

加薪是萬靈丹？ 桃園市國民小學教師兼任行政職務意願影響因素建構之研究

黃鈺容 陳建志 *

摘要

本研究旨在探討桃園市國民小學教師選擇兼任行政職務的影響因素。相關研究指出透過提升行政加給或增加福利，或可提升教師擔任行政職務意願。然而，這是否能有效解決人力不足問題，仍有待深入探討。本研究以文獻回顧為基礎，再與兩位專家修正後，建立家庭因素、個人因素、組織因素與薪資酬賞因素四個構面及 11 個向度，並採用層級分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP) 分析權重比例，並輔以半結構式訪談。獲致結論如下：一、影響兼任行政職意願的四個構面中，「家庭因素」最重要，其次為「個人因素」；二、影響兼任行政職意願的首要個人因素為「人格特質」；三、影響兼任行政職意願的首要組織因素為「組織氣氛」；四、影響兼任行政職意願的首要薪資酬賞因素為「內在報酬」；五、影響兼任行政職務意願的首要家庭因素為「家庭支持」；六、不同背景變項對兼任行政職務意願因素的影響有所差異。本研究根據結論提出相關研究建議。

關鍵詞：內在報酬、外在報酬、兼任行政職務意願、層級分析法

黃鈺容，桃園市內海國民小學 教師
* 陳建志，國立臺北教育大學教育經營與管理學系 副教授（本文通訊作者）
電子信箱：chen2020@mail.ntue.edu.tw
來稿日期：2024 年 8 月 14 日；修稿日期：2024 年 11 月 04 日；採用日期：2024 年 11 月 18 日

Is Increasing Salary a Panacea? A Study on the Factors Influencing Taoyuan City Elementary School Teachers' Willingness to Assume Administrative Roles

Yu-Jung Huang * Chien-Chih Chen

Abstract

This study explores the factors influencing elementary school teachers in Taoyuan City to take on additional administrative roles. Relevant studies have suggested that increasing administrative stipends or offering additional benefits may enhance teachers' willingness to assume such positions. However, whether these measures can effectively address the issue of insufficient administrative personnel requires further examination. Based on a comprehensive literature review and discussions with two experts, this study established four dimensions—family factors, personal factors, organizational factors, and compensation factors—along with 11 associated criteria. The analytic hierarchy process (AHP) was employed to analyze the weight ratios of these dimensions, supplemented by semi-structured interviews. 1. The study found that among the four dimensions influencing teachers' willingness to take on administrative roles, "family factors" are the most significant, followed by "personal factors"; 2. The primary personal factor influencing willingness is "personality traits"; 3. The key organizational factor is "organizational climate"; 4. The foremost compensation factor is "intrinsic rewards"; 5. The main family factor is "family support"; 6. And different background variables influence teachers' willingness to assume administrative roles. The study proposes relevant recommendations based on these findings.

Keywords: Intrinsic Rewards, Extrinsic Rewards, Willingness to Assume Administrative Roles, Analytic Hierarchy Process (AHP)

Yu-Jung Huang Teacher, Neihai Elementary School, Taoyuan City
* Chien-Chih Chen Associate Professor, Department of Educational Management and Administration,
National Taipei University of Education (Corresponding author)
E-mail: chen2020@mail.ntue.edu.tw
Manuscript received: August 14 2024; Modified: November 4, 2024; Accepted: November 18, 2024

壹、研究動機

學校行政是學校基本運作的重要基礎，同時行政支援也關乎教學績效及學習效率，更會影響學校整體發展的永續性，學校行政的重要性不言而喻。然而教師擔任行政職務意願越來越低落，進而某種程度影響學校的經營與運作（陳經綸、陳建志，2023）。由於教師在教學任務與家庭責任的雙重壓力下，不願擔任行政職務，加上教育政策變革帶來的挑戰，進一步惡化兼任學校行政職缺的情況（林明地，2020）。因此瞭解哪種因素能夠提升教師兼任行政職務意願變得相當重要，其關乎於學校整體發展之創新的重要關鍵。在教育場域，對於鼓勵教師擔任行政職務常有研究提出建言，而提高教師兼任行政加給或提升其福利獎賞為常見建言之一（蘇靜好等人，2021），然而是否透過此種外在增強便可有效解決學校行政人力荒，其效用值得深入探究。

學校教育人員根據教育和行政原理，應用科學法則處理校內外一切組織與工作事務之歷程，以達成學校教育目標乃是學校行政的重要目的。學校行政包含四個面向，一、運用科學的工作法則來處理行政工作；二、對象是學校內一切組織和工作之事務；三、這是一個持續不斷的歷程；最後四、目的在於達成學校教育目標（Shauli Mukherjee et al., 2022）。優質的學校必定需要教學與行政相互配合，有良好的校務運作才能使學校持續發展（Adamu et al., 2017）。據此，學校行政是維持學校組織運作的基本功能，因此學校行政是達成教育目標的根基。教師乃是重

要影響的關鍵因素之一，而透過學校行政的力量則能提高教師的教學績效及學生的學習效率，使得學校更加蓬勃發展（秦夢群，2020）。

石佩玲、張仁家（2022）指出，擁有高效運作且高度效率的行政團隊，能為學校提供強而有力的支持，學校將具有良好教學品質，同時也認為行政和教學為相輔相成之關係，是共同穩定並促進校務發展的關鍵。由此可知行政支援關乎教學績效及學習效率，更會影響學校整體發展的永續性，其學校行政的重要性不言而喻。然而教學工作日益繁重與教育改革浪潮席捲，基層教師不願擔任行政職務，只能採用輪流或抽籤制尋覓人才，也使得行政人才傳承不易（范熾文、金冠廷，2024；蘇靜好等人，2021）。

同時，曾清旗（2018）也指出近年教師兼任行政職務意願偏低，使得人員流動率高，在職務不穩定的情況下，學校整體發展也將有所受限。由此可知，在教育改革及時代變遷的情況下，讓學校行政工作生態改變，甚至工作量加劇使得以往擔任行政職務的教師改變自身的需求，而這樣的氛圍也逐漸擴大讓教師擔任行政意願越來越低落。「學校行政職出走」容易使得學校內部革新進步之動力不足，並讓學校經營趨向保守、平庸、分散零碎、缺乏傳承（林明地，2020）。據此，教師兼任行政意願低落已影響學校整體的教育品質與校務發展，因此，探究哪些因素能有效促進教師兼任行政職務的意願，已成為推動學校整體創新與持續發展的關鍵課題。

然現今「行政出走潮」情形每年仍時有

所聞，許毓芸(2014)指出加薪及減課配套相關措施對資深教師而言較無感，因此薪資酬賞部分因素並未能吸引資深教師投入於行政職務工作，將導致行政品質越來越低落，進而影響其整體教育品質。由於部分資深教師對兼任行政職務的意願較低，校長只能商請新進教師擔任。然而，這些新進教師因不熟悉行政業務與學校整體運作流程，較易於辦理業務時出錯(陳經綸、陳建志，2023)。因此，如何吸引更多優秀的教師願意兼任行政職務便是一件刻不容緩的事情，唯有穩定的行政組織，才能奠定良好的教育基礎，也分析是否提高教師兼任行政加給或提升其福利獎賞是吸引教師兼任行政工作最大之誘因？

本研究旨在探討桃園市國民小學教師兼任行政職務意願的影響因素，並從應然層面(理論上的應當狀態)出發，透過專家群體分析不同因素的相對重要性，透過層級分析法(Alytic Hierarchy Process, AHP)，綜合專家群體的意見來評估各因素及向度的重要性，並進行權重排序。本研究重點不在推論母體狀態，而是透過 AHP 提供一套系統化的評估方法，量化教師兼任行政職務意願中各影響因素的相對重要性，以作為學校管理決策的參考依據。基於上述研究動機，本研究目的如下：

- 一、探究桃園市國民小學教師兼任行政職務意願影響因素及向度權重。
- 二、比較桃園市國民小學教師兼任行政職務意願影響因素及向度排序。
- 三、分析不同背景教師對桃園市國民小學教

師兼任行政職務意願影響因素及向度評估的權重值。

貳、影響教師兼任行政職務意願因素構面及選擇評估向度

本部分將針對影響教師兼任行政意願因素及選擇評估向度進行做文獻回顧。綜觀相關教師兼任行政職務意願研究後，研究者歸納為以下四個構面探討，以作為研究設計之依據。

一、個人因素

在個人因素方面，石佩玲與張仁家(2022)、張昱騰(2017)、許毓芸(2014)、賴岳聰(2015)指出，學校行政工作量繁重且複雜，教師需要具備正向積極的人格特質來應對這些壓力；而曾清旗(2018)、賴岳聰也補充，教師在兼任行政職務後，因其角色產生衝突，故有可能會面臨更大的挑戰，這也導致教師感受到專業能力不足；且石佩玲與張仁家、曾清旗、賴岳聰皆提到不論是新進教師擔任行政職務或是資深教師初任行政職務都能感受到自己的專業能力不足使得其擔任意願下降，因此本研究在個人因素中，分為「工作壓力」、「人格特質」、「角色衝突」、「專業能力」四個向度。

(一) 工作壓力

Kyriacou 與 Sutcliffe (1978) 指出，教師的工作壓力源於教學過程中的負面感受。吳璧如與陳俊瑋(2022)認為，教師因無法

適應教學環境或工作而產生負面情緒。葉子明等人(2019)指出,兼任行政職務的教師需同時扮演教師與行政人員的角色,因此承受更大的壓力。綜上,本研究中的工作壓力指教師在教學與行政雙重角色間無法適應或負擔工作而產生的負面情緒。

