lazarus(1966)發現壓力和心理及社會問題上的關聯性，覺得壓力應該考量到刺激及刺激的意義，乃開始鑽研個體面臨壓力的認知過程及其交互作用的關係，並於 1984 年和 Susan Folkman(1984)

提出交互模式—壓力、因應和健康行為理論。此後，對壓力的探討逐漸從生理上的概念，擴展到心理、社會性的看法。壓力不但是一項影響或威脅身體健康的因素；更是經常被學術界所引用之名詞。

關於壓力的定義有以下三類（蕭鵬卿、湯玉英，2004：45）：

（一）就反應的觀點定義：此類理論由 Selye 在 1956 年所提出，認為壓力係指身體遭受外在因素影響所產生的一連串的化學變化反應，亦可稱作全身適應症候群 (general adaptation syndrome)。在周遭的環境中會引起一些反應的刺激均可形成壓力源。壓力源有可能是對自身有益的也有可能造成傷害，但視當事人本身、環境以及所遭受的壓力強度而有所不同。

（二）就刺激的觀點定義：此理論認為壓力是帶來破壞性的刺激，導致毀滅性的外力。Holmes 與 Rahe 認為壓力是刺激造成的反應，生活事件所帶來的改變會使個體容易產生疾病。此理論視壓力為困擾個體且需要再調適的生活改變事件，偏重環境因素的探討。

（三）以交互作用為基礎的理論：此理論主張壓力為人與環境交互作用後所產生之不愉快的感受，甚至為具有傷害性、失落或負向的結果。此種觀點有助於解釋個人內在壓力的產生與對壓力的看法，有相互影響的關係。所以安寧療護醫療團隊成員對於工作情境所產生之壓力是否能夠有好的調適與調適策略，則取決於個人是否有良好的身心狀況而定。

綜合上述三種壓力理論模式，以反應為基礎的理論解釋壓力會造成個體體內一連串的生理反應，使個體有準備對抗壓力或逃跑的反應；以刺激為基礎的理論，則認為個體對壓力之反應是有個別差異性的，隨著不同的個體，對壓力的忍受程度也有所不同；交互作用為基礎的理論主張壓力不僅只是一種刺激或反應，它更是一種主觀感受，會受到個人早期環境、心理暨社會狀態等因素之影響（鄭麗娟，1999：59）。。

Lazarus 與 Folkman(1984)指出，所謂工作壓力(job stress)係指個人經過與工作環境互動後，如該個人所擁有的能力與資產無法負荷工作要求時，所產生的壓力感受。

謝琇玲(1990：57)認為工作中壓力是具備以下三個條件：

- (一) 外在環境要求和自身內在能力和需求的相互糾結形成的差異與不平衡狀態。
- (二) 工作壓力的結果會導致自身狀況脫序，導致主觀上的不愉快心理反應。
- (三) 這些壓力反應會因為工作上的不快等有關因素而引起。

綜上，工作壓力所導致的影響不完全都是負面的，惟有在壓力偏高或過低時，才會導致負向的結局，因此如能適度的降低工作壓力實有助於良好的工作表現(宋禮彰，2002：66)。

工作壓力其相關定義很多，各學者對工作壓力的定義不盡相同，茲整理歸納如表 2-3

表 2-3 工作壓力之定義

學者或研究者	年代	工作壓力之定義
French et.al	1974	指出工作壓力是指工作上因為適應上的不良，所造成的不愉悅感受，而究其原由應該是來自工作者本身及其工作環境難以配合所致。
李選	1992	在工作上所有的因素與工作者對自身能力和需要，經過認知評價過程之後，仍無法配合時，形成的不平衡現象；又該壓力導致正向或負面的效果，正向的效果可激發個人潛能並增進工作效率，負向的效果則產生職業疲潰的現象。

表2-3 工作壓力之定義彙整表（續）

朱敬先	1995	工作上壓力係指因工作上的需要及個人資源無法配合所導致的，個人更應具有的能力或工作技術及時間等等，仍無法應付外在需求與自我的需求。
吳宗立	1996	只要與工作有關的情事所引發的壓力，均可視為工作壓力。
陸洛	1997	應是個人與環境互動後所造成的結果，可認為是一種主觀的、個體化的現象，亦是個人對周遭環境事物及其因應能力間平衡性概況。
鄭麗娟、 蔡芸芳、 陳月枝	1999	個體長期暴露在高壓力的工作環境之下，個體自覺情緒和生理受影響。
Lu et al.	2008	個人表現和組織結構影響人際間的互動下產生的。

資料來源：本研究整理

工作壓力是個體在工作因素，被過度的期許與要求所引起（鄭及宏，2004：54）。Pearson and Moomaw(2005)認為工作壓力係因工作方面所引起的各種負面情緒。何清雅(2006：45)則指出當工作者本身、資源需求及可供協助等客觀條件無法與工作要求配合時，在生理與情緒面上會產生不良的反應，間接的造成身體及工作上的傷害。但並不是所有的壓力都是有害的，適度的工作壓力，反而能激發促進員工潛能提昇工作效率。

二、工作壓力來源的分類

所謂工作壓力是個人所面對的工作機會(opportunity)，約制(constraint)，或需求(demand)的動態條件，為個人所需要的，並且感知重要性，卻未確定其結果（林榮模，1990）。

由於工作壓力乃是個體感受到工作情境的刺激，使個人和工作環境間產生失衡的現象，因而威脅其認知、生理、心理的平衡時，即產生工作壓力。其壓力來源包括：與工作有關的壓力因子、組織中的角色、事業生涯發展、組織中的關係、與外在世界的界面等（林靈宏譯，1993：466-468），如圖 2-1。

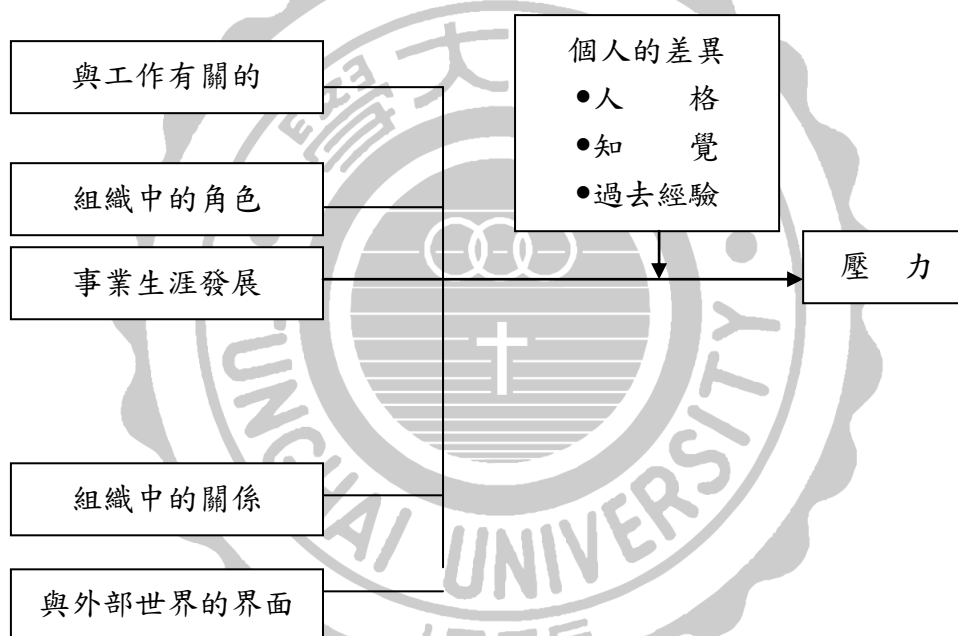


圖 2-1：工作壓力來源

資料來源：引自林靈宏譯（1993：466-468；R.W.Woodman 原著）

- （一） 與工作有關的壓力因子：工作負荷過大是最大的壓力來源，而工作的特質也與壓力有關，有些工作就比較容易產生壓力，如校長、教師兼職行政工作者，而工作環境的品質也會對工作造成壓力。
- （二） 在組織中的角色：在組織中所扮演的特定角色，也會成為組織中工作壓力來源，當扮演的角色期望和需求不一致就會造成角色衝突(role conflict)；當

工作要求超出個人能力範圍時，就會形成角色過度負荷(role overload)；當工作職責不確定時，就會造成角色模糊(role ambiguity)，這些都會產生壓力。

- (三) 事業生涯發展：有些壓力是與事業生涯的規劃與發展有關，包括：工作的保障、升遷和發展機會，如無法獲得滿足，將形成一種壓力。
- (四) 組織中的關係：群體對組織中的行為有很大的影響力，且個人須與同儕、部屬和上司建立良好的關係，否則人際的互動也有可能是壓力的來源之一。
- (五) 組織與外部的界面：個人在生活中是多重角色，與工作有關的角色可能產生不同需求的衝突，造成一種壓力來源；另外工作目標與需求可能會與個人生活目標與需求衝突，也會造成壓力（林靈宏譯，1993：67）。

本研究將行政人員的工作壓力源歸納界定為工作負荷、人際關係、專業知能及上級壓力。

- (1)工作負荷：係指行政人員在業務職掌之推展、工作數量、行政上責任、時間上之管理、工作能力及組織中的環境等不確定性因素而倍感壓力。
- (2)人際關係：係指行政人員與教職同仁、學生家長、同儕間和地方仕紳等維持良好人際關係產生無形的壓力。
- (3)專業知能：係指專業知能、法令條文規範、專業技術等方面讓行政人員倍感壓力。
- (4)上級壓力：係指行政人員為完成上級長官所交付的任務造成極大的壓力。

第四節 組織承諾之研究

現行學校幹事工作多如牛毛，在這繁雜的工作業務中有多少人，願意續留在教育行政工作領域打拼？又有多少人保有轉任時對於這分工作的那分初衷？對於「組織承諾」的研究，在教育行政工作者甚多，但多數都是指教育人員兼任行政工作領域做探討，對於小型學校專責行政人員之研究則寥寥無幾。相關定義也因各種學派之學者基於不同的研究目的與觀點而有不同面向的詮釋。

壹、組織承諾的定義

「承」乃擔當、負責之意。「諾」則為答應、允許的意思。「承諾」有應允的話或同意的事之解釋，如同人與人之間的應允、約定或是保證。Beck(1960)正式提出承諾一詞，其認為承諾系由於投資成本（如金錢心血）的累積，而產生一種持續性、一致性活動的傾向，是一種造就人類持續職業行為的機制。

承諾可分為二層面解釋，首先為心理層面，承諾為個體對組織之情感依附及認同程度，且能為組織付出更多投入；其次在社會學觀點以個體與組織之互動，組織成員對組織之價值與文化之認同程度，藉由互動過程中增進對角色之認同，確立在組織中之地位與角色，亦即個體在心理情感與認知上的認同傾向，願意積極努力表現出投入與忠誠等行為（引自劉詩鵬，2008：64）。

承諾感對於整個組織的成功確有其必要性，除了可以預測離職行為外，也可預測職員的成效，職員只要對目標有了承諾感，就能集中精神，運用自我控制持力去承擔責任，更可發揮創造力，為承諾的目標去努力。

組織承諾(organizational commitment)是一種虛擬，無實體存在的一種心理感受，可謂為組織忠誠、組織歸屬感；其中所蘊含意義有個人與組織間之態度情感依賴，互為表裡的概念，因此「組織承諾」被廣泛的討論。

對於組織承諾的研究，由以往相關文獻中顯示，迄今仍持續不斷地被不同的學者討

論著用各種不同檢測方式，來衡量組織承諾對組織的各種影響，其意義的界定尚缺乏各學者共同認可的標準，其理論的呈現則又朝百家齊鳴的多元發展，是以，組織承諾概念的界定尚缺乏一致性的共識(Cho,1992：352)

由於組織承諾的定義因研究對象與立論基礎產生不同之目的，又組織承諾所涉及的因果變相甚多，使其定義有不同之歧見，本研究將各學者對「組織承諾」之定義概略彙整於表2-4。

表2-4 組織承諾定義彙整表

學者	年代	定義
Kanter	1968	認為組織承諾分為持續性承諾(continuance commitment)、控制承諾(control commitment)與凝聚承諾(cohesion commitment)，係指個人對於組織奉獻心力與盡忠的意願，這種持續工作的承諾，是因為考量自身對組織的投入、付出太多，離開組織的代價超乎本身負載，導致難以離開組織。
Sheldon	1971	認為組織承諾是個人與組織聯結在一起的態度或傾向。
Hrebiniak和 Alutto	1972	認為組織承諾是組織成員為了薪資、職位、專業創造自由和同事情誼，而不願離開組織的一種行為傾向。
Koch & Steers	1978	組織承諾是指個人在工作上的一種態度反應，其特性有： 1.實際與理想中的工作一致性。 2.認同目前的工作。 3.不願意離開目前工作，另外尋找工作。

表2-4 組織承諾定義彙整表（續）

Mowday	1979	<p>組織承諾應是個人投注組織的信念，在通則上有三個特點：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.對組織目標與價值有股強烈的信念並接受之。 2.肯為組織的利益付出更多的心力。 3.期待成為組織的成員。
Reichers	1985	<p>由於組織是不同的聯合體與群體組成，每個群體都有本身的目標與價值觀，組織承諾是眾多承諾之總結，成員對不同的目標與價值觀具有不同程度的承諾，各種承諾彼此間可能協調與衝突並存。</p>
Williams & Hazer	1986	<p>組織承諾要具有認同、忠誠、投入、繼續留任的意願，以及依附感。相對員工對組織目標與價值的認同，對組織的忠誠，將對組織賦予的任務全心投入，對具有組織成員的身分傾向程度。</p>
Wiener	1988	<p>組織承諾係指自身之規範壓力(internalized normative pressure)，讓本身行為迎合組織利益及目標。個人對組織承諾的強度，會表現在三種不同態度上(1)和組織目標融成一體；(2)專注於組織任務;(3)對組織的忠誠度。</p>
Meyer & Paynonem etal.	1989	<p>組織承諾係指個人對組織有一定程度的認同(identification)與投入(invovement)。其表示:組織承諾應是成員為了薪俸、職務的自由和同事情誼，無法離開的傾向。共同表示：組織承諾之傾向表現於三面向：(1)對目標及價值非常認同；(2)於工作上非常投入；(3)對於成員忠誠而肯定。</p>

表2-4 組織承諾定義彙整表（續）

盧盛忠	1997	認為此乃對組織的一種承諾、責任或義務，可以擴展為對組織目標的一種使命感與忠誠感；另外 從本源來看，是源於對組織的認同與歸屬感，並由此衍生出一定態度或行為。
Riketta	2005	認為組織承諾是發自員工內心的知覺狀態，對組織產生承諾的正面積極態度。認同組織目標，使組織成員感到快樂的工作，且認為工作是個體生活的一部分，認為組織是一種忠誠與情感的歸屬，且願意繼續甚至終生留任組織內的態度。
王舒誼	2009	認為組織承諾乃個人接受組織的各項目標與價值，並能站在組織的立場與角度，能為組織著想併付出實際行動，具有持續作為組織成員的欲望。
邱春堂	2010	指個人對組織的認同及投入程度，對其任職之組織目標、價值及理念 相同，希望繼續留於組織內的一種態度，願意為組織付出更多心力。

資料來源：本研究整理

貳、組織承諾的類型

由於各學者對組織承諾的研究對象與方向不同，而有不同之觀點。本研究將各學者所區分的組織承諾類型分述如下：

一、學者Porter, Steers, Mowday and Boulian（引自1974）的觀點，組織承諾是個人對組織認同與涉入的態度，包含組織成員的三種意念：

（一）價值承諾(value commitment)

價值承諾係指強烈的信仰與接受組織的目標及價值。

（二）留職承諾(retention commitment)

留職承諾係指強烈渴望繼續成為組織的一分子。

(三) 努力承諾(effort commitment)

努力承諾係指願意為組織的利益努力，並為組織付出更多的努力。

二、學者 Stevens, Beyer and Trice (引自 1978) 的觀點，將組織承諾分為規範性承諾、交換性承諾兩種。：

(一) 規範性承諾(normative commitment)

同屬於道德性承諾，它強調道德層面，個人將組織價值、目標內化，使自己行為符合組織的利益。因此，個人希望繼續留任在組織中，為組織盡心力。

(二) 交換性承諾(exchange commitment)

個體以投資報酬率的觀點，衡量其付出與報酬之差距後，對組織所產生的承諾。可稱為功利性(utilitarian)或計算性(calculative)組織承諾。

三、學者Mowday, Porter and Steers (引自1982)的觀點，依特性，將組織承諾分成三種：

(一) 認同傾向

認同傾向係指接受組織的目標及價值的強烈信仰。

(二) 努力意願

努力意願係指願意為組織付出相當的努力。

(三) 留職傾向

留職傾向係指維持在組織內身份(membership)的慾望。

四、學者Richer (引自1985) 的觀點，認為組織承諾是多種構面造成，包括：

(一) 附屬利益觀點的承諾(side-bets commitment)

認為組織成員留任年資漸增時，組織對其承諾與報酬相對會提高。

(二) 歸因觀點的承諾(attributions commitment)

認為組織成員在實踐、追求組織目標與利益的過程中，經過組織長期薰陶內化下，其行為舉止與心理素質會明顯往組織目標靠攏，這就是成員對組織的承諾。

(三) 個人-組織目標一致觀點的承諾(individual-organiaation at goal congruence commitment)

認為個人因認同組織發展與目標，而致力追求組織利益時，便會產生組織承諾。

五、學者Mathieu and Zajac (引自1990) 的觀點，將組織承諾模式分成三種：

(一) 前因變項(antecedent variable)

前因變項包括：「個人特徵」：如性別、年齡、教育程度、婚姻狀態、自我的工作倫理、職位、年資、能力、薪資、對個人才能的知覺。「角色狀態」：角色混淆、角色衝突。「工作特性」：工作多樣性、工作自主性、技能的多樣性、挑戰性、工作範圍。「群體或領導者的關係」：群體的凝聚力、彼此互賴的程度、領導者體恤程度與溝通程度、參與領導的程度、領導者依照體制結構的程度等。「組織特性」：集權或分權程度、組織規模。

(二) 後果變項(variable consequences)

後果變項包括：出席率、離職、遲到、工作績效、企圖尋找其他工作、意圖離開等。

(三) 相關變項(related variable)

相關變項包括：工作滿意，例如內在工作滿意與外在工作滿意、對上司的滿意、同事間相處情形、報酬與晉升機會的多寡、整體性工作滿意等。其他變項：如工作壓力、工會承諾、職業承諾、組織對員工的外在激勵、上司與同事間的內在激勵等。

六、學者Meyer and Allen (引自1991) 的觀點，將組織承諾分為三種：

(一) 情感性承諾(affective commitment)

情感性承諾是員工內心認同組織的一種心理承諾程度，亦是員工在情感上對組織的依附、投入與認同。

(二) 持續性承諾(continuance commitment)

持續性承諾是員工想保有原有職位與價值一種承諾程度。承諾的存在是基於離開組織時的基本考量；即指離開組織所付出成本的認知。員工則會衡量其他外在就業機會的多寡與知覺離開公司所需要付出的犧牲（成本），而決定對組織的持續性承諾。

（三）規範性承諾(normative commitment)

規範性承諾是員工對組織的忠誠認為是一種義務，並強調維持對組織的忠誠，是發展社會化經驗的結果或經由組織獲得的利益如技能訓練、學費給付等，在員工心目中建立產生報答組織的義務。

綜合上述學者觀點，組織承諾之類型，包含態度性承諾與情感性承諾兩大類型：

（一）態度性承諾

即個體對組織的忠誠度與情感投入，並願意為組織付出高度努力，且對組織目標與價值相當認同，以及希望能繼續成為組織的一份子；

（二）情感性承諾

認為員工對組織情感的依附、留任組織的義務，在情感上認同並參與組織。

參、組織承諾之構面

學者 Mowday, Porter and Steers (1982)認為組織承諾在操作與測量上，大致可分為以下三種構面：1.留職承諾：組織成員強烈的渴望繼續留任組織中，而且會以替組織工作為榮。2.努力承諾：強調願意為了追求組織利益而為組織付出額外的努力。3.價值承諾：組織成員深信並接受組織的目標與價值，以組織為榮（陳吳政，2002；李新民，2005；黃挺榕，2011；鄭凱元，2011；王惠琴，2015）

學者 Meyer and Allen (引自 1991)指出組織承諾是對組織的一種情感依附、是留在組織中的義務，但是否被棄組織，會與離開成本有關。呈現這種心理狀態，不只是組織成員與組織的核心價值有沒有一致性。另外，也會遭受組織成員不同需求、慾望或者是責任義務的影響。多數人認為員工的組織承諾，主要包括持續承諾、情感承諾、與規範承諾等三方面（Meyer, Allen, & Smith, 1993；吳亞璇，2012：75；王惠琴，2015：

62)。

本研究參考 Porter et al., (引自 1974) 所提的組織承諾之構面，並參閱國內研究者陳吳政(2002)之留職承諾、價值承諾兩個構面來衡量組織承諾。

表 2-5 組織承諾之衡量構面表

學者或研究者	年代	衡量構面
Kanter	1968	持續承諾、凝聚承諾、控制承諾
Porter, Steers, Mowday & Boulian	1974	努力承諾、價值承諾、留職承諾
Mowday, Porter and Steers	1982	留職承諾、努力承諾、價值承諾
Meyer & Allen	1991	情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾
陳吳政	2002	價值承諾、留職承諾
李新民	2005	價值承諾、努力承諾、留職承諾
黃挺榕	2011	價值承諾、努力承諾、留職承諾
鄭凱元	2011	留職承諾、努力承諾、價值承諾
吳亞璇	2012	情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾

資料來源：王惠琴(2015)

