

南華大學管理學院企業管理學系非營利事業管理碩士班
碩士論文

Master Program in Nonprofit Organization Management

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

工作壓力、情緒耗竭與因應策略之個案研究－以
國小教師兼任行政職務為例

Case Studies on Job Stress, Emotional Exhaustion and
Coping Strategies: Examples of Elementary School
Teachers with Administration Positions

劉振榮

Chen-Jung Liu

指導教授：涂瑞德 博士

Advisor: Ruey-Der Twu, Ph.D.

中華民國 112 年 6 月

June 2023

南 華 大 學

企業管理學系非營利事業管理碩士在職專班
碩士學位論文

工作壓力、情緒耗竭與因應策略之個案研究—以國小教師
兼任行政職務為例

Case Studies on Job Stress, Emotional Exhaustion and Coping Strategies:
Examples of Elementary School Teachers with Administration Positions

研究生：劉振榮

經考試合格特此證明

口試委員：涂瑞德
初東昇
呂朝賢

指導教授：涂瑞德

系主任(所長)：景國忠

口試日期：中華民國 112 年 05 月 31 日

準碩士推薦函

本校企業管理學系非營利事業管理碩士班研究生 劉振榮 君在本系修業二年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：劉振榮 君已修滿 36 學分，其中必修科目：研究方法、非營利組織募款專題等題目，成績及格（請查閱碩士班歷年成績）。

2、在論文研究方面：劉振榮 君在學期間已完成下列論文：

(1) 碩士論文：工作壓力、情緒耗竭與因應策略之個案研究-以國小教師兼任行政職務為例

(2) 學術期刊：

本人認為 劉振榮 君已完成南華企業管理學系非營利事業管理碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：工作壓力、情緒耗竭與因應策略之個案研究-以國小教師兼任行政職務為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：涂瑞德 簽章

中華民國112年5月6日

誌謝

兩年來的努力，今天終於到了開花結果的日子，回想過去的經驗，曾經放棄攻讀碩士班的我，如今也成為準碩士生，可以執筆寫下內心的深深感謝之意。

感謝有這一群人的陪伴，讓這段碩士旅程充滿了溫暖和意義，這兩年來遇到疫情的變化，家中二寶的即將誕生，也為這段求學之路增添許多令人回味的色彩。

由衷感謝涂瑞德教授，第一次遇見您的時候，就有一種學者的風範，在課堂上聽著精闢入理的分析，更感受到您學術領域的淵博，感謝您慷慨地分享知識和經驗，在論文指導的過程中，不僅教會了我思考與寫作的技巧，更重要的是激發了我對於探索知識的熱情，這些深入見解和專業指導，讓我在研究中能夠清楚地找出自己的方向，勇敢地邁向成功的步伐。

感謝林玉如和孫維陽同學，求學路上總是孤單的，但有你們的協助和支持，可以更積極地面對各種課堂上的挑戰，也豐富了我對於課題的理解，尤其是最後這一段完成論文的歷程，過程漫長且艱辛，但彼此互相鼓勵和分享，讓我有持續向前的動力，也為努力的成果留下美好的回憶。

最特別的感謝要獻給親愛的老婆，在這段時間裡，你是我最堅強的後盾和溫柔的慰藉，即使在懷孕的日子裡，也總是無私地支持，提供無盡的鼓勵和愛，讓我無顧之憂地完成求學歷程，深深地感謝！

南華大學的這段時光，是我人生中寶貴的一部分，這裡的學習和成長經歷將永遠留在我心中，並成為我未來道路上的堅實基礎。

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班

111 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：工作壓力、情緒耗竭與因應策略之個案研究－以國小教師兼任
行政職務為例

研究生：劉振榮

指導教授：涂瑞德博士

論文摘要內容：

近年來教育界出現「行政大逃亡」現象，造成學校面臨安排行政職務的困難；十二年國教改革下，行政教師承擔宣導、執行、報告、評鑑等工作，受到最大衝擊；疫情爆發後，學校教師需提升線上教學技能，面對意見分歧，行政教師壓力加劇，這些因素使得兼任行政職務教師工作壓力與情緒耗竭與日俱增。

本研究探討國民小學教師兼任行政職務之工作壓力、情緒耗竭來源與因應策略，透過研究協助兼任行政職務教師更清楚瞭解工作壓力及情緒耗竭的來源，並歸納相關因應策略，提供教師、學校、教育主管機關及未來研究之參考。

本研究經由相關文獻探討得知，工作壓力及情緒耗竭著重於教師的工作情境與人際關係，這是一種動態歷程，只有在自然情境中，運用多面向的描述方式，深入探討情境脈絡，以受訪者的立場與觀點出發，融入其的生活情境，才能將獨特的研究現象，充分理解與完整詮釋，因此本研究採用質性研究中的個案研究，透過深度訪談方式，了解受訪者親身經歷與實際狀況，從訪談內容中深入分析，藉以獲得更直接、更聚焦的資料，研究結果如下：

一、國民小學教師兼任行政職務之工作壓力及情緒耗竭來源：

(1)工作壓力來源為工作負荷、人際關係、時間管理、內在衝突、上級壓力、教育政策及職缺問題。

(2)情緒耗竭來源為工作壓力的累積、承受他人的情緒、挫折感與無力感、面對上級的要求。

二、國小兼任行政職務教師的工作壓力及情緒耗竭的因應策略：

(1)工作壓力的因應策略為調節釋放工作壓力、建立良好支持系統及合理規劃工作進度。

(2)情緒耗竭的因應策略為放鬆活動紓解情緒、提升自我覺察能力、調節自我思維方式及建立友善支持系統。

關鍵字：工作壓力、情緒耗竭、因應策略

Title of Thesis: Case Studies on Job Stress, Emotional Exhaustion and Coping Strategies: Examples of Elementary School Teachers with Administration Positions.

Department: Master Program in Nonprofit Organization Management
Department of Business Administration College of Management
Nanhua University.

Graduate Date: June 2023

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Chen-Jung Liu

Advisor: Ruey-Der Twu, Ph.D.

Abstract

In recent years, the education sector has witnessed a phenomenon known as the "administrative exodus," causing difficulties for schools in arranging administrative duties. Under the reform of the twelve-year national education system, administrative teachers are heavily impacted, as they take on responsibilities such as promotion, execution, reporting, and evaluation. Following the outbreak of the pandemic, school teachers are required to enhance their online teaching skills and face differing opinions, intensifying the pressure on administrative teachers. These factors have led to an increasing work pressure and emotional exhaustion among teachers who juggle administrative responsibilities.

This study aims to explore the sources of job stress and emotional exhaustion among elementary school teachers who also serve in administrative roles, as well as coping strategies. Through this research, we aim to assist teachers in administrative roles to better understand the sources of their job stress and emotional exhaustion, and to summarize relevant coping strategies for the benefit of teachers, schools, educational authorities, and future research.

Through a review of relevant literature, this study found that work stress and emotional exhaustion are closely related to teachers' work situations and

interpersonal relationships. This is a dynamic process that requires a multidimensional description approach and an in-depth exploration of the situational context, taking into account the interviewee's perspective and incorporating their life context, in order to fully understand and interpret the unique research phenomenon. Therefore, this study adopts a case study approach in qualitative research, using in-depth interviews to understand the interviewees' personal experiences and actual situations, and conducting in-depth analysis of the interview content to obtain more direct and focused data. The research findings are as follows:

1. Work stress and emotional exhaustion sources for elementary school teachers with administrative duties:
 - (1) The sources of work stress include workload, interpersonal relationships, time management, internal conflict, pressure from superiors, education policies, and job vacancy issues.
 - (2) The sources of emotional exhaustion include the accumulation of work stress, bearing the emotions of others, frustration and helplessness, and facing demands from superiors.
2. The Coping Strategies of Job Stress and Emotional Exhaustion among Elementary School Teachers with Administrative Responsibilities:
 - (1) The coping strategies for job stress are regulating and releasing job stress, establishing a good support system, and planning work progress reasonably.
 - (2) The coping strategies for emotional exhaustion are relaxing activities to relieve emotions, enhancing self-awareness, adjusting thinking patterns, and establishing a friendly support system.

Keywords: Job Stress, Emotional Exhaustion, Coping Strategies

目錄

準碩士推薦函.....	I
誌謝.....	II
論文摘要內容.....	III
Abstract.....	V
目錄.....	VII
圖目錄.....	XI
表目錄.....	XII
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的與問題.....	3
1.2.1 研究目的.....	3
1.2.2 研究問題.....	3
1.3 名詞釋義.....	3
1.3.1 教師兼任行政職務.....	4
1.3.2 工作壓力.....	4
1.3.3 情緒耗竭.....	4
1.3.4 因應策略.....	5
1.4 研究流程.....	5
第二章 文獻探討.....	7
2.1 工作壓力的內涵與理論.....	7
2.1.1 工作壓力定義.....	7
2.1.2 教師工作壓力定義.....	10
2.1.3 教師工作壓力理論.....	11

2.2 情緒耗竭的內涵與理論.....	17
2.2.1 情緒耗竭定義.....	17
2.2.2 情緒耗竭理論.....	19
2.2.3 教師情緒耗竭因素.....	22
2.3 因應策略的內涵與理論.....	23
2.3.1 因應策略定義.....	23
2.3.2 因應策略理論.....	24
2.4 工作壓力、情緒耗竭的因應策略相關研究.....	28
2.4.1 工作壓力與情緒耗竭相關研究.....	28
2.4.2 工作壓力與因應策略研究.....	29
2.4.3 情緒耗竭與因應策略研究.....	32
2.4.4 小結.....	33
第三章 研究設計.....	35
3.1 研究方法.....	35
3.2 研究對象與訪談大綱.....	37
3.2.1 研究對象.....	37
3.2.2 訪談大綱.....	38
3.3 資料處理與分析.....	39
3.4 研究信實度.....	40
3.5 研究倫理.....	41
第四章 研究結果.....	43
4.1 國小教師兼任行政職務的工作壓力來源與影響.....	43
4.1.1 國小教師兼任行政職務的工作壓力來源.....	43
4.1.2 國小教師兼任行政職務的工作壓力影響.....	53

4.1.3 小結.....	56
4.2 國小教師兼任行政職務的情緒耗竭來源與影響.....	58
4.2.1 國小教師兼任行政職務的情緒耗竭來源.....	58
4.2.2 國小教師兼任行政職務的情緒耗竭影響.....	62
4.2.3 小結.....	63
4.3 國小教師兼任行政職務面臨工作壓力的因應策略.....	64
4.3.1 調節釋放工作壓力.....	64
4.3.2 建立良好支持系統.....	65
4.3.3 合理規劃工作進度.....	66
4.3.4 小結.....	67
4.4 國小教師兼任行政職務面臨情緒耗竭的因應策略.....	69
4.4.1 放鬆活動紓解情緒.....	69
4.4.2 提升自我覺察能力.....	70
4.4.3 調整自我思維方式.....	71
4.4.4 建立友善支持系統.....	72
4.4.5 小結.....	73
第五章 結論與建議.....	76
5.1 結論.....	76
5.1.1 國小兼任行政職務教師之工作壓力來源與影響.....	76
5.1.2 國小兼任行政職務教師之情緒耗竭來源與影響.....	78
5.1.3 國小兼任行政職務教師如何降低工作壓力.....	79
5.1.4 國小兼任行政職務教師如何舒緩情緒耗竭.....	79
5.2 建議.....	80
5.2.1 對兼任行政職務教師的建議.....	80

5.2.2 對學校的建議.....	82
5.2.3 對教育主管機關的建議.....	83
5.2.4 對未來研究的建議.....	83
參考文獻.....	85
一、中文文獻.....	85
二、英文文獻.....	89
附錄一：訪談同意書.....	92
附錄二：訪談大綱.....	93



圖目錄

圖 1.1 研究流程圖	6
圖 2.1 刺激取向的壓力模式	7
圖 2.2 反應取向的壓力模式	8
圖 2.3 互動取向的壓力模式	9
圖 2.4 Kyriacou & Sutcliffe 教師工作壓力模式	12
圖 2.5 Moracco & McFadden 教師工作壓力模式	14
圖 2.6 Tellenback, Brenner & Löfgren 教師工作壓力模式	16
圖 2.7 Moore 工作耗竭歸因模式	21



表目錄

表 2.1 國內外學者對教師工作壓力之定義.....	10
表 2.2 國內外學者對情緒耗竭之定義.....	18
表 2.3 國內外學者對因應策略之定義.....	23
表 2.4 教師工作壓力與情緒耗竭研究彙整表.....	28
表 2.5 國小教師兼任行政職務工作壓力與因應策略研究彙整表	30
表 2.6 教師情緒耗竭與因應策略研究彙整表.....	33
表 3.1 訪談對象名單.....	38
表 3.2 訪談大綱.....	39
表 4.1 國小教師兼任行政職務的工作壓力來源彙整表.....	58
表 4.2 國小教師兼任行政職務的情緒耗竭來源彙整表.....	66
表 4.3 國小教師兼任行政職務面臨工作壓力因應策略彙整表.....	71
表 4.4 國小教師兼任行政職務面臨情緒耗竭因應策略彙整表.....	77

第一章 緒論

本研究旨在探討國民小學教師兼任行政職務之工作壓力、情緒耗竭來源與因應策略，根據研究結果提供相關建議。第一章分為四節，第一節論述研究背景與動機；第二節說明研究目的與問題；第三節名詞釋義；第四節研究流程。

1.1 研究背景與動機

近年來教育現場颳起一陣行政離職潮，不管是報章雜誌或媒體新聞，不斷地在爭相報導，每年六、七月總是國中小校長及主任們最難熬的日子，因為要面臨學校行政人員的安排，以目前的學校體制，除了會計及人事主任，屬於專職行政人員，其餘教務、訓導、輔導及總務四處室主任及相關業務組長，都是由學校教師兼任，而隨著教師個人意識抬頭及行政工作繁重，教師開始拒絕兼任行政職務，兼任行政工作的熱情已今非昔比，每年暑假上演的「行政大逃亡」，已經造成學校一大問題。(黃子舜，2021)

社會脈動與日俱進，教育改革也要跟上時代的腳步，從九年一貫課程到十二年國教的改革，教師身處教育的第一線，除了要接受更多的挑戰，透過不斷的研習精進自己，更要在短時間將所學靈活運用在課堂上，設計符合教育改革的教學，其「工作壓力」可想而知。而學校為了配合教育制度的改革，從宣導、執行、成果報告、評鑑...等一項項工作緊接而來，身兼「教師」與「行政人員」雙重角色的「兼任行政職務教師」，在這一波教育改革中，更是首當其衝，成為改革下最大的衝擊者。

2020年初，新冠病毒的肆虐，造成大家人心惶惶，許多大型集會被迫取消，甚至教育部提出了「停課不停學」的線上教學，雖然表面上解決了學生的學習問題，卻造成了學校教師必須精進線上教學相關技能，從實

體教學轉換為線上教學，並不單只是提供硬體，還需要教導教師及學生如何使用相關軟體，甚至還要面對不同意見的反彈聲浪，這一切能順利推行，有賴學校行政人員的先行規劃、統整相關資源及協調工作，其所面對的壓力，只有行政人員才有辦法體會箇中滋味。

2015年10月，遠見雜誌就以「行政拖垮教學，主任、組長大逃亡」為主題，說明行政職務業務過大，造成兼任行政教師身心俱疲，甚至成為眾人迴避的「火坑」(陳芳毓，2015)，而時至今日，教師兼任行政問題是否有改進？是什麼原因造成教師不願意接任行政工作？兼任行政教師如何抒發自己的工作壓力？這些問題都值得深入研究。

110學年度上學期，臺南市教育局要求全市國中小訂定「教師兼任行政職務聘任辦法」，此舉行動看似「幫助」各校解決行政人員難覓的問題，卻引發全市基層教師與行政人員議論，依據教師法規定教師「參與行政工作」，絕對不同於「擔任行政職務」，因此地方政府的作法，是「行政逃亡」的解方嗎？還是為基層教育埋下未爆彈？(陳葦芸，2022)

初任教師兼任組長與導師的差距並未有明顯差別，以本薪在230以下的教師而言，行政加給為3860元，僅較導師費多860元，但責任與行政業務量明顯高於導師，而且寒暑假必須到校上班，導致教師兼任行政意願較為低落(張昱騰，2017)。

另外，以筆者在國小任教現況，如果導師願意接任政府提供弱勢兒童的課後照顧班，每天上兩節課，上課鐘點費共800元，假設每週只要上兩天，每月鐘點費就多6400元，一年以9個月計，總數是57600元，而且六點前可以下班，但兼任行政教師則可能會忙到六點後，兩者的時間其實相差不多，況且，如果更願意協助上寒暑假課後班，半天四節課，整天七節課，相信換算下來，誰會比較有經濟效益？兩者的福利差距，可想而知。

目前學校面臨的最大問題就是：如何提升教師兼任行政職務的意願？可以從「推力」和「拉力」兩個角度來探討，真正落實「行政業務減量」，減少對現任行政職務教師的推力，如減少不必要的活動、簡化各項成果表件，降低工作負荷對兼任行政職務教師的影響，並提高相關福利，給予有意願參與行政的教師更大的拉力，從行政業務的根本面著手，才能真正解決行政大逃亡的問題。

1.2 研究目的與問題

綜合上述研究背景與目的，本研究將以嘉義市國民小學兼任行政職務教師為研究對象，探討其工作壓力、情緒耗竭來源與因應策略，本研究之目的與問題如下：

1.2.1 研究目的

- 一、探討國民小學教師兼任行政職務之工作壓力來源與影響。
- 二、探討國民小學教師兼任行政職務之情緒耗竭來源與影響。
- 三、探討國民小學教師兼任行政職務之工作壓力因應策略。
- 四、探討國民小學教師兼任行政職務之情緒耗竭因應策略。

1.2.2 研究問題

- 一、國民小學兼任行政職務教師之工作壓力來源與影響？
- 二、國民小學兼任行政職務教師之情緒耗竭來源與影響？
- 三、國民小學兼任行政職務教師如何降低工作壓力？
- 四、國民小學兼任行政職務教師如何舒緩情緒耗竭？

1.3 名詞釋義

本節為了讓研究主題更明確，讓讀者可以清楚研究重點，針對本研究涵括之重要名詞，包括教師兼任行政職務、工作壓力及情緒耗竭等，分別說明其意義及內涵。

1.3.1 教師兼任行政職務

依據教育部「國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則」，主任部分為各處(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；各組置組長一人，得由教師兼任、職員專任或兼任。

本研究之教師兼任行政職務係指嘉義市國民小學由正式教師兼任主任、組長之職務者，包括教務、學務、輔導及總務等處室編制內主任及組長。

1.3.2 工作壓力

Pearson & Moomaw(2005)定義「工作壓力」為當個體無法再負荷工作要求或工作環境時，生理與心理出現各種不適的負面情緒。

本研究之工作壓力係指兼任行政職務教師在面對行政工作時，因各種內外因素超出個人負荷，而造成生理與心理不舒服的負面感受。

1.3.3 情緒耗竭

Maslach(1976)定義「情緒耗竭」為工作倦怠初期的負向表現，當個體在工作中與人互動時，被要求過多的正面工作情緒而超出個體負荷時，便會出現情緒耗竭的情形。

本研究之情緒耗竭係指兼任行政職務教師在面對行政工作時，因在工作上需與人互動，並被要求過多的正面工作情緒而超出個人負荷，導致

個人體力耗竭及情緒疲乏。

1.3.4 因應策略

因應策略(Coping Strategies)指人們面對壓力、挑戰或困境時所採取的行為、思考或情緒反應方式，好的因應策略可以幫助人們減輕壓力、紓解情緒、解決問題和調整行為，從而促進健康和幸福感。

本研究之因應策略係指兼任行政職務教師在面對工作壓力與情緒耗竭時，生理或心理受到影響，而為了調適失衡的狀態，所採取的問題解決方式。

1.4 研究流程

本節將介紹研究的整個實施過程，透過詳實地描述，除了說明本研究的嚴謹性外，並可以讓讀者清楚研究脈絡，也藉此提醒研究者隨時檢視流程，避免喪失客觀性。研究流程包括探索研究方向、蒐集相關文獻、擬定研究計畫、進行實地訪談、彙整及分析文本、撰寫研究報告，研究流程如圖 1.1 所示。

