

國立臺東大學教育系(所)

碩士論文

指導教授：鄭耀男 博士

魏俊華 博士

兼任行政之國中初任教師工作壓力與因應策略探討

研究生：顏凰妃 撰

中華民國九十八年六月

國立台東大學
學位論文考試委員審定書

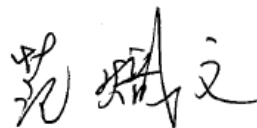
系所別：教育學系(所) 教育行政碩士在職專班(夜)

本班 顏凰妃 君

所提之論文 兼任行政之國中初任教師工作壓力與因應策略探討

業經本委員會通過合於 ☒ 碩士學位論文 條件
☐ 博士學位論文

論文學位考試委員會：



(學位考試委員會主席)



(指導教授)

論文學位考試日期： 98 年 06 月 17 日

國立台東大學

附註：1.一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2.本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 教育 系(所)
教育行政組 97 學年度第 2 學期取得 碩 士學位之論文。
論文名稱：兼任行政之國中初任教師工作壓力與因應策略探

本人具有著作財產權之論文全文資料，授權予下列單位：

同意	不同意	單 位
☐	☒	國家圖書館
☐	☒	本人畢業學校圖書館
☐	☒	與本人畢業學校圖書館簽訂合作協議之資料庫業者

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

☐ 同意 ☒ 不同意 本人畢業學校圖書館基於學術傳播之目的，在上述範圍內得再授權第三人進行資料重製。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
☐	☐	☐	☐

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未勾選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：鄭耀男、魏俊華 (親筆簽名)

研究生簽名：顏鳳妃 (親筆正楷)

學 號：1796007 (務必填寫)

日 期：中華民國 98 年 6 月 24 日

1. 本授權書(得自 <http://www.lib.nttu.edu.tw/theses/> 下載)請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

2. 依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議：研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並至遲於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本:2008/05/29

謝誌

回首，一路行來，走過高山低谷，熬過多少輾轉詞窮、反覆窮經、困坐愁城的日子，當論文輯撰成書之時，那滿心的欣喜歡騰，直讓人想要仰天長嘯一番，而這一路，感謝有主伴我同行，也感謝許許多多人的指導與幫助，因為有如雲彩的你們伴我同行，才能熬煉珠璣，終有渠成，這一路真是主所應許的最美好見證。

最要感謝我的兩位指導教授—魏俊華教授與鄭耀男教授，因為兩位教授的耐心指導，在百忙之中總是不吝抽出時間，給予我最有力的金玉良言，如一道明光指引著我昏暗困頓的論文之路；感謝兩位老師對我的論文總是嚴謹仔細的檢閱，鉅細靡遺、孜孜矻矻著，讓我在兩位老師身上不僅學到了學術知識外，更學習到對於學術工作的認真、不馬虎，在此由衷向兩位指導教授表達我最高也最誠摯的敬意和謝意。

感謝書審及口試委員—范熾文老師，在論文計畫審查及口試中，對我的論文細心審查、給予中肯建議，使本論文內容更加完善。

感謝接受本訪談的T1、T2、T3教師，因為有您們願意接受訪談，分享自己初任時的工作經驗，才有這本論文的誕生，也期許本論文的研究結果能給予未來後進者最有力的幫助。感謝同期戰友瑞文、淑貞，一路互相勉勵、督促，時相討論，才能如期完成彼此的論文。感謝劉主任及Scott在我的論文路上，所給予的經驗分享，總在我徬徨歧途時，像一道道指標指引著我走向康坦大道。

感謝學校中與我同桌的同事們—華梨、培斌、素芬、政諺、慧美老師們，在我埋首苦思、愁眉苦臉時，您們總像月亮一般，溫柔的包容著我的繁忙與淡然，又像太陽一般，熱情、開朗地說說笑笑，紓解著我難以自解的論文壓力。感謝英文團契中的每一位—Tracy、Vincent、Charles、Matt、Casper、Anne、Beth、志軒傳道、懷恩…，因為您們的關心與每週的代禱，不僅溫暖著我的心，也讓我堅定相信，主必定掌管我的生活也成就我的論文。

感謝我的家人們，因為您們是我完成論文的最大動力，也是幫助我完成論文的最佳安慰，在論文充滿荊棘的艱辛路上，您們是我遍體鱗傷、疲憊焦慮時的最佳休憩港灣，即使您們不懂論文寫作，然而，隨時為我敞開的家門卻是我最深的依戀與安心。

最後，感謝主！論文這路您與孩子同行，馬太福音十一章28節：「凡勞苦擔重擔的人，到我這裡來，我就使你們得安息。」主！您隨事隨在，是孩子這一生最美的祝福，而我知道，論文這路雖行至終了，但人生這路，您的恩慈仍伴孩子同行，永不離開。

顏鳳妃 謹誌 2009/6/20

兼任行政之國中初任教師工作壓力與因應策略探討

摘要

本研究旨在探討臺東縣國民中學初任教師兼任行政職務時，感受到的工作壓力和因應策略探討，並藉由研究結果與建議的提出，供教育當局、學校單位、相關工作者參考。本研究採質性研究，使用文獻探討與深度訪談法，選取三位初任時兼任行政工作的教師為樣本，進行深度訪談。本研究主要發現，初任教師兼任行政職務的工作壓力來源可分為：行政負荷、教學效能、人際關係、角色衝突、時間管理、專業知能之六大壓力源，而因應策略可分為：自我調適、理性解決、尋求支援、延宕逃避之四種因應策略。最後，研究者根據研究結果，提出對教育當局、學校單位、初任教師兼任行政職務者、未來研究者之建議：

一、本研究對教育行政單位之建議為：

- (一) 對學校行政職員的編制做公平、適當的調配
- (二) 精簡評鑑數量及內容
- (三) 定期辦理行政業務知能和教師人事法規研習
- (四) 各項資料系統化、電腦化的建檔，架設分享、交流平台

二、對學校之建議

- (一) 將教師意願列入行政任用的考量要點
- (二) 多安排校內教師聚餐、出遊等情感交流活動
- (三) 妥善分配工作，避免勞役不均、欺負新人的狀況
- (四) 營造學校溫馨氣氛，盡量給予支持、鼓勵

三、對國中兼任行政職務的初任教師之建議

- (一) 重視個人休閒生活，培養正當興趣
- (二) 提升溝通互動技巧，建立良好人際關係
- (三) 主動、積極參加進修、研習，充實各方面知能
- (四) 建立樂觀、正面的人生觀，接受工作上的不完美與失誤

關鍵字：初任教師、兼任行政、教師工作壓力、壓力因應策略

Job Stress of First Year Junior High School Teachers concurrent with Administrative Tasks and Discussion on its Coping Strategies

Abstract

The purpose of this study is to investigate the job stress of Taitung County Junior High School teachers had experienced during their first year of teaching in concurrency with administrative tasks and discussion on its coping strategies. Research results and suggestions addressed in this research can be used as a reference for the Department of Education, school units and those of relative work nature. Qualitative study is applied in this research. By probing inside related documents and conduct depth interviews, 3 teachers in their first year of teaching concurrent with administrative tasks were chosen as sample case in this research. This research has primarily found 6 sources of job stress in first year teachers concurrent with administrative tasks: administrative burden, teaching efficiency, interpersonal relationship, role conflict, time management and professional attributes. The 4 coping strategy in dealing with such situation are: self-adjustment, rational countermeasures, seek for assistance, neglect and procrastination. Lastly, according to the research results, the following suggestions are proposed as advices for Department of Education, school units and first year teachers concurrent with administrative tasks:

1. Suggestions to the administrative unit of Department of Education:

- (1) Fair and appropriate organization adjustments for school administrative staffs
- (2) Compress evaluation quantity and contents
- (3) Hold periodic administrative affair cognition and teaching personnel ordinance seminars
- (4) Systemize and computerize data, establish a platform for sharing and communication

2. Suggestions to schools:

- (1) Place teacher's will as one of the main considerations in assigning administrative tasks
- (2) Arrange frequent dinner gatherings, field trips and activities to enhance teacher-teacher interactions
- (3) Assign tasks evenly to avoid unfair work loads among teachers of different seniority

- (4) Construct a warm school atmosphere, provide support and encouragement
- 3. Suggestions to first year teachers concurrent with administrative tasks:
 - (1) Value personal leisure times, nurture decent past-time interests
 - (2) Enhance communication interaction skills, establish good interpersonal relationships
 - (3) Take initiatives in participating skill advancement seminars and courses, expand scopes of knowledge
 - (4) Establish a positive and optimistic view on life, accept mistakes and flaws from work

Keyword: First year teachers, Concurrent with administrative tasks, Teacher's job stress, Coping strategy



目次

第一章 緒論.....	1
第一節 研究問題背景與動機	1
第二節 研究目的與待答問題	3
第三節 名詞釋義	4
第四節 研究範圍與限制	5
第二章 文獻探討.....	6
第一節 國民中學行政職務的任用與內涵	6
第二節 教師工作壓力之內涵與理論	13
第三節 教師工作壓力之因應策略	23
第四節 教師工作壓力因應策略之相關研究	30
第三章 研究方法.....	38
第一節 研究架構	38
第二節 研究對象	39
第三節 研究工具	40
第四節 實施程序	42
第五節 資料處理與分析	45
第六節 研究的信度與效度	47
第七節 研究倫理	48
第四章 研究結果與討論.....	49
第一節 受訪教師的個人經歷及特質	49
第二節 受訪教師對工作壓力的知覺	57
第三節 受訪教師面對工作壓力的因應策略	83
第四節 研究者省思	91
第五章 結論與建議.....	92
第一節 結論	92
第二節 建議	96
參考文獻.....	101
中文部分	101

西文部份	107
附錄 訪談大綱	108



表次

表2-1 國民中學教務處工作執掌表	10
表2-2 國民中學輔導室工作執掌表	10
表2-3 國民中學訓導處工作執掌表	11
表2-4 國民中學總務處工作執掌表	11
表2-5 臺東縣國民中學兼任行政職務教師每週授課時數參考表	12
表2-6 國內學者對教師工作壓力來源之相關研究	15
表2-7 國外學者對教師工作壓力來源之相關研究	16
表2-8 工作壓力因應理論之比較	27
表2-9 國內學者對教師工作壓力因應策略之相關研究	30
表2-10 教師工作壓力因應策略使用頻率之相關研究	32
表2-11 國外學者對教師工作壓力因應策略之相關研究	34
表3-1 受訪者基本資料表	40
表3-2 專家效度學者名單一覽表	42
表3-3 訪談資料代碼意義說明表	46

圖次

圖2-1 國民中學六班以下教師兼任行政人員編制圖	8
圖2-2 國民中學七班至十二班教師兼任行政人員編制圖	8
圖2-3 國民中學十三班以上教師兼任行政人員編制圖	9
圖2-4 壓力的四種基本類型	13
圖2-5 Steer的影響工作壓力的來源圖	19
圖2-6 Kyriacou與Sutcliffe的教師工作壓力理論模式圖	20
圖2-7 Tellenback等人的教師壓力模式圖	21
圖2-8 Moracco與Mcfadden的教師工作壓力理論模式圖	22
圖2-9 Folkman與Lazarus的認知評估因應理論模式	24
圖2-10 Lazarus與Moss的個體、環境互動的壓力因應模式	26
圖2-11 Justice的因應矩陣模式	27
圖3-1 研究架構圖	38
圖3-2 研究流程圖	43



第一章 緒論

本研究旨在了解初任教師兼任行政職務工作壓力與因應策略。本章共分成四小節：第一節研究問題背景與動機，第二節研究目的與待答問題，第三節名詞釋義，第四節研究範圍與限制，茲分述如下：

第一節 研究問題背景與動機

因著少子化的衝擊，每年暑假期間在各縣市開辦的教師甄試中，數以萬計的流浪教師在沉寂一年後，開始奔波在各縣市間報名、應考。他們各個承受著無比的緊張與壓力，部分縣市甚至出現2300人搶3個教職缺額的激烈場面(許俊偉，2008)。然而，在錄取日益艱難的教師甄試中，百中取一、甚至千中選一脫穎而出的佼佼者，懷抱著滿心的喜悅期盼與崇高的教育熱忱，躍躍欲試亟待投入教育崗位，發揮所學、作育英才，然而，進入校園後的初任教師們並非能就此一帆風順。

根據研究指出近年來教師面臨九年一貫的變革、負擔學生的安危及前途重責、零體罰的壓力、沉重的趕課壓力、過長的工作時數…等壓力，教師憂鬱情緒的比例高達21.6%，較一般流行病學的統計稍高，針對調查顯示教師憂鬱比率較高的情形，臺北市教育局亦計劃成立「教師心理諮詢專線」，協助老師紓解壓力(張慧中，2007)。面對教育改革浪潮的壓力下，負責經營管理學校、支援教學、服務師生的行政人員承受的壓力更是不言而喻，而在學校體系中，行政人員由教師兼任，教師聘書亦早已明文規定教師有兼任行政職務之義務，國內多項研究指出擔任行政工作之教師皆有中程度或較大的工作壓力感受(李莉，2006；林育伸，2005；施春明，2005；洪文章，2004；徐永明，2005；徐淑玲，2006；游明順，2006；黃善慈，2005；黃紹峯，2006；趙雪君，2006；駱仁，2006；魏國贈，2007)。然而，卻有研究發現學校行政工作多由剛出茅廬的初任教師或調到新學校的教師兼任，反而瞭解學校工作內容和歷史變革的資深教師較無意願(蘇奕娟，2005)。一個初入校園的菜鳥教師，對於學校事務如同門外漢般毫無所知，光是教學層面，都必然花上一段時間去適應、去調整，方能熟悉，遑論是擔任領導學校、管理教師、面對家長的行政工作，因此，研究者認為初任教師在兼任行政工作所面臨工作壓力時如何因應是不容小覷的課題。

研究者本身第一所任職學校乃偏遠地區學校，經歷教師甄試的奔波、折磨後，初聞自己已考上教職，心中之激盪、雀躍真是筆墨難言，滿懷喜悅、期待地來到了任職學校。甫報到，學校校長與教導主任態度親切地邀請研究者共進午餐，席間，校長告知研究者須擔任學校教務組長一職，頓時恍若晴天霹靂，研究者難以

置信且不假思索的反問：「新進教師不應都是當導師嗎？行政工作我不會怎麼辦？」在研究者認知，缺乏經驗的新鮮人初入校園理應從基層導師做起，行政職務應屬教學經驗豐富、有領導統籌能力、熟悉學校事務的資深教師擔任，一波波的疑問與不安如同驚濤裂岸之浪潮漫捲而來：「我行嗎？我能嗎？我會嗎？不會吧？可能嗎？真的嗎？…」原本喜孜孜的臉龐與心情剎時黯淡而沉重，面對校長與主任異口同聲的安撫與慰勉，大有非你莫屬之樣，又礙於自己初來乍到的菜鳥身分，推辭、拒絕的話在心中潤飾又潤飾、婉轉再婉轉，卻怎麼也說不出口，只能在期期艾艾中硬著頭皮的接下校長與主任口中「不會很難」的行政工作。

報到後隨即得「走馬上任」，八月一日到校接任教務組長一職，兩年慘澹的教務組長生活就此揭開序幕，懷抱著戰戰兢兢、臨深履薄的忐忑心情，從第一次接觸公文毫無頭緒、不知從何下筆，經歷了跌跌撞撞、事事請益之艱辛過程。加以任職學校為小型學校，礙於教職員額編制的侷限，研究者擔任的教務組長得身兼教學、註冊、設備、資訊四組之職分，初任教職卻得面對如此繁雜、忙碌、瑣碎的工作內容，讓研究者每日在學校如無頭蒼蠅般擾攘煩忙，不得片刻喘息，要抽出時間備課簡直是天方夜譚，教學品質難以兼顧，每當上課鐘響，迫不得已放下手邊進行的行政業務，匆忙拎起備課用書，倉皇跑入教室，面對教學課程只能以備課用書草草敷衍，心中對學生的歉疚與不安在形體的疲憊中，更雪上加霜侵擾著研究者，日復一日積累的疲憊倦怠感消磨著研究者的教育熱忱，即使難忘初衷卻分身乏術、無力履踐。

諷刺的是，卸下行政一職的唯一方式就是等待另一批的初任教師考進學校，才能以老鳥之姿理所當然地把行政工作推給菜鳥老師，終於，在研究者任教第三年，趁著學校招考新進教師，對校長說明這兩年來繁重的行政工作已造成研究者精神壓力與身體不適，力辭行政工作，雖然研究者順利卸任，但每當看到接續的新進教師面容憔悴、壓力沉重時，心中的歉疚油然而生。研究者十分清楚若無法改變此惡性循環，此夢魘只會一再的出現不停地搜索、吞噬下一個倒楣鬼，而學校行政業務的品質也在行政人員一直不斷的輪替模式中被犧牲了。

然而，一次不期然的巧遇卻顛覆了研究者對此的看法，某次飯局巧遇他校註冊組長，昔日，由於兩人職務相當，且他亦是擔任教師第一年即兼任行政職務的「淪落人」，因此，常於開會中交換彼此的工作甘苦談，再次相遇，研究者問起他是否仍繼續擔任行政職務，他笑著答是，就在研究者以同情的眼神想開口安慰他時，他叨絮地表示未來仍希望繼續走行政的路，這是他早已訂下的生涯規劃，初任教職時校長詢問他是否願意接任行政職務，他便欣然答允，此一宣言令研究者詫異不已，連忙追問他是如何以初任菜鳥之姿適應繁重且無頭緒的行政職務，他回答接任第一年時確實感受到極大的壓力，然而一方面個人的生涯規劃使他心態較為積極正面；另一方面，前輩的主動指導、同事的關心慰問，自己也漸漸熟悉工作內容，並懂得如何分配時間…種種因素讓他漸漸能克服工作上的壓力與尚在新人階段的茫然與不適應，終至功力大增、駕輕就熟。看著他侃侃而談的神情，

激發了研究者對初任教師兼任行政職務此一矛盾狀況的深思，研究者明瞭工作壓力確實存在且勞役著兼任行政職務的初任教師們，然而，工作壓力亦是可以被克服的，端看工作者是否能找出正確的因應方式去紓解工作上帶來的壓力，而何種工作壓力因應策略是較為有效的因應方式是研究者亟欲探究的。

因此，基於上述的緣由，研究者亟欲探討初任教師兼任行政職務時面臨工作壓力之因應策略，除了希望藉由本研究完整呈現兼任行政職務之初任教師所面臨的內在壓力與外在工作困境外，亦希望藉由呈現個案在面對兼任行政職務壓力時的因應策略，供目前有類似情況之初任教師作為參考。當然，研究者亦期盼藉由本研究的產出，讓教育相關人員與學校主管了解兼任行政職務之初任教師所面對的壓力，並以此做為施政上之參考。

第二節 研究目的與待答問題

一、研究目的

綜合上述研究背景與動機，本研究的研究目的如下：

- (一) 瞭解兼任行政之國中初任教師所知覺到的工作壓力。
- (二) 探討兼任行政之國中初任教師面對工作壓力的因應策略。
- (三) 藉由研究結果，提出建議，供兼任行政職務之初任教師及相關單位作為參考。

二、待答問題

綜合上述研究背景、動機與目的，本研究之待答問題如下：

- (一) 兼任行政之國中初任教師所知覺到的工作壓力為何？
 - 1-1、何種「行政負擔」最容易使兼任行政之國中初任教師感到壓力？
 - 1-2、兼任行政之國中初任教師在「教學效能」上所產生的壓力為何？
 - 1-3、兼任行政之國中初任教師，在「人際關係」上產生的影響與壓力為何？
 - 1-4、兼任行政之國中初任教師，在「時間支配」上產生的影響與壓力為何？
 - 1-5、兼任行政之國中初任教師，在「角色衝突」上產生的影響與壓力為何？
 - 1-6、兼任行政之國中初任教師，在「專業知能」上產生的影響與壓力為何？

(二) 兼任行政之國中初任教師面對工作壓力的因應策略為何？

- 2-1、兼任行政之國中初任教師在面對不同的行政工作壓力來源，個體內在所產生的負面情緒時，心理是如何調適？
- 2-2、兼任行政之國中初任教師在面對不同的行政工作壓力來源，環境外在所形成的工作問題時，實際的因應策略為何？
- 2-3、兼任行政之國中初任教師所採用的因應策略(心理調適與實際策略)結果如何？

第三節 名詞釋義

一、兼任行政

本文所指「兼任行政」乃專指兼任教務處、訓導處、總務處或輔導室之主任或各組組長。不包含午餐秘書、福利社經理等無支領主管加給之兼職工作。

二、國中初任教師

陳美玉(1999)依照「高級中等以下學校及幼稚園教師資格檢定及教育實習辦法」之標準，將初任教師定義為教學年資在3年以下者。而研究者依照研究需要，將「初任教師」定義為依據師資培育法取得合格教師資格，之後循公費分發或參加教師甄選之途徑，第1年擔任教師職務之教師。

三、工作壓力因應策略

「工作壓力」係指凡因工作因素使個人產生不平衡的現象所引起的壓力，都可稱為工作壓力(邱姮娟，2005)。「教師工作壓力」係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、心理或行為方面的負向反應(黃智慧，2003)。本研究所指工作壓力乃專指臺東縣公立國民中學教師於初任教師時，因兼任行政職務所產生之壓力，包含「人際關係」、「行政負擔」、「教學效能」與「時間支配」、「專業知能」、「角色衝突」等六大類。而Lazarus 與 Folkman(1984)將「因應」定義為：「當個體評估他的外在事件及內在需求對他造成負荷或超過他的資源所能應付時，為了處理這個特殊要求而做的不停變動之認知與行為上的努力。」(引自韓玉芬，2004)。本研究所指「工作壓力之因應策略」乃專指：初任教師在面對行政工作所產生的工作壓力時，心理與生理所受到的影響與刺激，以及因應此工作壓力的動機、方式與成效，並分為「自我調適」、「理性解決」、「尋求支援」、「延宕逃避」四構面。

第四節 研究範圍與限制

本研究旨在探討初任教師兼任行政職務工作壓力與因應策略。然，限於人力、經費及時間上之限制，雖力求完整、嚴謹，但仍有未盡周延之處，茲就研究範圍與研究限制予以說明，以期推論的結果獲合理與適當的解釋。

一、研究範圍

有關本研究之研究範圍，分為研究地區與研究對象來說明。

（一）研究地區

本研究以臺東縣為研究地區。因臺東縣為研究者服務之地區，取樣便利，故以臺東縣為本研究之研究地區。

（二）研究對象

本研究以初任第一年執教於臺東縣公立國民中學且兼任行政職務之教師為本研究之研究對象，對象包含現任與已經離職或仍在職之教師。

二、研究限制

有關本研究之研究限制，分別就研究對象與研究方法兩方面加以說明。

（一）研究推論

本研究以任教第一年為臺東縣公立國民中學教師且兼任行政職務之教師為研究對象。因此，研究結果僅限於臺東縣，無法推論至我國其他各地。

（二）研究方法

本研究透過文獻探討方式，探討有關工作壓力與因應策略之相關理論基礎，以作為本研究之依據，再透過深度訪談法，作為本研究之方法，獲得資料後，進一步綜合分析，提出研究發現與建議。然恐受訪者無法避免社會期許的效應或顧慮，回答時採保留甚至自我防衛的態度而導致無法蒐集最真實的資料而造成誤解或偏差之研究結果。然而，研究者定當竭盡心力，務必使研究之結果與事實相符。

第二章 文獻探討

本章共分四節：第一節國中行政職務的任用與內涵；第二節教師工作壓力之內涵與理論；第三節教師工作壓力因應之理論與歷程；第四節教師工作壓力因應策略之相關研究。茲分述如下：

第一節 國中行政職務的任用與內涵

一、教師兼任學校行政的法源依據

兼任行政職務的教師，往往被要求在學校必須同時扮演兩種角色：一為負責傳道、授業、解惑，負責第一線教學工作的教師；另一則為必須依照相關法令及規定，處理繁瑣文書業務的行政人員。吳清山(2004)指出：兼任行政職務教師，負責學校行政推動，對於學校行政工作成效影響甚鉅，在學校負責幕僚輔助工作、計畫執行工作與溝通協調工作。正因為如此，兼任行政工作之教師，除了本身的教學工作外，必須承受來自多方面的壓力，諸如：人際關係的衝突、專業知能的要求、上級主管的壓力、內在角色的衝突與時間無法有效支配…等，因此大多數的教師往往視兼任行政工作為畏途。然而，我國對於教師與學校行政工作之間的關係，在許多法令上都有提及，部分較為含糊、部分則有相當明確的規定，茲整理分述如下：

（一）教師法

1. 第十六條第一款：對學校教學及行政事項提供興革意見。
2. 第十七條第七款：依有關法令參與學術研究、行政工作及社會教育活動。

（二）教育基本法

1. 第二條：為實現教育目的，教師應負協助之責任。

（三）國民教育法

1. 增訂第十條第二項：國民小學及國民中學，視規模大小，酌設教務處、訓導處、總務處或教導處、總務處，各置主任一人及職員若干人。主任由校長就專任教師中聘兼之，職員由校長遴用，均應報直轄市或縣（市）主管教育行政機關核備。

2. 增訂第十條第三項：國民小學及國民中學應設輔導室或輔導教師。輔導室置主任一人及輔導教師若干人，由校長遴選具有教育熱忱與專業知能教師任之。輔導主任及輔導教師以專任為原則。

3. 第十一條：國民小學及國民中學教師應為專任，但必要時得聘請兼任教師。

（四）特殊教師設施及人員設置標準

1. 第九條第二款：主任、組長由教師兼任。除總務處各組組長專任外，其餘各組長由教師兼任。但復健組組長得由專任之特殊教育相關專業人員兼任。

（五）中小學兼任代課及代理教師聘任辦法

1. 第十條：兼任、代課及代理教師不得兼任中小學各處(室)行政職務。但情形特殊報請主管教育行政機關核准者，代理教師得兼任之。

魏昌國(2005)對於教師兼任學校行政工作指出：學校的特殊體制與所應負的教育目標與一般行政機關不同，前者係經由同僚模式，以學生為顧客的教育導向；後者則是透過科層體制，以民眾為顧客並以完成公共利益為目的的導向。因此，學校之部分行政職務，乃宜由具教育專業之教師兼任。

綜合上述可以得知，依照我國現行法令，教師往往無法自由決定是否接受校方所提出兼任行政職務的要求。此外，教師法第十七條第一款提到：教師有遵守聘約的義務，而在校方所發給教師的聘書中，亦皆多會註明有配合學校行政職務的義務。因此可以這麼說，無論教師是否有意願兼任行政職務，只要校方堅持，教師於法往往不得拒絕。

二、國中行政組織編制與工作職掌

（一）組織編制

現行國民中學的行政組織及編制乃依據國民教育法施行細則修正條文(教育部，1999)第十二條第二款之規定：

1. 六班以下者：

設教導、總務二處及輔導室。教導處分設教務、訓導二組。

2. 七班至十二班者：

設教務、訓導、總務三處及輔導室。教務處分設教學設備、註冊二組；訓導處分設訓育、體育衛生二組；總務處分設文書、事務二組；輔導室得設輔導、資料二組。

3.十三班以上者：

設教務、訓導、總務三處及輔導室。教務處分設教學、註冊、設備三組；訓導處分設訓育、生活教育、體育、衛生四組；總務處分設文書、事務、出納三組；輔導室得設輔導、資料二組。

茲將國民中學各層級學校行政單位編制整理彙整如圖 2-1、圖 2-2 及圖 2-3 所示，其中總務處下設之文書組長與事務組長乃由縣市政府指派公務人員擔任之，並非由教師兼任之，因此，以虛線區隔之。



圖 2-1 國民中學六班以下教師兼任行政人員編制圖

資料來源：學校行政，吳清山，2004，頁99

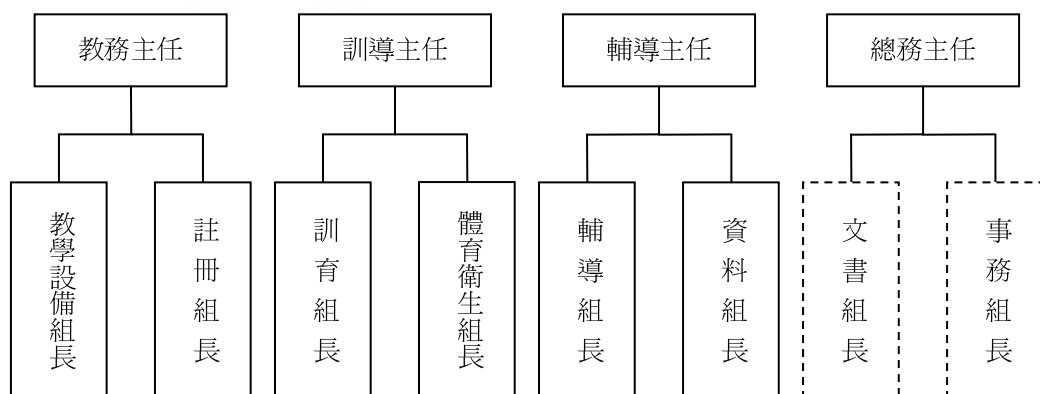


圖 2-2 國民中學七班至十二班教師兼任行政人員編制圖

資料來源：學校行政，吳清山，2004，頁100

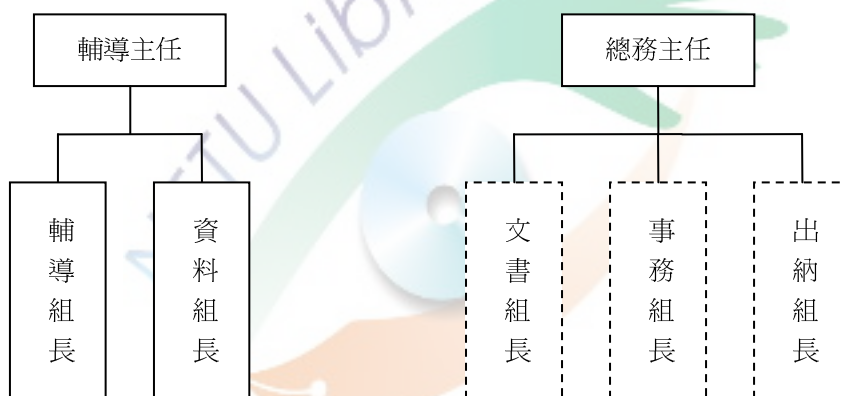
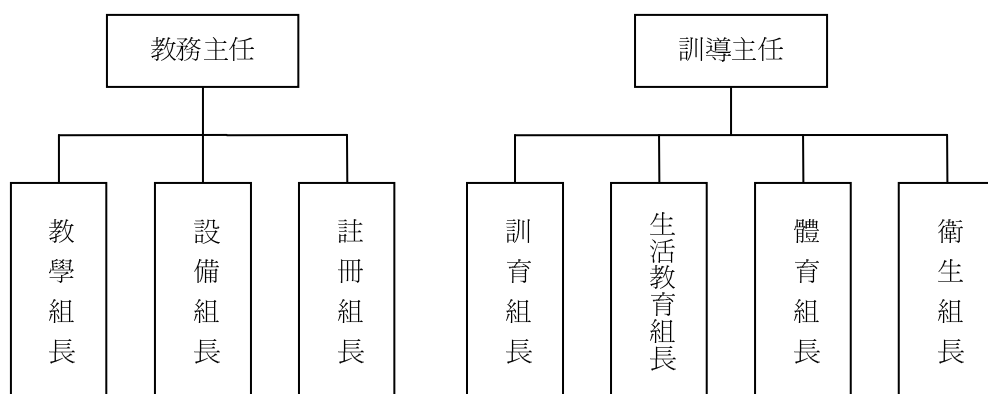


圖 2-3 國民中學十三班以上教師兼任行政人員編制圖

資料來源：學校行政，吳清山，2004，頁101

(二) 工作職掌

不同的學校其各處室的工作職掌自然不盡相同。因此，研究者僅就一般性的工作內容，整理如表 2-1 至表 2-4 所示：

表 2-1 國民中學教務處工作執掌表

教務處		
教學組	設備組	註冊組
1.各項教學章則之擬訂事項。	1.教學設備計畫之擬訂事項。	1.新生入學資料及學籍卡之繕寫保管與處理事項。
2.教師授課編排查堂考核事項。	2.選編各科補充教材及教學資料事項。	2.學生註冊編班及學號編排事項。
3.各項教學觀摩計畫之擬訂事項。	3.圖書及學科教材之請購、編類及保管事項。	3.辦理學生轉、休、復、退學事項。
4.學藝競賽及成績展覽事項。	4.介紹書報及指導兒童閱讀事項。	4.辦理學籍統計及學生異動事項。
5.策畫及督導教學環境布置事項。	5.規劃自製教具及設備事項。	5.核發學生各項證明及畢業證書事項。
6.各科教學進度之擬訂與查核事項。	6.分發教科書及有關書刊事項。	6.學籍保管及成績考察資料之處理事項。
7.調閱學生各科作業事項。	7.兒童課外讀物借閱事項。	7.辦理畢業生資料之調查統計事項。
8.辦理定期或不定期考試與測驗事項。	8.規劃圖書展覽室教具之設備及辦理事項。	8.未就學適齡兒童之調查統計事項。
9.差假教師調代課及補缺課之查核事項。	9.出版學校性刊物事項。	9.辦理獎助學金及各項補助事項。
10.教師研究進修訓練計畫之擬訂事項。	10.各種刊物、照片資料之蒐集保管事項。	
11.行事曆編排事項。		

資料來源：學校行政，吳清山，2004，頁235

表 2-2 國民中學輔導室工作執掌表

輔導室	
輔導組	資料組
1.輔導計畫及章則之擬訂事項。	1.學生輔導資料之蒐集、整理、分析及保管、轉移及提供教師參考等事項。
2.實施學生輔導與諮商事項。	2.實施學生智力、性向、人格測驗及有關調查事項。
3.學生個案研究與輔導事項。	3.各項輔導會議資料之準備、紀錄與整理事項。
4.協助教師從事學習輔導及配合各科教學事項。	4.蒐集、保管提供輔導活動有關之工具與資料事項。
5.提供學校行政人員、教師及家長輔導專業諮詢服務事項。	5.畢業學生追蹤調查事項。
6.團體輔導之策畫與實施。	6.出版輔導刊物。
7.兒童輔導專欄之策畫與實施事項。	
8.輔導信箱之設置與信函處理事項。	

