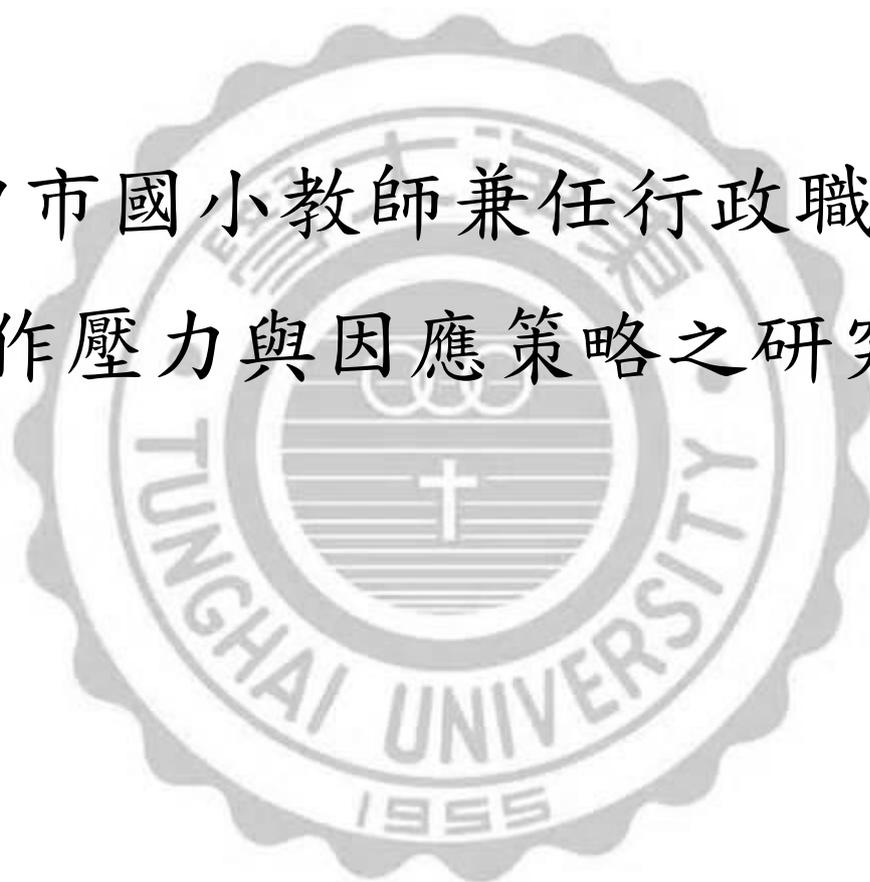


東海大學公共事務碩士專班碩士論文

指導教授：孫本初博士

臺中市國小教師兼任行政職務工
作壓力與因應策略之研究



碩士班研究生：吳明宗

中華民國一〇二年六月四日

謝 誌

報考前的焦慮，就讀時的辛勞，與畢業前的緊張，研究所的漫漫長路，終於畫下了句點。當論文完成的那一刻，浮在眼前的不是密密麻麻的文字與圖表，而是一張張微笑、鼓勵的臉龐，與我茫然、奔波的身影，如今才交織出這一幀努力代價的證明。一路上扶持者眾，貴人亦不在少數，職此之故，擬將學生心懷感激的對象，整理成表 0-0 敘述之：

表 0-0 本論文順利完成之成就歸功對象一覽表

編號	姓名	稱謂	具體事蹟
1	孫本初	博士	悉心指導，寬懷包容。
2	歐信宏	博士	氣怡色柔聲以諫。
3	黃信達	博士	論文審視鉅細靡遺，評述精闢入裡。
4	楊琮渝	貴婦	溫馨接送，張羅大餐。
5	何怡慧	姐妹花	精神鼓勵，相互扶持。
6	何宜霖	姐妹花	相互扶持，精神鼓勵。
7	賴鎡宜	同學	千言萬語不及一聲謝。
8	劉雪娥	媽媽	食豐裘暖宅舒適，進修無所後顧憂。
9	吳春池	爸爸	眼神關注，默默支持。
10	李方	學姐	提攜後進，獎掖助學。
11	陳志毅	學長	經驗傳承，書香傳學。
12	徐孝貞	友直	豪爽直率，一語道破。
13	胡錦泰	友諒	隨傳隨到，有求必應。
14	鄭昱蘋	友多聞	旁徵博引，醍醐灌頂。
15	廖翠玲	友趣	團購美食，搞笑舒壓。

資料來源：研究者自行整理

二年的時間裡，該感謝的人實在太多，但囿於篇幅有限，難以一一詳述。職上之故，對於一路上為我加油的家人、長官、同事、朋友，在此致上最誠摯的謝意，謹以此謝誌，與您分享我今日的喜悅。

吳明宗謹識 民國 102 年六月

摘 要

本研究旨在探討臺中市國小教師兼任行政職務之工作壓力現況，並比較不同背景因素的教師兼任行政職務工作壓力與因應略之不同，採用質性研究之深度訪談法，透過立意取樣，以臺中市的三十三位國小教師兼任行政職務者為訪談對象。研究目的在於瞭解目前國小教師兼任行政職務人員之工作壓力及所採行的因應策略，並進一步瞭解臺中縣、市合併後，與教師課稅配套措施施行之後，對國小教師兼任行政職務者之工作壓力感受之影響。最後依據研究結果提出結論與建議。本研究經過訪談、內容分析後，本研究之結論如下：

- 一、臺中市國小教師兼任行政職務的工作壓力感受，平均來說為中高程度。而工作壓力來源以「工作負荷」的壓力感受程度最大，其次依序為：上級壓力、專業知能、人際互動、內在衝突。
- 二、在臺中縣市合併之後，及教師課稅配套措施施行之後，臺中市國小教師兼任行政職務的工作壓力感受，有增加的趨勢，而且有多位受訪者認為，他們因此產生負面的心理層面壓力。
- 三、臺中市國小教師兼任行政職務面對工作壓力，所採行的因應策略種類人數，依序分別：解決問題、尋求協助、情緒調適、暫時擱置、進修研習、忽略。
- 四、影響臺中市國小教師兼任行政職務工作壓力之各項背景因素中，影響最大的個人內在因素為年齡，最小的為性別；而影響最大的外在環境因素為學校氣氛，最小的為學校特色。
- 五、影響臺中市國小教師兼任行政職務因應策略之各項背景因素中，影響最大的個人內在因素為年資，無受訪者認為性別與學歷會產生影響；而影響最大的外在環境因素為「校長風格」，最少受訪者認為「學校特色」會影響因應策略的選擇。

最後，研究者依據研究結論，提出幾項具體建議，以供國小教師兼任行政職務人員、國小單位及校長、教育主管機關，以及後續研究者之參考。

關鍵字：工作壓力、因應策略、國小教師兼任行政職務

Abstract

The main purpose of this paper is to investigate the present situations of the job stress of the elementary school teachers concurrently holding administrative post, and to compare the difference of job stress and coping strategies between the elementary school teachers concurrently holding administrative post in variables of their background. The study adopts in-depth interviews via stratified purposive sample from thirty three teachers concurrently holding administrative post in Taichung City. According to the analysis on the samples, the conclusions are as follows:

- I . The sensed level of job stress of elementary school teachers concurrently holding administrative post in Taichung City was moderate to high level. Among the following five stressors, the one most sensed was from “Work Load”, and then followed by “Pressure from the Superior”, “Professional Knowledge and Ability”, “Interpersonal Relationship” and “Internal Conflict”.
- II . After Taichung City merged with Taichung County, and the implementation of the supplementary measure of policy on taxation of elementary school teachers, increased the job stress of elementary school teachers concurrently holding administrative post. And some interviewees experienced a pang of negative mental pressure.
- III . While elementary school teachers concurrently holding administrative post faced with job stress, they will take some kind of coping strategies. To arrange the following coping strategies by the number of people in decreasing order: “Problems-Solving”, ”Assistance-Seeking”, ”Emotional Adjustment”, ”Temporarily Leave Aside”, ”Advance Schooling”, and” Negligence”.
- IV . Among the factors that cause job stress of elementary school teachers concurrently holding administrative post, the first intrinsic factor is “Age”, and the last intrinsic factor is “Gender”. On the other hand, the first extrinsic factor is “School Climate”, the last extrinsic factor is “School Features”.
- V . Among the factors for the adoption of coping strategies of elementary school teachers concurrently holding administrative post, the first intrinsic factor is “The Length of Service”, and no one felt “Educational Background” and “Gender” will influence their choice. On the other hand, the first extrinsic factor is “Leading Style of the Principals”,

the last extrinsic factor is “School Features”.

At the end, based on the above research results, the researcher lists some suggestions to the elementary school teachers concurrently holding administrative post, school organizations, principals, and the future researchers. It is expected that this paper could be a reference resource for further research.

Keywords: Job Stress, Coping Strategies, Elementary School Teachers Concurrently Holding Administrative Post.



目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	2
第二節 待答問題.....	4
第三節 研究途徑與方法.....	4
第四節 研究範圍與限制.....	6
第五節 名詞釋義.....	8
第二章 文獻探討.....	11
第一節 工作壓力意涵之探討.....	11
第二節 工作壓力理論之探討.....	27
第三節 教師工作壓力之來源與因應策略.....	44
第四節 國小教師工作壓力與因應策略之相關研究.....	66
第三章 研究設計.....	97
第一節 研究取向.....	97
第二節 研究架構與流程.....	99
第三節 抽樣方法與研究工具.....	102
第四節 資料整理分析與結果呈現方式.....	105
第五節 研究的信度與效度.....	109
第六節 研究倫理.....	114
第四章 研究分析與討論.....	119
第一節 教師兼任行政職務與工作壓力之研究.....	119
第二節 教師兼任行政職務背景變項與工作壓力的關係.....	181
第三節 教師兼任行政職務工作壓力之因應策略.....	198
第四節 教師兼任行政職務背景變項與因應策略的關係.....	221
第五節 其他相關研究.....	238
第五章 結論.....	249
第一節 研究發現.....	249
第二節 建議.....	257
參 考 資 料.....	i
附錄一.....	ix
附錄二.....	xi
附錄三.....	xv
附錄四.....	xvii
附錄五.....	xix

表 目 次

表 2-1	國內外學者對壓力之定義摘要表	13
表 2-2	壓力類別及壓力特性分析表	18
表 2-3	國內外學者對工作壓力之定義摘要表	20
表 2-4	國內外學者對教師工作壓力之定義摘要表	23
表 2-5	各學者對兼任行政職務教師工作壓力之定義摘要表	26
表 2-6	教師工作壓力來源相關研究一覽表	46
表 2-7	國內外學者對壓力因應之定義摘要表	51
表 2-8	人格特質影響因應行為的主要因素一覽表	54
表 2-9	壓力類別及描述一覽表	57
表 2-10	不同壓力情境所採用不同因應策略一覽表	57
表 2-11	各學者研究之因應策略彙整表	62
表 2-12	教師工作壓力之相關研究	67
表 2-13	工作壓力的研究對象統計表	75
表 2-14	工作壓力研究方法統計表	75
表 2-15	性別與工作壓力之相關研究	76
表 2-16	年齡與工作壓力之相關研究	78
表 2-17	年資與教師工作壓力之相關研究	79
表 2-18	行政年資與工作壓力之相關研究	80
表 2-19	婚姻狀況與工作壓力之相關研究	81
表 2-20	擔任職務與工作壓力之相關研究	83
表 2-21	學歷與工作壓力之相關研究	84
表 2-22	學校規模與工作壓力之相關研究	85
表 2-23	性別與教師工作壓力因應策略之相關研究	86
表 2-24	年齡與教師工作壓力因應策略之相關研究	88
表 2-25	婚姻狀況與教師工作壓力因應策略之相關研究	89
表 2-26	教學年資與教師工作壓力因應策略之相關研究	91

表 2-27	行政年資與教師工作壓力因應策略之相關研究	92
表 2-28	擔任職務與教師工作壓力因應策略之相關研究	93
表 2-29	學歷與教師工作壓力因應策略之相關研究	94
表 2-30	學校規模與教師工作壓力因應策略之相關研究	96
表 3-1	訪談對象編碼與基本資料表	107
表 4-1	臺中市教師兼任行政職務對整體工作壓力感受程度一覽表	120
表 4-2	臺中市教師兼任行政職務感受最大工作壓力來源統整表	121
表 4-3	臺中市教師兼任行政職務其他面向工作壓力分類表	163
表 4-4	國小教師兼任行政職務工作壓力與內在因素關聯性分析	182
表 4-5	國小教師兼任行政職務工作壓力與外在因素關聯性分析	190
表 4-6	國小教師兼任行政職務工作壓力之因應策略統計表	199
表 4-7	國小教師兼任行政職務工作壓力之相關措施統計表	211
表 4-8	國小教師兼任行政職務因應策略與內在因素關聯性分析	221
表 4-9	國小教師兼任行政職務因應策略與外在因素關聯性分析	231
表 4-10	教師兼任行政職務工作壓力影響彙整表	238
表 4-11	教師兼任行政職務工作滿意度彙整表	245
表 4-12	教師兼任行政職務工作留職意願彙整表	246

圖目次

圖 2-1	刺激型的壓力理念模式	16
圖 2-2	反應型的壓力理念模式	17
圖 2-3	互動型的壓力理念模式	17
圖 2-4	壓力程度與效率的相關性	19
圖 2-5	生物心理社會性模式	29
圖 2-6	個人與環境適配模式圖	30
圖 2-7	壓力循環模式圖	32
圖 2-8	Ivancevich 與 Matteson 工作壓力模式	34
圖 2-9	傳統工作壓力模式圖	35
圖 2-10	職業的壓力模式	37
圖 2-11	統合性的工作壓力模式圖	39
圖 2-12	Kyriacou 與 Sutcliffe 的教師工作壓力模式圖	40
圖 2-13	Moracco 與 McFadden 教師工作壓力理論模式圖	42
圖 2-14	Tellenback、Brenner 和 Löfgren 的教師工作壓力模式	43
圖 2-15	工作壓力的來源	49
圖 2-16	個體與環境互動壓力因應模式圖	55
圖 2-17	Lazarus 壓力因應認知模式圖	56
圖 2-18	因應為情緒中介關係圖	59
圖 2-19	Justice 的因應矩陣模式	61
圖 2-20	工作壓力與因應策略模式圖	65
圖 3-1	研究架構	100
圖 3-2	研究流程	101
圖 4-1	工作壓力與因應策略模式修正圖	247

第一章 緒論

教育是百年樹人的大業，舉凡從個人發展、社會進步、國家建設到人類永續，都需要教育來建立穩固且紮實的基礎〈蔣偉寧，2012〉。而國民小學階段的教育工作，更是我國正式教育學制的基礎教育，因此國小教師肩負著啟蒙國家未來主人翁的教育使命，其重要性更是不可言喻〈蘇俊雄，2012：1〉。但是隨著二十一世紀的來臨，面對更開放的社會風氣、更多元的文化、更發達的科技，許多社會觀念、價值觀更是不復以往，教師地位不再像以往般崇高，家長又不時的對教師專業權威提出挑戰，讓教師所承受莫大的壓力〈歐慧敏，2012：62〉。因此教育工作的任務更形艱鉅，而教育工作人員面對伴隨而來的龐大壓力，是否做好「兵來將擋，水來土掩」的準備，更是對日後教育工作推展順利與否的重要關鍵。

在學校從事教育工作的人員中，兼任行政職務的教師更是面臨著更多不同角色帶來的壓力中。除了要扮演好從事教學活動的教師，還要扮演協助推動教育政策及支援教學活動的行政人員，旨在達成教育目標〈謝文全，1993：1〉，每天面對的不只是學生、家長及同事，還要對校長、主任，甚至上級長官負責，承受的壓力程度益形繁重，隨之而來的壓力亦不容小覷。面對當今社會開放、文化多元、媒體資訊發達，與教師自主性提高等情況，學校行政工作之推行愈來愈繁重且窒礙難行〈邵聖雄、周欣珏，2012：55〉。趙靜濤〈2011：291-292〉指出，短期壓力會使大腦中的海馬體分泌較多的腎上腺皮質素，可短暫提高記憶力，對於突如其來的工作或是任務，是有所助益的；但若處於長期壓力下，則容易造成海馬體功能受損，影響短期記憶力，而短期記憶力對於工作與學習是非常重要的，因此若因工作的問題導致長期處於壓力下，造成短期記憶力功能受損，進而又影響到工作的效率或成果，而造成更大的壓力，豈不造成無法紓解的惡性循環。

由上述觀之，學校裡兼行政職務的教師若長期處於極大的壓力情境下，又無法適時排解，受影響的可能不只是自身的生活或健康，更可能造成學校裡行政效能低落，影響之鉅不得不加以重視。職此之故，本研究將探討臺中市國小教師兼任行政職務工作壓力現況、來源，與因應策略之相關研究。本研究之第一章共分五節，闡述本研究之研究動機與目的、待答問題、研究途徑、方法與限制、研究範圍與名詞釋義，茲就內容詳述如

下。

第一節 研究動機與目的

壹、研究動機

首先，一個國家是否進步，未來是否能穩定成長，從它的教育現況可以窺知一二。邁入二十一世紀，具前瞻性的先進國家為提升國民素質與培養人力資源，無論是以大刀闊斧的方式，亦或是採漸進溫和的途徑來進行，均積極致力於教育的改革（黃義良，1999：1）。國家與社會的發展必須仰賴教育來建立基礎，也因此面對全球化的競爭環境下，社會各界對教育的品質有著高度的期待，期盼藉由教育的力量，能創造出更具適應力、競爭力的人才。要達成教育目標，除了端賴學校教師的教學活動之外，還必須靠學校兼行政職務教師的協助與輔助，因此學校行政的成敗，關係著整個教育的成敗，而教育的成敗，卻又關係著社會的枯榮（謝文全，1993：1）。學校裡兼行政職務的教師背負著來自各方期待與要求的壓力，再加上以目前國民小學專任行政人員的員額編制不足，大部份的行政工作是由校內教師兼任，所以教師們不但要從事教學工作，還要處理上級單位或是主管交代的行政工作，所以學校裡兼行政工作的教師，同時具有教學專業人員的角色與推動各項教育相政策的行政人員角色，對此，面對如此不同屬性的角色所帶來的工作、任務，兼任行政職務的教師是否感受到壓力？而知覺到的壓力程度又為何？壓力的主要來源究竟為何？是否每位兼任行政工作的教師都感受到相同的壓力，還是會因人而異？此為本研究動機之一。

再者，教育工作龐雜且經絡細密，並有其延續性，必須時時因應時代環境的變遷而調整革新（吳清基，2011）。我國的教育政策，因為社會環境的變遷、社會文化趨於多元、滿足民間各項需求、政府致力提倡國家競爭力及配合國際趨勢的目標前提下，不斷地進行教育政策的改革，舉凡九年一課程的實施、建構式教學的施行、小班教學的推廣、以學生能力為中心的教學理念……等等，甚至到近日如火如荼的「十二年國教」的實施，這些變革對於學校的教師及行政人員，除了要詳加瞭解該政策方案的內容外，還要花費心力去做調整、適應，無形中增加了額外的工作負擔。自民國101年起，配合財政部所

得稅法改革之政策：「…公私立國民中小學、幼稚園教職員工及高中職以上學校軍訓教官薪資所得自101年度起恢復課稅…」，據於此，教育部針對恢復軍公教課稅方案同步推出的配套措施，包括增加學校行政及輔導人力、減少教師授課節數及提高班級導師費〈邵聖雄、周欣珩，2012：55〉，如此種種是否對於教師兼行政職務人員的工作壓力有所影響？此外，臺中市自民國99年12月25日與臺中縣合併升格成為直轄市，因而有關學校之後的行政措施及面對教育局整併後的業務作業方式，都有顯著的不同及改變。尤其如法規整合的問題，國小層面各處室都有許多縣市自訂的「要點」、「辦法」或專項工作手冊，甚至教材，若面臨作廢、整併或刪修，都是極為浩繁的工作〈錢得龍，2011：33〉。教師兼行政職務人員面對上述的教育環境的改變，是否能有效適應？對於執行業務工作上的壓力程度是否有影響？為本研究動機之二。

最後，一切學校校務的計畫、執行及考核均有賴學校行政人員負責才能見其成效〈黃義良，1999：3〉。因此，行政人員的工作效率對於學校校務工作的推行，扮演舉足輕重的角色。再者，學校行政的目的是在提供一個良好的教學環境，協助教師順暢地、有效地進行教學活動，以順利地達成教學目標，可見學校是以教學活動為主體，而學生和老師是活動的主角，學校行政人員則是扮演著服務整個教育體系的角色〈張育成，2009：2〉。因此，不管是學校校務的推動、教學活動的進行，都需要行政人員的全力參與和投入。現在的教師面對社會迅速變遷，教師地位改變、教育改革的改革、學生學習態度、家長之期待、教師進修與生涯規畫、教師個人家庭與生活，以及臺灣當前少子化的問題，學生權利意識抬頭與家長的高度參與學校等事項，都對教師產生莫大的壓力感。〈張聰德，2009：9〉。職此之故，如何紓解工作上產生的壓力，變成提升工作成效或是達成組織目標的動力，是教育管理層面上不可忽略的一項工作。因此，學校裡兼行政職務的教師，是否能有效因應工作壓力？而其採取的因應策略狀況又為何？為本研究動機之三。

貳、研究目的

基於上述研究動機，本研究的主要目的在探討臺中市國小兼任行政職務教師的工作壓力與因應策略的情形。茲將本研究之目的臚列如下：

一、探討國小兼任行政職務教師之工作壓力現況。

- 二、瞭解國小兼任行政職務教師紓解工作壓力之因應策略。
- 三、探討不同背景國小兼任行政職務教師在工作壓力及因應策略之差異。
- 四、探討面對外在環境及政策的改變下，國小兼任行政職務教師之工作壓力感受程度。

第二節 待答問題

根據上述研究動機與目的，本研究擬探討以下問題：

- 一、臺中市國小教師兼任行政職務者工作壓力感受之感受程度為何？
- 二、臺中市國小教師兼任行政職務者工作壓力之來源與種類為何？
- 三、面對軍公教課稅配套措施的施行，臺中市國小教師兼任行政職務者之工作壓力感受程度與採行的因應策略是否有差異？
- 四、自臺中市縣市合併升格為直轄市後，臺中市國小教師兼任行政職務者之工作壓力感受程度與採行的因應策略是否有差異？
- 五、臺中市國小教師兼任行政職務者採行之工作壓力因應策略為何？
- 六、不同背景國小兼任行政職務教師在工作壓力感受程度有何不同？
- 七、不同背景國小兼任行政職務教師在採行之因應策略有何不同？

第三節 研究途徑與方法

壹、研究途徑

所謂研究途徑，是指研究者對於研究對象所做之研究，到底是從哪一個層次為出發點、著眼點或入手處，去進行觀察、歸納、分類與分析〈朱宏源，1999：182〉。本研究旨在研究國小兼任行政職務教師的工作壓力與因應情況，故經由行為研究途徑來作為本研究選擇問題與相關資料的標準。行為研究途徑具有技術上與理論上的雙重意義。在技術上，是指採取嚴格的科學方法，如數理分析、邏輯、調查、訪談等，而理論上的意義

是指建立理論架構，用有系統的方法去分析或解釋人類的行為〈朱宏源，1999：186〉。職此之故，本研究強調國小兼任行政職務教師對於工作壓力的影響下，所表現出的實際行為與感受，並期用訪談的方法搜集豐富的資訊，進而系統化、邏輯化的去歸納、分析並解釋研究對象的行為表現。

貳、研究方法

一、深度訪談

基於研究目的，本研究採用深度訪談法，以半結構式的訪談，作為本研究資料蒐集的方式。訪談的過程，以研究者設計的訪談大綱為研究進行的主軸，訪談大綱中所設計的題目作為訪談順序的參考，可以依據訪談的實際情況作彈性的調整或進行增、刪、修的動作。採用半結構式的訪談方式，並在研究前研究者需與受訪者建立友善的關係，藉此讓受訪者能在不受限制、輕鬆、無壓迫的情境下接受訪談，而訪談的進行中也盡量保持讓受訪者有較大的自由回答空間，非必要不作打斷或任何表情、動作及反應，期盼能蒐集到受訪者對調查問題最真切、鉅細靡遺的答案與看法，也能自然而然的觀察到受訪者對於問題的情感反應、態度及價值判斷等資訊。

由於訪談是受訪者有目的有程序的被調查者提問，希望受訪者提供調查者所需要瞭解的訊息資料，因此訪談法可謂具有靈活性與雙向性兩種特點〈葉至誠、葉立誠，2002：158〉。而研究者在過程中的提問，能幫助研究者更深入了解受訪者的社會文化背景，研究者盡量不涉及個人隱私的問題，使受訪者坦誠的分享，並在取得研究對象的同意後，盡量在自然情境之下進行，並且全程錄音和簡單速記。

二、文獻分析

文獻分析也和質性研究中其他部份一樣，是一個不斷演化發展的過程，既應該在研究開始之前，也應該在研究開始之中和之後進行。蒐集文獻是為了幫助自己找到研究的問題，提出新的看問題的角度，提供新的分析資料的思路〈陳向明，2002b：37〉。在一般社會研究中都需要進行文獻分析法，原因就在於這個方式具有在社會研究的過程中普遍性的作用，透過文件紀錄已發生過的事件，事後再加以批判分析驗證。文獻資料分析，顧名思義就是經由文獻資料來進行研究，在某種程度下可以幫助研究者瞭解過去、重建

過去、解釋現在及推測未來，有助於研究的進行〈葉至誠、葉立誠，2002：138〉。此外，文獻分析可以幫助研究者瞭解專家或其他學者採用何種研究方法、已經處理的研究問題及獲致的研究結果為何，此外，文獻分析還可以幫助研究者佐證研究的發現，或是對照研究結果與以往所做研究間的差異。

第四節 研究範圍與限制

本研究採用質性研究的方式，由研究者與研究對象進行訪談，盡可能的鉅細靡遺蒐集相關資訊，最後將所獲得的資料做歸納整理、分析及討論，並與相關文獻內容做反覆檢證，最後撰寫完成研究論文。茲將研究的範圍及研究限制敘述如下：

壹、研究範圍

一、研究地區

本研究以原臺中市為範圍。自民國 99 年 12 月 25 日臺中縣市合併升格為直轄市後，將原臺中市東區、南區、西區、北區、西屯區、南屯區、北屯區及中區等八區整編成「中區」，故現以臺中市區名之。根據〈臺中縣〈市〉合併改制計畫〉中所述，自從臺中縣、市分治後，逐漸產生不同的城鄉文化特色，因此改制後原臺中市繼續扮演中心的角色，而原臺中縣則因都市擴散效應，擴大為新都會腹地形態發展。因此，在這波縣市合併的政策中，原臺中市扮演中心領導的重要角色。再輔以臺中縣市城鄉發展有一定的差異，原臺中市的國小學生家長，因為都市發展之需，所以對於校務的參與度較高。職此之故，本研究以原臺中市為本研究主要研究範圍。

二、研究對象

本研究以 99 學年度開始至今，服務於原臺中市的公立國民小學兼任行政職務的教師，包括教師兼任主任或組長為研究對象，但不包括會計主任、人事主任等行政人員。

貳、研究限制

一、研究對象的限制

本研究以立意取樣，並輔以「滾雪球」的方式來尋找研究對象。雖然訪談法具有雙向性與靈活性，而且訪談法可以讓研究者深入訪談對象的內心世界，去了解他們的感受、想法或意欲，對進行於世界中的事件賦予意義〈吳芝儀、李奉儒譯，1995：226〉，但是因為質性研究的訪談對象只是少數個案，在資料代表性上偏低，因此難免造成以偏概全的現象，也因此本研究所獲致的結果，無法推論至原臺中市以外其他地區的兼任行政職務教師。再加上受訪對象可能因為主觀的影響，而使本研究結果可能產生誤差。

二、研究方法及研究者的限制

本研究採行之研究方法為質性研究的半結構式訪談，這樣的研究方式重視研究對象的觀點，並著重於受訪者的口述資料之整理分析，探究其蘊藏其中的意義與解釋，期盼藉此瞭解他們深層的行為、感覺及想法，也因此研究者的主觀因素或多或少會影響研究結果。再者，深入訪談法獲得的結果往往是受訪者當下的看法及觀感，有時無法代表受訪對象平時或普遍的情況，而且也因受訪對象自身的種種因素，對於陳述內容的真實性也是左右本研究結果的關鍵因素，但上述原因非本研究所能控制，故在有限的資料下進行分析與推論，難免會有缺失。

三、研究內容的限制

本研究採面對面的訪談方式，因為研究主題難免牽涉到敏感性的問題〈如家庭因素、上級因素或同事因素…等〉，會造成研究對象雖然在研究者的保密承諾下仍有所顧忌，及研究者需基於研究倫理而刻意忽略受訪者不願公開之內容或自覺不妥而予以刪除，以保護參與本研究的人員，而使研究內容的完整度與豐富性上有所缺憾。再者，本研究內容涉及臺中縣市合併的議題所引致的工作壓力相關探討，對於未進行相同措施的其他地區並無法直接推論，使得研究的廣度有其限制。

第五節 名詞釋義

壹、教師兼任行政職務

依據「國民小學與國民中學班級編制及教職員額編制準則」第三條規定：「各處、室及分校設置主任一人，除輔導室主任得由教師專任外，其餘由教師兼任。各組設置組長一人，除文書、出納及事務三組組長得由職員專任外，其餘由教師兼任。」因此，「教師兼任行政職務」係指公立國民小學教師兼任主任或是組長等行政職務者。本研究中之「教師兼任行政職務」係指臺中市區各公立國小兼任教務處、學務處、總務處、輔導室的編制內之主任或組長，不包括校長、人事主任、會計主任及職員，亦不包含私立國民小學。

貳、教師兼任行政職務者工作壓力

工作壓力為在工作情境中，個體在面對工作上的要求或規定時，透過既有經驗、人格特質、認知歷程判斷，覺知個人能力與資源不足而無法有效有效完成要求或滿足個人需求，因而導致個人身心失衡的結果。本研究的工作壓力係指臺中市區國民小學教師兼任行政職務者，除了教學工作外必須在教育部行政編制不足的情況下，必須兼任行政工作內容所產生的工作壓力。

參、因應策略

因應策略是指個體知覺外在環境改變所造成的壓力事件出現時，在認知、行為與情緒三方面的管理、調整與努力，所採取的處理方式，以減緩壓力對個體的負面影響，進而恢復個人與環境間的平衡。

肆、國中小教師課稅配套措施

所得稅法修正第 4 條、第 17 條及第 126 條於 100 年 1 月 7 日立法院通過，並奉 總統 101 年 1 月 19 日華總一義字第 10000010141 號令公布。自 101 年 1 月 1 日開始，公私立國小及幼稚園教職員工均須課稅，影響人數約 20 萬 6 千餘人。課稅收入運用於教育環境的改善、補助國中小約聘行政人力及輔導人力、調增國中小及幼稚園導師費及降低國中小教師授課節數，以上課稅收入之運用計畫即為本研究中所稱國小教師課稅配套措施。

伍、縣市合併

臺中縣〈市〉政府依據「地方制度法」第 7 條之 1 第 3 項規定，共同擬訂改制計畫，經臺中縣〈市〉議會同意之後，由內政部報請行政院核定之，內政部收到行政院核定公文後，公告改制日期為 99 年 12 月 25 日，故為是日起，臺中縣市合併且升格為臺中市直轄市。而本研究中所稱「臺中市區」係指縣市合併前之原臺中市為範圍，亦即臺中市東區、西區、南區、北區、中區、西屯區、南屯區、北屯區等八區而言。

第二章 文獻探討

本研究旨在探討國小教師兼任行政職務者的工作壓力與因應策略。本章主要在蒐集、整理與分析關於工作壓力與因應策略的文獻，作為本研究的理論依據，並從下列幾方面分節來做探討：第一節工作壓力意涵之探討，第二節工作壓力理論之探討，第三節教師工作壓力之來源與因應策略，第四節國小教師工作壓力與因應策略之相關研究。

第一節 工作壓力意涵之探討

為深入了解工作壓力的涵意，本節分別就壓力、工作壓力、教師的工作壓力等意涵，作進一步之探討。

壹、壓力之意涵

「壓力」(stress)是現今大家耳熟能詳的一個語彙，當一個人口中說出「壓力」二字，我們常見到其臉上大多伴隨著無奈或眉頭緊皺的表情。究竟什麼是「壓力」？為什麼會產生讓人如此望之卻步的效果？「壓力」這個概念，最早被用於物理學和工程學上，指的是「單位面積上所承受的正向力」或「建築物面對地震、颱風等外力所負荷的額外強力」，而這個作用力如果過大，常常會造成物體的形變或是崩壞。直到二十世紀初，「壓力」這個概念才被用於醫學界上，因此現今網路上查詢「壓力」這個項目，亦被訂成「一般物理學上的壓力」及「醫學上的壓力」兩類以示區分。甚至後來，「壓力」一詞更是廣泛地被應用於生理學、經濟學及社會學領域上。現在已有許多專家學者致力於各種「壓力」方面的相關研究，舉凡壓力的界定、如何發生、造成的影響、如何緩解……等等，而坊間更是出版了許多關於壓力的書籍。此外，有許許多多生理上或是心理上的疾病，也陸續證實與個體感受到的壓力，有密不可分的關係。因此可見，「壓力」已從一個普遍存在的現象，演變成各領域研究的重點之一，更是受到各界高度的重視。

有關壓力的概念發展歷程中，Canon(1929)首次使用「有壓力之生活事件」此一名詞，宣稱個人在面對各種壓力時，身體會出現呼吸、出汗及肌肉緊繃等無法控制的狀況，並會產生攻擊或逃避的行為，藉以因應生活的變化（曾錦泉，2004：81）。而最早將壓力理論引入社會科學領域的，是加拿大的心理學家 Hans Selye，他認為壓力是人體中所有適應反應的一般來源，亦是生物系統中非特異性(nonspecific)的改變，所導致的特有的(specific)症狀，壓力即由這個症狀所顯現出來的狀態，易言之，壓力即是個體為了適應各式各樣的改變，而造成某些症狀所顯示的狀態程度(Selye，1956：54-55)。以此觀點看來，Selye 對於壓力的看法近似於物理學上的虎克定律(Hooke's law)：當一物體受力時，它會為了因應受力的大小，而表現出對等比例的形變，若移除了外力，物體會再度恢復原狀，但是若受力大小超過物體的彈性限度，則會造成該物體彈性疲乏，而無法恢復原狀。因此，在 Selye 的壓力觀點中，壓力就好像當物體受力時所表現出來的形態改變，若能負荷或忍受，則個體在刺激消失後，還可以恢復平常的狀態；但若刺激的強度太大，因而造成人體產生過度的壓力，超過了人體所能承受的限度，則可能會造成暫時性或是永久性的傷害。Selye 更強調壓力是為了應付外在環境的要求而產生出的一種非特異性的生理反應，因此他認為壓力有以下三項特點（陸洛，1997：20-21）：

- (1) 他認為壓力的生理反應，不會因為外在壓力源的性質或承受壓力的個體不同而有所差異；
- (2) 他將個體承受壓力刺激的反應稱為「一般適應症候群」(General Adaptation Syndrome,GAS)，包括三個階段：警覺期(alarm)、抗拒期(resistance)、耗竭期(collapse)；
- (3) 如果抗拒期的反應程度過於強烈，或壓力反應長期且持續不斷的存在，則會致使個體產生「適應性疾病」(disease of adaptation)。

有關「壓力」的研究，除了有 Hans Selye 作為先鋒外，國內外也有許多學者殫精竭慮的投入研究的行列。有關諸位研究者對壓力定義的看法，茲列舉如表 2-1 所示：

表 2-1 國內外學者對壓力之定義摘要表

研究者	年代	壓力定義
江鴻鈞	1995	壓力是一種刺激，是個人與環境交互作用產生的不平衡或不愉快結果。
張春興	1996	認為壓力是個人面對具有威脅性刺激情境中，一時無法消除威脅脫離困境時的一種被壓迫的感受。
林純文	1996	認為壓力是個體面對外界的要求或特定事件的刺激時所做的身心適應的反應；而此種反應是以個人過去的經驗、人格特質或心理認知歷程為媒介。
陸洛	1997	壓力的產生是源於人與環境間的某種特殊關係，也說壓力是一種具個別性的現象，是個人歷程評估和因應過程的結果，其間，個人會評估個人資源〈內在、外在〉是否足以應付環境需求，並以認知和行動來因應壓力，以期重建身心平衡的狀態。
葉龍源	1998	個體面對內外環境的要求產生的特殊反應。
陳聖芳	1999	壓力是在某種情境下，個體預測可能產生不安定的感覺或感受到威脅，因而引起情緒上和生活中的反應；以及當個體面對不同的情境或環境改變時，體內所產生的變化，表現出緊張、焦慮、挫折、壓迫或苦惱的現象。
黃義良	1999	個體對於週遭的環境改變或要求，知覺到具有威脅性、壓迫性，經由個人特質與心理為中介歷程後，內心所產生消極性與負面的情感。
藍采風	2000	則對壓力解釋為：「壓力是指在某種情境下，使個人覺得像受到某種程度或種類的威脅」。因此，壓力會使個人感受到必須付出額外的精力以保持身心的平衡，它往往使人覺得身心不適；而不適的程度會因個人的體質、身體健康狀況、文化、社會價值與規範，而有所差異。
李瑞文	2002	凡個體感覺到身心的負荷加重，主觀上產生不舒服、不愉快的感覺，並急於去除而後快之的一種心理反應。
吳明順	2002	壓力是個人與環境互動的結果。
黃智慧	2003	個體面對外在的要求或特定事件的刺激時所做的身心調適的反應，而此種反應是以個人過去的經驗、人格特質或心理認知歷程為媒介。
詹寶完	2003	個體面對外在環境與內在心理需求時，因個人能力與資源不足而導致失衡狀態的結果。

表 2-1 〈續〉

周元璋	2003	壓力是因為外在的主客觀環境改變，個體必須面對此一改變而作出因應的生心理反應，當此改變超出個體能因應的能力、意願或意志時，生心理感覺負荷、不舒服、甚至難過等種種負面的情緒或身體反應的情形。
李玫玲	2004	壓力係指個體與環境互動下，個體在面對威脅性的要求或刺激情境時，其既有經驗、人格特質、認知歷程無法有效因應之下，進而產生之生理或心理上的負向情緒感受與緊張狀態。
黃善慈	2005	壓力是個人與環境交互作用的產物，為個體感受到挑戰及威脅時，所引發生理與心理的變化，它是由「刺激」、「評價」、「反應」所組成的。
洪文章	2005	壓力係指個體知覺外在環境改變，此一變化超出個體所能負荷之能力，因此導致生、心理狀態感受到威脅，而產生緊張、不舒服甚至痛苦的狀態。
湯誌龍、楊麗香	2005	個體與外在環境交互作用下，促使個體產生生、心理、行為不平衡之感受
游金玲	2006	當個人面對環境中具威脅的刺激事物，產生不適應的反應，當個人無法適時地克服或予以調適因應時，所產生影響身心的一種狀態。
林萬來	2006	壓力是指個體對環境的要求或內在的需求二者的負荷超過個體心理、生理或社會資源能適應的程度而產生行為失調或心理不平衡的結果，且壓力大小受個體主觀認知的程度而定。
黃紹峯	2007	認為壓力是個體在面對外界各種不同環境變化，而感受到身心面臨壓迫、不安、難過、怕等種種不好的情感反應，使得生理或心理均處於低潮負面的狀態，而影響個人意志心態及行為表現，甚至導致情緒低下、工作效率不彰，有時亦會造成不好的身心反應等情形。
徐秋榮	2007	個體與環境互動時，外在環境、人、事物與內在能力無法相抗衡時，所產生的威脅或緊張等狀態即為壓力。其有可能是正面積極的激勵作用，但也可能因為長時間處於壓力的狀況下而導致消極、焦慮的情緒，甚至造成身心的疾病與傷害。
洪玉嫻	2009	認為壓力是個體主觀的知覺現象，壓力的存在與否，端視個體與其所處環境間的互動而定。同時也採取互動型的壓力理論，探討個體面對外界各種不同環境變化時，所產生的生理或心理反應，對個體身心狀態及行為表現的影響。

表 2-1 〈續〉

張育成	2009	認為「壓力」一詞之概念是指「當個體面對內在心理與外在環境等壓力源時，由於個人處理及調適能力無法或不易應變，而導致身體疾病或心理上挫折、緊張、焦慮、與不舒服的反應。」
陳勇全	2009	視壓力為個體與環境交互作用時，在面對外在環境威脅情境時，產生被壓迫的感受或緊張狀態，而形成身心上不愉快，甚或是痛苦的感受。
劉逸凡	2011	「壓力」是個體遇到威脅或困難情況時，其心裡所呈現的一種不平衡的狀態。
紀成進	2011	個體知覺到本身的主、客觀能力或資源不足而無法面對外在環境變化導致的要時，所產生的身心緊張、壓迫等現象；此現象會因個人經驗、人格特質與自我調適的不同，而有不同的差異。
任廷芬	2011	「壓力」是個體與環境互動中，知覺外在要求並非個體能力所能解決，因而導致身心失調的一種狀態，主要來自外界與環境之改變，造成個體生理或心理上產生威脅感，而產生不舒服、緊張、焦慮不安的反應。而這些反應也會隨著個人各方面條件不同而有所差異。
蘇彩玉	2011	即個體在所處環境中，評估某一事件會使個體感覺問題無法解決、產生威脅、困惑，並導致生心理產生焦慮的負面情緒，此即為壓力。
Moracco&McFadden	1982	壓力是指被評估為對個體自尊與福祉造成威脅的任何事件而言。
Lazarus&Folkman	1984a	壓力是個體評估某事件，會對其造成負荷或資源缺乏所致，造成其幸福感受到威脅，即產生壓力感。
Greenberg	1995	壓力是壓力因子與壓力反應的結合，必須同時具備這兩種成分才算是壓力。

資料來源：研究者自行整理

由上觀之，可得知研究者眾，但是對於壓力的意義之探討，學者因為研究的對象、範圍或解釋觀點的不同，而產生許多相異的見解，因此各方對壓力看法還是眾說紛云，莫衷一是。綜觀許多學者關於壓力的界定，大致上說來，普遍分成三種取向，茲分別說明如下〈陸洛，1997：20-21；黃紹峯，2007：19-20；張育成，2009：13-15〉：

一、刺激型取向

刺激取向型把壓力視為一種刺激，其觀點主要是來自於物理學及工程學的理论看

法。此派學者認為壓力是因為有外在「壓力源」(stressors)的存在而產生，即是由外在情境中肇生致使個體生理或心理不愉快的刺激事件，或是個體與環境間所知覺到能力或資源不足，所反應出不良的感受。這個取向的壓力定義，是強調社會與外在環境的變化對個人的影響，亦即認為外界的力量施加於個體後，會造成個人心理上的反應，而且通常指涉的是不良的感受，例如：產生心理負擔、緊張、困擾、焦慮不安。故視壓力為自變項，而不良的感受為依變項，所以壓力是原因而非結果。刺激型取向的壓力定義如圖2-1所示：

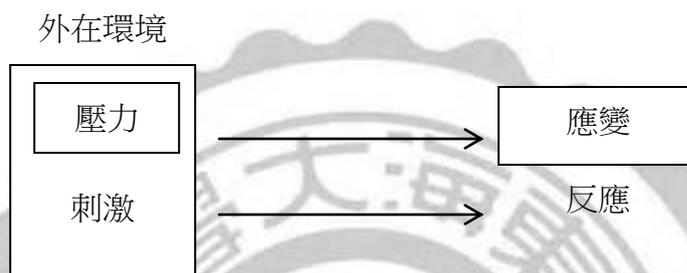


圖 2-1 刺激型的壓力理念模式

資料來源：桃園縣國民小學兼任行政職務教師工作壓力與身心健康之研究(頁 27)，洪玉姍，2009，*國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文*，臺北。

二、反應型取向

反應取向型視壓力為一種反應。此派觀點根源自醫學，是從心理學的觀點來看待壓力，比較不注重原因，而較強調症狀的治療。因此他們認為壓力是人對於有害環境的反應型式，亦即壓力是個體對壓力源的反應結果。此項定義把壓力視為是生理上變化，把壓力視為依變項，其特點是當個體感受到壓力作用時，對於個體隨而產生的生理反應有比較合理的解釋。反應型取向的壓力定義如圖2-2所示：

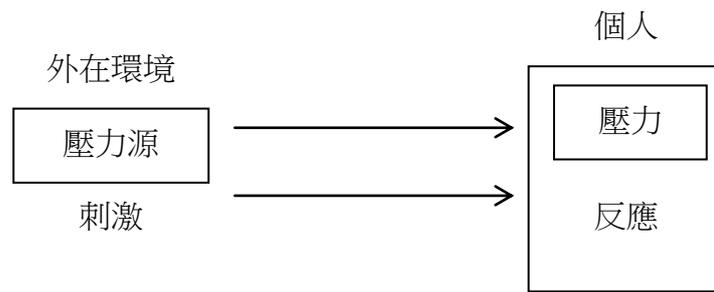


圖 2-2 反應型的壓力理念模式

資料來源：桃園縣國民小學兼任行政職務教師工作壓力與身心健康之研究(頁27)，洪玉姍，2009，*國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文*，臺北。

三、互動型取向

互動取向型則認為壓力是人與環境間不斷互動中的一種複雜動態系統。此派觀點認為壓力是來自個體與環境之間動態交流系統的一部份，當個人對環境的要求或內在需求的容忍量，超過個人生理、心理所能負荷的程度時，或超越個人解決問題所擁有的資源及能力時，壓力就呈現出來。因此在互動型取向中，壓力被視為中介變項，因為壓力是取決於個體對事物的知覺、評估及因應能力三者交互作用所產生的結果。互動型取向的壓力定義如圖2-3所示：



圖 2-3 互動型的壓力理念模式

資料來源：桃園縣國民小學兼任行政職務教師工作壓力與身心健康之研究(頁 28)，洪玉姍，2009，*國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文*，臺北。

綜觀上述各研究者的主張，多數研究者對於壓力的看法傾向於互動型取向，也就是認為壓力不單純只是情境的刺激或是個人知覺的反應，而是人與環境互動之後的結果，而這些結果往往造成身心不平衡或是不愉快的現象。本研究綜合上述各學者之觀點後，將壓力定義為：「壓力係指個體與環境互動下，個體在面對外在的要求或刺激時，透過

既有經驗、人格特質、認知歷程判斷，覺知個人能力與資源不足而無法有效因應之下，因而導致個人身心失衡的結果，而此結果往往會帶來負向情緒感受與緊張狀態，甚或造成生理或心理上的不適。」

雖然在本研究將壓力定義的結果偏向負面的感受，但是壓力並不全然是百害而無一利的，根據 Selye 的看法，他便將「壓力」的類別分為三類，包括優壓、中壓及劣壓，其表現出的壓力特性茲整理如表 2-2：

表 2-2 壓力類別及壓力特性分析表

壓力類別	壓力特性
優壓	指對個體有利的壓力，在適當的壓力下，可以激發個體的潛在能力。
中壓	中性的壓力，指個體可以忍受，對個體的影響不大。
劣壓	指對個體有害的壓力、過度的壓力，使個體產生不適或其他不良的影響。

資料來源：整理自國小教師兼任行政壓力與適應之研究-以臺南市為例〈頁 28〉，蘇俊雄，2012，國立中正大學政治學系暨政府與公共事務碩士論文，臺南。

由上表可以得知，壓力不但有強度上的差異，甚至造成的結果也是大相逕庭。但是壓力種類的決定過程中，有一項重要的因素，即個體的認知，也就是個體的主觀判斷結果。若壓力經過個體的主觀判斷後的結果是可以忍受的，這樣的壓力非但不會造成明顯的負面影響，甚至對個體而言可能發展為一股正面的動力或激勵的力量；但若壓力經過個體的主觀判斷後的結果是無法忍受的，後續若無法順利將壓力消除或將強度減弱，勢必對個體的身心健康，造成暫時性甚或永久性的傷害，而不良的壓力感受，不但會造成個體的傷害，亦可能影響其周遭人、事，甚或組織的績效，造成更大範圍的傷害。針對壓力對於工作績效的影響，可從圖2-4中看窺知一二：

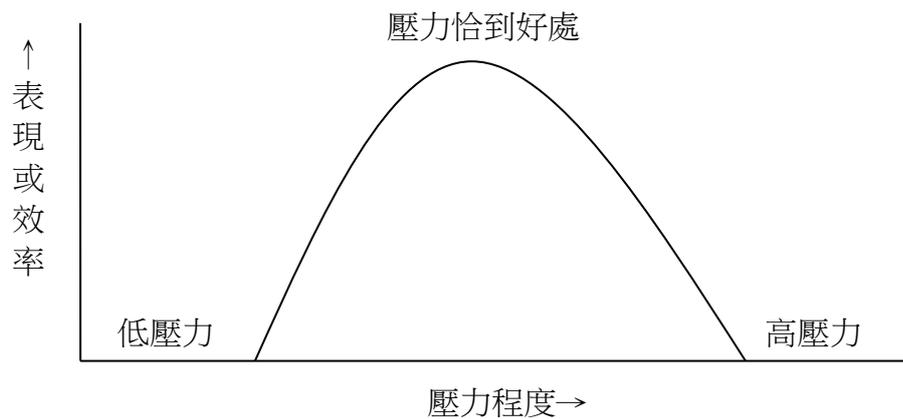


圖 2-4 壓力程度與效率的相關性
 資料來源：全方位壓力管理(頁 11)，藍采風著，2003，
 臺北市：幼獅。

由圖2-4可以看出，唯有在壓力程度恰如其分的情況下，個體才能發揮最大的工作效率及卓越的工作表現，一旦壓力程度不或是超過個體的負荷程度，造成低壓力或是高壓力的產生，對於個體的表現或效率是會造成或大或小的損害〈林靈宏，1992：463〉。所以如何調整壓力感受程度，進而發揮個人最佳能力及最大潛能，是從個人到組織，甚而社會、國家都要重視之議題。

貳、工作壓力之意涵

「壓力」一詞在人類學上有多種釋義，如：生活壓力、人際壓力、經濟壓力、就學壓力…等，而本研究所探討的主體--「工作壓力」(job stress)，也是由「壓力」的定義衍生而來的。工作時間佔了大部份人之人生精華時期的三分之一，所以工作壓力是不容忽視的一個問題，而且工作壓力有可能是個人心理壓力的主要來源之一〈陸洛，1997：23〉。工作壓力與壓力最大的區別就在於其發生於工作上或非工作上，因此，工作壓力就是指涉任何與工作有關的事務所引起的反應，而一般壓力係指包含工作壓力在內，所有生活上的各種事件所引起的壓力均稱之〈張榕庭，2012：11〉。就壓力的刺激取向而言，工作壓力是指工作情境裡知覺會引起壓力的任何事件。就壓力的反應取向而言，工作壓力是對情境產生如生氣、沮喪失志等消極的反應。就壓力的互動取向而言，工作壓力是對負性的工作環境條件覺知後，轉變成一種反應或是行為〈蔡志成，2005：11〉。針對工

作壓力的研究，大多採用個體與環境交互作用理論為探討的方向，凡因工作或工作環境所造成生理上或情緒上的反應，都可稱為工作壓力〈黃紹峯，2007：21；洪玉姍，2009：28〉。就如同壓力的定義，諸位學者對於工作壓力所做的定義，也因研究的對象、範圍、觀點的不同，而有不同的看法。研究者參閱各學者的文獻，整理與工作壓力相關的定義，表列如表2-3所示：

表 2-3 國內外學者對工作壓力之定義摘要表

研究者	年代	工作壓力定義
陸洛	1997	工作壓力是個人〈工作者〉與環境〈職場〉的特異性關係中產生的，並且，工作壓力會對個人福祉造成不良對後果。
葉龍源	1998	認為工作壓力是個體與環境交互作用下，致使生理與心理產生不平衡的狀態或是個體必須付出精力以求平衡。
陳聖芳	1999	工作環境中之工作負荷超過個人的能力，進而造成威脅感，產生緊張、焦慮、挫折、壓迫急迫或苦惱的反應，這些反應改變個人正常身心狀況，引發了消極、無助感。
李瑞文	2002	工作壓力係指凡因與工作有關的任何內、外在因素而造成個人身心的負荷加重，主觀上產生不舒服、不愉快的感覺，並急於去除而後快的一種心理反應。
吳明順	2002	工作壓力乃是個體感受到工作情境的刺激，使個人和工作環境之間產生失衡的現象，因而威脅其認知、生理、心理的平衡時，即產生工作壓力。
黃智慧	2003	個體在面對工作情境中的刺激時，經由個人認知評價，所產生消極性之身心適應的反應。主要來源包括：工作環境不良、工作過量、時間壓力、精神耗盡、角色衝突、對別人負責、升遷問題、工作人際關係不良及缺乏社會性支持。
李秀穗	2003	係指大專院校體育室主管在從事體育行政時，對潛在工作情境因素或要求，有礙於工作目標達成、工作表現，而產生負面、消極的情感。這些不適應現象發生的原因，可能來自工作本身，也可能來自於工作環境或工作者本力能力無法配合。
李玟玲	2004	個人與工作環境互動時，面對威脅性的要求或刺激情境時，知覺是既有經驗、人格特質、個人能力與現有資源無法有效因應之下，進而產生之生理或心理上的負向情緒感受與緊張狀態，致使工作效能產生變化的現象。
周佳佑	2005	工作壓力是指在工作的情境中，凡與工作有關的任何內、外在因素，因而造成個人身心的負荷加重，主觀上產生不舒服、不愉快的感覺，並急於除之而後快的一種心理反應。

表 2-3 〈續〉

黃善慈	2005	個體在工作環境中，面對自身能力無法因應工作要求，或環境無法提供足夠的資源來滿足個人的需求，所產生與自我期望不相符合，導致個人在心理上產生脫離正常狀態的一種現象。
洪文章	2005	個體在面對工作環境的變化及需求時，因為無法負擔或承受，導致生、心理感受到威脅，產生緊張、焦慮、挫折、壓迫、急迫或苦惱種種不舒服之情緒反應，進而造成與自我期望不相符之感受，致使工作績效有所影響的一種現象。
官湘玲	2005	工作壓力係由於自身的工作因素所引起的，個體與內外在環境交互作用產生身心不平衡之狀態，且引起其不愉悅的感覺，並產生緊張、被壓迫、焦慮不安及倦怠的狀態。
湯誌龍、楊麗香	2005	個體於工作情境中，與外在環境交互作用下，致使個體產生生理、心理與行為不平衡之反應。
游金玲	2006	個體知覺自我能力無法應付外在環境要求時，所產生焦慮、不安感受的反應。
林萬來	2006	工作壓力是個體認知、能力，與環境交互作用下，致使生理與心理上產生不平衡的狀態。
黃紹峯	2007	將工作壓力視為個體與工作環境的互動程中，為因應工作環境中上級要求與自我角色期望，在心理、生理與認知上產生無法控制的狀態，而對工作產生無法勝任、害怕面對及緊張焦慮而容易產生挫敗感，而只要想到要上班工作就生出非常苦惱的反應，即為工作壓力。
徐秋榮	2007	在工作環境中，個人由於其能力、資源無法滿足工作的要求，導致超過其心理或生理所能負荷的程度，因而引發緊張、壓迫等身心失衡的反應。
林翠芸	2008	在工作情境中，因環境的要求超過個體的資源，導致個體無法適應，而產生生理或心理的負面情緒與緊張狀態。
張育成	2009	認為工作壓力是當個體面對內在心理與外在環境等壓力源時，由於個人處理及調適能力無法或不易應變，而導致身體疾病或心理上挫折、緊張、焦慮與不舒服的現象。
莊博文	2009	工作壓力是指個體在面對工作環境的變化及需求時，因為無法負擔或承受，導致生、心理感受到威脅，產生緊張、焦慮、挫折、壓迫或苦惱種種不舒服之情緒反應，進而造成與自我期望不相符之感受，致使工作績效有所影響的一種現象。

表 2-3 〈續〉

林淑英	2010	工作壓力乃由工作環境中的人、事、物等因素交互作用下產生生理、心理、認知的不平衡，以及對於工作期望落差或感受到威脅時而產生的負面心理、情緒等反應。
紀成進	2011	個體在工作環境中及與工作環境交互作用下〈例如：工作本身性質、工泉角色扮演、個人專業能力…等〉，導致個體無法適應，因而改變生理、心理狀況與正常情形偏離，其所產生的負面情緒與緊張狀態，稱之為工作壓力。
任廷芬	2011	個體在工作環境中不斷地受到刺激，無法達到工作要求或面對挑戰的失衡現象，所表現出的生理、心理的認知與反應。換言之，若個體認知到工作環境中的特性、要求、期望、現象超過個體所能因應的範圍，使個體感受到威脅或產生消極的情緒，而必須付出額外的精力以保持身心平衡，即形成了所謂的工作壓力。
蘇俊雄	2012	將工作壓力定義為當自身周遭工作或環境需要付出或改變時，讓心理產生不穩定、緊張或壓迫的反應，經過個人特質與心理的調適後仍未消除，心裡產生消極與負面的感受，這類反應，就是工作壓力。
張榕庭	2012	在一工作環境中，突然出現或產生帶有威脅性的人、事、物時，個體本身在短時間內無法承受外在環境需求時，其內心所產生的焦慮與緊張情緒，即是壓力。
Kyriacou&Sutcliffe	1978	工作角色加諸個體後，所產生負面情緒的反應。
Moracco&McFadden	1982	個體知覺工作威脅到自尊，而且引發心理及生理的不穩定變化。

資料來源：研究者自行整理

綜上所述，本研究將工作壓力定義為在工作情境中，個體在面對工作上的要求或規定時，透過既有經驗、人格特質、認知歷程判斷，覺知個人能力與資源不足而無法有效完成要求或滿足個人需求，因而導致個人身心失衡的結果。學者也指出，若工作壓力無法有效因應，除了對個人的身心健康造成傷害外，對組織更是會造成負面的影響，包括：工作績效不佳、職場關係惡化、員工參與度降低、補償性支出增加及組織氣氛低

迷〈游金玲，2006：25〉。因此做好壓力管理的工作是不容忽視的，在工作壓力出現負性徵兆時，個人或是組織就能洞察先機，立刻對症下藥，有效因應工作壓力，必能將其即將帶來的危害及不適降至最低，以營造一個優質而健康的工作環境，對員工及組織創造共贏局面。

參、教師工作壓力之意涵

每個人都扮演不同的角色，每個角色又它不同的職責，所以每個角色都有它的壓力存在〈張學善，2002：264〉，由此可見，各行各業的從業人員都必須接受承擔工作壓力的風險，而這些工作壓力或多或少都會對個人生活或組織運作產生影響。而且不同的職業會因工作性質相異，而產生不同的壓力，有些工作壓力顯而易見，甚至變成一種刻板印象；但也有些壓力是「如人飲水，冷暖自知」，不親自投入，很難一窺堂奧。

教師工作壓力乃由教師因為從事教學或行政業務相關工作而產生的工作壓力。教師的角色已不復以往只是傳遞知識的角色，現在除了專業性表現的要求外，對於教師的言行舉止，社會外界更是拿著高標準在檢視著，因此教師還肩負著社會的期待以及嚴苛的道德標準，因此所承受的工作壓力與其他行業有所不同。茲將國內外學者對於教師工作壓力的定義，茲列舉如表 2-4 所示：

表 2-4 國內外學者對教師工作壓力之定義摘要表

研究者	年代	教師工作壓力定義
黃智慧	2003	教師工作壓力是指教師在面對工作情境中來自工作、行政、學生、家長、人際關係及專業生涯等方面的刺激時，經由個人對此等刺激做認知評價後，所產生的生理、心理或行為等方面的負向反應。
詹寶完	2003	教師在其從事教育工作時，個人對工作情境的變化，因其人格特質、能力與經驗，而導致的生理、心理的負感受。
周元璋	2003	教師面對工作上的要求或應負的責任時，必須承擔心理所受的壓力，而必須對人、事、物取得新的認同或平衡點有所改變，而做這些改變必須自己有所付出，付出的程度超過自己所能承擔的範圍，教師就會感覺壓力的存在。
李玫玲	2004	教師在從事與教學活動有關的工作時，面對潛在的工作情境因素或威脅性的要求時，個人無法適應而產生之負向情緒感受與緊張狀態。

表 2-4 〈續〉

黃瑋苓	2005	教師在工作環境的轉變或要求下，個人在心理或生理上無法適應，所引起的負面情緒〈如緊張、沮喪、挫折、憤怒〉。
湯誌龍、楊麗香	2005	教師在工作情境中，個體與外在環境交互作用下，促使個體產生負面情緒反應，並產生不安、焦慮、壓抑的心理感受。
黃紹峯	2007	認為教師工作壓力是教師所扮演的角色中遭遇到教學及行政工作上，教師個人所產生的心理負面感受為主，並以此負面情感而導致之工作壓力。他並且指出，教師的工作壓力有以下內容：〈1〉以實際工作情境為範圍；〈2〉以教師個人特質為中介變項；〈3〉以負面的心理感受為結果。
徐秋榮	2007	教師在工作時，面對所處的社會環境、家庭及教學情境所隱藏的潛在壓力源，經個體評估後所產生的壓力，並使個體產生焦慮、壓迫及緊張等不舒服的感受，而影響其工作表現的反應歷程。
林翠芸	2008	教師在從事教學工作時，受工作情境刺激與個人認知兩者互動過程，所產生的生理、心理或行為的負面反應。
洪玉姍	2009	認為教師工作壓力可定義為教師在學校工作環境中，與人、事、物互動歷程中，因個體在生理及心理上所感受的壓迫狀態，而產生的負面情感。
張育成	2009	指出教師工作壓力是教師在學校工作環境中，面對工作或業務上的問題，感到負荷過重，以及人際關係、角色期許、內在衝突等無法妥適的處理，而產生身心失衡的狀況。
陳勇全	2009	將教師工作壓力定義為教師與學校組織情境互動中，面對工作環境與職務責任等因素，產生被壓迫的感受或緊張狀態，形成心理或生理產生的一種不適的反應。
歐慧敏、曾玉芳	2009	教師在從事教學相關工作時，因環境的要求超過個體的資源，導致個體無法適應，而產生生理或心理的負面情緒與緊張狀態，稱之為工作壓力。
紀成進	2011	教師工作壓力是主觀知覺、複雜多元且可變的狀態。人因與環境互動所造成的壓力，人必須採取因應策略維持與環境平衡。教師工作壓力起因係因人格特質，工作環境、外在社會因素的交互影響、且人格特質之不同，會產生不同的壓力反應。
張榕庭	2012	教師面對工作情境時，因過於在意結果或他人眼光及對自己的看法，在執行業務過程中為求好心切，而自我鞭策要求高，所產生的負面情緒與感受。

表 2-4 〈續〉

Kyriacou & Sutcliffe	1978	是指因教師工作而產生憤怒或沮喪的負面情緒之反應症狀。易言之，教師的工作壓力，是因教師的職務而帶來的要求、期望與責任所感受到的壓力。
Moracco & McFadden	1982	教師工作壓力是指當老師的幸福與自尊受到威脅時，引發心理平衡狀態改變或生理的變化。

資料來源：研究者自行整理

綜合以上所述，研究者認為教師的工作壓力是指：「在工作的情境中，因教師角色所帶來的工作要求、責任或期望，經教師個人對此刺激事件做認知評價後，因個人能力或外在資源難以完成要求或達到預期效果，所導致的生理、心理的負面感受。」

國民小學兼任行政職務教師除了具有教師的身份外，還兼具學校行政人員的身份，是學校行政的推行者，也是校長的行政幕僚。再者，根據司法院釋字第 308 號規定：「公立學校聘任之教師不屬於公務員服務法第二十四條所稱之公務員。惟兼任學校行政職務之教師，就其兼任之行政職務，則有公務員服務法之適用。」職此之故，國小兼任行政職務教師還多了一項準公務人員的身份。也因為如此，根據法理分析，兼任學校行政職務之教師，有下列兩項義務〈邢泰釗，1999：20-21；劉世閔，2006：139-141〉：

- 一、服從上級：根據《公務員服務法》第 2 條規定：「長官就其監督範圍以內所發命令，屬官有服從之義務。但屬官對於長官所發命令，如有意見，得隨時陳述。」第 3 條規定：「公務員對於兩級長官同時所發命令，以上級長官之命令為準，主管長官與兼管長官同時所發命令，以主管長官之命令為準。」據此規定，學校裡辦理行政業務的人員，都有服從上級長官的義務，且上級高於下級之原則。
- 二、阻卻非法：《刑法》第 21 條規定：「依法令之行為，不罰。依所屬上級公務員命令之職務上行為，不罰。但明知命令違法者，不在此限。」下級固對上級有服從之義務，但如明知命令違法者，仍可構成《刑法》第 28 條之共同正犯。司法院大法官會議 1965 年釋字第 109 號：「以自己共同犯罪之意思，參與實施犯罪構成要件以外之行為，或以自己共同犯罪之意思，事先同謀，而由其中一部份人實施犯罪之行為者，均為共同正犯。」所以部屬奉命行事仍可能觸法，易言之，若依上級機關之違

法指示辦理，且為明知者仍為違法。

學校行政人員由於工作性質的不同，兼職行政人員必須具有教師身分者，還必須具備教基本素養外，可能還須具備法學的素養（吳清山：2004：512），因此，兼任行政職務教師除了教師的身份，還必須遵守因準公務員身份所伴隨而來的法理上之義務，一有不慎，都有違法之虞。而在工作情境上所面對的人，不只是教學工作上的學生、家長及同事，還有行政工作上的同事、主任、校長、教育局長官。工作內容也不單單是教學方面的工作，還包括擬訂各項規章、籌畫學校活動、參加各項業務會議、擬編及動支相關業務經費、準備各項評鑑工作、依上級規定推廣各項宣導活動、設備採購保管及維護……等，以工作角色及工作內容而言，都比一般教師來得複雜，因此有許多學者針對兼任行政教師的工作壓力定義做研究，茲臚列如表 2-5 所示：

表 2-5 各學者對兼任行政職務教師工作壓力之定義摘要表

研究者	年代	教師兼任行政工作
洪文章	2005	「兼任行政職務教師工作壓力」係指兼任行政職務教師在教學情境中，從事與其有關的教學活動或行政工作時，因為無法處理或承受某些特殊的要求時，生理、心理產生異於正常的情緒反應，對其身心有所影響，致使工作績效產生變化的一種現象。
黃紹峯	2007	更指出國民小學兼任行政職教師在因應自己專業領域的教學工作情境外，當須負擔不少教學外的行政要求、外界環境迅速變遷的適應及對自我本身的角色期望，以致個人必須有所改變，而所付出的又超過個人特質、本身能力與經驗上所能負荷之程度，而所引起工作者本身生理狀況失調、心理方面失衡的現象，亦即凡因工作的關係衍生任何令人心神困擾、緊張鬱悶等不愉悅的感覺。
洪玉姍	2009	認為兼任行政職務教師之工作壓力，乃指其在學校工作環境中，為因應角色、工作與職務之需，在推展學校行政及教學工作而與人、事、物互動的歷程中，個體在生理及心理上所知覺的壓迫狀態，或產生的負面情感。
張育成	2009	教師兼任行政工作者的工作，不僅要兼顧教師的教學職責外，尚須執行學校的行政工作，所以教師兼任行政職務者要比一般教師面對更多元的壓力層面。
莊博文	2009	兼任行政職務教師在工作環境中，與環境交互作用下，為因應工作環境之要求，致使兼任行政職務教師因為無法處理或承受某些特殊的要求時，生理、心理產生異於正常的情緒反應，對其身心有所影響，致使工作績效產生變化的一種狀態。

表 2-5 〈續〉

劉逸凡	2011	國小學校行政人員在從事行政工作時，對其工作特性、專業知能、工作情境或角色負荷、人際關係之評估以及學生行為之處理，進而導致消極負面反應之行為或心理狀態的知覺。
任廷芬	2011	教師兼任行政職務在工作環境中，與外在環境交互作用之下，當面對工作挑戰與威脅時，導致個體無法適應，而產生生理、心理失衡的負面情緒與緊張反應，對其身心有影響，致使工作績效產生變化的一種狀態。
蘇俊雄	2012	指臺南市國小兼任行政工作教師，除了教學外必須在行政編制不足而必須兼任相同行政工作內容所產生的壓力。

資料來源：研究者自行整理

由表 2-5 觀之，我們可以得到以下幾點結果：

- 1、雖然大部份的學者對兼任行政職務教師的工作壓力定義和教師的工作壓力定義大同小異，但是兼任行政職務教師的工作壓力面向較為複雜且多元。
- 2、兼任行政職務教師除了有來自教學工作上的壓力，還有行政工作上的壓力。
- 3、兼任行政職務教師需面對多元角色帶來的工作壓力。
- 4、兼任行政職務教師對於工作壓力的認知歷程，通常會因無法承受或處理某些特殊需求而產生工作壓力的負面感受。
- 5、若兼任行政職務教師無法有效因應工作壓力，會導致自身生、心理異於正常的現象，進而影響工作績效，包括學生的學習效果或學校行政的效率。

第二節 工作壓力理論之探討

壹、壓力理論

針對國內外相關於壓力理論的文獻探討，主要包括兩個部份，即壓力情境與壓力反應兩方面。壓力情境(stress situation)是一種刺激，是產生壓力的外在客觀環境或事件；而壓力反應(stress reaction)是個體因外界刺激所作的調適因應，是一個身體和情緒的症

狀〈陳勇全，2009：15-16〉。大致說來，壓力的理論模式可以分成「生物心理社會性」模式、「個人與環境適應」模式、「壓力循環理論」模式三種，茲明如下：

一、生物心理社會性(Biopsychosocial)模式

生物心理社會模式主要是由 Redford 和 Williams 在 1980 年所提出的，根據其理論觀點，表示當環境事件發生時，腦部會以整體組織為對象目標，傳送「發動訊息」至身體各個器官，但是在傳送的過程中，腦部對事件的解釋及傳動訊息的方式，可能受到個人人格與遺傳性格的差異而有不同程度的影響，所以就算是面對同樣的刺激，每個人的反應卻不盡相同。這一個過程是緩慢而且為時漫長的，經過個體與外在環境的交互作用後，會引發個體不同的行為反應，因此有些反應會經過一段時間的累積後，若一再引發反應，不間斷的延續下去，最終可能會導致如心血管方面的生理病變，進而導致身體上的對環境的適應問題〈謝琇玲，1990：45-46；吳明順，2002：17-18〉。其模式圖如圖 2-5 所示：



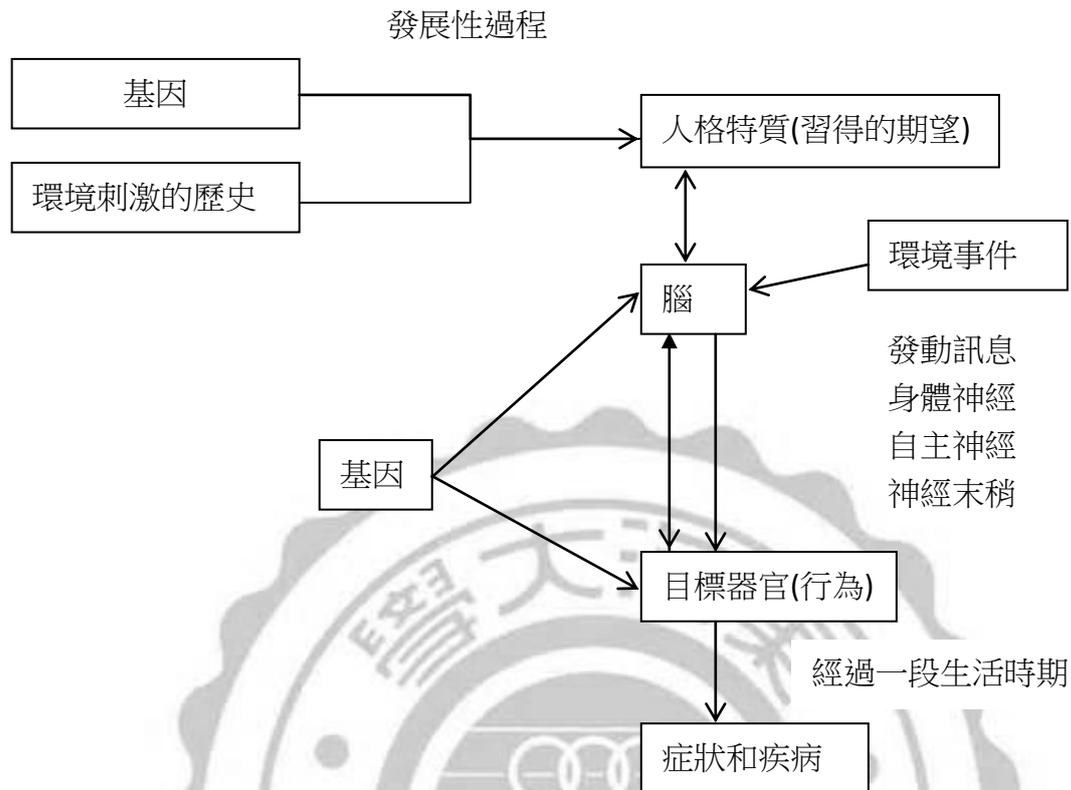


圖 2-5 生物心理社會性模式

資料來源：國民中學學校組織氣氛、教師工作壓力及其因應方式之調查研究(頁 46)，謝琇玲，1990，*國立高雄師範大學教育研究所碩士論文*，高雄。

二、個人與環境適配模式

這一個模式是 French 與 Kahn 於 1962 年所提出，是從適配(fit)觀點來討論人與情境的互動〈林萬來，2006：24〉。此模式將個人與外在情境的適配情形分成兩大類：一是個人需求與環境供給之間的適配程度，另一則為個人能力與環境要求的適配程度。根據個人與環境之間的適配程度，可再衍生出兩種層面的關係〈邱從益，2004：29〉：

(一)客觀的適配：指客觀環境與客觀的個人〈即獨立於知覺外的個體〉之間相互配合的情況，兩者之間使用「因應機制」來達到相配。

(二)主觀的適配：指主觀的環境與主觀的個人〈自我知覺的個體〉之間相互配合的情況，兩者相配時個人會採用「防衛機制」來減輕壓力。

客觀的個人與主觀的個人兩者之間的差距就是「自我評估的正確性」，當自我評估

的正確性愈高，則客觀的個人與主觀的個人兩者之間的差異愈小，亦即兩者在行為上的反應是較一致的。而主觀環境與客觀環境之間，其關係就是指個人與現實接近的程度，因此，當個人知覺到主觀和客觀的環境之間的關係密切時，則個人與現實的情境較為接近〈黃善慈，2005：20-22；林育伸，2006：69-70；張育成，2009：15-16；林鎮賢，2010：28〉。「個人與環境適配」的適配程度決定了壓力的大小，其之間關係可分成以下三種情況討論〈張育成，2009：16〉：

- (一)當個體資源大於環境需求之不適配狀況發生時〈 $P > E$ 〉，會形成負荷不足的壓力。
- (二)當個體資源與環境需求完全適配時〈 $P = E$ 〉，壓力感受的程度是最小的。
- (三)當個體資源小於環境需求之不適配狀況發生時〈 $P < E$ 〉，個體將會產生負荷過重的壓力。

根據「個人與環境適配」的理論模式觀之，人與環境適配的程度，是決定壓力大小的關鍵因素，過度與不及，都足以產生個體知覺壓力感受所帶來的不適感，甚而導致身心疾病。其理論模式如圖 2-6 所示。

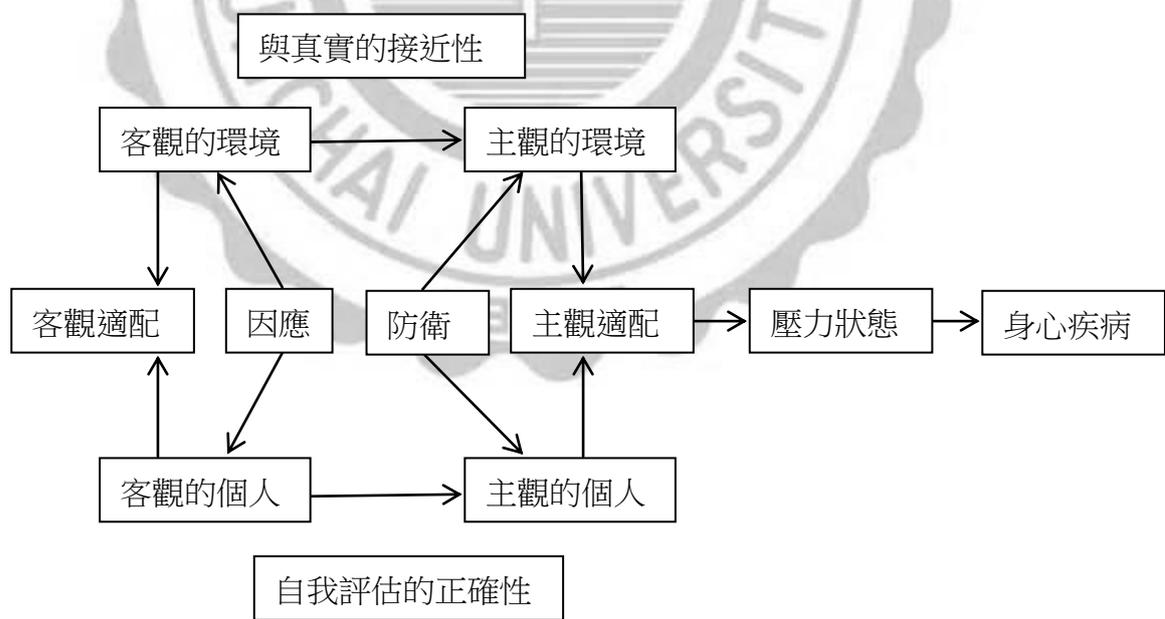


圖 2-6 個人與環境適配模式圖

資料來源：高雄縣國小兼任行政職務教師工作壓力與教學效能關係之研究
(頁 28)，林鎮賢，2010，高雄師範大學成人教育研究所，高雄。

三、壓力循環理論模式(The Stress Cycle Model)

壓力循環理論模式，是由美國華盛頓大學教授 Gmelch(1988)歸納過去學者關於壓力的研究後所提出，如圖 2-7 所示。他將壓力視為四個階段的循環，包括壓力來源(cause)、個人知覺(sense)、因應反應(coping response)與結果(consequence)，茲分述如下〈詹寶完，2003：11；黃善慈，2005：23；陳勇全，2009：19-20〉：

- (一)壓力來源：係指加諸於個體的一些特別要求，或所謂外來的刺激而造成工作壓力的來源。壓力來源有時可能是真實的、或對事實的曲解、也可能是自己單純想像而來，包括自我期望、時間壓力、工作負荷、人際負擔等。
- (二)個人知覺：即個人對壓力的知覺程度，積極的個人知覺會創造正向的感受，以正面的眼光和想法來看待事物，則越可能適應壓力；相反的，如果知覺壓力是負向的，將加劇不良的心理反應或生理反應。
- (三)因應反應：指對壓力來源的反應，包括心理與生理的反應，生理方面會造成呼吸急促、引發攻擊-逃避反應、心臟跳動加速等，心理反應為造成恐懼焦慮等。當個人生理或生理無法應付工作負荷時，即認定這些負荷是某種壓力，故而面對壓力的因應方式，不同個人其因應效果則不同。因此，因應方式須考慮到文化、社會、心理與各組織間的客觀性層面，應彈性使用來因應壓力。
- (四)結果：係指長期承受強烈而負向的壓力，造成一些生理或心理上的疾病。

壓力處處影響著每一個人的生活，它不只會造成許多疾病或意外，且亦使病人與意外發生者，甚至它們周遭的人感受到更多的壓力；壓力會影響一個人的性格、認知、感覺、態度與行為，因此在現代生活中能否成長或生存，在於個體是否能有效的處理壓力〈郭明德，2004：71〉。因此綜上所述，Gmelch 的壓力循環模式中，壓力來源、個人知覺、因應反應與結果是環環相扣，結果亦會影響個人知覺的結果，牽一髮亦可能動之全身。

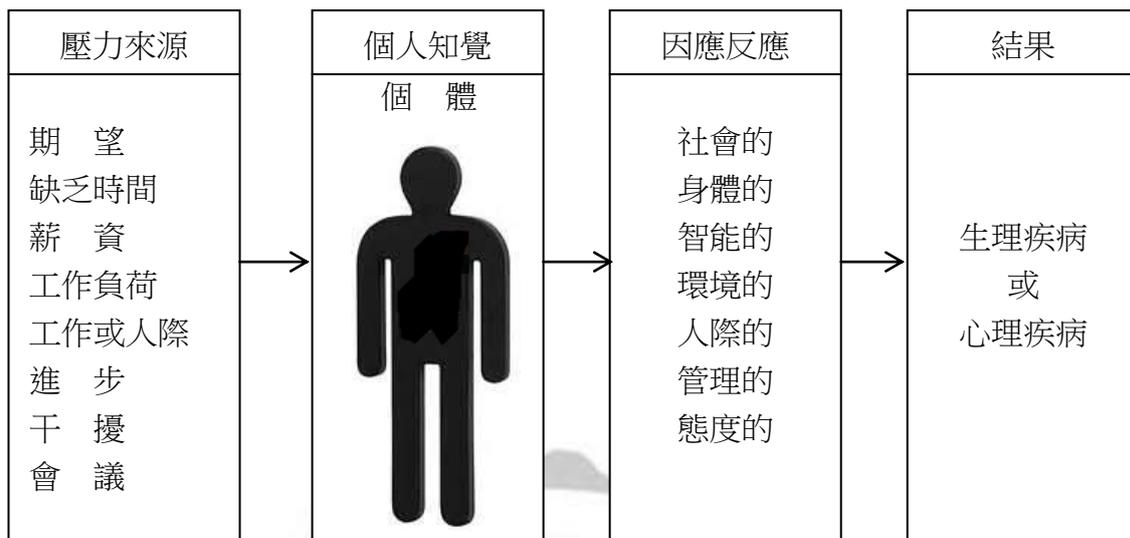


圖 2-7 壓力循環模式圖

資料來源：Research perspectives on administrative stress: Cause, reactions, responses and consequences.(P. 135) Gmelch, W. H., 1988, *The Journal of Educational Administration*, 26(2).

