

國立教育研究院籌備處  
第 105 期國小主任儲訓班專題研究

減輕教師兼任主任工作壓力之研究

指導教授：鄭崇趁 教授

組 員：黃勝鴻 卓訓德 周元璋

劉智文 廖蕙禎 程碧珠



# 減輕教師兼任主任工作壓力之研究

## 第一章 緒論

教師在學校進入行政體系而兼任主任後，面對學校裡的各項工作時，除了要負擔本職的教學工作之外，有時還須處理更複雜的情況，因此教師兼主任必須承擔各種形式的工作壓力，因此除了要自我調整心態之外，還需有良好的因應方式以減輕工作壓力，故本組就以『減輕教師兼任主任工作壓力之研究』為題，來研究目前國小教師兼任主任的工作壓力及因應或調適的概況。

### 第一節 研究動機

現今的社會，教師的社會期許提高，在面對學校教學和行政工作時，除了須具備教學專長之外，通常還須處理許多複雜的行政工作。由於多重角色的需求，對教師的身心造成一些影響，嚴重者可能影響身心健康，這是現代繁忙社會中，教師角色也須多元化以面對的新問題。本組想要了解國民小學的兼任主任的工作壓力及因應方式的現況，藉此了解教師兼任主任的工作壓力，並協助教師因應工作壓力的建議。本組歸納研究動機為下列四點：

- 一、了解目前教師兼任主任者在工作上的工作壓力狀況。
- 二、了解目前教師兼任主任者的工作壓力來源。
- 三、影響教師兼任主任者的工作壓力的因素。
- 四、教師兼任主任者如何減輕工作壓力的影響。

### 第二節 研究目的

本研究的目的有下列四項：

- 一、探討國小兼任主任教師之工作壓力來源。
- 二、探討國小兼任主任教師之工作壓力影響因素。
- 三、探討國小兼任主任教師之工作壓力因應與調適方式。
- 四、提供國小兼任主任教師因應工作壓力之具體建議。

### 第三節 研究方法

本研究採用下列三種研究方法，概略了解目前文獻及實務上國小兼任主任教師因應工作壓力的概況以及減輕工作壓力的方式。茲就各方法運用方式概述於下：

## 一、文獻回顧法

本組調查近年內國內學者針對「教師兼任主任的工作壓力」的研究，從專書、文獻、期刊或碩士論文來了解、歸納、分析目前國內學者對此一課題的研究成果，作為本組了解文獻以及理論的依據。

運用上述「文獻回顧法」，包括運用網路搜尋資料，或到各大圖書館藏查詢系統蒐集文獻及期刊，輔以全國碩博士論文期刊系統搜尋的方式取得文獻資料。再將上述工作壓力來源的文獻加以統整，歸納為六項工作壓力來源。其次概略分析減輕工作壓力的方式。

## 二、文件分析法

本組蒐集教育部及各縣市教育局近年來推行的各項教育政策，並以教育部、各教育局網站、公文或任何行政資料來說明學校教學現場的教育概況，以及提列新近的教育政策對教師兼任主任者的衝擊，在學校行政系統產生何種形式的變化，試以分析文件的方式了解目前學校因應教育政策或行政命令的概況，釐清可能對學校主任造成的影響。

## 三、焦點團體訪談法

本組在實證研究方面，邀請六位現職主任為訪談對象，以焦點團體訪談法的研究方式，由本組組長擔任主持人，訪談六位主任的實務經驗、現場壓力狀況及因應的概況，紀錄訪談過程中的關鍵部分，摘錄重要實證經驗的訪談逐字稿，予以編碼，以為佐證（洪志成、廖梅花，民 93）。

編碼方式為（甲 0203）：表示為甲主任的訪談摘要逐字稿的第 2 頁第 3 行，並以標楷體字型忠實呈現其口述的字句內容。

最後以此訪談結果與前述二研究法所得結果相印證。

## 第四節 研究架構

研究架構：如圖 1 所示。

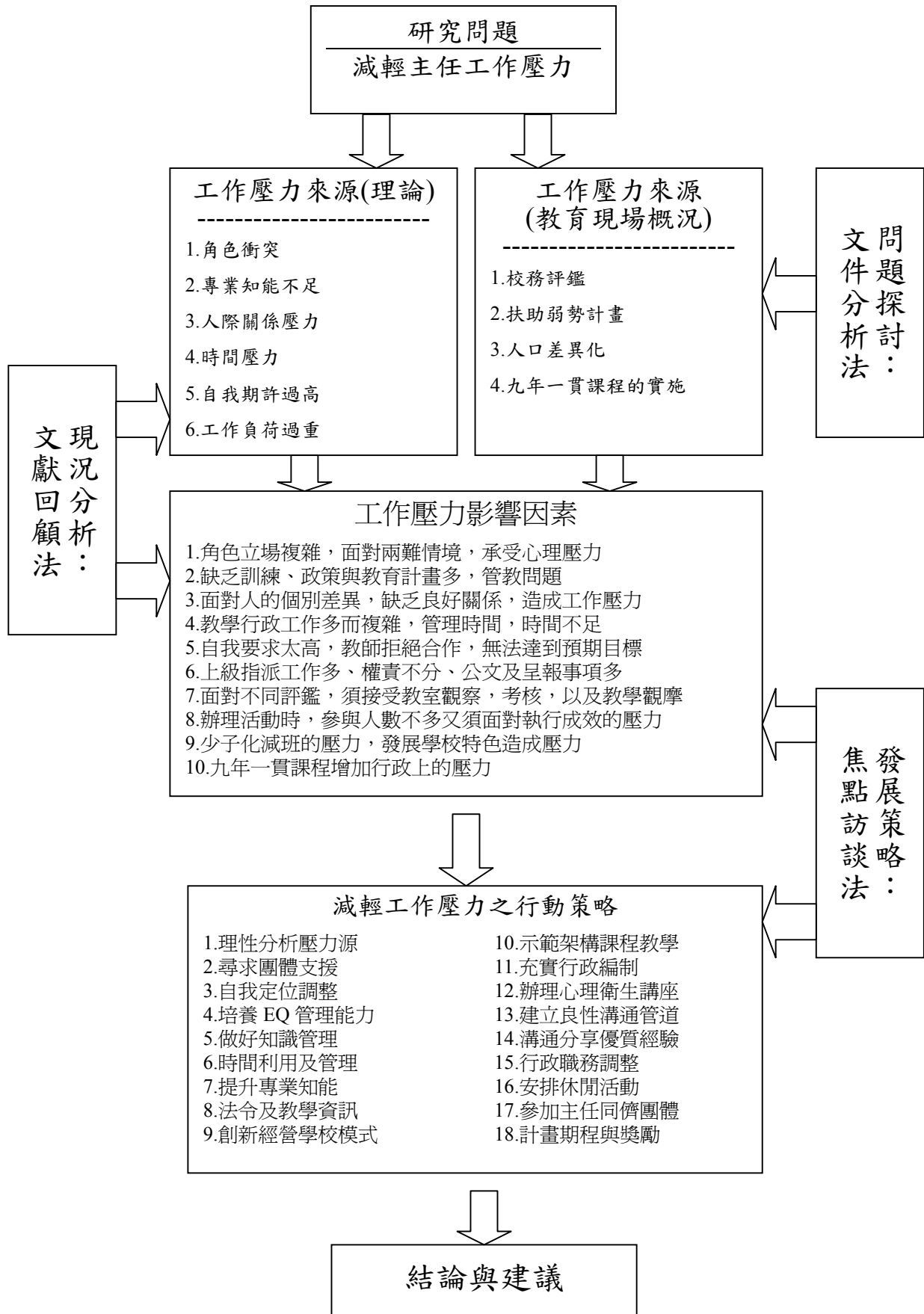


圖 1 本研究架構圖

## 第二章 現況分析

『教師兼任主任的工作壓力』，在當事人本身可能非生活中主要問題，再加上背景及組織、家庭成員不同，造成心中的尺度與標準也不一。『工作壓力』也是一項主觀認定的心理壓力，茲就國內外不同的『教師兼任主任』的研究概況與壓力向度，整理分析於下。

### 第一節 教師兼任主任工作壓力文獻探討

本組認為『教師兼任主任工作壓力』的『工作壓力』是指：教師面對工作上的要求或應負的責任時，必須承擔生、心理所受的壓力，而必須對學校的人、事、物取得新的認同或平衡點有所改變，而在做這些改變時必須自己有所付出，付出的程度超過自己所能承擔的範圍，教師兼任主任者就會感覺『工作壓力』的存在。茲就以下幾個層面概述於下：

