

# 國民小學總務主任之困境、壓力與復原力

陳佳君

國立臺中教育大學教育學系教育行政與管理碩士在職專班研究生

## 一、前言

隨著教育環境的日趨複雜，教育人員的責任也更加沉重，在國小的行政工作大多由教師兼任之，其中總務處所處理的職務，超出一般師資培育體系的教育專業科目，往往是初任總務主任一職後，才開始摸索採購、修繕、財產等專業知能。有研究顯示總務主任是所有國小主任之中，行政負荷量最大，工作壓力也最高的職位（曹孟光，2013）。既然總務主任的行政負荷量居冠，且困境與壓力是無可避免的，那麼在遭遇挫折後如何復原並解決問題，將是本文探討的重點。

筆者發現總務主任的工作性質複雜，還要協助部屬處理各項業務，擔憂沉重的採購業務之外，更有身處主任層級的壓力，常令人興起卸下行政業務，回歸專任教師之念頭。黃庭鍾、石慶桐、蘇佳純（2016）研究，也提出總務主任的工作性質複雜，造成其職缺更換頻繁，許多教師大多無意願兼任總務主任職務。因此，筆者調查現場總務主任面臨的困境與壓力來源，以及尋求突破困境、解除壓力的復原力作法，並提供未來有意兼任總務主任的教師，能透過復原力改善工作困境或調劑身心的對策，也提供學校和教育行政主管機關參考。

## 二、總務主任面臨的困境與壓力來源

筆者採立意抽樣方法調查總務主任的現況，以半結構式訪談方式歸納及分析其面臨的困境與壓力來源如下：

### （一）自身總務經驗不足之困境

兼任總務主任的教師，其在師範院校或一般大學養成教育，較少總務方面的課程，主任培訓的課程，也僅是一週的課程，職前教育只能靠前後任主任的交接彌補。因此，初任總務主任因為缺乏總務工作經驗，對於校舍基本的土木、電力、水力、廣播、電話、保全、消防、電梯、監視器等系統都要通盤了解，才能做出未來的規劃；庶務方面包含教室分配、門禁管理、車位規劃、校園美化、安全維護、清潔打掃，垃圾清運、活動支援、場地布置，每項也都有因地制宜的需求。短時間要進入狀況，就要增加更多工時，不能稍有放鬆。

### （二）協助同仁各項業務之困境

總務處有事務、出納、採購、文書、財產、家長會等職務，分屬不同部屬職

掌，因此主任必須隨時補位才能維持校務正常運作，以某校為例，事務工作除了日常修繕的通報排修，還要即時因應停水、停電、停話等狀況；出納組有出納及薪資系統需要重新學習，零用金要時常發放，更要對會計程序有基本知能；文書組有公文系統、校內會議要進行，還要負責勞健保及主管財產；負責家長會業務的幹事要協助辦理會長交接、校務經費申請，還有各項會議、旅遊、露營要通知。總務處同仁業務龐雜，主任時常分身乏術，面臨左支右絀的窘境。

### (三) 採購業務繁雜之壓力源

總務處負責辦理學校內各項採購及營繕工程等事宜。採購可分財務、勞務與工程採購三類，各項採購案均須依照《政府採購法》辦理，為避免觸法，每個環節都不能便宜行事，一個標案從需求產生、採購方式簽辦、招標發包、開工施作，到完工驗收、付款結案，多達數十道程序，文書檔案更是讓人案牘勞形。

談到採購業務之重，原因是師資培育本無政府採購法的養成教育，龐雜的法令濃縮在 70 小時的採購法證照班，而各項採購案的狀況又差異很大，若有缺失，輕則上級稽核，重則觸法懲處，令初任總務主任如履薄冰，戰戰兢兢。近年來國教署陸續補助校舍耐震補強、社區共讀站案、小廁所整修案，109 學年度，更在同時期鼓勵學校申請遊戲場、視聽教室案、電力改善工程案、冷氣採購案，雖是政府美意，業務工作在短時間爆增，也讓總務處難以消受，甚至有主任還擔任電力改善工程案的群長，不只要規劃該校的工程，還要幫各校代辦，再加上校內原本的午餐、美勞材料、畢業旅行、畢業紀念冊、戶外教育等案，許多文書作業、會議事宜和核銷作業，縱有同仁代勞，也是焦心勞思，這是第一個壓力來源。

### (四) 角色衝突之壓力源

主任的位置本來就是承上啟下，如果做得不當，就會變成是上下夾攻的三明治。有位總務主任提到該校的事務員年齡較高，校內事務工作執行有限，再加上女性事務組長接任，較具危險性與體力的事務工作，需要總務主任親自執行，重要事務無法假手他人，細小工作也要事必躬親，勞心又勞力。學校規模若大，要處理的事務相對較多，角色衝突的情形就多，對上級，交辦的命令要使命必達；對各處室，支援的工作不可少；對處室內，交付太繁重的業務，部屬也會有意見。這時向上、平行、向下的溝通如果不恰當，組織的氣氛就會變差，所有壓力都會回到主任的身上。有功勞要歸給團隊，但團隊的錯，要由主任勇於承擔，這是第二個壓力來源。