資料來源：學校行政，吳清山，2004，頁373

表 2-3 國民中學訓導處工作執掌表

訓導處			
訓育組	生教組	體育組	衛生組
1.訓導工作計畫及行事曆之編訂事項。	1.生活教育計畫之擬訂及推行事項。	1.各項體育章則之擬訂事項。	1.各種衛生章則之擬訂事項。
2.推行民族精神教育及復興中華文化事項。	2.處理學生偶發事件事項。	2.辦理校內外運動會及各項體育競賽事項。	2.規劃全校衛生保健工作及其設備事項。
3.策劃團體活動及校外教學事項。	3.辦理交通安全教育及排路隊事項。	3.運動場所及體育設備之管理與維護事項。	3.辦理學校環境衛生及主持整潔活動。
4.辦理學生郵政儲金事項。	4.辦理學生品德考察及獎懲事項。	4.主持早操或課間活動事項。	4.辦理健康檢查及協助預防接種事項。
5.策劃及訓練童軍活動。	5.編排導護輪值及組訓學生糾察隊事項。	5.辦理學生體能測驗事項。	5.出版衛生保健書刊及有關比賽測驗。
6.指導學生自治活動事項。	6.辦理家庭聯絡及推行社區活動事項。	6.各項體育競賽訓練及選拔事項。	6.衛生保健器材及藥品之使用保管整補。
7.推行社區活動。	7.處理拾遺物品事項。	7.學生體育成績之考查統計與報告事項。	7.改進膳食營養及飲料衛生事項。
8.策定重大假日及學校刊物、壁報之出版事項。	8.辦理民主法治教育宣導。		8.舉辦學生家庭衛生調查及召開母姊會事項。
	9.辦理秩序、禮節、常規訓練比賽事項。		9.辦理學生平安保險。

資料來源：學校行政，吳清山，2004，頁277

表 2-4 國民中學總務處工作執掌表

總務處		
文書組	事務組	出納組
1.典守學校印信事項。	1.各項事務章則之擬訂事項。	1.現金出納保管登記，公庫現金票據及有價證券之保管出納。
2.公文收發膳校登記。	2.布置校舍場地及美化環境。	3.填具收款收據送金簿及公庫支票保管，編制現金結存表。
3.文書處理章則之擬訂事項。	3.計畫及監督校舍建築整修。	5.員工薪津請領發放及扣款捐款貸款保險費福利金互助金所得稅等解繳事項。
4.公文保密及文件歸檔與保管事項。	4.宿舍分配管理及房租津貼請領事項調查。	6.暫收暫付預付墊付款項之收付事項。
5.擔任全校性會議記錄及整理各種集會報告事項。	5.校產管理、各項設備與辦公用品購辦、保管及分發事項。	8.公庫支票及領款之會簽。
6.辦理公文查催事項。	6.編造財產目錄及增減登記。	
8.各處事公文處理及校長交辦、校長交接彙辦事項。	7.工友管理、校舍管理維護。	
10.有關教育會業務處理。	8.零用金保管及支付事項。	

資料來源：學校行政，吳清山，2004，頁327

上述所列各處室之工作職掌，乃是依照法定編制中，十三班以上之學校所列出。然而，臺東縣絕大多數的國民中學皆為十二班以下之中小型學校，其中甚至有半數學校其規模為六班以下。因此，和西部多數國民中學相比，往往會出現一人身兼數職，工作量沒有減少，人員的編制卻有相當懸殊的差異。

三、兼任行政職務教師減授鐘點規定

除了上述規定外，我國各縣市主管教育機關為避免兼任行政職務之教師因同時須扮演教師與行政人員這兩種角色而影響其行政或教學效能，乃提供兼任行政職務教師減授鐘點之規定，茲以臺東縣國民中學為例，整理如表2-5所示：

表2-5 臺東縣國民中學兼任行政職務教師每週授課時數參考表

職別	17 班以下	18~26 班	27~35 班	36~44 班	45 以上
主任	8~10	6~8	4~6	2~4	0~2
組長	12~14	8~10	8~10	6~8	2~6
協助行政 工作教師	各校教師協助行政工作設置若干人，在總量管制原則下每人酌減兩節課。				
備註	全校教師（含教師兼行政人員）任課時數均依規定排至最高限時，所超出之鐘點始得支領超支鐘點費。				

資料來源：國中教師授課節數參考表，2008.11.05，<http://210.240.125.213/personnel/Default.htm>

由上表可以得知，依照學校的規模不同，一樣是兼任行政職，確有相當大的差別待遇。以17班以下的小型學校兼任組長為例：學校本身行政編制人員就較少，因此往往必須兼任較多行政職務，如：教學組長兼設備及資訊組長，但其授課鐘點卻仍高達14堂，部分學校甚至因為員額問題，兼任組長再兼任導師的情形亦非罕見，亦即大型學校員額編制多、小型學校員額編制少，但工作量卻差不多的情況。

歸納本節所述，乃針對教師兼任行政職務的法源依據、組織編制與工作職掌，做一呈現，而本研究之研究範圍為臺東縣，臺東縣內共有22所國民中學，依據臺東縣97學年度國中員額編制表(2008)資料顯示，除了新生、東海、寶桑、關山、新港五所國中外，有高達77.2%的國中屬於17班以下的小型學校，其教師兼任行政的工作量可以說是加倍的繁重。秦夢群(2008)亦指出：小型學校與大型學校的行政事項幾乎一樣多，使得教師的工作負擔更加的沉重。

第二節 教師工作壓力之內涵與理論

一、壓力的內涵

壓力(stress)一辭源自於拉丁文中的「stringere」，意思是指「辛苦艱困」。而我們今日所用的stress，則是「distress」(悲痛、苦惱、憂傷)的縮寫。而心理學家Hans Selye在他七〇年代的作品中，使我們對於壓力有很深入的了解，他率先使用「壓力」一辭來形容潛在的傷害力量，他並且用緊張狀態(state of stress)來形容身體為應付巨大的壓力而做出的改變(Hargreaves，1998)。直至1976年，Hans Selye再將壓力分成四種基本類型，如圖2-4所示：

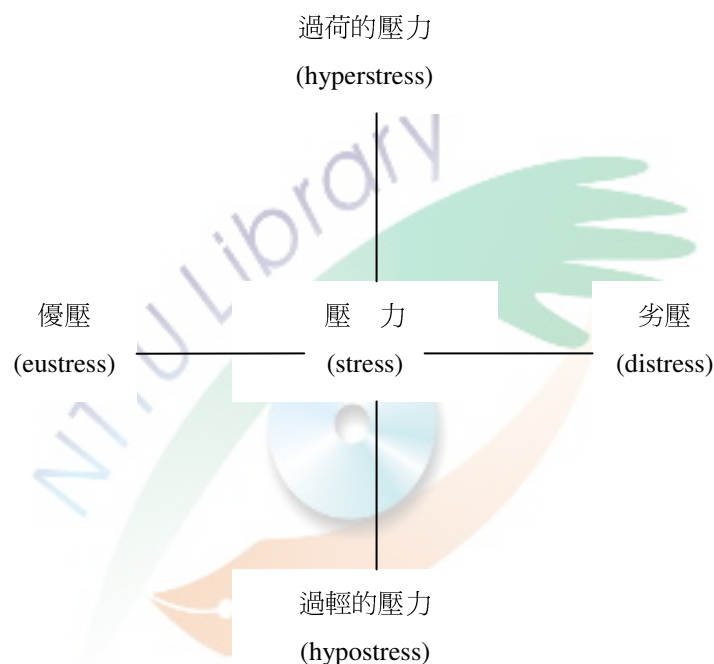


圖2-4 壓力的四種基本類型

資料來源：應因傳統因子分析與模糊因子分析於工作壓力源之比較研究，蘇彥彰，2001，頁9

(一) 優壓(eustress)

令人興奮、愉快或被渴望的挑戰交互作用產生的壓力，可激發潛力。

(二) 劣壓(distress)

苦惱、不愉快、不被渴望的，或是希望逃避挑戰交互作用產生的壓力，會影響個人身心健康。

(三) 過荷的壓力(hyperstress)

壓力的程度超過能夠承受的限度。

(四) 過輕的壓力(hypostress)

壓力的限度低於個人認知、承受的下限(如：無聊)(蘇彥彰，2001)。

然而，由於Hans Selye的論說太過偏重壓力的生理反應，卻忽略了壓力對於個人心裡層面的影響，因而受到不少的批評。自1956年後，各方學者相繼投入與壓力相關之研究，也漸漸地注意到壓力與心裡、行為的關係，並強調人的知覺與環境的互動對壓力產生的重要性。而教育界也相繼投入研究教師工作壓力等相關議題(梁瑪莉、林慧美，2004)。

Ivancevich與Matteson(1980)將壓力定義為一種適應性質的反應；認為壓力乃是受外界事件的影響而對於個人生理上或心理上產生特殊的要求而造成的結果。他並且將壓力依此定義分為下列三類：

(一) 刺激型定義

強調引起壓力的來源。

(二) 反應型定義

強調個人對於壓力的因應狀況。

(三) 互動型定義

強調個人內外壓力反應的交互作用。

中、外學者對於壓力的定義眾說紛紜，不易提出一個明確的界說。早期對於壓力的研究強調生理學觀點，認為壓力情境會導致個體的生理變化，之後研究重點則傾向於個人在面對壓力時的心理歷程。國內學者在整理中外學者對於壓力的研究後，提出下列三種對於壓力的歸類(魏俊華，1996)：

(一) 壓力是一種刺激

Cannon認為壓力是一種外在的環境刺激，而此種刺激會干擾個體的內在環境。是以持相同觀點的學者將壓力視為一種心理社會的要求，此等要求或是一些主要的生活事件，且會引起各體的緊張。

(二) 壓力是一種反應

Selye將壓力視為個人對於環境的反應，認為個人在面對壓力時，為保護自己免於受到環境的威脅，均會產生相同的生理反應，並稱此為一般性適應徵候(General Adaptive Syndrome)，而此適應的過程可分為三個階段：警覺階段(alarm stage)、抗拒階段(resistance stage)與衰竭階段(exhaustion stage)。然而，這樣的主張並非獲得所有

學者的認同，例如Hobfoll便認為個人在壓力中的反應是因人而異的。

(三)壓力是一種介乎刺激與反應間的交互作用

持此觀點的學者認為，外在的環境刺激未必會使個體感受到壓力，尚須經過個體的認知評估，因此視壓力為一種介乎刺激與反應間的中介歷程。因此，壓力雖會引起個人負面的情緒或感受，但同樣的壓力情境並不一定都會對每個人造成壓力，亦即個人感受有壓力時，也並非每個人都會有相同的負面情緒會感受。

針對上述三個觀點，目前多以個人與環境的互動關係來探討壓力，因為其統整了壓力生理反應理論與壓力刺激理論，且強調個人知覺的重要性。

二、教師工作壓力的來源與理論

壹、教師工作壓力來源

教師在學校及工作情境中，究竟面臨了哪些工作壓力，其來源為何呢？茲將國內外學者對於教師工作壓力來源的研究整理分析如表2-6、表2-7所示：

表2-6 國內學者對教師工作壓力來源之相關研究

研究者	時間	教師工作壓力來源
張進煌	2008	1.工作負荷 2.時間支配
陳紀螢	2008	1.工作負荷量 2.持續性的工作壓力承受3.工作時數 4.需承擔非專業任務5.工作上突發事件的應變 6.經費問題 7.人力問題 8.自己的壓力 9.上級的壓力 10.同儕的壓力 11.家長的壓力 12.學生的壓力 13.角色轉換的衝突 14.期望與現實間的衝突
葉瑛儒	2008	1.工作負荷2.內在衝突3.人際關係4.專業知能
顏美桂	2008	1.學生學習與行為問題 2.專業知能 3.教師工作量 4.角色期望 5.學校行政支援 6.溝通問題
吳淑妙	2007	1.社會支持 2.工作條件 3.時間運用 4.管教學生 5.角色壓力
吳麗紅	2007	1.專業能力 2.在職進修 3.工作負荷 4.時間管理 5.班級經營 6.人際關係
侯敏儷	2007	1.行政工作 2.工作負荷 3.專業知能 4.人際關係 5.自我發展 6.社會期待
陳長峰	2007	1.專業知能 2.角色衝突 3.工作負荷 4.人際互動
曾娛婷	2007	1.工作負荷 2.專業知能 3.學生問題 4.支持系統 5.人際溝通 6.角色壓力
蔡敏芝	2007	1.社會支持 2.角色壓力 3.管教學生 4.時間運用 5.工作條件 6.準備上級評鑑的資料

表 2-6(續)

鍾鏡輝	2007	1.行政運作構面的壓力 2.專業知能 3.工作負荷
洪含詩	2006	1.專業能力 2.工作負荷 3.人際關係 4.教育政策 5.缺乏成就動機
馬文華	2006	1.工作負擔 2.薪資福利 3.政策環境 4.教保成效 5.專業成長 6.人際關係
蔡玉董	2006	1.適應變革 2.班級學生人數 3.人際關係 4.工作負荷
陳玉賢	2005	1.違反教育原理 2.學生管教 3.學校經費不足 4.家長壓力
洪朱璋	2004	1.學校行政環境 2.教學與輔導 3.人際關係 4.工作負荷 5.學校外部因素 6.自我發展及專業成長
楊麗香	2004	1.教師工作負荷 2.專業知能 3.學生管理 4.人際關係
李勝彰	2003	1.學生行為 2.專業能力 3.工作負荷 4.班級教學 5.行政影響
周元璋	2003	1.人際關係 2.專業知能 3.時間壓力 4.工作量 5.適應變革
陳素惠	2003	1.專業成長 2.角色壓力 3.人際關係 4.個人因素 5.工作負擔 6.組織因素 7.教學與輔導 8.學校外部因素
張淑雲	2002	1.時間管理 2.改革內容 3.課程設計 4.教學評量 5.人際協調 6.家長參與 7.行動研究
江坤鈺	2001	1.上級壓力 2.部屬壓力 3.行政負擔 4.人際關係 5.工作績效 6.角色期許

以下將國外學者研究教師工作壓力來源研究，表列如2-7：

表 2-7 國外學者對教師工作壓力來源之相關研究

研究者	時間	教師工作壓力來源
Ahmad Al-Mohannadi 與 Susan Capel	2007	1.與行政人員間的問題 2.工作量與責任問題 3.教學課程 4.學科地位較低 5.薪資與報酬 6.學校設備較差 7.學生管教問題 8.學生安全責任
Kokkinos	2007	1.學生的行為 2.與同事的關係 3.角色模糊 4.工作條件差 5.學生對老師的評價 6.工作超負荷 7.同事的評價 8.時間限制 9.特殊的教學要求 10.決策壓力
Sue Howard 與 Bruce Johnson	2004	1.學生學習與管教 2.時間管理 3.工作負荷 4.改變(在組織、行政、個人三方面) 5.人際關係
Kyriacou 與 Chien	2004	1.工作負荷 2.多變的教育政策 3.社會的誤解 4.額外的行政工作 5.學生管教問題 6.惡劣的工作條件 7.家長壓力 8.學校組織氣氛 9.兼任非專業之課程

表 2-7(續)

Michelle Williams 與 Irvine Gersch	2004	1.工作負荷 2.學生問題 3.學校設備 4.上級壓力 5.家長壓力 6.時間管理 7.對學生的責任 8.能力分班 9.上級壓力 10.不良的生涯架構 11.代課 12.班級經營 13.缺乏教學認同 12.額外的課程 13.政治介入 14.其他同仁態度及關係
Valerie Wilson	2002	1.工作量超載 2.與同事關係 3.學生問題行為 4.惡劣的工作環境 5.糟糕的學校組織氣氛
Brock 與 Grady	1996	1.班級管理 2.與學生相處 3.對學生的期望 4.壓力的處理 5.對待憤怒的家長 6.及時批閱文件 7.評鑑學生 8.處理學生衝突 9.跟上課程進度 10.多樣教學方法 11.對待不同能力的學生 12.感到不適應教職

歐慧敏(2008)指出：無論是國內或國外學者，在針對教師的工作壓力做評估時，多採用自陳式量表，而其評量的向度大多分為兩種：一種是請教師評估出現壓力的事件；另一種為針對每一種壓力事件採Likert-type進行評估。而研究者經由上述文獻中發現，近年來有關於教師工作壓力的著作為數不少，可見得學界對於教師在工作上所面對的壓力十分重視，故投入研究者繁不及載，相關資料多如繁星，畢竟，教師的身心狀況可是影響整個教學的成效甚鉅，嚴重者，更可能撼動整個教育體系。

教師即使僅擔任教師職務，不只在教學方面感受到壓力，亦面臨配合多變教育政策、人際關係、家長、學生、自我期許、行政命令等不同層面的壓力；亦有針對所任教的科目、學生群不同，而調查其工作壓力來源；另有研究針對兼任行政與否，而承受不同層面的壓力進行研究，而擔任行政職務教師，可能會面臨到上級交辦的壓力、行政工作負擔的壓力、教育當局的壓力、資源籌措的壓力…等，足見工作壓力普遍存在各種科目、職務的教師中，教師工作壓力是亟需探究、速待獲決的問題。

研究者將教師的工作壓力來源整理、分析如下：

(一) 源於行政工作上質與量的負擔

- 1.工作量過大、工作上突發事件的應變
- 2.承擔非專業任務的工作
- 3.上級考評壓力
- 4.學校組織文化
- 5.學校人力不足問題

(二) 源於教學效能的壓力

- 1.學生行為問題的管教與輔導

- 2.學生學習成效的壓力
- 3.教學經驗的缺乏

(三) 源於人際關係的壓力

- 1.自我的內在壓力
- 2.源自學生的壓力
- 3.上級長官的壓力
- 4.源自同事間的壓力
- 5.源自家長的壓力

(四) 源於時間支配的壓力

- 1.行政工作時數過長
- 2.備課及相關教學活動(如：批改作業、設計教學活動或評量)時間的不足
- 3.學校整體工作時數過長，缺乏休閒及與家人相處的時間

(五) 源於角色衝突的壓力

- 1.自我角色轉換的衝突：一人得同時扮演多重角色(初任教師、科任教師、兼任行政教師)間，無法角色轉換順利，衍生角色間衝突的壓力
- 2.自我期望與外在現實的衝突：個人特質(如個性、價值觀)影響對自我的期望，然而在現實生活中與他人對角色的期許不符合時，感知自我與外在衝突

(六) 源於專業知能的壓力

- 1.行政相關的專業法規及知能認知
- 2.樹立行政的專業權威與形象
- 3.教育政策的瞭解與推動
- 4.教師人事及權益相關知能的認知

貳、教師工作壓力理論

Steer(1994)認為造成工作壓力的來源主要來自組織本身的影響與個人人格特質的影響所致。個人對於壓力的承受與緩衝能力亦影響對壓力的感受程度，如圖2-5所示(引自施政文、莊榮輝、翁上錦，2002)：

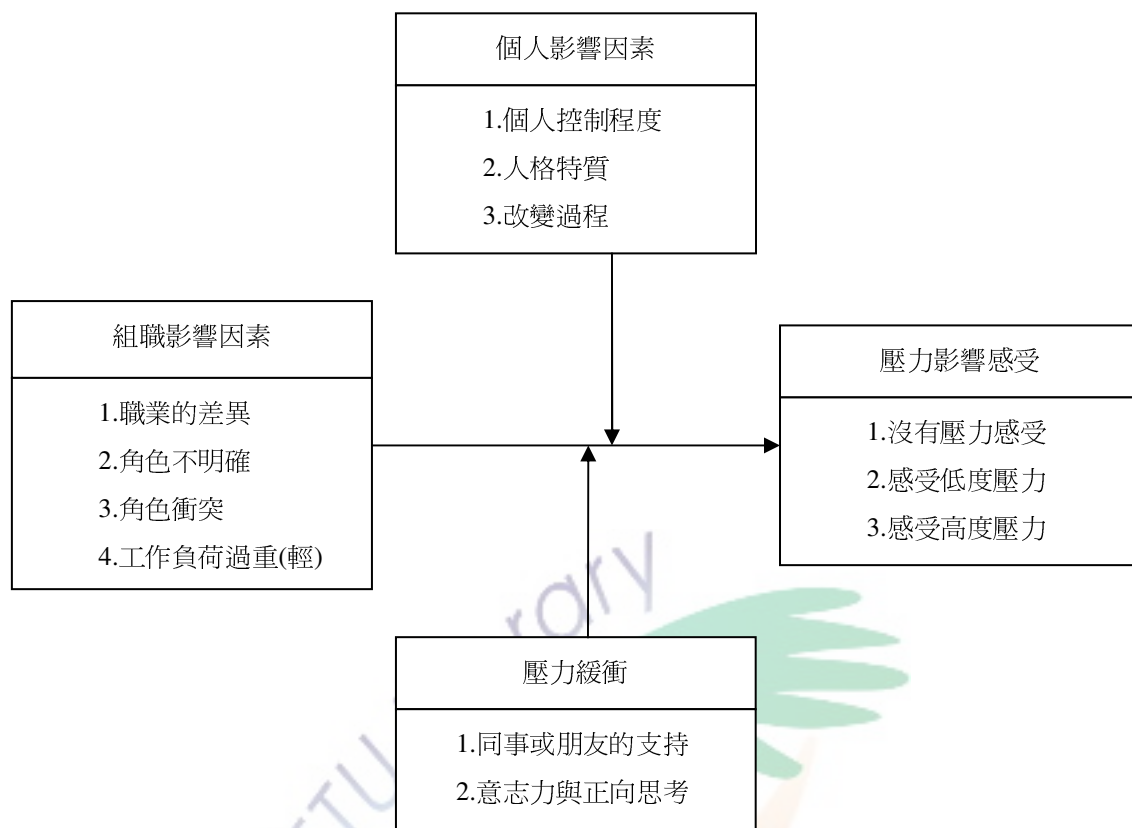


圖2-5 Steer的影響工作壓力的來源圖

資料來源：高職教師工作壓力之研究，施政文、莊榮輝、翁上錦，2002，頁120

教師工作壓力的研究先驅是Kyriacou與Sutcliffe(1978)，他們將教師工作壓力視為多面向的構念，並將其定義為：「一種由教師工作角色中施加於教師身上的要求，而這些要求構成他們自尊或身心健康的威脅，因而產生負面的情緒反應(如憤怒、緊張)、挫折、情緒耗竭、焦慮或沮喪，且伴隨著可能致病的生理改變」(引自韓玉芬，2004)並統整出教師工作壓力的理論模式，如圖2-6所示：

在此模式中，模式中主要因素為「教師的知覺」，意即只有經由教師主觀評估認為可能壓力源會對自己帶來威脅時，才會產生壓力知覺，且會使用因應機轉來減低威脅。因此可知，教師壓力反應除了實際的壓力源之外，尚須加入教師個人特質，如人格、適應能力、需要、信念、態度、價值系統等。如果因應行為無法減低壓力，個人會出現一些情緒反應，若繼續處於壓力狀態，卻無法增加因應資源，則會導致慢性壓力症狀，如疲倦、身心症、心理疾病、心臟病等。

此壓力模式，有四條回饋路線：

A：表示壓力與特定因應作用間的關係，如果因應作用無法減低壓力事件的發生，則會評估此壓力更具威脅性。

B：表示教師在壓力症候下運作時，更易覺知更多的壓力事件。
 C：表示正處於身心俱疲壓力狀況下的教師，會將事件評估得更有壓力。
 D：表示教師過去處理壓力成功與否的經驗，影響其對未來的評估及因應策略(引自黃善慈，2005)。

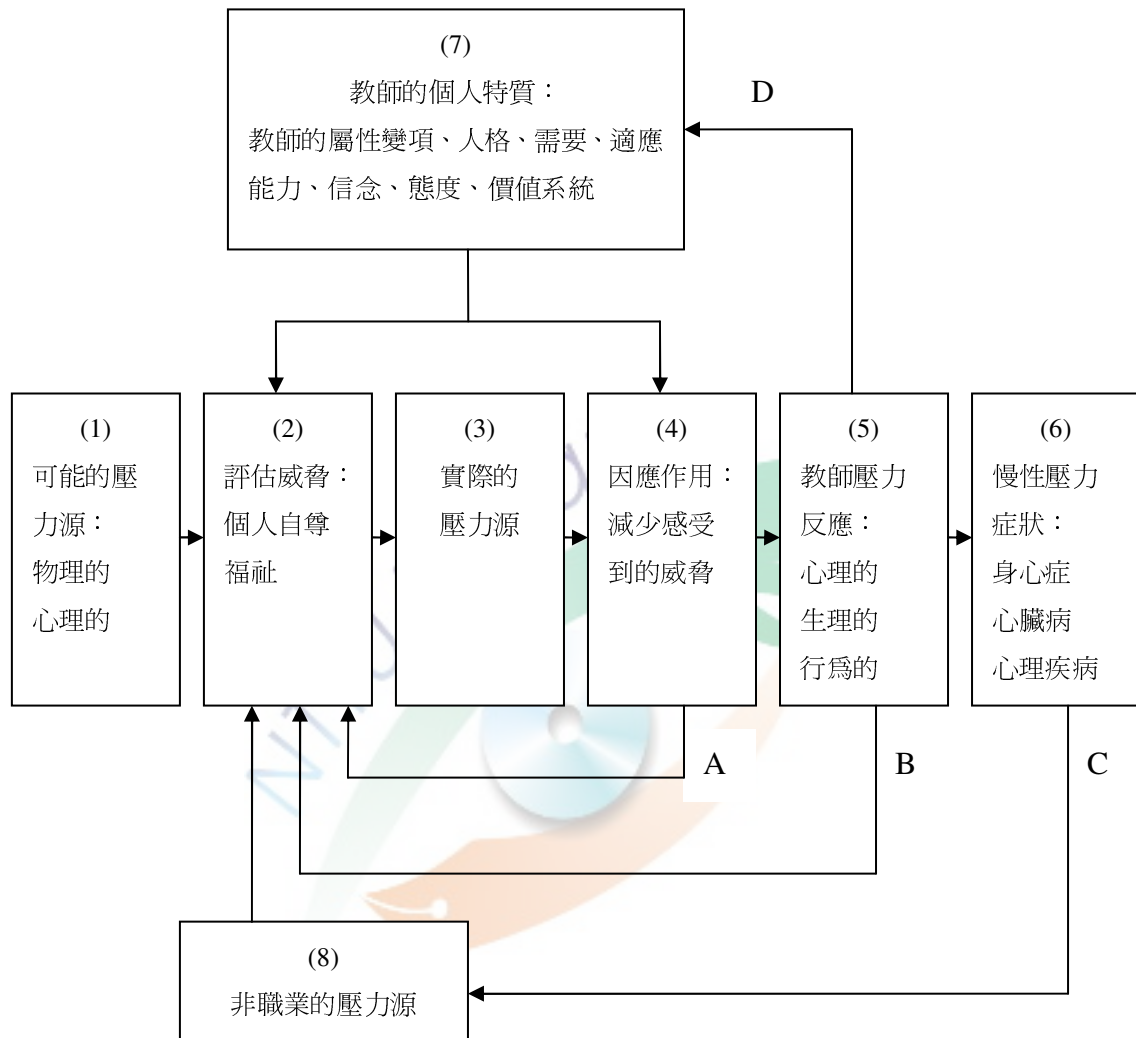


圖2-6 Kyriacou與Sutcliffe的教師工作壓力理論模式圖

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，
 黃善慈，2005，頁41

Tellenback, Brenner與Logren(1983)以Kyriacou與Sutcliffe的教師工作壓力因應模式為基礎，另加入了「學校鄰近社區的特質」之觀點，而提出修正的教師工作壓力因應概念模式，認為教師的工作壓力來自於多方面，組織方面如角色衝突、行政支援與同事關係；學生方面如學習問題、訓導問題；教學方面如工作負荷、事業發展與學生指導，此模式的特點如下：

(一)學校社會特質影響壓力源的頻率，由於各校的特性不同，如校長的領導風格、學校的組織文化、學校所在地、學校規模、當地社區特性…等，都會影響可能壓力源的形成。

(二)教師的認知評估是潛在壓力源是否轉換成實際壓力源的關鍵，此外，壓力源也可能源自工作脈絡之外(非職業性)。

(三)一般性壓力緊張是Kyriacou與Sutcliffe理論中沒有闡述到的，它是指特定的壓力源可能引發緊張的一般狀態，嚴重者甚至會導致教師產生身心症狀。

(四)退出工作可指心理上的退縮或是行為上的曠職，在此模式中，因應機制被用來減緩壓力源的影響，因應機制採取是否得當，直接影響實際壓力源、一般性緊張與身心健康之高低的重要因素，例如評估和非職業性壓力源都調節了工作壓力因應歷程。

Tellenback,Brenner與Logren的壓力模式如圖2-7所示(引自韓玉芬，2004；施政文、莊榮輝、翁上錦，2002)：

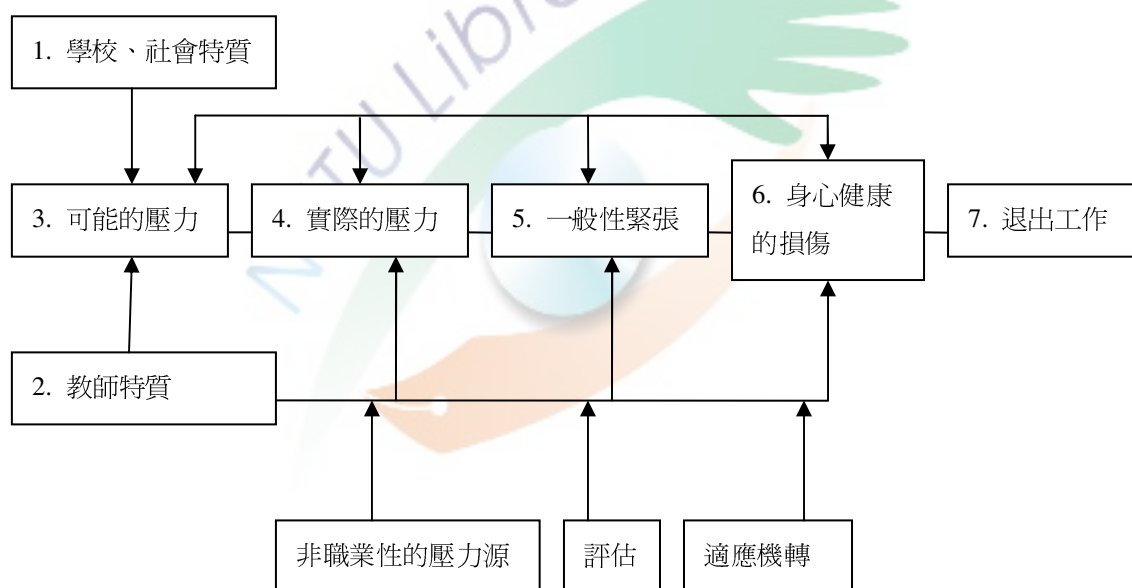


圖2-7 Tellenback等人的教師壓力模式圖

資料來源：初任教師工作壓力因應歷程之質的研究，韓玉芬，2004，頁43

Moracco與Mcfadden(1982)依據Kyriacou與Sutcliffe的教師壓力模式補充修正後，提出另一教師工作壓力的模式架構，其中顯示出社會、工作、家庭是構成教師工作的潛在壓力源，且彼此間相互影響，將間接或直接的造成教師不同程度的壓力問題。此潛在的工作壓力，經教師的評估後，若發生無法有效的調適工作要求與個人需求間的衝突，或者對其個人自尊、安全與幸福造成威脅時，將形成實際的

工作壓力。所以，由潛在的工作壓力來源發展為實際的工作壓力，係教師個人主觀評估的結果。在感受到實際工作壓力後，個人即採取因應策略，以減輕工作壓力，但如無法發生效果，將會顯示某些身心上的壓力徵兆，且壓力持續長久而無法有效因應時，則將形成慢性的身心性疾病(如高血壓、胃潰瘍、氣喘等)。此外，評估與因應機轉均受個人人格特質、經驗與價值觀所影響，如圖2-8所示(引自黃善慈，2005)：

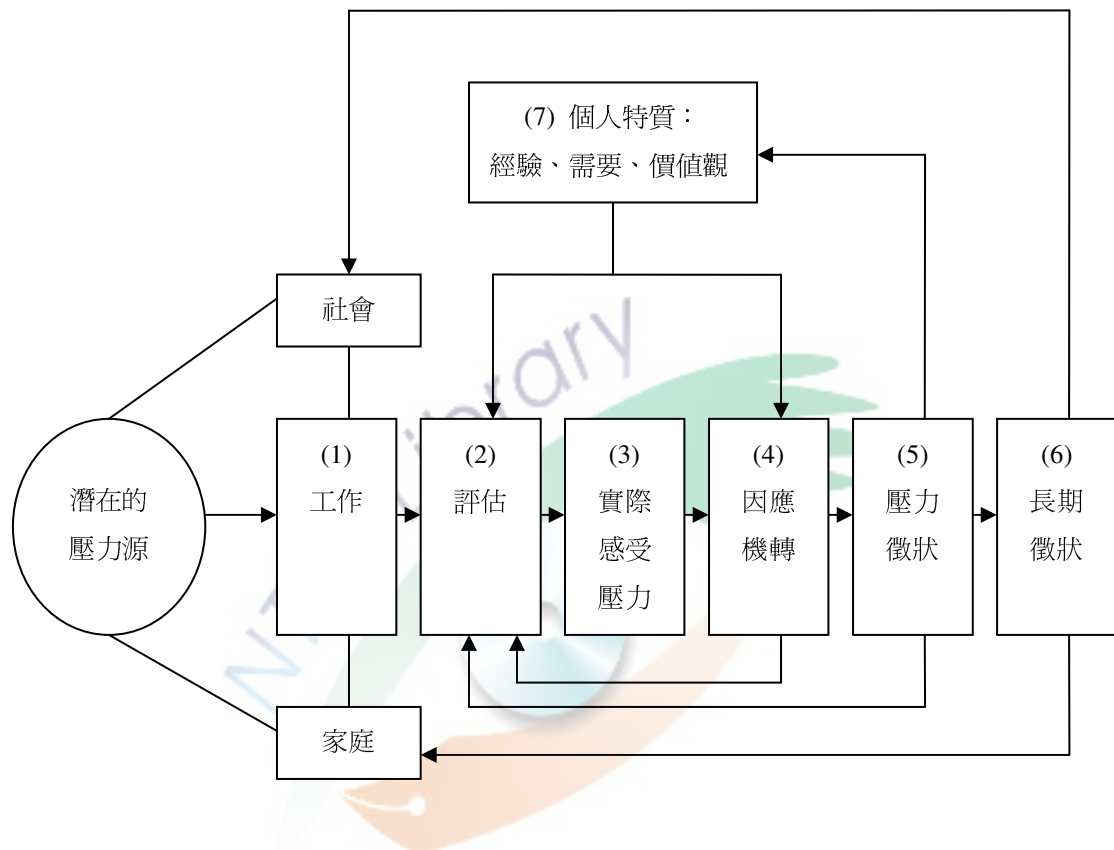


圖2-8 Morocco與Mcfadden的教師工作壓力理論模式圖

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，
黃善慈，2005，頁27

第三節 教師工作壓力之因應策略

綜觀國內學者對於工作壓力因應策略的研究，大致可以歸納為下列四種方式：

一、人格特質導向學派之因應理論

Pervin(1983)認為個人的人格特質十分複雜，且個別差異極大。而其所指個人的人格特質，大致可以歸納為：先天遺傳性的人格特質、環境性的人格特質、社會性的人格特質與教育性的人格特質等四大類。

(一)先天遺傳性的人格特質

個人先天的本質大半受遺傳的影響，例如種族、智力、體型、外貌等，皆會影響個人而產生不同的因應方式。

(二)環境性的人格特質

個人的人格心理症狀，如緊張、焦慮、壓力等，大多是來自生存競爭的環境經驗所造成，民族性、個人生活史、環境競爭經驗等，都會影響其因應行為。

(三)社會性的人格特質

社會力量會影響個人的心理發展，當今的社會領導、移民政策、智力測驗均顯現社會達爾文主義(Social Darwinism)現象。因此，社會階層取決於先天基因及後天努力，當代的人格特質明顯的朝向社會達爾文主義的因應行為模式。