四、小結

從生物心理社會性模式、個人與環境適配模式及壓力循環理論模式來看壓力，皆同樣指出有外在的刺激或事件，導致個體產生壓力感受，進而造成生理或心理的疾病。但是三個理論各有所重，生物心理社會性模式強調人格與遺傳的決定性，可影響腦傳送出不同的訊息造成個體產生反應。而個人與環境適配模式則著重於個人與環境條件的適配程度，是決定壓力大小的重要因素。最後，壓力循環理論模式則認為個體知覺是決定壓力感受的重要關鍵。職此之故，本研究綜合各家學者的論點，歸納出以下幾項重點：

- (一)外在刺激及事件，是構成壓力感受的來源，亦是壓力的主要構成因素。
- (二)個人知覺受到人格特質、遺傳、經驗影響，有正面積極與負面消極等差異，是左右壓力感受的重要關鍵。
- (三)持續存在壓力狀態，最終會造成生理或心理方面的疾病，或對環境適應的問題。

貳、工作壓力理論

一、Ivancevich 與 Matteson 傳統工作壓力模式

Ivancevich 與 Matteson 於 1980 年提出「傳統工作壓力模式」，如圖 2-8 所示，此模式包含五種變項〈林純文，1997：46-47〉：

- (一)為客觀的社會情況所導致的壓力。
- (二)個人知覺到的壓力。
- (三)個人對壓力的反應，有生理上的、認知/情緒上或行為上的反應。
- (四)對壓力反應後導致的結果症狀，且作用的時間較為持久。
- (五)制約變項〈個人或情境的〉。

在模式圖中，實線的箭頭方向表示各變項之間的因果關係，虛線箭頭表示制約變項在預測〈1〉、〈2〉、〈3〉與效果變項〈4〉之間具有互動關係。

在這個工作壓力模式中，Ivancevich 與 Matteson 認為在社會情境導致的壓力刺激下，個人知覺到壓力後，做出對壓力做出生理上、認知/情感上或行為上的反應，而這些反應的結果會顯示出生理的、認知/情感的或行為上的症狀。此外，模式圖中的實線箭頭，代表社會壓力情境、對壓力的知覺、對壓力的反應以及結果症狀等變項之間是互有因果關係的。而虛線箭頭所表示的，則是個人或情境的制約變項，與社會壓力情境、對壓力的知覺及結果症狀具有互動關係，而制約變項是用來表示個人與情境上的變項會影響個人對壓力來源的感受。由上述觀之，此種工作壓力研究模式是強調社會情境與結果之間的關係，以個人知覺作為中介因子，易言之，造成壓力症狀的關鍵因素，取決於個人特質〈洪文章，2005：23-24；黃善慈，2005：25-26〉。

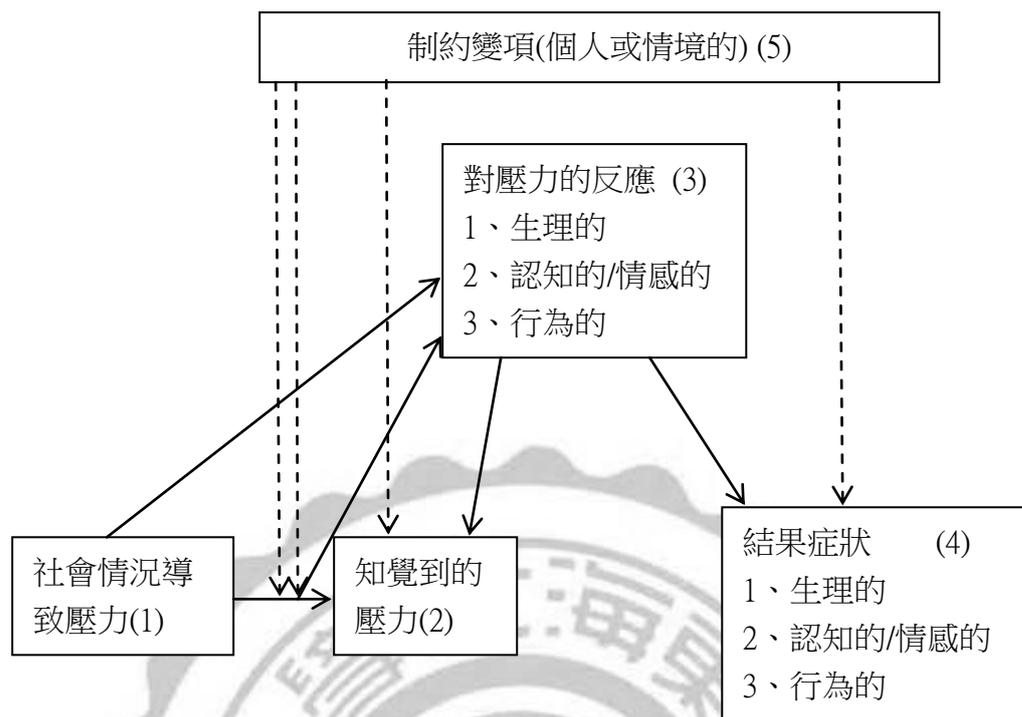


圖 2-8 Ivancevich 與 Matteson 工作壓力模式

資料來源：Stress and work a managerial perspective.(p.36)

Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T., 1980, *New York:Scott Foresman.*

二、Dewe 傳統工作壓力模式

Dewe 在 1986 年提出傳統工作模式，此模式把工作情境視為是工作壓力的來源，即工作情境為刺激因子。這個刺激因子，經由對個體的要求，使個體產生生理、行為、認知上的反應，如圖 2-9 所示。該模式包括：工作壓力來源、個人人格及其壓力所引致的結果，茲說明如下〈洪文章，2005：22-23〉：

- (一)工作壓力來源：在壓力因子的刺激下，其結合了特定的壓力源，或是對個體的某些特殊要求，因而導致工作壓力的產生。這些壓力來源包括：工作負擔、角色混淆、角色衝突、工作本身因素、工作時數及工作環境。
- (二)個人人格：個體的人格特質，如能力、需求或動機，這些因素會影響個體對壓力源的感受情況。
- (三)結果：即個體對壓力之知覺，因而導致生理、行為和認知上的反應。

因此，由圖 2-9 中可以知道，工作壓力是由於個體在工作情境下一些特定的壓力來源，或是對個人的特殊要求，經過個人人格特質〈包括能力、需求或動機〉的評估後而產生，個體如果無法順利因應調適，則結果可能會引起生理〈如腸胃疾病、頭痛不適〉、行為〈如表現出緊張、焦慮、坐立難安等〉和認知〈如感到害怕、挫折、沮喪〉上的反應，最後影響到生活品質及工作效率。

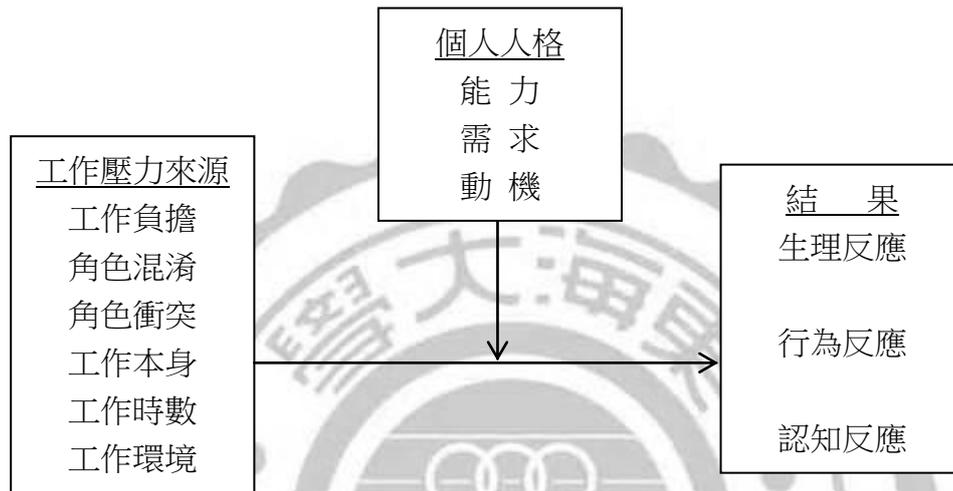


圖 2-9 傳統工作壓力模式圖

資料來源：引自國民小學實施九年一貫課程中兼任行政職務教師工作壓力與調適策略之研究(頁 23)，洪文章，2005，*國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文*，嘉義。

三、Greenberg 職業壓力模式

Greenberg 認為職業壓力就是一種發生在人身上的工作壓力，而且任何一位工作者在他工作都有可能承擔某種程度的壓力，因而提出職業壓力模式圖，用以說明職業壓力的複雜性。由職業模式圖中可以觀察到工作壓力的來源，包括工作本身的性質、工作者在組織中的角色、生涯發展上的問題、工作中的人際關係，以及組織的結構和氣氛。而個體的特質，例如工作者的焦慮程度、神經質程度、不明確情境的忍耐力，和 A 型性格行為，亦深為影響工作壓力的感受，也是構成職業壓力的要素。另外還有一些壓力源是來自工作場合及工作者本身以外的，有家庭問題、生活危機、財務困難，和環境因素。

上述的壓力因素，會產生職業上不健康的症狀，進而發展成疾病〈潘正德譯，1995：391〉。

在這個職業壓力模式裡，將職業壓力簡化為工作上的壓力，個人的特質，和組織外的壓力來源三部份。這三個因素間的交互作用，在對工作壓力的肇致條件而言是同等重要的。事實上，不同的工作特性有不同程度的壓力和生涯發展上的困境，而不同的工作者也有不同的焦慮程度和耐心，而且每個工作者所經歷的家庭和財務上的問題也不相同〈潘正德譯，1995：393〉。易言之，工作壓力的感受度會因個體的不同，而有極為歧異的感受結果。Greenberg 的職業模式圖如圖 2-10 所示：



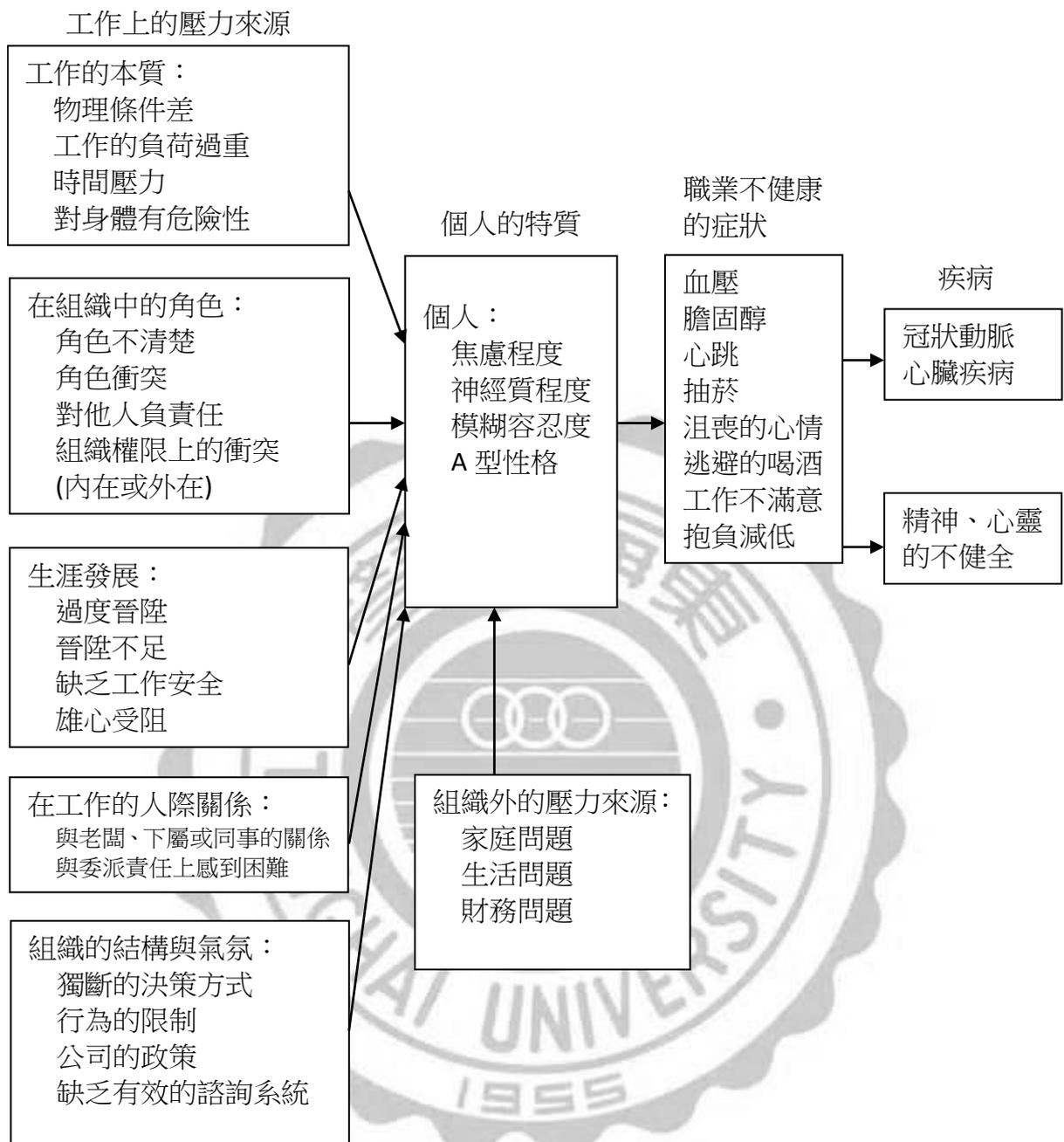


圖 2-10 職業的壓力模式

資料來源：壓力管理(初版) (Jerrold S. Greenberg 原著) (頁 392)，潘正德譯，，1995，臺北市：心理。

四、統合性的工作壓力模式

統合性的工作壓力模式是高雄醫學院行為科學研究所陸洛教授於民國 86 年所提出，以工作壓力的本質是主觀的、個體特異的、動態的歷程為立論起點，涵括潛在的工作壓力來源、壓力過程中的個別差異，及工作壓力的後果三大部份。此模式強調的重點

如下所述〈陸洛，1997：25-26〉：

- (一)此模式視工作壓力為一個個人現象(personal phenomenon)，故強調壓力感受是連結潛在壓力源〈自變項〉與壓力後果〈依變項〉之間不可或缺的中介因子，而個人在壓力感受的易感性上的極大的差異正是工作壓力歷程特異性之根本。
- (二)個人在環境中是主觀而能動的，雖然個人的能動性也是壓力歷程的主因，但其意圖也是為了恢復人一境的平衡。為達此平衡，個人會動用所有的資源，包含內在資源與外在資源，而這些內外資源亦會影響個人對壓力源的感受程度。
- (三)這個模式雖然是以個人為關注中心的心理學取向，但並不排斥社會文化的影響。因此，任何工作壓力的跨文化比較需考慮各自的社會文化和歷史背景，才能獲致更明確、更具關聯性的脈絡。
- (四)這個模式包含多元成分，涵括壓力源、中介因素或調節因素與壓力後果。而且工作壓力造成的不良後果可能會變成新的潛在工作壓力源。
- (五)潛在的工作壓力來源可分為兩大類，即工作內的因素和工作外的因素。
- (六)壓力有加乘的現象，任何一個潛在的壓力源都存在於個人獨特的生活世界中，形成一個錯綜複雜的壓力網。一個主要的壓力事件(primary stressor)，可能引發一串的次級壓力事件(secondary stressors)。某些壓力源也可能長期存在的背景壓力源(background stressors)，一旦有突發壓力事件，則壓力衝擊也有膨脹的可能。

統合性的工作壓力模式如圖 2-11 所示：

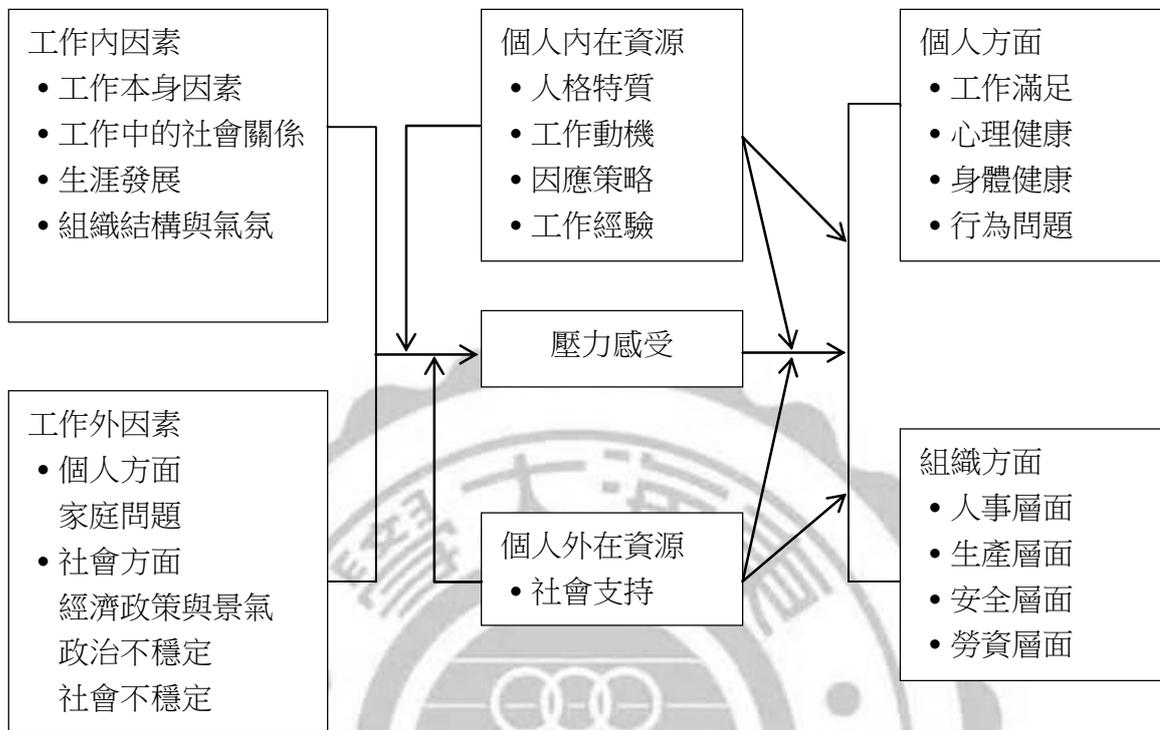


圖 2-11 統合性的工作壓力模式圖

資料來源：工作壓力之歷程：理論與研究的對話(頁 25)，陸洛，1997，*中華心理衛生學刊*，10(4)。

參、教師工作壓力之理論

為深入探討教師兼行政職務工作壓力之狀況，本研究以 Kyriacou & Sutcliffe、Moracco & McFadden 及 Tellenback、Brenner & Löfgren 三組學者的教師工作壓力模式舉為依準，以作為本研究後續內容探討的理論基礎。茲將其理論模式述如下：

一、Kyriacou 和 Sutcliffe 的教師工作壓力模式：

Kyriacou 和 Sutcliffe 被認為是研究教師工作壓力的發軔者，其於 1978 年的研究認為教師的壓力感受來自教師所知覺環境的需求，而環境的需求可能來自他人或自己所施加的壓力。

如圖 2-12 所示，我們可以把 Kyriacou 和 Sutcliffe 的教師工作壓力模式統整出以下

幾點〈郭生玉，1989：132-133；紀翠玲，2002：24-25；吳明順，2002：40-41；周元璋，2003：35-36；洪文章，2005：26-27〉：

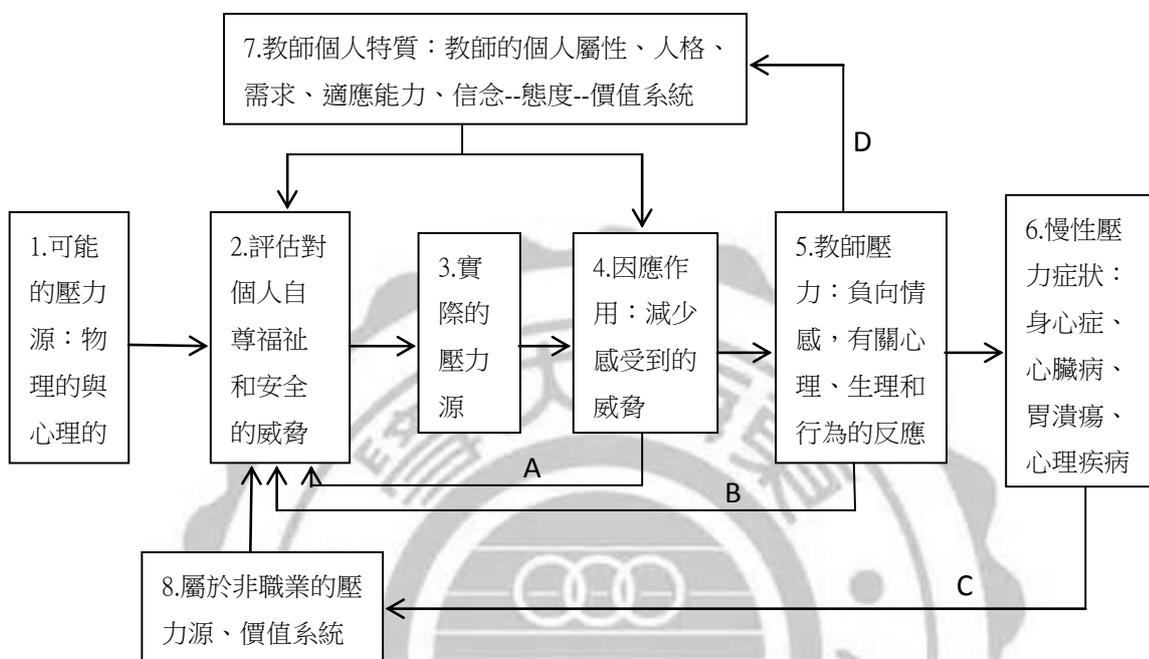


圖 2-12 Kyriacou & Sutcliffe 的教師工作壓力模式圖

資料來源：Teacher Stress : Prevalence , sources and symptoms.(p.163),Kyriacou ,C., & Sutcliffe, J. ,1978 , *British Journal of Educational Psychology*, 48,(2).

第一、教師可能的壓力來源，包括物理與心理上的，係來自於學校及學校以外的社會環境。這些壓力來源會經過個體對個人自尊、福祉和安全的評估後，而造成教師不同的壓力感受，甚或形成實際的壓力源。

第二、教師透過因應作用，來減少壓力對個人產生的威脅感，若經過此因應機制後仍對教師造成壓力，則會產生負向的情感，長時間累積壓力就會造成慢性壓力症狀，如：身心症、心臟病、胃潰瘍、心理疾病，而影響身心健康。

第三、教師個人特質是教師個人評估壓力源與因應作用後，是否成為壓力的重要因素，而教師個人特質包括教師的個人屬性〈如年齡、性別、教學經驗〉、人格特質、適應要求的能力、信念--態度--價值觀等，因此相同的壓力源，亦有可能產生不

同的工作壓力感受。

第四、模式中有四條回饋路線：

- A 表示壓力與因應作用的關係，如果壓力因應作用無法減低壓力事件的發生，則它會被評估得更具威脅性。
- B 表示教師在處於壓力症候下運作，此時容易知覺到更多的壓力事件。
- C 表示這時的教師因工作壓力，而正處於身心疲憊的狀況底下。此刻的教師更視許多情境為具有威脅性，會將事件評估得更有壓力。
- D 表示教師過去處理壓力之成功與否的經驗，會影響對目前或未來的評估與因應。

二、Moracco 和 McFadden 教師工作壓力理論模式

Moracco 和 McFadden(1982)根據 Kyriacou 和 Sutcliffe 的教師工作壓力模式，補充修正之後，提出另一個教師工作壓力理論模式圖，如圖 2-13 所示。據此模式可歸納整理出幾項要點〈Moracco & McFadden, 1982: 550; 洪文章, 2005: 27-29; 陳勇全, 2009: 23-25; 張榕庭, 2012: 16-17〉：

- 〈一〉教師的壓力來源主要來自學校及學校外在的環境，會直接或間接的造成教師的工作壓力；這些壓力會因中介因素的影響而產生不同的壓力感受。
- 〈二〉教師工作壓力包含潛在的與實際的工作壓力。潛在工作壓力是一種客觀存在的事實，會因學校或外在環境不同而有所差異。而潛在工作壓力必須經過教師認定評估會對其自尊、安全或福祉有威脅時，或是沒有在工作需求與個人需求之間的衝突做合理的調適，就會轉變成實際知覺到的工作壓力。
- 〈三〉這個理論模式裡的中介因素，包括評估機轉與因應機轉。前者決定教師實際壓力的來源，受到教師特質的影響，在評估的過程中，個體的焦慮反應、個人資源及個人信念等為傳遞個人特質的媒介。因應機轉是在決定壓力的減少與否，若承受的工作壓力強度過大或時間過長，造成因應機轉無法發揮功效，則會造成個體產生倦怠或是身心疾病。
- 〈四〉此工作壓力理論模式中有四個回饋路路線，如下所述：
 - A.表示壓力與因應機轉的關係，如因應機轉無法減低壓力時，教師會把工作壓力評估得更具威脅性，而潛在壓力源亦會發展為實際工作壓力。
 - B.教師表現出許多壓力徵兆的情況下運作，這時教師容易知覺更多的壓力。

C.和 B 是有相關的，它表示長期處於壓力下產生的身心倦怠與疾病。若壓力徵兆持續出現時，教師需要家庭成員及社會資源的協助。

D.則表示教師過去處理壓力的成功與否的經驗以及社會資源的支持與否，都會影

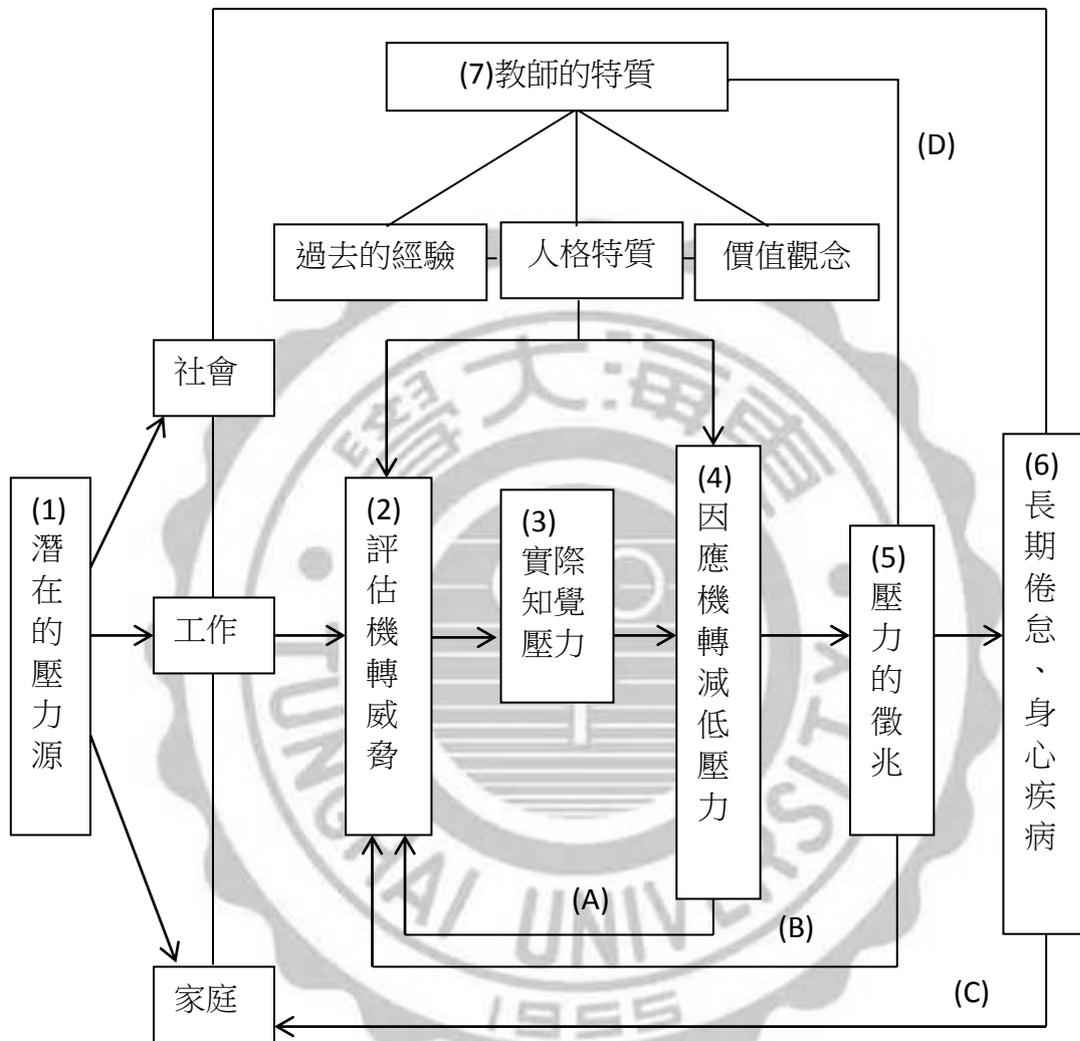


圖 2-13 Moracco 和 McFadden 教師工作壓力理論模式圖
 資料來源：The Counselor's role in reducing teacher stress.(p.550) ,
 Moracco,J.C., & McFadden,H. ,1982 , *The Personnel and
 Guidance Journal*, May.

響目前的評估結果，以及對於壓力事件的因應。

三、Tellenback，Brenner 和 Löfgren 的教師工作壓力模式

Tellenback，Brenner 和 Löfgren(1983)的教師工作壓力模式也是根據 Kyriacou 和

Sutcliffe 的教師工作壓力模式略作修正，如圖 2-14 所示。他們認為學校與社會的特質和教師個人的特質，都是造成教師工作壓力的主要來源。學校、社會特質所指的乃是學校發展風格、學校特色、學校組織風氣、校長領導風格、學校所在地、規模大小、教師與學生的關係、教師與家長之間的關係等，這些因素都會造成教師的工作壓力（張榕庭，2012：17-18）。除此之外，此教師工作壓力模式圖認為教師的工作壓力至少包含三個層面（吳芷葳：2011：14-15）：

- (一)學校壓力源和教師壓力反應的關係；
- (二)教師特質的影響；
- (三)評估、適應機轉和非職業性壓力源對壓力的關係。

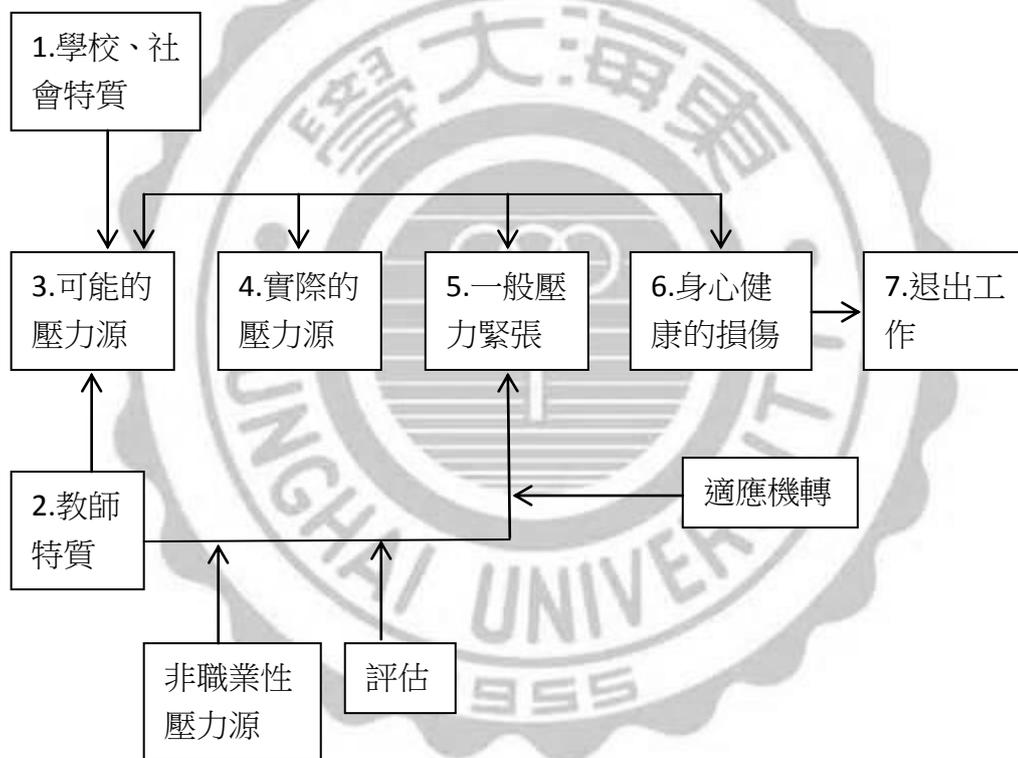


圖 2-14 Tellenback,Brenner 和 Löfgren 的教師工作壓力模式
 資料來源：Teacher stress:Exploratory model building(p.25),by Tellenback, S. ,Brenner, S. D. & Löfgren, H. , 1983, *Journal of Occupational Phychology*, 56.

四、小結

上述三種教師工作壓力模式，Moracco & McFadden 及 Tellenback、Brenner & Löfgren

皆以 Kyriacou & Sutcliffe 的教師工作壓力為準，就內容而言是大同小異。Kyriacou & Sutcliffe 認為教師的壓力來源，主要來自他人或自身的要求；Moracco & McFadden 認為教師工作壓力的來源，和個人特質、情境因素及工作性質有關聯；而 Tellenback、Brenner & Löfgren 則指出學校、社會特質也會對教師的工作壓力產生影響〈劉逸凡，2011：27〉。根據上述工作壓力的理論模式，可作為本研究的理論基礎依據，並歸納出以下結論：

- (一)教育人員的工作壓力來源是多面向的不是單一向度或單一因素，包括：學校組織結構、學校組織氣氛、個人生理因素、個人心理因素、個人和組織的人際關係、學校組織外的及學校社會特質等相互影響及作用，涵蓋個人、學校及社會等因素。
- (二)工作壓力會因為時間的增長而逐漸累積，且傷害亦會隨著時間而累積，日積月累勢必造成身心健康受損，或影響行政績效或效率，甚至退出職場的不良後果。
- (三)合宜的適應機轉會適度地減輕工作壓力，避免壓力帶來的負面結果。
- (四)工作壓力並非全然是負面的結果，它可能是阻力，也可能是助力，如能透過適度的壓力亦能突破逆境，促進個人的成長、增加個人歷練。反之，如未能突破壓力時，則工作倦怠及身心疾病也會因此而生。
- (五)個體為因應工作壓力而採取之因應策略常受個人特質、生活經驗所影響，由此可知，個人特質在個體對壓力的承受度上扮演相當重要的角色。

第三節 教師工作壓力之來源與因應策略

從前的學者認為壓力來源是產生壓力的因素之一，而且壓力源是肇致麻煩的外在來源(Seyle，1956：261)。但是現今的學者大多認為壓力來源可能源自個體本身或外在環境，個體本身方面有生理及心理兩方面，而環境上則有生活環境及工作環境所造成的壓力。易言之，此等造成壓力的刺激事件是來自周遭的人、事、物，或源自於個人內在的想法。其中，來自工作情境的壓力，更是現代人普遍感受到的壓力來源之一。從事每種行業都有其必需面對的工作壓力，但因每一種工作的內容與性質不盡相同，因此會產生不同強度或不同屬性的工作壓力，大體說來其包括組織因素、個人因素或環境因素〈吳

清山、林天佑，2005：135〉。

教師所從事的教育工作，在社會上各行業中，是一種較為單純的職業。但是，現今社會風氣與觀念隨時代變遷，所以現在的教職工作不復以往。學校教師不只面對因個人因素或組織因素所造成的工作壓力，更需面對來自社會環境因素所造成的工作壓力，來源包括家長、社會團體及教育部的各種教育政策等，因此教師之工作壓力是日益增加。適度的工作壓力，將可以激勵工作人員的潛能與發揮工作能力、增進工作效率，但是過度或是過低的壓力都將會減損其效果，特別是過度的工作壓力，可能造成緊張、不安、焦慮、不滿情緒等現象，甚至引起身體健康影響〈周文欽、孫敏華、張德聰，2010：136〉。所以，教師若能正視工作壓力並以適當的方式排解、因應的話，不僅可以讓壓力變成助力幫助成長，甚至體驗到克服壓力所帶來的成就感〈林翠芸，2008：15〉。

本節茲就教師的工作壓力來源、因應策略與理論，作進一步探討。

壹、教師工作壓力來源

壓力來源亦稱為壓力源，是使人感受到壓力的刺激事件。從教師工作壓力相關的理論中，不難發現教師在工作情境中的壓力來源，往往不是單純因素所致，可能來自於多種因素交互作用形成的。教師除了教學工作之外，還必須配合學校行政工作安排，協助各項活動的辦理，諸如校慶、各項校內競賽、運動會，或是相關事務的宣導及統計等，使得教師的工作量大為增加，若教師的時間與精力不勝負荷，因而導致沉重的工作負擔，若再加上學校提供的支援不足與協調不力，勢必造成沉重的工作壓力〈官湘玲，2005：20〉。造成壓力的各種問題，主要包含了壓力源、防禦措施(defensive measures)與屈從機制(mechanisms for surrender)三個主要部份，若我們可以更透澈了解這些構成疾病的機制，了解其本質，或在防禦與屈從之間拿捏得當，俾能幫助我們消除壓力源，並重獲或維持身心平衡(homeostasis) (Selye, 1956：11；261-262)。而教師兼任行政職務者的工作壓力，因為多元角色與工作職責的因素，可能比一般教師更具衝突性與壓力感，若能透澈瞭解教師兼任行政職務者的工作壓力來源後，進而採取有效的因應策略，則能有效抒解壓力感受、維護身心健康，同時也能增進學校的行政效能。關於教師工作壓力來源的研究，各家學者的看法及觀點略有差異，茲將學者們的研究結果彙整如表 2-6：

表 2-6 教師工作壓力來源相關研究一覽表

研究者	年代	壓力來源
李瑞文	2002	工作負荷、人際關係、角色衝突、家庭因素、環境因素、上級壓力
吳明順	2002	工作負荷、人際處理、決策參與、內在衝突、專業知能
吳俊容、傅秀媚	2002	管教學生的壓力、工作條件的壓力、時間運用的壓力、社會支持的壓力、角色的壓力。
黃智慧	2003	工作方面、行政方面、學生方面、家長方面、人際關係、專業生涯
詹寶完	2003	環境層面〈家生活、社會事件〉、工作層面〈行政工作、人際關係、教學工作、學生管理、生涯規畫〉、心理層面〈挫折、衝突、威脅〉
周元璋	2003	人際關係、工作負荷、時間壓力、專業知能、教育改革
李秀穗	2003	行政負荷、內在衝突、上級力、人際關係、決策壓力
李玫玲	2004	兒童英語教師工作壓力的來源，即在學校教學環境中有哪些生活事件、周遭的人事物、內在角色期待或衝突以及外在人際間的關係，產生兒童英語教師生、心理上的負向情緒感受與緊張狀態。
黃善慈	2005	上級壓力、行政負荷、協同參與、角色期許、校務決策
洪文章	2005	工作負荷、角色衝突、人際互動、專業知能、時間運用
官湘玲	2005	組織因素〈包含參與決策、行政支持〉、工作負擔〈包含工作負荷、時間壓力、專業知能〉、人際關係〈包含校長、同事、家長之間〉、角色壓力〈包含角色壓力、內在衝突及角色期許〉、外在環境〈包含家長認知與支持、經費設備、社區資源、社會背景〉
黃瑋苓	2005	工作負荷、學生問、角色壓力、社會支持、專知能
翁桓盛	2005	工作負擔、行政配合、人際關係、目標期望、專業知能、教育理念
湯誌龍、楊麗香	2005	教師工作負荷、專業知能、學生管理、人際關係

表 2-6(續)

游金玲	2006	職務因素、組織因素、法令因素、角色因素、個人因素、人際因素
林萬來	2006	上級壓力、行政及課程與教學領導、公共關係、危機管理、經費建設
黃紹峯	2007	工作負荷、上級壓力、內在衝突、專業知能、人際關係
徐秋榮	2007	人際關係、班級教學、專業發展、角色衝突
林翠芸	2008	活動配合、兼職壓力、角色壓力、時間壓力、組織因素、專業知能、教學問題、工作溝通
洪玉嫻	2009	工作負荷、專業知能、人際關係、角色衝突
張育成	2009	工作負荷、上級壓力、內在衝突、人際互動、專業知能
陳勇全	2009	專業知能、心理衝突、工作負荷、人際關係
莊博文	2009	工作負荷、人際關係、專業發展、內在衝突、上級壓力
歐慧敏、曾玉芳	2009	教學自主、人際關係、工作負荷、工作回饋
林淑英	2010	工作負荷、人際關係、專業知能、領導風格
劉逸凡	2011	工作負荷、上級壓力、專業知能、人際關係、角色衝突
紀成進	2011	行政負荷、專業能力、上級要求、人際關係、內在衝突、教學輔導
任廷芬	2011	工作負荷、人際關係、專業知能、上級壓力、內在衝突
蘇彩玉	2011	角色模糊、角色衝突、角色負荷
蘇俊雄	2012	人際的處理、行政的負擔、首長的壓力、專業的知能
張榕庭	2012	單位主管領導風格、工作負荷、同儕互動與競爭、教學與管理、親師互動、自我期許
Kyriacou & Sutcliffe	1978	學生行為、工作條件、時間壓力、學校風氣、上級壓力

資料來源：研究者自行整理

對於工作壓力來源的相關研究中，Woodman 認為工作壓力主要分為五個方面，包括：與工作有關的因素、組織中的角色、事業生涯發展、組織中的關係及組織與外部的

界面，其關係式圖如圖 2-15 所示。此外，圖中亦顯示，個體的某些差異，如：人格特質、知覺情況或是過去的經驗，也會造成在特定的情況下，個人對上述壓力因子的反應情形。茲將壓力因子分述如下〈林靈宏譯，1992：466-468〉：

〈一〉 與工作有關的

根據許多研究發現，工作負荷是很多人最大的工作壓力來源，尤其在同時間必須完成多件工作，顯然會產生相當大程度的壓力感受，但是相對的，太少的工作量亦會造成壓力感受。而工作環境的條件與品質也會對工作造成或大或小的壓力。

〈二〉 組織中的角色

在組織中所扮演的特定角色，也會造成是工作壓力來源的因素之一。尤其在面對扮演的角色期望與需求不一致的情況下，會造成「角色的衝突」(role conflict)；工作要求超出個人能力所及時，即形成「角色過度負荷」(role overload)；當工作職責界定不明確時，即產生「角色模糊」(role ambiguity)的情況。上述情形皆會因角色的緣故而造成工作上的壓力。

〈三〉 事業生涯發展

包括工作的保障、升遷機會、部門轉移或是發展的期望，如果前述需求無法獲得滿足時，皆會成為因事業生涯發展不符個人期望標準所造成的工作壓力。

〈四〉 組織中的關係

群體對組織中的成員有極鉅的影響力，個人也必須和組織中的其他成員維持良好的關係，這種關係和彼此互動的情況是組織生活的一部份，但是同時也可能是造成工作壓力來源的因素之一。維持好的人際關係，除了減緩工作壓力的感受，亦能幫助個人或組織達成目標。

〈五〉組織與外部界面

這裡指的是當個人因為多重角色的關係，導致工作角色上的目標與需求，與個人生活目標或需求產生衝突，而形成壓力的來源。

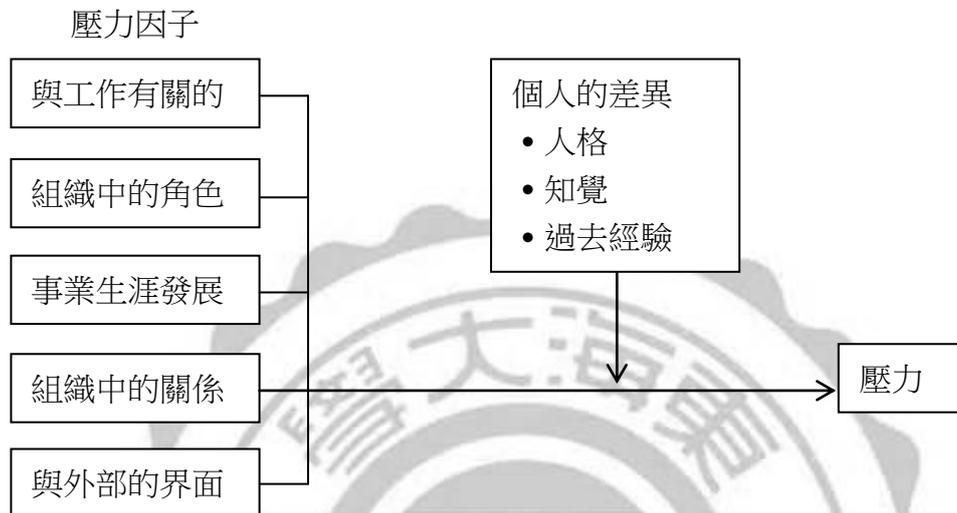


圖 2-15 工作壓力的來源

資料來源：組織行為學(Hellriegel、Slocum & Woodman 原著)(頁 466)，林靈宏譯，1992，臺北：五南。

綜上所述，本研究參酌各學者的研究觀點，將教師兼任行政職務者的工作壓力來源，歸納成下列六個層面〈李瑞文，2002：35；黃善慈，2005：8-9；陳勇全，2009：30；任廷芬，2011：19-20；劉逸凡，2011：30-31〉：

- 一、工作負荷：除了一般的教學工作之外，尚包括學校行政工作責任、工作量、工作或任務的難易程度、業務考評、成果資料彙整、各項計畫或活動的擬定與推行、相關經費的籌措、使用及核銷、時間壓力、資源管理、額外或臨時交辦工作、政策變革等因素，因上述工作份量太多以致無法在一定時間內如期完成，或因超過個人能力或可得資源而產生心理負擔，所感受到的工作壓力。
- 二、上級壓力：為達成各項教育行政機關、校長或主任的交辦事項或規定、學校決策的參與、上級對工作方面的肯定程度、上級長官的行事風格等事項，所感受到的工作壓力。此項目還包括主任給予組長的工作壓力、教師或家長給予上級長官再傳下來

交辦的壓力，包括學年會議或領域會議、家長會的建議事項等，皆是屬於上級方面所產生的工作壓力。

三、專業知能：包括行政專業知識與素養的培養、教學專業學能的提升、無法在專業領域的工作表現上達到預期目標之情形下產生的工作壓力，亦即在執行工作任務時，在專業法令、專業知識等方面因專業知能不足所造成的壓力感受。

四、人際互動：包括與同事、教學支援人員、代課教師、實習教師、家長、職工、志工、社區人士的相處互動與協調合作關係、組織氣氛的營造、工作協調等工作壓力，甚至為了維持良好的親師關係，在教師與家長的溝通互動期間，所感受到的工作壓力。

五、內在衝突：如對自我角色的期許與認知，即在中重角色的扮演下，行政人員本身期望與學校成員要求期望無法適切的平衡時，因而感受到壓力；或因升遷目標和自我理想，與現實之間的差距所造成的工作壓力。

六、其他：如家庭因素〈包括經濟因素、家庭親屬關係因素〉、環境因素〈包括工作空間、資源設備、溫度、噪音等〉、個人健康因素等。

貳、因應之意涵

教育既是勞心也是勞力的工作〈吳清山、林天佑，2005：136〉，教育工作人員每天面對各式各樣的壓力來源，更要注意在壓力狀況下自身生理、心理的變化，防微杜漸，否則就如同蝴蝶效應般，一個小小危機不加以正視，則可能導致更大的危機〈吳清山、林天佑，2009：122〉，因此壓力的因應有其值得關注的必要，尤其教育人員如何有效因應壓力，更是刻不容緩的功課之一。關於壓力因應所代表的概念與界說，各界的研究難有一致的看法，且時常與克服(mastery)、防衛(defence)和適應(adaptation)等詞彙的觀念混淆不清〈李瑞文，2002：44〉。如同李瑞文〈2002：8〉對於「因應策略」的定義為：「因應策略係指個人感受到加諸於自身的壓力時，如何去調整自己的做法或心態，以適應或解除壓力，並平和自己的情緒，恢復正常的工作狀況。」可知適應是因應策略其中的一項做法，故兩者並非同義詞，由此可知，許多學者對於克服、防衛和適應的研究，應屬因應策略之一。

為了更進一步了解「因應策略」的內涵，必須先對有關「壓力因應」的定義該如何界定加以探討。表 2-7 為國內外學者對壓力因應所做的定義：

表 2-7 國內外學者對壓力因應之定義摘要表

研究者	年代	因應定義
張春興	1996	個體在遭遇困難時，所採取的一些較為積極的應付手段，方式會因情境不同而有所不同，包括行為與思想，是有目的的意識行為。
林純文	1996	因應是一種處理壓力的過程取向，也具有緩衝壓力的效果。因應也就是對壓力的反應，努力去面對威脅或壓力的行為方式。
陸洛	1997	個體不斷的經由認知和行為兩方面來管理、協調，重建個人與環境之間的平衡。
李瑞文	2002	因應，係泛指為解決任何問題事件，而經個體的認知與思考後，尋找出一種有效方法來解決問題的過程。而「壓力因應」則單純針對壓力事件而言。故「壓力因應」則為對於壓力的反應，其反應係經過個體認知與思考後，產生有助於減輕壓力的負荷之一切行為模式。
吳明順	2002	因應是一種動態過程，個體運用各種策略，經由認知評估努力去處理壓力事件。
黃智慧	2003	因為壓力源所引起的生理、心理及行為反應常讓人感覺不舒服，因此，個體會做出一些可減緩不適的行為，這種由個人試圖處理壓力的過程稱之為因應。亦即為：盡全力處理已評估可能造成傷害或壓力的情況。
詹寶完	2003	因為壓力源所引起的生理、心理反應常讓人覺得不舒服，因此，個體會做出一些可以減緩不適的行為，這種由個人試圖處理壓力的過程，稱之為因應。
周元璋	2003	教師面對工作壓力時，在其生理、心理上產生防衛、適應、調整等反應，以調適其生理、心理上的失衡狀態，教師因應這些工作壓力的調適手段或方法，稱為教師工作壓力之因應方式。
李秀穗	2003	大專院校體育室主任在工作情境中遇到困擾或壓力事件時，為減緩焦慮並解決困難，從認知、情緒或行動上所採取的一切努力或回應。
李玫玲	2004	指兒童英語教師在從事與教學有關之工作時，面對內外情境之要求、問題與衝突時，為緩衝、避免產生壓力，藉由個人在認知與情緒上所採取的調適與努力情形。

表 2-7(續)

黃善慈	2005	個人在面對工作挑戰與威脅時，藉由認知與行政的處理模式，來控制超乎個體內外在所能負荷之要求的一種過程。
洪文章	2005	調適就是個體與環境互動，面臨壓力而尋求解決方式及重建生理、心理平衡的歷程。「教師壓力調適」是指國小兼任行政職務教師在九年一貫課程實施中工作面臨壓力，採取何種方式以避免身心造成傷害，並尋求因應調適的歷程。
官湘玲	2005	因應係個體對於本身的工作因素所產生的工作壓力採取一系列的紓解情緒、減輕焦慮及壓迫感的調節方式，其目的在於減輕其工作壓力。
黃瑋苓	2005	當遭遇到困擾或壓力事件時，個人內在認知、情緒或外在行動上所做調適的努力情形。
游金玲	2006	當個體面對工作壓力時，其在認知或行動上所採取的策略。
林萬來	2006	因應是運用個人的經驗、智慧，經由內、外在的評估，進而選擇適合個人的處理策略的一種動態過程。
林翠芸	2008	因應是採取何種策略以避免長期壓力累積下產生威脅、焦慮或其他身心疾病。這些因應之道，目的在減緩威脅、焦慮與身心疼痛，並尋求自我解決的方法，期能繼續在工作崗位上服務，提升教學品質，展現績效。
張育成	2009	指運用個人的經驗、智慧，經由內、外在的評估，進而選擇適合個人紓解或減緩壓力的一種動態過程。
莊博文	2009	個體面對外在情境要求時，認知個體與外在環境之間的關係，經由評估後所採取的動態處理過程。
歐慧敏、曾玉芳	2009	個體面對超過其所擁有資源能力的內外情境或問題時，為免於產生壓力、焦慮、威脅、害怕或其他身心疾病，而透過認知改變或行為努力去處理情境或問題的動態歷程。
林淑英	2010	個體面對壓力刺激所帶來正、負面影響，個體為避免與外在環境的互動過程中，遭受威脅與傷害，所採取的處理方式或解決辦法，藉以達到生理及心理的平衡狀態。
任廷芬	2011	指當個人面對壓力的威脅時，為了緩衝或避免因壓力所帶來的焦慮、威脅或導致身心疾病，運用個人的經驗與智慧，在認知行為、情緒上所採取的對應方式。
蘇彩玉	2011	壓力因應是指個體知覺外在環境改變所造成的壓力事件時，在認知、行為與情緒三方面的評估、調整與努力，所採取的處理方式，以減緩壓力對個體的負面影響。

表 2-7(續)

蘇俊雄	2012	適應方式是個體為因應工作壓力的要求，主動修改既有的認知體系或改變其具體行為，藉使其壓力結構產生質的改變或量的消滅，以紓解情緒與壓力，達成身心平衡的過程或採行之策略方法。
Lazarus & Folkman	1984a	將因應定義改寫成三個特徵：一、它意謂著牽涉某種程度上的努力與計畫；二、它並不是預設因應的結果永遠是正面的；三、它強調因應是隨著時間而改變的過程。
Weiten	1986	因應是指努力去克服、減輕或忍受加諸於我們的要求。
Gmelch	1988	因應是一種過程，在這過程中個人選擇最有效的技術，或一系列方法相配合，來減輕壓力。
Greenberg	1995	因應是可以用來阻斷壓力造成疾病的一系列活動，壓力管理方案包括因應的使用。

資料來源：研究者自行整理

綜合以上國內外學者對壓力因應所下的定義，可歸納幾項要點：

- (一)所謂의因應，是指個體面對壓力來源時，當其產生生理上、心理上或行為反應上的不適，而做出一些可以減弱、緩和甚或消除這些不適反應的行為，目的在追求個人與環境之間，或個人內外在此的平衡狀態。
- (二)因應是一種動態處理的過程，其中包含了知覺認知、評估、採取行動的系列步驟。
- (三)根據各學者的看法，發現各家學者均將壓力因應假設的預期效果視為正面效應，認為是一種處理壓力的過程，具有緩解壓力的效果。
- (四)壓力的產生來自個體內在的認知與環境所產生的外在刺激，因此因應的努力可以來自個體也可以由環境來著手。
- (五)因應具有個體獨立性，與個人的認知、經驗、個性等有關，因此每個人面對壓力來源所採行的因應策略，會運用個人的認知、經驗來決定採行的處理方式。

參、因應理論之探討

一、人格特質導向學派

人格特質導向學派是由心理學家 Pervin 於 1983 年所提出，其認為個人人格的形成

是極為複雜的過程，包括先天遺傳至後天的教育，都會對人格的養成造成或大或小的影響，也因此個體的個別差異也大，而人格特質更是影響因應行為選擇的重要因素，其主要特徵可歸納為四種類型，如表 2-8 所示〈官湘玲，2005：34-35；黃善慈，2005：39-40〉：

表 2-8 人格特質影響因應行為的主要因素一覽表

人格特質	舉例	影響因應行為層面
1 先天遺傳的人格特徵	如基因、智商、種族、性別、體格、容貌等。	個人先天本質，受到遺傳的影響甚鉅。遺傳亦會影響一個人獨特的作為，面對壓力時也影響各種不同的因應行為。
2 環境性的特徵	如民族性、個人生活史、環境競爭經驗等。	影響在生存競爭激烈的環境中，產生如緊張、焦慮、壓力等心理症狀的差異，同時也影響其因應行為。
3 社會性人格	如領導、服從、道德觀、價值取向等。	社會力量影響心理的發展與因應的行為模式，而現代社會上普遍充斥達爾文主義現象。
4 教育性人格特質	如學習、模仿等。	能有助於增進人際關係，建構出個人情緒性、認知性、行為性等因應方式。

資料來源：屏東縣國民中學教師兼任行政職務者工作壓力與因應策略之研究〈頁 39-40〉，黃善慈，2005，國立屏東科技大學高階經營管理碩士在職專班，屏東。

二、互動學派的因應理論

互動學派的因應理論，是由 Lazarus 和 Folkman 於 1985 年所提出，其提出的「個體與環境互動」壓力因應模式如圖 2-16。首先，他們認為壓力的因應行為是由個體和其所處環境互動過程中所產生的結果，而非單純發生在個體身上的事件〈周文欽、孫敏華、張聰德，2010：189〉，即造成壓力事件的兩項系統：環境系統與個體系統因素，都會影響個體選擇因應策略的結果〈張育成，2009：42〉。其次，此派學者認為壓力與因應是一種動態的過程，個人與環境要求失衡後產生壓力，個體使用因應策略以期處理壓力問題，化解壓力所帶來的負面感受，故兩者之間產生的交互作用是互動而非單向的〈林翠芸，2008：36〉。最後，認知能力比較高的人，對壓力的知覺程度也較高，所以會傾向於採取「處理問題」的因應方式來因應壓力；反之，則較傾向於「逃避問題」的因應策略〈任廷芬，2011：36〉。此外，Lazarus 和 Folkman 也針對此因應模式提出了個體與環境互動因應之量表，此量表涵蓋了八種因應的方式，茲分述如下〈徐秋榮，2007：37-38〉：

- 〈一〉面對問題：堅定自己的立場，爭取自己所欲，並試圖改變對方的心意或外在情境。

- 〈二〉疏遠：運用認知的努力使自己遠離壓力源，並將情境產生的意義減到最低，繼續過自己的生活。
- 〈三〉自我控制：控制自己的感覺，以及對壓力的知覺。
- 〈四〉尋求社會支持：包括尋求資訊的、實際的與情感的支持。
- 〈五〉接受責任：承認自己在此問題中的角色，並試圖將事情解決。
- 〈六〉逃離或逃避：希望此種情形快點事過境遷，可能藉由飲食、消費來逃避壓力。
- 〈七〉計畫性的問題解決：謹慎的使用問題焦點解決法來改變情勢，通常會有一個邏輯性的方法來處理所面對的問題。
- 〈八〉正向的再評價：藉由個人的成長來創造正向的意義，並尋找新的信念。

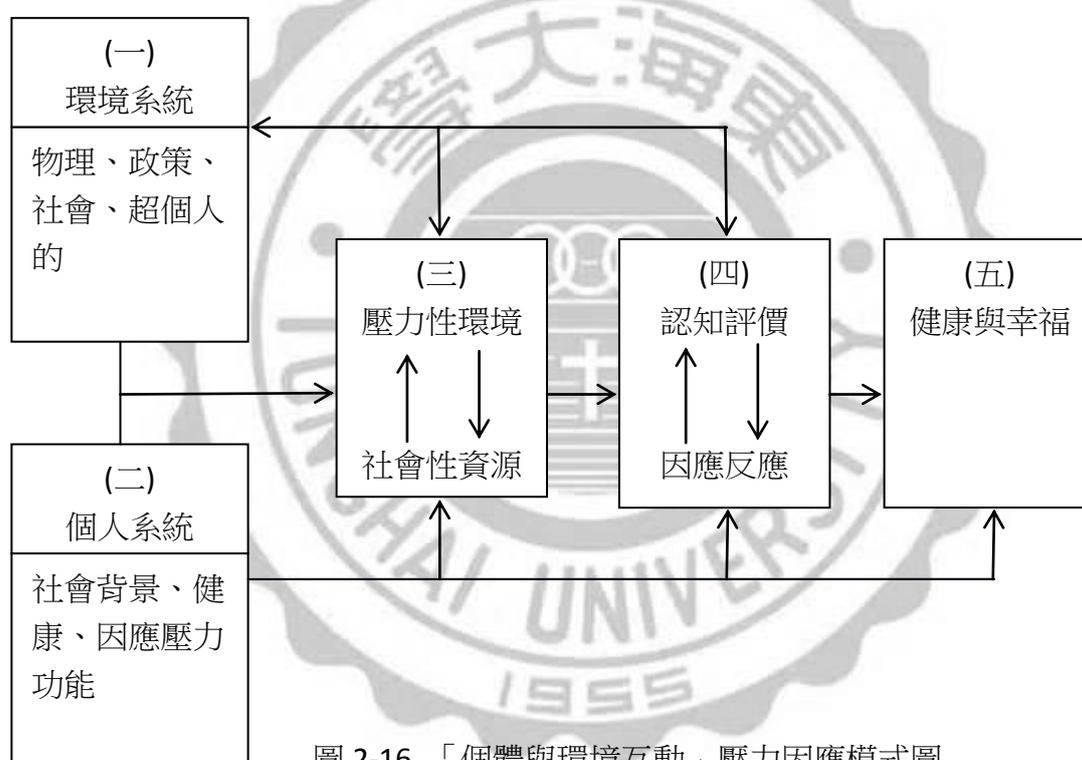


圖 2-16 「個體與環境互動」壓力因應模式圖

資料來源：臺中市國民小學教師兼任行政職務工作壓力與因應策略之研究(頁 34)，任廷芬，2011，中臺科技大學文教事業經營研究所碩士論文，臺中。

三、認知評估學派

Lazarus 和 Folkman 是認知學派的代表人物，他們認為，壓力包含因應與認知評估 (cognitive appraisal) 兩個過程(Lazarus & Folkman, 1984b: 219)，兩者是個人與環境間壓

力關係的重要緩衝媒介，也會影響壓力的感受程度與結果〈莊博文，2009：20〉。因而提出壓力因應認知理論，如圖 2-17。

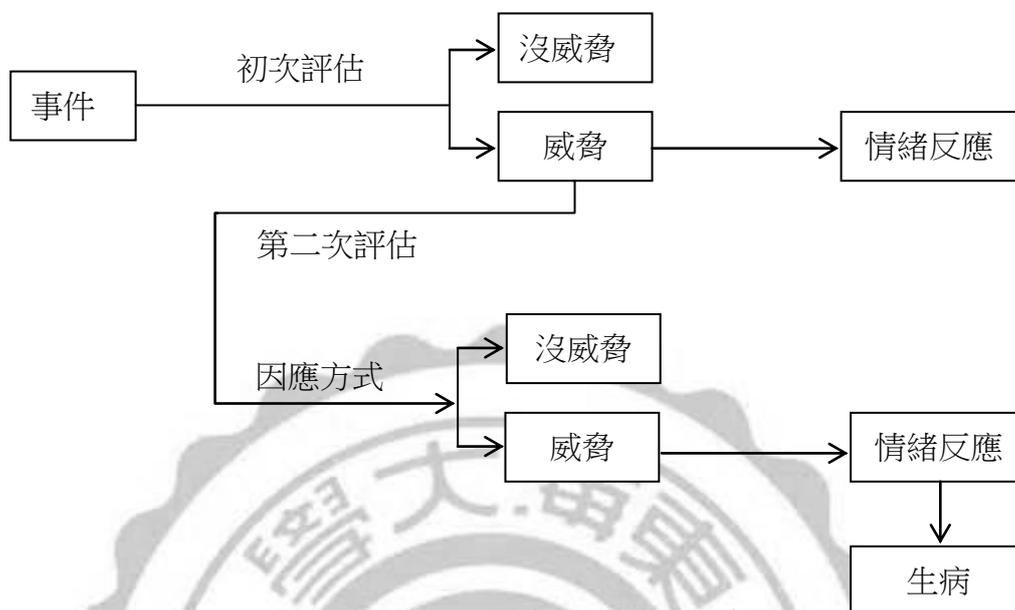


圖 2-17 Lazarus 壓力因應認知模式圖

資料來源：國民中學主任工作壓力與因應策略之研究(頁 52)，吳明順，2002，*國立彰化師範大學教育研究所在職進修學校行政碩士班碩士論文*，彰化。

他們認為當壓力事件發生時，必須先對個人資源、社會資源、個人因應能力、問題解決複雜程度幾方面先作深入的探討、評估後，才會產生壓力反應，若認知評估後認為沒有必要，壓力自然就會煙消雲散。因此，認知評估是指「在環境的要求、個人資源和可選擇途徑的連續互動中，個人對它不斷地作評估式的判斷」〈張育成，2009：40〉。而認知評估的歷程可分為下列五個步驟〈吳明順，2002：51-53；徐秋榮，2007：34-36；莊博文，2009：20-22〉：

- 〈一〉可能發生的壓力事件：包括影響個人的重大生活事件、日常困擾等，其涵蓋的範圍甚廣。
- 〈二〉初次評估：評估壓力事件的刺激對個人的意義，判斷其是否具有威脅性、或引發危險的後果，初次評估可形成無關的(irrelevant)、正向的(positive)、壓力的(stressful)等三種判斷，茲分述如下：
 - 1、無關的：指與個人利益、身心健康無關，且常被忽視的事件。

2、有利的、正面的：指不需要用到個人資源，且可能帶來好結果、對自己有利的事件。

3、壓力的：是指對個人現在或未來的幸福不利的事件，又可以分會傷害或喪失(harm/loss)、威脅(threat)及挑戰(challenge)三類，敘述如表 2-9：

表 2-9 壓力類別及描述一覽表

壓力的類別	內容描述
傷害或喪失	結果已對個人造成實際傷害，如車禍、生病、權益被剝奪、失去所愛的人、自尊心受損等，因而產生憤怒、厭惡、失望或難過等情緒。
威脅	尚未發生傷害，但個人預期會發生傷害，而這個傷害可以避免或不可避免，因此會有焦慮、擔心、害怕的情緒經驗。
挑戰	將壓力評估為對個人有助益，如可獲得成長的機會等結果出現，且預料會有一個令人驚喜的效果，因此有信心、希望、興趣等感覺的產生。