#### 一、角色的衝突

林月娜、吳明隆（民 93）提到：角色衝突乃角色扮演者扮演多種角色，或面臨兩種以上不同的角色期待，而無法兼顧時，所引發的心理緊張、壓力或無所適從的情緒狀態。國小教師兼任主任的職責為協助校務之行政，同時身處在必須兼顧行政工作、教師與家庭的多重壓力下，來回奔波於行政工作、教師與家庭間，而這些不同角色各含有不同的期望，且本質上也不易和諧共存，致不可避免的造成角色衝突。

#### 二、專業知能不足

根據研究，專任行政人員具備專業工作領域的理論、相關法令與新知的能力，如專業知能不足，行政上多少會產生能力不足之壓力（林月娜、吳明隆，民 93；洪文章，民 95；杜昌霖，民 94）。洪文章（民 95）也提到教育改革的持續，課程和教學方式產生重大改變，導致教師在工作當中，已明顯感受到工作壓力存在，同時擔任教師與教學示範者的行政人員更是感到專業知能不足，而其中擔任教學領導的主任更是有如此的感覺。

#### 三、人際關係壓力

根據研究，學校行政工作需要學校團隊合作，若無法與學校團隊成員愉快相處，將會直接影響到工作，以至於工作無法順利進行，隨之情緒受影響，壓力接著而來。而學校合作性的工作，需要好的溝通技巧和人際關係，多人合作才能完成的工作，通常有多多的問題要解決，當然壓力就愈大。茲就學校內與學校外的人際關係來做討論。

##### （一）學校內的人際關係

學校主任與校長、教師、學生之間，若存有觀念不同，做法相異之情況，便容易缺乏支持與回饋。特別是在工作上有關聯之同仁，如有理念相左、缺乏共識之情況，則會導致業務不順、壓力與困擾（林保豐，民 92）。根據焦點訪談結果，他們有一致的看法：「活動同事不配合，每次都沒共識，而不了了之」（甲 0304）。「工作推動有人有意見」（甲 0309）。「推動行政某些工作，老師有聲音，校長又不出面正式問題，會覺得無力感、受委屈」（乙 0301）。「行政面對老師，他們總以自己立場要行

政單位配合，但有些事可妥協，有些事需堅持立場，即使抗議，也不退縮」(丙 0201)。  
「每次推行工作，老師有一大堆意見」(丁 0305)。

## (二) 學校外的人際關係

從文獻當中本組發現主任最常遇到校外人際關係以家長最多：例如：家長對老師的不尊重，極少部分不負責任的家長由於不良身教，造成孩子產生不守規矩的態度，造成教師產生職業倦怠。(杜昌霖，民 94；廖貴鋒，民 75)。甲主任也提到：「家長反感某位老師，但學校以最妥善安排，老師也較沒責任感，只能告訴老師改進，家長方面，委婉解釋」(甲 0214)。他又提到：「人際關係的壓力是家長，因為要家長滿意很難」(甲 0308)。乙主任也提到：「學生問題非學校能解決，也需要靠家長，但家長無此共識，認為是學校的事」(乙 0303)。「家長會因個人喜好，要求學校須配合他的看法。例如：希望學校能在假日開放後門好進出學校」。

中型學校的國小兼任主任，在人力資源上，比大型學校來的少，在人際關係的溝通及聯繫上又比小型學校來得不易，所以對工作壓力的感受較大。(紀翠玲，民 91)。

教育改革的浪潮，學校面對許多新的改革與政策，校園倫理面臨嚴重的考驗，人際衝突事件不斷的上演，校園有些失序，學校主任面對組織中的角色衝突、角色不明確、缺乏行政支持及決策參與、不佳的視導、執業的流動性小、缺乏回饋與讚賞、缺乏升遷機會、資源不足、環境不佳等因素影響，而形成職業倦怠。(杜昌霖，民 94)。

## 四、時間壓力

根據多位研究者研究，將主任或兼任行政工作之教師的工作壓力來源分為人際關係、行政負荷、專業知能、內在衝突、時間壓力、及上級壓力。(莊淑灣、呂錘卿，民 94)。影響國中訓導主任工作適應的有效途徑：1.性別、年齡、時間壓力、工作持久；2.成就取向、自身內向在壓力、內控取向、內在滿足；3.成就取向、權術取向、內控取向、同事壓力、外在滿足。(吳錦隆，民 90)；因此，時間壓力對兼任主任的教師而言，是一壓力來源的主要因素之一。

## 五、自我期許過高

國民小學教師兼任主任為追求自我實現、自我鞭策所形成的壓力，正如馬斯洛(Maslow)的需求理論所說的一種自我實現的動機，由於這個動機因而對兼任主任的教師產生壓力。在焦點訪談中乙主任提到：「因行政工作過多對學生個別的輔導工作會覺得做得不夠好」(乙 0206)。丙主任認為：「壓力可分為外來與自己內心因責任感的關係」(丙 0405)。兼任行政的主任，常有難以分身兼顧行政與教學的苦惱，對自我的要求更多一些。

## 六、工作負荷過重

工作負荷過重，是指教師兼任主任人員，在職務上要求的教學及行政工作的負擔，超過它能夠承載的範圍稱之。若持續這樣的工作壓力，未加以紓解，將會造成工作倦怠(burnout)(張慶勳，民 90)。

而主任工作中又以「總務主任」的工作壓力大於「輔導主任」。學校規模較小，沒有組長的編制（葉龍源，民 87）。訓導主任則是要面對行為偏差學生的種種問題，或是生活輔導的工作。（葉龍源，民 87）。

上述根據文獻整理教師兼主任的六大工作壓力來源，包含：角色衝突、專業知能不足、人際關係壓力、時間壓力、自我期許過高、工作負荷過重等，此乃根據近期國內外文獻整理出國內主任之壓力來源，針對上述壓力本組將繼續研究其原因及減輕壓力的行動策略。

## 第二節 教師兼任主任工作壓力教育現場概況探討

近年來教育現場遇到不同政策的改革，包括：校務評鑑、扶助弱勢者教育措施、因應少子化、九年一貫課程等的種種政策壓力…等，學校必須承擔各項教育政策的落實工作，主任便是規劃與從事這些工作的主力。茲將教育現場中，學校推行各項教育政策的工作事項略述於下：

### 一、校務評鑑

依據教育基本法第十三條，政府應加強教育研究及評鑑工作，以提昇教育品質，促進教育發展。（彰化縣教育局，民 95）各縣市為達瞭解學校教育現況，發現問題研議對策；促進學校辦學績效，獎勵卓越樹立楷模；增進學校校務發展，全面提昇教育品質…等目的。紛紛辦理校務評鑑，亦為教師兼任主任帶來在教育現場上沉重的工作壓力。

### 二、扶助弱勢計畫

現在教育部對於弱勢地區學子及弱勢子女的教育提供相當多的協助，如「攜手計畫」、「教育優先區」、「個別化教育方案」，其中包含親職教育、補助學校發展特色、發展原住民教育文化特色、課後輔導、特殊教育…等。主任必須要熟悉各項計畫規定，常常要在規定急迫的時間內訂立各項符合規定的實施計畫，個人工作量也因此增加。而在推動各項工作時也會遭受教師抗拒的壓力，或因為組織目標不一致，教師個人專業不足無法順利推行。乙主任提到：「外籍和新移民子女的親職教育及課輔問題會較棘手。」（乙 0201）此外各項計畫中還要先做好老師、家長或社區人際溝通所產生的壓力，個人情緒必須調適，還要具備專業輔導知能，平時要不定時填報資料，更要製作成果資料並接受評鑑造成工作負擔。

### 三、少子化之教育現場概況

以教育部資源庫所提供 92 年至 94 全台灣國小學生及班級總人數資料列表如下：



表 1 臺灣地區九十二年至九十四年學生人數及班級數統計表

| 學年度 \ 項目 | 學生數       | 班級數    |
|----------|-----------|--------|
| 九十二學年度   | 1,912,791 | 64,000 |
| 九十三學年度   | 1,883,533 | 63,447 |
| 九十四學年度   | 1,831,533 | 62,610 |

資料來源：教育部資源庫

由以上資料可明顯判讀出，全台灣小學學生就讀總人數及班級總數有逐年下降的趨勢，就學人數的下降勢必將衝擊國小教育環境。目前衝擊最大的議題是減班造成超額教師的壓力，同儕團體彼此也有競爭的生存壓力；其次是併校、廢校的壓力，學校必須提昇辦學績效、發展特色、招生花招，學校校長、主任、教師、教職員均有招生及發展學校特色的生存壓力。

