

國小教師教學情緒的問題與輔導之探討

鄭玉疊/台北縣三重市永福國小校長

壹、前言

校園裡，親師、師生的衝突事件，越來越多，教育行政單位、醫療行政、師資培育機構、學校行政與教師團體，應該重視其潛藏的問題及影響。已發生的北市某國小教師生氣時，要學生吞下鋁箔包片事件；台北縣某國小教師控告學生侮辱教師事件，雖經法院判決不起訴，仍不罷休，屢次上法庭以各種理由控告學生及學校，均喧騰一時。還有許多老師求好心切，會忍不住體罰學生；有些老師對不寫功課、行為偏差學生要求過於嚴格，冷朝熱諷，給予羞辱、罰站；更容易受學生激怒而大發脾氣；或者對待學生有分別心，造成學生不願到校上課的懼學症等等，層出不窮的親師生衝突事件，均顯教師在情緒管理上出了問題。除此之外，有些教師的人格特質、價值觀、教育理念、專業知能、教學方法均需要調整。

近些年，一連串的教育改革，讓學校教育波濤洶湧，教育人員也產生極大的適應壓力，在無健全的輔導制度下，許多教師變得無所適從。由於國民中小學階段學生人格發展未定形，各項能力仍在發展中，所以教師的言談舉止必然處處為學童的楷模；所以當教師本身遭遇情緒低潮、身心困境與親師生衝突時，當如何破繭而出，不將情緒轉移到課堂，轉嫁給學生，找到紓解的途徑，是教

育人員應具備的基本能力，只是我們的制度、行政和老師本身都有努力的空間。

因此，本文從各種向度，探討當前國小教師的情緒管理問題與紓解的策略。

貳、我們缺乏教師情緒管理與身心輔導的關懷措施

社會價值體系的急速變遷，一日千里，教育環境因改革調適不良，讓校園衝突不斷；致使學校行政與教師、家長間的互動，無形中隱含著一股不安的氣氛，彼此缺乏互信的基礎，即使學校的教學輔導、教師關懷、工作情緒的支持努力在經營，常因法規的不週延及教師意識形態作祟，費盡九牛二虎之力，方稍有成效。國內的教育行政單位、師資培育機構與學校，更少把教改的焦點、放在教師教學情緒與心理的支持輔導上，協助教師建立良好的溝通輔導技巧，教學意願、適當的情緒表達與專業自信著手。以下試從各種角度，教育行政當局、學校、師資機構分析教師教學情緒輔導的問題：

一、教育行政機關未設教師心理輔導單位

多年來，教育部設置了訓育委員會，協助全國各級學校推動輔導工作，也關心教師



的心理衛生與情緒輔導，但至今並未替教師專門設置心理輔導與諮詢機構，提供教師心理、情緒與教學困境的諮詢輔導；致使學校許多有精神狀況不穩定、有情緒或心理困擾的教師，因自己的情管理與管教行為問題，在服務期間產生許多校園爭端。心理輔導機構的設置，在當今講求教育專業的時代，有積極防範與輔導的功能，更可以消極的鑑定評估學校許多爭議性教師的問題。

二、教育行政與學校忽略教師心理與情緒管理的進修成長

當前推動九年一貫課程，真正影響成敗的關鍵是——教師的教學動機與意願；亦即教師的教學心理與情緒管理的輔導，未獲得教育部與各縣市教育局的重視。九年一貫課程推出後，配套措施不足，缺乏輔導機制，各校在建立學校本位的學校願景、課程架構時，需有務實的教學輔導與支援，協助教師化解親師生與行政間的衝突，逐漸度過教學困境與情緒低潮。可惜的是，教育行政單位與學校此部分著墨不多。從魏素鄉（民90）研究台北縣各區學校本位教師進修規劃的課程內容發現：新課程的知能研習佔總比率高達65.1%，行政管理知能7.8%，教師教學知能7.4%，班級經營7.0%，教師生活知能6.2%，教育專業素養3.7%，學生輔導知能1.8%。李建彥（民91）研究教學年資三年內的新手教師的進修研習亦發現：以學校課程、教學及學生輔導、班級經營為主。顯然專屬教師情緒管理、溝通輔導的進修內容未

被重視，即使部分的進修內容含括在教師專業素養與學生輔導知能部分，但整體而言，教育行政當局與學校，對教師的教學情緒與心理康健輔導並不重視。

三、學校祈求不要遇到身心問題及教學情緒不穩定的教師

校園哩，只要有一位同事在精神、心理與教學情緒上出現狀況，經常會讓學校變得不得安寧，衝突或訴狀不斷。由於現行教育法規並未對精神耗弱、心理與情緒不穩定的教師有所規範，定?明確的輔導措施，因此，只要學校遇到這樣的教師，教育行政人員必然頭痛不已，更不知如何是好。

