

南華大學社會科學院國際事務與企業學系公共政策研究碩士班

碩士論文

Master Program in Public Policy Studies

Department of International Affairs and Business

College of Social Sciences

Nanhua University

Master Thesis

原住民重點學校國小教導主任工作壓力及因應方式之研究—

以南投縣仁愛鄉為例

The Study on Working Stress and Coping Strategies for the
Director of Study Affairs in School with Special Indigenous Focus:
A Case of Elementary School in Ren'ai Township, Nantou County

何昌明

Chang-Ming Ho

指導教授：彭安麗 博士

Advisor: An-Li Peng, Ph.D.

中華民國 109 年 6 月

June 2020

南 華 大 學

國際事務與企業學系公共政策研究碩士班

碩 士 學 位 論 文

原住民重點學校國小教導主任工作壓力及因應方式之研究

—以南投縣仁愛鄉為例

The Study on Working Stress and Coping Strategies for the
Director of Study Affairs in School with Special Indigenous
Focus: A Case of Elementary School in Ren'ai Township,
Nantou County

研究生：何 昌 明

經考試合格特此證明

口試委員：李 坤 奇

彭 安 麗
陳 希 宜

指導教授：彭 安 麗

系主任(所長)：張 文 雄

口試日期：中華民國 109 年 06 月 13 日

謝 誌

在邁向不惑的年紀之際，終於也要完成人生的第一本書，回想起完成這本論文的過程，從選定題目後就是「構思、搜尋、試寫、討論、修正」等無限重複的輪迴，雖不至於嘔心瀝血，但日有所思、夜有所夢，縱使腦海中千頭萬緒，也要在完成自己工作業務以後，趁著激盪出的浪花尚未靜如止水以前，逐一理出一個頭緒，這樣牽腸掛肚的生活，好似年輕時追尋女孩的讓人忐忑不安，也有如電玩遊戲打怪升等般的令人興奮莫名。

「學海無涯」又「學無止盡」，每每走進「學海堂」就覺得自己有如漁夫在海上捕魚撒網，沒有大風大浪的翻騰，哪能得到富足的收穫？在這裡還是要感謝在同一條船上一起出航的幾位船員：毅豪、峯瑞、育旻。雖然兄弟捕魚，各自努力，但彼此的加油打氣、分工合作、關心問候，都讓我們在書寫論文的過程中或者完成學校的各式文件，都有了信心與力量，更重要的是在最後要上岸的口試考驗時，放下身段、不分彼此的團隊合作，讓我們最終都能滿載而歸，順利靠岸。

「師者，所以傳道、受業、解惑也」，謝謝我們的船長—安麗教授的用心與陪伴，雖然幾度在收網過程中因為江郎才盡、文思枯竭而差點前功盡棄、棄船逃逸，但教授總是在關鍵時刻導引我們到正確的方向，讓我們不至於會大海撈針，迷失方針，尤其教授那溫柔略帶點堅持的口吻，似乎對於我們的迷航都在意料之中的不疾不徐，給我們很多的安定感，真心感謝教授的耐心與指導。

「一日夫妻百日恩，百日夫妻似海深」，最後要謝謝在我的人生路上不斷支持我、扶持我的太太，許多的人生關卡都有妳的參與和協助，從決定攻讀碩士的出海遠洋到現在得以滿載而歸，也都要歸功在妳的守護家庭與分憂解勞，讓我可以無憂無慮徜徉在浩瀚的學習知識裡，真心感謝妻子的體諒與包容。

工作了十年，然後又重新回到學生的身分，多了份人生歷練才知道反璞歸真的美麗，「人生該是不間斷的學習歷程」，我會記得 2020 年的這份美好，帶著彼此的祝福重新啟航，以嶄新的身分持續航向知識的新大陸。

摘要

本研究旨在探討南投縣仁愛鄉原住民重點學校教導主任的工作壓力及因應方式，瞭解原住民重點學校教導主任在執行工作時的工作壓力狀況與面對到工作壓力時所採取的因應方式，並探究不同背景的原住民重點學校教導主任在工作壓力以及工作壓力因應方式有何差異，最後針對研究結果，提供建議給原住民重點學校教導主任、學校及教育行政單位參考。

本研究採質性研究的方式，運用文獻分析法及深度訪談法，訪談 8 位南投縣仁愛鄉原住民重點學校教導主任，歸納、整理、分析所有訪談資料後，獲致以下的研究結論：

壹、原住民重點學校教導主任工作壓力來源：

一、工作負荷層面：

- (一) 原住民重點學校教導主任身兼數職
- (二) 頻繁的人事調動及業務銜接
- (三) 固定資料填寫及計畫核銷
- (四) 家長對教育較不重視

二、專業知能層面：

- (一) 面對到無法解決的難題時
- (二) 帶領教師自我進修、精進教學

三、角色期待層面：

- (一) 在教師工作分配與磨合上
- (二) 教導主任擔任學校居中的角色

四、變革適應層面：

- (一) 課程規劃與設計上展現專業知能
- (二) 學生要能適性發展卻又實施學力檢測排序

貳、原住民重點學校教導主任在面對工作壓力時，最常採取面對解決的因應方式，

而幾乎很少使用延宕逃避的因應方式。

參、背景因素中族群身份、工作經驗、學校特色對原住民重點學校教導主任的工作壓力有顯著差異；背景因素中，工作經驗對原住民重點學校教導主任的工作壓力因應方式有顯著差異，其餘則沒有明顯的差異。

關鍵詞：原住民重點學校、教導主任、工作壓力、因應方式



Abstract

The purpose of this study is to explore the work stress and response methods of the director of study affairs at school with special indigenous focus in Renai Township, Nantou County. It is also to understand the work stress of the directors of different background and their performance at work and the response to work stress. Finally, according to the research results, some suggestions are provided.

The research methods in this study are literature analysis and in-depth interviews including eight directors of study affairs. After summarizing, organizing and analyzing all the interview data, the following conclusions were obtained :

1. The source of work stress of the director of study affairs :

First, workload level :

- (1) the directors of study affairs have several job positions.
- (2) Frequently personnel changes and business connections.
- (3) Fill in fixed data and write off plan.
- (4) Parents are pay less attention to children's education.

Second, the level of professional knowledge :

- (1) When facing with unsolvable problems.
- (2) To lead teachers to self-education and intensive teaching.

Third, the role expectation level :

- (1) On the assignment and running-in of teachers.
- (2) The director of study affairs takes the role of center in the school.

Fourth, the transformation adaptation level :

- (1) To demonstrate professional knowledge in curriculum planning and design.
- (2) Students must be able to develop in an appropriate manner, but the academic test rankings is carried out .

2. When facing work stress, the director of study affairs most often adopt the method of coping with solutions, and rarely use the method of coping with procrastination.
3. Participation, background factors, ethnic group identity, work experience, and school characteristics have significant differences in the work stress of director of study affairs ; among background factors, work experience has significant differences in the response to work stress of director of study affairs and there is no obvious differences for the other factors.

Keywords: school with special indigenous focus, director of study affairs, work stress, response method



目 錄

謝 誌.....	I
摘 要.....	II
Abstract.....	IV
目 錄.....	VI
圖目錄.....	VIII
表目錄.....	IX
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	8
第三節 研究流程與章節安排.....	9
第四節 名詞釋義.....	11
第二章 文獻探討.....	14
第一節 原住民地區學校現況之探討.....	14
第二節 工作壓力的涵義與相關理論.....	19
第三節 教師面對工作壓力之因應方式研究.....	37
第四節 原住民地區教師工作壓力及因應方式之相關研究.....	47

第三章 研究方法與設計.....	54
第一節 研究架構與研究方法.....	54
第二節 研究對象與訪談題綱.....	61
第三節 研究範圍與研究限制.....	65
第四節 研究倫理.....	67
第四章 研究結果分析與討論.....	70
第一節 背景因素對工作壓力與因應方式的影響.....	70
第二節 原住民重點學校教導主任工作壓力現況分析.....	83
第三節 原住民重點學校教導主任工作壓力因應方式分析.....	103
第五章 結論與建議.....	132
第一節 結論.....	132
第二節 建議.....	138
參考文獻.....	143
壹、中文部分.....	143
貳、英文部分.....	152
附錄.....	155

圖目錄

圖 2-1 南投縣立國民小學十二班以下學校行政組織圖.....	15
圖 2-2 工作壓力與工作心厭關係的理論模式.....	31
圖 2-3 Moracco 和 Mcfadden 教師壓力模式.....	34
圖 2-4 Tellenback、Brenner 及 Lofgren 的教師工作壓力模式..	35
圖 2-5 陳素惠教師工作壓力模式.....	36
圖 2-6 Lazarus & Folkman 的壓力過程模式.....	40
圖 2-7 Powell 三個層次之因應方式.....	44
圖 3-1 研究架構圖.....	55
圖 5-1 教導主任壓力因應方式統計百分比圓形圖.....	137

表目錄

表 2-1 壓力定義一覽表	20
表 2-2 國內外研究者對教師工作壓力定義彙整表	22
表 2-3 教師工作壓力來源一覽表	26
表 2-4 壓力因應定義表	38
表 2-5 Justice 壓力因應矩陣.....	43
表 2-6 國內研究者對於教師工作壓力因應方式之相關研究.....	45
表 2-7 國外研究者對於教師工作壓力因應的方式	46
表 2-8 原住民偏遠地區教師工作壓力相關研究彙整表	47
表 3-1 訪談對象基本資料一覽表	62
表 3-2 訪談題綱	62
表 4-1 背景因素對工作壓力來源的影響一覽表	76
表 4-2 背景因素對壓力因應方式的影響一覽表	83
表 4-3 受訪者工作壓力來源回應一覽表	102
表 4-4 受訪者工作壓力選擇因應方式一覽表	131

第一章 緒論

蘇格拉底曾說：「教育不是灌輸，而是點燃火焰。」如果說教師是點燃學生學習火焰的助手，那主任的角色就是點燃自己的生命之火，在黑暗中照亮世界並且引導老師有系統且無後顧之憂的讓孩子發光發亮。

本章共分為四節，第一節針對研究主題說明研究背景與研究動機，敘述原住民重點學校的教導主任其角色多重性與重要性；第二節敘述研究目的並提出研究問題，以利教育有關單位及未來研究之參考；第三節說明本研究之研究流程與章節安排。第四節為相關名詞釋義，針對本研究所運用之重要名詞加以釋義，更清楚具體的界定研究問題。

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

台灣是個多元化且包容性強的社會，政治的解嚴與改革的開放，加上民眾的求新求變，使台灣在極短的時間內已經快步入已開發國家的行列，在改革的浪潮上，教育改革也不落人後，2001年9月起推動「九年一貫教育」，再到2019年「108課綱」的全國正式上路，再再的也讓學校教育逐步走向多元化、本土化、國際化。

「原住民族教育法」於1998年6月公布施行，作為推動原住民族教育的根本法源，該法明確指出，原住民為原住民族教育之主體，政府應本於多元、平等、自主、尊重之精神，推展原住民族教育，並以維護民族尊嚴、延續民族命脈、增進民族福祉、促進族群共榮為目的，由教育部與原住民族委員會就主管權責分別辦理原住民族之「一般教育」及「民族教育」。(教育部，2002)。

隨後原住民族委員會於法案通過以後，也撰寫了「原住民教育政策白皮書」，其中內文有提到台灣為多元族群、文化薈萃之地，台灣族群之語言及文化具有其特殊代表性，為因應台灣社會發展需要，促進多元文化之理解與尊重，有關族群議題在教育面向之推動，不僅保存本土文化資產，更服膺世界主流，然後又提到

近十年來，受到國際多元文化及臺灣本土文化思潮的影響，原住民族的文化更受重視，政府也挹注資源，希望透過教育來保存原住民族。(原住民族委員會，2002)。

所以當原住民族教育成為國家重要的推動方案以後，「原住民重點學校」的政策規劃孕育而生，其推行的層面涵蓋極廣，在 2013 年 12 月 31 日行政院兩部會-教育部及原住民族委員會發布了「原住民族教育五年中程計畫（2016 年至 2010 年）」，其內文有提到民族教育要以培養具原住民族文化內涵與族群認同為本體，並結合民族智慧與一般教育形塑社會競爭力之下一代」為主軸；以「回歸法制基本權利，堅固基礎學習素養，開創民族教育新局，實踐多元文化理想」為目標，期望透過教育的歷程，來開創原住民的教育新局，翻轉原住民學生在經濟與教育上的劣勢。此計畫涵蓋制度、學校行政、課程、教學、師資培育、招生、家庭教育、體育衛生及研究發展等指標，在「預期關鍵績效指標及評量標準」項度中，與小學教育有相關的指標有：「深化推動民族教育」、「強化原住民族幼兒教育品質」、「提升原住民族國民教育成效」等，可以想見身在原住民重點學校的教職工作者，加上十二年國教新課綱的正式上路，「原住民重點學校」除了應承擔一般學校該有的教育功能，更需身負原住民族文化傳承之責任。

十二年國教新課綱的正式上路，其理念有別於過去傳統教育是以學習知識為目的，而是學生不僅是要一起學知識，還要能將知識運用和實踐於生活之中，也就是所謂的素養。十二年國教推行的最終目的在於培養學生成為「終身學習者」，能自主選擇適合的學習方式，並且對於日常遇到的問題，能夠進行系統性思考和判斷；能運用各種工具及管道與人溝通，並且有效與人互動；能具備社會多元性，了解文化差異性及適應群體的互動。簡而言之，新課綱希望可以讓學習者所學活用出來，在生活中落實，成為生活實踐家。

以各國民小學階段來說，十二年國教新課綱將學校課程分為「部定課程」和「校訂課程」兩種，「部定課程」是由國家統一規劃，將過去九年一貫的七大學習領域調整成八大領域，而「校訂課程」又稱為「彈性學習課程」，則由各校以發展學校本位的特色課程、議題探究、跨領域學習專案或是安排其他強化學生的適性

課程為主。所以 108 課綱真正核心上的改變，就是強化了學校本位課程的發展。

學校本位課程(school-based curriculum)係指以學校本身的經營理念及學生需要為核心，校內教師為主體，校園環境及資源為基礎，並考量校外社區的特色及大眾的期望，同時符應中央及地方教育主管機關法令與政府規範之下，規劃設計課程，並予以實施及評鑑。學校本位課程打破由上而下傳統的課程運作模式，強調由下而上的課程決定形式，將課程的主體，交還給學校、教師及學生。

所以學校本位課程的發展要以「學校」為中心，重視學校人力的整合與各司其職也非常強調社區資源的盤點與運用。所以在學校本位課程發展下，理想上它是一種「參與」、「合作」和「共享」的活動和文化。

如果說校長是學校發展方向的領航者，那教導主任可說是學校發展及政策推動的關鍵角色，主任是校長職務的代理人，也是校長與教師間的協調者，更是學校政策推行的執行者，所以教導主任具有多重角色，其工作執行層面也是多種面向，不只要兼顧橫向的聯繫更要重視縱向的溝通。

然而理想上當成員之間都能夠緊密配合並且一切都是以學校組織利益為優先考量，則一切都將完美的運行著，然而事實不然，總有許多因素影響著行政領的領導與政策執行的完成度，如潘慧貞(2001)曾提到，影響校長（主任為校長的代理人）實施課程領導的因素有：（一）教育行政主管機關的政策、要求與資源的提供；（二）學校內的組織文化與氣氛；（三）學校課程願景與任務的優先順序；（四）校長所抱持的價值信念、課程哲學及其領導風格；（五）教師參與意願、時間及其所具備的知能；（六）家長對學生學習成效的關切及家長與社區人士的期望、認同、配合度。

王月美(2001)從課程領導的實施歷程分析歸納六項課程領導的影響因素：（一）課程因素：課程本身的特性、課程與教師、教師與教師之間相互影響。（二）校長因素：對課程領導的明確瞭解、專家的協助、課程領導者角色的定義和期望、領導者的風格、領導者的行為和行為傾向、領導者的困境、領導者的態度和能力、時間管理、充分的權力和伴隨的責任。（三）教師因素：學校教育生態的影響、

教師的認同與意願、教師的時間與負荷、教師的合作性、教師專業的知能與訓練。

(四) 組織因素：學校組織結構與氣氛、組織發展、經費、資源、諮詢服務等支援系統、教師流動、學校規模。(五) 社區因素：家長和社區的理解、認同與支持。(六) 教育政策：制度、行政結構、人事法規、經費、獎勵、技術支援等政策與學校實際情境之斟酌考量。

加之現今學校的行政體制也從過去由上而下的科層體制，轉為更強調教師的專業自主權，其中學校主任的角色更是關鍵，所以主任若能配合校長辦學理念，做好行政的推動工作，學校必然能將行政的效能運轉到極致。但也因此主任必須提供更為多元的服務、人性化的管理、專業式的協助及理念式的溝通，在此情形之下，主任必須對行政工作投入更多的時間和精力，使其所面對的工作負荷更形沈重，尤其又身在原住民重點學校，學校必須承擔文化傳承的功能與期待，其產生的工作壓力及究竟要採取什麼樣的因應方式做為調適之道，才能讓校務行政運作的更流暢，學校人員更加和諧且能如期完成教育主管機關所交辦的任務，值得去研究探討。

貳、研究動機

一、偏鄉學校的困境與兩難

研究者本身為南投縣仁愛鄉的教職人員，從2018年8月起擔任原住民重點學校的教導主任工作，工作經驗至今一年左右，對於工作內容尚在初步建構階段，雖然書本及各博碩士論文都能搜尋到「主任的角色與功能」，也在國家教育研究院儲訓時接受到系統性的培訓過程，但研究者身在南投縣仁愛鄉的原住民重點學校，其學校皆為六班以下的小校，以教育部各級學校分類來說，仁愛鄉的學校全部都為原住民的極偏學校，對比都市或者不山不市的學校來說，學校首當其衝面對到的就是帶來「行」的不便，「行」的不便第一個衍伸出來的問題就是原住民學校常要發展學校特色或者辦理城鄉交流活動都會遇到交通不便的極大困境，其交通成本不是都市地區學校可以比擬的，但又礙於法規的限制，常會讓行政人員面對到經費不足的困境，或者需要央求教師或家長義務載運，前置作業加上人員的調

度與溝通協調，對於行政工作者來說是一件相當大的挑戰。

「行」的不便第二個衍伸出來的就是教師流動率高，代理教師比例過高的問題，偏遠地區學校的交通狀況與通勤時間，常是許多外地老師考量的重要因素，單身未婚都還好，有了家庭與小孩，介聘到更接近自己家鄉的學校都是人之常情，這是偏鄉學校無法避免的宿命，所以當學校每年都在培養新人，每年都在調度人力工作，每年都在重新培養與人之間的溝通默契，其政策常常是無法有效延續，更無法作出具有前瞻性的規劃，學生的學習更是大打折扣，一個時常要面對學校人力歸零重整，工作重起爐灶的主任，其壓力更是倍增。

加上部落教育資源及風氣不足，文化刺激更是不利，造成部落多數家長的觀念上，就不像在都市家長這樣的積極關心孩子的成長與教育，一方面偏鄉學校在自成一格的生態系統下，缺乏競爭與生存壓力，導致於學生及家長容易滿足現狀，導致於學生學習表現就不會有所要求或期待，所以身負教育功能與重任的教職人員，面對教育主管機關對於確保學生基本學力的要求之下，身為第一線把關教學的主管單位-教導主任，會有學力提升「教」的壓力。

十二年國教新課綱強調學校課程的自主性與多元性，尤其現今少子化的年代，如何發展學校特有且吸引人的賣點，來開拓生源，變成現今偏鄉小校極力突破的困境，學校不再拘泥於智育成績的提升，而是劍走偏鋒的過份強調特色課程的展現，加上社會刻板印象認為原住民都在音樂與體育表現上有天份，而忽略了孩子的基本學力，更有甚者學校投入大量的人力與物力資源在學校特色的發展上，身為學校課程領導角色的教導主任，會有學校求新求「變」的壓力。

綜合上述研究者自身所面對到的壓力困境，研究者想要透過質性研究，選擇擔任教導主任的教育先進，透過與當事者面對面訪談進行資料搜集，更能深入瞭解目前原住民重點學校教導主任的工作內容與現況，是本研究欲探討的研究動機之一。

二、行政工作的多元而複雜

有許多報導和研究顯示，「行政大逃亡」是目前台灣各級學校普遍所遇到的

現象，在原住民鄉鎮的學校更是如此，人間福報於108年8月15日的社論曾提到：這幾年中小學教師上演行政大逃亡，但今年更是激烈，主要有數個原因：首先是年金改革之後，教師接任行政加給並不能納入退休基數；其次是兼任行政職每月只有幾千元的加給但是寒暑假卻要到校上班；第三，兼行政要負責的考評工作愈來愈重，會議也愈來愈多；第四，今年開始要面對十二年國教新課綱的正式上路，業務更為繁瑣多變。

前兩項的因素是很實際的經濟利益為考量，擔任主任的工作所領到的行政加給並不會比擔任導師所領到的導師費還要多，甚至有的學校的情況是擔任組長又兼任導師，其整體所領到的加給和導師費，竟然比擔任主任還要多，然後主任更必須扛下更多的行政責任。上班的日子比較長，錢又領的比較少，責任擔的也不比人少，若不是對教育行政有熱忱的教師，或者只是要累積主任的年資，將來想要往校長之路邁進，有誰會願意擔任。

後兩個因素則是目前各級學校所面臨到的行政業務量的問題，主任工作不只要處理校內一般行政業務，時常要面對教育主管機關的一些評鑑和訪視，研究者就目前服務的學校至今，已經遇過「教育優先區計畫的成果評鑑」、「基層訓練站的到校訪視」、「鼓勵原住民多元智能成果評鑑」、「藝術與人文深耕計畫成果評鑑」、「學校總體課程計畫製作與評鑑」、「特殊教育評鑑」、「健康促進學校成果評鑑」、「資通安全計畫成果評鑑」，接著一年也要面臨「英語輔導團到校訪視」、「本土語輔導團到校訪視」、「交通安全到校訪視」、「友善校園到校訪視」、「公開授課計畫到校訪視」，幾乎已經變成每月一評鑑，每季一訪視，申請的計畫經費越多，訪視與評鑑也越多，評鑑結果不良的學校要複評並且到校實地訪視，評鑑結果好的學校表揚之餘，也要在全縣國小主任面前做簡報分享，如此與日俱增的學校評鑑與訪視，主任更是扮演計畫執行、業務分工與最終成果蒐集與製作最重要的運轉中樞。學校老師願意配合、衝勁十足且氣氛和諧那是三生有幸，像我們這樣的小學校，因為人數少，所以每位老師的職掌工作很重要且彼此之間的業務都具有關聯性，只要有一位老師不配合，處處勾心鬥角搞

抵制運動，那可會造成學校停擺或者延伸出更多造成組織效能低落的後遺症。研究者有幸在一所氣氛和諧且願意配合上級機關交辦之事項的偏鄉小校，但因為本身年資淺且代理老師眾多，時常要能符應上級的指示與要求並且又要兼顧教師們的情緒抒發與和諧氣氛而備感壓力，美其名是承上啟下，更實際的是成為校長與教師間的夾心餅乾，實在難為。

加之今年開始全國各級學校全面推動「十二年國教新課綱」，逐年調整校定課程的實施比例，並規定原住民重點學校需於校訂課程的每週節數中，發展至少一節的民族課程，其課程內容涵蓋到哪裡?範圍到哪裡?幾乎是摸著石頭過河，就如同朱原慶(2019)提到：

就在前些年，由教育部和原委會最新提出的《發展原住民族教育五年中程計畫（105-109年）》（教育部、原委會，2015）中，可以看到學校的主管機關——教育部，仍然首重於「一般教育」政策的推行；在民族教育的部分，計畫內容大多尚處於研議、評估、協調與形塑績效評鑑模式等，初步的發展階段；未能看出得就現今文化教育衰頹的緊急情勢，提供有效解決辦法的能力，只是一再地撥發大量經費，予以地方去盲目地規劃，執行空泛的策略目標。

當上級機關都還在研議規劃民族教育的時候，就要我們基層地方學校發展出自己的一套民族教育課程系統，所以在這樣已經是如此繁重的行政業務量的情形下，又面臨教育主管機關要求的課程自主化、在地化並發展學校特色，讓研究者想瞭解現今仁愛鄉從事教導主任工作的教育先進們在面臨上級要求及下級請求的情境下，所面臨到的工作壓力現況為何?有哪些因素是擔任教導主任工作的壓力主要因素?是本研究欲探討的研究動機之二。

三、外在環境的期待與挑戰

台灣教師壓力主要源植於學生管教、家長教育理念的出入、校長的管理風格、社會大眾的輿論與政府多變動的教師政策等，而壓力所造成的倦怠感會改變教師的心理、生理與行為狀態，進而影響專業發展與教學效能，學生的學習效果可能因此而下降，基於教師身心健康、教學效能的考量，教師的工作壓力已成為不可

忽視的議題(劉雅惠，2011)。

隨著時代的變遷與進步、教改政策的積極推動，使得現在的教師除了要面對繁瑣的教學工作外，更要應付來自家長、社區、及學生各層面的壓力和他們對教育的期待。教師面臨來自不同背景的學生和家長，以及各式各樣的教育改革加上繁重的非教學工作，導致教師工作壓力有增無減（郭生玉，1994）。

國小主任肩負著學校課程推動、校園生活管理、學校特色發展、教師問題解決、教師進修與提升、家長溝通橋樑等種種責任，也說行政是教學的後盾、教學的支援，因此承受著校長、教師、家長及學生高度的期待與角色形塑，尤其當學校正面臨教育改革的課程轉型與學校特色的發展時，主任更是要花比別人更多的心力與時間掌握社會脈動，活動預先規劃、超前部署等，更要媒合產官學資源，隨時增添課程發展的籌碼，讓學校得以順利運轉、老師得以自我提升並且打造獨一無二的學校特色口碑，上級突如其來的變化球及績效管理、數據治國的現象，一再考驗從事主任工作的敏銳度與果斷性，而更增添此工作的難度與壓力。

因此上述可知，主任工作是一份苦差事，面對龐大的行政業務工作、課程推動及人員管理等工作，在多重角色的工作壓力與挑戰下，但仍然有許多國小主任持續的留在工作崗位上盡心盡力、發光發熱，揮灑自己對教育的熱愛，保持自己對教育的初衷，甚至從原本的代理主任經過幾次的甄試成為正式的主任，前仆後繼的將主任工作視為人生重要的里程碑。國內對教師或者教師兼任行政在面臨工作壓力之策略的頗多，但研究原住民部落小學這個區塊較少，因此研究者欲透過質性研究，能更清楚瞭解長期擔任原住民重點學校教導主任所面對的壓力為何?極其因應之策略和長久的生存之道，作為日後研究者或從事原住民地區學校主任之參考，是本研究欲探討的研究動機之三。

第二節 研究目的與問題

根據上述研究背景與動機，本研究旨在運用質性研究中文獻分析與深度訪談法，透過對仁愛鄉教導主任的半結構式訪談，並輔以文件資料之蒐集與分析，

整理仁愛鄉教導主任對從事主任工作的經驗想法、學校現況、人際關係、互動氛圍、面臨困境、工作壓力感受及因應方式，以達成對研究目的之探討，並希望能夠提供一些除了現有因應的方式以外的其他解決策略，以適度調適擔任主任的工作壓力，增進教導主任參與工作的積極度及意願，在維持校務運作及自身身體保健中取得一個平衡點，並提供相關建議給教育主管機關做為未來教導主任工作的職掌分配時的參考及適時調整施政方針，改善教育從業人員的環境。

在了解仁愛鄉原住民重點學校教導主任的工作背景與研究動機後，本研究根據上述研究背景與動機，提出欲探討的研究目的與待答問題，詳述如下：

壹、研究目的

本研究之研究目的為期望透過研究，瞭解仁愛鄉原住民重點學校教導主任的工作壓力現況與因應方式，並探討在身份及工作年資不同之下，教導主任所採取的因應方式之差異情形，具體內容如下：

- 一、了解仁愛鄉原住民重點學校國小教導主任的工作壓力現況。
- 二、分析仁愛鄉原住民重點學校國小教導主任面臨工作壓力的因應方式。
- 三、探究仁愛鄉原住民重點學校國小教導主任因應方式之差異情形。
- 四、針對研究發現，提供相關建議給其他鄉鎮原住民重點學校教導主任及教育主管機關參考。

貳、研究問題

根據上述的研究動機與目的，本研究之研究問題如下：

- 一、仁愛鄉原住民重點學校國小教導主任的工作現況為何？
- 二、仁愛鄉原住民重點學校國小教導主任面臨到工作壓力與困境時，所採取的因應方式為何？
- 三、仁愛鄉原住民重點學校國小教導主任，所面臨工作壓力與工作困境時其因應的方式差異情形為何？

第三節 研究流程與章節安排

壹、研究流程

本研究以質性研究為基礎，透過相關文獻及深度訪談法蒐集資料，最後分析資料，形成有意義之主題。本研究流程共分成七個階段，以下圖 1-4-2 所示。

一、確立研究方向與主題

透過檢視自身所處的環境，工作中所遇到的切身問題，有了初步的動機與想法以後，透過相關資料的蒐集，期刊論文及書籍的閱讀，確定研究方向與主題。

二、撰寫研究動機與目的

初步蒐集與本研究相關文獻、期刊與書籍資料後進行分析、比對、歸納、統整以後，確立本研究之目的，並開始著手撰寫研究動機與目的。

三、文獻搜集與探討

蒐集並閱讀相關期刊論文、專書等資料，藉由分析與歸納文獻，撰寫本研究架構與建立本研究之理論基礎。

四、編製研究工具

採用文獻分析與訪談方法為研究方法；依文獻分析擬定訪談大綱初稿，尋找南投縣仁愛鄉地區合適之研究個案，並透過書面或口頭承諾，徵求其研究參與意願。

五、進行訪談

依正式訪談大綱並藉由半結構深度訪談法，與受訪者進行訪談，並以錄音的方式記錄訪談過程。

六、分析訪談資料

將所蒐集到的訪談資料加以整理與分析。

七、撰寫研究結論與建議

依據資料分析的結果，進行研究結論的撰寫，並具體提出研究之建議。

貳、章節安排

本研究依據動機與目的，共擬定五個章節分述如下：

第一章為緒論，包括研究背景動機、研究目的與問題、研究流程與章節安排、名詞釋義。

第二章為文獻探討，包含國內外研究教師或教師兼任行政職務所面臨到的工作壓力相關理論及教師壓力因應方式之相關研究，以做為本研究之理論基礎。此外也探討我國偏遠地區原住民重點學校實施民族教育的實施概況及學校主任工作職掌狀況。

第三章為研究設計，包含研究架構與研究方法、研究對象與訪談題綱、研究範圍與研究限制及倫理。

第四章結果分析與討論，藉由與訪談者訪談內容得到的資料做歸納與分析，以瞭解南投縣仁愛鄉原住民重點學校教導主任對工作壓力的感受及面對工作壓力主要採取的壓力因應方式。

第五章結論與建議，歸納研究結果與發現並做出結論，提供目前或未來擔任原住民重點學校教導主任在面對工作壓力時的參考，最後對教育行政單位，原住民偏鄉學校及未來的研究提出具體建議。

第四節 名詞釋義

根據本研究之研究主題與目的，茲將本研究相關之重要名詞「原住民重點學校」、「教導主任」、「工作壓力」、「因應方式」分別定義解釋如下，以求本研究名詞意涵的一致性與明確性：

壹、原住民重點學校

根據王雅萍（2005）提到，原住民重點學校有廣狹兩義，狹義是依照 2004 年 9 月 1 日修正通過的《原住民族教育法》第四條第六款指原住民重點學校有廣狹二義。狹義是依照 2004 年 9 月 1 日修正通過的《原住民族教育法》第四條第六款指「原住民學生達一定人數或比例之中小學。」其人數或比例依照 2005 年 9 月 13 日會銜修正發布的《原住民族教育法施行細則》第 3 條「本法第四條第六款所定原住民學生達一定人數或比例之中小學，在原住民族地區，指該校原住民學生人

數達學生總數三分之一以上者；在非原住民地區，指該校原住民學生人數達一百人以上或達學生總數三分之一以上，經各該主管教育行政機關視實際需要擇一認定者。」依此標準，全國原住民鄉鎮裡，共有 255 間中小學可稱為「原住民重點學校」，

廣義來講，台灣教育史上開始出現原住民重點學校，一開始是「從發展與改進原住民教育第二期五年計畫」(88-92)，省政府就有原住民重點職校，之後在 1994 年開始陸續提出的教育改革計畫與行動方案中都會有相關的方案，從 2001 年開始執行全國教育改革行動中建立原住民教育體系的政策方向：例如「制定原住民族教育法」加強輔導原住民職業教育重點學校培育各類技職人才、「加強輔導原住民重點中等學校（含完全中學），培育原住民人才」、「透過各級教育行政機關，選定原住民語言、文化、藝術等之重點發展學校」、「鼓勵大學設立原住民族學院」。鼓勵及協助民間興辦原住民社區學院，以培育原住民各類人才」、「補助原住民小學附設幼稚園（班），提升幼兒入園率」、「研議實施原住民學生十二年國民義務教育之可行性」，此處重點學校就出現涉及中學、技職教育及重點發展的學校。

貳、教導主任

依據國民教育法第十條規定：「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。」

另依據南投縣政府教育處於 2019 年 8 月 23 日所頒布之「南投縣立國民小學行政組織設置編制表」規定，十二班以下學校設置教導處、總務處等兩處室，因此本研究所指國民小學教導主任，乃指依國民教育法第十條任用之南投縣公立國民小學之教導主任。包含經過儲訓並獲校長聘任之公立國民小學教導主任以及代理教導主任。

參、工作壓力

本研究所指工作壓力是指教師在執行學校工作相關環境中，從事在教學、行政與學生、

家長、同事的互動過程中，個人與環境產生交互作用，超出自己所能處理的狀況，使個體身心失衡，導致無法適應，而衍生出負面的情感反應（莊鎧溫、王怡婷 2010）。

肆、因應方式

因應方式是指當內在心理需求與外在環境變化對個體造成威脅，個體感覺過度負荷，無法承受，必須尋求外力協助或自我處理的一種解決方式。



第二章 文獻探討

本研究旨在探討南投縣仁愛鄉國小教導主任所面臨到的工作壓力與因應方式，為確立本研究的理論基礎，研究者蒐集相關文獻加以整理歸納分析，選擇與研究主題相關的資料進行探討。本章依據研究目的，將相關文獻綜合整理成四節：第一節原住民地區學校現況和主任角色與功能之探討，第二節探討教師工作壓力的涵義與相關理論，第三節教師面對工作壓力之因應方式相關理論與研究，包含各學者提出之壓力因應策略之方法及國小主任面對壓力之因應策略相關研究。分別詳述如下：

第一節 原住民地區學校現況之探討

近年來經濟環境與社會風氣的巨變，造成台灣地區人口結構改變，少子化現象的趨勢以嚴重衝擊到國民小學的生源，過去人數就偏少的原住民地區學校來說，更是如此。根據教育部統計處 2018 年 5 月的資料顯示，國小適齡兒童入學人口數自 95 學年因 89 年龍年出生者屆齡入學後逐年減少，加以 98 年虎年出生者銳減影響，105 學年降至 18 萬 27 人新低，106 學年則為 18 萬 8,087 人，較 105 學年回升 8,060 人，其後 107 學年受 101 年龍年出生者大增影響，增加至 22 萬 1,104 人，其後延續下滑態勢，至 122 學年銳減為 16 萬 9,677 人。許多中大型學校因學生數銳減，班級數降低成為小型學校，而小型偏遠學校因此面臨降為分班分校，甚至裁校的命運。小型學校儼然成為國小主流型態，研究者所身處的山投縣仁愛鄉地區原住民學校，皆為 12 班以下的小型學校，因此在本研究中探討小型學校的現況，將有助於了解原住民地區學校教導主任工作壓力及職業倦怠之形成背景，以利後續研究之進行。

壹、小型學校教導處組織與職掌

教育部頒定國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則第 5 條：「直轄市、縣（市）政府得依學校分布情形或學生人數多寡，視財政狀況及實際業務需要，於不違反相關法律規定下，就職員員額編制另訂有關規定，不受前二

條規定之限制」，因此，各縣(市)政府依財政現況，給予學校員額編制自有所不同。依據行政院主計總處 2016 年所發布之「各直轄市及縣（市）政府財力分級表」所示，南投縣政府財力等級隸屬於第 4 級(最高等級為第 1 級)，故南投縣政府於 2019 年 8 月 23 日所頒布之「南投縣立國民小學行政組織設置編制表」規定，在財政考量下，將國小十二班以下學校設教導及總務二處，各置主任一人，十三班至二十四班設教務、訓導及總務三處，二十五班以上設教務、訓導、總務及輔導四處室。十二班以下國民小學教導處下設訓導及教務二組，由老師兼任之，其組織概況以圖 2-1 說明之。

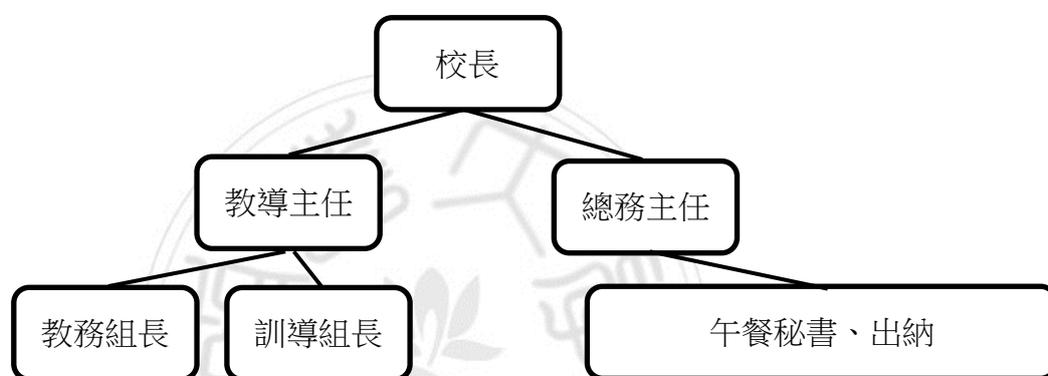


圖 2-1 南投縣立國民小學十二班以下學校行政組織圖

資料來源：研究者自行整理

國民教育法施行細則第十四條：「設教導處者，其掌理事項包括前項教務處及訓導處業務」。任晟蓀（2004）認為教導主任工作在教務處方面工作有以下十八項：

- 一、擬定校務發展計畫，掌握方向及重點，有效執行評鑑。
- 二、依據法令擬訂教務處各項章程、工作計畫，及彙編學校行事曆。
- 三、分配教師課務，協調任課問題即巡堂查課。
- 四、輔導教師教學，策劃及督導教學環境佈置及教學研究事項。
- 五、選拔教師參與校外進修或研究活動，並規劃進修或研究人員返校後與校內同仁分享心得。
- 六、辦理優良教師選拔及推薦工作。

- 七、鼓勵教師編製或選用各科補充教材，及教學資料，並審查其適切性。
- 八、規劃辦理各科作業抽查，並輔導教師改進作業評量及批改。
- 九、籌劃並舉辦「家長教學參觀日」。
- 十、會同訓導處辦理畢業典禮等活動。
- 十一、處理有關停課、調整上課及補課等事宜。
- 十二、處理校務會議及年段會議關於教務工作的建議案。
- 十三、記載並管理學校史料。
- 十四、溝通同仁觀念，以順利推動各項教務工作。
- 十五、協助本處各組組長及其他相關同仁，辦理或推動其所經管之各項工作。
- 十六、校長因公、因事、因病請假時，校務由教務組任代理。
- 十七、校長臨時交辦事項。

綜合上述工作事項，教導主任在教務面向的主要工作有課程規劃、教師精進、課務管理及校長代理人等工作。而在訓導方面工作有：

- 一、溝通同仁觀念，以順利推動各項訓導工作。
- 二、督導規劃及執行導護工作。
- 三、籌辦各項慶典活動及校內或校際活動、競賽等。
- 四、處理重大偶發事項。
- 五、模範生之選拔及好人好事表揚。
- 六、辦理冬令救濟及各項慈善樂捐活動。
- 七、督導紀念節日壁報出刊事宜。
- 八、舉辦各項幼童軍活動，經營幼童軍團。
- 九、推展志工制度。
- 十、協助政府推行政令，並規劃辦理各項社區及文康活動。
- 十一、輔導並協助本處各組組長辦理或推動其所經管之各項工作。
- 十二、協辦家長會有關工作。
- 十三、擬訂輔導室章則及工作計畫。

十四、主持輔導室工作會議及各項會議。

十五、策畫班級輔導活動時間實施團體輔導。

十六、學生輔導工作研究及推廣。

十七、充實輔導設備。

十八、家庭及社會資源聯繫，推展愛心志工工作。

綜合上述工作職掌內容，教導主任在訓導的面向有學校大型活動承辦、引進社區資源、學生管理輔導及輔導業務督導等部分，所以小型學校教導主任除了兼任教務及訓導工作外，尚有輔導室工作如特教學生的篩選、測驗、鑑定、通報以及後續的教學輔導工作，親職教育講座的規劃辦理及輔導活動的實施與推廣，也都落在教導主任的身上。因此主任可說是名符其實教訓輔三合一的多功能主任，業務量龐大且複雜，加之原住民地區學校主任還必須兼顧文化傳承及民族文化校訂課程的設計與執行，因此原住民重點學校教導主任工作壓力探究及因應方式情形，值得進一步深入研究討論。

貳、教導主任的角色與功能

國小教導主任稟承校長之命，負責全校教務工作之推動，根據歸納有以下幾種角色（吳清山，2000）。

一、單位主管角色

是教務處的主管，在小型學校就是教導處的主管，領導處內兩位組長及同仁共同推動教務工作，負起教務工作成敗之責；亦是教務會議及教師晨會的主席，裁決教務工作事項。

二、代理校長角色

校長因公、因病或其他事故請假而不能視事時，校務工作委由教務主任代理，此乃凸顯教務主任在學校行政上的重要性。

三、幕僚輔助角色

教務主任是校長的重要幕僚之一，需秉持校長辦學理念，全力輔助配合執行業務，使教務工作順利運作，且需提供有關教務資訊，供校長裁決。

四、計畫執行角色

教務主任為使教務工作推展順利，需督導所屬擬訂各項活動計畫，並隨時檢討計畫成效。故本身需擔負計畫執行角色。

五、溝通協調角色

教務工作經常與學要各處室產生密切關係，教務主任為有效推展教務工作，除了維持良好的上、下溝通管道外，也要保持良好的橫向聯繫，使各處室都能支援教務工作推動。

六、課程推動角色

教務主任具有引導教師正常教學之責，所以本身對國小課程標準、內容、及特質需要深入了解，才能有效擔負課程推動者角色，若教師在課程教學中，遭遇困難時，應給予必要的協助。

七、教學評鑑角色

教學評鑑的主要目的在確認教師的教學績效及學生的學習結果。為了提高教師的教學績效，教務主任必須隨時充實有關教學評鑑知識，提供教師們參考。

八、學藝活動推動角色

經常舉辦各項學藝比賽活動，以培養學生各種學藝能力。為使學藝活動達到培育人才的目的，教務主任應重視這些活動的價值，全心投入這些活動的推展。

九、教學研究倡導角色

實施九年一貫課以後，學校依規定應成立「課程發展委員會」與「各學習領域課程小組」，規劃「學校本位課程」，進行「行動研究」等教學研究會組織，教務主任應重視這些組織或研究，帶動教師從事各種研究，提昇教學品質。

綜合上述教務主任的角色，應涵蓋以下角色：單位主管、代理校長、幕僚輔助、計畫執行、溝通協調、課程推動、教學評鑑、學藝活動推動、教學研究倡導等角色，故教務主任的領導角色，應兼顧行政領導與課程教學領導，才是一位稱職的教務主任。

綜合上述教務主任應具備的素養包括基本素養、學術修養、專業才能方面，才

能達成做好教務主任的角色。稱職的教務主任角色如下（何福田，2004）：

一、主任是學校的單位主管與校長的高級幕僚，要隨時提供校長意見，校長一旦做決定千萬不能予以更改，遵照辦理就對了。

二、主任是校長的部屬與校長的朋友，要認同校長和校長分享，如同戰車的履帶要帶領著團隊執行一起滾動。

三、主任是校長意志的宣導者與同仁意見的轉化者，切莫變成既得利益者的附屬品、傳聲者，而是要化解歧見做適當的轉換，民主時代的行政，不要怕有人有意見，最好是意見很多將其化整為零成一最佳共識，最怕的是出現二種意見而已，尤其是校長一個意見，其他人一個意見，有一個重點，並非大多數的人的意見就是最好的，因此主任要善盡說服的能力，私底下個個單獨處理，當然有時校長也要有柔軟的身段和擔當，採用多數人的意見。

四、主任是校長與教職員工的橋樑，要讓橋樑保持暢通，並且完整傳送，切莫斷章取義。

五、主任是單位的領導者和管理者，處理任何事情時要有耐心。

六、主任是同仁工作與生活的諮詢者，行政之道無他，耐煩而已。

七、主任是教師同仁的教學示範者，要當學校同仁表率，在教學上也是如此。

綜合上述教務主任的角色，應涵蓋以下角色：單位本職的專家、行政團隊的幹部、學校組織的先鋒、課程績效的主角等角色，故教務主任的領導角色，應兼顧行政領導與課程教學領導，才是一位稱職的教務主任。

第二節 工作壓力的涵義與相關理論

壹、壓力的定義

壓力(stress)，其字源來自於拉丁語的“strigere”，有「拉緊、緊繃」的意思，可以說是現代人的文明病，也是現今社會的普遍問題，在今日高度工業化及都市化的生活中，快速的生活步調及績效管理的夾擊下，壓力已成為生活中的一部份，例如工作壓力、生活壓力、升學歷力、升遷壓力等。只要人生在世，有期待有盼

望則壓力是無時不在的，更是無法避免的。「壓力」一詞在日常生活中使用廣泛，而且涵義眾說紛紜。「壓力」一詞最早源於物理學與工程學上所使用的名詞，其用意是指物體受到外力作用所產生的一種抗力，但現今的社會中，壓力已是心理學、生理學、醫學、教育等不同學科研究者所關注的焦點。以下歸納出國內、外學者及研究者對壓力所作的定義，整理如下表 2-1：

表 2-1 壓力定義一覽表

提出者/年代	壓力定義
張春興（2002）	個人在面對具有威脅性刺激情境中，一時無法消除威脅脫離困境時的一種被壓迫的感受。
藍采風（2003）	壓力是身體對外界刺激的一種本能反應，是適應與生存的自然機制，既是不可避免也是必需的
莊淑灣、呂錘卿（2005）	個體面對內在心理需求與外在環境變化等壓力源時，因個人能力無法應變與資源不足而導致身體疾病或心理上挫折、緊張、衝突、與壓迫的反應。
吳青山、林天佑（2005）	壓力是個體與環境互動中，知覺環境刺激超過個體負荷而產生緊張狀態。壓力是指個體對外在環境改變時，其認知受到威脅時的一種緊張狀態，此種緊張狀態，使人在生理與心理上產生不適甚至痛苦的狀態。
Selye（1980）	認為壓力是對任何要求所產生的一種非預期反應。
Lazarus and Folkman（1984）	壓力不僅是刺激，也是一種反應，所謂壓力係指個體對環境需求的負荷超過身心適應的程度。
Taylor（1986）	壓力是評估事件、衡鑑潛在的反應，及對事件反應的歷程；壓力的反應包含生理的、情緒的、認知的和行為的改變。
Zimbardo（1988）	壓力是指干擾個人心理平衡及超過個體能力之刺激事件，所引起的特殊與非特殊的反應組型。
Greenberg（1995）	壓力是在一種情境下，當一個壓力因子與壓力反應的組合結果
Sarafino（2002）	壓力是一種涵蓋壓力源與緊張的歷程。
Aldwin（2007）	個體與環境互動時發生不適應的情況，導致生理或心理產生痛苦、負面的經驗。

資料來源：研究者自行整理

有關壓力的定義，歸納為三大類（Lazarus & Folkman，1984），說明如下：

一、刺激取向（stimulus definition）

此取向認為壓力會引發不愉快的經驗，令人改變自己行為和習慣，強調社會與外在環境變化會對個體產生影響。刺激取向觀點認為外界的力量加於個體時會使個體的生理產生緊張反應，亦即把壓力視為環境的刺激，個體因外在過度刺激造成不舒適的感受。就刺激取向而言，壓力是一種刺激，這種刺激包括內外生活事件。當個體遇到這些刺激事件，生活便會失去平衡，個體為了恢復原有的適應狀態，必須花費精神和體力去再適應。

二、反應取向 (reponse definition)

該取向認為壓力是個體對於外界壓力來源的生理或心理上的反應。人經驗著許多的刺激，但是唯有令人處於失衡狀態、會引起再適應的刺激所引起的反應，才稱為壓力。就反應取向而言，壓力是一種反應狀態，是個體面臨外在刺激的情境時，在生理或心理上感到威脅，並對此不適有所反應的一種身心緊張狀態。

三、互動取向

此學派的學者認為壓力是壓力源的刺激與個體反應的交互作用的過程，是雙向互動的，兩相交互作用所產生的結果。也就是說個體感覺壓力是否產生，是要確認壓力源的刺激是否存在。當個體認為壓力源的刺激帶來的衝擊，遠非個體能力所及，而令個體反應出現失衡時，這就是壓力；反之，若個體認為外在環境的改變也就是所謂的壓力源的產生，對於個體並未產生任何反應，則可以說為該刺激不影響個體的反應。這樣的觀點，比較能夠彈性的解釋各種壓力源對個體反應的個別差異，也能顯示個人在對壓力反應的歷程中展現積極主動的作用。

綜合上述國內外學者的觀點，「刺激取向」對於有害的壓力源有明顯的界定，但是過度強調外界刺激的影響，忽略了無刺激情境也可能產生壓力源。「反應取向」則忽略個體對於壓力的感受不同，會產生壓力反應上的差異。而「互動取向」則融合前面兩種取向，將壓力視為個體與環境互動的結果。本研究採互動取向觀點，即當原住民重點學校的教導主任與外在環境的互動過程中，當產生的事件(如：上級責備，下級抱怨，評鑑訪視，計畫申請，業務大增)使主任有負向情緒(如：憤怒、焦慮、憂傷、羞愧)形成，因其能力無法應變或權力資源不足，而導致身

體疾病或心理挫折、緊張、衝突或失衡的壓迫反應，則表示主任在此事件中感受到壓力的存在。

貳、教師工作壓力的定義

工作壓力與工作者的身心健康有密切的關係，已是不爭的事實。若個人覺察到工作情境中發生某種狀況，威脅心理平衡，即構成壓力。此種壓力將引致個體若干心理的、認知的、及生理反應，甚至造成身心俱疲的工作現象（林幸台，1986）。

Kyriacou 與 Sutcliffe(1978)認為教師工作壓力是指由教師的工作而產生之負向情感(如生氣或沮喪)的反應症狀，亦即教師的職業壓力，是教師因職務上所賦予的要求、期許和職責所感受到的壓力，此種壓力是教師在面對教學工作，對潛在的工作情境因素或要求評估為威脅或有礙工作的表現時所產生的負面情感反應(周立勳，1986)。所以身在校園環境中的教師工作，在親師生三重的夾擊之下，壓力可以說是源源不絕如影隨形，舉凡像政府教育政策的制訂、校園事件的發生及學生行為的表現，學生學力的提升、家長的介入與期望等，都可能造成教師的壓力。所以教師的壓力源(stressor)非常的多元，絕非單一的因素或事件即可說明。以下整理國內外研究者對教師工作壓力的定義如表 2-2。

表 2-2 國內外研究者對教師工作壓力定義彙整表

學者/研究者	年份	定義
蔡璧煌	1989	教師在學校工作中與人、事、物互動過程中所產生的情感，如：焦慮、挫折等，即為教師工作壓力。
陳宏成	2012	在教學情境中，與外界的環境刺激交互作用，直接或間接對生理或心理產生負面的情感反應，像是焦慮、不安、緊張、沮喪、憤怒等。

江玉塘	2013	教師工作壓力泛指教師在執行教學工作時，所面對的人、事、物交互作用下，因外在的環境刺激，於教學情境中受到個人人格特質的不同所影響，而引發自身身心上的不安和不適的負面反應
朱勝智	2013	教師的工作壓力是指：教師面對工作上的要求或應負的責任時，必須承擔生心理所產生的不同反應，因此必須面對人、事、物重新取得新的認同或平衡點而有所改變，在做出這些改變時就必須要自己有所付出，若付出的程度超過自己所能承擔的範圍時，教師就慧感覺到壓力的存在。
高韋樺	2013	教師在學校教育的環境中，除了要處理教學相關工作以外，還必須面對額外的行政工作上的要求，並受到偏遠地區的地理環境及氣候異於都市地區，造成在工作適應及進修上的困難，教師經過評估後認為付出的程度可能超過本身所能承受的範圍，因而產生生理上及心理上的負面情緒或行為。
陳華欣	2013	教師在從事教學工作時，與教學環境中人、事、物互動處理過程當中，遭遇不當的壓迫或過度的負擔，而產生負面之情緒反應，直接或間接影響工作者本身的心理及生理層面，導致無法適應之主觀感受，進而影響教師的工作品質與效能。
楊嘉雯	2013	教師在與外在環境的互動中，當產生的事件使教師有負向情緒形成，因其能力無法應變或資源不足，而導致身體疾病或心理挫折、緊張、或衝突與壓迫的反應，則表示教師在此事件中感受到壓力。
陳麗真	2014	教師在從事教學工作時，對潛在的工作情境因素或要求評估為威脅或有礙工作表現，而產生負面情感反應，這些負面情感，限於個人知覺，包括情緒與行為層面。

黃啟郎	2014	教師在學校從事教學工作，以及與外在人、事、物的互動過程中，因為情境因素，學生因素或個人因素等，產生被壓迫的感受或緊張狀態，形成心理或生理產生的一種不適的反應。
呂慧美	2015	當教師在從事教學工作時，對於教學工作、行政工作、與學生互動、與家長互動、教育政策的不確定性與變革、專業的自我期許提升等外在環境之變革，將因教師個人無法適切做出反應，而產生負面情感，影響其工作效能，並且對個人造成生理與心理的不平衡狀態。
陳佩珊	2015	教師工作壓力是於學校社會特質與教師個人特質相互影響下所產生，而這些壓力源經由個體評估與因應後，能感受到壓力源存在的威脅性，才會引發教師出現壓力反應。
曾家熾	2015	教師對自身周遭的工作環境改變或要求，知覺到具有威脅性、壓迫性，經由個人特質與心理為中介歷程後，內心所產生消極性與負面的情感
吳珀霖	2016	教師在工作場域亦即學校中，因教學環境中的人、事、物與自身有所衝突之處，而引起在情緒上無法適應甚至感到威脅之感受。
陳思安	2016	教師與工作環境互動時，所察覺到因人、事、物等外在因素，超出身心負荷，產生負面情緒或行為發生，並造成身體或心理上的不適狀態，而此不適狀態依個人特質不同有程度上的差異。
林嘉慧	2017	在工作情境中，因他人的要求及自我的期許，而使個體產生心理或生理失衡的狀態，以致出現緊張、焦慮或身體不適應的現象，進而影響工作的績效。
吳清芬	2017	教師工作壓力是教師在工作時，在個人與教學環境的互動中面臨壓迫，而引起個體憤怒、焦慮、無助、沮喪及緊張等不愉快的反應，而此反應與個人的特質及背景等有關。
黃儀庭	2017	教師須每天面對不同學生、同事、家長及教育政策，工作的負荷量若超過個人負荷能力時，會影響身心健康、情緒控管不佳。
蔡和希	2017	教師在個體與工作情境互動中，工作要求超出個人所能負荷，個體難以達成工作要求所導致心理

		或生理產生負面之感受。
魏麗梅	2017	教師在學校工作環境中，在教學實施過程中、行政業務處理上或與學生、家長、同事之間的互動過程中，所引起無法適應生理或心理上的負面情感，致本身生理狀況失調、心理方面失衡的現象，例如：焦慮、挫折、不安、緊張、沮喪等。
Kyriacou&Sutcliffe	1978	教師工作壓力是指由於教師的工作而產生之負向情感（如生氣或沮喪）的反應症狀。
Litt & Turk	1985	當教師的幸福受到威脅時，並且問題超過自身能力範圍時，所產生的不愉快與困擾的經驗。
Schwarzer & Hallum	2008	教師工作壓力係指教師在學校工作環境中，在教學、行政上或與學生、家長、同事的互動過程中，所產生個人無法適應的負面情緒。

資料來源：研究者自行整理

綜合以上研究所述，研究者認為教師的工作壓力是指：教師在工作場所中面對外在環境刺激時，在與環境互動的歷程中，因個人心理特質與認知經驗，導致個人心理及生理產生緊張、衝突的狀態，教師就會感覺壓力的存在。

參、教師工作壓力來源

近來國內由於終身學習理念的提倡，教師在職進修人數大幅增加，國內的教師工作壓力來源相關的研究也愈來愈多，其研究大都以量化居多，少數亦有質性的研究，而其研究結果亦稍有不同，有研究者認為其教學職務工作感受不到壓力（詹寶完，2003），但在很多的研究當中，都將行政職務視為教師工作壓力的來源。參考國內外文獻，研究者整理教師工作壓力的來源如表 2-3 所列。