(二) 人格特質

Allport (1961) 認為,人格特質是一個人內在動態系統的組成,決定其行為與思想。Matthews 等人(2003)將人格特質定義為人格與特質的結合。葉子明等人(2019)則指出,人格特質是在個體適應生活歷程中的獨特表現。綜上,本研究將人格特質定義為個人與環境交互作用下形成的持久且統整的行為模式,這種特質將影響教師對行政職務的看法及其擔任行政職務的意願。

(三) 角色衝突

賴岳聰(2015)指出,兼任行政職務的教師需要在學生與行政工作間切換角色,這種轉變往往導致角色混淆與業務推行困難。張昱騰(2017)也提到,未曾擔任過行政職務的教師可能因不熟悉行政業務而遇到溝通障礙,進一步影響其推展行政工作的意願。因此,本研究將角色衝突定義為兼任行政職務的教師在教師與行政協調者之間的衝突。

(四) 專業能力

現今教師對學校行政流程普遍缺乏了解,因為他們的培訓主要集中在教學與研究方面,對行政實務和教育政策的認識存在落

差(賴岳聰,2015)。國內外研究也指出教師多半只接受過班級經營和教學的訓練,未學習過適應科層體制的行政工作,致使他們不願擔任行政職務的原因之一(陳經綸、陳建志,2023; Carlson, 2017)。石佩玲與張仁家(2022)也指出,兼任行政的教師缺乏完整的行政業務培訓,僅靠業務交接和市府研習,因此降低了他們的擔任意願。本研究中的專業能力指教師是否接受過學校行政事務的專業培訓並具備相應職能。

二、組織因素

在組織因素方面,石佩玲與張仁家(2022)、曾清旗(2018)指出,行政與導師之間的合作常難以兼顧,導師對行政的支持與配合會影響教師兼任行政職務的意願。此外,校長的政策和領導風格也會影響學校運作及組織氣氛,而這些因素都會關係到教師是否願意兼任行政職務。因此,本研究將組織因素分為「同儕互動」、「領導風格」與「組織氣氛」三個向度。

(一) 同儕互動

蘇傳桔等人(2018)指出,導師對行政工作的低配合度會阻礙行政工作的推行,因此同仁間的互動與和諧度是推動行政工作的關鍵,並影響教師兼任行政職務的意願。葉姍君與彭威誠(2022)認為,學校成員若能互相支援,有助於提升行政運作的順暢度,提高教師兼任行政職的意願。游淑靜與范熾文(2020)進一步強調,當教師感受到教學與行政相輔相成時,對行政的配合度會提升,進而提高整體學校效能和教師兼任行政的

意願。因此，本研究將同儕互動定義為教師認知到教學與行政相輔相成，願意配合推動學校活動，以提高學校整體效能。

（二）領導風格

連章宸與陳藝滿(2016)指出，領導風格是由教育背景、社會結構脈絡及個人特質交互影響所產生的行為，並由教師所感知。Erbay 等人(2024)認為，校長若能有效溝通並達成一致目標，或以尊重、關懷、支持的態度推動校務，將提升教師參與和擔任行政職務的意願。因此，本研究將領導風格定義為領導者運用個人特質並融入組織文化的行為，若能以尊重和鼓勵的方式領導，將有助於提升教師擔任行政職務的意願。

（三）組織氣氛

葉珮君與彭威誠(2022)指出，學校行政依賴組織成員的溝通與合作，當教師在組織中獲得更多社會支持時，擔任行政職務的意願也會提高。陳玉珊(2020)的研究也顯示，學校組織氛圍與教師兼任行政意願呈高度正相關，教師對組織氛圍的認知越好，其擔任行政職務的意願越高。這種由校長和教師共同創造的組織氣氛具有持久性，並影響組織成員的行為與教師兼任行政職務的意願。

三、薪資酬賞因素

薪資酬賞分為內在報酬(intrinsic rewards)，以及外在報酬(extrinsic rewards)兩類。張昱騰(2017)指出，社會對教師期待的提高會影響其成就感和地位，進而影響教

師兼任行政職務的意願。然而，張昱騰與曾清旗(2018)皆提及，兼任行政職務的加給過低，勞力與心力的付出與外在報酬不成比例，使得職務加給的吸引力不足，加上行政工作會壓縮備課時間，這些外在報酬因素將有可能影響教師是否有意願兼任行政職。此外，兼任行政一職不僅是學校內部職務，也代表在教師群體中的一種社會地位和職業聲望，此種外部的社會認同感及地位象徵，對教師兼任行政的意願或許會有影響(蘇靜好等人,2021)，然而成就感與薪資、福利等，都可以直接反映教師的心理和物質獎勵，本研究因此選擇集中探討內在與外在報酬對教師兼任行政職務意願的影響，而不延伸討論社會地位和職業聲望。

（一）內在報酬

屬於個人內在的感受，於參與某些活動或任務時產生。例如：成就感、工作滿意度、個人成長及地位。在學校環境中，內在報酬主要來自於自身對學生付出所得到的成就感或是個人在擔任行政主管所屬的地位殊榮感。

（二）外在報酬

由組織直接控制與分配的，比內在報酬具體。例如：薪資、福利、獎勵、升遷等。在學校中，擔任行政職務所給予外在報酬所指為行政加給，其升遷多指被提拔為主任，其獎勵則多為記功、嘉獎等具體的表揚。

四、家庭方面

在家庭因素方面，曾清旗(2018)指出，

隨著行政業務的增加，教師需投入更多時間和精力，尤其在評鑑時，偶爾需利用假日準備資料，此時家庭支持成為關鍵，如果家人無法體諒其工作壓力，將導致教師兼任行政工作之壓力，並影響其擔任意願；此外，吳佳雯(2023)也強調，已婚女性教師在平衡職場和家庭角色時，經常因家中尚有需照顧與陪伴之孩童或長者而增加壓力；葉子明等人(2019)也指出，教師的家庭組成結構，特別是家中有年邁家人或年幼孩子時，也會明顯降低其兼任行政職務的意願。因此，家庭支持、家庭狀態與其組成結構都是影響教師是否願意兼任行政職務的因素。本研究將家庭因素分為「家庭支持」和「家庭組成結構」兩個向度。

(一) 家庭支持

曾清旗(2018)指出，兼任行政教師除了平日工作繁重，寒暑假也需上班，將減少與家人相處的時間。兼任行政教師還需應對更多元的任務，因此更需家人的協助與建議，以緩解壓力。若無家人支持，教師難以全心投入行政工作並持續擔任此職務。因此，本研究將家庭支持定義為家人提供的關愛、肯定、尊重及鼓勵，讓教師能全心投入行政工作，並持續努力。

(二) 家庭組成結構

在家庭組成結構方面，若家中有年邁長輩需要照顧，教師將較難全心投入工作，降低其兼任行政職務的意願。同樣地，若家中有年幼孩童，教師可能無法陪伴孩子，這也影響其擔任行政職務的意願(葉子明等人，

2019)。因此，本研究將家庭組成結構定義為家中有年邁或年幼成員會影響教師兼任行政職務的意願。

本研究根據文獻回顧的結果，將影響教師兼任行政職務意願的因素歸納為四個構面，分別為個人因素、組織因素、薪資酬賞因素與家庭因素。為了避免重疊與混淆，在設計各構面下的向度時，特別強調其互斥性，以明確區分不同向度的影響範疇。過往研究業已指出家庭支持、人格特質、組織氣氛等皆會影響教師兼任行政職務意願(石佩玲、張仁家, 2022; 許毓芸, 2014; 陳經綸、陳建志, 2023)。例如，「家庭因素」在文獻中被多次提及為影響教師意願的重要因素，因此，本研究將其納入構面之一。該構面包含了「家庭支持」與「家庭組成結構」兩個向度，且經由兩位教育領域的專家確認並提供意見修正，並會於後續的訪談中反覆驗證這些向度，以確保分析結果的準確性。

參、研究方法與設計

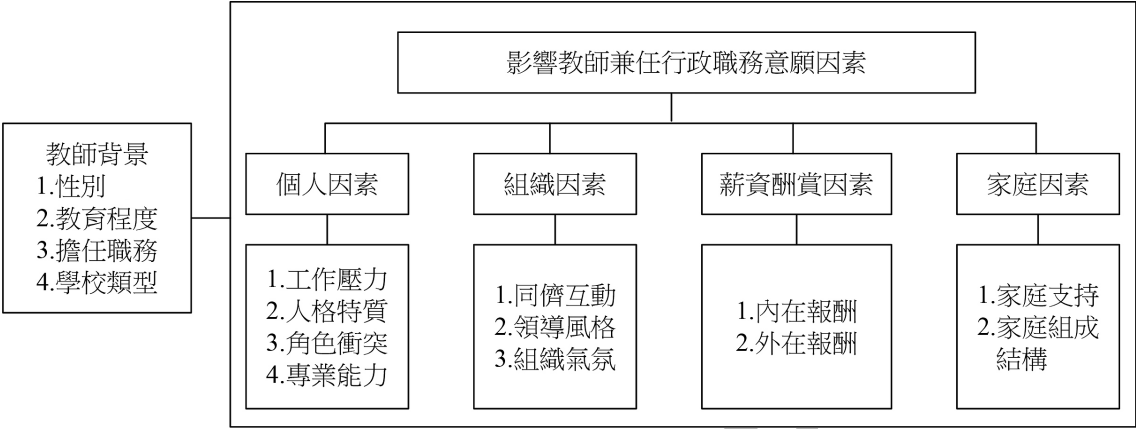
一、研究架構

本研究統合歸納在論述中具有統計意義之各方面影響因素，設計以此為基礎整合成四個構面：個人因素、組織因素、薪資酬賞因素、家庭因素，這些內涵反映教師在多重構面與面向上的考量，並透過 AHP 進行權重分析，如圖 1 所示。

