

初任教師兼任行政職務工作壓力與其因應策略之研究：以新北市公立小型國民小學為例

陳經綸 陳建志*

摘要

本研究旨在探討公立小型國民小學初任教師兼任行政職務工作壓力情況並探究其壓力因應策略，藉由半結構式訪談的方式對初任教師兼行政職務者的工作壓力及因應策略進行探討，並以新北市教師為研究對象。本研究由研究者擬定訪談大綱，並以訪談大綱為主軸，訪問過程採用開放式回答，依據研究參與者之回答並搭配當時情境加以延伸。研究結果如下：一、新北市公立小型國民小學初任教師兼任行政職務有其不同壓力來源與種類。二、新北市公立小型國民小學初任教師兼任行政職務之壓力因應策略主要可以分為：理性解決、尋求支持、自我調適、延宕逃避，其中以尋求支持最常使用。最後，則根據研究結果，對初任教師兼任行政職務者、師資培育單位及現職相關單位提出建議。

關鍵詞：工作壓力、小型學校、因應策略、國民小學初任教師、教師兼任行政職務

陳經綸，新北市林口區嘉寶國民小學教師

* 陳建志，國立臺北教育大學教育經營與管理學系助理教授（本文通訊作者）

電子信箱：chen2020@mail.ntue.edu.tw

來稿日期：2022年8月23日；修稿日期：2022年10月19日；採用日期：2022年12月30日

The Job Stress and Coping Strategies of Beginning Teachers with Administrative Positions: A Case Study of Public Small Elementary Schools in New Taipei City

Jim-Lon Chen Chien-Chih Chen *

Abstract

The purpose of this study is to explore the job stress and coping strategies of beginning teachers with administrative positions in public small elementary schools in New Taipei City. As the basis of this research, this study used a literature review to explore the job stress and coping strategies of beginning teachers with administrative positions. It employed semi-structural interviews to interview beginning teachers with administrative positions in public small elementary schools in New Taipei City. Then the researcher drew up the interview outline and took it as the main axis. The interview process adopted open-ended answers, and the interviews were extended according to the answers of the research participants and the current situation. The research results are as follows: 1. There were different sources and types of pressure for beginning teachers with administrative positions in public small elementary schools in New Taipei City. 2. The stress coping strategies of beginning teachers with administrative positions in public small elementary schools in New Taipei City could be mainly divided into: rational solutions, seeking support, self-adjustment, delay, and avoidance. According to the research results, seeking support was the most adopted coping strategy. Finally, suggestions to teachers with administrative positions, centers for teacher education, and related units were offered based on the research findings.

Keywords: Job Stress, Small School, Coping Strategies, Beginning Teacher in Elementary School, Teachers with Administrative Positions

Jim-Lon Chen Teacher, Jiabao Elementary School, New Taipei City
* Chien-Chih Chen Assistant Professor, Department of Educational Management, National Taipei University of Education (Corresponding author)

E-mail: chen2020@mail.ntue.edu.tw

Manuscript received: August 23, 2022; Modified: October 19, 2022 ; Accepted: December 30, 2022

壹、研究動機與目的

教師接任行政意願低落、初任教師兼任行政議題在教育現場已受到重視與廣泛討論，且行政關乎學校的運作及發展，重要性不可言喻。然而，初任教師兼任行政之工作壓力來源與解決策略卻少有研究進行深入探究，故本研究有其必要性。以下先說明本研究之動機；其次，說明本研究之目的。

一、研究動機

(一) 教師接任行政意願低落，致使初任教師常被要求接行政，其工作壓力值得探究

近年來，「是否有意願擔任學校行政職務」等此類型題目在教師甄選口試出現，且頻率增多，反映出對於行政工作毫無興趣的教師愈來愈多，甚至對行政職務抱著避之唯恐不及的態度，導致新進教師於初任階段需接任行政職務，由於新手教師可能沒有相關行政歷練，只能秉持「少做少錯，多做多錯」的原則來辦事(王莉淇, 2021)。而初任教師初入教育職場，必須實際進行教學工作，也因其正處於學生與教師階段的轉換期，內心更易產生不為人知的壓力感受(黃義良, 2000; 羅寶鳳、陳麒, 2020)，若在其初任教師階段又兼任行政工作，則必須面臨教學與行政的雙重負荷，可想而知勢必會有更大的壓力出現。

王莉淇(2021)指出若初任教師為第一年接任行政職務，因受公務人員相關規定的限制，無任何國民旅遊卡及休假補助

費，且須任職第二年，每學年方能核定休假七日；反之，導師第一年即有帶薪寒暑假。同樣具有教師身分，但在現行制度下，似乎無法有效鼓勵教師兼任行政工作，且在執行行政工作時，若尚未建立好完善人際關係，則可能會時常碰壁或常感孤立無援，也是教師不願兼任行政工作的原因之一。張仁家、石佩玲(2022)也提及大部分小學的職級務安排會採積分制的方式進行，而資深教師多半不願兼任行政工作，致使行政職務多由年資較淺或是新進教師兼任。

此外，在國小兼任行政職務的教師當中，通常只有主任會經過主任儲訓課程培訓，而大部分的組長在接任行政職前並未接受過行政能力與公文簽核的相關訓練。故各處室組長大多以師徒制的方式，來傳承交接業務及累積行政經驗，在計畫規劃與教育政策方向也相對缺乏專業知能。加上教育政策日新月異、更迭快速，在業務量逐日累積以及缺乏誘因的情況之下，絕大部分教師無意願接任行政職務，導致某些特定的組別，因人員頻繁更動而造成校務運作的不穩定(陳河開, 2013)。

因此，可以發現近年來行政工作由於待遇不平，教師兼任行政職務的意願普遍低落；而在意願普遍低落的情況下，也只好讓剛踏入教育職場的初任教師來擔任各處室的行政人員，進而造成初任教師的壓力。行政工作關乎學校重要的運作及發展，故初任教師兼任行政職務的壓力情形值得受到重視。

(二) 教師職前教育在行政實務工作方面未完整接觸，進而使初任教師兼任行政工作產生壓力，與其相對之因應策略亦值得深究

目前現行的《師資培育法》及《師資培育法施行細則》中有明確的規範培訓一位專業教師所需要達成的門檻及條件，然而現行法規卻沒有對學校行政人員的培訓有所計畫與規範，故學校行政人員並未有一套完整的培育方法及課程。教師對於擔任行政職務的恐懼主要就是過於陌生，而對行政職務感到無所適從。每位國民小學教師，在求學階段時需要經過師資培育的重重關卡，歷經教育學科教材教法及教育專業學程的修習與教育實習的洗鍊後，才得以轉變成為一位優秀的教師(陳振益, 2014)。

然而，在師資培育的職前教育課程中，目前雖已有教育行政、學校行政、教育法規、公文寫作、教育制度等相關課程，且在課堂當中授課教師有機會邀請校長、主任或教師來分享實務經驗，連結其理論與實務，然職前教育課程中，能提供演練的實務經驗確實較少(黃嘉莉、陳學志、王俊斌、洪仁進, 2020; 湯家偉、王俐淳, 2021; 賴岳聰, 2015; 羅寶鳳、陳麒, 2020)。此外，上述課程多數為選修課程，師培生不一定會選修，也因此可能導致初任教師在接任行政工作時容易因為專業知能不足而產生壓力與困擾，故研究初任教師兼任行政者工作壓力及其因應策略有其重要性，此為本研究之動機一。

(三) 新北市每年透過教師甄試進用之初任教師人數眾多，故研究新北市初任教師兼行政者之工作壓力與因應策略有其價值

根據教育部 108、109 年師資培育統計年報，108 年度國民小學教師甄試新北市共錄取了 518 名教師，僅次於臺中市之 604 名，而在 109 年度國民小學教師甄試新北市共錄取了 428 名教師，為全臺進用新進教師人數最多的縣市(教育部, 2020, 2021)。而根據新北市政府 111 年教師甄選公告，111 年度國小暨幼兒園教師甄試新北市更有 1,006 名缺額，成長為 108 年度的 2 倍左右(新北市政府教育局, 2022)。

根據 109 年新北市教育年報的資料顯示新北市共有 210 間公立國民小學，而 12 班以下的小型學校共有 71 間學校，占了總體學校數的 1/3 以上(新北市政府教育局, 2021)。小型學校較多處於偏鄉地區，且新北市教師甄試開設偏鄉組已經行之有年，故初任教師分配到小型學校擔任行政職務的機率也不低。小型學校在員額編制上比大型學校更加限縮，小型學校兼任行政教師工作壓力亦值得深究。