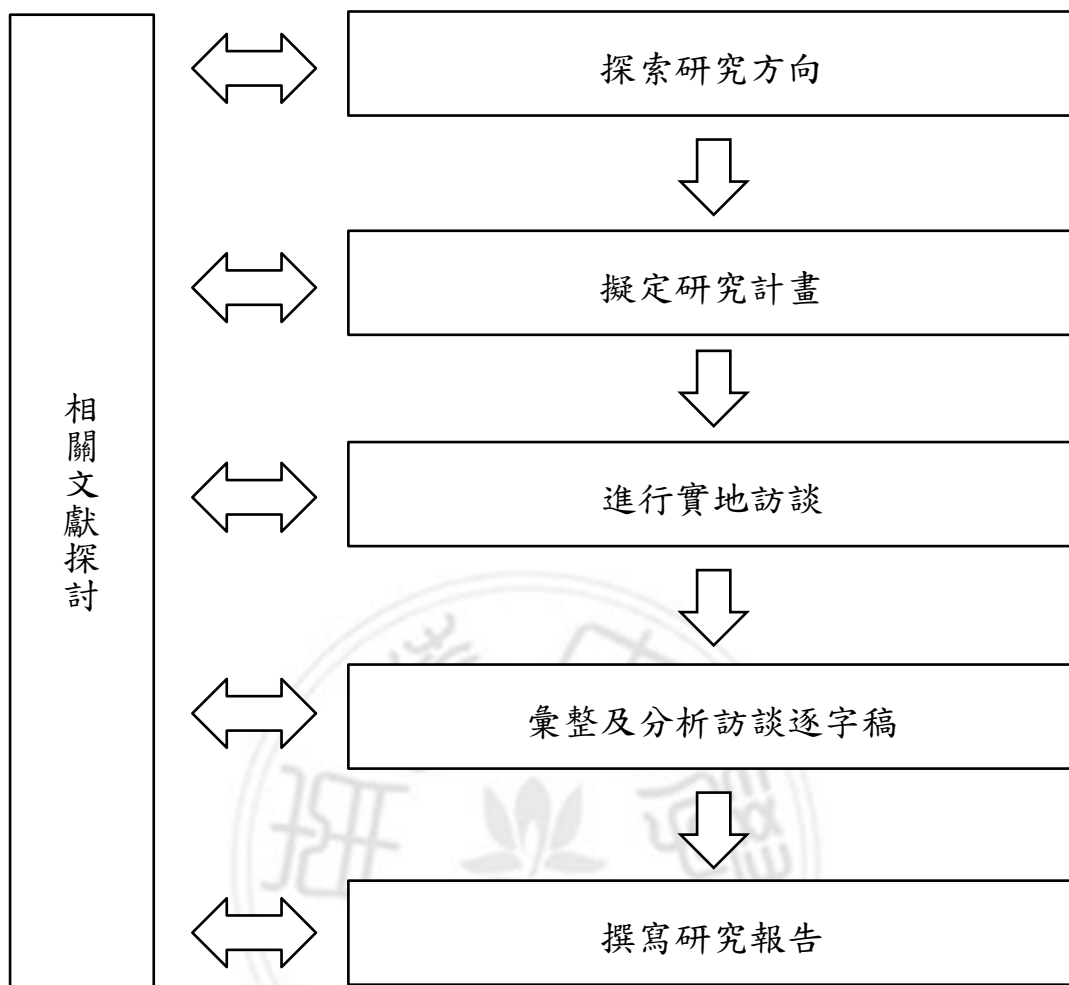


圖 1.1 研究流程圖

第二章 文獻探討

本章根據研究目的，探討國民小學教師兼任行政職務工作壓力與情緒耗竭相關文獻，做為本研究的理論基礎及研究架構，並為後續編製訪談大綱及解釋研究成果提供相關佐證。本章分為四節，第一節工作壓力的內涵與理論；第二節情緒耗竭的內涵與理論；第三節因應策略的內涵與理論；第四節工作壓力、情緒耗竭的因應策略相關研究

2.1 工作壓力的內涵與理論

2.1.1 工作壓力定義

工作壓力(work pressure)源自於「壓力」一詞衍生而來，意思指在物體及系統上施加力量，使其改變型態的一種力量。國內外學者們從不同的觀點切入，提出各自對壓力的不同見解，大致可以歸納成三種觀點(引自劉玉玲，2007)。

(一)刺激取向的觀點

壓力是環境的刺激，也就是外界的壓力刺激會造成個體生理上的反應(緊張)，壓力刺激是因(agent)而緊張是果(effect)，兩者的回饋(feedback)，合併界定為系統的「負荷」(load)，如圖 2.1 所示。

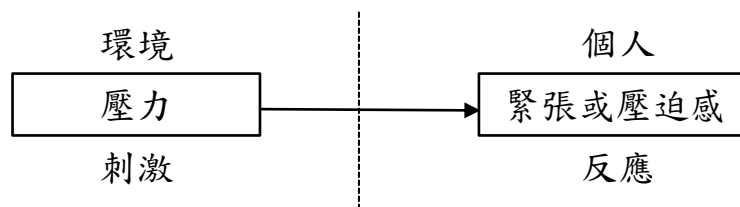


圖 2.1 刺激取向的壓力模式

資料來源：生涯發展與心理輔導(頁 223)，劉玉玲，2007，心理。

(二)反應取向的觀點

壓力是個體面對外界壓力源(stressors)所產生的生理或心理上的反應，如圖 2.2 所示。

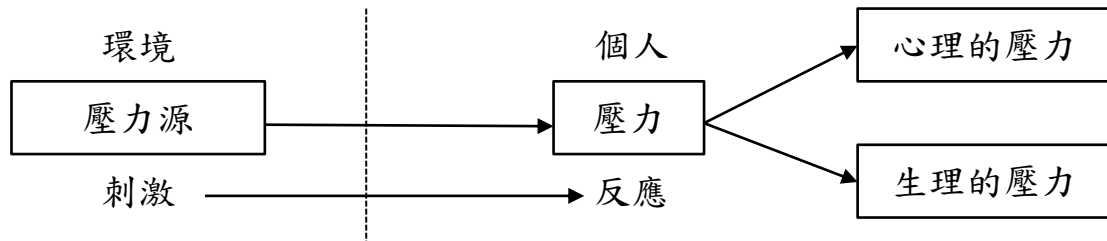


圖 2.2 反應取向的壓力模式

資料來源：生涯發展與心理輔導(頁 224)，劉玉玲，2007，心理。

(三)互動取向的觀點

壓力為個體察覺一件事情或範圍超出其所能適應之能力時，經過個體與環境交互作用下所產生的結果，簡而言之，人在與環境的互動時，發生內在需求、資源及限制之間不協調，並透過個人心理特質與現實情況的認知評估後，產生不平衡狀態的動態歷程，如圖 2.3 所示。

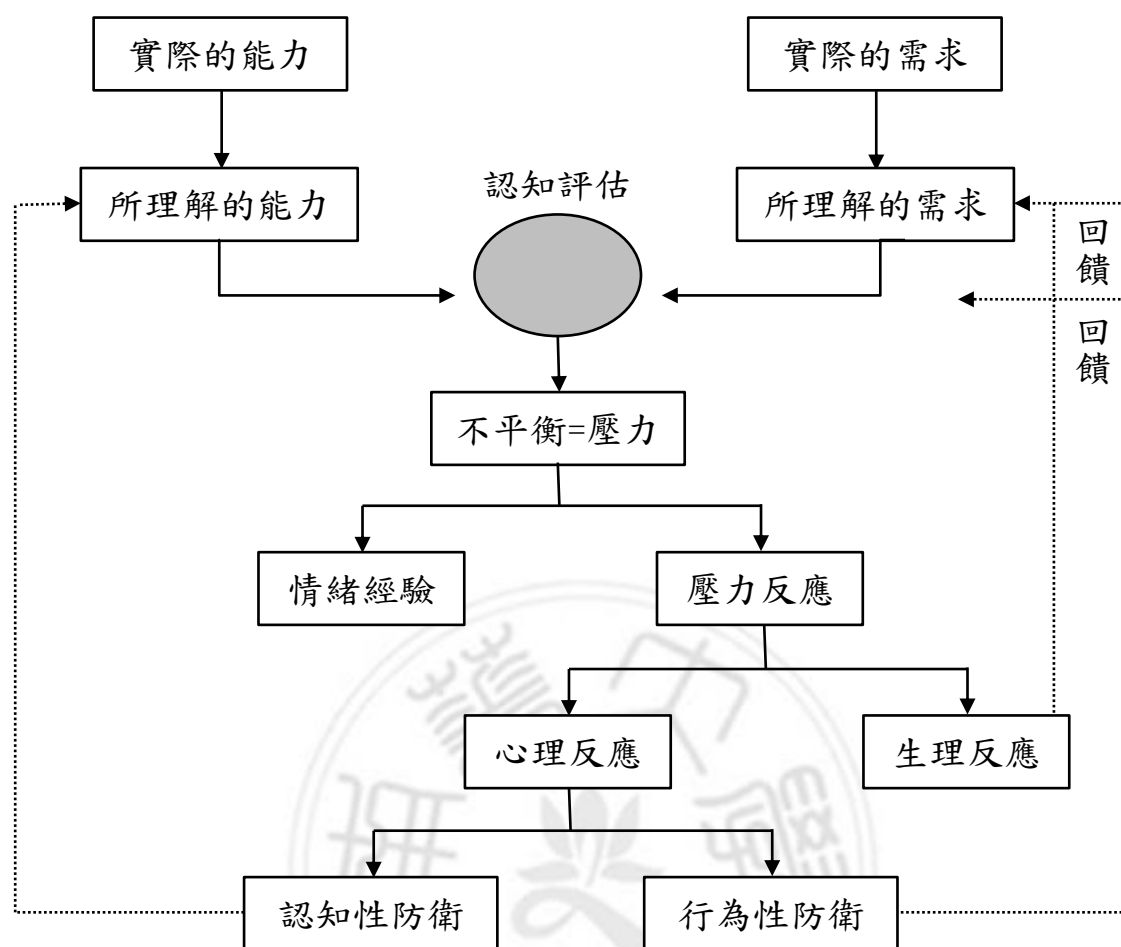


圖 2.3 互動取向的壓力模式

資料來源：生涯發展與心理輔導(頁 225)，劉玉玲，2007，心理。

綜合以上所述，壓力可分為刺激、反應及互動三種取向，但「刺激取向」過於強調外界的環境刺激，忽略了無刺激也可能引發壓力；「反應取向」則忽略了個體對於壓力的感受是有個別差異，同樣的刺激對於不同個體會產生不同程度的壓力；「互動取向」則將壓力視為個體與環境交互作用下所產生不平衡的結果，也同樣能夠解釋刺激卻對於個體不造成壓力的情境，比較符合教師的工作壓力情境。

2.1.2 教師工作壓力定義

每一種工作都有工作壓力，教師也不例外，隨著社會結構的變遷、少子化的衝擊及教育制度的改革，人們對於教師這個職業的期許，也變得更加不同。Wahlund & Nerell(1976)指出教師在所有白領階層中屬於壓力最大的職業。教師工作壓力除了會造成自身生理或心理的變化，更可能對教學工作造成潛在威脅，甚至影響學生學習品質。國內外學者對於教師工作壓力的各有不同見解，以下將教師工作壓力定義，彙整如表 2.1。

表 2.1 國內外學者對教師工作壓力之定義

研究者(年代)	教師工作壓力定義
蔡璧煌(1980)	教師在工作環境與人、事、物互動時所產生的負向情感(如焦慮、挫折、壓抑等)。
郭生玉(1989)	教師在遭遇到一些威脅自尊或福祉的問題，而超過其解決這些問題的能力時所感知到的負面經驗。
蔡和希(2017)	當教師在工作的環境中，因工作要求超出個人負荷，造成個人生理或心理產生負面感受。
吳璧如 陳俊瑋(2022)	教師工作壓力來自學校工作情境中，對於教學或行政等工作，因無法適應而造成生理、心理或行為上產生負向反應或情緒。
Kyriacou & Sutcliffe(1978)	教師工作壓力主要來自教師工作中所產生的負面情緒反應(如憤怒或抑鬱)。
Moracco & McFadden(1982)	當教師感受到幸福感或自尊受到威脅時，引發心理狀態的變化。

表 2.1 國內外學者對教師工作壓力之定義(續)

研究者(年代)	教師工作壓力定義
Pearson & Moomaw(2005)	當教師無法再負荷工作要求或工作環境時，生理與心理出現各種不適的負面情緒。

資料來源：研究者自行整理

2.1.3 教師工作壓力理論

為了深入了解教師壓力的來源與運作情形，本研究將針對三種教師工作壓力的模式進行說明，以作為本研究的理論基礎。

一、Kyriacou & Sutcliffe 教師工作壓力模式

Kyriacou & Sutcliffe(1978)提出教師工作壓力模式，主要強調教師所面臨的工作壓力源以及他們的反應和適應方式，其模式包含四個核心部分：

(一)工作壓力源

教師工作壓力的主要來源包括工作要求、工作場所、職業發展和教育政策等，而這些壓力源會導致教師的心理和情緒壓力。

(二)個人特質

個人特質包括教師的性格、情感狀態、個人目標和價值觀等因素。這些個人特徵可以影響教師對工作壓力的反應和適應方式。

(三)反應

教師對工作壓力的反應包括情感反應、行為反應和認知反應。情感反應包括焦慮、沮喪、憤怒等負面情緒；行為反應包括減少工作量、缺勤、離職等；認知反應包括對工作和自我能力的不信任、對教育體制的質疑等。

(四)應對機制

教師的應對機制包括問題導向的應對策略和情感導向的應對策略，問題導向的應對策略包括解決問題、尋求支持和應對方式改變等；情感導向的應對策略包括積極情感調節、消極情感調節和情感應對方式的改變等。

Kyriacou & Sutcliffe 強調教師面臨的工作壓力源很多，但是教師個人特徵和適應方式會影響他們對工作壓力的反應，這些結果對於制定減輕教師工作壓力的措施具有重要的啟示作用，如圖 2.4 所示。

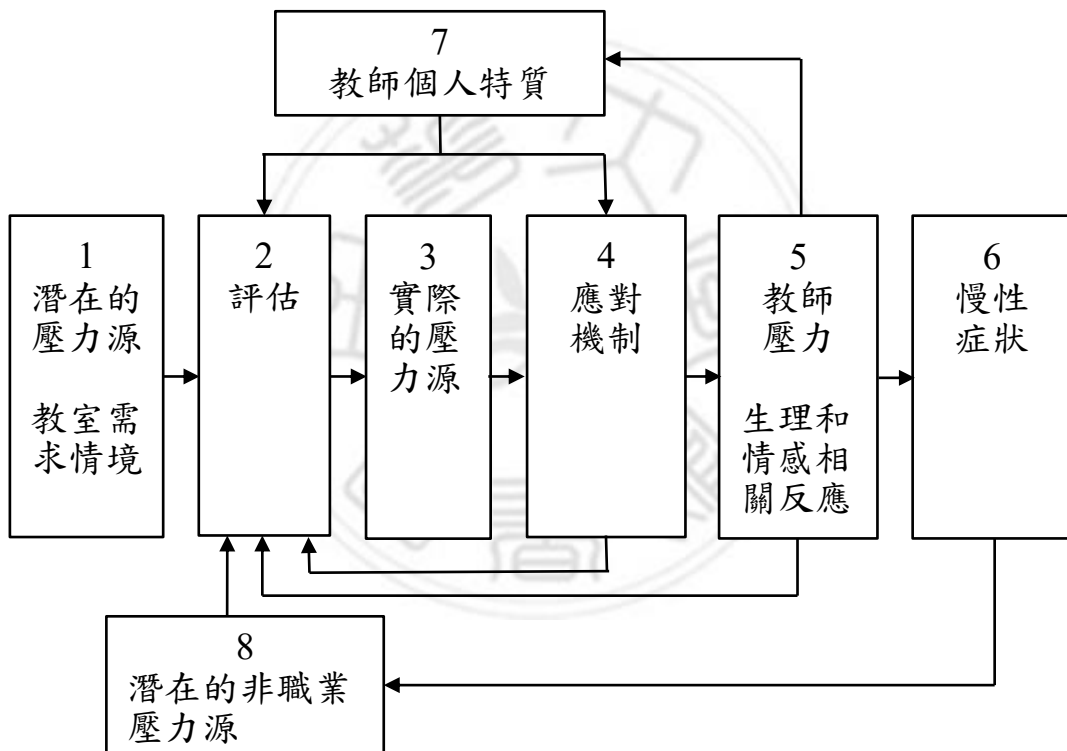


圖 2.4 Kyriacou & Sutcliffe 教師工作壓力模式

資料來源：Kyriacou, C., & Sutcliffe, J. (1978). A model of teacher stress. *Educational Studies*, 4(1), p3.

二、Moracco & McFadden 教師工作壓力模式

Moracco & McFadden(1982)根據 Kyriacou & Sutcliffe 的研究理論為基礎，再補充修正後重新提出另一種教師工作壓力模式，主要強調教師的壓力源和壓力反應之間的關係，其模式包含三個核心部分：

(一)壓力來源

教師工作壓力的主要來源包括學生、家長、同事、管理層、工作負荷和時間壓力等。該模型將這些來源分為四大類：工作特性、學生特性、組織特性和個人特性，工作特性包括工作負荷、時間限制和角色衝突等；學生特性包括學生行為、學生學習能力和教學要求等；組織特性包括組織文化、領導風格和職業發展機會等；個人特性包括性格、社會支持和工作滿意度等，這些壓力源會導致教師的心理和情緒壓力。

(二)壓力反應

教師對工作壓力的反應包括身體反應、情感反應和行為反應。身體反應包括頭痛、失眠、胃痛等身體不適；情感反應包括焦慮、沮喪、憤怒等負面情緒；行為反應包括減少工作量、缺勤、離職等。

(三)應對機制

教師的應對機制包括問題導向的應對策略和情感導向的應對策略。問題導向的應對策略包括尋求支持、解決問題和改變工作負荷等；情感導向的應對策略包括積極情感調節和消極情感調節。

Moracco & McFadden 強調教師工作壓力源和壓力反應之間的密切關係，教師需要學會有效的壓力緩解策略，以減輕工作壓力對身心健康的負面影響，如圖 2.5 所示。

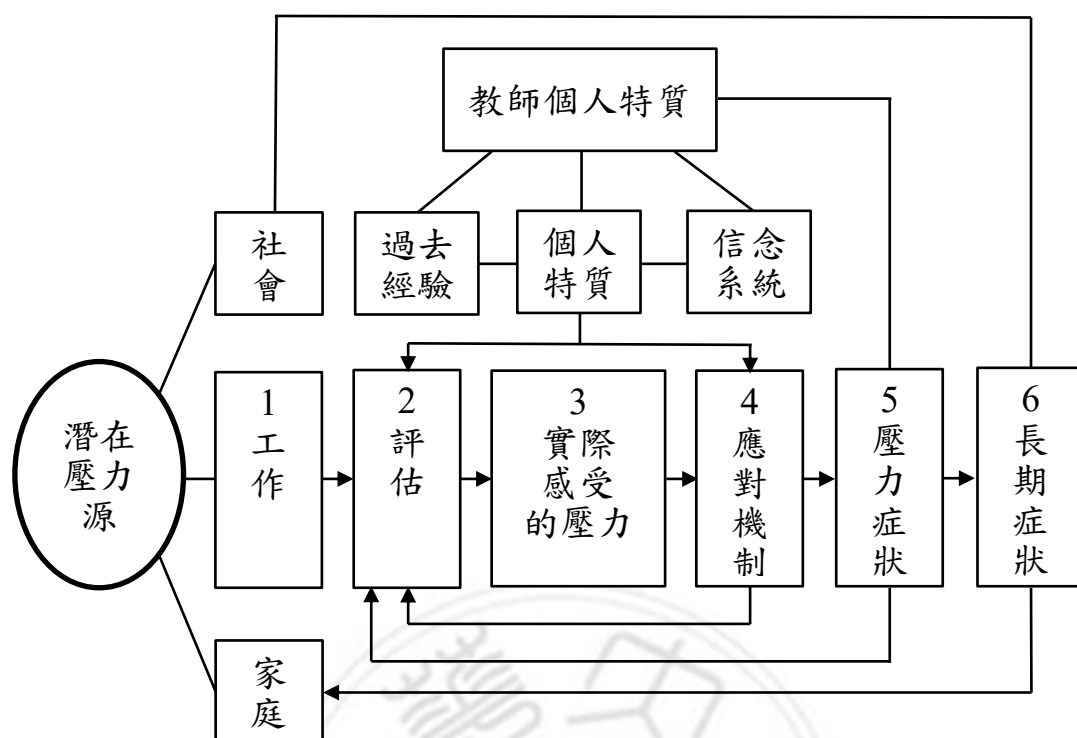


圖 2.5 Moracco & McFadden 教師工作壓力模式

資料來源：Moracco, J. C., & McFadden, H. (1982). The counselor's role in reducing teacher stress. *The Personnel and Guidance Journal*, 60(9), p550.

