

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

南投縣國小初任教師兼任行政職務之工作壓力與留任意願之研究

A Study on Work Pressure and Retention Willingness of
Beginning Teachers with Administrative Position in Elementary
Schools of Nantou County

魏秀如

Hsiu-Ju Wei

指導教授：劉華宗 博士

Advisor: Hua-Tsung Liu, Ph.D.

中華民國 110 年 6 月

June 2021

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

南投縣國小初任教師兼任行政職務之工作壓力與留任意願
之研究

A Study on Work Pressure and Retention Willingness of
Beginning Teachers with Administrative Position in Elementary
Schools of Nantou County

研究生：魏香如

經考試合格特此證明

口試委員：劉華宗

林素云

陳希宜

指導教授：劉華宗

系主任(所長)：張心怡

口試日期：中華民國 110 年 6 月 8 日

謝誌

當口試過關的那一刻起，心中的大石悄悄的放了下來，隨著論文的完成，研究所生涯終於告一段落了，回首這一年多來的求學過程，要感謝的人實在是太多了。

首先要感謝我的指導教授劉華宗博士，從論文題目的確定、文獻的整理、研究架構的產出、訪談的題目設計到最後的修正，都是在老師的悉心指導下完成，跟著老師制定的規劃，一步步地完成論文修正。即使老師行程滿檔，仍會抽空指導我論文上的疑惑，感謝老師這一年來的指導與督促，使得我可以順利在 6 月畢業。感謝兩位口試委員林泰和教授與陳希宜助理教授，辛苦且細心的閱讀論文，並給予許多寶貴的建議與指正，使這篇論文更臻完備。

感謝這兩年來曾經授課的老師，每位老師的教授風格都不同，但他們的共同點就是認真負責的上課態度，讓我獲益良多。感謝研究所同學凱茹和曉靜的協助，這一年來載我到學校上課；感謝貞羽和麗芬幫大家訂便當，解決午餐問題。感謝我的受訪者，在百忙中抽空接受我的訪問，提供豐富的訪談資料，更因為有您們的大力幫忙，我的論文內容才得以充實、完整，論文才能如期的完成，真的非常感恩大家。最後要感謝我的家人，對我讀研究所的支持。

再次感謝所有陪我走過研究所生涯的師長與同學，以及一路上幫助過我的人，由於你們的幫忙，成就了這篇論文，獻上最誠摯的謝意，並祝福大家幸福、平安。

魏秀如 謹誌

中華民國 110 年 6 月

摘要

本研究旨在探討南投縣國小初任教師兼任行政職務之工作壓力與留任意願之現況情形，過去相關研究中之探討多侷限於資深教師，並無特別針對「國小初任教師」為研究對象，但近年來國小資深教師不願擔任行政職務，且初任教師兼任行政職務之現象越來越普遍，故研究者欲藉由探討此議題，提出有效因應策略以降低初任教師兼任行政之工作壓力，並提高其接任行政之留任意願。

本研究採深入訪談法，以七位國小初任教師兼任行政職務者為研究對象，研究者將工作壓力分為「工作負荷」、「專業知能」、「人際關係」、「角色衝突」及「上級壓力」等五類型。行政人員面對工作壓力的因應策略，歸納為尋求支持、解決問題、情緒調適、延宕逃避四個面向。研究結果發現如下：

- 一、南投縣國民小學初任教師兼任行政職務者整體工作壓力為中高程度，其中以「工作負荷」壓力感受最高。
- 二、初任教師對工作壓力的覺知程度：其感受到高壓力程度者有 4 位，感受中等壓力程度者有 2 位，只有 1 位感受到低壓力程度。
- 三、南投縣國小初任教師兼任行政職務者壓力因應策略最常使用尋求支持，其次是解決問題。
- 四、兼任行政職務的初任教師留任意願在中等程度。

最後，本研究期望除了能給予國小初任教師在兼任行政工作時的建議，同時提供學校行政主管、教育行政機關及後續研究者建議。

關鍵字：初任教師、行政職務、工作壓力、留任意願、因應策略

Abstract

The purpose of this study is to discuss the current condition, work pressure and retention willingness of beginning teachers with administrative position in elementary schools of Nantou County. Most of the past studies were limited to the senior teachers with administrative position, and no studies focused on “the beginning teachers in the elementary school” as the objects of studies. In recent years, the situation which senior teachers didn’t want to act as teachers with administrative position and beginning teachers take over administrative position has become increasingly common. Therefore, the researcher wants to explore the issue, put forward effective coping strategies to reduce the work pressure of beginning teachers with administrative position, and improve their retention willingness the administrative position.

The study adopted in-depth interview methodology, and took seven beginning teachers with administrative position in elementary schools as subjects. The research divides the work pressure of beginning teachers with administrative position into five dimensions: workload, professional knowledge, interpersonal relationships, role conflict, and the stress from the superiors. Coping strategies of work pressure among beginning teachers with administrative position into four dimensions support seeking, problem solving, adjusting sentiments, procrastinating and evading. The major findings were listed below:

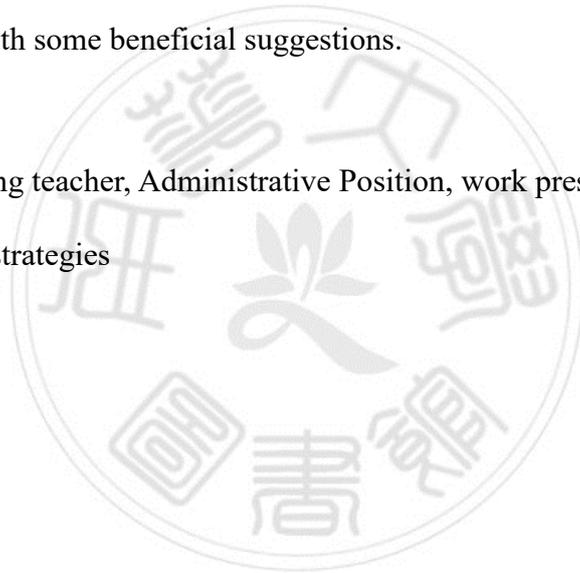
1. The overall job stress of beginning teachers with administrative position in elementary school in Nantou County was moderate to high level. Their stress from “workload” was at highest level.
2. Perception of beginning teachers with work pressure: the number of administrative teachers who feel high pressure is 4, the ones who feel medium pressure is 2, while

the one who feels low pressure is only 1.

3. The coping strategies used most frequently by beginning teachers with administrative position in elementary school in Nantou County are support seeking, followed by problem solving.
4. The retention willingness of the beginning teachers who serve as administrative position was at a moderate level.

At the end, this study expects to give voice to elementary school beginning teachers involved in administrative work with some recommendations; meanwhile, it hopes to provide school administrators, education the administrative authorities, and the future researchers with some beneficial suggestions.

Keywords : beginning teacher, Administrative Position, work pressure, retention willingness, coping strategies



目錄

謝誌.....	I
摘要.....	II
Abstract.....	III
目錄.....	V
圖目錄.....	VII
表目錄.....	VIII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 文獻回顧.....	5
第三節 研究架構與章節安排.....	13
第四節 研究方法與研究限制.....	16
第二章 教師工作壓力、因應策略與留任意願理論探討.....	19
第一節 教師工作壓力之意涵與相關理論.....	19
第二節 兼任行政教師工作壓力來源與因應策略.....	31
第三節 留任意願之意義、相關理論及內涵.....	39
第三章 國民小學教師兼任行政職務工作之現況.....	49
第一節 學校行政之定義.....	50

第二節 國民小學教師兼任行政職務之相關法規與政策.....	53
第三節 行政組織架構.....	54
第四節 國小行政組織工作內涵.....	57
第五節 兼任行政之權利與義務.....	64
第四章 國小初任教師兼任行政職務之工作壓力與留任意願實證分析	
.....	69
第一節 受訪者資料與訪談題目設計.....	69
第二節 南投縣國小初任教師兼任行政職務現況與壓力來源.....	72
第三節 南投縣國小初任教師兼任行政職務的壓力因應策略.....	99
第四節 初任教師兼任行政職務者留任行政職務之意願.....	107
第五章 結論與建議.....	111
第一節 研究結論.....	111
第二節 研究建議.....	117
參考文獻.....	125
中文書目.....	125
英文書目.....	130
附錄：訪談逐字稿.....	133

圖目錄

圖 1-3-1 研究架構圖	14
圖 2-1-1 Kyriacou & Sutcliffe 教師工作壓力模式	26
圖 2-1-2 Moracco 與 Mcfadden 教師工作壓力模式圖	28
圖 2-1-3 Tellenback、Brenner 與 Lofgren 的教師工作壓力模式圖	30
圖 2-3-1 Abelson 整合離職過程模式	42
圖 2-3-2 Mobely 離職歷程模型	43
圖 2-3-3 Price 工作滿足離職模式	44
圖 3-3-1 十二班以下國民小學組織架構圖	54
圖 3-3-2 十三班至二十四班國民小學組織架構圖	55
圖 3-3-3 二十五班以上國民小學組織架構圖	55

表目錄

表 1-2-1 教師兼任行政職務之工作壓力相關研究彙整表.....	5
表 1-2-2 教師兼任行政留任意願相關研究彙整表.....	9
表 2-1-1 教師工作壓力之定義彙整表.....	22
表 2-2-1 國內研究者對教師兼任行政職務工作壓力來源一覽表.....	32
表 2-2-2 國內研究者面對教師工作壓力之因應策略彙整表.....	37
表 2-3-1 國內外各研究者對留任意願定義彙整表.....	40
表 3-1-1 國內外學者對學校行政的定義.....	50
表 3-3-1 南投縣學校行政組織.....	55
表 3-5-1 國民小學兼任行政教師職務加給一覽表.....	65
表 3-5-2 南投縣國民小學教師每週授課節數表.....	66
表 4-1-1 受訪者基本資料.....	69
表 4-1-2 訪談大綱.....	70
表 4-2-1 南投縣初任教師兼任行政職務整體工作壓力程度一覽表....	98

第一章 緒論

109 新學年度開學之初，台東縣就傳出國中小學教務主任、總務主任提出的辭職要求，原因是 108 新課綱推動困難，加上未來兩年要完成校園全面安裝冷氣，工作量及責任都增加了，許多老師認為兼任行政是一項艱鉅的任務，可閃則閃，能辭則辭。老師拒絕與教學無關的工作，以及「行政過量」的問題已經存在很長時間了，一直未獲解決。主要原因是近年來的教育政策不斷變化，老師除經常要參加「增能研習」，改變教學方法和提升教學能力外，還得配合政府機關辦活動搞宣導。老師的本職是教書，但是繁複的行政工作，把學校變成像無所不賣的超商，老師像無所不能的店員。在現實與教育理想相互抵觸下，很多老師便以拒絕擔任行政作為抵制，也導致了校長找不到人兼任的困境（蕭福松，2020）。偏鄉小校教師人數少，新學期開始，很多中小學學校行政主管找不到教師兼任，學校校長只好找一些初任教師或是代理教師接任行政職務或主管。

第一節 研究動機與目的

在擔任流浪教師多年後，研究者於 107 學年度考上南投縣正式教師，分發到目前服務的學校，校長要求我負責特教和輔導的行政工作。過去在彰化縣六班小校的行政編製有三位主任，分別是教導主任、總務主任和輔導主任。主任的授課節數較少，又有行政加給和不休假獎金等福利。但在南投縣六班小校只有二位主任的編製，因此同樣的工作量，在南投縣負責特教輔導行政的教師沒有額外加給及減課。因為學校有三位特教生，十月中旬即要接受特殊教育受巡輔學校的評鑑，評鑑 105 和 106 兩個學年度，因為南投縣以前都只評鑑巡輔學校，即有設特教班和資源班的學校，受巡輔學校是第一次評鑑，因此無相關資料可參考。研究者非特教系畢業，105 和 106 學年度也尚未到職，卻要做那二年的資料，面對四十二個評鑑指標，每天都要加班做特教評鑑，將資料想辦法做出來。

同一個學年度下學期五月中旬，學校的訓育組長因為性平案件被停職接受調

查，因此又接了訓育組長的工作，同時負責該性平案件的調查委員。訓育組長的例行工作有友善校園、春暉專案宣導、反毒宣導、品德教育、交通安全、服務學習、SH150 成果、游泳教學、體育相關事務……等。

性平案件調查委員的工作，幾場訪談的逐字稿，四次的性平會會議，被行為人的輔導，被行為人為小六生要開轉銜會議，還要線上通報並填寫上傳一堆資料……等，同時有限期結案的壓力。

學校該年度接了教育部推動「防制校園霸凌領航學校」三十萬的計畫，六月三日教育部及縣府的人要到校訪視，又要做執行成果的資料，每個小指標的成果都很多又難做。另外因為 108 新課綱要實施，所以也要送審三位特教生的課程計畫。

當時手上同時有特教輔導例行行政、特教課程計畫、訓育組長行政、反霸凌評鑑、性平案件調查委員，還要當導師，如此龐大的工作壓力，使人有蠟燭兩頭燒之感。加上很多的行政是以前當代理教師時根本沒接觸或是做過，工作壓力之大，快要無法負荷，有的行政工作不會的地方可以找到人詢問，但有些行政，很難找到人問。如此龐大的行政量，每天都要加班做到很晚才能離開辦公室。

學校今年二位新任組長，都是 109 年七月才剛考上南投正式的「初任教師」。看到這二位初任教師，因為剛到新環境，一切都還在摸索階段，就要處理以前未經歷過的行政工作，還兼高年級的導師，工作壓力也很大，又因為是初任，沒有任何的特休可以休，整個寒暑假每天都要到校上班，熟悉相關的行政業務。究竟在偏鄉小校像我和新進同事這樣，第一年擔任正式教師的「初任教師」就要接行政工作，是少數的例外情形？還是教育現場的普遍現象？面對學校提出兼任行政工作請託時，其工作意願為何？一人身兼數職的工作壓力，是過渡期還是常態現象？沒有相關專業背景卻遇到需要具備其他專長才能勝任的職務（例如：資訊、特教、輔導……等），教師本身還得利用額外時間去學習與加強相關知能，由初任教師兼任，合理嗎？初任教師在兼任行政職務上之工作壓力情形為何？他們又是如何處理工作壓力？這是本文的研究動機一。

現行國小的員額編制，專責職員很少，國小行政工作除專任人事、主計、護理師與幹事外，大多數的行政工作全是由教師兼任。在師資培育的課程中，除了學校行政這門課，少有培訓學校行政人員的課程，導致初任教師進入學校任職後，在還沒來得及熟悉學校文化及整體環境之際，因為有的資深教師不願意接行政，就被半強迫地接下行政工作。然而自己是新手教師，卻要指示年資達一、二十年的資深教師做事或配合，若遇到不願意配合的老師，就容易造成同事間的齟齬，讓行政的執行無法順利完成，這種心有餘而力不足的情況，工作壓力指數就會上升。初任教師面對學校陌生的環境，甚至連同仁都不認識，更遑論能有效推展業務，就更容易造成初任教師心理很大的恐懼及挫折感。

初任教師在擔任正式教職之前從未有過行政工作之實務經驗，卻必須在擔任正式教師之時便同時兼任學校行政職務，初任教師除了必須適應新的工作環境、備課之外，還必須面對繁雜的學校行政工作，且中小學行政業務有增無減且日益繁雜，相關行政的資訊都靠自己詢問或探索而得，因此需要花許多的時間與精力去摸索，不僅影響了教學的效能，更形成了很大的工作壓力。

年資較長之教師，行政相關經驗也較初任教師多，與上級主管及行政人員接觸較頻繁，且與教師同儕互動也較熱絡，當行政業務推動遇見困難時較易獲得行政支援及有效資源。具體的說，因為新老師要適應新環境，還要學習陌生的新業務，對任何一位新老師而言，這已經是雙重煎熬。與此同時，行政工作更是一種專業，且並非老師養成教育中的項目。如何簽公文？如何辦理公文？一切都要從頭學起。這種由新人擔任行政職務的現象，對新老師而言，可說是痛苦的三重煎熬（通識再現主筆群，2020）。為何不是資深教師兼任行政，而是初任教師兼任，制度上是否合理？在時間有限及工作壓力下，為了處理好全校性的行政工作，因此可能必須犧牲各別班級授課與經營，合理嗎？現行制度能夠再增加編制員額，專門處理行政工作嗎？這是本文的研究動機二。

南投縣自 104 學年度開始，因為實施未滿二十人的小校整併及小一新生未滿三人不成班政策，陸續收掉了信義鄉忠信國小、信義鄉自強國小、水里鄉玉峰

國小、水里鄉車埕國小、埔里鎮鐘靈國小、仁愛鄉梅林分班、中寮鄉和興國小及中寮鄉廣英國小。

南投縣的「偏鄉」小學，為了能夠順利招收學生入學，避免學生人數低於二十人，淪為下一波被整併的學校，紛紛發展出「特色教育」主題，從藝術、音樂，到武術、運動到閱讀，又或者是 108 課綱上路後，積極推展的校本課程，找到屬於各校自己的特色。然而，眾多的特色教學，都須行政人員撰寫計畫、執行、成果及核銷，每一個計畫都要花行政很多的心力。

以研究者服務的學校，108 學年度就申請了夏日樂學、學習扶助、109 年新任住民學習中心計畫、108 學年度協助偏遠地區學校發展教師專業及學生多元試探計畫、藝文扎根、藝術深耕、食農教育、提升英語教學成效計畫、閱讀推動實施計畫、親水體驗池、圖書館改造計畫、偏鄉二百萬……如此多的計畫，只為了招生，多一點亮點吸引學區外的學生跨區就讀服務的學校。行政工作量如此大，讓學校行政教師常感到時間不夠用，因行政事務多且繁雜，著實面臨相當程度的壓力，都受不了而不願意留任。人人視行政工作為畏途，聽到要繼續接任行政工作，學校的總務主任、教學組長與訓育組長等行政，不是想盡辦法利用調動的方式離開學校，就是為了拒絕而說盡各種理由，做了一年就請辭該行政職務，因此行政每年都換新人做做看，教師流動率也因此而高居不下。學校近五年換五個教學組長，五年換五個訓育組長，行政工作若常換人做，缺乏經驗上的累積與傳承。

初任教師在歷經一年行政經歷後，能得心應手者，將持續在行政崗位上奉獻，但有的人在接受到行政工作的震撼下，因為要同時面對各方的需求，又需擔負繁瑣的行政工作，加上行政業務量也年年增加，又要應付一堆的評鑑與訪視，若又有個人與家庭事務需面對，在如此沉重的負擔下，導致兼任行政職務的教師常在學年結束時萌生退意，留任意願低落的現象（陳藝滿，2016）。

一樣都是教師兼任行政，有的覺得壓力大，做一年級就不想做，有的為了調動累積積分、兼任行政工作的薪資福利、覺得行政工作能勝任有成就感、想考主

任校長……等，就一直兼任行政，附近學校有些流動率高，有些流動率低。因此探討初任教師兼任行政職務的留任意願及影響留任與否的因素為本文的動機三。

基於上述研究背景與動機，以南投縣偏遠小校初任就兼任行政教師為研究對象，來瞭解南投縣國小初任教師兼任行政職務之工作壓力與留任意願，故將本研究目的分述如下：

- (一)探討初任教師兼任行政職務之工作壓力來源與處理方式
- (二)對於初任教師兼任行政工作的意願和工作心態為何？
- (三)研究初任教師兼任行政職務的留任意願，及影響留任與否的因素

第二節 文獻回顧

本節旨在探討國小初任教師兼任行政工作之相關研究文獻，藉此了解目前研究的趨勢，同時為本研究設計之參考。分兩部分進行探討：一、初任教師兼任行政工作壓力；二、兼任行政留任意願。

一、初任教師兼任行政工作壓力

筆者從臺灣博碩士論文網從以關鍵字「兼任行政」查詢，雖有許多關於兼任行政的相關研究，但從「初任教師」及「兼任行政」查詢卻只有四筆，其中關於工作壓力有三筆。從「教師兼任行政」及「工作壓力」查詢角度分析的研究大約有四十幾筆，以下將國內兼任行政教師之工作壓力相關研究進行彙整與說明，如表 1-2-1，並進一步歸納與分析。

表 1-2-1 教師兼任行政職務之工作壓力相關研究彙整表

研究者/年代	研究題目	研究對象 研究方法	研究摘要
郭雯菱 (2017)	國小初任教師兼任行政工作之困擾與其因應策略	國小初任教師兼任行政 訪談調查	1.國小初任教師在兼任行政工作的困擾中，主要來源是工作負荷。 2.初任教師在面對兼任行政工作的困擾時，尋求協助是最有效解決行政工作困擾的策略。 3.主要受到學校行政氛圍及行政主管影響。

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	臺南市國小行政教師 訪談調查	1.初任教師兼任行政職務者以工作負荷感受最高，其次依序為：時間管理、專業知能、內在衝突、上級壓力、教學效能、人際關係。 2.因應策略之差異情形：初任教師兼任行政職務者最常使用尋求支持，其次依序為：理性思考、情緒調適、解決問題、延宕逃避。
顏鳳妃 (2008)	兼任行政之國中初任教師工作壓力與因應策略探討	國中初任行政教師 訪談調查	1.初任教師兼任行政職務的工作壓力來源分為：行政負荷、教學效能、人際關係、角色衝突、時間管理、專業知能。 2.因應策略為：自我調適、理性解決、尋求支援、延宕逃避之四種因應策略。
許琇閔 (2016)	嘉義縣國民中學教師兼任行政工作壓力、因應策略及進修動機關係之研究	嘉義縣國中行政教師 問卷調查	1.教師兼任行政以「教育改革」及「工作負荷」的壓力感受較高。 2.教師兼任行政的工作壓力最常使用的因應策略為「理性思考」，其次為「尋求支持」。 3.教師兼任行政的進修動機為「求知興趣」及「社交關係」。
賴佩君 (2015)	偏鄉國中教師兼任行政職務者工作壓力、困境分析與職務意向之研究—以新竹縣一所偏鄉國中為例	新竹縣國中行政教師 訪談調查	1.共同壓力來源為行政業務多及訪視評鑑，面對壓力的因應之道則為調整自我心態、面對問題尋求解決之道、紓解身心壓力。 2.兼任行政職務者執行行政業務中，共同的困境為業務量龐雜、人力不足。 3.共同的困擾是由於行政業務量多，導致於備課時間不足。 4.上班時間皆以行政業務為優先，花在行政業務上的時間皆大於教師本務工作的時間。 5.要增加教師兼任行政意願，首要之務為行政業務減量。
王素英 (2014)	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-	高雄市國小行政教師 訪談調查	1.主要來源為「工作負荷」，其次是「時間壓力」，再次是「內在衝突與專業知能」，壓力來源最小的是「人際關係」。 2.面對工作壓力因應策略依序為解決問題、尋求支持、情緒調適、理性思考。

	以高雄市雲端國小為例		3.影響行政人員壓力因應策略之外在因素以校長領導風格的影響最大。
陳俊銘 (2012)	雲林縣國民小學教師兼任行政職務者工作壓力與因應策略之研究	雲林縣國小行政教師問卷調查	1.兼任行政職務教師工作壓力以「工作負荷」的壓力感受最高，其次依序為「行政支持」、「內在衝突」、「專業知能」、「人際關係」。 2.產生工作壓力後，最常使用的因應策略為「尋求支持」，其次依序為「解決問題」、「情緒調適」、「延宕逃避」。
游登科 (2012)	新北市國民小學教師兼任行政職務工作壓力與因應策略之研究	新北市國小行政教師問卷調查	1.工作壓力以「行政負荷」最大，其次依序為「上級壓力」、「內在衝突」及「專業知能」，「人際互動」最小。 2.面對工作壓力的因應策略以「理性分析」最高，其次是「積極處理」，「情緒調適」與「尋求協助」並列於後。
施雅薰 (2012)	高雄縣市合併後原高雄縣國小兼任行政教師工作壓力來源探討	高雄市國小行政教師問卷調查	1.國小兼任行政教師以「工作負荷」為主要壓力來源，「專業知能」次之，其後依序為「角色衝突」、「人際關係」。 2.排行前五名的關鍵評估準則如下： 一、公文報表：承辦業務的公文、報表太多，而且經常要呈報成果。二、評鑑訪視：各項評鑑及訪視很多，常要準備書面或電子檔資料。三、超時加班：業務工作量太多，常須用到下班後時間處理業務。四、專業能力：各項計畫、專案不斷推行，面對日趨複雜的工作內容，會擔心專業能力不足。五、溝通橋樑：要擔任上級主管與老師間的溝通橋樑，倍感壓力。
陳淑淳 (2012)	臺北市國民小學教師兼任行政職務者工作壓力與因應策略之研究	臺北市國小行政教師問卷調查	1.兼任行政職務教師以「工作負荷」及「解決問題」為最大的壓力來源及最常運用的因應方式。 2.年齡較輕之兼任行政職務教師，在「上級壓力」及「內在衝突」之工作壓力，高於年齡較長之教師。
吳明宗 (2012)	臺中市國小教師兼任行政職務工作	臺中市國小行政教師	1.工作壓力來源以「工作負荷」的壓力感受程度最大，其次依序為：上級壓力、專業知能、人際互動、內在衝突。

	壓力與因應策略之研究	訪談調查	2.面對工作壓力所採行的因應策略依序分別：解決問題、尋求協助、情緒調適、暫時擱置、進修研習、忽略。
莊惠鈴 (2011)	新北市立國民中學兼任行政職務教師工作壓力與因應策略之研究	新北市國中行政教師 問卷調查	1.兼任行政職務教師以「行政負荷」的工作壓力感受最大，其次依序為「上級壓力」、「人際關係」、「角色期許」。 2.面對工作壓力的因應策略為「尋求支持」，其次依序為「問題解決」、「情緒調適」及「延宕逃避」等因應策略。
郭子毓 (2011)	桃園縣國民中學兼任行政職務教師工作壓力、因應策略與工作滿意度關係之研究	桃園縣國中行政教師 問卷調查	1.兼任行政職務教師工作壓力以「工作負荷」最高，「專業能力」最低。 2.兼任行政教師壓力因應策略以「尋求支持」最高，「延宕處理」最低。 3.兼任行政職務教師工作滿意度以「同事關係」得分最高。 4.兼任行政教師年齡較輕、已婚、年資較淺、兼任組長者，其工作壓力較高。
羅國彥 (2011)	南投縣國民小學兼任行政職務教師工作壓力與因應策略之研究	南投縣國小行政教師 問卷調查	1.以「行政負荷」壓力最大。 2.兼任行政職務教師的因應策略，以「尋求協助」面向同意度最高。 3.家庭支持度高、服務年資愈長、學校規模愈大的國小兼任行政職務教師，工作壓力相對程度較低。
任廷芬 (2011)	臺中市國民小學教師兼任行政職務工作壓力與因應策略之研究	臺中市國小行政教師 問卷調查	1.以「工作負荷」的壓力感受最高，其次依序為「上級壓力」、「專業知能」、「內在衝突」、「人際關係」。 2.面對工作壓力最常使用「理性思考」的因應策略，其次依序為「解決問題」、「尋求支持」、「情緒調適」、「延宕逃避」。
陳宥均 (2010)	臺北市國民中學兼任行政職務教師工作壓力及其因應策略之研究	臺北市國中行政教師 問卷調查	1.兼任行政職務教師普遍感受到「行政負荷」及「上級壓力」兩個構面的工作壓力較為沈重。 2.兼任行政教師的工作壓力因應策略採取正面的因應策略「尋求支持」、「理性解決」、「情緒調適」去解決問題。

資料來源：臺灣博碩士論文知識加值系統

二、教師兼任行政留任意願

從臺灣博碩士論文網以關鍵字「兼任行政」及「留任意願」查詢，約有十幾筆資料，這十幾筆資料均非初任教師兼任行政。以下將國內和兼任行政教師與留任意願之相關研究進行彙整與說明，整理如下表 1-2-2，並進一步進行歸納與分析。

表 1-2-2 教師兼任行政留任意願相關研究彙整表

研究者/年代	研究題目	研究對象 研究方法	研究摘要
陳昌庭 (2020)	臺北市國民中學教師兼任組長行政職務工作壓力與留任意願關係之研究	臺北市國中行政教師 問卷調查	1.對「行政負荷」層面壓力的知覺程度最高，其次壓力依序是「專業知能」及「人際關係」，「上級壓力」的知覺較低。 2.以「組織認同」層面留任意願因素的知覺程度最高，其次為「系統支持」層面，再者為「個人成就」層面，而「薪資福利」層面相對較低。
陳振忠 (2019)	臺南市公立國民中學兼任學務行政教師工作壓力與留任意願關係之研究	臺南市國中行政教師 問卷調查	1.兼任學務行政教師工作壓力現況屬於中等程度，其中以「工作內容」層面感受最大。 2.兼任學務行政教師留任意願現況屬於中等程度，其中以「組織認同」層面影響程度最大，近半數下一學年不願意留任現職。
王富美 (2019)	新竹縣國民小學兼任行政職務教師工作壓力社會支持與留任意願關係之研究	新竹縣國小行政教師 問卷調查	1.工作壓力以「行政負荷」最高。 2.兼任行政教師留任意願為中上程度。 3.服務年資「初任第一年」的兼任行政職務教師「上級壓力」感受最大。 4.«組長兼導師»壓力感受最高；其次為「教師兼主任」；「教師兼組長»壓力感受最低。
王毓萱 (2018)	兼任行政職務教師留任意願影響因素之探討—以嘉義市某	嘉義市高中行政教師 訪談調查	1.多數兼任行政職務之工作歷程無法持續長久。 2.兼任行政職務教師留任意願之影響因素：「個人服務熱忱、人格特質、家人支持度、組織氛圍(辦公室團隊氣氛)、

	高中為例		單位主管或校長之領導風格」。 3.增強教師兼任行政職務之誘因方面，建議應從簡化校內行政流程、提高教師縣外介聘積分比例及兼任行政職務加給、提升對兼任行政職務教師尊重、兼任行政年資納入退休金基數內涵計算等事項著手，藉以提升兼任行政教師之留任意願。
曾筱婷 (2018)	新竹縣影響國小兼任行政職務教師留任意願因素之探討	新竹縣國小行政教師問卷調查	1.年齡、服務年資及行政年資長與大型學校的兼任行政教師留任意願的程度較高。 2.國小兼任行政教師在組織氣氛感受愈大，留任意願愈高。
廖秀珍 2017	苗栗縣國民中學教師兼任行政職務留任意願之研究	苗栗縣國中行政教師問卷調查	1.留任意願及「工作負荷」及「內在衝突」滿意度評價上女性低於男性教師。 2.大型學校教師比中、小型學校有較高的留任意願。 3.行政工作與教學工作、家庭生活難以兼顧。
何汶桓 (2017)	高雄市國小兼任行政教師社會支持與留任意願關係之研究	高雄市國小兼任行政教師問卷調查	1.教師獲得的社會支持越高留任意願也越高。 2.高雄市國小兼任行政教師的留任意願偏高，其中以「組織氣氛」為最高。 3.組織氣氛、工作負荷與校長行政領導皆為教師是否留任原行政職務的主要因素。
蕭愛卿 (2015)	國立高級中學兼任行政職務教師工作壓力與留任意願之關聯研究-以桃園市為例	桃園市高中行政人員問卷調查	1.兼任行政職務教師工作壓力屬於中等程度以上，以「行政工作負荷」壓力最高，其次依序為「專業知能」、「人際關係」及「上級壓力」。 2.兼任行政職務教師留任意願，以「離開行政職務」平均最高，「轉任其它處室行政職務」平均最低。
侯英全 (2015)	校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力對兼任行政教師	嘉義縣國中行政教師問卷調查	1.校長領導行為對留任職務意願有顯著的正向影響。 2.校長領導行為對學校組織氣氛有顯著的正向影響。 3.學校組織氣氛對留任職務意願有顯著

	留任職務意願之影響-以嘉義縣公立國中為例		的正向影響。 4.工作壓力對留任職務意願有顯著的正向影響。
林秀吟 (2014)	國民小學資訊組長工作壓力與留任意願相關之研究	國小資訊組長 問卷調查	1.工作壓力的感受由高至低依序為「工作負荷」、「上級要求」、「專業知能」、「人際關係」和「內在衝突」層面。 2.留任意願與工作壓力以「工作負荷」、「人際關係」、「上級要求」層面間為低度顯著負相關，與「專業知能」與「內在衝突」層面呈現中度顯著負相關。
陳逸霞 (2012)	高雄市國中兼任行政教師工作壓力與留職意願關係之研究	高雄市國中行政教師 問卷調查	1.兼任行政教師工作壓力上以對「工作負荷」的感受最明顯。 2.在留職意願上以對「組織認同」的感受最明顯。 3.兼任行政教師在工作壓力與留職意願呈顯著負相關。
蔡江淋 (2012)	中部地區國民小學組織健康、兼任行政教師工作壓力與留任意願之研究	中部地區國小行政教師 問卷調查	1.兼任行政教師知覺學校組織健康情況良好，以「教師凝聚力」層面最高。 2.兼任行政教師工作壓力呈現中度情形，以「行政負荷」壓力最高。 3.兼任行政教師留任意願呈現中度程度，以「留任原行政職」平均最高，「離開行政職」最低。
曾怡萍 (2011)	新北市立國民中學兼任行政職教師工作壓力與續任意願影響因素之研究	新北市國中行政教師 問卷調查	1.兼任行政職教師以「工作負荷」層面所感受到的壓力相對最高。 2.兼任行政職教師在考量續任行政工作時，以「認同性」的影響程度相對最深。 3.新北市立國民中學 99 學年度兼任行政職務的教師約有五成五願意續任行政工作。

資料來源：臺灣博碩士論文知識加值系統

近十年有關國內兼任行政教師之相關研究結果，分別由研究主題、研究對象、研究方法及研究結果進行分析，其結果如下：

壹、研究主題

就兼任行政相關研究主題，大多以兼任行政教師在面對工作壓力及其因應策略之相關研究有 16 篇，可見兼任行政教師在實際工作場域中，確實承受許多來自四面八方的壓力，實在需要探討與了解。研究主題有關工作壓力與留任意願關係的有 13 篇，其次研究主題有：兼任行政教師的困擾、社會支持等。

貳、研究對象

研究對象分別有國小兼任行政教師(王富美，2019；曾筱婷，2018；郭雯菱，2017；蔡和希，2017；何汶桓，2017；王素英，2014；林秀吟，2014；陳俊銘，2012；游登科，2012；施雅薰，2012；陳淑淳，2012；吳明宗，2012；羅國彥，2011；任廷芬，2011；蔡江淋，2012；)、國中兼任行政教師(陳昌庭，2020；陳振忠，2019；廖秀珍，2017；許琇閔，2016；賴佩君，2015；侯英全 2015；陳逸霞，2012；莊惠鈴，2011；郭子毓，2011；曾怡萍，2011；陳宥均，2010；顏凰妃，2008；)、高中職兼任行政教師(王毓萱，2018；蕭愛卿，2015)。

參、研究方法

大多以量化研究為主，主要研究工具為問卷調查，包括陳昌庭，2020；王富美，2019；陳振忠，2019；曾筱婷，2018；廖秀珍，2017；何汶桓，2017；許琇閔，2016；蕭愛卿，2015；侯英全，2015；林秀吟，2014；陳俊銘，2012；游登科，2012；施雅薰，2012；陳淑淳，2012；蔡江淋，2012；羅國彥，2011；陳逸霞，2012；任廷芬，2011；莊惠鈴，2011；郭子毓，2011；曾怡萍，2011；陳宥均，2010。

少數以質化研究為主的，則以訪談調查為主要研究工具，包括王毓萱，2018；郭雯菱，2017；蔡和希，2017；賴佩君，2015；王素英，2014；吳明宗，2012；顏凰妃，2008；。

肆、研究發現

綜合上述與兼任行政教師相關研究發現，研究主題為兼任行政教師工作壓力與因應策略雖不少，但大多是研究資深教師，很少有特別針對「國小初任教師」為研究對象，但近年來國小資深教師不願擔任行政職務，讓初任教師兼任行政職務的現象越來越普遍，尤其是偏遠小校，因為正式教師人數較不足，讓剛考上正式教師的初任教師兼任行政更常發生。另外研究主題大多以量化研究為主要研究方式，故研究者將採用質性的研究方法，針對初任教師兼任行政職務之工作壓力及留任意願進行研究探討。

第三節 研究架構與章節安排

本節針對研究架構、研究方法、研究流程及章節安排分述如下：

壹、研究架構

本研究旨在探討南投縣國小初任教師兼任行政職務之工作壓力與留任意願，依據本研究之研究動機與目的及相關文獻探討與分析，設計本研究架構。

本研究依據文獻整理，分析兼任行政教師工作壓力來源有工作負荷、專業知能、上級壓力、角色衝突、人際關係五個面向；兼任行政教師的留任意願有留任原行政職、轉任其他行政職、離開行政職三個面向。

研究者以南投縣國小初任教師兼任行政職務為研究對象，探討初任教師對於工作壓力來源（工作負荷、專業知能、人際關係、上級壓力與角色衝突）之感受程度，並探討兼任行政教師在面臨各種工作壓力時，會使用何種壓力因應策略來面對與解決工作壓力與難題，及因為工作壓力與在運用壓力因應策略解決完工作壓力後，是否會影響其留任意願。以下圖 1-3-1 為本研究之研究架構圖：

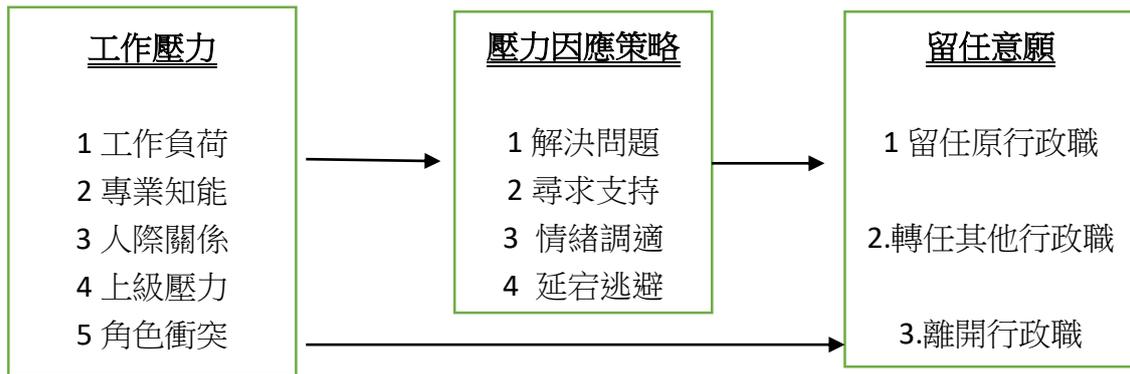


圖 1-3-1 研究架構圖

貳、研究流程

本研究以質性研究為基礎，透過相關文獻探討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，茲說明如下：

一、確立研究主題

因研究者自身及同事皆為初任教師兼任行政職務者，在工作現場中因行政業務之不熟悉，引發不同程度的工作壓力因而產生了研究主題。

二、撰寫研究動機與目的

在初步蒐集與本研究相關的文獻、論文期刊、報章雜誌、書籍資料後進行分析、歸納，確立本研究之目的後就開始撰寫研究動機與目的。

三、文獻搜集與探討

依據研究方向，閱讀並蒐集相關之專書、論文、研究報告、期刊、報章雜誌、網路資料等，藉由文獻資料的蒐集並做系統分析與歸納，撰寫本研究架構與建立本研究之理論基礎。

四、編製訪談大綱

採用文獻分析與質性訪談方法為研究方法；依據相關文獻分析擬定訪談大綱初稿，並請教授指導修訂，尋找適合的研究個案，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

將訪談內容加以討論並整理，並進行資料的歸納與分析。

七、提出結論與建議

檢視整篇論文，提出結論與建議。

參、章節安排

本研究內容分為五個章節，分述如下：

第一章為緒論，包括研究動機與目的、文獻回顧、研究架構與章節安排、研究方法與研究限制。其中文獻回顧部份主要是蒐集與教師兼任行政人員相關之研究論文，分析與歸納其相關資料，藉以瞭解目前研究之趨勢與建立本研究的基本架構。

第二章為教師工作壓力、因應策略與留任意願理論探討，包含國內外研究行政教師工作壓力相關理論與教師壓力因應策略及留任意願之相關研究，以作為本研究之理論基礎。

第三章將探討我國國民小學教師兼任行政職務工作現況。在本章中將敘述學校行政的定義、兼任行政教師之權利與義務、教師兼任學校行政職務的法源基礎、兼任行政教師的工作組織執掌和工作內容，藉以充分了解兼任行政教師的工作壓力感受狀況。

第四章為國小初任教師兼任行政職務之工作壓力與留任意願實證分析，藉由與訪談者訪談內容得到的資料做歸納與分析，瞭解南投縣初任教師接行政工作現況、工作壓力、壓力因應策略與留任意願及影響留任與否的因素。

第五章結論與建議，歸納研究結果與發現並做出結論，提供目前或未來兼任行政教師或在面對工作壓力的參考，最後為未來的研究提出具體建議。

第四節 研究方法與研究限制

壹、研究方法

在第二節的文獻回顧中發現，大多研究者在兼任行政相關研究中，採用問卷調查之量化研究為主要研究方法，但其研究結果只能大約知道兼任行政教師的工作壓力影響因素及變項，無法知道這些壓力的具體事項及面對壓力自身具體可行的壓力調適，為進一步深入瞭解兼任行政教師工作壓力及留任意願的具體事件，本研究採用質性研究為本研究的研究方法。

一、文獻分析法

本研究透過相關文獻資料，包括與本研究相關理論之專家學者著作、論文期刊、報章雜誌、網路資源等，針對兼任行政教師之工作壓力與留任意願予以探討。

二、深度訪談法

針對剛考上南投縣正式老師就得接行政工作的初任教師進行質性訪談，透過與受訪者面對面的訪談，瞭解受訪者剛到一個新環境且無行政經驗就擔任行政職務其在教育現場的工作壓力與因應策略實際經驗；在歷經一年的行政經歷後，是否能得心應手願意繼續在行政崗位上奉獻。經過資料的蒐集與分析後，再依據研究所得的結果，做為初任教師兼任行政職務之參考與建議。

貳、研究限制

本研究雖然在研究過程盡可能力求完整，然基於主、客觀因素，仍有其限制，茲分別描述如下：

一、就研究對象而言

本研究因人力、時間、經費及地區等客觀因素之限制，訪談的對象僅限於南投縣公立國民小學正式教學年資在一年以下之初任教師兼任行政職務者為研究對

象，教師兼任行政職務者之行政職務係指各處室主任及組長，包括教導主任、總務主任、教務組長、訓育組長、特教輔導老師，但不包括人事主任及會計主任。另外中大型的學校因為師資較穩定，甚少會讓初任教師就兼任行政，找到的研究對象均是偏遠六班小校的初任教師，其可能會降低其代表性，進而影響到研究結果推論的普遍性。因質性研究之訪談對象僅為少數個案，在資料之代表性上不高，故本研究所獲致之結論若要推論至其他縣市之國民小學初任教師兼任行政職務者時，仍須注意其時間、空間及背景之差異性，不可一概論之，仍須做進一步之研究與探討。

二、就研究方法而言

本研究係先從文獻探討中蒐集、統整與歸納各類資料，並從中找出理論基礎與研究架構，繼而採取質性研究，研究方法是以前述訪談調查研究對象之口述資料進行整理分析，探究其間之意涵，藉以瞭解受訪者所感受到的工作壓力及其面對工作壓力時的處理方式，及接任一年行政後之留任意願及影響留任與否的因素。但研究者之主觀因素或多或少會影響研究之結果；此外，當研究對象於受訪時，可能因主客觀環境因素或個人之認知、態度及情緒狀態之影響，對訪談內容有所保留或解釋上有偏差之情形，以致研究結果有可能的誤差存在。而因研究者時間及能力有限，所選取之樣本人數的代表性仍顯不足，因此無法類推至其他地區未受訪之兼任行政人員。

三、就研究內容而言

本研究採面對面之訪談方式，因訪談過程中難免牽涉到較敏感或具隱私之問題，致使受訪對象無法避免社會期許之效應或顧慮，回答問題時採取保留態度甚或自我防衛，而導致研究者無法蒐集到最真實之資料，而造成研究結果之偏差；而研究者基於研究倫理，也可能會將不適宜之內容刪除，以保護參與本研究之人員，而使研究內容的完整度有所缺憾，但研究者仍務求研究之結果與事實相符。

第二章 教師工作壓力、因應策略與留任意願理論探討

本章旨在探討南投縣國民小學兼任行政教師工作壓力、與留任意願二者之間的關係為研究重心，為求觀念明確清晰，故蒐集國內、外相關文獻加以探討，茲分為三節論述：第一節為教師工作壓力之意涵與相關理論、第二節為兼任行政教師工作壓力來源與因應策略、第三節為留任意願之意義、相關理論、影響因素與內涵。

第一節 教師工作壓力之意涵與相關理論

壹、工作壓力之定義與影響

一、工作壓力的定義

生活中充斥著各種壓力，不論男女老少，不論你是何種身份，都有各自要面對的壓力，例如工作壓力、升學壓力、就業壓力、生活壓力、結婚壓力……等。人每天至少花八小時在職場工作上，工作對個體的影響力實在很大，隨之而來的工作壓力問題及影響，便值得受到大眾的重視。

壓力會影響個人健康，被視為社會和心理因素對個人、組織、社會皆有重大影響。壓力是個體與組織環境交互作用的結果，包含生物學、神經學與心理學等各方面觀察，當面臨不確定、或威脅性的環境時，一旦負擔超越本身所能負荷的程度，可能就會出現不利身心健康的結果（Ganster & Rosen, 2013）。根據藍采風（2000）學者對壓力的定義為「壓力在某種情境下，使個人覺得像受到某種程度或種類的威脅」。張春興（2002）指出壓力是個人在面對具有威脅性刺激情境中，生理或心理上感受到威脅時的一種緊張狀態，無法消除威脅脫離困境時，使人在情緒上產生不愉快，甚至痛苦的一種被壓迫的感受。適度的工作壓力可以督促工作目標的完成，達成一定的工作水準與自我要求，是一種良性的循環。

當壓力的來源是工作時，例如堆積如山的待辦案件、主管的緊迫盯人，抑或是個人面對工作內容的不熟悉都可能帶來負面情緒，一旦這些由工作引起的負擔或刺激沒辦法妥善應對，可能增加個人的壓力感受，因此在學術研究中衍伸出

「工作壓力」這個名詞，相關研究不勝枚舉，依據研究的對象、範圍之不同，各研究者對於工作壓力的解釋也有所不同（陳智彥，2020）。

工作壓力也稱為工作緊張，在國外相關文獻中，工作壓力也常被稱為職業壓力或組織壓力，是指由於一些與工作相關聯的外界因素所導致的員工生理、心理和行為上的緊張狀態(小震職場，2020)。Steers（1988）定義工作壓力是個體在工作場域中，所面臨某些工作特質之威脅而引發的正負面反應。Lofthouse & Thomas（2017）認為工作壓力主要是因為外在環境與個人內在能力產生不平衡的現象，而導致身心狀況不正常反應並引起不愉快的心理反應。

吳清山、林天祐（2005）指出工作壓力為個人於工作情境中，精神與身體對內外事件的一種生理與心理反應，這種反應會導致個人心裡不舒服或有壓迫感。簡單而言，工作壓力即個人於工作情境下所知覺到的壓力感。

朱勝智（2013）指出工作壓力是指個人在與工作環境裡的人事物之互動過程中，為達成工作目標與自我期望，在生理與心理上無法取得平衡或一致時，因而產生負面的心理狀態。若是超過個人所能負荷的工作量，則會造成恐慌感，產生躁鬱、急迫、緊張、苦惱或挫折的反應。任廷芬（2011）指出工作壓力係指個體處在工作環境中，因外在環境與工作者內在能力交互作用下，超出自己所能處理的狀況，導致其身心失衡，而產生威脅、挫折、憂慮、緊張、急迫或無力等負面的感受，致使工作績效有所影響的一種現象。

王素英（2015）認為在工作情境中，個體與工作環境的互動過程，因面對工作上的要求、規定及環境改變，或遇到人、事、物刺激時，通常都會先以個人既有的經驗、人格特質、認知歷程做判斷，覺知個人能力與資源不足而無法達成既定目標，而導致個人在心理、生理與認知上產生負面情緒反應。