資料來源：整理自中學實習教師人格特質、工作壓力對因應策略之關聯性研究-以台北市為例(頁 35)，徐秋榮，2007，銘傳大學教育研究所碩士論文，臺北。

針對表 2-9 的壓力類型，張育成〈2009：41〉依據 Mc Care 的研究內容，將其對不同壓力情境所採用不同因應策略的看法，製成表 2-10：

表 2-10 不同壓力情境所採用不同因應策略一覽表

情境	因應策略
1、在「傷害或喪失」的情境下	採取信仰(faith)、宿命論(fatalism)和表達感受(expression of feelings)的策略來因應。
2、在「威脅」的情境下	採取期盼式思考(wishing thinking)、信仰和宿命論的因應策略。
3、在「挑戰」的情境下	採取理性行動(rational action)、堅持(preseverance)、積極思考(positive thinking)、自我調適(self-adaptation)等策略來因應。

資料來源：引用自臺北市國民小學教師兼任行政職務者工作壓力與因應策略之研究(頁 41)，張育成，2009，國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，臺北。

〈三〉第二次評估：乃對如何因應壓力事件的途徑或策略加以評估，判斷自己是否具備或能否取得足夠的因應資源，以及自問是否有能力因應。由表 2-10 可發現，在不同情境下，個體會採取不同的因應策略。

〈四〉因應方式的使用：Lazarus (1984) 另行提出第二次評估後四種可能的因應選擇，包括尋求訊息(seeking information)、接納(acceptance)、直接行動(direct action)、抑制行動(inhibition action)等。

〈五〉因應的結果：壓力經過第二次評估若經判斷為「無威脅」，則壓力自然會消失。但若經判定為具威脅性的，則評估結果會直接造成情緒上的反應，甚至造成個體身心疾病的產生。因此因應的結果，可能造成社會功能、士氣和生理健康三方面的問題。

Lazarus 和 Folkman 再於 1988 年指出，在壓力因應與認知評估的動態歷程中，因應是情緒的中介者，如圖 2-18 所示。各種具體因應行為分成兩類〈李玫玲，2004：65；徐秋榮，2007：35-36〉：

〈一〉問題焦點因應(Problem-focused coping)：即個體針對問題積極尋求解決方法，如訂定進度、擬定計畫、蒐集資料、確實執行。

〈二〉情緒焦點因應(Emotion-focused coping)：即個體為了減少情緒衝擊或處理情緒上的痛苦，常用認知、替代、壓抑、否認、反向作用、投射和理性化的防衛機制來減輕痛苦，而不是以實際行動來減輕或改變外在壓力。

在這個因應理論中，壓力的因應分成「問題核心」與「情緒核心」兩種方式。「問題核心」是指剛成任務的活動，而「情緒核心」是指對任務抱持愉快的感覺。假如你想用問題核心的方式去完成一項不可能如期完成的任務課題，那只是徒增自己的壓力，這時不妨採用情緒核心的方式來面對壓力〈藍采風，2003：97-98〉。

再者，圖 2-18 裡有一項「再評估」機制，再評估又稱防衛性再次評估(defensive reappraisal)，是指個人改變原先對壓力情境的判斷，個體經過一段時間的調適後，對因應後產生的效果再加以評估，修正部份錯誤的因應策略。其基本上是一種回饋處理的歷程，包括兩種形式〈吳明順，2002：52；李瑞文，2002：47-48；張育成，2009：41〉：

- 1、現實式：因為新訊息的出現，而導致再評估。這些新訊息可以是個人與環境關係的變化，或是對個人利益的改變。例如：原先受排斥的工作，但事後因能從工作中獲得榮譽感或實質的利益，而轉變成接受甚至主動爭取。
- 2、自我防衛式：因為個人無法改變現實，只好將原先判斷為傷害、喪失或威脅的情境，再評估為無威脅或有利的，以減少負面的情緒。例如：「逆來順受」、「既來之則安之」皆是此種心態。

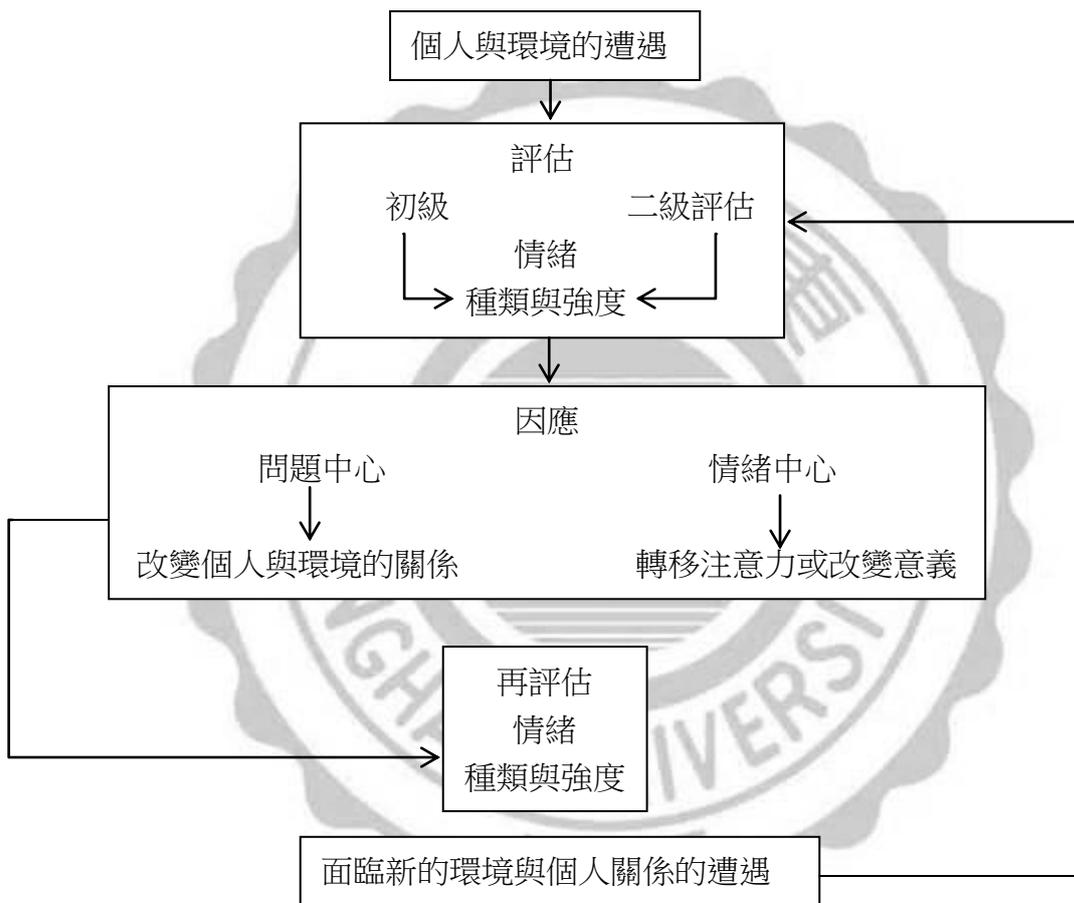


圖 2-18 因應為情緒中介關係圖

資料來源：中學實習教師人格特質、工作壓力對因應策略之關聯性研究-以台北市為例(頁 36)，徐秋榮，2007，銘傳大學教育研究所碩士論文，臺北。

由以上壓力認知評估與因應觀點中可得知：「認知評估」是所有因應方式的基礎，當個人作不同的壓力評估時，個人會使用不同的因應策略，而因應的結果會直接影響所產生情緒的種類與強度，故視因應方式是情緒的中介變項。所以因應是動態的，是一種

過程取向模式。

四、因應矩模式

因應矩陣(coping matrix)的模式，是由 Justice(1988)融合其他學者的觀點所提出，用以說明因應資源與因應策略之間的關係。他將因應策略分成「問題取向」與「情緒取向」兩種取向，其敘述如下〈李玫玲，2004：70-71〉：

- 〈一〉問題取向：指針對問題設法改變其強度或來源〈包括外在的或內在的環境〉。
- 〈二〉情緒取向：指致力於緩和問題所帶來的痛苦與困擾〈包括身體層面與情緒層面〉。

而不管是「問題取向」或「情緒取向」，個體所使用的因應方式或策略都可分為以下三種：〈一〉直接行動 〈二〉間接行動 〈三〉抑制行動。此外，因應資源的存在與否，是阻礙或促進個體成功因應的重要因素。Justice 的因應矩陣模式如圖 2-19 所示：



方式與策略

問題取向

情緒取向

直接行動	<p><u>針對外在環境</u></p> <p>問題解決技巧、獨斷、磋商、說服、攻擊、尋求及運用資訊、尋求他人協助</p>	<p><u>針對身體層面</u></p> <p>運動、鬆馳、洗熱水澡、喝酒或服用鎮定劑</p>
	<p><u>針對內在環境</u></p> <p>認知重建、修正認知偏差、改變內在對話</p>	<p><u>針對情緒層面</u></p> <p>討論壓力源、參加聚會、看電影、渡假</p>
間接行動	<p><u>針對外在環境</u></p> <p>逃避、置之不理、離開</p>	<p><u>針對身體層面</u></p> <p>喝酒、吃東西、抽煙</p>
	<p><u>針對內在環境</u></p> <p>保持樂觀</p>	<p><u>針對情緒層面</u></p> <p>運用防衛機制、聊天、做有興趣的事、放棄</p>
抑制行動	<p>警戒與等待</p> <p>不採取行動</p> <p>保留反應</p>	<p>休息與期待</p>
資 源	<p>社會支持、訊息、信念能度、技巧、幽默、挑戰感、新奇感、承諾、健康、物質資源</p>	

圖 2-19 Justice 的因應矩陣模式

資料來源：兒童英語教師工作壓力與 因應策略之質性研究 -以臺南地區為例(頁 71)，李玫玲，2004，*國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文*，臺南。

五、小結

綜觀上述各家理論，各有所長亦有獨到的見解。本研究對因應策略之看法，偏向採用 Lazarus 和 Folkman 的認知評估學派，如同壓力感受的定義，因應方式也是個體認知後的結果，當遭遇壓力來源後，個體就會就各方資源、自身能力、壓力類型與程度等方面詳加評估後，才又再進一步評估足以恢復個體身心平衡的手段與策略，亦即本研究所指之因應策略。此外，策略的類型根據各家所述，普遍分成「問題取向」及「情緒取向」，而此二種因應策略的採用優先次序並無固定或一致的模式，亦端視壓力產生之時的各項內外環境條件，經由個體評估後認定之。職上之故，「認知評估學派」為本研究針對因應策略深入探討的重要基礎理論

肆、教師工作壓力之因應策略

對於教師因應的方式，可從幾方面來加以探討，包括：減少壓力源、從個人管理層面和學校提供協助層面、直接因應或間接因應壓力方式、積極面與消極面因應方式。主要的目的，都是在於減輕教師所面臨的壓力。茲將各家學者所研究之因應策略，彙整如表 2-11。

表 2-11 各學者研究之因應策略彙整表

研究者	年代	因應策略
李瑞文	2002	解決問題、尋求支援、理性思考、自我調適
吳明順	2002	問題解決、理性思考、延宕處理、尋求支持、情緒調適
吳俊容、 傅秀媚	2002	直接行動：包含準備抵禦傷害、攻擊、避免、漠不關心。與緩和行動：生理取向和心理防衛。
黃智慧	2003	生活式管理策略、放鬆策略、認知策略、時間管理策略、問題解決策略、社會支持策略
詹寶完	2003	生理管理方式、解決問題方式、時間管理方式、自我放鬆方式、利用社會支持系統方式、運用防衛機制的方式
周元璋	2003	尋求協助、理性分析、調適情緒、解決問題、消極逃避

表 2-11 〈續〉

李秀穗	2003	問題解決、邏輯思考、尋求支持、情緒調適、情緒逃避或轉移。
黃善慈	2005	理性解決、情緒調適、尋求支持、消極逃避
洪文章	2005	問題解決、理性思考、延宕處理、尋求支持、情緒調適
官湘玲	2005	面對問題、情緒調適、尋求支持、延宕逃避
黃瑋苓	2005	問題解決、理性思考、尋求支持、情緒調適
翁桓盛	2005	問題解決、理性思考、尋求支援、情緒調適、延宕處理
湯誌龍、 楊麗香	2005	問題解決、理性分析、自我調適、尋求支持、延宕處理、逃避處理
游金玲	2006	解決問題、尋求協助、逃避問題、情緒調適
林萬來	2006	分析解決、尋求支持、調適改變、研習進修
徐秋榮	2007	理性解決、延宕逃避、自我調適、尋求支持
林翠芸	2008	自我解決、暫時擱置、尋求支持、情緒調適、改變心態、外力抒解、外來協助、親朋討論
張育成	2009	解決問題、理性分析、尋求協助、情緒調適、延宕逃避
莊博文	2009	解決問題、延宕逃避、尋求支持、情緒調適
歐慧敏、 曾玉芳	2009	理性思考、情緒調適、尋求支持
林淑英	2010	解決問題、理性判斷、情緒調適、尋求支持
任廷芬	2011	解決問題、延宕逃避、尋求支援、情緒調適、理性思考
蘇彩玉	2011	解決問題、尋求支持、理性思考、自我調整
蘇俊雄	2012	理性化解問題、自我調適情緒、尋求支援幫助、拖延逃避退縮

表 2-11 〈續〉

Lazarus& Folkman	1984	面對問題、疏遠、自我控制、尋求社會支持、接受責任、逃離或逃避、計畫性的問題解決、正向的再評價
Mintzberg Lampel& Ahlstrand	2006	默認、妥協、逃避、抗拒、操縱

資料來源：研究者自行整理

綜上所述，本研究參酌各家研究者的論述，將因應策略分成解決問題、忽略逃避、暫時擱置、尋求協助、情緒調適及進修研習等六項，茲分述如下〈吳明順，2002：58；李玫玲，2004：75；黃善慈，2005：48；莊博文，2009：25-26〉：

- 一、解決問題：面對問題時，能以各種理性的角度來思考問題，瞭解問題癥結的真相，並主動積極的尋求解決之道，以化解面臨的工作壓力。
- 二、忽略逃避：在面對問題時心生倦怠、憂鬱，產生逃避的心態、甚至對人生失去目標、失去希望，因而利用逃避、忽略等較為消極的方式，來減緩工作壓力。
- 三、暫時擱置：在工作情境中，面臨棘手、難以立即解決的問題，先調整自己的步調，採取暫緩解決的方式，以降低或消除個體知覺的壓力後，再謀求解決之道。
- 四、尋求協助：當工作遇到問題時，會多方徵求別人的意見與支持的力量，尋求情感上、精神上的慰藉，以減少壓力的困擾。尋求的對象包括校內外同儕、上級機關、校長、家長會、教師會、學術團體、心理諮商團體、宗教、朋友、親人等。近來教育局委託財團法人張老師基金會辦理「韓老師專線」服務，亦屬此類。
- 五、情緒調適：當受到工作壓力時，嘗試各種方式，讓自己在心理上及心情上得到舒解與調適，或者讓情緒得以宣洩，藉以減輕工作壓力所產生的心理負面感受。
- 六、進修研習：當個體面對工作情境上的外在刺激而引發工作壓力的感受時，能使用參與研習、自我進修、查閱書籍規章等方式，來充實自我能力或專業知能，以消弭工作壓力的來源。

伍、教師工作壓力與因應策略模式圖

本研究在整理、探討各學者對於工作壓力及因應策略相關意涵及理論之文獻後，發現工作壓力與因應策略之間有其因果關係，且與綠色植物之光合作用中光反應與暗反應模式，有其相似之處。職此之故，研究者嘗試攫取各學者對於工作壓力與因應策略的觀點，試繪教師之工作壓力與因應策略關係之模式圖，如圖 2-20 所示：

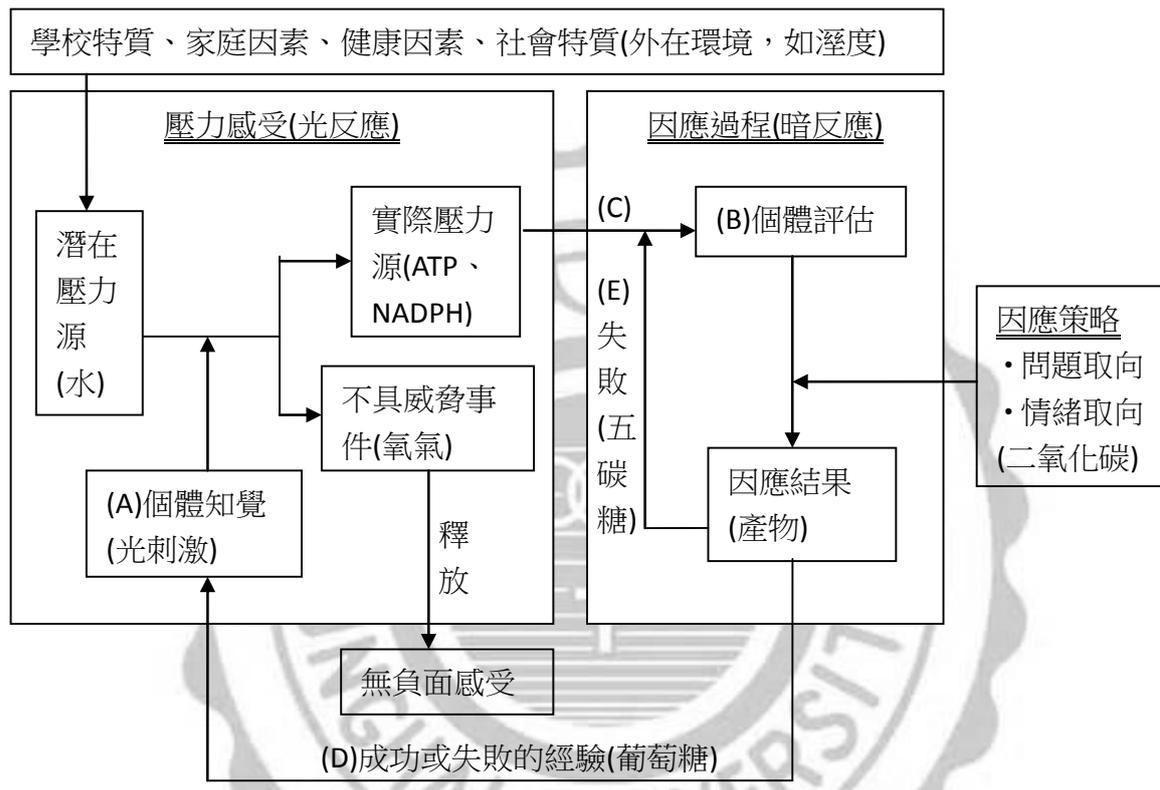


圖 2-20 工作壓力與因應策略模式圖

資料來源：研究者參閱相關文獻後自行繪製

根據圖 2-20 所示內容，有幾點說明以陳述此模式圖所代表涵義：

- 1、本模式圖中，各項目後於括號中所標示的物質，代表本模式圖相對應於光合作用中各物質所擔任的角色。如：潛在壓力源〈水〉，表示本模式圖中的「潛在壓力源」所扮演的角色，如同在光合作用中「水」所扮演的角色。
- 2、本模式圖中包括兩次評估的過程，第一次是(A)，評估潛在壓力源是否成為具威脅性的實際壓力源，若否則個體會將此事件釋放，不會造成個體心理或生理的傷害；第二次是(B)，以評估採用適當的因應策略來減緩紓解工作壓力的感受。

此部份是根據認知評估學派 Lazarus 與 Folkman 的論點而來。

- 3、此模式中包含兩項刺激作用，一為(A)個體知覺刺激工作壓力感受的形成，二是(C)過程，表示實際壓力源刺激因應過程的運作。
- 4、(D)過程表示個體對於工作壓力因應的結果，不論是成功或是失敗的結果，皆會回饋至個體的知覺，影響個體的價值觀或經驗，以作為日後評估的依據。若個體經常提供成功因應的經驗，會有助於個體評估壓力有是否具有威脅性的判斷，並提高個體的於潛在壓力源所產生之壓力感受的耐受力，故職於此，(D)可成為成功因應工作壓力的作用環，如同光合作用產生的葡萄糖提供植物體成長的養分，幫助個體茁壯成熟。
- 5、(E)表示因應失敗的結果，需經過個體重新評估所採用的因應策略，使因應過程一而再的重複，會造成個體心理、生理的損耗，甚而造成壓力反應的疾病。
- 6、本模式圖引用 Moracco & McFadden 與 Tellenback、Brenner & Löfgren，以及 Kyriacou & Sutcliffe 三組學者對於教師工作壓力的論點，並根據 Selye 對於壓力分類的看法，繪製出潛在壓力源成為實際壓力源的過程，表示並非任何工作壓力皆會造成個體產生負面感受而須採取因應策略，此部份亦為本研究之論點。再者，個體知覺亦是決定工作壓力感受至為關鍵的要素，且個體知覺是不斷受到各項因素影響而產生變化。
- 7、本模式圖除了列出潛在壓力源，更參考 Tellenback、Brenner & Löfgren 之觀點，將學校與社會的特質一併列出，且加上家庭因素與健康因素等，皆是間接影響工作壓力感受的因子，故亦繪於本模式圖中。

第四節 國小教師工作壓力與因應策略之相關研究

壹、工作壓力之相關研究

由工作壓力定義及工作壓力理論可以得知工作壓力的知覺會受到個人的特質、環境因素及過去經驗的交互影響。近年來研究教師工作壓力與個人背景變項之間關係的論述

甚多，本研究為更深入探討教師的工作壓力，乃蒐集、整理國內相關的研究，如表 2-12 所示：

表 2-12 教師工作壓力之相關研究

研究者 〈年代〉	研究主題	研究對象 〈研究方式〉	研究發現
謝琇玲 〈1990〉	國民中學學校組織氣氛、教師工作壓力及其因應方式之調查研究	高雄縣市國民中學教師 〈問卷調查〉	1、國中教師壓力感受程度為中等。 2、壓力感受層面最大的是「教學方面」。
江鴻鈞 〈1995〉	臺灣省國民小學初任校長工作壓力與因應方式之研究	臺灣省國民小學初任校長 〈問卷調查〉	初任校長的壓力感受依序為：內在衝突、工作負擔、人際處理、學生訓導、角色期許。
林純文 〈1996〉	國民小學組織氣候、教師工作壓力及其因應方式之研究	公立國民小學教師 〈問卷調查〉	1、女性、未婚、年資淺〈1-5年〉、級任教師知覺到的工作壓力較高。 2、小教師較常用尋求支持、邏輯分析及情緒調適的壓力因應方式。 3、個人背景變項與學校組織氣候是影響教師工作壓力的重要因素。
葉龍源 〈1998〉	國民小學主任工作壓力與因應方式之研究	中部五縣市公立國民小學主任 〈問卷調查+個案訪談〉	1、國小主任在整體工作壓力感受上屬中等。 2、壓力感受以「工作負荷」和「上級方面」最大，而「人際關係」方面最小。 3、因應壓力時較常採取「理性思考」、「問題解決」、「尋求支持」，而「延宕逃避」較少使用。 4、擔任總務處的主任工作壓力較大。
陳聖芳 〈1999〉	臺東地區國小教師的工作壓力與工作滿意度之研究	臺東地區國小教師 〈問卷調查〉	1、臺東地區國小教師工作壓力屬中等程度。 2、工作壓力源中以「同事緊張關係」及「行政不支持」的壓力最高，依序為缺少工作外在報酬、工作負荷，而以「師生家長緊張關係」最低。 3、學生人數愈多、兼任人事主計與其他行政職務的教師工作負荷愈大。
黃義良 〈1999〉	國小兼任行政工作教師的工作壓力與適應方式之研究	臺南縣公立國民小學兼任行政工作教師 〈問卷調查〉	1、工作壓力感受屬中等到中等以上程度。 2、國小兼任行政工作教師的個人壓力調適，以採用「問題解決」的頻率最高，採用「情緒宣洩」的頻率最低。 3、男性、已婚、兼任職務年資2年以下、學校規模「13-24班」的兼任行政教師工作壓力最大。

表 2-12(續)

李瑞文 〈2002〉	國立大學校院人事人員工作壓力與因應策略之研究	全國國立大學校院所屬人事人員，包含主任 〈問卷調查〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、國立大學校院人事人員工作壓力達稍低於中等壓力程度，並無特別明顯的工作壓力感受。 2、國立大學校院人事人員工作壓力來源依程度為：「工作負荷」、「角色衝突」、「家因素」、「上級壓力」、「環境因素」、「人際關係」。 3、面對壓力的因應策略，依使用頻率由高至低為：「解決問題」、「尋求支援」、「理性思考」、「自我調適」。
吳明順 〈2002〉	國民中學主任工作壓力與因應策略之研究	中部八縣市國立中學主任 〈問卷調查+個案訪談〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、國中主任整體工作壓力感受屬於中等程度。 2、在工作壓力方面，以「工作負荷」的壓力感受最大，其次依序是「人際處理」、「專業知能」、「決策參與」、「內在衝突」。 3、在壓力因應方面，最鉤常使用的是「理性思考」，其次依序是「問題解決」、「尋求支持」、「情緒調適」、「延宕處理」。
吳俊容、傅秀媚 〈2002〉	國小特殊班教師與普通班教師工作壓力及其調適策略之研究	中部地區，包括臺中縣市、彰化縣、南投縣等公立國民小學特殊班與普通班的專任教師 〈問卷調查〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、特殊班教師的壓力感受是在輕微到中等之間；普通班教師的壓力感受為中等。 2、特殊班教師的各層面壓力中，以「管教學生的壓力」最高，其次是「時間運用的壓力」；在普通班中，則以「時間運用的壓力」感受最高，其次是「角色的壓力」。 3、因應策略使用效果前十名為：事前擬好計畫以免挫折、閱讀書報雜誌、運動、聽音樂、從別的角度來看這件事、聽聽親朋好友的意見、查詢相關的書籍文章、向家人或朋友訴苦。
周元璋 〈2003〉	彰化縣國民小學兼任行政職務教師工作壓力與因應方式之研究	彰化縣公立國民小學之兼任行政職務教師 〈問卷調查+結構式訪談〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、彰化縣國小兼任行政職務教師對整體工作壓力感受中以上，五個層面以「教育改革」最高，其次依序是「時間壓力」、「專業知能」、「工作負荷」、「人際關係」。 2、國小兼任行政職務教師對工作壓力的因應，以「理性分析」最多，其餘依次是：「解決問題」、「調適情緒」、「尋求協助」，較少用「消極逃避」的方式解決壓力問題。

表 2-12(續)

李秀穗 〈2003〉	大專院校體育室 主管的工作壓力 因應方式與職業 倦怠關係之研究	國內大專院校體 育室主管 〈問卷調查〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、工作壓力大小依序為：內在衝突、工作負荷、人際關係、上級壓力、決策壓力。 2、因應策略使用頻率由高至低依序為：問題解決、邏輯思考、情緒調適、情緒逃避或轉移、尋求支持。
黃智慧 〈2003〉	減緩國小教師工 作壓力之行動研 究	臺中縣國民小學 一年級級任教師 〈行動研究〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、參與協同成長團體教師的工作壓力來源包括工作、行政、學生、家長、人際關係及專業生涯等方面；而面對相同的壓力來源，不同的參與教師有著不同的壓力感受，主要原因在於個人對壓力來源評估的差異。 2、運動、時間管理、放鬆及問題解決四個策略，均可協助參與教師減緩工作壓力，但其效果存有差異。
詹寶完 〈2003〉	國小教師兼任組 長工作壓力之個 案研究	國小教師兼任註 冊組長 〈個案訪談〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、個案在教學職務工作感受不到壓力。 2、行政工作上的壓力屬暫時性及階段性的壓力，而兼辦社團業務的壓力則是屬於持續性的壓力。 3、請託的壓力是行政工作上主要的壓力源。追求成就感是兼辦社團業務時的主要壓力源。其次是組長的多重角色壓力與工作負荷量的壓力。 4、行政請託的壓力，因權勢運用，而採取逐步退讓的因應方式，由情緒反應、說明解釋、無奈照辦的解決方式來因應。 5、兼辦社團業務的壓力為維繫成就感，主要是採取「社會支持」的方式，爭取人力、物力、財力的支持，其次以寄情「宗教信仰」的方式，尋求心靈的寄託。
曾錦泉 〈2004〉	國民中學組織變 革與校長工作壓 力及因應策略之 研究	臺灣省中部五縣 市公私立國民中 學校長 〈問卷調查〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、工作壓力感受屬於中等程度。 2、女性校長較常使用自我調適與社會支持等因應策略。而男性校長較常使用理性分析及延宕逃避之因應策略。
李玫玲 〈2004〉	兒童英語教師工 作壓力與因應策 略之質性研究-以 臺南地區為例	臺南縣市兒童英 語教師 〈深入訪談〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、造成兒童英語教師工作壓力的主要因素：學生程度差異大的壓力、專業知能不足的壓力、班級經營的壓力、工作負荷的壓力。 2、兒童英語教師力的因應策略：參加在職教育訓練、尋求社會支持、情緒調適。

表 2-12(續)

黃善慈 〈2005〉	屏東縣國民中學 教師兼任行政職 務者工作壓力與 因應策略之研究	屏東縣國民中學 教師兼任行政職 務者 〈問卷調查〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、國中教師兼任行政職務者所感受到的是中等程度的工作壓力感受。 2、普遍感受到「時間壓力」的工作感受較為沉重。 3、面臨工作壓力時，較常使用「尋求支持」及「理性解決」的方式來調適壓力。
洪文章 〈2005〉	國民小學實施九 年一貫課程中兼 任行政職務教師 工作壓力與調適 策略之研究	彰化縣公立國民 小學之兼任行政 職務教師 〈問卷調查〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、九年一貫課程實施中，國小兼任行政職務教師整體工作壓力感受屬於中等以上程度。 2、在工作壓力方面，以「工作負荷」的壓力感受最大，其次依序為「角色衝突」、「專業知能」、「人際互動」。 3、在壓力調適策略方面，最常使用「理性思考」，其次依序為「尋求支持」、「問題解決」、「情緒調適」、「延宕處理」。
官湘玲 〈2005〉	九年一貫課程實 施後國民小學教 師兼任行政人員 工作壓力與因應 策略之研究	臺南縣市公立國 民小學兼任行政 教師 〈問卷調查〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、國小教師兼任行政人員的整體工作壓力在中程度。 2、就工作壓力各層面而言，由高至低依序為：「工作負擔」、「外在環境」、「人際關係」、「角色壓力」、「組織因素」。 3、因應工作壓力的策略方面，最常採用依序為：「面對問題」、「尋求支持」、「情緒調適」、「延宕逃避」。
黃瑋苓 〈2005〉	國小融合教育班 教師工作壓力與 其因策略之研究	九十三學年度任 職臺南縣國民小 學融合教育班教 師 〈問卷調查〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、融合教育班教師的各層面壓力中，以「學生問題」最高，其次依序是「專業知能」、「工作負荷」、「角色壓力」、「社會支持」。 2、融合教育班教師使用因應策略頻率高低依序：理性思考、問題解決、尋求支持、情緒調適。 3、融合教育班教師整體壓力呈現中等程度的反應。
翁桓盛 〈2005〉	中等學校資優班 教師工作壓力與 因應策略之研究	中部四縣市公立 高中、國中的資 優班教師 〈問卷調查〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、資優班教師的各層面壓力中，以「教育理念」最高，其次依序是「工作負擔」、「行政配合」、「期望目標」、「人際關係」。 2、融合教育班教師使用因應策略頻率高低依序：理性思考、問題解決、情緒調適、尋求支援、延宕處理。 3、資源班教師對工作壓力的感受良好，少有感覺工作壓力的傾向。

表 2-12(續)

<p>湯誌龍、 楊麗香 〈2005〉</p>	<p>高職餐飲管理科 教師工作壓力、 因應策略與教學 效能之研究</p>	<p>餐飲管理科之公 私立高職、綜合高 中專業教師 〈問卷調查〉</p>	<p>1、餐飲管理科教師工作壓力呈現中高程度。 2、工作壓力以學生管理最高，其次是工作負 荷、人際關係。3、教師的因應策略以「延 宕逃避處理」層面最高，其次是「理性分 析」、「自我調適」、「尋求支持」、「問題解 決」。</p>
<p>游金玲 〈2006〉</p>	<p>公務人員工作壓 力與因應策略之 研究-以彰化縣政 府為例</p>	<p>彰化縣政府公務 人員 〈問卷調查〉</p>	<p>1、公務人員工作壓力感受屬於中等程度，顯 示整體受試的公務人員之工作壓力程度尚 屬可忍受之範圍。 2、工作壓力依影響力的大小，依序是：職務 因素、法令因素、人際因素、角色因素及個 人因素。 3、公務人員面對工作壓力的因應策略，分別 是尋求協助、解決問題、情緒調適及逃避問 題。</p>
<p>林萬來 〈2006〉</p>	<p>國小校長工作壓 力及其因應策 略：以雲林縣為 例</p>	<p>雲林縣國小校長 〈深入訪談〉</p>	<p>1、在工作壓力感受方面，感受壓力最大的是 來自於危機管理的壓力，其次依序是來自於 公共關係、上級、行政、課程與教學領導、 角色期許、裁併校或學生流失的壓力，最輕 微的是來自經費建設、學業成就及學生升學 壓力。 2、在因應策略方面，最常使用的是尋求支持， 其次依序是分析解決、適應改變、民主參與 和延緩處理，最少使用的是研習進修。</p>
<p>徐秋榮 〈2007〉</p>	<p>中學實習教師人 格特質、工作壓 力對因應策略之 關聯性研究-以台 北市為例</p>	<p>中學實習教師 〈問卷調查〉</p>	<p>1、中學實習教師有中等程度的工作壓力，其 中以「專業發展」層面壓力最大。 2、中學實習教師在有壓力感受時有中高程度 的頻率使用因應策略，其中最常使用「尋求 支持」層面的方式。</p>

表 2-12(續)

黃紹峯 〈2007〉	南投縣國民小學 兼任行政職務教 師運動參與程度 與工作壓力	南投縣兼任行政 職務教師 〈問卷調查〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、南投縣國民小學兼任行政職務教師工作壓力之普遍表現呈現中等的現象。在五個層面中，以「工作負荷」的壓力感受最高，其次依序為「上級壓力」、「內在衝突」、「專業知能」、「人際關係」。 2、在工作壓力各層面中，在「人際關係」方面主任高於組長；在「專業知能」方面，組長高於主任；其餘層面則無差異。 3、工作壓力因素之「工作負荷」與運動參與程度達顯著負相關。
林翠芸 〈2008〉	馬祖地區國中小 教師工作壓力與 因應策略之研究	馬祖地區國中小 教師 〈問卷調查〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、整體工作壓力負荷屬略低於中等程度。 2、教師工作壓力，各層面的得分依序為：「活動配合」、「兼職壓力」、「角色壓力」、「時間壓力」、「組織因素」、「專業知能」、「教學問題」、「工作溝通」。 3、因應策略各構面的得分依序為：「自我解決」、「改變心態」、「外力抒解」、「情緒調適」、「尋求支持」、「外來協助」、「親朋討論」、「暫時擱置」。 4、兼行政職務的教師，其工作壓力感受負荷高於其他職務的教師。
張育成 〈2009〉	臺北市國民小學 教師兼任行政職 務者工作壓力與 因應策略之研究	臺北市兼任行政 職務教師 〈問卷調查〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、臺北市國民小學教師兼行政職務者，工作壓力認同度為中等程度。 2、工作壓力的各面向而言，「行政負荷」得分最高，其餘依次是「上級壓力」、「內在衝突」、「人際互動」及「專業知能」。 3、壓力因應策略方面，以「解決問題」分數最高，其餘依次為「理性分析」、「尋求協助」、「情緒調適」、「延宕逃避」。
陳勇全 〈2009〉	國民小學教師工 作壓力、組織氣 氛與組織承諾相 關之研究	高雄縣國民小學 教師 〈問卷調查〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、國民小學教師工作壓力屬於中低程度，以專業知能壓力最大，其次為心理衝突、工作負荷及人際關係，各層面均屬於中低程度。 2、年齡與服務年資較少的國民小學教師存在較高的工作壓力。
洪玉姍 〈2009〉	桃園縣國民小學 兼任行政職務教 師工作壓力與身 心健康之研究	桃園縣兼任行政 職務教師 〈問卷調查〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、兼任行政職務教師整體工作壓力屬於中等程度。各向度程度依序為工作負荷、專業知能、人際關係及角色衝突。 2、服務 6-24 年之兼任行政職務教師整體工作壓力知覺程度高於服務 25 年以上教師。 3、兼任行政職務教師工作壓力知覺程度高時，其身心健康情形較易受威脅。
莊博文 〈2009〉	國小小型學校兼 任行政業務教師 工作壓力與因應 策略之研究	南投縣十二班以 下國民小學兼任 行政職務教師 〈問卷調查〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、國小小型學校兼任行政職務教師感受到中等略低程度的工作壓力。 2、工作壓力各層面感受度由高至低依序為：「工作負荷」、「專業發展」、「內在衝突」、「人際關係」、「上級壓力」。 3、常採用的因應策略為「尋求支持」、「解決問題」、「情緒調適」最常用，頻率最低的是「延宕逃避」。

表 2-12 〈續〉

蘇祝永 〈2009〉	國小事務組長壓力來源與因應方式	臺東縣國小兼任事務組長 〈深度訪談〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、事務組長最主要的工作壓力來源是財產管理與採購，其他則是時間分配與工作負荷。 2、最常採用的因應方式為問題解決，其次為尋求支持。
歐慧敏、曾玉芳 〈2009〉	學前教師工作壓力與因應策略之相關研究	全國學前教師 〈問卷調查〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、學前教師知覺的工作壓力為中等程度。 2、學前教師的工作負荷壓力最高，其次是人際關係，再者為教學自主，最低為工作回饋。
林淑英 〈2010〉	政府機構基層主計人員工作壓力及壓力因應策略之研究-以屏東縣政府為例	屏東縣地區主計人員 〈問卷調查〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、職務愈高，「領導風格」的壓力愈大。已婚者的「人際關係」壓力感受大於未婚者。41-50 歲的工作壓力大於 31-40 歲的。年資愈低的專業知能工作壓力愈大。 2、職務愈低的人員在「解決問題」、「理性判斷」、「自我調適」、「尋求支持」的策略較多。教育程度愈高，其運用「解決問題」、「理性判斷」、「自我調適」、「尋求支持」的策略愈多。
任廷芬 〈2011〉	臺中市國民小學教師兼任行政職務工作壓力與因應策略之研究	臺中市國民小學教師兼任行政職務工作 〈問卷調查〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、臺中市國民小學教師兼任行政職務感受到中等程度的工作壓力。其中以「工作負荷」層面最高，其次為「上級壓力」、「專業知能」、「內在衝突」、「人際關係」。 2、在因應策略採用頻率方面，由高而低依序為「理性思考」、「解決問題」、「尋求支持」、「情緒調適」、「延宕逃避」。 3、在「人際關係」與「專業知能」層面上，教師兼任組長所感受到的壓力高於教兼任主任職務。
蘇彩玉 〈2011〉	國小兼任行政工作教師角色壓力與因應策略之研究	屏東縣公立小學兼任行政工作教師 〈問卷調查〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、國小兼任行政工作教師的角色壓力以角色負荷感受最深，上級教育單位及主管是主要的壓力源，評鑑與臨時交辦業務是造成壓力的主要事項。 2、國小兼任行政工作教師在採取壓力因應策略各方面頻率為中高程度，其中最常採用解決問題的方式。 3、主任的角色負荷感受較強，較常使用理性思考策略；導師兼組長使用解決問題策略的頻率較高。 4、學校規模小的兼任行政工作教師角色負荷與角色衝突高，且採用解決問題策略也較高。
劉逸凡 〈2011〉	國小教師兼任行政職務教師工作壓力與學校效能關係之研究-以新北市公立國民小學為例	新北市公立國民小學國小教師兼任行政職務教師 〈問卷調查〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、國小兼任行政職務教師在工作壓力方面，以「工作負荷」的壓力感受最大，其次依序為「專業知能」、「上級壓力」、「角色衝突」、「人際關係」。 2、國小兼任行政職務教師會因不同擔任職務而在「專業知能」、「人際關係」、「整體壓力」上有顯著壓力。教師兼組長壓力感受大於教師兼主任。

表 2-12 〈續〉

紀成進 〈2011〉	臺中市國民中學 教師兼任行政工 作人員工作壓 力、休閒參與及 休閒阻礙之研究	臺中市國民中學 教師兼任行政工 作人員 〈問卷調查〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、臺中市國民中學教師兼任行政工作人員在工作量表中的「行政負荷」構面得到最高的平均分數，屬中等偏上程度，其次為「上級要求」、「教學輔導」及「專業能力」。 2、教師兼任行政工作人員其工作壓力之來源非僅於擔任行政工作所感受到之壓力，因其本身亦為教師並擔任教學工作，因此對學生的教學及輔導工作亦為其工作壓力的來源之一。 3、休閒活動參與頻率愈高的教師兼任行政人員，相對的對其工作壓力感受程度較低。 4、教師兼任行政工作人員之工作壓力越大時，相對的其在休閒阻礙的感受程度亦愈大。
蘇俊雄 〈2012〉	國小教師兼任行 政壓力與適應之 研究-以臺南市為 例	臺南市公立國民 小學兼任行政工 作教師 〈質性研究-深度 訪談〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、工作壓力感受最大依序「人際的處理」、「其他」、「首長的壓力」、「行政的負擔」、「專業的知能」。 2、工作壓力來源最多依序「工作負擔」、「專業知能」、「人關係」、「上級壓力」、「其他」。 3、壓力適應的得分依序為「理性化解問題」、「自我調適情緒」、「尋求支援幫助」、「拖延逃避退縮」。
張榕庭 〈2012〉	臺中市公立國民 小學教師工作壓 力之研究-以兼任 行政教師與級任 導師為例	臺中市國民小學 編制內之兼任行 政教師與級任導 師 〈問卷調查〉	<ol style="list-style-type: none"> 1、教師兼任組長工作壓力最大，教師兼任主任工作壓力最小。 2、任職於大型學校〈61班以上〉工作壓力大於中型學校〈37-60班〉，也大於36班以下的學校。 3、各面向工作壓力中，以「工負荷」面向的分數最高，其次是「教學與管理」，而平均最低的是「自我期許」。

資料來源：研究者自行整理

由表 2-12 得知，影響教師工作壓力的相關因素很多，故本研究分別從研究對象、研究方法、及性別、年齡、婚姻、子女、教學年資及行政年資、學歷、擔任職務、學校規模等背景變項，加以整理、歸納，以利進行進一步的分析、探討。

一、研究對象探討

近幾年國內對於不同工作者的工作壓力探討之研究為數不少，本研究針對教育人員工作壓力之相關研究進行「研究對象」的整理與分析，如表 2-13 所示：

表 2-13 工作壓力的研究對象統計表

項目 編號	研究對象	研究數量	百分比〈%〉
1	學前教師	1	2.7
2	國民小學校長	2	5.4
3	國民小學教師	9	24.3
4	國民小學兼行政職務	15	40.5
5	國民中學校長	1	2.7
6	國民中學教師	2	5.4
7	國民中學兼行政職務	3	8.1
8	高中職教師	2	5.4
9	大專院校行政人員	2	5.4
合計		37	99.9

資料來源：研究者自行整理

由表 2-13 得知，針對國民中小學兼任行政職務教師之工作壓力的研究頗多，表示教育人員工作壓力議題深受重視。雖然研究者在蒐集相關資料時，會考量本研究的主題而有所偏重某些類別的研究成果，但表 2-13 的統計結果仍能顯示出，國民小學兼任行政職務教師所面臨工作壓力的問題受到許多研究者的關注，因此值得深入探究。

二、研究方法探討

在工作壓力相關研究，各學者採用的研究方法方面，將研究者蒐集之研究結果，茲整理如下表 2-14：

表 2-14 工作壓力研究方法統計表

項目 編號	研究方法	研究數量	百分比〈%〉
1	問卷調查	28	75.7
2	深入訪談	4	10.8
3	個案研究	1	2.7
4	行動研究	1	2.7
5	問卷調查+訪談	3	8.1
合計		37	100.0

資料來源：研究者自行整理

由表 2-14 可得知，國內研究者大多數以問卷調查的方法，來探究教師工作壓力與其相關變項的研究。而僅有少數研究者採用深入訪談〈林萬來，2006；李玫玲，2004；蘇祝永，2009；蘇俊雄，2012〉、個案研究〈詹寶完，2003〉、行動研究〈黃智慧，2003〉，及量化兼用訪談策略〈葉龍源，1998；吳明順，2002；周元璋，2003〉。

三、研究對象之背景變項探討

〈一〉性別與教師工作壓力之研究

對於性別與教師工作壓力的相研究，發現各學者的研究結果並不一致，部份學者認為男性在工作壓力的認知上比女性來得大〈謝琇玲，1990；黃義良，1999；李瑞文，2002；洪文章，2005；林翠芸，2008；莊博文，2009〉；而另有部份學者認為女性的工作壓力來得比男性大〈林純文，1996；葉龍源，1998；吳明順，2002；曾錦泉，2004；官湘玲，2005；任廷芬，2011〉，但大部份的學者認為性別與壓力感受的程度是沒有差異的。茲將學者對於性別與教師工作壓力結果，整理如表 2-15 所示：

表 2-15 性別與工作壓力之相關研究

研究者	年代	研究結果
謝琇玲	1990	男性教師在工作負荷及整體工作壓力程度都較女性教師大。
江鴻鈞	1995	男女之間無顯著差異
林純文	1996	女性感受到的工作壓力比男性大
葉龍源	1998	有顯著差異，女性主任感受較大的工作壓力
黃義良	1999	男性感受到的工作壓力最大
李瑞文	2002	男性比女性容易在人際關係上感受到工作壓力，女性比男性容易在環境因素上感受到工作壓力
吳明順	2002	在「決策參與」方面，女性工作壓力大於男性

表 2-15(續)

吳俊容、傅秀媚	2002	男女之間無顯著差異
周元璋	2003	男女之間無顯著差異
李秀穗	2003	男女之間無顯著差異
曾錦泉	2004	女性感受到的工作壓力比男性大
黃善慈	2005	男女之間無顯著差異
洪文章	2005	男性兼任行政工作壓力感受度較高
官湘玲	2005	女性教師在「角色壓力」與「外在環境」層面上，工作壓力的感受程度高於男性教師。
翁桓盛	2005	男女之間無顯著差異
游金玲	2006	男女之間無顯著差異
林萬來	2006	男女之間無顯著差異
林翠芸	2008	男性教師工作壓力大於女性教師。
張育成	2009	男女之間無顯著差異
莊博文	2009	在整體工作壓力上無顯著差異，但是男性在「專業發展」上高於女性。
任廷芬	2011	女性教師兼任行政職務工作壓力在「整體工作壓力」及「工作負荷」、「專業知能」、「上級壓力」、「內在衝突」四個層面高於男性的兼任行政職務教師。
蘇俊雄	2012	無顯著差異，惟研究結果發現多數受訪者認為不同性別對於選擇行政工作的性質有所偏好。

資料來源：研究者自行整理

〈二〉年齡與教師工作壓力之研究

國內學者採用不同的研究方法，針對不同的研究對象所做的研究，結果表示年齡對於工作壓力的感受程度有些許差異，但是許多學者仍指出，年齡較輕的教師感受到的工作壓力程度比年齡較大的教師來得明顯〈林純文，1996；黃義良，1999；李瑞文，2002；吳明順，2002；吳俊容、傅秀媚，2002；曾錦泉，2004；

官湘玲，2005；林翠芸，2008，張育成，2009；歐慧敏、曾玉芳，2009）。少部份學者認為不同的面向，不同年齡的研究對象感受程度不同。茲將學者對於年齡與教師工作壓力結果，整理如表 2-16 所示：

表 2-16 年齡與工作壓力之相關研究

研究者	年代	研究結果
謝琇玲	1990	無顯著差異
江鴻鈞	1995	無顯著差異
林純文	1996	年輕者壓力較大
葉龍源	1998	無顯著差異
黃義良	1999	年輕者壓力較大
李瑞文	2002	年輕者壓力較大
吳明順	2002	年輕者壓力較大
吳俊容、 傅秀媚	2002	有顯著差異，教師年齡在 30-35 歲以「工作負荷」層面，及年齡在 35-40 歲以「人際關係」層面的工作壓力均大於 45-50 歲的教師。
曾錦泉	2004	年輕者壓力較大
黃善慈	2005	36-40 歲國中師兼任行政工作者，其對角色期許的工作壓力較高。
洪文章	2005	整體壓力未達顯著標準，惟 51 歲以上兼任行政職務教師對「人際互動」的工作壓力高於 30 歲以下之兼任行政職務教師。
官湘玲	2005	「30 歲以下」的教師，在「角色壓力」與「外在環境」的壓力感受程度較大。
翁桓盛	2005	無顯著差異
林萬來	2006	無顯著差異
林翠芸	2008	年輕者壓力較大
張育成	2009	年輕者壓力較大
莊博文	2009	在整體工作壓力上無顯著差異，但是在「專業發展」與「上級壓力」層面，29 歲以下兼任行政職務教師壓力大於 30-39 歲兼任行政職教師。

表 2-16(續)

歐慧敏、 曾玉芳	2009	年齡愈高，知覺的工作壓力程度愈低。
任廷芬	2011	年長者在「工作負荷」、「上級壓力」、「專業知能」、「內在衝突」方面高於年輕者。而在「人際關係」方面，則是年輕教師感受到的工作壓力程度高於年長教師。
蘇俊雄	2012	無顯著差異

資料來源：研究者自行整理

〈三〉年資與教師工作壓力之研究

綜合各學者的研究發現，任教年資會影響教師對於工作壓力的知覺，周文欽〈2010：136〉根據行政院主計處 1999 年的調查指出，年資愈深認為有工作壓力的比例愈高，但大部份的結果顯示教學年資淺的教師工作壓力感受比教學年資深的教師為高。茲將學者研究的結果，整理成表 2-17 所示：

表 2-17 教學年資與工作壓力之相關研究

研究者	年代	研究結果
謝琇玲	1990	無顯著差異
林純文	1996	年資淺〈1-5 年〉的教師工作壓力大於年資深的教師
葉龍源	1998	無顯著差異
陳聖芳	1999	年資淺的在同事緊張關係、師生家長緊張關係上壓力較高於資深。
黃義良	1999	年資淺工作壓力大
李瑞文	2002	年資淺工作壓力大
吳明順	2002	年資淺工作壓力大
吳俊容、 傅秀媚	2002	無顯著差異
周元璋	2003	年資淺工作壓力大
李秀穗	2003	有顯著差異
曾錦泉	2004	年資淺工作壓力大
黃善慈	2005	年資在「1-3 年」及「4-5 年」者，對時間壓力的感受大於「16 年以上」

表 2-17(續)

洪文章	2005	服務年資 6-10 年與 11-20 年的教師，其整體工作壓力大於服務 21 年以上之教師
翁桓盛	2005	新進教師工作壓力感受最大
游金玲	2006	無顯著差異，但資淺者在「法令因素」和「角色因素」層面之工作壓力感受程度較資深者為高
林翠芸	2008	有顯著差異，5 年以下教師在「活動配合」因素的工作壓力感受最高
張育成	2009	年資少者壓力大，服務年資在 21 年以上的兼行政職務教師感受到的工作壓力程度最小
歐慧敏、 曾玉芳	2009	服務年資愈高，知覺的工作壓力程度愈低
蘇俊雄	2012	無顯著差異

資料來源：研究者自行整理

本研究的研究對象為國小教師兼任行政職務者，對於工作壓力的感受程度，因此擔任行政職務也成了影響教師工作壓力感受的因素之一。如同教學年資的研究結果，大多數的學者都指出擔任行政年資較少，所感受到的工作壓力程度比行政年資深的教師高，茲將學者研究的結果，整理成表 2-18 所示：

表 2-18 行政年資與工作壓力之相關研究

研究者	年代	研究結果
黃義良	1999	初任者壓力較大
周元璋	2003	初任者壓力較大
黃善慈	2005	行政年資愈大，對時間壓力的感受度就愈小
洪文章	2005	無顯著差異
林萬來	2006	初任者壓力較大
張育成	2009	行政年資 4-6 年的教師工作壓力大於 11 年以上的教師

表 2-18(續)

莊博文	2009	無顯著差異，但在工作負荷上，兼任行政年資 21 年以上高於兼任行政職務 3-5 年及兼任行政職務年資 6-10 年的行政人員。
任廷芬	2011	服務年資 21 年以上教師兼任行政職務，在「人際關係」層面的工作壓力感受高於 3 年以下教兼任行政職務工作。在「專業知能」方面，年資在 3 年以下的教師兼行政工作人員，會高於服務 11-15 年的教師兼任行政工作人員
蘇俊雄	2012	行政年資較少的，與一般教師溝通較差。行政年資較深的，與其他處室關係較差

資料來源：研究者自行整理

〈四〉婚姻狀況與教師工作壓力之研究

學者針對婚姻狀況與工作壓力之相關研究中看出，大部份的學者認為婚姻狀況與工作壓力的感受度是沒有太大差異的，但是仍有部份學者認為未婚的教師感受工作壓力的程度較高〈林純文，1996；吳俊容、傅秀媚，2002；周元璋，2003；林翠玲，2008；任廷芬，2011〉。但也有少部份學者的研究中示，已婚的教師工作壓力較為沉重〈黃義良，1999〉。將學者研究婚姻狀況與工作壓力關係之研究結果，整理成表 2-19 所示：

表 2-19 婚姻狀況與工作壓力之相關研究

研究者	年代	研究結果
謝琇玲	1990	無顯著差異
林純文	1996	未婚教師工作壓力較大
葉龍源	1998	無顯著差異
黃義良	1999	已婚者工作壓力較大
李瑞文	2002	無顯著差異

表 2-19(續)

吳俊容、 傅秀媚	2002	未婚教師工作壓力較大
周元璋	2003	未婚教師工作壓力較大
李秀穗	2003	有顯著差異
黃善慈	2005	無顯著差異
洪文章	2005	無顯著差異
官湘玲	2005	無顯著差異
翁桓盛	2005	無顯著差異
游金玲	2006	無顯著差異
黃紹峯	2007	無顯著差異
林翠芸	2008	未婚教師工作壓力感受高於已婚教師，尤其在「活動配合」上，未婚教師的工作壓力感受明顯大於已婚的教師。但是在「工作溝通」層面，則是已婚教師大於未婚教師。
張育成	2009	無顯著差異
莊博文	2009	無顯著差異，但在「上級壓力」方面，未婚高於已婚。
歐慧敏、 曾玉芳	2009	無顯著差異
任廷芬	2011	未婚教師工作壓力較大

資料來源：研究者自行整理

〈五〉擔任職務與教師工作壓力之研究

學者對於擔任不同職務的教師，其所感受到的工作壓力關係研究中顯示，不同的職務的確是會造成不同的工作壓力，但是結果並不一致，探究結果可能與各研究所針對的對象不同所致。茲將學者研究的結果，整理成表 2-20 所示：

表 2-20 擔任職務與工作壓力之相關研究

研究者	年代	研究結果
謝琇玲	1990	有顯著差異，兼任行政職務的教師工作壓力較大
葉龍源	1998	有顯著差異，擔任總務主任的工作壓力感受較大
陳聖芳	1999	兼任行政職務的教師工作壓力較大。
黃義良	1999	不同職務工作壓力有差異，「輔導主任」是國小兼任行政職務教師最喜歡的工作，而「主計」是最不想擔任的職務。
吳明順	2002	有顯著差異
吳俊容、 傅秀媚	2002	無顯著差異
周元璋	2003	不同職務工作壓力有差異
黃善慈	2005	無顯著差異
洪文章	2005	整體壓力無顯著差異，惟「教務主任〈教導主任〉」的國小教師兼任行政工作人員在「工作負荷」的工作壓力最大。
官湘玲	2005	無顯著差異
翁桓盛	2005	無顯著差異
林翠芸	2008	兼任行政職務的教師，在工作壓力各構面的力感受負荷高於其他職務的教師。
張育成	2009	無顯著差異
莊博文	2009	無顯著差異
歐慧敏、 曾玉芳	2009	無顯著差異
任廷芬	2011	教師兼任組長工作壓力大於教師兼任主任
蘇俊雄	2012	所處行政處室不同，而有不同的工作壓力。擔任過總務行政者，都認為相關專業不足是主要壓力來源。

資料來源：研究者自行整理

〈六〉學歷與教師工作壓力之研究

學歷與教師工作壓力關係之研究結果，雖然大部份的學者指出並無顯著差異，但是有部份學者指出學歷的高低或是畢業的系所院校不同，會對工作壓力感受程度造成影響。如葉龍源〈1998〉、吳明順〈2002〉、林翠芸〈2008〉、任廷芬

〈2011〉皆指出師專或一般大學畢業的教師，工作壓力感受較大。而曾錦泉〈2004〉則認為學歷高，工作壓力愈大。茲將各學者研究的結果，整理成表 2-21 所示：

表 2-21 學歷與工作壓力之相關研究

研究者	年代	研究結果
謝琇玲	1990	無顯著差異
林純文	1996	無顯著差異
葉龍源	1998	一般大學畢業的主任感受到的工作壓力較大
陳聖芳	1999	研究所畢業教師的同事緊張關係較高，原住民籍教師與一般大學學歷的教師，覺得工作外的壓力較高
黃義良	1999	無顯著差異
李瑞文	2002	無顯著差異
吳明順	2002	一般大學畢業的國中主任，在「專業知能」方面高於研究所〈含四十學分班〉的國中主任
周元璋	2003	無顯著差異
李秀穗	2003	無顯著差異
曾錦泉	2004	教育程度高，工作壓力大
黃善慈	2005	無顯著差異
洪文章	2005	無顯著差異
翁桓盛	2005	無顯著差異
游金玲	2006	無顯著差異
林萬來	2006	無顯著差異
林翠芸	2008	有差異，師專的教師在「活動配合」構面的工作壓力感受最高，而在「工作溝通」構面的工作壓力感受最低。
張育成	2009	無顯著差異
莊博文	2009	無顯著差異

表 2-21(續)

歐慧敏、 曾玉芳	2009	無顯著差異
任廷芬	2011	有差異，在工作壓力不同層面，會因教師兼任行政職務人員的教育背景不同而有所差異。如在「專業知能」層面，師範院校和一般大學畢業畢業教師兼任行政職務，高於研究所以上教師兼任行政職務。

資料來源：研究者自行整理

〈七〉學校規模與教師工作壓力之研究

綜合各學者的研究發現看來，學校規模對於教師的工作壓力感受結果並不一致，部份學者認為大型學校的教師在整體壓力或部份壓力來得比其他規模學校教師來得大（江鴻鈞，1995；陳聖芳 1999；吳俊容、傅秀媚，2002；曾錦泉，2004），有部份教師則認為規模小的學校工作壓力相對較大（黃義良，1999；周元璋，2003），也有學者認為中型學校的壓力感受較為明顯（洪文章，2005；張育成，2009）。茲將各學者研究的結果，整理成表 2-22 所示。

表 2-22 學校規模與工作壓力之相關研究

研究者	年代	研究結果
江鴻鈞	1995	大型學校感受到的工作壓力較大
葉龍源	1998	無顯著差異
黃義良	1999	在時間壓力方面，12 班以下的教師壓力明顯大於其他規模的教師
陳聖芳	1999	大型學校教師在「人際關係」感受到的工作壓力較大
吳俊容、 傅秀媚	2002	學校規模在 49 班以上的工作壓力大於 25-48 班的學校
周元璋	2003	學校規模在 24 班以下的工作壓力大於 38 班以上的
曾錦泉	2004	規模愈大，工作壓力愈大
洪文章	2005	學校規模為「25-48 班」的國小教師兼任行政職務人員在「人際因素」、「工作負擔」、「外在環境」、「組織因素」層面的工作壓力最大
張育成	2009	學校規模在 25-48 班的工作壓力大於 49 班以上
任廷芬	2011	無顯著差異

資料來源：研究者自行整理

貳、因應策略之相關研究

研究者綜合國內學者對於壓力因應策略相關研究之文獻，依據不同背景變項，包括性別、年齡、婚姻狀況、年資、擔任職務、學歷、學校規模，對教師採行壓力因應策略之不同或是頻率差異，茲將其整理分述如下。

一、性別與教師工作壓力因應策略之研究

針對性別與教師因應策略之研究中顯示，各學者對於性別造成因應策略的差異性的研究結果並不一致，茲將學者研究的結果整理成表 2-23 所述：

表 2-23 性別與教師工作壓力因應策略之相關研究

研究者	年代	研究結果
謝琇玲	1990	有顯著差異，在使用「討論與尋求建議」、「直接情緒發洩」與「自我調適控制」的頻率上有所差異，女性高於男性。
江鴻鈞	1995	有顯著差異，女性較常使用「理性解析」、「自我調適」與「社會支持」的方式來解除壓力的負荷。
林純文	1996	有顯著差異，女性較常使用「情緒逃避」與「尋求支持」的方式來解除壓力的負荷。
葉龍源	1998	無顯著差異
黃義良	1999	因應方式無差異，惟女性教師在「情緒調適」的因應策略上顯著高於男性教師。
李瑞文	2002	女性壓力因應策略使用頻率高於男性
吳明順	2002	有顯著差異，國中女性主任在「尋求支持」方面高於國中男性主任。
吳俊容、 傅秀媚	2002	無顯著差異
周元璋	2003	無顯著差異
李秀穗	2003	無顯著差異

表 2-23(續)

黃善慈	2005	女性壓力因應策略使用頻率高於男性
洪文章	2005	女性壓力因應策略使用頻率高於男性
官湘玲	2005	女性教師在「情緒適應」因應策略層面上高於男性教師。
翁桓盛	2005	女性教師在「尋求支援」方面高於男性
游金玲	2006	因應方式無差異，惟男性在「問題解決」層面的壓力因應策略頻率顯著高於女性公務人員。
林萬來	2006	性別不同，因應策略亦不同
林翠芸	2008	有所差異，男性教師在「自我決解」、「暫時擱置」、「情緒調適」、「外力抒解」、「尋求支持」、「外來協助」各構面的使用頻率高於女性教師。而女性教師則在「改變心態」、「親朋討論」的構面上使用頻率高於男性教師。
張育成	2009	無顯著差異
莊博文	2009	無顯著差異，但是在「延宕逃避」層面，男性高於女性。
任廷芬	2011	無顯著差異
蘇彩玉	2011	無顯著差異，惟「自我調適」層面因應策略使用頻率男性高於女性。
蘇俊雄	2012	無顯著差異

資料來源：研究者自行整理

二、年齡與教師工作壓力因應策略之研究

綜合各研究者的研究發果發現，許多研究者指出年紀大的教師採用「問題解決」的頻率高於年紀輕的教師〈吳明順，2002；官湘玲，2005；游金玲，2006；莊博文，2009〉，也有學者指出，年紀輕的教師較傾向採用「延宕逃避」的因策略〈翁桓盛，2005；任廷芬，2011〉。茲將各學者研究的結果，整理成表 2-24 所示：

表 2-24 年齡與教師工作壓力因應策略之相關研究

研究者	年代	研究結果
江鴻鈞	1995	無顯著差異
葉龍源	1998	無顯著差異
李瑞文	2002	無顯著差異
吳明順	2002	年紀大的主任採用「理性思考」及「問題解決」方式頻率高於年紀小的主任
吳俊容、 傅秀媚	2002	無顯著差異
李秀穗	2003	無顯著差異
黃善慈	2005	無顯著差異
洪文章	2005	無顯著差異
官湘玲	2005	51 歲以上的國小教師兼任行政工作人員，因應策略使用高於 30 歲以下的教師兼政工作人員，尤其在「面對問題」層面上。
翁桓盛	2005	無顯著差異，惟年輕者較易採取「延宕逃避」。
游金玲	2006	因應方式無差異，惟 46 歲以上在「問題解決」層面的壓力因應策略頻率顯著高於其他人。
林萬來	2006	不同年齡的校長，採用的因應策略亦略有不同
林翠芸	2008	有差異，29 歲以下的教師在整體的因應策略使用頻率上，高於 50 歲以上的教師。
張育成	2009	無顯著差異
莊博文	2009	無顯著差異，惟在「問題解決」層面，40-49 歲教師兼任行政職務高於 29 歲以下教兼任行政職務。
歐慧敏、 曾玉芳	2009	年齡愈高，採行因應策略的頻率就愈高，尤其「理性思考」層面更為顯著。

表 2-24(續)

任廷芬	2011	有差異，在「延宕逃避」方面，30 歲以下兼任行政職務教師使用頻率低於其他年齡的人。而在「理性思評」層面，40-50 歲教師兼任行政職務高於 30 歲以下及 31-40 歲教師兼任行政職務。
蘇彩玉	2011	無顯著差異
蘇俊雄	2012	無顯著差異

資料來源：研究者自行整理

三、婚姻狀況與教師工作壓力因應策略之研究

婚姻狀況與工作壓力因應策略之相關研究中發現，各研究者的研究結果非常分歧，例如在「情緒調適」方面，有學者認為未婚教師高於已婚教師（林純文，1996；黃善慈，2005；林翠芸，2008），也有學者認為已婚教師高於未婚教師（黃義良，1999；歐慧敏、曾玉芳，2009；任廷芬，2011）。茲將各學者研究的結果，整理成表 2-25 所示：

表 2-25 婚姻狀況與教師工作壓力因應策略之相關研究

研究者	年代	研究結果
謝琇玲	1990	無顯著差異
林純文	1996	在「問題解決」與「邏輯分析」的因應上，已婚教師高於未婚教師，而在「情緒調適」方面，則是未婚教師高於已婚教師。
葉龍源	1998	無顯著差異
黃義良	1999	因應方式無差異，惟已婚教師在「情緒調適」的因應策略上，顯著高於未婚教師。
李瑞文	2002	無顯著差異
吳明順	2002	無顯著差異
吳俊容、 傅秀媚	2002	未婚教師比已婚教師易採「延宕逃避」處理。
周元璋	2003	無顯著差異

表 2-25(續)

李秀穗	2003	無顯著差異
黃善慈	2005	未婚教師採用「情緒調適」策略的頻率大於已婚的教師。
洪文章	2005	無顯著差異
官湘玲	2005	無顯著差異
翁桓盛	2005	已婚者較易採用「理性思考」。
游金玲	2006	無差異，惟未婚者在「尋求協助」層面的壓力因應策略頻率高於已婚無子女的人。
林翠芸	2008	未婚教師在「暫時擱置」、「情緒調適」、「尋求支持」、「親朋討論」等因應策略用頻率較已婚教師高。而已婚教師在「外力抒解」、「外來協助」、「改變心態」上的因應策略使用頻率較未婚教師高。
張育成	2009	無顯著差異
莊博文	2009	無顯著差異，惟在「解決問題」與「尋求支持」這兩層面上，使用頻率為已婚高帶未婚。而在「延宕逃避」方面，使用頻率則是未婚高於已婚。
歐慧敏、 曾玉芳	2009	已婚的學前教師在「理性思考」、「情緒調適」、「尋求支持」三項的因應策略使用頻率顯著高於未婚或單身學前教師。
任廷芬	2011	已婚教師在「情緒調整」之因應策略層面高於未婚教師兼任行政職務。
蘇彩玉	2011	無顯著差異

資料來源：研究者自行整理

四、教學年資與教師工作壓力因應策略之研究

各學者對於教學年資與工作壓力因應策略之研究，大多數的結果發現無顯著差異，但從部份學者的研究中可發現，教學年資淺的教師在「尋求支持」的策略使用上較高〈林純文，1996；黃義良，1999〉，而資深教師較易採行「理性思考」、「邏輯分析」或「問題解決」〈林純文，1996；歐慧敏、曾玉芳，2009〉。茲將各學者研究的結果，整理成表 2-26 所示：

表 2-26 教學年資與教師工作壓力因應策略之相關研究

研究者	年代	研究結果
謝琇玲	1990	無顯著差異
江鴻鈞	1995	無顯著差異
林純文	1996	在「邏輯分析」與「問題解決」的因應方式上，資深教師使用頻率高於資淺的教師。而在「尋求支持」的因應方面，則資淺教師使用頻率高於資深教師。
葉龍源	1998	無顯著差異
黃義良	1999	在「情緒調適」與「尋求支持」的因應方式上，資淺教師使用頻率高於資深教師。
李瑞文	2002	無顯著差異
吳明順	2002	無顯著差異
吳俊容、傅秀媚	2002	無顯著差異
周元璋	2003	未達顯著差異，但 5 年以下平均數略高。
李秀穗	2003	無顯著差異
黃善慈	2005	年資「1-3 年」對壓力因應策略的感受顯著大於 16 年〈含〉以上之教師。
洪文章	2005	無顯著差異
翁桓盛	2005	無明顯差異，惟年資淺者較易採取「延宕逃避」。
游金玲	2006	無顯著差異
林翠芸	2008	不同教學年資的教師在整體因應策略使用頻率上而言，以教學 16 年以上的教師最高。
張育成	2009	無顯著差異
歐慧敏、曾玉芳	2009	服務年資愈高，採行因應策略的頻率就愈高，尤其「理性思考」層面更為顯著。
蘇俊雄	2012	無顯著差異

資料來源：研究者自行整理

本研究的研究對象為教師兼任行政職務人員，所以行政年資是否會促使教師兼任行政者採行不同的工作壓力因應策略，是本研究所關注的重點之一。研究者將各學者對於行政年資與工作壓力因應策略之間的關係整理成表 2-27。惟除了林萬來〈2006〉與任廷芬〈2011〉的研究中顯示出差異的結果外，其他學者認為行政年資與工作壓力因應策略的選擇上是無明顯差異的。

表 2-27 行政年資與教師工作壓力因應策略之相關研究

研究者	年代	研究結果
葉龍源	1998	無顯著差異
黃義良	1999	無顯著差異
吳明順	2002	無顯著差異
周元璋	2003	未達顯著差異，惟 3 年以下的教師總和最高。
黃善慈	2005	無顯著差異
洪文章	2005	無顯著差異
官湘玲	2005	無顯著差異
林萬來	2006	行政年資是影響因應策略最大的個人因素
張育成	2009	無顯著差異
莊博文	2009	無顯著差異
任廷芬	2011	國小行政服務年資 16-20 年教師兼任行政職務在「情緒調整」之因應策略層面高於 3 年以下兼任行政職務教師。
蘇彩玉	2011	無顯著差異
蘇俊雄	2012	無顯著差異

資料來源：研究者自行整理

五、擔任職務與教師工作壓力因應策略之研究

學者對於擔任不同職務的教師，與其採行之工作壓力因應策略之關係研究中顯示，不同的職務與因應策略關係並不顯著，但仍有部份學者認為不同職務對於因應策略的選

擇上是有影響的，但是結果並不一致。值得注意的是，有些學者指出兼任行政職務的教師在因應策略的採行上高於其他教師〈謝琇玲，1990；林翠芸，2008；歐慧敏、曾玉芳，2009〉，針對此研究結果，值得深入探究。茲將學者研究的結果，整理成表 2-28 所示：

表 2-28 擔任職務與教師工作壓力因應策略之相關研究

研究者	年代	研究結果
謝琇玲	1990	擔任主管或非主管，因應策略使用有顯著差異，且兼任行政職務的教師在理性邏輯分析及採取解決行動的因應方式用頻率皆高於其他類別的老師
林純文	1996	無顯著差異
葉龍源	1998	無顯著差異
黃義良	1999	無顯著差異
吳俊容、 傅秀媚	2002	無顯著差異
周元璋	2003	未達顯著差異，惟輔導室組長因應策略頻率顯著高於輔導主任
黃善慈	2005	無顯著差異
洪文章	2005	無顯著差異
官湘玲	2005	「輔導主任」的國小兼任行政職務教師在「尋求支持」與「情緒調適」的因應策略使用程度最大。
翁桓盛	2005	無顯著差異
林翠芸	2008	不同職務的教師在整體因應策略使用頻率上而言，以「教師兼行政〈含級任兼行政〉」的教師最高。
張育成	2009	無顯著差異
莊博文	2009	無顯著差異

表 2-28(續)

歐慧敏、 曾玉芳	2009	兼任行政工作的學前教師，在「理性思考」與「情緒調適」的因應策略頻率，高於未兼行工作的學前教師。
任廷芬	2011	國小教師兼任主任在「尋求支持」、「情緒調整」和「理性思考」之因應策略層面高於教師兼任組長職務。
蘇俊雄	2012	無顯著差異

資料來源：研究者自行整理

六、學歷與教師工作壓力因應策略之研究

國內學者對於學歷程度與教師因應策略之研究，結果並不一致，部份學老研究發現，教育程度較高的教師，經常使用「理性思考」或「解決問題」等策略或因應策略的採行頻率上來得較高（吳明順，2002；周元璋，2003；林翠芸，2008；張育成，2009）。是否因為教育程度較高的教師，在經過長時間的進修，在持續追求新知的程度上，可能學習到較佳的因應策略並藉此修正自身的因應方式（李玫玲，2004：79），值得深入探討。茲將學者研究的結果，整理成表 2-29 所示：

表 2-29 學歷與教師工作壓力因應策略之相關研究

研究者	年代	研究結果
謝琇玲	1990	無顯著差異
江鴻鈞	1995	無顯著差異
林純文	1996	師範學院或師範大學畢業的教師，在「尋求支持」的因應頻率上，顯著高於師專畢業的教師。
葉龍源	1998	無顯著差異
黃義良	1999	無顯著差異
李瑞文	2002	無顯著差異
吳明順	2002	研究所畢〈結〉業的國民中學主任，在面臨壓力時採用「理性思考」的因應方式高於師範院校體系畢業及一般大學畢業的國中主任。
吳俊容、 傅秀媚	2002	專科畢業教師易採「延宕逃避處理」及「尋求支持」策略。

