

第五章 結論與建議

本研究在了解臺北縣市公立國民中學訓導主任工作壓力的情形以及所感受的職業倦怠的程度，且比較不同背景變項（包括不同性別、年齡、婚姻狀況、訓導主任年資、學歷、學校規模）的國中訓導主任的工作壓力與職業倦怠的差異情形，並且探討國中訓導主任工作壓力與感受的職業倦怠之關係如何。為達本研究目的，首先蒐集有關的理論與文獻，配合實務經驗，加以探討分析，以作為本研究架構的基礎；其次進行問卷的編製，修訂與預試；再進行實證性研究。問卷調查樣本係以曾任與現任服務於臺北縣市公立國民中學之訓導（教導）主任，合計有230位。本研究母群體不大，為能完全真實的反應母群體之特性，以達成本研究之研究目的，因此採取普查方式進行。將有效之預試問卷資料輸入電腦進行項目分析、因素分析與信度分析後而得正式問卷。正式問卷寄出266份，回收242份，回收率為91%，可用問卷為230份可用率為95%。以平均數、標準差、t 考驗、單因子變異數分析，薛費法事後比較及皮爾遜積差相關等統計方法，予以統計分析，並且針對特定的研究結果對現任及曾任的訓導主任進行訪談，並將所有資料加以分析。所得結果已於上一章分別加以討論，本章就將研究所得的結果做成結論，並依據結論提出建議，以供教育行政機關、學校行政首長、訓導主任個人及後續研究者之參考。

第一節 結論

本節茲依據第四章研究結果與討論，對應本研究之研究目的與

待答問題，提出以下五項結論，可歸納說明如下：

壹、臺北縣市公立國民中學訓導主任有中等程度整體工作壓力

根據研究，臺北縣市公立國民中學訓導主任在工作壓力各層面呈現為「工作負荷」－3.68、「社區家長問題」－3.43、「學生管教」－3.08，平均數高於量表中間值3，而「上級壓力」－2.82、「專業知能」－2.63、「人際關係」－2.23，平均數低於量表中間值3，整體工作壓力為3.01（本問卷採五點量表）。從問卷與訪談中得知多數國中訓導主任覺得干擾學校訓導業務最多的不外乎是學生偏差行為處理與管教問題。且教育部、局推動的評鑑與計畫越來越多，負擔加重。反之，對於教育部、局較少提供完整規劃的專業實務研習，零散的調訓對於忙於公務的訓導主任來說參與意願不高。面對現今校園導師輪替制、性別平等法及管教法令等的程序束縛及意見分歧過多，因此容易感受到壓力過大。而校內各項大小例行性會議太過頻繁，面對一些議題時，還需花費許多時間與教師會、家長會事先做好溝通的動作，因此常必須兼顧教學品質和行政事務，常感到力不從心。

貳、臺北縣市公立國民中學訓導主任有中度以下整體職業倦怠

根據研究，臺北縣市公立國民中學訓導主任在職業倦怠各層面呈現中等程度以下的倦怠現象，職業倦怠各層面為「情緒耗竭」－2.64、「去人性化」－2.36、「低成就感」－2.12，平均數均低於量表中間值3，整體職業倦怠為2.37（本問卷採五點量表）。其中雖以「情緒耗竭」層面所感受的工作倦怠較大，但對於整體工作上，應不至於因工作壓力造成太大的倦怠感受。據本研究的訪談得知訓導處每天須處理永無休止的學生問題外，還得推動如品格教育、人

權法治教育、健康促進教育、環境教育，安全教育、春暉教育等等，訓導工作雖繁雜且勞心勞力但各組組長及副組長均能協助共同處理，因此降低了主任的倦怠感受；而以「去人性化」層面最低，顯示訓導主任們現今極少以非人道、尖酸刻薄等方式對待學生，反而多以鼓勵代替懲罰，以尊重代替權威，建立新的親師生關係。