(四)教育性的人格特質

人格的發展是可教育性的，它涵蓋了情緒性、認知性、行為性等因應方式。

換句話說，人格特質導向學派認為人格的特質決定個體對壓力的因應方式(引自吳俐錦，2006)。

二、認知評估學派之因應理論

認知評估學派認為壓力和反應都是認知評估的動態過程與結果，亦即個人對於外在事件發生時所做的反應與判斷，而後採取相對應的因應方式。Folkman與Lazarus(1984)將認知評估的歷程分為下列五個步驟：(一)可能發生之壓力事件；(二)初級評估；(三)次級評估；(四)因應方式；(五)適應結果，繪如圖2-9所示：

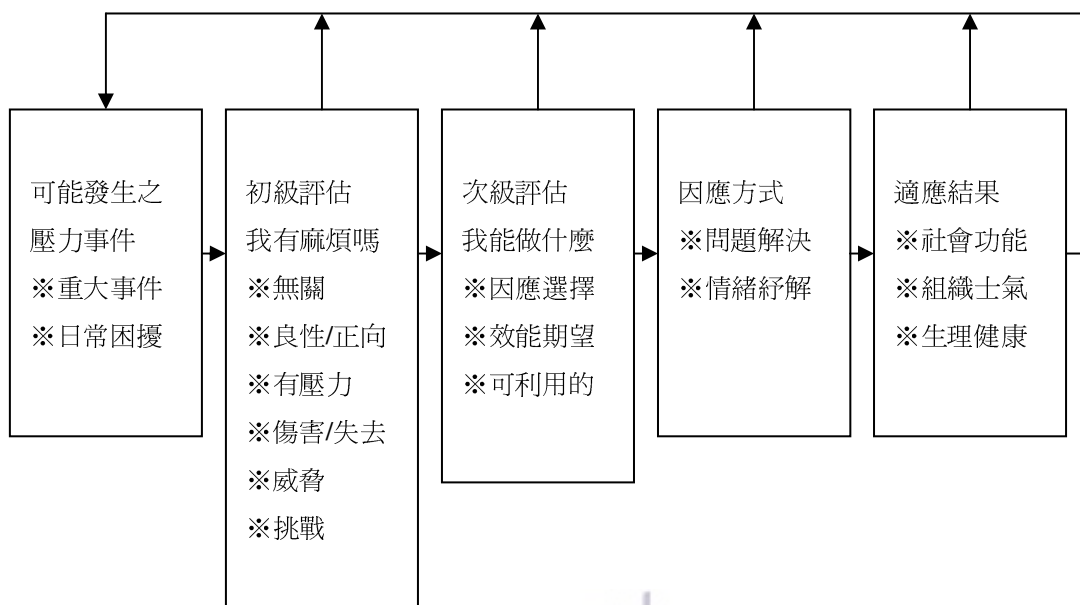


圖2-9 Folkman與Lazarus的認知評估因應理論模式

資料來源：臺東縣國民中學初任教師工作壓力與因應策略之研究，李思宏，2006，頁54

茲將Folkman與Lazarus的認知評估的歷程的五個步驟概說如下：

(一)可能發生之壓力事件

範圍很廣，包括影響個人重大的生活事件、日常生活上的困擾等。

(二)初級評估

評估壓力刺激對個人的意義，評估某事件對個人利益、身心健康的意義及相關程度，通常會自問：「我會有麻煩嗎？」以對情境做初級評估，不同評估產生不同性質與強度的情緒。

(三)次級評估

個人面對壓力刺激時，評估其所擁有的內在(如，智力)或外在(如，社會支持)因應資源與可採取的因應方式，據以克服壓力、預防傷害。

(四)因應方式

依其功能分為：問題焦點(處理問題為主要功能)及情緒焦點(處理情緒為主要功能)，最佳因應方式乃將問題焦點的解決策略和情緒焦點的情緒紓解策略綜合起來。

(五)適應結果

壓力的適應結果可能造成社會功能、士氣與生理健康三方面的問題，個人主觀知覺及對事件的解釋很重要，個人依其評估來採取因應方式，評估與因應影響適應結果(引自周俊良、李新民、許籃憶，2005；李思宏，2006)。

三、互動學派之因應理論

Lazarus與Moss(1984)提出個體與環境互動的壓力因應理論，如圖2-10所示。他們認為壓力的因應行為是個體與環境互動過程的一種結果，亦即環境因素、個人因素與因應資源都會影響因應策略的選擇。更依據此模式訂出因應策略量表，此量表提出了八種因應策略，作為壓力因應之參考，此八種策略分述如下(引自程文祥，2008)：

(一) 面對問題

站穩自己的立場、積極爭取想要的、試圖去改變對方。

(二) 疏遠

繼續過自己的生活、當作什麼事都沒有發生、不去想那件事情。

(三) 自我控制

隱藏自己的真實感情，不被別人知道。

(四) 尋求社會支持

找對事件有影響力的人來協助、讓別人了解或支持。

(五) 接受責任

自省、承認是自己造成的。

(六) 逃避

希望壓力完全過去，藉由吃、喝酒、購物、抽菸、服用藥物等方式，讓自己感受更舒服。

(七) 有計畫的解決問題

擬訂行動計畫並確實執行。

(八) 正向再評估

尋求新的信念。

在互動的情況下，若個體認知能力高，則採行面對問題的因應策略，反之，則傾向選擇逃避的因應策略。

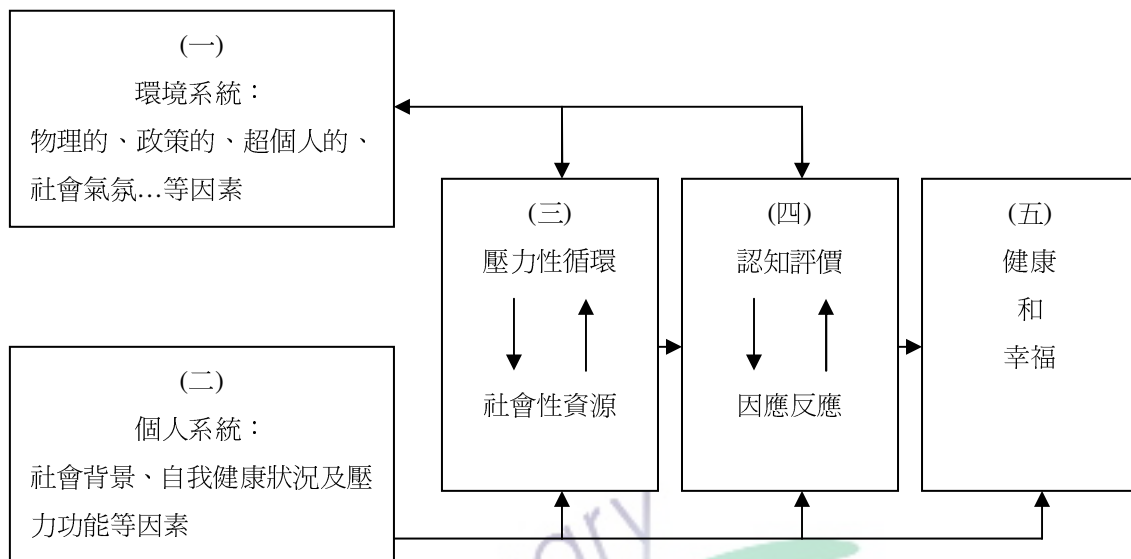


圖2-10 Lazarus與Moss的個體、環境互動的壓力因應模式

資料來源：臺東縣國民小學總務主任工作壓力及其因應策略之研究，程文祥，2008，頁38

四、因應矩陣學派之因應理論

此學派是由Justice(1988)融合其他學者之觀點所提出的因應資源與因應策略之理論，其將因應分為問題取向與情緒取向(引自郭泰平，2001)。問題取向指的是改變問題的強度來源，個體直接或間接去做一些事來解除壓力的制迫感，針對外在環境，可使用問題解決技巧、與他人商量、尋求他人支援或消極的逃避等方式；針對內在環境，可能使用保持樂觀心態、修正認知偏差的方式；抑制行動方面，則會保留自身反應、不採取任何因應行動、警戒與等待。而情緒取向指的是緩和問題所造成的痛苦與困擾，這是一種防衛方式，可以有效降低個人情緒的苦惱，但對於外在環境與壓力問題並無直接的幫助，在針對身體層面，可用運動、吃東西、喝酒、服用藥物、洗熱水澡等方式；針對情緒方面，可能採取參加聚會、看電影、渡假、做有興趣的事來因應，而在抑制行動方面則會選擇休息、期待新的契機出現等方式。兩種取向在面對壓力之來源時，個體都會使用直接行動、間接行動及抑制行動的因應策略，而因應資源的存在與否，則是阻礙或促進個體成功適應的重要因素，如圖2-11所示：

方式與策略	問題取向	情緒取向
直接行動	針對外在環境： 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 針對內在環境： 重建認知、修正認知偏差、改變對話	針對身體： 運動、鬆弛、洗熱水澡、飲酒或是服用鎮定劑 針對情緒： 討論壓力源、參加聚會、看電影、渡假
間接行動	針對外在環境： 逃避、置之不理、離開 針對內在環境： 保持樂觀	針對身體： 飲酒、吃東西、抽菸 針對情緒： 防衛機轉、聊天、做有興趣的事、放棄
抑制行動	警戒與等待、不採取行動、保留反應	休息與期待
資 源	社會支持、訊息、態度、技巧、幽默、挑戰感、新奇感、承諾、健康、物質資源	

圖2-11 Justice的因應矩陣模式

資料來源：國民中學教師對教育改革工作壓力及因應策略之研究，郭泰平，2001，頁56

針對上述四種工作壓力的因應理論依據其提出者、中心思想、壓力的因應策略項目(引自李思宏，2006)，如表2-8所示：

表2-8 工作壓力因應理論之比較

理論學派	學者	中心思想	壓力的因應策略
人格特質導向學派	Pervin (1983)	人格的特質決定個體 對壓力的因應方式	人格的特質可以分為： 1.先天遺傳性的人格特質 2.環境性的人格特質 3.社會性的人格特質 4.教育性的人格特質

表 2-8(續)

認知評估學派	Folkman與Lazarus (1984)	強調認知評估的歷程，個人主觀知覺即對事件的解釋很重要，且個人會依評估來採取因應策略，評估與因應因而影響適應之結果	認知評估歷程可分為： 1.可能發生之壓力事件 2.初級評估 3.次級評估 4.因應方式 5.適應結果
互動學派	Lazarus與Moss (1984)	個體面對壓力的因應策略主要是受外在環境與內在個人的影響，環境因素、個人因素與因應資源都會影響對因應策略的選擇，亦即壓力的因應方式是個體與環境互動過程後的一種結果	八種策略： 1.面對問題 2.疏遠 3.自我控制 4.尋求社會支持 5.接受責任 6.逃避 7.有計畫的解決問題 8.正向再評估 在互動的情況下，若個體認知能力高，會傾向「處理問題」的因應策略，反之，則傾向「逃避問題」的因應策略。
因應矩陣學派	Justice (1988)	將壓力的因應方式分為問題取向與情緒取向： 1.情緒取向：改變問題所造成的情困擾 2.問題取向：改變壓力的強度來源	面對壓力的因應有： 1.直接行動 2.間接行動 3.抑制行動 因應資源的存在與否，是克服壓力的重要因素

資料來源：臺東縣國民中學初任教師工作壓力與因應策略之研究，李思宏，2006，頁58-59

總結本節所述關於工作壓力因應策略的諸多研究，發現因應策略的選擇是一系列的動態過程，經由不斷的評估，個體會選擇自己認為最適合的因應策略，評估標準深受到個人特質影響，不同層面的因應策略並不衝突，而所選擇的因應策略因受當時的時空背景影響，也可能帶來不同的因應結果。

第四節 教師工作壓力因應策略之相關研究

一、國內相關研究

國內教師在面對學校及工作情境中的壓力後，都是怎樣去因應的呢？茲將近五年，國內學者對於教師工作壓力的因應策略之相關研究，整理分析如表2-8所示：

表2-9 國內學者對教師工作壓力因應策略之相關研究

研究者	年代	研究對象	教師工作壓力因應策略
程文祥	2008	臺東縣之公立國民小學 總務主任77位	1.理性思考 2.解決問題 3.情緒調適 4.尋求支持
楊明達	2008	臺南市六個行政區44所 國小教師500人	1.理性分析 2.自我調適 3.逃避退縮 4.省思檢討 5.尋求支持 6.解決問題
葉瑛儒	2008	九個縣市 現任心評教師322位	1.理性思考 2.問題解決 3.自我調適 4.尋求支持
顏美桂	2008	臺北縣國小 普通班教師213位	1.解決問題 2.心理調適 3.尋求支持 4.延宕處理
吳憲銘	2007	南投縣之公立國民小學 訓導主任150人	1.解決問題 2.情緒調適 3.尋求支持 4.延宕逃避
吳麗紅	2007	臺中縣、彰化縣及雲林縣 國中資訊教師44位	1.理性分析 2.解決問題 3.自我調適 4.尋求支持 5.延宕逃避
侯敏儷	2007	臺中縣市任教年資五年以上 國民中學教師	1.理性分析 2.問題解決 3.情緒調適 4.尋求支持 5.延宕逃避
陳長峰	2007	苗栗縣國民小學 行政人員568位	1.理性思考 2.問題解決 3.情緒調適 4.尋求支持 5.延宕處理
曾娛婷	2007	臺中縣國小融合班教師296位	1.理性思考 2.問題解決 3.自我調適 4.尋求支持 5.時間管理
鍾鏡輝	2007	臺北市國民小學身心障礙資源 班、啟智班及特殊教育學校 教師，共456位	1.理性分析 2.解決問題 3.自我調適 4.尋求支持 5.延宕逃避
王玉麟	2006	高職科主任	1.工作應變 2.心理調適 3.社會支持
王信義	2006	宜蘭縣國民小學 總務主任76位	1.理性思考 2.解決問題 3.情緒調適 4.尋求支持 5.延宕處理
李思宏	2006	臺東縣任教年資三年以下 國民中學初任教師	1.理性分析 2.問題解決 3.情緒調適 4.尋求支持 5.延宕逃避

表 2-9 (續)

許芷霖	2006	彰化縣之現職公立國民小學 教師641位	1.解決問題 2.尋求改變 3.暫時擱置 4.逃避避免
郭香玲	2006	臺中縣、臺中市、彰化縣、 南投縣之公立國中，該校所 設有不分類身心障礙資源班 教師129位	1.理性思考 2.解決問題 3.調適情緒 4.尋求協助 5.逃避拖延
陳秀珍	2006	全國公立國小附設幼稚園有招 收特殊幼兒的班級教師334位	1.理性思考 2.解決問題 3.情緒調適
謝慶宗	2006	全國高級中等學校，設有 電機電子群之141所學校 教師656位	1.解決問題 2.情緒調適 3.尋求支持 4.逃避問題
簡驪潔	2006	臺北縣三峽鎮、鶯歌鎮公立國中 正式教師219位	1.解決問題 2.屈服問題 3.休閒活動 4.情緒調適 5.逃避問題
李碧瑤	2005	彰化縣市之公立國民中學 教師500位	1.理性分析 2.問題解決 3.情緒調適 4.尋求支持
陳淑英	2005	高高屏三縣市國中 教務人員302位	1.理性分析 2.解決問題 3.情緒調適 4.尋求支持
鄭洸鍵	2005	公私立高級中等學校 教務主任311位	1.理性思考 2.面對問題 3.自我調適 4.尋求支持
賴寶蓮	2005	實施九年一貫課程後 之國小教師	1.邏輯分析 2.問題解決 3.情緒調適 4.情緒宣洩 5.尋求支持
官湘玲	2004	臺南縣及臺南市國民小學 兼任行政教師480位	1.面對問題 2.情緒調適 3.尋求支持
李勝彰	2003	臺中縣、臺中市、彰化縣、 南投縣之國民中學40歲以上 國中教師518位	1.理性分析 2.問題解決 3.自我調適 4.尋求支持 5.延宕逃避
李榮妹	2003	臺中縣、臺中市、彰化縣、 南投縣國小資源班 合格教師108位	1.理性思考 2.問題解決 3.情緒調適 4.尋求支持
周元璋	2003	高高屏地區私立高職教師	1.理性分析 2.解決問題 3.調適情緒 4.尋求協助

綜合以上研究所述，研究者將國內學者近五年研究工作壓力因應策略彙整、分析成以下四種層面，並將研究中各種相關因應策略之名稱，依照性質之相關性，分類於四層面中，羅列如下：

(一)情緒層面控制調適

研究中相關因應策略包含情緒調適、自我調適、心理調適、調適情緒、休閒活動、情緒宣洩、時間管理。

(二)問題層面理性思考、積極解決

研究中相關因應策略包含理性思考、理性分析、解決問題、問題解決、工作應變、邏輯分析、面對問題、省思檢討。

(三)尋求外在支持、協助

研究中相關因應策略包含尋求支持、社會支持、尋求協助、尋求改變、尋求支援。

(四)消極逃避、暫不處理

研究中相關因應策略包含逃避退縮、延宕處理、延宕逃避、逃避拖延、逃避問題。

此外，教師面對工作壓力時，最常及最少採用何種壓力因應模式，茲將近五年國內相關研究，整理如下表2-10：

表2-10 教師工作壓力因應策略使用頻率之相關研究(*表最常使用之策略、○表最少使用之策略)

研究者	年代	問題層面 理性解決	情緒層面 控制調適	尋求外在 支援協助	延宕逃避 暫不處理
程文祥	2008		○	*	
葉瑛儒	2008	*		○	
顏美桂	2008	*			○
陳長峰	2007			*	○
吳憲銘	2007	*			○
王信義	2006	*			
徐秋榮	2006			*	
徐永明	2005			*	
官湘玲	2004	*	○		

表 2-10(續)

張坤宏	2004	*			
最常使用 合計	6	0	4	0	
最少使用 合計	0	2	1	3	

歸納上述研究，研究者整理並統計教師面對工作壓力之因應策略的使用頻率，可發現：

(一)多方影響，多種因應，不盡相同

每個人處理工作壓力的方式不同，面對的工作壓力種類及程度亦不相同，個人對於自己所面對的工作壓力進行評估後，即採取不同的因應策略。因此，不同研究對象、研究地區，其最常採取的工作壓力因應策略亦不相同，不可據以推論其他對象或地區。

(二)應多採正向、積極因應策略

教師面對工作壓力時，以正面的「理性思考」及「尋求支持」工作壓力因應策略使用居多，而以「延宕逃避」使用頻率為最少。究其原因，可能因「理性思考」、「尋求支持」兩種正面因應策略較能帶來激勵個人、解決問題的效果，不僅可以獲得心理調適，亦可以徹底解決所面對的壓力源，因此，教師多傾向選擇這種策略來因應所面臨的工作壓力。而「延宕逃避」使用最少，究其原因，乃因此種因應策略性質屬於消極、負面，雖可暫時逃避問題，但終究無法解決所面臨的問題及壓力，最終仍須處理，且因時日的累積，反而要面臨累積下來的更多問題，使用此種因應策略既無法真正擺脫工作問題與壓力，又會落入惡性循環的窘境，故教師多半較少使用此消極策略。因此，應多鼓勵工作者面對工作壓力時，應採用正向、積極的因應策略。

二、國外相關研究

除了國內相關研究外，並針對國外學者對教師工作壓力因應策略的相關研究，整理如下表2-11：

表2-11 國外學者對教師工作壓力因應策略之相關研究

研究者	年代	名稱	研究結果
Kyriacou	2001	Teacher stress: directions for future research	教師在面對工作壓力時，好的因應策略有： 1.對問題保持正向的觀察力 2.減少比較並避免正面衝突 3.工作後，嘗試放鬆心情 4.實際行動 5.讓大部分的事都在控制中 6.對某些特定的工作付出較多的時間 7.和他人討論遭遇到的困難與心中的感受 8.健康的家庭生活 9.凡事預先規劃，分清楚輕重緩急 10.了解自己的能力的限制
Hargreaves	1998	Stress Management	有效的壓力因應方式為： 1.培養技能迎向工作 2.管理時間與自己的反應 3.保持主見，維持掌控 4.勇於提出要求 5.提升溝通技巧 6.做放鬆的運動 7.休息
Shinn 與 March	1982	A Tripartite Model of Coping with Burnout	因應工作壓力的策略： 1.尋求幫助或資訊 2.改變工作方法或情境 3.重新規劃工作內容 4.轉移注意力，如：其他工作、家庭、朋友、吃、喝、抽菸 5.休息
Cherniss	1980	Preventing Burnout: From Theory to Practice	教師面對工作壓力的基本策略： 1.減少能導致壓力產生的外在要求 2.減少能導致壓力產生的內在要求 3.增加外在資源 4.增加內在資源 5.面對問題採用積極的態度去解決

國外學者對於工作壓力因應策略的研究亦顯示：正面積極處理工作壓是較為良好的壓力因應方式，茲整理國外學者研究工作壓力因應策略而提出有效的因應策略，分析如下：

(一)積極理性的解決問題

對於工作本身的所遭遇的實際問題，能積極並理性的使用方法，尋求解決問題之道。

- 1.Kyriacou(2001)認為對問題應保持正向的觀察；凡事預先規劃，並分清楚事情的輕重緩急；不一籌莫展、坐以待斃，要付諸實際行動；了解自己的能力限制，讓大部分的事都在控制中；對某些特定的工作付出較多的時間，幫助自己能順利完成工作。
- 2.Hargreaves(1998)提出要保持主見，不人云亦云，隨意盲目改變工作方式；維持對工作的掌控；培養多元技能，迎向工作；提升溝通技巧，學會與他人溝通，讓工作得以進行順利。
- 3.Shinn與March(1982)則提出要改變工作方法或情境，尋找適當合宜的工作解決方法，幫助工作運作順利；重新規劃工作內容。
- 4.Cherniss(1980)認為要減少能導致壓力產生的外在要求，以及面對問題不可消極延宕逃避，應採用積極的態度去解決；增加內在資源，透過個人技能的培養及經驗的習得，增加自己內在能力，有助於壓力之解除。

(二)正面適當的調適情緒

對於工作所帶來的壓力和負面情緒，能以各種方式，紓解壓力、調整情緒。

- 1.Kyriacou(2001)認為工作後，應盡量嘗試放鬆心情，使自己的情緒能抽離平日壓力困擾，可從事運動、興趣，放鬆心情。
- 2.Hargreaves(1998)提及除了應有效管理時間，提升工作效率，並應妥善分配工作及休閒時間，在心理上應管理自己的情緒反應，不一直被負面情緒所困囿；做些可以讓自己放鬆的運動，多休息。
- 3.Shinn與March(1982)也提及應多休息，來紓解工作帶來的壓力與疲累。
- 4.Cherniss(1980)則認為自我應減少能導致壓力產生的內在要求，當內在要求能與外在能力相對應，即可避免因自我要求過高而衍生的壓力困擾。

(三)尋求外在支援

除了自我本身對於工作壓力帶來的現實層面之問題因應及精神層面之情緒因應外，轉而向外在環境尋求支持或協助，亦是處理工作壓力的因應之道。

- 1.Kyriacou(2001)認為應多和他人討論自己所遭遇到的困難與心中的感受，透過傾訴的方式紓解個人工作所帶來之壓力；擁有健康的家庭生活，藉由與家人的和諧相處，幫助自己轉移在工作壓力上的挫折感。
- 2.Hargreaves(1998)也提出自我本身應勇於向外提出要求，不該只是讓工作上的問題，成為自己個人的問題，也可以透過提出要求的方式，獲得他人實質或經驗豐富的幫助或支援。
- 3.Shinn與March(1982)則認為遇到問題時，應向外尋求幫助或資訊；轉移注意力，將注意力轉移到家人、朋友或其他工作上。
- 4.Cherniss(1980)提出應增加外在資源，建立社會的支持網路，社會網路系統的建立要靠平日的累積與經營，透過開放心胸、坦誠待人，聯結真誠互愛的人

際關係，建立人際社會網路系統，讓自己在壓力或危機下，能擁有可供抒發或提供支援的社會網路系統。

研究者綜合國內外理論及研究，將教師面對工作壓力之因應策略予以整理、分析，並歸納成四個構面，作為本研究針對國中初任教師兼任行政職務者所採取工作壓力因應策略之研究基礎，陳述如下：

(一)自我調適

面對工作壓力所帶來的負面情緒，不鑽牛角尖、自我困擾，而能善用各種方法策略，讓負面情緒得到抒發、宣洩，心理層面得到調適、改善，達到減輕工作壓力的感受，緩和自己的生活步調和情緒。可藉由養成固定的運動習慣；妥善分配工作及休閒時間，讓自己不將時間完全投注在工作上，終日緊繃忙碌，苦無時機予以休息、放鬆自己；培養怡情養性的興趣，在諸多學者建議中，其中陳政見(2002)在其研究建議中，曾特別提及書法治療是一種自我身心調適的良好方法，認為書法對焦慮情緒調節有正面影響，並可減低負性行為，除了建議教師透過書寫書法消除工作壓力外，進而歸納出書法自我治療程序，提供教師作為參考，除了書法之外，可以培養下棋、閱讀、花藝、學習樂器…等興趣；計畫旅行，透過旅遊放鬆緊張心情；從事戶外休閒活動，可以從事打球、衝浪、健行、騎腳踏車…等戶外活動；適時休假，放鬆心情等方式來舒緩壓力、調劑身心；也可藉由信仰宗教，成為自己精神上的寄託與慰藉；學習放鬆技巧，李明濱(2005)在壓力人生一書中提到改變壓力反應的方法，可透過放鬆訓練、呼吸訓練技巧，來調節自己的生活步調。

(二)理性解決

面對工作上所遭遇的問題本身，能理性正面的分析問題，不受個人經驗、單方認知角度之侷限，分析問題所在，瞭解工作壓力源為何，經由思考評估後，針對問題來尋求解決方法，並能多方的蒐集相關資訊，以多重角度審視考量，整合可以採取之因應策略，選取最好的解決策略來因應，能不侷限於壓力所帶來的情緒影響，減少不理性、負面的想法；此外，壓力若能事先避免，即可預防，要了解自己的能力極限，不承擔太多工作，不答應超出自己負荷之事，不做非自己職務角色之承諾，也應避免對自己要求過高而超過能力所能，改變自己對成敗的信念，建立健全樂觀的人生觀，抱持積極正面的態度。

(三)尋求支援

面對工作上所遭遇的問題及自我衍生的負面情緒，不單單仰賴自己獨自去的解決問題或調解壓力，而是能向外尋求他人的支援，或運用社會的資源來幫助解決問題及調適情緒，向外尋求支援除了用來紓解情緒上的壓力，如：找家人、朋友、情人傾訴，可供精神上的慰藉；更可以積極的尋求他人或各種管道的幫助來

解決當下所面對的問題，如：求助於有經驗的上司、同事、參加進修研習，獲得實際問題面的解決。程文祥(2008)曾提及個人遭逢壓力時，社會支持是紓壓的重要管道，社會支持網路可以來自家人、師長、朋友、同事…等可以給予幫助的任何人，社會支持的作用可以幫助自我動員內在資源，控制情緒負荷，分擔事情，並能提供額外的物質、精神、技巧和認知上的協助，研究證實社會支持度越高的人，其因應壓力的能力越高。因此，在面臨工作壓力時，懂得向外尋求支援，透過他人或機關獲得支援幫助或支持的力量，善用社會支持。

(四)延宕逃避

面對壓力時，無法紓解壓力所帶來的負面情緒，及面對問題感到一籌莫展、束手無策時，容易導致個體心生疲倦、怠惰、失眠、厭倦、憂鬱等負面心理；而對於問題本身，只能採取消極延宕、擱置不理的方式因應，導致問題無法獲得良好解決，心理壓力日積月累，只能暫時壓抑心理壓力，個體整體的壓力因應與外在的任務問題兩者交互產生惡性循環之效應，面對工作遲遲無法解決，連帶影響心理壓力增加，心理壓力無法調解，亦反向影響接連而來的工作任務及問題無力亦無意解決，甚至最後累及個體全部之身心狀況，消極逃避方法如：暴飲暴食、藉由酒精麻痺自己、增量食用咖啡因、藥物濫用、大量抽菸、過度沉溺於活動或工作，嚴重者甚至有失眠、作息不正常、健康出現警訊、厭世、生病、自殺等傾向。

本研究以自我調適、理性解決、尋求支援、延宕逃避四構面作為研究初任教師兼任行政職務工作壓力因應策略的研究基礎。此外，本研究之對象乃是初任教師兼任行政職務工作者，在工作壓力因應策略的相關研究探討中，屬於年資淺及擔任行政職務之教師，國內相關研究顯示此類教師使用壓力因應策略的頻率低於年資深之教師，且多採取「延宕逃避」之消極策略，吳昌雯(2004)針對新竹縣之新手教師403人，研究發現新手教師以「學生訓輔」層面的工作壓力感受最大，最常使用「尋求支援」之因應策略，國中新手教師之「整體工作壓力」與「整體因應策略」之間，具有相當明顯的負相關，亦即工作壓力越大，卻越少使用工作壓力因應策略。而李思宏(2006)針對臺東縣國民中學初任教師研究發現，初任教師工作壓力來源主要是「工作負荷」及「人際關係」層面，最常使用「尋求支持」及「情緒調適」等策略。而陳紀螢(2008)、李世同(2007)、李怡芬(2007)、陳志豪(2007)、宋冠瑩(2005)、黃景文(2003)針對兼任行政教師研究，發現年齡大小及服務年資深淺工作壓力感受與呈現負相關，服務年資越淺、年紀較輕、教學經驗少之教師工作壓力大於服務年資較高、年紀較大、教學經驗多之教師。因此，服務年資為第一年之初任教師在如此強烈感受到工作壓力的情況下，如何因應工作壓力，是本研究亟欲探討的，希望透過本研究幫助相關人員克服工作壓力，渡過此一青澀階段。

歸納上述各節研究，分別針對國民中學行政職務的任用與內涵作探究、教師

工作壓力的內涵與理論、教師工作壓力的因應策略、教師工作壓力因應策略之相關研究做深入的文獻探討，透過本章研究發現各派對於教師工作壓力理論及因應策略理論皆提及，個人特質是影響工作壓力感受及採用何種因應策略的主要原因之一，個人特質包含人格、適應能力、需要、信念、態度、價值系統、成長過程、求學經歷、職業經歷等內在特質與外在環境的影響，都會影響個體無論是對於工作壓力的知覺，或是採取何種工作壓力因應策略去因應，因此，經過本章節的文獻探討所得知的結果，本研究將針對受訪教師的個人特質及過往經歷，作一深入探討，以期能從透過對受訪教師個人特質及經歷的探究，了解受訪教師所知覺的工作壓力和採用的工作壓力因應策略之原因。此外，本章文獻探討中，亦透過對近年國內外學者的相關研究的分析歸納，教師工作壓力來源歸納為：行政負擔、教學效能、人際關係、時間支配、角色衝突、專業知能，而教師工作壓力的因應策略歸納為：自我調適、理性解決、尋求支援、延宕逃避。



第三章 研究方法

本章主要在說明研究進行的方法。全章共分五節：第一節研究架構、第二節研究方法、第三節研究對象、第四節研究工具與程序、第五節資料處理與分析。茲論述如下：

第一節 研究架構

本研究議題分為初任教師兼任行政職務工作壓力之歷程。透過文獻分析與透過和受訪者的深度訪談來進行本研究，最後提出結論與建議。茲將本研究之研究架構繪製如圖3-1所示：

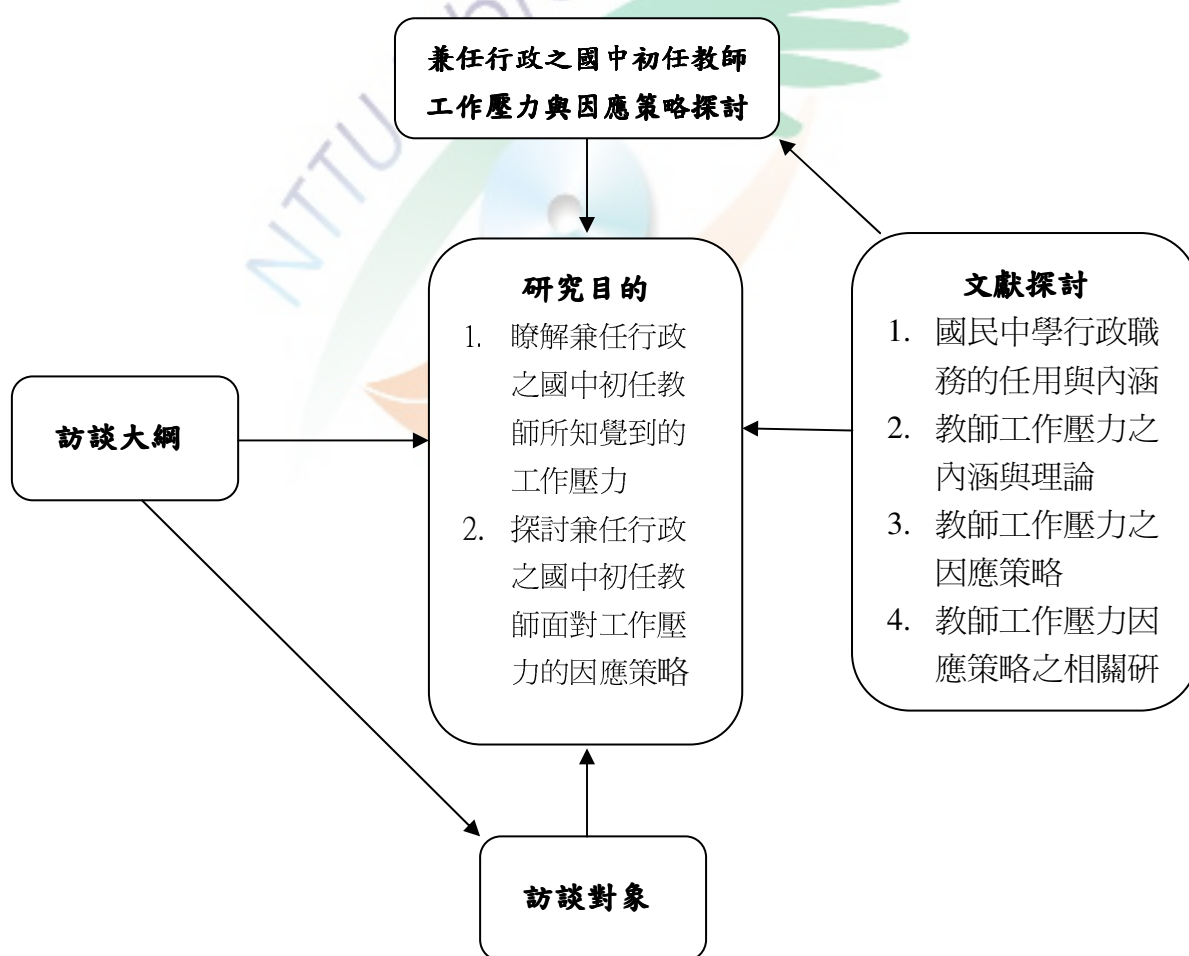


圖 3-1 研究架構圖

第二節 研究對象

本研究的目的是在於深入瞭解國民中學初任教師兼任行政職務時的工作壓力與其因應策略，不是要考驗假設，也不是要預設或控制相關變項，亦即本研究的目的並非在建立廣泛的推論，而在深入瞭解受訪者的個人經驗與感受。研究初期時並不預設確定的訪談人數，而是持續地進行訪談，以沒有出現新的主題、達到樣本飽和後才停止尋找受訪者(穆佩芬，1996)。最後，研究者以研究品質、人力與物力三項考量取得平衡，決定以2位具代表性的教師為本研究之研究對象，對其做更深入的探究。