四、不適任教師的問題拖延時日未處理

不適任教師問題在教育界已爭議多時，不論是心理疾病、精神問題、躁鬱症、精神官能症、憂鬱症，情緒衝動、教學不力、對學生傷害的教師等等，教育行政單位一直束手無策，擬不出具體可行的規範辦法，提供學校處理的依據，讓教師與家長、學生及學校行政的衝突不斷延續。依據教師法相關法規的規定，要更清楚的訂定輔導不適任教師的準則、過程，例如有當事人的自覺、學校處置及外來客觀公正機構評估鑑定，以關心不適任教師找循解決的途徑。

五、教育法規未明確規範不適任教師、親師衝突之處理準則

教師法、教師法施行細則、教師聘約準則等法條，均無明確規範不適任教師及親師生衝突、教師情緒管理不當時的處理準則。全國教師團體及教育部亦未能訂定教師自律公約，致使教師對自己的情緒表達、不適任狀況或因身心疾病需要休養等等，缺乏規範依據，僅不斷呼籲宣示不可以體罰學生、不可以語言暴力或任何方式羞辱學生，這是狗吠火車，一點效用都沒有。

六、學校校長、行政幹部缺乏團隊領導與心理輔導的專業認知

在行政領導領域裡，推動「高關懷高倡導」的領導，除了講教學效率遵守團體運作規則外，更要運用團隊合作與對教師的生活關懷、工作情緒、身心問題做輔導，穩定教師工作情緒，此乃行政領導最需下工夫處，好讓同仁彼此相互支持鼓勵，度過困境。此類的訓練，校長與學校行政幹部確實接觸的不夠。

七、學校對新手教師教學情緒管理的輔導不足

從白青平（民89）的研究明確指出，國小對其學校新進教師的輔導方式，提供過多不是教師需要的職前講習與教學觀摩會，還有以學校概況的瞭解為內容的課程居多，真正新進教師需要而提供不足的輔導有：諮商服務、適當的工作分配與減輕工作負擔，及專業成長的協助與輔導、處理學生問題的技巧等。關於指導新手教師如何處理自己喜、

怒、愛、樂、哀、惡、懼的情緒，如師生互動關係、教學困境的處理、行為問題學生輔導的拿捏、親師溝通技巧、教師情緒低潮的度過，衝突的化解等等，均能務實的提升新手教師的教學效能，但這樣深入的輔導並不多。

八、師資培訓的方式不利於教師情緒管理與溝通表達訓練

現行的師資來源係以大學聯考按志願分發，並未做性向測驗；指定必修則以教育科目、教材教法等相關專業為主；加上大學的課程係以選修方式進行，雖然師資機構會開設心理輔導與情緒管理的課程，但學生不一定選修。所以許多準教師雖然修完規定的教育學分，對自己情緒的管理與輔導學生處理情緒的能力依然薄弱。

九、社會期許與新聞效應，造成媒體誇大報導教師情緒管理與親師生衝突問題

校園裡，每次發生親師生衝突、不適任教師的管教不當事件，其背後隱藏的，絕大多數是教師情緒管理不良、身心健康有狀況、精神疾病等，只因社會對教師有極大的專業期許，又有部分教師未能自我成長，調整教學方法與價值觀，以傳統的管教方法、情緒表達及態度要求學生，造成衝突；報章媒體站在處理新聞事件立場，總要誇大聳動才能獲的社會的注意。

上述的問題探究，可了解當前教育行政



單位與學校，對教師教學情緒的關注與輔導是非常少而脆弱的；但社會對教師成熟個性與高情緒智商的期許，則非常明顯。身為教師，在他助的環境尚不健全時，唯有自助自我成長，積極的學習自己的情緒表達與溝通技巧，紓解工作壓力。

參、認識情緒智慧對工作的影響

一、認識情緒智慧

由於教師是以溝通、傳授知識、表達情感為主的行業，更要與學生長期相處，了解其心理，解決其問題，讓家長放心，因此極需有成熟的情緒智商（EQ）觀照自己與他人。從耶魯大學的心理學家沙洛維（Solovey P.）為EQ所下的基本定義，可了解EQ包含以下五類能力：（引自王淑俐，民86）

- （一）認識自己的情緒：了解自己真實感受的能力，能隨時知覺及掌握感覺的人，才能成為生活的主宰，於面對重大事件時知所選擇。
- （二）妥善管理情緒：能夠自我安慰，能夠擺脫焦慮、灰暗或不安等不愉快、不使自己陷於情緒低潮中。
- （三）自我激勵：能將情緒專注於某項目標上，為了達成目標而克制衝動、延緩滿足，並保持高度的熱忱。
- （四）認知他人的情緒：要具有同理心，能從各種訊息察覺他人的感受與需求。