表 2-3 教師工作壓力來源一覽表

研究者（年代）	研究主題	教師壓力來源
蔡榮哲（2012）	台灣中部原住民地區國小教師工作壓力及因應策略之研究	1.教學環境；2.工作負荷； 3.組織因素；4.個人因素
朱勝智（2013）	臺中市偏遠地區國民中小學兼任行政教師工作壓力與工作滿意度調查研究	1.上級領導；2.工作負荷；3.人際溝通
江玉塘（2013）	教師工作壓力與憂鬱指數關係之探討-以國中教師為例	1.工作負荷；2.人際關係； 3.學生行為；4.專業知能； 5.行政支持
呂奎漢（2013）	花蓮縣偏遠地區國小總務主任角色壓力來源及因應方式之研究	1.工作負荷；2.專業知能； 3.人際關係；4.上級壓力
高韋樺（2013）	偏遠地區特殊教育教師工作壓力工作滿意與離職傾向關係之研究	1.專業素養；2.工作負荷； 3.行政支持；4.自我發展； 5.人際互動
陳華欣（2013）	體育教師工作壓力與因應策略之研究-以臺中市國民小學體育教師為例	1.工作負荷；2.專業知能； 3.體育教學；4.人際關係； 5.上級壓力
陳麗真（2014）	教師專業發展評鑑對國小教師工作壓力與因應策略之研究-以嘉義縣國小教師為例	1.人際關係；2.工作負荷； 3.行政支持；4.專業知能； 5.角色期許
黃啟郎（2014）	教師工作壓力與自我效能關係之研究-以臺中市太平區國民小學教師為例	1.學生行為；2.時間支配； 3.工作負荷；4.行政支持； 5.人際關係
呂慧美（2015）	國小教師工作壓力與工作滿意度現況關係之研究-以高雄市國小教師為例	1.工作負荷；2.人際關係； 3.專業知能；4.行政支持
陳佩珊（2015）	特殊教育新課綱實施後新北市國小資源班教師	1.工作負荷；2.時間壓力； 3.課程教學；4.人際關係；

	工作壓力與教師效能之研究	5.變革適應
曾家嫻 (2015)	國小教師休閒參與、工作壓力與幸福感的城鄉差異之研究~以高雄市和雲林縣教師為例	1.教學管理；2.人際關係； 3.工作負荷；4.專業知能； 5.變革適應
吳珀霖 (2016)	臺中市私立高中教師工作壓力、休閒活動參與及教師自我效能之研究	1.少子化現象；2.工作負荷； 3.家庭因素；4.人際關係；5.變革適應
陳思安 (2016)	原住民地區幼兒園園主任的工作壓力之研究	1.工作負荷；2.人際關係； 3.班級教學；4.時間運用
林嘉慧 (2017)	偏鄉教師荒! 探討北海岸偏遠中學教師工作壓力與工作滿意度之研究	1.工作負荷；2.人際互動；3.專業知能； 4.家長問題；5.內在衝突；6.學生事務； 7.行政支持；8.減班調動
黃儀庭 (2017)	教師專業發展評鑑對特殊教育學校教師工作壓力與因應策略之研究	1.行政支援；2.工作負荷；3.專業發展； 4.教學輔導；5.同事相處； 6.學生管教；
蔡和希 (2017)	臺南市國民小學初任教師與資深教師在兼任行政職務上工作壓力與因應策略之差異研究	1.工作負荷；2.人際關係； 3.專業知能；4.學生行為； 5.行政工作；6.班級教學
魏麗梅 (2017)	國小教師休閒運動參與與工作壓力關係之研究-以新北市樹林區國小教師為例	1.工作負荷；2.學生教學； 3.學校行政；4.人際關係； 5.專業知能
陳詩蓉 (2018)	新北市國民小學輔導行政教師工作壓力與因應策略	1.工作負荷；2.人際關係； 3.專業知能；4.上級壓力； 5.角色肯定
Hipps & Haplin (1991)	Job stress related to performance-based accreditation, focus of control, age, and gender as related to job satisfaction and burnout in teachers and principals	1.工作負荷； 2.人際關係； 3.薪資與報酬
Moracco (1982)	The co's role in reducing teacher stress, The	1.行政支持；2.人際關係； 3.教學壓力；4.經濟壓力；

	Personnel and Guidance Journal	5.工作負荷
Montalvo, Bair & Boor (1995)	Teachers' perception of occupational stress factors.	1.師生關係；2.家長與教師的關係； 3.管理階層與教師的關係； 4.工作狀況
Chaplain (1995)	Stress and job satisfaction: A study of English primary school teachers.	1.專業發展；2.學生行為與態度； 3.工作任務
Salo (1995)	Teacher-stress process: How can they be explained.	1.學生問題；2.工作內容；3.社區； 4.學生家長；5.個人因素

資料來源：研究者自行整理

綜合上表所述，研究者認為原住民重點學校國小主任工作壓力的壓力源（stressor）大致上可分幾個面向：

一、教師個人因素

教師的個人因素包含個人發展與專業知能。教師本身的生涯規劃或個人進階發展所造成的壓力，以及本身所具備專業知能是否能面對社會變遷，所造成的個人壓力。

二、學校行政層面

學校行政層面包含行政工作負荷，上級政策變革與行政支持。學校內的行政工作負荷及行政資源對教師的支持不足，造成單打獨鬥，缺乏行政支援，都有可能造成教師工作上的壓力。

三、學生表現層面

學生表現層面包含學生不良行為與特殊學生的需求。隨著時代的變遷，學生行為多元化，所表現出來不良行為或對特殊學生的需求及照顧，造成教師工作上的另一種壓力因素。

四、社會層面

社會層面包含家長聯繫溝通、變革適應。在現今的教育環境中，家長是學校

教育重要合夥人，平日與家長聯繫溝通也形成教師的壓力來源。

五、人際互動層面

人際互動層面包含人際應對和人際關係。教師也是社會的動物，平日要面對多元化的人際應對，建立人際之間良好互動，也是教師工作環境中，不可忽視的壓力來源。

因此由以上研究論述可以歸納出本研究原住民重點學校教導主任的壓力來源有：工作負荷、專業知能、人際關係、變革適應及角色期待。茲分述如下：

（一）工作負荷

指原住民重點學校的教導主任在學校工作環境中所感受到的行政業務量、學校教導主任業務工作、計畫推動、課程規劃與設計、訪視與評鑑、時間壓力、經費申請與核銷等工作負荷過度等壓力因素。

（二）專業知能

指原住民重點學校的教導主任在行政與教學現場所感受到自身專業知能與行政經驗不足的壓力，如：對總體課程規劃、教師研習與進修、課程設計與推動、行政管理、教師專業發展、人際關係與溝通，教育法規等專業知能不足。

（三）角色期待

指原住民重點學校的教導主任其身為校長的代理人，也是校務推動、計畫執行的實質工作者，所以時常要面對到上級的要求、交代事項與突發狀況的緊急處理，彼此之間要建立起信任的關係，卻又要面對下級的請求、抱怨與問題的解決與需求的滿足，要建立起合作的關係，當上下不一致時產生兩難的壓力狀況。

（四）變革適應

指原住民重點學校的教導主任要面臨十二年國教新課綱的實施，校訂課程規劃與推動，教師專業成長的帶動，加上每年教育主管機關對行政工作與業務的評鑑訪視、督導考核等種種壓力狀況。

肆、教師工作壓力的理論

一、Kyriacou 和 Sutcliffe 的教師工作壓力模式

教師工作壓力，簡言之，就是指教師在遭遇到一些威脅其自尊或福祉的問題，而超過其解決這些問題能力時所知覺到的不愉快、消極情緒和苦惱不安的經驗（Kyriacou 1980；Kyriacou & Sutcliffe，1978；Lazarus，1974）。教師工作壓力可能導致挫折與焦慮（Dunham 1976）、情緒耗竭、工作不滿意、有計畫的缺勤和有意離開教職（Kaiser & Polczynski，1982；Kyriacou & Sutcliffe，1979）。嚴重時可能導致心因性的疾病，如頭疼、胃不舒服、高血壓與心臟問題等（Dunham,1976；Needleetal，1981）。美國芝加哥教師聯盟於 1978 年會調查其會員的工作壓力與焦慮的情形，顯示在 5500 位教師中，有 56.6%的教師曾經驗到由壓力所直接導致的生理與心理的疾病。在調查超過的 9000 名教師健康的研究中，Landsmann（1977，1978，1979）指出：75%的教師表示在過去一年裡，他們的請假缺席是由於教學有關的工作壓力和緊張所導致的，而且，坦白承認一些生理症候和焦慮有密切關連。

當由工作壓力所造成的挫折與焦慮或緊張持續不斷，或增加時，工作壓力就會變成工作心厭的症候。因此，工作心厭（burnout）可以被視為是個人工作中所感受到的許多壓力的函數。更清楚言之，工作心厭就是個人無法適當適應其工作或生活的壓力（Cunningham，1983）。Blase（1982）在一篇研究中也指出：從病因論的觀點而言，和工作有關聯（job-related）的壓力是工作心厭的主因，在長期壓力之下，個人可能開始從工作中退縮或不願投身於工作，終而導致身體方面、情緒方面及態度方面的耗竭，因而影響到對學生態度冷漠，工作品質降低。Gold（1984）認為依據工作有關壓力的社會與情境層面，最能瞭解工作心厭的現象。因此可知，工作壓力和工作心厭兩者的關係，十分密切。不過，這兩者之間關係的探討，尚停留在理論的構想階段，實證的研究，尚付闕如。

工作壓力與工作心厭之間的關係究竟如何？有些研究者（Blase 1982；Kyriacou & Sutcliffe,1978; Tellenback, Brenner, & Lofgren，1983）曾提出解釋的理論模式，其中 Kyriacou 和 Sutcliffe 所提出的模式，最適合用來做為本研究探討兩者關係的理論基礎。其理論模式如下圖 2-2 所示：

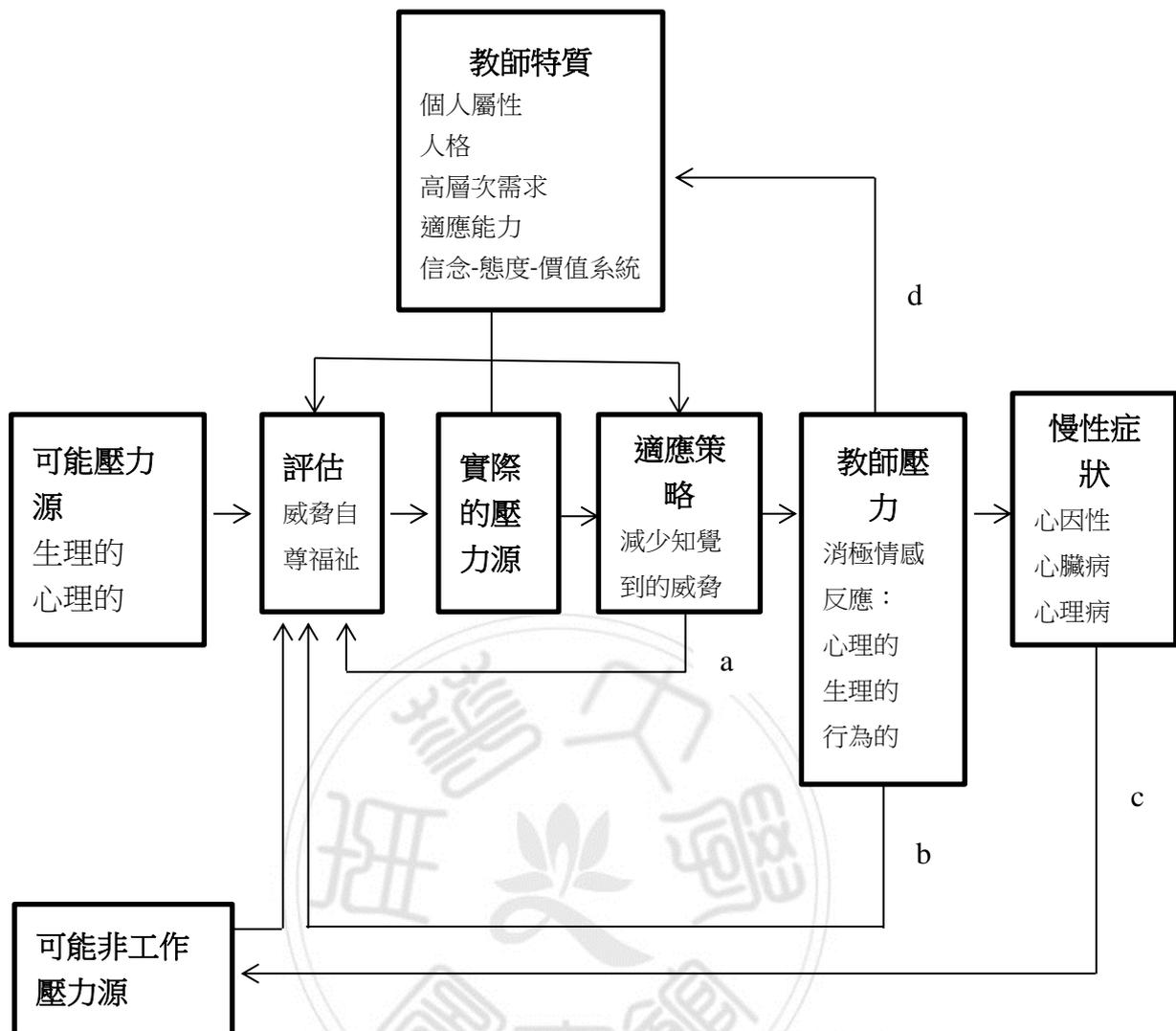


圖 2-2 工作壓力與工作心厭關係的理論模式

資料來源：國立臺灣師範大學教育心理與輔導系，教育心理學報（1989）

在此模式中，可能的工作壓力源（potential occupational stressors）是指教師工作的客觀情況，如工作太多或太吵雜等，這些壓力源只有在教師知覺到對其自尊或福祉構成威脅時，方可能導致教師工作壓力。教師對壓力源的評估（appraisal）有兩種情況：一是感到沒有能力適應環境所加諸的要求；另一是環境加諸的要求與教師的高層次需求衝突。因此，可能的壓力源是否會發展成為實際的工作壓力源（actual occupational stressors），端視教師對環境加諸的要求之評估而定。而教師的評估又視其個人特徵與對要求的知覺兩者間的交互作用而定。個人的特徵包括性別、年齡、教學經驗、人格特質、高層次需求、適應要求的能力、信念-態度-價值觀等。然而，決定教師評估的因素，並不是他的實際能力，而是他對適應環

境要求、能力的知覺。有關控制環境能力的知覺，因人而異，此差異可用來說明何以適應環境要求能力相同的人，在評估方面有其個別差異。教師的評估也可能受到一些工作以外因素的影響，如生病、生活危急等，這些因素稱為可能的非職業壓力源（potential non-occupational stressors）。

可能的工作壓力源可分為兩種：一是心理的，如高工作品質的要求、人際關係不佳等，另一是物理的，如高噪音、校園髒亂等。這兩種壓力源只有在教師知覺到對其自尊或福祉有威脅時，方可產生工作壓力，此時，可能的工作壓力源就轉變成所謂的實際工作壓力源。

因應機制（coping mechanisms）旨在處理實際的工作壓力源，以減少對自我的威脅。實際上，教師工作壓力直接和因應機制無法處理實際的壓力源有關係，而且，與教師評估威脅的程度有關。簡而言之，工作壓力是試圖減少威脅的適應歷程之結果，壓力的大小決定於威脅的程度，以及適應歷程的品質。

教師工作壓力是一種消極情感的反應，如生氣或壓抑，這些反應通常會伴隨若干現象的出現：（1）心理的，如不滿意工作；（2）生理的，如高血壓；（3）行為的，如缺席。壓力長期累積的結果，不僅會引起心因性的症狀（psychosomatic symptoms），如胃潰瘍，而且，會導致慢性症狀，如冠狀心臟病和心理疾病。

模式中有四條回饋線，說明圖中各部分之間的關係。為處理實際的壓力源，教師所採取的因應機制會影響他對可能的壓力源的評估，如果成功的使用因應機制，實際的壓力源則會減輕至可能的壓力源之程度，（a）線是用來表示此種關係的。教師壓力本身可直接或間接影響到評估，（b）線即表示此意義。在直接影響方面，當教師極為不滿意自己工作時，其對威脅自尊的知覺就可能提高，而在間接影響方面，教師壓力會引起身體健康問題，終而變成可能的非工作壓力源，（c）線即代表此影響。如果在過去無法適應環境的要求，則可能影響教師對他自己未來適應新要求的評估，（d）線即表示此種影響的。

根據上述模式，可以看出幾個重要的意義：第一，影響教師壓力的來源，十分複雜，並非單一的因素。唯這些因素是否產生影響作用，須視教師對其評估而

定，而教師的諸種特徵是影響評估的主要因素。第二，當教師所採取的因應機制可以有按減少實際的壓力源對自我威脅時，就不會產生教師壓力，否則，教師壓力就存在。第三，持續不斷的壓力對生理與心理方面會導致不良影響，這種由壓力造成消極影響的後期階段，實際上是屬於工作心厭(Holt, Fine, & Tollefson, 1987)。因此可見，工作心厭係教師長期工作壓力形成的一種現象。

在教學情境中，究竟有那些因素是造成教師工作壓力的來源？歷年來有不少學者曾致力於此一問題之研究，綜合歸納各家研究結果，造成教師壓力的因素，較重要者有：(1) 工作負荷；(2) 學生行為問題；(3) 行政的支持；(4) 升遷機會；(5) 工作環境與設備；(6) 人際關係；(7) 時間壓力；(8) 教學專業的要求；(9) 角色衝突與曖昧；(10) 學生學習動機；(11) 經濟安全感；(12) 學校風氣。長期在上述壓力下的教學結果，就導致了工作心厭(Russell, Allmaier, & Van Velzen, 1987)

二、Moracco 和 McFadden 教師工作壓力模式

Moracco 和 Mcfadden (1982) 參考了 Kyriacou & Sutcliffe 的理論後，提出修正後的教師工作壓力模式，如下圖。

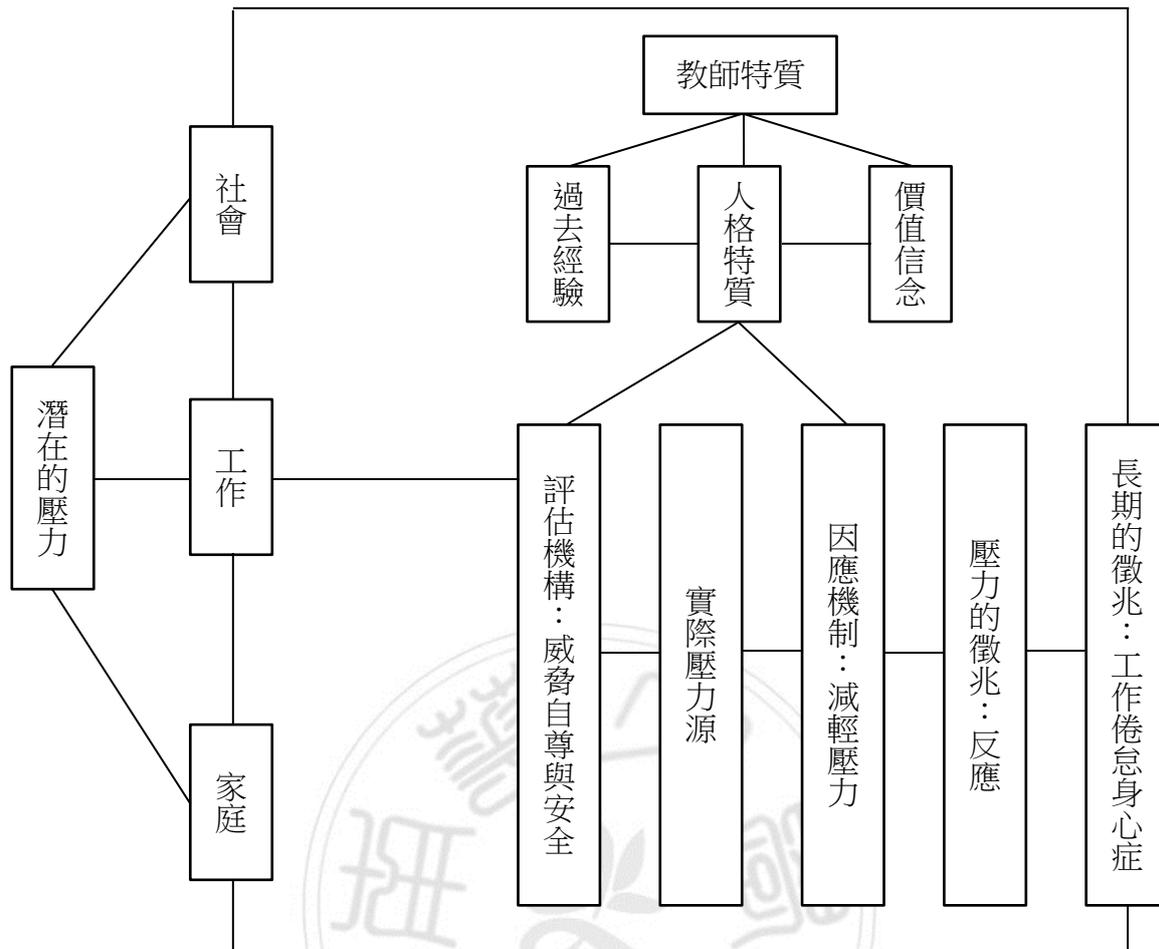


圖 2-3 Moracco 和 Mcfadden 教師壓力模式

資料來源：Mocracco & Mcfadden, 1982, p.550

由圖 2-3 Moracco 和 Mcfadden 教師壓力模式中，可以看出幾個重要概念：

1. 潛在的壓力源來自於社會、工作和家庭三方面。如整體大環境社會價值觀的改變、學校中的工作負荷、角色期望、家庭的婚姻狀況、子女問題等相互作用下所交織而成的教師工作壓力。
2. 這些潛在的壓力源在評估過後，對教師的自尊或安全有所威脅時，才會成為實際的壓力來源。
3. 評估的過程受教師特質如過去經驗、人格特質與價值信念的影響，而決定要如何作因應。
4. 若所採取的因應策略無法發生效果則會顯現出壓力的徵兆。
5. 若壓力持續過久將導致工作倦怠與身心疾病。

三、Tellenback、Brenner 及 Lofgren 的教師工作壓力模式

Tellenback、Brenner 及 Lofgren (1983)同樣也是修改了 Kyriacou 和 Sutcliffe

的教師工作壓力模式，並直接指出「學校鄰近區域之特質」對壓力源的影響。學生所處地區特性不同將會影響學校的班級人數、規模、校長領導風格、組織氣氛，造成不同學校的社會特質，而這些特質皆會造成教師的工作壓力來源，如下圖。

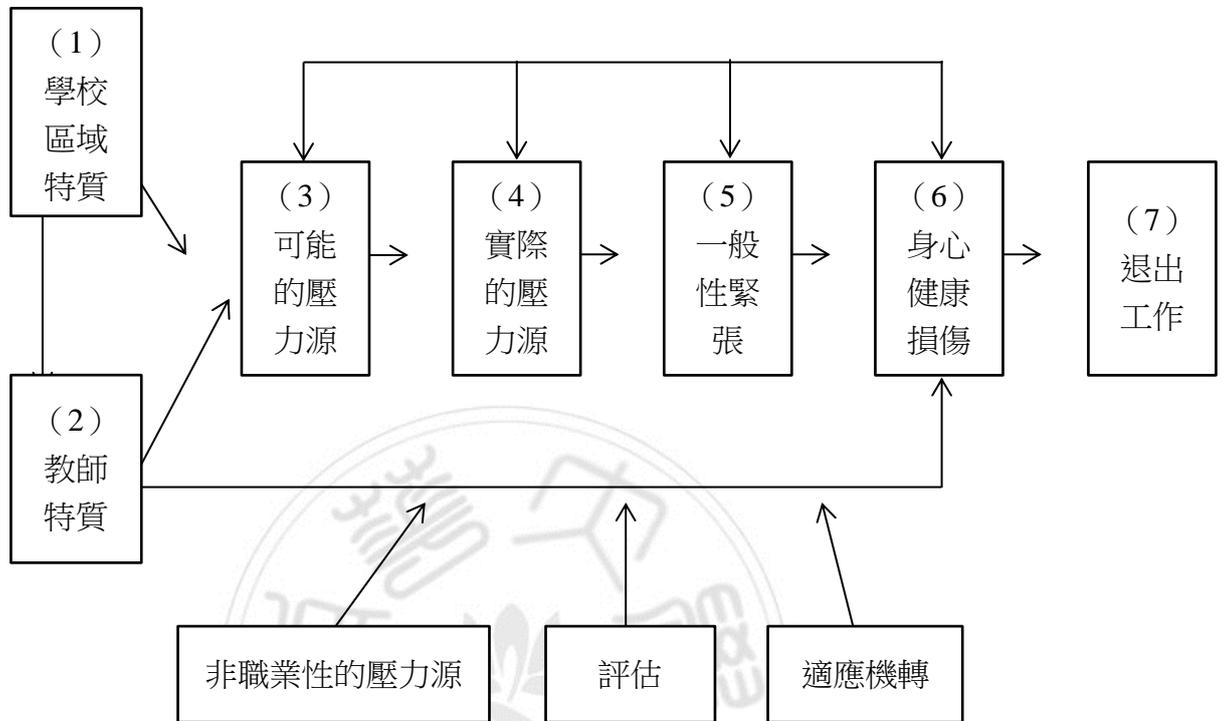


圖 2-4 Tellenback、Brenner 及 Lofgren 的教師工作壓力模式

資料來源：Tellenback、Brenner & Lofgren,1983,p.20

四、陳素惠教師工作壓力模式

國內研究者陳素惠(2005)提到，由於教師工作環境的問題，根據個人差異所造成教師工作壓力的來源，引起的反應症狀及個人和學校組織的因應方式，因此她根據 S. P. Robbins 的理論建立下圖 2-5，讓教師更認清自己工作的產生及因應之道。

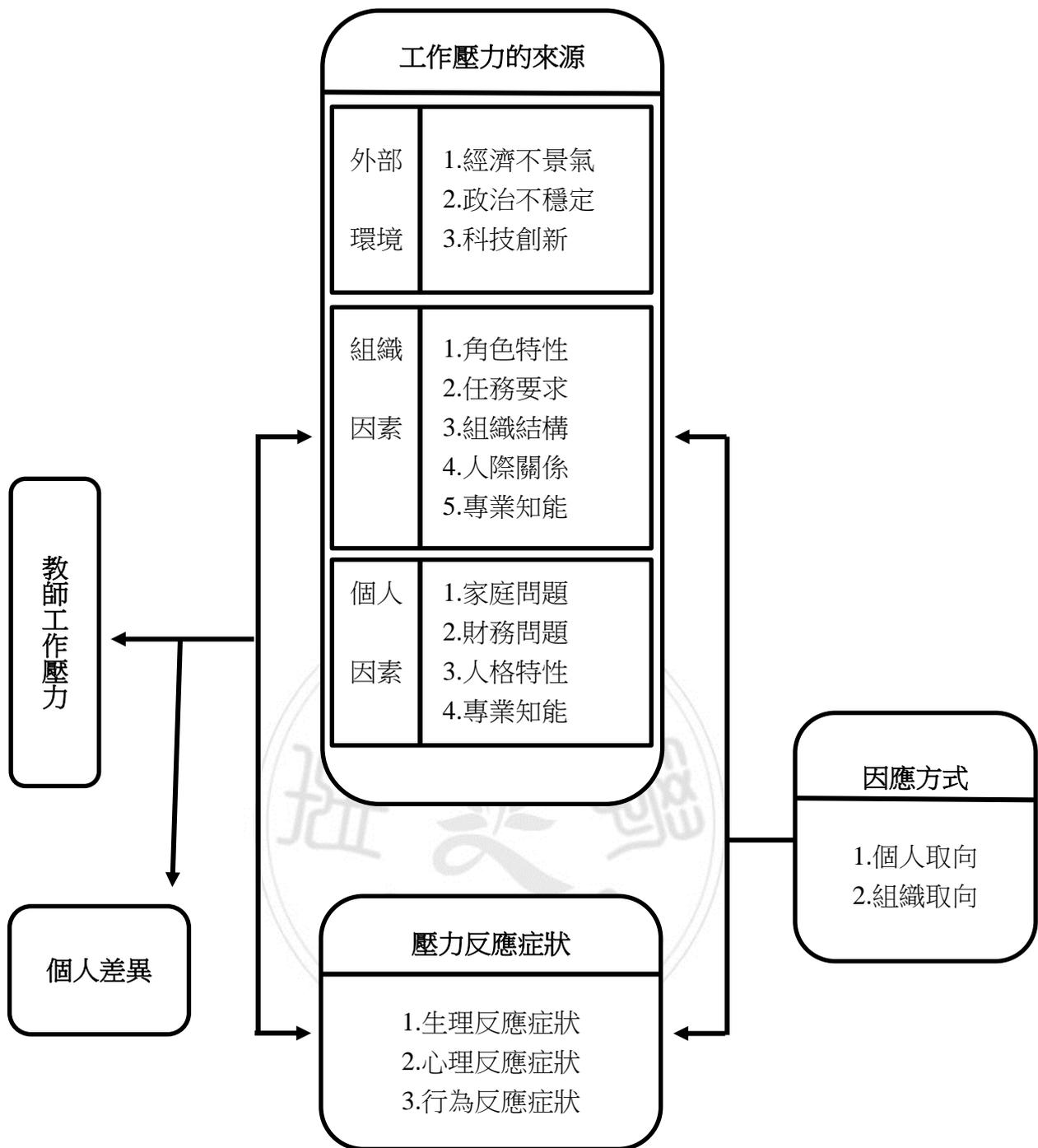


圖 2-5 陳素惠教師工作壓力模式

資料來源：陳詩蓉(2018)。《新北市國民小學輔導行政教師工作壓力與因應策略》。

此研究者之工作壓力模式，根據陳詩蓉(2018)提到有以下幾個觀點：

- (一) 教師的工作壓力，需同時具備工作壓力來源及壓力反應症狀，如果只有工作壓力而沒有反應症狀，僅具有激發壓力的潛在可能，不能算是壓力。
- (二) 教師工作壓力來源來自外部環境、組織及個人因素三種，但能不能成為真正的壓力，則視個人差異而定；而當個人感受到壓力時，會有生理、心理

及行為上的症狀。

(三) 教師個人壓力因應方式包含個人及組織管理取向，當教師評估因應方式資源大於工作壓力，即可以樂觀的態度來面對此壓力，則可預期會帶來好的結果；但若評估為傷害或失去，可能會引起悲觀、憤怒或厭惡的態度來面對此壓力，就會引發生理、心理及行為上的工作壓力症狀產生。

綜合上述學者所提出之教師工作壓力模式，獲得以下的結論：

- (一) 教師的壓力源是多樣化的，且有時並非單一事件就會造成工作上的壓力。
- (二) 對於教師而言，環境中存在著許多潛藏的壓力源，如來自家庭、社會、工作等，雖然看似與工作壓力無直接之關係，但實際上諸多因素皆會造成教師感受到工作壓力，因此不可忽視這些潛在因子的影響。
- (三) 個人對壓力的感受、評估與因應會隨其個人人格特質、情緒、認知而有個別差異；換言之，即使是身處於相同的環境中，個體對工作壓力的反應亦有可能有所不同。
- (四) 對壓力的評估與因應策略會決定是否能有效地減少壓力，若個人無法解除壓力或長期處於高壓力的狀態中，會產生較大的壓力症候。

第三節 教師面對工作壓力之因應方式研究

Borg & Falzon(1989)曾說道：現代研究者都相信，僅僅了解壓力是不夠的，事實上研究結果對行政人員、教育者和教師本身的幫助有限，除非能夠確認並識別壓力的主要來源，且據以計劃運用有效策略，來減輕壓力，並幫助教師因應其壓力。

壹、壓力因應的定義

湯誌龍 & 楊麗香(2005)提到壓力因應(coping)的定義，依研究者所研究領域或角度而有所不同。本研究進行整理與歸納，將「壓力因應方式」定義為：壓力刺激為個體帶來正、負面的影響，為避免個體與外在環境互動過程中，遭受威脅與傷害，為個體所產生的一種行為模式，以達生理及心理的平衡狀態。「因應」

(coping) 一詞往往容易與防衛 (defence)、適應(adaptation)、克服(mastery)等產生混淆(Pearline & schooler, 1978)。因其乃對壓力的反應，意即努力面對威脅或壓力的行為模式(江鴻鈞, 1995；林純文, 1996；程一民, 1996)，自然也需要加以定義及釐清。以下整理國內外研究者壓力因應方式的定義：

表 2-4 壓力因應定義表

研究者	年份	壓力因應定義
Lazarus & Launier	1976	因應是個人在行動上和內心上的努力，以處理環境和內在的要求或衝突，而這些要求或衝突是對個人資源構成重荷的
Lazarus	1976	因應最好視為一種解決妨礙個人幸福問題的方式
Murgatroyd & Woolfe	1982	指處理那些對個人造成嚴重負荷或超出個人解決內外衝突能力的威脅
Gmelch	1983	因應是一種決定過程，個人可選擇最有效的技術來減輕壓力
Lazarus & Folkman	1984	因應係指藉由認知與行為的處理方式，以控制超乎個人內外所能負荷之要求
Folkman	1984	因應是一種動態的歷程，涵蓋認知、行動、評價 與再行動等步驟，是一種過程取向，同時認為因應壓力有兩種效用：第一：調節情緒或壓力；第二：解決導致壓力的問題
Billings & Moos	1984	因應係個人針對特定事件所做的行為反應，認為因應行為是介於壓力事件與適應結果之間的主要因素，假設因應具有緩衝壓力的效果
Weiten	1986	壓力因應是指努力克服困擾情境，以減輕或忍受加諸於個體的要求
Auerbach & Gramling	1998	因應策略泛指經常使用於處理壓力情境與減低我們的壓力的思考與行動
Dewe	2000	指在認知和行為上的一種行動，該行動是用來控制、減少、容忍加諸在某人身上的負荷，或超過某人能力所及的某種能力
Lazarus	2001	我們對於壓力及其相關情緒之管理所採用的做法和想法
張春興	1991	指個體在遭遇困難時所採取的一些較為積極的應付手段。因應方式會因情境的不同而不同，包括行動與思想，是有目的的意識行為，而非潛意識的防衛作用
林純文	1996	因應就是對壓力的反應，亦即努力去面對威脅或壓力的行為方式
歐慧敏	1996	個體面對超過其所擁有資源和能力的內外情境或問題

		時，為避免產生壓力、焦慮、威脅、害怕或其他身心疾病，而透過認知改變或行為努力去處理情境或問題的動態歷程
林秀靜	1998	是一種處理壓力的過程，且具有緩衝壓力的效果，亦即個人針對壓力威脅所採取的一種行為方式
林昭男	2001	指個體與環境互動過程中，為避免遭受威脅或解除壓力，所採取的處理方式或解決方法
黃惠惠	2002	認為壓力因應是個體整合自身與環境資源，並積極採取行動及解決問題
葉子明	2019	當內在心理需求與外在環境變化對個體造成威脅困擾，個體感覺過度負荷無法承受，必須運用個人舊有的經驗與智慧，經由內、外在的評估，進而選擇適應個人排解或減輕壓力的一種動態過程。

資料來源：研究者自行整理

林純文（1996）綜合國內外學者對因應所下的定義，歸納出因應有下列四項特性：一、因應是動態的過程取向。二、因應是個人努力去處理內在、外在的要求，其結果是獨立的。三、因應係積極性的措施。四、因應是一種對壓力上或情緒上的處理方式。而葉瑛儒（2008）也將各研究對壓力因應的定義整理歸納為下列四點：一、因應是動態的過程取向：強調因應的動態性過程，個體隨時處於修正調整的狀態，直到壓力事件解除或壓力威脅感降低。二、因應是個人努力去處理內、外在的要求：強調個人的努力，可以增加個人的能力或負荷程度，直到壓力事件所產生的內在、外在要求，能被個人所負荷承載。三、因應是認知、行為或情緒的處理方式：強調個體積極運用認知、行為或情緒等方式來因應壓力，達到有效處理壓力的結果。四、因應是意圖減低因壓力引起的各種負向結果：偏重於因應策略最後的結果，必須能有效降低因為壓力事件所引起的各種負向結果。

綜合以上文獻，本研究將因應定義為個體面對壓力的各種情境、為了解決壓力，在認知上及行為上所採取的行動方式或方案。

貳、壓力因應的理論

壓力因應的概念分析，首先由 Lazarus 於 1966 年提出。他認為壓力包括兩個過程：認知評估（cognitive appraisal）和因應（coping）。兩者是個人與環境間壓力關係的重要緩衝媒介，也會影響到壓力的立即與長期結果（Folkman et al., 1986）。

而 Lazarus 和 Folkman 是北美最有影響力的壓力理論家 (Slavin, Riner, McCreary & Gowda, 1991), Lazarus 和 Folkman 的壓力與因應理論中, 包含五個主要部分:

(一) 可能壓力事件之發生; (二) 對事件之初級認知、評估 (三) 對事件之次級認知、評估 (四) 因應方式之使用 (五) 身心健康之結果 (Hanchev & Brown, 1989; Slavin, et al., 1991)。如圖 2-6 所示:

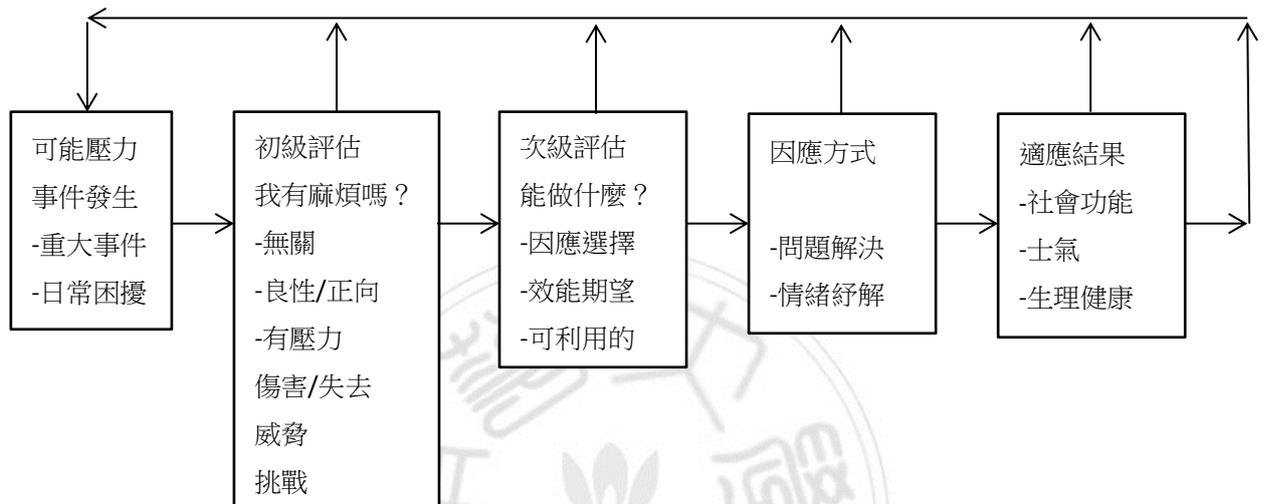


圖 2-6 Lazarus & Folkman 的壓力過程模式

資料來源: Slavin, L. A., Rainer, K. L., McCreavy, M. L., & Gowda, K. K. (1991).

此模式是依各變項發生的時序予以排列, 回饋線表示各變項之間互為影響:

(一) 可能壓力事件的發生

包括影響個人的是重大事件及日常生活中的困擾, 範圍很廣。

(二) 對事件之初級認知評估

1. 無關的

即個人評估壓力刺激對個人福祉的意義。通常個人會問自己:「現在或未來我是否有麻煩?」而個人對情境所做的初級評估有三種類型: 當事件和個人的福祉身心健康並無關係的時候會做出「無關」的評估。

2. 有利的正面的

當此事件結果對於我們是有利的時候, 會做出「有利的、正面的」

評估。

3. 有壓力的

個人知覺此事有切身的關係，將此事判斷為有壓力。有壓力的判斷包含了三種類型：

- (1) 威脅評估尚未發生傷害，但個人預期會發生傷害，而這個傷害可避免或根本無法避免，個人會因此經驗到擔心、焦慮、害怕的情緒。
- (2) 挑戰評估：對個人有獲益（成長、獲得的機會），且個人預料會有一個令人歡喜的結果，個人因此產生有興趣、有希望、有信心的感覺。
- (3) 傷害失去的評估：結果已對個人造成實際損害。如：被剝奪權益、疾病、車禍受傷、失去所愛的人、自尊受損等，個人因此引發憤怒、厭惡、失望或難過的情緒。

(三) 次級評估

次級評估是個人評鑑可以做些什麼來克服預防傷害或增加獲益的可能性，它是一個複雜的評鑑過程，個人評鑑自己的內在資源（如：智力）或外在資源（如：社會支持），而據此考慮斟酌哪一種因應方向（如：改變情境或接受與適應）是有用的？此一方向達到效果的可能性？此一方向可以使用的因應方式有哪些？通常人們會自問我能做些什麼？（Folkman, 1984；Folkman et al., 1986；Lazarus & Folkman, 1984），一般人在次級評估中有四種可能的因應方向（Folkman et al., 1986；Manzi, 1986）

1. 直接行動：改變該情境。
2. 尋求資訊：採取行動前蒐集更多的資料。
3. 接受：接受或只能適應該現況。
4. 放棄行動：放棄想做的任何事。

(四) 因應方式的使用

本理論中因應是指：「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，而持續不停變動之認知與行為上的努力」（引自林秀靜，民 87，頁 52）。將因應依其功能分為 1.問題焦點的因應：以處理問題為主要功能；2.情緒焦點的因應：以處理情緒為主要功能。

1. 問題焦點的因應

個人努力去處理這個引起的問題，把焦點放在處理這個壓力源的外在情境特徵。問題焦點因應方式和問題解決相似，兩者都會去分析問題，想出改變的方法，並評估其代價及可能的結果，再採取行動；然而，「問題解決」只把注意力放在環境上，如：改變環境；而問題焦點因應則包括一些針對個人內在世界的�方法，例如：改變期望標準、建立行為的新標準、學習新的解決技巧。

2. 情緒焦點的因應

個人試圖去調節壓力的負向情緒，不直接處理產生壓力的情境，焦點在於調整這個壓力源對內在情感之影響。這種因應方式包括了認知與行為：

- (1) 認知的：如暫時將問題擱置在一旁、選擇性的注意、強調正面。亦有增加其情緒苦惱的，如：自責或其他形式的自我懲罰。
- (2) 行為的：如運動、放鬆運動、喝酒或尋求情緒支持，而使個體暫時離開問題。

(五) 身心健康方面：

壓力的適應結果，可能造成社會功能、士氣、生理疾病三方面的問題。

參、因應方式的類型

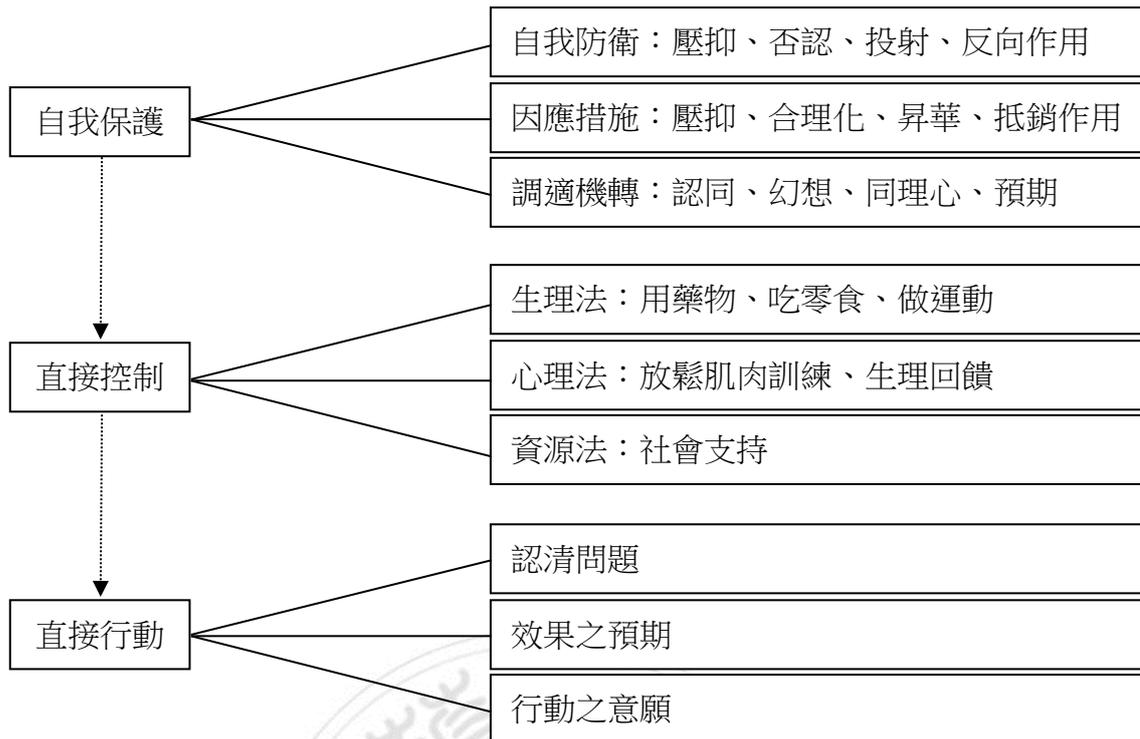
為有效因應壓力，Justice (1988) 融合了其他學者的觀點，並提出「因應矩陣」(coping matrix) 的方式，說明因應資源與因應方式（如圖 2-3-2）。他將因應分為「問題取向」與「情緒取向」。問題取向係指改變問題的強度來源（包括外在的或內在的環境）；而情緒取向是指緩和問題所帶來的痛苦與困擾（包括身體或情緒層面）；個體所使用的因應方式或策略有三種方式，包括：直接行動、間接行動、抑制行動，而因應資源的存在與否則是個體阻礙或促進個體成功適應的重要因素。

表 2-5 Justice 壓力因應矩陣

策略	問題取向	情緒取向
直接 行動	<p>針對外在環境： 問題解決技巧、獨斷、磋商、說服、 攻擊、尋求及應用資訊、尋求他人 協助</p> <p>針對內在環境： 認知再建構、修正認知偏差、改變 內在對話</p>	<p>針對身體層面： 運動、鬆弛練習、洗熱水澡、喝酒 或服用鎮定劑</p> <p>針對情緒層面： 討論壓力源、參加聚會、看電影、 度假</p>
間接 行動	<p>針對外在環境： 逃避、置之不理、離開</p> <p>針對內在環境： 保持樂觀</p>	<p>針對外在環境： 喝酒、吃東西、抽菸</p> <p>針對內在環境： 防衛機制、聊天、從事嗜好、生病、 頹廢、放棄</p>
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、信念態度、技巧、幽默、挑戰感、新奇感、承諾、 健康、物質資源	

資料來源：Justice, B. (1988). Stress management for chronic disease. New York :
Pergamon Press. p.18

Powell 認為因應方式係維持個體心理平衡之行為，從其素質高低可分為三類：
如圖 2-7。



註：虛線代表關連之意（低、中層次之因應會導致高層次之方式）

圖 2-7 Powell 三個層次之因應方式

圖片來源：邱富琇（2004）

莊淑灣與呂鍾卿（2005）認為，個體遇到壓力時有些人採取積極的方式，有些人則採取消極的方式，其說明如下：

（一）積極的方式：（1）善用個人資源方面含：心態的轉變、增強解決問題的能力、有效的時間管理、培養並實踐健康的生活、學習放鬆技巧等五方面（2）善用個人以外資源方面：和別人討論問題與感受、尋求社會支持、參考他人之實例等三方面。

（二）消極的方式：（1）情緒宣洩。（2）逃避退卻。

綜合以上壓力因應類型之研究，發現個人因應的方式可分為較為意圖改變困擾影響的直接行為，或減輕、掩飾的緩和行為二方面。另對針減少壓力的方式，使用理性的問題解決或感性的情緒處理，也可能採二者折衷。然而不管使用何者方式，其可分為積極性的作為和消極性的作為，會藉由物質的使用或心理的溝通，而達到身理的健康和心理的平衡之目的。

肆、教師工作壓力因應方式

教師工作性質多元，除原有教學外，部份教師亦需兼任行政工作，所要面對與互動的對象有學生、家長、同事、上級長官、社會人士，在社會高標準和高期待下，所面臨之壓力不可謂不大，教師如何採取適當的策略以因應工作上的壓力？國內外許多對於因應策略的研究眾多，且主張個人對於所採用之因應策略不盡相同，以下將教師工作壓力因應策略之研究整理如下。

(一) 國內研究部分

國內研究者對於工作壓力因應的策略的方式，有面對解決、自我調適、逃避策略、尋求支持、理性思考、邏輯分析等策略，將國內研究者對於工作壓力因應的方式整理如表 2-6。

表 2-6 國內研究者對於教師工作壓力因應方式之相關研究

年代	研究者	研究對象	教師工作壓力因應方式或策略
2012	蔡榮哲	中部原住民地區 國小教師	1.面對解決 2.尋求協助 3.自我調適 4.延宕逃避
2013	呂奎漢	花蓮縣偏遠地區 國小總務主任	1.解決問題 2.理性思考 3.延宕逃避 4.尋求支援 5.自我調適
2013	陳華欣	臺中市國民小學 體育教師	1.解決問題 2.延宕逃避 3.尋求支援 4.情緒調適
2013	楊嘉雯	國小代理代課教 師	1.策略性解決問題 2.尋求支援協助 3.自我調適紓解 4.延宕面對困境
2014	陳麗真	嘉義縣國小教師	1.解決問題 2.理性分析 3.尋求支持 4.自我調適
2016	陳思安	原住民地區幼兒 園主任	1.解決問題 2.理性分析 3.支持協助 4.情緒調適 5.延宕逃避
2017	黃儀庭	公立特殊教育學 校教師	1.解決問題 2.理性分析 3.尋求支持 4.自我調適
2017	蔡和希	臺南市國民小學 初任教師	1.尋求支持 2.情緒調適 3.解決問題 4.理性思考 5.延宕逃避

2018	陳詩蓉	新北市國民小學 輔導行政教師	1.面對問題 2.情緒調適 3.尋求支援 4.延宕逃避
------	-----	-------------------	--------------------------------

資料來源：研究者自行整理

(二) 國外研究部份

國外研究者對於工作壓力因應方式的研究，有主動積極、社會支持、思考解決、運動等方式，將國外研究者對於工作壓力因應的方式整理如表 2-7。

表 2-7 國外研究者對於教師工作壓力因應的方式

年代	研究者	教師工作壓力因應方式
1986	Dewe	1.理性任務取向之因應策略 2.保守教育方法之因應策略 3.運用同事支持之因應策略 4.透徹了解事情之因應策略 5.減少投入之因應策略 6.離開情緒之因應策略
1989	Carver & Scheier	1.主動因應 2.社會支持 3.行為上不參與 4.心智上不參與 5.正向成長 6.拒絕 7.接受 8.宗教信仰
1995	Salo	1.問題解決 2.社會支持 3.思考工作的問題 4.避免思考工作
1997	Allison	1.退縮再出發 2.理性思考 3.社會支持 4.積極態度。
2000	Daane, Berine & Latham	1.積極參與 2.轉移注意 3.理性思考 4.接納責任 5.重新評估
2000	Troman	1.增進師生溝通 2.辦理活動，促進師生情誼 3.自我肯定，積極參與
2003	Mearns & Cain	1.主動積極 2.情緒核心 3.避免因應
2004	Arikewuyo	行為管理
2005	Austin	1.逃避避免 2.接受責任 3.不受抑制 4.運動

資料來源：研究者自行整理

歸納以上結果，因應方式為個人面對外部環境變化，感受到壓力對心理和生理產生的威脅，為減輕其帶來的負面效應，經判斷評估所採取的態度和處理行為。教師工作壓力因應方式，為教師在教學場域中，為減少工作情境發生之衝突和問題，所造成之心理負面情緒或生理不舒服的感受，以使個人減少情緒壓力和認知，達成調適的處理方式。教師當其面臨壓力情境時所採用之因應方式相當多元，包含有解決問題、尋求支持、理性思考、延宕逃避、自我調適、轉移注意等方法。本研究為探討南投縣仁愛鄉原住民地區教導主任工作壓力及其因應方式之情形，參考相關壓力因應方式之研究和文獻資料，將教師壓力因應方式分為「面對解決」、「尋求協助」、「自我調適」、「延宕逃避」等四個面向。

第四節 原住民地區教師工作壓力及因應方式之相關研究

本節旨在探討原住民地區或偏鄉學校，國小教師工作壓力及因應方式之相關研究，藉此瞭解目前研究的發展，同時作為本研究架構之參考透過網路搜尋關鍵字得出關於教師工作壓力及因應方式的研究論文相當多，但如果集中焦點在「原住民地區」或「偏鄉地區」，其相關研究論文約有 12 筆資料，以下將國內原住民或偏遠地區教師工作壓力及因應方式相關研究，進行彙整與說明，如表 2-8，並進一步分析與歸納。

表 2-8 原住民偏遠地區教師工作壓力相關研究彙整表

研究者/ 年代	研究主題	研究對象 /研究方法	研究發現
陳金祐 (2002)	原住民地區國小教師之組織認同、工作滿意及學校運作狀況之研究--以宜蘭縣樂樂國小為例	宜蘭縣國小教師 (訪談調查)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校行政負擔重，是影響工作滿意度的主要因素。 2. 工作滿意度中等，行政帶來的成就高於教學上的成就。 3. 來了解教師在擔任行政工作時之滿意度調查。
田宜潔 (2012)	國小教師工作壓力及休閒活動參與滿意度關係之	嘉義地區的都市地區及偏遠地區之國小教師	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在工作上是有壓力的，故存在工作壓力的整體呈現出「中程度」的反應。 2. 以「工作負荷量」的層面感受

	研究—以嘉義都市地區與偏遠為例	(問卷調查)	<p>壓力最大，其次依序為「角色壓力」及「自我期許」兩個層面。</p> <p>3. 在休閒環境滿意度上有達到「滿意」的程度，其中以「校園環境」的層面感到最滿意，其次為「綠化環境」層面。</p>
蔡榮哲 (2012)	台灣中部原住民地區國小教師工作壓力及因應策略之研究	中部原住民地區國小教師 (問卷調查)	<p>1. 工作壓力屬於中等程度，以「工作負荷」層面為感受到最大的壓力。</p> <p>2. 工作壓力因應策略的使用情形屬於「高程度」，以「面對解決」層面的使用的程度為最高。</p> <p>3. 工作壓力因應策略上，女性採用策略高於男性。</p>
陳宏成 (2012)	高雄市原住民地區中小學教師工作壓力與運動參與程度之研究	高雄市原住民地區中小學教師 (問卷調查)	<p>1. 工作壓力感受程度為「中高程度」。教師面對的人際關係層面負荷過重，工作壓力亦隨之增加。</p> <p>2. 年齡 30 歲(含)以下的教師，在工作壓力量表高於 46 歲(含)以上的教師。</p> <p>3. 兼任不同行政職務的教師，在工作壓力量表的工作負荷層面較高於專任教師。</p>
詹宥臻 (2012)	教師工作壓力與社會支持關係之研究—以桃園縣偏鄉國民小學教師為例	桃園縣國小教師 (問卷調查)	<p>1. 感受工作壓力層面中，以「工作負荷」的壓力最大，且與社會支持有顯著負相關情形，在個人背景變項中，年齡、服務年資上則有不同之差異程度。</p> <p>2. 社會支持感受度，以「親友家人」支持感受最大，個人背景變項中，區域、性別、年齡上則有不同之差異程度。</p>
朱勝智 (2013)	臺中市偏遠地區國民中小學兼任行政教師工作壓力與工作滿意度	臺中市偏遠地區國民中小學兼任行政教師 (問卷調查)	<p>1. 工作壓力的現況屬中等偏低程度；而工作滿意度則在中上程度。</p> <p>2. 不同性別與兼任行政年資之</p>

	調查研究		<p>教師在「工作負荷」構面中的工作壓力達顯著差異。</p> <p>3. 工作壓力和工作滿意度呈現顯著負相關。</p> <p>4. 工作壓力之「工作負荷」與「人際溝通」兩個層面對工作滿意度具有顯著的預測力。</p>
呂奎漢 (2013)	花蓮縣偏遠地區國小總務主任角色壓力來源及因應方式之研究	花蓮縣偏遠地區國小總務主任 (訪談調查)	<p>1. 業務繁雜，專業能力不足情況下容易官司纏身且獎勵機制部分明顯不足。</p> <p>2. 其他同事的關係疏遠且資源有限難以滿足大家。</p> <p>3. 內部溝通多以上對下單向溝通，僅能被動配合，甚至校長的情緒化管理而產生矛盾關係</p> <p>4. 偏遠地區國民小學總務主任對角色壓力的因應方式：(1) 多充實專業知能避免觸法，多方尋求人力或資料等資源以提高辦事效率。(2) 熟悉管理要點，適才適用且清楚分配工作職掌，並採用軟硬兼施方式進行管理。(3) 以學校師生為主要服務對象，並以滿足學校師生為最優先，並做好充分的橫向溝通，減少隔閡產生。(4) 面校長壓力，總務主任以虛心學習，進行有效的溝通，並能依據專業見解給與校長最好的分析及建議，以達到最安全及最大的獲利。</p>
高韋樺 (2013)	偏遠地區特殊教育教師工作壓力工作滿意與離職傾向關係之研究	偏遠地區特教教師 (問卷調查)	<p>1. 工作壓力主要來自於「專業素養」，工作滿意則主要來自於「人際關係」</p> <p>2. 除了「人際互動構面」以外，不同的背景變項在五個工作壓力構面上皆有顯著差異，而性別、任教階段、不同在職進修</p>

			<p>情形沒有顯著差異。</p> <p>3. 不同的背景變項在五個工作滿意構面上皆有顯著差異，而不同性別、任職縣市、任教資格、服務年資、擔任職務及在職進修情形沒有顯著差異。</p> <p>4. 偏遠地區特教教師「工作壓力」與「工作滿意」之間呈現負相關，「工作壓力」與「離職傾向」之間呈現正相關。</p>
陳思安 (2016)	原住民地區幼兒園園主任的工作壓力之研究	花蓮縣原住民地區幼兒園園主任 (訪談調查)	<p>1. 工作壓力包含與同事間溝通問題。</p> <p>2. 工作負荷必須承擔行政工作及教學工作。</p> <p>3. 行政工作量大於教學工作，教師無法專心在教學上。</p> <p>4. 原住民家長的生活習性，影響行政工作順利運行。</p> <p>5. 與家長溝通幼兒行為問題無效，導致幼兒行為問題層出不窮，無法改善。</p> <p>6. 對自我要求高。</p> <p>7. 工作壓力因應策略，可以分為五個策略「解決問題」、「理性分析」、「支援協助」、「情緒調適」、「延宕逃避」。</p>
林嘉慧 (2017)	偏鄉教師荒! 探討北海岸偏遠中學教師工作壓力與工作滿意度之研究	北海岸偏遠中學教師 (問卷調查)	<p>1. 整體工作壓力和整體工作滿意度呈現「中等程度認同」。</p> <p>2. 「31-40 歲」的教師在「角色衝突」層面壓力感大於「51 歲(含)以上」的教師。</p> <p>3. 學歷越低的教師在「工作負荷」層面壓力感受大於學歷較高的教師。</p> <p>4. 年資淺的教師在「角色衝突」層面壓力感受大於資深教師。</p> <p>5. 擔任組長的教師在「工作負荷」及「角色衝突」層面壓力感受大於導師及專任教師。</p>

