

## 第四章 研究結果與討論

本研究主要在探討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，根據問卷調查所得的資料，針對各項研究目的及研究假設，進行統計分析，以回答本研究之待答問題。

本章共分六節，第一節為工作壓力及職業倦怠之現況分析；第二節為個人背景變項與工作壓力不同層面之關係分析；第三節為個人背景變項與職業倦怠不同層面之關係分析；第四節為工作壓力和職業倦怠關係之分析；第五節為訪談分析；第六節綜合討論。

### 第一節 工作壓力及職業倦怠之現況分析

本節主要在探討目前臺北縣市公立國民中學訓導主任工作壓力與職業倦怠的情形，以瞭解研究目的之題一與題二。但因擴大研究樣本數，本研究之正式問卷因委請現任及曾任訓導主任協助填答問卷，因此，本節先對現任及曾任訓導主任對於工作壓力及職業倦怠兩部份做分析與了解，再分別對「工作壓力」與「職業倦怠」之現況做分析與探討。本節內容包括：一、臺北縣市公立國民中學現任與曾任訓導主任對工作壓力與職業倦怠之分析；二、臺北縣市公立國民中學訓導主任工作壓力現況分析；三、臺北縣市公立國民中學訓導主任職業倦怠現況分析，茲分別敘述如下：

#### 壹、現任與曾任訓導主任對工作壓力與工作感受之分析

為提高研究之信、效度，擴大研究樣本數，本部份對於臺北縣市公立國民中學現任與曾任之訓導主任對工作壓力與職業倦怠分析結果之情形，探究現任與曾任訓導主任在這兩個依變項上是否有

達顯著相關，但經分析結果發現，現任訓導主任的工作壓力與曾任訓導主任的工作壓力在各層面上沒有顯著差異，且數據資料也相近；對於職業倦怠方面，由分析資料得知，現任與曾任訓導主任亦不受擔任此職務之前後時間不同而呈現不一樣的工作倦怠感受，故本研究不對現任與曾任訓導主任之間另作變項的分析。本研究經正式問卷回收有效樣本對現、曾任訓導主任所做之工作壓力與職業倦怠之平均值、標準差與 t 考驗之詳細數據如表 4-1。

表 4-1 現任與曾任訓導主任對工作壓力、職業倦怠之 t 檢定

| 變項名稱        | 現任 (n=139)  |             | 曾任 (n=91)   |             | t 值          |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
|             | 平均值         | 標準差         | 平均值         | 標準差         |              |
| <b>工作壓力</b> | <b>2.98</b> | <b>0.36</b> | <b>3.04</b> | <b>0.33</b> | <b>-1.15</b> |
| 工作負荷        | 3.66        | 0.49        | 3.70        | 0.43        | -0.68        |
| 學生管教        | 3.05        | 0.55        | 3.12        | 0.43        | -1.15        |
| 上級壓力        | 2.77        | 0.73        | 2.90        | 0.65        | -1.39        |
| 專業知能        | 2.64        | 0.43        | 2.61        | 0.40        | 0.48         |
| 人際關係        | 2.21        | 0.47        | 2.26        | 0.46        | -0.83        |
| 社區家長        | 3.42        | 0.39        | 3.43        | 0.39        | -0.12        |
| <b>職業倦怠</b> | <b>2.34</b> | <b>0.46</b> | <b>2.42</b> | <b>0.40</b> | <b>-1.24</b> |
| 情緒耗竭        | 2.60        | 0.49        | 2.72        | 0.45        | -1.95        |
| 去人性化        | 2.35        | 0.46        | 2.38        | 0.40        | -0.45        |
| 低成就感        | 2.09        | 0.65        | 2.17        | 0.57        | -1.00        |

## 貳、臺北縣市公立國民中學訓導主任工作壓力現況分析

本部份旨在瞭解目前臺北縣市公立國民中學訓導主任工作壓力現況分析，以「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調查問卷—工作壓力問卷」之正式問卷施測結果，統計分析各層面量表的平均數與標準差。本量表共 62 個題目，分六個層面，第一個層面為「工作負荷」，共 11 個題數；第二個層面

為「學生管教」，共 12 個題數；第三個層面為「上級壓力」，共 11 個題數；第四個層面為「專業知能」，共 7 個題數；第五個層面為「人際關係」，共 10 個題數；第六個層面為「社區家長問題」，共 11 個題數。每題有 5 個選項，每題得分計算最低 1 分，最高 5 分。經統計分析各層面的平均數及標準差，其結果如表 4-2。

表 4-2 臺北縣市公立國民中學訓導主任工作壓力各層面之描述性統計

| 層面     | 平均數  | 標準差  | 最小值  | 最大值  |
|--------|------|------|------|------|
| 工作負荷   | 3.68 | 0.47 | 2.45 | 4.73 |
| 學生管教   | 3.08 | 0.50 | 1.92 | 4.58 |
| 上級壓力   | 2.82 | 0.70 | 1.36 | 5.00 |
| 專業知能   | 2.63 | 0.42 | 1.29 | 3.86 |
| 人際關係   | 2.23 | 0.47 | 1.00 | 3.60 |
| 社區家長問題 | 3.43 | 0.39 | 2.36 | 4.64 |
| 整體工作壓力 | 3.01 | 0.35 | 2.06 | 4.11 |

表4-2是國中訓導主任工作壓力現況描述統計分析表，據以回答第一章研究問題一。由表中可以發現：臺北縣市公立國民中學訓導主任工作壓力六個層面，各層面單題平均數介於2.23 至3.68 之間，詳細資料依得分高低排列如下：「工作負荷」—平均數3.68、「社區家長問題」—平均數3.43、「學生管教」—平均數3.08、「上級壓力」—平均數2.82、「專業知能」—平均數2.63、「人際關係」—平均數2.23。

本問卷之填答方式採 Likert 五點量表，得分達 4 分以上，表示對工作壓力知覺程度偏高；得分在 3~4 分，表示知覺程度為中等；得分在 3 分以下，表示知覺工作壓力程度偏低。依研究結果顯示，臺北縣市公立國民中學訓導主任在感受工作壓力中有三個層面的平均數達 3 分以上，而另外三個層面的平均數則低於 3 分以下，綜

合分析得知，臺北縣市公立國民中學擔任訓導主任一職者，在工作壓力各層面上的感受偏向中低等程度，有一定的壓力知覺感受。

### 叁、臺北縣市公立國民中學訓導主任職業倦怠現況分析

本部份旨在瞭解目前臺北縣市公立國民中學訓導主任工作感受現況分析，以「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調查問卷—職業倦怠問卷」之正式問卷施測結果，統計分析各層面量表的平均數與標準差。本量表共有 30 個題目，分三個層面，第一個層面為「情緒耗竭」，共 9 個題數；第二個層面為「去人性化」，共 12 個題數；第三個層面為「低成就感」，共 9 個題數。每題有 5 個選項，每題得分計算最低 1 分，最高 5 分。經統計分析各層面的平均數及標準差，其結果如表 4-3 所示。

表 4-3 臺北縣市公立國民中學訓導主任職業倦怠各層面之描述性統計

| 層面     | 平均數  | 標準差  | 最小值  | 最大值  |
|--------|------|------|------|------|
| 情緒耗竭   | 2.64 | 0.48 | 1.33 | 4.00 |
| 去人性化   | 2.36 | 0.44 | 1.25 | 3.83 |
| 低成就感   | 2.12 | 0.62 | 1.00 | 4.11 |
| 整體職業倦怠 | 2.37 | 0.44 | 1.27 | 3.53 |

表4-3是國中訓導主任職業倦怠現況描述統計分析表，據以回答第一章研究問題二。由表中可以發現：臺北縣市公立國民中學訓導主任職業倦怠三個層面，各層面單題平均數介於2.12至2.64分之間，詳細資料依得分高低排列如下：「情緒耗竭」—平均數2.64、「去人性化」—平均數2.36、「低成就感」—平均數2.12。

本問卷之填答方式採Likert 五點量表，得分達4分以上，表示對於職業倦怠感受程度偏高；得分在3~4分者，表示對職業倦怠感

受程度中等；得分在3分以下，則表示程度偏低。依研究結果顯示，臺北縣市公立國民中學訓導主任在感受職業倦怠三個層面的平均數均未達3分，此顯示擔任臺北縣市公立國民中學訓導主任一職者，在職業倦怠三個層面上的感受程度偏低，雖在工作上多少都有壓力存在，但整體看來還不至於有強烈且令人無法承受的工作倦怠感受。

## 第二節 個人背景變項與工作壓力不同層面之關係分析

本節將依訓導主任個人背景變項分為「性別」、「年齡」、「婚姻」、「擔任訓導主任年資」、「學歷」、「學校規模」等六個項目，工作壓力分為「工作負荷」、「學生管教」、「上級壓力」、「專業知能」、「人際關係」、「社區家長問題」六個層面，逐一地以t 考驗及單因子變異數分析來了解其在工作壓力六個層面上的差異情形。

### 一、性別與工作壓力

本部份旨在考驗假設 1-1:「臺北縣市國民中學訓導主任之工作壓力，因性別不同而有顯著差異」，瞭解不同性別之國民中學訓導主任，在工作壓力六個層面上的差異情形。以訓導主任背景變項「性別」(男、女)為自變項，「工作壓力」各變項為依變項，進行平均數差異顯著性 t 考驗，資料分析結果如表 4-4。