三、Tellenback, Brenner & Löfgren 教師工作壓力模式

Tellenback, Brenner & Löfgren(1983)也是根據 Kyriacou & Sutcliffe 的工作壓力模式再作修正，強調教師壓力的主觀性和情境依賴性，除了教師個人特質外，還加入「學校社會特質」對壓力源的影響，其模式包含四個主要元素：

(一)學校社會特質

學校社會特質是指學校內部的組織文化、工作環境和工作制度等方面對教師工作壓力產生影響的因素，學校社會特質的改善可以減輕教師的壓力反應，進而提高教師的工作效能和教學表現。

(二)教師特質

教師對壓力源的主觀認知，包括如何看待工作要求、自己的能力以及工作環境中的人際關係，例如，如果一位教師認為自己沒有足夠的能力應對工作要求，或者認為工作環境中的人際關係十分複雜，就會感受到較大的工作壓力，這些認知會影響教師的壓力水平和壓力反應。

(三)壓力反應

教師對工作壓力的反應，包括情緒和行為方面的反應，教師可能會感到焦慮、沮喪、失眠、缺勤等，也可能會表現出行為方面的反應，例如緊張、不耐煩、失誤等，這些反應可能會影響教師的工作表現和健康狀態，甚至會對學生產生不良影響。

(四)一般應變

教師可以使用的各種策略，以應對工作壓力和緩解壓力，這些策略可以分為問題導向策略(例如改變工作方式、尋求支援和解決問題)和情感導向策略(例如正向思考、放鬆練習和休息)，這些策略可能有助於教師應對工作壓力，維持身心健康和工作效能。

Tellenback, Brenner & Löfgren 強調教師對工作壓力的主觀認知和解釋的重要性，以及壓力反應和壓力調節之間的關聯性，該模型有助於學校管理者和教育政策制定者了解教師如何處理工作壓力以及如何提供支持和資源，以幫助他們應對壓力和維持身心健康，如圖 2.6 所示。

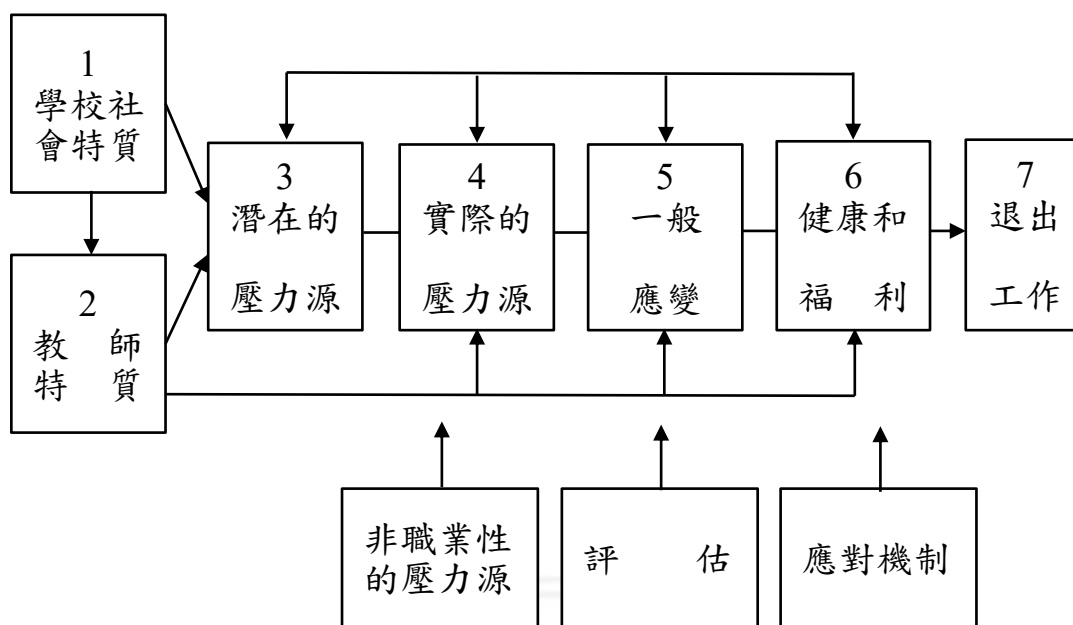


圖 2.6 Tellenback, Brenner & Löfgren 教師工作壓力模式

資料來源：Tellenback, S., Brenner, S.-O., & Löfgren, H. (1983). Teacher stress: Exploratory model building. *Journal of Occupational Psychology*, 56(1), p20.

從三種教師工作壓力模式中可以發現，三種模式都關切教師的壓力源、反應和結果之間的關係，都認為壓力反應會影響教師的表現和健康狀態；而 Moracco & McFadden 將教師的工作壓力來源區分為不同的類別，例如個人特性、學生特性、工作特性和組織特性等，比較符合兼任行政職務教師的工作壓力情境，除了原有課務外，還須扮演行政人員角色，造成其工作壓力的因素更是多元，因此為了減輕個人工作壓力，如何扮演個人多重角色，如何在角色間適度轉換，成為一門重要的課題。

2.2 情緒耗竭的內涵與理論

2.2.1 情緒耗竭定義

耗竭(burnout)一詞發現於助人工作者的相關研究，這是一種對於工作表現有一種逐漸耗損的感覺，感覺到情緒耗竭、喪失原有動機、承諾和成就感的現象，認為員工的能力、精力被過度要求，而導致筋疲力盡(exhaustion)的狀態，並將這樣的狀態稱之為「耗竭」(劉小菁譯，2001)。當人們長期處於高度的壓力下，產生長時間的疲勞、失落和挫折感時，可能會出現耗竭症候群(burnout syndrome)，又稱職業倦怠症，它是一種在職場上常見的心理健康問題，其特徵包括情感疲憊、失去興趣、工作效率下降等，影響個人的身心健康、工作表現以及與他人的社交關係，因此如果不及時採取相應的措施，耗竭會成為一種長期的自我失血狀態。

情緒耗竭(Emotional exhaustion)的概念由 Maslach 於 1976 提出，她研究了一些社會工作者，發現他們在工作中需要面對大量的情緒勞務(emotional labor)，並且常常感到身心疲憊和情緒枯竭，而情緒耗竭是由於工作環境對情緒勞務的高度需求，以及缺乏支持和回饋所導致的。而 Maslach & Jackson(1981)的工作倦怠理論是關於情緒耗竭的主要理論之一，認為情緒耗竭是工作倦怠初期的負向表現，當員工在工作中與人互動時，被要求過多的正面工作情緒而超出個人負荷時，便會出現情緒耗竭的情形，主要包含三個階段：

(一)情緒耗竭(emotional exhaustion)

員工在互動過程中被賦予過多情緒而無法負荷，逐漸耗盡情緒資源，最終產生情緒過度延展(overextended)與情緒乾枯(drained)的狀態。

(二)人格解體(depersonalization)

員工開始漠視顧客關係及其他工作夥伴，對彼此互動過程，呈現冷漠和情感隔離的狀態。

(三)個人低成就(lack of personal accomplishment)

員工失去對工作的熱情與動力，開始無法從工作中獲得勝任感、成就感和價值感。

Maslach & Jackson 對於情緒耗竭的研究，國內外學者開始紛紛提出各自的見解，以下將情緒耗竭定義，彙整如表 2.2。

表 2.2 國內外學者對情緒耗竭之定義

研究者 (年代)	情緒耗竭定義
郭生玉 (1990)	情緒耗竭指工作上耗盡了情緒，身體感到精疲力竭，心力交瘁的狀態。
吳宗祐 鄭伯璦 (2006)	情緒耗竭指個人長期處於工作壓力下(高度與人際接觸的工作)所產生的匱乏反應。
周惠櫻 (2011)	情緒耗竭指在工作中情感負荷過度所導致精力耗盡的一種狀態。
陳殷哲 謝孟婷 (2018)	長期處在工作壓力且缺乏紓壓管道的情境下，引發身心疲倦、情緒緊張的狀態，進而表現出對工作的消極、無力與倦怠感。
林志鈞 楊瓊瑤 (2019)	長期處於在情緒上與生理上疲憊與枯竭，導致情緒低落，甚至想到工作就會有畏懼感。

表 2.2 國內外學者對情緒耗竭之定義(續)

研究者 (年代)	情緒耗竭定義
Maslach (1976)	工作倦怠初期的負向表現，當個體在工作中與人互動時，被要求過多的正面工作情緒而超出個體負荷時，便會出現情緒耗竭的情形。
Maslach & Jackson(1981)	互動過程中被賦予過多情緒而無法負荷，逐漸耗盡情緒資源，最終產生情緒過度延展與情緒乾枯的狀態。
Saxton, Philips & Blakeney (1991)	情緒耗竭指因人際互動時發生情緒需求超出負荷，以致精力耗盡的一種心理狀態。
Wright & Cropanzano, (1998)	情緒耗竭指人在工作中被各種情緒延展及消耗的感受，身體、心理及情緒都會受影響，慢慢地會消耗身體和情緒的狀態。
Moore (2000)	情緒耗竭指員工已無多餘的精力且身心疲累的負面特徵。
Posig & Kickul (2003)	情緒耗竭乃是因為工作上的因素，導致情緒耗盡的感覺。

資料來源：研究者自行整理

2.2.2 情緒耗竭理論

Maslach & Jackson(1981)的工作倦怠理論，認為情緒耗竭是工作倦怠初期的負向表現，其後續的學者也認為情緒耗竭與工作倦怠有顯著相關，因此情緒耗竭之相關理論，大多出自工作倦怠相關文獻，以下介紹兩種情緒耗竭理論，作為本研究的理論基礎。

一、資源保存理論(Conservation of resources theory)

Hobfoll 於 1989 年提出的資源保存理論是一種社會心理學理論，主要關注人們在應對壓力和逆境時如何保護和增強自己的資源，根據這個理論，人們的資源可以分為四種類型：物質資源(例如金錢、住房)、社會支持(例如家人、朋友)、情感資源(例如自尊心、愉悅感)和知識資源(例如技能、知識)，當人們遭受壓力和逆境時，會傾向於運用這些資源來應對。

Wright & Hobfoll(2004)根據資源保存理論，認為人們運用的資源會逐漸耗盡，這種現象被稱為資源流失，而情緒耗竭是資源流失的一種形式，指的是當人們處於長期壓力和逆境下，需要不斷地調節自己的情緒，以應對各種情況，這樣的長期情緒調節會消耗人們的情感資源，使他們感到疲憊、無力和失落，因此，情緒耗竭會影響人們的身心健康、工作表現和社交關係。

二、工作耗竭歸因模式(Attributional model of work exhaustion)

Moore 在 2000 年提出的工作耗竭之歸因模式是一種解釋工作耗竭現象的模型，認為工作耗竭是由於工作環境中的壓力和負面事件，而不是個人的個性特質或行為造成的，換句話說，工作耗竭是一種對工作環境不適應的反應，該模型包含了三個因素：

(一)工作耗竭

工作耗竭的前因來自於情境因素，而不是個體差異，包括工作中的工作績效、人際衝突、角色模糊及角色衝突等，在這些因素的影響下會產生工作耗竭。

(二)情感反應

指對工作壓力的情緒反應，會產生焦慮、憤怒、沮喪等負向情緒反應，當人們處於高度的工作壓力下，需要長時間地調節和壓抑情

緒，就會引起情緒耗竭。

(三)歸因方式

指個人對工作壓力的歸因方式，該模型認為，當人們將工作壓力歸因於自身不足或無法控制的因素時，他們更容易產生情感反應和工作耗竭。

工作耗竭之歸因模式提供了一個解釋工作耗竭現象的模型，強調工作環境中的壓力和負面情緒是導致工作耗竭的主要原因，該模型還提出歸因方式這一概念，強調個人的思維方式和認知風格對工作耗竭的影響，如圖 2.7 所示。

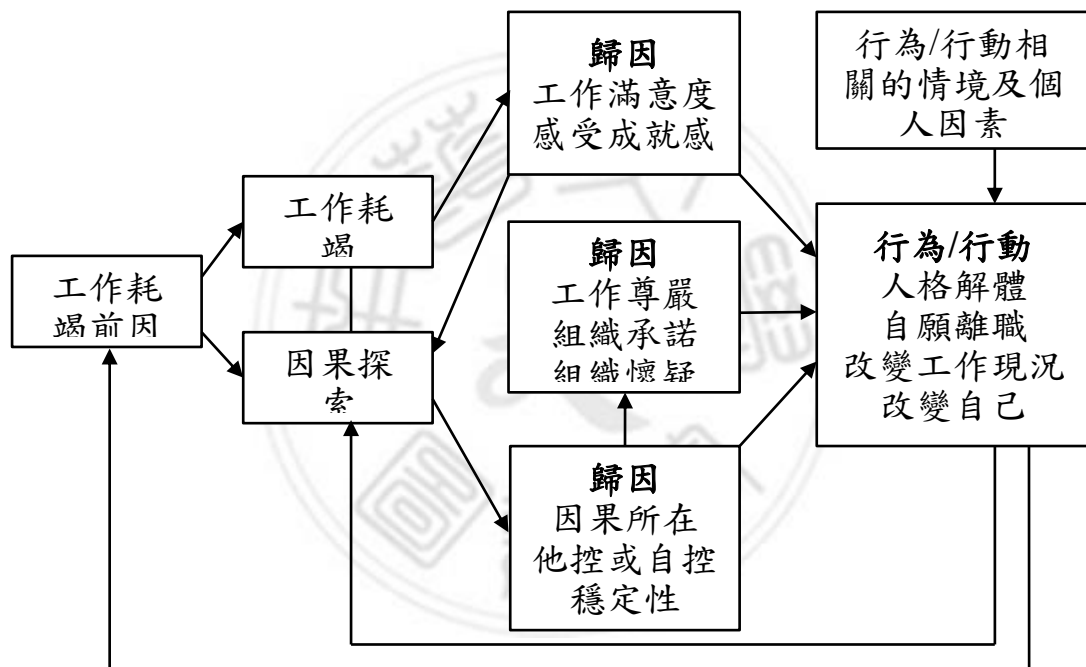


圖 2.7 Moore 工作耗竭歸因模式

資料來源：Moore, J. E. (2000). Why is this happening? A causal attribution approach to work exhaustion consequences. *The Academy of Management Review*, 25(2), p339.

綜合以上兩種理論，情緒耗竭的產生可能是由於資源不足或流失，以及對工作環境負面歸因所致，在工作環境中，個人需要面對各種挑戰和壓力，而當這些挑戰和壓力超出個人能力範圍時，就會出現情緒耗竭的情

況，另外，個人對工作環境的想法及態度也會對情緒耗竭的程度產生影響。

2.2.3 教師情緒耗竭因素

教師的情緒耗竭通常是指由於長時間面對教學工作中的各種挑戰、壓力和負面情緒而引起的情緒疲憊和枯竭現象。以下便針對可能導致教師情緒耗竭的因素進行說明（吳亭儀、施麗玲等人，2011）：

(一)長時間工作負荷

教師需要應對大量學生的需求和期望，進行課程設計、評估學生學習情況等，長時間高強度的工作壓力容易導致情緒耗竭。

(二)學生行為問題

教師需要應對學生的行為問題，例如不守紀律、不尊重教師等，這些問題可能會對教師的情緒產生負面影響。

(三)家長關注和反饋

教師需要與家長保持良好的溝通和合作，處理家長的反饋和問題，這些工作可能會帶來額外的情緒負荷。

(四)缺乏支持和回饋

教師可能感到缺乏支持和回饋，無法得到有效的支持和鼓勵，這可能會使他們感到孤獨和無助。

(五)職業價值觀的衝突

教師需要處理學生的各種問題，例如學業成就、行為問題等，可能會與自己的價值觀發生衝突，這也會對教師的情緒產生影響。

綜合以上所述，教師的情緒耗竭可能會對身心健康、工作效能和人際關係造成負面影響，因此，教育機構和學校應該提供適當的支持和培訓，幫助教師預防和應對情緒耗竭問題。

2.3 因應策略的內涵與理論

2.3.1 因應策略定義

早期研究將因應(Coping)歸類為防衛機轉，認為是一種潛意識的歷程，近期的研究才逐漸將因應的概念用來解釋對負面情緒或壓力的反應，這樣的反應方式是意識化的策略，也有個體獨特的風格(Endler & Parker, 1990)。劉玉玲(2007)指出因應是一種處理訊息及內外需求的動態歷程，當個體遭遇到超過自身所能承受的內外情境時，經由個人評估後，選擇符合自身需求的因應策略(Folkman & Lazarus, 1980)。

因應策略就是人們在面對不同的壓力、挑戰或困難時，所採取的有效的方式和方法，透過有效的因應策略，人們可以減輕壓力和焦慮，提高情緒穩定性和應對能力，從而更好地應對困難和挑戰，保持身心健康，常見的因應策略包括改變自己的思考方式、放鬆練習、社交支持、行為調整等等，不同的因應策略會因人而異，需要根據具體情況和個人需求進行選擇和應用。以下將因應策略定義，彙整如表 2.3。

表 2.3 國內外學者對因應策略之定義

研究者 (年代)	因應策略定義
李飛瑩 (2009)	個體面對內外壓力時，身體或心理為消弭壓力負荷採取的行為或處理過程。
蘇祝永 (2010)	個人為了解決內在與外在所產生的壓力，使身心維護健康平衡的狀態，所採取的各種行為方式。
吳嘉晉 (2013)	個體面對壓力時，為了減緩或避免壓力所帶來的負面影響，所採取的對應方式。
黃琬鈞 (2015)	個體遭遇刺激或問題情境，感受到威脅，為了避免個體受到傷害，調整自身和行為模式，以求達到生理和心理平衡的動態歷程。

表 2.3 國內外學者對因應策略之定義(續)

研究者 (年代)	因應策略定義
蔡和希 (2017)	個體因面對工作壓力時，生理與心理受到影響，欲減輕其工作壓力所採取之因應策略。
楊瓊瑤 (2018)	個體遭遇刺激或問題情境，感受到壓力，為了避免受到傷害，調整自身和行為模式，以求達到生理和心理平衡的動態歷程。
陳經綸 (2021)	個體因面對工作而產生工作壓力時，為了減輕壓力所帶來的痛苦所採取之策略。
Lazarus & Folkman (1984)	藉由認知與行為的處理方式，以控制超乎個人內外在所能負荷之要求。
Glidden, Billings & Jobe (2006)	減少困難情況的壓力，增加更多幸福感的方法。
Watson, Logan, & Tomar(2008)	因應是行為和認知上的具體努力，目的是為了減少個體在衝突事件中的負面情緒。

資料來源：研究者自行整理

2.3.2 因應策略理論

當人們面對壓力、挑戰或困境時，為了幫助調節情緒、紓解壓力、解決問題和調整行為所採取的行為、思考或情緒反應方式，就稱為因應策略。有關因應理論模式，根據 Lazarus & Folkman 之相關研究，可分為認知評估及互動導向，以下分別介紹兩種因應策略理論，作為本研究的理論基礎。

一、認知評估模式

Lazarus & Folkman(1984)認為因應過程是一個連續的動態過程，而這個過程包含兩個關鍵概念：評估和因應，個體評估環境中的壓力事件，選擇一種或多種因應策略，並實施這些策略以因應壓力事件，這個過程不斷地發生變化，而認知評估的歷程可分為五個步驟：

(一)可能發生的壓力事件

辨識壓力事件並將其歸類為潛在的壓力源，包括影響個人生活的重大事件、日常困擾等。

(二)初級評估

指個體對壓力源的快速評估，以確定壓力源是否對自己有威脅，這個過程是自動的，並且是無意識的，初步評估可以被視為是一個快速篩選過程，用來決定哪些壓力源需要更深入的評估。