二、研究對象

本研究以桃園市國小擔任行政職務之

圖 1
研究架構圖



正式教師為研究對象，為研究不同背景之教師將依背景變項不同進行抽樣，依據其依教師背景因素分為以下四類：

- (一) 教師性別：男性、女性。
- (二) 教師教育程度：大學畢業（含學士後師資班）、研究所以上畢業（含四十學分班）。
- (三) 擔任職務：主任、組長。
- (四) 學校類型：市區學校、偏鄉（含非山非市），每一類別分別抽取兩人，共抽取 16 人為代表性專家小組作為研究對象，這些成員皆具備 10 年以上教學年資，並為具備行政經驗的現任主任或組長，能提供具代表性的專業見解與分析。

三、研究方法

依據文獻探討建構出四個構面、11 個向

度，主要運用問卷調查法，藉由 AHP 分析出不同構面與向度之權重比例，並輔以半結構式訪談，用以進一步瞭解研究對象選擇原因。然需注意之處為，本研究採用的 AHP 方法並不進行母體的推論或變項間因果關係的驗證，而是提供專家意見整合後的量化結果，用以輔助決策者對教師兼任行政職務的影響因素進行更為客觀的判斷。

(一) 問卷調查法

Saaty (1980) 指出：

「AHP 所發展之目的，是為了讓複雜的問題系統化，將不同的層面層層分解，接著透過量化的方式，建構出規則後加以綜整評判，提供決策者多個適當方案的充分資訊以供決斷，並降低錯誤決斷的風險性。」（頁 12）

因此，本研究蒐集問卷完畢後，運用

AHP 探究教師選擇兼任行政職務的因素之權重比例，以供相關單位機關決策參考。

（二）半結構式訪談

訪談前，研究者會根據研究目的設計訪談題綱，作為訪談過程中的指導方針，以便在蒐集資料時能既有靈活性又能保持焦點 (Denzin & Lincoln, 2018)。本研究在填答者完成 AHP 問卷後立即進行訪談，根據 AHP 問卷的權重結果，引導受訪對象深入探討其選擇兼任行政職務的考量原因，確保問卷資料結果與訪談內容之間的對應和呼應，提供了更為全面的資料分析依據。

四、研究工具

本研究依據研究目的及文獻探討所得結果，並經兩位具有豐富教育管理經驗的桃園市國小校長審訂修正，其等皆擁有超過十年的學校行政領導經驗、曾參與過多項 AHP 發展之研究，並擁有教育領域博士學位，確保問卷設計符合 AHP 方法的原理和研究主題的實際需求後，編製「影響桃園市國小教師兼任行政職務意願因素 AHP 問卷」及「影響桃園市國小教師兼任行政職務意願因素訪談題綱」，以下分別說明之。

（一）AHP 問卷設計

AHP 需要進行決策的問題建立層級架構，且必須藉由進行成對比較來建構各變項之階層關係，研究對象填寫問卷中 1-9 的尺度。本研究依上述教師背景因素分類後，首先致電該校該名教師說明來意，邀請其加入研究，並保證本研究僅作整體分析之用，獲

得其允許後再由研究者至該校進行問卷收發，以及執行該名教師填答問卷完畢後的訪談程序。

（二）訪談題綱

為更深入研究對象選擇各影響因素重要性之原因，針對其研究對象進行訪談並蒐集資訊，其訪談題綱乃根據文獻探討所編擬，針對四個構面及 11 向度，請研究對象說明其排序，以及排序的原因，與研究對象 AHP 問卷結果相互比對，藉此達到研究目的。

五、資料處理與分析

本研究的資料處理與分析方法包括 AHP 問卷分析及訪談資料分析，以下分別進行說明。

（一）AHP 問卷資料分析

本研究針對不同背景之研究對象所填答的 AHP 問卷進行分析，所使用的分析軟體為 Power Choice V4.1，以研究對象所填答的各面向評估準則分數，計算幾何平均數及各層級成對比較矩陣之權重值，接著算出各面向評估準則向度的最大特徵值 (λ_{max})，進一步計算各面向評估準則向度之一致性係數 (Consistency Index, CI)，以及一致性比率 (Consistency Ratio, CR)。在通過一致性檢驗後，計算有效問卷的加權比重，評估各準則向度的優先順序，進而分析影響桃園市國小教師選擇兼任行政職務意願因素的相對權重。

(二) 訪談資料分析

本研究對研究對象填答問卷完後，以半結構式訪談法進行訪談，訪談者藉由與研究對象的對話中蒐集相關資訊，並將其內容對應至研究對象所填答之問卷，以釐清或更進一步瞭解研究對象對於在選擇兼任行政職務意願時所考慮之因素，其資料分析與整理步驟方法如下。

1. 研究資料蒐集與建檔

本研究於 2023 年 2 月至 3 月期間事先與研究對象約定好其面對面訪談時間，並取得研究對象之書面知情同意書後，開始進行錄音及記錄談話內容，為求資料完整性，研究者將其錄音檔轉為逐字稿，以利後續相關研究分析與整理。

2. 研究資料來源編碼

本研究訪談對象為桃園市國小擔任行政職務之正式教師，訪談期程為 2023 年 2 月至 3 月期間，為研究不同背景變項之教師在選擇兼任行政職務意願時所考慮之因素上的差異，研究者將其編碼以教師背景及訪談日期為原則編列，(1) 教師性別：① 男性、② 女性；(2) 教師教育程度：① 大學畢業(含學士後師資班)、② 研究所以上畢業(含四十學分班)；(3) 擔任職務：① 主任、② 組長；(4) 學校類型：① 市區學校、② 偏鄉(含非山非市)。茲將上述之編碼原則用於研究對象編碼後，舉例而言，研究對象編號 1 的教師為男性，學歷為研究所畢業，擔任職務為主任，學校類型為市區學校，訪談日

期為 3 月 1 日，則其編碼為訪 1-12110301，後續研究對象皆以此原則編碼。

3. 資料分析

研究者先將其所收集之訪談錄音檔轉換成逐字稿，整理成易於分析的形式，接著將整理好的資料組成不同的主題和子主題，進行概念化和歸納，之後再將其依各別不同的主題來進行類別編碼。當訪談資料整理成不同的類別後，再將 AHP 計算出來的權重之結果進行比對，藉以歸納研究結果，同時作為研究結果之依據。

肆、研究結果與討論

本研究以不同背景變項教師進行 AHP 問卷調查後，透過 Power Choice V4.1 軟體計算各構面及評估向度的相對權重，再接續進行排序並對各評估準則向度與訪談內容相互比對，得出研究結果並加以討論。本部分主要根據應然層面的分析，即針對各教師所提出的各影響因素，並根據其專業意見進行探討，聚焦於群體間對各因素的分析 and 應然面之探討。

一、影響桃園市國小教師兼任行政職務意願因素權重及排序

本研究將 16 位教師對於影響兼任行政職務意願之因素中的整體四個構面問卷填答結果進行分析後呈現如表 1 呈現，得出各教師在此層級一致性係數(CI)與一致性比率(CR)皆小於 .1，表示研究對象皆通過一致性檢定(Saaty, 1980)；而研究對象每一構

面整體權重計算結果如表 1 所示。其後，根據表 1 可得知影響桃園市國小教師兼任行政職務因素之四個構面中其最重要排序第一者為「家庭因素 (.32)」，其次排序第二為「個人因素 (.31)」，接著排序第三的為「組織因素 (.22)」，最後排序第四為「薪資酬賞因素 (.16)」。

在影響教師兼任行政職務的四個構面中，「家庭因素」的權重值最高，表示教師在選擇是否兼任行政職務時，最優先考慮家庭因素。家庭支持與生活規劃對教師的決策至關重要。根據 Allen 等人(2000)的研究，家庭支持能促進員工的職業發展，進而促進組織的成功；曾清旗(2018)也指出，家庭支持在教師選擇兼任行政職務的過程中扮演關鍵角色，獲得家庭支持的教師更能承擔額外的的工作負擔，並在職場上保持穩定的心態和較高的職業幸福感。因此可知，獲得家庭支持的教師更願意承擔學校發展的責任，促進學校運作順暢，並改善學校文化氛圍和校園環境。

另一方面，黃惠敏、黃德祥(2012)指出，部分教師認為家庭責任影響了他們的工作，使他們無法全力發揮專業能力或參加進修。例如，有些教師因需接送孩子上下學，不得不推辭行政職務。家庭的組成成員結構也會影響是否有意願擔任行政職務，家庭中若有孩童需要照顧，便會壓縮在工作上的時間，假日需要陪孩子或是接送孩子，甚至家中若有年老的長輩，教師就必須肩負起重擔，同時也較無心力投入於學校的假日活動中，因此，家庭的成員組成也是影響教師兼任行政

