

一位國小男性校長的情緒勞務之個案研究

陳秀玲

南投縣瑞田國小校長

摘 要

過去針對情緒勞務之研究，大都傾向於服務業之從業人員，但在教育市場化的趨勢下，教育也像服務業，需滿足於顧客之期盼與需求。而校長身兼多重角色，要滿足不同角色成員之期盼，其情緒勞務之情形值得探究。本研究透過個案研究之方式，針對校長之情緒勞務獲致以下之結論：

一、校長情緒勞務之構面

（一）正面情緒

1. 以愉快、關懷之情緒凝聚人際情感
2. 以積極、投入之情緒來提振學校士氣
3. 以感謝之情緒看待成果

（二）中立情緒

1. 以理性之情緒處理紛爭
2. 以公平之情緒處理教師分工

（三）負面情緒

1. 為維持人際和諧之隱忍的情緒
2. 為行政、教學校率不彰之不滿的情緒

二、校長情緒之因應

（一）個性使其看開事物

（二）加以解決或轉移焦點

關鍵詞：男性校長、情緒勞務、情緒因應

壹、研究動機與目的

校長為學校發展的領航者，對學校發展影響甚鉅，然而在追求自由化、民主化的教育改革實踐下，校長的角色與工作的困難度亦產生極大的變化。除了面對多變的外在環境與漸趨自主的校園文化外，校長也可能會感受到「赤手空拳、有責無權、與委屈求全」的困境。因此，校長應調整其心態、充實其專業，以面對各種不同的挑戰，但是相對的在此情況下，校長的情緒轉變和調適就顯得更加重要。基此，校長的情緒研究或工作壓力，是一個重要的研究發展趨勢。

情緒之於人在所難免，近年來亦有研究發現情緒被視為是工作的一部分，尤其在後現代社會，工作類別從傳統的製造、生產業，轉而偏重資訊、服務業，情緒已不再是私人的感覺，而是具有商品服務的價值（Hochschild, 1983）。Hochschild 首先於 1983 年提出情緒勞務的概念，認為組織需要員工公開表現適當的情緒，以符合組織的要求時，這樣的工作就屬於情緒勞務的工作類別。當情緒勞務的概念提出之後，許多的研究紛紛投入於探究的範疇中，如：在八〇年代末期至九〇年代初期，採用質化研究的方法，來探就各行各業的情緒勞務問題，包括：超級市場的櫃檯服務員（Sutton & Rafaeli, 1998）、收納員（Rafaeli & Sutton, 1991; Sutton, 1991）、秘書（Wichroski, 1994）等；而採用量化研究的也不少，如：針對情緒勞務的概念進行測量或探討的（黃百宏，1998）、或是針對情緒勞務的前因、後果、中介變項加以研究的（李皖菁，2001；Abraham, 2000；Morris & Feldman, 1996），以及情緒勞務、因應策略或是情緒耗竭的（張如意，2004；滿莉芳，2002；蔡玉青，1998）。這些國內外的研究讓我們更加了解，情緒勞務的工作者在進行服務工作時，是必須讓情緒加以包裝以符合組織的要求，甚至若組織的要求超過個人的情緒負荷，是有可能產生情緒耗竭的現象。

近幾十年來我國教育受到世界教育改革的風潮影響，社會上不斷出現改革的呼聲。至 1996 年，行政院教育改革審議委員會提出《教育改革總諮議報告書》，將原先由中央控制的教育體系，轉而變成地方、學校自主的教育型態（林生傳、李新民、廖仁智，2002）。同時公佈《教師法》，賦予教師參與校務、參加組織的權力；另一方面，並強調學生學習權的維護，也賦予家長參與學校校務之權力。至此，確立了教師權、學生權，與家長權三權鼎立的局面。校長面對這種校園權力的轉變，又得肩負起學校自主經營之成敗，難怪會有校長感慨現今校長有責無權之困境，無奈又沈重的情緒或許也因校園生態的轉變而產生。

江坤誌（2001）、羅月華（2003）針對國小校長的工作壓力所進行的研究，發現工

作壓力較小時，校長一般採取正向、積極的因應策略，但一旦工作壓力愈大時，就常使用逃避替代、情緒逃離，有時甚至採取回任教師與退休的因應策略。此研究雖是針對校長的工作壓力，但亦不難發現因工作壓力所引發的情緒負荷，這或許是近年來，許多校長紛紛提出退休的原因之一。由此可知，校長之情緒勞務的情形頗值得探究，但檢閱國內相關論文，發現研究校長情緒的寥寥

無幾，且偏向於量化的探討校長的情緒智力（王心怡，2001；陳怡君，2004；劉原亨，2005）、情緒領導（汪珣，2007），或是情緒管理（倪靜貴，1997）。僅有張梓群（2006）係透過質性的詮釋循環訪談法，加以了解校長為何需要情緒涵養，而情緒涵養的方法又有哪些。但針對校長情緒勞務的研究則尚無，顯示針對校長的情緒研究仍有待開發。

因此，本研究以個案研究方式，深入探究一位國小男性校長，在教育現場中其情緒勞務的相關情形。亦即，當男校長在進行領導時，其情緒勞務會有哪些狀況？而男校長又是如何因應其情緒？希冀透過此研究呈現出校長的情緒勞務情形，以供教育現場的領導者參考，達到正向、健康之情緒管理。

貳、文獻探討

本研究旨在探討一位國小男性校長，在工作進行中其情緒勞務的相關情形，因此分成三個部份加以探討，包括：一、校長情緒勞務之意涵；二、校長情緒勞務的構面；三、校長情緒之因應研究。以下分別說明：

一、校長情緒勞務之意涵

情緒勞務的概念最早由 Hochschild 於 1983 年提出，認為情緒勞務是與顧客高度接觸的工作者在工作時對情緒的控制，以便能夠製造出一個大家可以看到的脸部表情及肢體動作，同時這些工作者在組織的規範下，以及薪資報酬的制度下，必須在公司場合控制自己的情緒，以便創造出一種合於組織所要求的工作氣氛。Hochschild 更舉例，顯而易見的空服員這種行業，就屬於勞心勞力又需控制個人情緒的情緒勞務工作者。

