

第五章結論與建議

本章乃依據問卷調查統計分析的結果與訪談資料所得，歸納出主要研究發現，進而作成結論，最後提出具體建議，以供國中總務主任、學校校長、教育行政當局以及未來研究者之參考。茲將結論與建議分別說明如下。

第一節結論

本節就第四章結果分析與討論及訪談資料的發現，歸納出如下的結論：

一、國中總務主任的工作壓力

北部地區國中總務主任整體工作壓力感受在中等程度以上。其工作壓力各層面以「行政負荷」、「專業知能」、「上級壓力」較強，而在「人際關係」層面，其壓力感受較低。訪談結果也發現，北部地區國中總務主任普遍感受到工作負荷，且有不小的專業知能壓力，而上級壓力來自於校長及縣政府教育局的業務方面壓力也很明顯。

二、國中總務主任壓力的因應策略

北部地區國中總務主任在面對工作壓力時，為求有效舒解工作壓力與解決問題，都採用「邏輯思考」、「解決問題」、「尋求支持」、「情緒調適」等四個壓力因應策略。

三、國中總務主任不同背景變項其工作壓力之差異

1. 年齡「30歲以下」的總務主任，在「人際關係」、「專業知能

- 「上級壓力」、「整體工作壓力」等層面的壓力感受最強。
2. 「年資未滿1年」的國中總務主任，在「專業知能」層面的壓力感受較強。
 3. 未婚總務主任在「行政負荷」層面的壓力感受較已婚的總務主任為強。
 4. 教育程度「大專」的總務主任在「人際關係」、「整體工作壓力」層面的壓力感受較「研究所(含四十學分班)」的總務主任為強。
 5. 「偏遠地區」的國中總務主任在「專業知能」層面感受到的工作壓力高於位於「鄉、鎮」地區的總務主任。
 6. 學校班級數方面
 - (1)學校規模為「13-24 班」的國中總務主任在「行政負荷」層面的感受高於「25班至59班」的總務主任。
 - (2)學校規模為「12班以下」的國中總務主任在「專業知能」、「上級壓力」、「整體工作壓力」感受到的壓力高於「60班以上」的總務主任。

訪談也發現北部地區國中總務主任普遍認為：總務主任中以30歲以下、年資較淺、未婚、偏遠及規模十二班以下的總務主任會有較強的工作壓力感受。

四、國中總務主任不同背景變項其因應策略的差異

北部國中總務主任普遍認為：在性別、年齡、總務年資、婚姻、教育背景、學校所在地、學校班級數等背景變項不同的總務主任，其壓力因應策略差異不大。

五、總務主任不同工作壓力感受其因應策略之差異

1. 北部地區國中總務主任面對「行政負荷」壓力愈大時，採取的「解決問題」的因應策略也愈高。

2. 北部地區國中總務主任面對「上級壓力」壓力愈大時，採取的「邏輯思考」的因應策略也愈高。

第二節建議

本研究依據文獻探討、研究結論、訪談歸納與研究者之實際工作體驗，提出下列的建議，以供教育行政當局、校長、國中總務主任及未來研究者之參考。

一、對國中總務主任的建議

(一) 增長專業知能，加強專業進修。

本研究調查發現，總務工作涉及許多法規與法律問題。總務專業、法律知識是最大的壓力來源。因此，必須隨時研讀新知與時俱進，參與進修，自我成長，遇有疑處，隨即向他人請教。切勿似是而非，或因循舊例，以免誤觸法律而不自知。此外，要利用網路建立彼此溝通的平台，即時獲取最新的資訊，如工程專業、法令知識等訊息，不斷成長。

(二) 落實權責分明，明確職務代理。

本研究發現，多數學校總務處的組長之間，由於權責不明，造成認知衝突與勞逸不均的現象很普遍，也形成總務主任工作壓力的來源。因此，釐清組長的職責，尤其有模糊地帶，或臨時交辦事項，都要清楚分配，以免發生相互推諉情形，影響工作情緒。同時訂定明確的職務代理制度，例如幹事必須學會處理組長的業務，如此才能真正落實職務代理，紓解壓力，改善組織氣氛。

