

第一章 緒論

第一節 問題陳述

社會大環境的變遷，帶來了經濟繁榮科技發達、提昇了人類生活水準，但似乎並未帶來更好的生活品質，以台灣而論，污染的空氣、金權掛帥的現象，黑金掛鉤的國會，浮華奢靡的社會風氣，動盪不安的政局，不穩定的兩岸關係..無不讓台灣的人民生活在心浮氣燥的環境中，影響所及，連最後一塊清淨土的教育環境 校園；也沾染到種種不良的社會習氣，這種現象讓有識之士憂心。

我國的大學生，成長過程中正是台灣經濟繁榮的 80 年代，優渥的生活環境，使其沒有生活匱乏的經驗，也因此養成了活潑、自由、獨立的性格，有高度的創造力，有提早社會化的成人觀，具有正義感，具有兩性平等觀念。但相對的，也同時出現了低度接受權威的心理，有逸樂及投機的心理取向，具有不在乎的心理，挫折感接受力低落，且價值判斷有強烈的職業取向(陳金貴，1996)。

除此之外，大社會生態環境的不健全，價值體系的紊亂，是非觀的瞬息萬變，亦對大學生造成許多負面影響。尤其是大學生的人格成熟度仍不足，社會歷練仍有待加強，一旦脫離了學業壓力沈重的高中生涯，進入身邊沒有父母管束，多采多姿、自主性高的大學生活中，許多問題開始浮現。例如嗑藥、自我傷害、不良場所打工..等，皆是今日大學生常見的問題，更遑論所有大學生皆必須面對的戀愛、課業、人際關係、生涯規劃、人生觀..等常態性的問題。這種種的問題皆是學生事務的範疇，足以顯現大專院校中學生事務工作的重要性。

學務工作之重要雖然毋庸置疑，而學務工作仍有許多需要努力的空間，也是不爭的事實。探究學務工作效能無法充分發揮的原因，學生事務工作未能受到社會大眾的重視，應是為首一要素。張雪梅(2001)即指出，我國大專院校的教育改革，對學生事務方面的關切與檢討，極為罕見。各大學在極力爭取預算時，並未考慮是否也應要多分配經費給學務單位；當社會大眾討論到大學生的專業能力提升時，似乎忘了學生事務工作一直以來的努力重點—致力於提升大學生的生活適應力、溝通領導統御能力、情緒壓力的管理能力..等，同樣有助於學生未來在社會上的競爭力。

學生事務工作無法取得足夠的資源，是學務工作功能無法充分發揮的第二個原因。目前公立學校之訓輔經費是由各校從學校總經費中自行分配。以八十六學年度為例，公立大學院校平均訓輔經費佔學校總預算的百分之一點八八，私立大學院校更低（張雪梅，2001）。訓輔經費嚴重的不足，使得許多學校面臨學生社團活動場所不足、活動經費補助困難等問題。經費資源不夠外，人力不足、行政支持不夠..等，都是學務工作常有的困擾。

學務工作人才不易取得，是學生事務工作面臨的第三個困境。學務工作包含甚廣，學生問題複雜多變，且各類狀況層出不窮，因此原本就很難有所謂的專才；而學務工作主管又多半是學校內教師兼任，所學既非相關，任期一滿即想卸職；再加上學務工作較不受學校重視，工作內容繁瑣，工作負擔沈重，工作成效又難以在短期間內看到效果，因此，新的人力徵召不易，舊有人才紛紛求去。早期楊極東、林淑玲(1991)曾針對民國 76 年至 78 年大專院校訓導主任離職率做過調查(見表 1-1)。研究者亦依據教育部訓委會所編之「大專院校訓輔主管名錄」(教育部訓委會，1998 2000)整理出民國 87~89 年，中區大專院校學務工作

主管離職率(見表 1-2)。民國 79-86 年學務主管離職率，則未見書面研究的整合資料，由數據來看，此一偏高離職率十年中並未稍減。學務工作主管不穩定，學務工作推展勢必受到阻礙。

表 1-1：民國 76-78 年學務工作主管離職率

學年度 學務工作主	76 年離職率	77 年離職率	78 年離職率
訓導主任	36%	29%	32%
課外活動主任	46%	45%	52%

資料來源：楊極東、林淑玲，1991

表 1-2：民國 87-89 年學務工作主管離職率

學年度 學務工作主管	87 年離職率	88 年離職率	89 年離職率
學務長(訓導主任)	26%	44%	30%
課外活動主任	16%	52%	37%
生輔組主任	22%	33%	59%

資料來源：本研究自製

學生事務工作在大專院校推展有許多障礙，主客觀的環境未臻成熟，學務工作未能立竿見影，學務人才留不住，學務工作主管離職率高居不下，經驗傳承中斷，皆是學務工作效能不彰的原因。學務工作要能有所突破，除了學生事務工作的方向、學生事務工作人員的觀念與做法，需隨著時代的改變而做適度的調整外，找出學生事務工作的問題所在，瞭解學務工作人員所承受到的壓力，提供改善的方法，應是當務之急。

第二節 研究動機與目的

大專院校學生事務工作，在教育一環中不可謂不重要，但在考試掛帥、分數第一的學制下，學務工作在學校中卻常得不到應有的重視，祇要學生不出重大事件，學校的態度往往是得過且過，其重視的程度，遠不如務教工作或總務工作。

研究者投身學生事務工作多年，見證了大專院校學生事務工作的轉變，學務工作的成敗與否，勢必影響到學校教育的成效；而學務主管的工作態度與意願，則影響到學務工作的表現，如果學務主管的壓力困擾無法得到解決，去討論如何提升學務工作效能，皆只能淪於空談。

為瞭解此一現象，研究者曾上網找尋相關資料，並請教教育部訓委會主管人員，始驚覺此方面研究十分缺乏，偶有幾篇亦多為早期研究報告，文獻資料不足，益發引起研究者興趣，期能探討出究竟學生事務主管的壓力源為何？壓力有多嚴重？壓力對學生事務主管人員產生的影響多大？在在皆是研究動機。

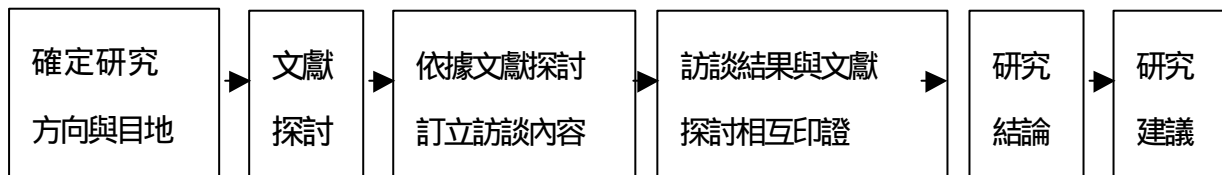
基於以上的問題，本研究之目的，為瞭解大專院校學生事務主管所承受的壓力，藉由研究之結果與建議，期能找出解決壓力的方法，提供學生事務主管人員、學校相關單位參考，引發學生事務工作同仁暨教育單位重視壓力之嚴重性，並藉以拋磚引玉，激勵學術界研究，做更進一步的實務性探討。

第三節 研究架構

研究者採文獻探討與深度訪談的方式，以中部地區大專院校一、二級主管為研究對象。本研究中所指之學生事務一、二級主管，乃指各校現職及甫卸任之學務長、課指組主任、生輔組主任、衛保組主任，心輔組主任(或學輔中心主任)。

在研究的過程中，首先依據研究者之研究動機，確定研究之方向與目的；其次則彙整國內外相關之文獻資料，以了解壓力之理論背景暨相關研究結果，第三則依據文獻探討的結果，訂立訪談的大綱，進行深度的訪談；第四將訪談的資料整理出結果，與文獻探討所得相互印證與比較，最後則依據研究結果提出個人建議。整個研究過程之進行架構如下：

圖 1-1：研究過程架構圖

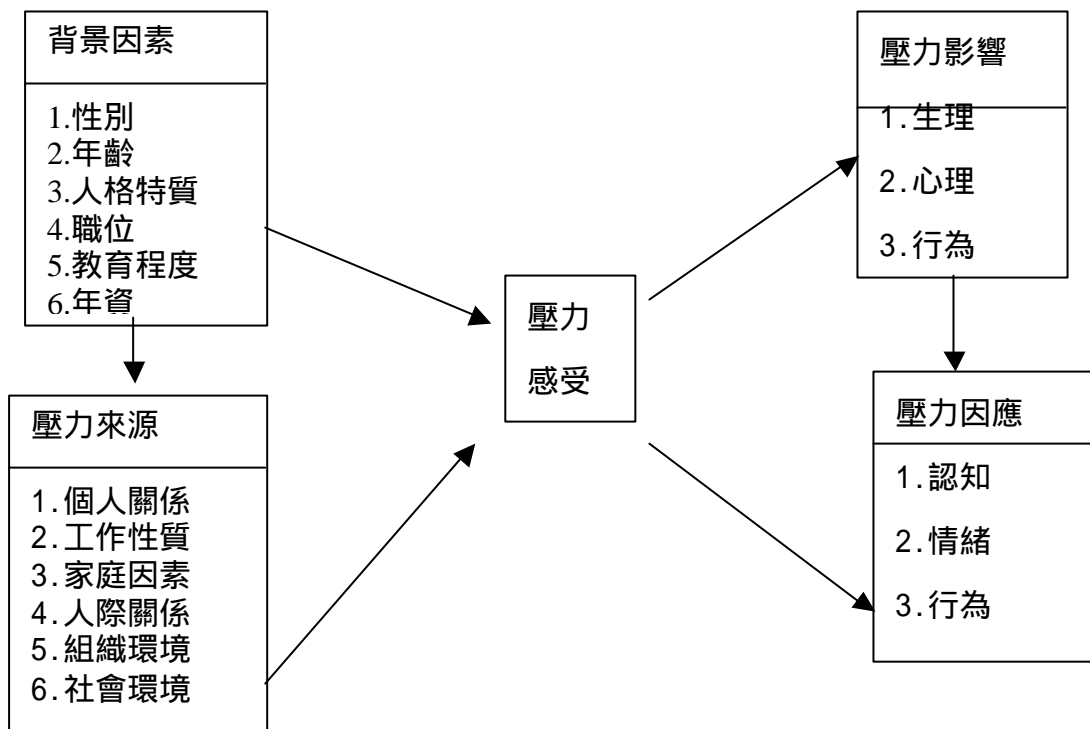


資料來源：本研究自製

由於與大專院校學生事務主管工作壓力相關之研究十分缺乏，可供參考引用之文獻不多，故本研究在本質上較屬於探索性的研究，藉由質化研究的方式，以壓力為主題，採半結構的問卷方式，廣泛的蒐集與學務工作人員壓力相關之資料。雖然不同於計量研究中，有明確的自、依變項關係的探索，但在訪談大綱的設計時，仍然依據文獻探討的結果，有相當程度的理論架構依

據，本研究之理論架構依據圖如下：

圖 1-2：理論架構圖



資料來源：本研究自製

依據此理論架構圖，本研究之訪談大綱如下：

- 壹、 在您擔任學務工作期間，感受到的壓力來源有那些？
- 貳、 您認為這些壓力對您產生什麼樣的影響？
- 參、 面對這些壓力，您的因應之道是什麼？
- 肆、 您認為有那些因素會影響到個人的壓力源或壓力感受？

第二章 文獻探討

第一節 工作壓力的意涵

「工作壓力」(job stress)之概念乃由壓力定義所衍生而出的，要瞭解工作壓力之意涵，首先應先對「壓力」(stress)一詞之定義予以界定，再進一步解讀何謂工作壓力。

壹、壓力的定義

壓力一詞源自於物理學的探討，最早對壓力作系統性探討者為 Cannon，他於 1932 年提出人們生理變化和其所受的壓力間有關連性(Hobfoll, 1989)。基本上，學者對壓力的定義大同小異，藍采風(1985)認為壓力係指某種情況下，使個人覺得似受到某種程度或種類的威脅。張春興(1994)認為壓力是個體處於威脅的情境下，頓時無法脫離困境時的壓迫感，故可知壓力是在個體知覺和環境間的交互作用下，所衍生出的緊張、害怕、焦慮等之情緒反應。

莊勝發(1999)指出「壓力是個體對環境中具有威脅性的刺源，經由該認知後，所產生的反應」，潘正德(1995)則指出「乃身體或心理狀態所引發具有強烈且有潛伏危險性的焦慮，例如轉學、改變婚姻狀態、至親好友去世等，皆會造成一些壓力。」吳毓琦(1992)認為壓力是個體對各種即將來臨的環境刺激，經由主觀的認知過程，產生了威脅的感受，及心理刺激之現象。也就是說，壓力深受個人主觀知覺，評估歷程的影響。因此，適應良好，心理健康的個體，是指能夠依據主觀的知覺，認知的評估，提出適應策略的個體。Mitchell(1982)認為壓力是一種對外在事件或情境的調適性反應，這種外在事件式情境對個人造成了極端的心

理和生理的需求。Greenberg & Baron(1997)則認為壓力是當個體面對外界壓力源時，在認知、情意及生理三方面的交互作用所形成的一種反應模式。

綜合以上學者的定義，大體上可發現學者們對壓力一詞的界定，同時包括了生理及認知兩個不同的理論切入觀點，生理學派對壓力的陳述，以被稱之為「壓力研究之父」的H. Selye 為代表，Selye 由生理的角度，將壓力之定義界定為「身體面對任何加諸於它的要求時，所產生的非特定反應。包括，我們必須適應的好事情<例如：升職>和壞事情<例如：心愛的人死了>，因為兩者都經歷相同的生理變化。」(轉引自林彥好，1991)。

Selye 在其所著的「生活的壓力」一書中亦指出，壓力是一種醫學與生物學的基本概念，和生物的維持均衡及抵抗疾病有極密切的關係。Selye 認為身體組織的傷害、細菌侵襲所引起的疾病、疲勞、飢餓、渴、痛苦，與動機受挫或生命受威脅等，都是構成壓力的要素。Selye 並將壓力的發展過程，區分為警報反應、抵抗、精疲力竭三個階段(袁之琦、游恒山，1990)。

認知學派則以當事人內在心理認知的角度，來探討壓力的產生及影響，認為壓力乃指個體在面對持續的不確定狀態時，卻必須做出與重大結果相關之決策或問題解決方法時對所處情境之認知狀態。若以數學程式來表現之，壓力是不確定(Uncertainty, Uc)，重要性(Importance, I)，持續性(Duration, D)三個因素的乘積。表示式如下：

$$S=Uc*I*D$$

S：體驗到的壓力強度

Uc：對可能獲取的結果所感到的不確定性

I：對這些結果所覺察到的重要程度

D：覺察到的不確定性之持續長短

由其程式可看出，構成壓力的三個成份中若有任何一個因素不存在，就沒有壓力可言(轉引自林財丁，1995)。

貳、工作壓力的定義

工作壓力則引申壓力定義的意涵，指個人在工作場域中，所承受來自於工作本身或相關因素所產生的壓力。陳甦彰(1981)指出工作壓力是個人能力和工作環境及資源的需求，兩者產生的交互作用，使得個體的心理狀態脫離正常道的現象，繆敏志(1993)將工作壓力模式分為：(1)工作需求、工作範圍決策模式、(2)認知評價模式、(3)角色壓力模式、(4)人與環境間適配模式、(5)管理導向模式五種。林純文(1997)。在探討教師工作壓力則指出所謂的工作壓力，應包括了人際關係、工作負荷、學生行為、時間支配、專業知能五個層面的壓力，五種工作壓力層面的總合，即代表當事人所知覺到的工作壓力。

黃義良(1999)將工作壓力界定為「個體對於自身週遭的工作環境改變或要求，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反應」。吳毓琦(1992)認為「工作壓力乃指當事人對於工作上所被賦予的要求、期許、職責時，所感受到的壓力」。曹爾忠(1983)認為凡因工作有關的因素而引起的壓力，都稱為工作壓力。它必須具備三個條件，第一，它是外在環境的要求與個人內在的能力與需求交互作用下，產生的差異與不平衡狀態。第二，他已經造成個體身心狀況脫離正常功能而引起主觀不愉快感覺的心理反應。第三，這些工作壓力反應，必須因工作有關的因素而引起(轉引自謝琇

玲，1990)。

陸洛(1997)則在回顧整理了相關的工作壓力理論和研究後指出，工作壓力是一個連續變化狀態之歷程，而非靜態的間斷現象。在工作壓力的歷程中，人是主觀的，更是能動的，個體絕非孤立無援地被動承受環境事件的衝擊，而是在協調環境、管理環境，與環境互動的，工作壓力是一個人與環境不斷協調，不斷互動之後的特異化結果，主觀性、互動性、歷程性和特異性正是工作壓力的本質所在。其中，特異性可以是個人層次的，如個人的生活背景、價值觀、內外資源等造成的影響，也可以是團體(職業)、社會和文化層次的，如職業特性、文化歷史脈絡和社會經濟結構都會造成不同的工作壓力現象。

第二節 工作壓力的相關理論與研究

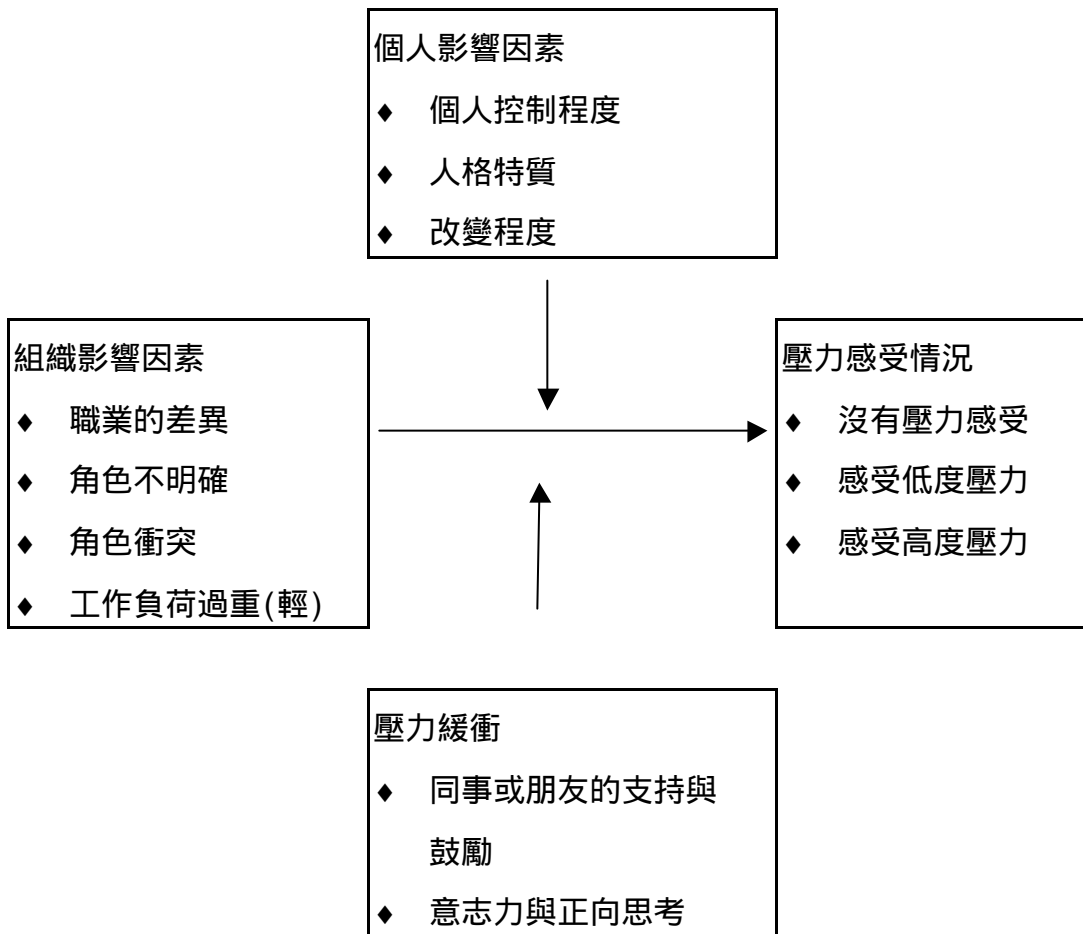
壓力是吾人在日常生活中，無可避免的一種情境，尤其是在工作環境中，面對來自於環境、同儕、自身等不同的期待及要求，組織中的每一份子，多少皆會感受到壓力的存在，在本單元中，研究者嘗試由工作壓力的相關變項，來探討其理論的基礎，首先說明與工作壓力有關變項間之關係，其次在分別依據不同之要項深入陳述。

壹、工作壓力的基本模式

在工作壓力的基本模式中，主要在陳述工作壓力的所有相關變項間的交互關係。Steer(1994)即指出造成工作壓力的來源主要來自於組織內的影響因素，諸如職業的差異性、角色的不明確、角色衝突、工作負荷過重等，而個人因素，諸如人格特質、改變程度、控制程度，以及是否能得到適度的壓力緩衝助力，諸

如親友的支援、正向的思考習慣等，皆間接的會影響到當事者對壓力的主觀感受(轉引自李聲吼，1997)，其變項間之關係見圖 2-1。

圖 2-1：影響工作壓力的主要因素(Steer，1994)



資料來源：李聲吼，1997

陸洛(1997)在其工作壓力的綜合性模式中，則指出來自於工作內的問題，如工作本身的因素、生涯發展、組織氣氛、組織結構、人際關係，及來自於工作外的問題，諸如家庭問題、政經問題等，皆為主要的壓力來源，會直接對當事者造成壓力，而個人的內在資源諸如特質、動機、策略、經驗等，以及個人所能取得的外在支持力量，則對當事人的壓力感受有增減分數的影響力。