			6. 學校規模小的教師在「工作負荷」及「角色衝突」層面壓力感受大於模大的學校。
蔡旻樺 (2018)	高雄市偏鄉國小教師兼任行政職務工作壓力與工作倦怠關係之研究	高雄市偏鄉國小兼任行政職務教師 (問卷調查)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 上級壓力、行政支持、工作負荷、人際關係造成教師兼任行政職務工作的壓力。 2. 工作壓力不會因性別、兼任行政職務年資、行政職務、服務處室、學校規模背景變項的不同而有所差異。 3. 工作倦怠感受不會因兼任行政職務年資、行政職務、服務處室、背景變項的不同而有所差異；但會因學校規模背景變項的不同而有所差異。
羅翊文 (2019)	台東縣偏鄉國民小學教師工作壓力與因應策略之研究	台東縣偏鄉國民小學教師 (問卷調查)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作壓力感受為中等程度，「學校行政層面」為教師最大的壓力來源； 2. 工作壓力會因其行政職位而在工作壓力上有顯著差，但在性別、年齡、婚姻狀況、學歷、年資則無顯著差異。 3. 工作壓力因應策略最常使用的策略為「問題解決」。 4. 工作壓力因應策略不因變項而有明顯差異。

資料來源：研究者自行整理

有關國內原住民或偏遠地區教師工作壓力及因應方式之相關研究結果，分別由研究主題、研究對象、研究方法及研究結果進行分析，茲分述如下：

壹、研究主題

在原住民或偏鄉地區教師工作壓力相關的研究主題中，就有 8 篇論文討論到教師兼任行政職務的工作壓力相關研究，由此可知道教師兼任行政職務，包含教師兼主任、教師兼組長等工作，其工作環境帶來的壓力是顯而易見的，其可討論的議題與面向也非常的多元，值得研究者持續去深入探討其背景與原因，有關的

研究主題有：組織認同、工作滿意度、學校運作狀況、休閒活動與滿意度關係、工作壓力與運動參與程度、工作壓力與社會支持關係、角色壓力來源、工作滿意與離職傾向關係、工作壓力與工作倦怠關係等。

貳、研究對象

針對原住民或偏鄉地區教師工作壓力相關的研究內容中，其研究對象主要以國小教師為主，另外也包含國小部附設幼兒園園主任等，以下分別整理之，調查國小教師有陳金祐（2002）；田宜潔（2012）蔡榮哲（2012）；詹宥臻（2012）；高韋樺（2013）、調查國小教師及教師兼任行政職務有陳宏成（2012）；林嘉慧（2017）；羅翊文（2019）、調查教師兼任行政職務有朱勝智（2013）；呂奎漢（2013）；陳思安（2016）；蔡旻樺（2018）。

參、研究方法

關於原住民或偏鄉地區教師工作壓力相關的研究文獻中，大多數的研究論文都是以量化研究為主，主要的研究工具為問卷調查並做系統性的分析，包括田宜潔（2012）；蔡榮哲（2012）；陳宏成（2012）；詹宥臻（2012）；朱勝智（2013）；高韋樺（2013）；林嘉慧（2017）；蔡旻樺（2018）；羅翊文（2019）。而陳金祐（2002）；呂奎漢（2013）；陳思安（2016）則是採質性研究，以訪談調查為主要的研究方法。

肆、研究發現

綜合上述原住民或偏鄉地區教師工作壓力相關的研究發現，研究主題內容包羅萬象、豐富多元，包含組織認同、休閒活動與工作滿意度關係、運動參與程度、社會支持關係、工作滿意度、工作倦怠關係等，但仍可看出工作壓力與因應策略或方式還是為大宗。

研究對象的部分仍是以國小教師為主，較沒有提到國中或高中職以上教師，可能跟原住民地區國高中以上學校數量較少有關，在相關研究中田宜潔（2012）國小教師工作壓力及休閒活動參與滿意度關係之研究-以嘉義都市地區與偏遠為例、蔡榮哲（2012）台灣中部原住民地區國小教師工作壓力及因應策略之研究、陳宏

成（2012）高雄市原住民地區中小學教師工作壓力與運動參與程度之研究、朱勝智（2013）臺中市偏遠地區國民中小學兼任行政教師工作壓力與工作滿意度調查研究、林嘉慧（2017）偏鄉教師荒！探討北海岸偏遠中學教師工作壓力與工作滿意度之研究、羅翊文（2019）台東縣偏鄉國民小學教師工作壓力與因應策略之研究，都有提到偏鄉地區教師在工作壓力的感受為中等或中高程度，也紛紛都提到在許多壓力來源當中，「工作負荷」為最大的壓力來源，值得研究者在研究時去做進一步的去探討與驗證。

文獻中也整理出，蔡榮哲（2012）、羅翊文（2019）提到工作壓力因應策略的使用情形屬於「高程度」，以「面對解決」層面的使用的程度為最高。陳思安（2016）指出工作壓力因應策略，可以分為五個策略「解決問題」、「理性分析」、「支援協助」、「情緒調適」、「延宕逃避」。蔡旻樺（2018）提出工作壓力不會因性別、兼任行政職務年資、行政職務、服務處室、學校規模背景變項的不同而有所差異。林嘉慧（2017）指出學校規模小的教師在「工作負荷」及「角色衝突」層面壓力感受大於模大的學校等，都是值得研究者再進一步探究的方向。

第三章 研究方法與設計

本研究係在探討南投縣仁愛鄉原住民重點學校教導主任在領導學校的團隊中所遭遇到的工作壓力及因應方式，將以相關文獻作為立論之基礎，又因過去的研究資料幾乎都是以量化研究求出相關相關數據，較無法看出其內心真正的想法，所以再藉由半結構式訪談的方法，透過研究者與研究對象深入對談的方式進行資料蒐集與分析比對，並且根據所得的內容加以整理並提出建議與可行方案。本章共分四節來進行探究：第一節為研究架構與方法，第二節為研究對象與訪談題綱，第三節為研究範圍與研究限制，第四節為研究倫理。茲分述如下。

第一節 研究架構與研究方法

壹、研究架構

本研究旨在探究原住民重點學校教導主任工作壓力現況與因應方式，因此依據本研究第一章之研究動機與目的及第二章文獻探討及文獻分析後設計本研究架構，如下圖3-1所示。研究者以南投縣仁愛鄉原住民重點學校教導主任為研究對象，探討不同背景（年齡、服務年資、主任年資、族群身分、學校發展特色）之教導主任對於執行學校行政工作的壓力來源（工作負荷、專業知能、角色期待、變革適應）的感知與壓力因應方式（面對解決、尋求協助、自我調適、延宕逃避）上是否有影響，並探討原住民重點學校教導主任在面臨各種工作壓力時，會使用何種壓力因應方式來面對與解決工作壓力與難題，使學校可以運作順暢、人際關係和樂並且達到教育主管機關的期待。

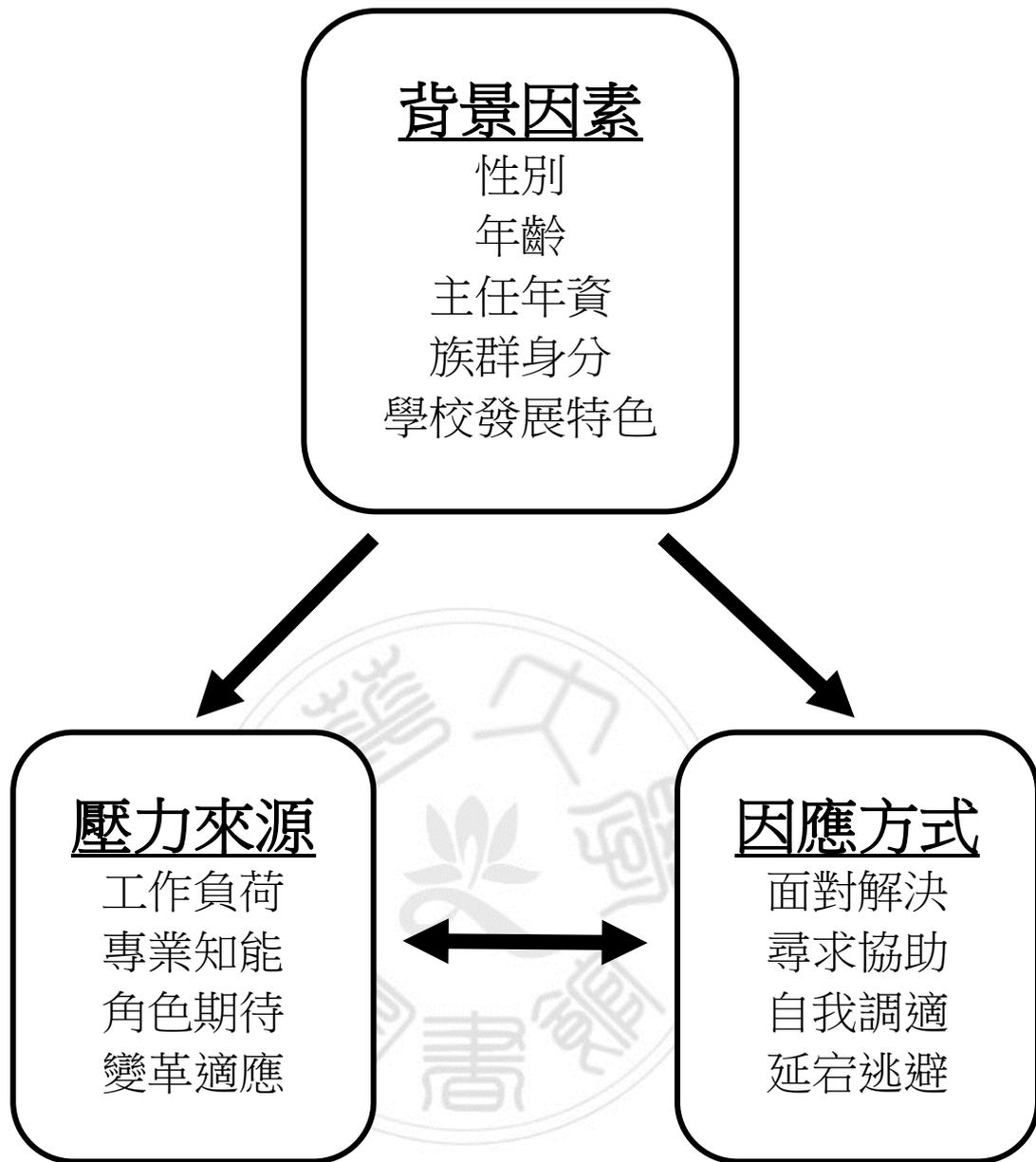


圖 3-1 研究架構圖

資料來源：研究者自行整理

貳、研究方法

本研究將透過質性研究方法，以南投縣仁愛鄉原住民重點學校教導主任為對象，因為要探討族群身分、年齡年資、學校特色等背景因素的不同，是不是會影響壓力來源及因應方式，所以本研究是以 4 位漢族及 4 位原住民族共 8 位擔任教導主任的教師做為訪談對象；又於前章研究相關文獻後發現到，有關於工作壓力及因應策略或者是工作滿意度調查等相關研究資料，有幾乎是九成以上皆是利用

問卷調查等方式來進行量化分析，雖然這樣以科學的方法可以獲致較公正客觀的數據結果，但人對於壓力的感受往往取決於心理素質、當下感覺或抗壓性，如果能夠採用質性研究的方式，來深入訪談研究對象，了解他們的背景、了解他們心中的主觀感覺、了解整個來龍去脈，也許就能得到比量化分析更無法去預測的成果。

質性研究是指（徐韋國，1997）任何不是經由統計程序或其他量化手續而產生研究結果的方法。它可以是對人的生活、人們的故事、行為，以及組織運作。社會運動或人際關係的研究。產生描述的（descriptive）資料研究，描述的內容包含人們說的畫、寫的字、和可觀察的行為（黃瑞琴，1999）。

質的研究不在操弄變項，或驗證假設，回答問題，而是探討問題在脈絡中的複雜性，從研究對本身的架構來了解行為，外在的因素是次要的，質的研究者多用參與觀察，深度訪談等方法，先進入研究對象的世界，系統地記錄所看到的，所得到的資料，然後加以分析，以其他的資料，如學校的記事、紀錄校刊，照片等來補充，因此在研究方法上是相當有彈性的（歐用生，1995）。

質性研究的目的，是去發現或瞭解個案的主觀世界，較重互動過程的過程導向（process-oriented），在互動的過程上不計實用，沒有私態，研究者只是讓自己投入自然的情境中，去瞭解周遭發生的事物，非常投入研究情境的精神（余玉眉等，1999）。

質性研究的一些方法包括：一、觀察法（observation），二、調查法（survey），三、文件分析法（document analysis），四、深度訪談法（interview），五、紮根理論（grounded theory）。研究者的研究對象為學校教導主任，研究主題為工作壓力與因應方式的解析，故決定採用質性研究中文獻分析法以及深度訪談法，來深入了解研究對象對於壓力的看法、面對壓力時的情緒反應、生活中曾經發生的特殊事件以及各項外顯行為所隱含的意義與目的。此外透過一對一的深入訪談也具有相當大的彈性與即時性，在訪談過程中暢所欲言，透過研究者與研究對象的面對面晤談，進而獲得更完整且深入的第一手資訊，探知行為與反應的真實意義。

的想法，進而獲得更完整的資料，探知行為的真實意義。

綜合上述，本研究前兩章除了採用文獻分析法以外，運用深度訪談法的原因也整理如下：

一、可以取得較詳細全面的資料：深度訪談法強調平等尊重互信的交流關係，當研究者取得研究對象的信任後，進而建立良好的默契與節奏，受訪對象便能一五一十的道出其真實想法與抒發個人觀點，藉由無設防且較無時間限制的訪談，研究者也才能在發現疑問時，適時地追問與釐清觀點。

二、適時評估訪談內容的真實性：研究者透過與受訪對象一對一深入且雙向的交流互動，可以進入到受訪者的內心，並且即時觀察受訪對象的情緒、表情及肢體語言(body language)，來評估受訪對象回答內容的真實性與前後是否有連貫。

三、研究者可以有更多的機會去分享和瞭解應答者的觀點，以及他們在問題上的信念、經歷及價值觀等，並且可以研究較隱私或敏感性的問題。

四、深度訪談通常採取開放式或半結構式的訪問，相較問卷調查而言，可以問到更多的細枝末葉，也可以問得更深入徹底，透過晤談可以深入了解行為發生的背景和影響行為的廣泛決定因素。因此，為了能更深入探討本研究主題之研究目的與研究問題，研究者採取文獻分析法為主、深度訪談法為輔的方式，進行文獻資料的蒐集與深度訪談法問題詰問的交互驗證，以下分別就文獻分析法與深度訪談法說明。

一、文獻分析法

「文獻」一詞的原意為典籍，至於從學術的角度來看，則是為官方或民間收藏用來記錄群體或個人在政治、經濟、軍事、文化、科學或是宗教等方面活動的文字或其他載體的材料，對此，文獻分析法係指根據一定的研究目的或課題，透過蒐集有關資訊、調查報告、圖書、期刊與學術論文等文獻資料，從而以系統、客觀的界定，全面且精準地鑑別和掌握所想要研究的議題現象，並且就上揭資料加以研究歸納、整理分析，以增進對於事實科學有所認識的一種方法。

文獻分析法主要目的在於了解過去、洞察現在和預測未來，對此，蒐集內容

儘量要求豐富及廣博，經過分析後歸納統整，再分析事件的淵源、原因、背景、影響及其所隱含的結構意義等，除此之外，因為文獻分析法不與文獻中記載的人、事有所接觸，因此，又稱為非接觸性研究方法，至於，文獻分析法包括閱覽與整理（Reading and Organizing）、描述（Description）、分類（Classifying）以及詮釋（Interpretation）等四大步驟。綜合以上，文獻分析法的特性如下：（一）它所研究的事件是過去而非目前發生，亦即，文獻分析超越過去時空的限制，紀錄的是過去的社會事實；（二）文獻分析可超越個人的經驗與視野；（三）文獻分析可超越調查互動中的不良影響；以及（四）文獻分析可提供詳實可靠的背景資料。

最後，文獻分析不等於文獻探討，這其中的文獻探討（literature review）並不是研究方法，它只是一項資料收集的「技術」（techniques），對此，一般研究中的文獻分析法，經常也會和相關的研究方法相互搭配，例如：深度訪談法、問卷調查法、電話調查或焦點團體訪談法等，藉此讓資訊或資料的收集更為完整（林萬青，2009）。

依據本研究的研究目的，研究者蒐集與原住民重點學校教導主任、工作壓力、因應方式等相關的全國碩博士論文、國內外期刊論文、專書、學術研討會論文及其他相關雜誌報紙等文獻分析資料，歸納出本研究所需要的重點訊息資料，作為構思訪談提綱與結論分析統整的參考資料。

二、深度訪談法

深度訪談法（Depth Interviewing）又稱為「質化訪談法」，此法採用數量較少但具有研究者需求的明顯特徵的分析樣本，由訪問者與分析樣本之間針對研究問題進行概念性互動，不必拘泥一組特定的問題、固定的遣詞用字和順序來詢問受訪者。質化訪談在本質上是由訪問者建立對話方向，再針對由受訪者提出的若干特殊主題加以追問（羅察元，2005）。「深度訪談法」允許研究者在每一段訪問中，依照受訪者經驗、情況調整問題的內涵，使此法獲得的受訪者資料，尤其是意見、價值、感受等個人內在層面的資訊較其他研究方式更為詳細。

綜而言之，所謂「深度訪談」是一種有目的的會話，經常是兩個人之間進行，

或更多人一起。由一個人引導以便從另一方獲得資訊（羅察元，2005）。而研究者詢問受訪者問題，初始以十至二十分之間的引導式的對話，目的是使得受訪者就其經驗、意見、知覺、感受、知識等來回答，而研究者「逐字紀錄」受訪者的談話內容以形成質性研究的基本資料。

其次在深度訪談過程中必須在自然環境下，研究者與被研究者間透過雙向互動的過程，收集有關語文與非語文的訊息，以便全面式的深入探究以理解現象。然而，在訪談過程中，也必須有敏銳的觀察能力，因為這些都可能影響研究品質與結果的因素，所以透過不斷的自我反省與批判，才可以讓研究的結果與詮釋能夠得到較為可靠的信度。

為了讓訪談能更有效地獲得研究者意欲取得的資訊，控制問答間不致流為「閒談」，「深度訪談法」的方式可以分為下列三種不同類型：

（一）非結構式訪談：又稱開放式訪談或非正式訪談，訪談前預定主題，訪問者或受訪者以閒聊的方式針對該主題自由交談。訪問者僅會是以少量問題引導談話方向，因此受訪者每每不自覺的說出內心想法。因此非結構式訪談不僅收集資料，同時也解析資料，研究問題，進行質性的研界，然而因答覆的內容無嚴格限制，要量化資料頗困難，驗證性的研究不宜採用。

（二）半結構式訪談：又稱焦點訪談，在訪談前就單一主題訂下訪談大綱，並預列若干問題供訪談者以同義重述的方式採用。訪談重點在於明瞭受訪者的看法，所以訪問者會以綱要為本，就訪談的狀況適時以不同形式的開放性問題，引導受訪者針對該主題進行深入陳述。半結構式訪談兼具結構性訪談與非結構式訪談的優點。例如：人的感覺，情緒，此法可以相當簡單，有效且實用的方式取得資料，但訪談者可能不自覺的言行上指引受訪者給予訪問者期望的答案，訪談時個人特質過重，研究者比較難去判斷訪談所得的資料可靠性。

（三）結構式訪談：又稱正式訪談或標準化訪談，為對訪問過程高度控制的訪談，事先設計好有一定結構的問卷，通常是是非題或選擇題，由受訪者據以進行訪問，訪談過程完全標準化，若受訪者不明白問題內容時，只能複述問題或以

一致的說法解釋。與問卷調查相比，結構性訪談應用範圍較廣，題目可複雜深入，也可觀察受訪問者的表情獲得額外的訊息，評估其答案的態度是否認真，及答案的效度與信度，從而提高調查結果可信度，因為格式統一，訪談結果較易進行統計分析，常用於市場調查。但如果受訪者不自覺的對受訪者透露出個人意見，會使調查容易產生偏差行為。所以結構式訪談常用於研究前段，在研究後期則輔以非結構式訪談，做進一步深入的調查。

三、深度訪談法的應用

依據本研究的動機與目的，採取上述深度訪談法中的半結構式訪談法，訪談對象為南投縣仁愛鄉原住民重點學校的教導主任。進行正式訪談前，研究者先進行前置的準備作業，首先依據本研究之動機與目的所衍伸出的研究問題，設計訪談大綱，以作為訪談指引，而訪談大綱是以擔任原住民重點學校主任工作的教師其工作情形與工作壓力為主的相關文獻為依據形成初稿，再經過教授的指導與修正後，形成正式的訪談題綱。

為了讓訪談能夠順利的進行，研究者也是先對受訪對象的背景做一番審視與瞭解，如：年齡、服務年資、兼任教導主任年資、學經歷背景、族別身分等，並事先與受訪對象約好訪談的時間與地點，因訪談的對象都是鄉內不同學校的教導主任，所以訪談的地點通常都是選擇在對方的學校或者可信任之地點，讓受訪對象能在安全無虞又能侃侃而談的環境中接受訪談，希望藉此能讓彼此都能在最輕鬆的方式達到研究的目的。

進行正式訪談前，研究者會先將訪談題綱給受訪者瞭解與詳讀，事先做好心理建設並且做一些事前的演練，於正式訪談時，研究者會先在受訪對象的口頭同意之下對訪談過程進行全程的錄音，並且依照事先擬好的訪談題綱開始進行訪談，訪談過程中也會視當天的實際狀況予以彈性調整提問的順序或者繼續追加更深入的問題。訪談過程中，研究者也會以同理傾聽的方式，試圖引導受訪者感受到自己被尊重被重視的感覺，進而融入訪談的情境之中，讓每個問題都能有充分且有效的回答並且在對方願意敞開心胸說明自己內心的想法與感受時，也許能得到更

多珍貴且意想不到的研究資料。

此外，研究者也會保持高度敏銳度與覺察能力，適時地依據受訪對象回答的內容進一步追問與澄清，以求訪談的正確性與完整性，讓研究資料能夠更豐富且真實呈現。訪談結束後，研究者會盡速將訪談錄音轉為逐字稿，以進行資料分析、分類、統整與解釋，且為使深度訪談所得資料能真實呈現受訪對象表達的意思，當研究者進行資料整理，受訪對象之逐字稿有語意含糊不清的情況時，將會對受訪對象進行後續再次的詢問與釐清。

綜合上述，本研究使用質性研究中文獻分析法及深度訪談法中的半結構式訪談法進行研究，透過與受訪對象一對一的深度訪談，瞭解受訪對象執行原住民重點學校教導主任工作時對工作壓力與因應方式的實際經驗，經過資料的蒐集與分析歸納後，依據研究所得的結果，作為未來原住民重點學校教導主任及相關主管教育行政單位的參考與建議。

第二節 研究對象與訪談題綱

壹、研究對象

本研究主題是南投縣仁愛鄉原住民重點學校教導主任的工作壓力及因應方式，將採用質性研究的深度訪談方式，瞭解原住民重點學校教導主任執行學校工作或帶領教師團隊進行學校相關計畫工作所面對到的工作壓力及面對壓力時所採取的因應方式。

考量研究內容、研究對象背景因素及各學校發展特色等差異，因此研究者從南投縣仁愛鄉十所同為原住民地區學校的教導主任中，挑選 8 位擔任教導主任工作之教師，徵詢他們的受訪同意後，進行深度訪談和資料蒐集，希望能正確分析、整合及詮釋受訪對象所提供的資料，增進研究品質。

確立研究對象以後，基於研究倫理考量，對本研究之受訪者皆以匿名方式處理，建立受訪者的基本資料，其相關資料編碼方式以英文字母排列，如下表 3-1 所示：

表 3-1 訪談對象基本資料一覽表

編號	年齡	性別	主任服務年資	族群身分	學校有無發展特色項目	訪談日期
A	32	女	3	漢族	有	109.02.24
B	40	男	6	漢族	有	109.02.24
C	38	男	5	原住民族	有	109.03.10
D	46	男	7	漢族	有	109.03.16
E	49	女	8	漢族	有	109.03.19
F	42	女	4	原住民族	有	109.03.20
G	45	女	5	原住民族	有	109.03.25
H	42	女	4	原住民族	有	109.03.25

資料來源：研究者自行整理

貳、訪談題綱

本研究依據研究目的、研究架構與文獻探討，完成訪談大綱之設計，分析各學者相關研究，將工作來源分成四個面向去探討，分別為：一、工作負荷、二、專業知能、三、角色期待、四、變革適應；至於面對工作壓力的因應方式分別為：一、面對解決、二、尋求協助、三、自我調適、四、延宕逃避四個面向。並依據教師背景因素，分析了解南投縣仁愛鄉原住民重點教導主任在不同工作年資、族群身分、學校發展特色項目中是否會影響工作壓力之感受程度及因應方式之運用。訪談者受訪題目大綱如下表 3-2：

表 3-2 訪談題綱

<p>基本資料：</p> <p>1. 性別：<input type="checkbox"/> 男性 <input type="checkbox"/> 女性</p> <p>2. 年齡：_____ 歲</p> <p>3. 擔任教導主任年資：_____ 年</p>

4. 族群身分別： <input type="checkbox"/> 原住民族 <input type="checkbox"/> 非原住民族			
5. 學校有無發展特色項目： <input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無			
評估指標	題號	題目	配對面向
工作壓力來源	1	對於擔任原住民重點學校教導主任，你（妳）感受到的工作壓力，會不會很大，很沉重？原因為何？	工作負荷
	2	在擔任原住民重點學校的教導主任，你（妳）認為哪些工作內容、事情或業務是感到最困擾的呢？	工作負荷
	3	一般人的觀感，原住民學校規模小、人數少，部落原住民小朋友天真無邪好教導，環境好山好水好輕鬆，你（妳）認為我們的工作量真的少嗎？	工作負荷
	4	面對學校行政管理、人際互動、教師專業或其他項目，會不會覺得自己專業知能不足？需要協助？	專業知能
	5	參加研習或參與鄉內教導主任專業學習社群，有助於解決教導主任工作上所面臨的困境嗎？原因為何？	專業知能
	6	你（妳）覺得讓學校團隊成為一個學習型組織，老師們都願意進修提升自己，困難度高嗎？原因為何？	專業知能
	7	教導主任要承辦的活動多嗎？擔任這些活動的主要角色會讓你（妳）覺得困擾、繁雜或覺得壓力沉重嗎？	角色期待
	8	校長的領導風格；與教師對校長管理上的歧見或對學校主管的期待，會讓身為學校居中角色的你（妳）感到困擾嗎？	角色期待
	9	身分是否為原住民或者當地人，在工作上對你（妳）是有利或不利的因素？	角色期待
	10	108年起施行十二年國教新課綱，面對如此的變革，你（妳）是否在帶領教師規劃總體課程計畫時，感到困難？	變革適應
	11	原住民重點學校要設計與開發民族教育課程活動，你（妳）是否覺得是額外又增加一份工作的感覺？	變革適應
	12	教育改革中，強調「適性發展」的精神，但近期上級行政單位又準備將學力測驗成績排序，藉此評定學校辦學成效，身為教導主任的你（妳）有什麼看法？	變革適應

壓力因應方式	13	教導主任業務量多且複雜、行政、教學、管理、計畫等，請問你（妳）是如何安排工作？壓力大時如何調適？	工作負荷 面對解決 尋求協助 自我調適 延宕逃避
	14	如遇到老師在質疑學校的政策，常跟你（妳）抱怨這不是份內的事，或者對於主任所分配的工作都不配合，完成度低，你（妳）會如何面對？	專業知能 面對解決 尋求協助 自我調適 延宕逃避
	15	教導主任可以說是學校的第二掌門人，你（妳）會不會覺得好像學校大小事都跟你（妳）有關，如有時情緒低落、力不從心時，會如何調整自己？	專業知能 面對解決 尋求協助 自我調適 延宕逃避
	16	如有家長質疑學校的政策或者對於孩子的問題行為始終否認，拒絕溝通並且將問題歸咎在學校，你（妳）會如何處理呢？	角色期待 面對解決 尋求協助 自我調適 延宕逃避
	17	面對你（妳）在學校擔任教導主任工作，遇到無法解決的難題時，你（妳）會如何去解決？	專業知能 面對解決 尋求協助
	18	現今的教導主任工作，要面對考評、評鑑，申請計畫，成果報告及經費核銷等，當工作都不約而同，一起來的時候，會感到厭煩嗎？會不會覺得很多考評都是不必要的？	工作負荷 面對解決 尋求協助 自我調適 延宕逃避
	19	學校發展特色活動，需要工作分擔，申請經費，成果製作，還有學生比賽成績表現等，你（妳）若感受到壓力，會如何去尋求解決方式？	變革適應 面對解決 尋求協助 自我調適 延宕逃避
	20	全面實施公開觀課以及發展教師專業學習社群，對於這樣的改變，在規劃及推動上，會感受到壓力嗎？你（妳）會如何解決問題？	變革適應 面對解決 尋求協助 自我調適 延宕逃避

	21	上級的領導風格及對學校願景的擘畫影響整個學校，如有遇到理念不合，但因為要兼顧行政倫理而必須硬著頭皮做下去時，你（妳）是如何調適自己或者有其他解決方式？	角色期待 面對解決 尋求協助 自我調適 延宕逃避
	22	身為原住民重點學校的教導主任，你（妳）在推行原住民教育上肩負使命，是否有時會因期望太高而導致無力感？如何去調適呢？	族群身分 面對解決 尋求協助 自我調適 延宕逃避
	23	身為有經驗的教導主任，以初任時的青澀與現在來做對比，經過幾年的行政歷練，在處理工作壓力上的轉變或策略是什麼？情緒的調適跟初任時有沒有不一樣？	行政年資 面對解決 尋求協助 自我調適 延宕逃避
	24	最後是否可以提供一些建議或有效策略，供擔任原住民重點學校之教導主任，做為未來因應工作之方針？	其他策略

資料來源：研究者自行整理

第三節 研究範圍與研究限制

壹、研究範圍

一、研究地區

本研究以南投縣仁愛鄉原住民重點學校教導主任為研究對象，因此研究地區為南投縣仁愛鄉。

二、研究對象

本研究選取在南投縣仁愛鄉原住民重點學校的教導主任為主要受訪對象，因此研究對象為擔任南投縣仁愛鄉原住民重點學校之教師兼任教導處主任。

三、研究內容

本研究對象為南投縣仁愛鄉原住民重點學校之教導主任，以質性研究中文獻分析法以及半結構式訪談，探討不同背景因素之原住民重點學校教導主任在執行行政工作、協調人力、媒合資源、建立親師關係上所面臨到的工作壓力現況及面對工作壓力時其採取的因應方式差異。

貳、研究限制

本研究是以質性研究中文獻分析為主軸，輔以半結構式的訪談分析，雖在研究過程中，力求公正與完整，然而在研究過程中仍受限於人力、物力與地區範圍等客觀因素，加上質性研究訪談時的主觀結果，使得研究結果中的推論與分析結果會有所限制。茲分別敘述如下：

一、就研究對象

本研究的對象是僅限於南投縣仁愛鄉原住民重點學校的教導主任，仁愛鄉是一個幅員遼闊，民族多元的原住民鄉鎮，雖然文化不利地區或可稱之為弱勢地區的教育現況大同小異，但如果要擴及到每一個鄉鎮的原住民重點學校，可能還是會有些許的落差，且南投縣尚有信義鄉為原住民鄉鎮，建議未來可以朝向縣內兩所鄉鎮的原住民重點學校的教導主任作為訪談對象，讓取得的資料更具公正，客觀及代表性，並能交叉比對出更具有說服力的結果。

二、就研究方法

本研究採取質性研究，研究方法是深度訪談法中的半結構式訪談為主，輔以文獻資料分析法，主要是以立意抽樣的方式來選取訪談樣本，從十四所學校中選取八所學校，並儘量兼顧到年資深與年資淺的，及不同族群身分的訪談對象各半，然研究者時間，資源及能力有限，所選取的樣本人數的代表性仍有待商榷，因此無法完全類推至全國地區的原住民重點學校。此外本研究並非大範圍廣發問卷型的量化分析，無法像問卷調查法的方式來擴增母群體，建立信度與效度，所以母群體少，樣本數少，可能在解釋上不能完全的中立，仍會有因為地區風俗民情、組織文化的不同而有較偏誤的結果。

三、就研究資料

本研究中文獻分析，主要是蒐集目前教師、教師兼任行政工作及幼兒園教師的工作壓力及因應方式之相關理論並探討南投縣仁愛鄉原住民重點學校的教導主任其工作的現況、學校的狀況、學生的學習、教師的管理、計畫的申請及學校課程的推廣等，然後在進行訪談的過程中，難免會受到時間的限制與人力的不足，

還加上當天受訪者的心情、壓力狀況、價值觀判斷及研究者與受訪者間的交情，難免有失客觀。

第四節 研究倫理

在質性研究中，研究倫理與研究關係是相當重要的一環，研究倫理應該要有實質上的做法，不應該只是遵循既定的程序如知情的同意或研究參與者保護性的儀式（陳瑰庭，2015）。本研究是以深度訪談法中的半結構式訪談為主，搜集教師或兼任行政教師之工作壓力及因應方式相關論文、期刊及報導等文獻分析法，來進行相關的研究工作，需要與研究參與者進行面對面的互動，以得到真實且完整的資料，在研究蒐集資料及和受訪者的互動過程中，會依循下列三個倫理原則：尊重個人原則(*Respect for persons*)、善盡原則/不傷害原則(*Beneficence; Do no harm* ; *Concern for welfare*)、正義原則(*Justice*) (國立成功大學人類研究倫理治理架構，2019)。

在研究過程中，藉由半結構式的訪談，去深入探索受訪者的生命經歷與生活經驗，以了解受訪者內心真正的想法，為避免損害到受訪者的相關權益及破壞受訪者的人際關係及打擊學校士氣，研究者必須確實遵守以下教育學術研究倫理主要包括：尊重個人意願、確保個人隱私、不危害研究對象的身心、遵守誠信原則、以及客觀分析及報告等五項研究倫理（林天祐，2003）。

壹、尊重個人的意願

本研究是以人為對象的研究，對於研究對象會造成某種程度的干擾，基於保障個人的基本人權，被選為研究對象的教導主任，都有拒絕接受的權力。換言之，未經徵得當事人的同意，研究者不得逕行對其進行研究，即使徵得同意，受訪者亦可隨時終止參與。

在尊重個人意願的準則之下，身為研究者也會注意做到下列三項：一、避免蒐集非必要性的意見或非必要的個人資料；二、儘可能不要個別記錄每一個受訪

者的每一行為反應或意見；三、必須尊重受訪者的意願，如受訪者缺乏參與意願，則不可勉強。

貳、確保個人隱私

為保障同意接受研究者的私人興趣及特質，進行研究時遵守匿名 (anonymity) 及私密性 (confidentiality) 原則，前一項原則是指研究者無法從所蒐集到的資料判斷出提供此資料的個人身分，後一項原則是指外界無法探悉某一特定對象所提供的資料。

透過集體整理與分析資料的方式，以及以代碼替換每一筆資料的身分則可以做到匿名的原則。為遵守私密性的原則，在研究完成以後，研究者應儘速毀去原始資料的對照表。

參、不危害研究對象的身心

不危害受訪者的身心是進行教育研究時最為重要的一項倫理規範。研究者有責任及義務確保每一受訪者在研究進行過程中，不會受到生理或心理上的身害，包括造成身體受傷、長期心理上的不愉快或恐懼等。除非有充分的理由支持研究的結果對於社會會有重大的貢獻，任何可能造成這類傷害的研究，是不容許的。另外，在研究設計時，研究者應慎重考慮，如何減低其他可能造成暫時、輕微的生理、心理上的影響。

肆、遵守誠信原則

許多的研究，尤其採取實驗的方法時，有時必須去善意欺騙研究的對象才能進行，例如隱瞞自己的身分、研究的目的、研究的程序等。欺騙基本上是不道德的行為，不僅不符合研究倫理，更違反了社會規範中的誠信原則，也可能對研究對象造成不愉快的後果，不可不慎。

誠信的原則的遵守規範有三項：一、儘量選擇不必隱瞞研究對象的方法，來進行研究；二、如果確實沒有其他可行的方法，必須有充分的科學、教育或其他重要的研究理由，才可以使用隱瞞的途徑；三、如果不可避免使用隱瞞的途徑，

事後應儘速向受訪者說明原委，但在說明時要極為謹慎，避免讓對方留下「受騙」的不愉快感覺。

伍、客觀分析及報告

這方面的規範主要包括研究結果的分析與報導兩項。在結果分析方面，研究者應客觀的將所獲得的有關資料，依據研究動機與研究設計進行客觀分析，不可刻意排除負面的以及非預期的研究資料，使讀者能完整的掌握研究的結果。在結果報導方面，研究者有義務將研究設計的缺失及限制詳細細述，使讀者了解研究的可信程度。



第四章 研究結果分析與討論

本研究是以八位南投縣仁愛鄉原住民重點學校教導主任為訪談的對象，依據所設計的訪談題綱，個別進行面對面的訪談，探討南投縣仁愛鄉原住民重點學校教導主任工作的現況、工作的壓力以及因應的方式，經研究者後續做的分析與歸納訪談的資料後，將研究結果分成三個部分來討論，第一節為南投縣仁愛鄉原住民重點學校教導主任背景因素對工作壓力與壓力因應方式的影響，第二節為南投縣仁愛鄉原住民重點學校教導主任的工作壓力現況分析，第三節為南投縣仁愛鄉原住民重點學校主任的工作壓力因應方式。

第一節 背景因素對工作壓力與因應方式的影響

本研究依據研究目的與研究架構以後，提出影響原住民重點學校教導主任工作壓力與壓力因應方式的背景因素為：擔任教導主任工作年資、是否具有原住民籍身份及發展學校特色，茲分述如下：

壹、背景因素對工作壓力之影響

本研究訪問的範圍為南投縣仁愛鄉的原住民重點學校，雖然學校規模、人員編制、地理位置與風俗民情大同小異，但訪談對象的學校發展方向、族群身分及工作經驗仍有很多的不同之處，自然在面對到的工作壓力會有其個別差異，以下就來分述其研究結果：

一、族群身份因素

人親土親這是人之常情，身為在地人除了在推動校務及課程發展上，可以因著自身的身分與文化內涵，融入在地的素材，相對較容易發展與推動學校課程，也在與家長之間的溝通上有相當程度的幫助，如果不是在地原住民籍的身分的主任，可能會有一些的隔閡和需要更加倍的努力去融入。

A、B、C、F、G、H受訪者覺得，如果本身是原住民籍的主任，在與家長的

溝通上會具有語言上的優勢，還有就是在設計校本課程的時候，有在地原住民籍主任，較能夠結合自己的教育專業與在地文化，順利發展出特色課程：

遇到像我要做校本課程的時候，可是原住民學校一定要做特色的時候，我很困難的是根本就不知道那邊的特色是什麼，然後你要叫老師寫計畫，我自己都不知道我怎麼叫老師寫，所以這是一個很困難的點吧！
(A-9)

我覺得首先是語言方面啦！就是有時候很多時候在學校開會或者是在部落開會的時候，……我不能夠第一時間就聽懂他們在說什麼，所以我可能要... 語言方面是比較吃虧及不利的地方啦！(B-9)

我的經驗是，因為你們說人親土親，你如果是在地人，其實我們說，見面三分情，很多事情，……如果這個學校有一個主管或主任是本地人，特別他又是原住民的話，聊起話來或是處裡事情來講，會比較順利。(C-9)

那有利的部分，我覺得有利，其實就相對的就是跟我剛講的一樣，因為你是部落的人，其實有些話其實有時候很好溝通，尤其是家長部分。
(F-9)

有利是我很瞭解部落，所以所有的人事物我都知道；不利的部份就是當時學校有一些事情的時候，他們就會優先來找你，不過我覺得這樣也好啦！(G-9)

我跟同樣身為原住民學校的孩子們，我們是不同的族群，……當你做得好的時候當地人就會覺得說，因為他是我們原住民，覺得很讚。(H-9)

D受訪者覺得，原住民籍主任會比較好建立起部落與家長間的溝通橋梁，但也要能夠用心經營，也就是所謂的「接地氣」，身為原住民主任是有優勢但不見得是神主牌，如果沒有戮力付出，用心教育，其反噬的傷害反而更大：

原住民會比較好切入沒有錯，但是最重要是你自己的心態，你願不願意走進部落裡面跟家長談天跟家長聊，但這個聊情感建立就要從平常

就建立起，你願不願意我覺得這很重要，你要願意跟家長從平常就建立情感，而不是有事情才要跟他們討論。(D-9)

E、F受訪者覺得身為原住民籍主任會有壓力與包袱，因為人家都會覺得你是誰誰誰的小孩，你要應該要怎麼樣，會有過多的期待：

我們另外一位主任他是當地人，他反而會覺得綁手、綁腳，怕被社區的人講話，……比較不利的地方是對社區的了解我可能就是說來到這邊。(E-9)

有不利，我覺得我壓力很大，因為你自己是部落裡面得人，其實大家都會睜著眼睛看你，……，我覺得那是一種無形的壓力，會讓我覺得有一點，就是會一點沉重，(F-9)

二、學校特色因素

原住民重點學校幾乎都處在偏鄉地區，學生人數少、交通不便加上資源有限，學校必須發展學校特色課程，才能夠展現出亮點，吸引產官學界的資源挹注進來，藉此縮短城鄉差距，開闊學生視野，但往往學校特色發展到最後，當各方的資源湧入，特色的成績表現會成為工作壓力的來源。

A、B、C 受訪者對於學校特色是一種壓力，畢竟有的特色是要出去比賽的，心裡總是會有期待，再來有些特色計畫是跟上級單位申請的，不知道何時又會要你交什麼新的表單，都會是種壓力：

其實其實會耶！尤其很多家長也都會很重視學校的成績，例如出去比賽回來都會問第幾名阿，然後有些企業贊助也是會，就是說如果成績好的話，資源才會挹注，就這部分還是個壓力所在。(A-19)

壓力是…一定有，不知道那時候縣府會要你交什麼表單。(B-19)

當然會有壓力阿！畢竟我會覺得學校特色代表的是一個學校的靈魂……家長和學校校長這裡都非常的支持，只是說當然有出去比賽，成

績的好壞一定都會有壓力。(C-19)

D、F、G、H 受訪者提到，還好校長或者其他單位不要求成績一定要達到什麼標準，重點是過程中學生學習到什麼，所以其實沒什麼壓力，另外只要是自己喜歡的活動，其實就不會有壓力：

關於學校特色的成績，還好我們校長，因為他不要求，因為我覺得我們重點是把特色擺在學生的學習，而不是要拿獎，那我們的一貫的態度就是跟學生說既然做了，我們就把它認真做，拿不拿獎其次。(D-19)

學校特色活動如果是自己喜歡做的活動，就不會感到壓力。(F-19)

它其實不要求一定要什麼成績表現，所以這個部分我比較沒有什麼壓力。像教育優先區的部分，其實他也沒有說一定要得獎，或什麼的，頂多就是在後面的評鑑，就是自評表的最後加分而已。(G-19)

關於學校發展的特色，像我們學校是射箭，……，其實我們比較講求的是學生們在這個過程當中學到了什麼，……我們都還是給他們正向回饋說，那你要感謝校長或是感謝教練，我覺得那個部分才是學校發展特色的意義所在。(H-19)

三、工作經驗因素

原住民重點學校因為都是小型學校，所以在編制上教導主任的工作是集合大型學校的教務、學務與輔導主任的角色功能為一體，雖然處理的量不多，但各個業務都沾到邊，都要學著去處理每一項業務，再加上原住民族文化特色的課程融入，那可是需要一些時間與經驗的累積，團隊間的默契與磨合，才能夠讓學校步上蒸蒸日上的軌道。

B、C、D、E、G、H 受訪者都提到工作經驗的重要性，剛開始接主任的時候，因為業務不熟悉、人事不熟稔、關係還沒有確立、時間觀念還沒有建立，所以總是感到不知所措，不知道該怎麼找人協助，所以會有壓力：

一開始剛接的時候，就是可能會一直不斷的尋求別人的意見，甚至是校長做什麼就好就跟著做試看看……那壓力、情緒起伏上過去會比較緊張，尤其初任的時候會比較…會覺得怕事情做不完。(B-23)

當然當初一上場的時候，那個時候真的是戰戰兢兢，因為考量到你也不是正式主任，其實你就跟這群老師其實是一樣的，你只不過是個代理的，但是我覺得，我很努力去做這個工作，那我也遇到好的校長，會拉著你會提醒你，其實會跌跌撞撞啦！(C-23)

剛初任的你，同時那麼多工作來，你會沒辦法妥適安排時間，可能會發現突然就全部擠在一起，你要短時間處理很多的計畫的核銷跟成果，那是初任出沒經驗，所以時間安排就會變成做不好……工作分配也很重要，剛來的時候，你自己下面的組長老師，你工作默契還沒有那麼熟的時候，其實很多東西都還是一個人攬下，我的習慣還是自己攔下來做啦！搞得自己壓力很大。(D-23)

初任的時候因為事情不熟悉，然後也不是那麼進入狀況，就會覺得……然後比較比較讓我有情緒的地方，是對於人的部份，就是人際的部分，就是行政他要……就是剛開始去接觸到老師的時候是比較麻煩的。(E-23)

剛開始就是默默的做嘛！說真的剛開始。也不懂得去找協助、支援，現在會知道，其實旁邊其實有人可以協助，……，我覺得這就是很大的改變吧，就從以前到現在。情緒，以前我會比較情緒化，真的，當有壓力的時候，就像你不要碰到我，我會爆炸的那種感覺，對，是現在會比較會去調整、會去調適。(G-23)

一定有不一樣的，因為可能你當下你以前會聽到一個事情的時候，你可能覺得事實不是這個樣子，你會覺得情緒會很亢奮，可是現在我會比較能夠去同理那個人為什麼要這樣講，然後也會去了解說，為什麼當初那個會有這樣子的想法，所以比較能夠站在同理的立場。(H-23)

F 受訪者提到，因為之前組長的工作跟主任性質很相近，再加上當時的另一位組長經驗跟做事能力很夠，所以接主任的工作也沒有所謂的適應期，很快就是上手，倒是主任有時候要一起接待外賓，會讓人感到很困擾有壓力：

其實已經知道自己會接代理，然後其實沒有很緊張，因為其實跟我本來做的工作的相關性很高，而且那個時候我的訓導還蠻 ok 的，所以就是，其實那時候接上來還蠻順手的，但是我有一點不太能夠適應的就是要接待這件事情，因為有時候校長的客人或者是什麼，你就會去先做一些接待，或者是說接一些…可能去噓寒問暖之類的啦！（F-23）

小結

由以上訪問的內容可以發現，「族群身分」、「學校特色」、「工作經驗」等背景因素，確實是會影響對工作壓力的感受，其中原住民重點學教導主任感到壓力有相關的就以「工作經驗」為最明顯的背景因素，初當教導主任跟歷練過幾年以後的感覺，的確是在時間分配、人際溝通上會有明顯的成長，當這些都能夠在自己的掌握中當然情緒起伏就不像初任主任時那樣的緊張與壓力大，其與劉捷羚（2012）、呂奎漢（2013）、陳華欣（2013）、陳麗真（2014）、陳思安（2016）、陳詩蓉（2018）提到工作經驗與工作壓力感受有顯著相關的研究結果大致相同。

其次原住民重點學校教導主任認為會影響壓力的背景因素為「學校特色」，原住民重點學校如何透過學校的特色課程打造學校、行銷學校，讓社會各界的資源湧入，讓學校與孩子的努力被外界看見，讓部落的家長肯定學校的辦學績效，這時「學校特色」的成功與否就會扮演舉足輕重的角色，理所當然的也就牽動著主事者的工作神經，有目標、有期待、就會有規定、有要求，壓力自然伴隨而來，其與吳明宗（2013）、王素英（2015）、許雅貴（2016）對於學校特色會帶來工作壓力的研究結果大致吻合。

最後原住民重點學校教導主任認為有些許影響壓力的背景因素為「族群身分」，原住民重點學校由於都位處偏鄉再加上有許多原住民籍的教師對於教育都懷抱著熱忱與衝勁，期望扛起行政工作來貢獻自己的所學，實現自己的教育理念，所以如果是有心於教育志業且為原住民籍的教師，憑藉著自己人親土親的優勢，在設計在地文化課程與家長的理念溝通上會有比較順利的進展，但也有受訪者提到自己是原住民籍主任，有著人情的壓力與角色的期待，反而會是相當大的包袱，另外有採訪四位非原住民籍主任，其中三位提到，因為語言與文化上的差異，在融入部落社區與家長互動上會有一層隔閡，造成一些壓力，此研究結果目前尚無相關文獻針對此論述進行驗證，固尚待考究。

下表將針對 8 位受訪者其背景因素的不同是否對工作壓力有影響，整理成表格如下。

表 4-1 背景因素對工作壓力來源的影響一覽表

編號	年齡	性別	主任年資	族群身分	族群身分對工作壓力來源的差異性	學校特色對工作壓力來源的差異性	族群身分對工作壓力來源的差異性
A	32	女	3	漢族	有顯著差異	有顯著差異	未回答
B	40	男	6	漢族	有顯著差異	有顯著差異	有顯著差異
C	38	男	5	原住民	有顯著差異	有顯著差異	有顯著差異
D	46	男	7	漢族	無差異	無差異	有顯著差異
E	49	女	8	漢族	有顯著差異	未回答	有顯著差異
F	42	女	4	原住民	有顯著差異	無差異	無差異
G	45	女	5	原住民	有差異	無差異	有顯著差異
H	42	女	4	原住民	有差異	無差異	有顯著差異

資料來源：研究者自行整理

貳、背景因素對工作壓力因應方式之影響

承上背景因素對工作壓力之影響，以下內容為背景因素對壓力因應方式之研

究結果，透過訪談對象在學校發展特色、族群身分及工作經驗上的不同，去探討其因應方式在這些背景因素的影響下有何異同，以下就來分述其研究結果：

一、族群身分因素

台灣是個多元的社會，相比其他國家在族群的融合與包容性早已是先進國家的行列，本研究主要探討為在地人或者非在地人在面對到因著自身身分的關係所面對到的壓力情況，羅列出其解決壓力的因應方式。

根據訪談的結果，B、D、E 受訪者不是原住民籍的主任，其面對工作壓力的因應方式就是試著去融入當地部落的生活，只要時間久了且用心的透過一些學校的活動去跟家長建立關係，其實也就不會有適應上的問題：

他們對你的感知可能好像隔一層沙，畢竟不是那邊的人，這可能是一些小小的、小小的不利因素，但是我覺得畢竟在那邊待也待蠻久了，所以不會到非常困擾的地步這樣。(B-9)

可是你是非原住民，你願意踏進部落裡面，從平常就可以跟他建立關係、聊天、幹嘛的，那當然對你工作上就會很有幫助，……有時候我們承辦親子教育活動，各類型活動都有，他們覺的辦這樣的活動，家長拉進來，比如說烤肉啦！或者一起出去玩，或者我們帶輔導牌卡活動，這樣的活動其實會增進導師跟家長間的關係。(D-9)

我覺得有利的地方，我覺得就是在原住民地區的話，家長他們對外地、外面來的人反而會比較比較尊重一點，就是說比較客觀，所以我們可以抱著比較客觀的一個角色去做這些事……比較不利的地方是對社區的了解我可能就是說來到這邊，如果要推學校的一些一些特色課程的話我還要再熟悉，熟悉的時間就會拉長，需要花多一點時間再去熟悉這個社區，如果我是當地人，或是我是原住民的話，這個東西我會比較快上手。(E-9)

也有非原住民籍的 A 受訪者認為，部落的家長對老師還是比較尊重，但因為

生活習慣有不同的地方，要完全的融入有些困難。

我覺得我們的家長是還蠻容易信任老師的，就是在原住民族的部分，對於老師還是有一種尊敬的啦！跟平地學校比起來，就是他還是尊敬度還是比較高，所以這個部分到也是還好，主要是他們特色的部分，有時候就是生活習慣不一樣，很難打進去。(A-9)

另外 C、F、G、H 受訪者具原住民籍的教導主任，其一致的認為有其優勢的地方是在於語言和認同感，也有多點那份親切感，使得家長會比較容易信任學校：

因為我們是認識了，所以我們才可以更了解家長怎麼想，或是我們遇到問題的時候才可以更快的處理……所以我認為，如果這個學校有一個主管或主任是本地人，特別他又是原住民的話，聊起話來或是處理事情來講，會比較順利。(C-9)

我覺得有利，其實就相對的就是跟我剛講的一樣，因為你是部落的人，其實有些話其實有時候很好溝通，尤其是家長部分，若是那個外地的老師來，其實我們去講其實多少家長都可以做一些接受，我覺得會有利就是家長會多一份信任。(F-9)

學校有一些事情的時候，他們就會優先來找你。不過我覺得這樣也好啦，我先知道，我會提前就是跟校長說一下，現在有這樣的聲音，然後我們要怎麼樣去應對，然後反應這樣，所以我覺得這應該也算是有利吧。(G-9)

我跟同樣身為原住民學校的孩子們，我們是不同的族群，……，那我們當然就是盡量做好的，不要造成家人困擾的，讓家長覺得說，那我們也期待同樣期待你的孩子們同樣跟我身為同樣身分的，那我們也希望他能夠有更好。(H-9)

綜合上述訪談結果可以發現，原住民重點學校因為都是山區部落型學校，其原本就是一個較為封閉型的小型社會，所以身分的關係的確會在壓力的感知與因

應方式有不一樣的地方，至少在打進家長生活圈與融入部落生活的這個部分，原住民籍的主任會主動用自身身分的優勢去解決難題，所以原住民身分是會影響教導主任壓力因應的方式。

二、學校特色因素

學校特色課程的規劃與推廣，幾乎是原住民重點學校打造自身亮點的基本盤，對於學校的立場，學校特色是延續生源的命脈；對於學生的立場，學校特色是建立自信的舞台，對於學校的行政來說，學校特色卻是「水能載舟；亦能負舟」，發展的好是應該的，發展不好卻是重重壓力。

對於發展學校特色來說，B、C、D、H 受訪者提到，做好工作分配讓大家一起來分擔，讓這個學校特色是大家的特色而不是一個人想要的特色，另外有受訪者也提到面對學校特色帶來的壓力，最好的因應方式就是做好分工：

我們校內也是有央團等級的老師在，所以那時候是請他可以一起帶我們發展校本課程，所以在做起來其實就…其實心裡比較踏實，就知道說其實今天已經友一個很有經驗的老師那邊，這樣子。(B-19)

我是很慶幸我們從以前在發展學校特色的時候，有一個也是對原住民文化有相當熱忱的老師可以一起合作，那我是負責編劇，他就負責編舞，所以一直以來我們都配合得很好，那我們也很慶幸一直都很好，家長和學校校長這裡都非常的支持，只是說當然有出去比賽，成績的好壞一定都會有壓力，那就是做好分工跟溝通，我覺得我還蠻享受這樣的壓力的。(C-19)

成果製作跟工作分擔，基本上學校特色部分是要找對人啦！我覺得找對人很重要，學校的資源就很重要了，那要肯運用要肯用人，我覺得肯用人很重要，你要肯用他相信他，給他一些機會你去培訓他教他，那我覺得慢慢的多一個人起來幫你，你自然而然就會比較沒有壓力，他也幫你分解掉一些比較雜物性的工作，我們只要負責統籌就可以了。(D-19)

那需要工作分擔的話，其實還好我們學校的老師都還蠻願意的，就

是有些老師可能會也會先提醒說，如果要幫忙的話，他可以什麼時候什麼時候可以這樣子。(H-19)

A 受訪者提到，原住民重點學校彼此之間的性質都很像，可能也會有學校特色相似的地方，請益一些擁有同樣學校特色的標竿學校，可以獲得一些有效的作法與經驗上的傳承：

其實我覺得解決的方式還是要找一下相關的資源作協助，或者是問一下大家，因為都是原住民學校通常同一族的族群可能居多，阿問一下其他學校怎麼做的，就是會比較快比較快速找到適合自己學校的方式，也就是尋求協助啦！（A-19）

E 受訪者提到除了大家一起去分工，讓學校的特色是團隊一起分工合作的結果以外，如果不要依賴外面的經費，外面的師資，就不會有成績的壓力或者師資缺乏的壓力：

發展學校特色，最好的方法就是不要去依賴外面的經費，外面的師資，就是校內可以發展，如果說這是我要有一個，我的想法就是說，我們校內的每一個老師都可以去做這件事情，那才是特色，不是說我的特色是要靠著外面的經費，外面的師資來我才有辦法發展這個特色，那就不是特色啦！我的想法是這樣，如果說這樣子的話，我就不會去受限到我有沒有經費，我也不會受限到說，我的學生一定要有什麼成績，因為我要去應付那些出錢的人，有錢、沒錢我都 ok。(E-19)

G 受訪者說到，把它變成是常態性的活動，習慣成自然就可以輕鬆應對：

我覺得，我都把這些東西把它變成是學校的課程，而不是為了要去拿到什麼東西，反正我會盡量讓它變成常態的教學，在學校裡面。所以這個部分對我來說，比較不會有什麼壓力。(G-19)

綜合上述的訪談結果可以發現，發展學校特色雖然是壓力的來源之一，如果大家彼此之間都可以分工合作，將團隊的力量發揮到極致，掌握自己的經費，擁有自己的師資，則許多的難題就可以迎刃而解，加上每個學校現在都有學校特色，因為教育優先區的計畫可以申請，所以學校勢必都要辦理特色活動，因此學校有無發展學校特色對於壓力因應的方式產生什麼變化，似乎也沒有什麼明確的影響。