由上揭學者對組織承諾的定義得知，個人對組織係由內心認同到外在進而投入的歷程，此乃對組織長期發展較具正面意義，對其成員而言更可因認同組織目標，進而無私地投入心力，並為其盡忠或辯護。在此一過程中，亦無形之中提昇個人在組織中的地位與價值，是以組織承諾可以分成三個面向討論之：

- (一) 情感上的承諾，亦即組織內成員因內心情感而跟隨組織，使其對組織價值觀的認同與內化，非純然工具性價值。
- (二) 持續上的承諾，組織內成員深知貿然離開必需償還代價，故而選擇續留，其成員隨著時間長遠，所投資之人力物力隨著增加，直至轉換工作的困境而成。
- (三) 規範上的承諾，組織內成員認為續留組織是歸屬感，故此，願意留下為組織努力。

肆、組織承諾對學校行政人員的重要性

學校專責行政工作是指教學工作之外之各項行政工作，然而伴隨著工作負荷及壓力、及工作上角色衝突，在在都會影響該專責行政人員對組織承諾之認同。目前主管機關及學校也陸續辦理各種訓練與研習，並派員協助指導讓業務運作順利接軌，期提升該專責行政人員對工作的熱忱與忠誠，進而願意留在組織中，畢竟提高留任率，可使機關與學校之運作更為順遂，況且在現階段已在職之人員倘若轉任其他機關，對於在人員養成教育所付出之心血，更是極大的損失，故此，如何留住人才已是刻不容緩的課題。



第三章 研究方法

本研究主要採用質性研究的深度訪談方法，進行資料的蒐集與分析。希望透過訪談清楚呈現該專責行政人員工作職場上問題，期能有助於解決問題。

第一節 研究方法

壹、文獻研究法

文獻研究法係藉由相關文獻探討，瞭解進行中的研究和過去研究間相關性，而且從分類過程中，比較不同作者在基本假定、研究方法及研究結果的異同，或是在其論述中有所遺漏及不足之處，有助於研究者對於議題有更深入的了解，並把相關類似的研究加以整理（林淑馨，2010：143）。本研究將蒐集有關小型國民小學組織變革、國民小學行政人員工作職掌與角色衝突等相關研究，包括：專業書籍、論文期刊、公部門會議相關資料、法令規章、碩博士論文等資料，適時節錄加以分析作為研究的依據。

貳、觀察研究法

觀察研究法是有意識的、有系統的科學觀察；亦是社會科學研究中為了解社會現象與行為蒐集方法。本研究可由事件中資料蒐集，並從事研究，除可以避免資料受到記憶扭曲而產生真實性的問題，還因觀察法在蒐集自然情境中的資料時，是直接透過目視耳聞所獲得的可靠資料，所以能還原事件或行為發生時的真實情形。雖然透過觀察法的進行可以補充其他研究方法的不足，獲取更充足的資料，但觀察結果卻容易受到觀察的個人動機、情緒、經歷、人格特質、所選擇的研究問題，以及被觀察者間的關係等影響（林淑馨，2010：156-186）。

參、訪談研究法

訪談研究法是質性研究中經常被使用的蒐集資料方法，研究者欲深入探究被研究

者或議題看法與認知，獲釐清事件發生之原由時，皆可考慮採用訪談研究法。在訪談過程中，訪談者與受訪者分別扮演兩個重要角色，彼此間互動將會影響訪談之結果。因此，訪談者除要事先準備，對於訪談議題有深入認識外，對於受訪者的背景也須加以瞭解，且於訪談過程中，應掌握訪談氣氛及技巧，除須適時提問、追問，並觀察受訪者的反應，避免留下不快印象。(林淑馨，2010：249-250)。由於研究者和受訪者都在小型國民小學服務，有助於降低訪談的不適，希望在真實的情境中，針對事先設定的問題深入研討；亦在徵得受訪者同意下，以錄音、逐字稿等訪談紀錄方式蒐集相關資料，以探究出小型國民小學專責行政人員工作上所面臨之困難對於組織承諾之影響及解決對策。

本研究將採取「質性研究」(qualitative research)。在科學實證中，需要根據文獻和理論所產生的研究假設、研究方法、研究對象及根據研究方法所得的實驗資料，如此嚴謹的研究程序，係為實踐「客觀性」和「可靠性」。如以質性研究的方式來執行，可從相關文獻蒐集分析的過程中，發現研究共同性的原則，但對於實務面卻無法深入了解問題之所在。因此本研究選擇「質性研究」，期能從中了解問題的核心。

質性研究方法包含五大特徵：

- 一、質性的研究資料大多數為文字描述，要能精闢的描述現況及發生的過程。
- 二、質性研究是具有人性化的，在現況環境中去採集現場的跡證及數據，更多數是經由研究者親身體驗的結果，對研究者而言，更是值得研究。
- 三、注重情境脈絡，從實務面去發覺事件經過的關連性及意義，且不以現況之價值判斷之，減少偏見產生。
- 四、可從資料蒐集中歸納概念與發展洞察力。
- 五、過程中的學習，研究者可從中向學習他人觀看事件的方式與了解看法，並產生新的價值觀。

根據上述質性研究的特性，希望可以明瞭研究目的，故本研究將以質性研究方法行之。

第二節 研究設計

壹、研究之對象

本研究係採質化研究，在方法上是藉由相關資料蒐集與結構性的訪談法，作為內容的分析。在訪談方面，由研究者事先與受訪者約定時間及地點，並告知訪談內容題目，屆時再做面對面的訪談紀錄。有關研究對象則選擇現任小型國民小學專責行政人員，目前約有 70 位，邀請願意提供豐富訊息且具有高度意願者 11 位進行訪談，就其實際遭遇情形統整分析，期提高質化資料之可信度；另為了解現況之真實情形，邀請 1 位已退休及 1 位已調任他機關之人員進行訪談，另藉由相同工作職場領域之同好將訊息傳出，篩選後，邀請符合研究設計的研究者參與者接受訪談。研究參與者之背景資料，如性別、年齡、教育程度、轉任前機關及轉任前職等、現任職學校總班級數，整理成表，其相關資料見表 3-1。

表 3-1 參與受訪者之基本資料

代號	性別	訪談對象	教育程度	轉任前機關	轉任前職等	任職學校總班級數
A1	女	張 OO	研究所	溪湖鎮公所（圖書館管理員）	一般行政、薦任六職	6 班（原 8 班）
A2	男	陳 OO	研究所	二林高中（管理員）	一般行政、委任三至五職等	6 班
A3	男	鄭 OO	專科	彰化縣消防局行政室	一般行政、委任三至五職等	6 班

表3-1 參與受訪者之基本資料 (續)

A4	女	黃 OO	研究所	成功高中 (總務處)	一般行政職系、 薦任七職等	6 班
A5	男	柳 OO	大學	二林高中 (組員)	人事行政、委任 五職等	6 班(原 8 班)
A6	男	方 OO	大學	國有財產署中區分 署南投辦事處 (專 員)	地政職系、薦任 八職等	6 班
A7	男	黃 OO	大學	彰化藝術高中(管理 員)	一般行政職系、 委任五職等	6 班
A8	女	張 OO	大學	二林鎮公所 (課員)	一般行政、委任 三至五職等	6 班
A9	女	李 OO	專科	花壇鄉公所 (課長)	農業行政、薦任 八職等	6 班
A10	女	邱 OO	大學	內政部老人養護中 心(出納)	一般行政職系、 委任五職等	6 班
A11	女	蔡 OO	大學	彰化縣田尾鄉田尾 國民小學 (幹事)	一般行政職系、 委任五職等	6 班
B1	男	王 OO	研究所	已退休之幹事	一般行政職系、 委任五職等	6 班
B2	女	楊 O	大學	彰化縣溪湖鎮湖西 國民小學 (幹事) 現 為代表會秘書	一般行政職系、 薦任七職等	6 班

資料來源：本研究整理

貳、訪談提綱設計

在訪談對象決定後，根據研究問題設計訪談大綱（附錄一）。

訪談提綱內容是本文的研究架構，主要分為轉任原由、學經歷與專業背景、工作負荷與壓力、角色衝突、組織承諾與綜合性問題等六個層面，以下列舉說明之：

一、轉任原由

- (一) 原轉任服務的機關為何？擔任的職務？職等？
- (二) 原機關服務年資？轉任後年資？
- (三) 目前服務的機關為何？擔任職務？職等？
- (四) 轉任的原因？

二、學經歷與專業背景

- (一) 轉任前是否以了解這項工作之業務量多寡？
- (二) 轉任前有沒有曾修過相關專業課程？
- (三) 轉任前是否曾擔任類似性質的工作？
- (四) 你認為在幹事的工作業務中，哪些業務最需專業領域來協助？

三、工作負荷與壓力

- (一) 您目前工作業務包括的內涵為何？
- (二) 您認為就現行工作業務上，最大容許負擔的業務量有哪些？
- (三) 工作壓力有哪些？哪一類型工作壓力最重？較易上手的業務為何？
- (四) 您如何克服上述工作壓力？
- (五) 您認為機關應從何處著手，以減輕工作壓力？

四、角色衝突

- (一) 您認為目前工作業務職掌上，是否有角色衝突情形？有哪些？
- (二) 您認為業務職掌上那一部分角色衝突是最主要的？
- (三) 您認為在碰上上述的角色衝突情形，該如何解決？

五、組織承諾

- (一) 對於現行工作業務上，您是否均能在期程內達成目標？如無法完成，是何原因，你會如何處置？
- (二) 您認為幹事的職缺，對於現行學校工作推展上，是不可或缺的角色？
- (三) 目前滿意自己的工作嗎？是否如你轉任前之預期？如無，為什麼？
- (四) 你認為那些誘因方法或可以提升幹事對於繼續留任或提升工作效率？
- (五) 您有意願在目前這服務的學校，做到退休嗎？原因為何？

六、綜合性問題

- (一) 您覺得轉任最大的誘因是什麼？轉任後是否與原先的期待有落差？
- (二) 如有落差，落差之原因為何？
- (三) 您覺得轉任前後，在工作與家庭生活上有什麼不同？
- (四) 您覺得在工作負荷及角色衝突上對於組織承諾影響有哪些？
- (五) 對於現行學校行政業務上，您有什麼建議？

參、訪談之時間和內容

一、訪談時間

本研究的訪談日期安排，從3月底開始尋找對象，經過研究者篩選適合研究設計的研究對象後，並經電話邀約請參與研究，4月份底確定受訪者，進行聯絡訪談事宜。本研究從2018年1月開始進行前導性研究，以實際訪談工作結果進行訪談大綱的部分修正，正式的研究訪談從4月份起進行至2018年5月份，每次約2小時，預計需4至5次，將視資料的完整性及受訪者的時間彈性調整。倘若在因故造成時間無法配合，則利用電話訪談錄音，彌補資料缺失之處。訪談後轉騰逐字稿，5月中旬起進行資料分析。

二、研究內容

本研究探討小型學校專責行政人員職場之問題，包含轉任原由及學經歷與專業背

景、工作負荷與壓力、角色衝突、組織承諾及綜合性問題等六個層面來探究職場之問題。而本研究之方向雖然確定，確由於採半構式的深度訪談，其研究內容可能隨訪談內容略作修正。



第三節 研究之流程與架構

壹、研究之流程如下圖 3-1 的相關步驟，逐步進行討論及分析。

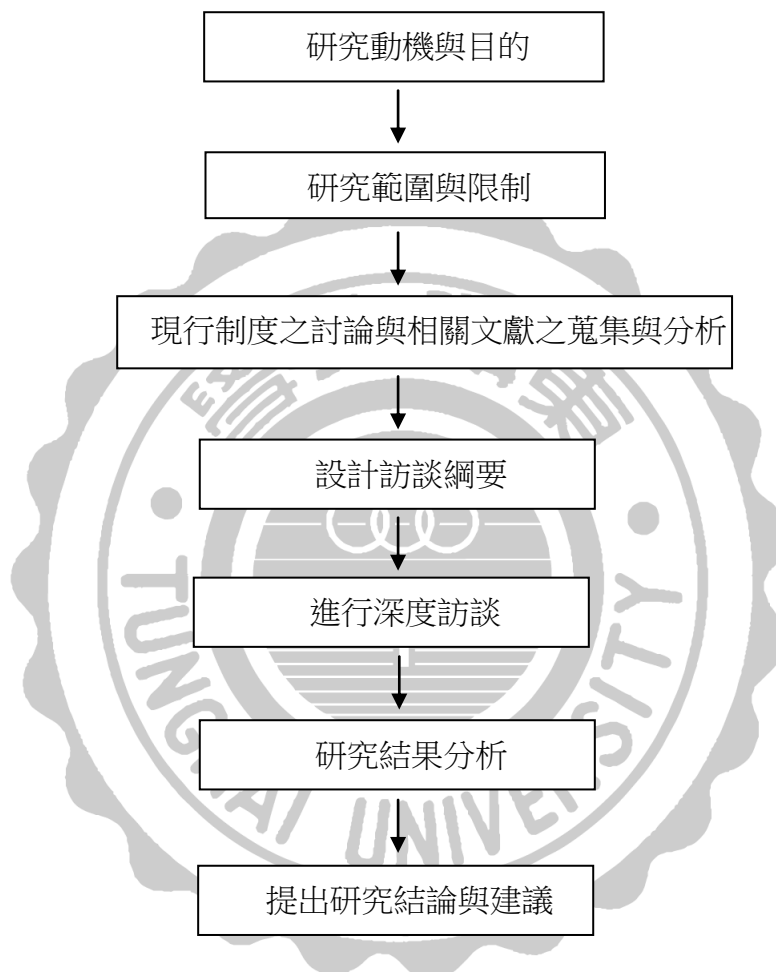


圖 3-1 研究流程

資料來源：本研究繪製

經由研究之動機與目的，討論現行之制度並藉由文獻探討與分析後，設計訪談題目及綱要等，再經由訪談分析與分析歸納後，提出研究之結論與建議。

貳、基於研究目的，本研究架構依下圖 3-2 的相關文獻論述，對現職專責行政人員進行探討。

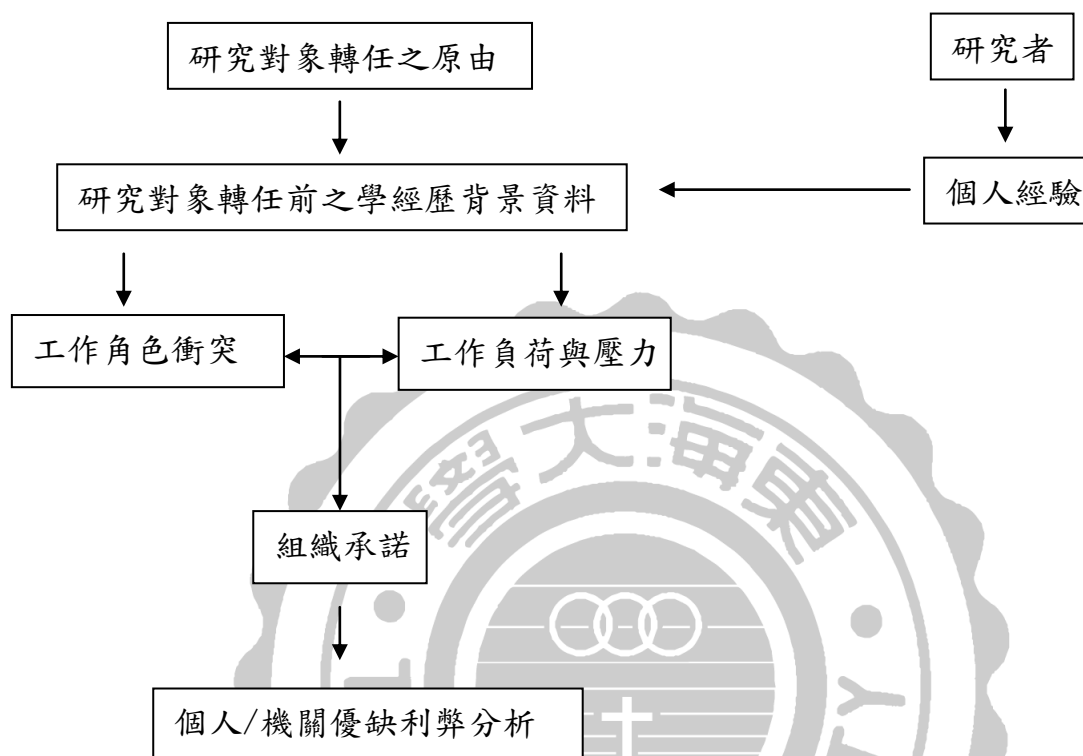


圖 3-2 研究架構

資料來源：本研究繪製

藉由研究者個人之經驗，探討研轉任之相關背景資料來了解工作上角色衝突及工作負荷壓力等問題並分析之，探討與組織承諾之關係，並分析對於個人與機關之優劣。

第四節 資料處理

在質性研究中，可以說是由兩個人或甚至更多人，藉著相互之間的懇談，讓研究者利用引導來匯集相關口述資料，期了解研究對象闡述他們的心理感受。訪談會運用到兩種不同方法，包括以搜集資料為主要策略，再加上參與觀察、文件分析等技巧，來輔助搜集資料（黃瑞琴，1996，109）。整理和分析資料是依據研究目的所獲得的原始資料進行系統化、條理化，然後用逐步集中和濃縮的方式來反映資料，最終目的乃是對資料進行意義解釋。在社會科學領域中，經常被用來進行質性資料分析策略者：內容分析法、敘／論述分析法和語意分析法（潘淑滿，2003：335-340）。

內容分析法：換言之，即是透過系統化的分類過程，將文本資料由繁化簡過程。

敘／論述分析法：主要是建立社會建構論的邏輯思維，即挑戰傳統理所當然觀點，對於肉眼所見存疑，認為社會事實都是社會建構的結果。

語意分析法：針對符號性資料進行分析，如手冊、流行服飾、建築物童謠或廣告等，讓研究者能有系統地從符號資料中發現意義。

第四章 小型國民小學專責行政人員職場問題分析與對策

第一節 小型國民小學專責行政人員主要職場問題之分析

壹、轉任學校幹事的動機與目的

轉任就工作者而言即是轉換跑道，也就是改變生涯規劃，其箇中言由應是在工作的環境中受到壓力或本身受到壓力難以承受而改變原本的工作，轉任原因大多數都是因為工作或職場不滿意，而影響工作或職場不滿意的應該是個人與組織間的一致性知覺、工作表現有極大差異所致。又個人在現行工作中，如有其他可選擇機會時，即會對可選擇的機會與現在的工作之間做一個比較，評估可否從新的工作上獲得新職位、或是在新職位上改變生活上原先的缺陷或遺憾。現行一般公務員最常見是家庭因素，凡是走入家庭後，必須考量的因數涵蓋更多，例如陪伴家人的時間、小孩上下課及上下班時間、工作待遇津貼及職務升等。因此，轉任學校恰好可解決這些問題；除此之外，一般公務機關(如公所或消防機關等)經常受政治力干擾或是碰到棘手的採購問題，其所承受的壓力大多與民意代表、首長需求、民眾壓力等，大多為勞心層面，但相較學校機關的生理與心理壓力明顯小很多，進而轉換職場。然而在生涯轉換時的當下，其心理狀態亦是承受部分的壓力，如何轉換心態去面對也是一大挑戰。

轉任學校幹事，依受訪者區分，可分為自願與非自願兩類，自願者係因個人之因素所致，非自願者則為機關精簡人事所致。

一、自願性的

- (一) 學校行政之工作上受政治力干擾少，此職缺在公務機關中相對較為穩定的職務，譬如不用像民選機關（如公所）之承辦人員必須直接面對民眾之需求，可減少遊說與關說之工作壓力。

公所體系下長年存在的派系問題及公所與代表會間的微妙關係常使業務難以推展，同儕間也常因派系關係造成業務及工作上的打壓及阻力。(A1-1-4)

工作業務性質，不像公所那麼複雜(A8-1-4)

轉任前工作是在公所，所面對的人、事、物涉及政治性較多亦較複雜。(A9-1-4)

(二) 學校行政工作之相較其他行政機關而言，工時較穩定，不用經常性加班，臨時交辦的工作並不常見，因此平時可準時上下班，能陪伴家人的時間，無形之中便可增加許多。

轉任前工作的工作地點距離較遠，轉任後工作地點距離較近，通勤時間減少很多，比較有時間照顧小孩及家庭。(A4-1-4)

轉任的原因，主要考量家庭因素，上下班時穩定，可有多餘時間陪伴家人。(A5-1-4)

照顧家庭與小孩與離家近。(A6-1-4)

主要考量家庭因素，時間較充裕，不用常加班，相對的，陪家人時間更多。(A7-1-4)

可陪伴家庭時間較多，轉任後生活較單純。(A8-1-4)

(三) 學校行政工作項目雖項目多（不計算兼職的人事與會計），相較行政機關而言是較為單純，且機關接觸之招標採購案亦較為簡單。

轉任後職場因屬小學校，職員編制數少，雖然相對工作上的庶務較多但亦相對單純不需太多的交涉(民代、人情...等)問題，壓力就相對的降低很多。(A1-1-4)

消防人員之工作內容極富危險性，常常遭遇不同性質及程度之危險任務，且本人曾因出勤救災導致受傷，致本人萌生退意，想離開此工作職場。(A3-1-4)

(四) 現行學校之幹事職缺，係兼辦學校人事管理員工作，得兼領行政主管之加給，除可增加職務歷練，就薪資待遇而言較為優渥考績相對穩定。

原係為想轉往人事業務服務，因本職缺有兼辦人事業務，故想趁此機會學習並等待適當時機可轉任人事，後因職場適應不良故更加深轉任動機。(A1-1-4)