表4-4 不同性別之國中訓導主任在工作壓力上的平均數標準差及t 考驗

| 研究變項   | 男性 (n=179) |      | 女性 (n=51) |      | t 值    |
|--------|------------|------|-----------|------|--------|
|        | 平均值        | 標準差  | 平均值       | 標準差  |        |
| 工作負荷   | 3.68       | 0.48 | 3.67      | 0.44 | 0.21   |
| 學生管教   | 3.08       | 0.49 | 3.06      | 0.55 | 0.19   |
| 上級壓力   | 2.83       | 0.70 | 2.80      | 0.69 | 0.30   |
| 專業知能   | 2.60       | 0.41 | 2.73      | 0.44 | -2.06* |
| 人際關係   | 2.23       | 0.47 | 2.21      | 0.48 | 0.27   |
| 社區家長問題 | 3.43       | 0.40 | 3.43      | 0.33 | -0.04  |
| 總量表    | 3.01       | 0.36 | 3.01      | 0.34 | -0.05  |

\*p< .05

由表4-4 研究結果顯示，國民中學訓導主任在工作壓力上，各層面不因訓導主任性別而有所不同，惟在「專業知能」方面有顯著性差異，女性在得分上高於男性，專業知能部分得分越高，專業知能越低，壓力越大，故女性壓力高於男性。

## 二、年齡與工作壓力

本部份旨在考驗假設 1-2：「臺北縣市公立國民中學訓導主任之工作壓力，因年齡不同而有顯著差異」，瞭解不同年齡階段之國民中學訓導主任在工作壓力各層面上的差異情形。以訓導主任背景變項「年齡」(30 歲以下、31-40 歲、41-50 歲、51 歲以上)為自變項，因 30 歲以下人數只有 2 人，故併入 31-40 歲範圍內討論，將訓導主任「工作壓力」各層面為依變項，進行單因子變異數分析，其結果如表 4-5。

由下表 4-5 研究結果顯示，臺北縣市公立國民中學訓導主任在整體工作壓力上，達顯著差異水準。而對於「人際關係」(F=4.69, p<.01) 與「社區家長問題」(F=3.56, p<.05) 二個層面，亦達顯著差異水準。

表 4-5 不同年齡之國中訓導主任在工作壓力上的變異數分析

| 研究變項          | 樣本數 | 平均值  | 標準差  | F 值    | 薛費事後比較 |
|---------------|-----|------|------|--------|--------|
| <b>工作負荷</b>   |     |      |      |        |        |
| 40 歲以下        | 76  | 3.76 | 0.45 | 2.06   |        |
| 41~50 歲       | 114 | 3.66 | 0.50 |        |        |
| 51 歲以上        | 40  | 3.59 | 0.39 |        |        |
| <b>學生管教</b>   |     |      |      |        |        |
| 40 歲以下        | 76  | 3.10 | 0.49 | 2.17   |        |
| 41~50 歲       | 114 | 3.11 | 0.54 |        |        |
| 51 歲以上        | 40  | 2.93 | 0.39 |        |        |
| <b>上級壓力</b>   |     |      |      |        |        |
| 40 歲以下        | 76  | 2.82 | 0.75 | 0.75   |        |
| 41~50 歲       | 114 | 2.87 | 0.68 |        |        |
| 51 歲以上        | 40  | 2.71 | 0.64 |        |        |
| <b>專業知能</b>   |     |      |      |        |        |
| 40 歲以下        | 76  | 2.68 | 0.41 | 2.92   |        |
| 41~50 歲       | 114 | 2.64 | 0.44 |        |        |
| 51 歲以上        | 40  | 2.49 | 0.34 |        |        |
| <b>人際關係</b>   |     |      |      |        |        |
| 40 歲以下        | 76  | 2.29 | 0.41 | 4.69** | 1>3    |
| 41~50 歲       | 114 | 2.25 | 0.50 |        | 2>3    |
| 51 歲以上        | 40  | 2.03 | 0.42 |        |        |
| <b>社區家長問題</b> |     |      |      |        |        |
| 40 歲以下        | 76  | 3.49 | 0.39 | 3.56*  | 1>3    |
| 41~50 歲       | 114 | 3.43 | 0.39 |        |        |
| 51 歲以上        | 40  | 3.29 | 0.33 |        |        |
| <b>整體工作壓力</b> |     |      |      |        |        |
| 40 歲以下        | 76  | 3.05 | 0.33 | 3.83*  | 1>3    |
| 41~50 歲       | 114 | 3.02 | 0.38 |        |        |
| 51 歲以上        | 40  | 2.87 | 0.27 |        |        |

\*p< .05, \*\*p< .01

再以 Scheff'e (薛費法)進行事後比較結果發現，在「人際關係」層面上的壓力以「40 歲以下」高於「51 歲以上」者，「41~50 歲」亦高於「51 歲以上」的訓導主任；對「社區家長問題」層面表現仍以「40 歲以下」高於「51 歲以上」者，整體工作壓力感受上以

「40歲以下」高於「51歲以上」者。

### 三、婚姻與工作壓力

本部份旨在考驗假設1-3：「臺北縣市公立國民中學訓導主任之工作壓力，因婚姻狀況（有無與10歲以下子女同住）不同而有顯著差異」，瞭解不同婚姻狀況之國民中學訓導主任在工作壓力各層面的差異情形。以訓導主任背景變項「婚姻狀況」（目前有與10歲以下子女共同居住、目前未與10歲以下子女共同居住）為自變項，訓導主任「工作壓力」各層面為依變項，進行平均數差異顯著性t考驗分析，其結果如表4-6。

表4-6 不同婚姻之國中訓導主任在工作壓力上的平均數標準差及t考驗

| 研究變項   | 10歲以下子女同住<br>(n=113) |      | 10歲以下子女不同住<br>(n=117) |      | t 值   |
|--------|----------------------|------|-----------------------|------|-------|
|        | 平均值                  | 標準差  | 平均值                   | 標準差  |       |
| 工作負荷   | 3.67                 | 0.46 | 3.68                  | 0.48 | -0.21 |
| 學生管教   | 3.09                 | 0.49 | 3.06                  | 0.52 | 0.34  |
| 上級壓力   | 2.79                 | 0.69 | 2.85                  | 0.71 | -0.62 |
| 專業知能   | 2.66                 | 0.42 | 2.59                  | 0.41 | 1.28  |
| 人際關係   | 2.23                 | 0.47 | 2.23                  | 0.47 | -0.05 |
| 社區家長問題 | 3.44                 | 0.38 | 3.41                  | 0.39 | 0.52  |
| 總量表    | 3.01                 | 0.36 | 3.01                  | 0.35 | 0.04  |

由表4-6 研究結果顯示，臺北縣市公立國民中學訓導主任在工作壓力上，並不因為訓導主任有無與10歲以下子女同住而有所不同，各層面均未達顯著差異。

### 四、擔任訓導主任年資與工作壓力

本部份旨在考驗假設1-4：「臺北縣市公立國民中學訓導主任之工作壓力，因擔任訓導主任年資不同而有顯著差異」，瞭解不同擔任訓導主任年資之國民中學訓導主任在工作壓力各層面上的差異



情形。以訓導主任背景變項「擔任年資」(未滿一年、一年以上未滿三年、三年以上未滿五年、五年以上)為自變項，訓導主任「工作壓力」各層面為依變項，進行單因子變異數分析，其結果如表 4-7。

表4-7 不同年資之國中訓導主任在工作壓力上的變異數分析與事後比較

| 研究變項          | 樣本數 | 平均值  | 標準差  | F 值  |
|---------------|-----|------|------|------|
| <b>工作負荷</b>   |     |      |      |      |
| 未滿一年          | 41  | 3.81 | 0.46 | 1.92 |
| 一年以上未滿三年      | 95  | 3.61 | 0.46 |      |
| 三年以上未滿五年      | 51  | 3.65 | 0.43 |      |
| 五年以上          | 43  | 3.62 | 0.51 |      |
| <b>學生管教</b>   |     |      |      |      |
| 未滿一年          | 41  | 3.71 | 0.42 | 1.86 |
| 一年以上未滿三年      | 95  | 3.52 | 0.48 |      |
| 三年以上未滿五年      | 51  | 3.64 | 0.46 |      |
| 五年以上          | 43  | 3.63 | 0.47 |      |
| <b>上級壓力</b>   |     |      |      |      |
| 未滿一年          | 41  | 2.89 | 0.83 | 0.80 |
| 一年以上未滿三年      | 95  | 2.82 | 0.71 |      |
| 三年以上未滿五年      | 51  | 2.89 | 0.62 |      |
| 五年以上          | 43  | 2.69 | 0.62 |      |
| <b>專業知能</b>   |     |      |      |      |
| 未滿一年          | 41  | 3.37 | 0.57 | 0.05 |
| 一年以上未滿三年      | 95  | 3.34 | 0.45 |      |
| 三年以上未滿五年      | 51  | 3.34 | 0.51 |      |
| 五年以上          | 43  | 3.33 | 0.46 |      |
| <b>人際關係</b>   |     |      |      |      |
| 未滿一年          | 41  | 3.59 | 0.43 | 1.90 |
| 一年以上未滿三年      | 95  | 3.44 | 0.43 |      |
| 三年以上未滿五年      | 51  | 3.54 | 0.44 |      |
| 五年以上          | 43  | 3.59 | 0.39 |      |
| <b>社區家長問題</b> |     |      |      |      |
| 未滿一年          | 41  | 3.64 | 0.42 | 0.62 |
| 一年以上未滿三年      | 95  | 3.63 | 0.48 |      |
| 三年以上未滿五年      | 51  | 3.55 | 0.50 |      |
| 五年以上          | 43  | 3.55 | 0.41 |      |
| <b>整體工作壓力</b> |     |      |      |      |
| 未滿一年          | 41  | 3.38 | 0.31 | 0.83 |
| 一年以上未滿三年      | 95  | 3.32 | 0.29 |      |
| 三年以上未滿五年      | 51  | 3.38 | 0.28 |      |
| 五年以上          | 43  | 3.33 | 0.24 |      |

