

# 情緒管理在學校經營之應用

## 摘要

本文針對情緒的意義、功能、大腦構造與理論作探究；然後，歸納整理出情緒管理的要素，包含：能洞悉自己情緒、能管理自己情緒、能理解他人情緒、能紓解他人情緒，以及會不斷自我激勵等五項；最後，提出五種情緒管理措施，分別為：採用正向領導經營學校、舉辦情緒管理知能研習、辦理各種溝通交流聯誼、落實學校員工協助方案與鼓勵成員參加戶外活動。希望能將其應用在學校經營上面，讓學校運作更加順暢與更有效率，提高學校行政效能與整體競爭力。

**關鍵字：**情緒，情緒管理、學校經營

## Apply the Emotion Management to School Management

### Abstract

The main purpose of this research is to explore emotion management and try to implement in school management. It contains the meaning , function, brain structures, and theory of emotion management .There are five main elements of emotion management that consist of "self-awareness", "mood management", "empathy", " people skills ", " self-motivation ". The paper aims to offered five suggestions:(1)to adopt positive leadership to school management;(2)to take place the seminar of emotion abilities;(3)to arrange the activities of multiple communication pattern for promoting friendship ;(4) to implement employee assistance program;(5) to encourage members to attend outdoor sports.

**Keywords:** emotion ,emotion management, school management

## 壹、前言

情緒常常與日常生活及工作有密切關係。學校領導者校長工作忙、事情雜、壓力大、挑戰多，挫折在所難免，假如不懂得情緒管理，那麼很容易陷入情緒化的爭吵或衝突的泥淖中無法自拔，導致痛苦難熬或疾病纏身（江文雄，1997）。也就是說，學校首長情緒掌控不好，輕則影響個人健康（諸如：胃潰瘍、傷肝、傷肺、引發甲亢、損害免疫系統、心肌缺氧與腦細胞衰老加速），嚴重的話會造成學校運作窒礙難行。換言之，校長如果時時刻刻都保持正向情緒的話，就能將正向情緒感染給教職員工生，除了可以營造彼此間良好的溝通關係，也能夠提高學校績效與效能。由此可知，營造正面情緒做好情緒管理才能讓事半功倍，否則變成是事倍功半。特別注意的是，負面情緒除了會影響學校教職員工的表現，甚至會降低整體學校效能，因此學校領導者要妥適處理學校成員的負面情緒，不要讓它蔓延開來（Topcbik, 2001）。

綜上所述，吾人應知情緒管理對於學校經營影響之深，所以首先要瞭解情緒的內涵是什麼呢？再來是找出情緒管理的構成要素包含哪些呢？最後，提出有關情緒管理措施應用在學校經營上面，讓學校運作更加順暢與更有效率，提高學校行政效能與整體競爭力。

## 貳、情緒的內涵

以下針對情緒的意義、功能、大腦構造與理論作說明與探究，如下所列：

### 一、情緒的意義

人有「七情六慾」，七情在《三字經》中有提到：「曰喜怒，曰哀懼，愛惡欲，七情具」。換言之，「喜、怒、哀、懼、愛、惡、欲」就是人的七種情緒。進一步說明，當人順利就「喜」悅、不如意就憤「怒」、傷心時候就「哀」傷、害怕時候就恐「懼」、看見美的東西就「愛」憐、看見醜的東西就厭「惡」，以及那永遠不會滿足的「欲」望。也就是說，人每天不同時刻就有不同情緒，而且每個人都不太一樣。此外，情緒個人雖然能夠察覺與感受出來，然而卻不容易去加以控制與管理。

自從1995年美國心理學作家Daniel Goleman出版「EQ」（情緒智商）一書後，大家對情緒這個議題才特別關注，其實情緒可以去描述但卻很難去定義，Goleman（1996）將情緒定義為：感覺與其特有的思想、生理與心理之狀態，以及相關的行為傾向。國內心理學家張春興（1996）提出：情緒是指個體受到某種刺激所產生的一種身心激動狀態，此狀態雖然能為個體所察覺與體驗，但是其所引發的生理變化與行為反應卻不容易被個體本身所控制。王淑俐（1990）認為：情緒乃是一種內在不安之反應，個體在面臨某種刺激之時，會出現強烈的生理變化與心理感受，此種身心感受乃是屬於意識面之情意部分，當個體感受相當強烈之際，會採取外在之行動。除此之外，情緒的性質有八大特徵，分別是：情緒為刺激所引起、情緒具有普遍性、情緒具有可變性、情緒狀態持續時間不同、情緒帶