（五）人際關係的管理：只深諳管理他人情緒的藝術，因而能增進自己的人緣、領導能力，以及與人和諧相處。

這五大類能力，前三者是對自我的情緒管理，後兩項是對他人的情緒管理，身為教師確實需要熟悉自己的情緒個性，更要敏銳的覺察他人的情緒。鍾思嘉認為教師處理情緒有三大主軸：察覺、管理、運用；亦即怎麼去察覺到自己與他人的情緒，怎麼去管理（處理）自己與他人的情緒，怎麼去運用（轉換）自己與他人的情緒；其次教師在處理情緒問題時，除了察覺能力的培養，更要有建設性的行動才是（徐藝華，民86）。

因為在教學過程中，教師要面對各種壓力，管理常規、引導學生學習、處理行為偏差學生問題，了解自己的教學成效，甚至遭遇學生挑釁其愛心與耐心，但教師必須不受外界因素影響，控制自己的情緒，給予學生即時的關懷、輔導，或紓解其情緒。以往多少教師不當的體罰，莫不因為情境發生時，教師的價值觀念、面子作祟，爆發一時的氣憤情緒，造成的衝突或傷害。

二、了解情緒對人的影響：

企業界有這樣的說法：智商能決定一個人是否會被錄用，但是情緒商數卻能決定他是否被擢升（侯秀琴，民84）。同樣的道理，所有教師的智慧能力、專業素養應該都不差；但每個人的情緒管理能力，涉及人格特質、個性與成長環境，形成教師班級經營與

教學的不同特色。從洪慧蓉（民88）研究實習教師的情緒心理與調適發現，實習教師的情緒對教學的影響有：不能達到教學水準、上課提不起勁、不想管學生、不想教書等；同時亦發現，級任老師的情緒受職務的影響。

如果學校行政人員處於長期工作壓力之下，綜將缺乏成就感及工作熱忱，學校的運作效能將大受影響（吳明隆、紀有田，2004）。因此，每個人的情緒，對其生理健康、心理健康、工作效能與家庭生活都有深刻的影響（黃雅鳳，民86）。由此可了解教師的個性與情緒管理對教學的影響，更應證一個事實：有怎樣的老師就有怎樣的學生。

肆、了解教師情緒困擾與心理問題產生的原因

就業職場上，工作的困境與情緒的低潮，是任何人都會遭遇的，只是您如何成熟的處理，紓解自己困頓的情緒。教師角色隨著社會價值的多元，其挑戰性越來越大，造成教師工作產生焦慮與情緒困擾的原因也就越來越多。例如專業知能不足、生活型態的改變、工作情境的挑戰、個人性格的影響（王以仁、陳芳玲、林本喬，民81），還有教師本身的身心疾病、家庭因素的影響等等，均會讓教師產生教學情緒的困擾。

一、教師的身心疾病問題

（一）教師本身的生理疾病：教師可能因

各種慢性疾病與長期的身體病痛，造成工作情緒低落，甚至影響處理學生問題的耐心與師生關係。

（二）教師的心理疾病：有些老師有潛藏的精神疾病，例如精神官能症、躁鬱症、憂鬱症、妄想症、幻想等等，形成教學上學生極大的困擾，但教師又不自知。此類教師不穩定的情緒及行為，經常是校園爆發不定時衝突的重要關鍵，極待透過法規的修定與制度來輔導排除。

二、教師的人格特質問題

教師的人格特質影響其工作表現與情緒行為。一個具有教學認真、關心學生、尊重學生、幽默、合宜裝扮等特質的老師，必然是積極樂觀受歡迎的老師（葉興華，民84）。這些教師由於教學的創意與生動，深受學生喜愛，相對的容易獲得樂趣與成就感，自然情緒困擾會少些。至於優柔果斷的教師，容易在處理學生問題時，不能當機立斷，造成學生有機可乘，形成教學的情緒困擾。屬於追求完美型與自我期許高的教師，可能凡事要求表現，容易讓自己變得緊張壓力大，不當的管教就可能出現在這些老師身上。衝動型的教師，則容易產生不當的管教與親師衝突。慢條斯理型與保守型怕變動的老師，只要學校活動一多，工作上也容易有壓力及情緒困擾；隨遇而安型的教師不會給自己太多工作期許，而調適得很好；較孤僻、獨特個性的教師，自有一套自己的適應法則，有些則容易產生與親師生的溝通問題。



不同個性的教師，會有不同的情緒表達方式，對於受學生喜愛的老師，常有較積極的學習態度與成熟的情緒管理，一些不受學生喜愛的老師，可能其情緒表達與溝通方式學生較不喜歡，相對的學生對於接受其教誨的程度也較低。