對於工作壓力的意義，多數學者都認為是個體對於與工作有關的各項人、事、物互動產生的知覺與感受，面臨到超出本身容忍度的刺激或情境所產生的負面感受，而引起生理、心理、社會的失衡狀態（包育豪，2014）。若從互動取向觀點來定義工作壓力，可知若個人知覺到所處的工作情境是一種威脅，自認無法妥善處

理，工作壓力則會產生，個人的生理、情緒與智力狀態也會產生變化，因此工作壓力不是在教師本身以外，工作壓力是存在教師內在理解中，是教師個人和環境互動的結果（劉雅惠，2011）。

二、工作壓力的影響

（一）生理上的反應：血壓上升、胸口鬱悶、便秘或腹瀉、胃痛、頭痛、肌肉疼痛、免疫力下降、皮膚毛病、疲倦、消化道潰瘍、心臟病。

（二）心理上的反應：精神不集中、善忘、創意下降、猶豫不決、難作決定、焦慮、暴躁、抑鬱、無助感。

（三）行為上的反應：精神不集中、善忘、創意下降、猶豫不決、難作決定、焦慮、暴躁、抑鬱、無助感。

在現今充滿競爭的社會中，不管從事任何一項工作都會有壓力存在，工作壓力不盡然是負面影響，適度工作壓力，能使工作者視壓力為挑戰，激發工作上的潛能，因此增加工作動力和意願，更可以提升進而達到最佳工作表現。但過多且持續的沉重壓力則可能會造成反效果，使工作表現與意願大打折扣。尤其現代的教師在教育改革浪潮衝擊下必須要與時俱進，除了在各項教學方法必須求新求變外，還需加強親師生的溝通與互動，以及教師專業成長。加上少子化的關係，每位孩子均來自於不同成長背景的家庭，背負著父母殷殷期盼，無形中加重教師的責任，再加上級務的各項繁雜工作，讓教師的壓力益加沉重。所以如能對教師的壓力有更進一步的瞭解，將有助於教師面對壓力的自信心，有效消除工作上的不適應，更可以化壓力為助力，進而增進教學效能，創造親師生三贏的局面（傅聖坤，2007）。

貳、教師工作壓力的定義

Kyriacou 與 Sutcliffe 兩位學者於 1978 年最早對於「教師工作壓力」下定義，他們認為當教師面對威脅到本身幸福之問題情境時，由於所要解決與克服的問題已經超過本身的能力範圍時，導致教師產生了一種負面、不愉悅的情緒以及懊惱

的經驗 (Litt & Turk,1985)。之後，陸續有國內外學者研究教師工作壓力，近年由於教育改革政策推陳出新，研究者觀察到兼行政教師不僅要教學、與家長和學生互動，同時還要辦理行政工作，便有可能導致多重壓力的產生；為能進一步聚焦於兼行政教師工作壓力之探討與論述 (陳智彥，2020)。

教師工作壓力涵蓋的層面非常廣泛，國內外研究者對於教師工作壓力所下的定義也不盡相同，以下將國內外研究者的看法彙整如表 2-1-1 所列：

表 2-1-1 教師工作壓力之定義彙整表

研究者	年代	教師工作壓力定義
陳智彥	2020	兼行政教師從事教學工作或辦理行政業務時，面對工作本身、行政人員、學生、家長、自我經驗、人際關係等刺激時，知覺個人能力已無法應變，以致威脅自身幸福與尊嚴，進而產生的不愉快反應或負面情緒
王富美	2019	國小兼任行政職務的教師，在從事行政工作時，與工作情境中人、事、物的互動及處理後，發現超過 生心理的負荷，認為有威脅而產生緊張壓迫的感受。
吳芋嫻	2019	國小兼任行政教師在推展學校行政工作時，當工作目標超過其工作能力範圍之外，而產生的一種身心不適的感受。
陳振忠	2019	指教師在面對來自工作本身、行政人員、家長、自我專業、人際關係等要求，知覺個人既有經驗、能力和人格特質無法有效處理，以致威脅自身的幸福感與個人尊嚴，所產生的心理或生理上的負面情緒反應，例如：挫折、沮喪、生氣或緊張。
王資頤	2017	教師與學校情境互動過程中，受教學、行政、以及學生、家長、同事及主管關係方面而產生的負面感受影響工作壓力之前兆。
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。
陳曉玫	2016	「工作壓力」是指國小兼任行政工作教師在從事行政工作與外在人、事、物互動時，在面臨內在的自我與外在的環境交互作用下，因無法滿足需求或消除威脅，所導致身心失調的一種狀態。
廖仁傑、張志堅	2016	教師在學校工作情境中，對於教學及行政兩種工作，造成與學生、家長、同事互動的過程，無法適應，而產生生

		理、心理及行為上產生負向的反應。
王素英	2015	「教師工作壓力」是指教師在面對教學活動與工作情境時，因潛在的工作情境因素多元、多變，加上個人自我要求、責任感，以及外在刺激、資源不足等因素，而有受到威脅、壓迫及幸福感被剝奪的感受，因此產生之負面情緒與緊張狀態。
簡慧瑜	2015	教師工作壓力是教師在學校從事教學工作，與外在人、事、物互動的歷程中，因為工作情境因素、學生因素或個人因素，所引發心理不安的知覺或生理不適的反應，終而形成身心能量匱乏的過程與現象。
包育豪	2014	工作壓力係指兼任行政職務教師在從事學校教育工作時，與各項人、事、物互動的歷程中，面臨到超出本身預期或能力的刺激或情境所產生的負面感受，而引發身體、心理的失衡狀態。
張榕庭	2012	係指教師在從事教育工作時，個人面臨到自己能力所不能解決或難以解決的問題，因個人人格特質、專業知能、能力與經驗的不同，而產生焦慮、不安、惶恐等心理狀態，嚴重時甚至可能引發生理疾病的一種負面反應與負面情緒，稱之為「工作壓力」。
莊惠鈴	2012	兼任行政職務教師在工作時，個體與工作環境互動歷程中，當面對工作挑戰與威脅時，透過認知與經驗的評估，而產生主觀不愉快的知覺感受。
張榕庭	2012	所謂「工作壓力」，係指教師在從事教育工作時，個人面臨到自己能力所不能解決或難以解決的問題，因個人人格特質、專業知能、能力與經驗的不同，而產生焦慮、不安、惶恐等心理狀態，嚴重時甚至可能引發生理疾病的一種負面反應與負面情緒，稱之為「工作壓力」。
蔡江淋	2012	教師面對工作上的要求或應負的行政責任時，本身知覺其超出個人能力或經驗範圍，或無法符合外界期望時，因而產生威脅個人負面的、不安及不舒服感受的一種現象。
莊鎧溫、 王怡婷	2010	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。
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。
Dawson	1999	教師個人知覺教學環境的要求與個人能力的不平衡現象。

McCormick	1997	教師工作壓力係指教師於工作時，察覺到個人資源不足以因應外在要求，而產生的負面情緒。
Litt & Turk	1985	教師工作壓力係指當老師的幸福受到威脅時，且所要解決的問題超過其能力範圍時，所產生的不愉快情緒，與苦惱的經驗。

綜合以上所述，研究者對教師工作壓力所採取的定義為：教師在學校從事擔任教育相關工作，因擔任行政工作或進行教學工作時，由於個人因素、情境因素、學生因素或人際關係互動產生無法適切因應處理而導致身心有異常反應出現。

國小兼任行政教師之工作壓力為主任、組長在推展行政工作的情境中，當工作目標超過其工作能力範圍之外，而產生的一種身心不適的感受。面對工作壓力，我們要懂得如何正確的抗壓，學習調適壓力，化阻力為助力，當我們意識到自己的身體正處於不適的狀態時，若能夠冷靜並理性覺察到自己的壓力來自何處，我們就能夠有效調整心態，釋放心中的壓力（吳芋嫻，2019）。

參、教師工作壓力之理論

一、Kyriacou 與 Sutcliffe 的教師工作壓力模式

Kyriacou 與 Sutcliffe（1978）是研究教師工作壓力的先驅者，他們認為教師的工作壓力來自於環境中的要求，這種要求或許是他人所施加的壓力，也或許是來自於自己的壓力。

此壓力模式中的壓力來源是否發生作用，是透過教師個人特質進行評估與判斷而定，影響教師知覺因素包括教師人格特質、信念、態度及價值系統等。當教師評估出該壓力源會威脅到個人自尊與福祉時，則成為實際的壓力源，而因應的策略會影響對壓力源的評估，若因應策略無效則產生壓力反應，當壓力長期且持續影響其工作，則產生身心慢性的壓力症狀（呂正芳，2010；張榕庭，2011）。

此模式認為教師工作壓力產生的過程如下（曾怡萍，2011）：

(一)可能的壓力源：有心理因子(如高工作品質的要求、人際關係不佳等)及物

理因子(噪音、校園髒亂等)，是教師工作的客觀因素，當教師知覺到這些壓力源對其造成威脅時，才會產生壓力。

(二)個人的認知評估：個體經由個人認知進行壓力評估，判斷是否會對自己產生威脅，評估過程受到教師個人人格特質以及適應環境能力影響。

(三)實際壓力源：個體認為會遭受威脅才成為實際的壓力源。

(四)透過適應機轉：透過適應機轉，教師面對實際壓力時選擇適當的因應方式，以減低壓力造成的威脅感，適應機轉的成功與否，影響著教師工作壓力的存在與否。

(五)教師工作壓力：教師的壓力反應，會產生一些負向情緒的不適反應，包括心理的、生理的及行為上。反應的強度亦因個人的人格特質而有所不同。

(六)慢性壓力症狀：教師長期處在工作壓力的環境之下，將影響形成慢性壓力症狀，包括：心臟病、心理疾病等。

此教師工作壓力模式的四條回饋路線：(何昌明，2020；楊莉雲，2015)

(一)A 路線：表示工作壓力源與因應機轉的關係，若因應機轉運作適當，則實際壓力源的程度可減至最小，如果因應機轉無法降低壓力事件的產生，它會被評估具有威脅性。

(二)B 路線：表示當教師感受到工作壓力時，是可以再次的進行評估。

(三)C 路線：表示長期且持續的壓力造成的慢性壓力症狀，可能會形成非工作的壓力源。

(四)D 路線：教師過去對於工作壓力的經驗，可能會影響到目前對壓力源評估的結果。

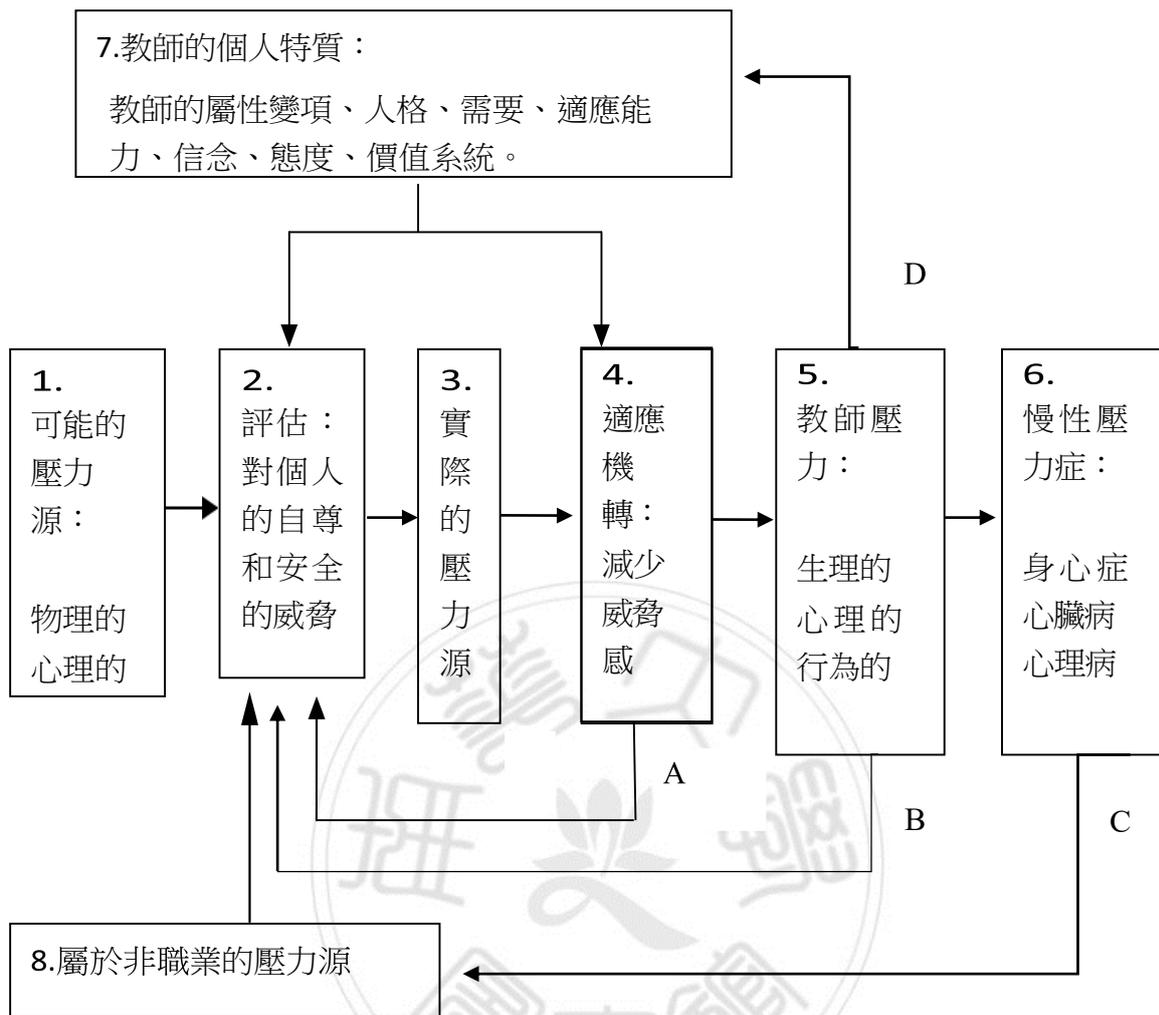


圖 2-1-1 Kyriacou & Sutcliffe 教師工作壓力模式

資料來源：Kyriacou,C.,& Sutcliffe,J. (1978)

這一個模式比較著重在探討教師本身的人格特質，與因應機制對壓力評估解釋的重要性，卻忽略了學校背景變項對教師工作壓力的影響（楊莉雲，2015）。C. Kyriacou 和 J. Sutcliffe 所主張的教師工作壓力模式，是認為教師的壓力感受來自教師知覺環境的需求(demand)，而環境的需求可能來自他人所施加的壓力，也可能是自我施加的壓力。

二、Moracco 與 Mcfadden 的教師工作壓力模式

Moracco 與 McFadden 於 1982 年將 Kyriacou 與 Sutcliffe 的教師工作壓

力模式補充修正後，提出另一個教師工作壓力模式，此模式也包含了四條回饋路線，且擴大了壓力源的層面至社會與家庭，而教師人格特質方面也區分為過去經驗、人格特質與價值觀念(蔡江淋，2012；楊莉雲，2015；)。

Moracco 與 McFadden 認為教師的潛在壓力源來自學校及校外環境(如社會、家庭)，如課程目標、社區意識、家庭狀況等都是構成教師工作壓力的來源。教師的工作壓力包含潛在與實際的工作壓力，潛在工作壓力屬於客觀存在的現象，而潛在工作壓力經由教師依據過去的經驗、人格特質與價值觀念等主觀的評估後，若知覺會對個人自尊與福祉產生威脅，就會成為實際的工作壓力。教師為了降低心理威脅感，進而產生對實際壓力源的因應機轉；當教師所承受的工作壓力過重或過久，可能會引起暫時性壓力徵兆；當壓力持續而無法妥善解決，則會導致身心疾病及工作倦怠(劉佳欣，2013；包育豪，2014)。

此模式中含有四個回饋路線(張榕庭，2012；劉佳欣，2014)：

- (一)A 回饋路線：表示壓力與因應機轉之間的關係，如果因應機轉無法減低壓力事件的發生，則教師會把壓力評估得更具有威脅性。
- (二)B 回饋路線：當個體有些許壓力徵狀出現時，教師更易於覺知到更多的壓力事件。
- (三)C 回饋路線：表示當教師長期處於身心俱疲的狀態時，若是壓力的徵兆持續出現，教師可能會需要家庭及親人的支持。
- (四)D 回饋路線：個體過去處理壓力的經驗，將會影響未來個體對壓力的評估與因應。

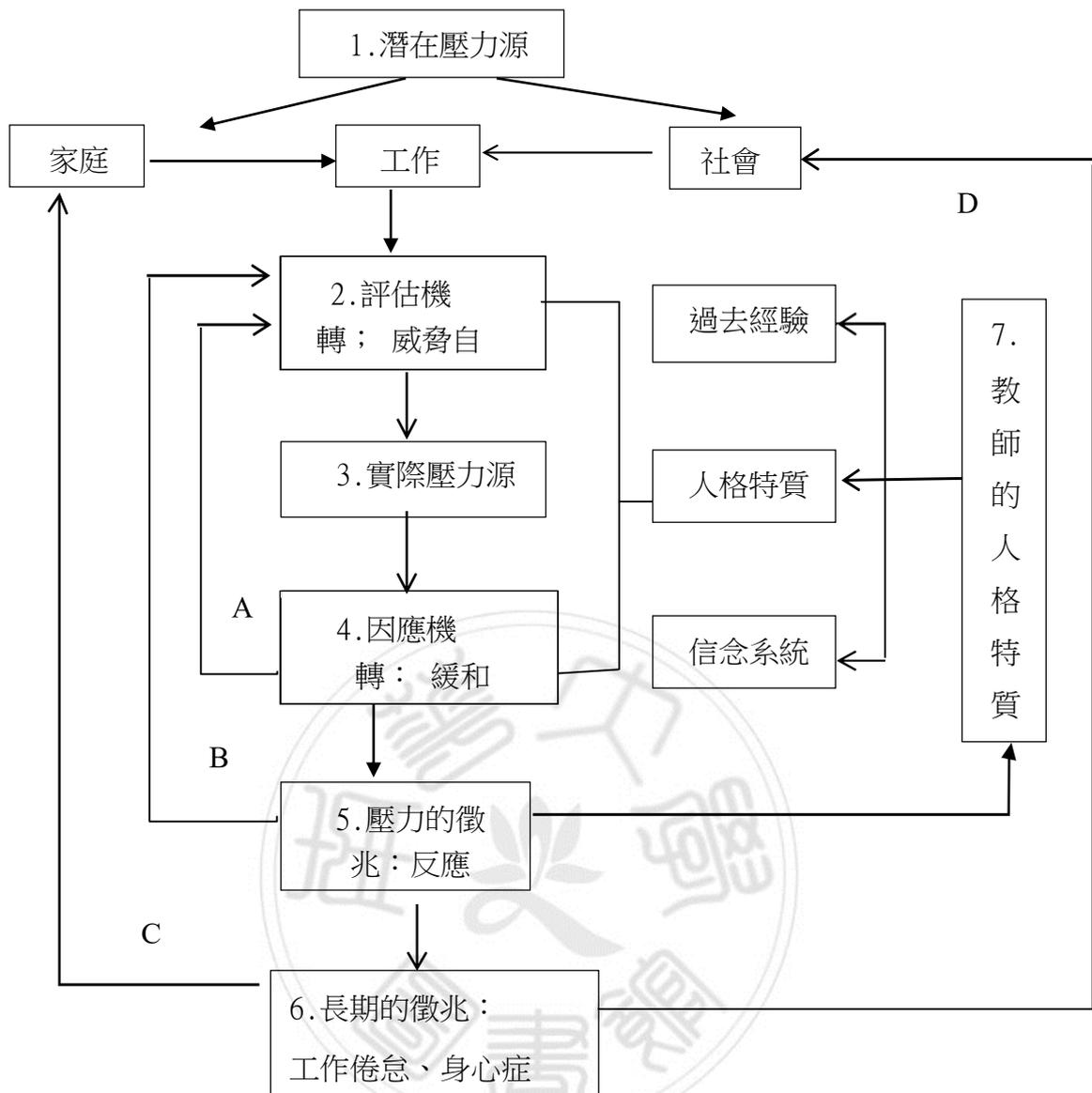


圖 2-1-2 Moracco 與 Mcfadden 教師工作壓力模式圖

資料來源：Moracco & Mcfadden, 1982, P.550

因此，由 Moracco 和 Mcfadden 的教師工作壓力模式共可歸納下列五項要點：(王素英，2015；莊惠鈴，2012)

(一)教師工作壓力來源大致分為三個面向：工作（工作負荷、專業知能、角色期望與衝突等）、社會（政治情勢、社區意識與水準、家長社經地位等）以及家庭（婚姻狀況、家庭生活、子女問題等）。

(二)壓力來源只有在個人評估其可能或已威脅個人的自尊或幸福時，才成為真正的壓力來源，個人評估受其特性（人格特質、過去經驗、價值系統）的

影響。

- (三)評估方式可能是以過去是否處理過、能否妥當應付、個人作風及需要有否衝突等標準為主，其評估結果無論是否正確、客觀有效，都將影響第三項（3.實際感受壓力）之後的各項反應。
- (四)個人在感受壓力的情境之後所採取的因應策略若無法發生效果則將顯示某些徵兆(工作不滿意)。
- (五)若壓力持續長期而無法適當處理，則將形成身心疾病癥候及職業倦怠現象

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

Tellenback、Brenner 與 Lofgren 等人也是根據 Kyriacou 與 Sutcliffe 的教師工作壓力模式加以修正，提出新的教師工作壓力模式。Tellenback、Brenner 與 Lofgren 等人認為教師壓力除了源自教師特質外，也可能源自學校社會特質，因學校組織氣氛不同、學校規模大小及所在地區不一、校長獨特的領導風格、學校的教師生態各異、教師與學生及家長間的關係不同等，都會造成學校社會特質的差異，因而造成教師工作壓力的來源(林美慧，2012)。其研究模式如圖 2-1-3

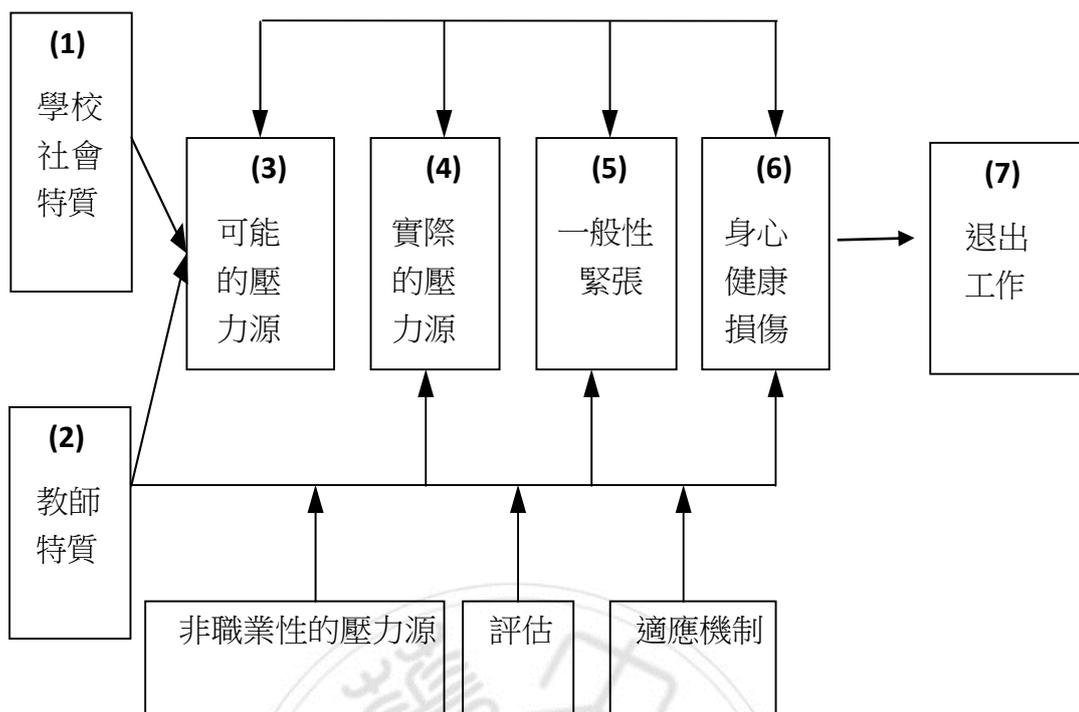


圖 2-1-3 Tellenback、Brenner 與 Lofgren 的教師工作壓力模式圖：

資料來源：S. Tellenback, S. D. Brenner & H. Lofgren(1983)

此模式說明教師工作壓力形成的歷程大致如下(張曉雲，2008)：

- (一)學校社會特質、教師特質與非職業性壓力三者交互作用，產生可能的壓力源，經教師本身評估後，成為實際的壓力源。
- (二)實際壓力源產生後，教師對壓力的因應機制開始運作，導致一般性緊張，若長時間累積將會造成教師身心健康的損傷。
- (三)壓力造成的身心健康損傷若無良好的調適，教師將會因為無法承受壓力而退出工作。

此一模式較前兩種教師工作壓力模式最大不同處，在於強調學校背景變項對於教師工作壓力產生的影響。

四、小結

綜合以上三種教師工作壓力模式後，可以了解到：

- (一)教師工作壓力的來源是多向度的：教師工作壓力是個人主觀的現象，是複

雜多樣化的流動歷程，包括個人心理特質、工作環境與社會與家庭間的交互影響及作用。

(二)個人特質為工作壓力之關鍵因素：教師若能使用適當的因應策略，將可減輕工作壓力之程度，反之則會引發更多的工作壓力，甚至造成慢性的身心性疾病。

(三)壓力是無法避免的，而適度的壓力可以讓教師經合適的調整過程，找到精進的方向，故壓力對教師而言，並非全然都是負面影響。

(四)教師工作壓力累積成傷害：教師若長期的面對工作壓力，又無法做出適切處理，肯定會導致嚴重後果，將導致身心疾病及工作倦怠(莊惠鈴，2012；簡慧瑜，2015)。

第二節 兼任行政教師工作壓力來源與因應策略

壹、兼任行政教師的工作壓力來源

國民小學行政人員除了主計及人事外，其他行政工作則由教師兼任，而兼任行政職務的教師，不僅要兼顧教師的教學職責外，尚須辦理學校的各項行政工作，所以兼任行政職務的教師身兼二職，要比一般教師面對更多的壓力層面，工作壓力比一般老師大是無庸置疑的(簡慧瑜，2015)。基本上如果想要減輕工作壓力，就必先要了解工作壓力來源，然後找出關鍵因素及問題所在，從而制定有效的改善方法。根據上述所描述教師工作壓力理論模式，由此可知教師工作壓力是多元的。而所謂的「工作壓力來源」係指在工作情境中任何會讓個體產生壓力反應的刺激、情境或環境。

教師兼行政人員所面臨的行政工作壓力是多元的，例如教師的社會地位下降，尊師重道的傳統價值觀式微，家長動輒對老師頤指氣使。教育改革的步伐太過快速，教育政策不斷的變動讓兼任行政老師疲於奔命甚至做白工。文書處理軟體的運用讓兼任行政教師擔心自己對於繁雜的行政工作無法勝任。學校未提供足

夠的資源支援、教師之間缺乏良好的溝通管道與互信機制，使教師兼行政人員在推動業務時力不從心（劉雅惠，2011）。

在工作情境當中，每個人對於工作壓力的感受都不盡相同，也就是說每位教師在面對工作有關的人、事、物時所認定的壓力威脅也會有所差異，以下就國內一些研究者對於教師工作壓力的來源進行整理，如表 2-2-1 所示：

表 2-2-1 國內研究者對教師兼任行政職務工作壓力來源一覽表

研究者	工作負荷	專業知能	人際關係	上級壓力	內在衝突	其他
陳智彥 (2020)	工作負荷	專業知能	人際關係	上級壓力		
何昌明 (2020)	工作負荷	專業知能				角色期待 變革適應
吳芋嫻 (2019)	工作負荷	專業知能	人際互動	上級壓力		
蔡和希 (2017)	工作負荷	專業知能	人際關係	上級壓力	內在衝突	時間管理
杜心湄 (2016)	工作負荷	專業知能	人際關係	上級壓力	內在衝突	
陳曉玫 (2016)	工作負荷	專業知能	人際關係	上級壓力	內在衝突	
簡慧瑜 (2015)	工作負荷	專業知能	人際關係	上級要求	角色衝突	
王素英 (2015)	工作負荷	專業知能	人際關係		內在衝突	時間壓力
侯英全 (2015)	行政負荷		人際關係		內在衝突	
包育豪 (2014)	工作負荷	專業知能	人際關係			時間管理 上級領導
游登科 (2013)	工作負荷	專業知能	人際關係			教師角色 變革適應
吳明宗 (2013)	工作負荷	專業知能	人際互動	上級壓力		
朱勝智 (2013)	工作負荷		人際溝通	上級領導		
莊惠鈴 (2012)	行政負荷		人際關係	上級壓力		角色期許 校務決策

紀成進 (2011)	行政負荷	專業能力	人際關係	上級壓力	內在衝突	
曾怡萍 (2011)	工作負荷	專業知能	人際關係		角色適應 與衝突	學生表現
伍世雄 (2011)	工作負荷	專業知能	人際關係	上級壓力	內在衝突	
任廷芬 (2011)	工作負荷	專業知能	人際關係	上級壓力	內在衝突	
呂正芳 (2010)	工作負荷	專業知能	人際應對	上級考評	內外在衝 突	生涯發展
陳宥均 (2010)	行政負荷		人際關係	上級壓力		角色期許 校務決策

資料來源：臺灣博碩士論文知識加值系統

透過表 2-2-1 可知，本研究將近十年對教師兼任行政職務工作壓力來源分別統計後，可發現工作負荷、專業知能、人際關係、上級壓力及內在衝突這五個構面為多數研究之測量構面。再者，參照文獻探討之成果，本研究就將國小兼任行政職務教師工作壓力歸納為「工作負荷」、「專業知能」、「人際關係」、「上級壓力」及「角色衝突」五構面，並分別說明如下：

一、工作負荷

工作負荷是指兼任行政教師對本身職務的負荷感受。國小教師兼任行政工作職務除了承接與一般教師相同的教學工作、班級經營、親師溝通、學生輔導與管教等例行工作外，尚包括學校行政工作責任、工作的量、任務的難易度、計畫推展的配合度、考評與訪視、工作成果之書面資料彙整、承辦校內外各項活動或各項工作計畫的擬定與推展、經費的籌措與核銷、時間的掌控管理、資源開發與管理、額外或臨時交辦工作、政策變革等因素。大量的行政業務常需要在一定期限內完成，因承擔的工作量與責任繁重，甚至超出個人的能力範圍，進而導致工作壓力（吳明宗，2013），而學校業務過多，經常須將學校工作帶回家中完成。在相關文獻的研究結果顯示，工作負荷是國小兼任行政工作教師最大的工作壓力來源。

二、人際關係

吳清山、林天祐（2005）指出教育行政人員在教育行政機關中，為達成上級的規定與要求，必須與上級、同事及下屬之間，保持協調與融洽的互動關係。包括在推展行政業務、課程改革與教學工作時，在上級長官、下級部屬、同事、職工、家長、學生、社區人士間的互動與溝通上，通常會為了營造諧和的關係，在工作協調、溝通、合作、互動及為解決學校成員間的歧見衝突，都要有相當的應變能力，為維持良好的互動關係所感受到的壓力程度（王素英，2015；伍世雄，2011）。

兼任行政教師，同事是最長時間接觸的對象，同事在行政工作方面若配合度不高，會讓行政難以推動。在行政事務以及教學活動二方面，皆需與同事產生互動。行政事務需要同事的協助與幫忙，教學工作則需與同事研討課程與教學活動。但因個別差異導致價值觀與教學理念不同，此時很可能就造成溝通時的衝突並引發負面情緒（張榕庭，2012）。

三、專業知能

係指國小行政人員在執行行政職務時，對其所擔任之工作內容應該具備的專業知識與能力。兼行政教師從事教學工作與推展行政業務時，所須具備專業知識、能力，包含教學專業、班級經營、學生輔導、溝通協調能力、專業法令與法律、行政專業知識與素養的提昇、相關專業知能的表現、資訊科技運用能力、對工作計畫的擬定與推展及危機處理能力。然而，兼行政教師在師範教育的養成過程中，其實並未受過行政工作相關的專業訓練，因此在辦理行政業務時，如果無法在專業領域的工作表現上達成預期的目標，即在執行工作任務時，產生挫折感，也顯示專業的不足而感受到壓力的存在（陳智彥，2020；王素英，2015）。因應新政策，教師需要不斷提升各方面的知能與技巧所造成的負擔，也讓老師感到壓力。

四、上級壓力

欲有效完成教育行政機關或校長交辦的各項業務、特別規定或時臨時交辦事項，所引發的工作壓力。包括：行政督導、訪視或評鑑、成果報告、考核、活動競賽、研習活動、家長會的建議事項、突發狀況處理、學年會議或領域會議等工作，皆屬於上級壓力（吳明宗，2013）。

教師必須因應不同領導風格以及接受上級的考核、督導，為了專注將各項行政業務均能如期如質完成，有時可能會忍氣吞聲、有苦難言。若上級在受命他項任務後，不能體恤部屬業務繁重，復又交辦新工作；或上級自我情緒管理欠佳，頓指氣使；或上級不能平均分配任務，工作集中於某些能力較佳的行政教師身上；或不考量部屬工作量，一味要求依限完成，皆為上級施予部屬的壓力（賴衍龍，2012）。

五、角色衝突

教師兼任行政人員除了在工作上須擔任行政與教學雙重角色外，在面對家庭、個人生活等多重角色的衝擊下，每個角色都有其既定的行為與原則，可能因為同時間內要扮演各種角色，無法同時滿足各類需求，導致個人心理壓力或情緒困擾（簡慧瑜，2015）。國小行政人員在職責與期許上產生的衝突，或學校工作責任與家人和諧產生衝突，以及各處室行政業務協調上，發生不一致的見解而產生衝突等（王素英，2015）。在工作情境中，對自我的期許與認知，常因理想與現實有所落差，或本身的期望與學校的要求無法達成平衡等，都將造成壓力。

六、整合歸納

整合上述各研究者的研究結果及國內小學教師面臨的工作環境可知，教師每天最主要也最重要的工作任務為教學與輔導、處理學生問題，亦即和教師有直接相關的工作內容是教學工作（如：備課、上課、批閱作業等）與輔導工作（如：進行加深加廣教學、強化學生的學習動機、輔導學生的偏差行為），和教師接觸

最頻繁的對象是學生，因此教學與輔導工作、處理學生行為問題，可視為教師最主要的工作壓力源。然教師的工作並非只有教學與輔導工作，教師還必須完成學校行政單位或教育行政機關的工作要求，如：指導學生參加校外或全國性競賽、進行教學觀摩，這讓教師的工作負荷大增，以致產生工作壓力，故教學與輔導、學生行為與行政負荷都是教師的工作壓力源。另外，教師接觸的對象除了學生外，還包括家長、同事、行政主管，因此教師的人際關係也可能是工作壓力源，尤其家長對孩子的管教方式與理念常與學校教師相左，與家長溝通也讓教師常感壓力（劉雅惠，2011）。

貳、教師工作壓力之因應策略

教師在學校的環境中，必須面對來自於工作負荷、人際關係、專業知能、上級壓力、及角色衝突等壓力，為了減輕壓力帶來的身心疾病，教師如何適度的採取因應措施是必須學習的一大課題。

彭柔誨（2020）指出「因應策略」係指國小教師處於壓力情境中時，為減輕或紓緩因工作壓力所造成之身心不適，經由自我評估後所採取的各種解決方法。何昌明（2020）指出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。游登科（2013）則認為「因應策略」係指當面對壓力，超過本身的能力及所擁有的資源時，為避免壓力持續的提升、避免焦慮情緒及身心威脅，個體努力選擇的因應辦法，去面對及處理情境問題之行為方式。Novais, Monteiro, Roque, Correia-Neves, & Sousa（2017）認為因應策略係指遭遇到困擾或壓力事件時，個人內在認知與情緒及行動上所做的努力，乃是將壓力降到最低之心理歷程。

教師因應策略由於各專家學者研究目的與研究對象不同而有差異，茲將國內研究者所提的因應策略，依發表年代摘錄於表 2-2-2

表 2-2-2 國內研究者面對教師工作壓力之因應策略彙整表

	解決問題	尋求支持	理性思考	情緒調適	延宕逃避
彭柔誨 (2020)	問題解決	尋求支持		情緒調適	延宕逃避
何昌明 (2020)	面對解決	尋求協助		自我調適	延宕逃避
蔡和希 (2017)	解決問題	尋求支持	理性思考	情緒調適	延宕逃避
杜心湄 (2016)	解決問題	尋求支援	理性分析	情緒調適	延宕逃避
王素英 (2015)	解決問題	尋求支持	理性思考	情緒調適	延宕逃避
吳明宗 (2013)	解決問題	尋求協助		情緒調適	忽略逃避 暫時擱置
游登科 (2013)	面對問題	尋求協助		情緒調適	逃避問題
莊惠鈴 (2012)	問題解決	尋求支持		情緒調適	延宕逃避
伍世雄 (2011)	解決問題	尋求支援	理性思考	情緒調適	延宕逃避
任廷芬 (2011)	解決問題	尋求支援	理性思考	情緒調適	延宕逃避
陳宥均 (2010)		尋求支持	理性解決	情緒調適	消極逃避

資料來源：臺灣博碩士論文知識加值系統

透過表 2-2-2 可知，將近十年教師兼任行政職務工作其面對教師工作壓力之因應策略分別統計後，可發現解決問題、尋求支持、情緒調適及延宕逃避這四個構面為多數研究之測量構面，並分別說明如下：

一、解決問題：

當個體面對問題或壓力時，能針對問題主動積極尋求資源及最佳解決方案，並積極採取行動，以化解工作帶來的壓力。其方式包括多方搜集資訊或主動參加進修活動，提升專業知能（杜心湄，2016）。問題解決是一個實際的技巧，好的問題解決不只可以增強教師的信心，當採取的問題解決壓策略有效時，更可有效

增強教師的能力感（彭柔誨，2020）。

二、尋求支援：

當面對問題時，會尋求支持的力量，徵詢他人的意見，尋求的對象包括相關主管、專家、同事、上級機關、教師會、心理諮商團體、親朋好友及有相同經驗者。這些協助可能是精神上的鼓勵或是工作上的專業建議，藉由他人的支持而增強自己的信心與資源，尋求外援共同解決問題，藉以降低或舒緩工作壓力所帶來的威脅或負擔。

三、情緒調適：

當感受到工作壓力時，會嘗試以各種方法，讓自己在心理或情緒上得到紓解與調適，適度地讓負面情緒有管道得以宣洩出來，自我調適自己的情緒，藉以減輕工作的壓力與困擾之感受（杜心湄，2016）。在覺察工作壓力產生時，可藉由運動、聽音樂、購物、唱歌、找人訴苦、情緒發洩、參與休閒活動、拋開煩惱保持心情愉悅、自我關懷、自我調適或降低自我要求等策略，以減少負面情緒的產生，來維持身心的平衡。

四、延宕逃避：

係指以消極的態度和逃避的方式因應工作問題，以即時減輕個人所需承受的工作壓力。當面對問題或感受到壓力威脅，而尚無良策立即解決問題時，不作立即性的處理，對問題採暫時擱置、駝鳥心態、置之不理或順其自然，以延緩方式、逃避問題的方法，消極手段來減緩工作困擾，以降低或消除壓力再行調整步調，尋求解決方案（伍世雄，2011）。久而久之習慣逃避現實生活中的壓力，以得過且過的心態面對周遭的人、事、物。

第三節 留任意願之意義、相關理論及內涵

如何留住人才一直是各行各業關注的焦點，組織愈來愈重視知識工作者，吸引更多優秀的人才，降低員工的離職率，以求為組織提高競爭優勢。因應社會變遷少子化與教育制度的快速變革，學校人才資本的投入漸漸變成學校的生存關鍵之一，因此提高留任優秀人才的意願，尤其學校的關鍵幹部，更是學校的首要任務（陳昌庭，2020）。

相較於社會中的各行各業，教師屬於穩定性較高的工作，而本研究的留任意願所指並非廣義的教職，而是兼任行政教師的行政職位。國小兼任行政教師聘期，原則上是一年一聘，若不考慮積分及人情壓力，任期到了便可自行決定去留。常理來說，適當的職位輪替能為行政體制注入活水，可促進學校發展及更新，然而若是異動太頻繁，也容易造成學校行政的不穩定。近年來行政的輪替卻是十分頻繁，學期末及每年暑假學校忙於慰留兼任行政教師，希冀他們能留任職務，或是在其他教師中找尋願意繼任行政職的人選，這時，校長及主任焦頭爛額，教師們更是人人自危，這樣的教育現場情況卻是令人擔憂。造成教師接任行政職意願不高的原因，乃因兼任行政教師的工作繁重及瑣碎，行政負荷越來越重，故多數教師對行政職務避而遠之，已接任的教師續任意願亦不高，每年的變動相對也影響學校的穩定性及業務辦理的流暢性（何汶桓，2017；張妍臻，2019）。

相關文獻中，探討教師去留之研究多分為兩面向，一為留任意願，二為離職傾向。事實上留任意願和離職傾向是一體兩面之事，本研究從留任意願探討，以期了解行政人員願留任原職務的現況，對於學校及教育現場更具正面影響。本節首先介紹留任意願的定義，其次分析留任意願的相關理論，最後探討留任意願的內涵。

壹、留任意願的意義

「留任」定義為工作者繼續維持目前職務或工作；而「意願」則是心意的方

向（何汶桓，2017；侯英全，2015）。依據教育部重編國語辭典修訂本，「留任」一詞是指任期屆滿，不予他調或退休，仍繼續連任本職。「意願」一詞是指心願、希望。教師兼任行政工作意願是一種工作投入後對留任行政工作的感受，由於各研究者對於教師留任行政工作意願有不同的認定，茲歸納國內各研究者對留任意願之定義彙整，如表 2-3-1。

表 2-3-1 國內外各研究者對留任意願定義彙整表

研究者	年代	留任意願的定義
陳昌庭	2020	所指「留任意願」，係指本學年度實際擔任學校行政職務的國民中學教師，在主觀意識上仍欲於下學年度繼續成為學校行政組織的成員之感受。
王富美	2019	國小兼任行政職務教師的「留任意願」定義為兼任行政職務的教師，在與行政工作的相關人、事、物互動後，認同目前擔任的行政職務，願意或希望持續擔任原職位，為學校行政工作盡己之力的想法與行為。
楊舒雯	2019	留任意願係指組織成員認同組織理念，願意留任工作職務，繼續投注心力與組織共同完成目標的意念。
陳振忠	2019	所稱之「留任意願」，是指員工在組織工作一段時間後，對組織產生認同感，希望繼續留在目前職位的意向。而國中兼任學務行政教師的留任意願，是指目前已兼任國中學務行政之教師，希望繼續留在目前職位，為學務工作盡力的意向。
何汶桓	2017	國小兼任行政教師的「留任意願」定義為兼任行政教師認同目前擔任的行政職務，願意繼續留在此工作崗位上為學校行政付出、貢獻一己之力的想法與行為。
陳雪玲	2017	兼任行政工作教師的留任意願，指已兼任行政工作的教師，在個人與組織間互動後，對工作的慎思及評估，自己願意或希望繼續留在原職位，為學校行政工作盡己之力的行為趨向強度。
陳世杰	2014	兼任行政職務教師滿意目前所擔任的行政職務，不會有離開此職務的想法與行為，更希望能繼續留任為學校奉獻一己之力。
余燕萍	2013	留任意願係指兼任行政教師滿意目前之工作職位，願意或希望留在原工作的想法或行為。
蔡江林	2012	「留任意願」指兼任行政教師對於目前擔任的行政職務，心中產生滿足感，因而沒有離開行政職務的念頭與行為，但仍有可能因為個人因素或組織因素的關係，選擇其他行政職務

		的想法，甚至於選擇離開行政職務。其分為「留任原行政職」、「轉任其他行政職」與「離開行政職」等三個層面
吳明根	2011	留任意願係指成員認同組織的理念，願意留在原職務上，與組織共同成長與努力的心理強度
曾怡萍	2011	所謂續任意願是指，兼任行政職教師願意在即將來臨的下一個學年度繼續擔任學校行政職務。因為兼任行政職教師對其所從事的行政工作有一定程度的認知，並且對所擔任的行政職務產生一定的認同感，自發性的投入相當程度的努力，並且願意與學校共同分擔責任以及共享成果

資料來源：臺灣碩博士論文知識加值系統，研究者自行整理製表

綜上所述，研究者認為「留任意願」是指本學年度實際擔任學校行政職務的國民小學教師，在與行政工作的相關人、事、物互動並且對工作的慎思及評估後，認同目前擔任的行政職務，自己願意或希望繼續留任於目前職務，與組織共同成長與努力的心意與趨向，為學校行政工作盡己之力的想法與行為。

貳、留任意願的相關理論

隨著經濟時代的來臨，組織愈來愈重視知識工作者，也是對人力資本的投資快速提升，組織希望吸引更多優質的人才，並欲留住專業核心人才，減少員工的流動與離職，這樣才能為組織提高競爭力及優勢。欲探究留任意願，須從留任意願其理論基礎開始，再進一步，就個體進行留任意願的成因或影響探討（張妍臻，2019）。研究者在查閱相關文獻時發現，對於探討的文獻多是以離職傾向的理論為基礎，因留任意願與離職傾向實為相互消長之事。當個體的離職傾向高時，留任意願自然不高；而當個體的離職傾向低時，留任意願也就相對提高了（陳昌庭，2020）。因為就現有國內的文獻研究中，對於留任意願的過程並無明確之定義與理論架構，而是學者多以所提出離職過程作為討論模型，因此本研究藉由探討離職歷程的概念性模式作為理論基礎，以補充留任意願文獻不足之處，增加留任意願的內涵與理論基礎。以下為離職相關理論：

一、Abelson 整合離職過程模式

Abelson (1986) 認為離職是連續的過程，離職的決定過程中，首先工作者對於對工作有了不滿意的部分，而導致對此份工作的滿意感降低，便會思考是否留任，因而產生不想再留任之傾向，產生初步的離職想法後，工作者便會嘗試尋求其它工作機會，並將現有工作與未來的工作進行比較，試著評估現職與新工作的優劣，以幫助自己做留任或離職的最後決定 (王富美，2019；何汶桓，2017)。

由圖 2-3-1 整合離職過程模式可知 Abelson 認為離職並非單一原因造成，而是多元的，離職意念的產生因素除了與工作本身有關之外，也包含了工作者的個人因素、工作單位的組織因素以及工作場域的環境因素，由此四種因素交互影響而形成離職意念 (何汶桓，2017)。Abelson 認為，這些因素可以在不同的時間、地點來影響個人的去留，一個人做出離職的決定，是經過熟思熟慮後的決策，而且在提出前早已做出決定