職務重大因素。另外，從訪談紀錄中也能看出相關結果，訪談內容如下：

「工作要以家庭為重，工作就是為了賺錢養家，當然先考量家庭因素。」（訪 10-11120201）

「基本老婆都讓我自己做我想做的事，他也很支持我，以前他都自己一個人照顧孩子，但現在有第二個孩子，他的身體也出現狀況，所以現階段我會以家庭為重，就當行政來說比較能夠兼顧到家庭的部分，因為當導師我會以整個班級為重。」（訪 4-12210210）

「因為我的家庭不用我操煩任何事情，要我選擇行政或導師都可以，我的家庭成員夠多，所以可以彼此照顧，沒有了這層家庭的壓力，讓我可以自由選擇擔任行政或導師。」（訪 14-11220216）

「家庭是我生活的重心，所以我在做任何事情的時候都會優先考量我的家庭，而這份工作也是為了家庭的考量所以我才選擇的。」（訪 13-11120201）

「原本我是一直在當導師，後來因為孩子也長大了，不太需要我照顧了，所以就想說要轉換跑道看看，剛好有機會就轉當行政，

表 1
影響桃園市國小教師兼任行政職務意願因素各構面權重及其一致性數值

問卷編號	個人因素	組織因素	薪資酬賞因素	家庭因素	一致性係數	一致性比率
1	.63	.22	.10	.05	.07	.08
2	.23	.60	.06	.12	.08	.09
3	.08	.59	.06	.26	.07	.08
4	.10	.05	.37	.48	.07	.08
5	.55	.04	.14	.27	.07	.08
6	.57	.09	.05	.30	.07	.07
7	.09	.05	.28	.59	.06	.07
8	.14	.54	.08	.25	.07	.08
9	.52	.28	.13	.07	.00	.00
10	.05	.10	.32	.53	.03	.03
11	.16	.67	.06	.11	.06	.07
12	.49	.10	.05	.37	.07	.07
13	.05	.10	.32	.54	.08	.09
14	.23	.05	.11	.61	.07	.07
15	.56	.26	.12	.06	.04	.04
16	.59	.13	.07	.21	.07	.08
平均	.31	.22	.16	.32		

所以我認為家庭因素為我選擇是否擔任行政最大的考量因素。」
(訪 7-22210130)

接著,「個人因素」所佔權重排序第二,僅次於家庭因素且此兩種因素權重數值也相近,顯然個人因素在教師考量是否兼任行政職務意願中也相當重要。陳經綸、陳建志(2023)指出近年來,隨著教育改革與社會環境變遷,學校行政業務日益增加,加上業務本身所牽涉的專業能力(如十二年國民基

本教育課程改革),讓不少教師對於兼職行政避而遠之,也表示個人的專業能力將會影響教師是否有意願擔任行政職務,若缺乏專業能力的教師在面臨未知的工作內容時,想必會在處理業務上可能會措手不及;石佩玲與張仁家(2022)亦指出,兼任行政的教師若缺乏完整的行政業務培訓,其擔任意願將會下降,強調專業能力在教師兼任行政職務中的重要性。因此教師在考慮是否擔任行政職務中專業能力也是相當重要的一環。

另一方面，陳成宏(2017)提出學校領導者必須細心觀察教職員工的言行舉止及其表現態度，從而由學校行政實務的脈絡中，找尋相關合適的人選，進一步「因材施教」培養出不同的行政人才，從此點可推導出一個領導者必須有「識人」之能。在研究對象訪談中，提到關於個人因素為影響教師兼任行政職務最重要因素與其相呼應之內容如下：

「當下會擔任行政的部分以個人因素為主因，因為其實從我畢業到現在為止，除了當老師以外，總會想換個位置試試看，不諱言的部分是各行政處室對我來說都是種挑戰，想換個不同的角色試試看是我最大的主因。」(訪 16-11120201)

「一開始被邀請當資訊組長其實很猶豫，因為不知道自己的專業能力有沒有符合這個職缺，而當了資訊組長以後，發現專業能力真的很重要，像是在遇到電腦出現問題時，我就沒辦法有專業去排解，只能求助於其他資深的組長。」(訪 15-21220206)

「相對於其他構面，我覺得個人因素構面中人格特質的部分是一個關鍵，這關鍵在於你能不能讓自己擔任這個職位。」(訪 5-12110210)

「覺得相對於其他構面，個人因

素是我最先考慮的因素，因為我覺得我的個性比較適合從事行政工作。」(訪 1-12110301)

綜觀而言，在探討影響桃園市國小教師兼任行政職務意願因素中，家庭因素是教師選擇是否兼任行政職務時優先考慮的因素。家庭的支援與家庭生活規畫會納入教師選擇擔任行政或導師職務的考量，因為家庭支援可以促進員工在職業生涯中的發展和成功，進而促進組織的發展和成功。此外，家庭的組成成員結構也會影響教師是否有意願擔任行政職務，例如若有孩童需要照顧，便會壓縮到其在工作上的時間。

訪談紀錄中也顯示出，本次受訪教師都非常注重家庭，會以家庭為重要考量因素來選擇是否兼任行政職務，尤其是當有孩子需要照顧時，更會考慮到家庭因素。其次，個人因素被認為是教師考量是否兼任行政職務意願中另一個重要的因素。個人因素包括專業能力、人格特質等，而缺乏專業能力的教師可能會在處理業務時措手不及影響其信心，因此專業能力也是教師考慮是否兼任行政職務的一個重要考量因素。

二、影響桃園市國小教師兼任行政職務意願個人因素中各評估向度權重及排序

各教師在此層級一致性係數(CI)與一致性比率(CR)皆小於.1，通過一致性檢定，適合後續分析。歸納出影響桃園市國小教師兼任行政職務意願個人因素中各評估向度中其最重要排序第一的向度為「人格特質」(整

體權重值 .129)，其次排序第二為「專業能力」（整體權重值 .063），接著排序第三的為「工作壓力」（整體權重值 .057），最後排序第四為「角色衝突」（整體權重值 .056）。

在個人因素中「人格特質」所佔權重最高（.129），顯示出桃園市國小教師在選擇是否擔任行政職務意願之個人因素中，最優先考慮之因素為「人格特質」，與 Humphrey (2023) 在研究中提到人格特質對情緒勞務和組織承諾都有影響，其中對情緒勞務的影響最大相仿，同時也建議可以藉由選擇適合的人格特質來應對不同的工作內容與情境，以降低員工情緒勞務、提升組織承諾，進而提高組織績效。

在學校，校長必須充分瞭解教師的優點長處及才能專長，將其教師安排在最適宜的工作職位，以發揮其教師個人的潛能；然而，教師自身也會因自身人格特質而選擇不同的工作職位，這也成為教師在選擇是否擔任行政職務時，個人因素中的一個重要考量，從訪談紀錄中也能看出相似結果，內容如下：

「我覺得在個人因素中最重要的是人格特質，因為我覺得做行政的人要比較對事不對人，要有組織規劃，然後跟同事之間的溝通要學會觀察，要有溝通協調的能力。」（訪 6-22210301）

「我覺得當導師事情比較瑣碎，跟個人的特質不太符合，我還是習慣在行政這邊處理業務，我比較喜歡從事行政，我覺得從事行

政比較需要一點創意，每年不同的行政業務會有不同的挑戰，也會有不同的呈現方式。當學務主任就會接觸到教育局或體育局交辦的業務，教務處就會有多的教學活動，總務處則是接觸到底務工作，輔導室則是會接觸特教或輔導相關的東西，當行政會接觸的範圍比較廣，相對比較符合我個人所嚮往的方向。」（訪 1-12110301）

「我覺得個人因素中的人格特質是關鍵，也是讓我能夠行政二十幾年的關鍵因素，我覺得要擔任行政工作必須具有換位思考的能力，行政工作基本上是一個協調過程需要互相讓步，行政比較偏向漸進式的到位，沒辦法很強勢的一次到位，要在校長和老師之間做協調，就非常考驗個人的口條和人格特質。」（訪 5-12110210）

「每一個人都有他的稜稜角角，但是當行政就不能太有稜角，可以有原則，不然很容易因為別人的一句話就感到不舒服，所以比較圓融的人比較適合，像我帶羽球隊時學生來自不同的班級，我就必須和不同班級的導師做溝通，也必須和不同的家長做溝通。」（訪 4-12210210）

接著，「專業能力」所佔權重排序第二（.063），顯示出教師在選擇是否擔任行政職務個人因素中「專業能力」也是相當重要的考量因素，僅次於人格特質。本結果與 Malla-rangan 等人（2024）指出國小教師的專業發展對其對擔任行政工作意願有正向影響，因此國小教師的專業能力可影響其擔任行政工作意願。從此論點觀之，學校若能加強行政人員的專業能力或是提供相關專業進修機會，將有助於提升教師擔任行政職務之意願，藉以支持學校行政人員之穩定性，進而提升學校整體效能。在訪談紀錄中，也同樣的提到相互對應的觀點，相關內容如下：

「我覺得在決定擔任行政的時候，專業能力會是我非常擔心的一點，因為像我自己當體育組長，需要帶田徑隊的時候，我沒有相關的專長，我當時其實很猶豫，但還好有前手會幫忙我帶，並且教我相關的專業指導能力。」（訪 8-22210202）