另外 Hochschild 也說明情緒勞務的工作，具有三個主要的特徵：（一）他們需要面對面或是聲音對聲音與公眾接觸；（二）需要工作者去製造他人的情緒狀態，如感激或害怕；（三）允許雇主透過訓練的方式，來對員工的情緒活動進行某種程度的控制。

而 Wharton (1993) 則指出，高度情緒勞務工作者必須符合以下三種定義：(一) 必須以聲音或是身體語言與顧客接觸；(二) 在面對顧客時，產生的情緒狀態必須是在組織規範的範圍內；(三) 管理者對其所表現出來的情緒勞務有某種的控制能力。情緒勞務的存在是為了被出售來取得工資，所以具有交換價值，如同商品一樣，而服務為什麼需要情緒勞務，則是基於供需原則。

Morris (1995) 則認為，情緒勞務是組織設法管理員工如何對顧客展現他們的情緒，主要在於提昇顧客滿意的目標。而 Morris 與 Feldman (1996) 更對情緒勞務加以補充，認為組織中應有一套標準或規則，讓員工明瞭其情緒反應在何種情況下應如何去表現，也就是在服務互動的過程中，表現出組織所要求的情緒。

而國內研究者亦有許多對情緒勞務加以定義的，如：林尚平 (2001) 認為，情緒勞務是和顧客具有高度的聲音或面對面的接觸，且必須在顧客面前產生特定情緒狀態，被組織當作商品販售以及協助服務顧客，並且在組織的規範控制下展現出適當、合宜之情緒狀態。

吳清山與林天祐 (2005) 認為情緒勞務係指控制情緒並應用語言與肢體動作，刻意製造出足以讓顧客產生備受關懷以及安全、愉快心情的一種表現。

基於上述學者的看法得知，情緒勞務至少應具備三種特徵，利用這三種特徵加以判斷校長的工作情形。首先，發現校長亦是面對面用聲音和學生、教師或家長接觸；其次，在面對學生、教師或家長時，有時需克制個人的情緒狀態以達到溝通的目的；最後，為達到工作目標，需在上級機關或其職權之規範控制下，展現合宜之情緒。基此，校長之情緒勞務即是利用聲音或表情來進行溝通或領導，在為達到溝通之目的時，有時需克制個人之情緒，以展現符合眾人期望之合宜情緒。

二、校長情緒勞務的構面

Hochschild(1983)提出情緒勞務工作者，可從這幾方面來觀察其情緒勞務的情形：

(一) 表層行為 (surface acting)：

是一種比較嚴謹的言語或是非語言的表現，情緒勞務者在服務顧客時會表現出一種態度、聲調或是臉部表情，這種來自組織要求的表現，通常與勞務提供者的真實內心狀態不一致。譬如：空服員在飛機飛行途中遇到亂流，空服員內心可能也感到害怕，但為了安撫乘客仍得勉強裝作鎮靜，用安定平穩的口氣來增強旅客的信心，此時所呈現出的即是表層行為。

(二) 深層行為 (deep acting) :

指當事人深刻認同或有實際經驗而表達的情緒狀態，一種個人的內在感受。譬如：護士個人或親人也曾遭受同樣的病痛，因此對病人的痛苦感同身受，對此病人表現出關心、視病如親的態度，此種行為係在當事人深刻的認同下所展現，即是深層行為。

而 Wharton 與 Erickson (1993) 則將情緒勞務分為正面、中立或負面三種構面，正面情緒主要是為了增加員工與顧客間相互的喜愛；中立情緒的表達則主要用來傳達不帶情感的職權或地位；負面情緒的表達則是用來威嚇或使顧客順從。

至於 Morris 與 Feldman (1996) 所提出的情緒勞務之構面，則從情緒表達之過程至情緒表達之結果來加以觀察，分別是：

(一) 情緒表達的頻率 (frequency of emotional display) :

情緒表達的頻率是最常用來檢測情緒勞務的構面，研究發現顧客較喜歡與能讓員工散發出喜好、信任和尊重的組織做生意(Wharton & Erickson, 1993)。因此，組織會非常重視員工與顧客間的互動頻率，而當工作角色所要求的合宜社交情緒愈頻繁，那麼工作者本身的情緒勞務也就愈多。

(二) 對情緒規則的注意程度 (attentiveness to required display rules) :

所謂情緒規則是指組織要求員工表現出一定的情緒規則，而在服務過程中若員工需要對情緒規則的注意程度愈高，則員工必須投入更多的心力和體力，因此其情緒勞務也就愈多。

(三) 情緒表達的多樣性 (variety of expressed emotions) :

雖然大部分的情緒勞務工作者只需呈現正面、中立或負面之其中一種情緒，可是某些工作者卻必須因應工作情況之不同，而徹底改變原有的情緒狀態，如果在特定的期間內工作者的情緒表達必須隨著時間而有所改變時，此時工作者需花費更多的努力及精神去調整自己內在真實的情緒，以符合組織的要求。因此，情緒表達愈多樣性，情緒勞務也就愈多。

(四) 情緒失調 (emotional dissonance) :

係指所表達的情緒狀態符合情緒規則，但卻無法與內在情緒一致時，就會產生情緒失調。

至於林尚平 (2001) 則從組織要求的角度，提出情緒勞務的五個構面，分別是：

(一) 基本的情緒表達：工作時需展現合宜的情緒態度，如：保持親切的笑容。

(二) 表層的情緒控制：係指對自己的情緒進行較低程度的控制，而且這類的情緒勞務較不會對工作者的內在真實感情產生衝擊。如：不將私人情感帶入工作場所

中。

- (三) 深層的情緒偽裝：在執行任務時，工作者需投入較多的努力來控制自己內心真正的感受，因此其表現出的情緒狀態是與工作者的內心相矛盾或違背的。如：相當厭惡這個顧客，卻又必須表現出親切的態度。
- (四) 情緒多樣性程度：必須依不同場合、不同情境或不同身份的人，表現出不同的情緒反應，或是在工作中必須表現出一種以上的情緒狀態。如：校長可能要依不同狀態或不同的對象，表現出正向、中立或負向的情緒反應。
- (五) 互動程度：指工作者與顧客接觸的時間與頻率。如：校長每天需與學生、家長和同仁互動，其互動時間愈長、互動程度愈高，校長的情緒勞務也就愈多。