由表 4-7 研究結果顯示，臺北縣市公立國民中學訓導主任在工作壓力上，各層面並不因不同擔任此職務年資而達顯著差異水準。

### 五、學歷與工作壓力

本部份旨在考驗假設 1-5：「臺北縣市公立國民中學訓導主任之工作壓力，因學歷不同而有顯著差異」，瞭解不同學歷之國民中學訓導主任在工作壓力各層面上的差異情形。以訓導主任背景變項「學歷」（大學、碩士—含四十學分班與在職專班、博士）為自變項，訓導主任「工作壓力」各層面為依變項，因彙整 230 份有效樣本中在「學歷」背景變項中均無博士，故不予討論，直接以碩士及大學進行 t 考驗分析，其結果如表 4-8。

表4-8 不同學歷之國中訓導主任在工作壓力上的平均數標準差及t 考驗

| 研究變項   | 大學 (n=53) |      | 碩士 (n=177) |      | t 值   |
|--------|-----------|------|------------|------|-------|
|        | 平均值       | 標準差  | 平均值        | 標準差  |       |
| 工作負荷   | 3.70      | 0.40 | 3.67       | 0.49 | 0.35  |
| 學生管教   | 3.08      | 0.47 | 3.07       | 0.51 | 0.14  |
| 上級壓力   | 2.87      | 0.62 | 2.81       | 0.72 | 0.56  |
| 專業知能   | 2.75      | 0.37 | 2.59       | 0.42 | 2.60* |
| 人際關係   | 2.34      | 0.52 | 2.19       | 0.45 | 1.93  |
| 社區家長問題 | 3.40      | 0.38 | 3.43       | 0.39 | -0.56 |
| 總量表    | 3.05      | 0.32 | 2.99       | 0.36 | 0.98  |

\*p<.05

由表 4-8 研究結果顯示，擔任臺北縣市公立國民中學訓導主任在不同學歷對於工作壓力上，各層面均未達顯著差異水準。惟有在「專業知能」層面 (t=2.60, p<.05)，達顯著差異水準，並由分析資料顯示得知，大學程度的專業知能得分顯著高於碩士，但分數計算上，是得分越高專業知能越低則壓力越大，所以碩士程度的專業知能顯著高於學士程度，因此，一般大學學歷者對於「專業知能」壓力感受上較高於碩士學歷者。

### 六、學校規模與工作壓力

本部份旨在考驗假設 1-6：「臺北縣市公立國民中學訓導主任之

工作壓力，因學校規模不同而有顯著差異」，瞭解不同學校規模之國民中學訓導主任在工作壓力各層面上的差異情形。以訓導主任背景變項「學校規模」（12班以下、13-30班、31-60班、61班以上）為自變項，訓導主任「工作壓力」各層面為依變項，進行單因子變異數分析，其結果如表4-9。

表 4-9 不同學校規模之國中訓導主任在工作壓力上的變異數分析

| 研究變項          | 樣本數 | 平均值  | 標準差  | F 值  |
|---------------|-----|------|------|------|
| <b>工作負荷</b>   |     |      |      |      |
| 12 班以下        | 12  | 3.71 | 0.43 | 0.56 |
| 13~30 班       | 63  | 3.71 | 0.45 |      |
| 31~60 班       | 83  | 3.63 | 0.46 |      |
| 61 班以上        | 72  | 3.63 | 0.50 |      |
| <b>學生管教</b>   |     |      |      |      |
| 12 班以下        | 12  | 3.65 | 0.65 | 0.95 |
| 13~30 班       | 63  | 3.52 | 0.45 |      |
| 31~60 班       | 83  | 3.65 | 0.47 |      |
| 61 班以上        | 72  | 3.61 | 0.44 |      |
| <b>上級壓力</b>   |     |      |      |      |
| 12 班以下        | 12  | 2.62 | 0.66 | 0.84 |
| 13~30 班       | 63  | 2.82 | 0.73 |      |
| 31~60 班       | 83  | 2.90 | 0.72 |      |
| 61 班以上        | 72  | 2.77 | 0.65 |      |
| <b>專業知能</b>   |     |      |      |      |
| 12 班以下        | 12  | 3.39 | 0.53 | 0.27 |
| 13~30 班       | 63  | 3.31 | 0.49 |      |
| 31~60 班       | 83  | 3.37 | 0.47 |      |
| 61 班以上        | 72  | 3.32 | 0.49 |      |
| <b>人際關係</b>   |     |      |      |      |
| 12 班以下        | 12  | 3.74 | 0.50 | 1.23 |
| 13~30 班       | 63  | 3.49 | 0.41 |      |
| 31~60 班       | 83  | 3.52 | 0.39 |      |
| 61 班以上        | 72  | 3.51 | 0.47 |      |
| <b>社區家長問題</b> |     |      |      |      |
| 12 班以下        | 12  | 3.39 | 0.49 | 0.89 |
| 13~30 班       | 63  | 3.62 | 0.52 |      |
| 31~60 班       | 83  | 3.62 | 0.44 |      |
| 61 班以上        | 72  | 3.59 | 0.43 |      |

表 4-9 不同學校規模之國中訓導主任在工作壓力上的變異數分析 (續)

| 研究變項          | 樣本數 | 平均值  | 標準差  | F 值  |
|---------------|-----|------|------|------|
| <b>整體工作壓力</b> |     |      |      |      |
| 12 班以下        | 12  | 3.31 | 0.27 | 0.39 |
| 13~30 班       | 63  | 3.32 | 0.30 |      |
| 31~60 班       | 83  | 3.37 | 0.29 |      |
| 61 班以上        | 72  | 3.35 | 0.27 |      |

由表4-9研究結果顯示，臺北縣市公立國民中學訓導主任在工作壓力上並不因為訓導主任服務於不同的學校規模而有所不同。

綜合上述統計分析結果發現，除了性別與學歷變項只對工作壓力之「專業知能」層面有顯著差異，以及年齡對「人際關係」與「社區家長問題」兩層面有顯著差異外，其他訓導主任個人背景變項與工作壓力各層面分析所得之結果，均無顯著性差異。

### 第三節 個人背景變項與職業倦怠不同層面之關係分析

本節就不同背景變項的臺北縣市國中訓導主任在職業倦怠感受的差異情形做一分析，其中訓導主任個人背景變項包含有「性別」、「年齡」、「婚姻」、「擔任訓導主任年資」、「學歷」、「學校規模」等六個項目，職業倦怠分為「情緒耗竭」、「去人性化」、「低成就感」三個層面，逐一地以 t 考驗及單因子變異數分析來了解其在職業倦怠三個層面上的差異情形。

#### 一、性別與職業倦怠

本部份旨在考驗假設 2-1:「臺北縣市公立國民中學訓導主任之職業倦怠，因性別不同而有顯著差異」，瞭解不同性別之國民中學訓導主任，在職業倦怠三個層面上的差異情形。以訓導主任背景變

項「性別」(男、女)為自變項,「職業倦怠」各變項為依變項,進行平均數、標準差及 t 考驗,資料分析結果如表 4-10。

表4-10 不同性別之國中訓導主任在職業倦怠上的平均數標準差及t 考驗

| 研究變項 | 男性 (n=179) |      | 女性 (n=51) |      | t 值  |
|------|------------|------|-----------|------|------|
|      | 平均值        | 標準差  | 平均值       | 標準差  |      |
| 情緒耗竭 | 2.66       | 0.47 | 2.58      | 0.51 | 1.18 |
| 去人性化 | 2.37       | 0.43 | 2.34      | 0.46 | 0.38 |
| 低成就感 | 2.16       | 0.63 | 1.98      | 0.54 | 1.96 |
| 總量表  | 2.39       | 0.43 | 2.30      | 0.44 | 1.31 |

由表4-10研究結果顯示,臺北縣市公立國民中學訓導主任在職業倦怠感受上,並不因為訓導主任的性別而有顯著差異。

## 二、年齡與職業倦怠

本部份旨在考驗假設 2-2:「臺北縣市公立國民中學訓導主任之職業倦怠,因年齡不同而有顯著差異」,瞭解不同年齡階段之國民中學訓導主任在職業倦怠各層面上的差異情形。以訓導主任背景變項「年齡」(40歲以下、41-50歲、51歲以上)為自變項,訓導主任「職業倦怠」各層面為依變項,進行單因子變異數分析,其結果如表 4-11。