來個體身心靈之變化、情緒有濃厚主觀意識經驗、情緒狀態不易自我控制、情緒與動機有連帶關係，以及情緒受家庭與社會文化的影響(張春興,1996; 張曉雲, 2008)。換言之，情緒是外在的環境刺激或內在的身體變化所引起的個體自覺之心理失衡狀態(張春興,1989)。

綜上所述，本研究認為情緒乃是經由外在環境刺激或內在生理變化所引發的主觀經驗，特別是情緒同時具有主觀性、不易控制性與可變性，會伴隨著何人、何時、何事、何物、何地與個體身心狀況而有所差異。另外，個體年齡、過去經驗，以前記憶、認知方式與當下心情也會影響情緒的發展方向。

## 二、情緒的功能

情緒雖然分有正面情緒與負面情緒，但是它還是有其存在的功能，在此特別介紹如下(張春興,1996; 蔡秀玲、楊智馨,1999)：

### (一) 訊息傳遞的功能

當我們有感覺與生理反應的時候，這時情緒會出現，讓我們能正確察覺到外在的環境變化，我們會迅速採取適當因應方式。譬如：當我們爬山看見土石滑落，這時出現害怕情緒，引發我們趕快避難的行為反應避免受到傷害。

### (二) 人際溝通的功能

當我們有情緒出現時，才能知悉自己內心的真正感受，而面對他人情緒時，也能推論他人內心的實際想法，使得人際關係與互動更為融洽與友善。例如：當學校主任出現低潮時，校長可以進一步去瞭解原因，並且表達適當的關懷之意。當主任知道校長很關心他，很快就會脫離低潮情緒。

### (三) 動機驅動的功能

我們的情緒通常與動機有密切的關連，進而產生行動力於實踐。諸如：當學生看見品學兼優的學生獲得師長公開的稱讚與表揚，他們也會努力積極表現來贏得師長的肯定，這就是羨慕的情緒驅動學生努力用功來爭取師長的認同。

## 三、情緒的大腦構造

掌管人類情緒的中樞乃是大腦構造內的邊緣系統(Limbic System)，主要包含海馬迴(Hippocampus)及杏仁核(Amygdala)。邊緣系統可說是大腦的發電機，負責產生食慾、動機、情緒與心情，並驅使我們有所動作。換言之，我們的意識充其量只是扮演調節者的角色而已。假如思考與情緒發生衝突時，情緒必然勝出，蓋因情緒本來就設定在我們的神經迴路當中(洪蘭譯,2002)。另外，情緒與大腦很多部位有關聯，特別重要的部位有額葉(負責腦部執行能力)，杏仁核(當個體面臨恐懼等負面情緒時特別活躍)，以及海馬迴(調整行為以便配合情境)。人類的大腦皮質，以額葉最大。額頭正後方的額葉前部(前額葉，包括背外側區和眼眶部)皮質，為大腦的執行中樞，負責計劃與其他功能。至於腹側正中部位則與情緒調節有關，尤其是負面情緒(朱迺欣,2010)。

Davidson(2002)研究人類大腦活動發現，「正面情緒」(positive emotion)(包含：樂觀、同情、關愛、快樂、感激、滿足、舒服、幸福、感動與希望)(Fredrickson,2009)與「負面情緒」(negative emotion)(包含：悲觀、仇

恨、猜忌、焦慮、憤怒、厭惡、悲傷、沮喪、害怕與恐懼)分別由大腦不同區域所掌管,當個體出現正面情緒的時候,左額葉會較活躍;反之,當個體出現負面情緒的當下,右額葉會較活躍。

申言之,正面情緒除了有助個體的身心健康之外,也會對社會的人際關係有所幫忙;反之,負面情緒往往導致身心健康的不良影響,研究指出負面之情緒會使人的免疫功能降低而易罹患疾病(黃惠惠,2002),也對社會的人際關係造成不和睦,甚至會產生嚴重對立與衝突,故負面情緒又稱「破壞性情緒」(destructive emotion)。值得注意的是,負面情緒比正面情緒多,表示在人世間苦多於樂;人類的憎恨,不滿和不快樂,也比滿足和愉快更普遍(朱迺欣,2010)。特別一提的是,正面情緒可以減輕負面情緒引發的生理喚起,也能夠開擴我們的視野與思想,增進我們與外界的接觸,協助我們適應環境與建立人際關係。是以,時常保持正面情緒的人,通常身體較為健康與長壽,其生活也會更多采多姿與樂於接受挑戰(陳皎眉、楊家雯,2009)。

#### 四、情緒的理論

以下就針對情緒的相關研究理論臚列出來,詳如以下所描敘(張春興,1996;張春興,1989):