表 2-29(續)

周元璋	2003	無顯著差異，惟研究所畢業以上教師較師專畢業的教師，較常用「解決問題」策略來因應工作壓力。
李秀穗	2003	無顯著差異
黃善慈	2005	「專科學校畢業」的老師在「情緒調適」的因應策略上顯著低於其他學歷的教師。
洪文章	2005	無顯著差異
翁桓盛	2005	無顯著差異
游金玲	2006	無顯著差異
林萬來	2006	無顯著差異
林翠芸	2008	不同教育程度的教師在整體因應策略使用頻率上而言，以「研究所以上〈含四十學分班〉」的教師最高。
張育成	2009	不同教育程度的教師在整體因應策略使用頻率上而言，研究所畢業的教師大於教育大學畢業的教師。
莊博文	2009	無顯著差異
歐慧敏、 曾玉芳	2009	無顯著差異
任廷芬	2011	無顯著差異
蘇彩玉	2011	無顯著差異
蘇俊雄	2012	無顯著差異

資料來源：研究者自行整理

七、學校規模與教師工作壓力因應策略之研究

針對「學校規模」方面，多數學者對於學校班級數的多寡與教師因應策略的選擇看法多傾向無差異，對於因應策略的選擇或使用頻率，似乎與學校規模無直接關係。但有部份學者認為學校規模大的教師採行「延宕處理」的頻率高於其他規模學校之教師〈吳明順，2002；吳俊容、傅秀媚，2002〉，但也有學者持相反意見，認為學校規模小的教師採行「延宕處理」的頻率反而較高〈任廷芬，2011〉。茲將學者研究的結果，整理成表 2-30 所示：

表 2-30 學校規模與教師工作壓力因應策略之相關研究

研究者	年代	研究結果
江鴻鈞	1995	無顯著差異
葉龍源	1998	無顯著差異
黃義良	1999	無顯著差異
吳明順	2002	學校規模大的國民中學主任採用整體因應策略的頻率，顯著高於規模小的國民中學主任。尤其在「理性思考」與「延宕處理」兩個層面上亦是如此。
吳俊容、 傅秀媚	2002	學校規模在 49 班以上的教師採「延宕逃避處理」的頻率高於 13-24 班的教師。
周元璋	2003	無顯著差異
洪文章	2005	無顯著差異
官湘玲	2005	無顯著差異
林萬來	2006	學校規模是影響校長採用因應策略的次大外在因素。
張育成	2009	無顯著差異
任廷芬	2011	國小 12 班以下學校教師兼任行政職務在「延宕逃避」之因應策略層面高於 13 至 24 班學校教師兼任行政職務。
蘇彩玉	2011	無顯著差異，但在「解決問題」層面，學校規模 12 班以下的教師優於其他規模的學校，研究者認為 12 以下的學校，教師之間聯繫容易，且交流較為頻繁，遇到問題容易相互討論，進而修正或改進，以尋求解決之道。

資料來源：研究者自行整理

第三章 研究設計

生活本身就是雜亂、豐富多彩的，質性研究本身的一個主要目的就是追求複雜、多樣、模糊性，過於清晰、確定、單一的描述和解釋往往容易使研究者產生懷疑（林淑馨，2010：21）。王文科（1990：47）認為研究者會因一些偶發事件產生對質性研究的興趣，有機會讓研究者能親自以及在心理方面接觸現在或過去的社會情境，當這一類接觸由某種程度的興趣或關注得以達成時，即為有意義的質性研究響起發動的鳴笛聲。質性研究的現場作業程序常促使研究者去欣賞、溝通和接受不同生活方式或文化傳統的人們，同時使研究者對他們自己的價值觀有新的覺知，而能意識到影響其自身行為的許多潛在的文化前提（黃瑞琴，1996：22）。

研究者長期接觸國小教師兼任行政職務的工作，每天除了必須面對教學工作帶來的挑戰，還必須面對各項例行性的業務或是突如其來的工作，並依上級長官的指示在期限內完成行政上的業務，因此每天面對的工作壓力不論在程度或是形式上，都隨時在變，而自身感受到的工作壓力常讓自己在是否繼續兼任行政職務的問題上踟躕難決。而且見到許多校內同僚或他校教師，紛紛「掛冠求去」，對此現象因而引發了我對教師兼任行政職務所知覺的工作壓力程度研究的好奇，並希望藉由研究的歷程，有機會深入感受其他行政同僚的看法及觀感，一解心中的困惑外，更期獲致的研究結果能對自身，甚或他人有所助益。

第一節 研究取向

本研究採取「質性研究」立場。質性研究方法(qualitative methods)是一種「個案或脈絡」的語言，強調對社會生活中自然流程裡的個案進行深入的檢視，因此經常試著去呈現貼近社會歷史脈絡的真實詮釋（王家焯、潘中道，2002：92）。質的研究可以對研究問題有更深入的瞭解，同時也用於揭露並解釋一些在表面之下不為人知的現象（徐國

宗譯，2002：21）。潘淑滿〈2003：20-24〉認為質性研究具有六項特質，包括運用邏輯歸納、重視社會脈絡、詮釋社會現象、善用個案研究、捨棄研究者本身的觀點、理解被研究者的立場。而亦有學者認為質性研究方法包含下列特徵〈黃瑞琴，1996：16-22〉：

- 1、質的資料大多是文字描述，豐富的描述研究場域和其人群現象的過程。
- 2、質性研究是人性化的，在自然的情境中蒐集現場自然而然發生事件的資料，研究者必須親自去體驗人們的內在生活和人性特質，而且對研究者而言，所有的場域和人們都是值得研究的。
- 3、注意情境脈絡，從現場的關係架構中去看事件發生的連續關係與意義，且不作價值判斷以避免研究者的偏見影響了研究結果的真實性。
- 4、從資料的蒐集及分析中，歸納概念及發展研究者的觀察能力。
- 5、是學習的過程，研究者向被研究的對象學習他們觀看世界的方式，並對自己的價值觀有新的覺知。

基於上述質性研究的特性及方法，能確切達到本研究的目的，即透過質性研究的方式，經由研究對象的觀點來看待工作壓力、因應策略與研究個體之間的聯結，用更人性化、更貼近真實生活的方式來了解工作壓力與因應策略的內涵，進而透過研究的過程，發展研究者從大量文字資料中進行分析、歸納及詮釋現象的能力，除了深入了解、體驗人們的內在生活及觀點，並建構、更新甚而澄清自己的價值觀。故本研究採取質性研究方法。此外，在研究者進行文獻資料蒐集之際，發現現今對於「工作壓力」方面的研究多採用量化的問卷調查方式，鮮少使用質性的方式來進行研究，而大部份採問卷調查的研究也建議後續的研究者可採行質性方式來蒐集可用資訊，增進對工作壓力及相關議題的瞭解。更有些採用質化與量化混合方法研究的學者，建議研究者用質性研究的資料來解釋量化的結果，並發展量化的工具〈謝志偉、王慧玉譯，2010：46-50〉，職此之故，更強化了本研究採用質性研究方法的動力。

質性研究的方法甚多，其中以深度訪談的研究方式最為常見。在質性研究中，訪談通常是兩個人或有時包含更多人，彼此間有目的之談話，由研究者引導，搜集研究對象的語言資料，藉以瞭解研究對象如何解釋他們的世界。訪談可能有兩種運作方式，一是作為蒐集資料的主要策略，二是配合參與觀察、文獻探討或其他研究技巧，作為搜集資料的輔助方式〈黃瑞琴，1996：109〉。研究者若想要深入研究對象的內心世界，或是瞭

解研究對象對事物的看法與認知時，或者是釐清事件發生或轉折的原委時，皆可考慮使用訪談研究法（林淑馨，2010：249）。因為研究對象的看法與認知是本研究相當重要的核心價值，故研究者採用深度訪談的方式，配合文獻分析的方法來蒐集豐富、深入的資料。

訪談方式基本上可分為正式與非正式兩種，非正式訪談就像是日常自然的對話，是一種隨意的、自由的、開放式的、非指示性的和非結構的談話方式，不限制於問題的特定型式或次序。正式訪談是正式的、有焦點和特定目的，研究者基本是仍保持開放式的談話態度，但較依賴特定的問題，或進一步提出結構式的問題，藉以蒐集有關特定問題或假設的資料（黃瑞琴，1996：113-114）。本研究希望盡量讓研究對象在輕鬆、無限制的情況下暢所欲言，提供真實、內心且鮮為人知的看法及建議，但研究者也擔心研究對象談話的內容過於自由，導致訪談內容過於空泛而淪於閒聊之途，故本研究多方考量之下，決定採行折衷的「半結構式訪談」，利用訪談大綱給予研究對象一個談話的方向，並依訪談過程的情況斟酌提問，以期在順利無礙的談話過程中，瞭解研究對象想法，蒐集取得第一手資料。

第二節 研究架構與流程

壹、研究架構

本研究旨在探討國小兼任行政職務教師的工作壓力與因應策略之內涵與關係，俾使研究順利進行，並有一套嚴謹的檢證過程，依據本研究的研究目的、研究問題，並參酌相關之文獻，提出本研究的架構圖，如圖 3-1 所示：



圖 3-1 研究架構

貳、研究流程

為了有效達成研究目的，本研究分成兩個階段進行：

- 一、研究準備階段：自從進入研究所開始，就開始閱讀各種研究主題的論文，並和教授、同儕討論，因而從資料的閱讀與人員的討論中產生了本研究的動機，並據此擬訂研究主題與研究問題，針對研究主題蒐集相關的文獻資料並尋找具代表性的研究對象。為了使尋找研究對象的過程更順利，在此期間藉由大量參加全市性的研習或帶學生參加比賽，並協助他校辦理各項活動，以認識他校的兼任行政職務教師，使本研究取樣過程較為順利且廣泛。
- 二、開始研究階段：同步進行資料蒐集、文獻閱讀、訪談研究的進行、資料整理與資料分析，並且一面檢核、探討文獻內容與整理完成之訪談資料之相關性。最後，依據研究的發現與結果，撰寫研究論文，並提出研究者對此研究主題的建議，以及對未來研究者的研究方向。

茲將本研究流程繪製如圖 3-2 所示：

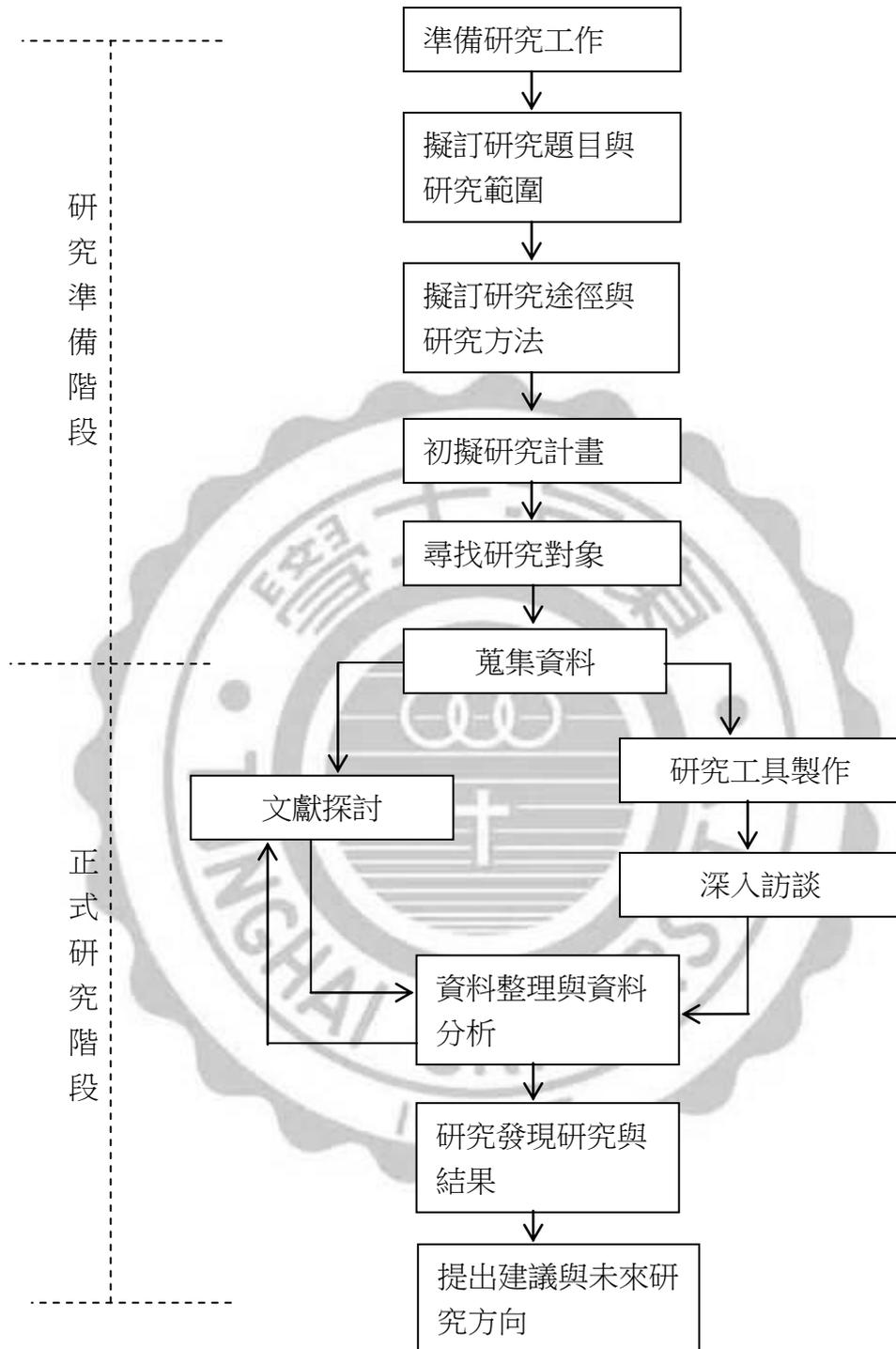


圖 3-2 研究流程

第三節 抽樣方法與研究工具

壹、抽樣方法

本研究採用「分層立意取樣」的概念，並搭配「滾雪球」的方式來尋找具代表性的研究對象。「分層立意取樣」是指依研究現象按照一定的標準進行分層，也就是找出研究範圍中的次團體，然後在不同的層面上，按照一定的比例，進行目的性抽樣，來選取樣本單位〈胡幼慧，1996：149；葉至誠、葉立誠，1999：59；陳向明，2002a：143〉。葉至誠、葉立誠〈1999：60〉指出，當研究中各類型的差異程度不是十分懸殊時，適合使用此法。這種取樣方式可以讓研究者瞭解每一個同質性較強的層次內部的具體情況，以便在不同層次間進行比較〈陳向明，2002a：143〉。而「滾雪球」的方式指透過不斷認識資訊提供者，瞭解要研究個案的情況，尋找適合研究的個案及良好的訪談人選〈吳芝儀、李奉儒譯，1995：147〉，但是此法的缺點也是可能造成研究對象是具有相同觀點或相同特點的人，而且因為研究對象彼此是熟人，可能礙於情面或出於保密的不放心而隱瞞實情〈陳向明，2002a：147〉。

職上之故，本研究蒐集資料的對象為臺中市中區國民小學教師，且兼任行政職務之人員，因為臺中市國小教師兼行政職務之授課節數與編制皆以學校規模為準，依照〈國民教育法〉第 10 條與該法之施行細則第 14 條規定，國民小學行政單位的設置以學校規模為基準，其編制如下：

- 1、6 班以下：得設置 2-3 處室、2 組；
- 2、7 班-12 班：得設置 3 處室、4 組；
- 3、13 班-24 班：得設置 3-4 處室、8 組；
- 4、25 班以上：得設置 4 處室、13 組。

再者，依 101 年 1 月 30 日修正之〈臺中市國民小學教師授課節數編排要點〉之規定，國小級任教師每週授課節數為 16 節，科任教師每週授課 20 節，而國小教師兼任行政職務人員上課節數，與處室設置相同，亦以學校規模為規準，其授課節數如下：

- 1、12 班以下：主任授課 4 節、組長授課 10 節；

- 2、13 班-36 班：主任授課 3 節、組長授課 10 節；
- 3、37 班-60 班：主任授課 2 節、組長授課 8 節；
- 4、61 班以上：主任授課 1 節、組長授課 6 節。

綜上所述，本研究採用「分層立意取樣」，將臺中市國小分成 24 班以下、25-36 班及 37 班以上等三種層級，據統計 101 學年度臺中市國小學校規模在 24 班以下校數為 10 校、25-36 班校數為 21 校、37 班以上之校數為 31 校，因此本研究擬取樣為 24 班以下 6 位、25-36 班為 11 位及 37 班以上 16 位，作為本研究的研究對象。此外，為避免上述取樣的缺失，本研究採用「滾雪球」方式取樣時，會以多角度來尋求研究對象來源，盡量避免研究對象同質性太高的問題；再者，在訪談的過程中也盡量與訪談對象保持良好的關係，並培養輕鬆、無礙的談話氣氛，讓受訪對象能心無罣礙，暢所欲言，以期讓本研究獲致最飽滿的資訊內容。

貳、研究工具

一、研究者

以質性研究中深度訪談的觀點來看，研究者本身就是從事研究的主要工具，不使用量表或是其他的測量工具〈陳向明，2002b：15〉。所以研究者是否具備良好的訪談能力，是關係研究結果的重要因素。研究者除了事前要培養本身詢問問題的能力，在進行訪談的過程中，也需適時與受訪者做無礙的溝通，藉此才能明確傳達研究目的與研究問題予以對方明白，進而獲致受訪者珍貴的觀點及經驗。再者，研究者除了良好的溝通表達能力外，還要培養敏銳的觀察能力，以便在訪談進行的過程中，能觀察或感受受訪者所傳達出的非口語訊息以及當時的情境脈絡，以作為輔助訪談內容之外的重要資訊。最終，在進行資料分析時，研究者更應依本身所受的專業訓練，並根據研究者在研究過程中對受訪者經驗世界的理解，來進行資料的整理與分析。其中要注意的是，在自始至終的研究過程中，研究者一定要保持中立的立場，避免把自己的預設立場引入訪談的過程中，如此才能獲致受訪者最真摯、最原始的觀點、看法。

二、訪談大綱

為了使訪談過程更具靈活性與雙向性，故本研究採用「半結構式訪談」。職此之故，研究者事先參考教師工作壓力與因應策略等相關理論的文獻，擬定訪談大綱，藉此確實掌握研究中所有相關的主題都能概括於訪談的內容中。訪談大綱的題目與指導教授討論、修正後，與一位曾做過質性研究的兼任行政職務教師根據訪談大綱進行試驗性質的訪談，藉由此研究程序，一方面可以訓練研究者訪談的技巧，另一方面檢視本研究所擬定的訪談大綱是否能在訪談的過程中，引導出與相關主題相切合的足夠資訊，並根據指導教授與試驗性訪談對象的意見與建議，進而修正及補充訪談大綱不全之處，包括開放性問題的訪談順序或是文句的用字遣詞，並調整研究者本身的訪談技巧，意使訪談過程更自然，也讓訪談內容更豐富，期盼獲致更多與研究主題相關的脈絡訊息。

三、訪談備忘錄

訪談備忘錄主要是記載受訪者的資本資料及訪談過程中重要的事件或是發現。如研究者對情境的詮釋、對情境的描述、對於研究受訪者的印象、關於受訪者的非語言訊息、與受訪者的互動情形、研究者的感受及特殊狀況，並以訪談後所記載下來的自我省察與注意事項，藉此紀錄助研究者記錄訪談時易忽略之非口語化資訊的現象，例如：語調、表情等，以利作為資料分析、論文撰寫時的參考。

四、錄音設備

本研究採用的研究方法是深入訪談法，除了在訪談的過程中需專心聆聽受訪者的述，還需仔細觀察四周情境及受訪者透露出的非語言性的徵象，且要迅速確實的寫下訪談備忘，同時間需研究者一心多用。職此之故，為了避免訪談時的即時記錄與事後訪談資料的謄寫有所闕漏，故在正式訪談之前，先徵求受訪者的同意進行全程錄音，並事先做好錄音設備之妥善檢查工作，以防訪談過程中錄音失敗或中斷的窘況。

參、訪談步驟

茲將本研究進行深入訪談的步驟流程詳述如下：

- 甲、 依據研究動機與目的，將欲研究的主題中之各項概念轉化為訪談的大綱。

- 乙、在正式訪談前，需做好訪談方式的準備工作，並確實熟悉訪談的內容及相關資料。
- 丙、在選取研究對象時，需事先將本次研究目的、研究用途及保密原則等訊息告知受訪者，並徵求受訪者的同意後，再將訪談大綱預先交予受訪者，以利受訪者能先行瞭解訪談的主題，並期盼能在正式訪談的過程中充份表達其意見。
- 丁、在正式訪談前一日，需再透過電話或電子郵件等工具，與受訪者確認訪談時間與地點。並於出發前，再次使用電話與受訪者確認。
- 戊、訪談開始前，應先取得受訪者同意使用訪談工具記錄訪談內容，並應表達訪談者恪守研究倫理之原則，並確實保護受訪者及訪談資料的隱私權。此外，需告知受訪者隨時可中止訪談研究的權利。
- 己、在訪談的過程中，依據訪談大綱或受訪者陳述內容提出問題，過程中研究者必須保持中立立場進行。過程中將受訪者提及的重要語詞、關鍵字、非語言性資訊或其他重要發現記錄下來，一方面可作為後續訪談提問的依據，一方面可作訪談後資料分析、整理的補充資料。
- 庚、訪談的過程中，需留意是否有干預訪談進行的因素，隨時紀錄以便於之後資料分析情境脈絡之依據。並留意錄音設備是否正常運作。
- 辛、訪談結束後，研究者必須馬上找個空間，隨即紀錄下剛剛來不及記錄的內容及研究者的訪談省思，以適時修正訪談方式或訪談大綱，以作為下一次訪談的依據。
- 壬、訪談結束後，整理訪談內容及將錄音內容及訪談紀錄繕打成逐字稿。
- 癸、將完成之逐字稿送請對方校對無誤後，請訪談對象簽名。
- 依上述步驟完成深入訪談後，即可著手進行所蒐集之資料的分析與歸納。

第四節 資料整理分析與結果呈現方式

壹、資料整理與分析

對於進行質性研究的人而言，非常強調資料整理的重要性，相對而言要求也比較嚴格。質性研究通常需要將資料的內容逐字逐句的紀錄下來，之所以要求對所有的資料都

必須進行謹慎的整理，是因為這種研究方法認為「所有的事情都是資料」，為了避免因為疏忽或一時的主觀盲點而錯失了研究結果裡的重要訊息，因而一再強調對於資料整理的重視。研究者面臨大量質性資料時，必須尋找管理及解釋這些資料的方法，才能使研究工作持續下去〈王為國，2007：3〉。資料的整理和分析指的是對所有蒐集的原始資料作進一步加工，使其逐漸趨於系統化和條理化的過程。透過一定的分析手段，我們可以將原始的資料「打散」、「重組」、「濃縮」，然後在新的基礎上進行整合，其最終目的是對原始資料進行有意義的詮釋。在概念上，整理資料和分析資料這兩個活動似乎可以分開進行，但在實際操作時，它們是一個同步進行的活動。整理必須建立在一定的分析基礎之上，任何一個整理行為都受制於一定的分析體系。它們相互之間來回迴圈，同時受到其他成份的制約，包括研究問題的界定、進入研究情境與資料搜集過程的情形〈陳向明，2002：181〉。

在質性研究中，研究者不以人為因素來操控研究情境，研究中所需的原始資料，其主要來源是以「直接摘述」〈direct quotations〉的方式呈現，特點是在力求在資料呈現上，鉅細靡遺的陳述受訪者的情緒反應與程度，邏輯思維的方式、對當前發生事件的認知想法與經驗〈吳芝儀、李奉儒譯，1999：16〉。雖然質性研究有較高程度的自由性，尊重研究對象的看法和對內容是否願意充份或部份表露的選擇權，但研究者仍要提供一個架構，透過深度訪談或觀察的過程，讓研究對象可以正確和完整的表現對問題的看法。

由於藉由訪談所蒐集的資料通常龐雜、瑣碎，研究者如何「亂中求序」是一大挑戰，也是質性研究成敗的關鍵。為達上述研究目標，我們須經由資料分析的步驟：閱讀原始資料、登錄、概念界定與分類、資料的系統化等過程，才能成為有意義且可用的資料，基於上述原則，本研究歸納相關文獻，對訪談錄音、現場訪談備忘錄蒐集所得的資料，進行整理分析，資料整理分析的步驟簡述如下：

一、受訪者基本資料整理與編碼

為力求本研究取樣對象具有代表性，因此研究者在尋找受訪對象時，以連續兼任行政職務二年以上的教師為研究對象，這些受訪者對於行政工作有較豐富的經驗，也因經歷過臺中縣市合併與教師課稅配套措施等政策改變，較能體會前後的異同。針對受訪對象之背景資料，研究者整理一份「訪談對象基本資料表」，內容包括性別、年齡、婚姻狀況、最高學歷、教學年資、行政年資、學校規模與目前擔任職務。本研究基於研究倫理的考量，對於研究對象的身份採用匿名的方式處理，訪談紀錄的登錄方式採以編碼方

式，以英文字母 A1 開始順序編號（A、B、C 是以學校規模作分類；數字部份為序號）；除此之外，針對年齡、教學年資、行政年資、學校規模等均概略表達，以保護受訪者之隱私。表 3-1 為訪談對象編碼與基本資料表。

表 3-1 訪談對象編碼與基本資料表

編號	性別	年齡	婚姻狀況	最高學歷	教學年資	行政年資	學校規模	目前擔任職務
A1	女	40-49	已婚	研究所	21	12	37 班以上	學務主任
A2	女	40-49	已婚	研究所	25	18	37 班以上	輔導主任
A3	男	40-49	已婚	研究所	20	9	37 班以上	代理總務主任
A4	女	30-39	已婚	研究所	8	3	37 班以上	教學組長
A5	男	60-69	已婚	學士後學分班	25	20	37 班以上	資訊組長
A6	女	40-49	已婚	研究所	18	8	37 班以上	註冊組長
A7	女	40-49	已婚	學士後學分班	19	5	37 班以上	訓育組長
A8	女	30-39	未婚	研究所	10	3	37 班以上	訓育組長
A9	女	30-39	未婚	大學	13	3	37 班以上	訓育組長
A10	女	50-59	已婚	研究所	28	12	37 班以上	生教組長
A11	女	30-39	未婚	研究所	11	3	37 班以上	衛生組長
A12	男	40-49	未婚	大學	15	7	37 班以上	衛生組長
A13	男	30-39	已婚	研究所	10	2	37 班以上	訓育組長
A14	男	50-59	已婚	學士後學分班	18	11	37 班以上	事務組長
A15	男	30-39	已婚	大學	7	5	37 班以上	事務組長
A16	女	40-49	已婚	師專	26	20	37 班以上	資料組長
B1	男	30-39	已婚	研究所	6	5	25 班至 36 班	教務主任
B2	男	30-39	未婚	研究所	9	7	25 班至 36 班	設備組長
B3	男	30-39	未婚	大學	9	4	25 班至 36 班	教學組長
B4	女	30-39	已婚	大學	12	2	25 班至 36 班	訓育組長
B5	男	30-39	已婚	研究所	8	7	25 班至 36 班	體育組長
B6	女	40-49	已婚	研究所	20	4	25 班至 36 班	輔導組長
B7	女	50-59	已婚	研究所	26	8	25 班至 36 班	衛生組長
B8	男	30-39	已婚	研究所	8	5	25 班至 36 班	出納組長
B9	女	30-39	已婚	大學	10	3	25 班至 36 班	體育組長
B10	女	50-59	已婚	大學	29	14	25 班至 36 班	出納組長
B11	女	50-59	已婚	大學	30	23	25 班至 36 班	輔導組長
C1	男	40-49	已婚	研究所	17	14	24 班以下	教務主任

表 3-1 〈續〉

C2	女	30-39	已婚	學士後學分班	11	3	24 班以下	生輔組長
C3	女	30-39	已婚	大學	13	7	24 班以下	教學組長
C4	女	50-59	其他	博士班	27	3	24 班以下	教學組長
C5	男	40-49	已婚	研究所	10	2	24 班以下	訓導組長
C6	男	30-39	已婚	大學	9	6	24 班以下	體衛組長

資料來源：研究者自行整理

二、訪談資料轉錄

深度訪談的口語資料需要被轉謄成逐字稿，即一字不漏的謄寫訪談內容，包括沉默、表情、聲調，與訪談現場的偶發事件，都應據實描寫，以利情境的掌握與再現〈高淑清，2008a：167〉。逐字稿的轉謄，一方面可以透過錄音或是錄影的方式將資料予以保存，另一方面可以同步進行對訪談內容作初步的分析，這種作法可以大幅增進資料分析的效率〈陳志毅，2012：67〉。因此在訪談結束後，務期在訪談當日根據錄音資料與訪談備忘錄仔細聆聽，整理出訪談逐字稿，使受訪者談話內容一字一句完整呈現，為了確定逐字稿的內容與研究對象原意無異，研究者會將逐字稿以電子郵件寄送或親自送達給研究對象作再次審核，若研究對象對逐字稿內容有意見，則依研究對象的意見作修正，如此逐字稿的檔案〈附錄〉才能正式成為進一步整理分析的資料。

三、檢視資料

依據訪談過程轉錄之後的資料，再次詳細閱讀、檢視逐字稿內容，並於閱讀的同時，一面標註關鍵字句，並條列出或註記下隱藏於資料中的概念。訪談逐字稿必須經由重複閱讀，避免漏失隱藏於字句間的可重要訊息脈絡。

四、資料分類

訪談紀錄整理完成之後，依據本研究的目的與主題加以分類。本研究的主題是「臺中市國小教師兼任行政職務工作壓力與因應策略之研究」，目的是在探究「工作壓力」及「因應策略」等相關的問題，因此將再依據教師兼行政人員對於「工作壓力之感受程度」、「工作壓力之來源」、「影響工作壓力之因素」、「採取之因應策略」、「影響因應策略之因素」等五個面向作分類。

五、資料分析

本研究採用「內容分析法」，乃是透過系統化的分類過程，將文本資料逐漸由繁化簡的過程〈林淑馨，2010：383〉。因此處理訪談資料的過程，最後將歸納分類好的資料，從各相同類別屬性之資料透過寫作，對研究對象陳述的經驗、想法及觀點進行分析、思考，找出概念基礎，再與相關研究進行分析比對，從中找到相關的概念與主張。但「內容分析法」最大的缺點，容易過度重視資料的次數分析，而忽略少數或被省略的資料〈林淑馨，2010：384〉，本研究為避免此缺失，在分析過程亦多留意稀少或單一意見，是否對本研究的主題內容有深入探討的價值，若實為如此，則雖非多數人的意見陳述，亦一併納入本研究的範圍。

貳、結果呈現

本研究透過上述資料分析的步驟與閱讀各受訪者的逐字稿與備忘錄後，並對訪談內容獲得整體性之瞭解後，透過謄寫與分析，對訪談內容賦予與研究相關的意義，將經由資料分析中整理歸納出的字句放入個案分析中，內容的呈現以不同的字體表示〈12號標楷體〉，並加入訪談紀錄編號，用以佐證分析個案，使讀者容易分辨。本研究從國小教師兼任行政職務的觀點，來分析工作壓力感受程度和因應策略選擇之情況與可能遇到的問題，並從中分析影響的各項來源與因素，最後提出研究的結論與建議。

第五節 研究的信度與效度

質性研究中所採取的訪談法，是研究者與受訪者互動的過程，這個過程不是將在訪談前已存在的客觀事實挖掘出來，而是不斷在互動過程中創造新的意義或感受。在社會科學的領域中，幾乎每個質性研究者都會被問到研究中信度與效度的問題〈胡幼慧，1996：141〉，因此不管進行質性研究或是量化研究都必須注意信度與效度，亦會要求研究結論的可信度與有效度，如果一個研究缺乏信度與效度的檢證，那此研究的結果勢必遭受質疑，對於研究的科學性步驟，是有所欠缺，而其結果的呈現與推論，也都將是不周密的〈陳志毅，2012：69〉。因此本節為竭力避免前述的研究瑕疵，以下將研究者在

提高本研究之信度與效度的策略使用上的具體作法詳加說明。

壹、研究的信度

質性研究的信度，是指研究者的互動形式、資料記錄、資料分析、以及資料中詮釋參與者意義的一致性，因此，為了描述自然事件及參與者所賦予之意義方面的一致性，研究者在各個階段都要審慎處理信度的問題〈王文科，1990：101〉。Owens〈林明地、楊振昇、江芳盛譯，2000：571-574〉認為質的研究可採以下六項研究設計技術，以提高研究的可信度：

- 一、長期現場蒐集資料。研究者花費長時間於研究情境中，讓研究者可以進入情境、學習其語言，並成為可以被接受與信任的成員。另外，研究者同時可以藉此檢查先前對研究情境所持有的偏見與態度，進行深層知覺反省，使研究者能夠對研究情境作更深度的描述與更寬廣的洞見。
- 二、三角測量。三角測量又名「三角交叉檢證法」，意味延伸研究者在研究過程中的正常活動，以提供品質為目標而擴展研究活動的不同方式〈梁婉玲譯，2010：51〉。研究者利用許多資料與資訊的來源，對於這些資料採取交互檢核以證實與檢查這些資料的正確性，並檢測不同行動者對事件的知覺感受。
- 三、成員間的檢核。研究者應持續地向被研究的相關人員確認資料、訊息與觀點。
- 四、參考適當的資料。研究者應從研究現場建立並維持一個研究有關的資料檔案，包括：錄音檔、錄影帶等。這些資料可以在一段時間後，協助研究者在整理資料時，回憶當時觀察的情境感覺，有助於研究結果的發現。
- 五、深度描述。在長期觀察的過程中，研究者將謹慎地進行三角測量、成員間的檢核、證實資訊，並蒐集可參考的適當材料等，其所有的目的都在發展深度描述，以期讓讀者如臨其境。
- 六、同僚會商。同僚會商可在研究進行的同時，讓研究者隨時檢視其自身思考、提出問題與憂慮之處、並詳細討論研究者可能知道或未察覺的問題。

質性研究的信度可分為內在信度與外在信度，參酌以上學者的看法及觀點，提出本研究提高內在信度與外在信度的具體作法及說明。

一、內在信度

內在信度指的是對相同條件而言，蒐集、分析和解釋資料的一致性。如果質性研究缺乏內在信度，資料則會變成因研究者的不同而成為一種依變數，而非因實際發生事件所肇生的結果〈王文科，1990：104；陳志毅，2012：70〉。胡幼慧〈1996：144〉認為內在信度即是研究的可靠性〈Dependability〉，也就是指個人經驗的重要性與唯一性，因此，如何取得可靠的資料，乃研究過程中運用資料蒐集策略的重點，而研究者必須將整個研究過程與決策加以說明，以供判斷資料的可靠性。王文科〈1990：104-105〉亦指出，質性研究者為了尋求資料的一致性，所使用的是交互觀察者信度，即對事件的描述或成份，有一致性的看法。為了達到此目標，提出五種策略來提升質性研究的內在信度，包括：低推論描述、使用多位研究者及參與研究者〈即研究對象〉、同儕檢查及使用機械記錄資料。本研究為了提升研究的內在信度，採用作法如下：

- (一)與研究對象建立良好妥善的社會關係，務求得到其提供資訊的協助，以確定所觀察與記錄的內容、對研究對象意義的詮釋、以及解釋整體歷程。
- (二)事先徵求研究對象的同意，在訪談的過程中全程錄音或錄影，並在訪談的過程中，速記訪談備忘錄，以助之後整理成逐字稿，為求真實反應研究情境和受訪者的原意。
- (三)使用原始資料，並將訪談內容整理成逐字稿，避免作過度的推論。
- (四)以科學儀器來記錄，例如使用錄音筆、錄影機、照相機、手機等，並使用輔助工具，如訪談備忘錄及訪談大綱，並恪守當天整理訪談內容，以免遺漏任何訊息以利檢核與分析。
- (五)和研究的參與者共同檢驗資料和結果，完成逐字稿之後，請研究對象再次檢視內容，以確定所記錄的文句與其原意無異，以降低研究者謄寫過程的疏失或研究資料的偏誤。
- (六)研究過程中，研究者需要不斷省思，避免主觀意識或先入為主的觀念。

二、外在信度

外在信度，是指獨立的研究者在相同或類似的情境中，能發現相同現象的程度。因此，如何讓研究者使用與前一項研究相同的方法、條件，能獲致相關的結果，是對研究裡外在信度的要求〈王文科，1990：102-103；陳志毅，2012：70〉。人種誌研究者用明

述研究設計的五個部份，來提升他們的資料之外在效度，包括：研究者角色、提供資料者的選取、社會脈絡、資料蒐集與分析策略及分析前提。本研究為了提升研究的外在信度，採用作法如下：

- (一)確立研究者的身份與立場，其能充份掌握確實現況。
- (二)研究者對於研究對象的背景論述，在不違研究倫理的原則下作詳細描述，包括研究對象的個人背景、任教學校規模、工作年資、行政年資，及與本研究相關之其他資料等。
- (三)研究者對於研究對象的選取與資料處理分析都有明確的說明，包括選取的方式、資料的篩選及分類等。
- (四)讓受訪者選擇受訪的時間與地點，過程中以開放的態度進行訪談，讓受訪者能無所顧忌的知無不言、言無不盡，以確保取得受訪者真正想要傳達的可靠資料。
- (五)明確交代資料記錄、分析、綜合歸納與詮釋的方法。

貳、研究的效度

研究的效度指的是研究發現的正確正否，研究的信效度之間的關係十分密切，而研究信度的存在是建立效度的條件之一，和質性研究的信度一樣，效度的建立亦必須依據正確的研究設計及資料蒐集〈賈芸棣譯，1999：192-193〉。質性研究的效度包括內在效度與外在效度兩部份，亦是對現象的科學解釋與世界真相配合的程度，針對此觀點涉及兩個問題：〈1〉研究者是否真正觀察到他們認為他們所觀察到的東西，此即指內在效度；〈2〉由其他研究生產生、改進或延伸的抽樣概括以及構念，可跨組應用的程度，而此所指為外在效度〈陳志毅，2012：73〉。

一、內在效度

質性研究的內在效度強調的是研究者觀察或量測他們所想要觀察或量測的東西，且對研究的結果描述真實性的程度。王文科〈1990：107〉指出要求人種誌要有高度的內在效度，必須依整資料蒐集與分析的技術而定，因此提出幾項可以用來提高內在效度的策略，包括：長期蒐集資料、使用參與者的語言、進行田野研究及研究者自我調節。胡幼慧〈1996：144〉認為內在效度指的即是研究結果的確實性(Credibility)，有五個技巧

可以增加資料的真實性：

- 〈一〉增加資料確實性的機率，方法包括：研究情境的控制、資料一致性的確定、資料來源多元化;
- 〈二〉研究同儕的參與討論;
- 〈三〉相異個案資料的蒐集;
- 〈四〉資料蒐集上有足夠的輔助工具;
- 〈五〉資料的再驗證。

綜上所述，本研究為了提升研究的內在效度，採用作法如下：

- (一) 進行訪談時，研究者對於受訪者須時時保持尊重、同理心、認真誠懇的態度與受訪者互動、傾聽對方所言，以得到受訪者的完全信任，使之願意真實、不保留的陳述表達本身的經驗與感受。
- (二) 利用訪談、長期資料的蒐集、訪談備忘錄等多角度資料蒐集的策略，在訪談後若發現資料不全或有任何不解之處，需與訪談對象保持聯繫，以便在有需要之時再度實施訪談或澄清疑慮。研究者在與受訪對象接洽後，留下受訪對象的手機號碼、電子郵件地址、學校電話及分機，以確保聯絡上之暢通無阻。
- (三) 除了訪談資料，可採取相關文獻蒐集分析，藉由不同來源的資料比較分析來檢核資料的準確性，以利提高詮釋的有效性。因本研究著眼於教師兼行政職務之壓力感受與因應策略選擇，故除了依據受訪者的談話內容，更查閱臺中市國民小學工作明細表，以明白畫分各行政職務之工作內容分野，並藉此釐清工作壓力之來源。
- (四) 當訪談逐字稿完成之後，請訪談對象檢核逐字稿內容是否完備時，需再與受訪者確認訪談內容是否與當時相符，以求資料的精確性而不失受訪對象的原意。
- (五) 研究過程需充分閱讀相關文獻，避免研究者本身資訊不足易生先入為主的立場，而影響研究中立。研究資料的分析，為了提高效率，也送請指導教授修正。
- (六) 使用多元的觀點和理論去詮釋資料，而研究者也需不斷的省思及調整自己的主觀，對各個研究的歷程，不斷的質疑評鑑與改進。

二、外在效度

外在效度通常著重於研究發現的推論性，及同一發現或觀點的建立是否會因不同研究者而有差異。但是質性研究的本質及原始重點，使對於研究結果的推論倍受限制，因此從事質性研究一般不需多費心在推論結果上〈賈芸棣，1999：192-195〉。而胡幼慧〈1996：144〉認為外在效度是指受訪者的經驗、感受、陳述能被有效地轉換成文字陳述。並指出：「在研究過程中，研究者除了忠實紀錄訪談情境與內容，並力求逐字稿能完整重現訪談過程，進而將訪談紀錄分類編號，並對受訪者相關背景加以描述，讓讀者能清晰閱讀，以幫助讀者能自行判斷研究結果與自身情境脈絡的適用性。」本研究的對象的取樣均在臺中市中區，因此存在一定的研究範圍的限制，因此不適合推論至其他地區，因此在外在效度的討論上採用王文科〈1990：109〉的看法，他認為質性研究者用不同的方式來界定外在效度，易言之，即研究者不以括概結果，而以擴充了解為目的，即詳述接受研究者的事件或人士，如此一來，可使他人了類似的情境，和在接著的研究中擴充這些了解。職此之故，本研究為了提升研究的外在效度，採用作法如下：

- (一) 對於研究的目的、架構、流程與實驗方法詳加以說明，以呈現事件的真實脈絡，以求研究的真實性。
- (二) 對於研究對象的個人背景資料，在不違研究倫理的原則之下，盡可能詳加描述，包括年齡、婚姻狀況、性別、工作年資、行政經歷等條件，以及研究區域的明確界定，使讀者或後續研究者能充分了解本研究之情境背景，並助於他們評斷對其自身的適用性。

第六節 研究倫理

本研究採用質性研究裡的「深度訪談法」來獲致所需的研究資料，因此研究者能夠也必須直接接觸研究對象的生活世界，傾聽研究對象內心的聲音；再者，本研究會利用機械工具來輔助研究者對於資料的蒐集，尤其是錄音檔或錄影影片的資料，若稍有不慎恐怕會對研究對象產生無法預期的影響或傷害〈王為國，2007：336〉。此外，採用深度訪談的研究方式，必須事先取得研究對象的同意及對研究者的信任，才能順利獲得直

接、豐富的資料，基於此緣故，研究者除了對研究對象展現真誠的尊重之外，還必須責無旁貸的保護研究對象所提供資料的隱私。職上之故，本研究對於研究倫理的考量就顯得益加重要。

本研究的主題是針對國小教師兼任行政職務對於工作壓力及因應策略的觀點及感受，內容可能涉及研究對象對於他人的看法甚或批評、不滿，因此本研究多少會揭露某些讓受訪對象感到尷尬、不安，或者會危害到他們生活、社交或工作的資料。因此，研究者必須在研究的過程中不斷提醒自己恪守研究倫理的精神，遵守下列幾點規範：

壹、知會同意

「知會同意」這項觀點區分為兩大部份：一是在取得參與研究的同意，並在此之前必須先提供一份其參與研究可能涉及風險的說明；另一是必須允許參與者在沒有任何負面影響下，任意退出研究〈林淑馨，2010：430〉。因此在訪談前需向研究對象仔細說明研究的目的與進行的方式，並準備研究同意書與切結書，內容包含研究之性質、目的、隱私資料及部份內容之保密原則、實施方式、如何處理所有相關資料，以及訪談過程中是否同意錄音等原則，訪談結束後整理完成之逐字稿，也必須給予研究對象過目後，確定內容與其原意無異且願意提供作為研究，才能正式成為分析之資料。並且保留研究對象在研究過程中有中途退出之權利，研究切忌在欺騙或隱瞞的情況下進行，牢記「誠為上策」的原則，以保障研究對象之權益及落實訪談倫理。

貳、保密與匿名

在質性研究中，研究者為了獲取研究資料而必須進入被研究者的生活世界中，藉以了解被研究者的想法、價值觀或好惡等等，所以此時研究倫理中的穩私權、保密及匿名原則即成為相當重要的一部份〈林淑馨，2010：438〉。在遵守研究對象身份保密的原則下，所蒐集與呈現的資料才不致使研究對象困窘，或是以其他方式傷害到研究對象〈高淑清，2008b：169〉。因此在研究過程中，為了保障研究對象的隱私權，訪談資料將對研究對象加以匿名，在論文中以編號呈現，並將訪談時的文字資料、錄音檔案，以保密的方式處理，上述保密措施都必須在訪談開始之前再次告知對方，並於研究後妥善處理

或銷毀所使用之敏感資料。

參、預防傷害

社會科學研究中較少出現對研究對象造成生理傷害的現象，但相對的，由於社會研究中的主題經常需將受試者置於充滿壓力、不愉快、緊張、尷尬的氣氛中，藉以了解在這些環境裡可能發生的行為或是心情感受〈林淑馨，2010：436〉，因此保障研究對象免於受到傷害是研究者最基本的思考與原則。陳向明〈2002a：593〉指出作為研究者具有進入研究對象的世界，並聽取、觀看其內心世界的特權，在研究的過程中必須堅守不要給對方造成傷害的原則，並記得一句話：「被研究者第一，研究第二，研究者第三。」本研究探究受研究對象感受工作壓力的心路歷程及感受，難免憶起不愉快的回憶，基於此項研究倫理原則，研究者必須在研究的過程中時時關注研究對象的心理狀態，適時給予緩和的時間或空間，甚至在研究對象過於激動或不安時，即時停止研究活動，並協助受訪對象恢復心情平靜，且應就此停止後續任何研究活動，以維受訪對象之身心健康為最高原則。

肆、公正合理

公正合理原則是指研究者公正的看待被研究者與蒐集的資料，合理的處理自己與被研究者的關係及自己的研究結果〈陳向明，2002a：594〉。研究者對於研究對象及其提供的資料，所抱持的的態度與評價方式，務求公正不偏倚，並嚴格要求研究者對於研究結果的評估必須確切、中肯。再者，公平合理原則尚包括研究者與研究對象對於研究結果不同調的衝突與如何結束與研究對象的關係等議題〈陳向明，2002a：596-597〉，研究者應盡可能在研究報告中公正的報導「真實」情況，避免研究者本身的偏見或惡意毀謗，並務期與研究對象保持良好關係，甚至包括研究結束後，離開前也需顧及研究對象的心情感受，避免讓研究對象產生研究前後態度落差太大的不舒服感受。

伍、公平回報

在質的研究中，研究者十分仰賴研究對象侃侃而談的陳述資料，並且希望研究對象能在毫無顧忌的情況下對研究者「據實以報」且「知無不言」，因此研究者在訪談的過程中得到研究對象給予的協助，並可能在研究成果中得到相當的益處。研究者十分關心能從研究對象那裡獲得豐富的資訊，但亦不應忽略研究對象能從研究過程與結果中獲得什麼〈高淑清，2008b：170〉。因此，研究者對於研究對象的無私付出該給予何種形式或程度的回報，儼然成為研究倫理不可忽略的議題之一。本研究需靠提供研究對象提供的資料，建構起論文最重要、最核心的價值，因此研究者對於任何一位研究對象都抱持感恩、感謝的心情，因此在此研究倫理的實行上，除了在此研究過程中對受訪對象表現出真正的尊重與理解外，在訪談前會先詢問研究對象的喜好，並在訪談進行當日帶個小禮物或咖啡，以慰他們配合研究的辛勞與熱心。除了有形的、直接的回報外，基於本研究的內容與目的，希望在論文完成後，對未來接任行政職務的教師、學校單位或教育當局提供值得參考的建議，為學校裡兼任行政職務的教師營造一個和善、低工作壓力及工作愉快的環境，如此一來也算是一種無形的、間接的回報。



第四章 研究分析與討論

針對本研究的研究目的，藉由 33 位教師兼行政職務人員，透過半結構式的訪談資料，以提供研究生進行下一步的討論。研究者將研究成果分成下列五節進行歸納分析與內容探討，本章第一節旨在探討教師兼任行政職務人員對工作壓力的知覺現況；第二節探討教師兼任行政職務人類不同背景變項與工作壓力的關係；第三節為教師兼任行政職務人員面對工作壓力所採行的因應策略；第四節探討教師兼任行政職務人員不同背景變項與採取因應策略的關係；第五節則深入探討教師兼任行政職務人員其他相關的研究，包括工作壓力對教師兼行政職務者的影響、受訪者對目前的工作狀況是否滿意以及是否願意繼續擔任行政人員。希望透過本研究的分析可以瞭解臺中市教師兼任行政職務者對工作壓力與因應策略之各面向的看法。

第一節 教師兼任行政職務與工作壓力之研究

壹、教師兼任行政職務對工作壓力知覺情況

教師在教學情境中感受到工作壓力的情況，是稀鬆平常的事，適度的工作壓力有助於良好的工作表現，但是壓力過高或過低都有可能造成負面的影響。本節旨在探討現今教師兼任行政工作職務對工作壓力感受到的程度，以及工作壓力的來源。根據訪談的結果得知，33 位受訪者中，有 14 位認為他們現在感受到的整體工作壓力是屬於高程度的，而有 15 位則認為目前的整體工作壓力程度屬於中度，亦有 2 位行政人員認為壓力程度為低程度，整理成表 4-1：

表 4-1 臺中市教師兼任行政職務對整體工作壓力感受程度一覽表

編號	壓力程度	人數	百分比〈%〉	教師編號
1	高程度	14	42.4	A1、A4、A5、A7、A9、A12、A13、B1、B3、B4、B11、C3、C5、C6
2	中程度	17	51.5	A2、A3、A6、A8、A10、A14、A15、A16、B2、B6、B7、B8、B9、B10、C1、C2、C4
3	低程度	2	6.1	A11、B5

資料來源：研究者自行整理

根據表 4-1，發現臺中市的教師兼行政職務對工作壓力的感受程度，主要集中於中、高程度，有 31 位受訪者，約佔受訪人數的 94%，認為他們目前感受到的工作壓力偏中、高程度。其中大部份的人員認為他們的工作壓力是中程度，佔了 51.5%，與大部份的研究者研究的結果相符，包括謝琇玲〈1990〉、葉龍源〈1998〉、陳聖芳〈1999〉、吳明順〈2002〉、曾錦泉〈2004〉、黃善慈〈2005〉、官湘玲〈2005〉、游金玲〈2006〉、徐秋榮〈2007〉、黃紹峯〈2007〉、張育成〈2009〉、洪玉姍〈2009〉、任廷芬〈2011〉。有 2 位受訪者認為，他們目前面臨的壓力值是中高程度，但是根據訪談內容歸類至中程度中，但也跟黃義良〈1999〉、周元璋〈2003〉、洪文章〈2005〉的研究結果相似，上述學者的研究結果認為教師兼任行政職務人員的工作壓力是中等以上程度。再者，亦有兩位受訪者認為目前的壓力值是低程度，此結果偏向李瑞文〈2002〉、林翠芸〈2008〉、陳勇全〈2009〉、莊博文〈2009〉等學者的研究結果。但是根據本研究訪談的結果發現，有將近一半的受訪者〈14 位〉認為他們感受到的壓力程度是高程度，甚至有受訪者認為他們的壓力有愈來愈大的趨勢〈受訪者 A2、B11、C1〉，據此似乎沒有其他的研究發現呈現相同的結果，推論也許因為大部份的量化結果是採用平均數的結果呈現，因此高程度壓力感受的教師無法呈現出他們的確切感受。

貳、教師兼任行政職務的工作壓力來源

本研究經由歸納整理訪談內容的過程中得知，教師兼任行政工作職務的工作壓力來

源大致包括工作負荷、上級壓力、專業知能、人際互動、內在衝突等面向，研究者根據受訪者對於各項工作壓力來源所評分數，整理後排序，並分析每位受訪者感受到最大工作壓力的面向，統整成下表 4-2：

表 4-2 臺中市教師兼任行政職務感受最大工作壓力來源統整表

編號	最大工作壓力來源	人數	百分比(%)	教師編號
1	工作負荷	18	50	A2、A3、A4、A7、A8、A10、A12、 A13、A14、B1、B3、B4、B8、B10、 B11、C1、C5、C2
2	專業知能	5	13.9	A1、A5、A9、A16、B5
3	上級壓力	5	13.9	B2、B9、A15、C6、B4
4	人際互動	4	11.1	B4、B7、C2、C3
5	內在衝突	3	8.3	A6、A11、B6
6	其他	1	2.8	C4
	合計	36	100	

資料來源：研究者自行整理

表 4-2 的編製是按照受訪者根據工作壓力來源的六大面向去做評分，而根據每位受訪者評分最高的項目整理出來，其中受訪者 A2 評分最高的項目是「其他」，但是根據內容屬「評鑑」的壓力，應歸類至「工作負荷」中；受訪者 B2 評分最高亦為「其他」，但根據內容為「上級長官的行事風格」，應歸類至「上級壓力」中。除了上述兩位受訪者略作調整，因為有兩位受訪者的最高分有兩項以上，包括受訪者 B4、C2，故在統整表中重複列計。

根據表 4-2 的統計結果，發現有一半的受訪者認為工作壓力主要來自「工作負荷」，其次依序為「專業知能」、「上級壓力」、「人際互動」、「內在衝突」及「其他」。「工作負荷」在許多研究者的研究成果中，也是工作壓力最主要的來源之一，包括葉龍源〈1998〉、李瑞文〈2002〉、吳明順〈2002〉、洪文章〈2005〉、官湘玲〈2005〉、黃紹峯〈2007〉、張育成〈2009〉、洪玉嫻〈2009〉、莊博文〈2009〉、任廷芬〈2011〉、劉逸凡〈2011〉、紀進成〈2011〉、張榕庭〈2012〉，由此可知，工作負擔過重一直是教師兼行政職務感受

工作壓力的主因，而且長久以來情況似乎沒有明顯的改善，因此若要減緩教師兼行政職務人員的工作壓力，或許從「工作負荷」層面著手，可能可以獲致不錯的結果。

本研究除了統整每一位受訪者的最高分項目外，另外再以各受訪者各自的評分去加總，發現加總的分數最高的仍是「工作負荷」，其餘依序為「專業知能」、「內在衝突」、「上級壓力」、「人際互動」及「其他」，但是若依學校規模來做分類統計，發現除了「工作負荷」仍為最高分外，第二名的項目卻大相逕庭，大型學校為「內在衝突」，中型學校為「上級壓力」及「內在衝突」，而小型學校則為「人際互動」，由此可推論在中、大型學校的行政人員，在工作目標與實際推行成果的差距程度，是工作壓力的主要來源之一；而小型學校則在人際互動上面感受較大的壓力，小型學校人數較少，在與人的互動上必須面面俱到，而且彼此間的接觸較其他規模學校的人員來得頻繁，故在人際方面的工作壓力感受更為敏感。此研究發現與莊博文〈2009〉的研究結果有所不同，雖然研究對象都是針對小校的教師兼行政職務，但是該學者的研究成果卻以工作負荷及專業發展為主要壓力來源，或許是因為採樣地區的不同所造成的差異。以下茲就工作壓力各面向的壓力來源作分析、歸納，呈現更完整的研究結果。

一、工作負荷面向

「工作負荷」是許多行政人員最主要的工作壓力來源，在本研究中亦是呈現相同的結果，在整理受訪者的訪談資料中發現，在工作負荷方面的工作壓力可再細分成例行性業務、臨時性工作、重大比賽或活動、評鑑及訪視、時間壓力、工作分配、行政業務兼級任等七方面來做分析。

(一)例行性業務

在行政人員的看法中，有部份受訪者認為，因為學校的班級數或學生數量多，而造成業務的執行量較為龐大，因而造成壓力。

訓育要負責課後照顧班的工作，我們學校參加課後照顧的學生還蠻踴躍的，所以平均一個年級大都要開一至兩個班，所以總共加起來有十個班左右，每次只要出問題就必須靠我去處理，所以覺得這方面壓力比較大一點啦。〈受訪者 A8〉

我的學校裡社團數量很多，我手上大概就要負責 25 個左右的社團…
就是因為這些社團太多了，所以經手的社團費用每個學期至少 130 萬以
上，這樣經常性的錢進錢出讓我很緊張，每天帶那麼多錢，負擔也很大。
〈受訪者 A9〉

除此之外，大部份的受訪者卻認為平時的業務量雖然繁雜，但是因為熟悉業務
的執程序，或是自我認知的良好調適，所以壓力的感受程度不算太大。

這個學期剛好遇到業務的訪視……所以這個學期真的很累，不然平
時的業務其實就還好。〈受訪者 A2〉

…平常的業務則是經營育樂營和課後照護班等，屬中等壓力。〈受
訪者 A7〉

其實對於學校的經費使用、書面的業務工作、學生的繳退費問題，
我很清楚。因為工作的量很多，內容是不難，可是有一點很麻煩就是是
要面對人的問題。…只要是採購和修繕的問題都是事務管的，主要就這
兩項，其他…還好。〈受訪者 A15〉

…也很熟悉，只要跟總務、會計主任合作得宜，其實壓力都不大。
〈受訪者 B10〉

我覺得每一位行政人員的工作量都很大啦，每天在辦公室裡幾乎大
家都有忙不完的事，所以就我自己方面，因為覺得大家工作都多，所以
壓力的感覺就還好，只知道很忙啦。〈受訪者 C6〉

綜上所述，例行性業務的壓力程度，似乎並非行政人員在工作負荷面向的主要
壓力來源，探究其原因，如同多位受訪者所指出，因為對於這一類的業務較為熟悉，
懂得作業的程序，而且這一類的業務多為可預知的，所以行政人員是可以事先做好
時間上的安排，因此壓力的感受程度自然來得比較低。此外，有部份的行政人員除
了學校裡的例行業務之外，還需負責額外的業務：

可能就是家長會的部份，除了學校的業務，還要協助家長會的業務

推行，算是額外的工作，雖然說來不難，但是面對家長會的成員總覺得……不自在，所以也有部份壓力。〈受訪者 B10〉

據上所述，各校文書組須負責家長會的業務，註冊組負責校友會的業務，輔導組負責愛心志工的業務、事務組負責義工、生教組負責警衛、教學組負責實習教師與代課老師，除了增加業務工作份量，其實也是人際互動上的壓力。

(二)臨時性的業務

許多受訪者指出，這一類突如其來的工作，最容易讓他們措手不及，也是產生工作壓力的主要來源。

比較怕學校臨時指派任務啦，因為時間壓力下需要勉強完成的，這一類的時間壓力比較重，而且時間緊迫，會擔心做出來的成果不夠合乎水準，壞了學校的招牌。〈受訪者 A5〉

我一開始接行政是從教學開始的…尤其是代課，常常前一天晚上或假日打電話跟我請假，像是請事病假，又不好意思跟他說不方便或找不到，讓我覺得每天壓力都很大。〈受訪者 A8〉

工作負荷喔，最大的壓力就是很多臨時的工作要交辦，而且往往都是馬上要交，這樣的壓力我覺得大過於其他的。例子很多啦，就像，教育局今天發文說要一件成果報告，然後明天要送件，我就想說：這是什麼東西呀！會不會太誇張，都是屬於行政人員，這樣的要求會不會太沒有道理了呀！〈受訪者 B2〉

最煩的還是臨時性的工作，像是有人請假要請代課，每天都活在很緊張的氣氛裡。〈受訪者 B3〉

…還有老師啦，就是請假要請代課的事啊！〈受訪者 C3〉

這一類的業務最容易讓行政人員產生緊張、焦急及慌張的情況，也是「工作負荷」中最難以事先知道及預防的工作，因此這項工作壓力還牽涉到時間的壓力，主要因為這類工作能處理的時間有限，而且迫在眉梢，如果行政人員的

自我標準又較高，自然容易會產生更大的壓力。

(三)重要活動、比賽或工程

這一類的工作負荷，主要是因為業務內容牽涉到較多的人員、經手較多的金額、大量的工作內容及細節，以及持續的時間也較其他業務來得長期。而且這些業務通常一年舉辦一次，活動或比賽承辦後的成果是各校重視的焦點，因此除了這類業務有較大的深度及廣度外，如果再加上承辦人自身的標準較高、要求完美，很容易在辦理的期間產生超出平時習慣的壓力強度。

要講壓力，大概就是工程的招標跟工程進度會讓我感覺到較大的壓力啦，招標的工作主要怕流標，一流標就得再來一遍，而且簽約也要非常小心，不然一有疏忽，損失都不是小數目，所以總務工作真的要斤斤計較，謹慎為上。就算順利工程招標出去，後續的工作也是不容忽視的，要兼顧工程進度，還要注意工程安全，以及工程是否符合合約要求，像有一次廠商把花園大小做錯了，校長很不滿意就要求他們重作，結果工作進度拖到開學了還在趕工，那一陣子就會擔心學童的在學安全問題。所以承受的壓力就很大。〈受訪者 A3〉

工作負荷喔…壓力當然很大啊，像是辦理舞蹈比賽、兒童節藝術季、畢業典禮等大型活動時最感壓力龐大…。帶合唱、舞蹈、樂隊團隊參加比賽壓力也不小，壓力度小一點。…平均來說，壓力算高的吧，因為訓育的工作量很多而且維持的時間很長，所以壓力一直存在，負荷不小。〈受訪者 A7〉

…只是今年我們接也比較多全市性的活動，還有童軍的聯團活動，所以這陣子壓力自然就比較大一點。〈受訪者 A8〉

工作負荷主要是辦理活動啦，尤其是體育活動很多，工作量就很大，像是運動會那一陣子就是一年中我的工作壓力最時候，為了活動的安排或是流程綵排，我常常擔心到睡不著。〈受訪者 B9〉

以最近的例子來說，每位行政人員都有自己原本的行政工作，但面對一年一度的校慶，卻額外加入許多非既定行程的工作，會破壞自己的

工作計劃與進度，就會覺得壓力增加。〈受訪者 C1〉

(四)評鑑及訪視

上級的評鑑和訪視，往往讓教師兼行政人員必須繃緊神經，準備大量的書面及電子資料，並接受訪視人員的檢視，及評鑑結果的改善修正。這方面的壓力除了蒐集與整理資料的龐大業務量，還包括與其他處室的互動壓力、校長的期望壓力與訪視主管單位的監督、評鑑壓力，這部份與其他業務相比，壓力強度亦是不遑多讓。

這個學期剛好遇到業務的訪視，所以這個暑假幾乎都要加班，為了人家來視導，就要開始整理一大疊的書面資料還要電腦檔，準備了那麼久，視導人員也只是匆匆看了一、二個小時就走了，之後還提了一堆改進意見，讓我們事後還要為了這些意見做一堆資料和事情，所以這個學期真的很累。〈受訪者 A2〉

評鑑太多，這都不是每學期的例行業務，但是只要一個評鑑一來，就得蒐集這幾年來的資料，有些資料又不是在我任內做的，所以要也不一定要得到，不是前一位的問題，而是有些資料不可能留了二、三年還留著，而且那又不是非留不可的東西，再加上現在又有學生的個資保護法條，輔導的資料裡很多牽涉到小朋友隱私的問題，當然沒有用到的就要盡量處理碎掉啊，現在突然要我找出來，很傷腦筋，而且真的有必要嗎？〈受訪者 A2〉

遇到校務評鑑常常要加班到十點、十一點，是怎樣？這到底是為了什麼？〈受訪者 B4〉

輔導室的評鑑要做厚厚、一本本的資料，太多的資料、照片要建檔，每天做資料、找資料、建檔歸檔，工作十分瑣碎、無聊，千篇一律，和當初想像、滿懷壯志的目標相去甚遠，所以做得並不開心。〈受訪者 B6〉

這是最無法承受的事，業務繁瑣，評鑑、訪視、成果資料填報太多，我常常覺得我像是公務人員，每天做的只是書面上的工作，但是做的事似乎和教學沒有太大的關係，而且這些業務基本上就佔去了我大部

份的時間，無暇想其他方面的事，像教學部份，很難為。〈受訪者 B11〉

剛接新職就要接受統合視導，工作量很多，每天都忙到很晚才回家。〈受訪者 C5〉

(五)時間上的壓力

關於「時間管理」層面的壓力，受訪者的意見如下：

行政業務最大的工作負荷在於時限啦，例如招標工作有法律限制及工程完成的要求，要兼得兩者。〈受訪者 A3〉

有些業務雖然是全部國小都要做，但是沒有可參考的程式供各校使用，就要靠資訊組自行設計，會有時間壓力…例如各班的班級網頁、還有最難處理的就是編班的程式啊，暑假的編班作業時一定要用到的。〈受訪者 A5〉

剛開始在交接不完全的情況下，很多報表的填報時間以及超額職工調動等工作時數計算、公文報府……等，經常迫在眉睫才加班將工作完成，或者趕不上市府要求的完成時間，壓力爆表。〈受訪者 A6〉

我覺得是跟教育局報成果的壓力比較大，有時候教育局要我們報成果，都有時間的壓力…〈受訪者 A11〉

學生代表學校參加校外活動或競賽，需要辦理保險或租用交通車，若業務單位沒有提早請購，將壓縮到事務組作業時間，我做起來會很趕也會壓力很大。〈受訪者 A14〉

有時負荷壓力較大，例如有時急需處理的公文接二連三來，又都是有時效性，必須馬上處理，此時會備感壓力。如果可以優--雅--做事，其實都還好。〈受訪者 A16〉

…最大的壓力就是很多臨時的工作要交辦，而且往往都是馬上要交，這樣的壓力我覺得大過於其他的。例子很多啦，就像，教育局今天發文說要一件成果報告，然後明天要送件…〈受訪者 B2〉

某些有時效性的工作壓力會較大。〈受訪者 B8〉

主要是時間，有些事情時間很緊迫，我急著要送件了，但是有時候

給他們，他們又說不好、說不要，要我修改，他們又不直接跟我講清楚，幹麻害我浪費時間做好幾遍，所以我常摸不清上級要的是什麼啦。〈受訪者 C3〉

還是時間壓力啦…就是事情常常很急，今天說明天就要看結果，我還要上課或是其他事也要忙，會忙不過來，可是他們又不跟我提早說。〈問：他們是指誰？〉都有啊，主任、校長、教育局的人，…還有老師啦，就是請假要請代課的事啊！〈受訪者 C3〉

綜上所述，不難發現很多受訪者認為工作的時效性，是主要的壓力來源，在研究者的訪談過程中，也察覺部份受訪者對此有諸多的抱怨，尤其是面對上級機關要求呈報資料的急迫性，頗有微辭。教師兼行政職務人員的工作壓力感受中，因為時間要求而導致的工作壓力，是因為上級要求成果的期限太急？或是人員自我的時間管理有待加強？或許是後續研究可深入調查的重點。

(六) 權責分配不均

《論語》之季氏第十六篇曾言：「不患寡而患不均。」似乎為「權責分配不均」這一點做了最好的註解，尤其在現今處處追求公平正義的社會，「平均」成了工作分配必須謹守的重點。

教學組工作量之大，是所有組長中之最，在我之前的學校，是輔導室在做的業務，在新學校竟是教學組在做，教務處裡也是教學組工作最大，每日不停團團轉，很少因私事上網，其他人卻是很輕鬆看新聞，我覺得工作分配不均，使我常有負面想法。〈受訪者 A4〉

只是我覺得校內行政工作職務分配要平均啦，目前我感覺到的就是分配不均的壓力，會向某一方傾斜〈用手比天秤的姿勢〉，造成某些組的工作負荷就比較重。〈受訪者 A10〉

該這麼說，因為我剛來很資淺，所以在學校裡模糊地帶的公文就是你的，接了很多不是屬於我的工作… 〈受訪者 B4〉

最近就是學生通報責任歸屬難釐清時，處室間工作分野不明，大家

推來推去，感受很差。〈受訪者 B11〉

…唯一比較覺得不舒服的是，有些工作並不是按照權限來分配，明明就是別的處室的工作，卻發文到我們處室，把文退回去就會有人有意見，有時候校長也覺得就發給誰就好了，但是公文的內容明明就跟我的工作內容無關，只是上面長官都這樣分配了，我也只好摸摸鼻子做了。所以，這方面的事情最讓我覺得不舒服，希望工作能照權限分配，而不是按照長官的喜好，或是有人推就把工作分給不會抱怨的人來做，這樣很不公平。〈受訪者 C6〉

權責分配，是為了讓事事有專司，人人有專責，權責分明，較不會推諉，工作績效自然提高〈謝文全，1993：449〉。因此，如何把工作委由最適人選辦理，並權衡各人員之間的工作分量是否平均，考驗著主管人員的智慧與能力，若能做到絕對的公平與合理，不僅能有效減少行政人員的怨懟與壓力感受，對於學校業務的推行也會有所助益，但要達此雙贏的局面似乎非易事，也正因為如此，從訪談的結果可發現，學校裡因為工作分配的問題，導致行政人員不但在業務量上負荷沉重而產生負面想法，而且若非按權責配，而將業務交給不適當人選或非主要承辦人員，對於工作效率及結果而言也是一大隱憂，不得不謹慎。

(七)在小型學校還要兼顧班級壓力

在小型學校任職的行政人員，除了行政職務所帶來的業務負擔，有時還得兼顧帶班的壓力，就會產生一根蠟燭兩頭燒的困境，自然會產生難以負荷的壓力。

在小學組長還要兼級任，最麻煩的就是工作常軋在一起，所以兩邊都做不好。〈受訪者 C3〉

我除了帶班外，還需面臨行政工作的負荷，以及學生參加對外比賽各種事項的處理，以工作量來說算很大。〈受訪者 C4〉

(八)小結：教師兼行政職務在「工作負荷」需兼顧上述如此多層面的業務要求與工作內容性質，自然會造就如此負擔沉重的工作壓力，而且有部份的工作壓力非

靠自身的努力可以解決的，例如臨時性的業務、上級要求的時效期限或不適當的權責分配，這類的工作產生的不只是業務負擔的壓力，還要加上心理層面的壓力，以及束手無策的無力感，對工作壓力產生的加乘效果不容小覷。「工作負荷」長久以來一直是行政人員壓力的最主要來源，如何在減少繁雜的工作量、拉長工作期程及合理的工作分配上想方設法，或許可以成為紓解行政人員工作壓力的靈方妙藥。

在「工作負荷」層面的工作壓力裡，本研究中有 9 位受訪者提到「時間」方面產生的壓力會產生困擾，這樣結果與 Kyriacou & Sutcliffe(1978)、周元彰〈2003〉、官湘玲〈2005〉、黃善慈〈2005〉、張育成〈2009〉、任廷芬〈2011〉等學者的研究成果相似，皆指出「時間壓力」在工作壓力中佔了很大部份，周元彰〈2003：87〉亦指出，行政工作的處理具有時效性與週期性，尤其臨時催報的公文資料會令人感受到極大的時間壓力，並時而感覺時間不足的壓力感受。而 Woodman〈林靈宏譯，1992：467〉亦在工作壓力來源模式圖中指出，「時間」是與工作有關的壓力來源之一。上述總總，與本研究的研究結果相似。

二、上級壓力面向

在學校單位，通常行政人員的業務成果，都需受到上級長官的指示與要求，因此教育局端、校長及主任的行事風格、訂下的標準及彼此之間合作的順暢程度，都會左右基層行政人員的工作壓力大小。本研究分析每位受訪者的看法內容，將上級面向的工作壓力，整理成下面五個部份探討。

(一)教育局的交辦事項或評鑑、訪視呈報成果，造成行政人員為符合局端的要求而奔波，產生莫大的工作壓力。

主要是上級的評鑑要求，書面工作太多，還有些是為全校團隊績效，例如要求每位教師需參與研習時數等，非我個人能掌握，這方面就會造成比較大的壓力。還有一些針對學生或是老師要上網有獎徵答的活動，往往上級要求各校要達到多少百分比，雖然會在教師晨會上宣達，但是若不盯著做，往往成效不夠理想。諸如這一類的，就是無法靠個人

力量去完成的，就會覺得壓力感比較大。〈受訪者 A5〉

市府處理方式模稜兩可，市府常要各校自行定奪，沒有一個確切的解決方案給學校，例如編班問題，每年都在討論各校可能會有舞弊事件，因此各校編班時要求督學、家長委員等等公正人士要到場監督，並且於開學後要進行編班評鑑，各校基層業務人員向市府、教育局反映，可否收回局裡統一編班？結果教育局今年只收回新生入學編班，三、五年級仍由各校自行編班，又不願意提供電腦程式，由各校自行開發使用電腦程式，家長提出質疑時，才一副高高在上的姿態要來調查是否舞弊，基層人員又要承受家長質疑、教育局質疑，感受相當不好，每年在充滿不確定及被質疑的聲浪中，心理壓力很大。〈受訪者 A6〉

目前在學校會遇到的難題，主要是對於國外回到國內就讀的學生，完全不懂中文卻已經是中年級的年紀，請示市府該如何編入班級？教育局的回答是：各校自行評估，但要考量學生心理發展。編入各班之後，學習困難或老師面臨外籍生所衍生的親師衝突、教學疲憊……這一類的問題，卻要由我們來負責，這是非常不合理的，為什麼我們不能學習外國的方法，由政府制定一個法律，例如未通過語文測驗，則應就讀語文學校直到語文達到一定程度後才能進入公立學校就讀。或是規定外籍學生不能就讀公立學校，應就讀私立學校…等等法令，讓基層工作的人員不用負擔這麼大的責任，所以壓力大概 8 分吧。〈受訪者 A6〉

