


東海大學教育研究所

碩士論文



新竹縣公立國中代理教師兼任
行政職務成長心態之探究
Exploring the Growth Mindset of Public
Junior High School Substitute Teachers in
Administrative Positions in Hsinchu County

研究生：丁銘信 撰

指導教授：陳世佳博士

中華民國一〇八年六月

東海大學教育研究所碩士在職專班
碩士論文

新竹縣公立國中代理教師兼任
行政職務成長心態之探究

Exploring the Growth Mindset of Public
Junior High School Substitute Teachers in
Administrative Positions in Hsinchu County

研究生：丁銘信

本論文業經審查及口試合格

論文考試委員 梁福鐘 (主席)
鄧佳碧
陳在偉 (指導教授)
所長 林登旋

中華民國一〇八年六月

新竹縣公立國中代理教師兼任行政職務成長心態之探究

摘要

學校行政業務日趨龐雜，待遇福利缺乏誘因，讓許多正式教師不願兼任行政工作，代理教師成了兼任行政工作的重要人選。由於代理教師的身分及待遇與正式教師不同，當他們兼任行政職務時，會遇到更多重的困境。他們要如何運用成長心態因應這些困境？因此，本研究旨在探究新竹縣國中代理教師兼任行政職務時，其成長心態如何運作與對工作態度的影響。

研究者採用質性研究法，以立意取樣選取六位研究參與者，進行半結構性訪談，將訪談內容轉成逐字稿，對照研究問題，分析結果如下：

- 一、代理教師最初兼任行政職務時，成長心態的運作會幫助自己將此困境當作自我成長及豐富人生經驗的機會。
- 二、面對長官的不合理要求及組織不和諧的困境，成長心態會將此視為人際關係的技巧訓練，能幫助自己成長。
- 三、在待遇、福利不公平的處境中，成長心態會正向看待，把握表現能力的機會。
- 四、代理教師的最終目標在成為正式教師，成長心態會將兼任行政職務視為參加教甄時，個人教育工作履歷的重要紀錄。

本研究結論可給予教育主管機關建議，針對兼任行政職務的教師業務、待遇、福利等作適當調整，提高教師兼任行政職務的意願，減低由代理教師兼任行政職務的比率。研究結果並可提供代理教師參考，隨時保持成長心態有助於代理教師在邁向正式教師之路上得以披荊斬棘、奮力前進。

關鍵詞：國中代理教師、行政職務、成長心態

Exploring the Growth Mindset of Public Junior High School Substitute Teachers in Administrative Positions in Hsinchu County

Abstract

The administrative work is becoming more and more complicated, and there is little incentive in terms of benefits and welfare. Many formal teachers are reluctant to take part in administrative work, and the substitute teachers have become important candidates for concurrent administrative work. The purpose of this study is to explore the growth mindset of substitute teachers with administrative duties in junior high schools. This study adopts a qualitative research method. 6 junior high school substitute teachers are selected by purposeful sampling from Hsinchu County.

Semi-structural interviews are applied for data collection. The findings are as follows:

1. When the substitute teacher initially assumes an administrative position, the operation of a growing mindset will help him to take this dilemma as an opportunity to self-grow and enrich his life experience.
2. Facing the irrational requirements from the higher-ups and organizational disharmony, growth mindset will help them to see dilemma as a skill training of interpersonal relationship.
3. In a situation where the benefits and welfare are unfair, the growth mindset help them to see the positive side, and to grasp the opportunity for performance.
4. The ultimate goal of substitute teachers is to become a formal teacher. Growth mindset will regard the concurrent administrative position as an important record of their personal work experiences when applying new jobs.

Some suggestions are provided according to the findings.

Keywords: junior high school substitute teachers, administrative, growth mindset

謝誌

經歷了無數個在週六往返新竹、台中的國道風光旅程，聚在研究室中和教授、同學一起討論議題、分享生活，身兼教師與學生雙重身分的日子，如今終於要告一個段落了。

一開始，對於要不要報考碩專班非常猶豫，有時間念書嗎？教育學術水準夠嗎？路途很遠、學費不便宜……這些擔心在老婆的一句「你就去考就對了！」瞬間噤聲。就去考考看吧！反正又不一定考得上，不應該未戰先怯，言猶在耳，我成了老婆的學弟，現在也即將取得學位，心中反而有種不切實際的飄飄然。兩年來，為了看文獻、做報告、寫論文，熬了無數個夜，原本應該悠閒的周六家庭時光，變成和學業搏感情的忙碌緊湊，這些辛苦的付出終於得到了回報。

回首來時路，要感謝的人很多，幾乎所有知道我在碩專班進修的人對我鼓勵的積極度都超過我自己對學業的投入程度了。

謝謝指導教授世佳老師，給我的論文極大的自由空間，體諒我們碩專班學生的辛苦，會適時地提醒與鼓勵，不會緊迫盯人地苛求，造成我們太大壓力，每次和您晤談過後，都能得到滿滿的正能量。謝謝啟超所長、淑美老師、淑真老師經常對我生活與學業的關心；謝謝佳恩老師在我論文口考時的詳細指教，對我論文的順利完成產生莫大幫助；謝謝星光老師、鶴元老師、黛芬老師，去隴西的移地研究之旅，讓我見識到學識淵博的教授們輕鬆活潑的另一面，十幾天的行程創造了許多我永生難忘的回憶。謝謝碩專的好同學們，文儀、美緞、燕芬、發駿、宗仁、憶茹、怡伶、建豪……，兩年的很快就過去了，我相信以後一定會很懷念和各位一起上課、報告、聊天的時光。

謝謝我的母親，對於離鄉遠居在外的我，不但沒有什麼要求，還總是在我回雲林時讓我的後車廂塞滿家鄉的美食。雖然您嘴上不常說，但我知道您對我念碩士的事非常關心與支持。謝謝我的妹妹文芳，有妳在雲林照顧媽媽，讓我無後顧之憂，放心在外打拚。妳對我的支持與協助，對浩翔和沛辰視如己出的關愛，我

非常感動與感謝。

謝謝我的岳父、岳母，在我們兩夫妻忙不過來時，總是毫無怨言地幫忙照顧這兩個小外孫。尤其是我的岳母，除了對外孫呵護備至外，知道我們有時經濟狀況會較吃緊，總是會有意無意地利用各種機會和理由給我獎勵金，舒緩我們的經濟壓力，您的用心良苦，女婿銘感五內，早已將您當作我的另一位親生母親一般。

謝謝我親愛的老婆，不時地對我的消極態度給予極大的刺激，讓我能堅持完成學業。結婚這些年來，不論是經濟、家務、親情等方面，都幸虧有妳無怨尤的付出與操持，能和妳結婚真是我人生最了不起的成就，也是最大的福份，希望下輩子我還能當妳的老公，到時我會給妳比現在好上一百倍的生活。

謝謝華山國中張家芸校長、宋建興主任、曾文暘主任及所有的夥伴們，校務工作繁忙，人力又吃緊之際，你們為了讓我能安心完成學業，在許多工作的安排上會刻意給我輕鬆的任務，能和這麼棒的長官和同事一起工作，真是令人感到溫馨與幸福！

謝謝我自己，決定念碩專班是正確的，堅持完成學業更是了不起，這兩年碩專班的經歷，一定會讓我更有自信面對未來的各種挑戰。

最後，謹將此碩士學位證書獻給先父，感謝先父在天之靈的庇佑。

丁銘信 謹誌 2019.7.24

目次

目次	i
表次	iii
圖次	iv
附錄次	v
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	2
第二節 研究目的	5
第三節 待答問題	5
第四節 名詞釋義	6
第五節 研究範圍與限制	8
第二章 文獻探討	9
第一節 影響教師兼任行政意願之因素	9
第二節 代理教師處境與兼任行政職務之困境	21
第三節 成長心態	32
第三章 研究設計與實施	37
第一節 研究方法之選擇	37
第二節 研究對象之選取	38
第三節 研究工具	39
第四節 研究流程	43
第五節 研究資料整理與分析	45
第六節 研究信實度	46
第七節 研究倫理	47

第四章 研究結果與討論	49
第一節 兼任行政職務時努力面向的展現.....	49
第二節 兼任行政職務時，積極尋求他人協助.....	54
第三節 面對待遇不公的處境，心態轉換策略的運作.....	61
第四節 經驗的累積與未來工作目標的影響.....	65
第五章 研究結論與建議	69
第一節 研究結論.....	69
第二節 建議.....	72
參考文獻	75
一、中文部分.....	75
二、英文部分.....	82
附錄	85
附錄一 訪談同意書.....	85
附錄二 逐字稿(以蟲蟲老師 Q5、Q6 為例).....	86
附錄三 逐字稿確認書.....	87
附錄四 訪談省思札記.....	88

表次

表 2-1 國中教師兼任行政之意願相關研究.....	13
表 2-2 國中代理教師相關研究.....	24
表 3-1 研究對象之背景資料.....	38
表 3-2 專家背景資料.....	41
表 3-3 訪談大綱專家建議內容與修改狀況.....	42
表 3-4 訪談訪談日期及時間.....	46
表 4-1 芳芳老師研習紀錄表.....	52
表 4-2 阿勇老師研習紀錄表.....	53

圖次

圖 2-1 定型心態與成長心態摘要圖.....	33
圖 3-1 研究流程圖.....	45

附錄次

附錄一 訪談同意書.....	84
附錄二 逐字稿(以蟲蟲老師 Q5、Q6 為例).....	85
附錄三 逐字稿確認書.....	86
附錄四 訪談省思札記.....	87

第一章 緒論

2006年8月，研究者結束實習，取得中等教育合格教師資格後，陸續參與了北中南地區多次公私立學校的教師甄試，一再嚐到落榜的痛苦，正待收拾心情之際，在大學學弟的介紹下，來到新竹縣的一所偏鄉國中任教，從此開啟擔任代理教師的生涯。本來以為應該就是單純地擔任教學工作，頂多兼任班導師，沒想到面談時，校長與學務主任劈頭就告訴我必須兼任行政職務，而且是眾多教師避之唯恐不及的生教組長，於是，第一年的代理教師工作我就經歷了嚴峻的考驗。

當時學校正式編制人員的數目並非不足，為什麼需要代理教師來兼任行政職務？而且是關係學校整體運作蠻重要的職務之一。之後因公出差研習或開會時，發現像我這樣由代理教師兼任行政職務的學校竟然不在少數，其中甚至不乏已多年兼任行政職務的代理教師。研習開會之餘，大家不免會分享、比較彼此的工作狀況，結果總是幾家歡樂幾家愁，工作狀況因學校整體狀況或兼任職務的不同而產生許多差別。身分特殊的代理教師們兼任行政工作時，會遇到那些困境？和正式教師兼任行政職務時有什麼不同？面對不平待遇時又該如何調適？兼任行政職務的代理教師是否都具有成長心態？成長心態的運作會對兼任行政職務的代理教師產生什麼幫助？對其工作態度有什麼影響……同是天涯淪落人的我，心中開始有了一些疑惑。

本研究第一章為緒論，共分五小節，第一節為研究背景與動機，第二節為研究目的，第三節說明待答問題，第四節名詞釋義，第五節為研究範圍與限制。

第一節 研究背景與動機

一、研究背景

根據教育部公布的統計資料，由於社經環境的變遷，我國嬰兒出生率呈現下降趨勢，2004年時首度降至百分之一以下，到了2010年再下滑為7.2%（出生人數僅為16.7萬人），創歷年新低紀錄，嚴重衝擊國民教育體系，並擴及到高教階段，致2017年(106學年)我國各級學校學生總人數440.4萬人，為1981年(70學年)開始統計以來之新低，較2016年(105學年)之450.4萬人續減10.1萬人(-2.2%)，其中以大專校院學生數減3.6萬人最多，國小、國中及高級中等學校之學生數亦各減2.7萬人、3.4萬人及3.1萬人。在高等教育日益普及與受少子女化衝擊之時間落差下，大專校院學生總數已連續5年超越國小，所占比重達28.9%居冠。由於2011年出生率已從谷底回升，2012年因龍年效應出生率再走高，致2017年(106學年)國小一年級新生人數回升，較上學年增0.8萬人，國小學生數已於2017年(106學年)觸及谷底，預期2018年(107學年)至2023年(112學年)將轉為逐年回升，國中以上之學生數則因少子女化之時間落差因素持續走低（教育部，2018）。

少子化的衝擊，對整個社會、經濟、家庭、文化等各個層面均造成影響，其中，人口結構產生的改變與失衡，造成許多學校的生源大量減少，尤其是偏鄉小校更面臨廢校的危機，一些私立高中職甚至已直接向教育部申請停招。針對少子化對學校教育發展的衝擊，可歸納為以下幾點：學生及班級數減少，學校面臨裁併或廢校、教師供需嚴重失調，超額問題揮之不去、教育資源隨之縮減，教室閒置形成浪費、學生缺乏人際互動（張憲庭，2005）。人口出生率直接影響入學學生數，對學校班級學生數、學生與教師比率、教師員額、等亦將產生結構性的衝擊（蕭佳純、董旭英、黃宗顯，2009）。少子化所衍生的教師超額疑慮，更導致教師不敢輕易主動申請調動、學校很少甄選新教師、形成代理教師比例高的現象（王金國，2012）。難以抵擋的少子化現象，直接影響了教師員額數量，是造成代

理教師增多的主因。

另外，從1994年《師資培育法》公布施行以來，師資的培育管道呈現多元發展，許多大專院校紛紛成立師資培育中心，吸引許多非就讀師範院校卻有志從事教職的人申請修習相關課程，並取得合格教師資格。大量的合格教師進入教職市場，原本就僧多粥少，競爭激烈的環境，再加上少子化的影響使正式教師員額受到嚴格管控，又年金改革的推行減緩了退休潮，影響了新進教師的甄聘，使得教師職業呈現明顯的供需失調，正式教師工作一位難求。於是，綜上所述，少子化、師資培育政策、年金改革等時代背景，使教育現場的教師員額及結構產生變化，此時，代理教師就成了學校因應這些衝擊時可善加活用的棋子。

以往，在教師個人的生涯發展規劃中，無論是為了理念的實現或個人的升遷待遇，兼任行政職務通常是必備的計畫內容，甚至被視為是一種榮耀。願意為教育貢獻心力的教師更會將兼任行政工作視為一種對自我的訓練，期許並證實自己有更上層樓的能力，因此會將兼任行政職務列為教職生涯中很重要的一環規畫（曾清旗，2018）。如今，逃避兼任行政職務卻成為教育界的普遍現象，即使有職務加給、減課、休假、國旅卡等誘因，但都無法真正解決行政荒。其中，最大的原因就是業務量的龐大與繁雜，讓許多教師視行政為畏途。為了應付上級長官的業務視導、評鑑，必須花費許多的時間精力在準備資料與報告上，真正能投入在教學工作的時間少之又少。兼任行政職務的教師為了在各項業務評鑑時能符合上級要求，往往必須提前作業，花費許多時間、精神及體力在準備工作上，如此便很難不剝奪許多能用在教學上的時間。對於在教學工作上仍懷有使命感的教師，當然不希望自己會面臨這樣的情況，於是，當然想方設法的逃避兼任行政工作。

每年到了4月份時，各校校長便開始擔心找不到教師來擔任行政工作，因此只能請新進教師或代理教師來接任。新進教師滿懷熱情，可能會樂於接任行政工作，以求施展個人抱負或累積個人工作經驗，但畢竟欠缺工作歷練，難以有效推廣業務，造成恐懼及挫折感。而代理教師一年一聘，對環境可能尚未熟稔便須離

職，業務推展時便不易完整，更無法有效交接業務及傳承經驗(張昱騰，2017)。新進教師可以在兼任行政職務二、三年後，尋求機會將行政職務卸下，交給其他新進教師，但代理教師則無此權利，為了獲得工作，他們往往必須默默承受學校安排的行政職務。相較之下，正式教師與代理教師的待遇原本就有著極大的差異，若再加上兼任行政工作的待遇比較，差別更大。代理教師兼任行政職務時沒有休假、考績獎金、國旅卡等福利，但該做的業務、該承擔的責任卻和正式教師兼任行政職務者一樣，並不會有優待。除了待遇的落差，接任行政職務的代理教師還得面臨長官與同事的信任度考驗、表現好壞攸關明年能否續聘的壓力、明年是否仍有職缺的疑慮等困境。

代理教師面對外在環境的限縮，造成個人工作職缺減少，就業壓力大增，又為了能獲得較長期或持續性的工作機會，必須接任身心負荷較大的行政職務。代理教師如果沒有具備勇於面對困難、挑戰困難，積極尋求突破、發揮潛能的成長心態，實在難以在教育工作上堅持下去。因此，代理教師面對不同的困境時，如何化危機為轉機，在其心態調適因應的變化過程中，成長心態對工作態度產生什麼助力？的確值得我們深入觀察與探究。

二、研究動機

綜上所述，代理教師兼任行政比正式教師兼任行政職務時，將遇到更多的挑戰與困境，這些困境與挑戰可能是那些方面？此為研究者研究動機一。當代理教師面對這些困境時，他們的成長心態如何運作？此為研究動機二。再者，兼任行政職務時成長心態的運作，對其個人的工作態度及目標有什麼影響？此為研究動機三。

從 2006 年到現在，時空環境已改變許多，研究者目前仍擔任國中代理教師，其中亦曾多次兼任行政職務，也認識許多和研究者有類似遭遇的教師，但是我們的個人工作遭遇不盡相同，調適方式與成長心態之運作也不完全一樣，冀望透過此研究的進行，能深入探究兼任行政工作的代理教師面臨這諸多困境時，成長心

態的運作對其工作的幫助，並藉此提供給相同遭遇的代理教師參考，進一步對相關主管機關提拱具體建議，對代理教師兼任行政的相關問題能有所重視及改善。

第二節 研究目的

基於以上論述，本研究旨在透過深入訪談多位曾兼任行政職務的代理教師，探究其工作歷程中成長心態的建立與影響，希望達到下列目的：

- 一、了解代理教師一開始兼任行政職務時，成長心態中努力面向的運作。
- 二、了解代理教師兼任行政職務時，成長心態中尋求他人協助面向的運作。
- 三、探究兼任行政職務之代理教師面對待遇不公之處境時，轉換心態的策略。
- 四、探究代理教師兼任行政職務的工作經驗，對未來工作目標的影響。

第三節 待答問題

基於上述研究目的，待答問題如下：

- 一、代理教師一開始兼任行政職務時，成長心態中努力面相的運作為何？
- 二、代理教師兼任行政職務的過程，成長心態中尋求他人協助之面向如何運作？
- 三、兼任行政職務之代理教師面對待遇不公之處境，如何運用轉換心態的策略？
- 四、代理教師兼任行政職務的工作經驗，會對未來的工作目標產生什麼影響？

第四節 名詞釋義

一、代理教師

《中小學兼任代課及代理教師聘任辦法》為目前我國代理教師主要法源依據，其中第二條：本辦法所稱兼任、代課及代理教師，定義如下(法務部全國法規資料庫，2016)：

(一)兼任教師：指以部分時間擔任學校編制內教師依規定排課後尚餘之課務或特殊類科之課務者。

(二)代課教師：指以部分時間擔任學校編制內教師因差假或其他原因所遺之課務者。

(三)代理教師：指以全部時間擔任學校編制內教師因差假或其他原因所遺之課務者。

本研究之研究對象為代理教師，因為兼任行政的代理教師必須以全部時間擔任學校編制內教師及所負責之行政工作。

二、兼任行政職務

教師除了擔任教學工作外，有時尚須兼任行政業務，這是我國現行教育體制的一環。我國教師兼任行政人員法條源由主要如下：

(一)《國民教育法》第 11 條：國民小學及國民中學教師應為專任。但必要時，得依法聘請兼任教師，或聘請具有特定科目、領域專長人員，以部分時間擔任教學支援工作。前項教學支援工作人員擔任教學支援工作之範圍、資格審查標準、認證作業程序、聘任程序、教學時間、待遇、權利及義務等事項，除法律另有規定外，其辦法由教育部定之(法務部全國法規資料庫，2016)。

(二)《教師法》第四章權利與義務第 17 條第七點：依有關法令參與學校學術、行政工作及社會教育活動(法務部全國法規資料庫，2014)。

(三)《中小學兼任代課及代理教師聘任辦法》第 10 條：兼任、代課及代理教師

不得擔任中小學導師或各處（室）行政職務。但情況特殊，經各該主管教育行政機關核准者，代理教師得擔任之（法務部全國法規資料庫，2016）。

由以上法條內容可知，原則上，代理教師不能兼任行政職務，但若有特殊情況者，學校仍可經申請核准後聘任代理教師兼任行政職務。

三、成長心態

心態，是指一個人思維的方式和傾向，每個人的心態並不會完全一樣，但心態對個人未來的表現會產生影響（吳清山，2018）。

美國史丹佛大學的心理學教授 C. Dweck 在 2006 年的著作《心態致勝：全新成功心理學》（*Mindset: The New Psychology of Success*）中提出人會同時具有定型心態（fixed mindset）和成長心態（growth mindset）兩種不同的思維模式，只是有些人成長心態較強烈，有些人定型心態較強烈，因此造成了不一樣的成就表現。

定型心態（fixed mindset）較強烈者，相信人的素質是無法改變的，這種心態會讓人急切於想一再證明自己，認為努力是拙劣的代表，因為你不聰明、不能幹，所以才需要努力。成長心態（growth mindset）又稱成長型思維模式，其基本信念就是：相信自己可以透過努力、策略運用與他人的幫助，來培養與加強基本素質。雖然每個人的天賦、資質、嗜好或個性不同，但只要透過積極用功和經驗的累積，都可以得到改變和成長。

C. Dweck 教授在運動界、企業界、人際關係等領域，探究了許多成長心態與固著心態的例子，發現在這些領域中屬於成功者的案例，通常都是在遇到困境時具有較強烈的成長心態運作。換句話說，成長心態的運作能幫助他們突破困境，追求較卓越的成就。

本研究也期望能在與研究對象的訪談中，從其回答訪談問題之敘述或其他具體作為，分析研究對象在面臨各種困境時，是否透過積極努力、運用策略、尋求他人協助等成長型思維模式的各種面向，來探究成長心態如何幫助他們突破困境，追求成長。

第五節 研究範圍與限制

目前在全國各地國中擔任代理教師的人數眾多，其中兼任行政職務的代理教師也不在少數，各縣市對代理教師的聘任、待遇、兼職行政等規定會因地方政府財政考量而不盡相同。再者，因應十二年國民基本教育的正式實施，近年來政府的教育政策變化頗大，在不同時期兼任行政職務的代理教師，可能會面臨不同的教育政策，其待遇與工作態度也會有所差異。

考量到研究者人力、時間、現有資源等現實因素，加上研究者本身在新竹縣服務，特別關注新竹縣代理教師的情況，因此，本研究僅以目前正在新竹縣的公立國中兼任行政職務的六位代理教師作為研究對象，探究其成長心態在困境中的運作狀況，希望研究結果對其他代理教師提供參考作用。

第二章 文獻探討

代理教師的存在，隨著社會環境的變遷，現在已成為教學現場相當倚重的成員，教學工作需要他們，連行政工作也向他們招手。兼任行政工作的代理教師，遇到的困境比正式教師兼任行政者更要多樣，因此，代理教師的心態更需要強化，更需要成長心態的運作來因應這些困境或挫折。

本研究旨在探究代理教師兼任行政職務時，成長心態因應各種困境的運作狀況，研究者依據研究主題蒐集整理相關研究文獻。本章共分三節，第一節為影響教師兼任行政意願之因素，第二節為代理教師處境與兼任行政職務之困境，第三節為成長心態的相關研究。

