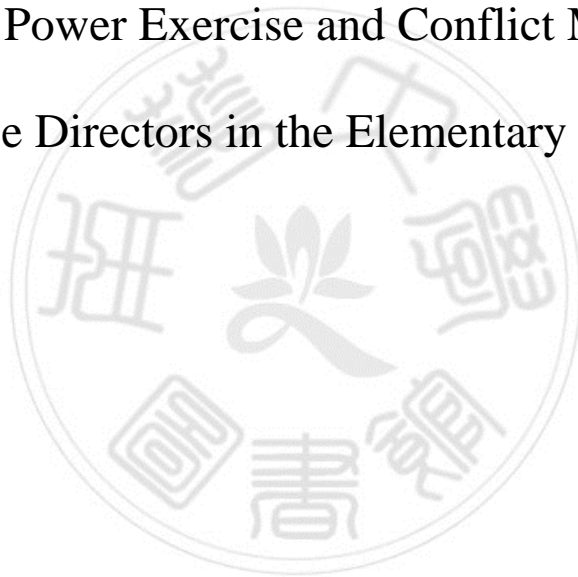


南 華 大 學
應用社會學系教育社會學碩士班
碩士論文

國小初任主任的權力運作與衝突處理方式

The Tactics of Power Exercise and Conflict Management by
Novice Directors in the Elementary School



研 究 生：張惠琪

指 導 教 授：林昱瑄博士

中 華 民 國 103 年 5 月 27 日

南 華 大 學
應用社會學系教育社會學碩士班
碩士學位論文

國小初任主任的權力運作與衝突處理方式

研究生：張惠淇

經考試合格特此證明

口試委員：陳素仁

阿姿憶

林昱瑄

指導教授：林昱瑄

系主任(所長)：蘇峰山

口試日期：中華民國 103 年 5 月 27 日

謝 誌

如果人生須留下回憶，那研究所的學習生涯將會是我其中的重要片段。理性的人是需要一些衝動的念頭才能衝撞出美麗的火花。太多的規劃都無法涵蓋突如其來的變化，感謝外子的一句話，讓這原本不在人生的學程，而今開花、結果。人，能力有限、潛力無窮。是的，如果你不奮力冒出枝芽，你不知道你可以開出美麗的花朵。昔日上課前麵包裹腹，下課後披星戴月趕路，若干年後將會是遙想當年的種種。

有幸重回學習的殿堂，同時身兼學習者與教導者的角色，那是一種承上、啟下的感覺。感謝修課期間，所有授課的師長以精闢的理論觀點、見微知著的論述、不藏私的教學精神來啟迪我的視野並打破以往思慮上的價值盲點，這些將是我日後生涯所受用無窮並值得加以學習的。在學習的路程中，同學們在課堂上精采的生命對話以及課堂下的相互關心打氣，那難道不是「百年修得同船渡」所得來的福氣與緣分嗎？「良師、益友」我皆得之，老天爺對我是如此的厚愛啊！在研究學習的路上你們是我前進的最大力量。

論文的完成，首先，要感謝我的指導教授林昱瑄老師，從論文题目的訂定、內容大綱的確立、各個章節的用字、思考觀點的方向，都是昱瑄老師細心地引導我寫作的技巧、仔細地審閱文中的論點是否適當，衷心謝謝老師的用心；再者，感謝兩位口試委員—陳幸仁老師以及陳姿憶老師，在口試過程當中，指出論文的缺失之處，並多加提點修正的方向與內容，使得這本論文可以更臻完善；最後，是本論文內的六位研究參與者，感恩這些主任願意與我分享他們生命歷程中一段印記，讓我的寫作可以完成，同時也修復我在初任歷程中所受的傷。

感謝外子全力的支持讓我無後顧之憂，在下課晚歸之際享受家的溫馨；在疲憊困頓之際，一陣撲鼻而來的清新茶香；在思緒打結坐困愁城之時，一句輕聲的鼓勵打氣。孩子們的貼心，更是我最大的精神支柱，這一段時間我們一起學習、加油、打氣；「活到老、學到老」我相信這是最好的身教。

一段美好的回憶，需要許多美好的身影，一路走來有你們接納與包容，真好！謹將本論文獻給我愛的人，以及幫助過我的人，謝謝！

張惠琪

103年6月

國小初任主任的權力運作與衝突處理方式

摘要

本研究採用深度訪談的方式，以嘉義縣國小就任未滿三年的主任為研究對象，探討國小初任主任在由教師轉任主任時的適應歷程，進而瞭解國小初任主任的權力運作策略，以及國小初任主任的衝突處理方式，並根據研究結果歸納出以下的研究結論：

- 一、初任主任在初任期間除了對於工作、人事的分際拿捏更是忙亂與困惑，有時甚至會因現實震撼過大而出現失控的焦慮。
- 二、初任主任在面對工作上的困境，會主動尋求校內支持、同期主任、前任學校以及專業人士等社會資本以化解初任的窘境。
- 三、初任主任隨著主任年資增加，對學校行政業務以及對學校相關人員的人格特質的掌控程度也會更加熟悉，所以對於學校同仁的政治權力運作使用的策略會從一開始的保護型策略，繼之是折衷型策略，最後在嫺熟主任的工作以及熟悉學校人事後就會使用影響型策略。
- 四、對於聘用自己成為主任的校長，初任主任或是為了回報校長的提攜之恩，或是因為臣服於校長的權威，所以在對校長的權力運用策略上大多採取保護型策略為主。
- 五、初任主任們在面對不同利益團體之間或同一利益團體內的衝突時，都期許自己可以肩負起溝通的橋樑。
- 六、初任主任在面對學校相關利害關係人之間的衝突時會找出衝突的潛在因子並尋求適當的方法化解學校衝突事件。

根據上述研究結論，分別對初任主任、教育主管機關、以及未來後續研究提出相關建議。

關鍵詞：初任主任、權力運作、衝突處理

The Tactics of Power Exercise and Conflict Management by Novice Directors in the Elementary School

Abstract

The in-depth interview method was adopted in the research, and interviewees are directors who have assumed the offices less than three years in Chiayi county elementary schools. My concern is to discuss the adaptation from general teachers to directors, and to understand the tactics of power exercise and conflict management as a novice . Based on the research, conclusions result as below:

1. Novice directors often feel confused on determining the priority between jobs and my colleagues, and even anxious for the shocking reality at novitiate.
2. Novice directors look for social capitals such as supports of the staffs, director fellows , ex-colleagues and the professionals to solve the predicaments at work.
3. Novice directors get used to school administration and the personalities of the staffs with years. The tactics to exercise power of their colleagues will starts with protection strategy, then compromise strategy, and finally influence strategy after getting familiar with the school 's social capitals.
4. Since the principles assign the position, novice directors will take the protection strategy on their political power for repaying the favor of them and submit to their authorities eventually.
5. Novice directors consider themselves as a bridge between groups of different interests and within a group.
6. Novice directors will find out the potential factors of conflicts among the related persons and try to find methods to solve those conflicts.

Based on these conclusions, here provides some suggestions for other novice directors, education authorities and future research.

Keywords: novice directors, power exercise, conflict management

目次

第一章 緒論	1
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 名詞釋義	3
第二章 文獻探討	5
第一節 學校組織權力運作	5
第二節 學校組織衝突處理	11
第三節 國內初任主任相關研究	18
第三章 研究方法與實施	20
第一節 研究方法	20
第二節 研究參與者	20
第三節 研究流程	21
第四節 研究工具	24
第五節 資料整理與分析	25
第六節 研究的信實度	27
第七節 研究倫理	28
第四章 研究結果分析	29
第一節 初任主任的適應歷程	29
第二節 初任主任的權力運作策略	57
第三節 初任主任的衝突處理方式	88
第五章 結論與建議	106
第一節 結論	106
第二節 建議	114
參考文獻	118
壹、中文部分	118
貳、英文部分	120
附錄	121
附錄一 訪談大綱	121
附錄二 訪談同意書	122

圖表目次

表 3-1 研究參與者之基本資料表	21
圖 3-1 研究流程圖	22
表 3-2 編碼範例	26

第一章 緒論

本研究旨在探討國小初任主任的權力運作與衝突處理。研究內容涵蓋初任主任的適應歷程，以及面對不同的利益團體時的權力運作方式，並探討國小初任主任如何處理學校不同利益團體之間或同一利益團體內的衝突。本章共分為三節，第一節是本研究之動機；第二節是本研究之目的；第三節是名詞釋義。

第一節 研究動機

研究者進入教育職場一直在教師的崗位上努力，未曾想過要轉換職務，直到學校其中一任校長不斷鼓勵我要轉換跑道為更多的學子服務，於是在 2012 年 2 月依據「國民中小學校長主任教師甄選儲訓遷調及介聘辦法」第六條，經由績分審查、筆試、口試這三道關卡評比後而取得主任資格，並經由國家教育研究院六週集訓後拿到結業證書後成為候用主任，因帶班任務尚未完成，故未立即走馬上任，依舊以教師身份繼續帶班。在這段時間，除了不時觀察校內各處室的業務內容以及主任個人的行事風格，在此同時，也常有學校內的教師同事提醒研究者「當了主任以後不要換了位置就換了腦袋，要繼續為老師謀福利」；但是同樣身為學校教師的研究所同學告訴研究者當了主任以後要只知道「校長的話一定是對的，有錯一定是自己的錯」。這看似不同的論點，卻都透露著當一個人由教師身份轉換成主任身份時，是轉換位階繼續實現對教育的理想，還是「主任，是教師的墳場」。

學校就像一個社會的縮影，在價值的分配過程——決策過程充滿了權力運作，學校包括校長、行政人員、教師會、家長會以及社區等相關的利益團體對於學校的資源分配都有不同的見解（Marshall & Scribner, 1991）。在學校職場生態中國小主任既要協助校長推動校務，又要協同教師處理教務，若能上下一心，則主任一職做來必是輕鬆愉快，但在教育的現場卻經常是校長與教師的想法因位階不同

而想法相異，此時主任就會處於上下夾攻的尷尬位置。而一個初任主任在剛從教師身份轉換成學校的中階主管，其所要面對的人，要處理的事，要管理的物，不同以往身為教師時管理班級內的技巧，雖然初任主任上任前即知道主任的職責與職權，但是知道並不一定做得好，進入到實際的職場實務中如何處理來自校長的要求？教師的請求？與同儕主任的競合關係（楊淑芬，2009）？在研究者教育場域的初任主任大都非在原校就任，因此，一位初任主任到新的學校任職時如空降部隊，除了自己要馬上熟悉新的職務內容以承接上級長官的政策指示，還要面對新的同事以及適應學校社區文化，尤其是在與新的同事相處時，更須與同事達到「同心共事」方能順利推動處室內的業務；即使有少數是在原學校上任的初任主任，但其身份的轉換之後與舊有同事的權力關係如何轉變？這就考驗初任主任面臨不同階層、不同意見的壓力時因應能力。因此初任主任就任後，其生涯轉換、心理調適等歷程，是研究者有興趣想瞭解的，此為研究動機之一。

這時初任主任的能力除了自身在實現個人意志的能力，尚包括執行職務的合法性潛在能力，以及如何實現決策的能力（許籐繼，2001）。初任主任在身為教師時面對師生或親師之間的衝突時，大多都能以教育專業自主權化解（許殷宏、武佳滢，2011；陳文彥，2002）。但身為最資淺的初任主任，尤其進入新的職場時與校長、其他同事或是社區人士等相互彼此之間的信任感需要時間的累積。因此初任主任上任後如何行使主任職務賦予的職權，以及面對學校校長、同儕主任、同事等各方不同壓力的相互作用關係與控制手段；再者一個最資淺的初任主任在主持各項會議或處理行政事務中面臨校長與教師、教師與家長、教師與學生等不同利益團體間的衝突，甚至是教師社群或家長團體等同一利益團體的內在衝突時，是如何處理，這是研究者想了解的，此為研究動機之二。

在國內相關研究與文獻中，針對主任的研究非常多，但是對於初任主任的研究目前國內研究的篇數只有七篇（王逸修，2007；吳耿儀，2007；林昭男，2001；陳靜宜，2005；馮世昌，2006；葉珏秀，2007；楊淑芬 2009），顯然在初任主任

的相關研究仍有補足的空間。尤其在權力運作與衝突處理方式的研究中有關主任的研究更少，因主任的角色立場模糊會隨議題而轉變（蔡璧煌，2008），更遑論是與初任主任相關之研究，所以，目前針對初任主任所做的權力運作與衝突處理方式的研究只有楊淑芬（2009）國小初任主任之微觀政治研究，但其內容以探討國小初任主任在其教職生涯歷程以及職場中之內心感受經驗與互動情形為主，缺乏探討國小初任主任承受校園內外壓力時，是如何行使權力。特別是初任主任的角色一方面是資深教師，但同時另一方面也是最資淺的中階主管，初任主任在專業的利益上傾向教師的立場，在行政體系中卻要抵抗來自學校內外各種利益團體的壓力（蔡璧煌，2008），故而，初任主任在面對各方利益團體的訴求時是採取何種行動策略，應是值得關注的課題。因此，本研究以初任主任為主體進行分析，若初任主任能覺知於權力運作與衝突處理等相關議題，並主動掌握與校內同事互動的竅門與分際，方能遊刃有餘並勝任愉快，故本研究希望透過對初任主任的權力運作與衝突處理研究，以提供給初任主任參考之。

第二節 研究目的

根據研究動機，本研究試圖探討國小初任主任之權力運作與衝突處理，研究目的如下：

- （一）瞭解國小初任主任在由教師轉任主任時的適應歷程。
- （二）探討國小初任主任面對不同的利益團體時的權力運作策略。
- （三）探討國小初任主任如何處理學校不同利益團體之間或同一利益團體內的衝突。

第三節 名詞釋義

- （一）候用主任：指經各直轄市、縣市或前省教育廳主任甄選並儲訓合格，未擔

任國民小學主任之教師。

(二) 初任主任：指經各直轄市、縣市或前省教育廳主任甄選並儲訓合格，已任國民小學主任未滿3年之主任。



第二章 文獻探討

本研究旨在探討國小初任主任在學校中權力運作與衝突處理的情形。本章蒐集國內外相關文獻與研究，透過文獻分析並綜合歸納之，以作為本研究之理論基礎。本章共分為三節，第一節是學校組織權力運作；第二節是學校組織衝突處理；第三節是國內初任主任相關研究。

第一節 學校組織權力運作

本節在探討權力運作之前，先就權力的定義加以解釋，綜合專家學者對「權力」定義之述說，再進一步探討權力的基礎與來源，最後再以「權力運作」之理論做依據來探初任主任在學校組織中權力運作之方式。

壹、權力的定義

什麼是權力(power)？在 Hobbes 的權力觀中清楚界定：一個人現有之工具(means)可以用來獲得好處者，即是權力（引自蘇峰山，2009），這是當代社會學理論中最早對於權力概念加以定義與論述的。Weber(1947)認為權力是社會關係中的一員克服抗拒而執行其意志的可能性或力量。Robbins(1998)也認為權力是A所擁有能影響B之行為的能力。這些定義隱含著權力是發生在相互依賴人群之中，若是兩人之間沒有相互依賴之關係則可能就沒有權力現象的存在（謝文全，2005）。

Bachrach 和 Baratz 認為以上這種單一面向的權力觀忽略了偏見動員與議題設定（引自蘇峰山，2009）。Bachrach 和 Baratz 認為在分析權力時，要有第二個面向的權力觀，除了分析決策制定之外，非決策制定亦須加以分析。因為，非決策制定是一種工具，利用偏見動員與議題設定等方式早已將要求利益分配的聲音壓制、隱藏，或是在策略過程中加以破壞或摧毀，也就是A控制了B在決策制定中發聲的權力，或是A直接排除B在決策制定之外。綜而言之，第二個面向的權

力觀是一種個人主義的權力觀點，其概念是假定權力出現在有實際衝突的個案中。

Foucault (1980) 認為權力是無所不在、卻又不見整體，它在每個實點、每個空間都作用著。這項論點是認為權力不是屬於個人的財產，而是群體間關係構成的現象。就像是父親在公司所擁有的權力是無法移轉給兒子，因為父親在公司的權力是他在公司因結構化的位置而產生不對等的關係所賦予的。Lukes 以 Foucault 這個權力無所不在的論點為基礎提出了第三個面向的權力觀（引自蘇峰山，2009），Lukes 認為不管在第一個面向的權力觀或是第二個面向的權力觀的分析，都是採用個人主義的權力觀，都是將權力連結到實際而可觀察到的衝突，將「主觀利益」直接等同於「真實利益」，但是，Lukes 的第三個面向的權力觀中認為「主觀利益」不一定直接等同於「真實利益」，因為掌權者可能直接讓人們對自己的利益與價值產生自願認同與順從的「虛假意識」（林葦芸譯，2006）。

綜合以上觀點，權力存在各種關係中，在分析初任主任的權力時可以從許多不同的角度來分析。除了一般常見的初任主任能使利益相關人去做他原本不會做的事的直覺式權力概念之外，初任主任的權力也會出現在因結構位置而影響資源的分配、議題的設定、動員的能力之中，最後初任主任最隱而不見的權力則是出現在初任主任能讓利益相關人產生自願順從的虛假意識之中。

貳、權力的基礎

要瞭解權力，就要知道權力從何而來？所謂權力的基礎，是指權力產生的條件或依據，換言之，探討權力的基礎就是在瞭解權力擁有者是從何處取得權力。

Weber 指出組織中人員的權力來源分為傳統權威、法理權威與魅力權威（康樂編譯，1989）：

- 1、傳統權威（traditional authority）：權力是其擁有者是從傳統的慣例、體制中傳承而來，而非個人的聰明才智、努力奮戰得到。如世襲制的帝王，其權杖

是繼承的、地位是世襲。

- 2、法理權威 (legal authority)：權力是因法律賦予而擁有的，權力的擁有者依循法律規章才能執行其權力。如法官判決的權限，必須依照法律制定的規準，而非個人的好惡。
- 3、魅力權威(charismatic authority)：權力源自領導者自己本身特殊的人格特質、行事做風而取得追隨者的信服。如電影明星的代言，即起因於其個人魅力而讓追隨者相信其所言為真。

Etzioni (1964) 依權力的基礎把權力分為：(1)藉由強迫手段而取得的強制型權力 (coerciv power)、(2)藉由金錢或其他獎賞分配而取得的利酬型權力 (utilitarian power)、(3)藉由名譽、尊榮、或愛而取得的規範型權力 (normative power)。(引自謝文全，2005)

謝文全 (2005) 綜合各專家學者把權力的基礎分為七種：

- 1、法職權：這種來源是因個人在組織中的正式職位或是法規規定而取得法定的權力，如：學校中行政人員因行政位置而擁有行政裁量權。
- 2、強制權：源於使人恐懼害怕，也就是運用懲罰的方式使人身心受到傷害的權力，如：在學校考核委員會的考核權。
- 3、獎賞權：與強制權相反的即是能使他人得到獎賞的人就具有權力，如：在行政長官可指派某人成為工作人員而使其獲得記功嘉獎的權力。
- 4、參照權：源自於對領導者的敬仰，可能是因為領導者擁有高尚品格而取得被領導者認同或引發被領導者模仿的效能，如：優良教師在團體中的領頭羊角色。
- 5、專家權：藉由專業知能或技能的形象而取得他人願意服從的權力，如：擁有資訊專長能力而使得眾人願意聽從其在資訊方面的建議。
- 6、情感權：因受他人喜歡而取得影響力的權力，如：因喜愛某人而願意聽從其

指示。

7、關係權：擁有足以影響他人的社會資本，如：若其父親為一縣之長，在學校中就會擁有左右他人決策的權力。

Blase 和 Anderson 從微觀教育政治研究中所探討權力關係是最為透澈且最廣受引用的（引自蔡璧煌，2008）。Blase 和 Anderson 從領導者與被領導者之間的權力關係，認為權力有三層結構：

- 1、壓制的權力（power over）：領導者利用資源的控制來使被領導者順從領導者意志，以達成組織目標。
- 2、參與的權力（power through）：領導者讓被領導者參與討論組織的目標與決定政策方向，引導被領導者對組織的歸屬感。
- 3、分享的權力（power with）：在這種權力結構中，組織的目標是透過民主的參與和授能式的領導(empowering leadership)由領導者與被領導者共同合作完成。

初任主任是教學上的老鳥，卻也是行政上的菜鳥，要知道學校除了在明文規定的行政組織章程之外，還要能知悉許多在團體私底下的遊戲規則，在參與校務運作及決定之策略，需敏於覺知權力的基礎，善用權力的面向，才能上下溝通無礙，促進校務運作和諧順暢，發揮主任的效能，以免誤觸權力結構的陷阱而引爆危機。

參、學校組織的權力運作策略

學校組織成員對組織目標、價值和規範的競爭觀念中，主任的職稱是教師兼任主任，但主任的角色又是行政系統的執行者，在推動業務的過程中，扮演多元的角色與各方利害關係人共事，其權力運作策略即是一大課題。

在微觀政治研究中將學校視為一個社會的縮影，關切學校組織中在價值的分

配過程——決策過程的權力運作，學校中相關的利益團體對於學校的資源分配都有不同的見解（Marshall & Scribner，1991）。而 Iannaccone（1975）更是將學校視為政治系統，學校的組織成員之間運用權力進行互動，以保護自己的權利、利益。

Hoyle 分析學校組織常見的權力運作策略（引自蔡璧煌，2008），包括：(1) 交換策略：為了獲得想要的結果而與他人進行利益交換、(2) 談判策略：運用對話、協議自己與他人利益所在和優先順序、(3) 遊戲策略：考量他人行動結果而決定自己的行動方案、(4) 戲劇策略：運用語言等表現自我的方式影響他人。謝文全(2005)綜合學者專家對權力與政治的運用策略與技術，將之歸納為十四種：論理、逢迎、結盟、談判、交易、強求、高攀、威脅利誘、合法化、控制資源、印象管理、調整人事、操控會議、分而治之。

Blasé 根據研究發現學校組織成員的權力運用策略有二種：其一是使用影響他人而改變他人的觀點與認知的影響型策略、其二是保護自己在各種衝突中不受傷害的保護型策略（引自許殷宏、武佳滢，2011）。胡士琳（2003）提出權力的二種策略：第一種是逢迎、結盟、交換、順從、模糊、漠視、逃避等「保護型政治權力策略」、第二種是協迫、協商、控制、說理、願景、算計、曝光、權威等「影響型政治權力策略」。

陳幸仁（2008b）根據 Blasé 權力策略使用將權力運用策略歸納為旨在保護自己免於受犧牲或責難得以在各種政治衝突中生存下來的脅迫、控制、說服、協商等「保護型政治權力策略」，及用以影響他人並改變他人觀點與認知的順從、交換、逢迎、逃避等「影響型政治權力策略」。

上述這些研究的策略大多以校長、教師之間細微控制與自主的關係所使用權力策略，然而，在國內真實的國小學校場域中，身為中階主管的國小主任，對校長而言，主任是意志的執行者，對教師而言，主任是協助者與督促者，所以主任

在正式或非正式的政治互動網絡關係中，並非全然的使用保護自己免於受犧牲或責難的「保護型政治權力策略」或是影響他人、改變他人觀點與認知的「影響型政治權力策略」二元化策略，因此在林君齡（2001）的研究中根據專家學者的研究則提出了第三種兼具影響他人及保護自己的「折衷型策略」。

是以本研究以 Blasé、陳幸仁（2008b）分析學校組織成員的權力運用策略研究、黃彥超（2010）對校長與教師權力運用策略所做的微觀政治分析以及林君齡（2001）針對教師會運作所使用的策略研究中，將權力策略類型分為保護型政治權力策略、影響型政治權力策略、折衷型政治權力策略三個面向，來了解與探究國小初任主任權力運作情形：

（一）影響型政治權力策略包括：

- 1、威脅強迫：指運用情境壓力迫使相對利害關係人不得不改變立場或態度。
- 2、控制會議：主導會議議程相關流程、篩選出席人數及控制發言順位。
- 3、講理說服：提出事實資料或是以理性邏輯的想法，來影響相對利害關係人的決定。
- 4、運用權威：權威是指運用法律賦予的權力或是領導者自己本身的人格特質，藉以影響他人。

（二）保護型政治權力策略包括：

- 1、順從權威：因擔心受到制裁或畏懼權威而接受對他人的命令、安排。
- 2、引進第三人：利用第三者作為利害關係人雙方的調解者，以達保護自己的利益。
- 3、逢迎讚美：為減少與他人正面的衝突，而運用符號來奉承、迎合或讚美他人，並釋出善意、表現謙遜等方式建立人際網絡。
- 4、消極承擔：因害怕的心理而以消極態度與他人互動，或是遇到衝突事件發生

時壓抑自己內心的想法與他人保持距離避免受到傷害。

(三) 折衷型政治權力策略包括：

- 1、共同磋商：相關利害關係人各自提出對於事件的立場或底線，透過溝通可能是一方成員改變對方成員原先的想法，也可能是雙方成員在協談過程中各自正自己的意見而達成共同意識。
- 2、結成聯盟：建立團隊自身權益的共同目標，以減少彼此的差距。
- 3、控制訊息：對訊息陳述是以達到影響他人想法並保護自己利益的方式公布。
- 4、利益交換：個人透過私下、非正式管道交換彼此的利益，或是一方成員所提出的計畫或要求中同時敘明對於另一方成員的報酬方式。
- 5、人員挑選：藉由爭取少數人員如組長、新進教師等人的認同及參與，希望能循序漸進地擴大影響其他人員。

初任主任的任免是經由「國民教育法」第十條中規定：依學校規模大小，設立教務處、學務處、總務處或教導處、總務處，並各置主任一人；各處室主任由校長就專任教師中聘用兼任之，報縣市主管教育行政機關核備。換言之，校長擁有任免主任之法職大權，在此前提下，初任主任如何在上級長官與基層教師之間取得平衡，端賴主任權力運用的智慧。本研究探討初任主任在與學校利害相關人互動歷程中，初任主任是學校權力競技場中的新手，如何使用權力策略以達到改變他人立場或認知，或保護自己免於受到責難，或是兩者兼具的策略，是值得進一步了解與探究。

第二節 學校組織衝突處理

在學校組織內衝突是必然的現象，本節擬探討學校組織衝突處理的意涵與相關研究，首先，就衝突的定義加以解釋；其次分析學校衝突的類型；最後探討學

校衝突的處理方式。

壹、衝突的意涵

（一）衝突的原因

為何會有衝突？李新鄉（2008）認為衝突是雙方因意識、目標、利益的不一致，引起的思想矛盾、語文攻訐、權利爭奪及行為鬥爭。不只個人與個人之間會產生衝突，團體與團體之間也會有衝突的情況產生（陳寶山，2005）。

謝文全（2005）更進一步將衝突分為表層、深層、根層等三層的原因：

- 1、表層原因：包括組織成員間因目標、職責、角色、權力、酬賞、溝通、次級文化、價值觀等差異而造成的衝突。
- 2、深層原因：若只有表層原因，衝突通常不會顯現出來，而是觸動隱藏表層之下的更深一層因素時，衝突才會被爆發出來，其深層原因包含：利益衝突、認知歧異、情緒干擾。
- 3、根層原因：這是隱藏在深層原因之下的結構性問題，利益衝突、認知歧異、情緒干擾等衝突因素的產生是因為這些都是組織結構之中成員在工作上的互依性以及組織內可得資源是稀少性的或是有限性，這兩個才是產生衝突最根層的因素。

由上觀之，衝突本身並沒有誰是誰非，衝突是一種過程，換言之，衝突是因在組織內的成員覺知到成員自己本身的目標、職責、角色、權力、酬賞、溝通、次級文化、價值觀受到他人限制時所產生的對立情緒或行為狀態。

（二）衝突觀點的演進

Robbins 指出對於衝突的觀點演變，歷經了從早期認為衝突是負面；之後認為對組織而言，衝突也可能帶來助益；到後來認為促進組織改革創新及反省應維持最小水準的衝突（謝文全，2005；張慶勳，1996）。

- 1、傳統的觀點 (traditional view)：在 1930 年代到 1940 年代，傳統的衝突觀點盛行，認為所有的衝突都是不好的，此時期對於衝突的研究重點在於分析衝突的起因，並想方設法將之消除。直至今日仍有許多人對衝突的觀點還是持此一觀點看待衝突。
- 2、人際關係的觀點 (human view)：在 1940 年代到 1970 年代人際關係的衝突觀點認為衝突在團體或組織中是一種不可避免的現象，將之合理化，進而認為衝突不可隨便消除，因為有時候衝突對組織之績效是有所助益。
- 3、互動的觀點 (interactionist view)：在當前的互動的衝突觀點中，不但接受衝突的存在，更是鼓勵組織中要有衝突的存在，因為在急遽變遷的年代，組織要保有活力、自我反省力及創造力就要維持最小的衝突水準。