…還有教育局也是，我除了要辦原本的業務，現在還多了一些市府交辦的，所以負擔有比較大一點。〈受訪者 A8〉

我覺得是跟教育局報成果的壓力比較大，有時候教育局要我們報成果，都有時間的壓力，而且成果的數字也要符合他們的要求，如果達不到標準，他們就會退回來要我重做。最近還有一個健康促進的業務，除了有一項主要議題之外，其他的每個議題都要做，而且還要做行動研究，很困難，只好盡量找其他處室的人提供資料給我，所以這一項我認為壓力很大。〈受訪者 A11〉

我覺得教育局的人很煩，也很難溝通，官威很大。〈受訪者 B3〉

學校還好，但教育局評鑑訪視就會感受到很大壓力，像前一次的訪

視，事情多到讓我和主任還要在颱風天到學校加班，很怕一個小地方 lost 掉了，評鑑成績不好，後續的加強、視導更困擾。〈受訪者 B11〉

(二)校長領導的風格或主任行事風格，與自身辦事理念或行事風格相衝突，為應和上級長官的要求而改變自己的處事態度，工作壓力也就因應而生。

這一點要隨上級而更換，不同的校長會造成不同的壓力，目前我認為有 9 分，所以其他的事我就不多談了。〈受訪者 A2〉

只是自從現在這個校長來了之後，我們要辦的活動就變多了，不算啊？〈問：會覺得壓力大嗎？〉多多少少會啊，唉…還是跟校長有關啦。〈受訪者 A8〉

我的主任步調很快，剛好跟我的個性相反，我比較慢條斯理，你懂嗎？慢慢來我比較不會急，但是也是因為主任會催我，所以常常為了急著做一件事或下一個決定，常常出現思慮不夠周延的問題出現，所以我真的覺得「欲速而不達」，因為處理那些問題反而更花時間。……還有校長也是壓力來源，他常常很僵化，拿教育局規定的東西來要求我們，沒有一點彈性，其他學校為了方便做事都會調整一下，他就是要用最高標準來要求我們，雖然這樣沒有錯，但是下面做事的人就是累、煩，壓力又大，所以這一點常常讓學校老師或行政人員不高興。〈受訪者 A9〉

……校長很情緒化都是讓我很困擾的事，尤其當我面對這麼不理性的人，還要保持我的理性，好聲好氣跟他們講道理、跟他們解釋，心理實在是很壓抑，雖然很想罵人，但是我們是老師，又不能這樣做，只好忍下來，其實事後心裡要調適很久才有辦法做別的事。〈受訪者 A9〉

上級的肯定和同儕的認同也很重要，有時候活動做完了，長官給你一句口頭的鼓勵，那一陣子的辛苦和壓力就少掉一半了，所以下一次活動就會想把它辦得更好。而不是活動辦完校長只是批評，沒有一句好話，會讓人做得很灰心，我的能力沒有好到事情可以做到十全十美，有點缺點是一定會發生，但是辛苦得老半天還被說那樣，誰會想為他賣命？〈受訪者 A10〉

校長的特質很重要，如果校長認同你的做法，你做起來會更有信心，也能做得更篤定，而且如果校長有所要求，也沒有什麼不好，表示他很重視你的工作。〈受訪者 A10〉

有時又會有一些不是自己職務上的工作，或與自己的性格、個性不相符合的工作派任下來，心中就會有無法勝任的壓力存在。〈問：跟上級有關嗎？〉呵…因為有些工作可能是其他處室無法處理，呈報校長後，校長就會指派下來給誰誰誰做，但是忽略了工作的性質與每個組長的職務權責，再加上同時間如果就有其他業務在進行中，就會感受到極大的壓力。〈受訪者 A16〉

這也許跟主管或校長的領導方式有關，主管如果是支持或會主動協助的，這壓力應該就不至於會大。〈受訪者 B2〉

有呀！學校主管三不五時的會接不是屬於學校本身教學的工作回來，這樣常常就造成我們要負責本身的業務之外，還要兼顧其他的外來工作。〈受訪者 B2〉

主任給我的壓力很大，像剛剛做海報的事，海報做太好他也抱怨，嫌我花太多時間做海報，感覺主任隨時都在找我麻煩。〈受訪者 B4〉

就是校長很難體諒行政人員的辛勞，去比賽會場只會問訓練怎樣？有沒有得獎的希望？給我們的壓力很大。〈受訪者 B4〉

新校長的領導風格比較主觀，他的意見會影響我們辦理業務的程序，有時他硬要我們順著他的意去做，但是他的想法不見得正確或有較好，不順他的意又不行，所以這一點困擾頗大。〈受訪者 B6〉

校長要求我一定要巡視校園，有時候沒有看到的地方還會被念，很不舒服。〈受訪者 B7〉

(三)校長或主任的期望、望景很高，高標準自然會帶來高要求，而行政人員面對長官的高度要求，勢必要投入更多的心力及時間來完成任務。而且往往長官要求的一句話，下屬要達致目標，可能要做的事情或工作細節，超出所能負荷的程度，或是時間的限制緊迫，而產生過大的工作壓力。

上級會有其績效、願景……等需求，所以有時會下達一些指令…〈受訪者 A3〉

上級壓力，應該是來自長官對活動的圓滿、熱鬧和新奇的期望，感受到比較大的壓力！校長常常會說：「要不要再加什麼？要不要做什麼？像哪個學校都怎麼做的，會更有趣喔…」等等一類的話，既然校長這樣說，為了不讓校長失望，我和主任當然就會盡量去做，所以校長的高度期待對我而言是動力也是壓力啦。〈受訪者 A7〉

我的工作壓力最主要是上級壓力，上級太過要求完美，下面的人就會做得很辛苦。〈受訪者 A15〉

就是我們校長事必躬親，雖然這樣會覺得校長很認真，但是做事的老師就很累，像放學時，校長看到跑道上樹葉，都要馬上 call 老師回來撿，連窗框都要用手摸摸看有沒有灰塵，仔細檢查，你覺得誇不誇張。…我覺得這一項的壓力最大。〈受訪者 B4〉

唯一會有壓力的，大概就是校長希望做到 100 分的事情，我就覺得做 60 分就好了，那他們當然就會認為我做不夠，要我加這個加那個，一個活動還要辦好幾個小活動，讓節目更精采，只是我的工作又不是只辦這一個活動就好了，所以也因為這樣才會感覺到壓力。〈受訪者 B5〉

校長要求我一定要巡視校園，有時候沒有看到的地方還會被念，很不舒服。〈受訪者 B7〉

「上級壓力」通常比較會造成工作上的負擔，每個人的期望不同，如果我們預期上級期望較高，就會付出更多的精力，無形中增加更多壓力。〈受訪者 C1〉

主要是時間，有些事情時間很緊迫，我急著要送件了，但是有時候給他們，他們又說不好、說不要，要我修改，他們又不直接跟我講清楚，幹麻害我浪費時間做好幾遍，所以我常摸不清上級要的是什麼啦。〈受訪者 C3〉

(四)上級長官新接任職務，沒有足夠的經驗，或對業務的不熟悉，而無法提供協助或意見指導，如同受訪者 A4 表示，因為主任對業務的陌生，非但無法給予協

助，甚至將業務交予下面的部屬來執行，令基層人員徒增許多負擔壓力。主任無法給予業務執行上的指導，承辦人員就必須向他人請益，或自己想辦法去做，事後業務有所闕誤，卻又要由業務人員全權負責，甚或上級亦歸咎給承辦人員，這時感受到的壓力及挫折感，不言而喻。

我們教務處的主任也是新人，是從他校借調過來，有十七年左右沒有接主任，對於許多我遇到而不能處理的事情，無法向他請益，他會直接回答我：「我不知道」，都要我去問別人。無法從他身上學到知識……上級不管事不見得是好事，像我的例子就知道，主任什麼都不懂，他就什麼都不做，或是推說不知道叫我去問別人，有事情也是推說不知道，結果責任又變成是組長要負責，每天上班看到他就心情沮喪。〈受訪者 A4〉

擔任行政組長工作第一年，我的主任剛好也是代理主任，所以雖然不會給予任何壓力，但相對的協助也不多，很多業務真的要靠自己來。〈受訪者 A6〉

因對學校事務尚待摸索，新舊職務交接不清楚，對於各項事務經費填報均無任何公文可參考，需仰賴校長指導，校長雖然有心，但是畢竟太多細節的工作他不甚了解，而且校長算是完美主義者，事事追求完美、高標準，一面除了要學習業務的辦理，一面還要兼顧校長是否滿意，雙邊壓力自然較重。〈受訪者 B1〉

(五)上級長官之間的衝突，或意見協調溝通不良，造成人員執行業務的窒礙難行，甚或產生如受訪者 A9 提及的，造成業務執行到一半才被知會要更改內容，而先前所花費的時間與精力都通通付諸流水。而這個部份的壓力，還包括校內其他人員向校長反應事情，而校長處置的方式無法服眾時，造成承辦的人員心中產生不滿或不平的情緒，間接的也會加諸在工作壓力的感受上。

…我的主任和會計之間常為了一些問題的談判協調時吵得不可開交，我夾在他們裡面看這些腥風血雨，實在很為難。〈受訪者 A9〉

主任和校長溝通不良，是最大的困擾，常常主任和校長的觀念不合，主任要的做法校長都不滿意，一定要按照校長的想法來做，但是主任就會覺得這樣做有什麼缺點或是很難執行一類的問題，所以下面的組長就很辛苦，常常做到一半才被告知要換，之前做的都是做白工了，唉…這時有苦也難言。〈受訪者 B9〉

我覺得上級之間的溝通不良會造成我們組長的工作壓力，因為上級沒有決定的事我也不敢自己決定怎麼做，但是他們溝通不良沒有定案，我一直拖我也會覺得緊張啊。〈受訪者 B9〉

我認為一所學校裡，校長的處事風格很重要，如果校長做事很公正，那麼學校裡的人員就會比較按部就班來做事，而不會產生一些投機取巧的情況，而且依照規矩做事本來就是一個單位要順利推動業務時，一件很重要的事情，不然只顧著想如何可以不要做，卻不想辦法去處理眼前的事情工作，那一個學校的功能哪能正常運作？我覺得我的校長這一點可能要加點油，不要有老師去吵，或是資深一點的、講話大聲一點的，就全部依他的意思來做，會讓我覺得校長做事不是很公正，然後我們這些資淺的、不敢發言的，就要承受別人不想做的工作，那麼我們會覺得很嘔，也會覺得校長不公正、處理事情沒有原則，以後就沒有人想當行政，不然不但沒有被照顧，就只會被指派工作，頂多跟你說：「你辛苦了。」卻沒有實際的作為，會讓人做得心灰意冷。〈受訪者 C6〉

(六)小結：綜上所述，學校單位的長官，包括教育局裡的督學、承辦人員、校長及各處室主任，都必須負責下達命令、指導行政方向及作為，並進而提供行政人員適當協助與排除執行上的困難，若上級長官無法適時、正確給予執行方向的指示，或未給予行政協助，會使基層行政人員在業務承辦上產生慌亂無頭緒的情況，一方面不知道如何處理，一方面也怕執行不力或執行錯誤，產生莫大的壓力。再者，如果長官要求太高，高過行政人員所能負荷，也會造成過度的工作壓力，影響行政人員的身心健康，如受訪者 A6 所言，上級單位無法是供協助，向他們求助也無濟於事，一旦發生問題又要苛責執行單位，這般自相矛盾的做法實需檢討，避免淪為孔子所言：「以不教民戰是謂棄之。」最後，上級

長官應該體認一件事，就是他們的一句話，之後衍生而出的工作是無法想像的，所以在下達相關命令時，也應設身處地為基層行政人員著想，避免因為求好心切的心態而增加下屬難以負荷的壓力，甚或因為過多的行政負荷而使行政人員時間或精力無法適當調配，而造成執行效率低落或成效不彰，反而弄巧成拙，或許這樣的結果非雙方所樂見的。在「上級壓力」層面的工作壓力，如同吳明順〈2002：91〉認為，行政人員會常常接受上級或校長的指示行事、督導與考核，這方面產生的壓力不可輕怠。在本研究中，關於上級壓力的訪談內容裡，有9位受訪者認為「校長或主任的行事風格」是造成上級壓力最大的主因，但這項研究結果與任廷芬〈2011：58〉的研究結果相反，她的研究指出「行政主管的行事作風」是上級壓力中影響最小的，或許是因為取樣的對象與取樣時間不同所造成，值得後續深入探討。而 Greenberg〈潘正德譯，1995：392〉在其職業壓力模式中也提到，組織氣氛中的獨斷決策方式亦為工作壓力的來源之一，與本研究中所指涉的上級行事風格有其相似之處。

三、專業知能面向

教師兼任行政職務，除了要兼顧教學的專業表現，還要承辦職務份內的行政業務，因此相關的專業知識與所需的能力就更形重要，而且這一部份的訓練在求學階段是十份欠缺的，因此專業知能方面產生的工作壓力亦是值得正視的問題。茲就受訪者分享的看法整理如下詳述。

- (一)與業務方面相關的法律問題，對教師兼行政人員在執行業務上而言，是極需注意的事情，因為行政人員往往都是接觸到法律問題，才會想辦法去了解相關的規定，除了學習會造成一定的壓力外，更多的壓力是來自對於法律的不熟悉，因而害怕肇自了解不夠透澈而來的疏忽或大意，事後帶來的問題或責任令人望之卻步，由受訪者的訪談中發現，這一類的問題在總務處的招標或採購業務上，產生的壓力程度更形明顯。

最近學務處要辦理性平的業務，像是一些業務的調查，內容就會牽涉到許多法律方面的問題，這一點就是我現在比較缺乏的。還有學務處

最要的就是要負責學生的安全，如果一沒有處理好很容易會因為一些訴訟走上法律程序，我們對於這一類的行政程序又不懂滿自然壓力就會比較大一點。所以以目前的狀況而言，我覺得專業知能方面的壓力是比較大的。〈受訪者 A1〉

主要就是相關法規的東西比較有困擾啦，因為我們不是學法的人，很多「眉眉角角」〈台語，代表細節。〉我也不是很清楚，有時都是和人家討論過或是做下去才知道實際情況該要如何。〈受訪者 A2〉

現在又有學生的個資保護法條，輔導的資料裡很多牽涉到小朋友隱私的問題，當然沒有用到的就要盡量處理碎掉啊，現在突然要我找出來，很傷腦筋，而且真的有必要嗎？〈受訪者 A2〉

對於總務處的招標工作，這方面的專業知能非常不足，即使參加研習也不太懂，所以當時的招標工作大部份是主任在處理，所以如果要我來做，我可能會因為太多不了解的細節，而壓力很大。而且人家常告訴我，總務處的工作要經手經費的使用，一不小心就容易觸法，而且都是不小的罪，所以當時做得誠惶誠恐，因為畢竟許多的法規上面的事情或規定也不是很清楚，那時候專業性的壓力就比較重一點。〈受訪者 A6〉

我認為事務組很需要專業上面的知能，像是招標、採購，都是需要高度專業的知識，剛開始我也是一頭霧水，真的花了很多時間去學、去接觸，現在才覺得稍微上手一些，因為很怕一個沒留意，不只怕錢的問題，像是違約金的合約問題，還擔心是不是觸法或是工程無法如期完成，這方面的壓力會比較大一點。〈受訪者 A14〉

(二)市政府或是教育局端的公文方面的問題，造成學校端執行上面之困擾。而受訪者表示關於公文的問題，主要是在解讀、撰寫及公文系統的使用方面，批閱公文似乎是每個行政人員每日都要承辦的例行業務之一，若在「讀懂」就出問題，就更遑論之後「執行」面的問題，或是公文內容未明確指示，各校解讀不同，自然會產生後續要求修改或重作的窘境，徒增行政人員的業務量與執行困擾。更有受訪者 C3 表示，若因公文解讀有問題，致電教育局也未必能獲得友善或有效的回應，所以一分難以通透了解的公文，勢必造成執行人員的困擾，也會

造成教育局承辦人員對電詢的應接不暇，而這一來一往的過程中，也直接消耗了許多業務辦理時間，與人力的浪費，更是工作壓力來源之一。

…公文也是這樣，寫得讓我覺得語焉不詳，看不懂更別說要去執行或是完成。像前陣子胡志強不是要求政府官員公文不要寫得太八股，其實我認為寫得明白一點，跟專業一點關係也沒有，而且讓各機關更容易看懂，其實做事效率也會比較快啊。〈受訪者 A2〉

在當行政之前根本沒有接觸過公文，結果當了之後不但要學會看、會批還要會寫公文，裡面很多文字用語跟我們平常說話的習慣差很多，而且最近又換新的文書系統，處理公文常常當機，學會花了我很多時間，可是一段時間沒有用，突然要再寫公文，又要再花時間學一次，真的很忙亂。尤其我的主任又很講求效率，有時候我一趕，整天都很忙亂，先處理一個公文就忙一天，其他事就做不來了。〈受訪者 A9〉

公文裡的規定有些常常語焉不詳，不知道怎麼依規定做，只好問主任、問其他學校的組長或是學校裡的教師會長，公文裡的用字太困難去了解。〈受訪者 B3〉

公文編寫很難，有時候要發文就要問主任、問以前的文書組長，但是公文系統又一直換，我們學校的文書組長也一直換，所以有時候問了也不一定可以得到答案，常常浪費時間在問人上面。〈受訪者 B9〉

專業能力喔…可能就是一些跟教學沒有關係的規定，或是一些新的政策，有時候公文又不是說得很清楚，不知道怎麼做，不然就是要看很久才有辦法弄懂。像超鐘點的錢就算得很麻煩，有些可以給有些時間又說不能給，就是很複雜。〈問：那怎麼辦？〉問主任啊！不然就打電話問別校的組長，不然大家都不會，就打電話去問教育局的人啊，只是教育局的人都很難找，打電話去不見得找得到人不然就是一一直在電話中，有時候還要碰運氣，有的說話口氣就很好，有的就很凶，你應該也有經驗吧〈笑〉！〈受訪者 C3〉

主要是在職務的推展上，因為面臨市府的要求，常感到不知如何進行與回覆，這個時候就會覺得自己所知不足。〈問：這時候怎麼辦？〉問

人啊，問做過的人或是問主任、問校長，但是我發現主任、校長頂多給予行政上的指示，像是「要辦」、「不要辦」，頂多告訴我去問承辦人員，所以給予的協助有限，有時候問不到有相同情況的人，只好按照學校現況或條件，想辦法解決或處理，成果只要長官說好就好。〈受訪者 C4〉

(三)業務執行時，因為對程序或處理細節不熟悉，而產生的壓力，而這一方面的問題常常出現在接任新職務的教師兼行政職務者身上，除了對嶄新工作的陌生所致，一方面也是因為沒有辦法詳盡交接所造成的問題，如同受訪者 B4、C2 所示；亦有受訪者 B8、B10 所言，因為近來軍公教課稅的實施，造成新的業務出現，而之前的組長未接觸過相關的工作，無法提供適切的協助，因此對於新業務不了解就會產生霧裡看花的不確定感，或許慢慢摸索可以理出一條明路，但是無形中亦已產生不小的工作壓力。

新接業務時，專業知能的壓力最大，尤其在無法慢慢摸索，有時限壓力、會影響他人權利或法律要求的情況下，這時候就會希望自己多一點這方面的資訊或知識，能夠協助這些業務的執行，例如排課、招標，就會特別感受到專業知能的不足。〈受訪者 A3〉

目前的行政工作因為已從事很多年，每年懂一些，覺得壓力比較小，像這幾年要求學生的個資保護法、學籍資料的密鑰使用、在家教育的申請、中輟生或強迫入學的處理…這一類的工作剛開始不懂，我也是問許多人，甚至打到教育局去問，才明白作業的流程，所以經驗還有時間的累積很重要，目前壓力才會比較小。〈受訪者 A6〉

我們學校音樂性的團隊很多，所以當我還在當教學的時候，就有幾個音樂性的社團是交給我 handle 的，第一年接的時候就很忙很亂，要常常跟前面的教學組問怎麼辦？所以現在接訓育，我就有經驗，就知道怎麼做，而且還有社團的老師或是前組長可以請教，所以專業知能這個部份還可以啦。〈受訪者 A8〉

事務的工作需要專業能力啦，例如需要採購能力，包含招標的東西，要學會這些能力就要去學啊，有研習就要去上課。但是現在我學校

裡的招標主要是主任在用，我不用做，所以我比較少學到。〈受訪者 A15〉

初任總務工作，未受過任何採購招標相關課程，對採購招標等流程不熟悉，所以大部份的壓力都是來自對業務內容的不懂、不專業。〈受訪者 B1〉

…我對新工作一點都不熟悉，所以常感到壓力大。〈受訪者 B2〉
剛交接沒有辦法完全交接，因為之前的訓育要調到其他縣市去了，所以我要做了才知道問題在哪裡啊，不可能交接完就可以完全上手。所以我一開始常常打電話去問別校的訓育組長，打到後來所以附近學校的訓育組長我都熟了，不然我連公文都不知道怎麼批，主任也不告訴我。〈受訪者 B4〉

接任出納組後，最急切的是有些項目不確定是否要課稅，需要仔細弄清楚才有辦法向老師做回答，之前的組長雖然給予我很大的協助，但是他的任內沒有經手報稅的工作，所以有些相關的資訊也無從提供，能靠自己摸索。〈受訪者 B8〉

剛提過的課稅方面的知識較缺乏，要詢問專業人員才能略知一二。
〈受訪者 B10〉

剛接行政工作，所以許多事情不熟悉，不知道怎麼做，而且之前的組長也回本校，要問或是要請教都比較不方便。〈受訪者 C2〉

(四)資訊能力、教育部或教育局系統使用方面的問題。根據訪談的內容分析，因為資訊時代的興起，學校裡很多書面業務的處理，紛紛改成線上填報或是上網登錄，因此教師的資訊能力變得更為重要，對行政人員而言，這方面的能力更為影響業務承辦的效率。正如受訪者 A5 所言，正因資訊能力是業務上所必需，因此自我充實與進修是必要的，也因如此工作壓力同時間因應而生。

像一開始我不會處理教師研習登錄，真的花很多時間才學會一點皮毛，學的時間比做的時間還長，而且還是自己摸索，因為學校裡也沒有人真的懂如何操作，包括之前的教學組長也是。〈受訪者 A4〉

擔任資訊組這一點是必然的，資訊科技日新月異，我們必需不斷進

修，了解相關軟體、程式應用、限制，及如何應用到教學等，所以自我充實和進修是一定不能停下來的。〈受訪者 A5〉

這一項是我的行政工作中壓力最大的。像是社團經費的計算，我的 excel 不是很熟練，所以使用起來困難重重，而且我的文書處理能力不好，工作速度不夠快，所以電腦不好的人來做行政工作是很辛苦的事。〈受訪者 A9〉

教師的工作是隨著時代在脈動，常常要吸收新知，尤其是電腦科技的軟體不斷在推陳出新，面對資訊能力的不足常有力不從心的壓力。〈受訪者 A16〉

…常常要我們去學一大堆報表的填報網頁，幸好我還懂一些電腦，如果是年紀大一點的老師，又不太會用電腦，光學就要花很多時間，哪還有時間仔細填報。如果這樣，是不是變相限制年紀大的老師來當組長，還是要他們去學他們不熟悉的東西？或者他們就可以用這樣的理由，來說他們不會電腦，所以不能擔任行政工作，這樣是不是很不公平。〈受訪者 B3〉

(五)其他方面的專業知能壓力，根據受訪者訪談資料整理後，大致分成 4 項：

1.因為對自我的期許，希望在自己的專業能力上能加強、進步，因而在追求更高標準的過程中所產生的壓力。如受訪者 B5、C2 所言：

還是會覺得帶隊的專業知識不是那麼充足，像我現在帶籃球隊，雖然以前在學校有學一點帶隊的知能，但是還是希望能學更多，知道帶隊的「眉角」〈台語〉，看別的學校是不是有更好、更有效的訓練方式，將來可以為學校爭取更好的成績。然後……辦活動也需要一些知識吧，像是校內的運動會，我也希望可以知道怎樣辦得更精采、更感動，所以這方面的專業知識還要再加強，所以應該是算目前壓力比較大的。〈受訪者 B5〉

剛接行政工作，所以許多事情不熟悉，不知道怎麼做，而且之前的

組長也回本校，要問或是要請教都比較不方便，而且自己又會求好心切，希望業務的完成度能再高一點，因此工作壓力就會很大。〈受訪者 C2〉

2.觀念上的衝突所造成的工作壓力，而這一方面的壓力會歸到專業知能，也要是因為如受訪者 A16 所表示，因為教育局依專業教授的指示來規定下級部屬執行業務，但是在執行面上與專業的指示相衝突，因而造成承辦人員進退唯谷的困境，造成工作上的壓力；另一方面是行政人員或許專業知能方面沒有問題，但是因為業務上其他的要求過多，反而使專長無法充份發揮，有志難伸也是一種抑鬱的壓力所在。

目前特教業務，在推展一些特教理念的傳達，局端與第一線教師存在著理念的分歧，在承辦人上執行有其困難，例如：教授認為特殊生一律酌減 1 人，除非非常嚴重學生才可以酌減 2 人以上，但教授不是第一線教師，根本無法體會老師所承受的壓力，單方面的認知認為老師既然酌減 2 人，他們就要看老師在孩子身上用了多少的心，進而要求老師將對孩子的輔導經過作成紀錄，期末送審，兩造的認知差距讓承辦業務的人十分尷尬。〈受訪者 A16〉

這方面也還好，我在美國讀研究所時，針對特教、初教的輔導課程都修了不少學分，相關知能方面都能應付，但老調重提就是對於無止盡的資料建檔感覺極度不滿，對於真正對孩子有助的輔導工作等於晾在一旁，再有專業也派不上用場啊。〈受訪者 B6〉

3.學校裡辦理活動比賽，都需要專業人士的協助，若校內專業人士不足或是願意提供協助的人不足，都會造成工作上的壓力。

沒有專門的資訊教師，雖然現在每個老師多多少少會使用電腦，但是有些軟體或是指導學生參加比賽，還是需要一些相關的資訊素養，這方面的人才比較少，通常變成我一個或拜託某些老師，我先告訴他們怎

麼做，再協助我指導參賽的學生，其實成效都沒有想像中的理想。〈受訪者 A5〉

辦活動沒有裁判，因為老師們沒有做過就不知道怎麼吹裁判，或是專業性不夠，有體育專長的人也不多，所每次要請裁判我都很頭痛。〈受訪者 B9〉

最麻煩的就是國語文競賽吧，評審很難請，老師又常常跟我抱怨評審的工作分配不公平，跟我抱怨完又去跟主任抱怨，這個最麻煩。學校裡的人就這麼多，當然每個人分到的項目比較多啊，而且會評的老師就那幾個，剛剛好他們又很會計較，嫌東嫌西，我件事讓我很困擾。還有就是代課老師找不到啦，學校裡的人又少，人手很不夠，只要有人請假就很麻煩。〈受訪者 C3〉

4.教師兼行政人員除了受法律及相關法規的規定，還要留意學校內規或是校內隱而不現的潛規則，如受訪者 A4 所述，雖然這一方面的問題沒有明文規定，就算不做也沒有違法之虞，但是一旦破壞校內規定，不難想像勢必掀起軒然大波，而且對於業務推行上也會有所困擾，因此行政人員在執行部份業務時不得不察，有時請教資深教師這方面的問題，也不乏是解決辦法之一。

…許多老師問我的問題我都不甚瞭解，例如：某老師對我反映某某比賽應該要申請家長會獎勵金吧？但主任認定不行申請，但前教學組長說以往都這樣辦的阿！主任卻說以前是以前不能和現在相提並論，對於學校裡面的潛規則或規定，又沒有明文，我實在不了解，不知道或不清楚的事要如何去做？前人交接的事情跟學校老師認知的情形又不一樣的時候，更加麻煩、更難處理。〈受訪者 A4〉

(六)小結：在專業知能方面的工作壓力，從訪談整理的結果來看，其實大部份的問題都是來自對於業務上會遭遇的法律、公文、資訊系統…等方面的不熟悉，因而導致工作執行方面的困擾，進而衍生工作壓力。尤其時代在變，很多規定也是隨時在更新修正，甚至有新的法規產生，如同個資保護法、性別平等法，或

是近來教師課稅所產生相關的規定問題，讓執行人員在辦理相關業務勢必產生一定程度的工作壓力，有些法規更是明文表示若辦理失當，相關人員還得接受行政上的懲處，甚至觸法吃上官司，因而造成行政人員害怕動輒得咎，乾脆養成「多做多錯，不做不錯」的心態，使得工作效率低落，或是工作態度消極的負面影響。因此，解決專業知能所造成的問題，不只是為了紓解行政人員的工作壓力，亦是提昇行政效率的必要措施。綜上所述，從很多受訪者的看法得知，若要解決行政人員在專業知能方面遭遇的困擾，或許充份交接、辦理相關專業研究、自我進修，甚至提供業務辦理的 SOP 給承辦人員參照，都不乏是可參考的解決之道。

在本研究中，有關「專業知能」層面的工作壓力，多達 10 位受訪者認為對於業務處理程序或細節的不了解，是造成壓力的最重要因素。這一點和周元璋〈2003：87〉的看法雷同，他認為教師兼行政職務教師，因為業務上的不熟悉，或業務非本身專長所能勝任，就會產生專業知能方面的壓力。而張育成〈2009：79〉的研究結果中呈現，造成專業知能方面工作壓力最主要的因素為「教育改革中的各種創新方案，我常覺得缺乏事先學習的機會」，與本研究的訪談結果中，受訪者認為軍公教課稅後衍生的業務及相關規定，造成行政人員在執行面上的困擾，而所造成的工作壓力，如出一轍。

四、人際互動面向

教師兼任行政職務人員在學校裡扮演多重角色，因此必須接觸校長、主任、其他組長、學生、家長及學校老師，與人的接觸多了，人際互動就成了重要的課題之一，如何與人順利溝通、和諧相處，在工作推行上也佔了舉足輕重的角色。關於人際互動面向，茲就整理的結果呈現如下。

(一)行政人員因為業務上的需求，而請託老師的協助、幫忙，因為老師拒絕或執行的結果、程度不及行政人員所設訂的標準，因而造成工作方面的壓力。

我也會怕給老師太多工作，老師會反彈或是拒絕幫忙，這點會產生

比較大的壓力啦。〈受訪者 A1〉

像來自帶團老師的需求，老師說了我就要盡量去滿足他們，不然也怕老師認為學校不配合而不來上課，之後要再找其他老師也很麻煩。而且社團、育樂營、課後照護班借用班級教室來上課的管理方式，需要老師配合，要跟老師情商借教室，尤其是低年級的老師，他們下午沒課，但是他們會留在教室裡改作業，因為課後照護班在上課，變成有的老師就待在裡面，有的找其他地方改作業，有時候看到都覺得很對不起他們，而且訓育各項活動需要老師協助的也不少啊，所以平時要跟老師保持好關係，不然到時候要他們幫忙就很難開口了！〈受訪者 A7〉

說真的，如果自己可以一手掌握的事就還好，因為工作有沒有辦法完成，就端看自己努力的程度。但是如果成事必須在於別人，而自己無法掌控時，無力感就會作祟！所以我覺得有些工作必須靠與他人合作才能完成的，這時候也會產生部份的壓力。〈受訪者 A7〉

這一點是會有壓力，我認為當行政人員，EQ 很重要，我們常常要跟其他人溝通，尤其跟老師接觸，這點對推行行政工作而言很重要，常常一件事情，同一句話可以打動 A 老師，他就會跟我們一起實行，但是卻無法打動 B，大家的個性不同，就要學會用不同的方式去跟老師們溝通，就像人家講的：「順毛摸。」我一直覺得，不要因為公共事務，做行政上的工作，而跟同事不合，因為行政工作是一時的，但是跟同事的相處才是長時間的，所以跟老師相處還是要多一點，我覺得能屈能伸才是重要的，像我跟老師拜託事情，也是會盡量好聲好氣，就算他們的請求很不合理，我也會盡量配合。〈受訪者 A10〉

有時候拜託老師做的事，老師雖然口頭上答應說好，但是結果往往跟想像的有差。〈受訪者 A11〉

應該這麼說，很多工作都是宣導性質的，但是也會有成果的壓力，所以都必須請老師協助回教室後幫忙轉達給學生，但是我這樣宣導完實在無從知道老師是不是有轉知給班上的同學。像我就曾經遇過有家長打電話來，怪我有些事情怎麼沒有告訴學校裡的學生，讓他錯過了報名的時間，後來下一次我就印成紙條請老師貼在小朋友的聯絡簿上，結果

又有家長打電話來說我沒有報告，那個時候就會感到無奈又沮喪…〈受訪者 A11〉

其實面對老師是比較麻煩的事，不見得所有老師都可以接受你推動的事情，有時候遇到學生不會掃我還要親自去教，我要去面對第一線髒的東西，像廁所不通我也要協助，有些老師又不見得很容易配合，有些事還是要老師幫忙宣導，所以老師願不願意配合是很重要的事。〈問：你如何通知老師？〉有時候會發紙條啦，但是比較少，我都是直接講的……算是雙管齊下，但是有時候直接講，老師回話的口氣都很不好，很不配合。〈受訪者 A12〉

同時間業務很多、學校資源不夠。在做行政之前我是美勞老師，以前的訓育組長叫我做活動布置，我就做，等我當訓育組長後就沒有人幫，因為其他人覺得訓育做是理所當然，而且以前有本來就是我在做，也找不到人幫忙，感覺資源變少。人的資源少，學校經費有限，學校希望用最少的經費的做最多的事，所以覺得工作壓力更大。〈受訪者 A13〉

擔任行政工作的人際關係必須注意，因為大部分都是執行上級所委派的任務，而實際執行的其實是級任老師，若與級任老師的關係不佳，老師配合意願不高，執行起來將非常困難。例如每年六月我們必須送交普通班特殊學生 IEP 計畫，行政就必須宣導請老師隨時記錄特殊學生的學習狀況，並為孩子留下一些成長紀錄，但老師若不願配合或草率紀錄，在臺中市的評比中，學校成績就會相對不理想，甚至上級會每日一公告，公告未繳交學校，讓承辦人員壓力相當大。〈受訪者 A16〉

若遇到特殊學生轉入，依照積分排定轉入班級，因老師非常在意，因此當特殊生轉入時總是戰戰兢兢，深怕稍有錯誤而造成老師不必要的誤會，有時若積分並列，老師拒絕轉入該班，居中協調的壓力很大。〈受訪者 A16〉

校內資深老師與新進老師明顯畫分界限，資深老師會藉故找行政問題或不願意配合校內活動，甚至在家長面前會惡意攻訐校內行政措施，所以我們的壓力大部份是來自內鬨，而非外來的，其實是很不堪的事實。〈受訪者 B1〉

有時候老師配合度不高，我親自去拜託他們，他們面對我的態度也差，主任也不協助…主任有時候也會跟其他老師說一些五四三的，讓老師都不配合行政人員、不幫我的業務。〈受訪者 B4〉

其實平時大家都很好，只是要找人幫忙我很難啟齒……一直當組長到現在，所以每年都在拜託老師來幫我，其實每次要去找人我都不好意思，「就歹勢耶」〈台語〉你知道嗎？我也會覺得到底是要用自己的
人際關係去請人家幫忙，還是用上級的命令去找他們，雖然我常常是靠自己的面子，但是這是學校的工作，就會覺得很為難。〈受訪者 B5〉

行政工作很需要老師和其他行政人員的協助，例如繳交的時間、訊息的傳達，如果大家多配合，行政的工作量自然少很多，不然每班催繳也是項龐大的工作。〈受訪者 B8〉

有時候需要和各班導師做協調溝通，有的老師配合度不高，我的工作就沒有辦法推動，或是有些活動就進行不下去，就會有比較大的壓力產生。〈受訪者 C2〉

最麻煩的就是國語文競賽吧，評審很難請，老師又常常跟我抱怨評審的工作分配不公平，跟我抱怨完又去跟主任抱怨，這個最麻煩。學校裡的人就這麼多，當然每個人分到的項目比較多啊，而且會評的老師就那幾個，剛剛好他們又很會計較，嫌東嫌西，這件事讓我很困擾。〈受訪者 C3〉

我覺得當行政人員跟以前當老師，最大的差別就是有更多機會要跟老師溝通，或是拜託老師幫忙，如果老師配合度很高，那麼行政在某些工作的推行上面就會比較順利，如此一來我的工作壓力自然會減少。但是偏偏學校裡就是有幾位同事就是做事比較消極，學校指派的任務，他們常常抗拒不配合，有時候想要跟他們協調溝通，他們也不接受，反正就是一副不想做你又能拿我怎樣的態度，會讓我在工作的推行上挫折比較大，他們只要一拒絕，又沒有辦法跟他商量，就只好自己做或是找其他同事幫忙。幸好這樣的人還算是少數，而且其他同事也知道他們就是這樣的人，也不會多作計較，不然如果每個老師都這樣，其他人也有樣學樣，那學校不就什麼工作都做不成了？不然就是行政人員全攬下來

做，不就累死擔任行政的老師？〈受訪者 C6〉

除了拜託老師協助業務方面容易產生阻礙及壓力外，還有受訪者 B7、B11 表示，有時因為行政人員的業務推行理念和老師所執理念不合，非但無法獲得必要的協助，反而造成老師的不滿、反彈或衝突，傷了彼此和氣，不僅工作上的問題沒有解決，甚而造成新的、負面的心理壓力產生。

和老師發生磨擦衝突是最傷心的時候，我還在家哭了一個下午。主要是和老師的理念不同啦，有的老師想法也不夠成熟，再加上自我的情緒控制也不夠好，有的還拿條子去跟校長告狀。〈問：什麼條子？〉就我請老師班上去撿外掃區垃圾的條子啊，結果老師就生氣了，害我那次被校長念了一番，現在想起來還是很難過。〈受訪者 B7〉

被同事誤解會比較難過，行政人員的工作，沒有辦法一五一十向每一位老師說明，所以往往當下一個誤會，造成的後果很嚴重，而且不是說補救就有辦法挽回，那我心裡就會難過許久。〈問：那…您是如何調適過來的？〉就多多解釋，幸好還有其他的同事對我的體諒和安慰。〈受訪者 B11〉

(二)教師兼任行政職務人員除了與學校老師相處，還要經常面對其他處室的同仁。學校行政的推動，必須群策群力，集思廣益，才能發揮最大效果〈吳清山，2004：9〉。不同處室間的常常會有業務上的往來與合作的機會，若處室間的合作不良或業務分配觀念上的磨擦，自然會產生人際互動的工作壓力。再者，如同受訪者 B3 所述，處室間的業務是環環相扣，任何一組業務的變動勢必造成其他組的業務增加或隨之改變，如何在「業務分野」與「和諧相處」之間取得平衡，是需要智慧來評斷。

來自校長和其他處室裡的主任吧，因為不同處室難免會有業務安排上的困擾，我不只要為自己的處室著想，也得為我下面的組長們著想，一直接工作，其實累的都是為我賣命的組長們，所以有時候為了如此，

常常會在開會時產生一些讓我很傷心的磨擦，心情很糟，有時候氣到都會覺得為什麼要這麼委曲？乾脆不要做好了，這樣一來什麼工作也沒有心情做了，惡性循環啦。〈受訪者 A2〉

跟其他組長也還好啦，只是有些公文是在模糊地帶，比較難判斷該由誰來承辦，像是前陣子有個「低碳校園」的填報，就不知道要歸誰，是事務的還是衛生的？因為裡面有些內容是用電多少度，我就沒有辦法做填報，所以這樣的問題就比較麻煩。〈受訪者 A11〉

有些組長實在是很混，用微不足道的理由就要請公假，表明就是不想上課，所以很難跟他們相處，也很不想跟他們共事。〈受訪者 B3〉

有時候我的活動要其他處室的幫忙，可能每個行政的工作都很多，所以額外要接其他組的工作，他們就會覺得累，就來跟我抱怨，說為什麼要做這個？我又不好跟他們說是上面的決定，也就只能拜託他們協助。〈受訪者 B5〉

組長間的協調性不佳，最煩的就是工作推來推去，沒有人要做或是覺得自己做的比較多，這些都是壓力來源。〈受訪者 B9〉

(三)教師兼行政職務人員是教師，也是行政人員，因此角色的問題常會面臨兩難的問題，主要是在於行政人員職責在推行校內政策，但是一方面又要兼顧教師有教學業務，需避免因為校內業務而過度干擾教師的教學，因此教師角色與行政角色產生角色衝突，亦會造成行政人員在人際相處上的壓力。如同受訪者 A6 所言，多設身處地為老師著想，多提點、多溝通，讓這方面的壓力減緩。

行政人員就是為了服務教學、達成行政需求，並且合乎人情及公平正義，所以在人際關係間確實有基本的矛盾之處。〈問：怎樣的矛盾？〉行政工作的推行，不可能面面俱到，雖然我會盡力去避免不公平的情況，但是現實狀況很難做到處處完美，你懂嗎？所以我也很希望能與人為善，但是常常感到力有未逮。只是只要有時間去將我覺得為難的地方，或這麼做的理由與當事人溝通，通常可以獲得諒解，只是有時候作業的時間在即，不可能每一位老師都親自作說明。例如排課原則、短時

限招標都是這樣。我認為，只要不奢求取悅每個人，壓力還可以調整。
〈受訪者 A3〉

擔任行政工作之後，需要調整自己的心態，就是行政工作是服務師生及家長，對於老師的感到有困難的地方，或是忙碌中容易遺忘期限內應該完成的工作，我會盡力幫忙以及提醒，將心比心的想，如果自己是導師一定也會因課務、班務繁忙，而感到為了配合學校這麼多的要求而無暇應付。對於家長方面，因為自己孩子就讀它校，我也是會用設身處地的方式去想，我到另一個學校希望遇到的行政人員態度是如何？就會盡力去做。所以可能就是因為我會替別人著想，老師在工作上面就會多加配合、幫忙。〈受訪者 A6〉

我在當行政之前都是當導師的，所以很多事老師們都會來跟我說，看可不可以改或是不要做，但是主任認為就是不可以，一定要照他或校長的意思做，還叫我去跟老師們做溝通，害我夾在導師和主任的中間，裡外不是人，雖然我兩邊的難處都可以體會，但是我卻變成最沒有資格決定事情的人，結果常常惹得老師不開心，主任也不是很高興，結果他們出氣的對象都是我，雖然他們都會說：「我知道不是你的問題。」但是他們都會當著我的面說很難聽的話，或是罵對方，我實在很尷尬，也不想聽到這些事，所以在我們學校人際關係很重要，也很難兩面討好。
〈受訪者 C3〉

(四)當行政人員勢必會遇到他人的批評，如何從他人的話語中聽取建議，把沒有建設性的片段去除，考驗著個人自我調適的能力。

擔心在業務上犯錯，有被老師監督的壓力，部分校內老師對人並不親切，臉臭嘴更臭，雖然這樣說很苛薄，但是我說的都是實話。這方面壓力是還好，就是心情會很不愉快，很想罵髒話。〈受訪者 A4〉

有部分的年輕老師是愛批評、愛抱怨、不做事的，但部分資深老師是比較願意配合。記得剛開學時，教學事務不甚熟悉，有位老師卻指著我說我在推卸責任，他就口語威脅我，說要去報告校長（忿恨狀），造

成我惡夢連連，壓力之大。…只要有一、兩個老師無理取鬧的，我一整天做事的心情就很差。〈受訪者 A4〉

老師頂多跟我抱怨修東西的速度不夠快，或是修了又壞，但是這都不是針對我個人，所以有人說我就盡量做好就好了。〈受訪者 A14〉

就是因為老師和校長都會給我壓力，老師跟校長都有不同的要求，如果修得不夠好、不夠快，或是買的東西不符合他們的要求，他們就會去跟校長講，校長就會念我，所以跟老師的相處比較容易產生壓力。〈受訪者 A15〉

校內資深老師與新進老師明顯畫分界限，資深老師會藉故找行政問題或不願意配合校內活動，甚至在家長面前會惡意攻訐校內行政措施，所以我們的壓力大部份是來自內關，而非外來的，其實是很不堪的事實。〈受訪者 B1〉

還有些老師常抱怨東抱怨西，雖然還不會跟你大小聲，但是面對他們的抱怨或是要求，就覺得很不舒服。〈受訪者 B3〉

(五)從訪談的結果中發現，很多行政人員都提及處室裡或處室間的的團隊士氣問題，良好的團隊氣氛會讓身在其中的人員心情輕鬆快，「有福同享、有難同當」的革命情感或許也是影響行政人員是否願意投入業務推行的動力之一。如果處室氣氛不佳，不佳的情緒如何能造成卓越的工作成效。

我覺得同一個處室的團隊也很重要，像我現在待的處室，大家感情好，性格也很像，會一起努力、一起合作、一起衝，做得很累可是很愉快，所以同一個團隊要挑理念相近、積極向上、志同道合的人一起來，不要一個團隊裡大部份的人都很拚命，但有一個人意興闌珊，要做不做的，這樣會影響大家的士氣。…我對我的處室很滿意，裡面全都是好朋友，有事情大家一起幫忙，那種感覺很棒。〈受訪者 A10〉

主任有時候也會跟其他老師說一些五四三的，讓老師都不配合行政人員、不幫我的業務。我都不知道他什麼要這樣對我。校長後來有跟主任叫他對我和善一點，但是主任不甩他，校長也沒有辦法啊。〈受訪者

B4〉

有啊!像我有一次要公出，只要填公出主任會看得很緊，回來的時間他會斤斤計較，差個幾分鐘他就要我再請一個小時。跟教師會的人講也沒有用，因為教師會長跟主任和校長撕破臉，所以我覺得教師會形同虛設，完全沒有辦法跟校長制衡，也沒有辦法幫老師爭取合理權利。〈受訪者 B4〉

(六)教師兼行政人員還得兼顧家長方面的壓力，有些班級教師無法處理的問題會交由各處的行政人員來協助處理，而且大部份的問題都是較為棘手、複雜的問題，甚至從受訪者 A16、B11、C2 的意見中可得知，有些家長把自身的問題也丟給學校來處理，或是如受訪者 A5 所提及，面對家長的各項要求，行政人員都必須審慎處理，因而產生工作壓力。

……就是現在學生的家長資訊能力普遍提升，他們都會很關注學校網頁的建置，經常性會上網查詢學校的資料或是看相關的訊息，像是各處室張貼出來的電子公告，有時候他們查詢不到都會打電話來學校反應，有的直接就說要找資訊組長，口氣還很不好，甚至上次還有說學校網頁不夠…「親民」，不夠友善、活潑，〈苦笑〉，這一類的要求就很難做盡善盡美吧，我也只能盡力做，不然也不知道怎麼辦。〈受訪者 A5〉

因為有時候課後照顧班的老師處理不來，或是家長覺得老師處理的結果他們不滿意，長家就會打電話給我，跟我抱怨，所以還是得要行政出面調協處理。〈受訪者 A8〉

像家長很不理性、校長很情緒化都是讓我很困擾的事，尤其當我面對這麼不理性的人，還要保持我的理性，好聲好氣跟他們講道理、跟他們解釋，心理實在是很壓抑，雖然很想罵人，但是我們是老師，又不能這樣做，只好忍下來，其實事後心裡要調適很久才有辦法做別的事。〈受訪者 A9〉

特殊生中有一些屬於家庭功能不彰的弱勢家庭，孩子處於被忽視的環境，家庭無法提供更有效的教育，若在校時又行為出現偏差，造成老

師教室管理的問題，有時為處理特殊生的情緒問題，本權責單位要召開個案研討會，但實際問題仍未解決，孩子的問題仍存在，顯得非常無力。

〈受訪者 A16〉

還有家長素質，家長如果願意多在孩子身上多付出耐心與愛心，就不用把所有問題丟給學校來做，家庭教育不是靠學校人員就有辦法做到的。〈受訪者 B11〉

在與家長溝通孩子的行為問題時，有些家長非常難以溝通，他們行為讓我覺得他們十分不理智，…完全不理會學生的行為問題的家長也很多，變成學生的問題全部都只能由老師來處理，家長完全無法給予協助，這時我的壓力就比較大。〈受訪者 C2〉

家長是完全不正視孩子的問題，任由孩子的行為偏差，老師一再聯絡告知，他們卻置之不理，甚至要求老師在學校處理完，不要讓孩子把事情或是情緒帶回家，遇到這樣的家長我也很頭痛。〈受訪者 C2〉

(七)小結：教師兼行政職務人員因為角色的關係，與家長、老師的接觸會來得比較頻繁，也因此與他人相處的細節上要來得更為謹慎，而且從訪談統整的結果中發現，有多達 14 位受訪者表示有「請託教師協助業務」上產生的工作壓力，這一方面的困擾是擔任行政人員所不得不去面對的，有很多業務的執行都端賴教師的協助，但是有多少工作是可以請老師來協助的？給太多會造成教師的不滿、怨懟，甚或拒絕幫忙；但是給太少可能造成業務無法有效執行，或只能自己花更多的時間精力來完成。所以學校同仁在行政業務執行上，可能會成為助力，也有可能變成阻力，若能化阻力為助力，對於行政人員的工作壓力降低而言一定大有幫助。好的人際關係可以協助個人和組織達成目標，不良的人際關係會產生很大的壓力和不愉快的結果〈林靈宏譯，1992：468〉。「人際關係」對工作壓力而言一直是重要的壓力來源之一，如 Gmelch 的壓力循環模式、Greenberg 的職業壓力模式與陸洛的統合性工作壓力模式，皆指出「人際關係」對工作壓力的影響。而 Tellenback、Brenner & Löfgren 的教師工作壓力模式，亦把「學校特質」加入考量，其中包括學校組織氣氛與親師關係等，足見在探討教師工作壓力時，對於「人際關係」層面的影響不

容忽視。

五、內在衝突面向

此面向的壓力，是指行政人員對自我的期許與他人的期望，在現實情況中無法適切取得平衡的現象，而在工作的情境中產生壓力。經過訪談過程的深入了解，發現教師兼行政職務人員在內在衝突層面產生的壓力，主要可分為來自家庭、理想狀況、教學理念與上級理念之間的衝突，茲詳述如下。

(一)家庭角色與工作角色衝突的工作壓力

教師兼行政職務為了執行業務或完成當日的工作，常常會佔用到下班或假日的時間來處理，與其他級任教師或科任教師可以準時下班回家的情況不同，因此相對也會剝奪家庭生活的部份時間，或是佔據與家人相處的時間，而且這般情況不僅侷限於女性的工作人員，從訪談結果可知受訪者 A3 和 C1 皆是男性，代表現代男生也具有很重的家庭觀念。時間被瓜分的情況造成的結果通常就是被迫要放棄某一方，通常對職場工作具高度責任感的行政人員往往放下家庭投入工作中，因此有時會產生工作、家庭兩邊的壓力造成無法兼顧，或之後產生對某方虧歉感的情況產生，因而造成角色衝突的工作壓力產生。

對女生而言，工作與家庭是一樣重視的，尤其我認為把家庭顧好是當然的責任，所以在角色衝突方面是比較嚴重的，因為自從擔任學務主任之後，常常有活動或是比賽辦在假日，像是我們的體育團隊又比較多，當然比賽就更多，還有舞蹈社也是一樣，所以我發現假日很少有時間可以陪陪家人，都是在陪學校的選手，我的孩子卻在家放牛吃草，其實有時候想想我會覺得很對不起自己的孩子，所以家庭和工作時間上的分配會比較為難。還有像有時候校長在外面的工作也需要我們主任出去幫忙，所以現實的家庭壓力和工作的壓力讓我兩頭燒，會出現為難的壓力。〈受訪者 A1〉

就家庭有時不能兼顧吧，幸好家裡其它成員可以體諒我工作上的難處，而且我老婆今年也擔任行政人員，所以她也了解我的工作型態，

所以不太會因為工作上的緣故跟我 argue。〈受訪者 A3〉

我的家庭壓力也很重，下班時間一到常常就要趕回家做晚餐，我的孩子也是那個時間放學，所以也不能太晚去接，而且我家裡還有婆婆要照顧，所以家庭壓力也會讓我把工作放著，趕回家做家裡的工作，有時候兩頭忙，反而覺得兩邊的工作都不是做得很好。〈受訪者 A10〉

除了學校工作，每個人當然還會有來自家庭的壓力……除了承受工作的責任，還要擔心額外的私務，一根蠟燭兩頭燒，壓力當然會加倍。
〈受訪者 B1〉

(二)現實與自我理想、目標之間的差距所造成的壓力

行政人員在承接一項任務時，往往會在心中產生想把工作完成至何程度的目標出現，但是否能順利達標就變成工作壓力來源之一。有時無法如預期達成目標，可能是因為自身的能力不足，因而造成力有未逮的挫敗感，但針對此點似乎少有受訪者表示有這樣的問題，在 33 位受訪者中只有受訪者 A10 提及此點。大部份的受訪者認為目標無法完成，通常是因為外在因素所造成，包括需要的協助無法獲得，如受訪者 A2、A5；或行事制度建立初期的陣痛期，如受訪者 A12、B1 所述；亦有活動承辦後，各方參與程度不夠熱烈造成果不如預期，如受訪者 A7、B9 所言；而受訪者 A14、B8 都認為，因為突如其來的臨時業務，造成其他工作進度被耽誤，而無法達到訂好的目標，亦是壓力來源。

我覺得我想做的事，目標很難達到，因為不是做不來，而是要得到支持甚至得到協助，是件很困難的事，我指的是目前的狀況，以前可能都還好，可是這陣子真的有這樣的感覺。〈受訪者 A2〉

我常為了提升資訊教育的推行成果，及配合一些市政要求的競賽活動，期望能安排專任資訊教師來當評審或是指導老師，但受限於學校人事安排，還有教師結構這類的問題，難以實現，跟我的理想有差。〈問：為何難以實現？是老師不肯做嗎？〉不是老師不配合啦，主要是沒有專門的資訊教師，雖然現在每個老師多多少少會使用電腦，但是有些軟體或是指導學生參加比賽，還是需要一些相關的資訊素養，這方面的人才比

較少，通常變成我一個或拜託某些老師，我先告訴他們怎麼做，再協助我指導參賽的學生，其實成效都沒有想像中的理想。〈受訪者 A5〉

辦完活動時容易有失落感或得失心較大。例如，我們這個學期辦校內的舞蹈比賽，比賽前希望很多隊伍來參加，共襄盛舉，而且預期孩子應該很積極準備，但結果卻未必如此！今年比賽的隊伍沒有往年來得多，雖然有比的孩子仍然很投入在準備比賽，但是總覺得隊伍少了，比賽的熱鬧程度就比較冷清一點，跟我當初的預設值有一大段差距。〈受訪者 A7〉

我想應該跟自我的要求不同，如果自我的認知跟一般的水平不一樣，那就會覺得有壓力產生吧。就我個人而言，我可能要求比較高，怕會做不好，所以會一件事做了又做、想了又想，一方面怕有什麼失誤，一方面也怕做得不夠好，所以壓力感還蠻大的。〈受訪者 A10〉

目前有慢慢朝我的目標在邁進，如果規矩已建立，後來推動會比較方便，前幾年要建立制度是比較難推啦，現在就 ok。〈受訪者 A12〉

可能就覺得工作速率沒有想像中的快吧，有時候希望一天中可以完成某些事情，但是到了下班才發現還有很多事還沒有完成，可能就被一些突發的事情耽擱了，所以跟我預期的效率不一致，壓力是還好，就是覺得沒有達到自己設的標準。〈受訪者 A14〉

理想目標是建立良好行政運作模式，但一切尚待摸索和重建，雖然學校已建校多年，但是這陣子以來，感覺學校的行政運作卻得重新建立，而且因為資深老師刻意隱瞞，讓很多事情沒有前例可循，只能一切重來。〈受訪者 B1〉

原本前一天規劃好的事項，有時到了學校會有一些臨時性的工作，來勢兇兇，又迫在眉梢，就會造成我在時間上調配較為困難，而且預期的工作無法如期完成，有時就得多加班來處理。〈受訪者 B8〉

我覺得活動或是比賽辦完，我都覺得結果和我的目標差很大，心裡覺得遺憾，但是也沒有什麼辦法。〈受訪者 B9〉

剛開始接任行政工作，會自我期許在行政上的好表現，卻囿於經驗不足，發現理想與現實的差距還是挺大的，而且做了行政，才發現與人

相處是一門很大的學問，事務的推行或推動，如果其他老師吝於幫忙，這時候就很有孤掌難鳴的心酸，獨自的力量真的有限，沒有外力支援，能做的事有限，能達到的程度也有限。〈受訪者 C4〉

其中也有兩位受訪者指出，自我理想無法實現是來自與上級目標之間的差距，上級長官看待事情的角度與主任或組長之間多少會有落差，而且長官具有的指導權威是基層人員習慣於聽命服從，且怯於反駁挑戰的，一旦溝通管道不夠暢通，單方面的意見勢必造成另一方的失落。

有時候校長的理念和我的差很多，我想做成這樣，但是決定權在校長手上，最後發現做出來樣子和我想的不一樣，就會覺得理想跟現實是有差的，大概就這一方面的事。〈受訪者 B5〉

我覺得我的理念和上級的想法不同吧，但是我只是組長也沒有什麼決定權，只好等人家怎麼說我才怎麼做。〈受訪者 B9〉

在訪談的過程中，受訪者 A3 針對現實與自我理想衝突所產生的工作壓力，提到一個有趣的看法，只是這樣的「不抱希望就不會失望」的心態是否可以有效紓解每位行政人員的壓力值？成效或許見仁見智，但不乏是參考意見之一。

當你對現實已經有比較多的理解時，就不會感到失望，所以提早理解現實的殘酷、黑暗面，對於這種理想的失落感是有正面幫助的。而且反而若能夠因為這樣，對現實世界不抱期望，還可以實現一點理想，就會有意外收獲的喜悅，就像人家說的：「置之死地而後生」。〈受訪者 A3〉

(三)行政業務與教育理想之間的衝突、行政人員的角色與教師角色的衝突

簡而言之，就是教師兼行政職務人員，他們的工作重心到底是放在教學工作，還是行政業務上？這個議題，對很多行政同仁或許是個難以拿捏的平衡問題，就是因為難以平均，因而有多達 13 位受訪者提到這個問題所帶來的工作壓力。其中亦有部份人員表示行政角色，與當時純粹擔任教師時的角色所產生

觀念上的衝突，包括受訪者 A9、A11、B4、C4。此外，擔任小型學校的行政人員有的甚至還要兼任班級導師，和上述的家庭因素一樣，都會產生顧此失彼的失衡現象，行政人員兼任導師在這方面的工作壓力更為明顯。

擔任行政工作之後，我覺得對於教學工作就變得比較草率，因為行政人員大部份的時間都被業務時間填滿了，哪擠得出時間來做教學準備或是精進教學的能力，可是當時在讀書時都認為老師最基本的工作就是把書教好，讓學生在快樂中學習、成長，現在的現實跟我的初衷根本就是天差地遠，完全沒有當老師的那種使命感和成就感，反倒覺得跟公務人員一樣，但是書教不好還是會被家長投訴，甚至班級導師也會跟主任碎嘴，很為難呀。〈受訪者 A4〉

我覺得自從做了行政工作之後，重新從別的角度來看學校的同事，尤其是對人性的好壞會有不同的認識及感受。知道某些人的個性比較自我、比較自私，只能自己多想想，最後也只好接受他就是這樣的人，因為我也很難去改變他什麼。這一點跟我在當導師的時候想法很不一樣，當導師那時候還是會盡量配合行政的工作，甚致認為這些都是應該的，但是現在換自己當行政了，才發現不做的還是大有人在。現在只好去改變之前的想法來面對他們。〈受訪者 A9〉

我之前當老師的時候，只要行政拜託我做的事，我就會覺得一定要做好，因為不知道如果做不好會不會有什麼問題，所以不但要做完還要想說做好不好。但是現在我當了行政，有時候跟老師推行的事情，有的老師會很盡力去做，但是也會遇到有些老師愛做不做，或是做得很草率，跟我以前的認知有所落差，現在我會覺得跟孩子講，直接叫孩子去做比較快。〈受訪者 A11〉

在資料組工作中與老師切身相關的就是特殊生的分班，特殊學生若有伴隨情緒障礙，常使老師非常困擾甚至影響教學，理想的特殊學生編班應就特殊學生的特性適合哪位老師給予分派，但現實情況卻是優秀負責的老師年年被指派特殊學生，造成老師教學疲累，因此學校為符合公平原則按照老師帶領特殊生積分高低來分派，便會造成有的特殊生安置

不適切衍生出一些親師衝突。〈受訪者 A16〉

只要是越跟教師利益有關的行政工作，內在衝突的工作壓力會越大…我之前是生教組長的工作，常常會因為管教學生或導護工作上的關係讓我感到內在有所衝突，並不是行政希望老師配合，學校同仁就會支持。〈受訪者 B2〉

那時跟我互調的老師因為我的美術專長找我來的，還跟我說可以接美術專任教師的工作，後來才知道卻要做行政工作。本來覺得來這個學校，學校發展的特質適合我，可以推廣活動及藝文活動、還可以在美術教學方面發揮創意，還跟我說當組長有很大的發揮空間，事實跟我想像中的落差很大，做了才知道變成限制太多、經費不足……所以做行政工作不是空有理想就好，要有資源、要有人脈，才可以做得得心應手，不然阻礙很多，讓我最後我只想交差就好，不是我想的成果。〈受訪者 B4〉

當初想像可以做些真正對孩子有助的輔導工作，結果理想與現實相去甚遠，想當初滿懷壯志來到輔導室，但現實卻是無止盡的資料建檔，感覺很沒有道理，雖然要留存資料，預備給將來的訪視評鑑用是必要的，但是這些工作做來感覺沒有真正直接對孩子有幫助，而且浪費行政人員的時間，也減少我去關懷孩子的時間。況且有些資料只為建檔而做，並無實際活動或效果，為了做資料而做資料，教育目的何在？〈受訪者 B6〉

…惟教學工作也許是職業倦怠，會讓自己心情低落，很不想上班。〈問：倦怠是指教學內容還是教學模式？〉內容也會，自然科的內容一成不變，教久了也會乏味，而且學生也愈來愈有主見，花在行為輔導的時間比教學時間還長，所以教學方面影響還大一點。〈受訪者 B10〉

我想致力於學生輔導的實務工作，但教育局要求的形式業務過多，讓我心有餘、力不足。〈受訪者 B11〉

孩子的行為問題處理時，總是希望經由學校和家長溝通、合作後，孩子會有所轉變，達到我們輔導管教的目標，但是這只是理想狀態，現實面部分則是家長是完全不正視孩子的問題，任由孩子的行為偏差，老師一再聯絡告知，他們卻置之不理，甚至要求老師在學校處理完，不要

讓孩子把事情或是情緒帶回家，遇到這樣的家長我也很頭痛。〈受訪者 C2〉

帶班又兼行政，教學與業務工作會有時間上的衝突和排擠，這時候時間的壓力就很大，一弄不好，很容易顧此失彼，甚至兩邊都做不好，如果要做到盡善盡美，常常要上班時間多花一點時間在班上，處理班級業務，下了課才處理行政工作，所以經常忙到晚上 7、8 點才回家，不敢想像喔？不然工作留到明天再做，心裡總覺得不踏實，而且隔天有隔天的工作，豈不是工作愈積愈多，不是我做事的風格。〈受訪者 C4〉

因為擔任組長還要兼任導師，跟我以前待的學校很不同，這是比較難適應的地方。〈受訪者 C5〉

我一直覺得在學校裡就是大家合作，為了學校好應該都會盡力、會配合，可是跟我想像的差很多，原來會計較東計較西的人那麼多，怕自己做的事比別人多，或是要他們協助工作，他們就擺出一副高高在上的姿態，我也就只能低聲下氣跟他拜託，因為以前我還在當班級老師時，組長或是主任叫我做，叫我去研習或是做教學觀摩，我哪敢說不？只能說好，所以我一直認為行政人員就是「分配工作」，哪知道還要去「說服別人」〈語氣重〉，所以有時候很為難到底這樣做對不對？或是我該不該這樣做？可是不這麼做，學校政策沒有辦法推行，受害的還是小朋友，我自己也麻煩啊。〈受訪者 C6〉

…常花很多時間在業務上，反而教學的時間會被佔用，所以我覺得對任課的班級很不好意思，也覺得很對不起他們，常常讓小朋友等我辦事或是處理業務，處理完了才能上課。〈受訪者 C6〉

(四)另外還有兩位受訪者認為，因為行政人員的工作形態，與私人理想因素之間的衝突，而會造成衝突而產生壓力，但是正如受訪者 C1 所言，少有十全十美的工作，唯有知足才是解決這些壓力所帶來的負面感受。

我會考慮是不是要再繼續當行政，因為多工作都有時效性，我又比較重休閒，當行政寒暑假還要上班，所以感覺沒有放到假，佔用太多私

人的時間，讓我沒有時間出去走走，脫離工作的環境。〈受訪者 A8〉

我們都會期望錢多事少離家近，睡覺睡到自然醒的工作，現實上根本無法達成，心裡感到知足就可以了，知足萬事足。〈受訪者 C1〉

(五)小結：綜上所述，「內在衝突」會產生心理層面的壓力，包括為難、失落與遺憾的情緒，尤其來自家庭或是教學方面的壓力，多會產生顧此失彼的情況出現，如同受訪者 A4 提到，一旦雙方面無法兼顧，一定會有一方的工作做得比較草率，如此一來，不管犧牲的是哪一方，對學校、家人、學生，甚至行政人員本身都不見得是好事。另一部份，因為外在的因素造成現實與理想永遠不能契合，久而久之行政人員產生的挫敗感和失落感，也會消滅在工作上的熱情與投入。因此這方面的工作壓力如何有效因應，避免行政人員「一根蠟燭兩頭燒」的焦慮，是重要的議題。在相關文獻的探討中，發現近來關於工作壓力的研究中，「內在衝突」面向的壓力一直是被忽略的一環，深入探討後發現部份研究把「內在衝突」併入「行政負荷」或「角色衝突」中探討，根據本研究的訪談結果中發現，有 13 位受訪者認為同時扮演行政角色與教師角色的衝突，是工作壓力最主要的來源。但如官湘玲〈2005：65〉的研究結果中，顯示行政人員認為行政工作會妨礙教學工作的，只在各項壓力事件中排序第 14；而任廷芬〈2011：57〉的研究結果中指出，因為工作負荷而影響教學工作，造成困擾的情況，也是在「工作負荷」面向中排序最後一位〈第 6 位〉，似乎與本研究結果相去甚遠，這個部份值得之後的研究者深入探究。

六、其他面向

教師兼行政職務人員除了在工作負荷、專業知能、上級壓力、人際互動及內在衝突方面會產生工作壓力外，在訪談的過程也請受訪者談談是否還有其他面向的工作壓力產生，避免因為訪談大綱設計不周全，而造成訪談結果闕漏的研究窘況。但是經訪談內容整理後，有 10 位受訪者表示無其他面向的工作壓力，而有部份受訪者論述的內容可歸類至前述五項工作壓力中討論，並在分析的過程中已作處理，在此並不再贅述，茲將分類情況製成表 4-3 詳加說明。

表 4-3 臺中市教師兼任行政職務其他面向工作壓力分類表

工作壓力面向	分類細項	教師編號
無其他面向壓力		A1、A12、A14、A15、B3、B5、B7、B8、C1、C2
工作負荷	評鑑的壓力	A2、B10
	臨時業務	A5、C3
	權責不明	B11
	時間期限	C3
上級壓力	教育局端	A6
	校長風格	A9、B2、B6
專業知能	法律問題	A2
	公文問題	B9
人際互動	教師協助	A7、A11、A13、A16
	家長要求	A5、A9、A16
	他人批評	A4
	團隊士氣	B4
內在衝突	家庭因素	A3、A10、B1
	教學問題	C4、C5

資料來源：研究者自行整理

除了上述的工作壓力之外，還有部份行政人員提到不同方面的工作壓力，包括受訪者 B1 提到健康方面的問題，受訪者 C3 關切的經費核撥問題，以及受訪者 C6 擔心的超額問題，亦會直接或間接的加諸於行政人員對於工作壓力的感受強度。

除了學校工作……還有自身健康的問題，像學校裡有老師患有需長期回診的疾病，除了承受工作的責任，還要擔心額外的私務，一根蠟燭兩頭燒，壓力當然會加倍。〈受訪者 B1〉

還有就是學校經費不足啦，有時候沒有錢，我活動辦到一半主任才跟我說錢不夠了，只好用不用錢的方法，克難一點把它辦完，還有現在

請款的速度很慢，教育局給錢的速度慢吞吞的，活動都辦完了錢才要來，或是突然來一筆錢，就急著要你馬上核銷，因擾很大。〈受訪者 C3〉

有啊，我是學校算資淺的老師，所以超額壓力對我而言比較重，很擔心下個學期就要因為超額而調校，所以感覺很不安定。〈受訪者 C6〉

綜上所述，可知目前臺中市教師兼任行政職務人員，在工作情境中的壓力來源，主要來自於工作負荷、上級壓力、專業知能、人際互動與內在衝突等五個面向，其餘受訪者所提及的工作壓力來源，則為組織外的因素，或影響的人數較稀少，故在本研究中不再深入探討。

參、課稅配套措施、縣市合併與工作壓力之關係

從本研究的理論探討中可得知，壓力的產生主要來自於外在環境與內在心理因素，而外在環境還包括時代變遷與社會條件的改變，因而造成個體在面對額外增加的事件或面對改變時，因應而生的就是難以避免的壓力。以教育事業而言，與時俱進已非新鮮事，不斷更新資訊與精進教學知能，是教育工作人員不可忽略的必要功課。但是自 99 年底，臺中縣市合併為臺中直轄市，及 101 年度開始，國中小教師因應課稅制度而施行的配套措施，是否對教師，尤其是教師兼任行政職務人員造成工作壓力的影響，是本研究探討的問題之一，茲將研究訪談結果，分析後具體說明如下。

一、課稅配套措施

依據所得稅法的修正，自 101 年起國小教師開始要面對繳稅的義務，如同受訪者 B7 所言：「…我只是覺得繳稅本來就是應該的啊，所以我是採正面的態度。」許多老師對於課稅採取正面看待的措施，畢竟納稅本是國民應盡的義務，政府也因此訂定多項因應課稅的配套措施，包括增加行政或輔導人力、增加班級導師費、減少授課時數，並承諾將所課稅金用於教育環境的改善。但是面對政府的一番美意，是否真能有效達到理想目標，並對減少教師的工作壓力有所助益，還是這樣的政策有所考慮不周全，造成結果，包括教師的工作壓力不減反增的情況？有待進一步的研究釐清。職上之故，本研究在訪

談的過程中，蒐集受訪者的看法與觀點，茲整理如下。

(一)有 15 位受訪者認為，因為減課措施的施行，讓行政人員上課時間減少，可增加處理業務的時間，而有助於工作壓力的緩解，確實感到有所幫助。

基本上會有助於減壓，尤其是減課這方面。〈受訪者 A3〉

面對軍公教課稅相關配套措施如減少授課這件事情來說，對我個人而言確實稍減了工作的壓力，因為增加了很多時間處理行政業務…〈受訪者 A6〉

授課時數減少還不錯，確實能夠讓行政的人有比較完整的空檔時間，去處理一些工作上要思考的細節問題，來自時間不夠用的壓力就減少了！不像之前上課時間比較多，相對會壓縮我們作業的時間，最怕就是正當文思泉湧的時候，突然要上課，結果打斷我的思緒，等我下課回來整個感覺就不見了，害我好失望。也有發生過處理事情處理得太專心，結果上課時間到了都沒有察覺，等學生來叫我知道要上課，很糗。所以，我覺得行政人員對時間的要求很高，如果時間夠多，行政人員可以比較從容的處理業務，也可以有足夠的時間把內容辦得更仔細、辦得更完備。所以再多減一點課好了，哈哈……。〈受訪者 A7〉

減少授課吧，因為我沒有領超鐘點，所以課比較少，我覺得會有比較多的時間來處理公務，是有幫助。〈受訪者 A9〉

減課會讓時間變多，所以是好的方面。〈受訪者 A10〉

減少是還好，只是課比較少，其他並沒有影響。〈受訪者 A12〉

減課啦，減課有降低壓力，就不用上那麼多課了。〈受訪者 A15〉

減少授課時數確能有較多的時間投入行政工作，個人感覺立意良好。〈受訪者 A16〉

當然減課和增加輔導人力會有幫助工作壓力減少。〈受訪者 B6〉

…我覺得是會降低工作的壓力，因為上的課少了啊。〈受訪者 B7〉

課少一點有幫助而已。〈受訪者 B9〉

減少授課時數可增加完成行政業務的時間，對減輕壓力的確有幫

助。〈受訪者 B10〉

有，因為授課節數明顯降低，工作壓力就會降低。〈受訪者 C2〉

減少授課，有幫助啦。其他的……沒有什麼感覺耶。〈受訪者 C3〉

減課有幫助，少上課就多了時間可以處理業務… 〈受訪者 C6〉

(二)有 3 位行政人員表示因為輔導人力的增加，能協助處室裡的業務，因而有效減少工作壓力的感受程度。唯深入了解後發現，有此感覺的受訪者 A2、B6、B11 皆是輔導室的主任或組長，因此或許輔導人力的增加，對輔導室的業務有直接的幫助。

相關配套措施的施行有助於工作啦，像增設輔導人力，他們就幫輔導室做了很多輔導的工作，而且有些業務請他們協助，他們都很樂意接受不會推辭。〈受訪者 A2〉

當然減課和增加輔導人力會有幫助工作壓力減少。〈受訪者 B6〉

增加輔導人力有助於業務的推行，像我們處室多了兩位生力軍，對於我們工作上的協助非常多，是值得嘉許的政策。〈受訪者 B11〉

但也如同受訪者 B9、C6 的看法，若非輔導室的人員，對於輔導人力的增加並沒有明顯的感受，更遑論對於工作壓力的減緩。

…原來學校多的那個輔導老師是因為課稅來的喔?只是他來了之後我覺得對學校好像沒有什麼幫助耶，他的工作不是很具體，所以也不知道哪些工作要給他，哪些不屬於他做的。〈受訪者 B9〉