第一節 影響教師兼任行政意願之因素

學校行政的成敗，關係著學校的成敗，也關係著教育的成敗，更關係著社會的榮枯(謝文全，2002)。學校行政與教學的運作能否相輔相成，關係著學校教育是否能成功，學校行政工作的重要性可想而知。近幾年，每到了四、五月時，新聞媒體上便會出現諸如此類的標題及報導：「行政逃亡，那些難以啟齒的秘密」、「8月行政大逃亡 教師願不願兼行政的關鍵在哪?」、「行政是要逃亡什麼?」等，觀察這些報導或投書，可發現即使兼任行政職務有職務加給、可減課、有休假、有國民旅遊卡可用等福利，但仍不足以吸引教師去接任行政職務，行政職務缺的問題在各校還是普遍存在著。

教育現場行政職務難以尋覓人選的窘境已存在許久，政府難道沒有注意到這個問題，沒有採取任何措施嗎？教育部國民及學前教育署網站2018年9月17日針對教育部持續推動行政減量，減輕學校行政負荷之公告：「教育部為推動行政

減量，自 2015 年 11 月起即邀集學者專家、地方政府、學校實務人員等代表組成工作圈，期間經過多次會議討論，業朝『大幅簡化對地方教育事務視導項目』、『公文及調查』、『成果資料報送減量』、『研習訓練減量』、『行政資源挹注』等方式逐步推動，積極協助教育現場行政運作。」由此可見，政府主管部門其實有注意到這個問題，也逐步在修整其改善措施，可是，上述會議討論之議題似乎難以具體落實，行政業務的負荷、訪視評鑑的壓力，仍是教育現場兼任行政的人員普遍畏懼的事。可見政府的政策作為對提升教師兼任行政的意願，效果還是有限，大多數教師兼任行政的意願仍不高。

紹聖雄、周欣珽(2012)探究從教師納稅制實施後國民中小學教師兼任行政職務的意願與狀況，發現教師開始納稅後實施之配套措施，例如導師費有調升(從 2000 元調高至 3000 元)，兼任行政職務者的行政加給卻沒調升、國中小教師授課節數減兩節，而許多兼任行政職務的老師授課節數就已在下限，所以實際上並沒有減到課。所以造成老師們寧願當班導師也不願意兼行政職務的現象。陳河開(2013)也從職務勞逸程度的不同，探討兼任行政職務的教師與班導師及科任教師權責業務的差別，不同職務所負責的工作差異頗大，其中的公平性的確值得探討。陳啟榮(2014)除了從課稅政策實施的影響外，還從行政工作的壓力、校長領導的危機、行政專業的不足、家庭生活的犧牲等方面，探究教師不願兼行政職務的原因。周郡旂、陳嘉成(2016)探討國中兼任不同職務教師之角色壓力、社會支持與幸福感的關係，發現兼任組長及兼任導師者所承擔的壓力最大。

雖然許多人認為兼任行政工作是十分辛苦的工作，卻還是有少數人堅持教育理念，願意在行政崗位上付出心力。可見，教師是否願意兼任行政工作，個人的意願仍佔有一定的影響力。歸納整理諸多學者的研究，會影響教師兼任行政職務意願的原因大致可分為內在因素與外在因素，內在因素如：精神報酬、工作價值、工作成就、組織認同等。外在因素如：學校環境、行政業務、待遇福利、校長領導風格、人際互動等。

研究者以「行政 意願」為關鍵字之「論文名稱」於臺灣博碩士論文知識加值系統進行簡易查詢，將與國中教師兼任行政職務意願相關之研究論文，配合研究者研究議題，整理成表 2-1，經過文獻整理後可以發現，會影響教師接任或續任行政工作意願的因素是多方面的，大致可區分成下列幾點：

一、校長的領導風格

校長是推展學校教育的關鍵人物，既是領導者亦是教育政策的實踐者，對於學校組織文化、氣氛以及教學品質的提升具有決定性的影響力(陳藝滿，2016)。校長領導的風格，對教師兼任行政的意願有明顯相關(李志宏，2016；侯英全，2014；張宗平，2017；詹曉雯，2016；廖秀珍，2016；劉依萍，2017；葉志華，2012；鄭安媚，2014)。

二、工作負荷、壓力

教師工作壓力是指教師面對所要解決的問題超過其能力時，所產生的不愉快、負面情緒及苦惱的經驗(Litt & Turk, 1985)。兼任行政職務會增加工作量，不同的職務會有輕重不一的工作壓力與負荷，工作壓力與負荷也與教師兼任行政職務的意願有明顯相關(朱哲宏，2010；李旻儒，2011；呂宗憲，2011；林學正，2015；侯英全，2014；曾怡萍，2011；楊佳芳，2015；廖秀珍，2016；陳智偉，2013；陳惠芬，2013；陳逸霞，2012)。在教育部大刀闊斧推動各項專案計畫下，學校人員編制並無增加，行政人員除了原本各自承辦之業務外，更得配合推動各項專案，形成的負擔比以前多上許多。且部份專案還會伴隨著諮詢、輔導、訪視，從召開訪視相關會議、填報表件到準備資料，這種工作量及壓力會讓人感覺度日如年(賴岳聰，2015)。工作量與壓力均大量增加，得到的加給、減課、休假等福利並未讓人覺得獲得足夠的補償心理，考量現實狀況及分析利弊得失後，難怪有意願兼任行政職務的人並不多。

三、組織氣氛

由於學校是一個結構化的組織，在這樣的組織裡，成員們為了達到各項教育

目標而各司其職，互相合作達成任務。在朝向目標邁進的時候，組織裡所有成員的言行舉止與互動過程，自然而然地會形成一種氣氛(陳藝滿，2016)。

大家都希望處在一個良善和諧的環境中工作，因此，組織氣氛也是影響教師考慮是否願意接任或續任行政職務的重要因素(于士捷，2015；李志宏，2016；呂宗憲，2011；吳志明，2017；林學正，2015；林麗香，2016；侯英全，2014；張宗平，2017；郭亭均，2011；游堂佳，2017；楊佳芳，2015；詹明益，2015；蔡琍玲，2011；陳惠芬，2013；鄭安媚，2014)。

強調開放、支持、親和的組織氣氛，組織成員在工作中較易產生信心，組織目標較易達成；反之，組織氣氛封閉或疏離，成員在工作中易產生不滿情緒，會對其工作表現產生負面影響(邱從益，2005)。

四、動機、理想

個人動機也是影響教師接任行政職務意願的因素之一(于士捷，2015；李旻儒，2011；吳志明，2017；張宗平，2017；郭亭均，2011；詹曉雯，2016；葉佳儒，2017)。願意擔任學校行政工作的教師，往往具有為教育服務的熱忱及使命感，校長、學校同仁及家長會都應給予心理上的支持，校長更應關愛及提攜其專業的成長，期許每一位行政教師發揮其行政專長及教育熱情，為教師及同學的堅強後盾，促進學校教與學的品質提升，以達到教育的目標(趙士瑩，2012)。有些教師具備喜好挑戰、冒險的人格特質，當他們在考慮是否接任行政工作時，便會考慮此行政職務是否帶來足夠的挑戰、是否能實現他們的教育理念目標(林軒廷，2016；曹仲宇，2009；黃雅如，2014；詹明益，2015；戴蕙如，2015)。

教師在教書生涯中若能親身體驗教學、課輔、輔導、管教與行政，一定會獲得較多收穫且不虛此行，若能讓自己獲得理想與現實環境貼近的時刻，藉此實現生命願景，這時教育事業才算名副其實(鄭崇趁，2012)。有些教師接任行政工作的原因很明確，就是因為個人的生涯規劃，希望將來考上主任或校長，完成其生涯規劃或實現理想，於是積極地參與各項行政職務。有些老師則單純地只是想嘗

試不同工作內容，增添生活樂趣與挑戰性，所以會主動爭取兼任行政職務。每個教師的教育背景、家庭環境、性別、年資等均不盡相同，對於接行政職務的態度也不會一樣。

五、待遇福利

兼任行政職務時薪資福利也會有所調整，教師在考慮是否接任行政職務時當然也會將之列入考量(吳志明，2017；林學正，2015；徐岳琳，2013；詹明益，2015；鄒耀偉，2016；楊佳芳，2015；鄭安媚，2014)。教師兼任行政人員在薪資上雖然有主管加給，但與一般教師在導師加給或兼課鐘點費挹注下，兩相比較之下差距並不大(賴岳聰，2015)。既然兼任行政職務後，待遇福利並沒有特別優渥，卻還要多付出許多時間精神、多做許多工作，難免會讓人對兼任行政工作望之卻步。

六、工作時間

教師若兼任行政職務，工作時間隨之增加，除了例行業務外，沒隔一段時間還要因應各種評鑑或訪視，準備眾多的資料。另外，寒暑假期間兼任行政職務的老師尚須到校上班，看到未兼行政的老師則不需到校上班，心中難免不平衡。工作上需額外付出許多時間，經常早上班、晚下班，對於有家庭的教師而言，勢必也會影響到家庭生活，兼任行政職務的意願自然低落。李建隆(2009)、張宗平(2017)、廖秀珍(2016)、陳惠芬(2013)等人之研究均針對此情況有探究論述。

表 2-1

國中教師兼任行政之意願相關研究

序號	作者 (年代)	論文名稱	研究方 法	結果或發現	研究議題 相關
1	游堂佳 (2017)	台中市國民中學 兼任行政教師組 織承諾與留任意 願關係之研究	問卷調 查法	1. 兼任行政教師知覺整體 組織承諾，以努力意願層面 分數最高。 2. 在「組織承諾」與「留任 意願」整體與各層面之間，	展現努力 他人幫助 展現努力 (續下頁)

序號	作者 (年代)	論文名稱	研究方法	結果或發現	研究議題 相關
2	葉佳儒 (2017)	中部地區國民中學教師兼任行政意願及其影響因素之研究	問卷調查法	<p>達顯著正相關。</p> <p>1. 兼任行政工作的意願，在不同的年齡、教育背景、現行職務、行政年資、教學年資、學校規模之教師，具有顯著差異</p> <p>2. 兼任行政工作意願因素，於不同的性別、年齡、教育背景、現行職務、行政年資、教學年資、學校規模之教師，具有顯著差異。</p>	<p>展現努力</p> <p>職務類別 策略運用 工作負荷</p>
3	張宗平 (2017)	公立國民中學校長領導行為與教師兼任行政職務意願之探索	半結構式訪談	<p>1. 在教學與行政的雙重工作壓力之下，仍有教師因生涯規劃(想當校長)與成就期望(自我挑戰)接任或續任行政職務。</p> <p>2. 影響教師兼任行政職務主要因素為工作知覺因素與學校組織因素，其次為家庭社會與經濟因素，最後為個人因素</p> <p>3. 校長對部屬關懷信任、不吝讚美、做事有擔當，且溝通充分授權、處事果斷明確之領導行為會激發教師兼任行政職務意願。</p>	<p>展現努力</p> <p>累積經驗</p> <p>他人幫助</p> <p>他人幫助</p>
4	吳志明 (2017)	宜蘭縣公立國民中學教師兼任行政職務意願之實徵研究---以激勵理論為途徑	問卷調查法	<p>1. 不同兼任行政年資與現任職務之國中教師，在「個人動機因素」、「自我實現因素」、「領導風格因素」、「組織氛圍因素」、「薪資福利因素」有顯著性差異。</p> <p>2. 激勵因素對教師兼任行政職務意願之影響，以「減少無謂的訪視評鑑」為最</p>	<p>展現努力</p> <p>累積經驗</p> <p>他人幫助</p> <p>策略運用</p> <p>策略運用</p>

(續下頁)

序號	作者 (年代)	論文名稱	研究方法	結果或發現	研究議題 相關
5	劉依萍 (2017)	國民中學校長公共關係經營與兼行政教師留任意願關係之研究	問卷調查法	高。 1. 校長公共關係經營與兼行政教師留任意願之間有高度正相關。 2. 校長公共關係經營各層面，以「溝通協調與回饋」對兼行政教師留任意願最具有預測力。	他人幫助 他人幫助
6	林麗香 (2016)	探討臺南市國民中學行政人員組織承諾、工作壓力與留職意願之研究	問卷調查法	學校行政人員組織承諾、工作壓力與留職意願之間有顯著相關。	他人幫助 展現努力
7	李志宏 (2016)	高雄市立國中校長服務領導、教師兼任行政職務意願與行政效能關係之研究	問卷調查法	1. 教師知覺教師兼任行政職務意願以「組織因素」程度最高。 2. 教師知覺校長服務領導愈高，則知覺兼任行政職務意願愈高。 3. 教師知覺兼任行政職務意願愈高，則知覺行政效能愈高。	組織氣氛 他人幫助 他人幫助 展現努力
8	鄒耀偉 (2016)	新北市國民中學兼任行政工作教師工作滿意度及續任意願之研究—以兼任學務處組長職務者為例	問卷調查法	1. 新北市國中兼任學務處組長之教師整體工作滿意度中以「人際關係」構面最高，「薪資福利」構面最低。 2. 新北市國中兼任學務處組長教師的續任意願會因教師之「性別」、「年齡」、「最高學歷」、「國中累計任教年資(含代理教師年資)」等而有差異。	他人幫助 策略運用 展現努力
9	林軒廷 (2016)	新北市中等學校兼任行政職務教師人格特質對續	問卷調查法	兼任行政職務教師人格特質各層面對續任意願具有預測力。	展現努力

(續下頁)

序號	作者 (年代)	論文名稱	研究方法	結果或發現	研究議題 相關
10	廖秀珍 (2016)	苗栗縣國民中學 教師兼任行政職 務留任意願之研 究	問卷調 查法	1. 女性教師在留任意願及「工作負荷」及「內在衝突」滿意度評價上低於男性教師。資淺、未婚兼任行政職務教師有較高的滿意度。 2. 內在衝突與校長領導對兼任行政教師留任行政意願具有預測力。	展現努力 他人幫助
11	詹曉雯 (2016)	臺中市國民中學 校長領導行為、 教師心理契約與 其兼任行政職務 意願相關之研究	問卷調 查法	1. 國中教師兼任行政職務意願屬中等程度，「主動參與」最高，「成就期待」最低。 2. 教師知覺校長領導行為與教師心理契約表現及其兼任行政職務意願三者間具有正向的關聯。 3. 校長領導行為與教師心理契約對教師兼任行政職務意願具有正向預測力，其中以「接受學校期望」預測力最佳。	展信努力 他人幫助 展現努力 他人幫助
12	于士捷 (2015)	學校人力資源管 理與教師兼任行 政工作意願關係 之研究—以高雄 市公立國民中學 為例	問卷調 查法	1. 教師兼任行政工作意願以「自發動機」情形最佳。 2. 學校人力資源管理和教師兼任行政工作意願，以「溝通與激勵」層面的影響最廣，而對「價值認同」層面提升程度最大。 3. 學校人力資源管理對教師兼任行政工作意願具有解釋力，其中以「溝通與激勵」的預測力最佳。	展現努力 他人幫助 策略運用 他人幫助
13	楊佳芳	苗栗縣國民中學	修正式	影響國民中學教師兼任學	展現努力 (續下頁)

序號	作者 (年代)	論文名稱	研究方法	結果或發現	研究議題 相關
	(2015)	教師兼任學校行政工作意願影響因素之研究	德菲法	校行政工作意願因素，受重視程度依序為：行政工作壓力因素、薪酬福利因素、學校組織領導因素、個人層面因素；而受高重視影響因素指標依序為：工作負荷、學校組織氣氛、職務加給、人際關係，健康狀況等五項。	策略運用 他人幫助
14	戴蕙如 (2015)	國中教師人格特質、組織公民行為與兼任行政職務意願關係之研究—以新竹縣國中為例	問卷調查法	教師之人格特質的開放性、勤勉正直性對兼任行政意願具預測力。	展現努力
15	林學正 (2015)	教師兼任學校行政工作意願影響因素之研究——以桃園市龜山區公立國民中學為例	問卷調查法	1. 影響教師兼任行政工作意願因素，主要發生在「個人」、「組織氣氛與領導」層面的因素，「薪酬福利」層面影響較小。 2. 在教師意願部份，教師願意兼任行政工作的主要原因，包括「可以和志同道合的夥伴共同努力」、「主管拜託」、「有彈性休假日」等；教師不想兼任行政職務的主要因為：「壓力大」、「工作量大」、「常要拜託別人配合而不願欠人情」等。	展現努力 他人幫助 策略運用 他人幫助 策略運用
16	詹明益 (2015)	國中教師兼任學校行政工作意願影響因素之研究—以新北市偏遠地區公立國民中學為例	問卷調查法	國中教師兼任行政工作意願的高低與「薪酬福利」、「個人層面因素」及「組織領導與氛圍層面」因素有部分顯著相關。	他人協助 策略運用 展現努力

(續下頁)

序號	作者 (年代)	論文名稱	研究方法	結果或發現	研究議題 相關
17	鄭安媚 (2014)	高雄市國中校長 溝通行為、學校 組織氣氛與教師 兼任行政工作意 願關係之研究	問卷調 查法	教師知覺兼任行政工作意 願的情形屬於中上程度，以 主動參與層面得分最高，以 成就期待和升遷福利層面 得分最低。	展現努力 他人幫助 經驗累積 策略運用
18	周曄明 (2014)	桃園市國民中學 教師兼任學校行 政工作影響因素 與意願之研究	問卷調 查法	1. 教師對於兼任學校行政 之意願，以「學校認同」構 面得分最高。 2. 教師兼任學校行政影響 因素與意願之間，具有正向 預測力。其中以學校願景之 預測力最高。 影響教師兼任學校行政工 作意願的關鍵因素分別為	展現努力
19	黃雅如 (2014)	國中小教師兼任 學校行政工作意 願之動態研究	系統動 態學	「溝通協調能力」、「行政 人數」、「校務評鑑」、「行 政作業電腦化」、「自我成 長意願」、「休假日數」、 「國旅卡福利」、「主管職 務加給」。	他人幫助 展現努力 經驗累積 策略運用
20	侯英全 (2014)	校長領導行為、 學校組織氣氛、 工作壓力對兼任 行政教師留任職 務意願之影響— 以嘉義縣公立國 中為例	問卷調 查法	1. 校長領導行為對留任職 務意願有顯著正向影響。 2. 學校組織氣氛對留任職 務意願有顯著正向影響。 3. 工作壓力對留任職務意 願有顯著的正向影響。	他人幫助 他人幫助 展現努力
21	徐岳琳 (2013)	薪資公平對教師 兼任行政職務意 願之研究-以臺 中市國民中小學 教師為例	文獻探 究	從薪資理論探討教師兼任 行政工作之意願，作為政府 訂定教師薪資之參考依據	策略運用
22	陳智偉 (2013)	臺北市立國民中 學行政人員工作 壓力與續任意願	問卷調 查法	1. 訓導人員知覺工作壓力 程度為中等偏高程度。 2. 訓導人員續任意願因素	展現努力 他人幫助 (續下頁)

序號	作者 (年代)	論文名稱	研究方法	結果或發現	研究議題 相關
		之相關研究—以 訓導人員為例		程度以認同性為最高。	
23	陳惠芬 (2013)	台南市立完全中 學兼任行政工作 教師之工作壓力 及兼任意願影響 因素研究	問卷調 查法	1. 工作負荷是多數教師認 同的工作壓力來源。 2. 組織文化氣氛與組織認 同領導是最大的兼任意願 影響因素。 3. 兼任意願影響因素,因性 別、年齡、服務年資、職務、 婚姻狀況、有無孩子而有顯 著差異。	展現努力 他人幫助 經驗累積
24	陳逸霞 (2012)	高雄市國中兼任 行政教師工作壓 力與留職意願關 係之研究	問卷調 查法	在工作壓力上以對「工作負 荷」的感受最明顯;在留職 意願上以對「組織認同」的 感受最明顯。	展現努力 他人幫助
25	葉志華 (2012)	桃園縣國民中學 教師知覺校長真 誠領導、教師工 作態度及其兼任 行政職務意願相 關之研究	問卷調 查法	1. 校長真誠領導與教師兼 任行政意願有正相關。 2. 桃園縣國民中學教師工 作態度與教師兼任行政職 務意願有正相關。	他人幫助 展現努力
26	郭亭均 (2011)	彰化縣國民中學 兼任行政職務教 師續任行政工作 意願之研究	問卷調 查法	不同任教年資之國中兼任 行政職務教師在組織承諾 的「努力意願」向度上達顯 著差異。	展現努力 動機理想
27	李旻儒 (2011)	鄉村型國民中學 教師兼任行政工 作意願低落與因 應之研究	德懷術 研究法	「個人因素」、「組織認 同」、「成就動機」、「組 織氣氛」、「教學效能」及 「工作負擔」等六個構面對 教師兼任行政工作意願有 相關。	展現努力 他人幫助 經驗累積 策略運用
28	蔡琍玲 (2011)	新北市國民中學 處室組織氣氛與 兼任行政職務教 師留任意願關係	問卷調 查法	1. 性別、行政年資與處室規 模之兼任行政職務教師其 留任意願有差異。 2. 任行政職務教師留任意	經驗累積

(續下頁)

序號	作者 (年代)	論文名稱	研究方法	結果或發現	研究議題 相關
29	呂宗憲 (2011)	從工作壓力、成長需求強度與組織氣候的觀點探討國中教師兼任行政工作意願之研究	問卷調查法	願具有顯著預測力的變項，依序為「干擾行為」、「同僚行為」、「支持行為」。 1. 教師工作壓力對兼任行政工作意願具有負向影響關係。 2. 高成長強度的教師，即使感受到較大的工作壓力，其兼任行政職務意願亦強。 3. 組織氣候對國中教師工作壓力與兼任行政工作意願的調節效果未達顯著性。	他人幫助 展現努力 他人幫助
30	曾怡萍 (2011)	新北市立國民中學兼任行政職教師工作壓力與續任意願影響因素之研究	問卷調查法	1. 兼任行政職教師在考量續任行政工作時，以「認同性」的影響程度相對最深 2. 兼任行政職教師感受到愈大的工作壓力，則續任意願愈低	他人幫助 展現努力
31	朱哲宏 (2010)	國中兼任行政職務教師留任意願之研究—以高雄市為例	問卷調查法	1. 角色衝突、工作壓力對留任意願有顯著負向影響。 2. 角色衝突對工作壓力有顯著正向影響。 3. 學校組織氣氛對工作壓力與留任意願之關係不具有干擾效果。	策略運用 展現努力 他人幫助
32	曹仲宇 (2009)	國中教師工作價值觀、工作特性、學校氣氛與兼任行政職務意願關係之研究——以臺東縣為例	問卷調查法	1. 安定與免於焦慮取向對兼任行政意願具預測力 2. 自我成長取向對兼任行政意願具預測力 3. 工作重要及回饋性對兼任行政意願具預測力 4. 校長指示及校長支持對兼任行政意願具預測力	展現努力 經驗累積 他人幫助

(續下頁)

序號	作者 (年代)	論文名稱	研究方 法	結果或發現	研究議題 相關
33	李建隆 (2009)	教師兼任學校行政工作意願之研究——以宜蘭縣公立國民中學為例	問卷調查法	教師兼任行政工作意願的高低與「個人動機」因素有顯著高度正相關，並與「額外的薪酬」及「學校環境」有顯著中度正相關。	展現努力 策略運用

資料來源：研究者自行整理

綜上所述，以教師兼任行政職務為主要研究內容者，幾乎都是以問卷調查法為主的量化研究，探討影響教師兼任行政職務的相關因素，及其影響的程度差別。多數研究都詳細說明了校長的領導風格、工作負荷壓力、組織的氣氛、待遇福利、工作時間、個人動機等因素，的確都會影響教師兼任行政職務的意願或工作的態度。但是，目前研究比較不足的是，針對兼任行政職務的教師其心態的變化與對工作態度的影響為何？尤其是成長心態的運作，攸關兼任行政職務的老師們在困境中的調適因應，因此，採質性研究的方法，藉由訪談過程來分析、探究其心理層面，應可以幫助我們更深入了解教師對於兼任行政職務的各種實際想法。