「在大學的時候我們就只有修過一門教育行政，教育實習的時候雖然都知道老師們在做些什麼業務，但很少參與過，所以在想要不要擔任行政工作的時候會很擔心自己不會做。」（訪 15-21220206）

「對於我來說要不要擔任行政我會考慮專業能力的部分，因為行政跟我們原本學的教學專業是不

一樣的，必須要再花時間去提升自己的行政專業能力，才能提高工作效率。」（訪 10-11120201）

「擔任行政我覺得最基本的要有溝通的專業能力，因為你當主任要對上也要對下，在擔任行政的過程中，這些專業能力也會慢慢被培養出來。」（訪 1-12110301）

綜觀而論，在影響桃園市國小教師兼任行政職務意願個人因素中，「人格特質」是教師在選擇是否擔任行政職務最優先考量的因素，人格特質乃經由自身的生長背景以及生活經驗所建構出來，有些人格特質是可以培養，而這些人格特質也會進一步的影響到自身的情緒以及工作績效。因此，教師在考量是否擔任行政職務時會先評估自己的人格特質是否適合這樣的職位。此外，根據訪談紀錄，也指出人格特質在選擇是否擔任行政職務的重大考量因素之一，並且教師自身也會因自身人格特質而選擇不同的工作職位。教師也需要瞭解自己的優點長處及才能專長，以利校長能夠將其教師安排在最適宜的工作職位，以發揮教師個人的潛能教育並藉此穩定行政人員的流動率，讓學校的整體運作更加順暢，創造出更多學校發展的可能性。

再者，「專業能力」對教師是否願意擔任行政職務也有著重要的影響。對於教師而言，專業能力的提升會增加他們擔任行政職務的意願，同時也會增強行政人員對於擔任行政工作的意願。在訪談中，也有提到擔任行政工作時專業能力的重要性，例如需要溝

通能力、組織管理能力等，對於缺乏相關專業能力的教師來說，可能需要透過前輩的指導或專業進修來提升自己的專業能力。因此，學校應該加強行政人員的專業能力，提供相關的進修機會，以支持學校行政人員的穩定性，進而提升學校整體效能。

三、影響桃園市國小教師兼任行政職務意願組織因素中各評估向度權重及排序

各教師在此層級一致性係數 (CI) 與一致性比率 (CR) 皆小於 .1，通過一致性檢定，適合後續分析。歸納影響桃園市國小教師兼任行政職務意願組織因素中各評估向度中其最重要排序第一的向度為「組織氣氛」（整體權重值 .10），其次「同儕互動」、「領導風格」（整體權重值同為 .06）則並列排序第二。

其中，「組織氣氛」所佔權重最高（.10），顯示出桃園市國小教師在選擇是否擔任行政職務意願之組織因素中，最優先考慮之因素為「組織氣氛」。陳玉珊（2020）的研究指出，學校的組織氣氛會影響教師兼任行政工作的意願，也建議學校應致力於建立良好的組織氣氛和信任關係，用以提高教師兼任行政工作的意願。由此論點觀之，學校的「組織氣氛」將會是影響教師是否有意願兼任行政職務的關鍵因素，也顯示如果想要提升教師兼任行政職務的意願，校長及教師必須共同創造出信任且良好穩定的組織氣氛，讓教師能夠更加有信心承擔行政職務工作，而在訪談紀錄中，也不約而同地提到此觀點，相關內容如下：

「我覺得組織氣氛非常重要，我感覺到氣氛不對了，我就會回去當導師，看主任帶人的信念，以及整個團隊所創造出來的氣氛，是讓我選擇是否擔任行政的關鍵因素。」（訪 6-22210301）

「像我們學校氣氛就很好，行政請導師幫忙做事，導師也都會很配合，在辦公室的氣氛也很好，大家都會彼此互相幫忙，這也是我會接行政職務的關鍵因素，學校氣氛好就會願意繼續服務大家。」（訪 8-22210202）

「在擔任行政的時候，很多時間都必須和其他處室或是導師合作，若是組織氣氛不好，那麼在推行任何政策或是活動時都會遭遇阻礙，也讓行政工作變得更加困難，所以我認為組織氣氛是相當重要的。」（訪 11-21120202）

「因為我覺得要在一個地方工作，那個組織氣氛一定要是和諧的，才會讓人想繼續待下去。」（訪 15-21220206）

「做行政時是一個比較大方向的工作，要看整體的組織氣氛，大家組織氣氛好，整體運作就會比較順暢，也讓人比較想要做下去。」（訪 10-11120201）

綜觀而論，在影響桃園市國小教師兼任行政職務意願組織因素中，「組織氣氛」是教師在選擇是否擔任行政職務最優先考量的因素，在訪談紀錄中可看出行政工作是一件需要團隊互相合作的事情，而良好的組織氣氛可以提升教師兼任行政職務的意願，同時也讓教師可以在行政團隊中獲取信任感以及成就感，讓教師更願意持續的為學校付出，並穩定其整體學校運作品質，因此，「組織氣氛」是教師兼任行政職務意願中關鍵的考量因素。

四、影響桃園市國小教師兼任行政職務意願之薪資酬賞因素中各評估向度權重及排序

各教師在此層級一致性係數 (CI) 與一致性比率 (CR) 皆小於 .1，通過一致性檢定，適合後續分析。歸納出在影響桃園市國小教師兼任行政職務意願組織因素中各評估向度中最重要排序第一的向度為「內在報酬」（整體權重值 .13），其次「外在報酬」（整體權重值 .03）排序第二。其中，「內在報酬」所佔權重 .13 相對於「外在報酬」所佔權重 .03 高出許多，顯示出桃園市國小教師在選擇是否擔任行政職務意願之薪資酬賞因素中，最優先考慮之因素為「內在報酬」。內在報酬是在參與某些活動或任務時產生，屬於教師自身的感受，而在訪談紀錄中大多提到的內在感受為對學生付出心力後產生的成就感。呼應 Choong 等人 (2024) 發現國小教師成就感與組織公民行為、兼任行政意願呈正相關，若提升教師的成就感，進而提升教師對學校的組織公民行為，並且提高教師兼任行政意

願。由此論點而言，「內在報酬」是影響教師是否有意願擔任行政職務的關鍵因素，在訪談紀錄中，也同樣地提到此觀點，相關內容如下：

「基本上我帶球隊、導師或行政，就是要影響孩子的一生，我要教就是教孩子未來二十年或三十年後都用到的東西，孩子就算畢業後有問題還是會回來找我，從孩子身上所得到的回饋，就是我最大的成就感，這些也是我的信念。」（訪 4-12210210）

「學校幾乎沒有什麼外在報酬可以提供，在擔任體育組長的時候，因為都是上體育課，透過體育課讓更多小孩喜愛運動這件事情，提供我內在報酬很多，這件事情算是蠻有價值意義的。」（訪 14-11220216）

「像我在當行政帶隊出去比賽，看到孩子平常練習的成果呈現在舞台上，就會讓我覺得很有成就感，可以看見孩子們的成長。」（訪 9-21220201）

「相對於外在報酬，內在報酬才是我比較在乎的，因為我覺得在當老師時學生給我的回饋是我最大的成就感，學生一句真誠的話或是情感上的依附，和同事之間彼此鼓勵的話語，都會支持我繼

續做下去。」(訪 6-22210301)

「憑良心講在小學裡升遷是沒有意義的，如果行政加給的部分是差距是很大的話，那做行政和導師就會有差別，但現今的制度對我來說是沒有差別的。」(訪 5-12110210)

綜觀而論，在影響桃園市國小教師兼任行政職務意願薪資酬賞因素中，「內在報酬」是教師是否有意願擔任行政職務的優先考量因素，在學校中「外在報酬」幾乎是固定的，所謂的嘉獎或是小功的獎勵對於教師來說，於提升擔任行政職務意願的成效有限。研究也指出教師的成就感與組織公民行為、兼任行政意願會有正向的關係(陳經綸、陳建志, 2023; 葉珮君、彭威誠, 2022; 蘇靜好等人, 2021)，可知提升教師的成就感可以進一步提高教師對學校的組織公民行為，以及兼任行政職務的意願。在訪談記錄中，也提到教師的內在報酬和成就感與其擔任行政職務的意願密切相關。綜上可知，教師的「內在報酬」是影響是否有意願擔任行政職務的關鍵因素之一。

五、影響桃園市國小教師兼任行政職務意願之家庭因素中各評估向度權重及排序

各教師在此層級一致性係數 (CI) 與一致性比率 (CR) 皆小於 .1，通過一致性檢定，適合後續分析。歸納出在影響桃園市國小教師兼任行政職務意願組織因素中各評估向度

中最重要排序第一的向度為「家庭支持」(整體權重值 .20)，其次「家庭組成結構」(整體權重值 .12) 排序第二。

其中，「家庭支持」所佔權重最高 (.20)，顯示出桃園市國小教師在選擇是否擔任行政職務意願之家庭因素中，最優先考慮之因素為「家庭支持」。這與 Chan 等人 (2020) 研究結果一致，研究指出家庭支持對教師的職場幸福感具有顯著的正向影響。同時也呼應吳佳雯 (2023) 的論述，即已婚女性主任的壓力來源之一是「職家角色衝突」，特別是當在家庭中需要扮演多重角色時壓力更加明顯，揭示女性教師在兼顧行政職務與家庭責任時，容易因角色衝突而增加壓力，進而影響其擔任行政職務的意願。