由下表 4-11 研究結果顯示,臺北縣市公立國民中學訓導主任在職業倦怠感受上,並不因為訓導主任在年齡上的不同而有顯著差異。

表4-11 不同年齡狀況之國中訓導主任在職業倦怠上的變異數分析

| 研究變項          | 樣本數 | 平均值  | 標準差  | F 值  |
|---------------|-----|------|------|------|
| <b>整體職業倦怠</b> |     |      |      |      |
| 40 歲以下        | 76  | 2.38 | 0.39 | 0.88 |
| 41~50 歲       | 114 | 2.36 | 0.43 |      |
| 51 歲以上        | 40  | 2.39 | 0.55 |      |
| <b>情緒耗竭</b>   |     |      |      |      |
| 40 歲以下        | 76  | 2.68 | 0.47 | 0.38 |
| 41~50 歲       | 114 | 2.63 | 0.47 |      |
| 51 歲以上        | 40  | 2.63 | 0.53 |      |
| <b>去人性化</b>   |     |      |      |      |
| 40 歲以下        | 76  | 2.37 | 0.41 | 0.08 |
| 41~50 歲       | 114 | 2.35 | 0.43 |      |
| 51 歲以上        | 40  | 2.38 | 0.51 |      |
| <b>低成就感</b>   |     |      |      |      |
| 40 歲以下        | 76  | 2.10 | 0.56 | 0.20 |
| 41~50 歲       | 114 | 2.12 | 0.59 |      |
| 51 歲以上        | 40  | 2.18 | 0.79 |      |

### 三、婚姻與職業倦怠

本部份旨在考驗假設2-3：「臺北縣市公立國民中學訓導主任之職業倦怠，因婚姻狀況不同而有顯著差異」，瞭解不同年齡階段之國民中學訓導主任在職業倦怠各層面上的差異情形。以訓導主任背景變項「婚姻狀況」（目前有與10歲以下子女共同居住、目前未與10歲以下子女共同居住）為自變項，訓導主任「職業倦怠」各層面為依變項，進行平均數差異顯著性t 驗分析，其結果如下表4-12。

表4-12 不同婚姻之國中訓導主任在職業倦怠上的平均數標準差及t 考驗

| 研究變項 | 10 歲以下子女同住<br>(n=113) |      | 10 歲以下子女不同住<br>(n=117) |      | t 值   |
|------|-----------------------|------|------------------------|------|-------|
|      | 平均值                   | 標準差  | 平均值                    | 標準差  |       |
| 情緒耗竭 | 2.67                  | 0.48 | 2.62                   | 0.48 | 0.71  |
| 去人性化 | 2.35                  | 0.40 | 2.37                   | 0.47 | -0.36 |
| 低成就感 | 2.10                  | 0.56 | 2.14                   | 0.67 | -0.42 |
| 總量表  | 2.37                  | 0.40 | 2.38                   | 0.47 | -0.09 |

由表4-12研究結果顯示，臺北縣市公立國民中學訓導主任在職業倦怠感受上，並不因訓導主任婚姻狀況有無與10歲以下子女同住，而有顯著差異。

#### 四、擔任訓導主任年資與職業倦怠

本部份旨在考驗假設 2-4:「臺北縣市公立國民中學訓導主任之職業倦怠，因擔任年資不同而有顯著差異」，瞭解不同擔任訓導主任年資之國民中學訓導主任在職業倦怠各層面上的差異情形。以訓導主任背景變項「擔任年資」(未滿一年、一年以上未滿三年、三年以上未滿五年、五年以上)為自變項，訓導主任「職業倦怠」各層面為依變項，進行單因子變異數分析，其結果如下表 4-13。

表 4-13 不同年資之國中訓導主任在職業倦怠上的變異數分析

| 研究變項     | 樣本數 | 平均值  | 標準差  | F 值  |
|----------|-----|------|------|------|
| 情緒耗竭     |     |      |      |      |
| 未滿一年     | 41  | 3.71 | 0.52 | 2.29 |
| 一年以上未滿三年 | 95  | 3.46 | 0.48 |      |
| 三年以上未滿五年 | 51  | 3.48 | 0.53 |      |
| 五年以上     | 43  | 3.50 | 0.60 |      |
| 去人性化     |     |      |      |      |
| 未滿一年     | 41  | 3.49 | 0.51 | 1.63 |
| 一年以上未滿三年 | 95  | 3.37 | 0.46 |      |
| 三年以上未滿五年 | 51  | 3.39 | 0.52 |      |
| 五年以上     | 43  | 3.27 | 0.40 |      |
| 低成就感     |     |      |      |      |
| 未滿一年     | 41  | 3.95 | 0.55 | 1.57 |
| 一年以上未滿三年 | 95  | 3.82 | 0.58 |      |
| 三年以上未滿五年 | 51  | 3.80 | 0.66 |      |
| 五年以上     | 43  | 4.03 | 0.70 |      |
| 整體職業倦怠   |     |      |      |      |
| 未滿一年     | 41  | 2.38 | 0.42 | 1.24 |
| 一年以上未滿三年 | 95  | 2.41 | 0.41 |      |
| 三年以上未滿五年 | 51  | 2.40 | 0.42 |      |
| 五年以上     | 43  | 2.26 | 0.51 |      |

經由表4-13研究結果顯示，臺北縣市公立國民中學訓導主任在職業倦怠感受上，並不因為訓導主任擔任之年資長短而有明顯的差異情形。

#### 五、學歷與職業倦怠

本部份旨在考驗假設 2-5：「臺北縣市公立國民中學訓導主任之職業倦怠，因學歷不同而有顯著差異」，瞭解不同學歷之國民中學訓導主任在職業倦怠各層面上的差異情形。以訓導主任背景變項「學歷」（大學、碩士—含四十學分班與在職專班、博士）為自變項，訓導主任「職業倦怠」各層面為依變項，因彙整 230 份有效樣本中在「學歷」背景變項中無博士，故進行 t 考驗分析，其結果如下表 4-14。

表 4-14 不同學歷之國中訓導主任在職業倦怠上的平均數標準差及 t 考驗

| 研究變項 | 大學 (n=53) |      | 碩士 (n=177) |      | t 值   |
|------|-----------|------|------------|------|-------|
|      | 平均值       | 標準差  | 平均值        | 標準差  |       |
| 情緒耗竭 | 2.66      | 0.44 | 2.64       | 0.49 | 0.30  |
| 去人性化 | 2.35      | 0.42 | 2.36       | 0.44 | -0.14 |
| 低成就感 | 2.12      | 0.58 | 2.12       | 0.63 | -0.02 |
| 總量表  | 2.38      | 0.41 | 2.37       | 0.44 | 0.04  |

經由下表4-14研究結果顯示，臺北縣市公立國民中學訓導主任在職業倦怠的感受上，並不因為訓導主任的學歷不同而有顯著差異。

#### 六、學校規模與職業倦怠

本部份旨在考驗假設 2-6：「臺北縣市公立國民中學訓導主任之職業倦怠，因學校規模不同而有顯著差異」，瞭解不同學校規模之國民中學訓導主任在職業倦怠各層面上的差異情形。以訓導主任背



景變項「學校規模」(12班以下、13-30班、31-60班、61班以上)為自變項，訓導主任「職業倦怠」各層面為依變項，進行單因子變異數分析，其結果如表 4-15。

表 4-15 不同學校規模之國中訓導主任在職業倦怠上的變異數分析

| 研究變項          | 樣本數 | 平均值  | 標準差  | F 值  |
|---------------|-----|------|------|------|
| <b>情緒耗竭</b>   |     |      |      |      |
| 12 班以下        | 12  | 3.52 | 0.77 | 0.29 |
| 13~30 班       | 63  | 3.55 | 0.41 |      |
| 31~60 班       | 83  | 3.53 | 0.53 |      |
| 61 班以上        | 72  | 3.47 | 0.58 |      |
| <b>去人性化</b>   |     |      |      |      |
| 12 班以下        | 12  | 3.31 | 0.77 | 1.07 |
| 13~30 班       | 63  | 3.44 | 0.48 |      |
| 31~60 班       | 83  | 3.40 | 0.41 |      |
| 61 班以上        | 72  | 3.31 | 0.47 |      |
| <b>低成就感</b>   |     |      |      |      |
| 12 班以下        | 12  | 3.92 | 0.64 | 0.13 |
| 13~30 班       | 63  | 3.89 | 0.57 |      |
| 31~60 班       | 83  | 3.90 | 0.57 |      |
| 61 班以上        | 72  | 3.84 | 0.71 |      |
| <b>整體職業倦怠</b> |     |      |      |      |
| 12 班以下        | 12  | 2.34 | 0.47 | -    |
| 13~30 班       | 63  | 2.39 | 0.42 | 0.05 |
| 31~60 班       | 83  | 2.37 | 0.41 | -    |
| 61 班以上        | 72  | 2.38 | 0.48 | -    |

經由表4-15研究結果顯示，臺北縣市公立國民中學訓導主任在職業倦怠上並不因訓導主任在不同的學校規模的學校服務而有所不同。

綜合上述統計分析結果發現，訓導主任之個人背景變項與職業倦怠各層面之分析結果，均呈現無顯著性差異。表示訓導主任職業倦怠的產生不因個人背景因素的影響而有所差異或造成程度上的落差，應為外在環境的影響或是工作上所產生的壓力所導致。

#### 第四節 工作壓力和感受職業倦怠之相關分析

本節主要探討臺北縣市公立國民中學訓導主任工作壓力與職業倦怠之間的相關情形，以瞭解國民中學訓導主任工作壓力與職業倦怠之間是否有顯著相關，茲分別敘述如下：

本部份旨在考驗假設三：「臺北縣市公立國民中學訓導主任之工作壓力與職業倦怠有顯著相關」，以皮爾遜積差相關法，進行分析工作壓力六個層面與職業倦怠三個層面之間的相關情形，其結果如表4-16 所示，說明如下：