第二節 代理教師處境與兼任行政職務之困境

一、國中代理教師處境

在教育現場，代理教師的數量與影響越來越大，已是校園中的重要族群。其存在對學校穩定發展具極大之影響力，可歸納出五個主要問題：各校遴聘代理教師出現城鄉差距，影響教學品質與學生學習權益、安排代理教師兼任導師或行政業務，增加代理教師個人負擔，也不利校務長遠發展、過客心態讓代理教師不常參與重大校務決策或表示個人意見、教師角色期許和代理刻板印象衝突之吊詭、績效與工作權聯結，年年輪迴導致生涯發展停滯與中斷(蔡仁政，2018)。薪資與

責任不成比例、不得不接受的兼職行政、教學能力常被放大檢視、無法成行的在職進修等(曾盈琇, 2018), 均是目前代理教師常面臨的問題。

因為與正式教師身分的不同, 代理教師面臨了許多正式教師不會面臨的處境。就制度與權益而言, 代理教師不是正式教師, 不受教師法完整規範, 無法享有教師應有的福利與權益; 就教學層面而言, 代理教師雖然填補了正式教師留下的課務問題, 但其在教學與班級經營的專業程度常受到家長或學生質疑。就行政層面而言, 代理教師又常被找去兼任行政職務, 造成教學、業務、教甄等同時面臨, 疲於奔命(董燕如、張白蓉, 2017)。因此, 代理教師的處境受到了越來越多的重視。

研究者以「代理教師」及「國中代理代課教師」為關鍵字之「論文名稱」於臺灣博碩士論文知識加值系統進行簡易查詢, 共搜尋到 86 篇與代理教師相關研究, 其中的研究對象包含了中小學及幼兒園的代理教師, 將這些研究聚焦在國中代理教師為對象的研究, 並配合研究者研究議題, 整理成表 2-2, 將國中代理教師的相關研究, 歸納出以下內容:

(一)與代理教師相關的政策制度

1994 年師資培育法施行之後, 師資培育管道多元發展, 取得教師資格的人數增多; 少子化的衝擊, 讓正式教師員額限縮, 代課教師增加; 稅制的改革、年金制度的改革, 都影響了代理教師的處境。政府為了因應社會環境的變遷而制定或修改的政策, 有許多也直接或間接地影響了代理教師的處境, 這些議題也成為一些研究者關注的焦點(李娟娟, 2015; 林鈺捷, 2016; 林宜嶺, 2015; 洪淇涵, 2011; 陳姿伶, 2011)。

(二)代理教師的壓力問題

代理教師在學校常須面對正式教師丟下的任務, 如教授非專長的科目、兼任行政職務等, 再加上家長與學生對其專業能力的質疑, 都帶給代理教師許多的壓力。在教學方面, 除了必須要教正式教師不願意上的科目外, 最大的壓力莫過於

學校正式教師和家長，因為身分上的特別，大家會用放大鏡來檢視你的教學行為，稍微出現小錯，就會被無限放大(簡鈺玲，2015)。因此，代理教師的壓力問題也經常是教育研究者探究重點(洪麗敏，2013；高子雅，2010；孫寶璟，2015；陳怡吟，2014；謝宛廷，2012；)。

(三)代理教師的工作處境

因為代理教師的特殊處境，所以被比喻作教育界的遊牧民族(施建任，2016)，代理教師也被比喻成學校臨時工、吉普賽人(李文惠，2007)，二者比喻均十分貼切。李文惠並從社會互動的觀點來看代理代課教師的處境，包括與學生在生活及教學上的關係、與家長的關係、與學校正式教師的關係，代理代課教師的處境是否順遂，通常反應在學生、家長、正式教師這三者的肯定之上。

在教育現場，會影響代理教師工作處境的因素眾多，包括師生關係、同儕互動、工作內容、領導者風格等，都是值得探究的重點(李文惠，2007；翁芳怡，2011；蔡燕瑾，2010；陳弘毅，2014)。

(四)代理教師的任教經歷、生涯發展

代理教師自身就是研究者，以自身的經歷為主題，進行反思與探究，更容易讓人對代理教師的遭遇感同身受。再者，由於貼近教育現場實況，可以提供其他代理教師同儕學習的機會，也是教育主管單位或學校主管了解代理教師境遇的好題材(張菊芬，2014；張靜怡，2007)。

(五)代理教師的自我覺知、認同

代理教師自知在校身分的不同，面對教甄、工作等壓力，如果不能隨時反思自己，強化正向力量，相信會很難在教職工作上繼續堅持下去。那麼要如何進行自我知覺或角色認同呢？高子雅(2010)、陳佳綾(2014)之研究均顯示代理教師的教師信念、教師專業承諾、教師效能感皆屬於中等以上的程度，表示大多數的代理教師在自我知覺及認同上雖然會因性別、年資、工作內容而有所差異，但整體而言仍是良好的，這對面對困境時的調適方式會起到正向的幫助(高子雅，2010；

凌明清，2012；陳佳綾，2014)。

表 2-2

國中代理教師相關研究

序號	作者 (年代)	論文名稱	研究方法	研究主題或發現	研究議題 相關
1	潘致全 (2016)	中小型國中代理 教師之成效分析 ---以新竹市某 國中為例	質性訪 談	面對法令限制時，學校實 務面上如何兼顧「遵守法 令」以及「掌握人力」。	策略運用
2	林鈺捷 (2016)	宜蘭縣國中代理 教師的組織場域 與制度分析	深度訪 談	1. 中央政府政策欠周 全，師資過剩 2. 地方財政困難，無力支 應完整年薪。 3. 學校規模與文化，形塑 代理教師不同的工作情 況。 4. 代理教師受聘用之身 分定位模糊，成為職場邊 緣人。	策略運用 策略運用 他人幫助
3	施建任 (2016)	教育界的遊牧民 族：一位國中代 理教師的自我敘 說	自我經 驗敘說	1. 工作內容與正式教師 無異。 2. 困境-身分不被認同。 3. 心境-孤立不公平的心 態。 4. 希望自己保持對教育 負責態度的心境。	展現努力 他人幫助 展現努力
4	李娟娟 (2015)	運用層級分析法 建構國中代理教 師甄選準則	層級分 析法	分別以層級分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP) 及模糊多 準則決策方法 (Fuzzy Multiple Criteria Decision Making, FMCDM) 進行專 家訪談。透過權重值可了 解教育界第一線工作者 心中重要的代理教師應 具之教育專業素養，並比 較兩種分析法所得之結	展現努力 經驗累積 策略運用

(續下頁)

序號	作者 (年代)	論文名稱	研究方法	研究主題或發現	研究議題 相關
5	林宜嶺 (2015)	我國公立中等學校以下代課、代理教師相關法令之研究	法令探究	果。探討師資培育政策的立法過程及受到教育市場化之影響，師資人力分配失衡的問題，透過《憲法》基礎下的法規範，依層級向下探究相關法規、辦法的制定過程及背景，析論代課、代理教師制度現況的困境與突破。	策略運用 經驗累積
6	孫寶璟 (2015)	代理教師工作壓力、情緒耗竭與離職傾向關係之研究	問卷調查	1. 代理教師以「工作不安全感」的感受較深。 2. 代理教師承受中等程度的情緒耗竭，尤以體力耗竭感受較深 3. 代理教師具有中等程度的離職傾向 4. 代理教師的工作壓力與情緒耗竭呈現正相關	展現努力 經驗累積
7	陳佳綾 (2014)	國中代理教師信念、教師專業承諾與教師效能感之相關研究	問卷調查	1. 國中代理教師的整體教師信念、教師專業承諾、教師效能感皆屬於中等以上的程度。 2. 「有兼任行政職務」者教師信念高於「無兼任行政職務」者。	展現努力
8	陳怡吟 (2014)	桃園縣國中英語教師教學壓力與因應策略之相關研究—比較正式教師與代理教師之差異	問卷調查	1. 學生的不當行為的感受最大的壓力來源。 2. 正式與代理教師亦表示教育政策的改革也是重要的壓力來源。	策略運用
9	陳弘毅 (2014)	花蓮縣偏鄉國民中學代理教師工作處境之探討—以某國民中學為	半結構式訪談	1. 個案學校代理教師的工作內容，常須超時授課、非專長授課、備課時間少；常須兼任導師，協	展現努力

(續下頁)

序號	作者 (年代)	論文名稱	研究方法	研究主題或發現	研究議題 相關
		例		助家庭功能不全的學生。 2. 偏鄉國中代理教師兼任行政之比例偏高。 3. 代理教師常須支援學校各式活動。 4. 困境: 交通不便, 不易聘得代理教師、代理教師流動率高、孤立不平的心態、學校及教育當局不重視代理教師。 影響代理代課教師生涯轉換之因素可分成下列四項:	
10	張菊芬 (2014)	國中代理代課教師生涯轉換之敘說研究	訪談、 敘說探究	1. 重要他人和求學經驗會影響個人從事教職的信念 2. 經濟因素和生涯規劃會影響個人從事教職的意願 3. 實習的經歷和所見所聞會影響個人從事教職的價值觀 4. 教師甄選制度的看法及考試經驗會影響個人從事教職的意願。 行政人員認為學習評量和教學品質有正相關的關係; 代理教師也認為透過評量可以檢視自己教學品質與學生的學習成效。	他人幫助 經驗累積 經驗累積 策略運用
11	張至傑 (2013)	國民中學代理教師教學品質之研究——以臺中市某國民中學的分析為例	半結構 式訪談	努力展現 策略運用 經驗累積	
12	洪麗敏 (2013)	國中代理教師工作壓力、社會支持與教學自我效能之研究	問卷調 查	1. 不同性別、年齡以及教學年資之國中代理教師工作壓力有顯著差異。 2. 國中代理教師在工作	經驗累積

(續下頁)

序號	作者 (年代)	論文名稱	研究方法	研究主題或發現	研究議題 相關
13	曹雅惠 (2012)	從中小學兼任/ 代理教師邁向正 式教師之個案研 究	半結構 式訪談	壓力、社會支持與教學自 我效能有部份相關，其中 只有社會支持與教學自 我效能有顯著相關。 探討從中小學兼任／代 理教師邁向正式教師之 生涯發展，包括困境與解 決之道、	他人幫助 展現努力 經驗累積
14	凌明清 (2012)	台中市國中代理 教師人格特質與 工作滿意度之相 關性研究	問卷調 查	國中代理教師的工作滿 意度在人際關係、工作環 境、主管領導、社會地位 及薪資福利等五個層面 都傾向滿意 1. 國中正式教師與代理 代課教師均有高的工作 投入度、工作滿意度、生 涯韌性感受， 2. 全部時間任職的代理 教師，其壓力亦高於部分 時間任職的代課或兼課 教師。有教甄意願的國中 代理代課教師，較沒有教 甄打算的國中代理代課 教師，有較高的壓力感。 3. 國中代理代課教師的 考試壓力對工作滿意度 有直接正向的影響，而人 際互動壓力則是直接負 向影響工作滿意度。	他人幫助 策略運用 展現努力 展現努力
15	謝宛廷 (2012)	國中代理代課教 師壓力、生涯韌 性、工作滿意 度、工作投入度 之相關研究	問卷調 查	代理代課教師專業能力 評選因素分四構面，依比 重高低為「敬業信念態 度」、「基本素養」、「教 學能力」、「輔導管理能 力」及十四項評選因素。	他人幫助 展現努力
16	顏韻安 (2012)	國中代理代課教 師專業能力評選 因素之研究	問卷調 查		展現努力 (續下頁)

序號	作者 (年代)	論文名稱	研究方法	研究主題或發現	研究議題 相關
17	洪淇涵 (2011)	我國代理教師權益保障之研究	制度探究	1. 以法規及函釋等官方規定探討代理教師的權益，包括敘薪、考績及年終獎金、年資計算、出勤與給假、保險及退撫機制等 2. 以正式教師為比較對象，評估代理教師的權益內容是否保障。	策略運用
18	陳姿伶 (2011)	教師課稅配套措施對代理教師之影響—以台中市國中為例	制度分析、訪談	對教師課稅制度配套措施中的行為者：教育局、學校、教師會與工會以及各科代理教師進行互動分析。再透過訪談各行為者，共 17 位，探討行為者間理想互動與現實的問題與差距，並提出研究發現及建議。	策略運用 他人幫助
19	翁芳怡 (2011)	國中初任代理教師社會化之微觀政治研究	訪談	1. 探討國中初任代理教師在服務學校中社會化的情形。 2. 分別從個人經歷、角色要求及組織文化三面向，探討初任代理教師在服務學校中的社會化之微觀政治經驗。	他人幫助 經驗累積 他人幫助
20	高子雅 (2010)	臺北市國民中學代理教師之角色知覺與工作壓力研究	問卷調查	1. 代理教師整體角色知覺以「角色認知」方面之認同程度為最高。 2. 代理教師之中學代理教師整體工作壓力以「支持系統」面向之工作壓力為最高。 3. 代理教師之工作壓力不因「學校規模」及「學	展現努力 他人幫助

(續下頁)

序號	作者 (年代)	論文名稱	研究方法	研究主題或發現	研究議題 相關
21	張季蓉 (2010)	國中代理代課教師任教歷程及專業成長之研究	半結構式訪談	校地區」等背景變項而差異。 4. 代理教師之工作壓力因「性別」、「年齡」、「代理教師年資」、「學歷」、「專業教育」及「職務」等背景變項不同而有顯著差異。 5. 代理教師之角色知覺與工作壓力具有負相關，角色認同程度愈高則工作壓力愈小。 有個人環境因素、學校組織環境因素、社會結構因素等三大因素在影響代理代課教師的任教歷程，且此三大因素彼此交錯互相影響。	經驗累積 展現努力 展信努力 他人幫助
22	蔡燕瑾 (2010)	國中代理代課教師的困境、未來發展與因應之道之研究	問卷調查	1. 困境的主要來源是：「工作不穩定」、「工作權益」、「工作負荷」、「認同歸屬」、「教學經驗」、「班級經營」、「人際關係」等。 2. 未來發展與因應之道分別是：「考上正式教師」、「進入公家機關或國營事業」、「進入私人企業」、「自行創業」、「因應之道」等五個構面二十一項因應方式。	展現努力 他人幫助 策略運用 經驗累積
23	陳佳宏 (2009)	台北市國民中學代理教師人力資源管理與學校效能關係之研究	問卷調查	1. 代理教師人力資源管理因教師個人變項與學校環境變項不同有差異。 2. 學校效能因教師個人	展現努力 (續下頁)

序號	作者 (年代)	論文名稱	研究方法	研究主題或發現	研究議題 相關
24	張靜怡 (2007)	理想與現實之間，尋找生命出口——中學長期代理教師之生涯觀及生涯調適歷程	訪談、敘事研究	變項與學校環境變項不同而有差異。 1. 四位代理教師的人生願景內涵的共通點為追求平穩、安全的生活，希望工作負荷及壓力小、人際相處融洽及經濟不虞匱乏。 2. 工作要符合興趣及能力，可滿足利他價值、成就感及自我價值感。	展現努力 經驗累積
25	李文惠 (2007)	學校中的臨時工/吉普賽人——國中代理代課教師工作處境及專業認同之探究	半結構式訪談	研究將呈現代理代課教師的工作特性、報酬、權利義務、權力地位等工作情況，並探索代理代課教師如何覺知身處的工作情境，他們對於工作處境覺知與詮釋，又如何影響到專業認同的建構。	展現努力 他人幫助 策略運用

資料來源：研究者自行整理

二、國中代理教師兼任行政職務

《中小學兼任代課及代理教師聘任辦法》中已明文規定，代理教師不得兼任導師或行政職務，但情況特殊時，只要經各該主管教育行政機關核准者，代理教師得擔任之。儘管有規定代理教師不得擔任導師或各處（室）行政職務，但「情況特殊」之學校卻還蠻常見的，規模較小的學校，受限於正式教師之員額編制，確實有必要安排代理教師擔任導師或行政職務；規模較大之學校，人力配置雖較為充沛，但礙於正式教師的自主意識，導師或行政職務之編排有時難免不盡如人意，此時，為求校務運作之順暢，不得不安排代理教師「代理之」(蔡仁政, 2018)。

學校要正常運作，必須教學與行政兼備，當正式教師不願意兼任行政職務時，這個重責大任便落到了代理教師身上，而代理教師往往沒有說不的權利。雖說這

是學校領導者為了讓學校順利運作的權宜之策，但卻增加了代理教師許多的負擔與壓力，對學校長期發展來看也不會是有利的局面。雖然由學校教師兼任行政工作可解決學校編制員額不足的問題，卻同時增加了教師的工作量和衝突性(林煜傑，2009)。除了教學，教師也必須配合學校行政工作，但是學校的制度與企業經營講求績效升等不同，代理教師是勞保身分，不論表現如何，核薪都不會依教學年資或教學表現來評定晉級升等(陳美珠，2015)。

有時，因為聘期延續之壓力，不得不更投入工作。有些學校會以冠冕堂皇的理由，或是透過校長、主任等具有行政職務身分的人員，遊說代理教師能夠承接工作，雖然他們總是默默接受工作指派，但內心卻產生許多抱怨、不平和無奈(楊家瑜，2013)。代理教師兼任行政時所遇到的困境其實與正式教師兼任行政時的困境差不多，比較大的差別就是身分的不同，會讓代理教師在心態上產生壓力，進而在同儕相處或業務推動上產生困境。除了有關教師角色期許的衝突外，「代理」則是另一項緊箍咒；許多代理教師具備合格教師證並經公開甄選錄用，但是在面對學生與家長時，卻選擇刻意隱藏代理教師的身分，以免因為別人對代理身分的刻板印象，造成教學工作不必要的困擾(張民杰，2012)。

大多數的研究均將代理教師兼任行政職務的困境或知覺融入在代理教師的工作壓力、工作負荷等面向之內(李文惠，2007；蔡燕瑾，2010；陳佳綾，2014；謝宛廷，2012)。研究者再以「代理 行政」、「代課 行政」、「代課兼行政」、「代理兼行政」為關鍵字之「論文名稱」於臺灣博碩士論文知識加值系統及臺灣期刊論文索引系統進行查詢，僅找到一篇國小代理教師兼行政工作的個案研究，對五位現行擔任國小行政職務的在職代理教師進行半結構式訪談，探究代理教師擔任行政職之緣由與考量、代理教師擔任行政職感到權益不公的面向、代理教師擔任行政職心理壓力的面向、代理教師擔任行政職之困境調適及收穫等議題(杜俊成，2015)。

綜上所述，目前研究較少針對代理教師兼任行政工作時面對各種困境時心態

運作的研究，尤其是對突破困境有助益的成長心態，因此，研究者決定將研究聚焦在代理教師兼任行政工作時，由背景、處境、調適，循序漸進，試圖探究代理教師兼任行政職務面對種種困境時，成長心態的運作過程與對工作態度的影響。

第三節 成長心態

美國史丹佛大學的心理學教授卡羅·杜維克(C. Dweck)在2006年的著作《心態致勝：全新成功心理學》(*Mindset: The New Psychology of Success*)中(2016年再版)提出固定心態(fixed mindset)和成長心態(growth mindset)兩種不同的思維模式。她和同事進行一系列的研究發現，在面對挫折與失敗時有些人會越挫越勇，有些人卻一蹶不振、自暴自棄，原因不是能力或智力上的差別，而是他們在面對失敗時會抱持不同的信念。

由圖2-1可以看出定型心態者與成長心態者在面對挑戰與阻礙時，心態發展展現的不同。但是杜維克在書中提醒我們要注意的是，成長心態的旅程不會有完成的一刻，為了使你的成長心態保持良好作用，你必須持續訂定目標—成長的目標(Dweck, 2016)。這個見解正好與教師成長的理念相同，不論在教育環境遇到什麼變化或困境，教師都應保持持續精進的態度來面對。「當我們從固定思維轉向成長思維時，我們對自我與人生態度，以及與學生互動也會有所突破及改變。總括說來，身為學校領導者及教師必須抱持成長思維不斷學習成長及自我精進，以提供更好的教學品質。」(蔡進雄，2018，P. 116)

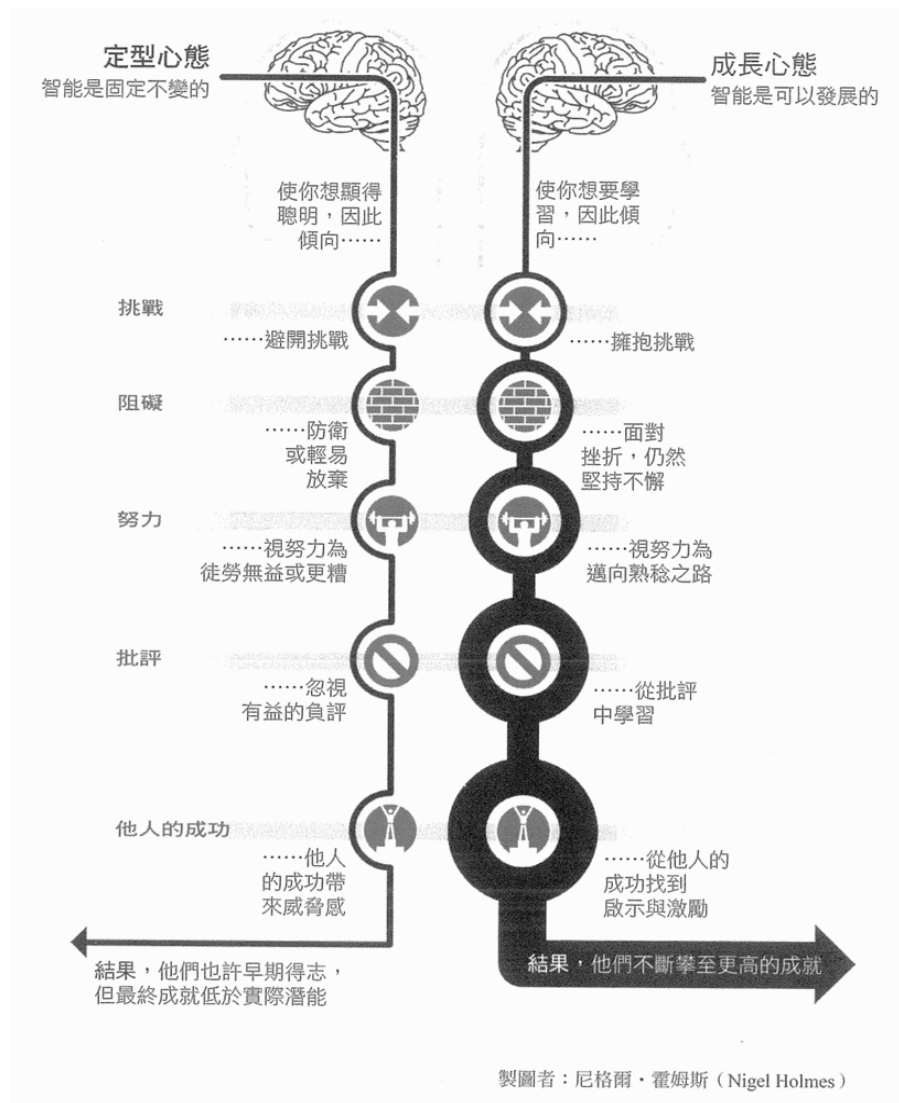


圖2-1

定型心態與成長心態摘要圖

資料來源：李芳齡譯(2017)。心態致勝-全新成功心理學(原作者：Dweck, C. S.)。

台北：遠見天下文化。

V. W. Davis(2016)將此理論應用在普通音樂課堂中，探討了錯誤在學習過程中的作用，課程目的是認識到錯誤不是被征服的敵人，而是作為一個教會我們很多的朋友，鼓勵教師幫助學生分析他們的表現並制定克服困難的策略。

Schroder, H. S., Yalch, M. M., Dawood, S., Callahan, C. P., Donnellan, M. B., & Moser, J. S.(2017)的研究，探究焦慮心態是否會緩和壓力生活事件的歷史與心理