葉子明、白允芸與周士哲(2019)指出，規模屬於中小型學校的兼職行政工作的主任、組長，除了行政工作以外，仍得負擔較多節教學時數；部份小型學校的組長除了須負擔更多的教學時數，受限於學校規模與編制，還得身兼二組行政職務，人力常顯不足。由於小型學校在員額編制上比大型學校更加限縮，導致兼任行政教師

工作壓力更大，故研究小型學校初任教師兼行政者之工作壓力與因應策略為本研究之動機二。

二、研究目的

呼應上述研究動機，本研究之研究目的如下：

- (一) 探討新北市公立小型國民小學初任教師兼任行政職務之壓力來源與種類。
- (二) 探討新北市公立小型國民小學初任教師兼任行政職務之工作壓力因應策略。

貳、文獻探討

本部分將對初任教師兼任行政職務之工作壓力內涵、來源與類型，以及初任教師兼任行政職務之因應策略進行文獻回顧。

一、初任教師兼任行政職務之工作壓力內涵、來源與類型

劉玉玲(2007)指出個人因工作環境與個人互動的結果，導致工作因素所產生的不平衡現象進而引起的壓力，稱為工作壓力。而工作壓力可能由於職務要求、期望職責、工作情境因素所引起的不愉快負面情緒反應而感受到壓力。當個體在面對威脅性的工作情境時，無法在一時之間脫離或消除威脅所產生的被壓迫感受及緊張狀態也可稱為一種工作壓力，而個人對工作壓力的知覺，則會受到許多因素影響，如外在工作環境、

個人認知及人格特質，以及自我期許、他人期許之間所產生的交互作用等。

周文欽、孫敏華與張德聰(2010)的研究指出適當的工作壓力可以激發工作者的工作潛能、增進工作能力及效率，但過高及過低的工作壓力都會造成其效果減損。在Thomas、Tuytens、Devos、Kelchtermans與Vanderlinde(2019)的研究中也發現教師職業被認為是一個壓力很大的職業，來自許多國家的研究都發現教師有著高度的壓力。特別是在荷蘭，2014年的數據顯示，大約有五分之一的教師出現倦怠症狀，特別是與經驗豐富的教師相比，初任教師似乎更容易受到職業壓力的影響。美國最近的一項研究亦指出，約有四分之一的初任教師在第一年面臨過高的壓力(Fitchett, McCarthy, Lambert, & Boyle, 2018)。

Harmsen、Helms-Lorenz、Maulana、van Veen與van Veldhoven(2019)，以及Thomas等人(2019)的研究中均發現承受高度壓力將不利於教師的幸福感，工作壓力也會提升教師離職意願，並對教學品質造成影響。Ronfeldt、Loeb與Wyckoff(2013)也指出工作壓力可能導致教師流失，間接對學生的成績表現造成負面影響。因此，可以發現工作壓力通常為個人在工作環境中，在面對各種工作情境時由於自身能力、資源環境等內、外因素的限制，導致無法應付工作需求，造成心理、生理上的不平衡狀態，且可能是由環境因素、個人反應、個人及工作環境的交互作用所造成的，而適當工作壓力則可提高工作效能。本研究在

歸納文獻後，將教師兼任行政工作之壓力來源依教師勞逸程度不均、教師面對多重角色衝突、行政實務工作困境產生之工作壓力或困境、因資深程度不同產生之工作壓力或困境、因職涯角色適應產生之工作壓力或困境等分為五個部分，分述如下：

（一）教師勞逸程度不均

Tsang、Teng、Lian 與 Wang (2021) 指出學校如果營造一個較高壓的環境，會使教師產生倦怠，並減少對教育改革措施的支持和投入。此外，學校的決策權往往集中於最高層級的主管，使教師感受到更大的行政監督及控制，教師可能需要負責學校主管交辦的事項，並被迫從事其認為毫無意義的職責而感到筋疲力盡，導致產生倦怠感、缺乏動力。

賴岳聰 (2015) 指出時下學校因專案計畫下業務量增加，伴隨而來的是後續諮詢輔導訪視，但卻無新增學校人員編制，致使兼任行政同仁感到壓力，不如擔任班級導師壓力較小。此一論點亦在游玉英、陳清煌 (2014) 的研究中加以討論，其等認為教師兼任行政組長、主管面臨的挑戰和工作負荷，不僅在於量的增加，同時也帶來相當程度的質性要求。此外，由於少子女化的影響，使得生源減少，楊泰和、王榮芳與陳展宇 (2016) 指出各校為避免減班而努力發展學校特色，並積極申請專案計畫獲致經費，然其衍伸之行政工作亦須由兼任行政教師擔負，額外的任務造成兼任行政教師負擔加重，也導致教師較無願意兼任行政一職。

（二）教師面對多重角色衝突

賴岳聰 (2015) 發現教師兼任行政工作時，因學校類型或教師員額控管因素，必須肩負教學與行政工作，使其無法專心學習行政工作，致使其產生多重角色的混淆。其也提出教師在接受師資職前培育課程時，因部分教師未曾修習學校行政相關課程，即便有選修，也缺乏對行政工作的實務理解及政策發展之認知，使得教師對學校行政工作產生距離感。張仁家、石佩玲 (2022) 提出學校行政組織運作面臨校內外不斷接踵而來的層層挑戰，導致校務經營不易，當教師身兼行政與教學兩職時，經常會面臨在兩種角色間進行角力戰。蕭淑華、蔡冠中 (2012) 亦指出兼任行政教師產生壓力源來自於行政、家長、學生等三方工作，加上學校各項活動及決策，可能會因為理念、立場不同，使第一線兼任行政教師承受及承擔更多的壓力。

（三）行政實務工作困境產生之工作壓力或困境

張仁家、石佩玲 (2022) 指出兼任行政之教師除了需要課務上的準備、課業輔導、作業批改、研習增能等一般性教師事務外，還需要面對逐年增加的多元業務辦理與年度訪視評鑑成果等行政業務，處理繁雜的行政事務需要佔用備課時間，又會因此影響教學品質。楊泰和等人 (2016) 亦提出學校行政工作勞心勞力，導致工作壓力的產生，雖說適當的壓力能激發人的潛能，但過度的壓力則可能導致身心方面的疾病，倘若工作壓力已瀕臨臨界點致使兼任行政之教師無力負荷

時，將會影響其工作表現及健康情形，進而對整體校務運作產生影響。

(四) 因資深程度不同產生之工作壓力或困境

黃靖文、張韶蘭與李潔梅(2021)指出年齡越大、年資越深之教師組織承諾較高，而已婚者的組織承諾相對高於未婚者，進而影響工作不安全感，而工作不安全感亦會影響工作壓力的認知；若工作不安全感的程度越高，則組織成員感受到的工作壓力就會越高。葉子明等人(2019)亦提出壓力因應在行政年資的差異性有所顯著，在尋求協助因應方面，行政年資3年以下之初任教師會遠高於年資11年以上之資深教師。上述研究均顯示年輕且剛進入教育職場及新接任行政業務的教師使用尋求協助策略較為頻繁。

(五) 因職涯角色適應產生之工作壓力或困境

翁敏芳、賴志峰(2014)指出教師職業角色較為特殊，需要面對學生的需求、自我的期許、學校的指示、社會的期望，往往帶給教師不小的壓力。而近年來由於社會的變遷、家長參與教育議題的發展，導致教師的工作角色更為複雜，使其工作壓力與日俱增；而校內不同職務的教師所承受的工作壓力亦有所不同。葉子明等人(2019)則點出教師為達成各項教育目標，感受到的工作壓力也就日益變重；而身兼教師與行政人員雙重角色的兼任行政職務教師，相較一般未兼任行政職務的教師更容易感受較大的壓力感。

綜合上述研究，可發現導致兼任行政教師產生壓力與困境的面向多元，教師會因為工作的負荷或困境、年資深淺、組織文化、人際關係上的困擾、職涯角色的適應等原因造成工作壓力，加上初任教師對於工作及環境並不熟悉，因此會加重其工作壓力或困擾。綜合相關研究發現後，將初任教師兼行政職務者工作壓力之類型歸納為以下六項，並作為研究設計之依據：