但是互動觀點並不認為所有衝突都是好的（蔡培村，1998）。雖然有些衝突帶來正面的功能，如：激發組織創造力、發揮組織成員潛能、紓解長期疲勞...等具建設性的功能，但，衝突也可能帶來負面的功能，如：使組織運作癱瘓、怠工怠職...等破壞性的功能。

（三）衝突的歷程（鄭弘岳，2003）

- 1、覺察時期：當事人有覺察到另一當事人對於自己有所影響，或是有覺察到彼此矛盾之處。此一時期，通常隱而不顯，雙方當事者不會面對面，亦不會具體衝突。
- 2、審思與情緒時期：當事人覺察到特定衝突後，而加以審思確認為何會有衝突的原因並引發要處理衝突的情緒。此時期的當事人會有隱微的不滿動作出現。
- 3、意圖時期：當事人被刺激後所決定衝突的特定行為傾向。此時間當事人會決定衝突處理模式。
- 4、行為時期：當事人被刺激後外顯行為，也就是由意圖所展現的行為。

- 5、互動時期：當行為人顯露行為外，對方也會因當事人的刺激而有反應的行為出現，雙方因而產生互動。
- 6、後果時期：當行為雙方停止互動時，其後果事實就已發生，其最明顯的後果就是對衝突議題的決策。

可見衝突對組織而言，其中的利弊得失要各方多加考量。因此，衝突對上初任的主任更是一大挑戰，如何將衝突導向建設性的功能，甚至在衝突的覺察時間就能讓衝突因素消失，初任主任若能拿捏其中的竅門，則能使學校運作更為團結和進步，但若稍一不慎，則可能使學校陷入分裂和混亂之中，故初任主任要敏於覺察衝突的意涵。

貳、學校組織衝突的類型

本研究著重另一個面向在於探討初任主任如何處理學校相關利害關係人之間互動過程中的衝突，因此本段將先探討學校組織衝突的類型。

張慶勳（1996）指出學校的相關利害關係人在正式或非正式場合中，因彼此的價值、態度、需求、利益、意識型態等出現不一致時，學校組織衝突就會因而產生。

（一）以衝突的原因來分（林君齡，2001）：

- 1、意識型態的衝突：是指學校相關利害關係人之間因為價值觀或理念不同所造成的衝突類型，如校長與教師對於教師專業發展評鑑等不同題議的意見分歧常是學校衝突的主要來源。
- 2、實質的衝突：這種衝突源於學校相關利害關係人因結構性位階所造成的衝突，如教務處在學期初安排全校課表時面臨不同老師的不同希望要求所造成的衝突。
- 3、過程的衝突：這種衝突是指學校利害關係人之間在互動過程中所產生的衝突，

如教務主任與外聘的外籍教師因文化上差異或語言通不良所造成的衝突。

(二) 從人際衝突的類型來分 (王淑俐, 2005):

- 1、組織間的衝突：學校與上級行政機構的衝突。如：教育主管機關與其所屬學校間的衝突。
- 2、組織內的衝突：在學校組織內分為行政團體內上行、平行與下行之衝突，以及教學教師與行政人員之間的衝突。如：校長與教師間的衝突，或是教師會與學校行政團隊的相互抗衡。
- 3、組織外的衝突：學校與學生家長等關心教育之團體間的衝突。如：教師與學生家長的衝突，或是教師會與家長會的衝突。

(三) 以衝突的結果來分 (蔡培村, 1998):

- 1、功能性衝突：即是指對學校達成目標和增加績效等有所助益的衝突。
- 2、失能性衝突：即是指有礙於學校達成目標和績效的衝突。

參、學校組織衝突的處理方式

在日常生活中，只要人和人有所接觸，就會有所衝突。而在學校中包涵了教育上級長官、教師、校長、學生、學生家長、社區人士...等相關利害關係人對彼此的期望不同，衝突事件就無可避免的會產生，但是，衝突的存在並非全是負面的效應，有時可以讓所有學校相關利害關係人經由衝突的處理、協商去察覺他人的想法與立場，並提出可行的解決之道，提供對學校的更有利的長遠發展策略(蔡璧煌, 2008)。所以初任主任就必須熟悉處理衝突的方法，以下就各學者對於衝突處理闡述分析：

王淑俐(2005)指出學校行政人員要體認到團體成員之間的差異性以及不能期望學校所有的利害關係人都能以理性的角度面對衝突，所以處理衝突的時候要把握兩項原則：

- 1、角色及職責論：行政人員應將「個人」、「角色」區分開來，因為有時個人所面對的衝突是位置結構演生出的矛盾與問題，當個人「不在其位，不謀其事」就會因為角色轉換後，與人之衝突的因素就會隨之消失。因此，在面對衝突時要冷靜客觀、就事論事，負起應負的責任。
- 2、彈性及權變論：行政人員不要訂出過高的目標，執行職務時手段要有彈性，「單刀直入」、「使命必達」的方式有時會使衝突無法解決，甚至擴大衝突的層面或是加大衝突所造成的損害。

對於衝突處理方面，有不少專家學者提出相關的見解，例如像是 Verderber 認為衝突處理策略會因個性不同及當時的情境不同，而會有說服（persuasion）、退縮（withdrawal）、攻擊（aggression）、投降（surrender）、問題解決式討論（problem-solving discussion）等五種模式（引自王淑俐，2005）。而衝突處理策略最常被提及的則是 Thomas 的「雙向度應付衝突模式」（王淑俐，2005；秦夢群，2009；張榮景，2005；鄭弘岳，2003；謝文全，2005；林明地、楊振昇、江芳盛譯，2000），它是以雙方共同配合程度的合作性（cooperativeness）以及堅持自己立場程度的堅持性（assertiveness）兩個向度，來探討應付衝突的方式，共分五種：

- 1、競爭（competing）：這是屬於高堅持低合作的類型，只想達成自己的目標而犧牲他人的處理策略。可能的做法包含成就自己犧牲對方、說服對方我對你錯、犧牲第三者，衝突結果是我贏你輸的局面。
- 2、合作（collaborating）：這是屬於高堅持高合作的類型，以解決問題為導向的處理策略，雙方公開呈述自己的意見並分享自己的資訊、共同合作、擴大組織資源、建立高層次目標、重新修正組織結構，或是尋求第三者的協助，衝突結果是一種雙贏的局面，同時也是一種較佳的策略方式。
- 3、妥協（compromising）：這是屬於中堅持中合作的類型，雙方的權利各有犧牲也各有所得的處理策略，也就是雙方各退一步，尋求雙方都可以接受的立

場，衝突結果是一種有贏也有輸的局面。

- 4、逃避（avoiding）：這是屬於低堅持低合作的類型，忽視衝突的存在，不面對或壓抑的處理策略，可能是因為短時間內無法解決，或是雙方需要一段時間冷靜而把問題擱置拖延下來，但是，逃避並非長久之計，因為這樣衝突結果是一種雙輸的局面。
- 5、適應（accomodating）：這是屬於低堅持高合作的類型，將對方的利益放在自己的利益之上的處理策略，可能的做法包含授權下屬或老師、息事寧人、順應對方，衝突結果是一種你贏我輸的局面。

上述的 Thomas 「雙向度應付衝突模式」通常套用當事者處理與他人之間的衝突模式。在瞭解處理衝突的利弊得失之後，學校行政主管接著就要思考學校衝突的原因，慎選處理衝突的策略（張榮景，2005）：

- 1、建立更高的層次目標：如果學校相關利害關係人是因為目標的不一致而導致衝突，可以將學校的目標往上提升，讓雙方拋除原有的成見而能為更高的目標而共同努力。
- 2、擴大學校組織資源：在公立小學中不管是人力資源或是物質資源甚至是經濟資源都是嚴重不足的，尤其是目前校園中的評鑑過多、活動頻繁，更使學校的衝突頻傳，因此若能積極向外爭取更多的人力、財物來滿足雙方的需求，方能減少衝突的產生。
- 3、重新設計或修正學校組織結構：學校雖然約略分為教學系統以及行政系統，但之間工作的互依性、聯結性重，所以為減少或降低學校的衝突，可以考慮：人員輪調、尋找連鎖位置、建立整合部門、增加庫存資源、提供更多資源，以減少互依性、物理上的隔離、限制互動的機會。
- 4、採取事緩則圓的拖延戰術：若短時間內無法解決，或是雙方需要冷靜，則不要立即處理。但這只是權宜之計，事後還是要針對問題的根源做徹底解決。

5、採取安撫方式：一方面以理性強調衝突雙方所擁有的共同利益與目標，另一方面安撫衝突雙方不滿的情緒。但與拖延戰術一樣，在衝突事後針對衝突的原因做好適切的處理。

6、採取問題解決的方式：在第三者的協助下，讓雙方公開溝通，然後綜合雙方意見，尋求雙方皆贏的問題解決方式。

綜合上列所述，不難發現「成也蕭何，敗也蕭何。」，學校組織衝突是正面亦或是負面，端賴行為人的想法，處理策略亦無好壞之分，所以當我們要處理衝突之前，首先要瞭解學校由不同職位的利害關係人所組成，其角色立場和利益考量必然會有所差異，衝突難免發生（蔡璧煌，2008），再來思考以下因素：解決衝突的急迫性、衝突雙方之間結構性的差距、衝突雙方所採的觀點差異距離、處理衝突所需付出的代價、處理衝突事件的必要性、處理衝突的成本效益（謝文全，2005），如此對於學校組織的運作應該會加順暢。但是，初任主任是一個行政上的新手，當他在老師的位置上時因對行政期望較高，因此批判力道猛烈，但一旦自己上任，就會發現因為經驗不足、思慮不周，初上任時在處理學校不同利益團體之間或同一利益團體內的衝突時，初任主任是否能對於衝突的起因有充份掌握進而採取正確的處理策略，是本研究所想探究瞭解的真相。期望透過此研究，能提供初任主任在處理衝突時有更適切的方法，以提升初任主任成就感。

第三節 國內初任主任相關研究

國內文獻對於主任的研究非常的多，另外針對初任於學校相關職位的探究方面以初任教師和初任校長等相關研究最為豐富，但若透過全國碩博士論文資料庫的檢索，只查出五本以「初任主任」相關主題的論文，其中林昭男（2001）的「國小初任主任工作壓力與因應策略之研究」、馮世昌（2006）的「國小學初任主任工作壓力與因應策之研究－以臺南縣市為例」與吳耿儀（2007）的「臺北縣國民

小學初任主任工作適應之研究」，這三篇都是以問卷調查法為主，在探究面向是著重在初任主任的工作壓力，且受試者在填答問卷時可能會因為部份敏感問題，而在填答問卷有所保留，再加上問卷調查的方式較難深入瞭解初任主任當時的情緒、個人的態度認知等真實經驗。

另外，王逸修（2007）的「四位國民小學初任主任行政作為之研究」是採用質性研究探究初任主任在學校行政體系之中，同時身兼領導者與被領導者等多重角色，依據其研究結果發現，初任主任是學校教育品質的守門員，所以在符合教育目標的基礎下，初任主任的各項行政作為應保持彈性，並善用良好的人際關係與尊重的校園文化，來克服人與人之間思考上的差異，進而滿足「顧客」的需求。這種探討主任個人行政作為的研究是較屬於傳統教育行政的研究領域，較缺乏探討在學校組織中與教師、校長、家長於正式或非正式場合中的政治互動。本研究則是聚於初任主任在面對各方利益團體的訴求時是採取何種行動策略以抵抗來自學校內外各種利益團體的壓力。

楊淑芬（2009）的「國小初任主任之微觀政治研究」也是採用質性研究，探討的主題包含了初任主任生涯發展、角色衝突、職場性別意識及學校微觀政治策略，缺乏探討國小初任主任承受校園內外壓力時，是如何行使權力。而本研究在探討初任主任的與學校相關人員互動時，聚焦於初任主任剛上任的適應歷程，再從與學校相關利害關係人的權力運用策略與面對學校人員之間衝突時的處理方式，探討初任主任的權力運用與衝突處理方式這項主題的真實面貌。

第三章 研究方法與實施

研究者將本章研究方法與實施分為七節加以說明。第一節為研究方法，說明本研究採取深度訪談研究的理由；第二節為研究參與者，說明本研究中對於研究參與者的選取方式；第三節為研究流程，說明本研究的實施步驟；第四節為研究工具，說明本研究工具的選取；第五節為資料整理與分析，說明本研究中對於資料蒐集與處理的方式；第六節為研究的信實度，說明本研究進行過程中如何達到信實度；第七節為研究倫理，說明本研究進行過程中所持的研究倫理。

第一節 研究方法

有關於權力運作與衝突處理的研究是將注意力放在學校生活情境之中的個人、非正式面向（蔡璧煌，2008），其中充滿了戲劇性與不確定性。且在社會運作中，因為慣習（habitus），會有很多不言而喻的情境脈絡，人們也就不太會去有意識地去覺察與說明工作知識，故本研究擬用「深度訪談」將研究的場域拉到真實的情境中，藉由面對面的語言交談以獲得研究參與者的工作知識，再由抽絲剝繭中收集豐富、具體和多元的資料，進而顯現國小初任主任權力運作與衝突處理的全貌。

第二節 研究參與者

因研究者在嘉義縣縣立國民小學工作，基於資料取得方便，故本研究的研究參與者以嘉義縣縣立國民小學初任主任為主。而在選擇訪談研究參與者的標準上，採用立意取樣（purposive sampling），其基本條件是通過嘉義縣候用主任甄試且完成儲訓取得合格證書，並在嘉義縣立國民小學擔任編制內正式主任者三年以下的主任行政經驗，考量除了在行政上經歷了從規畫、執行、修正、核銷、結案等的

歷練之外，還願意分享自己擔任國小主任的心路歷程、權力運作與衝突處理的經驗與看法，讓本研究更具豐富性與說服力。在尋找研究參與者過程中，首先先以與研究者同期的候用主任為對象，有些已上任的初任主任對於要分享校內權力運作與衝突處理的真實情況有所抗拒，因而拒絕成為本研究之參與者；在尋找完同期的初任主任之後，透過滾雪球方式取得聯繫，尋找願意成為本研究參與者之初任主任，最後找到六位初任主任成為本研究之參與者。研究參與者資料見表 3-1。

表 3-1 研究參與者之基本資料表

匿名代稱	性別	處室	學校規模	年齡	主任年資
大全主任	男	教務	12 班	約 33 歲	1 年
小舞主任	女	教導	6 班	約 34 歲	1 年
大川主任	男	教導	6 班	約 37 歲	2 年
小芬主任	女	總務	6 班	約 36 歲	2 年
大材主任	男	學務	12 班	約 34 歲	2 年
大仁主任	男	教導	6 班	約 33 歲	1 年

資料來源：研究者自行整理

第三節 研究流程

本研究依據研究動機與目的，設計研究流程，透過訪談探討國小初任主任在初任歷程中的權力運作與衝突處理方式。本研究進行的流程如圖 3-1 所示，以下將分別敘述之：

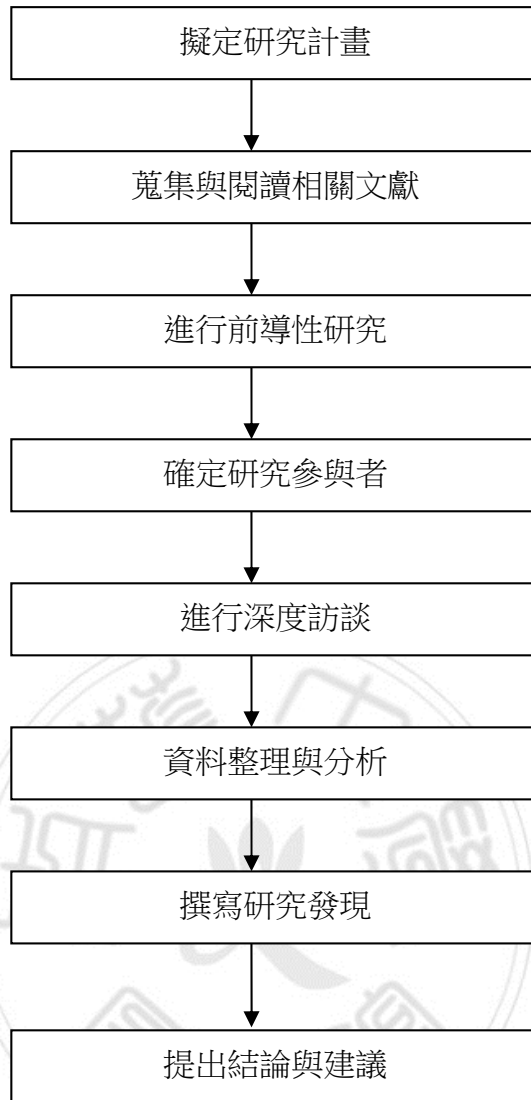


圖 3-1 研究流程圖

壹、擬定研究計畫

包括研究主題、研究動機與目的、研究方法與實施。

貳、蒐集與閱讀相關文獻

確定本研究主題後，蒐集、整理與閱讀研究相關之文獻。文獻內容包含中西期刊論文、學術論文、碩博士研究論文…等，以期建立研究架構。

參、進行前導性研究

本研究為發展相關的研究問題及改進資料蒐集的計畫，在進行訪談前，先進行一次前導性研究。研究者徵得一位國小主任的同意，進行約一個小時的訪談，訪談過程全程錄音。訪談結束後，將訪談內容轉譯為逐字稿，再與指導教授討論後，擬定正式的訪談大綱。此外，研究者對於將來進行正式訪談時所應注意到問題及訪談後資料的分析與整理，也做了一番檢討。經過初訪，相信對研究者日後提升訪談的技巧與能力，包括引導發言的技巧、非語言訊息的觀察、訪談時的應對、時間的掌控…等，有非常大的助益。

肆、確定訪談對象

依據研究目的與文獻探討設計訪談大綱，經由與指導教授討論後，增刪部分題目後，再編製出正式的訪談大綱。本研究旨瞭解國小初任主任權力運用與衝突處理，採用立意取樣的方式挑選出合適的研究參與者，研究者再以電話聯繫或親自拜訪，說明研究動機、研究目的與訪談大綱的內容，一方面先建立初步的關係，另一方面則探詢研究參與者是否願意提供豐富的資料及瞭解研究主題的程度。當研究參與者同意參與本研究後，便先約定適當的訪談時間及地點，再將訪談同意書與訪談大綱寄出，請受訪者能預先瀏覽，以期能更清楚本研究之目的、訪談的內容與研究倫理的保密措施。

伍、進行深度訪談

研究者在深度訪談進行前，先與研究參與者建立關係，再次說明研究目的、訪談內容與研究倫理的保密措施，並重申對其尊重與保護，所有錄意內容僅供學術研之用，絕不對外公開。為求慎重，在研究參與者瞭解並同意後，請其在訪談同意書上簽名。每次訪談時間約一個半小時至兩個小時，在訪談內容與順序上將依訪談大綱進行，也視訪談時雙方互動的情形彈性調整，並請研究參與者就其學校任職經驗做開放式的敘述，以期能對研究參與者的整體感受有更深入的瞭解。若訪談過程中有所疑義時，立即澄清想法。當訪談結束關掉錄音後，再持續的閒

話家常，除了表達研究者感謝之意，在閒談過程當中也可能再獲得其他訊息，以作為訪談資料的補充。

陸、資料整理與分析

訪談資料轉譯成逐字稿後，送交研究參與者過目與補充，之後再針對其修改之處進行調整。訪談、資料分析與文獻探討將反覆進行探討、分析，直至資料訊息飽和為止。

柒、撰寫研究發現

根據訪談所得之資料，加以探討、分析，並與指導教授反覆討論、更正本研究編碼的適切性，初步撰擬本研究發現之初稿，再根據指導教授對於本研究的相關性概念之建議，據以修正後定稿。

捌、提出結論與建議

最後階段則是根據研究發現提出本研究之結論，再依據研究結果，針對初任主任、教育主管機關以及日後研究者提出相關之建議。

第四節 研究工具

本研究以研究者本身、訪談大綱等，做為本研究之研究工具。

壹、研究者本身

研究者目前是第一年擔任國小主任，也就是本研究中所謂的初任主任，因此研究者對於由教師身份轉換成中階主管後，在正式與非正式場合中，面對學校校長、同儕主任、同事等內部各類成員，以及學校所在地的社區家長等彼此各方不同壓力的相互作用關係與控制手段等動態歷程中有較深的感受；此外，在方法論與專業性方面，研究者本身在南華大學教育社會學研究所中修習過教育與社會學

理論、教育社會學研究法、質性研究方法、教育政治學、教育與社會階層化...等課程，幫助研究者除了對理論觀點具有敏銳度與批判性，也對質性訪談研究方面有相當程度的認知。

貳、訪談大綱

本研究採半結構深度訪談方式進行資料搜集，研究者依據文獻參考資料及個人觀察，同時尋求國小主任之經驗意見，找出與探討問題相關之焦點，並根據研究問題設計訪談大綱初稿，與教授討論後為試訪大綱。運用試訪大綱進行前導性研究。並依據訪談結果加以修正補充，與教授討論後形成正式的訪談大綱。正式訪談大綱內容分成三部份，簡述如下：

- 一、針對國小初任主任的適應歷程方面設計第一題到第七題研究問題。
- 二、針對國小初任主任面對不同的利益團體時的權力運作策略方面設計第八題到第十六題研究問題。
- 三、針對國小初任主任處理學校衝突方面設計第十七題和第十八題研究問題。

第五節 資料整理與分析

本研究中，資料的搜集與資料的分析是同步進行的，在每次訪談後立即將訪談錄音謄寫成的逐字稿為資料依據，並反覆檢索內容，做為下一次訪談必要修正之依據，以質性研究的開放性譯碼與歸類等步驟就訪談紀錄進行資料的分析。資料分析的步驟如下：

- 一、首先針對研究參與者的受訪資料重新編碼，如（大全主任 2014/1/10），編碼中主任的名字是研究者自己隨意編取，2014/1/10 是代表資料收集的時間。再來則是採用開放性編碼，將所有的逐字稿經由仔細閱讀及逐字逐句地檢視語意，分析該資料所涵蓋的意義與範圍，依其性質給予適當地標題，如表 3-2。

表 3-2 編碼範例

訪談逐字稿	編碼
<p>研究者：當初，怎麼會想去考主任呢？</p> <p>小芬主任：第一方面是因為我帶班，剛好帶到高年級了，然後，一個階段完成，我是想說，其實是我們學校比較特殊，他不發教師意願調查表，你要帶哪一個年段的意願調查表，他不會發，就校長直接把你放在哪一個年段就是哪一個年段，其實我就覺得這一種方式就有一點不妥，所以，我就不想再受到這種讓人家支配的那一種感覺，就哪一個年段就那一個段，沒有意願調表（1），這是一方面，帶班，一個任務的完成，然後第二個方面，我覺得主任可以做比較自己想做的事情，辦自己想要辦的活動，然後給學生不一樣的體驗，這個，如果是在教學上只侷限於我們班而已，可是，如果可以擴大到全校性，我覺得這樣子的意義會更好（2），所以，我比較想要.....在比較高的層級上面做一些理念的展現。</p>	<p>（1） 不想被人支配</p> <p>（2） 想要更多人受惠</p>

資料來源：研究者自行整理

二、根據先前的開放編碼產生聚焦編碼，揀選出比較具有顯著性且彼此相關的聚焦編碼聚合在一起整合成相關性概念。如：擔心自己成為超額教師、擔心自己生理體力不足、學校內部制度不尊重教師……等開放性編碼，聚合成「初任主任考量現實環境」之相關性概念。

三、重新組合相關性概念成一個融貫的整體，將初任主任在初任歷程中的權力運用與衝突處理方式進一步統整並描述研究以突顯本研究結果的獨特性，最後依結果寫成論文。

第六節 研究的信實度

本研究以深度訪談的方式深入瞭解國小初任主任的權利運作與衝突處理方式。所以，本研究的信實度著重於訪談資料的記錄與資料的分析，首先，在訪談之前對於在選取研究參與者上，儘可能做到年資以及擔任的處室等背景屬性上的平衡分布，以兼顧各屬性人員的情況與看法；本研究的研究參與者均取樣在嘉義縣擔任主任者，有其限制性，故不適宜推論。所以本研究中不對外在效度的提昇有所著墨。

再者，在提高內在效度的策略有長期搜集資料、透過研究者不斷地省思及調整自己的主觀認定，以利提高詮釋的有效性。在訪談過程中，使用錄音筆做為輔助器材，以確保協助訪談資料之完整性，並會隨時注意研究參與者所陳述的觀點前後是否一致，當出現不一致時，會再次詢問以確認他們的語意，另外輔以訪談觀察紀錄將研究參與者當時非語言的動作、表情、態度及情境脈絡，也加以觀察，掌握真實意義。並於訪談後立即將錄音轉換成逐字稿，若其中有語意不明或無法清楚辨識的部份，則立即主動聯繫研究參與者，作立即的修正，以求訪談紀錄之正確。在本研究結果分析中重覆聆聽錄音稿，並保留及引用研究參與者的用詞與主觀經驗，力求真實呈現研究參與者的適應歷程、權力運作與衝突處理等研究參與者的微觀政治經驗，並且在研究分析的過程中，一直持續與指導教授討論本研究的發現與分析，以避免研究者有太多偏頗的詮釋、過份的猜測，同時有助於研究者從不同層面來檢驗本研究的信實度。

第七節 研究倫理

本研究的研究參與者為嘉義縣國小初任主任，基於研究倫理，研究者對於研究參與者仍確實依照尊重個人的意願、確保其個人隱私、遵守誠信原則、以及對於資料之蒐集、分析與詮釋，盡量與事實相符，避免誤解或扭曲等相關規範來進行研究。

本研究課題是有關初任主任的工作經驗與內在感受，為顧及研究參與者的隱私，六位嘉義縣國小初任主任在本研究中的名稱，均以匿名方式呈現；對於研究參與者的資料處理採保密做法，不使個人資料有足以使他人能辨識之，避免使研究參與者感到困窘或是受到傷害。



第四章 研究結果分析

本研究藉由深度訪談之方法，將六位國小初任主任的訪談內容整理成逐字稿後，藉由不斷與文獻資料進行對話與討論。從中釐清概念及想法，再經由整理及歸納後，得到下列主題以供分析、探討。本章共分三節，第一節是探討初任主任的適應歷程；第二節是探討初任主任的權力運作策略；第三節是探討初任主任的衝突處理方式。

第一節 初任主任的適應歷程

一位剛從教師這個舊角色轉換成學校主任這個新身份的初任主任，在進入到實際的職場後除了自己要馬上熟悉新的職務內容，以及承接校長的政策指示，還要面對新的同事以及適應學校社區文化，這種種都使得國小初任主任承受不同於教師身份時的壓力、學習與適應歷程，依據訪談六位初任主任所得到的資料進行分析，以下分別從「想要當主任的動機」、「新手的實戰震撼」、「尋求適者生存之法則」三個層面來分析國小初任主任的適應歷程。

壹、想要當主任的動機

在本研究中，六位初任主任欲轉換生涯的原因，有的是為了尋求個人自我實現，像大全主任看見前輩主任行使一項好的政策可以使全校師生都受惠，便想要起而效法之，想要當個有「影響力的人」，或是像小舞主任要讓自己原本的教師生涯中增添一筆更加精采的事蹟；當然也有的是因為有重要他人的支持，像大材主任受到前任校長的鼓勵與支持而有向上發展的慾望；有些則是因原學校的督導氣氛令人不舒服，像小芬主任就是因為不想再被學校所宰制，想要擺脫被學校行政人員支配的感覺；最後轉換生涯的理由則是考量現實工作環境因素，像大川主任看到學校裡的同事面臨即將退休的年紀卻還得管教著一群七、八歲小孩時的那種力不從心的窘境，而產生了想要轉換的動機。依據訪談資料所得，對於支撐初

任主任轉換職位的因素，歸納整理如下：

一、尋求自我實現

有的研究參與者當初會選擇去參加候用主任甄試的原因除了大全主任談到提升個人成就之外，小舞主任、小芬主任和大材主任都提到在自己擔任過導師、純科任教師、組長等各種學校基層職位之後，想要在原本單純的教學生涯中加入一些其他的元素讓生活更豐富，讓生命更有揮灑的空間。