叁、在性別、年齡、學歷之個人背景變項與訓導主任工作壓力少數層面上有差異，其他均無顯著差異

臺北縣市公立國民中學訓導主任不同的背景變項區分為個人變項與環境變項，就個人背景變項（性別、婚姻狀況、年齡、擔任訓導年資、學歷）與環境背景變項（學校規模）而言，國中訓導主任除了婚姻、訓導年資及學校規模變項在工作壓力各層面上均無顯著差異外，在其他變項的工作壓力層面上亦無差異，惟在性別、年齡、學歷等變項上對於「專業知能」、「人際關係」、「社區家長問題」三個層面上有顯著差異。

- 一、不同性別在訓導主任「專業知能」層面有顯著差異，男性訓導主任在專業知能上高於女性訓導主任，因此對於工作壓力感受較低。
- 二、不同年齡在訓導主任「人際關係」、「社區家長問題」層面上有顯著差異。在「人際關係」方面40歲以下高於51歲以上，40歲以下亦高於41~50歲，所以40歲以下者對工作壓力感受最大。在「社區家長問題」方面，40歲以下高於51歲以上，相對工作壓力感受最深。
- 三、不同學歷在訓導主任「專業知能」層面上有顯著差異，其中以大學學歷者對工作壓力感受高於碩士學歷者。從訪談結果得知，學歷越高對於學生行為的處理較有彈性與方

法，這與其生活經驗與學識素養有關；學歷則以受過師範院校或對教育有使命感在繼續深造之教育同仁，其對學生之輔導管教會較有方法，對老師與家長之協談也會比較有技巧；因為如此，在現今重視學歷的環境下，相對的給予學歷低者的壓力就大。

肆、不同個人背景變項與訓導主任職業倦怠上無顯著差異

在不同背景變項中，不同的性別、婚姻狀況、年齡、擔任訓導年資、學歷、學校規模的國中訓導主任，在職業倦怠各層面，皆沒有顯著差異。

伍、國中訓導主任工作壓力與職業倦怠呈現正、負相關

- 一、國中訓導主任在整體工作壓力與整體職業倦怠無顯著差異，但對於工作壓力之「工作負荷」、「學生管教」、「上級壓力」三個層面上與整體職業倦怠呈顯著正相關。工作壓力之「人際關係」與「專業知能」兩個層面則與整體職業倦怠呈顯著負相關。
- 二、工作壓力中之「工作負荷」層面與職業倦怠的「情緒耗竭」、「低成就感」兩層面所感受的呈顯著正相關。工作壓力之「上級壓力」層面與職業倦怠的「去人性化」層面呈顯著正相關，但卻與職業倦怠的「低成就感」呈顯著負相關。
- 三、工作壓力之「學生管教」、「專業知能」與「人際關係」兩層面與職業倦怠的「情緒耗竭」、「去人性化」、「低成就感」等層面均呈顯著正相關。
- 四、工作壓力之「社區家長問題」與職業倦怠各層面達顯著正相關。從訪談內容可知，現今過度關心與熱衷參予學校事務之