困擾和應對之間的關係。發現壓力性生活事件的數量與創傷後應激症狀，抑鬱，物質使用和非自殺性自我傷害的動機之間的關係，在那些具有更多成長心態的人中相對於那些有更多固有心態的人更弱。

Zhang, J., Kuusisto, E., & Tirri, K. (2017)的研究，彙編和綜合了1998年至2017年發表的關於思維方式與學業成就之間關係的文章，並探討思維方式在學業成就中的作用。研究發現學生的思維方式在學業成就中扮演著原因和媒介的多種角色，心態也可以成為學生學業成就的結果。

唐淑華、蔡孟寧與林烘煜(2015)的研究結果顯示，臺灣青少年很關心「自己的價值及意義」與「課業與學習」的大問題。且當其越關心大問題時，其對問題冷靜因應程度及希望感越高，也越認為智力是可以改變的；但是越關心「課業與學習」問題的青少年，自尊卻越低。此外，當學生的學習信念採定型心態時，他們閱讀的興趣較低，閱讀相關表現會比採用成長心態者差、也越不會去思考大問題、心理適應也較差。可見，定型心態的學生因為將課業與學習的表現不好，歸因在自己能力較差，所以缺乏自尊心；成長心態的人則剛好相反，他們保有想突破學習困境的興趣，心理適應也較佳。定型心態者會將目標設立在贏過別人，因為太在乎別人的肯定，而常將失敗歸因於自己缺乏能力，因而容易出現無助的反應；成長心態者抱持學習目的在增進個人能力，所以即使當下表現不理想，只代表未來須要更加努力，需要不斷拓展自我。

研究者以「成長心態」及「成長型思維」為關鍵字之「論文名稱」於臺灣博碩士論文知識加值系統進行查詢，僅搜尋到二篇論文，其中一篇「提升國小六年級學生創造力成長心態與創造力表現之行動研究」，此研究旨在發展創造力成長心態課程方案以提升學生成長心態及創造力表現，藉此探究在課程方案實施過程中的行動歷程與成效，以及教師的專業成長與省思(吳佳樺，2016)。將成長心態與創造力結合，鼓勵學生擁有成長心態，發展創造思考策略。另一篇「成長型思維、學習動機與學習成效之關係-以台南市某國小六年級學生為例」，探討某國

小六年級學生「成長型思維」、「學習動機」與「學習成效」之關係(黃誌良, 2017)。

綜上所述,目前所見對於成長心態的研究大多仍以學生學習為主要議題,關於代理教師成長心態或代理教師兼任行政職務時成長心態的運作之研究文獻仍十分缺乏,應該要有更多、更深入的探究。代理教師兼任行政工作時,不論內在因素或外在環境皆面臨更多的困境與挑戰,更需要具備成長心態的運作,才能堅持教職之路,朝正式教師之路邁進,進而實現自己的教育理想。成長心態如何運作?固著心態的影響?與各種困境的關聯……等,都值得再作探究。

研究者本身目前也是代理教師,將來也可能兼任行政職務,因此,對於代理教師兼任行政職務將面對多樣化的困境時,想深入了解其成長心態的運作狀況,希望研究成果有助自己的教職專業成長。目前擔任代理教師的人數仍眾多,兼任行政職務的比率也不低,本研究也能提供給類似遭遇的代理教師參考,協助他們更順利地從事教職工作。

第三章 研究設計與實施

本章主要目的為說明研究目的與程序，共分七節，分別為研究方法的選擇、研究對象之選取、研究工具之使用、研究流程、研究資料整理與分析、研究信實度、研究倫理。以下分別論述之。

第一節 研究方法之選擇

質性研究乃指任何不是經由統計程序或其他量化方法或手續而產生研究結果的方法，是進行社會科學研究及處理人類行為與活動議題時採用的研究方法，源於「現象學」的理論觀點，認為社會現象的建構，會受人類心智影響而形成，具有其社會性特徵，而個體生命中所具有的價值和興趣是建構社會事實的主要成分(黃瑞琴，2001)質性研究關注的是人們在不同的、特有的文化社會脈絡下的經驗與解釋(胡幼慧，1996)。因此，本研究採用質性研究方法，期望藉由受研究者的個人經驗與論述，將資料歸納整理，探究國中代理教師在兼任行政工作時所遭遇到的困境，與面臨困境時其成長心態的產生與因應。

在自然的情境中與研究對象直接進行訪談，讓研究對象可以用自己的語言與想法盡情表達對研究問題的看法，研究者藉此得到第一手且貼近事實的研究資料，對研究問題進行深入探究。訪談的類型分為結構式、半結構式、開放性三類，「半結構式」是在訪談前先擬好訪談問題，在訪談進行過程中可根據受訪者的回答狀況適時做更深入或廣度的調整。此種訪談方式能夠彈性調整且易令受訪者聚焦研究重點(王文科、王智弘，2002)。因此，本研究採用半結構方式訪談兼任行政職務的國中代理教師，讓受訪者能敞開心胸、暢所欲言，充分表達其自身成長心態在工作過程中產生的影響與變化。

第二節 研究對象之選取

考量到研究者的人力、物力、及交通因素等限制，本研究採用「立意取樣」的概念，並搭配「滾雪球」的方式來尋找具代表性的研究對象。由於現今教育工作環境變化較大，為避免產生記憶混淆的情況，因此，研究對象以目前仍是代理教師且兼任行政職務者為限，過去曾為代理教師，現在已是正式教師者不列為研究對象。再者，年資長短不一，對行政工作熟練度及心態變化也會不一樣，研究對象的教育工作年資有長有短，希望蒐集到的資料能更廣泛、全面，以利更完整的歸納與分析討論。

先找研究者工作所在地縣市原本就認識的公立國中代理教師兼任行政職務者為研究對象，再由這些研究對象推薦介紹符合研究對象資格的教師，共有六位研究對象，再者，考量到各個行政處室單位的工作量不均，每個人的工作量與感受可能會有落差，為求訪談內容周全，受訪對象盡量是在不同處室兼任行政職務的代理老師，說明如表 3-1。

表 3-1

研究對象之背景資料

化名	學歷	性別	家庭狀況	代理教師年資	兼任行政年資	兼任職務	學校班級數
蟲蟲老師	碩士	男	未婚	2	1	教導處教導組長	5
圓圓老師	碩士	女	未婚	10	4	學務處訓育組長	30
芳芳老師	學士	女	已婚	7	1	學務處生教組長	9
阿勇老師	碩士	男	未婚	2	1	教務處教學組長	30
小魚老師	學士	男	未婚	6	1	輔導室資料組長	30
燕燕老師	學士	女	未婚	10	5	教務處教學組長	3

國中代理教師兼任行政職務為目前各縣市教育現場常見之情況，身處這些境遇的代理教師所遇到的困境可能會因為縣市政策規定、學校氛圍、學校領導者風格、同儕相處情況等而有所不同，希望藉由訪談對象的差異，可以得到更多元的資料，增進研究成果。

第三節 研究工具

一、研究者角色

在質的研究中，研究者即是工具(the researcher is the instrument)，質性研究的效度，大部分的關鍵在於實地工作者的技巧、能力和嚴謹地執行其工作(Patton, 2002)。質性研究重視資料蒐集與分析詮釋，研究者就是研究的主要工具，研究者的個人條件及角色會對其研究產生影響(陳向明, 2002)。以下為研究者說明自身的經歷背景，以說明與研究主題的關聯性：

(一)研究者為國中代理教師且曾兼任多年行政職務

從 2006 年至今，扣除其中三年在私立學校的時間，研究者共擔任了十年的國中代理教師，其中更有四年的時間曾兼任行政職務(生教組長)，對於代理教師的工作處境與心態十分清楚。因此，對於研究對象的訪談內容易於進行更深刻的整理與分析，在訪談過程中亦能給予貼切的回饋，更能引發研究對象暢所欲言，有助研究的進行。

(二)研究者已婚且有子女

研究者本身在擔任代理教師工作期間，由單身到已婚且育有一子一女。因為現實環境的考量，研究者必須面對家庭經濟的壓力、照顧小孩的精神與時間壓力等，尤其若還要兼任行政工作，勢必占用到更多的時間，影響了家庭的時間。因此，研究者對研究對象的生活與工作交互影響的情況更能感同身受，對訪談的深度有極大幫助。

(三)研究者為在職研究生

研究者教育研究所修習過「教育行政」、「教育研究法」、「質性研究」等相關課程，理解相關理論與研究操作技巧，故可以進行此研究。此外，當此研究工作進行期間，研究者仍在教學現場擔任代理教師的工作，未與現實脫節，能對研究對象提出的疑慮或建議有深切及時的發現，並可立即向指導教授請益、討論。

研究者本身必須具備良好的訪談問題能力，並對研究問題有深刻的認知，保持中立立場進行訪。訪談過程中，還須具備敏銳的觀察力，能觀察或感受到受訪者所傳達出得非口語訊息及當時的情境脈絡，作為輔助訪談內容之外的重要資訊。最後，還要依照本身所受的專業訓練，進行資料的整理分析，完成研究討論。

二、訪談大綱

(一)初步擬定訪談大綱

為使訪談過程順利進行且更具靈活性，本研究採用「半結構式訪談」。因此，研究者事先參考探討代理教師兼任行政工作遭遇之困境及成長心態等相關理論的文獻，依據研究主題所需，擬定訪談大綱初稿，希望藉此確實掌握研究中所有相關的主題都能概括在訪談的內容中。

初步擬定之訪談大綱內容如下：

- Q1. 請簡單自我介紹。(畢業學校、科系、目前任教科目…)
- Q2. 擔任代理教師工作多久？擔任過哪些職務？
- Q3. 之前有無其他工作經驗？請問是什麼工作？
- Q4. 為什麼想從事教職？
- Q5. 目前是您服務的第幾所學校？請簡單說明一下這些學校工作情況的差別？
- Q6. 除任教科目外，曾兼任過什麼行政職務？多久時間？
- Q7. 當您兼任行政職務時，對於權利、義務、福利等相關的法規清楚嗎？您在意這些規定嗎？您覺得與代理教師有關的規定合理嗎？
- Q8. 當您推動行政業務時，曾遇過哪些問題或困境？而您覺得這些問題及困境的產生，主要源於您是代理教師的身分。
- Q9. 您覺得您目前服務的學校對代理教師兼任行政工作者，會給予那些支援與配合？
- Q10. 當您應徵代理教師工作時，主考官表明學校需要您兼任行政職務才會錄取您，您的感受是什麼？

Q11. 您覺得代理教師兼任行政職務，跟正式教師兼任行政會有哪些差異？對於這些差異，您會如何因應調適？

Q12. 兼任行政工作時，若同儕對你不信任或有不支持的態度，您會如何因應調適？

Q13. 兼任行政工作時，若長官對你不信任或有不支持的態度，您如何因應調適？

Q14. 兼任行政工作時，對家庭生活產生什麼影響？您如何因應調適？

Q15. 教育政策的訂定與實施會影響您的工作態度嗎？您如何因應調適？

(二)專家評定

訪談大綱初步擬訂後，先與指導教授討論、調整，再針對訪談問題的實質內容、文字用詞的修飾貼切、提問的重點聚焦等問題，邀請一位校長、兩位主任、兩位組長、一位班導師共六位進行評定，所邀專家背景資料如表 3-2 所列。

表 3-2

專家背景資料

姓名	最高學歷	服務資歷	目前職稱
張家芸	台灣師大美術教學研究所	教師：4 年 組長：5 年 主任：9 年 校長：4 年	校長
宋建興	紐約州長島大學企研所碩士	教師：5 年 組長：3 年 主任：11 年	教導主任
曾文暘	中正大學犯罪防治研究所碩士	教師：3 年 組長：3 年 主任：1 年	總務主任
許淑敏	靜宜大學中文系學士	教師：27 年(含代理 6 年) 組長：3 年	教學組長
陳泳安	東海大學教育研究所碩士	教師：17 年(含代理 5 年) 組長：2 年	訓育組長 衛生組長
劉芳瑛	東海大學生物系	代理教師：6 年	班導師

(三)確定訪談大綱問題

根據專家提供之意見，進行訪談大綱之修訂。將專家建議內容與修改結果整理如表 3-3。

表 3-3

訪談大綱專家建議內容與修改狀況

訪談大綱內容	專家建議	修改結果
Q2、Q3、Q4	Q2 與 Q3 的題序互換，並將 Q4 的提問納入原 Q3 中，會讓提問內容更一致連貫。	依建議修改
Q6	建議增問目前兼任之職務及接任目前行政職務的緣由過程。	依建議修改
Q9	將 Q9 題序調至 Q11，可與 Q12、Q13 之提問內容相連貫承接。	依建議調整
Q10	Q10 的提問內容屬於接任行政工作之際或開端，建議將 Q10 的題序提前至 Q5。	依建議調整
Q15	將 Q15 的題序改至 Q8，提問內容可與 Q7 相連貫承接。	依建議調整
Q16	增列 Q16，提問受訪談者覺得兼任行政工作時具備成長心態重要嗎？為什麼？可讓受訪者主動深入反思自己的成長心態在工作過程中的運作，並與 Q15 提問相承接。	依建議增列
Q17	增列 Q17，您覺得兼任行政職務的經歷，對您的教師生涯規畫會有影響嗎？	依建議增列
Q18	增列 Q18，對其他現在或將來可能兼任行政職務的代理教師，您有何建議？	依建議增列

依據建議內容修改調整後，確定之訪談大綱內容如下：

- Q1. 請簡單自我介紹。(畢業學校、科系、目前任教科目…)
- Q2. 之前有無其他工作經驗？請問是什麼工作？為什麼想從事教職？
- Q3. 已擔任代理教師多久？
- Q4. 目前是您服務的第幾所學校？請簡單說明一下這些學校工作情況的差別？
- Q5. 當您應徵代理教師工作時，主考官表明學校需要您兼任行政職務才會錄取您，您的感受是什麼？
- Q6. 曾兼任過那些行政職務？多久時間？目前兼任哪一個行政職務？請簡單說明一下接任目前行政職務的過程。
- Q7. 當您接任行政職務時，對於權利、義務、福利等相關的法規清楚嗎？您在意這些規定嗎？其中，您覺得與代理教師兼任行政職務有關的規定合理嗎？

- Q8. 當您推動行政業務時，曾遇過哪些問題或困境？而您覺得這些問題及困境的產生，與因為您是代理教師的身分有密切相關。
- Q9. 目前服務的學校對代理教師兼任行政工作者，有給予足夠的支援與配合嗎？
- Q10. 您覺得代理教師兼任行政職務，跟正式教師兼任行政會有哪些差異？對於這些差異，您如何因應調適？
- Q11. 假設同儕對你產生不信任或有不支持的態度，您會如何因應調適？
- Q12. 假設長官對你產生不信任或有不支持的態度，您會如何因應調適？
- Q13. 兼任行政工作時，會對您的家庭生活產生什麼影響？您如何因應調適？
- Q14. 教育政策的訂定與實施會影響您的工作態度嗎？您如何因應調適？
- Q15. 兼任行政職務至今，您覺得您的心態與一開始接任時有何變化？
- Q16. 您覺得兼任行政工作時具備成長心態重要嗎？為什麼？
- Q17. 您覺得兼任行政職務的經歷，對您的教師生涯規畫會有影響嗎？
- Q18. 對其他現在或將來可能兼任行政職務的代理教師，您有何建議？

三、錄音工具

為真實無誤地記錄訪談內容，輔助觀察研究對象的口吻語氣並避免訪談資料缺漏或遺失，研究者在訪談時將同時使用兩隻具備錄音功能的手機進行錄音，藉以掌握訪談資料的真實性及正確性。

第四節 研究流程

一、研究進行流程

(一)研究前期：

在研究準備階段，研究者根據個人教學工作經歷與研究興趣，選定以兼任行政職務之國中代理教師為研究對象，進行相關文獻的蒐集閱讀與探討，確定研究問題與目的，並以質性研究為研究方法。

(二)研究中期：

根據研究問題與目的擬定訪談大綱，對研究對象進行半結構式訪談，搜集整理訪談資料，並持續進行資料蒐集、研究文獻閱讀，一面檢核、探究文獻內容與訪談資料之關聯性，必要時得進行第二次訪談。

(三)研究後期：

梳理訪談資料與研究問題，根據研究的發現與結果，撰寫研究論文，展現研究成果及結論，進一步提供未來研究者的研究方向。

本研究流程圖如下：

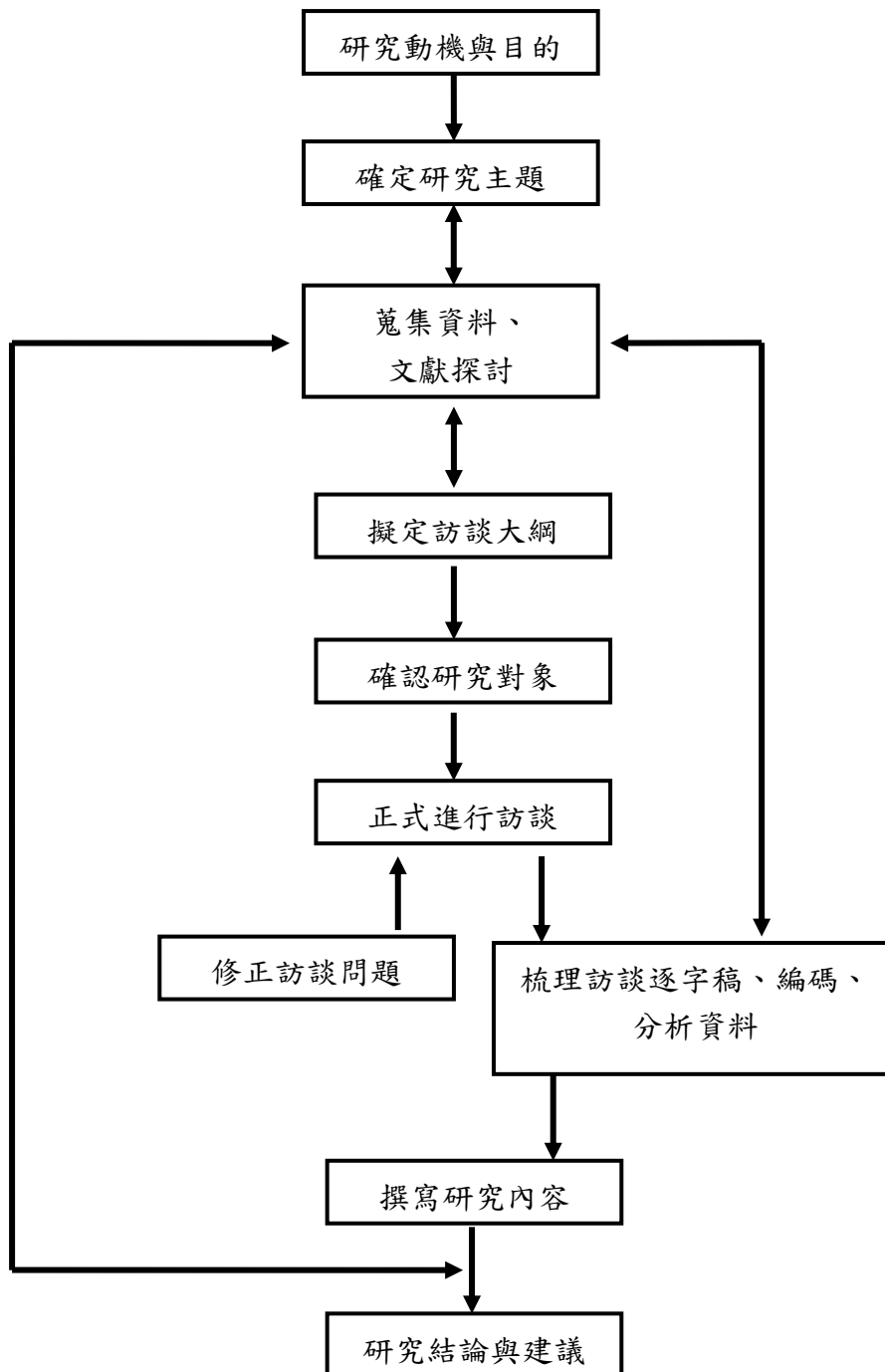


圖 3-1
研究流程圖

第五節 研究資料整理與分析

為了避免受訪者疲勞或對其工作影響過大，訪談時間盡量安排在寒假期間或

平日下班時間，並在一個半小時以內完成，各研究對象之訪談日期及時間如表 3-4 所示。

表 3-4

訪談日期及時間

訪談對象	訪談日期	訪談時間
蟲蟲老師	2018.12.3	14：00~15：30
圓圓老師	2019.1.29	10：20~11：50
芳芳老師	2019.1.31	10：10~11：30
阿勇老師	2019.2.21	16：00~17：30
小魚老師	2019.2.25	16：00~17：20
燕燕老師	2019.3.4	10：20~11：30

研究者於每次訪談結束後，會立即將訪談錄音內容轉換為逐字稿，確認內容無誤後開始進行歸納整理。受訪者及其服務學校皆採匿名處理，並將訪談內容進行開放性編碼。此外，若有蒐集到與研究內容相關的受訪者提供之文件，亦會進行相關分析比對以呼應訪談內容。訪談編碼以「蟲老師 Q1.L1-5」顯示資料來自蟲蟲老師訪談逐字稿中回答訪談大綱第一個問題(Q1)的第 1-5 行(L1-5)內容。文件編碼則以「蟲老師 F1」表示此為蟲蟲老師第一份相關文件。

第六節 研究信實度

一、落實傾聽

受訪者說話時有其個人特色和邏輯模式，因此在訪談過程中，研究者不打斷受訪者的回話，以真誠及耐心等待受訪者沉澱情緒及心情，說出較真切的內容。

二、避免推斷

研究者應謹守客觀中立立場，對訪談內容「存而不論」，在訪談結束後，將錄音內容轉為逐字稿紀錄，在研究中直接引用，不加入研究者的客觀評論意見，以求真實且正確地反映受訪者的想法。

三、訪談札記及反思

訪談後研究者書寫訪談札記及反思，隨時檢討需要改進之處及下次訪談應注意事項，提醒自己保持中立客觀態度，也可記錄在訪談過程中從受訪者身上學習到的地方，不一定是和研究主題有關。

四、參與者的檢證

為避免不慎將研究者個人主觀意識及判斷加入研究中，也為了避免扭曲了受訪者的原意或缺漏重要訊息內容，研究者將逐字稿寄送受訪者檢核，請其給予建議修正，以提升資料的信實度。

五、三角檢核

除了訪談內容，將另蒐集與研究對象相關的資料，如：進修研習證明、工作成果、得獎紀錄等，力求多元資料以交叉比對分析，檢核資料的一致性。在論述觀點上則以學術論文、報章雜誌等文獻多元印證，力求多元客觀，避免侷限於主觀陳述。

第七節 研究倫理

本研究採用質性研究法，在訪談過程中，受訪對象言談內容可能會涉及個人或單位的隱私，因此，研究者有責任保護研究對象的相關權益，並遵守研究倫理之相關規範。

一、知情同意

研究者進行訪談前，會先向研究對象說明本研究的主題、目的、資料的處理與應用，且為了求得資料的真實性，訪談過程需錄音，在徵得研究對象的同意，並簽署訪談同意書後，才開始進行訪談。訪談進行時，也會尊重研究對象的情緒與感受，同意其暫停或終止訪談。