當初想去考主任的原因主要第一個是教學到一個階段，導師、科任都經歷過，行政方面還蠻有興趣的，也是一個人成就的提升。(大全主任 2014/1/10)

因為就是以國小這個來講，導師也當過、組長也當過、科任也當過，那也當過好一陣子的家庭主婦，想說，還能做什麼不一樣。(小舞主任 2014/1/11)

...行政這一塊，我都覺得我後知後覺，等到一個教學階段之後，才會想要走行政，之前其實沒有想過，我之前是想要把教師的角色扮演好就好，把學生帶好，可是到了某一個階段，像是碩士念完了以後，生活好像沒有重心，那我是不是可以加入其他不一樣的元素，讓我的生活可以更豐富一點，所以，我才會想來考考主任(小芬主任 2014/1/27)

如果我再走行政再上去，我搞不好可以再做更多的事情，但是，如果我只是一個組長的話，我可能可以做的事情就很有限，可能就在校內，有限，如果當主任可以聯結外面的關係，也許就會更有發揮的空間。(大材主任 2014/1/27)

有些主任想要嘗試改變位階則是因為在過往的歷程中，曾經有過美好的工作經驗，因這些美好的經驗帶領著初任主任從原本教師階層朝向管理階層邁進，像

大全主任在擔任組長協助推動處室內的業務時，曾經向直屬主任提供了自己的想法與相關建議，當時的主任認同他的理念並將之採行後得到不錯的成果後，大全主任感受到行政決策使全校受惠的影響力並從中得到的成就感，因此產生了有為者亦若是的驅動力；另一位小舞主任則是自己本身在擔任教師時，享受過行政人員提供支援出優質的教學環境，希望自己也能成為支持教學的最佳後勤人員。

主任的決策可以影響全校，像之前推活動的時候，我有一些想法跟主任報告，主任就可以把他付諸執行，整個學校都有受惠。我對主任的期望，主任要用一個行政的力量，去讓老師的教學可以得到更多的資源（大全主任 2014/1/10）

就是一個支持的力量，他有時候會遇到一些.....就是說如果行政都幫我們的這些都做好的話，我們只是負責教書或者是教學，或者是輔導學生，或者是處理親師的這個問題，我們會覺得對於教育上幫助很大。所以，我覺得如果我以後.....喔～是現在，如果我能營造一個很好的環境讓教師他們能夠有力量去從事他們的教育，而不要去煩心其他的事。（小舞主任 2014/1/11）

有些像小芬主任和大材主任想要轉換生涯的背後動機，是希望在晉升到主任這個職位之後能展現個人的價值，希望能經由自己在主任位職上的努力，讓更多的孩子在自己用心安排與細心規劃的教育政策或教育活動下，可以在學校場域中得到更多的不同教育體驗及成長，同時也能帶動基層教師和家長創造出親師雙贏的教育氛圍。

我覺得主任可以做自己比較想做的事情，辦自己想要辦的活動，然後給學生不一樣的體驗，這個，如果是在教學上只侷限於我們班而已，可是，如果可以擴大到全校性，我覺得這樣子的意義會更好，所以，我比較想要.....在比較高的層級上面做一些理念的展現。.....對於一些活動讓孩子有體驗，然後，加上和家長的一些互

動，我都希望在學校教育上面能夠讓親師生雙贏，然後不同的體現能夠在學習場域上面實現。(小芬主任 2014/1/27)

那時候想去考考看，看能不能在更高位置去帶給小孩子更多的幫助，那時候的想法很簡單，因為有時候在主任下面做事情，有一些「點」，你也會覺得如果是你，可以怎麼做，會好一點。.....我覺得那個是主任以後更應該做的角色，怎麼帶老師去營造一個讀書會的團隊，或者怎麼樣的一套方案，真得在小孩子身上看得到成效。(大材主任 2014/1/27)

從以上研究結果發現，本研究中的這些主任除了原本就存在內心中對實現教育理念的追求，同時也因為大都是在原本的職位中待了一段時間，因而起心動念，想要追求 Maslow 心理需求理論中最高層次的需求——「自我實現需求」，想要透過行使主任的行政裁權量，使自己教育熱忱得以更高層次的展現，就如同楊淑芬(2009)的研究結果指出「自我挑戰、自我實現、尋求更高的理想」是生涯轉換的重要動力之一。

二、重要他人支持

重要他人的支持是本研究中初任主任另一個轉換生涯的重要動機之一。在日常生活中，每個人在社會網絡互動中都會影響自己對於愛、安全感、自尊、歸屬感等各項需求，尤其是和自己有著親密關係的家人，或是工作職場上的上級或前輩，所以，家人或長官們的態度、價值觀等都影響著個體對於職業生涯的選擇，像小舞主任受到全家人的支持才能放心追求個人自我實現需求，而大仁主任則是受到前任校長的鼓勵而有了起而行的動力。

(一) 家人支持

家庭是需要全部的家人一起共同經營，若是只有單一方的付出，則這個家庭勢必會有傾倒的危機，所以當家庭成員的其中一個想要有所改變時，就需要其他

成員的配合，才能無後顧之憂的勇於挑戰自己事業版圖，就像小舞主任因為有先生的支持，並承接家庭照顧的責任，如帶小孩上課，做家事等，甚至連原本較依賴媽媽的十歲兒子都能自告奮勇要代替媽媽照顧五歲的小妹妹，妹妹也有樣學樣要小舞主任放心地去追求個人的理想，讓小舞主任因為有家人的支持而能安心地挑戰主任工作。而大材主任則是因為有老婆的支持才能放心追求個人的理想。

父母一直都很支持我的決定，他們不太會干預我，當然考上他們也蠻高興。(大全主任 2014/1/10)

先生是還蠻支持的。(小舞主任 2014/1/11)

老婆都支持我，因為像去年要去那個學校，大概我一通電話跟她講一下說我如果有機會，我八月就要去了，當然我也會考量，我小孩子還很小，所以我就沒有選其他，我會選那個學校，不管去那邊面對的人是什麼，所以，距離是我第一個考量，反正，再怎麼辛苦，到五點就是結束，所以，她很支持我，我做什麼決定她都支持我，我覺得我走行政也好或者我去讀書，就沒有什麼壓力，至少家人這部份都OK的。(大材主任 2014/1/27)

本研究發現，在家人支持中，伴侶的意向更是扮演著舉足輕重的關鍵，因為一旦要將大部份的家庭照顧責任委由伴侶承擔時，伴侶的支持與否對於是否要擔任主任的考量上是個重要性的指標。

(二) 長官鼓勵

有些主任對自己的人格特質並不是那麼的清楚，但是有些職場前輩校長會觀察後輩並加以提點有行政特質或能力的同仁朝行政發展，甚至會像小芬主任的前校長一樣，在國小候用主任甄試之前對小芬主任面授機宜一番，無非就是希望小

芬主任能順利考上候用主任，成為行政上的新尖兵。所以有些主任就在前校長慧眼識英雄的照顧、鼓勵、期待之下，鼓起勇氣從原本的教師階層邁向行政階層之路。

校長在我要考試之前就教我很多，譬如一些答題的方式，然後一些理念的宣達，因為他們的視野比較宏觀，就是在考前，因為他們也不想給我太大壓力，所以，校長在考前一個禮拜才把我叫過去說有一些方面要注意的，他對我也蠻有期待的。(小芬主任 2014/1/27)

其實以前有的校長會鼓勵我可以去走行政或是什麼，.....，我其實一路上遇到很多貴人，就是校長的鼓勵、以前的校長也很照顧我，其實在讀書上面也給我很多的空間。(大材主任 2014/1/27)

以前的校長.....他覺得我的個性還不錯，他覺得我當主任還算正常的主任，應該怎麼說，不會一些行為很特立獨行，所以他是跟我鼓勵過。(大仁主任 2014/1/27)

在初任主任的相關文獻中，國小初任主任鼓起勇氣向生命的另一個未知的方向而去的動力有來自於長官的肯定與家人的支持(吳耿儀，2007)，在本研究中，受訪主任選擇晉升主任的動力之一，也是來自於家人的支持與長官鼓勵，這也與同樣身為初任主任的我相同，我先生與前任校長，這兩位重要之人一直不斷鼓勵我轉換跑道去擔任主任，在第一次甄試落榜後本無意再試，但這兩位重要人士又不停鼓吹，只好奮起再戰，至今也是旁人眼中的菜鳥主任了。

三、現實環境考量

有些現實環境的變化，會讓教師不得不考量自己未來的可能性，例如從教育部(2013)的統計報告中，國小一年級新生的入學人數從一百零二學年度的 199810

人，降到一百零五年學年度的 175799 人，也就是以一班 29 位學生計算，在這四年間會減少 828 個班級，以一班編制 1.65 個教師粗估，相對也會導致減少約 1400 個教師，這使得教師在學校面臨到很大的生存危機，以研究者的學校為例，未來四年可能需要超額十五個教師，所以目前學校若有超額問題，教師們除了努力積極爭取超額積分表裡的成績之外，也有些教師會像小舞主任一樣，想在困境中另闢一條道路，這也是我當初會去報考主任所考量的理由之一，我的學校未來連續六年也是同樣會面臨減班超額的問題，為了替自己預留一條退路，因此，我也努力朝主任之路邁進。

也是想說學校有超額壓力，..... 應該是可能的未來，現在是還沒有，現在想說未來還要做二十年，唉！想說未來我還能做什麼，認識一點不一樣的。(小舞主任 2014/1/11)

有人則是像大川主任原本沒有什麼人生規畫，但在任教的學校看到一個老師很老了還在帶班，才萌生考主任的念頭。像這種原本安於教學生涯的教師，突然發現自己周遭有個老師年紀已大，但還在帶班，此時也許可能會遭受家長質疑他的帶班體力或熱忱，或是他自己本身帶班力有未逮，尤其是「學校教職員退休條例」中將原本教師退休年齡加教學年資的「七五制」改成「八五制」，使原本可能五十五歲就可以退休的教師要延後到六十歲才可以退休，在教師延後退休這五年間，讓教師在教學體力上有更沉重的負擔，也使得像大川主任和大仁主任這種年輕教師有了為未來生涯的長遠打算因而產生轉換跑道的想法。

我沒有什麼人生規畫，看到一個老師很老了還在帶班，就想考個主任好了。(大川主任，2014/1/24)

我曾經聽過一個主任講說：「如果你不往行政那邊走的時候，你現在可能人家家長

還是會讓你教，可是等到你年紀大的時候，你可能還有熱忱，可是你力有未逮，等到那個時候，你可能想要轉換跑道，但是，你還沒有達到你退休年紀，可能你明明還能教，但是家長不信任你，或是家長不願意。」.....我是覺得還是教學熱忱吧！可能年紀大一點的熱忱會被磨掉，而且熱忱被磨掉的時候，年紀又比較大，你也不可能跟孩子跑來跑去，做班級經營可能會比較累，我是這樣子覺得。(大仁主任 2014/1/27)

除了從現實大環境的考量之外，有些則是因為原本學校內部的環境，像小芬主任就是因為先前學校內部制度的不合理，促使她想要轉換生涯跑道。因為一般學校會每年發教師職務意願調查表，雖不能人人如願，但至少要有被尊重的感覺，若是學校沒有發調查表，但主管長官有事先與教師溝通，讓教師有表達意願的機會，則教師們較不會有被支配的感覺，萬一學校都沒有先和教師晤談而逕行以行政裁量權去直接指派教師的職務，就會使像小芬主任這樣不想一直被人支配的教師因而起心動念，想轉換跑道，去參加候用主任甄試。

其實是我們學校比較特殊，他不發教師意願調查表，你要帶哪一個年段的意願調查表，他不發，就校長直接把你放在哪一個年段就是哪一個年段，其實我就覺得這一種方式就有一點不妥，所以，我就不想再受到這種讓人家支配的那一種感覺，就哪一個年段就那一個年段，沒有意願調查表。(小芬主任 2014/1/27)

從以上研究結果發現，受訪的初任主任當初想要擔任主任在考量現實環境的因素，除了擔心自己因少子化而成為超額教師，也擔心自己在教師退休年限延後所造成生理體力、教育熱忱等不足的問題，也有些人因學校內部制度不尊重教師的缺失，增強了想要擔任主任的動機。

貳、新手的實戰震撼

學校行政職屬於專業，所以學校行政人員要接受學校行政專業培育，擁有專業的知能與精神（謝文全，2005）。嘉義縣的候用主任除了要通過嘉義縣政府公開的候用主任甄試之外，還需到國家教育研究院接受六週的國民小學主任儲訓班的行政管理、課程教學、溝通與協商、體驗課程、博雅課程、綜合活動等集中課程培訓，並取得七十分以上的儲訓成績，拿到結業證書，才算是具有資格的候用主任。理論上，這樣一個經過專業素養培訓的候用主任，踏進主任大門後應該可以無縫接軌、馬上上手，但是，在本研究中初任主任們都表示很多行政事務都是第一次接觸並且缺乏足夠的知能去面對問題，這都顯示出主任儲訓班的課程與學校真實場域是存在著理論與實際的落差，像是安排週三進修、線上填報系統、經費核銷、午餐安全、校安事件，甚至連呈核、會辦等公文簽呈都是第一次親自處理，這些初任主任們最需要熟練的行政技巧、系統填報的操作等這樣實務課程卻沒有安排在候用主任儲訓中，就如大川主任所說的：「要從頭學起，足艱苦（台語，譯為：很累）！.....」（大川主任，2014/1/24）。初任主任除了在自己的處室工作中掙扎求生存之外，對於工作分際的拿捏更是忙亂與困惑，有時甚至會因失控的焦慮而出現了有現實震撼（reality shock）的情況。（林奕成，2011）

一、不停轉動的陀螺

在外界的觀點中，主任是比較「閒」的職位，大仁主任的家長就曾經在閒聊中提起：「現在咖閒喔！（台語，譯為：現在比較輕鬆）」（大仁主任 2014/1/27），若是以課務來看主任與教師的授課節數，依據教師課稅後「嘉義縣國民小學教師每週授課節數編排標準表修正條文」中規定：依學校班級數不同，主任的授課節數是為二到八節；而學校內的專任教師授課節數不論學校大小都以固定二十節為原則，專任教師兼任導師者則是固定十六節，這樣看起來似乎主任授課時數比專任教師少很多，但，實際上，主任是教師兼任的，主任和其他教師一樣還是要備課才能上課，然而主任另外要處理的事務像是公文案件的處理，或是上級政策宣導，亦或是廠商的聯繫……，承如小芬主任所說的：「老師只要面對學生、跟家

長溝通就可以了，當了行政之後，你的對象有校長、對其他處室還要做橫向聯繫、對於老師還要請老師來做配合、做一些政策的宣導，然後對於學生在晨會還要做一些精神訓話，有的沒的，對象增加了，然後要接受的挑戰增加了。」(小芬主任，2014/1/27)，所以主任相較於教師而言，另外要做的事更多、要協調的人更多，如此忙碌的工作，讓大全主任還常常把做不完的工作帶回家做。

在本研究中，初任主任們在這段初上任的混亂歷程中，只要初任主任一踏進辦公室，坐上位置後，就會出現有接不完的電話、批不完的公文，甚至連喝水休憩的時間都沒有的情形，尤其是初任主任又沒有實務經驗，不但手忙腳亂，還容易心煩意亂，就如同大材主任所言，這段剛上任的時間，初任主任就像個陀螺一樣，不停的打轉，連休息的時間都沒有。

那現在授課時間少了，做行政的時間很長，就責任方面不一樣呀！.....那就加班，有時候回來就要加班，沒辦法，或是東西帶著回家做，該做的事還是得做完.....就是責任制。(大全主任 2014/1/10)

像教務跟訓導業務不是很熟。所以要從頭學起。足艱苦(台語，譯為：很累)！.....因為要從頭學起，很累，每次回到宿舍就想睡覺。業務量多，又要熟悉嘉義這邊的型式。(大川主任 2014/1/24)

我覺得當行政之後，我覺得從早上八點進辦公室就滿桌的公文，因為那時候沒有雲端公文系統，都還是紙本，就有滿桌的公文等著你批閱，然後電話接不完，然後一些行政人員，然後一些縣政府教育處的一些活動要宣達，或者是一些因為我是總務所以有一些廠商要聯繫，我覺得電話接不完、公文批不完、沒有下課時間，這是行政比較繁瑣的事。(小芬主任 2014/1/27)

當主任之後這兩年會比較.....就是來學校之後你就會栽進去，就像一個陀螺一樣在一個地方轉，但是有時候要抽出來，像是準備課也好，或是要跟小孩子更深入，那就有很大的衝突，你就沒有辦法很多時間撥去那邊，所以當主任跟當老師最大的差別，可能就在教學的投入上吧！沒有辦法像老師投入這麼多！（大材主任 2014/1/27）

覺得這半年來，反而跟孩子的距離比較疏遠，以前孩子都會找我玩，現在都不會，因為我現在都坐在辦公室，現在都沒時間跑出去，以前都會跟孩子在那邊踢球。（大仁主任 2014/1/27）

當教師做上主任的位置後，會發現他原本只要從教師的角度處理教室內的事情就可以了，但是當了一個主任後，他不但要站在學校的整體立場來處理事情，還要馬上進入新的環境中，了解學校的文化脈絡，而這都是初任主任在受訓時無法體驗的真實情境，以下就本研究中的主任們所經歷的歷程加以說明初任主任所經驗到的現實震撼。

（一）初任主任的第一次

所有的主任在主任甄試之後、正式上任之前都有接受過六週的國民小學主任儲訓班課程訓練，但是就像大材主任所說，學了許多理論的新手，一旦被下放到了真正的工作場域後，會發現很多事務的處理方法都因為經驗的不足而不甚瞭解，甚至完全不懂。

工作範圍不一樣，做決定的事情變多了，然後，還要去協調別人的事情也變多了。

（小舞主任 2014/1/11）

自己的經驗還是不夠，因為出來到現在一年半，你還是有時候處理事情還是需要經

驗，我覺得經驗很重要，不是一股衝勁，因為有時候你可能想要衝很快，但是有一些事情可能就沒有考慮得很好，所以這個我覺得還在修正，所以說這部份的歷練還蠻重要的，雖然你也許學識懂一些東西，但是，真正做行政跟那個不是相等的。(大材主任 2014/1/27)

初到任的主任，很多事情都沒有親身參與經歷過，很多初任主任都和小舞主任一樣，以前擔任教師時只要時間一到，準時參加研習活動、上課認真聽講即可，但是當上了主任才發現辦理一場研習，事前的規畫有許多的細節要能有縝密的心思，像是接送講師、安排開場、講師費的給付……，都要細心籌畫，才能使研習能順利進行、圓滿結束。

譬如說如果我們有一個計畫，我們應該要誰去處理那個環節，誰要去哪裡，譬如假設說以簡單的週三研習來講，以前我們是負責去參加、簽名然後認真聽，頂多回去再去做一些成果或是作業，然後實施在教學方面，可是我們現在是不可能這個樣子，事前要做很多的規畫，而且每一個環節都要想到，然後可能我們要下山去開會，那我這一場的這些活動，我要安排誰開場，然後誰去做這些事情，然後誰要幫我給講師費，然後都是要很多的規畫，然後如果能夠規畫得好，活動就能順利進行，不然的話，有時候會有一點擔心，因為今天我不在，然後在週三進修就會……。(小舞主任 2014/1/11)

在本研究中，這些主任在初任的這一、兩年期間，很多事情都是第一次處理，因為經驗的不足，就會遇到許多忙亂的事情。首先，是這些初任主任在擔任教師時，比較不會有機會接觸到的請購、採購、驗收、核銷等採購工作，尤其是憑證的合法性、適切性更是讓這些菜鳥主任摸不著頭緒，像是大全主任與小舞主任現職雖然都不是總務主任，卻也都要處理經費的核銷，但經費核銷作業流程沒接觸過就是不會，因此初任主任在此時就會有很大的困擾。

我對總務的事全完不熟，剛去的時候，我一些計畫的經費的核銷都完全不懂，那各種憑證作業... 困擾我蠻久的，慢慢的跟總務主任請教，或是跟事務、出納、會計請教，那又剛好我們主計主任又是別的學校兼任的，所以有時候想要找他都找不到，有問題，又不知道該怎麼辦，曾經這個蠻困擾的。(大全主任 2014/1/10)

一開始的時候，就是對所有的系統、所有的核銷、還有所有的內容都不清楚的時候，當然一開始會比較有壓力，就是我們學校怎麼這麼多活動集中在一個這種小型學校，可是做了一陣子之後，覺得這些模式是相同，像核銷第一次的時候會有一點緊張，會覺得又有計畫又有核銷，(小舞主任 2014/1/11)

其次，在這個強調資訊化的時代，很多像教育部、教育局等上級單位對於很多的行政工作報表或是各式的教育成果都要求線上化、資訊化，因此各類線上填報的系統因應產生，但是，這些線上填報系統並非由同一人所設計，也並非由同一單位管理，像是同樣的藝術與人文教學深耕計畫成果，就出現兩個線上填報系統，一個是教育部設計的「國立臺灣藝術教育館藝拍即合」系統，一個是縣政府所設計的「藝術與人文深耕計畫整合平台」系統，表格與內容都不盡相同，但，都要上網填報。若是擔任主任之前有相關處理線上填報經驗或許還能駕輕就熟，亦或是由處室裡有經驗的組長填報也不成問題，但若是以前沒經驗，學校內又沒有可詢問的對象，那就會像小舞主任一樣在努力填報補救教學成果時只是少按了線上填報系統的一個按鈕，線上系統就會出現成果填報未完成的紅色提醒記號，同時教育局也透過這個相同系統發現小舞主任的學校並未填報，造成小舞主任的學校不斷被通知要儘速上網填報，造成小舞主任非常大的困擾。

我覺得公務信箱常常來那種急件，然後要馬上填報，這是我比較不習慣的地方。(大川主任 2014/1/24)

比如說補救教學就好幾個網站，一去就覺得怎麼那麼複雜，網站好幾個，然後各個公務信箱的密碼好多喔，有點受到驚嚇，然後又覺得每一月要匯報這麼多的事情，然後就會有一些壓力。譬如說網站要操作哪個地方，那個地方會出現在哪邊.....，因為我們之前都填完了，然後沒有去按那個完成的那個按鈕，然後每個月的那筆資料都沒有完成，然後就覺得很奇怪，然後一問之下，就發現覺得很簡單，只是一個按鈕，只要按了就會.....(尷尬的笑)。(小舞主任 2014/1/11)

再來，是學校裡常有各式各樣的組織，除了一些比較為人熟悉的教師評審委員會、教師考核委員會、課程發展委員，而其他一些因為各式各樣的教育目的所成立的大小組織如：午餐推行工作小組委員會、交通安全教育推動委員會、特教推行委員會、性別平等委員會、補救教學委員會、防災工作小組、教育儲蓄管理委員會、調班申請委員會.....，就算有S O P流程，但是面對「人」的問題，尤其是牽涉到學生，更是要步步小心，如，一旦將學生的中輟紀錄通報上級單位，該生的中輟紀錄就會永久留存，即使轉學到其他學校，其他學校也會來電詢問該生的行為問題及家庭狀況，所以該怎麼紀錄都考驗初任主任的智慧。大材主任就曾因為小朋友的行為是否屬於性騷擾事件、是否該通報而困擾不已。

像有一次是高風險家庭，這也是導師跟我講的，然後我就去報告校長，然後校長就帶著我和導師一起去他家裡訪問，跟阿公、阿嬤溝通。(大川主任 2014/1/24)

業務上，像我今年剛接學務，很多東西都還在學，譬如說該不該通報，或是該不該開性平會，那一些，我們真得沒有什麼概念，那就是遇到邊走邊修正，因為有一些東西我們真得沒有那些概念，就那個當下應該給小孩子留下什麼紀錄，會對以後處理相關案件，簡單的來講，就是你會處理的比較完善，不會有行政的疏失。(大材主任 2014/1/27)

最後則是這六位初任主任中就有大全主任、小舞主任、大川主任、大材主任這四位主任處室內的組長也是初任的，這些組長都是初任主任們在進入學校前就已經由校長所決定好的人選，所以初任主任對於這些重要的左右手是陌生的，這種處室內都是新人的狀況會使得初任主任不但要儘快熟悉自己的業務，還要協助解決處室內新任組長所遇到的問題，甚至彼此的性格都還要相互摸索與協調，新手主任加上菜鳥組長，讓初任主任蠟燭兩頭燒的忙亂情形更加嚴重，就如大全主任所言，這樣的「雙新」形況更是容易使得初任主任在這段初任歷程中的摸索要花更長的時間、相對的也會產生較長的適應歷程。

他也是熟悉好一陣子，我們兩個都花了很長一個時間。(大全主任 2014/1/10)

一開始當然會有一點小驚訝，就是這種事情也要被請教，但是，想一想，他們也沒有接任過，所以，我一開始有一點，因為我一開始去，我也不熟，然後業務也不熟，比較會有壓力。(小舞主任 2014/1/11)

我是跟他一起做，因為我也是在摸索，所以也不能說我帶著他，應該說是我們兩個一起做。然後會問其他老師意見，因為訓導都是學生活動，還有一些接近學生的東西，所以.....還有之前留下來的東西，會參考，.....所以第一年比較辛苦，因為有一些有 lose 掉，但是，慢慢的就還好，老師也可能會覺得第一年你們的橫向連繫也好或是縱向連繫也好，好像還不是做得那麼的好，那聽了當然會比較洩氣一點，因為其實你也不是故意要這樣，但是就是第一年的代價嘛！總是要付出一些代價。(大川主任 2014/1/24)

初任主任碰上初任組長，除了像上述會加長適應時間之外，初任主任還要擔心初任組長的工作狀況，畢竟是隸屬於自己處室內的組長，兩人在行政體系上是

生命共同體，一榮俱榮，因為組長所有填報的成果報告都要送交主任核章，所以像大材主任對於組長的行為表現、行政成效都會詳加關心，因為大材主任自己覺得要對組長的作為及績效負起連帶責任。

就是我這邊忙的過來的話，那我會跟他說有一些業務像是例行性的報表填報，像教學組就是補救教學、課稅配套、每個月都要定期的請領薪資.....這些東西，如果我忙的過來，我會協助他，讓他覺得主任也是很關心他，也有在幫忙他。(大全主任 2014/1/10)

當學務之後，我下面就會有一個跟你直接的組長——訓育嘛！那你就會覺得不只把自己的事處理好，你要去看你的組，他在公文也好，或是一些行政上的細節處理都要去關心，我覺得那是壓力又更大，以前的時候我就是知道我星期幾把事情處理好就OK，但是當主任就會覺得突發的狀況就會很多，而且那是自己的一個責任吧！如果他那個「凸槌（台語，譯為：有問題）」，那表示你那時候蓋印章的時候沒有審核好。(大材主任 2014/1/27)

(二) 突發狀況多

若是事前可以規畫例行性工作，並依照個人規畫依序按步就班的一一完成，在適應歷程中倒也算是平穩，但是在學校中，人是不穩定因素的最大來源，常會有突發的事件發生。首先，像是有客人突然來訪，譬如校長有客人來了，主任就要趕快放下手上正在進行的工作，出面幫忙接待客人，雖然心繫如山工作，仍需暫時放下，擔任泡茶員並笑臉陪人。然而學校的行政事務還是要如期完成，初任主任就得利用瑣碎的時間處理公務，甚至像大全主任就要挪用自己的下班時間加緊完成，以免因延誤公務而遭受責難。

我是覺得主任的業務蠻多的，可是學校一旦有客人來，就一定要跟著校長去陪，所以有時候人在校長室，但是心繫著業務，怕根本做不完，有時候，客人一來就是一個半天，有時候一整天……，我覺得這個很困擾。有時候回來就要加班，沒辦法，或是東西帶著回家做，該做的事還是得做完。(大全主任 2014/1/10)

「人客來，一工就嚟去呀(台語，譯為：客人來了，整天就無法工作了)」，對呀！我們學校還蠻常的，因為校長交友廣闊。這個我覺得還蠻困擾的，因為他會打斷我原本的期程，然後你就要找時間回來補。(大川主任 2014/1/24)

再來則是如果突然發生的危機事件，身為主任須於第一時間內作成決定，以降低對學校組織的損害，例如校園安全事件，主任要在第一時間就立刻瞭解事件發生的原因、過程以及選擇適當的處理方式，像大川主任被通知由學校供應給學生的營養午餐有問題時，就要馬上中斷手中的事務，並且在心中立刻做出適當的危機處理流程，接著馬上向校長稟報並通知相關人員、再到現場瞭解事件發生的原委、接著召開危機處理小組、通知家長、連絡醫院、決定後續的處理方式、安撫學生……。