#### 四、九年一貫課程改革

九年一貫課程實施後教學現場的改變，學校必須做一些重新規劃，學校主任占很重要的角色。有關九年一貫課程的新政策，茲略述於下：

##### (一) 呈報學校總體課程計畫

九年一貫課程實施後，最大的變革是各級學校必須提出未來的校務發展計畫，內容包括學校背景分析、學校願景、課程架構、總體課程教學進度、各學習領域課程計畫、配套措施等（教育部，民 90），涵蓋的層面包含各課室，這也是列為各校評鑑的依據。

##### (二) 發展學校本位課程

學校本位課程是一種過程。過程中學校運用有關資源，透過合作、討論、計畫、實驗、評鑑來發展切合學生需要的課程（楊志能編，民 90a）。

各校為了發展學校本位，必須研擬自編或改編課程計畫，實施課程評鑑，不斷提升學校本位課程品質，而教師則必須發展專業與學校特色，學校行政也必須配合。

##### (三) 實施協同教學

「協同教學」是由兩位或兩位以上教師組成教學群，共同發展課程、設計教學及準備教學相關媒體和資源，共同完成教學工作的一種教學模式。因此協同教學必須做到教師團隊合作與分工協調、教學型態的彈性與多元、教學時空的開放與調整，更注重教師的專業自主（楊志能編，民 90b）。但相對的，教師教學上的合作，必須花更多的時間進行溝通、協調、分工、設計等工作。

##### (四) 實施英語及母語教學

九年一貫課程的語文領域，除了原本的「國語文」之外，自九十學年度起，國小五、六年級必須實施英語教學，一年級必須實施「母語」教學，其中母語目前包含閩南語、客語和原住民語。目前教師在師資培育階段，並未接受「英語」及「母語」的

養成教育，因此必須由校內教師訓練後擔任，教師教學負擔改變，相對也增加主任、人事、會計之行政工作。

### (五) 規劃彈性時間

九年一貫課程之各領域節數規定，一、二年級有 2-4 節之彈性節數，三至六年級有 4-6 節之彈性節數，目的是讓教師得以從事學校本位課程、發展學校特色、安排學習領域選修、實施補救教學、班級輔導或學生自我學習等活動。然而教師及主任必須規劃彈性課程相關的教學活動或教材，構思彈性時間如何運用。因此，主任必須適應此一課程。

綜觀上述因教育政策改革，造成教學現場的主任感受到新壓力，包括：校務評鑑、扶助弱勢者教育措施、因應少子化、九年一貫課程改革等，對教師兼任主任人員產生一股新的壓力，茲就問題現況及壓力來源做整合分析。

## 第二節 教師兼任主任工作壓力現況綜合分析

綜觀前二節分析教師兼任主任的工作的壓力來源，以及教育現場的教育政策，在主任的身、心層面感受到種種壓力來源，就教師兼任主任的工作壓力來源層面而言，統整歸納為下列幾點：

- 一、教師兼任主任的定位與角色衝突，造成多重角色混淆，無法專一立場處理行政事務。
- 二、教師專業知能不足，導致無法升任主任職務，包括行政及教學領導工作。
- 三、人際關係造成壓力，使主任的與校內、外相關人員之權責與相對關係無法平衡。
- 四、時間不足或管理不當，造成工作腳步混亂，喪失時效及工作效率。
- 五、自我期許過高，內在與外在期許無法充分滿足，造成自我實現之落差與無力感。
- 六、工作負荷過重，行政、教學及其他業務多重壓力累積於一身，無法紓解，甚至產生身心不適的現象。
- 七、各項評鑑、考核對主任造成心理及業務壓力，必須額外多用心思及時間預備。
- 八、多項教育政策期程過長，同質性高，未加整合，且執行上須另呈報成果，造成業務重複負擔之壓力。
- 九、少子化造成超額教師、併校、廢校及員額控管等配套政策，學校成員之間有競爭壓力，必須費心於學校行銷及各種招生策略。
- 十、社會各界對學校教育期待大，學校老師及主任在執行教育行為時，受到高標準看待，不容許錯誤產生。

綜觀上述幾項主任的工作壓力來源顯示，造成學校主任的壓力來源向度多樣，複雜性可見一般，對一般主任而言實造成某些程度的困擾，故其原因及影響因素值得深入探討，茲於下一章繼續探討工作壓力的問題及影響因素。

## 第三章 問題探討

本組針對教師兼任主任的工作壓力因素，以及教育現場壓力來源兩方向來探討，藉此能更清楚界定教師兼主任工作壓力現況，藉由文獻資料以澄清問題的概況。

### 第一節 教師兼任主任工作壓力影響因素探討

本組針對「角色衝突」、「專業知能不足」、「人際關係壓力」、「時間壓力」、「自我期許過高」及「工作負荷過重」等六個層面分析造成國小主任工作壓力的因素。

#### 一、角色的衝突工作壓力影響因素探討

教師兼任主任在學校中扮演的角色包括主任與學生間的師生關係、老師與老師間的同事關係、主任與校長的部屬與長官關係、主任與主任間的同僚關係、主任與組長間的長官與部屬關係、主任與社區間的鄰居關係等。此外還有些老師更是學生的親戚關係、朋友關係…等。學校中老師與其他角色間的互動，常因不同的關係而出現不同的角色扮演或角色期待，這對教師兼任主任造成的影響是立場的兩難、處理問題的公平性、客觀性，尤其學生當中若有同事的孩子，或者家長委員，甚至其他達官貴人的子弟，無形中，教師必須承受各方面的心理壓力。

#### 二、引起專業知能不足因素探討

##### (一) 訓練不足

現行主任選拔及訓練方式不符合現在教育現況，不能真正選出有具備主任才能的人才，訓練方式無法符合學校行政需求。

##### (二) 教育改革的實施

洪文章（民 95）提到九年一貫新課程全面實施，使得家長更加的關切，加上課程的統整規劃，教材教法革新，主任在帶領教師及示範教學時顯得能力不足。甲主任提到：「因為課程改革，所以準備的面向更多。」（甲 0202）

##### (三) 推行學校各項計畫

如「攜手計畫」、「教育優先區」、「個別化教育方案」、「教訓輔三合一」，各項規定不熟悉，了解不夠透徹。以輔導為主要的教育政策，使得主任專業輔導知能不足。乙主任提到：「外籍和新移民子女的親職教育及課輔問題會較棘手。」（乙 0201）

##### (四) 學生的管教問題

教育基本法第十五條修正案明定禁止體法，使主任在輔導與管理學生少了一種傳統管教方式，或者在管教學生認知上的錯誤，輔導與管理專業知能不足，導致壓力產生。甲主任提到：「學生課堂秩序維護，因為不是導師，較難找時間給學生個別輔導。」（甲 0113）乙教師提到：「對行為偏差學生之輔導感到頭痛」（乙 0205）。

### 三、人際關係造成工作壓力的因素

#### (一) 情緒管理

情緒知覺，影響人際關係為最。當個人有較高的情緒知覺時，代表個人較能察覺他人的臉部表情及語言的變化來了解他人的情緒起伏，同時也能以同理心的態度去明白他人之所以產生憤怒、沮喪、痛苦及快樂等情緒的背後因素。因此，情緒知覺能力較高者，在人際互動上，常能避免不必要的紛爭。（李彥君，民 91）。乙主任提到：「每次面對人數的參與，就會備感壓力」（乙 0204）。

#### (二) 情緒反應

教師工作壓力通常是主觀感受，當教師評估工作情境具有威脅性，無法適應就產生的負面情緒反應。（張淑灣、呂垂卿，2005；洪朱璋，2004；周立勳，1986）。也給了學校主任很大的壓力。甲主任表示：「每個人都想到自己，不滿工作多，推動事情很難做」（甲 0307）。當分派行政工作，或須配合時，他們會採不配合或抱怨，相對也增加了主任極大的壓力。

#### (三) 家長要求及個人喜好

丙主任表示：「家長會因個人喜好，要求學校須配合他的看法。例如：希望學校能在假日開放後門好進出學校」（丙 0209）。丁主任提到：「遇到家長反應本校午餐問題，菜飯量不足及不乾淨，雖然改進，家長還是不滿意，常備感壓力」（丁 0208）。乙主任也說：「夾在家長與老師之間有些壓力」（乙 0208）。這些大小問題，常找主任處理，造成主任極大壓力。