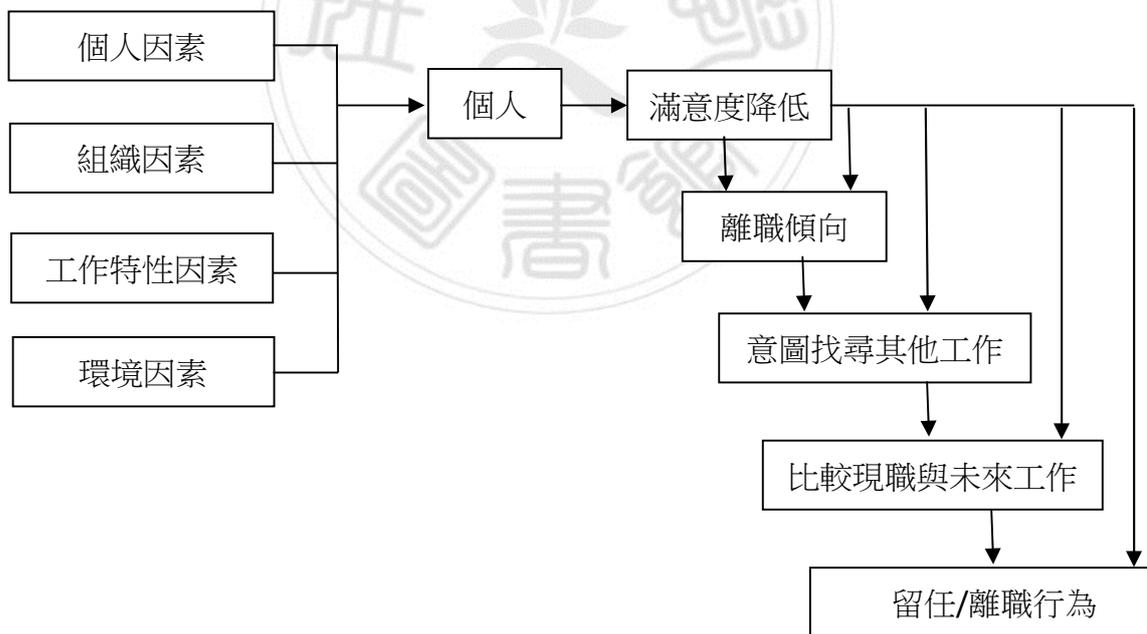


圖 2-3-1 Abelson 整合離職過程模式

資料來源：Abelson, A. G. (1986)

二、Mobley (1977) 的離職決策過程模式

Mobley(1977)提出員工離職決策過程模式，此模式的歷程主要開始於員工對現有工作的進行評估，評估後覺得不滿意，則會萌生離職的念頭，但是否真正產生離職行為，中間仍有許多可能的調節步驟，例如員工可能會產生其它形式的退縮行為（如對工作倦怠、曠職），而非離職，因此根據工作滿足與離職間的假設性連結提出離職決策模式。

萌發離職念頭後，員工會開始評估找尋新工作的預期效益及離職成本（包括待職期間的薪資、年資或年終獎金等既定利益的損失），如果離職的成本不算太高，且其它工作的效益若優於現職，則會刺激或加強離職傾向，產生實際離職行為；反之，若離職的成本過高，員工便會重新評估，反應在不滿足上的改變，因而產生留任傾向（何汶桓，2017）。



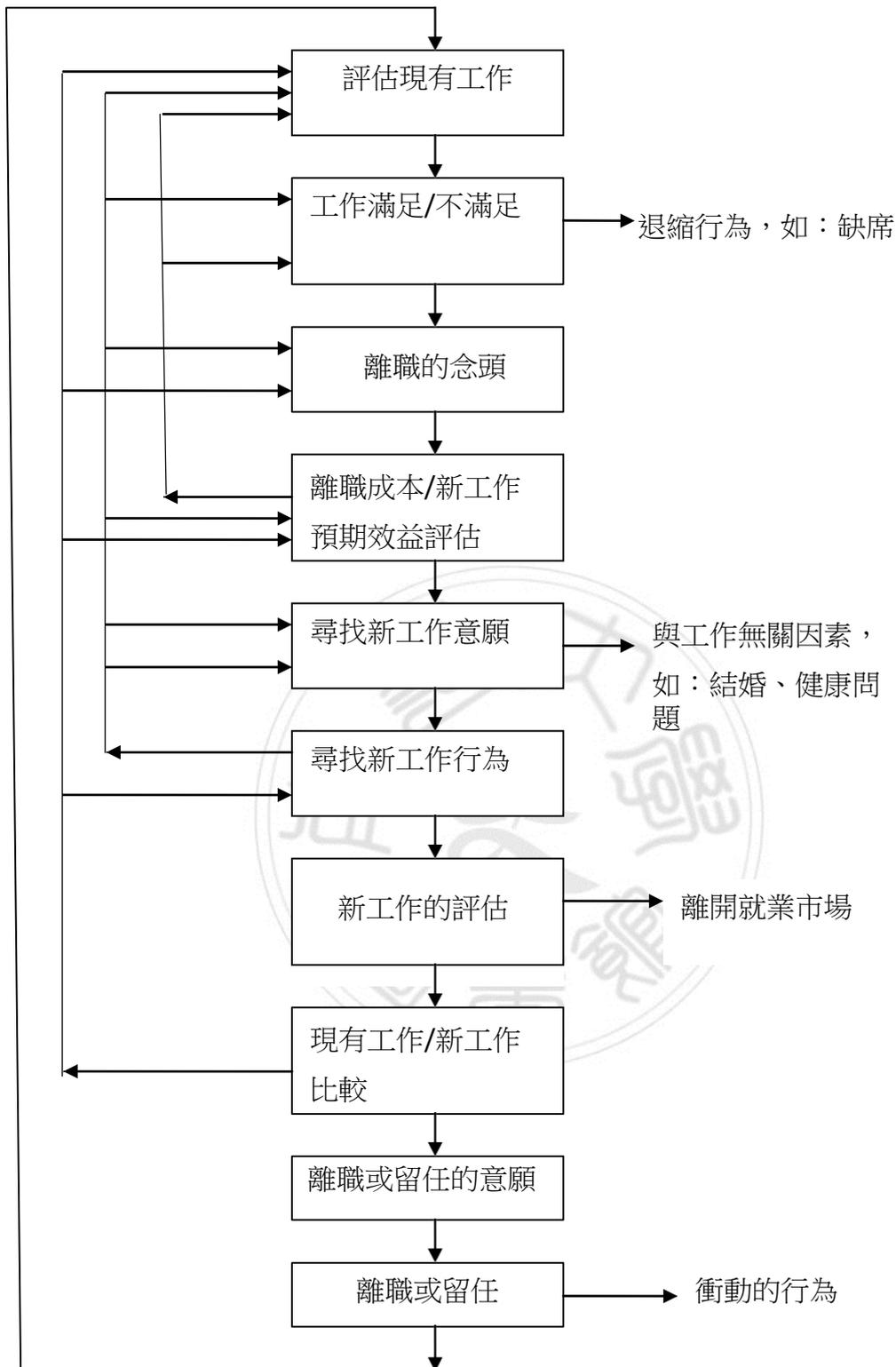


圖 2-3-2 Mobely 離職歷程模型。

資料來源：Mobley, W. H. (1977)

由圖 2-3-2 可知離職決策過程中的步驟及順序，不同個體在離職決策中的想法和行動會有些許的個別差異，但過程中個體是有意識的判斷，而非一時衝動所

做的決定。有些員工會因為一時的衝動行為而造成離職，但大部分決定採取離職或留任的實際行動者，是基於理性分析、判斷而做最終決定的，因此在 Mobley 的離職決策過程模式中，個體的表現是主觀且理性的（王富美，2019）。

三、Price 工作滿足離職模式：

Price 於 1977 年提出工作滿意離職之模式，如圖 2-3-3 所示，此模式也可稱之為自願性離職模式，強調變項之間的因果關係。該模式以五種因素作為變項：薪資、同事間關係、工具性溝通、正式溝通以及集權化，經由交互關係作用產生了個體對工作的滿意程度（中介變項），加之外在工作機會的影響（干擾變項），最後有了個體離職行為的決定（依變項）。從此模式可知，除了集權化與工作滿意度呈負相關外，薪資、同事間關係、正式溝通與工作滿意度呈現正相關，個體離職的意願較低；然而，當外在工作機會增加時，離職的情形則較易發生（楊舒雯，2019；李惠珍，2012）。

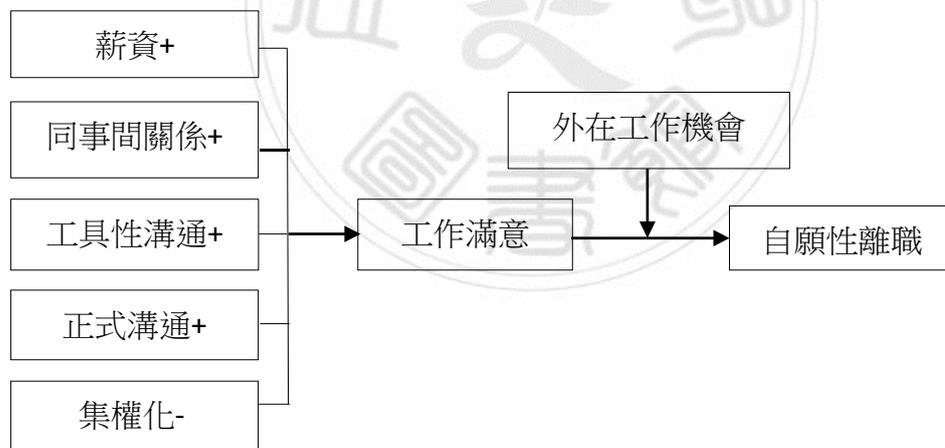


圖 2-3-3 Price 工作滿足離職模式。

資料來源：Price, J. L. (1977)

四、小節

綜合以上理論，大多以工作滿意為研究變項，做為解釋個人離職決定過程。而工作滿意與否，不僅僅是薪資或工作內容，其他如主管領導方式、與同事間關係、工作環境、個人因素等都涵蓋其中；再者，個體決定離職的過程並非一時衝動，而是得經過多方評估，尤其針對新的工作機會與離職成本的比較才會確認留

任或離職的決定，換言之，這些造成離職的因素，同時也是影響個人決定是否留任的因素（王富美，2019）。

本研究對象為國小兼任行政教師，對於教師而言，教師職業穩定，不論教師是否願意留任在行政職務，對於教師本身工作仍是不變且沒影響，不接任行政工作，教師可以選擇回到以教學為主的導師或是科任老師，而不會有離開教師工作的情況發生（張妍臻，2019）。

參、留任意願的內涵

有不少研究者認為，留任與離職意願是一體兩面，而留任意願和離職行為則是呈現顯著的負相關，意即留任意願越高，則發生離職行為的可能性越低。因此本研究以「留任」為研究面向，但也整理離職意願之文獻作為研究之依據。

一、離職意願

文獻中探討留任意願者極少，多為探討離職意願之研究，僅有少數以離職意願反向探討留任意願者。現有文獻中一般將離職的型態歸納成兩種類型，分別為自願性與非自願性離職，而學者研究的重心多放在自願性離職。黃英宗（1997）就認為離職可以分為兩類：

（一）自願性離職

自願性離職通受到組織因素與個人因素的影響，組織因素如薪資、升遷、與主管的關係、工作的挑戰和更多的工作機會；個人因素如健康因素、女性結婚或生產、遷居與深造，或者員工個人之職業性向與實際之工作不符等，則會離職（吳明根，2011）。

（二）與非自願性離職

非自願性離職，並非因員工立場的個人及組織因素所決定的離職，主要是由雇主或組織立場所強制執行的離職，如退休、工作能力減退、殘廢疾病等。

教師一職雖是人人口中的鐵飯碗，然而老師也會因個人因素或組織因素的關係，而轉換服務的學校。就離職的型態來說明，教師自願性離職是指教師離開原

來服務的學校，到他校去服務，其管道是參加縣內外教師介聘與教師甄選。教師非自願性離職是因學生數減少而發生減班的情形，此時必須以超額教師的方式，讓一些教師到他校服務。反之，若沒有離職的念頭和行為是否就代表教師願意留在學校裡繼續服務。

二、留任意願

從留任意願的意義，其次分析留任意願的相關理論，歸納相關文獻將留任意願的內涵界定為自願性留任、非自願性留任兩大內涵作為留任意願訪談的依據。

(一)自願留任 (voluntary retention)：

意指工作者擁有自由意願，得以選擇留任於現職工作。教師滿意目前所服務的學校，不會有離開學校的想法與行為，反而希望能繼續留任為學校奉獻一己之力（陳雪玲，2017）。例如：到退休之前一直想留在此校服務、如果有條件較好的工作，我仍不願離開本校等。

(二)非自願留任 (involuntary retention)：

意指工作者受制於外力，必須選擇留任於現職工作；例如：工作者與雇主簽定契約規範在一定的服務年限內不得離職；依法必須服勤的義務等（余振國，2017）。教師在目前服務的學校裡已經工作一段時間後，可能因為個人因素或組織因素的關係，經過個人審慎考量後，而產生想離開學校的想法，但又因為某些因素無法離開，只好留在原校繼續服務（陳雪玲，2017）。

自願留任者與非自願留任者都是組織現存的人力，因此不管是自願留任或非自願留任，都是本研究的目標對象。

Porter、Mowday 和 Steers 將留任意願分成留任願望、留任傾向、留任等三部分，其實際涵義包括下列三項：

(一)留任願望：組織成員對於現有職位感到滿足，因此希望保有原職位繼續留任工作。

(二)留任傾向：沒有離職的念頭，未嘗試找尋其他職位的工作機會。

(三)留任：指組織成員目前仍繼續留在原職位上工作（莊淑雯，2014）。

三、留任意願的內涵

Kraut（1975）指出，留任意願對於組織成員離職行為之預測較離職意願對於組織成員離職行為之預測更為有效。對一般企業而言，成員在工作一段時間後，會因個人需求、工作滿意度、對學校整體認知感受、工作壓力、生涯規畫或其他因素，評估分析目前現任工作的可能發展的想法，進而選擇繼續留任或離職等。然而在教育現場中，教師工作穩定度高，職業轉換或離職更是少，但是，學校兼任行政教師在離開原本行政職務時，可以有兩種考慮，第一種是離開兼任行政職務，以教學為主的回到導師或科任身分；另一種是可考慮轉換其他行政職務。因此，在學年開始前，兼任行政職務教師可能採取的職務選擇途徑有：留任原來行政職務、離開原行政職務、轉任導師，或其他行政職（張妍臻，2019）。

本研究參考相關學者留任意願的內涵，歸納相關文獻，並考量學校兼任行政教師可能的留任或離職方向，將留任意願的內涵界定為留任原行政職、轉任其他行政職及離開行政職等三個層面，並作為訪談留任意願的依據，其說明如下：

(一)留任原行政職

兼任行政職務教師滿意並認同目前所擔任的行政職務，不會有離開此職務的想法與行為，願意繼續留任原行政職務，並投入心力推展學校事務，為學校奉獻一己之力。

(二)轉任其他行政職

兼任行政職務教師在擔任目前的行政職務一段時間後，可能因為個人因素或組織因素的關係，而產生想離開目前所擔任行政職務的想法，並願意轉任至其他行政職務，留在行政體系繼續服務（蔡江淋，2012）。

(三)離開行政職

指兼任行政教師，對於繼續擔任行政職務均毫無意願，一心只想離開行政職務，轉而擔任級任或科任教師。

第三章 國民小學教師兼任行政職務工作之現況

每年新學年度的前夕，全台中小學正面臨行政大搬風。校長們求爺爺告奶奶，拜託再拜託，希望有人接任行政工作，但總是難上加難，甚至曾有學校在八月底開學前夕，人事搞不定，課務排不出來，面臨開學上課開天窗的窘境。過往，擔任行政工作是一種榮耀與肯定，老師們擠破了頭，想當組長，未來有機會擔任主任，問鼎校長，服務更多學子。但是江河日下，行政職卻成為人見人怕的毒藥（宋慶璋，2017）。

近年在臺灣，新手教師踏入校園歷經的第一個教評會面試，被委員詢問到的問題不外乎都是：「你可以接任行政工作嗎？」一個教育界的菜鳥，試問他敢回答：「不！」嗎？由此可知，學校行政工作已被現職教師們視為燙手山芋，人人丟之欲快，因此也只好讓教育職場的新手來擔任各處室的行政人員，每個人都得等著「媳婦熬成婆」累積一定年資的那一天，才能擺脫雜事纏身、天天加班的學校行政工作（許毓芸，2014）。

學校行政的本質具有教育性和服務性，在於導引和支援教與學，為師生服務，所使用的方法，乃是採用有系統、有組織的方法，處理各項業務，以提高工作績效。學校組織要能有效運作，端賴學校行政功能的有效發揮，吳清山(2000：6-7)指出學校行政的功能，主要有以下四個：提供學生接受適當的教育、協助教師教學活動的進行、增進學生學習活動的興趣、協助政府社會教育的堆動。張清濱（1996）認為學校行政的推展，主要是為了「教」與「學」。學校行政的主軸主要在協助教師的「教學」與學生的「學習」，而各類型學校行政人員所扮演的角色雖有不同，但他們的目標則都在於間接地協助教師改進教學及提供學生最好的學習環境。吳清基（1989）認為學校行政運作的目的，是在提供適切的行政支援，以有利師生的教學互動，而達到預期的教學目標，實現幫助學生身心健全發展的理想與目的。同時，學校行政本身只是一種手段，而不是一種目的，任何學校行政的運作都在支援教學需要而行政運作的（吳清基，1999）。

謝文全（2002）曾指出：「學校行政的成敗，關係著學校的成敗，而學校的成敗，又關係教育的成敗，教育的成敗，繼而關係著社會的榮枯，學校行政的重要已不言而喻」。學校行政是整體性、系統性的運作歷程，而學校行政運作的流暢和行政人員素質的好壞會直接或間接影響到學校教育的成效，學校行政是奠定教學品質重要的基石（陳啟榮，2014），為學校教育能否成功之重要關鍵。本研究的對象為南投縣偏遠學校國民小學初任教師兼任行政職務，在本章中將敘述學校行政的定義、兼任行政教師之權利與義務、教師兼任學校行政職務的法源基礎、兼任行政教師的工作組織執掌和工作內容，藉以充分了解兼任行政教師的工作壓力感受狀況。

第一節 學校行政之定義

時代在改變，教育思潮也以教育目標在顯示，而行政工作則是以達成教育目標為目的，因此任何作為都不應偏離教育目標。學校行政的參與者有校長、學校行政人員、教師與學生，甚至還包含家長與一般社會大眾，因此在學校行政中的各個利害關係人必須維持權力平衡與互相尊重，這樣才能順利運作（秦夢群，2013）。教育學者對學校行政的意義論說不一，由廣義言之，學校行政即包含學校所有事物；從狹義來看，學校行政乃指教學以外的學校事務。茲整理國內外專家學者對學校行政定義稍做整理，分列如表 3-1-1：

表 3-1-1 國內外學者對學校行政的定義

學者	學校行政定義
林志成 (2016)	學校行政是學校行政人員針對教務、訓導、總務、輔導、人事、會計等各種學校事務，依教育理念與原則，運用計畫、組織、溝通、協調、評鑑等各種有效策略和科學方法，以支援師生教學，從而達成學校的教育目標之歷程。
吳清山 (2014)	學校行政乃是學校機關依據教育原則，運用有效和科學的方法，對於學校內人、事、財、物等業務，作最妥善而適當的處理，以促進教育進步，達成教育目標的一種歷程。內容包括學校教務、學務、總務、輔導、人事、會計和研究發展等業務。
秦夢群 (2013)	學校行政係指依據教育目標與法令，對相關之學校事務，進行經營管理，以達到既定目標與績效的動態歷程。

任晟蓀 (2012)	學校行政乃學校依據教育原則，運用各種有效的行政理論與科學的方法，將校內人、事、財、物等，做有效的領導與管理，使校務能順利運轉，從而達成學校的教育目標之歷程。
謝文全 (2012)	學校行政是對教學以外的事務作系統化的管理，以求有效而經濟地達成教育目標，其所處理事務分成教務、訓導、總務、人事及公共關係，其歷程可分為計畫與決定、組織、溝通或協調、領導或激勵及評鑑與革新作為。包含了四項內涵：學校行政處理的是學校教學以外的事務、學校行政的目的在達成教育目標、學校行政應兼顧有效及經濟、學校行政係對以上事務做系統化的管理。
張仁家、 黃佳淇 (2010)	學校行政是在學校組織經營的場域中，對學校內的人、事、物進行科學及有效之管理，結合組織整體力量，以達成學校目標的過程。
鄭彩鳳 (2008)	學校行政乃是學校依據教育之原理原則及有關法令規定，運用有效及經濟的方法，對於學校組織相關的人、事、物、財等要素，作系統化的經營管理，藉以促進教育進步，進而達成學校教育目標的一種歷程。
鄭照順 (2007)	學校行政的主要工作是在安置學校的人、事、財、物及其他資源，透過計畫、溝通、協調、組織等行政管理方法，加上其他專業管理知能，如：心理學的激勵技術、哲學的理性化、管理的科學化、未來學的管理知識達到資源效率的高度發揮。
范熾文 (2006)	認為學校行政乃學校教育之一環，其任務在支援教學。要為教師教學與學生學習，提供最佳服務品質。學校行政目的在結合人力、物力資源，朝向教學效率的提高。
沈水柱 (2006)	學校行政就是以經營、管理、與服務學校的各項行政事務為追求目標，經由行政人員組織、領導、計畫，及運用科學系統化的策略，達到有效完成行政事務之歷程。
陳寶山 (2005)	學校行政是處理有關人、事、物等一切學校教育資源的手段，是要整合校內各種寶貴的教學人力、物力資源，以及校外豐富的可開發不可依賴的社會資源，有計畫、有組織的投注到學習者一連串的學習活動中，達成學校教育目標。
張瑞村 (2002)	學校行政是基於教育目的，在學校組織情境中，有效的應用行政理論與科學方法，妥善處理學校教務、學務、總務、學生輔導、人事、會計、公共關係和研究發展等業務，並有效導引、支援及服務教師與學生之「教」「學」活動，以達成學校教育目標的歷程。
江文雄 (2001)	學校行政是一所學校依據教育原理及政令，有效經營管理學校各種事務，充分支援教學，提升教育績效，達成教育目標的一種歷程。
張鈿富 (2001)	指出學校行政是基於教育目標，在學校組織中，有效的應用行政體制與科學方法，處理學校校務與公共關係等業務，並導引與支援教

	師與學生之教學活動，使之達成教育目標之歷程。」
柯進雄 (1998)	「學校行政」即是學校的各項業務作系統的管理，以求經濟而有效地達成教育目標。簡單來說，凡是支援教學活動的各項事務均為學校行政。它包含四項內涵：學校行政所處理的是學校的各項業務、學校行政是對學校事務作系統化與科學化管理、學校行政應注重經濟及有效、學校行政的目的在達成教育目標。
吳宗立 (1997)	學校行政乃在透過組織、計畫、溝通、領導、評鑑的行政運作過程，經由系統化的管理，使一連串的決策，化為具體的執行策略與行動，以達到學校的教育目標。
黃昆輝 (1996)	認為學校行政只是一種手段，主要目的是改進教學，學校行政存在的意義是為了教師的教學與學生的學習。因此學校行政的功能在於，協助與支援教師教學活動的進行，除提昇教學品質，也提供學生適當的教育、樂於學習，並配合政府各項教育政策達成社會教育的推動。
Gunbayi (2011)	學校行政是一個有層次結構的組織，學校內存在著上司與下屬的關係，這種有層次的關係是分配角色和人員及幫助學校達成目標的過程。
Hulpia & Devos (2009)	認為學校行政的重要性在透過對學校目標的信念、為了學校學生自發性的學習、以學校為榮、不輟學等方面的行為實踐，對學生行為產生影響與改變。
Ediger (2006)	學校行政之目標與責任是能夠促進學校的永續發展，協助教師的教學活動，提升學生的學習成效，進而達到教育目標。
Caldwell (2003)	學校行政是依據教育目標、政策、課程、標準和權責內做出的決定，將權力和責任下放給學校層面進而達到系統性與一致性的歷程。

綜合以上各學者觀點，可歸納出學校行政的定義是指在依據教育原理及法令規章，結合與充分運用學校的人、事、財、物及其他資源一種歷程，由學校行政人員透過系統化、科學化的管理，經由計畫、組織、領導、溝通、評鑑等歷程，依法處理教學以外的學生事務、教務、輔導、總務、人事、會計及公共關係等行政工作，以求有效的讓校務運作，達成既定教育目標的一個連續性的動態歷程。

從定義來看，學校行政是「對學校教學以外事務的管理，以求經濟而有效的達成學校教育目標，滿足成員需求的一種歷程」。用白話來說，就是擔任後勤角色，支援第一線教師教學工作，並作為老師間溝通協調的橋樑，完成有效率的教學（黃益中，2015）。

第二節 國民小學教師兼任行政職務之相關法規與政策

國民中小學教育行政人員的編制與任用則受下列法規規範，簡述如下：

壹、教師法（教育部，2019）

第三十二條第一項第七款：教師除應遵守法令履行聘約的義務外，並負有「依有關法令參與學校學術、行政工作及社會教育活動」之義務。

貳、國民教育法（教育部，2016a）

- 一、第十條第二項規定：國民小學及國民中學，視規模大小，酌設教務處、學生事務處、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。
- 二、第十條第三項規定：國民小學及國民中學應設輔導室或輔導教師。輔導室置主任一人及輔導教師若干人，由校長遴選具有教育熱忱與專業知能教師任之。輔導主任及輔導教師以專任為原則。」

參、國民中小學教師授課節數訂定基本原則」（教育部，2016b）

- 一、第四條規定：專任教師兼任行政職務，其減授節數之基準由各該主管教育行政機關訂定之。
- 二、第六條規定：國民中小學之人事、會計人員，不論規模大小，不得由教師兼任，其人員之任用，應依國民教育法之規定辦理。
- 三、第七條規定：各該主管教育行政機關應訂定不同規模國民中小學之行政組織層級、單位及人員配置，發揮總量管制效益。

肆、國民小學及國民中學班級編制及教職員員額編制準則（教育部，2018）

第三條規定國民小學教職員員額編制如下：

- 一、主任：各處、室及分校置主任一人，除輔導室主任得由教師專任外，其餘由教師兼任。

二、組長：各組置組長一人，得由教師兼任、職員專任或兼任。

伍、國民中小學校長主任教師甄選儲訓遷調及介聘辦法（教育部，2020a）

第五條規定「國民小學現職合格教師，實際服務滿五年，其間曾任組長二年或導師三年以上，或組長一年導師二年以上，成績優良，得參加國民小學主任甄選。國民小學現職合格教師實際服務特殊或偏遠地區滿三年，其間曾任組長一年或導師二年以上，成績優良者，得參加該地區國民小學主任甄選。」

陸、高級中等以下學校兼任代課及代理教師聘任辦法（教育部，2020b）：

第十七條規定「兼任、代課及代理教師不得擔任學校導師或各處（室）行政職務。但情況特殊，經各該主管機關核准者，代理教師得擔任之。」

以上即教師兼職行政工作的主要法源依據。校長本於職權遴用品德、學養俱佳，能力強，又富有工作熱忱之優秀教師兼任，以協助推動校務，一方面可以在工作上取得密切配合，另一方面可以賦予督導之權責，以利教育工作的推動。然而，教師兼任行政職務，相關法規雖有明文規定，但是並無強制性。

第三節 行政組織架構

廣義上來說，組織是指由許多不同的要素按照固定的組合方式相互聯繫起來的系統。從狹義上說，組織就是指一群人為了實現相同的目標或理想，互相結合一起為共同的理想奮鬥的集體或團體（許激，2003）。

謝文全（2012）認為學校行政是指學校行政人員透過計畫、組織、溝通、激勵、領導與變革等一系列的連鎖歷程，以有效率且經濟的方式達成學校的教育目標。因此，組織的職務配置及職權分配必須要明確，這樣一來行政工作才能流暢的執行。

行政人員的人數配置有法規規定，本節主要針對目前南投縣國民小學行政人員的組織現況及其所依據的行政組織相關法規略作說明，以便了解教師兼任行政工作的相關情形，依據「南投縣立國民小學行政組織設置編制表」(南投縣政府，2019)，將南投縣國民小學學校規模與學校行政的組成人員配置分述如下：

表 3-3-1 南投縣學校行政組織

學校行政組織			
班級數	處室別	主任	組長
十二班以下	教導處、總務處	二	二
十三班至二十四班	教務處、學生事務處 總務處、輔導室	四	八
二十五班以上	教務處、學生事務處 總務處、輔導室	四	十三

資料來源：南投縣政府主管法規查詢系統（2019）

壹、十二班以下：

設教導處、總務處，教導處下設二組。行政組織架構如圖 3-2-1 所示：

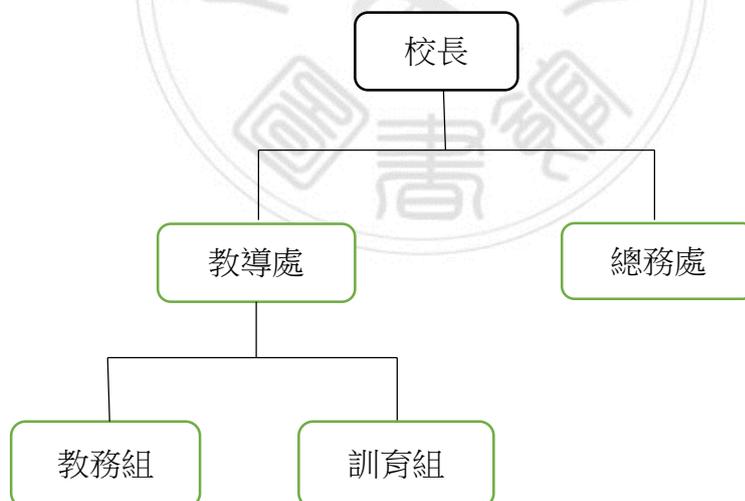


圖 3-3-1 十二班以下國民小學組織架構圖

貳、十三至二十四班：

設教務處、學生事務處、總務處、輔導室，下設八組。教務處得設教學組、註冊組、資訊組；學生事務處得設訓育組、體衛組；總務處得設事務組、出納

組；輔導室下設輔導組。有設置特殊教育班級者，輔導室得依特殊教育類別增設各組。行政組織架構如圖 3-2-2 所示：

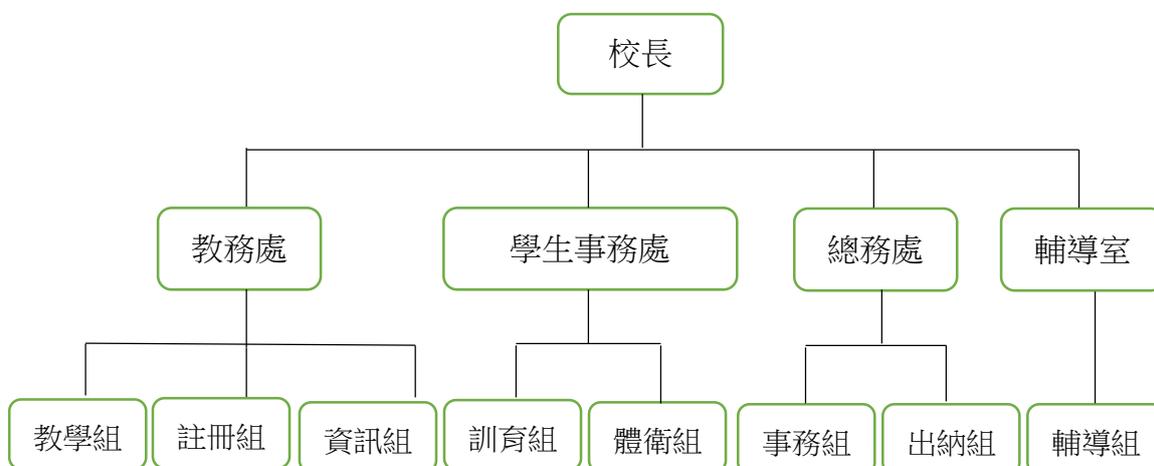


圖 3-3-2 十三班至二十四班國民小學組織架構圖

參、二十五班以上：

設教務處、學生事務處、總務處、輔導室，下設十三組。教務處得設教學組、註冊組、設備組、資訊組；學生事務處得設訓育組、生活教育組、體育組、衛生組；總務處得設事務組、出納組、文書組；輔導室得設輔導組、資料組。有設置特殊教育班級者，輔導室得依特殊教育類別增設各組。行政組織架構如圖 3-2-3 所示：

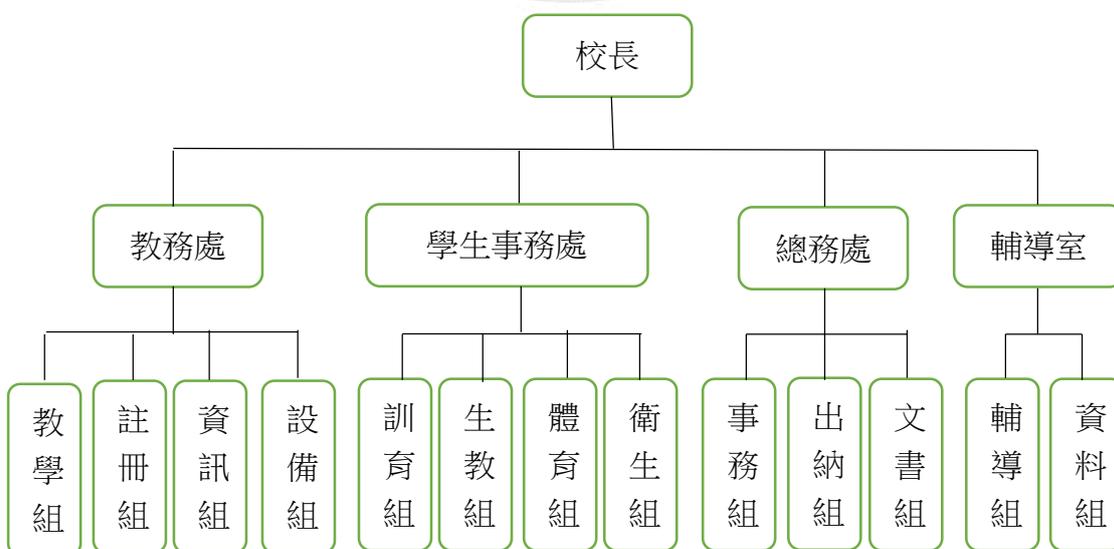


圖 3-3-3 二十五班以上國民小學組織架構圖

由以上的架構圖可知，目前南投縣國民小學的行政編制是依據班級數多寡，採學校規模分等的方式進行編組，十二班以下的學校行政編制將教務處和學務處的行政業務合併為教導處，有 4 位行政；十三班以上的學校行政編制分成四個處室，分別是教務處、學務處、總務處和輔導室，以下分設二至四個組長共同協助處理全校的行政事務，以維持學校的正常運作。班級數十三~二十四班行政人員有 12 人；班級數二十五班以上有 17 人。因此，規模越大的學校，職權分配分得越明確，職務配置也較多選擇，所以教師兼任行政人員的人數也較多。

第四節 國小行政組織工作內涵

我國學校規模採三等級制，即分為十二班以下、十三班至二十四班、二十五班以上等三種等級，因此國小因為規模大小不同，也常因各地方政府財政差異與城鄉發展之腳步不同，又許多學校實施學校本位組織再造理念，結合重組並調整各處室功能，形成各縣市國民中小學行政組織編制上之差異，而各處室的工作配置範圍亦略有不同，以下僅針對國民小學行政編制之教務處、學生事務處（訓導處）、總務處、輔導室，分別論述其主任或組長的行政工作內涵。

壹、教務處：

國小教務行政主要在處理教學工作，掌理各學科課程編排、教學設施、學籍管理、成績考查、新生編班、學藝競賽、教師專業發展、畢業證書發放、教學設備、申請各項課程計畫及學生補助、資訊及網路設備、教具圖書資料供應及教學研究，並與輔導單位配合實施教育輔導等事項。教務處設有教務主任、教學組長、設備組長、註冊組長、資訊組長等職務，茲詳述其工作內容如下所示。

一、教務主任

校長因公、因病或其他事故請假不能視事時，校務工作委由教務主任代理，此乃凸顯教務主任在學校上的重要性（吳清山，2000：236）。其主要行政工作包

含擬定教務發展計畫；掌握方向及重點、有效執行及評鑑；依據法令擬定教務處各項章則、工作計畫及彙編學校行事；分配教師課務；協調任課問題及巡堂查課；輔導教師教學；安排教師參與校外進修或研究活動；規劃辦理各科作業抽查；會同學務處辦理畢業典禮等活動；處理校務會議及各科教學研究會議關於教務工作的建議案；輔導並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。

二、教學組

教學組工作，主要是推動教師教學工作，激發學生學習效果，故其工作也頗為繁瑣（吳清山，2000：239）。主要工作有擬定教學章則及應用表冊、教學觀摩計劃；編排班級課表及教師授課表；調閱學生各科作業；處理有關調課、停課、代課或補課教學進度；教師代、兼課、超鐘點等鐘點費之計算；辦理定期考試並妥善安排教師出題；教師進修、學藝競賽、教學環境佈置；召開課程發展委員會並辦理課程評鑑。

三、註冊組

處理新生入學資料及學籍卡；學生註冊編班及編排學號；調查統計畢業生資料、就學適齡兒童資料；辦理畢業典禮學生受獎事宜；辦理學生轉學、休學、復學、退學、學籍統計及學生異動；辦理學生獎助學金及各項補助；保管成績考查資料；核發學生各項證明及畢業證書。

四、資訊組

推動學校資訊教育相關事宜、學校網站之建置及維護；資訊預算編列及採購等事宜；教師、學生班級部落格之管理；校園網路規劃建置及維護；校務行政系統之維護與管理；規劃及辦理各項資訊競賽及教師資訊素養研習相關事宜；協助資訊科技融入各科教學；協助學校電腦及相關設備之管理與維護；其他臨時交辦

事項。

五、設備組

分發教科書及有關書刊；選編各科補充教材、圖書及學科教材；規劃自製教具及設備；擬定教學設備計畫；辦理圖書閱覽室及兒童課外讀物借閱；出版學校性刊物；保管各種刊物、照片資料。

貳、學生事務處（訓導處）

與學生身心發展有關的行政事務，主要負責學生民族精神教育、道德教育、生活教育、體育衛生保健、學生團體活動、學生行為之管理、輔導與獎懲、校園安全維護、學生校外生活指導、成立各類學生社團、優良模範學生選拔，並與輔導單位配合實施生活輔導等事項。學生事務處（訓導處）設有學務主任、訓育組長、生活教育組長、體育組長、衛生組長等職務，茲詳述其工作內容如下所示。

一、學務（訓導）主任

秉承校長指示，策劃學校訓導工作事宜；綜理訓導工作事宜；出席校務會議和行政會議，報告訓導工作推展狀況；督導各組辦理訓導工作計畫；籌辦各項慶典活動及校內或校際活動競賽；策劃各項訓育、體育、衛生保健、群育活動推展事項；策劃親職教育及推行社區活動事項；處理重大偶發事件；推展志工(義工)制度；協助政府推行政令；輔導協助本處各組組長之辦理相關業務執行。

二、訓育組

吳清山（2000：280）指出訓育組工作主要在於陶冶學生德性，培養健全品格，其工作要項為：編訂訓導工作計畫；籌劃訓育活動辦理新生始業輔導；規劃重大節日之學校刊物及壁報之出版；策劃團體活動、校外教學；指導學生自治活

動；訓練幼童軍活動；宣導各項政令活動；辦理模範生選拔及表揚。

三、生活教育組

推行生活教育、社區活動；宣導交通安全教育、民主法治教育；校外生活輔導；編排路隊、導護輪值、組訓學生糾察隊；辦理學生品德考查、獎懲、秩序、禮節比賽；處理學生偶發事件、遺失物品；辦理請假獎懲、缺曠課統計級常規教育。

四、體育組

「體育組」顧名思義，它是辦理與體育有關的各項活動（吳清山，2000：305），擬定各種體育章則；辦理校內外運動會、辦理各項體育競賽、學生體能測驗；統計學生體育成績考查；組訓各項運動代表隊參加校外比賽；主持早操、課間活動；管理與維護各項運動場地及體育設備。

五、衛生組

擬定各種衛生章則；規劃全校衛生保健工作、視力保健、口腔衛生、沙眼治療、缺點矯正；辦理健康檢查、預防接種、學生家庭衛生調查；學生平安保險；統計彙報衛生保健資料；保管整補衛生保健器材、藥品；管理學校環境衛生、整潔活動；改進膳食營養、餐飲衛生；宣導各種疾病防治；意外傷害之救治。

參、總務處

主要負責與經費、財產有關的行政事務，如營繕工程督導與維護、學校教職員工薪津請領發放、財物購置、財產管理、文書管理、檔案管理、印信之典守、工友管理等等。總務處設有總務主任、事務組長、文書組長、出納組長等職務，茲詳述其工作內容如下所示。

一、總務主任

秉承校長之指示，策劃總務工作計畫；綜理總務工作事宜；督導各組辦理總務工作計畫；出席校務會議及行政會議，報告總務工作推展狀況；督導全校營繕工程順利進行；策劃全校美化綠化工作事項；督導全校財產管理事項；督導全校各項出納事項；督導學校文書處理及檔案管理事項；規劃及督導災害之預防搶救及善後處理工作。

二、事務組

擬定各項事務章則；學校工程招標合約驗收；計畫佈置校舍場地、美化環境；監督、整修、管理、維護校舍建築；管理校產、工友；購辦各項設備、辦公用品；零用金保管及支付；編造、增減登記財產目錄；分配宿舍；請領教職員工交通費、水電費。

三、文書組

擬定文書處理章則；公文收發、繕校登記、保密、查催；文件歸檔與保管；典守學校印信；記載學校大事記及校史管理；全校性會議、校務會議及行政會報之記錄；整理各種集會報告；信件、包裹、傳真收發；校長交接彙辦；處理有關教育會業務；校慶、畢業典禮活動請柬及謝函之製發。

四、出納組

公庫現金、票據、有價證券出納保管登記；填具收款收據、送金簿、公庫支票保管；編製現金結存表；會簽公庫支票、領款；暫收、暫付、預付、墊付款收付；代辦費之收支保管；存解課業雜費之收費；員工薪資、退休金、年終獎金及慰問金等之請領、發放及代扣解繳；扣解捐款、貸款、保險費、福利金、互助金、所得稅。

肆、輔導處（室）

輔導處（室）主要負責學生資料收集與分析，學生智力、性向、人格等測驗之實施，學生學習興趣成就與志願之調查，輔導與諮詢之進行，並辦理親職教育等事項。輔導處（室）設有輔導主任、輔導組長、資料組長、特教組長等職務，茲詳述其工作內容如下所示。

一、輔導主任

秉承校長之指示，擬訂輔導工作計畫；綜理輔導室工作事宜；協助輔導室各組組長及有關人員，擬訂輔導工作計畫；主持輔導室工作會議及各案 11 研討會；出席校務會議及行政會議，報告輔導工作推展狀況；召開親職座談會，報告輔導工作內容，並與家長交換意見；與校外地方社會資源人士或單位取得聯繫，建立學生輔導社會網絡；協助教師推動輔導工作，並解決其困難；與教務處配合，實施學習輔導與生活輔導事宜；學生訓輔工作、友善校園計畫之策畫與推動。

二、輔導組

擬定輔導計畫、章則；辦理認輔工作；實施學生輔導、諮商；學生個案研究、輔導；策劃、實施團體輔導、兒童輔導專欄；提供學校行政人員、教師、家長輔導專業諮詢服務；協助教師學習輔導；設置輔導信箱；辦理中途輟學學生追蹤輔導工作；辦理性別平等教育、性侵害防治及家暴防治宣導各項工作；辦理家庭教育宣導；辦理生命教育宣導。

三、資料組

蒐集、整理、分析、保管、轉移學生輔導資料；準備、記錄、整理各項輔導會議資料；蒐集、保管、提供有關輔導活動之工具與資料；實施學生智力、性

向、人格測驗；追蹤調查畢業學生；出版輔導刊物。

四、特殊教育組

擬辦特殊教育計畫、章則；辦理特殊教育班學生之甄選鑑別；特殊教育班學生個案研究輔導；特殊教育畢業學生之追蹤輔導；特殊教育班級教師教學、輔導工作；協助教師從事各班特殊學生之教育與輔導。

伍、小結

由上述法令之規定及各處、室工作內容可得知，我國小學教師之兼任行政工作，除人事主任、會計主任及總務處出納組長外，均由一般教師兼任。國民小學行政組織各行政處室之設置、處室員額編制標準及各業務組別之配置，主要是依據學校的規模大小來決定。依現行法令之規定，班級數越少則教師與職員越少，但各項行政工作及教學活動與其他大型學校皆相當。因此，兼任行政職務教師在規模小的學校，常常必須身兼兩組甚至數組職務於一身。例如 12 班以下之學校，僅設教導處及總務處，將原學務處及輔導室業務全部併入教導處，由教導處設置之教務組及學務組承辦所有業務，其所承擔之業務責任及壓力，實在是沉重異常，且授課節數也比 25 班以上規模之學校來得多，還要面臨招生不足、減班成為超額教師等等壓力。再者國民小學教師兼任行政工作的繁雜，還要在校長指揮下作為與教師之間溝通的橋樑，須隨時協調、統籌相關行政事宜，維持學校組織的行政運作，除了處理偶發事件及配合政令於時限內完成交辦任務，還要參與行政職務之專業學習與進修，以提升專業知能，部分行政、庶務工作更超出教師之專業素養，其工作壓力及業務沉重可想而知，諸多因素造成現今學校兼任行政工作教師之難為與難覓（陳曉玫，2016）。

國小兼任行政教師除了一般編制內的行政工作外，尚有許多臨時交辦任務，全國中小學校長協會指出從中央到地方政府的教育施政主軸應該了解教師的需

求，對教育行政再給予簡化和減量，讓老師把力氣放在教學專業上，用更多的時間來進行備課，否則一旦造成主任、組長的行政工作壓力超載，以致個人無法有效的調解，就更容易對行政工作萌生退意，降低留任意願（林宜箴，2018）。

第五節 兼任行政之權利與義務

兼任行政教師與一般教師同樣具備的權利與福利包括：薪資、請假（例如：事、病、婚假）、結婚及生育補助、公假進修等，另有些不同於一般教師的「福利」，有關兼任行政教師的權利概況，茲分述如下：

壹、休假福利

「教師請假規則」（教育部，2020c）第八條明訂公立中小學教師兼任行政職務者，應給予休假，其專任教師年資得併計核給，服務年資滿一學年者，自第二學年起，每學年應給休假七日；服務滿三學年者，自第四學年起，每學年應給休假十四日；滿六學年者，自第七學年起，每學年應給休假二十一日；滿九學年者，自第十學年起，每學年應給休假二十八日；滿十四學年者，自第十五學年起，每學年應給休假三十日。

由上所述，兼任行政職務之教師一年之中，除可請 14 天的事、病假外，尚可依服務年資給予 7~30 天的休假，於忙碌工作之餘，從事有益身心之休閒活動，釋放工作壓力，對於工作能量的補充與提昇，提供工作者身心修補的機會。

貳、休假補助費

旅遊補助部分，兼任行政教師依法可比照公務人員享有此項福利。

一、強制休假

依照不同的服務年資，有不同的國民旅遊卡額度。

(一)具 10 日以上休假資格，至少應休 10 日：

1.補助總額 16,000 元

2.觀光旅遊額度、自行運用，額度各 8,000 元。

(二)未具 10 日休假資格，應全部休畢：

1.補助總額按所具休假日數，每日以 1,600 元計算

2.休假資格在 5 日以下者，補助總額均屬自行運用額度；逾 5 日部分屬觀光旅遊額度。

(三)照顧初任、再任或復職人員：公務人員當年無休假資格或休假資格未達

2 日，酌給相當 2 日之休假補助費（3,200 元），屬自行運用額度。

二、應休畢日數（十日）以外之休假補助費

按日支給休假補助費新臺幣六百元。

三、不休假加班費

未休假加班費計支內涵比照加班費計算，係按月支薪俸、專業加給(學術研究費)、主管職務加給三項之總和除以 240(每月以 240 小時計)先計算每小時加班費，四捨五入後乘以 8(每日 8 小時)再乘以未休假日數計支。

參、薪資方面

兼任行政教師除了本薪之外，尚有加給及休假補助，行政教師可按月依服務年資及職務等級的標準支領「主管加給」，因其本薪薪級不同，分別支領不同數額的主管加給，加給會隨著年資增加而調整，最高至 5300 元。國民小學教師兼任組長加給分以下三等級：

表 3-5-1 國民小學兼任行政教師職務加給一覽表

行政教師（本薪俸級）	公務人員	主管加給
主任、組長（本薪 290 以上）	薦任七等	5300
組長（本薪 245~275）	薦任六等	4350
組長（本薪 230 以下）	薦任五等	3860