譬如說之前有一個比賽，我們禮拜六都已經安排好誰載誰，結果我們負責接送的另外一個主任，他剛好人不舒服，他要去看醫生，十點多老師打給我，因為我自己也有事，因為那一天的下午我要來這邊開書法社團……。(大材主任 2014/1/27)

學校的午餐狀況，午餐那個飯裡面有什麼蟲，還是菜裡面有蟲，那個都要去處理，都要去安撫學生。(大川主任 2014/1/24)

雖然，初任主任有接受過專業主任培訓，但是培訓的課程大都只是抽象的理論層次，當在真實的學校場域中遇到了校園安全事件，雖然有SOP流程，但，

很多事情還是只能憑經驗與臆測辦事，甚至是在嘗試錯誤中摸索，例如大材主任在處理學生衝突事件時，他不只是單純處理學生間的衝突，同時也要想辦法維持本身在教師前的專業形象。

有一個老師跟你報告有一個小朋友下課在玩，那其中有一個小朋友脫人家的褲子或是摸人家的屁股，他會跟你報告，表示他有那一方面的困擾，那你該怎麼去回應他？那你該怎麼回應說老師你處理的很不錯，或是學務處當下的判斷，你可能沒有辦法立即回應，你可能會頓一下，我下一步要怎麼做，就會卡在那邊，畢竟我看的還不多，所以很多事你沒有遇到，你當下很難給老師一個明確的答案，那是不是你在處理事物的時候是這樣，那你在老師的心目中是不是就.....，你那個可信度，就跟你講好像也沒有什麼用，因為你也不會處理，所以這是我們初任主任要學的地方。

（大材主任 2014/1/27）

二、分寸的拿捏

初任主任在處理行政問題時像個不停轉動的陀螺之外，因為主任本身在學校同時還擔任著業務人員及幕僚人員雙重角色（謝文全，2005），所以在時間的安排上、情感的聯繫上都考驗著初任主任的智慧，所以如何以主任這個新身份面對校長、同儕主任、組長、教師、家長，在處理人際的分寸如何拿捏更是考驗著初任主任的「專業素養」。

（一）做人難

初任主任除了忙，還會常感到茫然無措，畢竟是初任，是第一次接觸，所以在剛進到主任位階時，總是會像大材主任一樣，在應對進退上都感覺不甚安穩。

因為山上的流動是很快的，而且山上的正式主任更是沒有，包括我去年去，教導也

是代理的，所以，你就比較多的時間要自己去摸索，當然我也會打電話去問，但是那個感覺又不太一樣，因為問只是多一個意見，好像沒有一個人可以支撐你，在旁邊，你會比較安穩一點。(大材主任 2014/1/27)

「什麼事該向校長呈報？」，這是在本研究中許多初任主任的共同困擾，像是小舞主任在指派教師參加研習時遇到了校內老師抵抗，該不該向校長呈報這件事就會使得她有困擾的感覺，因為小舞主任自己覺得若是為了這一點「小事」就向校長稟報，除了自己為自己的無能為力覺得十分沮喪之外，同時也怕讓校長認為自己的辦事能力不足。

大概就我剛才講的就是拿捏：什麼事情該去報告校長？(大材主任 2014/1/27)

因為一開始的時候就想說，我這種事情會去麻煩校長，是不是顯得我主任好像很不負責任，校長說其實不會，我們小學校其實比較重的是這個我們要氣氛好，校長他覺得我們要氣氛好，所以，他會覺得我們花.....一點去經營，沒有關係，而且他會覺得責任就讓他去.....，那個裁決就讓他(校長)裁決，不要扛那麼多責任，像研習.....我一開始就覺得研習問題都搞不定，就有一點.....(小舞主任 2014/1/11)

相對於小舞主任的校長能在小舞主任請示時就給予清楚的指示，大材主任在向校長請示這方面就覺得有很大的困擾，到底是哪一個層級的問題是該向校長報備，哪一個層級是屬於主任的權限，如果事事請示，好像主任自己都沒有擔當或是主任自己本身專業處事能力不足，若是想依權責辦理，又會使校長覺得主任踰矩了，實在很難有一套通則可以遵循。

我覺得.....所以有很多的決策到底哪些事情要請示校長，或者說哪些事情我們可

以做決定，因為很多事情如果自己做決定，校長那邊又覺得不妥，但是，什麼事都要請示校長，校長又會覺得這個主任好像沒有自己的想法，所以我覺得這個很難拿捏。因為去年的經驗，那一年的初任主任的經驗就會這麼講，因為我們自己判斷這些事我來決定就好、就可以，可是當校長發現你沒有請示過他，他的感受就不太一樣，因為每一個人的立場都不一樣。(大材主任 2014/1/27)

在學校中，校長與教師因為彼此的位階不同，相對的也使得他們之間的目標與策略、角色與職責、行事方法與態度、價值觀與角度也不盡相同，導致主任在校長與教師之間的分寸拿捏左右為難，也就是教學與行政兩個團體的「不一致」，最令主任感到困擾（王淑俐，2005）。身為最資淺的初任主任在進入新的職場後與校長、其他同事或是社區人士等相互彼此之間的信任感是需要時間的累積，所以初任主任的困境與其說是擺盪在聽從校長與維護教師之間，不如說是「石磨心」更為貼切，就像大全主任，是要把老師發生的大小事全都一五一十的告訴校長，還是能私下解決的問題就不要告訴校長，以免讓校長在心裡對老師貼上標籤。但若不向校長稟報，事情好像又無法解決，尤其是面對不同利害關係人時，更是左右為難。像大全主任為了避免讓教師們覺得自己「抓耙子」，想先瞭解老師的困難並私底下協助老師處理問題，以免讓該名教師在校長心中留下壞印象，但校長知道以後，就指責大全主任知情不報，此時初任主任就會因遭受校長的指責而茫然困惑。

我們站在主任的角度，有時候可能想說學校老師可能有一些小問題，譬如說可能上班時間遲到好幾次，沒有辦法七點半到，那站在我們的角度，我們可能不會馬上跟校長報告，我們可能會先瞭解他的狀況，是家裡有些問題，或是有怎樣的情形，那再請他做改善，那他真得沒有辦法做改善，再跟校長做報告。可是，之前就有類似這樣的情形，結果校長就說你為什麼沒有馬上講，馬上講他就可以馬上處理，站在我們的角度是希望他有改善，就不用把這個事情告訴校長，因為這樣校長會對他印

象不好，這可能是因為校長綜理整個校務，(校長)希望他(自己本身)對每一樣人事物都能瞭若指掌，站在我們這邊可能若讓同仁知道我們告訴校長，可能會讓他有些影響的話，可能就會自己先辦法先處理。(大全主任 2014/1/10)

最讓初任主任感到困擾的是因自己剛到一個新的環境，在處理廠商合約或社區人士要求學校協助時，其中的竅門，初任主任都不太熟悉，尤其像是面臨談合約這種重大的事情時，初任主任想請校長出面協助，而校長卻不出面處理，這種事件都讓大材主任感到十分矛盾、衝突、無措。

比如說我去年在處理午餐的事情，其實你會覺得校長不會幫你擋，你要自己去處理，像去年我處理跟廠商之間的合約也好，他都不出面的，你去聯絡他，「你去講到一定什麼樣的程度再給我」，或者我去年在處理社區的事情也好，他也會說：「那是你總務處的事，你要先去講」，讓我覺得好像你是在撇責任，第一線你該出來的，你反而縮了，讓我們這種比較沒有經驗的去當炮灰。(大材主任 2014/1/27)

(二) 若即若離的同事情

初任主任若是要順利推動處室業務就須要老師們的配合，因此要先建立與同事「同心共事」的情感，如同小舞主任所說：「在學校裡面經營人際是很重要的環.....做事容易，做人難，所以我們現在都很努力在學習怎麼做人，然後怎樣去跟人家溝通，怎麼樣去協調很多事情，所以這個是我繼續學習的地方，在努力中.....」(小舞主任，2014/1/11)。大全主任就發覺學校內的教師對他就多有保留，相處上就多了一份隔閡。

跟老師之間的相處，那之前當組長時候，(老師)覺得你還是老師，所以和老師之間相處情形和一般老師是差不多的，可是現在當了主任之後，跟老師的相處就會有

一些微妙的變化，畢竟他們有些事就不敢跟你講，或者有些事，會想說你是主任，畢竟有些事，沒有辦法像之前互動的那樣的熱烈，所以還是有學習的地方，是不是自己有些地方讓人覺得有需要保留。(大全主任 2014/1/10)

最困擾的是.....我怎麼樣去跟這個人溝通。.....校內的老師，一開始，可能會有一點距離，可能會覺得說，要怎麼跟他們溝通，然後獲得比較好的支持，多少會有一些衝突。(小舞主任 2014/1/11)

在本研究中發現初任主任們在剛開始處理行政事務、處理突發事件，以及如何和校長溝通以及面對各方不同期待時，較容易感到迷茫與困惑。初任主任要面對學校社會化的事情，他們要處理的事情，不只是主任儲訓班裡所講的抽象理論規則就能解決，他們要面對的是真實的複雜環境，也就是學校真實情境的混亂與挑戰（林斐霜，2005）。

參、尋求適者生存之法則

雖然「新手上路，請多包涵」，但是，學校的業務運作是沒有空窗期的，學校相關利害關係人都會將目光焦點放在初任主任身上，所以初任主任就戰鬥位置後就要立刻上手，隨時要依真實情境，擬出作戰方針，帶領所有的學校同仁，一起衝鋒陷陣。從「儘快上手」到「無縫接軌」是初任主任對自己的催眠，所以問題出現了，就要立刻思索解決之道，能自己處理的事務就可以漂亮完美達陣，若是問題一時無法處理就要立刻尋求解決策略。

本研究依據訪談資料所得，對於初任主任在就任初期的適應策略，歸納整理如下：

一、尋求校內支持

「遠親不如近鄰」，初任主任若想順利推動業務，最好的解決方式，就是先

和教師們建立情感，才能儘快從「門外人」變成「自己人」，就如大材主任所說的：「有什麼事多問人家，.....主動幫忙人家吧！多同理同事之間的牢騷，很快就可以融入大家。」(大材主任，2014/1/27)。大全主任同樣也會在與同事相處上多所著墨。

利用午休時間，或是和他們約個時間，聊聊天，所以大概一個多月的時間就和他們還蠻熟的，基本上就覺得一定要放下身段，和他們多溝通。(大全主任 2014/1/10)

我覺得是要看見別人的需要吧！因為人際跟家人都一樣都是存款，多存款，也許某一個地方，你幫了他，那個點，很正確的時候，那個存款就很大，存款很大延伸的力量就很多，因為他可能他要好的朋友覺得這個主任也不錯，我們一起來幫他，所以我覺得我對人的敏感度還蠻強的，我大概可以知道你在擔心什麼，你這個時候需要些什麼，那我適時給他一句話也好，或是你可以去幫他、讓他方便的，那當下存款就會慢慢累積，那關係就會慢慢變好。(大材主任 2014/1/27)

除了與校內同事儘速建立情感之外，在本研究中，很多主任到任時發現不但原本主任已調職，連組內的業務承辦人——組長也是新上任，所以在業務的推動上，就像大全主任和大材主任一樣，會用謙虛的態度去尋問校內的老師或職員學校過往的脈絡。像是小舞主任要瞭解學校之前活動辦理情形，她就會去尋問學校裡的同仁：「去年我們有這個活動嗎？」(小舞主任，2014/1/11)，然後依照學校內同仁回想的過程，就能得知以前的辦理的方式或是辦理的成效如何等學校過往的情境脈絡，先對學校有粗略的瞭解，並從中得到一些想法。

然後我當主任的想法是因為我什麼都不懂，所以我到了一間新學校以後一定要很謙虛的面對大家，不會因為主任的身份就覺得自己真的是主管，畢竟我也是第一次當，所以我也是一些不懂的業務，或是一些學校的事務，我就是想辦法請他們說給我聽，

然後盡量的去學習。(大全主任 2014/1/10)

去年，雖然之前代理主任已經離開了，那至少那邊有二十年的老老師在那邊，那個就是我會直接去聽聽他的意見，不一定他的意見都是對的，但是，我至少可以知道去年怎麼做之後的結果是怎麼樣，那我就有一個底，那大概會這樣，那大概會去找一些比較老的老師或是工友，因為他們畢竟很久了，從他們身上就可以大概去知道。

(大材主任 2014/1/27)

去尋找支持，像是同期的，或者是學校的同仁，或者是家人，因為我一開始我會覺得我應該要做得很完美，然後什麼事情都把它做好，可是，其實我們是人，沒有辦法做得很好，那有的時候適時的去告訴人家這一件事情，他們也能夠接受真實的情形，因為有的時候會去跟同仁講說，其實他們會說他們也不希望我什麼事情都做得很完美，他們也能理解我們偶爾會出錯，然後我覺得偶爾可以跟他們講一下，也不會傷害到我們自己，因為我們會覺得我們應該要事事都做得很好，可是我們沒有辦法都做得很好，所以要不斷的學習。(小舞主任 2014/1/11)

二、求助校外人士

遇到困難的時候，請教別人是最快速解決之道，尤其是與自己有類似工作經驗的人更是最為理想的人選（吳耿儀，2007），所以像是小舞主任、小芬主任在這段適應的歷程，會主動尋求同期主任班的同學，或是前任學校的同事，亦或是專業的支援中心，以減少初任主任摸索的時間。

我跟的校長都很好，像我之前學校的那位校長，他也會指導我，他也都有在關心我。

(小芬主任 2014/1/27)

在過程中當然需要更多人的支持，有時候會跟家人講，家人是會安慰；同期的也會給我們一些看法；跟著前輩好好學習，那這些事情我們就不會覺得很惶恐。(小舞主任 2014/1/11)

像小舞主任以前從未接觸過線上填報系統，而學校內部人員又沒有人知道該如何處理時，為避免常常被上級機關通知該筆資料填報未完成，就會趕快請教有經驗的主任儲訓班同學，或是打電話回原任學校找該業務的承辦人，以尋求解決之道。

譬如像是說，每個月要報 2688，一開始，去那個網站都不會操作，然後趕快問我們同期的，有的人曾經做過教務或是那個組的，譬如說網站要操作那個地方，那個地方會出現在那邊，他就會比較清楚。..... 像我打完電話以後，我還問一下以前的學校，然後我們學校的舊同事就還很熱意提供協助，我們就會問說這個事情怎麼處理。(小舞主任 2014/1/11)

如前面所述，這些初任主任在擔任教師時，比較不會有機會接觸到採購工作，像是大全主任與小舞主任對於簡單的校內處理經費的核銷的作業流程，都會有很大的困擾，何況是小芬主任所面對的更是專業的政府公開發包工程作業，雖然小芬主任還特別去上「採購專業人員訓練班」，接受了「政府採購法規概要」以及「電子採購實務」等相關的採購法訓練，但是從理論課程到真槍實彈的工程發包，從一開始的投標需知、採購契約、到驗收結案等專業的總務工作，都需要尋求像是縣府建設處發包中心科裡專業人員的協助。

對我來講，總務已經是一個新的挑戰了，然後又加上要自己發包，然後要自己採購，我覺得這對我來講更是一件艱鉅的挑戰，因為我對這方面跟本不專精，..... 譬如說像..... 勞務採購比較沒有經驗，而且這個部份一些學校也都沒有經歷過，所以

我沒有辦法問學校，我只能問發包中心，所以我會把我做好的投標需知 E-mail 送給發包中心，幫我看、幫我審一下，看有沒有漏掉的，或者可以補充的更好的，他們都會幫我們解答。..... 他們有分國小跟機關的，他們有針對國小單位的負責人的對話窗口，另外機關方面也有他們的對話窗口，所以我覺得縣政府的發包中心很不錯，他們提供的服務，課長都會親自來解答，我覺得很不錯！（小芬主任 2014/1/27）

三、主動走入社區

總務主任的業務包含文書處理、檔案管理、營繕工程、工友管理、財產管理等事務（吳清山，1998）。目前大多數學校的家長會都是委由總務主任負責聯絡及維繫情感，而校外人士要借用學校場地就要向總務處提出申請，所以總務主任與地方社區的互動也最多，因而除了被動地等社區家長進到學校與總務主任交涉事務之外，大材主任都還會利用下班時間，主動走入社區，和家長打招呼以建立情感。

因為地域的關係，所以有時候會住一、兩天在山上，那晚上的時間，同事有時候會去跟社區坐一坐，那大概就會他們有一些聯結，那當然跟人家談，人家會覺得你這個人還不錯、還蠻健談、還蠻為小孩子在做一些事情，大概很自然，也沒有很刻意，在鄉下遇到誰，我們打個招呼，「吃飽沒（台語，譯為：你好）」，他們就會感到跟你蠻接近的。（大材主任 2014/1/27）

課餘時間，我希望能夠跟著校長到社區去拜訪，尤其是從社區耆老開始，或者是一些社區的總幹事、理事長，他們社區協會的一些重要幹部，然後就可以跟著校長去拜訪，然後認識，尤其我們又住在山上，晚上忙完公務就比較沒事，然後家長可能在白天要農忙，然後晚上他們可能要休息，比較能夠在家找到他們，所以我會求自

己只要有空，或是校長要出去就放下手邊的工作，然後跟著校長出去拜訪這些耆老，然後瞭解他們的生活習慣，一些社區人文風情，能夠更加快速瞭解這個學校的歷史起源跟發展過程。(小芬主任 2014/1/27)

為了能和社區家長取得較好的互動關係，所以在本研究中擔任總務主任的大材主任和小芬主任除了會主動與社區連結，小芬主任更是在校長要參訪社區時趕緊放下手上工作，跟隨校長去拜訪社區人士，以便在日後能因對社區歷史、文化、特色等的瞭解藉此在爭取經費上能有加乘的效果。

其實是我自己還蠻有好奇心的，就會想要瞭解這個學校的周遭有什麼值得自己去探索的、自己還沒有發現到的，在還沒有到這所學校之前，我會先上網看一些學校的歷史起源，再加上週邊環境生態，那可能都是網路上的一些消息，到了這所學校之後，我會想去印證，印證什麼是我沒有探索到或是網路上沒有提到的，我們可以再從這上面去加強補足，然後瞭解了這些風土民情之後，可能未來要編寫一些計畫或是要申請一些資源，會比較有利，能夠充足，讓學生能夠在家鄉風情能夠深入的瞭解，對於社區、對學校也可能比較有幫助。(小芬主任 2014/1/27)

四、調適自己心態

依據「國民教育法」第十條規定：依學校規模大小，設立教務處、學務處、總務處或教導處、總務處，並各置主任一人；各處室主任由校長就專任教師中聘用兼任之，報縣市主管教育行政機關核備。換言之，校長擁有任免主任之法職大權，在此前提之下，初任主任以前在擔任教師或組長不需要直接與校長進行面對面的協商，所以也免去與校長之間權力運作的互動，但是一旦晉升到主任，基於職責就必須向校長呈報業務之執行成效，這時如果大材主任所說：「以前面對校長的時間不多，那現在就是必須天天面對校長，那就學習跟主管相處也是一個也

重要的課題。」(大全主任, 2014/1/10), 在本研究中的初任主任們大都會以調整自己的心態來順應校長風格。

因為校長這樣要求, 之後學校只要發生一些事情, 只要發生事情都會跟他(校長)講, 由他來裁示。(大全主任 2014/1/10)

我有心理準備——主任會很操, 尤其是跟我們這樣子的校長, 那一定蠻累的, 自己有先做好心理建設。(大川主任 2014/1/24)

去年剛去山上的時候會很矛盾、很衝突吧! 為什麼明明這樣做好, 你為什麼不做, 好像你當校長你有那個權利, 然後自己也慢慢調適, 下學期就好一點, 可能也不認識這個人、也沒有跟他做過事, 但下學期可能也比較熟一點, 也就比較知道怎麼去拿捏一些事情, 那什麼事怎麼跟他去協調、去說, 說到校長也能接受、自己也能接受, 所以下學期慢慢衝突點就比較少一點。(大材主任 2014/1/27)

有些時候他是堅持, 可能是因為他剛當校長的感覺吧, 因為有時候他的想法上面, 有些「點」他是很堅持, 可能是他覺得這是他想要的, 我會轉化我自己的感覺, 他想要所以他會這麼堅持。這樣我會比較舒服。(大仁主任 2014/1/27)

其次, 每個學校的校風不盡相同, 所以初任主任除了要學習「事情如何處理(how things are done)」, 還要學習「事情如何在這裡被處理(how things are done here)」, 以順應不同校風(林斐霜, 2005)。在本研究中的小舞主任就曾經有這樣的感受:「一開始我會用那個大學校的模式, 就是先宣布, 然後請大家要交東西來, 當然是效果不太好, 然後呢, 後來就發現, 原來小學校我們要先多溝通, 然後就是當然要幫忙大家。」(小舞主任 2014/1/11), 所以小舞主任在發現用以前學校的作業模式, 使用直接指派的語氣請老師去參加研習, 但在現在的學校卻是

行不通的，為了校園和諧，小舞主任便修正了自己的做法，改以溝通協調的方式，讓教師們較能願意接受並配合之；而大材主任則考量學校學區的文化特性、家長對於學校活動的參與度，因而改變與家長的溝通方式。

一開始講話我比較急一點，我這樣講完之後，人家可能是反應不是很好，譬如說交待研習，可能派你（參加）這個研習，然後就感覺那個老師可能有一點抗拒，後來就修改一下我們的方法，然後讓他們不要覺得覺得這麼那個.....，所以我現在有（需指派人參加）研習，我可能會詢問大家的意見，就說這個研習輪到你了，然後你如果不方便的話，你要不要先換一下，不要直接說派你，或是說讓你去，這樣比較.....就是同仁們比較有壓力，.....我想說這個就是要多溝通跟多協調的部份，因為以前在學校就是派我們去就去，這個比較多的解釋比較少，現在覺得這個命令之後，我們如果多一些解釋的話，同仁比較願意去接受，然後我覺得對大家都好，我覺得這個就是溝通要再多努力的地方。（小舞主任 2014/1/11）

因為這邊的家長參與度不是很高，那我們在這個地方可能就是書面的溝通吧！書面聯絡簿那些、有一些宣導單，就不要用製式的，就用自己的一些東西真的寫進去那（傳單），還是會有影響，因為我覺得每一個地方的文化不太一樣，如果你這邊的家長參與度就真得很不高，那你辦活動硬要去強迫什麼的，說真得很多地方沒辦法配合，就是賺錢因素或是經濟因素，我覺得就是把握一個原則，那個地方的文化怎麼就融入他們，不要去強求什麼，這樣大概就可以很快的進去。（大材主任 2014 1/27）

第二節 初任主任的權力運作策略

秦夢群（2009）指出教育的參與者包括校長、各級行政者、老師、學生、家長以及一般社會大眾。而學校就像一個社會的縮影，在價值的分配過程——決策

過程充滿了權力運作，學校中相關的利益團體對於學校的資源分配都有不同的見解（Marshall & Scribner，1991）。

初任主任與他人的互動模式除了因情境中他人的表現還會因為自己的個人特質而有所不同，而為了達成自己的目標，就必須使用「權力」（蘇峰山，2009），而權力必須經由策略的使用方能具現化（許殷宏、武佳滢，2011）。主任的職稱是教師兼任主任，但主任的角色又是行政系統的執行者，在推動業務的過程中，同時扮演多元的角色，並與各方利害關係人共事，就像大川主任所說的：「因為這中間你想要做什麼，上面跟下面不一定會配合你。」（大川主任，2014/1/24），所以權力運作策略即是初任主任的一大必修課題。以下就影響型政治權力策略、保護型政治權力策略、折衷型政治權力策略，分別探討初任主任在何種情境下會使用到上述哪一種權力策略。

壹、影響型政治權力策略

影響型政治權力策略就是運用自身所持有的資源來影響他人的立場，從中謀得最大化的利益（陳幸仁，2008b）。這種策略的使用對於剛從教師身份轉換的初任主任而言並非駕輕就熟的方式，因為初任主任在之前擔任教師時，大多對於校長的要求採取順從策略為主，雖然也會在會議中表達個人意見，但也僅止於「建議事項」（黃彥超，2010），但，一旦轉換成行政主管，為了帶領學校同仁提升學校整體的成效或利益，常必須使用影響型政治權力策略。所以一個剛從教師轉任行政主管的菜鳥主任要覺知權力的來源，並知道使用何種合宜的影響型政治策略，才能促進校務運作和諧順暢。

一、要求依法行事

要求依法辦事是指將個人的要求結合在學校組織的政策目標之中（謝文全，2005）。要求依法辦事策略的使用除了要有非常強的個人信念才能驅使他人服從自己的意志，並且要能運用適當的情境壓力方能使對方改變原先的想法或堅持，

如大材主任除了自己有想要改變學校過往活動辦理型態的想法，還要會運用適宜的步驟，讓教師在不知不覺中可以依循大材主任的規畫而改變以前的舊習，達成大材主任所預先規劃的活動成效。

就是主任要說話、要支持這一個做法的時候，就可能要想好你的說法，然後，堅定！
要堅定立場！（小芬主任 2014/1/27）

我不能完全照著之前做的東西，因為這樣子就沒有什麼想法了，但我也不會全盤推掉，基本上老師會覺得只要你是真正要做事，那我大概也不會給他們太多的作業或負擔，例如我們教師節可能辦了一個什麼活動，我就用六十字極短篇作文也好，那老師覺得有一點點改變，但是又不是造成他很大負擔，大部份的老師都可以接受，不會覺得你以前沒辦，怎麼今年要「家博（台語，譯為：多此一舉）」弄這個東西，也許看辦的效果，那就看自己怎麼去拿捏。（大材主任 2014/1/27）

大多主任為了讓處室的業務可以順利完成，都會希望老師可以完全配合，所以會使用了許多的權力運用策略，無非是希望老師無論如何都可以配合學校完成上級機關所要求的成果。在本研究中，初任主任們會利用明確的指令、使制度更明確化以及主任帶著做等威脅強迫的策略，使相關利害關係人改變自己的想法或意見，順應主任的要求。

1、指令明確使人順應而為

有些權力的行使是將要求利益分配的聲音壓制、隱藏，或是在策略過程中加以破壞或摧毀，也就是A控制了B在決策制定中發聲的權力，或是A直接排除B在決策制定之外（蘇峰山，2009）。大材主任想要改變學校往年辦理的教師節活動形式，事先預想教師們可能會有反對意見，於是先設計了簡單易行的活動方式與流程，讓教師能覺得依照大材主任規劃在執行上不會有太大的困難，不會因要

改變以前的慣習而產生重新適應上的不舒服，同時也讓教師適應大材主任在活動設計上不依循舊例而是有創新作法，換言之，就是讓教師習慣「變動」。大全主任、小芬主任以及大仁主任也會利用行政會議、教師晨會等會議時間提早告知教師，並給予教師清楚的行動策略步驟，讓教師在明確的時間內之思考方向與行為模式可以順應主任的要求而為之。

我的做法就是行政會議報告過的事情，請老師要配合的事情，你東西一定要明確很清楚，每次行政會議完，我一定會把我宣布過的事項再寄 E-mail 給他們，譬如說什麼東西幾號之前請老師繳交，再做一次通知，請老師按照規定，就是要求的事項一定要明確清楚，不要讓他們無所適從。(大全主任 2014/1/10)

我會盡量讓老師知道他這個禮拜要做什麼，我就會盡量讓老師知道這個月或是這個禮拜或是下個禮拜要做什麼、有什麼表格要交，我覺得這樣子會比較在催同仁交什麼時比較不會有什麼意見。(大仁主任 2014/1/27)

像我的工程可能需要到老師配合，譬如我在做宿舍修繕，要很明確的宣達說我什麼時候要請廠商進來，然後什麼時候要做粉刷油漆這些動作，你要給老師明確的時間，而且告訴他們需要配合的事情是什麼，譬如說我需要你們不要關房間、不要關房門，因為我們要粉刷油漆，請你們把你們的棉被或者是你們的一些衣物能盡量能往櫃子裡放就往櫃子裡放，就是你要給老師一些明確的指示，讓他們有明確的時間、空間，讓他們能夠去準備我們需要他們配合的事項，其實他們都能夠接受的。(小芬主任 2014/1/27)

而小舞主任在要求教師填報成果之前，先提供以往的成果範例，供教師參照，一來可以順勢引導教師填報的方向，二來則是讓教師沒有推拖的藉口，讓小舞主任可以順利完成業務工作。