增加職涯歷練，提升自身本職學能，轉任前，專注於單一工作項目，業務範圍研究較為專且深，惟無法拓展職涯歷練，實屬遺憾；轉任後，透過工作豐富化的工作設計，歷練多種不同職務，不管在縱向的溝通，或者橫向的聯結各處室，都有長足的進步。(A2-1-4)

(五) 學校行政人員之年終考績雖僅 75% 列甲等，但至少不像民選機關(如公所)，必須要跟隨首長選舉意向調整，且考績極有可能因選舉派系考量被犧牲。

消防機關考績，須看長官臉色，且內勤局處室考績與外勤不同，一般外勤分隊只能 50-60% 列甲等，根本就是壓榨基層人員，學校至少比較符合人性，雖然只有 75% 比例，但至少四年有三年可列甲等。(A3-1-4)

鄉鎮公所考績，須看長官臉色，且不同處室會因為與民眾接觸量多寡而有所區分，其中又以民政課最為顯著，根本是政治性考量，相較之下學校反而比較符合人性，雖然只有 75% 比例，但至較公平。(A9-1-4)

(六) 學校行政人員之職務列委任五職等至薦任七職等，故一般公務機關之委任職等之職員欲升等除考試外，亦須考慮有無該職等之員額缺，倘若具薦任職等之行政人員欲升等，則此職缺正符合調任升等之選擇。

轉任的原動機主要是可升至薦任七職等。(A10-1-4)

二、非自願性的

因少子化導致學生數驟減，造成機關員額減少或精簡人事，需超額移撥他校。

因少子化現象，導致學生驟減，必須整併，故此被列為超額人員，為此我將於 5 月下旬轉調新水國小擔任幹事一職。(A10-1-4)

原擔任田尾國小幹事，因少子化學校減班後被列入超額幹事而移撥。(A11-1-4)

綜上，轉任之動機與目的經分析如下：

- (一) 學校工作，與之接觸的民意代表較少，故受政治力干擾少，工作壓力相對較低。
- (二) 學校工作時間相對穩定，可不用經常性加班，可有多餘的時間陪伴家人。
- (三) 學校工作內容（不包含人事與會計）複雜性不高，較容易上手。
- (四) 學校工作可增加職務歷練，並提升薪資待遇。
- (五) 學校工作考績、職務升等相對穩定，不易受政治因素擾。
- (六) 機關員額減少或精簡人事，移撥他校或先行調動。

貳、現行學校增置專責行政人員(幹事)之前後其組織運作差異情形

原先學校的行政工作都是由教師來兼任，多數行政工作也是由相關處室的主任來辦理，但老師仍有教學工作要處理，又人事業務及會計工作，則由他機關專任人事主任及會計主任來擔任，難以處理突發問題。又教師兼職行政工作原本就意願不高，因此，承辦業務的人員流動性相對甚高，再加上教師對於採購核銷之行政程序似懂非懂，容易與會計人員產生衝突。增置專責行政人員後，相關工作交由其處理，相對的效率提升許多，但相對部分的管理工作也變得較為嚴謹。

學校的工作包羅萬象，該增置專責行政人員因編制於總務處內，故舉凡採購、撥款核銷及財產編列等，均屬其工作；令政府為了精簡人事，學校的人事業務亦交由幹事辦理，部分學校的幹事還必須兼任他校的會計工作。學校增置幹事，其組織運作由校內總務處內相關業務及兼任人事與會計工作探討之。

學校內事務工作絕大多數都與總務處相關，過去文書、出納、財產管理等，都由不同老師所兼任，加上大多數老師不願意接行政工作，使該項業務承辦人流動性高，不容易交接傳承，其橫向溝通聯繫不佳，且教師工作已教學為主，業務熟稔度略顯不足；現行由專責人員辦理，相對提升了效率，但交由幹事一人處理，工作量暴增，容

易使人產生倦怠及無力感。

轉任前偏重於統籌全校的財產管理、報廢及變賣等較為專注於一項事務；轉任後，文書、出納、人事、主計業務，每項都有其專業領域，雖然遇到的量少，但卻略為龐雜，所花費研究各項業務時間比轉任前還多，但可以或得更多的成長，辛苦也是甘之如飴(A2-3-2)

在接文書工作時發現學校對於這項業務根本沒有在分類，而且很多公文都只是承辦人自己收走，在我接手之後才陸續將公文分類編碼歸檔，才陸陸續續建制，雖然這項工作不會很複雜，但做起來，卻須要花費很長的時間，我在將來如果有機會升任，絕對不會留爛帳給別人收拾(A6-6-3)。

人事各項業務（包含各項補助及調整待遇、徵聘工作）推動更為順暢，差勤制度控管也更為落實，卻也容易遭受人質疑經驗不足之時。

學校的人事制度，原先規畫是教導主任所辦理的，經過我接手後，發現原本應該做到的管控，有點窒礙難行，因為前手要求不高，倘若要求過多，經常會遭人非議，這部份又怕遇到首長不支持，只能循序漸進的改善，無法一次就到位。(A1-5-4)

會計業務上，由幹事兼職使得工作效率更快，核銷程序更為順暢，但因工作經驗不足，容易遭教育人員質疑。

因為我們是兼任會計員，專業度經常受老師質疑專業度不足，這點讓我實在很不服氣。因為我覺得是老師的法治觀念很差，常常核銷都會拖很久才願意拿出來，我都很怕因此廠商告，有時候在採購程序上，會保有舊觀念，過去因為學校的會計主任是由他校專任會計主任所管理，但一週僅來學校一趟或二趟，偶爾會有先採購再補核銷的程序情形，這種行為，我覺得非常的不可取。(A3-5-4)

綜上，增置幹事職缺後其組織運作差異情形，優、缺點分析如下：

一、優點：

(一) 改善了原先相關工作人員因流動性高，所造成缺陷。

(二) 原先人事業務，管控更為落實。

(三) 會計業務推展上，效率提升，核銷程序更為順暢。

二、缺點：

(一) 與總務處相關之業務量（文書、出納、財產管理），交由同一人處理，工作量變大，容易使人產生倦怠感。

(二) 會計與人事之專職工作，雖有人可就近處理，卻容易因為經驗值不足，遭人非議。

參、轉任專責行政人員之工作職掌與角色間的衝突

人與人的溝通過程中，最常發生的就是人際衝突，但幹事的工作中，包含事務、文書、出納、人事業務等工作，且兼任他校會計員工作，且兩校彼此互兼，上述多項工作，一人身兼數職下，可使業務工作成效迅速，但也易使相關角色間該有的分際，無法落實，造成許多角色間衝突。將從「角色內」構面及「角色間」構面探討之。

一、角色內構面

「角色內」在本研究中，係指責行政人員角色因個人人格特質、價值差異及或個人文化背景等所形成的衝突。一人身兼數職時，遇到裁量權的使用時，將會產生角色扮演上衝突，舉例而言，辦理文書業務的敘獎，給獎人人都愛，但是要如何給，卻是件難事，因為身兼數職下，可能僅剩下幹事及校長兩人決定結果。雖然效率高，但容易產生分配不公的流言，讓同事間產生不快。

身兼數職，如何拿捏身分執掌上的分際，例如文書業務要辦理敘獎，給獎時人人都想要，但是要如何給多、給少，主辦人員額如果超果核定的給多名額，如何取捨，協辦的人出力與否的標準，更是件難事，因為身兼數職下，可能僅剩下幹事及校長兩人決定結果，但通常校長會尊重業務單位，最後僅交由幹事一人自行決定，容易產生分配不公的流言，讓同事間產生不快(A6-4-1)。

身兼數職讓角色扮演上錯亂，產生衝突，有時會有學校錯亂情形，尤其是

本校人事，兼任他校會計的工作(A9-4-1)。

二、角色間構面

「角色間」在本研究中，係指專責行政人員在校內或兩校間角色交互影響所形成的衝突。例如幹事編制於總務處底下，總務主任便是他的主管，因此他的年終考績與平時考核必須接受總務主任及校長的評核，如果要落實人事差勤管控之業務，恐怕是窒礙難行。在碰上學校的組織編制員額有限時，根本無法行使人事一條鞭的超然做法，這樣的情形有時形同虛設，雖賦予該人事管理員之職權，卻難以行使人事人員該有的功效。

工作業務執掌上，經常有角色上的衝突；舉凡上對下的衝突，且幹事隸屬於總務處，主管是總務主任，同時又兼辦人事主管任務，當總務意見與人事不同時，究竟該依主管意見為意見，亦或者依人事見解為依歸(A2-4-4)。

人事主管意見與校長意見不同時的上下衝突，如對導護補休加班的認定，彼此意見各持一端(A2-4-5)。

幹事是屬於總務處下的編制，考績是總務主任打的，然而幹事職掌有人事業務，負責差勤管理，賦予管理本機關人員勤惰的權利與責任，所以在幹事及人事角色上會有衝突的情形(A3-4-1)。

幹事直屬總務主任管理，年終考績由總務主任予以考核，卻又兼任人事身份管理全校的出差勤，實屬矛盾(A11-4-1)。

會計人員在學校應該是秉持專業、超然獨立的精神，用公平客觀的態度去執行預算控管、財務採購之審核及監督的工作，協助學校將有限資源做到最有效地運用，應是學校內最專業的幕僚角色，更是協助校內各項業務推展的重要推手，但現行制度下6班以下之小型學校，兩間學校的會計因組織編制員額及主管機關的考量，竟是以互兼會計情形規劃之，其內部控管能力恐有不足情形，且在大多數的幹事兼任會計員的經驗均未超過3年，要做到監督及防弊的效能，實有待商確。

人事與主計間，對核銷與事務的看法亦多有不一致的地方，也是要經常協

調出彼此可以接受的裁量空間，另外主計業務除了很多事項有法律依據作為依歸外，很多例行任務卻有裁量空間，當他校主計跟自己觀點不同時，該如何行使一致的裁量權就有可討論的餘地，以免業務單位因不同主計有不同心證空間，無所適從(A2-4-5)。

文書業務有負責公文稽催的職責，所以也負有公文績效的成敗，可是又是總務處底下的幹事，面對自己的直屬長官（總務主任），當然會給便宜行事的方便(A3-4-1)。

有一年學校的老師因為前手教師兼任人事，未考慮學歷，不慎將老師的學術研究費算錯，讓該名教師多領了將近6萬元；要追繳時，雖然被罵得臭頭，還是要本於職責去完成，如果不做，拖過追訴期5年，也許對於做錯的前手及被追繳的人都是件好事，但是對於承辦人而言，確是件難以妥協的事件(A5-4-3)。

角色衝突，出納與事務（採購或驗收）勿同一人，如此根本無法做到採購防弊情形(A10-4-4)。

一下當人事、會計、事務、出納、文書、政風……會精神錯亂，尤其是出納與會計，因認知不同，發生角色衝突已N次(B1-4-1)。

兼兩個學校不同業務的調適問題，且事涉專業部分的人事、會計業務問題，但問題常常無法回歸專業(B2-4-1)。

綜上，轉任專責行政人員之工作職掌與角色間的衝突分析如下：

- 一、工作項目多且雜，讓人容易產生角色錯亂混淆。
- 二、主會計工作原應受監督，卻因角色互兼而無法落實，可能會流於形式。
- 三、人事工作應實行控管時，卻因角色職務編制於其他主管底下，如欲執行，恐生爭執。
- 四、幹事因非主會計及人事人員，其專業度易受同仁質疑，而引起爭端。
- 五、身兼數職，相關工作業務孰輕孰重，如需同時處理時確實很難抉擇。

肆、專責行政人員之工作壓力與專業需求問題

專責行政人員的工作壓力，係指身心感受到工作情境的刺激，使個人和工作環境間產生失衡的現象，因而威脅其認知、生理、心理的平衡時，即產生工作壓力，現行實際狀況不外乎工作負荷、人際關係與上級壓力、專業知能等三種。

一、工作負荷

現行學校行政工作瑣碎之業務多如牛毛一般，但大致而言可細分人事（含政風）、會計、文書、出納和財產管理（事務）等工作等，及其他交辦之業務（如下表 4-1），雖然每個人可承受工作負荷量不同，然個人終究還是一個人，其能力仍是有一定的限度。

表 4-1 參與受訪者現行所承辦之業務統整表

	現行班級數	兼辦人事 (含政風)	出納	財產管理	文書	兼辦人他 校會計	其他
A1	6班(原8班)	O	O	X	O	X	家長會業務
A2	6班	O	O	O	O	O	
A3	6班	O	O	O	O	O	
A4	6班	O	O	O	O	O	
A5	6班(原8班)	O	O	O	O	X	
A6	6班	O	O	O	O	O	
A7	6班	O	O	O	O	O	
A8	6班	O	O	O	O	O	
A9	6班	O	O	O	O	O	
A10	6班	O	O	O	O	O	
A11	6班	O	O	X	O	O	

資料來源：本研究整理

由上表可見，幹事業務係跨越多項不同專業領域，其中現職小型國民小學之幹事多數均已承攬上述工作。惟部分原學校總班級數在 7-12 班之小學，因少子化後減班後，有部分學校得免兼會計工作。據受訪者資料分析，多數人對於人事及會計業務工作感到壓力最為大，其他包括出納、文書及財產管理(事務)等相對較為輕鬆。

二、人際關係與上級壓力

任何人面對再怎麼喜歡的工作、再怎麼想做的事，當人際關係很惡劣時，就很難覺得快樂。無關乎對工作的好惡，關鍵在於職場裡的人際關係是否良好，這對能不能開心工作，是非常重要的事，然而小型國民小學內僅編制一位行政人員，其餘都是教育人員，其所面對的工作壓力非比一般。

機關中，很多事都是由校長及三處室主任等教育人員在做決定，然而許多業務根本沒有考量到專責行政人員工作量之問題，工作上一直再疊床架屋，真不知道自己還能撐多久，希望主管機關能聽見，不過我覺得很難，畢竟公務員就像是學校中的二等職員，倘若單位主管只看教學面，而忽略行政工作，最終將使的這個職缺不斷地更換新人(A10-6-4)。

三、專業知能

在進入在校園職場中，除了應具備基本專業知能外，須透過各種研習活動或學習社群來獲取專業知識，提升競爭力。然而現行的幹事工作包山包海般的繁雜，即便有能力，也是孤掌難鳴；更何況多數的幹事均未受過專業人事與會計業務的訓練，又怎能負荷。但在眾多業務中，要找到空閒去吸取新知，卻是個難題。

目前較覺有壓力的工作是人事工作，其他相關配合事項太多，一下子退休報送，一下子育嬰留職等等，很多關於福利制度的問題，深怕錯過了，會被同仁責罵；較易上手的業務，就屬公文歸檔管理這方面的，但也需花費須多時間整理，另外出納業務，則大多為例行性的任務，比較少有爭議。(A1-3-3)。

會計的業務對我而言造成的壓力最重，由於機關申請補助案件較多，工程案件也較多，每件任務亦多有時效性，尤其年底基金關帳前，所有預算內的經

費都有其執行時效，得跟業務單位進行溝通與催辦，業務單位送出來的核銷資料又常不齊備，常惹的大家不愉快；較易上手的業務為出納、財產管理及文書業務等，因為這些都是屬於例行性的任務，比較少有爭議(A2-3-3)。

會計業務的壓力最大最重，因為會計是掌管錢的動支程序，不希望政府的錢被亂花，希望在動支預算前可以符合相關規定，希望在編列預算時可以符合各單位的需求。目前較容易上手的業務為文書（之前曾經承辦過），出納（二林高中承辦過），這兩項業務對我而言是相對輕鬆的(A3-3-3)。

短時間需同時處理 5 種業務，雖上級機關除人事及會計有輔導機制，也會舉辦相關研習，但仍然無法馬上駕輕就熟，遇到問題，自己需想辦法及研究相關規定處理。哪一項工作業務對你造成的壓力最重，剛接任時，覺得人事業務壓力最重，文書業務較易上手(A10-3-3)。

人事及會計業務的壓力；人事業務法令多如牛毛,若稍有不慎易鑄下大錯,損害人身權益,且每月需填報的表格很多,人事系統的操作亦需長時間摸索始能熟悉;會計業務系統操作更是繁瑣,又經費核銷若不諳法令,亦易觸法而不自知,責任重大(A11-3-3)。

綜上，轉任專責行政人員之工作壓力與專業需求分析如下：

- 一、工作負荷量過大，縱使人有三頭六臂，也難以負荷。
- 二、工作環境的好壞，容易影響工作的心情，也會造成工作上的壓力。
- 三、個人專業知能，將影響個人的工作能力與效率，若工作能力與效率低，勢必造成更大的壓力。

伍、專責行政人員組織承諾之問題

在員額編制上限規定之下，小型學校的幹事員額僅有 1 至 2 名，但是所要推動的工作項目卻和大型學校一樣多，造成一人要身兼數職；不像中大型學校員額較多，工作較為平均也較具專業性，即便部分業務經校長或主任同意，利用減課方案來誘之以利，仍然有些行政工作迄今一直乏人問津，甚至在過去，尚未設專責幹事職缺時，出

納及財產業務幾乎是年年更換人手，而且在大多數的校長及教師治學理念中，認為行政應是支援教學的，故行政的運作，更是應全力協助在第一線教學的老師；近年來在少子化的潮流下，小型學校為使生存及永續經營，一直再發展學校特色，舉凡夜光天使、火炬計畫、攜手計畫、百大特色學校、增設國際英語領航教師等各項工作計畫，在在都是為了讓學校免於被裁併或降低學生數湊減情形，然而增設相關計畫，後端執行全依賴行政人員，卻也造成行政人員工作上另類的「疊床架屋」的負擔，不斷的增加業務，更是消磨了原先轉任人員，當初充滿工作熱情與抱負的初衷；另一方面又怕學校少子化後，被重新整併，屆時又要遭到裁員或移撥，不得不配合許多新增的工作計畫，讓行政人員內心更是有苦難言。

就工作負荷上而言，會使得員工表現出離心的理由不外乎，工作量大、龐雜、無秩序，造成與其他組織內成員相比，形成內部不平衡所帶來心裡不衛生，降低個人對組織的承諾 (A2-6-3)。

嚴格講起來學校幹事這份工作非常的複雜，因為一個人要包辦是五項以上不同屬性的工作根本是把人當作「超人」在使喚，業務內容太多太雜了，跟我預期相差太多，所以已經有點厭倦了，相較一般國中的幹事或 24 班以上學校的幹事業務多太多了，如果這些學校的幹事出缺，我馬上就去報名。(A3-6-3)。

工作量大，當然減少留任的意願，如果可以減少業務量，我會想在這裡做到退休。(A10-6-3)

我是被別的學校超額移撥出來的，但現在學校學生數卻也不斷的在減少，現今僅剩下 53 個學生，今年 6 年級學生畢業後，學生數生又要減 8 人，僅剩 45 人了，真不知道會不會又被移撥出去呢！在這樣的工作環境，其實每年總是過著忐忑不安的日子，如果不是學校工作單純，我真的跳巢，希望政府能有一個更好的機制，否則要留住人才恐怕是很難的(A11-6-4)。

在這個職場中，編制只有一位幹事，相對很多業務都是交由幹事來承辦，就同職場領域中，相較之下但是所付出的工作量與教師兼之間確實存在很大的

差異，根本是另類的讓人「做到死」嘛，另外很多工作根本不是原來就有的，申請了一大堆計畫，美其名說要拓展學校能見度，很多都是一些核銷預算的計畫，最後又讓業務變多，根本就是要累死人嘛(B2-6-4)。

綜上，學校如果提升專責行政人員組織承諾的意願，必須要去正視專責行政人員之工作職掌與角色間及工作壓力與專業需求的問題，並解決問題，才能為機關留住人才，否則只是在訓練一群過客罷了。



第二節 小型國民小學專責行政人員職場問題之對策

行政人員（幹事）職場因身兼數職的角色，其所衍生出來的職場問題，在在都會影響該專責行政人員對組織承諾之認同，如何提升其認同感確實是件非常重要的課題，包括如何解決工作職掌與角色上衝突及工作負荷與專業需求相關問題，才能使得機關運作順遂。

壹、解決工作職掌與角色上衝突問題

學校組織為具鬆散結合的特性，其組織成員之間，彼此關係雖然互相聯結，但卻保持各自的獨立性，其重視上下間的絕對權力官僚，往往因理念的差異而產生衝突。行政人員希望可以理性辦事並切實迅速解決上級交辦之任務，但教師則強調其專業與自主權利的行使。相關解決衝突處理的方法甚多，惟繫當事人，在處理當下如何運用之。

上節研究討論得知，幹事之工作職掌與角色間的衝突包含角色內及角色間的衝突，進而產生角色錯亂混淆、會計互兼角色應監督而無法落實、人事工作應控管難以執行、專業度易受同仁質疑引起爭端、業務孰輕孰重難以抉擇等問題。解決衝突處理的方法，包括堅持己見強迫對方接受、雙方不願面對衝突、滿足對方需求、雙方各退一步及尋求雙贏的途徑等等。

委婉告知校長或主任衝突或其困難之處，目前因遇到的狀況都能順利解決，實為大幸，倘若還是有問題，除了向專業人士請益外，儘可能就法規面委婉告知，使其知難而退(A1-3-3)。

就角色衝突而言，如果自己的意見一直不受重視，或是視依法行政如無物，凡是便宜行事，亦容易降低員工對組織的承諾，因此我會堅持心中那把尺，在合理的範圍內，將相關法令解釋清楚，希望化解雙方歧見，也會把學校的業務放在第一位，絕對不會延宕時效，或故意刁難同仁，營造出更好的工作環境，

期望創造出雙贏的局面(A2-6-3)。

凡事千萬不要欲速則不達，更應該三思而後行，有時候業務上只是先後的順序而已，衝突總是在一瞬間，當下更應該要有理性的思考，倘若意氣用事，或堅持己見，恐怕只會弄得兩敗俱傷，得不償失(A5-3-3)。