資料來源：公立中等以下學校教師及幼兒園教保服務人員薪額一覽表（2018）。

級任導師之導師費 3000，相較之下，大學畢業前五年組長加給每月高於導師

860 元。若換算為兼代課的鐘點費，導師每週兼代一節課薪資即可超過組長的主管職務加給，若與處室主任或組長較高本薪者相較約略每週兼代二節課即可高於主任之薪額收入，從薪資收入觀之可能會影響教師擔任行政工作之意願。

兼任行政工作的教師就必須承擔雙重的義務與責任，應比一般教師多一份福利。因此制度上對兼任行政職務的教師給予額外的職務加給，藉以提高適當誘因及增強教師兼任行政工作的意願。

肆、減授課節數

專任教師兼任導師者每週可減授課 4 節。而兼任行政教師則是依學校規模（班級數）大小來計算可以減少的授課節數。學校規模愈大，每週基本授課時數愈少；反之，則授課時數愈多。專任教師兼任行政每週可減授課多節，差距頗大，學校規模大（37 班以上）的主任甚至每週僅需授課最多 1~3 節，期望透過減授上課節數，讓行政教師有更多的時間可以專心做行政，而不是做一半就要先放下去上課。儘管如此，減少授課節數僅是賦予教師兼任行政的必要權利，並不代表能夠大幅提升多數教師選擇繁瑣複雜的行政工作之意願。

表 3-5-2 南投縣國民小學教師每週授課節數表

班級數(主任數，組長數)	每週授課節數			
	主任	組長	級任	科任
6 班以下(2，2)	8	14	16	20
7 班至 12 班(2，2)	7	14		
13 班至 18 班(4，8)	7	14		
19 班至 24 班(4，8)	6	13		
25 班至 30 班(4，13)	5	13		
31 班至 36 班(4，13)	4	12		
37 班至 48 班(4，13)	3	11		
49 班至 60 班(4，13)	2	10		
61 班以上(4，13)	1	10		

對教師而言，兼任行政工作在薪資方面，除了本俸與學術研究費外，另有主

管加給；而在福利上有減少授課節數、休假、及旅遊補助和不休假獎金等。薪資與福利因素對工作意願具有正向的影響。

伍、兼任行政教師之義務

兼任行政教師因職務與角色而享有上述權利與福利，相對地，享受權利的同時也有其應盡的義務與責任。現行國民中學新增行政業務繁多，教育部陸續推動多項政策，如：十二年國教政策、多元入學方案、零體罰反霸凌、生命教育、海洋教育、環保教育、法治教育、品格教育……等，簡單來說，除了身兼行政人員及教師教學的雙重角色，也必須承擔上級各項政策指示、推動行政工作並擔負責任、處理全校教師、家長、學生的各項事務與需求；而由於家長與社會人士參與校務的影響力日漸提升，對學校的期待增加，兼任行政教師如何與校內外人士積極地交流溝通，處理其各種合理與不合理的要求和意見，需要兼任行政教師發揮更多的智慧與努力。

對於日漸繁多複雜的學生偏差行為與校園暴力問題，教師輔導與管教學生難度增加，相對加重了兼任行政教師的責任，也必須協助教師妥善處理各種學生違規案件與校園危機事件，且兼任行政教師必須比照一般行政人員（公務員）按時上下班（包括寒暑假），有時教育行政機關經常不定期指定學校承辦行政活動或工作，接受指定之學校兼任行政教師必須在本身行政工作與教學之外，撥出額外時間承辦指定業務，得提早外出送件或延後下班時間，甚至是夜間或週末假日加班趕工。尤其當寒暑假期間，兼任行政教師得犧牲假期，繼續到校服務、辦公，而一般教師卻可以安排出國旅遊不需到校，此乃一般教師不願兼任行政職務的關鍵因素。

陸、小結

綜合本節有關教師兼任行政制度之論述，教師受聘兼任行政職務雖屬「兼

任」性質，但具備其行政上的法定地位，得享有各項權利與福利（休假、旅遊補助、不休假獎金、減課、加給等），但亦必須承擔相對應的任務、義務與責任。

另外，對兼任行政職務的工作負荷觀點來看，一般來說，規模較大的學校師生數量較大，各種狀況較多，單一類型工作量較大且耗時費力，但學校編制內人力較為充足，多數兼任行政職務的主任、組長幾乎不須負擔太多教學任務，可全心全力投入行政工作。相對而言，規模屬於小型學校的主任、組長，除了行政工作外，仍得進行部份教學課程；部份偏遠小型學校的主任、組長除了須負擔更多的教學時數，而且受限於學校規模與編制，還得身兼二組或二組以上的行政工作，因此人力常顯吃緊。儘管學校規模不同，兼任行政職務教師的工作內容及性質也有所差異，但是大家的工作壓力程度似乎都居高不下。表面上，似乎兼任行政職務的加給高於教師兼任導師的導師費，但對學校實際現況來看，多數教師寧可接任導師，也不願為了多一些領加給而接任行政職務。因此，我們應更進一步思考的問題是如何降低工作壓力，提高教師留任行政職務的意願，健全學校行政的體系（朱勝智，2013）。

第四章 國小初任教師兼任行政職務之工作壓力與留任意願實證分析

本研究目的為瞭解南投縣國小初任教師兼任行政職務之工作壓力與留任意願，因此在本章節主要依據研究者與學校兼任行政之主任與組長面對面訪談所得的資料進行分析。透過訪談瞭解目前推動南投縣國小初任教師兼任行政職務之工作現況、工作壓力程度、壓力來源及壓力因應策略及留任意願之情形。

第一節 受訪者資料與訪談題目設計

壹、受訪者資料

本研究的對象是南投縣國小初任教師兼任行政職務，其為考上正式第一年就接任行政的初任教師，主要訪談對象設定為在南投縣國小擔任主任及組長。受訪者共有 7 位，主任 1 位與組長 6 位，透過口頭、電話或請友人協助等方式邀約，訪談時間為 40 分鐘。受訪者基本資料如下表 4-1-1：

表 4-1-1 受訪者基本資料

編號	初任行政職務	性別	婚姻狀況	代理教學年資	訪談日期
A	學務組長	女	已婚	20	110/4/5
B	學務組長	女	未婚	15	110/4/7
C	設備組長	男	已婚	18	110/4/10
D	學務組長	男	已婚	9	110/4/12
E	學務組長	女	未婚	0	110/4/13
F	教導主任	男	未婚	2	110/4/20
G	教務組長	女	未婚	2	110/4/22

貳、訪談題目設計

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壓力來源分成五個面向探討，分別為：工作負荷、專業知能、人際關係、上級壓力、角色衝突；工作壓力因應策略為：解決問題、尋求支援、情緒調適、延宕逃避四個面向。留任意願分成留任原行政職、轉任其他行政職、離開行政職三個面向。受訪題目大綱如下表 4-1-2：

表 4-1-2 訪談大綱

題號	題目	配對內容
1	請問您在成為正式老師之前，有幾年的代理經驗？ 請問您現職或代理時曾兼任過那些行政職務？ 成為正式教師後，為什麼會願意接下兼任行政工作？是否為自願擔任？可否說明一下您需要辦的活動多嗎？大致內容？	工作負荷
2	行政公文、報表及各類評鑑、訪視、成果資料等例行性業務或額外業務，工作負擔會不會令您覺得太重？哪一種讓您覺得最困擾與棘手呢？請舉例說明。遇到不會時您的因應策略為何？	工作負荷 上級壓力
3	學校為了招生，是否會發展一些特色課程或接一些計畫？是否常有一些臨時性的交辦工作？請舉例說明。 因為初任不熟悉特色課程或計畫，造成的壓力會不會很沉重？ 哪些讓您覺得最困擾與棘手呢？請舉例說明。	工作負荷
4	會因為行政工作量太多，或因為新接行政不熟悉而處理較慢，無法在上班時間內完成而必須利用午休或下班後加班處理，甚至帶回家工作嗎？一週大概要加班幾天？ 對於工作負荷太重造成的壓力，您的因應策略為何？	工作負荷
5	請問您初任兼行政時是科任還是導師？您覺得兼任行政還當導師合理嗎？若您是導師，會覺得工作負荷太重嗎？如何兼顧班上學生與行政？	工作負荷
6	您初接行政時，在職訓練或相關的行政專業知能之研習進修是否充足？您當初接行政時，上一任對您的傳承與交接您覺得夠嗎？有無交接手冊供日後參考嗎？	專業知能
7	請問您在行政工作上會感覺到專業知能不足的地方是什麼？ 行政工作愈來愈複雜，您是否會擔心專業知能的不足而影響行政業務執行上的品質？請舉例說明是否有遇到事件卻因為專業知能不足而造成困擾。 遇到因為專業知能不足而不會處理時您會如何解決？	專業知能 問題解決 尋求支持
8	請問您在行政工作上若遇到問題，其他老師會不會幫忙？ 在推動行政業務時，可否獲得大多數同事的認同與支持？ 當老師對於行政處室所推行的計畫或方案出現抗拒或不配合的反應時，您的因應策略為何？可否談談您曾經處理過的事件？	人際關係 尋求支持
9	在推廣行政工作時，是否會惹來無謂的批評與抱怨？同仁是否會因行政規定與安排有意見而讓您一直修改或有所爭執？若有請舉例說明。您的因應策略為何？	人際關係
10	因為是初任教師與校內老師、學生家長、社區人士的溝通與互動，是否會因為較不熟悉需花費較多心力，因而感到有壓力？	人際關係 尋求支持

	若有請舉例說明。您的因應策略為何？	
11	您是否會為了要在規定的期限內完成上級或校長交付的工作而感受到壓力？若未如期完成而被公告，是否會讓您備感壓力？長官是否會責備？談談您遇過的事件。您的因應策略為何？	上級壓力 尋求支持
12	是否會覺得上級長官的行事作風和辦事理念與自己不合？是否有自身想法與上級不同，雖不認同上級某些措施，但又必須執行？若有請舉例說明。您有什麼解決策略嗎？	上級壓力 問題解決
13	貴校校長或主管交辦事情會有說明不清楚或決定反覆，以致造成您執行上的困擾或要耗費您許多心力與時間，造成您的困擾與壓力嗎？若有請舉例說明。您有什麼解決策略嗎？	上級壓力
14	上級交付的活動會越來越多而感到困擾嗎？上級長官在頒訂各項行政措施或接計畫時，是否會忽視執行上的困難嗎？若有請舉例說明。您有什麼解決策略嗎？	上級壓力
15	同時扮演行政與教學不同的角色會感到衝突嗎？您是否會有投入行政的時間過多，以致於教學準備時間受到影響？會因為處理行政業務，偶有上課遲到、早退或中途離開而影響教學嗎？您的因應策略為何？	角色衝突
16	家庭角色與工作角色之間的角色衝突，擔任行政工作會影響您的家庭生活，使您與家人相處及自我休閒的時間減少嗎？若有請舉例說明。您的因應策略為何？您覺得家庭角色與工作角色之間的角色衝突對有沒有結婚是否有差？	角色衝突 尋求支持
17	兼任行政工作教師夾於上級主管與一般教師之間，一方面要執行上級交付之任務推動政策，另一方面須顧及同仁之反應，會讓您有壓力嗎？若有請舉例說明。您的因應策略為何？	角色衝突
18	請問您之前當代理教師時因看得多，甚至兼過行政歷練，對您考上正式接行政工作有沒有幫助？可否舉例說明。	代理教師 教學年資
19	兼任行政之工作壓力程度若以 1~10 分表示，您的整體壓力程度為幾分？請將所感受到之工作壓力以大小順序排列。（工作負荷、人際關係、專業知能、上級壓力、角色衝突）	工作壓力
20	請問您從初任教師角度來看，與資深教師的工作壓力差別為何？您認為若您不是初任教師就接行政，而是在學校待三五年後才接行政，工作壓力程度與類型會有何不同嗎？	工作壓力
21	公文一堆、評鑑訪視、學生狀況不斷、還有課務，工作壓力這麼大，您較常使用哪些因應策略減輕您的工作壓力？（如看電視、電影、追劇、聽音樂、運動、睡一覺就沒事……？）	工作負荷 情緒調適
22	請問您覺得初任教師適合哪個行政職務？或是不適合哪個行政職務？	擔任職務
23	您覺得由初任教師就兼任行政工作合理嗎？您覺得有沒有什麼	

	補償措施或改善方法（如行政減量、增加行政兼職薪資、由超額教師轉為專職行政人員.....） 您覺得初任教師最需要哪方面的協助？	
24	您明年是否願意繼續擔任組長(主任)？想留在原職位？還是想換至哪一處室？	留任意願
25	未來您「願意」再繼續擔任原行政工作，主要考量原因為何呢？最多選五項，並請排序。 <input type="checkbox"/> 目前的行政工作內容已很熟練 <input type="checkbox"/> 目前上級單位交辦的行政工作量適當 <input type="checkbox"/> 在業務推展上常能獲得校長及主管主動協助解決問題 <input type="checkbox"/> 認同學校主管的領導風格 <input type="checkbox"/> 學校行政團隊相處融洽，能夠共同協商解決行政難題 <input type="checkbox"/> 推展行政事務和活動，學校教師配合度高 <input type="checkbox"/> 有晉升機會(將來參加主任與校長儲備做準備) <input type="checkbox"/> 福利比較優渥(主管加給、國民旅遊卡、不休假獎金) <input type="checkbox"/> 不想當導師 <input type="checkbox"/> 其他因素：_____	留任意願
26	相較於現任行政工作，我選擇轉任至其他行政職務，考量的因素為何？最多選五項，並請排序。 <input type="checkbox"/> 個人興趣 <input type="checkbox"/> 配合個人專長 <input type="checkbox"/> 處室氣氛 <input type="checkbox"/> 工作負荷 <input type="checkbox"/> 主管領導風格 <input type="checkbox"/> 人際關係 <input type="checkbox"/> 職務輪調 <input type="checkbox"/> 生涯規劃 <input type="checkbox"/> 其他因素：_____	留任意願
27	未來您「不願意」再繼續擔任學校行政工作，主要考量原因為何呢？最多選五項，並請排序。 <input type="checkbox"/> 同事對於行政工作的配合度不高，造成事務推展不順暢 <input type="checkbox"/> 行政工作負荷太重（工作量太多、常開會與加班） <input type="checkbox"/> 因常處理偶發事件時間的急迫性感到焦慮 <input type="checkbox"/> 主管領導風格與自己不合 <input type="checkbox"/> 行政專業的不足（怕誤觸法律） <input type="checkbox"/> 因為角色上的衝突(家庭生活的犧牲) <input type="checkbox"/> 因工作上無適當的諮詢對象感到困擾 <input type="checkbox"/> 目前兼任的學校行政工作產生挫折感 <input type="checkbox"/> 其他因素：_____	留任意願

第二節 南投縣國小初任教師兼任行政職務現況與壓力來源

研究者透過與 7 位受訪者的訪談後資料分析，統整出兼任行政教師之工作現況、壓力來源及面對壓力之因應策略與方式。訪談前研究者會先將訪談大綱寄給

受訪者，並在徵求同意後才進行錄音紀錄。在整理受訪資料時，會將可辨識或聯想到受訪者的資料刪除或隱匿，為呈現受訪者的經驗與想法，依照訪談時間，分別以 A~G 代號與所擔任之職務標示各訪談者訪談資料。

壹、工作負荷面向

經由歸納訪談結果所知，「工作負荷」是初任教師兼任行政職務者最主要的工作壓力來源，工作負荷可再細分為業務熟悉度、例行性業務、特色課程、兼任班級導師等方面來進行歸納分析。

一、業務熟悉度

在受訪的初任教師兼任行政職務者看法中，在當代理教師時未從事過行政的教師 B、E、F、G 四人，認為因為自身沒有任何的行政經驗，連每天都要收的電子公文也沒碰過，有人連自然人憑證都沒有，完全從頭學起，浪費許多時間在摸索與學習上，因為業務不熟悉處理慢，但往往很多業務又有規定完成的期限，需要靠加班才能完成行政工作，因此造成壓力。

我是第一次擔任學務組長，因為我以前都沒有擔任過行政職，所以對於我來說的話，這些業務都是第一次接觸，非常的陌生，以前代理時雖然看過學校的學務組長要做一些宣導，但因為都沒有實際處理過，對我而言都是一個新的嘗試，會覺得負荷滿大的。(B 組長)

我是應屆考上正式教師，因為自己完全不會這些行政業務內容，加上自己剛到一個新的環境，對環境及行政的內容都還沒熟悉，包含帶班、教學及行政業務部分，都是第一次接觸，同時面對這麼多的陌生感，造成我很大的壓力。(E 組長)

我以前只有當過導師，沒有任何行政的經驗，沒有申請過計畫，核銷的流程也不會，很多事情都是靠自己摸索，經常在鬼打牆，事情完成速度慢，造成很多業務都是趕著完成的，我連組長都沒當過，初任就當主任，壓力好大。(F 主任)

我是北部人，來到新學校時，我花了一些時間在摸索與適應新環境，以前未接過行政，也要花時間學習，所以會造成說我一開始做事的效率會稍微差一

點，就是沒辦法很快的做完行政工作。像開學時因為有些學生轉走，要做教科書的退書，我因為不知道退書要在開學二週內退，且對退書的流程不熟悉，拖到九月底還沒退回給書商，就被上級指責，最後校長協助才完成退書手續。另外九月中教科書補助申請，我因為不熟悉，到了最後結止日前二天，主任帶著我一起加班完成申請，差點來不及申請補助。我覺得因為第一年進來，環境、行政工作都完全不熟悉，做什麼都要請教別人，可是同事又不熟，有時不知道可以向誰尋求協助，對很多事情都處理得不是很好，導致一開始的行政工作做得不是很順利，常被上級催什麼還沒做，壓力就很大。(G 組長)

假如初任教師在先前擔任代理教師時曾兼任過行政工作，那麼當他成為正式的初任教師，其對兼任行政職務的壓力就相對少很多，例如 A、C 兩位老師。

之前代理時已經兼任過很多行政工作，所以現在考上正式之後在適應新學校的部分，我會覺得比較簡單，像我初任第一年我兼行政又帶班，當時做的行政是訓導，訓導因為以前有做過，所以訓導業務該做些什麼事情，我都可以比較有規劃，比較不會被公文追著跑，因為我知道一開學我要做什麼，接下來我要做哪些，整個流程我都很清楚，我就可以事先做規劃，所以我初任的第一年時，就會把我的主力放在新班級的經營，精神耗損的部分來講就少很多了。(A 組長)

代理時做過主任和組長，就知道公文來了該怎麼做，如何發文都知道。(C 組長)

由上述可知，多數未接觸過行政職務的初任教師在初到學校，對學校環境尚未認識了解與適應之際，便要立刻接任從未接觸過的行政業務，將會帶給其很大的工作壓力。而在代理教師時就兼任過行政的初任教師，壓力就小很多。

二、例行性業務

在受訪的初任教師兼任行政職務者看法中，大多數人認為因例行性業務過多，且過於繁雜與瑣碎，因此造成工作負荷太重，還要常常加班。

行政工作量多嗎?老實說因為學校的教導主任基本上是沒有任何功用的，所有教導處有關教學這方面的工作都是我在做，我們教導主任就只有做家庭教育的部分而已，學校的定義很簡單，只要跟學生課程有關的都歸我，所以事情還蠻多的。(A 組長)

因為我的學校是屬於六班小校，所以我一個人必須負責學務組的所有工作，工作的內容包括體育、衛生，還有學生事務，比如說戶外教育、品德教育、交通安全、友善校園、人權法治、正向管教、榮譽制度、導護、升旗、學生管理跟一堆宣導等等；衛生的話包括分配掃地區域、巡視掃地狀況、負責資源回收；體育的話就像是舉辦運動會、體育相關比賽，還有站導護的工作，也都算在內，其實事情真的很雜而且範圍很廣，而且我又只有一個人，要負責全校的這些事務，工作負荷真的很重。今年科博館、山野教育、游泳教育、文化局劇展參訪、運動會公所兩萬補助、戶外教育、中台文務館，以上這些都要成果和核銷經費。聖誕節、兒童節、棉被、外套、月餅等一堆的物資捐贈，這些都有很多的往來連繫，感謝狀、拍照回傳等。一週大概會加班三天，因為有時候會不想加，但也沒有做完。(B 組長)

我的行政工作有始業式、結業式、然後各項宣導、運動會、母親節活動、處理學生突發狀況等，一個禮拜大概會加班三四天。(E 組長)

行政工作內容有行事曆彙編、辦理校務會議事宜、課程計畫、巡堂、檢閱學生各項學習作業、全校性或校際活動之策劃與執行、上級專案補助之計畫擬定與執行(教育優先區計畫、精進教學計畫、學習扶助...)、辦理教學觀摩、進修研習之研究發展計畫、輔導教導處各組應辦事項、辦理師康活動。幾乎每天都要加班，有時候六日也要加班。(F 主任)

排課、例行公文、指派同仁參加研習、同仁出差安排代課事宜、代課老師加退保、代課老師薪水計算、獎助學金、教科書訂購、購買補充教材、校內外語文競賽、課程計畫、獎狀製作，工作負荷真的很重，一週約要加班 4~5 天。(G 組長)

以上這些受訪者主要就是學校的工作比較多，而且又很繁瑣，各種加總起來，每個面向都要去顧到，加上六班小校只有二位主任及二任組長，學校的行政人數不夠多去分配這些工作，所以每人相對的就必須負擔比較多的工作。

我們主任知道我帶班，給我很大的幫忙，有些行政他都直接幫我做好了，需要我做的工作量相對就少很多，我的行政工作通常在學校就做完了，因此我很少需要加班。(C 組長)

輔導室計畫、活動等都是主任在執行，我只是當助手，沒有這方面的困擾。(C 組長)

學校發展的特色是合唱團和軟式棒球，這部份主要都是主任在處理，我只要

幫忙協助像保險等外出例行性的行政安排，在學校來說都有主任處理好了，其實都不會有太大的困難。(D 組長)

主任和組長的工作有時候會重疊，若有能力的主任體恤底下的組長工作量太多而幫忙分擔一些的話，像 C 組長和 D 組長，會讓初任教師的工作負荷小很多，壓力因而變小。相對的主任若都丟給組長做，組長工作量變多，就得加班處理。

三、特色課程

南投縣的「偏鄉」小學為了招生，紛紛發展出「特色課程」，從藝術、音樂，到武術、運動到閱讀，又或者是 108 課綱上路後，積極推展的校本課程，找到屬於各校自己的特色。然而，眾多的特色教學，都要行政人員撰寫計畫、執行、成果及核銷，每一個計畫都要花行政很多的心力。因為初任不熟悉特色課程或計畫，造成的壓力更大。

我們校長為了招生他也在學校推一些不一樣的特色課程，校長今年想要推雙語教學，因為我們主任都不做事，所以這些計畫都是我在跑，覺得壓力很大是因為沒有人要一起跑，最後能找到的合作對象只有去年進來的初任教師，因為初任教師一般比較聽話，而且還有教學的熱忱，壓力是你有錢了，但是沒有人願意執行，沒有人執行就算了，還有同事在扯後腿，我會覺得這部分是讓我覺得壓力比較大的地方。(A 組長)

學校為了招生辦很多特色課程，因此申請很多計畫，但大部份的計畫都是教導主任的工作。可是因為主任已經接了很多計畫，還要忙輔導團工作，分身乏術，校長這星期就要我幫忙寫學習城市的計畫，覺得工作量又更多了，我不太會寫計畫。會覺得壓力很大，而且會佔用到晚上的時間，讓我加班好幾天。(B 組長)

學校有些特色課程成果不需要我完成，對我沒差，但跨年級教學需要我進行高年級的教學演示和寫跨年級教學的教案，我會覺得較棘手與困擾，因為這可能不是我較擅長的部份，以前的教學都只要教一個年級，現在要同時教高年級二個年級的數學，我沒接觸過，就會有壓力。接下來就是今天，校長又要接一個計畫，這個計畫是屬於特色課程，這個特色課程是拍微電影，會有教授來指導，因為教授是設計學系的，跟環境美化及公共藝術是有關係，我會覺得做起來蠻有成就感的，而且那邊會有種子教師會針對這個計畫幫助我

們，我覺得是要看接了什麼樣的計畫或工作，來決定自己是否會覺得棘手或壓力，像拍微電影我是期待的，因為我對這方面有興趣，所以我不會覺得有壓力，可是若是沒興趣的，我就會覺得為什麼多了這麼多的行政工作，這個行政是學校若不接這個計畫，我是可以少這個行政工作的。即使不熟悉，只要是自己有興趣，自己做的愉快的就不會覺得有壓力。或是有人可以合作、配合或是幫忙，不是自己一人單打獨鬥，壓力也會較小。(G 組長)

這些特色課程在學校來說都有主任處理好了，我們只要跟著幫忙一起做，其實都不會有太大的困難。(D 組長)

對執行行政的老師來說，有興趣的特色課程，就比較不會覺得有壓力，反之不熟悉的就會特別感到有壓力。另外計畫應該都是主任要申請、執行並核銷，底下的組長主要是站在協助的角色，若上級主任做得多，底下的組長工作負荷就會小很多。但有些學校主任因為工作量多或是一些特殊因素例如主任不做事，將過多的計畫交給底下的組長做，初任的組長因為剛到新學校不熟悉，執行要花更多的時間摸索，且工作量變大，就會造成很大的壓力。

學校的特色課程是布農文化的課程，計畫的話是閱讀類，閱讀計畫雖不是我負責的行政，但是因為我是導師，所以要執行這些計畫。我剛到這間學校時，對學校的布農文化課程，因為我不熟他們的文化，就會蠻困擾的。(E 組長)

傳統文化的課程讓我最困擾，因為原住民他們有自己一些傳統文化的東西，師資都要來自部落的一些耆老，學校的老師都比較不會，推行起來就是師資方面較困擾。(F 主任)

E 組長和 F 主任二人都是非原住民，但二人到原住民學校服務，對於原住民傳統文化的特色課程，因為不熟悉他們的文化，讓其最困擾。

四、兼任級任導師

南投有很多小型學校，因為位處偏遠，正式老師的流動率高，學校可能高達三分之一的老師都是代理教師，因為偏遠，有合格教師證的代理老師不願意到這些偏遠的學校服務，只能錄取連合格教師證都沒有的代理教師，學校不敢讓這些

老師當導師，因此初任教師兼任行政職務者，除了本身的行政業務之外，有些還得擔任班級導師，常常會感覺到兩邊難以兼顧，自然會感受到莫大的壓力。這次訪問的六位組長中，就有高達五位都是兼任導師。

我當導師。因為在偏遠學校很多還是都必須導師兼行政，行政兼任導師會覺得負荷太重，我還是比較喜歡當導師，所以我會先把導師該做的事都做完了才來做行政，所以我加班通常都是為了做行政。(A 組長)

我當導師。我覺得當行政還要當導師不合理，像我考上之前，都在台中和彰化代理，這二個縣市的行政都是當科任。我會先顧好班上學生，然後會跟學生說因為我當了組長，所以空堂可能必須去辦公室處理一些行政，在班上的時間可能相對會比較少，你若要找老師就到辦公室找。(B 組長)

我是導師兼任行政，我覺得兼任行政還要當導師不合理，我會常常因此打亂節奏，比如在班級處理級務的時候，一通辦公室的電話我就要過去處理，無法做連續性的執行，常常會間斷，或是學生要訂正功課，因為下課去處理行政無法督促，教學的效率無法兼顧，常常都要取捨，有人說教學大於行政其實是狗屁，若是空堂或下課不處理行政，做不完還是得加班。(C 組長)

我是導師兼任行政，我覺得超累的。我自己是沒課就改作業，我的作業會在早上就把它全部都處理完，好讓學生訂正。下午的空堂就做行政，若做不完就加班做完。但有時候行政會有突發的狀況是早上發生的，就會打亂我的節奏。(E 組長)

我當導師。我通常是早上的時間都在學生身上，就是一天拆成二半，上午指午休之前給學生，下午的話專心做行政，假如越早做完的話，當然越好，下課時間，也會去做一點行政。(G 組長)

我是科任，在學校時，空堂的部份都有辦法處理掉這些工作，其實不太需要利用到回家還必須要加班，大部分的事情都可以在上班時間完成。(D 組長)

由 D 組長的訪談中得知，科任老師的空堂時間可以完全屬於自己，不用處理班級事務、不用改一大堆的作業，就可以利用空堂課專心做行政，但其他五位組長都兼導師，空堂時間還要處理班級事務，有時還要應付家長，工作負荷就會大很多，因而需要加班處理行政。

五、小結

中小學行政工作之繁複，除了校內各處室簽辦的公文、會辦公文、年度計畫執行成效，各行政機關函轉來的相關公文必須簽辦、執行、會報，現在許多行政機關的計畫大多成為競爭型的經費，事前的規畫、申請計畫的撰寫、檢附資料的準備，也都成為學校行政的額外負擔，而讓學校最受不了的莫屬各項的評鑑與視導，視導樣式之多，評鑑指標之繁複，常常是出人意表。為了評鑑、視導，姑不論會場的布置、委員的送往迎來，所需準備的報告、佐證資料，更是鉅細靡遺，每當評鑑與視導來到，學校彷彿遭受一場浩劫，累得人仰馬翻，也常將學校最重要的教學與輔導暫放一邊，無力兼顧（楊朝祥，2019）。

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。

初任教師兼任行政職務者在「工作負荷」面向上，須兼顧眾多的業務與繁瑣的工作內容，工作壓力便油然而生，再加上業務的不熟悉，對行政人員更會有心理層面上的壓力，若是再擔任導師，會造成其時間不夠用，因而需要加班。因此，如何減少業務量及簡化工作內容，或是讓行政當科任，可以專心做行政，或許可以有效紓解初任教師兼任行政職務者在「工作負荷」面向上之工作壓力。

貳、專業知能面向

初任教師兼任行政職務者若是首次接觸行政業務，在求學過程中也缺乏相關的課程與訓練，因此普遍缺乏關於與行政職務相關的專業知能，但業務又必須按時完成，故時常必須求助他人。若是代理時就兼過行政者，在專業知能面向上的工作壓力就會低很多。不管代理時是否有過行政經驗，上一任的傳承與交接及交接手冊，對初任教師的上手，都會給予很大的幫助。

一、專業知能不足的地方

法律問題在教師兼任行政職務上是最應注意的事情，因為行政人員往往都是在不了解、不熟悉的情況下誤觸法律的問題，而且都等誤觸了之後才想辦法去了解相關規定，還需多花時間去解決誤觸法律的問題，因此，造成了莫大的壓力。像研究者服務的學校，就因為性平案件在懷疑時，未在知悉的二十四小時內通報，因此延誤了通報時間，負責的主任兼代理校長被罰了十五萬。在小學中有關法律問題的，會出現在總務處的招標或採購業務，及學務處的學生管教及性平事件處理案件上。

專業知能的部分以性平的部分尚不足，因為性平的部分你還是必須要接受相關的研習和訓練，這樣你如果真的遇到性平問題的時候，你才有辦法馬上去處理，遇到性平的處理流程會是最大的問題。(D 組長)

會擔心法規，因為法規就一直改來改去，像學生管教辦法、輔導的一些處遇一直改，這部份就要一直更新。而且我很怕處罰，因為學務的工作，有些會罰錢，所以行政專業知能不足的話，我若做錯會被罰錢，像學生有些狀況要通報、性平事件等都要 24 小時內通報，不然就要罰 3~15 萬，所以學務我比較怕觸法。(E 組長)

寫公文（簽呈）為行政工作的必備文書技能，但初任教師並沒有受過專業的公文撰寫訓練，所以在面臨撰寫公文的時候容易被退件，假如沒有參考依據，就容易出現格式或用詞錯誤等被退回重做，而這公文一來一往的時間，便容易影響到其他的行政工作，尤其是初任教師更會被影響到，因為初任教師本身是在摸索階段，如又因為公文退件關係，便容易使其他行政工作停滯不前，因此，熟悉公文撰寫對初任教師來講是一條艱辛且漫長的路，因為很多行政工作都是需要透過公文來進行規劃與通知，而公文會因工作需求有不同的寫法，所以對初任教師來說學會寫公文，便需要經過一連串的退件，才可以從中學習寫公文的技巧與模式。

因為以前代理時未接觸過行政，因此寫公文、發公文，公文相關系統都不太會，也不會寫簽呈。學校之前有疑似霸凌事件要展開相關的調查，要通報並填寫相關的資料，因為通報流程並不熟悉，花很多時間去摸索並詢問一些

人。還有一些計畫要核銷，因為以前都沒做過，如何核銷也不清楚，這些都會造成壓力。(B 組長)

像上一任教我處理公文時，我連自然人憑證都沒有，回家趕快去戶政辦，公文系統完全不懂，公文沒辦過，處理公文相關流程完全不會，也不會寫簽呈，我根本是完全從零開始。下個月五月學校要開始寫的課程計畫我會擔心我不知如何處理，因為尚未著手，但未來會遇到，就有很大的壓力。(G 組長)

在遇到計畫的撰寫，活動的承辦、行政處理的流程及行政管理上，都深感自己專業知能不足。像一些課程的規劃，以前純粹當導師，規劃的課程是小規模，現在當主任要做全校的課程規劃，格局就要大一點。再來評鑑和訪視，我不太知道委員是要來看什麼，要準備什麼樣的資料，還有包括我到校之前的人我不知道他們做得怎麼樣，因為評鑑可能是評鑑之前一二年的資料，還有評鑑要怎麼準備資料我也不清楚。(F 主任)

像寫課程計畫，有些彈性課程會請老師們一起設計，可是在討論的時候，老師都沒有意見，可能他們也沒有任何的想法，可是他們就是不寫，最後彈性課程也是我一人獨自完成。(F 主任)

設計與規劃學校總體課程計畫一直以來都是教務主任或教導主任所主導的業務，其涵蓋的目標及內容廣泛，是一項不小的工程。108 年起施行十二年國教新課綱，各校要規劃自己的校本課程，面對如此的變革，行政在帶領教師規劃總體課程計畫時，難度加大。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，像 F 主任就因為學校同仁的不配合，最後自己一人完成。另外 G 組長雖然是教務組長非教導主任，但該校因為教導主任將課程計畫的行政工作交給教務組長，所以 G 組長雖然尚未開始著手寫課程計畫，但課程計畫的撰寫，已經造成他很大的壓力。

因為我以前代理時已經做過很多年的行政，所以專業知能對我來說不是問題，我只有時間不足的困擾。(A 組長)

我雖然是輔導，但我不是相關科系比如說心輔系畢業的，再來我們學校有專

輔老師，我只是做行政方面的，若遇到要輔導的學生，還是會交由專輔老師直接去做輔導，所以專業不足的地方對我不太有影響，因為我只要做行政，真的需要輔導的交給專輔老師就好了。(C 組長)

像 A 組長和 C 組長，以前當代理教師時都當過行政，所以專業知能對他們二人來說都不是問題，C 組長當輔導組長，雖然無輔導的專長，但學校有專輔教師，他只要做行政工作，不用輔導，因此專業知能不足對他的影響不大。

二、交接完整性之程度會影響行政事務的運作

初任教師剛接任行政工作時，通常都會有交接清冊以及前輩指導，但也有可能會遇到原本負責職務的老師調職或離職而離開學校，實在沒辦法進行完整的交接，交接不完全與交接者的好壞對初任教師來說，都會影響到後續處理行政事務的效率，因為交接不完全使初任教師在兼任行政職務時，對行政事務不瞭解，再加上對學校尚未熟悉，使初任教師在處理行政事務上相較其他有經驗的教師緩慢，也會影響到後續初任教師在處理行政事務的上手速度，如交接者沒做好帶領者的角色，除了使初任教師不清楚行政事務之外，也易使初任教師在此時期產生無助感，使得初任教師在接任行政職務的頭一年裡常常需要加班，有時甚至假日也要加班，因此在缺乏完善的交接下，會使初任教師對此行政職務打下不好的基礎。

我覺得交接很重要，像我剛來這間學校跟我交接的是訓導組長，他交接的很好，他把很多東西都做成表格，但相對的第二年我換接教學組長，就沒什麼交接，他只說你以前都有經驗了，就只有給我一張相關的帳號和密碼。以前在代理的學校有交接手冊，但目前這一間學校因為學校比較沒有制度，所以沒有交接手冊。我覺得交接手冊要非常詳細，不是只有一個大標題，最好包括細部的流程也要有。(A 組長)

八月份上一任學務組長有專程到學校和我口頭交接，教我怎麼用公文、學務組長要做哪些工作、他去年和以前學務組長的資料放電腦何處……等，沒有詳細的交接手冊，但有二三張相關的帳號和密碼。(B 組長)

我剛接設備組長時，因為該老師要調校，所以他暑假就一直和我在辦理交

接，當時的交接大致是還可以，他說若我還有不懂的地方日後可以打電話問他。輔導的接交因為上一任的輔導組長還在學校，所以若有問題我很方便詢問他。學校都有完整的交接手冊。(C 組長)

上一任行政有給我一本完整的交接手冊，可是 2020 年因為 COVID-19 延後半個月放暑假，教甄也因此延後考試，7 月 29 才分發，他也準備要調校，因此交接的時間比較沒有那麼充足，只有交接一天，但後續我們有留下彼此聯絡方式，真的遇到什麼問題還是可以打電話請教他，不會有太大的困難，資料的交接都沒有問題。(D 組長)

因為學務比較多是要處理學生突發狀況，扣除那些宣導，比較例行性的有交接，有說大概要做什麼。我們沒有交接手冊，老師他就是口頭上交接，有給我 A4 一張上面有寫什麼時候做什麼及帳號密碼。(E 組長)

交接我覺得不是很足夠，上一任就說交接的東西都在電腦裡面，所以我也慢慢摸索出來的，我們有電子版的交接手冊，可是交接手冊的內容是說現在目前正在執行的東西有哪些，但是細項的東西就沒有交接了，我要自己打開電腦研究。(F 主任)

交接部份，前後我只有交接一天，因此八月份我有問題只能問主任或校長，開學後，若遇到不會的地方，會問上一任同事及上級。因為我以前從未做過任何的行政，當初交接時因為沒做過，且對學校不熟悉，交接工作時有些我也聽不太懂，像處理公文我連自然人憑證都沒有，公文系統也完全不懂，公文沒辦過，也不會寫簽呈，我根本是完全從零開始；排課時，我連學校有哪些校訂課程都不知道，學校有哪些老師，哪些老師適合上什麼課，我也不清楚，所以最後排課是校長幫忙排的。上一任有給我交接手冊，若遇到不會時可以自己看，學校電腦裡面也留有歷年的教務組長處理過的資料，不會時也可以參考以前的人怎麼做。(G 組長)

A、C、D、G 四位組長都有拿到完整的交接手冊，其中 A、C、D 三人以前在代理時都做過行政，所以交接上沒有問題，但 G 以前未接觸過行政，所以交接工作也聽不太懂。有做過行政工作的人，交接工作相對簡單，大概只要將工作內容告知即可，其他公文的收發、計畫的撰寫等都不用交接，但沒做過行政的人，連公文也不會收，要教的內容太多，相對交接的時間要拉更長。2020 因為疫情關係，中區的教師甄試延到七月十五日才初試，南投縣初任教師在七月二十九日才

分發，留給接任行政的初任教師只有短短的二天可以進行交接，對於之前未接過行政的初任教師來說實在是不夠。

三、在職訓練或相關的行政專業知能之研習進修是否充足

許多初任教師兼任行政職務者都認為多參加各類研習，有助於提升自身的行政專業知能。

近幾年因為電腦化的關係，縣府還是會安排一些相關的研習，像新的校務行政系統，去年因應 108 課綱，教育處換了新版本，因為所有的老師都不會，所以縣府會安排相關的研習。(A 組長)

沒有任何職前訓練就接了，陸續雖然有辦理相關的行政專業知能研習，但還是覺得不夠。(B 組長)

像我第二年換接輔導，在暑假是有初階 40 小時職前訓練，寒假還有進階訓練，初階只要接的第一年參加就好了，進階則是每年都要參加。可是還是覺得不夠，研習聽完我有些還是不太懂，有時候你要真的去做才會遇到問題。(C 組長)

在職訓練和相關研習，覺得還蠻不夠的。(F 主任)

部份吧，因為每個學校的教務組的內涵都不太一樣，一半是有，但有些也是要自己去摸索。(G 組長)

四、小結

初任教師本身為一個還未經歷過長時間行政訓練之教師，在兼任行政工作的時候，便容易引發受到行政歷練不足影響而產生的困擾。在專業知能方面的工作壓力，大部分的工作壓力都來自於對行政業務上的不熟悉，如處理行政事務較緩慢，或不太會撰寫公文與計畫、不熟悉相關的法規以及評鑑的流程等等，而這都是需要時間來培養與學習。尤其時代一直在變，很多法規也是隨時在重新修正，如兒童及少年福利與權益保障法、校園性侵害性騷擾或性霸凌防治準則、性別平等法……等，讓行政人員在辦理相關業務勢必產生一定程度的工作壓力，有些法規更是明文表示若辦理失當，相關人員還得接受行政上的懲處，甚至吃上官司，

因而造成行政人員莫大的壓力。

許多初任教師兼任行政職務者也提到多參加各類研習，有助於提升自身的行政專業知能。為了降低學校與教師的負擔，並提高教師兼任行政的續任率，便需要提供最基礎與完善的行政交接，雖然交接完整不一定能代表使初任教師不再因為忙不完而加班，但能減少初任教師對行政業務的不熟悉及能加快對行政業務的上手速度，故交接的完整性對初任教師來說非常重要。上一任行政若是能有清楚明確的交接流程及完善詳細的交接手冊，且教育處能多舉辦相關專業知能的研習，都是解決專業知能面向工作壓力的有效方法。

參、人際關係面向

初任教師兼任行政職務者在學校裡面必須面對校長、主任、組長、老師、家長及學生，面對的人很多元，尤其是很多的成果是需要導師協助完成，人際關係也就顯得重要，初任教師剛進學校便要接任行政工作，在與同事不熟悉的情況下，如何與人進行溝通協調，是初任教師兼任行政職務者重要的課題之一。

一、推動行政業務時，無法獲得大多數同事的認同、支持與幫忙，造成不同程度的壓力

初任教師兼任行政職務者因業務上需要彙整資料或成果，需請求導師的協助，但因對校內教師皆不熟悉，容易遭受拒絕或是不知道可以找誰協助，因此感到人際關係上有壓力。

大部份的同事都很配合，但有時候工作太多的時候，人家也是會有情緒，因為太多又太急。(B 組長)

以學校的同仁來講，基本上你只要提出需求，大家都蠻肯幫忙的。其實你只要把問題丟出來，大家都可以幫忙協助解決。目前都沒有遇到不配合的問題，其實要看校風，如果同事相處愉快，其實就不太會有這種困擾。(D 組長)

會啊，學校整個行政團隊會互相幫忙。會得到大家的支持，因為學校都是年輕的老師，大家都還蠻配合的，是會遇到老師會提出一些問題，我們當下就是告訴他要怎麼去處理，最後還是會配合。(E 組長)

遇到問題，同事會幫忙。行政業務的支持一半一半。要提出具體的建議，不要只有批評與否認，若有更好的想法，我是可以接受的。通常溝通完、調整之後，同事都會配合，因為同事的年資全都只有一、二年，配合度都很好。(G 組長)

只有少數幾個同事會幫忙，真的是論交情，交情好的他們會支援幫忙，其他的同事會告訴我，我不太熟悉我不知道。可是我也不能都只靠這些交情好的同事幫忙，所以我在推行政時我會跟校長報備完，然後在晨會時公開對所有老師宣布，只要在晨會中提到的，因為校長有聽到，同事就會配合。我們學校要推新計畫困難度是相對較高的，因為同事配合度是低的。像雙語教學這個計劃都是我在跑，覺得壓力很大是因為沒有人要一起跑，最後能找到的合作對象只有去年進來的初任教師，因為初任教師一般比較聽話，而且還有教學的熱忱。(A 組長)

看人看事幫忙。像我輔導需要推認輔，這部分就很不容易得到老師的協助，老師不想要認輔我也不能強迫，大學校導師幾乎都是資深老師，這些導師只要把自己班級顧好就好了，其他的很多都免談，配合度有的不是很高，最後只好自己認輔或是拜託比較熟的老師認輔。另外像榮譽制度高年級要看老師，低年級比較多，低年級的學生對增強物比較有興趣，高年級就比較少。(C 組長)

有的會有的不會。有些老師會覺得幹嘛要做得這麼麻煩，讓他這麼累。像寫課程計畫就是，有些彈性課程會請老師們一起設計，可是在討論的時候，老師都沒有意見，可能他們也沒有任何的想法，可是他們就是不寫，最後彈性課程也是我一人獨自完成。我有請那些老師交，可是那些老師就是說我不會，我就是寫不出來，沒有想法，我是剛考上的菜鳥，我也拿他沒有辦法。我們學校比較不願意做的都是一些資深的正式老師，像我這麼年輕，可是那些資深老師又不想做行政，真的是叫不動，這也是我的一個困擾。我們學校大概分兩種老師，第一種就是比較年輕的老師，有代理也有正式的，他們其實跟我蠻好的，他們也會幫忙我做一些事情；另外有一些資深老師是都不配合。(F 主任)

從 D、E、G 三位組長的訪談中得知，學校較多年輕的老師或是到該校的年

資較少的同事配合度一般都不錯，校風也會較合諧，比較不會有一些次團體。

A、C、F 三位老師學校較多資深教師，三位也都認為資深教師的配合度較差。

二、在推廣行政工作時，會惹來無謂的批評與抱怨或一堆意見

無謂的批評與抱怨一定很多，只是他們會私底下的抱怨工作怎麼又增加這麼多。舉例上週我們有發本土語言調查表，因為學校每班人數都只有零星幾個而已，有一班三張調查表而已都收不回來，就只要勾兩個勾簽個名就好了又不難，我們學校連這麼簡單的事情都可以給你搞一個禮拜，所以我就不客氣的說了，你是導師你就要有辦法。你說他們會不會對我有抱怨，我相信被罵的都一定會有抱怨，已經不是他們覺得有理或是無理。批評和抱怨一定有，但我覺得當行政端的就要不怕被抱怨。(A 組長)

同事會抱怨活動太多，因為你要大家配合，每個同事給的意見不同，要擷取各家意見，就要一直修正。(B 組長)

目前都沒有碰到這種情形。如果大家有意見，可以提出來，我們就做修正就好了，找出一個最合適的方法，有意見提出互相討論修正就好，不會有爭執。(全校的年資除了主任都是五年以內)(D 組長)

批評與抱怨這一定會的。我們校長通常都不太會有意見，我怎麼安排他都接受。通常會有意見的都是那些資深老師，比如說他是科任，他想要禮拜五下午可以請假提早回家，那他就會跟行政講不要排他星期五下午的課，我們行政最後都要待在學校，還要留禮拜五下午上課。每個老師都有他自己的考量，有時候大家考量很多，就沒有辦法取得一個完美的平衡。(F 主任)

排課問題牽涉到所有老師，怎麼排總有人不滿意，遇到較難溝通的老師常會感到很困擾。像課表排定後，有些老師有一堆的意見，課調來調去，沒有到爭執，他說我不要上這個課，我想要上什麼課，他會給我一個方向，麻煩是我要常常開那個檔案，一直修修修，還要印出來，給上級看，有時候調整課表會牽一髮動全身。(G 組長)

行政接了計畫，通常都會要成果，成果不可能行政一人獨自完成，勢必要同事共同配合產出成果，增加工作量，同事就會抱怨活動太多，甚至有的資深教師配合度較差，都會讓行政感到些許壓力。

三、小結

教師兼任行政職務的工作人員在學校裡必須扮演多重的角色，面對的人員也比較多，包括校長、主任、組長、老師、學生、家長及校外人士，在人與人之間的應對進退能力就顯得相當重要，要與人和諧相處、互動良好、溝通順暢，在工作上才能推展的順利。