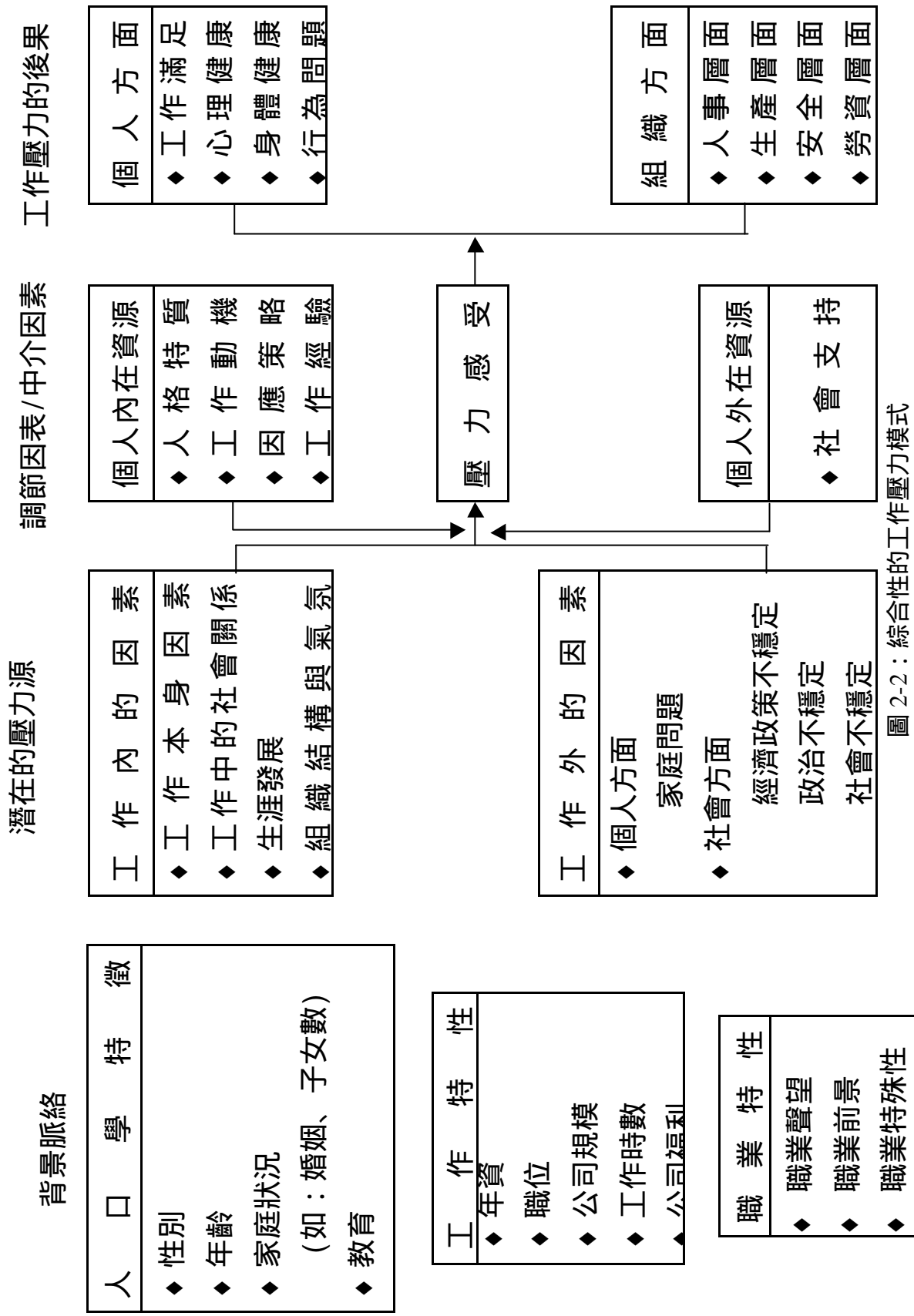


圖 2-2：綜合性的工作壓力模式

(資料來源：陸洛，1997)

最後，當事者所感受到的工作壓力，則會分別在當事者的個人生活及工作上產生影響，此外所有涉及到的個人，工作特性或職業特性的基本條件，皆可通稱為背景因素，對工作壓力，均有可能產生某種程度的差異反應，其變項間之關係見圖 2-2。

貳、工作壓力的背景影響因素

陸洛及高淑芬(1999)二人，將涉及工作壓力的背景因素區分為三部分，分別為個人背景、工作背景及職業因素背景，所有的背景因素，皆有可能對當事者產生不同程度的壓力來源，造成不同的壓力感受及壓力影響。

一、個人背景因素

(一)性別差異

不少研究的結果皆顯示，女性的工作壓力感受較男性高(Zappert & Weinstein, 1985)。對於工作壓力感受之性別差異的解釋則有兩大類：一為角色衝突的影響，二為職場結構特性之影響。因為女性角色而引發的角色衝突；其主要原因來自於社會大眾傳統以來，對女性角色期待上的刻板印象。以女性主管人員為例，當女性扮演領導者角色之時，常會因其與一般人甚而本身對女性角色的期待有所不同，而使得女性主管必須比男性主管面對更多工作外的壓力(林德明、劉兆明，1997)。研究顯示對女性主管的偏見與質疑，亦多來自性別角色的刻板化印象，而非來自對女性主管實際工作能力的評價(唐文慧，1988)。

性別刻板印象不僅在職場上造成女性的諸多困擾，也使女性陷入工作與家庭的衝突。在台灣的研究發現，職業婦女愈注重家庭、愈注重傳統價值，則感受到的角色衝突愈大(陳滿樺，1983；陳俐伶，1988)。從角色壓力(role stress)的角度來看，「家庭

角色」與「職場角色」的嚴重衝突，及家庭與職場對女性的雙重要求所造成的角色超負荷，皆會損害健康。

再由職場結構的特性觀之，企業組織中具有相當不利女性主管生存的結構特性，如男女升遷機會不同，女性主管缺乏「實權」，被象徵化。在台灣的組織環境中，父權主宰、泛家族主義和差序格局(楊國樞，1995；鄭伯壘，1995)，人脈經營和「圈子文化」(成令方，1996)，女性缺乏角色榜樣(role model)(林德明、劉兆明，1997)等內隱或外顯的結構性、規範性因素，都可能變成女性主管潛在的壓力來源。綜合上述研究，性別刻板印象、角色衝突及職場中不利女性的結構特性，均可能造成兩性所面臨不同的潛在壓力源，女性主管之壓力感受高於男性主管，壓力後果也較男性主管嚴重的現象。

(二)年齡差異

就壓力感受而言，研究結果相當分歧，有研究指出：工作者的年齡與整體工作壓力感受及各向度的工作壓力感受皆呈負相關，即較年輕的工作者，對工作壓力感受較為強烈(陳淑珠，1992)。不過，也有相反的證據顯示，工作者的年齡與整體或各向度的工作壓力感受並無顯著相關(張瑩如、楊素蘋，1992)。

李文銓(1991)指出，「以職業的專業程度及生命週期的觀念來看，似乎在30~40歲的年齡層所感受的壓力，較其他的年齡為高」。進一步探討可知，不同生涯階段中的焦點壓力源可能也不同，如對年輕工作者而言，「與上司的關係」及「被賞識」可能相當重要，而對年長工作者而言，「工作特性」及「收入」則可能更為重要。

二、工作背景因素

(一)職位差異

職位；代表工作者在科層體制中的位置，一般而言，組織結構複雜度越高，造成協調困難度增加，則工作壓力感受也會較高。同一組織中不同職位的人皆可能感受到壓力，然主要的壓力來源卻可能不同。以工作內容而言，職位較高者多執行決策、協調、管理的工作，因此知覺到的角色衝突比較低，但是卻負有較高的對他人負責之壓力(劉錦雲、夏天倫，1992)。而員工及低階主管，因為受到監督及工作特性因素的影響，在薪資、管理、晉升及權力方面較易產生不公平感，壓力感受普遍較上層主管人員來的高些(Singh，1994)。

(二)年資差異

工作年資與經驗有關，且與工作適應程度有關，亦可能與職位高低有關。大多數研究均顯示年資越高，整體工作壓力感受會下降(林懿中，1990；邱玫芳，1996)。但由另一角度來看，年資漸長雖有助於個人工作經驗的累積，工作適應及升遷成就的實現，而減少工作的壓力感，但在整體社會經濟蕭條時，為求人事精簡，年資較高或功能重疊的員工，又常是最先遭到裁撤的對象。可見工作壓力與年資間，並無一定的關係模式。

三、職業背景因素

陸洛(1997)指出，職業的聲望、前景、特殊性、皆會對工作者的工作壓力產生影響。以行業而言，專業程度高、必須對他人生命負責、市場重複性高以及高風險性行業的從業人員，均會感到較高的工作壓力。相較之下，公家機構的工作壓力較民營企業為低，且工作滿足較高(鄭乃壬，1992)。

參、工作壓力的壓力來源

在我們的日常生活中，存在有各式各樣的壓力，張春興(1992)認為生活中的壓力來源主要源自於生活的變化、生活瑣事、心理因素等三種原因，其中心理因素中又以挫折和衝突感為最主要原因。黃珮瓊(1999)則認為生活中的壓力，主要源自於生活環境、生理因素、生活角色三個向度，生態系統的壓力觀，則由個人家庭、社會環境間的互動過程中，指出家庭生活週期的轉變、環境的壓力、家庭的互動關係及溝通問題，是最主要的三個壓力來源(謝秀芬，1997)。

而所謂的工作壓力，則是日常生活壓力中最普遍存在的一種壓力的來源，是指影響壓力形成的來源因素，吳劍雄(1999)指出，工作壓力的形成並非由單一的因素所形成，不僅個人有關，而且必須跟組織與社會環境一起做探討，方能窺知工作壓力的全貌，並指出工作壓力的來源基本上可歸納為個人、組織與社會環境三方面，分述如下(吳劍雄，1999)：

一、個人方面

- (一)生理層面：一個人身體的好壞，對其工作的狀態有關鍵的影響，身體較差，工作處理能力就較差，工作壓力較大。相對來說，工作壓力大，也會影響身體狀態，這是一體兩面的。
- (二)心理層面：影響個人的行為，主要在於心理層面，例如一個凡事急功好利的人，自然會較大的工作壓力，因此對工作過於關注的心理，也會造成工作壓力。
- (三)家庭層面：家庭可能是製造壓力的地方，當家中有些許不如意，如夫妻吵架、小孩管教等問題時，也會反應在工作上，而家庭與工作兼顧問題，也是另一種壓力的

來源。

- (四)經濟層面：工作的目的固然是為了賺錢，但當個人經濟條不好時，個人的工作將變成最沈重的負擔，也因此直接的造成個人會有較大的工作壓力。
- (五)年齡層面：個人隨著年齡的增長，會有不同的工作壓力，在年輕時，初進就業市場，則有需要快速學習事物的壓力；而在中年時，則會產生如中年危機等心有餘而力不足的狀況；在老年時，則會面臨到退休的窘境。

二、組織方面

- (一)工作環境：工作場所的環境，對個人的影響也是最直接的，如燈光、噪音、溫度、通風等條件，都造成工作壓力的重要來源。
- (二)角色要求：這跟員工在組織中扮演的角色功能有關，包括各種角色衝突、角色模糊及角色過度負荷時，例如領班在雇主與工人之間，常有裡外不是人的狀況產生。
- (三)人際關係相處：指的是個人在工作職場中，與其他員工相處上所導致的壓力，如員工間發生衝突、競爭等。
- (四)組織結構：主要包括組織的規定、管制、決策權歸屬、變革等內部的制度。而太多的規定限制及員工缺乏決策參與，將會造成工作壓力的來源。
- (五)組織領導：指的是管理者的管理風格，某些領導的風格，如過度專制、放任，常會使員工感到緊張、害怕，所以會造成工作壓力。
- (六)組織成長階段：主要包括創立期、成長期、成熟期及衰退期等階段，而在創立期和衰退期，員工常會承受較大的工作壓力。

三、社會環境方面

- (一) 經濟不確定性：從整個經濟層面來說，是工作壓力的一個指標，因為當經濟不景氣時，自然影響企業的營運成效，所以身為員工的個人，也會有較大的工作壓力。
- (二) 政治不確定性：政局的穩定性，反映了投資環境良劣，直接衝擊企業生存空間，因此如果政治不穩定，則員工與雇主都會有較大的工作壓力。
- (三) 技術不確定性：現代的科技一日千里，新技術常常推陳出新，而這種因時代潮流所產生技術變革因應，也是個人所要面臨的工作壓力來源之一。
- (四) 工作階層化：造成工作階層化的原因，在於社會的不平等對待，如不同族群（如性別、文化、國籍等背景），常造成不同的工作條件差別待遇，這也會形成工作壓力的來源。
- (五) 社會期待：在社會傳統價值中，對不同的背景的人，會有不同工作期待，這也是壓力的來源之一，如對男人的工作要求比女人較高、學歷高者要求較高的工作表現等，這些也會形成個人的壓力。

吳復新（1986）則指出壓力來源與壓力二者間呈曲線關係，壓源的刺激程度太高或太低，均會產生高程度的壓力，而溫和的刺激，則常導致低程度的壓力，吳復新並將工作壓力來源，歸納為六大類，即工作因素、個人在組織中之角色、個人在組織中之事業發展(career development)，組織結構及氣候、個人在組織中之人際關係、組織外之因素六種，而每一種又可再細分為多種細目因素，其陳述如後。

- 一、工作因素：可再分為「工作量」、「工作的物質環境」（如光源、噪音、通風、溫度等）、「時間壓力」，以及「工作設計」。每個國家中絕大部分的主管均認為「時間壓力」和「最

- 後期限」(deadline)是第一號壓源，其次是「工作負荷過量」。
- 二、組織中之角色：主要包括「角色衝突」、「角色曖昧不明」、「管理職責」以及「決策責任」。
 - 三、事業發展：包括「工作保障」、「晉升」、「實現抱負之障礙」、「事業前程之不確定性」等。
 - 四、組織之結構及氣候：包括「對行為之各項限制措施」、「組織內之政治傾軋」、「組織變革」、「溝通問題」、「薪酬制度」。
 - 五、人際關係：包括與上司、下屬、同事以及顧客之關係。最易造成壓力的情況，就是與上述各種人員間發生了衝突。
 - 六、組織外因素：主要是與家庭、朋友、以及經濟和個人等有關的因素。

在有關工作壓力的實証研究中，由於本研究旨在探討學生事務主管人員的工作壓力，而大專院校學生事務主管人員本身多半為教師之身份，故教師工作壓力之壓力來源，應有相當程度的參考價值，在統整這些年來與老師工作壓力來源相關之研究可發現，造成教師工作壓力的來源，絕非單一向度，其中學生的不良行為、個人的人際關係、工作負荷量、行政支援不足、教師專業能力不夠、角色衝突、學校風氣、學校環境與學校制度，皆是造成教師壓力的主要來源(李玉嬋，1995；楊誌卿，1997；蔡先口，1986；張瑞林等，1990；王素芸，1992；吳毓琦，1992)。當然除了來自於教師角色的工作壓力外，學生事務主管人員同時還承擔了行政工作上的壓力，此部分研究者將於本章第三節中加以陳述。

肆、工作壓力的影響

一般而言，壓力對個人的影響，應同時包括心理層面與生理

層面的影響（黃珮瑛，1999）。在心理上，當生活出現壓力源時，通常在心理上會形成一些壓迫感，立即會產生的情緒，如緊張、慌張、嫌惡、生氣、錯愕等這些情緒會伴隨相關的行為反應，或者引導人去面對、反抗，或者促使人逃離、退縮。若一個人長期暴露在壓力事件的影響下，或是需要費力處理的壓力事情持續不斷地出現，則在其心理上容易導致長期的焦慮、憂鬱、無力感、無助等負向感受與負向情緒，進而形成消極、退縮或冷漠的心態，對個人的自信及自尊也有反面的影響。

而在生理層面，當壓力產生時，我們需要調整自己的身體狀態因應、或對抗、或忍受、或防衛、或逃避。在這一連串的生理反應之中，體內的免疫系統變成不活躍，因此較易受到傳染病的侵入，或是某組織功能的降低。若這種激動狀態不斷的重覆且頻率較高，可能導致狀況功能破壞而形成慢性疾病，健康就逐漸走下坡了。這些可能會出現的生理狀況包括：頭痛、失眠、胃潰瘍、皮膚疹等，各種不同的疾病。

吳劍雄（1999）則針對個人在工作組織中所承受的工作壓力指出，工作壓力是一種不自然與不舒服的狀態，如果壓力持續不斷或太過於強烈，超過個人所能負荷的程度，則會產生身心各方面異常的行為或疾病，一般而言，對工作壓力的反應，大致可分為生理、心理及行為三大類屬。

- 一、在生理上：一般的研究發現，工作壓力反應在生理方面，有下列的症狀，包括血壓增高、心臟病、頭痛、新陳代謝的變化，心跳呼吸加速、胃潰瘍、食慾不振等反應。
- 二、在心理上：工作壓力就是最明顯，就是產生如緊張、焦慮、不信任、幻想、易怒、消極、不滿足、疏離、注意力不集中、冷漠、低自尊等心理狀況，嚴重者，更會有心理方面的疾病發生。

三、在行為上：工作壓力在個人生活之行為上的反應表現，主要包括濫用藥物、抽菸、酗酒、滋事等，並且會有容易發生意外事件的衝動傾向。此外，在表現上，則會發生如參與組織意願降低、逃避個人責任、工作績效降低、離職傾向增加及缺乏創造力等現象。

吳復新（1986）則將壓力對個人的反應更清楚的分為六大類別，其基本之論述與前者十分相近，其中情形與心理方面的影響，與吳劍雄（1999）歸類中所指的心理上的影響相符合，而在個人方面的行為，有些是工作績效的行為，有益工作績效的行為上，則可歸併為壓力對行為上的影響，其六點分述如下：

- 一、情緒方面：這是指壓力對情緒方面的反應（例如工作滿足感）會產生有力且快速的影響。
- 二、心理方面：例如產生焦慮、疏離、注意力不集中、甚至神經病或自殺等嚴重的後果。心理方面的反應如果不加以處理的話，往往極易迅速惡化。
- 三、生理方面：壓力對人們生理方面的影響，可以涵蓋所有人類的病症，如胃腸方面的毛病，下痢、頭痛、皮膚病、失眠、高血壓、心臟病，甚至癌症等。
- 四、個人方面的：如抽煙、喝酒、衝突、滋事等。
- 五、有礙工作績效的行為：如缺勤、遲到、甚至罷工等。
- 六、有益工作績效的行為：如工作量增加、工作品質提高、準時上下班、與別人協調良好、材料浪費現象減少等。

在以各級學校老師工作壓力的研究中則顯示，在面臨長期的工作壓力下，工作者顯示出來的壓力症狀包括了疲倦、挫折、憤怒、緊張、焦慮、壓抑、神經質、頭痛、心跳加快，退縮、冷漠、不安、受威脅感、離職、工作效率降低、吸煙過多、失眠、胃痛、

心臟病、高血壓、高膽固醇等各類身心理及情緒、行為上之負面影響（王素芸，1992；吳毓琦，1992；蔡先口，1986）。

師大學生輔導中心（1989）亦曾調查臺北市國中教師壓力反應狀況，調查結果顯示常會發生壓力反應，其前面十二項依次是：心情不好、喪失幽默感、容易把事情忘記、容易發怒、想處罰學生、壓抑情緒、腰酸背痛、對批評過度敏感、影響處事能力、腸胃疾病、愛批評、無法集中注意力。教師壓力反應除了表現於教師身心健康方面，還產生對工作的不滿意，並影響組織氣候和士氣，同時形成組織功能不彰和效率減低。

伍、工作壓力的因應方式

在面對工作壓力之時，當事者應依據自己的情況與處境，發展出一套合於個人需求的壓力因應方式。吳劍雄（1999）指出當面對壓力源時，當事人至少可藉由改變造成壓力的情境、自我評價及分析、時間管理、適當的運動、肌肉鬆弛訓練、尋求社會性支持、建立積極正向的人生觀，協助自己增加抗壓力，取得外在助力，減少壓力的傷害。

黃義良（1999）在針對國小兼任行政教師之工作壓力調適的研究中指出，教師個人調適壓力的方法，以「解決問題」者佔最多數，其次的方法分別為「尋求協助」、「情緒調適」、「情緒宣洩」。林純文（1997）在針對799位教師的研究中則發現，「尋求支持」、「邏輯分析」、「情緒調適」的方式來因應壓力，謝琇玲（1990）在針對國中教師的研究中，則又發覺「問題解決」方式是國中教師最常用的壓力因應方式。

個人因應壓力的方式各有不同，除了個人應有自己的因應之

道之外，工作壓力的壓力源，亦有許多是來自於工作組織甚或大社會環境的問題，故要減緩壓力，光由個人著手是不足夠的，組織機構及社會體系亦應有其相對應的修正，以教師工作壓力為例，除了教師們應自行尋求合於自身需求的壓力紓解方式外，提供專業進修的機會，讓教師參與學校決策，改變工作環境，減少工作負荷量、彈性上班時間、提高工作重要性等，皆是學校行政單位可以協助教師減緩工作壓力的自行因應方式。

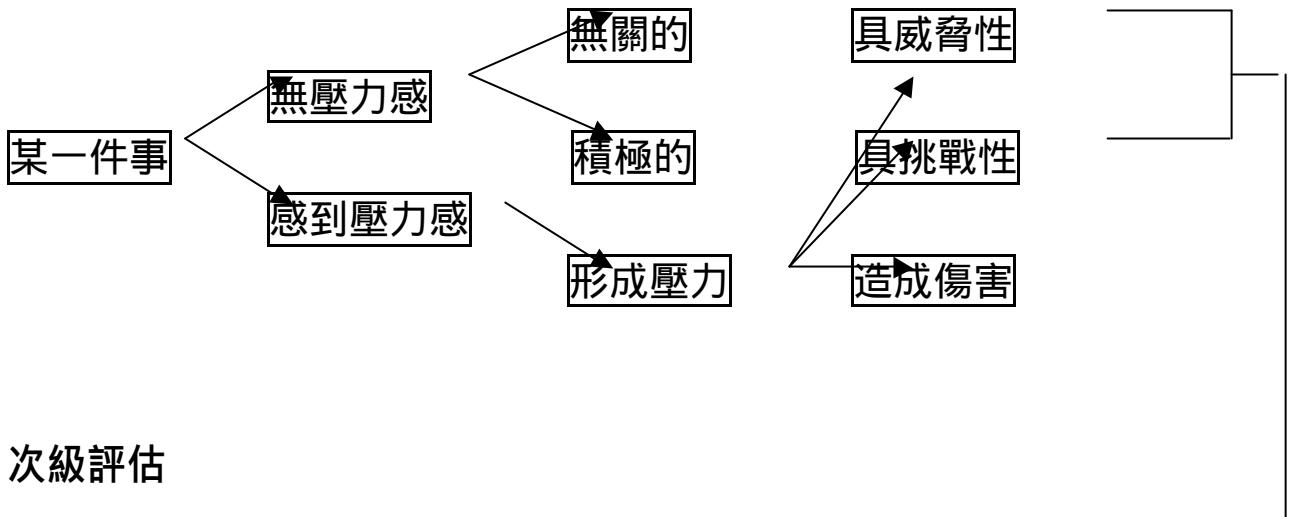
除了各類壓力的因應之道外，Folkman & Lazarus (1980)亦指出，個人對於壓力的認知與感受，常會有差異性的存在，故壓力來臨時，人們首先會依據自己對壓力源的認知與壓力感受，產生不同的評估方式，再依據不同的評估結果，決定應採的因應方式，在面對壓力的因應之道上，個人表現出來的因應方式是理性且具階段性的，其評估的過程見圖 2-3。