綜合上述，校長情緒勞務的構面，若從情緒表達之結果來加以判讀，則可從正面、負面或中立來加以觀察。但正面情緒除了讓組織中的成員感受到愉快之情緒外，亦是校長深刻認同之內在感受的深層行為；而中立情緒則像是不帶情感、情緒之表層行為，僅在針對組織或職權上之要求，亦像是一種表層的情緒控制；至於負面情緒除了用來威嚇或使故顧客順從之情緒之外，亦可能是為了符合組織規則之情緒狀態，但卻無法與內在情緒相一致之矛盾情緒。因此，探討校長的情緒勞務之構面，也可從這幾方面來加以觀察。

三、校長情緒之因應研究

林明地（2002a）表示校長在學校扮演著教育者、行政管理者、文化領導者、專業社群的一份子，與個人自己等五種角色。所扮演之角色多元且複雜，難免會引發校長之內在衝突與壓力，各種情緒也就因應而生，此時校長如何處理所引發之情緒？江坤鈺（2001）的研究發現，當校長感受到工作壓力時，大體上會採用分析解決、尋求支持，與調適改變之因應策略，但一旦隨著壓力愈來愈大時，則校長即會使用逃避替代之方式。

而羅月華（2003）之研究亦表示，校長最常使用邏輯思考的因應策略，亦會使用情緒調整的方式來因應壓力，而此情緒調整大多借助於運動、轉移注意力，或是做一些另自己愉快的事來進行抒壓。但研究亦表示，男校長較女校長較常使用負向的因應策略，如：情緒逃離或回任教師與退休的策略。

至於朱耀章（2008）針對領導者之研究，發現領導者之情緒管理，受三種因素影響，分別是：個人人格特質、後天所培養的興趣，以及藉由外物目標的轉移來達到負

面情緒的管理。另外，劉雪貞（2004）、蔡芳梅（2005）與蘇俊華（2006）之研究都表示，校長面對問題大都採取正向之因應方式，如：理性思考、分析解決、尋求支持、調適改變等，至於逃避延宕之方式則很少或無使用。

綜合上述，當校長面對壓力或問題時，若能採取正向之因應策略，則情緒之表達或調整應較為正向或健康。但一旦情緒勞務過大，則可能採取逃避延宕之方式，嚴重時甚至會產生情緒耗竭，進而引發其他問題的產生。

參、研究方法與設計

一、研究方法

本研究因針對一位國小男性校長（周校長）進行個案研究，故採用訪談法和觀察法來收集研究資料。於 96 年 10 月 01 日至 96 年 12 月 07 日之兩個半月的研究期間，同研究對象進行四次之訪談，每次訪談時間約一小時左右。此外，為進一步證實研究對象所述之情緒勞務狀況，或由第三者眼中所感受的周校長，亦訪談學校三位教師，請其表達對該研究對象情緒觀察之看法，使得研究結果更為真確。

其次，於研究期間每週進行二次之實地觀察，因周校長學校之教師晨會、週會、教師進修，或行政會報，大多在星期一和星期三舉行，故選擇此兩天進行實地觀察共紀錄八次。但為盡可能不影響周校長及學校日常行事，所以觀察時間選定為上午 8 時至 11:30 分，並採取 Bogdewic 所建議之觀察要點：（一）不妨礙會議或教學之進行；（二）以誠懇和開放的態度與研究參與者相處；（三）不做預設立場；（四）當一個具有反省力的聽眾；（五）適時的表達自己（林佩璇，2000）。

二、研究對象

本研究對象之周校長擔任校長年資三年，目前服務於六班之小學校。因與研究者是校長同期班之同學，有時與研究者在進行校務經營之分享時，會透露出其雀躍、無奈或生氣之多樣化情緒，讓研究者好奇男性校長面對工作時其情緒勞務之相關情形或因應？因此，在徵求周校長同意下，讓研究者對其進行訪談和觀察，以明瞭男性校長的情緒勞務狀況。

三、資料收集

本研究因採用了二種研究方法，故資料收集來源有二：

- (一) 訪談：在訪談部份，除對周校長進行四次之訪談外，亦針對研究參與者（三位教師）各進行一次之訪談，而研究參與者之選擇則採隨機抽樣。所有訪談皆錄音，並翻寫成逐字稿，作為研究之分析、歸納與結論之依據。
- (二) 實地觀察紀錄：於研究期間每週進行二次之實地觀察，主要觀察周校長在公開場合主持會議時之情緒表達，或於私下與教師、學生或家長說話時之語氣或使用之語言，將所觀察到之現象隨時做書面紀錄。若遇有疑惑之處或是周校長情緒表達較為明顯之處，則於當天實地觀察時，選擇周校長有空之時，再補以訪問，並將觀察紀錄於當天結束時，交予周校長確認有無誤解之處，務必讓觀察紀錄能更為詳盡、精確。

四、資料分析與編碼

將訪談和實地觀察紀錄之資料，整理繕打之後，採用內容分析之方式，將重要之資料加以畫記，並標上該資料之「主題」，再將訪談和觀察紀錄中相似之主題形成「類別」，然後分析類別間之關係最後形成「組型」。例如：訪談中周校長表現出對學生學習之急切的情緒，而於實地觀察時觀察到周校長交代主任實施一些學習計畫，這些相同之主題則形成「學生學習」之類別，若以此方式區分出「學生學習」、「教師進修」，或「公共關係」之類別，再將這些類別相同之要素形成周校長的「情緒表達」等組型，即是本研究所呈現之架構。