### 三、復原力作法建議

面對這此困境與壓力筆者發現復原力理論，可以提供解決之道，其有三項構成要件：(1)有承接事實的耐受能力；(2)深信生活是有意義的，並具備深信不疑的信念，常被堅定的價值觀強化；(3)具臨機應變與適應重大改變的能力(Luthans & Youssef, 2004)。而陳尹雯(2016)研究臺北市國小兼任行政教師的復原力，也提到教師復原力是教師在面對負面情境時發展出正向因應策略的能力，以更正向的適應環境；亦或是有效促使教師保持對教育工作的承諾概念。筆者將教師復原力視為個體面對困境或重挫時，擁有堅定意志、自我調適應變能力，除了能恢復到原來狀態，甚至因反彈後更強化個人生命精力，精進自我成長。以下就總務主任為解決困境與壓力源，所採取增進復原力的作法：

#### (一) 強化個人的正向心理素質，成為解決問題的動力

戴芳台(2014)認為正向思考可以減低負面情緒，並轉變為解決問題的行動。從訪談可以發現具備正向心理素質的總務主任，面對困難時能以學習的心態去看待，將遭遇的困境當作人生歷練，以負責的態度處之，因此，培養強健的心理素質將能面對職場挫折，也有助於提昇教師復原力。

某主任提到有一次學校進行太陽能發電工程時，包商不慎挖破電力管線，造成暴雨時地下室無法抽水，緊急發電也無法發揮功能，積水的情形還上了報紙的頭版，但他認為危機為轉機，除了請包商更換電力線路，檢修緊急發電系統，也改善了地下室抽水機制；遇到困難時，當下難免手忙腳亂，但只要虛心學習，一定能解決根本的問題，開創新氣象。這種凡事往好處想的正向心理特質，就是總務主任增進復原力的好作法。

#### (二) 分享工作與信念與價值觀，尋求家人與同事的外部支援

有主任提到，他們常和家人和同事分享其工作的意義、信念，以及人生的價值觀。因此家人會主動支援，如父母平日會幫忙帶小孩，包辦接送和照顧孩子，配偶在他們假日加班時，也會協助處理食衣住行等大小事，讓他們可以專心處理校務，偶爾也會到校陪同，可見家人的支援讓他無後顧之憂。

在學校推行總務工作，也需要與同事密切配合，戴芳台(2014)指出形塑關懷和支持的組織文化，對教師復原力的發展十分重要。因此身為領導者的主任會先帶領同仁共創處室願景，共享教育信念和價值，再透過經驗的傳承和檔案的建立，帶領組織思考事半功倍的作法；工作之餘常會提供茶水點心慰勞同仁，學期末時也會藉著聚餐肯定同仁的努力；傳達上級交辦的事項時，也會事先溝通彼此

的想法，交流對教育價值的觀點，並關心業務執行的困難點。這麼一來，處室的業務就能跳脫個人單打獨鬥的模式，能進步到事務員、幹事、組長、主任全員參與、相互支援的模式，這些作法也讓新手上路的困境和壓力慢慢解除。

### （三）兼顧身心靈狀態，培養職場變化的復原力

戴芳台（2014）提及身心健康能幫助教師發展復原力，因此關注教師的身心健康極為重要。有主任提到透過指導校內語文競賽選手和運動團隊教學，不僅可以強身健腦、消除疲勞，還可以精進教學能力；若有空堂時間，也常和同仁一起綠美化校園，下班時間也參加藝文、體育休閒活動，這些都是不「誤」正業的好方法。特別的是還有總務主任採取寫日記的方式，讓自己內心沉澱與反省，能夠接納職場的重大改變，除了降低焦慮，也能培養積極樂觀的態度，正面迎向工作上的種種挑戰，綜上所述，這些調劑身心的具體作法，讓該總務主任擁有復原力，更能面對總務工作的挑戰。

## 四、結語

總務工作的困境和壓力，已經是學校行政眾所周知的現象，很多總務主任初任時因為自己和同仁經驗不足，更是辛苦備至，但其內部職掌的業務，肩負學校親師生的福祉，不能輕易放鬆，外部環境也有社會的期待，需要總務處與時並進。歸納上述增進總務主任的復原力來源，其中正向心理特質可以自我修養、家人同儕的支援也可以適時尋求、身心的調劑方式更可以積極從事，這些方法都有助於解決困境和壓力。近年來總務工作沒有減少，反而有加重的趨勢，建議學校應該建立正常輪調機制，勿讓總務人員同時更換，以免青黃不接；學校在爭取經費時，應多方評估行政能量，拉開各項計畫期程，讓總務處遊刃有餘，如期如質完成計畫；建議教育當局也要規劃安排進修及各項業務說明會，讓總務主任具備專業知能，甚至成立總務工作輔導團，建立初任主任的支持系統，爰此，透過專業的總務社群運作，可以提高個人效能，當個人感知外部支援，也能提升其復原力。期盼在各方努力之下，讓每一個進入總務火線的教師，能夠耐住高溫、浴火重生，綻放出耀眼的光芒。

### 參考文獻

- 曹孟光(2013)。**迎接轉彎的風景~一位國小初任女性總務主任的自我敘說**(未出版之碩士論文)。國立臺東大學，臺東市。
- 陳尹雯(2016)。**臺北市國民小學兼任行政職務教師復原力之研究—以教務處為例**(未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。

- 黃庭鍾、石慶桐、蘇佳純（2016）。以層級分析法探討新北市公立國民中小學教師兼總務主任工作壓力來源。*學校行政*，**105**，195-215。
- 戴芳台（2014）。捲土重來：教師復原力之個案探究。*教師專業研究期刊*，**7**，1-26。
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, *33*, 143-160.