(三)次級評估

指對壓力源進行更深入的分析 and 評估，這個過程是有意識的，需要更多的努力和資源，進一步評估包括兩個方面的內容：評估壓力源的意義和評估自身因應資源。

(四)因應策略的使用

根據對壓力事件的評估，選擇最適合的因應策略，以應對壓力事件，可分為問題導向和情緒導向兩種類型，問題導向是針對解決問題的策略，而情緒導向是針對情感反應的策略。

(五)因應的結果

人們在面對壓力事件，使用相關因應策略後所達成的狀態或結果，因應的結果是由多種因素決定的，包括個體的評估、因應策略的選擇和實施、以及事件本身的特徵等。

Folkman & Lazarus(1988)的研究中，提出因應如何作為情緒和壓力反應之間的中介，因應與情緒之間的關係是雙向的，因應可以調節情緒反應，進而影響個體的壓力反應和身體健康。因此，他們認為因應是一個重要的中介變數，可以解釋為什麼一些人在應對壓力時更容易產生負面情緒反應，而另一些人則不會。

二、互動導向模式

Lazarus & Folkman(1984)強調環境和個體之間是一種互動關係，因此因應過程也應該是一個互動的歷程。互動導向的因應模式包含三個主要元素：個體的壓力反應、環境的壓力和社會支持，個體的壓力反應可以包括生理和心理反應；環境的壓力可以包括外部的壓力源和個體對這些壓力源的主觀評價；社會支持可以包括來自家人、朋友、同事和專業人士的支持。

在互動導向的因應模式中，個體的壓力反應和環境的壓力可以相互作用和影響，從而影響個體的因應行為，例如，當個體的生理反應加劇時，可能會導致他們在應對壓力時更傾向於使用情緒導向的因應策略；而當他們感受到社會支持時，可能會更傾向於使用問題導向的因應策略。

Folkman & Lazarus 等人(1986)的研究中，提出個體與環境互動因應的量表，並提出八種因應策略，分別敘述如下：

(一)面對問題(Confrontive coping)

運用直接面對和解決問題的因應策略或方式，主動改變情境的行為，包括堅持自己立場、試圖改變他人想法、表達憤怒、冒風險等。

(二)保持距離(Distancing)

採取保持距離、不直接面對問題的方式，例如轉移注意力、放輕鬆或保持樂觀等。

(三)自我控制(Self-controlling)

運用自我控制的能力來管理情緒和行為，包括隱藏個人情感、謹慎行事等。

(四)尋求社會支持(Seeking social support)

尋求信息、物質和情感支持的行為，也就是尋求他人的幫助和支持。

(五)接受責任(Accepting responsibility)

接受自己應該承擔的責任，並試圖解決問題。

(六)遠離—逃避(Escape-Avoidance)

透過遠離或逃避問題來減輕負面情緒，如不切實際的想法、利用外界刺激來逃避等。

(七)計畫性的問題解決(Effortful, planful problemsolving)

通過有系統、有計劃的方式解決問題，如思考並分析問題。

(八)正向地重新評估(Positive reappraisal)

透過個人成長來創造積極的意義，重新尋找新的信念，如正向思考、宗教信仰等。

綜合以上所述可以發現，認知評估模式強調個體的認知過程對情緒反應的影響，而互動導向模式則強調個體與環境的交互作用對情緒反應的影響，這兩種模式都強調個體的主動參與和積極應對。因此，教師在處理行政業務時，面臨各種不同的工作壓力與情緒耗竭，可以運用這兩種模式，選擇有效的因應策略，如積極問題解決、積極實施計劃、尋求社會支持等，來應對不同的難題。

2.4 工作壓力、情緒耗竭的因應策略相關研究

2.4.1 工作壓力與情緒耗竭相關研究

根據臺灣博碩士論文知識加值系統搜尋「工作壓力」及「情緒耗竭」的研究有 32 篇，研究者選擇與本研究相關文獻，進行相關研究的探討，彙整如表 2.4。

表 2.4 教師工作壓力與情緒耗竭研究彙整表

作者 (年代)	研究主題	研究對象 (研究方法)	研究發現
孫寶璟 (2016)	代理教師工作壓力、情緒耗竭與離職傾向關係之研究	全國公立高中、國中與國小的代理教師為研究對象 (問卷調查)	1.代理教師承受中高程度的工作壓力。 2.代理教師承受中等程度的情緒耗竭。 3.代理教師的工作壓力與情緒耗竭呈現正相關。
許瀞文 (2018)	高中職教師工作壓力、情緒耗竭與教學效能相關性之研究	南部及東部公、私立高中職教師為對象 (問卷調查)	1.高中職教師情緒耗竭屬中等程度。 2.工作壓力對情緒耗竭達顯著正向影響。
林孜穎 (2019)	國小專任輔導教師工作壓力、社會支持與情緒耗竭之關聯	大台北地區國小專任輔導教師 (問卷調查)	1.工作壓力與情緒耗竭程度呈顯著正相關。 2.社會支持與情緒耗竭程度呈顯著負相關。 3.工作壓力對情緒耗竭程度有顯著解釋力。

表 2.4 教師工作壓力與情緒耗竭研究彙整表(續)

作者 (年代)	研究主題	研究對象 (研究方法)	研究發現
熊寶鳳 (2022)	小學教師工作壓力與情緒耗竭關係之研究—兼論心理資本與校長正向領導行為之調節效果	嘉義市公立小學教師 (問卷調查)	1.不同背景變項的小學教師其壓力來源和感知程度不同。 2.工作壓力感知對情緒耗竭有正向影響。 3.教師的心理資本對工作壓力所造成的情緒耗竭有調節效果。

資料來源：研究者自行整理

綜合以上相關文獻研究發現，工作壓力和情緒耗竭之間呈現正相關的關係，也就是當工作壓力感知程度愈高，教師所感受到的情緒耗竭程度也會愈高，工作壓力所包含的因素有組織氣氛壓力、專業知能壓力、工作期待壓力、人際關係壓力、工作負荷壓力等，這些因素可能會對教師的情緒狀態產生負面的影響，導致情緒耗竭；相關研究也顯示，社會支持對情緒耗竭程度有顯著負相關，當教師感受到來自實質性支持、情緒性支持、自尊性支持和訊息性支持的支持時，可以減輕情緒耗竭的程度。

2.4.2 工作壓力與因應策略研究

根據臺灣博碩士論文知識加值系統搜尋「工作壓力」及「因應策略」的研究多達 3865 篇，研究者從中收集近十年有關國小教師兼任行政職務的研究，進行相關研究的探討，彙整如表 2.5。

表 2.5 國小教師兼任行政職務工作壓力與因應策略研究彙整表

作者 (年代)	研究主題	研究對象 (研究方法)	研究發現
王素英 (2015)	國民小學教師兼任行政職務的工作壓力與因應策略之研究-以高雄市雲端國小為例	高雄市雲端國小教師兼任行政職務之主任、組長，共 19 位作為訪談對象 (訪談法)	<ol style="list-style-type: none"> 1.工作壓力的來源依序為「工作負荷、時間壓力、內在衝突、專業知能、人際關係」。 2.工作壓力的因應策略，歸納為「理性思考、尋求支持、解決問題、情緒調適、延宕逃避及其他」。 3.使用的因應策略依序為「解決問題、尋求支持、情緒調適、理性思考」，而「延宕逃避」沒有人使用。
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	初任與資深教師兼任行政職務者各十六位為研究對象 (訪談法)	<ol style="list-style-type: none"> 1.初任教師工作壓力依序為「工作負荷、時間管理、專業知能、內在衝突、上級壓力、教學效能、人際關係」；資深教師則為「工作負荷、時間管理、人際關係、內在衝突、教學效能、專業知能、上級壓力」 2.初任教師的因應策略依序為「尋求支持、理性思考、情緒調適、解決問題、延宕逃避」；資深教師則為「尋求支持、解決問題、理性思考、情緒調適、延宕逃避」。

表 2.5 國小教師兼任行政職務工作壓力與因應策略研究彙整表(續)

作者 (年代)	研究主題	研究對象 (研究方法)	研究發現
張善喬 (2020)	探討十二年國 教課程對國小 教師兼任行政 職務之工作壓 力與因應策略	臺南市國小兼 任行政職務教 師 (問卷調查)	1. 整體工作壓力感受為中等以上程度，依序為「工作負擔、外在環境、角色壓力、組織因素、人際關係」。 2. 整體因應策略為中等以上程度，依序為「尋求協助、面對問題、情緒調適」。
邱玟瑾 (2021)	高雄市國民小 學代理教師兼 任行政職務之 工作壓力、幸 福感與資訊素 養之探討	五位高雄市國 小代理教師兼 任行政職務者 (訪談法)	1. 工作壓力為「個人資訊素養不足、行政教學難以兼顧、組織氛圍不友善、校長領導無方」。 2. 因應策略為「舒緩情緒暫時逃避、積極面對解決困境、尋求社會性援助」。
范嘉鈴 (2022)	偏遠地區國小 教師兼任行政 工作壓力與因 應策略之研究 -以桃園市復 興區國小為例	桃園市復興區 國民小學兼任 行政工作之教 師 (問卷調查)	1. 工作壓力依序為「人際關係、政策環境與社會支持、工作負荷、課程教學、專業知能、上級支持」。 2. 因應策略依序為「問題解決、尋求支持、自我調適、理性思考、延宕逃避」。

表 2.5 國小教師兼任行政職務工作壓力與因應策略研究彙整表(續)

作者 (年代)	研究主題	研究對象 (研究方法)	研究發現
陳經綸 (2022)	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	新北市初任教師兼任行政職務者為研究對象 (訪談法)	1.工作壓力依序「工作負荷、時間管理、專業知能、人際關係、組織文化、內在衝突及其他」。 2.因應策略依序「尋求支持、自我調適、理性解決、延宕逃避」。

資料來源：研究者自行整理

綜合以上相關文獻研究發現，國小教師兼任行政職務，普遍覺得「工作負荷」是最大的壓力來源，「時間管理」及「專業知能」也是常見的壓力來源，而不同年資及地區因素，感受到工作壓力的來源也有差異；面對工作壓力所使用的因應策略主要包括「理性思考、尋求支持、解決問題、情緒調適、延宕逃避」等五種策略，而「尋求支持」及「解決問題」是常使用的策略，其次為「自我調適」和「理性解決」。

2.4.3 情緒耗竭與因應策略研究

根據臺灣博碩士論文知識加值系統搜尋「情緒耗竭」及「因應策略」的研究僅有 5 篇，研究者選擇與本研究相關文獻，進行相關研究的探討，彙整如表 2.6。

表 2.6 教師情緒耗竭與因應策略研究彙整表

作者 (年代)	研究主題	研究對象 (研究方法)	研究發現
廖秋莉 (2016)	台中市國小心評人員情緒勞動、情緒耗竭與因應策略的關係	台中市國小心評人員為問卷施測對象 (問卷調查)	1.因應策略在情緒勞動和情緒耗竭之間具有部分中介的作用。 2.常用因應策略為「理性思考、尋求支持、問題解決」，而「延後面對、消極迴避」較少使用。
楊瓊瑤 (2018)	國小教師面對 ADHD 學童之職場靈性、組織承諾、情緒耗竭對因應策略之影響	新北市公立國小之國小教師 (問卷調查)	1.因應策略與情緒耗竭呈現負相關，其中「解決問題」與情緒耗竭關聯性最高的。 2.因應策略的使用為「解決問題、情緒調適、理性思考、尋求支持」。

資料來源：研究者自行整理

綜合以上相關文獻研究發現，因應策略與情緒耗竭呈現負相關，其中情緒耗竭與因應策略中的「解決問題」關聯性最高，因此，找出問題的解決方法可以有效降低情緒耗竭，以心評人員而言，常用的因應策略為「理性思考、尋求支持、問題解決」，而「延後面對、消極迴避」較少使用。

2.4.4 小結

根據工作壓力與情緒耗竭相關文獻研究發現，工作壓力和情緒耗竭之間存在正相關關係，工作壓力的不同因素，如組織氣氛壓力、專業知能壓力、工作期待壓力、人際關係壓力和工作負荷壓力，可能對教師的情緒狀態產生負面影響，進而導致情緒耗竭的程度增加。此外，研究顯示社會支持與情緒耗竭呈顯著負相關，當教師感受到來自各方面的支持時，包括

實質性支持、情緒性支持、自尊性支持和訊息性支持，可以減輕情緒耗竭的程度。

根據工作壓力與因應策略的相關研究發現，國小教師兼任行政職務普遍認為「工作負荷」是最主要的壓力來源，而「時間管理」和「專業知能」也是常見的壓力來源。此外，不同的教師年資和地區因素也會對工作壓力的來源產生差異，在面對工作壓力時，教師常使用的因應策略包括理性思考、尋求支持、解決問題、情緒調適和延宕逃避等五種策略，其中「尋求支持」和「解決問題」是常用的策略，其次是「自我調適」和「理性解決」。

根據情緒耗竭與因應策略的相關研究發現，因應策略與情緒耗竭呈現負相關，其中與情緒耗竭最相關的因應策略是「解決問題」，找到解決問題的方法可以有效降低情緒耗竭。

第三章 研究設計

本研究旨在探討國民小學教師兼任行政職務之工作壓力、情緒耗竭來源與因應策略，本研究採用質性研究(Qualitative Research)中的個案研究方法(Case Study Method)，透過半結構式訪談收集相關資料，了解受訪者親身經歷與實際狀況，從訪談內容中深入分析，藉以獲得更直接、更聚焦的資料。本章分為四節，第一節研究方法；第二節研究對象與訪談大綱；第三節資料處理與分析；第四節研究信實度；第五節研究倫理。

3.1 研究方法

本研究先針對教師兼任行政職務的議題作相關文獻探討，在蒐集閱讀相關文獻之後，發現以教師兼任行政職務為主題的研究，大部分皆採取量化的問卷調查分析，雖然可以從數據中發現相關現象，但缺乏文字上的溫度與互動，而每位受訪者的親身經驗與工作歷程不同，這些經驗與歷程才是工作壓力與情耗竭的關鍵所在。

質性研究有別於量化研究取向，更重視對人類日常生活世界的理解，這是建立在對社會事實不確定假設的基礎。質性研究強調在動態的過程中，對探究的現象與行為，必須符合社會脈絡情境，透過全面及深度的探索，了解其豐富的意涵(潘淑滿，2003)。

個案研究是以特定的個人、家庭、團體、機關、社區、地區或國家為研究對象，不過，個案研究的對象並非只能是一個，研究者視研究問題與目的，可分為單一個案(single-case)或多重個案(multiple-case)，只要研究者運用多元資料來源，深入探討真實生活情境的社會現象，就視為個案研究(Yin, 1994)。

林佩璇(2000)在〈個案研究及其在教育研究上的應用〉一文中，將個

案研究歸納出六個特色：

一、整體性

個案研究反對化約主義(reductionism)，希望從較完整的情境脈絡中充分掌握研究的現象，更重要的是，要對研究對象進行整體性、通盤性的理解。

二、經驗理解

個案研究應該提供足夠的脈絡依據，以對現象或事件進行意義詮釋，同時也必須站在研究對象的立場，深入了解其意向、隱藏意義及價值觀，將所收集的訊息與理解傳達給讀者。

三、獨特性

個案研究著重個案的獨特特質，強調每個現象或事件都有其獨特性，研究者必須深入了解其情境脈絡，不應將研究現象推論到其他情境。

四、豐富的描述

個案研究不同於量化研究方法，由統計數據來呈現現象關係，主要透過厚實描述(thick description)方式，對研究現象有多面向的文字敘述，因此研究資料需要有多樣化的來源。

五、啟發作用

個案研究重視研究過程能拓展讀者的理解與洞察力，同時也發展出對社會現象與問題敏銳的觀察力。

六、自然類推

個案研究強調自然類推並非類推到其他對象或情境，而是將個人的經驗融入研究現象中，產生一種新的理解，用來重新詮釋或修正日常生活中習以為常的習慣或通則。

綜合以上所述，本研究探討國民小學教師兼任行政職務之工作壓力、

情緒耗竭來源與因應策略，而從文獻中得知，工作壓力及情緒耗竭著重於教師的工作情境與人際關係，這是一種動態歷程，只有在自然情境中，運用多面向的描述方式，深入探討情境脈絡，以受訪者的立場與觀點出發，融入其的生活情境，才能將獨特的研究現象，充分理解與完整詮釋。這樣的歷程無法運用量化方式闡述，因此本研究採取質性研究中的個案研究法。

3.2 研究對象與訪談大綱

3.2.1 研究對象

本研究以嘉義市國民小學兼任行政職務年資五年以上之教師為研究對象，為選擇符合研究的目的教師進行研究，本研究採用立意取樣 (purposive sampling)；為了增加資料真實與豐富性，以了解兼任行政職務教師的工作壓力與情緒耗竭現況與使用的因應策略，基於研究倫理中的隱私保護原則，研究者以編碼方式進行匿名，以所服務學校曾經兼任行政職務多年的受訪者 A 為起點，再經由受訪者 A 推薦其他學校兼任行政職務教師為後續訪談對象，並於訪談前說明本研究動機及目的，選擇樂於分享兼任行政職務之甘苦，期待能尋找對於本研究議題提供更多資訊的訪談對象，本研究訪談對象名單如表 3.1。

表 3.1 訪談對象名單

代碼	性別	目前職務	學校規模	行政年資	行政經歷	訪談日期
A	女	資料組長	58 班	17 年	教務主任 總務主任 教學組長 生教組長 訓育組長 資料組長	112.3.11
B	女	資料組長	25 班	7 年	文書組長 資料組長	112.3.14
C	男	事務組長	60 班	7 年	事務組長	112.3.26
D	女	活動組長	65 班	16 年	輔導組長 活動組長	112.3.28

3.2.2 訪談大綱

本研究以質性研究中的半結構式訪談法，根據研究目的、研究問題、相關研究及文獻，擬定訪談初稿，並與指導教授進行討論與修正，形成正式訪談大綱，並於訪談前傳送給受訪者閱讀，讓受訪者可以事先了解訪談內容及方向，其目的可以提綱挈領引導訪談的進行，並透過適時的引導與提問，蒐集到真實有效的資料，更可以提醒研究者不要遺漏相關重要資訊。本研究訪談大綱如表 3.2。

表 3.2 訪談大綱

研究目的	項次	題目內容
背景資料	1	請簡述您的基本資料。 (性別、年齡、教育程度與工作年資等)
	2	請簡述您目前服務學校的概況與行政經歷。 (學校規模、目前職務與行政經歷等)
工作壓力來源與影響	3	在您的工作中，您感受到了哪些來自兼任行政職務的工作壓力？請分享您的經驗。
	4	您認為最大的工作壓力來源是什麼？為什麼？
	5	您認為工作壓力，對於你個人的身體、心理或家庭，有哪些影響？
情緒耗竭來源與影響	6	在您的工作中，您感受到了哪些來自兼任行政職務的情緒耗竭？請分享您的經驗。
	7	您覺得最大的情緒耗竭來源是什麼？為什麼？
	8	您認為情緒耗竭，對於你個人的身體、心理或家庭，有哪些影響？
工作壓力與情緒耗竭因應策略	9	您通常如何處理工作壓力？有哪些有效的因應策略？請分享您的經驗。
	10	您通常如何處理情緒耗竭？有哪些有效的因應策略？請分享您的經驗。
	11	您認為學校可以提供哪些支持措施，幫助兼任行政職務的老師降低工作壓力與情緒耗竭？

3.3 資料處理與分析

本研究採用半結構式訪談法蒐集訪談資料，在訪談的過程中會獲取相當大量的個案資料，且需要針對這些訪談資料進行整理與歸納分析，在質性研究中，資料處理與分析是一個非常重要的過程，通常包括以下步驟(潘淑滿，2003)：

1. 資料整理與編碼：將訪談或觀察的內容整理成一份文件，對文件進

行編碼或標註，以便後續的分析。

2.資料分析：透過訪談資料的編碼或標註，對訪談資料進行分析，找出資料中的模式、主題或類別等，並進行歸納與分類。

3.驗證與解釋：對分析結果進行驗證，確保研究結果與訪談資料一致，同時也需要進一步解釋分析結果，將訪談資料所反映的現象說明清楚。

4.資料呈現：最後將分析結果呈現出來，通常使用報告、圖表、表格、引用實例等方式，以讓讀者更容易理解研究結果。

本研究採用「取同法」(method of agreement)與「取異法」(method of difference)的分析方法，主要針對個案間進行比較分析，找出個案之間的相似與差異之處，以歸納出其中的規律和特點(朱柔若譯，2000)。