二、保密、匿名原則

對於受訪對象、服務學校和所提人名或單位等足以供辨識研究對象身分的資料，以匿名方式處理，並對所蒐集到的資料保密，以保障研究對象的隱私權。另外，訪談場所會安排在能讓受訪者身心輕鬆、暢所欲言的場域，不選擇學校場所，避免受訪對象有所顧慮。

三、誠信原則

研究者於研究進行前，會事先向研究對象告知研究者的身分與角色，誠實告知研究動機與目的，建立彼此的信任關係，並保證訪談內容僅作為本研究之用，不另做他途。

四、互惠原則

研究者感謝所有研究對象所提供的資訊，因此，會在訪談當日準備一份小禮物，以感謝受訪者的辛勞與熱情協助。再者，他們所提供的資訊協助了本研究的進行，希望將來對同樣兼任行政職務的代理教師、學校單位或教育當局提供值得參考的建議，簡單的互惠卻能有大大的效益。

第四章 研究結果與討論

成長心態的思維模式，基本上就是相信自己可以透過下列面向培養和加強自己的能力，來獲得正向改變與成長：

- 一、不斷地努力
- 二、策略的嘗試與運用
- 三、尋求他人的協助
- 四、經驗的累積

代理教師在工作與生活上遭遇到許多方面的困境，透過成長心態各種面向的運作，讓他們可以在各種困境中尋求突破與成長。

研究者依據擬定的訪談大綱，與每一位研究對象進行訪談，將訪談內容做成逐字稿，並依研究問題與目的，梳理文字稿，製成參照表格，進行研究結果與討論的論述。本章共分四節進行這幾位研究對象成長心態運作的整理與討論，分別是：第一節兼任行政職務時，努力面向的展現，第二節為兼任行政職務時，積極尋求他人協助，第三節面對待遇不公的處境，心態轉換策略的運作，第四節為經驗的累積與未來工作目標的影響。

第一節 兼任行政職務時努力面向的展現

一、接任行政與否的困境

面對教師們不願擔任行政職務的窘境，學校往往必須動用人情攻勢，千辛萬苦才能找到願意兼任行政工作的教師，所以新手教師擔任行政職務的情況屢見不鮮，甚至會有不少學校到了快開學還找不到人兼任行政職務，只好請代理教師兼任行政。學校原本應由優質資深教師擔任行政職務，帶領學校創造卓越績效，因

為政策問題，造成人才反向流動，變成新手教師或代理教師擔任行政工作，領導資深教師的怪現象(佘豐賜，2013)。

每個代理教師接任行政的原因不盡相同，有人參加甄試時就被告知要接行政工作，有人是在代理第二年時才接行政工作，有人很樂意兼任，有人則是無奈地被趕鴨子上架。不論如何，一開始接行政工作時就應提醒自己保持努力的心態來因應，否則工作過程恐怕會充滿許多痛苦與無奈，而且這些困境會如影隨形，甚至到考上正式教師之後，仍繼續存在，讓人對兼任行政工作避之唯恐不及。唯有不斷努力，堅持到底，才能積極面對工作期間所遇到的各種困境，不至於遇到挫折而退縮逃避，甚至喪失信心。

二、努力心態面向的展現

面臨剛接行政職務時忐忑不安的困境，研究對象的成長心態會如何因應呢？

在上學年度結束之後，主任就請我接下這個年度訓導組長的位置，直到現在。所以我在這邊年年晉升，真的不知道是該哭還是該笑。(蟲蟲老師 Q4.L22-24)

我覺得會讓我在短時間內能夠有大幅度的成長，所以我會很願意接下這個工作，還願貴校能夠給予給我這個機會。(蟲蟲老師 Q6.L8-10)

從一開始的不確定，到後來突然地確定要接任行政職務，蟲蟲老師以自嘲的方式，開朗地敘述自己接任行政工作的過程。當他被問到如果在應徵工作時，主考官表明學校須兼任行政職務才會錄取他時，他的回答是願意而且感謝學校給他這樣的機會。期許自己以很積極的態度來面對兼任行政職務這件事，可看出他對教師工作以及突然要兼任行政職務這兩件事，心態是很正向、努力的，樂觀地準備因應接下來可能遇到的挑戰，並將之視為可以幫助自己成長的好機會。難怪整個訪談過程他總是保持微笑，鮮少有抱怨的時候，我相信這種努力樂觀的心態，對他兼任行政工作能否勝任愉快會有很大的助力。

為什麼想從事教職?為什麼想從事教職就是覺得教學，剛講的跟教學環境然後還有工作環境相對跟園區的生活比起來，就是生活品質跟工作型態都是比自己喜歡。(圓圓老師 Q4.L12-15)

我記得我去面試的哪一天就會就說就是有機會接行政，我好像是面試完畢才有問說是哪個位置。那時候是樂意的。那個時候我覺得想要換角色，是我自己會有這個興趣去，我覺得當老師的工作有一點一成不變，所以可以的話，可以換一些角色我覺得也不錯。(圓圓老師 Q6.L2-6)

圓圓老師經歷過不同的工作經驗，後來接觸到自己喜歡的教職工作，也勇敢地轉換了工作環境，努力追求自覺更好的工作、生活方式。後來在被告知要接任行政職務時，她也覺得教師工作不該一成不變，應該讓自己轉換一些角色，於是欣然接受行政職務的安排。明知接任行政工作會比較辛苦，還是欣然接受，除了依自己心願轉換工作型態，又何嘗不是一個努力展現自己能力或強化自己能力的好機會。

我是不接啊!但是後來我這個人就是吃軟不吃硬，就沒辦法，就是人家拜託我、或是人家誇獎我一下，我就，好吧!哈哈!人家就說你就在○○待兩年以上了，這個應該沒問題!我想說你肯定我，好吧!那我就接。(芳芳老師 Q5.L3-6)

比如說我剛來的時候就遇到那個什麼，有種學生中輟學生，中輟，我就要報強迫入學委員會那些，因為這間學校很久很久以前有，後來都沒有這樣的狀況，所以這邊人都不熟悉那個業務要怎麼做。我就變成說因為主管沒辦法指導你，前生教也不知道怎麼做，那就變成說你要自己去摸索，有點像瞎子摸象這樣，自己去摸索這樣。(芳芳老師 Q8.L1-7)

兼任行政工作真的真的會對自己就是，做事的方法會比較圓融一點，然後也會比較仔細，遇到困難的時候就會主動想要去找更好的解決的方式。(芳芳老師 Q16.L1-4)

生性樂觀開朗的芳芳老師，禁不起他人的讚美而答應兼任行政職務，這既是個性特質的表現，其實也是對自己的能力具有一定的信心，相信自己可以面對這樣的挑戰。從來沒接過生校組業務的芳芳老師，對於相關的業務辦理程序靠著自己的努力摸索，從不熟悉到現在的駕輕就熟，努力的工作態度，表現在業務效率上，也還來自己可以盡量準時下班的福利。她的認真也展現在參加研習活動上(表 4-1)，因為接了這個行政職務而必須參加一些增能研習活動，這些都是她以前想都沒想過的研習，是因為接了行政才有這些新的嘗試與學習。

表 4-1

芳芳老師的研習紀錄

全國教師在職進修資訊網 教師個人研習記錄									
教師姓名： █████		服務單位： 新竹縣 縣立 █████ 國中							
性別： 女									
身分證統一編號： █████		此表研習記錄期間： 2018/8/01 至 2019/5/20							
序號	研習名稱	資料來源	研習類型	依據文號	時數/學分	開始日期	結束日期	研習學校	實得時數
1	[防災教育]107年度防災教育承辦人增能研習	全國教師在職進修資訊網	非學分班	[委託辦理]106.07.29新竹縣府教國字第1060095911號	8.0	2018/08/24	2018/08/24	縣立 █████ 國中	4.0
2	提升國中小學生英語學習成效實驗計畫師資培訓國中場	全國教師在職進修資訊網	非學分班	[自主辦理]發文日期：中華民國107年08月03日 發文字號：府教學字第1070152793號	6.0	2018/08/27	2018/08/27	縣立 █████ 國中	6.0
3	[性平教育]校園性侵害性騷擾及性霸凌回覆填報系統教育訓練(學務人員)	全國教師在職進修資訊網	非學分班	[委託辦理]107.03.09府教特字第1070034988號	3.0	2018/09/03	2018/09/03	縣立 █████ 國中	3.0
4	賞識孩子適性發展與十二年國教適性入學宣導	全國教師在職進修資訊網	非學分班	[自主辦理]107.06.26新竹縣政府教特字第1070360961號	2.0	2018/09/14	2018/09/14	縣立 █████ 國中	2.0
5	生涯發展教育宣導：這位台灣郎會說25種語言	全國教師在職進修資訊網	非學分班	[自主辦理]107.06.26新竹縣政府教特字第1070360961號	2.0	2018/09/26	2018/09/26	縣立 █████ 國中	2.0
6	教師輔導知能研習	全國教師在職進修資訊網	非學分班	[自主辦理]107.06.26新竹縣政府教特字第1070360961號	1.0	2018/10/04	2018/10/04	縣立 █████ 國中	1.0
7	生涯發展教育宣導：萊特兄妹	全國教師在職進修資訊網	非學分班	[自主辦理]107.06.26新竹縣政府教特字第1070360961號	2.0	2018/10/19	2018/10/19	縣立 █████ 國中	2.0
8	107學年國民中小學活化課程與教學計畫	全國教師在職進修資訊網	非學分班	[自主辦理]107.10.15新竹縣政府府教學字第1073720114D號	1.0	2018/11/08	2018/11/08	縣立 █████ 國中	1.0
9	新竹縣107學年度健康促進學校「性教育(含愛滋病防治)」教師增能研習	全國教師在職進修資訊網	非學分班(種子研習)	[委託辦理]107.10.09新竹縣政府府教體字第1073719919號	3.0	2018/12/19	2018/12/19	縣立 █████ 國中	3.0
10	107學年國民中小學活化課程與教學計畫	全國教師在職進修資訊網	非學分班	[自主辦理]107.10.15新竹縣政府府教學字第1073720114D號	3.0	2019/01/25	2019/01/25	縣立 █████ 國中	3.0
11	家長如何陪伴孩子閱讀	全國教師在職進修資訊網	非學分班	[自主辦理]107.06.26新竹縣政府教特字第1070360961號	2.0	2019/02/22	2019/02/22	縣立 █████ 國中	2.0

最後她說兼任行政工作的好處，做事方法更圓融、會主動尋求解決困難的方法，這些都是必須奠基在於自己有一個努力的態度才作得到，如果對於工作推託怠惰，是不會得到這些感受的。

在大學有時候聽課覺得用在實務面上，我覺得有點問題，所以那時候覺得要去代課看看，那時候充滿著理想跟滿大的熱誠。(阿勇老師 Q1.L12-14)

如果多個教學組的經驗，對我以後也會有幫助。學校敢找我，我也敢做，我現在也還沒有家庭，所以我覺得沒必要擔心時間，我會撥出時間來，對啊。就是我覺得對我以後教甄會有幫助，那我就做做看。(阿勇老師 Q5.L21-24)

年輕有活力的阿勇老師，從初任教職便充滿熱情、懷抱理想，代課第二年時，學校便找他兼任行政職務，他也樂於接受，因為他覺得只要透過努力的工作態度和經驗的累積，便可以給自己帶來改變的機會，對參加正式教師的甄選是有正面助益的。他對工作的努力也可在研習紀錄中看出端倪(表 4-2)，業務工作上必須

的增能研習他都盡量去參加。他兼任行政職務的初衷就不僅是期盼自己努力突破工作困境，還包括了個人目標的追求。

表 4-2

阿勇老師的研習紀錄

編號	研習名稱	資料來源	研習類型	依據文號	時數/學分	開始日期	結束日期	研習學校	實得時數
1	107年度教師專業成長社群研習(苗竹區)	全國教師在職進修資訊網	非學分班	[委託辦理]107.04.26苗栗縣政府府教務字第1070080434號	12.0	2018/06/23	2018/06/24	縣立■■■高中	12.0
2	文書處理品質提昇-公文寫作	全國教師在職進修資訊網	非學分班(校本研習)	[自主辦理]107.05.23府教督字第1070067919號	4.0	2018/08/07	2018/08/07	縣立■■■國中	4.0
3	107學年度補救教學實施方案第一次說明會議	全國教師在職進修資訊網	非學分班	[委託辦理]文後補	6.0	2018/08/24	2018/08/24	縣立■■■國小	6.0
4	[環境教育]營造永續校園的理念與實例	全國教師在職進修資訊網	非學分班(校本研習)	[委託辦理]107.03.13臺教資(六)字第1070038935號	2.0	2018/08/29	2018/08/29	縣立■■■國中	2.0
5	[環境教育]教育部氣候變遷教育教材轉化工作坊	全國教師在職進修資訊網	非學分班	[自主辦理]106.12.08 教育部臺教資(六)字第1060179733號	4.0	2018/08/29	2018/08/29	縣立■■■國中	4.0
6	身心障礙學生之鑑別與處遇	特教通報網	非學分班	府教特字第1070066348	3.0	2018/09/14	2018/09/14	縣立■■■國中	3.0
7	「107學年度十二年國民基本教育課程綱要一資優教育課程前導學校第二期計畫」公開觀講課	特教通報網	非學分班(校本研習)	府教特第1073721321	3.0	2018/11/14	2018/11/14	縣立■■■國中	1.0
8	[素養導向]新竹市108年度精進計畫「新竹夢共備臥-竹夢踏實」	全國教師在職進修資訊網	非學分班	[自主辦理]107.12.5 新竹市政府府教輔字第1070183517號	16.0	2019/01/21	2019/01/22	市立■■■國中	16.0
9	[領綱素養]跨領域教學之多元評量	全國教師在職進修資訊網	非學分班(校本研習)	[自主辦理]108.01.29新竹縣政府教育處教輔字第1082200064號	2.0	2019/02/12	2019/02/12	縣立■■■國中	2.0
10	越聊越幸福-探索語文於內在冰山的溝通技巧	全國教師在職進修資訊網	非學分班	[自主辦理]	3.0	2019/02/26	2019/02/26	國立■■■高中	3.0
11	跨域課程之擴增實境	全國教師在職進修資訊網	非學分班(校本研習)	[自主辦理]108.01.29新竹縣政府教育處教輔字第1082200064號	3.0	2019/05/01	2019/05/01	縣立■■■國中	3.0

相信絕大多數的代理教師仍是以考上正式教師為目標，只是因為考試失利或欠缺教甄機會而必須暫時擔任代理教師時，心境難免低落。再者，為了繼續準備參加正式教師甄選，通常也不會希望自己在擔任代理教師期間還會因為工作量過多而影響準備教甄的時間。兼任行政職務勢必會縮減了自己準備教甄的時間與精神、體力，的確會讓代理教師陷入為難。不論一開始是出於樂意或是無奈地接受了兼任行政職務的安排，能將此挑戰視為一個轉機，努力地在工作過程中吸取養分，尋求自我成長的機會並伺機追求目標的實現。

面對初接任行政的困境時，蟲蟲老師採取樂觀迎接挑戰的心態，圓圓老師則懷抱著改變現況的勇氣，芳芳老師開始主動試著尋找解決困難的方法，阿勇老師則相信這樣的選擇會對未來有幫助，可強化自己的能力，對未來有憧憬，不拘泥於現況。成長心態會讓人認為心態是個性的一個重要部分，但是是可以改變的，不拘泥於眼前情況。另外，成長心態也會使人喜愛他們正在做的事，就算面臨了

困難或挑戰，仍然會喜歡做這件事。研究對象們在此困境中的心態展現，的確都具備了成長心態的運作痕跡，也因為成長心態的運作讓他們不再將兼任行政工作視為一件苦差事，能更努力、更愉悅地投入工作中。

第二節 兼任行政職務時，積極尋求他人協助

一、長官風格不同的困境

擔任行政職務的人，很怕遇到不好的長官，俗話說：「將帥無能，累死三軍。」這句話不無道理。有些長官會幫助你解決困難，讓你在業務上順利推展，但是若在長官的過度保護下工作，對代理教師的成長反而會是一種阻力；有些長官會對下屬施加眾多壓力，讓人喘不過氣來，但卻也是讓下屬接受磨練，成長的好機會。

代理教師兼任行政職務時，常由於經驗不足，會遇到許多業務不清楚的地方，因此，常會有需要長官協助的時候。這時，長官的領導風格對代理教師兼任行政職務者的工作狀況就有關鍵影響力。另外，工作表現的好壞，也會影響長官對你的印象，可能關乎明年是否能獲得續聘的機會，這讓代理教師做起事來更是戰戰兢兢。

二、爭取長官的支持

通常代理教師都要等到接任行政工作之後，經過一段時間相處，才能了解長官的領導風格，這時候，代理教師應該如何因應長官不同領導風格所帶來的困境呢？

輔導室現在的業務也很多，有一大堆莫名其妙的計畫。關於上司體恤下屬的部分，應該說他其實他自己也忙，很多事情要忙翻了，所以當他們忙到一個過頭的時候，基本上他可能就會忽略掉某些事情。反正我就是調整心態，不管怎樣，事情就是做不完，就是早一點下班。（小魚老師 Q7.L20-25）

我覺得也是因為我第一年接這個職務，其實我們主任也是還蠻保護我的。（小魚老師 Q9.L1-3）

在輔導室兼任資料組長的小魚老師，她的主任平日對她蠻不錯的，但是遇到業務繁忙時期，卻容易忽略體恤下屬，這讓小魚老師對主任有些不太滿意，但她還是能了解長官自顧不暇的苦處，努力調整自己的心態，將份內工作完成。

我覺得這一塊還要再加強，因為感覺就是讓你自己去摸索，長官的部分啦，同事還好，會互相幫忙。(芳芳老師 Q9.L1-2)

因為我們這個主任啊，她講話的語氣就是用命令的語氣，我們這種老鳥怎麼可能讓人家命令，我們的觀念是我們都是同事，你應該跟我協調，不是用命令的方式，不是用責罵的方式，那像我們這種有經驗的老師會受不了這種方式。(芳芳老師 Q18.L11-15)

我就直接跟他講。我就覺得彼此都要修正，你這樣子我沒辦法承受我一定是走掉，但是，就是彼此彼此去磨合，然後我跟你講說我我需要你怎麼樣的協助，我才會做得比較順阿!不然我不會做，不然我不知道怎麼做。我會像無頭蒼蠅一樣。她現在很溫和了。(芳芳老師 Q18.L23-31)

芳芳老師覺得自己長官的管理方式，一開始是令她較難接受的威嚴方式，後來她不想逆來順受，便勇敢主動向主任反映自己的想法，通過溝通協調，換來了長官的信任與了解，也讓自己在工作上得到較多的協助，不論業務推動上或心理層面都輕鬆許多。

我覺得也很感謝他，願意用就是完全沒有行政經驗的我，我覺得行政工作我學到滿多的。(圓圓老師 Q8.L27-29)

我覺得第一就是我們主任其實很幫忙，然後我一開始要接的時候，他是跟我講說，就是如果有那種有需要溝通的地方直接跟他講，讓他去溝通。(圓圓老師 Q10.L1-4)

圓圓老師遇到的第一個主任，信任她的能力，願意任用沒有行政經驗的她，也因為信任，讓她可以發揮所長；而目前的主任則對她投以主動的關懷及樂意協助的態度，讓圓圓老師在行政工作上有上司的支持與信任，較不會有後顧之憂，相信她會更願意在工作上投入與付出心力。

比較難的話，應該就是跟老師溝通，就是請老師代課、請老師參加研習之類的，這會比較難，因為每個老師的想法不一樣，在意的點也不一樣，這是教學組最難的一

個地方。所以困境反而不是業務上而是跟人的部分比較困難，事務性就是你只要怎麼做就怎麼做就可以，但是人的部分就是要溝通，超頭痛，不過還好我們主任會滿幫我的。(阿勇老師 Q8.L17-23)

就是因為其實我之前我會答應，也是因為主任他的風評很好，不然我也不太敢答應。(阿勇老師 Q12.L18-20)

阿勇老師擔任代理教師僅二年，目前是接任行政職務的第一年，經驗較為欠缺，業務上的工作可以藉由經驗累積來增加熟悉度，強化工作效能。但是當必須與他人有來往應對之時，所應具備的溝通能力與表達技巧，卻不是一朝一夕就可具備的，必須長年累月的經驗累積，阿勇老師自覺這方面的不足，幸好，阿勇老師覺得他的長官是值得信任的，得到長官的協助可以幫助自己工作進行更順利，尤其是與其他教師的溝通協調部分。

無論是宣導、值週的排序或是對於學生的訓誡等，基本上都是全權放心交給我，我有需要校內職員配合的地方，上級長官們也會尊重我的決定，縱向溝通以及橫向溝通也沒有太大的問題。(蟲蟲老師 Q10.L5-9)

因為他們會願意將這個重責大任託付給我，除了相信我本身的能力之外，代表他們對我的工作狀況也是給予肯定的，既然是被需要，就不用考慮甚麼能待多久的問題，當作一次很好的學習經驗，也是一個可以光明正大寫在人生履歷上的一個亮眼紀錄(蟲蟲老師 Q11.L11-15)

應該要虛心受教並且回去修改，或者是用更好、更精確的說法來讓長官們接受自己的想法或是決策，假如被完全否決，那就應該在下次或者在短時間內提出一個更好的計劃或是決策模式讓長官們可以接受，不要因為被反對而覺得自己的世界像是崩潰一樣。(蟲蟲老師 Q13.L3-8)

蟲蟲老師服務的學校，長官在工作上對他的支持定，讓他可以盡心盡力地發揮，但他還是提醒自己要把兼任行政工作當作很好的學習經驗，會對履歷有不錯的加分效果。萬一遇到長官對他有不信任或不支持的情況時，蟲蟲老師不會讓自己沉浸在憤恨或悲傷的情緒中，而是努力想要用更好的計劃或決策來說服長官。

當長官的領導風格不被自己認同時，芳芳老師不屈服逆境，她會主動與長官溝通協調，努力建立長官對自己的助益管道；小魚老師與圓圓老師則轉而更專注在工作上，期待用好表現改變長官的態度；蟲蟲老師不被一時挫折擊倒，他會反

求諸己，用更好的表現來爭取長官認同。

成長心態的運作，會讓研究對象化被動為主動，用更認真的表現來爭取長官信任。長官的領導風格、信任程度，的確會讓教師對行政職務的工作態度受到很大影響。當長官對下屬不信任時，定型心態的運作，會讓人對自己的能力畫下界線，失去信心，喪失了許多學習成長的機會與勇氣；而成長心態的運作，則會讓我們接受自己的不完美，並相信能力是可以培養的、可以改變的，轉而用更努力的投入工作來發展自己能力，爭取長官信任。

三、同儕相處的困境

在學校這個組織中，每個成員各有各負責的工作任務，為了能順利完成任務，彼此之間經常必須互相往來，合作協調，如果同儕之間的聯繫不夠好，勢必會影響到學校正常的運作。學校代理教師成長心態的運作過程中，他人對自己幫助的程度，攸關自己能否在能力上有所增進。

學校應該盡力去除代理教師標籤，營造一個尊重、沒有歧視的教師文化場域（陳聖謨，2015）。的確，因為在良善的組織氣氛中，會讓人更願意對工作付出心力，在學校中相對屬於較弱勢身分的代理教師，對於同儕的態度，感受自然特別明顯。代理教師原本就因為身分與經驗不足的關係，在推動行政工作時，偶有遇到委婉拒絕配合的同事、冷眼旁觀的同事、過度關心的同事等，都會造成兼任行政職務代理教師的困擾。