綜上可知，家庭支援對教師的工作態度和表現有正向的影響，其中包括了兼任行政的意願。教師面臨著工作壓力和生活壓力，而家庭支持可以減輕教師在生活上的負擔，讓教師有更多的心力投入到工作中。此外，家庭支持也會提升教師的情緒狀態和職場幸福感，進而提高教師的工作滿意度和工作績效。因此，可以說「家庭支持」是教師是否兼任行政職務意願的關鍵因素，而在訪談記錄中同樣提到相似觀點，相關內容如下：

「像我老婆就很支持我，不論我當行政或導師，基本上他都會尊重我，雖然心裡還是會希望我不要做導師，因為怕我把所有心力都放在班級。」(訪 4-12210210)

「我覺得要在職場能夠安定那麼

久，家人的支持很重要，因為有家人無條件的支持，我才能接行政接這麼久。」（訪 5-12110210）

「我在當體育組長的時候，因為要帶球隊出去比賽，相對的我的家人也必須要投入，比較安慰的是自己的小孩剛好也在球隊，讓比賽變成我們家人之間另外的相處時光。」（訪 14-11220216）

「像我的家人給予我的支持就很大，不論是在做行政或導師，他們都會給我與選擇的空間，有時候工作很累了，回家也會和家人聊天。」（訪 9-21220201）

綜觀而論，在影響桃園市國小教師兼任行政職務意願家庭因素中，「家人支持」是本次受訪教師是否有意願擔任行政職務的優先考量因素，不論家中是否有人需要接受照顧，教師們都相當重視家人的支持程度，呼應 Mulang (2021) 指出家庭支持對於教師在職場上的表現與績效是具有影響力的，且家人的支持也能適度地讓教師有舒緩的空間，讓教師得以在工作上持續耕耘，因此，教師在選擇是否擔任行政職務的意願時，也會考慮到家人是否會支持自己做行政職務，甚至是花額外的時間帶學生出去比賽。由此可推知，「家人支持」是教師在考量是否有意願擔任行政職務的重要因素。

六、不同背景變項之影響桃園市國小教師兼任行政職務意願各構

面及選擇評估向度差異情形

各教師在此層級一致性係數 (CI) 與一致性比率 (CR) 皆小於 .1，通過一致性檢定，適合後續分析，各向度的整體權重值如表 2 所示。

（一）性別

男性教師在考慮兼任行政職務意願時，最優先關注的是「家庭因素」（整體權重值 .41），而女性教師則更重視「個人因素」（整體權重值 .36）。在「個人因素」中，不論性別，教師們都最看重「人格特質」；在「組織因素」方面，男性教師優先考量的是「領導風格」，而女性教師則更注重「組織氣氛」；至於「薪資酬賞因素」方面，無論男女，教師們都最重視「內在報酬」；在「家庭因素」中，男性教師優先考量的是「家庭支持」，而女性教師則更關注「家庭組成結構」。

從傳統社會角色的分工來看，男性在家庭中的角色往往被認為是經濟支柱，因此他們在工作選擇上需要兼顧家庭的經濟責任（邱珍婉，2023）。男性教師在考慮是否兼任行政職務時，可能更重視家庭的支持與生活的穩定性，因為行政職務的責任較重，工時較長，這可能會影響他們在家庭中的角色與責任。如果家庭中有年幼的子女或需照顧的長輩，男性教師在選擇兼任行政職務時會更傾向於權衡這些家庭責任。因此，「家庭支持」對男性教師的決策產生關鍵作用。

另一方面，女性教師在考慮兼任行政職務時，更重視「個人因素」，這與女性在職場中的自我發展需求和角色認同有關。隨著社

表 2
不同背景變項影響桃園市國小教師兼任行政職務意願評估向度權重

構面 / λ max 特徵值	向度	整體 權重 值	整體權重值							
			男性	女性	大學	研究所	主任	組長	市區	偏鄉
個人因素 / 1.10	工作壓力	.06	.04	.07	.04	.07	.05	.06	.05	.07
	人格特質	.13	.10	.15	.12	.13	.14	.12	.13	.13
	角色衝突	.05	.04	.08	.05	.06	.06	.05	.06	.05
	專業能力	.06	.06	.06	.05	.07	.07	.06	.06	.07
組織因素 / 1.08	同儕互動	.06	.05	.06	.10	.04	.05	.07	.07	.05
	領導風格	.06	.05	.06	.06	.06	.06	.06	.08	.04
	組織氣氛	.11	.04	.18	.17	.07	.08	.11	.08	.12
薪資酬賞 因素 / 1.15	內在報酬	.12	.16	.09	.12	.12	.12	.13	.12	.13
	外在報酬	.03	.05	.02	.04	.03	.04	.03	.03	.04
家庭因素 1.12	家庭支持	.21	.32	.10	.17	.21	.21	.19	.23	.17
	家庭組成結構	.12	.09	.13	.08	.15	.11	.13	.10	.14

會對女性職業成就的期待提升，女性教師可能更希望透過行政職務來實現職業成就感和自我價值(吳佳雯,2023)。此外，女性在工作角色上往往面臨多重挑戰，如教學與家庭之間的平衡，以及自身專業能力的提升。因此，女性教師更傾向於優先考量自己的專業能力、角色衝突和人格特質等個人因素，從而在決策過程中取得內在平衡。此差異反映傳統社會角色對男女在家庭與職場之間權衡方式的影響(邱珍婉,2023)。由此可見，家庭與個人因素的不同考量，與性別角色的社會化及其相應的責任分配有其關係。

(二) 教育程度

大學畢業的教師將「組織因素」視為最優先考量的因素(整體權重值 .33)，而研究所畢業的教師則更重視「家庭因素」(整體權重值 .36)。在「個人因素」方面，不論學歷高低，教師們都最優先考慮「人格特質」；在「組織因素」中，無論大學或研究所畢業，教師們最看重的都是「組織氣氛」；至於「薪資酬賞因素」方面，不論學歷，教師們都將「內在報酬」放在首位；在「家庭因素」方面，教師們無論是大學還是研究所畢業，都最重視

「家庭支持」。

（三）擔任職務

擔任主任職務的教師最優先考慮的是「個人因素」（整體權重值 .33），而擔任組長的教師則將「家庭因素」（整體權重值 .32）視為首要考量。其後，不論是主任還是組長，在「個人因素」中，教師們都最重視「人格特質」；在「組織因素」中，最優先考慮的都是「組織氣氛」；在「薪資酬賞因素」方面，不論擔任何種職務，教師們最看重的都是「內在報酬」；至於「家庭因素」，不論是主任還是組長，教師們都一致認為「家庭支持」是最重要的考量因素。

主任職務通常負責較高層次的行政管理工作，需要具備較強的決策能力和領導才能，這對教師的專業能力和個人特質提出了更高的要求。主任教師在職務中需應對更多的業務挑戰，如學校的重大決策、校內政策的制定與推動等（吳清山，2021）。因此，主任教師在選擇擔任行政職務時，會更注重自己的專業能力和人格特質，確保自身能勝任職務的要求，並在行政職位上發揮領導作用。

相比之下，組長的行政工作更多地與具體業務執行和協調有關，雖然責任不如主任，但仍需處理大量日常事務，並承擔協調教師與行政之間的角色（阮光勛，2023；吳清山，2021）。這樣的角色使得組長需要考量如何平衡工作與家庭的關係，尤其是在兼顧教學與行政雙重角色的情況下，倘若家庭無法提供足夠的支持，組長教師在面對繁重的業務時可能會感到壓力過大。因此，組長教

師者更傾向於將「家庭支持」作為優先考量的因素。此分析顯示，主任與組長的職務差異主要在於責任深度與工作性質的不同，直接成為教師在做出是否兼任行政職務決策時的考量重點。

（四）學校類型

學校類型方面，偏鄉（含非山非市）學校的教師最優先考慮「個人因素」（整體權重值 .31），而市區學校的教師則更重視「家庭因素」（整體權重值 .33）。其後，不論是在市區學校還是偏鄉學校（含非山非市），教師們在「個人因素」中最重視的都是「人格特質」；在「組織因素」方面，市區學校的教師最優先考慮的是「領導風格」，而偏鄉學校的教師則更注重「組織氣氛」；至於「薪資酬賞因素」，無論學校類型如何，教師們最看重的都是「內在報酬」；在「家庭因素」方面，不論是市區學校還是偏鄉學校的教師，都最優先考慮「家庭支持」。

在研究結果的呈現與討論中，本研究著重於應然層面的影響因素，並透過專家群體分析結果進行討論。考慮到不同背景變項的影響，本研究對四個構面進行了統計考驗，並進一步分析了各背景變項於四個構面間的差異。此外，針對部分因素的正負面影響，本研究亦進行了深入探討，如有些教師因家庭支持增加了兼任意願，但有些教師因家庭壓力而減少了意願。如曾清旗（2018）便指出，家庭支持在教師選擇兼任行政職務的過程中扮演關鍵角色，獲得家庭支持的教師更能承擔額外的的工作負擔。亦有研究顯示，家庭的支持能幫助教師緩解因繁重行政業務帶

來的壓力，尤其在寒暑假等時間亦需處理行政事務時，家庭支持的角色尤為重要。反之，若教師因家庭壓力（如需要照顧年幼孩童或年邁長者）而無法獲得足夠的支持，則可能影響兼任行政職務的意願（吳佳雯，2023；蘇靜好等人，2021；蔡政宏，2021）。