一、研究對象的選擇

從質的研究產生的真知灼見，較依賴個案持有資訊的豐富程度，以及研究者的分析能力，而非仰賴樣本的大小(王文科編譯，2000)。因此，本研究採用立意抽樣(Purposeful Sampling)的方式，選擇對本研究之研究目的具有代表性之教師進行深度訪談。研究者主要透過自身的人際網路(同學、家人、同事、教授)向外擴張尋找適當的受訪者，視必要再輔以滾雪球抽樣(snowball sampling)的方式，透過受訪者的介紹，找出具代表性的受訪者。

二、研究對象之描述

基於研究倫理的考量，本研究將使用代碼來稱呼受訪者。茲將本研究之受訪者背景資料整理如下及表3-1所示：

(一) T1

T1教師，男性，已婚(1子1女)，40歲，教學年資4年。初任教師時擔任訓導組長工作，因受甄試時已簽訂須於同校服務三年始得介聘之同意書，至第三年參加縣內介聘與縣外界聘，以求免除兼任行政工作之困擾，結果成功介聘制外縣市服務，擔任導師一職。

(二) T2

T2教師，女性，單身，25歲，教學年資1年。大學時主修為教育系，雙主修特殊教育，初任教師時擔任資料組長並兼任特教班導師。

(三) T3

T3教師，男性，已婚，30歲，教學年資4年。應屆考上教職時，於報到後隨即入伍當兵一年七個月，退伍後於學期中3月返回學校，擔任專任自然科教師，直到新學年，始接任行政工作，初任教師時擔任訓教組長工作。

表3-1 受訪者基本資料表

代碼	性別	年齡	婚姻	教學 年資	初任教師時兼 任之行政職務	初任學校規模 (全校班級數)
T1	男	40	已婚	4	訓導組長	4
T2	女	25	未婚	1	資料組長	10
T3	男	30	已婚	5	訓教組長	10

第三節 研究工具

本研究以初任臺東縣國民中學教師時即兼任行政職務之教師為主要研究對象，採質化研究取向，期待瞭解初任教師兼任行政職務時之工作壓力，並探究其因應策略。採用深入訪談的方式進行研究資料的採集，並藉由半結構式訪談大綱來針對受訪者進行深度訪談。每次深度訪談進行的時間為1-2小時不等，遇到模糊的部份以電話訪談的方式加以確認，遇到資料不足或其他有實質必要的原因時，則進行再次的訪談。研究者從2008年11月初開始進行訪談工作，進行至2009年2月底，訪談工作歷時約為4個月。質性研究的精神在於研究者自己的觀察、訪談、感受、理解、歸納、分析等能力，研究者原有的生活經驗、知識、信念等，作為認識和了解受訪者的工具(陳美惠，2002)。因此，在質的研究方法中，研究者即是工具(The researcher is the instrument)，與被研究者建立的關係就是完成研究的手段(王向葵、林盈助、高熏芳譯，2001)。本研究之研究工具有：研究者、訪談大綱、參與研究同意書與錄音設備與訪談手札，茲分述如下：

一、研究者

高淑清(2001)指出：以訪談為研究方法的研究中，研究者所扮演的角色應該是(一)支持關係的建立者；(二)同理且積極的傾聽者；(三)敏銳的觀察者；(四)意義的詮釋者；(五)有效能的溝通者。而質的資料之信度與效度，相當大程度取決於研究者的方法論技巧、敏感度與誠實(吳芝儀、李奉儒譯，1999)。因此，研究者是否具備一定水準的專業背景與是否遵守研究倫理便顯得格外重要外，茲將研究者背景說明如下：

在實際研究中，研究者的個人經驗不僅對自己選擇研究的課題、而且會對研究的具體實施和結果分析產生一定的影響(陳向明，2002)。研究者於2002年自國立臺灣師範大學國文學系畢業，於臺北市立懷生國中實習一年結束後，2003年順利通過教師甄試，執教於賓茂國中，於教師生涯的第一、二年即兼任學校教務組長一職，由於賓茂國中全校僅三班，教務處內的業務：教學、註冊、設備、資訊四大組項都囊括入教務組一組中，意即大型學校此四組下各設置一組長專門處理一

組業務，然在賓茂國中如此小型學校僅設一教務組長統籌四組業務，故研究者業務須兼顧教學、註冊、設備、資訊四大組項，於賓茂國中第三、四年在研究者極力爭取下，卸下行政職務，擔任導師職務，2007 年介聘到臺東縣立新生國中，擔任導師職務迄今，現就讀於國立臺東大學教育研究所教育行政碩士班。

研究者曾修習社會心理學、社會科學與教育研究法、論文寫作、認知心理學、教育社會學、教育領導、教育行政專題…等與本研究範疇相關之課程，此外，研究者亦利用課餘時間修習臺東大學所開辦之輔導十學分班課程，內容包含諮商理論與技術的應用、學校事務與輔導工作的體制與推動…等課程，使研究者能具備對學校行政體系的瞭解及訪談所需的溝通諮商能力，並對論文寫作及質性研究的方法、概念及技巧有所認知與基礎。

研究者本身在懷生國中實習時即輪流至各處室行政實習，懷生國中是臺北市的中型學校，行政體系頗有規模與制度，故研究者於實習一年對行政體系有基本的瞭解。研究者擔任教務組長兩年中執掌統轄教務處所有業務，舉凡教學、註冊、設備、資訊皆為研究者策劃、執行，也曾參與多項學校大型活動籌備，如：校內國語文能力競賽、藝術饗宴、運動會、才藝表演、教師研習活動、學校宣導活動…等，因此，具備對於事務規劃、統整、溝通、協調、省思之能力。亦曾於擔任教務組長第二年適逢學校接受校務評鑑，在與各處室夥伴一同準備評鑑資料的同時，透過與各處室聯繫及回顧往年校內行政業務的歷程，研究者則亦更加了解學校行政運作上之狀況以及職責上之範圍。因此，對行政各處室業務、職掌有較深入的了解，幫助研究者從事研究時，對研究對象的工作內容有先備的認識與認知。

二、訪談大綱

訪談大綱的功能乃是提供第一次深度訪談時的一個參考架構(陳美惠，2002)。研究者依據本研究之研究目的、待答問題與第二章的文獻探討做為指引方針，製作出訪談時所需要的訪談大綱。由於本研究採用深度訪談來蒐集最主要的資料，希望使用最少的提示，讓受訪者可以全方位的暢談己見與抒發內心的真實感受。因此研究者採用半結構式的問卷，希望在不過度偏離主題的情況下，蒐集到足以回答所有待答問題的相關資訊。而Tutty, Rothery與Grinnell亦表示：當研究者的動機是要深入了解個人生活經驗或將訪談資料進行比較時，半結構式的訪談可以說是非常適合運用的方式(引自潘淑滿，2003)。本研究之研究大綱詳如附錄一所示。

為確定訪談內容之適當性，本深度訪談使用的半結構式訪談大綱，在經過研究者與指導教授討論後進行初步擬定，再分別請了 4 位具有相關理論背景之學者與實務經驗豐富之專家針對本訪談大綱提供其專業的見解與建議，以期提高本研究之效度。訪談大綱內容經修正後如附錄一，專家效度學者名單與簡介如表 3-2 所示：

表3-2 專家效度學者名單一覽表(學者依照姓氏筆畫排序)

姓名	現職服務單位	備註
梁忠銘	國立臺東大學教育系教授	
魏俊華	國立臺東大學特教系教授	
鄭耀男	國立臺東大學教育系副教授	
劉珍足	臺東縣立知本國中教務主任	教育碩士

三、錄音設備

爲了製作完整的訪談逐字稿，在與受訪者的深度訪談過程中，研究者除了使用錄音筆做全程的錄音外，爲了捕捉受訪者非語言性的情緒與反應，亦即受訪者非口語表達卻關鍵的部份，如笑、嘆氣、眼眶紅、手勢等。而研究者在與受訪者簽訂的研究同意書中，便清楚說明同步錄音的必要性與安全性，讓受訪者能清楚瞭解到，訪談過程中的錄音內容，僅作爲研究之用，並且受到研究者的保護。此外，爲了避免因機械臨時性的故障而影響訪談的進行，研究者除了在訪談進行前詳實檢查機器是否能正常操控外，亦都準備兩組錄音設備，希望藉此將影響訪談進行的人爲因素降到最低。

第四節 實施程序

一、研究流程

黃瑞琴(1999)指出：質的研究流程是開放的、有彈性的、可商議的，研究者須保持一種開放的心態，在選擇一個研究方案後，即展開探索的過程：問問題、蒐集資料、作紀錄、分析資料、撰寫報告。因此，研究者藉由自己以往的親身經驗，加上相關文獻的蒐集、閱讀、反思與分析，對本研究之研究問題慢慢形成整體的概念，之後便與指導教授與專家效度中的專家學者們討論訪談細節並製作深度訪談時所使用的半結構式訪談大綱，而設計訪談大綱的同時，研究者亦同步搜尋適當的受訪對象，待完成後便聯絡受訪者進行深度訪談。然而爲使每次的深度訪談都可以達到較佳的效果，研究者在徵詢受訪者的意見後，選擇容易使受訪者感覺輕鬆、無壓力的訪談環境，使受訪者更容易在舒適、輕鬆的心情下暢所欲言。

每位訪談後，爲使相關資訊不被遺漏，研究者於三日內完成訪談逐字稿的製作，並加入訪談中非口語的訊息，如：表情的改變、生氣、停頓、皺眉、笑聲…等，以求完整的資料呈現。待訪談逐字稿完成後，隨即與指導教授們討論，並視需要進行疑問處的電話確認或邀請受訪者進行二次訪談，以期使得每個訪談問題都獲得完整的資訊與紀錄。茲將本研究之研究流程，繪如圖3-2所示：

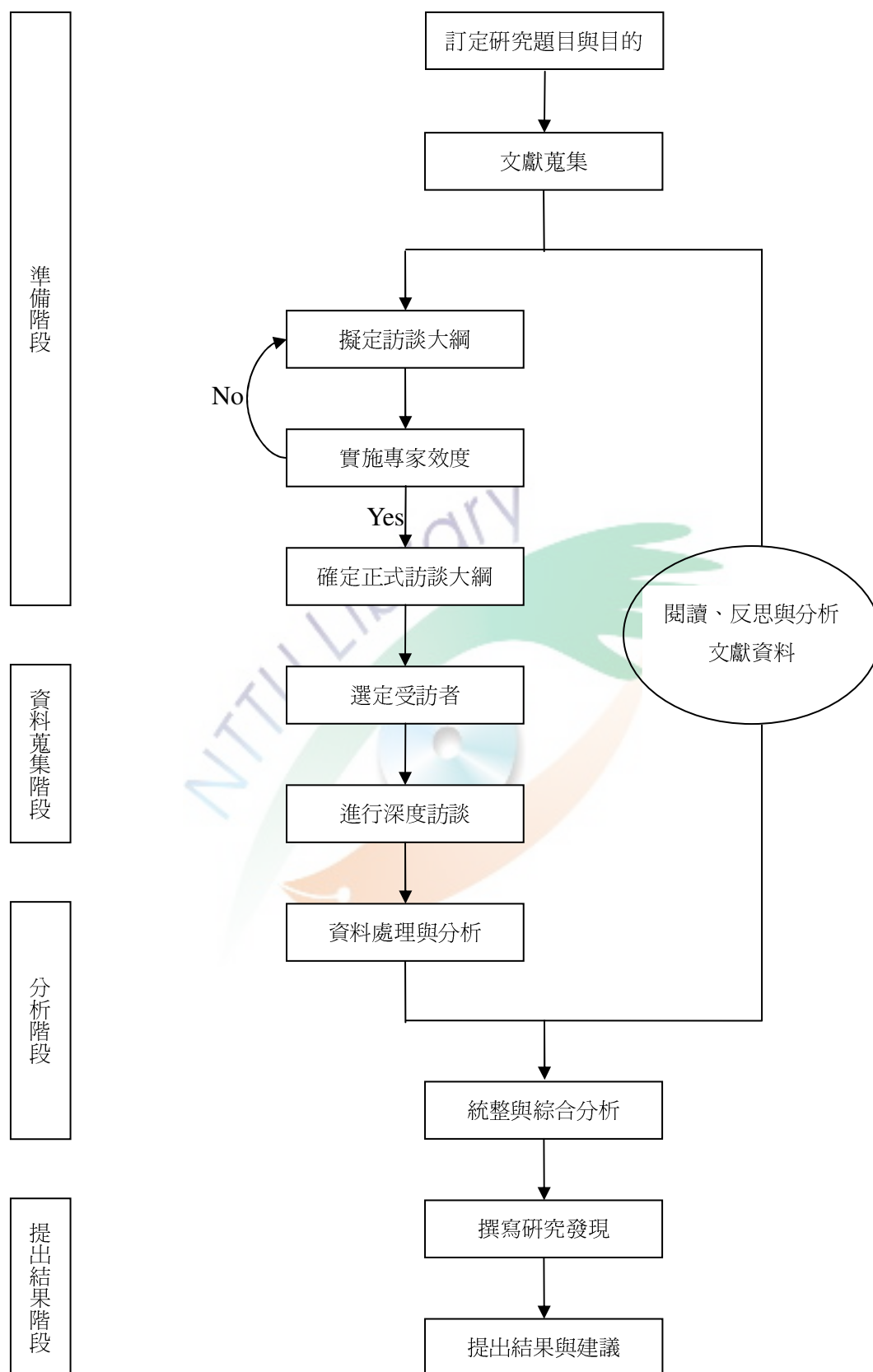


圖3-2 研究流程圖

二、訪談流程

（一）聯繫受訪者，溝通並確認訪談時間、地點

以舒適、方便及不受干擾為原則，尊重不同受訪者的個人需求，並告知本次訪談過程所需之時間（約一小時）。

（二）訪談前的準備

訪談前深入了解受訪者個人背景資料與訪談主題相關之文獻資料，清楚訪談的方向與內容，並熟練訪談技巧與方法。

（三）營造適當的訪談環境

為使受訪者在訪談時能充分表達，訪談前兩週將訪談大綱送交受訪者做參考，期待受訪者藉由對訪談題目的預先了解，有初步的認知與想法，期使訪談的過程更為順利。此外，再次告知受訪者：訪談時同步錄影及錄音之必要性與保密性，讓受訪者能暢所欲言，無需擔心言談資料外洩。

（四）正式進行深入訪談

實施訪談時，依照現場的實際問答進行速記，並在保持中立的立場下進行適當的提問。

（五）逐字稿的建立

訪談後立即整理與翻譯訪談內容，並製作成訪談逐字稿。

（六）二次訪談的評估與實施

詳細閱讀逐字稿，找出需要再次補問之問題，視實際需要邀受訪者進行第二次訪談。

（七）訪談稿的確認

為期能獲得受訪者表達之正確性與完整性，將最後整理完成之逐字稿交給受訪者，請其再次確認所有問題的答案是否已經表達無遺。

第五節 資料處理與分析

在質的研究過程中，有效益的方式應是資料的蒐集與分析係同時持續地進行，研究者需思考如何以有意義的方式來處理蒐集來的大量資料，而資料分析的意義則在於發現主題和概念，以及理論化的過程(黃瑞琴，1999)。茲將本研究資料分析的步驟；分類、編碼與建檔；以及研究的信度與效度說明如下：

一、資料分析的步驟

Tesch 指出十點有關質性資料的處理原則：1.質性研究中，分析並非是研究過程的最後階段，而是隨著資料的蒐集過程即不斷在進行的工作；2.分析的過程是有系統且易理解的，但絕非固定的形式；3.在資料蒐集歷程中，摘要手記有助於資料的分析；4.將資料片段化，區分成相關且有意義的單元；5.資料分類的體系是根據資料的特性所建立的；6.比較是分析過程中最主要的方法；7.資料分類的方式是暫時的，雖然發生在資料蒐集的開始階段，但可隨時更改；8.在分析過程中，對資料的操作沒有成規可以墨守，即是沒有絕對正確的方式；9.分析的程序並非科學性或機械性，質性資料的分析主要是智力的技能，沒有絕對的規則可循。雖然質性資料的分析有如藝術品的創造，但也需要高度的方法論和專業的知識；10.質性資料分析的結果應是某種較高程度的整合。儘管在分析過程中不斷的分類，將其單元化，但最終的目的還是在提供總體整合性的面貌(引自詹永名，2008)。

研究者依照上述原則，制定本研究之資料分析流程，茲分述如下：

(一) 製作訪談逐字稿

Moustakas表示：無論研究者如何蒐集資料，都應將之轉化為書面文本的描述，並盡可能正確具體地呈現出受訪者的經驗(引自王明勳，2005)。因此，研究者除了每次訪談結束後立即著手製作訪談逐字稿外，並加入訪談過程中非口語表達的情緒反應(笑、嘆氣、眼眶紅、手勢…等)，以利更仔細的解讀受訪者的內心世界與對訪談問題的回答。

(二) 反覆閱讀訪談逐字稿

研究者將訪談內容製作成逐字稿並完成初步編碼後，便反覆閱讀每位受訪者的訪談逐字稿，在重複閱讀的過程中，研究者試著以一個客觀的立場進入受訪者的內心世界，使研究者藉由訪談資料與受訪者之間建立熟悉與密切的關係。

(三) 按照研究目的匯集成意義單元、建立初步脈絡

充分了解每位受訪者的訪談資料後，研究者將訪談逐字稿中，不同的架構按本研究之研究目的進行重新的歸納與統整，以形成新的類型系統(typologies)，以便進行進一步的資料分析工作。

(四) 淬鍊出受訪者共同經驗與具特殊性之個人經驗

此階段研究者試著從新的類型系統中，找出受訪者共同具有的經驗或感受，並反覆檢視這樣的共同經驗是否具備合理性與真切性。此外，針對獨特但具有研究意義的個人經驗，亦提出來做為分析之用。

(五) 研究結果產出，進行確認與澄清

研究者根據上述分析整理過後的資料，撰寫本研究之研究結果。然而為使研究結果不致偏頗，研究者在整個分析與結論的過程中，遇到懷疑或不確定之處，皆會與指導教授進行討論，有必要時會以電話與受訪者進行最後的確認，以期所分析出來的結果與事實相符。

二、資料分類、編碼與建檔

為更有效率的進行訪談資料的分析步驟，研究者需將訪談資料進行分類。因此研究者系統的將資料加以編碼與建檔。茲將本研究訪談資料中，各項代碼所代表之意義說明整理如表3-3所示：

表3-3 訪談資料代碼意義說明表

資料代碼	代碼說明
T1	受訪者編號
-1	訪談次數
M	男性
F	女性
()	受訪者非口語表達卻關鍵的部份，如：笑、嘆氣、眼眶紅、手勢等

範例：T2-1F081209

代表研究者在2008年12月9日對2號女性教師所作的第1次訪談。

範例：T1-2M090105

代表研究者在2009年1月5日對1號男性教師所作的第2次訪談。

範例：T3-2M090414

代表研究者在2009年4月14日對3號男性教師所作的第2次訪談。

第六節 研究的信度與效度

信度是指測量程序的可重複性；效度則是獲得正確答案的程度，Linclon 與 Guba 提出 4 個標準來檢驗質性研究的信度與效度，包括確實性(Credibility)、可轉換性(Transferability)、可靠性(Dependability)與可確認性(Confirm ability)等方法(引自胡幼慧，2001)，茲分述如下：

一、確實性

確實性代表的是研究資料的真實程度，包含研究者是否真正觀察、訪談到個人認為所觀察、訪談的東西，與內在效度(Internal Validity)相當。由於研究者與受訪者有著相同的工作背景，因此較能使受訪者感受到研究者所表現出的同理心感受。此外，研究者以誠懇的態度讓受訪者了解所有的受訪資料皆僅做本研究之用，絕對遵守研究之保密原則，使受訪者能在面對任何訪談問題時，毫無保留的表達自身的經驗或感受。訪談完畢後研究者立即製作訪談逐字稿，並在與指導教授討論後，針對不確定處進行電話確認或安排下次的訪談，以此確認訪談內容的確實性。

二、可轉換性

可轉換性就是研究結果可加以應用，與外在效度(External Validity)相當。用於質性研究即表示經由受訪者所陳述的感受與經驗，能有效作資料性的描述與轉換成文字的陳述。研究者在處理受訪者於訪談中所陳述的情感與經驗時，抱著謹慎的態度將其脈絡、意圖與意義轉換成文字資料。同時對於受訪者的背景加以描述，以此幫助閱讀人員能判斷研究結果與其情境脈絡的適用性。

三、可靠性

可靠性代表研究結果的內在信度(Internal Reliability)。在訪談過程中，研究者以誠懇的態度、適當的眼神、合宜的言語及親切的肢體動來進行專心的傾聽與表達對受訪者的尊重，並對受訪者言詞中任何的疑點加以釐清，以確保本研究之研究資料的可靠性。

四、可確認性

可確認性係指研究者對研究資料不加入個人的任何價值判斷。在本研究的訪談過程中，研究者只要有任何的疑問或遇到不確定受訪者所欲表達的意涵時，研究者絕不進行可能性的揣摩或預測，而是當場適時地與受訪者進行再確認，或是安排進行第二次的深度訪談，以此確保本研究之研究資料確實皆為受訪者針對問題所作之敘述與觀點，亦即絕無研究者個人之意見。

此外，由於本研究需要受訪者對於其壓力來源、職場文化與現行制度進行評

論，涉及私密性。亦即受訪者平時不易對人透露的內心感受甚至是不滿等，需要被提出來討論。因此有些資料可能會被隱瞞或是保留，而使資料的蒐集未能獲得完整。為此，研究者必須事先和受訪者建立密切且互信的關係，時常與其接觸，讓受訪者感到受尊重和理解，以期有助於真實訊息的完整呈現。

第七節 研究倫理

倪士峰(2001)表示：從事任何學術研究，固然期望研究的問題能對學術界有所貢獻，但是必須注意的一點是，對於被研究的對象是否有所尊重，並減少他們對研究內容的疑慮。質的研究對於被研究者的尊重及保障他們的權益尤其重視，因此相關的研究倫理，便顯得重要。然而，倫理的問題從研究者開始，也從研究者那裡結束。研究者的個人道德標準是抗拒非倫理行為的最有利武器(朱柔若譯，2000)。本研究由於涉及受訪者對於職場的評論與對上司或同事的批評，因此，若不是在完全信任的情況下，很難吐露完全的真實心聲。對此，研究者除了藉由「參與研究同意書」讓受訪者清楚瞭解研究者必當負起維護所有訪談資料安全的責任外，並承諾對於受訪者身份的絕對保密。此外，除了在研究進行中，讓受訪者確定訪談逐字稿的正確性外，待研究結果產出後，再請受訪者一同參與最後的檢核工作，一方面做最後的確認，務求研究結果顯示受訪者內心的真實感受；另一方面，讓受訪者知道哪些訊息即將被公開，若有任何覺得不妥抑或不願公開之處，則與受訪者再次溝通，但受訪者仍具有刪除該部分與否的最後權力，以表示對受訪者的尊重與避免不必要的困擾。

第四章 研究結果與討論

本質性研究旨在探討國中兼任行政職務之初任教師所知覺的工作壓力，以及面臨工作壓力時使用何種壓力因應策略因應，藉以提供相同情況之教師以及相關單位處理之建議。

第一節 受訪教師的個人經歷及特質

藉由之前文獻探討可知，工作壓力形成並非歸由於單一因素，第二章探討教師工作壓力來源曾論述，Kyriacou與Sutcliffe認為教師壓力反應除了導因工作環境中客觀存在的可能壓力源外，要發展成實際的壓力源的關鍵在於，教師個人的主觀知覺判斷，而這主觀知覺判斷深受教師個人特質的影響，如人格、適應能力、需要、信念、態度、價值系統、過去經驗等個人特質因素，都會影響教師對於工作壓力的感受。此論點被後來相關理論研究者所沿用，無論是1982年的Moracco與Mcfadden，或是1983年的Tellenback, Brenner與Logren等學者，都認為個人的壓力感受深受個人特質所影響。除了教師工作壓力的研究理論外，教師工作壓力因應策略的相關理論也認為個人的人格特質會影響個人如何使用壓力因應策略來處理工作壓力，如：人格特質導向學派和認知評估學派。

而個人特質的形成，除了內在與生俱來的個性外，往往自嬰兒時期開始，就接受來自父母、家庭背景、求學過程、社群關係…等外在環境形塑而成，此亦意謂著，教師個人的成長背景、過往經歷所形成教師的個人背景，無時無刻不影響著教師工作壓力的感受，因此，本節針對受訪教師的成長背景及求學、求職經歷加以介紹說明，研究者透過受訪教師受訪時的回答內容，與訪談當時研究者對該教師之觀察與印象，對受訪者成長背景及求學、求職經歷及擔任行政職務之原因，作一完整的描述，以期更加完整的了解造成教師工作壓力的個人因素及感受壓力源的個人認知部分。

一、 職歷豐富、溫和圓融的 T1 老師

已婚，並育有一子一女。身材高大魁梧配上粗獷的外表，說起話來聲如洪鐘且略微低沉，40 歲的 T1 教師第一眼給人的印象是孔武有力、人高馬大，是塊做訓導組長的料子，然而，深入交談後發現，外表看似兇惡的 T1 老師，笑容滿溢，言笑晏晏，不曾間斷的笑容加上幽默風趣的言談內容，外型壯碩的 T1 老師竟有些像家中寵溺孩子的父親般，滿是和藹可親和慈祥的氣息，難怪學生們都暱稱 T1 教師為「老爸」。

T1 老師與其他一畢業後第一個工作即為教職的老師不同，求學階段畢業於私立正修工專電機科、高雄師範大學工業教育學系進修部。在高職階段並非以教師為職業目標，直到到了職場上，才思考轉換跑道擔任教職，故至高雄師範大學進修部修習工業教育學系，始學習擔任教師之能力、學識。

而在擔任教職之前所從事的工作經歷，T1 教師曾經擔任牙科器材儀器公司的維修工程師，後升職為組長以及維修部負責人，並轉換公司到 LCD 背光模組廠擔任技研工程師，並升職為技研課課長。在擔任教職之前，T1 教師在社會上就職年數共計約十年，促使 T1 教師決定脫離業界的生活，乃在於厭倦職場上勾心鬥角、你爭我奪、充滿心機的生活，溫和的 T1 教師深深覺得自己不適合此種生活，故毅然決然冒著中年失業的危險，一邊工作一邊修習教育相關學程，並於實習階段辭去經營已久的工作，全心為教職生活做準備。

在擔任教職前，心中的想法是很單純的。在認知上會認為，學校是一個單純的教育環境，社會上一般的公司裡所存在的勾心鬥角、比較業績、爭取升遷等一些不好的現象，在學校中不會太嚴重，而自己只要專心將孩子教好，就可以達到要求。

(T1-1M090321)

此外，這十年的工作經歷中，T1 教師不只有從事其他非關教學的工作，T1 教師也曾經在西部補習班兼職多年，而此一教學經歷，不僅讓 T1 教師找到自己的興趣所在，也磨練出 T1 教師的教學經驗，讓 T1 教師對於進入教師職場後，在教學層面不致於過於生疏。

自從我出社會開始，就透過學長的介紹，開始在補習班上課，當作兼差。補習班的生態競爭相當激烈，藉著這個機會，我漸漸了解自己的職業興趣，也磨練了自己的教學技巧。直至當上正式教師為止，大約有十年的時間。(T1-1M090321)

T1 教師之所冒著中年失業的風險轉行到教師一職，也在於他對教師工作的一份夢想與憧憬，T1 教師認為教師是一份充滿使命感的工作，可以幫助孩子在未來的人生的道路上，擁有合宜的態度來面對生活環境，也因為這種對教師一職的信念讓 T1 教師毫不戀棧的放棄原有的職務，迎接新的教師生活。

當初選擇教師這個行業，是認為這份工作是一項極為有意義的工作。因為它擔負了教育下一代的神聖任務。在經歷了許多社會事件歷練之後，自認為自己有能力擔起這樣的一份工作。個人認為擔任一位老師，不只是能在學業上做最好的指導，更重要的任務，應該是能將每一為孩子引導到正確的軌道上。我深深體會，在這世界上的每一個人，都有屬於自己的一片天空，我們的孩子，正處於無知、摸索的階段，而這時老師的任務，就是幫助孩子們撥開前方的烏雲，讓孩子看見自己的天空，勇敢的去尋找屬於自己的夢想。而教導孩子們養成正確的待人處事觀念，是比教導他們進入名校

讀書，我認為是更為重要的。因為我認為，態度將會決定一個人的成就，而學業僅僅是輔助的條件。(笑)所以，當初選擇教師這個行業，是認為這份工作是一項極為有意義的工作。因為它擔負了教育下一代的神聖任務。除了這些之外，教師在社會上的地位、名聲，工作的穩定性，也是我考慮加入教職行列的原因之一。至於教師的薪資部分，並不是我考慮的重點。(T1-1M090321)

T1 教師在臺東縣的某國中實習，不同於其他初出校園的實習老師那份青澀與羞赧，無法馬上融入其他正式教師的圈子。已在社會歷練達十年的 T1 教師圓融、親切、大方的處事態度，馬上贏得學校教職同仁的友誼，據 T1 教師表達，實習那年因著學校和諧的氣氛，以及實習正在學校的身分，T1 教師對於教職生活更多分期待與希望。

在當初實習時間，實習學校——台東縣立 A 國中的師長們給予我相當多的溫暖與幫助，讓我對於教職工作充滿希望與期待。(T1-1M090321)

實習一年後，T1 教師幸運的通過艱難的教師甄試，正式踏進教育界，任職於台東縣太麻里鄉 B 國中，負責教授數學科目、電腦科目，擔任職務為訓導組長。而當初會接任訓導組長一職，乃因為該校教師調動，幾位行政同仁介聘至其他學校服務，而學校內訓導組長與教學組長職務懸缺，剛好同年考上的新任教師中，僅 T1 教師一人為男性教師，故理所當然的，學校校長直接將訓導組長職務分配給 T1 教師，而 T1 教師也在沒有選擇權之下，又迫於初來乍到的菜鳥身分，職場倫理的壓迫下，接任了訓導組長一職。

第一年會擔任行政職工作，是因為是剛到學校任職，就職場的倫理而言，應是不可挑工作性質的，也因為這個觀念，接下了行政的工作。(T1-1M090321)

由於學校規模甚小，僅有三個班級，故教師人數及行政同仁均缺乏，學校人手實在不足。T1 教師擔任訓導組長，但其工作範圍包含中、大型學校中的生教組長、訓育組長、體衛組長三個職位的所有工作，又因其本身具有電腦專長，因此，校長又任命 T1 教師擔任資訊組長一職。然而，T1 教師雖身兼數個組長工作，但授課時數與津貼均與任職於中、大型學校之組長相同，一週授課時數多達 14 節，但若加上學校所安排的其他超鐘點時數，T1 教師平均一週授課時數約為 20 節。授課班級一般而言，每學期均保持在三班左右。

然而，T1 教師認為自己放棄已經駕輕就熟的工作，而冒著中年失業的危險，轉換跑道到教師這個職業，是因為其本身對教師工作充滿夢想與熱忱，但接任行政職務後，自己所忙碌的工作內容與當初預期的理想不同，這是他深感壓力的來源。

放棄原本駕輕就熟的行業，投入教育界，卻得不到想要的工作型態，這對我而言，是相當大的痛苦(皺眉)…。若是問我是否願意繼續擔任行政的工作，我的答案是否定的。當初進入教職，我所嚮往的工作型態，就是能夠在教室裡面，與孩子們分享我曾經學習到的經驗與知識。但是擔任行政職位，就我的經驗而言，將會嚴重影響我的教學品質。再來就行政方面的工作，實在不是我所想要的工作型態，與其將全部精力用在行政事務上，倒不如將時間用於教育孩子課業學習上面。當初選擇進入教育界，心中著實抱著一些理想，但是擔任行政工作，似乎與當初的意願相違背了。

(T1-1M090321)

二、初任新秀、活潑開朗的 T2 老師

25 歲，未婚的 T2 教師，身材嬌小的她卻總愛穿著 T 恤和牛仔褲或是整套的運動服，讓人總不禁揣測著這個女孩應該是個運動健將吧！若再聽聞她從事教師工作時，總不禁脫口詢問：你是體育老師嗎？小小的巴掌臉蛋上總是掛著有著酒窩的熱情笑容，很難想像看來如此嬌小又柔弱的女孩，在球場上打起球來，竟有著不輸男生的矯健身手與運動技術。

T2 教師是個在宜蘭出生，在台中市區長大的小孩，從小跟爸爸媽媽以及爺爺奶奶一同居住，爸爸是職業軍人，媽媽是鐵路局的公務員，T2 教師是家中老大，下面還有一個小她一歲的弟弟，因為爸爸為職業軍人的關係，父母從小對她的家教算是很嚴格、很重視，特別要求其對人的禮貌、處事態度等為人處事方面，至於其他學業及日常生活方面則十分開明。因此，T2 教師在與他人相處時，特別重視禮貌與規矩，也因此造成 T2 教師對於造成其他人的麻煩或增加額外負擔上，常感到為難與矛盾。

大學時考上高雄師範大學教育系，於大學二年級時選擇特殊教育系作為其雙主修學系，也因此 T2 教師大學延畢一年，畢業後在高雄市立 C 國中實習特殊教育，因當時仍採用舊制，所以實習為期一年，實習後應屆考上台東縣立 D 國中擔任特教班導師及資料組長。至於 T2 教師會想要擔任教師，主要受國中老師影響很深，所以想從事教職。

因為受國中教師影響很深，所以擔任教職時一直很希望能夠成為像國中老師那般的教師，上課上得很好、也很有威嚴，但是私底下跟學生像朋友一樣，對學生的生活和身體健康方面十分關心，也常會舉辦活動與學生一同享樂。(T2-1F090314)

在大學時曾擔任數學家教及籃球家教，也有一些其他類型的打工經驗，此外，熱愛運動，尤其獨鍾籃球的她，有著和其他女孩不同的專長，T2 教師甚至已經擁有籃球裁判及教練證照。

目前仍為初任教師的她，所任教的學校規模不大，七到九年級每一個年級三

個班，學校總班級數為九班外，另設置不分齡特教班一班，目前特教班中有四位學生，T2 教師目前擔任特教班導師以及輔導室資料組長一職，主要的任教科目為特教班的實用語文、實用數學、休閒教育，和八年級兩個班的輔導活動課，另因其有籃球專長，於聯課活動擔任籃球社指導老師，一個禮拜的授課時數包含特教班班會共 16 節課。

