

疫情嚴峻下學校行政人員對威權領導之情緒反應

張金章

桃園市平鎮區祥安國民小學教師兼總務主任
國立臺北教育大學教育經營與管理學系博士生

一、案例

防疫像是照妖鏡，不及格領導現原形！

(一) 案例一

教務主任：報告校長，染疫教師居家還要授課嗎？

校長：學生學習為第一，輕症或無症狀教師並不影響，依舊上課！

教務主任：校長，居隔老師反映家中頻寬不足，影響線上教學，請問學校可否提供支援？

校長：去年不就線上授課了？去年沒問題，今年怎會有問題，無事生事！教育愛何在？

教務主任心中質疑：但去年老師是到校進行線上教學，而且去年您還規定老師到校教學者，到班需按照正常作息，提前離開者要請假報准。

這是教學領導？

(二) 案例二

學務主任：報告校長，今年畢旅、游泳教學、路跑比賽，學生參與意願都是 55 波，請問最終裁示是？

校長：交由導師決定，也請他們負最後責任，不要讓家長有反彈聲音！

這是課程領導？

(三) 案例三

學務主任奄奄一息請示：校長，當前防疫各項政策朝令夕改，學務主任群組每日訊息數百則，家長詢問來電灌爆學務處，有關防疫分工可否由各處室均攤？

校長：行政會議討論！

行政會議現場

他處室主任業務繁忙不克協助等意見一堆，卸責推事發言中~~~~

校長：嗯嗯，既然各處室都有例行業務，顯然有困難，那麼防疫這部分還是

有請學務處多擔待！

這是行政領導？

(四) 案例四

場景：全市校長及學務主任防疫線上會議。

局長指示：各位校長主任，現在是非常時期，市長也知道學校相當辛苦，但有關居家隔离書開立與關懷包發放的業務，5月2日起就委請學校全權處理，再請各位校長多擔待！

A 校校長：不會的！感謝市長和局長給學校這個學習機會！學校一點也不辛苦！

同在會議室的 A 校學務主任錯愕：校長您不是應當把當前基層難為之處下意上達？

這是動盪領導？火線領導？

(五) 案例五

各校每日派員前往中心學校領取快篩等防疫物資，某校主管 LINE 群組深夜十點。

校長：我問一下，校長說請工友去領取物資，請問是誰決定派文書組去的！群組全數人已讀，但無人回應，十分鐘後~

校長：改變校園文化有時需改變舒適圈！

持續已讀，無人回應~

主管 A 私 LINE：防疫忙成這樣，連句辛苦了都沒有！工友忙消毒，文書組自願去領物資，竟然還究責是誰改變了他的決定？

主管 B 私 LINE：什麼時候了？還在耍官威？！

何謂領導？

面對前所未有之嚴峻疫情，領導人需展現人飢己飢的同理心，體恤下屬辛勞；與時俱進精進專業，跟上防疫各項滾動修正政令；一肩承擔的氣魄，勇於為下屬發聲。疫下校園行政壓力緊繃之際，若僅憑威權領導之高壓手段帶領，實難以統御團隊突破困境！

二、疫情再起之校園防疫困境

111 年 4 月起疫情劇變，每日確診人數由百千迅速破萬，儼然失控。雖 5 月中緊急停課，但截至 5 月底，全國各級學校學生染疫近 15 萬人（徐建鋒，2022）。

（一）政策面

共存或清零？從嚴或放寬？中央與地方兩套標準搖擺混亂（蘇益仁，2022），政策朝令夕改，造成校園進退兩難，第一線防疫作業大塞車，而名為授權實為卸責之停課決定權下放各校，更讓親師生一陣混亂。

（二）執行面

1. 學務處

校安通報、師生疫調匡列、確診名冊編造、衛生局與學校不同調的居隔書開立、快篩陽性與 PCR 結果追蹤回報、疫苗施打洽談規劃、衛生局永遠打不通的專線及家長來電學校的質問電話、不停滾動修正的疫調統計表……學校儼然成為衛生單位分部。