##### (一) 詹郎二氏情緒論 (James-Lange theory)

認為情緒並不是由外在刺激所引發,而是由身體生理變化所造成,也就是指情緒是生理影響心理。例如:人感到傷心是因為哭,看見眼淚才感到傷心;人看見蛇逃跑是因為逃跑才覺得害怕,並不是害怕蛇。這個情緒論內容與日常生活經驗法則相悖離,因此有其他學者提出不同之看法。

##### (二) 坎巴二氏情緒論 (Cannon-Bard theory):

主張引起知覺的刺激情境會由感官同時產生兩股衝動,一個送至大腦皮質以知覺刺激情緒;另一個送達身體器官以產生生理反應或準備狀態,情緒反應乃是由大腦的覺知所掌控。是以,生理反應與情緒感受是兩項平行之過程,不一定有前後順序或回饋的關係存在。

##### (三) 斯辛二氏情緒論 (Schachter-Singer theory of emotion)

重視個體自己的認知解釋,認為情緒起源是來自個體對兩方面訊息的認知。其一是對刺激情境的認知,另一是對自己身體生理變化的認知,而且生理反應先於情緒經驗,前一個認知乃是情緒性質的起始因素,後一個認知則是情緒內涵的決定因素,因此又稱為情緒歸因論或情緒二因論 (two-factor theory of emotion)。

##### (四) 情緒相對歷程論 (Opponent-process theory of emotion)

Solomon 提出人類很難同時掌握完全相異的兩種情緒,由於大腦中某個主管情緒的組織,在某種狀態之下,會出現截然相異的情緒反應,然而這兩個對立之情緒並不是同時出現,而是個別發生,結束之後會再次回復平靜之狀態。

##### (五) 理性情緒理論 (Rational emotive theory)

Ellis 表示情緒並非由刺激所引起,而是根源於個體本身的信念、詮釋與

看法，情緒是伴隨著人的思考而產生，情緒上的困擾乃是因為不合理與不符合邏輯的思考所造成。簡言之，個體對某些事件之情緒反應，與該事件並無關係，但是卻與個體對事件的認知與詮釋有關聯。

### 參、情緒管理的內涵

所謂：發洩情緒是本能、壓抑情緒是本事、管理情緒是本領。申言之，情緒管理（emotion management）做得好，學校經營自然如魚得水隨心應手；反之，學校管理就會變得烏煙瘴氣寸步難行，以下針對情緒管理的內涵詳加論述：

#### 一、情緒管理的意義

江文雄（1997）主張：情緒管理的內涵包括自制力、同理心、熱忱、信心、毅力、耐力與自我驅策力等特質，對自己是力求身心平衡，快樂知足；對別人是人際和諧，能與人合作。吳清山、林天祐（2003）指出：情緒管理主要是個人對自己情緒之認識與管理，自我激勵，對他人情緒之認識與管理之能力。當個體受到外界刺激時，在內心深處常會引起各種情緒波動狀態，倘若反應不當或過度的話，可能會造成自己和別人的傷害，故妥善管理自己的情緒，並避免情緒失控是個體生活適應與否的關鍵之所在。除此之外，林志成、童鳳嬌（2006）提出：情緒管理可從兩個面向來看，消極面向是指無過度控制情緒或不會情緒失控；積極面向係指正向情緒可以維持很久或負向情緒可以迅速轉化成正向情緒。

職是之故，筆者認為情緒管理是指對於情緒的覺知，不但能知己，更要能知彼，對於自我情緒能有效管理，而且也能協助他人做情緒管理。

#### 二、情緒管理的要素

情緒管理主要包含以下五項要素（吳清山、林天祐，2003；Goleman, 1996）：

##### （一）能洞悉自己情緒

能洞悉自己情緒與瞭解自己情緒的發生原因。因為情緒是無所不在的，所以我們可以隨時檢視自己的臉部表情、行為舉止與作事態度，來覺察自己的情緒，不要成為感覺的奴隸與情緒的肉票。如果不能先洞悉自己的情緒，更遑論要控制自己的情緒或理解他人情緒。準此而言，能洞悉自己情緒之要素是情緒管理的首要關鍵能力。

##### （二）能管理自己情緒

由於情緒易放難收，在監控自己情緒即將爆發的時候，立即運用理性思維來控制與管理情緒的發展，先將情緒控制住，試圖擺脫焦慮、憤怒、不安與不滿，之後再思索引發情緒的原因，採取適當的方法來表現與回應情緒。學校領導者若是動不動就發怒，整個學校氣氛會變得很低氣壓，造成學校效能低落。