擔任主計、出納、人事及事務等各種角色職務上之不同，其心證審查必須更為細膩，且不能夠錯亂，應就法規面向繫告知權利義務關係，凡事都不宜硬碰硬，要該要各退一步，如此方可行得更廣更遠(A10-4-3)。

不要太意氣用事，各退一步，也許事情便能順利解決了，俗話說忍一時風平浪靜，退一步海闊天空，有時候各持己見不見得就能把事情處理好，有時會造成更大的風波(B1-3-3)。

曾碰過請侍親假的問題，現行法規並無法強制要求復職時間需要於每學期初，但本於良知應是如此，惟仍有部分教師遊走法律邊緣之漏洞，於寒、暑假期間辦理復職，欲領取薪給，如此行徑，實在令人厭惡，但其遊走灰色的地帶，僅能就法規之專業面處理之，倘若加入太多個人心情，恐會使得事情更為複雜化了(B2-3-3)。

相關職務如果可以稍做調整，將原屬於長官部屬關係移除，將幹事職缺直接編制於校長室，提升職務位階，或其互兼之角色，改為三間以上學校形成循環式監督審查，避開互兼情形，未嘗不是個好方法，更能落實監督工作。

幹事職務不應該隸屬總務處，而應該是隸屬校長室，職務類似校長的秘書，掌管業務比較不會與直屬處室主任有利害關係，這樣就可以減少兩肇間的衝突(A3-3-3)。

關於人事業務部分，相關職務如果可以稍做調整，將原屬於長官部屬關係移除，將幹事隸屬於校長室，不在受總務主任管轄，便能行使人事之超然權。關於會計工作或其互兼之角色，改為三間以上學校形成循環式監督審查，避開互兼情形，未嘗不是個好方法，更能落實監督工作(B2-3-3)。

綜上，要解決工作職掌與角色上衝突的方法概括的歸納為五種方法，包括堅持己見強迫對方接受、雙方不願面對衝突、滿足對方需求、雙方各退一步及尋求雙贏的途徑等等。這些方法並沒有絕對好壞之分，各有其適用的時機。唯有在決定採用何種方法前，必需考慮解決衝突時間的急迫性、雙方實力的差距、主張的誰對與誰錯、評估解決後的得失大小、有無影響其他更重要的事情、解決的成本效益程度等多項因素來做全盤的考量。

貳、解決工作壓力與專業需求問題

現行幹事之工作壓力，實際狀況不外乎工作負荷、人際關係與上級壓力、專業知能等三種，惟有克服這些難題，才能讓提高對於組織承諾的認同感。

表 4-2 參與受訪者服務年資、第幾任期、主要承辦業務及組織承諾的認同感統整表

	服務年資	第幾任幹事	兼辦人事(含政風)	出納	財產管理	文書	兼辦人他校會計	有無意願待到退休
A1	5	1	O	O	X	O	X	無
A2	6	1	O	O	O	O	O	無(107年8月調高雄)
A3	6	1	O	O	O	O	O	無
A4	5	1	O	O	O	O	O	猶豫中
A5	5	2	O	O	O	O	X	猶豫中
A6	6	1	O	O	O	O	O	猶豫中
A7	5	1	O	O	O	O	O	猶豫中
A8	3	2	O	O	O	O	O	無
A9	3	2	O	O	O	O	O	無
A10	1	3	O	O	O	O	O	無
A11	1	2	O	O	X	O	O	無

資料來源：本研究整理

依上表分析，其願意留任比例甚低，且服務年資較短者更甚之，在在顯示現行工作環境，對於新手並不友善，究其原因，包括工作量分配不均、職場環境不佳、受重視程度不高與專業知能不足有關。惟有試圖改變這些條件，才能提升留任意願。究其原因，可參酌以下幾種方式：

一、適時增補人員或將部份工作調配由其他人來做，來減低工作負荷量，提升留任意願。

這種工作分配如此不公，就我而言，暫無意願做到退休，除非有補人或是工作減量(A1-5-5)。

現行的工作繁雜，而且要學到專精，以很難，還有就是這是職缺根本不受到重視，很多多出來業務不斷的增加，譬如為了提升學生就讀意願，提供免費課後照顧，但也會徒增很多不必要的工作(A3-5-5)

部分文書及財務管理工作，算是比較容易上手的業務，其實是可交由部分短期人力、替代役男或其他教師接手(A5-5-4)

增補人員或將部份工作分配交由其他人來做(A10-5-4)。

每校派專任人事主任或增編專業行政人力(A11-5-4)。

增加人力比照 7-12 班以上學校，不兼他校會計(B1-5-4)。

二、創造良好的工作環境，減少人際關係的摩擦，提升對機關的認同感。

在這個職場中，僅 1 位專責行政人員，在表決意見時，都會以教師為主，意見實在難以受到重視，提升設備軟體來減輕工作量，但這部分的經費來源，仍需要靠機關首長的支持(A5-5-4)。

提高工作環境的友善度，讓工作環境或辦公室維持和諧的氣氛，以提高工作效率和創造力，例如：當工作發生失誤時，不應該一味責怪別人，而是應該先檢視自己是否有錯，特別是單位主管，更要負起責任，即使失誤是別人引起的也要維護團隊和諧，如果是

處理同事間情緒的問題或衝突情況時，在與當事人溝通時應盡量圓融，這樣比較能夠讓事情圓滿的解決(A6-5-4)。

較好的辦法是自我提升 EQ、MQ 能力，並勇於學習工作效率好的同仁優點改善自己的效率(A7-5-4)

三、機關首長權力下放，或將幹事職缺直接編制於校長室，提升職務位階，讓同仁有被重視的感覺，可提升歸屬感。

做了幾年，發現校長都很怕事，凡事都想下指導棋，卻不太想負責任，很多時候，權力根本一把抓不下放，諸如差勤管理、研習准否、預算採購等等，倘若機關首長權力不下放，很做起事來根本就綁手綁腳的(A8-4-4)。

四、人事與會計業務回歸專業辦理或不定期辦理職能訓練講習，除了可提升專業知識外，還可增加職涯歷練，培植第二專長。

目前尚無此規劃，而且我目前尚年輕，對於正統基層行政機關的歷練尚不足，俟有機會時將商調往行政機關充實職涯歷練，又現行工作繁雜，又不專精，很多專業知識所學有限，難以應付，許多工作都只是學到一點皮毛而已，要精進卻也分身乏術(A2-4-5)。

人事及會計業務算是比較專業，則有賴上級機關(縣府)派員輔導及增加專業知能課務的研習，來提升專業度(A5-4-4)。

減少兼任會計不要兼兩校，讓人事與會計業務回歸專業。(A9-5-4)。

五、其他提升職員歸屬感，歸屬感係指職員經過一段時期的工作，在思想、心理及感情上，對機關產生了認同感、安全感、價值感、工作使命感和成就感，有效的提升職員的歸屬感，包括增加待遇與福利、放寬職系或職務列等、修正組織編制或提高教師兼職意願等，讓留任之誘因增加。

(一) 增加待遇與福利，修正考績比例，現行學校之專責行政人員僅設

立 1 人，而礙於考核比例之受限，現行考績甲等比例之上限為 75%，依目前作法，由現行設置幹事之學校自行尋找 4 所學校，採總比率原則調配。故此，專責行政人員之考績相較機關內教育人員（教師）或工友因無甲等比例上限之規定，顯有不公平之處。

增加待遇與福利，例如提高年終考績比例，現行考績列甲等僅有 75%，竟比工友及教師還低，還要用找 4 位幹事自己輪流，考績法之規定，根本是僅供參考的。如能跳脫比例規範，訂定工作效率的達成率，給予更優渥的考績，必定能提升繼續留任的意願(B2-5-4)。

- (二) 放寬職系或職務列等，幹事之職系僅限一般行政卻須兼辦人事及會計工作，且為委任第 5 職等或薦任第 6 職等至薦任第 7 職等，如果能提升職務列等或放寬職係，一定能提升繼續留任的意願。

幹事係屬一般行政職系，要轉任實在很困難，其中又以人事及會計最為明顯，明明是這兩種業務最重，卻僅仍用派兼任方式擔任，如果是要求你交人士或會計業務，就說你是他們的夥伴，但如果有職缺時，要調任時卻說你的職系不服，給人的感覺很矛盾，即便將來想轉任為專責人事或會計，這些經驗也無法計算之(A9-5-4)。

現行幹事職等級職系為委任第 5 職等或薦任第 6 職等至薦任第 7 職等，雖有兼領人事主管加給，但卻做多種繁雜業務，尤其是兼任主計工作也僅能領 2000 或 2500 元的兼職費，但這兼職費卻要負擔一個小學校的所有會計工作，根本是件苦差事，或許調整職等讓待遇增加，可以提升其留任的意願(A9-5-4)。

- (三) 修正組織編制或提高教師兼職意願，將文書或事務工作比照 24 班

以上學校，列為組長缺，可增加教師職務歷練；或給予兼職減課之補償，來提升兼職意願。

可以考慮，將文書與財產管理列入教師兼任行政職之組長位階，如同大型學校專設文書組長或事務組長職缺，或是給予兼職教師授課減課方式，來提升教師兼職之意願，如此定能提升效率及留任率 (A9-5-4)。

綜上，現行幹事之工作壓力大，事涉專業需求也很廣，要提高其對於組織承諾的認同感，以減輕工作量（人事與會計業務回歸專業）包含為首要，然實務上增補人力卻是最難以實施，畢竟機關員額恐排擠到預算，可由短期人力或其他教職人員輔助，來效降低工作負荷量。其餘營造良好的工作環境及辦理職能訓練講習等，屬心靈上滿足與自我能力提升屬次要。



第五章 結論

第一節 研究發現

囿於少子化的衝擊下，現行初等教育體制的規模已有限縮現象，且加重教育行政工作負荷量，又教師對兼任行政職務意願不高，尤其是小型國民小學，近年來各項行政工作已逐漸撥給行政人員（幹事）辦理，包括人事、事務（財產）、出納、文書、政風及其他臨時交辦事項等工作；另外部分人員仍須兼任他校會計員工作，致使幹事 1 人須辦理 2 校工作，其身兼數職的角色，形成「統包」的怪異現象。

本研究旨在研究轉任小型國民小學專責行政人員（幹事）之工作負荷量大，且複雜多樣，其專任之動機與目的為何、設置幹事後組織運作的差異性、該工作職掌與角色上衝突上如何解決、其工作負荷與專業需求相關問題等現況為何。因筆者本身也是轉任者，所以對於該項工作的現況有一定程度的了解，藉由自身的體驗與觀察，更能清楚的描繪現況。此外，筆者認為要培訓一位專精多項業務的全能公務員，有賴經年累月的精進學習所成，絕非一蹴可幾，如果這些轉任人員如過客般，不斷調動更替，對於學校絕非好事，反而造成機關的損失與資源浪費。所以本研究希望可以歸納出，現行小型國民小學專責行政人員（幹事）工作職掌與角色上衝突及工作負荷與專業需求相關問題，並提出建議，作為當局者修正方向的參考。綜上，研究發現如下：

壹、轉任學校幹事的動機與目的

- 一、學校行政之工作比一般公務機關受的政治力干擾少，不用經常面對民眾或民意代表的請託，可減少遊說與關說之工作壓力。
- 二、學校行政工作的上班工時較穩定，又不用經常性加班，且臨時交辦的工作甚少，可有多餘的時間陪伴家人。

三、學校工作內容（不包含人事與會計）較為複雜性不高，較容易上手。

四、學校工作可增加職務歷練，並提升薪資待遇。

五、學校工作考績、職務升等相對穩定，不易受政治因素擾。

六、機關員額減少或精簡人事，移撥他校或先行調動。

貳、設置幹事後組織運作的差異之優、缺點分析如下：

一、優點

（一）改善了教師因兼職行政工作致流動性高的缺陷。

（二）人事業務的管控更為落實。

（三）會計工作效率提升，核銷程序更為快速。

二、缺點

（一）總務相關業務量（文書、出納、財產管理）均由幹事一人處理，工作量變大，容易使人產生倦怠感。

（二）會計與人事等專職工作，經驗值不足，易遭人非議。

參、工作職掌與角色間的衝突，包括「角色內」及「角色間」的衝突，分析如下：

一、幹事工作項目多且雜，讓人容易產生角色錯亂混淆。

二、主會計工作因角色互兼，監督機制難以落實。

三、人事業務礙於角色職務編制於其他主管底下，難以執行控管之權責。

四、幹事兼任會計及人事工作之專業度受質疑，易引起爭端。

五、幹事工作身兼數職，各項工作孰輕孰重難以判斷，如需同時處理時很難抉擇。

肆、幹事之工作壓力與專業需求分析如下：

一、工作負荷量過大，縱使人有三頭六臂，也難以負荷。

二、工作環境的好壞，容易影響工作的心情，也會造成工作上的壓力。

三、個人專業知能，將影響個人的工作能力與效率，若工作能力與效率低，勢必造成更大的壓力。

伍、組織承諾之問題

幹事的工作雖然穩定，然而其工作職掌與角色間及工作壓力與專業需求的問題甚多，進而影響其對於組織承諾認同的意願。



第二節 研究建議

壹、為解決工作職掌與角色上衝突問題，宜提升對組織的認同感

學校組織為具鬆散結合的特性，成員間彼此互相聯結，但仍保有獨立性，其機關體制過於官僚，容易而產生衝突。幹事之工作職掌與角色間的衝突易造成角色錯亂混淆、會計互兼角色應監督而無法落實、人事工作應控管難以執行、專業度易受同仁質疑引起爭端、業務孰輕孰重難以抉擇等問題，應善用堅持己見強迫對方接受、雙方不願面對衝突、滿足對方需求、雙方各退一步及尋求雙贏的途徑等方法解決之。

貳、為解決工作壓力與專業需求問題，宜提升對組織的認同感

現行幹事之工作壓力，實際狀況以工作負荷、人際關係與上級壓力、專業知能三種最為明顯，惟有克服這些難題，才能讓提高對於組織承諾的認同感。

解決上述難題，可參酌以下幾種方式：

- 一、增補人員或將部份工作調配由其他人來做，減低工作量。
- 二、創造良好的工作環境，提升同事間人際關係。
- 三、機關首長權力下放，提高有被重視感。
- 四、將幹事職缺直接編制於校長室，提升職務位階，可降低衝突。
- 五、人事及會計業務回歸專業辦理
- 六、參與職能訓練講習提升專業知識
- 七、提升待遇與福利
- 八、放寬職系或職務列等
- 九、提高教師兼職意願

第三節 後續研究展望

本研究主要是探討小型國民小學增置專責行政人員的現況，並以彰化縣內小型國民小學為個案。基於本研究未盡之處與研究限制方面，本研究提出以下二個面向作為後續研究之參考。

- 一、本研究聚焦的對象是「小型國民小學增置專責行政人員」，故是以小型國民小學之專責行政人員（幹事）為探討對象，惟現實的狀況其他中、大型學校仍有設置專責幹事職缺的情形，礙於研究能力所限，對於該種類型的人員之轉任工作情形亦可納入作為未來研究之延續。
- 二、本研究選定的個案為彰化縣內小型國民小學，僅為單一個案研究，未來後續有興趣之研究者可以作一個以上的個案檢證，分析不同縣市小型國民小學增置專責行政人員工作現況之情形，透過比較性的方式，可以增加研究內容的豐富性，更可以寬廣的面象對未來探討之。



參考文獻

壹、中文部分

一、專書

吳秀碧(2000)。角色扮演在輔導上的應用。台北，教育部。

林淑馨(2010)。質性研究—理論與實務(初版)。台北：巨流。

林榮模(1990)。工業心理學理論與應用(四版)。台北：中小企業管理顧問公司。

胡幼慧、姚美華(1996)。載於胡幼慧主編，質性研究：理論、方法及本土女性研究實例，(141-158頁)。台北：巨流。

馬信行(1998)。教育科學研究法。台北市：五南。

張春興(1991)。現代心理學。臺北市：東華。

張春興(1992)。心理學。台北市：東華。

張華葆(1989)。社會學。臺北，三民。

陳月娥(2017)。社會學。新北市：千華數位文化出版。

黃昆輝(1995)。教育行政學(第二版)。臺北市：東華。

潘淑滿(2003)。質性研究—理論與應用(初版)，(335-340)。台北：心理。

盧盛忠、余凱成、徐昶、錢冰鴻(1997)。組織行為學：理論與實務，台北：五南。

二、期刊論文

呂勝瑛(1985)。工作壓力之實證研究。國立政治大學教育與心理研究，8，157-190。

李新民、戴嘉南與黃美惠(2005)。幼兒教師的組織文化知覺與組織承諾初探。國立台南大學學報，39(1)，21-40。

翁育民、林世昌、林書漢、陳鴻銘、劉堂盛(2015)。教師角色衝突之研究。國立教育研究院籌備處第104期候用主任專題研究員集。

陳春希、李旭梅、鄭晉昌、魏裕興(2009)。工作身份、角色衝突與組織承諾對組織公民行為影響之探究：以台灣高速鐵路BOT計畫案為例。輔仁管理評論，16(1)，01-18。

鄭麗娟、蔡芸芳、陳月枝(1999)。台灣東部某區域醫院加護單位護理人員工作壓力何調適行為之研究。**慈濟醫學**，**11**(2)，161-170。

蕭鵬卿、湯玉英(2004)。壓力之概念分析。**護理雜誌**，**51**(3)，71-75。

三、專案研究

何清雅(2006)。日薪人員工作壓力與工作滿意之研究。第十一屆企業人力資源管理實務專題研究。

四、學位論文

丁國財(2014)。新北市國中校長轉型領導與兼任行政職務教師組織承諾關係之研究。天主教輔仁大學教育領導與發展研究所碩士學位論文，未出版，台北。

王惠琴(2015)。組織文化、員工工作滿意度、組織承諾及離職傾向關係之探討。國立高雄應用科技大學觀光管理與餐飲管理碩士班碩士學位論文，未出版，高雄。

吳亞璇(2012)。內部行銷、工作滿足、組織承諾及離職傾向之關聯性研究—以臺灣國際觀光旅館員工為例。國立高雄餐旅大學灣旅管理研究所學位論文，未出版，高雄。

宋禮彰(2002)。組織變革中國民小學行政人員工作壓力及因應方式之研究。臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。

李瑞文(2002)。國立大學校院人事人員工作壓力與因應策略之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東。

林建忠(2002)。組織承諾與工作滿意之調查研究：嘉義縣市警察和消防人員之比較。

國立中正大學政治學研究所碩士學位論文，未出版，高雄。

邱春堂(2010)。國民小學校長社會資本、教導型領導與教師承諾關係之研究。國立臺北教育大學政策與管理研究所博士學位論文，未出版，臺北市。

洪偉書(2017)。基層消防員轉任他機關之研究~以彰化縣消防局為例。東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文。未出版，台中。

洪國生(2009)。國民中學兼任行政職務教師角色衝突與工作倦怠關係之研究—以屏東縣為例。國立屏東教育大學，未出版，屏東縣。

- 康思平(2001)。國民中學行政兼職教師角色衝突與工作士氣關係之研究。國立高雄師範大學碩士論文，未出版，高雄市。
- 張雅茹(2006)。工作壓力來源對工作績效之影響-以因應策略為調整變項。國立中央大學人力管理資源研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 梁瑞安(1990)。國小教師組織溝通、角色壓力與組織承諾關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所學位論文，未出版，高雄。
- 郭士銘(2005)。領導風格對基層消防同仁組織承諾關係之研究。義守大學管理研究所碩士學位論文，未出版，高雄。
- 陳吳政(2002)。組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究-以嘉南地區銀行為例。成功大學企業管理學系碩士在職專班學位論文，未出版，台南。
- 陳忠光(2012)。花蓮縣義勇消防隊員參與動機與組織承諾之研究。國立東華大學公共行政研究所碩士學位論文，未出版，花蓮。
- 陳惠錦(2006)。國民小學總務事務及總務主任角色衝突之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 陳鴻銘(1995)。國民小學教師之角色衝突及其因應策略研究。未出版，國立台北師範學院，未出版，台北。
- 黃挺榕(2011)。組織溝通、工作滿意度及組織承諾之關係研究，中央大學人力資源管理研究所碩士在職專班學位論文，未出版，桃園。
- 劉英美(2012)。公務人員考績制度之立法變革。國立政治大學法學院在職專班碩士論文。未出版，台北。
- 劉詩鵬(2008)。桃園縣國民小學總務主任工作壓力與組織承諾關係之研究。中原大學教育研究所碩士學位論文，未出版，桃園。
- 蔡崑源(2000)。華進集團員工滿意度、工作投入、組織承諾與離職意願之研究國立中山大學人力資源管理研究所碩士學位論文，未出版，高雄。
- 鄭及宏(2004)。花、東地區國小體育教師自我效能與工作壓力之研究。國立臺東大學教

育研究所碩士論文，未出版，台東縣。

鄭凱元(2011)。激勵因素對工作投入與組織承諾影響之研究—以臺灣國際連鎖觀光旅館員工為例。國立高雄餐旅大學餐旅管理研究所碩士論文，未出版，高雄。

謝金青(1992)。國民小學行政兼職教師角色衝突與工作滿意之研究。國立臺灣師範大學碩士論文，未出版，臺北市。

謝琇玲(1990)。國民中學學校組織氣氛、教師工作壓力及其因應方式之調查研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄。

謝連陽(2007)。國民中學資訊組長工作壓力與工作倦怠之研究。國立嘉義大學國民教育所碩士論文，未出版，嘉義。

魏國贈(2007)。高雄縣國小教師兼任行政工作角色壓力與滿意度之研究。國立屏東教育大學教育行政碩士學位論文，未出版，屏東。

羅玉雲(2007)。主管支持對情緒耗竭之影響—探討情緒智力、角色壓力之干擾效果。私立靜宜大學管理學系碩士論文，未出版，臺中。

四、網路等電子化資料

MBA智庫百科(2003)。角色期待，2003年3月20日，取自：

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E8%A7%92%E8%89%B2%E6%9C%9F%E5%BE%85>

快樂工作人專刊(2009)。衝突面面觀，2009年3月18日，取自：

http://file.ejob.gov.tw/happy/career/No_107/index2.htm

國家教育研究院雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網(2004)。角色期待，2004年1月1日，取自：<http://terms.naer.edu.tw/detail/1305950/>

教育大辭書(2000)。角色模糊，2000年4月25日，取自：

<http://pedia.cloud.edu.tw/home/index>

五、文件

教育部。(2002)台(91)國字第91086079號。

彰化縣政府99年8月16日府教學字第0990203836號函

考試院公報，35(24)，119。

六、譯著

林靈宏譯(1992)。R.W.Woodman 原著。組織行為學(Organization Behavior)。台北：五南。

潘中道、黃瑋瑩與胡龍騰合譯，Rangit Kumar原著。研究方法：步驟化學指南(初版)。台北：學富文化。

潘正德譯(2000)。J. Greenberg 著。壓力管理(第二版)。台北：心理。

貳、西文部分

一、專書

Staw, B. M. (1977). *Two sides of commitment, paper presented at annual meeting of academy of management*. Orlando, Florida.