(三) 善用壓力對策，化壓力為助力。

根據調查發現，高壓力組的總務主任其因應策略的使用狀況較低壓力組為高；訪談中也得知，總務主任面臨工作壓力時，較常使用積極、正面的因應策略，以減低工作壓力。因此，總務主任應具

備自我調適壓力的知能，靈活運用各種壓力因應策略，以發展潛能，進而自我提昇。

(四)強化工友技能，提昇工作績效。

本研究訪談發現，工友的管理問題、工作能力及服務態度是直接間接影響總務處工作成效的因素之一。因此，應經常舉辦工友技能訓練，例如：消防研習、水電技能修理、簡易木工家電修繕、修剪花木、簡易泥水粉刷技術等，以豐富其專業智能，激勵其服務態度，提昇工作績效；進而分攤總務主任分身乏術、事必躬親的工作負荷。

二、對校長的建議

(一) 訂定輪調制度，增進凝聚力量

本研究訪談發現，總務主任的工作具有高度的複雜性。各處室業務歸屬不清，有推諉情形發生，大多數人最不願意擔任總務主任。因此要建立總務主任輪調制度，建議總務主任與其他處室主任輪調，一則平衡總務處組織壓力與工作氣氛，一則讓其他處室主任瞭解總務工作狀況，以同理心建立支持伙伴關係，有利於總務工作的順利推展。

(二) 建立領導風範，加強溝通授權。

本研究訪談發現，總務主任與各處室的配合及校長的要求，都是造成工作壓力的來源。因此，校長宜建立開明的領導風範，給予行政人員充分的溝通管道，使總務主任與教師、行政之間能建立默契。總務主任在推動各項工作時，要承上啟下，需要各方配合，若事先能得到充分溝通與授權，則在彼此信任之下，更能得心應手，

發揮成效，且工作較愉快。

(三)、運用獎勵措施，激發工作潛能。

本研究訪談發現，學校經常辦完了各項活動，承辦人員敘獎時，忘了總務處。所以應在每一項工程或活動完成後如無瑕疵即應將有功人員予以敘獎，預算執行進度落後則經瞭解其為天災或是人為疏失，若是人為疏失則當然視情節輕重予以懲處，若是不可抗力之天然災害則不宜處分。

(四)、營造優質環境，減少雜務干擾

本研究訪談發現，總務處常常會有臨時增加的工作。因此校長應該營造一個優質環境，減少雜務干擾。例如家長會業務宜交由輔導室辦理，以平衡處室之工作量，並減少家長介入學校採購工作之機會。同時減少校務以外之工作，例如假日教室外借做與教育無關之活動等。

三、對教育行政主管當局的建議

(一) 加強知識管理，提升行政品質。

本研究結果發現，總務主任在「專業知能」層面的壓力感受最強。訪談中，有總務主任也表示，初任主任者經驗不足，在工作上有較多的挫折感，遇到困難的時候也欠缺諮詢的管道。基於有效提昇行政效能，建議主管當局，可建立一個總務主任之專業網站，廣納教育行政人員、具總務專長之校長、主任、教師之意見與所發現的問題，提供支援性的諮詢與服務，以提昇總務行政之品質。

(二) 成立營繕機構，專責辦理採購。

調查發現，專業知能不足為總務主任主要壓力來源之一，且訪談時，多數總務主任反應營繕工程的專業性高，非普通總務主任所

能勝任的，要解決此一問題，建議成立「營繕工程統一發包中心」，由上級委託公共工程單位專門負責學校各項重大工程之規劃設計、招標、營繕、監督與工程驗收等業務，以減少學校總務主任員觸法及確保工程品質問題，讓專業的回歸專業。