三、教師專業知能不足

隨著資訊科技的進步，教改的腳步更為加快，教師在適應這一波的改革時，確實需要不斷充實自己，提升教育專業知能。從九年一貫課程的推動、英語教學、資訊融入教學、鄉土語言、綜合活動、彈性課程等自編教材，還有學生管教觀念的調整等一連串的變革，讓許多教師自覺教學壓力更大，教學困擾更多。

其次是新手教師，因教學年資少，經驗不足，又容易因「理想過高」而情緒波動，或被學生激怒、刺傷（傷心）、與同事、家長溝通不良而沮喪（王淑俐，民88）。所以新手教師要學習情緒控制，避免情緒衝動；其次要注意教學要求寬嚴的拿捏、師生關係相處的寬鬆尺度。因此，加強新手教師處理學生問題的專業能力是減少其教學困擾與工作壓力是重要的工作。

四、教師缺乏良好的溝通技巧

當今的教育，非常重視溝通的技巧，不論是教師對學生的教學輔導、常規管理，或是對家長的溝通互動。當教師缺乏熟練的溝通技巧時，極容易產生誤會，甚至發生衝

突。Curwin & Mendler (1980) 明確的指出，教師情感表達技巧的運用對班級經營有很大的影響力；情感表達技巧較好，較能引導教師進行有效的班級經營；教師情感表達技巧不好，將可能造成許多班級經營的問題與困境。郭明德（民88）的研究亦發現，教師在班級經營中感受到最大的壓力來源是：家長的壓力；而家長壓力更是影響教師教學情緒的因素之一（洪慧蓉，民88）；當教師面臨親師衝突時更容易有負面情緒出現（鍾育琦，民90）影響教學。所以當教師不具有良好的口語溝通技巧時，親師生間的衝突容易出現（蘇英仲，民90），更說明現代教師需要重視親師溝通的問題，並學習良好的溝通技巧。

總之，不論親師、師生與學校同事間，教師需要加強溝通技巧與成熟的情緒管理及表達。此舉不但能以改善人際關係，減少與他人的衝突及情緒困擾；更能在遭遇各種教學、生活困擾或家長的挑釁時，能獲得同事的協助與支援，度過情緒低潮。

五、教師家庭因素

人人希望有平順的家庭生活，但天有不測風雲，人有旦夕禍福，難以預測的家庭變故，經常是教師情緒掉落谷底的關鍵。例如重要親人的突然過世、婚姻衝突、不正常的婚姻關係、家人的天災意外、家庭經濟因素的倒債、倒會、投資失敗等等均會影響教師教學工作與情緒的困境，此時，同仁好友的扶持與關懷就極為重要。

六、教師用心不足

有行為問題的學生容易被同儕貼標籤，平日教學不力的教師，同樣容易被家長貼標籤。因為這些老師所經營的班級，班級經營效能差，學生各項作業或上課態度就不容易專注。從彭淑玲（民86）研究可了解，教師讓兒童覺知需要改進的教學問題是：教師熱忱不足、學生學習機會不足、教師上課非工作取向；亦即當教師教學不用心時，學生反應差，教師的教學情緒與成就感就不可能好；家長更容易藉此找麻煩，相信這樣的老師教書也不快樂。有些老師則是教學心態保守，未能跟上新時代的教育腳步，調整教育觀念與方法，多跟家長溝通互動，甚至不理會家長者。至於有上班不正常、忙於外務，上課打電話者，經常是親師衝突的主要對象。

七、行政科層體制作祟，效能不彰

教育改革推動多時，但是學校行政未能即時調整領導理念者，仍不在少數。在九年一貫課程推動過程中，不斷倡導校長課程領導，帶動行政團隊服務教師，引導課程改革，但是實際上教改過程教師工作壓力大，教學不快樂；行政人員也是苦水滿腹，不知如何掌握教師的教學需求，給予立即的協助。現行的教育科層體制有著新手教師希望專家教師與行政人員關注輔導，資深教師希望行政關懷支持，行政人員期盼校長的關心領導。所以，校長除了推展校務教學，更需要全面性的關照全校師生的心理情緒。但從

李建彥（民91）研究新手教師的問題發現：國小的新手教師對於工作輔導有中度及高度的需求期望，但實際上對新手教師的工作輔導協助卻僅給予中度到低度的幫助；尤其在新手教師的「身心壓力與負擔」層面幫助程度最低。這證明學校單位對教師心理與教學情緒的關懷、支持及輔導非常少。