Hans Selye (1956). *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill.

Lazarus, R.S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.

Richard S. Lazarus, Susan Folkman (1984), *Stress, Appraisal, and Coping* ~. Springer Publishing Company.

Ivancevich, J.M., & Matteson, M.T. (1980), *Stress and Work a managerial Perspective*, New York : Scott, Foresman.

二、期刊論文

Becker, H. S., (1960), “*Notes on the Concept Commitment*”. American Journal of Sociology. 66: 32-42.

Cho, K. H., (1992) *Modeling Antecedents of Organizational Commitment in Korean Public Organizations: A Comparison of Public and Private of Public and Private Employees and a Linear Structural Analysis of Commitment among Public Employees*. Unpublished Doctoral Dissertation, Georgia University, Georgia.

Kanter, M. (1968), *Commitment and Social Organization: A Study of Commitment*

- Mechanisms in Auatopian Communities,*” American Sociological Review. 33,499.
- Koch, J. L. and Steers, R. M., (1978), “*Job Attachment, Satisfaction and Turnoveramong Public Sector Employees .*” Journal of Vocation Behavior.12:119-128.
- Pearson, L. C., & Moomaw, W. (2005). *The relationship between teacher autonomyand stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism.* Educational Research Quarterly, 29(1), 37-53.
- Gmelch,W.H.,et al.(1988). “*Research perspectives on administrative stress: Cause reactions responses and consequences.* ”,The Journal of Education Administration, 26(2), 222-231.
- Jacobson, D. (1986). *Types and timing of social support.* Journal of Health and Social Behaviour, 27, 250-263.
- French, J. R. P., JR. & R. L. Kahn.(1962). *A programmatic ap roach to studying the industrial environment and mental health.* J. SOC. Issues. 18r3) : 1-47.
- Sheldon, M. E. (1971),“*Investments and Involvements as Mechanism Producing Commitment to the Organization.*” Administrative Science Quarterly.16(2):143.
- Wiener, Y., (1988), “*Form of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance.* ” Academy of Management Review. 13:534-537.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). *Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods.* Journal of Applied Psychology, 71219-2 (2), 31.

三、專書論文

- Redford, J. B. (1995). *Basic principle of orthotics and rehabilitation technology.* In J. B. Redford, J.V. Basmajiam, & P. Trautman (Eds.). *Orthotics, Clinical Practice and Rehabilitation Technology* (pp. 1-12). New York: Churchill Li.

附錄一 訪談大綱

壹、 轉任原由

- (一) 原轉任服務的機關為何？擔任的職務？職等？
- (二) 原機關服務年資？轉任後年資？
- (三) 目前服務的機關為何？擔任職務？職等？
- (四) 轉任的原因？

貳、 學經歷與專業背景

- (一) 轉任前是否以了解這項工作之業務量多寡？
- (二) 轉任前有沒有曾修過相關專業課程？
- (三) 轉任前是否曾擔任類似性質的工作？
- (四) 你認為在幹事的工作業務中，哪些業務最需專業領域來協助？

參、 工作負荷與壓力

- (一) 您目前工作業務包括的內涵為何？
- (二) 你認為就現行工作業務上，最大容許負擔的業務量有哪些？
- (三) 工作壓力有哪些？哪一類型工作壓力最重？較易上手的業務為何？
- (四) 您如何克服上述工作壓力？
- (五) 您認為機關應從何處著手，以減輕工作壓力？

肆、 角色衝突

- (一) 您認為目前工作業務職掌上，是否有角色衝突情形？有哪些？
- (二) 您認為業務職掌上那一部分角色衝突是最主要的？
- (三) 您認為在碰上上述的角色衝突情形，該如何解決？

伍、 組織承諾

- (一) 對於現行工作業務上，您是否均能在期程內達成目標？如無法完成，是何原因，你會如何處置？

- (二) 您認為幹事的職缺，對於現行學校工作推展上，是不可或缺的角色？
- (三) 目前滿意自己的工作嗎？是否如你轉任前之預期？如無，為什麼？
- (四) 你認為那些誘因方法或可以提升幹事對於繼續留任或提升工作效率？
- (五) 您有意願在目前這服務的學校，做到退休嗎？原因為何？

陸、 綜合性問題

- (一) 您覺得轉任最大的誘因是什麼？轉任後是否與原先的期待有落差？
- (二) 如有落差，落差之原因為何？
- (三) 您覺得轉任前後，在工作與家庭生活上有什麼不同？
- (四) 您覺得在工作負荷及角色衝突上對於組織承諾影響有哪些？
- (五) 對於現行學校行政業務上，您有什麼建議？



附錄二 訪談同意函

為協助「小型國民小學專責行政人員職場問題之研究-以彰化縣為例」研究的進行，本人同意接受研究者的訪談及錄音。訪談過程中若有任何涉及個人隱私或不便他人知道之處，我可以拒絕回答或錄音。其餘可以錄音部份，本人同意研究者轉謄為逐字稿，以便研究之進行。（錄音帶內容及本訪談同意函僅供資料分析與學位取得之用，不得轉於他人，全部保密。）

受訪者：

日期：

指導教授：紀俊臣 博士

研究生

陳銘漢 敬上



附錄三、訪談資料稿

訪談大綱（張○○）

壹、 轉任原由

(一) 原轉任服務的機關為何？擔任的職務，何種職系？職等？

A：溪湖鎮公所(圖書館)、課員、一般行政職系、委任六職等。

(二) 原機關服務年資？轉任後年資？

A：1.和美地政事務所(測量課)4.5年、(地價課)2.5年、溪湖鎮公所(建設課)0.5年、溪湖鎮公所(圖書館)3年。

2.溪湖鎮媽厝國民小學(總務處)6.5年。

(三) 目前服務的機關為何？擔任職務？職等？

A：彰化縣溪湖鎮媽厝國民小學、幹事、薦任七職等。

(四) 轉任的原因或動機？有關職場為何適應不良，可否概述？現行工作有無符合轉任前之期待？轉任前後職場有何差異性，可否概述之？

A：1.原係為想轉往人事業務服務，因本職缺有兼辦人事業務，故想趁此機會學習並等待是當時機可轉任人事，後因職場適應不良故更加深轉任動機。

2.公所體系下長年存在的派系問題及公所與代表會間的微妙關係常使業務難以推展，同儕間也常因派系關係造成業務及工作上的打壓及阻力。

3.轉任後職場因屬小學校，職員編制數少，雖然相對工作上的庶務較多但亦相對單純不需太多的交涉（民代、人情...等）問題，壓力就相對的降低很多。

貳、 學經歷與專業背景

一、 轉任前是否已了解這項工作所需之專業背景及業務量多寡？

A：轉任前大致已清楚工作之類別有哪些，但因未曾實際接觸過所以不太清楚所需專業背景之程度，但有聽過其他校已擔任此職務的朋友分享，僅知道工作繁雜些。

二、 求學生涯中，有無曾研修過相關專業課程？

A：沒有

三、 轉任前是否曾擔任類似性質的工作？轉任前後關於工作上之屬性(專業)有何差異性，可否概述之？

A：1.轉任前除一般公文承辦處裡外未曾擔任類似性質之工作。

2.轉任前後之差一個人覺得工作之繁雜程度不無太大差別，之前在圖書館的工作庶務既雜又多但專業性倒覺得還好，轉任後各項職掌類別相對的比轉任前需要專業性，不管在人事或出納業務上所需的專業度比之前圖書館行政之工作較高。

四、 你認為在幹事的工作業務中，哪些業務最需專業領域來協助？上述業務中哪一項最為棘手？

A：目前幹事的五大任務為財產管理、文書、出納、人事、兼任他校會計員，但因目前已不用兼任他校會計員故此部分就不予贅述。目前承辦業務中有關人事需要專任人員提供專業諮詢及協助，方能完成業務，且因又涉及教師及公務人員職別之差異性更為複雜棘手，故最需要專業領域提供協助，再者文書處裡部分對於後續檔案管理部分亦無明確方向可供參詢。

參、 工作負荷與壓力

一、 您目前工作業務包括的內涵為何(人事、會計、事務、出納、文書、政風.....)？

A：人事、出納、文書、政風、家長會帳務。

二、 你認為就現行工作業務上，是否已逾的個人職務最大容許負擔的業務量？如超過負荷，你認為那幾項業務的工作量較為適當？

A：就目前工作業務上覺得還可以應付處理。但仍希望工作的業務項目別太多，宜深不宜廣，以免造成各項業務雜但卻無法有其專業性，畢竟公務員動

輒其咎就有違法之虞及相關懲處的疑慮。

三、 工作壓力有哪些？哪一項工作業務對你造成的壓力最重？較易上手的業務為何？

A：目前較覺有壓力的工作是公文歸檔管理這方面的，學校方面並無可供依循的參考作法。較易上手的業務為出納業務，大多為例行性的任務，比較少有爭議。

四、 您如何克服或解決上述工作壓力？

A：與朋友聊天討論工作問題與壓力、聚餐、旅遊....

五、 您認為機關應從何處著手，以減輕工作壓力？

A：簡化工作流程，例如電腦化管理各項工作。

肆、 角色衝突

一、 您認為目前工作業務職掌上，是否有角色衝突情形？有哪些？

A：幹事的職務編制是屬於總務處下的，單位主管是總務主任，考績當然也是總務主任初評的，然而人事或其他校長直接交辦事項，如與總務主任立場不同時易有推展執行上之困難。

二、 您認為業務職掌上那一部分角色衝突是最主要的？

A：上述部分是目前角色衝突上最主要的。

三、 您認為在碰上上述的角色衝突情形，該如何解決？

A：委婉告知校長或主任衝突或其困難之處，目前因遇到的狀況都能順利解決，實為大幸，倘若還是有問題，除了向專業人士請益外，儘可能就法規面委婉告知，使其知難而退。

伍、 組織承諾

一、 對於現行工作業務上，您是否均能能在期程內達成目標？如無法完成，是何原因，你會如何處置？

A：會盡力在期程內完成。加班或帶回家做。

二、 您認為幹事的職缺，對於現行學校工作推展上，是不可或缺的角色？

A：是。不論學校大小及人員編制多寡，各項業務量只有多寡之差別並非可以免除，行政工作項目仍需人員處理。

三、 目前滿意自己的工作嗎？是否如你轉任前之預期？如無，為什麼？

A：是，相較於之前的工作是有比較繁雜些，但相對的無需面對派系問題且被蓄意刁難，工作處理上相對順暢。

四、 你認為那些誘因方法或可以提升幹事對於繼續留任或提升工作效率？

A：環境硬體設備的提升縮短公教薪資差異。

五、 您有意願在目前這服務的學校，做到退休嗎？原因為何？

A：這種工作分配如此不公，就我而言，暫無意願做到退休，除非有補人或是工作減量。

陸、 綜合性問題

一、 您覺得轉任最大的誘因是什麼？轉任後是否與原先的期待有落差？

如有落差，落差之原因為何？

A：工作環境單純。原先的期待無落差

二、 您覺得轉任前後，在工作與家庭生活上有什麼不同？

A：目前工作時間更配合家庭生活。

三、 您覺得在工作負荷及角色衝突上對於組織承諾影響有哪些？

A：個人覺得在工作負荷及角色衝突上對於組織承諾上最難以接受的是就目前幹事的角色因工作雖囊括人事、會計、出納、事務及文書，編制雖然在各校但實無歸屬感，常聽到對上級單位對幹事的超額處理，既不隸屬主計處也不屬人事處和教育處，但隨時想到不管是工作或是職務或工作地點(超額共用)皆可任意調整與指派，讓人心惶惶充滿不安，這實在有違當初應徵此工作給我們的承諾，更未曾聽過誰對我們發聲過或者與我們溝通過，讓人覺得對於組織或是上級單位相當難以理解及釋懷。

四、 對於現行學校行政業務上，您有什麼建議？

A：建議老師除教學上對行政工作之接受及配合度都可以再提升，營造良好及和諧友善的工作環境及加強彼此間的溝通協調，這對學校及教師之間容易達到雙贏的局面，學校業務推展順利下相信學生可以獲得更多的學習及資源。



訪談大綱(陳○○)

壹、轉任原由

一、原轉任服務的機關為何？擔任的職務，何種職係？職等？

A：

1. 學校：二林高中；
2. 管理員(機關財管人員、協助事務組長小額採購、營繕工程)，一般行政職系；
3. 委任 3 職等至 5 職等。

二、生涯服公職之機關有哪些？服務年資？轉任前之服務機關為何？轉任學校幹事之年資多久？

A:

1. 二林高中、廣興國小；
2. 二林高中 1 年、廣興國小 6 年；
3. 學校：二林高中；
4. 6 年。

三、目前服務的機關為何？擔任職務？職等？

A：

1. 彰化縣二林鎮廣興國小；
2. 幹事(綜辦機關文書、出納、人事業務，協辦他校會計業務)；
3. 委任 5 職等至薦任 6-7 職等。

四、轉任的原因或動機？有關職場為何適應不良，可否概述？現行工作有無符合轉任前之期待？轉任前後職場有何差異性，可否概述之？

A：

1. 增加職涯歷練，提升自身本職學能；

2. 兼辦事項眾多，容易顧此失彼，雖戰戰兢兢、如履薄冰，亦無法將每件事情處理的盡善盡美；
3. 現行工作將機關庶務性工作統包，以及人事、會計等幕僚工作多經歷練，已至嫻熟，符合轉任之期待；
4. 轉任前，專注於單一工作項目，業務範圍研究較為專且深，惟無法拓展職涯歷練，實屬遺憾；轉任後，透過工作豐富化的工作設計，歷練多種不同職務，不管在縱向的溝通，或者橫向的聯結各處室，都有長足的進步。

貳、學經歷與專業背景

一、轉任前是否已了解這項工作所需之專業背景及業務量多寡？

A：是，且工作量非常龐雜，該工作需要一些經濟商業背景，較為容易上手，但只要虛心學習，長期浸濡其中，無相關經濟商業背景者還是可以倒吃甘蔗，漸入佳境。

二、求學生涯中，有無曾研修過相關專業課程？

A：修過經濟學、管理學、行政法、人事行政學等公共行政管理課程。

三、轉任前是否曾擔任類似性質的工作？轉任前後關於工作上之屬性(專業)有何差異性，可否概述之？

A：

1. 除了曾經代理過出納組長，尚無文書、人事、主計等相關職務歷練；
2. 轉任前偏重於統籌全校的財產管理、報廢及變賣等較為專注於一項事務；轉任後，文書、出納、人事、主計業務，每項都有其專業領域，雖然遇到的量少，但卻略為龐雜，所花費研究各項業務時間比轉任前還多，但可以或得更多的成長，辛苦也是甘之如飴。

四、你認為在幹事的工作業務中，哪些業務最需專業領域來協助？上述業務中哪一項最為棘手？

A：

1. 文書及出納是較為容易上手的任務，人事及會計較為費心，因為牽涉到的層面太廣，又充當機關審核單位，最需要專業領域的專任人員來做協助與把關；
2. 若機關風平浪靜，人事異動少，人事業務會較為單純些；若機關人事異動多，且不適任人員多、退休案件多、補助申請多、代理職務多，人事業務就會變的很龐雜，相較而言就較為棘手。
3. 就主計業務而言，機關申請補助少，只做一般例行性任務的話，是較為單純不棘手的；若機關申請上級補助費較多，工程案件多，進用人員多，遇到的突發狀況也較多，此時在適用法令及行使裁量權的判斷餘地，就需要比較多的專業支援，相較而言是比較棘手的。

參、工作負荷與壓力

一、 您目前工作業務包括的內涵為何(人事、會計、事務、出納、文書、政風.....)?

A：人事、會計、出納、文書、政風。

二、 你認為就現行工作業務上，是否已逾的個人職務最大容許負擔的業務量？如超過負荷，你認為那幾項業務的工作量較為適當？

A：

1. 由於每件工作都有其專業的部分，每年遇到的狀況都不同，就現行工作業務上而言，略為超出個人職務最大容許負擔量；
2. 依管見認為三項業務量是較為適當的，如出納、文書、人事，不兼他校主計；或者改採幹事兼人事再兼辦另一間學校人事；亦可幹事兼主計再兼辦另一間學校主計，將業務量單純化，或平均分散化，再輔以職務輪調歷練，使得個人可以減輕工作負荷量，同時增加個人閱歷成長。

三、 工作壓力有哪些？哪一項工作業務對你造成的壓力最重？較易上手的業務為何？

A：

1. 工作壓力來源主要是對業務的不熟悉、龐雜業務處理不完的時間壓力、業務單位的不甚配合等等；
2. 會計的業務對筆者造成的壓力最重，由於機關申請補助案件較多，工程案件也較多，每件任務亦多有時效性，尤其年底基金關帳前，所有預算內的經費都有其執行時效，得跟業務單位進行溝通與催辦，業務單位送出來的核銷資料又常不齊備，常惹的大家不愉快；
3. 較易上手的業務為出納及文書業務，大多為例行性的任務，比較少有爭議。

四、 您如何克服或解決上述工作壓力？

A：藉由請教專業人事、主計人員解決工作上遇到的疑難雜症，並盡力做好與業務單位的橫向溝通，下班後透過運動調劑身心，以舒緩工作上遇到的壓力。

五、 您認為機關應從何處著手，以減輕工作壓力？

A：機關可以考慮從現有人力上進行工作執掌調配，讓人人有事做，這樣才不會使得工作量都集中在幹事身上，例如將簡單的文書業務請護理師協助、計畫任務多進用的人力可以協辦出納事務，幹事可以專責人事、他校主計，或者協助本校主計佐理核銷業務，以減輕工作業務量多帶來的壓力。

肆、 角色衝突

一、 您認為目前工作業務職掌上，是否有角色衝突情形？如有是哪些呢？

A：

1. 工作業務執掌上，經常有角色上的衝突；舉凡上對下的衝突，幹事隸屬於總務處，主管是總務主任，同時又兼辦人事主管任務，當總務意見與人事不同時，究竟該依主管意見為意見，亦或者依人事見解為依歸，比較可行的是依照公務員服務法上的規範，來解決其歧異；
2. 另外主計業務除了很多事項有法律依據為依歸外，很多例行任務卻有裁量

空間，當他校主計跟自己觀點不同時，該如何行使一致的裁量權就有可討論的餘地，以免業務單位因不同主計有不同心證空間，無所適從；

3. 另外人事與主計間，對核銷與事務的看法亦多有不一致的地方，也是要經常協調出彼此可以接受的裁量空間。
4. 人事主管意見與校長意見不同時的上下衝突，如對導護補休加班的認定，彼此意見各持一端。

二、 您認為業務職掌上那一部分角色衝突是最主要的？

A：主計核銷上的裁量心證與他校主計裁量心證不同所形成的平行衝突。

三、 您認為在碰上上述的角色衝突情形，該如何解決？

A：多經由跟他校主計溝通來形成共識，使得多校彼此間的裁量心證過程較為一致，讓業務單位有所適從。

伍、 組織承諾

一、 對於現行工作業務上，您是否均能在期程內達成目標？如無法完成，是何原因，你會如何處置？

A：

1. 對於現行工作，大部分都能在期程內達成目標；
2. 如無法完成，也許是工作量太多，也有可能是自己能力不佳，在多方檢討後，加強自己的本職學能，並嘗試透過加班方式，盡量讓工作業務上軌道不耽誤他人。

二、 您認為幹事的職缺，對於現行學校工作推展上，是不可或缺的角色？

A：

在學校是以老師及學生為主體，焦點皆放在行政支援教學上，因此幹事的角色看似不那麼重要，卻是機關不可或缺的靈魂人物，幹事除了可以佐理一般例行性的庶務行政外，尚可扮演依法行政的捍衛者。

1. 執行與捍衛憲法的角色：學校教師們一般對法律沒什麼概念，往

往依照自己的意思便宜行事，容易誤觸法網，幹事的角色可以提醒教師們依法行政。

2. 扮演分析者和教育者的角色：行政首長在做成決策，常涉及人力及財力的價值性權威分配，幹事可以從旁提供較為專業的見解，使得首長作為有所依從。而法律是最低的道德標準，幹事在校務推動的過程中，除了可以倡導依法行政的概念，更可以將法律的日常觀念教導給老師們知悉，這對不善法律生活的教師群有不錯的助益。
3. 提供課後輔導的人力：學校在校務推動過程中，難免會有人力需求孔急的時候，幹事可於下班後協助學校辦理課後輔導或夜光天使等任務。