1. 工作負荷

包含教師兼任行政職務者之教學工作、行政工作及臨時交辦事項上的負荷，由於工作量超過教師個人之身心負擔而感受到的工作壓力。

2. 人際關係

教師與各級教育主管機關之長官、上司、主管、與學校同事、家長、社區人士進行溝通協調與合作時所產生的壓力。

3. 內在衝突

教師在職場中由於現實及理想的拉扯、個人角色的矛盾所產生的壓力，如：角色期望、角色衝突、角色模糊、個人與家庭的衝突等。

4. 時間管理

兼任行政職務教師除了需處理教學工作還需處理行政工作，工作繁重導致時間分配問題，以致無法應付教學或行政工作上的需求而感受到的壓力。

5. 專業知能

初任教師在職前教育階段未獲得足夠的知能或由於經驗不足，導致專業知能不足無法應付工作需求所產生的壓力。

6. 組織文化

初任教師因學校的科層體制、組織氛圍、上級壓力、有責無權等對於學校組織文化無法適應所產生的壓力。

二、初任教師兼任行政職務之因應策略

教師每日都要面對各式各樣的壓力，既勞心又勞力，更須注意在壓力狀況下本身心理與生理的變化，防微杜漸，否則會如同蝴蝶效應一般，可能引發更大的危機（吳清山、林天祐，2009）。為了因應個人在認知與行為方面的特定要求，個人須付出一定程度的努力處理其內外部需求。然而，此類要求可能會導致負荷與壓力的提升（Folkman & Lazarus, 1980）。一旦壓力產生，個體為減輕壓力所引發的負面影響，將會採取各種因應策略來應對（林惠彥、陸洛、陸昌勤，2014）；當壓力形成時，教師若能以積極正向的態度面對之，可提高工作績效；反之，教師若以消極負面的態度面對之，將會影響工作績效，甚至產生身心疾病。因此，教師要能提升工作績效，就必須要有適當之壓力因應策略。

因應是一種個人減輕壓力的過程，因應行為則是介於壓力事件及適應結果之間的主要因素，其預期效果為減輕因壓力所帶來的

痛苦，以維持個人的身心健康及幸福，因此因應方式是一種可以有效維持工作績效的最好辦法（Gmelch, 1983; Liu, 1996）。因應是一種處理訊息及內在、外在需求之動態歷程，當個體遇到自身無法負荷的內在及外在情境時，個人經由評估，進而選擇符合自身需求的因應策略（Folkman & Lazarus, 1980; Liu, 1996）。

教師兼任行政職務的壓力來源十分廣泛，兼任行政教師在身兼多職的情況下須扮演多元化與複雜化的角色，也因此面臨到角色衝突、角色模糊與過度負荷的壓力（蘇傳桔、伍嘉琪，2018）。而不適當的工作壓力更會造成工作效率下降，進而影響校務上運作的順利，Greenberg（2017）更是指出有效的因應策略能減少工作壓力的不良影響。有效之因應策略能幫助兼任行政教師，避免影響其身心健康及工作效率，故此兼任行政教師之工作壓力因應策略更顯得至關重要。Lazarus 與 Folkman（1984）將因應策略分為兩個層面，分別是「問題取向」及「情緒取向」兩個層面，問題取向之策略包括：理性解決、尋求支持；情緒取向則包含延宕逃避及自我調適，本研究亦採用其歸納作為研究設計之依據。

（一）問題取向

1. 理性解決

當教師遇到工作上的問題時能以理性的態度思考，且主動積極的搜尋所需資訊，並以各種角度去了解真相，尋找解決的方法，安排處理事情之先後順序，按部就班完成以

化解可能產生之工作壓力。

2. 尋求支持

當教師在工作上遇到問題時能向他人尋求建議，或找尋精神及心理上的慰藉，以減少工作壓力造成的困擾，尋求對象可以是上級主管、同儕、專家、有類似經驗者等。

(二) 情緒取向

1. 延宕逃避

當教師面對之工作壓力暫時難以尋得適當的策略立即解決問題時，採取逃避或延遲的方式去應付處理，消極應付工作困擾，以降低或消除壓力，待調整自我步調後，再尋求解決方案。

2. 自我調適

當教師感受到工作壓力時，能嘗試以各種方式來使自己在情緒、心理上得到舒緩及調適，或是使情緒能夠宣洩，以降低工作壓力所帶來的不適感。

參、研究方法與設計

一、研究方法

本研究先以文獻探討及分析的方式，對初任教師兼行政職務者的工作壓力及因應策略相關之研究進行探討，作為本研究之立論依據，再藉由半結構式個別訪談的方式，訪談新北市兼行政職務之初任教師，作為本研究之研究方法。先由研究者擬定訪談大綱（大綱編擬原則乃依據不同壓力來源與因應策略逐題詢問，並加上其它壓力來源與因應策略之題目），並以訪談大綱為主軸，訪問過程採用開放式回答，依據研究參與者之回答並搭配當時情境加以延伸，期望能蒐集到最有效的訪談資訊。

二、研究對象

本研究以新北市公立小型國民小學任教年資三年(含)以內之兼任行政職務的初任正式教師主管為主要研究對象，故此，本研究之取樣方式採立意取樣，基於本研究的目

表 1：研究對象資料表

編號	性別	學校地區	職務	年資（至 2022 年 7 月底）
1	女	偏遠	教學組長	2 年（109 正式）
2	女	偏遠	教學組長	3 年（108 正式）
3	男	偏遠	訓育組長	3 年（108 正式）
4	女	一般	訓育組長	3 年（108 正式）
5	女	一般	教學組長	2 年（109 正式）
6	女	一般	訓育組長	3 年（108 正式）

的而選擇符合定義的初任教師研究樣本進行訪談。為了能夠蒐集最真實有效的資訊，以真實瞭解兼任不同行政職務之初任教師的工作壓力及其因應策略，研究者透過「滾雪球」的抽樣方式，尋找能夠對此議題提供最多資訊者，再透過其人際網絡尋找出更多能對本次研究議題提供更多資訊之研究對象，以尋找適合研究之個案，訪談日期從 2022 年 2 月到 6 月，研究對象資料如表 1。

三、研究工具

本研究在正式進行訪談前，先製作訪談大綱並與三位大專教授討論後修正，完成後邀請一位現場教師進行訪談測試，以測試內容及面向是否符合本次研究問題，依訪談結果修正後成為正式訪談大綱，用以建立內容效度。訪談大綱主要可分為以下三部分：

(一) 受訪者背景資料

詢問受訪者的性別、年齡、任職學校、工作職務等背景資料。

(二) 工作壓力

將工作壓力分為工作負荷、人際關係、內在衝突、時間管理、專業知能、組織文化六項，請受訪者依照感受到的壓力程度由大到小進行排序，並依序詢問在何種情況下會感受到該類型的工作壓力。

(三) 因應策略

將因應策略分為理性解決、尋求支持、延宕逃避、自我調適四項，並依序詢問受訪者在面對不同的工作壓力時，最常使用哪些

因應策略。

四、實施程序與流程

本研究的實施程序分為研究準備階段及實施階段兩階段進行，分別說明如下。

(一) 準備階段

在研究準備階段，研究者先從自身工作場域中尋找有興趣的研究主題，因研究者之一即為初任教師兼任行政職務者，且服務學校為偏遠地區小型學校，在人力不足的情況下，一人就兼任了一個處室中四組業務，因此在工作上也面臨了相當的工作壓力，因而引發本次研究的動機。

(二) 實施階段

在研究實施階段，研究者持續進行文獻的閱讀與蒐集，擬定與編修具有內容效度之訪談大綱、尋找適合的研究對象、進行正式訪談、將資料進行整理與分析、歸納與整理訪談內容，以瞭解初任教師兼行政職務者的工作壓力及其因應策略，最後歸納研究結果並向相關權責單位提出具體建議及對未來相關研究提出方向建議。

五、資料處理與分析

(一) 研究對象資料的整理與編碼

1. 第一碼為研究對象編碼

英文字母 T 代表教師，搭配數字代表訪談順序，例如：T1 即代表第 1 位訪談的教師。

2. 第二碼為訪談日期編碼方式

以西元年加上月份 2 碼及日期 2 碼表示：例如 20210908。而 T1-20220226 即表示為訪談順序的第一位教師，且本次訪談於 2022 年 2 月 26 日進行。