家長，帶給班級與訓導工作上很大的壓力，但教師與行政需更積極面對與經營社區家長這層面。

第二節 建議

本研究根據結論並參考有關文獻，提出建議，以作為教育主管機關、學校行政首長、訓導主任及未來研究者之參考。

壹、對教育主管機關的建議

綜合本研究在臺北縣市公立國民中學訓導主任工作壓力與職業倦怠關係之研究的結論，茲針對教育行政機關制定教育政策，提出以下數點具體可行的建議：

一、釐清訓導工作權責，減輕訓導工作負荷

根據本研究的問卷調查發現國中訓導主任之整體工作壓力在去人性化上，呈現顯著較高的職業倦怠感，深感訓導工作勞心又勞力，造成如此情況。由訪談可知，由於教育改革、政策鬆綁、教師專業自主、家長重視學生各項權利以及家長擴大參與校務等等原因，原本除了學生生活上千頭萬緒的工作以外，各項有別以往的親、師問題亦都落到訓導處的肩上。從教育部頒行「教訓輔三合一方案」起，至現今推展「友善校園」學生事務與輔導工作，原有的訓導工作內容不因新的方案實施而終止，因應新的方案與政策推行，只會加重訓導工作的負擔。訓導工作最終的目的是以學生學習生活事務為中心，以支援教師教學事務為主，引導家長協助班級運作為輔，故教育行政機關須重新對訓導工作做個釐清與定位，才不致讓訓導處疲於奔命，導致工作倦怠。

二、規劃實務進修活動，提昇訓導專業知能

本研究的問卷調查可知，年紀越輕的女性且學歷較低之訓導主任在專業知能上有較高的工作壓力感受，且根據訪談得知，訓導人員常感缺乏完整規劃且符合工作所需的進修活動，主管機關常於學期中以學校個案臨時調訓，因礙於各校活動與業務需要，此類研習往往無法達到上級機關所要求之預期成效。建議教育主管機關應於每學年初（8月初），規劃辦理針對初任之訓導主任的研習活動，讓初任者能於最短的時間內進入狀況，時間規劃以二天一夜為宜，並建立專業協助體系，運用師徒制的方式讓資深者帶領初任者進行實務分享的過程，在對話過程中，經驗傳承、意見交流與新進理論的引進，更能刺激知識的流通與更新；對於全縣市所有之訓導主任研習會議，則應於上學期之初（約8月底9月初）與寒假期間（約2月初），分別固定辦理專業知能研習及實務經驗案例分享研習，透過專業知能與法令規章的研討，在配合訓導實務上的經驗傳承與分享，並能促進訓導人員之聯繫與專業發展。

三、重視訓導實質鼓勵、提升訓導服務意願

由研究訪談中得知，訓導工作千頭萬緒，每天的工作負荷量相當重，經常是長時間的付出，對學校貢獻良多。而目前年輕訓導主管人數漸漸增加，對工作認真與拼勁的態度是無庸置疑的，但實質的主管加級卻是依年資計算，加級津貼往往都比資深組長低，雖不以同工同酬的問題計算，而是職務不被重視的感覺，此建議於每年訓導主任會議中均被提出，但主任們的聲音與衷心建議似乎未得到主管機關的正視，這可能也是影響服務意願的考量因素。

四、強化學生休閒教育，匡正網路使用觀念

根據本研究的問卷調查發現，訓導主任在工作壓力感受問卷中學生管教問題所造成的工作壓力仍是訓導業務的最重負擔。經訪談

調查結果與實際工作可知，現今學生偏差行為漸已轉移與網路相關之偏差行為及沉迷網路遊戲與線上聊天；近年來青少年網路沉迷日益嚴重，報章媒體網路陷阱案件層出不窮，此現象已帶給現今青年學子嚴重的身心影響，並已成為干擾學生們學習的重要因素。根據96年11月6日教育部所辦理的網路成癮研討會中指出，目前青少年網路成癮的比例保守估計約佔青少年總人數17%；2006年董氏基金會調查發現，近2成的大學生於每次上網時間均長達5小時以上（葉雅馨，2006）。研究者依實際業務接觸發現，目前情況有別於以往，網咖大多為中輟生、待業者流連之處所，國中生則多已轉戰家中，沉迷上網而造成拒學現象持續增加，家長雖以保護子女為出發點，使其不涉足不良場所，但卻讓意制薄弱的孩子在家中迷失於茫茫的“網海”之中。教育主管機關應正視此問題，應加強資訊教育，結合各類專家學者的研究或實務經驗，給予青少年正確使用資訊網路的觀念；而學校更應結合社區發揮整體的教育功能，給予青少年應有的關切與正向的鼓勵，建立青少年正確的休閒觀，了解他們的需要及想法，並與他們共同決策、規劃優質的休閒活動。