三、目前滿意自己的工作嗎？是否如你轉任前之預期？如無，為什麼？

A：還算滿意，亦如轉任前之預期歷練不同職務。

四、你認為那些誘因方法或可以提升幹事對於繼續留任或提升工作效率？

A：

幹事工作歷練愈多，懂得法令就多，越覺得程序繁瑣所導致的業務量激增，如能稍微撥補人力或調配工作執掌，也可以考慮增加幹事的加給，這對提升幹事對於繼續留任或提升工作效率將有所助益。

五、您有意願在目前這服務的學校，做到退休嗎？原因為何？

A：目前尚無此規劃，而且我目前尚年輕，對於正統基層行政機關的歷練尚不足，俟有機會時將商調往行政機關充實職涯歷練，又現行工作繁雜，又不專精，很多專業知識所學有限，難以應付，許多工作都只是學到一點皮毛而已，要精進卻也分身乏術。

陸、綜合性問題

一、 您覺得轉任最大的誘因是什麼？轉任後是否與原先的期待有落差？如有落差，落差之原因為何？

A：

1. 轉任最大的誘因是提升個人的工作職涯歷練，伴隨而來的益處是人事主管加給及會計兼職費的給予，以及工住環境的單純化；
2. 轉任後與原先的期待並無落差；
3. 若有落差，應該是「教育現場現形記」，事關心理衛生問題，不便多言。

二、 您覺得轉任前後，在工作與家庭生活上有什麼不同？

A：工做變的豐富化與擴大化，也有時間安排自己往後的人生規劃，例如藉由下班後的時間規劃旅遊，閱歷更多不同人生，提升生活的質感。

三、 您覺得在工作負荷及角色衝突上對於組織承諾影響有哪些？

A：

組織承諾係指個體對於特定組織的一種情感上的忠誠，並盡心盡力投入於工作的態度與表現。就工作負荷上而言，會使得員工表現出離心的理由不外乎，工作量大、龐雜、無秩序，造成與其他組織內成員相比，形成內部不平衡所帶來心裡不衛生，降低個人對組織的承諾；另就角色衝突而言，如果自己的意見一直不受重視，或是視依法行政如無物，凡是便宜行事，亦容易降低員工對組織的承諾，因此我會堅持心中那把尺，在合理的範圍內，將相關法令解釋清楚，希望化解雙方歧見，也會把學校的業務放在第一位，絕對不會延宕時效，或故意刁難同仁，營造出更好的工作環境，期望創造出雙贏的局面。

四、 對於現行學校行政業務上，您有什麼建議？

A：在學校接任行政的主任、組長，應多安排接受法律科目的教育訓練，並透過法律日常潛移默化其他老師；另外在行政庶務的安排上，希冀能對幹事工作業務達到減量，並加強彼此間的溝通協調，這對校務的推展上，將有莫

大的助益。



訪談大綱(鄭○○)

壹、轉任原由

一、原轉任服務的機關為何？擔任的職務，何種職系？職等？

A：彰化縣消防局書記；一般行政職系；委任三至五職等。

二、原機關服務年資？轉任後年資？

A：1. 彰化縣消防局，隊員 8 年(警察官，五職等)、書記 1 年(一般行政職系，三職等)；

2. 轉任學校幹事已 6 年 3 個月。。

三、目前服務的機關為何？擔任職務？職等？

A：彰化縣竹塘鄉土庫國民小學；幹事；第七職等。

四、轉任的原因或動機？有關職場為何適應不良，可否概述？現行工作有無符合轉任前之期待？轉任前後職場有何差異性，可否概述之？

A：1. 勤休制度設計之不良，彰化縣消防局之消防人員勤休狀況為勤二休一，待命服勤之時間很長，無法有多餘時間與家人相處。另待命時間很長，常常讓自己的精神壓力處於高峰，因為不知等一下會遭遇什麼救災類型、規模、大小，所以必須時時提高警覺，保持危機感，並做好最好的準備；

2. 消防工作勤務之危險：消防人員之工作內容極富危險性，常常遭遇不同性質及程度之危險任務，且本人曾因出勤救災導致受傷，致本人萌生退意，想離開此工作職場；

3. 消防人員之升遷管道受阻，台灣消防人員之升遷必須經過三等考試通過，後進入警察大學畢業後，方能擔任分對主管一職，但學校不同，學校幹事職缺係依照公務人員升遷規範辦理，且學校幹事可見兼任人事主管，可多領人事主管加給，又能提升職務歷練；

4. 官僚文化之荼毒，基本上消防單位是很封閉的，常常自己人搞自己人，當

官的自以為當很大，常耍官威，常常指示部屬做些不合理之事；

5. 消防機關考績，須看長官臉色，且內勤局處室考績與外勤不同，一般外勤分隊只能 50-60%列甲等，根本就是壓榨基層人員，學校至少比較符合人性，雖然只有 75%比例，但至少四年有三年可列甲等；
6. 目前現行工作，是符合調任前的期待，一天只需上班 8 小時，不用在聽任那些無能消防隊的長官交代一些無謂的事。目前的職掌只須對自己負責，工作進度可以自己掌控，輕重緩急自己拿捏，自己安排自己的工作次序。

貳、學經歷與專業背景

一、轉任前是否已了解這項工作所需之專業背景及業務量多寡？

A：這件事應該說是門裡與門外的分別，門外看總覺得人事業務很簡單，只需簡單的報表呈現，差勤管理，獎懲核發等，殊不知進入門內後，才發現原來人事業務並不如自己所認識一般，人事法令多如牛毛，因人而異，人動則法令為之變動，所以轉任前並不清楚這項工作的專業背景及業務量多寡。

二、求學生涯中，有無曾研修過相關專業課程？

A：在警察專科學校內曾修習過一門行政法，2 學分的學科。

三、轉任前是否曾擔任類似性質的工作？轉任前後關於工作上之屬性(專業)有何差異性，可否概述之？

A：1. 在彰化縣消防局承辦過文書工作，消防局我只負責收文及發文及歸檔，後端的檔案管理非我專人負責；

2. 目前在學校的文書工作，是屬於統包工作，一份公文從收文到歸檔都是一個人完成。

四、你認為在幹事的工作業務中，哪些業務最需專業領域來協助？上述業務中哪一項最為棘手？

A：目前幹事的五大任務為財產管理、文書、出納、人事、兼任他校會計員，

有關人事及會計業務事需要專任人員提供專業諮詢及協助，方能完成業務，其中會計應該是最為棘手的，因為他需要相關商學背景的支持，這是最缺乏的。

參、工作負荷與壓力

一、 您目前工作業務包括的內涵為何(人事、會計、事務、出納、文書、政風.....)?

A：目前工作業務為財產管理、文書、出納、人事、政風、勞健保業務、兼任他校會計員。

二、 你認為就現行工作業務上，是否已逾的個人職務最大容許負擔的業務量？如超過負荷，你認為那幾項業務的工作量較為適當？

A：我覺得已經超過一個人能負擔的最大的容許業務量了，我總希望可以減輕會計業務，不要跑來跑去又去他校兼任會計員，專心把本校做好即可。

三、 工作壓力有哪些？哪一項工作業務對你造成的壓力最重？較易上手的業務為何？

A：

1. 會計業務的壓力最大最重，因為會計是掌管錢的動支程序，不希望政府的錢被亂花，希望在動支預算前可以符合相關規定，希望在編列預算時可以符合各單位的需求
2. 目前較容易上手的業務為文書(之前曾經承辦過)，出納(二林高中承辦過)，這兩項業務對我而言是相對輕鬆的。

四、 您如何克服或解決上述工作壓力？

A：面對不會的會計業務或是新的會計業務報表，首先我都會先將要填列的表格看過一次，盡量理解這張表格要呈現什麼目的，再來試著填列數字以確認是否正確，最後無法解決時，就只好打電話給我的師父(會計指導員-專任會計主任)，請求相關協助，假如電話找不到人，這才是壓力最

大的時候。

五、您認為機關應從何處著手，以減輕工作壓力？

A：我覺得彰化縣政府應該將會會計業務收回給主計處辦理，避免讓不專業的人辦理這項專業的業務。

肆、角色衝突

一、您認為目前工作業務職掌上，是否有角色衝突情形？有哪些？

A：

1. 這個職務是幹事，是屬於總務處下的編制，考績是總務主任打的，然而幹事職掌有人事業務，負責差勤管理，富有管理本機關人員勤惰的權利與責任，所以在幹事及人事角色上會有衝突的情形；
2. 文書業務有負責公文稽催的職責，所以也負有公文績效的成敗，可是又是總務處底下的幹事，面對自己的直屬長官(總務主任)，當然會給便宜行事的方便。

二、您認為業務職掌上那一部分角色衝突是最主要的？

A：文書業務之公文稽催是比較大的衝突所在，因為每天都有公文到期，尤其總務主任的快逾期公文，大部分都會採取事前告知的方式，避免發生逾期公文的情形發生。

三、您認為在碰上上述的角色衝突情形，該如何解決？

A：幹事職務不應該隸屬總務處，而應該是隸屬校長室，職務類似校長的秘書，掌管業務比較不會與直屬處室主任有利害關係，這樣就可以減少兩肇間的衝突。

伍、組織承諾

一、對於現行工作業務上，您是否均能在期程內達成目標？如無法完成，是何原因，你會如何處置？

A：目前業務內容，大部分都能在期限內完成目標，目前業務無法如期完成，

應該是校長的核章，假如校長如期完成，我想就完成業務了。

二、您認為幹事的職缺，對於現行學校工作推展上，是不可或缺的角色？

A：幹事的職務是可以不用的，因為這些業務給兼行政的教師其實是可以做好的。所以是一項可有可無的職務設計。

三、目前滿意自己的工作嗎？是否如你轉任前之預期？如無，為什麼？

A：嚴格講起來學校幹事這份工作非常的複雜，因為一個人要包辦是五項以上不同屬性的工作根本是把人當作「超人」在使喚，業務內容太多太雜了，跟我預期相差太多，所以已經有點厭倦了，相較一般國中的幹事或 24 班以上學校的幹事業務多太多了，如果這些學校的幹事出缺，我馬上就去報名。

四、你認為那些誘因方法或可以提升幹事對於繼續留任或提升工作效率？

A：假如把業務減輕，減少幾個項目(會計、財產管理)應該會讓幹事想繼續待下去，或者可以考慮，將文書與財產管理列入教師兼任行政職之組長位階，如同大型學校專設文書組長或事務組長職缺，或是給予兼職教師授課減課方式，來提升教師兼職之意願，如此定能提升效率及留任率。

五、您有意願在目前這服務的學校，做到退休嗎？原因為何？

A：我無意願繼續待，假如有我想去的職缺錄取我，我一定立刻離開這個職位，前去報到。現行的工作繁雜，而且要學到專精，以很難，還有就是這是職缺根本不受到重視，很多多出來業務不斷的增加，譬如為了提升學生就讀意願，提供免費課後照顧，但也會徒增很多不必要的工作。

陸、綜合性問題

一、您覺得轉任最大的誘因是什麼？轉任後是否與原先的期待有落差？如有落差，落差之原因為何？

A：在消防員工作一天 24 小時，目前工作一天 8 小時，消防員工作是聽命行事，目前工作是依法行政，自己掌握工作進度，對自己負責。

二、您覺得轉任前後，在工作與家庭生活上有什麼不同？

A：

1.轉任前：陪伴家人的時間很短，重要節日，舉凡清明節、端午節、中秋節及重要的春節，都無法參與，哪怕有排定用餐時間，也僅僅一小時與家人共度年夜飯，就要匆匆趕回分隊執勤了；在工作時，因為待命時間很長，回家後需要的自己的休息時間，所以跟家人相處時間不多，自然話題就比較少，所以在家庭的和樂氣氛自然就比較難感受到了；在工作上，消防分隊隊員的工作內容包羅萬象，所以有些不是本質的任務也要出勤幫忙，所以所需的技能是無時無刻需要更新的。

2.轉任後：目前在學校的工作了，固定的週休二日，與家人的相處時間明顯變多，也因相處時間變多，談的話題就比較廣，有時很投機，有時很無趣，有時候讓對方開心、有時候讓對方生氣，也因此對家人及另一伴能有更深一層的了解與體諒，故一個家庭的茁壯是必需彼此成長，所以相處時間是很重要的一環，也是讓促成家庭美滿很重要的一步。在學校工作上，目前的業務相對單純，所以只要依據相關法令規定行事即可，便可以完成相關業務了。

三、您覺得在工作負荷及角色衝突上對於組織承諾影響有哪些？

A：我想工作業務內容多樣，導致樣樣工作都不精，所以每項業務大概只能勉強 60 分及格，所以對於組織承諾要把工作做好(90 分以上)，可能是比較困難了，所以內心是很惶恐不安的，況且我更怕學校因為少子化後，被裁併，又要找另謀新職或調到別的機關。至於角色衝突上，我想還是盡量以業務為主，該如何要求就如何要求，切記不要有婦人之仁了。

四、對於現行學校行政業務上，您有什麼建議？

A：

1.目前工作尚可，畢業業務項目繁雜，片刻不得閒，所以眼睛、手指頭無

時無刻要保持活動，才能把工作完成，但是畢竟只有 8 小時的工作時間，只要上班時把握時間是可以把今日的事情做好，不用加班也不用把業務帶回家的，此工作還算可以啦。

2.學校考核比例之受限，現行考績甲等比例之上限為 75%，依目前作法，由現行設置幹事之學校自行尋找 4 所學校，採總比率原則調配。故此，專責行政人員之考績相較機關內教育人員(教師)或工友因無甲等比例上限之規定，顯有不公平之處。



訪談大綱(黃○○)

壹、轉任原由

一、原轉任服務的機關為何？擔任的職務，何種職系？職等？

A：成功高中；出納組長，一般行政；七職等。

二、原機關服務年資？轉任後年資？

A：1. 高雄市國稅局 2.5 年；

2. 國有財產局 2.5 年；

3. 成功高中 7 年。

三、目前服務的機關為何？擔任職務？職等？

A：鳳霞國小；幹事；七職等。

四、轉任的原因或動機？有關職場為何適應不良，可否概述？現行工作有無符合轉任前之期待？轉任前後職場有何差異性，可否概述之？

A：1. 照顧家庭，離家近；

2. 無適應不良。

3. 有。

4. 轉任前工作的工作地點距離較遠，轉任後工作地點距離較近，通勤時間減少很多，比較有時間照顧小孩及家庭。

貳、學經歷與專業背

一、轉任前是否已了解這項工作所需之專業背景及業務量多寡？

A：已了解所需之專業背景及業務量多寡。

二、求學生涯中，有無曾研修過相關專業課程？

A：有。

三、轉任前是否曾擔任類似性質的工作？

A：1. 出納工作部份類似，人事工作從未擔任；

2. 轉任前只負責的專一項業務，轉任後工作業務多樣，且每一種屬性都 不相同且都是具備專業性的。

四、你認為在幹事的工作業務中，哪些業務最需專業領域來協助？上述業務中哪一項最為棘手？

A：人事業務，辦理退休案件業務。

參、工作負荷與壓力

一、您目前工作業務包括的內涵為何(人事、會計、事務、出納、文書、政風.....)？

A：人事、會計、事務、出納、文書、政風。

二、你認為就現行工作業務上，是否已逾的個人職務最大容許負擔的業務量？如超過負荷，你認為那幾項業務的工作量較為適當？

A：1. 目前尚可負荷；

2. 人事、事務、出納、文書、政風。

三、工作壓力有哪些？哪一項工作業務對你造成的壓力最重？較易上手的業務為何？

A：1. 沒有；

2. 沒有；

3. 出納。

四、您如何克服或解決上述工作壓力？

A：運動。

五、您認為機關應從何處著手，以減輕工作壓力？

A：派專任會計，不要兼任。

肆、角色衝突

一、您認為目前工作業務職掌上，是否有角色衝突情形？有哪些？

A：沒有。

二、 您認為業務職掌上那一部分角色衝突是最主要的？

A：沒有。

三、 您認為在碰上上述的角色衝突情形，該如何解決？

A：沒有衝突。

伍、 組織承諾

一、 對於現行工作業務上，您是否均能在期程內達成目標？如無法完成，是何原因，你會如何處置？

A：均可以在期程內達成目標。

二、 您認為幹事的職缺，對於現行學校工作推展上，是不可或缺的角色？

A：是。

三、 目前滿意自己的工作嗎？是否如你轉任前之預期？如無，為什麼？

A：滿意，是。

四、 你認為那些誘因方法或可以提升幹事對於繼續留任或提升工作效率？

A：減少工作量。

五、 您有意願在目前這服務的學校，做到退休嗎？原因為何？

A：不一定；因為待遇與職等已到一定瓶頸，但重新轉換工作，需要重新適應工作環境。

陸、 綜合性問題

一、 您覺得轉任最大的誘因是什麼？轉任後是否與原先的期待有落差？如有落差，落差之原因為何？

A：工作環境單純，沒有。

二、 您覺得轉任前後，在工作與家庭生活上有什麼不同？

A：通勤時間減少，較有時間處理家務及照顧小孩。

三、 您覺得在工作負荷及角色衝突上對於組織承諾影響有哪些？

A：不知。

四、對於現行學校行政業務上，您有什麼建議？

A：現在學校都面臨老無師願意兼任行政業務，究其原因無非兼行政的誘因太少了，建議主管單位可在加薪、福利方面設計條款以增加意願。



訪談大綱(柳○○)

壹、轉任原由

一、原轉任服務的機關為何？擔任的職務，何種職系？職等？

A：二林高中，擔任組員；職係為人事行政；職等為委任 5 職等。

二、原機關服務年資？轉任後年資？

A：82 年 1 月初任合作金庫銀行、國稅局員林稽徵所、二林高中、天盛國小，服務年資約 25 年；轉任目前天盛國小年資約為 5-6 年。

三、目前服務的機關為何？擔任職務？職等？

A：天盛國小；擔任幹事職務；薦任 7 職等。

四、轉任的原因或動機？有關職場為何適應不良，可否概述？現行工作有無符合轉任前之期待？轉任前後職場有何差異性，可否概述之？

A：

- 1.轉任的原因或動機：主要考量家庭因素，上下班時穩定，可有多餘時間陪伴家人；
- 2.有關職場為何適應不良部分，覺得剛接任 5 種職務(例如：人事、會計、文書、出納及事務等)是一種挑戰，且整個學校僅有 1 位公務員，有關業務主管機關雖有輔導(如人事、會計)，但每個學校遇到狀況及時效性，部分會有差異，需自己想辦法解決，在工作上遇到的問題幾乎都是要詢問其他有經驗的人才行，在這個職缺尚未配置前，學校內承辦相關業務行政人員流動性高，因此常常找不到類似資料或很有經驗的人可問，因此很多業務都需要在錯誤中學習，前兩、三年要能撐過去才做得順手。

貳、學經歷與專業背景

一、轉任前是否已了解這項工作所需之專業背景及業務量多寡？

A：是。

二、 求學生涯中，有無曾研修過相關專業課程？

A：除本身讀會計系畢業，其餘未曾研修過相關專業課程。

三、 轉任前是否曾擔任類似性質的工作？轉任前後關於工作上之屬性(專業)有何差異性，可否概述之？

A：

1.轉任前曾擔任人事工作，其餘工作未實際擔任過；

2.僅有人事業務實際擔任，其專業無差異，其餘業務未實際擔任過。

四、 你認為在幹事的工作業務中，哪些業務最需專業領域來協助？上述業務中哪一項最為棘手？

A：每項業務都需專業領域來協助，至於業務中最为棘手，我認為是人事業務。

參、 工作負荷與壓力

一、 您目前工作業務包括的內涵為何(人事、會計、事務、出納、文書、政風.....)？

A：人事、出納、文書、政風、事務(處理一小部分，大部分為總務主任處理)。

二、 你認為就現行工作業務上，是否已逾的個人職務最大容許負擔的業務量？如超過負荷，你認為那幾項業務的工作量較為適當？

A：尚可，那幾項業務的工作量較為適當：因事務部份常與總務主任工作會有權責混淆，造成每間學校事務工作不一樣，所以我覺得【人事、出納、文書、政風】或【會計、出納、文書、政風】工作量較為適當。

三、 工作壓力有哪些？哪一項工作業務對你造成的壓力最重？較易上手的業務為何？

A：短時間需同時處理 5 種業務，雖上級機關除人事及會計有輔導機制，也會舉辦相關研習，但仍然無法馬上駕輕就熟，遇到問題，自己需想辦法處理。哪一項工作業務對你造成的壓力最重，剛接任時，覺得會計業務壓力最重，出納業務較易上手。

四、 您如何克服或解決上述工作壓力？

A：克服或解決上述工作壓力：除了請教輔導員及參加研習外，本身仍需短時間研讀相關法規及實際電腦操作，並將每項工作事先安排。

五、 您認為機關應從何處著手，以減輕工作壓力？

A：目前本校為 6 班，無行政人力或臨時人力協助各處室，可利用校長會議提出反應，增加人員，以減輕工作壓力。

肆、 角色衝突

一、 您認為目前工作業務職掌上，是否有角色衝突情形？有哪些？

A：除會計與出納不能同一人外，我覺得出納與事務(採購或驗收)傾向勿同一人。

二、 您認為業務職掌上那一部分角色衝突是最主要的？

A：無。

三、 您認為在碰上上述的角色衝突情形，該如何解決？

A：凡事千萬不要欲速則不達，更應該三思而後行，有時候業務上只是先後的順序而已，衝突總是在一瞬間，當下更應該要有理性的思考，倘若意氣用事，或堅持己見，恐怕只會弄得兩敗俱傷，得不償失。