人際關係的話，因為初任教師才剛到學校不久，會比較不敢得罪學校裡的老師，但又有很多成果要做，因為都不熟，所以也不太知道該找誰幫忙，在心理上自然就會產生人際關係上的壓力。有些資深老師們會覺得初任教師因為沒做過，覺得他們沒經驗，就會想要教他怎麼去做，下指導棋，不同的人有不同的意見，也會造成初任教師很大的壓力，不知道要聽誰的。像排課問題，應該是每個教務組長或教導主任共同的困擾，不管怎麼排，一定會有老師有意見。另外資深老師有他固定的模式，你希望他幫忙做什麼成果時，他就會說以前又不用做這個，也造成初任教師推動新計畫困難重重，甚至要自己做成果。大部份的受訪者都認為在學校資歷比較少的教師一般比較聽話，配合度較高，資深教師叫不動。學校同仁在行政業務的推行上，若能給予初任教師兼任行政職務者適當的關心與鼓勵，並樂意提供協助，對於其工作壓力的降低將大有幫助。

肆、上級壓力面向

行政業務的完成，很多都受到上級的指示與要求，因此上級長官對行政業務或計畫執行的態度將會影響教師兼任行政職務者的工作壓力大小，另外初任教師兼任行政職務者因為對業務不熟稔，再加上行政經驗不足，擔心自己不能達成上級的要求，因而感受到上級所給予的壓力。

行政團隊能否和諧相處，其實跟主管的領導風格關係很大，隨和的、圓融的、有擔當的、公正對待每個行政人員，大家就會使命必達；如果遇到一位光說不練的主管，而且做人常對人不對事，因人而異的態度，那不得人緣的就慘了，會有不如歸去的壓力感受。

一、上級長官的行事作風和辦事理念與自己不同

初任教師兼任行政職務者在面對行政業務時，會有自己的處理模式，但有些上級主管會希望下屬按照自己的模式來做事，因為自身與上級的做法、理念不相同，自我理想無法獲得認可，與上級目標之間差距很大，然而長官具有指導權威，屬下也只能唯命是從，依上級主管的意見來做事，溝通不順暢而產生壓力。

理念不同、做法不同我不會有壓力，我還是會順從長官的意思，因為對外他有他的權責，我是一個比較有行政倫理的人，你是主管就以你的意見為主，但是我會跟他表達我的想法是什麼，如果你要那樣子做，後果可能會怎樣，如果他很堅持我還是會 follow 他要的東西去做，不會有壓力，但是會不開心，會做得很不情願。(A 組長)

若想法與上級不同，我會反應，反應無效後就配合，但有時候上級會再修正，上級聽完我的想法會調整他自己，可能沒有辦法馬上，但上級會再想一下。像運動會因為太忙了，最後校長就跳出來自己想辦法，上級會幫忙解決。(B 組長)

不會。目前還沒遇過不認同上級的某些措施，有聽過一些其他學校的例子而已。學校很多的決策上級都會先和我們做討論，大家有共識才會執行，就不會有這樣的問題。(D 組長)

我還是會做，但我不會按照上級的方式去做，我會用我的方式給他成果。(E 組長)

還是會有，因為我們校長比較保守，例如有些時候他想要便宜行事，可是我覺得有些東西還是要照規定來，我覺得照校長的方式比較不好，可是當校長要求就是要怎樣子做時，我會嘗試跟他溝通，若是溝通失敗，校長還是堅持要如何，那我就會按照校長的指示去做，畢竟他是我的上司。(F 主任)

有時候是不得不，有遇過上級交付與自己理念不合的工作，但還是得執行，不想討罵，只能乖乖配合，盡量達到上級得要求。(G 組長)

有的初任教師即使不認同上級的理念，然而長官具有指導權威，屬下也只能唯命是從，且怯於反駁，溝通不順暢而產生壓力。但有的行政會選擇溝通，將自己的意見說出，若是上級還是堅持，也只好照做，不管有沒有進行溝通，都會因

為不認同卻又必須依上級主管的意見來做事，於是便會產生工作壓力。

二、校長或主管交辦事情說明不清楚或決定反覆，以致造成執行上的困擾或要耗費許多心力與時間

上級長官之間的衝突，或意見協調溝通不良，造成人員執行業務的窒礙難行，甚至業務執行到一半才被知會要更改內容，而先前所花費的時間與精力都通通付諸流水。

就像學校今年推的雙語教學，因為不是校長或行政人員的專長，完全就是滾動式的修正，所以我就常常覺得像鬼打牆一樣，會覺得比較困擾。(A 組長)

比如說去戶外教學，我們校長平常都不太會有什麼意見，我說什麼他都接受，可是到了戶外活動當天，校長就會開始說怎麼會沒有什麼，沒有怎麼樣，怎麼小朋友只有吃便當，為什麼不帶小朋友去吃合菜，可是這些東西在一開始提計畫的時候，他就知道了，他都會在要開始活動了，要開始做這件事情的時候，給你下一些指導棋，可是那時候對我來講，處理事情已經有點晚了，就會造成我的麻煩，因為我的流程都設定好了，結果他又在進行活動時臨時才要我改，我我就會很困擾。(F 主任)

通常是我的主管主任和校長的意見本來就不一樣，主任要這個，去問校長校長說要那個，我就不知道該聽誰的，我也有自己的想法。(G 組長)

長官有時候只是有個想法，就要底下的行政人員去做，行政人員因此都要邊做邊修正，直到做到長官滿意為止。

會有決定反覆，我會改成上級需要的，配合上級，因為我是初任。我覺得上級有時候給的指令不夠清楚明確，上級會只說一個大概的樣子，但不會明確告訴你他想要做到怎樣的成果，導致我們在執行的時候，必須一改再改，直到做到上級想要的成果出現。另外有一次校長要我參加品德教育的比賽，我花了很多時間在準備相關的資料，後來校長又說不參加了，讓我白白花了很多時間去做成果。(B 組長)

之前有一次我們要參加一個比賽，一開始說要參加，我也都報名完畢，後來校長又說不參加，所以我就只好打電話去承辦單位說我們無法參加。第一時間就是跟主辦單位說抱歉，然後再跟小朋友解釋為什麼不參加。(E 組長)

另外 B 和 E 二位組長學校的校長都有本來要學校參加某樣比賽，但後來可能是因為某些原因而放棄，雖然放棄了比賽，但行政在這中間也花了很多時間做相關的行政準備，因為放棄比賽而白做工。

三、上級交付的活動越來越多，接計畫時會忽視執行上的困難

有的校長為了政績，會承接過多的額外業務，接一些非學校必要需求的計畫，或是希望兼任行政職務者能達成某種成果，但初任教師行政還不熟練，有的計畫要耗費其很多時間與心力，都會令初任教師兼任行政職務者產生壓力。

校長交付的活動越來越多，到時候就會演變成那幾個願意做事的人，事情越來越多，這也造成學校流動率高的原因。像我們學校推雙語，上學期我就接此行政，這學期我就直接退群組，我們校長叫我寫計畫的時候，我就說校長我退群組了，我們校長就知道我的意思了，校長就趕快請去年的初任教師承接。(A 組長)

會，上級為了招生，讓學校有多元的課程，只要有經費，就會要行政寫計畫接，可是有些計畫的成果很繁瑣，要花很多時間產出成果，且要各班導師配合，執行有困難度，可是上級還是執意要接，會讓行政和同仁壓力都很大。(B 組長)

學校接跨年級教學計畫，需要我進行高年級的教學演示和寫跨年級教學的教案，我會覺得較棘手與困擾，因為這可能不是我較擅長的部份，以前的教學都只有要教一個年級，現在要同時教高年級二個年級的數學，我沒接觸過，就會有壓力。(G 組長)

我覺得這要看主任，主任若能夠體恤底下的組長還兼任導師，因為我不是純科任還得兼顧班級，我班上有二十六位學生，光改作業就要花很久的時間，他會體恤我的辛勞，不會交付我很多的工作，再次強調因為我有好主管，所以沒這方面的困擾。(C 組長)

不會，基本上都是例行性公事，有些突發的事情，我覺得只要大家一開始有討論清楚，就不會有這樣的事發生。上級要執行某措施前，大家會在執行前會先開個會，把問題點拿出來，大家會協調之後才會執行。(D 組長)

四、上級的評鑑與訪視

上級的評鑑和訪視，都會讓行政人員繃緊神經，除了要準備大量的書面及電子資料，還要接受訪視人員的檢視，及後續評鑑結果的修正與改善。這方面的壓力除了蒐集與整理資料的龐大工作量，還包括校長的期望壓力與訪視上級單位的監督、評鑑壓力，總會讓初任教師兼任行政職務者感到不勝負荷。初任教師剛到學校，卻要做他們尚未到服務學校前的成果，在蒐集與整理校內的資料造成很大的壓力，還牽涉到與導師們以及其他處室們的人際互動，這部分的壓力也不容小覷。

訪視和評鑑最棘手。我以前服務的學校我覺得不太困難，我們的團隊都會把相關的資料留得很好，所以訪視我們只是把資料整理好，訪視當天就上去講，所以我覺得不難。但現在對我目前服務的學校，因為學校正式老師都不太做事，都是代理代課老師在做，代理代課流動率很高，因此很難找到可用的資料，我覺得困難的是因為之前沒有留下東西，我要無中生有，我會覺得這比較困難。(A 組長)

覺得評鑑、訪視的壓力最大，像學校今年遇到三年一次的交通安全評鑑，壓力就非常。(B 組長)

訪視讓我最困擾，像我去年接設備組長，○○圖書館每年都會來訪視，成果是我準備，但是做簡報和上台是我們主任。去年還有學生學習扶助的訪視，一樣成果是我做，但是做簡報及上台報告是我們主任，這個訪視讓我壓力最大，最後成績是不及格沒過，原因是因為學生放學後無法配合上課輔課，因為受扶助的學生他們放學後都選擇上安親班，不想上學校的學習扶助，因此造成受輔學生人數不足，所以很多評鑑的指標都沒分數，這個也無法造假，最後訪視成績不及格。大校的行政雖然單純，不像小校的組長要同時做較多樣的行政，但是大校資料量大，所以來訪視對我來說是壓力最大的，因為訪視就要有成果，就會打分數有成績。(C 組長)

初任一開始的搜集資料較棘手，假如說我已經做好幾年，資料累積上會比較多，在搜集上比較不會遇到困難，像今年是第一年接學務組長，目前遇到交通安全的訪視，這部份比較困難一點，但先前都有留下一些資料，其實只要把裡面的一些資料做更新就可以了。(D 組長)

我覺得最棘手的是交通安全的評鑑，它三年一次，前一位老師他剛好跟我的

任期卡在中間，就會比較難找資料，所以相對是比較怕訪視評鑑這一種。(E 組長)

評鑑和訪視，我不太知道委員是要來看什麼，要準備什麼樣的資料，還有包括我到校之前的人我不知道他們做得怎麼樣，因為評鑑可能是評鑑之前一二年的資料，還有評鑑要怎麼準備資料我也不清楚。(F 主任)

五、小結

若上級長官無法適時、正確給予執行方向的指示，或未給予行政協助，會使初任行政人員在業務承辦上產生慌亂無頭緒的情況，一方面不知道如何處理，一方面也怕執行不力或執行錯誤，產生莫大的壓力。相反的校長、主任在工作方面若能在指導初任教師處理行政業務的同時，卻不會施加過多的壓力，甚至會主動分攤他們的工作，就會降低其工作壓力。顯見對於初任正式教師而言，與上級長官和諧的工作氣氛和支持環境，可減緩他們在兼任行政工作時的壓力感受。

訪視和評鑑會造成老師的很大的壓力，尤其初任教師對自己的業務還不熟悉，卻要花很多時間整理前一、兩年的資料，往往要加班做成果，造成老師很大的工作負荷。另外校長或主任應該體認一件事，就是他們的一句話，之後衍生而出的工作是無法想像的，所以在下達命令要求接新計畫時，也應設身處地為底下行政人員著想，看他們手上的計畫是否已經過多，避免因為求好心切的心態而增加下屬難以負荷的壓力。

最後，校長或主任在下達命令或指派業務時，應明確清晰，並且不要給予嚴格的要求及過高的期許，並給予適度的自由讓行政人員可以有自由揮灑的空間，如此便可降低上級壓力面向所帶來的工作壓力。

伍、角色衝突面向

角色衝突是因為人類社會中個人的角色多重性，而導致在行為上反映的衝突。因為一個人總是擁有多個地位和角色，那這些角色之間存在著的衝突，多個角色之間發生矛盾的狀態。而研究者經由訪談結果分析歸納，可得知初任教師兼

任行政職務者有以下三種角色衝突，茲分述如下：

一、行政業務與教學之間的角色衝突

教師兼任行政職務就等於教師肩負教學與行政兩項工作的責任，而為了如期完成這兩項工作的事務量，勢必會壓縮其中一項的工作，或者是必須多花額外的休息時間來完成這兩項工作，兼任行政工作者大多時間必須以學校行政工作為優先，因為行政工作攸關整個學校，所以初任教師在還未有太多行政歷練的時候，可能會因為個人想法與身為行政工作者有所衝突，而產生兩難困境，如需要進行教學備課，但因為自身還未熟悉行政工作，所以處理速度緩慢，而影響到備課時間，這對初任教師來說，可能會陷入教學與行政之間的角色衝突。

會有衝突。這很難避免，有時候電話來了，或是事情處理到一半，多多少少無法避免，因應策略是我都會先請沒課的同事幫我看一下。我之前的代理經驗有二十年，因此備課不用花那麼多時間了，但備課是否會減少到很少，我倒不這麼認為，因為每年孩子的程度都不一樣，你要備課準備的東西就不一樣。(A 組長)

我覺得蠻有衝突的，因為我常接到電話，但我們主任還蠻好的，例如我因為做行政需要中途離開的時候，主任會來班上接我的課，我會大概跟他說我要做什麼請主任幫我看一下，然後我就去做後續的動作。我覺得影響最多的是在教學的時候常接到電話。(E 組長)

會有衝突。會先跟學生說不好意思，要先接個電話或做什麼行政之類的，畢竟自己兼行政，學生也要知道老師本來就比較忙，不是老師故意要中途接個電話或是離開。(G 組長)

A、E、G 三位組長或多或少都會遇到上課上到一半，卻突然接到要處理行政的電話，不得不暫停上課，會覺得影響到學生的學習，造成行政與教學的角色衝突。

二、家庭角色與工作角色之間的角色衝突

初任教師兼任行政職務者在成為正式教師之際，首當其衝的便是面對不知從何下手的行政業務，因為對環境不認識、對學校各事務流程不熟悉、對業務不理

解，為了要完成業務，時常會占用到下班時間或是利用假日時間處理業務，因此，剝奪了與家人相處的時間。這樣的情況如果持續發生，通常都會在職場工作與家庭生活方面做一番內心交戰後有所取捨，因此有時會產生工作、家庭兩邊的壓力造成無法兼顧，因而造成角色衝突的工作壓力產生。

我會自責為什麼我回來還不能煮晚餐，因為我不太喜歡吃外面，但我先生會體諒我那麼累了，那就吃外面，我覺得這是我心裡面的一個負荷（A 組長）

因為我寒暑假每天都要上班，我之前雖然有 15 年的代理年資，但考上正式的第一年特休是零天，事病假又不敢請太多天，怕影響考績，所以整個寒暑假幾乎都不能請假，但我爸身體不好，暑假我得載我爸回診，我哥沒辦法一直請假，若我沒接行政，暑假就可以載我爸回診，我哥的特休可以留在學期中請，希望可以辭行政（B 組長）

有時候要協助學校活動的時候，例如有些活動必須利用假日來進行，這部分就必須作出取捨。代理時接體衛組長，佔用的時間就真的非常多，因為學校的體育班一次出去比賽大概 6 到 7 天，基本上都要住外面，每個月平均會遇到一次比賽，但那時候還是單身，後來結婚之後還是要出去比賽，我會跟教練協調，會選擇性比如說大型的比賽我一定會跟，如果是比較一些地區性的我就不會去。（D 組長）

因為星期一到五住宿沒影響，但有時候六日有活動就會影響我與家人相處的時間。（E 組長）

因為我單身，且住學校宿舍，所以這方面對我的衝突比較小。（F 主任）

因為我是單身，家人都在外縣市，我自己一個人住，所以這方面的衝突是沒有的。（G 組長）

E、F、G 三位老師因為單身且住學校宿舍，這部份的角色衝突較小。其中 B 組長，雖然也是單身，但因為家人身體不好，接行政讓其沒有寒暑假，無法帶家人看病，讓其角色衝突較大。A 和 D 組長都已婚有小孩，若遇到假日有活動需要行政支援，二人此部份的角色衝突都比單身時更大。

三、夾於上級與一般教師之間

行政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，讓夾在中間的行政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。

我會跟大家把話說得很清楚，我們現在推的工作就是這個，我們上級的交辦事項就是這些，大家就去執行，我也會跟同仁講，如果你真覺得不妥，可以自己去找校長溝通，我們可以請大家私下看要怎麼協調。(A 組長)

我會把主管的意見跟老師說，但要委婉的說，因為你要去做一個傳達者，他們會有不同的意見，且增加他們的工作量，雖然會配合，但有的會有微詞，所以還是會有壓力。(B 組長)

當然如果你有遇到上面要求你執行，下面可能會有一些意見的時候，當然這一定會有壓力，如果以我們學校來講，大家其實如果真的有什麼意見，會在教師晨會的時候就會拿出來做討論，變成直接溝通的方式，就可以讓事情比較順利的推動。(D 組長)

像我們有很多的宣導，有同事會跟我說今天早上為什麼有宣導，我就會想說我的宣導期程期初就排出來了，然後你還跟我講，我就會找另一個同事說又有老師在抱怨了，我覺得這樣很不 ok，因為我已經都跟大家講了，妳還要來跟我反應這個。(E 組長)

也是會有，因為我是校長與老師之間的橋樑，有時候校長想要這樣做，老師會不開心，我有時候會跟老師說那就配合配合，老師反映的一些事情，我會跟校長轉達，我會當橋樑，把雙方的意見跟對方講，但是我不會做決定，決定權還是會留給校長。(F 主任)

上級要我推全校讀報，但同仁說要導師時間，會自行利用十分鐘讀報，不想整節導師時間聽全校輪流念報紙，上級會要我自己的想法，最後是全校只能配合上級要推動的政策。(G 組長)

學校行政業務需要導師配合辦理的地方實在很多，一個活動其成敗與導師的支持與參與關係甚大，當行政人員職責所在必須推動校內相關業務時，常常面臨

兩難的困境，一方面怕干擾老師的教學，一方面怕職責業務無法推行，這種角色衝突就會產生工作壓力。

四、小結

「角色衝突」會使人產生心理層面的壓力，包括來自家庭、行政業務以及教學方面的壓力，有時會產生顧此失彼、難以兩全的情形發生。一旦雙方面無法兼顧，就會有一方的工作做得比較草率，如此一來，不管犧牲的是哪一邊，對學校、家人、學生，甚至行政人員本身都不見得是好事。而為了要補足其間的落差，初任教師兼任行政職務者更會有蠟燭兩頭燒的情況出現，現實與理想不能達到平衡，因而造成其在「角色衝突」面向上感受到不小的壓力；多數的初任教師兼任行政職務者皆認為自身的教學效能因為眾多的行政業務壓縮到備課時間而無法完全發揮，因而產生角色衝突，因此如何減少行政業務以及提升教學效能，以減少其內在衝突的壓力，亦是不可輕忽的重要議題。

另外兼任行政工作教師夾於上級主管與一般教師之間，一方面要執行上級交付之任務推動政策，另一方面須顧及同仁之反應或怕干擾老師的教學，常常面臨兩難的困境，需耗費極大心力來滿足各方要求，這種角色衝突就會產生工作壓力。

陸、初任教師在兼任行政職務上對整體工作壓力程度的知覺狀況

研究者經由訪談結果後，將七位初任教師兼任行政職務者在整體工作壓力程度、工作負荷、人際關係、角色衝突、專業知能、上級壓力等面向所感受之分數進行整理，分數為一至十分，一分为工作壓力感受程度最輕微者，十分為工作壓力感受程度最重者，亦即受訪對象所給的分數愈高，代表其所感受之工作壓力程度愈大。分數 1~3 分代表低程度，4~6 分是中程度，7~10 是高程度，結果呈現如表 4-2-1：

表 4-2-1 南投縣初任教師兼任行政職務整體工作壓力程度一覽表

編號	代理時是否兼過行政 (兼任年資)	導師或科任	壓力指數	壓力程度
A 組長	是(約十年)	導師	6	中程度
B 組長	否	導師	8	高程度
C 組長	是(六年)	導師	4	中程度
D 組長	是(三年半)	科任	3	低程度
E 組長	否	導師	9	高程度
F 主任	否	科任	7	高程度
G 組長	否	導師	8	高程度

初任剛分發到目前任職的學校，當時壓力應該有六分，那時候雖然這些行政我都知道都做過，但因為環境不一樣、不熟悉，還是會擔心做不好。可是今年做第三年了，目前壓力大概只有三分。工作負荷、人際關係壓力最大。

(A 組長)

8 左右，不知道是不是因為我正在讀碩士班的原因，就覺得時間不夠用，如果我沒有讀碩士班，晚上我就可以把行政做完，白天我就會很輕鬆。現在行政完全擠到我正常的工作，且讓我晚上沒有時間寫論文。工作負荷、人際關係壓力最大。

4 分。上級壓力(指縣府的公文和考評)、工作負荷壓力最大。

(C 組長)

3 分。專業知能、工作負荷壓力最大。

(D 組長)

9 分，壓力超大的，尤其是我除了沒行政的經驗，也沒有任何教學的經驗。

上級壓力(評鑑)、工作負荷壓力最大。

(E 組長)

7 分。人際關係(資深教師配合度不好)、工作負荷壓力最大。

(F 組長)

8 分。上級壓力(主任)、工作負荷壓力最大。

(G 組長)

四位沒有行政經驗的初任教師，到新學校除了要適應新環境、新同事，還要學如何做行政，壓力的感受程度均屬高程度，尤其 E 組長是應屆考上，除了沒行政經驗，也沒有任何的教學經驗，又同時要當導師，壓力感受最高。

因為之前代理時已經兼任過很多行政工作，所以現在考上正式之後在適應新學校的部分，我會覺得比較簡單，像我初任第一年我兼行政又帶班，當時做的行政是訓導，訓導因為以前有做過，所以訓導業務該做些什麼事情，我都可以比較有規劃，比較不會被公文追著跑，因為我知道一開學我要做什麼，接下來我要做哪些，整個流程我都很清楚，我就可以事先做規劃，所以我初任的第一年時，就會把我的主力放在新班級的經營，精神耗損的部分來講就

少很多了。因為當時的行政工作不會造成我太大的困擾，整個行政的流程也跑得很順，我就會覺得比較放心。我覺得這都是歸功於我之前代理時做行政所累積下來的經驗，就像現在我從訓導轉教務 2 年，行政工作方面真的不是有很大的困擾，因為以前自己都做過。(A 組長)

其實看多了加上代理時做過主任組長，就知道公文來了該怎麼做，如何發文都知道。雖然每次接的行政內容都不一樣，可是我知道如果我不會就去問主任，主任如果不會就問承辦，這些都是以前代理時學到的經驗。(C 組長)

幫助還蠻大的，畢竟如果你以前做過相關的行政，不管你做的是哪一種類型，至少你在跟上級長官在討論，以及請下面幫你推動的時候，我覺得這都是經驗上的一個幫助。(D 組長)

七位受訪者中，壓力最低的三位都是以前在代理時期就擔任過行政的老師，因此對於考上正式第一年接行政，壓力的感受相對是低的，屬於中低程度，其中 D 組長壓力感受最低，可能跟他是科任老師，比起當導師的其他組長，壓力更小。

柒、總結

初任教師兼任行政職務者在成為正式教師之際，對於未來的教學充滿抱負與期許，但因進入學校後擔任兼任行政職務教師，面對龐大的工作量及繁瑣的業務，產生了諸多的工作壓力，來源包括了：工作負荷、專業知能、人際關係、上級壓力、角色衝突，為了完成行政業務，常常需要加班，而備課的時間也遭行政業務排擠，導致無法發揮預期的教學效能，於是多數初任教師兼任行政職務者因為蠟燭兩頭燒的情況而感到身心俱疲，工作時常處於高壓狀態，身心也因而出現狀況，因此如何減輕初任教師兼任行政者之工作壓力，實為當前教育所應思考並加以解決的重要課題。

第三節 南投縣國小初任教師兼任行政職務的壓力因應策略

工作壓力的存在，並非只會產生負面的影響，適度的工作壓力是進步的原動

力，足以使人面對工作挑戰，發揮潛能並實現自我；但工作壓力如果過大，人體將會無法有效因應之，短期內會有焦慮、挫折感，若長期處於高度的工作壓力之下，容易引發身心狀況，進而影響工作的完成，導致工作績效不彰；因此，教師兼任行政職務者每天必須面對眾多的行政業務所帶來的工作壓力，能否正向面對工作壓力並使用有效的因應策略處理之，是一項重要的議題。

本研究在訪談題目中以「尋求支援」、「問題解決」、「情緒調適」和「延宕逃避」四個面與受訪者討論，在面對行政工作壓力與困境，受訪者會採取哪些因應策略來支持自己持續擔任行政工作的動力，就訪談結果做出以下分析：

壹、尋求支持之因應策略

七位國小初任教師在面對行政困境的時候，最常採取的因應方法是詢問，因為這是一個最快速最便捷的方式，畢竟「集思廣益」比「單槍匹馬」來的容易把事情完成，可以降低初任教師在處理行政工作時出錯的機率，也可以讓初任教師少走歪路，如被退件或是找到錯的資訊，所以學校的上級長官、前輩都是初任教師的學習對象。雖然在訪談過程中，有多位教師曾提及學校有些資深教師對行政工作較不用心，或是會逃避行政工作，但因為初任教師在學校的位階較低，話語權較小，便需要一位好上司可以從旁協助與傾聽，以避免初任教師陷入困境，所以好的上司對初任教師也是十分的重要，會影響初任教師對行政工作的觀感以及處理行政事務的效率，如上司可以做為諮詢工作的人或是可以幫忙處理困難的行政工作等，這些幫助對初任教師來說，都是非常有助益，也會影響初任教師後續再兼任行政職務的意願。

像我一年前剛接教學的時候，我錯過了全國音樂直笛團體比賽的報名時間，當時我嚇壞了，我們學校每年都是靠直笛團出去，我衝去找校長，請他用他的人脈，不管他用什麼辦法，希望能讓學校報名上。(A組長)
家庭角色與工作角色的衝突因應策略就是像接送小孩會請老公幫忙。(A組長)

因為上任的學務組長還在學校，所以若有不會的地方會問他，或是問教導主任，去研習時遇到他校的學務也會問，但大部份還是問上一任同行政的同事。(B 組長)

學校之前有疑似霸凌事件要展開相關的調查，要通報並填寫相關的資料，因為通報流程並不熟悉，花很多時間去摸索並詢問一些人。我的因應策略是會尋求人力資源，問上級或有相關經驗的同事。(B 組長)

要跟校內老師溝通或請同事配合時，會問資深同事，某些人大概要怎麼樣處理會比較好。(B 組長)

有些同事都很熱心，若來不及做完會尋求同事的協助與支持。(B 組長)

處理行政遇到問題或困難我第一個會選擇先問主任，主任若確定該如何做，他就會直接給我指示，主任若也不確定，我就會選擇直接打電話問承辦人比較快。(C 組長)

遇到不會做我會先問上級長官，像主任那邊如果有一些相關的資料就可以幫助我解決一些問題，另外就是透過同儕的幫忙，像是一些同學、同事、或是他校也是擔任學務組長的話，都可以幫上一些忙。(D 組長)

專業知能不足的部份，如果真的遇到的時候，畢竟校園內還是有一些比較深的同事，例如主任或是校長，或是可以問其他學校的學務組長或學務主任，我覺得透過這樣的方式都可以幫我解決這方面的問題。(D 組長)

訪評遇到不會，我會參考他校資料，如果要參考校內資料的話我會問主任，請他幫我找一下有沒有類似可用的資料，就是會尋求支持。(E 組長)

遇到因為專業知能不足我會直接打電話給業務承辦人，因為縣府的承辦人他比較清楚，因為每年的規定是他們在訂的，所以我都會打給縣府承辦人。(E 組長)

遇到不會的我會問附近學校的一些教導主任，因為他校教導主任的訪視應該跟我差不多，先問他們要怎麼做，然後我會仿效他的做法。(F 主任)

若遇到不會做的地方，會問鄰近學校我的薪傳老師，他也是教導主任，他給我蠻大的幫助，舉例我問他教育優先區要如何弄，他就會教我，我有一位好的薪傳教師。(F 主任)

若是不會的，我除了問上級和上任同事外，另外也會問 line 群組上面的，例如註冊群組、初任共學團群組等，都是想辦法問別人。(G 組長)

初任教師遇到陌生的計畫申請、活動規劃、訪視考評、課程設計等不會的地

方，最快速及有效的方法就是直接詢問曾受理過的教師，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行政有無檔案可以參考，再不然也可以直接打電話問縣府承辦人，尋求解決的方式。因為初任教師很多是對行政業務不熟悉，加上初到新環境，對一切都不熟悉，對學校的整體環境也處在探索階段，因此，初任教師為了能盡快上手行政工作，及解決交接不完全而形成的窘境，只能多方詢問他人並尋找舊資料以因應此行政困境。

若遇到不會的地方，因為我的主任都不做事，問他也沒用，我會自己上網蒐集資訊。(A 組長)

有部分的初任教師兼任行政職務者表示，雖然尋求支持是其在遭遇工作壓力時最常使用的因應策略，但是有時也會遇到使用無效的時候，例如 A 組長的主任不做事，問也沒用，因此就會轉而使用其他因應策略，或是自己使用解決問題等因應策略完成行政業務。

貳、解決問題

當初任教師兼任行政職務者遇見未曾處理過的行政業務，或者是行政業務過多而無法完成時，將會產生工作壓力，因此其會想辦法「解決問題」完成業務，以解除因工作所帶來的壓力；此外，有部分受訪者表示在其他類型之工作壓力產生時，也會使用解決問題之因應策略來解決困難，而這個策略是大部分初任教師兼任行政職務者也會使用的方法。面對壓力時，應針對問題，找出壓力來源的癥結所在，尋求解決之道。個體問題解決的能力愈高，排除困難、減輕壓力的機會愈大。以下呈現訪談結果中受訪者使用解決問題策略之作法：

遇到評鑑和訪視，我比較不會問別人，我會跟校長講學校現在找不到這個資料，我會努力生出資料，比如說有時候要來評鑑的會要一些計畫，但我們學校沒有相關的計畫，我就會上網找一些資料，把它變成我們學校的，同時我會去找學校有沒有相關可以用的資料或照片。(A 組長)

大多是靠自己摸索或是靠交接，但有的交接只是給一個流程表，我就靠自己慢慢做、慢慢摸索，邊做邊學。(A 組長)

若遇到不會的地方，因為我的主任都不做事，問他也沒用，我會自己上網蒐

集資訊。(A 組長)

我在推計畫時我會跟校長報備完，然後在晨會時公開對所有老師宣布，只要在晨會中提到的，因為校長有聽到，同事就會配合。(A 組長)

找更多額外的時間去跟家長和社區人士接觸，不可能第一次去找人家就要請他幫忙，通常會第一次去先認識，去兩次三次交情有了再請他幫忙。我初任第一年接訓導，訓導跟家長的互動比較密切，所以我整整在校門口站了快半個學期，只為了跟家長攀關係。像訓導的工作有交通安全、愛心商店都是要家長配合，所以你一定要跟家長很熟。(A 組長)

學校電腦裡面留有歷任的學務做過的工作內容，遇到不會的地方也會上去看以前的人怎麼做。(B 組長)

學校的工作分配，我會先將工作排出來，然後讓大家去認領，包括宣導的主題，我們的宣導題目出來後，會請大家自己去填，先填的先選，看你熟哪個主題，你若不來找我填，還是要配合，但主題可能不是你滿意的或是日期就會比較差一點。(E 組長)

工作量真的太多，造成很大的壓力，因應策略是只能加班把行政做完，像我開學第一天始業式，就要進行友善校園宣導及一些其它宣導，做簡報做到清晨 4 點才做完。(B 組長)

同事不配合時會用拜託，柔性訴求，會自己先做，別人就覺得你很可憐，就會幫忙。(B 組長)

遇到因處理行政而擔誤到課程，因應策略可能變成說加快自己的上課進度，或是必須跟小朋友說抱歉，會拖到他們的下課時間，或是真的沒有辦法會跟導師商量借課或是利用早自習把東西補足。(D 組長)

因為我帶的是高年級，我就訓練了幾位改作業的小朋友，我就把作業放他桌上，請他幫我改，我去處理行政。(E 組長)

我的因應策略是自己態度放軟，希望大家可以多配合，我也會給他們比較多好處，比如開會的時候我會申請點心費，讓他們開會時可以用一些小點心。(E 組長)

例如我因為做行政需要中途離開的時候，主任會來班上接我的課，我會大概跟他說我要做什麼請主任幫我看一下，然後我就去做後續的動作。(E 組長)

很多受訪者遇到問題先嘗試用以前類似的處理經驗來解決問題，或是上網蒐集資訊，以便應付解決各種行政上的問題，如遇到無法解決的問題則尋求主任或

校長協助，再不行則參考其他學校的作法。

若想法與上級不同，我會反應，反應無效後就配合，但有時候上級會再修正，上級聽完我的想法會調整他自己，可能沒有辦法馬上，但上級會再想一下。像運動會因為太忙了，最後校長就跳出來自己想辦法，上級會幫忙解決。(B 組長)

若同事會抱怨為何要執行該計畫，我會說這是上頭要求要執行的。(C 組長)

大家其實如果對計畫真的有什麼意見，會在教師晨會的時候就會拿出來做討論，變成直接溝通的方式，就可以讓事情比較順利的推動。(D 組長)

我覺得行政最重要的就是四個字依法行政，我會舉例說為什麼要這樣做，是因為公文要求。(E 組長)

可是當校長要求就是要怎樣子做時，我會嘗試跟他溝通，若是溝通失敗，校長還是堅持要如何，那我就會按照校長的指示去做，畢竟他是我的上司。(F 主任)

因應策略第一個會先站在自己的觀點去說服同事，但別人若提出更好的建議，我是可以接納的，因為那可能是我沒想到的，或是對方的意見可能更好。我是願意去溝通，採納更好的意見。(G 組長)

通常是我的主管主任和校長的意見本來就不一樣，主任要這個，去問校長校長說要那個，我就不知道該聽誰的，我也有自己的想法。解決策略是我跟校長講主任的想法和我的想法是什麼，跟主任說校長和我的想法是什麼，我會用溝通的方式，將大家的想法都說出來，再來取得平衡。(G 組長)

人際關係上很多人會使用解決問題，行政就是要進行溝通，當上級給一些計畫要去執行的時候，行政就必須去跟老師講要做些什麼，可是老師們如果無法配合的時候，或是有實行上的困難的話，行政這邊就要去做一個調整，想辦法解決老師們的問題，讓計畫能順利完成。

參、情緒調適

初任教師兼任行政職務者在面對繁重的行政業務時，很容易會產生工作壓力並會有一些負面情緒或想法出現，而這些負面情緒或想法將會影響初任教師兼任

行政職務者的工作效率與績效，因此，適時的紓解負面的情緒跟工作壓力是很必要的。而研究者整理歸納訪談結果後發現，絕大部分的初任教師兼任行政職務者都會使用情緒調適之因應策略以減輕工作壓力，以下呈現訪談結果中受訪者使用情緒調適策略之作法：

推廣行政時，批評和抱怨一定有，但我覺得當行政端的就要不怕被抱怨。(A 組長)

我會利用孩子都睡了之後，一個人跑到樓下玩遊戲機。我會玩動物森友會，會覺得比較放鬆，因為動物森友會裡面有一個場景是在大海裡游泳的場景，我就會在夜深人靜時跳到海裡面去游泳，因為沒有時間無法選擇實際去游泳，所以只能利用虛擬游泳來抒壓。(A 組長)

我是追劇跟運動，再來是睡覺，我剛接第一年，每天都感覺睡不飽，可能是覺得壓力太大，無法進入深層睡眠。(E 組長)

聽音樂、出去完、睡覺、打電動。(G 組長)

運動、追劇，或是利用假日的時候帶小朋友四處走走晃晃，就可以紓解一些壓力。(D 組長)

聊天、講話、看電視、陪家人、運動會走操場、聽音樂、有時候不想做就去睡覺。聊天有二種，一種純聊天抱怨，宣洩情緒用，另一種聊天對像若有相關經驗，會順便問對方可以怎麼做，這樣事情才會解決。也會問其他行業的人，發現大家都是這樣撐過來的，各行各業都有各自的壓力。(B 組長)

聽音樂，跟別人講一講或抱怨來抒發情緒。(C 組長)

有同事會跟我說今天早上為什麼有宣導，我就會想說我的宣導期程期初就排出來了，然後你還跟我講，我就會找另一個同事說又有老師在抱怨了，我覺得這樣很不 ok，因為我已經都跟大家講了，妳還要來跟我反應這個。我的因應策略就是跟同事抱怨，把情緒發洩出來，不要累積太多壓力在身上。(E 組長)

若有這些人際關係的壓力，我會找自己較友好的人訴苦，也許他就會告訴我不要理他，可以怎麼做。(G 組長)

B、C、E、G 四位老師都選擇了跟友好的親朋好友訴苦、抱怨或聊天，抒發

一下情緒，對方可以安慰、開導或提供解決的方法，讓其情緒可以好一點。

肆、延宕逃避

研究者從訪談資料中發現，「延宕逃避」面向較不為行政人員採用，是因為遇到問題就是要解決它，才能排除壓力，「延宕逃避」只是暫時放下而已，並不會有人幫你處理，工作永遠耽擱在那兒，問題還是存在，壓力還是跟隨著，也有可能到頭來衍生更困擾的問題、更嚴重的後果，最後，還是要想辦法把問題解決，才能排除工作所帶來的壓力。

一週大概會加班三天，因為有時候會不想加，但也沒有做完。(B組長)

有些事情「暫時擱置」可以讓自己避免一直處在那種思維中，或跳脫泥淖也是一種排除壓力的好方法。

伍、小結

此部分旨在探討初任教師兼任行政職務者在面對各類型的工作壓力時，所採取的因應策略。從訪談過程中可得知，由於初任教師兼任行政職務者在初接行政業務之際，有很多事務不瞭解，包括學校行政運作流程、公文簽核、計畫執行、活動規劃等，因此最常使用的因應策略為「尋求支持」，問上級或資深同事或群組中同行政的他校老師；而面對工作壓力時，每位受訪者也皆會使用「情緒調適」之因應策略以紓解千頭萬緒的業務所帶來的負面情緒，最常用的是跟親朋好友傾訴，宣洩情緒；並嘗試使用「解決問題」之因應策略，會以各種角度進行思考，能針對問題積極主動尋求資源及最佳解決問題之方式，想方設法釐清行政業務上的難處並實際解決工作壓力。而大多數受訪者不會採用「延宕逃避」，主要是因為剛成為初任教師，不敢擱置業務，擔心不能如期完成，故大多數受訪者皆會積極處理行政業務，只有極少數受訪者偶爾會採用之，暫時將問題擱置，但事後還是要面對。

此外，研究者發現，初任教師兼任行政職務者在面對各類型之工作壓力時，

所採取的策略亦很多變，主要是因為行政工作的樣態很多元，因此在面對不同行政業務時會產生不同的工作壓力，教師在運用因應策略時，並不會採行單一向來解決問題，而是多面向混合使用，初任教師兼任行政職務者不會永遠使用相同的因應策略，以期達到消除工作壓力。初任教師也會因自身行政業務歷練的增長，而採用不同的因應策略來面對行政職務上的工作壓力，不論採用哪種策略，最終目的就是要解決問題，以排除工作壓力。

第四節 初任教師兼任行政職務者留任行政職務之意願

初任教師兼任行政職務者面對繁瑣龐雜且不熟悉的行政業務，經常會產生工作壓力，若能使用適當的因應策略，便可減輕工作壓力，並順利完成行政業務。在經歷一年的行政業務衝擊後，初任教師兼任行政職務者是否願意續任行政職務及其原因為何，是一個值得探討的議題，以下就訪談結果呈現之：

壹、願意留在原行政職

初任教師兼任行政職務都是因為學校資深老師不願意接行政，校長只好請初任教師接，因為是初任，不好意思拒絕，只能接下。其中 A、C、D 三位老師，因為代理時都有豐富的行政經驗，所以不排斥接下行政，但另外四位初任都是被迫接下。以下要探討，不管當初是否為自願擔任，在做了一年的行政後，是願意繼續接行政，或是想要離開行政職。

C、D、E、G 四位組長願意繼續留任在原行政職，共同的原因為目前的行政工作內容已很熟練，其中 C、D 二位組長，在代理教師時就擔任過多年的行政工作，比起一般的初任教師能更快對於工作內容熟練。E、G 二位組長，代理年資淺，代理時也未接觸過行政工作，但在接了行政一年後，就知道例行性行政有哪些了，負擔相對較輕鬆多了，因此不排斥再續任行政。

另外 C 組長願意留任原行政的主因是因為他有一個好主任，總是會幫他 cover 工作，給他的工作量不多，又總能協助他解決問題，讓 C 組長的工作壓力

相對較低，因此願意繼續在該主任下面做原行政工作。G 組長則是不認同他的主任，他的主任會將原本屬於他的課程計畫丟給他做，對他的態度也較不友善，因此他覺得只要換上司，就願意繼續做原行政。因此，一位好的主管，會讓底下的初任教師壓力變小，增加留任的意願。

E、G 二位組長都提到福利比較優渥是續任的因素，兼任行政教師在薪資的部分，會隨年資增加「主管加給」，在福利部分，比照公務員依年資多寡享有休假、不休假獎金以及國民旅遊卡補助，另外組長至少可以減課 6 節以上。因此，提升薪資與福利的各項誘因，可提高兼任學務行政教師之留任意願。

初任接行政是主任找，我也沒拒絕，不排斥接行政。願意繼續留在原職位，繼續當輔導組長。考量的因素為 1 在業務推展上常能獲得校長及主管主動協助解決問題、2 認同學校主管的領導風格、3 目前上級單位交辦的行政工作量適當、4 目前的行政工作內容已很熟練（C 組長）

因為代理時有做過行政，覺得當老師一定都會遇到要兼任行政，初任接行政就把他當作一個學習，基本上是自願擔任。願意繼續擔任組長，想留在原職位。考量的因素為：1 目前的行政工作內容已很熟練、2 推展行政事務和活動，學校教師配合度高、3 學校行政團隊相處融洽，能夠共同協商解決行政難題、4 認同學校主管的領導風格、5 在業務推展上常能獲得校長及主管主動協助解決問題。（D 組長）

初任接行政不是自願擔任的，是學校安排，因為是初任不好意思拒絕。但接了一年後，我想要繼續擔任組長，但我不想兼導師，兩個工作對我來講，我覺得組長是比較單純的，雖然學校有很多突發狀況需要你去處理，但那也是學務本來的工作。可是在當導師的時候，你會遇到很多狀況要去處理，例如學生一天到晚跟你抱怨、晚上有時候要應付家長的電話、盯他們寫作業……等等。考量的因素為：1 目前的行政工作內容已很熟練 2 不想當導師 3 學校行政團隊相處融洽，能夠共同協商解決行政難題 4 有晉升機會(將來參加主任與校長儲備做準備) 5 福利比較優渥。（E 組長）

如果換主管的話就願意繼續接任，若是原主任，會辭掉行政。考量的因素為 1 其他因素：換主管就繼續擔任原行政工作、2 目前的行政工作內容已很熟練、3 福利比較優渥(主管加給、國民旅遊卡、不休假獎金)（G 組長）

C、D、E 三位組長學校行政團隊相處融洽，整個學校的氛圍是好的，也會提

高初任教師的留任意願。

貳、離開行政職

因為學校資深的正式老師都不願意兼任行政，考上正式分發進去校長就詢問我是否願意兼任行政，因為想說剛到一個新的環境不好意思拒絕，加上長久以來自己也都有擔任行政工作，接行政也不是特別的為難，所以就半推半就的接了行政。現在留任的意願是不想了，累了。其實我不怕做事，但一個人的能力有限，只是有時候做事若遇到的隊友，都不幫忙，我就會有不想做了的念頭。不然我覺得做行政對一個代課老師是有他的幫助的，以我來講好了，我覺得我三年前能順利考上正式老師，我口試之所以那麼順利，因為他們問的每一題都是我做過的，我就可以把我的經驗講出來，所以我也很感謝長久以來我都有在接行政，我也不排斥，但現在不想做，是因為團隊的不配合，可是若換一個團隊，我是願意繼續做。因素：1 行政工作負荷太重 2 同事對於行政工作的配合度不高，造成事務推展不順暢 3 上級領導的低落 4 因為角色上的衝突(家庭生活的犧牲)(A 組長)

兼任行政是學校指派的，因為是初任教師不好意思拒絕，非自願擔任。現在我想離開行政職，先把我的研究所讀完，今年因為花很多時間做行政，論文無法如期產出，要延一年畢業，因此不想繼續擔任組長，想要專心寫論文，我有我的人生規劃。不願意續任的因素：1 想專心完成研究所學業 2 行政工作負荷太重(工作量太多、常開會與加班) 3 因為角色上的衝突(家庭生活的犧牲) 4 因常處理偶發事件時間的急迫性感到焦慮 5 主管領導風格與自己不合。(B 組長)

當然不願意繼續做行政，因素：1 同事對於行政工作的配合度不高，造成事務推展不順暢 2 行政工作負荷太重(工作量太多、常開會與加班) 3 因常處理偶發事件時間的急迫性感到焦慮 4 主管領導風格與自己不合。(F 主任)

A 組長和 F 主任不願意續任的共同原因都是學校的資深同事配合度低，讓其對於行政的推動有力不從心的感覺，同事不協助成果的產出就會受影響，讓其壓力很大，因而不想再續任行政。

A、B、F 三位老師不想續任有一個共同的原因是行政工作負荷太重。A 組長有一個不做事的主任，學校的教導主任基本上是沒有任何功用的，所有教導處有關教學方面的工作大部份都是他在做，讓其負荷量太大。B 學校的主任也是會將

一些工作丟給他做，例如戶外教學、運動會等活動，很多學校都是教導主任規劃，但 B 組長的學校是全部交給他規劃並執行，他同時又當導師，工作量多到無法負荷，也讓他沒有時間寫論文。F 主任因為在六班小校，教導主任要做大校教務主任、學務主任及輔導主任三位主任的工作，工作量可想而知。三位的工作量都大到無法負荷，因而有離開行政職的想法。

參、小結

在受訪的七位初任教師兼行政職務者當中，願意續接行政職務者有四位，不願意續接行政職務者有三位。初任教師兼任行政職務者願意續任之原因主要在於對業務已經熟練，同時也希望能夠有穩定的職務，不要再每年更換，必須再重新適應，因此願意續接原行政職務，而不是轉任其他行政職；而初任教師兼任行政職務者不願意續任之原因，則是因為行政業務量實在過於龐大繁雜，希望能卸任，好好喘口氣。另外好的主管會讓底下的組長壓力減輕，願意在其底下繼續做行政，相反的，會將原本屬於自己的工作，卻丟給底下的組長做的主任，則會讓組長工作量大增，因而有了離開行政職的念頭。

學校領導者若能肯定初任教師兼任行政職務者在成為正式教師第一年便擔任行政職的表現，並尊重其意願，讓其有選擇續任與否的機會，對初任教師兼任行政職務者而言，將會是一項尊重下屬的好作為。

第五章 結論與建議

本研究主要瞭解南投縣國小初任教師兼任行政工作之工作壓力與留任意願之現況，藉由與國小一位主任與六位組長進行深度訪談，將所收集之資料與訪談內容進行分析與整理。本章旨在針對研究結果，歸納研究發現並做出結論，以作為日後從事行政工作之初任教師與教育行政單位推動行政工作之參考。本章共分為二節，第一節研究結論，針對訪談資料分析歸納出研究結論；第二節研究建議，根據研究結果提出具體建議。

第一節 研究結論

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，包含工作壓力來源、工作壓力因應策略及留任意願等，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。