伍、結論與建議

以下根據研究結果統整出結論，並提出建議供相關主管教育機關、學校及教師參考。

一、結論

（一）影響兼任行政職意願的四個構面中，「家庭因素」最重要，其次為「個人因素」

研究得出教師在選擇是否兼任行政職務時優先考慮「家庭因素」，在訪談紀錄中，也發現家庭的支持與家庭生活規畫及家庭組成結構都會成為教師選擇擔任行政或導師的職務的考量；其次，「個人因素」僅次於家庭因素，且此兩種因素權重數值相近，在訪談紀錄中，也同時發現教師的專業能力、人格特質都會影響是否願意兼任行政職務意願。

（二）影響兼任行政職意願的首要個人因素為「人格特質」

研究得出桃園市國小教師在選擇是否擔任行政職務意願之個人因素中，最優先考慮之因素為「人格特質」，在訪談紀錄中，也發現大

部分的受訪教師認為要擔任行政職務必須具備特定的人格特質，例如溝通協調、圓融彈性等。因此教師選擇擔任行政職務考量之個人因素中，最優先考量因素為「人格特質」。

（三）影響兼任行政職意願的首要組織因素為「組織氣氛」

研究顯示桃園市國小教師在選擇是否擔任行政職務意願之組織因素中，最優先考慮之因素為「組織氣氛」，在訪談紀錄中，也發現研究對象認為行政工作很重視團隊互相合作，而良好的組織氣氛可以提升教師兼任行政職務的意願，因此教師選擇擔任行政職務考量之組織因素中，最優先考量因素為「組織氣氛」。

（四）影響兼任行政職意願的首要薪資酬賞因素為「內在報酬」

研究顯示桃園市國小教師在選擇是否擔任行政職務意願之薪資酬賞因素中，最優先考慮之因素為「內在報酬」。在訪談紀錄中，也發現教師的成就感及其自我價值感等內在報酬因素與其擔任行政職務的意願密切相關，因此教師選擇擔任行政職務考量之薪資酬賞因素中，最優先考量因素為「內在報酬」，因此是否有外在薪資報酬的提升，並非是本次研究對象兼任行政工作的主要考量。

（五）影響兼任行政職務意願的首要家庭因素為「家庭支持」

研究顯示，當桃園市國小教師考慮是否擔任行政職務時，「家庭支持」是最優先考

量的家庭因素。訪談結果進一步指出，家人的支持能夠適度地為教師提供情感上的舒緩，甚至在具體行動上給予幫助與建議，這些支持讓教師能夠在行政職務上持續投入。因此，在教師選擇擔任行政職務時，最優先考量的家庭因素是「家庭支持」。

（六）不同背景教師對兼任行政職務意願影響因素評估權重值的差異

本研究針對不同背景變項對桃園市國小教師在選擇兼任行政職務意願時所考量的四個構面及各評估向度進行分析，結果顯示，在性別、教育程度、擔任職務及學校類型等背景的影響下，教師對於不同構面及評估向度的重視程度有所不同。首先，性別方面，男性教師更優先考慮「家庭因素」，而女性教師則更重視「個人因素」；教育程度方面，大學畢業教師更注重「組織因素」，相對而言，研究所畢業的教師則更重視「家庭因素」；擔任職務方面，主任教師首要考慮的是「個人因素」，而組長教師則更注重「家庭因素」；學校類型方面，服務於偏鄉學校的教師優先考慮「個人因素」，而服務於市區學校教師則重視「家庭因素」。

然而，無論背景如何，所有教師在「薪資酬賞因素」中的最優先考量因素均為「內在報酬」，而非「外在報酬」（如擔任行政工作後，薪水會較導師或科任教師為高）。顯示出「內在報酬」對教師的兼任行政職務意願有著普遍且重要的影響，教師們普遍認為，能夠從事能帶來自我實現、滿足感及專業成就的工作，是驅使他們擔任行政職務的重要

動機之一。

二、建議

本研究根據應然分析的研究結果，提出針對政策制訂的建議，以吸引教師願意兼任行政職務。

（一）主管教育機關

1. 建立明確的成就認可與專業成長機制

根據研究結果顯示，教師在兼任行政職務時的「內在報酬」是其重要的驅動因素。因此，教育主管機關應制定一套清晰的教師成就認可與專業成長機制，透過定期的表揚機制，公開讚揚兼任行政職務教師的貢獻，並提供明確的職涯發展路徑，讓教師清楚未來的發展機會和晉升方向。

2. 設立完善的家庭支援計畫

研究結果顯示，「家庭因素」是影響教師是否兼任行政職務的重要考量之一。主管教育機關應設立針對兼任行政職務教師的家庭支援計畫，如提供相關的育兒或老人照護補助，減輕教師的家庭負擔，提升其兼任行政工作之意願。

（二）學校單位

1. 強化行政人員的人格特質與職位的匹配性

學校應重視教師人格特質與行政職位的匹配程度，根據研究結果顯示，教師的人格特質與其工作熱誠及投入有所關聯。因此建議學校需根據教師的特質安排適合的職

務，確保在校務行政工作中能發揮所長，增強其工作熱誠和投入度。

2. 創造支持性的組織氛圍

學校應積極推動支持性組織氛圍的形成，提升教師兼任行政職務的意願。研究結果顯示，「組織氣氛」是教師考量擔任行政職務時的重要因素。建議學校推動師徒制或設立專業發展機制，提升組織氣氛的支持性，並提供教師心理輔導資源。學校亦可根據兼任行政教師的家庭需求，提供如行政職務內容或工作量等彈性調整，以協助教師兼顧行政職務與家庭生活。

（三）學校教師

1. 認識自身人格特質，發揮優勢

根據研究結果顯示，「人格特質」為教師選擇兼任行政職務時重要的考量因素之一。教師應透過自我觀察或心理測驗，瞭解自身的性格類型，並在行政或教學工作中發揮其優勢。例如，若教師具備良好的溝通協調能力，可參與行政組織中的人際協作或管理職位。同時，參加教師專業發展課程以加深對自我特質的理解，提升與他人的協作效率。

2. 提升行政專業能力，增強自信心

研究發現教師在擔任行政職務時，專業能力不足往往會造成其自信心缺乏。因此教師應積極參與行政專業課程或與現任行政人員交流，提升專業能力與實務經驗。此外，亦可加入專業社群或參與校際聯盟，拓

寬視野並交流創新想法，進一步增強自身對兼任行政職務的信心。

（四）未來研究

本研究以桃園市國小擔任行政職務之正式教師為對象，結果顯示不同背景變項在影響教師兼任行政職務意願的因素上存在差異，如男性教師重視家庭支持，女性教師重視人格特質。由於本研究僅針對桃園市教師進行分析，結果適用範圍存在一定侷限。未來研究可擴大至全國範圍，並納入代理教師作為比較對象，以提供更全面的決策參考。此外，未來研究也可進一步探討其他背景變項（如年齡、年資等）於教師兼任行政職務意願的影響，並擴大樣本數，並將群體成員依據其背景特徵進行分組分析，進行異質性次團體間的權重差異比較，以更深入探討不同背景群體對教師兼任行政職務意願的影響，深化對不同教師群體需求的理解，從而更精準地支援學校端進行決策。

參考文獻

- 石佩玲、張仁家(2022)。鼓勵國小教師兼任學校行政工作之策略。*台灣教育*，733，83-88。
- [Shih, P. L., & Chang, J. C. (2022). Strategies to encourage elementary school teachers to take on administrative position. *Taiwan Education Review*, 733, 83-88.]
- 吳佳雯(2023)。國民小學已婚女性主任

- 行政職涯發展探究。學校行政, 145, 132-157。https://doi.org/10.6423/HHHC.202305_(145).0007
- [Wu, C. W. (2023). The research on the administrative career development of the married female elementary school teachers as the chiefs. *School Administrators*, 145, 132-157. https://doi.org/10.6423/HHHC.202305_(145).0007]
- 吳清山 (2021)。學校行政 (第八版)。心理。
- [Wu, C. S. (2021). *School administration* (8th Ed.). Psyche.]
- 吳璧如、陳俊瑋 (2022)。國小教師工作壓力與工作滿意度之關係研究：教師自我效能感的中介效果。教育研究與發展期刊, 18 (2), 51-92。
- [Wu, P. J., & Chen, C. W. (2022). Relationships between job stress and job satisfaction among elementary school teachers: The mediating role of teacher self-efficacy. *Journal of Educational Research and Development*, 18(2), 51-92.]
- 阮光勛 (2023)。科層體制下的教師領導：國小教學組長的經驗。清華教育學報, 40 (1), 45-84。https://doi.org/10.6869/THJER.202306_40(1).0002
- [Ruan, G. X. (2023). Teacher leadership in a bureaucratic system: Experiences of elementary school's curriculum and instruction section chiefs. *Tsing Hua Journal of Educational Research*, 40(1), 45-84. https://doi.org/10.6869/THJER.202306_40(1).0002]
- 林明地 (2020)。現象與危機：國民中小學「行政職逃亡」分析。教育研究月刊, 314, 66-83。https://doi.org/10.3966/168063602020060314005
- [Lin, M. D. (2020). Phenomena and crises: An analysis of "school administrators' runaway" in public primary and middle schools. *Journal of Education Research*, 314, 66-83. https://doi.org/10.3966/168063602020060314005]
- 邱珍婉 (2023)。親職教育。五南。
- [Chiu, J. W. (2023). *Parenting education*. Wunan.]
- 范熾文、金冠廷 (2024)。給初任教師一扇窗口—國小初任教師工作困擾與學校支持措施。學校行政, 150, 92-113。https://doi.org/10.6423/HHHC.202403_(150).0004
- [Fan, C. W., & Jing, G. T. (2024). Give a window to beginning teachers: Study of teacher's job problem and support system of elementary school. *School Administrators*, 150, 92-113. https://doi.org/10.6423/HHHC.202403_(150).0004]
- 秦夢群 (2020)。教育行政實務與應用 (第四版)。五南。
- [Chin, M. C. (2020). *Educational administration practices and applications* (4th Ed.). Wunan.]
- 張昱騰 (2017)。淺談國中學教師兼任行政