當初會接任資料組長一職，是因為前任擔任這個職務的組長調去他校，而 T2 教師考入學校，剛好遞補這個位置，當時接下這個職位時，是因為對於學校運作不甚了解，當學校指派 T2 教師擔任此職務時，T2 教師就順理成章的接任資訊組長一職，雖然工作煩忙，但 T2 教師於受訪時表示，願意繼續接任行政工作。

開始擔任行政工作是學校指派的，因為之前這個位置的老師調走了，我考進來剛好補上他的位置！一開始不太瞭解內容，所以也不會覺得有什麼好或是不好。如果有機會讓我選擇的話，我願意繼續接任行政工作，雖然工作量蠻大的，需要處理的事情也很多，但我覺得擔任行政工作的感覺還不錯，目前接受度都還可以。(T2-1F090314)

T2 教師認為目前學校的工作環境以及校園景觀都還不錯，在環境優美及同事相處良好的氣氛下，工作壓力層面是可以負荷的！

這邊的工作環境我覺得還蠻不錯的，除了每天起床都看見好山好風景、聽到鳥叫聲外，身邊同事們的相處也都十分融洽，對我都很照顧，上班的感覺還蠻 OK 的！

(T2-1F090314)

三、半年觀摩、要求完美的 T3 老師

31 歲的 T3 教師，去年和交往已久的女友結婚，目前未有子女，中等身材、膚色略為黝黑的 T3 教師予人健康開朗的感覺，和 T3 教師交談的過程中，從其對於提到自己十分重視工作上每個小細節，可以發現 T3 是個認真踏實、自我要求甚高的教師。

T3 教師五歲前在嘉義和祖父同住，五歲後搬回台南與父母居住，國中就讀台南市長榮中學初中部，高中就讀台南一中，大學就讀高雄師範大學化學系。家教甚嚴，母親十分要求課業及品格，因此求學過程中成績都還不錯，但他回首求學階段，總覺得自己念書都是被動被要求而欠缺主動和積極。畢業後於台南縣國中實習一年，曾擔任七年級生物科教師，在此期間，對教師工作及學校行政有出粗淺的認知。實習後，甄試進入台東縣 E 國中，不同於其他初任教師，T3 教師到職後即辦理留職停薪，入伍服役。

T3 教師認為服役階段對他的人生經驗及工作態度影響很大，因為他在軍中擔任文書兵工作，所以，對一般行政業務的處理及流程有深入的了解，而龐大的工作量也磨練出他對壓力的忍受度，這對 T3 教師日後在學校兼任行政業務有十分大

的幫助。服役一年七個月後，於 93 年 3 月 12 日正式回校服務，擔任自然科專任教師的工作，然而，因為 T3 教師乃於學年中返回工作崗位，依學校的業務運作方式，除了學校行政或導師有極為不適合的人選，否則不可能中途換下哪一位教師職務，卻安插 T3 教師去接任行政工作或導師工作，所以，T3 教師也等於獲得了半年的學校運作觀摩期，讓 T3 教師雖然仍處於初任的前半年，仍可以專心教書、備課、設計教學內容，又能了解學校運作情況，並與學校其他教師建立良好關係，建立出自己擔任行政工作時的良好溝通基礎。

當時 T3 教師每個星期有 22 節課，雖然課務繁重，但他認為和服役期間的工作壓力相比實如九年一毛。在擔任自然科專任教師半年期間，T3 教師和學校行政同仁保持良好的關係，也奠定 T3 教師日後兼任行政時的人際關係，T3 教師尤其和訓導處年齡相仿的生教組長和主任十分要好，因為，時常往來、閒聊，T3 教師也對其工作內容、性質有一定了解。半年後，新的學期開始，T3 教師應校長要求擔任訓教組長。

而 T3 教師於初任下半年兼任訓教組長職務時，因學校規模只有 9 班，所以課務仍有 14 節，服務學校屬於偏鄉的小型學校，訓導處編制人員只有一位主任及兩位組長，T3 教師當時職務乃兼任訓育及生教組長兩組職務，兩組業務量實在不少，但因為 T3 教師曾在軍中做過極為繁雜的文書工作，兩者相比之下，T3 教師較能適應行政業務上的工作壓力。

兩組的業務量及細微注意事項不少，還好在軍中有近兩年行政經驗，因此，行政上的工作及壓力對我來說還仍從容應付…工作壓力是一定有的，但是，因為我在當兵時曾受過相關的磨練，當初，我考上教師甄試到校報到後，馬上辦理留職停薪，入伍服役。我認為服役對我的生涯經驗及工作態度影響很大，因為在軍中擔任文書兵的工作，所以對一般行政業務如何處理及運作的流程有深入的了解，那時的工作量很龐大，也磨練我對壓力的忍受度，所以，擔任教職及兼任行政工作對我來說，壓力是在可以應付的範圍，並不會讓我自己覺得喘不過氣或是造成心理負擔…我覺得我在軍中服役時，那種龐大的行政業務很紮實地訓練了我的行政能力，還有面對壓力的忍受度。回來學校任教後，雖然課務很繁重，但和當兵期間的工作壓力相比就像九牛一毛般輕鬆。(T3-1M090404)

另外，T3 教師在受訪時，也提及認為退伍後前半年在學校擔任專任教師，那半年的時間對他有很大的幫助，對於學校的行政運作、未來如何帶學生、建立學校同事間的人際關係有很大的助益，讓他能在接任行政工作時，很快的上手，也累積起一定的人脈，較不會有初任教師接任行政工作時，對學校的運作或人際關係尚未累積的情況。

一開始對學校都比較不熟嘛。這半年就有一些空閒的時間，只有擔任專任的工

作，也就是說我只要做好教學，那其他東西其實不用去管太多，那我有很長的一段時間可以慢慢的去觀察這間學校，可以看那些，比如說：教學的氛圍啊、學生的個性啊，還有整個行政的走向，那我覺得這半年對我來說還蠻有幫助的啦，讓我對於後來怎麼去帶學生有慢慢的一個想法，那對於行政工作也有初步的認識，我跟行政同仁也有關係良好，尤其是訓導處的同仁，所以說，我對於訓導工作也有一定的熟悉度…因為一開始回來一定都還不熟，但是因為我們學校同仁其實人都還不錯，尤其是當兵之前，我跟訓導處的一個組長是一起進去的，因為同梯的感情，所以說會特別的好，所以說，我下課或沒有事情的時候，會常常跟他聊天，所以說，跟行政處室的人會慢慢的熟悉，因為我們學校都是新進老師，新進老師大家感情都不錯，因為年輕，所以說可以打成一片。(T3-1M090414)

可以從訪談中發現 T3 教師因為過往的服役經驗，以及退伍後回校任教的半年觀摩期，讓 T3 教師在初任第一年接任行政職務時，較能承受工作壓力，且也能較為了解學校運作方式，並且累積起所需的人脈，此過往經驗以及半年的觀摩期深深影響著 T3 教師在兼任行政職務時的工作壓力知覺，也讓 T3 教師能夠有別於其他初任教師的忙亂與疏離。

分析 T1 教師的個人因素，主要特殊之處在於其擔任教師前，曾有十年之久的受雇私人企業的職業經歷，而這十年歷練也讓他磨練得更加圓融、社會化，照理來說，T1 教師豐富的職業歷練，應該讓他對於從事行政工作更加的駕輕就熟，然而 T1 教師之所以無法排解兼任行政工作的壓力，也導因於 T1 教師的十年工作經驗，因為 T1 教師就是因為無法忍受業界的勾心鬥角及為求升遷的彼此鬥爭，而嚮往教師生活的單純及懷抱作育英才的熱忱，才轉任教師，對於 T1 教師而言，他本來就是為了擺脫業界行政主管的壓力而辭去工作，對於學校中所謂管理教師的行政職務，本就是無欲無求，也因此導致 T1 教師在接任行政職務後，對於行政職務所引起的各種壓力，使得他和原本的理想漸行漸遠，感到難以忍受，最後甚至變成一心求去的窘境。

分析 T2 教師的個人因素，現仍為初任階段的 T2，經歷就如同一般教師，於大學畢業後，實習一年，幸運的應屆考上教職，沒有 T1 教師豐富的職業經歷，對學校的工作環境也是全新接觸，T2 教師對於新接任的行政工作難免感受到沉重壓力，然而，T2 教師的個性屬於開朗活潑類型，面對工作壓力也較不會流於怨天尤人、自怨自艾，也因熱愛籃球，有了適當的工作壓力紓發管道，因此，T2 教師雖面臨接任行政職務的工作壓力，仍有表示願意繼續擔任行政工作。

分析 T3 教師的個人因素，T3 教師雖和 T2 教師一樣，皆是大學畢業後，實習一年後即應屆考上教職，然而，T3 教師到學校報到後，隨即入伍服役達一年七個月之久，於三月時返校任教，直到八月才接任訓教組長一職，亦即 T3 教師從三月到八月有半年多的時間可以專任身分參與學校校務運作，也就是獲得了半年的學校觀摩期，讓他得以觀摩整個學校生態，了解學校校務運作及行政工作的業務

內容，也可建立相當的學校人脈。除此之外，服兵役期間，他負責軍中的文書工作，工作內容和行政業務所需運用的文書作業、行政經驗相似，且軍中工作十分繁重，也訓練 T3 教師對壓力的忍受度，也讓 T3 教師在接任訓教組長職務後，可以適應並接受訓教組長職務的煩忙，認為自己能從容應付初任第一年就接任行政職務的壓力，這些個人的經歷都深深影響著 T3 教師對工作壓力的感受及使用何種因應策略來處理壓力問題。

以上針對受訪教師之家庭背景、成長過程、求學求職經歷、生活現況、人特質及初任兼任行政職務的情形做深入描述，透過此章的論述，研究者發現 T1、T2、T3 三位教師對於工作壓力的知覺和採用何種壓力策略因應，確實深受到個人主觀認知的影響，符合了第二章文獻探討中教師工作壓力理論中，三派主張皆將教師工作壓力的關鍵定焦在教師個人的主觀知覺上，個人過去的經驗、人格特質、家庭背景…等個人因素，都會影響個人對於工作環境中客觀存在的可能壓力源知覺成為實際的壓力源。此外，第二章文獻探討中教師工作壓力因應策略理論，人格特質學派、認知評論學派、互動學派都認為，個人因素也是教師對於選擇何種因應策略來處理工作壓力主要因素，因此，本研究要探討初任教師兼任行政職務者的工作壓力和因應策略之前，亦針對三位受訪教師的個人背景因素做了解。



第二節 受訪教師對工作壓力的知覺

藉由第二章文獻探討中對工作壓力來源的探究，發現國內兼任行政工作教師壓力來源可歸類為六個面向：行政負擔、教學效能、人際關係、時間管理、角色衝突、專業知能，本節對初任兼任行政職務之教師進行半結構式訪談，藉以瞭解臺東縣初任兼任行政教師對於工作壓力的知覺程度。

一、行政負擔的壓力

本研究針對三位受訪教師訪談後發現，三位受訪教師皆明顯感受來自於其所兼任行政職務的工作壓力，而再深入分析其中的行政工作的壓力來源，可歸類為：對行政事務的不熟悉；行政工作量過大；外部評鑑繁重；小型學校人力不足，承攬多項工作。

(一)對行政事務的不熟悉

初任教師在進入校園後，面對不熟悉的學校環境，本身對學校體制與課程教學的瞭解與經驗，幾近於零，僅僅有著實習一年，甚至僅有半年的經驗，實習期間，雖細分為教學實習和行政實習，但在實習期間上臺次數雖不多，但實習教師皆能有獨當一面，完整上完某一課或某一單元的經驗，而行政實習則像個工讀生般，跟隨著某一處室片面參與，僅僅做些瑣瑣碎碎的零星雜事，鮮少有獨當一面或徹底執行某一業務的情況，對於真正的行政業務和學校運作無法有全面及完整的參與，少有實習教師能在實習結束就能對學校行政運作瞭若指掌，而在此種懵懵懂懂、一知半解的狀況下，卸下實習教師身分的初任教師，甫考上教職，就得接下繁重的行政職務，因此，不難想像，對於初任教師而言，行政職務是個極大的工作挑戰。

而本研究受訪教師都不約而同的表達，對自己在第一年執教隨即接任行政職務，對於行政職務不甚熟悉，很多事情(如：基本公文撰寫、學校活動承辦、各項評鑑考核)都不知道該如何處理，一開始必須經過漫長的摸索、辛苦的學習與漸進的瞭解，才有辦法對工作職務內容有較為熟悉的認識，此種對於學校行政體系的不熟悉感，凡事得要從頭學起的茫然，仿如門外漢般的焦慮與各項待辦業務的緊迫盯人，這之間的矛盾與衝突即是造成初任教師在兼任行政職務時的行政負擔壓力主因之一。本研究受訪的三位教師皆表示，初任第一年接任行政職務，首先面臨的工作壓力就是對於行政業務的不熟悉，導致自己沒有概念、不知從何下手，每件事得請教長官或同事，甚至會擔心自己處理不佳，受到其他同事的質疑、不滿。

我國小所就讀的是一般的小學，但國中所就讀的是私立學校。由於學校是一所以升學為導向的學校，所以，學校教學很不正常，一般課程中的音樂、工藝、家政、甚

至是體育等聯考不考的科目，在國中階段幾乎沒有太多的接觸，再加上我讀的是五專課程，這些在正常國中、高中應有的課程，幾乎並沒有太多印象。因為這樣，在日後策劃訓育各項工作、辦理各項活動時，剛開始時總是覺得生疏，無從下手…在剛擔任行政工作時，卻常常因為不懂、不了解，常常摸不著頭緒。而且剛到學校任職，所有的人、事、地、物均不熟悉，需要時間適應…在剛擔任教職、剛到新的環境，在不了解任何事情之下，擔任行政職務，對於我個人而言，具有相當大的壓力…初任教職，對於學校整體運作都不熟悉，各項活動也茫茫然，對於事情處理之後，每次都是抱著忐忑不安的心情。這與較有經驗的老師，處之泰然、游刃有餘的工作態度，是截然不同的。(T1-1M090321)

這是我第一次擔任行政工作，之前沒有這方面的任何經驗，打工或是家教也較少接觸到行政這方面的工作，所以幫助性不大，只有在實習時，我的指導老師也是教師擔任特教組長，跟在他身邊稍微有瞭解到一些行政的相關業務，但並不是十分瞭解；因此剛接手時，幾乎沒有什麼完整的概念，也不太知道該做些什麼，或是該怎麼做，常常都要詢問別人或是麻煩別人，這點對我來說我覺得很不好意思，也會稍微感到有壓力，怕沒做好或是有做錯的地方產生…一開始的每件事幾乎都不知道從何下手或是該怎麼去做，行政公文方面的處理技巧、還有就是之前的生涯發展評鑑以及即將到來的校務評鑑都是很大的壓力來源。(T2-1F090314)

再來就是對於業務的不熟悉，要花時間摸索和學習，但有時業務辦理需在時效內完成不能等我慢慢學，這也會讓我有壓力…我覺得當然是經驗上的問題啊，在行政和教學上如果有經驗的話，應變能力和調適能力都會相對較好，這是一定的，那壓力也一定有差別。譬如說在行政工作上好了，因為訓導工作業務辦理的重點工作大概就是固定幾個大方向，只要有足夠的經驗累積就一定可以得心應手，管教學生也是一樣，有了充分的經驗後面對學生問題就能有效、快速的處理，自己也比較有信心。我自己本身就可以很明顯看出這部分的差別，第一年兼任行政時，比較容易手忙腳亂，公務處理也比較沒辦法達到我自身要求，而且感受到壓力也較大。第二年時，很明顯的就較得心應手、對業務內容也較瞭解，業務處理速度快很多，而且也有一定品質，受到的肯定（記獎部分）也較多…面對沒有處理過的業務而不知從何下手時會讓我比較慌亂、有壓力…另外就是初任行政時對於業務不熟悉，擔心自己的處理和決策不夠專業，害怕把工作執行不好，或受到其他教師質疑。(T3-1M090404)

(二)行政工作量過大

職務行政工作量過大亦是初任教師工作壓力感受的主因，初任教師除了對行政業務不熟悉，凡事都要重頭學起、事事請益之外，在教學經驗及班級掌控等各項教師專業能力尚且不足，教學內容也尚未熟悉，還需要時間來備課，當各項教

師工作還無法順利且合宜的掌控時，身兼行政一職所帶來的工作量，更顯得難以負荷，鄭同僚(2006)曾對台北市曾擔任行政職務卻離職的 17 位教師進行訪談，而 17 位受訪教師不約而同提及行政工作負荷過重及忙碌是造成其離職的主因。而受訪的 T1 教師亦提及繁重的工作壓力甚至嚴重到造成受訪教師無法入眠、心力交瘁、身心俱疲，已嚴重影響受訪教師的身心健康。行政職務的工作量過大確實造成兼任行政職務的教師行政工作上的困擾，而本訪談對象的 T1、T3 教師也有同感，認為自己在不熟悉業務的情況下，卻得要面對極為繁重的工作事務，除了例行性的工作事務外，還有許多臨時的工作，如此繁重的工作內容，造成兩位教師工作壓力。

來到一個完全不熟悉的環境任職，各方面都需要適應、學習，但是擔任過於繁重的工作，實在不是一個人就可以勝任的工作，是我每天無法安靜入睡的原因。每天都有忙不完的事，每天睡前都必須耗費心力，去安排、模擬明天的行程，而且是幾乎無法停歇，工作任務是一件接著一件。想到這裡，就開始覺得心力交瘁、身心俱疲了。(T1-1M090321)

面對沒有處理過的業務而不知從何下手時會讓我比較慌亂、有壓力，再來就是一下子多了很多臨時性的業務，以致於好幾項工作堆在一起，我會感到較心煩。

(T3-1M090404)

(三)外部評鑑繁重

除了校內行政本身日常、慣有的行政業務外，學校的上級教育當局為了瞭解、鑑察學校的各項業務的運作情況與執行成果，學校行政人員常常得面對各式各樣、大大小小的評鑑，小至開學時例行的各區督學到校進行期初校務運作督導，針對學校是否排妥課表、張貼課表、排定本學期行事曆、班級牌置換...等瑣瑣碎碎的例行事項作檢核。大至四年一次的校務評鑑，針對全校性的長、短期事務做一總檢核。研究者本身在兼任教務組長第二年時，曾遇到校務評鑑，猶記得當時學校為了準備校務評鑑，可說是全校師生總動員，早在校務評鑑前半年學校老師就被要求開始準備校務評鑑的教師資料，在校務評鑑的前二個月，學生甚至被要求利用早、午休及健康與體育課、藝術與人文課程去學校各角落進行打掃，而行政人員更是在校務評鑑前夜夜加班，連週末時也忙到不得不犧牲假日時間，到校準備校務評鑑。諸如此類的大小評鑑和訪視不斷，無形中，也增加了兼職行政老師的工作負擔，本研究受訪的 T1 教師也表示對於上級不斷的評鑑和訪視感到苦惱，因為準備評鑑的時間亦佔去其處理例行行政業務、教學準備、休閒時間，甚至是以讓學生自習的方式來騰出時間準備評鑑。

接了這項工作以來，常常因為行政業務關係而影響教學，尤其是在各項評鑑來

臨之前。由於身兼數職，並且每週上課將近 20 節，因此每當各項評鑑來臨前，常常需要更多時間來製作評鑑資料，因此會有上課時無法專心，腦中還牽掛著評鑑相關事項。甚至，會讓同學們自修，騰出時間來完成評鑑資料。而偏偏評鑑資料又常是造假資料，以應付長官考核，因此心中常常掙扎、矛盾。犧牲學生受教權來完成這毫無意義的評鑑資料，使得學校辦學績效受到肯定，實在是與自己意願相違背，但是學校長官對於行政考核的重視程度，卻遠大於對於孩子們的學習成效，像這樣教學又兼任多項行政業務這些情況，實在是讓我相當為難…每當有評鑑的時候，所有的各項工作必須提出成果，加上日常的工作量過多，平時根本無時間整理這一些資料，因此，每到評鑑來臨的時候，往往都是每天加班，製作評鑑資料，以符合長官的要求，因為這是有關長官的績效…在評鑑的時候，網管通常是各處室交出資料之後，再做統整，往往長官只會查看網頁上所呈現的進度，而不去思考各處室是否已繳交資料，只會認為你網管沒盡到責任加以責備，真是有生不如死的感覺。

(T1-1M090321)

而 T2 教師也指出平時的訪視和即將來到的校務評鑑是其一大壓力，T2 教師和 T1 教師都不約而同的說到，爲了準備評鑑，得要用到自己在課程、教學上的時間及注意力，犧牲了跟學生學習最直接相關的教學層面。

行政公文方面的處理技巧、還有就是之前的生涯發展評鑑以及即將到來的校務評鑑都是很大的壓力來源…行政業務忽然很大量時，例如：遇到評鑑或是要舉辦活動的時候，就比較難兼顧到特教班的課業。(T2-1F090314)

T2 教師在參與本研究訪談的同時，適逢學校校務評鑑的準備期，研究者於評鑑結束後，再次訪問 T2 教師，而 T2 教師也談及第一次遇到全校性的校務評鑑，讓她深感壓力，甚至爲了準備校務評鑑，幾乎每天都留校加班，週末假日亦得到校準備，希望能夠有好的評鑑成果。

第一次遇到校務評鑑，全校都如臨大敵，都非常的戰戰兢兢，受到週遭氣氛的影響，對我在評鑑上就會產生壓力，加上我們輔導室算是份量最少的處室，所以出來的成品不能夠太差，我自己也希望能把評鑑做的不錯，三月份開始幾乎每天晚上都留在學校加班，也利用一個六日的假期進行評鑑工作的整理，大致上的工作都可以如期完成，主要的壓力還是來自於怕自己的部份做的不好，影響了學校整體的成績，也怕讓我們處室丟臉啦。(T2-2F090328)

T3 教師認爲小型學校的兼任行政教師，課務節數繁重，遇到業務評鑑時，自己除了原本的教學工作，和學校例行業務內的工作要處理，還得要準備評鑑工作，讓他的工作陷入了緊張、繁忙和壓力之中，讓他感覺無法喘息，感受到來自外部評鑑的壓力。

因為我們學校是個小型學校，兼任組長者還要上 14 節課，兼任主任要上 10 節課，還要兼辦行政業務真的是讓人吃不消，如果再遇到一些拉拉雜雜的評鑑，更是壓得人喘不過氣來…如果遇到校內一些大型活動辦理（露營、運動會、各項競賽等），或是要接受業務評鑑時，常常是業務處理到一半就要衝去課堂上課，上完課又要處理業務，要保證教學品質不受影響我真的不敢打包票。(T3-1M090404)

(四)學校人力不足，承攬多項之工作

以學校規模而言，通常會有學校派任初任教師去兼任行政職務狀況的學校，一般為中、小型學校，大型學校比較不會任用第一年初任教職的教師來擔任管理學校的行政人員，此外，也因為在大型學校擔任行政職務，通常能減授鐘點，上課的時間較少，如大型學校主任鐘點為零節，另外，學校規模較大，也能夠獲得較多的員額支助，有些大型學校甚至可以增設副組長，還能擁有幹事來分擔工作負擔，協助處理工作業務，有時在大型學校中行政職務，反而呈現多位教師搶著要擔任的情況。會由初任教師接任學校行政職務的情況，通常發生在人力不足、教師人數較少的學校，因為學校規模較小，而要從少數老師中找到適合擔任或是願意擔任行政一職的教師較為困難，兼任行政職務所減課的鐘點也較少，職務方面也常得承接二組以上的業務內容，如教務組長乃總管教務處中的註冊、教學、資訊、設備等業務，學校老師接任行政職務意願較低，因此，在此種不得已的情況下，學校校長或主任才會轉而去任用一位剛進學校的初任教師來擔當行政工作。

因此，在學校規模小、人力不足的情況下，接任行政職務的教師往往在處理自己份內工作的業務外，也要承攬不止一項的工作內容，而初任教師對學校各項業務都不甚熟悉的情況下，兼任一項業務工作都已是壓力了，初任教師卻得要兼任一項以上的工作業務，來自行政層面的工作壓力更形沉重了。

T1、T2、T3教師因都任教於偏遠地區小型學校教師，三位受訪者也都不約而同提及，因於小型學校任職，學校人力不足，造成工作負荷過重，或承攬多項工作，更加重了三位受訪者的工作壓力。

就像相同的評鑑，在規模大的學校可能就有一組人員共同去負責。但是在像我們這種全校三個班的小校，是好幾個評鑑由一個人來負責…當時的工作型態，是包含學務處所有的工作內容，也就是包含訓育、生教、體育、衛生，除了這些，我還接任學校的網管工作，實在不是一個人的人所能夠負荷得了的，但是，長官根本不會去體諒這些。在訓育方面，需要辦理全校所有的教育訓練課程，比如說，交通安全教育、法律常識教育、品德教育…等上級所交付辦理的教育宣導活動，之後，必須彙整所有的資料，向教育處呈報成果，這些事項幾乎都是由一人獨力完成，甚至，所有經費的呈報核銷都必須自己完成。生教方面，除了每天的上下學交通路隊、學生違反校規各項的處置、學生偶發事件處理、校外聯巡工作…，也是由你負責。體育方面，師生體適

能測量結果的呈報、學生體能的訓練、健康操的練習、全縣運動會的參加…等，體育行政方面的工作也是你的責任範圍。衛生方面，從全校打掃工具的採購、各個班級打掃區域的分配、每天打掃工作的監督與指導、寒暑假班級返校打掃的工作分配、社區打掃服務工作的推行，也是你的責任範圍，還有，中輟生協尋，都是你的任務範圍。在網管方面，學校網站的建置、電腦教室設備維護與管理、學校行政電腦的維護與管理、維持學校網路暢通無阻…一些與電腦、網路相關的事項，也都是你的工作。

(T1-1M090321)

小學校人力較不足，相對負擔的工作量就比較大。(T2-1F090314)

另外，就是我服務的學校較小，人員編制較少，因此有時候要一個人負責好幾項工作，像我當時就兼任訓育和生教組，要負責學生活動安排，還要處理學生行為問題。(T3-1M090404)

一般正常編制，訓導處應該有四個組，那我們學校只有九個班級，所以說，訓導處只有兩個組，我一個人要兼負訓育跟生教，最不利的是我本身是主科老師，那主科老師一定會有教學壓力，而且本身還要上輔導課，所以說那時候我記得，我當組長的話一個禮拜要上 20 節課，那還不包括有時候晚上要義務陪學生，那我擔任訓教組長，也就是說你要擔任訓育和生教，訓育要辦一些學校的活動，比如說像美術競賽、法治工作的競賽，或是防火防災競賽那些，就是各類競賽或是宣導，一些學生有關品行宣導都是我在辦，再來生教就是必須要管小孩子，我覺得辦活動倒還好，因為活動就是比較制式，只要你把工作內容、計畫都溝通協調好，就沒有什麼大問題，比較麻煩的就是處理學生問題。(T3-1M090414)

其中，T1 教師特別提到提到小型學校和中型、大型學校在上級交付的業務數目是相同的，差別只在於承辦時所需控管的學生人數，然而，中型及大型學校在人員編制、減課時數上都能獲得比小型學校更好的待遇，而小型學校的行政人員卻得在業務項目及數目相同，沒有人可以分攤工作及上課時數多的情況下，同樣得處理這諸多的業務流程，認為整體教育的人事制度是導致 T1 教師感到不公平的原因。

一般中型的學校，雖然學生人數較多，但行政人員也充足，所以，每位行政人員只要各司其職，完成自己一人份的工作就可以了。但我在小型學校，上級也就是教育處，所交付的工作是不分大、中、小型學校這些差別的。所以，大型學校與小型學校所執行的任務，基本上是沒有差別的。但是在大型學校中，一人專門負責一項工作，還有減課時數多的條件，甚至還有副手、幹事幫忙，而在小型學校，一人身兼數職，上課的堂數也比大型學校組長們多，領的是相同的組長加級，工作明顯不均。舉例來

說，教育處要求舉行交通安全宣導，大型學校辦一場，小型學校同樣需要辦一場，只不過大學校參加學生數較多，小型學校參加人數較少，相同的辦理程序都必須進行。但是在這個活動之後，緊接著若是舉行法制宣導活動，小型學校的組長們將會接著忙下一個指示，幾乎是沒有空閒時間，這是我認為大學校與小學校工作分配不均、不公平的地方。(T1-1M090321)

(五)學校內工作分配不均，承辦非業務內之工作

在工作權責劃分完整的學校，學校內的業務可清楚劃分，哪些處室處理哪些業務，應有共識及規劃，然而，遇到工作需由兩個處室共同負責時，則有業務無法明確劃分的困難，或是業務本身由上級長官劃分不公，抑或是因某種原因，業務劃分與法令或一般學校情況不同，遇到此種情況的初任教師，除了要處理自己份內的工作業務，還得要處理非業務內的工作，因而引發了初任教師的工作壓力與對該項工作的抱怨。

T1 教師就提及，自己本身的訓導業務因為有些時候會與總務處的宣導業務相重疊，本應是兩組共同負擔的工作內容，卻因為訓導組較常執行集合學生宣導的工作，而理所當然的被認為該項工作應當皆由訓導組負責，甚至連事後的成果製作，也得要由訓導組包辦，而總務處卻只是負責照相，甚至有時在活動當場，沒有任何人到場支援，另 T1 教師感受到工作分配不均，得多承攬非業務內的工作，此部分的壓力。

至於在學校方面，由於一人須身兼數職，因此學務處所有大小事情都是由你負責。久而久之，只要遇到活動的部分，學校老師就會認定都是你負責的，即使是跨處室的活動。例如：消防安全演練、消防安全宣導，這是學務處與總務處共同的業務，但是常常會見到的情形是全程都是學務處人員在處裡，而不見總務處人員出現。有關「環境教育」的業務，也常是這兩處室共同的業務，但主管卻會將大部分的事情交代給學務處，而總務處卻只有負責照相。一遇到評鑑，所有的事幾乎是由學務處所承擔，而其他學校類似「環境教育」的評鑑，卻是由總務處所主導，這是個人認為非常不合理的地方。(T1-1M090321)

T3 教師提及因為小型學校人力不足，學校的業務分類又不按照各業務應承辦的工作分配，更造成其工作上的壓力，T3 教師就說到國語文競賽一般應是教務處的業務，但是，他卻承辦了兩年的國語文競賽，更加重了 T3 的工作業務量，幸好，T3 教師後來反應出此問題，獲得妥善的解決。

因為小型學校嘛！那本來就是可能譬如說，像我一個人兼任兩個組，那可能還有就是，說實在話就是行政的交接可能就是做不徹底，各個學校的業務分類，又不是都

一樣，所以有時候，我會覺得譬如說某項工作不應該是我來辦理的，但是卻變成我這個組要來辦理業務，我舉個例子好了，像國語文競賽，國語文競賽在一般正常狀況來講，應該是屬於教務處業管的部分，但是在我任內我連續辦了兩年的國語文競賽，我當訓育組就辦這個業務，那我當然覺得莫名其妙，那這個業務在我們所有人討論之後，因為我本身有反應出來，那反應出來之後，就是學校有做業務處理的調整，後來這個東西也就調整回教務處那邊去，那我覺得這個就是難免，因為小型學校工作就是要大家去承擔，工作上的分配難免會有爭議。(T3-1M090404)

行政工作的繁重是眾所皆知的壓力負擔，根據國內多位學者研究發現，兼任行政職務之教師有極多數認為行政上的工作負擔是其最大的壓力來源，張坤宏(2004)針對高雄縣公立公民小學教師兼任行政職務 103 人研究發現，該群老師整體工作壓力感受為中下程度，其中以「工作負荷」的壓力感受最高。官湘玲(2004)針對臺南縣及臺南市國民小學兼任行政教師 480 研究發現，整體壓力屬中等程度，以「工作負擔」的壓力感受最高。李怡芬(2007)針對桃竹苗四縣市國民小學教務主任 303 位調查，發現國小教務主任最大工作壓力來源為「行政負荷」。本研究受訪三位教師也都反應出在行政負擔層面上感受到工作壓力，歸納三位教師行政負擔上的工作壓力主要來自於：對行政事務的不熟悉；行政工作量過大；外部評鑑繁重；學校人力不足，承攬多項行政工作；學校內工作分配不均，承辦非業務內之工作。

二、教學效能的壓力

初任教師除了在行政職務上的工作壓力外，在教師本分內的教學層面，亦因其經驗不足，需要花上更多時間來準備、設計課程，此外，學生的學習成效也是初任教師在教學效能層面上的壓力來源，當學生學習成效不佳，初任教師可能會面臨家長、學校上級的質疑與壓力，除此之外，在課堂間與學生的互動、秩序的控管、學生問題行為的輔導與管教，也是缺乏教學經驗的初任教師所會面對的工作壓力來源。

（一）憂心學生學習成效

傳統上，教師的教學好壞通常由所教學生的成績來斷定，一個用心的教師若無法提升學生成績，即使教學再努力、備課再用心或者是多麼受到學生歡迎與喜愛，往往仍被歸類為「不會教」的老師，而學校和家長方面，更是以學生的成績為評定的老師好壞的依歸，在學校生態中，老師若能大幅提升學生成績，保持班級成績名列總排名的前幾名，這名教師往往成為家長口中的「名師」，家長通常絞盡腦汁、用盡辦法、透過關係，希望能將自己的孩子往該老師班級塞，而教師的名聲水漲船高，恍若學校中的明星老師；而無法提升學生成績的教師，則淪為被家長、學校質疑其教學能力，甚至教學熱忱的窘境，彷彿被貼上標籤般成為學校中的問題老師。因此，教師們習慣以學生成績為己任，常常得為著學生成績的起伏，有如浸泡三溫暖般冷暖自知，心情起伏。本研究所訪談的T1任教數學科，T3教師則任教理化科，皆屬基本學力測驗考試科目的教師，兩位教師同樣在初任時，遇到學生學習成效的壓力困擾。

T1教師曾在西部的補習班任教，曾有豐富的教學經驗，而此教學經驗，讓T1教師相信只要自己願意付出，即能教好學生，但西部學生和臺東的學生非常不同，臺東學生的城鄉差距極為明顯，加上任教學區為原住民地區，因此，學生的學習狀況不佳。

第一年擔任教職工作，較令自己感到挫敗的事情，應該是在教學上感到無力的感覺。雖然是初任學校教職，但在擔任學校老師前，已經在西部的補習班教過許多年的課程。因此在個人的心目之中堅信，只要自己願意付出，帶著孩子們一步一腳印，終究孩子們在學習上，將會獲得不錯的成果。但是這個心願，在我擔任教職的第一年終究未能實現…學校環境極為優美，但美中不足的是離市區較遠，因此學生在學習上，城鄉差距所造成的影響深遠。(T1-1M090321)

此外，除了城鄉差距對學生的素質造成教學上的影響外，所任教的社區家庭功能不彰，導致學生回家後，沒有家長督促學習，導致學生回家後，把課業放在一旁，完全玩樂，學生即使上課認真，回家後也缺乏複習，隔天再來學校，又如