至於資料編碼部份，將周校長以代碼「A」表示，其餘三位研究參與者，則分別以「B、C、D」代表。因此，如代碼「訪 A961023」，則代表於 96 年 10 月 23 日訪問周校長；若代碼「觀 961113」，則代表於 96 年 11 月 13 日觀察周校長情緒勞務之紀錄。

五、研究者之角色

研究者因與周校長是同期的校長，為避免研究者個人主觀情緒之解讀，或同是校長角色之認定，因此利用反省筆記來反思提醒自己，對研究對象之情緒做最客觀、公

正之研究。

六、研究限制

本研究採用質性研究的「個案研究」，只針對一位男性校長之情緒勞務加以研究探討，因此研究結果不做推論、比較。

肆、研究結果與討論

將周校長的情緒勞務情形依其構面加以探討，並研究其情緒如何因應，以下分別說明。

一、校長情緒勞務之構面

Wharton 與 Erickson (1993) 將情緒勞務分為正面、中立或負面三種構面，本研究依據訪談資料和實地觀察之紀錄，亦將周校長之情緒勞務分成正面、中立或負面三種構面，以下分別探討。

(一) 正面情緒

Grandey (2000) 認為領導者讓員工感受到一種情感，願意為公司付出個人努力，一旦建立起這種如家庭般的感情，則員工之努力不會隨著時間而流逝。學校亦是如此，校長若能將學校建立起宛如家庭般之情感，則師生應都會為共同目標而努力。

1. 以愉快、關懷之情緒凝聚人際情感

周校長是學輔導出身的，很重視人際間的關係，因此剛到目前服務的學校時，認為帶人應先帶心，所以使用了一些策略來凝聚同仁間的感情。

我準備了泡咖啡的器具，和一些茶點，我想利用下課時間，或星期三下午較為空閒的時間，可以請老師們一起到校長室來泡茶、聊天……，因為是小學校，我覺得校長和老師間的距離不宜太遠，這樣大家的感情也比較好……（訪 A961018）

其實校長和小朋友之間的感情也要重視，以前聽一個前輩校長說，到一所學校要先讓學生喜歡你……，我就使用「校長室的小客人」，招待那些表現優異的學生，到

一位國小男性校長的情緒勞務之個案研究

校長室來吃吃東西，和他們聊聊天……沒想到效果很好，學生遇到我會問，什麼時候再請他們去當小客人……（訪 A961018）

每次在走廊遇見校長，他都笑笑的跟我打招呼，有時會停下來跟我聊聊天……前一陣子，我先生身體不太舒服，校長關心的問了我好幾次……（訪 C961023）

而在實地觀察期間，有一天家長會長來訪，周校長請會長至校長室就坐，除了與會長談論目前學校之狀況外，亦關心會長母親之身體狀況。會後請教周校長有關之情況，周校長表示因前些日子到會長家拜訪，適聞會長之母因跌倒腿傷而住院。那次之後，因校務繁忙沒有再到會長家詢問關心，只有透過電話加以關切。因此，今日會長到來，便再關心尋問近況（觀 961024）。周校長打破傳統校長之威權，以朋友般的態度縮短他和師生之間的距離，並用關懷之話語與教師、家長們建立有如家人般之情感，不僅讓他個人感到愉快，也使得師生和家長們感覺備受尊重，是一種雙向互利之正面情緒。

2. 以積極、投入之情緒來提振學校士氣

周校長服務的這所學校是所迷你小學，全校僅有六班、十來位教師和不到百名學生之學校。因班級數少、學生數又少，所以以往縣或鄉辦理什麼活動或比賽，學校都很少參加，周校長到來發現了這樣的問題，也積極的介入去改進。

我來之後，發現以前學校很少對外參加比賽……倒不是要他們去爭什麼名次，而是覺得學生多參加比賽，一方面可以知道自己的實力到哪裡，也讓學生有一個發揮的舞台，拓展學生的視野。……我並不會感到生氣，只是要老師們以後多注意這方面的訊息，鼓勵學生去參加……（訪 A961102）

校長是有跟我們提過，要多讓學生對外參加活動或比賽……對啦！這樣也可以培養學生的膽量。校長自己會寫書法，所以他也利用午休時間指導學生的書法...因為縣內或鄉內蠻常舉辦這類比賽的……（訪 B961107）

學生的學習風氣與教師的教學士氣，亦有很高之關聯性。周校長服務的這所學校，教師流動性小，每位教師幾乎都是一畢業就到這裡，與外界接觸的機會也比較少，在缺少外力的刺激下，久了教學士氣就變得低落。

教師教學若沒有動力，那麼學生之學習成效一定不好……這裡因為流動性小，又與外界較

少接觸，老師們久了都安於現狀。……要改變這種現象，我覺得除了請專家來演講之外，校內教師的自我成長分享可能會更有效，所以請主任安排星期三的校內專長分享，讓老師們就他們專門的領域和其他同仁分享，也藉這個機會得到別人的心得回饋。(訪 A961114)

和鄰近三校舉行策略聯盟……一方面資源共享，一方面也希望透過與別校教師的接觸，能帶給他們一些新的動力和想法。(訪 A961102)

周校長除了安排教師的進修之外，也會利用教師晨會個別表揚某位教師之用心，因該名教師有天利用放學後，加強輔導學生之課業。同樣的，亦利用週會時間公開表揚優異表現之學生，用鼓勵之話語來勉勵學生們努力向學，或充實其他才藝(觀 961105)。為了提振全校師生之教學與學習士氣，周校長以積極、投入之情緒來取代抱怨或責怪，可看出他企圖改變低迷士氣的用心。

3. 以感謝之情緒看待成果

林明地(2002b)認為，學校領導者應同時注重技術性與藝術性的角色，而所謂藝術性的角色，是指校長能給予學校英雄尊榮感。亦即以感謝、尊敬之情緒來看待學校所有努力的成員。

畢業典禮受到許多來賓、家長的讚賞，都說令人難以忘懷、很感人。我聽了很高興，但是我告訴他們這是所有師生合作的成果，不是我校長一個人的功勞，我感謝團隊成員的努力。(訪 A961130)