#### (四) 學校規模

學校規模不論大小，常因缺乏溝通聯繫或官僚作風，均造成人際關係不良。（紀翠玲，民 91）。

學校校長及老師不支持。（Eskridge & Coker, 1985；Kalker, 1984）。丁主任提到：「學校老師為了爭上班八小時問題，吵了幾週，每逢開會時氣氛就很不好，校長一直未回應，主任夾在中間，很難去處理，雙方認知未達成共識」（丁 0301）。

#### (五) 教師缺乏良好的同事關係

學校老師小團體紛爭。（Griffin, 1963）。甲主任提到：「有些人不好溝通，只考慮自己，不讓步」（甲 0303）。丙主任表示：「每個學校都有他的文化，有人可以融入，為何自己卻不行？」（丙 0302）。

### 四、時間壓力來源分析

林保豐（民 92）提到：台灣地區之國民小學教師在教學工作、行政業務上，因為時間不夠而產生緊張、焦慮或暴躁的情緒，反而使事情更無法完成，惡性循環，導致壓力累積情形。

在焦點訪談中，甲主任提到：「因不是導師，較難找時間給學生個別輔導。」（甲

0117)；乙主任也認為：「主科(國語、數學)進度太趕，學生無法有效吸收。」(乙0102)；丁主任表示目前最棘手的行政工作問題：「經常會有做不完的事，對於工程完成期限，每段時間需完成的事，都備感壓力。」(丁0202)。因此，兼任主任之行政工作，有來自於教學上及行政上的時間壓力。

另外時間管理不當，未能分清楚輕重緩急，也容易造成行政步伐混亂，彼此工作無法配搭的情況。

對於行政工作的處理，普遍皆有時效性及週期性，尤其針對臨時催報的公文資料「時間壓力」最重，時而普遍感到時間不足；再者，兼任主任的教師，因為在業務上不熟、非本身專長領域、人際互動不佳或教改適應等因素，在處理行政事務的時效上，常有落差，壓力因此而產生。

## 五、自我期許過高的影響因素

### (一) 工作付出大於工作回饋

羅文旗(民94)指出德國學者 Johannes Siegrist 等人(Siegrist et al., 2000)所提出的「付出—回饋失衡模式」(effort—reward imbalance model)，其主要概念有兩部分，及工作付出(effort)與工作回饋(reward)。此模式強調造成工作壓力的主要原因為工作付出與工作回饋產生失衡的狀況，亦即當高工作付出且低工作回饋之情況會導致高工作壓力。

工作回饋包含金錢、自尊及社會地位，而自尊指的是自我在工作上所感受到尊重的程度，社會地位則包含晉升機會、工作保障等。

工作付出可分為內在付出與外在付出，所謂「外在付出」為個人因工作需求所付出的努力與所盡的責任，而「內在付出」係指在行為、態度極情緒上對工作的投入，當其「內在投入」超過評量基準值時，稱之為過度工作投入，此種特性是因為具強烈希望從工作上得到肯定及尊敬的人格特質。(Siegrist, 2000)。

許多兼任主任之教師，常希望在工作中獲得同仁或上司的肯定與尊重，所以當努力所換得來的回饋(尊重、晉升機會等)，卻不如自己原先所設想，因而在工作上產生壓力。

### (二) 教師拒絕合作

許多初任主任的教師，心中都有滿腔的熱血，希望能對學校行政有一番新的作為，但事實上許多時候因其他因素而無法達成，如教師拒絕合作或消極反抗。王淑俐(民90)指出專業自主之下，老師們雖然要求「有權」，然而有權即有責。一旦邀請或選舉他們擔任某些委員會工作時，又常以妨礙專業自主而拒絕支援。

## 六、工作負荷過重的影響因素

工作負荷過重的影響因素包括：上級指派的工作多、工作項目及權責不分、公文多、填報資料多、例行性工作和偶發事件集中在某一段時間、教學與行政工作無法兼顧、評

鑑多…等葉龍源(民 87)。從焦點訪談中丁主任提到：「經常會有做不完的事情…」(丁 0202) 可為證明。

近年來由於教育政策及新制度的實施，網路資訊的發達，雖然提高工作的方便性，卻也造成額外的工作負荷。新政策包括：政府採購法的實施；友善校園、創新教學、創新經營…等教學方式的革新。網路資訊發達，教育行政機關即時呈報資料更方便，相對也更具時間壓力，造成工作負荷。(吳榮福，民 91)

## 第二節 教師兼任主任工作壓力教育現場壓力來源探討

### 一、校務評鑑工作壓力影響因素探討

- (一) 學校長久以來，未有落實之績效檢核方式，教師兼任主任短時間難以適應校務評鑑的實施。
- (二) 教師兼任主任對校務評鑑評鑑指標不熟悉，形成一股壓力。
- (三) 目前尚無專業評鑑人員之建置，初期只能仰仗試辦學校校內評鑑之機制，更對教師兼任主任形成不確定的沉重壓力。

### 二、扶助弱勢計畫

焦點訪談的過程中在扶助弱勢計畫方面，我們發現教育工作現場壓力來源有以下幾項：

- (一) 計畫規定繁雜，有時不符合教育現況，主任必須要熟悉各項計畫規定。例如在教育優先區的執行上，乙主任提到：「教育優先區即規定父母參加人數的比例，使得每次面對人數的參與，就會備感壓力」(乙 0203)
- (二) 扶助弱勢計畫實施後，主任個人工作量增加，丁主任提到：「目前學校行政工作分配不均，工作大部分都落在行政人員身上。」(丁 0307) 工作量變大，工作時間因此也拉長。
- (三) 扶助弱勢計畫中，常必須具備專業輔導知能，以做好學生、家長輔導工作。乙主任提到：「對行為偏差學生之輔導感到頭痛」(乙 0205)。
- (四) 推動各項工作時個人與組織目標不一致，或所屬教師個人專業或熱忱不足都無法順利推行，因此常遭受教師抗拒。甲主任提到：「每個人都想到自己，不滿工作多…所以推動事情很難做。」(甲 0311)；乙主任提到：「當行政推動某些工作而老師有聲音，校長又不出面正視問題，會覺得很無力、受委屈」(乙 0301)；丙主任提到：「行政工作最棘手的是面對老師，他們總以自己的立場要行政單位配合…。」(丙 0201)
- (五) 各項計畫中主任常常要和老師、家長或社區中做人際溝通與意見交換。乙主任提到：「家長向輔導室反應教師教學及溝通問題，夾在家長與教師間有些壓力」(乙 0208)。在十二班以下學校的丁主任提到：「目前遇到家長反應午餐問題…，每次

家長反應完，我就立刻尋求改進，但家長還是不滿意，常會備感壓力」（丁 0208）。丁主任又提到：「每次推行一項工作，其他老師都會有一大堆意見，形成每次主任都在單打獨鬥。」（丁 0305），因此人際關係的溝通是各項計畫中會產生的壓力，也影響到個人情緒的調適問題。

### 三、少子化現象

#### （一）成為超編教師

由以上資料可知，許多教師（含兼辦行政之教師）的壓力來源為少子化。就讀總人數及班級總數逐年減少的現象，代表每年有不少教師成為超編教師。王佩娟（民 95）以宜蘭為例指出未來十年內宜蘭縣每年將減少約 720 名學生，若以每班編制 35 人，則每年約減少 20 班，若以每班 1.5 名教師編制，每年約有 30 名教師成為超編教師。

#### （二）學校面臨被裁撤

顏士程、王桂卿（民 96）指出，高雄縣、屏東縣、台南縣、嘉義縣、雲林縣紛紛在研議裁併小校政策，小校面臨生存危機。學校被裁併後，將使更多的老師成為超編教師。身為學校主任，須面臨到提升教學績效及招生的雙重壓力，絞盡腦汁，只為能讓學校免於裁併的命運。