Folkman & Lazarus (1980)以個人對壓力的認知及判斷，來說明面對壓力時的因應之道，在面對壓力時，第一階段為初級評估 (primary appraisal)，指的是個體判斷一事件是否會造成威脅性的歷程。而其情境又分為無關的 (irrelevant) 積極的 (positive) 及感到有壓力的 (stressful) 三種型態，而最後覺得有壓力的情境又分為：受到威脅、想接受挑戰、事件的結果已經對個體造成傷害的三種情況。

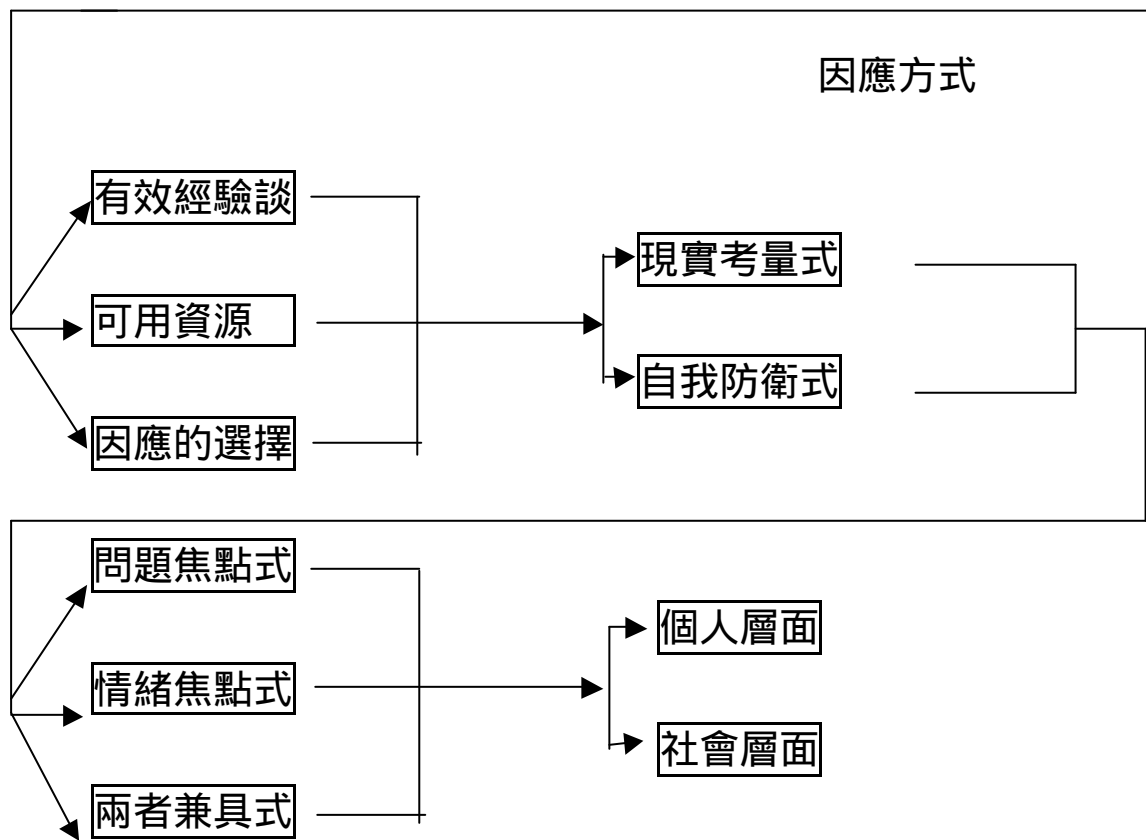
第二階段為次級評估 (secondary appraisal)，指個體再一次評估自己具備何種有效經驗、可用資源及需採取何種因應對策。再次評估 (reappraisal) 即第三階段，此階段屬回饋過程，它有兩種形式，一種是當個體察覺與環境有利的訊息出現時，使其對先前的判斷產生改變，此謂之現實 (realistic) 考量式；另一種則是指個體感到大勢已去，為減少自己負面情緒，而將具

圖 2-3 壓力互動歷程模式

初級評估



次級評估



資料來源：王秀慧，1999

威脅的事件再次評定為不具威脅，稱為自我防衛式（defensive）。

第四階段是因應方式，由 Folkman & Lazarus（1980）的研究結果將因應方式分成三類取向，即問題焦點因應法，如擬定計劃而執行；情緒焦點法，如自我孤立等；第三種是兼具上述兩種取向的因應法，如和他人共同討論或尋求社會的支持等，最後一個階段是調適後的結果，在個體使用因應方式後可能使自我的生理及心理健康狀態，進而對社會產生助益。

第三節 工作壓力與學生事務工作

壹、我國學生事務工作的沿革

回溯我國學生事務工作演變過程，可概分：抗戰時期、遷台後、解嚴後等三個時期。

一、抗戰時期：（民國 28 年~民國 33 年）

陳立夫先生時任教育部長，為因應抗戰時的特殊時代背景，提出三項成立訓育體制的原因：「一因推行導師制，須有統籌的機構，二因戰時學生貸金、救濟、疾病照顧及徵調種種有關學生事務增多，須有主管機關，三因戰時須集中意志爭取勝利，青年活動須有積極指導，方可免入歧途、妨礙抗戰。」

此套制度基本架構包含了傳統倫理道德、三民主義及教育宗旨之理想，抗戰所需而創設學生軍訓制度，此時訓導處依照教育部頒布「專科以上學校訓導處分組規則」，設有學生生活指導組，軍訓管理組，體育衛生組。

此一階段之訓導特色有二：一為軍事管理組由軍事教官兼任，建立軍事教官參與訓導工作之制度，另一特色為教育部依據我國傳統「師儒訓導」、「教訓合作」的精神，並參酌英國牛津、劍橋大學的導師制，公布「中等以上學校導師制綱要」，正式建立我國訓育制度上特有的導師制，且實施迄今（黃玉，1996）。

二、遷台後(民國 38 年~民國 70 年)

政府播遷來台初期，百廢待舉，有鑒於教育為百年大計，因此在動員勘亂時期中，仍著重於愛國思想教育，並恢復學生軍訓，並逐步修訂訓育工作指導方針，諸如民國 51 年頒布「生活教育實施方案」，民國 57 年修政「訓育綱要」，民國 60 年公布，「民族精神教育實施方案」等，並於民國 65 年開始廣設輔導中心，其目的為維護與增進學生身心健康，並協助學生解決生活及學業等問題所引起之心理困擾，培養健全人格，發揮個人潛能，使其成為有為有守之國民（大專院校推展學生輔導工作注意事項，1979）。

其間訓導組織亦隨之更動，民國 51 年合併「生活指導組」與「軍訓管理組」為「生活管理組」，保留原有之「體育衛生組」，增設「課外指導組」。民國 63 年又將「生活管理組」變更為「生活輔導組」首度將輔導的觀念引入訓導中，同年並變更「課外指導組」為「課外活動組」，此一體制運作至十年後方有更改。

三、解嚴後(民國 70 年迄今)

70 年代中期，是我國政、經情勢變遷最快的時代，政治上解嚴及民主的發展加上理念得以提出，使訓育制度與工作面臨極大的挑戰，訓育被看成威權的代表，校園民主的呼聲，響徹雲霄，始提出「軍訓教官退出校園」的主張（黃玉，1996）。此一時期，非但學生提出鬆綁之訴求，學生事務工作人員亦感受到訓導方向

與制度應做大幅度的變更，以符合時代需求。

民國 83 年，大學法通過，訓導制度進入一個新的里程碑，其中最主要的為將訓導處更名為學生事務處；體育組獨立成室；並代表出席校務會議及與其學業、生活及訂定獎懲有關規章之會議，各校應保障並由學生成立自由團體；建立學生申訴制度；軍訓室只負責軍訓及護理之規範，教官不再明訂負訓導之責（大學法，民 83）。至此，大學學生事務勢必有一段摸索期，諸如學生申訴制度，學生參與相關會議，軍訓教官不再明訂負訓導之責，導師制度加強等皆為學生事務工作投下變數。自抗戰至民國 83 年大學法修訂為止，大學校院學務及組織結構演進表見表 2-1。

表 2-1 大學校院學務處組織結構演進表

民國 28 年	民國 51 年	民國 63 年	民國 74 年	民國 83 年
· 訓導處	訓導處	訓導處	訓導處	學生事務處
· 生活指導組	生活管理組	生活輔導組	生活輔導組	生活輔導組
· 軍訓管理組				
	課外指導組	課外活動組	課外活動指導組	課外活動指導組
			體育運動組	獨立成為「體育室」
· 體育衛生組	體育衛生組	體育衛生組	衛生保健組	衛生保健組
				原教官室獨立為 「軍訓室」

資料來源：何福田、張慶勳，1988

貳、我國學生事務工作的困境

學生事務工作並非單向的，它受到週遭環境的變遷衝擊，如果不能順勢突破，在運作上必將受到困境，學生事務工作的困

境，來自學校內外，就其大要概分為六點：

一、社會風氣影響校園文化

社會風氣改變，影響所及，也產生校園的新文化，電腦網路、影視媒體、不成熟的民主體制、哈日風，在在影響校園，也改變了學生的價值觀，其帶來的負面影響如校園倫理不振，無限擴張的校內民主，皆為學生事務工作推展之路設下柵欄。

二、學生事務工作界定不確定

大學法雖明確將訓導改為學生事務，但在本質上若不加以調整，則予人換湯不換藥之感，但我國學生事務理論基礎並不穩固，反觀美國學生事務發展典範則較有脈絡可尋，理論基礎較我國完備（見表 2-2）。依此看來，美國學生事務之理論涵蓋神學、哲學、社會學、行為科學及發展科學理論，雖仍有發展空間，但基礎理論尚可勉強為之。

我國學生事務理論早期相當蓬勃，較著名者有民國二十年余家菊譯述之「訓育論」，三十年楊同芳著「中學訓育」，三十二年汪少倫著「訓育原理與實施」，來台後，五十三年王昇著「訓導原理與實施」等，可惜近二十年來，訓育學理的研究，卻相當缺乏（黃玉，1996）。

學生事務工作在理論基礎不完備之下，面臨轉型，則更需應用科學的大學生發展理論，黃玉（1996）認為可以考慮引進美國大學生發展理論的其他三大類：認知 結構論、類型論、個人環境互動論，亦應被陸續引進並實證於台灣的大學生，以建立有系統的台灣大學生發展理論，作為學生事務工作的理論基礎。

表 2-2 美國大學學生事務發展典範與理論基礎表

發展典範	目標	關係	理論基礎
代替父母地位	管理控制學生行為，培養有道德的人。	父母 子女	神學、哲學。
學生服務	提供治療與服務去幫助有困擾的學生，以協助主要教育目標（課業學習）的完成。	服務提供者 消費者	社會及行為科學
學生發展	運用正式發展理論，去安排環境，以協助大學生學習及全人發展。	發展教育者 受教者	個人及團體發展的科學理論

資料來源：黃玉，1996

三、學務工作不受重視

傳統的治學觀念中，學業的表現一直主導著主流價值，傳統訓導的觀念，則在於排除學生問題，使能導之向學，警察與保護者、規誡者的角色定位，使得學務工作人員主管感受到地位不如教務甚至不如系所主任，雖號稱三長(教務長、學務長、總務長)，但基本心態上仍差了一截，甚至升遷管道上，鮮有以學務長而獲遴選為校長，學務工作予人「學術氣息」不夠，是學務工作人員的無奈。在學校的發展中，無論公私校，教務、總務、人事、會計在某些心態上的比重，似超過管理學生的學生事務工作，價值上的不受肯定，是離職率高的一大因素。

四、學校轉型

教育體制的開放與改制，許多專科升格為技術學院，技術學院改制為科技大學，在光鮮的表層，改變最大的是學校的校名，而學生人數既多且複雜，以中部技術學院為例，大都設有五專、二專、二技、四技。升格為科技大學後，再加上大學、研究所。多元性的學生層面及年齡落層，一一皆為學務工作帶來挑戰，僅是制服穿著，管理方式，即可讓學務工作人員為之困擾不已。

五、學生次文化

次文化與主流文化的差異往往形成人際交往的鴻溝、價值改變與個人意識拉高，學生事務工作的困境也更加深。在大環境的改變及同儕團體影響下，大學生的次文化應如何導正，成為學生事務工作人員的一個要項。何福田、張慶勳曾以校園的文化針對大學學生自覺的新文化歸納出下表（表 2-3）。

表 2-3 學生校園新文化學生數百分比、等第一覽表

等第	學生校園新文化	平均數	約占學生人數百分比
1	自我中心	4.531	50-74
2	受影視媒體影響	4.437	50-74
3	上網路	4.375	50-74
3	以機車代步	4.375	50-74
5	凡事求立竿見影 — 速食文化	4.156	50-74
6	逸樂取向	4.125	50-74
6	重視休閒	4.125	50-74
8	談戀愛	3.969	25-49
9	追求流行、趕時髦	3.938	25-49
10	崇拜偶像	3.844	25-49

11	打工、工讀、家教	3.781	25-49
12	有次級團體的特殊語言	3.563	25-49
13	有創意	3.469	25-49
14	參與社團活動	3.281	25-49
15	喜談命相、星座	3.000	25-49
16	玩電動玩具	2.937	11-24

資料來源：何福田等，1998

此外，何福田等(1998)的問卷顯示，訓導主任及學務長認為其它的校園新文化尚有以下各項：1.人手一機，也可列入「趕時髦」項下。2.性開放、性行為氾濫、多角戀情、墮胎事件等。3.網路交友。4.現實主義。5.個人意識、主觀性、自主性強。6.參與政治活動、宗教活動。7.吃消夜、晚睡。8.第一節上課常有許多同學遲到、吃早餐。9.衣衫不整。10.選課以容易及格或得高分取向。11.玩股票。12.兩性平等觀念。13.投機心理取向。14.不在乎的心理傾向。15.終日渾渾噩噩、不知所為。

六、工作負荷多而瑣碎

學生事務工作人少事多，再加上事情有些又是不能預知的（如天然災害、學生衝突事件、車禍）常令學務工作人員疲於奔命，依據何福田、張慶勳（1998）研究，教育部對各校訓輔工作重點指示、歸納出十三項工作要項：1.生活教育之輔導。2.學生心理諮商與輔導。3.社團活動指導。4.導師功能之發揮。5.學生參與社會服務。6.衛生保健及疾病處理。7.意外事件與危機處理。8.交通安全輔導。9.學生宿舍安全維護與管理。10.學生溝通網路之建立與輔導。11.學生獎懲與申訴案件之處理。12.學生自治組織之輔導。13.兩性關係之教育與輔導。

另歸納大專院校訓導主任及學務長的看法，除上述十三項外，尚包括下列八項：1.僑生生活輔導。2.學生國際交流的推動。3.學生操行成績評定方式的改變。4.學生法律知識的教育活動。5.學生文化通識的教育活動。6.學生輔導 生涯輔導、就業輔導、人生觀及價值觀的建立。7.加強親職教育、建立學校與家長溝通互動網 8.生活教育之輔導--宿舍、停車、洗衣、曬衣、工讀、餐廳伙食 等問題（何福田，1998）。

學務工作的注意力，皆在學生生活教育上，項目多問題複雜，而往往這些工作又非能立竿見影有顯著的成果，形成工作人員另一種負擔。

參、學生事務主管之工作壓力

凡是與學生發展有關的事項，均屬於學生事務工作的範疇（張雪梅，1996），學生事務主管面對的，是不斷變遷的學生價值觀及衍生出來的行為，在服務的概念下，該如何滿足學生的需求又能納學生於法治的規範下？尤其是每個學生的成長環境，人格特質需求皆不盡相同，必須找出「平均數」滿足大部份學生，而又要專案輔導或滿足有獨特需求的學生，讓服務更臻周全，是學生事務工作人員面對的高難度挑戰。除此而外，學生突發的狀況亦為學生事務工作人員必須處理的事，往往一件突發狀況並非單純的面對學生，背後偶有家長，民代甚至黑道的涉入，會讓問題更加複雜，加深了處理的因難度。

學生在學受教，家長對子女的期待與對學校的要求是相對的，自生活上衣食住行的照顧及精神道德上的陶冶，往往站在第一線的又是學生事務工作人員，而期待與要求又常不能滿足家長，溝通協調變成了業務外的另一項負荷。

學校與社區的關係是微妙的，社區享受著學校所帶來的繁榮商機，利用寬闊的校園與設施散步運動，卻也毫不留情的排斥學生所帶來的不便，例如機車停放問題，幾乎是每所大專院校所難解的課題，社區的不滿情緒，學生事務工作人員也幾乎「概括承受」。在校內而言，因為業務上的需要，學務工作勢必要與相關單位做橫向連繫，但總有扞格之處，經費問題、場地問題、公假問題、學生幹部成績問題..都有一番折衝與協調。而學生事務工作人員在做事又得不到行政支援的狀況下，又該如何辦好學生事務工作?再加上學校行政首長的期許，自身對業務的責任感，又常壓迫得學務主管很難感受到高標準的工作滿意度。

最後，學務主管的工作時間，為配合學生活動又常常利用週休二日與寒暑假舉辦，自然排擠了與家人相處的時間，打亂了家庭的生活秩序，因此，學生活動與家庭相處往往難以兼顧，於是面對家人的情緒，及上述各種狀況交相煎迫，工作人員既要面對又無力解除種種的壓力源，自然也影響到本身的健康。

學生事務工作人員之工作壓力雖顯而易見，然相關研究卻極為少見，在少數有關輔導人員工作壓力之研究上，皆以國中、小輔導教師為研究對象，鄧柑謀(1990)在以國民中學輔人員為對象的研究中指出，「工作負荷」及「人際關係」是訓輔人員最主要的壓力來源，陳瑞成(1997)在針對 173 位國小輔導主任的研究中指出，輔導人員在「諮商輔導」上的角色期望最高，但感受的壓力也愈大，其中女性主管人員承受之工作壓力更甚於男性主管。

在一篇以我國大學院校學生事務處主管為對象的研究中，探討學生事務主管工作環境因素對其職業倦怠感之影響，研究指出，學生事務處的主管們感覺有較多的工作壓力，較無法掌控其工作環境，工作缺乏創新性且工作較無法朝向任務取向時，就會

經驗到較高程度的情緒耗竭之職業倦怠感，及非人性的職業倦怠感，其中工作壓力是預測情緒耗竭的職業倦怠感時的最有力之預測項目（駱芳美，1996）。

第三章 研究方法

本研究的目的，旨在瞭解與評估我國大專院校的學生事務主管，在工作職場上所承的壓力狀況，近些年來，有關工作壓力的研究論述十分普通、然而就教育體系而言，有關教師工作壓力之研究，多以國民中、小學教師為研究對象，有關大專院校教師工作壓力之研究並不多見，更遑論是針對大專學生事務主管的工作壓力探討了，事實上，大學生年齡層較高，自主性高，呈現的問題性較為多元化，相較於其他各層級學校的學務工作，大專院校的學務人員在工作分寸拿捏及角色的扮演上，更顯得困難度高，而其相關之工作同仁，所承受的壓力，自也就更為沈重了。

由於大專院校與其他各層級學校的校園生態大為不相同，相關之研究，只能引為參考，並不足以說明問題的狀況及嚴重程度，較為可靠安全的方法，應是不事先預設立場，謹守中立原則，以多重的角度去瞭解，我國大專院校學生事務主管，所承受如工作壓力來源為何？所承受的壓力影響為何。研究進行之目的，主要以瞭解狀況為首一目標，其次才提出個人看法及建議，為未來更深入之研究預作準備。

為達成前述重在瞭解、避免預設立場之研究目的，本研究擬採取質性研究的方法進行資料之蒐集與分析，研究者不預設理論架構或假設，資料的處理主要是採取歸納方法。在做資料的蒐集與研究分析時，儘可能依照研究對象的習慣去了解人與事，避免將研究者參考架構套在研究對象身上(陳世堅，2000)。

質化研究可應用於對未知領域的探索，邏輯推理多採歸納法，方法上常運用參與者自己的語言、字彙，藉由較細緻深入且長且久的訪談來理解被研究者主觀的世界。其最大優點在研究者

能擁有較為彈性的研究空間。且較為多重的資料蒐集方法，不僅不需如量化研究般，需事先界定問題，或事先提出可驗證的假設，反而可以隨時依據資料收集的程度與內容來修正、更改或增減原先的研究設計與研究方法，達到能對研究主題有更深入且廣泛瞭解的目的(David, 1995; Rubin & Babbie, 1993; Strauss & Corbin, 1990; Dane, 1990; Tuttr, Rothery & Grinnel, Jr, 1996; 潘明岩譯, 1999; 吳芝儀、李奉儒譯, 1995; 簡春安、鄒平儀, 1998)。

本研究以大專院校的學生事務主管人員為研究對象，由於相關的研究不足，對問題缺乏基本的認知與理解，量化研究的條件並不充分，故採取以深度訪談質化研究方法，輔以相關文獻資料的探討，企圖由兩種不同途徑但相互呼應的研究方法上，最具真實性，多面性及深度性的第一手資料。

第一節 研究設計

本研究在研究設計上，採文獻探討與深度訪談兩種方法併行的方式進行研究。此種研究設計在本質上類似於胡幼慧(1996)所謂的非線性式的三角檢視原則，是一種融合了不同研究方法的多元研究方法，此方法可使研究者以不同的方法蒐集不同的資料，予以互相檢視、互補、整合。在理念上，能使研究者更深入完整的瞭解現象，故研究者有相當寬闊的空間，可以依據自己的需要，在不同的研究方法中做適度的挑選與合併。

「多元方法」由某種角度而言，也是一種與「行動」結合的研究方法。在針對社會面、制度面、政策面等問題時，由於兼備了「人」、「事」、「時」、「地」等多層面向的影響因素，故在做探討時，多元方法下所提供的多元資訊，方能真正協助研究者，由

各種的角度來評估事實的真相與未來的走向。由於此種方法兼俱了「促進各系統間的瞭解」、「減少浪費」及「避免錯誤嘗試」等優點，是研發一個新議題應具備之過程，故也可視其為一「行動計畫」(李麗日，2000)。以本研究而言，所謂多元方法即指文獻探討法及深度訪談法，其說明如下：