(二) 逐字稿的製作與整理

訪談結束後研究者會於當日將根據訪談錄音、訪談備忘錄進行資料的整理與逐字稿的製作，對於研究訪談對象當時之非口語訊息，如：情緒、表情、肢體動作也會適時加以記錄，逐字稿完成後除了研究者本身會進行檢視是否有缺漏外，為確保資料之完整及真實性，在研究者檢視後會將逐字稿以電子郵件的方式寄送給受訪者，讓受訪者再次檢視逐字稿是否有缺漏或內容的表達是否有出入，藉以確認內容無誤，以期獲得最真實準確的資訊。

(三) 研究信實度

Denzin (1978) 指出三角檢證是以多

種不同研究理論及方式進行資料收集，本次研究採用研究者三角驗證及理論三角檢證。在研究者三角驗證方面，以研究團隊及研究對象的角度，檢驗本次研究之訪談大綱與內容，進行層層校正以提高本研究之信實度；在理論的三角檢證方面則是利用文獻探討進行回顧，驗證研究結果是否具有的一致性。

肆、結果與討論

本部份分別針對工作壓力情形、壓力來源及種類，以及相關因應策略進行結果分析，最後則為綜合討論。

一、工作壓力情形分析

根據研究結果，初任教師對於工作的整體壓力感受程度，在壓力主要來源的排序都不一樣，詳細排序如表 2 所示，並搭配相關訪談結果呈現。

首先是人際關係，我覺得人際關

表 2：初任教師於兼任行政職務上對工作壓力感受程度彙整表

訪談對象	T1	T2	T3	T4	T5	T6
壓力類型	排序					
工作負荷	3	1	4	1	2	6
人際關係	1	5	5	3	4	3
內在衝突	6	4	5	6	4	5
時間管理	5	2	3	2	1	4
專業知能	4	3	1	5	3	2
組織文化	2	6	2	4	4	1

係很重要，因為我在其他學校工作也是很多，但心理承擔的感覺就不會到那麼重，再來分別是組織文化、工作負荷、專業知能、時間管理跟內在衝突。(T1-20220226)

首先當然就是工作負荷，工作壓力最主要就是因為工作量多，再來是時間的管理，因為工作上面承擔的多，時間相對花的就多，接著專業知能在時間管理的後面，再來是內在衝突、組織文化、人際關係。(T2-20220308)

最大的壓力源是專業知能，記得剛當組長第一年的時候，做什麼都不會變通，覺得我大學讀了四年，出來卻什麼都不知道，自己也很難過。第二是組織文化、第三是時間管理、第四是工作負荷、最後內在衝突與人際關係兩個感受差不多。(T3-20220310)

工作壓力由大到小排序的話，第一是工作負荷，工作負荷我一直都覺得非常的大，第二是時間管理、第三是人際關係、第四是組織文化、第五是專業知能、最後是內在衝突。(T4-20220401)

時間管理第一、工作負荷第二，因為真的太忙了，事情多就是壓力的來源。第三是專業知能，剩

下內在衝突、人際關係、組織文化其實差不多。(T5-20220415)

工作壓力由大到小第一是組織文化，不管是哪裡，一開始會花比較多力氣去適應，接著是專業知能，因為身兼四個組的業務，要每個組的業務都做到好真的很難，第三是人際關係，接著分別是時間管理、內在衝突，最後才是工作負荷。(T6-20220512)

二、壓力來源及種類的分析

(一) 在工作負荷方面

研究結果顯示，來自工作負荷的壓力可以分為：臨時交辦事項或突發狀況、學校活動、額外計畫執行上的壓力、職務業務量龐大四種類型。工作負荷為本次研究對象相對排序較前的壓力之一，探究其原因，可能是由於本次研究對象皆為小型學校兼任行政職務教師，由於小型學校在人員編制上比中大型學校要來得緊縮，兼任行政教師通常需要兼任更多的行政職務，通常一個組長都需要兼任三、四個組的業務，故在工作負荷上就會感受到較大的壓力。

我昨天很多計畫都還沒寫完，一個電話突然來就是要做一另件事，你可能現在就有一些工作在進行，又突然天外飛來一個你就會整個壓力都很大，有時候上級會要我先處理他要的這個東西，

變成一定要加一下班，所以這時候就覺得工作負荷的部分特別重。(T1-20220226)

我記得那個時候是校慶，校慶算蠻大的活動，那一週基本上都有比賽、活動，加上還有我們學校的團隊要出去額外的比賽。因此禮拜一到禮拜五，我都不在學校，但是禮拜六校慶還是要上班這樣。(T4-20220401)

我們學校是一個奮發向上的學校，比如說我身上就是有兩個，我進來的時候，學校才接的計畫，還有一些計畫我可能需要利用別的時間處理，變成說我本來可以休息的時間也被塞滿。(T5-20220415)

我接了4個組的業務，在教學方面，我自己也沒有覺得我非常的熟練，就可能教學我自己也是需要花一段時間去吸收跟備課的。(T1-20220226)

(二) 在人際關係方面

研究結果顯示，來自人際關係的壓力可以分為：上級彼此共識不同、上級難以溝通或堅持己見、中層領導所產生的為難及同事之間推卸責任，且不同任職學校在人際關係上的感受程度有所不同，可能由於不同

學校的同仁之組成及個性不同，教師亦無法選擇所遇到的主管或同事，而不同教師本身的個性也不同，因此導致在人際關係方面的壓力感受程度有所差異。

因為大家有各自的想法，大家可能不是在一個同一個頻率，對於一個共識不是那麼的目標一致。(T1-20220226)

第1年的主任，他就是比較難以溝通。通常你在跟他溝通的時候，他不是那麼容易接受你跟他的溝通，他比較堅持己見，造成可能旁邊的人常常會覺得每次找你溝通一些事情，但聽起來感覺就是你心裡面已經決定了，而且你也不想改變。(T5-20220415)

我覺得比較多的人際關係壓力來自於校長希望我們行政推行一些東西，但是我們可能跟老師溝通以後，老師會覺得有一些建議想要反應，但是我們跟校長反應以後，校長可能會不同意或是覺得不妥，我們就會被夾在校長跟老師中間。(T4-20220401)

一些老老師讓我覺得壓力很大，因為當你要推動業務的時候，他有千百萬種理由來拒絕或是沒辦法做，或者是隨便應付你，他們都有辦法。(T6-20220512)

(三) 在內在衝突方面

研究結果顯示，來自內在衝突的壓力，可以分為行政角度與教學立場衝突、工作及家庭的衝突及理想與個人生活的衝突。本次的研究對象大部分在內在衝突方面的排序較後，其原因可能是由於兼任行政教師本身的課務本來就不多，雖然會有行政角度與教學立場衝突，但壓力感受程度不大；另外本次訪談對象多為單身或是已婚未生子的年輕教師，在工作及家庭方面的衝突自然相對感受較為微小；而理想與個人生活衝突方面，教師表示此方面的衝突並未造成過大的困擾。

我覺得有時候行政的角度跟教學立場上會不一樣，雖然我是教學組，但是我教音樂科，有時候還是會有一些衝突，比如說我有想要上的進度跟內容，但是因為學校的活動，課程必須配合行政，你必須得配合。(T2-20220308)

我那時候第1年進來，剛好遇到我阿嬤往生，但是因為工作的關係我沒辦法回去，那時候就心裡會很難過。(T2-20220308)

我會希望我的工作時間能縮短，讓我有更多的自己的時間做我喜歡做的事情，我覺得那才叫生活，不是為了每天上班而上班，希望可以有一些時間做點手作、拼拼圖，做點我自己真的喜歡做的事情。(T1-20220226)

(四) 在時間管理方面

研究結果顯示，來自時間管理的壓力可以分為：辦事效率不理想、無法掌握辦事先後順序、工作行程擠壓、計畫申請及經費執行、人力編制導致行政流程緊湊。時間管理是本次大部分的研究對象相對排序較前的壓力類型，探究其原因，大部分的受訪者皆表示時間管理與工作負荷有明顯的關聯；由於業務量龐大，小型學校人力編制少，行政需要兼任的職務多，教師需在有限的時間內完成繁多的業務，導致教師在時間管理層面感受的壓力較大。

我記得我那時候剛進來，光是公文這些事情，我就兩個月都不知道自己自己在幹嘛，每天都不知道自己要幹嘛，你好不容易看完公文，但下10份公文又進來了。(T2-20220308)