取同法著重於找出個案之間的一致性，將它們歸納為具有相同結果的個案，並尋找共同的原因，儘管個案在其他特徵上可能有所不同，但這種方法著重於刪除法，尋找共同原因，刪除不相關特性。

取異法著重於找出相似但關鍵地方不同的個案，將個案分為兩組：一組是具有共同原因特徵和結果的正面個案；另一組是不具有某個原因特徵和結果的負面個案，利用負面個案來增強正面個案所提供的資訊。

總而言之，取同法和取異法在研究中扮演重要角色，兩種方法強調個案間的相似性或差異性，從中提取共同原因或關鍵特徵。這些方法有助於研究者更好地理解 and 解釋現象，進而提出有力的研究結論。

3.4 研究信實度

Lincoln & Guba(1985)在《自然主義探究》一書中提出了質性研究的信實度評估標準，包括以下四個方面：

1.可信度(Credibility)：指研究結果是否真實可靠、可信。在質性研究

中，研究者需要透過多重資料來源、多角度觀察、深入交互、對話反思等方式來提高研究結果的可信度。

2.可轉移性(Transferability)：指研究結果是否適用於其他情境。在質性研究中，研究者需要提供充分的資料描述和分析，以使讀者能夠判斷研究結果在其他情境中是否具有適用性。

3.可靠度(Dependability)：指研究過程中的一致性和可重複性。在質性研究中，研究者需要確保研究過程的一致性，例如使用確定的研究方法、設計詳細的研究流程等，以提高研究結果的可靠度。

4.確定性(Confirmability)：指研究結果是否客觀、不受研究者主觀因素的影響。在質性研究中，研究者需要透過透明的研究過程、確立明確的研究問題、反思研究者主觀因素等方式，以提高研究結果的確定性。

本研究為了增加研究結果的信實度，在正式訪談前，根據相關文獻與研究目的擬定，並與指導教授進行討論與修正，以確認訪談大綱是否符合研究目的與問題，最後成為正式訪談大綱；在訪談的過程中，盡量蒐集受訪者口語及非口語之訊息，並以錄音方式如實紀錄，避免加入個人主觀因素，忠實呈現受訪者的個人經驗與想法；當訪談結束後，立即整理出訪談逐字稿，並以電子郵件或親自送達方式，再次確認訪談資料是否有遺漏或誤植部分；最後利用不同個案的訪談資料進行歸納與分析，進行研究問題的回應，形成最後的研究結論。

3.5 研究倫理

質性研究的研究倫理指的是在質性研究過程中必須遵守的道德和倫理標準，進行質性研究時，研究者需要考慮以下幾個方面的倫理問題(潘淑滿，2003)：

1.知情同意原則：進行訪談前，研究者必須取得受訪者的知情同意書，並告知研究目的、流程和風險，確保受訪者明確知曉自己參與研究的意義和影響，並自主決定是否參與研究。

2.隱私保護原則：質性研究中，研究者需要確保受訪者的隱私和機密信息得到保護，研究者需要尊重受訪者的隱私權，確保不透露他們的身份和個人信息，並以編碼方式隱藏其個人相關訊息。

3.道德問題原則：研究過程中，研究者需要確保研究過程中不存在任何不道德的行為，並確保受訪者不受到任何身體或心理上的傷害，若察覺受訪者情緒起伏過大，應立即停止訪談，並協助平復情緒，避免不必要的話語誤導受訪者，甚至產生操縱或影響的狀況。

4.倫理問題原則：事後整理的過程中，研究者需要確保研究報告的準確性和客觀性，不歪曲事實，不捏造數據，不遺漏重要信息。

本研究在正式訪談前，讓受訪者簽署訪談同意書，內容包含研究主題、研究目的及訪談過程，提供充分的信息，解釋研究的目的、風險和利益，讓受訪者自由選擇是否參與研究，確保受訪者的知情同意；在訪談的過程中，保障受訪者的隱私權，確保收集、存儲和使用個人資料時，並以編碼方式進行匿名，遵守隱私保護規定；設計研究時，選擇合適的方法和工具來回答研究問題，同時避免可能對參與者造成不必要風險或不適的方法，也尊重不同的文化背景、價值觀和信仰，避免歧視或偏見的行為，以維護研究的道德；撰寫研究報告，遵守學術道德準則，不進行數據造假或不當引用他人研究成果，並提供完整和準確的信息，包括相關文獻、研究方法、結果和結論，遵守研究倫理相關規定。

第四章 研究結果

本章依據研究目的及問題，並透過半結構式訪談嘉義市國民小學四位兼任行政職務教師，藉由訪談資料的整理，歸納出相關重點，希望能幫助國民小學兼任行政職務教師更清楚瞭解工作壓力及情緒耗竭的來源與影響，並歸納相關因應策略，提供教師日後之參考。本章分為四節，第一節國小教師兼任行政職務的工作壓力來源與影響；第二節國小教師兼任行政職務的情緒耗竭來源與影響；第三節國小教師兼任行政職務面臨工作壓力的因應策略；第四節國小教師兼任行政職務面臨情緒耗竭的因應策略。

4.1 國小教師兼任行政職務的工作壓力來源與影響

4.1.1 國小教師兼任行政職務的工作壓力來源

研究者經由文獻探討及歸納分析訪談資料後，整理得知國小教師兼任行政職務的工作壓力來源包括工作負荷、人際關係、時間管理、內在衝突、上級壓力、教育政策及職缺問題七個層面。

一、工作負荷

研究者經過整理與歸納訪談資料發現，多數兼任行政職務教師認為「工作負荷」會造成工作壓力，而在訪談資料中更可以將工作負荷分為業務熟悉度、工作績效、臨時交辦事項、工作分配不均四個類型。

(一)業務熟悉度

在受訪者的看法中，許多業務的都需要花費時間去學習及熟悉，尤其接任行政職務的初期，對於很多工作都是陌生的，因此無形中就造成壓力的產生。

“行政的部分要做到完善，那當然很多的過程裡面都是，從不會然後到學習，然後到對這份工作會比較熟悉，這樣的一個過程，其實中間會花掉很多的時間去學習這些，譬如說電腦的操作、文書的操作、公文的繕寫這些東西。(B_2_1)”

“我之前剛開始接事務組的時候，大約在前3年是比較辛苦的，因為是完全陌生的，就是在總務處的工作，跟我之前幾任導師的工作有很大的不同，因為都沒有接觸過，所以很多都需要摸索學習，總務處的工作也需要時間去適應與了解。(C_2_1)”

(二)工作績效

受訪者 A 曾擔任過四個處室的行政職務，對於各處室的生態十分了解，認為行政職務的工作壓力來源在於工作績效，且各處室都有不同的工作壓力。

“我覺得行政職務上的工作壓力其實比較多是來自於績效，就是比方說有比賽，然後又或者是會有時效的問題，像比方在總務處，你可能就會有標案，什麼時候得要完成？然後在教務處的時候就是會有比賽，像什麼語文競賽啊！然後科展啊！還有各項對外的比賽。(A_2_1)”

C 受訪者擔任總務處事務組工作，對於老師常抱怨學校器材的維修速度緩慢感到壓力，但受限於大環境的影響，許多修繕工作乏人問津，造成許多修繕問題沒辦法盡快解決。

“學校的各項修繕都是事務組負責，那很多老師申請修繕時，都會很想要東西壞掉然後馬上修好，但是，現在經濟的狀況，很多台灣人不願意當那個師傅，所以比如說，各項水電修繕、土木修繕、門窗修繕、各行各業的修繕都沒有辦法很快，有的時候我這邊都要排隊，然後很多老師就會

說：「怎麼那麼久了，都還沒有修好？」所以第一個(壓力)是，各項的修繕沒有辦法及時。(C_2_1)”

(三)臨時交辦事項

根據受訪者的經驗，平常例行性業務已經讓人喘不過氣，臨時性的交辦事項更是讓人讓人不知所措，這些業務往往沒有前例可循，需要花費較多時間去摸索，重新學習，這些都會造成工作壓力。

“因為學校實在太好用了，各個局處他們甚至他們想要成果，他們就會找學校來幫忙處理他們...，就是他們想要的成果。我就覺得：「哇！學校就是要包山包海，什麼、什麼都要做。」(A_4_3)”

“然後就是很多時候，通常會有一些突如其來可能以往沒有的，就是突然增加的一些工作項目，這個都是一些壓力，因為都要從頭學。(B_2_1)”

“再來就是以事務組本身而言，有很多種調查表，因為未來要做什麼，要蓋什麼的時候，就是會先發調查表，但有一些突然來調查表，是我之前沒有接觸過的，這些都是要去重新的適應，重新的學習，大概有這一些方面的工作壓力。(C_2_1)”

“工作壓力就來自於一些...就是有一些新的業務進來，我覺得會有點不熟悉，不知道怎麼下手，但是因為我自己的個性會覺得，要做就要做好，那這時候我不熟悉的業務，其實我會有點慌，如果有人可以詢問就可以順利解決，但時候是...像疫情的狀況，就不太好找人詢問，就真的是從天而降，那樣的壓力就會更大。(D_2_1)”

(四)工作分配不均

學校的行政職務分配大致相同，但職務的工作內容，卻因每所學校的實際運作而有些許差異，或者因個人能力較強而給予更多的業務工作，這

些可能造成行政工作分配不均，嚴重一點的，甚至導致組長不願意繼續留任，造成工作效率降低及職務銜接問題。

“資料的部分就是很雜亂，像輔導紀錄，可能有的學校是歸在資料組，有的學校是歸到輔導組，那像這種東西的話，我個人是覺得歸在資料組，是有點不是那麼妥切，因為學生的輔導資料，竟然是歸在資料組；然後還有很多時候，像在資料組，第一個，它的我的工作範圍不是很明確，所以我們接受到很多，到底是普通班的業務？還是屬於我們特教的業務？當然我們學校是都是資料組啦！(B_2_1)”

“整個嘉義市目前事務組汰換的比例，大概是 50%，大概一年到兩年就會換一個，也就是說這樣的工作型態，要管理全校物品，還有工友的工作分配，整個事情是繁雜的，當然汰換的比例就會比較高。(C_2_1)”

“基本上，我覺得所謂的行政的工作壓力，這部分就是說：「我覺得工作要平均啦！」不要什麼能者多勞，他只會操死這個人，因為我們常常會這樣，因為這個人不會拒絕，這個人能力很強，那什麼都給他做，其實真的會造成他提早陣亡，所以我覺得就是學校的工作，要稍微平均一下。(D_4_3)”

二、人際關係

兼任行政職務教師為了讓行政業務推展順利，必須要多方面的與人接觸，舉凡校內校長、主任、老師及工友等，因此，人際關係就顯得十分重要，尤其如何與人溝通協調合作，更是兼任行政職務必備的重要技能，以下針對訪談資料歸納出來自於人際關係的工作壓力分為：與上級的意見分歧、同事間無法配合、工友的工作協調三個類型。

(一)與上級的意見分歧

受訪者 B 認為與上級的意見分歧，導致執行業務時，需要不斷地修正，以符合上級的要求，這中間的互動情形，會產生人際關係的壓力。

“我覺得主要的工作壓力來源是來自於上級，譬如說就像我剛剛跟我們主任的一個對話裡面，我覺得這個東西就是這樣，可是他可能不認為是這樣，基於他是我們的長官，所以有時候要被迫要去...(修正)，就是他認為的想法，要在他的構想中去完成這件事情。(B_2_2)”

(二)同事間無法配合

兼任行政職務教師為了推行行政業務，往往需要各班老師的協助配合，但有時是因為遺忘、忙碌或其他因素，導致需要不斷催促老師繳交相關資料；或者當意見不合時，老師也會選擇不予理會，或者更直接地當面反駁，這些都是同事無法配合造成的壓力。

“另外就是當你在推行行政工作的時候，同事們提出的意見，還有他的配合程度，我覺得這也是工作上的壓力。(A_2_1)”

“我們很多行政的工作壓力，當然來自於同事之間，譬如說我們要去拜託同事，要協助幫忙做一些事情的時候，這種有時候...，可能有時候老師可能工作也很忙，可能有時候會忽略，所以我們要一催再催。(B_2_1)”

“另外一個壓力就是...就是像我要推動一個業務，可是來自於底層老師，他們的一些無法配合，我不是講不配合喔！因為我自己來自基層，我知道現在每個處室都會給老師很多...反正每一個處室都覺得，我只有給你一點點，可是其他老師的感受是：「你也一點點，他也一點點，累積起來就很多。」這時候老師有的就是會給你罷工或者就擺著，我們可能請他交個什麼東西，他就是不交，或者可能還會有一些來自於基層的老師的反彈，我覺得對人的部份，這些反而會造成比較大的壓力，事情我覺得總是

會處理完的時候，但是處理人這部分，我覺得是現在做行政職務的一個壓力的來源。(D_2_1)”

(三)工友的工作協調

受訪者 C 因業務關係，需要分配工友的工作內容，因此需要與工友們有較好的人際互動，一旦個別工友有突發狀況，才有辦法協調其他工友支援，因此，對於工作事項的協調是否順暢，會造成其工作壓力。

“比如說最近有辦全國音樂比賽，然後工友的媽媽過世，就要去申請喪假，這樣人力就會少一個人；然後前一陣子有一個司機，就是爬高跌下來受傷，那他休息的情況下，其他人就要補上他的工作，比如說工友都會去送公文，就要有人去遞補，那修繕沒有辦法修繕，就是要找其他人修，這些都會增加其他人的工作份量，所以在人力吃緊的狀況下，很多工作會變得難以運作，漸漸地就變成我的工作壓力。(C_2_2)”

三、時間管理

行政業務著重時間管理，往往經費或公文下來時，首先就是看執行時間還有多長，而平常的例行業務已經十分繁雜，又須優先分配時間，處理具有時效性的業務，無形中造成時間管理的壓力，而時間管理造成的工作壓力可分為：廠商拖延問題、具時效性的業務、無法掌握辦事順序三個類型。

(一)廠商拖延問題

受訪者 A 擔任總務主任時，由於需要進行招標工程，計畫執行又具有時效性，因此，在執行相關工程時，如果遇到配合度佳的，整個工程執行起來順風順水，但如果遇到不配合的廠商，甚至會演變為逾期扣款的狀況，造成計畫執行者的壓力。

“總務處的壓力就是時間，因為他常常會有，比方說他給你的經費，那你的經費要在什麼時候之前執行完畢...那廠商的配合度就會影響到你這個事情完成的時間，如果說廠商的配合度很好，那你就可以在期限之前就會完成，然後你的驗收階段也都可以很順利的完成，然後我曾經遇過一個廠商，因為那時候市府的秘書長，他非常關注我們學校，然後很自然而然他也很關注那一個廠商...那後來就變成廠商也很不爽，他就常常不來上工，所以後來那一案弄到後來他就是逾期，就是履約的時間超過了。(A_2_1)”

(二)具時效性的業務

受訪者 B 對於公文有時來得太過緊急，且註明完成期限短暫，因此需要優先完成這類業務，在時間管理就有很大的壓力。

“公文來的時候，就是有時候他可能來的時候很短，可能兩三天，甚至有時候可能一個禮拜內，我們就要優先完成這件事情，但手頭上可能還有其他業務要處理，這個時間壓力就蠻急迫的，這些壓力就一直有。(B_2_1)”

(三)無法掌握執行順序

受訪者 C 會優先急件的業務，但卻拖延到重要業務的時程，因此在依據業務的輕重緩急，安排執行的先後順序，需要再適度調整。

“如果先處理急件，有時候卻是比較重要的事情沒有做到，所以導致有可能在處理事物的時間上會延宕，但行政業務也不能夠常常這樣，所以有的時候還是需要改一下。(C_2_1)”

四、內在衝突

內在衝突指個人心理上的矛盾與衝突，當兼任行政職務教師對自我的期許與他人的期許，在工作環境中無法達到平衡時，就會產生自身想法

的相互衝突，以下從訪談資料整理發現，內在衝突的工作壓力分為：行政與教學的衝突、工作與家庭的衝突、理想與實際的衝突三個類型。

(一)行政與教學的衝突

受訪者 D 覺得行政工作會影響教學工作，不僅無法充分備課，而且容易受行政業務干擾，導致自己很難兼顧教學品質，甚至會擔心班級經營出問題，這種有落差感又想補足的想法，造成內在衝突的工作壓力。

“第一個我會覺得時間上，就是因為現在行政工作有時候會壓縮到我的教學工作，就是說我要備課或者做什麼時，可是行政工作一來，會變成備課比較倉促，甚至就沒辦法備課，然後有時候又常常去開會研習之類的，變成會影響自己的本職，我會覺得會很難兼顧到教學，針對行政職務部分，就是我會有這樣的一個焦慮感，我很怕我出去後，而我的班級經營就做不好。(D_2_1)”

(二)工作與家庭的衝突

受訪者 A 由於兼任行政職務後，常因為行政業務而加班，雖然父母都是體會，但先生卻認為加班沒有必要，因此造成工作與家庭無法同時兼顧，進而產生內在衝突的工作壓力。

“我從接了行政工作之後，我的下班時間都很晚，因為我的父母都是老師，所以他們蠻能夠體會，有時候在學校裡面的那種工作的時間，並不是標準的上下班的時間，有時候可能會留下來加班，可是我的先生，他不是教育界的人士，他是一般公司行號，他就會認為說：「依我們老師來說，你留下來加班，你也沒有多加班費，然後補休你要另外申請，而且有時候可能還用不到。」所以他就不太能夠接受。(A_2_3)”

(三)理想與實際的衝突

行政業務十分繁雜，如果要把每件事做到完美，最後只會累死自己，況且偶而還要處理一些上層所要的成果，久而久之，即使是有再多崇高的理想與抱負，最後仍是不敵現實的摧殘。

“我覺得工作壓力取決於你自己的認知，比如說我會覺得如果能力可及，就是盡量都要做到最好，那自然而然你的壓力就大，因為你就會覺得我到底做得有沒有達到自己的標準，當然如果說你把你自己的標準降低，然後那個要求放寬一點，那可能壓力就會少一點。(A_2_2)”

“就是這個工作，我本身覺得他不是很有意義的工作，就是有一些要做成果，我就覺得本身學校該做的事情已經很多，可是又要把時間分到這些地方去，然後上面的長官可能會需要看一些表面效度的東西，那我就會覺得我把時間浪費在這裡，我就覺得很掙扎。(D_2_1)”

五、上級壓力

雖然行政業務的執行者是各組組長，但在業務的執行過程中，如果上級無法提供足夠的支持，很容易造成來自於上級的壓力，其中包括上級沒有擔當、上級無法協助、上級缺乏彈性三個類型。

(一)上級沒有擔當

“我就覺得就是「擔當」啦！我覺得就是很多時候，在我們之上的那個長官，如果他沒有擔當的話，就是說他沒有辦法幫我們解決問題的時候，有時候我們就要去面對很多...，很多那種解釋的壓力。(B_2_2)”

“我覺得就是長官，他在接工作的時候，其實可以幫我們先擋第一線，不要每一次有市府有工作就接。(D_4_3)”

(二)上級無法協助

“我們要以解決問題為出發點，而不是在那邊推卸責任，我現在要求說：「現在問題出來了，那主任你的意思是什麼？」上面的人，他們覺得應該是怎麼做，那我才知道接下來要怎麼做，你不能說，我每次做，你就說不對、不對，然後你又不講出你的意思，我們會就好像在不斷地再 try...，試到好像，你覺得這樣是對的，可是這樣，中間我耗掉多少時間。(B_4_3)”

(三)上級缺乏彈性

“那很多時候，你就不要硬性...，或嚴格地規定說：「這就是你的工作！」，應該說大家協調或是集思廣益，會比一個人想辦法更好，我就覺得人家說：「處室主任帶人要帶心，你的處室能夠效率高又好，很多時候主任的角色，我覺得他不是一個仲裁者，他應該是屬於協調者，而我們是屬於第一線的執行者。」(B_4_3)”

六、教育政策

近年來，歷經教育改革及新冠疫情影響，整個教育政策的變動性頗大，而兼任行政職務教師又處於政策推動的第一線，直接感受的是新業務的逐漸增加，但舊業務依舊存在，造成的壓力也就與日俱增。