三、工作經驗因素

知識是學來的，經驗是累積起來的，面對日益多元複雜的教育環境，教導主任工作亦趨複雜，許多的行政工作的「眉角」都是在無數的碰壁與吃虧過後才得以體會跟改進，經驗的琢磨好似歲月的痕跡，時間久了印記更深，也愈磨愈圓滑光亮，理所當然在心裡素質的武裝過後，壓力自是迎刃而解。

對於工作經驗來說，全部受訪者都一致認為與初任的時候相比，資歷與經驗增長以後，無論是在處理事情的方式會更加多元有效率。

要利用一些調適壓力的方式，就是會去做一些休閒、娛樂活動，就是會回歸前題，就是私人時間跟工作時間會分得很開。(A-23)

就是有了經驗後的差異是這樣……現在做久後會比較對於事情按部就班，然後去排列先後順序會比較有心得。(B-23)

你熟悉的這個位子上面常常會遇到的挑戰，或是常常遇到的會影響你心情的比起以前當然調適比較快，那你也知道說，這個事情的輕重緩急怎麼樣可以處理的。(C-23)

所以時間安排就是我們的一個最大的轉變，……，再來工作分配也很重要，……慢慢的這幾年慢慢累積一些經驗，也慢慢地培育一些校內的人才。(D-23)

現在是就是年資比較多一點，你會把自己拉得比較高，……，然後壓力比較不會那麼大。(E-23)

一直到現在也不是很能適應啦！但是起碼會去打招呼之類的，我覺得這是我的一些轉變。(F-23)

我覺得最大的原因是年齡吧！一方面也是看多了啦！……其實那個部分你就會慢慢的累積一些，你知道可以去問。(G-23)

除了時間的歷練上面，還有自己有沒有多看一些書籍，讓自己的心靈淨化之類的，……可以是大家一起彼此互相打氣的夥伴，其實就很重要。(H-23)

綜合以上訪談結果可以發現，大多數的受訪者認為行政經驗較豐富，會使用較佳且有效率的方式因應方式，別的不說至少在心情起伏上，也絕對是比初任時還要來的更穩定，再來不管是時間分配、工作掌握度、人際關係互動都會隨著經驗的累積而更加成熟，因此顯而易見的行政年資會影響原住民重點學校壓力因應的方式。

小結

由以上的訪談研究結果，可以知道三項的背景因素中，在壓力的情境下，影響壓力因應方式最具有正相關的是「工作經驗因素」，其工作經驗增長的情形之下，面對事情較能善用策略且情緒起伏不再像初任時那樣的劇烈，最重要是因為有了經驗所以時間的分配能夠更精準，再來是人員的調度也能夠更熟稔，懂得善資源來解決問題。

其次根據訪談的結果，背景因素中稍微有正相關的是「族群身分因素」，原住民重點學校因都位處偏鄉原住民部落，如果有原住民籍的擔任學校教師，會比較容易取得家長的信任，有任何學校與家長間溝通上的問題或者是在學校在地課程的規劃與設計時，原住民籍的主任會有相當的優勢，且會更主動去化解歧異獲解決問題。

最後根據訪談的結果，背景因素中的「學校特色因素」與壓力因應方式較沒有關連性，因為特色課程可以說是非常的普遍，幾乎都已成為是原住民重點學校的

常態課程，所以每位受訪者不會因為學校特色課程而有不同的壓力因應方式。

下表將針對 8 位受訪者其背景因素的不同是否對工作壓力因應方式有影響，整理成表格如下。

表 4-2 背景因素對壓力因應方式的影響一覽表

編號	年齡	性別	主任年資	族群身分	族群身分對壓力因應方式的差異性	學校特色對壓力因應方式的差異性	族群身分對壓力因應方式的差異性
A	32	女	3	漢族	有顯著差異	無差異	有差異
B	40	男	6	漢族	有差異	無差異	有顯著差異
C	38	男	5	原住民	有顯著差異	無差異	有顯著差異
D	46	男	7	漢族	無差異	無差異	有顯著差異
E	49	女	8	漢族	有顯著差異	無差異	有顯著差異
F	42	女	4	原住民	有顯著差異	未回答	有顯著差異
G	45	女	5	原住民	有顯著差異	無差異	有顯著差異
H	42	女	4	原住民	有顯著差異	無差異	有顯著差異

資料來源：研究者自行整理

第二節 原住民重點學校教導主任工作壓力現況分析

南投縣仁愛鄉原住民重點學校教導主任的工作壓力現況，依據本研究實施訪談的結果以後，進行歸納與整合，主要以「工作負荷」、「專業知識」、「角色期待」與「變革適應」四個面向去分析教導主任的工作壓力現況，茲分述如下：

壹、工作負荷層面

這裡指的「工作負荷層面」是指原住民重點學校的教導主任在學校工作環境中所感受到的行政業務量、學校教導主任業務工作、計畫推動、課程規劃與設計、訪視與評鑑、時間壓力、經費申請與核銷等工作負荷過度等壓力因素。

一、原住民重點學校教導主任身兼數職，蠟燭兩頭燒。

小學校的編制就只有兩處室，而教導處的業務含括大學校的「教務、學務、輔導」等處室的工作，所以處理單一事情的量可能不比外面都市型的大型學校多，但複雜程度可以說是有過之而無不及，而這也是壓力的最主要的來源，必須要能在同一時間，面對與處理很多面向的問題。

A、E、F、G、H 受訪者很明顯的感受到壓力，除了工作量大以外，許多人給予這個角色的期待及自我的期許，都會是壓力的來源：

我覺得會耶！雖然是重點學校，但是人很少，大部分的事情還是集中在主任身上，主任通常是那個學校待比較久的人，所以他對學校可能是最了解的，但是因為人很少，很多事情都集中在主任身上。(A-1)

工作量不會少，但是該做的事情還是要做，阿不會因為人數少就減少，反而就是一些資源取得比較不容易，反而更會造成工作量的增加。(E-3)

壓力壓力一定很大。但是不至於很沉重、原因在於是因為工作性質是分行政跟教學，所以我其實很多的壓力在於行政跟教學，教學的準備要花很多的時間，就是這兩邊我都會要想辦法去兼顧。(F-1)

為什麼會有壓力？就是一方面可能會上級給的壓力，或者是業務進度的壓力，然後還有同事的合作協助這方面也會有些壓力，然後再來就是自己對事情有沒有做好，我都會有壓力。(G-1)

當然是會很沉重、壓力滿大的、因為自己可能也是身為原住民的身分，然後對自己的同樣身分的孩子們也會有所比較給予期待，除了這個之外，因為也在原鄉看到原鄉的孩子們，他們家庭功能給孩子們的一些壓力，所以無形當中間接也是給學校的老師，或者甚至是老師也會影響到就是行政這邊，然後那個壓力是一直這樣子再加上去。(H-1)

C、D 主任特別提到壓力是因為還要發展原住民特色課程，會造成事情變的更多更難。

除了你要發展原住民的特色，你還要常常接受縣政府給你的承辦，所以壓力是會有啦！（C-1）

壓力大一定會的，因為我們是重點學校，要做的項目比一般的平地學校偏遠地區，其實還要再多，也會多一些原住民的項目，那除了文化之外，因為我們需要，因為原住民大家一定想到，會有歌舞、運動，所以這幾個部分，我們都還要兼做，既然做的話事情多、計畫多、核銷多，壓力就一定會大的。（D-1）

二、頻繁的人事調動及業務銜接，讓主管感受到壓力

這是一個無解的問題，原住民重點學校因為地處偏遠，交通不便，所以一般正式老師都會因為家庭、人身安全、交通往返成本、文化差異等因素，必須向現實低頭而在服務年限到了以後，提調動離開。

A、D、H 受訪者認為，教師的頻繁調動，在人員的培訓上，會對教導主任產生壓力，業務很難做銜接：

老師都通常每一年，像我們今年有算過，有百分之七十是新老師，所以等於我們去年，我們可能校本課程去年已經講的部分，今年全部打掉以後要再重來一次，這是比較困難，因為課程要連續性，可是都不一樣，人員的流動很高，就變成去年你知道的事情，今年又要重來一遍。（A-2）

偏遠地區的老師流動率也高，然後人才培育其實也比較困難，就像正式老師來個三年五年可能就走了，你培育訓練好了，就離開了，其實我們學校蠻常遇到這種問題，這幾年都遇到這種問題，所以變成說我們很多事情，就是那個老師如果還在的話，熟悉的，可能一年兩年熟悉的他可以幫我分攤，可是可能離開之後，我要找人上來的時候，又重新教，那時候的壓力就會有特別的大，所以人員的培訓，其實影響部分是最大的。（D-2）

當然會阿！因為其實山上就是可能教師們這樣來來去去，其實對於要帶領新進的老師，或者是甚至是新進老師，我要讓新進老師要去適應帶山上原鄉的孩子們。(H-4)

B、E 受訪者認為，教師和校長流動率高，學校組織人員調配較難整合，會是一種壓力：

不同的新校長到任後，會造成學校氛圍跟工作內容及壓力都有變化，就是比較容易變動，……適應的部分，也就是環境變化會比較困擾。(B-2)

因為都在山上嘛！會有一些，比如說要推動工作會比較難推動，或是路途比較遙遠、也對一些相關的研習什麼會比較麻煩、然後交通不方便的話會造成我們就是老師，可能流動率很高，可能老師們的配合度不是那麼好這樣子。(E-1)

三、固定資料填寫及計畫核銷，讓人感到厭煩與困擾

過去我們在學習怎麼當一個老師的時候，都是學習一些教材教法，班級經營等，比較沒有著重在行政工作與人際互動上的學習，造成在接任行政工作以後，必須重新適應，重新學習社會學分，這對一個原本戮力於教學的老師來說，是一個很大的壓力與困擾。

C、E、F、G、H 受訪者提到做這些瑣碎的填報工作真的會很煩，尤其是計畫的核銷很麻煩，但沒有核銷又拿不到經費，會讓人困擾：

我們當時都是老師出來，其實對於學校行政並不是很瞭解，就是我們在學校學那麼多教材教法或是專業的，……就是接這個行政以後，你必須被迫去學習處理行政的東西，我認為一些固定的常常要填的資料或者是寫計畫、辦理核銷，這其實是我們最困擾的事情。(C-2)

要寫計畫還有經費核銷最麻煩，是其實現在有很多計畫，就是每年每年就要老師、主任要推動一些東西的話，就要寫很多的計畫，那計畫

結束以後又要核銷，經費核銷部分我覺得對我是最大的困擾。(E-2)

評鑑的部分，我覺得那個訪視或是評鑑，那個是我覺得最困擾的部分，然後有很多就是線上做一些東西，或者是說，臨時你可能會接到說誰誰誰要來做一些訪視的東西，我覺得這是一個很困擾的部分。(F-2)

當這些東西全部擠在一起的時候，真的會很煩。但是不過就是…就像我說的，我煩歸煩，然後抱怨歸抱怨，但是該做的還是會做，只是做好、做不好而已。(G-18)

那至於成果做起來真的會厭煩，尤其是經費核銷，因為有一些經費核銷還要看主計的臉色。(H-18)

四、家長對教育較不重視，在提升學力與教養責任上倍感壓力

這幾年因為頻繁的教育改革，家長教養觀念與時俱進，社會風氣漸漸轉變及年輕一代主任上任以後，原住民重點學校教導主任的工作量及壓力現況已經是不可同日而語了，加上在偏鄉學校是個有感情的地方，只要是越有教育熱忱的老師，其付出的心力常常是數倍以上。

A、B、D、F、G、H 受訪者，對於原住民教育這一個區塊因著家庭教育功能不彰而感到壓力，並且因為時常要肩負起家長的功能而會倍增辛苦。

雖然（學生）人數少，可是他每個都是脆弱家庭，雖然少但是很集中都是脆弱家庭，所以老師的工作就是，如果你真的是就是你有教育熱忱的老師，都會很辛苦，……老師的負荷量會很高，學生的質和家庭支持的部分都會是造成老師不小壓力的因素。(A-3)

學校老師說什麼、做什麼，可能部落家長可能就會也不會完全就是說都配合，功課阿！有寫就好，有交就好了，還不要出太多，這部分也是我們在教學上的困擾，這部分是這樣，可能在行政推動上家長都還蠻支持的，但是他對於學生的要求可能跟不上學校的腳步這樣子，所以會覺得是一半一半啦！（B-3）

你真的要好好去教好原住民的孩子，其實很累的，因為你沒有家庭的支持，這很重要，所以很多還是要靠老師，上課絕對不夠，你可能還要利用課後輔導的時間甚至下課時間，自己的休息時間都要去犧牲掉，好教導是在品德上的確是比較好教，孩子真的比較單純，可是在學習上就真的很頭痛了，功課不寫就是一個大問題了。(D-3)

學校的一個部落型態，或者是孩子的個別特性的時候，其實你會發現越少的小孩，其實我們相對付出的更多，也就是我們會去關心到每一個小孩子，其實相對的對老師的，老師要去面對的事情其實也是很多，所以其實並不是說，相對就會比平地的學校比較少。(F-3)

我們的家長其實不太重視教育，所以他們幾乎都是放著，就是讓學校自己處理。(G-16)

當然有幾個部份的家長會重視教育，但是畢竟那是少數，那如果當然家長是對孩子是有期待的，當然我們也可以看到他的孩子們在班上的學業表現，當然也都是比較在前端的孩子，那其實這樣子的話還是鼓勵他。(H-22)

貳、專業知能層面

這裡是指原住民重點學校的教導主任在行政與教學現場所感受到自身專業知能與行政經驗不足的壓力，如：對總體課程規劃、教師研習與進修、課程設計與推動、行政管理、教師專業發展、人際關係與溝通，教育法規等專業知能不足。

一、面對到無法解決的難題時，會感受到壓力，需請人協助

原住民重點學校教導主任的工作算是一個扮演多角色的工作，幾乎學校大小事情只要是關於教學部分，都跟主任脫不了關係，所以時常會遇到許多新的狀況新的問題，這時就會很需要別人的協助。

A、B、C、D、E 採訪者都認為自己在初期擔任主任的時候，因為自己的經驗不足及專業知識不足，所以非常需要有經驗的資深主任來帶領，減輕面對事情的

緊張、慌張的程度。

其實我覺得第一次接其實都會耶！都會有需要協助的部分，可是這個時候你只能去問其他可能比較資深的教導主任或老師這樣。(A-4)

偶爾要接一些對我來說是新的活動，新的做法之後，的確還是會覺得說，自己是不足的，那我還是會尋求其他前輩的協助，是會，所以如果是一些新的活動，新的任務的話，還是會有點壓力。(B-4)

肯定一開始是這樣子，但是，如果學校有，我覺得我們學校比較幸運是，我來的時候，有資深的主任、還有資深的前輩老師們在，……不管是承辦活動、寫計畫什麼的，你都是一開始我們都不會做這種事情，這個一定是請益過跟經驗以後，慢慢累積起來的。(C-4)

以我個人來講，如果當然在十年前，可能就是一個問題，……，那你說新的計畫，我們可能在知識專業領域不足，但這是可以靠很多的學習請教人家。(D-4)

有一些比較特殊的狀況覺得才需要協助，但是我覺得就是說，現在的資訊比較發達，可以去問其他的主任。(E-4)

F 受訪者認為，因為不知道會面臨什麼樣的問題，所以為了克服這樣的壓力，需要不斷精進。

我覺得自己的專業部分也許要再加強，我覺得如果是站在，應該是說，我覺得我個人啦！我覺得我要自己學習的東西還很多，因為我覺得你面臨到什麼問題，應該說你不知道會發生什麼樣的事情。(F-4)

G 受訪者認為，初次的角色轉換會有些許壓力，需要一點協助。

或許在行政。應該說，應該是人際互動吧。我覺得就是同事之間的交流，然後就是我剛提到角色轉變的那個部份，或許我們當同事，我們都很好。可是，可是，如果變成是主任跟老師之間；或者是比如說，也

不是上級就是主任跟組長，直接有一些東西要交辦的時候，這個時候我覺得會需要一點點協助。(G-4)

二、增能研習效果不大，紙上談兵並不能找到解決問題的方式及減輕壓力

縣府辦理的增能研習雖然是基於好意，讓老師們可以透過專業知能的提升，來強化行政工作能力，但其實在面對實際工作上的難題幫助不大，純粹理論的東西也只是徒增負擔，無法有效減輕主任在面對事情時候的壓力。

A、D、E、F、H受訪者提到增能研習中，如果是那種純粹理論，或者跟自己的工作一點相關性都沒有的活動，其實對於問題解決一點幫助都沒有：

我覺得相關知能它對於教導主任實際運用在工作上沒有那麼的有幫助，它還是處於在課程理論上，可是你遇到的都是實際上的一些很兩難的情況，特別是原住民很常會出現兩難的狀況就是脆弱家庭都是什麼什麼的狀況，有時候是很兩難的事情，可是理論上不會告訴你。(A-5)

我想這個對我來講，我覺得在面臨問題的解決上，其實可以去吸取別的學校的經驗，我覺得對我來講幫助會比較大，遠勝於說我們一些什麼專業社群的那種專業成長，這個部份工作上的分享，我覺得這個學習比較多啦！(D-5)

教導主任專業的部分，大部分都會偏向於像課程的部分，課程的部分就是其實現在比較麻煩就是說，課程不是主任自己寫了算，就是要執行的面反而比較有問題。(E-5)

那像我們去參加研習，都會選擇，除非是務必派人的，那我覺得會有幫助，因為是自己想要去的研習。(F-5)

如果今天那個是可能又是再講別的，跟行政非相關的，當然教學的也是可以啦！然後如果是非相關的話，我覺得可能就是只會浪費彼此的時間。(H-5)

三、帶領教師自我進修、精進教學能力是一件苦差事

學校教師能否與時俱進，接收新的觀念，改變自己的心態與教學是一個好的團隊必要的條件之一，所以教導主任能否成為那關鍵的角色，帶領大家持續的精進與站在教改潮流的浪頭上，會是很重要的一環。

C、E、F、G、H受訪者提到，因為一些資深老師觀念較根深蒂固，或者是有些老師個性鮮明，個人意願較強烈，再提升教師自我進修這個區塊，困難度頗高：

我們可以看出來有一些資深老師，他不見得不想要更好，但是因為已經太習慣自己過去的專業是什麼，反而不敢嘗試觸碰新的東西。(C-6)

我覺得困難度還蠻高的，……我們山上的老師，他們對於外面的一些研習，她們的參與的意願意願不是很高，然後無形當中他們的觀念就會還是保持在原來以前的樣子。(E-6)

這涉及到個人的意願，或者是個人的生活環境有關係，或是他自己的目標可能不一樣……我覺得它的確是有困難。(F-6)

我覺得就我們學校來說還蠻高的，因為我們學校的老師的年齡層都比較大一點，所以很多老師幾乎都是，講白一點就是在等退休了，所以其實他們進修的意願不會很高。(G-6)

可是那種已經太保守、太僵化、固著的想法的老師，你就算鼓勵他出去，他不走出去，然後即便我們把講師請到學校來，他有的時候就用自己僵化的想法。(H-6)

A、B受訪者是抱持著肯定的態度，因為學校教師較年輕，學習慾望比較強烈，所以算是很容易帶起來：

我覺得因為我們學校都是新來的老師，就是全部都是新手，所以他們願意進修上就是覺得困難度沒有那麼高，還是願意學習的，他們學習的態度很高啦！(A-6)

我們學校因為年輕的老師居多，在學習一件新的事物上，接受度是

比較高，大家也都很配合啦！（B-6）

D受訪者是認為，只要校長主任親自下來示範，具備以身作則的態度，老師們則會甘願去增進自己的教學技巧：

我自己一定要進來一組，校長一定會進來一組到各組去，然後各組去完之後，我們自己親自下來跟你討論，老師看著也會覺得，對阿人家主任校長都自己下來做了，自己當老師的，第一線的他當然也會跟著做，然後我覺得這樣風氣起來之後，當老師在討論課程的時候，其實老師，老師是有能力討論，他是有興趣討論。（D-6）

參、角色期待層面

指原住民重點學校的教導主任其身為校長的代理人，也是校務推動、計畫執行的實質工作者，所以時常要面對到上級的要求、交代事項與突發狀況的緊急處理，彼此之間要建立起信任的關係，卻又要面對下級的請求、抱怨與問題的解決與需求的滿足，要建立起合作的關係，當上下不一致時產生兩難的壓力狀況。

一、教導主任在教師工作分配與磨合上感到壓力

俗話說：「學生在哪裡，老師就在哪裡」，那也可以換句話說：「活動在哪裡，教導就在哪裡」，如果校長一個學校的門面，那教導主任可以說是一個學校的靈魂，除了位居要角，更是承擔許多活動的成敗，理所當然責任大，壓力也就隨之而來。

根據訪談結果，A、B、C、E 受訪者都覺得學校的氛圍是還不錯，但是總有不願意配合的老師，會抱怨會質疑學校工作，這也是很大的壓力：

就是我們學校的氛圍其實蠻合作的，可是也是會有老師會在質疑學校的政策，就可能之前他沒有做這件事情，為什麼你出現的時候，剛好十二年國教出現的時候要做這件事情的時候啦！（A-14）

我覺得我們學校的氛圍算還不錯，但是當然會有，就是一兩位老師在配合度上面沒有那麼好，可能會抱怨說工作很多，其實但其實私底下

我們自己都知道沒有並不是這樣喔！。(B-14)

我們學校老師們相處氛圍是還不錯，當然有一些人會比較不願意作事情，那其實我覺得怎麼樣子帶領大家，這也是一門藝術，就是不能讓辛苦的永遠辛苦，也不能讓就是不願意做的老師永遠都這麼清閒，所以要這是有時候是一些手段。(C-14)

在小學校，主要就是分工合作、然後如果主任這邊，可能就是說，在同事需要幫忙的地方，需要協助的或者需要協調的地方，主任要去協調。其實，我覺得就是各個老師，他們都會非常堅持他們的一些想法，這也是主任他在協調的時候，遇到的一些困難。(E-7)

G 受訪者提到，許多同仁都會私下抱怨，不過抱怨都會被他知道就是了：

通常他們都不會直接跟我抱怨，然後都會私下抱怨，但是都會被我
知道，那這個部分我通常就是聽，聽過就算了。(G-14)

D、H 受訪者提到，預防重於一切，事先做好理念的溝通，其實是還可以減輕教師們的質疑與抱怨。

我覺得這個東西都一定會碰到，我的想法是預防重於一切，我覺得從平常就常跟老師們講，就先溝通、溝通、溝通，養成溝通習慣，養成你有問題就來找我，找我們談。(D-14)

我們也不要說是道德綁架老師，但是就是讓老師們知道說，雖然有的時候不是你分內做的事情，可是你多做那一點點，孩子們會給你的回饋，甚至是你自己的成就感，其實是無形當中是上來的。(H-14)

二、教導主任擔任學校居中的角色會有兩難的壓力

主任的角色就像夾心餅乾中間的那塊軟的部分，餅乾的美味來自於主任能否軟中帶甜，甜而不膩，調和兩面較硬的部分就很重要，校長與教師常常就是天平

的兩端，校長有他面臨到的外在壓力，老師也總是希望能單純的把班級顧好，學校如何順利運轉並面對許多革新與外務的挑戰，主任居中協調，說服溝通就非常重要。

A、B、C、E、F、G、H 受訪者提到，介於校長與老師中間，擔任傳達或者是調和的角色時，會有壓力且很困擾，畢竟校長有校長的想，老師有老師的做法，彼此之間都期待主任可以去傳達一些需求的部分：

教導主任的角色就是介於上級主管以及下面老師執行部分的中間，……會比較困擾的就是要接受兩邊都能接受的平衡點，校長要說服老師，也要說服主任，就是兩邊都要說服啦！就是大家讓步一點吧！

(A-8)

校長的風格，……的確都有不同的領導風格，那還是會有困擾，畢竟我們是處在一個...校長是主要決策者嘛！那我們是執行者跟傳遞者這個角色，那我們這個角色還是會有承上跟往下銜接，還是覺得某些部份會有一些小小的不順暢，那可能就會有點壓力這樣子。(B-8)

這個困擾是一定會有啦！但是他不一定是困擾，因為我認為我們當上單位主管，本來角色就是居中嘛！如何貫徹校長的治校理念，……，校長為什麼這麼想？主任為什麼會，老師為什麼這麼想，老師是第一線的，但是校長是他看的是更廣、更多方面的，那我們就要多一點敏感度，才可以讓校長跟老師能夠比較Match。(C-8)

會啊！我覺得校長的某些作為就是會引發老師的一些反應，可能會不好的反應，主任這邊就會比較為難說，到底是要就是要貫徹校長的一些想法，還是說建議做調整，……，那如果說校長他又沒有什麼意見，就是他的領導的是比較偏的話，就是說它沒有去抓大方向而去管一些小東西，那我們就會比較為難。(E-8)

有時候可能是校長的意思，要藉由我去傳達，那我可能有時候……我沒辦法可能傳達到校長的旨意，或者是沒有辦法讓老師知道校長到底

想要的是什麼？那我覺得這個是比較困擾的部分。(F-2)

校長跟以往校長的風格都不一樣，可以說完全不一樣，然後我就變成是必須要在他們中間，就是又要符合校長交辦的事情。可是、可是又不能很強力的去改變學校老師之前的作風，所以這個地方剛開始還蠻吃力的。(G-8)

有的時候應該是這樣子，因為我們是中階的主管，有一種就是老師們給我們要傳達的意見，可能要透過我們再轉述給校長，那其實有的時候老師們可能也會想說，是不是教導主任這邊沒有上達天聽的感覺。(H-8)

D受訪者覺得，校長的領導風格很彈性，會是個助力，只要把本分做好就好，不會有壓力：

我覺得校長領導風格對我們來講，其實是一個助力，幫助我們，因為既然這麼人性化，那給你彈性，你自己相對得就要把你的本分做好，我們再跟老師們講的時候，其實會比較好講，因為威脅利誘就併用嘛！(D-8)

肆、 變革適應層面

指原住民重點學校的教導主任要面臨十二年國教新課綱的實施，校訂課程規劃與推動，教師專業成長的帶動，加上每年教育主管機關對行政工作與業務的評鑑訪視、督導考核等種種壓力狀況。

一、 要能在課程規劃與設計上展現專業知能是個壓力

設計與規劃學校總體課程計畫一直以來都是教導處所主導的業務，其涵蓋的目標及內容廣泛，是一項不小的工程，尤其課程規劃關係到學校未來的發展走向，必須要縝密的分工與相當的共識，才能夠順利且圓滿的執行，反之則困難重重，處處碰壁或者就只能自己一肩挑起了。

B、C、D、E、F、G、H 受訪者提到，課程規劃設計是個大工程，身為主任又不得不在這個區塊去鑽研然後要帶領老師一起做，你必須時時刻刻解答教師的疑惑，展現自己的專業能力，這的確是個壓力：

你是主任你就應該要全面的搞懂和推動，但其實對我們來說，我們跟他們一樣，都是對跟老師的立場一樣，我是陌生的，我們只能夠跟他們一起走，但是跟他們一起走之後，我們又要展現出一定的領導的地位，所以這個是會有，是會有一點感到困擾沒有錯。(B-10)

我覺得對老師來執行這個新課綱，困擾是你做為主任你一定要真的了解什麼是十二年國教，……因為我們是行政人員，我們就必須要去了解他的精神阿！他的意義阿！那其實怎麼樣子能夠傳達給老師，這是功課啦！(C-10)

對啊，這是一定的阿！因為講師總是把它講得很專業，108 課綱素養導向，那因為是專業的東西，……是不是要再去聽課，去怎麼樣，那你當你看到那麼多…那麼多計畫、那麼多的內容，那麼多的講義，你要去消化，消完之後你要再去回饋給老師，其實這是個困難。(D-10)

現在老師就是他們會有一個想法就是，主任怎麼說我們怎麼做，他們不會主動，停下來就沒了那種感覺，就是說，你也帶著他們設計課程。(E-10)

應該說，它是一個很大的工程，的確就是一件不是那麼容易完成的事情，因為你必須要先整合大家的想法，然後找出大家想要的願景是什麼，然後你才可以再去做後面的總體的規劃，他的確是一個不簡單的事情。(F-10)

在做所謂的特色課程的時候，這個部份的領導真的蠻吃力的事，老師也很厲害，就是你交辦，或者是你已經講好什麼方向，但是他們還是能做出，你看到你又不能覺得好像不 OK，可是明明他就是做出來給你。(G-10)

這個會感到困難的是因為，這個資訊我們一定是會比老師們會先知道，除非那個老師自己有去參加相關的增能活動，那在帶領的時候，有的時候，我們只是一個策略的轉述者或者是這個政策的告知者，然後會變成老師會誤以為說，你們教導主任可能就是這個政策的代言人。(H-10)

A 受訪者提到，人員的變動讓他每年的工作分配又要重新打掉重練或者是從頭開始規劃起：

一定會阿！就像我們說的就是原民特色，這是一個很大的困難點，……而且我們老師又一直在變動，是個大問題，就是每年的特色之後，會不會換個人就會不一樣也是個問題。(A-10)

二、設計與開發民族教育課程活動，不是個壓力

108 課綱實施後，今年開始從國小一年級起，逐年實施課程變革與強調校本課程的規劃與實施，在原住民重點學校更是強制規定要有民族教育課程的發展，以仁愛鄉來講，大部分的學校從過去九年一貫的時候就已經將學校特色融合在地文化，所以在發展民族教育課程部分，多數受訪者是表示認同，沒有壓力。

根據訪談結果，B、C、D、E、F、G、H 受訪者，對於設計與開發民族教育課程活動是感到相當值得且不會是件感到困難或壓力的事情，因為在還沒有新課綱以前，早就有在發展：

學校有這方面的專才的老師，他是可以完全的去來把這件事情做得很好。(B-11)

其實老師都很專業，他們能夠想出比你更多的東西，……我會期待未來我們的小朋友上的課程應該是會蠻精彩的。(C-11)

原住民學校本來就會做文化工作，每個學校都會做，……我們就只不過把這些東西，把它轉化成我們的校本課程，就只是把它轉化而已嘛！(D-11)

是不會，因為我們就是在這個地方，本來我們在發展學校特色課程的時候，就會把當地的一些元素設計進來，就是說這是比較結合社區的資源嘛！（E-11）

我覺得那真得是件很好玩的事情，就是我個人，其實對我來講那不會是增加一份工作，我覺得是很值得去做，又是很開心的。（F-11）

大部分的原住民學校幾乎都已經有所謂的民族課程，所以不管是在哪個計畫底下，所以我覺得這個部分並沒有額外增加工作的感覺。（G-11）

我覺得是不會的，因為原住民重點學校本來在彈性課程裡面，我們學校就是會做規劃的。（H-11）

A 受訪者覺得設計校本課程是有困難的，畢竟族群間是有差異的，而且也不是自己專業的領域：

我們要做我們的校本課程其實是有點困難，畢竟族群之間也有差異，所以就很困難。而且它不是你所認識的領域，而且差很多，所以就覺得增加一份工作啊！（A-11）

三、學生要能適性發展上級卻又實施學力測驗排序令人倍感壓力

108 課綱的實施，更強調學校的自主與學生的適性發展，「適性揚才」的觀念一時之間成為顯學，但雖然是有教無類、多元發展，但考試升學的制度還在，則再麼教改都是換湯不換藥，也因此天平又靠回「學力基本面」，這讓各校的教導主任都無所適從。

根據訪談結果，A、B、C、D、F、H 受訪者覺得強調多元智慧的教育改革卻又將學力測驗排序來評定學校，讓老師們都很兩難也會有壓力：

如果他們還是要回到山下，可能跟平地人競爭的狀態下，就是可是又要適性的話，就是有的時候很難抓到那個中間點！（A-12）

我是覺得這個跟我們現在推的十二年國教的確是有點像相抵觸……

我覺得就是也是配合辦理，就只是做起來不是很心甘情願啦！（B-12）

講到這個就非常的心痛，以我的立場…我們當然評斷一個孩子的未來，不會用他現在的智力，但其實我們如果是專業的教育人員，其實我們也會自己告訴自己，如果他連基本的學力都達不到的時候，其實我們內心為他擔心。（C-12）

就是無言啊！時間就這麼多你要適性發展，你要又希望學校要重點發展，然後，我們學校打球打出成績，練歌謠練出成績，你們又會給我們獎勵。（D-12）

我覺得這真的是很大的、很討厭的事情，……，我知道學力測驗很重要，可是他拿學力測驗去評比說，學校排在鄉裡面的第幾個或是縣裡面的第幾個，你應該要提升你的基礎能力。（F-12）

孩子們有過這個基本的能力，其實就是好的了，那你又要孩子適性發展，然後你又要一直說一定要趕到前頭前頭前頭的。（H-12）

E、G 受訪者覺得學生的基本學力當然要顧，應該要做到常態教學，畢竟孩子出去也要面對這個競爭的社會：

我們的看法就是說也不能夠因為推動某些東西就讓學生的學力落後，因為未來學生還是要出去外面跟別人競爭，那就是說，我們會希望我們的學生的學力是維持在一定的水準，但我們不會去跟別人做比較，那比較是他們在比，我的想法是這樣啦！（E-12）

我覺得如果學校平常都有按照課程計畫，然後就是有常態教學，因為我們學校其實是這樣。我們雖然有很多的特色，然後很多的其他額外的課程，但是我們絕對不會去壓縮到我們的就是~正課。（G-12）

小結

綜合歸納上述訪談結果及歸納，本研究綜合 8 位教導主任整體感受到的工作

壓力，分成四個面向去探究，包含「工作負荷」、「專業知能」、「角色期待」、「變革適應」等，下面就分別進行總述。

（一）工作負荷層面

本研究發現教導主任是學校一個很重要的角色，行政上要能以身作則、帶領教師進修，處理學校大型活動，申辦計畫核銷經費等，行政工作負荷量頗大，與陳金祐（2002）、蔡榮哲（2012）、呂奎漢（2013）、陳華欣（2013）、陳麗真（2014）、林嘉慧（2017）、陳詩蓉（2018）的研究內容相符合。

然而也在研究中發現，偏鄉學校頻繁的人事調動，每年換老師換組長或者三年換一次校長的情形之下，讓學校業務的銜接還有新人的培養方面，讓擔任主管的教導主任有非常大的壓力，每年人員都在變換之下，不管是在課程規畫，活動辦理等都有不小程度的困難，再來是校長每三年就會調動，讓老師要重新適應每個主管的領導風格也是壓力之一，與劉文彥（2007）、鄭懋學（2015）大致相吻合。

此外受訪者都一致認為，在原住民重點學校擔任教導主任的工作一點都不輕鬆，其中最大的原因在孩子的原生家庭上，部分家長對學校的漠不關心，對教育的相對不重視，讓確保學生學力的學校教導主任，有很多的無力感，與廖仁藝（2001）、胡邦欣（2000）、王泰茂（1999）、劉貞蘭（1999）所研究的原住民教育中家長配合的問題相符合。

（二）專業知能層面

本研究發現，許多主任在初次遇到計畫的撰寫，活動的承辦及行政管理上，都深感自己專業知能不足，尤其是在帶領學校成為學習型組織方面，除了自己要夠專業而且還要能學會一些管理的技巧，這對於教導主任來說都是個壓力來源，此與林克銘（2005）、李碧瑤（2006）、陳綉香（2009）、陳華欣（2013）、陳麗真（2014）、陳詩蓉（2018）對於專業知能不足會產生壓力的研究結果相符合。

（三）角色期待層面

本研究發現教導主任的角色多元以外，也要擔負起活動的主要規劃角色，面對工作的分配與人員的默契與配合上會有不小的壓力，畢竟學校的活動幾乎都是

教導主任要去主導，在分配工作的過程當中，難免會因價值觀與理念不同，或者教師對於主任角色的期待有所落差，而存在一些溝通與人際互動上的問題，此為教導主任所會面臨到的普遍現象，與葉龍源(1998)、林昭男(2001)、宋禮彰(2002)、呂奎漢(2013)、陳思安(2016)等對於行政人員所要面對的角色期待或人際關係互動等研究結果大致吻合。

再來是教導主任居於校長與學校老師間的居中角色，到底是要順應民意聽取教師的意見，或者是遵從上級指示來全力達成校長的治校理念，讓夾在中間的主任角色會有無所適從的時候，如何取得一個平衡點，讓大家都能夠取得共識之下，讓學校穩定的走向前，是一件不容易的事情，與陳慶盛(2004)、鄭崇趁(2005)、黃培培(2011)、呂奎漢(2013)、陳思安(2016)等教導主任角色壓力與行政決定之研究結果相吻合。

最後就是現今很多原住民重點學校擔任教導主任工作的，有很多都是中生代在地部落原住民籍的教育人員，其身分讓他們在教育工作上兢兢業業且深具使命感，部落家長難免也會對他們有所期待，但是過多的期待與寄予厚望，反而會讓原住民籍主任有時綁手綁腳，在面對利益衝突的時候反而包袱沉重，但相對的，因為人親土親的優勢，也很能在發展課程上及溝通的過程中，佔一些優勢，但最終的前提還是與部落家長在平常就建立起良好的互動模式，此研究結果與江建昌(2002)、沈育葶(2008)、陳振炫(2010)、高美玲(2011)、全志杰(2018)等原住民籍教師的族群認同與教師與原住民部落家長間互動模式，大致相吻合。

(四) 變革適應層面

本研究發現近幾年十二年國教改革浪潮興起，接著又頒布「108 新課綱」的課程變革，讓學校有更多的自主權可以去設計特色課程，但規劃與設計總體課程上面，是一件非常大的工程，對於教導主任來說會是一種壓力，你必須對於課程具有相當程度的專業性，你才能夠說服老師一起做，此研究結果與謝金青(2003)、陳怡安(2008)、姜文通(2009)、黃翠萍(2010)等，關於課程領導與現況的結果相吻合。此外人員的變動造成學校每年都在換新的老師，課程規劃的銜接與人員的

訓練，都會是主責課程規劃的教導主任有非常大的壓力，跟前面提到人員調動造成教導主任工作負荷量大等因素是一樣的。

此外原住民重點學校需要設計與開發民族教育課程活動，對於有經驗的原住民籍主任來說，因為過去學校就有發展原住民在地文化課程，所以課程銜接及轉換上就不會有所謂的陣痛期，對於較無經驗的教師，可能就必須從頭規畫起，無論如何大部分受訪者都還是認為有增加一件工作的感覺，並且設計規畫課程要能夠溝通聯繫、工作分配、資源整合上會感受到相當的壓力，受訪者也都一致認為，設計與規劃民族教育課程，如有在地老師協助必能事半功倍，順利推動，相對就能減輕教導主任在這方面所面臨到的壓力，以上關於民族教育課程推動現況研究結果與許寶玉（2016）、蔡宜君（2017）、邱秀娟（2019）大致上吻合。

最後就是近期因本縣國中基本學力測驗連年低落慘遭砲轟及檢討，致使上級主管單位思考要從國小的學力開始關注，期望透過國小學生學力的評定，來讓某些成績過低的學校教師感到壓力而有所精進，過去原住民重點學校因文化不利等種種因素，造成學力成績無法跟都會地區的學校做比較，所以這樣的政策推行下去，除了讓身為原住民重點學校的教導主任及老師們感到困擾以外，過去教改強調的發展學校特色及適性發展的精神也面臨到考驗，時間就這麼多，原住民重點學校的孩子基礎底子都已經很薄弱了，還要能夠兩者兼顧簡直是強人所難，也是原住民重點學校主任感到困難和壓力的所在，此研究結果與吳淑芬（2006）、洪惠珊（2010）、葉興華（2017）關於學校特色發展課程與學生基本學力兼顧之議題有相當程度的吻合。

下表將針對 8 位受訪者其工作壓力來源回應，整理成表格如下。

表 4-3 受訪者工作壓力來源回應一覽表

編號	性別	主任年資	1.主任角色身兼數職	2.人事頻繁的調動	3.資料填寫與計畫核銷	4.家長對教育不重視	5.無法解決的難題
A	女	3	有壓力	有壓力	無	有壓力	有壓力
B	男	6	無	有壓力	無	有壓力	有壓力
C	男	5	有壓力	無	有壓力	無	有壓力

D	男	7	有壓力	有壓力	無	有壓力	有壓力
E	女	8	有壓力	有壓力	有壓力	無	有壓力
F	女	4	有壓力	無	有壓力	有壓力	有壓力
G	女	5	有壓力	無	有壓力	有壓力	有壓力
H	女	4	有壓力	有壓力	有壓力	有壓力	無
編號	性別	主任年資	6.帶領教師自我進修	7.教師工作分配磨合	8.主任擔任居中的角色	9.展現課程專業知能	10.適性發展與學力
A	女	3	無	有壓力	有壓力	有壓力	有壓力
B	男	6	無	有壓力	有壓力	有壓力	有壓力
C	男	5	有壓力	有壓力	有壓力	有壓力	有壓力
D	男	7	無	無	無	有壓力	有壓力
E	女	8	有壓力	有壓力	有壓力	有壓力	有壓力
F	女	4	有壓力	無	有壓力	有壓力	有壓力
G	女	5	有壓力	有壓力	有壓力	有壓力	有壓力
H	女	4	有壓力	無	有壓力	有壓力	有壓力

資料來源：研究者自行整理

第三節 原住民重點學校教導主任工作壓力因應方式分析

從上一節中可以了解到南投縣仁愛鄉原住民重點學校教導主任在執行工作室所面臨到的工作壓力，主要可以歸納成：

一、工作負荷層面

- (一) 原住民重點學校教導主任身兼數職。
- (二) 頻繁的人事調動及業務銜接。
- (三) 固定資料填寫及計畫核銷。
- (四) 家長對教育較不重視。

二、專業知能層面

- (一) 面對到無法解決的難題時。

(二) 帶領教師自我進修、精進教學。

三、角色期待層面

(一) 在教師工作分配與磨合上。

(二) 教導主任擔任學校居中的角色。

四、變革適應層面

(一) 課程規劃與設計上展現專業知能。

(二) 學生要能適性發展卻又實施學力測驗排序。

總共計有四個層面十個項目的工作壓力來源，本節則是探討原住民重點學校教導主任在面臨到上述工作的壓力時，其因應方式為何？如何去解決工作上面遇到的難題，當面臨到工作壓力時其態度是如何？又或者是一走了之放下不管？依據本研究實施訪談的結果以後，進行歸納與整合，主要從「面對解決」、「尋求協助」、「自我調適」與「延宕逃避」四個面向去分析歸納。

本研究對於「面對解決」的因應方式是指：「當原住民重點學校教導主任面對到教育工作上的問題時，會選擇積極面對，多方蒐集資訊，然後去了解壓力的根源並評估可能的後果，使自我在認知上能夠理性的分析，並且使情況對自己更為有利」。教導主任在面對壓力的狀況之下，可以主動出擊、面對問題、分析利弊並強化心理建設，以紓解壓力的感受。

另外對於「尋求協助」的因應方式是指：「當原住民重點學校教導主任面對到學校工作帶來的壓力情境時，可以多方尋求有經驗或前輩的意見或解決的方式，除了是積極尋找解決的方法策略，也可能是情感上的支持與慰藉，來減輕工作難題帶來的困擾與壓力」。教導主任在面對壓力的情形之下，可以透過人脈媒合資源、透過對話情感抒發，逐一的將工作難題帶來的壓力各個擊破。

再來是關於「自我調適」在本研究的解釋是指：「當原住民重點學校教導主任在學校的工作中所遇到的壓力情況時，能夠用自我解嘲及自我安慰的方式，或者用各種適合自己的放鬆心情的方式，例如：安排休假、聽音樂、聊天、逛街等調整自我的方式，來化解工作壓力帶來的衝擊」。教導主任在面對壓力的來臨之下，透

過一些心理上的心境轉換或者生理上的情境變換等方式，將工作上的壓力轉換成一種正向的激勵或者輕鬆看待。

最後是對於「延宕逃避」在本研究中的解釋為：「當原住民重點學校教導主任在面對學校工作帶來的工作壓力狀況時，選擇用消極的態度，擱置不處理的方式去逃避工作壓力所帶來的困擾」。教導主任在面對無法解決的困擾時，也許是問題的牽涉層面太廣，也許是自身角色的包袱與無能為力，也許是離開會是最好的結果，所以在工作難題所帶來的壓力與困擾，只能用忽略或離開的方式來去逃避壓力下的無奈。

以下就訪談的結果茲分述如下：

壹、對於教導主任身兼數職的因應方式

原住民重點學校的教導主任，因為都是小學校的編制，所以要集大學校的教務主任、學務主任、輔導主任的功能於一身，也就是所謂三位一體的概念，理所當然的在業務複雜程度上會比大學校的主任有過之而無不及，所以在應對事情必須要有更高更廣的視野，以綜理學校的眼界去計劃與解決問題。

在訪談過程中，B、C、D 受訪者都是持正向積極的態度去擔任這樣的角色，也提到要能夠分配工作，讓底下的組長跟教師同仁一起來協助：

校內同仁幫忙支持也是很重要的，確有在把教學跟訓導這兩塊業務的組長分工要做好，然後他們也能夠一起跟你協助的話，其實你在那種一些突發狀況上處理起來就不會一個人全部擔。(B-13 尋求協助)

我覺得要我覺得好的主任應該要培養，也要培養好你的左右手，就是讓你的組長能夠跟著妳一起。(C-13 尋求協助)

我們會抉擇啦！把每年度的重點都先提出來，……，你那麼辛苦要做那麼多，老師又不感恩，那這樣子其實自己也會心情不好，所以這些都會啦！但是就是自己要去…我覺得抉擇很重要，然後跟老師討論很重要。(D-7 尋求協助)

A 受訪者認為自我的調適很重要，事情還是得做，因為沒有人會幫你去規劃去處理事情：

如果業務量太多還是得做，因為也沒有人可以做，應該是我們學校，除了我要做這件事情之後，也沒有人會幫你做這件事情。(A-13 自我調適)

E、F、G、H 受訪者顯得更積極，說到要作好時間分配，急事緩做、緩事急做，將時間分配好，自然而然就能在自己的控制的步調下，完成每件事情：

我覺得那個對我來說不是那麼的困難或者說會讓我覺得困擾，阿就是我的原則就是把東西放進去我們的行事曆或是我的工作計畫裡面，一樣一樣的做這樣子，規劃清楚會比較好。(E-13 面對解決)

我會先把事情排序，就是比較緊急的就先處理，突發事件當然是優先處理，然後再慢慢依序處理，反正就是你要做完，所以沒有什麼好調適。(F-13 面對解決)

急事緩辦、緩事急辦，所以我在做任何事情，我大部分都是以這個做原則，那當然有時候會因為事情很多，擠在那裡的時候，會急嘛！會急！尤其是時間越來越接近的時候，所以有時候還是會稍微拖到。但是大部分我都能夠在…，就是所謂的期限內，把該做的事情把它完成。(G-13 面對解決)

我會覺得你當下在做什麼事情的時候，你就把握那個時間點，譬如我現在正在教學，那這個上課時間我就好好的教學，那早上這個時間，我就好好的準備教學的東西或是什麼的，然後等到是你沒有課或者是真的就只能等下班時間，你才有辦法專心做行政的事情。(H-13 面對解決)

對於教導主任身兼數職所產生的壓力，有四位主任選擇面對解決的方式，強

調只要事情做好規劃與分配，就可以迎刃而解；有三位主任選擇尋求協助，主任底下有兩位組長要能夠培養與善用，也要學會工作分配，讓老師們一起參與學校工作；有一位主任選擇自我調適的方式，業務量太多還是得做，自己不做沒有人會幫忙，要能夠調適好自己的心態。

貳、學校頻繁人事調動的因應方式

學校人事的頻繁調動，是我們一些原住民重點學校中，身處在極偏地區學校所會遇到的難題，兩年、三年的服務年限一到就離開的不再少數，如果大部分是代理老師那更慘，一年甚至半年，因為理念不合或者不適應環境就辭職不做的也時有所聞，這會造成行政同仁尤其是教導主任有極大的壓力，不管是課程的規劃與銜接、活動計畫的延續、人事的訓練與穩定等。

所以在訪談過程中，A、D 受訪者提到只好自己扛下一些較重要的業務：

反正就是在這個位置就只能硬著頭皮做下去，有時候也想過放著不作，可是因為放著不做，事情也還是在那裡，就是教導主任這位子，比較可怕的是，你沒有規劃，也不可能指望校長來幫你規劃，對啊！（A-23 自我調適）

理論上應該要分給下面的各個處室，下面的組長或老師一起來分擔，但是因為偏遠地區的老師流動率也高，然後人才培育其實也比較困難，就像正式老師來個三年五年可能就走了，你培育訓練好了，就離開了，其實我們學校蠻常遇到這種問題，就變成要自己扛了。（D-2 面對解決）

B 受訪者也有提到有更資深的總務主任或學校同仁，可以提供協助和承擔：

我蠻幸運的就是我們的總務，他的能力很強，甚至他之前也有當過教導，所以就是他帶整個經驗比我豐富的層面上，我是覺得很多時候反而是要倚靠他們的幫忙。（B-15 尋求協助）

對於學校頻繁的人事調動，有三位主任在訪談過程中回答到這樣的問題，三

位主任各有不同的看法，其中一位主任是選擇面對解決的方式，自己扛下一些重要的工作，減低人員流動造成的銜接問題；另一位主任是覺得事情擺著不做也沒有人能幫你解決，所以還是要能夠調適自己的感受，打起精神去面對；另一位主任是慶幸自己還好學校一位更資深更有經驗的主任從旁協助與指導，使他在面對人員調動頻繁的情況時，能夠從容的面對它。

參、對於固定的資料填寫與核銷因應方式

原住民重點學校教導主任的業務多且雜，所有大學校該做的事情，我們小學校一樣也不會少，畢竟學校公文都是縣府統一寄送，不會有所謂的差別待遇，所以當然一些包含例行性的資料的統計和固定計畫的申請與核銷等，每位主任都會遇到，只是對於有些無意義的統計與填報，大部分主任還是希望能在減少一些。

A、D、E、F、G 受訪者都是選擇自我調適居多，有點像是苦中作樂，與其將自己陷入到不安的情緒，不如就埋頭苦幹，反正事情總有解決的一天：

如果一個學年我有這麼多的評鑑的時候，會覺得很麻煩，……，你要說你要有改善，我們最基本的問題就是沒辦法改善。(A-18 自我調適)

我就知道自己一定要做，所以也沒什麼好抱怨的，前面自己的心態建立真的很重要，因為你去反彈它沒有用，你反彈它幹嘛？不然你計畫就不要寫嘛！所以就只好調整自己的心態，你沒辦法去改變，之前有講過嘛！境不轉心轉，那你改變不了這個計畫，那我們就改變自己的態度。(D-18 自我調適)

縣市的行政端那種地方，他們可能需要收集某些東西，我覺得如果可以的話，是可以把這個東西做簡化，不是一大堆的紙本，我覺得最困擾我的，就是做一大堆的紙本，有些東西就是要不斷的印，然後做成好幾本。(E-18 自我調適)

我覺得這個只能接受，只是它成果報告的形式或者是它的量，我覺得那可以統一規定，然後可以減輕負擔。(F-18 自我調適)

其實我自己覺得這些評鑑對我們來說，可能覺得好像沒那個必要，

太太太繁雜。可是，我也知道說，這個評鑑對於撥經費的單位是很需要的，因為他們也要有成果嘛！所以，我也不會，不會說很煩，然後就都拒絕去做這些這些東西，所以我還是會做。(G-18 自我調適)

B、H 受訪者認為，只要有過去的經驗，就是拿過去的資料修修改改就好，而且這幾年的考評有比以前算是簡化了很多，就安全過關就好：

因為已經當了三、四年了，那其實很多考評或者是成果大概是做兩三次以上，就已經慢感到習慣，所以資料大概就是把之前的老的資料拿出來、成果拿出來修改，所以其實已經比第一年第二年的時候好很多了。(B-18 面對解決)

然後現在成果報告其實有比十年以前我們做的成果，我覺得已經有減輕很多了，只是我們還會一直在期待說，那會不會更好，……像今年有交通安全的考評，我就會跟我的組長說，我們只要Safe就好。(H-18 面對解決)

C 受訪者覺得，最討厭的就是這些統計與核銷，活動可以辦也很喜歡辦，但是很不想去核銷：

因為我最不喜歡去是核銷的時候，……，那我的經驗是我覺得我辦活動很好，寫計畫也很好，但是我每次辦完活動以後，我就會氣空力盡，然後很懶惰去核銷，這個是我要自己去精進的。(C-7 延宕逃避)

全數的受訪者都對於這種無意義的資料填報及核銷感到厭煩，但這畢竟是長久以來的制度，你沒有按照既定的格式去做，也就無法拿到經費甚至有可能會有觸法的問題，所以有四位受訪者是用自我調適的方式，讓自己轉換心情與念頭，另有兩位受訪者是認為只要累積一點資歷與經驗，很多資料其實都是大同小異，而且考評過關就好，不需要一定得獎什麼的，就不會造成太大的壓力，還有一位

受訪者覺得辦活動是強項，但是活動後的核銷與整理，會讓他覺得很懶得去用，以致於有時會延遲送件等，是自己需要去改進的地方。

肆、對於家庭教育功能不彰的因應方式

原住民地區學校在學生成就上其實遇到非常多的阻礙，舉凡像文化不利、家長社經地位低、交通不便、教師流動頻繁等，使得在原住民地區重點學校服務的教師都必須付出比別人更多的心力，才能讓學生的學習趨向正常化，但往往成效不是那麼顯著其最大的原因就是家庭教育功能不彰，生活的步調、競爭的壓力、生存的適應都不像都會區來的大，理所當然家長在學校教育及學生學習的關心上就相對起來就沒有那樣的積極。

所以 B 受訪者認為在遇到如此的困境，只能嘗試的運用一些資源來打開孩子的視野，藉此期待孩子會有所成長：

所以他對於那個沒有動力，那我的話，我覺得在小學的時間是一個多元試探的機會，所以如果我們可以利用包含戶外教育，或者是我利用各種管道，讓小朋友了解這世界的開闊。(B-22 面對解決)

F、H 受訪者認為不問結果，過程最重要，也許有那麼一天會改變，我們也就顧及那些願意向上的孩子：

我覺得就是該做的東西有做就好了，我就想說是為小朋友好的話，或是說真的有幫助的話，就是還是會做下去這樣。(F-22 面對解決)

有的時候剛剛前面講的適性發展很重要，然後成績評比，其實孩子們有學到基本的，我覺得當然孩子們有能力可以更好的，我們當然是鼓勵他向上，可是孩子們如果能夠顧及到本身，就是已經基本達到了，……，當然有幾個部份的家長會重視教育，但是畢竟那是少數。(H-22 面對解決)

A、C、D、E、G 受訪者，只能選擇無奈，畢竟這樣一個涉及層面廣的問題，

也不是一個人兩個人靠學校就能夠解決的：

對原鄉教育就是會覺得，都會對於他們全部就是家庭的部份，會覺得比較無能為力啦！因為畢竟這是他們生出來，可能就是天生的條件沒有辦法，沒有辦法改變。(A-22 延宕逃避)

我覺得最大的無奈就是，似乎可以預期，一百年後的台灣，也許有一群人，他的長相特別，但他完全不會說自己的話，不懂自己的文化的時候，那時候就會蠻可惜的。(C-22 延宕逃避)

家庭上我們會看到很多的無力感，特殊家庭太多了，當然你看到這些家庭，可是你也不能說它不好，……可是他們根本不會管，這就是我們的無力感，那怎麼辦？我們就只能把他當作是正常的吧！這就是我們常跟老師講，這個是正常的，你也不要去無力感，因為它就是正常，在這邊叫正常。(D-22 延宕逃避)

我覺得這邊家庭問題非常大，家庭問題那……要去影響家長，真的是非常非常的困難，其實這個是比較無力的地方，……家長、家庭跟社區，也不是說干擾，是他們的不聞不問，我覺得那個是比較麻煩。如果社區願意動起來，家長運施動起來，那個成效是會比較好的。(E-22 延宕逃避)

我覺得我們就必須要去做調整，有時候就是自己把那個目標放低一點，我會去做這個。然後當然有時候有無力感，當然是如果我已經設定好，我想要做什麼做不到的時候會有無力感。可是，如果我一開始就已經知道說，其實不容易的時候，我自己就已經調低我的目標、我的標準，那去執行上，那個無力感就比較不會有。(G-22 延宕逃避)

面對如此多年來台灣社會的普遍現象，在文化不利地區存在著家庭教育功能不彰的老問題，有三位受訪者是選擇正面的看待這樣的問題，就是努力的扮演好自身的角色，有五位受訪者就是順應這樣子的現象，選擇不去正面的解決問題，

因為這不是一年兩年靠幾個人就可以解決的事情，對於未來是相對悲觀的，也只能在自己的工作崗位上做到應盡的義務。

伍、 對於無法解決的難題的因應方式

豐富的專業知能是解決職場上問題的必要條件，教導主任是一種行政工作，是一種管理人的工作但也要兼顧教學，所以教導主任的專業知能舉凡像：行政規劃、人事管理、組織激勵、溝通協調、教學知能、班級經營、教材教法等，可以說是包羅萬象，要面面俱到更是難度很高，尤其是在計畫的申請上更是需要經驗的累積與實作的修正，畢竟過去在師資培育養成的年代，我們只被教育成要怎麼當一個好老師，可是卻沒有辦法告訴我們如何成為一個好的行政人員、如何帶人帶心，這都要時間與經驗的淬鍊才有可能精益求精，成為一個全方位都能兼顧的優秀領導人才。

根據訪談結果全部的受訪者一致都是提到要懂得尋求外界的資源協助，才能使教導工作更加順利：

第一次接其實都會耶！都會有需要協助的部分，可是這個時候你只能去問其他可能比較資深的教導主任或老師這樣。(A-4 尋求協助)

的確還是會覺得說，自己是不足的，那我還是會尋求其他前輩的協助。(B-4 尋求協助)

肯定一開始是這樣子，但是，如果學校有，我覺得我們學校比較幸運是，我來的時候，有資深的主任、還有資深的前輩老師們在。(C-4 尋求協助)

我覺得請教是最好的方法，那如果當然都找不到人的情況下，怎麼辦呢？我去詢問縣府承辦人，……，那我覺得要問啦！我覺得問很重要啦！(D-17 尋求協助)