我不曉得怎麼進行時間管理，就是同時來三件事，我會不知道到底應該要先做哪一個，在剛接這個工作的時候特別明顯。(T2-20220308)

像我們週三跟大部分學校一樣都會有教師研習，校長就是希望我們都可以參加，說是希望但其實就是強迫，因此常常研習完回來，公文還有一大堆都沒處理。(T3-20220310)

其實我覺得大部分的時間管理壓力大的部分都是我們有經費執行

的壓力，或是有計畫提出申請期限的壓力。(T4-20220401)

因為我們學校的會計跟人事不是一直在我們學校，他們每個禮拜會來學校一次。萬一我錯過了他們這樣一個禮拜來一次的那個 Timing，事情就會延宕一週。(T5-20220507)

(五) 在專業知能方面

研究結果顯示，來自專業知能的壓力可以分為行政工作上專業知能的壓力、教學工作上專業知能的壓力及其他專業知能上的壓力。專業知能是本次大部分研究對象相對排序較前的壓力類型，探究其原因，本次的受訪者皆為初任教師，因欠缺經驗故對於行政及教學尚未熟悉，加上職前教育針對行政業務方面幾乎沒有任何實務訓練，未兼任行政的教師可能只需要面對教學上專業知能的不足，但兼任行政教師卻必須同時面對教學及行政上的專業知能不足，導致兼任行政教師在專業知能上感受較大的壓力。

我當組長第 1 年的時候，什麼都不會做，做什麼都不會變通，我覺得我大學讀了 4 年，結果我出來卻什麼都不知道，我自己也很難過很痛苦。(T3-20220310)

專業知能的部分我在初任的時候會比較大，初任行政第 1 年的時候，因為之前的教學經驗都是導師，所以我對行政這一塊沒有什麼

太大的興趣，實習的時候有行政實習，但裡面的行政老師也不會太讓你去做一些行政的業務。(T4-20220401)

我覺得自然太廣泛了，它包含了物理、化學、科學，我們大學 4 年都只能學一些比較偏學術研究的東西，等到了小學職場，小朋友問你說那個聽到的動物的聲音、那邊的花花草草是什麼？我發現我不知道也答不出來。我拿到自然科的精熟（國小師資類科學科知能評量），又拿了自然科的加註專長，卻覺得說好像不是那麼一回事。(T3-20220310)

沒做過的事情，會特別有壓力。比如說剪片。我只會基本的威力導演，大學的時候就是把它分段，再把它拼起來這樣，可是真的不要叫我上字幕，字幕我還不會。但是因為業務上面需要，變成就是要會，這就會是一個壓力。(T2-20220308)

(六) 在組織文化方面

研究結果顯示，來自組織文化的壓力，可分為與上級溝通不良或無效、上級沒有擔當、上級缺少彈性及組織氛圍不友善。組織文化的壓力會因為不同的任職學校而有所差異，由於一個學校的組織文化通常承襲已久且多為上級所營造，初任教師無法選

擇上級主管、身邊的同事，且對於組織文化的風氣也難以干涉或改變，只能慢慢去適應，因此若學校組織文化本身較為友善，教師在組織文化上所感受到的壓力就會比較小，反之若組織文化較為不友善就會感受到較大的壓力。

針對之前能力檢測結果，校長要求我逐題分析，且每科都要逐題分析，就算答對了，也要分析為什麼會答對。主任也沒有阻止校長或幫我擋，校長要我做出這個東西的時候，我就反應說我真的沒有辦法，主任就說你自己去跟校長說，你覺得不合理，你就自己進校長室講。
(T1-20220226)

在他（指主任）底下做事沒什麼好處，因為他給我的感覺就是說幫他做事，他只會無止境地要求，他並不會感謝你，而且還會把你推出當擋箭牌。（T3-20220310）

學校中另一個主任很喜歡說：那是你們學輔處的事情這句話，在我們學校聽起來會很刺耳，感覺很沒有那種團隊氛圍，因為我們辦公室的3個處室都在一起辦公，所以又更感覺到心寒。（T3-20220310）

（七）其他工作壓力

研究結果顯示教師在執行業務的過程中可能由於事務上的需要，加上學校現行核

銷制度的關係，而導致無法及時運用教育活動及計畫相關經費，必須由教師先行代墊，導致教師產生經濟上的壓力。

對於擔任行政職的初任教師來講，我們要執行一些計畫需要用錢，例如要帶學生出去，需要訂便當等，都需要經費，但因為核銷制度的關係，經費沒有先進來，卻已經要去比賽了，就變成我們要先墊錢，因此就會產生壓力。（T4-20220401）

三、相關因應策略分析

新北市公立小型國民小學初任教師兼任行政職務之壓力因應策略主要可以分為：理性解決、尋求支持、自我調適、延宕逃避，研究結果顯示四種策略以尋求支持最常使用，其次則為自我調適及理性解決。本研究對象在面對不同來源的工作壓力時所使用的因應策略分述如下：

（一）面對工作負荷

根據研究結果，教師在面對工作負荷上的壓力時，使用之因應策略為：理性解決、尋求支持及自我調適，其中以理性解決最常使用。探究其原因，大部分的受訪者皆表示工作雖然繁多，但是終究必須完成，在理性解決方面，教師能夠利用理性思考找出解決方法、排出各項工作的期程，或是與主管討論、積極詢問並運用身邊資源來面對，解決工作負荷上的壓力，因此成為常用的因應策略。

在學校的時候我都會想說，我今天要做什麼事、哪些 deadline 在禮拜幾？我必須要在什麼時間之內完成，每天離開辦公室的時候，我都會做到我覺得可以離開辦公室了，我才離開辦公室。(T2-20220308)

如果是事情方面的話，我會比較偏向理性解決，就是直接問，通常我會先找一下電腦裡面的檔案，如果找不到或者是說完全摸不找頭緒的話就是直接問人。(T5-20220415)

(遇到問題時)我會問相關的人，就有一點像尋求支持，就先想說我要怎麼處理，然後再去請求支援。(T1-20220226)

自我調適就不要去看那些工作，下班後就不要看工作。(T6-20220512)

(二) 面對人際關係

根據研究結果，教師在面對人際關係上的壓力時，使用之因應策略有：尋求支持、自我調適、延宕逃避，其中以尋求支持最常使用。探究其原因，發現初任教師由於對於學校的人情世故尚未熟悉，通常教師在人際關係遭受到壓力時，心理會有比較難受負面的感受，很需要他人慰藉及協助；在採用尋求支持的方式時，教師藉由詢問身邊資深同事或前輩的經驗、與親近的好友商量，能夠有效地獲得解決方式或慰藉，以解決面對人際關係方面的壓力。

人際關係怎麼能不尋求支持呢？每天下班的時候都在 line 群組裡面跟朋友說主任如何多不合理，因為這種事情很難解決，所以就會跟朋友聊聊天所以就是跟朋友（與職場非相關人士的朋友）尋求一下慰藉。(T5-20220415)

我自己會有固定在聽 PODCAST（一種手機廣播），如果覺得我今天或者這幾天發生什麼事情，我自己會先聽音樂讓自己冷靜下來，之後就會聽一些相關的頻道。(T1-20220226)

延宕逃避就是我先不去處理它，因為急著處理人際關係對我沒有用，就先把它擱在一邊，用延遲的方式處理，等調整好步調之後再去面對。(T6-20220512)

(三) 面對內在衝突

研究結果顯示，教師在面對內在衝突上的壓力時，使用之因應策略包含自我調適與尋求支持，其中以自我調適最常使用。探究其原因，教師在感覺到內在衝突壓力時，內心會感覺到掙扎、矛盾或是有拉扯的感受，雖然本項壓力在本次研究中，教師感受的程度較為不明顯，但大部分的教師會藉由自我調適的方式紓解。教師會藉由閱讀相關書籍、觀看網路影片及文章來獲得正向能量、與同事進行交流、或藉由自我對話的方式來紓解內心衝突、矛盾的

感受並調整自己的想法，據以有效解決內在衝突的壓力。

我可能會看一些正向的書籍或是 YouTube 頻道，給自己一點正能量，也需要時間去消化、去肯定自己這樣。(T1-20220226)

如果是內在衝突，我就會去問別人，像是防災輔導團這件事情像我就尋求我朋友的支持，去問我學姊，因為她也是輔導員，我會問我該跳這個坑嗎？(T6-20220512)