壹、初任教師兼任行政職務現況與壓力來源

本研究將南投縣初任教師兼任行政職務工作壓力來源分成五個面向，分別是「工作負荷」、「專業知能」、「人際關係」、「上級壓力」、「角色衝突」，以下分別論述之。

一、工作負荷

初任教師兼任行政職務者之最大工作壓力類型為工作負荷，主要是因為剛成為正式教師，進入一個新環境，對於學校各方面都不熟悉，若代理期間完全沒有接觸過行政業務，對於行政業務處理流程、公文繕寫、經費核銷等等，看似簡單的例行業務都須從頭學起，因為業務不熟悉處理慢，每天又必須兼顧眾多且繁瑣的行政業務，很多業務又有規定完成的期限，尚得準備堆疊如山的評鑑資料與成果報表，以及配合學校各類重大活動、特色課程或承辦校內競賽、宣導等等，如此大的工作量，常要靠加班才能完成行政工作，這些都讓初任教師兼任行政職務

者感到身心俱疲，也因此對「工作負荷」類型的工作壓力感受最重。再者，南投屬於偏遠學校達百分之五十幾，這些學校正式老師流動率高，代理教師比率也高，造成很多偏遠小型學校的教師除兼任行政職務之外，尚須擔任班級導師，蠟燭兩頭燒的情況，使得工作負荷面向之工作壓力異常沉重。因此，如何減少業務量及簡化工作內容，或是讓行政當科任，可以專心做行政，或許可以有效紓解初任教師兼任行政職務者在「工作負荷」面向上之工作壓力。

二、專業知能面向

初任教師本身為一個還未經歷過長時間行政訓練之教師，在兼任行政工作的時候，便容易引發受到行政歷練不足影響而產生的困擾。在專業知能方面的工作壓力，大部分的工作壓力都來自於對行政業務上的不熟悉，如處理行政事務較緩慢，或不太會撰寫公文與計畫、不熟悉相關的法規以及評鑑的流程等等，而這都是需要時間來培養與學習。尤其時代一直在變，很多法規也是隨時在重新修正，如兒童及少年福利與權益保障法、校園性侵害性騷擾或性霸凌防治準則、性別平等法……等，讓行政人員在辦理相關業務勢必產生一定程度的工作壓力，有些法規更是明文表示若辦理失當，相關人員還得接受行政上的懲處，甚至吃上官司，因此在行政職務方面的專業知能對初任教師兼任行政者而言，是一項頗大的工作壓力。

許多初任教師兼任行政職務者也提到多參加各類研習，有助於提升自身的行政專業知能。為了降低學校與教師的負擔，並提高教師兼任行政的續任率，便需要提供最基礎與完善的行政交接，雖然交接完整不一定能代表使初任教師不再因為忙不完而加班，但能減少初任教師對行政業務的不熟悉及能加快對行政業務的上手速度，故交接的完整性對初任教師來說非常重要。上一任行政若是能有清楚明確的交接流程及完善詳細的交接手冊，且教育處能多舉辦相關專業知能的研習，都是解決專業知能面向工作壓力的有效方法。

三、人際關係

教師兼任行政職務的工作人員在學校裡必須扮演多重的角色，面對的人員也比較多，包括校長、主任、組長、老師、學生、家長及校外人士，在人與人之間的應對進退能力就顯得相當重要，要與人和諧相處、互動良好、溝通順暢，在工作上才能推展的順利。因為初任教師才剛到學校不久，會比較不敢得罪學校裡的老師，但又有很多承辦業務需請求校內老師們的協助，因為人生地不熟，所以也不太知道該找誰幫忙，在心理上自然就會產生人際關係上的壓力。有些資深老師們會覺得初任教師因為沒做過，覺得他們沒經驗，就會想要教他怎麼去做，下指導棋，不同的人有不同的意見，也會造成初任教師很大的壓力，不知道要聽誰的。另外資深老師有他固定的模式，你希望他幫忙做什麼成果時，他就會說以前又不用做這個，也造成初任教師推動新計畫困難重重，甚至要自己做成果。學校同仁在行政業務的推行上，若能給予初任教師兼任行政職務者適當的關心與鼓勵，並樂意提供協助，對於其工作壓力的降低將大有幫助。

四、上級壓力

若上級長官無法適時、正確給予執行方向的指示，或未給予行政協助，會使初任行政人員在業務承辦上產生慌亂無頭緒的情況，一方面不知道如何處理，一方面也怕執行不力或執行錯誤，產生莫大的壓力。對於初任正式教師而言，與上級長官和諧的工作氣氛和支持環境，可減緩他們在兼任行政工作時的壓力感受。

訪視和評鑑會造成老師的很大的壓力，尤其初任教師對自己的業務還不熟悉，卻要花很多時間整理前一、兩年的資料，往往要加班做成果，造成老師很大的工作壓力。另外校長或主任應該體認一件事，就是他們的一句話，之後衍生而出的工作是無法想像的，所以在下達命令要求接新計畫時，也應設身處地為基層行政人員著想，看他們手上的計畫是否已經過多，避免因為求好心切的心態而增加下屬難以負荷的壓力，甚或因為過多的行政負荷而使行政人員時間或精力無法適當調配，而造成執行效率低落或成效不彰，反而弄巧成拙。最後，校長或主任

在下達命令或指派業務時，應明確清晰，並且不要給予嚴格的要求及過高的期許，並給予適度的自由讓行政人員可以有自由揮灑的空間，如此便可降低上級壓力面向所帶來的工作壓力。

五、角色衝突

初任教師兼任行政職務者因業務過多而須加班，時常占用到其下班時間或假日時間來處理未完成的業務，因此也擠壓到其家庭時間，家庭與工作難以兼顧，因此產生角色衝突之工作壓力；初任教師兼任行政職務者因需處理繁多的行政業務，因而排擠到備課的時間，導致行政業務與教學效能難以兩全。初任教師兼任行政職務者因無法兼顧家庭與工作、行政業務與教學效能，故角色衝突之工作壓力便隨之而生。另外兼任行政工作教師夾於上級主管與一般教師之間，一方面要執行上級交付之任務推動政策，另一方面須顧及同仁之反應或怕干擾老師的教學，常常面臨兩難的困境，需耗費極大心力來滿足各方要求，這種角色衝突就會產生工作壓力。

貳、南投縣國小初任教師兼任行政職務的壓力因應策略

在面對行政工作壓力與困境，受訪者會採取哪些因應策略來支持自己持續擔任行政工作的動力，本研究以「尋求支援」、「問題解決」、「情緒調適」和「延宕逃避」四個面向，得到以下結論。

一、尋求支持

此因應策略是最多初任教師兼任行政職務者所採用，同時亦是使用頻率最高的因應策略。初任教師遇到陌生的計畫申請、活動規劃、訪視考評、課程設計等不會的地方，最快速及有效的方法就是直接詢問曾受理過的教師，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行政有無檔案可以參考，再不然也可以直接打電話問縣府承辦人，尋求解決的方式。因為初任教師很多是對行

政業務不熟悉之外，加上初到新環境，對一切都不熟悉，對學校的整體環境也處在探索階段，因此，初任教師為了能盡快上手行政工作，只能多方詢問他人以因應此行政困境。

二、解決問題

當初任教師兼任行政職務者遇見未曾處理過的行政業務，或者是行政業務過多而無法完成時，將會產生工作壓力，因此其會想辦法「解決問題」完成業務，以解除因工作所帶來的壓力。遇到問題先嘗試用以前類似的處理經驗來解決問題，或是上網蒐集資訊，以便應付解決各種行政上的問題。面對壓力時，應針對問題，找出壓力來源的癥結所在，尋求解決之道。個體問題解決的能力愈高，排除困難、減輕壓力的機會愈大。

三、情緒調適

初任教師兼任行政職務者在面對繁重的行政業務時，很容易會產生工作壓力並會有一些負面情緒或想法出現，而這些負面情緒或想法將會影響初任教師兼任行政職務者的工作效率與績效，因此，適時的紓解負面的情緒跟工作壓力是很必要的。初任教師兼任行政職務者可以使用情緒調適之因應策略以減輕工作壓力，而情緒調適的方法包括：休閒娛樂、聽音樂、運動、追劇、向人傾訴……等。

四、延宕逃避

「延宕逃避」面向較不為行政人員採用，是因為遇到問題就是要解決它，才能排除壓力，「延宕逃避」只是暫時放下而已，並不會有人幫你處理，工作永遠耽擱在那兒，問題還是存在，壓力還是跟隨著，也有可能到頭來衍生更困擾的問題、更嚴重的後果，最後，還是要使用其他因應策略想辦法把問題解決，才能排除工作所帶來的壓力。

初任教師兼任行政職務者在面對各類型之工作壓力時，所採取的策略亦很多變，主要是因為行政工作的樣態很多元，因此在面對不同行政業務時會產生不同的工作壓力，教師在運用因應策略時，並不會採行單一面向來解決問題，而是多面向混合使用，初任教師兼任行政職務者不會永遠使用相同的因應策略，以期達到消除工作壓力。初任教師也會因自身行政業務歷練的增長，而採用不同的因應策略來面對行政職務上的工作壓力，不論採用哪種策略，最終目的就是要解決問題，以排除工作壓力。

參、初任教師兼任行政職務者留任行政職務之意願

初任教師兼任行政職務都是因為學校資深老師不願意接行政，校長只好請初任教師接，不管當初是否為自願擔任，初任教師在歷經一年行政經歷後，能得心應手者，將持續在行政崗位上奉獻，但有的人在接受到行政工作的震撼下，因為要同時面對各方的需求，無法負荷，因此在學年結束時萌生退意，留任意願低落的現象。

一、願意留在原行政職

初任教師兼任行政職務者願意續任最主要的原因在於對業務已經熟練，同時也希望能夠有穩定的職務，不要再每年更換，必須再重新適應，因此願意續接原行政職務，而不是轉任其他行政職。

一位好主管，會適時幫下屬 cover 工作，給的行政工作量不多，又總能主動協助解決問題，會讓底下的初任教師壓力變小，增加留任的意願。另外學校行政團隊相處融洽，整個學校的氛圍是好的，也會提高初任教師的留任意願。學校組織氣氛是影響教師工作壓力的重要因素，組織氣氛不佳則造成工作壓力，反之良好的組織氣氛則增進工作滿意度與成就感，進而增進兼任行政工作之留任意願。

兼任行政教師在薪資的部分，會隨年資增加「主管加給」，在福利部分享有休假、不休假獎金以及國民旅遊卡補助及減少授課減輕工作壓力。因此，提升薪

資與福利的各項誘因，也可提高兼任學務行政教師之留任意願。

二、離開行政職

初任教師兼任行政職務者不願意續任之最主要原因是因為學校接了太多的計畫，行政業務量實在過於繁多，導致加班變成常態，有時六日也無法好好休息，行政工作比一般教師工作繁雜且工作量大，所承受之壓力當然更大，希望能卸任，好好喘口氣。

另外資深同事配合度低，造成事務推展不順暢，讓初任教師對於行政的推動有力不從心的感覺，同事不協助，成果的產出就會受影響，讓其壓力很大，因而不想再續任行政。

第二節 研究建議

根據本研究之結論與文獻探討之結果，研究者提出以下建議，以供未來兼任行政職務之初任教師、學校、教育主觀機關作為參考，並對未來研究者提供進一步之建議。

壹、對初任教師兼任行政職務者之建議

一、充實專業知能，參與專業成長相關研習

初任教師兼任行政職務者因行政方面的專業知能不足，每當遇見未曾接觸的行政業務時，總是必須向他人請求協助，因此充實專業知能，注意相關法規以保護自己是必要的。行政與教學的專業知能是教師兼任行政職務者不可或缺的重要能力，教育知識不斷推陳出新，教師兼任行政職務者也需與時俱進，不斷吸收新知以充實自身。初任教師應積極參加專業成長相關研習，隨時充實自我，提昇自我的專業知能，並且善加利用既有的人力資源，增進自己的實力，才能在處理行政業務上暢行無阻。

二、建立良好人際關係

初任教師兼任行政職務者因初到新環境，尚未建立良好人際關係，當遇見行政業務困難時，有時會求助無門，對業務的執行更是雪上加霜。因此初任教師必須積極了解職務及環境，尤其是了解工作伙伴的工作習性。教師兼任行政職務者應與校內同事、家長、社區人士皆能保持友好聯繫，建立良好人際關係，一旦困境出現，這些人際關係都能提供非正式與正式的支持，不管是情感上或實質上的支持，都能降低對壓力的感受和壓力的影響，讓行政業務可順利完成，有效排除工作壓力。當自己面臨工作壓力時可藉此向外尋求支持或精神上的慰藉，以增加自己的信心、支援與資源，以正向的態度來面對壓力並紓解工作壓力。

三、主動向資深同仁請益，經驗就是力量

行政工作之推動有賴全校的合作配合，絕非文書作業或少數人的努力即可見效。因此，各項業務之推展，如何與教師溝通爭取認同配合，乃是工作是否順利推展的關鍵所在。通常資深教師在行政或教學經驗豐富，在教師中也常較具影響力，兼任行政工作之初任教師應常主動向資深同仁請益，特別是前任行政工作教師，可讓自己更快熟悉工作內容。

四、要懂得自我調適，適時安排休假紓壓

初任教師兼任行政面對工作壓力時，應先調整情緒來面對工作壓力。當遇有工作挫折或沮喪情緒時，學習調適內心思維以轉化負面情緒，並從中找出這份工作對於自己與他人的價值。並針對工作執行上的問題，調整自己的處事態度、工作方法與原則，以積極的態度來面對工作壓力。在工作之餘，運用適時的休假來調適自己的心情，讓自己休息一下，沉澱情緒，轉換心情，暫時將工作上的諸多壓力拋諸腦後，也讓自己有喘息充電的機會，儲備能量再面對挑戰。

五、建立標準作業處理流程，資料建檔留存

兼任行政工作之初任教師應努力提升行政工作效率，而非安於現狀，對各項經辦的業務，應隨時都要整理歸類存檔，建立資料庫。對於每學年固定辦理的事務，應會同相關處室人員，依據分工及任務編組，建立標準作業處理流程及檢核表，並建檔留存，以利來年留任原行政職或後續接任人員辦理。

六、加入行政夥伴網絡群組，線上討論尋求解答

資訊時代來臨，網路無遠弗屆，加上即時通訊軟體 APP 發達，多數人非常依賴智慧型手機處理事情，學校行政教師也不例外。初任教師在參與專業研習過程中，可多熟識相同行政職務教師，並趁此機會建立彼此互聯網路，南投縣各個行政職務都有各自的行政群組，方便行政業務及教學討論、聯繫，除可分享工作經驗與技巧，當面臨業務上疑問時，更可彼此交換意見，因此無論何時何地，遇到行政問題或議題討論，都能利用網絡群組線上討論尋求解答與共識，以便快速解決問題，讓工作能順利完成。

貳、對學校之建議

一、組長由科任教師兼任

由研究中發現，導師兼任組長所感受到的工作負擔與工作壓力大於科任兼任組長，導師兼任組長除了行政工作與教學工作外，因為擔任班級導師，必須處理班級級務、班級經營、學生學業及生活上的管教與輔導、親師溝通與經營，額外加重組長的工作負擔與工作壓力。建議學校在人力資源許可下，儘量由科任教師擔任組長，以避免組長在行政工作與班級教學工作兩頭燒，加重其工作壓力，造成組長流動率高、留任意願低。

二、行政接任之前能做好業務交接

本研究發現，多數初任教師兼任行政職務者所面臨最大工作壓力類型是工作

負荷，主要是因為初次兼任行政業務，且對學校各項行政業務的流程均不熟悉，因此在交接行政業務時大多無法了解業務內容，再者則是因為無法獲得前任教師兼任行政職務者之業務完整交接，以致業務執行不順利，而在遭遇問題時，經常求助無門，導致業務的延宕。

建議學校建立並落實行政工作的交接，包含職務交接與檔案交接，讓初任教師在接任之前對於本身業務工作的內容、性質與未來困境能有初步的了解，並做好心理準備以迎接新挑戰。上一任行政做好完整的交接工作，可讓新手上路不再是一件苦差事，避免接任之後徬徨無知，一切都在摸索中學習，徒增工作壓力，而是一接任就能上手，從容應付，提高初任行政教師留任意願。

三、初任教師之薪傳教師制度，以經驗傳承，不再讓新手教師視行政為畏途

教育部近年針對學校初任教師規劃一系列初任教師導入課程，規定只要是代理年資在五年以內的初任教師，都要參加為期三天的研習課程，希望藉由系列課程的規劃強化初任教師基本知能，協助初任教師盡快適應教師生活。而在學校部分，為了協助初任教師適應學校生活，對每一位初任教師皆安排一位薪傳教師予以輔導與協助。此薪傳教師制度亦可運用在初任教師兼任行政人員，輔導得宜可減少校內初任教師接任行政的壓力，當初任教師在行政業務上或教學上遭遇困難時，薪傳教師能適時給予有幫助的諮詢、建議與指導，甚至是從旁協助，給予經驗上的傳承，如此才能使新兼任行政職務者能盡快了解學校行政運作情況，並提升學校行政效率。

四、建立互信開放的溝通管道，加強團隊合作

國小各處室行政職務編制已行之多年，部分職務的業務量隨著教育政策的改變而增加許多，易形成行政工作勞逸不均的情形。各行政工作均有其壓力所在，其中又以人際溝通協調方面，造成兼任行政教師莫大工作壓力。應積極建立固定的分工模式，在事件發生時，可立即依個人權責處理，以免事態擴大。

校長應善用行政領導權，定期召開行政會議，但應避免無益及無效率之會議。做好處室間的橫向溝通與聯繫，建立各處室彼此互助支援的工作態度，整合團隊力量提升行政效能。協調各處室之行政業務，適時將上級臨時交辦業務做任務編組，讓工作量的分配更為平均，盡量避免勞逸不均的情形發生。

五、減低組長每週授課節數，且集中排課

從研究中得知，組長在角色壓力層面中的行政角色與教學角色有極高的工作壓力，組長行政工作量大，工作負擔極重，另外又要從事教學工作，有時臨時性、急迫性的行政工作造成與教學工作的衝突，建議學校可針對組長的工作性質酌予減少每週授課節數，以減少組長的工作負擔，讓組長有更多的時間處理事務行政工作，並且在排課上能予以集中，上課時間避免分散，讓組長能有集中且完整的時間可以專心處理行政工作，以減輕組長的工作負擔與工作壓力。

參、對教育主管機關的建議

一、避免臨時交辦事項，降低行政負荷壓力

行政負荷為兼任行政教師的工作壓力主要來源之一，由於兼任行政教師仍需肩負教學工作，教學工作為其本職，所以僅能利用課餘時間處理行政業務，如遇到上課時間，只能暫且擱下行政業務，以維護學生受教權益。教育行政機關突如其來的交辦事項，限期完成之事時有所聞，對於兼任行政教師除構成時間壓力外，對心理層面的負面影響更是難以評估。建議教育行政機關建立合理的交辦期限及提供業務處理流程，以避免因此增加行政工作負荷進而影響教師兼任行政工作的接任及留任意願。

二、簡化評鑑與訪視

教育主管單位及主管所要求的各式訪視與評鑑也是造成業務負荷過重的原因，許多初任教師對繁雜的文書處理及頻繁的訪視、評鑑工作相當反感，因而排

斥擔任行政工作。對於各項訪視與評鑑，教育主管機關宜依據教育目的及工作目標審慎規劃，整合各單位所需之訪視評鑑，並建立統一之規準及標準作業程序，以簡化行政業務。如有辦理之必要則應逐步簡化指標，降低評鑑的頻率，將期程拉長，避免每年都進行評鑑工作，以減少學校行政負荷及文書處理上的工作壓力。

三、了解行政的需求，辦理相關專業知能與經驗傳承的研習

從研究結果中可知，長久以來國民小學行政一職大都由教師兼任，行政事務工作內容繁瑣，有的還有專業性及法令規章的複雜性，初任教師在執行業務時，常感到心有餘而力不足，進而產生工作壓力，導致心生倦怠而影響其留職意願。因此，如果能辦理相關專業知能與經驗傳承且符合實際需求的增能研習，提升行政人員的專業能力，必能減少行政在專業能力方面的壓力，並提升行政的留職意願。另外也可辦理工作坊或主題研習讓初任能獲取行政新知，對行政業務的相關法令有更深層的認識與瞭解，對其執行行政業務與管理有極大幫助。

四、提高兼任行政人員待遇與誘因

(一)薪資待遇部分：行政人員合理調整行政主管加給，擴大教師兼任行政職務加給與導師費間之差距。

(二)降低兼職基本授課節數、給予加班費、簡化行政流程作業，以提高教師兼任行政意願。

(三)教育當局應制定政策不要讓初任教師第一年就兼任行政職務，或者應給予其休假或相關的福利措施。因為初任第一年沒有休假跟國旅卡，初任做的行政量不比資深少，卻未得到應有的福利。考上第二年後再接行政，在考上正式老師之前的代理年資第二年起就可以算，行政應有的福利待遇就可以享受到，且其對學校的生態也熟悉了，再接行政壓力會小很多。

五、增加員額編制

兼任行政工作教師身兼教師與行政人員之角色，除要兼顧教學品質及行政業務外，還涉及家庭角色的扮演，在多重角色衝突下，工作壓力實為沉重，為降低行政工作壓力，建議教育局增加處室員額編制，協助處理瑣碎行政事務。南投縣目前 12 班以下的小校是 2 處 2 組，只有四位行政人員卻要做和大校一樣的工作，工作負荷太大。為增加國小小校老師兼任行政工作意願，桃園市教育局於 2017 年調整編制，12 班以下學校以往為 2 處 2 組，變更為 3 處室 3 組，鄰近的彰化縣和台中市小校也有 3 處 2 組。目前南投縣特教、輔導的行政是無給職，卻要做每四年一次的特教評鑑，和每年都要線上考評的家庭教育，還要辦母親節活動、還要輔導學生，若能和彰化、台中一樣，小校就有輔導主任，讓協助學校行政工作教師有津貼，可提升教師兼任行政意願。

肆、對未來研究者之建議

本研究對未來研究者的建議有：

一、設計「質量並重」的研究方式進行深入探討

本研究主要以質性研究中的訪談所提供的訪談內容做為蒐集資料的方式，雖然可以獲得來自第一線國小初任行政教師的寶貴第一手資料，但由於花費在整理文字訪談的時間很長，而且在進行文字稿的歸納分析，可能會較容易受到研究者先入為主的主觀偏見影響，因此對於後續有志研究此主題者，可以嘗試以「質量並重」的方式，加入問卷調查，蒐集廣泛且大量的問卷資料，以獲得更多初任教師對此研究主題的相關看法，進而擴展研究之廣度及深度，輔助及補強質性研究之不足並進行更深入的探討。

二、擴大研究樣本，獲得更具體之相關實證研究

本研究限於時間及能力，研究對象僅限於七位南投縣初任教師兼任行政職務之教師，因此未來在進行相關主題的研究者，可以嘗試以擴大研究樣本的方式進

行，希望獲得更多不同縣市國民小學初任教師對相關主題的看法，且建立更具體之相關實證研究，進而提供教育行政單位、學校、行政人員及後續研究之參考。



參考文獻

中文書目

- 小震職場 (2020)。「組織中的工作壓力與管理」，《每日頭條》，2021 年 1 月 31 日
取自網址：<https://kknews.cc/career/e5oq2gy.html>
- 王素英 (2014)。《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：屏東大學教育學系研究所碩士論文。
- 王富美 (2019)。《新竹縣國民小學兼任行政職務教師工作壓力社會支持與留任意願關係之研究》，新竹：中華大學企業管理學研究所碩士論文。
- 王毓萱 (2018)。《兼任行政職務教師留任意願影響因素之探討 -以嘉義市某高中為例》，嘉義：嘉義大學管院研究所碩士論文。
- 王資頤 (2017)。《高雄市國小附幼教師兼任行政工作壓力之調查研究》，屏東：屏東大學幼兒教育學系碩士論文。
- 包育豪 (2014)。《中等學校兼任行政職務教師工作壓力與身心健康之研究-以新北市為例》，台北市：臺灣師範大學教育學系碩士論文。
- 任廷芬 (2011)。《臺中市國民小學教師兼任行政職務工作壓力與因應策略之研究》，臺中：中臺科技大學文教事業經營研究所碩士論文。
- 任晟蓀 (2012)。《學校行政實務--處室篇、法規篇》。台北：五南。
- 伍世雄 (2011)。《國立高中職校兼任行政職務教師工作壓力與因應策略之研究》，屏東：屏東教育大學教育行政研究所碩士論文。
- 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關係之研究》，臺中：中臺科技大學文教事業經營研究所碩士論文。
- 江文雄 (2001)。《學校行政新論》。臺北：師大書苑。
- 何汶桓 (2017)。《高雄市國小兼任行政教師社會支持與留任意願關係之研究》，屏東：屏東大學社會發展學研究所碩士論文。
- 何昌明 (2020)。《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》，嘉義：南華大學國際事務與企業學系公共政策碩士論文。
- 余振國 (2017)。《國民小學分散式資源班教師留任意願之探討》，高雄市：樹德科技大學資訊管理研究所碩士論文。
- 吳芋爛 (2019)。《國小兼任行政教師工作壓力、心理資本與工作滿意度關係之研究-以臺南市為例》，臺南：康寧大學企業管理學系碩士論文。
- 吳宗立 (1997)。《學校行政研究》。高雄市：復文。
- 吳明宗 (2012)。《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：東海大學公共事務研究所碩士論文。
- 吳明根 (2011)。《高雄市國民小學教務主任知覺角色衝突、組織變革與留任意願關係之研究》，高雄：高雄師範大學教育學系碩士論文。

- 吳清山 (2000)。《學校行政》(第五版)。臺北市：心理。
- 吳清山 (2004)。「學校創新經營理念與策略」。《教師天地》，第 128 期，頁 30-44。
- 吳清山 (2014)。《學校行政》(第七版)。臺北市：心理。
- 吳清山、林天祐 (2005)。「工作壓力」，《教育資料與研究雙月刊》，第 65 期，頁 135。
- 吳清基 (1989)。《教育與行政》。臺北：師大書苑。
- 吳清基 (1999)。「我國學校行政的政策新取向」，《學校行政雙月刊》，第 1 期，頁 3-11。
- 呂正芳 (2010)。《臺中市國小兼任行政教師工作壓力及工作滿意度之研究》，臺中：臺中教育大學教育學系教育行政與管理碩士論文。
- 宋慶璋 (2017)。「行政為何要逃亡？」，《獨立評論》，
<https://opinion.cw.com.tw/blog/profile/52/article/5945>
- 李惠珍 (2012)。《新北市國民小學兼任輔導教師工作壓力與留任意願相關之研究》，新北市：輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文。
- 杜心湄 (2016)。《從代理到正式：國小初任正式教師兼任行政工作之教師身分轉換歷程研究》，新竹：清華大學教育與學習科技學系碩士論文。
- 沈水柱 (2006)。《學校行政文書計畫 e 點通-教學計劃與公文書實務製作》。臺北市：群英。
- 林志成 (2016)。「學校行政專業的困境與突破」，《學校行政》，第 102 期，頁 19-28。
- 林秀吟 (2014)。《國民小學資訊組長工作壓力與留任意願相關之研究》，新竹市：中華大學碩士論文。
- 林宜箴 (2018)。「全國中小學校長協會肯定新課綱 呼籲真正行政減量 新課綱才能推動順利」，《國立教育廣播電臺》，取自
<https://www.ner.gov.tw/news/5b9f6ab1c4a1b600079a30ac>
- 林美慧 (2012)。《擴大免試入學方案實施後國中教師工作壓力與教學效能關係之研究》，臺中市逢甲大學碩士論文。
- 南投縣政府 (2019)。南投縣立國民小學行政組織設置編制表
<http://link.nantou.gov.tw/glrout/LawContent.aspx?id=GL000435#lawmenu>
- 施雅薰 (2012)。《高雄縣市合併後原高雄縣國小兼任行政教師工作壓力來源探討》，高雄：高苑科技大學經營管理研究所碩士論文。
- 柯進雄 (1998)。《學校行政領導》。臺北市：商鼎。
- 范熾文 (2006)。《學校經營與管理——概念、理論與實務》。高雄市：麗文。
- 秦夢群 (2013)。《學校行政》。台北：五南。
- 張仁家、黃佳淇 (2010)。「從學校創新經營的視角論有效提昇學校行政服務之品質」，《學校行政》，第 66 期，頁 155-168。
- 張妍臻 (2019)。《臺中市國民小學兼任行政教師組織承諾與留任意願之相關

- 性》，嘉義：南華大學社會科學院國際事務與企業學系碩士論文。
- 張春興（2002）。《教育心理學》，臺北市：東華書局。
- 張清濱（1996）。《學校行政》。台北市：台灣書局。
- 張瑞村（2002）。《學校行政：理論與應用》。臺北市：五南。
- 張鈿富（2001）。《學校行政決定原理與實務》。台北市：五南。
- 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：東海大學公共事務碩士論文。
- 張曉雲（2008）。《教師情緒管理與工作壓力之研究－以台中縣國民中學為例》，臺北市：國立臺灣師範大學碩士論文。
- 教育部（2016a），國民教育法，2021年3月7日取自
<https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL008927&KeyWord>
- 教育部（2016b）。國民中小學教師授課節數訂定基本原則，2021年3月7日取自
<https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL027214>
- 教育部（2018）。國民小學及國民中學班級編制及教職員員額編制準則，2021年3月取自 <https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL008932&KeyWord>
- 教育部（2019）。教師法，2021年3月7日取自
<https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL008447&KeyWord>
- 教育部（2020a）。國民中小學校長主任教師甄選儲訓及介聘辦法，，2021年3月7日取自 <https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL008433&KeyWord>
- 教育部（2020b）。高級中等以下學校兼任代課及代理教師聘任辦法，2021年3月7日取自 <https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL009454&KeyWord>
- 教育部（2020c）。教師請假規則，2020年6月修正，2021年3月7日取自
<https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL039129&KeyWord=%e6%95%99%e5%b8%ab%e8%ab%8b%e5%81%87%e8%a6%8f%e5%89%87>
- 莊淑雯（2014）。《高雄市國民小學專任輔導教師工作壓力、組織健康與留任意願之研究》，高雄：高苑科技大學經營管理研究所碩士論文。
- 莊惠鈴（2011）。《新北市立國民中學兼任行政職務教師工作壓力與因應策略之研究》，臺北：臺灣師範大學工業教育學研究所碩士論文。
- 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。
- 許琇閔（2016）。《嘉義縣國民中學教師兼任行政工作壓力、因應策略及進修動機關係之研究》，嘉義：中正大學成人及繼續教育學系研究所碩士論文。
- 許毓芸（2014）。「菜鳥當行政？資深是教師？」。《台灣教育評論月刊》，第3卷第4期，頁37-38。
- 許激（2003）。《效率管理—現代管理理論的統一》。臺北市：昭明。
- 通識再現主筆群（2020）。「三輪的學校教育行政—殷殷期盼政府高層出面解決」，《風傳媒》，2021年1月31日取自網址：
https://www.storm.mg/article/3148952?itm_source_s=storm.mg&itm_medium_s=

[dable](#)

- 郭子毓 (2011)。《桃園縣國民中學兼任行政職務教師工作壓力、因應策略與工作滿意度關係之研究》，桃園：中原大學教育研究所碩士論文。
- 郭雯菱 (2017)。《國小初任教師兼任行政工作之困擾與其因應策略》，臺南：成功大學教育研究所碩士論文。
- 陳世杰 (2014)。《國民小學兼任行政教師之工作壓力、工作滿意與留任意願之研究-以出納組為例》，桃園：萬能科技大學經營管理研究所碩士論文。
- 陳昌庭 (2020)。《臺北市國民中學教師兼任組長行政職務工作壓力與留任意願關係之研究》，臺北市：臺灣師範大學教育學院教育學系碩士論文。
- 陳俊銘 (2012)。《雲林縣國民小學教師兼任行政職務者工作壓力與因應策略之研究》，雲林：虎尾科技大學經營管理研究所碩士論文。
- 陳宥均 (2010)。《臺北市國民中學兼任行政職務教師工作壓力及其因應策略之研究》，臺北：臺灣師範大學工業教育學研究所碩士論文。
- 陳振忠 (2019)。《臺南市公立國民中學兼任學務行政教師工作壓力與留任意願關係之研究》，臺南：臺南大學教育學系教育行政研究所碩士論文。
- 陳啟榮 (2014)。「臺灣中小學教師兼任行政工作議題之探析」，《臺灣教育》，第 686 期，頁 44-48。
- 陳淑淳 (2012)。《臺北市國民小學教師兼任行政職務者工作壓力與因應策略之研究》，臺北：臺北教育大學教育經營與管理學研究所碩士論文。
- 陳雪玲 (2017)。《國小教師兼任學校行政工作留任意願之研究》，苗栗縣：育達科技大學資訊管理研究所碩士學位論文。
- 陳智彥 (2020)。《新北市國民小學兼行政教師工作壓力與工作倦怠關係之研究：以行政支持為調節變項》，臺南：臺南大學教育學系教育行政碩士論文。
- 陳逸霞 (2012)。《高雄市國中兼任行政教師工作壓力與留職意願關係之研究》，高雄：高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- 陳曉玫 (2016)。《臺南市國民小學兼任行政工作教師之工作壓力、休閒參與及休閒阻礙之研究》，臺南：台灣首府大學教育研究所碩士論文。
- 陳藝滿 (2016)。《國民小學校長領導風格、組織氣氛與兼任行政職務教師工作壓力之相關研究—以雲林縣為例》，台南：康寧大學企業管理研究所論文。
- 陳寶山 (2005)。《學校行政理念與實踐》。臺北市：冠學文化。
- 傅聖坤 (2007)。《桃園縣國小教師壓力因應方式與工作滿意度之相關研究》，臺北市：臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文。
- 彭柔誨 (2020)。《臺北市國小教師工作壓力與因應策略相關之研究》，臺北：臺北教育大學教育學系生命教育碩士論文。
- 曾怡萍 (2011)。《新北市立國民中學兼任行政職教師工作壓力與續任意願影》，臺北：臺灣師範大學教育學研究所碩士論文。
- 曾筱婷 (2018)。《新竹縣影響國小兼任行政職務教師留任意願因素之探討》，嘉義：中正大學教學專業發展數位學習碩士論文。

- 游登科 (2012)。《新北市國民小學教師兼任行政職務工作壓力與因應策略之研究》，新竹：中華大學科技管理學研究所碩士論文。
- 黃昆輝 (1996)。《教育行政學》。臺北市，東華。
- 黃英忠 (1997)。《人力資源管理》。臺北市：三民。
- 黃益中 (2015)。「為什麼學校行政都是菜鳥老師在當？」，《鳴人堂》，
<https://opinion.udn.com/opinion/story/8143/1071160>
- 黃駿騏 (2020)。「提升教師福利解決行政逃亡潮，桃市國中小全面調高協助行政總節數」，《台灣好新聞》，2021年2月1日取自網址
<http://www.taiwanhot.net/?p=850207>
- 楊莉雲 (2015)。《學校組織氣氛、工作壓力與教師兼任行政工作意願之研究—以高雄市國小為例》，高雄：高苑科技大學經營管理研究所碩士論文。
- 楊朝祥 (2019)。「教學與行政孰重？」，2019.3.18《人間福報》第4版國際兩岸「人間百年筆陣專欄」，2021年4月取自網址 <https://www.npf.org.tw/1/20448>
- 楊舒雯 (2019)。《臺中市立國民中學兼任行政教師工作適應與留任意願關係之研究》，臺中：臺中教育大學教育學系教育行政與管理碩士論文。
- 廖仁傑、張志堅 (2016)。「雲林縣國小教師工作壓力與生活滿意度關係之研究」，《休閒運動期刊》，第15期，頁101-111。
- 廖秀珍 (2017)。《苗栗縣國民中學教師兼任行政職務留任意願之研究》，臺中：中興大學國家政策與公共事務研究所碩士論文。
- 劉雅惠 (2011)。「中小學教師工作壓力之探究」，《學校行政雙月刊》，第72期，頁77-98。
- 蔡江林 (2012)。《中部地區國民小學組織健康、兼任行政教師工作壓力與留任意願之研究》，臺中：逢甲大學公共政策研究所碩士論文。
- 蔡和希 (2016)。《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：臺南大學教育學系研究所碩士論文。
- 鄭彩鳳 (2008)。《學校行政研究—理論與實務》。高雄市：麗文文化。
- 鄭照順 (2007)。《企業與教育領導原理》。台北：心理。
- 蕭愛卿 (2015)。《國立高級中學兼任行政職務教師工作壓力與留任意願之關聯研究—以桃園市為例》，桃園：開南大學公共管理研究所碩士論文。
- 蕭福松 (2020)。「行政過量 學校成超商」，《聯合新聞網》，2021年1月31日取自 <https://udn.com/news/story/7339/4764834>
- 賴佩君 (2015)。《偏鄉國中教師兼任行政職務者工作壓力、困境分析與職務意向之研究—以新竹縣一所偏鄉國中為例》，新竹：新竹教育大學教育與學習科技學研究所碩士論文。
- 賴岳聰 (2015)。「公立高級中等以下學校教師兼任行政工作之初探」，《臺灣教育評論月刊》，第4卷第5期，頁109-111。
- 賴衍龍 (2012)。《私立高職學校教師兼任行政職務者工作壓力及因應方式之研究》，臺北市：國立臺北科技大學碩士論文。

- 謝文全 (2002)。《學校行政》。臺北：五南。
- 謝文全 (2012)。《教育行政學》(四版)。臺北：高等教育。
- 簡慧瑜 (2015)。《偏遠地區小學行政教師工作壓力之研究》，桃園：開南大學經營管理碩士論文。
- 藍采風 (2000)。《壓力與因應初版》。台北市：幼獅出版社。
- 顏鳳妃 (2008)。《兼任行政之國中初任教師工作壓力與因應策略探討》，臺東大學教育學系研究所碩士論文。
- 顏瑞美、陳國雄、李淑如 (2017)。「使用 DEMATEL 探討國小行政教師工作壓力關鍵因素」，《全球商業經營管理學報》，第 9 期，頁 45-54。
- 羅國彥 (2011)。《南投縣國民小學兼任行政職務教師工作壓力與因應策略之研究》，南投：暨南國際大學教育政策與行政學研究所碩士論文。

英文書目

- Abelson M. A. (1986). "Strategic management of turnover: A model for the health service administrator." *Health Care Management Review*, 11(2), 61-71.
- Beehr, T. A., & Newman, J. E., (1978). "Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review." *Personnel Psychology*, 31(4): 665-699.
- Caldwell, B. J. (2003). "School-based Management and its potential to enhance decentralization in education." *Third International Forum on Education Reform. Bangkok: University of Melbourne.*
- Cannon, W., (1914). "The interrelations. American." *Journal of Psychology*, 25: 256-282.
- Dawson, R. H. (1999). "Encouraging teachers to remain in the profession: A model for stress reaction." *The Educational Forum*, 63(2), 166-172.
- Ediger, M.(2006). "Administration of schools." *College Student Journal*, 40(4) , 846-851.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C., (2013). "Work stress and employee health: A multidisciplinary review." *Journal of Management*, 39(5): 1085- 1122.
- Gunbayi, I. (2011). "Principals' Perceptions on School Management: A Case Study with Metaphorical Analysis." *International Online Journal of Educational Sciences*, 3(2),541-561.
- Gunbayi, I. (2011). "Principals' Perceptions on School Management : A Case Study with Metaphorical Analysis." *International Online Journal of Educational*

- Sciences*, Vol. 3, No. 2 (2011), pp. 541-561.
- Hulpia, H., & Devos, G. (2009). "The influence of distributed leadership on teachers organizational loyalty." *Journal of Educational Research*, 103(1), 40-52.
- Kraut Allen I. (1975). "Predicting turnover of employees from measured job attitudes." *Organizational Behavior and Human Performance*, 24(2), 43-58.
- Kyriacou, C., & Sutcliffe, J. (1978). "Teacher stress: Prevalence, sources, and symptoms." *British Journal of Educational Psychology*, 48(2), 159-167.
- 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.
- Lofthouse, R., & Thomas, U. (2017). "Concerning collaboration: Teachers' perspectives on working in partnerships to develop teaching practices." *Professional Development in Education*, 43(1), 36-56.
- Maslach, C., & Goldberg, J.(1998). "Prevention of burnout: New perspectives." *Applied & Preventive Psychology*, 7(1),63-74.
- McCormick, J.(1997). "Occupational stress of teachers: Biographical differences in large School system. " *Journal of Educational Administration*, 35,1, 18-38.
- Mobley, W. H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover." *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Moracco, J. C., & McFadden, H. (1982). "The counselor's role in reducing teacher stress." *Personnel & Guidance Journal*, 60(9), 549-552.
- Novais, A., Monteiro, S., Roque, S., Correia-Neves, M., & Sousa, N.(2017). "How age, sex and genotype shape the stress response." *Neurobiology of Stress*, 6, 44-56.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian(1974). "Organizational commitment, job Satisfaction, and turnover among psychiatric technicians." *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Price, J. L. (1977). "The Study of Turnover. Process : A cross-validated test of mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples." *Academy of Management Journal*, 27(1), 79-94.
- Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). "Perceived teacher self-efficacy as a 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](https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00359.x).
- Steers, R. M. (1988). "Work and stress introduction to organizational behavior." *Human Performance*, 32, 160-177.
- Tellenback, S., Brenner, S. D., & Lofgren, H. (1983). "Teacher stress: Exploratory model building." *Journal of Occupational Psychology*, 56(1), 19-33.