總之，教師是一個專業的族群，工作上同樣有喜樂及煩惱，上述各種產生負面教學情緒的原因，只要教師能調適得當，適時的獲得輔導，都可能短時間內就度過困境；如果長期問題的累積未能適時的獲得協助，形成嚴重的情緒困擾與教學衝突的機率將大增。以往教師的心理健康與教學情緒雖曾討論，並未獲得重視，但在實際教學生活裡，教師的心理衛生是需要關注的。

伍、加強教師教學情緒與心理支持的輔導策略

透過學理與現況的分析，教師教學情緒與心理的輔導，更需要找尋實務經驗與點子，供教師們參考。以下從教師個人、團體、學校行政、教育行政機關、及教師團體與教育法規的修訂上，深入探討，找尋教師教學情緒輔導的策略。

一、從教師個人的情緒調整與充實教育專業能力做起

（一）調整自己的EQ建立快樂的情緒
當前的教育環境挑戰性高，唯有建立自



己積極的人生觀，方是維持健康的心理與良好情緒管理最好的方法。所以鍾思嘉就提醒教師們，在培養自己的EQ時，要掌握身體力行的六大處方：1.注意自己的身體健康；2.注意均衡營養的補充；3.持續的運動；4.休閒生活；5.進修：非為特定的進修目的，只為自我充實、進修充電；6.放鬆的訓練（徐藝華，民86）。這六項指標，確實提供教師努力建立良好情緒智慧極佳的參考依據。除此之外。王淑俐（民，87）更具體的建議教師要透過靜坐調整：如找到安靜的場所、舒適的直坐、深度的呼吸、沉著的態度、持續的練習等，以及加強性格的磨練來促進心理健康，養良好的教學情緒。所以建立積極的生活態度、管理自己與培養調息的習慣，都有益於自己的情緒管理，提升自我的EQ。

（二）找尋良好情緒管理與壓力調適的方式

教師在面對學生、家長與工作壓力時，需不斷的調適自己的教學情緒與效能，方易維持健康的心理，平心靜氣的教學。筆者彙整朱文淑（民92）、林素琴（民92）、徐諶（民86）、張榮輝（民92）從教學實務的角度，提共教師調適工作情緒與壓力的方法：

- 1、做好生活管理：（1）均衡飲食；（2）重視運動休閒：如適度運動、合宜休息、好好睡一覺、良好休閒、學習放鬆紓解身心緊張；（3）舒發情緒：好好哭一場、寫日記、畫心情、聽音樂、或可正當發洩情緒的健康活動；（4）改善不良習慣：避免抽

煙、酗酒、依賴藥物。

- 2、培養樂觀的態度：保有快樂的情緒管理、樂觀的態度、培養幽默感與微笑、同理心的表達、自我察覺的能力。
- 3、強化信心與效能：面對壓力挑戰壓力、提高自我效能、學習有效的適應方式、。
- 4、做深度放鬆：肌肉放鬆、自我暗示、瑜珈和靜坐。
- 5、修正原有認知：改變認知態度，選擇正向觀點；重評估壓力來源、監控自我對話、換個心情看世界。
- 6、做好時間管理：減少不必要的壓力源、定優先順序、時間重構指出浪費時間處、工作分析、授權、勇於說不、避免完美主義。
- 7、尋求社會支援：建立社會支持網絡、找傾吐的對象。
- 8、物理環境重構：更換環境、改變環境、離開情境

（三）教師要調適與覺察自己的教學情緒
當今的教師唯有坦然接受教改的挑戰，積極進修充實教育專業知能，不斷調適自己的態度，方能培養出健康的情緒面對教學：因此教師在管理自己的教學情緒時，要注意以下幾件事：（王淑俐，民86）（黃雅鳳，民86）

- 1、教師應能隨時覺察並認清自己的情緒。
- 2、教師應能表達及調節某些可能影響教

學效果的不愉快情緒，選擇適度的情緒。

- 3、教師應能克制情緒衝動、克服情緒困擾以維持教學熱忱。
- 4、教師要常以反向思考模式，思索情緒發生的成因，掌握情緒。
- 5、教師應能覺察學生的情緒感受與心理需求。
- 6、教師應能提振學生的學習熱忱，營造積極正向的人際氣氛。
- 7、教師的生活經驗與心情分享，能促進師生間的親密關係。

相對的，情緒不穩定的教師容易被學生激怒，就像掛在牆上的飛標靶，而孩子就像那一支支飛鏢，射向老師，激怒老師生氣（徐藝華，86）。讓自己保持平穩而成熟的情緒從事教學，才能享受教學的樂趣與師生愛的互動。

（四）充實教育專業知能與實務經驗，提升教學信心與成就感

許多教師遭遇教學困境，在於教育專業知能與實務經驗不足，或者受困於學生的輔導，一旦教師能從專業角度提升自己的知能與經驗，必能改善自己的教育認知，找尋工作的價值。因而在教學上、師生關係、親師溝通、學生問題處理上獲得改進，也獲得教學的成就感及自我肯定。