我們能夠幫人家設想好的就幫人家設想好，所以像我們現在需要報什麼成果，我們就先把去年的成果放到網站，事先放好，或是事先提供一些空白的學習單，然後跟同仁說.....我們可能在一個月之後要這些資料，那舊資料我們幫你放在網站上，那教案或是有一些什麼可供參考的東西就放著，然後提供給他們，然後請他們參考、使用，就可以大概完成這些事情。(小芬主任 2014/1/11)

2、使制度更明確化

要改變組織的績效或是人的行為模式，最有效率的方式就是提出另一套更為明確的行為規範，小芬主任為了行政的效能與效率，要求教師可以配合業務資訊化，像教室修繕即使沒有需求也要在修繕單上填個「無」然後回傳，對於沒有配合的教師則是透過電子郵件一再催交，透過這樣強制要求教師配合新的執行方式，可以使小芬主任一次全完掌握學校整體需求，才不會出現同一件事的成果被教師們不按時間繳交而無法結案的困擾，及以造成主任要重覆相同的作業流程致使工作時間不斷的被延宕。

小芬主任：譬如說他們教室有需要修繕的一些地方，我希望他們填寫修繕單，然後回傳給我、告訴我，那沒有需要修繕的也要寫個「無」，然後回傳告訴我，然後我匯整，然後我採購這些材料，然後請服務員來做修繕，這方面我就會用公務 mail 的方式。

我：所以，你是希望把總務的東西電子化？

小芬主任：對！

我：那之前沒有？

小芬主任：之前沒有。(小芬主任 2014/1/27)

而大仁主任則是因為曾經遇到指派教師參加研習以及教師請假的問題，產生教師有受壓迫的感覺，於是更換相關制度作業流程，透過建立一套教師參加研習的制度或是教師請假辦法，可以減少因制度不明而和教師意見相左的情形出現，同時也讓指派的工作藉由制度的建立讓主任直接明正言順的行使分派的權力，且不易遭受反彈。

就像我最近在建立很多制度、原則性，我說是譬如像研習的原則，或者是請假的原則，因為可能以前的部份就是，應該說大家比較不會計較，或者說大家說了就算，因為他畢竟就是「起毛子的問題（台語，譯為：感受上的問題）」，那如果你有一個原則性可以讓人家去遵循，我們建立一個遊戲制度，如果真得有人比較不會計較，那可能就比較不會有怨言，就是「較聘較走（台語，譯為：照章行事）」。.....因為沒有當主任之前，不覺得這個問題的嚴重性，因為那個時候沒有在這個位置，不知道會有這些問題出現，因為現在有遇到，所以，才會慢慢覺得其實這個需要一個制度，大家如果有這一個制度在，就不會像無頭蒼蠅這樣子，.....就是我覺得建立制度。（大仁主任 2014/1/27）

大川主任也因為曾經遇到指派教師參加比賽的時候，但卻面臨教師們都不願意參加而上級機關又要求務必派員參賽的情況下，大川主任先向教師告知行政所受的壓力，再提出以抽籤、排序號的方式，表面上這樣建立輪派的機制可以讓教師感受到公平而較無異議，實際上讓主任可以更順利地行使指派的權力。

說有一個比賽，大家又不想參加，但是這又是務必要參加，那我想到一個方式這是抽序號，大家輪流，以後再遇到這種類似的狀況，老師都不願意參加，然後就照序號去排，老師聽了之後就OK，就可以接受，所以就產生了這樣的機制。（大川主任 2014/1/24）

二、控制會議

Bachrach 和 Baratz 認為在分析權力時，除了分析決策制定之外，非決策制定亦須加以分析……利用偏見動員與議題設定等方式將要求利益分配的聲音壓制、隱藏，或是在策略過程中加以破壞或摧毀（引自蘇峰山，2009）。而控制會議的權力運用策略就是屬於這種權力觀，這種策略即利用掌控會議的準備工作，如主導會議議程相關流程、篩選出席人數及控制發言順位，使會議議程的選擇、解釋獲得一致性（謝文全，2005）。大仁主任就是利用這種控制會議的權力運作方式，利用開會之前會先取得兩位組長以及自己伴侶的共識，讓開會的議程及討論事項等程序可以順著初任主任自己想要的方向進行，同時也讓會議可以決議出預設的決議。

其實我的處理方式，應該是說，第一個我先搞定組長，我底下是兩個組長，我會先跟他們取得共識，就是說兩個組長都當導師，我老婆又是導師，所以就已經去掉一半了，所以剩下一半的導師……，我只要搞定二個組長，我老婆一定OK，我老婆一定挺我，所以去投票，我至少再拉一票，我就超過一半，所以，我就是盡量用大多數的這些同儕上面。（大仁主任 2014/1/27）

利用情境的操控，使教師自願跟隨，這是主任最隱而不見的權力策略，能讓利益相關人產生自願認同與順從的「虛假意識」（林葦芸譯，2006）。像大仁主任會在校務會議這種公開的場合中，運用公告全校有參加競賽得獎教師名單等優良事蹟的符號，藉此塑造優秀教師應有的形象與模範，這使得沒有成績的教師有了被群眾放大檢視的壓力，換言之，在一個團體中，原本很多人都存在有人在做就好的搭便車想法（陳幸仁，2008a），但一旦名單被公開檢驗後，會迫使這些老師產生壓迫感，而不得不改變自己的行事作風轉而順從或配合行政行事。

我們會讓老師有見賢思齊的感覺，像我們這次校務會議的時候，我們會列出上學期得獎的學生跟指導老師，讓你一目了然的知道哪些老師是沒有在比賽的，是不是讓他自己有點壓力，讓他知道很多老師是在指導的，而他沒有在指導，這是一種潛移默化的感覺。……那我們就是鼓勵跟一些行政上的支持，慢慢的讓其他老師覺得這一塊也不錯喔！慢慢的讓他靠進來。(大仁主任 2014/1/27)

小芬主任對於同儕主任經費的運用有不同的想法，她覺得站在學校整體的發展立場上，應該將經費更妥善運用在學校建設上，但因為是同儕主任的關係，因此她先針對同儕主任做法上的缺失之處以及她覺得應該運用的方向，先向校長報告，以便事先取得校長共識，再利用召開行政會議時間提出對另一位同儕主任做法的疑義及建議，這種帶著決議召開的行政會議的方式，因為會議的參加人員只有三人，且已經有二人在事先贊成新的政策，所以，在討論的過程中，雖然會先分析經費運用的利弊得失，但是由二個人說服一個人，其經費運用的會議決議結果必定會如小芬主任所願。

經費上面會有不同的想法，就是我們教導他可能承接一些夜光天使，例如像一些教育優先區的，會有一些雜支，他會去買一些辦公用品就是給老師們使用，因為我們小校又偏遠，其實老師要買這些辦公用品，其實不太方便，所以他都會利用這些雜支去書局買了「一堆」的文具用品，放在辦公室後面鐵櫃，讓老師自由拿取，可是我是希望把這些錢，積少成多，來做學校比較大的工程，譬如說我們可以做那個A4的透明夾，然後可以釘在教室外面，然後當作公布欄，然後放我們一些政策的宣達品。……因為我覺得都是用在學校上面、用在學生上面，不要都只有買紙，一直買紙，一堆、一堆像山一樣的紙，那幹嘛，現在又無紙化了，我覺得現在不需要花這多的比例在這個上面。……我會先跟校長商量，我會先提出質疑，然後說他們的做法是對的嗎？……就利用行政會議，或者是校長跟主任，其實我們校長跟兩位主任都會溝通，取得共識之後再去做，那當然我們教導都會配合，因為他也認同

說每個校長認同的點都不一樣，所以他們其實都能配合，只是說沒有人教他們，是沒有人教，要不然他們應該是也蠻好溝通的，可以改變的。(小芬主任 2014/1/27)

三、講理說服

所謂講理說服就是提出事實資料或是以理性邏輯的想法，來影響相關利害關係人的決定(謝文全, 2005)。像大仁主任都會將學校過往的情境脈絡告知教師、校長等，以期運用學校外在環境的現實狀況，來有效勸說校長、教師及家長，較能成功讓這些利害關係人順應著大仁主任的希望，達成他想要的結果。在本研究中的初任主任們在講理說服的權力運作策略上，會運用公布教師教學成果、解析學校校風、分析現實狀況等方式，讓學校相關利害關係人能接受或改變原先的堅持。

如果你能說出一套讓老師覺得好像可以真得幫助孩子的、或是可以協助他在教學的部份，我覺得老師都還蠻願意做，只是你要說服他，最重要的還是溝通，如何說服老師這個部份：你的學生可以獲得什麼。(大仁主任 2014/1/27)

大仁主任雖是初任主任，但是在本研究中只有他是在原本的學校從教師升任的主任，所以在學校內的資歷是最久的，反而校長是初任校長也剛到這個學校，因此大仁主任就以他對這個學校的熟悉，向校長分析學校以往的情境脈絡，藉此向校長簡介原先學校過往政策執行上的考量以及成效，並以校長們最在意的家長觀點來讓校長可以順應校風，讓校長所做的決定方向可以依循自己所隱藏不說的意向。同時大仁主任也利用自己對學校內在以及外在環境的熟悉，引導校內的教師順從他的建議。

基本上，他(校長)其他的部份比較少做大幅度的變動，我有跟他講過：「你第一

年來就是稍微去 follow 前任，因為如果前任有問題，我一定知道，當然有沒有合乎合法、有沒有合乎情理，那在合法的範圍內我們給這些東西，你不要改太多，我相信老師基本上才不會覺得校長跟之前的作為有差，然後很不習慣。」..... 因為一來我在那邊年資最久，我站起來，沒有人敢說話。因為，我都覺得我在講事情的時候，都會給老師：你可以怎樣做，譬如學校例行的工作，我們要講說新的，因為新的我也不知道，舊的、以前的怎麼做，我會順便把方法跟你講怎麼做、過程怎麼做，你如果覺得這樣做不好，我們可以討論，因為以往這做的部份是最能兼顧家長跟學生的感受，我會把這個東西搬出來，你會這樣想我覺得其實是OK，但是我也讓你知道，其實在山上、在這個環境裡面，你的想法不見得是最準確的。(大仁主任 2014/1/27)

目前政府有許多的教育政策正在推動，如十二年國民教育這種有法源根據的政策，主任只要引用法規就較能順利使教師們配合推動，但是像是教師專業發展評鑑這種尚未入法的制度，但是教育主管機關又要求學校一定要配合落實施行的政策，這就相對考驗主任的能力，因此大川主任便以國家政策的連續性，以及未來政策制定的方向，並且在講述的過程中以避重就輕的方式來描述參與評鑑的過程是輕鬆的，以降低教師的焦慮感，這種種的說服方式，都讓教師們覺得大川主任言之有理，因而配合參加教師專業發展評鑑計畫。

我那個時候先在校務會議講教專的事情，就是我們去教專（縣政府舉辦的教師專業發展評鑑研習）那裡有PPT，我把它download下來，然後大概講一下，因為我們老師都還蠻好溝通的，然後我跟他們講四個面向只要做一個，然後規矩是自己訂的，就大概跟他們講一下內容.....，是我先跟他們講說：「先有教師工會，就是老師去公務員化，再來要求老師專業，就是教師專業發展評鑑，再來未來的十年內，就會跟考績、超額教師、薪水掛上勾，這是一定的趨勢。」，我跟他們講：「這一定會是變成一條線，這是政府的陰謀，那你要提早適應還是放任？這是老師自己的選擇，

這是沒有辦法做決定，但是提早做的話，我們有比較多的時間去適應。」(大川主任 2014/1/24)

其次，像大仁主任為了讓專業自主意識很強的教師可以聽從他的建議，以講理說服的方式，說出一套讓教師覺得學校所安排的計畫活動的目的是為了幫助孩子學習、活動的運行可以協助教師提高在教學部份的成效，一方面藉此轉換教師的眼界：「不要只侷限於課堂進度而反抗多元學習的活動規畫」，另一方面提高教師的視角：「讓教師為了教育目標，願意執行不同的教學體驗活動。」。

我是覺得從孩子的角度去體驗，所以我會盡量去說服老師。可是，第一個一定要合法，我是覺得這個「法」的部份是說你要求老師的時候一定要有一個等級，就是讓老師覺得做這樣子，好像不做反而說不過去，.....我是用這種角度跟老師說服。
(大仁主任 2014/1/27)

四、運用權威

權威是指合法的影響力，藉由領導者自己本身的地位、名望，來影響他人(林君齡，2001)。用主任的法職權(謝文全，2005)來改變他人的意願是初任主任最能展現主管權威的策略，因為一方面可以充份展現主任的權威，另一方面又可以迫使其他相關利害關係人因你的意見而改變做法，就如大川主任所說的：「最後還是我決！那要不要採用是我的問題了」(大川主任，2014/1/24)，而小芳主任就是運用主任的法職權，雖然在形式上，小芳主任會營造出一個有給老師討論空間的情境脈絡，但對於落實執行成果回傳的效能，就會透過權責上的要求，規訓老師一定要確實執行完成。

我覺得主任要有一個原則在，你說出去的話或是做出去的決策，就是要落實、要持

續追蹤，譬如你要求老師們，我們有一個議題，能夠大家一起討論，能夠把回饋單回傳，然後在什麼時候做到寄送的动作，因為我還要彙整，我會要求老師在時限上就來完成，如果老師覺得你是玩假的，沒關係，沒有完成傳送的动作，我就會再發 mail 去追蹤。(小芬主任 2014/1/27)

大仁主任的組長原先想擔任班級人數較多的導師，但是大仁主任考量自己是初任主任，很多行政事務流程都還不是很熟悉，需依賴組長全力配合，怕組長無法兼顧班級事務及行政工作，因此大仁主任便運用自己的主任權威讓組長順從他的意見擔任班級人數較少的導師。

我們那時候有在討論老師人事的安排，因為有一班很大班，他(教務)一直想過去那一班很大班的，.....，那教務一定要換人，就誓必一定要換人，當然最後我們沒有換人的原因是：我不想換，因為我覺得我又是新手，如果訓導換新OK，教務如果是新手，如果換了，我是自己拿石頭砸我自己的腳，所以我一直跟校長說，我堅持不能換，如果一換，我這邊會很難做，所以在這個前提之下，我們在安排導師上面，我們會去做微調，當然不能如他的願，如果他(教務)去那邊，這是蠟燭兩頭燒，行政也燒、教學也燒，兩邊都做不好。(大仁主任 2014/1/27)

而大川主任則是在面對底下兩位組長為一份權責不清的公文互動時，先是請求兩人輪流填報，但是這兩位組長又都覺得這應該是對方的工作，大川主任此時為了徹底解決兩人的紛爭就動用了主任的權威，直接以指派的方式，逼使兩方服從輪流的機制。

你跟我反應就是要我處理了嘛！我這樣處理已經很公平了，如果你不聽我處理，那你們兩個就自己去處理，就是因為你們兩個沒有辦法處理才問我嘛！我處理了呀！但是你就是不滿意，但是可以接受的情形你就去做。(大川主任 2014/1/24)

每當老師在遇到學校指派時，都會產生受壓迫的感覺，此時難免會出現教師因自己的個人因素而向主管有所抱怨或是表達有空礙難行的意見，但是業務的成果就是要配合上級機關的要求呈報，比賽就是要服從主管機關的規定而派員參加，所以像大川主任、大材主任以及大仁主任在面對教師們的反彈時，都會帶著教師一起完成任務交辦，這種促使教師完成交辦業務的方法，未嘗不是利用主任的身分對教師進行示範感召，驅使教師一定要完成學校的交辦任務，在本研究中大材主任會提供協助，幫忙教師完成比賽的作品。

我也不會強迫他，我會講要不然我去問誰看看他這一次先，看他好不好，那如果真得～～都沒辦法，要不然我就跟他一起做：「我就跟你一起，我們一起參加。」，到這個時候老師都還OK。因為你都願意花時間跟他一起做了，他也沒有理由說那個。

(大材主任 2014/1/27)

有時，則如大川主任運示範感召的方式引導教師完成工作，像是他在發現教師們所設計規畫的校本課程內容有問題後，依著自己對課程設計操作方法上的熟練，帶教師們一起進行校本課程的更新設計。

我就直接帶著做，因為他們更之前是沒有，然後校長來了之後有說要做校本課程，然後做完之後，我發現這種校本課程是很詭異的，所以，我帶著重做。(大川主任 2014/1/24)

再者，像大仁主任的學校因為剛承接縣政府委託的教育計畫，而這個計畫全校教師包括主任自己都是第一次執行，此時，大仁主任會以身示範、感召教師，進而帶領著老師一起執行新的計畫案。

但是就是新的，我也認為是新的，新的東西你就必須要去說服老師：做這個東西其實也還好，或者說，你（主任）真的跳進去做，老師會覺得主任都跳進去做了，就還好。（大仁主任 2014/1/27）

權威的運用，除了可以使用主任自己的權威之外，還可以借用校長的權威，因為有時主任基於同事情誼，在有事請求協助時，會儘量用請託的方式請相關利害關係人同意或協助，但是，有時相關利害關係人還是會當面回絕請求，但上級機關會要求業務要如期完成，此時，就會像大川主任一樣，在不想以自己的權威去壓迫教師時，身為初任主任最後的法寶就是運用校長的權威，以先請求校長指示，再向教師宣達校長的意見來迫使教師屈就校長的裁量權而同意配合。

我就直接問校長要找誰去，校長就會指定是誰，我就會去跟老師講。校長請你去，代課我們幫你派，沒辦法，我都問過你們（低年級老師）了，..... 這個就一定要派人去呀！問你們兩個，你們兩個都不要去呀！只好校長裁示呀！（大川主任 2014/124）

又或者像是大全主任為了解決家長的抗議，又不想讓教師覺得是主任在逼迫他，大全主任就會先用和顏悅色的方式對代理教師施行教戰手冊，最後則補上一句：「不要都只有主任、校長在講話。」（大全主任，2014/1/10），讓代理教師只能乖乖屈從校長權威，默默聽從主任的建議，柔順地向家長呈現自己過往的教學成效以及自己對孩子的教學熱忱。

他們也知道他們是代理，也覺得家長不是很認識他們，會這個樣子的想法是應該的..... 我就說：「請你準備一下資料，等一下也要和家長多互動，不要都只有主任、校長在講話。」，因為我們校長也有一起去。（大全主任 2014/1/10）

五、小結

從以上研究中，首先可以發現初任主任在影響型政治權力策略運用的對象大都是以同儕主任、教師為主，較少運用在聘任自己成為主任的校長身上，畢竟校長對自己知遇之恩。再者，已有一年主任經驗的小芬主任、大川主任以及大材主任或是在原校就任的大仁主任因對學校行政業務已較為熟悉，所以對於這種影響型政治權力策略方式也比小舞主任、大全主任這二位未滿一年期的初任主任更有「行政效率」。

貳、保護型政治權力策略

所謂保護型政治權力，是指初任主任們為保護自己免於受責或是隱藏自己立場與意圖而使用的消極策略（林奕成，2011），初任主任畢竟剛從教師轉換成中階主管，初上任時對於在很多處事的原則、分寸都還不甚清楚，初任主任因為對於行政脈絡的不純熟，所以對於校長、同儕主任、教師、社區家長的意見、指示甚至指責都較容易服從。以下分別分析初任主任們的四種保護型政治權力策略：順從權威、引進第三意見、察言觀色小心應對、消極承擔。

一、順從權威

順從權威是指因擔心受到制裁或畏懼權威而接受對他人的命令、安排（黃彥超，2010）。這種權力策略在權力不對等的利害關係人之間最容易顯現。尤其是面對聘任自己成為主任的校長時，更容易因感於校長的知遇之恩而多所退卻，就如大川主任常掛在嘴上的：「貫徹校長的命令。」（大川主任，2014/1/24），一切的做為都以校長為馬首是瞻。再者，依據「國民教育法」第十條規定校長擁有任免主任之法職大權，能考上主任是運氣，但是能當上主任則是校長的「義氣」，簡言之，初任主任會湧泉以報校長的提攜之恩，因此在本研究中大全主任、小舞主任、大材主任、大川主任、大仁主任等人在與校長權力互動時，大都採服從聽話退縮的策略。

就曾經指責為什麼沒有馬上告訴他（校長），有些事情如果透過老師同仁才知道的話，那他就會覺得你主任為什麼沒有告訴我？……對呀！有這樣的經驗之後，就當下跟校長道歉，那之後就會更小心處理。（大全主任 2014/1/10）

我覺得一個部份是無奈，就是覺得說，可能我一直告訴自己，我的角度跟校長的角度，兩個是不一樣的，他所受到的這些壓力是我無法去體會的，所以，我是覺得有些事情，他之所以這麼堅持，一定有他的苦衷，就像我堅持，我有我的苦衷在的感覺是一樣的，所以我盡量是無傷大雅的東西，我可以勉力的去配合他、去推動。（大仁主任 2014/1/27）

大全主任的校長要求他一定要將學校內部發生的大小事全部都要回報，剛開始大全主任還會站在教師的立場，想先瞭解教師原因，並協助解決，但卻被校長發現他知情不報而予以嚴厲的譴責，此後，面對校長的要求，大全主任都會服從之並全力配合。

我現在是貫徹校長命令。（大川主任 2014/1/24）

因為校長這樣要求，之後學校只要發生一些事情，只要發生事情都會跟他（校長）講，由他來裁示。（大全主任 2014/1/10）

有些主管長官的性格是大小事一把抓，他希望能掌握所有校內所發生的任何風吹草動，可是中階主管如同主任位階的人就會有執行上的困難，就如同大川主任所以說：「發揮的部份……，現在還沒有！」（大川主任，2014/1/24），換言之，這樣就會變成像大全主任：「校長請我辦的事情，我都會達成，會覺得這是一個決策，一個決策下來我就會把工作做好。」（大全主任，2014/1/10），初任主任

在面對這樣子的主管時，就會像大川主任一樣採取服從、聽命的策略，以免除或降低自己被責難的機會。

計畫大部份都是我寫的，那種比較大型的計畫.....比較大的都是我寫的，校長會幫我改。.....我會先印出來，然後校長會看，他改完之後給我。.....我覺得我們校長都會指出我的一些盲點。.....面向不夠廣，考慮的部份比較少，還有經費的問題，他會點出哪邊我寫的這樣子不合理，或者是數字上面這個樣子會比較好看，例如這些，一些「點」，我當時沒有考慮到的點。嗯！我們校長都會帶著我做，所以有人帶著做會比自己.....有人帶著做，至少會有一個方向，就比較容易知道校長要的標準在哪裡。(校長)應該是雖不滿意，但是可以接受。他應該是這樣，因為他有時要求還蠻高的。那他要求高的時候，呀我就咖頂真(台語，譯為：較謹慎)，如果對這件事情普普的話，我就.....，簡單講，看他要求到哪裡，我就做到哪裡。(大川主任 2014/1/24)

而大全主任則是在面對校長的堅持時，為了讓自己可以服從校長的指令，想辦法將校長說服自己的理由：「校長跟你一起承擔，不要你自己承擔」(大全主任，2014/1/10)，內化成自己的信念，使自己能信服於校長的領導，並想辦法修正自己的做法以達校長的要求。這樣的服從方式也和小舞主任一樣，面對校長的指派時，她會心存疑惑，此時校長會敘明自己分派任務的理由，看似工作不會由她一人全部承擔，但是總計畫負責人還是她，規劃派遣的工作還是由她來調度，她最終還是要負起計畫之成功失敗的責任，不過，在經由校長的安撫解釋後，小舞主任就較能接受並處理校長所交待的業務，雖然壓力還是沒有解除。

校長講的一句話也蠻好的，有任何事情你告訴校長，那就是校長跟你一起承擔，不要你自己承擔，他也說他也是為我好，這樣想就還好。(大全主任，2014/1/10)

校長會說明他的理由，當我們去跟他講的時候，他會說明，為什麼這件事要怎麼來做，另外他會告訴我說由我來做規畫，那其他的處室來做協調，就是我要協調其他的處室來做這個部份，並不是說全部都是我負責的計畫我就全部從頭做到尾，那這個樣子我就比較可以接受哪些部份是我要做的，哪些部份是組長要做的，哪些部份是另一個主任要做的，譬如說我們去校外教學，我就負責規畫，另外一個主任就負責採購這個部份，那訓育就負責學生的秩序，那我就不會壓力很大，要不然那個計畫一放到我的教導處的時候，我就會覺得我要從頭顧到尾嗎，校長就會說不是這樣，他的意思不是我要負責去採買也要負責去顧學生，他會希望我有一個分工，他會希望所有事情和教導處有關，我能做一個規畫。(小舞主任 2014/1/11)

有些初任主任則是如小芬主任所說的，因為覺得校長之前在主任的資歷上已多有所歷練，因此校長在行政處理策略的經驗應該非常豐富，所以小芬主任會覺得校長在處理經費、人事等各方面都非常有行政經驗之下，故而對於校長要求的理由或是指導的原則會從心底服從校長的權威。

面向不夠廣，考慮的部份比較少，還有經費的問題，校長會點出哪邊我寫的這樣子不合理，或者是數字上面這個樣子會比較好看，例如這些，一些「點」，我當時沒有考慮到的點。(大川主任 2014/1/24)

我們聽校長的比較應該會比較高一點，畢竟我們校長當了主任十幾年，所以他的經驗非常豐富，每個處室都待過，所以，我覺得他的經驗很豐富，加上他跟過的校長都很精實，所以他的想法比較細膩、視野也比較宏觀，所以我都會跟著他學習，然後他也會跟我說他為什麼要這樣子做的原因跟理由，我都還蠻認同的，所以應該聽校長的指示會比較多。(小芬主任 2014/1/27)

在學校之中，除了校長常有較多權力來源以影響初任主任之決策，同儕主任

也會因資歷、性格等因素影響著初任主任，大材主任的同儕主任在運動會之前就曾經對大材主任的組長直接下了一堆建議，這讓大材主任對於同儕主任這樣越權下指導棋的方式覺得不舒服，但他只能轉念：「他其實也是好意，希望運動會辦得更好」（大材主任，2014/1/27）。同樣的，小舞主任剛到任時，另外一位資深主任個人具有較強烈的指導性格，常常會希望小舞主任能按照她的方式去處理或執行公務，剛開始時小舞主任雖然會覺得不舒服，但因為自己在行政資歷確實太過缺乏，因此屈就於同儕主任的「資深」，盡量去聽從或參考他的意見。

聽，但不一定要做，但是你也不會去跟他（同儕主任）忤逆或是什麼的，因為經驗還是有他的價值在，聽他的經驗，然後我們站在經驗的巨人肩膀上，然後，我們再去看這件事情，才會看得比較廣。（大川主任 2014/1/24）

就是她的指導性比較強，她比較希望大家按照她的去做，當然一開始的時候會想說她是主任我也是主任，後來就會換一個方向想說她的經驗還是有值得學習的地方，所以就會覺得要.....，當然沒有辦法事事按照他們原本的做法去做，但是，還是會盡量去聽她的意見、去參考。（小舞主任 2014/1/11）

二、引用第三意見仲裁

為了減少被責難，請中間人充當媒介也是種政治策略（黃彥超，2010）。初任主任利用第三者作為自己與利害關係人雙方的調解者，一方面可以保護自己的利益，另一方面則是利用上級長官或群眾輿論的力量掩飾自己的意見，以免遭受對方的指責或報復。像是大川主任在與同儕主任討論學校活動流程時，覺得同儕主任所提的建議有執行上的困難，但又不想直接反駁同儕主任的意見，就會將討論的會議擴大成全校性討論會議，藉由教師們意見的反應，讓同儕主任可以放棄自己的意見，但又可以同時避免讓同儕主任察覺到自己對他的反對之意。

大川主任：他有跟我講過活動的流程，這樣子做好像不是很順暢，例如這樣子的事。

我：他（總務）可能會跟你講這個可能會有怎樣的狀況，你會覺得也未必，你會怎樣回？

大川主任：我會先問老師，我會直接問老師，譬如某某老師你這樣可以接受嗎？老師通常都會講可以接受跟不能接受，他（老師）都會去講。（大川主任 2014/1/24）

而大仁主任則是因為校長要配合校外團體於週末辦理全校性活動，要求教師於星期六到校執行活動，大仁主任本身覺得這個方案因社區環境的特性可能會成效不張，在活動規劃之初，就已向校長分析利弊得失，但校長仍執意要辦理相關活動並公告之，於是校內的教師群起反彈，大仁主任順此情勢再次向校長表達眾人之意見，讓校長妥協於學校的群眾反抗的壓力，同時利用群眾的力量掩飾自己反對的意見，以免遭受校長的指責。