同一張白紙般得從頭教起，T1 教師對於學區家長無法督導學生課後學習，亦不理會、在意孩子課業，學生無心課業，導致 T1 教師教學成效不彰、無法獲得學生學習上的回饋而感到困擾。

歸咎原因，有大部分是因為孩子回家，根本不把書本拿出複習，即使到了段考，出題題目與習作、課本一模一樣，事前也已提醒命題模式，但孩子仍究是考得一塌糊塗。我曾經反省自己的教學方式與教學熱忱，與我先前任教於西部補習班時，是有過之而無不及，但是從孩子們身上所得到的回饋，卻是少得可憐。(T1-1M090321)

而 T3 教師因為本身為自然科教師，對於學生的學習成效有一定的壓力敏感度，T3 教師常常受到學生的學業成績影響，因此而感受心情低落，甚至因此而否定自己，懷疑自己的教學能力。此外，和 T1 教師一樣都擔任偏遠地區學校的老師，T3 教師也深深感受到學生因為城鄉差距，而導致學生素質不佳，學習成效亦受到影響，對於此種現象，T3 教師也表達實在不願意因為自己兼任行政工作，而忽略了教學層面，怕自己因為兼任行政職務，而影響了學生只有一次、無法重來的學習機會，也因此 T3 教師表達了其不願意再接任行政職務的未來意向。

兼任訓教組長職務時，因學校規模只有九班，所以課務仍有 14 節，而且因為擔任自然科教師，所以會有學生成績的壓力。學生學業部分的教學成效讓我感到壓力很大，之前也說過因為任教學校位在偏遠地區，學生程度普遍較差，學習能力不佳，而且學習速度較慢，那時因為我是第一年教學，從來沒有過到偏遠學校服務的經驗，再比照我本身從小到大的學習，我真的很難理解為何校內的學生學習情況會這麼不好，尤其是每次考試完後檢視學生的分數時，都讓我心情低落，常常都懷疑自己是不是教學能力有問題。學生課業成績讓我覺得頗為無助，當時我任教兩個班級，發現學校有近半數學生學習態度不夠積極，而且學科的基礎知能及先備知識缺乏，造成我教學上十分大的困擾，而本縣的基測成績又每每都是全國最後，教育處積極想要提昇成績，學校又何嘗不是？但偏遠地區的學生程度、學習態度及家長的管教態度通常都是教師們束手無策的地方，這也是我壓力較大的地方。但是學生的成績可不是我想要他們好就會好，學生願不願意配合、是否願意自己唸書都是我沒辦法控制的，這比較讓我有壓力…而我本身擔任自然科教師，鄉下學生的程度本來就不比都市，再加上這裡弱勢家庭居多，所以教學上及學生成績上的壓力也不小。因此，如果可以選擇的話我真的不想承受教學及行政上的雙面壓力，一方面真的是感覺到倦怠了，另一方面是覺得自己能力不足以應付，怕行政及教學無法兼顧而造成疏失，而且不論是哪一方面的疏忽我都不願意，尤其是教學方面，因為學生的學習只有一次，我們沒本錢也沒資格疏忽。(T3-1M090404)

(二) 對學生行為問題的管教與輔導感到棘手

對於身為特教組長的 T2 教師而言，雖然免去擔心學生課業成績的困擾，但教學仍是一大挑戰，黃秋霞(2002)曾在對特教教師的工作壓力研究中，形容特教教師在教學過程中常扮演著多元化的角色，教學時，教師扮演「診斷師」角色，須快速、正確診斷出每個身障生的學習或行為問題，等診斷出問題後，特教教師得像「裁縫師」一般，小心翼翼為每個學生量身訂作一套個別化且適切性的個別化教育計畫(IEP)，此外，特教教師也扮演著專業的「心理師」，不僅要安撫學生情緒問題，亦要安撫家長情緒，另有學校行政業務的「代打者」角色，因為學校往往認為身障生不需花到教師太多心力去教導，因此，特教教師往往兼任著繁雜的行政業務。而 T2 教師正是身兼診斷師、裁縫師、心理師及代打者四種角色的初任教師，在缺乏教學經驗，及專業教學能力仍待琢磨、歷練才能純熟運用的情況下，在這擔任教職的第一年中，「教學效能」層面的工作壓力亦時時壓迫著 T2 教師。

此外，特教教師每天面對異質性高且複雜的學生，教導他們有關身心發展、學習與行為等知識、常識及常規，雖不像普通班級的學生一般要擔心學生的成績不理想，要對學生的國中基本學力測驗的成績負責，甚至可能因學生成績不佳，而得面臨學生的家長及學校長官的指責。但是，特教班的學生畢竟也無法像常人一般能有穩定的情緒、良好的理解能力、基本的生活禮儀等，也因此 T2 教師言談中表達教導特教班的孩子，無論在謀生技能及生活常規上，仍令她感到棘手與困難。

家長的部分應該是比較希望能夠教好他們的小孩子，盡量不要有行為問題的產生，對於學業方面的要求度比較沒有那麼高，重點是生活技能的部分…特教班小朋友跟想像中的有所差距，很想教好他們的生活常規，但往往得到的反應是不耐煩或是謾罵老師，這部分一開始會讓我覺得很生氣，也會有點挫折，因為想為他們好，得到的反應卻令人難過…還有比較困難的是學生常規的輔導，例如抽煙、吃檳榔、帶危險物品到校、及不洗澡、換洗衣物等等！(T2-1F090314)

此外，T2 教師也特別提及，特教班上有一位情緒障礙學生，此位學生仿如不定時炸彈一般，令她感到十分不安以及壓力沉重，不知該如何去輔導及管教此名學生，甚至形容此位學生是她初任期間最大的壓力來源。

任教以來，最大的壓力大概就是我們特教班上的情緒障礙小朋友了，他在班上時常製造出很多的行為問題，攜帶違禁品到校、作弄同學或是順手牽羊等等，他像是一顆不定時炸彈，隨時都有可能問題產生。(T2-1F090328)

(三) 教學經驗不足，備課時間長

李思宏(2006)在研究中提及，初任教師在教學上的經驗不足，對於課程、教材的嫻熟度及教學方法都有待提升，進入教學現場後，幾乎多在嘗試錯誤中摸索適當的教學策略，工作負荷和壓力自然較資深老師大。初任教師因教學經驗不足，導致無論在備課時間上所投注的時間量和作業的批改、活動的設計，甚至教室中無形的秩序控管、班級經營、氣氛掌控等，都無法有經驗的資深教師一般進行的順利又妥當，對於教學經驗不足的初任教師而言，面對整個教學過程處處都是挑戰和考驗，無論從課堂前的教學準備，到課堂上的教學掌控，直到最後的批改作業、追蹤學生學習狀況等，每一步驟都得要比教學經驗豐富的資深教師，花費更多的時間和精力。

三位受訪教師中，T1 教師因為在進入學校教職前，曾有在西部補習班教學的經驗，較沒有因為教學經驗不足，而需要較長備課時間的問題。但 T2 教師因為在考上教職前，除了實習一年外，沒有任何的教學經驗，也因此 T2 教師的教學內容都需要在初任的這一年重新準備，面對著全新的教學內容，T2 教師感受到在行政工作外，得要投注大量時間在教學準備上的壓力，也因為教學經驗的不足，無法將課程準備的非常完善。

在校的時間大部分都是在處理公務及備課…主要是覺得設計課程的時間較不夠用，因為是第一年擔任教職，加上特教班的所有課程都必須自編，所以需要花費較多的時間…備課時間很不一定，如果是要設計特教班的教材就會用掉很多時間，可能好幾個晚上或是六日兩天。遇到學校有舉行大活動，例如遇到生涯發展評鑑或是校務評的時候，會比較無法兼顧到教學…我覺得是在設計課程方面比較沒有辦法設計鑑的非常完善。(T2-1F090314)

T3 教師則因為沒有在偏遠地區任教過，對於偏遠地區學生的學習成效，無法掌握得宜，不知該如何去教導他們，加上自己服役期間對於教學內容疏遠多時，所以，剛返回學校任教的 T3 教師在面對學生學習狀況不佳，而自己的教學經驗不足的情況下，得多花時間在備課上，甚至得自編教材，將課程內容更詳細化，讓學生學習情況可以更好些，但 T3 教師也無奈的表示，在偏遠地區任教多年，發現其實學習真的是要看學生的態度，即使老師已經用心自編講義了，但學生若無心學習，仍無用，只能是老師自己教的心安罷了。

我必須承認因為那時我剛當完兵回來，說實在話，有很長的一段時間沒有去碰課本的教材，當遇到第一次上完課，我自己覺得我這樣講是還 ok 的，但是當看到成績時，我會覺得怎麼會是這樣子，接連大概兩三次之後，我自己覺得教學上我可能要多花一點時間或是多花一點功夫，所以我會變成比較沒有按照課本的流程，我可能會自

己做講義，然後把教材的內容做的很詳細，然後再用那份東西在慢慢去上，所以說，備課時間當然會花比較多，而且也用了比較多的心血。不過說實在話，那個成果不是說我們用心去準備教材，就拉的起來，我覺得就是只能讓自己教的比較心安，覺得我們有盡到本分，但是後來幾年下來，我覺得學生自己本身的態度真的影響比較大。

(T3-1M090404)

教學層面是老師的本職，無論行政工作多麼繁忙、重要，初任教師們仍需面對教學工作，透過本研究訪談結果，發現在教學效能方面，初任兼任行政職務之教師此方面的工作壓力主要可分為三個面向：學生學習成效；學生行為輔導與管教；教學經驗不足，備課時間長三部分。



三、人際關係的壓力

三位受訪教師在接受訪問時，其中 T1、T2 皆提及「人際關係」也是其工作壓力來源，二位教師表示壓力來源的對象不一，分析其人際關係壓力的對象，大致來自與上級長官、學校同事、學生家長之人際互動壓力。而 T3 教師在初任兼任行政職務時，來自於外在人際關係的壓力較少，反而是 T3 教師來自於自我內在的要求是其主要壓力源。

(一)學校行政的要求高

徐永明(2005)針對桃竹苗地區四縣市國中教師兼任行政職務 494 人研究發現，兼任行政職務教師工作壓力感受以「上級壓力」最大。此外，王信義(2006)針對宜蘭縣國民小學總務主任 76 人研究也發現，總務主任工作壓力感受以「上級壓力」最大。鄭洸鍵(2005)針對全臺灣公私立高級中學 311 位教務主任研究亦發現，以「上級壓力」之工作壓力感受最大。由以上相關研究顯示，「上級壓力」是兼任行政職務教師感受工作壓力的主因之一。

接任行政職務教師在面對工作業務時，常不知如何下手，這時若能獲得上級長官的包容與指導，將會有助於其對於工作業務的了解與處理，並且也能減緩接任行政職務教師的各方面工作壓力感受。然而，若是遇到較為嚴格的上級長官，無法接受或包容初任教師因為經驗不足所造成的工作業務無法順利完成，遭受長官嚴厲且不體貼的對待；或是上級長官自己本身與學校教師同仁相處不佳，常做出令老師抱怨連天的決策，這時夾在決策學校事務的長官與學校執行教師中間的負責溝通及推動業務的行政人員，就十分為難。遇到此種上級長官，就會造成兼任行政業務的初任教師在人際關係層面上的壓力。

與兼任行政人員的教師有最直接影響的上級長官，應屬擔當一校之長的校長最為密切，校長是一個學校的領導者，學校內的大小事務皆受其領導與決定，而不同的校長有不同的領導風格，體恤下屬、決策正確的校長，將可影響學校內的組織氣氛良好、學校行政及教學成效高；然而，不通情理、昏昧無理，甚至可說是私德不佳的校長，將會造成校內組織氣氛不佳、學校行政及教學成效低，每個學校也因為校長的領導而有不同的氣象。

T1 教師曾於訪談時提及，自己在人際關係上遭受最大的壓力來自於上級長官，因為，上級長官在決策事情時，不會考量任務分配是否公平，導致部分人員十分忙碌，卻有部分人員十分輕鬆，而且並不會考慮下屬需求，只顧己身利益，甚至有時候自己明明依規定辦理，卻仍遭到長官的責罵，讓 T1 老師不得不猜測是否自己的處理方式與影響了長官的利益，而最令 T1 教師感到憤怒的是，當時的長官常因 T1 教師對法規的不明瞭，而恐嚇、欺騙 T1 教師，讓 T1 教師不僅認為上級長官的態度是其最大的負擔，甚至個人對於當時的上級長官感到十分的不服與不滿。

最令我感到壓力的行政負擔，應是長官的態度。許多長官都是如此：只要下達命令，下面的人員就必須死命達到要求。並不會去考量這些任務的分配是不是公平，受命的人員人力是不是足夠，有沒有難以辦理的地方，就像相同的評鑑，在規模大的學校可能就有一組人員共同去負責。但是，在像我們這種全校只有三個班的小校，是好幾個評鑑都由一個人來負責，這一些的事情，長官並不會去考慮，他只要看到結果，而且不可輸給其他大校。在許多情形下，由於長官們並沒有實際參與過某些事情，所以只光靠他自己天馬行空的想像力，就下達必須完成他所期待的任務，對於我個人而言，那是相當大的負擔。但是，因為自己初任教職，對於職場上的種種法律規定都不懂。長官就會利用這點，對你威脅、恐嚇，動不動就要法辦你。像這種毫無領導能力的長官，只靠他的職位，來威脅底下的同仁們為它賣命，在我的心中是很不服氣的。再加上處處欺騙，我感到台東教育界的悲哀。我個人對於與長官方面關係，從以前到現在，都比較不會處理，常常無法體會長官的弦外之音。而初任時那間學校的長官是最讓我傷腦筋的。因為這位長官，會依照你有沒有背景，而去評斷你的工作效能與成果。通常像我這一類，從外縣市去任職，沒有任何人事背景的老師，常常是吃虧的。

(T1-1M090321)

而 T1 教師也提及自己之所以中年轉換跑道的的原因，是看不到業界勾心鬥角、爭取升遷的作風，然而來到學校環境後卻發現，學校仍然存在此種現象，而主要影響的原因，就是看校長的作風而定，而 T1 教師剛好遇到一個重視個人利益的校長，也有同事會為了討好校長，而在校長面前搬弄是非，與 T1 教師之前想擺脫的業界陋習相似，因此，T1 教師對於校長感到不滿。

在擔任教職前，心中的想法是很單純的。在認知上會認為，學校是一個單純的教育環境，社會上一般的公司裡所存在的勾心鬥角、比較業績、爭取升遷等種種不好現象，在學校中將不會太嚴重，而自己只要專心將孩子教好，就可以達到要求。但是當實際進入學校擔任教職之後，我發現這些現象是存在於學校這個工作職場的，而且它的嚴重程度，視校長作風不同，會有很大的差異性。當初會離開經營許久的職場環境，就是因為很厭煩這些惡風，才會冒著中年失業的風險轉換跑道。

(T1-1M090321)

T2 教師也同樣於訪談中談到校長也是她工作壓力來源之一，但與 T1 教師無法認同校長個人性格與作風不同，T2 教師的學校校長是個十分認真的校長，相對的對下屬的要求也較為仔細、嚴格，連小細節都要求完美，然而，工作上每天都得面臨各種大大小小的業務，在工作量十分沉重的情況下，無法鉅細靡遺的將每件事情做到十分完善，讓初任第一年且沒有其他工作經驗的 T2 教師感受到來自上級長官的人際關係壓力。

另外就是校長要求的標準較高、要求的事項也很多、很多小地方都十分要求這部分是蠻大的困擾，例如設計特教班網頁，但是對於網頁的部分真的非常不熟悉，也

不太會使用，因此有很大的困擾，必須要麻煩別人提供協助，但是有學校其他工作和教學，時間期限的壓力很大…因為校長的要求比較高，對每件事情的小細節都要求十分完美，造成我在處理事情上會產生壓力。大部分都是行政業務上的工作，校長會針對小細節希望我們做到完美，但有時候不是有那麼多時間可以去完成。

(T2-1F090314)

(二)與學校同事的感情尚待建立

初任教師甫進入校園，和學校內的教師同仁都還不甚熟悉，又得兼任行政職務，對學校教師同仁而言，行政人員同時擔任領導教師的掌舵者，與教師溝通、協調的中介者，甚至發派學校相關工作的指揮者等重要角色，如此多元又重要的角色，若無法獲得教師的信任與認同，往往會形成溝通協調不足，學校行政業務難以推動之窘境，甚至有學校老師不僅不能配合行政人員，甚至可能演變成刁難、欺負新人，趁機偷懶塞責之局面。因此，對於新進的初任教師而言，如何獲得教師同仁的認同及配合，是其與同事人際關係上的壓力來源。社會經驗較為缺乏的 T2 教師於訪談中就提到，與學校老師的感情甫在培養中，就得要經常麻煩教師配合與執行其行政業務，這是她人際關係上的一大困擾。

第一年剛接手，當然很多地方都不知道該怎麼樣進行比較恰當，跟學校老師的感情也在慢慢培養中，所以往往都很不好意思麻煩別人，更不敢對別人提出要求，但有時候常常需要麻煩到別人。(T2-1F090314)

此外，T2 教師也表示當自己初接行政一職，對於行政業務還不是很熟悉，有時候難免會有失誤的情況，但是，學校同事有些無法包容她的失誤，不願意再次配合，這個情況讓她感到委屈、難過，面對上級長官交辦工作和與導師溝通協調的兩方面壓力，讓她像夾心餅乾一般為難與難為。

第一次很感到挫折的是因為行政業務上的需要必須麻煩導師，但因為承辦單位並未將內容寫清楚，一部份也是因為自己沒有詢問仔細，導致必須麻煩導師兩次，因為這樣有導師感到不悅、不太願意配合，這部分讓我覺得很難過、很委屈，有上面給的壓力，以及要麻煩別人的壓力，一時調適不過來！(T2-1F090314)

而 T1 教師因擔任教職之前已有近十年的社會工作經驗，加上本身個性圓融、溫和，因此，能較快與其他教師同仁熟悉，互動也能較為自然大方，較沒有同事方面的人際困擾，然而，也因為已有社會歷練，見識過一般業界，同事間彼此推擠他人、巴結上司，以求得升遷的工作型態，因此，T1 教師表示，對於同事間因為想要爭取長官的好感，而做出在長官面前批評 T1 教師，說長道短的舉動讓人感到不舒服。

但因為我曾在服務業、製造業待過一些時間，我覺得自己處事，比起剛畢業或剛就業時，要來的圓融，也較能夠接受來自於同仁之間的提醒與指教。也因此對於自己在擔任行政工作時，碰到需要同仁們配合時，同仁們也都能盡力配合…再來是與同事相處。我自認不是一位會處處與人計較、比較的人，在我心中認為，只要盡力做好自己的事情就好。但是學校中總會有一兩位同仁，為了在長官面前展現自己是比較優秀的，而在長官面前對你有所批評…初任當時，學校有兩位同事，為了投校長所好，而常常傷害同事的人。其中一人是先前擔任我這個職位的人。為了顯現他的優秀，常常會在校長面前說長道短。藉著詆毀我來襯托他的好。另外一位就不想再提了。(T1-1M090321)

但也因為 T1 教師的社會歷練，讓他知道在工作環境中，難免遇到此種同事，此一個人主觀認知也紓緩 T1 教師與同事間相處的困擾，故 T1 教師與同事間的人際關係較不感覺壓力。

但這是許多團體都存在的現象，因此對於自己而言，反而較能釋懷…基本上，除了這些人之外，我與其他同事之間相處的還相當融洽。彼此都能體諒，互相幫助，對於行政業務上需要配合的各種事項，各位同仁都能盡力幫忙，關於這一點，十分感謝同事們的合作與幫忙。(T1-1M090321)

(三)害怕與學生家長的互動

現在社會中，由於教育制度的改變、社會風氣的嬗替，家長角色對學校而言，已不再是過去被動者，轉而演變成主動參與的角色，學校在多種場合中，都必須要邀請學校的家長委員到場參與，家長的意見也較以往大幅的左右學校校務的推動，若是家長對於學校的做法不滿意，溝通又不見效果，有時轉而投書到教育局或教育部，甚至是直接投書傳播媒體，讓學校的事蹟、做法直接見諸公眾輿論之前，因此，學校在面對家長時，無不謹慎小心。而學校教師也經常得面臨家長對於其教師專業能力的要求，若能與家長維持良好關係，取得家長信任的老師，甚至受到家長擁戴的老師，在學校的長官與同事間的眼中自然是個優良的老師，然而，受到家長質疑、不信任的老師，也往往得承受學校對其能力的質疑，家長對教師而言已是造成工作壓力來源的主要因素之一。

年紀尚輕、教學經驗仍不足的初任教師，往往在面對家長時，感受到溝通互動的壓力，李思宏(2006)在針對臺東初任教師做工作壓力研究時，即發現「學生家長」對教師專業的質疑、對子女教育的漠視或對在學生學習及行為處理上對老師過度的要求，都造成老師的工作壓力。

T2 教師在還未面對家長前，就已經感到害怕，覺得自己不知該如何跟家長溝

通，害怕家長質疑自己的教學能力與教學經驗不足，幸好，T2 教師所遇到的家長都很明理體諒，然而，T2 教師仍感受到自己還需要多加磨練與家長間的溝通方式與技巧。

剛到學校時，我有親自拜訪各個學生家長，一開始的時候還蠻害怕的，因為不太知道該怎麼樣面對家長，與家長溝通，但今年遇到的家長都很和善，溝通起來都還蠻順利的，他們也不會因為我是年輕老師而對我有些不尊重，彼此在溝通上都很互相尊重；之後比較常利用電話作聯絡，當學生有問題或是有事情需要聯絡的時候，都用電話做聯繫較為頻繁，通常家長也都十分配合，有問題時也會主動與我聯絡，目前對於與家長溝通方面比較不會害怕，但還是有很多小技巧與談話技巧需要加強，例如：如何與家長溝通學生在校的行為問題，要不傷害到學生，也要能夠將學生的問題轉告給家長知道，這部份還需要再多練習。(T2-1F090314)

(四)自我內在要求高

不同於其他兩位受訪教師的人際關係多來自於外部社會關係，T3 教師認為人際關係上的壓力大多來自於自己，因為 T3 教師對於自己的工作有一定的堅持，不達到自己的標準就會不開心，甚至形容這種自我堅持、自我要求的個性為「壞習慣」，凡事事必躬親，或是得要自己信得過的人幫他才能放心，連一些小事都要自己去處理。

而我本身有個壞習慣(笑)，就是事情要自己處理或真的信得過的人幫我才心安，因此連一些細微瑣事都自己去處理，造成自己有壓力，我想這應該是跟我的性格有關啦…我的壓力大多是來自於自己吧，對於行政工作和教學方面我都有一定的堅持，不做到一定的程度我自己就會覺得不開心，行政工作還好，因為這是自己可以要求的，只要有心、努力做，就一定不會太差。但是學生的成績可不是我想要他們好就會好，這比較讓我有壓力。(T3-1M090404)

本研究受訪教師人際關係的壓力主要可細分為：上級長官、學校同事、學生家長、自我要求，受訪教師中，T1、T2 皆感受到來自上級長官、學校同事的人際關係壓力，T2 教師感受到來自家長的人際關係壓力，T3 教師則主要感受到來自自我內在要求的壓力。

四、角色衝突的壓力

初任教師甫進入校園，對於學校的整體環境與教師所應扮演的角色界定尚不清楚，因此，常有角色衝突的內在壓力衝擊著初任教師們，此外，接任行政職務的角色也考驗著初任教師，無論是教師本身的性格是否與該職務所需的角色性格相符，或是自己初任的身分卻得要管理以及溝通協調學校其他教師，還是外在環境對自己所擔任的角色期望和本身的認知不同，這些角色衝突所引發的壓力，都讓初任教師內在心理充滿了矛盾與衝突。

（一）權威角色衝突

初任教師乃第一年執教，雖然依照求學經歷而言，對學校環境並不陌生，但過去十多年對學校環境的經驗乃奠基於學生角色，甚至對中年轉換跑道的初任教師，也僅限於家長角色，然而，由學生角色、家長角色要轉換到教師角色，畢竟並非一蹴可幾、一日千里般容易調適、轉換，韓玉芬(2004)認為初任教師從學生變成老師，層層的轉換還包括從上下關係的下位轉到上位，從服從權威的位置轉換到擔任權威，但實際上，他們的心理角色尚未轉換過來，故研究後發現教師的權威議題常引發初任教師內心的衝突，在權威角色與和學生當朋友間擺盪，內心矛盾、自責、衝突不斷，然而在自己的方式還沒有建立時，如果無法提供學生明確的規範，常會導致學生趁機作亂或常規鬆散的結果。然而，教師師生間的權力位階和落差是存在的事實，教師學生之間的分際應該要拿捏得宜，適時的扮演權威角色有時是必要的方式，在受訪者當中，初任年紀最輕的T2教師就面臨這種權威角色衝突的內在壓力，T2教師很想像國中老師一樣，和學生像朋友一般相處，甚至害怕學生對她會感到討厭，導致T2教師太過放縱學生，無法將師生分際拿捏得宜。

因為受國中教師影響很深，所以擔任教職時一直很希望能夠成為像國中老師那般的教師，上課上得很好、也很有威嚴，但是私底下跟學生像朋友一樣，對學生的生活和身體健康方面十分關心，也常會舉辦活動與學生一同享樂。初任時與我理想中的情況還是有所落差，特教班小朋友的行為也超過我想像，一開始有點掌握不住，常要麻煩前輩指導，與學生的相處上，尺度也還沒有拿捏得很好，太想和學生像朋友一樣、也很怕學生會討厭我，所以有點太放縱，這部分還有很大的改進空間…一開始當老師，都會有所憧憬，希望自己可以跟學生像朋友一樣的相處，所以態度上會比較柔軟，對於學生的要求也沒有哪麼嚴格，但是因為一開始沒有與學生講好遊戲規則，導致後來比較難管的住學生，他們比較不會怕你，這部份有點矛盾，想兇又怕自己被學生討厭！(T2-1F090314)

而 T1 教師因為自己本身已經在職場上歷練多達十年，個性已經被磨得溫和

許多，對於訓導組長有時需要扮演較為嚴厲、兇悍的權威角色，無法扮演完全只靠柔性勸導的柔性角色，感受到為難與衝突。

因為我自己本身已經在社會上有大約十年的工作經驗，個性已經變得較為溫和，我比較希望以勸導的方式來教育學生，至於，在某一些事件的處理上，必須以較為凶悍的態度來面對孩子，對我來說是比較為難的事。(T1-1M090321)

(二)本身性格角色衝突

初任教師本身的個性與其工作職務的角色性格、要求內容並不一定相符，以職務角色性格最明顯的訓導人員為例，訓導人員大多由男性教師擔任，因為訓導本身需要管理學生生活秩序、常規、禮節方面，職務上更常需處理性格頑劣、態度囂張、行為偏差的學生，因此，訓導一職本身就需要較有架勢、氣勢，能威嚇學生的魄力與體格，然而，並非所有男性教師都具有此種人格特質，性格溫和、身材矮小、措詞文謹的男性教師大有人在，對此類的男性教師而言，擔任訓導工作所帶來的內在性格與角色衝突，是其工作壓力主要來源。本研究訪談對象中曾擔任訓導組長一職長達三年的 T1 教師，亦對於訓導工作職務所規定的內容與其個人習慣及認知衝突，而產生內在角色衝突，在實務工作與個人習慣、個性的衝撞中，感到茫然與心虛。

當初投身教職工作，所期待的是單純的教育工作，每天與我的孩子們分享自己的學習心得，傳承自己得學習經驗與生活歷練…長官對與職務得分配，並不會考量是否適合，以及個人接受的意願。而本人所分配的訓導工作，實是不願意接受的職位，向長官反應，也得不到合理的回應…就像抽菸這問題，本身就是菸槍，而要自己要求孩子不能吸菸，這對我來說，是相當矛盾的。再來本身來自於業界，看過了許多事物，對於學校的一些規定，本身就不是很認同，如今要我去要求孩子遵照規定，對自己而言是相當矛盾的。(T1-1M090321)

(三)外界角色期望衝突

此外，外界對於某個職務的角色認定與期望也常常造成擔任此職務之教師的困擾，比如外界對於擔任輔導業務的老師，總是期待他們能比其他老師多些愛心、耐心與溫柔，對於學生總是能夠充滿微笑的諄諄教誨、不厭其煩的循循善誘，不可以有不耐煩的神情或是過於嚴峻的口吻，因為這都是不符合輔導教師的形象的，甚至對於被輔導的學生，心中也早就認定擔任輔導職位的老師應該是要和藹可親、笑容可掬的，像個天使的化身，不管學生的態度再不好，錯誤再怎麼嚴重，行為再怎麼重蹈前轍，身為輔導室的教師就是不可以像一般老師一樣以嚴格的態

度對學生訓斥、處罰。而擔任此一職務之教師，在處理學生問題和執行輔導工作實務時，無形中就被外界對此角色的眼光與期待所綁縛、侷束了，即使面對頑劣學生，態度多麼囂張跋扈、無理取鬧，亦只能忍氣吞聲、強顏歡笑，因此，進而造成當個人外在形象以及內在性格與此職務角色發生衝突時，內在心理自然而然感受到職務工作所帶來的壓力，此亦角色衝突的工作壓力來源之一。

本研究所訪談的 T2 教師談及自己亦曾受此種工作壓力，擔任特教組長的她在教導特教學生時，遇到了外界期待與本身認知的衝突。擔任特教老師的 T2 教師，其「特教老師」的工作角色在外界期待與認知中，更是鮮明且刻板，不管是來自於學生、家長、社會、其他教師等外界眼光，大多認為特教老師所面對的是一群特殊的學生，這些學生屬於社會中的弱勢族群，應該是被呵護，要多給予關懷與安慰的一群，特教老師也常被認為應該要講話溫柔，滿是愛心與耐心的女老師，這對於喜愛運動且外表、個性也屬於運動型的 T2 教師而言，帶來了角色衝突的壓力。

外界常常都會覺得特教老師很有愛心、講話很溫柔，但我是一個運動型的人，我也不覺得一定要用那種很溫柔或是很誇張的口氣才能去對待特教小朋友！

(T2-1F090314)

葉兆祺(2000)針對中部地區之實習教師 469 人研究調查，其中以「角色壓力」壓力感受最大，可能是實習教師首次投入教育工作，缺少教學經驗，本身在教學互動上，角色尚未定位清楚，導致實習教師在「角色壓力」上最感到壓力。而初任教師與實習教師年資皆淺，第一年正式擔任教師也容易面臨在本身的角色定位不清的問題，此外，若再加上所兼任的行政職務也不一定與自己本身的個性相合，往往容易也容易產生「角色衝突」的壓力。本研究顯示 T1、T2 教師皆感受到此方面的工作壓力，而此種角色衝突的感受主要來自於權威角色衝突、本身性格衝突、外界期待衝突。

五、時間支配的壓力

以上針對受訪教師訪談，發現行政負荷和教學效能皆對兼任行政的初任教師產生極大的壓力負擔，受訪的兼任行政初任教師都反應無論是在行政業務上或是在教學準備上，因為自己本身的經驗不足，工作又接踵而來，都需要投入教師大量的時間，甚至，得爲了過量的行政工作和教學準備，不得已得把工作時間延長，每天到了學校就要像陀螺一樣，從早忙到晚，行政上業務工作一件接著一件，處理不完，而教學的準備及批改作業等教學工作，也壓擠著教師的工作時間，每天似乎都過著與時間賽跑的生活，不僅上班時間全部都投注在工作之中，甚至常常得要放學後加班到晚上八、九點，或是犧牲自己的假日休閒時間，到校加班，連夜深人靜時得要煩惱著學校的事情，遲遲無法入睡，將自己的全部時間都投入在教師工作上。

T1 教師於初任那年，因接任行政職務工作，深深感受到「時間管理」上的壓力，身爲訓導組長的他，除了平時定時辦理的各項業務，如：各項宣導活動、畢業旅行等例行業務外，此外，還得處理校園中的突發事件，學生發生的問題行爲，在各班導師提報後，就得要辦理，身在學校中的他，幾乎沒有時間喘息，不僅行政上的業務佔去大部份的工作時間，固定的 14 節授課節數和教學準備、作業批改也讓 T1 教師在行政工作外，不得喘息，甚至常常得要晚上及周假日加班，來處理無法在工作時間內順利完成的工作內容，龐大的工作內容擾亂了 T1 教師的時間作息，也讓 T1 教師的情緒受到影響，甚至連妻子兒女都連帶受害。

回想擔任行政業務的那段日子的每天工作行程，除了到各班級上課以外，其餘的時間幾乎都在處理公務。如果遇到有評鑑，往往連假日時間，都必須加班處理評鑑資料，至於平時同事下班後，往往都是我一個人留在辦公室處理公務，撐不住才離開的。在晚上睡覺前，在床上翻來覆去，心裡想的全是學校還沒有處理的公事。常常因為公事，使得心情受影響，回到家中，也使得妻兒受害。總之，回想過去那段擔任行政職務的日子，實在是不堪回首。(T1-1M090321)

T3 教師爲自然科教師，平時教學上需要事前的準備，不僅僅是教學內容要準備，讓課程進行順利，讓學生更加了解外，自然科還需要做實驗，在實驗課前，老師都得要先做好實驗的器材準備、藥品配置，需要花上一、二節課的時間，但是行政工作的業務量亦大，如何兼顧教學與行政的時間分配，也是一大難題，而當行政與教學工作的時間面臨衝突，無法在上班時段內做完所有工作內容，兼任行政工作的教師甚至得要犧牲自己的假期與下班後的休閒時間，繼續到校或是在家中完成無法在上班時間內完成的工作事項，T3 教師深深感受到在「時間管理」上的壓力。

要兼顧教學與行政並不是一件易事，而我兼任訓教組長還有 14 節課，在行政業務較少時倒還好，有比較充裕時間可以準備上課內容，如果遇到校內一些大型活動辦理，好比露營、運動會、各項競賽等，或是要接受業務評鑑時，常常是業務處理到一半就要衝去課堂上課，上完課又要處理業務，要保證教學品質不受影響，我真的不敢打包票。再來因為我是理化老師，有些實驗一定要讓學生去進行才能將抽象的東西具體化，也較容易瞭解，但是實驗前器材的準備、藥品的配置也都要 1 到 2 節課的時間，在業務繁忙的時期，有時真的會抽不出時間去準備實驗課程，甚至還要用下班後時間來準備，怎麼會沒有壓力呢？(T3-1M090404)

T2 教師認為因為自己本身不喜歡留在學校加班，所以，當行政業務或教學工作無法在學校工作時間內完成時，T2 教師通常選擇帶回家繼續做完，T2 教師認為自己的夜間休息時間較常被工作分割，然而週末假期時間，因為已利用週間夜晚在家中完成行政及教學工作，所以，週末時間較可以擁有屬於自己的休閒時間，可以和家人、朋友從事休閒活動，T2 教師仍面臨了工作無法在學校完成的情況，得要占用到自己的下班時間來完成，時間上仍無法徹底劃分出工作和下班休閒時間。