### 四、九年一貫課程實施後對國小主任產生的新壓力

九年一貫課程改革後，學校行政工作內容及教師教學工作必受到影響，茲將對主任造成的影響及工作壓力情況略述於下：

#### （一）行政上的壓力

九年一貫課程實施後，新措施上路，行政單位、社會大眾、家長等都等著看改革的成果，因此許多來自於行政體系的壓力接踵而至。

##### 1. 業務負擔的壓力

各學校必須於時間內有具體的成果報告，例如「九年一貫課程實施成果發表會」，各項九年一貫課程教學成果彙整。時間之倉卒、人員之整合，實為一種精神壓力。

##### 2. 各項評鑑的壓力

教育行政單位對學校「總體課程計畫」的評鑑、對學校實施九年一貫的評鑑，教師評鑑、課程發展小組實施的課程改革具體成效，這對主任來說都是一種壓力。

#### （二）協同教學的壓力

協同教學的教學法，注重教師班群的團體合作與集思廣義，教師所要調整的是教師必須提升專業自主、協調、溝通、分享、合作的能力，另外需花更多的時間從事會議、進修、研習、製作媒體的工作，這對主任與教師而言是一種負擔。同時，小型學校的人力較少，行政負擔較重，實施上有其困難點。

### (三) 領域課程的壓力

在行政上，主任必須提供教師相關的教學資源，包括各領域專業知識及相關資訊等，有時則必須調整適當的人員或配課等配套措施，無形中增加主任的工作量。

### (四) 社會上的壓力

因社會上多元文化的需求，現實主客觀情境的改變，本組認為校外的其他社會因素，也會影響主任的工作壓力，例如：家長參與學校決策機會增加、社區發展與學校教育結合等。

綜觀上述因教育政策改革，造成主任感受到新壓力，包括：校務評鑑、扶助弱勢者教育措施、因應少子化、九年一貫課程改革…等，對教師兼任主任人員產生各樣的壓力，茲就針對減輕主任面對這些壓力的行動策略略述於下。

## 第三節 教師兼任主任的工作壓力影響因素綜合分析

根據前述的工作壓力現象的探討，以及各種教育政策的實施，結合教育現場的各種現象，造成許多教師兼任主任的工作壓力，綜合分析這些工作壓力的影響因素，歸納為下列幾點：

一、學校主任必須面對自己及相關成員中各種角色立場複雜，經常必須面對爭議及兩難的情境，承受相當的心理壓力。

二、專業知能不足的主要原因包括：缺乏相關的專業訓練、各種教育政策的實施、推行各種教育計畫，以及學生管教的問題等，造成教師的工作壓力。

三、學校相關團體及人際關係複雜，由於個人必須面對不同人的個別行為差異，導致情緒管理與反應不一。另外不同學校規模也有不同的人際關係團體，家長要求也不盡相同，缺乏良好的同事關係，都會造成工作壓力。

四、時間壓力的原因來自於教學及行政工作多而複雜，因無法適當的管理時間，掌握時效，時間不足，偶發事件壓力多，打亂原本計畫或步伐。

五、自我期許過高主要是因為個人工作付出大於回饋，自我要求的目標太高導致自我能力或組織無法達成；或因教師拒絕合作，學生無法達到預期效果，造成主任的工作壓力。

六、工作負荷過重的主要原因是：上級指派工作多、權責不分、公文及呈報事項多，如與其他偶發事件衝突，更容易造成主任的壓力。

七、教育現場中教師必須面對不同團體的各項評鑑，有時必須接受教室觀察，主任的行政業務考核，以及教學觀摩，時而必須接受批評，因而感受到被評鑑的各項壓力。

八、主任辦理活動時，參與人數不多又必須面對執行成效的壓力；例如：推行教育優先區、親職教育講座等。

九、主任必須面對少子化減班的壓力，如裁併學校、教師超額等，主任必須協調超額教師問題，發展學校特色吸引學生，思考學校行銷策略等，造成許多壓力。



十、主任在實施九年一貫課程時，增加行政上的壓力：如呈報總體課程計畫、面對各項評鑑等；協同教學統整及時間配合問題；各種領域課程銜接問題；以及社會期待與質疑的問題等，都會造成工作壓力。

整合前述各項工作壓力來源因素，學校主任必須面對各種壓力問題，影響主任工作壓力的面向相當複雜，必須從各個方向尋找紓解工作壓力的具體行動策略，茲於下一章詳細說明。

## 第四章 發展策略

教師兼任主任在學校成員中占極關鍵角色，其工作壓力若不加以紓減，長久而言恐對主任造成嚴重的身心傷害，更甚者影響學校組織氣氛及行政績效。故減輕教師兼任主任之工作壓力實為重要工作。茲就減輕主任之工作壓力行動方案及改善教師兼任主任工作壓力教育現場問題策略概述於下。

### 第一節 減輕教師兼任主任工作壓力之行動方案

茲就減輕教師兼任主任之工作壓力來源因素為基礎，發展減輕工作壓力之行動方案或策略，分別說明如下：

#### 一、減輕教師兼任主任「角色的衝突」工作壓力之行動方案

(一) 積極的方式：積極的方式是指採用正向的方法來紓解壓力，此種方式可分為二類，一是善用個人資源，一是善用個人以外資源。

##### 1. 善用個人資源方面：

- (1) 心態的轉變：調整觀念、降低標準、了解個人的限制並建立合理的期望。
- (2) 增強解決問題的能力：不斷的進修充實專業知能，針對問題，尋求解決之道。
- (3) 有效的時間管理：做任何事，事前擬好妥善計畫，依輕重緩急依序辦理。
- (4) 培養並實踐健康的生活：有健康的家庭生活，從事良好休閒活動，積極正向的宗教信仰。
- (5) 學習放鬆技巧：轉移目標、緩和呼吸、深呼吸、冥想、靜坐等。

##### 2. 善用個人以外資源方面：

- (1) 和別人討論問題與感受：充分與別人討論、觀摩、吸取經驗，並分享心情。
- (2) 尋求社會支持：善用社會支持網路，尋求專業的協助以度過難關。
- (3) 他山之石可以攻錯：參考他人之實例，幫助自己突破困境。

(二) 消極的方式：消極的方式是指採用負向的方式來紓解壓力，

1. 情緒宣洩：即當壓力來臨時，個人藉由發洩情緒來紓解壓力。
2. 逃避退卻，即面臨壓力時，藉由大吃大喝、自我防衛、濫用酒精、藥物、瘋狂工作

等來逃避。

## 二、減輕「專業能力不足」造成主任工作壓力之行動方案

### (一) 尋求支持

一般行政人員最常用的方式，就是向專家、有相同經驗的人或親友商談，以尋求問題解決的支持或精神上的支持。(林月娜、吳明隆，民 93) 當問到遭遇問題時如何解決，丁主任提到：「將遭遇到的困難問題和行政人員分享、尋求解決，或尋求鄰校的主任協助或是和校長討論」(丁 0403)。

### (二) 問題解決

針對專業不足的部分採取行動，並擬訂計畫解決問題。(林月娜、吳明隆，民 93) 從網路、書籍中針對專業知識能力不足的部分加以將強及補充，增加自己專業知能。

### (三) 研習進修充實行政知能

學校及有關教育行政機關對於各項業務之法令規章、報表簿冊之規定亦應適時辦理行政知能研討及講習。(林月娜、吳明隆，民 93) 此種方法適合在擔任行政工作前實施職前訓練或是在計畫實施前舉辦的計畫說明會，例如現今的「採購人員專業研習」、「攜手計畫說明會」。

### (四) 充實教學知能、提升專業形象

主任原職是一位教師，又是帶領其他教師的教學示範者，在教師知能方面，教育當局應提供教師研習機會，定期舉辦有關各種理論與實際務的課程，藉由進修活動，增進互動成長與經驗交流，提升專業知能。(洪文章，民 95) 例如九年一貫課程全面實施前所舉辦的「九年一貫課程教師專業知能進修研習」。

### (五) 發展行政資訊系統

提供主任電腦軟硬體設備，以減輕工作負荷，提升行政績效。(林月娜、吳明隆，民 93) 電腦化的作業方便行政人員查詢相關法令，電腦化的檔案亦可提供專業知能不足，或經驗不夠的行政人員學習的對象。