增加輔導人力…有嗎?我好像沒有看到這號人物? 〈受訪者 C6〉

綜上所述，輔導人力的增加似乎有其侷限性，對於業務的協助只對單一處室有正面效果。因此就有其他人提出這般的看法：

但是也希望多一點行政上的協助人力，像是主任秘書或是主任助

理，幫助處室裡的工作。像是輔導室裡多了輔導教師，但是他們又不是只做輔導的工作，也常要幫忙協助輔導室的工作，我覺得這樣就很好，但是其他的處室又沒有這樣的人力可以使用，所以建議一下。〈受訪者 A10〉

(三)除了上述兩點對教師兼行政人員的工作壓力有所助益外，大部份的行政人員卻抱持相反的意見，他們認為課稅配套措施的實行，對於工作壓力的問題，沒有實質上的幫助，主要是因為必須配合學校的政策或行政上的方便，接受超鐘點的排課安排，而造成課務壓力並沒有減少：

至於減課，主任課本來就不多，但是反而因為課稅之後，不但薪水感覺變少了，還要多上超鐘點的課，反而課更多了，所以這一點而言是增加壓力而不是減少壓力。〈受訪者 A2〉

早就有心理準備，沒有重大影響。減課歸減課，但是我現在的課跟課稅前是一樣的，因為超鐘點就要上很多堂，學校的資訊老師有限，課也只能配到我的身上，而且電腦教室也需要熟悉的人使用及管理，我也不放心讓不熟悉的人來操作使用、來上課，不然設備出問題，我反而要花更多的時間來修理，比上課還花時間，所以主任在請我多上幾堂課的時候，我也沒有拒絕。所以這一點，我認為沒有影響。〈受訪者 A5〉

沒影響啦。我們學校規模大，我本來的課就不多，我減完課後本來就只有九節啊。現在配套措施把行政的課減到六節，但是我們學校大家好行政就是超三節，〈問：不是可以自己選擇要不要超嗎？〉嗯…就是為了讓教學組好排課啊，不然代課老師也很難找啊。所以我現在還是九節課啊，沒有差。其他的，我覺得沒有關係。〈受訪者 A8〉

沒有影響耶……〈思考甚久〉，我接了超鐘點，所以課也沒有減少，所以沒有差別。〈受訪者 A11〉

美其名，軍公教課稅必為教育投注更多經費資源，實際上相關配套制度不足，過渡期間反而讓教師需吸收超鐘點節數過多，增加其工作壓力。〈受訪者 B1〉

沒有差，我覺得都是幌子。導師費或輔導人力跟組長都沒有關係，減少上課時間可能會有幫助，但是因為要課稅，薪水變少了，如果不接超鐘點，總覺得變相減薪，所以我還是得接一大堆超鐘點，課還是很累。對了啦，剛剛其他的壓力，就是組長常常排的科目都是級任老師或科任老師排剩的，所以都不是我們專長的或想教的，而且可能還要跟很多年級或很多科目，像我就跨了三個年段、三個科目，備課真的很累，而且備一次課只能上一個班或上一堂課，很沒效率。〈受訪者 B3〉

課減少，工作壓力就會少一點，只是我現在還有上超鐘點的課，所以目前沒有差，如果將來真的減課，壓力就會有差，只是感覺薪水變少了。〈受訪者 B5〉

...只是有些老師為了多賺錢來補繳的稅，所以才會上超鐘點的課...
〈受訪者 B7〉

上述這一點對於主任而言是更為明顯的，因為在課稅之前主任的課本來就少，大型學校擔任主任的人員甚至只要上一堂課，但是課稅配套措施實行後，因為學校安排超鐘點的課程，本來使得上課時間變得更多，所以就這一點而言，工作壓力是不減反增。

有些行政人員亦認為，課稅配套措施沒有助於工作壓力的減少，反而因為種種因素，增加他們心理層面的壓力或負面思想，包括因為課稅而造成的減薪感受，或因為課稅的施行，使得教師因為被社會大眾提出來批判、檢討，而產生教師尊嚴或地位的剝奪感。

〈感受到情緒波動較大〉我覺得針對這一點，教師課稅之後的配套措施對主任來說是最不公平的，主任的課本來就少，所以減課對主任來說也沒有多大的幫助，而且主任的行政加級和組長是一樣的，但是主任管轄的範圍是很大的，每一組的業務雖然不用親自承辦，但是要督導、要協助更要領導，所以承擔的責任是很不同的。現在課稅之後，好像沒有任何一點是針對主任的工作來做修正的，而且主任又不方便上超鐘點的課，如果你一安排超鐘點的課程，其他老師就會覺得你工作不忙、覺

得主任的工作很閒才有時間多上課賺錢，觀感很不好，所以我對於課稅的種種措施很不平衡，而且相對而言我們教師好像被減薪了，可是工作的量沒有差，反而感覺更多了，其實心裡的不平衡是更大的。〈受訪者 A1〉

……相對的等於一年自動減薪一個月，換來壓力變小，並沒有讓人覺得很興奮！〈受訪者 A6〉

減少授課會有差別，但是相對的因為減薪，就會想要去兼差。工作壓力減少，但是生活壓力卻增加了。其他沒有差別。〈受訪者 A13〉
其實課稅，薪水變少，工作其實一樣多，就會讓人產生不用做那麼辛苦的念頭，所以課稅不見得是好事，雖然是國民義務，但是還是要再考慮細一點。〈受訪者 B5〉

課稅後心理當然感受較差，覺得老師的地位真的可以這樣被品頭論足，變成是營利事業的感覺。至於配套措施，當然減課和增加輔導人力會有幫助工作壓力減少，但是我都覺得這樣是增加政府財政負擔，真的能達到課稅後想達到的教育政策目標？我打一個大大的問號。〈受訪者 B6〉

我想，軍公教課稅實施後，及相關配套會措施的施行，並不會減輕教師或行政人員的工作壓力，只會增加對政府的不滿。〈受訪者 C1〉

面對這一類因為政治因素而去影響教育政策，而波及到自己的權益，我們卻無能為力，身為老師的我，內心感到受挫與不安，當然會形成工作上的壓力，你不覺得嗎？總覺得老師在經濟不景氣的瞬間變成過街老鼠，現在世風日下，老師逐漸被剝奪尊嚴的同時，連政策上的福利也必需被拿出來大大檢視，我認為工作壓力增加的同時，精神上的壓力更是強大，這種作法真的有比較好嗎？〈受訪者 C4〉

從訪談的結果來觀察，發現也有五位行政人員認為課稅配套措施實行之後，反而造成業務量的增加，使得工作壓力大幅增加。再進一步探究，根據受訪者的意見看來，課稅配套措施施行後額外增加的業務，不外就是因為減課之後衍生出來鐘點教師的招聘與超鐘點給薪的業務，與所得稅的報稅工作，而這兩項業務屬教學組與

出納組的業務，如同受訪者 C3 所言：「課稅措施對其他組沒有差，但是教學最慘，多出來的工作都是教學要做的。」由此可推論，課稅後或許不是每個行政人員都深受其害，但業務量的增加使得相關負責單位的工作負荷加重，頗有獨受其害的感覺。

我是認為相關配套過於粗糙，例如課稅後，導師費提高，授課數減少，但導師有真的投入班務嗎？還是一直推學校交代要做的事情，認為行政是要服務大家的，所以以本校的氛圍來說，行政作的多是應該的，發東西這種事是不能請導師幫忙，要發緊急通知或物品也不能拜託學年主任，他們說學年主任不是負責發東西的。另外導師不願超鐘點的情形之下，所幸有六位代課教師，然而直到開學前才確定哪六位代課教師，排課之困難，無法細說，而且代課教師教學良莠不齊，我就得需要和導師及代課教師間不停的調停。這無形中都加重了教學組長的辛苦，所以沒有人要當教學組長，只能找年資最淺、最菜的人當。〈受訪者 A4〉

教師課稅後的相關配套措施確實可以減輕教師負擔，級任老師可以有比較多時間來處理班級事物，而兼任行政職務的老師也有較多時間處理業務，但對於教學組長一職卻是獨受其害，因為教師減課而需要聘用鐘點教師，甚至有人還質疑學校教育品質因為請來許多鐘點的代課老師而下降，甚至由校內教師接受超鐘點的授課，每月月底需核對，並確認教師超時鐘點上課資料、印製超時鐘點費及鐘點教師薪資的印領清冊，這些工作負荷所需時間遠超過我的減課時數。〈受訪者 A14〉

我覺得並沒有太大的改善，這只是政治上的手段，這樣反而多了許多事情，特別是處理相關業務的行政人員，課稅、減課、超鐘點與增加人力只是讓事情更複雜。〈受訪者 B2〉

增加，出納的行政工作事項較多，光報稅一項就讓人忙得昏天暗地，最近又有補充健保的問題，讓出納組的工作量更是雪上加霜，或許真的需要個幹事來協助出納的工作。〈受訪者 B8〉

反而我的工作更麻煩，有超鐘點要算，老師的課也排得亂七八糟的，課稅措施對其他組沒有差，但是教學最慘，多出來的工作都是教學要做的。〈受訪者 C3〉

(四)小結：綜上所述，課稅配套措施的施行至今已一年多，教師兼行政人員對於減課與輔導人力的增加，或多或少感受到減壓的滿足感，但是也有更多行政人員卻因超鐘點、相關之業務量增加，或因面臨納稅制度後產生的負面情緒，反而直接或間接感受到更重的工作壓力。尤其超鐘點與報稅的業務工作，造成部份承辦的組長增加工作負荷，更有受訪者認為，處理相關業務所增加的工作時間，比減課還要來得多〈受訪者 A14〉。因此，減課配套措施或許應再考慮得更周全、更細緻。值得注意的是，在課稅配套措施中增加行政人員的措施，在本研究裡的 33 位受訪對象中卻無人提及，主要是因為教育部充實行政人力，是以優先補助 12-20 班的學校為原則〈邵聖雄、周欣珪，2012：55〉，而臺中市達此標準的小學僅有 4 所，故在取樣的過程中並無相關的受訪者，因而行政人力的增置結果在本研究中無法獲致結果。但是如同輔導教師的設置情況，是否造成只有部份處室受惠？需待增加行政人力的政策更為普及推行後，才有辦法進一步探究。

二、縣市合併

自民國 99 年 12 月 25 日起，原臺中縣市依據「地方制度法」規定，合併成為臺中直轄市，以達到臺灣北中南區域均衡發展、加速我國行政區域重劃及地方政府再造，以提升中部地區的政經地位。面對如此重大的改制政策，臺中市政府是否做好萬全準備來面對挑戰？尤其在國小教育方面，原臺中市內有 61 所國小，改制之後大幅增加為 225 所，面對龐大數量所接踵而來的繁雜業務，教育局各承辦人員是否嚴陣以待？而各學教師兼行政職務能否適應變革，讓業務順利上手？都是值得關切的問題。本研究著重於縣市合併之後，教師兼任行政職務人員的壓力感受，茲就訪談結果整理如下。

(一)訪談結果中發現，有 3 位受訪者認為他們的工作壓力減輕，主要是因為學校數變多，許多業務就可以分散來做，尤其原本有接特定業務的學校，會覺得業務量因為有其他學校協助分擔而減少。也有受訪者認為，因為校數變多，資料審核會變得比較沒那麼嚴謹，因而有工作壓力減少的感覺。

嗯嗯，合併後很多比賽段沒有強制要參加啦，像是偶戲比賽、舞蹈比賽，以前都是強制要參加的，現在都變成自由參加，只要校長同意就好了。〈受訪者 A8〉

我覺得反而輕鬆了許多，因為很多業務工作分散了。〈受訪者 B2〉

這樣也有好處啦，學校多，我反而覺得有些業務的壓力變少了，因為不用做那麼仔細或做那麼多，數量變多了他們也就不會那麼仔細看了，有「天高皇帝遠」的感覺。〈受訪者 B5〉

(二)但是也有 7 位受訪者認為沒有明顯的差別。

沒有差，我臺中縣和臺中市的學校都有待過，所以感覺沒有多大的差別。〈受訪者 A7〉

可能教育局或是市政府會有差別啦，我覺得在小學好沒有什麼不一樣，我認為沒有差別。〈受訪者 A10〉

沒差，我的工作內容跟縣市合併沒有關係，雖然法規或辦法有改，但是改的不多，所以影響不大。〈受訪者 A15〉

沒有特別的感受。〈受訪者 B8〉

沒有太大的差異，所以對工作壓力來說並沒有特別的不一樣。〈受訪者 C2〉

我不知道縣市合併到底有什麼不同，好像沒有什麼好處，我是沒有感覺到有什麼不同啦。〈受訪者 C5〉

差不多，工作也沒有比較少，所以沒有特別的感覺。〈受訪者 C6〉

(三)除了上述人員的觀點之外，研究者在進行深度訪談之後發現，大部份的行政人員認為縣市合併後，工作壓力有明顯變大的趨勢，而且從受訪者的反應觀察可發現，大多抱持著負面的看法，如同受訪者 B6 所表示：「檯面上很難答耶!只能說幹…嘛合併〈拉長音〉!一點好處也沒有。」

也許認為縣市合併沒有任何的好處，可能是太武斷的說法，但是從行政人員

的反應，可以知道目前基層的業務人員沒有感受到縣市合併後所帶來的好處，反而增加了許多原先沒有的、工作上的壓力，茲說明如下：

1.因為全市國民小學校數變多，使得各校負責承辦的行政人員之業務量增加，進而加重工作壓力的感受程度，而且有這樣感受的受訪行政人員多達 15 位，他們面對的問題包括因為縣市幅員變大，原來教育局的承辦人員力有未逮，就下放到指定學校做處理，因而徒增學校行政人員壓力負擔，如受訪者 A1、B5、B7 所言；受訪者 A2 認為評鑑數量變多，受訪者 A5、A14 認為業務的填報數量增加且一再重複；亦有更多受訪者認為現在變成要處理兩個縣市的業務，許多工作或活動原臺中縣市皆各有留存，造成極大的負荷，有這般想法的有受訪者 A4、A6、A9、A12、A13、A16、B1、B3、B4、B10。

當然有啊，原本屬於市政府的業務，因為縣市合併，本來只有 60 多所學校，現在一下子變成 200 多所，原來的市政府或是教育局的承辦人做不來，就開始下包到各個學校，像我們學校就接了很多全市性的業務，辦起來工程浩大而且重員全校的老師下去幫忙，實在是累人。本來學校數不多做起來就很累了，而且學校間也沒那麼熟，現在學校更多了，當然辦個東西困難度就又更高，而且學校之間更加陌生，以前還可以靠點關係，做事方面一點，現在都不一樣了。而且，我覺得縣市合併後，經費也沒有增加，反而要分配的學校數量更多了，錢當然相對也變少了，所以我一直覺得縣市合併沒有什麼好處，而且要填報的資料也變多，很困擾。〈受訪者 A1〉

當然有差異，自從縣市合併之後就不斷評鑑，大大小小各式各樣的評鑑工作，讓輔導室的人累得人仰馬翻，工作壓力很大。〈受訪者 A2〉

只有一句話，行政人員感覺很累，配合教育局交辦的事情越來越多，本來只要做一個縣市的工作，感覺現在要做兩個縣市的工作，一忙起來根本就分身乏術，而且縣市合併後，感覺很多業務是之前沒有承辦過的，一發文來學校，大家都覺得不是自己的，內容又模稜兩可，大家推來推去，最後還不是推到我身上，給我的理由很簡單，就是因為跟教

學有關，奇怪咧!學校的事哪一項跟教學沒有關係，你告訴我?權責要分清楚，行政人員才不會把時間花在互相推文、理論上面。〈受訪者 A4〉

而且我覺得，合併之後因為學校數量變多，很多資料改成線上填報，雖然好，但是教育局要求我們填報的東西往往一而再、再而三，而且填報的內容幾乎大同小異，只是順序不一樣或是問的方式不同，但是問的內容明明就是同一個東西，打去問承辦人他自己也明白，但是只是為了因應不同系統，就變成各校行政人員的業務負擔，這一點實在很不應該。〈受訪者 A5〉

縣市合併升格後，……也增加了很多以前沒有的業務。覺得合併後業務量是增加並未減少，工作壓力也相對於合併前增加。〈受訪者 A6〉

縣市合併有好處嗎?我一直感受不到，只覺得臺中市變大了，工作沒有變少，反而增加，一個人要做的事更廣大，教育局合併都可以擴充人力來做臺中縣市的事，可是學校的行政人力沒有增加，可是我們也跟他們一樣現在面對的是臺中縣市的業務，其實有點不公平耶!〈受訪者 A9〉

工作上的業務反而更多，像行動研究本來是臺中縣的東西，結果我們現在都要做。〈問：你怎麼知道是臺中縣有的?〉就去開會時其他原來臺中縣的組長說的啊，我今年去開會得時候，原來的衛生組長只剩下三分之一而已，很多人都不做了。〈受訪者 A12〉

會有影響。臺中市和臺中縣的工作都要做，一個組長感覺要做以前兩個組長做的事，很累很忙。〈受訪者 A13〉

臺中縣市合併剛開始的時候，在行政業務上，許多以前已經填報的資料被要求再次填報，浪費不少時間。〈受訪者 A14〉

臺中市縣市合併升格為直轄市後工作不減反多，兩縣市原本的工作未合併反而各有留存，工作量增加不少。〈受訪者 A16〉

…甚至因為縣市合併，變成前朝、後朝的工作都要處理，業務量變成兩倍，這樣一來行政人員的能力就是這樣，要用同樣的能力、同樣的時間處理兩倍的事情，工作效能一定大打折扣。〈受訪者 B1〉

工作變多，我真的想不出來縣市合併有什麼優點，…再加上，以前

只要做臺中市的活動或比賽，現在連臺中縣的也要做，真的不勝其擾。
〈受訪者 B3〉

唉…工作多到做不完，教育局還一直發工作下來，縣市合併完全沒好處，很多公文處理的效率比以前更差，唉…反正就是很爛啦。〈受訪者 B4〉

…我認為工作量變多，而且是沒有必要的。還有，就是之前臺中市學校數比較少，工作都是教育局的承辦人在做的，結果現在變成兩百多個學校，他們的文書工作就下放到學校，我們學校也接了好幾個活動，都是全市性的活動，也有全國的，本來就該教育局的人來做，結果那一陣子全校總動員，累得人仰馬翻，有必要嗎？〈受訪者 B5〉

…像現在我的業務不是只有自己學校的，還要做整個大臺中的工作，我收錢就收了一仟多萬。〈受訪者 B7〉

縣市合併後出納組在業務量方面增加了不少，雖然教育局一直說要把出納組改成專任人員來擔任，但是一直沒有後文，不知道何年何月才會實行，只是現在要換，我要去適應新的環境也會有點怕怕的，很矛盾的心情。〈受訪者 B10〉

2.從訪談的結果中可發現，有 6 位受訪者認為因為縣市合併後，教育局裡的承辦人員面對原臺中縣市的業務，也需要一段磨合期，在這段期間，亦會造成各校面臨業務規定改變或執行方式的不同之問題，若行政人員無法即刻因應變遷，勢必增加工作上的壓力感受。

縣市合併後真的增加許多新業務，而且你會發現很多業務，常常導致學校跟教育局、或下面的主任、組長跟上級長官觀念不同，需要重新適應、溝通，所以業務執行上有一段磨合期的時間，這段時間壓力就會重一點。〈受訪者 A3〉

因為新的教育局運作方式不同，要求也不同，容易造成我作業上的困惑，部份業務以前的作為，跟現在又有些不同，而且我認為改成現在的作法並沒有比較好，徒增學校行政人員的負擔。〈受訪者 A5〉

有，臺中市和臺中縣最大的問題就是業務不同步，要求也不同，所以之前做過的業務，現在就要換用新的方式來做，雖然成果都一樣，但是為了適應這樣的變化，還是會覺得工作壓力有變重的感覺。〈受訪者 A11〉

…縣市主管不同的教育背景，作風不同，處理事情的方式亦不同，多少會感受到一些壓力。〈受訪者 A16〉

有，教育工作更複雜，行政工作也是，雖然規曹隨不能合乎時宜，但是如果因應縣市合併而要改某些做法，但是改得並沒有比較好。〈受訪者 B1〉

由於原來縣市作業方式不同，要適應許多新的作業方式，會提升工作上的壓力。〈受訪者 C1〉

- 3.有多位受訪者表示，縣市合併之後明顯感受到教育局的行政效率低落，造成學校方業務辦理的困擾。根據受訪者的意見，行政效率不佳的部份包括經費核撥太慢、資料一再重複填報、公文核辦的效率不彰與時程延後。

因為縣市合併，教育局管轄的範圍變大了，所以有關經費的核撥變得比較慢，常常我們要自己先墊錢，效率變得很差，管轄幅員變大，但是承辦單位的作法或是人員的能力沒有調整，對於工作效率而言是沒有幫助的。〈受訪者 A2〉

很多資料改成線上填報，雖然好，但是教育局要求我們填報的東西往往一而再、再而三，而且填報的內容幾乎大同小異，只是順序不一樣或是問的方式不同，但是問的內容明明就是同一個東西，打去問承辦人他自己也明白，但是只是為了因應不同系統，就變成各校行政人員的業務負擔，這一點實在很不應該。〈受訪者 A5〉

公文改成電子公文系統，常常處理公文到一半就系統當掉，反而比之前紙本簽核的速率還慢，如果教育局真的要做到資訊化，教育裡的人員要先做好足夠的訓練和統一方式，才不會一改再改、一做再做，變成學校無謂的負擔。〈受訪者 A5〉

縣市合併升格後，很多工作時程都延後……。〈受訪者 A6〉

經費來的速度變慢了，我記得之前申請經費很快通過就會核發下來，現在常常要我們學校先墊付，等到活動都快結束了才姍姍來遲，讓我們要多很多道手續，對效率而言是阻礙。〈受訪者 A9〉

…我真的想不出來縣市合併有什麼優點，我覺得市府辦事的效率變低…〈受訪者 B3〉

唉…工作多到做不完，教育局還一直發工作下來，縣市合併完全沒好處，很多公文處理的效率比以前更差，唉…反正就是很爛啦。〈受訪者 B4〉

雖然上述受訪者表示教育局行政效率變差，但受訪者 C3 卻表示，依據他的經驗，感受到教育局的人員反而更重視辦事的效率，但是也因此造成校學承辦人員的時間壓力，使得業務辦理過程產生較多的問題。

有啊，我發現教育局變得比較重效率，常常要我們作業的時間很短，讓我工作起來時間壓力很大。〈問：有例子嗎？〉像經費概算書、領據啊，或是填報的東西啊，只給我們不到一個星期的時間作業，都沒有想到我們又不是只做他們一件事，很趕，有時候做出去了，才發現做錯了，不然就是做得很心虛，像有些要填報的東西，都隨便填一填，不然仔細去調查哪夠時間做。〈受訪者 C3〉

4.再者，有 4 位受訪者同時反應經費方面的問題，不外乎經費核撥慢、資源分配量減少。在此研究者提出幾項看法，研究者本身在國小擔任組長多年，承辦校內許多仰賴教育局經費的業務，因此對於其他受訪者提及經費方面問題的當下，倍覺心有同感。例如因為校數變多，資源分配有限的情況下，造成校內經費遭刪減，如「英語紮根計畫」的承辦；亦有核撥經費與校內所需經費的金額落差極大的情況，如 101 學年度下學期，本校 2688 專案半年總經費在支付完一月份支援教師的薪資後，竟就所剩無幾，對於下學期開學後的支付產生極大的不確定感與壓力；再者，通常教育局經費來不及核撥，就要求各校先行墊付，

辦理校內壓付作業非常繁雜，而且也曾遇到壓付流程處理到一半，經費就核撥下來了，如此先前所做的工作心血全付諸流水。就因這類的情況，使得經費問題的確是教師兼行政職務人員很重要的工作壓力來源之一。

因為市合併，教育局管轄的範圍變大了，所以有關經費的核撥變得比較慢，常常我們要自己先墊錢，效率變得很差，管轄幅員變大，但是承辦單位的作法或是人員的能力沒有調整，對於工作效率而言是沒有幫助的。〈受訪者 A2〉

經費來的速度變慢了，我記得之前申請經費很快通過就會核發下來，現在常常要我們學校先壓付，等到活動都快結束了才姍姍來遲，讓我們要多很多道手續，對效率而言是阻礙。〈受訪者 A9〉

…連很多活動的經費也變少了，可能是要分配的學校變多了，而且臺中縣的資源比較少，感覺我們被拖累了。〈受訪者 B3〉

而且我反而覺得，縣市合併了，結果各項經費反而更晚下來，可能會校數變多了，當然核發的速度變慢了，害得效率變慢。而且開會跑得更遠、資源也被分享，我這樣講不知道合不合理，只是我認為臺中縣的資源本來就比較少，結果現在讓臺中市的整體資源普遍不夠，而且分配上普遍也會有偏頗的現象，照顧的區塊不公平，會有……顧此失彼的現象。〈受訪者 B7〉

5.縣市合併後導致交通便利性方面的問題，亦是受訪者關切的重點之一。受訪者提出，開會、研習或比賽地點太遠，均會造成業務承辦人員的不便，除了時間上的浪費，耽誤處理其他業務的時間，若是帶學生參賽，更是擔心因為地點過遠，時間難以準確拿捏，而可能造成參賽權益受損的憾事。

…就是開會很困擾，現在不管大大小小的會議都要跑很遠去開，很麻煩也很不經濟。〈受訪者 A11〉

參加業務相關會議或帶領學生參加各項競賽所需的交通時間路程也增加不少，一方面怕交通因素耽誤學生參賽的權益，一方面也壓縮了

處理公務的時間。〈受訪者 A14〉

……只有一點會有壓力，未合併之前研習場地不會跑太遠，但合併之後，有些研習學校是在原台中縣的學校，對於我來說，壓力就來了。

〈受訪者 B2〉

而且現在開會、比賽做什麼事都要跑好遠，很浪費時間。〈受訪者 B3〉

最主要就是聯絡不方便，臺中市變成臺中縣市就變得很大，以前怎麼找都是在臺中市，現在要找都能靠電話，要傳東西只能用寄的，很麻煩，又不能常常叫總務處派車，學校也沒有那麼多經費這樣浪費。〈受訪者 B9〉

有，開會路途遙遠，浪費行政人員的時間，而且開會時間雖然往往只有半天，但是只要那天安排開會，一天的時間大概就沒了。〈受訪者 B11〉

受訪者 A14 亦表示，也因為活動、會議或研究地點變遠的緣故，造成他在業務處理上的困擾。

教師因公務需要安排代課的情形也增加不少，因為縣市合併後的公假常常是 1 天，以往只給半天，所以請代課老師的難度相對比較困難。

〈受訪者 A14〉

6.在其他方面，受訪者 B5 也提到統合視導的問題，與比賽難度增加的情況，諸如此類的問題皆會造成教師兼行政人員的工作壓力增加。

我最先感受到的就是統合視導的成績，以前臺中市都是第一名，結果現在合併後，可能是市政府交接或安排怎樣出問題，有很多工作都沒有人處理，結果變成最後一名，最後一名就開始要求學校加強，明明合併前和合併後做的工作、品質都一樣，怎麼成績會差這麼多，還要接受教育局要求改善加強的要求，所以我認為工作量變多，而且是沒有必要

的。〈受訪者 B5〉

……合併後體育團的隊的競爭者變多了，競爭力變大，要得名就比較難，所以當然壓力也會比較大。〈受訪者 B5〉

(四)小結：在統整受訪者對縣市合併看法之前，研究者藉由受訪者 C4 的一段話當本段引言：

市府管轄的面積擴大，很多地方鞭長莫及，管的還不就是這些市區中心的學校，很多政策成效無法要求偏鄉地區，當然就要求市區學校，以截長補短，工作壓力當然大。而且教育的許多政策還在拉扯與磨合中，直接衝擊行政人員，感覺很像實驗的小白鼠，做了很多無謂的措施，或許將來會改，但是目前我們也只有配合的份了。說句難聽的，縣市合併真的有比較好嗎？工作量變多、經費核撥速度慢，行政人員負擔變大，再加上課稅產生的減薪效應，加乘效果下壓力感突增，將來誰還想擔任行政工作？〈受訪者 C4〉

受訪者 C4 的看法，大致歸納了許多受訪者的心聲。雖然有部份受訪者認為縣市合併後在工作壓力的感受上沒有差別，甚至是有助減少的，但是畢竟是少數，大部份的受訪者所傳達出來的訊息，深有「未蒙其利，先受其害」的不滿。縣市合併後，不論在業務量、業務範圍與資源分配上，都使得行政人員要花更多的心力精神來做處理，但是以現有的人力是否能負荷合併後的工作強度？縣市合併以期達到政府改造，甚至人力精簡的目標，但是若未考慮周全，對承辦人員造成的過度負荷，以工作成果來看或許不甚樂觀，若以本研究深度訪談的結果來看，目前造成的負面效應實為極待解決的問題。根據本研究的訪談結果發現，大多數的受訪者對縣市合併後的工作壓力感受抱持負面的看法，更有將近半數的人員認為業務量不減反增的情況，這樣的結果和蘇俊雄(2012)的研究結果相同，雖然該位研究者取樣的區域為臺南市，研究範圍與本研究不同，但是同樣發現縣市合併後，行政工作變多了，而且面對合併後還要適應新的行政工作或規定，造成專業知能上的壓力〈蘇俊雄，2012：80〉。職此之故，

時代變遷帶來環境或政策的改變，勢必造成個人在適應上的壓力，除了自我努力調適外，相關當局亦應正視縣市合併後產生的後續效應，提出適當因應對策，避免基層行政人員壓力徒增、疲於奔命，卻無助於行政績效的提昇，實非大家所樂見。此外，吳清山〈2004：511〉亦建議教育行政機關，著手規畫臺灣學術網路〈TANET〉普及中小學，使中小學行政人員與教師可透過網路擷取資料，亦可讓國中小基層行政人員上傳資料後，提供教育當局下載所需資料檔案，不但提高行政效率，亦可避免要求學校行政人員每天費時費力，一再填報大同小異的資料。

第二節 教師兼任行政職務背景變項與工作壓力的關係

從第一節的分析結果可得知，教師兼任行政職務人員的工作壓力來源包羅萬象，易言之，表示造成教師兼任行政職務人員工作壓力感受的因素很多。是以在本節，擬探討教師兼任行政職務人員的個人內在因素〈包括性別、年齡、年資、婚姻…〉與外在因素〈學校規模、學校特色、學校氣氛、校長風格…〉，對於個人工作壓力感受是否具有影響，為本節探討之重點。

壹、影響教師兼任行政職務工作壓力之個人內在因素

同樣的工作壓力來源，對於不同的行政人員而言，不一定會造成相同的壓力感受，因此個體的差異有其探討的必要。所以在研究工作壓力的內容時，個人因素造成的影響應該列入考量。研究者茲將對受訪者訪談的結果，把受訪者認為會影響工作壓力感受的內在因素，整理成表 4-4 所示。

表 4-4 國小教師兼任行政職務工作壓力與內在因素關聯性分析

序號	內在因素	認為有關聯之教師編號	人數合計
1	性別	B3、B5、B6、B7、C3、C4	6
2	年齡	A2、A5、A6、A10、A14、A15、B2、B3、B7、B11、C4、C6	12
3	年資	A4、A6、A10、A11、A14、A15、B4、C6	8
4	婚姻狀況與育兒數	A4、A6、A8、A13、A15、B7、B8、B9、C1	9

資料來源：研究者自行整理

由表 4-4 可得知，33 位受訪者中，最多人認為與工作壓力有關聯的個人內在因素是年齡，其次是婚姻狀況與育兒數，再者是年資，而性別則是人數最少的，茲就各項目探討如下。

一、年齡方面

在年齡因素方面，有 6 位老師認為年紀大的教師，因為體力方面難以負荷，所以從事行政工作較為辛苦，因此認為年輕的教師比較適合擔任行政職務。

個人方面，我覺得大概都沒有差別，頂多是年紀愈大，體力愈差，做事比較累吧。〈受訪者 A2〉

還有…年齡也是，年紀大了，長時間盯著電腦看，視力不行了，也沒有辦法長時間坐，所以年輕一點就還可以接受，年紀大了受不了這種長時間投入的工作。〈受訪者 A5〉

要年輕，年輕就有 passion，就有熱情，做事會比較有衝勁，也會更熱衷於扮演好自己的角色啦，像我現在年紀大了，就會覺得動力少很多。〈受訪者 A10〉

哈…這一定有關係的啦!年紀越大，可以擔任的行政工作更有限，特別是業務量繁重的工作。〈受訪者 B2〉

年齡也會，體力大不如前，工作自然就會力不從心。〈受訪者 B11〉
年齡喔…年紀大，體力就差，常常做到一半就全身痠痛，而且盯著

電腦看久了，常常目眩眼花，所以年輕人來做或許體力上比較能承受。

〈受訪者 C4〉

亦有 5 位受訪者認為年紀輕的行政人員因為各方經驗不足，再加上資歷淺，在業務執行或是與其他人相處上，比較容易出現困擾，如受訪者表示被欺負、被凹、被命令的現象，因此認為年紀大一點的人員可以獲得較多的尊重或配合，所以認為年紀大的老師比較適合擔任行政人員。

…年輕時對於家長無理取鬧會感到氣憤難平、有委屈無處申訴，年紀越來越年長，見識也多了之後，更能圓融的處理家長情緒的抒發，事件得以解決，壓力自然就小了。〈受訪者 A6〉

我覺得年齡也是重點，你年資夠，人家比較不會抱怨，會用比較理性的方式跟你說話或麻煩你做事，我做事務那麼多年，剛開始有一些退休的老師就會用命令的方式叫我去做事，其實那時候心裡還蠻受傷的，但是現在相對比較資深之後，大家都是用比較客氣的口氣來請我幫忙，其實是做一樣的事情，但是感受就差很多，做起事來心情比較好，壓力自然也就比較小。〈受訪者 A14〉

我覺得年齡一定有關係啊，年紀小的會被凹，年資小的也會被凹。〈受訪者 A15〉

我覺得年齡，像很多人看到我做事，就會說「因為你年輕」，我就會覺得年輕該死啊？年輕就得做大家不想做的事嗎？而且年輕反而老師更不配合你的政策，事後才來求助，你又不好意思表現不高興的樣子，因為他們都覺得你好講話。〈受訪者 B3〉

年齡、年資都會，愈淺的愈會被欺負吧，我覺得資淺的老師做事比較容易被挑剔或是被找麻煩，壓力就會比較大。〈受訪者 C6〉

綜上所述，雖然許多受訪者認為年齡會影響工作壓力感受，但是看法十分歧異，而且就受訪者的個人基本資料作比對，雖然有少部份例外，但是一般說來，年紀大的教師認為年紀小的適合當行政人員，年紀小的則認為年紀大的適合，所以或許正如受訪者

B7 所言：「…還有年齡也有關，不同年齡也會有不同的做法。」不同做法會帶來不同的結果，自然也會有不同程度及不同面向的工作壓力出現，所以年齡與工作壓力大小的關係如何，似乎沒有定論。但是也有受訪者 A8 指出：「像性別和年齡比較沒有關係，因為我們學校老師的平均年齡比較偏年輕，所以大家都一樣。」這點值得我們深思，要讓全校老師年紀相當是不太可行的，但若大家能多點關懷、多點包容，能一視同仁相互對待，或許在心態上能近乎受訪者 A8 所言的情況。

二、婚姻狀況、育兒數

因為在分析婚姻狀況與育兒數這兩項因素時，發現受訪者對於這兩項因素的看法十分雷同，故合併在一起探討。根據訪談內容分析，發現大部份的受訪者認為結婚後，甚至育有兒女的教師，尤其是對兼任行政職務的人而言，都會造成工作壓力感受上的增加，主要是因為要同時兼顧工作與家庭實非易事，有時會出現在時間上或精力上互相剝奪的情況發生。因此誠如下列 9 位受訪者所言，沒有家庭壓力的人，或許在時間調配上是比較自由，對於業務工作的執行面而言是有所助益的，所以他們認為沒有結婚的教師來擔任行政職務是較為適當。

婚姻也會、育兒數也會，反正有關家庭的都是壓力，不是說家裡壓力大，而是因為除了學校工作，還要撥一部份的時間來維繫家庭生活，回家要做家事、煮飯、陪小孩，不可能把全部的時間奉獻給學校，但是學校工作沒做完，非不得已要帶回家，不但生活品質都沒有，工作也做得七零八落，總之，很有兩頭空的感覺。〈受訪者 A4〉

未婚的時候沒有家累，但是已婚後又育有幼兒，時間與精力一定會被瓜分，例如擔任行政工作，有時候要加班，上下班時間比較不固定，若是有托兒或幼兒就讀幼兒園，上放學時間不能有很多的彈性，壓力相對就會增加。〈受訪者 A6〉

…婚姻狀況、育兒數都有影響。沒有婚姻，就沒有後顧之憂。〈受訪者 A13〉

育兒數也有影響，想到回家還要忙小孩的事，在學校工作的壓力感受就會比較重一點。〈受訪者 A15〉

幸好我還沒有小孩，不然我回家就帶著一肚子的氣，我會覺得我的小孩很可憐。〈受訪者 B4〉

…體育比賽常要在外面過夜，女生有小孩的就比較不方便…〈受訪者 B5〉

婚姻、育兒數也會，結婚、生小孩了，就要比較按時回家，要撥時間給家裡的事情，不再只是專心致力於工作，自然壓力也會大一些。〈受訪者 B8〉

還有結婚和小孩啦，我常常要帶隊出去比賽，尤其有一些比賽是在外縣市，或是需要過夜的，有家庭的人這個時候就會感受到工作壓力，因為小孩不知道要交給誰來幫忙照顧，所以如果沒有家庭壓力的人來當體育組長比較好，或是出去比賽可以找可以去的人去。〈受訪者 B9〉

有，還未結婚前可能只要對自己負責，可以想做什麼就做什麼，一旦有了家庭，考慮的事情就要更多，如果無法兼顧，心理壓力就變大，因此我認為，不同的背景通常會影響壓力的大小，尤其像婚姻狀況、育兒數。〈受訪者 C1〉

但也是有受訪者抱持不同的看法。如受訪者 A8〈未婚〉就認為，反而有家庭的教師可以獲得較多的包容，其他同仁會因家庭的壓力而給予協助或體諒，反而未婚者的壓力是比較重的，其實以這點而言，通常未婚者，如受訪者 A8，年紀也會比較輕，所以在很多事情的處理上就會限制較多，例如訪談內容所提的下班時間即是，因此或許並非單純只是婚姻狀態所造成。而受訪者 B7〈已婚〉認為因為有家庭生活，反而有助於在校業務的推行，而且家人更是情緒宣洩的管道，這樣的想法在所有的受訪者中而言，是十分獨特的。

而且我覺得婚姻狀況也有差，像我們學校只要面對已婚有家庭的行政人員，大家就會比較包容，他們說要回家帶小孩、帶小孩看病或是請假、提早下班，老師比較不會說什麼，但是如果是未婚的，老師就會覺得沒有家庭壓力，就不能早點回家，所以我覺得壓力會比較大一點。〈受訪者 A8〉

但是像婚姻，我覺得結婚是助益耶，我反而跟其他人不一樣，因為我會用看家庭的方式來看待學校，我希望我家裡怎樣可以變乾淨，我也可以用一樣的方法來……學校推動啦。而且遇到挫折，家裡的人也會給予協助啊。〈受訪者 B7〉

三、年資方面

在年資部份，包含了教學年資、行政年資與在校年資，但是雖然年資有各種分法，而且認為年資與工作壓力有關聯的受訪者也不在少數，但是經訪談內容分析整理的結果來看，結論可說是相當一致，一般說來，受訪者大都認為年資深的教師在擔任行政職務上，是利大於弊，主要是因為業務熟悉且見多識廣，在處理事情的能力上會顯得較為熟練、較為圓融。而年資淺的教師，則因經驗不足，需花時間來學習「妥善辦理」的知能，因而產生較重的工作壓力感受。

年資是最大的因素，而且我認為教學年資和行政年資都比不上在校年資，像我所處的學校，分配工作是靠在校年資的，像我最資淺，就分配沒人要去做的工作給我，也不管我還沒適應學校生活、也不管我有沒有能力、更別說有沒有意願。〈受訪者 A4〉

教學年資以及年齡對於壓力的影響在於教學年資越多，所經歷的人事物相對的也多，所謂見怪不怪就是這個道理，年輕時對於家長無理取鬧會感到氣憤難平、有委屈無處申訴，年紀越來越年長，見識也多了之後，更能圓融的處理家長情緒的抒發，事件得以解決，壓力自然就小了。〈受訪者 A6〉

還有行政年資也有差別，有經驗，就比較知道”眉眉角角”〈閩南語〉，當然就會比較明白事情進行的程序，也比較好做。〈受訪者 A10〉至於個人因素方面……我覺得應該是行政年資，因為第一、二年我對於行政工作是處在摸索的階段，很多工作沒有接觸過，所以執行起來壓力會比較沉重一點。〈受訪者 A11〉

我覺得行政年資吧，做愈久，很多業務或是法規條文的東西會比較上手，也比較了解，所以壓力會比較少一點，所以其實蠻建議學校的行

政人員不是一直替換，不然新接任行政工作的老師比較容易感受到工作壓力，其實壓力大，工作就不容易做好，反而花很多時間在適應新的工作上，對學校做事的效率而言也沒有益處。〈受訪者 A14〉

我覺得年齡一定有關係啊，年紀小的會被凹，年資小的也會被凹。
〈受訪者 A15〉

但是若要當行政，年資淺的不好。〈受訪者 B4〉

年齡、年資都會，愈淺的愈會被欺負吧，我覺得資淺的老師做事比較容易被挑剔或是被找麻煩，壓力就會比較大。〈受訪者 C6〉

四、性別方面

性別因素在個人內在因素的影響層面中，是較少受訪者感受到差別的。本研究的受訪對象中有 19 位女性及 14 位男性，只有 6 位教師認為性別因素有差別，而且認為女性適合的三人中有兩女一男，認為男性適合的受訪者也是兩女一男，因此性別似乎不是關鍵的影響因素。或許這點是近來性別平等政策推行的成效展現，再加上女權意識抬頭，使得有能力的女性在職場上也能發揮所長已非少數。認為女性適合的受訪者認為，女性具有的溫柔形象，以及細心的特質，對行政工作是有所幫助的。

性別也是，大家都覺得男生適合當組長，但是有些工作適合女生來擔任啊，大家看到女生都會比較心軟，做事或推行事情也會比較方便。
〈受訪者 B3〉

性別吧，我的工作較多在學生的輔導、和愛心媽媽的相關業務，女生做起來比較合適，像我之前的組長是男的，就常常發現小孩去找他都是被罵哭回來的。〈受訪者 B6〉

性別，我認為女生比較仔細，不只是我，像我們學校裡的女老師都是這樣，做事比較細心，適合做要精細一點的工作或職務，只是太晚下班心裡會覺得毛毛的，尤其像我們學校附近比較不熱鬧，會擔心一下，不過只有一下而已啦，畢竟學校裡也有警衛和替代役。〈受訪者 C4〉

但是有趣的是，也有受訪者認為女性著重小細節，尤其在女性主管領導的團隊做事

令成員工作壓力倍增。

我覺得後來我就很怕女校長的學校，以後只要女校長全部剔除〈表示不會調過去〉。〈受訪者 B4〉

而認為男性適合的，除了受訪者 A1 顧慮家庭因素外；受訪者 B5 則考慮的是體力方面的問題；而受訪者 C3 則表示，因為校內男生少，反而由男性擔任行政工作是比較討喜的，針對這點，國小教師編制通常是女多男少，至於男性教師是否真的比較討喜，以研究者的觀點來說，或許個人特質會比性別來得更為重要。

因為我是女生，所以家庭的壓力又會更重一點，當然也會影響工作上的壓力。〈受訪者 A1〉

那…還有…性別也有差吧，像體育組我覺得體力也很重要，所以男生會比女生適合一點點…〈受訪者 B5〉

我覺得性別有差，我們學校男生比較少，我發現男生講話比較討喜，做事也比較好做，所以行政最好找男生來當。〈受訪者 C3〉

五、除了上述幾個面向的討論，其實還有部份受訪者提到個人特質的因素，有時個人的特質能決定看待事物的方式，或許在他人眼中的壓力來源，在某些人眼中卻非如此；或是有的人對於壓力的耐受程度比別人高，對於小挫折也能較快釋懷而非放在心上。或許某些人格特質比較適合擔任行政職務，但是每個人的性格特質是天生且難以學習改變，所以如受訪者 A8 所言：「**自己的想法比較重要吧，要去調整想法，工作壓力就會少一點。**」改變自己的想法，學習正向思考，或許是不錯的辦法。

主要與個人的人格特質有關，有的人就是比較容易感受到壓力，一點小事就受不了或抱怨連連，但是同樣一件事，有的人遇到了也做得很…順利啊，所以我覺得壓力大小跟每個人的特質比較有關係，其它因素都只是催化劑啦。〈受訪者 A3〉

…而且可能是因為我本身很容易受到別人的意見所影響，別人的正

面意見，我會很開心，但是面對負面的批評，我心理就會難過個半天，所以我認為個人特質如果不太會受外界影響，當然就比較能處之泰然吧！〈問：還有沒有其他的？〉其他的…還好吧，我認為自己的心理因素比較重要啦，心理素質好，壓力就不會過大。〈受訪者 A7〉

其他跟個人特質也有關，像主任覺得我講話看不起他，我不知道是不是我說話口氣的關係還是表情…反正就是不知道哪裡得罪他了啦。
〈受訪者 B4〉

此外，還有受訪者 A1 表示影響工作壓力感受最深的是心情、情緒，但是因為心情通常是一時的感受，而非長期的影響因素，故本研究不再加以深入討論。

還有我覺得最重要的就是心情啦，心情好，做什麼工作也不會覺得心裡有什麼不好的感受，如果心情差，就算是小事也提不起勁來做，壓力當然會比較大一點。〈受訪者 A1〉

六、小結：綜上所述，針對個人內在因素與工作壓力的關係研究中，發現各項因素，包括年齡、婚姻、年資、性別等，認為有影響的受訪者都不超過半數，而且以年齡、性別而言，認為年齡大或小、男性或女性適合擔任行政人員的人數，都約莫一半，因此無法歸納出很明顯的區別。唯獨在年資部份，多數人認為年資深的人，因為經歷與處事經驗，是較為適合擔任行政職務的，工作壓力的感受也較低，此部份的研究與吳明順〈2002〉、洪文章〈2005〉、黃善慈〈2005〉、張育成〈2009〉相同，但任廷芬〈2011：72〉的研究中指出，在「專業知能」方面是年資淺的人員易感受到較大的壓力，但是在「人際關係」方面，反而是年資深的感受到的壓力較大，因為年資愈久，愈明白人際關係的重要性，但要做到面面俱到，是何其不易的事，因此自然會感受到較大的工作壓力。上述觀點與本研究略為不同。而婚姻狀況與育兒數部份，多數受訪者認為沒有結婚的人，因為時間分配上較彈性、運用較靈活，故擔任行政職務較有利。針對這一點，大多數的研究者的研究結果表示婚姻狀況對整體壓力而言是沒有關係的，如吳明順〈2002〉、洪文章〈2005〉、官湘玲〈2005〉，而且周元璋〈2003〉的研究中指出，未婚的人員工作壓力感受，比已婚者來高，與本

研究受訪者的看法不相符，周元璋〈2003：94〉指出，未婚者在年齡、各方面經歷、行政技巧都較為不足，因此壓力感受較大。推究結果相異的原因，可能是本研究的受訪者較針對家庭因素與時間因素來作討論，因為觀點的不同，因而造成不同的結果。

貳、影響教師兼任行政職務工作壓力之個人外在因素

除了教師兼行政職務的個人內在因素會影響工作壓力的大小，外在的環境條件對工作壓力的關係而言，也同具舉足輕重的影響，而且從訪談的結果來看，反而認為外在因素與工作壓力有關聯的行政人員，比內在因素來得顯著。茲將受訪對家認為會影響工作壓力感受的外在因素，整理成表 4-5 所示。

表 4-5 國小教師兼任行政職務工作壓力與外在因素關聯性分析

序號	內在因素	認為有關聯之教師編號	人數合計
1	學校規模	A1、A2、A5、A6、A8、A11、A15、A16、B8、B10、C3、C4、C5、C6	14
2	學校特色	A1、A2、A5、A13	4
3	學校氣氛	A6、A7、A11、A12、A13、B1、B2、B5、B6、B9、B11、C2、C3、C5、C6	15
4	校長風格	A2、A6、A8、A9、A12、A13、B1、B3、B4、B7、B9、B11、C2	13

資料來源：研究者自行整理

由表 4-5 可知，最多受訪者認為學校氣氛是影響工作壓力的主因，其次是學校規模、校長風格，而認為學校發展特色有影響的人數最少，相關討論內容如下所述。

一、學校氣氛方面

從訪談的結果中可以發現，多數受訪者認為學校風氣對於行政人員在政策推行或業務辦理上，扮演著至關重要的角色。學校風氣好，校內同仁、教師合作意願高，需要他

們援助也會樂意協助宣導或推行，甚至校長對於承辦人員也是鼓勵重於苛責，如此一來行政人員不但做起事來心情愉快，業務推行也會比較順暢無阻，進而也會更願意無悔付出，把工作執行到盡善盡美，而且樂在其中做事時，工作壓力不會是難以承受的阻力。相反的，倘若校內氣氛不佳，教師兼行政職務的人員需要協助或支援時，卻處處碰壁，不但業務執行不易，也會磨損承辦人員的熱忱與衝勁，導致可能把工作草率做完，能交差應付就好了，相對的，工作壓力的感受程度也會比較沉重。

如果學校老師都相當支持行政所推行的各項工作、長官也給予適時鼓勵，那麼壓力會驟減，每天也會心情愉快。〈受訪者 A6〉

行政工作真的如果只靠單人力量，大部份是很難完成的，尤其是我訓育組的工作，常常要擔負起辦理大型活動或是比賽的重責大任，是需要團體的力量才有辦法圓滿達成的，如果大家都興趣缺缺，或那個時間都太忙，甚至有人存心為反對而反對，或未獲得該有的尊重或重視，通常結果都很慘，例如活動辦理不盡理想，或是自己就要做一堆工作，包括別人不想做或拒絕做的，我都要一肩扛起，不然總不能等到活動當天開天窗吧。〈受訪者 A7〉

…學校內部很不和諧，學校風氣不好，所以老師們有很多怨懟，他們就會跟來跟行政人員 argue，有的只是抱怨一下就還好，因為他們還是會乖乖做，但是有的很強勢，就認為行政要幫忙去跟校長講，就是不想做，這樣我就覺得很難處理，壓力就會比較大。〈受訪者 A9〉

還有學校氣氛也是，氣氛好，做什麼都愉快，心情愉快，壓力就不會覺得那麼大了。〈受訪者 A10〉

學校氣氛也會有影響，但是這一點也是跟老師的參與度和配合度有關，其實這些事情最後最大的受益者還是孩子啊。〈受訪者 A11〉

跟校長風格、學校氣氛比較有關係，老師配合度高一點、不會跟行政對立，組長就會比較好做，但是如果是對立，他們會唱反調，你推麼他們就反對什麼，你就什麼事都不用做了。〈受訪者 A12〉

學校特色、學校氣氛、校長風格、婚姻狀況、育兒數都有影響。〈受訪者 A13〉

學校氣氛也會有影響，資深老師和年輕老師之間若能和平相處，不要為了一點事就勾心鬥角，或許行政人員做起事來會順暢很多，不然工作難的不是業務的內容，反而是請老師協助的過程，變成是校內人員在絆校內人員的腳，不是很不妥當。個人方面，自己想得開就好，想法決定一切。〈受訪者 B1〉

而我覺得學校風氣對我來說是壓力的來源，如果學校風氣對行政是友善支持的，那我想這工作上的壓力就會大大的降低啦。〈受訪者 B2〉

我認為學校氣氛很重要，我說的學校氣氛主要是指處室裡的和處室之間的氣氛，行政工作要靠行政人員大家同心協力才能完成，所以我覺得行政之間的團結很重要，而且我們常常要找老師幫忙，如果行政之間就搞不好了，老師想要協助我們的意願也會不高，所以學校辦活動，希望大家都可以當成是自己的事情，出一分力，不要計較誰做得多、誰做得少，不然工作推來推去，時間都浪費掉了，浪費的時間早就可以把工作完成了，是不是？〈受訪者 B5〉

學校氣氛也會，如果我工作的處室氣氛不好，我也會成天如坐針氈吧。〈受訪者 B6〉

學校氣氛、校長風格都有影響。〈受訪者 B9〉

學校氣氛，少了合作的感覺，工作負擔就會變重。〈受訪者 B11〉

工作壓力與學校氣氛和校長風格有很大的關係，氛圍會影響工作情緒，情緒當然會直接影響到工作壓力感受到的大小，所以如果大家願意多配合，工作起來的氣氛好，做得也會比較甘之如飴啊。〈受訪者 C2〉

像學校氣氛啊，我們學校有很多小團體，只要有一個人說不要，其他人就會附和，所以在我們學校要推一些政策很不容易。…還有，有的懂法律的，就是一副：「你拿我怎樣？」的嘴臉，讓我很生氣。有時候，他們很喜歡在背後傳話，有些事我明明就沒有那樣說，他們就那樣傳，都不知道怎麼傳出來的…〈受訪者 C3〉

學校氣氛也是重點，氣氛不好，政策就很難推行，大家比較容易因為反對而反對，行政人員很難去處理這種情況。〈受訪者 C6〉

二、學校規模方面，此面項包括學生數量

從受訪者的訪談結果來看，學校規模在許多受訪者的心中，對工作壓力也會有所影響，但是究竟規模如何會造成較大的工作壓力，似乎看法也很不一致。有 7 位中、大型學校的行政人員，認為學校規模大，單一項業務要處理的次數就會比較多，例如班級網頁製作、學生轉學業務、輔導資料檢閱、功課表的編排、學生安全維護、各項繳費業務…等，工作壓力自然比較重。而且更有受訪者認為大型學校中，級任或科任老師比較關心自己的課務或級務，對於學校的行政業務參與度不高，也會造成行政人員的困擾。

還有，學校規模也會有差，學校規模大，業務的量也會比較大，最重要的就是學生數多，學生的安全問題更難掌控，處理的案件也會比較多。〈受訪者 A1〉

學校規模、學校特色、校長風格都會有，我認為學校的環境影響我的心情最多啦。〈受訪者 A2〉

學校的班級數和人數就差很多，像班級網頁、還有剛剛提到的活動的百分比的問題，如果學校班級數少、人數少，是不是比較容易達成，那資訊組的作業量也比較不會那麼多。〈受訪者 A5〉

學校規模與學生數當然也是壓力來源，以我目前的業務來說，每年轉進轉出接近 200 位，各校在交換學籍紙本與電子檔時，工作量當然大於小型學校，我常開玩笑說我一年轉進轉出業務量相當於把一所鄉下小學全校轉出轉入，其他小型學校在要求學籍交換實時，時間非常緊迫，這也是壓力的來源。〈受訪者 A6〉

我覺得學校規模吧，應該這樣說，以前班級數沒有那麼多的時候，一件工作大家就會一起做，但是現在班級數多了，學校規模大，老師只想把本份內的工作做好就好了，如果請他們多做一點，或是額外的工作，他們就會表現出倍感困擾的樣子，當然也是會有人支持，但是也會有很多老師無聲無息。〈受訪者 A11〉

學校規模愈大學生數愈多，資料的建制也愈多，整理全校單親學生、外配學生數也是一項大工程，加上現在學生輔導資料均已電腦化，全校近 2000 名學生要逐一檢閱學生的輔導紀錄，實在頗令人傷腦筋，

加上檢閱後如何呈現檢閱日期，目前臺中市未有一明確做法，令人無所適從。〈受訪者 A16〉

學校規模、學生數都會直接關係出納工作的業務量，進而影響工作壓力。不過現在的班級數和人數都比較少，所以相對壓力也會小一點。〈受訪者 B10〉

亦有 7 位行政人員認為學校規模愈小，行政工作會遇到的壓力會比較大一點。主要的看法是因為如受訪者 A8、C3、C4、C6 所表示，學校小，人員就少，能協助的人力資源也就比較有限，只要有人拒絕不做，就很難找到替代人選，因此這方面的工作壓力比較大。而且也如受訪者 C3、C5 所言，小型學校人際互動更為重要，成員少大家接觸的機會就多，一旦彼此有所嫌隙，壓力感受比起其他規模的學校成員會來得更為明顯。受訪者 B8 認為小校的行政人員，要負責的業務種類較多，工作壓力自然較重。最後受訪者 A15 提到很重要的一點，就是部份小校的行政職務是由導師兼任，工作壓力自然是比單純行政人員或單純帶班導師來得大。

我覺得影響最大的是學校的規模，因為我們學校很大，所以人也會比較多，人多事情就多，狀況也會比較多，所以這樣也會增加工作的壓力。但是也會有好處啦！〈問：什麼樣的好處？〉就是找人做事也會比好找，選擇比較多啦。〈受訪者 A8〉

…還有學校規模小的行政會比較好做，但是不要小到要導師兼組長，這樣就很累。〈受訪者 A15〉

學校規模大小有差，每個人負責的事項較多，自然壓力會較多，這一點對壓力有影響。〈受訪者 B8〉

還有學校規模也是啊，規模小，他們不做就是不做，如果他們不做，學校就那幾個人，我也找不到其他人來做，不然就只能全部由自己來做。還有，有的懂法律的，就是一副：「你拿我怎樣？」的嘴臉，讓我很生氣。有時候，他們很喜歡在背後傳話，有些事我明明就沒有那樣說，他們就那樣傳，都不知道怎麼傳出來的，所以學校小真的很恐怖。〈受訪者 C3〉

有，這是一定的，學校大小會影響工作壓力，學校大，能分派工作的人就多，大家齊力能完成任務，每個人分配到的任務量少，工作壓力自然少很多，相對的，像我這樣，工作全落到我一個人的身上，負荷太大了。〈受訪者 C4〉

跟規模有關吧，我到小校之後覺得大家的感情比較好，因為大家彼此認識跟朋友一樣，相處比較愉快，學校氣氛也比較好，所以壓力比較少。〈受訪者 C5〉

學校規模也會，規模小，能做事的老師就比較少，只要有人說不做，很難找到替代的人選。〈受訪者 C6〉

三、校長風格方面

「校長風格」在行政人員心目中，在影響工作壓力的因素裡排名第三，因為校長的領導通常會決定行政人員業務執行的方向與標準，從訪談內容可以知道，受訪者認為校長如果比較積極，行政人員承受的工作壓力就會比較大，如受訪者 A8、B3、C2 所言，因為校長若積極，通常交付的工作或是要求就要比較多，也會要求完美，自然工作壓力就會有所影響。而受訪者 A13、B3 同時表示校長若較重視某個行政組長的業務範疇，工作量自然也就較為沉重。亦有多位受訪者認為校長的性格也會影響他們對工作壓力的感受程度，但是針對這一點，研究者認為是見仁見智的看法，因為每一種性格通常都會有正反兩面的看法，如同多位受訪者認為校長太過積極會造成工作壓力沉重，但相反的，若校長太過消極，使用無為而治的領導風格，是否真能減少行政人員的工作壓力？或許這是值得商榷的。

學校規模、學校特色、校長風格都會有…〈受訪者 A2〉

再來，我覺得校長的風格也會有差，如果校長比較積極的，常常要求我們要做一些以前不用做的活動，那這樣就會比較累。〈受訪者 A8〉

學校裡的話，我覺校長風格影響很深，校長的個性…可以說是陰晴不定，常常要看校長的臉色做事，沒有一套標準，而且可能因為這樣的緣故，造成學校內部很不和諧，學校風氣不好，所以老師們有很多怨懟，他們就會跟來跟行政人員 argue，有的只是抱怨一下就還好，因為他們

還是會乖乖做，但是有的很強勢，就認為行政要幫忙去跟校長講，就是不想做，這樣我就覺得很難處理，壓力就會比較大。〈受訪者 A9〉

跟校長風格、學校氣氛比較有關係。〈受訪者 A12〉

…校長有沒有重視你工作區塊的業務，會造成壓力大不大的影響。
〈受訪者 A13〉

我認為最有關係的就是校長領導的風格吧，校長做事圓融一點、和緩一點，或許校內會遇到的阻力可能會小一點，不然很容易造成本校遇到的狀況，雖然改革不見得是壞事，但是總得經過一段陣痛期，或許慢慢來，別太急就章，冷水煮青蛙，可能承受到的壓力會小一點吧。〈受訪者 B1〉

…校長風格吧，校長太好大喜功，也會造成我們組長壓力大增，而且每個校長偏好的項目不同，如果他喜歡的東西剛好是你的業務範圍，你就會接很多工作，壓力就會比較大啊。〈受訪者 B3〉

其實都麻有關係，但是如果說，我覺得「校長風格」是第一名。
〈受訪者 B7〉

學校氣氛、校長風格都有影響。〈受訪者 B9〉

校長風格，如果能公正分派業務，體恤行政人員的辛勞，工作會愉快輕鬆多了。〈受訪者 B11〉

工作壓力與學校氣氛和校長風格有很大的關係…而校長風格也是重點之一，如果校長喜歡攬一些額外的工作，行政人員額外需要做的事情便會變多，壓力就會變大，就像我們學校承辦教專的中心學校，因此許多其他學校的參訪活動就會安排到我們學校，因此額外的工作會增加，對行政人員來說有點不勝其擾的感覺。〈受訪者 C2〉

校長要有魄力啦，不然推什麼都推不動，行政很難做。〈受訪者 C3〉

四、學校特色方面

「學校特色」對本研究的受訪者而言，對工作壓力的影響比較小，只有 4 位受訪者認為會造成工作壓力的加重。其實學校特色也是代表學校的形象、品牌，特色經營得好，學校的辦學績效通常會獲得較多的認同，因此負責相關業務的行政人員，除了會因此多

出許多業務工作，或是辦理較多的比賽活動，另一方面還要兼顧各方的期望，甚至符合自身的理想，因此自然產生較多的工作壓力。

像學校特色也是，像我們學校重視人文藝術和體育，都是學務處的業務範圍，比賽的項目非常多，我會希望只要出去比賽都會有好的表現，才不會辜負校長或是學校同仁的期望，所以當然壓力也就自然比較大。〈受訪者 A1〉

學校規模、學校特色、校長風格都會有，我認為學校的環境影響我的心情最多啦。〈受訪者 A2〉

學校特色也會，學校重資訊，那就會多比較多資訊相關的業務，工作自然比較多。〈受訪者 A5〉

學校特色、學校氣氛、校長風格、婚姻狀況、育兒數都有影響。〈受訪者 A13〉

五、其他方面

在影響行政人員工作壓力的外在因素結果分析中，大部份受訪者所表達的意見皆可歸納分類至上述四項中。但是唯受訪者 A9 提出，因為他目前在研究所進修，研究所的課業問題是他最大的壓力來源，雖然進修也是自我成長的一種方式，但是為了兼顧課業與工作，自然在時間或個人精力的分配上就得下功夫，不然就如同家庭問題一樣，一但間的拿捏失去平衡，就很容易造成顧此失彼的壓力產生，亦會影響行政人員在工作上的表現與增加工作壓力。

個人方面，我覺得研究所的學業是最大的壓力，因為除了工作還要處理研究所的功課，佔用很多我的休息時間，我很重視睡眠，只要一沒有睡好就什麼事都提不起勁，其實睡眠不足長時間下來，對自己的體力或是精神都是考驗。〈受訪者 A9〉

六、小結：綜上所述，從本研究的受訪者訪談結果觀之，發現有較多的人表示外在環境因素會決定工作壓力的感受度，如學校氣氛、學校規模與校長風格都有十多位受

訪者認為對工作壓力的感受會有影響。所以 Tellenback、Brenner & Löfgren (1983) 的教師工作壓力模式，以其他學者的教師工作壓力模式為鵜形，把「學校特質」加進來，能更完整表達教師工作壓力的狀況，本研究的訪談結果亦與之呈現高程度的符合。在本研究中，有 15 位受訪者認為學校氣氛好，工作壓力的感受就會比較低，但是組織氣氛的營造，並非領導者一人所致，也應端視組織內成員的作為與風格，以及彼此相處的情況，所以影響學校氣氛的因素十分複雜，但是若能盡力維持校園和諧，對行政人員的工作壓力緩解有很大的效果，鄭同僚 (2006: 17) 指出，不管外部壓力再大或內部工作壓力多繁重，只要能相互信賴、相互扶持的團隊可以合作，大家目標一致，雖苦猶樂。而在學校規模方面，有 14 位受訪者認為有影響，但是看法十分分歧，各有一半的人認為學校規模大或小，有比較高的壓力感受，所以這樣的結果和任廷芬 (2011) 的研究結果較為相似，而吳明順 (2002)、洪文章 (2005) 指出規模小的學校人員工作壓力較大，因為小學校員額少，工作較為集中 (吳明順, 2002: 110)，與受訪者 B8 的看法雷同，但亦與其他人有所出入；而官湘玲 (2005) 認為 25-48 班的學校壓力較大，主要是中型學校的人力資源比大校少、人際溝通與聯繫比小校困難 (官湘玲, 2005: 82)，因而產生這樣的結果。針對此點，與本研究的論點有所不同。最後，亦有 13 受訪者認為校長風格也是左右工作壓力的主因，但是究竟哪一種領導風格能減緩壓力感受？或許各有所好，難有一致看法，謝文全 (1993: 458) 指出，成功的領導者應具備機智、堅忍、具親和力、誠信、有壯志及主動等特質，或許較能引導成員心悅誠服的完成組織目標，只是這樣的特質，實在是非完人所不能及，亦非一朝一夕所能一蹴可幾，但不無是領導者努力的圭臬。是故，學校領導人應該積極經營一個讓組織成員感到溫馨的團隊，只要這個團隊能經營成功，行政人員穩定性就會提高，學校效能勢必提昇 (鄭同僚, 2006: 17)。

第三節 教師兼任行政職務工作壓力之因應策略

工作壓力的存在，並非皆會產生負面的影響，有時若能得當的處理工作壓力，反

而對自我的發展是助力而非阻力，而且也能讓我們更從容的面對下一次的考驗。但是若無法有效因應工作壓力，短時間會導致緊張、失眠等症狀，倘若長期累積，則容易引發身心症狀，進而干擾業務工作的執行，造成行政效率的低落。因此，教師兼行政人員每天必須面對千變萬化，且接踵而來的工作壓力，能否有效因應面對，對工作人員本身，甚至對於學校的發展，都是至關重要的議題。本節就針對教師兼行政職務人員對工作壓力的因應策略，與其他因應措施的實行，是否能有效紓解工作壓力所帶來的負面感受，作深入的探究分析。

壹、因應策略

本研究將教師兼行政職務面對工作壓力時所採行的因應策略，歸納為解決問題、尋求協助、調適情緒、進修研習、暫時擱置與忽略等類型，並依與受訪者深入訪談後的內容結果作歸納分析，將國小教師兼任行政職務人員所採行的因策略整理成表 4-6：

表 4-6 國小教師兼任行政職務工作壓力之因應策略統計表

編號	解決問題	尋求協助	調適情緒	進修研習	暫時擱置	忽略
A1	◎	◎	◎			
A2	◎	◎	◎			
A3	◎	◎	◎	◎	◎	
A4	◎	◎				
A5		◎	◎			
A6		◎	◎		◎	
A7		◎	◎		◎	
A8	◎	◎	◎			
A9	◎		◎			
A10	◎	◎	◎			
A11	◎	◎	◎			

表 4-6 〈續〉

A12			◎			
A13		◎				
A14		◎		◎		
A15	◎	◎				
A16	◎	◎			◎	
B1	◎	◎			◎	
B2	◎	◎				
B3	◎	◎				
B4	◎		◎			
B5	◎					◎
B6			◎			
B7	◎		◎	◎		
B8	◎	◎		◎		
B9		◎	◎			
B10		◎	◎			
B11	◎	◎	◎			
C1	◎		◎		◎	◎
C2			◎			
C3	◎		◎			
C4	◎	◎				◎
C5	◎					
C6	◎					
合計〈人〉	23	22	20	4	6	3

資料來源：研究者自行整理

由表 4-6 可以發現，從 33 位受訪者的訪談結果中，發現最多人所採行的因應策略是「問題解決」，約有七成受訪者，共 23 位行政人員，表示在面對工作壓力時，會用解決問題的方式來紓解工作壓力。其次依序為尋求協助〈約佔 67%，22 位〉、調適情緒〈約

佔 61%，20 位〉等方式，其實上述三項方式採用的人數很相當，都是行政人員常用的策略。而暫時擱置〈約佔 18%〉、進修研習〈約佔 12%〉與忽略〈9%〉則較少人採用。本研究結果與葉龍源〈1998〉、黃義良〈1999〉、李瑞文〈2002〉、吳明順〈2002〉、官湘玲〈2005〉、張育成〈2009〉、任廷芬〈2011〉的研究結果相似。

此外，從訪談的過程中發現，教師兼任行政職務者在因應壓力的策略採行方式上，多採用多種策略混合運用，以期達到最有效的因應結果，順利消除工作壓力所帶來的心理上或生理上的傷害，但是如此一來使得分析過程更為複雜且難以呈現結果，故對於教師採行的因應策略方面，研究生將依教師最先採行的策略來做分類，再進行後續的歸納分析。

一、解決問題策略

「解決問題」是最多受訪者會用來解決工作壓力的策略，因為受訪者多認為工作壓力的主因就是工作內容無法完成，因此就要想辦法把業務執行完畢，才能有效的根絕工作壓力感受，而且許多受訪者都認為，想辦法解決問題，一旦無法克服困難，才會找人協助，或採用其他的方式來因應，如受訪者 A2、A10、A16、B2、B3、C1 皆表示如此。「工作壓力」，由字面望文生義可知，因為有工作的存在因而產生壓力感受，所以正如受訪者所言，工作是壓力來源的主因，因此很直接的想法就是除之而後快，只是若靠自身能力無法解決，他們才會退而求其次採行其他策略，但是不管用怎樣的方法，都是為了解決帶來壓力的工作業務。

主要是解決問題吧，有工作就去完成，是解決工作壓力釜底抽薪的辦法，其他好像沒有辦法直接對症下藥吧。找人幫忙也可以，但是找人幫忙也是為了解決問題啊，進修研習也是為了解決問題吧？所以我覺得把問題解決了，工作壓的就會比較輕，只是說解決好像很容易，但是問題有時候很複雜，好像也不是說解決就能解決的。〈受訪者 A2〉

都可能。如果是業務上面的工作，可能安排時間做處理，有些工作不難，就是要花時間來做…〈受訪者 A3〉

工作的問題是壓力的根源，問題要解決，壓力才會消除，所以我會盡量想辦法來解決問題。其他的辦法都是治標不治本，效果有限。〈受

訪者 A4)

視情況而定吧，像是有些是時間的問題，工作很多就要慢慢做，遲早會做完只是覺得很煩很累，所以就…解決問題就好了。〈受訪者 A8〉

先解決問題啦，自己先試著做做看有沒有辦法解決，如果不行，再找好朋友或是處室裡的組長幫忙。我也會調適情緒，但是通常是問題解決不了或是解決得不好，才會想辦法讓自己不要太難過。〈受訪者 A10〉

還有解決問題也可以，遇到問題，面對它解決它，問題會帶來壓力，解決了問題，壓力就沒有了。〈受訪者 A15〉

面臨工作壓力時我的解決方式是多面向的，先擬定工作進度逐步完成每日一定要做的項目，再者加班完成，有時效率不彰時暫且擱下一天，轉換心情重新出發，不然尋求小幫手的協助，或同時請教別人面臨工作中不懂的難題……都是解決方法。〈受訪者 A16〉

我會積極面對、立刻去解決，有需要時一定要找人幫忙的啦。〈受訪者 B2〉

就解決吧，反正現在不解決，過一陣子也還是要解決，只是我也會找別人幫忙，問主任或是其他組長，看看問題要怎麼做才好。〈受訪者 B3〉

解決問題，看是什麼地方出錯或是還要做什麼工作…所以能解決的就想辦法解決，不能解決的就忽略吧。〈受訪者 B5〉

解決問題、找人幫忙都是好方式，也是最直接可以解決壓力的妙方。〈受訪者 B8〉

…解決問題囉，對症下藥的辦法就是把問題解決，工作壓力自然就會消除，只是當然解決的時候，壓力是最大的，撐過去就好了，評鑑前兩、三個月，我每天都在苦撐，能做多少就做多少，做不完加班做，撐不下去還是要撐，看主任都陪我們留下來做了，自己沒有理由偷懶或放棄的。〈受訪者 B11〉

面對不同的問題造成的壓力會有不同的方式…遇到工作瓶頸則找人幫忙或嘗試著解決問題。〈受訪者 C1〉

解決問題，這是根本之道，工作遇到的問題還是要解決，留著工作

又不會自己完成。〈受訪者 C5〉

我會解決問題吧，看問題產生的關鍵在哪，就去處理，因為不管如何，問題解決了才可以真正消除壓力吧。〈受訪者 C6〉

在進行訪談的過程中，發現受訪者 B4 的情況很特殊，因為從他的訪談內容可知其感受到的工作壓力不單單來自工作負荷，更大的部份是來自與主任相處的過程，面對這樣「人際互動」又兼具「上級壓力」的複雜情況，他也是勇敢的想辦法來解決問題，雖然他使用的解決問題方法似乎沒有產生效果，但從他的訪談內容也可以知道，大部份的受訪者還是習慣用解決問題的方式來面對壓力來源。

我曾經寫信給主任，希望可以解決問題，他卻要我檢討自己。我最後只好調適情緒，回家找老公抱怨、甚至後來跟家人吵架。我甚至花了好幾萬去上一個心靈開發的課程，裡面的人叫我去跟主任把關係修補好，叫我去跟那個主任求和，我怎麼可能做得到？還是要一開始就學會把他的毛摸順，不然一根毛不對，以後任何事都不對！〈受訪者 B4〉