“我覺得為什麼這幾年行政越來越不好處理的原因，因為舊的工作的業務項目還是一直存在，那然後新的業務項目又一直增上來，像現在的教育處就很要求，各校要有各校的特色...其實12年國家要求的是共好的原則，但是我覺得以現在目前的走向來看，其實我覺得不是共好，是彼此...所以是各校都在競爭，「好像你學校做了什麼？我們學校也要做了什麼？」其實有一個某一個單位的一個主管...他就跟我講說：「我都知道你們嘉義市最近在流行做什麼？」我說：「為什麼？」他說：「因為你們有一個『桃城嘉義事』，然後在桃園嘉義事po文，只要那時候是哪一件事情，

每一個學校的校長就會馬上 po 文、po 文...，然後告訴大家我們在做什麼事情」，可是每一則 po 文，會看起來是內容都差不多，但是如果今天學校沒有 po，那會不會讓他認為說學校是不是沒有做？(A_4_3)”

“我覺得我的工作壓力的來源，主要是我覺得現在的教育現場變化得太快，變動性太大，然後很多東西一直進來，一直源源不絕的進來，舊的東西要做，新的東西又要做，我會覺得我有點年紀了...(開始無法負荷了)，就像我剛剛跟你講的，舊的業務其實有些是很必要性的，比如說關於學生的常規建立...等，可是新的業務，比如說生生用平板什麼，然後又要有一些創新。(D_2_2)”

七、職缺問題

受訪者 D 提到，學校主任每當新學年度開始尋找組長時，老師們經常拒絕兼任行政職務，因此主任為了找到合適的組長而苦惱不已，造成蠻大的壓力，甚至到了開學前仍未找到適合的人選，而找新進老師來擔任組長，也並非一個長久之計。

“我就是看到我們主任，他們的另外一個壓力來源，就是每一個學年度開始要找組長的時候，老師常常會回應：「NO，我不要！」我就常常看到我們主任找不到組長的人選，有時候快開學了，還找不到...，不然就是找那種新進來的老師，可是長久下來，這不是一個好方法。(D_4_3)”

4.1.2 國小教師兼任行政職務的工作壓力影響

本節根據訪談資料，以身體、心理及家庭三個層面進行探討，說明工作壓力對於兼任行政職務教師的影響。

一、身體層面

透過訪談資料整理顯示，工作壓力會造成失眠、肩頸痠痛等問題；另外利用吃東西來排解壓力，也會造成肥胖的問題；甚至長期處於工作壓力狀態，容易造成免疫力下降，除了身體恢復較慢，也容易罹患免疫性疾病。

“身體的話，我覺得我很大的感觸，是去年我擔任教務主任的工作，然後正好我們學校又要參加教學卓越獎的比賽，然後非常幸運的在 5 月的時候，我就確診了，在家裡的時候，我其實是線上辦公，就連晨會我也上線參加，然後各項研習我也都上線參加，然後後來陰性回來之後，我就發現有很大的身體狀況，就是我的一些咳嗽，聲音不太一樣，這些我覺得其實都沒有恢復，所以我一直看了很久的中醫。(A_2_3)”

“身體跟心理，我覺得他是一起的啦！就是說，工作壓力大的時候，當然心情就會不愉快，然後就會有一些焦慮的現象出現，然後就是晚上容易失眠。(B_2_3)”

“工作壓力的影響，身體的部分，我覺得壓力大的時候，就會亂吃一些有的沒有的，然後自從接任行政職務之後，我好像有變胖，以前我都會去運動，但後來就越來越少去運動，體重也有上升，應該上升了 5 公斤以上(C_2_3)”

“身體的壓力，像之前大概是兩年前，那時候就是很多業務一起發過來，我竟然就有一次帶學生去戶外教學回來，我就長帶狀皰疹，因為我其實自認為自己是一個蠻健康的人，什麼三高，什麼都沒有...後來醫生就說那是壓力造成的，經年累月的壓力，然後我也常常會有肩頸痠痛，只要我稍微事情多，那個肩頸痠痛就最明顯，然後壓力一來就會睡不太好，有時候半夜想到這個業務，就會想到天亮了，然後睡眠就會有打亂，所以我覺

得會反應到的身體上的一些狀況，就像那個帶狀皰疹，那個事件真的是嚇到我了，因為醫生說：「長在眼睛是最危險的，那有可能會失明。」(D_2_3)”

二、心理層面

在心理方面，工作壓力可能導致情緒低落、焦慮、煩躁、易怒、慌亂等負面情緒，進而影響工作效率和生活品質。

“工作上的壓力或者是做事情不順遂，你自己也會有情緒，然後有情緒的時候你就會...(低落)，我應該說我是一個很害怕造成別人麻煩的人，所以基本上我都會盡量，那個情緒我自己消化。(A_3_1)”

“會產生焦慮啦！就譬如說，可能要在公文期限內要辦完這些事情，然後自己再評估我這項工作，要什麼時候做完的時候，如果沒有達到自己的進度的時候，就會覺得...，就會有一些焦慮感。(B_2_3)”

“心理的部分，有的時候事情很多，會容易煩躁，在上一陣子就發現，我太太就說：「為什麼最近就是那麼容易罵小孩？或者小孩不乖就被我修理？」(C_2_3)”

“心理的話，有時候就是就那個工作做得不是很上手，或者是說我會覺得沒有把它做好，然後還是說工作這個也要做，那個也要做，很多事情我就覺得會慌亂，其實我會有點恐慌：「我就覺得怎麼辦？怎麼辦呢？」然後我在做這件事的時候，心裡卻在想另外一件事，結果我就會慌在那邊，每一件事都只做那一點點，最後卻沒有半件事情完成，後來我就只好告訴自己：「要靜下心來，輕重緩急就一直要提醒自己，不要急，關關難過關關過。」(D_2_3)”

三、家庭層面

在家庭方面，工作壓力可能導致工作時間增加，因而減少家人相處的時間；或者無法做家事，打亂平常的家庭步調；甚至孩子成為壓力的轉移出口或是疏忽的地方，最終影響親子和諧關係及家庭氛圍。

“我從接了行政工作之後，我的下班時間都很晚...有時候可能會留下來加班。(A_2_3)”

“有時候會因為工作的時間，然後就晚回家，晚回家的話，就會影響到小朋友的學習，或者是家庭生活的一個步調會被打亂，譬如平常我五點要煮飯，然後就因為這樣子，就不能煮飯。(B_2_3)”

“也許是把學校受的氣帶回家裡，或者是學校的壓力沒有排解，導致說小孩不乖就被我罵，所以我覺得真的應該有影響到整個家庭的氣氛。(C_2_3)”

“家庭是還好，因為我的孩子都大了，小孩子那時候都已經國中了，因為他們是兩個都男生，可是也是感覺有一些疏忽了，但是國中其實是一個叛逆期，所以我們家老二發展得不錯，我們家老大就有一些狀況，其實我還蠻內疚的，我常跟我後輩說：「家庭還是最重要的，有時候學校這個...就這樣吧！反正就是沒有你，(學校)還是照樣運作，可是你的家沒有你，就完蛋了！」這個是我自己心裡蠻大的一個痛。(D_3_1)”

4.1.3 小結

綜合以上分析，四位受訪者皆認為「工作負荷」及「人際關係」是工作壓力的主要來源，探究其原因在於兼任行政職務教師因為雙重身分關係，同時擔負著行政職責和教學責任，因此必須同時間處理行政工作、規劃課程，以及相關教學活動，為了應對雙重責任，可能會增加工作量和時間壓力；在人際關係中，兼任行政職務教師需要與上級、同事及相關人員

保持良好的溝通和合作，這可能涉及處理衝突、解決問題、應對壓力和情緒等，這些人際關係壓力若沒有審慎處理，可能會使行政業務不順暢，進而造成工作壓力的產生；另外為了平衡行政和教學任務各自的時間，有三位受訪者認為「時間管理」也會造成工作壓力，如何兼顧兩者，在時間管理與工作排程上，就需要花點心思，先依據業務的輕重緩急分類，再安排執行的先後順序，建立自己的工作模式，才不會讓自己像無頭蒼蠅一般，忙到不知所措。

四位受訪者也各自認為內在衝突、上級壓力、教育政策及職缺問題等壓力來源，其中「內在衝突」及「上級壓力」探究其原因在於受到自我的期望及外界要求所造成的壓力，當自我期望與工作環境相衝突時，就會造成行政與教學、工作與家庭及理想與現實的衝突；而上級壓力則來自於外界的過度要求，進而抱怨上級無法提供適當協助，由於自我期望與外界要求的解讀因人而異，因此這兩種壓力來源，比較屬於個人認知所造成的壓力。

「教育政策」及「職缺問題」的工作壓力，主要原因在於教育改革及新冠疫情的影響，造成新的業務逐漸增加，逐漸造成兼任行政職務的工作壓力，由於行政業務逐漸加重，老師們開始拒絕兼任行政職務，導致新學期前仍找不到合適的組長人選，學校行政運作產生鬆散情形。

綜上所述，國小教師兼任行政職務的工作壓力來源可分為七個層面，彙整如表 4.1。

表 4.1 國小教師兼任行政職務的工作壓力來源彙整表

	A	B	C	D
工作負荷	◎	◎	◎	◎
人際關係	◎	◎	◎	◎
時間管理	◎	◎	◎	
內在衝突	◎			◎
上級壓力		◎		◎
教育政策	◎			◎
職缺問題				◎

資料來源：研究者自行整理

4.2 國小教師兼任行政職務的情緒耗竭來源與影響

4.2.1 國小教師兼任行政職務的情緒耗竭來源

研究者經由文獻探討及歸納分析訪談資料後，整理得知國小教師兼任行政職務的情緒耗竭來源包括工作壓力的累積、承受他人的情緒、挫折感與無力感、面對上級的要求四個層面。

一、工作壓力的累積

行政職務教師需要承擔大量的工作壓力，長時間的工作、緊迫的期限和高度的工作負荷都會對情緒造成負面影響，久而久之，工作壓力的累積也會造成情緒耗竭。

“當你面對到過多的壓力，長時間下來也會影響到情緒，其實你會蠻容易往牛角尖裡面去鑽，其實有時候事情可能沒有這麼的嚴重，但是因為在處於高度的工作壓力下，你會把那個事情看得很嚴重。(A_3_1)”

“另外平常的工作壓力，就像業務、解釋、催促、人際關係，還有公文期限...等，累積多了真得會讓人無法負荷，最後就整個提不起勁，甚至會不想上班，想整個都放棄了。(B_3_1)”

“情緒耗竭的來源，應該說，最根本的原因就是事情太多了，就是處理不完啦！很多事情如果要把它處理好，都需要花時間，因為我們學校規模比較大，一個人要處理那麼多的業務量，實在很困難...我們學校規模大，相對地要負責的事務就比較繁雜，每天要接觸的人事物也很複雜，可能是其他學校的好幾倍，當然也不可能每件事都可以盡快地如期完成。(C_3_2)”

“活動組就不大一樣，活動組是忙，忙到很茫然的茫：「然後就青菜給他去了(台語)！」做到就是有時候會自我放棄，然後回到家就癱在沙發上，像馬鈴薯一樣，什麼事都不想做，我只想追劇...，然後就是這樣...，把自己從那個環境跳出來，我就覺得想要放空。(D_3_1)”

二、承受他人的情緒

多數兼任行政職務教師認為「承受他人的情緒」會造成情緒耗竭，當周遭的人情緒不穩定時，可能會傳遞負向情緒，如果自己身心狀態不佳，或者不知道該如何安撫對方，也許承受過多的抱怨，這些都會造成情緒耗竭。

(一)身心狀態不佳

“我覺得只要你面對的是人，都會遇到有情緒的問題，那有時候是別人把他的不好的情緒帶給你...某一些時刻或者是某一些狀態下，當你自己本身的能量就已經不足，然後你又遇到不理想的情形，那很自然地就會爆氣，但是我在學校爆氣的比例沒有很高啦！但是還是會有一兩次。(A_3_1)”

(二)無法安撫對方

“因為我們要做鑑定安置需要資料，他們就覺得說：「為什麼要填寫那麼多東西？」導師他們的反應其實就蠻大的，那我們要怎麼去安撫他們，

然後我們要怎麼去...，讓他們能夠在期限內把那些表格填完，很多時候我們就要去跟老師做很多的解釋，有時候這樣下來，我們整個情緒其實是非常很無力，有時候會很無奈。(B_3_1)”

(三)承受過多抱怨

“有的時候，被工友抱怨多了之後，會覺得很煩，會暫時不想處理任何事情，這時候也會很沒有耐性，比較容易生氣，這部分好像有真的有影響，好像有情緒耗竭的感覺。(C_3_1)”

三、挫折感與無力感

當行政職務業務中遇到挑戰或困難，卻感到無法解決或改善時，例如修改公文感到挫折、對輔導個案產生無力感，這些負向情緒的累積，若無法適時地抒發，最終也會引發情緒耗竭。

(一)對修改公文挫折感

“現在很多時候的公文，可能就突然蹦出一個，是以往沒有做過的...就公文書面來講，沒有辦法馬上理解，然後還要去揣測他的內容，還有公文的用字「得、必須、或」，有一些這種東西模擬兩可，很多時候就會覺得這個東西...，他現在要我們怎麼樣？然後最重要的是，有時候填寫表格的東西，如果他沒有一個公版的話，很多時候我們都不曉得，他要的真正的內容是什麼，就是對公文的不清楚或者是上面的態度，所以有時候一份文可能會被不斷地被修正，光寫一份公文可能要寫個兩三天，然後最後上面才會覺得ok，我覺得這是情緒耗竭的來源。(B_3_2)”

(二)對個案產生無力感

“我先講輔導組好了，我那時候情緒耗竭，就是覺得我使不上力，就是個案的輔導多，那我會覺得自己怎麼那麼無能為力，尤其是有些家庭因素，是你根本沒幫得上任何忙，那時候就是無力感很重，就覺得個案問題

幫不上什麼忙，然後就覺得怎麼辦？就這樣放棄他嗎？就是那種情緒的掙扎。(D_3_1)”

四、面對上級的要求

受試者 B 在執行行政業務時，會遇到各種上級的要求，例如鑑定內容更改，導致指導教師填寫相關計畫表格受到抱怨，或者承辦業務時，須提供相關法源依據，但上級卻未能給予足夠的支持，反而會引發不必要的負向情緒。

(一)指導教師填寫資料

“現在那個鑑定安置的內容又改變了，情障的部分也要寫很多，不是只有心評人員要寫很多，導師也要填寫很多，那導師以往就覺得，我只要把件送出來就好，可是現在為什麼要填寫這麼多的資料...我們自己當然也會有很無奈，然後我們就要按耐自己的那種情緒，心裡 OS：「這一切都是上層要求」，但我們也只能跟著照做，說真的，回到家有時候會覺得很虛脫。(B_3_1)”

(二)提供相關法源依據

“現任的校長，他比較著重在法源依據，所以寫出來的東西，一定要有法有據，像這個輔導紀錄冊...，就是剛剛發生的事情，我們一般來講，大家都知道說家長可以來看，可是不曉得是誰說可以索取，因為我們以前是有一個公版的同意書，其實家長也沒有所謂的申請書，他是同意校對校，或者是法院要索取這個才向學校申請，剛剛我們主任就說：「你的法源依據在哪裡？法條上面有說家長不可以索取嗎？」他用這種反問法，會不會覺得很討厭，然後就變成說，我要去找法源來給他看。(B_3_2)”

4.2.2 國小教師兼任行政職務的情緒耗竭影響

四位受訪者一致認為情緒耗竭與工作壓力的影響，兩者差異不大，以下根據訪談資料，直接以每位受訪者的角度，說明情緒耗竭對於兼任行政職務教師的影響。

“其實我覺得情緒耗竭的影響跟工作壓力一樣，我覺得有時候，你必須要自己懂得去抒發、去調節你這樣子的情緒，所以我還蠻常吃甜食的，因為我覺得甜食可以讓我的心情變好；家庭的部分，家人就會覺得說：「你為什麼要把學校的情緒帶回來家裡？」但有時候其實當事情很忙的時候，比如說孩子再問你事情的時候，你就會很明顯的覺得不耐煩，會很希望說：「好！你問的問題可不可以趕快問我？然後我趕快解答你的問題，然後我要做我自己的事情。」(A_3_3)”

“身體部分就是會每天都會覺得很累，然後有時候會覺得會有失眠的狀態，會想說：「我接下來要怎麼做？然後或是明天早上，又有什麼事情要做？」會睡得不安穩；然後家庭來講的話，就是情緒低落的時候，家庭氛圍就會比較不好，因為他們也不曉得你到底發生什麼事情，然後有時候會覺得自己懶得講話啦！(B_3_3)”

“身體的話，第一個還是變胖...，就是因為比較沒有運動，長期下來應該也會不健康；心理就是事情太多壓力很大，變得更容易煩躁，然後又聽到小孩子爭吵，又會火上加油，這樣身體及心理都變得越來越不健康，長期來好像影響很大；家庭的部分就是說，因為小孩容易吵架，罵小孩之後，家庭氣氛就會不好，比如說我也許罵了哥哥，而他被罵了之後，搞不好他就去找妹妹出氣，或者他又去找姐姐吵架，整個不好的情緒就這樣一直延伸，感覺彼此氣氛都不太好。(C_3_3)”

“我就會有時候就累得什麼事都不想做，連家裡也不掃，有時候一個月都沒有做家事了，衣服收進來就給它堆在那邊，回到家我就不想做事，因為，我覺得我在學校已經把電力耗完了；心理的部分，其實就是還好啦！就是身體，我會覺得太忙的時候，身體會出狀況，我真的會睡不好，甚至很容易半夜突然起來，然後就無法再入睡了。(D_3_3)”

4.2.3 小結

綜合以上分析，四位受訪者一致認為「工作壓力的累積」是造成情緒耗竭的主要來源，包括長期面臨繁忙的工作、工作量過大或處理複雜任務的壓力會使情緒耗竭加劇，另外面對緊迫的工作期限和時間管理困難，常常需要長時間工作或加班，也會導致情緒資源的消耗，相關研究也發現工作壓力和情緒耗竭之間呈現正相關；另外有三位受訪者認為「承受他人情緒」也會造成情緒耗竭，由於兼任行政職務教師需要長時間與他人接觸，而情緒具有傳染性，當接觸到他人的負面情緒，或者需要應對他人的情緒爆發、衝突或壓力時，特別是強烈的情緒，可能會不知不覺地受到影響，並開始體驗類似的情緒，如果長期承受他人的負面情緒，情緒資源也會逐漸消耗，導致情緒疲憊和無助感。

「挫折感與無力感」及「面對上級的要求」則屬於個別情況的情緒耗竭，由於上級要求導致受訪者需要不斷修改公文內容，以及在輔導個案的過程中，對於個案無法給予足夠的協助，因此產生無力感，當扮演支持者、傾聽者或輔導者的角色時，由於被傾訴個人問題、煩惱或困擾，並期望可以提供支持和解決方案，長期承受他人情感負擔而使情感資源逐漸消耗，導致情緒耗竭產生。

綜上所述，國小教師兼任行政職務的情緒耗竭來源，可分為四個層面，彙整如表 4.2。

表 4.2 國小教師兼任行政職務的情緒耗竭來源彙整表

	A	B	C	D
工作壓力的累積	◎	◎	◎	◎
承受他人的情緒	◎	◎	◎	
挫折感與無力感		◎		◎
面對上級的要求		◎		

資料來源：研究者自行整理

4.3 國小教師兼任行政職務面臨工作壓力的因應策略

4.3.1 調節釋放工作壓力

生活中處處都有壓力，懂得如何調節釋放工作壓力，才有辦法讓自己擁有更舒適、更積極的生活，以下透過訪談資料整理，歸納出四種因應策略：暫時拋開工作、運動釋放壓力、安排出國旅遊、回歸任教初心。

(一)暫時拋開工作

“我就會回家先放鬆，然後追劇，就是把自己跟工作的事情，把它「解離」，暫時先不要想工作的事情，也就是工作的事情，如果沒那麼急迫，我就會完全放掉。(A_4_1)”