四、主動溝通，尋求同儕合作

代理教師兼任行政職務者，在推動業務時便常需要其他同事的協助或配合，當同儕關係出現困境時，成長心態又會如何運作呢？

的確在同事間的互動上有著明顯的差異，會感覺到在大學校比較難以融入同事圈之中，另外也感覺得出來辦公室中的氣氛比較群聚，較少有打成一片的感覺，但相對來說，現在在華山，就呈現出完全不一樣的風光。（蟲蟲老師 Q5.L7-11）

現在在代理的時候所感覺到的就很不一樣，你會是團隊成員中的一份子，所以自然而然的會比較投入，相對的在整個課堂先前準備的狀態以及對待學生的方式也會有些不同，但教育的目的不變啦，只不過可以察覺到自己付出的心力會有明顯的差別，

在代課時的大學校，我明顯就是提不起勁，哈哈。但現在很多時候都給了我不少的空間，自然而然就舒坦了許多。(蟲蟲老師 Q5.L15-22)

我無法去影響所有同儕對我決策表示完成支持，但我必須虛心受教，假如這一次並沒有達到盡善盡美的狀況，那就應該主動的向不支持或不信任的同儕們進行討論及指教，能夠在下一次結合各種意見而讓事情變得圓滿最為重要(蟲蟲老師 Q12.L3-7)

從蟲蟲老師個人的遭遇得知，大學校與小學校組織氣氛不同，造成同事間的情感狀態也不一樣。當組織氣氛好的時候，會讓人樂於和同事交流互動，無形中強化了自己的表達能力與團體溝通協調的效果，組織中會洋溢互助合作的精神。這時候，會讓人主動想更認真工作，因為不只會影響個人的業務完成狀況，也關係到團隊的榮譽。蟲蟲老師不忘提醒自己，工作態度明顯會受到組織氣氛的影響，因此，當同儕與自己在工作上有不同想法或不支持時，他自己會主動與同儕溝通討論，尋求支持，讓事情圓滿解決，同儕相處，要尋求建構良好組織氣氛的機會。

我覺得有可以支持你的前輩，不管是主任其他組長或者是學校其他導師，有一個，能夠有幾個了解你狀況，然後會願意聽你分享，有問題的時候找到這些人幫你共同想一下狀況，就夠了!就是你就會比較知道方向是什麼，怎麼解決問題比較不太會需要到不被支持還要調適。(圓圓老師 Q12.L6-11)

我覺得跟團隊合作的關係有很大的影響，今天不管是代理也好，還是正式也好，不過我們是可以同一個處室的團隊或甚至跨處室的團隊，是可以好好的合作，然後上面沒有太多的衝突的時候，就是做起來的事情就會很很順利。(圓圓老師 Q16.L2-6)

圓圓老師覺得同儕之中若有人可以了解你的工作狀況，能體會妳辛苦，提供解決問題的適當方法，這樣會幫助自己在工作上免去許多的困難。每個人的能力、經驗、做事方法本來就不同，但是工作內容卻往往十分多樣化，因此難免會讓人有感覺陷入泥沼的時候，當局者迷，旁觀者清，這時候懂得主動與他人討論，尋求協助或解決方法，才是正確的心態，這樣不但幫助自己，也可幫助發揮團隊最佳戰力。

我要搬出法條說，可是我去開會，我們開會的裡面的決議內容該這樣做，你剛才那種方法，我們開會的結果長官有提示說不大妥當。我要搬出法條來壓他們，就是用法條來就是讓他不要有那麼多的意見。(芳芳老師 Q11.L2-6)

和其他人不同，芳芳老師遇到同事與自己做法上有衝突時，她選擇依法辦理的方式，讓不清楚業務狀況或故意為難的同事能清楚知道衝突的起因，這樣的處理方式雖然可能冒著影響同事之間的和諧氣氛的風險，但是也有立竿見影之效，加速自己工作進展，也能明確告訴同事自己的原則，對日後其他業務的推展，相信也會更迅速有效率。

我們教務處的團隊很堅強，就是其他組的，包括我們組的，經驗很豐富、很堅強，所以我就覺得他們就是我如果遇到問題，他們會幫我，不是就是反正不管什麼都叫我做這樣子。(阿勇老師 Q5.L15-18)

我會先想是不是我做的不夠好吧?或者是我做、我哪邊不對啦、不合理，但是如果都 OK 的話，我就會覺得，那不是我的問題吧?對，我會先這樣子，所以，出事會跟主任討論，對，也會跟其他同事討論，看要怎麼解決。(阿勇老師 Q11.L6-12)

阿勇老師在面對同儕相處的問題時會先反省自己，檢討自己是否有不當的地方，接著會主動與其他同事及長官討論，尋求解決的方法，第一年兼任行政職務，還算是新手的阿勇老師，遇到的困境與難題應該不少，面對突然加重的工作量，更需要努力尋求解決之道，主動尋求同儕的協助，是幫助他累積經驗、快速成長的極佳助力。

我覺得以我們學校的氛圍來講，其實對代理教師並沒有這麼的歧視。其實，一開始我們學務主任，他一開始就是會跟老師講說，你不要到處跟學生說他是代課代理老師，都把他們當正式老師去看。所以其實基本上大部份不會怎麼區分，說你只不過是個代理，然後就不聽你的話之類的。(小魚老師 Q8.L4-9)

像是我們可能想要希望他可以去參加的研習，但是他又給你找一大堆藉口說他不要去，最後就因為我得去回這個公文，那我就是還是得派我自己去參加並不是我這個科目能夠理解的課程的研習。所以這就是可能都會遇到這些狀況。那，一開始當然都會覺得很生氣，可是到後來我就會覺得。如果今天我不是坐這個位置的話。我大概就是我也不會對這個人生氣。(小魚老師 Q11.L2-8)

(你有沒有想過把接行政這一年當作一個訓練啊?磨練啊?)其實有想過啦!以後如果真的考到正式教師的話，難免應該都會遇到這樣子的事情，可是我還是會告訴自己，這不是，這不該是我現在就要面對的事情。只能用提早遇到這樣來安慰自己了。(小魚老師 Q11.L15-19)

小魚老師的學校對代理教師的態度算是十分友善，長官與同事皆會平等對待，偶有遇到會推託任務的同事時，雖然小魚老師覺得這樣的老師並不是因為她是代理老師而有這樣不尊重的行為，但是心中還是不免會生氣。不過，她會提醒自己，這是將來考上正式老師時還是很有可能會遇到的狀況，現在不過是提早經驗罷了。這樣的心態可以幫助自己從低潮情緒中脫身，也是在累積工作經驗和強化自身溝通協調的能力。

推行業務的時候基本上沒有遇過問題，沒有老師因為我是代理教師為難我，可能因為在這學校時間久，又與同事相處良好，所以嚴格來說沒有因為身分是代理教師被為難。(燕燕老師 Q8.L1-4)

目前沒有遇過這種情況，但若真的遇到，我會主動與對方溝通，不會因為我不是正式教師就忍氣吞聲，不敢表示想法。(燕燕老師 Q11.L1-3)

燕燕老師在學校的處境與上述幾位老師的狀況相差不大，並不會因為代理教師的身分而被其他同事不禮貌對待。再者，她在這所學校已服務將近六年，應該很熟悉學校的組織氛圍與教師狀況，所以當與同事有不同意見時，她會主動地溝通，不會忍氣吞聲，逆來順受。在同一個學校工作久了，對整個學校的人員風格應該都很清楚，在需要溝通的時候較得心應手，也更能體會尋求所有人員互助合作對學校整體運作順暢的重要性。

綜上所述，從六位研究對象的陳述可知，現今的環境中，對於代理教師的態度已經十分客氣，較少見到因為代理的身分而受到歧視的現象。正式老師們自己也了解學校會有讓代理教師兼任行政的情況，就是因為大多數正式教師不願意接行政，工作才會落在代理教師身上，所以正式老師們對代理教師會客氣許多，較不會對代理教師有所苛求。

雖然兼任行政職務的代理教師，與長官、同儕之間的相處模式，會因個人工作年資或經驗深淺的不同，而有不同的因應方式，有人會自己主動與同儕溝通，有人則會尋求長官或其他同儕的協助。但處在友善的工作環境中，有良好的組織氣氛協助，代理教師大多會將推行業務過程中與長官或同儕的溝通協調，當作是

強化自己人際溝通表達能力的機會，也是一種工作經驗的累積。不論是長官或同儕，都是在工作上能幫助自己的人，當遇到困境時，不會被自尊心侷限了行動，反而懂得主動尋求他人的幫助，正顯現出研究對象成長心態的運作。

第三節 面對待遇不公的處境，心態轉換策略的運作

一、待遇福利不公的困境

政府其實已持續在代理教師的待遇上做提升，2012年時修正《中小學兼任代課及代理教師聘任辦法》規定，開放擁有教師證及在偏鄉服務的代理教師最多可續聘兩次，不須每年重新再辦甄選，希望藉此提升師資穩定性。如果三年期滿欲留在原校任教，則需校方仍有開缺，並與其他報名者競爭缺額。此條文內容如下：「中小學聘任三個月以上經公開甄選之代課、代理教師，其服務成績優良、符合學校校務需求，且具第三條第三項第一款資格者，經教師評審委員會審查通過後得再聘之，再聘至多以二次為限；偏遠、特殊偏遠或離島地區學校之代課、代理教師，有下列情形之一者，亦同：一、依第三條第三項第二款或第三款資格聘任之藝術與人文學習領域、藝術領域或藝術群之代課、代理教師。二、依第三條第三項第二款或第三款資格聘任，且具出缺科（類）專長之代課、代理教師。前項學校應報各該主管教育行政機關備查。但經各該主管教育行政機關核准免報者，不在此限。」（法務部全國法規資料庫，2016）。由於有這項規定，讓代理教師只要表現良好，便至少保障三年有工作的機會，在如今正式教職一位難求的時機，這三年的工作保障對代理教師而言無疑是一個不錯的選項。

沒有兼任行政職務時，代理教師在待遇及工作分配上就不如正式教師優勢，代理教師的心裡其實就多少會有不平之處，但是，畢竟是因為沒有通過考試的篩選，淪為考場上別人的手下敗將，所以只能以代理教師的身份在學校工作。但是，與正式教師兼任行政職務的狀況一樣，兼任行政職務畢竟是額外多承擔的工作，

既然都是額外多承擔的工作，這時的待遇為什麼會有差別呢？正式教師兼任行政職務時享有行政加給、休假、國旅卡，代理教師則僅有行政加給卻無休假與國旅卡，這一點也是令許多兼任行政職務的代理教師難以釋懷的情況。

二、心態轉換策略的運作

有些代理教師為了獲得續聘的機會，當被徵詢兼任行政職務的意願時，往往不便拒絕，但是，換個角度想，兼任行政工作就是好好表現工作能力、爭取認同的好機會，而不要只是被待遇不公的困境帶來的不滿侷限了心思。

當然會在意這些規定！其實擔任代理老師一直是我們從教育體系出來且有意願繼續往教職這條路走的人都會知道，這可能是一個必經的過程。畢竟現代的流浪教師太多，大家為了擠破頭搶那少少的名額，搶不過的就得去跟別人搶代理教師的員額，至少能夠確定自己一個年度的薪水有著落，所以當然會相當在意有關代理教師的相關規定。至於代理教師的規定是否合理，近年來制度有逐步調整，但假使是以以往的層面來看的話，我覺得是有著相當不合理的地方。（蟲蟲老師 Q8.L8-17）

上級機關的政策總是不斷推陳出新，所以我們經常性的要去進修並調整自己的方法，但這樣不斷的調整並不會影響到我自己的工作態度，因為畢竟我們所要做的是教學，教導好我們每一個所面臨到的孩子，所以上級的策略再怎麼調整，我們只要抱持著初衷，就沒有甚麼樣的改變可以影響到我們對於教學的執著。（蟲蟲老師 Q15.L1-7）

教育體系出身的蟲蟲老師清楚知道代理教師的待遇不公問題，也觀察到教育法規不斷地因應社會環境需求而推陳出新，但是他還是提醒自己保持投入教育工作的初衷，也就是要教好孩子，要執著於好的教學。蟲蟲老師調整心態的方式就是提醒自己更專注在教學工作上，運用轉移思考重心的策略，讓自己不要在意待遇不公的問題，多回想投入教育工作時的初衷，不要被外在環境侷限了自己的思維與作為。

我是覺得不合理，現在的我做幾年下來，我就會，以前不會在意國旅卡這件事情，我想說好吧，那就是我今天輸人家當正式教師教師的資格，那我少人家一點東西，我覺得是應該的，以前會這樣想，可是現在反而會覺得說，就是，阿我做的事情也沒比人家差，我做的效能也沒比別人差，然後付出比別人多，可是我拿到比別人少，就會覺得不合理。我會覺得剛開始沒那麼計較，國旅卡跟休假，但是現在我覺得這

是非常不合理的事情，你既然要我做事，為什麼不能有這些福利。(圓圓老師 Q8.L37-47)

主任很早就問我，我就說明年繼續，對，就跟他講，大概三四月的時候吧。(圓圓老師 Q15.L30-32)

兼任訓育組長的圓圓老師，剛開始因為自覺是代理教師的身分，對於待遇福利的不公平並不特別在意，隨著工作時間加長，同工不同酬的不平心理便逐漸強烈。但是她在行政工作上並沒有因此怠惰，還是盡心盡力，表現優秀早就獲得主任的認可，每次到了續聘關鍵時間，主任早早就希望她繼續留下。圓圓老師選擇淡化待遇不公的不平心理，將注意力轉移到工作的專注度上，她能力的展現與認真的態度的確贏得了主任的信任，希望她能繼續兼任行政工作。

七月是要上班但是應該比較沒什麼事。我覺得多一個薪水也好，雖然沒有國旅卡、沒有休假。(覺得這些規定合理嗎?)我是覺得不大合理，因為其實同工不同酬，但是如果要跟正式老師比當然一定不合理，可是如果跟其他沒有接行政的代理比，我就覺得 OK。因為我覺得的就是多了一個薪水，而且又多一個磨練啊!(阿勇老師 Q7.L11-17)

所謂的政策是指?(比如說，我們代理教師開始可以續聘、年終獎金足額給予…等。)一定會影響啊!因為我還是要生活!對啊!對，政策一定影響，如果是好的，那當然就心情就會覺得好，如果是屬於那種比較不公平，但是還是得做，所以我覺得會，一定影響。(阿勇老師 Q14.L1-5)

阿勇老師第一年兼任行政職務，便對各項法規與待遇的不公平有深刻體悟，但是他知道在客觀現實條件無法改變時，應該改變思維，理性思考，朝正向收穫看待，兼任行政工作雖然讓自己工作量增加、身心疲憊，但是也有許多額外的收穫，如:7月份仍有薪水、課務減少、能增加磨練個人能力的機會等。

現在稍微知道了這些權利義務的規定後，就會覺得不 ok，我覺得應該直到他能夠把福利調整到我們比照正式老師一樣，才可以問我們要不要接。(小魚老師 Q7.L16-18)

教育政策的訂定與實施確實會影響我的工作態度，調適也是我這半年來一直無法做到的事。(小魚老師 Q14.L1-2)

會啊!會比較不平衡，抱怨比較多。我希望教育政策要對那個代理教師友善一點。(芳

芳老師 Q14.L1-2)

調適的方法就是準時下班，不要把工作、不要把工作帶回家，準時下班。準時下班就是不要讓自己在工作上花費太多時間，就是工作時間就全力投入，但是下班時、下班時間到了，就要開始享受家庭。(芳芳老師 Q14.L9-13)

自己常常擔任行政職，工作量大，卻不像正式教師兼任行政職務的老師所擁有的那些福利，例如：國旅卡、休假等，目前工作已經十年了，已經產生離開的念頭了。(燕燕老師 Q7.L4-7)

三位老師都對現今代理教師兼任行政的待遇規定都覺得有不公平合理之處，但是他們的心態調適情況不太一樣。初任行政職務的小魚老師不滿這樣的處境，還在努力調適中。燕燕老師兼任行政職務的資歷最長，對於這樣的處境感受也最深刻，甚至在今年她已經產生想轉換工作的念頭了。芳芳老師雖然也對代理教師的待遇不滿，並期望能有更友善的對待，但是她的心態調適得還算良好，她要求自己在工作時間內把工作完成，不帶工作回家，不讓工作影響家庭生活，既然待遇不公那我不需付出過多，我只要做好份內之事就好。要想做到這點，就必須在上班時間全心投入工作，妥善安排事務的運用時間，要有很好的問題解決能力，極佳的工作效率才行。

由以上受訪對象的想法可知，在面對政府現行政策對代理教師或代理教師兼任行政職務的規定中，即使覺得不合理，卻也不是單靠一己之力就可以改變現況，因此，如何在此困境中還能勝任愉快，就必須一些因應與調適。成長心態的運作，不會將困境或挫敗歸因於自己能力不足，當我們越感到鬱悶，就越會採取行動去面對問題，不會單純地認為這是代理教師身分的宿命，你可以轉換想法、轉換思考重心，也可以改變做事方法、用心程度，甚至考慮轉換工作，嘗試探索脫離現實困境的方式。成長心態能因應現實環境的狀況，調整出最佳的態度與策略，把握各種追求成長的機會，讓自己即使遇到侷限或不公平待遇時，依然相信自己可以走出一片天。

第四節 經驗的累積與未來工作目標的影響

一、對未來的不安全感

學校教職出現了「工作派遣」的現象。這看來雖然好像達成了 1994 年高倡師資培育多元化，主張從大量的儲備教師選出優質人才執教的目的，符應了自由市場的想法，但是，實施的結果卻因少子化、教師缺額懸缺的管控，導致校園出現一批待遇和福利較低，有合格教師證書，卻無穩定工作，未來出路不確定，生涯發展停滯的代理代課教師(張民杰，2012)。

這些代理教師們除了要對教育充滿熱情，更要有成長心態來因應一路上遭遇到的困境，包括教甄機會減少、代理的缺額有限、工作量的增加等，否則要能堅持在教育之路走下去的代理教師實在是不容易的一件事。

二、用經驗堆砌未來實力

面對職場的競爭與工作負荷所帶來的壓力，代理教師必須保持積極進取的態度，珍惜並善用所有能強化自己未來競爭力的機會。

我個人覺得不只是兼任行政職，很多新的事物對我來說都對我們未來生涯規劃有著正向的幫助，那麼就以兼任行政職來說。當然，它可以成為我履歷上一個很亮眼的紀錄，而可能會讓我敢於去挑戰管理職或者是其他行政職。(蟲蟲老師 Q16.L8-12)也讓我學習到很多不一樣的事務，在人際互動上，在專業知識上都能夠達到一定程度的提升，所以使得我的未來生涯規劃除了更有可看性之外，也變得更加彈性，更有所謂的調整空間可以讓自己稍微亂來一些。所以未來總是還有不確定性，但一年年的經驗會讓自己感覺更加踏實。(蟲蟲老師 Q17.L14-19)

的確，接手了行政是一個吃力不討好的狀況，但反過來說，他或許是能成為一種武器或是為自己增添色彩的包裝紙，並沒有絕對的壞處，而且你也還在工作當中。是的，這工作或許很不符合比例原則，但學校讓你有機會接任，讓你有機會調整改變的是學校的策略及走向，我想，這對於一個教師在追求他的教育理念時，或許也是一個相當不錯的方向，沒有甚麼是絕對的壞，但好壞比例懸殊時，你應該還是要在往好的那一個方面多去鑽研。(蟲蟲老師 Q18.L6-14)

蟲蟲老師一直到念研究所時才真正有想從事教職的念頭，而且延續到現在，

除了經濟因素，還因為他知道這是他的專長，他可以在這個領域有所發揮。我們雖然無法預見他是否會繼續在教職的路上邁進，但卻可以看見他在兼任行政職務的這段時間，持續有成長，讓他的各項能力進階不少，包括專業能力、人際互動等，對日後的生涯規劃及目標產生正向的幫助。

蟲蟲老師雖然兼任行政職務的時間不長，但因為在兼任行政職務時保有許多成長心態，他也發現自己的改變和成長，值得其他兼任行政職務的代理教師借鏡。他建議代理教師多往好的一面去想，多看自己將會得到的，不要太執著於自己沒得到的。這樣的建議對於許多曾經在要不要接任行政工作時猶豫不決的代理教師而言，真的是很值得參考的正向範例。

要將別人眼中苦難的代理教師兼任行政的經歷，用正向樂觀的態度來面對，要五點感受：開闊眼界、磨練心志、累積實力、多元興趣、擇你所愛，愛你所擇（劉婉愉，2015）。與蟲蟲老師一樣是代理教師兼任行政工作的劉婉瑜，他們對這樣的工作處境具備不約而同的積極心態，讓他們在代理教師兼任行政工作的過程中都能樂觀向前，隨時充實自己的各項能力，保有將來的競爭力。

我覺得不會，對職涯可能會有一些影響，我覺得倒不是兼任行政職，對，我覺得是代理這個身分本身對生涯規劃有影響，包含代理這個身分會，就像你之前會去考私校嘛！或者是說我好幾個朋友考私校、補教界啊！開補習班，甚至直接換工作等等，我覺得那個才或是對生涯時會有很大的影響。而不是兼任行政這件事。（圓圓老師 Q17.L5-10）

圓圓老師覺得兼任行政工作雖然辛苦，但不會影響生涯規劃，反倒是是否還是代理教師才會對生涯有影響。圓圓老師清楚地認知代理教師所必須面臨的工作挑戰，如果還在擔任代理教師，就應該體認到兼任行政工作就是可能遇到的份內工作之一，無須因為兼任行政工作而影響了自己對教師這份工作的喜好程度。

學校生活其實跟外面工作是不同的世界，擔任行政工作讓我學習到許多，但是這一年工作的感覺，讓我有些疲憊倦勤，所以在未來的日子會想跳脫學校的代理教師工作，尋找其他穩定的工作。不過相信這些年的行政工作經驗會帶給我很好的學習經

驗。(燕燕老師 Q17.L1-5)

燕燕老師以兼任行政職務多年，雖然因為這一年來特別繁雜的工作狀況讓她有倦勤之感，甚至萌生轉換跑道的念頭，但她還是肯定兼任行政工作的經驗，帶給她許多的學習經驗。如果將來真的轉換工作，相信這些年累積的行政經驗，會讓她在其他職場上也能有所發揮。

(你以後還會繼續走這個嗎就是教職工作)會啊!會繼續走教職的工作,(那這個行政經歷會有幫助嗎?)應該會有幫助,如果說我就是對自己的班級經營也會有一些幫助。至少應對上面跟人的應對上面幫助很多,我是覺得會。(芳芳老師 Q11.L1-5)
就是以當作自己增加經驗的方式,就是就是當作是一種磨練,就是不要那種像是被強迫一定不得不接手這個任務的那種心態,不要這種心態,不要來這種心態,就是當作是自己是一種學習、當作是一種磨練,這樣隨時心態上要調整,心態上調整,不然真的會待不下去了。就很痛苦。(芳芳老師 Q18.L3-8)

芳芳老師認為,如果想要繼續從事教師工作,兼任行政職務的經歷絕對會帶來幫助,而且不只是行政經驗的幫助,包括班級經營、與人應對等方面,都會有正向幫助。因此,代理教師不要有被逼迫的無奈心情,應該把兼任行政職務當作是一種學習、一個鍛鍊,經由這個過程的歷練,累積各種工作經驗,培養各種能力,可以讓自己在這個領域中長久生存下去。