二、尋求協助策略

「尋求協助」也是教師兼行政職務人員常採用的因應策略之一，當發現業務在負責的工作無法靠一己之力完成時，找人來協助解決是這多受訪者慣於使用的方式，畢竟集思廣益或多個人手，比單槍匹馬較能易於有效解決難以處理的工作。從訪談內容中發現，教師兼行政職務人員尋求協助的對象包括主任、組長、職工、老師，甚至自己的朋友、家人來幫忙，其中如受訪者 A5 表示，有些工作會外包給廠商或外面人士，如大學學生來協助處理某些部份的業務，其實這種方法不但能有效分擔行政人員的業務負荷，部份業務交予專業人士來處理，成果可能來得更佳，只是行政人員此時要善盡督導之責，並時時關切工作進度與成果。

…如果自己做不來，才會找組長或是職工來幫忙…〈受訪者 A3〉

現在學校裡的電腦問題，有外包給校外的電腦廠商，來協助合作，有些電腦出問題或故障會由他們來處理，不像之前大小問題都我在修，

變成我滿校跑，有廠商幫忙就輕鬆很多。還有這幾個學期有大學的學生，像逢甲或靜宜的大學生來協助學校的一些資訊工作，像老師班上的班級網頁有問題，就請他們來協助，就好很多。〈受訪者 A5〉

尋求幫忙是我比較常使用的處理方式，我很感謝在我工作的環境中有許多知心夥伴會適時給予鼓勵並提出解決方法。…也因為認識一些它校相同職務的教育夥伴們，能互通有無、協助提供意見及解決方法。〈受訪者 A6〉

但是有些問題就比較嚴重，後果嚴重一點的就只好找人幫忙，不過我們主任都會幫我們收拾爛攤子，所以…覺得有靠山所以還好。〈問：有例子嗎？〉 嗯…像這次我們的畢業紀念冊就讓我覺得很挫折，因為我要負責共同頁的校稿，我第一次看覺得沒有問題，其實也是我不對，因為沒有找英文老師幫我看一遍，所以後來第二遍、第三遍我覺得本來沒有問題的地方就沒有再檢查，後來發下去之後才發現裡面的英文單字印錯了，後來只好靠主任跟廠商要求幫我們印貼紙，讓小朋友一張一張貼上去。〈受訪者 A8〉

找人幫忙吧，不會的問題或是自己做不來的事，找學校裡的老師或是主任，他們都會提供給我協助，所以有問題找人問或是找人幫忙，大部份都可以獲解決。〈受訪者 A14〉

找人幫忙，如果沒有時間，就會請父母幫忙，〈問：幫怎樣的忙？〉 幫忙帶小孩啊！他們幫忙帶小孩，我才有足夠的時間忙工作。〈問：除了找父母，還會找其他人幫忙嗎？〉 不會啊，放假回來工作還是要自己做，主任也沒有辦法幫我什麼。〈受訪者 A15〉

解決問題、找人幫忙都是好方式，也是最直接可以解決壓力的妙方。〈受訪者 B8〉

找人幫忙最常用啦…最主要我會找人幫忙來幫我解決問題啦。〈受訪者 B9〉

面對不同的問題造成的壓力會有不同的方式…遇到工作瓶頸則找人幫忙或嘗試著解決問題。〈受訪者 C1〉

三、調適情緒策略

如同受訪者 C1 所述：「面對不同的問題造成的壓力會有不同的方式…如果是心理方面的問題，找人發洩、吐吐苦水也是方法。」由此也可以發現，工作壓力所產生的負面感受有很大部份是對心理層面的考驗，所以要紓緩心理的情緒，才有餘力去解決其他的問題，不然會產生如受訪者 A3 所言，心情煩亂，事情也不易處理得當，不如花點時間讓自己心情平復，心平氣和才有辦法發揮真正的能力來解決產生壓力感受的工作。一個情緒壓抑太久的人，是不可能有效處理自己壓力的，因此要釋放自己的情緒，同時把情緒告訴別人（蕭文，2002：199）。本研究在分析受訪者的意見後，發現受訪者調適情緒多採用冷靜、運動、閱讀、找人聊聊、看電影、吃東西或尋求親情的慰藉。其實臺中市於 2007 年首創專人傾聽老師心事的「韓老師專線」，接聽者均是接受過儲訓諮商心理師或資深心輔人員，甚至還會安排後續的諮商與輔導服務，旨在協助教師重建快樂情緒與心理健康，此專線不乏也是行政人員能有效調適情緒的方式之一。

我會先調適自己的情緒，先安撫自己，讓自己心情平復一下，然後告訴自己，這件事還是要靠自己來解決、這是我要做的工作，然後才會找人幫忙，找問題解決或是把工作完成。（受訪者 A1）

那…調適情緒跟暫時擱置，壓力太大心情就不好，會煩躁，這時候就要先讓自己的心情冷靜一下再來處理問題，不然心情亂做事也就會亂，急著做不見得有成果，欲速則不達啊。（受訪者 A3）

壓力太大就調適情緒吧，跑跑步、看看書，讓情緒平穩了再處理事情吧。（受訪者 A5）

工作壓力喔，受不了就找好朋友聊一聊，或都找同事，或上級長官討論解決問題，問題可以解決就沒有壓力的問題，而且有人支持，本來是大問題的事情，感覺上問題就會變得比較容易處理，所以真的是團結力量大。如果工作壓力造成心情不好……我就會找出情緒不佳的癥結點，然後盡量不去思考情緒不佳的問題，不然愈想心情愈不好，就暫時不理會他，這個時候我會看書、看電影或吃東西，製作幸福的感覺，讓自己心情變好一點囉。如果還是沒有辦法，就想想頂多不做了而已！哈哈…（受訪者 A7）

我喜歡…像出國旅行啊、找好朋友聊天啊，或是開車到小鎮拍照或是找當地的人聊天，看看想看的書，還有看文茜世界週報，心情就會好一點，心情好壓力就不會覺得那麼重。心情好壓力少了，再來找辦法解決或做完工作吧，不然工作有時候不是做不來，而是心情很煩、很厭倦才不想做，只是一直擱著也不會自動完成，主任也會催。〈受訪者 A9〉

…應該會先讓心情好了再來處理工作上面的問題吧，解決得了的問題就想辦法解決，自己沒有辦法解決的就找主任幫忙，他會提供資料給我，還有就是找老師協助宣導。〈受訪者 A11〉

調適情緒…就找人聊聊天。〈受訪者 A13〉

調適情緒吧，心情不好什麼事都不用做了，等心情好一點、平靜下來，再來自我調適情緒，像回家陪小孩玩，或聽孩子說說在學校發生的事，會得到感情上的慰藉。情緒調適好了，隔天才有精神、心情再去面對工作上的問題。〈受訪者 B6〉

第一是調適情緒，會找朋友或先生訴苦啊。〈受訪者 B7〉

找人聊聊，調適好情緒後再面對問題，盡力解決，我覺得效果不錯，只是工作上的問題我建議還是要解決，不然到頭來還是要處理，拖愈久處理起來就愈麻煩，因此不建議用忽略或逃避的方式來處理。像有的處室，工作做不來，就去抱怨、把工作丟給別人來做，真的很不恰當。〈受訪者 B10〉

面對不同的問題造成的壓力會有不同的方式…如果是心理方面的問題，找人發洩、吐吐苦水也是方法。〈受訪者 C1〉

我會採取調適情緒的方式來解決壓力的感覺，我會透過運動或是找同事聊天來紓壓，效果還不錯。〈受訪者 C2〉

先調適情緒，心情好一點，再來解決問題吧。〈受訪者 C3〉

四、暫時擱置策略

相較於前三項策略，暫時擱置雖然名列第四，但是選擇採行的行政人員卻大幅減少，從訪談的結果來看，暫時擱置雖然也是因應策略之一，但是效果是一時的，到頭來還是要面對問題、解決問題，甚至如受訪者 A3 所表達，有些事放著放著，放久了就忘

了，一直掛在心上也無法使心情完全放鬆，所以會選擇暫時擱置的受訪者只佔訪談人員的 18%，可見一斑。而會採用暫時擱置的受訪者表示，他們會視業務性質的輕重緩急，作時間的管理規畫，對於較易執行或時間期限寬裕的工作，留待之後再處理，此種作法可避免多項工作在一起，令人產生應接不暇或手忙腳亂的壓力感。

擱置也會，但是是那種不急的工作，可以之後再處理的才可以用擱置的，只是擱置也會有缺點，有些事情放著放著，久了就忘記要做了，所以也會有風險的。〈受訪者 A3〉

以前對於無法立即解決的事件會耿耿於懷，現在年事稍長，也較懂得某些不重要的可以先暫時擱置。〈受訪者 A6〉

暫時擱置或放空自己，現在沒辦法做就先不要做，等身心狀況好一點再處理。〈受訪者 A12〉

暫時擱置，調適情緒後才會找人諮詢、解決問題吧，心情要好才會想要處理業務上遇到的問題，不然帶著忿怒、不平或抱怨的心，自己做得不開心，做出來的成果也不盡人意，不是雙輸嗎？〈受訪者 B1〉
面對不同的問題造成的壓力會有不同的方式，一般來說暫時擱置、忽略是個不錯的方式。〈受訪者 C1〉

暫時忽略，不然一直鑽在牛角尖裡，苦也只能自己嘗啊。等壓力稍稍解除後，再去釐清問題所在，有能力解決就處理，自己做不到就尋求外力協助。還是做不來，就只好請主任出面了，不然我們一個小小的組長能力就這樣一丁點大，成不了氣候的。〈受訪者 C4〉

五、進修研習策略

如同暫時擱置策略，採行的人數亦是寥寥可數。大部份會採用進修研習的人員多是遇到法律或相關規定層面的問題，這類的問題通常要靠專業的人員來解釋，因此不易找到能協助的幫手，所以靠教育局辦理相關的研習來解決業務上遇到的困擾。研究者推究較少受訪對象會採用這類策略，主要是工作壓力有時效性，往往來得快，解決得當也會去得快，若研習進修非安排在恰當的時機，是無法立馬有效解決問題；再者，行政人員的工作壓力內容包羅萬象，很難舉辦此研習就解決所有的問題，因此參加研習對工作壓

力紓解的投資報酬率太低，或許也是行政人員較少採納的原因之一。話雖如此，也不能完全磨滅進修研習的功效，如陳勇全〈2009：144〉的研究中就指出：「在工作壓力之專業知能層面上，級任導師與科任教師的壓力明顯高於教師兼任主任，可能是主任在經過甄選訓練的過程中增加了相關的專業知能，加上行政工作的歷練，對於工作壓力更能有所因應。」而吳清山〈2004：9〉亦指出，教育知識如同科技發展，日新月異，學校行政人員必須進修與研究，方能掌握教育動態與訊息。所以雖然進修研習對眼前的工作問題沒有直接幫助，但以長期成效來看，進修研習不乏是自我成長，與對未來可能遭遇問題未雨綢繆的方式。

…像是法規或是採購法的東西，就要去參加研習或是問其他主任或是其他學校的承辦人員，看其他人怎麼做，自己再想辦法處理解決啊。

〈受訪者 A3〉

還有，進修研習也有幫助，因為當事務組要參加很多招標、採購相關的研習，對於業務或是自我能力提升而言，都有協助。〈受訪者 A14〉

我覺得研習進修也會有幫助。〈受訪者 B7〉

像一些課稅方面的問題，或許多安排專業研習也會有幫助。〈受訪者 B8〉

六、忽略策略

「忽略策略」以本研究的結果來看，採行的人數是最少的，根據受訪者的意見來看，忽略在行政人員眼中似乎不是解決問題的方式，而且可能因為逃避了該解決的問題，反而帶來更多嚴重的後果，正如受訪者 A3 所言：「至於忽略…比較不會啦，事務不做也不會有人幫你做，不理他反而後果可能更嚴重，所以還會要處理才對。」至於會採用忽略策略的行政人員表示，當一件事實在非能力所及，或是長官並不要求，就要採用忽略來減輕工作壓力的產生，但是究竟哪些業務可忽略、哪些又非執行不可，或許需更多的智慧與經驗來協助判斷。

有些工作我會忽略不做，可能沒有必要，或是校長隨口說說，反正一陣子後他沒有提，我就當作沒有這回事，如果校長有再提起，再去做吧，不然你也知道，校長都是「標--準--」〈加強語氣〉比較高，希望我

們可以多做一些事，讓學校看起來更好，但是我又沒有三頭六臂，所以做不來就不做了，這樣自己的壓力才不會太大，所以自我要求高的人，不見得適合當行政，要像當兵一樣，偶爾摸個魚，自己才不會累死。所以能解決的就想辦法解決，不能解決的就忽略吧。〈受訪者 B5〉

面對不同的問題造成的壓力會有不同的方式，一般來說暫時擱置、忽略是個不錯的方式。〈受訪者 C1〉

七、除了上述的因應策略，亦有兩位受訪者提到「正面思考」的策略，或許改變一下想法、改變自身的價值觀，換個角度來看待事物。其實有時候壓力沒有想像中來得難以克服，或是換個念頭，壓力就煙消雲散了，也不無可能。

不過我還是覺得「生命會自尋出路」，壓力大小真的還是取決於個人價值觀，常會覺得壓力很大的就是那些人，不管你把他們放在哪個位置，我相信他們還是常常抱怨自己壓力很大，而能自處的，我想工作的壓力再大，他們就是會有辦法正向思考，或是處之泰然，所以跟每個人的價值觀、標準有很大的關係。〈受訪者 A3〉

自己的想法比較重要吧，要去調整想法，工作壓力就會少一點。〈受訪者 A8〉

八、小結：本節旨在探討教師兼任行政職務在面對工作壓力時，所採取的因應策略。研究結果發現，最多受訪者表示，把工作壓力根源解決是解除工作壓力的不二法門，所以有多達 23 位受訪者表示會採用「問題解決」策略。但是亦有 22 位受訪者採用「尋求協助」策略，及有 20 位受訪者使用「情緒調適」策略，在這當中不乏同時採取兩種策略，甚至三種策略同時使用，以期有效紓解工作壓力的感受。本研究的結果與吳明順〈2002〉、官湘玲〈2005〉、張育成〈2009〉、任廷芬〈2011〉等研究者的結果相同，唯吳明順〈2002〉、張育成〈2009〉與任廷芬〈2011〉皆提及「理性思考」策略，且調查結果顯示採取這項策略的受訪者為數眾多，甚至超越其他策略，與本研究略為有所差異，主要的原因是在於本研究將理性思考視為解決問題的步驟之一，而且理性思考有時不只思索解決問題之道，亦是換個角度看待壓力，亦

能達到調適情緒的功效，如同本研究中受訪者 A3 與 A8 所言。此外，根據 Lazarus 及 Folkman 的因應與情緒中介關係圖，及 Justice 的因應矩陣模式中，把因應策略分成「問題取向」與「情緒取向」的觀點來看，「解決問題」策略與「尋求支持」策略可以改變人與環境的關係，屬於「問題取向」；而「情緒調適」策略與「尋求支持」策略可以轉移注意力或改變意義，屬於「情緒取向」。故學者的論點與本研究的結果相同。

「暫時擱置」策略在本研究中排序第四，在 33 位受訪者中只有 6 位表示會使用這項策略來因應工作壓力，而「忽略」策略更只有 3 位受訪者會採用，主要是因為大部份的受訪者認為把問題擱著、置之不理並無法真正消除壓力源，心理也難以平靜放鬆，因而較偏向採取「積極手段」來面對問題。但是德國學者 Bende〈王秋萍，2009：116〉提到一項「巴格湖原則」中指出，人在休息時大腦是不休息的，而是在我們的潛意識中繼續解決所遇到的問題，所以適時放下壓力讓自己放鬆，反而更能提高效率，包括解決問題的成效。所以從科學證明中得知，放鬆自己並不是浪費時間，快樂產生的多巴胺會使人輕鬆、學習有效率，反而緊張時分泌的荷爾蒙會讓人處於警戒狀態，使人的靈敏度降低，所以身心紓解壓力的同時，大腦依然在思考與處理問題〈王秋萍，2009：121〉。因此，當教師兼行政職務人員在面臨工作壓力時，積極解決固然值得欽佩，但適時適量的，把產生工作壓力的問題消極擱置甚或忽略，可能會產生令人意想不到的結果，所以不應一味把「暫時擱置」與「忽略」這兩項策略視為畏途。

貳、相關措施

教師兼任行政職務面對工作壓力，有時可以靠一己之力或是他人之手來解決克服，但是雖然因應策略可以有效解除工作壓力，但是每次遇到壓力就要花時間、花精力去克服解決，也非長久之道，尤其是面對超出個人所能負荷的工作壓力時，或許「解決方法」本身也具有某程度的壓力。因此，除了前述因應策略的討論，本研究在訪談的過程中，亦藉由受訪者接受訪談的過程中，了解哪些措施的實施，可以有效杜絕工作壓力的產生，與因應策略不同的是，施行措施是希冀對工作壓力防患於未然，而且這些措施通常非靠一己之力可以達成，以期相關單位，如教育局或學校方，能為行政人員的身心健康

擔負起捍衛者的角色，而非成為施加負擔的工作壓力源。本研究茲整理受訪者的看法，將國小教師兼任行政職務者對施行措施的看法，統整成表 4-7。

表 4-7 國小教師兼任行政職務工作壓力之相關措施統計表

編號	輪調	參加研習	休閒娛樂	減少授課	工作成就
A1		◎			◎
A2			◎	◎	◎
A3		◎	◎		◎
A4	◎		◎	◎	
A5					◎
A6		◎		◎	◎
A7				◎	
A8				◎	
A9					
A10	◎				
A11			◎		◎
A12			◎	◎	◎
A13			◎	◎	
A14		◎		◎	
A15				◎	◎
A16		◎	◎		
B1			◎	◎	
B2	◎		◎		
B3	◎			◎	
B4		◎			
B5			◎		◎
B6			◎		

表 4-7 〈續〉

B7		◎			◎
B8			◎		
B9			◎	◎	
B10			◎	◎	◎
B11					◎
C1			◎		
C2				◎	
C3			◎		
C4	◎			◎	
C5				◎	
C6				◎	
合計〈人〉	5	7	16	17	12

資料來源：研究者自行整理

從表 4-7 可以發現，多數的行政人員表示「減少授課時數」可以有效減輕工作壓力，共計有 17 位，約佔受訪總人數的 52%；其次依序為：休閒娛樂〈16 人，佔 48%〉、工作成就〈12 人，約佔 36%〉、參加研習〈7 人，佔 21%〉以及輪調〈5 人，15%〉。訪談內容分析茲以贊同人數多寡，依序論述。

一、減少授課時數

從訪談的整理結果可得知，有超過五成的受訪者認為減少授課能有效舒緩工作壓力的感受，主要是因為授課時間減少，就會有足夠的時間來辦理業務工作，尤其是能避免業務處理到一半，就要趕去上課，使得處理工作中斷。所以，面對繁重的工作負荷量，減少授課使得業務時間能增加，對工作壓力層面，是能直接解決問題，且最令受訪者認同的措施。

我認為減少授課時間可以解決，至少有比較多的時間來處理業務。

〈受訪者 A4〉

減少授課時數也有效的舒緩行政工作緊迫壓人的感覺。〈受訪者 A6〉

目前我認為減少授課最有效果，因為我看我的工作壓力大部份都是時間壓力，時間多一點，我就可以從容不迫的去安排個一項工作的時間，不用很多事擠在同一天要做完，通常這個時候，那一天我的心情就很差，壓力會很大，而且往往那天完成的工作，改天看看會覺得有很多需要改進的空間，對於結果不是很滿意啦，所以我覺得課上少一點，多點時間來處理業務上的工作，比較理想，雖然我現在覺得上課時間也很愉快，但是兩件事卡在一起，就必需要有所取捨了。對了，如果課可以排在同一個時段，比如全排在星期一的早上，那下午就有完整的時間可以處理事務，不希望早上有幾堂，下午也有幾堂，會把作業的時間打斷，而且課上得也會比較不安心。〈受訪者 A7〉

減少授課節數會比較好啦，而且希望不要超鐘點，雖然我知道超鐘點是因為課稅後的關係，但是我覺得…薪水夠用就好，所以這方面的問題就還好，課如果少一點，處理公務的時間就會比較完整，不然常常事情處理到一半就要趕去上課，這樣就會覺得工作被打斷。〈受訪者 A8〉
減少授課時間。〈受訪者 A13〉

減少授課吧，課少上一點就有多一點的時間來處理業務的問題。〈受訪者 A14〉

最好就是減少授課時數，不要上那麼多課，就會有比較多的時間可以完成工作。〈受訪者 A15〉

減少授課時間，處理業務的時間多自然能減少業務上的工作壓力。休閒娛樂也很重要，讓自己身心愉快，才有多餘的心力投入在工作上，有心有力，工作能做得更好，當然壓力也會少一點。〈受訪者 B1〉

減少授課吧，課少一點，處理業務的時間多一點。其實我覺得組長的工作量不比主任少，所以組長應該跟主任一樣上少一點，不然有時候真的是時間不夠的問題，而不是工作有多難，做到晚上五、六點都還要留下來加班，或是工作到一半還要去上課，上完課再回來做，其實對工作來說也不是很好。〈受訪者 B9〉

減少授課時數，因為課太多，有時候行政工作進行到一半就又擱置，，上課時就一直掛念工作作到哪，尤其有一些還有時間限制的，上課就更容易心神不定，想趕快下課回去處理，總覺得對我班小朋友很不好，所以減課能有效減緩工作壓力。〈受訪者 C2〉

減少授課時數、輪調比較直接有效，馬上可以看到效果。〈受訪者 C4〉

減少授課時數，這個比較實在。〈受訪者 C5〉

減課吧，減課最有用，最好行政人就專心行政工作就好了，其他的教學活動就由老師們來做。〈受訪者 C6〉

但除了上列受訪者的意見外，在訪談的過程中也發現有受訪者認為，減少授課在他們的心目中並非上策，反倒是認為上課時間，可以讓他們暫時脫離辦理業務的工作環境，反而是一種脫離的策略，而且或許在上課期間可以獲得成就，或與孩子互動對行政人員也是正面的增強作用，因此表示反而上課是紓解工作壓力的方式之一，因此減少授課的措施，對他們而言似乎無法有效因應壓力的解決。針對此點和詹寶完〈2003〉的研究結果類似，因為教師兼行政人員大部份的工作壓力是來自工作負荷，而不是教學工作上的壓力，因此與其減少教師的授課節數，不如在國小的人員編制中提高行政人員的編制，或許可以達到對症下藥的效果。

減少上課也可以，只是現在我覺得整天處理那些公務實在很煩，而上課是我最快樂的時間，所以到底要上多還是上少，也很為難。〈受訪者 B3〉

多上課吧，因為當行政太無奈。而且我上的是美勞，又沒有教室，我的工具又多，下了課還要協助收拾，總不能叫學生自己收，因為我教的是中年級的啊，我慢一點回辦公室，他們就開始廣播。像有時會有單位來學校賣票，有學生要來辦公室買票，他〈指主任〉還叫學生帶錢來教室找我。但是上課是某程度的脫離啦。〈受訪者 B4〉

我覺得沒有差，上課反而可以讓我脫離辦公室，沒有不好。〈受訪者 B4〉

二、休閒娛樂

除了減少授課，其次教師兼行政職務偏好的措施就是提供適當的休閒娛樂，從訪談內容來看，大部份的受訪者認為適當的休閒娛樂可以紓緩情緒，讓心情愉悅，當心情好，在處理工作業務就能多點耐心與動力，而黃德祥〈2002：257〉亦指出，休閒是非常好的調適壓力的方式，休閒的概念是一種態度、技巧，也是一種能力。所以正如現在各個國小每個學年度皆會舉辦一次自強活動，除了讓校內同仁聯繫感情，也藉此紓解平日工作壓力，以提升工作或教學效能。

獲得成就感跟休閒娛樂，可能短時間的壓力比較不受用，但是這是一種可以讓我們走下去的動力，不然行政工作久了，又一直承受這麼大的壓力，一定會受不了，偶爾還是要舒壓力一下。〈受訪者 A3〉

所以現在下班了有時間，我就會在操場跑幾圈再回家，還是要運動一下。〈問：運動效果好不好？〉有差啦，會感覺上班精神比較好，只是要持續，不能跑跑停停，效果就有限。〈受訪者 A5〉

休閒娛樂比較有效吧。〈受訪者 A11〉

我覺得休閒樂比較有用啦。〈受訪者 A12〉

提供休閒娛樂。〈受訪者 A13〉

休閒娛樂也是，要放鬆一下。〈受訪者 A15〉

…甚至爬山度假都是解放身心靈的好方法。〈受訪者 A16〉

休閒娛樂，會暫時忘記工作壓力，休息一下會發現壓力沒有想像中來得大啦。〈受訪者 B5〉

我偏好休閒娛樂，像唱歌、瘋狂血拼〈笑〉，可以得到心靈慰藉，而且工作就是為了滿足需求，有時買了喜愛的東西，會提醒自己這是工作而來的，因而會產生「感恩工作」的念頭，原本困擾的事也會變得比較順眼一點。〈受訪者 B6〉

再來是輪調和休閒娛樂，但是這些方法都比較逃避啦。〈受訪者 B7〉

適度安排休閒娛樂，可以暫時脫離工作的壓迫感。〈受訪者 B8〉

休閒娛樂吧，壓力就會少一點，出去走走看看風景，有時候會讓心

情好，也會忘了工作壓力，暫時的啦，等回到學校再做。〈受訪者 B9〉

運動、休閒娛樂比較可以有效減緩工作壓力。〈受訪者 C1〉

我喜歡休閒娛樂，像運動、購物，反正就是脫離學校的環境，工作壓力就好很多啦。〈受訪者 C3〉

參加研習、休閒娛樂、獲得成就都有效，但效果是間接的，可能需要一段時間才看得到效果吧。〈受訪者 C4〉

三、工作上獲得成就

工作成就是許多受訪者視為工作的動力來源，工作上難免遭遇挫折、失敗，但是如何讓自己建立「愈挫愈勇」的心情，或許「成就感」會是不錯的選擇。而工作成就包括對業務執行結果的滿意程度、比賽成績、他人的鼓勵，對行政人員而言都是一種支持與肯定的力量。所以雖然聽人說：「好漢不提當年勇。」但對行政人員而言，偶爾提一下過去的光榮史，或許也無不可。所以，如何建立教師兼行政職務人員在工作職場上的成就感，對工作壓力問題，或許亦是解決之道。

還有就是工作上獲得成就，工作有成就感，大家就會開心啊，大家開心，我也就覺得開心，心情好工作壓力自然就會比較少。〈受訪者 A1〉

…我覺得長官的支持也很重要，長官挺你，不管做什麼都會覺得做得很值得，如果長官處處刁難，你也會做得力不從心吧。〈受訪者 A2〉

獲得成就感跟休閒娛樂，可能短時間的壓力比較不受用，但是這是一種可以讓我們走下去的動力，不然行政工作久了，又一直承受這麼大的壓力，一定會受不了，偶爾還是要舒壓力一下。〈受訪者 A3〉

工作上獲得成就，會讓工作的成就感較高，就比較不會有壓力。

〈問：有哪些成就?〉像老師或校長的鼓勵、學生的比賽成績、評鑑成績，還有像網頁、學習網站的架設，做好後看到成果，也是一種成就感。

〈受訪者 A5〉

我想工作上獲得同事間的肯定與支持是減緩工作壓力最好的良方，因為每天工作都很愉悅的心情，樂在其中自然就不覺得有壓力。〈受訪者 A6〉

工作上獲得成就也可以，至少會做比較愉快啦。〈受訪者 A15〉

我認為工作上獲得成就也是，工作有成就感，就會樂於去接受工作。像帶球隊比賽，如果有得名，再來練球就會更有勁，球員和指導老師都會更認真，也比較不會感到疲憊或倦怠。〈受訪者 B5〉

…工作上獲得的成就，因為只要把工作做好，成就感是順手之勞，有成就感，工作就不會覺得累。〈受訪者 B7〉

成就感吧，會推動我在行政工作上走得更久，挫折是一時的，但想想成功的經驗，心裡很快就會再充滿電了啊，所以成就是很重要的心靈糧食。〈受訪者 B10〉

工作受肯定很重要，而且對於工作人員的心理或信心是很好的，會讓人想願意做更多、做更久。〈受訪者 B11〉

參加研習、休閒娛樂、獲得成就都有效，但效果是間接的，可能需要一段時間才看得到效果吧。〈受訪者 C4〉

四、參加行政專業研習

從訪談的結果得知，參加行政專業研習，不是可以撲滅近火的遠水，而是阻絕壓力大火的防火牆，正如受訪者 C4 所言：「可能需要一段時間才看得到效果吧。」也如受訪者 A3 受訪的內容，雖然表達的內容的確可以解決工作壓力，但是要在問題產生時再去參加研習，可能要面對業務時效性與是否有相關研習開課的問題，所以相關單位若要解決這方面的問題，又能發揮行政研習的效用，或許對於開辦研習課程的時間，與召訓對象都要審慎考量。而者，許多受訪者也表示參與相關研習，亦可與資深承辦人員作經驗交流，對於業務的推行提供直接有效的解決之道，針對工作壓力的減緩多有助益。

參加行政專業研習可以，可以解決剛剛提到專業知能不足的問題，所以教育局要針對我們的需要多開些相關的課程或研習。〈受訪者 A1〉

如果要立即有效的，我想如果可以在事先或遇到困難的時候，馬上有相關的研習可以去上課，可能對工作會有相當的幫助吧，先把相關的處理步驟或注意事項學會了，工作來了才不會緊張或煩惱不會做，對工作壓力會有助益。〈受訪者 A3〉

還有專業研習也可以，學習新知對資訊的工作也是一種正面幫助。

〈受訪者 A5〉

…參加行政專業研習可以與其他學校相同職務的人交流經驗。〈受訪者 A6〉

參加行政專業研習也會有幫助，對相關規定了解愈多，做起事來也會比較順利、比較快。〈受訪者 A14〉

參加研習…都是紓解壓力的好方法。〈受訪者 A16〉

還有，參加研習，跟業務相關的、跟藝文相關的，我就會覺得很開心啦。〈受訪者 B4〉

…參加行政研習啦，有成長或是獲得相關的資訊，會讓我們比較有使命感，可以去幫助更多需要幫助的人。〈受訪者 B7〉

參加研習…但效果是間接的，可能需要一段時間才看得到效果吧。〈受訪者 C4〉

五、輪調制度

「輪調」機制對工作壓力的紓解，是最少行政人員認同的措施。認為輪調能幫助工作壓力緩解的受訪者認為，因為並非每個職位都是壓力沉重的，所以輪調可以得到喘口氣的機會，也可以讓大家體會不同工作的難處，也會讓同仁間多點體諒與包容。

還有輪調，行政工作也不是每項都這麼可怕，有的工作壓力就不大，所以大家輪一輪，做一下，就會明白每個位置的難處在哪裡，也才會彼此體諒。〈受訪者 A4〉

輪調，大家輪一下可以體認一下其他人工的辛苦，對各處室的工作也會有所了解，這樣之後在配合上會比較順暢，大家也才不會遇到工作推來推去。〈受訪者 A10〉

其實我覺得學校的老師都要有擔任行政工作的經驗，有做過才知道行政工作的難處，以後在配合上也比較不會有意見。〈受訪者 A10〉

我覺得輪調機制、與休閒活動有助於降低我的工作壓力，尤其輪調，像我今年換了行政工作，好像呼吸到新鮮空氣，做起工作來也會比

較有動力。〈受訪者 B2〉

要輪調，因為有些位置沒有人想要做，總是讓不敢吭聲或是年資淺的人來做，而且做了就推辭不掉。〈受訪者 B3〉

減少授課時數、輪調比較直接有效，馬上可以看到效果，尤其是輪調，行政職務也不是每個人的工作量都這麼多，像我今年當教學，明顯就比之前的工作累很多，大家輪一下，讓比較累的職務有機會喘息一下。〈受訪者 C4〉

但是從訪談的過程，也聽到一些不贊同輪調的看法，如受訪者 A6 與 A14 所言，因為業務工作產生壓力，很大的原因是來自於對工作內容的不熟悉，若年年更換工作內容，對於行政同仁而言，要經常學習業務的承辦，都是增加額外的負擔與壓力，因此輪調機制對部份受訪者而言，反而變成是工作壓力的來源。

輪調對我而言並不會減緩工作壓力，以我自己的狀況來說，我要熟悉一項組長工作所需時間至少兩年、三年才能讓自己對於即將到來的事件不至於太緊張，因此輪調應該對我會造成更大壓力…〈受訪者 A6〉

我倒覺得輪調不好，因為好不容易熟悉的業務又要換，適應新的工作其實很花時間，而且工作壓力會變得比較重。像我之前大部份都是接事務，後來接了一年的教學組後，又轉回來接事務組長，其實回來事務組很多事情都要重新學習，因為過了一年，有些法令或是做法都不同，還要重頭學起，或是有些東西一年沒有接觸就忘記了，而我的主任也是新接任的，很多事他比我還沒有經驗，也沒有辦法問他，這個時候我就感到比較大的壓力，所以覺得輪調沒有什麼幫助。〈受訪者 A14〉

六、其他

除了上述幾點外，還有受訪者 A13 認為學校或教育局活動能少一點，較可以解決工作壓力的問題，據此，研究者亦認為同類型的比賽通常一年辦理一次比較適當，讓選手有充份的時間可以準備，承辦人員也能減少工作負荷。就如縣市合併後的語文競賽為例，合併前只要辦理一次臺中市的比賽，現在不但要參加初賽，之後還要再參加複賽，

才能晉進到全國的比賽，造成參賽者準備的難度，也造成承辦人員的工作負荷，對工作壓力而言加重不少。

上面要辦的活動少一點，校長或教育局規定的活動少一點就很好了。〈受訪者 A13〉

而受訪者 B4 提到了教師兼行政人員的休假問題，對於人員休假時間的安排較為彈性，可以視自己的情況來安排休時間，算是諸多意見中，對於工作壓力的解決上，較為正面的措施之一。

當行政的好處就是休假時間比較彈性啦，比級任、科任老師來得好一點。〈受訪者 B4〉

七、小結：工作壓力的產生有內在因素與外在環境因素，因此要有效解決工作壓力帶來的負面感受，亦要從內在與外在雙管齊下。除了個人採取適當的因應策略外，也需靠外在環境提供協助，如同授課時數的減少、提供適當的休閒娛樂及工作獲得成就，如同現在的課稅後減課措施、教師兼行政職務之國旅卡福利、休假規定，都是正面效果較顯著的政策。但是在「獲得成就」方面，不只教育局應增加對於行政人員的獎勵措施，如增加訪視評鑑後的敘獎名單，或各項比賽的受獎人員，學校部份也應多給教師兼行政職務人員多肯定、多讚美；而學校方是否訂定一套合宜的「校內輪調」規則，不乏也是減低部份行政人員工作壓力的正面做法，但是回顧「工作壓力」部份的研究探討中，對於行政業務的不熟悉是行政人員的工作壓力主因之一，因此在訂輪調機制之餘，同時應及早公布新學期的行政人員名單，延長業務交接與心態適應的時程，並盡力協助輔導新舊人員業務交接過程，或許能有助於行政人員對於工作壓力的緩解。

第四節 教師兼任行政職務背景變項與因應策略的關係

本節旨在探討教師兼行政職務的背景因素，是否會影響其對因應策略的選擇。在深入訪談的過程度，將影響教師兼任行政職務者因應策略的背景因素分為內在與外在因素，內在因素包括性別、年齡、年資、婚姻狀況、育兒數，而外在因素包括學校規模與學生數、學校特色、學校風氣、校長風格，藉此研究深入了解影響教師兼行政職務因應策略的因素為何，並探究其原因。

壹、國小教師兼任行政職務因應策略與內在因素關係

根據前述的研究，發現不同教師兼任行政職務者，所採行的因應策略各有不同，選擇因應策略是否受到內在因素的影響？是本研究關切的重點之一。職此之故，研究者擬就受訪者就其本身經驗或想法，對影響工作壓力因應策略的可能內在因素提出他們的觀點，並依受訪者的論述整理成表 4-8。

表 4-8 國小教師兼任行政職務因應策略與內在因素關聯性分析

序號	內在因素	認為有關聯之教師編號	人數合計
1	年齡	A1、A3、A5、A6、A10、A15、A16、B6	8
2	年資	A1、A2、A5、A7、A8、A11、A12、A14、B2、B5、B7、C2、C3、C6	14
3	婚姻狀況	A3、A4、A9、A13、B1、B4、B8、B9、B11	9
4	育兒數	A3、A6、B5、C1	4
5	健康	A6、A7、A10、A13	4
6	個性	A2、B3	2
7	職務	C1	1

資料來源：研究者自行整理

從表 4-8 的研究結果得知，教師兼行政職務者認為影響因應策略選擇最大的內在因

素為年資，有 14 位受訪者所見略同，約佔受訪人員的 42%，其次依序為婚姻狀況〈9 人，約佔 27%〉、年齡〈8 人，約為 24%〉、育兒數〈4 人，約佔 12%〉，除此之外，還 4 位受訪者提出健康因素與 2 位受訪者指出個性因素，還有受訪者 C1 認為職務因素亦會影響。而本研究訪談的結果，發現沒有受訪者認為性別因素會影響因應策略的選擇，足見受訪人員在選擇因應策略時，並未考慮性別因素。詳細的討論分析如下：

一、年資因素

在 33 位受訪者的訪談內容中，發現有多達 13 位受訪者認為年資因素會影響因應策略的選擇，而且絕大部份的行政人員，認為年資愈深，經歷與歷練比較豐富，因此會較懂得用哪種方式來處理工作上遇到的問題，處理的速度也會比較快，所以相較於年資淺的行政人員而言，會較常採用解決問題的方式，如受訪者 A12、B5、C3 所述；亦有受訪者認為，年資深的行政人員，因為對業務十分熟悉，所以明白事情的輕重緩急，所以也會較常採用忽略的手段，如受訪者 B5 所言；再者，如受訪者 A2 表示，年資高，學校同仁會敬他三分，找人協助也會較順利，和受訪者 A5、B7 的觀點相似。綜上所述，多位受訪者皆表示教師兼行政職務若年資高，因為經驗足夠，所以採行的因應策略會比較彈性、比較靈活，問題也會比較容易迎刃而解，尤其是在問題解決、尋求協助，甚至忽略等策略都會較常使用；反之，資淺的人員則因為對業務不熟悉，習慣於詢問他人，處理不來的工作可能就用擱置或忽略，或是因為時間延誤而草率辦理。由上觀之，雖然年資深淺都會使用忽略，但是用意卻不同，當然採行後對工作壓力的紓解效果自然就大相徑庭。

我覺得行政年資也會有差，第一年很多業務比較生疏，第二年之後就比較上手，駕輕就熟後當然面對問題就會比較懂得如何去處理，壓力就會小一點。〈受訪者 A1〉

會，年資會讓我因為經驗和歷練，而有不同的思維和處事方法。而且在學校裡年資是很重要的一件事，年資較深，人家多少敬你三分，找人做事也比較不會被拒絕。〈受訪者 A2〉

年齡、年資有影響，人會變得比較油條，處事情比較知道「小撇步」〈台語〉，而且比較知道如何跟老師或校長、主任溝通，業務方面的

推行就會比較順利，就比較不會有以前菜的時候所遇到的問題。〈受訪者 A5〉

教學經驗豐富了、心靈豐富了、身體健康了、閒暇時間增加了，就可以好好辦活動了！不然經驗不足，花在小事上面的時間就會比較多，沒有時間想如何把活動辦得更好或是更有創意，能辦完就阿彌陀佛了。〈問：您認為經驗不足，採行的策略是？〉可能就比較敷衍吧，想快點辦完，或是很多細節沒有想清楚，這也不能怪他們，因為經驗真的會教會我們很多事。〈受訪者 A7〉

我覺得行政的年資吧，像我在第一年的時候，因為剛開始接行政工作，會有自己的理想和想要做的事，也算是一種抱負吧，所以有些事我覺得不對就不去做，結果有些老師就會來跟我抱怨，所以會覺得比較困擾，所以一直調整到現在，我就會用比較委婉的方式就跟老師講。像在行政常常要接到家長投訴的電話，所以會看到同樣一件事情，用不同的方式去處理，產生的結果很不同阿。〈受訪者 A8〉

教學年資和行政年資吧，因為年資多的人，比較有辦法即時的處理問題，而且面對不同的問題也會比較有經驗的用彈性的因應策略啊。〈受訪者 A11〉

教學年資、行政年資會有影響。〈問：為什麼？〉壓力會慢慢知道怎麼去排解，知道哪裡怎麼解決處理，以前年資少的時候會不知道怎麼解決問題，所以才會用擱置或忽略，但是知道怎麼處理，經驗多了，就會比較常用問題解決的方式去做啊。〈受訪者 A12〉

我覺得行政年資與教學年資都會有所影響，並且我覺得兩者是互相拉扯的，哪一方年資久就會在決策時偏重那一方。〈受訪者 B2〉

行政年資很重要，我剛開始什麼都不懂，常常會問主任、問前組長或是其他學校的承辦人，後來熟一點之後，會直接打電話去承辦的學校問承辦人或是問教育局的人，因為校內的人也不知道。我現在已經熟了，有時候會依自己的意思來處理，處理好了再報告主任或校長，會覺得自主性較高，比較不用問東問西。而且行政經驗多，有比較多事會用忽略的方式處理，因為知道有些事非做不可，有些事不用理他，工作量

會減少，壓力就會小一點，所以行政人員真的要當久一點，尤其在同一職位，這樣很多事做起來會比較輕鬆，壓力也比較小一點。〈受訪者 B5〉

教學年資吧，剛畢業的人歷練不夠，其實不太適合當組長。〈問：那關於選擇因應策略的部份?〉年資少，就不知道怎麼解決問題，年資多，可以獲得的資源就會比較充足啊。〈受訪者 B7〉

教學年資會影響到我的因應對策，因為經驗較多，想法及處理事情的方式便會不同。〈受訪者 C2〉

我覺得教學年資和行政年資，因為比較懂，就會比較知道怎麼去做。〈受訪者 C3〉

年資會吧，我年資多了，可能在工作上就不會遇到那麼多的問題，或許我就會用不同的方式來處理。〈受訪者 C6〉

在訪談的結果分析中，發現受訪者 A14 的觀點明顯與其他人有異，因為他認為年資高的行政人員反而對於詢問業務的問題，會比較難以啟齒，因此較少詢問校內的同仁或之前承辦人員，反而會向校外求援或自己想辦法處理，在本次訪談的結果分析中，屬較特殊的案例。

我覺得行政年資會，像我現在年資在我們學校算比較久，有些問題問前任的組長，我自己會覺得比較不好意思，畢竟之前當過那麼久的事務，反而問他當過沒幾年的，如果我是初接任可能會比較自在一點吧，所以有些問題反而不敢問他，就會打電話給其他學校的人問問看，或自己想辦法解決吧。〈受訪者 A14〉

二、婚姻狀況因素

有八位受訪者認為有結婚，會讓自己在處理業務工作的時間受到壓縮，會花較多的時間在家庭生活的經營上，因此會影響因應策略的選擇。如受訪者 A9、B9 都提到以前會常出去遊玩，但婚後就要多花時間待在家裡，所以放鬆的方式因而改變；受訪者 B9 亦表示，結婚後更常找人幫忙，而且他人也會比較願意伸出援手。但是如同 B1 所言，因為有家庭壓力，對於學校工作就會比較沒有辦法做到盡善盡美，因此在處理業務的方

式選擇上自然亦有所改變。

會影響。未婚時可以投入較多時間於行政或教學工作，婚後則花較多時間經營家庭生活。〈受訪者 A4〉

其實都還好啦，我知道自己想要的是什麼。頂多……婚姻吧，我很愛「趴趴走」〈臺語〉，如果結婚後就沒辦法想去哪就去哪，或是自己一個人放空了吧。〈受訪者 A9〉

健康狀況和家庭狀況會影響，會影響會不會把重心放在學校。〈受訪者 A13〉

結婚了，就會比較放重心在家庭的經營上吧，學校工作，就只要過得去就好了。〈受訪者 B1〉

還有婚姻狀況也是，我結婚前，在學校留到多晚都沒差，有時候還會陪小朋友去吃飯或處理學校的工作，晚一點回家，〈問：小朋友？〉球隊的學生，我們練球都會練得比較晚一點，所以算是犒賞他們吧。現在我結婚也有小孩，時間到了就會趕快回家，要幫老婆照顧小孩，有時候也要做家事，所以學校的工作有時候會留著，隔天再做，所以家庭也會造成壓力啦。〈受訪者 B5〉

會，有家庭就會多花一點時間在陪家人，而且有家人的陪伴也會減少工作場域上帶來的壓力。〈受訪者 B8〉

育兒數和婚姻吧，有家庭我就沒有辦法趴趴走，以前常會出去玩，會忘記工作壓力，但是結婚後就比較少出去，就沒有辦法藉由出去玩來紓解壓力，只好找別的方法啊。〈問：怎樣的辦法？〉把氣出在老公身上啊，哈哈……或是找人幫忙啦，找人幫忙的機會會比較多，人家也會因為你有家庭而比較願意幫助你，還會順便問你帶小孩的事，會多一點關心啦。〈受訪者 B9〉

會考慮，盡量不影響家庭的策略我會比較喜歡。〈受訪者 B11〉

受訪者 A3、B4 皆認為因為結婚有了家庭的相伴，反而多了一種抒發情緒的管道，亦為一種因應工作壓力的策略。

而且婚姻也會，我老婆現在都會問我某些工作怎麼處理、我們學校怎麼做的？會互相討論，也會向我吐吐苦水，如果沒有結婚，可能遇到困難就得自己消化啦。〈受訪者 A3〉

婚姻狀況吧，有問題我會回家跟老公抱怨，也只是這樣，如果不這樣做，我大概會覺得很悶。〈受訪者 B4〉

三、年齡因素

年齡大小在受訪者的訪談中也是決定因應策略的主要因素之一，而大部份的訪談者認為年紀成熟的人，處理事情較為圓融，做事前會先評估，並知道處理的訣竅，使得事情處理起來較為方便省事，也因此由此推論，年紀成熟的行政人員有較多的機會自己來解決問題，而不用假手他人或尋求協助，正如同受訪者 A1 所言：「經一事，長一智。」時光帶來最有價值的寶藏，就是個人智慧的累積，而這一點或許就是年紀輕的行政人員需再多學習的地方。

年齡吧，人會長進的，年紀大了，經驗或是經歷多了，經一事就會長一智，智慧開了就會比較了解事情處理的方法或是訣竅，這樣面對工作上的壓力自然就會不同啊。所以我覺得行政人員要有很強的學習動力，面對問題不要逃避或置之不理，要有抱負，要勇於面對，才會有所成長。〈受訪者 A1〉

喔…會啊，年紀一定會的啊。年輕時主要是多做、多看、多問，再慢慢融入自己的想法；至於現在，則會檢視做法是否合乎經濟效益，在做之前會先評估。〈受訪者 A3〉

年齡、年資有影響，人會變得比較油條，處理事情比較知道「小撇步」〈台語〉，而且比較知道如何跟老師或校長、主任溝通，業務方面的推行就會比較順利，就比較不會有以前菜的時候所遇到的問題。〈受訪者 A5〉

…像年齡大一點，會採用比較成熟的方法來因應，也會用比較不會得罪其他人，或是好處理的方法來解決。〈受訪者 A15〉

會，隨著年齡的增長、教學經驗的累積以及教養孩子的經驗讓我在處理事情上有更多的思考，在處理事情與工作執行上較圓融、思慮也較縝密。〈受訪者 A16〉

亦有受訪者認為，年紀輕時可以多用休閒娛樂的方式來放鬆自己，但是年紀大了，就會比較依賴家庭的力量來調適自己。

當然!年輕時愛往外跑，如今知天命之年了，只能靠家庭的力量來支撐我走下去啦。〈受訪者 B6〉

與上述觀點略有不同的是，有兩位受訪者認為年紀大，對於健康狀況是大有影響，造成無法長時間工作，所以由此推論，年紀大的行政人員，若需長時間來解決的問題，或許就必須靠別的方式來協助，例如暫時擱置或找人協助，而無法一股作氣的把問題解決、完成工作。

…再加上每年處理學生名冊核、對學生的基本資料，要在紙本與電腦之間來回核對，對於越來越年長的我來說，老花眼可能會是一個無法勝任工作的大原因。〈受訪者 A6〉

年齡會，因為體力會不同，尤其擔任行政工作，我認為健康的訴求很高，以前可以連續做 7~8 個小時沒有問題，現在做 4~5 個小時就覺得不行了，所以年齡會有差。〈受訪者 A10〉

四、育兒數因素

育兒數雖然認為會影響因應策略的人數較少，但是和婚姻因素相似，都會影響教師兼行政職務的業務處理時間與精力，所以行政人員當面臨工作壓力或業務問題時，就得選擇不會影響家庭或孩子的方式，來處理壓力或問題。

小孩也會，現在孩子假日都要上安親班或才藝班，就比較少時間可以出遊，所以頂多在家休息或看電視，不像以前還可以「趴趴走」〈台語〉，而且有小孩要出門真的比較不方便，不像之前愛去哪就去哪，所以也會有影響。〈受訪者 A3〉

會，孩子如果再大一些，可能需要配合孩子就學需求，寒暑假必須能放假，目前擔任這個行政工作寒暑假不太能放假，即使放假，心情也不能完全放開學校事務…〈受訪者 A6〉

現在我結婚也有小孩，時間到了就會趕快回家，要幫老婆照顧小孩，有時候也要做家事，所以學校的工作有時候會留著，隔天再做，所以家庭也會造成壓力啦。〈受訪者 B5〉

性別、年齡、教學年資、行政年資、育兒數會影響因應策略的選擇，就像前面提到的有沒有結婚就會有影響，有沒有小孩也會影響對事情的因應策略。〈受訪者 C1〉

五、健康因素

和育兒數因素相同，亦有四位受訪者認為健康因素會影響因應策略的選擇，深入分析受訪者的意見，發現皆表示健康不佳會造成他們無法在工作上竭盡心力，勢必要尋求別的方式來處理工作上的問題。

…再加上每年處理學生名冊核、對學生的基本資料，要在紙本與電腦之間來回核對，對於越來越年長的我來說，老花眼可能會是一個無法勝任工作的大原因。〈受訪者 A6〉

還有健康也是一樣的道理，健康佳，才有心力多付出，健康不好、體力不好，都比較容易做得比較草率。〈受訪者 A7〉

年齡會，因為體力會不同，尤其擔任行政工作，我認為健康的訴求很高，以前可以連續做 7~8 個小時沒有問題，現在做 4~5 個小時就覺得不行了，所以年齡會有差。〈受訪者 A10〉

健康狀況和家庭狀況會影響，會影響會不會把重心放在學校。〈受訪者 A13〉

六、個性因素

受訪者 A2 與 B3 皆認為個性是決定要採用哪種因應策略的因素，像是受訪者 A2 所

言，外向的人會主動找人協助，而且也會比較容易找到人幫忙，若有一次成功的經驗，或許下次遇到相似的問題，可能會採用相同的因應策略，如此循環延續，會讓其更頻繁採用相同策略。因此個性特質不乏是影響因應策略的因素之一。

…我覺得個性也很重要，個性才會決定你可以採用怎樣的因應策略吧?有人個性較孤僻，就不會找人家來幫忙啊!就會自己悶著頭做，個性外向一點的，才會找人協助，也比較容易找到人幫忙，不是嗎?〈受訪者 A2〉

沒有差吧，會用怎樣的方法來減少工作壓力，是跟人的個性有關吧。〈受訪者 B3〉

七、職務因素

受訪者 C4 表示，在學校擔任不同的職務就會採用不同的因應策略，主要是因為各種工作角色著重的任務不同，自然對於「非本業」的任務採用忽略或拖延擱置的方式解決。雖然如此觀點沒有其他受訪對象提及，但也頗具參考價值。

我認為是職務的關係，以前當導師，行政工作做不來，我會暫時不理會他，先把班級事務處理好再說，而且老師的本份就是把書教好，配合學校任務畢竟為輔，不然說難聽點，書沒教好、班上學生沒管好，家長找的也是老師，又不是直接針對行政人員!但是當組長後，就不能用忽略的方式來處理事情，事情一拖再拖，到頭來還是要想辦法處理解決，不然沒做好可能還會有相關的懲處，誰敢拿自己的前途開玩笑?當主任又更不一樣了，不但要把處室裡的工作掌握恰當，還要留意成果如何，畢竟主任身上背負的責任一定比任何老師都還要重，所以如果哪天我當主任，一定會有不同的看法，所以就是這樣，我才沒有當主任的念頭，呵呵……〈受訪者 C4〉

八、小結：綜上所述，不同背景因素對教師兼任行政職務人員選擇因應策略的影響上而言，似乎和參閱的文獻略有不同，大部份的研究顯示，各項因素對於因應策略的選

擇並沒有顯著差異，但本研究的結果，只有「性別」因素，受訪者無人認為會造成差異，與吳明順〈2002〉、官湘玲〈2005〉、黃善慈〈2005〉、張育成〈2009〉、莊博文〈2009〉、任廷芬〈2011〉相同。但有多達 13 位的受訪者認為，年資愈深的教師兼行政職務人員，因為年資深的人員在經驗與歷練上都來得較為豐富，且業務也較熟悉上手，因此在因應策略使用上較為靈活、有彈性，根據此點，亦有 8 位受訪者認為這個原因，造成年齡也會影響行政人員對因應策略的選擇，這個結果與官湘玲〈2005〉、莊博文〈2009〉和任廷芬〈2011〉的研究結果相似。有 9 位受訪者認為婚姻會影響他們對於因應方式的決定，大部份的受訪者都指出家庭因素、要多花時間陪家人，甚至小孩，所以亦有 4 位受訪者認為育兒數也會影響因應策略的選擇，這樣的結果與大多數的學者看法相異，如洪文章〈2005〉、張育成〈2009〉、莊博文〈2009〉的研究結果皆指出婚姻狀況不會影響因應策略的選擇，唯獨任廷芬〈2011：82〉認為，已婚的行政人員在情緒調適策略使用上，會比未婚的人來得高，因為已婚的行政人員遇到困難，可向家人傾吐，家庭是工作上最大的支柱及避風港，而且已婚者通常較未婚者年齡來得大，生活歷練較多，面對壓力較能調適情緒，職此觀點，與本研究的訪談結果頗為相似。

貳、國小教師兼任行政職務因應策略與外在因素關係

當本研究在整理影響工作壓力因素時，發現多數的受訪者明顯感受外在因素的影響力大於內在因素。但是在進行影響教師兼行政職務因應策略的外在因素分析時，並未呈現這樣的結果，只是相較於內在因素的統整結果，受訪者對外在因素的看法比較集中，觀點也較一致，研究者將 33 位受訪者的看法觀點整理成表 4-9。

表 4-9 國小教師兼任行政職務因應策略與外在因素關聯性分析

序號	內在因素	認為有關聯之教師編號	人數合計
1	學校規模	A3、A11、A12、B5	4
2	學校特色	A3、B1、B5	3
3	學校氣氛	A1、A2、A4、A5、A7、A10、B2、B7、B8、B9、 B11、C2、C3、C6	14
4	校長風格	A2、A5、A8、A9、A10、A13、A15、A16、B2、 B3、B4、B7、C1、C3、C4	15

資料來源：研究者自行整理

從表 4-9 統整的結果可知，大部份的受訪者認為影響工作壓力之因應策略的外在因素，主要是校長風格與學校氣氛，尤其是校長風格因素就有 15 人，佔了整體受訪者的 45%；其次是學校氣氛，有 14 人認為有影響，約佔 42%；最後是學校規模和學校特色，各有 4 位及 3 位受訪者所提出，各佔 12%與 9%。茲依照人數多寡的順序，進行深入的分析與討論。

一、校長風格

在影響因應策略的外在因素中，校長風格是最多受訪者認為會影響因應策略的因素，主要是校長風格的迥異，會影響行政人員決定在業務上投注多少心力。綜合分析訪談內容，一般認為校長支持、積極與重視，會影響行政人員更熱衷於在工作上精益求精；反之，受訪者也表示若校長交付任務太多、行事強硬或要求不高，行政人員會用忽略、草率帶過的方式來處理工作，受訪者 A9 亦表示，會因此要多花時間來調適情緒而非解決問題。受訪者 B3 表示，若校長善於與下屬溝通，若行政人員有窒礙難行的業務，可以呈報校長向教育局反應更改內容，甚至推辭不做，不必絞盡腦汁來處理太棘手的問題。由上觀之，校長風格對於教師兼行政職務的因應策略選擇，實為至關重大的因素。

會，如：學校氣氛、校長風格都會讓我決定遇到工作上的問題要怎麼解決，如果氣氛不好或是校長不支持，可能就選擇不要做或是隨便做

一做吧。〈受訪者 A2〉

學校氣氛和校長風格吧，大家投入做的方法就不一樣啊，像剛說的 ICT 團隊，如果學校裡的人興致缺缺，校長也覺得可有可無，那我就不用費心去組隊、去定期開會擬定進度，相反的，如果學校大家積極用心，我做得也才會比較起勁，而且有人支持，才有辦法做得長久，所以這一方面有影響。〈受訪者 A5〉

應該是校長的風格吧，以前的校長對於例行性的業務不太有意見，所以我們很多事情處理好了再跟他報告就可以了。但是在的校長什麼事都要跟他報告，像是開會時間，不然他就會覺得不受尊重，所以做事的方法就會不一樣啊。〈受訪者 A8〉

校長的領導風格還有主任處事的態度啦，會影響我的情緒，也會讓我覺得很無奈，只是為時不久啦。影響策略選擇喔……他們太強硬，有時候我不是花心思在理公務上的問題，反而是在調適情緒，然後勉強自己接受他們的意見，去做他們要我做的事囉，很無奈也很不甘心啦。〈受訪者 A9〉

學校氣氛和校長風格吧，我認為凝聚力很重要，大家同心推行的速度就快，而且大家願意付出，做得就不會覺得累。〈受訪者 A10〉

校長風格會啦。〈受訪者 A13〉

校長風格吧，如果事情多，就會做得比較沒有那麼好，選擇做七成就好了，不然事情一直做不完也很煩，所以事情愈多，就不會太認真去做。事情少，就會做得完美一點。〈受訪者 A15〉

對於不同的外在環境所採取的因應措施也會不同，例如不同的校長風格與治學理念一定不相同，學校在辦理各項宣導時，或多或少會依循校長要求有所調整。〈受訪者 A16〉

學校氣氛與校長風格會影響，因為有些決策並不是一個小小的行政組長可以決定的，還是要考量學校風氣，最後也要上頭答應。〈受訪者 B2〉

校長風格會吧，校長好溝通，有些事就可以跟校長反應，或許可以跟教育局反應或推掉，就不用想破頭還不知道怎麼解決。〈受訪者 B3〉

校長風格、主任的風格也會，至少不會找他們來協助我解決工作上的壓力，甚至他們是我的壓力來源。〈受訪者 B4〉

校長風格就會。校長遇到老師的反應，要去問下屬什麼原因，不可以一味推翻組長的政策或做法。〈受訪者 B7〉

一般來說學校整體環境會再做決策有些許差異，但影響不大；外在環境因素影響因應策略最大的應該是校長的風格。〈受訪者 C1〉

還有校長風格也會啊，校長很極積，可能就會想辦法把找不好的工作，想辦法做好。如果校長比較隨便，我工作難完成，就……放牛吃草，隨便交差啦…〈笑〉。還有，有人攻擊，我就會覺得不用做太多。〈受訪者 C3〉

校長風格很重要，本人就有切身經驗，校長不明理，到最後就是選擇自掃門前雪，做好分內的事，要我多做，就算是為了學校的榮譽，我也會拒絕、不理會，不然惹禍上身人家還怪你「假會」〈台語〉，得不償失。〈受訪者 C4〉

二、學校氣氛

從訪談的結果分析統計中可看出，認為學校氣氛會影響因應策略選擇的受訪者也不在少數，但是看法卻相當一致。受訪者表示學校氣氛若好，凝聚力強，行政人員就會比較投入於行政工作的推行，而且更熱衷於發揮創意，把活動或業務做到盡善盡美。倘若學校氣氛差，其他人的配合度又不高，行政人員不但容易遭遇業務推行受阻礙的情況，更害怕一有不慎就成為眾矢之的，動輒得咎，因此這時教師兼行政職務就會採用較保守的方式來承辦工作，甚至花心思在「擔心犯錯」上，而非「通往直前」。所以學校氣氛會造就不同的行事風格，面對問題或工作壓力時，行政人員亦會採用不同的因應策略。

我覺得學校的氣氛最有影響，如果學校氣氛不好，心裡就會覺得多一事不如少一事，少做就會少風波，因為做任何事做得再好都會有小瑕疵，這時如果有人見縫插針，那我們做得愈賣力就會覺得挫折感愈重，與其如此倒不如少做一點。但是如果學校氣氛佳，你做什麼大家都會配合，那麼你做的動力就會旺盛很多，所以氣氛是關鍵。〈受訪者 A1〉

會，如：學校氣氛、校長風格都會讓我決定遇到工作上的問題要怎麼解決，如果氣氛不好或是校長不支持，可能就選擇不要做或是隨便做一做吧。〈受訪者 A2〉

會影響。學校氣氛不佳會影響自我要求的壓力，不敢犯錯，擔心被告。〈受訪者 A4〉

學校氣氛和校長風格吧，大家投入做的方法就不一樣啊，像剛說的 ICT 團隊，如果學校裡的人興致缺缺，校長也覺得可有可無，那我就不用費心去組隊、去定期開會擬定進度，相反的，如果學校大家積極用心，我做得也才會比較起勁，而且有人支持，才有辦法做得長久，所以這一方面有影響。〈受訪者 A5〉

如果長官嘴巴甜、辦學認真，我就盡心努力點、創新點！如果小朋友可愛、勤奮、配合度高，我就會開心辦，並且多多辦活動！還有，如果家長親切熱心、態度甜美，就多花點心、多花點時間！所以，環境的因素也是動力來源，長官、學生和家長對活動的態度，也會左右行政人員辦理活動的心態。〈受訪者 A7〉

學校氣氛和校長風格吧，我認為凝聚力很重要，大家同心推行的速度就快，而且大家願意付出，做得就不會覺得累。〈受訪者 A10〉

學校氣氛與校長風格會影響，因為有些決策並不是一個小小的行政組長可以決定的，還是要考量學校風氣，最後也要上頭答應。〈受訪者 B2〉

再來就是學校的氣氛，比較和樂的學校氣氛會更愉快，組長做事的方法也會比較創新。〈問：為什麼？〉我做的決定老師會配合幫忙，我才會想盡辦法想好的政策來推行啊，像之前的組長的感謝卡是請廠商印的，我都是自己製作的，雖然真的比較累，但是我覺得小朋友拿到後會覺得比較有意義，所以我就覺得這樣做……比較好、比較適合。〈受訪者 B7〉

會啊，學校氣氛好不好，就會決定是否找人幫忙或是自己解決問題啊，大家配合度不高，就只好自己想方設法生出成果來，大家配合度高，就投入得多做一點，把成果做得漂亮點。〈受訪者 B8〉

學校氣氛很重要，大家和諧，彼此分工合作，工作能順利完成，工作壓力就不會很大，工作也會比較容易完成啊。工作完成沒有工作壓力，就不用去因應了啊。〈受訪者 B9〉

工作氛圍會受影響，主任衝，我們會更有信心、更努力去付出，我的主任就是最好的典範，什麼事他都是身先士卒，我看了心裡當然也會感動，就會跟著一起努力。〈受訪者 B11〉

學校的氛圍會影響到我的因應策略，因為工作的氛圍是很重要的，氣氛好也不用用到什麼因應策略，甚至其他老師還會協助分擔你的工作壓力耶。〈受訪者 C2〉

就學校氣氛吧，如果氣氛不好，老師之間相處不合，我覺得事情難推動就不做了，就不會想怎麼去解決，就隨便做啦。〈受訪者 C3〉

學校氣氛，氣氛好能幫忙的人就多，我就可以找人來協助我的工作，不然遇到問題就只能自己找辦法解決，有時候找外校的同事，他們還會問我為什麼不找同校的老師或是上一位組長？我都會很難告訴他們真相。〈問：什麼真相？〉就老師不做或是不配合…等等一類的。〈受訪者 C6〉

三、學校規模及學生數

學校規模與學生數直接牽涉的就是業務的困難度與複雜度，因此如同受訪者 A3、A11、A12 表示，單純的一件事因為影響者眾，要考慮的細節就又更多，因此在處理問題上就得更為謹慎、小心，所以花在單一業務上的時間也會增加，與其他規模的學校相較，自然採用不同的因應策略來面對問題。而受訪者 B5 則表示，學校人數少，在栽培選手上就會遇到較多的問題，包括選才不易、外聘專業人士協助，而且成績不佳，也要花時間來調適情緒後再繼續做。所以學校規模亦是因應策略選擇時的考量因素之一。

會啊，因為很多項都是決策時應考量的因素。學校要推行一項政策，一定要想得夠周全，什麼都要列入考慮，所以如果學生數多、學校規模大，可能發生的特殊狀況就比較多，所以在計畫方面就要多花點功夫，推行下去才比較不會有問題。〈受訪者 A3〉

學校規模大小，因為學校班級數多，業務執行起來就會比較困擾，也比較難完成，像是我每天要巡視校園的打掃工作，就是項很大的工作，範圍大要管的學生數也多，當然要打掃的垃圾或要處理的東西就多。而且規模大，很多活動都會被叫到，因為很多活動都是規定幾班以上一定要參加，像有一次有個活動我就把公文存參，後來承辦的學校打電話來，我才知道我們是要參加的學校，因為我們的班級數夠多。〈受訪者 A11〉

學校氣氛、學生數、校長風格都會有影響，學生數也是，學生不多比較好掌控，問題比較少，要求他們不要製造垃圾，多就無法管。〈受訪者 A12〉

…學校規模也會，學校大，選手就容易找，選手素質高，訓練起來就比較不費力，或是成就感也比較高。如果學校人數少，找人就難找，找到的學生素質也不一定好，比較參差不齊，當然訓練上就累很多，這時候就要開始找外面的人來協助訓練，挫折感也會比較大，有時候看球隊也會沮喪，練不下去，壓力就會比較大。〈問：你這時會怎麼辦？〉把心情調適好，再繼續練啊！只要選手不放棄自己，老師怎麼可以先放棄，成績不好就一直練下去。〈受訪者 B5〉

四、學校特色

「學校特色」是決定業務量與受重視程度的要件之一，因此在因應策略上的選擇自然會有差異，如同受訪者所言，關乎學校特色的業務，就要更積極、更盡力的去承辦處理，而且工作完成的品質標準更為嚴苛，承辦人員工作壓力沉重，更不可能等閒視之。若非學校特色業務，或許就不用殫精竭慮去承辦，可以用較「輕鬆」的方式來面對處理，甚至可以在校長許可下忽略不做，把時間撥給其他更重要的業務上。職此之故，業務工作會產生工作壓力，但行政人員因為學校特色不同，對於因應策略的選擇亦有極大的差異，自然也左右壓力的感受程度，所以學校特色亦是不容小看的因素之一。

學校特色跟校長風格也是啊，每個學校偏重的重點不同，當然承辦人員處理的業務就會有輕重緩急之分啊，學校重視品德教育，我們就會

有很多相關的活動或是外頭的比賽，那麼總務處就要負責這些活動的後勤業務，至於較少受到重視的，就可以暫時不去碰，等有需要再說啦，所以當然會有差別。〈受訪者 A3〉

會影響。都會型的學校，學生素質高、家長社經背景一致，會相互比較和要求學校。偏鄉型的學校則相反。所以我們在處理事情的態度上當然會有所不同。〈受訪者 B1〉

…我們學校特色是體育，我就要多花心力在訓練球隊上面，有問題一定要想辦法解決，因為之前的校長很在意這一方面的事，不管是訓練進度或是訓練的狀況，一有問題就要解決，但是也比較容易找到人手，因為學校重視。現在學校特色變得比較…多樣，還有其他團隊，像合唱團或是國語文競賽的選手，學校安排的活動也變多了，所以體育團隊受到的關注少了一點，其實壓力也會比較小，所以有些比賽就不是非去不可，可以重點式的參加比賽。〈受訪者 B5〉

五、小結：綜觀上述受訪者的看法，雖然有幾位受訪者提到「學校規模」與「學校特色」會影響因應策略的選擇，但是只是少數人的看法，所以如同周元璋〈2003〉、洪文章〈2005〉、官湘玲〈2005〉及張育成〈2009〉的研究結果一樣，學校規模對於因應策略沒有顯著的影響。但在本研究中，有 15 位受訪者認為，「校長風格」是決定他們採取因應策略的至關因素，受訪者認為會根據校長的處理風格，來決定如何執行工作，或用何種策略來面對到來的工作壓力，如校長做事積極，有的受訪者表示會更投入、更用心把任務完成〈受訪者 A5、C3〉；也有人指出，校長積極指派工作太多，則無法全部完成，只好降低任務完成度來交付工作〈受訪者 A15〉；亦有受訪者認為工作太多，則需多花時間在適應情緒，而非解決問題〈受訪者 A9〉。因為受訪者對於校長風格的意見較為分歧，所以究竟怎樣的風格可以引導行政人員更為積極投入工作、解決問題，避免過多的逃避或不配合，需要更深入探究。但在「學校氣氛」方面，有 14 位受訪者的看法就較為一致，皆指出學校氣氛好、彼此相處融洽，就會比較投入於工作，樂於發揮創意、完成目標，而較少有忽略、逃避，甚或抗拒的情事，對學校組織的績效而言是最好的結果。

第五節 其他相關研究

本研究在訪談的過程中，除了深入瞭解受訪對象的工作壓力與因應策略的狀況外，也進一步瞭解受訪對象在工作壓力情況下所受到的影響，以及對目前工作的滿意程度與未來留職的意願，除了可以幫助本研究更澈透了解受訪對象的想法與觀點，亦期望可以對後續研究者提供相關、可參考的資料。本節茲就研究中 33 位受訪對象對於工作壓力的影響、對工作的滿意度與未來留職的意願，分述如下。

一、工作壓力所造成的影響

研究者在將受訪對象對於工作壓力影響的看法，作整理與分析後，發現大致可分成正面影響、無影響及負面影響，將訪談結果整理成表 4-10 所示：

表 4-10 教師兼任行政職務工作壓力影響彙整表

影響類別	受訪人員編號	人數 (人)
正面影響	A9、A11、B3、B4、B7、B9、B10	7
無影響	A3、B1、B2、B5、C5	5
負面情緒	A1、A2、A4、A5、A6、A7、A8、A9、A10、A11、 A12、A13、A14、A15、A16、B3、B4、B6、B11、 C1、C2、C3、C4、C6	24
負面影響〈家庭〉	A1、A2、A4、A8、A11、A12、A13、A14、B3、 B4、B6、C1、C4	13
負面影響〈健康〉	A1、A2、A5、A6、A8、A9、A10、A13、A15、B3、 B4、C6	12
負面影響〈失眠〉	A4、A5、A9、A16、C3、C6	6
負面影響〈情緒〉	A1、A2、A7、A8、A13、B3、B4、B11、C2、C6	10

資料來源：研究者自行整理

根據表 4-10 所示，在受訪者中有 21%認為工作壓力會帶來正面的影響；有 15%認為不會造成影響；而人數最多的，有高達 73%的受訪者表示工作壓力會帶來負面的影響，從訪談資料中可得知，負面的影響多大來自家庭生活被剝奪、健康出狀況、情緒低落以及失眠等方面。詳細的訪談內容整理如下：

(一)正面影響

有 7 位受訪對象認為工作壓力能帶來正面影響的，包括個性轉變、增長歷練、工作成就感與能力的增長等層面，從訪談內容亦可知，工作壓力會促使我們去完成工作，當工作順利完成後，工作上會獲得成就感，這股成就感除了可以適時減緩工作壓力的感受，亦是讓我們在工作上繼續努力的動力。

但是正面的影響也是會有啊，像是我以前個性比較懶散，凡事慢慢來，做得完就好，但是當了行政就不可以這樣做了，行政工作效率很重要，剛好改改我慵懶的習慣，我會覺得變得比較獨立、比較會用理智看待事情，而且行政工作獲得的成就感，也是工作下去的動力之一。還有，我覺得當行政人員，也是一個挑戰自己能力的機會，有很多工作是以前當導師的時候不用做的，現在都要逼得自己去完成。〈受訪者 A9〉

正面當然就是心情上多了一點經歷、多了一點收穫，不管做得開不開心都有。〈受訪者 A11〉

正面喔……也有啦，就是比當級任老師時，眼界比較廣啦，對學校事務的推行也比較熟。〈受訪者 B3〉

正面的喔，我覺得待過這種職位，受到這種待遇，我以後哪種環境都可以待了啊。〈受訪者 B4〉

傷害是短暫的，反而正面的影響還比較大，因為工作上的成就感會讓我做得很開心、覺得很值得。像有時候，讓學生有乾淨的環境，也是我看了會很高興的事。〈受訪者 B7〉

我覺得正面耶，可以加強自我的能力啦。負面的，還好，畢竟是我自己的專業本科，做起來不會有多大的困擾。〈受訪者 B9〉

出納工作負荷壓力雖大，但事情完成後可為自己帶來相當大的成就

感，並未造成負面影響。〈受訪者 B10〉

(二)無影響

有部份受訪者認為工作壓力不嚴重，在能忍受的範圍，或自身有辦法適應，因此沒有帶來負面的影響，也沒有太明顯的壓力感受。

還不至於有什麼負面的影響啦，自己要能調適比較重要，並且還要找到自己的生存之道，壓力感自然就會少一點。〈受訪者 A3〉

目前工作壓力尚可調適，所以影響還不致於難以接受。〈受訪者 B1〉

目前我覺得影響並不大，我想這有是跟行政業務性質有關，所以業務量大的行政工作就比較容易影響到，至於正面影響，應該是不可能啦!