表 4-16 工作壓力與工作感受之相關 (n=230)

| 變項名稱   | 情緒耗竭     | 去人性化     | 低成就感      | 職業倦怠      |
|--------|----------|----------|-----------|-----------|
| 工作壓力   | 0.16 *   | 0.24 *** | -0.05     | 0.13      |
| 工作負荷   | 0.21 *** | 0.44 *** | 0.12      | 0.15 *    |
| 學生管教   | 0.31 *** | 0.58 *** | 0.20 ***  | 0.33 ***  |
| 上級壓力   | -0.04    | 0.44 *** | -0.28 *** | 0.44 ***  |
| 專業知能   | 0.27 *** | 0.58 *** | 0.06      | -0.40 *** |
| 人際關係   | 0.46 *** | 0.31 *** | 0.52 ***  | -0.59 *** |
| 社區家長問題 | 0.31 *** | 0.53 *** | 0.20 ***  | 0.01      |

\* p< .05,\*\* p< .01,\*\*\* p< .001

由表 4-16 的研究結果顯示，臺北縣市公立國民中學訓導主任工作壓力與職業倦怠之間的相關情形如下：

- 一、整體工作壓力與整體職業倦怠無顯著相關，但對於職業倦怠的「情緒耗竭」及「去人性化」層面之間，有顯著正相關。表示整體工作壓力越高對此兩層面所感受的情況越嚴重，情緒容易受影響，且易表現出冷漠消極與非人性化的態度，影響工作的品質。對於整體職業倦怠而言，與工作壓力之「工作負荷」、「學生管教」、「上級壓力」三層面之間，有顯著正

相關；對於「專業知能」與「人際關係」則呈現負相關，這說明了整體職業倦怠感受的加深是由於工作壓力的這三個層面壓力提高所致，相對於「專業知能」與「人際關係」得分越高表示該層面表現越差，因此工作壓力越大，故呈現負相關。

二、工作壓力之「工作負荷」層面與職業倦怠的「情緒耗竭」及「去人性化」層面之間，有顯著正相關。表示「工作負荷」越高對此兩層面所表現的情況越嚴重，對整體職業倦怠感受也愈深。

三、工作壓力之「學生管教」層面與整體職業倦怠各層面之間，均有顯著正相關。表示「學生管教」的問題越多、負荷越重、難度越高對職業倦怠各層面所表現的越嚴重，對整體職業倦怠感也愈深。

四、工作壓力之「上級壓力」層面與職業倦怠之「去人性化」層面之間，有顯著正相關，但與「低成就感」層面則呈現負相關。表示「上級壓力」越高對「去人性化」層面所表現的情形越嚴重，而於對「低成就感」則呈現相反，上級給予壓力越多或越大時，反而得到工作上的滿足及成就感。

五、工作壓力之「專業知能」層面與職業倦怠之「情緒耗竭」、「去人性化」兩層面之間，有顯著正相關。表示「專業知能」部分壓力越大時，對「情緒耗竭」、「去人性化」的表現情況則越嚴重，但因得分越高時專業知能越低而工作壓力就越高，故整個專業知能越高時對於整體職業倦怠感也愈輕微，呈現負相關。

六、工作壓力之「人際關係」層面與職業倦怠各層面之間，有顯

著正相關。表示「人際關係」部分的壓力越大時，對「情緒耗竭」、「去人性化」和「低成就感」的表現情況越嚴重，但因得分越高時人際關係越差而工作壓力就越高，故整個人際關係越高時對於整體職業倦怠感受也愈輕微，故呈現負相關。

七、工作壓力之「社區家長問題」層面與職業倦怠各層面之間，有顯著正相關。表示「社區家長問題」的狀況反應越多、介入學校運作越深、社區配合難度越高等對於職業倦怠各層面所表現的情形就越加嚴重。

整體而言，以工作壓力之「人際關係」、「上級壓力」、「專業知能」和「學生管教」與職業倦怠的相關性較高，且工作壓力與職業倦怠兩者之間有著相當程度的關聯，若能有效的降低「上級壓力」、「學生管教」上的壓力，並掌握「專業知能」和「人際關係」的實質提升，對於教育現場的訓導人員而言，其職業倦怠將可大幅度降低。其中又以「人際關係」對職業倦怠所有的的層面相關性最高，這樣的資料顯示出訓導人員需要更多的人際支持，以幫助其面對職業倦怠的感受。

## 第五節 訪談分析

本節主要是彙整與歸納每位受訪者對個人背景變項反應於工作壓力及職業倦怠上的關係，提供不同角度的看法。

### 壹、不同性別差異對國民中學訓導主任之工作壓力的影響

彙集資料並歸納出六位受訪者所述，男性主管與女性主管在思考模式與行為模式上均有所別，受訪者一致認為，女性行政主管

天生心思較細膩，注重細節，具有母性的特質；男性主管，多注重大原則，比較不拘小節，凡事較重視結果，不拘泥過程，行事比較大而化之，此乃天性特質使然。以下為各訪談內容重點之描述：

臺北市現階段國中教育環境中，已經有非常多的女性教師從事訓導行政工作，而且表現得比男性教師有過之而無不及，同時女性訓導人員在處理學生事務或青少年偏差行為時，可能比男性訓導人員來得細心及更具耐性，因此具有其一定的優勢。

(200712090945M1)

各有其優勢與劣勢，男性訓導主任對國中頑劣學生管教較具嚇阻作用，女性訓導主任則較要求細節，對生活教育能收不同面向的效益。(200712031635F1)

訓導主任由性別決定適合與否之問題乃屬刻板印象，以目前現實角色而言，訓導主任必須扮演威權形象，但又不失其親民愛民的內涵，有時需要以警長身份維護秩序，有時必須以輔導者角色善盡教育之責，所以，適合擔任者不以性別為對象，而是須以明白這個角色又能清楚表達此角色的功能者為優先。(200712111900M2)

訓導主任工作由男性或女性擔任已無顯著差別，尤其後現代社會強調關懷、省思，重輔導優於管教，對女性訓導主任有另一番天地可以發揮，雖無速效之功，但可發揮長期深耕之效。但目前教師對訓導工作提出的挑戰：希望訓導人員當黑臉，且要即時而有效，如要這樣，則以男性訓導人員較為合適，因為男性基於體型、外在性格等有較優勢的傾向。(200712061717F2)

對於男性或女性擔任訓導主任一職各有優點，以男性優點來說：較有權威，且對男同學的管教輔導掌控較有方法，偏向整體規劃與大方向的圓滿，不會拘泥於小細節、小地方；至於女性擔任的

優點為：較重視過程，對於細節會較為要求，如過之，則往往失掉大方向及目的，但對於學生的要求較為細心與耐性。但嚴格講起來，個人覺得還是男性會比女性還來得合適。(200712011850M3)

各有優缺點，但以男性較為恰當，因以傳統的觀念及對工作時間的付出，再對現今學生行為偏差的管教等各方面作考量。

(200712131720M4)

綜論上述所言，在男女平權的現代社會中，訓導主任一職之勝任與否，在性別上已無顯著差異。具備良好的工作熱忱、服務態度、人際溝通與工作協調等能力才是學校首長選材與依賴之重點。

訓導工作本不應單只侷限於某個區塊(如：學生的輔導管教或生活常規的建立等方面)，應配合教育政策與教育目標廣泛的對親、師、生三方面所涉及之相關訓導業務，找到自己可發揮與著力之處。但因性別不同所造成人格特質差異部分，多數受訪者還是認為男性有一定的優勢，而再以現今臺北縣市訓導主任職務的人數比列男性約為女性3倍來看，首長的的考量應也是參考的依據。由於如此，女性依其特質在截長補短之下，對於專業知能這塊特別下功夫，為扮演好自己的角色，故給予自己的壓力相對也高於男性。

## **貳、不同年齡、學歷對國中訓導主任之工作壓力的影響**

以下為各訪談內容重點之描述：

年齡不影響，最重要的是對行政事務要有心，願意對學校師生付出教育愛，隨時都可以散發出光與熱。對於學歷部分：個人認為須要有上進的心，要有不斷進修、提升自己的準備，至於學歷文憑部分，雖只是一個求學歷程的象徵，但能擔任教職均有一定的學識水平，主要在於後續的進修與自我成長部份。(200712090945M1)

對於主任的年齡、學歷不會直接影響接任訓導職務，但經驗倒

是很重要。經驗須靠實務操作的日積月累，年齡越長對人、事、物的掌握較為精準。(200712031635F1)

有可能年紀愈大、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，最現實的問題在於家中老小的照顧問題，家中若無另一半悉心照料幼兒或高堂，總是放心不下，以盡責的訓導主任而言，難以兩全。(200712111900M2)

年齡應無直接影響，但隨著行政資歷增長，處事是可以更圓融的。學歷則以師範院校或對教育有使命感之教育同仁，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。

(200712061717F2)

對於年齡與學歷來看，我個人覺得沒有太大的差別，年輕雖欠缺豐富經驗，但有衝勁，只要有熱忱、肯付出，點石都能成金。

(200712011850M3)

年齡與學歷高低對訓導工作影響不會太大，而是與行政領導方式較有關係。(200712131720M4)

綜合訪談者所言，年齡的差異與學歷背景之優異、高低，並不影響工作表現，也不直接造成工作壓力，但仔細再深入探究可從中了解到，部分受訪者認為擔任此職務會隨著年齡的增長與學識經驗的累積，在人際互動與解決家長問題的處理能力上具有提升的作用。因此，對工作壓力的紓解，要具有其正面作用，年齡的增長在人際關係上或與家長應對上還是具有一定的影響；對於學歷部分雖多位表示無直接影響，但有兩位表達仍需具備教育專業知能，才足以勝任現今職場所需，故對學歷的要求越來越高。