我覺得就是說，現在的資訊比較發達，可以去問其他的主任，然後有什麼樣的經驗，有些事情就是經驗過了以後，越多次就是慢慢的就可以學到一些東西，就可以比較容易去處理這些事。(E-4 尋求協助)

我想我會先去問有經驗的人，這一定的，像辦活動的話會先問有辦過活動的人，那如果是計畫的申請，也是可能會去找有寫過的人，不然事情擱在那邊也不是辦法。(F-16 尋求協助)

這個部分如果我沒有辦法解決，我會去找校長，因為校長，其實他站的角度跟我站的角度是不一樣，而且他遇到的事情一定比我多嘛！……，如果我覺得事情還沒有嚴重到需要問到校長的話，我會去詢問鄰近的主任、認識的朋友，就問一下，這樣子。(G-17 尋求協助)

這個部份就是我自己知道我不行的時候，不要忘記學校還有一個，我們真正的領導者就是我們的校長，所以把這個事情跟校長說，那校長他當然一定就會去處理，……，那其實我們之前去做培訓，其實還有一些像輔導校長，他們也是一個很好的就是決策的請益者，就可以問他們這樣子。(H-17 尋求協助)

毫無疑問的，面對自己專業知能的不足，全部的受訪者都是選擇要尋求協助，尋求同儕之間的協助或者尋求有經驗的教育先進，那當然直接詢問縣府的承辦人也是解決問題最直接且有效的方式，面對現今日新月異、科技發達的光速世代，教育環境更是隨著時代在劇變，每年甚至每天都有新的政策或者教學方式在發表在創新，一技之長或者是靠一個招式吃遍天下已是不可能的，所以必須建立起自己的人脈網絡，不管是透過電話、通訊軟體、社群媒體、網際網路等方式，靠著彼此之間的溝通合作，很多問題都能夠快速且有效的予以解決。

陸、對於提升教師進修意願的因應方式

2006年開始在教育改革的浪潮之下，開始試辦中小學教師評鑑制度，其評鑑最重要的指標之一就是教師是否能夠自我精進、與時俱進並且創新教學，一時之間教改的趨勢與對向，從教育方針與課程內容與大綱的改變，也轉變為由下而上式的強調教師的自我精進、專業對話、社群共作、創新發展等面向，教師的進修一時之間成為顯學，也成為教導主任非常重要的業務內容之一。

但是理想與現實總會有差距，年復一年、日復一日一成不變的生活及工作方式，人性的使然更會讓人產生惰性和害怕改變，所以這個部分會是教導主任很大的挑戰之一。

所以 D、E、G、H 受訪者是覺得如果上級沒有積極，社會風氣沒有改變，做再大的努力也是徒勞無功，相反如果能夠以身作則，親自下來起了示範作用，難度會低很多：

我覺得難度應該不會很高，我覺得重點是我自己的經驗，自己要以身作則下來，帶著做會就是比較重要的……自己親自下來跟你討論，老師看著也會覺得，對阿人家主任校長都自己下來做了，自己當老師的，第一線的他當然也會跟著做。(D-6 面對解決)

我覺得還是最大的就是說帶頭，比如說校長的態度，校長他會要求，或是說家長有很大的原因，……校長這邊沒有要求沒有再推，家長那邊也是放任學生的學習不管，那老師就自然而然就會懈怠下來，他們就會覺得這樣就 OK 了。(E-6 延宕逃避)

其實老師做一次、兩次、三次、四次，當他變成習慣的時候，或者是當他從裡面真的感受到，這個真的對他有幫助的時候，她其實自己會改變，所以這個部分我沒有說很大的壓力，就規劃，因為學校老師就是你安排好了，他們就照做，這樣。(G-20 面對解決)

自己帶頭先做公開授課，然後讓他們安心說，你看其實也沒有什麼，然後就這樣子，有的時候在老師面前，有的時候就把自己的能力給他放小的話，讓老師也覺得說，他們也可以有很厲害的話，那些也是相對給老師比較安心的感覺。(H-20 面對解決)

B、F 受訪者認為要試著去了解老師真正需要的是什麼，找出彼此之間的共通點，了解他們重視的是什麼，對什麼樣的教育議題感興趣，才能夠建立精進的目標，達到教師進修的目的：

我在安排研習上可能要花更多心思，讓老師們都願意去透過研習來精進自己的能力。(B-6 面對解決)

真的你去問每個老師或每個同仁，大家都不會否認說一定希望孩子會更好，可是有的時候大家都會說，可是你實際上會不會去做一些更精進，或者是真的是去做，其實還是會考量到老師個人的個性，或是個人的一些意願或他自己工作的目標等等。(F-6 面對解決)

可能一下子做劇烈的改變會讓老師產生相當大的反彈，所以 C 受訪者認為可先在引領教師精進的過程中，先抓住那些意願比較高的老師，再運用同儕的力量去影響意願比較低落的老師，逐步改善教師進修意願低落的問題：

你要試著去帶整個團隊，你就要先從幾個去帶，然後你要鼓勵那一群比較不願意一起來，想要去觸碰新的教育理念，或是新的教育的知識的一些老師，就是…也許慢，但是我覺得還是要把他們帶起來啦。(C-6 面對解決)

A 受訪者認為，學校比較特殊，因為人員頻繁調動的關係，教師都是新手，所以學習意願都還算很高，畢竟他們許多都不是教育界的，需要積極提升自己才能夠有效的教學，解決工作上的難題：

我覺得因為我們學校都是新來的老師，就是全部都是新手，所以他們願意進修上就是覺得困難度沒有那麼高，還是願意學習的，他們學習的態度很高啦！(A-6 面對解決)

有七位受訪者都是選擇面對解決的方式，有特別提到就是上級要能夠帶頭以身作則的領導方式非常重要，老師們才會願意去做，去提升自己，而在規劃教師進修的研習課程時，也務必要貼近民意，了解老師真正的需求是什麼，問題的根源在哪裡，這樣的進修才有意義才有價值也才能激起老師們學習的渴望。另外有

一位受訪者是持比較消極的看法，當上頭也不關心、家長也不重視，其實要帶動老師進行教師專業成長是一件很辛苦的事情，成效有限也難以達到預期的目標。

柒、對於教師工作分配的因應方式

行政工作就是管理人的工作，教導主任除了計畫的申請與核銷，更包含學校大型活動的主導角色，也就是說教導主任的工作要能順利完成，絕不可能靠自己單打獨鬥就能完成，一定需要學校同仁的配合與協助，這時候為了團隊之間的和諧與氛圍，則必須強調政策公開透明，必且務必做到公平、公正與公開。

根據訪談結果，A、B、C 受訪者都認為，學校總是有幾位同仁無法完全的配合，有時候就只能睜一隻眼閉一隻眼，委婉的說明、放低姿態的請求，事情有做到就好了，不要有太高的期望但也不是完全不做，自己有時候可能還是要做收尾的工作：

其實也還是有這種這種出現，但是她多少會影響到你完成度的就是對於這件事情就會想說幹嘛那麼累這樣，多少會有啦，會有影響到決心的部分，就是本來想要到九十分，想說算了，六十分就好了，而且坦白講你做到九十，好像也沒有，就是也沒有那麼多的成就感。(A-14 延宕逃避)

我們都知道就是其實我們的分工是做得還 Ok，然後就是再來一點就是我們做的事情都是對於孩子有利的，是對整個部落家長、大家都能接受的，我們就會可以更踏實把這件事情完成而不要去理會，或是不要因為一些幾位比較不配合的同仁，然後就卡住一整個學校運作，……，那我覺得就是只要做到大家都於心無愧。(B-14 自我調適)

其實你委婉的跟他說，學校就這麼小，大家互相幫忙一下，那也許大家的工作的那個什麼重擔就不會那麼多，那我覺得老師們都是願意配合、願意幫忙的，然後後面我覺得如果老師做出來，他只有六十分但他做完以後，其實我可以幫它加分啊！(C-14 面對解決)

D、F、G、H 受訪者認為做到理性的溝通，讓老師知道自己的責任在哪裡，也讓老師知道學校的運作需要靠大家來維持，並且最重要的是我們做這些計畫活動的意義是什麼，試圖去說服老師，所以有四位受訪者會用曉以大義的方式讓他們知道我們是很公平的去做分配：

平常就常跟老師們講，就先溝通、溝通、溝通，養成溝通習慣，養成你有問題就來找我，找我們談，……我們也會跟老師講你們該做的、該做的，我們做這計畫的目的在哪裡，然後必要性、我覺得必要性很重要，你要讓老師體認到這個計畫對學生的必要性在哪裡。(D-14 面對解決)

我會做好一件事情就是工作分配這件事情，我會很清楚跟大家講說，誰要負責什麼，誰要負責什麼，然後讓大家知道每一個人的工作都是差不多的，……反正就是陪著她一起用，就是只能這樣。(F-14 面對解決)

因為我們學校老師蠻特別的，他們抱怨歸抱怨，可是他們還是會做，但如果真的是沒辦法的話，我會下去一起做，我就會下去一起做，就是盡量讓他們…，可能也會抱怨，但是他看到說，我也在做的時候，他們就會…，心情可能會比較好一點點。(G-14 面對解決)

需要工作分擔的話，其實還好我們學校的老師都還蠻願意的，就是有些老師可能會也會先提醒說，如果要幫忙的話，他可以什麼時候什麼時候可以這樣子。(H-19 面對解決)

E 受訪者認為，當學校教師安於現狀、自主意願較強烈、抗拒改變，嘗試溝通都無法達成共識，就只能自己去完成大部分的工作，畢竟教導主任也無權去決定教師的考績、學校也沒有所謂的績效壓力：

在學校裡面好像就是會有這些老師，他會覺得說那不是他份內的事情，或是怎麼樣，……那就是我會去 cover 這個部分，有些東西就是不斷不斷的溝通，……如果你真的不動那我們也沒辦法，……我覺得很多山

上學校老師很多都是為了不想工作，或是說他就是抱持著拒絕競爭的想法，我們說比較難聽一點就養老啦！（E-14 延宕逃避）

有五位受訪者是選擇面對解決的方式去處理教師工作分配的難題，其中講到主任和老師的角色是互補的，老師做不到的部分就由主任補上，無論如何就是要能夠養成溝通的習慣，凡事都溝通並且把工作分配開宗明義說清楚，儘量做到公平公正。另有一位受訪者認為，學校總有些不配合的老師，我們就是自我調適，覺得這些都是為孩子做的，做到無愧於心就好。還有一位受訪者是選擇延宕逃避，認為就是也不要說一定要求做到九十分或者自己滿意的地步，只要有做就好，要求太多反而只是影響組織的和諧。

捌、對於擔任學校居中角色的因應方式

教導主任可以說是學校第二掌門人，學校許多的業務也幾乎都跟主任有關，但最終的決策權是校長，教師有很多的問題都會跟主任告知，但最終的決定權也是校長，學生有很多狀況都會請主任解決，但最終的決議權還是校長，所以處處都有責任但也處處受限制，如果跟上級的關係好，則能夠全力施展自己的理念，但如果跟上級的關係不好，則可能抑鬱寡歡施展不開，很容易陷入到兩方都不討好的艱困處境。

A、C、D、F 受訪者都認為，做為主任的就是校長的左右手，有時候要能將心比心，畢竟是一校之長，還是要兼顧行政倫理，只要不是違法的事情，我們就要能貫徹校長的治校理念，做好心理調適就好：

如果不行的話，其實也還是會遵照上級的指示去做，去做去做他相關的規劃，可能校長會有他的規劃，雖然可能不見得一樣，但是就是還是，畢竟還是領導者，還是得要最後還是我們還是會去聽從他的決定。
(A-21 自我調適)

主任是校長的左右手，如果校長沒有左右手，你治校就很辛苦，當治校辛苦的時候，老師都不快樂、老師都不快樂，其實最可憐的是學生，

所以其實我覺得如果我們的點都在學生上面的話，我覺得沒有什麼不能去討論的。(C-8 面對解決)

其實就是調整心態吧！……，自己心態調整很重要，就是說反正做事的態度內容，大家每個人的重點都會不一樣，總歸一句，目的就是為了學生好，當然前提是要不能是有違法的或是對學生是有傷害的為唯一原則，……，那我們就是做吧！就不要想那麼多，我覺得就是做。！

(D-21 面對解決)

有時候可能是校長的意思，要藉由我去傳達，那我可能有時候……我沒辦法可能傳達到校長的旨意，或者是沒有辦法讓老師知道校長到底想要的是什麼？……，因為如果沒有達到我想要的溝通的話，那是一件困擾的事情，可是這個就是你身為這個角色應該要做的事情。(F-2 自我調適)

B、G 受訪者認為，有時候跟上級針對一些事情會有不太相同的意見，這時候可以透過會議或者暫緩處理的方式，將老師們真正的想法，傳達給校長：

會利用一些學校行政會報之後，用這種時機大家來討論，對校長的他可能更會聽得下去，這是我的方法。就是校長提出的理念，你可能不要單獨跟他回絕，而是可以在沉澱過後，或是利用眾人在會議上討論的力量，來這個聲音，校長比較會聽得到。(B-21 尋求協助)

當校長覺得應該要做什麼，然後我自己覺得其實不太適合的時候，我會找時間去跟他溝通，那我用我的溝通方式，就是你一開始跟我講我會點頭，可是我覺得執行有困難的時候，或者是我其實本來就知道不太容易的時候，我就是再找時間，然後用不同的方式跟校長去談。(G-21 面對解決)

E 受訪者認為，比較困難的情況是校長想要推動他的治校理念，可是責任都丟

給你，遇到問題也要主任去扛，老師有想法有衝突時也要主任去解釋，這個時候，離開可能會是最好的解決方式：

比較好的方式就是說，主任先去改變上級的一些想法，大家知道說，未來該怎麼做會比較好，……然後像我遇到的情況就是說，校長他不管，他也不會干涉你，但是有一個比較大的困難就是說，你真正要落實，其實還是要靠著校長，還是要靠著校長的一些想法去做，所以那…你說如果理念不合的話，在我以前，我就是調校，就是離開嘛！（E-21 延宕逃避）

有三位受訪者對於來自上級的壓力選擇正向的思考去面對解決，只要出發點是為了孩子，認同以孩子為中心的教育理念，我們就應該全力輔助與協助執行上級的政策。另外有三位受訪者是選擇調適自己的心態，主任就是協助的角色，你就是要承上啟下，讓天平兩端都能夠盡量的平衡，所以遇到壓力就要自己去調適好心情，因為主任的工作就是如此。另有一位受訪者的想法是尋求協助，上級總會有和自己理念或做法不太一樣的地方，這時候就要運用眾人的力量，透過會議與大家一起討論，讓上級知道大家的困難點與真正的需求，不要只是單方面的與上級直接溝通。更有一位受訪者是選擇延宕逃避，如有遇到與上級理念不合的地方，別無他法就是調離原學校去另謀高就，有時候離開到一個新的環境重新適應，也許會是一種解決壓力的方式。

玖、對於規劃總體課程計畫的因應方式

每個學年度期末的學校總體課程計畫，是教導主任工作的重頭戲之一，因為要規劃與設計整個年度的課程目標與計畫、節數編排、彈性課程、課程評鑑甚至是學校課程理念、SWOT 分析等，擔任原住民重點學校的教導主任還需要規劃民族課程，待總體課程計畫完成以後，經過縣市政府的課程審查再上傳網頁，流程下來幾乎都耗掉半個月以上。

所以 A、B、C、F、G、H 受訪者認為要能懂得工作分配與尋求協助，可能有一些結果不盡人意，但至少做出一些東西出來：

就是通常會告訴大家，為什麼會這麼做的原因，就是大家會開一個協調會，就是這件事情我要做之前，會跟大家講，為什麼這麼做，然後因為縣府有要求這些東西，就是大家分工一下。(A-14 面對解決)

學校有這方面的專才的老師，他是可以完全的去來把這件事情做得很好，我就是從學校行政的角度去在旁協助，然後去幫他解決一些行政面上的困難，這是我所能做的事。(B-11 尋求協助)

既然老師不出去，那你就把資源引進來吧！讓他們透過研習會透過什麼，讓他們能夠更瞭解這個東西。(C-10 尋求協助)

它是一個很大的工程，的確就是一件不是那麼容易完成的事情，……，它就是一件不簡單的事情，然後要帶著老師一起做，或者是說大家形塑那種共識的部分，就是要面對，就是這樣。(F-10 面對解決)

在做所謂的特色課程的時候，這個部份的領導真的蠻吃力的事，老師也很厲害，就是你交辦，或者是你已經講好什麼方向，但是他們還是能做出，你看到你又不能覺得好像不 OK，可是明明他就是做出來給你，……做出來的東西可能不是我要的時候，或者是我覺得還不太 ok 的時候，我就不太能去做一些那個…對。(G-10 面對解決)

其實我們也不是這個政策的代言人，我們只是因為上面跟我們下達這樣子的命令，讓我們就是帶領老師們這樣去做，那也不是說教導主任就一定在這個方面就很厲害，因為其實大家就是在共同在討論的時候，互相來來成長，然後讓學校可以跟著時代的腳步，就是跟著這個新課綱，這個變革一起來往前走。(H-10 面對解決)

D、E 受訪者認為，過去就都有在做，108 課綱的總體課程計畫，只是把過去的課程作一個系統化，基本上沒有太大的問題：

我們原本就在做，那我們就只不過把這些東西，把它轉化成我們的校本課程，就只是把它轉化而已嘛！既然把它轉化那就簡單啊！那因為

原本就在做，所以我常跟我們老師講，其實我們原本就在做，不用擔心，就把那些寫成課程化、架構化。(D-11 面對解決)

本來我們在發展學校特色課程的時候，就會把當地的一些元素設計進來，就是說這是比較結合社區的資源嘛！社區就是原住民的資源是比較多的，那我們就是會朝著這方面設計，那我們會結合可能去結合外面的一些訊息。(E-11 面對解決)

面對這樣的壓力來源，受訪者都是抱持著正向積極的態度，有六位受訪者選擇面對解決問題，反正就是帶領老師們一起做就對了，也許結果沒有想像中的那麼好，可是至少是大家集思廣益的結果，有兩位受訪者是選擇尋求協助，就是把工作分配好，讓老師一起動起來協助，還有就是引進外部的資源，讓老師們知道怎麼去做去規劃。

拾、對於上級行政單位強調學力提升的因應方式

十二年國教強調「有教無類、因材施教」的適性發展，重視多元智能的發展，也就是所謂的五育均衡，重視學生學習的個別需求，但近幾年又因為國中基本學力測驗成績低落，使得本縣上級單位從國小起實施全縣的學力測驗，為加強效果，從今年起決定實施排序並且給予後段班的學校入校輔導，其立意良善但學生成績低落其原因很多，對於承辦相關業務的教導主任來說，會是一個很大的壓力。

A、B、E、F 受訪者都是以一種自我解嘲的方式，來面對這樣的無奈的情況，上級怎麼說我們就怎麼做，雖然有困難但也只能接受：

就是可是又要適性的話，就是有的時候很難抓到那個中間點，我覺得所有老師都一樣，就是你要適性，她會用阿，可是考不出來啊！這就是個問題啊！所以很兩難啦！(A-12 自我調適)

一樣還是要把學歷要加強，我覺得就是也是配合辦理，就只是做起來不是很心甘情願啦！(B-12 自我調適)

可能成績考出來我們可能成績不大好，那我們就會思考說哪個地方需要改進，那不是說我的學力表現，我就是要好到讓別人覺得你很

好，……，就是最基本的去看。然後，至於考完出來成績怎麼樣，那我覺得那個不是我們可以控制的東西。

(E-12 自我調適)

上級交代的就是要做，反正不要有什麼觸法的事情就好，沒有什麼調不調適，就是你就做吧！(F-21 面對解決)

C、D、G、H 受訪者展現出較積極的心態去面對，認為孩子的學力很重要，我們必須找到一個平衡點：

連基本學力都沒有的時候，他的未來的選擇性就會很少，但我認為其實老師們都很用心了，但是到底是教法的問題、學生的問題還是家庭的問題，這個都可以去討論，我認為至少不要讓孩子不喜歡來上學，我覺得只要肯願意來上學，未來都可以進步的。(C-12 面對解決)

所以我們向目前正在做的就是上頭會給壓力沒有錯，可是我覺得我們校長很好的一點就是，那給壓力就給壓力吧！我們只能從有限時間去找方法調整，然後活動跟學力中，我們取得一個平衡點。(D-12 面對解決)

但是我們也會因為這樣去做老師的教學的修正，我就會跟老師們說，有時候老師真的太認真，認真到那個孩子就是上不來的時候，就是要想辦法改進自己的教學，所以我們這個部份我覺得這樣評，一方面其實也是給學校一個警示，就是說你們的成績不 OK，然後讓老師去做教學的調整。(G-12 面對解決)

我覺得如果這個部分上級能夠是將孩子們的學力是有像學習扶助一樣，就是設一個門檻，希望就是減低或者是全部孩子達到 B 之類的。(H-12 面對解決)

面對如此兩難的情況，幾乎全部的主任都是選擇正面去應對，但這裡又可以分為積極的應對與消極的自我調適兩個部份剛好各佔一半，積極應對的受訪者認

為學生學力測驗很重要，因為學生沒有了基本學力，那他的人生等於是沒有任何選擇的機會，就是盡量做到然後取得一個平衡點，也有建議上級單位可以改成達成目標的方式而不是用排名的方式；較為消極的受訪者，就是只能抱怨，不認同這樣的作法，但基本上還是會去配合上級單位的指示去做，只是成效如何就不是那樣的重視，反正就是有做就好，不用太在意結果如何。

拾壹、其他策略

多數的受訪者都認為，擔任原住民重點學校的教導主任必須要有心理準備，不要認為到了原住民的地區學校就是可以輕鬆做，面對到的問題遠比你想像中的還要複雜，然後因為編制關係，一個人必須承擔到教訓輔三個角色，所以必須要能打開心胸，多聽多問多想，以下是面對工作壓力時，受訪者提供的建議。

A、B、D 受訪者提到，做到行政這個位置，就不可能單打獨鬥，一定要會找尋資源、尋求協助、強調人和、不恥下問：

前輩這樣講，就是因為你還是在那個位子你還是得做啊！就是要多磨練啦！有問題的話，就是找尋找一些資源，就是尋找一些前輩的幫助，或是也可以跟校長討論。(A-24 尋求協助)

就是一定要找到很多可以尋求建議的前輩，那你要.. 大家說教育圈很小，那教育圈真的很小，就是你只要掌握每一位貴人，那你就可以在工作上做的更為順利跟順暢這樣。(B-24 尋求協助)

人和很重要啦！你校內人不合，什麼都沒有用啦！所以我那時候一開始上來，校長也是給我一個任務，就是學校那端，內部要先整頓好，人員要先把它搞好，你人不合做再多事都沒有用，所以我們那時候花了蠻多時間去讓老師的內部氣氛變得很好，但是還是要用一些技巧。(D-24 面對解決)

F 受訪者認為，溝通很重要，做好溝通建立關係，才能事事順心：

我覺得可能比較要注意的是，在溝通這件事情，我覺得溝通這件事

情很重要，尤其是當你的老師如果發生了一些事情，是跟家長之間有關係的話，我覺得這個部分可能細節或者是去了解，要非常的細膩，我覺得是溝通啦！溝通不管是老師跟校長，或老師跟老師，或是老師跟家長，我覺得那個溝通的可能要比較留意一下，不管對象是誰。(F-24 面對解決)

C、H 受訪者提到，要保有一顆進取的心，虛懷若谷才能裝進知識，還有一顆穩定的心，正向態度才能解決問題：

你要不斷的讓自己越來越好，你好學生就好了，學生好了我們辦學起來就會很開心，阿你好，老師們也會跟著你好，然後校長才會很放心，其實我也不知道我在講什麼，但是就是，你必須要有一個不斷的去學習的心啊！你要很謙虛，然後焦點真的是在孩子的身上。(C-24 面對解決)

我覺得你自己有沒有一個正向的態度，或者是說他旁邊正向的人到底夠不夠，如果不夠的話其實會影響他的工作的態度，或者是他執行層面上的能力，因為畢竟這個工作沒有完全的一帆風順，但是當你一旦面對很多工作上的壓力，家長、學校、上級給的壓力的時候，自己有沒有那個很穩的心，那個穩定的心是正向的。(H-24 面對解決)

E、G 受訪者提到，要能夠深入社區，認同這裡的文化，順應特性才能謀求發展：

要先深入社區，……順應他們的發展，順應他們的天性去發展，就是不要想要去扭轉什麼東西，我覺得就是可能會比較好一點啦！……，就是原住民學校這樣子，那你自己本身就要去融入，就要去融入，然後多去了解他們比較深入的一些東西這樣，然後不要去想說我要走了，就是有抱著比較深耕的一個想法。(E-24 面對解決)

我覺得第一個你一定要認同當地文化。就原住民重點學校來說，他就是一定要你做有關文化方面的，當你對這個地區、這個社區的文化不

認同的時候，他要你推文化課程，你自己就不會想要去做，你推出來的東西其實不會很 ok 的。（G-24 面對解決）

身在原住民重點學校，雖然規模小、人數少但經歷的事情可一樣也不會少，規模小所以學校的氛圍更要營造，每位教師的角色功能更是重要，缺了一個少了一個很容易讓學校運轉面臨危機，處理不好更是會士氣重挫；再來是人數少所以學生學習更要重視，每個學生都要能多才多藝，才能應付現今強調多元發展的社會，加上原住民重點學校家庭功能普遍不彰，學校更需要多負擔一些家庭照護的功能，所以實行起來有很多的困難與無奈，但認真走下去則每一步都會變得很有價值。

有六位受訪者是抱持著面對解決的態度，認同在地的文化並試著去融入、保持一顆正向且積極向上的心、與同事和平共處並做好溝通傾聽的角色，才能讓學校穩定地向前，另有兩位受訪者強調尋求協助的重要，不要只是一個人單打獨鬥，要會找資源要能建立人脈網絡，透過前人的經驗與眾人的力量，就會感受到沒有什麼事情是解決不了的。

綜合與歸納上述訪談的結果可以了解一些脈絡，當原住民重點學校的教導主任在執行行政、教學、輔導等多重角色所引發的壓力時，其面對工作壓力的因應方式也是相當多元，此研究結果就如同陳素惠（2005）提出的工作壓力模式中所說的：「與個人對壓力的感受、評估與因應會隨其個人人格特質、情緒、認知而有個別差異；換言之，即使是身處於相同的環境中，個體對工作壓力的反應亦有可能有所不同」不謀而合。

此外受訪者面對壓力的因應方式，其方式與範圍都如同 Lazarus & Folkman（1984）的壓力過程模式中所提到的選擇問題焦點的因應亦或情緒焦點的因應，也如同 Justice（1988）的壓力因應矩陣所謂的問題取向還是情緒取向，其研究結果都能符應上述理論，然而原住民重點學校教導主任面對壓力的因應方式是以正向積極的去面對居多，所以統計下來可以了解到，因應方式最多的為「面對解決」，

其次是「尋求協助」與「自我調適」幾乎不相上下，那「延宕逃避」的情形則幾乎是少之又少，其研究結果與蔡榮哲（2012）中部原住民地區國小教師其壓力因應的方式為：面對解決、尋求協助、自我調適、延宕逃避；呂奎漢（2013）花蓮縣偏遠地區國小總務主任壓力的因應方式為：解決問題、理性思考、延宕逃避、尋求支援、自我調適；陳華欣（2013）臺中市國民小學體育教師壓力的因應方式為：解決問題、延宕逃避、尋求支援、情緒調適；楊嘉雯（2013）國小代理代課教師壓力的因應方式為：策略性解決問題、尋求支援協助、自我調適紓解、延宕面對困境；陳麗真（2014）嘉義縣國小教師壓力的因應方式為：解決問題、理性分析、尋求支持、自我調適；陳思安（2016）原住民地區幼兒園主任面對工作壓力的因應方式為：解決問題、理性分析、支持協助、情緒調適、延宕逃避；黃儀庭（2017）公立特殊教育學校教師壓力的因應方式為：解決問題、理性分析、尋求支持、自我調適；蔡和希（2017）臺南市國民小學初任教師壓力因應的方式為：尋求支持、情緒調適、解決問題、理性思考、延宕逃避；陳詩蓉（2018）新北市國民小學輔導行政教師壓力因應的方式為：面對問題、情緒調適、尋求支援、延宕逃避等，其結果大致上吻合。

原住民重點學校教導主任工作繁雜，其所面臨到的狀況也是複雜許多，但是絕大多數的受訪者都抱持著正向、積極且樂觀的心態，運用「面對解決」的方式來處理工作上的壓力，顯示擔任原住民重點學校教導主任在準備接這份工作時，其實早有心理準備要能夠壯大自己的肩膀，尤其是自己是身為原住民身分或者在地人的角色，除了扮演衝鋒陷陣的帶頭角色，更是有一股義無反顧的使命感，所以面對解決的態度也是身為教導主任的首要精神。

此外，原住民重點學校教導主任在面對工作壓力時的第二選擇是「尋求協助」，顯示擔任教導主任工作需要扮演多重的角色，除了要具備豐富的專業知識更要能累計許多實戰經驗，才能夠在領導統御及教學專業上有所突破，所謂「前人種樹、後人乘涼」，面對如此具有挑戰性的工作，有著前輩的指引也才能夠走的順遂，有著同儕間的互相協助，也才能夠走的更遠。

另外，原住民重點學校教導主任在面對工作壓力時的第三選擇是「自我調適」，也顯示出教導主任對於目前工作的百般無奈，但又不得不的辛酸，唯有保持「事情總有解決的一天」的樂觀精神，也才能夠立於不敗之地，所謂「怕熱就不要進廚房」，當主任也是自己的選擇。另也顯示出許多原住民籍的主任在面對許多難關時，總是能用幽默及自我解嘲的心態，來面對工作上的難題，調適心情、努力向前，大家都一樣，你其實並不孤獨。

最後，極少數的狀況，受訪者選擇「延宕逃避」，顯示出原住民重點學校教導主任是一個相當重要的工作，肩負起學校發展的走向與整個學校氛圍的關鍵者，如果選擇了拖延是會讓整個學校校務運作遇到阻礙，所謂「上行下效」、「上樑不正下樑歪」，影響的層面太廣，主任為除了是校長的左右手，更是教師的助手，態度除了決定高度，教導主任的態度更也決定了學校的穩定度，選擇了「延宕逃避」，問題也永遠沒有解決的一天。

小結

本研究是將南投縣仁愛鄉原住民重點學校教導主任工作壓力因應方式分成四個面向，分別是「面對解決」、「尋求協助」、「自我調適」、「延宕逃避」，以下為歸納出的研究結果。

一、面對解決方式

原住民重點學教導主任面對到的壓力是很多面向的，但幾乎全部的原住民重點學校教導主任都是非常正向的看待自己的多重角色，絕大部分都是運用「面對解決」的方式，來處理壓力的問題，茲分述如下：

（一）業務層面：

做到時間的妥善分配、一次只專心處理一件事情、妥善保存舊資料、設定合理的標準、嘗試多元的管道、強調 SOP 的重要性、要能順應時勢善用科技等。

（二）管理層面：

自己要能以身作則的帶領、主動瞭解教師的需要、學習與運用組織管理以及溝通的技巧、做事要能公平公正公開、善用開會型塑共識等。

（三）心理層面：

保有謙虛不恥下問的精神、培養積極進取的態度、建立正向陽光的心態、凡事以孩子為出發點等。

二、尋求協助方式

原住民重點學教導主任因著自身的多重角色，總會在工作上有遇到自己無法解決的問題，這時「尋求協助」會是解決壓力的必要方式，也是原住民重點學校教導主任面對壓力時的第二選擇，茲分述如下：

（一）業務層面：

遇到陌生的計畫申請、活動規劃、課程設計等，可以尋求學校資深教師或資深主任的協助，也可以問鄰近學校的主任有無檔案可以參考，再不然也可以直接打電話問縣府承辦人，尋求解決的方式。

（二）管理層面：

要讓學校運作順暢，要懂得培養底下的兩位組長，讓他們可以充分發揮功能，如果有無法解決的問題時，也可以尋求校長的解惑，讓校長透過他的行政歷練去解決主任層級無法解決的難題。

（三）心理層面：

可以透過鄉內的教導主任專業學習社群，彼此分享自己職場上的甘苦談，或者利用共同研習時的休息時間、合夥共乘或者結束後的時間，吐吐苦水，尋求認同與心靈上的慰藉，還有就是利用利用宗教的力量，透過信仰來達到心靈的平靜。

三、自我調適方式

原住民重點學教導主任工作多元且複雜，有時遇到狀況無法完全解決時，只好尋求「自我調適」的方式，來讓自己不會一直處在壓力的情境，此為原住民重點學校教導主任面對壓力時的第三選擇，茲分述如下：

（一）業務層面：

教導主任工作有時是牽一髮而動全身，你不做則老師也無法做下去，所以要能調適好自己的心態，隨時迎接工作的挑戰，山不轉路轉、路不轉心轉，改變不

了計畫但改變的了態度。

（二）管理層面：

總有老師不願意配合工作或者與上級的想法有所出入的時候，這時要先能調適自己，不要因此而洩，抱持著正向的心態，做到自己無愧於心就好。

（三）心理層面：

使用精神勝利法進行自我安慰，沒有什麼事情是不可以解決的，透過自我解嘲的方式，幽默看待生活。

四、延宕逃避方式

原住民重點學教導主任所面對到的壓力千百種，不只是工作上面遇到難題，棘手的有時是人的問題，人的問題是最複雜且難以捉摸的，遇到類似的狀況，有時暫時離開或延遲面對也是解決方式，原住民重點學校教導主任有極少數的情況才會運用到此方式，茲分述如下：

（一）業務層面：

教導主任除了計畫申請、活動辦理以外，事後的核銷才是繁瑣費時的工作，此時就會容易自身怠惰的心態，將工作擺在一邊甚至超過繳交期限。

（二）管理層面：

上級的態度消極連帶影響教師對教育工作的熱忱，或者與上級理念不同時，此時就容易降低標準或者不去正視團隊效能低落的情形，只好睜一隻眼閉一支隻眼或者就申請調到別的學校。

（三）心理層面：

礙於眼前原住民族教育大環境的限制，迫於無奈只能選擇消極處理或者逼迫自己接受這無法改變的現狀，畢竟很多事情不是一兩個人、一兩年就能解決的。

下表將針對 8 位受訪者其工作壓力選擇的因應方式，整理成表格如下。

表 4-4 受訪者工作壓力選擇因應方式一覽表

因應方式面向			工作負荷層面				專業知能層面
編號	性別	主任年資	1.主任角色身兼數職	2.人事頻繁的調動	3.資料填寫與計畫核銷	4.家長對教育不重視	5.無法解決的難題
A	女	3	自我調適	自我調適	自我調適	延宕逃避	尋求協助
B	男	6	尋求協助	尋求協助	面對解決	面對解決	尋求協助
C	男	5	尋求協助	未回答	延宕逃避	延宕逃避	尋求協助
D	男	7	尋求協助	面對解決	自我調適	延宕逃避	尋求協助
E	女	8	面對解決	未回答	自我調適	延宕逃避	尋求協助
F	女	4	面對解決	未回答	自我調適	面對解決	尋求協助
G	女	5	面對解決	未回答	自我調適	延宕逃避	尋求協助
H	女	4	面對解決	未回答	面對解決	面對解決	尋求協助
因應方式面向			專業知能層面	角色期待層面		變革適應層面	
編號	性別	主任年資	6.帶領教師自我進修	7.教師工作分配磨合	8.主任擔任居中的角色	9.展現課程專業知能	10.適性發展與學力
A	女	3	面對解決	延宕逃避	自我調適	面對解決	自我調適
B	男	6	面對解決	自我調適	尋求協助	尋求協助	自我調適
C	男	5	面對解決	面對解決	面對解決	尋求協助	面對解決
D	男	7	面對解決	面對解決	面對解決	面對解決	面對解決
E	女	8	延宕逃避	延宕逃避	延宕逃避	面對解決	自我調適
F	女	4	面對解決	面對解決	自我調適	面對解決	面對解決
G	女	5	面對解決	面對解決	面對解決	面對解決	面對解決
H	女	4	面對解決	面對解決	未回答	面對解決	面對解決

資料來源：研究者自行整理

第五章 結論與建議

本研究旨在探討南投縣仁愛鄉原住民重點學校教導主任工作壓力與因應方式之研究，採訪對象皆為目前在任的教導主任計有八位，根據本研究中第三章的訪談題綱，以個別的方式進行深度的訪談，訪談者運用在學校這個職場上所遭遇到、所處理過的問題、所歷練到的經驗、所溝通到的人事物等，透過這樣的訪談暢所欲言，研究者在經過訪談者同意以後，透過錄音的方式，將訪談內容打成逐字稿，再依據實際所收集到的內容進行第四章的分析歸納與整理，也將於本章節提出研究結論與建議。

本章節共分為兩節，第一節為結論，針對訪談取得的資料作分析並且歸納出研究結論，第二節為建議，根據研究結論提出相關具體可行的建議方案。

第一節 結論

本節歸納第四章之研究結果，並且根據研究目的及研究架構，從三個面向去整理出幾點研究結論，包含教導主任背景因素對工作壓力與因應方式的影響、工作壓力來源及工作壓力因應方式等，參考與比較過去的文獻資料及融合研究者本身的工作經驗與教育觀點，得出以下結論，茲分述如下：

壹、教導主任背景因素對工作壓力與因應方式之影響

本研究將南投縣仁愛鄉原住民重點學校教導主任工作壓力及因應方式影響的背景分成三個面向，分別是「族群身份」、「學校特色」、「工作經驗」。以下分別敘述之。

一、族群身份因素

有別於都會地區的學校，原住民地區比較封閉且對於族群的認同感較為強烈，所以具有原住民身份之教導主任在原住民重點學校服務會因為懷抱者熱忱與使命感，加上有人情的包袱與角色的期待，所以工作壓力會更大。

至於工作壓力的因應方式，也會因為較容易取得家長信任與人親土親的優勢，所以會因為族群身份的不同而在工作壓力的因應方式上有很大的不同。

二、學校特色因素

學校的特色課程是打造學校品牌與行銷學校的重要管道之一，當需要人力物力資源投注在學校特色的時候，的確會讓原住民重點學校的教導主任感受到壓力，但對於有無發展學校特色課程會不會造成工作壓力因應方式上的不同，現今所有原住民重點學校都有在持續發展學校特色課程，因此在本研究學校特色發展是否會影響教導主任壓力因應方式，尚無明確的定論。

三、工作經驗因素

多數的原住民重點學校教導主任在經過時間的歷練與經驗的累積以後，的確在工作壓力的感受程度上比初任時還要來的低，所以工作經驗是會影響工作壓力的重要因素，加上有經驗的教導主任在學到許多做事、待人接物及時間管理的技巧以後，也就能用更智慧的方式來處理工作壓力，因此工作經驗也是會影響工作壓力因應方式的因素。

貳、南投縣仁愛鄉原住民重點學校教導主任工作壓力來源及因應方式

本研究將南投縣仁愛鄉原住民重點學校教導主任工作壓力來源分成四個面向，分別是「工作負荷」、「專業知能」、「角色期待」、「變革適應」，其因應的方式經過歸納以後也有這四種類型，分別是「面對解決」、「尋求協助」、「自我調適」、「延宕逃避」。以下分別論述之。

一、工作負荷層面

(一) 原住民重點學校教導主任身兼數職

原住民重點學校是集大學校的教務、學務、輔導等三個處室的工作，處理的量沒有大學校多，但處理的面向卻複雜很多，加上許多教導主任因著自身原住民族身份，所以也會多一份使命感，這都是工作壓力的主要因素。

因著多元角色所面臨到的壓力困境，有一半的教導主任選擇「面對解決」的

方式，另一半的教導主任運用「尋求協助」的因應方式。

(二) 頻繁的人事調動及業務銜接

原住民重點學校因為地處偏遠，交通不便，所以人事調動也是相當的頻繁，所以也衍生出許多工作業務與計畫推動都無法有效的延續，還有校長的頻繁調動，也讓學校需要不斷重新適應其領導風格，對於中階主管的教導主任在管理上較難整合與調配人力，壓力很大。

因每個學校調動頻率及工作調度的狀況皆有不同，所以教導主任面對此壓力來源是採用多元的方式去因應，「面對解決」、「尋求協助」、「自我調適」皆有人去使用。

(三) 固定資料填寫及計畫核銷

瑣碎的填報資料，加上計畫的申請與後續的核銷工作，會因為重複性高及繁瑣的規定而讓人感到厭煩且壓力頗大，近幾年政府有關單位因應行政減量的聲浪，的確有精簡許多不必要的評鑑與訪視，但距離大家的期望還是有一段距離，尤其不同單位都需要相同資料的時候，會感覺重複性太高。

此現象為大家都會面對到的壓力情況，誰也逃避不了，所以絕大多數的教導主任是選擇「自我調適」為因應方式。

(四) 家長對教育較不重視

原住民族教育在文化不利與家庭教育功能不彰等問題上，早已是經年累月都在探討的問題，對於具有教育熱忱與使命感的教師來說，常會因責任感使然而感到難以改變現狀的壓力，尤其時常要肩負起家庭的教養功能及確保學生基本學力時，會感到相當的辛苦。

此現象為普遍大家在原住民地區學校會遇到的狀況，因為牽扯到的層面太廣，所以絕大多數的教導主任選擇「延宕逃避」的方式去因應。

二、專業知能層面

(一) 面對到無法解決的難題時

原住民重點學校編制兩處室，幾乎學校大小事情都跟教導主任脫不了關係，

所以難免會遇到許多未知的難題，除了要能不斷自我精進以外，資深主任經驗與別校主任的協助會是及時雨，不管是書面資料或者經驗傳承的分享，都是很需要的，遠比專業增能研習有效。

在教育生涯中總會遇到自己無法解決的狀況也會產生壓力，所以全數的教導主任皆選擇運用「尋求協助」的方式來解決此壓力問題。

（二）帶領教師自我進修、精進教學

教師增能是教導主任主要的業務之一，但學校裡會有一些資深老師觀念較根深蒂固，對於自我增能和改變教學方式較無法接受，有些研習主題可能也不是教師所想要的，就會表現出意興闌珊興趣缺缺的態度，這些都會是在安排教師研習時感到困擾的地方。

這不只是原住民重點學校，多數學校都會面對此現象，絕大多數的教導主任選擇「面對解決」的方式去因應。

三、角色期待層面

（一）在教師工作分配與磨合上

擔任教導主任工作常要負責學校的大型計畫及學校對外活動，除了自己要對整個計畫與活動流程研究透徹，勢必要運用一些管理的技巧去分配工作，但學校總有不願意配合的老師，會抱怨會質疑學校工作，除非事先就做好理念的溝通，不然這部分的管理會讓主任感到壓力。

每個學校或多或少都會遇到此問題，狀況有大有小，多數的教導主任選擇「面對解決」的方式去因應，少部分是選擇「延宕逃避」的壓力因應方式。

（二）教導主任擔任學校居中的角色

教導主任在學校來說屬於中階主管，上有校長聽命指揮，下有教師管理與協助，校長會希望主任能夠執行其教育理念與協助傳達想法給老師，老師會希望自己的意見能藉由主任傳達給校長知道，過程中要能夠都不得罪就需要智慧與溝通的技巧，對於許多主任來說這會是個壓力。

面對這樣的壓力狀況，因為也關乎每位主任的心理素質與抗壓性，還有就是

個性的問題，所以會採用多元的方式去因應，每一種因應方式都有人選擇。

四、變革適應層面

(一) 要能在課程規劃與設計上展現專業知能

設計與規劃學校總體課程計畫是教導主任的主要工作業務之一，一整年的學校課程計畫其涵蓋的範圍廣泛，是每年下學期期末的重頭戲，必須要能將學校整體課程內容架構理解透徹才能去做分工與整合，這會是個需要去克服的壓力，但提到十二年國教新課綱原住民重點學校要能設計與開發民族教育課程活動，因為很多學校早已在過去的彈性課程就有規劃，所以這樣的轉變其實可以無縫接軌，較不會有壓力。

所以面對此變革所產生的壓力情況，多數的教導主任選擇「面對解決」的方式去因應。

(二) 學生要能適性發展上級卻又實施學力測驗排序

十二年國教的精神強調學生的多元適性發展，學校的課程要符合學生的需求並且重視五育的均衡發展，但因為上級單位要求加強學生基本學力並運用測驗成績排序的方式，讓後段班的學校接受入校輔導，藉此達到激勵的效果，對於身在文化不利地區的教導主任來說會倍感壓力。

全縣學力測驗已實施幾年，今年突然有這樣的轉變，讓許多教導主任無所適從但也不會是一個人要去承擔，所以半數的教導主任選擇用「面對解決」的方式、半數的選擇「自我調適」去因應。

五、工作壓力因應方式統計分析

圖 5-1 為原住民重點學校教導主任在面對上述四個層面十項壓力來源時的因應方式統計百分比圓形圖。

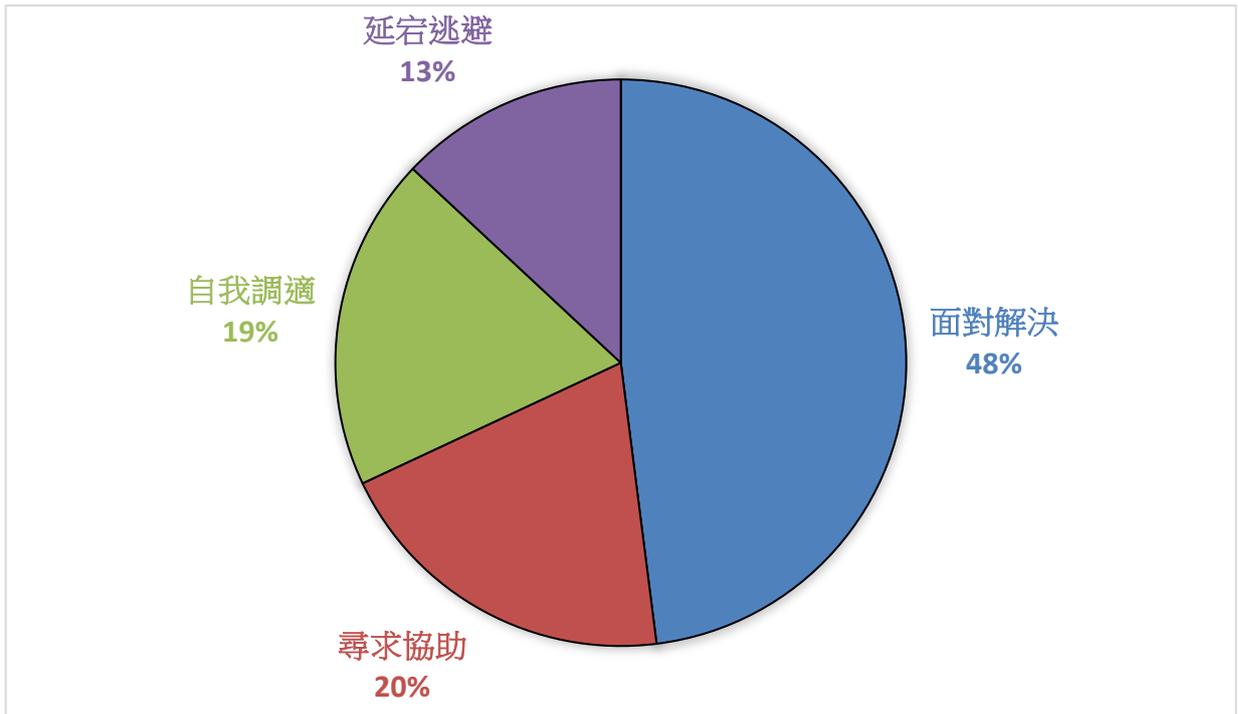


圖 5-1 原住民重點學校教導主任壓力因應方式統計百分比圓形圖

資料來源：研究者自行整理

由此圓形圖可以看出原住民重點學校教導主任在面對工作壓力時，因為知道自己的角色責任承上啟下，而且絕大部分擔任教導主任工作都是出自於自己的意願，所以在對教育具有使命感的驅使之下，面對壓力時的因應方式，仍是選擇「面對解決」居多，幾乎就佔了快 50% 左右，也表示擔任原住民重點學校的教導主任在工作態度上是正面積極的。

另外「尋求協助」與「自我調適」各佔了約 20%，顯示在教導主任這個位置，有些問題不是靠自己一個人單打獨鬥就可以一肩扛起，需要發揮團隊的力量，另外一些大環境的限制及積習已久的社會問題，也只能調整自己的心態、轉念思考，才不至於陷入壓力堆疊的無底洞。

最後還有約一成左右的機會，原住民重點學校教導主任選擇了「延宕逃避」，可以解讀為有時候選擇逃避或離開會是最好的解決方式，又或者在面對壓力的情境之下，人性的使然總會讓人產生怠惰，但這樣的情形可以說少之又少。

第二節 建議

本研究是以南投縣仁愛鄉原住民重點學校教導主任為研究對象，進行關於工作壓力來源與因應方式的訪談，根據研究目的、文獻探討、訪談對象、訪談內容分析後之結論相互印證，提出以下建議供原住民重點學校教導主任、教育主管機關及未來研究者之參考。

壹、對原住民重點學校教導主任的建議

一、做好時間管理、建立人脈網絡

原住民重點學校教導主任在學校來說，是個兼具深度與廣度的行政工作，雖然業務量多且複雜但其實都有脈絡可循，做好時間的管理，所謂「急事緩辦、緩事急辦」，一定會遇到緊急的事情或者突如其來的變化，這時必須放緩步調、冷靜下來，思考解決的方式與決定事情的步驟再去做；相反的，一些例行性的工作或業務則必須及早規劃、超前部署，才能有餘力應付計劃以外的突發事件。

一個人能力再好總是在初接教導主任工作或面對到新的計畫，會有無法解決的難題，這時「不恥下問」的精神就很重要，請教同校的資深老師或校長、別校的主任、甚至是縣府的承辦人，都可以是詢問的對象，做人和做事一樣重要，既然接了行政工作，就不能將「獨善其身」奉為圭臬，必須要走入人群、與人為善，平時建立起「互惠共好」的模式，當你遇到無法解決的事情時，也才有更多的籌碼或資源可以協助。

二、強調以身作則、落實走動管理

教導主任貴為處室的主管，必須要能精進自己在領導上的專業知能，但無論是課程教學領導或是其他領導，最重要的是自己是否能親力親為、以身作則，身體力行會比用言語指揮來的有效果，學校不比其他軍警政府組織，是個相當強調專業自主的組織，而主任居中的角色也是有責無權，如何用自己的專業與身體力行來說服老師就相當重要。

此外更要勤走班級與部落家庭，從日常生活中就增加自己的曝光度，建立好

親師生的友善關係，減少因彼此關係不深而產生種種的誤會，所謂「預防勝於治療」，要主動發掘問題並且暢通溝通管道，通常等到問題找上你了才要去解決，常常會陷入疲於奔命且難以處理的窘境，有積極的老師和信任的家長才是學校長久生存的關鍵，有賴教導主任用心地去營造。

三、型塑正向能量、身心健康第一

教師是個志業，是培育無數莘莘學子成為國家未來棟樑的行業，凡事都要以「孩子」為出發點，「正向」的去思考，管理人的工作本來就不是一件輕鬆簡單的事情，人情世故的參雜必會讓一個組織的氛圍變為難以預測，「蝴蝶效應」無所不在，與其期待天下太平倒不如務實地去讓自己學會用正向的態度及適時幽默地的話語去影響組織中的人事物，讓他們也漸漸習慣正向的思維也在忙碌的生活情境中得以會心一笑釋放壓力。

教導主任的工作在學校當中佔有舉足輕重的角色，校長的規劃需要你去執行，教師的需求需要你去滿足，學生的學習需要你去關懷，家長的意見需要你去解決，會讓自己有時一刻也不得閒，無論如何一定要學會適時地放下，偶而把自己放空，上班是上班、下班就該轉換，運用時間的切割去試著轉換自己，每天要有固定的時間是沉浸在運動或有興趣的事物上，才能徹底釋放壓力，健康才是最大的財富和長久的生活之道。

貳、對原住民重點學校的建議

一、固定舉辦活動、促進親師合作

原住民重點學校常會遇到學生的狀況是先天文化不利，後天家庭功能失調，雖然現在持續有「教育優先區」的計畫，每學年可以申請辦理兩個場次的親職教育講座，但這樣的教育效果顯然是不夠的，除了平時可利用家庭聯絡簿與家長溝通以外，也可以利用校刊、學校網站甚至是 Line 群組的方式，分享一些親職教育的文章，循循善誘的方式慢慢改變家長的教養觀念，另外班親會、家長會、母親節活動、校慶等活動，都可以善加利用，讓家長願意到學校並且在活動過程中，灌輸家庭教育的重要，最後甚至也可以利用週日部落家長上教會的時間，利用簡

短的時間做宣導，達到家校和一，教養觀念一致的效果。

二、強化組織分工、建立處理流程

擔任學校主管除了要能以身作則以外，學校工作的明確規範會很重要，畢竟原住民重點學校大多數都屬六班以下的小型學校，人員編制在不足的情況下，勢必要將團隊的效益發揮到最大，所以大型的計畫與活動，校長必須拿出魄力打破處室的界線及行政與教學的藩籬，強調全員式的參與和處室間的協作無障礙，務必建立學校活動處理流程，從會議的召開、工作的分配與事後的成果等，務必建立好詳細的 SOP 並且要延續下來成為一個制度，未來不管誰接手那個位置都能明確知道自己的定位在哪裡，再來是落實離職或轉換工作的交接制度，將人員流動的傷害降到最低且盡可能的達到無縫接軌。

三、提供紓壓管道、打造溫馨校園

教師工作不比從前，社會環境的巨變、教改的衝擊、少子化的現象、與日俱增的行政業務與教學工作，也讓教學環境愈來愈艱困，教師除了更需要教學專業的精進與創新，人際之間的團隊互動更是愈發重要，學校端必須適時的運用週三下午的進修時段安排休閒運動或師康活動來增進交流互動及同事情誼，更可於寒暑假自發性的舉辦知性旅遊活動，增進同事間的情感與更了解彼此，注重非正式的聚會、非正式的討論來凝聚共識，其影響力遠大於正式的會議，所謂「帶人要帶心」、「領導要先引導」，柔性且激勵人心的訴求遠比條文規定來的有效果，人性化的管理與制度化的規範要能並重、剛柔並濟。

參、對教育主管機關的建議

一、在地人才優先、穩定學校人事

原住民重點學校因為交通不便與生活機能不足等因素，使得教師流動率高是無法改變的事實，所以更該培養當地部落人才來擔任學校教師才是根本解決之道，雖然現在有些縣市政府的教師甄試有原住民保障名額，但除了名額不夠多以外，許多也是外縣市的原住民或者居住在平地的原住民考取，年限一到或者動用關係就提調動的大有人在，不如加上戶籍地及族語認證成績來當作錄取資格，有居住

的事實且真正願意為自己家鄉部落的孩子付出，將保障名額給予在地部落青年，讓部落孩子多一個可以讓自己發光發熱的工作角色，讀書的風氣一定可以建立，學校的人事可以更穩定，學校都是當地原住民籍教師，更能戮力發展具原住民文化特色的民族課程，符合十二年國教新課綱的教育理念，可謂一舉數得。

二、創新增能研習、促進校際交流

縣市政府為了提升教導主任專業知能，辦了許多的增能研習，但研習到後來都容易流於形式，理論與打高空居多，講師雖然都學識淵博但都缺少實務經驗，尤其那種全縣性的大型研習，一以概之的內容根本不符合各個學校的需求，所以建議有關單位未來在辦理研習時，可以採分區辦理，同個地區類型的學校放在一起研習會更符合學校需求，其次是研習主題的部分，可以新增像是計畫撰寫與工作分配的部分，計畫的申請與執行很需要有經驗的人士來協助指導，而這個部分是過去師培教育沒有教的，最後希望是由縣府強制訂定教導主任統一社群交流時間，並建立行政師徒制，讓資歷豐富的主任，可以擔任初任主任的導師，減低初次擔任行政職務的恐慌與畏懼。

三、檢討學力政策、建立標準測驗

近幾年因為少子化的現象加上為確保學生基本學力，各個縣市政府開始推行全縣國小基本學力測驗，藉此來激勵學校端在孩子的學科能力上要持續精進，無形之中也警惕那些成績在後段班的學校，從今年開始上級單位發函各校要找出全縣進步率排名最後 10%的學校，要做輔導團的入班觀課以及強迫教師參加增能研習，其立意良善但研究者認為考慮欠缺周到，也就是說老師如果非常努力提升孩子的學力但只因為進步率排在後段班，就一樣要成為被輔導的對象，這樣把責任加諸在教師身上，只會讓相對文化不利的原住民重點學校教師流動更頻繁，老師無力感也會加重，是否可以改成是「標準參照測驗」，用通過不通過的方式來讓學校老師、學生有一個目標達成就好，不然教改的精神要我們學生能夠適性學習、發展特色，然後現在又告訴我們學科知識要評比，也是可以雙頭併進，但這在相對弱勢的原住民重點學校來說，要能夠有所兼顧，其實壓力最後也是回到老師身

上。

肆、對未來研究者的建議

一、針對研究對象的建議

本研究採質性研究，也限於研究者的能力、時間與資源有限，所以僅能訪談 8 位南投縣仁愛鄉原住民重點學校的教導主任，瞭解他們的工作情況、工作壓力與因應方式，建議未來的研究對象可以擴及至南投縣境內的原住民重點學校教導主任，將有助於得到更全面性的研究結果。

二、針對研究方法的建議

本研究方法採質性研究中文獻分析法與半結構式的深度訪談法，僅用深入訪談來取得相關研究樣本後再進行分析，樣本數的限制加上缺乏量化的客觀數據做驗證，建議未來可以加入量化的分析，進一步的去比較原住民重點學校教導主任工作壓力的來源與壓力因應方式之差異。

三、針對研究方向的建議

本研究發現原住民重點學校教導主任的族群身份，如果為原住民籍的，其與家長的互動會比較容易取得信任，但有時會因為人情的壓力與角色的期待，反而做事綁手綁腳，另外非原住民籍的主任因為語言與文化上的差異，在融入部落社區與家長互動上會有一層隔閡，造成一些壓力，此部分目前尚無其他文獻支持，建議其他研究者可以針對這個部分進行相關研究。