要怪就怪自己沒考上正式。(我真的覺得你真的是滿正向的)要不然怎麼辦,因為有些東西沒辦法改變,就改變自己的心態啦!有啊!我也覺得不合理啊!往好方面想,我還是有得到一些其他原本我身為代理教師沒有的東西,我課變少、然後暑假有薪水。(阿勇老師 Q7.L19-24)

就是我知道更多我當專任不知道的事情。可以學到更多東西,……如果有機會接行政的話還是願意試試看。現階段兼行政的這個經驗給我的應該都算還蠻正向,困難一定有,但是對啊,就解決,解決困難之外後就沒事。(阿勇老師 Q17.L1-2、L7-10)
我會建議接,因為他就是增加自己的經歷,因為我覺得專任大家都會當,教書大家都會教,但是現在教甄那麼激烈、競爭這麼激烈的情況下,你說會教書,那主考官一定會想,那你可以做行政嗎?你可以當導師嗎?我覺得增加自己的經歷,這是一個好事。對啊,我會建議他們有機會的話。要嘗試看看。(阿勇老師 Q18.L11-16)

阿勇老師兼任的行政工作並不會比其他兼任行政工作的代理教師輕鬆，但是他的心態一直很正向樂觀，他關注的是自己比別人多得到的部分，沒有抱怨自己該得而未得或失去的東西。另外，他對於未知工作的探索與挑戰也很積極，不怕困難的到來，藉由兼任行政工作的過程，他其實是在強化自己將來參與教甄競爭的能力。他建議目前擔任代理教師的老師，如果還有意願要朝正式教師之路邁進時，有機會就應該接任行政職務，因為增加履歷上的紀錄，對將來考教甄時絕對會有幫助。

綜上所述，兼任行政職務讓代理教師們產生一種共同的感受，就是兼任行政職務真的會給自己帶來許多額外的工作負荷與壓力，常會讓人覺得吃不消。但是在兼任行政的過程中，可以不斷讓自己透過努力、策略調整或他人協助後，克服層層關卡，持續強化自己的各項能力，累積了許多無法一蹴可幾的經驗和能力，讓自己獲得改變和成長。

成長心態的持續運作，會讓兼任行政工作的代理教師願意努力去克服各種困境，工作態度變得更積極主動，隨著經驗的累積與能力的進展，也會對自己越來越有信心。對於有志持續朝正式教師目標邁進的代理教師，兼任行政職務的確會是一個很有幫助的經驗。

第五章 研究結論與建議

因為受限於訪談時間及有限的研究對象，蒐集到的資料並不十分充裕，難以做更全面的分析與佐證，但這些研究資料來自於現今教育現場的第一線代理教師兼行政職務的人員，因此對研究相關議題仍具有一定之參考價值，並可提供有興趣的研究者作為日後繼續訪談與研究的基準，進行最適當的調整與擴充，以期獲得更深更廣的研究成果。

第一節 研究結論

由於少子化的衝擊、師資培育多元、年金改革減緩退休潮等因素，正式教師的缺額緊縮，代理教師在教育現場的角色越來越吃重。本來對許多正式教師而言，兼任行政工作應是教職生涯中積極進取的一個規劃，卻因為行政業務量的龐雜、待遇的不公，導致許多正式教師兼任行政職務的意願低落，代理教師成了主要的替代人選。

一樣從事教育工作，卻因為身分、職務的不同而遭受許多不公平的待遇，正式教師排斥兼任行政工作，顯現現今教育現場的困境，也隱含了對勞逸不均、政策失衡的不滿。代理教師在名分上少了一截，人微言輕的畏縮心態，一直是教育現場的明顯弱勢，不得已兼任行政工作，其所面臨的困境比正式教師更多樣，壓力也更大。

代理教師會刻意隱瞞代理教師的身份，以免因為對代理身份的刻板印象，而造成教學、工作不必要的困擾，讓代理教師在學校成了「不敢說出身分」的邊緣人(張民杰, 2012)。正式教師不願做的事，代理教師如果樂於接受，且能發自內心地付出，認真負責，耐勞不怨，持續保有積極努力的良好表現，兼任行政職務

其實就是一個磨練自己、證明自己的絕佳機會。

透過與六位研究對象的訪談，並依研究目的整理分析訪談資料時發現，本研究的六位研究對象，與一般人一樣都同時具有固著心態與成長心態，但是在兼任行政職務的過程中，大多數時間成長心態的運作是強於固著心態的，因此，他們能在繁複的行政工作中堅持下來，尋求突破困境，不論研究對象是樂於兼任行政工作勝過純粹教學工作，或是有研究對象想轉換工作，也肯定行政經驗對自己的幫助，因為他們在面對行政工作的困境時大多時候都是受到成長心態的運作影響，分述如下：

一、成長心態中努力面向的運作，讓研究對象積極迎接挑戰

在當學校長官一開始詢問代理教師能否接任行政職務時，理由可能是學校人力不足，也可能是對代理教師能力的看重，但是不論如何，站在代理教師的立場而言總是難以找到堅決拒絕的理由。既然客觀條件不允許代理教師做出於意願的選擇，代理教師只能接受學校安排，接任行政職務。此時如果只是一味地怨天尤人、抗議不公，只會讓自己接下來的生活或工作都瀰漫不愉快的氣息。但是，如果能積極展現抗壓性、用更努力積極的心態來面對這個困境，便可將危機化為轉機，幫自己建立一個逐步成長、追求目標的契機。

二、尋求他人幫助之面向的運作，讓研究對象積極爭取長官信任與同儕合作

不管在任何團隊，相信都會講究團結合作的精神，在長官領導之下，團隊有一致的目標，成員之間互助合作，凝聚向心力，才能共同創造對團隊最大的利益，逐步完成許多目標。兼任行政職務的代理教師最怕因為身分特殊或經驗不足的自卑心態，以致對長官的要求逆來順受，不敢據理力爭；在業務推動上也失去主動和同事溝通協調的膽量和信心，所以覺得兼任行政工作越來越辛苦，令人吃不消。因此，既然接了行政職務，就應該專完成工作，爭取長官信任，並且與同儕建立良好團隊氣氛，互助合作，透過人際溝通技巧的磨練，可以培養自己的多元能力，也可以讓自己的工作進行得更順利。成長心態的運作，不會勉強自己做能力範圍

外的事，它相信尋求他人幫助也是一種幫助自己成長的良方。

三、面對待遇的不公，成長心態會幫助研究對象運用各種調整心態之策略

面對待遇福利等外在客觀條件的不公平處境，兼任行政的代理教師可以選擇忽視處境，將注意力轉換到努力工作上；也可以要求自己不要去看自己沒有的(休假、國旅卡)，要看看自己比其他代理教師多得到的(加給、減課)，比上不足，比下有餘。既然客觀環境不是我們所能左右的，那就運用各種策略，調整自己的心態與做法，這樣會覺得兼任行政工作對自己其實是好處多多。

四、將兼任行政工作視為是實現工作目標前，經驗、實力的累積

研究對象中，有人目前只有兩年的代理代課經驗，兼任行政職務是第一年，有人已經代理代課十年以上，兼任行政職務也有好幾年，不論資歷深淺，每一次兼任行政的經驗都可以獲得許多不同的收穫，公文的處理、計畫的設計與實施、人際的溝通與表達、決事判斷的果決、隨機應變的權變等，都在行政工作的過程中隨時磨練著，對有志朝正式教師支目標前進的代理教師而言，這是一個增加自己履歷內容，提升履歷等級的好機會，對可能轉換工作的代理教師而言，這些隨著行政經驗而累積得來的能力與成長心態，也會伴隨著自己在別的工作領域中度過重重困境。

如果代理教師兼任行政工作時，能把吃苦當吃補，那麼，工作期間所遇到挫折、考驗，都能在成長心態的潛移默化之下，轉化成為自己不斷進步的能量。因此，代理教師們不論是否有志朝正式教職之路繼續邁進，或決定轉換工作場域，這些能量都會是滋養自己實力的養分。讓自己時時保有成長心態，便能不怕挫折、無畏挑戰、不斷進步。

研究對象面臨各種困境時，成長心態便適時地運作，包括積極努力面對困難、必要時知道尋求他人的幫助來度過困境、能隨時調整心態來因應不公的處境，最後，累積工作經驗，不斷追求進步，增強實現工作目標的實力。

第二節 建議

一、給主管機關的建議

(一)強化法令制度

聘任辦法與服務準則雙管齊下以強化代理教師的角色功能、編制代理教師須知手冊，以導引代理教師教育專業社會化、確認代理教師的評鑑與增能認證方案以維繫優質代理師資(陳聖謨，2015)。這些強化法令制度的建議對於提升代理教師專業形象與能力，很值得主管審慎評估。而且，若能讓代理教師更具有專業化的形象與能力，也有助於化解家長與學生對代理教師工作能力的疑慮，讓代理教師能更無後顧之憂地發揮專業。

(二)提供公平的待遇

教師不願兼任行政的原因，其中很大的原因是不公平的心理，正式教師覺得與當導師的待遇相差不多，代理教師覺得福利不公。因此，若能在待遇、福利、課務、合理分工等方面給予更適當的規定，減低代理教師兼行政職務者的不平，增加兼任行政職務人員的誘因。這樣，相信可以讓兼任行政的教師工作得更用心，也可增加正式教師兼任行政的意願，降低由代理教師兼任行政的比率，進而減低學校整題運作的動盪不安。

(三)精實行政業務

行政工作的業務量應謹慎考量、酌量減輕，不只政府教育部門的評鑑或訪視要斟酌其必要性，政府其他行政部門也應避免要求學校行政人員做非必要性的業務的配合。在待遇、福利等誘因已不足以吸引人的時候，如果行政工作的負荷還有增無減，那教師兼任行政的意願就只會更低落了。

二、給學校的建議

(一)健全人員組織結構

以行政層面而言，或許我們可以不讓代理教師擔負起主要的行政工作，學校

行政工作如果真的需要代理教師幫忙，也應該以支援為主，因為主要用意是在協助代理教師增加行政工作的經驗，而非因為學校正式教師沒有意願就找代理教師應急填補職缺(董燕如、張白蓉，2017)。校長或主任應該盡量提早確定兼任行政職務的人員，不該到了學期末時才臨時急就章找人，找不到人才以代理教師應急，甚至老早就決定以代理教師來兼任某些行政職務的空缺。

(二)建立良好組織氣氛

目前代理教師兼任行政職務幾乎都是組長職務，因此，身為直屬長官的主任，應該對兼任行政職務的代理教師給予更多的信任與支持，尤其是人際溝通往來的部分，受限於身分或經驗的代理教師，在這方面通常較需要長官的協助，業務工作的設計與實施，可以一對一交代清楚，但是牽涉到學校其他教師的時候，就容易出現代理教師不好掌握的情況，主任就應該要及時付出關懷或協助處理。

學校的同事，不論是否兼任行政職務，大家對代理教師的存在也應該給予更多的尊重與信任。現今的教師甄試機制，仍是以筆試優先，過關後才能參與口試與試教，這些未考上正式教師的代理教師可能有許多都是在筆試的部分就被刷下，但這並不表示他們的教學能力、班級經營、行政能力等是有問題的，因此，仍應給予這些代理教師表現的機會，並且給予適時的協助。

學校對於兼任行政職務的代理教師應給予更多的支持與信任，擔任其強而有力的後盾，因為代理教師所要面對的困境比正式教師更多元化，若能得到長官同儕的認同與支持，可讓其無後顧之憂，更能發揮長才。再者，成長心態運作的基本模式之一，就是相信透過他人的幫助，可以培養與強化基本素質，讓自己獲得成長與改變。

三、給代理教師的建議

(一)充分運作成長心態的各個面向

邁向正式教師之路，也許會經歷許多波折，保持成長心態來面對路上所遇到的荊棘，會讓自己走得更快樂。兼任行政職務，的確會讓自己的工作量大增，人

際互動變得頻繁且複雜，日常生活作息時間也會受到影響，甚至改變個人生涯發展的歷程。但是，如果一開始就能把握契機，勇敢接下行政職務，並在過程中保持正向樂觀，對挫折與困境毫不畏懼，主動與他人溝通協調、互助合作，努力尋求問題解決之道，不要局限自己的能力與想法，要相信自己成長心態的力量。累積在困境中磨練的經驗，將這些考驗變化成讓自己成長茁壯的養分。不需將兼任行政職務視為畏途，因為有成長心態的運作，會讓我們的面對各種困境時都能過得很充實而且很有成就感。

(二)主動尋找強化能力的管道

除了個人成長心態的運作，代理教師亦應尋求外在強化自己的管道，例如：積極參加各種增能研習或組織，隨時掌握最新教育訊息及強化教學專業發展；參與代理教師群組，分享或汲取代理教師工作經驗，彼此鼓勵、互助。

四、給後續研究者的建議

研究者在進行論文撰述的過程中，發現關於成長心態的研究大多仍侷限在對學生學習成就影響之相關研究，對於教師的部分極少有探究，建議後續教育領域的研究者，可將成長心態的探究聚焦在教師身上，盡量採用質性研究法，以期獲得更深入的探究。例如成長心態與教師教學成效的關聯或影響、面臨退休的教師或新進教師其成長心態的運作狀況等議題。

另外，與成長心態同時存在，意義與作用卻相反的固著心態，也是值得探究的議題，成長心態與固著心態的是每個人會同時具有的心態，二者運作力度的不同會關係到困境能否突破成功。研究者可以針對某些在教育界有特殊成就表現的人士，探究他們的成長心態如何擊敗固著心態，開創傑出的成就。

參考文獻

一、中文部分:

- 于士捷(2015)。學校人力資源管理與教師兼任行政工作意願關係之研究—以高雄市公立國民中學為例(未出版之碩士論文)。國立台灣師範大學，台北市。
- 王文科、王智弘編譯(2002)。質的教育研究法-概念分析。台北市：師大書苑。
- 王金國(2012)。少子化的教育問題與因應。台灣教育評論月刊，1(5)，38-43。
- 朱哲宏(2010)。國中兼任行政職務教師留任意願之研究—以高雄市為例(未出版之碩士論文)。樹德科技大學，高雄市。
- 李文惠(2007)。學校中的臨時工/吉普賽人-國中代理代課教師工作處境及專業認同之探究(未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 李志宏(2016)。高雄市立國中校長服務領導、教師兼任行政職務意願與行政效能關係之研究(未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 李芳齡譯(2017)。心態致勝-全新成功心理學(原作者：Dweck, C. S.)。台北市：遠見天下文化。
- 李旻儒(2011)。鄉村型國民中學教師兼任行政工作意願低落與因應之研究(未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化市。
- 李建隆(2009)。教師兼任學校行政工作意願之研究----以宜蘭縣公立國民中學為例(未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化市。
- 李娟娟(2015)。運用層級分析法建構國中代理教師甄選準則(未出版之碩士論文)。樹德科技大學，高雄市。
- 余豐賜(2013)。教師辭行政、代理急上陣，國教如何走。台灣教育評論月刊，2(10)，17-20。
- 吳志明(2017)。宜蘭縣公立國民中學教師兼任行政職務意願之實徵研究---以激勵理論為途徑(未出版之碩士論文)。佛光大學，宜蘭縣。
- 吳佳樺(2016)。提升國小六年級學生創造力成長心態與創造力表現之行動研究

- (未出版之碩士論文)。國立台北教育大學，台北市。
- 吳清山(2018)。成長心態。教育研究月刊，285，117-118。
- 杜俊成(2015)。代理教師擔任國小行政職務之個案研究(未出版之碩士論文)。台北市立大學，台北市。
- 呂宗憲(2011)。從工作壓力、成長需求強度與組織氣候的觀點探討國中教師兼任行政工作意願之研究(未出版之碩士論文)。中國科技大學，台北市。
- 林宜嶺(2015)。我國公立中等學校以下代課、代理教師相關法令之研究(未出版之碩士論文)。國立暨南國際大學，南投縣。
- 林軒廷(2016)。新北市中等學校兼任行政職務教師人格特質對續任意願影響之研究(未出版之碩士論文)。國立台灣師範大學，台北市。
- 林鈺捷(2016)。宜蘭縣國中代理教師的組織場域與制度分析(未出版之碩士論文)。佛光大學，宜蘭縣。
- 林煜傑(2009)。兼任行政職務教師角色衝突與工作壓力關係之研究-以苗栗縣國民小學為例(未出版之碩士論文)。東海大學，台中市。
- 林學正(2015)。教師兼任學校行政工作意願影響因素之研究----以桃園市龜山區公立國民中學為例(未出版之碩士論文)。佛光大學，宜蘭縣。
- 林麗香(2016)。探討臺南市國民中學行政人員組織承諾、工作壓力與留職意願之研究(未出版之碩士論文)。南台科技大學，台南市。
- 邱從益(2005)。組織氣氛與學校經營。學校行政，36，71-86。
- 周郡旂、陳嘉成(2016)。你累了嗎？影響國中兼任不同職務教師之角色壓力、社會支持與幸福感之實証分析。台中教育大學學報:數理科技類，30(2)，21-43。
- 周曄明(2014)。桃園市國民中學教師兼任學校行政工作影響因素與意願之研究(未出版之碩士論文)。銘傳大學，桃園市。
- 邵聖雄、周欣珽(2012)。教師納稅制實施後國民中、小教師兼任行政職務之探討。

- 台灣教育評論月刊，1(13)，54-56。
- 法務部全國法規資料庫。教師法 2014 年修正版。檢索日期：2018 年 10 月 27 日，
取自 <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0020040>
- 法務部全國法規資料庫。中小學兼任代課及代理教師聘任辦法 2016 年修正版。
檢索日期：2018 年 10 月 27 日，取自
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawHistory.aspx?pcode=H0150024>
- 法務部全國法規資料庫。國民教育法 2016 年修正版。檢索日期：2018 年 10 月
27 日，取自 <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0070001>
- 侯英全(2014)。校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力對兼任行政教師留任職務意願之影響—以嘉義縣公立國中為例(未出版之碩士論文)。南華大學，嘉義縣。
- 施建任(2016)。教育界的遊牧民族：一位國中代理教師的自我敘說(未出版之碩士論文)。國立嘉義大學，嘉義縣。
- 胡幼慧(1996)。質性研究:理論、方法及本土女性研究實例。台北市：巨流。
- 洪淇涵(2011)。我國代理教師權益保障之研究(未出版之碩士論文)。國立台灣大學，台北市。
- 洪麗敏(2013)。國中代理教師工作壓力、社會支持與教學自我效能之研究(未出版之碩士論文)。大葉大學，彰化縣。
- 凌明清(2012)。台中市國中代理教師人格特質與工作滿意度之相關性研究(未出版之碩士論文)。靜宜大學，台中市。
- 徐岳琳(2013)。薪資公平對教師兼任行政職務意願之研究—以臺中市國民中小學教師為例(未出版之碩士論文)。國立中興大學，台中市。
- 翁芳怡(2011)。國中初任代理教師社會化之微觀政治研究(未出版之碩士論文)。國立中興大學，台中市。
- 高子雅(2010)。臺北市國民中學代理教師之角色知覺與工作壓力研究(未出版之

- 碩士論文)。淡江大學，台北縣。
- 唐淑華、蔡孟寧、林烘煜(2015)。臺灣青少年對大問題關心程度、學習信念、閱讀習慣與其心理適應之關聯。課程與教學季刊，18(2)，1-26。
- 孫寶璟(2015)。代理教師工作壓力、情緒耗竭與離職傾向關係之研究(未出版之碩士論文)。國立高雄應用科技大學，高雄市。
- 教育部(2018)。中華民國 107 年版教育統計。檢索日期：2018 年 10 月 27 日，取自 http://stats.moe.gov.tw/files/ebook/Education_Statistics/107/107edu.pdf
- 張民杰(2012)。過渡的日子-代理教師生涯發展困擾分析權。台中教育大學學報：教育類，26(2)，1-24。
- 張至傑(2013)。國民中學代理教師教學品質之研究——以臺中市某國民中學的分析為例(未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化市。
- 張宗平(2017)。公立國民中學校長領導行為與教師兼任行政職務意願之探索(未出版之碩士論文)。國立雲林科技大學，雲林縣。
- 張季蓉(2010)。國中代理代課教師任教歷程及專業成長之研究(未出版之碩士論文)。逢甲大學，台中市。
- 張昱騰(2017)。淺談國中學教師兼任行政人員困境與發展。台灣教育評論月刊，6(6)，124-129。
- 張菊芬(2014)。國中代理代課教師生涯轉換之敘說研究(未出版之碩士論文)。中華大學，新竹市。
- 張憲庭(2005)。少子化現象對學校經營管理之衝擊與因應之道。學校行政，36，87-93。DOI:10.6423/HHHC.200503.0087。
- 張靜怡(2007)。理想與現實之間，尋找生命出口——中學長期代理教師之生涯觀及生涯調適歷程(未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化市。
- 曹仲宇(2009)。國中教師工作價值觀、工作特性、學校氣氛與兼任行政職務意願關係之研究——以台東縣為例(未出版之碩士論文)。國立台東大學，台東縣。

- 曹雅惠(2012)。從中小學兼任/代理教師邁向正式教師之個案研究(未出版之碩士論文)。台北市立教育大學，台北市。
- 郭亭均(2011)。彰化縣國民中學兼任行政職務教師續任行政工作意願之研究(未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化市。
- 陳弘毅(2014)。花蓮縣偏鄉國民中學代理教師工作處境之探討-以某國民中學為例(未出版之碩士論文)。國立台東大學，台東縣。
- 陳向明(2002)。教師如何做質的研究。台北市：洪葉文化。
- 陳河開(2013)。缺很大！國民小學教師兼任行政職務勞逸之探討。台灣教育評論月刊，2(10)，27-31。
- 陳佳宏(2009)。台北市國民中學代理教師人力資源管理與學校效能關係之研究(未出版之碩士論文)。淡江大學，台北縣。
- 陳佳綾(2014)。國中代理教師信念、教師專業承諾與教師效能感之相關研究(未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化市。
- 陳怡吟(2014)。桃園縣國中英語教師教學壓力與因應策略之相關研究—比較正式教師與代理教師之差異(未出版之碩士論文)。中原大學，桃園市。
- 陳美珠(2015)。走過代理教師十二年。台灣教育評論月刊，4(6)，52-53。
- 陳姿伶(2011)。教師課稅配套措施對代理教師之影響—以台中市國中為例(未出版之碩士論文)。國立暨南國際大學，南投縣。
- 陳啟榮(2014)。台灣中小學教師兼任行政工作議題之探析。台灣教育，686，44-48。
- 陳智偉(2013)。臺北市立國民中學行政人員工作壓力與續任意願之相關研究—以訓導人員為例(未出版之碩士論文)。國立台灣師範大學，台北市。
- 陳惠芬(2013)。台南市立完全中學兼任行政工作教師之工作壓力及兼任意願影響因素研究(未出版之碩士論文)。國立台南大學，台南市。
- 陳逸霞(2012)。高雄市國中兼任行政教師工作壓力與留職意願關係之研究(未出