### **叁、現今國中訓導主任工作壓力的影響因素**

以下為各訪談內容重點之描述：

因應現今教育趨勢，學校領導人性化、升學多元化、教學活潑化、教材生活化、學習適性化等變化，對訓導人員處理學生事務已經產生重大衝擊。在人本及人權意識的重視下，訓導工作量不斷加大、時間持續延長、學生網路資訊大量取得、教育政策不斷改變、家長對學校期望提高、教師專業自主抬頭、強化學校行銷、少子化等因素，都已強烈影響著學校訓導工作的推展，甚至影響教師加入訓導行政工作的意願。(200712090945M1)

學生的輔導管教是訓導工作主要的壓力源，少數家庭功能喪失的問題學生，訓導人員對學生進行管教時，似乎沒有著力點，因為家長無法共同給予管教，造成孩子有恃無恐，管教輔導成效有限。(200712031635F1)

大體來看，工作負荷、學生問題、上級壓力、人際關係、家長壓力都是工作壓力成型的主因，只是學校生態環境與文化未必形成一個相互合作與關懷的團體，各自單兵作戰，長久下來就會怠惰或是形成行政人員異動頻繁的原因。(200712111900M2)

最主要的工作壓力來自於教師與家長皆認為生活教育就是訓導處、生教組的事，而上級主管機關於教育鬆綁之後對家庭教育與社會教育之責全然推給學校教育，連學校是『最後一塊淨土』都無法保住。(200712061717F2)

學生的管教問題越來越複雜且日新月異，身為訓導主任一職也必須要有兩把刷子來解決與處理，我認為學生管教、人際關係、社區家長問題較容易成為影響因素。(200712011850M3)

1.教育局要求必辦之業務越來越多，造成工作負荷量太大、業務太過繁瑣。2.因教育政策朝夕令改的緣故，造成家長意見越來越多，進而干涉學校行政事務，造成學校及行政事務推動的困擾。



(200712131720M4)

綜論上述所言，基層教育人員痛苦指數節節升高，顯示其工作上壓力增加，就教育現況將其歸納下列各項因素：

- 一、大環境的改變：面對人本教育基金會促使人權的意識抬頭，各項權益（受教權、隱私權、基本人權...等）備受到重視與討論。
- 二、教育政策的朝令夕改：教育法令與政策的不明確，各項法令規章遭媒體的偏頗報導後改弦易轍，導致學生及家長無所適從。
- 三、家庭教育功能喪失：社會經濟因素造成民生問題，家長為求生計，致使家庭功能失調之情況日益增多，導致學生學習態度低落，行為管教問題越趨複雜與嚴重。
- 四、上級壓力：因政策所需，各項活動的配合辦理及各項業務訪視、校務評鑑等，甚至爾後的教師分級等，都是造成壓力的來源。
- 五、校園文化、教育生態的變遷：相形之下，人際關係日益重要。人際關係好壞，攸關行政業務的推動與執行。
- 六、業務量的增長：學生管教問題與髮禁服儀風波造成教師人人自危，基層教育人員痛苦指數亦隨之升高。因此，學生偏差行為的管教處理均落至訓導處，在一般業務仍需推動的狀況下，工作負擔明顯加重。
- 七、家長介入校園：家長擴大參與後，形成學校校務推動的助力與阻力。但往往多數阻力大於少數助力，造成額外的工作負擔與壓力。

#### 肆、學校教師配合訓導業務推展之情況對工作壓力的影響

以下為各訪談內容重點之描述：

現今教育生態與以往相較，有顯著不同，例如：校長領導日趨人性化、教師專業自主性提高、校務決定的擴大參與等，都會影響導師和專任教師對訓導工作的配合度，因此推動學校訓導工作的難度比以往來得艱辛。(200712090945M1)

大部分的導師和任課教師都能在輔導管教學生方面與訓導工作配合，因為彼此立場目標一致，都是幫助學生學得更好。但對於其他活動的規劃或政策的推動部分，就須跟老師們做好充分的溝通，因為角色不同，老師們通常會以自己的課務與切身權益為重，希望行政所規劃之活動與政策不要對他們造成困擾或影響。

(200712031635F1)

好的教師仍停留在導師責任制與教學責任制，差一點的老師則未必把此責任扛在肩上，任課老師多半對於學生生活管理是較為保守與冷漠的。且在導師的觀念中，於目前的升學歷力下，升學輔導的工作幾乎由導師負擔，訓導處活動太多則影響學生專心度，這是導師所不樂見的，但活動太少，訓導工作的推動就有障礙，因此，這是屬於溝通問題，只要好好溝通，且善於溝通，應該能形成共識。

(200712111900M2)

訓導工作經緯萬端，教師只偏重其課堂內之教學，對於各項需融入教學之議題，並無興趣與推展之意願。(200712061717F2)

面對現今的教改趨勢與教育政策鬆綁，及媒體對學校管教上誇大負面的報導，許多老師寧願明哲保身也不願碰觸管教這塊模糊地帶，如果老師的想法為此，訓導的工作壓力與學生管教部分就可想而知了。(200712011850M3)

因目前教育政策及相關法令等問題之不確定性，造成導師或任課教師若遇到學生狀況或須配合事項，多持較保守的態度，且交由訓導處來處理。(200712131720M4)

綜論上述所言，由於教師專業自主權的提升，學校已不再是行政獨大，凡事須以相互尊重、充分溝通，建立行政、教師、家長三方之共識為主要考量，唯有如此方能共創三贏。

學校專任教師由於課務繁重，對於行政事務與相關活動較少關心，心力大多投注於自身教學活動，對於各項教學議題須配合融入辦理時，需事前充分溝通、積極協調，以不影響教師教學課程進度為優先考量，對教改額外增加之教學事務多持保守及觀望的態度，讓行政人員頗感無奈；又受政令影響，面對學生輔導與管教事件，多以明哲保身、冷漠以對的處理模式，讓一級預防與協助生活常規建立的一股助力漸感消失，整個學生行為管教重擔由訓導處承擔，除了違反教育之本意，也加重了訓導人員的工作負荷。

## **伍、專業知能、人際關係與社區家長問題對國中訓導主任工作壓力的影響**

以下為各訪談內容重點之描述：

要成為有效能的訓導人員，除了要擁有對訓導工作高度的熱忱與奉獻精神外，亦須具備訓導工作的專業知能，如：教育政策、教育規定、訓導事務、輔導理念、溝通技巧、協調能力、思辨判斷等能力，且要了解、重視教育法規及人權尊重。在重視溝通協調、共同參與的教育環境中，訓導工作人員與教師及家長人際關係的優劣，確實會影響學校訓導工作的推動。與教師及家長保持良好的人際互動，可保持溝通管道順暢，對訓導工作的推動方有事半功倍之效，反之，則會增加訓導工作推動的困難度。(200712090945M1)

訓導工作重要的是訓導人員必須熟習法令，依法行政，並嫻熟輔導管教技巧，因此專業知能絕對有助於訓導工作的推展。而具有良好的人際關係，在處理學生問題時當然較佔優勢，因為可以得到許多奧援及支持，使得輔導管教學生時阻力會少很多。專業知能和良好的人際關係會使訓導工作做得更好，互相影響是必然的。大部分的家長都能配合學校訓導行政工作的要求，但也有極少數的家長太寵愛小孩，不太講理。而學校大多的時間就是應付這些無理與不講理的家長，有時真的察言觀色與跟家長交際對談的技巧要經驗的累積，別讓單純的事件鬧到無法收拾。（200712031635F1）

專業知識包括專業倫理。一般而言，學無止盡，專業知識與倫理會隨著經驗的多寡有所變化，所以，個人的專業知識仍有很大進步的空間。一般研習礙於時間與師資的關係，不容易打動訓導主任的內心，本身又掛念學校事務，所以，訓導主任研習活動並無太多實際的助益。至於人際關係的好壞，我認為對工作壓力上有很大的影響，學校的資深人員擔任訓導工作有其好處，但也因為太過熟悉，有些事情反而會顧及同事情誼而裹足不前，因此，若此人固執己見或有偏見，則不容易聽進意見；相對來說，若新進人員擔任學校訓導主任，則其主要工作就是與學校師生做好溝通，取得信任。對於社區家長部分，家長很少能瞭解並關心訓導工作的實際功能，依行事曆安排的活動也是全校行政單位討論後的決議，所以，一般家長都能配合訓導工作。但有關於學生服裝儀容、學生管理與懲處的部分，家長就會表達利益相關的意見，所以學校行政工作必須注意實質正義與程序正義，不然很難自圓其說。（200712111900M2）

目前要強化的是教師的專業知能，教師的專業乃涵蓋課程與教學、班級經營與管理、敬業樂業的態度等，故本應各司其職、各盡本分。在校內，大家的共同目標都是為學生好，唯立場與角色不同，所用之方式亦不盡相同，因此非以人際關係去成就訓導工作。但目

前的教育生態使然，人際關係就變成格外重要，行政與教師間就以人際互動取勝了，如：導師輪替制，明知有人不適合擔任，明知學校無本錢冒風險，但為維護制度之運作，不得已而『依法行政』，而這『法』又是教師們凝聚的共識。可是，當出狀況時，卻是校長領導行政團隊在收殘局，在寫報告。（200712061717F2）