我來之後，推動閱讀活動……發現有班級老師為學生自掏腰包，添購班級課外讀物……也有老師利用午休時間，訓練學生對外比賽……這些老師對學生學習的默默付出，我都心存感謝。(訪 A961114)

校長在學校中雖居領導之角色，但許多政策之執行仍需仰賴團隊成員之合作與付出。周校長時常為成員之付出表達感謝之情，因此，學校老師表示：「有時活動結束後，

校長會請我們聚個餐、吃吃飯，說是慰勞大家的辛勞……他說學校的任何成果，都是大家共同努力產生的，並不是校長一個人的功勞」(訪 D961115)。

此種正面情緒之表達，猶如 Wharton 與 Erickson(1993)所言，透過服務增進服務者與顧客間相互的喜愛。周校長以愉悅之情緒來縮短人際間的距離，視家長、教師、學生如自己的好友或家人般，建立起友好、宛如家人般的感情。此外，周校長以積極、投入之情緒來改變學校風氣，除了身先士卒的帶頭示範外，亦使用一些鼓勵的話語或行動策略，來提振師生之教學士氣與學習風氣。最後，周校長認為學校受肯定是學校師生共同努力下之成果，非一己之功勞，因此以感謝之情緒來看待所有成果。

(二) 中立情緒

Wharton 與 Erickson(1993) 認為中立情緒的表達，主要用來傳達不帶情感的職權或地位。校長在學校進行領導時，大多依賴中立情緒，因不帶情緒的以職權或地位來面對問題，或許才容易將問題解決。

1. 以理性之情緒排除紛爭

通常學校行事家長是不宜過度干預，但若家長以子女受教權為由，要求學校行政做某種安排時，校長一定需解決這種棘手的問題。

四年級這一班，班上有一名癲癇症的小朋友……因生理因素及家長過度呵護下，這名學生有時也會有暴力傾向……但這一班的老師能夠處理這種情況，所以在學校，該生打同學的情況沒有再發生。但因為他們要升上五年級了，其他學生的家長都來學校要求不要換老師，讓這位老師繼續帶這個班……，可是學校有學校的考量……我告訴他們知道他們的擔憂，向他們保證，新年級的老師依然有辦法處理這種狀況，不會讓該生打其他的學生……(訪 A961130)

周校長在處理公共事務時，非常小心，總站在中立之立場、不偏不倚，不帶任何情緒的，以其職權、按照法定程序，讓事情圓滿的解決。

學校有一棵接近百年的老樹，原是學校、社區共同的回憶……可惜的是，樹根長菌，整棵大榕樹就因此枯死了。我到學校後，面臨是否要將樹移除的問題，因為社區認為那是大家精神之所托，不贊成移除；而家長們認為將一棵枯樹放立校園中，怕學生下課遊玩時，發生危險。我覺得兩方都有理，但因為這棵樹是在校園中，移不移除總是需要經過上級單位之核准……於是我依照程序請示，後來裁定

移除.....學校就特別辦一個移除老榕樹的儀式，請社區耆老來對學生解說這棵樹的故事，讓學生永遠記住校園曾經有棵老樹.....後來社區和家長們都很滿意學校的作法。(訪 A961130)

就是這種理性之情緒、中立之立場，讓周校長遇到兩難之困境時，按步就班的按照程序加以處理，使得事情獲得圓滿之解決，而周校長的情緒也一直處於平穩之狀態。在觀察期間，有次周校長告訴老師們：

鄉下地方，口語傳得快..不管是選舉、八卦，或聽到誰對學校的批評.....我們都不應表態也不用生氣。因為我們是來學校服務的，如果我們真的有做不好的地方就改進.....不要跟人分黨派的，這樣我們經營學校也比較好..... (觀 961114)。

2. 以公平之情緒處理教師分工

在學校中，最常讓教師們起紛爭的就是行政工作之分配。在小學，因人員編制不足，學校許多行政工作都需由教師兼任，因此計較誰的行政工作負擔的重，或是職責模糊地帶之紛爭時有所聞。

我一到，就發現處室間會有某項公文的歸屬，不曉得應屬哪個處室的紛爭.....我不會認為是教師們互推工作，而是校務計畫的工作職掌沒有寫清楚.....我不想偏袒誰，所以我認為分配工作，最好不是由我來決定.....所以利用校務會議讓他們討論.....大家心平氣和的討論，最後，有一個另大家都滿意的工作分配。(訪 A961102)

我認為校長在學校處理工作分配這種事，要很小心，沒有處理好，老師會認為你偏心誰.....包含運動會、畢業典禮或其他活動的工作分配，我都請主任先擬好.....都讓他們看過，沒有意見再去實施。(訪 A961114)

周校長所說的公平，在觀察期間於教師晨會時，親眼看見周校長以平和的語氣，讓教師們討論學生校外教學的工作分配事宜，有老師提出他的看法後，周校長詢問其他同仁的意見，最後，計畫做了小部份的修改(觀 961017)。之後，學校老師表示：「校長在處理分工這件事，是很公平」(訪 C961128)。

這種中立情緒之表達，讓周校長在面對公共事務，或是校內之分工時，能不帶偏見或預設立場的，以其職權或按照法定程序來進行，讓所面對之問題能順利的解決。

(三) 負面情緒

雖然 Wharton 與 Erickson (1993) 認為，負面情緒的表達主要是用來威嚇或使顧客順從。但從文獻探討中綜合各學者之看法，負面情緒亦可能是為了符合組織規則之情緒狀態，但卻無法與內在情緒相一致之矛盾情緒。因為在人際間有時為維護良好的人際關係，需將造成個人不快之情緒加以隱藏，透別是校長對於學校之氣氛具有舉足輕重的影響力，有時為了組織之和諧，會將與內在情緒相衝突之情緒隱忍下來，此種隱忍之情緒對於當事人而言，亦是種負面情緒。