- 版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 陳聖謨(2015)。代理教師功能的再進化---社會系統理論的觀點。台灣教育評論月刊，4(6)，78-82。
- 陳藝滿(2016)。工作壓力與校長領導風格、組織氣氛研究。健康產業管理期刊，4(1)，49-59。
- 黃雅如(2014)。國中小教師兼任學校行政工作意願之動態研究(未出版之碩士論文)。中華大學，新竹市。
- 黃瑞琴(2001)。質的教育研究法。台北市：心理出版社。
- 黃誌良(2017)。成長型思維、學習動機與學習成效之關係-以台南市某國小六年級學生為例(未出版之碩士論文)。南台科技大學，台南市。
- 曾怡萍(2011)。新北市立國民中學兼任行政職教師工作壓力與續任意願影響因素之研究(未出版之碩士論文)。國立台灣師範大學，台北市。
- 曾盈琇(2018)。代理教師面臨之不平等待遇的淚與累。台灣教育評論月刊，7(10)，323-325。
- 曾清旗(2018)。高國中小教師兼任行政工作意願分析。台灣教育評論月刊，7(5)，135-138。
- 游堂佳(2017)。台中市國民中學兼任行政教師組織承諾與留任意願關係之研究(未出版之碩士論文)。中台科技大學，台中市。
- 楊佳芳(2015)。苗栗縣國民中學教師兼任學校行政工作意願影響因素之研究(未出版之碩士論文)。育達科技大學，苗栗縣。
- 楊家瑜(2013)。國小代理教師情緒勞務之研究。臺中教育大學學報：教育類，27(1)，39-55。
- 鄒耀偉(2016)。新北市國民中學兼任行政工作教師工作滿意度及續任意願之研究—以兼任學務處組長職務者為例(未出版之碩士論文)。淡江大學，新北市。

- 詹明益(2015)。國中教師兼任學校行政工作意願影響因素之研究-以新北市偏遠地區公立國民中學為例(未出版之碩士論文)。佛光大學，宜蘭縣。
- 詹曉雯(2016)。臺中市國民中學校長領導行為、教師心理契約與其兼任行政職務意願相關之研究(未出版之碩士論文)。逢甲大學，台中市。
- 葉志華(2012)。桃園縣國民中學教師知覺校長真誠領導、教師工作態度及其兼任行政職務意願相關之研究(未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹市。
- 葉佳儒(2017)。中部地區國民中學教師兼任行政意願及其影響因素之研究(未出版之碩士論文)。國立暨南國際大學，南投縣。
- 董燕如、張白蓉(2017)。代理教師在學校的生存與困境。台灣教育評論月刊，6(7)，100-101。
- 趙士瑩(2012)。兼任行政的教師專業成長。師友月刊，545，66-67。
- 廖秀珍(2016)。苗栗縣國民中學教師兼任行政職務留任意願之研究(未出版之碩士論文)。國立中興大學，台中市。
- 劉依萍(2017)。國民中學校長公共關係經營與兼行政教師留任意願關係之研究(未出版之碩士論文)。國立台中教育大學，台中市。
- 劉婉愉(2015)。境隨心轉，會看到不一樣的風景。台灣教育評論月刊，4(6)，62。
- 蔡仁政(2018)。代理教師的美麗與哀愁。台灣教育評論月刊，7(10)，210-218。
- 蔡琍玲(2011)。新北市國民中學處室組織氣氛與兼任行政職務教師留任意願關係之研究(未出版之碩士論文)。輔仁大學，新北市。
- 蔡進雄(2018)。成長型思維模式的教育新趨勢。台灣教育評論月刊，7(6)，114-118。
- 蔡燕瑾(2010)。國中代理代課教師的困境、未來發展與因應之道之研究(未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化市。
- 潘致全(2016)。中小型國中代理教師之成效分析---以新竹市某國中為例(未出版

- 之碩士論文)。康寧大學，台北市。
- 鄭安媚(2014)。高雄市國中校長溝通行為、學校組織氣氛與教師兼任行政工作意願關係之研究(未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化市。
- 鄭崇趁(2012)。教育經營學：六說、七略、八要。新北市：心理。
- 賴岳聰(2015)。公立高級中等以下學校教師兼任行政工作之初探。台灣教育評論月刊，4(5)，109-111。
- 蕭佳純、董旭英、黃宗顯(2009)。少子化現象對國小教育發展之影響及其因應對策。台中教育大學學報，23(1)，25-47。
- 戴蕙如(2015)。國中教師人格特質、組織公民行為與兼任行政職務意願關係之研究—以新竹縣國中為例(未出版之碩士論文)。中華大學，新竹市。
- 謝文全(2002)。學校行政。台北市：五南圖書。
- 謝宛廷(2012)。國中代理代課教師壓力、生涯韌性、工作滿意度、工作投入度之相關研究(未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化市。
- 簡鈺玲(2015)。職場甘苦—代理教師的累與淚。台灣教育評論月刊，4(6)，57-58。
- 顏韻安(2012)。國中代理代課教師專業能力評選因素之研究(未出版之碩士論文)。樹德科技大學，高雄市。

二、英文部分:

- Davis, V. W.(2016). Error reflection: Embracing growth mindset in the general music classroom. *General Music Today*, 30(2), 11-17.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: the New Psychology of Success*. NY: Ballantine Books.
- Litt, M. D., & Turk, D. C. (1985). Sources of stress and satisfaction in experienced high school teachers, *Journal of Educational Research*, Vol. 78, No. 3, pp. 178-85.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schroder, H. S., Yalch, M. M., Dawood, S., Callahan, C. P., Donnellan, M. B., &

Moser, J. S. (2017). Growth mindset of anxiety butters the link between stressful life events and psychological distress and coping strategies. *Personality and Individual Differences, 110*, 23-26.

Zhang, J., Kuusisto, E., & Tirri, K. (2017). How teachers' and students' mindsets in learning have been studied. *Psychology, 8*, 1363-1377.

附錄一 訪談同意書

您好！誠摯的歡迎您參與本研究。研究者為東海大學教育研究所碩士在職專班的學生。本研究主題為「國中代理教師兼任行政職務成長心態之探究」，希望探究國中代理教師兼任行政職務時成長心態的運作狀況與對工作之影響情形，並將研究結果提供給相同境遇的教師參考。

您在接受訪談的過程中，如果有不妥之處，可以要求研究者作調整，更可以拒絕說話，並可以隨時停止訪談，終止本訪談同意書的效力，選擇退出本研究。本研究每次的訪談時間約為一小時，為方便日後資料之分析，訪談過程都將全程錄音。而關於您所提供的任何訪談資料，研究者保證不隨意公開，僅供研究者及指導教授分析討論。需要討論或引用訪談資料時，研究者都會將您的所有基本資料保密，並以化名或匿名方式呈現。

最後，感謝您對本研究的貢獻，因為您的不吝分享，使得我們對於代理教師兼任行政的工作困境，有了更深一層的瞭解，並提供所有讀者及教育工作者有進一步省思的機會。在研究過程中如果有任何疑慮，請您隨時跟研究者丁銘信聯繫。

順頌安好

東海大學教育研究所碩士在職專班

指導教授：陳世佳 博士 研究生：丁銘信 敬上

Cell-phone: 091*-**** E-mail: *****@gmail.com

本人同意接受訪談 本人不同意接受訪談

受訪者：_____（簽名）

研究者：_____（簽名）

中華民國 年 月 日

附錄二 逐字稿(以蟲蟲老師 Q5、Q6 為例)

訪談對象:蟲蟲老師 訪談地點:閒置教室 訪談時間:2018.12.3 14:00~15:30			
行數	訪談大綱與逐字稿	連結內容分析	對應研究問題
	<p>Q5 目前是您服務的第幾所學校？請簡單說明一下這些學校工作情況的差別？</p>		
1	<u>假如是所有待過的學校，包含代課甚至是替代役</u>	同儕互動	他人幫助
2	<u>的話，這算是第五間學校，但假如只討論代理的話，</u>		
3	<u>現在在華山算是第一間。假如以工作職別來作差別</u>		
4	<u>的話，代理跟代課的確有著明顯差異，另外就是，現在</u>		
5	<u>待華山算是位處新竹縣的小學校，以往代課的幾間</u>		
6	<u>學校都算是都市中的中型或大型學校，除了教職員工</u>		
7	<u>數比較多以外，的確在同事間的互動上有著明顯的差</u>	組織氣氛	他人幫助
8	<u>異，會感覺到在大學校比較難以融入同事圈之中，另</u>		
9	<u>外也感覺得出來辦公室中的氣氛比較群聚，較少有打</u>		
10	<u>成一片的感覺，但相對來說，現在在華山，就呈現出</u>		
11	<u>完全不一樣的風光，可能是因為華山現在的教職員工</u>		
12	<u>的關係，而有這種差異如此明顯的感覺，再加上我自</u>		
13	<u>己能有的樣本數並不多啦，但確實的我所感覺到是如</u>		
14	<u>此沒錯。當代課真的有一種外人的感覺，但是在當替</u>		
15	<u>代役還有現在在代理的時候所感覺到的就很不一</u>		
16	<u>樣，你會是團隊成員中的一份子，所以自然而然的會</u>	同儕互動	他人幫助
17	<u>比較投入，相對的在整個課堂先前準備的狀態以及對</u>		
18	<u>待學生的方式也會有些不同，但教育的目的不變啦，</u>	組織氣氛	他人幫助
19	<u>只不過可以察覺到自己付出的心力會有明顯的差</u>		
20	<u>別，在代課時的大學校，我明顯就是提不起勁，哈哈。</u>		
21	<u>但現在很多時候都給了我不少的空間，自然而然就舒</u>		
22	<u>坦了許多。</u>		
	<p>Q6 當您應徵代理教師工作時，主考官表明學校需要您兼任行政職務才會錄取您，您的感受是什麼？</p>		
1	<u>我會向主考官們回應，首先要謝謝貴校能夠給予</u>		
2	<u>我這個機會，行政職有他的難度存在，但也因此可以</u>		
3	<u>在短時間內快速的認識學校，並與學校團隊在短時間</u>		
4	<u>之內相互磨合而找到最好的行事模式。另外，我自己</u>		
5	<u>本身算是個善於觀察的人，藉由這個機會，我也可以</u>	自我覺知	展現努力
6	<u>快速地了解辦公室的風氣，老師們錙銖必較的細節以</u>		
7	<u>及各班級學生的種種情況，所以是一個可遇不可求的</u>		

附錄三 逐字稿確認書

老師您好：

非常感謝您於 年 月 日 時 分接受研究者訪談，您的訪談內容對於研究者的研究有非常大的助益，訪談內容的逐字稿已於日前寄至您的電子信箱，請您確認內容無誤後，在此證明書簽名確認。再次感謝您對本研究的熱情協助。敬祝

教安

東海大學教育研究所碩士在職專班

指導教授：陳世佳 博士 研究生：丁銘信 敬上

Cell-phone: 091*-**** E-mail: *****@gmail.com

本人已確認訪談逐字稿無誤 受訪者：_____（簽名）

中華民國 年 月 日

附錄四 訪談省思札記

訪談對象:蟲蟲老師 訪談地點:閒置教室 訪談時間:2018.12.3 14:00~15:30

一、邀約

蟲蟲老師是我目前服務學校的同事，已經認識快三年，他知道我正在研究所碩專班念書，所以平常我就有和他稍微聊過可能研究的方向，現在一聽到我想邀請他當我的訪談對象，他一口就答應了，也因為在同校服務，所以訪談的時間和地點都很順利地敲定了。

二、訪談過程及省思

蟲蟲老師大學時就讀台中教育大學，後來到彰師大取得碩士學位，是一位年輕又有理想，知道上進的好老師，目前在學校擔任訓導組長的職務，這是他第一年接觸行政工作。因為學校人員編制少，許多接行政的老師都必須身兼多職，他就是其中之一，負責的業務包含訓育、生教、衛生、體育四組，也就是在大學校中學務處的業務，在這裡，他一個人全包了，而且除了這些例行事務，偶爾還有上級臨時交辦的任務、學生問題等要處理，業務之繁重，可想而知，所以他能在百忙中接受我的訪談，真是一件非常不容易的事。

對於我的訪談問題，蟲蟲老師總是能根據他的親身經驗，講得切中要點，偶爾還會穿插一些他過去唸書或在其他學校服務的趣事，讓我覺得整個訪談過程就像在和同事聊天一樣輕鬆愉快，但儘管氣氛輕鬆，我們還是沒忘了正事，逐一完成訪談大綱的提問，他也能完整清楚地描述他的想法，看得出來他事前有很認真地想過這些問題的答案。

訪談過程中，感覺得出他對現在的工作情況覺得很充實，除了社會科的教學工作，還要處理繁忙的行政事務。雖然每天都忙得團團轉，但是他還是很有精神地將每件事都處理得很即時、很完善，這種積極認真處理好每件事的態度，常讓學校長官和同事們對他讚譽有加，也很令我這位前輩深感佩服。訪談就在很輕鬆愉快的氣氛下完成了，結束時，我們還不忘了互相鼓勵一下，工作

加油，教甄加油！

訪談對象:圓圓老師 訪談地點:學校走廊 訪談時間:2019.1.29 10:20~11:50

一、邀約

圓圓老師是我多年前在另一所國中服務時的同事，那時我兼任生教組長，她是攜手計畫的老師，後來又接了班導師，我們彼此還算熟稔，後來各奔東西後，偶爾也會透過通訊軟體聯絡，仍知道彼此的動向，所以當我決定要做這個研究主題時，她就是我的口袋名單之一了。邀約過程也很順利，而且正值寒假期間，她的工作量稍微少一些，剛好可以接受訪談順便和老同事分享一下近況。

二、訪談過程及省思

雖然我有事先寄訪談大綱給她，但是她實在太忙了，所以沒有空很仔細地先看過，但是也還好，可能因為我們原本就熟識，所以訪談起來一點也不會有壓力，感覺就像好朋友在分享彼此的工作近況一樣。

其中，她講了一個一件比較特別的事，就是她現在服務的學校屬於市區的中大型學校，學生數及教職員人數都比以前我們共事的那個偏鄉小校還多很多。她覺得以前同事之間的感情特別得好，除了平常的工作互助分享，閒暇時大家也會經常一起出遊、聚餐、賞螢火蟲，彼此的情感不是只建立在同事上，而已經擴展成好朋友了。在現在這個學校，雖然同事之間相處也很好，也會互相幫忙處理工作上的事，但總是覺得彼此的感情不像之前那所學校同事的親近，啊！真是令人懷念那段時光。

她後來接了行政工作之後，整個人有了很大的轉變，不再是那個初出茅廬的菜鳥老師，而是將自己能力大鳴大放，因為在小學校哩，一人常需當作多人來使用，她經過了那段時間的淬鍊，現在兼任這個學校的行政工作，雖然一樣繁瑣，但是她還是可以行雲流水地處理各項事務，而且多了一位幹事的幫忙，讓她輕鬆許多。

針對訪談問題的回答，圓圓老師回答得十分詳細，偶爾還透漏了一些學校

的人事秘辛或趣事，前後將近四年的兼任行政工作，而且幾乎都是同一個行政職務，所以她對相關的業務已相當熟悉，而且她也當代理老師將近十年的時間了，感覺上似乎已經對能不能考上正式教師這件事，沒有那麼地執著，覺得正式老師也有正式老師的煩惱，不如當代理教師反而可以灑脫一些，而且可以見識到許多不同地方的人事物，她覺得也很不錯。

可能對現今教育環境變遷巨大的感觸教深，也可能是相信自己能力足夠，並不需要堅持在教職這個工作上，所以圓圓老師對工作上遇到的困境都看得很開，展現出一副兵來將擋、水來土掩的從容氣魄。因為她也和我太太同事過，所以訪談結束時，沒忘了要約她和我們一家人找時間吃個飯，只是因為彼此都在忙碌，這一天不知何時可以實現啊！

訪談對象:芳芳老師訪談地點:多功能教室 訪談時間:2019.1.31 10:10~11:30

一、邀約

芳芳老師也是我多年前在另一所國中服務時的同事，那時我兼任生教組長，她是英文的專任教師，後來也曾短暫接任過班導師，我們彼此還算熟稔，後來各自離開後，也知道彼此都在私立學校服務。偶然的機會下，我太太在研習時遇到她，我才知道她已在國中當代理教師而且還兼任行政職務。根據我以前對她的認識，我覺得她是一位很和善的老師，對學生也非常客氣、關愛，結果她現在居然兼任生教組長，必須經常嚴厲管訓學生，這事讓我非常驚訝，也對她的工作狀況深感好奇。約訪過程也很順利就訂好，因為正值寒假期間，她的工作量較少，剛好可以接受訪談順便和老朋友聊聊近況。

二、訪談過程及省思

正是訪談前，免不了先聊聊近況，果然如我所料，她接任這個職務時的確很辛苦，因她必須要求自己兇學生，這是她以前較少會做的事，對她來講是一大挑戰，剛開始經常要忙到七點多才能下班回家，幸好現在已經駕輕就熟了，都能及時有效地處理好事情。

教職工作經驗豐富的芳芳老師，在國中卻是第一年接行政工作，有很多事務並不清楚，必須請教他人或自行摸索，她總是不辭辛苦地把問題解決，而且，從訪談時知道，她很敢主動和長官溝通，不怕得罪長官，最後也換來了長官及同事對她的信任與佩服，這點倒是很值得許多代理教師學習，不要因為自己的身分而失去自己在工作上或人際往來的信心。

針對訪談的問題，她雖然已經事先看過問題，但還是會在回答前再複述一次問題、稍微想一下才回答，用很慎重的態度來看待這次訪談，訪談結束後還一直擔心她的回答有沒有幫助到我的研究，非常地客氣。因此，又是一次愉快地訪談經驗，又見到許久不見的老同事，真令人開心。

訪談對象:阿勇老師 訪談地點:團輔室 訪談時間:2019.2.21 16:00~17:30

一、邀約

經由圓圓老師的推薦，我立刻對阿勇老師提出邀約，請他擔任我的訪談對象，他現在和圓圓老師在同一所學校服務，在教務處兼任教學組長，這個職務也是學校行政工作中業務非常繁雜的一組。我很怕他會婉拒我的邀請，沒想到他很樂意地答應了，並表示他也作過訪談，他知道這個過程很辛苦，他會盡力幫忙!馬上讓我對他的印象大大加分。

二、訪談過程及省思

阿勇老師是很年輕的一位老師，在學校的教學經驗才第二年，就被找來兼任非常重要的教學組長職務，相信他的工作能力與態度應該是備受學校肯定的。比較特別的是，他是少數比較喜歡行政工作甚於教學工作的老師，他覺得他不是不喜歡教學工作，只是不喜歡和學生有太多的互動，他覺得學生的問題很繁雜瑣碎，不像行政工作，雖然辛苦，但至少不須和不成熟的國中生有過多的互動。

對於訪談問題的答覆，他也很有自己的想法，回答得不疾不徐，聽得出來他對兼任行政工作並不以為苦，還樂此不疲，有意願想主動繼續兼任行政工

作，果然是年輕人，對教育工作有熱誠、有活力、也有理想，把他現在的行政經驗當作個人實力的累積，將來一定會有用處而且很難得的，他雖然也覺得現在代理教師的待遇與福利是不公平的，但是他沒有對現況抱怨的情緒，而是激勵自己努力通過正式教師甄試，才能跳脫現今不利的局勢。

訪談過程我深深被阿勇老師對教育的熱誠感動，也對他十分清楚自己未來規劃的態度感到欣賞，謝謝圓圓老師的推薦，訪談了阿勇老師，也讓我重新檢視自己當初從教師工作的初衷與熱情是否還在。

訪談對象:小魚老師 訪談地點:資優班教室 訪談時間:2019.2.25 16:00~17:20

一、邀約

也是經由圓圓老師的推薦，我得以邀請小魚老師成為我的訪談對象，她現在也是和圓圓老師、阿勇老師在同一所學校服務，原本她還因為怕幫不了什麼忙，有點婉拒訪談的意思，幸好在我誠摯邀約下，她還是答應接受訪談。

二、訪談過程及省思

小魚老師除了教學工作，她在輔導室兼任資料組組長，輔導室的業務近年來也增加了許多，所以在輔導室的工作也很忙碌，她主要負責辦理技藝班、生涯發展教育宣導、學生轉入轉出的資料處理等工作。特別的是，因為配課的關係，她雖然是英文教師，卻只上一班英文課，另外要上四個班的資訊課，所以她覺得除了業務要忙，備課工作對她來講也蠻吃力的。

訪談過程中，總覺得小魚老師心事重重，有點鬱悶的感覺，後來我想應該是最近正好在忙訪視業務的整理吧!遇到訪視或評鑑，往往是兼任行政工作的老師最痛苦的時候，必須耗去大量的時間精神在準備資料，難怪她會心情不美麗。不過熱心的她，還是針對訪談問題逐一地說出自己的想法，而且我發現她自己有先印了一份訪談大綱，問題下面還附有她事先做的簡短回答，真是貼心細心的舉動，非常感謝她!

小魚老師在這所學校當了六年的代課教師，今年第一次兼任行政職務，我

想問她接任的原因，她欲言又止地表示不太方便講，我只好不再勉強她。言談中，小魚老師對於學校找她接任行政職務這件事，她的心情還在努力調適因應中，不過，好在她的主任、輔導室同事或其他老師對她都還算和善，也會適時得予協助，不至於讓她孤軍奮戰，不知所措。因此，她也知道現在她必須做的，就是努力讓自己的心情不要那麼負面，並且去請教其他兼任行政的前輩，應該如何因應兼任行政工作帶來的困境，來調整心態或做事的態度與方法。

雖然今天的訪談有點像在聽小魚老師吐苦水，其實剛好更讓我了解到現今代理教師的許多困境與想法，也希望小魚老師藉由這次的訪談抒發一下心中的鬱悶，能更開心正向地面對未來。

訪談對象:燕燕老師 訪談地點:閒置教室 訪談時間:2019.3.4 10:20~11:30

一、邀約

燕燕老師是我這次在邀約訪談對象時的超級救火隊，是我多年前在同一所學校代課的同事，我原本預計要訪談的對象，因為個人生涯規劃因素，今年已沒有擔任行政職務，不符合我研究計畫設定的研究對象條件，因此必須再另尋適當對象。偶然的機會中發現，原來燕燕老師今年有兼任行政職，原本我還以為她只是班導師，原來她有兼任教學組長的職務。二話不說，馬上聯絡她，邀請她接受我的訪談，熱情的燕燕老師，一聽到我需要幫助，馬上就答應了。

二、訪談過程及省思

訪談的時候，她正在忙著處理學生國中會考的一些相關業務，還願意挪出寶貴時間來受訪，真是太給我這個老同事面子了。多年不見，她還是一樣的樂觀開朗，講話速度還是一樣很快，必須很仔細地聽。以前當同事時，她還只是一個初出茅廬的小女孩，如今經過多年教學工作的歷練，明顯感覺到她已成熟穩重許多，講話也很有條理組織，不再是以前我眼中的那個青澀年輕女老師的模樣。

原來她在這所學校已經代課將近十年了，而且期間陸續兼任過多個行政職

務，包括註冊組長、學務組長及現在的教學組長，雖然也很年輕，行政資歷卻是我這次訪談的六位教師中最豐富的一位。本來，她對於兼任行政職務並不覺得苦悶，甚至也勝任愉快，但自從現在的這一位校長到任後，整個心情與工作态度完全大改觀，甚至讓她已經在考慮要不要換工作這件事了。

這位校長的風格比較積極、強勢，喜歡主動接許多額外的業務或活動來承辦，希望藉此推廣校譽，但因為這樣突然要多做許多事情，讓許多老師吃不消，覺得難以適應，燕燕老師大概也是其中之一吧！

可能因為最近工作忙碌的關係，燕燕老師並無暇事先看過我的訪談大綱，但對於提問的內容，她還是可以立即切中要點地說明她的想法，果然是一位身經百戰的教師，著實讓我對她刮目相看。

訪談最後一道題目，她所提的想法也令我深深思考許久。她建議兼任行政職務的老師，一定要要求自己安排時間好好備課，因為現在的教學環境已經和以前大不相同，教師必須採用多元的教學模式並且適當運用科技輔助器材，活潑地進行教學活動。學生不想要沉悶的填鴨式教學，老師們不要忘了要做好教學工作，因為這才是當老師的初衷和根本。

如果教學與行政兩者能夠兼顧當然最好，但是在時間、人力有限的情況下，到底要以教學還是行政為重呢？真是令人難以抉擇的問題。