就我一直聽到老師的聲音，我會反應給校長聽，……老師有反彈，我這邊當然盡量去說：「你（校長）這樣子沒有意義，你為了這個小活動，造成大家的這些動作。」。

（大仁主任 2014/1/27）

三、察言觀色小心應對

這種策略是指利用奉承與謙卑的態度或是用讚美他人的方式表式友善，建立良好的關係網絡（黃彥超，2010），就像大材主任聽到處室內的組長在嘆氣的時候，會主動詢問：「是安怎？」（台語，譯為：發生了什麼事）」（大材主任，2014/1/27），因為組長就像主任的左右手一樣，主任若要能順利完成業務，就需要組長全力的配合，組長若能在輕鬆的氣氛之下跟主任溝通也好、反應事情也好，那業務的推動成效就已先有一半的成效了，所以大材主任在經營人際關係時就是常會用這樣

放下身段的謙虛方式，不管是在與學校的老師或是與社區的家長互動上都會細心的發現別人的問題與需要，並予以協助，藉此機會累積自己的人際資本以便換取日後的情義相挺。

我覺得是要看見別人的需要吧！因為人際跟家人都一樣都是存款，多存款，也許某一個地方，你幫了他，那個點，很正確的時候，那個存款就很大，延伸的力量就很多，因為他可能他要好的朋友覺得這個主任也不錯，我們一起來幫他，所以我覺得我對人的敏感度還蠻強的，我大概可以知道你在擔心什麼，你這個時候需要些什麼，那我適時給他一句話也好，或是你可以去幫他、讓他方便的，那當下存款就會慢慢累積，那關係就會慢慢變好。.....我去年在山上，因為地域的關係，所以有時候會住一、兩天在山上，那晚上的時間，同事有時候會去跟社區坐一坐，那大概就會他們有一些聯結，那當然跟人家談，人家會覺得你這個人還不錯、還蠻健談、還蠻為小孩子在做一些事情，大概很自然，也沒有很刻意，在鄉下遇到誰，我們打個招呼，「吃飽賣！（台語，譯為：你好！）」，他們就會感到跟你蠻接近的。（大材主任 2014/1/27）

初任主任到一所新的學校就任之後，對於行政流程不瞭解的部份可以藉由請教他人而讓自己上手，但若想要有良好的工作效率及效能，就要儘快融入學校校風中並努力經營人際關係，除了要與校長同心共事之外，最重要的還是必須與教師們建立良好的互動，因此，在本研究中的初任主任們都會放低姿態、釋出善意，以謙虛的態度去聆聽教師的意見，希望透過良好的溝通能使業務的推動更順利。

我也是一些不懂的業務，或是一些學校的事務，我就是想辦法請他們說給我聽，然後盡量的去學習，有機會的話，利用午休時間，或是和他們約個時間，聊聊天，所以大概一個多月的時間就和他們還蠻熟的，基本上就覺得一定要放下身段，和他們多溝通。（大全主任 2014/1/10）

我覺得就是不要太高傲吧！謙虛吧！有什麼事多問人家，人家不會覺得你年輕當主任可能眼睛都長在頭上吧！可能會讓人家覺得讀書讀得還不錯，你至少也願意再讀上去，但是你的態度又那麼謙虛，主動幫忙人家吧！多同理同事之間的牢騷，很快樂就可以融入大家。(大材主任 2014/1/27)

除了正式工作場合的工作事務的溝通之外，另外非正式場合的情感聯繫更能透過軟性議題的互動使初任主任更快與學校同仁建立情感，大川主任就會利用組長完成手邊工作的機會，買個東西送給他或是請他吃飯，藉此慰勞組長的辛苦，而小舞主任則是利用下班時間和同仁吃飯、散步、聊聊最新流行的話題，以拉近彼此的距離，儘快使彼此從「陌生人」變「自己人」。

基本上就是，大家彼此大概都很忙，但是像中午吃飯時間就請他喝個飲料，聊聊天什麼的；下了班以後，像他還在忙的話，也是關心他一下，看有沒有什麼我可以協助的。(大全主任 2014/1/10)

平常晚上大部份的人會一起吃晚餐，然後吃完晚餐去散步。.....就比較多時間，晚上就不一定聊公事，就會聊你喜歡看什麼韓劇。(小舞主任 2014/1/11)

四、消極承擔

所謂的消極承擔是指因害怕的心理而以消極態度與他人互動，或是遇到衝突事件發生時壓抑自己內心的想法與他人保持距離避免受到傷害。只要自認還過得去就自己吸收工作（林君齡，2001）。有時初任主任是因為畏懼校長的權威，有時是為了學校組織的氣氛，採取消極應對的策略，讓自己可以隱藏在風暴之外或讓組織可以順利運轉。猶如大材主任一樣，面對校長會針對老師一些作為發牢騷

時，他都選擇安靜聆聽，不去附和校長的言論，也不去介入校長和教師之間衝突，以免讓校長誤以為他和教師連成一氣在抵抗校長。

對！沒錯！對！人際的部份，他可能.....，你會覺得他不放心你吧！有時候我們會覺得自己功高蓋主，他有不安全的感受是你自己造成的，因為有時候你跟同事好一點點，他會不舒服，其實我們也沒有在說校長怎樣，但是，他第一個當下是不舒服，他沒有安全感，那你就只能慢慢修正自己。.....我會點一下、點一下，我不會直接跟他講怎樣，我也不會急著否認怎樣、怎樣，但是有時候我在跟他聊天，聊到比較輕鬆的時候，我大概也會跟他講，沒有呀，就業務上.....，他會說「你好像跟誰特別好喔？」，我跟他講說：「沒有啦！我跟每一個人都很好」，那他要怎麼想，我也沒有辦法去決定，.....那我也只能說盡量讓他安心。(大材主任 2014/1/27)

而小舞主任和大川主任則是面對處室內組長對工作分配有疑義時，為了顯示初任主任自己對下屬的支持並顧及處室內的和諧，常會讓自己承接包攬組長的業務，讓自己處室可以和平的運轉。

就是學期初的時候，八月吧，他說這個計畫不是他負責的，然後，你會有點受到驚嚇，想說他怎麼會做這樣子的反應，後來想說其實也是啦，因為我有去研究這個法令，它其實規定沒有很清楚，有些東西是模糊的，那這些模糊的地方當然就如果強迫他做的話，他其實還是會接受，但是氣氛就會差很多，所以想說後來就算了，就不要，就說這個狀況如果我們可以做的我們就做。(小舞主任 2014/1/11)

所以我有時候也會揀起來做(台語，譯為：做別人沒做的事情)，訓導也是。像 2688、課稅配套、補救教學，我都「揀起來做」(台語)。就整個業務，包括老師的鐘點費、授課紀錄，那個我都拿起來做，然後 2688 也是，比較多的是這一部份，我可以處

理的就先處理，然後補救教學也是。(大川主任 2014/1/24)

有些主任處室裡的組長也是新上任的組長，甚至像大材主任的組長是代理教師還兼任班級導師，大材主任在考量組長在班級及行政之間分身乏術的情況，因而將組長的業務全部包攬下來，讓組長先專心顧好自己的班級。

我底下只有一個教學組長，他本身已經幫我很多了，這些事情我不好意思再請他做了。(大全主任 2014/1/10)

大部份都會我先處理，因為畢竟他(訓導)要先顧他們班的問題，.....基本上該通報或是該怎麼去幫助小孩子我都會去弄，因為他自己的班十幾個就很頭大了。(大材主任 2014/1/27)

有些初任主任為了避免教師的情緒反彈，就會自己默默承接比賽，如大仁主任所說：「有時候「嘸法度(台語，譯為：沒辦法)，有時縣府有很短時間的速件，那根本沒有辦法去處理，所以有時候就是如果可以自己做，我會把它處理掉。」(大仁主任，2014/1/27)，因為縣政府常會有急速件的比賽公文要學校參加，這時不喜歡麻煩別人的大仁主任為了減少教師的壓力，就會自己將任務承攬在自己身上。

如果那是模擬兩可，我就會說我大哥(同儕主任)分給我沒關係，因為那個還好，只是填一個什麼，覺得自己也在學東西，不要有那種心態，切得很.....，如果你說：「那是.....」，那如果隔壁的聽到，那一層關係又一些扣分了，會覺得你好像也是切得蠻那個的。(大材主任 2014/1/27)

可是我不喜歡開口請別人做事，.....，我覺得我事情有辦法自己做，我自己做好

就好，我不免加恁尬，尬尬做嘸好，溝不甘尬恁罵，不甘尬恁念（台語，譯為：我不用叫你們做，否則萬一你們沒做好，我又捨不得責備你們），這樣我幹嘛！我自己處理得好的事我自己處理就好，就是盡量就是.....，就是這個區塊吧！（大仁主任 2014/1/27）

五、小結

從以上研究中可以發現，初任主任們在保護型政治權力策略運用的對象大多以同儕主任、組長、教師為主，一方面是為了學校組織的和諧，另一方面他們也剛從教師轉換成中階主管，潛意識中把當教師時不喜歡的行政作為時時警惕在心，不想讓人產生「換了位置就換了腦袋」的言論出現，而且這種消極策略在面對校長時，往往也容易使初任主任內心是不舒服或是厭惡那種表面工夫，時間久了之後就像大仁主任所說的：「你（校長）如果覺得我做不好，那很抱歉，那我不當了，我就走了。」（大仁主任，2014/1/27），而大材主任則是表面上順從權威，但是在內心裡的矛盾與衝突卻是與日俱增，甚至產生了回任教師的想法。

只要想到你跟校長之間的互動也好，或是那一邊的挫折，你會想說幹嘛把自己弄得那麼複雜。我可能回任老師也OK呀！所以，我有一陣子會想說我這一年做完就好了，我如果不能下來，我回任老師或是借調教育處我都OK，會有那個念頭。（大材主任 2014/1/27）

參、折衷型政治權力策略

折衷型政治權力策略是兼具影響型政治權力策略以及保護型政治權力策略（林君齡，2001），在此用使策略時一方面希望企圖影響他人的決定與想法、另一方面則是希望保護自己免遭受損害。初任主任們剛從教師轉任成學校中階主管，行為思考方式還存在著教師的習性，然而他們若要一味順從別人又會使自己內心

不是那麼舒服，但是若要改變教師們原有的慣習也會使教師因不舒服而有所抗爭，所以初任主任在剛開始時總是小心翼翼的探索，因此大都數的初任主任會開始試著使用折衷型政治權力策略，如小舞主任在初上任時對於推動業務的權力策略使用上會感到茫然無措，到後來她開始會設計使用雙方都能接受的策略，以便使行政作業能更有效能的完成。

一、共同磋商擴大參與

其實就是擴大決策參與的人員一起共同磋商，讓相關利害關係人各自依據彼此對於事件的立場或底線透過溝通，其結果可能是一方成員可以成功說服另一方成員改變原先的想法，也可能是雙方成員在協談過程中各自修正自己的意見而達成共同意識（林君齡，2001），就如同大全主任的做法：「這個我們都有請老師開會，新生入學我們可以怎麼做？老師可以提出意見，我們覺得也很不錯，就配合他們，行政這邊可以支付的就幫忙。」（大全主任，2014/1/10），用共同磋商的方式讓大家都有參與，會議的決議是採用多數的共識決，也讓大家可以朝向共同的目標一起努力。而大仁主任則是更進一步的提早在學期開始時，就將要做的事先放進校務會議議程的提案討論中，讓所有的相關的利害關係人可以知道明瞭工作的內容及方向，並透過討論工作形式是否合宜，以取得學校組織內最大的共識，同時大仁主任也明白宣示，一經校務會議通過，全體人員即要服從決議結果，不得有無法完成之情事發生。這樣利用共同磋商並兼具懷柔高壓的方式，既可使群眾心服口服，又能提升學校組織全體之效益。

如果我已經知道要做了，我就會把他加在校務會議裡面，我就直接跟老師說：「這個部份，老師有沒有什麼意見？」，就是先說明，如果你有意見你要跟我講，如果你沒有意見，代表你OK，那我們校務會議都通過，到這時候我來跟你講的時候，那如果你拒絕.....，其實我都不會來暗的，我都會來明的，就跟我之前講的一樣，我會先讓你知道要做什麼，但是如果你有問題，你要馬上跟我講，看我們怎麼去調

整，但是你不能事後告訴我：「我做不出來。」，做不出來，你在做的時候要跟我講。

(大材主任 2014/1/27)

大材主任則是透過和教師們的共同討論，一方面可以讓教師明瞭工作的內容及方向，另一方面則是透過讓教師擴大參與、共同討論工作形式是否合宜，以修正後計畫取得學校組織內最大的共識。

譬如你辦一個活動，選在哪一個地點、或是哪一天，但是，你可能沒有考慮到可能家長是不會來.....，所以你那一天辦活動是有問題的，或者是你在辦校外教學，那個點可能是上一次就去過了，就是效果不太好，所以我們在開會的意見不是為了反對而反對，其實我覺得這一年多來老師給的意見大多是你沒有想到的，因為畢竟那麼多事我們沒有辦法想那麼周全。(大材主任 2014/1/27)

在目前的教育現場中，教育部提出了許多的教育計畫，如補救教學、教育優先區、夜光天使等，都需要老師在原定的固定授課節數之外再付出額外的時間協助教導學生，但是這需要教師願意配合，如果教師不願意協助教學，則計畫就無法落實執行，像大川主任學校的教師就曾向他反應不想再上夜光天使課程，大川主任就必須召開協調會，在會議中倡導教育熱忱，請求教師為提升學生學習成效再多付出一點的，但也配合教師留校住宿的時間，每個禮拜只排星期二、星期四，如此，大家達成最後的協議共識，教師們用輪流的方式，每人輪流輪兩個禮拜，除了可以兼顧學生學習的成效，同時也減輕教師額外的負擔並盡量達到公平分擔的目的。小舞主任學校也曾經為這議題討論過並做出輪流教學的結論，甚至小舞主任為了服眾及達到教師們所謂的公平問題，她把自己也排入輪流的名單之內，以杜悠悠之口。

其次，初任主任與校長之間的權力運作除了大多採用服從的策略，少數如大

川主任、大仁主任、小芬主任也會使用共同協商的方式，因為政策的規畫者（校長）與政策的執行者（主任），在政策推動之前一定要有充份的溝通，以免規畫得太過理想而有執行上的困難，主任同時兼具幕僚者、計畫執行者的雙重身份(吳清山，1998)，一定要事先預想執行時可能會有的阻力或困難，並據此向校長提出建言，像大川主任所言：「如果我有意見我會跟他講這件事情要怎麼處理，有的時候他會同意，有的時候他會不同意的時候，他就會跟我講怎麼做會比較好，然後我都有照他的方法做，真得有比較好。」(大川主任，2014/1/24)，小芬主任和大仁主任也會針對執行上面有困難的部份與校長溝通協調，取得彼此一致性的共識。

我們之間很少會有不一致的意見，只是說有一些做法是需要互相討論的，我們是很少會有不一致的，討論之後都會有共識。(小芬主任 2014/1/27)

他（校長）提出來的時候，我做不到或是我執行上面有困難，我跟他講，他會聽，他會覺得好像真的是這樣子，這個部份，我是覺得他在一開始的構想不是很清楚，可能在之後你在做的時候有問題，他不會硬是要你去做這些東西，我是覺得重點在這邊，…… 我都會跟校長說明利害關係，為什麼以前都沒有這樣做，有一定有考量，不是以前不想這樣子做，以前也曾經想這樣子做，但是這樣子做並沒有比較好。我會分析利害關係給校長。(大仁主任 2014/1/27)

二、結成聯盟互蒙其利

結成聯盟的策略是以建立團隊權益的共同目標，以減少彼此的差距(林君齡，2001)。一般而言，現在社會上有很多議題都希望從學校教育開始著手，例如交通安全教育、複合式防災教育、性別平等教育、水域安全教育、洗手教育、營養教育、預防腸病毒教育……，所以在現今國小的教育現場，學校主任常常要利用

時間安排各式各樣的教育宣導，如此一來便壓縮到教師授課時間，而教師們則會面臨授課進度落後的問題，所以像大川主任以及大材主任在發現教師們對於學校安排過多的教育宣導活動有所反彈時，會將心比心地站在教師的立場，提供足夠的行政支援，把事情簡單化，提出教師能輕鬆、行政有效能的方式，讓大家都受益。

例如我們學校活動太多的時候，有老師反應上來，我們就會動腦筋把一些事情簡單化，但是還是可以進行，像有一、兩個活動併在一起，然後報同一個成果，我們就可以少做一個活動，要不然有時候做不來，足艱苦（台語，譯為：很辛苦）。（大川主任 2014/1/24）

我比較會站在支持的角色，站在他們的角色去想，同樣一個議題，宣導也好，讓他用最省力的方式，達到你這邊的目的，這個是我覺得你有站在這個出發點去做，大概老師可以感受到，其實你不是什麼事都丟給他們，你只是要一個成果這樣，所以盡量第一個是這樣，那第二個就是行政的人也要有一些智慧，同樣一個宣導的東西，人家可以達到同樣的效果，但是，事半而已，你怎麼去做到事半，但是成效是一樣的，我覺得我這方面還不錯，還不會讓老師覺得配合你的業務是很累。（大材主任 2014/1/27）

三、尊重同仁順水推舟

有時初任主任們面對與其他相關利害關係人的考量不同時，會採取循序漸進慢慢來的方式達成目標，就如大全主任不會要求全部的人員都要參加教師專業發展評鑑，而是採用部份先行，讓暫時不想參加的教師不要有太大的壓力，可以先觀察他人參加的情形再決定自己是否加入，大全主任同時營造出隨時歡迎教師加入教育專業發展評鑑的情境，讓全校達成百分之百參加教師專業評鑑這件事情得

以圓滿解決。

因為「教專」還是自由參加，那他經過詢問之後他還是不願意的話，我們還是不會去勉強他，我們就是以有興趣加入的，我們都歡迎他加入，我們會跟他說他現在不要的話暫時沒關係，若你願意加入，以後再去補實體和線上那些研習，我們也是願意讓他加入。(大全主任 2014/1/10)

不要急，因為每一個人都有每一個人的理想，或者有什麼要去落實，但是，可能慢慢來吧！有時候衝太快，老師可能壓力會很大，那麼一學期就做一點點改變，而且是很自自然然的融入，那他們可能就不會那麼抗拒。(大材主任 2014/1/27)

學校的政策或活動在推行之初，可藉由組長、新進教師、代理教師等少數人的共識、認同及參與成果，來影響其他人員的價值觀（林君齡，2001）。因為上述這些學校的人員可能比較不會有反對意見，如同大全主任所說的：「代理老師，他們比較不會提什麼意見。」(大全主任，2014/1/10)。所以大仁主任的策略就是：「如果百分之三十的人、百分之四十的人願意做，就其他人比較模擬兩可，又不是全部的人都不想做，那把他們拉進來，我是覺得還蠻容易的，因為他們中立、沒有意見，又不是百分之一百都不想做。」(大仁主任，2014/1/27)，因此，在本研究中小舞主任、大仁主任以及大材主任在推動業務之前都會先和處室內組長先討論並取得共識，大材主任甚至還會詢問同儕主任等第二意見，再去公布並執行之。

當然我先從兩位組長詢問起，因為他們對這個地方比較熟，就先問組長：「這個狀況下你們認為老師們會不會有什麼想法？」，然後他們會提出一些他們的看法或是建議，譬如說他們會覺得怎麼樣比較好。……，他們也都能提出中肯的建議。(小舞主任 2014/1/11)

第一個我先搞定組長，我底下是兩個組長，我會先跟他們取得共識。.....因為一個學校裡面三七、二八比例，也就是三成在做，可不可以把那七成抓過來，或是兩成在做，把那八成抓過來，我覺得就是這樣子，以前會奢望全面的人一起 action，現在不會，有一批人願意做，那我們就是鼓勵、跟一些行政上的支持，慢慢的讓其他老師覺得這一塊也不錯喔！慢慢的讓他靠進來。(大仁主任 2014/1/27)

要推之前，當然會先跟組長，至少先第二個人先看看，.....畢竟之前主任他在學務一年的經驗，那問完之後，大概去揣測一下。(大材主任 2014/1/27)

四、你情我願利益交換

Hoyle 指出利益交換是個人透過私下、非正式管道交換彼此的利益，或是一方成員所提出的計畫或要求中同時敘明對於另一方成員的報酬方式(引自蔡璧煌，2008)。大全主任為了換取處室內的組長可以認同主任的領導，會以請客招待、給福利、協助完成工作等方式，讓組長可以察覺大全主任對他關心，進而服從大全主任的指揮。

像中午吃飯時間就請他喝個飲料，聊聊天什麼的；下了班以後，像他還在忙的話，也是關心他一下，看有沒有什麼我可以協助的.....這是第一個，第二個是像他要加班處理業務，就給他一些福利，譬如說：公務信箱臨時來一個文，說什麼時候要處理完，那他今天就得要加班到五點、六點，那就讓他寫加班補休.....，第三個就是我這邊忙的過來的話，那我會跟他說有一些業務像是例行性的報表填報，像教學組就是補救教學、課稅配套、每個月都要定期的請領薪資.....這些東西，如果我忙的過來，我會協助他，以這幾個方向，讓他覺得主任也是很關心他，也有在幫忙他。(大全主任 2014/1/10)

大川主任的學校常會支援社區辦活動，大川主任此時需要帶領教師一同前往幫忙，因此，在徵求志願教師的同時，也告知教師若願意在假日出席協助可以換取補休，因校內的代課教師在寒暑假還是要到校上班，所以這些代課教師就會願意趁這個時候出席協助的機會以換取日後補休。大仁主任同樣也會利用工作尚未開始之際，就先開出交換等條件，讓教師可以考量主任所提出的條件是否符他的需求，想要得到的人就會自願的加入工作人員的行列。

我都會先開出條件。譬如你幫我執行這些東西，有什麼樣的條件是你要進來，你進來代表你答應我的條件，就不會說你進來，我才給你，有點被欺騙，我要的是你自己心甘情願來。譬如說就像我星期六需要工作人員，那我會問你，有這些條件，你要的就進來，不要就拉倒，這種工作既然不影響教學，跟學生一點關係都沒有，那就情義相挺，你要進來就進來，不進來就算了，就是說我會把這些事情說清楚。(大仁主任 2014/1/27)

五、小結

現代是多元化參與的社會，學校亦是如此，若是過度強調領導，初任主任會遭受教師團體群起反攻，但若是過度服務或支援，則會降低初任主任的行政效率（王淑俐，2005）。另一方面初任主任也剛晉升主管職，還保留著教師的習性與思考模式，因此，折衷型權力運作是初任主任較容易上手的策略，不但可以贏取相關利害關係人的支持，也可以達成教育政策目標。

第三節 初任主任的衝突處理方式

學校，一個外在看來單純的校園，其實內部隱藏著許多對立、衝突的場景。

(王淑俐, 2005)。其導火線不外乎是老師想爭取福利, 而校長不想給; 或是老師不想兼額外的業務, 而校長則是希望大家多付出; 亦或是同處室內的組長對業務如何分工的問題有所爭議; 也或許是老師和組長因業務分層負責界限模糊而有衝突; 當然也有家長到學校來質疑教師的教學風格; 甚至是校長與社區人士互不相讓……, 學校的相關利害關係人在正式或非正式場合中, 因彼此的價值、態度、需求、利益、意識型態等出現不一致時, 學校組織衝突就會因而產生(張慶勳, 1996)。學校組織衝突是正面亦或是負面, 端賴行為人的想法, 若能妥善處理, 則對於學校組織的運作應該會更加順暢, 所以初任主任對於不同利益團體之間或同一利益團體內衝突的起因是否能充份掌握進而採取正確的處理策略, 是本節所想探究瞭解的重點。以下分別探討初任主任面對不同利益團體之間或同一利益團體內衝突時的處理策略。

壹、商請校長出面協調

在學校行政組織與運作中, 各處室的工作都有一定規範(吳清山, 1998), 但是學校的組織系統就如人體的生理系統一樣無法完全切割, 彼此相互牽連、榮辱與共, 因此在互動中, 有時候難免會出現衝突。學校行政人員發現很難化解衝突雙方的歧見時, 就會提議雙方在第三者的協助下, 讓雙方公開溝通(張榮景, 2005), 尋求雙方都能接受的解決方式。有些主任有時候會面對自己到處室內的組長與其他處室的組長針對分文的問題所產生的爭議, 就如大全主任的組長提出有些比賽公文的分文應該是別的處室收文處理, 但是別的處室組長卻認為只要是比賽的公文就該歸他的組長處理, 大全主任在衝突剛開始時會先請兩位組長共同協商:「我們(教學)組長是很好, 就會說沒關係, 通通我收件, 也請你(訓育)配合, 公文都我收, 還是要會訓育組, 就是你(訓育)還是要幫忙, 那訓育組後來還是不想這樣子, 他比較覺得應該還是在教學組。」(大全主任, 2014/1/10), 面對這種協商無效的情形, 因為牽涉要顧及到另一個處室的主任的感受, 大全主任後來就只好請校長出面仲裁以解決兩位組長之間的紛爭。

校長以我們教學組長的建議為主，文收了以後，需要訓育組配合，你（訓育）也要協助，那後來訓育組長也OK。（大全主任，2014/1/10）

而小舞主任則是因為處室內有訓導和教務兩位組長的工作屬性有模糊不清地帶，當兩位組長因工作劃分而有爭議時，小舞主任為了不讓兩位組長覺得自己所做的決定對任何人有偏頗不當之處，因而請校長出面裁示責任歸屬。

一開始，曾為了這件事情一起討論過.....，一開始大家會怕說對方是不是會推（工作）的人，然後那個人也會想說對方他是不是很會推（工作），然後大家就開始會有一點懷疑.....，學期初的時候，會為了這件事情討論過，校長就召集大家討論。（小舞主任 2014/1/11）

另外，教師與家長源於因結構性位置不同，雙方容易在實質互動中產生衝突（林君齡，2001），因雙方都是學校重要的教育夥伴，初任主任覺得有需要立即化解雙方的歧見，但是自己一時之間又找不到適合的方法處理，只好請校長出面解決，就如大川主任的組長在處理自己班上的學生在學校跌倒受傷的事件中，家長在學生回到家後看到孩子手上一片瘀青，除了趕緊載孩子去給醫生治療之外，當下的感受是覺得教師為何都沒有通知家長，因為情緒上的激動，家長就打電話到學校來責罵組長處理方式有所缺失，而組長這邊感覺自己被誤解，因為組長在發生事情的當下已有致電給家長，但當時家長沒有接到電話而無法和家長取得聯繫，組長覺得他只是當天忘記在聯絡簿上向家長報告而已，大川主任當下覺得雙方都無法平心靜氣地溝通，自己又無法及時勸和雙方、平息紛爭，只好請校長出面向他們進行勸說。

因為家長那時候也很衝呀！所以兩個衝的就衝在一起，這個我就不能處理了，這個

很難處理了，就請校長出來處理。(大材主任 2014/1/24)

初任主任要使用這種商請校長出面協調的策略，首先要先熟悉校長的處事風格，若遇到願意幫助主任並出面協調的校長，則初任主任可以退在一旁並趁此機會向校長學習如何處理衝突，但是，萬一遇到像大材主任的校長：「校長不會幫你擋，你要自己去處理，像去年我處理午餐也好，跟菜商之間的合約也好，他都不出面的。」(大材主任，2014/1/27)，初任主任們就無法使用這種策略，必須另尋解決之道。

貳、重新調整學校資源

在面對雙方因資源不足所造成的衝突事件，其最佳的解決方式就是擴大學校組織資源(張榮景，2005)，在目前的公立小學中，不管是人力資源或是物質資源甚至是經濟資源都是嚴重不足的，再加上校園中的評鑑過多、活動頻繁，更使學校的衝突頻傳，因此若能積極向外爭取更多的人力、財物來滿足雙方的需求，方能減少衝突的產生。但是在財政困難的縣市國小之中是很難取得外界的各項支援，學校行政主管只能改變學校內部的人力安排，以最精準的人力資源配置應付各項需求。

在本研究中，大材主任的校長認為學校需要一個圖書館管理教師協助全校文章投稿等事宜，但是校內教師沒有人願意承擔，因此大材主任在招考代課時，就預先找到有意願且有經驗的代課教師到學校應徵代理教師考試，並且也順利將這名代課教師招考進學校，因此大材主任就可以因為補進有意願處理業務的代課教師人力進而解決了校長與教師之間衝突。