1. 為維持人際和諧之隱忍的情緒

曹中璋 (2006) 認為，情緒是具有社會文化的差異性。鄔佩君 (2003) 表示，華人社會中強調「忍」和「禮」，或許是這兩個因素使得華人不容易產生情緒耗竭之原因。是否真是此兩因素，使得華人之情緒不容易耗竭尚未得知，但可確定的是「忍」和「禮」之強調，是華人人際關係中講究之要素。

學校的王主任 (化名) 上學期末跟我請辭主任的工作，說她想利用暑假好好陪孩子……我跟她慰留了幾次，看她辭意很堅決，於是便同意了。結果暑假時，遇到好幾位校長，都跟我說：「你怎麼把主任換掉……」，我聽了真是百口莫辯，於是將來龍去脈向他們解釋了一番……後來才知道是王主任自己出去亂說話。(訪 A961018)

當然，剛開始我也會生氣！但想想她是學校的同事，總不好當面對她發脾氣。就想說算了，時間一久，這種不實的謠言自然就會消失……(訪 A961018)

為了瞭解周校長口中所說的事，我亦訪問了當時的王主任和另一位老師，請他們將事情做一個釐清：

這件事是我跟同期主任聊天時，隨口說說的玩笑話，沒想到同學們當真，就把這件事誤傳出去了。……我覺得對校長很不好意思，害他被人誤解，他心理一定很不舒服……我也向校長當面道歉，並且跟同期的主任們再做更正說明……(訪王 961206)

校長可能很在意這件事……畢竟被人家誤會心理一定很不好受……校長慰留了王主任好幾次……而且這樣說好像校長跟主任不合，主任才會請辭……(訪 D961025)

周校長為了不傷及組織的氣氛，維持與部屬之間良好的人際關係，便將受委屈之情緒隱忍了下來。此種處理情緒之方式，亦是符合華人社會中，強調人際間的「忍」和「禮」之要素。

2. 為行政、教學效率不彰之不滿的情緒

在《教育改革總諮議報告書》中，明確表示「學校為校長責任制，校長對學校教育負成敗責任……」（行政院教育改革審議委員會，1996，頁 28）。在此情況下，校長需對學校之成敗負起完全之責任。因此，當周校長發現行政或教學有某部份效率不彰時，不滿意之負面情緒就由然而生。

畢業典禮籌備會時，大家針對活動流程和細節進行討論，大致上都已定案。但預演第一次時，發現許多事項都未按照決議來進行，整個效果都沒出來……而且做了這種變更也沒有讓我知道，這樣大家討論半天有什麼用。（訪 A961114）

有一次，午餐食材送錯了，學生抱怨怎麼不是菜單上的雞腿，……我答應學生下一次補給他們，便將這件事交代給午餐祕書去做……沒想到，他竟補給學生一片薄薄的豬排。我真的不高興，要他再補一次……這不是計較雞腿或豬排，而是對學生所作的承諾，就應該要履行。（訪 A961102）

學校作業抽查，發現某位老師沒有批改完學生的作文，而且班上有幾位學生的作文篇數也未到達規定……在我們學校，其實班級人數已經很少，不曉得老師在忙什麼，連這種基本的規定都沒做到……（訪 A961114）

我利用晨會將作業抽查的情況向老師說明，並要那些沒有做好基本工作的老師將工作完成後，送至校長室再讓我看過一次……我的目的也是希望利用這次機會，讓那些怠惰的老師能有所警惕。（訪 A961114）

周校長對於行政和教學有相當多的期許，他常說：「行政是用來服務教學」，因此，行政效率關係到教學的品質。而在教學方面，他認為鄉下孩子原本家庭資源就較不足，許多時候學校教師應盡可能付出多一點」（觀 961203）。因此，周校長發現行政和教學沒有彰顯其效用時，其不滿的情緒自然的也就產生。而他也利用這種負面情緒的表達，達到威嚇或使教師順從之目的。

周校長負面情緒的表達，很明顯的是對行政或教學效率不彰之不滿情緒，因其認為行政或教學都與學生之學習息息相關，學生學習要進步，行政或教學都得盡力。而面對人際關係所產生之負面情緒，周校長在顧及組織及人際和諧的關係下，將其負面情緒加以隱藏。但是此種隱藏的負面情緒，反倒會對個人產生較重之情緒負荷。

二、校長情緒之因應

朱耀章（2008）針對領導者之情緒管理的研究表示，領導者之情緒管理受三種因素影響，分別是：個人人格特質、後天所培養的興趣，以及藉由外物目標的轉移來達到情緒的管理。而周校長的情緒因應，則藉由以下之方式：

（一）個性使其看開事物

每次訪談或觀察結束後，即將訪談或觀察資料進行整理、分類，發現周校長之情緒管理甚為平穩，這個發現讓研究者感到好奇，於是也將此疑問詢問周校長：

我覺得當校長是「甘願做、歡享受」，既然選擇當校長，遇到事情，就看你用什麼觀點來面對它……一開始就喜歡這個工作很重要，喜歡就不會覺得累，遇到事情也才不會一直往壞的方面想。

可能也跟我的個性有關吧！我從小在農村長大，上面有很多兄長……小時候，不是你想做什麼，就能做什麼的……對於不如意的事情看得較開。

就是這種「甘願做、歡享受」的認知，以及看開事情的態度，讓周校長面對許多不如意的事，不致馬上引發負面情緒。因此，學校教師也表示：

校長很少在我們的面前生氣，如果他覺得我們做得不夠好，他會建議我們再思考或修正，比較不會馬上就生氣……我覺得校長的情緒是蠻穩定的（訪 B961025）。

（二）加以解決或轉移焦點

但人一旦產生負面情緒時，如何因應亦是一個關鍵，處理自己的情緒亦是在處理事情，處理得當，自然負面情緒也就容易轉化，事情圓滿解決，才能讓領導者有繼續前進之動力。

我對自己的情緒還蠻敏銳的，一旦察覺有負面情緒，我會去思考造成負面情緒的根源，是否有解決的辦法，能解決一定積極把它解決……不能解決，可能就先擱一邊吧！有時時間是個最好的解決工具……。