〈受訪者 B2〉

不會很嚴重，所以還可以接受。〈受訪者 B5〉

還好，沒有時別感受。〈受訪者 C5〉

(三)負面影響

在受訪者的訪談內容中可獲知，有高達 24 位受訪者認為工作壓力或多或少會帶來負面的影響，包括家庭生活、健康情況、失眠與情緒不佳等情況，其中又以家庭生活〈13 人〉被影響佔多數，而健康因素〈12 人〉與情緒因素〈10 人〉亦有為數不少的受訪者感到困擾，分述如下：

1.家庭生活被剝奪

除了家庭生活受到影響，亦包括私人時間受到工作的佔用，而影響到個人計畫的安排，除了造成家人感情變質，亦造成行政人員無法在課餘時間充份休息，甚至如同受訪者 B4 所言，不僅懷孕計畫被擱置，連夫妻感情也生變，帶來的危害不容小覷。

當然會有影響，我覺得工作和生活很難切割，有時候因為在學校的工作壓力很大，會把不好的情緒帶回家，這時候只要孩子一有問題，可

能只是小問題，我對他們的包容力就會小很多，常常看到我氣呼呼對在罵小孩，造成家庭氣氛很差。〈受訪者 A1〉

負面的居多吧，日常生活時間被剝奪啊…都是工作壓力引起的。〈受訪者 A2〉

家庭生活時間被剝奪啊，平常可以放鬆的時間現在都沒有了，更慘的是一想到隔天要做什麼工作、有什麼業務急著交辦，或是要面對哪些人，就害得我心情糟到沒有放假的 feel，日復一日，壓力很沉重。〈受訪者 A4〉

負面影響比較大，因為以前當老師下課就可以走了，我以前都會去運動或是出去走走，現在當行政至少都要等到五點之後，大家其他行政都還留在辦公室，我也不敢太早離開，而且我還有課後照顧班的工作，所以有時候都要等到六點多才走，之前生活的步調都亂了，覺得工作時間變長了。〈受訪者 A8〉

而且如果遇到要報成果的時候，常常要把工作帶回家做，或是雖然人回到家了，但是整個晚上都還在掛念工作還沒完成、明天要做些什麼？像這樣工作、生活沒有辦法切割，心情都會很差。〈受訪者 A11〉

…但是像行動研究，大約四月份要做出來，一年做一次，平常工作還很多，怎麼做得完？自己的時間都快沒了。〈受訪者 A12〉

大部份是負面的吧…例如健康，會胃痛，家庭生活時間變少、心情不好、堵爛，怎樣把時間過完變成每天的想法。〈受訪者 A13〉

我覺得時間剝奪吧，少了很多自己私人的時間，像有時候假日要去買東西或是訂學校要用的花草，都是用自己私人的休閒時間去的，會覺得花比較少的時間在家人的身上，感覺對他們有比較多的虧欠。〈受訪者 A14〉

負面的多啦，像我平常生活就常常被工作壓縮，少了很多自己的時間，在家休假或是放學，還要接電話處理代課或事情，不堪其擾。〈受訪者 B3〉

不然現在我想懷孕也沒有辦法放鬆，甚至回家怪老公、跟老公抱怨，怪當初就是因為他才調來這個學校，吵到快離婚。〈受訪者 B4〉

當然有負面影響，心情不好、對孩子失去耐心、下班時間晚，都是負影響，但是也只能自我調適了。〈受訪者 B6〉

工作壓力會造成負面的影響，當工作無法順利完成，就會將負面的情緒帶回家，不只對自己有影響，還會影響家人。〈受訪者 C1〉

還不至於，回家後就盡量放鬆，休息一下就好了，頂多就是晚上回家時間太晚，吃東西、做家事就要上床睡覺了，比較沒有什麼私人的時間。〈受訪者 C4〉

2. 身體健康

許多受訪者表示，因為兼任行政職務的緣故，造成飲食不正常而產生胃痛，甚至很多老師提到現在因為資訊化的影響，很多業務都需要使用到電腦來協助作業或上網填報，長期使用電腦的結果就造成身體上的病痛出現。

我覺身體也會比較不舒服，久了就常常有病痛… 〈受訪者 A1〉

…有時候回家全身痠痛，連家事都不想做… 〈受訪者 A2〉

身心健康略有影響…久坐和長時間盯著電腦看，也會影響身體健康和眼睛，容易眼睛疲勞、視力模糊。〈受訪者 A5〉

……第一年擔任行政工作身體健康以及心情都是最差的狀況……
但任何一個行政工作都有他最忙碌的時間，每到業務量大的時節，就很容易生病。〈受訪者 A6〉

而且行政常常要坐在位置上打電腦或辦公，一直坐著，就覺得身體愈來愈不健康，像我現在有時候坐久了，脊椎就是覺得痠痛。〈受訪者 A8〉

會啊，我覺得健康就有影響，我覺得我的體力沒有那麼好了，常在電腦前坐一坐，就會覺得脊椎這邊很痛。而且我覺得現在工作常要用電腦處理，沒有辦法逃避，所以反而電腦化之後，要學的東西變多，用電腦也讓身體不舒服，算是負面影響。〈受訪者 A10〉

大部份是負面的吧…例如健康，會胃痛，家庭生活時間變少、心情不好、堵爛，怎樣把時間過完變成每天的想法。〈受訪者 A13〉

當然是負面的比較多，身體會有影響，我常接聽電話，耳朵聽力受影響，像我這幾年去做聽力檢查，醫生就說我這邊的耳朵〈用手指左耳〉聽力有受損，我都是用這邊聽電話。還有，如果事情太多，或是來得太急，胃會影響，像是胃潰瘍。〈受訪者 A15〉

自從當組長，飲食都不正常，常常胃痛也比較常眼睛疲勞，因為要常常看電腦…〈受訪者 B3〉

會啊，累死了，一回家就肩頸痠痛…〈受訪者 B4〉

健康…還好，就比較容易緊張就胃痛、睡不好吧。〈受訪者 C6〉

3.心情不佳

工作壓力造成心情不佳，產生沮喪、難過、提不起勁，甚至失去耐心、不耐煩，這樣的負面情緒，亦會影響在工作上的表現，以及家庭生活的氣氛，造成其他方面更多的壓力出現。

…心情上也會覺得自己幹麻這麼可憐，會覺得為什麼不要當個老師就好，為什麼要這麼辛苦？而且我覺得這是惡性循環，只要一個不好，全部都會影響到。〈受訪者 A1〉

…還有常常覺得心情不佳，都是工作壓力引起的。〈受訪者 A2〉

當工作緊張時或活動時間正好在休假時間，就會影響心情，產生負面情緒，像不耐煩、憂鬱、容易為小事生氣…都會。不過等壓力結束，就是另一番的海闊天空！〈受訪者 A7〉

心情喔…就覺得一直在面對工作，沒有辦法好好過生活，所以每次假日，隔天就很不想上班，心情就很差。〈受訪者 A8〉

大部份是負面的吧…例如健康，會胃痛，家庭生活時間變少、心情不好、堵爛，怎樣把時間過完變成每天的想法。跟主任說當當看，到時再決定要不要做，所以只做了一年。〈受訪者 A13〉

…心情很煩也一直很緊張…〈受訪者 B3〉

…感覺很憂鬱、想到隔天要上班就覺得心情很不好。我性格不是這樣的人，讓我都快憂鬱症。〈受訪者 B4〉

負面多，最多的就是心情沮喪、難過，心情不佳什麼也不用談了。

〈受訪者 B11〉

工作壓力對於我的心情感受會有負面影響，壓力大心情容易不好，處理事情就容易失去耐性。〈受訪者 C2〉

心情一定差的，尤其壓力大時，看什麼都不順眼，我會覺得耐心會比較不好。〈受訪者 C6〉

4.失眠

因為壓力大而造成失眠，因而造成隔天精神不佳，如此一來更可能造成隔天的業務無法如期順利完成，或是業務承辦有所缺誤，將會導致更大的心理壓力，而更難以入睡，這樣的結果演變成難以解決的惡性循環。

當然是造成負面壓力，常常做惡夢說夢話，對白通常是工作上的對話，我老公半夜常被我嚇到。〈受訪者 A4〉

身心健康略有影響，工作如果無法如期完成，容易造成失眠，晚上睡不好。〈受訪者 A5〉

…還有睡覺時間也有差別，有時候不是沒時間睡，有時候是因為工作壓力太大結果睡不著，一沒睡好身體就不舒服，心情也會有影響啊。〈受訪者 A9〉

若有壓力時，睡眠品質會很差，影響隔天上班之精神。〈受訪者 A16〉

負面的，像我就常頭痛，晚上常常睡不好覺。〈受訪者 C3〉

健康…還好，就比較容易緊張就胃痛、睡不好吧。〈受訪者 C6〉

(四)小結：在文獻的探討中得知，Selye 認為壓力並非百害無一利的，所以將壓力分成優壓、中壓及劣壓三種，但是從本研究的訪談結果可知，大部份的受訪者還是感受到工作壓力所帶來的負面影響較為嚴重。而這些負面的壓力往往造成受訪者在工作表現上大受影響外，更把這樣的負面壓力帶回家中，影響家庭其他成員的生活或情緒，甚至造成健康的危害。Woodman 〈林靈宏譯，1992：471〉認為工作壓力會造成生理〈包括肌肉緊張、血壓增高〉、情緒〈包括生氣、焦

慮、沮喪〉與行為〈包括績效降低、離職率提高、溝通困難〉等影響，本研究的結果與其相法極為相似。而蘇俊雄〈2012：87〉的研究結果也指出，工作壓力會帶來健康、家庭受忽略、缺乏休息、失眠影響精神等負面影響，亦與本研究的結果相同。所以，工作壓力所帶來的負面影響，是真實存在的問題，因此如何正視工作壓力，並加以正面回擊，是除了想辦法減少壓力來源外，還要想方設法去因應、解決工作壓力帶來的症狀，若長期忽視，後果是不堪設想。

二、工作滿意度與留職意願

(一)工作滿意度調查

在受訪者的訪談結果中，發現有 55% 的受訪者表示，對於自己在行政工作的表現上是滿意的，分析其原因主要是可以獲得成就感〈受訪者 A1、A14、B1、B5〉、獲得經驗幫助成長〈受訪者 A8、A14、C2、C4〉、有機會發揮所長〈受訪者 B9、B11〉或是個性適合〈受訪者 B2、B10〉，其中亦不乏有認為可以成就使命感或勝任愉快的受訪者。而有 36% 的受訪者認為沒有特別感受，或是擔任行政工作有利有弊，因此也談不上滿不滿意的。但是亦有將近一成的受訪者認為擔任行政工作所付出的代價，使得心中產生後悔、想逃離的感受。茲將受訪人員的滿意程度整理成表 4-11 所示：

表 4-11 教師兼任行政職務工作滿意度彙整表

滿意度	受訪人員編號	人數〈人〉
滿意	A1、A3、A8、A9、A10、A14、B1、B2、B5、B6、B7、B9、B10、B11、C1、C2、C4、C5	18
中等感受	A2、A4、A5、A6、A11、A12、A15、A16、B3、B8、C3、C6	12
後悔	A7、A13、B4	3

資料來源：研究者自行整理

(二)留職意願調查

本研究在訪談大綱詢問受訪者未來留任行政職務的意願，很驚訝的發現有高達三分之一的受訪者表示未來不考慮再擔任行政人員，而想投入級任導師或科任教師的職務，探究想離職的原因有目前擔任的職務性質因素〈受訪者 A4、B3、C6〉、對目前業務倦怠〈受訪者 A7、A8〉，亦有受訪者認為課稅配套措施影響〈受訪者 A2〉。而想換別的行政職務的人有 24%，原因包括想多方嘗試〈受訪者 A1、B1、C4〉、個人喜好或專長〈受訪者 A10、B2〉、處室主任因素〈受訪者 A9、A15〉及想離開現在擔任職位〈受訪者 B9、C4〉。亦有 24%的受訪者願意留下，理由大多表示業務熟悉了，做起來也較得心應手〈受訪者 A6、A12、A16、B8、C1、C2〉。茲依據受訪人員的留職意願類別，整理成表 4-12 所示：

表 4-12 教師兼任行政職務工作留職意願彙整表

留職意願	受訪人員編號	人數〈人〉
願意留下	A6、A12、A14、A16、B5、B8、C1、C2	8
轉換處室	A1、A9、A10、A15、B1、B2、B9、C4	8
離開行政職務	A2、A4、A7、A8、A11、A13、B3、B6、B10、C3、C6	11
隨遇而安	A3、A5、B7、B11	4

資料來源：研究者自行整理

(三)小結：從受訪對象的工作滿意度與留職意願統計表來看，可以發現一個現象，即雖然有高達 55%的受訪者滿意自己的表現，卻只有 24%的受訪者表示願意繼續留在目前的行政職位，更有高達 33%的受訪者表示不願再接任行政職務，誠如羅德水〈2012〉在 2012 年 9 月 11 日的臺灣立報-「教育論談」中發表的文章「教師無意願兼任行政職之對策」，指出教師無意願兼任行政職是許多學校長久以來的問題，學校裡的行政人員之年資與年齡亦有年輕化的趨勢，可見愈來愈多教師視行政職務為畏途，在本研究中的訪談結果亦呈現相同的情況。行政人員若穩定性低，經常替換，容易造成人員流動率高而經驗不易累積，致使組織的行政不易推動或貫徹，容易為學校效能帶來負面的影響〈鄭同僚，2006：

7)。因此如何讓兼任行政職務的教師願意留任且勝任愉快，是從教師個人到整個教育主管單位需要高度重視的問題。優質的學校行政系統，才能營造正常創新的教學環境，進而創造卓越的品質，因此行政人員面對工作壓力，要克服、要因應，更要笑著面對，才能在充滿挑戰的教育環境中，覓得一條通往桃花源的涓滴細流，讓自己在工作情境中穩定成長、追求卓越，更能勝任愉快。

三、工作壓力與因應策略模式修正圖

本研究透過與研究對象的訪談過程，並經過訪談內容的整理、分析後，依據研究獲得結果，針對第二章中所提出之「工作壓力與因應策略關係模式圖」略作修正，如圖 4-1 所示：

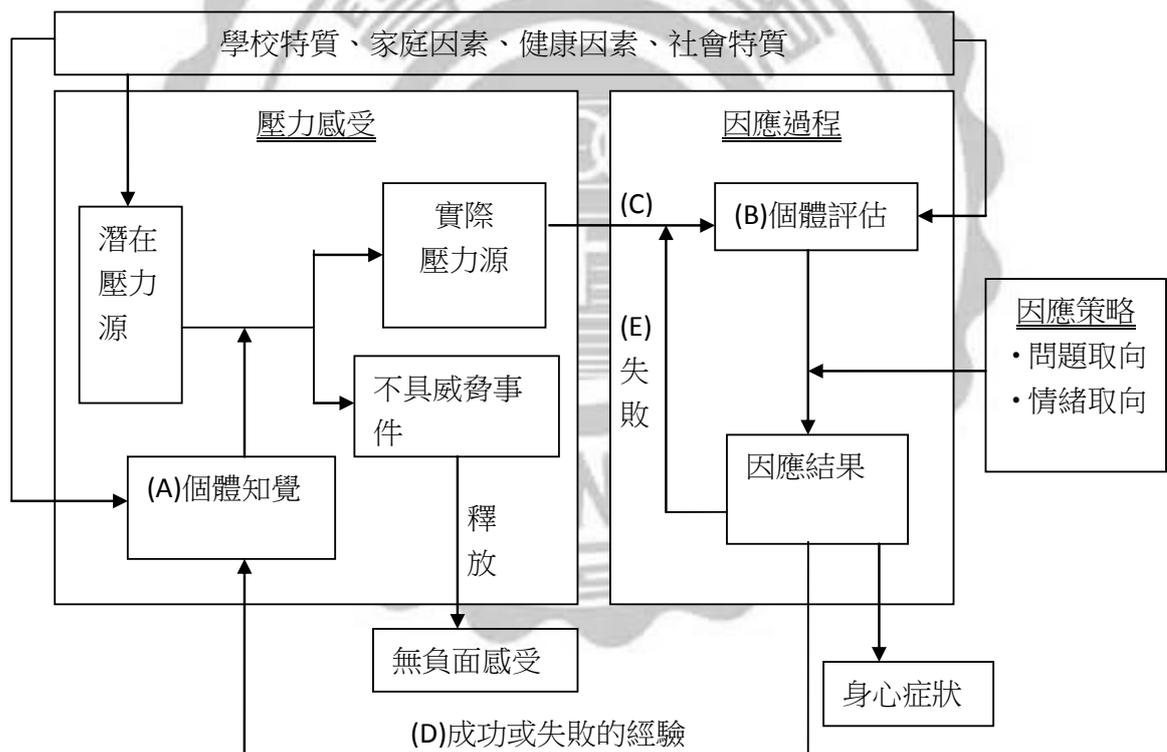


圖 4-1 工作壓力與因應策略模式修正圖
資料來源：研究者參閱相關文獻後自行繪製

針對原「工作壓力與因應策略關係模式圖」所作修正與研究結果的論證，如下所述：

(一)根據訪談研究的結果，發現學校特質、社會特質、家庭與健康因素，不但是造成工作壓力的來源之一，亦會影響個體對於工作壓力的知覺，也會影響個體評

估採用因應策略的過程，因此於修正圖中加上影響「個體知覺」與「個體評估」的箭頭符號。

- (二)圖中「潛在壓力源」是否皆會成為「實際壓力源」，以本研究的訪談結果中推斷，發現受訪對象並非把每一項工作皆視為具威脅性的工作壓力，部份工作對訪談對象而言是可接受，甚至是會帶來正面感受的〈包括成就感與使命感〉。職上之故，本研究所探討的工作壓力實為實際壓力之來源。
- (三)訪談對象針對因應策略的採用，通常會採用彈性、多樣的因應方式，而且通常一種策略夜用不大時，會隨即採取另一策略來面對問題。
- (四)根據研究結果，發現受訪對象所採用的因應策略，如同模式圖中所述，大體可分成「問題取向」與「情緒取向」兩種，例如「尋求協助」與「暫時擱置」兩種策略而言，尋求協助可能是找人幫忙處理工作上的問題，也可能給予精神上的支持；而暫時擱置可能為了處理其他更為急迫的工作，或是為了讓心情暫時平復。因此本研究的因應策略主要可分成針對問題或情緒兩方面。
- (五)根據受訪者對於工作壓力帶來的影響結果中得知，工作壓力帶來的影響大多偏向負面，甚至日積月累下會衍生出身心方面的疾病，包括病痛、失眠、胃疾、情緒困擾或負面情緒。因此在修正圖中加入壓力因應過程造成的「身心症狀」，使本模式圖更為完整。

第五章 結論

本研究旨在探討臺中市國民小學教師兼任行政職務人員的工作壓力感受程度、壓力來源與因應策略，依據研究目的與文獻探討，建構出理論基礎與研究架構，並以半結構的訪談方式，進行資料的蒐集、整理與討論，歸納出主要發現，並與文獻相互比較、分析，最後形成研究結論，進而提出具體建議，提供臺中市國民小學兼任行政職務的教師、學校、教育當局與未來研究者的參考。

第一節 研究發現

研究者根據本研究的待答問題，以及第四章的研究分析與探討之結果，歸納出幾項研究發現，如下詳述。

壹、臺中市國民小學教師兼任行政職務工作壓力與因應策略現況

一、工作壓力知覺方面

臺中市國民小學兼任行政職務對工作壓力的感受程度，有 51.5% 的受訪者認為是中程度，42.4% 認為是高程度，以及皆有 6.1% 的受訪者認為是中高程度及低程度。平均而論，臺中市國小行政人員對於工作壓力的感受程度為中高程度。

二、工作壓力來源方面

根據本研究對受訪對象訪談的結果，工作壓力來源按照人數多寡依序為：工作負荷、上級壓力與專業知能、人際互動、內在衝突，以及針對教師課稅配套措施的施行與

縣市合併後的影響來作分析探討，分述如下：

〈一〉工作負荷

本研究中工作壓力最高的項目是工作負荷，主要是因為行政人員除了每天例行性的公務外，還要處理臨時性的業務，再加上需要準備大量資料的訪視與評鑑、複雜繁重的大型活動或比賽的承辦，部份業務有時間上的限制，再加上有部份受訪者認為負責的業務量比其他同仁更為龐雜、繁多，而校內又無適當機制來平均分配，諸如此類的問題造成兼任行政職務人員在工作壓力的感受上，對於「工作負荷」的感受程度最重。再者，有部份小型學校的受訪者表示，工作負荷太過沉重，是因為他們不只要負責校內的行政業務，還要肩負兼任級任導師的班級級務，亦是工作負荷沉重的主因之一。

〈二〉上級壓力

「上級壓力」在兼任行政職務教師的工作壓力感受中，排序為第二，因為大部份的受訪者表示教育局、校長或是主任的要求標準，使得能力負荷方面會承受到極大的工作壓力；此外，上級長官的行事風格或經驗也是會造成壓力來源的原因，甚而上級間的溝通不良，都會直接或間接影響行政人員承辦業務的進度、情況。

〈三〉專業知能

「專業知能」與「上級壓力」同屬工作壓力來源的第二名，皆有 5 位受訪認為是工作壓力的主要來源。而專業知能方面的工作壓力，主要是承辦人員對於業務相關的法律規定、公文解讀的困擾、工作處理程序的不熟悉等方面，甚至因應行政業務電子化的推行，也有多位受訪者指出資訊能力方面不足的問題，造成業務承辦或資料填報的阻礙困難，皆是專業知能方面的工作壓力。

〈四〉人際互動

在「人際互動」方面的工作壓力，經過訪談結果整理後發現只排在第四位，

但是從訪談內容做分析，發現行政人員在「人際互動」方面最主要的工作壓力來源，是在於業務承辦大多需要學校內教師們的協助，但是請託人員幫忙的過程中，出現的各種情況，使得行政人員的工作壓力感受突增。此外與處室間的相處、處室裡的團隊士氣、與行政人員夾在長官與教師間的角色因素，都是影響教師兼任行政職務者工作壓力感受的重要原因。

〈五〉內在衝突

在本研究的統計結果中，「內在衝突」面向的工作壓力在各項的排名中最末，顯示行政人員在本項感受到的工作壓力較輕微。內在衝突的壓力主要來自行政角色與教學角色，或工作角色與家庭角色之間，無法妥善分配時間、精力，造成顧此失彼的壓力出現，亦會影響行政人員在工作上的表現。此外，業務執行的成果與自我設定的目標無法相符，亦會產生衝突的壓力。其中最多受訪者仍表示常因為行政業務過重，造成影響教學活動的進行，使得在某方面的投入造成因一方面的疏忽，而執行得不夠完美，是工作壓力來源的主因。

〈六〉教師課稅配套措施

關於教師課稅配套措施的施行，認為對工作壓力能有效減少的看法，主要是在於減少授課時數與輔導人力的增加。但是從訪談的結果中也發現，大部份的受訪者抱持負面的看法，主要是在於減課的效果會被超鐘點的做法抵消，造成行政人員上的課數並沒有真正減少；而輔導人力的協助也只侷限於輔導室，其他處室沒有直接的幫助；此外還有因為課稅的實行，造成教師心理層面的壓力增加，如減薪與社會地位低落的感受，還有部份行政人員因為納稅與鐘點教師增加，而造成業務量的大幅增加。以上皆是增加工作壓力的原因。

〈七〉縣市合併

在縣市合併方面，除了極少數受訪者認為對工作壓力減少有幫助，絕大部份的行政人員皆認為工作壓力增加的情況出現。主要是因為原臺中縣、市的業務皆留存，造成工作量的增加，加上縣市工作執行方式的迥異，與經費核撥速

度慢等行政效率降低的情況，造成教師兼行政職務在執行業務上，產生更多的工作壓力，因而產生負面感受情況十分明顯。

三、工作壓力因應策略方面

根據本研究的整理分析結果，教師兼任行政職務因應工作壓力所採行的策略，依序為：解決問題、找人幫忙、調適情緒、暫時擱置、進修研習、忽略。茲分述如下：

〈一〉解決問題

研究結果中有高達七成的受訪者會採用解決問題的策略，因為他們大多認為工作壓力的來源就是業務上產生的問題，問題若能解決，工作壓力就會迎刃而解。因此「解決問題」在所有因應策略中，是最常為人所採用的。

〈二〉找人幫忙

「找人幫忙」也有近七成的受訪者會用於解決工作壓力的紓解。而且從訪談內容中可發現，有很多行政人員會因為自身能力無法解決眼前的問題，就會想要尋求支援協助，而且尋求的對象上至長官，下至家人、朋友，甚至部份業務會找校外專業人士協助，都是教師兼行政人員會使用的因應策略。

〈三〉調適情緒

當行政人員面臨工作壓力時，有部份受訪者表示他們會先調適情緒，待心情平復或冷靜下來，再去處理面臨的問題或把工作完成，因此「調適情緒」亦有多達 20 位受訪者表示會採用，在因應策略中排名第三。而調適的方式包括自我安撫、休閒娛樂、或親情友情的慰藉。

〈四〉暫時擱置

「暫時擱置」策略雖然名最第四，但是採行的人數寥寥無幾。會採用暫時擱置的行政人員表示，會視業務的輕重緩急，把較不重要或較不急的工作先放著，之後再行處理，避免接踵而來的業務而造成應接不暇而衍生過重的工作壓

力。但是亦有受訪者表示，擱置無法使人放鬆，甚至怕忘了辦理造成嚴重後果，因此「暫時擱置」並非行政人員慣於採用的因應策略。

〈五〉進修研習

從本研究的結果中得知，「進修研習」亦是行政人員慣於採行的策略，會選擇進修研習的受訪者，多為解決法律或專業法規的問題，但是因為無法即時解決眼前的業務問題，所以使用的教師兼行政職務者自然比較少。

〈六〉忽略

「忽略」是最少受訪者會採用的因應策略，受訪者認為當業務是能力未及，或長官並未要求，才會採用忽略的方式來因應。其他受訪者則認為，工作忽略無法根絕產生工作壓力的問題，所以非解決工作壓力的策略。

〈七〉正面思考

「正面思考」是受訪者在訪談過程中，同時有兩位受訪者主動提供的策略，受訪者認為壓力與自我價值觀也有關聯，若能換個角度想想，亦能與工作壓力和平共處。在所有因應策略中雖最少人使用，但是不乏為參考策略之一。

四、減緩工作壓力措施方面

在本研究的訪談過程中，為了有效解決教師兼行政職務者的工作壓力感受，除了研究受訪對象使用因應策略的現況外，更深入了解受訪者認為提供哪些措施，能有效紓解工作壓力的感受。根據統整的結果來看依序為：減少授課、休閒娛樂、工作獲得成就感、參加專業研習、輪調制度。雖然針對各項措施，受訪者之間的看法略有不同，但是對於解緩行政人員的工作壓力強度而言，受訪者大都認為能提供相當程度的協助。

貳、臺中市國民小學教師兼任行政職務不同背景因素與工作壓力關係

一、個人內在因素

根據訪談整理統計的結果，受訪者認為會影響工作壓力的個人內在因素，依序為年齡、婚姻狀況與育兒數、年資與性別，茲個別分述如下：

〈一〉年齡

年齡因素是在本研究中，受訪對象認為對工作壓力的感受度而言，是影響最大的因素。主要是因為受訪者認為年齡愈大，在工作經驗或歷練，以及在學校裡與他人相處的狀況，都是有利於業務的推行，相對而言，年紀小的行政人員就會出現被欺負、不受尊重的情況。但也有多位受訪者認為年紀增長，健康問題也會影響工作的進行。所以雖然年齡是名列前茅的因素，但是受訪者的看法相當歧異，所得結論並不一致。

〈二〉婚姻狀況與育兒數

婚姻狀況與育兒數對工作壓力的影響因素中排名第二，教師兼任行政職務人員的看法多偏向，一旦婚姻，甚至有了孩子後，就會剝奪工作時間，必須把部份的時間挪到家庭與兒女的身上，因此是不利於業務工作的，若出現兩邊事情拉扯的情況，對於工作壓力勢必有增無減。因此，婚姻與子女數亦是影響工作壓力的重要因素。本研究會呈現這樣的結果，可能與取樣的偏態有關，本研究的受訪對象中，只有 6 位教師未婚，有多達 26 位，此點或許是造成本研究結果與其他研究有異的原因。

〈三〉年資

雖然年資因素多多少少與年齡因素有關，但是關於年資因素的看法卻相當一致，大部份的受訪對象皆表示，年資愈高，對於業務的處理與承辦，都有足夠的經驗與能力，對於工作的執行與承辦都是大有幫助。而且相較於年資淺的行政人員，資深的行政人員少了學習業務承辦方式的壓力，也不需再花時間摸索、嘗試，因此在工作執行上是利大於弊的。

〈四〉性別

性別因素對工作壓力而言是影響最小的，僅有 6 位受訪者認為性別對於工作壓力會有所影響。認為女性適合的人認為，女性的人格特質與細心程度較適合行政業務；而認為男性適合的，主要是因為男生的體力與國小教師女多男少的環境情況使然。雖然雙方看法十分歧異，但是一般說來，大部份的受訪者認為性別並非影響工作壓力的因素。

二、外在環境因素

根據研究結果顯示，認為在外在環境因素影響工作壓力的程度，來得比個人內在因素為高，按訪談結果統計，外在環境因素影響程度依序為：學校氣氛、學校規模、校長風格、學校特色，茲分述如下：

〈一〉學校氣氛

本研究結果發現，有將近五成的受訪者認為「學校氣氛」對於工作壓力是有影響的，而且受訪對象皆指出，學校氣氛若佳，業務執行就會比較順暢，也會比較樂於投入工作情境；若學校氣氛緊張，使教師兼行政職務人員工作起來就會比較消極，只希望趕快完成為目標，造成草率行事的情況出現。因此學校氣氛對於行政人的工作壓力感受而言，至關重要。

〈二〉學校規模

「學校規模」因素在外在環境因素中排名第二，受訪者認為學校規模大，造成單一業務的執行上比較複雜與繁重，但是受訪者認為學校規模小，能幫忙的人也就少，而且個人要承辦業務的種類也比較多，工作壓力亦比大規模的學校來沉重。所以雖然學校規模因素對於工作壓力的影響名列前茅，但是受訪者的看法不一致，由此可知，不管何種規模的學校都有其獨有的工作壓力，必須置身其中才能一窺堂奧。

〈三〉校長風格

「校長風格」雖然在各項外在環境因素中排名第三，但是統計的人數與「學校氣氛」、「學校規模」相去不遠，主要受訪者認為校長風格是決定工作標準與份量的關鍵人物，因此校長積極、認真，行政人員就要承受較高的工作壓力，但是相對的，行政人員也會得到較明確的業務執行方向，所以何種校長風格較佳，以本研究結果來看是見仁見智的看法，但是不可諱言的，校長風格亦會影響行政人員工作壓力的強度。

〈四〉學校特色

在本研究的結果統計中，「學校特色」是受訪者認為對工作壓力較不具影響力的因素，僅有 4 位受訪者認為學校特色會影響工作壓力，主要是因為若負責業務是學校特色的重點，就會需要辦理更多的活動與比賽，而長官和自身本身也會有較高的期望與標準，自然會產生較大的工作壓力。但在本研究中而言，算是較少數的觀點。

參、臺中市國民小學教師兼任行政職務不同背景因素與因應策略關係

一、個人內在因素

影響教師兼任行政職務工作壓力因應策略的相關因素，在個人內在因素方面，依序為：年資、婚姻狀況、年齡、育兒數與健康狀況、個性、職務。分述如下：

〈一〉年資：年資愈高的行政人員採用問題解決、找人協助與忽略的因應策略；年資淺的會採用暫時擱置與忽略。雖然年資深淺都會採用忽略策略，但是用意大不相同。

〈二〉婚姻狀況：受訪者認為結婚會讓行政人員無法全心全意投入工作，因此在工作壓力的因應上會找人協助，或是事情無法完成得盡善盡美；但婚姻也讓行政

人員多了一項調適情緒的管道。

〈三〉年齡：年紀成熟會用解決問題的方式來解決工作上的壓力，因為歷練會教會行政人員如何人解決問題；但是年紀增長，造成的健康負擔或許是不利於行政工作的因素之一。

〈四〉育兒數、健康因素：針對以上兩點因素，若有小孩或健康不佳，受訪者認為會導致行政人員必須在時間調配上斟酌，甚而用暫時擱置的方式來處理工作。尤其有小孩的受訪者亦表示，會無法使用「休閒娛樂」的因應策略，假日要花時間在家陪家人小孩。

〈五〉個性和職務皆會影響因應策略的選擇。

〈六〉在訪談的過程中，對於性別因素、學歷因素都無人提及，足見本研究受訪者認為性別與學歷並不會影響因應策略的選擇。

二、外在環境因素

根據受訪者的訪談結果，統整出影響教師兼行政職務工作壓力因應策略的因素依序為：校長風格、學校氣氛、學校規模、學校特色。校長風格、學校氣氛、學校特色都會影響行政人員在因應策略的選擇，一般表示校長積極、關心重視、學校氣氛佳與學校特色相關的業務，都會促使行政人員更投入於工作中，除了解決問題還會發揮創意，讓業務完成得更完美得宜。而學校規模大，問題的解決就得更為仔細，須考慮更周全。

第二節 建議

根據本研究的結論與文獻探討的結果，研究者提出幾點建議，以供未來兼任行政職務教師、學校、教育主管機關參考，最後再提出對未來研究者進一步之建議。

壹、對國小兼任行政職務教師之建議

一、練習正向思考，培養時間管理的能力

在工作環境難免遭遇挫折或不順，如何在逆境中看見曙光，就端視如何去看待事情的光明面，任何事總有利有弊，多從「善處」著眼，會讓人在不安的情緒中求得一絲冷靜。而行政人員常因為事情多而雜，導致過重的心理壓力，此時就要學習如何依事情的輕重緩急，作適當的分配，按部就班、依序處理，必能減少工作壓力。

二、激發工作熱忱，建立服務精神

對工作產生熱忱，才能在工作中獲得樂趣與成就，把每項工作成果當成是一件「作品」去盡力完成，而非當成「作業」只求結束，才能在看似枯燥的工作內容中看見不平凡的偉大。此外，教師兼行政職務就要有「為民服務」的心態，為學生、為老師、為家長，甚至為長官，將姿態放低、少說多做，當他人感受到用心，自然會用適當的態度來作回饋，對於業務推行亦利大於弊。

三、善與人溝通，營造良好人際關係

行政人員與人溝通的能力很重要，除了可以明確傳達相關訊息，亦是與老師相處中極重要的因素之一，從溝通的過程釋放善意與誠懇，尋求他人的配合與協助，是行政人員極待學習功課。而且，行政人員與教師間的接觸最多，因此老師變成是助力，亦有可能變成阻力，若能建立良好關係，工作推行方面不只能達到「風行草偃」之效，個人背後亦有一群支持的力量，在遭遇挫折時亦有傾吐對象，亦有調適情緒的功用。

四、自我成長，做到退休學到退休

「學習」，是在教育界工作的人不可或缺的基本能力，因為時代變遷快速，我們亦要與時俱進，正如許多受訪者提到，資訊能力在目前行政業務執行上不但「需要」，而

且「重要」，相關的法律規定亦時時修正，因此在承辦相關業務不得不留意。「不恥下問」也是行政人員所必需，不懂就問，問到懂更要問到精髓，才能在業務處理上鉅細靡遺，一帆風順。

五、抒發情緒、解決問題，化解工作壓力

工作會產生壓力是必然的，但是應該避免讓重過的工作壓力造成身心健康的負擔，所以教師兼行政人員，每天面臨龐大的工作負荷，埋首工作固然重要，但是偶爾抬起頭，看看窗外的景色、呼吸新鮮空氣，也是不可或缺的每日工作。工作問題要解決，亦要嘗試使用各種因應策略解決工作壓力，雙管齊下，才能完成工作之餘，亦保持自我身心健康。

貳、對學校及校長之建議

一、強化傳承制度，建立業務處理標準化流程

從本研究結果，發現很多接任行政職務的教師，最大的工作壓力來源是交接過程不順利，或是無法獲得前任組長的完整傳承，造成業務執行上重重困難。學校方若能提早確定行政人員的留職意願，並及早規畫人事安排，使交接傳承的時間加長，並建立各項業務承辦的流程表與日程表，對於新接任的行政人員可以減少許多「獨自摸索」的壓力，亦可提升學校行政效率。

二、多方考量行政人選，發揮教師所長

學校在選擇教師兼任行政職務人選時，不應以年資淺或年紀輕為考量因素，應以教師的意願、性格、專長，並考慮在校人際關係，均影響日後該職位業務是否順利推行的重要因素，亦影響行政人員的工作心情與熱忱。在訪談過程中亦有受訪者提出，國外有針對「是否適合擔任行政職務」的性向測驗，不乏也是提供學校方作為挑選人才的重要

利器之一。

三、培養行政人員榮譽感，鼓勵創意發想

本研究多位受訪者認為，他人的支持與鼓勵是工作的動力所在，是故在行政人員在業務推行的過程中，多鼓勵少苛責，多協助少命令，給予足夠空間，讓業務承辦人能在業務行中發揮創意，使行政人員在工作中能獲得足夠的成就感，激發工作熱忱。

四、維護校園和諧，創造友善合作氣氛

學校氣氛是行政人員認為影響工作壓力最大的因素，若在一个和諧、彼此合作、相互支持的環境中工作，不但能使工作進度更為流暢，也能提供良好的工作環境，發揮個人長才與潛能。是故，如何促進校園一團和氣，避免不必要的紛爭，創造校內同仁處處是溫情的情誼，皆在考驗著學校主管人員的能力與智慧。

五、權責分明，工作分配適切合理

學校內的業務多而繁雜，該指定誰來承辦，勢必會衍生工作分配與合作氣氛的問題。雖然教育局有提供工作分層明細表給各級教育單位參閱，但學校應依校內情況與人員能力，並視業務的質與量作適切的分配，否則，若「能者」就必須「多勞」，那有誰願意表現得像「能者」？甚至亦會造成部份行政職務找不到願意擔任的教師。職此之故，校長或主任對於業務的分配，應思考再三，不能草率行事。

參、對教育主管機關之建議

一、訪視與評鑑應簡化，減少行政人員工作負擔

教育局的訪視或評鑑，常常造成學校方負責單位人仰馬翻，為了提供最完整的資料，造成承辦人員要統整多年來的資料紀錄，還要做成書面資料、電子資料，往往一件

事做多次工，造成繁重工作負荷，更遑論之後的結果呈報與改進。教育主管機關應考量基層人員的工作負荷量，減少不必要的訪視與評鑑，尤其是性質相似或非關緊要的部份，以減少人員的工作壓力。

二、資料填報應統一，避免再三重複

從受訪者的訪談內容中，發現資料的重複填報是普遍存在的現象，尤其是相同或相似的資料，得依不同承辦主題、承辦人員要求與不同填報系統，要一填再填。建議主管單位不妨建立一套系統，要求各校於學期初將必要的資料統一填報上傳，隨時上網修正與更新，之後就可以提供需要的教育局承辦人員自行登入系統下載，不但可以減少作業時間，更可以減輕各校作業人員工作負荷，一舉數得。

三、分區辦理專業研習，提升行政人員專業能力

行政人員在法律、教育相關規定、系統填報等方面的知能，都會影響業務是否順利執行。教育局應選擇適當時間，對相關承辦人員進行教育與訓練，培養能力，克服業務執行困境。再者，現今臺中市幅員廣大，避免行政人員因為研習而浪費交通時間，建議教育局能分區辦理相關研習，亦可讓更多承辦人能參與。

四、公文命令應明確，避免承辦端認知有誤

公文應避免語焉不詳，或是用字太詘曲聱牙，造成承辦人員無法理解造成承辦困難或辦理錯誤。公文定明確，除了承辦端行政人員作業順利，亦可減少各校致電詢問的困擾，對於效率而言亦有助益。再者，公文或公告應避免一再修改，造成作業時間的浪費，與錯誤的作業方式。

五、公告時間應提早，業務時限應加長

時間壓力是行政人員在工作負荷沉重很重要的原因之一，是故相關單位應將各種活

動或比賽，於學期初擬好行程表，發給各校承辦人員參考，使承辦人員有足夠的時間來準備或作適當規畫；需要上網填報的資料亦是如此，應提供足夠的時間來作調查與作業，並盡量避免朝令夕改，才不致使承辦人員在時間壓力下產生過大壓力或辦理不力等情事。

肆、對未來研究者之建議

一、研究對象

本研究的研究對象僅限於臺中市區內的三十三位國民小學教師兼任行政職務，因此對於本研究結果的推論僅以相同條件、相同環境背景的教師具有效果，這一點亦是本研究的限制。未來希望若對此主題有興趣研究者，除了擴大或針對臺中市山、海、屯區相關的研究，甚或做研究對象之間的比較，包括不同區域、不同行政處室或職位……等之間作相關研究，俾使研究結果更完整與代表性。

二、研究方法

本研究事先擬好訪談大綱，採用半結構式訪談，來作為蒐集研究資料的方式。建議將來的研究，若時間條件允許，可採用量化與質化方式同步蒐集資料，甚至輔以質性研究的「觀察法」或「行動研究」，深入研究場域作更詳細的觀察與調查，使研究結果更貼近真實。在受訪對象的取樣方面，本研究使用立意取樣，亦建議未來研究者除了選擇行政人員作為訪談對象外，亦可訪談其他一般教師對行政人員的看法，並將訪談內容交叉比較，期許使研究結果更為完整客觀。

三、研究內容

本研究僅就教師兼行政人員對背景因素與環境因素，與工作壓力和因應策略作研究，對於因素的差異未包括個性、人格特質、城鄉差異、現任職務等因素作深入研究，

對於工作心厭、休閒參與、憂鬱倦怠等主題亦未涉及，建議未來的研究者不妨朝這類方向深入探討。



參 考 資 料

壹、中文部份

一、專書

- 王文科(1990)。 *質的教育研究法*。臺北市：師大書苑。
- 王為國(2007)。 *質性研究 e 點通*。高雄：麗文。
- 邢泰釗(1999)。 *教師法律手冊*。臺北：教育部。
- 朱宏源(1999)。 *撰寫博碩士論文實戰手冊*。台北市：正中。
- 吳清山(2004)。 *學校行政*。臺北市：心理。
- 林淑馨(2010)。 *質性研究：理論與實務*。臺北市：巨流。
- 周文欽、孫敏華、張德聰(2010)。 *壓力與生活*。台北：心理。
- 胡幼慧主編(1996)。 *質性研究：理論、方法及本土女性研究之實務*。臺北：巨流。
- 高淑清(2008a)。 *質性研究的18堂課 首航初探之旅*。高雄：麗文。
- 高淑清(2008b)。 *質性研究的18堂課 揚帆再訪之旅*。高雄：麗文。
- 陳向明(2002a)。 *社會科學質的研究*。臺北：五南。
- 陳向明(2002b)。 *教師如何做質的研究*。臺北：洪葉文化。
- 張春興(1996)。 *現代心理學*。臺北市：東華。
- 黃瑞琴(1996)。 *質的教育研究方法*。臺北：心理。

葉至誠、葉立誠(2002)。《*研究方法與論文寫作*》。臺北：商鼎文化。

趙靜濤(2011)。《*健康生活的377個禁忌*》。新北市：新潮社。

潘淑滿(2003)。《*質性研究：理論與應用*》。臺北：心理。

謝文全(1993)。《*學校行政*》。臺北市：五南。

藍采風(2000)。《*壓力與適應*》。臺北市：幼獅文化。

藍采風(2003)。《*全方位壓力管理*》。臺北市：幼獅。

二、期刊論文

王秋萍(2009)。德國教授心目中的理想大學生。《*教育研究月刊*》，(177)，114-120。

吳清山、林天佑(2005)。工作壓力。《*教育資料與研究*》，(65)，135。

吳清山、林天佑(2005)。情緒勞務。《*教育資料與研究*》，(65)，136。

吳清山、林天佑(2009)。蝴蝶效應。《*教育資料與研究*》，(177)，122。

邵聖雄、周欣珏(2012)。教師納稅制實施後國民中、小學教師兼行政職務之探討。《*臺灣教育評論月刊*》，1(13)，54-56。

郭生玉(1989)。教師工作壓力與工作心厭關係之研究。《*國立臺灣師範大學教育心理與輔導系教育心理學報*》，(22)，131-146。

郭明德(2004)。教師壓力管理的有效策略。《*研習資訊*》，21(1)，71-80。

陸洛(1997)。工作壓力之歷程：理論與研究的對話。《*中華心理衛生學刊*》，10(4)，19-51。

張聰德(2009)。教師壓力管理的藝術。《*教師天地*》，(163)，9-15。

黃瑋苓(2005)。國小融合教育班教師工作壓力與其因策略之研究。《*身心障礙研究*》，3(4)，201-215。

湯誌龍、楊麗香(2005)。高職餐飲管理科教師工作壓力、因應策略與教學效能之研究。*弘光人文社會學報*，3，250-280。

劉世閔(2006)。教師兼行政之探討。*教育研究月刊*，(150)，139-141。

鄭同僚(2006)。公立高級中學教師兼任行政人員離職問題分析-以臺北市為例。*研習資訊*，23(6)，7-12。

歐慧敏(2012)。學前教師工作倦怠及其相關因素之研究。*教育研究月刊*，(218)，62-73。

歐慧敏、曾玉芳(2009)。學前教師工作壓力與因應策略之相關研究。*幼兒教育研究*，(1)，141-177。

錢得龍(2011)。臺中縣市合併—國小層面的問題與概況。*臺灣教育評論月刊*，1(1)，31-34。

蘇祝永(2009)。國小事務組長壓力來源與因應方式。*國教之友*，60(4)，50-56。

三、專書論文

吳俊容、傅秀媚(2002)。國小特殊班教師與普通班教師工作壓力及其調適策略之研究。載於黃金源(編)，*特殊教育論文集* (27-48 頁)。臺中：國立臺中師範學院特殊教育學系。

張學善(2002)。做個高 EQ 的人-談認識情緒與壓力調適。載於潘珍妃(編)，*臺中市文化局講座專輯*(261-280 頁)。臺中：文化局。

黃德祥(2002)。替自己鬆綁-談壓力的化解與調適。載於潘珍妃(編)，*臺中市文化局講座專輯*(P243-260 頁)。臺中：文化局。

蕭文(2002)。用幽默舒解壓力。載於潘珍妃(編)，*臺中市文化局講座專輯*(P187-202 頁)。臺中：文化局。

四、學位論文

江鴻鈞(1995)。*臺灣省國民小學初任校長工作壓力與因應方式之研究*。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中。

任廷芬(2011)。臺中市國民小學教師兼任行政職務工作壓力與因應策略之研究。中臺科技大學文教事業經營研究所碩士論文，未出版，臺中。

吳明順(2002)。國民中學主任工作壓力與因應策略之研究。國立彰化師範大學教育研究所在職進修學校行政碩士班碩士論文，未出版，彰化。

吳芷葳(2011)。教師兼任行政工作之工作壓力與工作狂關係之研究。國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所碩士論文，未出版，嘉義。

李玫玲(2004)。兒童英語教師工作壓力與因應策略之質性研究-以臺南地區為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，臺南。

李秀穗(2003)。大專院校體育室主管的工作壓力因應方式與職業倦怠關係之研究。國立體育學院體育研究所碩士論文，未出版，桃園縣。

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

邱從益(2004)。高雄市國民中學兼任行政職務教師工作壓力與學校組織氣氛關係之研究。高雄師範大學成人教育研究所在專班碩士論文，未出版，高雄。

林育伸(2006)。苗栗縣國中教師兼任行政職務之工作滿意度與工作壓力關係研究。國立彰化師範大學教育研究所學校行政班碩士論文，未出版，彰化。

林純文(1996)。國民小學組織氣候、教師工作壓力及其因應方式之研究。國立屏東師範學院教育研究所碩士論文，未出版，屏東。

林淑英(2010)。政府機構基層主(會)計人員工作壓力及壓力因應策略之研究-以屏東縣政府為例。美和技術學院經營管理研究所碩士論文，未出版，屏東。

林萬來(2006)。國小校長工作壓力及其因應策略：以雲林縣為例。國立中正大學教育學研究所碩士論文，未出版，嘉義。

林翠芸(2008)。馬祖地區國中小教師工作壓力與因應策略之研究。銘傳大學教育研究所碩士在職專班碩士論文，未出版：臺北。

林鎮賢(2010)。高雄縣國小兼任行政職務教師工作壓力與教學效能關係之研究。高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，未出版，高雄。

官湘玲(2005)。九年一貫課程實施後國民小學教師兼任行政人員工作壓力與因應策略之研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，臺南。

周元璋(2003)。彰化縣國民小學兼任行政職務教師工作壓力與因應方式之研究。臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中。

紀成進(2011)。臺中市國民中學教師兼任行政工作人員工作壓力、休閒參與及休閒阻礙之研究。逢甲大學土地管理學系碩士在職專班碩士論文，未出版，臺中。

紀翠玲(2002)。國小兼任行政教師制握信念、工作特性與工作壓力關係之相關研究。國立台南師範學院學校行政在職進修專班碩士論文，未出版，臺南。

洪文章(2005)。國民小學實施九年一貫課程中兼任行政職務教師工作壓力與調適策略之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。

洪玉姍(2009)。桃園縣國民小學兼任行政職務教師工作壓力與身心健康之研究。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，臺北。

徐秋榮(2007)。中學實習教師人格特質、工作壓力對因應策略之關聯性研究-以台北市為例。銘傳大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北。

陳志毅(2012)。零體罰立法後臺中市國小教師管教之研究-以臺中市南屯區為例。東海大學公共事務碩士專班碩士論文，未出版，臺中。

陳勇全(2009)。國民小學教師工作壓力、組織氣氛與組織承諾相關之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東。

陳聖芳(1999)。臺東地區國小教師工作壓力與工作滿意度之研究。國立臺東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺東。

張育成(2009)。臺北市國民小學教師兼任行政職務者工作壓力與因應策略之研究。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，臺北。

張榕庭(2012)。臺中市公立國民小學教師工作壓力之研究-以兼任行政教師與級任導師為

例。東海大學公共事務碩士專班碩士論文，未出版，臺中。

莊博文(2009)。國小小型學校兼任行政業務教師工作壓力與因應策略之研究。亞洲大學經營管理研究所碩士論文，未出版，臺中。

曾錦泉(2004)。國民中學組織變革與校長工作壓力及因應策略之研究。彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化。

黃紹峯(2007)。南投縣國民小學兼任行政職務教師運動參與程度與工作壓力。國立臺中教育大學教育學系學校行政碩士在職專班碩士論，未出版，臺中。

黃善慈(2005)。屏東縣國民中學教師兼任行政職務者工作壓力與因應策略之研究。國立屏東科技大學高階經營管理碩士在職專班碩士學位論文，未出版，屏東。

黃智慧 (2003)。減緩國小教師工作壓力之行動研究。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中。

黃義良(1999)。國小兼任行政工作教師的工作壓力與調適方式之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士學位論文，未出版，屏東。

游金玲(2006)。公務人員工作壓力與因應策略之研究-以彰化縣政府為例。國立彰化師範大學工業教育與技術學系技職行政管理碩士班碩士論文，未出版，彰化。

葉龍源(1998)。國民小學主任工作壓力與因應方式之研究。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中。

詹寶完(2003)。國小教師兼任組長工作壓力之個案研究。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中。

蔡志成(2005)。國民小學總務主任工作壓力與工作滿意關係之研究-以雲嘉南五縣市為例。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，臺南。

劉逸凡(2011)。國小教師兼任行政職務教師工作壓力與學校效能關係之研究-以新北市公立國民小學為例。玄奘大學公共事務管理研究所碩士論文，未出版，新竹。

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

蘇俊雄(2012)。《*國小教師兼任行政壓力與適應之研究-以臺南市為例*》。國立中正大學政治學系暨政府與公共事務碩士論文，未出版，臺南。

蘇彩玉(2011)。《*國小兼任行政工作教師角色壓力與因應策略之研究*》。國立屏東教育大學社會發展學系社會科學教學碩士班碩士論文，未出版，屏東。

五、譯著

王家煌、潘中道(譯)(2002)。《*當代社會研究方法:質化與量化途徑*》(Neuman, W. Lawrence 原著)。台北:學富。

吳芝儀、李奉儒(譯)(1999)。《*質的研究與評鑑*》(Michael Quinn Patton 原著)。臺北:桂冠。

林明地、楊振昇、江芳盛(譯)(2000)。《*教育組織行為*》(Robert G. Owens 原著)。臺北市:揚智。

林金榜(譯)(2006)。《*明茲伯格策略管理*》(Henry Mintzberg、Joseph Lampel & Bruce Ahlstrand 原著)。臺北市:商周。

林靈宏(譯)(1992)。《*組織行為學*》(Hellriegel、Slocum & Woodman 原著)。臺北:五南。

徐國宗(譯)(2002)。《*質性研究概論*》(Anselm Strauss and Juliet Corbin 原著)。臺北:巨流。

梁婉玲(譯)(2010)。《*質性研究的品質控管*》(Uwe Flick 原著)。臺北縣:韋伯。

賈芸棣(譯)(1999)。《*幼教研究法*》(W. I. Goodwin, & L. D. Goodwin 原著)。臺北市:桂冠。

潘正德(譯)(1995)。《*壓力管理*》(初版)(Jerrold S. Greenberg 原著)。臺北市:心理。

謝志偉、王慧玉(譯)(2010)。《*混合方法研究導論*》(John W. Creswell & Vicki L. Plano Clark 原著)。臺北:心理。

六、電子化資料

吳清基(2011)。教育部施政重點與業務概況報告。2012年10月14日，取自：
<http://tw.search.yahoo.com/search>(搜尋網站)。

周佳佑(2005)。工作壓力的認識與改善，2012年10月6日，取自：
http://www.ncsi.gov.tw/06_publications/00_message_overview.asp(T&D飛訊)。

翁桓盛(2005)。中等學校資優班教師工作壓力與因應策略研究。2012年10月6日，取自：
<http://enews.trsc.chc.edu.tw/94Webs/94paper2.htm> (彰化縣九年一貫課程電子報)。

蔣偉寧(2012)。教育部施政重點與業務概況報告。2012年10月14日，取自：
<http://tw.search.yahoo.com/search>(搜尋網站)。

羅德水(2012)。教育論壇-教師無意願兼任行政職之對策。2012年11月13日。取自：
<http://news.sina.com.tw/article/20120911/7823769.html>

貳、英文部份

Gmelch, W. H.(1988). Research perspectives on administrative stress: Cause, reactions, responses and consequences. *Journal of Educational Administration*, 26(2), 134-140.

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

Kyriacou, C., & Sutcliffe, J.(1978). Teacher Stress:Prevalence, sources and symptoms. *British Journal of Educational Psychology*, 48,(2), 159-167.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984a). *Stress, appraisal, and coping*. New York:Springer.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984b). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 219-239.

Moracco, J.C., & McFadden, H.(1982). The Counselor's role in reducing teacher stress. *The Personnel and Guidance Journal*, May, 549-553.

Selye, H.(1956). *The stress of life*. New York:McGraw-Hill.

Weiten, E.(1986). *Psychology applied to modern life*(2nd ed). Calif:Brooks/Cole.

附錄一

訪談大綱

【第一部份--個人資料】

姓名：_____ 性別：男性 女性

年齡：_____歲 婚姻狀況：已婚 未婚 其他：_____

學歷：師專 大學(師範學院) 大學(學士後學分班) 研究所 博士班 其他：

教學年資：_____年 行政年資：_____年 學校規模：班級數_____班

目前擔任行政職務：教務主任 訓導主任 總務主任 輔導主任

教學組長 設備組長 註冊組長 資訊組長

訓育組長 衛生組長 生教組長 體育組長

午餐秘書 文書組長 事務組長 出納組長

資料組長 輔導組長 其他：_____

曾經擔任職務(複選) 教務主任 訓導主任 總務主任 輔導主任

教學組長 設備組長 註冊組長 資訊組長

訓育組長 衛生組長 生教組長 體育組長

午餐秘書 文書組長 事務組長 出納組長

資料組長 輔導組長 其他：_____

【第二部份--訪談大綱】

(一)工作壓力部份

- 1、 您當初選擇擔任組長(主任)的原因為何?是自願的嗎?
- 2、 自從您擔任組長(主任)，有感受到工作壓力嗎?程度為何(高程度、中程度、低程度)?
- 3、 請問您在「工作負荷」方面感受到的工作壓力情況為何?有無實際例子?並請您為此項壓力大小打分數(0-10，0表示最少，10表示最大)。
- 4、 請問您在「上級壓力」方面感受到的工作壓力情況為何?有無實際例子?並請您為此項壓力大小打分數(0-10，0表示最少，10表示最大)。
- 5、 請問您在「專業知能」方面感受到的工作壓力情況為何?有無實際例子?並請您為此項壓力大小打分數(0-10，0表示最少，10表示最大)。

- 6、請問您在「人際互動」方面感受到的工作壓力情況為何?有無實際例子?並請您為此項壓力大小打分數(0-10, 0 表示最少, 10 表示最大)。
- 7、請問您在「內在衝突」方面(指現實與理想、目標間的差距)感受到的工作壓力情況為何?有無實際例子?並請您為此項壓力大小打分數(0-10, 0 表示最少, 10 表示最大)。
- 8、請問您還有在其他方面感受到工作壓力嗎?有無實際例子?並請您為此項壓力大小打分數(0-10, 0 表示最少, 10 表示最大)。
- 9、擔任組長(主任)時所感受的工作壓力, 您覺得工作壓力的大小與個人或外在環境因素(如性別、年齡、教學年資、行政年資、學校規模或特色、學校氣氛、學生數、校長風格、婚姻狀況、育兒數…)有關嗎?
- 10、就目前而言, 工作壓力是否對於您的日常生活、身體健康或心情感受造成正面或負面影響?
- 11、面對軍公教課稅實施及相關配套措施的施行(包括減少授課、增加導師費、增加輔導人力…), 您覺得對於工作壓力是否增加或有助於降低?請詳述您的看法。

12、自臺中市縣市合併升格為直轄市後, 您面臨的工作壓力是否有差異?

(二)因應策略部份

- 1、當您遇到工作壓力時, 您會用什麼方式來面對或處理?(如: 解決問題、找人幫忙、調適情緒、進修研習、暫時擱置、忽略…)
- 2、您覺得哪些措施可以有效減緩工作壓力?(如輪調、參加行政專業研習、休閒娛樂、減少授課時數、工作上獲得成就…)
- 3、您擔任的職務是否需要哪些人格特質、個性、興趣或專長, 可以做起工作來更為得心應手?
- 4、您的個人因素 (如性別、年齡、教學年資、行政年資、婚姻狀況、育兒數…)會不會影響您的因應策略的選擇?
- 5、您面對的外在環境因素(如學校規模、學校特色、學校氣氛、學生數、校長風格…)會不會影響您的因應策略的選擇?

(三)其他

- 1、對於選擇擔任行政人員, 你是否滿意或後悔?為什麼呢?
- 2、您明年是否願意繼續擔任組長(主任)?想留在原職位?還是想換至哪一處室?
- 3、請您是否為後進、學校或教育局提供建議?

附錄二

訪談逐字稿(舉例)

編號：A1

訪談時間：2013年1月16日(三) 13:00-14:00

訪談地點：辦公室

訪談內容：

(一)工作壓力部份

題號	題 目
1	您當初選擇擔任組長(主任)的原因為何?是自願的嗎?
答案	嗯...算是自願的吧。其實是時機的因素啦，那時候我的研究所剛畢業，因為研究所學的內容和主任考試的科目雷同，剛好可以一魚兩吃，所以就去看考看看，結果考上了之後，就一直擔任主任的職務到現在了。
2	自從您擔任組長(主任)，有感受到工作壓力嗎?程度為何(高程度、中程度、低程度)?
答案	當然有啊，我想應該是高程度。
3	請問您在「工作負荷」方面感受到的工作壓力情況為何?有無實際例子?並請您為此項壓力大小打分數(0-10，0表示最少，10表示最大)。
答案	6。其實這一點還好耶，因為學務處裡有其他的組長幫忙，而且組長的能力對我的工作壓力來說是有差別的，組長如果工作得順利，我也會比較輕鬆一點。只是學務處裡有那麼多組，工作量自然就很多，我也會怕有什麼地方做不好，也會產生壓力。
4	請問您在「上級壓力」方面感受到的工作壓力情況為何?有無實際例子?並請您為此項壓力大小打分數(0-10，0表示最少，10表示最大)。
答案	這方面也還好，4分吧。校長有時候會交代事情，但是只要在期限內交了好，所以壓力方面還好。
5	請問您在「專業知能」方面感受到的工作壓力情況為何?有無實際例子?並請您為此項壓力大小打分數(0-10，0表示最少，10表示最大)。
答案	這一點很高，有8分。最近學務處要辦理性平的業務，像是一些業務的調查，內容就會牽涉到許多法律方面的問題，這一點就是我現在比較缺乏的。還有學務處最要的就是要負責學生的安全，如果一沒有處理好很容易會因為一些訴訟走上法律程序，我們對於這一類的行政程序又不懂滿自然壓力就會比較大一點。所以以目前的狀況而言，我覺得專業知能方面的壓力是比較大的。
6	請問您在「人際互動」方面感受到的工作壓力情況為何?有無實際例子?並請您為此項壓力大小打分數(0-10，0表示最少，10表示最大)。
答案	我認為人際方面還好，4分吧。學務處常常就是要請老師幫忙，要去拜託請他們配合，這時候才會有比較多的機會直接跟老師接觸，大部份的老師都很配合，所以在請託方面沒有遇到太大的阻礙，只是我也會怕給老師太多工作，老師會反彈或是拒絕幫忙，這點會產生比較大的壓力啦。

7	請問您在「內在衝突」方面(指現實與理想、目標間的差距)感受到的工作壓力情況為何?有無實際例子?並請您為此項壓力大小打分數(0-10, 0 表示最少, 10 表示最大)。
答案	當然會啊, 這一點也很重...7分吧。對女生而言, 工作與家庭是一樣重視的, 尤其我認為把家庭顧好是當然的責任, 所以在角色衝突方面是比較嚴重的, 因為自從擔任學務主任之後, 常常有活動或是比賽辦在假日, 像是我們的體育團隊又比較多, 當然比賽就更多, 還有舞蹈社也是一樣, 所以我發現假日很少有時間可以陪陪家人, 都是在陪學校的選手, 我的孩子卻在家放牛吃草, 其實有時候想想我會覺得很對不起自己的孩子, 所以家庭和工作時間上的分配會比較為難。還有像有時候校長在外面的工作也需要我們主任出去幫忙, 所以現實的家庭壓力和工作的壓力讓我兩頭燒, 會出現為難的壓力。
8	請問您還有在其他方面感受到工作壓力嗎?有無實際例子?並請您為此項壓力大小打分數(0-10, 0 表示最少, 10 表示最大)。
答案	……(長久沉默), 應該沒有了。0分
9	擔任組長(主任)時所感受到的工作壓力, 您覺得工作壓力的大小與個人或外在環境因素(如性別、年齡、教學年資、行政年資、學校規模或特色、學校氣氛、學生數、校長風格、婚姻狀況、育兒數…)有關嗎?
答案	當然有差, 就像剛剛提到的, 因為我是女生, 所以家庭的壓力又會更重一點, 當然也會影響工作上的壓力。還有我覺得最重要的就是心情啦, 心情好, 做什麼工作也不會覺得心裡有什麼不好的感受, 如果心情差, 就算是小事也提不起勁來做, 壓力當然會比較大一點。還有, 學校規模也會有差, 學校規模大, 業務的量也會比較大, 最重要的就是學生數多, 學生的安全問題更難掌控, 處理的案件也會比較多。像學校特色也是, 像我們學校重視人文藝術和體育, 都是學務處的業務範圍, 比賽的項目非常多, 我會希望只要出去比賽都會有好的表現, 才不會辜負校長或是學校同仁的期望, 所以當然壓力也就自然比較大。
10	就目前而言, 工作壓力是否對於您的日常生活、身體健康或心情感受造成正面或負面影響?
答案	當然會有影響, 我覺得工作和生活很難切割, 有時候因為在學校的工作壓力很大, 會把不好的情緒帶回家, 這時候只要孩子一有問題, 可能只是小問題, 我對他們的包容力就會小很多, 常常看到我氣呼呼對在罵小孩, 造成家庭氣氛很差。這樣一來, 我覺身體也會比較不舒服, 久了就常常有病痛, 心情上也會覺得自己幹麻這麼可憐, 會覺得為什麼不要當個老師就好, 為什麼要這麼辛苦?而且我覺得這是惡性循環, 只要一個不好, 全部都會影響到。
11	面對軍公教課稅實施及相關配套措施的施行(包括減少授課、增加導師費、增加輔導人力…), 您覺得對於工作壓力是否增加或有助於降低?請詳述您的看法。
答案	(感受到情緒波動較大)我覺得針對這一點, 教師課稅之後的配套措施對主任來說是最不公平的, 主任的課本來就少, 所以減課對主任來說也沒有多大的幫助, 而且主任的行政加級和組長是一樣的, 但是主任管轄的範圍是

	很大的，每一組的業務雖然不用親自承辦，但是要督導、要協助更要領導，所以承擔的責任是很不同的。現在課稅之後，好像沒有任何一點是針對主任的工作來做修正的，而且王又不方便上超鐘點的課，如果你一安排超鐘點的課程，其他老師就會覺得你工作不忙、覺得主任的工作很閒才會有時間多上課賺錢，觀感很不好，所以我對於課稅的種種措施很不平衡，而且相對而言我們教師好像被減薪了，可是工作的量沒有差，反而感覺更多了，其實心裡的不平衡是更大的。
12	自臺中市縣市合併升格為直轄市後，您面臨的工作壓力是否有差異？
答案	當然有啊，原本屬於市政府的業務，因為縣市合併，本來只有 60 多所學校，現在一下子變成 200 多所，原來的市政府或是教育局的承辦人做不來，就開始下包到各個學校，像我們學校就接了很多全市性的業務，辦起來工程浩大而且重員全校的老師下去幫忙，實在是累人。本來學校數不多做起來就很累了，而且學校間也沒那麼熟，現在學校更多了，當然辦個東西困難度就又更高，而且學校之間更加陌生，以前還可以靠點關係，做事方面一點，現在都不一樣了。而且，我覺得縣市合併後，經費也沒有增加，反而要分配的學校數量更多了，錢當然相對也變少了，所以我一直覺得縣市合併沒有什麼好處，而且要填報的資料也變多，很困擾。

(二)因應策略部份

題號	題 目
1	當您遇到工作壓力時，您會用什麼方式來面對或處理？(如：解決問題、找人幫忙、調適情緒、進修研習、暫時擱置、忽略…)
答案	我會先調適自己的情緒，先安撫自己，讓自己心情平復一下，然後告訴自己，這件事還是要靠自己來解決、這是我要做的工作，然後才會找人幫忙，找問題解決或是把工作完成。
2	您覺得哪些措施可以有效減緩工作壓力？(如輪調、參加行政專業研習、休閒娛樂、減少授課時數、工作上獲得成就…)
答案	參加行政專業研習可以，可以解決剛剛提到專業知能不足的問題，所以教育局要針對我們的需要多開些相關的課程或研習。還有就是工作上獲得成就，工作有成就感，大家就會開心啊，大家開心，我也就覺得開心，心情好工作壓力自然就會比較少。
3	您擔任的職務是否需要哪些人格特質、個性、興趣或專長，可以做起工作來更為得心應手？
答案	嗯，我覺得情緒調適很重要，行政工作特別需要情緒管理好的人來擔任。還有人和也很重要，行政人員的個性，可以決定他們人際關係好不好，人際關係好的人，做行政工作會比較順利也比較適合，因為每個學校多多少少都會有小團體，你有沒有一群支持你的人是很重要的因素，因為常常一件工作或是政策需要分工合作，如果有人可以配合你，或是願意協助配合的人多，當然做起來會比較事半功倍啊，而且行政就是看像工作完成的程度如何，如果人際關係好，相對的政策推動起來就會比較順利，工作壓力自然就少很多，成就感也會比較多啦。
4	您的個人因素 (如性別、年齡、教學年資、行政年資、婚姻狀況、育兒數…) 會不會影響您的因應策略的選擇？

答案	年齡吧，人會長進的，年紀大了，經驗或是經歷多了，經一事就會長一智，智慧開了就會比較了解事情處理的方法或是訣竅，這樣面對工作上的壓力自然就會不同啊。所以我覺得行政人員要有很強的學習動力，面對問題不要逃避或置之不理，要有抱負，要勇於面對，才會有所成長。還有，我覺得行政年資也會有差，第一年很多業務比較生疏，第二年之後就比較上手，駕輕就熟後當然面對問題就會比較懂得如何去處理，壓力就會小一點。
5	您面對的外在環境因素(如學校規模、學校特色、學校氣氛、學生數、校長風格…)會不會影響您的因應策略的選擇?
答案	我覺得學校的氣氛最有影響，如果學校氣氛不好，心裡就會覺得多一事不如少一事，少做就會少風波，因為做任何事做得再好都會有小瑕疵，這時如果有人見縫插針，那我們做得愈賣力就會覺得挫折感愈重，與其如此倒不如少做一點。但是如果學校氣氛佳，你做什麼大家都會配合，那麼你做的動力就會旺盛很多，所以氣氛是關鍵。

(三)其他

題號	題 目
1	對於選擇擔任行政人員，你是否滿意或後悔?為什麼呢?
答案	滿意啊，主要是工作上獲得的成就感，而且我覺得主任的工作給自己成長歷練的機會，既然要擔任行政人員，我覺得還是要往行政，甚至是校長去邁進，可以把自己的力量發揮到極致，也可以為學校多做一點事。但是有時候我也會因為個人的因素，想要做個單純的老師就好了，主要也是為了自己的小孩著想啦，因為我的觀念就是覺女孩子最重要的還是在家庭裡，把家裡顧好才是最根本的工作。
2	您明年是否願意繼續擔任組長(主任)?想留在原職位?還是想換至哪一處室?
答案	我不想留在原來的位，我學務主任已經擔任五年了，其實主任的工作差不多兩、三年就要換一次比較好，每個處室歷練一下，將來才有機會朝校長的職位去走，所以我覺得一定要換啦，所以我想我明年不會繼續留在這裡，不然我現在覺得工作已經做到熟到沒有新鮮感，沒有挑戰性了。至於要換到哪裡，我覺得都可以，都可以嘗試。
3	請您是否為後進、學校或教育局提供建議?
答案	對教育局沒有什麼建議啦，因為我們也沒有能力去改變他們的做法或想法。我是覺得日後想擔任行政工作的人，第一就是要有生涯規畫，要朝行政這條路走，一定要有足夠的歷練，組長也要到各處去走走、看一看，待在每一個處室，不見得每一組都要待過，但是待在那裡耳濡目染之下就會對於那處的工作有概念。再來，第二一定要有興趣，有興趣才會走得久、走得遠，最重要的，就跟你的研究題目的精神一樣，有興趣才走得開心，開心壓力才會小。

附錄三、研究邀請函

親愛的 老師，您好：

本人是東海大學公共事務在職專班二年級的研究生，在本所孫本初教授的指導下，正在進行「國小教師兼任行政職務工作壓力與因應策略」之碩士論文研究。透過他人的推薦，讓本人有機會誠摯的邀請您參與本研究。

本研究主題主要針對您在擔任行政職務工作以來的工作壓力感受，與採取的因應策略使用狀況。本研究採用質性取向的研究方法，進行半結構式的深入訪談，將邀請臺中市區公立國民小學之教師兼行政職務人員，利用深入訪談的方式來幫助研究者本人蒐集相關資料。

本研究訪談次數預計一至二次，每次約一個小時，為了有利於訪談後的整理與分析，將於訪談的過程中使用錄音筆錄音，錄音的內容僅供本研究用於資料整理與分析，本人會嚴守資料保密原則，錄音資料不會移轉他人或作為別的目的用途，並於研究論文完成後即予以銷毀刪除，請您放心。若在過程中需要中止錄音或暫停訪問，請您務必提出，本人必會尊重並配合您的需求。

為了確保您於訪談內容的正確性與完整性，本人會將訪談內容逐字繕打成一份「訪談逐字稿」，交由您過目或寄電子郵件給您，若在內容上您有任何問題，都歡迎告知本人，以期「訪談逐字稿」能真實呈現您最寶貴的看法及意見。

本研究十分期待您的共同參與，有您的加入，將使本人的研究更為充實、精彩。再次感謝您。謹此

敬祝 教安

東海大學公共事務在職專班

研究生 吳明宗 敬上

===== <回 條> =====

我不方便接受訪談 我願意接受訪談，我的聯絡資料如下：

姓名：_____ 聯絡方式(1)電話：_____

(2)E-mail：_____

PS.在訪談過程中…… 我同意接受錄音 我希望不要錄音(研究者使用紙筆記錄)



附錄四、訪談檢核函

親愛的 老師您好：

再次感謝您的信任與協助，撥冗接受本人的訪談，讓本人有機會分享您寶貴的看法與生活經驗，獲益良多，不勝感謝。

本人已將當日訪談的內容逐字謄打成「訪談逐字稿」，請您過目。若「訪談逐字稿」中有任何缺誤，或與當日訪談內容不符，務必請您在原稿上修改，本人必在收到回函後，立刻修正，以確保訪談內容的真實呈現。

最後，請您簡單填寫本份檢核函之回條，讓研究者瞭解「訪談逐字稿」，與您真實經驗的相符程度。日後若有任何問題，歡迎您提出寶貴意見供本人後續資料分析之參考或修正。十分感謝您的協助。謹此

敬祝 教安

東海大學公共事務在職專班
研究生 吳明宗 敬上

===== <回 條> =====

1、閱讀完後，我認為本份「訪談逐字稿」與真實經驗相符程度：

- 完全符合
- 大致符合，須部份修改
- 不太符合，請修改

2、需要修改的是(若內容過多，不便繕寫，請告知本人，我再與您聯絡)：

3、其他意見：

研究參與者簽名：_____

日期：_____年_____月_____日



附錄五、訪談手札

受訪者姓名		訪談地點	
受訪者代號		訪談時間	年 月 日
題號	訪談內容	其他紀錄	
			