附錄：訪談逐字稿

訪談紀錄

編號	初任行政職務	代理教學年資	訪談日期
A	學務組長	20	110/4/5

Q1：請問您現職或代理時曾兼任過那些行政職務？成為正式教師後，為什麼會願意接下兼任行政工作？是否為自願擔任？可否說明一下您需要辦的活動多嗎？大致內容？

以前當代理教師的時候當過訓育組長、教學組長也當過教導主任，在代理 20 年的生涯中約有三分之二的時間都有兼任行政，考上正式分發到目前的學校第一年接訓育組長第二和第三年也就是今年接教學組長。因為學校資深的正式老師都不願意兼任行政，考上正式分發進去校長就詢問我是否願意兼任行政，因為想說剛到一個新的環境不好意思拒絕，加上長久以來自己也都有擔任行政工作，接行政也不是特別的為難，所以就半推半就的接了行政。因為我不喜歡去大學校，小學校很難避免要接行政，可能是我接過很多年的行政，我有一個宿命是要接行政，我也不排斥。行政工作量多嗎？老實說因為學校的教導主任基本上是沒有任何功用的，所有教導處有關教學這方面的工作都是我在做，我們教導主任就只有做家庭教育的部分而已，學校的定義很簡單，只要跟學生課程有關的都歸我，所以事情還蠻多的。

Q2：行政公文、報表及各類評鑑、訪視、成果資料等例行性業務或額外業務，工作負擔會不會令您覺得太重？哪一種讓您覺得最困擾與棘手呢？請舉例說明。遇到不會時您的因應策略為何？

我覺得若是單純的行政工作我還能接受，只是我還要 Cover 不是我份內該做的行政，加上可能還有帶班的壓力，所以我會覺得這比較困難，不然我覺得若只是單純的行政我是覺得還好。

訪視和評鑑最棘手。我以前服務的學校我覺得不太困難，我們的團隊都會把相關的資料留得很好，所以訪視我們只是把資料整理好，訪視當天就上去講，所以我覺得不難。但現在對我目前服務的學校，我覺得困難的是因為之前沒有東西，我要無中生有，我會覺得這比較困難。

因應策略方面，我比較不會問別人，我會跟校長講學校現在找不到這個資料，我會努力生出資料，比如說有時候要來評鑑的會要一些計畫，但我們學校沒有相關的計畫，我就會上網找一些資料，把它變成我們學校的。同時我會去找學校有沒有相關可以用的資料或照片，但因為學校正式老師都不太做事，都是代理代課老師在做，代理代課流動率很高，因此很難找到可用的資料。

Q3：學校為了招生，是否會發展一些特色課程？接一些計畫？或辦一些重大活動？是否常有一些臨時性的交辦工作？請舉例說明。因為初任不熟悉特色課程或

計畫，造成的壓力會不會很沉重？哪些讓您覺得最困擾與棘手呢？請舉例說明。

學校之前在推的獨輪車、直笛、舞蹈，這些稱不上是學校的特色課程，只是因為我們學校是全日制，這些是下午的一些社團的上課內容，我們校長為了招生他也想在學校推一些不一樣的特色課程，校長今年想要推雙語教學，因為主任都不做事，這個工作就落在我身上，但我若還像前兩年一樣還兼導師，我會無法負荷，所以校長今年就讓我科任兼教學組長，專心推雙語教學，這些計劃都是我在跑，覺得壓力很大是因為沒有人要一起跑，最後能找到的合作對象只有去年進來的初任教師，因為初任教師一般比較聽話，而且還有教學的熱忱，壓力是你有錢了，但是沒有人願意執行，沒有人執行就算了，還有同事在扯後腿，我會覺得這部分是讓我覺得壓力比較大的地方。

Q4：會因為行政工作量太多，或因為新接行政不熟悉而處理較慢，無法在上班時間內完成而必須利用午休或下班後加班處理，甚至帶回家工作嗎？一週大概要加班幾天？對於工作負荷太重造成的壓力，您的因應策略為何？

初任第一年還帶班比較會做不完，帶班都會利用午休時間做一些行政，因為午休我比較有一個完整的時間，今年沒有帶班我比較不用利用午休時間加班了。但是接行政有時候就是會有一些突發狀況，你要及時處理，晚上就要加班了，一週加班幾天不一定，但比較密集的是我是教學組長，在開學前兩週，還在跑新課程的時候，再來就是學期末，學習成績要處理、要上傳。

Q5：請問您初任兼行政時是科任還是導師？您覺得兼任行政還當導師合理嗎？若您是導師，會覺得工作負荷太重嗎？如何兼顧班上學生與行政？

當導師。因為在偏遠學校很多還是都必須導師兼行政，行政兼任導師會覺得負荷太重，我還是比較喜歡當導師，所以我會先把導師該做的事都做完了才來做行政，所以我加班通常都是為了做行政，雖然有人會說為什麼不利用空堂來做行政，但我會覺得我今天的身分是導師，孩子在的時候我一整天都是陪著孩子的，即使只是陪著他們聊天也好，我比較重視教學這一塊。

Q6：您初接行政時，在職訓練或相關的行政專業知能之研習進修是否充足？您當初接行政時，上一任對您的傳承與交接您覺得夠嗎？有無交交手冊供日後參考嗎？

不太夠，大多是自己摸索或是靠交接，但有的交接只是給一個流程表，我就靠自己慢慢做、慢慢摸索，邊做邊學。近幾年因為電腦化的關係，縣府還是會安排一些相關的研習，像新的校務行政系統，去年因應 108 課綱，教育處換了新版本，因為所有的老師都不會，所以縣府會安排相關的研習。

我覺得交接很重要，像我剛來這間學校跟我交接的是訓導組長，他交接的很好，他把很多東西都做成表格，但相對的第二年我換接教學組長，就沒什麼交接，他只說你以前都有經驗了，就只有給我一張相關的帳號和密碼。以前在代理的學校有交交手冊，但目前這一間學校因為學校比較沒有制度，所以沒有交交手冊。我覺得交交手冊要非常詳細，不是只有一個大標題，最好包括細部的流程也要有。

Q7：請問您在行政工作上會感覺到專業知能不足的地方是什麼？行政工作愈來愈複雜，您是否會擔心專業知能的不足而影響行政業務執行上的品質？請舉例說明是否有遇到事件卻因為專業知能不足而造成困擾。遇到因為專業知能不足而不會處理時您會如何解決？

因為我以前代理時已經做過很多年的行政，所以專業知能對我來說不是問題，我只有時間不足的困擾。若遇到不會的地方，因為我的主任都不做事，問他也沒用，我會自己上網蒐集資訊。

Q8：請問您在行政工作上若遇到問題，其他老師會不會幫忙？在推動行政業務時，可否獲得大多數同事的認同與支持？當老師對於行政處室所推行的計畫或方案出現抗拒或不配合的反應時，您的因應策略為何？可否談談您曾經處理過的事件？

只有少數幾個同事會幫忙，真的是論交情，交情好的他們會支援幫忙，其他的同事會告訴我，我不太熟悉我不知道。可是我也不能都只靠這些交情好的同事幫忙，所以我在推行政時我會跟校長報備完，然後在晨會時公開對所有老師宣布，只要在晨會中提到的，因為校長有聽到，同事就會配合，只是他們會一直來問我，他們說那個我們以前又沒有這樣做，我就回答很抱歉我們現在要這樣做，相關的表件我都給你了，你只要把表單填好就好了。同事能夠做到基本的配合，但是要做到支持就沒有了。

我們學校在我手上推出的計畫很多都是以前沒有的，如果我麻煩到他們比較多的時間他們就會抱怨，如果我都不用麻煩他們，我自己悶著做，他們就無所謂。像最近學校在推雙語，需要全校跑起來，教導主任就不配合，我們已經告訴他不能這麼做，他還是用他的方式做，然後讓大家要收拾善後，所以我們學校要推新計畫困難度是相對較高的，因為同事配合度是低的。

因應策略方面，我通常會用我的方式私底下先找同事談，我會先打溫暖人情牌，但有些人不吃這一套，我就會選擇跟校長講明我現在遇到什麼困難，我沒有辦法推，我沒有辦法做哪一件事情，校長就會協助我。

Q9：在推廣行政工作時，是否會惹來無謂的批評與抱怨？同仁是否會因行政規定與安排（如課務排定、活動工作分配等等）有意見而讓您一直修改或有所爭執？若有請舉例說明。您的因應策略為何？

無謂的批評與抱怨一定很多，只是他們會私底下的抱怨工作怎麼又增加這麼多。若我給大家的時間到了他還沒做到，我會公開的要某某老師趕快把什麼東西送出來，某某老師你趕快上傳什麼資料。舉例上週我們有發本土語言調查表，因為學校每班人數都只有零星幾個而已，我想說給五天應該可以收齊，可是等到時間到，有一班三個同學只收回來一張，那位老師說我有跟孩子講，孩子就不交回來，我有什麼辦法，我就冷冷地對他說，你是導師你就應該要有辦法，可以用LINE或寫聯絡簿，對方就有點不開心，我的話是有說的比較重，因為我覺得你領人家導師費，三張調查表你說你收不回來，就只要勾兩個勾簽個名就好了又不難，我們學校連這麼簡單的事情都可以給你搞一個禮拜，所以我就不客氣的說

了，你是導師你就要有辦法。

你說他們會不會對我有抱怨，我相信被罵的都一定會有抱怨，已經不是他們覺得有理或是無理。批評和抱怨一定有，但我覺得當行政端的就要不怕被抱怨。

Q10：因為是初任教師與校內老師、學生家長、社區人士的溝通與互動，是否會因為較不熟悉需花費較多心力，因而感到有壓力？若有請舉例說明。您的因應策略為何？

壓力一定會有，所以你就要找更多額外的時間去跟家長和社區人士接觸，不可能第一次去找人家就要請他幫忙，通常會第一次去先認識，去兩次三次交情有了再請他幫忙。我初任第一年接訓導，訓導跟家長的互動比較密切，所以我整整在校門口站了快半個學期，只為了跟家長攀關係，我都會站在那裡跟家長聊天，我必須要先認清楚哪個小朋友的家長是誰，然後我才能夠跟他說小朋友在校有什麼優良的表現。像訓導的工作有交通安全、愛心商店都是要家長配合，所以你一定要跟家長很熟。在以前代理的 K 學校，資深的老師不用我去請他們幫忙，他們就會自動跳出來協助，說找誰我去幫你講就好了，但目前這一間的同事就會說那不關我的事。

Q11：您是否會為了要在規定的期限內完成上級或校長交付的工作而感受到壓力？若未如期完成而被公告，是否會讓您備感壓力？長官是否會責備？可否談談您遇過的事件。面對這種時間壓力，您的因應策略為何？

不會擔心，因為我們校長也非常了解說我們行政壓力很大，你已經願意做了就很好了，甚至我們校長還會跟我說，如果有哪個工作真的是窒礙難行做不到，你跟我講由校長來做。像我們校長幫我們教導主任寫活化教學計畫，加上我們總務主任是代理的，所以兩處室很多的計畫都是我們校長自己寫的，我們校長是一個人接三個位置，他怕他若不跳下來幫忙會開天窗。我們校長一直跟我說，如果你沒有辦法做到你要先講。或是你已經努力做了，後來因為你的不小心疏失，像我一年前剛接教學的時候，我錯過了全國音樂直笛團體比賽的報名時間，當時我嚇壞了，我們學校每年都是靠直笛團出去，我衝去找校長，請他用他的人脈，不管他用什麼辦法，希望能讓學校報名上，我們校長就很淡定地說沒有比也不會怎麼樣啊，就讓直笛隊在我們校慶的時候上台表演給社區、給家長看就好了，我心裡想有這麼簡單就解決嗎？我們校長會認為你願意做行政就已經是在幫他的忙了，人都是會有疏失的時候沒有關係，我們校長是很挺行政的，只是他很無奈，我們其他行政的不配合。

Q12：是否會覺得上級長官的行事作風和辦事理念與自己不合？是否有自身想法與上級不同，雖不認同上級某些措施，但又必須執行？若有請舉例說明。您有什麼解決策略嗎？

理念不同、做法不同我不會有壓力，我還是會順從長官的意思，因為對外他有他的權責，我是一個比較有行政倫理的人，你是主管就以你的意見為主，但是我會跟他表達我的想法是什麼，如果你要那樣子做，後果可能會怎樣，如果他很堅持我還是會 follow 他要的東西去做，不會有壓力，但是會不開心，會做得很不

情願。

Q13：貴校校長或主管交辦事情會有說明不清楚或決定反覆，以致造成您執行上的困擾或要耗費您許多心力與時間，造成您的困擾與壓力嗎？若有請舉例說明。您有什麼解決策略嗎？

會有壓力，就像學校今年推的雙語教學，因為不是校長或行政人員的專長，完全就是滾動式的修正，所以我就常常覺得像鬼打牆一樣，會覺得比較困擾。

Q14：上級交付的活動會越來越多而感到困擾嗎？上級長官在頒訂各項行政措施或接計畫時，是否會忽視執行上的困難嗎？若有請舉例說明。您有什麼解決策略嗎？

我們校長不會忽視困難，他一直覺得如果你有困難你先提出來，我們校長就會給資源。校長交付的活動越來越多，到時候就會演變成那幾個願意做事的人，事情越來越多，這也造成學校流動率高的原因。像我們學校推雙語，上學期我就接此行政，這學期我就直接退群組，我們校長叫我寫計畫的時候，我就說校長我退群組了，我們校長就知道我的意思了，校長就趕快請去年的初任教師承接。

Q15：同時扮演行政與教學不同的角色會感到衝突嗎？您是否會有投入行政的時間過多，以致於教學準備時間受到影響？會因為處理行政業務，偶有上課遲到、早退或中途離開而影響教學嗎？您的因應策略為何？

會有衝突。這很難避免，有時候電話來了，或是事情處理到一半，多多少少無法避免，因應策略是我都會先請沒課的同事幫我看一下。我之前的代理經驗有二十年，因此備課不用花那麼多時間了，但備課是否會減少到很少，我倒不這麼認為，因為每年孩子的程度都不一樣，你要備課準備的東西就不一樣。

Q16：家庭角色與工作角色之間的角色衝突，擔任行政工作會影響您的家庭生活，使您與家人相處及自我休閒的時間減少嗎？若有請舉例說明。您的因應策略為何？您覺得家庭角色與工作角色之間的角色衝突對有沒有結婚是否有差？

我覺得衝突還蠻大的，你當導師除非孩子有狀況，你才需要利用晚上跟家長聯繫，但行政要處理的面向比較多。因應策略就是像接送小孩會請老公幫忙。

Q17：兼任行政工作教師夾於上級主管與一般教師之間，一方面要執行上級交付之任務推動政策，另一方面須顧及同仁之反應，會讓您有壓力嗎？若有請舉例說明。您的因應策略為何？

目前沒有這個壓力，我會跟大家把話說得很清楚，我們現在推的工作就是這個，我們上級的交辦事項就是這些，大家就去執行，我也會跟同仁講，如果你真覺得不妥，可以自己去校長溝通，我們可以請大家私下看要怎麼協調。

Q18：請問您之前當代理教師時因看得多，甚至兼過行政歷練，對您考上正式接行政工作有沒有幫助？可否舉例說明。

有很大的幫助，因為之前代理時已經兼任過很多行政工作，所以現在考上正式之後在適應新學校的部分，我會覺得比較簡單，像我初任第一年我兼行政又帶班，當時做的行政是訓導，訓導因為以前有做過，所以訓導業務該做些什麼事情，我都可以比較有規劃，比較不會被公文追著跑，因為我知道一開學我要做什

麼，接下來我要做哪些，整個流程我都很清楚，我就可以事先做規劃，所以我初任的第一年時，就會把我的主力放在新班級的經營，精神耗損的部分來講就少很多了。因為當時的行政工作不會造成我太大的困擾，整個行政的流程也跑得很順，我就會覺得比較放心。我覺得這都是歸功於我之前代理時做行政所累積下來的經驗，就像現在我從訓導轉教務 2 年，行政工作方面真的不是有很大的困擾，因為以前自己都做過。

Q19：兼任行政之工作壓力程度若以 1~10 分表示，您的整體壓力程度為幾分？請將所感受到之工作壓力以大小順序排列。（工作負荷、人際關係、專業知能、上級壓力、角色衝突）

初任剛分發到目前任職的學校，當時應該有六分，那時候雖然這些行政我都知道都做過，但因為環境不一樣、不熟悉，還是會擔心做不好。可是今年做第三年了，目前壓力大概只有三分。

工作負荷、人際關係、角色衝突、上級壓力、專業知能(因為我兼任行政已經做比較久了，經驗相對豐富，所以專業知能對我來說不是問題)。

Q20：請問您從初任教師角度來看，與資深教師的工作壓力差別為何？您認為若您不是初任教師就接行政，而是在學校待三五年後才接行政，工作壓力程度與類型會有何不同嗎？

我覺得初任教師就接行政，其工作壓力和人際關係的壓力都會很高。

Q21：公文一堆、評鑑訪視、學生狀況不斷、還有課務，工作壓力這麼大，您較常使用哪些因應策略減輕您的工作壓力？

我會利用孩子都睡了之後，一個人跑到樓下玩遊戲機。我會玩動物森友會，會覺得比較放鬆，因為動物森友會裡面有一個場景是在大海裡游泳的場景，我就會在夜深人靜時跳到海裡面去游泳，因為沒有時間無法選擇實際去游泳，所以只能利用虛擬游泳來抒壓。

Q22：請問您覺得初任教師適合哪個行政職務？或是不適合哪個行政職務？

說實話我覺得初任不要給他當行政，你給他一年的時間認清學校的各種狀況與發展，再給他行政職。如果真的要給他的話就給他訓導組長，因為訓導比較不牽涉課程，因為我覺得初任教師你來到新學校不應該影響學生受教權，而影響學生受教權最深的應該是課程，課程不外乎就是教導主任和教學組長。另外總務主任不能碰的原因是因為他有很多法規，弄不好是有可能被告的，所以我覺得最不適的是總務主任，因為牽涉的層面太廣了，是有可能被告的，而且那是不能修正的，你說課程不 ok 我還能修正，但是法規的東西你若違法了也無法修正，你不能跟法官說我不了解我不知道，所以我覺得總務主任是最不適合初任接，接下來才是教學面，所以我覺得訓導組長相對比較 OK，因為訓導比較關乎學生生活。

Q23：您覺得由初任教師就兼任行政工作合理嗎？您覺得有沒有什麼補償措施或改善方法？您覺得初任教師最需要哪方面的協助？

初任教師就接行政非常不合理。我覺得初任不要給他當行政，你給他一年的

時間認清學校的各種狀況與發展，再給他行政職。我覺得應該要增加行政兼職薪資，因為要別人做行政已經無可避免了，但至少要給一點補償。

Q24：您明年是否願意繼續擔任組長(主任)？想留在原職位？還是想換至哪一處室？

不想了，累了。其實我不怕做事，但一個人的能力有限，只是有時候做事若遇到的隊友，都不幫忙，我就會有不想做了的念頭。不然我覺得做行政對一個代課老師是有他的幫助的，以我來講好了，我覺得我三年前能順利考上正式老師，我口試之所以那麼順利，因為他們問的每一題都是我做過的，我就可以把我的經驗講出來，所以我也很感謝長久以來我都有在接行政，我也不排斥，但現在不想做，是因為團隊的不配合，可是若換一個團隊，我是願意繼續做。

Q25：未來您「不願意」再繼續擔任學校行政工作，主要考量原因為何呢？最多選五項，並請排序。

- 1 行政工作負荷太重（工作量太多、常開會與加班）
- 2 同事對於行政工作的配合度不高，造成事務推展不順暢
- 3 上級領導的低落
- 4 因為角色上的衝突(家庭生活的犧牲)

編號	初任行政職務	代理教學年資	訪談時間
B	學務組長	15	110/4/7

Q1：請問您現職或代理時曾兼任過那些行政職務？成為正式教師後，為什麼會願意接下兼任行政工作？是否為自願擔任？可否說明一下您需要辦的活動多嗎？大致內容？

以前在台中和彰化當代理教師時都沒有兼任過行政，目前擔任的行政是學務組長。兼任行政是學校指派的，因為是初任教師不好意思拒絕。非自願擔任。

因為我的學校是屬於六班小校，所以我一個人必須負責學務組的所有工作，工作的內容包括體育、衛生，還有學生事務，比如說戶外教育、品德教育、交通安全、友善校園、人權法治、正向管教、榮譽制度、導護、升旗、學生管理跟一堆宣導等等；衛生的話包括分配掃地區域、巡視掃地狀況、負責資源回收；體育的話就像是舉辦運動會、體育相關比賽，還有站導護的工作，也都算在內，其實事情真的很雜而且範圍很廣，而且我又只有一個人，要負責全校的這些事務，工作負荷真的很重。

Q2：行政公文、報表及各類評鑑、訪視、成果資料等例行性業務或額外業務，工作負擔會不會令您覺得太重？哪一種讓您覺得最困擾與棘手呢？請舉例說明。遇到不會時您的因應策略為何？

會覺得太重，科博館、山野教育、游泳教育、文化局劇展參訪、運動會公所兩萬、戶外教育、中台文務館，以上這些都要成果和核銷經費。聖誕節、兒童節、棉被、外套、月餅等一堆的物資捐贈，這些都有很多的往來連繫，感謝狀、拍照回傳等。

覺得評鑑、訪視的壓力最大，像學校今年遇到三年一次的交通安全評鑑，壓力就非常。因為上任的學務組長還在學校，所以若有不會的地方會問他，或是問教導主任，去研習時遇到他校的學務也會問，但大部份還是問上一任同行政的同事。另外學校電腦裡面留有歷任的學務做過的工作內容，遇到不會的地方也會上去看以前的人怎麼做。

Q3：學校為了招生，是否會發展一些特色課程？接一些計畫？或辦一些重大活動？是否常有一些臨時性的交辦工作？請舉例說明。因為初任不熟悉特色課程或計畫，造成的壓力會不會很沉重？哪些讓您覺得最困擾與棘手呢？請舉例說明。

學校為了招生辦很多特色課程，因此申請很多計畫，但大部份的計畫都是教導主任的工作。可是因為主任已經接了很多計畫，還要忙輔導團工作，分身乏術，校長這星期就要我幫忙寫學習城市的計畫，覺得工作量又更多了，我不太會寫計畫。會覺得壓力很大，而且會佔用到晚上的時間，讓我加班好幾天。

Q4：會因為行政工作量太多，或因為新接行政不熟悉而處理較慢，無法在上班時間內完成而必須利用午休或下班後加班處理，甚至帶回家工作嗎？一週大概要加班幾天？對於工作負荷太重造成的壓力，您的因應策略為何？

我是第一次擔任學務組長，因為我以前都沒有擔任過行政職，所以對於我來說的話，這些業務都是第一次接觸，非常的陌生，以前代理時雖然看過學校的學務組長可能要做一些宣導，但因為都沒有實際處理過，對我而言都是一個新的嘗試，會覺得負荷滿大的。

我的行政工作量很多，每天都做不完要帶回家加班，但後來事情太多做不完，有時候會把他直接放著逃避，隔天再做。一週大概會加班三天，因為有時候會不想加，但也沒有做完。工作量真的太多，造成很大的壓力，因應策略是只能加班把行政做完，像我開學第一天始業式，就要進行友善校園宣導及一些其它宣導，做簡報做到清晨四點才做完，結果隔天就睡過頭而遲到了。

Q5：請問您初任兼行政時是科任還是導師？您覺得兼任行政還當導師合理嗎？若您當導師，會覺得工作負荷太重嗎？如何兼顧班上學生與行政？

導師。我覺得當行政還要當導師不合理，像我考上之前，都在台中和彰化代理，這二個縣市的行政都是當科任。我會先顧好班上學生，然後會跟學生說因為我當了組長，所以空堂可能必須去辦公室處理一些行政，在班上的時間可能相對會比較少，你若要找老師就到辦公室找。

Q6：您初接行政時，在職訓練或相關的行政專業知能之研習進修是否充足？您當初接行政時，上一任對您的傳承與交接您覺得夠嗎？有無交交手冊供日後參考嗎？

沒有任何職前訓練就接了，陸續雖然有辦理相關的行政專業知能研習，但還是覺得不夠。八月份上一任學務組長有專程到學校和我口頭交接，教我怎麼用公文、學務組長要做哪些工作、他去年和以前學務組長的資料放電腦何處……等，沒有詳細的交交手冊，但有二三張相關的帳號和密碼。處理行政若遇到問題，都會口頭詢問上任行政，因為他還在校內。

Q7：請問您在行政工作上會感覺到專業知能不足的地方是什麼？行政工作愈來愈複雜，您是否會擔心專業知能的不足而影響行政業務執行上的品質？請舉例說明是否有遇到事件卻因為專業知能不足而造成困擾。遇到因為專業知能不足而不會處理時您會如何解決？

因為以前代理時未接觸過行政，因此寫公文、發公文，公文相關系統都不太會。學校之前有疑似霸凌事件要展開相關的調查，要通報並填寫相關的資料，因為通報流程並不熟悉，花很多時間去摸索並詢問一些人。還有一些計畫要核銷，因為以前都沒做過，如何核銷也不清楚，這些都會造成壓力。我的因應策略是會尋求人力資源，問上級或有相關經驗的同事。

Q8：請問您在行政工作上若遇到問題，其他老師會不會幫忙？在推動行政業務時，可否獲得大多數同事的認同與支持？當老師對於行政處室所推行的計畫或方案出現抗拒或不配合的反應時，您的因應策略為何？可否談談您曾經處理過的事件？

大部份的同事都很配合，但有時候工作太多的時候，人家也是會有情緒，因為太多又太急。因應策略會用拜託，柔性訴求，會自己先做，別人就覺得你很可憐，就會幫忙。若還是有困難，會跟上級反應，請求上級協助。(B組長)

Q9：在推廣行政工作時，是否會惹來無謂的批評與抱怨？同仁是否會因行政規定與安排（如課務排定、活動工作分配等等）有意見而讓您一直修改或有所爭執？若有請舉例說明。您的因應策略為何？

同事會抱怨活動太多，因為你要大家配合，每個同事給的意見不同，要擷取各家意見，就要一直修正。

Q10：因為是初任教師與校內老師、學生家長、社區人士的溝通與互動，是否會因為較不熟悉需花費較多心力，因而感到有壓力？若有請舉例說明。您的因應策略為何？

會有壓力，會問資深同事，某些人大概要怎麼樣處理會比較好。

Q11：您是否會為了要在規定的期限內完成上級或校長交付的工作而感受到壓力？若未如期完成而被公告，是否會讓您備感壓力？長官是否會責備？可否談談您遇過的事件。面對這種時間壓力，您的因應策略為何？

我都會在期限內完成，不會被公告，但其實工作太多也是會有壓力。因為有些同事都很熱心，若來不及做完會尋求同事的協助與支持，另外就是加班盡快完成。

Q12：是否會覺得上級長官的行事作風和辦事理念與自己不合？是否有自身想法與上級不同，雖不認同上級某些措施，但又必須執行？若有請舉例說明。您有什麼解決策略嗎？

有。若想法與上級不同，我會反應，反應無效後就配合，但有時候上級會再修正，上級聽完我的想法會調整他自己，可能沒有辦法馬上，但上級會再想一下。像運動會因為太忙了，最後校長就跳出來自己想辦法，上級會幫忙解決。

Q13：貴校校長或主管交辦事情會有說明不清楚或決定反覆，以致造成您執行上

的困擾或要耗費您許多心力與時間，造成您的困擾與壓力嗎？若有請舉例說明。您有什麼解決策略嗎？

會有決定反覆，我會改成上級需要的，配合上級，因為我是初任。我覺得上級有時候給的指令不夠清楚明確，上級會只說一個大概的樣子，但不會明確告訴你他想要做到怎樣的成果，導致我們在執行的時候，必須一改再改，直到做到上級想要的成果出現。另外有一次校長要我參加品德教育的比賽，我花了很多時間在準備相關的資料，後來校長又說不參加了，讓我白白花了很多時間去做成果。

Q14：上級交付的活動會越來越多而感到困擾嗎？上級長官在頒訂各項行政措施或接計畫時，是否會忽視執行上的困難嗎？若有請舉例說明。您有什麼解決策略嗎？

會，上級為了招生，讓學校有多元的課程，只要有經費，就會要行政寫計畫接，可是有些計畫的成果很繁瑣，要花很多時間產出成果，且要各班導師配合，執行有困難度，可是上級還是執意要接，會讓行政和同仁壓力都很大。(B組長)

Q15：同時扮演行政與教學不同的角色會感到衝突嗎？您是否會有投入行政的時間過多，以致於教學準備時間受到影響？會因為處理行政業務，偶有上課遲到、早退或中途離開而影響教學嗎？您的因應策略為何？

會感到衝突。多少會受影響，但因為我已經有 15 年的代理經驗，在教學方面大致有個模型，所以影響不大，之前的教學年資幫助很大。偶爾要接電話的話，會請小朋友自習，或出幾題數學給小朋友寫。

Q16：家庭角色與工作角色之間的角色衝突，擔任行政工作會影響您的家庭生活，使您與家人相處及自我休閒的時間減少嗎？若有請舉例說明。您的因應策略為何？您覺得家庭角色與工作角色之間的角色衝突對有沒有結婚是否有差？

會影響，因為我寒暑假每天都要上班，我之前雖然有 15 年的代理年資，但考上正式的第一年特休是零天，事病假又不敢請太多天，怕影響考績，所以整個寒暑假幾乎都不能請假，但我爸身體不好，暑假我得載我爸回診，我哥沒辦法一直請假，若我沒接行政，暑假就可以載我爸回診，我哥的特休可以留在學期中請。若遇到了會跟家人協調，最好是可以辭行政

有差。因為結婚還多了幾個角色就是為人父母、妻子丈夫、媳婦女婿，就要承擔更多的壓力及責任。

Q17：兼任行政工作教師夾於上級主管與一般教師之間，一方面要執行上級交付之任務推動政策，另一方面須顧及同仁之反應，會讓您有壓力嗎？若有請舉例說明。您的因應策略為何？

有壓力。我會把主管的意見跟老師說，但要委婉的說，因為你要去做一個傳達者，他們會有不同的意見，且增加他們的工作量，雖然會配合，但有的會有微詞，所以還是會有壓力。

Q18：請問您之前當代理教師時因看得多，甚至兼過行政歷練，對您考上正式接行政工作有沒有幫助？可否舉例說明。

我之前代理十五年都未接過行政工作，雖然看得多，大概知道什麼職務要做

什麼工作，但因為沒有實際做過，所以幫助雖然是有但有限。

Q19：兼任行政之工作壓力程度若以 1~10 分表示，您的整體壓力程度為幾分？請將所感受到之工作壓力以大小順序排列。(工作負荷、人際關係、專業知能、上級壓力、角色衝突)

8 左右，不知道是不是因為我正在讀碩士班的原因，就覺得時間不夠用，如果我沒有讀碩士班，晚上我就可以把行政做完，白天我就會很輕鬆。現在行政完全擠到我正常的工作，且讓我晚上沒有時間寫論文。

1 工作負荷、2 人際關係、3 上級壓力、4 角色衝突、5 專業知能

Q20：請問您從初任教師角度來看，與資深教師的工作壓力差別為何？您認為若您不是初任教師就接行政，而是在學校待三五年後才接行政，工作壓力程度與類型會有何不同嗎？

若學校熟悉了我才接行政，即使是接行政的第一年，我的壓力應該會只有 5，差別在人力資源。

Q21：公文一堆、評鑑訪視、學生狀況不斷、還有課務，工作壓力這麼大，您較常使用哪些因應策略減輕您的工作壓力？

聊天、講話、看電視、陪家人、運動會走操場、聽音樂、有時候不想做就去睡覺。聊天有二種，一種純聊天抱怨，宣洩情緒用，另一種聊天對像若有相關經驗，會順便問對方可以怎麼做，這樣事情才會解決。也會問其他行業的人，發現大家都是這樣撐過來的，各行各業都有各自的壓力。

Q22：請問您覺得初任教師適合哪個行政職務？或是不適合哪個行政職務？

學務組長較適合初任接。教學組長，因為教學要排課，排課要面對很多老師，哪些老師有什麼專長，適合教哪些科目，對初任來說一定不清楚。最不適的是總務主任，因為要管很多財產，還有採購法可能會觸法。(B 組長)

Q23：您覺得由初任教師就兼任行政工作合理嗎？您覺得有沒有什麼補償措施或改善方法？您覺得初任教師最需要哪方面的協助？

不合理，因為初任教師對學校生態都還不熟悉，就要給他那麼大的責任，有的資深教師可能叫不動。我只想如何讓我的行政工作減量，不要每天加班，晚上有時間寫我的論文。(B 組長)

Q24：您明年是否願意繼續擔任組長(主任)？想留在原職位？還是想換至哪一處室？

不願意，我想要先把我的研究所讀完，今年因為花很多時間做行政，論文無法如期產出，要延一年畢業，因此不想繼續擔任組長，想要專心寫論文，我有我的人生規劃。

Q25：未來您「不願意」再繼續擔任學校行政工作，主要考量原因為何呢？最多選五項，並請排序。

- 1 其他因素：完成研究所學業
- 2 行政工作負荷太重（工作量太多、常開會與加班）
- 3 因為角色上的衝突(家庭生活的犧牲)

4 因常處理偶發事件時間的急迫性感到焦慮

5 主管領導風格與自己不合。(B 組長)

編號	初任行政職務	代理教學年資	訪談時間
C	設備組長	18	110/4/10

Q1：請問您現職或代理時曾兼任過那些行政職務？成為正式教師後，為什麼會願意接下兼任行政工作？是否為自願擔任？可否說明一下您需要辦的活動多嗎？大致內容？

代理教師十八年期間，接過總務主任、教導主任代理 3 個月、教學組長、訓育組長都接過。考上正式後是接教務處的設備組長，今年教務主任因為職務輪調換當輔導主任，帶我一起換處室，今年換接輔導組長。當初接行政是主任找，我也沒拒絕，不排斥接行政。

去年接設備組長的行政工作有學習扶助、管理圖書館、圖書館志工、教科書、○○圖書館的晨讀活動及訪視。今年接輔導組長，輔導室大的活動都是輔導主任在做，我只是輔助，所以工作量相對來說比較不重，主要的行政工作是榮譽制度、愛心早餐，工作相對單純。

Q2：行政公文、報表及各類評鑑、訪視、成果資料等例行性業務或額外業務，工作負擔會不會令您覺得太重？哪一種讓您覺得最困擾與棘手呢？請舉例說明。遇到不會時您的因應策略為何？

平時的工作負荷還好，但若有訪視就會覺得工作負擔太重，訪視讓我最困擾，像我去年接設備組長，○○圖書館每年都會來訪視，成果是我準備，但是做簡報和上台是我們主任。去年還有學生學習扶助的訪視，一樣成果是我做，但是做簡報及上台報告是我們主任，這個訪視讓我壓力最大，最後成績是不及格沒過，原因是因為學生放學後無法配合上課輔課，因為受扶助的學生他們放學後都選擇上安親班，不想上學校的學習扶助，因此造成受輔學生人數不足，所以很多評鑑的指標都沒分數，這個也無法造假，最後訪視成績不及格。大校的行政雖然單純，不像小校的組長要同時做較多樣的行政，但是大校資料量大，所以來訪視對我來說是壓力最大的，因為訪視就要有成果，就會打分數有成績。處理行政遇到問題或困難我第一個會選擇先問主任，主任若確定該如何做，他就會直接給我指示，主任若也不確定，我就會選擇直接打電話問承辦人比較快。

Q3：學校為了招生，是否會發展一些特色課程？接一些計畫？或辦一些重大活動？是否常有一些臨時性的交辦工作？請舉例說明。因為初任不熟悉特色課程或計畫，造成的壓力會不會很沉重？哪些讓您覺得最困擾與棘手呢？請舉例說明。

大校雖然沒有廢校的壓力，但是也有減班的壓力，學校是有藝才班，學生來源是校內或校外，我們也是會請教授來評分的，教授覺得你沒有潛力也是不讓你進來的，學校目前就是發展藝才班這個特色，其他的特色課程學校目前沒有，所以這方面的壓力沒有。

Q4：會因為行政工作量太多，或因為新接行政不熟悉而處理較慢，無法在上班時

間內完成而必須利用午休或下班後加班處理，甚至帶回家工作嗎？一週大概要加班幾天？對於工作負荷太重造成的壓力，您的因應策略為何？

沒課我就會去辦公室做行政，加上我們主任知道我帶班，給我很大的幫忙，有些行政他都直接幫我做好了，需要我做的工作量相對就少很多，我的行政工作通常在學校就做完了，因此我很少需要加班。

Q5：請問您初任兼行政時是科任還是導師？您覺得兼任行政還當導師合理嗎？若您是導師，會覺得工作負荷太重嗎？如何兼顧班上學生與行政？

我是導師兼任行政，我覺得兼任行政還要當導師不合理，我會常常因此打亂節奏，比如在班級處理級務的時候，一通辦公室的電話我就要過去處理，無法做連續性的執行，常常會間斷，或是學生要訂正功課，因為下課去處理行政無法督促，教學的效率無法兼顧，常常都要取捨，有人說教學大於行政其實是狗屁，若是空堂或下課不處理行政，做不完還是得加班。

Q6：您初接行政時，在職訓練或相關的行政專業知能之研習進修是否充足？您當初接行政時，上一任對您的傳承與交接您覺得夠嗎？有無交交手冊供日後參考嗎？

像我接輔導，在暑假是有初階 40 小時職前訓練，寒假還有進階訓練，初階只要接的第一年參加就好了，進階則是每年都要參加。可是還是覺得不夠，研習聽完我有些還是不太懂，有時候你要真的去做才會遇到問題。

我剛接設備組長時，因為該老師要調校，所以他暑假就一直和我在辦理交接，當時的交接大致是還可以，他說若我還有不懂的地方日後可以打電話問他。輔導的交接因為上一任的輔導組長還在學校，所以若有問題我很方便詢問他。學校都有完整的交交手冊。

Q7：請問您在行政工作上會感覺到專業知能不足的地方是什麼？行政工作愈來愈複雜，您是否會擔心專業知能的不足而影響行政業務執行上的品質？請舉例說明是否有遇到事件卻因為專業知能不足而造成困擾。遇到因為專業知能不足而不會處理時您會如何解決？

我雖然是輔導，但我不是相關科系比如說心輔系畢業的，再來我們學校有專輔老師，我只是做行政方面的，若遇到要輔導的學生，還是會交由專輔老師直接去做輔導，所以專業不足的地方對我不太有影響，因為我只要做行政，真的需要輔導的交給專輔老師就好了。

Q8：請問您在行政工作上若遇到問題，其他老師會不會幫忙？在推動行政業務時，可否獲得大多數同事的認同與支持？當老師對於行政處室所推行的計畫或方案出現抗拒或不配合的反應時，您的因應策略為何？可否談談您曾經處理過的事件？

看人看事幫忙。像我輔導需要推認輔，這部分就很不容易得到老師的協助。另外像榮譽制度高年級要看老師，低年級比較多，低年級的學生對增強物比較有興趣，高年級就比較少。

像認輔制度老師配合度不高，我的因應策略就是自己認輔或是拜託比較熟的

老師認輔，因為老師不想要認輔我也不能強迫。我也是會向主任反應，主任其實也知道，但主任也不能去強迫。大學校導師幾乎都是資深老師，這些導師只要把自己班級顧好就好了，其他的很多都免談，配合度有的不是很高。

Q9：在推廣行政工作時，是否會惹來無謂的批評與抱怨？同仁是否會因行政規定與安排（如課務排定、活動工作分配等等）有意見而讓您一直修改或有所爭執？若有請舉例說明。您的因應策略為何？

多多少少。因為我的行政比較少跟老師有直接的接觸，所以比較少有這種問題。

Q10：因為是初任教師與校內老師、學生家長、社區人士的溝通與互動，是否會因為較不熟悉需花費較多心力，因而感到有壓力？若有請舉例說明。您的因應策略為何？

跟校內老師的話，因為我們是學年，會先跟學年老師開始認識起，因為我的職務不太需要跟社區人士接觸，所以這方面比較沒有壓力。若有問題會直接尋求主任和資深同事的幫忙。

Q11：您是否會為了要在規定的期限內完成上級或校長交付的工作而感受到壓力？若未如期完成而被公告，是否會讓您備感壓力？長官是否會責備？可否談談您遇過的事件。面對這種時間壓力，您的因應策略為何？

像是去年的學習扶助訪視，校長主任都知道這個分數不會很高，我就盡力去做，雖然是有壓力，但上級長官也不會怪我，所以壓力還好。

Q12：是否會覺得上級長官的行事作風和辦事理念與自己不合？是否有自身想法與上級不同，雖不認同上級某些措施，但又必須執行？若有請舉例說明。您有什麼解決策略嗎？

因為我有一位好主管，完全沒有這方面的壓力。

Q13：貴校校長或主管交辦事情會有說明不清楚或決定反覆，以致造成您執行上的困擾或要耗費您許多心力與時間，造成您的困擾與壓力嗎？若有請舉例說明。您有什麼解決策略嗎？

輔導室計畫、活動等都是主任在執行，我只是當助手，沒有這方面的困擾。

Q14：上級交付的活動會越來越多而感到困擾嗎？上級長官在頒訂各項行政措施或接計畫時，是否會忽視執行上的困難嗎？若有請舉例說明。您有什麼解決策略嗎？

我覺得這要看主任，主任若能夠體恤底下的組長還兼任導師，因為我不是純科任還得兼顧班級，尤其我們大學校班級人數多，我班上有二十六位學生，光改作業就要花很久的時間，他會體恤我們的辛勞，不會交付我很多的工作，再次強調因為我有好主管，所以沒這方面的困擾。

Q15：同時扮演行政與教學不同的角色會感到衝突嗎？您是否會有投入行政的時間過多，以致於教學準備時間受到影響？會因為處理行政業務，偶有上課遲到、早退或中途離開而影響教學嗎？您的因應策略為何？

因為我們輔導室的大多工作都是主任做，我的工作相對單純，所以不太會有

因為處理行政而影響到上課的情形。

Q16：家庭角色與工作角色之間的角色衝突，擔任行政工作會影響您的家庭生活，使您與家人相處及自我休閒的時間減少嗎？若有請舉例說明。您的因應策略為何？

因為平常不用加班，所以不會有這種困擾，只有寒暑假會有影響，遇到會用請假的方式，像我有 30 天的特休，還有事病假可以請。

Q17：兼任行政工作教師夾於上級主管與一般教師之間，一方面要執行上級交付之任務推動政策，另一方面須顧及同仁之反應，會讓您有壓力嗎？若有請舉例說明。您的因應策略為何？

像我去年需要推晨讀，是各班老師自行決定是否參加，我們學校沒有強迫，所以會被認為我們的執行率低，但即使是這樣，我們還是都是讓老師自發去執行，並不會強迫。今年的認輔工作也是不會強迫，所以我沒有這方面的壓力，若同事會抱怨，我會說這是上頭要求要執行的。

Q18：請問您之前當代理教師時因看得多，甚至兼過行政歷練，對您考上正式接行政工作有沒有幫助？可否舉例說明。

有幫助，其實看多了加上代理時做過主任組長，就知道公文來了該怎麼做，如何發文都知道。雖然每次接的行政內容都不一樣，可是我知道如果我不會就去問主任，主任如果不會就問承辦，這些都是以前代理時學到的經驗。

Q19：兼任行政之工作壓力程度若以 1~10 分表示，您的整體壓力程度為幾分？請將所感受到之工作壓力以大小順序排列。(工作負荷、人際關係、專業知能、上級壓力、角色衝突)

4 分。上級壓力(指縣府的公文和考評)、工作負荷、角色衝突(導師和行政衝突，家庭那一塊還好)、人際關係(同事不配合不強迫)、專業知能。

Q20：請問您從初任教師角度來看，與資深教師的工作壓力差別為何？您認為若您不是初任教師就接行政，而是在學校待三五年後才接行政，工作壓力程度與類型會有何不同嗎？

初任教師去接行政的時候，初任對學校根本就不熟，人際也不熟，所以初任教師的工作壓力應該是人際關係相對壓力大，工作負荷也大，因為你什麼都不知道，其他三種壓力來源也不小。資深的話因為大家都熟識了，人際關係較不會有問題，應該是工作負荷較大。

在學校待個三五年再接行政這要分大小和小校，因為大校不接行政的老師比較不會關心行政做什麼，學校有十三個行政老師，即時你待個三五年，還是不清楚這些行政是哪位組長在做的，若接行政他的經驗還是零，但小校因為人少，所以會知道各行政在做什麼。

Q21：公文一堆、評鑑訪視、學生狀況不斷、還有課務，工作壓力這麼大，您較常使用哪些因應策略減輕您的工作壓力？

聽音樂，跟別人講一講或抱怨來抒發情緒。

Q22：請問您覺得初任教師適合哪個行政職務？或是不適合哪個行政職務？

大校的話總務處底下的事務組長和文書組長比較適合初任接，小校的話訓育組長較適合，因為他比較沒有時間性。主任級的都不適合初任接，組長部分只要牽涉到課程和學生的都不適合，像教學組長就不適合，大校排課很複雜，你叫初任教師接，他排課要排到什麼時候。

Q23：您覺得由初任教師就兼任行政工作合理嗎？您覺得有沒有什麼補償措施或改善方法？您覺得初任教師最需要哪方面的協助？

不合理。希望可以行政減量，考評少一點，有考評就會有比較，有比較就會有壓力，不要有考評壓力就會小很多，其他的行政還好，能力所及。再減課比較不可能，大校組長只要 12 節，對導師來講真的太少節課也不適合，一天只上二節課而已，再減下去怎麼上課。

Q24：您明年是否願意繼續擔任組長(主任)？想留在原職位？還是想換至哪一處室？

願意繼續留在原職位，繼續當輔導組長。

Q25：未來您「願意」再繼續擔任原行政工作，主要考量原因為何呢？最多選五項，並請排序。

- 1 在業務推展上常能獲得校長及主管主動協助解決問題
- 2 認同學校主管的領導風格
- 3 目前上級單位交辦的行政工作量適當
- 4 目前的行政工作內容已很熟練

編號	初任行政職務	代理教學年資	訪談時間
D	學務組長	9	110/4/12

Q1：請問您現職或代理時曾兼任過那些行政職務？成為正式教師後，為什麼會願意接下兼任行政工作？是否為自願擔任？可否說明一下您需要辦的活動多嗎？大致內容？

代理時當過 3 年的體衛組長，代理過半年的總務主任，考上正式成為初任教師後擔任學務組長。因為之前有做過行政，覺得當老師一定都會遇到要兼任行政，就把他當作一個學習，基本上是自願擔任。學務的工作有性平、反毒、交通安全等宣導、學校一些體育相關活動。

Q2：行政公文、報表及各類評鑑、訪視、成果資料等例行性業務或額外業務，工作負擔會不會令您覺得太重？哪一種讓您覺得最困擾與棘手呢？請舉例說明。遇到不會時您的因應策略為何？

初任一開始的搜集資料較棘手，假如說我已經做好幾年，資料累積上會比較多一些，在搜集上比較不會遇到困難，像今年是第一年接學務組長，目前遇到交通安全的訪視，這部份比較困難一點，但先前都有留下一些資料，其實只要把裡面的一些資料做更新就可以了。至於壓力的部份，目前都還能勝任，覺得壓力不大。遇到不會做我會先問上級長官，像主任那邊如果有一些相關的資料就可以幫助我解決一些問題，另外就是透過同儕的幫忙，像是一些同學、同事、或是他校

也是擔任學務組長的話，都可以幫上一些忙。

Q3：學校為了招生，是否會發展一些特色課程？接一些計畫？或辦一些重大活動？是否常有一些臨時性的交辦工作？請舉例說明。因為初任不熟悉特色課程或計畫，造成的壓力會不會很沉重？哪些讓您覺得最困擾與棘手呢？請舉例說明。

學校發展的特色是合唱團和軟式棒球，這部份主要都是主任在處理，我只要幫忙協助像保險等外出例行性的行政安排，沒有太大的困難。現在目前每個學校都有在發展自己的特色課程，只是每個學校會因應他的地方特色而有所調整，這些特色課程在學校來說都有主任處理好了，我們只要跟著幫忙一起做，其實都不會有太大的困難。

Q4：會因為行政工作量太多，或因為新接行政不熟悉而處理較慢，無法在上班時間內完成而必須利用午休或下班後加班處理，甚至帶回家工作嗎？一週大概要加班幾天？對於工作負荷太重造成的壓力，您的因應策略為何？

剛接行政的時候會有一些較不熟悉的地方，在處理上會比較慢一些，但在學校時，空堂的部份都有辦法處理掉這些工作，其實不太需要利用到回家還必須要加班，大部分的事情都可以在上班時間完成，偶爾回家只要花一點時間，把他做統整或整理一下就可以了，次數不會太多，所以沒有這方面的壓力。

Q5：請問您初任兼行政時是科任還是導師？您覺得兼任行政還當導師合理嗎？若您為導師，會覺得工作負荷太重嗎？如何兼顧班上學生與行政？

科任。最好的方式當然是行政與導師分開，這樣在時間安排上比較不會衝突到。因為可能你在做一些活動的時候，你導師班上的同學就要找另外的人來處理，因此最好的方式就是分開，只是在小校的部分，這一方面比較會有一點難度。之前代理時和目前都沒有碰到行政兼導師，都是當科任，但我覺得老師如果能把兩件事情分配好的話，就不會有太大的問題。

Q6：您初接行政時，在職訓練或相關的行政專業知能之研習進修是否充足？您當初接行政時，上一任對您的傳承與交接您覺得夠嗎？有無交接手冊供日後參考嗎？

上一任行政有給我一本完整的交接手冊，可是 2020 年因為 covid-19 延後半個月放暑假，教甄也因此延後考試，7 月 29 才分發，他也準備要調校，因此交接的時間比較沒有那麼充足，只有交接一天，但後續我們有留下彼此聯絡方式，真的遇到什麼問題還是可以打電話請教他，不會有太大的困難，資料的交接都沒有問題。

Q7：請問您在行政工作上會感覺到專業知能不足的地方是什麼？行政工作愈來愈複雜，您是否會擔心專業知能的不足而影響行政業務執行上的品質？請舉例說明是否有遇到事件卻因為專業知能不足而造成困擾。遇到因為專業知能不足而不會處理時您會如何解決？

專業知能的部分以性平的部分尚不足，因為性平的部分你還是必須要接受相關的研習和訓練，這樣你如果真的遇到性平問題的時候，你才有辦法馬上去處理。遇到性平的處理流程會是最大的問題。

如果真的遇到的時候，畢竟校園內還是有一些比較資深的同事，例如主任或是校長，或是可以問其他學校的學務組長或學務主任，我覺得透過這樣的方式都可以幫我解決這方面的問題。

Q8：請問您在行政工作上若遇到問題，其他老師會不會幫忙？在推動行政業務時，可否獲得大多數同事的認同與支持？當老師對於行政處室所推行的計畫或方案出現抗拒或不配合的反應時，您的因應策略為何？可否談談您曾經處理過的事件？

以學校的同仁來講，基本上你只要提出需求，大家都蠻肯幫忙的。其實你只要把問題丟出來，大家都可以幫忙協助解決。目前都沒有遇到不配合的問題，其實要看校風，如果同事相處愉快，其實就不太會有這種困擾。

Q9：在推廣行政工作時，是否會惹來無謂的批評與抱怨？同仁是否會因行政規定與安排（如課務排定、活動工作分配等等）有意見而讓您一直修改或有所爭執？若有請舉例說明。您的因應策略為何？

目前都沒有碰到這種情形。如果大家有意見，可以提出來，我們就做修正就好了，找出一個最合適的方法，有意見提出互相討論修正就好，不會有爭執。

Q10：因為是初任教師與校內老師、學生家長、社區人士的溝通與互動，是否會因為較不熟悉需花費較多心力，因而感到有壓力？若有請舉例說明。您的因應策略為何？

如果真的遇到問題的話，導師都會先處理，如果導師端可能真的需要行政端協助的話，我才會跳出來，所以目前的話，在導師那邊就都處理得差不多了，我這邊只是接受訊息。如果後續有碰到太困難的話我再持續追蹤解決。目前跟家長和社區人士還沒有太大的接觸。

Q11：您是否會為了要在規定的期限內完成上級或校長交付的工作而感受到壓力？若未如期完成而被公告，是否會讓您備感壓力？長官是否會責備？可否談談您遇過的事件。面對這種時間壓力，您的因應策略為何？

通常如果有期限的話就一定會有壓力，只是我覺得有壓力不見得是壞事，壓力反而會讓你趕快把事情處理完畢。有被公告過，公告的意義通常都會再做展期。如果你在展期的期限內把它完成，就不會有問題。即使被公告也沒有被長官責備過，因為長官對校內的同仁都蠻寬容的。

Q12：是否會覺得上級長官的行事作風和辦事理念與自己不合？是否有自身想法與上級不同，雖不認同上級某些措施，但又必須執行？若有請舉例說明。您有什麼解決策略嗎？

不會。目前還沒遇過不認同上級的某些措施，有聽過一些其他學校的例子而已。學校很多的決策上級都會先和我們做討論，大家有共識才會執行，就不會有這樣的問題。

Q13：貴校校長或主管交辦事情會有說明不清楚或決定反覆，以致造成您執行上的困擾或要耗費您許多心力與時間，造成您的困擾與壓力嗎？若有請舉例說明。您有什麼解決策略嗎？

沒有這樣的情況，學校的上級長官指示都很明確。

Q14：上級交付的活動會越來越多而感到困擾嗎？上級長官在頒訂各項行政措施或接計畫時，是否會忽視執行上的困難嗎？若有請舉例說明。您有什麼解決策略嗎？

不會，基本上都是例行性公事，有些突發的事情，我覺得只要大家一開始有討論清楚，就不會有這樣的事發生。上級要執行某措施前，大家會在執行前會先開個會，把問題點拿出來，大家會協調之後才會執行。

Q15：同時扮演行政與教學不同的角色會感到衝突嗎？您是否會有投入行政的時間過多，以致於教學準備時間受到影響？會因為處理行政業務，偶有上課遲到、早退或中途離開而影響教學嗎？您的因應策略為何？

因為我是科任，比較不會有這方面的問題，畢竟我不是導師，不用長時間跟小朋友待在同一個空間，所以對於這個問題比較不會有。

不會，但有時候下課剛好遇到什麼突發狀況要處理的話，也許就會影響到下一節課的上課時間，但通常不會影響太久，會有上課遲到的問題，慢個幾分鐘進課堂裡面去。因應策略可能變成說加快自己的上課進度，或是必須跟小朋友說抱歉，會拖到他們的下課時間，或是真的沒有辦法會跟導師商量借課或是利用早自習把東西補足。

Q16：家庭角色與工作角色之間的角色衝突，擔任行政工作會影響您的家庭生活，使您與家人相處及自我休閒的時間減少嗎？若有請舉例說明。您的因應策略為何？您覺得家庭角色與工作角色之間的角色衝突對有沒有結婚是否有差？