##### （三）能理解他人情緒

覺察他人情緒的能力就是同理心，能設身處地，站在他人的立場，為他人來設想，並且接納他人的情緒，能理解他人情緒與瞭解他人的感受。簡言之，就是「人同此心，心同此理」。如此一來，學校領導者才能讓學校成員敞開心胸心悅誠服接受其領導與管理。

#### (四) 能紓解他人情緒

當他人情緒失控的時候，不要隨之起舞或是被其激怒，反而要協助他人紓解情緒與緩和他人情緒，也就是能妥善管理他人情緒失控的狀況，這也是學校領導者必備的情緒管理知能，對學校經營與管理有莫大的助益。

#### (五) 會不斷自我激勵

情緒並不能將其長期壓抑，任何情緒都需要有紓解的管道與表達的時機，情緒管理高手會妥適管理自己情緒，延遲滿足、克制衝動、專注目標、發揮創造力、保持高度熱忱，以及自我激勵。

### 三、小結

情緒管理不是將自己情緒一昧的壓抑與隱忍，或者是做一個從來不在別人面前發脾氣的「好好先生或好好小姐」(陳皎眉、楊家雯，2009)，而是懂得紓解自己的負面情緒，勇於面對、接受、處理與放下。如果情緒沒有適時的紓解，一個平常看起來脾氣很好的人，很有可能脾氣出來時如同是火山爆發一發不可收拾，學校內一定或多或少有這種人存在，身為校長要特別留意並予以輔導。換言之，情緒管理好的人，不在情緒上計較，只在做事上認真；反之，情緒管理不好的人，只在情緒在計較，不在做事上認真。特別一提的是，學校領導者在經營管理學校時不要在高興的時刻得意忘形許下承諾，也不要悲傷的時候回答問題，更不要憤怒的當下做出決策，因為這些都會對學校發展產生嚴重後遺症。綜言之，要如何以睿智圓融的情緒智慧(emotional wisdom)，採取主動積極的措施，進而有效而根本的解決學校問題，乃是校長應該必備的領導能力(林志成、童鳳嬌，2006)。

## 肆、學校經營之應用

「憤怒」(anger) 只比「危險」(danger) 少一個字母，憤怒情緒最具殺傷力與破壞力，憤怒情緒一經引爆，理性將喪失，行為也難以控制，學校領導者豈能不慎乎！尤其是它會為學校帶來危險與傷害(江文雄，1997)。由此可知，情緒管理在學校經營的影響深遠，除了會直接影響學校效能之外，也會間接影響教師教學效能與學生學習成就，因此千萬不能輕忽。茲就將其應用在學校經營之具體作法列出，論述如下所示：

### 一、採用正向領導經營學校

校長乃是學校的領導者，如同是學校這艘船的掌舵者，對於學校的發展與未來願景有關鍵性的影響力。因此，校長若是實施正向領導(positive leadership)，會讓學校成員對學校充滿信心與熱忱，心悅誠服的跟隨校長的領導腳步，除了可以提高學校效能(謝傳崇，2011; Cameron, 2008)，而且能夠一步一步的實現學校願景。伴隨而來是正向心理學所提出的正向能量，包含：正向氣氛、正向關係、正向溝通、正向意義、正向管教、正向思考，以及正向態度(陳啟榮，2011)。如此一來，學校成員每天的心情都將是快樂的、樂觀的與正向的，至於負面情緒的出現機率會大大降低，學校運作與人際互動將暢行無阻。

## 二、舉辦情緒管理知能研習

情緒管理近年來已成為一門顯學，因為情緒管理對於個人或組織都相當重要，常常因為情緒管理失當造成許多危機產生，如果能做好情緒管理，那麼個人將會功成名就，組織也會提高績效。目前教師面對許多挑戰，除了教學壓力之外，與行政人員的溝通也是棘手，還有學生管教問題與親師互動磨合。以上種種情況都會在無形之中讓教師情緒高漲，倘若稍微小誤差就會引發情緒大海嘯，導致許多大大小小問題叢生。是以，學校應多舉辦情緒知能研習課程，邀請學者專家或實務工作者來講授相關情緒管理知識，主要是讓教師擁抱正向情緒，遠離負面情緒，讓教師擁有正向能量來教導學生，如此學生也會孕育出良好的情緒管理能力。