（五）充實輔導知能與溝通技巧

輔導知能是教師應具備的基本能力，如能妥善規劃，在人際溝通技巧、身心保健、壓力因應、生涯規劃內容之融入課程等，經

由在職教育訓練促使學校組織成員進步成長（吳明隆、紀有田，2004）。一個懂得利用各種輔導知能與溝通技巧來教學的教師，又能成熟的處理自己與他人互動的情緒、學生情緒問題，其教學必然困擾較少，情緒管理也較好。而相關研究告訴我們，教師愈傾向使用澄清、動作、與表現等領導技巧，則學生的情緒智商愈高（陳弦希，民90）；教師學習做情感表達技巧的訓練，是培養教師提升班級經營效能的重要技巧（Curwin & Mendler，1980）。

二、從學年同事互動與團隊支持著手

九年一貫課程推展後，教育界積極推動合作學習、學年或班群團隊合作，如同彼得聖吉（Peter M. Senge）在第五項修練所倡導的團隊學習，以學習型組織相互支援扶持化解在教學工作、生活困境、教學情緒上的問題。國內研究顯示，國小新手教師對班級經營知識與困擾的解決，校內同事是最好的指導者、支持者與鼓勵者（張秀敏，民86）；但是上述現象對解決工作與教學困擾傾向就近請教學年老師、資深有經驗者為多，但僅止於請教，較少和他人討論（白平青，民89）。顯見透過專家教師主動關心新手教師的教學困境與輔導，或者教師群彼此間的互動，所形成的校內學習型組織成長團體並不多。因此，唯有積極鼓勵學年組成教學成長團體，彼此分享教學心得與傾吐心聲、相互情緒支持，定期聯誼，方能激勵教師的



工作情緒與士氣。

三、加強校長的輔導知能與領導的溝通技巧

校長是學校校務的總負責人，雖然現在不斷強調校務要專業領導、課程領導與教學領導，但校務真正能推動的關鍵在於校長的領導關懷與溝通技巧。當校長察覺學校教師情緒改變、反常時，倘能即時能對老師約談、關懷，傾聽原委與支持，將能平撫老師不穩定的情緒（徐藝華，民86），化解可能爆發的各種衝突。所以只要校長能積極充實輔導知能、溝通技巧，多做情意關懷，將使教育同仁的教學情緒獲得最大支持，則教師的教學工作將展現最大的效能。

四、建立高關懷高倡導的行政團隊，關照教師的教學需求

校長的校務領導，除了以身作則充實教育專業與輔導知能外，倡導「高關懷高倡導」的行政團隊，建立行政人員的服務共識：行政是支援教學，服務親師生的團隊。首先學校行政之推展，能透過正式或非正式組織的溝通，增進各層級教師對學校行政運作的了解，協調統合使組織運作順暢，以排除溝通不良所產生的壓力；亦可善用社會支持資源，化解工作疑難及人事紛擾，降低行政壓力（吳明隆、紀有田，2004）。再則培訓所有行政人員加強溝通技巧，能以謙虛客氣的態度，關心教師的教學需求，儘量支援教師做心理的支持與情緒的鼓勵，所謂的「垃圾

桶哲學」的領導，傾聽教師的心聲；或以走動管理的技巧，在溫柔的堅持與服務代替領導方式下推動教育工作，全體教師必然能教得愉快。

五、積極關照教師的生活情緒與身心情境

學校是一個專業團體，除了教學，所有生老病死的生活事務，都與其他人一樣；而這些不屬於教育專業的生活情緒，在處理不當時，會非常明顯的影響教師的教學效能與學生管教，嚴重時甚至造成親師生的衝突，影響學校組織氣氛。

（一）協助教師度過自己或家人生老病死的心理低潮

學校同事常有自己或親人生老病死的事，遭遇此類事件，學校行政人員或同事，能夠即刻關懷問候，到場致意表示關心，給予精神及心理的支持，度過人生的難關或低潮。唯有安定的家庭、健康的個人，老師才能專心工作。年輕的吳老師，媽媽是癌症末期的病人，他難過的到校長室請教校長，想請三個月留職停薪假回去照顧媽媽，不知可不可以？我很明確的表示支持「子育養而親不在」的感受，積極的協助查詢法令與辦理請假手續，讓她能放心的回家陪伴媽媽。至於學生課業與導師工作，再請教務處給予安排並支援，也提醒吳老師，跟學生與家長充分說明。由於吳老師平日教學認真，家長頗為肯定，此舉雖然會影響到學生課業，家長也能稍加諒解。