伍、 組織承諾

一、 對於現行工作業務上，您是否均能能在期程內達成目標？如無法完成，是何原因，你會如何處置？

A：目前均能能在期程內達成目標。

二、 您認為幹事的職缺，對於現行學校工作推展上，是不可或缺的角色？

A：現行學校除了老師教學外，其行政工作原由老師兼任，常造成教學與行政無法專精，所以，我認為幹事的職缺，對於現行學校工作推展上，是不可或缺的角色。

三、 目前滿意自己的工作嗎？是否如你轉任前之預期？如無，為什麼？

A：普通，如轉任前之預期。

四、 你認為那些誘因方法或可以提升幹事對於繼續留任或提升工作效率？

A：在這個職場中，僅 1 位專責行政人員，在表決意見時，都會以教師為主，意見實在難以受到重視；對於出納與會計工作上，可以提升設備軟體來減輕工作量，但這部分的經費來源，仍需要靠機關首長的支持；部分文書及財務管理工作，算是比較容易上手的業務，其實是可交由部分短期人力、替代役男或其他教師接手；另外人事及會計業務算是比較專業，則有賴上級機關(縣府)派員輔導及增加專業知能課務的研習，來提升專業度。

五、 您有意願在目前這服務的學校，做到退休嗎？原因為何？

A：考慮中，可就近照顧家庭。

陸、 綜合性問題

一、 您覺得轉任最大的誘因是什麼？轉任後是否與原先的期待有落差？

如有落差，落差之原因為何？

A：1. 工作可由自己規劃安排。

2. 無。

二、 您覺得轉任前後，在工作與家庭生活上有什麼不同？

A：可就近照顧家庭，更為和諧。

三、 您覺得在工作負荷及角色衝突上對於組織承諾影響有哪些？

A：無。

四、 對於現行學校行政業務上，您有什麼建議？

A：幹事工作業務達到減量，並加強彼此間的溝通協調，這對行政工作的推展上，將有很大的幫助。

訪談大綱(方○○)

壹、轉任原由

一、原轉任服務的機關為何？擔任的職務，何種職系？職等？

A：財政部國有財產署中區分署南投辦事處；專員，地政職系；八職等。

二、原機關服務年資？轉任後年資？

A：1. 新北市樹林地政事務所，測量員 2 年；

2. 新北市政府，技士 6 個月；

3. 台北市建成地政事務所，技士 1 年 6 個月；

4. 財政部國有財產署中區分署南投辦事處，技士 2 年 2 月、股長 2 年、專員 1 年 10 月；

5. 轉任學校幹事已 6 年 3 個月。

三、目前服務的機關為何？擔任職務？職等？

A：彰化縣埔心鄉梧鳳國民小學；幹事；第七職等。

四、轉任的原因或動機？有關職場為何適應不良，可否概述？現行工作有無符合轉任前之期待？轉任前後職場有何差異性，可否概述之？

A：1. 照顧家庭與小孩與離家近；

2. 無適應不良；

3. 有；

4. 轉任前工作服務對向是一般民眾，轉任後工作服務對像轉換為同仁。

貳、學經歷與專業背景

一、轉任前是否已了解這項工作所需之專業背景及業務量多寡？

A：有先洽熟識並已擔任同性質工作同事了解所需之專業背景及業務量多寡。

二、求學生涯中，有無曾研修過相關專業課程？

A：無

三、轉任前是否曾擔任類似性質的工作？轉任前後關於工作上之屬性(專業)有何差異性，可否概述之？

A：1. 無；

2. 不同的專業領域。

四、你認為在幹事的工作業務中，哪些業務最需專業領域來協助？上述業務中哪一項最為棘手？

A：1. 目前幹事五大任務為財產管理、文書、出納、人事、兼任他校會計員；

2. 其中有關人事及會計業務事最需要專任人員提供專業諮詢及協助。

參、工作負荷與壓力

一、您目前工作業務包括的內涵為何(人事、會計、事務、出納、文書、政風.....)？

A：目前工作業務為財產管理、文書、出納、人事、政風、勞健保業務、兼任他校會計員，其協助首長臨時交辦事項。

二、你認為就現行工作業務上，是否已逾的個人職務最大容許負擔的業務量？如超過負荷，你認為那幾項業務的工作量較為適當？

A：尚可接受的範圍。

三、工作壓力有哪些？哪一項工作業務對你造成的壓力最重？較易上手的業務為何？

A：1. 無感受到工作壓力；

2. 若有的話，應該是舊的人事資料缺漏，找尋較為困難；

3. 出納與勞健保業務較為拿手。

四、您如何克服或解決上述工作壓力？

A：適當的休息。

五、您認為機關應從何處著手，以減輕工作壓力？

A：辦理教育訓練，或制訂標準的作業流程。

肆、 角色衝突

一、 您認為目前工作業務職掌上，是否有角色衝突情形？有哪些？

A 無。

二、 您認為業務職掌上那一部分角色衝突是最主要的？

A：無。

三、 您認為在碰上上述的角色衝突情形，該如何解決？

A：無。

伍、 組織承諾

一、 對於現行工作業務上，您是否均能在期程內達成目標？如無法完成，是何原因，你會如何處置？

A：大部分都可以。加班處理。

二、 您認為幹事的職缺，對於現行學校工作推展上，是不可或缺的角色？

A：可有可無。

三、 目前滿意自己的工作嗎？是否如你轉任前之預期？如無，為什麼？

A：尚可接受，與預期相符。

四、 你認為那些誘因方法或可以提升幹事對於繼續留任或提升工作效率？

A：提高工作環境的友善度，讓工作環境或辦公室維持和諧的氣氛，以提高工作效率和創造力，例如：當工作發生失誤時，不應該一味責怪別人，而是應該先檢視自己是否有錯，特別是單位主管，更要負起責任，即使失誤是別人引起的也要維護團隊和諧，如果是處理同事間的情緒性問題或衝突情況時，在與當事人溝通時應盡量圓融，這樣比較能夠讓事情圓滿的解決。

五、 您有意願在目前這服務的學校，做到退休嗎？原因為何？

A：不一定，目前尚可勝任這份的工作。

陸、綜合性問題

一、您覺得轉任最大的誘因是什麼？轉任後是否與原先的期待有落差？

如有落差，落差之原因為何？

A：可以多點時間陪伴家人，沒有落差。

二、您覺得轉任前後，在工作與家庭生活上有什麼不同？

A：轉任前：陪伴家人的時間很短，工作時間長；轉任後，恰好相反。

三、您覺得在工作負荷及角色衝突上對於組織承諾影響有哪些？

A：不覺得有任何影響。

四、對於現行學校行政業務上，您有什麼建議？

A：提高工作環境的友善度，讓工作環境或辦公室維持和諧的氣氛，以提高工作效率和創造力。



訪談大綱(黃○○)

壹、轉任原由

一、原轉任服務的機關為何？擔任的職務，何種職係？職等？

A：彰化藝術高中，擔任管理員，職係為一般行政，職等為委任 5 職等。

二、生涯服公職之機關有哪些？服務年資？轉任前之服務機關為何？轉任學校幹事之年資多久？

A：生涯服公職之機關：81 年 8 月初任郵局、台北市銀行、國稅局彰化分局、彰化藝術高中、寶山國小，服務年資約 25 年，至於轉任現任寶山國小年資約為 6 年。

三、目前服務的機關為何？擔任職務？職等？

A：寶山國小，擔任幹事職務，薦任 7 職等。

四、轉任的原因或動機？有關職場為何適應不良，可否概述？現行工作有無符合轉任前之期待？轉任前後職場有何差異性，可否概述之？

A：轉任的原因或動機：主要考量家庭因素，時間較充裕，不用常加班，相對的，陪家人時間較更多；有關職場為何適應不良部分，覺得剛接任 5 種職務(例如：人事、會計、文書、出納及事務等)較有挑戰的是會計業務，因一般教師對法令不熟悉且長久便宜行事慣了，在溝通過程需要具有較佳的耐性及 EQ，才能克服一些現實的問題，並幫助偏鄉小學校解決問題。

貳、學經歷與專業背景

一、轉任前是否以了解這項工作所需之專業背景及業務量多寡？

A：是。

二、求學生涯中，有無曾研修過相關專業課程？

A：除本身讀會計系畢業，其餘未曾研修過相關專業課程。

三、轉任前是否曾擔任類似性質的工作？轉任前後關於工作上之屬性(專業)有何差異性，可否概述之？

A：轉任前曾擔任金融、稅務及總務處工作，財務會計方面均可透過自我學習及輔導員協助解決問題。至於轉任前後工作上之屬性(專業)有何差異性：人事、會計業務需真實面對服務同仁及幫助學校解決法令適用問題，除了專業以外還需有技巧性是較大的挑戰。

四、你認為在幹事的工作業務中，哪些業務最需專業領域來協助？上述業務中哪一項最為棘手？

A：以目前狀況而言，因為本校員額編制人員少，辦理過的人事案例有限，一旦受理過的無辦理經驗的案件時，就需要尋求資深同仁協助每項業務都需專業領域來協助，所幸在尋求解決方案時均能獲得人事圈的協助。

參、工作負荷與壓力

一、您目前工作業務包括的內涵為何(人事、會計、事務、出納、文書、政風.....)？

A：人事、出納、文書、政風、事務(處理一小部分，大部分為總務主任處理)。

二、你認為就現行工作業務上，是否已逾的個人職務最大容許負擔的業務量？如超過負荷，你認為那幾項業務的工作量較為適當？

A：尚可，那幾項業務的工作量較為適當：因事務部份常與總務主任工作會有權責混淆，造成每間學校事務工作不一樣，所以我覺得【人事、出納、文書、政風】或【會計、出納、文書、政風】工作量較為適當。

三、工作壓力有哪些？哪一項工作業務對你造成的壓力最重？較易上手的業務為何？

A：短時間需同時處理 5 種業務，雖上級機關除人事及會計有輔導機制，也會舉辦相關研習，但仍然無法馬上駕輕就熟，遇到問題，自己需想辦法

處理。哪一項工作業務對你造成的壓力最重，剛接任時，覺得會計業務壓力最重，出納業務較易上手。

四、 您如何克服或解決上述工作壓力？

A：克服或解決上述工作壓力：除了請教輔導員及參加研習外，本身仍需短時間研讀相關法規及實際電腦操作，並將每項工作事先安排。

五、 您認為機關應從何處著手，以減輕工作壓力？

A：目前本校為 6 班，無行政人力或臨時人力協助各處室，可利用校長會議提出反應，建立同仁知悉公務生態正在改變(世界一直在改變)，養成自重自律各司其職以維持和諧的辦公室氣氛，減輕工作壓力。

肆、 角色衝突

一、 您認為目前工作業務職掌上，是否有角色衝突情形？如有是哪些呢？

A：角色衝突，以現行制度而言出納與事務(採購或驗收)傾向勿同一人。

二、 您認為業務職掌上那一部分角色衝突是最主要的？

A：無。

三、 您認為在碰上上述的角色衝突情形，該如何解決？

A：無。

伍、 組織承諾

五、 對於現行工作業務上，您是否均能能在期程內達成目標？如無法完成，是何原因，你會如何處置？

A：目前均能能在期程內達成目標。

六、 您認為幹事的職缺，對於現行學校工作推展上，是不可或缺的角色？

A：現行教師的就業條件福利相較於一邊公務員優渥許多，是以無人願意兼任行政職務，如果設置幹事恰可解決這個每位校長均頭大的問題。所以，我認為幹事的職缺，對於現行學校工作推展上，是不可或缺的角色。

七、 目前滿意自己的工作嗎？是否如你轉任前之預期？如無，為什麼？

A：普通，如轉任前之預期。

八、你認為那些誘因方法或可以提升幹事對於繼續留任或提升工作效率？

A：較好的辦法是自我提升 EQ、MQ 能力，並勇於學習工作效率好的同仁優點改善自己的效率。

九、您有意願在目前這服務的學校，做到退休嗎？原因為何？

A：不一定；因為工作項目太多太雜而且升遷機會不高，但重新轉換工作，需要重新適應工作環境。

陸、綜合性問題

五、您覺得轉任最大的誘因是什麼？轉任後是否與原先的期待有落差？如有落差，落差之原因為何？

A：轉任最大的誘因：工作可由自己規劃安排。轉任後是否與原先的期待有落差：無。

六、您覺得轉任前後，在工作與家庭生活上有什麼不同？

A：轉任後家庭、工作都能兼顧到。

七、您覺得在工作負荷及角色衝突上對於組織承諾影響有哪些？

A：無。

八、對於現行學校行政業務上，您有什麼建議？

A：現今各校均面臨沒有老師願意兼任行政業務，究其原因無非兼行政的誘因太少了，建議主管單位可在加薪、福利方面設計條款以增加意願。亦或仿效其他國家教師輪調規則，讓老師在環境變化的過程中激發求新求變的慾望，讓校園活力熱血生生不息以改變因沒有人員更替調動長久日積月累的安逸，以提供學生更好的學習環境。

訪談大綱(張 00)

壹、轉任原由

一、原轉任服務的機關為何？擔任的職務，何種職係？職等？

A：公所,社區協辦,一般行政,委三

二、生涯服公職之機關有哪些？服務年資？轉任前之服務機關為何？轉任學校幹事之年資多久？

A:公所,15年,公所,4年

三、目前服務的機關為何？擔任職務？職等？

A：學校,幹事,委五

四、轉任的原因或動機？有關職場為何適應不良，可否概述？現行工作有無符合轉任前之期待？轉任前後職場有何差異性，可否概述之？

A：換心情,新業務新同事,無,業務性質不同

貳、學經歷與專業背景

一、轉任前是否以了解這項工作所需之專業背景及業務量多寡？

A：稍微

二、求學生涯中，有無曾研修過相關專業課程？

A：無

三、轉任前是否曾擔任類似性質的工作？轉任前後關於工作上之屬性(專業)有何差異性，可否概述之？

A：無,完全不同

四、你認為在幹事的工作業務中,哪些業務最需專業領域來協助？上述業務中哪一項最為棘手？

A：會計,人事

參、工作負荷與壓力

六、您目前工作業務包括的內涵為何(人事、會計、事務、出納、文書、政風.....)?

A：人事、會計、事務、出納、文書、政風。

七、你認為就現行工作業務上，是否已逾的個人職務最大容許負擔的業務量？如超過負荷，你認為那幾項業務的工作量較為適當？

A：是, 人事、出納、文書、政風

八、工作壓力有哪些？哪一項工作業務對你造成的壓力最重？較易上手的業務為何？

A：人際和工作量,會計,出納

九、您如何克服或解決上述工作壓力？

A：渡假散心

十、您認為機關應從何處著手，以減輕工作壓力？

A：平均工作量。

肆、角色衝突

四、您認為目前工作業務職掌上，是否有角色衝突情形？如有是哪些呢？

A：有,人事

五、您認為業務職掌上那一部分角色衝突是最主要的？

A：幹事兼人事

六、您認為在碰上上述的角色衝突情形，該如何解決？

A：請機關首長解決

伍、組織承諾

一、對於現行工作業務上，您是否均能在期程內達成目標？如無法完成，是何原因，你會如何處置？

A：是,業務量大,帶回去加班。

二、您認為幹事的職缺，對於現行學校工作推展上，是不可或缺的角色？

A：否

三、目前滿意自己的工作嗎？是否如你轉任前之預期？如無，為什麼？

A：否,否,超人工作

四、你認為那些誘因方法或可以提升幹事對於繼續留任或提升工作效率？

A：轉職系，權限放大，調高職等、待遇及降低工作量。

轉職系：幹事係屬一般行政職系，要轉任實在很困難，其中又以人事及會計最為明顯，明明是這兩種業務最重，卻僅仍用派兼任方式擔任，如果是要求你交人事或會計業務，就說你是他們的夥伴，但如果有職缺時，要調任時卻說你的職系不服，給人的感覺很矛盾，即便將來想轉任為專責人事或會計，這些經驗也無法計算之。

權限放大：做了幾年，發現校長都很怕事，凡事都想下指導棋，卻不太想負責任，很多時候，權力根本一把抓不下放，諸如差勤管理、研習准否、預算採購等等，倘若機關首長權力不下放，很做起事來根本就綁手綁腳的。

提高職等、待遇：現行幹事職等級職系為委任第 5 職等或薦任第 6 職等至薦任第 7 職等，雖有兼領人事主管加給，但卻做多種繁雜業務，尤其是兼任主計工作也僅能領 2000 或 2500 元的兼職費，但這兼職費卻要負擔一個小學校的所有會計工作，根本是件苦差事，或許調整職等讓待遇增加，可以提升其留任的意願。

五、您有意願在目前這服務的學校，做到退休嗎？原因為何？

A：否,少子化有滅校危機。

陸、綜合性問題

六、您覺得轉任最大的誘因是什麼？轉任後是否與原先的期待有落差？如有落差，落差之原因為何？

A：換工作環境,有,工作內容和環境

七、您覺得轉任前後，在工作與家庭生活上有什麼不同？

A：無。

八、您覺得在工作負荷及角色衝突上對於組織承諾影響有哪些？

A：效率不彰

九、對於現行學校行政業務上，您有什麼建議？

A：提升行政效率(禁止沒事到處聊天),平均分配工作



訪談大綱(李○○)

壹、轉任原由

一、原轉任服務的機關為何？擔任的職務，何種職係？職等？

A：公所，課長、農業行政、八職等

二、生涯服公職之機關有哪些？服務年資？轉任前之服務機關為何？轉任學校幹事之年資多久？

A:台北市政府、公所、25年，公所、3年

三、目前服務的機關為何？擔任職務？職等？

A：學校、幹事、七職等

四、轉任的原因或動機？有關職場為何適應不良，可否概述？現行工作有無符合轉任前之期待？轉任前後職場有何差異性，可否概述之？

A：照顧家庭，鄉鎮公所考績，須看長官臉色，且不同處室會因為與民眾接觸量多寡而有所區分，其中又以民政課最為顯著，根本是政治性考量，相較之下學校反而比較符合人性，雖然只有75%比例，但至較公平。轉任前工作的人際關係較複雜，轉任後生活較單純。

貳、學經歷與專業背景

一、轉任前是否以了解這項工作所需之專業背景及業務量多寡？

A：大概了解

二、求學生涯中，有無曾研修過相關專業課程？

A：無

三、轉任前是否曾擔任類似性質的工作？轉任前後關於工作上之屬性(專業)有何差異性，可否概述之？

A：有一部份類似，轉任前為單一工作，負責的只有一兩項業務，轉任後工作業務多樣，且都是較專業的。

四、你認為在幹事的工作業務中，哪些業務最需專業領域來協助？上述業務中哪一項最為棘手？

A：會計，退休業務

參、工作負荷與壓力

一、您目前工作業務包括的內涵為何(人事、會計、事務、出納、文書、政風.....)？

A：人事、會計、事務、出納、政風。

二、你認為就現行工作業務上，是否已逾的個人職務最大容許負擔的業務量？如超過負荷，你認為那幾項業務的工作量較為適當？

A：運動、看電視、拼布

三、工作壓力有哪些？哪一項工作業務對你造成的壓力最重？較易上手的業務為何？

A：會計。會計，出納

四、您如何克服或解決上述工作壓力？

A：運動

五、您認為機關應從何處著手，以減輕工作壓力？

A：派專任會計，不要兼任

肆、角色衝突

一、您認為目前工作業務職掌上，是否有角色衝突情形？如有是哪些呢？

A：身兼數職讓角色扮演上錯亂，產生衝突，有時會有學校錯亂情形，尤其是本校人事，兼任他校會計的工作

二、您認為業務職掌上那一部分角色衝突是最主要的？

A：本校人事，兼任他校會計

三、您認為在碰上上述的角色衝突情形，該如何解決？

A：不要兼任會計

伍、組織承諾

一、對於現行工作業務上，您是否均能在期程內達成目標？如無法完成，是何原因，你會如何處置？

A：均可以

二、您認為幹事的職缺，對於現行學校工作推展上，是不可或缺的角色？

A：是

三、目前滿意自己的工作嗎？是否如你轉任前之預期？如無，為什麼？

A：滿意

四、你認為那些誘因方法或可以提升幹事對於繼續留任或提升工作效率？

A：減少兼任會計不要兼兩校，讓人事與會計業務回歸專業。

五、您有意願在目前這服務的學校，做到退休嗎？原因為何？

A：尚無意願；因為工作項目太多太雜而且待遇無法再提高，又今年來少子化萬一機關被裁撤，會被強制移撥，但新工作環境，需要重新適應很麻煩。

陸、綜合性問題

一、您覺得轉任最大的誘因是什麼？轉任後是否與原先的期待有落差？如有落差，落差之原因為何？

A：工作環境單純穩定，相較公所工作的環境較易受政治因素變得更複雜，沒有。

二、您覺得轉任前後，在工作與家庭生活上有什麼不同？

A：精神壓力少，較有時間處理家務。

三、您覺得在工作負荷及角色衝突上對於組織承諾影響有哪些？

A：不知

四、對於現行學校行政業務上，您有什麼建議？

A：無

訪談大綱(柯○○)

壹、轉任原由

一、原轉任服務的機關為何？擔任的職務，何種職系？職等？

A：內政部老人養護中心，擔任出納，職係為一般行政，職等為委任 5 職等。

二、原機關服務年資？轉任後年資？

A：

1.生涯服公職之機關：83 年 3 月初任彰化縣政府財政局公產課、永靖高工會計室及總務處、內政部老人養護中心出納組、同安國小幹事，服務年資約 24 年。

2. 轉任現任同安國小年資約為 5 年餘。

三、目前服務的機關為何？擔任職務？職等？

A：同安國小，擔任幹事職務，薦任 7 職等。

四、轉任的原因或動機？有關職場為何適應不良，可否概述？現行工作有無符合轉任前之期待？轉任前後職場有何差異性，可否概述之？

A：轉任的原因或動機：主要可升至薦任七職等；另現行任職的同安國小，因少子化現象，導致學生驟減，必須整併，故此被列為超額人員，為此我將於 5 月下旬轉調新水國小擔任幹事一職。有關職場為何適應不良部分，覺得剛接任 5 種職務(例如：人事.會計.文書.出納及事務等)業務很繁重，雖有輔導(如人事.會計)，但臨時遇到狀況及有時效問題時會有無力感。很多事情事前有先想到就預先思考如何找出解答或需自己想辦法解決問題，是與在大單位(全部是公務人員單位)有很大的不同。