心情不好時，找找朋友吐吐苦水吧！要不然就做一些放鬆心情的事情，去看場電影、運動、喝茶聊天吧.....總之先轉移注意力，不要讓負面情緒一直糾結在那裡。

周校長敏覺於自己的情緒，當一旦產生負面情緒時，周校長會究其根源，並設法加以解決；如果無法立即解決，則會藉由許多方式，讓負面情緒加以轉移或得到紓解。此種針對負面情緒之因應，亦和眾多研究發現相同（江坤鈺，2001；羅月華，2003；朱耀章，2008；劉雪貞，2004；蔡芳梅，2005；蘇俊華，2006）。

Connell（1985）曾說，教學是需要情緒的。領導亦需要情緒，如Hochschild（1983）所言，情緒具有特殊的訊息功能，正面、中立、負面之情緒皆有其功能。領導者應善用各種情緒，使得情緒的表達有助於組織目標之達成，並增進領導者健康之情緒管理。

伍、結論

過去針對情緒勞務之研究，大都傾向於服務業之從業人員，但在教育市場化的趨勢下，教育也像服務業，需滿足於顧客之期盼與需求。而校長身兼多重角色，要滿足不同角色成員之企盼，其情緒勞務之情形值得探究。本研究透過個案研究之方式，針對周校長之情緒勞務獲致以下之結論：

一、校長情緒勞務之構面

（一）正面情緒

周校長之情緒勞務的情形以正面情緒顯現的最多，而正面情緒的表達讓領導者和被領導者雙方都感到溫馨、喜悅之情。首先，周校長認為帶人應先帶心，學校之經營首重成員間情感的凝聚，因此營造學校有如家庭般之溫馨、關懷的氣氛，透過茶敘、招待校長室的小客人、慰問家長等策略來凝聚學校成員間的情感，表達出「以愉快、關懷之情緒凝聚人際情感」。其次，周校長為提振學校師生之士氣，用積極的態度鼓勵教師展現專長，彼此分享並回饋，藉此讓教師獲得成就感並提振教學士氣。也建議教師多鼓勵學生對外參加比賽，藉由學生視野的開展以帶動學習風氣，周校長並身先士卒的利用其專長來指導學生，充分展現出「以積極、投入之情緒來提振學校士氣」。最

後，周校長在獲得外界對其學校成果之讚賞時，總是報以感謝之心，感謝全校師生之努力，才得以使學校有最佳之成果展現。這種不居功、感謝團隊成員是一種「以感謝之情緒看待成果」之表現。

（二）中立情緒

周校長在處理問題時，大多依賴中立情緒的表達。因其認為，不帶情感的以職權或地位來面對問題，才是解決問題的最佳方式。首先，周校長在面對公共議題，或家長不理性之要求時，他會先釐清問題之根源，然後思考以什麼樣的策略來解決這些紛爭或問題，不帶任何情緒的，站在中立之立場，以其職權、按照法定程序的進行溝通或說明，讓事情得以圓滿解決，這是一種「以理性之情緒處理紛爭」之表達。其次，周校長在面對校內棘手之教師分工問題時，以不偏袒、不循私之態度，讓各工作職掌在成員之充分討論下，獲得共識，使得教師分工既公平又合理。因此，周校長是以「公平之情緒處理教師分工」。

（三）負面情緒

訪談中，周校長雖甚少表達其負面情緒，但從訪談資料中亦發現周校長有某些隱忍之負面情緒。首先，周校長對校務投入，又重視成員間的感情，卻在主任請辭慰留中，被傳以不實之謠言。周校長雖認為時間會還其清白，但被誤解所引發之負面情緒，依然令周校長感到不快，但為顧及組織氣氛、同事情誼，依然將此負面情緒隱忍了下來，所顯現出的是一種「為維持人際和諧之隱忍的情緒」。其次，周校長相當重視學生的學習，及行政之效率，當他發現行政未依討論之決議事項來執行，或是執行有所偏差時，皆讓他覺得行政還有改進之空間。而當他發現教師未顧及學生之學習權益時，不滿的情緒也就產生，而他也利用這種負面情緒的表達，達到威嚇或使教師順從之目的。這種因行政、教學所引發的是一種「為行政、教學校率不彰之不滿的情緒」。

二、校長情緒之因應

（一）個性使其看開事物

訪談中發現周校長的情緒都甚為平穩，周校長表示並不是都沒有負面情緒，而是認為校長之職是「甘願做、歡喜受」，因是個人自主之選擇，就要抱持著喜歡這個工作的認知和態度去面對許多事情。再加上從小的環境無法使其每件事都如意，使他的個性較能看開一些事物，而不強求。因此，其情緒之管理頗為健康、正面。

（二）加以解決或轉移焦點

但一旦產生負面情緒時，周校長會冷靜的分析情緒之根源，找出可解決之方式，讓負面情緒得以平復。但若是無法立即解決之事物，周校長會先將它擱在一邊，再藉由一些放鬆休閒之方式，讓糾結之負面情緒得以舒緩或轉移。就是這種處理負面情緒之方式，讓周校長之情緒表現總是讓人覺得平穩。

綜合上述，將周校長之正面、中立、及負面情緒藉由本研究加以顯現，並將其情緒之因應方式加以說明，以供給教育現場的領導者參考。

參考文獻

中文部分

- 王心怡（2001）。*國中校長情緒智力、轉型領導風格與辦學績效之相關研究*。未出版之碩士論文，國立彰化師範大學教育研究所，彰化。
- 朱耀章（2008）。*領導者自我情緒管理與部屬激勵之探索性研究*。未出版之碩士論文，國立中正大學企業管理研究所，嘉義。
- 江坤銖（2001）。*國民小學校長行政管理角色、工作壓力及其因應策略之研究*。未出版之碩士論文，國立中正大學教育學研究所，嘉義。
- 行政院教育改革審議委員會（1996）。*教育改革總諮議報告書*。台北：行政院。
- 吳清山、林天祐（2005）。教育名詞：情緒勞務。*教育資料與研究*，65，136。
- 李皖菁（2001）。*高科技研發人員兼負業務推廣之工作壓力探討—以工業技術研究院為例*。未出版之碩士論文，國立中正大學勞工研究所，嘉義。
- 汪珣（2007）。*中彰投四縣市國民小學校長情緒管理與學校效能相關研究*。未出版之碩士論文，國立臺中教育大學，台中。
- 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—2000年*（頁239-264）。高雄：麗文。
- 林尚平（2001）。組織情緒勞務負擔量表之發展。*中山管理評論*，3（8），427-447。
- 林明地（2002a）。*校長學—工作分析與角色研究取向*。台北：五南。
- 林明地（2002b）。*學校領導：理念與校長專業生涯*。台北：高等教育。