專業知能絕對會影響擔任訓導主任一職，因為行政須處理眾人之事，為求其公平、公正、公開，凡事均須依法行政，對於師生該有的權利與義務均需瞭解，以免因個人專業素養不足造成對師生權益的損害，釀成不可彌補的行政疏失。至於人際方面，主任需面對形形色色、不同教育背景的家長與老師，所以人際上的應對是現今職場上所必須具備的，俗語說：「見面三分情」，在現今社會結構下，個人處理人際關係的能力成為事業或業務上的基本能力，雖事業成功不單靠人際，而需靠本身的實力與能力，但有時空有實力與能力卻無法融入團體，致使績效受影響。而專業知能與人際關係有其關聯性，主任給予家長、老師與學生優質的專業形象與感受，相對的，對方接納的態度會較好。如果個人又具備良好的人際關係與溝通技巧，那對方將會對您有相當程度的認同與信任，因此這兩者應該是相輔相成。社區家長問題部份，現今的家長由於升學主義掛帥，大部分家長反而對訓導行政不夠熱絡，參與度也不高，反之會接觸訓導工作之家長通常是孩子在行為方面有偏差或是發生問題時才會到校了解與關心，整體來看家長大多以學生行為管教來看訓導處，較不在意訓導處辦了哪些活動或比賽，對學生有哪些正面積極的影響。（200712011850M3）

綜論上述所言，專業知能的提升可協助訓導業務的推展，而良好的人際關係是溝通與互動之基石，有效處理社區家長問題與社區家長建立互信關係，這三者相輔相成方可獲親師生三方面的認同與協助。

訓導人員必須熟習相關法令，並依法行政，且嫻熟輔導管教技巧，除此之外，教育生態的改變讓往昔全力協助校務推展的校園倫理產生變異，因此人際關係之優劣即攸關訓導業務之推動，人際關係的經營決定外來支援的多寡，對訓導業務來說，先安內後展外，校內外建立順暢的溝通管道必可達事半功倍之效。人際關係的經營須以誠待人、勤於溝通、虛心接納諫言，均是提升人際關係的良方。

## 陸、國中訓導主任的工作壓力對職業倦怠的影響

以下為各訪談內容重點之描述：

家長過度的期待、煩瑣的法令、層出不窮的青少年問題及過長的工作時間，都會使訓導工作人員產生過高的工作壓力，更會因為壓力的產生而導致工作倦怠或無力感，訓導工作人員應秉持教育的理想，做好個人情緒紓壓，繼續為達成教育目標而努力。

(200712090945M1)

工作壓力來時會有倦怠感，因為學生越來越難管教。但想到百分之95以上的學生都很可愛又受教，有時就頗感安慰。

(200712031635F1)

訓導工作幾乎是12小時的長時工作，又掛念著隨時突發事件的處理，幾乎要把家庭生活擺下，過著以學校為中心的生活才行。因此，一般人都會厭倦，當事情處理不妥時，接踵而來的壓力與責難就會造成灰心無力。(200712111900M2)

以學生學習為主要考量，問我續任的意願，則『雖千萬人，吾往矣』，因為學生是我們的未來，唯有教育才是改變他們最大的力量。但如是的教育環境，卻是我們要努力、要面對的，『人本教育基金會』強調學生之人權，罔顧教師之權責，放掉許多原本教師應為而不為的專業，迫於組織和諧，行政無發揮之空間，為自求多福，

行政工作是人人避而遠之的。(200712061717F2)

有時排山倒海而來的工作壓力較容易撐過去，當下雖會疲憊與倦怠，但忙過了就好了，自己能很快調適後重新出發，但對於人際方面的挫折與上級心理及理念上所給予的壓力，應是不如歸去與工作倦怠的主要因素。(200712011850M3)

訓導工作長時間處在緊繃的狀態下，造成生理、心理相當大的壓力。雖須長時間的辛苦，但如獲得校長與同仁的肯定，自己應該會繼續為師生服務下去，反之則應會形成倦怠，審慎考慮行政去留。(200712131720M4)

綜論上述所言，投身於工作職場就有工作壓力，如能妥善處理壓力並有效尋求宣洩管道，必將降低工作倦怠感，化阻力為助力；但因政策不彰或遭不當打壓，必將導致行政教育人才的流失。

教職工作上難免有不如意，不論是心理層面受打擊或班級經營及學生管教方面的受挫，只要堅信學生是我們的未來，唯有教育才是改變他們的最大力量，秉持對教育的堅持與熱忱，廣納建言、虛心接受，必能在日益嚴峻的教育環境中，把有一切以教育學生為初衷的教育理想進一步落實，並繼續為達成教育目標而努力。

## 第六節 綜合討論

本研究旨在探討臺北縣市公立國民中學訓導主任工作壓力與職業倦怠之關係，同時瞭解訓導主任背景變項對其職務上的工作壓力與職業倦怠之影響。本節乃根據問卷調查所得資料，針對各項研究目的及研究假設，綜合本研究之各項統計分析結果，配合訪談歸納之結論，進一步加以討論，藉以驗證本研究之假設並回答本研究

之待答問題。

## 壹、不同背景變項之國中訓導主任在工作壓力的差異情形

本部份旨在據以回答第一章研究問題三：「不同個人背景變項的臺北縣市公立國民中學訓導主任對工作壓力的差異情形為何？」，並驗證研究假設一，瞭解各背景變項對臺北縣市公立國民中學訓導主任，在工作壓力六個層面上的差異情形。茲將上述分析歸納結果討論如下：

### 一、就性別而言：

本研究假設 1-1：「臺北縣市公立國民中學訓導主任之工作壓力，因性別不同而有顯著差異」。經統計分析結果發現，不同性別訓導主任，僅在「專業知能」部分有顯著差異，此點與鄧柑謀(1991)相同。而工作壓力其餘各層面上沒有達到顯著差異，此結果與楊志能(1994)、吳錦隆(2001)、陳蓮妃(2003)、高國慶(2005)之研究結果相似。

推究其原因，應是由於男性進入訓導處協助行政工作機會大於女性，雖教師男女人數比例約3：7，但訓導主任男女人數比例卻為3：1，其他訓導處組長亦有類似之情況，因此訓導專業知能從組長開始累積，如有處室或職務上的異動，更能擴展其他相關知能，至接任訓導主任時，往往男性在專業知能部分表現較佳，根據統計分析與訪談結果均得到驗證。

### 二、就年齡而言：

本研究假設 1-2：「臺北縣市公立國民中學訓導主任之工作壓力，因年齡不同而有顯著差異」。經統計分析結果發現，不同年齡訓導主任，僅在「人際關係」與「社區家長問題」二個層面，達顯著差異水準。其他各層面均無顯著差異。此結果與黃深振(2005)、



李清波（2006）之研究結果相似。

推究其原因，應是接任訓導主任一職除需具備良好的人際關係外，還需要有解決社區家長問題的能力。人際關係需靠長時間的經營與努力，才能建立與人互信、互諒的關係；因此，年齡增長使人生閱歷豐富、處世圓融，故在這兩部分表現有明顯差距，而這「人際關係」與「社區家長問題」的正面增強，更是扮演好訓導工作與降低自身工作壓力上不可或缺的重要環節。

### 三、就婚姻狀況而言：

本研究假設1-3：「臺北縣市公立國民中學訓導主任之工作壓力，因婚姻狀況不同而有顯著差異」。經統計分析結果發現，本假設未獲得支持。此研究與吳錦隆（2001）、陳蓮妃（2003）、李清波（2006）、吳憲銘（2007）、何厚杰（2007）以國中及國小訓導主任為對象，指出已婚與未婚於工作壓力上無顯著差異的結果相同。

推究其原因，發現問卷統計上 41 歲以上者佔全數的 6 成以上，因而多數填答者較無 10 歲（國小四年級）以下子女，相對受子女影響的層面較少，而現今環境下，相對重視小孩才藝與課後輔導的規劃，使加班時間的限制相對寬鬆，因此，不同婚姻狀況並不影響工作壓力。

### 四、就訓導主任年資而言：

本研究假設1-4：「臺北縣市公立國民中學訓導主任之工作壓力，因訓導主任年資不同而有顯著差異」。經統計分析結果發現，本假設未獲得支持。不同訓導主任年資的訓導主任，對於工作壓力各層面均無顯著差異，此研究與陳蓮妃（2003）、吳憲銘（2007）針對國中及國小訓導主任所做之研究結果相同。

推究其原因，應為出接任者有著充足的幹勁與衝勁，能廣納意見，力求表現，在訓導工作上能立即呈現新的氣象；而年資較資深者，有著固定的行事模式與框架，雖平順無太多爭端，但也易流於守舊與保守，兩者各有其優劣之處，故無顯著性差異。

#### 五、就學歷而言：

本研究假設1-5：「臺北縣市公立國民中學訓導主任之工作壓力，因學歷不同而有顯著差異」。經統計分析結果發現，不同學歷訓導主任，僅在「專業知能」部分有顯著差異，對於工作壓力各層面均無顯著差異，此研究與李清波（2006）針對國中訓導主任之研究結果相似。

推究其原因，應是在目前凡事講求專業證照的專業分工社會裡，每個職場的專業知能是備受重視的，教職與兼任行政職務者更是如此；由於近年來爭取公職與欲擔任教職之人數驟增，各項專業素養的要求更是於眾人之中脫穎而出的條件，致使學歷背景越來越高。可知在這重視專業能力的現代社會裡，工作不專精、不持續進修者，均將被時勢所淘汰，故學歷高者較為重視專業知能這一區塊，因此感受的工作壓力也較大。