不過我會找某幾個老師協助，像是投稿，我們每個月投稿國語日報的篇數，就請某一個老師固定來做。.....找他，是因為我們學校代課老師很多，有幾個(代課老師)是我上任去找來的，以前就認識他，知道他對推動閱讀蠻有興趣的，就請他幫

忙。(大全主任 2014/1/10)

其次，教師之間的衝突也需要初任主任運用智慧處理以維持和諧的校園，而教師之間衝突點通常是教師們覺得彼此間的勞逸分配不均，究其原因是因為縣政府指定學校一定要指派學生參加縣府辦理的各項比賽，一般而言，學校為了爭取好的成績，通常會指派六年級的學生參賽，這時，若學校班級數不多，則高年級導師就會出現反彈的聲浪，如果再加上一個年級若只有一個班級、學生人數又不多，就會使得六年級導師在教學之外需花費更多額外時間指導學生參加比賽，此時，六年級導師會提出勞逸不均的抗議並提出建立職務輪調機制的要求，而中、低年級的教師此時會以學生心智年齡太小，並以人數優勢表達不支持的意見，在本研究中大全主任、小舞主任、大川主任以及大仁主任遇到這類的爭執時，會提出以人力專長重新任務配置的建議，就如小舞主任為了解決教師之間的爭執，首先她會先向校長說明衝突的原由，並取得校長「志在參加、不在得獎」的共識後，才來將比賽項目依照教師專長分配不同的工作任務，讓大家都有承擔業務的機會，以消除教師間的爭執。

那當然就是出現我們可以選的話，那我們就會把這些事情錯開，譬如說我們之前去參加校外教學的簡報、還有小書、還有照片（比賽），我們這麼一個小學校才多少人而已，然後就有這麼多的比賽，因為比賽日期又很接近，所以一開始我們得知這個消息的時候，如果老師得知的話，老師一定會受到壓迫，譬如我們六年級才五個人而已，可是又有那麼多的比賽，他們就會壓力很大，所以我們在規畫的時候，我們會先考量年級的狀況，五、六年級就先參加簡報比賽，中年級因為老師有美術專長所以就分小書製作，一到三年級就參加照片比賽.....，像這樣子的話，我就把它區分開來，老師們就會覺得既然大家都有，就OK，因為也不可抗拒，因為縣府規定一定要參加，所以他們就覺得沒關係。(小舞主任 2014/1/11)

再者要尋找出隱藏在深層原因之下的結構性問題，因為有時利益衝突、認知歧異、情緒干擾等衝突因素的產生，是因為這些都是組織結構之中成員在工作上的互依性以及組織內可得資源是稀少性的或是有限性等最根層的因素，才是組織內產生衝突的真正原因（謝文全，2005）。

在本研究中，大川主任的訓導組長在晨會報告時，提出請各班導師指導學生配合完成的暑假作業，訓導組長規定了許多暑假作業是因為要配合上級教育主管機關規定要呈報成果，但項目實在太多了，教師們就會群起抗議，而大川主任在瞭解訓導組長與教師們的難處之後，直接裁示將成果作業量減少，使組長還是可以每個項目都有成果可以填報，同時也減輕教師們的負擔。

我就直接刪各年級的暑假作業。項目都有，他可能一個項目一到六年級都要做，我就可能六年級做就好，一到五年級不要做。每個項目都有，每個年級都做不一樣，這樣老師比較好做，不用每個項目都做到，就艱苦ㄟ（台語，譯為：很辛苦。）。（大川主任 2014/1/24）

在本研究中，若初任主任想要處理學校資源配置所引起的衝突，其最佳的解決方式就是將學校資源配置重新安排分配，但是，在處理之前，是先要取得校長的支持，像大全主任在招考代課教師進來協助圖書館管理事宜之前，必須先取得校長的同意，否則萬一校長有另外屬意的人選時，大全主任就會無計可施，或是像小舞主任的校長若堅持只要代表學校參賽就一定要為校爭光，則小舞主任可能需要再另求解決之道。

參、使用拖延擱置戰術

拖延戰術是評估衝突事件若短時間內無法解決，或是雙方需要冷靜，則不要立即處理（張榮景，2005），這種逃避問題的處理方式是屬於低堅持低合作的類型（王淑俐，2005；秦夢群，2009；張榮景，2005；鄭弘岳，2003；謝文全，2005；

林明地、楊振昇、江芳盛譯，2000)。在本研究中擔任教務主任（或是小學校裡的教導主任）最常需要處理就是家長與教師的爭議衝突事件，像大材主任在這處理的過程中覺得家長只是一時無法適應新教師的教室管理風格，不太需要立即明確處置，因此，便用以退為進的拖延戰術提議家長進班觀察，讓家長覺得學校既然敢邀請他進到班級觀看教師上課的情形，應該是對教師的教學成效很有信心，家長也因此將問題擱置。

既然他（家長）有一些疑慮的話，.....就是也有對家長說，如果你對於他的教學的部份有擔心的話，.....就進班觀察，看老師的教學O不OK，其實我們做到訪問那一步，家長就沒什麼意見，是還沒有到下一步，是還沒有進班觀察。（大材主任 2014/1/10）

而大材主任所面對的衝突則是屬於比較棘手、難以處理的情形，因為衝突事件的兩個當事人，一方是校長，而另一方則是社區中的村長，因為校長對村長有一些芥蒂，校長覺得自己不需要完全去配合村長的需求，而此時，村長因村辦公室要舉辦活動需要進到學校要租借學校的場地，校長就會指示主任以學校不方便出借為由回絕，此時擔任橋樑的大材主任就會比較麻煩一點，因為兩方都得罪不起，在分不清事情的始末，也暫時無法下定論，只能將衝突擱置，硬著頭皮把校長的意思，向跟要借場地的村長或是其他機構講。因為大材主任在清楚知道自己無論如何努力都不可能改變現狀的情況下（王淑俐，2005），大材主任只好在面對村長的抱怨時，裝聾作啞。

對，跟他講哪邊不方便，那村長可能也會知道原因，只是說很困難哪！我們關係久了之後，他也會跟你講他的苦衷，那我們只能接受、傾聽、同理他的心情，他不高興也沒有辦法，就是盡力。（大材主任 2014/1/27）

然而這種拖延擱置衝突的處理方式，非長久之計，因為這樣衝突結果是一種雙輸的局面，而且衝突因子依然潛藏（林明地、楊振昇、江芳盛譯，2000）。若是所發生衝突的原因是微不足道，則可以採用事緩則圓的延遲處理方式，但若是會隨時再發生，則不適宜採用擱置或是拖延的方式處理之，還是要找出衝突的潛在因子，並尋求適當的方法，積極化解雙方的歧見，就如大仁主任所說：「……比較不要去處理到一些事情，因為如果有事情，你處理起來會很棘手。我寧願加班到六點處理公事，我不願為了老師的事去家訪到六點，那個根本沒有意義，你就是事後去彌補，那個根本就沒有什麼意義，」（大仁主任，2014/1/27）。

肆、進行安撫加以勸說

勸說安撫策略是採取一方面安撫衝突雙方不滿的情緒，另一方面以理性強調衝突雙方所擁有的共同利益與目標（張榮景，2005）。就如本研究中的大材主任所說：「我覺得那個是智慧吧！你怎麼把同樣一件事，也許某一個人講的，老師聽了會覺得……，或許他表達的方式，我們怎麼再去把他轉化OK一點，講得再輕鬆一點，那可能講話的方式或溝通的方式。」（大材主任，2014/1/24），希望能以這種最省力的方式化解衝突。

一、先安撫情緒

有時候發生衝突時，衝突雙方的情緒會處於不穩定或是失控的狀態，雙方容易會將對方激動的情緒或是激烈的措詞烙印在腦海中，一旦有這樣的印象後，很難再有正向的互動（王淑俐，2005）。在本研究中的大材主任就曾經把正在與校長有激烈衝突的組長帶開並安撫之，以免雙方的衝突擴大；而大川主任也是在處理組長與教師之間的衝突時，會先想辦法去調節雙方的負面情緒反應。

他也不會說很……，很激烈的反應，就講話比較衝！我會……拉到旁邊，先跟他講道理，因為他……老師（意指組長）都是可以接受道理，可以跟他溝通，這件事情，我覺得這樣處理可能會比較好、比較完美，但是他都是雖然不滿意，但

是還可以接受。(大材主任 2014/1/24)

而大材主任則是學校在舉辦運動會之前的準備工作時，學校的教師們覺得大會舞的編排應由訓育組長負責，但訓育組長覺得自己也是教師兼任行政，而且大會舞所呈現的最後成果是由全校教師所共享，因此訓育組長覺得應由全校教師一起集思廣義、共同編舞。此時大材主任為了避免衝突持續擴大以及讓活動能順利推動，會先按撫組長或是教師的情緒。

我這個組長是還蠻外向的，還跟老師還蠻.....，所以衝突之間是還好啦！畢竟像運動會的準備，也許老師當下會覺得這是你們學務處的事情，那你們要處理好，那累啦！我們可以同理，譬如你（訓育組長）請這個老師他負責大會舞，編一些什麼的，他（教師）也許累，會有一些牢騷。我再跟他（訓育組長）講：「你第一年做行政就遇到，但久了你就會習慣。」你就站在他就是累的立場，你也不要覺得很洩氣。所以大概就還好，大概都可以去處理這些事情。(大材主任 2014/1/27)

學校利害關係人之間在互動過程中所產生的衝突，若雙方可以公開呈述自己的意見並分享自己的資訊，共同合作，衝突的處理結果是一種雙贏的局面，同時也是一種較佳的解決策略（王淑俐，2005；秦夢群，2009；張榮景，2005；鄭弘岳，2003；謝文全，2005；林明地、楊振昇、江芳盛譯，2000）。在本研究中的大材主任、小舞主任、大材主任、大仁主任都覺得自己應該如大材主任所說的：「有一些事情夾在中間，但是，就兩邊都溝通吧！當潤滑劑吧！」（大材主任，2014/1/27），這些初任主任們都期許自己可以肩負起溝通的橋樑，以降低學校的衝突。

學校在新的學年開學之際最容易有衝突事件發生，因為新的學年常會有職位更換、人事更替，雙方對彼此都不是很熟悉，尤其是學生在新的學年換了新的老

師之後，一方面是因為學生要適應現任老師的帶班風格所產生的適應期，另一方面則是因為家長在比較前任老師與現任老師教學情形的異同之後，家長容易與教師因立場不同而有所爭執，在本研究中的大全主任與小舞主任的家長就會進到學校要求更換教師，此時，小舞主任會先以傾聽雙方的意見想法，先安撫雙方的情緒，再以共同解決學生在轉換學習階段中所遭遇的瓶頸為主要的述求，將老師的教學熱情告知家長，也請教師同理家長的不安與擔心，讓雙方可以一起為孩子能在學習中有所成長而共同合作，創造雙贏。

曾經家長講學校老師教學情況不理想或怎麼的情形……，我們第一個還是先盡量安撫家長：「這個老師其實是很用心，只是他的方法可能不是很妥當」，然後我們會說我們協助家長處理這件事情，那家長這邊比較OK之後，我們再去委婉的跟老師說：「家長有一些看法，……，那你能不能稍微的調整一下？」，因為有時候是家長有道理，那當然有時候是老師有道理，那在老師有道理的時候，那我們就會解釋給他（家長）聽，因為以前是低年級或是幼稚園什麼的或是什麼的，然後換了一個老師之後，因為他年級不同，第一個他要有所調整，第二個這是他的適應期，就會有這個狀況；……然後，我就會去跟那個老師講：「我們並不是否定你的做法，也不是說強迫你調整成家長想要的樣子，因為如果我們全部都調整的話，那可能就教不下去，因為十位學生就有十個家長，十個家長的期望一定都不一樣，所以心中那把尺一定要在，只是在針對這個個案的時候，你可以稍微給他一點彈性。」，他（教師）有時候會怕說其他的同學是不是也會覺得不公平，但是，我說：「如果我們用個案的方式來處理，不要那麼明顯的話，或許在兩方面都可以雙贏，我會跟他說如果我們跟家長處不好的話，那我們教什麼，他們意見都會很多，那如果我們夠稍微調整一下，然後讓大家都能夠合作就是雙贏。」（小舞主任 2014/1/11）

二、理性溝通協調

在教育現場中有些校長對於形式上的要求較為嚴謹，例如要求老師每天一定要七點半準時上班，但是目前並沒有明文規定老師上課時間，所以許多學校就會因此發生衝突，而身為夾心的主任多半會引用「國民教育法」中校長有綜理校務權責之法律依據向教師們勸說，如同大材主任所說的：「老師跟我們發牢騷或是怎麼樣，我就會說：「你（教師）自己就要辛苦一點，就盡量順著他（校長）的意思。畢竟學校是他（校長）在裁量的，你自己只能調適，就沒辦法！」。」（大材主任，2014/1/27），大全主任在處理校長與教師之間因對上班時間意見分歧所產生的衝突時，也是一樣會以校長擁有行政裁量權以及校長負有執行法令政策與領導教師改善教學能力之責的說法向教師們勸說，藉此說服教師符應校長的要求，但同時也向教師提出權宜之計，希望能化解雙方的解張氣氛。

我們都說我們公務員要依法行政，規定的時間多少，就請你做到，當然也是給他（教師）一些彈性，假設家裡有一些事情真得沒辦法準時到，可以讓你請個...例如你之前有累積補休時數就請個補休沒關係，晚一點上來都沒關係，班級我們可以找人幫你看。（大全主任 2014/1/10）

校長與教師較容易起衝突的另一個原因就是教師執勤導護後補休的問題，因為教師在執勤導護工作後，各校都有給予教師補休的機制，但是，各校補休的時數卻都不盡相同。像大全主任他們學校導護一個禮拜補休兩個小時，校內的教師們就會在開會的場合中提出反應：「別的學校補休四小時，為什麼他們只補休兩個小時？」（大全主任 2014/1/10），而大全主任的校長立場則是認為以前的校長就規定只能補休兩個小時，這是學校的傳統，校長不想改變。但在資訊透明的時代中，單憑校長的權威是無法使教師們服從，因此大全主任為了解決校長與教師的雙方爭執，他會先打電話去各校瞭解那些給予教師補休四小時的學校之原由，再以他校所推動的導護補休辦法向教師們說明並進行勸說。

那以主任來說，像這個導護，我們就要去瞭解各校的規定，把它統整起來，跟老師報告，像有些學校給四個小時，我以我以前的學校當例子，像我們以前四點下班，可是（導護）老師必須待到四點半才能走，只要是當導護老師等於他沒辦法準時下班，站完導護他還是要留一下，四點半才能走，這樣才能給他四小時，可是我們學校是沒有這樣規定，而且學生又少，學生走完了，老師就可以走了，我們可能就會拿這個部份來說服老師。…… 情緒反應，多多少少會有啦！可是應該看老師的個性，有的老師說沒關係呀，就這個樣子，可是有一、兩個老師覺得為什麼別的學校比較鬆，我們學校比較嚴，…… 這個當然是…… 我們想辦法再跟他溝通。（大仁主任 2014/1/10）。

最後，也是容易引爆校長與教師之間衝突的潛在原因是因為彼此的價值、態度、需求、利益、意識型態等出現不一致時，學校組織衝突就會因而產生彼此位階不同所造成彼此的價值觀或理念不同所造成的衝突（張慶勳，1996），尤其是像大仁主任學校的校長是新就任的，新校長在上任的時候，總會覺得學校裡舊有的一些制度有些不適宜有修正的必要，例如大仁主任的校長就覺得學校的差勤管理制度有更改的必要：「以前校長他身上都有工作（意指校長在校務之外還承辦縣府活動），所以你（教師）出去當工作人員都有補休，那現在校長身上沒有包袱，所以他現在認定：你去外面是你自己心甘情願出去的，學校給你公假、給你代課，但是如果星期六、日出去就沒有補休。」（大仁主任，2014/1/27），此時，教師們就會因為制度的變更而向校長提出反彈的聲浪，教師們同時也希望大仁主任可以替教師們向校長發聲、請願，但是大仁主任自己本身也覺得：「你自己去當工作人員，是你自己協助人家，我覺得那是情義相挺，那個跟學校一點關係都沒有。」（大仁主任，2014/1/27），因此在面臨校長與教師之間衝突時，大仁主任在贊同校長決定的前提之下，以學生的受教權以及學校的整體運作等說帖向教師們勸說。

反彈也沒有用呀！因為這是合乎我們邏輯思考的.....，因為有時候，我會站在校長這邊，如果講很白一點就是：「你星期六出去，結果平常日請假，那對學校的校務跟孩子是不是不公平，你是去幫人家做事，可是你是用學校裡面的公假。」，所以，大部份的同仁，縱使有怎麼樣，他們還是要接受.....，如果以孩子的權利出發，沒有人敢講話，當然學校這些活動，我們就給予補休，因為你（教師）就是幫學校做事.....，我覺得這就是一種制度，當然制度剛開始建立，一定多少會有衝撞，但是你如何衝撞而你會不會倒下，我是覺得還是一個重點，衝撞還是會有，但講到最後他（教師）講不出話，事情到最後他覺得這樣好像也對，那就好了啊.....，我也有跟同事講過：「以前的校長接很多工作，然後他請你去做，那當然是你協助本校的校長，但是現在不是啊！現在不是本校校長派你出去的啊！你是去其他學校做事，那當然整個感覺是不一樣的。」（大仁主任 2014/1/27）

有時，學校衝突的主要來源是校長與教師對於教育熱忱等不同議題的意見分歧。在目前的教育現場中，上級行政機關為了教育均質化的目標，提出一連串的策略，如：教育優先區、火炬計畫、補救教學、夜光天使、.....等教育政策，而這些政策要能真正實現通常是要靠教師們來執行，此時若校長要求教師應本於教師職責應具備教育熱忱，而要求教師提供在基本授課節數之外的額外時間，如下午四點到五點上補救教學、晚上五點到七點上夜光天使、假日執行教育優先區計畫.....等全力配合政策的施行，而教師們就會提出反對意見：「我平常就犧牲奉獻，為什麼我要犧牲奉獻三百六十五天？」（大仁主任，2014/1/27），此時大仁主任就會向校長進行勸說。

你（校長）要求老師，因為現在老師不見得.....，就是他（教師）很注重品質，不見得他不犧牲奉獻，因為他覺得他可能還是需要休息，所以我這邊的想法是盡量能夠支援，因為校長的要求有時候不是不合理，因為你（校長）在沒有規範的範圍內去要求，那就是情義相挺，如果你（校長）的情義不夠，何來的相挺，所以，我

是覺得這個東西是慢慢去培養的，你（校長）不能一開始就拉著同仁一齊走，他（教師）不走，你也不可能.....，我是覺得是追隨的感覺，你讓人家覺得你是不錯的校長，人家願意追隨你，以後你要推動的事情就很方便，而不是拉著老師，硬走，這樣反而是反效果。（大仁主任 2014/1/27）

所以，當大仁主任的校長要求教師們在星期六到校協助學校的活動時，教師們就會提出學校學區特性是：「我們比較麻煩的是孩子都不在（意指學生住家距離學校較遠），家長要下來接送孩子，.....在山上，在星期六辦活動真得比較不適合。」（大仁主任，2014/1/27），因此大仁主任會以教師們的意見以及學校的地方生態特性來向校長勸說。

他（校長）一來，就要星期六，當然這個就引起一些老師的反彈，為什麼你（校長）要這樣子，就算你要給人家補休，人家也不要，因為我（教師們）是正式老師，我補休用不到，所以這已經不是老師願不願意犧牲奉獻的問題，因為我覺得我們校長可能年紀比較大，所以他有些想法可能侷限在他以前師專的時代，就是老師會就他（校長）所講的做，我覺得現在不是，一定要權變領導，你（校長）要去改變，你一定要把這些東西.....譬如像跟現在合乎時局，因為現在硬碰硬，兩方都會受傷，而且我覺得沒有任何好處，所以我是覺得我的部份就是一直在處理、當潤滑劑，就一直在校長跟老師之間當個銜接、當個橋樑。（大仁主任 2014/1/27）

基本上，校長是一個規畫者，同時也是一個學校的總負責人，而老師在末端，是政策的執行者，他們在這中間多少會有意見相左的情形，譬如說學校為了提升學生的學習成效而申請了「夜光天使」這個計畫，但這個計畫是需要教師去執行方能展現教育成效，因此校長與教師之間就曾經為了教育熱忱這個議題而有所衝突。在本研究中，小舞主任的校長希望教師能夠提供孩子更多的一些服務，但是，教師們的立場是希望能夠在四點到五點下班，然後不要上到晚上七點多，所以校

長與教師們就會出現不一樣的看法。此時，小舞主任會先把老師心聲委婉的說給校長聽，然後提出比較具體的建議，希望校長可以接受折衷的方式執行夜光天使計畫。

像他們在爭論夜光，他們上到七點很辛苦，那我們當然能夠勸的就勸，能夠安慰的就安慰，譬如說安排一到兩週，那大家就互相幫忙，因為老師會提出：「我們那一區需要幫助的小孩是多少，不需要幫助但是晚上來玩的小孩，這些小孩可不可以叫他們不要來，」，所以，會盡量的去協調，盡量的請大家互相的體諒，那如果不OK的話，就會把這個意見反應給校長，譬如說有幾位同仁，他們就要回家，他們也有自己的家庭，我們不可能要求每一個同仁晚上犧牲家庭來管這些小孩子，所以有跟校長說明這些狀況，校長也是說他可以接受，所以不是每一個人都能不顧自己的家庭。.....然後就這夜光的部份跟校長溝通說上一個學期已經上完了，那如果我們在下一個學期在申請的時候會有這個狀況，然後這個狀況大概會是怎麼樣，然後跟校長建議說裡面有幾個老師其實他還有蠻高的意願想要賺外快，那我們是不是委請這些意願較高的老師來做，那個意願較低的老師我們是不是就不排他，或是排他一週，校長就說這個可以考量一下，他本來他也是希望每個老師可以去服務一下這個偏鄉的孩子，那因為實施之後就發現其實有心跟沒有心，而且他們負擔蠻大的，說實在的，叫老師每天上到七點也是.....。(小舞主任 2014/1/11)

其次，校長若是在決策過程中可能今天想這個樣子處理，隔天因為校長他又想到一個面向，又有另外一個想法，這樣三心二意、朝令夕改的作風，不但教師們不知道該遵守哪一個方案，就像大川主任所說的：「就改來改去，老師也不知道該怎麼辦。」(大川主任，2014/1/24)，所以在本研究中的主任在遇到這種領導風格的校長時，就會請校長要果斷處理校務以免影響校長的領導效能。

有！我們校長有時候會想太多！就是普通一件事情.....，他可能造成老師的困擾，

不知道他要幹嘛，現在到底是改成什麼樣。因為有曾經發生造成老師的困擾。我是覺得我們有的時候決定就決定了，不要三心二意，就這麼決了！不要再改了！因為再改就更亂！（大川主任 2014/1/24）

除了上述勸說教師符應校長要求或是勸說校長接受折衷方案的勸退單一對象的協調方式之外，最後則是勸說雙方妥協、各退一步，這種雙方各退一步是屬於一種妥協（compromising）的類型，雙方的權利各有犧牲也各有所得的處理策略，換言之，這是一種尋求雙方都可以接受的立場，衝突結果是一種有贏也有輸的局面（王淑俐，2005；秦夢群，2009；張榮景，2005；鄭弘岳，2003；謝文全，2005；林明地、楊振昇、江芳盛譯，2000）。

在本研究中，大川主任的校長跟組長之間發生加班補休的問題意見不同的時候，校長認為行政就是責任制，該是組長份內的業務，組長自己就是該處理好，再者，校長認為組長已經有領行政加給，組長不能因為要處理某件事比較久，譬如做到六點才下班，就向學校要求給予加班補休，因為站在校長的角度，校長覺得這本是組長之職責，組長就該責無旁貸完成自己份內該做的工作，但是，大川主任的組長會覺得他為學校忙到超過下班時間，他卻連補休的權利都沒有，雙方曾經因加班補休的爭執而僵持不下，身為校長的下屬同時也是組長的長官的大川主任，認為衝突不能這樣被擱置下來，以免影響到學校的行政運作，所以一方面向校長遊說，一方面向組長勸說，協調出讓彼此可以各退一步、放下爭議的解決模式。

那後來，就是不能僵在這裡，就各退一步，假設這個文，譬如公務信箱下午才到，譬如下午兩點、三點才到，才請你（組長）馬上要處理的話，那你就可以寫補休，因為你一下子也處理不完，或者是你那天的課真的比較多，可能組長的課一天就五節課、六節課，那可能這個事情又要你這兩天馬上處理完，那你就可以補休，那如

果你今天都沒有課，那事情也沒有那麼緊急，那就可能不好意思。(大全主任
2014/1/10)

初任主任不管是用情感的影響或是說理勸說的方式來處理衝突事件，在事件過後，還是需要請衝突雙方採取面對面共同解決問題的方式徹底解決衝突(張榮景，2005)，就如大川主任所說：「當主任就是建議、溝通、協調。」(大川主任，2014/1/24)，讓衝突帶來正面的功能，如：激發組織創造力、發揮組織成員潛能、紓解長期疲勞……等具建設性的功能。

伍、開誠布公傾聽對談

開誠布公傾聽對談是指讓衝突的雙方各自陳述並傾聽對方意見，然後綜合雙方的想法與意見，尋求雙方都能接受的解決之道(林明地、楊振昇、江芳盛譯，2000)。就如小舞主任所說的：「因為家長的意見不一定全部是對的，那當然也是會有幾分道理，就是(學校行政主管)仔細去思考這個問題，.....要注意的地方就是 case by case，不是哪一件事情都是聽家長的，也不是哪一件事都是聽老師的。」(小舞主任，2014/1/11)，尤其是處理在教師與家長衝突時，更是不能永遠只討好衝突裡的其中一方，而是要秉持公正的態度，以解決問題為導向，化解衝突。

會請他們一起坐下來好好聊一聊，或者借一個機會，帶老師去家長家坐一坐，因為有時候是溝通不良，不是他們意見真得那麼多，然後熟悉了，孩子又適應了，這之後這種狀況這種情形就會減低很多。(小舞主任 2014/1/11)

在這個團隊勝出，英雄淡出的年代，強調的是團隊合作，訴求的是接納「異見」，處理衝突策略應以解決問題為導向(王淑俐，2005)，在現今多元參與的學校運作模式之中，當衝突發生時，最好的處理方式就是大家心平氣和坐下來討論事情到底該如何被處理。在本研究中，小舞主任處室內的組長曾經因為公文無法

認定應該歸給誰，小舞主任就協同兩位組長翻閱以前的處理方式：「我們就看去年的資料分給誰，那就麻煩你（教務組長）做一下，那他就說沒關係……。」（小舞主任，2014/1/11），但，若是之前的分配方式不適用現任的人員身上，小舞主任就會請處室內的組長思考各自專長，並公平地依大家的意願分配工作，一方面可以讓大家發揮長才，另一方面則是增進團隊氣氛、提高行政工作效能。

那像他（組長）美工很不錯、整理環境很有邏輯，我會就他的專長去請他幫助一些事情。（大材主任，2014/1/27）

那當然，還會有這個狀況，譬如說去年是分給他，可是因為才能不一樣，像去年教務是美勞專長，那我們今年就不會分那麼多美勞專長給他（教務組長），那我們就請校內的另外一位導師來幫忙這個部份，然後我們這個教務是英語專長的，就是跟英語類有關的活動還是都分給教務，當然還是有調整，就是說盡量讓兩位組長能夠說不要很為難，然後想說經營團隊很重要。（小舞主任 2014/1/11）

在面對學校相關利害關係人之間因為價值觀或理念不同所造成的衝突時要冷靜客觀、就事論事（王淑俐，2005），初任主任在使用開誠布公傾聽對談的衝突處理策略時，要秉持公正、公開的解決程序，方能使雙方放下心房與底限，以促進學校團結與進步，齊心為提升教育品質而努力。

第五章 結論與建議

本研究旨在瞭解國小初任主任在由教師轉任主任時的適應歷程，進而探討初任主任面對不同的相關利益團體時的權力運作方式，以及初任主任如何處理學校不同利益團體之間或同一利益團體內的衝突。在本章中將針對之前的研究發現加以統整歸納研究結果，並提出建議。