貳、對學校行政首長的建議

綜合本研究在國中訓導主任工作壓力與職業倦怠關係研究的結論，茲針對學校行政首長，提出以下數點具體可行的建議：

一、兩性共治落實理念、選才兼顧年資專業

校長遴聘合適人選擔任訓導主任一職。聘任訓導主任職務是校長的權利，為了能讓訓導主任稱職於該項工作，以及能配合校長的治校理念。根據本研究資料顯示，校長在遴聘訓導主任時，可考慮兼顧下列因素：（一）選擇年齡稍長、教學年資長，各方面表現優良，且對專業知能與人際關係有較佳表現者；（二）選才適用，不拘泥

性別，鼓勵女性接任訓導主任，而非僅以男性作為考慮對象。

二、初試啼聲關心提攜、經驗傳承留住人心

校長應多主動關心與傳授經驗給初任的訓導主任，避免因適應不良而萌生求去之心。臺北市各公立國民中學近5年來，每學年均約有約3成的訓導主任更換新人，而根據本研究資料顯示，年資越淺之訓導主任對工作壓力的感受越深，因此，對於初接任的訓導主任，校長應多給予適度的鼓勵與支持，特別在經驗的傳承與協助遴選適當組長、導師等，以增強初任訓導工作業務推動之信心。

三、充分授權減輕壓力、校園內外同生共榮

校長應充分支持訓導主任，以減輕訓導主任在學生管理方面之工作壓力。從本研究資料顯示，學生管理壓力是現今公立國民中學訓導主任的重要工作壓力來源之一。雖因教育改革與政策鬆綁，但教育學生正確的生活態度與成為現代公民應有的禮節，是訓導工作所需堅持的，縱然教育大環境不利於教師，但依據教師法規定：每位教師對學生均負有輔導與管教的權利與義務。因此，學校訓導工作並非只是訓導人員的事，校長除了應充分授權訓導主任，更應要求全校同仁均負起輔導與管教學生的權利與義務，如此，將可減少訓導主任及組織成員承受在管理學生時，所來自內、外的壓力。

參、對訓導主任個人的建議

綜合本研究在國中訓導主任工作壓力與職業倦怠關係研究的結論，茲針對訓導主任個人提出以下數點具體可行的建議：

一、注重個人身體健康，規律運動紓解壓力

根據本研究的問卷調查及訪談內容發現：訓導主任早出晚歸，工作時間長，常感到勞心且勞力。因此，應該思索如何養成健康的生活習慣，別讓身心長期處於耗損的狀態。為降低自我的折損，訓

導主任應於平日妥善安排生活，工作與適當的休閒並重，使自己的身心得到調適與紓解。讓自己有充分的休息、適度的運動，養成均衡的飲食習慣，進而培養認真工作與輕鬆生活的態度，以減輕訓導工作所帶來的壓力，工作倦怠才不致發生。

二、積極推動品格教育，豐富學生成長心靈

根據本研究的問卷調查得知，訓導主任花大量心力在處理學生的問題，許多學校迫於現實的無奈，積極面的工作無法推動，是因為消極面做不完的緣故。訓導工作給人的印象，只是被動處理學生問題，致使其功能難以發揮。尤其，訓導處習慣被貼上專以處罰學生為主，使學生望之卻步。其實訓導工作不應脫離教育本質，訓導工作應扮演著提供學生教學以外之多元發展機會的重要角色，積極規劃各種發展性的措施或活動，如：辦理童軍團體活動、訓育競賽、社區服務、生活體驗營、校外參訪以及各項體育活動，以陶冶與激發學生的品性與群性，重視學生的特殊興趣與才能，使其看重自己，進而充實生活、落實生命教育，以達身心健全。若要有效推動各項措施或活動，必須主動協調、溝通各有關單位，以積極謙卑的態度及和善誠懇的心，爭取全校行政人員及師生的認同，才能獲得支持，順利規劃並推動訓導工作。