#### 六、就學校規模而言：

本研究假設1-6：「臺北縣市公立國民中學訓導主任之工作壓力，因學校規模不同而有顯著差異」。經統計分析結果發現，本假設未獲得支持。此研究結果與吳錦隆（2001）、李清波（2006）、吳憲銘（2007）、何厚杰（2007）以國中及國小訓導主任為對象指出，訓導主任在工作壓力各層面上與服務不同規模學校上無顯著差異。

推究其原因，應是規模大的學校有其資源與人力，但所需處理

學校的人、事、物也相對繁雜；反之，規模小的學校在經費與資源、人力較缺乏，但相對的，其業務量也較少，因此在這層面上無顯著差異。

## 貳、不同背景變項之國中訓導主任在職業倦怠的差異情形

本部份旨在據以回答第一章研究問題四：「不同個人背景變項的臺北縣市公立國民中學訓導主任對職業倦怠的差異情形為何？」，並驗證研究假設二，瞭解各背景變項對臺北縣市公立國民中學訓導主任，在職業倦怠三個層面上的差異情形。茲將上述分析歸納結果並討論如下：

### 一、就性別而言：

本研究假設2-1：「臺北縣市公立國民中學訓導主任之職業倦怠，因性別不同而有顯著差異」。經統計分析結果發現，本假設未獲得支持。不同性別訓導主任，在職業倦怠各層面上沒有達到顯著差異，此結果與陳蓮妃（2003）、杜昌霖（2004）針對國中訓導主任與國小行政主管的相關研究相同。

推究其原因，應是兩性平權時代中，不論是男性或女性均同樣面對工作職場的壓力，雖各自承受不同的壓力來源，但對工作倦怠的感受部份，不因性別而有其差異，這也正如大多數訪談者所言。

### 二、就年齡而言：

本研究假設2-2：「臺北縣市公立國民中學訓導主任之職業倦怠，因年齡不同而有顯著差異」。經統計分析結果發現，本假設未獲得支持。不同年齡之訓導主任，在職業倦怠各層面上沒有達到顯著差異，此研究結果與黃深振（2005）針對國小主任工作壓力與職業倦怠之研究結果相似。

推究其原因，應是年長者隨著年紀增長，對於工作的重點掌

握、拿捏的較精準，使工作所產生的壓力降低，相對的倦怠感就不明顯；對於年紀輕者，30 幾歲左右就擔任一級主管，可知在工作表現上受長官肯定，並具有工作熱忱，且勤於溝通的特性，所以本身應具有一定的抗壓能力，因此，雖有壓力但不至於造成嚴重之倦怠感，故在年齡部分並無差異性。

### 三、就婚姻狀況而言：

本研究假設2-3：「臺北縣市公立國民中學訓導主任之職業倦怠，因婚姻狀況不同而有顯著差異」。經統計分析結果發現，本假設未獲得支持。不同婚姻狀況之訓導主任，在職業倦怠各層面上沒有達到顯著差異，跟現有相關研究之背景變項設定不同，故無相關研究可資佐證。

從分析數據上來看，婚姻狀況（有無與10歲子女同住）之平均數差距甚小，都屬於低程度符合。可能因子女超過高中職以上，或因本身從事教職，對於教育現狀較為熟稔，對子女課後輔導的規劃與安排較能適切掌控，再以訓導主任的婚姻狀況對於工作壓力之各層面也均無顯著差異來看，有無與10歲以下子女同住對訓導主任工作職務上亦不構成困擾與不便，相對所造成工作倦怠的影響較低，故無顯著差異。

### 四、就訓導主任年資而言：

本研究假設2-4：「臺北縣市公立國民中學訓導主任之職業倦怠，因擔任訓導主任年資不同而有顯著差異」。經統計分析結果發現，本假設未獲得支持。擔任訓導主任年資不同，在職業倦怠各層面上沒有達到顯著差異，此研究結果與鄧柑謀（1991）、陳蓮妃（2003）針對訓輔人員與國中訓導主任的相關研究相同。

推究其原因，應與年齡的研究結果相同，擔任訓導主任年資越

久，對於訓導工作業務的重點越能掌握，處理學生問題及與家長應對較具豐富經驗，因此在工作上所產生的壓力相對較低，而不易產生職業倦怠感，而會選擇續任或耐心等待更換職務。對於剛接任訓導主任者，則具滿腔熱忱與抱負，積極爭取家長與老師們的認同，並希望有一番作為，以回報首長賞識之恩，故職業倦怠感較輕微，並較容易自我提振士氣與調整處事心態。

#### 五、就學歷而言：

本研究假設2-5：「臺北縣市公立國民中學訓導主任之職業倦怠，因學歷不同而有顯著差異」。經統計分析結果發現，本假設未獲得支持。不同學歷之訓導主任在職業倦怠各層面上未達顯著差異，此研究結果與黃深振（2005）針對國小主任工作壓力與職業倦怠之研究結果相似。

從分析數據上來看，大學與碩士學歷各層面平均數差距甚小。根據訪談所得，受訪者普遍對於以大學或碩士學歷接任訓導主任一職，均能順利執行該職務所賦予的權責，因為接任訓導主任一職者，皆具有訓導處相關組長之資歷，對訓導相關業務有一定程度的了解，故學歷高低與否不構成差異的因素。

#### 六、就學校規模而言：

本研究假設2-6：「臺北縣市公立國民中學訓導主任之職業倦怠，因學校規模不同而有顯著差異」。經統計分析結果發現，本假設未獲得支持。不同學校規模之訓導主任，在職業倦怠各層面上均未達顯著差異，此研究結果與黃深振（2005）針對國小主任工作壓力與職業倦怠之研究結果相似。

推究其原因，應是班級數越多，資源、經費及人員編制就充足，對於訓導業務各方面就較能順利推展，但也因數量大、人數多，所

要處理的業務量相對較多，對親師生的關懷較無法兼顧，易產生疏離感；反之，班級數少，資源與經費不足，組織成員即須承擔較多額外的訓導工作。但相對的，因班級數少，需支援與服務的師生亦較少，使人際互動頻繁，情感交流機會增多，工作氣氛較為和諧融洽。因此，學校規模大小各有其優劣之處，所以對於職業倦怠各層面上無顯著差異。

### 叁、探討研究結果與工作實際感受差異因素

依循研究動機與目的得知，現今基層教育人員因受到教育主管機關「零體罰」等政策與學生基本人權、管教權等等的議題炒做下，讓教師及訓導單位對髮禁、服儀及生活常規管教上的尺度等均受到很大的衝擊與影響，研究者初期認為這將是造成訓導主任工作壓力與職業倦怠的主要因素；另外對於現今家長反應問題的類型有別於以往，家長對於子女在校生活規範與課業學習的態度，有著大幅度的轉變，近年來更對於學生各項權利的重視與要求，如觀念不清或對子女有所偏袒，擴大或誤解各項權利之基本精神，常會造成親師間的合作的障礙；因此，社區家長問題也漸漸浮現出來，動不動新聞媒體及報章雜誌就是大篇幅的報導，怎不叫基層教育人員須自求多福、明哲保身呢？

但經研究分析結果得知，現今臺北縣市公立國民中學訓導主任對於學生行為管教及社區家長問題這兩層面，不是造成工作壓力與工作倦怠感受影響最大的層面，反而在專業知能與人際關係這兩層面上有較深的感受，似乎與原先所預期的原因有所落差，探討原因可歸納如下：

#### 一、對於學生管教上所形成落差原因的探討：

經由問卷分析結果再針對訪談驗證，各校教師對於「體罰」的

部分，延伸至管教上來看，大多教師是以消極的態度面對，對校內事務盡其本業、守其本份，在課業、生活常規與服儀問題上，轉用尊重及包容個別差異來處理，如無法管教者就請行政支援或直接電話告知家長，而各校行政規範也紛紛以適度開放來因應校園文化潮流的轉變，在適時的心態調整後，對舊有規範所不允許之部分，也就見怪不怪反而去了解青少年文化，進而對於學生次文化慢慢能接納、欣賞後尋求師生管教尺度上的平衡點。因此，研究得知各校訓導主任對於現今學生管教上的問題可能因開放後反到減少訓導與學生對力跟衝突。

## 二、對於社區家長問題上所形成落差原因的探討：

- (一) 教師已處處恪遵教育相關法令，處事依循相關程序執行，均為預防師生事件產生時遭家長質疑。
- (二) 積極作為：學校已有效建立與社區家長良好的溝通機制與平台。
- (三) 消極作為：要求教師須熟稔教師相關法令，行政人員除對行政相關法令了解外，更需對於家長、學生的各項權利義務充分知悉。

雖漸感現今親師生感情較無早期師生感情濃厚，彼此之間較為疏離，流於形式上的關係維繫，但舊有公職心態已不被接受，唯有不斷充實專業知能，具備教師法律基本素養，才能堅持教職之路。

## 三、對於工作壓力造成職業倦怠上所形成落差原因

學生管教問題及社區家長問題對訓導工作壓力有降低之趨勢，應不構成工作倦怠的主因。但為何每年訓導主任汰換率還是節節上升呢？釐清職務汰換盲點，其分析原因可歸納為下列幾點：

- (一) 近幾年受到退休制度的影響，造成教師退休潮，臺北縣

市退休制度較為完備故退休人數最多。(約佔16%)

(二) 校長退休由具有資格之主任遞補，形成職務更替。(約佔5%)

(三) 轉任他校或主任職務異動。(約佔11%)

(四) 因家庭因素或個人考量辭去行政職務。(約佔3%)