在校的時間大部分都是在處理公務和備課，因為我不喜歡下班留在學校加班，我通常都是把工作帶回家做，利用晚上或是假日在家的時間完成公務或是設計特教班課程。(T2-1F090314)

本研究受訪的三位教師都表示受到「時間支配」的壓力，其中以 T1 教師感受最為明顯，認為自己在工作時間內除了教學外，其他時間都在處理公務，甚至得於下班後留校加班，不僅如此，連帶影響自己的家庭生活。而 T3 教師身為自然科教師，認為自己在業務繁忙時，得要利用下班時間留校準備課程器材，時間無法掌握得宜。T2 教師則提及因為自己不喜歡在學校加班，所以，會把工作帶回家，或利用晚上、假日時間完成工作，無法將工作與休閒時間支配得宜。

六、專業知能的壓力

專業知能可分為行政層面、教學層面、教師本身權益層面，行政層面諸如行政政策、專業法令、專業知識、決策參與的自主權及決定權等來自於行政方面的專業知能壓力，而教學層面包含甚廣，舉凡教學的班級經營、課程設計、活動帶領、輔導學生等都可以，而教師本身權利義務部分則包含對於教師人事法規、教師權益法規、教師義務法規等認知。而本研究所受訪的教師，提及他們所感受的專業知能壓力來自於行政層面和教師本身層面的專業知能，對於教學層面的專業知能可能因為大學時期或是修習教育學分時，皆已在學校中學習相關的專業知能，所以較沒有來自教學方面的專業知能困擾。

（一）缺乏行政層面的專業知能

兼任行政教師對於行政業務上的專業知能必須要十分了解，否則會有觸犯法律卻不知情的疑慮，以總務主任的職務為例，因為總務主任業務內容常涉及學校軟硬體設備的採購與建置、教學設備的充實、維護校園安全，其中更涉及了金錢的使用、廠商的合作...等利益層面，如果對於學校的採購法、消防法規、校園安全維護的法規不熟悉，容易觸犯法律，如：圖利廠商或他人、貪瀆...等刑責相關問題。

因此，擔任學校行政職務之教師對於職責本身相關的法規或專業知識需要十分了解，然而，剛進入校園的初任教師，以往既沒有相關經驗，對於學校行政運作連整體大方面都不甚了解，更何況其中多如牛毛的相關業務法規等認知，而此種認知又是在新舊任職務交接中最容易忽略的，而上級長官也頂多只是口頭上略為告知哪方面可能有觸法之虞，如果教育當局沒有為新接任的兼任行政職務教師開辦相關的法規課程及專業知能教授，對於兼任行政職務的初任教師而言，根本不知從何了解起，究竟該找哪些法規來研讀？究竟有哪些法規是自己在承辦業務時該注意的？曾經又有哪些例子是承辦該項業務無知觸法，而面臨了什麼樣的處置呢？這些都是缺乏相關專業知能時，令兼任行政職務教師的老師所憂心不已的問題。

T1 教師認為自己一開始對業務上的相關專業知能不熟悉，所以，一切業務處理都以長官的指示為依歸，然而，透過和他校及實習指導老師的請教、研習進修上慢慢對業務的相關知能有所了解，然而，卻導致和長官意見不同的情況出現，造成彼此之間的摩擦，在業務上，T1 教師曾經試圖建議長官讓導師能兼辦行政業務，藉以分攤自己的行政業務量，然而，長官總以「法令不合」為由拒絕，而 T1 教師也因為缺乏此方面的專業知能，而無法說服長官。

剛開始時，由於事情都還不熟悉，對於行政方面處理的原則，都是以長官的指示為處理業務的原則，長官交代怎麼做，我依指示處理就對了。漸漸參加許多會議與講

習之後，在講習中或其他學校相關訓導人員的口中，以及先前我實習學校的指導老師的教導中，也逐漸熟悉一些處理事件的方法及原則。也漸漸的有了自己的一些看法，所以，與長官會有意見不同的時候，造成我們之間的摩擦…我不知道是不是小學校的教職人員，都必須兼任那麼多項的業務，曾經也問過其他小校的同事們，似乎也可以生教兼任導師，衛生兼任導師，諸如此類的工作安排，而不是由一個人擔任起所有的學務處業務。向長官反應、建議，卻被以跟法令不合，遭到拒絕，至於究竟是違反哪一條法令，到現在仍然不明白。(T1-1M090321)

T2 教師擔任學校輔導室的資料組長與特教班導師，工作內容涉及專業輔導知能，然而，T2 教師並非專門的特教學系學生，乃雙主修特教學系，因此，T2 教師所修習的特教學分也比特教本系的學生少，較缺乏相關專業知能。此外，除了輔導知能外，各個縣市對於行政工作的業務要求不同，有不同的方式來處理行政業務，T2 教師就對特教通報網的使用方式感到困擾。

因為我是雙主修特殊教育，因此在特教專業的領域上比他們修習的學分數少了許多，實際在特教領域上實習的經驗也比較少，所以一開始在撰寫 IEP 上有感受到壓力，詢問了很多人才完成了自己真正的第一份 IEP；另外就是在處理特教業務方面也因為不是很熟悉業務，例如特教通報網的使用，所以產生不少壓力！(T2-1F090314)

T3 教師擔任學校的訓教組長，工作內容需要管教學生違規行為問題，面對的學生都是行為有問題的孩子，通常是導師已經無法處理的問題行為嚴重的學生，就會送交訓教組長處理，亦即訓教組長一職十分需要嫻熟管教學生的專業知能，才能將此種行為稱得上頑劣的孩子處置得當，而 T3 教師認為自己初任第一年，仍缺乏此種行政相關知能，因此，在管教學生時造成和學生間的關係緊張，甚至有學生不服管教，甚至放話要在畢業典禮完後打 T3 教師，也因此造成 T3 教師在專業知能層面的工作壓力，T3 教師也在此抱怨教育當局沒有辦理相關的行政工作專業知能訓練，讓新上任的行政人員無法獲得管道去學習解決其業務上問題的專業知能，T3 教師尤其說到行政人員最要注意的就是要依法行政，處理公務一定要遵守法律程序跟規定，以免觸法。

比較讓我頭痛的是處理學生行為偏差問題，因為初任該職務時缺乏這方面的知能，因此常耗掉不少時間處理學生個案，也連帶影響業務的辦理…而我剛服役完，對於學生此類問題會覺得十分不能忍受，再加上本身管教的經驗及知能不是很充足，因此對於學生的管教有時過於衝動，造成我和學生間的關係緊張，甚至還有學生因為不爽我的管教而放話要在畢業完後打我，這部分是我印象較深刻的…第一年兼任行政又沒受訓過，多多少少會讓我在辦理業務時有些沒自信，尤其是牽扯上法規的部分更讓我感到戰戰兢兢，當初我就很納悶為何兼任行政職務時怎麼沒有受訓的課程，缺乏專

業知能行政效率怎麼會好，若是出錯時反而浪費更多行政資源及時間。而且我想不只有我這方面的問題，其他的人也應該會面對這樣的情形吧，光憑和上一任的組長業務交接能對工作內容有多少了解呀？遇到不會處理的問題時又要常常打電話問上一任的組長或教育局的業管單位，真的很浪費時間，有時又不一定找的到人問，若是硬著頭皮辦下去又怕出差錯，這怎會沒壓力啊？…我想行政人員最要注意的就是依法行政，處理公務或相關的事情一定要遵守法律程序跟規定，避免觸法。(T3-1M090404)

因為我剛回去時，學校有部分學生品行比較惡劣，要管教她們，而且我覺得我本身一開始沒有受過訓、沒有專業知能，在管教她們方面，我覺得成效沒有那麼好，所以，我覺得一開始兼任這個組，也就是生教和訓育方面，頗為吃力，尤其是管教方面要花很多時間。(T3-1M090414)

(二)不諳教師人事權益層面的專業知能

初任教師不止對於本身的業務內容缺乏專業知能，也由於第一年初任教職，對於教師本身權益相關的人事法規也不熟悉，常有忽略了自己本身應盡的義務或是應享的權利的情況，而 T1 教師對於這個部分，甚至提到自己的長官會因為 T1 教師對於教師人事法規的不熟悉，而出言恫嚇 T1 教師，讓 T1 教師深感恐懼下，仍不明白自己究竟觸犯了什麼法規，會被怎樣的處置，「法辦」是那個時期 T1 教師最常從長官口中聽到的話，缺乏此方面的專業知能，讓 T1 教師深受長官的威脅而感到困擾與壓力。

因為自己初任教職，對於職場上的種種法律規定都不懂。長官就會利用這點，對你威脅、恐嚇，動不動就要法辦你。像這種毫無領導能力的長官，只靠他的職位，來威脅底下的同仁們為它賣命，在我的心中是很不服氣的…曾經不只一次向主管請辭職位，但主管會以法令來威脅你，例如：行政工作需做滿幾年之後，才可領月退俸，擔任行政工作才是唯一的路。只要不符合長官的意，動不動就要法辦你，而自己根本不知道犯了哪一條法律。「法辦」這兩個字，幾乎是在那些時間裏，我最常從長官口中聽到的話了。(T1-1M090321)

本研究受訪的三位教師皆提及自己在「專業知能」上感受到壓力，而其中三位教師都認為自己在本身所擔任的行政業務上，缺乏足夠的相關專業知能，導致自己在處理行政業務時，感到困擾。而 T1 教師因為初任時遇到一個習慣以人事法令恫嚇下屬的長官，讓 T1 教師特別感受到來自於人事法令的專業知能壓力，因為對於教師法規的不熟悉，讓自己受到威嚇時，感到害怕，不知自己究竟犯了什麼法規只能聽憑長官的各種要求。

第三節 受訪教師面對工作壓力的因應策略

本研究於第二章透過文獻探討，整理研究教師工作壓力的因應策略之文獻，將工作壓力因應策略分爲：自我調適、理性解決、尋求支援、逃避延宕四種方式，透過三位訪談教師陳述內容，分析三位教師工作壓力的因應策略爲何。

一、自我調適

因應矩陣學派將工作壓力因應的取向分爲情緒取向與問題取向，而情緒取向指的是緩和問題所造成的痛苦與困擾，可以有效降低個人情緒的苦惱，雖然對於外在環境與壓力問題並無直接的幫助，但當個體調適好自己的情緒與身體後，再回來面對工作上的壓力問題，將能更有精神、更有效率的迎接工作上的挑戰。因此，本研究將自我調適策略定義爲，面對工作壓力所帶來的負面情緒，不鑽牛角尖、自我困擾，而能善用各種方法策略，讓負面情緒得到抒發、宣洩，心理層面得到調適、改善，達到減輕工作壓力的感受，緩和自己的生活步調和情緒、調劑生理狀況。

程文祥(2008)將情緒調適因應策略的具體行動分爲：均衡飲食、充分休息、妥善安排生活、適度運動、注重休閒生活、適當應用休假來調適身心、培養輕鬆認真的生活態度及宗教信仰。

T1教師面對工作壓力所引起的負面情緒，使用的因應方式爲透過宗教信仰以及讓自己適當的休息來調劑身心。T1教師本身信仰佛教，當T1教師感受到壓力，而心情無法平靜時，會閱讀佛經，尋求心理上的寄託，此外，會讓自己適時的休息、放鬆，如稍作休息、在校園中漫遊、先睡一覺，或晚上開車漫遊，一邊聽歌、一邊回想過往生活，吹著微涼的晚風，讓自己的心靈獲得暫時的放鬆。

記得當初剛接任這項工作的時候，常常因為處理孩子的問題，而讓情緒飆升，幾乎失控了。這個時候，我常常會回想之前在業界時，所遭遇到的一些困境，也常常告訴自己，這些的問題跟業界相比，實在是微不足道。也常常告訴自己，這些都是孩子成長過程中必經之路，需要給孩子們機會。也會到校園中到處逛逛，藉此讓心中思緒沉澱下來，同時思考處理的方法。在我最艱難的時刻，我甚至會閱讀佛經，讓我的心靈得到平靜...當遇到自己厭煩，卻又非處理不可的事情時，我通常是會以稍微放下方式處理，當稍作休息、思考之後，再提起精神做事。有時候太急於處理棘手的事情，反而會弄巧成拙。稍微休息，沉澱心情，整理思緒之後再做，反而會有比較好的成果。有時若可以的話，我會先睡一覺，往往醒後，反而更得心應手了。除了剛才講過的方式，我曾經一個人，在晚上時間開著車子，打開窗戶，沿著道路漫無目的的開著，讓晚風吹著，一邊聽著校園民歌，心中回想著許多事情，可以讓我的心情，得到許多的安慰。(T1-1M090321)

T2教師面對工作上所遭遇的壓力，因而引起的負面情緒或壓力感受，最喜歡的因應方式，是做自己感興趣的事，而已有籃球教練及裁判證照的她，本身十分愛好打籃球，也讓打球成為最可以抒發T2教師工作壓力引起的負面情緒。此種壓力因應方式，符合因應矩陣學派中對於問題取向的直接行動中，其中「運動」即為其理論中提及的壓力因應方式，另外，還有面對壓力時，大哭一場抒發自己的負面情緒。

找自己有興趣的事情去做，讓自己好好充電一下，因為做自己有興趣的活動和事情，最可以讓自己放鬆讓自己心情變好，迎接下一個工作的來臨…打球是最可以讓我放鬆的方法，只要打球很容易就開心快樂起來…有時候大哭一下。(T2-1F090314)

T3 教師遭遇到工作壓力時，在工作當下會先控制、壓抑情緒，先把工作完成後，再宣洩情緒，宣洩的主要是做自己有興趣的事，如打籃球、騎腳踏車、玩電動遊戲、看電影、看電視、假日到外地遊玩，其中 T3 教師認為對自己最有效的方式是打電動，因為可以藉著遊戲角色的廝殺動作，讓自己的情緒藉由虛擬的角色獲得紓發，此外，T3 教師認為自己的抗壓性佳，所以，都能有效的發洩自己在工作場域上所引起的負面情緒。其中，T3 教師最喜歡的紓壓方式是運動、開車出去玩、玩遊戲。

當我工作做到心情很不好時，如果工作還沒結束時，我大概會先咒罵個幾聲，再忍著把工作先完成，等到工作完成或下班後，再好好的發洩情緒。通常我的方式就是去打籃球、騎腳踏車，或是打開電腦玩個格鬥或是打打殺殺的遊戲，讓不爽的情緒徹底發洩掉，有時候看看電影、電視也可以啦，不然就是假日開車到外地走走，好好玩一趟。至於為什麼用這種方式喔，因為運動可以讓人產生舒服，還有紓解壓力的化學物質啊，好像有研究報告提出過吧，效果真的還不錯。另外，打電動就很明顯啦，藉著把遊戲中的敵人K的鼻青臉腫或是拿刀子砍殺敵軍，移情作用也稍有補償心理啦。通常效果都很不錯啦，而且我本身抗壓性就還不錯，所以這方面沒啥大問題…我喜歡的就是運動和打遊戲以及開車出去走走。一般工作時間要出去玩當然比較不可能，所以，我都是打球或是打電動來抒發壓力，如果遇到放假日較空閒我就會安排一趟小旅行，到國內的風景區好好走一走，欣賞美麗的風景也可以調解緊繃的工作壓力，而且開車兜風的那種感覺真的很好，呼吸著新鮮的空氣，又沒壓力逼人，我想每個人都很喜歡這樣的紓壓方式吧。(T3-1M090404)

受訪的三位教師面對壓力所引起的負面情緒，皆會使用自我調適的因應策略，透過運動、玩線上遊戲、出遊、休息、宗教信仰、哭泣等方式紓發自己的情緒。

二、理性解決

第二章中的互動學派認為壓力的因應行為是個體與環境互動過程的一種結果，亦即環境因素、個人因素與因應資源都會影響因應策略的選擇。更依據此模式訂出因應策略量表，此量表提出了八種因應策略，作為壓力因應之參考中因應，而其中面對問題、接受責任、有計畫的解決問題、正向再評估，此五種因應方式即為理性解決的壓力因應方式。此外，矩陣學派將工作壓力因應的取向分為情緒取向與問題取向，問題取向指的是改變問題的強度來源，個體直接或間接去做一些事來解除壓力的制迫感。本研究將面對工作上所遭遇的問題本身，能理性正面的分析問題，不受個人經驗、單方認知角度之侷限，分析問題所在，並選取最佳解決策略付諸行動。

理性解決策略主要在針對工作中現實層面所遭遇的問題壓力源，針對問題，找出癥結所在，尋求解決之道。受訪的T1教師認為自己在工作上遇到問題時，會先讓自己平靜下來，了解事情原委，擬定處理策略。

當面對問題時，首先我會讓自己平靜下來，仔細了解事情的原因。再來就是擬定處理事情的策略，翻閱相關規定，參考相關同仁們的意見，再將整件事情向長官報告，得到最後的指示之後，再進行事情的處置。(T1-1M090321)

T2 教師遇到問題時會先試著自己思考、處理，然而，因為自己乃是新手，對於工作項目仍多不熟悉，所以，T2 教師較常轉而尋求他人的援助，T2 教師在面臨問題時，仍會先行思考，顯示 T2 教師在處理工作壓力時，會先使用理性思考的工作壓力因應策略來因應工作問題。

一開始我會先判斷這個問題是不是我能自己解決，如果不是我會先詢問主任或是相關教師。(T2-1F090314)

T3 教師遇到工作上的問題時，會先自己理性的思考解決的方式，先回想過去的工作經驗，找尋可以借鑑、使用的經驗，如果沒有相關經驗，會先自行分析問題原因，找尋可以解決問題的方法，若自己思考後，認為這件事情是自己無法處理的時候，才會轉而尋求他人的幫助，T3 教師也特別說到，他認為行政人員在處理事情時，一定要依法行政，如果自己遇到無法處理的事情，應該要參考相關法令，做為自己處理事情的主要依據，T3 教師說到自己之前曾處理一位到校申請學歷證明的事情，而他從沒有處理過此種情況，因此，他經過思考後，決定依法規行事，翻閱相關的法令，再詢問教育處承辦人員，獲得確認後，才放手去執行。

我通常會先找尋腦海中之前的相關經驗啦，看有沒有類似的情形可以套用解決，

如果沒有的話，再分析問題的原因，找出可以施力的那個點下手處理，再不行的話，就只好求助其他的行政同仁或是打電話問相關的承辦人員啦。例如：之前有個輟學沒有畢業的學生，要到學校來申請學歷證明，他要參加青輔會的職業訓練見習，但是這位學生因為當時沒有完成學業，畢業前三個月就失蹤了，所以，那年在編寫畢業及修業名冊時，根本就沒有他的名字，學校無法給他畢業或修業證明，而那時，我因為沒有處理過相關個案，所以，我就先翻閱相關法令，再和縣府教育處業務承辦人員聯繫，跟他們確認處理方式之後，再依規定發給該學生肄業證明。(T3-1M090404)

本研究受訪教師面對工作上的問題和壓力源，會先平靜下來，透過自我的思考、理性分析，找出問題的原因，再針對原因來下手處理，本研究的三位受訪教師都會使用理性解決此種因應策略。



三、尋求支援

第二章文獻探討中，互動學派將因應策略訂定出八種量表，此量表提出了八種因應策略，作為壓力因應之參考中因應，其中尋求社會支持的因應策略，就是指找對事件有影響力的人來協助、讓別人了解或支持。另外，矩陣學派將工作壓力因應的取向分為情緒取向與問題取向，無論是針對工作壓力源或是工作所引起的壓力情緒，因應矩陣學派認為都可透過向外尋求支援的方式，來處理、解決所面對的問題或情緒，如可尋求他人協助、參加聚會、尋求及運用資訊，由文獻探討中可知向外尋求支援，是教師面對工作壓力時，會使用以解除壓力的一種壓力因應策略。

本研究將尋求支援因應策略定義為：面對工作上所遭遇的問題及自我衍生的負面情緒，不單單仰賴自己獨自去的解決問題或調解壓力，而是能向外尋求他人的支援，或運用社會的資源來幫助解決問題及調適情緒，向外尋求支援除了用來紓解情緒上的壓力。本研究受訪的三位教師，皆提及在其初任且兼任行政職務的過程中，都採取了尋求支援的壓力因應策略，探究原因，乃因為初任新手的身分，讓擔任行政職務的三位教師得透過請教他人(如：上級長官或教育局承辦單位)來獲得相關的業務執行資訊，因此，尋求支援是他們必定會使用的工作壓力因應策略。

受訪的T1教師表示有經驗的同事是他可以請益的對象，讓他可以獲得工作資訊，知道該如何解決所面臨的工作問題，家人、學校同事是他會抒發自己心理壓力、訴苦的對象。T1教師認為此種因應策略成效良好，常能幫助T1教師圓滿解決事情。

或是找家人訴苦，這些都能讓我稍微紓解心中的煩悶感覺…參考相關同仁們的意見，再將整件事情向長官報告，得到最後的指示之後，再進行事情的處置。遇到困難，通常我會向較為談得來的同事訴苦，但這個舉動卻得到長官的厭惡。也會借助有經驗的同事來指導處理。通常都能圓滿解決事情。除此之外，我也常參考其他同事的意見，因為如此，我可以得到許多的想法，在其中可以找到解決問題的方法，能夠將問題圓滿解決。尤其是 00 老師，因為他是台東教育界的前輩，許多事情都瞭若指掌，也提供給我許多處理的方法，開導我許多事情，我特別感謝他。(T1-1M090321)

T2 教師在處理學校工作事務時，會詢問主任、相關有經驗的教師或和自己同年考上的別校同仁，T2 教師認為自己仍是新手，有些業務是自己不熟悉的，單靠自己的經驗或能力仍無法解決或處理所面臨的工作，所以，轉而尋求他人的指導，以避免自己做出錯誤的決定，T2 教師認為此種因應策略，成效良好。此外，心理上感受到工作壓力所帶來的負面情緒，會找朋友或媽媽訴苦，藉由家人及朋友的支持，讓自己的情緒獲得紓解。

一開始我會先判斷這個問題是否我能自行解決，如果不是我會先詢問主任或是相關教師，該如何處理、或是該怎麼樣進行比較恰當，得到答案後，將工作分成幾個階段，逐步進行！因為我是新手，很多事情都不太瞭解，也不太知道該怎麼樣做會比較恰當，所以我會先徵求有經驗的人的意見，以免自己做出錯誤的決定或是判斷，到目前為止這樣的效果都還不錯…我會找朋友跟媽媽訴苦和講講心事…或是找朋友一起出去玩和打球…處理有關學校事務的話，我都會找學校裡有經驗的老師或是同事幫忙，請教他們該如何去執行、或是該怎麼處理較為恰當；也會打電話詢問承辦單位和其他學校的同仁，有與我今年一同考上的朋友和研習認識的別校同仁。通常效果都還蠻不錯的，都可以獲得協助，順利解決問題！（T2-1F090314）

T3 教師提到自己在面對工作上的問題時，會詢問學校內較有經驗的同事意見，和他們一起討論如何處理工作事件，而他本身也和同處室的同事相處融洽，有事情發生，同處室的同事會用幽默、詼諧的語氣來開導他，提供意見，此外，當遇到校內自己無法解決的問題時，也會詢問教育處相關承辦人員，來獲得最正確的指導。至於自己的心理情緒，除了和同事分享外，T3 教師也常與同在一間學校任教的老婆吐苦水，T3 教師認為自己與老婆談完後，情緒、壓力都能獲得釋放，感覺較為輕鬆、沒有負擔。

再來就是和同事間的協調、溝通，因為有時候部分業務絕不是只靠自己的力量就能完成，常常得和其他同仁，甚至是校外的相關人員配合才能進行，我覺得溝通能力與人際關係也很重要…總不能一肚子的悶氣都放在自己心裡啊，我都會和學校內跟我比較要好的同事聊一聊，而且我們處室的感情都很不錯，隨時都可以聊天、溝通，我們也都會適時的用幽默的口氣開導對方，並且提供自己的看法和意見。另外，就是和我老婆分享心事，她都會靜靜地聽我說完，然後再分析給我聽，也會適時給我鼓勵、支持，說真的和她談完之後心情通常會較輕鬆、沒負擔。另外，我會找有相關經驗的人員求助，和他們分享對某件事情的心得，然後聽聽他們的意見和看法，一起討論相關的因應方式，來做最好的處理。（T3-1M090404）

本研究三位受訪教師在遇到自己無法處理或調適自己心情時，會透過尋求同事、長官的指導、提供意見，或是找可以信任的家人、朋友、同事訴苦，讓自己無論是在心情層面或是工作問題層面，都能透過他人或外在的幫助，適時解決自己的工作壓力。

四、延宕逃避

第二章文獻探討中，互動學派的八種因應量表，其中疏遠與逃避為個體所採取的消極因應工作壓力策略，疏遠指教師繼續過自己的生活，當作什麼事都沒有發生，不去想那件事情。逃避則指希望壓力完全過去，藉由吃、喝酒、購物、抽菸、服用藥物等方式，讓自己感受更舒服。而因應矩陣學派無論在問題取向或是情緒取向，皆發現教師會使用此類消極的因應方式，如逃避、置之不理、離開、飲酒、吃東西、抽菸、服用鎮定劑、放棄、不採取行動等方式。

本研究將延宕逃避的工作壓力因應策略定義為：面對壓力時，無法紓解壓力所帶來的負面情緒，及面對問題感到一籌莫展、束手無策時，容易導致個體心生疲倦、失眠、怠惰、憂鬱、厭倦等逃避心理；而對於問題本身，只能採取消極延宕、擱置不理的方式因應。本研究受訪的三位教師中，T1、T2教師皆表示曾遇到不知該如何解決的工作，而採取消極延宕的方式，但最後也都發現使用此種方式，問題仍無法獲得解決，最後仍得自己面對問題或透過尋求他人協助的方式來解決問題。

T1 教師遇到令自己厭煩又非得處理的事情，通常會先拖延、擱置，此種拖延僅能暫時的放下工作，事後仍得要打起精神面對工作。

當遇到自己厭煩，卻又非處理不可的事情時，我通常是會以拖延的方式處理，當稍作休息、思考之後，再提起精神做事。(T1-1M090321)

T2 教師遇到了自己真的很不想處理的事情，也是選擇消極的擱置，等到期限到了，轉而尋求他人的幫忙。其中 T2 教師認為自己對情緒障礙的學生感到不知如何處理，多次的溝通無效後，T2 教師只能消極的轉而眼不見為淨，甚至不給予任何回應，但是最後仍發現學生仍不會獲得較好的改善，消極的延宕逃避的處理方式最終仍無法徹底解決所遭遇的問題，此時，T2 教師轉而尋求他人的支援。

如果我遇到我真的很不想處理的事情，我應該會很消極地先放著，等到期限快到了再想辦法解決，再找人幫忙…任教以來，最大的壓力大概就是我們特教班上的情緒障礙小朋友了，他在班上時常製造出很多的行為問題，攜帶違禁品到校、作弄同學或是順手牽羊等等，他像是一顆不定時炸彈，隨時都有可能產生問題，在處理過無數的事件後，有時候會想很多事情眼不見為淨，或是對於學生言語上的刺激採取消極的態度應對，盡量不給予回應，這樣的方式沒有得到較好的改善，學生的行為問題依舊，最後只好求助於外界的協助。(T2-1F090314)

T3 教師則表示自己不會使用此種負面方式來處理工作壓力，T3 教師認為工作逃避不做，最後還是得要自己處理，而他自己本身也不喜歡「擺爛」的處理方式，

T3 教師遇到無法處理的問題，仍會積極、正面的想辦法解決，也會從解決棘手的工作中獲得成就感。

如果手邊事情一大堆的時候，我會選擇性漠視幾件比較不趕的工作，先把處理時效逼近的工作先處理完，然後再慢慢的把剩下的一件一件做完。逃避工作我倒是不會啦，不過忘記比較常發生，因為我記性比較不好，沒辦法記很多事情，所以，如果沒有寫在記事本上，我真的還常常忘記某些小細節或不太重要的工作。我也不會逃避工作啦，反正該自己要做的就是做完，我不做誰做？總不能擺爛推給別人吧，那不是我的 style，因為將心比心，我也討厭別人亂推工作給我，所以，我認為該是自己要做的就要認份做完，這樣也會比較心安理得，而且每次把棘手的問題處理完時都會有滿滿的成就感，還蠻爽的啦。(T3-1M090414)

本研究受訪教師較少使用此種方式處理工作壓力，除非真的遇到自己無法處理或是令自己十分心煩的問題時，苦於無法立即解決現況下，只能選擇暫時逃避、延宕的方式，但是，採取此種方式後，發現此種逃避方式仍舊無法解決工作上的問題，最後仍會回來面對問題，透過他人幫助來解決問題，本研究受訪教師多能採取積極、正向的策略來面對問題，即使暫時選擇延宕、逃避的策略，也不會長期的採用此種消極、負面的方式來因應。

第四節 研究者省思

本節旨在回顧研究者的研究歷程，做出自我省思，期望藉由本章之說明，對未來研究相關議題者，提供參考。

研究者回顧研究階段，認為針對研究訪談的時間掌握仍可再斟酌，研究者因為基於體貼受訪者的心態，不欲多次佔用受訪者的假日休閒時間，所以，於第一次正式訪談時，即完成所有訪談的題目，然而，卻發現題目涉及的層面很廣，加上訪問的內容乃其工作壓力，受訪者似乎希望藉由此次受訪一吐怨氣，抒發胸中鬱壘，因此，受訪者每一個題目幾乎都要花上十多分鐘的時間回答，加以研究者中間穿插對受訪者所回答內容的小提問，一場訪談下來，幾乎要耗上二、三小時的訪談時間，往往在訪談進行到三分之二時，就發現受訪者已經面露疲態，坐姿已由本來的筆直挺立，到了後來的或倚或躺；聲音已由原本的聲如洪鐘，到了後來的慢聲細語、仿若游絲；思緒也由本來的應聲立答、滔滔不絕，到了支支吾吾、搔首弄耳。因此，建議未來研究者進行訪談時，應考慮到受訪者體力與耐心的問題，如果受訪者於受訪中已現疲態，應考慮是否先將訪談題目告一段落，中斷本次訪談，再另行尋覓下次訪談的時間，讓受訪者可以暫時獲得休息後，再進行後續的訪談，應可以解決此種問題，讓受訪者皆能在最佳狀態下接受訪談。

此外，因受訪者和研究者本身並沒有直接關係，研究者和受訪者乃因此研究而透過他人結識，雖然研究者已於正式訪談前與受訪者有所接觸、了解，也藉由電話通話過三、四次，但因為所研究的主題為「工作壓力」，其中更涉及較為敏感的「人際關係」壓力，雖然受訪過程中，研究者盡力展現出對受訪者的尊重與親和感，也於訪談前多次聲明本訪談內容皆以保護受訪者為最大宗旨，將嚴謹的保護所有訪談的資料，也會將訪談中所提及的人、物，皆以化名處理，絕不會讓訪談內容外洩，但訪談中，仍可感受到受訪者因為與研究者並不相識，而所談論的內容有時會涉及人際關係或上級長官的敏感層面，受訪者於訪談時雖然能真實表達其內心感受，但仍顯得有些謹慎、小心、字斟句酌，對於某些較為敏感的話題並無法十分坦然的暢所欲言，或隨興所至的任意評論，這雖是進行敏感話題訪談時難以避免之現象，但仍讓研究者感到十分可惜，建議未來研究者應於訪談前，多與受訪者有更多的互動和認識，或可透過與受訪者信賴的對象介紹來認識受訪者，讓受訪者可以於受訪時，因雙方已建立的極良好關係，對於敏感的議題仍願意卸下心防，漫天談論，即便是在受訪時激動的指責讓他感受到壓力的對象，也是一種受訪者真實的表現。

透過本節的研究省思讓研究者回首研究訪談過程，雖有未臻完善之處，但令研究者感到歡欣的是每位受訪者對本研究皆予以肯定與嘉許，期許本研究能讓相關單位聽見其聲音，在做相關決策考量時，能思及其心聲與感受，也幫助未來後進者在面對相關的工作壓力時，能做出正確、有效的因應。

第五章 結論與建議

本章根據第二章的文獻探討和第四章的結果與分析，進而歸納出研究結論，並以此提出結論與建議，最後再針對本研究有缺漏或未盡完善之處，對後續研究提出建議。本章共分兩節：第一節結論，第二節建議。

第一節 結論

本研究主要探討初任教師兼任行政職務者對於工作壓力的感受及如何處理壓力的因應策略，本研究採取質性研究，以臺東縣國民中學初任教師且兼任行政職務者為研究對象，共計訪談三名初任教師，透過深度訪談及文件分析，了解其工作壓力感受及壓力因應策略。根據前章的研究結果，綜合歸納成以下結論：

一、受訪教師個人背景因素影響工作壓力知覺

本研究於第二章文獻探討中得知，各派教師工作壓力理論及因應策略理論皆提及，個人特質是影響工作壓力感受及採用何種因應策略的主因之一，個人特質包含人格、適應能力、需要、信念、態度、價值系統、成長過程、求學經歷、職業經歷等內在特質與外在環境的影響，本研究發現三位教師的工作壓力感受及因應策略選擇，確實如同文獻探討的結果，深受個人特質的影響。

(一) T1 教師

T1 教師的個性屬於溫和、圓融型，此個性因素影響 T1 教師在擔任訓導組長一職時，對於職務上需要扮演較為威嚴、權威的角色，感到壓力，然而，也因為個性上的圓融溫和，讓 T1 教師和校內其他同事、學生家長保持良好的人際關係。T1 教師的過往經歷層面，因 T1 教師在擔任教職前，曾在其他行業服務長達十年的時間，十年的他職經驗，磨練出 T1 教師的辦事能力和圓融的交際手腕，而在西部補習班的教學經驗，使 T1 教師較其他初任教師具備了更多的教學經驗，讓 T1 教師在初任教學時，較沒有因為教學經驗不足，所帶來的備課或班級經營壓力，但也因為有職場的經歷，T1 教師厭倦業界爾虞我詐、勾心鬥角、比較升遷的不良風氣，才會中年轉業，希望單純的學校環境能讓 T1 教師實現化育學子的夢想，也因為有之前的在業界擔任行政主管經歷，讓 T1 教師對於行政工作毫不眷戀，甚至提及包括校長這個職位也引不起他的興趣，因此 T1 教師對接任行政工作是較無意願的，因種種的個人背景因素影響，讓 T1 教師對於兼任行政職務所帶來的工作壓力，感到無法適應與接受，訪談時，表達若可以選擇，自己不願意再繼續兼任行政工作。

（二）T2 教師

T2 教師在個性層面，屬於活潑開朗的運動型女孩，遇到工作壓力時，T2 教師能利用適當的情緒發洩管道，自己所熱愛的籃球，適度的紓解工作上的壓力。在過往經歷層面，T2 教師和一般初任教師經歷較為相同，實習一年後，即應屆考上教師甄試，也因此 T2 教師較缺乏學校相關的資訊與認識，沒有 T1 教師的豐富職場經驗，讓 T2 教師在行政和教學都得從頭開始摸索，跟家長的互動也讓處於青澀階段的 T2 教師感到害怕，然而，工作負荷雖大，對於能夠適度紓發自己壓力情緒，且對行政工作並不排斥的 T2 教師而言，T2 教師表達仍願意繼續接任行政工作。