(三) 精簡公文報表，強化統合視導。

本研究結果顯示，「行政負荷」是造成國中總務主任工作壓力的主要來源之一。依據研究者之行政實務經驗與觀察，以及對總務主任的訪談得知，許多不必要的公文處理，佔用過多的工作時間，而且不少的公文，除了要進行宣導之外，還要例行性地呈報結果至縣府，常因此增加行政工作上的負擔與壓力，更容易影響正常教學與行政工作，所以對於非必要性的公文呈報，教育行政當局應予考慮刪減。再者，舉凡總務工作評鑑、教育經費評鑑、會計查核、財產檢核等，太多評鑑往往佔用許多時間與人力去準備相關資料及報告，建議改以統合視察、輔導等方式集中辦理。

(四) 建立人力資源，因應人力精簡。

由本研究訪談發現，學校的編置，一再的精簡，遇缺不補，員額越來越少。總務工作可成立人力資源中心，以因應學校未來工友、幹事人力精簡問題。透過外包部分工作，以解決學校各項勞務工作。例如：修剪校樹、園藝栽培、清洗水塔廁所、粉刷校舍、水電、冷氣、電腦維修、門窗玻璃更換…等工作。

(五) 修定相關法令，合理配置人力。

本研究訪談發現，總務處有人員不足的問題。建議教育當局能修訂法令，並重新合理配置總務處人力需求，例如：總務處三組下設幹事，應依學校規模及實際需求配置適當人數，並且加重幹事人員權責，讓幹事能獨當一面，獲得工作肯定與成就感。

(六)開辦知能研習，增長專業知能。

本研究訪談發現，總務主任的工作具有高度的專業性。因此，建議開設與職務相關的知識技能、協助取得採購人員專業證照、無障礙證照、品質管理證照、防火管理人證照、…等等才能化解壓力於無形。

四、對於未來研究的建議

(一) 在研究對象方面

本研究限於人力、物力以及時間的關係，僅以北部地區之公立國中兼任總務主任為研究對象，因此，研究結果也只能推論到北部地區之公立國民中學兼任總務主任。所以，未來研究者若能克服上述限制，以全國公立國民中學兼任總務主任為研究對象，並比較其他處室與總務處之工作壓力差異情形，將使研究更具推論性與代表性。

(二) 在研究變項方面

本研究僅以個人變項探討國中兼任總務主任工作壓力及因應策略相關問題，但從其他國內外的研究中發現，教師性格、校長領導風格、學校組織氣氛、工作情境…等，也是影響工作壓力以及因應策略的因素，所以，未來的研究，可將更多的變項納入探討，以探討更深入的研究結果。

(三) 在研究工具方面

本研究之研究工具，乃是參酌專家學者的問卷內容以及研究者的實務經驗編擬而成，然而教學環境不斷更替，教育政策的變遷也十分快速，因此，未來研究時，研究工具的編寫上更需要注意配合當時的教育時空環境，以編擬更合適的調查研究問卷。

(四) 在研究方法方面

本研究以調查研究為主，輔以訪談，為了進一步了解實際的現象，應以質量並重的方式，加上對受試對象更深入的訪談，並實地觀察、探討。使質的研究與量的分析，可以互為驗證，讓研究結果更加完善。

(五) 在研究內容方面

本研究主要在探討國中兼任總務主任的工作壓力及因應策略，但是相關文獻研究發現，壓力的歷程有五個階段：壓力來源、壓力反應、壓力因應、因應結果、回饋等五個階段(井敏珠，民81)。當個體壓力無法有效調適、因應時，易形成工作倦怠感與工作心厭(周立勳，民75、黃義良，民88)，因此，未來研究時，可將工作滿意度、工作倦怠感、工作心厭、等因素列入研究範圍，以了解其間的關係，並進而提出有效的調適方式，以減低兼任主任或行政教師的工作倦怠感及影響身心健康，如此將對國中兼任行政的教師們更有實質上的助益。