“我通常會找一些自由時間，比如說中午午休或者是下班之後的空檔，就是我的自由時間，我可以專心的放放鬆、休息，我會上網看一些有趣的視頻，或者是最近有一些什麼感興趣的，像之前經典賽、棒球或羽球的新聞，就是看一些自己喜歡的休閒娛樂，安排一些放鬆的時段，讓自己稍微喘一口氣。(C_4_1)”

(二)運動釋放壓力

“我都是運動，以前我幾乎每天運動，可是現在因為工作多的時候，像羽毛球這一段時間就沒去打，我盡量都會抽一些時間，可以的話我都會

去健身房運動、跑步...這樣，我喜歡流汗的感覺，就會覺得比較快樂。
(B_4_1)”

“我喜歡健走走路，我覺得散步是一個很棒的東西，我覺得在散步的過程中，因為我就專注在走路這件事，我會123，就是按照那個節奏，先把自己的心靜下來，我覺得散步可以幫助我靜心，頭腦冷靜下來以後，我覺得我有很多...，比如說遇到一些工作的問題，我不知道計畫怎麼寫，可是我在散步的過程中，我覺得我的頭腦就清楚了，很多點子，都是我這個運動的過程中去想出來的，然後我覺得運動後，就是真的壓力會釋放很多。(D_4_1)”

(三)安排出國旅遊

“我自己覺得在我今年寒假出國玩了一趟之後，我覺得身心獲得了釋放。(A_4_1)”

(四)回歸任教初心

“其實我跟你說：「我覺得我最放鬆的時候是什麼？教書。」回到班級，我就是享受跟學生互動，然後我反而喜歡上課，然後上課變成是我一項紓解壓力的方法，因為我覺得跟孩子互動，好快樂！(D_4_4)”

4.3.2 建立良好支持系統

兼任行政職務教師常面臨各種困難與挑戰，需要建立良好的支持系統，以確保有足夠的資訊與資源克服難關，以下透過訪談資料整理，歸納出四種因應策略：同儕相互交流、處室和諧氛圍、尋找外界資源、校內行政輪調。

(一)同儕相互交流

“我覺得我在總務處的時候，有一個很棒的地方，就是我跟幾個其他學校的總務主任，就是有不錯的友誼，因為我們總務處常常會做的差不

多...，可能各校要從事的事情都差不多，所以我們會彼此交流，就是說怎麼做會比較妥善，那或者是說你在你的業務當中你有疑惑，或者是你覺得不曉得該怎麼處理的，就是那一群總務主任，我們會互相討論。(A_4_1)”

(二)處室和諧氛圍

“我覺得很多時候，是一種各處室的氛圍耶！有的處室是比較和諧，所以可以互相拜託，然後有的時候是看主任做事的風格啦！因為畢竟我們是同一個處室，我們在解決同處室裡面的問題。(B_4_3)”

(三)尋找外界資源

“像我最近都有申請到社會處的一些志願服務的時數，就會有一些低收入戶或弱勢族群，他們想要搭配社會處的計劃，可以換取一些家電或生活必需品，他可以來這邊工作，以工作時數可以換取相關的獎品之類的，這一部分的計畫，我覺得對解決人力不足的壓力是有很大的幫助。(C_4_3)”

(四)校內行政輪調

“我覺得校內要有一個行政的輪調系統，要想辦法看還有沒有什麼誘因，可以讓老師願意來嘗試一下行政，因為我覺得這樣子的話，其實就可以...，我覺得可以解決掉一些工作壓力或情緒耗竭的問題。(D_4_3)”

4.3.3 合理規劃工作進度

行政業務日益增加，工作負荷及時間管理是最常見的工作壓力來源，要如何才能從繁重的公文堆中掙脫出來，以下透過訪談資料整理，歸納出兩種因應策略：分攤工作進度、累積業務經驗。

(一)分攤工作進度

“通常就是，我如果知道什麼時間會有什麼樣的工作，我就會盡量在這個時間之前我就處理完，就是說，等於是把你的工作分攤在不同的時段內完成。(A_4_1)”

“我個人會按照事情的輕重緩急去區分，大部分都是那種比較急件要先處理。(C_4_1)”

(二)累積業務經驗

“如果是同時間來了很多的工作，這時候，我覺得有時候是靠經驗，像我印象很深刻的是我第一年當總務主任的時候，因為很多事情不了解，因為總務的工作跟我們那個求學養成的過程當中，接觸的是很少的，所以我那時候就會很緊張，我很怕我的事情沒有辦法在人家規定的期限內完成，但是第二年的時候，因為你第一年已經run過一次了，你已經知道哪些事情是急迫性的？哪些事情是可以慢慢來的？你就自然會把那個時間把它分出來。(A_4_1)”

“我自己大概是到第三年以後，才慢慢上手，但是上手不代表不會累，因為事情還是這些，只是也許因為經驗的關係，處理事物變得比較快一點，不用花很多時間去處理一件事情。(C_4_1)”

4.3.4 小結

綜合以上分析，四位受訪者面對工作壓力所採取的因應策略，大致可分為調節釋放工作壓力、建立良好支持系統及合理規劃工作進度三個層面，但每位受訪者所採取的因應策略不盡相同，有的人需要「暫時拋開工作」，讓自己遠離工作情境，並規劃休息時間，例如閱讀、聽音樂、與家人和朋友交流等；有的人則利用「運動釋放壓力」，例如慢跑、瑜伽、游

泳等，不管是放鬆或運動，都可以幫助釋放身體的壓力，同時釋放工作帶來的負向情緒，獲得暫時性的充電，才有足夠的精力面對後續的工作；而「安排出國旅遊」及「回歸任教初心」則屬於個人的因應策略，由於每個人的工作情境不同，所面對的工作壓力也會有所差異，選擇最適合自己的策略非常重要。

兼任行政職務教師面對業務的相關問題，若平時有建立良好的支持系統，就可以提供相關諮詢與協助，A 受訪者利用網絡，建立總務主任群組，可以隨時交流意見、提問和分享資源，提供「同儕相互交流」的功能；B 受訪者認為建立一個團隊合作與資源共享的「處室和諧氛圍」，可以有效解決紛爭與問題，保持和諧的工作環境；C 受訪者則「尋求外界資源」，透過相關申請引入相關人力，以解決校內人力不足的問題；D 受訪者認為學校應建立「校內行政輪調」計劃，可以提供一個機會，讓老師們可以更清楚學校行政的工作內容，透過相互了解，才能與行政同事產生更緊密的聯繫。

工作負荷是普遍認同的工作壓力主要來源，由於 A、C 受訪者都有擔任總務處相關職務的工作經驗，認為合理規劃工作進度十分重要，首先「分攤工作進度」，將任務按照優先級進行排序，確定哪些工作是最重要和最緊急的，優先處理以確保可以準時完成，並將大型或複雜的業務工作分析，分解為較容易達成的子任務，為每個子任務安排合理的時間進度表，這樣可以更清楚了解工作的進度和時間要求，並更容易管理和執行任務；另外，由於總務處的業務較容易涉及工程款項，需要「累積業務經驗」，更有效地規劃工作進度，每次完成一個任務或項目後，花些時間評估工作進展和時間分配，並反思找出哪些方面需要再改進，透過經驗的逐漸累積，重新調整下一次的工作計劃。

綜上所述，國小教師兼任行政職務面臨工作壓力因應策略，彙整如表 4.3。

表 4.3 國小教師兼任行政職務面臨工作壓力因應策略彙整表

1.調節釋放工作壓力				
	A	B	C	D
暫時拋開工作	◎		◎	
運動釋放壓力		◎		◎
安排出國旅遊	◎			
回歸任教初心				◎
2.建立良好支持系統				
	A	B	C	D
同儕相互交流	◎			
處室和諧氛圍		◎		
尋找外界資源			◎	
校內行政輪調				◎
3.合理規劃工作進度				
	A	B	C	D
分攤工作進度	◎		◎	
累積業務經驗	◎		◎	

資料來源：研究者自行整理

4.4 國小教師兼任行政職務面臨情緒耗竭的因應策略

4.4.1 放鬆活動紓解情緒

當遇到難解問題或負面情緒時，可以利用放鬆活動讓自己暫時避開工作與負面情緒，等待充電完之後，明天又是新的開始，以下透過訪談資料整理，歸納出兩種因應策略：懂得適時放鬆、宗教心靈寄託。

(一)懂得適時放鬆

“當你覺得不能解決，也不曉得該怎麼解決，有時候我就會回家，然後洗個澡就開始睡覺，就是讓你自己放鬆，不要再放在工作，然後也不要再執著拘泥在讓你情緒不好的那一個點。(A_4_2)”

“如果是抒發情緒的話，有的時候，我晚上會帶小孩去補習，那因為補習大概一個小時就結束了，那我可能會找個便利商店，買個飲料在裡面讓自己放鬆，我通常發覺說：「如果我有一段時間可以慢慢沉澱一下，當天的心情會好很多。」所以我常會利用一些空白時間，安排一些放鬆的活動，讓自己的情緒不會處於比較高峰的狀態，所以覺得這個方法不錯。(C_4_2)”

“我喜歡看韓劇，覺得真的完全無力的時候，我就會準備買個鹽酥雞、買個垃圾食物，就是去做那些很頹廢的事情，什麼都不做，也許就這樣子一個晚上，什麼都不做，然後隔天又是生龍活虎。(D_4_2)”

(二)宗教心靈寄託

“我會去抄心經，然後我可能就會抄完之後，可能就會拿到廟裡面去化，就是會祈求所有事情一切順利，也是一個儀式感，或是讓心情沉澱，因為有時候情緒煩躁的時候，你那時候抄的時候，你就會覺得這篇心經為什麼這麼多，甚至抄不完，可是當你情緒比較靜下來的時候，你就會發現，抄起來很快，所以抄心經對我來說是一個心情轉換...，以前也有寫書法。(B_4_1)”

4.4.2 提升自我覺察能力

自我覺察指了解自己的思想、情感、行為和反應方式，以及如何影響周圍的人和環境，透過了解自己當下的狀況，可以更清楚表達自己，以減

少無謂的情緒轉移，以下透過訪談資料整理，歸納出三種因應策略：留意身心狀態、思考問題癥結、察覺自身情緒。

(一)留意身心狀態

“留意自己的身心狀態，因為我覺得，有時候就是像女生，我自己覺得女生，尤其是在靠近生理期的時候，你的情緒的起伏會比較大，因為賀爾蒙的改變，情緒起伏會比較大，所以那一段時間，我就覺得盡量不要讓自己有太多的工作，或者是有太多要去解決的事情。(A_4_2)”

(二)思考問題癥結

“情緒低落一定有，有時候會回到家裡面的時候，就是自己會攤在那個沙發上面，然後就一直在想那這件事情，為什麼會導致成這樣？這樣的結果，然後思考中間的問題點是出在我？還是出在對方？就會去想這種事情，有時候想一想，很多時候真的是無解，無解之後就會告訴自己，我們是要來解決問題，只要這件事情解決好，就好了！(B_4_2)”

(三)覺察自身情緒

“我倒是覺得要感謝我在輔導室的經歷，因為我會察覺到，我現在不對勁了！我有時候會跟同事...我隔壁的同事，我就跟他說，我今天真的狀況不大好，然後他們就不會來找我講話，然後我自己...，我是覺得我的輔導背景，它教會了我這些察覺自己的情緒，所以當我覺得我已經情緒有狀況的時候，我就會自己找自己的調適方法。(D_4_2)”

4.4.3 調整自我思維方式

人們習慣將注意力放在不好的經驗上，而陷入情緒低潮，可以試著調整思維方式，更積極去面對負向情緒，可以有效紓解情緒耗竭，以下透過訪談資料整理，歸納出兩種因應策略：朝向正面思考、使用自我暗示。

(一) 朝向正面思考

“情緒耗竭的部分，我就會不斷地盡量讓自己的想法比較偏正向的，然後比較善解每一件事情，然後把自己的要求跟標準降低，然後看淡某些事情，就是不要再把事情看得那麼的必要，看的那麼的嚴重，那我覺得你的情緒上就會好一些。(A_4_2)”

(二) 使用自我暗示

“像我待會兒還要到樓上去面對我們主任，然後上去之前，我都會在這樓梯口自我暗示，就是說：「沒關係啊！這個只是一件事情，我們是對事不對人。」要不然有時候，我們會很不想上去，不想去辦公室，不想去面對這個人，很多時候我們必須要去面對的時候，就要自我暗示，有時候是到廁所裡面對著鏡子說：「我們是要解決問題，不是要來製造問題。」然後就厚著臉皮上去。(B_4_2)”

4.4.4 建立友善支持系統

當情緒資源逐漸耗盡，建立一個友善支持系統，可以幫助兼職行政教師保持積極的情緒狀態，除了可以提高工作效率與滿意度，並減少情緒耗竭的可能性，以下透過訪談資料整理，歸納出兩種因應策略：找好友吐苦水、體諒支持包容。

(一) 找好友吐苦水

“我覺得有一個不錯的方法，就是跟你的好朋友吐苦水，有時候是把你自己心裡不開心的事情，但是很重要的，我覺得先排除對錯來說，你去吐苦水的人，要能夠認同你的概念的人，而不是你去吐苦水，然後對方不斷的告訴你說：「不對！是你自己不好。」這樣子反而會更難過，可以吐苦水的人是可以跟你站在同一陣線，然後一起罵某件事情或一起罵某個

人，你就會覺得：「哇！好像把自己心裡不開心、不愉快的事情，通通丟掉了。」(A_4_2)”

(二)體諒支持包容

“其實會來接行政，當然我們不會怕做事情，沒有人說我怕做事情，我還來接行政，然後接行政，其實重點是來自於支持，來自於大家的支持，就是說我做這件事情，我能夠比較順利一點，當然在做這件事，一定會有來自於各方的想法，我覺得很多時候大家可以互相體諒，情緒耗竭就不容易產生。(B_4_3)”

4.4.5 小結

綜合以上分析，四位受訪者面臨情緒耗竭所採取的因應策略，大致可分為放鬆活動紓解情緒、提升自我覺察能力、調整自我思維方式及建立友善支持系統四個層面，四位受訪者都認為透過適時的放鬆活動來紓解情緒壓力十分重要，大部分受訪者都採用「懂得適時放鬆」策略，選擇喜歡的休閒活動，如睡覺、購物、追劇等，來暫時遠離負向情緒，幫助釋放緊張和焦慮的情緒；B 受訪者因為個人宗教信仰，會透過抄寫心經當作「宗教心靈寄託」，讓心情更加沉澱，這也是另一種不同的紓解情緒的方式。

大部分的受訪者認為提升自我覺察能力可以更清楚自己，減少無謂的情緒轉移，A 受訪者認為女生在生理期時，情緒容易起伏較大，會特別「留意身心狀態」，因此減少安排工作行程，給自己休息的時間和空間；B 受訪者採用「思考問題癥結」，在面對困難或挑戰時，不斷問自己為什麼、如何、有什麼選擇等問題，這樣可以幫助自己更深入理解問題的本質，以及可能的解決方案；D 受訪者由於有輔導個案的相關經驗，認為「覺察自身情緒」是個好策略，可以發覺自己的情緒模式和觸發點，並更好地管

理情緒，找到自我的調適方式；由於受訪者中，只有 C 受訪者是男性，也許是對工作的屬性不同，或是情緒的敏感度差異，受訪者 C 並無相關經驗的描述。

少數受訪者認為調整自我思維方式及建立友善支持系統可以紓緩情緒耗竭，A 受訪者會「朝向正面思考」，培養正面及樂觀的思維方式，善意看待每一件事情，讓自己的情緒反應不要過度激烈，如果發覺情緒資源逐漸耗竭，也會「找好友吐苦水」，找到相同陣線與理念的朋友，一起幫忙化解不開心的情緒；C 受訪者對於上級壓力感受最深，因此需要「使用自我暗示」，給自己一些正面的肯定，才有辦法心平氣和地面對上級主管，就事論事地討論相關解決方案，而自我暗示也不是萬靈藥，也需要來自於大家的支持，如果學校以「體諒支持包容」塑造整個行政團隊的核心，在相互協助和信任的基礎上，也會讓更多老師們樂於加入行政團隊。

綜上所述，國小教師兼任行政職務面臨情緒耗竭因應策略，彙整如表 4.4。

表 4.4 國小教師兼任行政職務面臨情緒耗竭因應策略彙整表

1. 放鬆活動紓解情緒				
	A	B	C	D
懂得適時放鬆	◎		◎	◎
宗教心靈寄託		◎		
2. 提升自我覺察能力				
	A	B	C	D
留意身心狀態	◎			
思考問題癥結		◎		
覺察自身情緒				◎
3. 調整自我思維方式				
	A	B	C	D
朝向正面思考	◎			
使用自我暗示		◎		
4. 建立友善支持系統				
	A	B	C	D
找好友吐苦水	◎			
體諒支持包容		◎		

資料來源：研究者自行整理

第五章 結論與建議

本研究旨在探討國民小學教師兼任行政職務之工作壓力、情緒耗竭來源與因應策略，以嘉義市國民小學四位兼任行政職務教師為研究對象，透過半結構式訪談蒐集個案資料，根據訪談資料的歸納與分析，最後形成研究結論，並提出相關建議，以供兼任行政職務教師日後之參考。本章分為兩節，第一節為結論，第二節為建議。

5.1 結論

本研究根據研究目的與問題，以及第四章研究結果分析，整理歸納出以下發現：

5.1.1 國小兼任行政職務教師之工作壓力來源與影響

研究結果發現，國小教師兼任行政職務的工作壓力來源包括工作負荷、人際關係、時間管理、內在衝突、上級壓力、教育政策及職缺問題七個層面，而工作壓力造成的影響，身體方面，如失眠、肩頸痠痛、免疫失調等問題，也有人會利用吃東西來排解壓力，造成肥胖的問題；心理方面，導致情緒低落、焦慮、煩躁、易怒、慌亂等負面情緒，進而影響工作效率和生活品質；家庭方面，由於工作時間增加，減少家人相處的時間，打亂平常的家庭步調，甚至孩子成為壓力的轉移出口或疏忽的地方，最終影響親子和諧關係及家庭氛圍。關於工作壓力的來源分述如下：

(一)工作負荷

工作負荷是指工作量或工作壓力的總和，可能包括工作量、時間限制、工作複雜度、工作目標等因素。工作負荷確實已造成兼任行政職務教

師的工作壓力，不管是對業務的熟悉度，各個組別所要求的工作績效，以及上層臨時交辦事項，甚至因為行政工作分配不均，所造成的不滿。

(二)人際關係

人際關係的好壞，也會造成兼任行政職務教師的工作壓力，不論是與上級的意見分歧，或是同事間無法配合，甚至工友的協調工作，而為了減少這些尷尬或紛爭的場面發生，圓融的溝通技巧就顯得十分重要。

(三)時間管理

行政業務常具有時限性，而總務處會因為廠商的拖延問題，造成整個計畫的落後或延誤，或者遇到具時效性的業務，又須優先處理，在無法掌握執行順序的情況下，往往會造成時間不夠用的窘境。

(四)內在衝突

內在衝突會造成心理的壓力，在面臨行政與教學的兩難，工作與家庭難以兼顧，兼任行政職務教師往往是處於蠟燭兩頭燒的狀態，並且在理想與實際難以取得平衡的情況下，最後就是降低標準，或者選擇離開行政職務。

(五)上級壓力

上級壓力指的是上級對下屬施加的各種壓力和要求。行政業務的執行過程中，若上級無法提供足夠的支持，很容易造成來自於上級的壓力，例如上級沒有擔當，無法清楚解釋疑惑或拒絕不必要的業務；遇到問題時，上級無法提供相關協助；上級缺乏彈性，無法透過溝通協調提升工作效率。

(六)教育政策

教育政策包括各種教育制度、規定、方針和政策等，它們會對學校的運作和行政工作的推行產生重要影響，例如在某些教育政策下，學校需要

應付各種要求，這種情況下兼任行政職務教師就會面臨較大的工作壓力。

(七)職缺問題

行政職務通常需要專業的管理和組織能力，並需要同時處理教學工作和行政工作，時間和精力都面臨很大的壓力，資深老師多半不願意兼任行政職務，導致每到新學年開始，就是各校主任頭痛的時間，就逐漸衍生出尋找新進老師來擔任，但後續的行政業務銜接就變得十分重要。