參考文獻

壹、中文部分

人間福報。上網檢索日期：2019年11月26日，取自

<http://www.merit-times.com.tw/NewsPage.aspx?unid=559832>

王泰茂（1999）。原住民學校的親師互動--以玫瑰小學為例，花蓮縣：國立花蓮師範學院多元文化研究所碩士論文。

王素英（2015）。國民小學教師兼任行政職務的工作壓力與因應策略之研究-以高雄市雲端國小為例，屏東市：國立屏東大學教育學系碩士班碩士論文。

王雅萍（2005）。原住民重點學校。《原教界-原住民教育情報誌》，6期，頁48-49。

王霄燕（2001）。國小校長課程領導實際之研究-以一位九年一貫課程試辦學校校長為例，國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

田宜潔（2012）。國小教師工作壓力及休閒活動參與滿意度關係之研究-以嘉義都市地區與偏遠為例，嘉義縣：稻江科技暨管理學院休閒遊憩與旅運管理學系研究所碩士論文。

任晟蓀（2004）。《學校行政實務：處室篇》。臺北：五南圖書出版有限公司。

全志杰（2018）。國小原住民族教師角色認同之研究，花蓮縣：國立東華大學教育行政與管理學系研究所碩士論文。

朱勝智（2013）。臺中市偏遠地區國民中小學兼任行政教師工作壓力與工作滿意度調查研究，臺中市：中臺科技大學文教事業經營研究所碩士班碩士論文。

江玉塘（2013）。教師工作壓力與憂鬱指數關係之探討-以國中教師為例，桃園市：私立元智大學管理碩士在職專班碩士論文。

江建昌（2002）。平地籍教師在原住民學校的教師角色認同。新竹市：國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文。

江鴻鈞（1995）。臺灣省國民小學初任校長工作壓力與因應方式之研究（未出版之

- 碩士論文)。國立臺中師範學院，臺中市。
- 何福田（2004）。《學校主任的定位》，臺北：師大書苑。
- 余玉眉、蔣欣欣、陳月枝、蘇燦煮、劉玉秀（1999）。《質性研究資料的量化及詮釋-從研究例證探討臨床護理研究方法與認識學》，第二部分：研究例證之分析與詮釋，護理研究，7（4），頁 376-392。
- 吳宗立、林保豐（2003）。《國教學報》，第 15 期。
- 吳宗立、林保豐（2003）。國民小學教師工作壓力與組織承諾關係之研究，國教學報，頁 200-201。
- 吳明宗（2013）。臺中市國小教師兼任行政職務工作壓力與因應策略之研究，臺中市：私立東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文。
- 吳珀霖（2016）。臺中市私立高中教師工作壓力、休閒活動參與及教師自我效能之研究，臺中市：私立朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。
- 吳淑芬（2006）。國民小學經營學校特色之研究，臺南市：國立臺南大學教館所學校行政組碩士班碩士論文。
- 吳清山（2000）。《學校行政》。臺北：心理出版社。
- 吳清山（2002）。《國民小學行政組織再造之研究》，臺北：師大教研中心。
- 吳清山、林天佑（2005）。組織承諾，《教育月刊》，頁 136-159。
- 呂奎漢（2013）。花蓮縣偏遠地區國小總務主任角色壓力來源及因應方式之研究，台東市：國立臺東大學教育學系文教行政碩士在職專班碩士論文。
- 呂慧美（2015）。國小教師工作壓力與工作滿意度現況關係之研究-以高雄市國小教師為例，高雄市：私立高苑科技大學經營管理研究所碩士論文。
- 宋禮彰（2002）。組織變革中國民小學行政人員工作壓力及因應方式之研究，臺中市：國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 李素卿（譯）（2001）。Lazarus, R. S., & Lazarus, B. N. 原著。《感性與理性：了解我們的情緒（Passion and reason : making sense of our emotions）》。臺北市：五南。
- 李碧瑤（2006）。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，

- 彰化縣：國立彰化師範大學教育研究所碩士論文。
- 沈育葶（2008）。原住民學校中之漢籍教師的教師角色認同及角色期望，臺東市：國立台東大學教育學系研究所碩士論文。
- 周立勳（1986）。國小教師工作壓力、控制信念與職業倦怠關係之研究，高雄市：國立高雄師範學院教育研究所碩士論文。
- 周立勳（1986）。國小教師工作壓力、控制信念與職業倦怠關係之研究，高雄市：國立高雄師範學院教育研究所碩士論文。
- 林天佑（2005）。《認識研究倫理》，臺北市立師範學院學生輔導中心（編印），研究論文與報告手冊（增訂二版），頁 77-84，臺北：編著。
- 林克銘（2005）。一位國民小學總務主任工作壓力及其因應策略之研究，臺東市：國立臺東大學教育研究所碩士論文。
- 林秀靜（1998）。國中資優班教師工作壓力與因應方式之調查研究，國立彰化師範大學特殊教育學系碩士論文，未出版，彰化。
- 林幸台（1986）。國中輔導人員工作壓力之調查研究。《輔導學報》，9，頁 205-238。
- 林昭男（2001）。國小初任主任工作壓力與因應策略之研究，國立高雄師範大學工業科技教育學系研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 林純文（1996）。國民小學組織氣候、教師工作壓力及其因應方式之研究，國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，屏東縣。
- 林萬青（2009）。遷台後中華民國紅十字會總會領導之研究，臺北市：台灣師範大學政治學研究所碩士論文。
- 林嘉慧（2017）。偏鄉教師荒！探討北海岸偏遠中學教師工作壓力與工作滿意度之研究，新北市：聖約翰科技大學企業管理學系碩士學位論文。
- 邱秀娟（2019）。原住民小學民族教育課程發展與實施之個案研究，嘉義縣：私立南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班碩士論文。
- 邱富琇（2004）。兒童之親子溝通、壓力因應方式與其幸福感之相關研究（未出版之碩士論文），國立高雄師範大學，高雄市。

- 姜文通（2009）。臺南縣國民小學教務主任課程領導現況及其相關因素，臺南市：
國立臺南大學教育學系課程與教學碩士班碩士論文
- 洪惠珊（2010）。原住民重點小學辦理課後輔導之研究～以一所泰雅小學為例，花
蓮縣：國立東華大學國民教育研究所碩士論文。
- 胡邦欣（2000）。學校與社區家長的互動關係：一位原住民女性校長的理念與策略，
花蓮縣：國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文
- 徐韋國（1997）。質性研究，取自：<https://reurl.cc/e5IMDb>
- 高美玲（2011）。國小原住民學童家長與學校教師溝通態度與行為之研究---以花蓮
縣秀林鄉為例，花蓮縣：國立東華大學課程設計與潛能開發學系碩士論文。
- 高韋樞（2013）。偏遠地區特殊教育教師工作壓力工作滿意與離職傾向關係之研究，
臺中市：國立臺中教育大學特殊教育學系碩士班碩士論文。
- 國立成功大學人類研究倫理治理架構，南區研究倫理課程2019年4月10日，網址：
<https://rec.chass.ncku.edu.tw/?page=1>，上網檢索時間：2020年1月4日。
- 張春興（2002）。《教育心理學》，臺北市：東華書局。
- 張進上（1990）。國小教師工作壓力調查與輔導之研究，《初等教育學報》，第3章，
頁79-197。
- 張榕庭（2012）。臺中市公立國民小學教師工作壓力之研究-以兼任行政教師與級任
導師為例，臺中市：私立東海大學公共事務研究所碩士論文。
- 莊淑灣、呂錘卿（2005）。中部地區國民中小學主任工作壓力與因應方式之研究，
《臺中教育大學學報》，第19卷第2期，頁127-150。
- 莊鎧溫、王怡婷（2011）。嘉義縣國小教師工作壓力與身心健康之研究，屏東教大
體育第14輯，頁215-216。
- 許雅貴（2016）。桃園市國民小學教師兼任出納組長工作壓力之研究，桃園市：私
立開南大學人文社會學院公共管理碩士在職專班碩士論文。
- 許寶玉（2016）。原住民民族教育課程實施困境及其改善策略之個案研究：以一所
阿美族原住民小學為例，花蓮縣：國立東華大學教育行政與管理學系碩士論

文。

連慈婷（2017）。偏鄉地區學校轉型歷程之個案研究—以接受大學協助發展課程之小學為例，臺北市：臺北市立大學學習與媒材設計學系課程與教學碩士班碩士論文。

郭生玉（1989）。國立臺灣師範大學教育心理與輔導系，《教育心理學報》，第22期，頁131-146。

郭生玉（1995）。教師的工作壓力對工作心厭的影響，《教育資料文摘》，第36卷第3期，頁2664-2666。

陳克惠（2003）。從社區現象談原住民教育成就--以曙光社區為例，花蓮縣：國立東華大學族群關係與文化研究所碩士論文。

陳宏成（2012）。高雄市原住民地區中小學教師工作壓力與運動參與程度之研究，高雄市：國立高雄師範大學體育學系體育教學碩士班碩士論文。

陳佩珊（2015）。特殊教育新課綱實施後新北市國小資源班教師工作壓力與教師效能之研究，台東市：國立臺東大學特殊教育學系碩士在職專班碩士論文。

陳怡安（2008）。臺南縣國民小學課程領導現況、困境與因應之調查研究，嘉義縣：國立中正大學教育研究所碩士論文。

陳思安（2016）。原住民地區幼兒園園主任的工作壓力之研究，花蓮縣：國立東華大學幼兒教育學系碩士在職專班碩士論文。

陳振炫（2010）。原住民地區國民小學家長參與對教師教學態度影響之研究，新竹市：國立新竹教育大學人力資源發展研究所碩士論文。

陳素惠（2005）。教師工作壓力探討，《諮商與輔導》，第229期，頁28-34。

陳華欣（2013）。體育教師工作壓力與因應策略之研究-以臺中市國民小學體育教師為例，臺中市：私立東海大學公共事務碩士專班碩士論文。

陳綉香（2009）。南投縣國民小學教師工作壓力與休閒調適之相關研究，臺中市：亞洲大學休閒與遊憩管理學系碩士在職專班。

陳詩蓉（2018）。新北市國民小學輔導行政教師工作壓力與因應策略，私立南華大學

- 研究所國際事務與企業學系公共行政研究碩士論文。
- 陳瑰庭（2015）。公立幼兒園園主任工作壓力與困境探討－以屏東縣為例，屏東縣：屏東大學幼兒教育系碩士班碩士論文，未出版。
- 陳慶盛（2004）。國民小學教務主任工作壓力與因應策略之研究，高雄市：國立高雄師範大學教育學系碩士論文。
- 陳麗真（2014）。教師專業發展評鑑對國小教師工作壓力與因應策略之研究-以嘉義縣國小教師為例，臺北市：私立康寧大學休閒管理研究所碩士論文。
- 曾家嫻（2015）。國小教師休閒參與、工作壓力與幸福感的城鄉差異之研究~以高雄市和雲林縣教師為例，嘉義縣：私立南華大學旅遊管理學系休閒環境管理碩士班碩士論文。
- 湯誌龍 & 楊麗香（2005）。《弘光人文社會學報》，第3期。
- 程一民（1996）。國民小學教師工作壓力與因應方式之研究，臺北市立師範學院初等教育學系碩士論文。
- 黃啟郎（2014）。教師工作壓力與自我效能關係之研究-以臺中市太平區國民小學教師為例，彰化縣：私立大葉大學管理學院碩士班碩士論文。
- 黃培培（2011）。國民中學教務主任行政決定之心智模式研究：四位教務主任之個案，臺北市：國立台灣師範大學教育學系在職進修碩士班碩士論文。
- 黃惠惠（2002）。《情緒與壓力管理》，初版，臺北，張老師文化事業。
- 黃瑞琴（1999）。《質的教育研究方法》，臺北：心理。
- 黃翠萍（2010）。臺北縣國小教務主任課程領導現況之研究，臺北市：臺北市立教育大學課程與教學研究所碩士班碩士論文。
- 黃儀庭（2017）。教師專業發展評鑑對特殊教育學校教師工作壓力與因應策略之研究，新竹縣：私立中華大學科技管理學系碩士班碩士論文。
- 黃鶴嶺（2005）。臺北縣市國民小學教務主任角色壓力與工作滿意關係之研究角色壓力與工作滿意關係之研究臺北縣市國民小學教務主任角色壓力與工作滿意關係之研究，新北市：國立臺北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文。

- 楊嘉雯（2013）。國小代理代課教師壓力與壓力調適之研究，臺中市：國立臺中教育大學區域與社會發展學系暑期在職進修專班碩士論文。
- 楊馥馨（2018）。臺南市國小代理教師的工作壓力與壓力因應策略之調查研究，台南市：國立臺南大學教育學系課程與教學教學碩士班碩士論文。
- 葉子明&白凡芸&周士哲（2015）。行政職務壓力大！教師人格特質、工作壓力及壓力因應策略對工作倦怠之影響，全球科技管理與教育期刊，Vol. 8, No. 3, p.70-92
- 葉瑛儒（2008）。心評教師工作壓力來源與因應方式之研究，未出版碩士論文，台北市：國立臺北教育大學。
- 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論文，臺北市。
- 葉龍源（1998）。國民小學主任工作壓力與因應方式之研究，臺中市：國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 詹宥臻（2012）。教師工作壓力與社會支持關係之研究—以桃園縣偏鄉國民小學教師為例，桃園市：私立開南大學商學院碩士在職專班碩士論文。
- 詹寶完（2003）。國小教師兼任組長工作壓力之個案研究，臺中市：國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 廖仁藝（2001）。高學業成就原住民兒童家庭因素之分析--以巴拉腦社區為例，花蓮縣：國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 廖展杉（2003）。桃園縣國民小學課程領導現況及相關問題之研究，新竹市：國立新竹教育大學進修部課程與教學碩士班碩士論文。
- 劉文彥（2007）。影響學校教職員士氣的主要因素探討——以某私立中學為例，花蓮縣：國立東華大學教育研究所碩士論文。
- 劉貞蘭（1999）。原住民學校與家長溝通困境之探討--以太陽國小為例，花蓮縣：國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 劉捷羚（2012）。國小教師工作壓力與工作滿意度之研究-以彰化縣國小教師為例，

- 臺北市：私立康寧大學運籌與科技管理學系碩士論文。
- 劉雅惠（2011）。中彰地區國民中小學教師工作壓力、工作價值觀與工作倦怠之相關研究，臺中市：國立臺中教育大學教育學系博士論文。
- 歐用生（1995）。《教師成長與學習》，板橋：台灣省國民學校教師研習會。
- 歐慧敏(1996)。國小學生因應策略與行為困擾之相關研究，國立臺南師範學院國民教育研究所碩士論文(未出版)。
- 潘慧貞（2001）。國民小學校長課程領導角色與任務之研究-以盛世國小為例，國立台北師範學院課程與教學研究所碩士論文，全國博碩士論文資訊網。
- 蔡和希（2017）。臺南市國民小學初任教師與資深教師在兼任行政職務上工作壓力與因應策略之差異研究，臺南市：國立臺南大學教育行政研究所在職專班碩士論文。
- 蔡宜君（2017）。宜蘭縣原住民族地區小學推動原住民族教育課程現況之研究，新北市：國立臺北教育大學教育經營與管理學系碩士論文
- 蔡旻樺（2018）。高雄市偏鄉國小教師兼任行政職務工作壓力與工作倦怠關係之研究，高雄市：私立樹德科技大學資訊工程系碩士班碩士論文。
- 蔡榮哲（2012）。台灣中部原住民族地區國小教師工作壓力及因應策略之研究，南投縣：國立暨南國立大學教育政策與行政學習研究所碩士論文。
- 鄭懋學（2015）。國小校長領導風格與教師工作滿意度和調職意願之關係研究，台北市：私立康寧大學企業管理研究所碩士論文。
- 戴位仰（2012）。嘉義縣國民小學兼任行政職務教師規律運動習慣、工作壓力與壓力因應之相關研究，臺中市：國立臺灣體育運動大學運動管理學系碩士班碩士論文。
- 藍采風（2003）。《全方位壓力管理》，臺北，幼獅。
- 魏麗梅（2017）。國小教師休閒運動參與與工作壓力關係之研究-以新北市樹林區國小教師為例，新北市：私立輔仁大學體育學系碩士論文。
- 羅翊文（2019）。台東縣偏鄉國民小學教師工作壓力與因應策略之研究，新北市：

國立臺北教育大學教育經營與管理學系碩士論文。

羅傑元（2005）。環境效率運用於台灣地區建築物性能評價之研究，臺南市：成功大學建築學系碩士論文。

關鍵評論The news lens。上網檢索日期：2019年11月26日，取自

<https://www.thenewslens.com/article/110345>



貳、英文部分

- Aldwin, C. M. (2007). *Stress, coping, and development* (2nd ed.). London: Guilford.
- Allison, D. G.(1997). Coping with stress in the principal ship. *Journal of Education*, 35(1),39-55.
- Auerbach, S.M.,Gramling, S.E. (1998) .*Stress management psychological foundations*.Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.
- Arikewuyo, M. O. (2004). Stress management strategies of secondary school teachers in Nigeria. *Educational Research*, 46(2), 195-207.
- Billings, A.G., & Moos, R.H. (1984) .Coping, stress and social resources among adults with unipolar depression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 877-891.
- Chaplain, R. P. (1995). Stress and job satisfaction: A study of English primary school teachers. *Educational Psychology*, 15(4), 473-489.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Weintraub, J. K. (1989), Assessing coping strategies: A theoretically based approach, *Journal of personality and Social Psychology*, (56), 267-283.
- Daane, C.J., Beirne-Smith, M., & Latham, D. (2000) . Administrators' and teachers' perceptions of the collaborative efforts of inclusion in the elementary grades. *Education*, 121 (2) , 331-338.
- Dewe, P., Leiter, M, & Cox, T. (2000). *Coping, Health and Organizations*. New York:Taylot & Francis Inc.
- Greenberg, L.S.(1995) . *Emotion psychotherapy*. New York, NY: Guildford Publication.
- Gmlch, W. H. (1983) . Stress, health and coping strategies of public school administrators. *Phi Delta Kappan*, March, 512-514.

- Hipps, E. S., & Halpin, G. (1991, November). Job stress related to performance-based accreditation, focus of control, age, and gender as related to job satisfaction and burnout in teachers and principals.
- Lazarus, & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*: New York: Springer.
- Litt, M. D & Turk, D. C. (1985). Sources of Stress and Dissatisfaction in Experienced High School Teachers. *Journal of Educational Research*, 78(3), 178-185.
- Mearns J, Cain JE : Relationships between teachers' occupational stress and their burnout and distress : roles of coping and negative mood regulation expectancies. *Anxiety, Stress and Coping* 2003; 16(1): 71-82 .
- Morocco, J. C., & McFadden, H. (1982). The co's role in reducing teacher stress, *The Personnel and Guidance Journal*, 60(8), 549-552.
- Montalvo, A., Bair, J. H., & Boor, M. (1995). Teachers' perception of occupational stress factors. *Psychological Reports*, 76, 846.
- Murgatroyd, S. & Woolfe, A. (1982). *Coping with crisis: understanding and helping people in need*. Chicago: Harper & Row. Publishers.
- Paper presented at the Annual Meeting of the Mid-South Education Research Association, Lexington, KY. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 341673) .
- Slavin, L. A., Rainer, K. L., McCreavy, M. L., & Gowda, K. K. (1991). Toward a multicultural model of stress process. Special Issue : Multiculturalism as a fourth force in counseling. *Journal of Counseling and Development*, 70(1), p.157.
- SARAFINO, E. P. (2002). *Health Psychology: Biopsychosocial Interactions*.
- Salo, K. (1995). Teacher-stress process: How can they be explained. *Scandinavian Journal of*

Eudcational Research, 39(3), 205-222.

Selye, H.(1980). The stress concept today. In I. Kutash, L. Schlesinger and Assoc., eds.,
Handbook, on stress and anxiety : Contemporary Knowledge, theory and treatment.
San Francisco: Jossey-bass.

Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy asa predictor of job
stress and burnout: Mediation analysis. Applied Psychology: An International
Review, 57, 152-171,doi:10.1111/j.1464-0597.2008.00359.x.

Taylor, J. W. 1986. Fungal evolution biology and mitochondrial DNA. Exp. Mycol.
10:259-269.

Troman, G. (2000) .Teacher stress in the low-trust society. British Journal of Sociology
of Education, 21 (3) ,331-354

Weiten,Eayne (1986) . Psychology Applied to Modern Life, (2nd ed.) .Calif :
Brooks/Cole.

Zimbardo, P. G. (1988). Psychology and Life (12th ed.). Glenview, IL: Scott, Foresman.

Kyriacou, C. & Sutcliffe, J. (1978) . A model of teacher stress. Educational Review,
29, 299-306.

附錄

採訪對象：A（2020.02.24）

Q1：對於擔任原住民重點學校教導主任，你（妳）感受到的工作壓力，會不會很大，很沉重？原因為何？

A：我覺得會耶！雖然是重點學校，但是人很少，大部分的事情還是集中在主任身上，主任通常是那個學校待比較久的人，所以他對學校可能是最了解的，但是因為人很少，很多事情都集中在主任身上。

Q2：在擔任原住民重點學校的教導主任，你（妳）認為哪些工作內容、事情或業務是感到最困擾的呢？

A：我覺得是導師專業成長的部分耶！老師都通常每一年，像我們今年有算過，有百分之七十是新老師，所以等於我們去年，我們可能校本課程去年已經講的部分，今年全部打掉以後要再重來一次，這是比較困難，因為課程要連續性，可是都不一樣，人員的流動很高，就變成去年你知道的事情，今年又要重來一遍。

Q3：一般人的觀感，原住民學校規模小、人數少，部落原住民小朋友天真無邪好教導，環境好山好水好輕鬆，你（妳）認為我們的工作量真的少嗎？

A：我是覺得，雖然（學生）人數少，可是他每個都是脆弱家庭，雖然少但是很集中都是脆弱家庭，所以老師的工作就是，如果你真的是就是你有教育熱忱的老師，都會很辛苦，因為每一個我可能普通班學校28個學生有5個脆弱家庭，可是如果我們學校5個學生都是脆弱家庭，就是老師的負荷量會很高，學生的質和家庭支持的部分都會是造成老師不小壓力的因素。

Q4：面對學校行政管理、人際互動、教師專業或其他項目，會不會覺得自己專業知能不足？需要協助？

A：其實我覺得第一次接其實都會耶！都會有需要協助的部分，可是這個時候你只能去問其他可能比較資深的教導主任或老師這樣。

Q5：參加研習或參與鄉內教導主任專業學習社群，有助於解決教導主任工作上所面臨的困境嗎？原因為何？

A：就是參加社群我覺得相關知能它對於教導主任實際運用在工作上沒有那麼的有幫助，它還是處於在課程理論上，可是你遇到的都是實際上的一些很兩難的情況，特別是原住民很常會出現兩難的狀況就是脆弱家庭都是什麼什麼的狀況，有時候是很兩難的事情，可是理論上不會告訴你，所以學習社群幫助的部分很少，你看我們就是螺旋形，我們很多老師很多都不是教育界的，你要講什麼其實都沒有什麼用。

Q6：你（妳）覺得讓學校團隊成為一個學習型組織，老師們都願意進修提升自己，困難度高嗎？原因為何

A：我覺得因為我們學校都是新來的老師，就是全部都是新手，所以他們願意進修上就是覺得困難度沒有那麼高，還是願意學習的，他們學習的態度很高啦！他們知能就是...畢竟你大學可能研究所這樣念，可能還是有差，可是變成就是從基本補足，他們心態真的很好，老師真的願意提升自己，只是說他們可能因為沒有教育背景，所以困難度是有一些，可是他們都很願意去學。

Q7：教導主任要承辦的活動多嗎？辦理這些活動會讓你（妳）覺得困擾、繁雜或覺得壓力沉重嗎？

A：一定會多啊！舉例的話就除了例行性的運動會、母親節活動、畢業典禮這些，可是還有些就是偏鄉小學都會有一些善心人士會一直捐贈物資，可是他捐贈物資他就要辦一個儀式，他還是一點有成果的東西，就變成一定會占用上課的時間，可是放學又會有一些活動在，所以活動一定多啦！可是這些活動有的時候會覺得比較困擾，就是物資有時候重複性很高，或者是我們學生會有一點浪費的現象，因為太多物資湧進來了，所以其實有的時候會篩選，有的時候會覺得好像跟教學沒有什麼太大的相關。所以還是會有壓力的，他有的時候是誰介紹進來的，有時候這條線的學校都會有這樣的活動，就變成我們都要一起辦這個計畫。

Q8：校長的領導風格；與教師對校長管理上的歧見或對學校主管的期待，會讓身為學校居中角色的你（妳）感到困擾嗎？

A：通常教導主任的角色就是介於上級主管以及下面老師執行部分的中間，可是有的時候你要去找那個平衡點，就是讓校長可以接受也會讓老師覺得好像可以接受，有時候處於那個中間地帶啦！會比較困擾的就是要接受兩邊都能接受的平衡點，校長要說服老師，也要說服主任，就是兩邊都要說服啦！就是大家讓步一點吧！

Q9：身分是否為原住民或者當地人，在工作上對你（妳）是有利或不利的因素？

A：因為我不是原住民，特別是遇到像我要做校本課程的時候，可是原住民學校一定要做特色的時候，我很困難的是根本就不知道那邊的特色是什麼，然後你要叫老師寫計畫，我自己都不知道我怎麼叫老師寫，所以這是一個很困難的點吧！而且通常老師年資都比較輕，所以說你要認識耆老，可是有時候你走出去部落都不見得認識旁邊的人，就是通常你遇到課程要實施的時候，就會感到很困難，我覺得我們的家長是還蠻容易信任老師的，就是在原住民族的部分，對於老師還是有一種尊敬的啦！跟平地學校比起來，就是他還是尊敬度還是比較高，所以這個部分到也是還好，主要是他們特色的部分，有時候就是生活習慣不一樣，很難打進去。

Q10：108年起施行十二年國教新課綱，面對如此的變革，你（妳）是否在帶領教師規劃總體課程計畫時，感到困難？

A：一定會阿！就像我們說的就是原民特色，這是一個很大的困難點，因為我們不可能平地學校一起閱讀阿！很困難，而且我們老師又一直在變動，是個大問題，就是每年的特色之後，會不會換個人就會不一樣也是個問題。

Q11：原住民重點學校要設計與開發民族教育課程活動，你（妳）是否覺得是額外加一份工作的感覺？

A：這件事情就是，我們學校剛好相反的是，我們原住民老師今年只有一位，去年在寫的就只有一位，都不是賽德克族的，所以我們要做我們的校本課程其實是

有點困難，畢竟族群之間也有差異，所以就很困難。而且它不是你所認識的領域，而且差很多，所以就會覺得增加一份工作啊，因為之前應該說課程就是一定是累積前面的知識下來的嘛！可是突然中間變成新的時候，前面的老師沒有相關的資料的時候，就會變成從無到有會比較困難。

Q12：教育改革中，強調「適性發展」的精神，但上級行政單位又將學力測驗成績排序，藉此評定學校辦學成效，身為教導主任的你（妳）有什麼看法？

A：我覺得他們成績，我覺得，的確，她可能回到平地上的時候，他可能還是難免會遇到這種成績的辦法，可是他們遲早有一天要回到山下，有一天，如果他們還是要回到山下，可能跟平地人競爭的狀態下，就是可是又要適性的話，就是有的時候很難抓到那個中間點，我覺得所有老師都一樣，就是你要適性，她會用阿，可是考不出來啊！這就是個問題啊！所以很兩難啦！

Q13：教導主任業務量多且複雜、行政、教學、管理、計畫等，請問你（妳）是如何安排工作？壓力大時如何調適？

A：其實有的時候很多計畫前面的前輩們都會有留下一些資料，通常都會跟著前面的腳步去做規劃跟申請，可是我有新的時候，就是其實最簡單就是問承辦的承辦人，或者是承辦的縣府，或者是其他附近學校有辦過，這樣會比較快，如果業務量太多還是得做，因為也沒有人可以做，應該是我們學校，除了我要做這件事情之後，也沒有人會幫你做這件事情，所以不會的話就是要尋求協助，還是會尋求協助，應該說你這邊沒有規劃好下面老師也沒有辦法動，而且真的逃不了。

Q14：如遇到老師在質疑學校的政策，常跟你（妳）抱怨這不是份內的事，或者對於主任所分配的工作都不配合，完成度低，你（妳）會如何面對？

A：就是我們學校的氛圍其實蠻合作的，可是也是會有老師會在質疑學校的政策，就可能之前他沒有做這件事情，為什麼你出現的時候，剛好十二年國教出現的時候要做這件事情的時候啦！就是還是會大家，就是通常會告訴大家，為什麼會這麼做的原因，就是大家會開一個協調會，就是這件事情我要做之前，會跟

大家講，為什麼這麼做，然後因為縣府有要求這些東西，就是大家分工一下，就是大家就不會那麼重的工作這樣，其他學校也都是這樣，就是大家分工分好，其實就會就是原因有講了之後，大家會比較容易接受，只是做到哪個程度，就是各校要自己去做到什麼樣的程度，就是要討論這樣子。那其實也還是有這種這種出現，但是她多少會影響到你完成度的就是對於這件事情就會想說幹嘛那麼累這樣，多少會有啦，會有影響到決心的部分，就是本來想要到九十分，想說算了，六十分就好了，而且坦白講你做到九十，好像也沒有，就是也沒有那麼多的成就感。

Q15：教導主任可以說是學校的第二掌門人，你（妳）會不會覺得好像學校大小事都跟你（妳）有關，如有時情緒低落、力不從心時，會如何調整自己？

A：其實其實會有耶！那可是應該就是會覺得好像所有大小事情都會跟我有關係嘛！那調適的部分就是就是工作時間跟私人時間要分開，就是要分得很清楚啦！就是該上班的時候，就是該做事的時候，就是都得做，下班的時候就不管。

Q16：如有家長質疑學校的政策或者對於孩子的問題行為始終否認，拒絕溝通並且將問題歸咎在學校，你（妳）會如何處理呢？

A：其實我們學校跟家長之間的關係其實都還不錯，因為就是家長的部份，就是不太干涉老師的專業，那如果有家長在質疑的時候，其實我也會跟他講學校這麼做，其實是，其實每間學校這麼做，背後都有他的法令依據或是原因，就是會跟他解釋會，跟他做做一個溝通的部分，那如果有拒絕溝通的，其實會把法令依據或者是一些緣由這樣找出來，其實會告訴他，其實就這件事情，是就是整個學校都會，整個學校整個應該說整個南投縣會做這樣會告訴他，我們這麼做的原因或請求，盡量能夠達到諒解的部分。

Q17：面對你（妳）在學校擔任教導主任工作，遇到無法解決的難題時，你（妳）會如何去解決？

A：當然就是去找有經驗的前輩或者找可以信任的人去協助，畢竟很多事情也不是靠一個人就可以去完成的，那遇到無法解決的事情的時候，我覺得還是要有尋

找一些願意幫助你的人，才能夠順利的完成。就是不能單打獨鬥啦！那種壓力實在是太大了。

Q18：現今的教導主任工作，要面對考評、評鑑，申請計畫，成果報告及經費核銷等，當工作都不約而同，一起來的時候，會感到厭煩嗎？會不會覺得很多考評都是不必要的？

A：其實我們準備的資料，其實也是看他的成果評鑑表示要去做相關的資料的嘛！那因為她其實有時候會準備很多可能成果資料，可能就是假設我原始檔是照片，可是我把他弄成成果之類，其實會也會有很多這種東西，可是其實因為小校很多評鑑到最後都跟主任有關係，所以其實會覺得很很多很雜啦！然後其實會感到厭煩，我一份拿來我要做十幾個檔案的時候，可是如果一個學年我有這麼多的評鑑的時候，會覺得很麻煩，也有時候會覺得有些成果評鑑不必要，會覺得現線上的時候可以看到成果，就是他還是會再來瞭解原因，阿就是原因好像其實每個學校要講的都差不多，可是可是評鑑下來，你要說你要有改善，我們最基本的問題就是沒辦法改善。

Q19：學校發展特色活動，需要工作分擔，申請經費，成果製作，還有學生比賽成績表現等，你（妳）若感受到壓力，會如何去尋求解決方式？

A：其實其實會耶！尤其很多家長也都會很重視學校的成績，例如出去比賽回來都會問第幾名阿，然後有些企業贊助也是會，就是說如果成績好的話，資源才會挹注，就這部分還是個壓力所在，所以其實我覺得解決的方式還是要找一下相關的資源作協助，或者是問一下大家，因為都是原住民學校通常同一族的族群可能居多，阿問一下其他學校怎麼做的，就是會比較快比較快速找到適合自己學校的方式，也就是尋求協助啦！

Q20：全面實施公開觀課以及發展教師專業學習社群，對於這樣的改變，在規劃及推動上，會感受到壓力嗎？你（妳）會如何解決問題？

A：我覺得公開觀課的部分對老師沒有，就是我們學校因為都是新老師，所以公開觀課部分倒還好，可是他可能對於年資比較長的老師壓力會比較大，就是他會

他會可能之前，也不是這麼習慣這樣子的模式，突然執行的時候，她會有壓力，可是他壓力就會反應就會就會反應出來，可是可是，它是一個趨勢，不過我會覺得公開授課雖然是一件好事，就是你可以看見老師的教學，可是他有時候會就有一點變成表演，就是他很多問題可能會先設定好，可是他沒有辦法確認每一堂課都會這麼教也是個問題。

Q21：上級的領導風格及對學校願景的擘畫影響整個學校，如有遇到某些事情理念不合，但因為要兼顧行政倫理而必須硬著頭皮做下去時，你（妳）是如何調適自己或者有其他解決方式？

A：就是像這種事情的時候，就是還是會跟我們的上級討論一下你的想法，可是，可是討論過後，就是最好的當然是找到一個大家都覺得可以接受的一個地方，如果不行的話，其實也還是會遵照上級的指示去做，去做去做他相關的規劃，可能校長會有他的規劃，雖然可能不見得一樣，但是就是還是，畢竟還是領導者，還是得要最後還是我們還是會去聽從他的決定。

Q22：身為原住民重點學校的教導主任，你（妳）在推行原住民教育上肩負使命，是否有時會因期望太高而導致無力感？如何去調適呢？

A：對原鄉教育就是會覺得，都會對於他們全部就是家庭的部份，會覺得比較無能為力啦！因為畢竟這是他們生出來，可能就是天生的條件沒有辦法，沒有辦法改變，然後會覺得他們就是有的時候，心態會覺得會比較樂天跟平地小朋友來講會比較樂天，有時候會覺得不是壞事，可是覺得以後長大之後，可能也是會遇到一些困難，然後會覺得就是就是能夠盡量，就是盡自己的本分，能夠能夠教多少，你就做到多少，能夠做到什麼程度就只有自己才會知道。

Q23：身為有經驗的教導主任，以初任時的青澀與現在來做對比，經過幾年的行政歷練，在處理工作壓力上的轉變或策略是什麼？情緒的調適跟初任時有沒有不一樣？

A：心理層面就是如果就是對於身分的轉換不熟悉的時候阿，就是還是會去問一下她朋友，因為通常朋友也通常都是教育界的居多，然後就就會覺得，反正就是在

這個位置就只能硬著頭皮做下去，有時候也想過放著不作，可是因為放著不做，事情也還是在那裡，就是教導主任這位子，比較可怕的是，你沒有規劃，也不可能指望校長來幫你規劃，對啊！然後其他人可能想幫也幫不上忙，因為他是全校的規劃，所以要利用一些調適壓力的方式，就是會去做一些休閒、娛樂活動，就是會回歸前題，就是私人時間跟工作時間會分得很開，就是六日的時候，會希望，如果大家沒事的話可以不要找我。

Q24:最後是否可以提供一些建議或有效策略，供擔任原住民重點學校之教導主任，做為未來因應工作之方針？

A: 就會覺得教導主任這件事情會涵蓋很多事情，可是也只能把前輩說的啦！就是年紀輕的時候當磨練，反正就是反正，也許遲早有一天不知道會不會用到，也許有可能回到平地之後就天下無敵這樣子，只能變前輩這樣講，就是因為你還是在那個位子你還是得做啊！就是要多磨練啦！有問題的話，就是找尋找一些資源，就是尋找一些前輩的幫助，或是也可以跟校長討論，因為我們校長比較算是年資很久的校長，所以他對在地的狀況很瞭解，所以所以有時候尋求校長幫助的時候也很快，或者是附近學校的主任，剛好有年資比較長的問一下怎麼做，方式會比較快。

採訪對象：B（2020.02.24）

Q1：對於擔任原住民重點學校教導主任，你（妳）感受到的工作壓力，會不會很大，很沉重？原因為何？

A：我覺得不會到很大啦！就是還在可以負擔可以接受的範圍，才會一直繼續接教導處這樣，所以覺得還好是可以承受，是可以承受在負荷之內。

Q2：在擔任原住民重點學校的教導主任，你（妳）認為哪些工作內容、事情或業務是感到最困擾的呢？

A：最困擾喔！就是因為我們在學校算比較偏遠，所以在校長調動算比較頻繁，大概前面在還沒接教導之前，我們學校大概校長都是一任就是兩年三年就動了，所以最大的變化應該是在不同的新校長到任後，會造成學校氛圍跟工作內容及壓力都有變化，就是比較容易變動，然後比較有感覺、比較適應的部分，也就是環境變化會比較困擾。

Q3：一般人的觀感，原住民學校規模小、人數少，部落原住民小朋友天真無邪好教導，環境好山好水好輕鬆，你（妳）認為我們的工作量真的少嗎？

A：我覺得這個部份有但也是部分，不能說完全錯，也不能說完全對，最主要原因是我覺得部落的家長的確相對於平地的家長來說，他們給老師的意見跟阻力，我覺得是相對會真的比較少，部落的家長還是會蠻尊重老師跟學校，那所以相反裡面就是說，學校老師說什麼、做什麼，可能部落家長可能就會也不會完全就是說都配合，功課阿！有寫就好，有交就好了，還不要出太多，這部分也是我們在教學上的困擾，這部分是這樣，可能在行政推動上家長都還蠻支持的，但是他對於學生的要求可能跟不上學校的腳步這樣子，所以會覺得是一半一半啦！

Q4：面對學校行政管理、人際互動、教師專業或其他項目，會不會覺得自己專業知能不足？需要協助？

A：我覺得我們小校要做的大活動沒有那麼多，但是偶爾要接一些對我來說是新的活動，新的做法之後，的確還是會覺得說，自己是不足的，那我還是會尋求其

他前輩的協助，是會，所以如果是一些新的活動，新的任務的話，還是會有點壓力。

Q5：參加研習或參與鄉內教導主任專業學習社群，有助於解決教導主任工作上所面臨的困境嗎？原因為何？

A：我覺得社群即使說，我覺得社群對我們來說是有，對我來說，是相當有助益的，就算說不是那次主題，或者是不是自己想要，但是，通常在我們跟社群互動用聊天的時候，我們就可以有一些對工作上面的增進，畢竟大家對，畢竟我年資也不算太深非常深，所以那些有前輩都是可以請教的對象，就是可以進行專業對話。

Q6：你（妳）覺得讓學校團隊成為一個學習型組織，老師們都願意進修提升自己，困難度高嗎？原因為何？

A：我覺得學校要成為一個完全的學習型組織當然是很困難啦！看程度到什麼地方，畢竟我們除了教學以外，行政也是佔據了我們大半的工作，那在我們學校因為年輕的老師居多，在學習一件新的事物上，接受度是比較高，大家也都很配合啦！只是說我在安排研習上可能要花更多心思，讓老師們都願意去透過研習來精進自己的能力。

Q7：教導主任要承辦的活動多嗎？辦理這些活動會讓你（妳）覺得困擾、繁雜或覺得壓力沉重嗎？

A：活動比起大校不敢說多，但是就是因為…雖然說我年資也不算很深，但是其實校內老師的調動，和新老師來還是蠻多的，所以常常要辦活動的話，就是變成是我們都要重新出發，阿我們今年可能怎麼做，阿這些活動，他們可能是新手，然後我做起來，我也不算非常很熟啦！所以我們就是大家都是每次都是一個新的團隊，一起做一件事情是會有壓力的，就是可能在在磨合上。

Q8：校長的領導風格；與教師對校長管理上的歧見或對學校主管的期待，會讓身為學校居中角色的你（妳）感到困擾嗎？

A：校長、校長的風格，就像我剛剛有講到說，我們偏遠小校校長調動是比較頻繁，

所以說，的確都有不同的領導風格，那還是會有困擾，畢竟我們是處在一個...校長是主要決策者嘛！那我們是執行者跟傳遞者這個角色，那我們這個角色還是會有承上跟往下銜接，還是覺得某些部份會有一些小小的不順暢，那可能就會有點壓力這樣子。

Q9：身分是否為原住民或者當地人，在工作上對你（妳）是有利或不利的因素？

A：我覺得首先是語言方面啦！就是有時候很多時候在學校開會或者是在部落開會的時候，當然他們在地的家長，或者是社區代表，他們很多時候是用泰雅族語來溝通，我不能夠第一時間就聽懂他們在說什麼，所以我可能要...語言方面是比較吃虧及不利的地方啦！那再來就是因為，因為我不是當地人嘛！所以我覺得好像或許他們有一些心裡話，你不會直接跟你說，他們可能...你所對他們，而他們對你的感知可能好像隔一層沙，畢竟不是那邊的人，這可能是一些小小的、小小的不利因素，但是我覺得畢竟在那邊待也待蠻久了，所以不會到非常困擾的地步這樣。

Q10：108年起施行十二年國教新課綱，面對如此的變革，你（妳）是否在帶領教師規劃總體課程計畫時，感到困難？

A：那個十二年國教新課綱，對所有人來說都是嶄新的變化，那當然需要老師，他們或許沒有明講，但是他們總會有一個感覺，讓我覺得說你是主任你就應該要全面的搞懂和推動，但其實對我們來說，我們跟他們一樣，都是對跟老師的立場一樣，我是陌生的，我們只能夠跟他們一起走，但是跟他們一起走之後，我們又要展現出一定的領導的地位，所以這個是會有，是會有一點感到困擾沒有錯，會有壓力，我覺得他這個課綱讓學校自主的地位更高，我覺得這是好事，尤其對我們原住民重點學校，依照以往的課程都是以漢人為主的主流文化，但是如果換個角度，像我們這樣，從學校來推動學校本土彈性課程，我覺得這反而是對原住民地區民族覺醒的一個必要的條件。

Q11：原住民重點學校要設計與開發民族教育課程活動，你（妳）是否覺得是額外又增加一份工作的感覺？

A：就像我上面所講的就是，其實重點學校要開發民族教材，我覺得這是一件重要的、必須要做的事情，那當然，因為我不是在地人，我對文化我只能從旁邊我是以一個外人的角度來看推動這件事情，但蠻幸運的是，學校有這方面的專才的老師，他是可以完全的去來把這件事情做很好，我就是從學校行政的角度去在旁協助，然後去幫他解決一些行面上的困難，這是我所能做的事，我是覺得很高興，我能成為其中一份子來幫忙這件事情，這樣！

Q12：教育改革中，強調「適性發展」的精神，但上級行政單位又將學力測驗成績排序，藉此評定學校辦學成效，身為教導主任的你（妳）有什麼看法？

A：因為現在這個壓力是來自於怎麼南投縣在全國排名的落後，那雖然說我們現在是推動教育改革，是要把智育，不要再把自己擺在第一名，但是因為整個畢竟縣長是民選出來的，那個傳統家長對於智育，對於成績排名的看法還是很強烈，所以他還是有壓力，我是覺得這個跟我們現在推的十二年國教的確是有點像相牴觸，但是畢竟學校我們做為教育行政一環，我們就是在這個課程體制下的一層層壓迫下來的，所以就變成又不得不去把這件事情去做，一樣還是要把學歷要加強，我覺得就是也是配合辦理，就只是做起來不是很心甘情願啦！

Q13：教導主任業務量多且複雜、行政、教學、管理、計畫等，請問你（妳）是如何安排工作？壓力大時如何調適？

A：其實當知道主任，調適部分的話就是第一個是自己排假要排的好，該休息還是要有，然後再來就是，我覺得校內同仁幫忙支持也是很重要的，的確有在把教學跟訓導這兩塊業務的組長分工要做好，然後他們也能夠一起跟你協助的話，其實你在那種一些突發狀況上處理起來就不會一個人全部擔全部所有責任的人來說就會非常的痛苦，所以我覺得，第一個就是你自己的假期安排，然後再來就是學校的分工也Ok的話，那我覺得還是可以的。

Q14：如遇到老師在質疑學校的政策，常跟你（妳）抱怨這不是份內的事，或者對於主任所分配的工作都不配合，完成度低，你（妳）會如何面對？

A：基本上，我覺得我們學校的氛圍算還不錯，但是當然會有，就是一兩位老師在

配合度上面沒有那麼好，可能會抱怨說工作很多，其實但其實私底下我們自己都知道沒有並不是這樣喔！那我覺得只要校內大部分的同仁跟你的心是一樣的，我們都知道就是其實我們的分工是做得還Ok，然後就是再來一點就是我們做的事情都是對於孩子有利的，是對整個部落家長、大家都能接受的，我們就會可以更踏實把這件事情完成而不要去理會，或是不要因為一些幾位比較不配合的同仁，然後就卡住一整個學校運作，再來就是因為你既然會有點負面的情緒在那邊的話，你就不可能把事情做得像一開始設定那麼好，那我覺得就是只要做到大家都於心無愧，然後我做到一定自己期望的程度，可能八十五、八十分就好了，那這樣我覺得反而會讓自己好過，大家都會更輕鬆一點。

Q15：教導主任可以說是學校的第二掌門人，你（妳）會不會覺得好像學校大小事都跟你（妳）有關，如有時情緒低落、力不從心時，會如何調整自己？

A：在這個問題上我蠻幸運的就是我們的總務，他的能力很強，甚至他之前也有當過教導，所以就是他帶整個經驗比我豐富的層面上，我是覺得很多時候反而是要倚靠他們的幫忙，所以我不會說，覺得說校內分工全部都倚重在教導身上，我是覺得還好，其實跟我們團隊、團隊的文化有關係，我覺得在這個團隊，我覺得這個目前我的工作氣氛是算好了，所以這題我覺得對我不是一個很大的困擾。

Q16：如有家長質疑學校的政策或者對於孩子的問題行為始終否認，拒絕溝通並且將問題歸咎在學校，你（妳）會如何處理呢？

A：好！如果就是有家長會質疑學校的政策，然後並且拒絕處理孩子的問題的話，我想我們應該就不要單獨去面對他，而是要結合整個社區的力量，就是一個是家長會，他也有功能要做出來，就是家長會他也要幫忙，當作學校跟家長之間的橋樑，再來就是我們可能要透過部落一些可能，耆老或者是村長阿！或者是發展協會的理事長之類的等等，都可以去幫忙，那如果還是有很大的障礙的話，我們可能就是可能就是要調低我們學校單方面的期望，可能要大家互相配合，這樣子！

Q17：面對你（妳）在學校擔任教導主任工作，遇到無法解決的難題時，你（妳）會如何去解決？

A：有一些比如說要辦一些新的活動沒碰過，但是鄉內一定會有可以找到的前輩可以協助啦！所以有時也是一些問題也會請教其他學校的主任，或者是直接請教校長，因為畢竟校長他們之前經驗還是比我們更充足，就是都可以是自己協助的一個方法，這樣子。

Q18：現今的教導主任工作，要面對考評、評鑑，申請計畫，成果報告及經費核銷等，當工作都不約而同，一起來的時候，會感到厭煩嗎？會不會覺得很多考評都是不必要的？

A：因為已經當了三、四年了，那其實很多考評或者是成果大概是做兩三次以上，就已經慢感到習慣，所以資料大概就是把之前的老的資料拿出來、成果拿出來修改，所以其實已經比第一年第二年的時候好很多了，也就是說當然是第一次面對那些成果跟核銷會比較累，那現在如果不要碰很多新計畫的話，那當然會比較輕鬆一點，至於很多考評是不是必要，我是覺得還好，其實好像現在那個行政減量，的確有一些大型的考評已經慢慢在減低了，不過還是覺得還是覺得很多的他們比如說常常是從，比如說一個公務填報就要你填寫資料，就覺得前面不是已經填過了嗎？或者說這個在那個定期公務填報不是都填了，怎麼又重新拉一次，一樣的事情，的確會覺得那個會覺得厭煩，這樣！

Q19：學校發展特色活動，需要工作分擔，申請經費，成果製作，還有學生比賽成績表現等，你（妳）若感受到壓力，會如何去尋求解決方式？

A：壓力是…一定有，不知道那時候縣府會要你交什麼表單，還好像我前面講過，我們校內也是有央團等級的老師在，所以那時候是請他可以一起帶我們發展校本課程，所以在做起來其實就…其實心裡比較踏實，就知道說其實今天已經友一個很有經驗的老師那邊，這樣子。

Q20：全面實施公開觀課以及發展教師專業學習社群，對於這樣的改變，在規劃及推動上，會感受到壓力嗎？你（妳）會如何解決問題？

A：公開觀課其實我們那時候有對老師說明，向老師說明的時候，老師其實也沒有很大的反感，因為前面已經在做教專，觀課已經有在做了，還有那個教學夥伴縣府之前其實已經要大家做，其實只是一樣的事情繼續做下來而已，所以壓力是還好，那只是目前上半學期排一半，大家好像都就忘了這件事，就是可能下學期的時候，可能要再幫大家複習一下，請大家要再配合這樣。

Q21：上級的領導風格及對學校願景的擘畫影響整個學校，如有遇到某些事情理念不合，但因為要兼顧行政倫理而必須硬著頭皮做下去時，你（妳）是如何調適自己或者有其他解決方式？

A：校長對於學校的願景和那個…這可能要看每個校長的風格都不同，那我們校長可能他會有資源，或者有外界的計畫可以接收，當然他會問，我們可以申請這個計畫，那當然，我就會站在主任的立場就對他說，可能校內發展的特色，可能要聚焦，因為你學校小，你不肯什麼都做，什麼都做可能什麼都做不好，如果你只有自己跟他講，可能會有時候不太容易說動，那可能就會利用一些學校行政會報之後，用這種時機大家來討論，對校長的他可能更會聽得下去，這是我的方法。就是校長提出的理念，你可能不要單獨跟他回絕，而是可以在沉澱過後，或是利用眾人在會議上討論的力量，來這個聲音，校長比較會聽得到。

Q22：身為原住民重點學校的教導主任，你（妳）在推行原住民教育上肩負使命，是否有時會因期望太高而導致無力感？如何去調適呢？

A：我覺得原鄉的孩子最大的，若說缺點的話，就是說他們對於學習沒有動力，他們不知道學習可以幹嘛！他們可能對於如果單純講就學，若是為了將來就業準備的話，他們對於職業瞭解太少，瞭解這樣社會上有太多面向、工作可以做，他們從小看到就是爸媽就是種田的，然後就是賺辛苦錢，那讀書第一個是困難，然後他就不知道讀書要幹嘛！所以他對於那個沒有動力，那我的話，我覺得在小學的時間是一個多元試探的機會，所以如果我們可以利用包含戶外教育，或者是我利用各種管道，讓小朋友了解這世界的開闊，有各種不同文化，然後只有非常多、多樣性，然後學習不是為了自己，而是…不是說只是為了讓你這次每次考試成績，

而是為了你將來你再投資自己的話，就是想辦法是把這些概念灌輸在學生身上，那希望可以讓這邊的孩子，山上的孩子可以跟平地，甚至還超過平地，這是我的我的看法啦！所以有無力感的時候，就想說我們都是為了讓這裡的孩子可以有不一樣的人生，自我調適做好，其實也都還能接受。

Q23：身為有經驗的教導主任，以初任時的青澀與現在來做對比，經過幾年的行政歷練，在處理工作壓力上的轉變或策略是什麼？情緒的調適跟初任時有沒有不一樣？

A：一開始剛接的時候，就是可能會一直不斷的尋求別人的意見，甚至是校長做什麼就好就跟著做試看看，現在可能會比較有自己的想法，覺得說哪些東西是我第一順位想做的，對孩子最有幫助的我認為的，所以可能就是會比較知道說我先做什麼，那些東西，像我如果說要做，我可能會先給校長一些建議，就是有了經驗後的差異是這樣，那壓力、情緒起伏上過去會比較緊張，尤其初任的時候會比較…會覺得怕事情做不完，那現在做久後會比較對於事情按步就班，然後去排列先後順序會比較有心得、但只是因為像去年又加了 108 課綱後，很多東西又是變新的了，所以這工作還是一直會有新的挑戰出現啦！

Q24：最後是否可以提供一些建議或有效策略，供擔任原住民重點學校之教導主任，做為未來因應工作之方針？

A：我覺得就是一定要找到很多可以尋求建議的前輩，那你要..大家說教育圈很小，那教育圈真的很小，就是你只要掌握每一位貴人，那你就可以在工作上做的更為順利跟順暢這樣。

採訪對象：C（2020.03.10）

Q1：對於擔任原住民重點學校教導主任，你（妳）感受到的工作壓力，會不會很大，很沉重？原因為何？

A：我們學校比較特別，不只是原住民重點學校，它也仁愛鄉的中心小學，所以它的壓力有就是因為除了你要發展原住民的特色，你還要常常接受縣政府給你的承辦，所以壓力是會有啦！這個壓力…我認為壓力是看個人，你可以不要有壓力的當主任，你也可以很有壓力的當主任，就是…如果你沒有心，或是說你覺的上班只是一種上班的時候，其實很多並不會有壓力，但我覺得之所以我們是原住民重點學校，就是因為特別如果你是原住民籍的主任，他那個壓力會比一般的平地主任多一點看不到的責任在。

Q2：在擔任原住民重點學校的教導主任，你（妳）認為哪些工作內容、事情或業務是感到最困擾的呢？

A：我覺得我們當時都是老師出來，其實對於學校行政並不是很瞭解，就是我們在學校學那麼多教材教法或是專業的，即使我們會發現一天下來，真正為孩子做的，上課時間並不是特別多，反而是你出社會以後，就是接這個行政以後，你必須被迫去學習處理行政的東西，我認為一些固定的常常要填的資料或者是寫計畫、辦理核銷，這其實是我們最困擾的事情。

Q3：一般人的觀感，原住民學校規模小、人數少，部落原住民小朋友天真無邪好教導，環境好山好水好輕鬆，你（妳）認為我們的工作量真的少嗎？

A：我認為提出這樣的人，歡迎他來山上來教書，所以我不認同，因為教育的品質不在於學生的多寡嘛！對不對？如果全校只有一個小孩，並不一定好教阿！所以我的感覺是我們人真的比較少，其實他有一個優勢是全校我們都認識，其實這個是我們的優勢，就是你很理解每一個小朋友，所以他當然比起來，大學校動輒幾千人，感覺起來，業務確實是會好像輕鬆一點，但是我們也沒有少做一些該做的事情，反而是會多期待他們，你會期待他們更好、所以其實會在很多不一樣的地方，我們會加重，加重一些我們自己當老師的那個職分。

Q4：面對學校行政管理、人際互動、教師專業或其他項目，會不會覺得自己專業知能不足？需要協助？

A：肯定一開始是這樣子，但是，如果學校有，我覺得我們學校比較幸運是，我來的時候，有資深的主任、還有資深的前輩老師們在，其實你，我覺得老師這樣，就是我們教小朋友，但是你自己是在學校，你也要不斷的裝備自己，因為這些資深老師總有一天會離開，你其實可以從他們身上學到一些東西，像裡面有提到，不管是承辦活動、寫計畫什麼的，你都是一開始我們都不會做這種事情，這個一定是請益過跟經驗以後，慢慢累積起來的，所以我們在學校是…就直接有人可以模仿學習啦！然後再來就是寫計畫，一開始不會寫阿！但是後來也寫出了一個心得來，然後有時候小小成就就是，如果你的計畫有過，你會蠻開心的。

Q5：參加研習或參與鄉內教導主任專業學習社群，有助於解決教導主任工作上所面臨的困境嗎？原因為何？

A：我覺得是能不能解決不一定，但是你可以多一層思考，就是說因為我們是同一個鄉鎮，其實規模都差不多，其實大家所遇到的問題會差不多，那你可以藉著其他主任的分享，可以來去思考看看說別人是這麼處理的，不一定別人處理比較好，也許人家是我們的借鏡，也許我們是可以變成人家學習的對象，所以我覺得這個專業社群，我覺得是有必要，除了可以分享治校的一些甘苦談，更重要的是聯絡嘛！增加感情。

Q6：你（妳）覺得讓學校團隊成為一個學習型組織，老師們都願意進修提升自己，困難度高嗎？原因為何？

A：相當有挑戰性，因為我們可以看出來有一些資深老師，他不見得不想要更好，但是因為已經太習慣自己過去的專業是什麼，反而不敢嘗試觸碰新的東西，那我覺得反而年輕的老師，他願意去嘗試，我認為這都沒有對錯，但是你要試著去帶整個團隊，你就要先從幾個去帶，然後你要鼓勵那一群比較不願意一起來，想要去觸碰新的教育理念，或是新的教育的知識的一些老師，就是…也許慢，但是我覺得還是要把他們帶起來啦，因為我覺得焦點對了，就是如果每個老師

的焦點在學生上面，其實我認為老師應該不會不動起來。

Q7：教導主任要承辦的活動多嗎？辦理這些活動會讓你（妳）覺得困擾、繁雜或覺得壓力沉重嗎？

A：我們學校活動是不少啦！其實最基本的是要辦運動會、要辦母親節活動，要辦畢業典禮這是最基本的款，那我們學校又有教育優先區，在發展賽德克歌謠舞蹈，我們還有城鄉共學，我們又有數位學伴，所以其實我們申請蠻多的活動，那當然有活動就會一定會累或是煩啦！那我覺得這個要拆開來看，就是我認為對小朋友好的時候，對小朋友好的話，我覺得只要是用在教育上或是跟小朋友說，其實我們都不會覺得累，那個類似在於你寫這份計畫以後，到底學校支持你，學校同仁支不支持你，校長又不願意做這個事情，然後我個人來講的話，我覺得寫計畫，我還蠻喜歡寫的，剛剛講到，如果寫了過了，不是說那個成就是我很會寫計畫，是因為覺得孩子有一個機會可以讓他學東西，但因為我最不喜歡去是核銷的時候，我覺得我們辛苦，就是我們人很少，計畫也是要我們寫，這很多核銷不是說我們分給誰去做，因為只有你最了解計畫的期程，跟這個計畫要怎麼做，那我的經驗是我覺得我辦活動很好，寫計畫也很好，但是我每次辦完活動以後，我就會氣空力盡，然後很懶惰去核銷，這個是我要自己去精進的。