壹、 文獻探討法

由於有關大專院校學務工作主管人員工作壓力的實証研究並不多見，因而由文獻資料上的補充說明，益發顯得重要。在文獻的蒐集中，研究者主要以國內外與工作壓力及學生事務工作有關之期刊雜誌，學術論文，博碩士論文為探討目標，分別從名詞界定，基本壓力模式、壓力來源、壓力影響及因應方式等方面進行資料的彙整，在實証研究的參考上，則以與教師工作壓力及行政主管工作壓力方面有關之研究論文為主要參考內容，取其大專學生事務工作主管人員，多半同時兼具教師及行政主管之雙重身份之意，雖與本研究對象並不完全相同，但應具有相當程度的參考價值。

貳、 深度訪談法

此方法以中部地區大專院校現職及甫卸任的學生事務工作一、二級主管人員為研究對象，目的在瞭解學務工作主管人員在真實職場工作情境中所面臨的狀況、問題、壓力、困境、期待...等，並將研究結果歸納整理，一方面提出個人見解與建議，一方面提供相關領域之學者專家及機關團體為參考。採用此方法的理由乃因為有關之研究並不充分，社會大眾甚至教育主管單位對大專院校學務工作主管人員的壓力狀況，僅止於常識性的瞭解，不僅缺乏深入的狀況理解，更無明確的數據顯示，讓研究者對本研

究的主題能有基本上的認知，故而量化研究的條件並不足夠，深度訪談的特色，正可以讓研究以由一個較不設限的角色，讓研究對象自然且深入的陳述問題的多元面向，故較能符合本研究之研究目的。

第二節 研究對象與取樣方法

本研究研究對象，為現職及甫卸任之大專院校學生事務一、二級主管。所謂學生事務主管之界定由於大學法修訂後，自以往「組織形式」之規定方式，改為以「權限內容」為規範方式，以增加彈性，故各校略有所別。一般而言，學生事務長為一級主管，掌管全校學生事務工作，下分三組，分別為課外活動指導組、生活輔導組、衛生保健組、皆為二級單位。學生輔導工作人員依各校組織規程界定之不同，而歸屬不同層級，部分學校將訓導與輔導分立，視學輔單位主管為一級主管，部份學校則視其為二級單位，與課指組、生輔組、衛保組並列於學生事務長下。此外就輔室、軍訓室、體育室、僑輔室等單位，或歸屬學務處下或獨立為一級單位，各校規定有別，稱謂亦有所差異。

為求在選取樣本時能有一定的標準，本研究所指之學生事務一、二級主管乃指各校現職之學務長、課指組主任、生輔組主任、衛保組主任，心輔組主任(或學輔中心主任)，其他人員則不列入研究對象之考量。由於我國大學暨專科院校共計有 111 所(教育部，2000)，為求資料取得之便利性，本研究之研究學校以中部地區大專院校為代表，共計有中興大學等 30 所學校。

在取樣的方法上，本研究首先採取簡單隨機抽樣之方式，由 30 所中區大專院校中，隨機抽取十所學校為研究學校，為使研究能順利進行，盡量找有私交，或樂意接受訪問之學務主管為深度

訪談之對象。其中一級主管部分，採取立意取樣中之同質性樣本取樣方法(簡春安、鄒平儀，1998)，以各校之學務長為研究對象，目的在對這群有類似工作經驗的樣本，做深度的瞭解。二級主管部分，則請學務長就二級單位中，選取一位適當之人員參與訪談，預定樣本總人數共計 20 人。唯於實際訪談中，因部分學校主管公務過於忙碌，無法依約參與訪談，故各學校視情況而定，或約談一人或約談二人，實際受訪學校共計 10 所，受訪對象共計十六人，其中七名為一級主管，九名為二級主管。

第三節 資料蒐集

本研究採質化的資料蒐集方式進行之。質性研究的資料蒐集方法，主要是經由研究者的觀察(observation)、錄製(recording)，訪談(interview)而來(胡幼慧、姚美華，1996)。

在資料收集的方式上，本研究主要是和現任的學生事務一、二級主管人員進行深度的訪談。訪談同時，並透過直接觀察與現場錄音的方式，藉以深入探討受訪者的經驗、態度、認知、感受等訊息。錄音之部分，主要目的在於可完整的紀錄所有研究對象的言談，避免因筆錄而產生之遺漏，且可保持談話過程的流暢性。訪談過後，則可依記錄繕寫逐字稿，以達資料之完整性。直接觀察則主要在觀察訪談對象的肢體動作與非語文的訊息(私人空間、視覺接觸、超語言..等)，用以和受訪者的語言訊息做相互的對照比較。

訪談的方式基本上採半結構式的訪談方式，在訪談之前，由研究者先設立訪談主題與訪談架構。其架構主要包括個人基本資料；所承受到的壓力類型；壓力的來源；壓力所引發的影響；個人的因應方式等五個層面的問題。訪談大綱的訂立主要在確定訪

談時，研究者所想要取得的資訊皆能被涵括。在訪談開始，會先對受訪者做簡單的前言陳述(prefatory statement)，目的在集中受訪者注意力，並給予其組織思緒，以備答詢的時間；個人基本資料部分，則置於訪談的最後部分才進行，以避免訪談過程中冷場尷尬氣氛的產生。

在實際的進程序上，首先是以電話與受訪學校之學務長聯繫，取得學務長之同意後，排定訪談時間，並先行寄出訪談大綱供受訪者參考。在二級主管的部分，則在取得學務長之同意後，再請學務長協助推舉一位適當二級主管接受訪問，每一位受訪者之訪談時間約為 50 分鐘左右。

第四節 資料分析

在質性資料的整理分析方法上，並沒有一致性被接受的標準步驟，在紮根理論中，Strauss & Corbin (1990) 強調研究的步驟應是將所收集到的資料打散，重新概念化，再以新的方式將資料重新整合在一起的一種操作化過程，此一程序可經由開放登錄(open coding)、成軸登錄(axial coding)、選擇登錄(selective coding)的三個步驟來完成，而研究者在過程中，則應盡力保持創造力、嚴謹性、持續性與理論敏感性四者間之平衡。

本研究之資料分析則採用簡春安、鄒平儀(1998)的質性研究資料分析七步驟：

- 壹、確認研究目的，以決定資料分析之重點。本研究以瞭解實務工作者的實際經驗為目的，故分析重點設在受訪者之經驗、看法、建議等問題上。
- 貳、分析前先完成資料的準備工作。其方式為先將受訪對象及問題均先編號，再將繕寫完畢之訪談逐字稿依題序剪開分

別貼在不同卡片上，一人一卡一問題，由於卡片上皆有受訪者與題目之編號，故不易混淆。完成後再採跨個案分析方式，將所備資料按題分類，有多少題目，卡片就分為幾類，分析時，再依題目作分析。

- 參、依據每張卡片的內容作卡片「特質」分析。所謂的特質，事實上就是將卡片的內容，給了其一個概念化的名稱。
- 肆、集中主要的特質，作歸納性分析。將每張卡片出現的特質做一個簡單的統計，經常出現的特質，則應特別加以理會，若次數出現不多，但在理論上有其特別意義之理論特質，也可以予以分析。在將所有卡片的特質集中後，研究者可藉由不同的思考脈絡，建立出自己的概念、模式的理念架構。
- 伍、當組織、概念、架構出現時，則將受訪者的話列出，當作證據，用來說服讀者接受自己建立出來的概念或架構。
- 陸、若在特質分析中呈現出某種變項的特別關係時，便將此變項視為第二變項，甚而第三變項而加以考慮，變項的考量越多，表示思考層度越高，理念上的發展也就越加投入。
- 柒、質性資料的最終目的，在達到整體性觀念的呈現，而非僅只是某些變項的深入探索，研究的可讀性與說服性便由此得以顯現。

第四章 研究結果

本章將呈現研究設計中，以中部地區大專院校現職或甫卸任之學生事務工作一、二級主管人員為研究對象，採深度訪談的研究方法，所蒐集得來之資料，加以整理與分析後得到的研究結果。深度訪談時所採用之訪談大綱，乃依據文獻探討過程中所做的相關理論及研究之彙整結果，由工作壓力的背景影響因素、壓力來源、壓力影響及因應方式等四個方向，來進行訪問；而資料的整理及分析過程中，則嘗試將研究發現與文獻探討中已有之理論及前人之研究相互印證，比較其異同，並嘗試予以詮釋。

研究的結果在呈現上，分別以「研究對象之基本資料」、「學生事務工作本身所產生的壓力源」、「學生事務工作相關的壓力源」、「學生事務主管工作壓力的影響」四節陳述於後。為避免篇幅過大，在每一項目中僅選取數名受訪者的主觀陳述為見証，並於每一節結束後，以表格彙整所有受訪者之意見，以便於讀者瞭解受訪者意見之分布狀況。

第一節 研究對象之基本資料

本研究之受訪者的基本資料中，包括了七個變項，分別為性別、學歷、婚姻狀況、學校類型、學務工作年資、現職年資與工作職級。其中工作職級乃指其職位在所屬學校組織章程中的編制等級，在本研究中，“A”代表一級主管，“B”代表二級主管。此外為了達到保密原則，避免受訪者在有心者的按圖索驥下，身份曝光，故在資料的整理上，易於洩露身份的基本資料如年齡、學校名稱等，皆予以消除，僅以流水號替代之。見表 4-1。

本研究之受訪人數共計十六名，由工作職級來看，其中一級

主管有七名，二級主管有九名。再由性別的分配觀之，男性受訪者共十二名，女性受訪有四名，且皆集中為二級主管，這與台灣大專院校聘任主管人才偏好以男性取向的現況十分類似。在學校的類型上，公立學校共計四所，私立學校共計十二所，公私立學校比例為 1:3。

表 4-1 受訪對象基本資料

受訪者代號	性別	學歷	婚姻狀況	學校類型	學務工作年資	現職年資
A-1	男	博	已	私	5	1
A-2	男	碩	已	私	6	6
A-3	男	博	已	私	2	2
A-4	男	博	已	私	4	4
A-5	男	博	已	私	7	7
A-7	男	碩	已	公	20	2
A-9	男	博	已	公	13	2
B-1	男	碩	已	私	7	2
B-2	女	碩	已	私	4	1
B-3	女	學	已	私	1	1
B-4	女	碩	已	私	9	1
B-5	男	碩	已	公	10	10
B-6	男	碩	已	私	3	3
B-7	男	碩	已	私	2	2
B-8	女	博	已	公	1	1
B-9	男	學	已	私	7	4

資料來源：研究者自製

在受訪對象的最高學歷分配上，十六名受訪者中有六名為博

士、八名為碩士、二名為學士。若再加上職級的區分，則可發現七名一級主管中，便有五名為博士、二名為碩士，這與二級主管中，一名博士、六名碩士、二名學士相較，應可看出大專院校在任用學務主管人員時，學歷是一個重要的考量指標之一。

在婚姻狀況中，十六名受訪對象皆已婚；在工作年資上，老將新秀皆具備，其中學務工作年資最高者長達二十年，最低者則僅有一年之資歷。再以現職年資來看，則可發現其年資數普遍偏低，其中低（含）於三年者高達 11 人（通常學務工作主管任期一任為三年），學務主管之高替換率，由此可見一斑。

第二節 學生事務工作本身的壓力源

本節主要在瞭解十六名受訪對象，在承擔學生事務工作的實務經驗中，所承受的來自於學務工作本身的壓力源。學生事務工作固然以學生群為主要服務對象，然而要做好服務學生的工作，並非僅只需面對學生而已，行政系統的支持度，是否有足夠的工作資源，人際關係的和諧與否，甚至於個人的工作理念，皆可能影響到學務工作的品質，自然也就成為了學務工作主管們的壓力來源。本章將學生事務主管所承受來自於學生事務工作本身的壓力區分為四大項說明之，分別為「來自工作性質的壓力」、「來自資源系統的壓力」、「來自社會關係的壓力」、「來自內在衝突的壓力」，所有受訪者意見之彙整見表 4-2。

壹、 來自工作性質的壓力

學生事務工作的性質有別於教務或總務工作，無論學生事務主管從事的是生活輔導、社團活動輔導、生理健康或心理衛生輔導的工作，其共同特色皆是以“人”為主要的工作對象。由於“人”

本身充滿了不確定性，故學務工作的表現，亦會受到許多不可控變數的影響，讓學生事務主管在實務工作中，充滿了疲累感。這些因為學務工作本身的工作性質而引發的壓力源，大體上可區分為下面九種：

一、工作負荷量大

人少事多工作繁瑣，是學生事務工作的最佳寫照，學生事務主管每天需面對千頭萬緒的學生問題，不同類型的學生有不同的需求，不同背景的學生有不一樣的困擾，又要滿足全體學生的共同期待，又要顧及少數學生們的個別差異。除了學生的工作之外，學務工作主管皆身為學校主管級人員，有開不完的會、參與不完的活動，直接間接的皆加重了工作的負荷量。除此之外，若遇到不盡責或能力差的下屬，在事情不能不做的前題下，許多學務工作主管除了做好自己的工作外，也只能咬著牙一肩擔起所有必要的任務，其工作負荷之沈重，更是可想而知。

「因為各組的組長，只想把事情做完，那我就想把事情做好，所以我就是莫名其妙跳下去，像畢業典禮都是我在弄的啊，不是他們弄，我現在什麼案子什麼都我寫，然後專業的音樂啦、舞台都我在弄，包括別的科組的工作...就是諸如此類的事情，就是，就是一個負面，就覺得爛。」

(A-3)

「學務處的業務就是五育，德智體群美，除了智育比較偏向教務以外，其他四育像德育、體育、群育、美育全部都是學務處的業務。」(B-5)

「以我們學校來講的話，我們社團是五專一到三年級都要參加社團，那時候我們有聯課活動，而且還要安排一些學校的慶典，所以一般來講這個量本身就不小，本身就不小來講又是五專生，又不是大學的社團，所以我們課指組老師就要幫他們，做的事情會超過一般大學的課外活動

組。」(B-6)

二、持續性的壓力承受

學務工作原來便因為工作多、項目繁瑣，使得學務主管的承壓時間多於一般教師，甚至於其他單位的行政工作人員。除此之外，更由於工作成敗的影響變數太多，並不是僅靠學務工作人員多用心一點，多付出一些，多花點時間，就可以把事情做好的，再加上學務工作的成效，很難立竿見影，這種種因素，皆使得學務主管之工作壓力不易得到疏解。

「壓力掛在身上是 24 小時的，學務工作因為長期的在做許多的任務，所以壓力來源是長期性的，並沒有間斷性，一個活動辦完，一個研討會辦完，我不會因為這樣就輕鬆，不會一個任務的完成就有成效出來，所以從事業務的本質是不太一樣的。」(A-1)

「有時候你會覺得壓力是比較長時間的壓力或是緊張，你就覺得說會比較亢奮的那種狀態，那真的蠻不舒服的。」(B-3)

「除非你不在其位，否則那種壓力是不可能停止的，我覺得我只要一進入辦公室，就自然進入戒備狀態，我不知道那算不算壓力，我覺得根本就變成一種生活狀態了，腦子隨時在動，再下來要做什麼？還有什麼沒做？還要跟誰談話？如果這樣那就要怎樣，不斷的計劃事情、預設狀況、解決問題，有時即使下班了，還是會一直想著學校的事情，雖然我也知道這樣不好、不健康，但是事情就是一一直在哪裡，你怎麼可能說不去想它就真的不想了。」(B-8)

三、工作時數過長

除了正常的行政與教學外，學務工作因為工作性質涉及到學生生活的各層面，也因此清晨、午間、夜晚、假日等原本屬於私

人的休閒時間，皆必需投入於工作之中。並且一個活動也許只有半天，但從計畫、籌備、接洽場地、分配任務、預演流程到正式活動，往往要十天半月，活動完畢，要檢討、要做資料、檢據報銷...都是環環相扣，一絲都不得馬虎，工作時數過長，不僅影響到個人的生活品質，更影響到正常的家庭生活。

「一定是學生在哪裡，我人在哪裡，因為這個樣子，所以在時間上可能耗得時間會較其他職務的主管來得多，以我現在為例，我大概每天約七點就會到辦公室，如是是屬於夏天期間，我六點半就到辦公室來，然後我就一直持續工作到下班的時間，如果晚上有活動，我甚至看情況，必須出席學生的相關活動。」(A-5)

「我們到了中午，這裡會很熱鬧，有很多學生會來這裡，包括前面幾年的主任，我們花了很多的力氣，好讓學生來這兒吃便當、來找我們聊天，中午都很熱鬧，記得一開始的時候，有同仁說，主任可以門關起來，不行，學生最有空的時候，一小時的時間有書、有錄影帶、錄音帶可以聽，這是我們單位的特殊性，那我們期待學生越來越多。」(B-1)

「我們可能加班時間會比較多，學生通常是因為他下課才會做課外活動嘛，一般上班的時候，那是日常的業務啦，但是下班之後才是真正學生活動的開始。」(B-7)

四、需承擔非專業任務

學生事務工作主管中，除學輔中心主管多半為專業背景出身，生輔組組長多由教官擔任外，其他各職多由學校教師兼任，談不上所學與職務相關，故原本就需要有所謂的工作適應期。除了工作本身需要學習外，有時學務主管必須花費許多的心力在例行的常態性業務上，或是自己並不擅長的另一專業工作上，學生事物並無一定的規矩模式可循，往往是由自己的經驗來處理事

情，又不知道如此處理是否正確，這些非專業性的任務，皆會造成學務主管在時間、情緒或工作承擔上的壓力。

「像學校要求的一些例行性業務，像 ISO、中長程計劃或一些報表的填寫都會花掉很多時間，所以所學沒辦法用在自己希望的事務身上，會感到沮喪，這也是一種壓力。」(B-2)

「我們的職員工本身會面臨輔導學生的問題，那會有一個很明確的問題就是說，他們的輔導經驗可能是必須要，等於是說後天，專業知識是用經驗來累積的，就是流血流汗拚出來的，而不是一開始的時候，就有一個專業知能的研習，或者說一些訓練，沒有一個比較明確的一個輔導，或者說活動屬性的一種學習... 我們這邊沒有這方面的進修管道，那我覺得壓力會比較大一點。」(B-7)

「比如說精神疾病的個案，那已經是另一個專業領域了，早就超過了輔導老師的能力範圍，但是人就在學校裡面，家長不管，不協助送醫，又還沒到必須強制休學的程度，你能不管嗎？全校的人都覺得那是輔導中心的責任，你怎麼推？一方面是於心不忍，我們再不幫忙就沒人會幫他了，而事實上你也推不掉，也只有硬著頭皮做了。」(B-8)

五、工作變異性高

學生事務工作變化性高，彈性大，不僅是工作的推動，需要有隨機應變的能力，工作主管們本身，也常常要滿足各種不同層級之需求，常常要站在不同的立場來思考事情，常常需在不同的場合，針對不同的對象，說不同的話。服務的對象，可以是學生、家長、學校同仁、社區民眾、地方首長、民代、媒體、或是教育部的長官，這特殊的工作特質，使得學生事務工作主管必須具備高度的權變能力，方能應付各種層出不窮的問題、需求或突發狀況。

「很多工作是活的，業務工作很活，工作推動很活，面對的人也都是活的東西，所以必須隨時有不同的變化，這個講話的方式有不同的立場，我所謂的立場是對學生講話的這個態度、立場，不同的立場有不同的說話方式、內容，有不同的策略，這是許許多多變化，很多端的，所以我覺得學務工作應該要多層面的，像我擔任學務工作就像孫悟空。」
(A-1)

「你的工作對象、合作對象、要協助的對象、要負責的對象都是人，只要是人，就會有變化，就沒有常規可循，所以一定要有權變的能力，說得好聽就是要能因時、因地制宜，說得難聽，就是要見人說人話、見鬼說鬼話，要能知道什麼時間、什麼場所、扮演什麼角色，更重要的是自己心理能調適過來，不會覺得虛偽。」(B-8)

六、突發事件的應變

對學生事務主管而言，最大的夢魘通常來自於無預警的突發狀況，車禍、自殺（傷）、打架、暴力傷害等都是校方常需處理的緊急事件，對一個學生人數數千甚至上萬的學校而言，緊急事件的處理也落在學務工作主管身上，每一種突發狀況都得將傷害減至最小，甚至要處理到無後遺症。學務主管雖然在行政措施上有再三的宣導與防範，但意外事件仍會發生。除此之外，上級緊急交下的任務、教育部突然下來的公文，通常都必須在時限內完成，例行的行政業務並不能暫停，教職的工作仍需常態進行，學務工作人員的瞬間壓力之沈重可以想見。

「我想最大的壓力來源就是學生事務工作本身的壓力，這個壓力是很大的，而且是無形的，不知道那一天會發生什麼事。所以我們常常會有一點就是說終於又過了一天，平安無事的一天，這種不定的壓力是很大的。」(A-7)

「壓力通常來自於一些臨時性或緊急發生的狀況，像之前學校所發生的學生打架事件，我透過晚間新聞得知之後很緊張，擔心是否會影響到學校升格的問題，接下來要如何來幫助處理的問題及學生情緒的問題，這些突然發生的事情會造成蠻大的壓力；還有一些無法掌握的事，像學生自殺事件或精神疾病個案，比較擔心如果處理不好，是否會影響到對學輔中心負面的影響，便會造成自責。像教育部常會因社會事件而突然來幾個公文，要如何去處理也會造成工作壓力。」(B-2)

「這些事情像突發性的事情很急啊！急得一塌糊塗，就是上面有限定期限要完成的，或是馬上要解決的，或是突發意外事故要處理的，都會忙的像無頭蒼蠅一樣，就會有一些突發性的情緒不能夠很心平氣和。」
(B-5)

七、角色權責不明確

角色權責規定模糊，是部分學務主管會面對的困擾，由於規定不明確，不僅會造成各單位間工作的承擔及責任歸屬的問題。例如學生專車的接洽、交通安全委員會的權責歸屬、校外停車問題、學生餐廳的管理...，學務處與總務處權責不明確，明明應該是總務處執掌的事，都常被錯認為是學務處該負的責任。因為認知上的差異，會造成其他相關單位或教師對學生事務主管不適當的期待或不合理的指責。

「...宿舍餐廳都要管，連校內停車都想推給學務處，學務處是管理學生的，那教師職員的車亂停該怎麼管？根本弄不清權責嘛。」(A -2)

「課外活動指導組，通常會出現一個問題，就是他在學校的角色的定位不明的問題，你可以說什麼事情都算是課外活動，就是跟課程之外都算是，每個學校在認定課外活動的落差是比較大的啦。」(B-7)

「有的時候權責的歸屬，各校差異性真的很大，像導師制度，有的歸課指組辦，有的歸輔導中心辦，像現在正熱門的『性侵害性騷擾防治委員會』、『兩性平等教育委員會』，各校的行政歸屬都不一樣，運作流程也有差別，我覺得像這些委員會的運作，真應該有一個明確的界定，像我們學校關於學生申訴委員會，也是弄不清權責的歸屬，我有時都會很擔心，如有學生來找我申訴，我該不該接案？」(B-8)