（二）陪伴教師度過教學壓力過大的情緒低潮

校園裡經常會遭遇同事因工作壓力過大、生病造成的情緒困擾或低潮，此時校長、主任、組長或學年老師的關懷問候，經常是最有效的振奮劑。處室行政人員如果能主動關心與輔導，傾聽心聲，了解其問題，甚至發動同事給予最大的關懷與精神支持，將可讓該教師較快的度過情緒低潮。筆者曾經在同事遭遇工作躁鬱困境時，極力推薦該名認真的教師接受社會團體表揚，加上治療、同事及其親人的鼓勵，使該名老師的情緒與心理很快的恢復正常。

（三）營造良好的組織氣氛，提醒同事相互的關懷

繁忙的教育工作，讓學校同事的互動常被忽略，尤其大型學校成員多，同儕關係不易經營，行政同仁應該主動的引導老師相互的關懷、打氣，規劃定期的學年聯誼活動、休閒活動，甚至連同家人一起的自強活動，帶動良好的組織氣氛，將有助於同事情感的交流，彼此相互的扶持。

（四）誠懇相待分享彼此的喜悅

雖然是學校同事，但是相交滿天下，知音有幾人？現代人充滿著疏離感，甚至自己的喜事與成就感都不太敢與人分享呢！行政人員應該以身作則，主動去觀察發現同事的心情故事，相互關懷鼓勵；有時一個溫馨的問候與，就可以讓人感動許久。一位剛結婚沒多久的同事，生性樂觀，有天早上在校門口遇上，我見她喜形於色，就問：江老師今

天什麼事這麼開心呀？校長：跟您分享，我懷孕三個月了。「恭喜您，要當媽媽了，這是最值得與人分享的好消息。」

六、對於情緒智商較差的教師，要婉轉的規勸與提醒

學校行政單位要跨處室會同教師（會）代表、家長會成立教學輔導小組，輔導教學較有問題及情緒管理較差的教師。

有些教師平日的情緒表達，較為衝動，常以語言暴力責罵或羞辱學生，甚至受不了學生的挑釁而發脾氣、體罰學生。有時因學生些許的小錯，例如作業文具未帶、不夠專心、學習態度不佳、言頂撞等，對學生大發脾氣，造成班級氣氛不好，師生關係不良，家長常有意見反映等等。此類事件，以行政立場，明知任何的提醒或溝通，只要稍有不慎，均容易造成老師的誤會或教師與行政人員的衝突；但站在行政輔導立場，仍然要設法溝通提醒，不論透過家長會成員、教師會夥伴、該教師的好友、同儕成員等等，仍要婉轉說明，以陪伴教師的立場，讓其了解當前的教育講專業輔導與方法，學校行政的支持、陪伴與提醒，是希望改善師生互動關係，化解問題為目的。

七、陪伴教師化解親師衝突，度過教學困境

對已發生的親師或師生衝突，仍要以化解事件的誠心，陪伴教師度過困境低潮。有些平日認真的教師，因一時疏忽或衝動，造



成學生意外傷害，家長到校興師問罪，在事實真相與責任歸屬充分了解後，如果屬教師行為被誤解，學校應該為老師據理力爭；如果老師的處置管教需要修正或過當，必要時都應即刻引導澄清道歉，減少事件擴大，行政單位更要協助承擔必要的責任。人非聖賢誰能無過，當衝突事件發生後，最難處理的經常是當時的情緒與態度；基本上，行政要建立賞罰分明態度，又要能陪伴老師度過困境，雖然其中的問題處理拿捏不易，但是當盡力而為。

當然有些衝突事件，很難在短時間內判定是非對錯，以學校行政立場，除了公平處理，甚至需要客觀調查為要。更重要的，事件發生後，許多教師會情緒心理難以平衡，或者調適不過來，此階段除了週遭好友的支持鼓勵，校長與處室主任組長的支持陪伴更是重要，方易讓教師真正撫平躁動不安的情緒，專心於教學。

八、營造校園可論述的公共平台

溝通開放的校園，如能充分利用各種聯繫會議，如學年會議、課程發展委員會、行政會議、校務會議、教師教學研究會、進修研習、讀書會等等，讓教師充分表達對教育、教學工作需求與困擾，行政人員也能就事論事保持順暢的溝通管道，建立要學校更好的共識與論述平台，則更能抒發教師平日不良的教學情緒，營造學校正向、積極思考、相互扶持、關懷的校風。