Q8：校長的領導風格；與教師對校長管理上的歧見或對學校主管的期待，會讓身為學校居中角色的你（妳）感到困擾嗎？

A：這個困擾是一定會有啦！但是他不一定是困擾，因為我認為我們當上單位主管，本來角色就是居中嘛！如何貫徹校長的治校理念，但是治校理念沒有一群願意一起動起來的老師，其實校長也會很辛苦，我覺得我們的責任是，你必須很清楚的能將校長的想想法傳達給每一個老師，然後怎麼樣去整合老師的意見以後，讓不是改變老師的想法，而是讓老師們能夠慢慢的靠近校長的想想法，我認為能做到這樣就很不錯了，那我也是這樣想，反正就是主任是校長的左右手，如果校長沒有左右手，你治校就很辛苦，當治校辛苦的時候，老師都不快樂、老師

都不快樂，其實最可憐的是學生，所以其實我覺得如果我們的點都在學生上面的話，我覺得沒有什麼不能去討論的，所以叫校長的…因為換了位子，一定要換腦袋，我一定強調這一點，因為你坐到不同的位置，校長為什麼這麼想？主任為什麼會，老師為什麼這麼想，老師是第一線的，但是校長是他看的是更廣、更多方面的，那我們就要多一點敏感度，才可以讓校長跟老師能夠比較Match。

Q9：身分是否為原住民或者當地人，在工作上對你（妳）是有利或不利的因素？

A：我的經驗是，因為你們說人親土親，你如果是在地人，其實我們說，見面三分情，很多事情，除非你是本地人，他會比較對你沒有防備，他會把他想講的講出來，也因為我們是認識了，所以我們才可以更了解家長怎麼想，或是我們遇到問題的時候才可以更快的處理。有時候我們要說很多外地來的校長、主任、老師，他們是很用心的，但是因為畢竟不是自己的故鄉，那總是人會有一層防衛心，特別是部落裡面的家長，所以我認為，如果這個學校有一個主管或主任是本地人，特別他又是原住民的話，聊起話來或是處裡事情來講，會比較順利。

Q10：108年起施行十二年國教新課綱，面對如此的變革，你（妳）是否在帶領教師規劃總體課程計畫時，感到困難？

A：我覺得對老師，對待老師來執行這個新課綱，困擾是你做為主任你一定要真的了解什麼是十二年國教，因為我覺得老師是很被動的，現在很多老師你必須要他做什麼，他才願意去做，那因為我們是行政人員，我們就必須要去了解他的精神阿！他的意義阿！那其實怎麼樣子能夠傳達給老師，這是功課啦！那不然其實我們講的老師們在教室最大的還是他，你如果…雖然學校雖然國家施行新的政策，如果自己老師對這個並不是很瞭解的時候，我們關起門來，我們還是不太知道他在上什麼東西，所以我覺得困擾就是，我認為現在的老師，有些老師比較被動一點，就是你不逼他，他不願意去接受一些新的東西，那其實這也沒關係，那我們覺得我們做主任就是…既然老師不出去，那你就把資源引進來吧！讓他們透過研習會透過什麼，讓他們能夠更瞭解這個東西。

Q11：原住民重點學校要設計與開發民族教育課程活動，你（妳）是否覺得是額外又增加一份工作的感覺？

A：真的是額外加一份工作，但是我們的經驗是，我認為我還蠻感謝這次的新課綱，就是學校老師願意來討論設計課程，因為大家突然間找到一個共識就是未來…今年只有一年級實施，在未來的五年，這六個年級都會實施課程，那我認為我們學校老師有進展到為我們學校的孩子設計屬於他們自己的課程。在彈性課程的時候雛形都出來了，而且我們甚至不斷的在加深就是修完這一段的課程，他就是屬於這個學校的孩子，所以當然他還是一個壓力很辛苦，因為你要帶著老師去做，但是其實能把老師帶下來做以後，你會發現其實老師都很專業，他們能夠想出比你更多的東西，所以我覺得這個是壓力，但是實施這個校訂課程，你會…其實我會期待未來我們的小朋友上的課程應該是會蠻精彩的。

Q12：教育改革中，強調「適性發展」的精神，但上級行政單位又將學力測驗成績排序，藉此評定學校辦學成效，身為教導主任的你（妳）有什麼看法？

A：講到這個就非常的心痛，以我的立場，我們絕對會說不會因為…我們當然評斷一個孩子的未來，不會用他現在的智力，但其實我們如果是專業的教育人員，其實我們也會自己告訴自己，如果他連基本的學力都達不到的時候，其實我們內心為他擔心，所以我們的矛盾反而是卡在中間，就是我們又覺得學力不能評斷他的未來，但是我們又會覺得，他如果連基本學力都沒有的時候，他的未來的選擇性就會很少，但我認為其實老師們都很用心了，但是到底是教法的問題、學生的問題還是家庭的問題，這個都可以去討論，我認為至少不要讓孩子不喜歡來上學，我覺得只要肯願意來上學，未來都可以進步的。

Q13：教導主任業務量多且複雜、行政、教學、管理、計畫等，請問你（妳）是如何安排工作？壓力大時如何調適？

A：我認為每一個人的個性跟抗壓性不同，沒事就沒事，就常常有時候會一次就所有事都來了，我認為當主任就是…其實你也不用一肩扛，但是至少要有一個堅定的立場，就是我們遇到這件事情的時候，我們必須不能退縮，不論是處理學

校的事情，寫計畫還是什麼，那因為我們教導就是教務、學務、輔導幾乎都在我們身上，所以那個壓力有時候當然你有交計劃的壓力、你有辦成果的壓力、你有辦核銷的壓力，我覺得要我覺得好的主任應該要培養，也要培養好你的左右手，就是讓你的組長能夠跟著妳一起，反而如果…其實我要我自己看自己要檢討的就是，好像大部分是都會自己做，因為也當過教務訓導，所以其實你對業務其實蠻熟悉的，有時候你沒有放下來或是沒有去讓人家學習的話，其實累到的都會自己，那你的釋放的方法就是，有時候就是我們自己鄉內的教導主任聚在一起的時候，你可以發發牢騷或是講講自己的，或者是說一定要發洩，一定要一定要想辦法釋壓的，因為你才能…我覺得我最大的釋壓是，我禮拜天會去上教會，我覺得每次上完教會都會重新有力量，然後再次回到學校繼續去繼續努力這樣。

Q14：如遇到老師在質疑學校的政策，常跟你（妳）抱怨這不是份內的事，或者對於主任所分配的工作都不配合，完成度低，你（妳）會如何面對？

A：我們自己的學校這個問題好像…我們學校老師們相處氛圍是還不錯，當然有一些人會比較不願意作事情，那其實我覺得怎麼樣子帶領大家，這也是一門藝術，就是不能讓辛苦的永遠辛苦，也不能讓就是不願意做的老師永遠都這麼清閒，所以要這是有時候是一些手段，我們在晨會的時候或是在研習的時候，就是分組或者是委派工作下去，有時候老師們…我是沒有遇過他會跟我說，這不是我的工作，但是其實你委婉的跟他說，學校就這麼小，大家互相幫忙一下，那也許大家的工作的那個什麼重擔就不會那麼多，那我覺得老師們都是願意配合、願意幫忙的，然後後面我覺得如果老師做出來，他只有六十分但他做完以後，其實我可以幫它加分啊！因為老師們他不一定會做到很完美，那我們是有經驗的人，就是你怎麼讓他之後也願意做，又不能打擊他的信心，他如果願意做出一個成果了，那其實你未來只是讓他更加分而已，其實比起來不會花太多的時間，那你讓老師們願意付出了，又看到原來東西可以這麼更好的時候，其實老師們也會想要精進，所以我覺得還好啦！不會、不會有什麼，因為通常到這邊

還會再讓他更好。

Q15：教導主任可以說是學校的第二掌門人，你（妳）會不會覺得好像學校大小事都跟你（妳）有關，如有時情緒低落、力不從心時，會如何調整自己？

A：偶爾會有啦！因為畢竟就兩處室而已嘛！我覺得如果你的長官願意挺你，你的家長願意信任你，你的同事也不會對你有怨言的時候，其實這些壓力都還好，我認為這都是要經歷過的事情，而且我認為今天這件事情是好的，因為很多人無法經歷這些事情，所以他們處理事情來有時候，我承認我變得比較圓融，那是因為我們遇到很多很多的事情，那還是一樣要，也是要調適自己，但是因為你做了這個，我認為老師是這樣子，做主任或是做什麼你是老師，責任不能放掉，當你有責任，其實就…就不會…那些苦就覺得是應該…是過程而已啦！其實事情過完以後，就是最…就是成長最多的還是你自己啊！

Q16：如有家長質疑學校的政策或者對於孩子的問題行為始終否認，拒絕溝通並且將問題歸咎在學校，你（妳）會如何處理呢？

A：我認為當教導主任這個這個很重要，如果家長對學校有質疑，大部分是他們不了解，所以我都跟老師們講，我覺得親師溝通很重要，就是平常就是無論你是科任老師或者是導師，我認為要跟家長保持一定的信任感，因為當你跟家長有信任感的時候，其實問題也很少會發生，我覺得很多時候會發生親師的衝突，或是彼此不理解的時候，就是在於溝通太少，沒有信任感，所以處理事情來就辛苦一點，其實我以前當老師就是蠻注重這一塊的，其實你只要跟家長保持很好的關係，我真的覺得很多事情很容易就可以解決的，你當到主任，其實也是要這樣子，就是在各個…這就是我們前面回到第一題的好處就是人少，其實我反而掌握了更多，阿當你跟部落，你又是本地人，你又是原住民，其實這樣的問題就會輕省很多。

Q17：面對你（妳）在學校擔任教導主任工作，遇到無法解決的難題時，你（妳）會如何去解決？

A：一定要的，因為我覺得不會一定要問，當然你會自己摸索啦！但是我認為你問

承辦的縣府承辦人，你問鄰近學校的承辦的組長、主任，這都是很好的學習對象，那一定要問，如果自己埋著頭幹，但是又沒有很好的成果，真的是蠻…會打擊到自己啦！

Q18：現今的教導主任工作，要面對考評、評鑑，申請計畫，成果報告及經費核銷等，當工作都不約而同，一起來的時候，會感到厭煩嗎？會不會覺得很多考評都是不必要的？

A：我會感到厭煩，對於這些…但是我覺得評鑑機制是需要的，當然他是為了檢核你的辦理計畫的績效嘛！但是就是小學校，很多計畫其實都是教導處在做，其實每年換個考評，但其實也都是教導處的業務，所以其實一方面說厭煩，但一方面其實也會覺得，就來吧！因為好像就是這麼一回事，那就是我覺得反而是要訓練老師們怎麼樣去做資料的整理，其實平常有資料的整理做好的時候，我認為評鑑只是把一些我們做的事情，把它呈現出來而已，當然你也要訓練老師們，訓練組長就是讓他們心態改變一下，就是說，如果他已經是常態的，就把它當成也就是業務的一部分就好了，至於評鑑都是很主觀的東西，那好壞當然都是給委員們看嘛！那你只要，我是覺得做該做的事情啦！但這是我們的想法，至於我們的校長會不會這樣想，我就知道了。

Q19：學校發展特色活動，需要工作分擔，申請經費，成果製作，還有學生比賽成績表現等，你（妳）若感受到壓力，會如何去尋求解決方式？

A：當然會有壓力阿！畢竟我會覺得學校特色代表的是一個學校的靈魂，那我是很慶幸我們從以前在發展學校特色的時候，有一個也是對原住民文化有相當熱忱的老師可以一起合作，那我是負責編劇，他就負責編舞，所以一直以來我們都配合得很好，那我們也很慶幸一直都很好，家長和學校校長這裡都非常的支持，只是說當然有出去比賽，成績的好壞一定都會有壓力，那就是做好分工跟溝通，我覺得我還蠻享受這樣的壓力的。

Q20：全面實施公開觀課以及發展教師專業學習社群，對於這樣的改變，在規劃及推動上，會感受到壓力嗎？你（妳）會如何解決問題？

A：我們學校我覺得壓力不會很大，因為之前沒有這個公開課的時候，我們就有一個，我忘記那叫什麼計畫，就是校內反正每個老師一學年一定會安排一次上課，那就幾個老師自己約好去看，所以…所以但我認為現在是因為他比較專業一點，他必須要有前面的…你要說客啊！你要前面要有一個…你要來講為什麼要上這個課，後面還有議課這樣，就是比起以前來，就是它要探討的或者是它的焦點焦點不太一樣了，這就是這樣嘛！那計畫下來了我們就照著做，我其實我認為老師們都很專業啦！我認為要改變的是我們不是去看他上課上怎樣，我們是去看學生的學習效果怎麼樣，就是把老師的那個那個什麼防衛性拿掉，因為過去我們看教學觀摩都是看老師上的怎麼樣，對不對？那現在是我們看學生學的怎麼樣，我覺得老師們轉個念應該會比較可以接受。

Q21：上級的領導風格及對學校願景的擘畫影響整個學校，如有遇到某些事情理念不合，但因為要兼顧行政倫理而必須硬著頭皮做下去時，你（妳）是如何調適自己或者有其他解決方式？

A：我覺得上級什麼有想法，我認為校長們或者是…這可能有分啦！可能有教育處的上級，還是校內的上級，我認為縣府的上級交代的我們無法改變，我們還是必須照做，當然有時候也很承認會圈圈叉叉，可是還是必須要做，當然我認為校長就很重要，校長想要治校理念，我認為主任很重要，因為是他的左右手，那我認為校長竟然有想法，我們必須要貫徹校長的想，因為如果我當校長跟主任，他們的想是南轅北轍的時候，大概這個學校的經營就會很辛苦，就像我剛剛也有提到，怎麼把校長的想能夠很確切傳達到每一位老師身上，那這個是，真的是主任很重要的功課，那每一個校長都會有不一樣的治校理念，那就算換了三個校長，三個理念不同，但是唯一不會錯的是，他們都希望為孩子好，所以我認為我就配合校長阿！

Q22：身為原住民重點學校的教導主任，你（妳）在推行原住民教育上肩負使命，是否有時會因期望太高而導致無力感？如何去調適呢？

A：這無力感一定有，因為我們算是原住民重點學校，可是畢竟我們在學東西，主

要還是因為我們的小朋友必須在漢人的大社會生活，他們比起一般的平地小孩多了一個辛苦層面，就是必須要學我們漢人社會的知識，或是這些在這個體制下生存，所以必須照著這樣子的規則來去成長，但他又不能忘記他自己是某一個族群的孩子，他又必須要能傳承自己的文化，自己的語言，所以比起一般小朋友，他們有著一種他們自己沒有感受到的壓力，我覺得最大的無奈就是，似乎可以預期，一百年後的台灣，也許有一群人，他的長相特別，但他完全不會說自己的話，不懂自己的文化的時候，那時候就會蠻可惜的，所以這個是在原鄉你當主任，特別又是原住民族的主任的時候，我們辦教育就是希望希望有一些文化課程，能夠讓他們不至於忘記自己是誰。

Q23：身為有經驗的教導主任，以初任時的青澀與現在來做對比，經過幾年的行政歷練，在處理工作壓力上的轉變或策略是什麼？情緒的調適跟初任時有沒有不一樣？

A：當然當初一上場的時候，那個時候真的是戰戰兢兢，因為考量到你也不是正式主任，其實你就跟這群老師其實是一樣的，你只不過是個代理的，但是我覺得，我很努力去做這個工作，那我也遇到好的校長，會拉著你會提醒你，其實會跌跌撞撞啦！那當然這個很多經驗是需要靠時間來累積的，也不是說現在是身經百戰，但是至少你熟悉的這個位子上面常常會遇到的挑戰，或是常常遇到的會影響你心情的比起以前當然調適比較快，那你也會知道說，這個事情的輕重緩急怎麼樣可以處理的，當然是比起以前會比較駕輕就熟，很多事情都這樣嘛！熟能生巧嘛！你有經驗了，處理事情起來當然就會比較順手。

Q24：最後是否可以提供一些建議或有效策略，供擔任原住民重點學校之教導主任，做為未來因應工作之方針？

A：最大的原則還是要為學生好，其實要為學生好，其實你只要為學生好以後，就會要求一些事情，你也會堅守一些價值，我們希望孩子來到學校，因為你是教導主任，其實真的是學校裡面的靈魂人物，怎麼讓對於未來的主任們就是，你要不斷的讓自己越來越好，你好學生就好了，學生好了我們辦學起來就會很開

心，阿你好，老師們也會跟著你好，然後校長才會很放心，其實我也不知道我在講什麼，但是就是，你必須要有一個不斷的去學習的心啊！你要很謙虛，然後焦點真的是在孩子的身上。



採訪對象：D（2020.03.16）

Q1：對於擔任原住民重點學校教導主任，你（妳）感受到的工作壓力，會不會很大，很沉重？原因為何？

A：沉重，還好啦，壓力大一定會的，因為我們重點學校，要做的項目比一般的平地學校偏遠地區，其實還要再多，也會多一些原住民的項目，那除了文化之外，因為我們需要，因為原住民大家一定想到，會有歌舞、運動，所以這幾個部分，我們都還要兼做，既然做的話事情多、計畫多、核銷多，壓力就一定會大的。

Q2：在擔任原住民重點學校的教導主任，你（妳）認為哪些工作內容、事情或業務是感到最困擾的呢？

A：業務項目，其實學校要看啦！如果學校裡面有人可以分擔，因為我們的項目其實很多，不只剛…不只文化、運動，跟我們的樂舞部分，還有其實我們的基本學力也是大家一直很強調的，理論上應該要分給下面的各個處室，下面的組長或老師一起來分擔，但是因為偏遠地區的老師流動率也高，然後人才培育其實也比較困難，就像正式老師來個三年五年可能就走了，你培育訓練好了，就離開了，其實我們學校蠻常遇到這種問題，這幾年都遇到這種問題，所以變成說我們很多事情，就是那個老師如果還在的話，熟悉的，可能一年兩年熟悉的他可以幫我分攤，可是可能離開之後，我要找人上來的時候，又重新教，那時候的壓力就會有特別的大，所以人員的培訓，其實影響部分是最大的。

Q3：一般人的觀感，原住民學校規模小、人數少，部落原住民小朋友天真無邪好教導，環境好山好水好輕鬆，你（妳）認為我們的工作量真的少嗎？

A：有些老師一定會這樣想阿！有些老師也是落實這樣的態度啊！其實我們在偏鄉看那麼多老師，很多老師對阿！我學校小人數少，小孩子天真無邪，家長不會管，我就這樣教就好，聽不懂他們家的事情，然後我一樣正常上下班，輕鬆快樂享受好山好水，這種老師還是大有人在，但是基本上就看你自己的良心吧！我覺得看到我們當主任的怎麼去督促他們，但有時候你也不能額外去要求他，

一定要下班留下來，幫忙孩子補功課啦！補課業啦！或其他額外多做的事情，他們正常上下班當然我們也拿他沒轍，但是我們就會去要求他的教學品質，因為很多我們是看過，也不會很多啦！還是會有老師，上課就隨便教一教，方法不對，甚至代課老師沒有經驗的，然後覺得這樣講一講唸一唸就好了，那其實這樣對孩子是一種傷害啦！所以說撇開這個不要談的話，若你真的要好好去教好原住民的孩子，其實很累的，因為你沒有家庭的支持，這很重要，所以很多還是要靠老師，上課絕對不夠，你可能還要利用課後輔導的時間甚至下課時間，自己的休息時間都要去犧牲掉，好教導是在品德上的確是比較好教，孩子真的比較單純，可是在學習上就真的很頭痛了，功課不寫就是一個大問題了。

Q4：面對學校行政管理、人際互動、教師專業或其他項目，會不會覺得自己專業知能不足？需要協助？

A：以我個人來講，如果當然在十年前，可能就是一個問題，但是因為自己在行政領域也做了二十幾年了，所以基本上我們都是承辦活動的，所以以我目前來講大多不是問題，那你說新的計畫，我們可能在知識專業領域不足，但這是可以靠很多的學習請教人家。那當然你說辦活動的基本的模式，不管是什麼類型的活動，基本上都差不多，內容也差不多，所以其實我覺得基本上還好，那當然問題比較大還是在於人事流動啦！因為你一個活動來，也不可能一個人扛全部，也太累了，那下面的老師如何分工然後他們的工作能力跟態度這也都是我們要考量的問題，所以每一年每一年的狀況其實都不太一樣。

Q5：參加研習或參與鄉內教導主任專業學習社群，有助於解決教導主任工作上所面臨的困境嗎？原因為何？

A：這當然一定會的阿！因為我們仁愛鄉，基本上第一個我們的屬性都很相同，都是原住民學校班級數也一樣，所以說我們的類型是非常非常貼近，然後或許我們每個學校的特色不太一樣，可是我們整個學校類型是一樣的，所以面臨的問題也會很相近，那當然每個學校都有它自己好的地方值得我們學習，所以說，有時候透過社群來大家來聚聚聊聊的時候，可能不見得是在專業上的成長，我

覺得更多是，我們碰到問題時，我們大家如何來解決，大家會提出來互相分享，我想這個對我來講，我覺得在面臨問題的解決上，其實可以去吸取別的學校的經驗，我覺得對我來講幫助會比較大，遠勝於說我們一些什麼專業社群的那種專業成長，這個部份工作上的分享，我覺得這個學習比較多啦！

Q6：你（妳）覺得讓學校團隊成為一個學習型組織，老師們都願意進修提升自己，困難度高嗎？原因為何？

A：我覺得難度應該不會很高，我覺得重點是我自己的經驗，自己要以身作則下來，帶著做會就是比較重要的，那我們過去早期可能我剛來到學校就可能沒有這樣的風氣，因為可能沒有人帶著做，就下面老師自己討論，個別討論個別的，就沒有一個團體的那種學習，我這幾年我會覺得，我自己現在一定要以身作則，自己跳下來，比如說，我們要討論什麼樣的…像我們固定會有一個社群，我們會討論課程討論教案，我們除了分組之外，我自己一定要進來一組，校長一定會進來一組到各組去，然後各組去完之後，我們自己親自下來跟你討論，老師看著也會覺得，對阿人家主任校長都自己下來做了，自己當老師的，第一線的他當然也會跟著做，然後我覺得這樣風氣起來之後，當老師在討論課程的時候，其實老師，老師是有能力討論，他是有興趣討論，畢竟是要解決你課程上的問題，因為我們專業社群基本上就是要解決我們教學的問題嘛！我就提這種教學的效能，跟我們的專業成長，所以基本上老師也會想學，那就是我們怎麼去營造的氣氛就很重要，我們自己以身作則，然後給大家鼓勵，我們都會用一些計畫經費給老師一些鼓勵，小小鼓勵我覺得可能用金錢上啦！或者討論說買個小點心，如果他寫完一份教案，我們可能一點點的獎勵金，用計劃的錢運用範圍內我們來給老師，就相互相乘啦！，老師慢慢…他的努力大家都看得到，而且重點是我們這東西其實要能夠用在教學上的，老師自然而然就會願意去學習。

Q7：教導主任要承辦的活動多嗎？辦理這些活動會讓你（妳）覺得困擾、繁雜或覺得壓力沉重嗎？

A：對啊！這是一定的，你活動多當然壓力就會大，因為老師也會覺得煩，因為其

實偏鄉的老師他們其實也很辛苦，一個老師他不僅要兼導師，然後或許它班級數少，但我們學校蠻特別，我們學校人數又多，有時候一個班級超過二十個，都不輸外面的都會型學校，那這樣的情況下，其實老師的壓力也會大，又要兼行政工作，其實壓力也很大，那我們要考量老師，所以說基本上，我們會抉擇啦！把每年度的重點都先提出來，那如果我們想做什麼新的計畫，基本上我會自己先跳下來做，自己先做完評估成果如何，我們再來跟老師討論，我覺得這樣會比較好啦！不然你什麼都要辦，你辦得下去，但是老師覺得很無奈，那你自然而然他們也會反彈，你自己也會覺得，你那麼辛苦要做那麼多，老師又不感恩，那這樣子其實自己也會心情不好，所以這些都會啦！但是就是自己要去…我覺得抉擇很重要，然後跟老師討論很重要。

Q8：校長的領導風格；與教師對校長管理上的歧見或對學校主管的期待，會讓身為學校居中角色的你（妳）感到困擾嗎？

A：以我們目前的校長來講，其實我覺得還好，他的風格有彈性，可是他要求又不會太放鬆，不像我們過去的有些校長是完全不管你的，死活由你，責任自負，那可是我們校長還不會，雖然說他對學生由其是教學上的、他其實蠻要求，可是他又不會說很死。他還是會給點彈性，那基本上對我來講，我覺得校長領導風格對我們來講，其實是一個助力，幫助我們，因為既然這麼人性化，那給你彈性，你自己相對得就要把你的本分做好，我們再跟老師們講的時候，其實會比較好講，因為威脅利誘就併用嘛！

Q9：身分是否為原住民或者當地人，在工作上對你（妳）是有利或不利的因素？

A：我覺得是不是原住民來講，因為我自己本身不是原住民，那我也看過很多原住民籍的老師跟非原住民籍的老師在部落裡面待，待很久的我也看過，我自己的的一個感覺啦！我覺得你到底要不要讓你的身份成為是一個在工作上是一個有利的因素，其實跟你的身份別一點關係都沒有，當然原住民會比較好切入沒有錯，但是最重要是你自己的心態，你願不願意走進部落裡面跟家長談天跟家長聊，但這個聊情感建立就要從平常就建立起，你願不願意我覺得這很重要，你要願

意跟家長從平常就建立情感，而不是有事情才要跟他們討論，那很多老師是不願意或者不敢這樣做的，就算你是原住民，你不願踏出部落，那你是原住民又如何，那家長對你還是不熟悉，可是你是非原住民，你願意踏進部落裡面，從平常就可以跟他建立關係、聊天、幹嘛的，那當然對你工作上就會很有幫助，再來有老師跟我反應過說，其實我們學校在辦那些活動的時候，其實對他們導師來講是很有幫助的。他們說我們在辦一些親子教育活動，像我們學校，我們校長自己的關係，有時候我們承辦親子教育活動，各類型活動都有，他們覺的辦這樣的活動，家長拉進來，比如說烤肉啦！或者一起出去玩，或者我們帶輔導牌卡活動，這樣的活動其實會增進導師跟家長間的關係，因為你是利用活動嘛！有些老師可能沒有那麼多空，同時去面對那麼多家長，可是我們一次把所有家長同時找來，就利用這樣的機會，利用活動中，就跟家長慢慢建立關係，所以說其實蠻多老師還蠻認同我們在辦親子活動，他覺得對他們跟老師建立關係，跟家長建立關係是很有幫助的。

Q10：108年起施行十二年國教新課綱，面對如此的變革，你（妳）是否在帶領教師規劃總體課程計畫時，感到困難？

A：對啊，這是一定的阿！因為講師總是把它講得很專業，108課綱素養導向，那因為是專業的東西，就會讓人覺得竟然這麼專業，那我自己是不是專業不足，我們自然而然就會自己去…哇…專業不足，是不是要再去聽課，去怎麼樣，那你當你看到那麼多…那麼多計畫、那麼多的內容，那麼多的講義，你要去消化，消完之後你要再去回饋給老師，其實這是個困難，因為我們教導主任的工作不是…當然不是只有在課程上，我們還有很多很多計劃要做，新課程、新課綱，我們要花很多時間去理解它，才能夠覺得能夠有那個能力去跟老師們講吧！不然我們就只能抓重點，這對我們來講是一個很大困難，因為活動太多、計畫太多，我們沒辦法把新課綱研究的很透徹。

Q11：原住民重點學校要設計與開發民族教育課程活動，你（妳）是否覺得是額外又增加一份工作的感覺？

A：其實對於學校來講，這個對我們來講，本來就是個優點，因為原住民學校本來就會做文化工作，每個學校都會做，只是它可能做的重點，既然都有的話，我們只不過把這樣，我們有可能是放在周三下午，雖然說小孩可能都放週三下午，或者利用彈性課程，然後可能教編織、可能教歌舞，教什麼都有，可能每個學校不一樣，我們原本就在做，那我們就只不過把這些東西，把它轉化成我們的校本課程，就只是把它轉化而已嘛！既然把它轉化那就簡單啊！那因為原本就在做，所以我常跟我們老師講，其實我們原本就在做，不用擔心，就把那些寫成課程化、架構化，那我們我們當主任，就是把整個架構弄好之後，然後就分得更細，就分給老師們去做，其實反而對我們來講是可以無縫接軌啦！

Q12：教育改革中，強調「適性發展」的精神，但上級行政單位又將學力測驗成績排序，藉此評定學校辦學成效，身為教導主任的你（妳）有什麼看法？

A：就是無言啊！時間就這麼多你要適性發展，你要又希望學校要重點發展，然後，我們學校打球打出成績，練歌謠練出成績，你們又會給我們獎勵，可是相對又要求我們要，要學力要把它變好，這本來就是相互矛盾的事情，因為時間就這麼多，你不可能要求老師們一天二十四小時都關在學校，其實我們學校已經做到到晚上八點，都在學校了，那這種東西本來就是，你不可能同時並重，你只能折衷，因為我們又不能不要，因為大家過去會批評我們原住民學校就只會唱歌、跳舞、運動而已，不重學力，我們又必須擺脫這汙名，可是你不去做它又不行，因為國小來講本來就是多元發展啊！你本來就要給學生不同的、不同的活動，去引發出他們自己的興趣，這本來就必須要做的，那只是說我們怎麼去抉擇，那個比例上啦！所以我們向目前正在做的就是上頭會給壓力沒有錯，可是我覺得我們校長很好的一點就是，那給壓力就給壓力吧！我們只能從有限時間去找方法調整，然後活動跟學力中，我們取得一個平衡點。

Q13：教導主任業務量多且複雜、行政、教學、管理、計畫等，請問你（妳）是如何安排工作？壓力大時如何調適？

A：調適~同事間很重要啦！我覺得你自己心態也很重要，其實我剛接的第一年其

實也是面臨這個問題，活動太多、然後計畫多要核銷，然後又校內的人事問題，那校園突發狀況，那我以前是訓導出來的，所以就算我到主任這邊來，很多學生的突發事件也是我要處理，因為可能接的訓導人員經驗也不是那麼充足，所以開始的確會有搞不太定，全部卡在一起，就壓力就很大然後氣氛不好，其實這時候，我覺得剛剛前面講了仁愛鄉的社群，它也是個幫忙，因為畢竟我們學校…仁愛鄉的學校大家都很類似，那我們有時候會跟一些經驗比較多的主任聊一聊，他也是跟我們講「下放、下放」，有時候下放，把工作下放平均分攤我們都知道，可是當你碰到的時候，有時候你就會卡住，就透過聊天，透過大家研習聚會，或者是聚會之後大家聊一聊，他這樣的會在跟你講，其實你就會，那時候可能就會想通一些事情，慢慢把工作去釋放出來，然後也…我的想法就是，慢慢的釋放出來，然後給老師，就算他經驗不足，可以也給他錯誤的學習，然後我自己要學著去容忍錯誤的、做不好的存在，然後慢慢慢慢去調適，我覺得就是自己的心態啦！我只跟我自己講，我到後來我到後期，大概這一年我就比較不會那麼緊張，反正心想以前壓力那麼大都過了，反正事情來，總會有做完的時候，所以就不要給自己那麼大的壓力，它一定會做完，只是你用什麼方式把它做完。

Q14：如遇到老師在質疑學校的政策，常跟你（妳）抱怨這不是份內的事，或者對於主任所分配的工作都不配合，完成度低，你（妳）會如何面對？

A：我覺得這個東西都一定會碰到，我的想法是預防重於一切，我覺得從平常就常跟老師們講，就先溝通、溝通、溝通，養成溝通習慣，養成你有問題就來找我，找我們談，我覺得的這樣的習慣養成，讓老師們知道我們就是一直秉持著開放態度，很多事情其實在還沒有出問題的時候，他就來找你，他就會跟你說：「主任！這樣做好嗎？」，而不是說等到你工作發配下去了，他再來跟你討論，他再來跟你抱怨，我覺得就會先做很多預防的工作，我們會充分討論，讓老師習慣，當然我們也會跟老師講你們該做的、該做的，我們做這計畫的目的在哪裡，然後必要性、我覺得必要性很重要，你要讓老師體認到這個計畫對學生的必要性

在哪裡，他如果能夠認同這樣的必要性，基本上，抱怨就會變少，所以我覺得事前的那種，整個溝通風氣的建立這是很重要的，再來就是跟老師們談這個政策的必要性在哪裡，讓老師理解，因為很多老師都認為說，到底為什麼要這樣做，他們不懂，不懂自然而然就會抱怨。

Q15：教導主任可以說是學校的第二掌門人，你（妳）會不會覺得好像學校大小事都跟你（妳）有關，如有時情緒低落、力不從心時，會如何調整自己？

A：對啊，當然會啊！教導處幾乎是統管嘛！那其實相對的，這時候就要看另外一個主任的的態度跟立場在哪裡，我覺得另一個處室的主任，以我們學校來講，功能講實話是真的比較沒有顯現出來，我們看過很多學校好的例子是總務跟教導是可以充分溝通，所以教導主任的工作雖然很多很雜沒錯，可是另一個處室其實是可以給予很多的資源的，那很多學校做得很好，就是他們會相互討論，然後會分工分得很好，那我覺得這個就很棒，很值得我們學習，可是以我們學校來講，可能就很難吧！因為另一個處室可能就覺得他自己很多事情，他覺得這樣做就好，或者是又不甘他的事，都不會主動去做，對我們來講，我們可能就是覺得，既然你不做，那怎麼辦？我們就只好下來做，現在做到時候他如果又抱怨，認為我們越權或怎麼樣，所以其實我們過去曾發生過這種事情，他會認為你越權，但是事實上我們的想法是你根本就不會做，叫你做也不做、不做的話，對老師來講就會有影響啊！所以怎麼調適自己喔！只能找校長出來協調了啊！

Q16：如有家長質疑學校的政策或者對於孩子的問題行為始終否認，拒絕溝通並且將問題歸咎在學校，你（妳）會如何處理呢？

A：第一個還是先他溝通啦！但我覺得很重要的是，我們平常就要取得家長的信任，這個很重要，我們如果平常不跟家長建立好關係，他根本不信任你，你不信任的情況下，這些溝通都沒有用，他根本不信任你，所以取得家長的信任很重要，所以我常覺得預防重於一切，你不用等事情來，這是我一貫的想法，我從平常就開始建立關係，我不要等事情來才在處理，所以我們平常跟家長建立好關係

之後，自然而然就會信任我們，那我們也碰過家長一開始是質疑學校的，當我們把整個原委很完整的跟他溝通，跟他談，跟他講的時候，其實他就會理解，甚至我們會當著孩子的面讓我們來對質，我也碰過，那就沒辦法，不相信那我們和孩子出來，我們一起來對質，對質的情況下，基本上，因為我們孩子都很單純啦！比較不會說跟你撒謊說謊到底，孩子畢竟是家長的，一看就知道自己孩子到底是撒謊還是怎麼樣，通常那時候家長就鼻子摸一摸，他自己心裡就有數了，那歸咎到學校的也是會有，但是我們通常都會先承認自己的錯誤，先承認自己錯誤很重要，然後取得家長的原諒，在跟他談後面的事情。

Q17：面對你（妳）在學校擔任教導主任工作，遇到無法解決的難題時，你（妳）會如何去解決？

A：有經驗的學校這是一個很重要的資源啦！像我們之前在寫活化教學的時候，其實我第一次寫，那因為它東西表格還蠻複雜的，那時候我就請都達國小的主任，那當然這平常關係建立就很重要，我覺得…所以說剛前面講到的社群，我覺得成立也是一個好，因為大家從平常大家就可以互相聯繫聯繫，有關係大家就會互相幫忙嘛！那對於這樣子，當然他就願意幫我，請她給我範本，我覺得請教是最好的方法，那如果當然都找不到人的情況下，怎麼辦呢？我去詢問縣府承辦人，其實我們縣府承辦人基本上都還不錯，他們有時候會提醒你一些事情，像我之前碰過承辦人都還不錯，他就會說不然你就這樣子寫，這樣子調整，那我覺得要問啦！我覺得問很重要啦！不然就是抓其他縣市的，因為現在網路都很方便嘛！其實還有蠻多範本可以參考的。

Q18：現今的教導主任工作，要面對考評、評鑑，申請計畫，成果報告及經費核銷等，當工作都不約而同，一起來的時候，會感到厭煩嗎？會不會覺得很多考評都是不必要的？

A：我現在也不能說我認為它不必要啦！因為我們認為不必要沒有用，所以我現在其實想法很簡單，這些都是必須要做的到，然後跟你講我就是要考評就是要成果，這些是必要的，所以當我要寫這句話之後，我就知道自己一定要做，所以

也沒什麼好抱怨的，前面自己的心態建立真的很重要，因為你去反彈它沒有用，你反彈它幹嘛？不然你計畫就不要寫嘛！所以就只好調整自己的心態，你沒辦法去改變，之前有講過嘛！境不轉心轉，那你改變不了這個計畫，那我們就改變自己的態度，那我們要寫計畫就要有這樣的準備，這樣準備之後，其實我們就還好啦！知道要做嘛！就不會覺得那麼煩了。

Q19：學校發展特色活動，需要工作分擔，申請經費，成果製作，還有學生比賽成績表現等，你（妳）若感受到壓力，會如何去尋求解決方式？

A：成果製作跟工作分擔，基本上學校特色部分是要找對人啦！我覺得找對人很重要，學校的資源就很重要了，那要肯運用要肯用人，我覺得肯用人很重要，你要肯用他相信他，給他一些機會你去培訓他教他，那我覺得慢慢的多一個人起來幫你，你自然而然就會比較沒有壓力，他也幫你分解掉一些比較雜物性的工作，我們只要負責統籌就可以了，關於學校特色的成績，還好我們校長，因為他不要求，因為我覺得我們重點是把特色擺在學生的學習，而不是要拿獎，那我們的一貫的態度就是跟學生說既然做了，我們就把它認真做，拿不拿獎其次，但是我們要拿我們要做出你想拿獎的態度出來，這樣才夠專業，我們要常跟孩子講，我們不是玩玩得，我們要做，要必須把自己當成是專業的人來看，專業的演唱家，專業的運動員，因這這樣我們學習上才會認真，那你既然有了專業態度，自然而然成績他就不會太差，就算拿不到第一名，我覺得那個也無所謂，至少你從這過程中學得更多。

Q20：全面實施公開觀課以及發展教師專業學習社群，對於這樣的改變，在規劃及推動上，會感受到壓力嗎？你（妳）會如何解決問題？

A：我覺得你一下丟給老師去公開觀課，他們一定會有壓力大，他們一定會怕，那我們的做法是，我們先從校本課程去做，因為我們校本課程強調是用年段來做，年段做所以你們兩個老師就必需要討論課程，然後互相協同教學，輪流教課，教課的過程中，其實就是一種觀課跟議課，因為他要討論，因為我們之前是合班上嘛！所以我們大概從兩年前就已經開始這樣做，所以老師也習慣你上課有

人在啊！科任老師更不用講了，科任老師上課的時候，基本上你導師也會在，所以說，我覺得從行為上讓老師們習慣有人在看你上課，那你不會怕之後，剩下的就簡單啦！因為再來的議課，就其實現在像議課的方式很多種，我們就盡量挑選最簡單的輕鬆方式，讓老師在寫，那我覺得就從平常去養成讓老師習慣有人去看你上課，無形中啦！習慣之後自然而然就不會怕了。

Q21：上級的領導風格及對學校願景的擘畫影響整個學校，如有遇到某些事情理念不合，但因為要兼顧行政倫理而必須硬著頭皮做下去時，你（妳）是如何調適自己或者有其他解決方式？

A：我覺得我會請校長說他為什麼要這樣做的理由，對啊，我覺得不管你能不能說服我，我覺得至少你能講出你的理由，那我就尊重，尊重你這個位子做的決定，那我怎麼調適自己的，其實就是調整心態吧！把自己……應該這樣講啦！就是說，自己心態調整很重要，就是說反正做事的態度內容，大家每個人的重點都會不一樣，總歸一句，目的就是為了學生好，當然前提是要不能是有違法的或是對學生是有傷害的為唯一的原則，在不違反這樣的原則之下，其實做什麼，其實對老師對學生都有幫助，那我們就是做吧！就不要想那麼多，我覺得就是做。

Q22：身為原住民重點學校的教導主任，你（妳）在推行原住民教育上肩負使命，是否有時會因期望太高而導致無力感？如何去調適呢？

A：原鄉教育我個人的感覺啦！基本上我覺得特色團隊活動跟學力是要並重的，很多學校可能就是認為需要全力拉學力，他把活動全部都擺一邊，就是把它降到最低，可是我自己認為因為我自己孩子也都留在原鄉學校畢業長大的，我認為說其實學力他只要基本學力顧好，態度過得好，那你若全力拼學力，你怎麼拼你絕對拼不過都會區的學生，說實在話是拼不過，我們要養成是學生的那種，對學業負責態度，我覺得這個比較重要，那我覺得為什麼要花很多時間在活動跟特色上，因為他畢竟是原住民的孩子，那你要給他文化傳承的使命，這個是沒辦法因為學校如果都在不教，原住民文化就真的是沒有了，一定就會流失。至於無力感的部

分，我覺得對家庭，家庭上我們會看到很多的無力感，特殊家庭太多了，當然你看到這些家庭，可是你也不能說它不好，因為很多家長都會說，我們當然希望家長能夠重視孩子的課業，因為我們的家長對孩子的活動都很支持，因為基本上他支持就夠了嘛！阿對課業學習其實有很很多需要在家裡面，那很多家長都說會講會講，可是他們根本不會管，這就是我們的無力感，那怎麼辦？我們就只能把他當作是正常的吧！這就是我們常跟老師講，這個是正常的，你也不要去無力感，因為它就是正常，在這邊叫正常，可能對外面來講他覺得你會覺得很無力很混亂，可是在我們部落就是正常，那既然是正常的話，我們就要有一些因應的方，怎麼去調整自己的心態，我覺得這個就……就講到相互支持啦！老師間相互支持，因為蠻多老師，其實他剛來會不懂，或者說求好心切，有時候會壓力過大，我覺得相互見到大家聊一聊，我覺得同儕團體內給的支持很重要。

Q23：身為有經驗的教導主任，以初任時的青澀與現在來做對比，經過幾年的行政歷練，在處理工作壓力上的轉變或策略是什麼？情緒的調適跟初任時有沒有不一樣？

A：一定不一樣，光時間分配就不一樣了，剛初任的你，同時那麼多工作來，你會沒辦法妥適安排時間，可能會發現突然就全部擠在一起，你要短時間處理很多的計畫的核銷跟成果，那是初任出沒經驗，所以時間安排就會變成做不好，那慢慢的有經驗之後，你都知道你可能要做什麼，所以你就會事先安排好自己的時間，有些東西我們可能在利用空檔的時候，我們可能先把他做完，所以時間安排就是我們的一個最大的轉變，你安排完時間之後，其實慢慢的，你自然不會有壓力，就不會擠在一起，再來工作分配也很重要，剛來的時候，你自己下面的組長老師，你工作默契還沒有那麼熟的時候，其實很多東西都還是一個人攬下，我的習慣還是自己攬下來做啦！搞得自己壓力很大，慢慢的這幾年慢慢累積一些經驗，也慢慢地培育一些校內的人才，那我覺得團隊默契越來越好的時候，對自己來講，也分擔掉很多工作，所以利用機會給老師成長，跟著我一起成長啦！這是對於我們這幾年，尤其這一年，相對會比較輕鬆是因為，第一個是時間分配再來就是人才

的成長，可以幫自己分擔掉很多的壓力。

Q24:最後是否可以提供一些建議或有效策略，供擔任原住民重點學校之教導主任，做為未來因應工作之方針？

A:其實我第一個時間想到的就是人和吧！人和很重要啦！你校內人不合，什麼都沒有用啦！所以我那時候一開始上來，校長也是給我一個任務，就是學校那端，內部要先整頓好，人員要先把它搞好，你人不合做再多事都沒有用，所以我們那時候花了蠻多時間去讓老師的內部氣氛變得很好，但是還是要用一些技巧，透過看起來是專業的進修活動，或者是安排活動軟性的活動，比如說聚餐、吃飯，或者帶老師們去走一走啦！雖然說一樣討論事情，開會我們換個不同的地方，然後換個地方之後，他們自然會調整心態，然後聊完公事就聊私事嘛！所以情感建立就是這樣慢慢慢慢磨下來之後，再來就是工作分配可以強調團隊，因為我們學校對我來講，這是其他老師分享給我的，覺得我們學校很特別，就是我們都是團隊合作，比較不像其他學校就是各做各的，那……這是我一貫的態度，所以就是工作來，跟大家講我們一起做，總有一天會輪到你，別人會幫你做，那我們大家就一起做，互相幫忙，每個人分擔的事情少一點，然後主責的人多一點，你就幫忙分擔一些小事情，團隊工作的風氣起來之後，情感也會好，這也是其他學校的老師跟我說，他在別的學校比較看不到的，他們覺得很棒。

採訪對象：E（2020.03.19）

Q1：對於擔任原住民重點學校教導主任，你（妳）感受到的工作壓力，會不會很大，很沉重？原因為何？

A：有時候啦！有時候就是在那個，如果是在原住民重點學校，因為都在山上嘛！會有一些，比如說要推動工作會比較難推動，或是路途比較遙遠、也對一些相關的研習什麼會比較麻煩、然後交通不方便的話會造成我們就是老師，可能流動率很高，可能老師們的配合度不是那麼好這樣子。

Q2：在擔任原住民重點學校的教導主任，你（妳）認為哪些工作內容、事情或業務是感到最困擾的呢？

A：就是要寫計畫還有經費核銷最麻煩，是其實現在有很多計畫，就是每年每年就要老師、主任要推動一些東西的話，就要寫很多的計畫，那計畫結束以後又要核銷，經費核銷部分我覺得對我是最大的困擾。

Q3：一般人的觀感，原住民學校規模小、人數少，部落原住民小朋友天真無邪好教導，環境好山好水好輕鬆，你（妳）認為我們的工作量真的少嗎？

A：其實工作量不會少，但是該做的事情還是要做，阿不會因為人數少就減少，反而就是一些資源取得比較不容易，反而更會造成工作量的增加。

Q4：面對學校行政管理、人際互動、教師專業或其他項目，會不會覺得自己專業知能不足？需要協助？

A：有一些比較特殊的狀況覺得才需要協助，但是我覺得就是說，現在的資訊比較發達，可以去問其他的主任，然後有什麼樣的經驗，有些事情就是經驗過了以後，越多次就是慢慢的就可以學到一些東西，就可以比較容易去處理這些事。

Q5：參加研習或參與鄉內教導主任專業學習社群，有助於解決教導主任工作上所面臨的困境嗎？原因為何？

A：如果是說教導主任專業的部分，大部分都會偏向於像課程的部分，課程的部分就是其實現在比較麻煩就是說，課程不是主任自己寫了算，就是要執行的面反而比較有問題，那各個學校、各個學校會不一樣，那當然是可以藉由社群裡面

互相去討論各個學校的解決方式然後互相去學習，我覺得還是多多少少有幫助。

Q6：你（妳）覺得讓學校團隊成為一個學習型組織，老師們都願意進修提升自己，困難度高嗎？原因為何？

A：我覺得困難度還蠻高的，因為大家想要進修的東西不大一樣，就是想要成長的東西會不一樣，而且他們老師們還是有這種觀念，因為我們山上的老師，他們對於外面的一些研習，她們的參與的意願意願不是很高，然後無形當中他們的觀念就會還是保持在原來以前的樣子，他們覺得說，教國小學生這樣就夠了，如果他們覺得這樣就夠的話，就會失去成長的意願跟動力。我覺得還是最大的就是說帶頭，比如說校長的態度，校長他會要求，或是說家長有很大的原因，就是說校長他會去Push老師的的成長，或是家長他會要求老師的教學，老師自然而然。他會覺得說，他自己某方面需要再改進，自然而然，就會想要再去學習去成長，如果說校長這邊沒有要求沒有再推，家長那邊也是放任學生的學習不管，那老師就自然而然就會懈怠下來，他們就會覺得這樣就OK了。

Q7：教導主任要承辦的活動多嗎？辦理這些活動會讓你（妳）覺得困擾、繁雜或覺得壓力沉重嗎？

A：承辦的活動我覺得還好啦！活動其實不會很多，在小學校，主要就是分工合作、然後如果主任這邊，可能就是說，在同事需要幫忙的地方，需要協助的或者不需要協調的地方，主任要去協調。其實，我覺得就是各個老師，他們都會非常堅持他們的一些想法，這也是主任他在協調的時候，遇到的一些困難，比較困難的地方，做事情我都覺得ok，都還可以。

Q8：校長的領導風格；與教師對校長管理上的歧見或對學校主管的期待，會讓身為學校居中角色的你（妳）感到困擾嗎？

A：會啊！我覺得校長的某些作為就是會引發老師的一些反應，可能會不好的反應，主任這邊就會比較為難說，到底是要就是要貫徹校長的一些想法，還是說建議做調整，原則上是我覺得主任的一開始，我會覺得說就是以校長的意見為主，

那如果說校長他又沒有什麼意見，就是他的領導的是比較偏的話，就是說它沒有去抓大方向而去管一些小東西，那我們就會比較為難，那我們就是站在比較協調、讓衝突不要那麼擴大的一個角色這樣子。

Q9：身分是否為原住民或者當地人，在工作上對你（妳）是有利或不利的因素？

A：我不是原住民，也不是當地人、然後我覺得有利的地方，我覺得就是在原住民地區的話，家長他們對外地、外面來的人反而會比較比較尊重一點，就是說比較客觀，所以我們可以抱著比較客觀的一個角色去做這些事，我們另外一位主任他是當地人，他反而會覺得綁手、綁腳，怕被社區的人講話，他會這樣子，我覺得，我覺得這個是比較好的。比較不利的地方是對社區的了解我可能就是說來到這邊，如果要推學校的一些一些特色課程的話我還要再熟悉，熟悉的時間就會拉長，需要花多一點時間再去熟悉這個社區，如果我是當地人，或是我是原住民的話，這個東西我會比較快上手，就是比較不利的地方。

Q10：108年起施行十二年國教新課綱，面對如此的變革，你（妳）是否在帶領教師規劃總體課程計畫時，感到困難？

A：現在老師就是他們會有一個想法就是，主任怎麼說我們怎麼做，他們不會主動，停下來就沒了那種感覺，就是說，你也帶著他們設計課程，可是到後來，那個課程並不會落實在他們的課堂上，這是就比較麻煩的地方。他們覺得就是說，我就是研習，我就是做一樣的東西。他不知道這個東西其實是要在課堂上實施的，這是我後續還要再在努力的地方

Q11：原住民重點學校要設計與開發民族教育課程活動，你（妳）是否覺得是額外又增加一份工作的感覺？

A：是不會，因為我們就是在這個地方，本來我們在發展學校特色課程的時候，就會把當地的一些元素設計進來，就是說這是比較結合社區的資源嘛！社區就是原住民的資源是比較多的，那我們就是會朝著這方面設計，那我們會結合可能去結合外面的一些訊息，比如說，我們要推閱讀，那我們就是結合原住民的元素來進來，我覺得是可以融合的。某些東西是可以調整的，不見得說，一定民

族教育就是一定要什麼唱歌、跳舞，一定要幹麻的，就是可以把它深化一點，不要只是表面上的東西。

Q12：教育改革中，強調「適性發展」的精神，但上級行政單位又將學力測驗成績排序，藉此評定學校辦學成效，身為教導主任的你（妳）有什麼看法？

A：學生的學力還是要兼顧，就是說，我們的看法就是說也不能夠因為推動某些東西就讓學生的學力落後，因為未來學生還是要出去外面跟別人競爭，那就是說，我們會希望我們的學生的學力是維持在一定的水準，但我們不會去跟別人做比較，那比較是他們在比，我的想法是這樣啦！就是說，可能成績考出來我們可能成績不大好，那我們就會思考說哪個地方需要改進，那不是說我的學力表現，我就是要好到讓別人覺得你很好，不是這樣，我們的考試就會覺得說，你的教學沒有什麼問題，學生有什麼樣的問題，就是最基本的去看。然後，至於考完出來成績怎麼樣，那我覺得那個不是我們可以控制的東西。

Q13：教導主任業務量多且複雜、行政、教學、管理、計畫等，請問你（妳）是如何安排工作？壓力大時如何調適？

A：有些東西就是把它列入計畫裡面，一樣一樣做，最重要就是說這個東西有沒有必要做，既然要做，就是把它做的比較有成效一點，不要只是為了做而做過，如果我們是為了達成某個目標去做某件事情，我覺得那個對我來說不是那麼的困難或者說會讓我覺得困擾，阿就是我的原則就是把東西放進去我們的行事曆或是我的工作計畫裡面，一樣一樣的做這樣子，規劃清楚會比較好。

Q14：如遇到老師在質疑學校的政策，常跟你（妳）抱怨這不是份內的事，或者對於主任所分配的工作都不配合，完成度低，你（妳）會如何面對？

A：在學校裡面好像就是會有這些老師，他會覺得說那不是他份內的事情，或是怎麼樣，我的想法就是說，如果你真的覺得很困擾、那就是我會去cove這個部分，有些東西就是不斷不斷的溝通，有時候就是別人動起來的時候，你一直堅持不動，你也會覺得難過，其實我是希望就是可以帶動那些可以動的老師，去影響那個一直不動的人，如果你真的不動那我們也沒辦法，就是說可能就是藉由……

我不知道還能夠藉由什麼力量，就是因為我覺得很多山上學校老師很多都是為了不想工作，或是說他就是抱持著拒絕競爭的想法，我們說比較難聽一點就養老啦！但是有時候也是他們有些意見，其實也是要思考，是不是真的是這個樣子，那我們可以做調整，我們就做調整這樣子，讓他慢慢的、慢慢的，如果他在這個團隊裡面看到別人的改變，他或許會試著改變這樣，因為其實我覺得老師的想法都非常的單一，他們的世界是比較單一的，就是要慢慢帶，其實也都是需要時間的。

Q15：教導主任可以說是學校的第二掌門人，你（妳）會不會覺得好像學校大小事都跟你（妳）有關，如有時情緒低落、力不從心時，會如何調整自己？

A：其實情緒本來就是會有高低，就是每個人都會有，然後剛好，如果剛好有遇到這些事情，然後覺得說要求不合理、或是老師怎麼樣的話都會有，我的想法是過了就好了，大概過個一、兩天，我大概就又好了，但是我會去思考說，我本身的反應是比較慢的，然後我會一直去反芻這件事情，然後我會去準備一些，比如說，相關的一些資料會再去看清楚這個問題點，到底是什麼？去釐清楚然後想開，想開了，如果問題是在我，就做調整，如果問題是別人，別人不變你也沒有辦法，然後大概會有一、兩天是非常非常，非常就是整個人就是完全一些很負面情緒裡面，但是慢慢的過了就好了，然後你會去做一些，我覺得教學是可以讓我跳脫那個情境，就是那種行政氛圍的一個那種時間點，所以我就會比較投入在教學，我會去很仔細的備課，我會很仔細的去上課，就是把目光放在學生身上，這樣感覺就會比較好一點。

Q16：如有家長質疑學校的政策或者對於孩子的問題行為始終否認，拒絕溝通並且將問題歸咎在學校，你（妳）會如何處理呢？

A：質疑學校的政策，這個部份就是因為我們上面還有一個校長，就是覺得說，如果我必須要出面，就是說校長那邊沒辦法或者是說校長不處理，我們這邊要先面對的話，就是理性溝通嘛！但是比較怕的就是家長他不夠理性、通常如果說他是那種很不理性的狀態下，是先不要跟他講這件事，然後就慢慢的在……當

下在情緒比較緊張的時候，就先不去處理這件事，大概過個一兩天，我們再去說清楚，如果他堅持的話，我覺得如果說對小孩子的影響是非常不好的，可能就是比較堅持，那如果是ok是可以是比較有彈性的，那我們就尊重家長的一些想法這樣子。

Q17：面對你（妳）在學校擔任教導主任工作，遇到無法解決的難題時，你（妳）會如何去解決？

A：我剛剛接的時候比較不懂，然後會自己去上網去找資料，然後找資料，其實我發現比較快的方式就是去找其他的有沒有做的東西來修改這樣子，這樣子就是還好，就是慢慢的自己會有自己的一套想法，就是可以去處理這些事，一樣就是要經驗，哪有些主任他非常好的就是傾囊相授，你只要遇到什麼就整個答案全部打包給你，覺得還不錯，最怕是遇到那個PDF檔。

Q18：現今的教導主任工作，要面對考評、評鑑，申請計畫，成果報告及經費核銷等，當工作都不約而同，一起來的時候，會感到厭煩嗎？會不會覺得很多考評都是不必要的？

A：現在的考評感覺是比較少，我覺得他們最……可能啦！就是說，縣市的行政端那種地方，他們可能需要收集某些東西，我覺得如果可以的話，是可以把這個東西做簡化，不是一大堆的紙本，我覺得最困擾我的，就是做一大堆的紙本，有些東西就是要不斷的印，然後做成好幾本，我覺得那個是……然後再來是評鑑委員的一些想法跟素質，你來評鑑，你有沒有評鑑到你真正想要評鑑的東西？我覺得才是重要的，就是說不是為了評鑑才評鑑，是評鑑完你要做些什麼？那我覺得我們的評鑑委員的素質數值不是那麼好，標準也不是那麼齊一，那是我最比較不開心的事情，有的就是說，為了考評而考評，為了做這件事情要做，那我是覺得這是比較厭煩的地方。

Q19：學校發展特色活動，需要工作分擔，申請經費，成果製作，還有學生比賽成績表現等，你（妳）若感受到壓力，會如何去尋求解決方式？

A：發展學校特色，最好的方法就是不要去依賴外面的經費，外面的師資，就是校

內可以發展，如果說這是我要有一個，我的想法就是說，我們校內的每一個老師都可以去做這件事情，那才是特色，不是說我的特色是要靠著外面的經費，外面的師資來我才有辦法發展這個特色，那就不是特色啦！我的想法是這樣，如果說這樣子的話，我就不會去受限到我有沒有經費，我也不會受限到說，我的學生一定要有什麼成績，因為我要去應付那些出錢的人，有錢、沒錢我都ok，沒有錢我們也可以做，我們希望未來是可以這樣做，不需要去申請的錢，所以我也不要應付你的什麼成果報告那些東西，我是覺得所謂的特色，應該是要這樣子才對。

Q20：全面實施公開觀課以及發展教師專業學習社群，對於這樣的改變，在規劃及推動上，會感受到壓力嗎？你（妳）會如何解決問題？

A：公開觀課跟什麼社群，我都覺得像公開觀課就是之前教專都在做嘛！我覺得也還好，但是我不希望就是老師們……最近在觀課完再收一些東西，然後我覺得老師有些給的資料就是他在應付這件事情，跟老師講，既然你要做，你就把它做好，對自己有幫助才做，你既然要做就做到對自己有幫助嘛！有的老師的回饋，因為我們現在就是說，我們希望幫助授課的老師，我們的觀課是對他有幫助的，而不是我去交一兩張資料出來說，我做了就這樣，那樣子覺得很對不起你做的這些事，老師的觀念要先想好啦！然後我比較……行政端比較麻煩的是老師送出來的東西，根本就沒什麼價值好看這樣子，那是比較麻煩的，然後社群的話就是一樣，就是我們把它結合成，因為學校小嘛！我們就跟週三進修做結合，因為其實也沒有多少時間，所以對我來說還好，沒有什麼很特殊的。

Q21：上級的領導風格及對學校願景的擘畫影響整個學校，如有遇到某些事情理念不合，但因為要兼顧行政倫理而必須硬著頭皮做下去時，你（妳）是如何調適自己或者有其他解決方式？

A：對！！有很多人都這樣子，就是上級他自己也搞不清楚，他到底要做什麼，就是可能某個單位給你的錢，然後叫你做什麼你就做，但是有時候其實我覺得現在蠻多的時候都是主任走得比較長還快，因為想主任們，主任他們會常常去什

麼課程的那些研習，但是有時候有的校長，他反而沒有參加，所以比較好的方式就是說，主任先去改變上級的一些想法，大家知道說，未來該怎麼做會比較好，所謂的課程…就是十二年課綱是怎麼樣的一個東西，大概是這樣。然後像我遇到的情況就是說，校長他不管，他也不會干涉你，但是有一個比較大的困難就是說，你真正要落實，其實還是要靠著校長，還是要靠著校長的一些想法去做，所以那…你說如果理念不合的話，在我以前，我就是調校，就是離開嘛！但是有時候想說，但是好像蠻多時候，其實我是覺得可以調整，還是可以調整的，就是彼此尊重你的一些想法，有時候我覺得最大的公約數在於學生，還有整個學校，他本身的一些特質，我這個學校他適合發展什麼東西，你就要去配合那個學校，他是一個有機體，學生的一些特質、然後社區的一些特質，不能夠說，我想要做什麼就做什麼，學校不是校長的，也不是主任的，也不是某一位老師的。

Q22：身為原住民重點學校的教導主任，你（妳）在推行原住民教育上肩負使命，是否有時會因期望太高而導致無力感？如何去調適呢？

A：無力感就是……我覺得這邊家庭問題非常大，家庭問題那……要去影響家長，真的是非常非常的困難，其實這個是比較無力的地方，其實我覺得家庭只要稍微施一點力，其實可以進得非常非常快，老師們如果我們在投入了，家長會願意在施一點力的話，那其實效果是非常好的，無力感的地方是在於家長、家庭跟社區，也不是說干擾，是他們的不聞不問，我覺得那個是比較麻煩。如果社區願意動起來，家長運施動起來，那個成效是會比較好的。

Q23：身為有經驗的教導主任，以初任時的青澀與現在來做對比，經過幾年的行政歷練，在處理工作壓力上的轉變或策略是什麼？情緒的調適跟初任時有沒有不一樣？

A：初任的時候因為事情不熟悉，然後也不是那麼進入狀況，就會覺得……然後比較比較讓我有情緒的地方，是對於人的部份，就是人際的部分，就是行政他要……就是剛開始去接觸到老師的時候是比較麻煩的，那情緒的話，一樣就是做切換嘛！

我覺得我們比較好的地方就是，我們同時又教學又是行政，那就是做切換，只是把自己接到教學的模式這樣子，把心思投入到教學那邊，做教學研究阿之類的，然後行政就是稍微先放一放這樣，然後跟現在來比就是年紀大了，老師們可能也會有一點比較尊重、就是比較尊老敬賢這樣子，溝通方面是比較好的，但是就是說你會去想的東西會比較多了，之前初任的時候，你感覺是跟他們是站在比較一起的那個角度，現在是就是年資比較多一點，你會把自己拉得比較高，以前會把重點放在教學的部分，現在就是放到課程了，然後就是會比較不一樣，然後壓力比較不會那麼大，那是比較不一樣的壓力，然後就是要帶著他們，然後你說情緒調適喔？就是還是跟同事聊天、吃東西，我覺得這樣子是還可以。

Q24:最後是否可以提供一些建議或有效策略,供擔任原住民重點學校之教導主任,做為未來因應工作之方針?