貳、學經歷與專業背景

一、轉任前是否已了解這項工作所需之專業背景及業務量多寡？

A：是。

二、 求學生涯中，有無曾研修過相關專業課程？

A：是。

三、 轉任前是否曾擔任類似性質的工作？轉任前後關於工作上之屬性(專業)有何差異性，可否概述之？

A：除本身讀商學系畢業，任職永靖高工會計室佐理員及組員約 6 年，無研修過人事相關專業課程。

四、 你認為在幹事的工作業務中，哪些業務最需專業領域來協助？上述業務中哪一項最為棘手？

A：轉任前曾擔任會計工作及出納及財產管理，僅人事工作未實際擔任過，至於轉任前後工作上之屬性(專業)有何差異性：僅有人事及文書業務未實際擔任，其專業有部分差異，其餘業務均實際擔任過。

參、工作負荷與壓力

一、 您目前工作業務包括的內涵為何(人事、會計、事務、出納、文書、政風.....)？

A：校會計、人事、出納、政風、財產、事務(小額採由我處理,總務主任處理大額採購)。

二、 你認為就現行工作業務上，是否已逾的個人職務最大容許負擔的業務量？如超過負荷，你認為那幾項業務的工作量較為適當？

A：那幾項業務的工作量較為適當：因事務部份常與總務主任工作會有權責混淆，造成每間學校事務工作不一樣，所以我覺得【採購及財產管理應由總務主任擔任】為宜,因為出納與事務(採購或驗收)勿同一人,以符合內部控制規定。【人事、出納、文書、政風】或【會計、出納、文書、政風】工作量較為適當。

三、 工作壓力有哪些？哪一項工作業務對你造成的壓力最重？較易上手的業務為何？

A：短時間需同時處理 5 種業務，雖上級機關除人事及會計有輔導機制，也會舉辦相關研習，但仍然無法馬上駕輕就熟，遇到問題，自己需想辦法及研究相關規定處理。哪一項工作業務對你造成的壓力最重，剛接任時，覺得人事業務壓力最重，文書業務較易上手。

四、您如何克服或解決上述工作壓力？

A：克服或解決上述工作壓力：除了請教輔導員及參加研習外，本身仍需短時間研讀相關法規及實際電腦操作，如果遇到人事業務及會計業務工作一起有急需處理較有時間上壓迫感，如暑假會計編列預算人事聘任代理人員等人事調動業務及如年底會計結帳人事出納業務配合辦理，需將每項工作事先安排及規劃較能減輕壓力。

五、您認為機關應從何處著手，以減輕工作壓力？

A：目前本校為 6 班，無行政人力或臨時人力協助各處室，倘若有相關人力稍為協助，應該可以減輕一點壓力。

肆、角色衝突

一、您認為目前工作業務職掌上，是否有角色衝突情形？有哪些？

A：角色衝突，出納與事務(採購或驗收)勿同一人，以符合內部控制規定。

二、您認為業務職掌上那一部分角色衝突是最主要的？

A：出納與事務(採購或驗收)。

三、您認為在碰上上述的角色衝突情形，該如何解決？

A：擔任主計、出納、人事及事務等各種角色職務上之不同，其心證審查必須更為細膩，且不能夠錯亂，應就法規面向繫告知權利義務關係，凡事都不宜硬碰硬，要該要各退一步，如此方可行得更廣更遠。

伍、組織承諾

一、對於現行工作業務上，您是否均能在期程內達成目標？如無法完成，是何原因，你會如何處置？

A：目前均能能在期程內達成目標。

二、 您認為幹事的職缺，對於現行學校工作推展上，是不可或缺的角色？

A：現行學校除了老師教學外，其行政工作原由老師兼任，常造成教學與行政無法專精，所以，我認為幹事的職缺，對於現行學校工作推展上，是不可或缺的角色。

三、 目前滿意自己的工作嗎？是否如你轉任前之預期？如無，為什麼？

A：滿意，如轉任前之預期。

四、 你認為那些誘因方法或可以提升幹事對於繼續留任或提升工作效率？

A：增補人員或將部份工作分配交由其他人來做。

五、 您有意願在目前這服務的學校，做到退休嗎？原因為何？

A：這種工作分配如此不公，就我而言，暫無意願做到退休，除非有補人或是工作減量。

陸、 綜合性問題

一、 您覺得轉任最大的誘因是什麼？轉任後是否與原先的期待有落差？如有落差，落差之原因為何？

A：轉任最大的誘因：職位升至薦任七職等，轉任後雖有落差，但在目前尚無更好的職缺下，現行自我調適避免影響工作心情。

二、 您覺得轉任前後，在工作與家庭生活上有什麼不同？

A：可陪伴家人時變多，薪水增加了，相對心情也變得更好。

三、 您覺得在工作負荷及角色衝突上對於組織承諾影響有哪些？

A：工作量大，當然減少留任的意願，如果可以減少業務量，我會想在這裡做到退休。

四、 對於現行學校行政業務上，您有什麼建議？

A：機關中，很多事都是由校長及三處室主任等教育人員在做決定，然而許多業務根本沒有考量到專責行政人員工作量之問題，工作上一直再疊床

架屋，真不知道自己還能撐多久，希望主管機關能聽見，不過我覺得很難，畢竟公務員就像是學校中的二等職員，倘若單位主管只看教學面，而忽略行政工作，最終將使的這個職缺不斷地更換新人。



附錄一 訪談大綱(蔡○○)

壹、轉任原由

一、原轉任服務的機關為何？擔任的職務，何種職系？職等？

A：彰化縣田尾國民小學；幹事；一般行政；委任五職等。

二、原機關服務年資？轉任後年資？

A：

1.台北市中山地政事務所(2年3月)、彰化縣員林地政事務所(7年7月)、彰化縣田尾國小(3年)。

2.不到1年。

三、目前服務的機關為何？擔任職務？職等？

A：彰化縣德興國小擔任幹事兼人事管理員；委任五職等。

四、轉任的原因或動機？有關職場為何適應不良，可否概述？現行工作有無符合轉任前之期待？轉任前後職場有何差異性，可否概述之？

A：

1.原擔任田尾國小幹事，因少子化學校減班後被列入超額幹事而移撥。

2.因移撥時正值懷孕，故請完產假至今，上班僅約五個月，對於業務尚未熟悉；又兼任本校人事及他校會計，之前並無以上職務之專業訓練，故承辦此業務壓力繁重。

貳、學經歷與專業背景

一、轉任前是否已了解這項工作所需之專業背景及業務量多寡？

A：否。

二、求學生涯中，有無曾研修過相關專業課程？

A：有，大學一年級曾修過會計，但僅2學分，稱不上專業，且與實務上有很大的差距。

三、轉任前是否曾擔任類似性質的工作？轉任前後關於工作上之屬性(專業)有何差異性，可否概述之？

A：否；轉任前所擔任之幹事職務僅有文書、營養午餐及勞健保業務,雖之前無接觸相關業務,但因工作內容單純,較易上手;轉任後業務內容有出納及兼任人事與會計,以上業務涉及人身權益、報表、薪水、帳單繳納及經費核銷等,皆有時間限制,且操作系統亦需長時間學習,亟需專業人員協助。

四、你認為在幹事的工作業務中，哪些業務最需專業領域來協助？上述業務中哪一項最為棘手？

A：事及會計業務皆須專業人員從旁協助；人事業務法令多如牛毛,若稍有不慎易鑄下大錯,損害人身權益,最為棘手。

參、工作負荷與壓力

一、您目前工作業務包括的內涵為何(人事、會計、事務、出納、文書、政風.....)？

A：本校(人事、出納、文書、政風)、他校(會計)。

二、你認為就現行工作業務上，是否已逾的個人職務最大容許負擔的業務量？如超過負荷，你認為那幾項業務的工作量較為適當？

A：是；如果可以我覺得出納、文書、政風三樣就差不多了。

三、工作壓力有哪些？哪一項工作業務對你造成的壓力最重？較易上手的業務為何？

A：人事及會計業務的壓力；其中人事業務法令多如牛毛,若稍有不慎易鑄下大錯,損害人身權益,且每月需填報的表格很多,人事系統的操作亦需長時間摸索始能熟悉;會計業務系統操作更是繁瑣,又經費核銷若不諳法令,亦易觸法而不自知,責任重大。出納及文書業務較易上手。

四、您如何克服或解決上述工作壓力？

A：遇到不懂的問題，只能求助其他學校的幹事或專任人事與會計主任。

五、您認為機關應從何處著手，以減輕工作壓力？

A：派任專任人事主任及會計主任來做。

肆、角色衝突

一、您認為目前工作業務職掌上，是否有角色衝突情形？有哪些？

A：幹事直屬總務主任管理,年終考績由總務主任予以考核,卻又兼任人事身份管理全校的出差勤,實屬矛盾;人事與會計本應獨立一條鞭,界線劃分清楚,始可無私地全面行使超然權,不易陷入人情與工作之糾葛。

二、您認為業務職掌上那一部分角色衝突是最主要的？

A：上述部分是目前角色衝突上最主要的。

三、您認為在碰上上述的角色衝突情形，該如何解決？

A：加強溝通,並參考他校作法。

伍、組織承諾

一、對於現行工作業務上，您是否均能能在期程內達成目標？如無法完成，是何原因，你會如何處置？

A：否；因為剛任職,業務尚未熟悉,又且兼任兩校需分配時間來往,故有些業務無法如期完成；求助於互兼的幹事,或其他學校協助。

二、您認為幹事的職缺，對於現行學校工作推展上，是不可或缺的角色？

A：是。

三、目前滿意自己的工作嗎？是否如你轉任前之預期？如無，為什麼？

A：不甚滿意；否；業務涉及人事與會計,無法短期內熟悉專業法令與系統操作，而且前手已經退休了，我調來時，他已經退休一段時間，根本無法了解，大多數都有賴鄰近學校的幹事協助。

四、你認為那些誘因方法或可以提升幹事對於繼續留任或提升工作效率？

A：每校派專任人事主任或增編專業行政人力。

五、您有意願在目前這服務的學校，做到退休嗎？原因為何？

A：目前有意願,因互兼之幹事願意協助會計及人事業務。

陸、綜合性問題

一、您覺得轉任最大的誘因是什麼？轉任後是否與原先的期待有落差？如有落差，落差之原因為何？

A：無誘因,因是超額被移撥；落差很大；因與轉任前業務量及所需熟知的專業內容太繁雜,令人倍感壓力。

二、您覺得轉任前後，在工作與家庭生活上有什麼不同？

A：工作上,壓力比轉任前大許多,內容牽涉金錢與人身權益頗大,又有期限規定,假日休息時仍掛念業務內容,無法放鬆；家庭生活上,因煩惱業務未如期完成,精神較易緊繃、情緒較易怒。

三、您覺得在工作負荷及角色衝突上對於組織承諾影響有哪些？

A：人事及會計業務內容太繁雜,涉及人身權益、工程驗收、經費核銷等,但因缺乏專業素養,樣樣幾乎皆一知半解,無法精通,亦遭質疑,且不易得到教師們對自己在專業上的認同。

四、對於現行學校行政業務上，您有什麼建議？

A：

- 1.教師們回歸教學,將減課所聘請的代課老師費用拿來聘請專任人事及會計主任,或增聘一位專業行政人員協助行政業務。
- 2.我是被別的學校超額移撥出來的，但現在學校學生數卻也不斷的在減少，現今僅剩下 53 個學生，今年 6 年級學生畢業後，學生數生又要減 8 人，僅剩 45 人了，真不知道會不會又被移撥出去呢！在這樣的工作環境，其實每年總是過著忐忑不安的日子，如果不是學校工作單純，我真的跳巢，希望政府能有一個更好的機制，否則要留住人才恐怕是很難的。

訪談大綱(王 00)

壹、轉任原由

一、退休前服務的機關為何？擔任的職務，何種職係？職等？

A：永靖鄉德興國小、幹事兼任人事管理員、兼任溪湖鎮東溪國小主計員、委任五職等。

二、退休前的服務年資？轉任學校幹事後年資？

A:29年、6年

三、退休轉任的原因為何？退休或離職轉任前有无職場適應不良情形，可否概述？該學校幹事工作有无符合原先轉任前之期待？可否概述之？

A：彰化縣六班國小學校幹事，必須做學校人事管理員、總務處出納、公文、文書、檔案管理、小額採購、財產管理、政風及兼任他校主計員等工作，其業務量與大學校相當，但大學校有七個人力做，六班學校只有一人，業務繁忙，學校調任該工作，與原先之期待不符，無法適應該工作工作量，以致幹事流動率大之原因。

貳、學經歷與專業背景

一、轉任前是否以了解學校幹事這項工作所需之專業背景及業務量多寡？

A：轉調該工作前完全不了解該工作內容，人事管理員、總務處出納、公文、文書、檔案管理、小額採購、財產管理、政風、兵役及兼任他校主計員每項業務均有專屬電腦作業系統，每項必須重頭學習，業務量是作七人的工作量。

二、轉任前工作生涯中，有无曾研修過相關專業課程？

A：轉任前重來為學習過相關專業課程。

三、轉任前是否曾擔任類似性質的工作？轉任前後關於工作上之屬性(專業)有何差異性，可否概述之？

A：轉任前作過會計、人事等工作，但因業務不同，所以每項必須重頭學習過，

四、你認為在幹事的工作業務中，哪些業務最需專業領域來協助？上述業務中哪一項最為棘手？

A：會計工作及人事工作，必須重頭學習。

參、工作負荷與壓力

一、您退休前工作業務包括的內涵為何(人事、會計、事務、出納、文書、政風.....)?

A：彰化縣六班國小學校幹事，必須做學校人事管理員、總務處出納、公文、文書、檔案管理、小額採購、財產管理、政風及兼任他校主計員等工作。

二、你認為退休或離職轉任前所承攬工作業務上，是否已逾的個人職務最大容許負擔的業務量？如超過負荷，你認為那幾項業務的工作量較為適當？

A：光是人事每月工作內容可說是多采多姿呢，也是最累的部分。

三、工作壓力有哪些？哪一項工作業務對你造成的壓力最重？較易上手的業務為何？

A：就實際狀況來講，每項業務均繁忙，必須作過一年後才能易上手，因為遇過業務不知從何著手。

四、您如何克服或解決上述工作壓力？

A：為了一口飯吃當然忍耐。

五、您認為機關應從何處著手，以減輕工作壓力？

A：增加人手。

肆、角色衝突

一、您認為幹事工作業務職掌上，是否有角色衝突情形？如有是哪些呢？

A：一下當人事、會計、事務、出納、文書、政風.....會精神錯亂。

二、 您認為幹事業務職掌上那一部分角色衝突是最主要的？

A：出納與會計，因認知不同，發生角色衝突已 N 次。

三、 您認為在碰上上述的角色衝突情形，該如何解決？

A：不要太意氣用事，各退一步，也許事情便能順利解決了，俗話說忍一時風平浪靜，退一步海闊天空，有時候各持己見不見得就能把事情處理好，有時會造成更大的風波。

伍、 組織承諾

一、 對於轉任之幹事工作業務上，您是否均能能在期程內達成目標？如無法完成，是何原因，你會如何處置？

A：每項工作一定要在期程內達成目標的，不會問別校同仁。

二、 您認為學校之幹事的職缺，對於現行學校工作推展上，是不可或缺的角色？

A：一個人作 7 人工作，是廉價勞工。

三、 關於轉任之幹事的工作是否如你原先之預期？如無，為什麼？

A：工作與原先之預期不同，以為學校工作輕鬆，有寒暑假，轉任後才知一人抵七人工作，被騙的感覺。

四、 你認為那些誘因方法或可以提升幹事對於繼續留任或提升工作效率？

A：增加人力比照 7-12 班以上學校，不兼他校會計。

陸、 綜合性問題

一、 您覺得任職學校幹事這項職務的最大誘因是什麼？

A：以為能轉任專任人事或會計(本縣不可以，他縣市可以)。

二、 您覺得任職學校幹事後，在與原先轉任前之工作上或家庭生活上有什麼不同？

A：離家進而以。

三、 您覺得在任職學校幹事上工作負荷及角色衝突上對於組織承諾的影響

可能有哪些？

A：是個人問題組織無影響。

四、您目前已經退休或離職轉任了，然對於現行學校這個幹事職缺之業務上，您有什麼建議？

A：增加人手才能解決問題，提高福利待遇，人事及會計業務讓專任的人做，不要再派兼任了。



訪談大綱(楊○)

壹、轉任原由

一、 退休或離職前服務的機關為何？擔任的職務，何種職係？職等？

A：國小幹事，一般行政 5-7 等

二、 退休或離職前的服務年資？轉任學校幹事後年資？

A:19 年、2 年

三、 退休或離職轉任的原因為何？退休或離職轉任前有无職場適應不良情形，可否概述？該學校幹事工作有无符合原先轉任前之期待？可否概述之？

A：業務繁雜、職場適應不良、與原先期待嚴重落差

貳、學經歷與專業背景

一、 退休或離職轉任前是否以了解學校幹事這項工作所需之專業背景及業務量多寡？

A：了解需專業背景但不知業務性質如此繁雜

二、 退休或離職轉任前工作生涯中，有无曾研修過相關專業課程？

A：僅參與縣府辦理研習課程取得專業知識

三、 退休或離職轉任前是否曾擔任類似性質的工作？轉任前後關於工作上之屬性(專業)有何差異性，可否概述之？

A：少部分，欠缺專業知能

四、 你認為在幹事的工作業務中，哪些業務最需專業領域來協助？上述業務中哪一項最為棘手？

A：人事、會計。

參、工作負荷與壓力

一、 您退休或離職轉任前工作業務包括的內涵為何(人事、會計、事務、出納、

文書、政風.....)？

A：人事 會計 出納 事務 政風。

二、 你認為退休或離職轉任前所承攬工作業務上，是否已逾的個人職務最大容許負擔的業務量？如超過負荷，你認為那幾項業務的工作量較為適當？

A：已逾越個人最大容許量，去除人事 會計之專業業務會較恰當

三、 工作壓力有哪些？哪一項工作業務對你造成的壓力最重？較易上手的業務為何？

A：業務處理不完的壓力，人事最麻煩，事務政風出納較易上手

四、 您如何克服或解決上述工作壓力？

A：努力把工作做到正確，並請教專任。

五、 您認為機關應從何處著手，以減輕工作壓力？

A：讓專業的回歸專業。

肆、 角色衝突

一、 您認為幹事工作業務職掌上，是否有角色衝突情形？如有是哪些呢？

A：兼兩個學校不同業務的調適問題

二、 您認為幹事業務職掌上那一部分角色衝突是最主要的？

A：專業部分的人事、會計業務

三、 您認為在碰上上述的角色衝突情形，該如何解決？

A：關於人事業務部分，相關職務如果可以稍做調整，將原屬於長官部屬關係移除，將幹事隸屬於校長室，不在受總務主任管轄，便能行使人事之超然權。我曾碰過請侍親假的問題，現行法規並無法強制要求復職時間需要於每學期初，但本於良知應是如此，惟仍有部分教師遊走法律邊緣之漏洞，於寒、暑假期間辦理復職，欲領取薪給，如此行徑，實在令人厭惡，但其遊走灰色的地帶，僅能就法規之專業面處理之，倘若加入太

多個人心情，恐會使得事情更為複雜化了。另外關於會計工作或其互兼之角色，改為三間以上學校形成循環式監督審查，避開互兼情形，未嘗不是個好方法，更能落實監督工作。

伍、組織承諾

一、對於退休或離職轉任之幹事工作業務上，您是否均能能在期程內達成目標？如無法完成，是何原因，你會如何處置？

A：拼命如期達成。

二、您認為學校之幹事的職缺，對於現行學校工作推展上，是不可或缺的角色？

A：是

三、關於退休或離職轉任之幹事的工作是否如你原先之預期？如無，為什麼？

A：業務繁重遠超想像

四、你認為那些誘因方法或可以提升幹事對於繼續留任或提升工作效率？

A：讓專業的回歸專業；增加待遇與福利，例如提高年終考績比例，現行考績列甲等僅有 75%，竟比工友及教師還低，還要用找 4 位幹事自己輪流，考績法之規定，根本是僅供參考的。如能跳脫比例規範，訂定工作效率的達成率，給予更優渥的考績，必定能提升繼續留任的意願。

陸、綜合性問題

一、您覺得任職學校幹事這項職務的最大誘因是什麼？

A：環境單純

二、您覺得任職學校幹事後，在與原先轉任前之工作上或家庭生活上有什麼不同？

A：做不完的工作帶回家加班影響家庭生活。

三、您覺得在任職學校幹事上工作負荷及角色衝突上對於組織承諾的影響可

能有哪些？

A：業務龐雜容易出錯。

四、您目前已經退休或離職轉任了，然對於現行學校這個幹事職缺之業務上，您有什麼建議？

A：在這個職場中，編制只有一位幹事，相對很多業務都是交由幹事來承辦，就同職場領域中，相較之下但是所付出的工作量與教師兼之間確實存在很大的差異，根本是另類的讓人「做到死」嘛，另外很多工作根本不是原來就有的，申請了一大堆計畫，美其名說要拓展學校能見度，很多都是一些核銷預算的計畫，最後又讓業務變多，根本就是要累死人嘛。