第一節 結論

本節以嘉義縣六位任期未滿三年的初任主任進行深度訪談之所得，針對本研究目的，提出下列結論：

壹、初任主任會經歷實戰震撼

在本研究中，初任主任們懷抱著想要挑戰自我、尋求實現更高的理想等動機而轉換生涯，但是上任之後，發現除了在自己的處室工作中掙扎求生存之外，對於工作分際的拿捏更是忙亂與困惑，有時甚至會因失控的焦慮而有回任教師的念頭出現。

在外界的眼中，以課務來看主任與教師的授課節數，主任的授課節數依學校大小介於二到八節；而學校內的專任教師授課節數不論學校大小都以固定二十節為原則，專任教師兼任導師者則是固定十六節，所以，外界總認為當主任的人是比较輕鬆的，就如同大仁主任學校的家長曾經在恭禧他「升官」之餘，還曾對他說：「現在咖閒喔！（台語，語譯：現在比較輕鬆）」，甚至是本研究中的初任主任當初也曾經因為考量自己年紀漸長後體力可能會較衰落而產生轉換生涯跑道的想法。但是，在本研究中發現主任相較於教師而言，要做的事更多、要協調的人也更多，每天，初任主任們只要一踏進辦公室，坐上位置後，就會有接不完的電話、批不完的公文，甚至沒時間休憩喝水，甚至還常常把做不完的工作帶回家

做。所以，在本研究中初任主任們在這段初上任的混亂歷程中，總覺得自己在這段剛上任的期間，就像個陀螺一樣，不停的打轉。

雖然，所有的主任在主任甄試之後、正式上任之前都有接受過六週的國民小學主任儲訓班課程訓練，但是就像大材主任所說，學了許多理論的新手，一旦被下放到職場中，會發現很多像是安排週三進修、線上填報系統、經費核銷、午餐安全、校安事件，甚至連呈核、會辦公文簽呈等實務操作都不甚瞭解，如同本研究中的大川主任所說的全部要從頭學起，尤其像是這些初任主任在擔任教師時，比較不會有機會接觸到的請購、採購、驗收、核銷等採購工作程序，甚至是核銷的處理過程及憑證是否合法等問題，都讓這些菜鳥主任摸不著頭緒。

最後則是在本研究中六位初任主任就有四位處室內的組長也是初任的，這些組長都是初任主任們在進入學校前就已經由校長所決定好的人選，這種處室內都是新人的狀況會使得初任主任不但要儘快熟悉自己的業務，還要協助解決處室內新任組長所遇到的問題，甚至彼此的性格都還要相互摸索與協調，新任主任加上菜鳥組長，讓初任主任蠟燭兩頭燒的忙亂情形更加嚴重，這樣的情況更是容易使得初任主任在這段初任歷程中的摸索要花更長的時間、相對的也會產生較長的適應歷程。

貳、尋找社會資本解決初任窘境

在本研究中有些初任主任報考主任的動機是想要效法原本學校內的主任，藉由主任位置的層級實現一些教育理念，當個「有影響力的人」，可以帶著教師們一起實現更多的教育理念，使自己的教育熱忱得以展現，讓更多的學生在自己用心安排與細心規劃中可以得到更多的體驗與成長，就如本研究中的大材主任在就任前對於自我的期許就是希望可以帶老師做教師專業成長這個部份，真的讓孩子得到優勢、好處。

但是，在本研究中，初任主任們走馬上任之後，會像大全主任一樣發覺到當

了主任之後，跟老師的相處就會有一些微妙的變化，沒有辦法像之前互動的那樣的熱烈。因此大全主任在這種學校內的教師對他多有保留，並且在相處上會多了一份隔閡的情況下，面對學校相關利害關係人的不同期待時，很容易感到迷茫與困惑。所以，小舞主任在經歷一段主任法職權與教師專業權的磨擦之後，發覺在學校裡面經營人際是很重要的一環，所以都要很努力在學習怎麼做人，然後怎樣去跟人家溝通，怎麼樣去協調很多事情。

首先，在本研究中的初任主任們在初任的適應策略便採用多聽、多問等更謙卑的態度與同事相處，就如大材主任所說的主動幫忙人家、多同理同事之間的牢騷，所以，初任主任若想順利推動業務，最好的解決方式，就是先和教師們建立情感，才能儘快從「門外人」變成「自己人」。其次，遇到困難的時候，請教別人是快速解決之道，尤其是與自己有類似工作經驗的人更是最為理想的人選（吳耿儀，2007），所以像是小舞主任、小芬主任在遇到業務上的操作問題，就會主動尋求同期主任班的同學，或是前任學校的同事，亦或是專業的支援中心等校外人士，以減少初任主任摸索的時間。最後，為了能和社區家長取得較好的互動關係，在本研究中擔任總務主任的初任主任們除了會主動與社區連結建立彼此的熟悉感，小芬主任更是在校長要參訪社區時趕緊放下手上工作，跟隨校長去拜訪社區人士，以便在日後能因對社區歷史、文化、特色等的瞭解藉此在爭取經費上能有加乘的效果。

參、對學校同仁的權力運作策略會隨著初任年資而有所不同

初任主任在學校同時擔任著業務主管及幕僚人員雙重角色（謝文全，2005），初任主任面臨著校長與教師因為彼此的位階不同，相對的也使得他們之間的目標與策略、角色與職責、行事方法與態度、價值觀與角度也不盡相同，導致主任處於校長與教師之間左右為難，也就是教學與行政兩個團體的「不一致」，最令主任感到困擾（王淑俐，2005），所以初任主任的困境與其說是擺盪在聽從校長與維護教師之間，不如說是「石磨心」更為貼切。所以初任主任在時間的安排上、

情感的聯繫上都考驗著以主任這個新身份面對校長、同儕主任、組長、教師、家長時在處理人際分寸拿捏上的能力。

在微觀政治研究中將學校視為一個社會的縮影，學校中相關的利益團體對於學校的資源分配都有不同的見解(Marshall & Scribner, 1991)。而 Iannaccone(1975)更是將學校視為政治系統，學校的組織成員之間運用權力進行互動，以保護自己的權利、利益。本研究根據林君齡(2001)的研究，將權力運作類型分三種策略：其一，為保護自己免於受責或是隱藏自己立場與意圖而使用消極的保護型政治權力策略；其二，影響型政治權力策略就是運用自身所持有的資源來影響他人的立場，從中謀得最大化的利益；其三，兼具影響型政治權力策略以及保護型政治權力策略的折衷型政治權力策略，一方面希望企圖影響他人的決定與想法、另一方面則是希望保護自己免遭受損害。

在本研究中發現，初任主任畢竟剛從教師身份轉換成學校的中階主管，對於在很多處事的原則都還不甚清楚，所以，他們在剛上任時，一方面因為對於行政在本研究中發現，初任主任畢竟剛從教師身份轉換成學校的中階主管，對於在很多處事的原則都還不甚清楚，所以，他們在剛上任時，一方面因為對於行政脈絡的不純熟，對於同儕主任、教師、社區家長的意見、指示甚至指責都較容易屈從，而另一方面因為潛意識中還存在著教師的習性，所以，在本研究中第一年上任的大全主任在權力運作上就會採取：「基本上就覺得一定要放下身段，和他們多溝通。」，初上任的初任主任們為了避免增加學校同仁的壓力最常使用像是小舞主任的消極承擔運作策略，所以初上任的初任主任會以「保護型政治權力運作策略」來維持學校組織和諧氣氛。

初任主任在摸索一段時間後，發現若是過度強調領導，初任主任會遭受教師團體群起反攻，但若是對相關利害關係人提供過度服務或支援，則會降低初任主任的行政效率，像是本研究中的大仁主任所採取的方法是會先開出條件，譬如教師答應協助幫助執行工作之前，清楚知道可以交換到何種「福利」，因而心甘情

願提供行政所需要的協助，因此，在本研究中大多數的初任主任會在上任一段時間後開始試著使用共同磋商擴大參與等「折衷型政治權力運用策略」，不但可以贏取教師的信任與支持，也可以達成初任主任想要推動的教育理想目標。

在本研究中，已有一年主任經驗的初任主任們或是在原校就任的初任主任因對學校行政業務已較為熟悉，並且對學校相關人員的人格特質有一定的瞭解，所以在講求行政效能之下，會運用要求依法行事等這類「影響型政治權力策略」讓教師在團體的規訓下改變自己想法或意見，並且運用適當的情境壓力使教師改變原先的想法或堅持，如大材主任除了自己有想要改變學校過往活動辦理型態的想法，還會運用適宜的活動步驟，讓教師在不知不覺中可以依循初任主任的規畫而改變以前的舊習，達成初任主任所預期規劃的活動成效。

肆、對校長使用服從策略為主以報知遇之恩

「國民教育法」第十條規定：依學校規模大小，設立教務處、學務處、總務處或教導處、總務處，並各置主任一人；各處室主任由校長就專任教師中聘用兼任之，報縣市主管教育行政機關核備。換言之，校長擁有任免主任之法職大權，能考上主任是運氣，但是能當上主任則是校長的「義氣」，再者，初任主任以前在擔任教師或組長不需要直接與校長進行面對面的協商，所以也免去與校長之間權力運作的互動，但是一旦晉升到主任，基於職責就必須向校長呈報業務之執行成效，這時如同大全主任所說：「以前面對校長的時間不多，那現在就是必須天天面對校長，那就學習跟主管相處也是一個重要的課題。」，簡言之，在本研究中的初任主任們大都會以調整自己的心態來順應校長風格，以報校長的提攜之恩。因此在本研究中大全主任、小舞主任、大材主任、大川主任、大仁主任等人在與校長權力互動時，大都採服從聽話退縮的策略。

順從權威是指因擔心受到制裁或畏懼權威而接受對他人的命令、安排（黃彥超，2010）。這種權力策略在權力不對等的利害關係人之間最容易顯現。初任主

任在面對聘任自己成為主任的校長時，更容易因感於校長的知遇之恩而多所退卻，就如大川主任常掛在嘴上的：「貫徹校長的命令。」，一切的做為都以校長為馬首是瞻。像是大全主任的校長要求他一定要將學校內部發生的大小事全部都要回報，剛開始大全主任還會站在教師的立場，想先瞭解教師無法配合的原因，並協助解決，但卻被校長發現他知情不報而予以嚴厲的譴責，此後，面對校長的要求，大全主任都會服從之並全力配合。

有些校長的性格是大小事一把抓，他希望能掌握所有校內所發生的任何風吹草動，可是主任在執行上就會有困難，就如同大川主任所說：「發揮的部份.....，現在還沒有！我現在是貫徹校長命令。」，換言之，這樣就會變成像大全主任：「校長請我辦的事情，我都會達成，會覺得這是一個決策，一個決策下來我就會把工作做好。」，初任主任在面對這樣子的主管時，就會採取服從、聽命的策略，以免除或降低自己被責難的機會。為了讓自己可以服從校長的指令，初任主任會想辦法將校長說服自己的理由內化成自己的信念，就如大全主任說：「校長講的一句話也蠻好的，有任何事情你告訴校長，那就是校長跟你一起承擔，不要你自己承擔，他也說他也是為我好，這樣想就還好。」，使自己能信服於校長的領導，並想辦法修正自己的做法以達校長的要求。有些初任主任則如小舞主任一樣，面對校長的指派時，她會心存疑惑，此時校長會敘明自己分派任務的理由，看似工作不會由小舞主任一人全部承擔，但是總計畫負責人還是她，規劃派遣的工作還是由她來調度，她最終還是要負起計畫之成功失敗的責任，不過，在經由校長的安撫解釋後，小舞主任就較能接受並處理校長所交待的業務，雖然壓力還是沒有解除。

有些初任主任則是如小芬主任所說的因為覺得校長之前在主任的資歷上已多有所歷練，因此校長在行政處理策略的經驗應該非常豐富，所以小芬主任會覺得校長在處理經費、人事等各方面都非常有行政經驗之下，故而對於校長要求的理由或是指導的原則會從心底服從校長的權威。

伍、擔任溝通橋樑化解衝突

學校，一個外在看來單純的校園，其實內部隱藏著許多對立、衝突的場景(王淑俐，2005)。在學校行政組織與運作之中，各處室的工作都有一定規範，但是學校的組織系統就如人體的生理系統一樣無法完全切割，彼此相互牽連、榮辱與共，因此，學校的相關利害關係人在正式或非正式場合中，因彼此的價值、態度、需求、利益、意識型態等出現不一致時，學校組織衝突就會因而產生(張慶勳，1996)。

在本研究中發現，初任主任們在面對不同利益團體之間或同一利益團體內的衝突時較不會採用拖延、擱置的處理方式，因為這種處理方式並未讓衝突因子消失，衝突依然潛藏在結構中，衝突事件還是有可能會再次發生，在本研究中的初任主任都覺得自己身為主任在面對學校內部衝突時會秉持著：「有一些事情夾在中間，但是，就兩邊都溝通吧！當潤滑劑吧！」，這些初任主任們都期許自己可以肩負起溝通的橋樑，以化解學校衝突事件。

首先，在本研究發現，初任主任們在聆聽雙方的爭執點之後，在行動上就採用大川主任所言：「當主任就是建議、溝通、協調。」，就如本研究中大全主任學校中校長跟組長之間發生加班補休的問題意見不同的時候，校長認為行政就是責任制，該是組長份內的業務，組長自己就是該處理好，但是，大全主任的組長會覺得他為學校忙到超過下班時間，他卻連補休的權利都沒有，雙方曾經因加班補休的爭執而僵持不下，身為校長的下屬同時也是組長的長官的大全主任，認為衝突不能這樣被擱置下來，以免影響到學校的行政運作，所以一方面向校長遊說，一方面向組長勸說，協調出讓彼此可以各退一步、放下爭議的解決模式。

其次，學校在新的學年開學之際最容易有衝突事件發生，因為新的學年度常會有職位更換、人事更替，衝突的雙方對彼此都不是很熟悉，像是組長之間的工作屬性有模糊不清地帶在工作劃分時而有爭議或是組長與教師之間的意見分歧

時，此時，初任主任會先以傾聽雙方的意見想法，先安撫雙方的情緒，因為有時候發生衝突時，衝突雙方的情緒會處於不穩定或是失控的狀態，雙方容易會將對方激動的情緒或是激烈的言詞烙印在腦海中，一旦有這樣的印象後，很難再有正向的互動，在本研究中的大川主任在處理組長與教師之間的衝突時，會先想辦法去調節雙方的負面情緒反應，就如本研究中的大材主任所說：「我覺得那個是智慧吧！你怎麼把同樣一件事，也許某一個人講的，老師聽了會覺得.....，或許他表達的方式，我們怎麼再去把他轉化OK一點，講得再輕鬆一點，那可能講話的方式或溝通的方式。」，希望能藉此化解雙方的緊張氣氛，才能進行後續的協調工作。

陸、以解決問題為導向處理衝突事件

在目前校園中，不管是人力資源或是物質資源甚至是經濟資源都是不足的，再加上校園中的評鑑過多、活動頻繁，所以衝突的引爆點通常是教師們覺得彼此間的勞逸分配不均，或是校長與教師之間因為彼此位階不同所造成彼此的價值觀或理念不同而所造成的衝突，更進一步探討研究這些隱藏在利益衝突、認知歧異、情緒干擾等衝突之下的結構性問題，會發現這些都是因為組織結構之中成員在工作上的互依性以及組織內可得資源是稀少性的或是有限性（謝文全，2005）。

首先，在本研究中的大仁主任學校的教師們曾經在衝突歷程中提出：「我平常就犧牲奉獻，為什麼我要犧牲奉獻三百六十五天？」，這種因資源不足所引起的衝突，其最佳的解決方式就是將學校資源配置重新安排分配，像是大全主任的校長認為學校需要一個圖書館管理教師協助全校文章投稿等事宜，但是校內教師沒有人願意承擔，因此大全主任在招考代課時，就找有意願兼任擔任圖書館管理的代課教師，同時也解決了校長與教師之間衝突。

其次，在本研究中大全主任、小舞主任、大川主任以及大仁主任遇到教師之間衝突點通常是教師們覺得彼此間的勞逸分配不均等這種因為資源稀少有限性

所引起的衝突時，初任主任便會提出以人力專長重新任務配置的建議，就如小舞主任為了解決教師之間的爭執，首先她會先向校長說明因學生人數太少、比賽項目太多等衝突的原由，並取得校長「志在參加、不在得獎」的共識後，將比賽項目依照教師專長分配不同的工作任務，讓大家都有承擔業務的機會，以消除教師之間的爭執。

最後，像是在本研究中的大川主任處室內的訓導組長在晨會公告各班導師指導學生配合完成的暑假作業而引發的衝突爭議，究其原因，是因為訓導組長規定了許多暑假作業是為了要配合上級教育主管機關規定要呈報成果，但項目實在太多了，教師們就群起抗議，這種因工作上互依性所產生的衝突，初任主任就會採取如大川主任的處理方式：在瞭解訓導組長與教師們的難處之後，直接裁示將成果作業量減少，使組長還是可以每個項目都有成果可以填報，同時也減輕教師們的負擔，讓組長與教師之間的爭議可以消弭於無形。

第二節 建議

本節根據文獻探討、研究結果與結論，分別對初任主任、教育主管機關以及未來後續之研究提出建議。

壹、給初任主任的建議

身為最資淺的初任主任，在進入新的職場時與校長、其他同事或是社區人士等相互彼此之間的信任感是需要時間的累積。因此，本研究針對初任主任如何在主任位置上能駕輕就熟運作行政事務，提出以下建議：

一、平時要累積自己的社會資本

雖然「新手上路，請多包涵」，但是，學校業務沒有空窗期，就戰鬥位置後就要立刻上手，隨時要依真實情境，擬出作戰方針。但，如何「把事情做對」，就需要有人指引，因此初任主任必須盡速累積自己的社會資本，如和校內同事建

立同心共事的情感、主動找尋校外有經驗的前輩、甚至連社區家長都需要與之維持友善來往，以增進自己處理問題時的籌碼。

二、充實溝通協調能力

在學校中，「人」是不穩定因素的最大來源，學校內常會有突發的事件發生，所以，初任主任在做事難、做人更難的初任歷程之中，要多增進自己溝通協調的能力，以便面對自己與學校相關利害關係人或是利害關係人之間因為價值觀或理念不同所造成的衝突時，可以使用最好的處理方式讓大家心平氣和坐下來討論事情到底該如何被處理，並且秉持著公正、公開的解決程序，尤其是處理在教師與家長衝突時，更是不能永遠只討好衝突裡的其中一方，方能使雙方放下心房與底限，促進學校團結與進步，齊心為提升教育品質而努力。

三、要避免對校長太服從

初任主任在面對聘任自己成為主任的校長時，容易因感於校長的知遇之恩而多所退卻，一切的做為都以校長為馬首是瞻。因此在本研究中初任主任們在與校長政治權力互動時，因為權力的不對等大都採服從聽話退縮的策略。在使用這種消極策略的時間久了之後，往往也容易使初任主任表面上順從權威，但是在內心裡壓抑與衝突卻是與日俱增，甚至產生了回任教師的想法。所以，初任主任在與校長權力互動時應將焦點放在教育學生身上，所有的行政作為應發揮在教育目標上，真正落實溝通對話、取得共識。

貳、給教育主管機關的建議

一、主任培訓課程應增加實務見習

目前國家教育研究院六週的國民小學主任儲訓班課程包涵行政管理、課程教學、溝通與協商、體驗課程、博雅課程、綜合活動等，理論上，這樣一個經過專業素養培訓的候用主任，踏進主任大門後應該可以無縫接軌、馬上接手，但是在

本研究中所呈現的實際情況是初任主任所接觸的事務都是第一次，這顯示出主任儲訓班的課程與學校真實場域是存在著理論與實際的落差，所以像是安排週三進修、線上填報系統、經費核銷、午餐安全、校安事件，甚至連呈核、會辦等簽呈，這些初任主任們最需要熟練的行政技巧、系統填報操作等這樣實務課程應安排在候用主任儲訓中，以減短初任主任上任時摸索時間。

二、在初任主任上任後安排師傅主任

在本研究中發現初任主任們在剛開始處理行政事務、突發事件、專業的公共工程採購發包作業、如何和校長溝通以及面對各方不同期待時，較會感到迷茫與困惑。初任主任所要處理的事情，不是只在儲訓班所學習到的抽象理論規則就能解決他們要面對的是真實的複雜環境，在面對難題的時候，請教別人是最快速解決之道，尤其是與自己有類似工作經驗的人更是最為理想的人選，也就是學校真實情境的混亂與挑戰是需要有人可以口傳心授處理之道，因此教育主管機關應建立師傅主任機制，以便協助初任主任能儘快熟悉行政作業流程及適應主任的角色。

三、線上填報系統應統一並規格化

在這個強調資訊化的時代，很多像教育部、教育局等各級單位對於很多的行政工作報表或是各式的教育成果都要求基層學校於線上填報，但這些線上填報系統並非由同一人所設計，也並非由同一單位管理，所以主任在線上填報時會發覺同一種成果填報在不同系統中的表格與內容卻不盡相同，但，都要上網填報，像是同樣的「藝術與人文教學深耕計畫」成果，就出現兩個線上填報系統，一個是教育部設計的「國立臺灣藝術教育館藝拍即合」系統，一個是縣政府所設計的「藝術與人文深耕計畫整合平台」系統。所以，各類型線上填報中的系統應將表格與內容統整，且各級單位應共享資料庫，讓初任主任可以化繁為簡，減少花費於填報不同線上系統的時間。

參、後續研究建議

一、研究對象納入相關利害關係人

本研究受限於人力、物力與時間，研究對象只納入在嘉義縣立國民小學服務年資三年以下的主任。陳幸仁（2007）認為學校是一個組織，組織內的成員對於學校資源與權力分配有不同的價值判斷、信念和意識型態，所以，在探究初任主任的權力運作策略可以納入與初任主任相關的利害關係人，將使研究的信實度更為完善。

二、研究區域納入大都會學校

本研究的研究參與者皆在嘉義縣偏遠地區就任主任，其學校規模與人員編制都較小，因此後續研究可以嘗試選擇其他人口較多的縣市，以瞭解初任主任在較大型的學校組織中，其權力運作策略與衝突處理方式是否有明顯差異。

參考文獻

壹、中文部分

- 王逸修 (2007)。四位國民小學初任主任行政作為之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 王淑俐 (2005)。溝通，其實不簡單－教育及學校行政溝通的理論與實踐。台北市：五南。
- 李新鄉 (2008)。組織心理學。台北市：五南。
- 吳清山 (1998)。學校行政。台北市：心理。
- 吳耿儀 (2007)。臺北縣國民小學初任主任工作適應之研究。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，台北縣。
- 林君齡 (2001)。國民中校師會運作之微觀政治個案研究。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文，未出版，台北市。
- 林明地、楊振昇、江芳盛譯，Robert G. Owens 著 (2000)。教育組織行為。台北市：揚智文化。
- 林昭男 (2001)。國小初任主任工作壓力與因應策略之研究。國立高雄師範大學工科技教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 林奕成 (2011)。教師互動之微觀政治分析：以初任教師為例。嘉大教育研究學刊，27，113-140。
- 林斐霜 (2005)。初試啼聲：女校長生涯轉變與調適之研究。學校行政雙月刊，35，95-116。
- 林葦芸譯，史蒂芬·路克斯 (2005) 著 (2006)。權力：基進觀點。台北市：商周。
- 胡士琳 (2003)。學校行政體系之微觀政治現象研究－以一所國民中學為例。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文，未出版，台北市。
- 許殷宏、武佳滢 (2011)。班級內教師權力運作的微觀政治分析。中等教育，62 (3)，114-131。
- 許籐繼 (2001)。學校組織權力重建。台北市：五南。
- 秦夢群 (2009)。教育行政－理論部分。台北市：五南。

- 康樂編譯（1989）。**支配的類型－韋伯選集（III）**。台北市，允晨出版社。
- 張榮景（2005）。學校組織衝突管理與協商談判之探討。**學校行政雙月刊**，37，50-67。
- 張慶勳（1996）。**學校組織行為**。台北市：五南。
- 教育部（2013）。**國民教育階段學生人數預測分析報告（102~117學年度）**。台北市：教育部。
- 陳文彥（2002）。教師與家長之微觀政治學分析。**教育研究資訊**，10(2)，183-198。
- 陳幸仁（2007）。微觀政治學：一個學校行政的新興研究領域。**教育行政與評鑑學刊**，3，67-86。
- 陳幸仁（2008a）。學校教師會運作之微觀政治分析：一所小學之個案研究。**屏東教大學學報－教育類**，30，23-54。
- 陳幸仁（2008b）。家長參校務決策之微觀政治分析。**國民教育研究學報**，21，91-114。
- 陳靜宜（2005）。一個教務主任初任歷程的自我敘說探究。**學校行政雙月刊**，39，163-178。
- 陳寶山（2005）。**學校行政理念與實踐**。台北市：冠學。
- 馮世昌（2006）。**國小初任主任工作壓力與因應策之研究－以臺南縣市為例**。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 葉碇秀（2007）。**台南市國民小學初任總務主任工作困擾及其因應方式之研究**。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 黃彥超（2010）。校長與教師權力運用策略之微觀政治分析。**教育行政論壇**，2(1)，119-145。
- 楊淑芬（2009）。**國小初任主任之微觀政治研究**。國立中正大學教育學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 蔡培村（1998）。**學校經營與管理**。高雄市：麗文。
- 蔡璧煌（2008）。**教育政治學**。台北市：五南。
- 鄭弘岳（2003）。組織內衝突與衝突管理研究之回顧與前瞻。**應用心理研究**，20，53-82。
- 謝文全（2005）。**教育行政學**。台北市：高等。

蘇峰山(2009)。**權力結構：一個概念的初步分析**。載於鄒川雄、蘇峰山(主編)，**社會科學本土化之反思與前瞻：慶祝葉啟政教授榮退論文集**(頁49-66)。嘉義縣：南華大學教育社會學研究所。

貳、英文部分

- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Foucault, M. (1980). *The history of sexuality vol.1: An Introduction*, trans. By Hurley, R. New York: Vintage/Random House.
- Iannaccone, L. (1975). *Education policy systems: A study guide for educational administrators*. FL: Nova University.
- Marshall, C. & Scribner, J.D. (1991). "It's all political" : Inquiry into the micropolitics of education. *Education and Urban Society*, V.23,N.4,Aub.,374—355.
- Robbins, S.P. (1998). *Organization behavior: Concepts, controversies and application* (8th ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations* (A. M. Henderson & T. Parsons, trans.).New York: Oxford University Press.

附錄一

訪談大綱

1. 請問您的教學年資（含這學年）有多久？曾當過組長？年資多久？
2. 在貴校的教學年資（含這學年）多久？請問您含這學年擔任主任的年資有多久？擔任過那些處室的主任？
3. 當初是什麼原因讓您會想去考主任？
4. 請問您在擔任主任之前對當主任職務有何期望？
5. 當主任與當老師或是組長有何差異？
6. 到新的學校任職，如何與新的同事共事以及適應學校社區文化？(若是在原學校上任的初任主任，在身份的轉換之後與舊有同事的關係有何轉變？)
7. 在擔任主任後，遇到最困擾的事是什麼？如何處理？
8. 可以描述貴校校長的人格特質或行事風格？
9. 您如何使您的意見與校長意見一致？
10. 如何使組長配合處室業務的推動？
11. 如何使老師配合您業務上的需求？
12. 在貴校的會議中，哪些人的意見最受到重視？為什麼？
13. 當您推動業務時，老師通常會有哪些不同的意見？如何處理？
14. 當您推動業務時，組長通常會有哪些不同的意見？如何處理？
15. 您曾經有出現過和其他主任想法不同的情形嗎？原因為何？如何處理？
16. 您曾經有出現過和校長想法不同的情形嗎？原因為何？如何處理？
17. 校長與老師、組長會因何事而想法不同？您都如何處理？
18. 曾經有家長或社區人士向您提出請求協助或對學校的建議嗎？如何處理？

附錄二

訪談同意函

為協助「國小初任主任的權力運作與衝突處理方式」論文研究的進行，本人同意接受訪談錄音，但訪談過程中如有任何涉及個人隱私或不便他人知曉的部份，我可以拒絕回答及錄音，其餘可錄音的部份，本人同意研究者轉謄為逐字稿，以便研究之進行。

在訪談的過程如果我有覺得任何的不妥或不願意往下深談，可以隨時停止接受訪談！（錄意內容、逐字稿及本訪談同意函僅供資料分析與學術研究之用，除了在研究中所有資料將被匿名處理、予以保密外，在研究者完成本研究後立即予以銷毀。）

立此為證

受訪者：_____（請簽名）

研究者：_____（請簽名）

中 華 民 國 1 0 3 年 月 日