A:如果你是一個從外地進來的,我覺得還是要先深入社區,就是多去了解一下社區,多去了解一下學生,然後就是不要做……就是去順應他們的發展,順應牠們的天性去發展,就是不要想要去扭轉什麼東西,我覺得就是可能會比較好一點啦!因為我覺得就是這邊的那種……社區的特性會比較強烈一點,就是原住民學校這樣子,那你自己本身就要去融入,就要去融入,然後多去了解他們比較深入的一些東西這樣,然後不要去想說我要走了,就是有抱著比較深耕的一個想法,不一定你真的就是會調走嘛!就是你就是要有深耕的想法,不要說反正我明年就走了,那你這樣子想的話,你永遠都沒辦法投入,那你會越來越痛苦。

採訪對象：F（2020.03.20）

Q1：對於擔任原住民重點學校教導主任，你（妳）感受到的工作壓力，會不會很大，很沉重？原因為何？

A：壓力壓力一定很大。但是不至於很沉重、原因在於是因為工作性質是分行政跟教學，所以我其實很多的壓力在於行政跟教學，教學的準備要花很多的時間，就是這兩邊我都會要想辦法去兼顧，所以我覺得壓力來源會是在這兩個之間的準備的協調度。

Q2：在擔任原住民重點學校的教導主任，你（妳）認為哪些工作內容、事情或業務是感到最困擾的呢？

A：我先從幾個方面來講，第一個是我覺得比較困擾的是，能不能夠……第一個是評鑑的部分，我覺得那個訪視或是評鑑，那個是我覺得最困擾的部分，然後有很多就是線上做一些東西，或者是說，臨時你可能會接到說誰誰誰要來做一些訪視的東西，我覺得這是一個很困擾的部分，那第二個我覺得在……應該是在跟老師之間的溝通，這我可能會有一點困擾，就是有時候可能是校長的意思，要藉由我去傳達，那我可能有時候……我沒辦法可能傳達到校長的旨意，或者是沒有辦法讓老師知道校長到底想要的是什麼？那我覺得這個是第二個就是比較困擾的部分。

Q3：一般人的觀感，原住民學校規模小、人數少，部落原住民小朋友天真無邪好教導，環境好山好水好輕鬆，你（妳）認為我們的工作量真的少嗎？

A：我的工作量其實跟一般的學校其實都沒有差，因為你公文其實它都是學校全縣性這樣發，所以其實沒有比較少。然後那另外一個我覺得大家都會覺得原住民學校規模小或者是說人數少，所以他其實相對教學或行政上面應該會壓力很小，或是說要處理的時間不多，但是其實，如果我們回歸到你學校的一個部落型態，或者是孩子的個別特性的時候，其實你會發現越少的小孩，其實我們相對付出的更多，也就是我們會去關心到每一個小孩子，其實相對的對老師的，老師要去面對的事情其實也是很多，所以其實並不是說，相對就會比平地的學校比較

少。

Q4：面對學校行政管理、人際互動、教師專業或其他項目，會不會覺得自己專業知能不足？需要協助？

A：我覺得自己的專業部分也許要再加強，我覺得如果是站在，應該是說，我覺得我個人啦！我覺得我要自己學習的東西還很多，因為我覺得你面臨到什麼問題，應該說你不知道會發生什麼樣的事情，其實就是是不是認為自己專業知能不夠，我覺得應該是說，不是不夠是有時候可能有些事情是你真的沒有遇到的，那你可能就真的會是認為自己沒有辦法很正確的去處理他。

Q5：參加研習或參與鄉內教導主任專業學習社群，有助於解決教導主任工作上所面臨的困境嗎？原因為何？

A：我覺得會耶！有一些研習，我覺得有一些研習是蠻好的，那像我們去參加研習，都會選擇，除非是務必派人的，那我覺得會有幫助，因為是自己想要去的研習，另外有特別講到鄉內的專業學習社群，有沒有解決工作上面臨的困境，可能沒有很直接的解決，但是我覺得那個是心靈的支持，或者是再透過一些，比如說聊天的部分，就可以知道他們學校有碰到那種事情，或是誰的學校有發生這個事情，然後大家就會……就是會是一種情感上面的一種抒發，或是一種有人聽你說的那種感覺，所以我覺得是有幫助的。

Q6：你（妳）覺得讓學校團隊成為一個學習型組織，老師們都願意進修提升自己，困難度高嗎？原因為何？

A：當然很希望自己的學校團隊是一個，能夠真的是一個學習型組織，或是說大家是真的是朝共同的目標去前進，但是這涉及到個人的意願，或者是個人的生活環境有關係，或是他自己的目標可能不一樣，所以我覺得有沒有，我覺得它的確是有困難，因為它涉及很多人的複雜面，真的是要找到大家共同能夠一起前進，就是有一點共識的話，如果站在一個教育工作者的人來講的話，其實每一個教育工作者的人，他應該都希望的是每個小孩子都很好，真的你去問每個老師或每個同仁，大家都不會否認說一定希望孩子會更好，可是有的

時候大家都會說，可是你實際上會不會去做一些更精進，或者是真的是去做，其實還是會考量到老師個人的個性，或是個人的一些意願或他自己工作的目標等等。

Q7：教導主任要承辦的活動多嗎？辦理這些活動會讓你（妳）覺得困擾、繁雜或覺得壓力沉重嗎？

A：承辦的活動很多，對很多，但是如果你喜歡做，其實就不會覺得他是一種壓力，或者困擾，如果那個活動是真的對孩子有幫助的話，我覺得我是很開心去做這件事情，如果是其他雜事，比如說我最不喜歡的就是有捐贈的人來，然後我們要表演東西給他們看，這個是我不喜歡的，但是如果是做其他交流的活動，我覺得就很喜歡。

Q8：校長的領導風格；與教師對校長管理上的歧見或對學校主管的期待，會讓身為學校居中角色的你（妳）感到困擾嗎？

A：這個其實就剛剛前面第二題所講得，就是其實困擾是會有的，因為如果沒有達到我想要的溝通的話，那是一件困擾的事情，可是這個就是你身為這個角色應該要做的事情。

Q9：身分是否為原住民或者當地人，在工作上對你（妳）是有利或不利的因素？

A：有不利，我覺得我壓力很大，因為你自己是部落裡面得人，其實大家都會睜著眼睛看你，然後大家都會覺得你是誰誰的小孩，然後你怎麼樣、怎麼樣，其實大家會眼睜睜看著你，我覺得那是一種無形的壓力，會讓我覺得有一點，就是會一點沉重，那有利的部分，我覺得有利，其實就相對的就是跟我剛講的一樣，因為你是部落的人，其實有些話其實有時候很好溝通，尤其是家長部分，若是那個外地的老師來，其實我們去講其實多少家長都可以做一些接受，我覺得會有利就是家長會多一份信任。

Q10：108年起施行十二年國教新課綱，面對如此的變革，你（妳）是否在帶領教師規劃總體課程計畫時，感到困難？

A：應該說，它是一個很大的工程，的確就是一件不是那麼容易完成的事情，因為

你必須要先整合大家的想法，然後找出大家想要的願景是什麼，然後你才可以再去做後面的總體的規劃，他的確是一個不簡單的事情，或者這樣說，但是困不困難……沒有什麼困不困難，它就是一件不簡單的事情，然後要帶著老師一起做，或者是說大家形塑那種共識的部分，就是要面對，就是這樣。

Q11：原住民重點學校要設計與開發民族教育課程活動，你（妳）是否覺得是額外又增加一份工作的感覺？

A：如果是針對我的話，我自己認為我覺得做這些開發，我覺得很棒阿！因為我們以前回歸到我以前受的教育好了，我雖然不在部落裡面上學，可是我知道就過去得教育裡面，其實很少有文化的東西在裡面，我聽過我們的家長有反應，他看到我們的課程上是有變化的，所以她就回覆在我們的家長會裡面就有分享，他覺得他小朋友可以學到他以前沒有學到的東西，學到小朋友學到他自己生活上面的文化的一些學習，然後他覺得就不太一樣，我覺得這是我覺得這個還蠻有意思，而且我覺得很好玩，我覺得原住民那個文化課程，他會跳脫領域的架構，我覺那真得是件很好玩的事情，就是我個人，其實對我來講那不會是增加一份工作，我覺得是很值得去做，又是很開心的。

Q12：教育改革中，強調「適性發展」的精神，但上級行政單位又將學力測驗成績排序，藉此評定學校辦學成效，身為教導主任的你（妳）有什麼看法？

A：我覺得這真的是很大的、很討厭的事情，因為像現在我們自己的縣裡面，他就會做學力測驗這件事情，我知道學力測驗很重要，可是他拿學力測驗去評比說，學校排在鄉裡面的第幾個或是縣裡面的第幾個，你應該要提升你的基礎能力，的確我不否認就是我們的孩子，他的確是基礎能力，還沒有那麼的，可能沒有辦法達到你想要的學力測驗的標準，可是我覺得反過來來看，你不能因為學力測驗，然後就否定我們小孩子的潛能，或是我們在學校做的任何的事情，我覺得教育它應該是要看他的潛能性而不是學力去評斷它的優或劣。

Q13：教導主任業務量多且複雜、行政、教學、管理、計畫等，請問你（妳）是如何安排工作？壓力大時如何調適？

A：我會先把事情排序，就是比較緊急的就先處理，突發事件當然是優先處理，然後再慢慢依序處理，反正就是你要做完，所以沒有什麼好調適，就是把那個時間管理管控好，然後自己的心情放鬆，能做的開心就好了。

Q14：如遇到老師在質疑學校的政策，常跟你（妳）抱怨這不是份內的事，或者對於主任所分配的工作都不配合，完成度低，你（妳）會如何面對？

A：這很難講耶！我基本上是都還沒有碰到不會配合的人，但是我會做好一件事情就是工作分配這件事情，我會很清楚跟大家講說，誰要負責什麼，誰要負責什麼，然後讓大家知道每一個人的工作都是差不多的，遇到那種完成度比較低的人，我就是會去，我們在執行這種事情活動都會有dayline嘛！那我就會在那個可能會隨時問他，他若狀況不是很好，就隨時問他，看看我們這邊怎麼樣怎麼樣調整會比較好？反正就是陪著她一起用，就是只能這樣，還沒有發火啦！

Q15：教導主任可以說是學校的第二掌門人，你（妳）會不會覺得好像學校大小事都跟你（妳）有關，如有時情緒低落、力不從心時，會如何調整自己？

A：我覺得好像什麼事都跟自己有關，從早上進校門然後到離開，都好像覺得跟自己有關，然後的確有時候會覺得自己情緒會低落，有時候會啦！然後怎麼解決的？我覺得可能跟我的個性有關係，就是反正就是去動一動阿！走一走阿！就找人聊天，就是這樣子，不會逃避就是面對。

Q16：如有家長質疑學校的政策或者對於孩子的問題行為始終否認，拒絕溝通並且將問題歸咎在學校，你（妳）會如何處理呢？

A：雖然我們目前沒什麼遇到這樣的大問題，我會怎麼處理問題，我的作法應該會是不斷的再去溝通吧！三不五時的就去跟他在再了解這樣，也是面對解決的一種啦！

Q17：面對你（妳）在學校擔任教導主任工作，遇到無法解決的難題時，你（妳）會如何去解決？

A：我想我會先去問有經驗的人，這一定的，像辦活動的話會先問有辦過活動的人，那如果是計畫的申請，也是可能會去找有寫過的人，不然事情擱在那邊也不是

辦法。

Q18：現今的教導主任工作，要面對考評、評鑑，申請計畫，成果報告及經費核銷等，當工作都不約而同，一起來的時候，會感到厭煩嗎？會不會覺得很多考評都是不必要的？

A：會阿！一定的阿！這應該大家都想過，但是成果報告，我覺得是經費核銷一定要有成果報告，我覺得這個只能接受，只是它成果報告的形式或者是它的量，我覺得那可以統一規定，然後可以減輕負擔，然後另外我剛剛想到，批評的部分我覺得有一些真的不必要、考評那個是真的很討厭的一件事情。

Q19：學校發展特色活動，需要工作分擔，申請經費，成果製作，還有學生比賽成績表現等，你（妳）若感受到壓力，會如何去尋求解決方式？

A：學校特色活動如果是自己喜歡做的活動，就不會感到壓力。

Q20：全面實施公開觀課以及發展教師專業學習社群，對於這樣的改變，在規劃及推動上，會感受到壓力嗎？你（妳）會如何解決問題？

A：會有壓力、一定會有壓力，我覺得先講公開觀課好了，公開觀課的確會是個壓力，我覺得對於老師可能是個壓力，但是我覺得它的立基點是好的，可是我覺得那立基點好的基礎是要在與大家的思維是一樣的，大家都覺得公開觀課是真的為了反饋在學生身上，而不是來看教師的教學或者教學的成效，然後我覺得那個大思維改變是一個大家都改變這件事情，其實就是一個困難點，然後我覺得社群是一個，我蠻喜歡社群這塊的，因為就我們學校來講的話，其實就是因為我們課程所需，所以其實每一個禮拜都會去做這樣的討論，可是其實做這樣的一個社群的討論，除了可以去讓老師知道課程裡面的，大家教的課程裡面有什麼樣的內容跟那個教學策略，或者是說他上什麼內容的討論之外，其實它也是一個因為老師在討論的過程，他會分享到小朋友的學習的狀況，其實就是會讓大家都會知道說，某給小孩子的學習狀況是怎麼樣，怎麼樣，我倒蠻喜歡這種社群的部分，然後我覺得它不是個壓力，我覺得那反而會是一個型塑大家真的是去為了學校的事務或者小孩子。

Q21：上級的領導風格及對學校願景的擘畫影響整個學校，如有遇到理念不合，但因為要兼顧行政倫理而必須硬著頭皮做下去時，你（妳）是如何調適自己或者有其他解決方式？

A：上級交代的就是要做，反正不要有什麼觸法的事情就好，沒有什麼調不調適，就是你就做吧！

Q22：身為原住民重點學校的教導主任，你（妳）在推行原住民教育上肩負使命，是否有時會因期望太高而導致無力感？如何去調適呢？

A：說沒有無力感是不太可能的，其實也會啦！有些無力感的產生是在於，不確定到底小孩子到底有沒有學會這件事情，讓我有一點壓力負荷的感覺，我覺得可能是因為，真的有可能是因為我期望太高，會導致那種無力感可能會有，所以其實是會有的，我雖然個性都是想了一下就沒了，調適一夏就沒了，但是我覺得就是該做的東西有做就好了，我就想說是為小朋友好的話，或是說真的有幫助的話，就是還是會做下去這樣。

Q23：身為有經驗的教導主任，以初任時的青澀與現在來做對比，經過幾年的行政歷練，在處理工作壓力上的轉變或策略是什麼？情緒的調適跟初任時有沒有不一樣？

A：我覺得因為剛開始我是代理嘛！不過因為本來做的工作本來就跟教導的關聯性很大，所以當時在要接代理的時候，其實已經知道自己會接代理，然後其實沒有很緊張，因為其實跟我本來做的工作的相關性很高，而且那個時候我的訓導還蠻ok的，所以就是，其實那時候接上來還蠻順手的，但是我有一點不太能夠適應的就是要接待這件事情，因為有時候校長的客人或者是什麼，你就會去先做一些接待，或者是說接一些…可能去噓寒問暖之類的啦！這是我沒辦法，可能跟個性有關，然後我覺得是我一直沒有辦法適應的，所以一開始代理的時候，其實會有一點緊張去做這種，就是客人接待，這是我一直那時候沒有辦法，一直到現在也不是很能適應啦！但是起碼會去打招呼之類的，我覺得這是我的一些轉變。

Q24：最後是否可以提供一些建議或有效策略，供擔任原住民重點學校之教導主任，

做為未來因應工作之方針？

A：建議就是，其實在重點學校做教導主任不是一件很輕鬆的事情，所以要先有一個心靈上面的……可能自己的心裡要先準備好，然後可能真的會花很多時間，會花自己很多工作的時間，可是反正就是自己心理準備好，做好調適其實就還好，我覺得可能比較要注意的是，在溝通這件事情，我覺得溝通這件事情很重要，尤其是當你的老師如果發生了一些事情，是跟家長之間有關係的話，我覺得這個部分可能細節或者是去了解，要非常的細膩，我覺得是溝通啦！溝通不管是老師跟校長，或老師跟老師，或是老師跟家長，我覺得那個溝通的可能要比較留意一下，不管對象是誰。



採訪對象：G（2020.03.25）

Q1：對於擔任原住民重點學校教導主任，你（妳）感受到的工作壓力，會不會很大，很沉重？原因為何？

A：會有壓力，然後會不會很大，其實看當時的工作量吧？然後還不到沉重啦！就是會有會有壓力，為什麼會有壓力？就是一方面可能會上級給的壓力，或者是業務進度的壓力，然後還有同事的合作協助這方面也會有些壓力，然後再來就是自己對事情有沒有做好，我都會有壓力。

Q2：在擔任原住民重點學校的教導主任，你（妳）認為哪些工作內容、事情或業務是感到最困擾的呢？

A：應該是…怎麼講？工作量還好，因為那個量比較重的話，那個時間如果提早做那個都還ok，然後事情對我來說都可以做啦，只是做得好不好而已。我覺得比較困擾的部份，可能是因為自己對自己代理主任的身分，然後也或者是可能當一個領導者的身分，然後甚至跟之前同事之間的角色互換，這方面可能會比較有一些的困擾。比如說，校園一些事情要交辦的時候，我就不太容易就是會以就是主任的身分，就是直接指派之類的，我會去會去想一些，這樣好嗎？這樣把事情丟給他們，他們已經這麼多事，然後我又在把事情丟給他們。可是真的，那些事情就真的，我一個人沒辦法負荷的時候，那個時候我會滿困擾的，就是要怎麼去分派工作或什麼之類的。

Q3：一般人的觀感，原住民學校規模小、人數少，部落原住民小朋友天真無邪好教導，環境好山好水好輕鬆，你（妳）認為我們的工作量真的少嗎？

A：一樣，我覺得反而會多。因為大學校的行政能力跟小學校來比真的還是有差，比如說，大學校可能有三個處室主任，然後各個處室還有組長，我們沒有，我們就是兩個主任、兩個組長。可是大家要做的事情都一樣多，所以其實小學校的工作量反而比他們更多。

Q4：面對學校行政管理、人際互動、教師專業或其他項目，會不會覺得自己專業知能不足？需要協助？

A：或許在行政。應該說，應該是人際互動吧。我覺得就是同事之間的交流，然後就是我剛提到角色轉變的那個部份，或許我們當同事，我們都很好。可是，可是，如果變成是主任跟老師之間；或者是比如說，也不是上級就是主任跟組長，直接有一些東西要交辦的時候，這個時候我覺得會需要一點點協助。教師專業的部份，說真的主任的課真的很少，所以這個部分比較不會有什麼困擾，大概就這些吧！

Q5：參加研習或參與鄉內教導主任專業學習社群，有助於解決教導主任工作上所面臨的困境嗎？原因為何？

A：多少有啦，因為有一些東西，我們自己不知道怎麼做的時候，就是去問問其他學校怎麼處理這一塊，其實有互相幫助到啦，所以我認為是可以解決遇到問題的這個部份。

Q6：你（妳）覺得讓學校團隊成為一個學習型組織，老師們都願意進修提升自己，困難度高嗎？原因為何？

A：我覺得就我們學校來說還蠻高的，因為我們學校的老師的年齡層都比較大一點，所以很多老師幾乎都是，講白一點就是在等退休了，所以其實他們進修的意願不會很高，所以在推行進修的這個部分，他們會配合，但是可能就變成是上完了，回去有沒有改變就看他們自己，所以我覺得還是有一些些困難。

Q7：教導主任要承辦的活動多嗎？辦理這些活動會讓你（妳）覺得困擾、繁雜或覺得壓力沉重嗎？

A：哦~會很煩，有時候，對，因為我常常有時候都會覺得，這是不是誰，其實可以來幫忙一下，然後不過還好啦！其實我們學校，其實沒有太多像這種要承辦的活動，所以這個部分目前還沒有造成很大的困擾，但是其實如果說在學校活動的部分，很多的主導或者是…，其實還是以教導為主，那個時候一定都會有一點點覺得為什麼都是我，對，類似像這樣的，但是通常過了就沒了，所以壓力還好。

Q8：校長的領導風格；與教師對校長管理上的歧見或對學校主管的期待，會讓身

為學校居中角色的你（妳）感到困擾嗎？

A：會，因為我們學校比較特別，就是這次校長跟以往校長的風格都不一樣，可以說完全不一樣，然後我就變成是必須要在他們中間，就是又要符合校長交辦的事情。可是、可是又不能很強力的去改變學校老師之前的作風，所以這個地方剛開始還蠻吃力的，可是現在，不過也還好，就是幾年，大概兩年這樣磨練下來，也慢慢大家也磨出一個可以適應，就是調整的方向。

Q9：身分是否為原住民或者當地人，在工作上對你（妳）是有利或不利的因素？

有利是我很瞭解部落，所以所有的人事物我都知道；不利的部份就是當時學校有一些事情的時候，他們就會優先來找你。不過我覺得這樣也好啦，我先知道，我會提前就是跟校長說一下，現在有這樣的聲音，然後我們要怎麼樣去應對，然後反應這樣，所以我覺得這應該也算是有利吧。

Q10：108年起施行十二年國教新課綱，面對如此的變革，你（妳）是否在帶領教師規劃總體課程計畫時，感到困難？

A：有一點點，因為我想大家應該都知道，以前的計畫都是光碟，然後一〇八要改成，尤其是校本課程。在做所謂的特色課程的時候，這個部份的領導真的蠻吃力的事，老師也很厲害，就是你交辦，或者是你已經講好什麼方向，但是他們還是能做出，你看到你又不能覺得好像不OK，可是明明他就是做出來給你，所以可能這跟我自己角色也有一些關係，就是可能也不太不太敢去，直接說不行。但是他們真的有做，也是有經過討論，但是做出來的東西可能不是我要的時候，或者是我覺得還不太ok的時候，我就不太能去做一些那個…對。但是我覺得這個慢慢來啦，因為畢竟是第一年嗎？之後，其實我們就是以第一年做的，然後，加上第一年執行之後，他們看到的、實際做過之後，真的需要調整。我覺得那個講可能會比較好。

Q11：原住民重點學校要設計與開發民族教育課程活動，你（妳）是否覺得是額外又增加一份工作的感覺？

A：其實不會呢！因為…其實在，就是他沒有規定說，一定要開發民族教育課程的

時候，大部分的原住民學校幾乎都已經有所謂的民族課程，所以不管是在哪個計畫底下，所以我覺得這個部分並沒有額外增加工作的感覺。

Q12：教育改革中，強調「適性發展」的精神，但上級行政單位又將學力測驗成績排序，藉此評定學校辦學成效，身為教導主任的你（妳）有什麼看法？

A：我的感覺是…，我覺得如果學校平常都有按照課程計畫，然後就是有常態教學，因為我們學校其實是這樣。我們雖然有很多的特色，然後很多的其他額外的課程，但是我們絕對不會去壓縮到我們的就是~正課，所以學生的成績不好的時候，我們其實不會去想到說，是不是因為老師教得不好，或者是課程被壓縮、我們反而會偏向是不是小朋友的資質這方面，但是我們也會因為這樣去做老師的教學的修正，我就會跟老師們說，有時候老師真的太認真，認真到那個孩子就是上不來的時候，就是要想辦法改進自己的教學，所以我們這個部份我覺得這樣評，一方面其實也是給學校一個警示，就是說你們的成績不OK，然後讓老師去做教學的調整，所以我覺得…我比較沒有說特別因為這樣子，覺得好像有什麼壓力之類的。

Q13：教導主任業務量多且複雜、行政、教學、管理、計畫等，請問你（妳）是如何安排工作？壓力大時如何調適？

A：我記得有一位校長曾經有說過一句話。他說，急事緩辦、緩事急辦，所以我在做任何事情，我大部分都是以這個做原則，那當然有時候會因為事情很多，擠在那裡的時候，會急嘛！會急！尤其是時間越來越接近的時候，所以有時候還是會稍微拖到。但是大部分我都能夠在…，就是所謂的期限內，把該做的事情把它完成，當然有時候也會因為自己個性，就明明知道要做了還是會拖嘛！習慣性拖，然後那個時候壓力就會比較大一點。然後你說要怎麼去調適，那如果我這樣講好了，我這個人，我就是上班就是上班，我下班就是東西就全部放著。當然可能有一些隱形的壓力是跟著。我知道有，因為自己有時候也會不舒服，然後那不舒服，其實都是壓力的來源，那我就會想辦法，讓自己就是一定要讓自己說，上班就是上班、下班就是下班，我不會把工作帶回去。我覺得這應該

算是我調解壓力的方式吧！但是有沒有效就不知道了。

Q14：如遇到老師在質疑學校的政策，常跟你（妳）抱怨這不是份內的事，或者對於主任所分配的工作都不配合，完成度低，你（妳）會如何面對？

A：通常他們都不會直接跟我抱怨，然後都會私下抱怨，但是都會被我知道，那這個部分我通常就是聽，聽過就算了。因為我們學校老師蠻特別的，他們抱怨歸抱怨，可是他們還是會做，但如果真的是沒辦法的話，我會下去一起做，我就會下去一起做，就是盡量讓他們…，可能也會抱怨，但是他看到說，我也在做的時候，他們就會…，心情可能會比較好一點點。

Q15：教導主任可以說是學校的第二掌門人，你（妳）會不會覺得好像學校大小事都跟你（妳）有關，如有時情緒低落、力不從心時，會如何調整自己？

A：這個喔…，我會跟親近的朋友抱怨、訴苦，但是還是做嘛。所以，這可能也是我抒發壓力的其中一個方法。

Q16：如有家長質疑學校的政策或者對於孩子的問題行為始終否認，拒絕溝通並且將問題歸咎在學校，你（妳）會如何處理呢？

A：這個部份我們一定會邀請家長到學校來，就是大家坐下來、好好的溝通、討論，然後我們絕對不會說就放著，不管。不過還好，我們學校還蠻幸運，目前還沒有遇到這樣的狀況。如果有的話，通常我們帶來，就是請他們到學校來的時候，大概就是公開這樣談一談，都可以解決這些問題。我們的家長其實不太重視教育，所以他們幾乎都是放著，就是讓學校自己處理。所以，你說真的會有這種問題的機會真的很少，因為他們其實不太關心孩子的教育，這樣子。

Q17：面對你（妳）在學校擔任教導主任工作，遇到無法解決的難題時，你（妳）會如何去解決？

A：這個部分如果我沒有辦法解決，我會去找校長，因為校長，其實他站的角度跟我站的角度是不一樣，而且他遇到的事情一定比我多嘛！所以當我真的沒辦法解決的時候，我都會去請教校長，甚至直接就問他該怎麼辦？請校長協助我，或者是，如果我覺得事情還沒有嚴重到需要問到校長的話，我會去詢問鄰近的

主任、認識的朋友，就問一下，這樣子。

Q18：現今的教導主任工作，要面對考評、評鑑，申請計畫，成果報告及經費核銷等，當工作都不約而同，一起來的時候，會感到厭煩嗎？會不會覺得很多考評都是不必要的？

A：會，當這些東西全部擠在一起的時候，真的會很煩。但是不過就是…就像我說的，我煩歸煩，然後抱怨歸抱怨，但是該做的還是會做，只是做好、做不好而已。因為我覺得，其實我自己覺得這些評鑑對我們來說，可能覺得好像沒那個必要，太太太繁雜。可是，我也知道說，這個評鑑對於撥經費的單位是很需要的，因為他們也要有成果嘛！所以，我也不會，不會說很煩，然後就都拒絕去做這些這些東西，所以我還是會做。

Q19：學校發展特色活動，需要工作分擔，申請經費，成果製作，還有學生比賽成績表現等，你（妳）若感受到壓力，會如何去尋求解決方式？

A：好，那目前我們學校特色就是…，我們像教育優先區，我們推的是傳統射箭，然後還有歌謠、歌舞、歌謠，然後另外一個就是我們有搭配合唱、然後還有一個，還有一個是大提琴，不過，還好我們參與了這個計畫。撇開教育優先區不說，另外那兩個計畫，它其實不要求一定要什麼成績表現，所以這個部分我比較沒有什麼壓力。像教育優先區的部分，其實他也沒有說一定要得獎，或什麼的，頂多就是在後面的評鑑，就是自評表的最後加分而已。我覺得，我都把這些東西把它變成是學校的課程，而不是為了要去拿到什麼東西，反正我會盡量讓它變成常態的教學，在學校裡面。所以這個部分對我來說，比較不會有什麼壓力。

Q20：全面實施公開觀課以及發展教師專業學習社群，對於這樣的改變，在規劃及推動上，會感受到壓力嗎？你（妳）會如何解決問題？

A：一開始，老師聽到說要公開觀課這個部分，很多聲音。可是就像我說的，我們學校老師很好玩，有很多聲音，可是還是做，他們還是做。那他們也很厲害的是，就是怎麼做，他們自己會，就是可能不會完全按照人家，我們所知道的公

開觀課、議課、還有備課這些的，但是其實這些東西，我們在週三進修，或者是他們也有出去參加相關的研習。他們其實都知道，我們不會太去要求他們這部分。我覺得第一年，就是大家就先做做看，也不求說一定要很完美，但是就是慢，慢慢來啦。其實老師做一次、兩次、三次、四次，當他變成習慣的時候，或者是當他從裡面真的感受到，這個真的對他有幫助的時候，她其實自己會改變，所以這個部分我沒有說很大的壓力，就規劃，因為學校老師就是你安排好了，他們就照做，這樣。

Q21：上級的領導風格及對學校願景的擘畫影響整個學校，如有遇到理念不合，但因為要兼顧行政倫理而必須硬著頭皮做下去時，你（妳）是如何調適自己或者有其他解決方式？

A：像我們校長一開始到學校來，他一開始，他就說，我們要推實驗教育，那是他來第一年。那時候，還不是我當主任，後來半年後，主任退休了我上來當主任。其實我會發現校長他們自己也會看出有沒有，我們學校是不是真的適合？所以他也會在看，所以到後面他就都不提了。然後如果像遇到這樣，當校長覺得應該要做什麼，然後我自己覺得其實不太適合的時候，我會找時間去跟他溝通，那我用我的溝通方式，就是你一開始跟我講我會點頭，可是我覺得執行有困難的時候，或者是我其實本來就知道不太容易的時候，我就是再找時間，然後用不同的方式跟校長去談，然後把我的想法、看法告訴他。然後，也還好啦，我們校長還不錯，他就是會去聽。我們大概有幾次，大概有兩次吧，也是遇到像這樣的事情之後，我發現我去跟他溝通，校長也會蠻…，就是他就會認同我的想法，然後他也會去做調整。

Q22：身為原住民重點學校的教導主任，你（妳）在推行原住民教育上肩負使命，是否有時會因期望太高而導致無力感？如何去調適呢？

A：我會有那個使命感。都會覺得我們是賽德克學校，應該教賽德克文化。可是我也會去考量到現實面。比如說我是賽德克族，我要推賽德克文化，但是老師不見得是，然後我們也不太可能會有很多經費，或者是外面的支援。所以這個部分，

其實，我覺得我們就必須要去做調整，有時候就是自己把那個目標放低一點，我會去做這個。然後當然有時候有無力感，當然是如果我已經設定好，我想要做什麼做不到的時候會有無力感。可是，如果我一開始就已經知道說，其實不容易的時候，我自己就已經調低我的目標、我的標準，那去執行上，那個無力感就比較不會有。

Q23：身為有經驗的教導主任，以初任時的青澀與現在來做對比，經過幾年的行政歷練，在處理工作壓力上的轉變或策略是什麼？情緒的調適跟初任時有沒有不一樣？

A：剛開始就是默默的做嘛，說真的剛開始。也不懂得去找協助、支援，現在會知道，其實旁邊其實有人可以協助，比如說大家同樣是主任、同樣組長，然後會去問，會去問，我覺得這就是很大的改變吧，就從以前到現在。情緒，以前我會比較情緒化，真的，當有壓力的時候，就像你不要碰到我，我會爆炸的那種感覺，對，是現在會比較會去調整、會去調適，也會盡量讓自己告訴自己，其實沒那麼複雜，或者是沒那麼嚴重，不需要，就是按部就班，把它完成就好。我覺得最大的原因是年齡吧！一方面也是看多了啦！可能以前那樣，你就是變得很緊繃、很緊張、然後，可是最後還是要做嘛，然後人家也沒有辦法協助你之後，你會發現最後還是靠自己，後來就發現原來問別人、或者是請教別人，是可以幫你再快一點的時候，其實那個部分你就會慢慢的累積一些，你知道可以去問。

Q24：最後是否可以提供一些建議或有效策略，供擔任原住民重點學校之教導主任，做為未來因應工作之方針？

A：我覺得你如果要到原住民重點學校擔任教導主任的話，我覺得第一個你一定要認同當地文化。就原住民重點學校來說，他就是一定要你做有關文化方面的，當你對這個地區、這個社區的文化不認同的時候，他要你推文化課程，你自己就不會想要去做，你推出來的東西其實不會很 ok 的。所以我會建議，如果你真的要當那個學校的主任，至少你要對當地的文化是要有一定的瞭解，甚至要一定的認同。

採訪對象：H（2020.03.25）

Q1：對於擔任原住民重點學校教導主任，你（妳）感受到的工作壓力，會不會很大，很沉重？原因為何？

A：當然是會很沉重、壓力滿大的、因為自己可能也是身為原住民的身份，然後對自己的同樣身分的孩子們也會有所比較給予期待，除了這個之外，因為也在原鄉看到原鄉的孩子們，他們家庭功能給孩子們的一些壓力，所以無形當中間接也是給學校的老師，或者甚至是老師也會影響到就是行政這邊，然後那個壓力是一直這樣子再加上去。

Q2：在擔任原住民重點學校的教導主任，你（妳）認為哪些工作內容、事情或業務是感到最困擾的呢？

A：就是有時候縣府那邊來一份公告，就可能就叫你要做什麼相關的填報，其實我們知道填報有時候很多，像那個有一個專門在十月份做的那個行政，反正就那邊的填報，可是我不知道為什麼縣府那一端都看不到那邊的資料，所以變成有時候同樣一份資訊給的話，然後縣府這邊又要，為什麼縣府不要直接去跟教育部那邊去要那些統計報表。

Q3：一般人的觀感，原住民學校規模小、人數少，部落原住民小朋友天真無邪好教導，環境好山好水好輕鬆，你（妳）認為我們的工作量真的少嗎？

A：我覺得沒有，因為其實很多我自己住在附近的鄰居都會問說，你們在山上老師很好，可是他們都忘記，其實我們背負的是孩子們有的時候是他們家庭的一些壓力，孩子們常常如果缺課，那其實就是造成老師每次一大早就要可能要找學生去部落找孩子，或者是甚至看到今天孩子們也平安的來到學校，可是一個密件就來了，可能孩子在假期期間可能目睹事件就出來了，那其實要處理的除了是孩子的學習之外，還有孩子們其他關於家庭功能沒有辦法，家庭教育功能比較失去的那個部分，其實我們原住民的學校的教師、教育人員們都要一起來幫他們扛起來。

Q4：面對學校行政管理、人際互動、教師專業或其他項目，會不會覺得自己專業

知能不足？需要協助？

A：當然會阿！因為其實山上就是可能教師們這樣來來去去，其實對於要帶領新進的老師，或者是甚至是新進老師，我要讓新進老師要去適應帶山上原鄉的孩子們，我會自己會覺得說，我在哪方面可以除了是我自己做好教學的工作，又可以帶好學校的老師，所以這個地方是我常常會覺得有時候不能兩全就是教學跟行政這邊，也不是說不能兩全，應該是說想要A又想要B，然後變成我要花比較多的時間要去等於是兩個都要去補足這方面的知能。

Q5：參加研習或參與鄉內教導主任專業學習社群，有助於解決教導主任工作上所面臨的困境嗎？原因為何？

A：這個應該要分兩個層次講，應該是說這個專業社群，他的目的跟他的社群的走向的那個主題或者是帶的那個主題，是不是合乎我們這些夥伴們的需求，所以應該要先去問，我們的需求是什麼？然後才去做這個社群，那如果說這個鄉內教導專業社群如果是在講行政方面的話，那我想如果這樣子對症下藥，結果會是很好的，但如果今天那個是可能又是再講別的，跟行政非相關的，當然教學的也是可以啦！然後如果是非相關的話，我覺得可能就是只會浪費彼此的時間。

Q6：你（妳）覺得讓學校團隊成為一個學習型組織，老師們都願意進修提升自己，困難度高嗎？原因為何？

A：我覺得高！因為只有你自己親身去體會說，你去有成長的那個老師他才會一直願意在成長，可是那種已經太保守、太僵化、固著的想法的老師，你就算鼓勵他出去，他不走出去，然後即便我們把講師請到學校來，他有的時候就用自己僵化的想法，然後就說我們以前就是這樣子教才是最快的，你那個新的想法比較慢，可是他們都忘記了這個時代已經改變了，他們有一些可能比較過去的教法的，可能在這個時代，我不能說他們錯，但是可能他們有一些需要做調整的地方。

Q7：教導主任要承辦的活動多嗎？辦理這些活動會讓你（妳）覺得困擾、繁雜或

覺得壓力沉重嗎？

A：應該是說我們南投縣的小校，他的編制就只有兩位主任，其實教導主任他肩負的就是教務還有學務還有輔導這三個處室，就整個三位一體的概念，然後當然如果這樣相較起來，那個業務工作量是多的，那有的時候，學校要辦的活動其實就是大家都有的，我們也就當然就會不會少嘛！那如果是特色的你說常常出去要辦校隊，校隊要出去比賽的，就真的是需要大家，就組織裡面大家成員們互相把工作分配下去，然後大家互相來調度，然後也不要說這個業務專門是誰的，因為小校畢竟人力本來就少，然後大家就是彼此互相合作，大家分一點的話，才不會讓教導主任的肩膀是這麼的沉重。

Q8：校長的領導風格；與教師對校長管理上的歧見或對學校主管的期待，會讓身為學校居中角色的你（妳）感到困擾嗎？

A：有的時候應該是這樣子，因為我們是中階的主管，有一種就是老師們給我們要傳達的意見，可能要透過我們再轉述給校長，那其實有的時候老師們可能也會想說，是不是教導主任這邊沒有上達天聽的感覺，可是其實有的時候因為老師可能是比較直言直語的來去說我們的領導學校的那個主要的領導者嘛！就是校長，可是他跟我們講的時候，我們中間主管其實勢必還要再說一些轉化，才不會讓校長變成他之後會覺得這位老師會覺得說說話太怎麼樣，我們應該是要解決問題，而不是變成說我轉述問題之後，又製造另外一個問題，那所以其實我們透過我們在轉述的時候，其實那是技巧要學的，那其實這也是回應前面所說的專業人際互動或者是行政管理，這上面是需要，其實是教導主任，都很需要去學習。

Q9：身分是否為原住民或者當地人，在工作上對你（妳）是有利或不利的因素？

A：這個在我身分就很特別，因為雖然我是原住民，也在原住民的學校，可是我們原住民的族群畢竟有十六族，那我跟同樣身為原住民學校的孩子們，我們是不同的族群，然後這個有好有壞，當你做得好的時候當地人就會覺得說，因為他是我們原住民，覺得很讚，可是當你一旦可能做了比較，讓家長覺得好像是在

找麻煩的時候，他就會覺得說，你們這個族群的就是這樣子，所以其實有好有壞，那我們當然就是盡量做好的，不要造成家人困擾的，讓家長覺得說，那我們也期待同樣期待你的孩子們同樣跟我身為同樣身分的，那我們也希望他能夠有更好。

Q10：108年起施行十二年國教新課綱，面對如此的變革，你（妳）是否在帶領教師規劃總體課程計畫時，感到困難？

A：這個會感到困難的是因為，這個資訊我們一定是會比老師們會先知道，除非那個老師自己有去參加相關的增能活動，那在帶領的時候，有的時候，我們只是一個策略的轉述者或者是這個政策的告知者，然後會變成老師會誤以為說，你們教導主任可能就是這個政策的代言人，其實我們也不是這個政策的代言人，我們只是因為上面跟我們下達這樣子的命令，讓我們就是帶領老師們這樣去做，那也不是說教導主任就一定在這個方面就很厲害，因為其實大家就是在共同在討論的時候，互相來來成長，然後讓學校可以跟著時代的腳步，就是跟著這個新課綱，這個變革一起來往前走。

Q11：原住民重點學校要設計與開發民族教育課程活動，你（妳）是否覺得是額外加一份工作的感覺？

A：我覺得是不會的，因為原住民重點學校本來在彈性課程裡面，我們學校就是會做規劃的，那原住民重點學校在針對孩子們比較獨特性的部份，就是民主教育課程的話，我覺得增加這個反而是讓孩子們能夠更結合課綱，就是說真的符合就是在地化，跟孩子們自己相關本身生活就是那個生活情境裡面的課程。

Q12：教育改革中，強調「適性發展」的精神，但上級行政單位又將學力測驗成績排序，藉此評定學校辦學成效，身為教導主任的你（妳）有什麼看法？

A：這個其實，我真的是希望是適性發展，我覺得上級這樣子做的排序，我覺得應該就是設一個門檻，就像是學習扶助一樣，孩子們有過這個基本的能力，其實就是好的了，那你又要孩子適性發展，然後你又要一直說一定要趕到前頭前頭前頭的，我覺得其實在原鄉，孩子們普遍很多輸在，就是大家常常講的可能文

化刺激不足，可是有的時候文化刺激不足可以透過教育，老師們帶著孩子們，可是老師們又有這一方面的成績排序或者是其他要推行學校的一些活動的時候，老師們可能自己也窒礙難行，他們其實也很困擾我相信，那我覺得如果這個部分上級能夠是將孩子們的學力是有像學習扶助一樣，就是設一個門檻，希望就是減低或者是全部孩子達到B之類的，而不是要做排序，這樣子你排序你又是在給孩子貼標籤了。

Q13：教導主任業務量多且複雜、行政、教學、管理、計畫等，請問你（妳）是如何安排工作？壓力大時如何調適？

A：其實你要說人沒有壓力是不可能的事，身為三個等於是一般學校三個處室合一的教導主任，然後那我會覺得你當下在做什麼事情的時候，你就把握那個時間點，譬如我現在正在教學，那這個上課時間我就好好的教學，那早上這個時間，我就好好的準備教學的東西或是什麼的，然後等到是你沒有課或者是真的就只能等下班時間，你才有辦法專心做行政的事情，因為有的時候，曾經就是覺得說沒課了，我作業改完了，好像教學也都還好，然後就是都已經這樣順了，可能明天的教學，可能明天早上還有時間可以在備課的時候，當你在手上在做行政工作的時候，可能一下學校有一些突發狀況，不管是人家寒冷送冬衣或者是說哪些客人又要來，然後你的行政又得被放下，最好做行政的時間我真的覺得是在下班過後，對這個就是安排工作的話，我就會比較喜歡，就是當下是什麼事情就好好做當下的事情，就是專心做自己的事情。

那壓力大時如何調適，就是我自己會安排自己會每週兩次去運動，因為那個運動那一個小時你完全拋開學校的工作、完全拋開家庭還有孩子，那其實一個小時之後，給予的回饋是更多的能量，可以讓我足以去應付這些東西，然後當然最重要的是，因為我有很好的信仰，當我在禮拜天的時候，我只要去唱詩歌，將我的壓力釋放，每天這樣子禱告上帝，我也常常因為這樣子去祈求，向我的信仰的神來去禱告，祝福我學校的孩子，祝福我們學校的老師，真的發現磁場會有不一樣。

Q14：如遇到老師在質疑學校的政策，常跟你（妳）抱怨這不是份內的事，或者對於主任所分配的工作都不配合，完成度低，你（妳）會如何面對？

A：因為基本上這個部分，我在我們的辦公室就是我的辦公桌後面，我就去張貼一張教師專業執行規準，從106年那時候我就開始貼，就是其實時不時讓老師們每次過來找我的時候，就會看到我後面張貼的教師專業規準，因為有一些是教學專業精進方面的，有些是跟老師你的那些，我們也不要說是道德綁架老師，但是就是讓老師們知道說，雖然有的時候不是你分內做的事情，可是你多做那一點點，孩子們會給你的回饋，甚至是你自己的成就感，其實是無形當中是上來的。

Q15：教導主任可以說是學校的第二掌門人，你（妳）會不會覺得好像學校大小事都跟你（妳）有關，如有時情緒低落、力不從心時，會如何調整自己？

A：力不從心這個時候，我絕對不會跟我的另外一半說，我覺得每個夫妻之間都有各自的工作的壓力，那我會告訴的是我的兄弟姊妹，還有我的上帝，如果是我覺得比較更軟弱的時候，我才會跟我媽媽講為我禱告，因為我相信那種長輩給予祝福的力量會更大，其實我很多都是情緒低落都是靠著信仰，還有我自己的運動來去把那個情緒給他排解掉，那其實我不知道為什麼最近就是做到有點自虐嗎？會覺得說明明知道那個壓力存在，然後會一直告訴我說，等要過了那個壓力源，那個東西過完之後，我就會我後面很多的快樂的時候，就會覺得那種自虐的快感，就會先說好這個我要先完成、先撐過這樣子。

Q16：如有家長質疑學校的政策或者對於孩子的問題行為始終否認，拒絕溝通並且將問題歸咎在學校，你（妳）會如何處理呢？

A：我會請家長來到學校跟我面對面處理，因為透過部落之間傳話或是家長，雖然家長委員會的組織可以請家長委員或者是會長來去做轉達，可是我覺得最終還是來自於最真實、最直接還是面對面來去做溝通。那當然溝通上面很多的一些技巧，包括你先同理或者論述什麼之類的，我覺得我會直接面對面。

Q17：面對你（妳）在學校擔任教導主任工作，遇到無法解決的難題時，你（妳）

會如何去解決？

A：這個部份就是我自己知道我不行的時候，不要忘記學校還有一個，我們真正的領導者就是我們的校長，所以把這個事情跟校長說，那校長他當然一定會去處理，所以其實在學校的事情的話別忘記我們最後還有一個靠山就是學校的校長，那其實我們之前去做培訓，其實還有一些像輔導校長，他們也是一個很好的就是決策的請益者，就可以問他們這樣子。

Q18：現今的教導主任工作，要面對考評、評鑑，申請計畫，成果報告及經費核銷等，當工作都不約而同，一起來的時候，會感到厭煩嗎？會不會覺得很多考評都是不必要的？

A：當然做這些東西會很厭煩阿！可是我覺得有些工作應該是說是跟哪個業務，底下雖然有兩個組長或是輔導老師，其實有一些相關業務就給他們做，可是像輔導那邊會做一個親職的成果，可是這邊剛好教育優先區也會去做，那我這邊就會把我已經做好的，然後去分享給輔導來一起來去做成果。我覺得成果大家分下去做才不會沉重那麼多，那至於成果做起來真的會厭煩，尤其是經費核銷，因為有一些經費核銷還要看主計的臉色，然後現在成果報告其實有比十年以前我們做的成果，我覺得已經有減輕很多了，只是我們還會一直在期待說，那會不會更好，因為人都是會有那種期待更減輕，。那有一些考評，我覺得有一些不必要的，就是從我畢業第一年，就是接著訓導，那我覺得那個交通安全的考評其實是非常不必要的，像今年有交通安全的考評，我就會跟我的組長說，我們只要Safe就好，如果拿到優等還要來複評，徒增困擾。

Q19：學校發展特色活動，需要工作分擔，申請經費，成果製作，還有學生比賽成績表現等，你（妳）若感受到壓力，會如何去尋求解決方式？

A：關於學校發展的特色，像我們學校是射箭，然後那個發展的特色，其實我們比較講求的是學生們在這個過程當中學到了什麼，因為我們包括會讓孩子們寫類似反省的省思單，我們從他們的省思單、其實都會看到他們比教練比校長還要在意的是成績，但是我們都還是給他們正向回饋說，那你要感謝校長或是感謝

教練，我覺得那個部分才是學校發展特色的意義所在，而不是特色就是在比說誰優誰劣，因為特色就是你們跟人家比較不一樣的地方，但我不覺得說特色還要在有做優劣的評等。那需要工作分擔的話，其實還好我們學校的老師都還蠻願意的，就是有些老師可能會也會先提醒說，如果要幫忙的話，他可以什麼時候什麼時候可以這樣子，這樣子申請經費的話，我覺得現在鄉內的教導主任有時候也會去分享計畫，我們都會互相報告說，有什麼計畫可以去申請，那學生比賽的表現成就，我覺得只要學生們喜歡他們表現的結果，即便結果不如他們預期的話，只要他在過程當中，他們有所學到，那孩子就是得到了。

Q20：全面實施公開觀課以及發展教師專業學習社群，對於這樣的改變，在規劃及推動上，會感受到壓力嗎？你（妳）會如何解決問題？

A：一定會感受到壓力了，因為當你要鼓勵老師們要做公開授課的時候，一定有一半以上的老師是為什麼要這樣子做，那沒關係，當他們有這樣的疑慮時，就給他們看辦法，它的實施辦法、實施規定裡面就有講說，一定要做公開授課，也為了要解除老師的不安心，他們的緊張感的話，那就是自己帶頭先做公開授課，然後讓他們安心說，你看其實也沒有什麼，然後就這樣子，有的時候在老師面前，有的時候就把自己的能力給他放小的話，讓老師也覺得說，他們也可以有很厲害的話，那些也是相對給老師比較安心的感覺。

Q21：上級的領導風格及對學校願景的擘畫影響整個學校，如有遇到理念不合，但因為要兼顧行政倫理而必須硬著頭皮做下去時，你（妳）是如何調適自己或者有其他解決方式？

A：我們的校長我覺得還好，但是你說要兼顧行政倫理，但行政倫理其實有很多的面向，包括法規層面的，或者是說比較人文關懷的，那我就覺得當然依法的話就是不要去觸法，可是如果說可以避開去觸法的話，我覺得還是可以委婉的用比較，就是去跟校長去勸說，這樣子會比較好，畢竟這個鐵飯碗大家都希望能夠保得住。

Q22：身為原住民重點學校的教導主任，你（妳）在推行原住民教育上肩負使命，

是否有時會因期望太高而導致無力感？如何去調適呢？

A：應該是說，十年前剛畢業，跟現在已經在職場打滾畢竟十幾年了，我覺得自己一定在這個歷程當中有作調整，其實有的時候看到最近的社會新聞，或者是真的看到太多人，會真的是覺得有的時候剛剛前面講的適性發展很重要，然後成績評比，其實孩子們有學到基本的，我覺得當然孩子們有能力可以更好的，我們當然是鼓勵他向上，可是孩子們如果能夠顧及到本身，就是已經基本達到了，那我真的還是重視孩子們的態度、他的品格的部份，其實你說期望太高，可能期望太高可能只是針對他們行為的部分，就是品格行為的這個部分，其他我就覺得還好，當然有幾個部份的家長會重視教育，但是畢竟那是少數，那如果當然家長是對孩子是有期待的，當然我們也可以看到他的孩子們在班上的學業表現，當然也都是比較在前端的孩子，那其實這樣子的話還是鼓勵他。

Q23：身為有經驗的教導主任，以初任時的青澀與現在來做對比，經過幾年的行政歷練，在處理工作壓力上的轉變或策略是什麼？情緒的調適跟初任時有沒有不一樣？

A：一定有不一樣的，因為可能你當下你以前會聽到一個事情的時候，你可能覺得事實不是這個樣子，你會覺得情緒會很亢奮，可是現在我會比較能夠去同理那個人為什麼要這樣講，然後也會去了解說，為什麼當初那個會有這樣子的想法，所以比較能夠站在同理的立場，然後當然也跟自己可能，最近除了時間的歷練上面，還有自己有沒有多看一些書籍，讓自己的心靈淨化之類的，或者是說有沒有一些正向的夥伴，而不是一起咒罵黑暗，可以是大家一起彼此互相打氣的夥伴，其實就很重要，所以我很相信你一個職場裡面，雖然你可能在自己的學校，可能沒有彼此正向的人，可是其實一定有啦！然後，當然你校外的，或者是有前輩是比較正向的，我覺得那個都是可以讓自己更激勵、更心靈淨化，或者是說，在你工作職場上會更有力量的來源。

Q24：最後是否可以提供一些建議或有效策略，供擔任原住民重點學校之教導主任，做為未來因應工作之方針？

A：我覺得就是自己，應該是說，不管是在你處在哪一個學校、哪一個決策，或者是任何一個職場，我覺得你自己有沒有一個正向的態度，或者是說他旁邊正向的人到底夠不夠，如果不夠的話其實會影響他的工作的態度，或者是他執行層面上的能力，因為畢竟這個工作沒有完全的一帆風順，但是當你一旦面對很多工作上的壓力，家長、學校、上級給的壓力的時候，自己有沒有那個很穩的心，那個穩定的心是正向的，我覺得那個很重要，其實我覺得就是鼓勵那種原住民重點學校教導主任，就是多讀一些書籍，不管是學科上面或者是心理上，不管是你是專業的增能或者是相關心靈層面的，我覺得那個都是一個很好的，也是一個壓力紓解的一個方法。最後我會覺得初任教師遇到好的主管，真的會影響一個教育人的職場生涯，所以擔任教導主任你有可能是許多老師初任時的主管，如果你是個正向的人、正面的思考，你會讓許多老師都學會這樣子的態度，這個社會真的很需要這樣的傳承。