### (六) 發展教學資訊系統

提供教學資源平台，增加教學檔案分享，增進教學專業知能，擴大教材分享，減少主任備課時間，並可作好資料管理，提供填報資料來源。

## 三、減輕「人際關係壓力」的因應策略

### (一) 增加職員之編制

教師兼行政人員，除須辦理上級交辦行政工作外，仍需進行教學工作，常會顧此失彼，故應增設職員處理事務工作，以減輕工作負荷，增進教學效能。(紀翠玲，民 91)。

### (二) 辦理心理衛生課程

辦理壓力紓解、調適…等相關課程，增進教師自信心與學習紓解調適壓力，做好心理建設（紀翠玲，民 91）。

### (三) 舉辦工作研討與聯誼

舉辦工作研討，經驗交流，尋求解決方法；辦理聯誼活動，人際課程，學習如何增進友誼，紓解壓力。

### (四) 行政工作輪調

處室壓力不同，為避免長期同一工作而導致職業倦怠，失去工作熱誠，傷害身心。可以採取工作輪調，調整工作職務（紀翠玲，民 91）。

### (五) 建立互信溝通管道

建立開放溝通管道，廣納各方意見，與大家正向溝通與共識。

### (六) 營造良好人際關係

行政業務需要學生、家長、教職員工配合，人力需求愈多的工作，愈需要良好的人際。這樣做起事來，輕鬆、配合度高、也較有效率，也幫助個人成長，所以建立良好的工作環境與氣氛，才能順利推展行政工作（紀翠玲，民 91）。

### (七) 安排適當休閒

適當的休閒，如：運動、慢跑、爬山、看電影、…等，可以紓解個人的壓力，並讓身體更健康。

### (八) 做好情緒管理

兼任主任從事行政工作，事情常需眾人配合，不確定性高，若信念與人衝突，有負面情緒，將會影響人際關係，必須學會調適心情，做好自我情緒管理，這樣才能減輕壓力。

## 四、因應「時間壓力」的行動方案

### (一) 有效的時間管理

黃惠惠（民 92）曾表示：「現代人所面對的重大壓力之一事時間的管理…。時間既然有限，生活也一定要過，從容有效的生活就要靠明智的時間管理。」「將所有需要完成的工作一一列出，在列出來的清單中，依事情的輕重緩急決定優先順序。處理同一件事情時應避免時間被分割，儘量避免被干擾，使自己在最短的時間內，處理效率達到最高。」訪談中，丁主任目前紓解工作壓力的方式是利用休閒活動，他的因應方式為：「自己應去規劃，什麼事優先做，什麼事第二做，什麼事做後做，循序漸進的工作計畫表。」由此可知，有效的時間管理是減輕時間壓力的策略之一。

### (二) 促進教師人際互動

「學校應本人文精神，尊重教師，辦理聯誼活動、自強活動，使教師們多接觸、多了解，減少摩擦，紓解人際壓力，建立良好的的同仁情誼，彼此並紓解壓力，分享

時間管理心得，降低時間壓力。」（林保豐，民 92）因此，人際互動也是重要的一環。

### （三）參加主任偕同團體，持續專業成長

根據莊淑灣、呂錘卿（民 94）研究顯示，國民小學主任會因專業知識不足而有壓力，因此協同成長團體於聚會時間內交換經驗、分享心得，以解決工作上的實務問題。

### （四）協助新任教師時間壓力之因應

根據研究結果顯示，學校任教年資五年以下的教師時間壓力較高。學校應該協助他們，請校內優秀教師經驗傳承、觀念啓迪、分享規劃時間管理之道，及早適應學校行政與教學工作。（林保豐，民 92）

## 五、減輕「自我期許過高」引發工作壓力之行動策略

### （一）發展 EQ 管理的智慧

平日多閱讀有關情緒管理方面的書籍。身為教育行政工作者必須有成熟的情緒管理智慧，乃能涵養理性思維分析事理能力臨危不亂因應壓力情境（紀有田，民 93）。

### （二）注重休閒與運動

紀有田（民 93）提到藉由運動休閒，舒展筋骨，轉移對工作壓力的過度專注與緊張。

### （三）善用人際溝通、尋求社會支持

善用人際溝通的技巧使學校同仁願意配合，並尋求社會其他可得之支援，以化解人事與工作上的紛爭與阻礙，降低行政壓力。紀有田（民 93）認為學校領導者，應將「人際關係經營」做好規劃，積極辦理有關「人際溝通技巧」等相關知能研習，透過活動，化解歧見，增進彼此情誼。

### （四）建立合理的目標

紀有田（民 93）提到學校行政主管對於工作目標的設定，應力求適切、合理、可行，並透過成員參與，以減低不必要的角色壓力。

## 六、減輕「工作負荷」導致工作壓力之行動策略

### （一）尋求社會支持，強化團隊運作機能

尋求相關團體支援，或運用團隊力量，分工合作解決問題。丁主任的方式是「將遇到的困難問題和行政人員分享，尋求解決。」（丁 0403）。

亦可尋求校長或專業人事解決之道，例如丁主任：「…尋求臨校的主任協助或是和校長討論。」（丁 0404）。

尋求同儕或家庭的支持，可因情感的聯繫而獲得安慰。己主任就會與「學校同事的支持分享，及家人的互動是最佳解壓來源」（己 0401）。

適時請求支援是重要的培養人際關係的策略。由丁主任的「主任都是在單打獨

鬥…」(丁 0306)的經驗可知：主任需要團隊或家庭支援。

## (二) 理性分析問題階段性任務

將工作依情況區分輕重緩急，並依照各階段進度分期完成。丁主任是用「做一個循序漸進的計畫表」(丁 0410)的方式來解決問題。

## (三) 解決工作量問題，精簡行政程序或業務量

簡化不必要的呈報及精簡呈報流程，同性質業務資料變更時才須呈報，餘者比照前次資料。

## (四) 暫時離開現場，充分休息或休閒活動

運用暫時離開工作壓力現場，恢復精神和體力，重新釐清工作負荷及內容，再思考解決之策略。甲主任用「看電影、聊天」(甲 0411)的方式休息一下；乙主任則用「睡覺」(乙 0401)來恢復體力，丁主任會「利用下班時間做運動」(丁 0402)。丙主任則是「會到海邊向大海吶喊，或走向山上(快步走)，讓自己流汗」(丙 0307)。

## (五) 各處室權責區分，避免工作分派不均

將任務依權責及層級區分，公平分派任務，遇重大任務需請求支援時，亦須請求團隊合作。丁主任提到：「目前學校的行政工作分配不均，工作大部分都落在行政人員身上，造成行政人員的壓力，有時還會產生無力感。」(丁 0307-9)，可見一般學校的行政權責區分仍有改進空間。

綜上所陳，減輕主任的各種壓力時，有不同的行動方案，主任們可依個別需要，尋求解決的適合方案，善用各項資源，針對問題加以解決，避免因工作壓力而造成個人或組織的不良影響或傷害。

## 第二節 改善教師兼任主任工作壓力教育現場問題之策略

本組針對教育現場狀況，以及目前正在推展的教育政策，因而造成主任的壓力，思考出具體可行的行動方案，分述於下：

### 一、減輕教師兼任主任「面對校務評鑑」工作壓力之行動方案

- (一) 學校應落實增權賦能的行政作為，強化行政績效責任；以利教師兼任主任人員能提早為校務評鑑做好因應。
- (二) 教育主管機關實施校務評鑑前要為評鑑指標辦理說明會或是相關研習，以利教師兼任主任人員能熟悉校務評鑑評鑑指標。
- (三) 教育主管機關實施專業評鑑人員進修研習，並鼓勵教師兼任主任人員參加，增進其專業知能；減少工作壓力的產生。
- (四) 教師兼任主任人員要做好「評鑑是對專業的肯定」的心理建設，勇於面對校務評鑑。

### 二、減輕教師兼任主任面對「扶助弱勢計畫」工作壓力之行動方案

根據工作現場壓力來源研究探討，針對扶助弱勢計畫提出下面幾點建議，以減輕主任在實施計畫時排解壓力的方法：

- (一) 參照通過審核之計畫，提早規劃時間表，依據進度提早熟悉及完成各項計畫規定。丁主任提到：「行政、教學工作沒有完成的一天，自己應作規劃，什麼事是優先做，什麼事第二做，什麼事最後做。做一個循序漸進的工作計畫表，相信壓力一定會減少」（丁 0408）。
- (二) 參加專業輔導進修研習，做好學生、家長、教師輔導工作。甲主任提到：「研習就是要不斷學習。」（甲 0119）。
- (三) 平時即建立良好人際關係與溝通管道，藉由聊天多了解教師目標，並徵詢教師意見，並藉由討論、對話建立全校同仁共同願景，激發教師參與熱忱。減少教師抗拒阻力。
- (四) 焦點訪談的過程中我們發現，有多位主任遭遇問題時會尋找諮詢對象，提供遭遇問題時的解決方法（甲 0402；丁 0403；戊 0401）。乙主任提到：「最常的紓解工作壓力的方法就是與同事、家人、好友分享。」（乙 0401）。
- (五) 建立學校專業進修分享團體，藉由實務討論與分享，提升所屬教師個人專業能力，協助教師實施扶助弱勢計畫，減輕教師抗拒壓力。
- (六) 各項計畫做好工作分配，明定工作執掌，並且依法設定獎勵辦法。
- (七) 平時做好資料建檔及管理，以方便填報資料，或是提供製作成果資料，以節省行政作業時間。