八、工作效能不易顯現

學生事務工作的目標非一蹴可及，不論是要有效的管理學生行為，達到品德、操守的修煉，或是協助有困難的學生，達到教育目標的完成，甚而是運用發展理論，提升適當情境，以協助學生達到學習及全人的發展，都可以發現，其目標皆是無法在短期內看出成果的，學務工作主管們，不僅要面臨全心投入工作之餘，都鮮少能由工作中看到立即性成效的挫折感，但一旦有學生事件發生，卻要面對『工作缺乏效能』的指責。

「以前擔任 × × 的時候，因為事情比較少，我可以自己來，可能會同幾位同仁便可完成，馬上就可以看到結果，所以那時候的感覺很好，後來接了學務工作，好像就沒有什麼特別的成就感了，雖然從統計數字看得出來有一些改變啦！但這些改變好像跟我們日常生活不太能連接在一起，所以好像會覺得都推不太動。」(A-4)

「我們的工作也不是一天二天能展現出他的優越性，他是長時間累積的，不能立竿見影。」(A-7)

九、各類活動頻繁

學生事務工作給一般人印象便是常常舉辦活動，而活動頻繁確實也是學生事務主管主要的壓力源之一。除了學生本身自行運作的活動要督導外，尚有學務單位為學生為老師舉辦的訓練、研

習或康樂活動，及來自於上級單位的各類評鑑。一個接一個的活動，原本就必須投下許多的時間與心力，加上活動中突發狀況多，任何一個環節的誤差皆有可能影響大局，使得學務主管們常面臨不辦活動會有壓力，辦了活動壓力更大的心境。

「比如說辦活動，壓力就很大，壓力會很大是怕哪一個地方沒有招呼好，那一個地方沒有做好，壓力就很大。」(A-1)

「坦白講有一個壓力是辦活動的時候，有時候，因為以專科為主，升技術學院學生參與活動的動力很低，那變成說，我們在推廣我們業務的時候，造成很大的困擾，學生也不太願意來輔導中心，那我們在辦活動的時候，要想怎樣把他帶進來。」(B-1)

「辦活動會緊張，因為你不知道突發狀況是什麼，所以你還是要很小心，一定會有突發狀況，包括人來不夠，就已經造成突發狀況了。」(B-4)

貳、來自資源系統的壓力

學生活動要辦得好，不是光靠學務工作人員的努力便可以達成目標的，各類型的活動，皆需要有經費、有人、有場地，當然更重要的還必須有來自主管的行政支持力量，工作才能得以須利進行。如果學校不鼓勵辦太多的活動，再加上總務單位在行政上的不配合，會計在經費使用上的異議，常使得一個活動辦得學務主管疲累不堪。也因此，學務工作主管便需常常面對是否可以取得足夠的資源來推動業務的工作壓力。一般而言，學生事務工作所面臨的資源問題包括下面四點。

一、經費問題

所謂“巧婦難為無米之炊”，學務工作常被視為是個花錢的單位，辦活動、辦研習、辦演講，除非不做事，否則只要是有意願做好工作的學務主管們，常常第一個面臨的困難就是“錢從那裡來”？教育部的補足款常不足，限制又多，學校相對的配合款，又往往需仰賴上層主管對學務工作的重視程度而定。不辦活動沒績效，要辦活動又沒錢，有些主管們便認為，要辦活動就要有足夠的經費，或著乾脆沒錢不辦活動，否則不充裕的經費預算，反而讓活動辦得綁手綁腳，缺失頻頻。

除了公務上的經費不足外，學務主管們的私人開銷增多亦會造成影響。不少主管們指出，擔任了行政主管雖然有了行政津貼，相對的支出卻多了許多，最明顯的就是紅、白帖的大量增加，此外，學務主管們常常與其他同仁、地方人士、媒體等建立良好關係，又要支出一筆禮尚往來的公關費，往往也是不可避免的一大負擔，這些的額外支出，常常得由學務主管們自行消化處理。

「我做這個職位，坦白講，每個月至少還要花三萬到五萬，因為我沒有公關費，然後紅帖白帖特多，我們講實際一點，收入沒有增加嘛，我收入比我當教授還要少，紅帖白帖我們也要去，我們也不能報。」(A-3)

「今年學務經費被刪掉三四百萬的樣子，現在也是苦哈哈。」(A-9)

「坦白講教育補助款非常少，每個學校都希望辦好一點，就要學校出錢，對私立學校來講，要跟學校借錢就很難，我想到 91 年度我們學校就要接辦教育部的活動，但錢不夠，因為二天一夜的活動要住到外面，要住什麼樣的旅館？要挑一個中區的風景名勝，開支是很大的，要怎樣來辦這活動？我們希望在交流或聯誼的情況下，有更好的互動，這個坦白講要錢嘛！我們不用吃的非常的好、不用住的非常的高級，但是教育部給的錢，連一個中間的水準都很難，我們就開始擔心錢要怎麼來，要

怎樣找錢來。」(B-1)

二、人力問題

人力不足也是學生事務工作主管經常會遇到的困擾，一般而言，所謂的人力不足，除了是指人員編制不足外，更重要的問題焦點，乃是指專職的人員不足。大部分學校皆會採用“行政老師”的方式，要求新進或熱心的教師，擔任數年的行政兼職，然而問題在於行政老師也有原來的教職工作需要投入，再加上被派任行政工作也許並非心甘情願，任期一到立即求去，即使有些人擁有工作熱誠，又常非專業出身，因此空有一群行政老師，學務主管仍常有工作無法推動的感覺。

「訓輔專業同仁的比例也偏低了，專業輔導員到現在都沒有。所有現在很多很多的問題，應該規定列入評鑑的要項，我們學校沒有專業輔導員耶，老師空有一個熱誠，學生出問題，現在跳樓很方便，隨便上去隨便跳都可以成功。」(A-3)

「曾經看過教育部的統計資料說，以專職人員來講，我們學校的專職人員大概是在平均數的一半以下，以我們現在來看，每一個組有一個職員，其他都是老師來兼任，所以會覺得動不起來，老師來講，接個二年行政工作就又調走了，所以好像不太好推動就是了，那我覺得我的壓力比較多是來自這一點，想要做一點事情但是好像沒有辦法做。」(A-4)

「有一句閩南話說“坐牛踏不到糞”，人多了反而沒水喝，要互相本位主義，互相推諉，互相制衡抵銷掉。」(B-5)

三、行政支持不高

對學務工作人員而言，除了“錢”及“人”外，行政的支持度亦十分重要，所謂的行政支持，除了關係到上級對學務工作重

要性的認知外，私人的交情，有時也具有舉足輕重的地位。能夠得到行政支持，要資源就容易許多，若無法取得了支持，則就算是已編列的預算，去未必能按計劃用錢。

「我比較 care 的就是說，他沒有給設備費，但是欲善其工，必利其器啊，這，也給設備費的話，如虎添翼了，起碼讓他再買一些東西會比較好。」(A-7)

「國立學校來講，現在其實它是按照預算來編列教學訓輔費用，但是編在那個地方，老闆就會講並不表示一定要花。」(A-9)

「坦白講上層的認知，還是有一些私人交際，我跟人事主任很熟，我以前在他手底下做事，等於他知道我在做什麼。」(B-1)

四、硬體條件不佳

硬體設備的不足，也常是學務主管們的困擾之一，其中又以場地不敷使用最常被提及。學務單位是學生們融入最頻繁的校內單位之一，辦活動需要場地，學生社團需要場地，即使是衛保組與心輔組都一樣需要場地，讓學生們休息或做一些心輔的活動，硬體設施不足，常會削弱了學務工作人員努力的成果。

「工作的環境不滿意啊，因為有老鼠、因為潮濕、空間不舒服，我不會求設備很好，但至少空調光線要好。」(B-4)

「在我們學校 我到覺得問題是出在整體大環境上面，譬如說這個空間、設備、場地這方面的問題，最讓我難過的是，我們並沒有辦法幫學生爭取到真正一個技術學院該有的課外活動中心，來到新校區，我們課外活動組整個給社團的空間變小了，最近還要跟校長慢慢去談這一些事情。」(B-6)

參、來自社會關係的壓力

在學務的行政工作中，學生事務主管所面對的層面是最多的，為了做好學生事務工作，愈是自我期許或有愈有使命感的學務主管，來自自己的壓力愈大，長官所交辦的事能否完成？長官對自己的評價如何？活動成效如何？參與者有沒有收穫？有哪些需要改進的缺點？還有什麼要加強的部分？都形成心頭的壓力。

學務工作是服務學生的工作，學生的滿意度與學務工作主管的努力若不成正比，則對自己能力的懷疑也隨之加深。但學務工作非單打獨鬥可竟全功，下屬是否得力？導師工作是否落實？與其它行政單位能否配合？..在在皆是無形的壓力。更何況，壓力往往延伸到校外，家長的質疑責難、社區居民的互動不良，也是傷神的事，再加上媒體若有負面報導，對學校校譽會產生或大或小的傷害，更是學生事務主管的壓力來源。茲將來自社會關係的壓力分為九點陳述：

一、來自自己的壓力

有些時候學校長官對學務工作的要求並不明確，甚至要求不高，大概來說，只要學生不出事就好，但是學務工作主管往往有「使命感」，尤有甚者凡事要求完美，對常態性的工作希望做到零缺點，職責所在，常會有捨我其誰的理念，長官是否要求是另一回事，對自己負責似乎更重要。因此，壓力是自己給的。

「我是覺得希望把事情做好，想要把事情做好，我覺得我的壓力是自己產生的。」(A-4)

「我算是個完美主義的，所以我的壓力，我覺得不太會來自長官，

因為長官只是會叫你做這件事，但是他沒有叫你一定要怎樣做的時候，那這時就是你全部要自己去做。」(B-4)

「我們對於工作的責任感，如果說你對這個事情的認知深、責任感重，壓力自然大，我現在覺得自己壓力最大的是自己對工作的使命感，你如果說上級要求你啦，你不想去做，壓力自然就不存在；你如果說上級不要求你，但是你都覺得今天上下學之間，你想到處去看看，同學戴安全帽的問題、同學放學後到網咖去打電玩的問題，你自己想要去了解，你自己的壓力會更多、更複雜。」(B-9)

二、來自長官的壓力

每當學校有事時，長官即會召見學務主管瞭解狀況，不論是會議上或私下談都會帶來壓力，會擔心學校對學務處的看法，而教育部的評鑑或交辦的活動也會帶來一番折騰，評鑑資料的準備，評鑑等第的期盼，交付任務的執行，活動的成果，都是壓力。而學務處被界定為花錢的單位，成果又不易立刻看到，究竟長官的心中想什麼，學務工作在長官的心中評價如何？也是學務工作主管的壓力源，而私校若有愛管事而撈過界的董事會，則董事會的壓力，更非學務主管能負荷的。

「因為我們是屬於花錢單位，那要如何讓這個錢花了之後，對生財有幫助，所以我一直想說，我們的社團來參與招生，其實目的只是讓老闆知道，你不是只是會花錢，這樣的事情有什麼樣的幫助，那我的意思是說，要如何讓學務的花錢，嗯，是一個合理化的。」(A-3)

「因為在學務工作面對教務面對總務，可能還是比較設定在花錢又不見得馬上可以看到成果的一個單位，也因為這樣，所以怎樣讓老闆對你有所認同，我想可能是學務主管的另外一個壓力。」(A-5)

「教育部交付的活動，還是會有壓力，比如說應怎麼樣去籌劃；怎麼樣去應付。」(A-5)

三、來自下屬的壓力

學務工作主管在人事支配權上，有的是很無奈的，下屬往往是校長內定後再知會主管，而下屬來此單位的意願若不高，則「三日京兆」的應卯式服務，常令學務主管真是苦不堪言。有些能力不夠，人際關係差，職場的氣氛相對低迷，而下屬若因擔任行政工作而影響升等或進修，即使不抱怨，而學務主管免不了有虧欠之心。

「可是我們沒有二級主管任用權，等到用到主管的時後，才來跟你講，我用了什麼人，知會而已，運氣好的時候派來的人還不錯，運氣不好的時後就很麻煩。」(A-2)

「別人又升等又去進修，然後自己全都停止。自己找來的組長也是這個樣子，對他又有點虧欠了。」(A-9)

「我想就是個性比較不一樣這樣子，這個是最大的困擾，可是我都常講沒有對跟錯，就是合不合這樣子，其實假設你要說困擾，有可能譬如說要求的比較高，他做不到我就覺得是困擾，我常會想奇怪這種東西就是這樣子，你為什麼都會做一半，就是這東西本來做出來，就是要十分的東西，標準是認知的不同，這樣子會造成我困擾。」(B-4)

「它分發的單位，也不是自由意願的，不是他自由意願的那難免，搞不好他的個性就不適合這個單位，有時候他們也會比較，到別的單位很輕鬆，為什麼到這個地方來要付出那麼多時間，這個難免會有。」(B-6)

四、來自老師(導師)的壓力

學務工作一定會與老師接觸，而最密切即是導師，導師若是能配合，學務工作的推展會事半功倍，但導師制度在大專院校功效不彰，大學更是有的聊備一格，學生不知導師為誰，此外，導師與班級不合，導師帶壞一個班級，導師或老師跟著學生起哄以嘩眾取寵...皆是困擾所在。

「導師如果有抱怨有一些怨言的時後，那麼班上一定不會帶的很好，也就是有問題了，有問題了到最後還是我們學務上的困擾。」(A-1)

「壓力源應該來自於是老師。大學又不像國中、高中甚至專科，就是大概一個口令一個動作。老師也是很隨性的。那對於學生的問題我們總是會設定一個簡單的指標，希望他們做的到，但是有的整個會把你 Paper work。」(A-9)

「學校裡面老師有時候也會故意針對學務處，來指責你們這個老古板、你們這個建封啦！一大堆理由，有時候學生到會議場鬧場，綁白布條跟學校對抗的時候，竟然教授來鼓譟來跟學生站一起，那時候整個學務處人員都像夾心餅乾一樣，一方面很難溝通，另一方面又很難協調，又有媒體眼睜睜的在看戲，這些老師，唯恐天下不亂，製造一些困擾。」(B-5)

五、來自家長的壓力

家長望子成龍、望女成鳳，但護短的家長也讓學務主管困擾，學生違反校規，學校約談家長，總有些不理性的家長怪罪學務處，對學校的處置不滿意，配合度不高，甚且語出威脅，揚言告到教育部，找民意代表，召開記者會..等，往往讓學務工作主管處理得心力交疲。

「有時候家長顯得歇斯底里的，很不理智的，他們會想到學生是交給我

的，他們和學校在心情方面心理方面，多少會有不同的看法。」(A-1)

「我們也有編列學生家長護照，讓家長學習如何做一個大專生家長應有的一個作為，但是我想這個資料，主要還是對於知識水平比較屬於中高階層的家長，對於知識水平低的家長，這一部資料還是使不上力。」(A-5)

「家長配合度不高，我們要反反覆覆的說服家長，這部份其實問題會蠻大的。」(B-1)

六、來自學生的壓力

學生事務，望文生義是服務學生的，但學生的要求若得不到滿足，反彈的壓力也隨之而至，小至上 BBS 批評，貼海報抗議，大至綁白布條，包車上教育部，都會讓學務主管傷透腦筋，此外，打架、燥鬱症者，自殺..等幾乎是揮之不去的夢魘。

「學生運動，最大的壓力..不按牌出牌的學生運動。動不動就辦個公聽會，公聽會就邀你出席，那些人（指長官）通通不出席。」(A-9)

「較嚴重的個案都是自己來處理，因精神疾病的患者有時會有暴力、自殺傾向或幻想幻聽的現象，一不小心就會發生意外，而且接精神病患的個案常會佔掉很多的時間，畢竟長時間處在這空間環境的是我，直接要去處理緊急狀況的也是我，所以壓力會比較大。」(B-2)

「訓導處變成學生事務處，這個是服務學生的主要導向，學生服務的好，是本分、是應該的、是天經地義的，萬一稍有不慎，服務不週到，服務的讓學生不滿意，有可能面臨到學生的反彈、學生的指責，會透過各種管道，書面也好，電子媒體也好，報紙、電腦 BBS 的網路或者是什麼座談會，會面臨到一些指責，一些抱怨，這是有點時代變化的壓力，學生運動還此起彼落，都還要應付學生運動的這個事情，學生抗議上街

頭也好，靜坐也好！有時候也蠻煩的，怎麼搞的，這年頭怎麼學生造反了，怎麼弄的無法無天，目中無人，沒有老師，沒有學校啊！」(B-5)

七、來自媒體的壓力

學校若無特定的對外窗口，則學生事務處自然成了媒體的對口單位，在新聞的角度上來講，負面的消息較易上報，而受責難的往往又是學務處，因此，與媒體保持接觸，建立有點黏又不會太黏的關係，也委實增加了學務主管不少的壓力。為了有事情時，媒體朋友可以淡化處理，因此平日交情的培養，紅白事的禮數，也是工作之外的一種負擔。

「我們盡量不主動，但是不能完全不跟他們做一個聯繫，有時候像學校發生什麼事情的時候，我們疏忽的話，可能就遭記者濫登，一登的話事情被渲染了，搞不好是一個小事情，變成教育界的大事這樣也不好，盡量的把正面的較陽光面的告訴記者媒體，其他的我們盡量不提。」(A-1)

「記者這個東西，也是要一個距離，吃住，我們又不能處理，我們又不能報，也沒有公關費可以給我們，所以是可以不用做這些事情，反過來講？但是你不建立這些關係，有些東西你要用的時候，再去建立關係是來不及的。」(A-3)

「媒體是這樣子，嘴能戴舟也能覆舟，我的感覺是這個樣子。所以我們現在是善用媒體，保持距離。」(A-9)

八、來自社區的壓力

社區與學校的互動，磨擦幾乎是免不了的，社區居民眾享受著學校帶來的繁榮，利用學校的運動設施，倘佯在美麗的校園，卻也毫不留情的指責學生的停車，此種現象幾乎每個學校都很棘手，租屋糾紛也會帶來困擾，學生與房東的摩擦難免會發生，學

務主管處理上也是一種壓力。

「停車的問題，這部分我們學校很嚴重，去年達到最高峰。」(A-4)

「學校要和社區走動，周邊的互動單位，那不完全是君子之交，總有一些所謂的需求嘛！在處理這方面，有的處理起來就要格外的小心，這也是一種社會的壓力。」(A-9)

「學生住宿問題會有一些摩擦，比如說學生去跟房東有什麼吵架、有什麼糾紛，動不動都會鬧到學校來，有時候半夜都被房東也好、學生也好，吵說他們有什麼糾紛，就要我去處理，好幾次，沒完沒了，到後來雙方都能夠互退一步，都能夠接受和平相處，再不行的話房客就搬家，有時候房東要求學生，說他們租房子破壞什麼東西，什麼房租不繳，學校要負責。」(B-5)

九、來自學校其它單位的壓力

行政單位各有立場，學務處在單位協調上與總務處、會計室關係較密切，場地的借用、教室的維護、經費的核銷，常令學務主管強忍怒氣，為了工作推展順利，也只有顧全大局，委曲求全。與其它單位協調變成持續的工作，行政協調上的摩擦，是另一個壓力來源。

「有時候這個社團活動還要去跟會計協調，有時候會計不了解，還要花點時間跟他說明。」(A-9)

「最麻煩就是總務處，總務處因為他管了一些資源，這個事務單位、營繕、警衛、文書、保管都跟他們息息相關，舉例來說：我們最近想盡辦法想要讓圍牆裡面開闢一些停車的地方，讓機車停進來，請駐警幫忙巡邏一下，他硬是抵死不從，說他們人力缺乏，要我們自己找教官找工讀

生去站崗，去巡邏，他們就是說什麼都不肯，我們學務長跟他們總務處幾乎是僵持了好久，到現在還是閒著，就是沒辦法管。」(B-5)

「我們的壓力是別人來無限制的使用我們的東西，讓我們覺得我們在管理這些器材上面有很深的壓力，這也是另外一個壓力。」(B-7)

肆、來自內在衝突的壓力

學生事務工作主管人員們的壓力，有時來自於自己內在的心理衝突。這些衝突，有時雖然別人難以體會，可是仍會造成當事者情緒上的失衡，而產生不適應的現象。這些的內在衝突，包括了角色改變後所產生的心理不適應，或因角色改變隨之而來的人際關係適應困擾；個人價值理念與同事或是下屬、長官間的不一致；對自我或對工作的期許與現實環境條件間的落差；甚或是在不同的對象對自己差異的角色期待中，成為了難以面面俱到的夾心餅。

一、角色轉換的衝突

角色的轉換，包含了自己的角色的轉變及與他人間關係的轉變。前者所指，諸如同時兼具教室內權威性的指導者與輔導室中以尊重、同理、接納的方式對待學生的輔導老師二個角色之間的衝突，職業工作者與家庭角色間難以兼顧的角色衝突。而後者則是指與他人關係間的變化，昔日平起平坐的同事，今日變成自己的長官或下屬、不僅是自己有適應的困擾，彼此間也常有奇怪的尷尬關係出現。

「我們直接的主管是舊同事，但是現在我就覺得變成一種比較不同的關係，給我的感覺就像我自己都比較會把它變成是一種上司跟屬下的一個關係，我覺得這種感覺不太好，那這個可能是我自己一個認知上很沒有

辦法，或是自然而然就變成這種感覺的狀況。」(B-3)

「所以這個正式上課的時候，角色轉換也難一下子換過來。」(B-7)

二、價值理念的衝突

學務工作主管們在工作之中，有時則會遇到一些價值理念、或是道德觀上的衝突。例如：無法接受現有學務工作的服務理念，不認同學校的施政方針，這些皆會使得學務工作人員陷入“應該要堅持個人理念”或是“應該要順從大環境”的衝突中。此外，一些道德感上的矛盾點，也容易出現在學生事務主管人員身上，如許多主管們皆有希望藉由教育部對學校施壓，來達到可以由學校中獲取足夠資源的經驗，但同時間，學務主管們也要承受著似乎是自己出賣了學校，出賣了上級長官，或是在外人面前突顯學校缺點的罪惡感。

「比如說校慶活動，依照目前每個學校預算來講，那肯定不足嘛，不足的時候，我們就在外面募，其中，最大的困難，是前提要對募款這個行為認同，才去做這樣的動作，所以每天都在衝突的想法裡面，找空隙生活。」(A-3)