(四) 面對時間管理

研究結果顯示，教師在面對時間管理上的壓力時，使用之因應策略包含理性解決、尋求支持、自我調適、延宕逃避，其中以理性解決、自我調適最常使用。探究其原因，發現初任教師因剛踏入職場對業務不熟悉，難辨別事情處理的先後順序，或不知道如何使用有效率的方法，因此在遇到時間管理的壓力時，往往都是在時間受到限制的情況下發生工作來不及完成的情況。在理性解決方面，教師會藉由假日加班專心處理工作來舒緩工作密度，或藉由理性思考、安排事情的先後處理順序以解決時間管理上的壓力；而在採用自我調適方面，會藉由降低自我要求、利用零碎時間辦公或藉由再次盤點工作進度釐清事情的急迫性來進行自我調適，以紓解在時間管理上的壓力。

時間管理最常使用就是理性解決，就是加班這樣，只是這個理性的解決是在你休息的時間，就不是你的上班時間。就是你要假日去做這些，但是我發現有一個好處就是你比較不會那麼緊張比較能夠可以安安靜靜的處理。(T2-20220308)

我會需要老師們的幫助，或是有需要老師們的經驗，因為之前有老師已經做過我這個職位，我就會去問他，他之前是怎麼安排時間的。(T4-20220401)

時間管理的策略就是自我調適，像參加研習時就偷用手機連線遠端，先點一下公文。(T3-20220310)

就逃避，直接放棄，也沒有尋求什麼資源管道，就是放棄，反正在學校已經夠累了。(T1-20220226)

(五) 面對專業知能

研究結果顯示，教師在面對專業知能上的壓力時，使用之因應策略包含理性解決、尋求支持、自我調適、延宕逃避，其中以尋求支持、延宕逃避最常使用。探究其原因，發現專業知能很需要經驗的累積，初任教師相對工作經驗較少，因此缺乏相關專業知能，在面臨專業知能的壓力時，在行政的專業知能上會有不知道如何處理業務的情況發生，而在教學的專業知能上則可能出現教學成效不彰、難以回答學生問

題的情況發生。在採用尋求支持方面，教師會藉由尋求有經驗者的協助、與同事合作、詢問主管或上級單位、上網尋找資源等方式來解決。而若採用延宕逃避，則教師可能會藉由暫緩面對，或遇到努力仍無法解決的情況就以暫時擱置的方式處理，來解決在專業知能上的壓力。

備課時間不足也是我的問題，那就是假日的時候趕快備課，比較偏理性解決。(T5-20220415)

遇到這個問題時我會尋求支持，因為我覺得與其自己找方法，去詢問有經驗的同事或是上級主管會來的更快。(T4-20220401)

專業知能上我常使用的就是尋求支援，比如說我會先問我的主任，他是怎麼做的呢？如果他沒有做過，我就自己爬文，或者是查詢業務手冊，不然就去看別人的網站。(T6-20220512)

不了解的東西真的太多，像我們之前請專家來幫我們介紹學校附近步道的動植物，我們隨便指他都講得出來，我完全不知道怎麼才能達到那種境界，我曾經有想要努力，但是好像對有點徒勞無功。(T3-20220310)

真的沒有辦法處理的，我選擇延宕逃避，時間到了就裝死。(T6-

20220512)

(六) 面對組織文化

研究結果顯示，教師在面對組織文化上的壓力時，使用之因應策略包含尋求支持與延宕逃避，其中以尋求支持最常使用。探究其原因，發現由於初任教師不熟悉學校組織文化，往往需要一段時間適應，而在面對不友善的組織文化時，會更加需要他人的協助，因此在採用尋求支持方面，教師大多會藉由詢問學校內有經驗的同仁，並藉由同仁的開導與學習傳承的經驗，來解決教師在組織文化上的壓力。

因為我們學校有很資深，在這間學校服務超過10幾年的老師，他們對學校組織文化比較熟，我就可以去跟他討論。(T4-20220401)

比如說校長又突然說要什麼，你能做的你就會去做，你比較不想做的你就會選擇忽略，也要稍微跟校長解釋。(T2-20220308)

(七) 其他因應策略

研究結果顯示，教師可能會藉由信仰的力量來進行壓力的紓解，教師會藉由閱讀、聆聽或朗誦宗教經典，使內心獲得平靜並降低負面情緒，以舒緩在工作上造成的壓力。

有壓力時，我會唸金剛經…或者是聽普門品。能夠讓你比較平靜，沒有太多的負面情緒，就比較可

以理智地去思考要怎麼做。(T2-20220308)

四、綜合討論

根據研究結果，來自工作負荷的壓力可分為臨時交辦事項或突發狀況、學校活動、額外計畫執行上的壓力、職務業務量龐大四種類型，此結果亦分別出現於陳河開(2013)及羅寶鳳、陳麒(2020)的研究當中。工作負荷是本次研究較多參與者排序較前的壓力之一，探究其原因，可能是由於本次研究對象皆為小型學校兼任行政職務教師；由於小型學校在人員編制上比中大型學校要來得緊縮，因此兼任行政教師通常需要兼任更多的行政職務，往往一個組長都需要兼任三、四個組的業務，因此在工作負荷上就會感受到更為明顯的壓力，而此結果亦可呼應葉子明等人(2019)之論點。

時間管理亦是本次研究中，教師排序較前的壓力類型。本次訪談大部分的受訪者皆表示時間管理與工作負荷有正向關聯，因業務量大，小型學校人力編制少，行政需要兼任的職務多，因此導致教師要在有限的時間內完成業務，使教師在時間管理層面感受的壓力較大，而導致此結果。此外，初任教師兼任行政，由於欠缺經驗，對於行政及教學尚在摸索，加上職前教育缺乏針對行政業務方面的實務訓練，兼任行政教師必須同時面對教學及行政上的專業知能不足，致使導致兼任行政教師在專業知能層面感受的壓力較為明顯，此與葉子明等人(2019)，以及蘇

傳桔、伍嘉琪(2018)之論述相仿。

而在因應策略部分，針對不同工作壓力會有不同因應策略。其中尋求支持是最能夠直接且快速的解決當下初任教師所面對的困難；透過尋求支持，教師能夠藉由他人或其他資源學到處理事情的經驗或方法，而此策略也在黃義良(2000)的研究中出現，故可知尋求支持確實為初任教師兼任行政工作在遇到壓力時常運用的策略之一。其他因應策略如理性解決、自我調適等，通常是教師在想法或工作安排上作出調整，瞭解在面對工作上的難題仍需要靠自己摸索。例如，當面臨人際關係的困境時，初任教師由於尚未熟悉學校人情世故，心理會有比較難受負面的感受，因此需要他人慰藉及協助。採用尋求支持的方式時，教師藉由詢問身邊資深同事或前輩的經驗、與親近的好友商量，能夠有效地獲得解決方式或慰藉，以解決面對人際關係方面的壓力。

伍、結論與建議

以下先提出結論，其次，提出建議供初任教師兼任行政職務者、師資培育單位及現職相關單位參考。

一、結論

(一) 新北市公立小型國民小學初任教師兼任行政職務有其不同壓力來源與種類

新北市公立小型國民小學初任教師兼

任行政職務之壓力來源主要可以分為：工作負荷、人際關係、內在衝突、時間管理、專業知能及組織文化，而其對應之壓力種類感受情形分述如下：源自工作負荷的壓力種類以「臨時交辦事項或突發狀況」、「職務業務量龐大」感受較為明顯；源自人際關係的壓力種類以「情緒勞務」感受較為明顯；源自內在衝突的壓力種類以「工作及家庭」感受較為明顯；源自時間管理的壓力種類以「工作行程擠壓」感受較為明顯；源自專業知能的壓力種類以「行政工作上的專業知能」感受較為明顯；源自組織文化的壓力種類以「上級溝通不良或無效」、「組織氛圍不友善」感受較為明顯；其他工作壓力則為教師在執行業務的過程中因事務上的需要，但礙於學校現行核銷制度的關係，無法及時運用教育活動及計畫相關經費，必須由教師先行代墊，導致教師產生經濟上的壓力。

（二）新北市公立小型國民小學初任教師兼任行政職務之工作壓力因應策略以尋求支持最常使用

新北市公立小型國民小學初任教師兼任行政職務之壓力因應策略主要可以分為：理性解決、尋求支持、自我調適、延宕逃避。研究結果顯示，四種策略中以尋求支持最常使用，其次則為自我調適及理性解決，而面對不同來源的工作壓力時所使用的因應策略分述如下：教師面對工作負荷壓力時以理性解決最常使用；面對人際關係壓力時以尋求支持最常使用；面對