九、中央與縣市教育行政要建立「教師心理輔導中心」

教育部或各縣市教育局應成立具有專業指標的「教師教學與心理輔導中心」，作為專責處理教師教學輔導與身心輔導的問題。當前要突破九年一貫課程教改的困境，改變教師教學觀念，提升教師的教學效能，須從教師的教學情緒與心理支持著手，方為正確之道。上自教育部、教育局的國民教育輔導團，下至學校的行政領導、處室教學輔導、業務推動，均需加強教師教學心理輔導與困境處理。當教師的工作困境與情緒獲得觀照與鼓勵時，自發性的進修成長動機與教育熱誠會被激發，教學困擾與情緒低潮，會因周遭同伴的支持、關心與相互扶持獲得紓解。對於不適任教師或重大的親師生衝突，亦可透過此單位，經由教育行政人員、教育專家、學者、精神科或心理醫師，校長、家長與教師代表共同組成認定輔導，化解教育界處理不適任教師多年的困擾。

陸、結語

總之，教師教學情緒與心理輔導極為重要，需要教育人員積極重視。因為日常生活中，教師同樣有喜、怒、哀、樂、焦慮、痛苦的情緒，由於社會對教師角色有較高的道德標準，往往不允許教師公開反映出自我的情緒（黃雅鳳，民86）尤其對學生有不當的管教。可是在教育情境現場，仍不斷重複上演著親師生衝突、教師管教過當、不當處

罰、不適任教師的衝突問題。歸結其原因，問題主要在教師沒有良好的自我情緒管理及不當的溝通表達技巧，和未能掌握社會對教育的期許。因此，除了教師自身的覺醒，在教學之外，學習懂得安排休閒活動、放鬆自己，紓解工作壓力、調息情緒困境，更不可把自己的情緒類化到學生身上，造成體罰或

責罵、侮辱學生，傷害學生自尊的事。而教育行政單位、學校行政人員、教師團體，更應從法規制定、制度運作、行政效能與關懷上，引導所有教師 做好情緒管理與調和身心的工作，展現專業的教育知能及成熟的個性與情緒管理的能力，才能愉快的勝任教職。

參考資料

- 王以仁、陳芳玲、林本喬（民81）。教師心理衛生。台北：心理出版社。
- 王淑俐（民88）。實習教師也可以教得很精采。師友，381，41-44。
- 王淑俐，民86。教師的情緒管理與人際衝突（上）（下）。師友，356期，p17~20；357期，p33~36。
- 王淑俐（民87）。教師心理健康與教學效果（下）。師友，369期，p29~33。
- 白青平（民89）。台北縣市國民小學初任教師工作困擾與解決途徑之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 朱文淑（民92）。認識壓力。載於鄧公國小，教師大愛，8期。P18~21。
- 吳明隆、紀有田（2004）。學校行政人員工作壓力與學校效能關係之研究。載於學校行政雙月刊。29期，p170~181。
- 李建彥，民91。國民小學初任教師工作輔導需求之研究。國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 林素琴（民92）。壓力訣竅1.2.3。載於鄧公國小，教師大愛，8期。P7~9。
- 侯秀琴，民84。E.Q.配I.Q.這種人與成功有約。載於中時晚報八十四年十月八日第五版。
- 洪慧蓉（民88）。國小實習教師的情緒心理與調適策略研究-以兩個實習教師的個案研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 徐 謹，民86。情緒像四季---訪國立彰化師大蕭文教授。師友，356期，p13~16。
- 徐藝華，86。對「IQ」至上的反動---訪國立政治大學鍾思嘉教授。載於師友，356期，p6~8。
- 張秀敏（民86）。增進國小教師班級經營知識與實務改進之實驗研究。屏東師院學報，10，65-95。
- 張榮輝（民92）。調適壓力彩繪人生。載於鄧公國小，教師大愛，8期。P4~6。



- 郭明德 (民88a)。國小教師自我效能、班級經營策略與班級經營成效關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所博士論文，未出版。
- 陳弦希 (民90)。國民小學級任教師領導技巧與學生情緒智商關係之研究。台北市立師院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 彭淑玲 (民86)。國小學童班級學習環境知覺之研究。國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 黃雅鳳，民86。如何在校園中做一個情緒的主人---訪高雄師範大學楊瑞珠所長。載於師友，356期，p9。
- 葉興華 (民84)。班級管理實施的基本概念。台灣教育，536，38-41。
- 鍾育琦 (民90)。國民小學教師對親師衝突的觀點極其處理方式之研究。屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 魏素鄉 (民90)。以學校本位教師進修之探討，培育教師專業知能—以台北縣為例。載於台北縣學校行政論壇文輯第二輯。(1-21頁)。台北：台北縣政府教育局。。
- 蘇英仲 (民90)。師生不良溝通與校園暴力之關聯性研究。國立中正大學犯罪防治研究所碩士論文，未出版。
- Curwin , R. L.,& Mendler, A. N. (1980).The discipline book: A complete guide to school and classroom management. Virginia : Reston.