三、積極參與專業進修，提升個人專業知能

由本研究之文獻探討可知：職業倦怠與個人能力能否適任工作有關，面對快速變遷的社會，追求教育品質的時代，訓導工作必須強調它的專業性，訓導主任必須具備1.行政領導；2.教學與訓練；3.輔導與諮商；4.活動規劃與發展；5.評估、評量與研究等能力與技術；而政策法令越來越受到重視，依法行政及程序正義均是行政人員所須具備的專業知能，惟有藉著不斷的進修與個人提升，才能

增進自己的專業知能，在面對突發狀況時有解決問題的能力，而且對於研習的經驗交流與秉燭夜談，經由不斷的吸取新知，自我成長，將能轉換壓力，減少倦怠感。

四、建立良好溝通管道，營造和諧人際關係

建立良好溝通管道，促進良好人際關係。從本研究資料顯示，同事間所給予的壓力是公立國中訓導主任的重要工作壓力來源之一。訓導主任平日應定期與不定期的與同事（如級導師）、學生或家長坦誠交談，充分溝通，具體澄清工作相關問題，使彼此能達成共同瞭解的雙向心理歷程，建立順暢的溝通管道，以促成相互探討的有效溝通。此外，家長擴大參與學校事務已蔚為風氣，迫使校園文化與學校認同受大極大的衝擊，因現今社會不良風氣影響人與人之間的互信基礎變質，家長對學校之向心力與信任感均受到嚴格的挑戰，在這人際互信關係漸漸式微的情況下，更應於平日積極建立良好的校內外人際關係與溝通管道，多以體恤、關懷為基礎，透過民主領導方式建立優質的校園環境。如此，對訓導主任而言，事務推動將能達事半功倍、利人利己之效。

肆、對未來研究方向的建議

綜合本研究在國中訓導主任工作壓力與職業倦怠關係研究的結論，茲針對未來研究者，提出以下數點具體可行的建議：

一、在研究變項方面

本研究以個人背景變項，探討臺北縣市公立國民中學訓導主任的工作壓力和職業倦怠感受，但自其他研究中發現，組織氣氛、工作環境、變革適應、校長領導型式、人格特質、壓力團體（如家長會、教師會...等）... 等等因素都可能是工作壓力的來源。因此，在未來研究上，可以考慮納入更多變項，以求獲致更深入的結果與

發現。

二、研究方法方面

本研究以問卷調查法為研究方法，乃根據文獻探討結果，結合本身實務經驗編制初稿，透過專家學者及曾任或現任國中校長、主任、教師提供寶貴意見，並經信、效度分析後完成正式問卷。但受限於填答問卷時，因主客觀及現場環境或情緒狀態等因素影響，導致填答有偏差情形存在，雖已利用質性研究之訪談，補問卷調查法之不足，但建議後續研究者可再輔以開放性問題，並增加訪談人數，使其研究更加嚴謹。未來研究時，建議宜配合教育環境變遷不斷修正問卷內容，方能符合當下之研究背景。

三、在研究內容方面

本研究主要在探討臺北縣市公立國民中學訓導主任知覺工作壓力與感受職業倦怠之間的關係，分析訓導主任所知覺的工作壓力，及其所感受的職業倦怠之現況，但是對於壓力的因應及倦怠的調適方式並未涉及。在未來研究上，可以將其納入研究範圍，以便能深入探討其來源、現況、因應調適等相關性問題，並進而提出有效調適方式。

四、在研究取向方面

本研究問卷調查樣本係採取臺北縣市全面性普查方式進行，並針對問卷調查結果對臺北縣市之現任及曾任之訓導主任共6人進行訪談，以補問卷調查之不足。但是訓導主任工作壓力與職業倦怠的成因及形成過程可能極其微妙複雜，故今後可繼續透過個案研究方式，方能對臺北縣市公立國民中學訓導主任工作壓力與職業倦怠的現象有全盤的了解。