內在衝突壓力時以自我調適最常使用；面對時間管理壓力時以理性解決、自我調適最常使用；面對專業知能壓力時以尋求支持、延宕逃避最常使用；面對組織文化壓力時以尋求支持最常使用；其他因應策略則為教師會藉由信仰的力量來進行壓力的紓解。

二、建議

以下分別針對初任教師兼任行政職務者、師資培育單位及現職相關單位提出建議。

（一）初任教師兼任行政職務者的建議

1. 適時尋求支持，找出自我調適策略

建議初任行政職之教師遇到工作壓力時，適時向身旁的同事、主管或親朋好友尋求支持，以找出解決的方法。教師在面對困境或不熟悉的事物時，透過詢問或尋求他人的幫助，能夠快速的獲得直接明確的答案或及時的幫助，進而有效減少工作壓力，且遇到工作壓力時，能更快找出自我調適的有效方法。

2. 理性思考，規劃工作期程並善用資源

建議初任行政職之教師遇到工作負荷量龐大或是時間有所限制時，進行理性思考，分辨事情的輕重緩急，將需要完成的業務做好工作期程的規劃（或可採用書面方式列出清單），亦可善用身邊資源、科技工具幫助自己解決工作壓力。

（二）對師資培育單位的建議

1. 增設人際關係應對課程

研究結果發現初任教師在人際關係壓力上，與同事及上司溝通也是壓力的來源之一，在職場上人際關係也會成為業務推行是否能順利的重要因素。建議師培單位可增設人際關係應對之相關課程，如人際溝通、挫折容忍、協調溝通等，增加教師能在人際關係因應跟解決能力。

2. 教育實習在行政實務操作上應落實

研究結果顯示，教師在進入職場前鮮少有行政業務的相關實務經驗，因此對於行政業務的內容並未有具體概念，導致進入職場需要花一段時間去適應，也成為專業知能上壓力的根源。故此，建議師資培育單位在教育實習階段應落行政業務實務操作課程，如計畫撰寫或公文簽核等，培養教師行政業務的能力及基本認識。

3. 相關檢定可更符合現場教學需求

研究結果發現，教師在師資培育階段所需要完成的檢定或認證，如：加註專長、師資生知能檢測等，內容在專業學術知識的比例占多數，導致教師在教學現場難以受用，因此建議師資培育單位在進行相關檢定時，內容應符合教學現場需求，降低學術專業知識的比例，增加基礎知識的廣度以符應現場教學需求。

（三）對現職相關單位的建議

1. 行政減量及制度改善

建議現職相關單位在行政流程上可以適度授權各校自行調整或簡化行政工作程序，降低行政人員工作的負擔。例如在核銷制度上，容易造成教師代墊經費的負擔，建議現職相關單位在行政流程上可以適度授權各校自行調整或簡化行政工作的程序，使行政效率最大化。此外，也建議相關單位應在初任教師確認接任行政職務並在就任行政職前，進行行政業務基本能力培訓課程，幫助教師熟悉行政業務。

2. 依照專業進行工作分配

相關單位應做好工作分配，使兼任行政職務教師的工作量不至落差過大，並應同時考量教師的專長、適才適所，才能發揮最大效益，若過於專業的業務則建議相關單位直接聘請相關專業人員入校進行服務。

3. 設定兼任行政職務年資或提升待遇

研究結果發現，初任教師起薪最低，卻要兼任不熟悉的行政工作，且小型學校一個組長需要兼辦好幾個行政組別的業務，卻只有一份組長的加給。因此建議現職相關單位應設定兼任行政職務教師的年資，讓較有教學經驗之教師優先接任行政工作，或依照兼任行政組別的數量增加其行政加給薪資待遇。

4. 訂定業務交接規定

根據研究結果，各校行政交接（尤其在組長職務），並無強制交接的規定或有一套明確的規範，導致新手在接任時會感到行政工作上的知能明顯不足，產生適應上的困難

以及壓力。因此建議現職相關單位應強制訂定交接規定，並讓新任及舊任者的任期能有一定時間的重疊以順利完成交接工作。

本篇論文為「新北市公立小型國民小學初任教師兼任行政職務工作壓力與其因應策略之研究」改寫

參考文獻

- 王莉淇 (2021)。初任教師擔任行政之困境與建議—以訓育組為例。《臺灣教育評論月刊》，10 (3)，165-170。
- [Wang, L. C. (2021). Difficulties and suggestions for beginning teachers with administrative positions: Taking the section of student activities for example. *Taiwan Educational Review Monthly*, 10(3), 165-170.]
- 吳清山、林天祐 (2009)。蝴蝶效應。《教育研究月刊》，177，122。
- [Wu, C. S., & Lin, T. Y. (2009). Butterfly effect. *Journal of Education Research*, 177, 122.]
- 周文欽、孫敏華、張德聰 (2010)。壓力與生活。臺北市：心理。
- [Chou, W. C., Sun, M. H., & Chang, T. C. (2010). *Stress and life*. Taipei, Taiwan: Psychological Publishing.]
- 林惠彥、陸洛、陸昌勤 (2014)。人際壓力與工作滿足及身心健康之關聯：以華人因應策略為調節變項。《商略學報》，6 (1)，57-72。
- [Lin, H. Y., Lu, L., & Lu, C. Q. (2014). The associations between interpersonal stress and job satisfaction & employees' health: Chinese coping strategies as moderators. *International Journal of Commerce and Strategy*, 6(1), 52-72.]
- 翁敏芳、賴志峰 (2014)。臺中市國民小學兼任行政教師工作壓力與組織承諾相關之研究。《學校行政》，93，210-232。https://doi.org/10.3966/160683002014090093012
- [Weng, M. F., & Lai, C. F. (2014). A study on the relationship between teachers with administrative duties and organizational commitment of elementary schools in Taichung City. *School Administrators*, 93, 210-232. https://doi.org/10.3966/160683002014090093012]
- 張仁家、石佩玲 (2022)。鼓勵國小教師兼任學校行政工作之策略。《臺灣教育》，733，83-88。
- [Chang, J. C., & Shin, P. L. (2022). The strategies for encouraging elementary school teachers to undertake school administration works. *Taiwan Education Review*, 733, 83-88.]
- 教育部 (2020)。108 年版中華民國師資培育統計年報。取自 https://depart.moe.edu.tw/ED2600/News.aspx?n=C6A181E8F32C2BBA&sms=EA1FA0326D3BA142
- [Ministry of Education. (2020). *Yearbook of teacher education statistics, the Republic of China* (2019). Retrieved from https://depart.moe.edu.tw/ED2600/News.aspx?

- n=C6A181E8F32C2BBA&sms=EA1FA0326D3BA142]
- 教育部 (2021)。109 年版中華民國師資培育統計年報。取自 <https://depart.moe.edu.tw/ED2600/News.aspx?n=C6A181E8F32C2BBA&sms=EA1FA0326D3BA142>
- [Ministry of Education. (2021). *Yearbook of teacher education statistics, the Republic of China* (2020). Retrieved from <https://depart.moe.edu.tw/ED2600/News.aspx?n=C6A181E8F32C2BBA&sms=EA1FA0326D3BA142>]
- 陳河開 (2013)。缺很大！國民小學教師兼任行政職務勞逸之探討。《臺灣教育評論月刊》，2 (10)，27-31。
- [Chen, H. K. (2013). Acute shortages! Discussion on work/rest of elementary schools' teachers with administrative duties. *Taiwan Educational Review Monthly*, 2(10), 27-31.]
- 陳振益 (2014)。學校行政運作的現況與人員的培育。《臺灣教育評論月刊》，3 (4)，8-10。
- [Chen, J. Y. (2014). The current situation for the operation of school administration and staff training. *Taiwan Educational Review Monthly*, 3(4), 8-10.]
- 游玉英、陳清煌 (2014)。談國民中學教師兼任行政之職務加給與業務負荷之合理性。《臺灣教育評論月刊》，3 (8)，41-48。
- [Yu, Y. Y., & Chen, C. H. (2014). On the reasonability of the occupational allowance and workload for junior high school teachers with administrative duties. *Taiwan Educational Review Monthly*, 3(8), 41-48.]
- 湯家偉、王俐淳 (2021)。《教師專業素養指引與師資職前教育課程基準》實施之影響、挑戰與因應：中等師資培育機構之觀點。《當代教育研究季刊》，29 (2)，61-94。https://doi.org/10.6151/CERQ.202106_29(2).0003
- [Tang, C. W., & Wang, L. C. (2021). The influence, challenges and coping strategies of the "standard for pre-service teacher education curriculum" from the perspective of secondary school teacher education institutions. *Contemporary Educational Research Quarterly*, 29(2), 61-94. [https://doi.org/10.6151/CERQ.202106_29\(2\).0003](https://doi.org/10.6151/CERQ.202106_29(2).0003)]
- 黃義良 (2000)。國中小初任教師工作壓力與調適取向之研究。《國民教育研究學報》，6，269-298。
- [Huang, I. L. (2000). Study on the workload pressure and accommodations of novice teachers in junior high school and in elementary schools. *Journal of Research on Elementary and Secondary Education*, 6, 269-298.]
- 黃靖文、張韶蘭、李潔梅 (2021)。COVID-19 疫情下大學行政人員工作不安全感、工作壓力與組織承諾之研究。《學校行政》，136，117-136。https://doi.org/10.6423/HHHC.202111_(136).0006
- [Huang, J. W., Chang, S. L., & Li, J. M. (2021).