目前沒有這樣的問題，當然有時候要協助學校活動的時候，例如有些活動必須利用假日來進行，這部分就必須作出取捨，目前家裡面對這件事情都還蠻支持的。學校如果球隊要比賽，主任有需要我幫忙時，只要他有提出，我就會到場幫忙。

我覺得這一定有影響，應該說如果你沒有結婚的話，相對上你的時間是比較有彈性的，如果你結婚你就必須考慮你的另一半或是你的小孩。不會因為性別有所差別。

Q17：兼任行政工作教師夾於上級主管與一般教師之間，一方面要執行上級交付之任務推動政策，另一方面須顧及同仁之反應，會讓您有壓力嗎？若有請舉例說明。您的因應策略為何？

當然如果你有遇到上面要求你執行，下面可能會有一些意見的時候，當然這一定會有壓力，如果以我們學校來講，大家其實如果真的有什麼意見，會在教師晨會的時候就會拿出來做討論，變成直接溝通的方式，就可以讓事情比較順利的推動。

Q18：請問您之前當代理教師時因看得多，甚至兼過行政歷練，對您考上正式接行政工作有沒有幫助？可否舉例說明。

幫助還蠻大的，畢竟如果你以前做過相關的行政，不管你做的是哪一種類型，至少你在跟上級長官在討論，以及請下面幫你推動的時候，我覺得這都是經

驗上的一個幫助。

Q19：兼任行政之工作壓力程度若以 1~10 分表示，您的整體壓力程度為幾分？請將所感受到之工作壓力以大小順序排列。（工作負荷、人際關係、專業知能、上級壓力、角色衝突）

3 分。1 專業知能、2 工作負荷、3 上級壓力、4 角色衝突、5 人際關係

Q20：請問您從初任教師角度來看，與資深教師的工作壓力差別為何？您認為若您不是初任教師就接行政，而是在學校待三五年後才接行政，工作壓力程度與類型會有何不同嗎？

可能初任教師接的話，很多事情他都是第一次接觸，壓力會比較大。資深教師因為他做了好幾年，以及事情的處理流程上面就比較順一些，可能差別就在這裡。

我覺得應該不一樣，初任教師的話代表你也是剛到這間學校來，很多事情都不熟悉，包括同事之間的一些行事風格，那如果你待個三到五年之後，很多事情你都觀察過了，那你在推行上面或在面對不一樣的人的相處模式上面，一定會有所調整，那工作壓力一定會不一樣。

如果完全沒做過行政的初任教師接，壓力應該會 7 吧，可是做行政做好幾年的資深教師，壓力應該只有一兩分吧。

Q21：公文一堆、評鑑訪視、學生狀況不斷、還有課務，工作壓力這麼大，您較常使用哪些因應策略減輕您的工作壓力？

運動、追劇，或是利用假日的時候帶小朋友四處走走晃晃，就可以紓解一些壓力。

Q22：請問您覺得初任教師適合哪個行政職務？或是不適合哪個行政職務？

教學組長，因為教學面對的東西比較死一點，教學比較偏學校的一些教學課程。最不適合的總務主任，畢竟他面對比較多的標案，我覺得那種東西，如果你沒有專業背景，或是受過相關的專業訓練，其實都很容易出問題。

Q23：您覺得由初任教師就兼任行政工作合理嗎？您覺得有沒有什麼補償措施或改善方法？您覺得初任教師最需要哪方面的協助？

當一個老師到一個職場，學校如果說有什麼特別的安排都算合理，只是說初任教師他在經驗上會比較缺乏一點，如果你真的需要他兼任，我覺得學校就必須提供老鳥帶菜鳥、學校的資深教師從旁協助，如果真的遇到困難，不是責備反而是要鼓勵，算是一種協助。要求初任教師兼任行政，我覺得沒有不合理，但是你要給予適當的幫忙，不是說你丟給他然後就什麼事情都不管。

資深教師的從旁協助，以及學校行政端的支持，如果說他真的遇到什麼問題，應該是跳出來幫忙，而不是一昧的指責你做不好或是什麼之類的。

Q24：您明年是否願意繼續擔任組長(主任)？想留在原職位？還是想換至哪一處室？

願意繼續擔任組長，想留在原職位。

Q25：未來您「願意」再繼續擔任原行政工作，主要考量原因為何呢？最多選五

項，並請排序。

- 1 目前的行政工作內容已很熟練
- 2 推展行政事務和活動，學校教師配合度高
- 3 學校行政團隊相處融洽，能夠共同協商解決行政難題
- 4 認同學校主管的領導風格
- 5 在業務推展上常能獲得校長及主管主動協助解決問題

編號	初任行政職務	代理教學年資	訪談時間
E	學務組長	0	110/4/13

Q1：請問您現職或代理時曾兼任過那些行政職務？成為正式教師後，為什麼會願意接下兼任行政工作？是否為自願擔任？可否說明一下您需要辦的活動多嗎？大致內容？

我是應屆考上。目前擔任學務組長。我不是自願擔任的，是學校安排，因為是初任不好意思拒絕。我的行政工作有始業式、結業式、然後各項宣導、運動會、母親節活動、處理學生突發狀況等。

Q2：行政公文、報表及各類評鑑、訪視、成果資料等例行性業務或額外業務，工作負擔會不會令您覺得太重？哪一種讓您覺得最困擾與棘手呢？請舉例說明。遇到不會時您的因應策略為何？

我覺得最棘手的是交通安全的評鑑，它三年一次，前一位老師他剛好跟我的任期卡在中間，就會比較難找資料，所以相對是比較怕訪視評鑑這一種。訪評遇到不會，我會參考他校資料，如果要參考校內資料的話我會問主任，請他幫我找一下有沒有類似可用的資料，就是會尋求支持。

Q3：學校為了招生，是否會發展一些特色課程？接一些計畫？或辦一些重大活動？是否常有一些臨時性的交辦工作？請舉例說明。因為初任不熟悉特色課程或計畫，造成的壓力會不會很沉重？哪些讓您覺得最困擾與棘手呢？請舉例說明。

學校的特色課程是布農文化的課程，計畫的話是閱讀類，閱讀計畫雖不是我負責的行政，但是因為我是導師，所以要執行這些計畫。

我剛到這間學校時，對學校的布農文化課程，因為我不熟他們的文化，就會蠻困擾的，會覺得跟小朋友有個隔閡，你跟他講的話，不知道他聽不聽的懂。今年第二年相對比較適應了。

Q4：會因為行政工作量太多，或因為新接行政不熟悉而處理較慢，無法在上班時間內完成而必須利用午休或下班後加班處理，甚至帶回家工作嗎？一週大概要加班幾天？對於工作負荷太重造成的壓力，您的因應策略為何？

我是應屆考上正式教師，因為自己完全不會這些行政業務內容，加上自己剛到一個新的環境，對環境及行政的內容都還沒熟悉，包含帶班、教學及行政業務部分，都是第一次接觸，同時面對這麼多的陌生感，造成我很大的壓力。

初任第一年的時候經常加班，因為我帶班，中午還是要在班上，只能選擇下班後加班，那時一個禮拜大概會加班三四天。今年第二年行政業務比較熟悉了，

又念研究所，就比較少加班，大部份都用空堂時間把行政做完。

Q5：請問您初任兼行政時是科任還是導師？您覺得兼任行政還當導師合理嗎？若您為導師，會覺得工作負荷太重嗎？如何兼顧班上學生與行政？

我是導師兼任行政，我覺得超累的。不合理。我自己是沒課就改作業，我的作業會在早上就把它全部都處理完，好讓學生訂正。下午的空堂就做行政，若做不完就加班做完。但有時候行政會有突發的狀況是早上發生的，就會打亂我的節奏。因為我帶的是高年級，我就訓練了幾位改作業的小朋友，我就把作業放他桌上，請他幫我改，我去處理行政。

Q6：您初接行政時，在職訓練或相關的行政專業知能之研習進修是否充足？您當初接行政時，上一任對您的傳承與交接您覺得夠嗎？有無交接手冊供日後參考嗎？

學務的研習還蠻多，大致是 ok。因為學務比較多是要處理學生突發狀況，扣除那些宣導，比較例行性的有交接，有說大概要做什麼。我們沒有交接手冊，老師他就是口頭上交接，有給我 A4 一張上面有寫什麼時候做什麼及帳號密碼。

Q7：請問您在行政工作上會感覺到專業知能不足的地方是什麼？行政工作愈來愈複雜，您是否會擔心專業知能的不足而影響行政業務執行上的品質？請舉例說明是否有遇到事件卻因為專業知能不足而造成困擾。遇到因為專業知能不足而不會處理時您會如何解決？

會擔心法規，因為法規就一直改來改去，像學生管教辦法、輔導的一些處遇一直改，這部份就要一直更新。而且我很怕處罰，因為學務的工作，有些會罰錢，所以行政專業知能不足的話，我若做錯會被罰錢，像學生有些狀況要通報、性平事件等都要 24 小時內通報，不然就要罰 3~15 萬，所以學務我比較怕觸法。遇到因為專業知能不足我會直接打電話給業務承辦人，因為縣府的承辦人他比較清楚，因為每年的規定是他們在訂的，所以我都打給縣府承辦人。

Q8：請問您在行政工作上若遇到問題，其他老師會不會幫忙？在推動行政業務時，可否獲得大多數同事的認同與支持？當老師對於行政處室所推行的計畫或方案出現抗拒或不配合的反應時，您的因應策略為何？可否談談您曾經處理過的事件？

會啊，學校整個行政團隊會互相幫忙。會得到大家的支持，因為學校都是年輕的老師，大家都還蠻配合的，是會遇到老師會提出一些問題，我們當下就是告訴他要怎麼去處理，最後還是會配合。

因應策略是我覺得行政最重要的就是四個字依法行政，我會舉例說為什麼要這樣做，是因為公文要求。

Q9：在推廣行政工作時，是否會惹來無謂的批評與抱怨？同仁是否會因行政規定與安排（如課務排定、活動工作分配等等）有意見而讓您一直修改或有所爭執？若有請舉例說明。您的因應策略為何？

學校的工作分配，我會先將工作排出來，然後讓大家去認領，包括宣導的主題，我們的宣導題目出來後，會請大家自己去填，先填的先選，看你熟哪個主

題，你若不來找我填，還是要配合，但主題可能不是你滿意的或是日期就會比較差一點。

Q10：因為是初任教師與校內老師、學生家長、社區人士的溝通與互動，是否會因為較不熟悉需花費較多心力，因而感到有壓力？若有請舉例說明。您的因應策略為何？

第一年的時候有，剛來比較不熟悉，跟家長在溝通的時候很怕自己的用語用詞家長聽不懂，因為以前的用法比較文言文，平地的家長聽得懂，現在在山上要用比較白話的的修辭。

Q11：您是否會為了要在規定的期限內完成上級或校長交付的工作而感受到壓力？若未如期完成而被公告，是否會讓您備感壓力？長官是否會責備？可否談談您遇過的事件。面對這種時間壓力，您的因應策略為何？

時間壓力有，舉例性平案件好了，因為性平案件要在兩個月內調查完畢，我們在找性平委員和調查委員就是很趕，因此就會覺得有時間壓力。我的因應策略是自己態度放軟，希望大家可以多配合，我也會給他們比較多好處，比如開會的時候我會申請點心費，讓他們開會時可以用一些小點心。

Q12：是否會覺得上級長官的行事作風和辦事理念與自己不合？是否有自身想法與上級不同，雖不認同上級某些措施，但又必須執行？若有請舉例說明。您有什麼解決策略嗎？

有一次校長叫我申請戶外教學，這個戶外教學是有時間性，他有一些規定，因為我們學校都要申請補助才可以出去玩，那個申請很麻煩，我在申請時是用我自己比較方便的方式去跟承辦人說，最後就把它辦完，因為校長講的經費跟他們補助的經費有點喬不攏，我就問對方如果我們超出多少錢是否可以全額補助？後來承辦單位也很好，因為也沒有超過很多就全額補助。

我還是會做，但我不會按照上級的方式去做，我會用我的方式給他成果。

Q13：貴校校長或主管交辦事情會有說明不清楚或決定反覆，以致造成您執行上的困擾或要耗費您許多心力與時間，造成您的困擾與壓力嗎？若有請舉例說明。您有什麼解決策略嗎？

之前有一次我們要參加一個比賽，一開始說要參加，我也都報名完畢，後來校長又說不參加，所以我就只好打電話去承辦單位說我們無法參加。那時候的解決策略是校長說不參加的第一時間就是跟主辦單位說抱歉，然後再跟小朋友解釋為什麼不參加。

Q14：上級交付的活動會越來越多而感到困擾嗎？上級長官在頒訂各項行政措施或接計畫時，是否會忽視執行上的困難嗎？若有請舉例說明。您有什麼解決策略嗎？

執行上我的是比較少，教學組長比較多，因為計畫大部份是教學組長在做，自己的計畫大部分都是跟學生有關，所以我比較沒有這方面的困擾。

Q15：同時扮演行政與教學不同的角色會感到衝突嗎？您是否會有投入行政的時間過多，以致於教學準備時間受到影響？會因為處理行政業務，偶有上課遲到、

早退或中途離開而影響教學嗎？您的因應策略為何？

我覺得蠻有衝突的因為我常接到電話，但我們主任還蠻好的，例如我因為做行政需要中途離開的時候，主任會來班上接我的課，我會大概跟他說我要做什麼請主任幫我看一下，然後我就去做後續的動作。我覺得影響最多的是在教學的時候常接到電話，我就會跟對方說抱歉請給我 1 分鐘跟小朋友交代個任務，我再跟你講電話，例如上課到一半接到電話，就請小朋友國語習作拿出來寫第幾頁到第幾頁，我就去旁邊講那一通電話。

Q16：家庭角色與工作角色之間的角色衝突，擔任行政工作會影響您的家庭生活，使您與家人相處及自我休閒的時間減少嗎？若有請舉例說明。您的因應策略為何？您覺得家庭角色與工作角色之間的角色衝突對有沒有結婚是否有差？

因為星期一到五住宿沒影響，但有時候六日有活動就會影響我與家人相處的時間。

Q17：兼任行政工作教師夾於上級主管與一般教師之間，一方面要執行上級交付之任務推動政策，另一方面須顧及同仁之反應，會讓您有壓力嗎？若有請舉例說明。您的因應策略為何？

會有壓力，然後我就會跟比較熟的同事抱怨，像我們有很多的宣導，有同事會跟我說今天早上為什麼有宣導，我就會想說我的宣導期程期初就排出來了，然後你還跟我講，我就會找另一個同事說又有老師在抱怨了，我覺得這樣很不 ok，因為我已經都跟大家講了，妳還要來跟我反應這個。我的因應策略就是跟同事抱怨，把情緒發洩出來，不要累積太多壓力在身上。

Q18：請問您之前當代理教師時因看得多，甚至兼過行政歷練，對您考上正式接行政工作有沒有幫助？可否舉例說明。

有一些例行性的熟練度有差，因為我是應屆考上，對學校的生態還不是很瞭解，來才開始熟悉，同時要熟悉學校、熟悉教學、還要熟悉行政工作。

Q19：兼任行政之工作壓力程度若以 1~10 分表示，您的整體壓力程度為幾分？請將所感受到之工作壓力以大小順序排列。（工作負荷、人際關係、專業知能、上級壓力、角色衝突）

我覺得有九分，壓力超大的，尤其是我除了沒行政的經驗，也沒有任何教學的經驗。

1 上級壓力、2 工作負荷、專業知能、角色衝突、人際關係最低，因為同事都蠻好相處的。

Q20：請問您從初任教師角度來看，與資深教師的工作壓力差別為何？您認為若您不是初任教師就接行政，而是在學校待三五年後才接行政，工作壓力程度與類型會有何不同嗎？

我覺的會有差，工作壓力的差別我覺得是在專業知能上面，因為資深的老師他們都熟了，他們會知道接到這個計畫到他完成大概需要多久。

我覺得在學校待三五年後才接行政，反而會有壓力，因為你在學校本來沒有接行政，你可能比較輕鬆，可是你突然接了行政 對你來說就會有較大的壓力。

可是像我這種初生之犢不畏虎，進來什麼都不懂，反正做就對了。

Q21：公文一堆、評鑑訪視、學生狀況不斷、還有課務，工作壓力這麼大，您較常使用哪些因應策略減輕您的工作壓力？

我是追劇跟運動，再來是睡覺，我剛接第一年，每天都感覺睡不飽，可能是覺得壓力太大，無法進入深層睡眠。

Q22：請問您覺得初任教師適合哪個行政職務？或是不適合哪個行政職務？

我實習的時候在大校，我覺得大校註冊組長適合初任，最不適合就是教學組長，教學組長有很多事情要做。小校二處二組最適合接的要看個性，如果你是安靜類的就適合接教學，如果是比較果斷類，就適合接學務，因為我覺得這二個行政個性差很多。我自己是比較愛講話，做事比較快的人，我就比較適合當學務。比較不適合初任接的我覺得是教導主任。

Q23：您覺得由初任教師就兼任行政工作合理嗎？您覺得有沒有什麼補償措施或改善方法？您覺得初任教師最需要哪方面的協助？

初任教師兼任行政工作我覺得不合理，應該要提高薪資補償，我覺得若兼任行政，那補償的金額就應該要一樣，例如做主任都給七千，做組長都給六千，因為行政工作並不會因為年資較高就做較多，既然做的是一樣的，主管職務加給就應該要齊頭式平等，年資部份在基本的薪水那裡就會不一樣，所以行政的主管加給就不應該再分年資。或是行政如果要算年資的話，應該是有兼任行政的第一年多少錢，第二年多少錢，以兼任行政的年資算，而不是以任教的年資算。

Q24：您明年是否願意繼續擔任組長(主任)？想留在原職位？還是想換至哪一處室？

我想要擔任組長，但我不想兼導師，兩個工作對我來講，我覺得組長是比較單純的，雖然學校有很多突發狀況需要你去處理，但那也是學務本來的工作。可是在當導師的時候，你會遇到很多狀況要去處理，例如學生一天到晚跟你抱怨、晚上有時候要應付家長的電話、盯他們寫作業.....等等。

Q25：未來您「願意」再繼續擔任原行政工作，主要考量原因為何呢？最多選五項，並請排序。

- 1 目前的行政工作內容已很熟練
- 2 不想當導師
- 3 學校行政團隊相處融洽，能夠共同協商解決行政難題
- 4 有晉升機會(將來參加主任與校長儲備做準備)
- 5 福利比較優渥(主管加給、國民旅遊卡、不休假獎金)

編號	初任行政職務	代理教學年資	訪談時間
F	教導主任	2	110/4/20

Q1：請問您現職或代理時曾兼任過那些行政職務？成為正式教師後，為什麼會願意接下兼任行政工作？是否為自願擔任？可否說明一下您需要辦的活動多嗎？大致內容？

我之前在桃園代理的二年沒有接行政，現在當教導主任。不是自願擔任，學校安排的。行政工作內容有行事曆彙編、辦理校務會議事宜、課程計畫、巡堂、檢閱學生各項學習作業、全校性或校際活動之策劃與執行、上級專案補助之計畫擬定與執行(教育優先區計畫、精進教學計畫、學習扶助...)、辦理教學觀摩、進修研習之研究發展計畫、輔導教導處各組應辦事項、辦理師康活動。

Q2：行政公文、報表及各類評鑑、訪視、成果資料等例行性業務或額外業務，工作負擔會不會令您覺得太重？哪一種讓您覺得最困擾與棘手呢？請舉例說明。遇到不會時您的因應策略為何？

手上通常同時會有幾個計畫在跑，那因為我們是小校，教務、訓導、輔導都歸在我這邊，所以公文量很大，業務量也很大。其中訪視和評鑑最困擾。遇到不會的我會問附近學校的一些教導主任，因為他校教導主任的訪視應該跟我差不多，先問他們要怎麼做，然後我會仿效他的做法。

Q3：學校為了招生，是否會發展一些特色課程？接一些計畫？或辦一些重大活動？是否常有一些臨時性的交辦工作？請舉例說明。因為初任不熟悉特色課程或計畫，造成的壓力會不會很沉重？哪些讓您覺得最困擾與棘手呢？請舉例說明。

學校的特色課程為足球，有成立足球隊。傳統文化的課程讓我最困擾，因為原住民他們有自己一些傳統文化的東西，師資都要來自部落的一些耆老，學校的老師都比較不會，推行起來就是師資方面較困擾。

Q4：會因為行政工作量太多，或因為新接行政不熟悉而處理較慢，無法在上班時間內完成而必須利用午休或下班後加班處理，甚至帶回家工作嗎？一週大概要加班幾天？對於工作負荷太重造成的壓力，您的因應策略為何？

我以前只有當過導師，沒有任何行政的經驗，沒有申請過計畫，核銷的流程也不會，很多事情都是靠自己摸索，經常在鬼打牆，事情完成速度慢，造成很多業務都是趕著完成的，我連組長都沒當過，初任就當主任，壓力好大。

幾乎每天都要加班，有時候六日也要加班，沒什麼因應策略，就是利用晚上或是假日加班，一樣一樣慢慢把它做完。

Q5：請問您初任兼行政時是科任還是導師？您覺得兼任行政還當導師合理嗎？若您是導師，會覺得工作負荷太重嗎？如何兼顧班上學生與行政？

我是主任不可能當導師，但我覺得組長兼任導師是不合理的，小校組長的行政業務其實也蠻多的，若花太多重心在行政上，這樣顧學生的時間就相對變少，對於教學的品質多少會有影響。我自己不建議組長兼導師，因為我自己比較重視學生的學習過程，所以我希望導師可以一直陪在他們身邊，而不是常在辦公室處理行政，我們學校目前兩位組長都是當科任老師。

Q6：您初接行政時，在職訓練或相關的行政專業知能之研習進修是否充足？您當初接行政時，上一任對您的傳承與交接您覺得夠嗎？有無交交手冊供日後參考嗎？

覺得還蠻不夠的。交接我也覺得不是很足夠，上一任就說交接的東西都在電腦裡面，所以我也慢慢摸索出來的，我們有電子版的交交手冊，可是交交手冊

的內容是說現在目前正在執行的東西有哪些，但是細項的東西就沒有交接了，可能我要自己打開電腦研究。

Q7：請問您在行政工作上會感覺到專業知能不足的地方是什麼？行政工作愈來愈複雜，您是否會擔心專業知能的不足而影響行政業務執行上的品質？請舉例說明是否有遇到事件卻因為專業知能不足而造成困擾。遇到因為專業知能不足而不會處理時您會如何解決？

在遇到計畫的撰寫，活動的承辦、行政處理的流程及行政管理上，都深感自己專業知能不足。像一些課程的規劃，以前純粹當導師，規劃的課程是小規模，現在當主任要做全校的課程規劃，格局就要大一點。再來評鑑和訪視，我不太知道委員是要來看什麼，要準備什麼樣的資料，還有包括我到校之前的人我不知道他們做得怎麼樣，因為評鑑可能是評鑑之前一二年的資料，還有評鑑要怎麼準備資料我也不清楚。

若遇到不會做的地方，會問鄰近學校我的薪傳老師，他也是教導主任，他給我蠻大的幫助，舉例我問他教育優先區要如何弄，他就會教我，我有一位好的薪傳教師。

Q8：請問您在行政工作上若遇到問題，其他老師會不會幫忙？在推動行政業務時，可否獲得大多數同事的認同與支持？當老師對於行政處室所推行的計畫或方案出現抗拒或不配合的反應時，您的因應策略為何？可否談談您曾經處理過的事件？

有的會有的不會。有些老師會覺得幹嘛要做得這麼麻煩，讓他這麼累。像寫課程計畫就是，有些彈性課程會請老師們一起設計，可是在討論的時候，老師都沒有意見，可能他們也沒有任何的想法，可是他們就是不寫，最後彈性課程也是我一人獨自完成。我有請那些老師交，可是那些老師就是說我不會，我就是寫不出來，沒有想法，我是剛考上的菜鳥，我也拿他沒有辦法。我們學校比較不願意做的都是一些資深的正式老師，像我這麼年輕，可是那些資深老師又不想做行政，真的是叫不動，這也是我的一個困擾。

Q9：在推廣行政工作時，是否會惹來無謂的批評與抱怨？同仁是否會因行政規定與安排（如課務排定、活動工作分配等等）有意見而讓您一直修改或有所爭執？若有請舉例說明。您的因應策略為何？

批評與抱怨這一定會的。我們校長通常都不太會有意見，我怎麼安排他都接受。通常會有意見的都是那些資深老師，比如說他是科任，他想要禮拜五下午可以請假提早回家，那他就會跟行政講不要排他星期五下午的課，我們行政最後都要待在學校，還要留禮拜五下午上課。每個老師都有他自己的考量，有時候大家考量很多，就沒有辦法取得一個完美的平衡。

Q10：因為是初任教師與校內老師、學生家長、社區人士的溝通與互動，是否會因為較不熟悉需花費較多心力，因而感到有壓力？若有請舉例說明。您的因應策略為何？

家長和社區人士不會，他們跟我都還蠻好的。反而跟校內老師溝通比較有困

難，因為資深老師有他固定的模式，你希望他多做什麼的時候，他就會說以前又不用做這個。

Q11：您是否會為了要在規定的期限內完成上級或校長交付的工作而感受到壓力？若未如期完成而被公告，是否會讓您備感壓力？長官是否會責備？可否談談您遇過的事件。面對這種時間壓力，您的因應策略為何？

手上同時有好幾個計畫要執行，計畫比較密集的時候，就會覺得有壓力。我們校長是不會因為這些東西罵我，會跟我說我就慢慢做就好，我們校長不會覺得一定要拿特優，他覺得東西有完成就可以了，分數他不會要求要多高。因應策略就是只能加班，不要睡覺努力將它完成，學校同事不太會幫忙，只能靠自己。我們學校大概分兩種老師，第一種就是比較年輕的老師，有代理也有正式的，他們其實跟我蠻好的，他們也會幫忙我做一些事情；另外有一些資深老師是都不配合。以前代理是在台北市大學校，遇到都市的資深老師，我反而覺得他們很厲害，他們不會說不配合，反而會把他們會的一些東西傳承給年輕的老師，所以我來偏鄉我不太適應就是這個部分。你今天領的薪水比人家多，資歷也比較多，就要去承擔比較多的責任，因為你比較知道要如何做，這種人適合去接行政，可是我們學校資深教師都沒有人要接行政，搞到我這個第一年進來的就要接主任，我來到這個新環境你讓我第一年第二年先適應一下，第三年再來讓我接，我就覺得這樣還 ok，可是我進來連這個地方都還沒適應，你就讓我接主任，就會有點適應不過來，我覺得大家都一直在躲事情，我覺得這跟都市有點差別。

Q12：是否會覺得上級長官的行事作風和辦事理念與自己不合？是否有自身想法與上級不同，雖不認同上級某些措施，但又必須執行？若有請舉例說明。您有什麼解決策略嗎？

還是會有，因為我們校長比較保守，例如有些時候他想要便宜行事，可是我覺得有些東西還是要照規定來，我覺得照校長的方式比較不好，可是當校長要求就是要怎樣子做時，我會嘗試跟他溝通，若是溝通失敗，校長還是堅持要如何，那我就會按照校長的指示去做，畢竟他是我的上司。

Q13：貴校校長或主管交辦事情會有說明不清楚或決定反覆，以致造成您執行上的困擾或要耗費您許多心力與時間，造成您的困擾與壓力嗎？若有請舉例說明。您有什麼解決策略嗎？

比如說去戶外教學，我們校長平常都不太會有什麼意見，我說什麼他都接受，可是到了戶外活動當天，校長就會開始說怎麼會沒有什麼，沒有怎麼樣，怎麼小朋友只有吃便當，為什麼不帶小朋友去吃合菜，可是這些東西在一開始提計畫的時候，他就知道了，他都會在要開始活動了，要開始做這件事情的時候，給你下一些指導棋，可是那時候對我來講，處理事情已經有點晚了，就會造成我的麻煩，因為我的流程都設定好了，結果他又在進行活動時臨時才要我改，我我就會很困擾。

Q14：上級交付的活動會越來越多而感到困擾嗎？上級長官在頒訂各項行政措施或接計畫時，是否會忽視執行上的困難嗎？若有請舉例說明。您有什麼解決策略

嗎？

我們校長不會要我接什麼計畫，我的計劃都是我自己接的，所以我沒有這方面的困擾。

Q15：同時扮演行政與教學不同的角色會感到衝突嗎？您是否會有投入行政的時間過多，以致於教學準備時間受到影響？會因為處理行政業務，偶有上課遲到、早退或中途離開而影響教學嗎？您的因應策略為何？

不會感到衝突，我一個禮拜才 7 節科任課，我很喜歡去教小朋友，所以即使我現在工作很忙，我還是會花一點時間去備課，看待會要上什麼。

像有時候我可能在校長室開會，我的課到了，若比較重要，我會開到一個段落，那我就會請該班的導師跟我調課那節先幫我上。如果我已經在上課了，我就會把課上完再去處理，如果有客人來，我會請他先稍等一下。

Q16：家庭角色與工作角色之間的角色衝突，擔任行政工作會影響您的家庭生活，使您與家人相處及自我休閒的時間減少嗎？若有請舉例說明。您的因應策略為何？您覺得家庭角色與工作角色之間的角色衝突對有沒有結婚是否有差？

因為我單身，且住學校宿舍，所以這方面對我的衝突比較小。有沒有結婚會有差，但差異不大，我若結婚，我可能就會帶回家加班，而不是留在學校加班，我會想要回去陪家人。

Q17：兼任行政工作教師夾於上級主管與一般教師之間，一方面要執行上級交付之任務推動政策，另一方面須顧及同仁之反應，會讓您有壓力嗎？若有請舉例說明。您的因應策略為何？

也是會有，因為我是校長與老師之間的橋樑，有時候校長想要這樣做，老師會不開心，我有時候會跟老師說那就配合配合，老師反應的一些事情，我會跟校長轉達，我會當橋樑，把雙方的意見跟對方講，但是我不會做決定，決定權還是會留給校長。

Q18：請問您之前當代理教師時因看得多，甚至兼過行政歷練，對您考上正式接行政工作有沒有幫助？可否舉例說明。

我以前雖然代理過二年，但都只是當導師，沒接觸過行政，所以對於我考上接教導主任沒什麼幫助。

Q19：兼任行政之工作壓力程度若以 1~10 分表示，您的整體壓力程度為幾分？請將所感受到之工作壓力以大小順序排列。(工作負荷、人際關係、專業知能、上級壓力、角色衝突)

7 分。1 人際關係(資深教師配合度不好)、2 工作負荷、3 上級壓力、4 專業知能、5 角色衝突(因為未婚且住學校宿舍)

Q20：請問您從初任教師角度來看，與資深教師的工作壓力差別為何？您認為若您不是初任教師就接行政，而是在學校待三五年後才接行政，工作壓力程度與類型會有何不同嗎？

差別在經驗，對事情的安排，像我初任就接比較不懂，不知道什麼時候要做什么事，可是我今年已經 RUN 過一輪後，就知道怎麼申請計畫，什麼時候要開

始執行，什麼時候要開始核銷了，我大概有個底，因為你跑過一個流程，就會較有概念。

第一年就接會比較無法適應，若待個二年再接，壓力會比較小，你會知道學校整個狀況是怎樣，小朋友現在在做什麼事情，學校的活動大概有哪些，各方面都比較熟悉了再接會比較適合。

Q21：公文一堆、評鑑訪視、學生狀況不斷、還有課務，工作壓力這麼大，您較常使用哪些因應策略減輕您的工作壓力？

運動、多休息、吃東西。

Q22：請問您覺得初任教師適合哪個行政職務？或是不適合哪個行政職務？

小校適合的訓育吧，訓育比較多跟學生活動有關，這影響比較沒有那麼大。大校則是體育組長、衛生組長跟行政比較大的業務沒有關係，影響較小，也較適合初任教師接。主任都不適合初任教師接。

Q23：您覺得由初任教師就兼任行政工作合理嗎？您覺得有沒有什麼補償措施或改善方法？您覺得初任教師最需要哪方面的協助？

非常不合理。若是能行政減量最好，上頭少一點考評或訪視，但我覺得蠻難的，每年都在講行政減量，但每年還是都那麼多行政。

初任教師要先適應環境，這邊有這邊學生不同的感覺，不同的同事，整個學校的氛圍，要先去適應，融入學校這個小社會。初任教師也非常需要薪傳教師的輔導。

Q24：您明年是否願意繼續擔任組長(主任)？想留在原職位？還是想換至哪一處室？

當然不願意。

Q25：未來您「願意」再繼續擔任原行政工作，主要考量原因為何呢？最多選五項，並請排序。

- 1 同事對於行政工作的配合度不高，造成事務推展不順暢
- 2 行政工作負荷太重（工作量太多、常開會與加班）
- 3 因常處理偶發事件時間的急迫性感到焦慮
- 4 主管領導風格與自己不合

編號	初任行政職務	代理教學年資	訪談時間
G	教務組長	2	110/4/21

Q1：請問您現職或代理時曾兼任過那些行政職務？成為正式教師後，為什麼會願意接下兼任行政工作？是否為自願擔任？可否說明一下您需要辦的活動多嗎？大致內容？

之前在新北市代課二年沒接過行政，考上正式後接教學組長。學校要求，學校沒有讓我純導師，一定要配行政，二個組長缺二選一，我選擇當教學組長。不排斥當組長。排課、例行公文、指派同仁參加研習、同仁出差安排代課事宜、代課老師加退保、代課老師薪水計算、獎助學金、教科書訂購、購買補充教材、校

內外語文競賽、課程計畫、獎狀製作，工作負荷很重。

有很多業務是固定每個月要做的，就像是代課老師加退保算勞健保跟合理員額教師薪水及短代薪水，因為我怕我會算錯，而且鐘點老師的薪水每個月都不相同，有些老師則是當天加退保，情況都不一樣，所以我每次要算薪水時，壓力就會很大。九月份的代課薪水十月份要做，當初到了九月二十幾還沒做好，就被校長罵

Q2：行政公文、報表及各類評鑑、訪視、成果資料等例行性業務或額外業務，工作負擔會不會令您覺得太重？哪一種讓您覺得最困擾與棘手呢？請舉例說明。遇到不會時您的因應策略為何？

我覺得第一年一定會擔太重，因為不熟，現在接了快一年，就知道例行性行政有哪些了，負擔相對較輕鬆多了。因為學校去年才進行完本土語言、課程訪視、學習扶助等訪視，這些都是幾年才輪一次，我運氣不錯，今年都沒有遇到任何的訪視和評鑑及要成果的東西，所以最讓我困擾的應該是算錢的部份，像是獎助學金、教科書、簿本費部份。遇到不會時會問之前的組長或是問上級，會尋求支持，或找之前教學組長留下來的電腦檔案。

Q3：學校為了招生，是否會發展一些特色課程？接一些計畫？或辦一些重大活動？是否常有一些臨時性的交辦工作？請舉例說明。因為初任不熟悉特色課程或計畫，造成的壓力會不會很沉重？哪些讓您覺得最困擾與棘手呢？請舉例說明。

學校有些特色課程成果不需要我完成，對我沒差，但跨年級教學需要進行高年級的教學演示和寫跨年級教學的教案，我會覺得較棘手與困擾，因為這可能不是我較擅長的部份，以前的教學都只有要教一個年級，現在要同時教高年級二個年級的數學，我沒接觸過，就會有壓力。

接下來就是今天，校長又要接一個計畫，這個計畫是屬於特色課程，這個特色課程是拍微電影，會有教授來指導，因為教授是設計學系的，跟環境美化及公共藝術是有關係，我會覺得做起來蠻有成就感的，而且那邊會有種子教師會針對這個計畫幫助我們，我覺得是要看接了什麼樣的計畫或工作，來決定自己是否會覺得棘手或壓力，像拍微電影我是期待的，因為我對這方面有興趣，所以我不會覺得有壓力，可是若是沒興趣的，我就會覺得為什麼多了這麼多的行政工作，這個行政是學校若不接這個計畫，我是可以少這個行政工作的。即使不熟悉，只要是自己有興趣，自己做的愉快的就不會覺得有壓力。或是有人可以合作、配合或是幫忙，不是自己一人單打獨鬥，壓力也會較小。

Q4：會因為行政工作量太多，或因為新接行政不熟悉而處理較慢，無法在上班時間內完成而必須利用午休或下班後加班處理，甚至帶回家工作嗎？一週大概要加班幾天？對於工作負荷太重造成的壓力，您的因應策略為何？

我是北部人，來到新學校時，我花了一些時間在摸索與適應新環境，以前未接過行政，也要花時間學習，所以會造成說我一開始做事的效率會稍微低一點，就是沒辦法很快的做完行政工作。像開學時因為有些學生轉走，要做教科書的退書，我因為不知道退書要在開學二週內退，且對退書的流程不熟悉，拖到九月底

還沒退回給書商，就被上級指責，最後校長協助才完成退書手續。另外九月中教科書補助申請，我因為不熟悉，到了最後截止日前二天，主任帶著我一起加班完成申請，差點來不及申請補助。我覺得因為第一年進來，環境、行政工作都完全不熟悉，做什麼都要請教別人，可是同事又不熟，有時不知道可以向誰尋求協助，對很多事情都處理得不是很好，導致一開始的行政工作做得不是很順利，常被上級催什麼還沒做，壓力就很大。

加班是一定要的，一週約要加班 4~5 天。解決策略就是趕快把事情做完，我自己是屬於先苦後甘的人，趕快把事情做完就可以放鬆，不然出去玩的話，會一顆心旋在那邊，這個還沒報名，那個還沒做，尤其是一些有期限之類的，怕會錯過報名時間。

Q5：請問您初任兼行政時是科任還是導師？您覺得兼任行政還當導師合理嗎？若您是導師，會覺得工作負荷太重嗎？如何兼顧班上學生與行政？

導師。我覺得不合理，我通常是早上的時間都在學生身上，就是一天拆成二半，上午指午休之前給學生，下午的話專心做行政，假如越早做完的話，當然越好，學校特別安排我的教室在辦公室隔壁，所以我下課時間，也會去做一點行政。

Q6：您初接行政時，在職訓練或相關的行政專業知能之研習進修是否充足？您當初接行政時，上一任對您的傳承與交接您覺得夠嗎？有無交交手冊供日後參考嗎？

部份吧，因為每個學校的教務組的內涵都不太一樣，一半是有，但有些也是要去摸索。交接部份，因為我初任報到是七月二十九日，我隔天七月三十有到校跟上一任做交接，七月三十一因為我不會開車及騎車，沒人載我到校交接，八月份前任行政就因為未接行政不用到校，前後我只有交接一天，因此八月份我有問題只能問主任或校長，開學後，若遇到不會的地方，會問上一任同事及上級。因為我以前從未做過任何的行政，當初交接時因為沒做過，且對學校不熟悉，交接工作時有些我也聽不太懂，像上一任教我處理公文時，我連自然人憑證都沒有，回家趕快去戶政辦，處理公文相關流程也完全不會；排課時，我連學校有哪些校訂課程都不知道，學校有哪些老師，哪些老師適合上什麼課，我也不清楚，所以最後排課是校長幫忙排的。其他的事情，就遇到再問上一任或上級。上一任有給我交交手冊，若遇到不會時可以自己看，學校電腦裡面也留有歷年的教務組長處理過的資料，不會時也可以參考以前的人怎麼做。

Q7：請問您在行政工作上會感覺到專業知能不足的地方是什麼？行政工作愈來愈複雜，您是否會擔心專業知能的不足而影響行政業務執行上的品質？請舉例說明是否有遇到事件卻因為專業知能不足而造成困擾。遇到因為專業知能不足而不會處理時您會如何解決？

下個月五月學校要開始寫的課程計畫我會擔心我不知如何處理，因為尚未著手，但未來會遇到，就有很大的壓力，之前遇到的大致上都還可以。若是不會的，我除了問上級和上任同事外，另外也會問 line 群組上面的，例如註冊群組、

初任共學團群組等，都是想辦法問別人。

Q8：請問您在行政工作上若遇到問題，其他老師會不會幫忙？在推動行政業務時，可否獲得大多數同事的認同與支持？當老師對於行政處室所推行的計畫或方案出現抗拒或不配合的反應時，您的因應策略為何？可否談談您曾經處理過的事件？

遇到問題，同事會幫忙。行政業務的支持一半一半。因應策略第一個會先站在自己的觀點去說服同事，但別人若提出更好的建議，我是可以接納的，因為那可能是我沒想到的，或是對方的意見可能更好。我是願意去溝通，採納更好的意見。例如我推實習小記者，你說不要實習小記者，但你也說不出一個好的理由，例如你說實習小記者不要，改成什麼會更好，要提出具體的建議，不要只有批評與否認，若有更好的想法，我是可以接受的。通常溝通完、調整之後，同事都會配合，因為同事的年資都只有一、二年，配合度都很好。

Q9：在推廣行政工作時，是否會惹來無謂的批評與抱怨？同仁是否會因行政規定與安排（如課務排定、活動工作分配等等）有意見而讓您一直修改或有所爭執？若有請舉例說明。您的因應策略為何？

排課問題牽涉到所有老師，怎麼排總有人不滿意，遇到較難溝通的老師常會感到很困擾。像課表排定後，有些老師有一堆的意見，課調來調去，沒有到爭執，他說我不要上這個課，我想要上什麼課，他會給我一個方向，麻煩是我要常常開那個檔案，一直修修修，還要印出來，給上級看，有時候調整課表會牽一髮動全身。因應策略是說出我的困擾，有時他要改 ok，但會委婉跟對方說可否一次改，不要一直改來改去，或是我們的期限是到何時，另外也會看對方態度，對方若是態度委婉，例如對我說不好意思，造成妳的困擾，但是我真的想要調整成什麼課，不要態度太強硬，雖然增加我的麻煩，但我是可以接受的。

Q10：因為是初任教師與校內老師、學生家長、社區人士的溝通與互動，是否會因為較不熟悉需花費較多心力，因而感到有壓力？若有請舉例說明。您的因應策略為何？

同事跟學生家長跟我都有一些溝通互動上的困擾。太多了，無法一一舉例。因應策略是若有這些人事的壓力，我會找自己較友好的人訴苦，也許他就會告訴我不要理他，可以怎麼做。

Q11：您是否會為了要在規定的期限內完成上級或校長交付的工作而感受到壓力？若未如期完成而被公告，是否會讓您備感壓力？長官是否會責備？可否談談您遇過的事件。面對這種時間壓力，您的因應策略為何？

上級不會責備，但是會提醒我，會有壓力，遇到這種有期限的工作，只能加班努力早點做完。

Q12：是否會覺得上級長官的行事作風和辦事理念與自己不合？是否有自身想法與上級不同，雖不認同上級某些措施，但又必須執行？若有請舉例說明。您有什麼解決策略嗎？

有時候是不得不，有遇過上級交付與自己理念不合的工作，但還是得執行，

不想討罵，只能乖乖配合，盡量達到上級得要求。

Q13：貴校校長或主管交辦事情會有說明不清楚或決定反覆，以致造成您執行上的困擾或要耗費您許多心力與時間，造成您的困擾與壓力嗎？若有請舉例說明。您有什麼解決策略嗎？

通常是我的主管主任和校長的意見本來就不一樣，主任要這個，去問校長校長說要那個，我就不知道該聽誰的，我也有自己的想法。解決策略是我跟校長講主任的想法和我的想法是什麼，跟主任說校長和我的想法是什麼，我會用溝通的方式，將大家的想法都說出來，再來取得平衡。

Q14：上級交付的活動會越來越多而感到困擾嗎？上級長官在頒訂各項行政措施或接計畫時，是否會忽視執行上的困難嗎？若有請舉例說明。您有什麼解決策略嗎？

會。像學校之前利用星期三早自修全校推讀報，當初說要推的是主任，但他後來也沒在管，只有剛開始第一週他有上台做示範，後來就再也沒有出現過，之後各班導師有反應導師時間太少，小朋友沒時間訂正作業，希望導師時間可以歸還給導師，導師可利用早自修十分鐘在各班自行推讀報就好，而不是整個導師時間聽全校念報紙，沒什麼意義，但導師的反應主任不採納，他很堅持還是整節導師時間全校聚在一起輪流上台讀報。下學期各班有共識，一起都忘了要集合全校一起讀報。有一次開會的時候，主管就用質問的口氣問，為何沒有繼續執行，可是我會有一個疑問，若你真的關心，你為何不在巡堂看到的時候就主動問，而不是事後才來問我。

Q15：同時扮演行政與教學不同的角色會感到衝突嗎？您是否會有投入行政的時間過多，以致於教學準備時間受到影響？會因為處理行政業務，偶有上課遲到、早退或中途離開而影響教學嗎？您的因應策略為何？

會有衝突。會先跟學生說不好意思，要先接個電話或做什麼行政之類的，畢竟自己兼行政，學生也要知道老師本來就比較忙，不是老師故意要中途接個電話或是離開，在中斷上課時，我會給學生安排任務去執行。

Q16：家庭角色與工作角色之間的角色衝突，擔任行政工作會影響您的家庭生活，使您與家人相處及自我休閒的時間減少嗎？若有請舉例說明。您的因應策略為何？您覺得家庭角色與工作角色之間的角色衝突對有沒有結婚是否有差？

因為我是單身，家人都在外縣市，我自己一個人住，所以這方面的衝突是沒有的。未來我若結婚，我覺得就有差，假如事情做不完要回家加班，可是另一半可能要求晚上一起出去做什麼事，導致無法加班做行政時，就會有影響。

Q17：兼任行政工作教師夾於上級主管與一般教師之間，一方面要執行上級交付之任務推動政策，另一方面須顧及同仁之反應，會讓您有壓力嗎？若有請舉例說明。您的因應策略為何？

像剛剛說到的讀報，上級要我推全校讀報，但同仁說要導師時間，會自行利用十分鐘讀報，不想整節導師時間聽全校輪流念報紙，上級會要我自己想辦法，最後是全校只能配合上級要推動的政策。(G 組長)

Q18：請問您之前當代理教師時因看得多，甚至兼過行政歷練，對您考上正式接行政工作有沒有幫助？可否舉例說明。

我覺得有代理經驗當然有幫助，像我之前在新北市，只有當導師，對行政的幫助可能較少，有幫助是因為畢竟有在處室間接觸過，業務內容知道大概是哪些人要處理什麼事情，但實執上的幫助，可能要代理時有接過行政的人較知道。

Q19：兼任行政之工作壓力程度若以 1~10 分表示，您的整體壓力程度為幾分？請將所感受到之工作壓力以大小順序排列。(工作負荷、人際關係、專業知能、上級壓力、角色衝突)

8 分，上級壓力、工作負荷、人際關係、角色衝突、專業知能 (G 組長)

Q20：請問您從初任教師角度來看，與資深教師的工作壓力差別為何？您認為若您不是初任教師就接行政，而是在學校待三五年後才接行政，工作壓力程度與類型會有何不同嗎？

熟能生巧吧，資深有比較多的社會歷練，老鳥駕輕就手。若在學校待幾年後再接，壓力會小一點點，至少你看過別人怎麼做了，知道這個行政要做哪些事，環境也熟悉了。

Q21：公文一堆、評鑑訪視、學生狀況不斷、還有課務，工作壓力這麼大，您較常使用哪些因應策略減輕您的工作壓力？

聽音樂、出去完、睡覺、打電動。

Q22：請問您覺得初任教師適合哪個行政職務？或是不適合哪個行政職務？

組長可相對較適合，看個性接哪一種組長，總務主任最不適合初任接，要管錢，還要有採購法等一些背景，標案。

Q23：您覺得由初任教師就兼任行政工作合理嗎？您覺得有沒有什麼補償措施或改善方法？您覺得初任教師最需要哪方面的協助？

不合理。加薪或是分一點工作量出去。初任最需要有人在旁邊指導。

Q24：您明年是否願意繼續擔任組長(主任)？想留在原職位？還是想換至哪一處室？

如果換主管的話就願意繼續接任，若是原主任，會辭掉行政。

Q25：未來您「願意」再繼續擔任原行政工作，主要考量原因為何呢？最多選五項，並請排序。

- 1 其他因素：換主管就繼續擔任原行政工作
- 2 目前的行政工作內容已很熟練
- 3 福利比較優渥(主管加給、國民旅遊卡、不休假獎金)