- 人員困境與發展。**臺灣教育評論月刊**，**6** (6)，124-129。
- [Chang, Y. T. (2017). Challenges and development of teachers with administrative position. *Taiwan Educational Review Monthly*, 6(6), 124-129.]
- 許毓芸 (2014)。菜鳥當行政？資深是教師？**臺灣教育評論月刊**，**3** (4)，37-38。
- [Hsu, Y. Y. (2014). A rookie to be an adjunct administrator? And a senior is the teacher? *Taiwan Educational Review Monthly*, 3(4), 37-38.]
- 連章宸、陳藝滿 (2016)。國民小學校長領導風格、組織氣氛與兼任行政職務教師工作壓力之相關研究—以雲林縣為例。**中華創新發展期刊**，**3** (2)，30-40。
- [Lien, C. C., & Chen, Y. M. (2016). The relationship between principals' leadership styles, organizational atmosphere, and the work stress of teachers with administrative tasks in elementary schools: A case study in Yunlin County. *The Journal of Innovation & Development*, 3(2), 30-40.]
- 陳玉珊 (2020)。國民小學組織氣氛與教師兼任行政意願之探討。**臺灣教育評論月刊**，**9** (10)，129-133。
- [Chen, Y. S. (2020). Exploring the organizational climate and teachers' willingness to take on administrative position in elementary schools. *Taiwan Educational Review Monthly*, 9(10), 129-133.]
- 陳成宏 (2017)。哀兵必勝：學校行政人員使用防禦性悲觀策略之探討。**學校行政**，**111**，83-106。https://doi.org/10.3966/160683002017090111005
- [Chen, C. H. (2017). A study of school administrators' use of defensive pessimism strategies. *School Administrators*, 111, 83-106. https://doi.org/10.3966/160683002017090111005]
- 陳經綸、陳建志 (2023)。初任教師兼任行政職務工作壓力與其因應策略之研究：以新北市公立小型國民小學為例。**師資培育與教師專業發展期刊**，**16** (1)，85-111。https://doi.org/10.53106/207136492023041601004
- [Chen, J. L., & Chen, C. C. (2023). The job stress and coping strategies of beginning teachers with administrative positions: A case study of public small elementary schools in New Taipei City. *Journal of Teacher Education and Professional Development*, 16(1), 85-111. https://doi.org/10.53106/207136492023041601004]
- 曾清旗 (2018)。高國中小教師兼任行政工作意願分析。**臺灣教育評論月刊**，**7** (5)，135-138。
- [Tseng, C. C. (2018). Analyzing the willingness of high school and elementary school teachers to take on administrative work. *Taiwan Educational Review Monthly*, 7(5), 135-138.]
- 游淑靜、范熾文 (2020)。營造共好的校園～教學與行政系統的協作。**臺灣教育評論**

- 月刊, 9 (9), 66-71。
- [Yu, S. C., & Fan, C. W. (2020). Creating a gung-ho campus: Synergy between teaching and administrative systems. *Taiwan Educational Review Monthly*, 9(9), 66-71.]
- 黃惠敏、黃德祥 (2012)。國中小女性教師工作與家庭衝突之研究。*人文暨社會科學期刊*, 8 (1), 23-33。https://doi.org/10.7118/JHSS.201206.0023
- [Huang, H. M., & Huang, D. H. (2012). Work and family conflicts of elementary and junior high school female teachers. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 8(1), 23-33. https://doi.org/10.7118/JHSS.201206.0023]
- 葉子明、白凡芸、周士哲 (2019)。行政職務壓力大！教師人格特質、工作壓力及壓力因應策略對工作倦怠之影響。*全球科技管理與教育期刊*, 8 (3), 70-92。https://doi.org/10.6617/GTME.201912_8(3).0004
- [Yeh, T. M., Pai, F. Y., & Chou, S. C. (2019). Administrators' heavy stress! The effects of teachers' personality traits, work pressure and pressure response tactics on job burnout. *Journal of Global Technology Management and Education*, 8(3), 70-92. https://doi.org/https://doi.org/10.6617/GTME.201912_8(3).0004]
- 葉佩君、彭威誠 (2022)。中小學資深兼任行政教師持續留任行政職務之經驗探究。*臺灣教育評論月刊*, 11 (8), 191-215。
- [Yeh, P. C., & Peng, W. C. (2022). A case study on experience in administrative position retention of senior administrative teachers in junior and elementary schools. *Taiwan Educational Review Monthly*, 11(8), 191-215.]
- 蔡政宏 (2021)。影響偏遠地區國民小學教師兼任行政人員意願之因素。*學校行政*, 132, 75-101。https://doi.org/10.6423/HHHC.202103_(132).0004
- [Tsai, C. H. (2021). Factors affecting the willingness of teachers in remote elementary schools to concurrently serve as the administrative staff. *School Administrators*, 132, 75-101. https://doi.org/10.6423/HHHC.202103_(132).0004]
- 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。*臺灣教育評論月刊*, 4 (5), 109-111。
- [Lai, Y. T. (2015). A preliminary study on the teachers with administrative positions in public schools at senior high school level or below. *Taiwan Educational Review Monthly*, 4(5), 109-111.]
- 蘇傳桔、伍嘉琪、許沛祥 (2018)。探討中小學行政教師專業困境與其專業發展之可行途徑。*教育行政論壇*, 10 (2), 97-120。
- [Su, C. C., Wu, C. C., & Hsu, P. S. (2018). A study of teachers serving concurrently as administrators of primary and junior high school affairs' professional dilemma and professional development

- feasible ways. *Forum of Educational Administration*, 10(2), 97-120.]
- 蘇靜好、翁慶才、湯家偉 (2021)。影響小型學校教師兼任行政職務意願之因素與對策：校長領導的觀點。《教育研究月刊》，332，64-81。https://doi.org/10.53106/168063602021120332005
- [Su, J. H., Weng, C. T., & Tang, C. W. (2021). Factors affecting teachers' willingness for administrative duties and coping strategies: The perspective of school principal leadership. *Journal of Education Research*, 332, 64-81. https://doi.org/10.53106/168063602021120332005]
- Adamu, Z., Chado, A., Dorcas, A., Gimba, R., & Ibrahim, I. (2017). Information and communication technology (ICT) capacity building for staff personnel in post primary schools for effective school administration. *Nigerian Journal of Teacher Education and Teaching*, 15(1), 301-316.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308. https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. Holt, Reinhart & Winston.
- Carlson, D. (2017). *Teachers and crisis: Urban school reform and teachers' work culture*. Routledge.
- Chan, X. W., Kalliath, P., Chan, C., & Kalliath, T. (2020). How does family support facilitate job satisfaction? Investigating the chain mediating effects of work-family enrichment and job-related well-being. *Stress and Health*, 36(1), 97-104. https://doi.org/10.1002/smi.2918
- Choong, Y. O., Ng, L. P., & Lau, T. C. (2024). Creating the path towards organisational citizenship behaviour through collective efficacy and teacher's self-efficacy. *Asia Pacific Journal of Education*, 44(2), 390-407. https://doi.org/10.1080/02188791.2022.2053063
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th Ed.). SAGE Publishing.
- Erbay, M., Javed, M. S., Nelson, J. C., Benzerroug, S., Karkkulainen, E. A., & Enriquez, C. E. (2024). The relationship between leadership and communication, and the significance of efficient communication in online learning. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(6), 2065-2076.
- Humphrey, N. M. (2023). Emotional labor and employee outcomes: A meta-analysis. *Public Administration*, 101(2), 422-446. https://doi.org/10.1111/padm.12818
- Kyriacou, C., & Sutcliffe, J. (1978). A model of teacher stress. *Educational Studies*, 4(1), 1-6. https://doi.

org/10.1080/0305569780040101

- Mallarangan, A. D. D., Rahman, A., Nur, S., Lathifah, Z. K., & Lubis, F. M. (2024). Analysis of the influence of continuous training development and education on professional competence of teachers in public schools. *Journal on Education*, 6(2), 13449-13456.
- Matthews, G., Deary, I. J., & Whiteman, M. C. (2003). *Personality traits* (2nd Ed.). Cambridge University Press.
- Mulang, H. (2021). The effect of competences, work motivation, learning environment on human resource performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 84-93.
- Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process: Planning, priority setting, resource allocation*. McGraw-Hill.
- Shauli Mukherjee, D. P. B., Pandey, M. P., & Sameem, M. M. (2022). *Fundamentals of educational administration, management and organization*. Ashok Yakkaldevi.

J T E P D