- A Study of work insecurity, work stress, and organizational commitment of university staffs under the COVID-19 pandemic. *School Administrators*, 136, 117-136. [https://doi.org/https://doi.org/10.6423/HHHC.202111_\(136\).0006](https://doi.org/https://doi.org/10.6423/HHHC.202111_(136).0006)]
- 黃嘉莉、陳學志、王俊斌、洪仁進(2020)。師資職前教師專業素養與課程基準之建構及其運用。*教育科學研究期刊*, 65(2), 1-35。 [https://doi.org/10.6209/JORIES.202006_65\(2\).0001](https://doi.org/10.6209/JORIES.202006_65(2).0001)
- [Huang, J. L., Chen, H. C., Wang, C. P., & Hung, J. C. (2020). Construction and application of teacher professional standards and curriculum baseline for preservice teacher education. *Journal of Research in Education Sciences*, 65(2), 1-35. [https://doi.org/10.6209/JORIES.202006_65\(2\).0001](https://doi.org/10.6209/JORIES.202006_65(2).0001)]
- 新北市政府教育局(2021)。**109年新北市教育統計年報**。取自 <https://www.ntpc.edu.tw/home.jsp?id=dc5b21213dfb17e5>
- [Education Department, New Taipei City Government. (2021). *Yearbook of New Taipei City education (2020)*. Retrieved from <https://www.ntpc.edu.tw/home.jsp?id=dc5b21213dfb17e5>]
- 新北市政府教育局(2022)。**本市111學年度國民小學暨幼兒園正式教師甄選各類科增額名額**。取自 <https://career.ntpc.edu.tw/>
- [Education Department, New Taipei City Government. (2022). *The extra-quota of teacher selection in different subjects of elementary schools and preschools in New Taipei City for the academic year 2022*. Retrieved from <https://career.ntpc.edu.tw/>]
- 楊泰和、王榮芳、陳展宇(2016)。愛恨一線間、甘苦誰人知—國中教學組長的工作壓力與工作倦怠之經驗詮釋。*學校行政*, 105, 111-132。 <https://doi.org/10.3966/160683002016090105006>
- [Yang, T. H., Wang, J. F., & Chen, C. Y. (2016). Ambivalence feelings and unknown hardships: The interpretation of job stress and burnout experience for the chiefs of curriculum section in junior high school. *School Administrators*, 105, 111-132. <https://doi.org/10.3966/160683002016090105006>]
- 葉子明、白允芸、周士哲(2019)。行政職務壓力大!教師人格特質、工作壓力及壓力因應策略對工作倦怠之影響。*全球科技管理與教育期刊*, 8(3), 70-92。 [https://doi.org/10.6617/GTME.201912_8\(3\).0004](https://doi.org/10.6617/GTME.201912_8(3).0004)
- [Yeh, T. M., Pai, F. Y., & Chou, S. C. (2019). Administrators' heavy stress! The effects of teachers' personality traits, work pressure and pressure response tactics on job burnout. *Journal of Global Technology Management and Education*, 8(3), 70-92. [https://doi.org/10.6617/GTME.201912_8\(3\).0004](https://doi.org/10.6617/GTME.201912_8(3).0004)]
- 劉玉玲(2007)。**生涯發展與心理輔導**。臺北市:心理。
- [Liu, Y. L. (2007). *Career development and*

- psychological counseling*. Taipei, Taiwan: Psychological Publishing.]
- 蕭淑華、蔡冠中(2012)。訓導人員的工作壓力、因應策略對工作效能之影響—以臺中市公立小學為例。《康大學報》，2(1)，65-78。
<https://doi.org/10.7079/JUKN.201208.0065>
- [Hsiao, S. H., & Tsai, K. C. (2012). The effect of work stress, coping strategies to work efficiency of staff of student affairs division. *Journal of University of Kang Ning*, 2(1), 65-78. <https://doi.org/10.7079/JUKN.201208.0065>]
- 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》，4(5)，109-111。
- [Lai, Y. T. (2015). A preliminary study on the of teachers with administrative duties in public schools at senior high school level or below. *Taiwan Educational Review Monthly*, 4(5), 109-111.]
- 羅寶鳳、陳麒(2020)。初任教師工作困擾、教學效能與專業表現之研究。《教育科學研究期刊》，65(2)，37-71。
[https://doi.org/10.6209/JORIES.202006_65\(2\).0002](https://doi.org/10.6209/JORIES.202006_65(2).0002)
- [Lo, P. F., & Chen, Q. (2020). Beginning teachers' job problems, teaching effectiveness, and professional performance. *Journal of Research in Education Sciences*, 65(2), 37-71. [https://doi.org/10.6209/JORIES.202006_65\(2\).0002](https://doi.org/10.6209/JORIES.202006_65(2).0002)]
- 蘇傳桔、伍嘉琪(2018)。從行政實務現場析論國中小兼任行政教師之困境與其專業增能之可行途徑。《臺灣教育評論月刊》，7(6)，155-159。
- [Sue, C. C., & Wu, C. C. (2018). A study from the school administrative affairs on discussion of teachers' dilemma serving concurrently as administrators of primary and junior high schools and their professional development feasible ways. *Taiwan Educational Review Monthly*, 7(6), 155-159.]
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Fitchett, P. G., McCarthy, C. J., Lambert, R. G., & Boyle, L. (2018). An examination of US first-year teachers' risk for occupational stress: Associations with professional preparation and occupational health. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 24(2), 99-118. <https://doi.org/10.1080/13540602.2017.1386648>
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21(3), 219-239. <https://doi.org/10.2307/2136617>
- Gmelch, W. H. (1983). Stress for success: How to optimize your performance. *Theory into Practice*, 22(1), 7-14. <https://doi.org/10.1080/00405848309543031>
- Greenberg, J. S. (2017). *Comprehensive stress management* (14th Ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Harmsen, R., Helms-Lorenz, M., Maulana, R., van Veen, K., & van Veldhoven, M.

- (2019). Measuring general and specific stress causes and stress responses among beginning secondary school teachers in the Netherlands. *International Journal of Research & Method in Education*, 42(1), 91-108. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2018.1462313>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer.
- Liu, Y. L. (1996). *Stress, personality, and social functioning during a major stressful event for high school female students in Taiwan*. (Unpublished doctoral dissertation). Oregon State University, Corvallis, OR. Available from ProQuest Dissertation and theses database. (UMI No. 9634061)
- Ronfeldt, M., Loeb, S., & Wyckoff, J. (2013). How teacher turnover harms student achievement. *American Educational Research Journal*, 50(1), 4-36. <https://doi.org/10.3102/0002831212463813>
- Thomas, L., Tuytens, M., Devos, G., Kelchtermans, G., & Vanderlinde, R. (2019). Beginning teachers' professional support: A mixed methods social network study. *Teaching and Teacher education*, 83, 134-147. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.04.008>
- Tsang, K. K., Teng, Y., Lian, Y., & Wang, L. (2021). School management culture, emotional labor, and teacher burnout in Mainland China. *Sustainability*, 13(16), 9141. <https://doi.org/10.3390/su13169141>