### 三、減輕教師兼任主任面對「少子化現象」工作壓力之行動方案

#### (一) 加強教師專業

留強汰弱是現在教育現場的趨勢，很多教師因無法面臨總總的教育改善成為不適任教師，故唯有充實自己的專業能力，才能成為適任的教師。再者，許多學校均有發展各校的特色，因此有特殊專長的教師會因學校的特殊需求而被留下來，免去被超編的危機。

#### (二) 實施優質適性教學，吸引學生就讀意願

王佩娟認為（民 95）在少子化家庭中，學生集家人寵愛於一身，父母莫不重視學生的教育品質。然而，教學才是學校教育的核心，也是影響學校教育品質的關鍵因素，除上述策略之外，應以適性教學的設計與實施為首務。蓋學生稟賦有異、個性不同，不僅是經驗上的實然，也是學術上的定論（吳明清，2005）。因此，謀求一個讓學生樂於學習的教育環境；實施一個優質適性的教學方式，讓每一位學生均能享受學習的喜悅並獲得學習的效果，凡學習不利或困難的學生都能得到必要且充足的協助。如此，便能贏得家長肯定，並吸引更多學生就讀的意願。

### 四、減輕教師兼任主任面對「九年一貫課程改革」工作壓力之行動方案

#### (一) 提昇教師專業，提供九年一貫課程改革知能研習

主任面對教學及行政上的變革，需隨時進修成長，以應隨著制度改變而改變的行政專業及處理模式，在制度改變之初，提供教師充分的資訊及專業技能與知識上的因應方式及成長，或是提供適當的進修機會。

## (二) 修法充實行政及教師編制，降低九年一貫課程教師授課時數

充足的教師及行政人員編制，可減少授課時數，協助教學與行政專業化，國小教師期望能充實行政編制，輔以提升班級教師員額比例至每班 2.0 位老師，在中、小型學校，教師的編制數少，而行政的業務量酌減有限，教學時數又多，因此充實編制，可讓行政業務權責區分清楚而公平。

教育部(民 96)的國小員額編制準則修正條文第三條第三款中提到：總務處文書、出納、事務三組長改由「得」由職員專任，亦得由相當級職人員兼任，給學校行政人事安排更具彈性空間，亦可紓解教師兼任行政職務而造成之壓力。

第四款則是九班以下學校得增置教師一人，亦得在百分之五的員額內將專任員額改聘兼任教師或教學支援工作人員。對小型學校的充實員額及人力資源更具彈性，可使教師流動更加暢通，降低授課時數，對小校而言是一大福音。

## (三) 充實主任九年一貫課程專業知能與行政配套措施

針對主任的九年一貫課程增能以提升專業認知，相關各處室的配套措施也提供具體方案，設置學校行政人員及教師諮詢中心，以解決九年一貫課程疑慮或教學現場問題，善用各縣市輔導團之專業輔導機能，針對新興教育政策問題提供配套資源，解決基層學校可能遇到的行政或教學的問題。

教育部(民 96)的國小員額編制準則修正條文第二條第一款中提到：自民國九十六學年度起將調降一年級班級人數為 32 人，並逐年降低，預計到九十九學年度一年級降為每班 29 人為目標，一百零四學年起則國小皆為每班 29 人。除了可減輕超額教師及流浪教師壓力之外，另外也可以充實教師人數，協助教學專業成長。

## (四) 澄清主任自我職能定位，提升面對教育改革調整自我態度之能力

從各種角度與場合提供主任澄清自我定位與價值，認清主任在學校中的角色功能，同時要建立正確的面對教育改革的態度，積極的自我調整以面對來自各方的壓力，如此方能適應長期的教育改革工作，從而減輕與預防因教育改革造成的工作壓力。

綜觀本組對上述四項教育現場的現狀問題，分別提出具體的行動策略，期望提供國小教師兼主任們一些參考及思考方向，盼對教育環境及從業人員，尤其是國小主任有所助益。

### 第三節 減輕教師兼任主任工作壓力的具體策略綜合分析

根據前兩節的分析，學校主任面對教育現場的各種現象所導致的各種工作壓力，必須針對不同的個別差異需求，尋找適合的紓解或調適方式，以減輕主任的工作壓力。茲綜合上述統整分析減輕主任工作壓力的行動策略如下：

## 一、理性分析工作壓力來源，針對問題思考解決策略

主任必須冷靜面對工作壓力，確實釐清問題的真相，從而針對問題尋找適當的解決程序及方案，將問題分階段及分割成局部小問題來解決。

## 二、尋求團體支援，善用個人或學校內、外部人力資源

建立社區、家長及具經驗的教育先進資料庫，平時保持聯繫，愈是多方尋求支援及協助，甚至利用團隊力量一起協力解決。

## 三、自我定位轉變，調整多重角色心態

主任必須認清自我在當下問題所設定之立場及角色，釐清自我應負之責任與態度，調整觀念，調整所設立之目標及標準，建立符合個人及團隊之合理期望。

## 四、培養 EQ 管理能力，降低情緒傷害

主任必須培養良好的 EQ 管理能力，面對不同的問題，應該沉著冷靜，避免因情緒化而造成組織氣氛緊張、誤會與衝突，減輕因不良情緒反應所造成之傷害。

## 五、做好知識管理，建立行政及教學檔案

建立知識管理的觀念與習慣，平時依行政及教學儲存各處室資料檔案，節省摸索及查詢之時間，避免因交接所造成之經驗遺失或不便，可定期備份資料，並可減輕因評鑑或考核造成之工作壓力。

## 六、提升時間利用及管理知能

擬定行事曆及工作時間表，例行事項提前預備，善用零碎時間整理資料，遇偶發事件則依事情輕重緩急分段處理，辦理時間管理大師課程等。

## 七、持續進修，提升主任專業知能

利用機會不斷進修，辦理主任之行政、法令、實務工作、教學、評鑑等之各項知能研習，以提升主任在行政及教學上的專業素養。

## 八、建立教育行政法令及教學實務查詢系統，提供資訊分享平台

建構一套教育行政相關法規系統，方便承辦業務之主任或處室查詢，並整合建構教學服務網，提供各項教材、課程、教法、班級經營、學生管教、身心輔導…等各種資料庫，並加強連結的工作。

## 九、創新經營學校模式，檢討與改進傳統行政及教學的缺失

更新學校經營及管理模式，以創新經營為原則，降低工作量，提高組織效能，並檢討改進例行缺失，營造終身學習及學習型組織的精神。

## 十、示範架構課程教學，降低教學壓力

運用良好的教學觀摩模式，促使主任有新的思考方向，以便診斷性、形成性的評鑑，改進主任教學或行政作為的缺失為目的。



### 十一、調整行政編制，降低班級學生數

提高班級教師與班級配比為 2.0，解決超額教師及提升教學效果；其次使行政編制更充實，有足夠的人力處理教學及行政的問題，有雙重效益。

### 十二、辦理心理衛生及專業提昇講座

辦理提升主任專業能力的講座，不斷提供進修研習機會，以及增設教職員工諮詢中心，協助主導教職員全體之心理衛生講座，激勵主任的學習精神。

### 十三、建立良性溝通管道，建立資訊流通機制

善用溝通策略，做友善、有效的溝通，並整合資訊及其他訊息，避免因錯誤的訊息造成閒隙或不良影響。

### 十四、辦理工作研討會，溝通分享優質經驗

透過不同的經驗分享，運用檢討會或座談的方式，讓資深或具經驗之主任分享個案及處理經過，將優質經驗做分享與傳遞。

### 十五、行政職務適時調整，實施工作輪調制度

校內各項行政職務適時輪調調整，或採輪流兼任之形式，以公平為原則，讓彼此配搭更具經驗，較能互相體諒彼此業務之需求性及考量點，減輕壓力又可交流情感，使組織氣氛更融洽。