「所謂壓力呢，我看主要是來自整個時代的變遷，還有制度上的演變以及個人的年齡上的差異，學校體制也好，整個社會環境也好，正好轉為學聯會的體制，正所謂多元化、民主化開放校園的傾向，這個就我本人的社會歷練來說，當然有許多的差異。」(B-5)

「這個其實有時候對我們來講心理上也是很大的影響，好像每年在開會的時候，大家都拼命批評拼命批評，可是，反過頭來看，好像在批評自己的老闆，批評自己的學校是不是？我想學務工作其實大部份我們都站在學生的立場，為學生好，只是這時候就像我講的，夾在學生跟學

校中間。」(B-6)

三、期望與現實間的衝突

許多學務工作主管是抱指著相當崇高的工作理念，期待能在學生事務工作中一展所長，有所作為。然而真正投入工作中，才發覺理想與實際間有相當大的差距，有的人忍無可忍時，會選擇反彈，有的則是自喻為過河卒子，走一步算一步，有的則是充滿了自責，覺得無法對學生有所交待，無論是那種的反應，這種理想與實際間落差造成的挫折感，皆會成為學務工作主管的壓力來源。

「在創新中遇到不能配合的事，會沮喪，所以“值不值得”這四個字每天都會出現在生活，其基本上是不值得，但是也想說，你在舞台上，往前走也不是，往後走也不是，先把自己角色扮演好。」(A-3)

「我基本上的期許是蠻高，等到我接到這個工作以後，我這種理想會隨著這個時勢的環境做改變，會將就這樣子的環境，但是我將就到某種底線、下線的時候我會回過頭來反彈。」(A-7)

「你夾在學生跟學校中間，這個壓力是很大的，我的意思是說，有時候我們想一想我們這方面怎麼對學生的，想一想真的心會痛。」(B-6)

四、角色期待間的衝突

許多學務工作主管們常會認為自己是教育部、校長、學校老師、學生..間的夾心餅，由於不同立場者，對學務主管們皆有不同的角色期待，諸如，教育部期待活動要辦得具教育性，學生則期待活動的效果佳，學校教師們期待學務處能有效的管束學生，學生們則期待學務主管改變教師的觀念，要同時滿足這些不同的期待，對學務工作主管而言，幾乎是不可能的任務，無法全面的

滿足各種不同的角色期待，讓許多人永遠也不可能把工作做得讓人滿意的感嘆，在心理上更是覺得壓力重重。

「我們較憂心的是說，一屆一屆下來學生的觀念價值觀，就是教育部期許我們做的，跟現在學生的觀點落差越來越大。」(B-6)

「學生在課指組這邊比較能夠暢所欲言，可是出現比較嚴重的問題，就是學生的觀點，通常跟他系所、科系或者他所接觸的老師，是有差別的，那學生，為什麼會跟在你面前要抱怨呢，事實上他是希望說，你能夠幫他做某些事，可是問題是，這些事情已經超出課指組的範圍能夠做的事情，所以對我們來講，我們要怎麼去協調，幫學生跟他們老師說，對我們來講，事實上有困難的地方，可是，站在課外活動指導組這邊的角色，又不宜跟學生說，你反應的問題，是沒有辦法解決的。」(B-7)

伍、小結

由表 4-2 可知，來自於學生事務工作本身的壓力源，亦即只要是學務工作主管，無論層級，通常皆會遇到的壓力來源包括了「工作性質」、「資源系統」、「社會關係」及「內在衝突」四個面向。由「工作性質」來看、「工作負荷量大」及「突發事件的應變」是最多人感受到的壓力源；其次則為「工作時數過長」、「工作效率不易顯現」與「各類活動頻繁」。謝海平(2001)針對新設大學，指出學務工作常需處理的問題包括膳食、住宿、交通、休閒、安全、醫療、衛生、通訊等八大項；何福田(1998)，及何福田、張慶勳(1998)的研究中，亦曾條列出學務工作內容共計二十三項，項目之多與瑣碎，皆可以解釋出何以「工作負荷量大」會被受訪者視為最大的壓力來源之一。

在「資源系統中」，則發現「經費問題」是最多人體認到的

壓力源。陳昭雄(2001)即指出，大多數的學校在年度訓輔經費的編列上，普遍有偏低的情形。平均每一位學生分配到的年度經費約為三百元上下。缺錢缺人的情形，造成學務主管的高更替率。值得注意的是，在九名提到經費困擾的受訪者中，一級主管全部列名在內，二級主管則只有二名，這似乎可看出一級學務主管們在處理問題的焦點上，比較傾向於關注全面性的資源分配困擾，而二級學務主管們，則較傾向於個人層面的問題，有多少錢，辦多少事。

在「社會關係中」，最易於造成學務工作主管們壓力的排序，分別是「來自下屬的壓力」、「來自學生的壓力」及「來自長官的壓力」，這正可以顯示學務主管在校內最重要的三種社會關係，學務工作最主要的負責對象有二個，一為上級長官，一為全校學生，一方面要完成長官交付的任務，另一方則要讓學生們由活動的參與中得到學習，而要能達到這二個主要任務的必要條件，便是和自己的工作同仁及屬下，能發揮高度的團隊精神，才能有所表現，故這三者，是學務主管們最重要的三種社會關係，自然也就是「社會關係」中最大的壓力源了。

在「內在衝突」中，可看出其圈選人數明顯低於其他三項。顯然這部份對學務主管人員所產生的壓力較少。值得注意的是，在此項中表達感受到壓力的受訪者，多半為二級主管人員(共 6 人)，一級主管則僅有 2 人，因為二級主管們參與學務工作時間仍短，所以自我統整的能力較不足；加上工作層級較低，受壓較多，個人理念較不易落實，所以產生的內在衝突較高。

表 4-2 學生事務工作本身的壓力源

學生事務工作 本身的壓力源	受訪者意見彙整	人數	%
一、來自工作性質的壓力			
1.工作負荷量大	A-3、A-4、A-7、B-1、B-2、 B-3、B-5、B-6、B-7、	9	56
2.持續性的壓力承受	A-1、A-7、B-3、B-8	4	25
3.工作時數過長	A-1、A-3、A-4、A-5、B-1、 B-7	6	38
4.需承擔非專業任務	B-2、B-4、B-7、B-8	4	25
5.工作變異性高	A-1、B-8	2	13
6.突發事件的應變	A-1、A-3、A-7、A-9、B-1、 B-2、B-4、B-5、B-8	9	56
7.角色權責不明確	A-1、B-7、B-8	3	19
8.工作效能不易顯現	A-1、A-4、A-5、A-7、A-9、 B-8	6	38
9.各類活動頻繁	A-1、A-2、A-5、B-1、B-4、 B-8	6	38
二、來自資源系統的壓力			
1.經費問題	A-1、A-2、A-3、A-4、A-5、 A-7、A-9、B-1、B-6	9	56
2.人力問題	A-3、A-4、A-7、B-5、B-6、 B-8	6	38
3.行政支持不高	A-7、A-9、B-1、B-8	4	25
4.硬體條件不足	A-4、B-4、B-6	3	19
三、來自社會關係的壓力			
1.來自自己的壓力	A-1、A-3、A-4、A-7、B-4、 B-8、B-9	7	44
2.來自長官的壓力	A-1、A-3、A-5、A-7、A-9、	8	50

	B-3、 B-4、 B-5		
3.來自下屬的壓力	A-2、 A-3、 A-7、 A-9、 B-1、 B-2、 B-3、 B-4、 B-5、 B-6、 B-7、 B-8、 B-9	13	80
4.來自老師的壓力	A-1、 A-5、 A-9、 B-5	4	25
5.來自家長的壓力	A-1、 A-5、 B-1	3	19
6.來自學生的壓力	A-1、 A-5、 A-9、 B-1、 B-2、 B-3、 B-5、 B-6、 B-7	9	56
7.來自媒體的壓力	A-1、 A-3、 A-9、 B-5	4	25
8.來自社區的壓力	A-1、 A-4、 A-5、 A-7、 A-9、 B-5	6	38
9.來自學校內其他單位的壓力	A-9、 B-5、 B-7、 B-8	4	25
四、來自內在衝突的壓力			
1.角色轉換的衝突	B-2、 B-3、 B-7	3	19
2.價值理念的衝突	A-3、 B-1、 B-5、 B-6	4	25
3.期望與現實的衝突	A-7、 B-6	2	13
4.角色期待間的衝突	B-6、 B-7	2	13

資料來源：研究者自製

第三節 學生事務相關的壓力源

本節旨在探討一些與學生事務工作本身並無直接關係，但由於參與了學務工作，而造成許多學務主管們之工作壓力的相關影響因素。這些相關因素，由於個人的狀況有差異，所以並非每一個學務工作者皆會面臨，但多多少少都會受到不同的程度的影響與干擾，研究者將其分為六大項，分別陳述之。

壹、個人基本因素的影響

個人基本因素其實包括人格特質、性別、年齡、資歷..等皆稱之，唯在訪談過程中發現，人格特質、年資經驗與職位高低，是最常被受訪者提出來的項目。多數人認為，此項因素，會最直接影響到當事人的工作表現、適應能力以及承受各類型及壓力，在性別的比較上，沒有任何一位受訪提到性別角色，在對壓力時會有不同的反應，這似乎可反應出，性別角色的僵化觀念，在大專院校的學務主管間並不存在。另一方面，在婚姻狀況中，由於十六位受訪者皆已婚，故研究者將此變項，放在第二大點「家庭生活受到干擾」中再加以討論；而學歷的高低，因主要涉及的是升等或再進修的問題，故同樣放在第三大點的「生涯規劃嚴重受阻」部分來討論。

一、人格特質

學生事務的工作性質十分特別，除了工作繁重瑣碎外，壓力大、工時長，常需面對突發狀況等因素外，由於常要周旋於不同單位，不同人群之中，故需要有較高的應變及自我調節及靈活的人際應對的能力，否則，不僅自己無法承受過重的工作壓力，在實際的工作表現上，也很難表現完美。所以“人格特質”是否合適擔任學務工作，是許多學務主管們必須考量的因素，否則，對學務工作的整體團隊表現及當事人本身，皆容易造成傷害。

「我發現他在人格特質上，是有所差異的，對自己單位的一個領導的時候，好像放任到不知道該如何處理.....。」(A-7)

「那我自己的狀況其實我自己很清楚，我是一個不是很會排解壓力的人。」(B-3)

「譬如說我個性比較直，那我講話不夠圓的時候，或許我會傷害到別人，或者是說我講話很直，不太會看臉色的時候，那時候就會“突錘”。」

(B-4)

「這是指學務工作人員需要具備，很特殊的人格特質，就是很特別的人格特質啦，那還好我們的職員都具備這樣的特質。」(B-7)

二、年資與經驗

在訪談的過程很明顯的感受到，年資低、經驗少的學務主管們承受的壓力較大，也有部分資深的學務主管們會提及自己初任工作時的緊張生活，探究其因，年資與經驗少的學務主管們，一方面是因為工作尚未能完全進入狀況，很多事情是第一次接觸或處理，人際的脈絡尚未建立，因此凡事仍在摸索與適應的階段，出錯率高，壓力自然較大，另一方面，年資較低者，通常年紀較輕，家庭中仍有年幼子女需要照顧與教養，再加上年輕主管們還常伴隨著要升等或再進修的壓力，諸多因素合併，自使得年資低或經驗較少的學務主管們，承受的壓力較高。

「我原先比較不成熟的態度就是逃避，嗯，就是放著不管它，讓這個事情自然去發展。」(A-7)

「比如說像剛接的時候，全天的那種緊張的壓力，總覺得胃很不舒服，經過一段時間，我又好像覺得適應了。」(B-3)

「剛開始的時候，當然比較緊張，業務又不熟，業務量又多，學務處範圍裡面有生活輔導組、課外活動組、校輔室，又是衛生保健、體育組等等，感覺業務量蠻多的，有時候會手忙腳亂，會有不勝任的感覺，不過經過一回生兩回熟，慢慢的就知道說輕重緩急，怎麼去先後、怎麼去排解，怎麼去調整，這個該急的就急，該緩的就緩，而且對人對業務上是會有一個比較分寸的拿捏，漸漸地就感覺壓力減很多。」(B-5)

三、職級

雖然很難去判斷一級主管或是二級主管誰承受的壓力較大，但可以確知的是不同層級的主管承受到的壓力是不同的，以學務一級主管而言，其面對的常不僅只是學務單位內的問題，其著眼點常需更加的放大、放開、放遠到整體學校的規劃，整體經營的層次，而相對的與學生、老師、家長們直接面對的接觸就減少了許多。反之，二級主管除了要面對面的處理許多第一線的問題外，還必須在不同層級的網絡中(上級長官、校內老師、同仁、屬下、學生等)，建立起良好的互動關係，又要能完成長官們交付的任務，又要從其他教師、同仁們中取得足夠的助力，又要滿足學生的多元需求，壓力的類型雖然不同，壓力承受原則難分高下。

「以前在二級所碰到的壓力，除了經費以外，我還必須在領導的階層裡面碰到很多的抗力，那麼到了一級來的時候，我的抗力會提升成為全校性、全面性，甚至於呢！我會把整個鏡頭拉到一個很遠地方來看整個事務，簡單的講就是，我在一級的時候，所看的點變成面了，那麼我在二級所看到的面都變成了點，是之間有很大的差異，那麼我在二級的時候所認知的問題啊，大概都針對事務性，等到我為一級的時候，我面對的問題全面性的。」(A-7)

「二級可能比較輕鬆啦，反正上面還有人頂著啊，有什麼事情做不下去的，就可以找你的主管出面，責任扛得比較輕，連會議開得都比較少，不過二級的上面的老板比較多，要負責的對象多，這是人比較辛苦的事。」(B-8)

貳、家庭生活受到干擾

學務工作主管們經常超時工作，尤其是一般家人團聚的假日或晚間，常是學生們活動最頻繁的時刻；學務工作主管們由於常

需參與學生活動，以致於與家人相處的時間便受到剝削，即時是有時間相處，也常因為過度的疲累，而無剩餘的精神體力去營造家人關係，甚至會將工作上的不愉快，帶入家庭生活中，因此不僅是工作與家庭間難以兼顧，夫妻、親子，互動品質受到影響，有時更會受到家人的不諒解或是讓學務主管對家人、孩子心生愧疚。

「我比較擔心的是小孩，小孩還小，都還是很需要媽媽照顧的階段，像先生出差就需準時六點接回念幼稚園的小孩，有時學校開行政會議或有耽擱了，小孩等太久抱怨，她會告訴我她是班上最後一個回家的小朋友，班上的老師也回去了，他會害怕，雖然聽起來是他的抱怨，可是我聽了內心會很難過、很愧疚；而小女兒方面，因工作狀況，可能我回去也沒有很好的精神去帶她陪她，這時候小孩最需要的是父母和依賴的人的愛和陪伴，我無法給她，所以上學期就帶回南部給公婆帶，這是我目前對她們最愧疚的地方。」(B-2)

「.然後就會很難過呀！然後回去就去罵先生，都是你鼓勵我去做組長，現在害我進也不是退也不是，講、講、講完了，先生也不講話了。」(B-4)

「時間排擠，我覺得對家庭來說是無解的，其實以我個人來講，我太太她忍耐兩年了，坦白講她是越來越不能忍受，我想因應之道，我只能心平氣和去跟她講，說我這個也不是幹一輩子，對不對！職業道德嘛！」(B-6)

「他們往往會認為說為什麼會必須花那麼多的時間在這件事情(指學生活動)上。」(A-5)

參、生涯規劃嚴重受阻

學生事務的一、二級主管們，同時多半也都是校內教師，對大專院校的教師而言，學術研究、進修、升等，原本就是一個重要的生涯發展目標，然而，參與了學務行政工作之後，大部分的時間精力皆奉獻在學務工作上，鮮少有學務主管們，還有餘力兼顧自己的學術發展，對已升格為教授的主管們而言，或許壓力較少，只是鑽研於研究工作上的時間少而已，但對大多數尚待進修或尚需努力升等的學務工作者而言，行政工作不僅對自己的生涯規劃無助益，反而或為阻力。

行政工作一旦接手就不易離開，眼見自己學術生命漸漸消失，升等無望，這其中又以二級學務主管的焦慮特別明顯，以本研究受訪的二級主管而言，九名二級主管中，僅有一名取得博士學位，六名為碩士學位，二名學士學位，其期望再進修，再升等之壓力可想而知，在「生涯規劃嚴重受阻」中，研究者將受訪者之壓力源，區分為「工作無法交棒」、「學術生命消失」及「升等進修停頓」三點分別陳述之。

一、工作無法交棒

許多的學務主管在接任行政工作時，是抱持著幫幫學校的忙、長官的委託不能或不便拒絕、做個一、二年就下來的心態。然而一旦就任後卻發現，要再將職務卸下實屬不易，行政工作原本就不是一個具備誘因的職務，加上大專院校中學術掛帥，有意願接任的老師不多，大多數學校又缺乏有計劃的主管人員培訓，以至於有責任感的學務主管已無續任意願，但眼見缺乏接班人，也只能搖頭興嘆。而私校的學務主管們則際遇更差，雖想下台，卻又怕撕破了臉傷了和氣，面對沒有任期制度的學務工作，充滿了無可奈何的情緒。

「沒有人可以接啊！那怎麼辦？那事實上我做了三年後，我覺得我已做

了很多了，也沒有必要再想一些點子啦，再去推啊，再衝啊，我就只是想這個每天去上學都覺得很痛苦的感覺。」(A-4)

「人家說上台靠運氣下台靠智慧，那應該說你到底在不在乎怎麼下來，如果你不在乎怎麼下來，你一定能下來，那如果說還想下來，還要下來的漂亮，我想那是未必，我覺得這是一個很大的壓力，我們學務長好忙，校長那邊怎麼想我們不曉得，那人事主任也想說一個職位二級主管到底要做多久，學校從來也沒告訴我說你這個職位要做多久，我們拿聘書是一年聘一次，那他到底要你做多久，我們不曉得。」(B-6)

「因為沒有意願要來接這個職務，為什麼呢？因為在一般大學院校，是能不接主管職務就不接啦，因為你通常付出的心血，跟你所得的回報哦，不一定是金錢上的回報啦，還有別的什麼價值上面，比較少一點。」(B-7)

二、學術生命消失

在大專院校中，學術表現常是一個最重要的成就指標，不僅教育界中人會以這樣的標準來評量他人，當事者也通常以此為個人努力的目標。學務主管們多為教師兼任行政職務，理論上應是以學術教學為主，行政工作為輔，然而事實上，一接下了學務工作，所有的時間心力，幾乎就必須完全的投入，有時連最基本的教學工作，都會因為過量的開會，學生活動、突發狀況等，而無法做到事前充分準備，甚至準時上課的要求，更遑論在學術研究上，有所投入或表現了，可悲的是，不僅是學務主管們個人有“學術生命已消失”的怨嘆；整個教育的大環境中，確實也呈現出這樣的心態，同樣的學歷背景出身，同樣的時間心力投入，許多學務主管們皆感受到，一旦接了學務工作，似乎就被他人界定為在“陪公子遊戲”，不僅是學術地位遠低於同職級的教務主管們，甚至於比不兼任行政工作的教授們都不如。



「對自己研究而言，完全停止了，會覺得說糟糕，博士唸的書都忘光了，然後也沒辦法，因為實在找不出時間來，..有時候會覺得很可惜，好像自己之前唸的書都完蛋了。」(A-4)

「若要論研究，真的是沒有時間，看到其他同事不接行政，我們還在那邊混，這真的是，真的、真的是一個壓力源，..好像到了學務處就會短了半截，我是說在學術方面。好像到了教務處、科系主任還沾學術氣息，到了學務處，是在陪學生玩。也因此在很多公立學校遴選校長上面，好像學務長和教務長，就差了一截。」(A-9)

「最明顯的就是如果我還在系裡面當專任老師的話，我就是具有很高的學術氣息。」(B-7)

三、升等進修停頓

沒有時間寫論文，沒有辦法去進修，升等延宕，是學務工作主管們所受到最大的無奈，也是最實際的傷害。眼見其他同仁，一個一個的去拿學位，一篇一篇發表論文，自己卻始終停留在原點，心中的焦慮與壓力可想而知。由於，許多學校缺乏合理的行政兼職規劃，幸運的老師無需擔任行政職務，則可全心投入於學術上的提升，同時並享有較高的學術地位與尊重；不幸的老師如本研究中的學務工作主管們，則連除去行政兼職的機會都未必能如願，只能眼見同仁在學術地位或職級上，不斷的超越自己而徒呼奈何。更令學務主管們憤憤不平的是升遷體制；在重學術而輕行政的前導下，讓投身於學務工作的主管們，連與同仁們爭取進修機會都沒有，無怪乎許多受訪者，對此現象皆不以為然。

「一、二級主管來講的話，這方面他們很吃虧，因為當他們每天來上班，沒有時間來寫論文，你把他拖三、五年的時候，別人把博士都拿回來了，

他還正要去。 」(A-2)

「看到自己的同學或學妹、學弟一個一個去博士班，自己卻為了行政的事情投入太多時間，平常連看報、看書的時間都沒有，何況寫論文、寫研究或考試，只要學校提到不升等會怎麼樣，我自己就又會有危機感而轉換成壓力的來源。」(B-2)

「像我來講，很簡單，兩年前我要去進修，我在我們科排機會，那時候沒有名額，那去年我做行政工作第一年，也不好說我不幹我要進修了，那今年第二年，結果我現在回去排順任，已經調到第三位，為什麼？因為我們接行政工作，在我們科裡的制度來講，只加一分，那一年加兩分，可是人家做個論文或是接個計劃那都是三分以上，就是說我今天一直做行政工作做到最後，再回到自己科裡面去申請進修機會的時候，可能永遠沒有機會，越排越後面。」(B-6)

肆、學務工作不受重視

“學務工作邊緣化”是許多學務工作主管人員共同的心聲，在奉獻之餘，卻充分的感受到自己的努力，自己的心血未受到重視，在校內的地位，不如其他單位，這樣的感受，讓學務工作人員常有“划不來”的感覺。“學務工作邊緣化”的體認確實也非空穴來風，學務主管們的親身體驗，如在學術地位上不如教務單位，甚至科系、中心主管；在工作性質上，因為是花錢的單位，所以不僅不受重視，甚而常有資源分配不足，需要四處求援，賣人情，才能完成任務的窘境，加上在升等的過程中，行政工作主管的資歷，不僅未讓學務主管們蒙受其利，反而因為投入在學務工作中，而延誤了本身進修或升等的機會。這種跡象，使得學務主管們認為，不僅是地位不受重視而已，甚而可說是地位岌岌可危，無怪乎不少的學務主管們發出不平之鳴，認為學校對於擔任