2. 教務處

停課復課輪迴無止盡、實體線上混成教學併行、課務派代洽詢合作教師難覓、考試與成績計算爭議、防疫九宮格認定、畢禮舉辦方式猶疑……。

3. 輔導室

居隔確診師生關懷、各類申訴處理、不理性親師生安撫……。

4. 總務處

快篩試劑領取分裝發放、居隔關懷包領取分裝甚至到府發放、早午餐停餐退費、停課期間教職員工用餐安排、環境清消、確診班級清消……。

學校行政除面臨以上困境，教學本質、行政評鑑仍不行荒廢，諸多評鑑係經教師會反映後，才逐步取消或延期（全國教師工會總聯合會，2022）。疫情當前，面臨訊息爆量、任務超載困局，即便縣市教育局亦採扁平化溝通方針，以機動、授權、彈性、任務導向策略以求度過此波危機，但部分校長仍採威權領導方針，尤以「不願意授權部屬」、「強調絕對服從」最讓學校行政人員難以接受。

三、威權領導定義及內涵

（一）定義

所謂威權領導（authoritarian leadership），是指領導者強調其權威是絕對而不容挑戰的，對部屬做嚴密控制，並要求部屬毫不保留地服從（樊景立、鄭伯壘，2000）。

（二）內涵

根據許金田等人（許金田、胡秀華、凌孝綦、鄭伯壘、周麗芳，2004）及鄭伯壘（鄭伯壘，1995）的研究，威權領導內涵經筆者整理分類如下：

1. 貶抑教誨之御下手段：建立原則、要求部屬完全服從領導、貶低部屬在工作上的貢獻、輾壓反對意見、嚴格管理、斥責部屬。
2. 營造全能全知與資訊掌握：不讓部屬知曉訊息、隱藏真正意圖、建立形象。
3. 專斷權力之權力運用：展露威權樣態、大小事獨斷專權、會議決議以領導人意志為依歸、對部屬施加壓力。

（三）校長威權領導成因探究

1. 校長養成過程

大多數校長均由導師開啟其職涯，在以往校園封閉體制下，班級之王慣於學生大小事務一把抓，一人決斷。加以學校行政上對下特性，易慣於威權領導方針而不自知。

2. 近年行政逃亡後遺症

近年因年金改革、法人校園、家長教育選擇權行使、評鑑過量等諸多因素導致行政逃亡，在面臨學校經營存亡之際，威權領導易專斷獨裁，卻是不得不一的領導方式（陳幸仁，2016）。

四、疫情嚴峻下學校行政人員對威權領導之情緒反應

（一）情緒定義

情緒是一種複雜的心理歷程，其定義也隨著不同的觀點而有差異。根據《張

氏心理學辭典》（張春興，1991）的定義：「情緒是受到某種刺激所引起的身心激動狀態，此狀態包含複雜的情感性反應，與生理的變化，包括生理、心理、認知及行為反應等四個層面。」

（二）疫情嚴峻下學校行政人員情緒來源

1. 工作負荷

因防疫壓縮個人時間支配、工作量暴增且不確定感威脅，加上各項行政業務未減量、防疫政策搖擺讓超前部署往往成為白作工，均加重行政人員的工作量。

2. 人際關係壓力

疫情期間，上級單位及上司諸多臨時性且急迫之不合理要求、跨處室同儕業務分工協調與衝突、家長情緒化來電質問、居家親師生關懷等，諸多不穩定之互動關係亦是行政人員情緒壓力來源。

3. 專業受質疑

除教師本業之課程教學、輔導管教等，原為衛生、民政業務單位之業務轉移至學校，然行政人員欠缺是類專業知能，徒增勞務卻備受質疑，增添情緒壓力。以居隔單開立而言，事涉家長請領保險、請假等相關權益，但政策反覆、衛生單位與教育單位不同調，徒讓學校基層成為慌亂家長之情緒宣洩對象。