一位國小男性校長的情緒勞務之個案研究

- 林生傳、李新民、廖仁智（2002）。運用學校本位經營機制推動教學創新之探討。*教育研究集刊*，48（3），151-182。
- 倪靜貴（1997）。國民中學校長情緒管理之研究。未出版之碩士論文，國立臺灣師範大學教育研究所，台北。
- 張如意（2004）。情緒勞務、調適策略、組織因素與情緒耗竭之相關性研究—以百貨公司櫃台人為例。未出版之碩士論文，國立中正大學企業管理研究所，嘉義。
- 張梓群（2006）。國民小學校長情緒領導之研究。未出版之碩士論文，國立花蓮師範學院行政與領導研究所碩士論文，花蓮。
- 曹中璋（2006）。從情緒的功能與情緒的特性了解情緒。*中等教育*，57（3），94-104。
- 陳怡君（2004）。國小男女校長情緒智慧領導能力比較之研究。未出版之碩士論文，國立暨南大學教育政策與行政研究所，南投。
- 黃百宏（1998）。業務人員工作情緒相關探討。未出版之碩士論文，國立中正大學企業管理研究所，嘉義。
- 鄔佩君（2003）。第一線服務人員之情緒勞動的影響因素與其結果之關係：以銀行行員為例。未出版之碩士論文，國立政治大學心理學研究所，台北。
- 滿莉芳（2002）。情緒勞務工作者情緒勞務負荷與工作結果之研究—以情緒智力與工作特性為干擾。未出版之碩士論文，私立靜宜大學企業管理研究所，台中。
- 劉原亨（2005）。國小校長情緒智慧領導能力影響因素之研究。未出版之碩士論文，國立暨南大學教育政策與行政研究所，南投。
- 劉雪貞（2004）。國民中學校長工作壓力與其因應策略：十二位校長之訪談研究。未出版之碩士論文，國立中正大學教育學研究所，嘉義。
- 蔡玉青（1998）。情緒勞務之負荷、因應策略、社會支持與情緒耗竭之相關研究—以休閒、旅館業為例。未出版之碩士論文，國立雲林科技大學企業管理技術研究所，雲林。
- 蔡芳梅（2005）。國民中學校長工作壓力與其因應策略之研究—以雲林縣、嘉義縣市、台南縣市、屏東縣、高雄縣為例。未出版之碩士論文，國立嘉義大學教育學院國民教育研究所，嘉義。
- 羅月華（2003）。國民小學校長工作壓力與因應策略之調查研究—以台南縣、市為例。未出版之碩士論文，國立臺南師範學院國民教育研究所，台南。
- 蘇俊華（2006）。臺南縣國民小學初任校長工作困擾及其因應方式之研究。未出版之碩士論文，國立臺南大學教育經營與管理研究所，台南。

外文部分

- Abraham, R. (2000). The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence-outcome relationship. *The Journal of Psychology, 132*(2), 169-184.
- Connell, P. W. (1985). *Teachers' work*. Sydney: George Allen & Unwin.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 95-110.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Morris, J. A. (1995). Predictors and consequences of emotional labor. (Doctoral dissertation, South Carolina University, 1995). *Dissertation Abstracts International, 56*(6), 2323.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Journal, 21*, 989-1010.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1991). Emotional contrast strategies as means of social influence: Lessons from criminal interrogator and bill collectors. *Academy of Management Journal, 34*(4), 749-775.
- Sutton, R. I. (1991). Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly, 36*, 245-268.
- Sutton, R. I., & Rafaeli, A. (1998). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. *Academy of Management Journal, 31*(3), 461-487.
- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and Occupations, 20*, 205-232.
- Wharton, A. S., & Erickson R. J. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review, 18*, 457-486.
- Wichroski, M. A. (1994). The secretary: Invisible labor in the work world of women. *Human Organization, 53*(1), 33-41.

一位國小男性校長的情緒勞務之個案研究

文稿收件：2008 年 11 月 15 日

文稿修改：2009 年 02 月 15 日

接受刊登：2009 年 03 月 20 日

A Case Study of A Male Elementary School Principal's Emotional Labor

Shiu-Ling Chen

Principal, Rui Tian elementary school

Abstract

The studies of emotional labor have focused on the workers in service industries. As the society changes, education has transformed into industry oriented. As this trend, education is required to meet the expectation and the needs of customers. Principals have to play multiple roles. Therefore, they have many expectations from various sources. Hence, their emotional labor has its needs under studying. This research utilized a case study to analyze the principal's emotional labor. The results were elicited and stated as follows:

1. The constituent of the principal's emotional labor
 - (1) Positive emotion
 - a. He tends to use pleasure and caring to elicit interpersonal relationship.
 - b. He tends to use positiveness and involvement to boost work morale of the work place.
 - c. He tends to be grateful to accept the result of the performance.
 - (2) Neutral emotion
 - a. He tends to be rational to resolve conflicts.
 - b. He tends to be fair to handle teachers' job allocation.
 - (3) Negative Emotion
 - a. He has to tolerate in order to maintain the harmony of the school.
 - b. Negative emotion may arise from dissatisfaction of the less efficient work performance of administration and teaching.
2. To cope with the principal's emotions
 - (1) To adjust his attitude and let go of negative emotions.
 - (2) To solve the problem or to swift from the targeted problem.

Keywords: male principal, emotional labor, emotional coping.