行政工作者，應有相對福利，否則難服人心。

「所以學校裡面，應該給這些當過行政主管，或者是二級的人，一個保障名額，那也就是你唸完了之後回來，不一定可以升等，除非你要幹滿三年或者是六年的行政，把它列入必要條件，但是我看很多學校大概還是以學位來送審。」(A-3)

「我跟其他學校輔導中心有共同的感覺，就是學校重視程度當然不是排在前面。」(B-1)

「我的感覺就是會比較偏離，比較偏離所謂主流啦，就是學務工作一直在整個教務體系，尤其大專體系裡面，比較邊緣化啦，學校上層結構特別關注的，整個大專體系，或者我們教育體系還是著重在教務體系。」(B-7)

伍、缺乏上級政策支持

由於學生事務工作執行的順利與否，常與學校主政者的態度及認知有相當大的關係，如果主政者不支持，則學務工作的推動勢必窒礙難行，也因此許多的學務主管們皆期待，教育部的指導單位，能有明確的政策方向與規範，這不僅有助於學務主管們在校內的角色定位與權責劃分，對於工作的推動更有助益。然而，在實際的訪談中卻發現，受訪的學務主管們對指導單位所提供的支持力量，大多感覺失望，甚而覺得不僅未受到支援，反而因為繁瑣、混亂，不務實、僵硬甚而模糊不清的政策及規條，平添不少困擾。這些困擾大體上可分為「政策模糊混亂」、「制度法規缺乏彈性」及「缺乏實際支持」三個項目。

一、政策模糊混亂

模糊的政策，有時比沒有政策更令學務單位困擾，學務主管人員們在推動學務工作時，無錢無人是常見最的困擾，若是上級指導單位能有明文規定，學校應編列多少人事多少經費，則凡事按規律行事，可省卻許多學務主管們想向校方要錢、要人，卻又苦於缺乏可以據理力爭的困擾，除此之外，收費的標準方式，權責的劃分，有時不僅是不明確，甚而自相矛盾。更有因為上級主管單間的缺乏溝通，造成命令重複下達的狀況，不僅使得負責的人員疲於奔命，更影響工作士氣與工作的效率。

「我們會蠻期待(指教育部)做一個多方面的配合...，如果他這一方面可以針對學務工作，認知學務工作的重要性，可以提供更清楚的更正確的數據，這數據就可以給學校，讓學校做一個很現實而且非常肯定的參考，譬如人力方面可以做一個增加，經費也可以增加。」(A-1)

「希望先把學生會那個收費問題解決，這收費有點走法律邊緣，又不強迫、又專用，那這個怎麼辦？只要有三、五個不繳就不可以了，有的繳有的不繳，不繳的又沒處分，那現在是自願繳，註冊的時候不留痕跡，擺張桌子反正就是混過關，還是有不繳的，道德勸說，教育部在這一點很傷神，他在上一個月來一個文說，這是一個爭議性的錢！是不是？所以他那個是矛盾的，因為輔導應該要有輔導的配套，那這樣一個配套也沒有，只有一句話而已，學生幹部也苦不堪言，收不到錢要辦什麼活動？」(A-9)

「其實各單位之間，包括訓委會跟各司之間，其實大家工作可以互相協調，那下面那邊(指學校)就不會一會這個，一會那個，那個工作內容大家好像都一樣，但是一直重複在做那些事，覆文回去，疊床架屋嘛！」(B-9)

二、制度法規缺乏彈性

在制度法規上，多數的學務主管期待大工作方針要能清楚明確，但細項的部分則應留有彈性空間，讓各校學務主管能視狀況來做權變。經費的使用與核銷，是最多數受訪者提出來的實例。雖然多數受訪者皆能認同教育部主管單位為了防止弊端所做的努力，但是過於僵化或嚴苛的規定，不僅在遵循上有實際的問題，也常造成學務主管們的困擾，無法報銷的經費必須自行吸收，擔心會受到學校領導者的怪罪、輕則自行賠錢了事，嚴重者甚而影響到了整個學校的經費申請計劃，原本便已是吃力不討好的學生事務工作，在重重的限制之下，更令學務工作主管覺得不如歸去。

「他們(指教育部)的基本條件中，應該是專款要完全用完，那我沒有完全用完，我繳回七萬塊，大概是兩三百萬繳回七萬塊，那他認為我沒有達到百分之百，也就是說我第一關就被剔除了嘛！（指申請訓輔計劃的獎助金），我要做這七萬塊的帳難道做不起來嗎？我們會剩那麼多錢，因為有一次週會請來一個演講者，忽然間生病了，不來了，那我當然不可能臨時找一個人來墊哪，另外還有個週會有編列預算要執行的，結果找到一個不用錢的演講者，..這個有可能老闆要算帳的話，都會算到我們頭上來。」(A-4)

「他在經費使用上的限制，我們辦了一些活動，一定不可以發獎金給學生，..後來我們搞清楚不能發錢，怎麼辦，我們自己想辦法吸收，我覺得我們有合理的支出、簽收的人、基本資料，沒有一塊錢進我們口袋，教育部這麼嚴格的限制，讓我們很不好做。」(B-1)

「教育部經費核銷上面，其實也是一個問題，他要求單據，像在學務工作來講，本身應該比較彈性，可是他訂的太死，對我們來講是一種困擾。」

(B-6)

三、缺乏實際支持

學生事務主管們不僅是需要有政策上的支持，更需要的是上級指導單位在他們有困難時，能適時的伸出援手，提供具體有效的協助。然而許多的學務主管們卻感受到，上級單位似乎只是一個發號司令的單位，而非提供資源、協助的單位，多次的意見反映，不是沒有下文，便是主管單位亦束手無策。主管單位只有一件件的工作指示，卻沒有相對應的輔助配套措施，既無法提升學務工作的地位與重要性，也無法協助學務主管們解決實務上的困擾，使得學務主管在有困難時，不僅求助無門，也易心生不滿。

「如果說在對學校的一個評鑑，把學務工作、學生的工作的這個比重拉高...，在整體評鑑的時候，學務工作好像都是一個次要。」(A-3)

「說導師是多麼重要，多麼重要，講得很像導師非常重要的一件事情，可是非常重要為什麼訓委會他又不能訂下去呢(指訂下導師費的標準)?所以那一次會讓我有一個感覺啦，說是說，一直在強調重要，但是真正需要你去幫這個重要的事情爭取資源的時候，你又不敢。」(A-4)

「我們也不曉得怎麼講，跟教育部講，講到最後也說他也沒辦法，每次開會都這樣。」(B-6)

「在很多次的課外活動指導的組長研習會裡，我們很多的學校也發出一樣的聲音，可是教育部沒辦法，他們好像也不是很願意去界定這個東西(指明確的工作權責及評鑑標準)。」(B-7)

陸、學校轉型過程中的不適應

由於教育部政策性提倡「第二高速公路」- 技職體系，開放

專科學校升格技術學院，技術學院升格科技大學，在轉型過程中，學校出現多元性的學制，有五專、二專、二技、四技，待升格為科技大學後，再加上大學部、研究所，如此多層次的學制，所招收的學生，自年齡層至成熟度皆有相當落差，在管理輔導上，帶給學生事務主管許多困擾，「一校兩制」甚且「一校數制」是校園學務工作人員難以調適的壓力來源。

「要求五專生穿制服，也帶來相當大的反彈，BBS 一天到晚抱怨自己是二等國民..二技生根本不想參加學會的活動，更別說收學會會費的困難了。」(A-4)

「這個當然會有壓力，就像二技二專的學生，會不會問說他繳的課外活動費不知道跑到哪裡去，這個對我們來講，也是每天在思考處理的好不好。」(B-6)

「在認知上有比較多的差異點，尤其是我們，一個轉型中的學校來講的話，大部份非學務系統的行政單位，他們比較還設定在專科對於學生社團的一種認知，但是我們目前已經轉型成為大學的層次嘛，那對於社團的輔導，跟對於社團的發展來講的話，這種認知跟學務系統以外的行政體系的溝通上面，比較費力氣一點。」(B-7)

柒、小結

本節主要在探討與學生事務工作相關的壓力來源，共計有「個人基本因素」、「家庭生活受到干擾」、「生涯規劃嚴重受阻」、「學務工作不受重視」、「缺乏上級政策支持」與「學校轉型過程中的不適應」等六項。由於每一所學校的狀況並不相同，受訪的學務主管的個人背景條件也有所差別，故每一個人，承受到的壓力來源並不相同(見表 4-3)。這些相關的壓力源雖然並非源自於

學生事務工作本身，但卻是因為擔任了學務工作主管之職後，才感受到壓力，而壓力源與壓力源間影響相乘結果，更添加了受訪者所承受的壓力程度。

由表 4-3 得知，在六項的相關壓力來源中，除了第六項「學校轉型過程中的不適應」人數較少，乃是因為非所有樣本學校皆面臨學校升格的問題外，其餘五項的人數皆相當平均，且圈選人員皆達半數以上，顯現問題的普通性頗高。其中以「生涯規劃嚴重受阻」及「缺乏上級政策支持」二項，在十六名受訪者中，竟有十一人分別訪談中提到此議題。生涯的規劃直接影響到學務主管未來在校內的發展，無論是在無形的學術地位，或聲望上，或是有形的職級升等，或薪資收入上，學生事務工作成為生涯發展之阻力的問題若無法解決，期盼學務主管們在學生事務工作上能長期無悔的全心投入，幾乎是不可能的件事。

在「缺乏上級政策支持」的項目中，可以看出受訪者在對上級指導單位的期盼中，有相當程度的矛盾反應，一方面希望政令的規定可以明確清晰，讓校方沒有推卸責任的藉口，另一方面又希望法規可以彈性化，讓學務主管們在實際的執行活動過程中，尚能保有某種程度的伸縮空間。在只要保留學校的自主權限，又要避免的可能產生弊端的兩難情境中，相關單位如何由其中取得平衡點，確實值得深思。

由表 4-3 中顯示，家庭生活受到干擾，是受訪者不分一、二級主管，皆普遍感受到帶來的衝擊，謝秀芬(1997)指出「家庭生活週期的轉變」、「環境的壓力」、「家庭的互動關係及溝通問題」，是最主要的三個壓力來源。學生活動或是意外事件中的處理在時間上並無上下班，例假日、寒暑假的界限，在空間上也無校園圍牆的區隔，因此，平靜規律的家庭生活，也因為學務工作而產生

變化，家人即使諒解，也會讓當事人心懷欠疚，更何況得不到家人諒解，更大的壓力隨之而來，這也是與學務工作相關的壓力源之一。

「學務工作不受重視」亦是許多受訪者的共同心聲，張雪梅(2001)即指出，相較於學校內的教育工作，學生事務人員的角色在整個教育體系中似乎成為可有可無，時隱時現的人員。學務工作的不受重視，大學院校中學術掛帥的風氣及學校領導人的認知固然深具影響，但學生事務人員是否能突顯出學務工作在校園中的重要性及不可替代性，亦是學務工作者必須自我反省的一個重要議題。學務主管若無法檢討學務工作的缺失，掌握時代變遷的脈絡，豐富自己的專業知能，於校園生態中，為自己建立起新的角色與功能，則在未來人事精簡的必然趨勢中，被取代、刪減的結果並非不可能出現。

表 4-3 學生事務相關的壓力源

學生事務相關的壓力源	受訪者意見彙整	人數	%
一、個人基本因素的影響		9	56
1. 人格特質	A-1, A-5, A-7, B-1, B-3, B-4 , B-7, B-8	8	50
2. 年資與經驗	A-7, B-3 ; B-5, B-8	4	25
3. 工作職位	A-7, B-3, B-8	3	19
二、家庭生活受到干擾		9	56
A-1, A-4, A-5, A-9, B-2, B-4 , B-5, B-6, B-8			
三、生涯規劃嚴重受阻		11	69

1.工作無法交棒	A-3,A-4,A-5,B-6,B-7	5	31
2.學術生命與地位 消 失	A-1,A4,A-9,B-7,B-8	5	31
3.升等與進修被迫 停 頓	A-2,A-3,B-2,B-4,B-6,B-7 , B-8	7	44
四、學務工作不受重 視	A-1,A-3,A-4,A-9,B-1,B-5 , B-6,B-7	8	50
五、缺乏上級政策支持		11	69
1.政策模糊、混亂	A-1,A-3,A-9,B-6,B-7,B-8 , B-9	7	44
2.制度法規缺乏彈 性	A-2,A-4,B-1,B-6	4	25
3.缺乏實際支持	A-3,A-4,A-5,B-1,B6,B-7	6	38
六、學校轉型過程中 的適應	B-6,B-7	2	13

資料來源：研究者自製

第四節 學生事務主管工作壓力的影響

學務主管壓力源是多方面的，壓力產生的影響直接衝擊學務主管的身心狀況，無論精神或肉體多多少少都因受到壓力而改變，雖然每個人的感受與反應不盡相同，但面對不同的壓力源，也發展出一套因應之道。

壹、工作壓力對學務主管所產生之影響

壓力大小有時是因人而異，同樣的壓力，個人感受不同，但祇要壓力形成，當事人所受的影響顯而易見，有感受到挫折沮喪、憤怒、胃腸不適、失眠、血壓高..等身心焦慮官能症，有的當事人則會與職場上的同事起爭執，與其它單位的主管產生業務協調上的困難，而家庭生活秩序被打亂，和諧也受到影響，種種現象不一而足，在此僅概分為心理與生理影響，展現當事人的感受。

一、心理影響

學務主管承受壓力時，有些會有逃避的心，但往往事與願違，逼得祇有面對問題，有的是家人的抱怨，「錢少事多離家遠」，即使是假日，有時也要參與學生活動，壓力那能不大，而他人的否定，又常令當事人產生挫折感。至於學校的支持，客觀資源的缺乏，又令受訪者產生無力感。

「在創新中遇到不能配合的事，會沮喪，所以「值不值得」這四個字每天都會出現在生活上，基本上是不值得，但是也想說，你在舞台上，往前走也不是，往後走也不是，先把自己角色扮演好。我太太就說，收入減少了，我也覺得心情快被他影響了，忙這個忙那個對不對，我運動的時間相對就減少了。」(A-3)

「除了要人沒人要錢沒錢外，我沒有什麼壓力。」(A-4)

「所以我會覺得說那種壓力有時候會喘不過氣來，想要逃，所以有時候我想想，一個大意就要忙一年，所以有點想逃的那種感覺。」(B-3)

「工作一段時間大家會有倦怠感，因為當有些事情，就是好像週而復始就是做這些事情，就是難免有一些倦怠感。」(B-9)

二、生理影響

學務工作層面太廣，工作時間也長，精神的壓力一大，身體狀況就開始亮紅燈，有血壓高的，有胃腸疾病的，有腰酸背痛的，而往往看了醫生也沒有幫助，吃了藥稍事緩解，回到職場後又開始病病痛痛，醫生也祇有說，這是職業病，而一些卸下學務工作的主管也表示，血壓藥不必吃了，有些情緒和身體上的不適，居然真的就消失了。」

「身體狀況的改變是沒有辦法睡好，我已經好久沒有一覺到天明了，有時半夜會突然想到工作，就拿筆來記明天要辦的事情，所以「不把工作帶回家」是騙人的，另外，只要工作壓力較多的時候我就會扁桃腺發炎，覺得口乾舌躁，由於缺乏運動也比以前容易疲倦，回家就像一條蟲。」(B-2)

「這個造成我很大的困擾，因為我本身有蕁麻疹的過敏體質，到去年發病，這和壓力有關係，這個第一個就是睡眠，第二個就是情緒嘛！就是這兩個這個對我說蠻明顯的，因為我從去年十月底到今年二月份跟上個禮拜，剛好三次發作。」(B-6)

「..經常覺得肩部疼痛，有時會痛得不能睡覺，去看醫生，醫生說這是壓力沒有辦法，事後想想也是真的，通常痛得最厲害的時候，就是在辦活動的時候。」(B-8)

貳、學生事務主管對壓力的因應之道

工作壓力存在是事實，接了行政工作的學務主管在有形無形

的工作壓力下，身心都會受到影響，有來自職場、來自家庭、來自本身等不同的壓力，面對這些壓力，似乎也有因應之道，但因應的方法，有的是直接面對問題找出解決之道，有的是逃避問題，「不處理」也是處理事情的方式之一，當然效果如何仍有待評估，但每人發展出的因應方法對當事人總是最合適的，研究者將其分為下列三種方式來討論：

一、心態調適

改變不了客觀環境，就改變自己，學務主管對工作的推展往往有無力感，但能調適自己，則「境隨心轉」，對壓力的抒解有相當的幫助，若能靜下心來想，事情似乎也較容易解決。雖然有些自找台階下的意味，但大環境如此，既無力改變，又不能一走了之，找個形而上的理由昇華自己，反而可以做得更甘心，也覺得有意義。

「我想我們大家讀書都是為了造福社會造福人群，那麼可能就用不同的方式，如果今天沒有接行政工作特別是學務工作的話，可能我們會用教學研究這一方面來從事教育工作，但是如果說今天既然從事學務工作又是一級單位主管的話，可能把造福人群的這個定義又再增廣一點，除了教書研究之外，可能多放一些心在學生的成長，這樣有它累的地方，不過如果懂得去欣賞自己累了以後的成效，我覺得那也蠻好的，也蠻舒服的，所以整個壓力來源一定是會有，怎麼克服這個壓力我覺得是自己心態上的調整。」(A-1)

「我不斷去跟人家交換意見，調整自己的心態，雖然會有挫折感，但第二天回來上班告訴自己還是要做你自己。我相信每個人都有自我療傷的能力。」(B-1)

「家裡與學校距離四、五十分鐘，現在我除了新聞外什麼都不聽，路程做自己的角色轉換，從家裡出發到學校路上，我就規劃好進辦公室後要做什么，回程時，到途中的黃昏市場買晚餐要煮的菜，想想回家該做什么事，將時間好好規劃，充分運用這兩段時間作角色轉換，一下車後就能馬上投入工作或家庭，對自己壓力的抒解有很大的幫助。」(B-2)

二、運動調適

學生事務主管因應壓力，許多人選擇以運動來調適，一則可以健身，再則可藉運動忘卻或抒解工作上的壓力，事實上，接了學務工作後，運動的時間相對減少了，體力不如從前，是許多受訪者共同的感受，因此；能藉運動來抒解壓力，是一些學務主管的選擇，有人定期運動，有人走路上下班或是假日全家去爬山，都是一種運動解壓。

「我們也都認同到身體有一些變化了，而這時候就要想辦法，不管是從運動層面也好，有時候會靜坐一下，我覺得也蠻好的。」(A-1)

「我個人有定期運動，還有調劑一些生活習慣。」(A-5)

「一直在做自己減壓的工作，比如說早上其實起來的時間第一個就會安排去活動運動，家裡的人們也一直都有接行政工作，我先生回來的時候曾經說走！我們到山上走走！我想那就是一種解壓，那現在變成說我自己也有那個衝動，我就是想去運動運動。」(B-3)

三、宗教調適

心靈上尋求慰藉，或是將學務工作當做修行，這種宗教上的調適，在學務工作主管間也各有皈依，此種形而上的因應方法，

對有宗教信仰的學務主管，也另一種昇華的作用。

「到目前為止我想我個人是有強烈宗教信仰的人，佛教裡面常講，吃苦了也罷，也著是所謂面對他、接受他、處理他，真的不行，就放下他，我也常自我的期許，和同仁期許。」(A-5)

「替學生做事，就當做「身在公門好修行」，能有一個行政措施做好，學生也受到很多好處，這樣想比較甘心。」(B-8)

四、調整個人工作模式

為了因應工作壓力，發展出的方式林林總總，學生事務主管在工作上劃分權責，做業務分工，在人事上因應出溝通模式，生活上也減少不必要的應酬，或者乾脆把家人帶去一起參加活動，取得「雙贏」，有的將壓力隨時處理，不累積在身上等，雖也是一種因應方式，但大多數的學務工作主管面對壓力，常顯得不知所措而無力改變。

「盡量減少不必要的應酬。」(A-1)

「花在同仁之間的協調聯繫花了滿長。後來用了一種方法；我們有四種學院，我找他們來開會不如我走出去。我帶總教官、幾位主任，我們幾個院輪流大家一起座談，交換一下校內的問題。」(A-9)

「我的解決方式就是把老婆小孩都帶著去，那就稍微可以舒解一點這一方面的壓力，讓他們參與或讓他們看，讓他們接觸到說我們在辦活動，這樣壓力就會減少一點。」(B-6)

「一開始的時候是我們樹立了分工制度，當我們行政目標還不是很確定

的時候，我們那時候就樹立了一個分工的制度，就說把社團屬性啦，還有行政業務，用分工的方式來分給所有的職員。」(B-7)

「如果有壓力就隨到隨辦，那這個情緒就不會一直存在心裡面，存在你的工作時間，隨到隨辦就可以把這些事情處理掉，..盡快把這個事情盡快化解掉，不可以一直累積在自己的身上，累積的時候事情沒有處理好那也是很麻煩，壓力也是始終存在那邊，盡量運用工讀生啦！其實很多事情我們請工讀生來幫忙的話，其實我們很多行政事務都能比較順利來做。像我本身在我組裡面就請九個工讀生來做，這些都是日間部的同學，他是放學之後四點多，或是他沒有課的時候來幫忙，打字啊！送公文啊！或者是處理其他一些細微的這些事情。」(B-9)

參、小結

一般而言，壓力對個人的影響，應同時包括心理層面與生理層面的影響(黃珮瑛，1999)。學務主管受壓力的影響，將受訪意見彙整後(見表 4-4)，在心理影響方面，明顯的看出二級主管影響較多，而表 4-4 顯現在心理調適方面，一級主管人數多，這與一級主管在學校較受到尊重，應是有關連。

在因應之道上，似乎發展出不少方式，但無規矩可尋。學務工作的特殊性，大部份是以昨日的經驗來處理今日的問題，無歷史性的文獻可供參考處理，問題靠的是經驗與臨機應變，也難免出現力不從心的窘境(吳進安，2001)。有些方法亦常有爭議性，如 B-6 受訪者解決方式是把家人一起帶去參與學生活動，究竟真可抒解自己壓力抑或帶來家人另一種壓力？況且活動過程中，家人與學生二者難兼顧，是否會給受訪者帶來更大的壓力？

表 4-4 中看出對壓力有因應方式的人並不多，有一半的人沒有因應方式，對於壓力所造成的影響，常是消極的承受，A-4 受訪者一句「要人沒人要錢沒錢」道盡多少學務工作的無奈。即使一半受訪者找出因應之道，許多也祇是做心理上的調適，大環境仍是無力改變。