### 十六、設置教師休閒中心，安排適當的休閒活動

運用合適的場所，以適當的休閒方式，運動消耗體力或到戶外走走，休息一下，都是很好的休閒方式，可暫時拋開壓力，放鬆一下。

### 十七、參加主任同儕團體，促進交流互動

參與主任同儕團體活動，協助新任主任處理複雜問題，促進經驗分享與交流，參與主任同儕成長團體活動，彼此協助處理複雜問題。

### 十八、研擬計畫及工作分配，定訂獎勵辦法

事先將各項計畫研議，做好工作分配，明定工作執掌，並且依法設定獎勵辦法，適時激勵與酬賞，提供更多升遷及學習機會，協助自我實現。

上述提供各項減輕主任工作壓力的行動策略，僅提供主任作參考，主任可因個別需要做調整或規劃，避免因工作壓力造成身心傷害，害人害己，終將影響健康及家庭生活與工作表現，茲事體大，不容忽視。

## 第五章 結論與建議

本組根據文獻回顧及文件分析整理，以及焦點訪談的實證結果，從主任的工作壓力面向及減輕工作壓力的方式兩層面，歸納於結論中說明，本組並提出對主任、學校及行政機關的

具體建議。

## 第一節 結論

根據本組調查研究分析，國小教師兼任主任的工作壓力來源，以及減輕工作壓力的行動策略歸納結論如下：

### 一、教師兼任主任的工作壓力面向

- (一) 教師兼任主任的工作壓力來源包括：角色衝突、專業知能不足、人際關係壓力、時間壓力、自我期許過高、工作負荷過重等六大向度。
- (二) 教師兼任主任的工作壓力，目前導源於教育現場概況有：校務評鑑、扶助弱勢計畫的推行、人口差異（少子）化及九年一貫課程的實施等四大項。
- (三) 影響國小主任的工作壓力因素：
  1. 主任必須面對自己及相關成員中各種角色立場複雜，面對爭議及兩難情境，承受心理壓力。
  2. 專業知能不足的主要原因包括：缺乏相關的專業訓練、各種教育政策與教育計畫在推行，學生管教問題等。
  3. 主任必須面對不同人的個別行為差異，缺乏良好的同事關係，造成工作壓力。
  4. 教學及行政工作多而複雜，無法適當的管理時間，掌握時效，時間不足。
  5. 個人工作付出大於回饋，自我要求太高；或因教師拒絕合作，學生無法達到預期效果。
  6. 上級指派工作多、權責不分、公文及呈報事項多。
  7. 面對不同團體的評鑑，必須接受教室觀察，主任的行政業務考核，以及教學觀摩，時而必須接受批評。
  8. 主任辦理活動時，參與人數不多又必須面對執行成效的壓力。
  9. 主任必須面對少子化減班的壓力，發展學校特色吸引學生，造成許多壓力。
  10. 九年一貫課程增加行政上的壓力：如呈報總體課程計畫、各項評鑑、協同教學統整、課程銜接問題、社會期待與質疑的問題等，都會造成工作壓力。

### 二、減輕教師兼任主任工作壓力的行動方案

- (一) 理性分析工作壓力來源，針對問題思考解決策略。
- (二) 尋求團體支援，善用個人或學校內、外部人力資源。
- (三) 自我定位轉變，調整多重角色心態。
- (四) 培養 EQ 管理能力，降低情緒傷害。

- (五) 做好知識管理，建立行政及教學檔案。
- (六) 提升時間利用及管理知能。
- (七) 持續進修，提升主任專業知能
- (八) 建立教育行政法令及教學實務查詢系統，提供資訊分享平台。
- (九) 創新經營學校模式，檢討與改進傳統行政及教學的缺失。
- (十) 示範架構課程教學，降低教學壓力。
- (十一) 調整行政編制，降低班級學生數。
- (十二) 辦理心理衛生及專業提昇講座。
- (十三) 建立良性溝通管道，建立資訊流通機制。
- (十四) 辦理工作研討會，溝通分享優質經驗。
- (十五) 行政職務適時調整，實施工作輪調制度。
- (十六) 設置教師休閒中心，安排適當的休閒活動。
- (十七) 參加主任同儕團體，促進交流互動。
- (十八) 研擬計畫及工作分配，訂定獎勵辦法。

## 第二節 建議

### 一、對兼任主任教師的建議

- (一) 確立生涯與組織目標，擬定短、中、長期工作計畫與時間表。
- (二) 提升教學與行政專業能力，參加同儕成長與減壓課程。
- (三) 善用休閒活動，採用適合自己的減壓與減緩工作壓力的方式。
- (四) 參與主任成長團體或進修活動，尋求資深及專業的支持與協助。
- (五) 重視自我面對工作的調適，因應行政及教學改革的各種政策。

### 二、對基層學校的建議

- (一) 行政人員安排適才適所，發揮教師專長，提高工作應變能力及效能。
- (二) 遵守行政程序正義，落實溝通協調功能，有效溝通與良性人際互動。
- (三) 設立學校休閒中心，活化組織氣氛，協助學校成員非正式溝通及活動。
- (四) 表揚資深主任及教師優異表現與經驗，落實經驗傳承與專業分享制度。
- (五) 減少非必要活動及行政措施，回歸教學本質，以降低工作負荷。

### 三、對教育行政機關的建議

- (一) 充實行政編制，降低班級人數，提高員額配比，任務分派與權責公平區分。
- (二) 減少公文呈報，善用行政資訊系統管理資料，降低因承辦員調職而需重報的工作負擔。
- (三) 暢通行政及各項業務諮詢管道，協助主任迅速適應新職務及工作。
- (四) 提昇教師專業，辦理相關教改及行政與教學專業研習，並提供進修研習機會。
- (五) 開設各項身、心理減壓課程，定期辦理研討會、工作分享會及同儕聯誼會。

### 參考文獻

- 王淑俐（民90）。**溝通，其實不簡單－教育及學校行政溝通的理論與實踐**。P162台北市，五南圖書出版股份有限公司。
- 杜昌霖（民94）。行政工作壓力、壓力因應方式與職業倦怠關係之研究－以高雄市國民小學主任暨組長為例。國立屏東師範學院教育行政研究所碩士未出版論文。
- 李彥君（民91）。國民小學教師工作壓力與情緒管理關係之研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士學位未出版論文。
- 吳榮福（民91）。台南縣國民小學總務主任工作壓力及其因應策略之研究。國立台南師範學院國民教育研究所未出版碩士論文。
- 林月娜、吳明隆（民93）。國小專任行政人員角色衝突、工作壓力與因應策略之研究。**學校行政雙月刊**，33期，P.52-70。
- 林保豐（民92）。國民小學教師工作壓力與組織承諾關係之研究。**國教學報**，第十五期。P.198-199；P.220-222。
- 洪文章（民95）。國民小學實施九年一貫課程中兼任行政職務教師工作壓力與調適策略之研究。**國民教育研究學報**，17期，P.173-211。
- 洪志成、廖梅花譯（民93）。**焦點團體訪談**。嘉義：濤石文化事業有限公司。P88-89；156-169。  
Richard, A. Krueger & Mary, Anne Casey. *A Practical Guide for Applied Research*.
- 紀有田（民93）。學校行政人員工作壓力與學校效能之研究。**學校行政雙月刊**第29期。P.180~181。
- 紀翠玲（民91）。國小兼任行政教師制握信念、工作特性與工作壓力關係之研究。國立台南師範學院碩士學位未出版論文。
- 教育部編（民90）。國民中小學九年一貫課程暫行綱要。

- 教育部（民96）。國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則修正條文。教育部96.03.23台參字第0960040405C號令。
- 莊淑灣、呂錘卿（民94）。中部國民小學主任工作壓力與因應方式之研究。國立台中教育大學碩士論文。台中教育大學學報，19（2），131。
- 黃惠惠（民92）。情緒與壓力管理。台北市，張老師。
- 黃義良（民89）。國小兼任行政工作教師工作壓力與調適方式之研究。屏東師範學院國民教育研究集刊，4，83-114。
- 張慶勳（民90）。學校組織行爲。台北：五南圖書出版公司。
- 楊志能編（民90a）。九年一貫創新教學手冊（1）--學校本位課程發展。台南：康軒文教事業公司。
- 楊志能編（民90b）。九年一貫創新教學手冊（3）--協同教學。台南：康軒文教事業公司。
- 葉龍源（民87）。國民小學主任工作壓力與因應方式之研究。國立台中師範學院國民教育研究所出版碩士論文。
- 彰化縣教育局（民95）。彰化縣95學年度國民中小學試辦校務評鑑實施計畫。
- 羅文旗（民94）。學校行政人員工作壓力、工作特性與工作滿意之研究。學校行政雙月刊第38期。P14~15頁。