## 三、辦理各種溝通交流聯誼

學校環境雖然比一般機構單純，但仍有一些問題存在，譬如：小團體的八卦文化盛行、各處室的本位主義思想與各成員之間的價值觀與個性之差異。這些問題很難消弭，唯有靠彼此之間良性的互動才能化解歧異。因此，透過一些活動的辦理，例如：員工自強活動、員工定期聚餐、員工親子旅遊活動、教學專業實務社群，以及學校成員共識營隊，才能幫助學校各個成員認識彼此的差異處與不同點，進而發展出同理之心與同事之情，最後產生濃厚的學校凝聚力，一起為學校發展努力付出。

## 四、落實學校員工協助方案

「員工協助方案」(Employee Assistance Program，簡稱「EAP」)的服務內容包含組織及管理層次和個人層次(包含工作面、生活面、健康面)，乃是運用於工作職場的一套整合性方案，透過多元化的預防性、發展性措施，發現並協助學校同仁解決可能影響工作效能的相關問題，使其能以健康的身心投入工作，提高學校成員對於學校的向心力與凝聚力，提升整體工作績效與生活品質。尤其是成員的情緒問題更需要去關心與瞭解，藉由多樣化的協助性措施，建立溫馨關懷的工作環境，營造互動良好之學校文化與氣氛。總而言之，學校員工協助方案將會對學校整體、成員本身、雙方關係與工作方面帶來很大的正向助益。

## 五、鼓勵成員參加戶外活動

當前學校的工作壓力已讓學校成員負荷量到達臨界值，時常會有不安與煩躁等情緒出現，會導致生理層面身體出狀況，包括內分泌失調與新陳代謝失常等疾病，進而影響到心理層面情緒失控與低落，所以學校領導者可以鼓勵學校成員養成運動習慣，比方：長距離散步、慢跑、快走、瑜珈、游泳、騎自行車或是球類運動，都是減壓的有效方法，不但能去除掉不快的情緒與壓力，也能有助於身心健康。

## 伍、結語

總而言之，吾人應知情緒是我們與生俱來的東西，不能擺脫也無法拋棄，只

能與其和平共處，因此我們要學會與情緒共存，發揚其正向功能，去除其負面傷害。然而，人都有做錯事情犯錯的時候，情緒管理不好的人，會脾氣暴躁容易生氣發「怒」(猶如心被奴役，人會變得不快樂與憂愁)，至於情緒管理妥當的人，會心平氣和冷靜處理問題將犯錯的人寬「怒」(心境如意自在，人會變得通體舒暢精神氣爽)。

職是之故，作為學校領航者角色的學校校長，遭遇到不順的人事物，要秉持「忍一時，風平浪靜；退一步，海闊天空」的理念，因為「小不忍，則亂大謀」，如果校長能為學校忍辱負重、概括承受與委曲求全，那麼學校成員一定會受其感動，全心全力為學校打拚。如此一來，學校運行肯定一切順利一帆風順。

### 參考文獻

- Cameron, K. S. (2008). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San. Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Davidson, R.J.(2002).Anxiety and affective style: role of prefrontal cortex and amygdala. *Biological psychiatry*,51,68-80.
- Fredrickson, B. L. (2009).*Positivity*. New York: Crown Publishers.
- Goleman, D. (1996).*Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury Publishing.
- Topchik, G. S. (2001). *Managing workplace negativity*. New York : American Management Association.
- 王淑俐(2000)。人際關係與溝通。台北市：東大。
- 江文雄(1997)。學校領導的秘訣。臺北市：師大。
- 朱迺欣(2010)。人的情緒面-大腦的角色。載於黃政傑、江惠真編著：《人是什麼：生命教育》(頁312-327)。高雄市：復文。
- 洪蘭譯(2002) 大腦的祕密檔案。臺北市：遠流。
- 吳清山、林天祐(2003)。教育小辭書。臺北市：五南。
- 林志成、童鳳嬌(2006)。教師情緒智慧的涵養。*教育研究*，150，38-51。
- 張春興(1989)。張氏心理學辭典。臺北市：東華。
- 張春興(1996)。現代心理學。臺北市：東華。
- 張曉雲(2008)。教師情緒管理與工作壓力之研究(未出版碩士論文)。國立台灣師範大學，臺北市。
- 陳啟榮(2011)。正向心理學對教育的啟示。*新北市教育季刊*，創刊號，65-68。
- 陳皎眉、楊家雯(2009)。情緒調節與情緒管理。*T&D 飛訊*，81，1-18。
- 黃惠惠(2002)。情緒與壓力管理。臺北市：張老師。
- 蔡秀玲、楊智馨(1999)。情緒管理。臺北市：揚智。
- 謝傳崇(2011)。國民小學校長正向領導與學校效能關係之研究。*臺灣教育發展論壇*，3，49-66。