學生事務人員的角色，在整個教育體系中似乎成為可有可無，時隱時現的人員，學務工作在學校是花錢的單位，在各校財力吃緊的狀態下，學務工作往往在學生出事後，才受到重視，因此學務工作人員求去更迭的比率一直居高不下，形成學務工作發展的隱憂。

研究者建議，要抒解壓力，首要減少壓力源，釜底抽薪方是根本之道，否則祇是見招拆招，讓學務工作人員獨自承擔壓力而自覓因應之道，何異揚湯止沸？如由學校主管人員能瞭解學務工作，重視學務工作，教育部能集合學者專家找出因應壓力的模式，也許對學務人員壓力抒解及工作推展，有更大的助益。

表 4-4 學生事務主管工作壓力的影響

學生事務主管 工作壓力的影響	受訪者意見彙整	人數	%
一、工作壓力對學生事務主管所產生之影響			
1. 心理影響	A-3, B-1, B-3, B-4, B-5, B-8, B-9	7	44
2. 生理影響	A-1, A-3, B-2, B-3, B-6, B-8	6	38
二、學生事務主管對壓力的因應之道			

1. 心理調適	A-1, A-5, A-9, B-1, B-2, B-3, B-8	7	44
2. 運動調適	A-1, A-5, B-3, B-9	4	25
3. 宗教調適	A-5, B-8	2	13
4. 調整個人工作模式	A-1, A-5, A-9, B-2, B-6, B-7, B-8, B-9	8	50

資料來源：研究者自製

第五章 結論與建議

本研究之目的在以大專院校一、二級學生事務主管人員為研究對象，採深度訪談的方法，企圖瞭解學生事務主管人員所承受的壓力來源、壓力對學務主管們所產生的影響。有關深度訪談資料之整理與分析結果，已呈現於第四章，本章則綜合前章之研究分析，提出本研究的結論、限制與建議，除了希望能讓相關單位對學務主管人員所承受的壓力更具體的瞭解並提出改善之道外，也期望能提供決策者及學者專家們參考，並引發更深入的關懷與研究。

第一節 研究發現與結論

本研究以深度訪談法，針對十六名中部地區大專院校一、二級學生事務主管人員之壓力研究結果，經歸納整理後發現文獻探討中之工作壓力，並無探討大專學務工作壓力之論文，而壓力來源有些是學務主管獨有的，例如學術生命消失，升遷進修延宕，突發事件的不可預知等，皆是文獻未曾探討的，茲將所得之發現與結論分述如下：

壹、受訪之學務主管都感受到不同類型或程度的壓力。這些壓力一部分來自於學生事務工作本身，「工作性質」、「資源系統」、「社會關係的建立」及「內在的心理衝突」等；另一部分則是因為接任了學務工作，才引發出來的壓力，包括「個人基本條件的因素」、「家庭生活受到干擾」、「生涯規劃受阻」、「學務工作不受重視」、「缺乏上級政策支持」及「學校轉型的適應」等六項。

貳、「學務工作的工作性質」所產生的壓力源，包括工作負荷量

大、壓力持續的時間長、工作時數過長、需承擔非專業任務、變異性高、需處理突發事件、角色權責不明確、工作效能不彰顯及各類活動頻繁等九項，其中工作負荷量大及需處理突發事件是最多受訪者感受到的壓力來源。

參、在因為「資源系統的不足」所產生的壓力源中，缺乏經費或經費不充裕是所有一級學務主管共同感受到的最大壓力源，其次依序分為專業人才的不足、行政支持不高、及物理條件不佳等三項。

肆、在「社會關係」的壓力中，學務主管因為必須與各層人士建立良好的人際互動，因此與長官、下屬、老(導)師、家長、學生、媒體、社區、校內其他單位，甚至於自己關係之營造，皆成為重要的壓力源。其中以與下屬、長官、學生間之關係，是學務主管最大壓力來源，其次為學務主管對自己的自我要求，來自於家長的壓力則最少。

伍、學務主管在業務推動之際，有時也會面臨來自心理的「內在衝突」，引發內在衝突的原因包括了角色轉換的衝突，價值理念的衝突、期望與現實的衝突及角色期待間的衝突等四項，所有的內在衝突皆會轉化為學務主管們的心理壓力。

陸、受訪對象普遍的認為「個人因素」會影響到壓力感受的程度，其中人格特質、年資與經驗、職級是三個最主要的影響因素。人格特質會影響學務主管的工作表現及壓力的承受能力，資淺或經驗少者，所承受的壓力較多；而不同職級者雖然同樣承受工作壓力，但會因為職級之不同而體驗到不同層面的壓力源。

柒、在「家庭生活」方面，有半數以上的受訪者認為家庭生活受到干擾，其中無法兼顧家庭、家人相處時間減少、親子互動不足、家人的抱怨、對家人的愧疚感等皆是壓力的來源。

捌、「生涯規劃嚴重受阻」及「缺乏上級政策支持」是與學務工作相關的壓力源中，最多的受訪者感受到的壓力。學務工作遲遲無法卸任，學術地位漸失，升等或進修的機會受阻，而工作上的努力又無法取得上級指導單位的支援，是許多受訪者的共同心聲。

玖、「學務工作邊緣化」是學務主管的另一壓力源，學務主管們感受到工作不受學校領導者的重視，必要的資源爭取不易，甚至許多業務似乎可由外包取代。

拾、「學校轉型過程中的不適應」則是部份由專科升格為技術學院的學務主管特有的壓力、學生需求及問題多元化、制度法規標準不一致等問題。

拾壹、在壓源對學務主管所產生的影響上，所有受訪者的反應皆為負面之影響。在心理上、無奈感、無力感、挫折感、倦怠感是常見的影響；在生理上，失眠、疲倦、全身酸痛、血壓高、宿疾復發是常見的影響。

拾貳、在壓力的因應方式上，最多受訪者採用的方式是調整自己的工作方式或技巧，來達到壓力的抒緩，除此之外，調適個人心態、做運動、寄託於宗教的情操亦是部分受訪者的因應之道。

第二節 研究限制

本研究以中部地區大專院校學生事務一、二級主管為研究對象，採深度訪談與文獻探討之方法，目的在瞭解大專院校學生事務主管所承受的壓力狀況，及壓力對學務主管所產生之影響。在時、空間條件的限制及文獻不足的情況下，本研究所受到之研究限制如下。

壹、參考文獻上的限制

在文獻的參考資料上，由於以大專院校學生事務主管為研究對象之學術論文嚴重不足，更遑論探討大專院校學生事務主管工作壓力之文獻。故在文獻的使用上，僅能以工作壓力部分為探討重點，至於學務主管工作壓力的實務研究部分，則僅能以研究者個人在此議題上之觀察與認知，配合少數以國中、國小學務工作者為研究對象之壓力問題研究論述為輔佐，來加以陳述，在文獻的周延程度上恐有不足之處。

貳、研究方法上的限制

本研究採質性訪談的方式來蒐集資料，由於深度訪談的資料蒐集及整理分析工作費時甚多，且必須在限期內完成論文，故研究對象的數量無法太多，不同於量化研究中大量樣本數的調查，本研究之研究結果僅能解釋研究對象的個別狀況，而不具備概推性。此外，在訪談的過程中，由於研究者與受訪對象間缺乏深入的關係建立，所討論的議題，又可能關係到個人能力及形象，故受訪對象未必真能坦誠回應，可能會有避重就輕的選擇性回答的情形產生，有可能影響了研究結果的準確程度。

第三節 研究建議

本節為研究者在探討了相關文獻資料，並結合了研究中與中區大專院校學生事務主管之看法後，所提出之研究建議。其內容包括了對學務主管，對學校及對教育部三個方面提供建議，期望能引起學者專家注意此一課題，一來為學生事務工作把脈，找出學務主管之壓力再則期能集思廣義，找出解壓之道，讓學生事務工作能順利推展。

壹、針對學務主管本身的建議

一、學生事務主管應利用各種進修研習管道，以培養學生事務的專業知能。

學生事務工作主管是以教師身份兼任，必須有計劃的安排本人及下屬，參與學生事務的進修研習活動，要辦好學生事務，加強本身專業能力是不二法門，否則空有滿腔抱負，雖然盡心盡力，但往往措施與學生事務的教育原理相悖，失去應有效果，或僅以自己的經驗來處理錯綜複雜的學生事務，都是可能產生「一盲引眾盲，相率入火坑」的錯誤結果，因此；為求得本身能成為名符其實的校園學生管理及諮商專家，學生事務工作主管應利用機會，參加職前訓練，學務工作研習等相關活動，訓練自己成為專業人員。

二、學生事務主管要調整自己的角色

雖然民國八十三年大學法修正通過，將訓導處更名為學生事務處，強調改變以往管理控制的方式而改為輔導服務，但迄至今日，學生事務工作並無根本上的改變，仍以事務性及管理取向為主，因此，學生事務多數不受學校重視，不受學生歡迎，其來有

自。建議學生事務主管。在心態上徹底改變權威管理的心態，在措施的擬定及推展上，一切以服務為導向，而學生事務主管的角色扮演，也應考慮擴大為諮商專家，以適合校園自然生態環境。

三、學生事務主管要彰顯其功能

由於學務工作不能立竿見影，故在校務發展中便歸類為花錢的單位，再加上學務工作僅展現出事務性的管理功能，無怪乎學校不重視，即是學務工作主管也感受到自己的弱勢。建議學生事務主管，除常態性的年度計劃活動外，可將學務工作導向能帶給學校正面效應，例如配合教務處的招生，讓學生社團能組成美麗大使招生團隊。增進學生的校園滿意度及適應力，以減低休學及轉學率，能彰顯常態性的功能，以爭取學務工作應有的地位。

四、學務工作應化被動為主動

學務工作歷來皆以解決發生的問題為主軸，雖然事先預防的工作也在進行，但重點似乎仍在滅火，在全人教育理念的時代，學務工作主管不應是以反應、被動接受性的態度，而是以前瞻、主動及預防的精神來主導學生事務。學生事務各組的活動設計，要主動的透過理論與活動的幫助，使學生能成長發展成健全的個體。

貳、針對學校的建議

一、提供合理的升遷管道

擔任行政工作，在繁忙的行政事務中，幾乎不容易再申請進修或撰寫論文提報升等，即使是進修排序第一，也因擔任行政職務，也抵有拱手讓賢，待任期屆滿想再進修，排序又得重來，任內為公事繁忙，在學術上也失去競爭力，此種現象十分不公平。建議學校要訂定合理的升遷制度，明訂行政工作可以優先或保留

進修排序，或將行政工作列為進修的必然條件，如此方能真正符合公平原則。

二、確實執行任期制

每個人都有生涯規劃，但擔任行政職務卻由不得自己（尤以私校為最），當初被安排行政職務，即未必是自由意願，而何時可卸下行政職務，也是不由自主，於是一接行政，常是十年八年，師老兵疲，對學校；對當事人皆不利。建議學校要建立任期制，一任三年，最多連任一次，並切實執行，以保持行政管道通暢，而學務工作主管亦能明確知道任期，可依時間安排政策流程及本身的生涯規劃。

三、學校應提供合理的誘因以吸引人才

「犧牲奉獻與共體時艱」相信教師會有共識，禮遇固然重要，相對的實質津貼則更公平，對家人也有交待，否則擔任行政工作，付出與待遇不成比例，人人視為畏途，如何能做好工作，建議在精神層面，肯定學務工作的價值與努力，在物資方面，減少基本鐘點，增加主管加給，供給研究進修機會，以增加誘因。

四、重視學務工作，提供實質資源

建議學校重視學務工作，並提供實質資源，諸如寬列學務處預算，責成校內其它行政單位支援配合，給予充分人力，校長參與學生活動 等等，皆可鼓舞士氣，讓學務工作不致於處處遭遇掣肘，以能實際推展學生事務。

參、針對教育部方面

一、政策要明確，宜由上而下規範學生事務

由最簡單的學生代辦費（課外活動費，學會會費）是否能

收，教育部一直態度不明，僅以「有爭議性」來定位，基本上，能與不能是法律問題，不能有灰色地帶，此種收費校長不過問，會計不涉入，學務工作主管只有遊走法律邊緣。此外教官的定位不明，教官人數不足，士氣低落可想而知，建議教育部要整合各單位，否則高教司、技職司、訓委會、會計室、軍訓處 各發各的文，甚且前後矛盾，讓學務主管無所適從。

二、藉由評鑑提昇學務工作地位

教育部評鑑決定補助款之多寡，並已將評鑑結果列為學校發展之基本條件，教育部藉評鑑已改善技職院校對補助款經費的使用，建議教育部再加強對學務工作人力配置的考核，訂出學務處人員編制與財產配購，並列入評鑑項目，方能引起學校注意，因而提升學務工作地位。

三、教育部審核補助限制要少

訓導補助款是學務工作的一大助力，但隨之而來的是教育部交辦的業務，耗去所有補助款（再加上等額的學校配合款），經費核銷的內規設限太多且不符合現實，反令學務主管困擾不已，而學校例行的活動，一點都不能用到補助款，又得另覓財源，補助款似乎在學校的觀感是個負數，而教育部對全校補助款中1.5%~2%可在資本門添購硬體設備，但又來文指示必須要購買學生社團用品，行政單位不得購買物品，但那個組不是在替學生做事？對學務處除課指組外之各單位毫無幫助，如此既援助又限制失去支持學務工作的美意，建議教育部「鬆綁」以達到補助的真正效益。

四、宜多提供進修、觀摩、參觀、研習機會

學生事務主管專業知能不足，帶來的後遺是以經驗及感情來處理學生問題，如此憑直覺、反應來推展業務，很難收到成效，

師大公訓系已開辦學生事務碩士進修專班，提供專業進修管道，用意甚佳。但提升全國學生事務工作人員的專業知能，仍待有計劃的分區培訓，多辦觀摩、參觀、研習等活動，並給予學分證明，明訂學生事務證照制度，鼓勵學務工作人員參與研習進修。

五、鼓勵學生事務的研究

建議教育部有計劃的鼓勵學生事務的研究，提供經費供學者專家對學生事務做有系統的分析評估，藉美國學生事務發展過程之經驗，找出最適合我國學生事務的發展方向與落實做法，以建立學生事務工作制度為目標。

參 考 書 目

壹、 中文部分

一、 書籍

吳芝儀、李奉儒編譯，質的評鑑與研究。台北：桂冠，1995。

林彥妤，心理衛生。台北：桂冠，1991。

袁之琦、遊恒山，心理學名詞辭典。臺北：五南，1990。

教育部，八十九學年度大專校院訓輔主管人員名錄。教育部編印，2000。

莊勝發，「如何幫助學生調適壓力」，收錄於台南師院學輔中心主編，問津與渡口。台南：台南師院（1999），129~136。

張春興，張氏心理學辭典。台北：東華，1992。

張雪梅，學生發展：學生事務工作的理論與實踐。台北：張老師出版社，1996。

黃珮瑛，「如何幫助學生調適壓力」，收錄於台南師院學輔中心主編，問津與渡口。台南：台南師院（1999），137~146。

潘正德，壓力管理。台北：心理出版社，1995。

潘明宏譯，社會科學研究方法(上)。台北：韋伯，1999。

謝秀芬，家庭與家庭服務。台北：五南，1997。

簡春安、鄒平儀，社會工作研究法。台北：巨流，1998。

藍采風，生活的壓力與調適。臺北：幼獅，1985。

二、 期刊

王素芸，「國民中學教師工作壓力與倦怠感之探討」，教育研究雙月刊，第 27 期（1992），16-23。

李聲吼，「工作壓力管理」，人力發展月刊，第 45 期（1997），26-36。

李玉嬋，「教師工作壓力的因應」，測驗與輔導，第 130 期（1995），

2675-2679 .

- 吳毓琦，「教師工作壓力之探討」，國教園地，第 42 期（1992），21-25。
- 吳劍雄，「工作壓力的形成與因應之道之探討-個人、組織及社會環境的三管齊下」，勞工之友，第 585 期（1999），18-21。
- 吳復新，「組織中工作壓力及其管理之探討」，東方雜誌復刊，第 19 卷，第 4 期（1986），35-43。
- 林財丁，「工作壓力的生理、認知歷程和心理分析」，企銀季刊，第 18 卷，第 4 期（1995），119-126。
- 林純文，「國立小學組織氣候、教師工作壓力及其因應方式之研究」，屏東師院國教所論文集，第 1 期（1997），59-102。
- 林幸台，「國民中學輔導人員工作壓力之調查研究」，輔導學報，第 9 期（1986），205-238。
- 林德明、劉兆明，「新傳統女性：由個案資料探討女主管的面貌與調適歷程」，中華心理衛生學刊，第 10 期（1997），53-79。
- 陸 洛、高淑芳，「主管工作壓力的族群差異：個人背景、工作與職業因素」，中華心理衛生學刊，第 12 卷，第 2 期（1999），23-15。
- 陸 洛，「工作壓力的歷程：理論與研究的對話」，中華心理衛生學刊，第 10 期（1997），19-51。
- 張瑞村，「實習教師工作壓力及其因應之道」，教育實習輔導季刊，第 6 卷，第 3 期（1990），21-27。
- 陳金貴，「變遷中的大學生心態與學生事務工作」，訓育研究，第 31 期（1996），23-30。
- 張瑩如、楊素蘋，「護理長工作壓力及其因應之探討」，長庚護理，（1992），360-68。
- 黃義良，「國小兼任行政教師工作壓力與調適方式之研究」，屏東師院國教所論文集，第 4 期（1999），83-114。
- 楊極東、林淑玲，「大專院校訓導人員職業倦怠研究摘要」，訓育

研究，第 30 卷，第 3 期（1991），23-44。

楊誌卿，「教師的工作壓力與自我調適」，社教資料雜誌，第 225 期（1997），9-11。

劉錦雲、夏天倫，「不同組織型態下個人背景特徵與工作壓力來源關係之研究」，台南家專學報，第 11 期（1992），66-86。

鄭伯燠，「差序格局與華人組織行為」，本土心理學研究，第 3 期（1995），142-219。

蔡先口，「教師的工作壓力和教師專業態度」，諮商與輔導，第 3 期（1986），10-14。

駱芳美，「我國大學院校學生事務處主管的工作環境對其職業倦怠的預測研究」，彰師大輔導學報，第 19 期（1996），247-286。

繆敏志，「工作壓力之理論基礎與模式及其管理方法」，中國行政，第 53 期（1993），21-46。

三、論文

成令方，「性別與住院醫師的形塑－以 inner circle 為例」，拓邊/扣邊社會學研討會。1996。

李文銓，「內外控、工作特性、工作壓力與工作滿足、身心健康之間之關係」，碩士論文，政治大學心理研究所。1991。

李麗日，「我國國中、國小學校社會工作制度建構之研究」，博士論文，東海大學社會工作研究所。2000。

吳進安，「跨世紀學務工作的課題與挑戰」，兩岸大專院校學生事務社團輔導學術研討會。2001。

邱玫芳，「勞工工作壓力之探討」，碩士論文，高雄醫學院行為科學研究所。1996。

林懿中，「個人特質、工作壓力與工作滿足、工作績效、離職傾向之相關研究－以證券公司營業人員為例」，碩士論文，東海大學企業管理研究所。1990。

唐文慧，「高職業成就婦女的家庭與事業：以工商企業女性經理

- 人為例」，碩士論文，台大社會學研究所。1988。
- 陳甦彰，「組織成員壓迫感之實證研究」，碩士論文，國立交通大學管理學研究所。1981。
- 陳俐伶，「已婚職業婦女之角色期望、現代與傳統取向與其角色衝突的關係探討」，碩士論文，台大心理研究所。1988。
- 陳滿樺，「已婚職業婦女角色衝突的因應策略及有關變項研究」，碩士論文，師範大學輔導研究所。1983。
- 陳淑珠，「工作者生活壓力與心理健康之研究－以資訊電子業員工為例」，碩士論文，台大社會學研究所。1992。
- 陳世堅，「社福與衛生體系整合的長期照顧系統模式建構之研究」，博士論文，東海大學社會工作研究所。2000。
- 陳瑞成，「國小輔導主任角色期望、角色壓力與角色踐行之相關研究」，碩士論文，高師大輔導研究所。1997。
- 張雪梅，「學生沉淪誰該反省－論新世紀我國大學生事務工作的新角色、功能與挑戰」，兩岸大專院校學生事務社團輔導學術研討會。2001。
- 陳昭雄，「跨世紀技專院校學務工作應有的省思與作為」，兩岸大專院校學生事務社團輔導學術研討會。2001。
- 楊國樞，「家族化歷程，泛家族主義及組織管理」，高雄市：台灣與大陸的企業文化及人力資源管理研討會。1995。
- 鄭乃壬，「國營事業人事制度與組織承諾關係之研究」，碩士論文，中山大學企業管理研究所。1992。
- 鄧柑謀，「國民中學人員工作壓力，因應策略與職業倦怠關係之研究」，碩士論文，高雄師範大學教育研究所。1990。
- 謝琇玲，「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」，碩士論文，國立高雄師範大學教育研究所。1990。
- 謝海平，「新設大學的學生事務工作規劃」，兩岸大專院校學生事務社團輔導學術研討會。2001。

貳、西文部分

()Books

Dane, F. C., *Research Methods*. CA:Brooks/Cole publishing Company, 1990.

David, R., *Research Methods in Social Work (2nd ed.)*. Chicago: Nelson-Hall publishers, 1995.

Greenberg, G., and R. A. Baron, *Behavior in Organization*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1997.

Mitchell, T. R., *People in Organigations-An Introduction to Organigational Behavior*. NY : McGraw Hill, 1982.

Rubin, A., and E. Babbie, *Research Methods for Social Work(2nd ed.)*. CA : Brooks/Cole publishing company, 1993.

Strauss, A., and J. Corbin, *Basics of Qualitative Research-___ Grounded Theory Procedures and Techniques*. SAGE publicatins' Inc., 1990.

Tutty, L. M., M. M. Rothery, and R. M. Grinnell, Jr., *Oualitative Research for Social Workesrs*. Allyan and Bacon, 1996.

()Periodicals

Folkman, S., and R. S. Lazarus, "An Analysis of Coping Behavior in a Middle-aged Community Sample," *Journal of Health and Social Behavior*, no.21(1980), 219-239.

Hobfoll, S. E., "Conservation of Resources : A New Attempt at Conceptualizing Stress," *American Psychologist*, vol. 44, no. 3(1989), 513-524.

Singh, P., "Perception and Reactions to Inequity as a Functional of Social Comparison Referents and Hierarchical Levels," *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 24, no. 6 (1994), 557-565.

Zappert, L. T., and H. M. Weinstein, "Sex Differences in the Impact of Work on Physical and Psychological Health," *American Journal Psychiatry*, vol, 142, no. 10(1985), 1174-1178.