（三）T3 教師

T3 教師在個性層面，屬於自我要求甚高、認真、負責的個性，也因此 T3 教師表示工作壓力有部分來自於自己的內在要求太高，讓 T3 教師不放心把工作交給他人處理，也會在工作上要求完美，造成工作壓力的繁衍孳生。T3 教師在過往經歷層面，考上教師甄試的 T3 教師，報到後隨即入伍，在軍中擔任文書兵的工作，讓 T3 教師有接觸行政業務的經驗，而軍中繁重的文書工作，也磨練出 T3 教師對於行政工作的處理能力及壓力的忍耐力，對於 T3 教師日後接任行政工作助益很大，此外，T3 教師服役結束後返回學校，正值學期中，T3 教師理所當然的擔任了半年自然科專任教師，直到新學期才接任行政工作，T3 教師有了這半年對於學校運作的觀察了解期，也在學校內與學校同事有所接觸、了解，比起其他初任教師，在一進學校，就得擔任管理學校的行政職務，T3 教師因為他在軍中及初任前半年的經歷，讓 T3 教師在初任時兼任行政職務的狀況下，仍能調適、負擔其工作壓力。

二、受訪教師所知覺的工作壓力

本研究於依據研究結果，將初任教師兼任行政職務所知覺的工作壓力來源分為：行政負擔、教學效能、人際關係、角色衝突、時間支配、專業知能七項目，以下針對訪談結果分析並說明。

（一）行政負擔

分析受訪教師在行政負擔上所感受的壓力之源，可歸納為：對行政業務的不熟悉；行政工作量過大；外部評鑑繁重；學校人力不足，承攬多項之工作；學校內工作分配不均，承辦非業務之工作。初任教師剛進校園，即使之前有在業界待過的 T1 教師，以及在軍中曾有行政經驗的 T3 教師，仍表示對於剛接手的行政工作得花上一段時間去熟悉，會擔心對於行政工作不熟，得面臨其他教師的質疑，對初任教師而言，對行政業務不熟悉是工作壓力的主因。此外，T1、T3 教師對於小型學校人員編制少，導致行政人員得兼任多項業務，皆不約而同的提出抱怨，認為只因學校規模而論定學校員額編制和行政人員授課節數，實有不公。

(二)教學效能

分析受訪教師在教學效能上所感受的壓力之源，可歸納為：學生學習成效；學生行為問題的管教與輔導；教學經驗不足，備課時間長三項。T1、T3 教師皆為基本學力測驗考試科目的教師，對學生學習成效及成績都十分重視，然而，任教於偏遠地區學校，學生因城鄉差距所造成的素質不佳、學習意願低落，都讓兩位教師感到苦惱與困擾。T2 教師為特教班導師，面對特教班學生，雖然不需要擔心學生的學業成績，然而，學生生活常規的輔導與管教也令 T2 教師十分頭痛。

(三)人際關係

分析受訪教師在人際關係上所感受的壓力之源，可將其人際關係壓力歸納為來自：上級長官、學生家長、學校同事、內在自我四項。受訪 T1、T2 教師都表示上級長官造成其工作上的壓力。T2 教師由於沒有什麼社會經驗，與家長互動時仍會感到不安與害怕。在與學校同事的互動上，T1 教師覺得兩位同事會私底下在長官面前說他壞話或是邀功的舉動，讓 T1 教師感受不佳，T2 教師則是因為與學校同事都還不熟悉，有時得要麻煩老師配合其業務工作，造成 T2 教師工作壓力的產生。T3 教師不同於 T1、T2 教師，由於已在學校擔任專任半年，與學校同事、上級長官多已熟識，T3 教師認為沒有來自學校同事及上級長官的人際關係壓力。

(四)角色衝突

分析受訪教師在角色衝突上產生的壓力之源，可歸納為：權威角色衝突、本身性格與角色衝突、外界期望衝突。初任教師在角色轉換的當下，初任教師容易發生無法拿捏界線的情況，希望能以較輕鬆、親和的方式與學生相處，對於教師所需扮演的權威角色感到排斥，然而，學生不一定能服從初任教師的溫和對待，在教師權威角色的轉換中，初任教師感到工作壓力。此外，初任教師兼任行政工作，然而所兼任的行政工作角色不一定能與本身的性格與理念相合，因而從中造成工作壓力的來源。除了上述兩層面外，外界對於初任教師所擔任的角色期盼，也容易造成初任教師兼任行政工作的來源。

(五)時間支配

受訪教師皆提及由於處於第一年的階段，對教學內容本就不甚熟悉，又得接任學校行政工作，在教學仍需更多時間準備的情況下，還得要兼顧行政工作，若遇上行政的評鑑、訪視，或處理臨時突發事件，常讓受訪教師無法在學校上班時間內完成其工作內容，仍需要犧牲自己下班的休閒時間來完成學校教學或行政上的工作，時間支配上無法調適得當，在時間支配上感受到自工作而來的壓力。

(六)專業知能

分析受訪教師在專業知能上的壓力來源，可歸納為：行政層面的專業知能與教師人事權益層面的專業知能，行政層面的專業知能包含與自己業務相關的法規內容與教育政策、行政業務推動等方面。在教師人事權益的專業知能層面，由於初任教師剛進入教職生活，對於教師的人事權益法規還不甚熟悉，常忽略了自己的權利和義務，而 T1 教師特別提到上級長官常威脅下屬，要「法辦」下屬，但對於自己犯了什麼法，感到茫然與恐懼，造成 T1 教師在教師人事的專業知能壓力。

三、受訪教師面對工作壓力的因應策略

本研究歸納受訪初任教師兼任行政職務者面對工作壓力的因應策略為：理性解決、自我調適、尋求支援、延宕逃避四種。

(一)自我調適

本研究三位教師工作壓力所引發負面情緒時，都會採取自我調適的因應策略，讓負面情緒獲得抒發，讓心情平復後，再投入工作場域。使用的方式有暫時休息、旅遊、玩電腦遊戲、看電視電影、大哭一場、兜風、聽歌、打球、做自己有興趣的事、宗教信仰，三位教師都認為使用此種因應策略，能確實幫助自己調整、平復心情。

(二)理性解決

本研究三位受訪教師面對工作上的問題與困境時，大多都能積極、正面的面對，設法去解決工作上的壓力問題源，冷靜思考、分析問題所在，針對問題選擇最佳的解決方法，再採取行動去解決問題，而此種方法有助於在第一時間解決受訪教師所面臨的工作問題。

(三)尋求支援

本研究受訪教師在面對自己無法處理或不知該如何處理的工作問題時，皆會採用尋求支援的因應策略，無論是求助於上級長官、承辦單位人員、學校同事、外校有經驗教師等，受訪教師也會將自己的負面情緒透過與他人聊天、訴苦的方式來紓解，聊天、分享心情的對象更廣，包含家人、朋友、情人、學校同事等都是可以分享心情的對象，受訪教師都肯定此因應策略能幫助解決問題或宣洩壓力。

(四)延宕逃避

本研究受訪教師在面對工作壓力時，最少採取延宕逃避的因應策略，遇到自己真的不想處理的問題，多半選擇暫時逃避，離開當下的工作環境，或是消極的不去處理壓力源，然而最後仍會回來面對問題，自己設法或是尋求他人支援，去解決工作問題，本研究發現延宕逃避是教師面對工作壓力最少使用的因應策略。

第二節 建議

根據研究發現與結論，本研究對於研究議題提出下列建議，提供教育行政單位、學校、國中兼任行政職務之初任教師及未來研究者作為參考。

一、對教育行政單位之建議

(一)對學校行政職員的編制做公平、適當的調配

依據本研究結果發現，初任教師兼任行政工作者的工作壓力，大多來自於行政工作負擔層面，對於初任教師而言，初到學校環境，對於學校行政運作仍不熟悉，而行政工作本身的業務繁重即造成初任教師在兼任行政職務的工作壓力主因之一，尤其在中小型學校，學校行政人員員額編制少，然而，行政業務數量並不會因此而減少，仍與行政職員編制多的大型學校要處理的行政業務數量相同，有時甚至會有一個行政人員得兼任多項行政工作的情況，本研究的初任教師就表達了對不同學校規模之行政人員的編制不同、授課節數也不同，卻得要處理相同的行政業務感到不滿與不平。因此，建議教育行政單位對於不同規模的學校行政職員的編制應做公平、適當的調配，改善不同學校規模所導致的不同員額編制、授課時數，卻得要做相同的行政業務，此種勞逸不均的不公情況，藉著增加中小型學校行政職員的編制，減輕中小型學校的行政人員的工作負擔。

(二)精簡評鑑數量及內容

根據本研究結果，初任教師都認為當遇到上級評鑑考核時，本身經驗已經不足，又得要兼顧平時的教學和行政業務，甚至要犧牲自己的下班或假日時間來準備評鑑工作，在評鑑時期，常常讓初任教師忙得焦頭爛額、分身乏術，而外部評鑑數量並不少，讓初任教師們在面對評鑑工作時倍感壓力，也影響了初任教師在教學或處理平時行政業務的工作效能。因此，建議教育行政當局應檢討對學校所實施的評鑑內容及數量，是否真的需要如此頻繁的事事評鑑，若能精簡評鑑的數量及內容，針對學校重點業務做評鑑或是簡化評鑑內容，讓學校行政人員有更多的時間和精力來管理學校或是做好教學工作，對兼任行政職務的初任教師也能有效的減輕其工作壓力來源。

(三)定期辦理行政業務知能和教師人事法規研習

根據本研究結果發現，教師的專業知能若不足將造成教師工作壓力。學校的新舊行政人員工作交接並不確實，往往只是幾個資料夾跟短短數句話就將繁雜的行政業務匆匆帶過，對於新任的行政人員而言，這樣的交接形式根本無法完整了解其所接任的行政業務內容，許多的行政業務仍要等自己接手後，慢慢的摸索、請教，經過一段適應探索期後，才有辦法對接任的行政業務上手，然而，若能於

上任初期做有效且有系統的經驗及專業知能的傳承，應能減輕教師在專業知能上的工作壓力知覺。此外，專業知能包括的不僅僅只是行政的工作內容，也包含相關的法規制度的認識，爲了幫助對學校事務仍不熟悉的初任教師，能快速地熟悉其行政工作內容及所需具備的專業知能，也避免剛接觸學校體制的初任教師在辦理行政業務時，因無知而觸法，因此，建議教育行政當局應每年定期爲初任教師或新接任行政工作的教師們，舉辦相關的行政業務專業知能研習以及教師人事法規的研習，提升初任教師兼任行政職務的各項專業知能，以期幫助初任教師們能提升其工作效能，避免不必要的觸法舉動，免去初任教師耗時的工作摸索期，也幫助初任教師能安心依法辦事以及清楚其工作內容。

(四)各項資料系統化、電腦化的建檔，架設分享、交流平台

本研究結果發現，初任教師無論是在行政業務以及教學內容上，都因爲經驗的不足，比有經驗的教師需要花上更多的時間去熟悉工作內容，然而，在教學上，有經驗的老師教學豐富，其所設計的教材或教學講義，能更有效引導學生學習，符合學生需要，若能將其教學資料以電腦化、系統化的建檔，並架設分享平台，讓尚在摸索階段的初任教師可以使用或據以仿效，應能免去初任教師在教學上因經驗不足而導致備課時間過長的缺點。此外，行政業務每年工作內容部分雷同，若能長期的將行政資料予以電腦化、系統化的建檔，讓新接任行政工作的初任教師有跡可循，幫助其因過往資料的經驗傳承而快速熟悉其行政業務，將有助於初任教師在行政工作的嫺熟。因此，建議學校應將各項資料系統化、電腦化的建檔，並架設分享平台，讓有關教學及行政的資料可以隨時的更新、分享，並可設置討論區，讓沒有經驗的初任教師針對其工作業務或教學內容有問題處，提出發問，讓有經驗的教師給予建議。

二、對學校之建議

(一)將教師意願列入行政任用的考量要點

根據本研究結果發現，有豐富的職場經歷或專長的初任教師，在無意願兼任行政工作而被迫接下行政職務時，其行政效能不一定優於沒有相關經驗的初任教師，而其所感知的工作壓力也不一定低於甫成爲社會新鮮人的初任教師，換言之，依據本研究結果，教師對接任行政工作的意願高低，比起工作經驗或專長的多寡更影響著教師工作壓力的知覺。因此，建議學校在考量任用初任教師去接任行政職務時，除了要考慮教師的專長、經歷外，也應將詢問教師對於接任行政職務的意願，並將教師意願或個性列入考量的重點，以減低教師因抗拒、排斥或個性不符合角色等窘境，而導致教師在接任行政工作後，出現不適任或無法負荷壓力的情況，對學校的行政運作反而有不良的影響。

(二)多安排校內教師聚餐、出遊等情感交流活動

根據本研究結果發現，與學校上級長官及同事間的人際關係會造成初任教師的工作壓力，初任教師在執行工作時，容易遇到學校同事不肯配合的情況，初任教師認為自己才剛進入學校，對於校園同事不甚熟悉，工作上卻常需要學校同事的配合，讓初任教師感到苦惱，此外，在因應策略方面，研究發現顯示學校同事常是初任教師聊天訴苦或尋求意見與幫助的對象，因此，學校若能多多安排學校教師聚餐聯誼或出遊等交流活動，透過活動間的互動營造學校良好、溫馨的工作環境，增進初任教師與學校同事、長官的情誼，幫助初任教師能快點與校內同仁、長官熟悉，將可達到減輕教師人際關係的壓力，也能幫助教師使用尋求支援的因應策略來解決工作上所遭遇的問題。

(三)妥善分配工作，避免勞逸不均、欺負新人的狀況

根據本研究結果發現，初任教師接任行政工作後，其工作量不僅不會因其新手身分而能予以減輕，反而有時因為新人乍到，不懂業務分配內容，有時得多做非本身業務內的額外工作，對初任教師無異是雪上加霜的作法，建議學校在分配工作業務時應更加注意，對於初入學校、才剛開始熟悉行政工作的初任教師，應彈性的調整其工作量，尤其應避免有不公平或欺負菜鳥心態的老經驗行政人員，因推諉工作而加重其工作份量，讓初任教師能專心且從容的熟悉其本身的工作業務，不致因為太多外加的額外工作，讓初任教師流於無頭蒼蠅般的忙亂，甚至額外及本身的工作因此而拖累延宕，更加得不償失。

(四)營造學校溫馨氣氛，盡量給予支持、鼓勵

根據本研究發現，初任教師不僅面對行政工作、教學效能的壓力，也承受著人際關係的壓力，上級長官、學校同仁對其工作成果所使用的領導方式或表現出的態度，常常影響著初任教師的內心感受，因此，建議學校對於初任教師的各方面表現應盡量給予支持與鼓勵，避免負面的責罵和怪罪，容許初任教師在對於學校環境不熟悉的情況下，所表現出無法符合期待的行為，允許初任教師出錯，給予正面的指導、鼓勵，等待初任教師可以慢慢的累積經驗，使自己無論在行政或是教學上都能越來越成熟。

三、對國中兼任行政職務的初任教師之建議

(一)重視個人休閒生活，培養正當興趣

本研究發現在壓力因應策略中的「自我調適」策略，確實能幫助教師有效紓解工作壓力，若教師擁有良好的個人興趣，將有助於教師在宣洩個人壓力時，能獲得一個適當的管道去處理情緒、減低壓力，此外，在時間管理方面，研究中也

發現教師若在工作與休閒生活中無法取得平衡、分配不均，造成工作時數遠多於休閒時數，教師若長時且長期處於工作狀態中，無法獲得適度的休息與休閒，也是導致工作壓力的來源。因此，建議教師應妥善畫分休閒與工作時間，重視個人的休閒生活，培養正當的興趣，讓自己能有時間暫時脫離工作及工作帶來的壓力，從事休閒活動及興趣，讓自己可以放鬆心情、紓解壓力，將有助於工作的進行。

(二)提升溝通互動技巧，建立良好人際關係

依據本研究結果，「尋求支援」的壓力因應策略確實有助於初任教師紓解工作壓力，初任教師在面對工作壓力時，轉而向他人尋求支持與支援是其常用的因應策略，無論是家人、學校同事、情人、朋友、他校教師、業務承辦單位等都是其可以尋求幫助的對象，因此，與他人的溝通、互動技巧就十分重要，若能多加提升本身與他人的溝通、互動技巧，將有助於初任教師與他人建立良好的人際關係，擁有優質的社會網絡，無論是在行政業務推動、教學諮詢，或是在自己需要幫助時求助他人，有心事時可以傾吐、訴苦，都可以獲得他人良好的回應與幫助，有助於減輕初任教師工作壓力的產生與解決。

(三)主動、積極參加進修、研習，充實各方面知能

根據本研究發現，初任教師本身缺乏經驗及各方面的相關專業知能，導致在教學、行政工作上常因經驗及專業知能的不足而備感吃力，此外，在工作壓力高漲的情況下，初任教師若缺乏壓力處理的相關知能，也將使初任教師困坐愁城般不知該如何去調適自己的壓力，因此，建議初任教師應主動、積極的參與進修、研習，無論是在行政業務知能或是教學技巧的提升，甚或是學習如何化解壓力的情緒處理課程，都應主動參加，以期透過充實各方面的知能，讓初任教師能減輕其工作壓力。

(四)建立樂觀、正面的人生觀，接受工作上的不完美與失誤

第二章文獻探討中，由各個壓力研究理論得知個人的特質是影響知覺壓力的主因，而本研究結果也發現，教師個人的個性、理念、價值觀等相關個人背景，確實對工作壓力的感知有關鍵性的影響，本研究的訪談教師之中也發現，若教師個人過於要求完美，常引發自我內在要求過高的工作壓力。建議初任教師在面對工作時，應以樂觀積極的態度去面對，避免有負面或過於要求完美的心態，能容許暫時的不完美或失誤的發生，進而扭轉失誤及挫折成為成長的動力，化阻力為助力，透過個人信念與價值觀的改變，藉以改變初任教師對於工作壓力的感知，遠比遇到挫折採取消極、負面的哀聲嘆氣、怨天尤人，嚴重時甚至造成身心上的傷害來得有用得多。

四、對未來研究之建議

(一)研究對象

本研究的對象以臺東縣國民中學初任教師兼任行政職務者為主，然因受限於研究者的人力、物力影響，只訪談三位相關教師，未包含其他學校或其他學校層級，研究結果無法推論於其他地區，因此建議未來研究可以擴大研究範圍，無論是在地域上擴大，或是在學校層級上的選取不同層級為研究對象，應可使本研究對象之相關研究成果更具全面性。

(二)研究方法

本研究中T1、T3教師乃透過回溯式的方式來進行訪談，對於其初任階段所遭受的工作壓力與使用的因應策略，都是憑藉著印象或記憶來回答，此種方式有其限制，而T2教師雖非回溯的方式，但僅以半結構式的訪談方式來取得相關資料，資料也不夠全面。建議未來相關研究可訪談教師工作環境中的其他同事、長官、家長、學生，或是進一步做教師的工作觀察和記錄，或請初任教師撰寫日誌等方法，以期使研究獲得更完整的資料與更深入的瞭解。



參考文獻

壹、中文部分

- 97 學年度國中員額編制表(2008 版)<http://210.240.125.213/personnel/Default.htm>。台東縣：教育處。
- 王文科編譯(2000)。質的教育研究法。臺北市：師大書苑。
- 王向葵、林盈助、高熏芳譯(2001)。質化研究設計：一種互動取向的方法。J. A. Maxwell 原著。臺北市：心理。
- 王明勳(2005)。成長於繼親家庭之中輟生親子互動歷程探究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 王玉麟(2006)。高職科主任工作壓力與因應方式之研究。國立臺北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 王信義(2006)。宜蘭縣國民小學總務主任工作壓力及因應策略之研究。國立花蓮教育大學學校行政系碩士論文，未出版，高雄市。
- 朱柔若譯(2000)。社會研究方法-質化與量化取向。W. L. Neuman 原著。臺北市：揚智文化。
- 江坤鈺(2001)。國民小學校長行政管理角色、工作壓力及其因應策略之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 吳芝儀、李奉儒譯(1999)。質的評鑑與研究。M. Q. Patton 原著。臺北市：桂冠。
- 吳俐錦(2006)。高雄市國民小學兼任組長教師工作壓力與因應策略之研究。國立臺東大學教育研究所碩士論文，未出版，臺東縣。
- 吳清山(2004)。學校行政。臺北市：心理。
- 吳昌雯(2004)。新竹縣國民中學新手教師工作壓力與因應策略之研究。國立高雄師範大學工業科技教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 吳憲銘(2007)。南投縣國民小學訓導主任工作壓力及因應策略之研究。國立臺中教育大學教育學系碩士論文，未出版，臺中市。
- 吳淑妙(2007)。高雄市國小特殊教育教師工作壓力及因應方式之研究。國立臺東大學特殊教育學系碩士班碩士論文，未出版，臺東縣。
- 吳麗紅(2007)。國中資訊教師工作壓力與因應策略之探討。國立彰化師範大學商業教育學系碩士論文，未出版，彰化縣。
- 李怡芬(2007)。國小教務主任工作壓力與因應策略之研究-以桃竹苗地區為例。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 李世同(2007)。臺北市國民小學兼任組長教師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，臺北市。
- 李榮妹(2003)。國民小學資源班教師工作壓力及因應策略之研究。國立彰化師範大

- 學特殊教育研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
- 李碧瑤(2005)。國民中學教師工作壓力與因應策略關係之研究-以彰化縣為例。國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
- 李明濱(2005)。壓力人生。臺北市：健康。
- 李思宏(2006)。臺東縣國民中學初任教師工作壓力與因應策略之研究。國立臺東大學教育研究所碩士論文，未出版，臺東縣。
- 李莉(2006)。高雄市特殊學校兼任行政教師工作壓力與因應策略研究。高雄師範大學特殊教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 李勝彰(2003)。國民中學教師工作壓力、因應策略與退休態度之研究。國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
- 宋冠瑩(2005)。我國公立高職兼任行政工作教師工作壓力與因應之研究。國立臺北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 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壓力之研究。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 周俊良、李新民、許籃憶(2005)。學前階段特殊教育教師因應策略與工作壓力之相關研究。特殊教育學報，21期：79-102。
- 林金生(2003)。國民中學輔導教師工作壓力、因應策略與負向情緒經驗之研究。國立高雄師範大學輔導研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 林育伸(2005)。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碩士論文，未出版，彰化縣。
- 官湘玲(2004)。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。國立臺南大學教管所學校行政組碩士論文，未出版，臺南市。
- 邱姮娟(2005)。國民小學教師工作壓力與情緒管理關係之探討。國立屏東師範學院教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 侯敏儷(2007)。國民中學教師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碩士論文，未出版，彰化縣。
- 施政文、莊榮輝、翁上錦(2002)。高職教師工作壓力之研究。松山工農學報，1，112-133。
- 施春明(2005)。國民小學兼任行政工作教師角色壓力與工作滿意度之相關研究。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 洪文章(2004)。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，嘉義縣。
- 洪朱璋(2004)。臺北市國民小學教師工作壓力與運動參與行為之相關研究。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 洪含詩(2006)。教師工作壓力與教師絹代之探討。教師之友，47卷1期：35-41。
- 胡幼慧(2001)。質性研究、理論、方法及本土女性研究實例。臺北市：巨流。
- 倪士峰(2001)。國民小學團隊學習之個案研究-以花師實小為例。國立花蓮師範學院

國民教育研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。

徐永明(2005)。**國民中學教師兼任行政職務者工作壓力及其因應策略之研究～以桃園竹苗四縣市為例**。國立臺灣師範大學工業教育學系在職進修碩士班碩士論文，未出版，臺北市。

徐秋榮(2006)。**中學實習教師人格特質、工作壓力對因應策略關聯性之研究—以臺北市為例**。私立銘傳大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

徐淑玲(2006)。**臺北市高職兼任行政職務教師工作壓力與因應策略之研究**。國立臺北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

秦夢群(2008)。**教育行政-理論部分**。臺北市：五南。

馬文華(2006)。**學前教師壓力之研究—以臺北縣私立幼兒園帶班教、保人員為例**。中國文化大學心理輔導研究所碩士論文，未出版，臺北市。

剛淑萍(2007)。**國民小學教師工作壓力與壓力因應策略之研究-以高雄縣六班國小為例**。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。

高淑清(2001)。在美華人留學生太太的生活世界：詮釋與反思。**本土心理學研究**，16：225-285。

康純怡、林文郎(2001)。教師工作壓力之探討。**國立臺灣體育學院學報**，9，277-289。

張淑雲(2002)。**國小教師面對九年一貫課程工作壓力、因應策略與專業成長需求之研究**。國立臺南師範學院輔導與教學研究所碩士論文，未出版，臺南市。

張進煌(2008)。**工作壓力、壓力因應方式與職業倦怠關係之研究-以彰化縣國小教師為例**。大葉大學工業工程與科技管理學系碩士在職專班碩士論文，未出版，彰化縣。

張慧中(2007)。**如果青春不憂鬱**。臺南市：翰林。

張坤宏(2004)。**國民小學教師兼任行政職務（主任）的工作壓力來源與因應策略之研究**。國立中山大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。

梁瑪莉、林慧美(2004)。教師工作壓力及其因應之道探討。**東南學報**，27，383-392。

許芷霖(2006)。**國小教師工作壓力、因應策略與自我效能關係之研究—以彰化縣為例**。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

許俊偉(2008，7月10日)。國小教師甄選，3個缺2300人爭。**中國時報**。2008年7月12日，取自 <http://tw.news.yahoo.com/article/url/d/a/080710/57/12xha.html>

陳玉賢(2005)。國民小學教師的工作壓力與因應。**教師之友**，46卷2期：90-97。

陳向明(2002)。**教師如何作質的研究**。臺北市：洪葉。

陳政見(2002)。以書法自我治療克服工作壓力。**特教園丁**，17卷3期：38-42。

陳秀珍(2006)。**學前教育教師工作壓力與因應策略—以普通班的融合教育為例**。國立臺中教育大學特殊教育學系碩士論文，未出版，臺中市。

陳志豪(2007)。**桃園縣國民小學教師兼任行政人員工作壓力、工作滿意與兼任意願關係之研究**。臺北市立教育大學課程與教學研究所碩士論文，未出版，臺北市。

- 陳長峰(2007)。**苗栗縣國民小學行政人員工作壓力與因應策略之探究**。玄奘大學教育人力資源與發展學系碩士班碩士論文，未出版，新竹市。
- 陳美玉(1999)。**教師專業學習與發展**。臺北市：師大書苑。
- 陳美惠(2002)。**彰化縣東南亞外籍新娘教養子女經驗之研究**。國立嘉義大學家庭教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 陳素惠(2003)。**我國綜合高中教師工作壓力與因應之研究**。國立臺北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳紀螢(2008)。**高中舞蹈資優班初任組長壓力來源與因應策略之研究**。臺北市立體育學院舞蹈碩士班碩士論文，未出版，臺北市。
- 郭泰平(2001)。**國民中學教師對教育改革工作壓力及因應策略之研究**。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 郭香玲(2006)。**中部地區國民中學身心障礙資源班教師工作壓力與因應策略之研究**。國立彰化師範大學特殊教育學系碩士論文，未出版，彰化縣。
- 曾娛婷(2007)。**國小融合班教師工作壓力與因應策略之調查研究**。國立臺東大學特殊教育學系碩士班碩士論文，未出版，臺東縣。
- 游明順(2006)。**國立高職進修學校教師兼任行政工作壓力來源與因應策略之研究**。國立彰化師範大學商業教育學系碩士論文，未出版，彰化縣。
- 程文祥(2008)。**臺東縣國民小學總務主任工作壓力及其因應策略之研究**。國立臺東大學教育研究所碩士論文，未出版，臺東縣。
- 黃紹峯(2006)。**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之相關研究**。國立臺中教育大學教育學系碩士論文，未出版，臺中市。
- 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**。屏東科技大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文，未出版，屏東縣。
- 黃景文(2003)。**九年一貫課程實施對彰化縣國民小學兼任行政工作教師的工作壓力及其因應方式之研究**。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 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，臺中市。
- 黃秋霞(2002)。**特教教師工作壓力套牢與解套之道**。**特教園丁**，17卷3期：43-48。
- 黃瑞琴(1999)。**質的教育研究方法**。臺北市：心理。
- 楊麗香(2004)。**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**。國立屏東科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 楊明達(2008)。**國立高職進修學校教師兼任行政工作壓力來源與因應策略之研究**。國立彰化師範大學商業教育學系碩士論文，未出版，彰化縣。
- 葉瑛儒(2008)。**心評教師工作壓力來源與因應方式之研究**。國立臺北教育大學心理與諮商學系碩士班碩士論文，未出版，臺北市。
- 葉兆祺(2000)。**國民小學實習教師工作壓力與因應方式之研究**。**彰化師大教育學**

報，第一輯：61-92。

詹永名(2008)。**外籍教師來臺生活適應與教學經驗之研究-以臺東縣為例**。國立臺東大學教育研究所碩士論文，未出版，臺東縣。

趙雪君(2006)。**國民中學兼任行政教師人格特質與工作壓力因應方式、工作滿意度之相關研究**。國立彰化師範大學輔導與諮商學系所碩士論文，未出版，彰化縣。

臺東縣教育處(2004年1月5日)。「國中教師授課節數參考表」(公告)。臺東縣：臺東縣國民中小學教師人事諮詢服務網。2008年11月20日，取自：<http://210.240.125.213/personnel/Default.htm>

潘淑滿(2003)。**質性研究－理論與應用**。臺北市：心理。

歐慧敏(2008)。教師工作壓力與工作倦怠間之適應歷程。**教育研究月刊**，166，109-123。

蔡玉董(2006)。**國民小學教師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，臺南市。

蔡敏芝(2007)。**高雄縣國小特殊教育教師工作壓力及因應方式之研究**。國立臺東大學特殊教育學系碩士班碩士論文，未出版，臺東縣。

鄭洸鍵(2005)。**我國高中職教務主任工作壓力與因應方式之研究**。國立臺灣師範大學工業教育學系碩士論文，未出版，臺北市。

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卷6期：7-18。

穆佩芬(1996)。現象學研究法。**護理研究**，4卷2期：195-202。

賴寶蓮(2005)。**實施九年一貫課程國小教師工作壓力及其因應策略之調查研究**。臺北市立師範學院課程與教學研究所碩士論文，未出版，臺北市。

駱仁(2006)。**國民小學兼任行政工作教師工作壓力與工作滿意度之研究-以雲林縣為例**。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

韓玉芬(2004)。**初任教師工作壓力因應策略之質性研究**。國立臺灣師範大學教育心理與輔導研究所碩士論文，未出版，臺北市。

鍾鏡輝(2007)。**臺北市國民小學特殊教育教師工作壓力及因應策略之研究**。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，臺北市。

謝慶宗(2006)。**高職 95 課程綱要實施對電機電子群專業科目教師工作壓力與因應策略之研究**。國立彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文，未出版，彰化縣。

藍采風(2000)。**壓力與適應**。臺北市：幼獅。

簡驪潔(2006)。**國中教師工作壓力、壓力因應方式及工作倦怠之研究~ 以三鶯地區教師為例**。國立臺灣師範大學衛生教育學系在職進修碩士班碩士論文，未出版，臺北市。

顏美桂(2008)。**臺北縣國小普通班教師對身心障礙學生融合教育之工作壓力與因應**

- 策略**。國立臺北教育大學特殊教育學系碩士班碩士論文，未出版，臺北市。
- 魏昌國(2005)。教師兼任行政職務工作滿意度之探討。**師說**，187，22-26。
- 魏俊華(1996)。國小啟智教育教師工作壓力之研究。載於國立臺東大學初等教育系舉辦之「**偏遠地區的教育診斷理論與實務的探究**」學術研討會論文集(頁VII~1~1-VII~1~25)，臺東縣。
- 魏國贈(2007)。**高雄縣國小教師兼任行政工作角色壓力與滿意度之研究**。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 蘇奕娟(2005)。**臺北市國民小學兼任行政工作意願及其影響因素之研究**。國立臺北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 蘇彥彰(2001)。**應用傳統因子分析與模糊因子分析於工作壓力源之比較研究**。國立交通大學交通運輸研究所碩士論文，未出版，新竹市。



貳、英文部分

- Al-Mohannadi,A., & Capel, S.(2007).Stress in physical education teacher in Qatar.*Social Psychology of Education*,10,55-75.
- Brock, B. L., & Grady, M. L.(1996). *Beginning teacher induction programs*. (ERIC Document Reproduction Service. NO.ED 399 631.)
- Cherniss, C. (1980). Preventing burnout: From theory to practice. in J. W. Jones(ed.), *The Burnout Syndrome*. London: London House Press.
- Dworkin, A.G., Lawrence, J.S., & Antwanette, N.H., (2003).Teacher burnout and perceptions of a democratic school environment, *International Education Journal*,4(2),108-120.
- Hargreaves, G. (1998). *Stress Management*. New York: Marshall Publishing.
- Howard, S., &Johnson, B.(2004).Resilient teachers:resisting stress and burnout.*Soical Psychology of Education*,7,399-420.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1980). *Stress and work managerial perspective*. New York: Scott, Foresman.
- Kokkinos, C. M., (2007). Job stressors, personality and burnout in primary school teachers. *British Journal of Educational Psychology*,77, 229-243.
- Kyriacou, C. (2001). Teacher stress: Directions for future research. *Educational Review*, 53(1), 26-35.
- Kyriacou, C., & Chien, P. Y.(2004).Teacher stress in Taiwanese primary schools. *Journal of Educational Enquiry*,5(2),86-104.
- Michelle, W. & Irvine, G.(2004). Teaching in mainstream and special schools: are the stresses similar or different? *British Journal of Special Education*,31(3),157-162.
- Shinn, M, & March, H, (1982). A Tripartite Model of Coping with Burnout. In B. A. Farber(Eds.), *Stress and Burnout in Human Service Professions*. N. Y.: Pergamum Press.
- Wilson, V.(2002).Feeling the strain: An overview of the literature on teacher' stress. Glasgow: The SCRE Center.

附錄一 訪談大綱

1. 您於初任第一年接任行政職務的原因為何？如果可以選擇您還會再繼續接任行政工作嗎？為什麼？
2. 您覺得初任教師兼任行政職務的行政工作壓力大嗎？主要壓力來源為何？為什麼？
3. 教學第一年又兼任行政職務，在「教學效能」上感受的工作壓力大嗎？為什麼？
4. 延續上題，您在「人際關係」(上級、同事、學生、家長、自我等人際互動)上所感受的壓力大嗎？為什麼？
5. 延續上題，您在「時間支配」方面感受的工作壓力大嗎？為什麼？(如：行政工作、教學、休閒…等的時間分配)？
6. 延續上題，在「專業知能」(如：行政法規、教師權益、教育政策…等)感受的工作壓力大嗎？為什麼？
7. 教學第一年又兼任行政職務，曾經讓您產生「角色衝突」或是「角色」與「內在」個性衝突的困擾嗎？
8. 面對工作上的壓力，您採取的因應策略有哪些？(如：如何解決工作上面臨的問題、如何排解壓力所引起的負面情緒)，有效嗎？為什麼？