（三）案例中行政人員對於威權領導之情緒反應

1. 增添情緒勞務（emotional labor），導致情緒耗竭（emotional exhaustion）

因校園科層體制特性，加以組織中職權與網絡中心性特性（許境頤、詹介云，2014）行政人員即便不贊同，仍會選擇聽從校長威權指令，避免發生爭執。（吳宗祐、徐瑋伶、鄭伯壘，2002）導致情緒勞務困擾，並在抗疫持續戰當中情緒耗竭。

2. 削弱組織承諾（organizational commitment）

面對工作負荷、人際關係壓力及專業受質疑，在校長採威權領導方式下，行政人員往往只能忍氣吞聲、強顏歡笑，長期累積導致情緒低落並失去服務熱忱。

3. 降低工作滿意度（job satisfaction）

歷年研究顯示威權領導風格對於部屬工作態度具負向影響（吳宗祐，2008、

鄭伯堦、黃敏萍、周麗芳，2002），而學校行政人員在防疫期間高張度工作壓力與威權領導帶來的不當督導（abusive supervision），造成資源損耗與身心不適，削弱工作滿意度。

五、結語

因威權領導本適用於核心技術低、無需部屬主動性、權力來自業主的組織，如傳統產業等（周婉茹、鄭伯堦、連玉輝，2014）。而教育界近年隨師資培育管道多元化、教育人員專業自主、師資年輕換血、校園民主化等因素，教育人員對於威權領導普遍無法認同，而選擇採取表層演出之配合策略，造成情緒勞務加重。加以 111 年 4 月起疫情風雲變色，校園首當其衝，面對排山倒海的防疫業務量，慣於威權領導之校長應當察覺時勢變遷，體恤部屬工作壓力與情緒反應，適時修正領導方針，提供團隊情緒性、工具性、資訊性支持（吳亭儀、施麗玲、曾清一、曾俊凱、陳秋月、羅美雲，2011），引領團隊共度防疫嚴峻時期。

參考文獻

- 全國教師工會總聯合會（2022）。學校防疫亂象如何解？！全教總請教育部體恤基層困擾。全國教師工會總聯合會新聞稿。取自<https://reurl.cc/Xjamk0>
- 吳宗祐、徐瑋伶、鄭伯堦（2002）。怒不可遏或忍氣吞聲：華人企業主管威權領導與部屬憤怒反應。本土心理學研究，18，3-49。
- 吳宗祐（2008）。由不當督導到情緒耗竭：部屬正義知覺與情緒勞動的中介效果。中華心理學刊，50，201-221。
- 吳亭儀、施麗玲、曾清一、曾俊凱、陳秋月、羅美雲（2011）。與情緒共舞：教師的情緒管理·初版。教育部。
- 徐建鋒（2022）。學生染疫飆破14萬！本土確診數「詭異」趨緩 北市27日前決定是否延長停課。上報。取自<https://reurl.cc/anM4LD>
- 許金田、胡秀華、凌孝綦、鄭伯堦、周麗芳（2004）。家長式領導與組織公民行為的關係：上下關係品質之中介效果。交大管理學報，24(2)，119-149。
- 周婉茹、鄭伯堦、連玉輝（2014）。威權領導：概念源起、現況檢討及未來方向。中華心理學刊，56(2)，165-189。

- 陳幸仁(2016)。國小校長推動特色學校之歷程：微觀政治領導矩陣之探究。香港中文大學教育學報，44(1)，79-102。
- 張春興（1991）。張氏心理學辭典。東華出版社。
- 鄭伯壘（1995）。家長權威與領導行為之關係：一個台灣民營企業主持人的個案研究。中央研究院民族學研究所集刊，79，105-159。
- 鄭伯壘、黃敏萍、周麗芳（2002）。家長式領導及其效能：華人企業團隊的證據。華心理學報，3(1)，85-112。
- 樊景立、鄭伯壘（2000）。華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析。本土心理學研究，13，127-180。
- 蘇益仁（2022）。由清零到共存的新冠防疫問題。聯合新聞網。取自 <https://udn.com/news/story/7340/6349917>