5.1.2 國小兼任行政職務教師之情緒耗竭來源與影響

研究結果發現，國小教師兼任行政職務的情緒耗竭來源包括工作壓力的累積、承受他人的情緒、挫折感與無力感、面對上級的要求四個層面，而情緒耗竭造成的影響，四位受訪者一致認為情緒耗竭與工作壓力的影響，兩者差異不大，身體方面，如疲倦、失眠、肥胖等情況；心理方面，普遍造成情緒低落，也會導致煩躁及疲憊的情況；家庭方面，將情緒帶回家裡，面對孩子比較不耐煩，也會影響家庭氛圍，容易將負面情緒從學校延伸到家庭。關於情緒耗竭的來源分述如下：

(一)工作壓力的累積

當兼任行政職務教師因為長時間的工作、緊迫的期限和高度的工作負荷，影響身心健康和情緒狀態，如果長時間處於高壓力的工作環境中，又無法有效釋放或調節工作壓力時，會使負向情緒逐漸累積，最後造成情緒耗竭的產生。

(二)承受他人的情緒

兼任行政職務教師因為工作關係，必須與不同的人建立良好的關係，當周遭的人情緒不穩定時，可能會傳遞負向情緒，如果自己身心狀態不

佳，或者不知道該如何安撫對方，或者承受過多的抱怨，這些都會演變成情緒耗竭。

(三)挫折感與無力感

挫折感和無力感是兼任行政職務教師情緒耗竭的原因之一，在面臨各種挑戰和問題，卻無法得到有效的解決方法，或者對輔導個案無法提出有力的協助，感到挫折與無力，如果這些情緒得不到有效管理與紓解，慢慢會形成情緒耗竭。

(四)面對上級的要求

面對上級的要求超出個人能力範圍，需要投入更多的時間和精力去完成，例如鑑定內容更改，導致指導教師填寫相關計畫表格受到抱怨，或者承辦業務時，須提供相關法源依據。如果教師長期處於挫折、焦慮和沮喪的工作狀態，可能會感到身心俱疲，甚至出現情緒耗竭的症狀。

5.1.3 國小兼任行政職務教師如何降低工作壓力

研究結果發現，國小教師兼任行政職務面臨工作壓力的因應策略可歸納為調節釋放工作壓力、建立良好支持系統及合理規劃工作進度三個層面，而調節釋放工作壓力可分為四種因應策略：暫時拋開工作、運動釋放壓力、安排出國旅遊、回歸任教初心；建立良好支持系統可分為四種因應策略：同業相互交流、處室和諧氛圍、尋找外界資源、校內行政輪調；合理規劃工作進度可分為兩種因應策略：分攤工作進度、累積業務經驗。

5.1.4 國小兼任行政職務教師如何舒緩情緒耗竭

研究結果發現，國小教師兼任行政職務面臨情緒耗竭的因應策略可歸納為放鬆活動紓解情緒、提升自我覺察能力、調節自我思維方式及建立

友善支持系統四個層面，而放鬆活動紓解情緒可分為兩種因應策略：懂得適時放鬆、宗教心靈寄託；提升自我覺察能力可分為三種因應策略：留意身心狀態、思考問題癥結、察覺自身情緒；調整自我思維方式可分為兩種因應策略：朝向正面思考、使用自我暗示；建立友善支持系統可分為兩種因應策略：分找好友吐苦水、體諒支持包容。

5.2 建議

根據本研究之結論及相關文獻資料，研究者提出相關建議，以供兼任行政職務教師、學校及教育主管機關作為參考，並對未來研究提供後續研究之方向。

5.2.1 對兼任行政職務教師的建議

(一)適時釋放工作壓力，合理安排工作進度

面對著複雜的工作任務和時間管理的挑戰，如何安排合理的工作進度，研究者提供以下建議：

- 1.建立明確的工作計劃：制定一份詳細的工作計劃，列出所有的行政職責和教學任務，將工作分解為小的可管理的任務，並為每項任務設定合理的執行時間。

- 2.優先處理重要任務：將重要且緊急的任務放在優先處理的位置，這樣可以確保您首先完成最重要的事項，減少壓力和焦慮。

- 3.合理分配時間：為了確保行政職務和教學工作之間的時間安排達到平衡，每項任務分配適當的時間，避免過度投入單一領域，以免影響其他工作。

4.學會說「不」：要學會適時地拒絕一些無法應付的工作要求，如果感到已經超出自己的負荷範圍，不要害怕提出拒絕或尋求協助。

5.規劃休息和放鬆時間：不要忽略自己的身心健康，規劃充足的休息時間，進行適度的運動、放鬆和娛樂活動，以幫助您釋放工作壓力並保持身心平衡。

(二)建立友善支持系統，減輕人際關係壓力

人際關係問題可能會產生工作壓力及情緒耗竭，如何建立友善的支持系統，研究者提供以下建議：

1.建立良好的溝通和互動：積極參與學校或工作場所的社交活動，與上級、同事或其他教職員工建立良好的溝通和互動關係，保持開放的態度，這有助於確保順暢的信息流動，減少工作上的誤解和壓力。

2.尊重和理解他人：交換相關意見時，先尊重他人的觀點、意見和感受，學會傾聽並展示理解和同理心，這將有助於建立友好的關係，進而尋找支持和合作的機會。

3.尋找彼此的共同點：尋找與上級或同事的共同點，這可以成為建立關係的基礎，共同的興趣和目標有助於促進合作和相互支持。

4.提供幫助和支持：主動提供幫助和支持他人，尤其是在他們需要幫助或遇到困難時，這種互助精神能夠建立互相信任和合作的關係。

5.尋找導師或良師益友：尋找一位導師或良師益友，必要時可以給予專業和情感上的指導與支持，更可以分享經驗、提供建議，並成為工作中的支持系統。

(三)化解內在衝突困境，擺脫挫折與無力感

面臨內在衝突的困境，可能會導致挫折感和無力感，讓人感到不知所措，如何化解內在衝突的困境，研究者提供以下建議：

1. 試著自我反思：花些時間反思自己的衝突和困境是如何產生的，試著了解自己的價值觀、信念和目標，並確定衝突的根源，自我反思可以有助於理解問題和處理內在衝突。

2. 培養積極的心態：保持積極的態度面對困境和挫折，將困難視為學習和成長的機會，每次遇到問題，就是一次成長的機會，即使最後的結果不盡理想，但至少曾經積極努力過了。

3. 尋求支持和幫助：不要害怕尋求他人的支持和幫助，與朋友、家人或專業人士分享目前遭遇的困難，他們可以提供新的觀點、支持和鼓勵，協助自己不會侷限於某些思考迴路。

4. 尋找可能解決方案：盡全力地尋找解決問題的方法和策略，採取主動的態度，擬定可行的解決方案，並開展相應的行動。

5. 學習從挫折中成長：挫折是成長和發展的機會，從失敗中學習，檢討過程中的錯誤，並尋找改進的方法，相信自己有能力從挫折中重新站起來。

5.2.2 對學校的建議

學校應該建立一個良好的支持系統，才能讓兼任行政業務教師無後顧之憂，也能促使有心的教師，更願意加入行政的行列，建議可以營造和諧的處室氛圍，減輕工作分配不均、意見紛歧的問題；建立校內行政培訓系統，讓行政業務的銜接可以更順利；實行校內行政輪調，透過親身經歷，真正了解行政的運作與困境，才能給予足夠的尊重與包容；學校應注意行政團隊間溝通與反饋，以期達到合理的工作安排和支援，減少彼此的摩擦，造成行政團隊自我內耗的情況。

5.2.3 對教育主管機關的建議

教育主管機關的支持在政策、資源、學習發展及溫馨關懷等方面，可以幫助兼任行政職務教師解決許多問題，建議教育主管機關應該真正落實「行政減量」政策，全盤檢討行政業務，合併相關業務事項，以「減法」的心態進行調整，讓行政減量成為一種趨勢，而不單單只是一句口號，針對兼任行政職務教師的工作負荷，提出更多有感的政策與作法，例如增加行政職位的數量、強化行政職務教師的培訓和支援、優化工作流程等。同時，教育政策制定時應多考慮學校的現況與需求，避免疊床架屋，造成行政業務量不減反增，建議聆聽多方聲音，促進教育發展，提升教育水平與質量。

5.2.4 對未來研究的建議

(一)研究對象

本研究考量研究者本身時間及人力上的限制，僅以嘉義市國民小學兼任行政職務教師為研究對象，其訪談資料內容無法解釋其他不同縣市的情況，因此本研究推論結果，只限於相同地區及相同背景的兼任行政職務教師，建議後續對於此主題有興趣的研究者，可以擴大到其他縣市，或者做跨縣市的比較，可以比較不同縣市的兼任行政職務教師在行政壓力、情緒耗竭與因應策略是否有差異性，使研究更具有完整性及價值性。

(二)研究方法

本研究考量每位受訪者的親身經驗與工作歷程不同，這些經驗與歷程才是工作壓力與情耗竭的關鍵所在，因此採用質性研究中訪談方式取得相關資料，但研究結果比較難以進行其他方面的推論，建議後續研究可以結合量化研究，透過問卷調查蒐集大量資料，再搭配質性訪談的深入探

究，能夠更全面地瞭解兼任行政職務教師的工作壓力、情緒耗竭和因應策略。

(三)研究主題

本研究整理訪談資料，歸納出兼任行政職務教師面臨工作壓力和情緒耗竭的因應策略，建議未來可以針對這些因應策略再進行實證研究，探討其對情緒和工作效能的影響，或者不同因應策略的優劣之處。



參考文獻

一、中文文獻

1. 王素英(2015)。國民小學教師兼任行政職務的工作壓力與因應策略之研究-以高雄市雲端國小為例。〔碩士論文。國立屏東大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。
2. 朱柔弱(譯)(2000)。社會研究方法：質化與量化取向。台北：揚智文化。譯自 Neuman, W. L. (2000). Social research methods: qualitative and quantitative approaches.
3. 吳宗祐、鄭伯璦(2006)。工作投入、調節他人情緒能力與情緒勞動之交互作用對情緒耗竭的預測效果。中華心理學刊，48(1)，69-87。
4. 吳亭儀、施麗玲、曾清一、曾俊凱、陳秋月、羅美雲(2011)。與情緒共舞：教師的情緒管理。教育部。
5. 吳嘉晉(2013)。澎湖縣國民小學高年級導師工作壓力與因應策略之研究。〔碩士論文。國立臺南大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。
6. 吳璧如、陳俊瑋(2022)。國小教師工作壓力與工作滿意度之關係研究：教師自我效能感的中介效果。教育研究與發展期刊，18(2)，51-92。
7. 李飛瑩(2009)。台北縣市國民中學兼任總務行政職務教師工作壓力及因應策略之研究。〔碩士論文。國立臺灣師範大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。
8. 周惠櫻(2011)。影響護理人員工作滿足與情緒耗竭因素之探討。美和學報，31(1)，115-126。
9. 林孜穎(2019)。國小專任輔導教師工作壓力、社會支持與情緒耗竭之關聯。〔碩士論文。輔仁大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。

- 10.林志鈞、楊瓊瑤(2019)。國小教師之職場靈性、組織承諾、情緒耗竭對因應策略之影響。嶺東學報，(44)，39-69。
- 11.林佩璇(2000)。個案研究及其在教育研究上的應用。載於中正大學教育學研究所(主編)，質的研究方法(239-263 頁)。高雄市：麗文文化。
- 12.邱玟瑾(2021)。高雄市國民小學代理教師兼任行政職務之工作壓力、幸福感與資訊素養之探討。〔碩士論文。義守大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。
- 13.范嘉鈴(2022)。偏遠地區國小教師兼任行政工作壓力與因應策略之研究-以桃園市復興區國小為例。〔碩士論文。健行科技大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。
- 14.孫寶璟(2016)。代理教師工作壓力、情緒耗竭與離職傾向關係之研究。〔碩士論文。國立高雄應用科技大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。
- 15.張昱騰(2017)。淺談國中學教師兼任行政人員困境與發展。臺灣教育評論月刊，6(6)，124-129。
- 16.張善喬(2020)。探討十二年國教課程對國小教師兼任行政職務之工作壓力與因應策略。〔碩士論文。遠東科技大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。
- 17.許瀨文(2018)。高中職教師工作壓力、情緒耗竭與教學效能相關性之研究。〔碩士論文。國立屏東科技大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。
- 18.郭生玉(1989)。教師工作壓力與工作心厭關係之研究。教育心理學報，(22)，131-146。
- 19.郭生玉(1990)。工作壓力與專業態度對教師工作心厭高低之區別功能

- 研究。教育心理學報，(23)，71-97。
- 20.陳芳毓(2015年10月27日)，行政拖垮教學，主任、組長大逃亡。
天下雜誌。<https://www.gvm.com.tw/article/21027>
- 21.陳殷哲、謝孟婷(2018)。公務人員工作負荷對情緒耗竭之影響—情緒智力與工作特性之調節效果。企業管理學報，(118)，101-138。
- 22.陳經綸(2022)。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。〔碩士論文。國立臺北教育大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。
- 23.陳葦芸(2022年02月07日)，強制教師兼任行政，等於為基層教育埋下未爆彈。獨立評論@天下。
<https://opinion.cw.com.tw/blog/profile/52/article/11906>
- 24.黃子舜(2021)。破解行政大逃亡—激勵領導在學校行政的應用。臺灣教育評論月刊，10(3)，159-164。
- 25.黃琬鈞(2015)。臺北市公私立高中職行政人員工作壓力與因應策略之研究。〔碩士論文。臺北市立大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。
- 26.楊瓊瑤(2018)。國小教師面對 ADHD 學童之職場靈性、組織承諾、情緒耗竭對因應策略之影響。〔碩士論文。大葉大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。
- 27.廖秋莉(2016)。台中市國小心評人員情緒勞動、情緒耗竭與因應策略的關係。〔碩士論文。大葉大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。
- 28.熊寶鳳(2022)。小學教師工作壓力與情緒耗竭關係之研究—兼論心理資本與校長正向領導行為之調節效果。〔碩士論文。國立嘉義大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。
- 29.劉小菁(譯)(2001)。助人工作者自助手冊。台北：張老師。譯自 Skovholt, T. M. (2001). The resilient practitioner: burnout prevention and

self-care strategies for counselors, therapists, teachers, and health professionals.

30. 劉玉玲(2007)。生涯發展與心理輔導。台北市：心理出版社。
31. 潘淑滿(2003)。質性研究－理論與運用。台北市：心理出版社。
32. 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。〔碩士論文。國立臺南大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。
33. 蔡璧煌(1989)，國民中學教師壓力之研究，師大學報，14，75-114。
34. 蘇祝永(2010)。台東縣國小兼任組長教師工作壓力與因應策略之研究。〔碩士論文。國立臺東大學〕臺灣博碩士論文知識加值系統。



二、英文文獻

1. Endler, N. S., & Parker, J. D. (1990). Multidimensional assessment of coping: A critical evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 844–854. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.5.844>
2. 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>
3. Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). Coping as a mediator of emotion. *Journal of personality and social psychology*, 54(3), 466-475. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.3.466>
4. Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 992-1003. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.5.992>
5. Glidden, L. M., Billings, F. J., & Jobe, B. M. (2006). Personality, coping style and well-being of parents rearing children with developmental disabilities. *Journal of Intellectual Disability Research*, 50(12), 949-962. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2788.2006.00929.x>
6. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
7. Kyriacou, C., & Sutcliffe, J. (1978). A model of teacher stress. *Educational Studies*, 4(1), 1-6. <https://doi.org/10.1080/0305569780040101>
8. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
9. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
10. Maslach, C. (1976) Burn-Out. *Human Behavior*, 9(5), 16-22.

<https://www.researchgate.net/publication/263847499>

11. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-113. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030020205>
12. Moore, J. E. (2000). Why is this happening? A causal attribution approach to work exhaustion consequences. *The Academy of Management Review*, 25(2), 335-349. <https://doi.org/10.2307/259017>
13. Moracco, J. C., & McFadden, H. (1982). The counselor's role in reducing teacher stress. *The Personnel and Guidance Journal*, 60(9), 549-552. <https://doi.org/10.1002/j.2164-4918.1982.tb00719.x>
14. Pearson, C. L., & Moomaw, W. (2005). The Relationship between Teacher Autonomy and Stress, Work Satisfaction, Empowerment, and Professionalism. *Educational Research Quarterly*, 29(1), 38-54. <https://eric.ed.gov/?id=EJ718115>
15. Posig, M., & Kickul, J. (2003). Extending our understanding of burnout: Test of an integrated model in nonservice occupations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 3-19. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.1.3>
16. Saxton, M. J., Phillips, J. S., & Blakeney, R. N. (1991). Antecedents and consequences of emotional exhaustion in the airline reservations service sector. *Human Relations*, 44(6), 583-595. <https://doi.org/10.1177/001872679104400604>
17. Tellenback, S., Brenner, S.-O., & Löfgren, H. (1983). Teacher stress: Exploratory model building. *Journal of Occupational Psychology*, 56(1), 19-33. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1983.tb00106.x>
18. Wahlund, H., & Nerell, G. (1976). *Work environment of white collar workers: Work, health, well-being*. Stockholm: Central organization of salaried Employees in Sweden.

19. Watson, J. M., Logan, H. L., & Tomar, S. L. (2008). The influence of active coping and perceived stress on health disparities in a multi-ethnic low income sample. *BMC Public Health*, 8(1), 1-9. <https://bmcpublikealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/1471-2458-8-41>
20. Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>
21. Wright, T. A., & Hobfoll, S. E. (2004) Commitment, Psychological Well-Being and Job Performance: An Examination of Conservation of Resources (COR) Theory and Job Burnout. *Journal of Business and Management*, 9(4), 389-406. <http://gebrc.nccu.edu.tw/JBM/pdf/volume/0904/0904-389-406.pdf>
22. Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

附錄一：訪談同意書

親愛的老師，您好：

非常感謝您願意撥冗接受本研究訪談，懇切希望您能提供寶貴之經驗，謹此致謝。

我是南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士在職專班研究生，本研究主題為「工作壓力、情緒耗竭與因應策略之個案研究-以國小教師兼任行政職務為例」。研究目的在於探討嘉義市國民小學兼任行政職務教師工作壓力、情緒耗竭成因與因應策略，根據研究結果提供教師日後之參考。

為確保資料正確性及方便日後資料的分析和整理，訪談過程將進行全程錄音；並尊重您的意願選擇訪談地點，期待在安靜不受干擾的環境中進行。在訪談的過程中，您可以反思生活經驗與感動的實例，就您在學校多年的經驗分享，並提出相關建議。在訪談的過程中，若有感受到任何不妥之處，可以隨時提出，錄音資料將製作成逐字稿，並於逐字稿整理後，邀請您共同檢視。

本次訪談內容僅作為學術研究之用，不作其他用途，對於您所提供的資料也會以匿名呈現，以保護您的隱私。若您對本研究有任何疑慮或建議，歡迎隨時向我反應，再次由衷感謝您的參與。

敬祝 身體健康 萬事如意

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士在職專班

指導教授：涂瑞德 博士

研究生：劉振榮 敬上

我已閱讀訪談同意書，瞭解自己在研究中的權益並同意接受訪談。

受訪者(簽名)：_____

訪談日期：_____年____月____日

附錄二：訪談大綱

一、背景資料：

1-1 請簡述您的基本資料。

(性別、年齡、教育程度與工作年資等)

1-2 簡述您目前服務學校的概況與行政經歷。

(學校規模、目前職務與行政經歷等)

二、工作壓力來源與影響

2-1 在您的工作中，您感受到了哪些來自兼任行政職務的工作壓力？

請分享您的經驗。

2-2 您認為主要的工作壓力來源是什麼？為什麼？

2-3 您認為工作壓力，對於你個人的身體、心理或家庭，有哪些影響？

三、情緒耗竭來源與影響：

3-1 在您的工作中，您感受到了哪些來自兼任行政職務的情緒耗竭？

請分享您的經驗。

3-2 您認為主要的情緒耗竭來源是什麼？為什麼？

3-3 您認為情緒耗竭，對於你個人的身體、心理或家庭，有哪些影響？

四、工作壓力與情緒耗竭的因應策略：

4-1 您通常如何處理工作壓力？採取哪些有效的因應策略？請分享您的經驗。

4-2 您通常如何處理情緒耗竭？採取哪些有效的因應策略？請分享您的經驗。

4-3 您認為學校可以提供哪些方案或支援措施，來幫助兼任行政職務的老師因應工作壓力與情緒耗竭？