

# 國民小學校長幸福感之探究

賴志峰\*

## 摘要

幸福感是正向心理學的重要研究課題，近年來，幸福感已連續三年被列為臺灣博碩士論文引用最多的主題之一。在現代民主社會中，國小校長必須承擔來自多方面的要求，其工作飽受壓力，近年來國小校長退休趨年輕化，人數增加。國小校長幸福感的研究有其重要性，與國小校長留任有重要的關聯。本研究採取質性詮釋現象學探究取向，選擇13位國小校長進行深度訪談，透過主題內容分析以探析國小校長的幸福感。本研究發現：一、正向思考是國小校長必備的條件，難免出現負面思考，定期從事休閒活動，有助於情緒調節；二、國小校長對工作投入是基本態度，許多校長曾產生浮流經驗；三、國小校長需具備使命感，讓校長職位充滿價值與意義，才能帶動成員的熱情；四、國小校長推動校務發展需要維繫良好公共關係，真誠、信任的關係是重要的；五、國小校長工作可以自我實現，產生成就感及尊榮感，並擁有幸福感。

**關鍵詞：**幸福感、正向領導、正向心理學



---

DOI: 10.3966/252190062017063401001

投稿日期：2016年3月2日，2016年9月4日修改完畢，2016年9月5日通過採用

\* 賴志峰，國立臺中教育大學教育學系副教授，E-mail: cflai@mail.ntcu.edu.tw

## 壹、前言

科學文明越發達之際，也越強調人類的幸福感，幸福感研究逐漸受到重視，而幸福感與正向心理學的發展有密切的關係。Seligman於1998年呼籲心理學界重視正向心理學研究，他堪稱為當代正向心理學之父（Baumgardner & Crothers, 2009）。Seligman（2002）認為正向心理學有三大基石，第一是研究正向情緒，為正向情緒擴建理論（broaden and build theory of positive emotions），第二是研究正向特質，包含長處、美德和能力，第三是研究正向組織，包括民主社會、家庭支柱和言論自由，這些是美德的支柱，進而支持正向情緒。然而，正向心理學可說是「零度以上人生」（life above zero）之研究，該理念捕獲當代核心主題，也就是所謂的時代精神（zeitgeist）（Baumgardner & Crothers, 2009），Seligman（2011）更認為正向心理學的目標是增進生命的圓滿，正向心理學的主題是幸福，其測量標準是生命的圓滿。在臺灣，自100學年度起，幸福感已連續三年被列為臺灣博碩士論文引用最多的主題之一（林志成，2015），因此，幸福感及正向心理學已成為重要的研究課題，正向心理學的主軸就是幸福感，二者有很大的關聯。

在現代民主社會中，校長是挑戰性的工作，謝傳崇（2011）認為校長經營學校面臨許多的挑戰，包括學校績效責任的擴大、學生多樣性需求增加、全球化衝擊、家長教育選擇權的擴張、社區關係日趨複雜及少子化現象。根據資料顯示，近年來中小學校長退休趨向年輕化，人數亦有增加（陳智華，2012）。有校長提到其原因，校長以前是榮譽，人人欽敬，現在只是一份工作，受到的尊重少了（施鴻基、徐如宜、林良齊，2015）。再者，教育人員相對寬鬆的退休條件是誘因，環境所帶來的壓力與挑戰，是否能夠創造足夠幸福感，也可能是校長選擇提早退休的因素，尤其，Harter、Schmidt 與 Keyes（2003）研究發現正向的心理幸福與員工離職有關聯，Robertson 與 Cooper（2011）亦認為心理幸福會影響留任率及求才吸引力。基於正向心理學及幸福感的理論，林新發（2010）將正向領導界定為組織領導者在建立共同意義的目標下，展現正向的執行力與影響力，營造正向氛圍與付出愛心關懷，進而提升組織成效，林新發（2011）進而提出校長正向領導的四個主要行動策略，包括：塑造關懷氛圍、建立支持關係、進行信任溝通及展現價值

意義。因此，正向領導的行動策略或面向，與正向心理學及幸福感有密切關係，正向領導可說正向心理學與幸福感在校長職務的具體應用及延伸。此外，吳清山（2012）認為教育幸福是國民幸福的源頭，Devos、Bouckenoghe、Engels、Hotton 與 Aelterman（2007）認為教育系統的有效運作，部分依賴於校長幸福感，蔡進雄（2013）更認為校長是否擁有幸福感直接或間接地將會影響學校氣氛與學校發展。因此，校長是學校最重要的領導者，幸福的校長才能造就教育幸福，進而產生幸福的學校、教師和學生。校長幸福感的研究有其重要性，究竟校長幸福感的現況為何，值得進一步探究。

目前針對教育人員幸福感之實證研究，以各級學校及幼兒園教師幸福感較多，例如：方暄涵（2010）、古婷菊（2006）、李美蘭（2007）、梁秀美（2011）、張家婕（2011）、陳鈺萍（2004）、彭孟蓉（2012）、賴威岑（2002）以及 Vera、Salanova 與 Martin（2010）等，針對校長幸福感的研究屈指可數，例如：翁琴雅（2012）以量化方法發展適用於中國大陸中學校長職業幸福感量表，Devos 等人（2007）則以問卷和半結構式訪談，從個人、組織和外部影響因素，針對比利時法蘭德斯區國民小學校長幸福感進行研究，研究發現校長的自我效能、成就導向與正、負向幸福感有顯著關聯，學校文化和結構對於校長幸福感影響有限，學校董事會對於校長的負向幸福感展現顯著的角色，中央政府則對於幸福感產生負向影響，蔡進雄（2013）以量化方法建構國民中小學校長幸福感量表。相較於本文開端所提到之正向心理學、幸福感研究汗牛充棟，翁琴雅（2012）、蔡進雄（2013）以及 Devos 等人（2007）之論文則為校長幸福感研究的起點。質言之，校長幸福感有研究餘地與利基，而校長幸福感與校長所處環境同樣複雜，為聚焦研究之對象，選擇基礎教育之國民小學校長做為研究切入點，未來研究再賡續向上延伸，並考量校長幸福感之研究仍在起步階段，研究情境符應 Lichtman（2006）所認為質性方法常用於探究人際互動、文化滋長、缺乏結構、模糊、複雜和挑戰的情境，故採取質性方法進行探究本議題是適合的，此與國外第一篇探討校長幸福感之 Devos 等人（2007）之論文，其選擇國民小學校長為對象及採用質性訪談之做法相呼應。因此，本研究是國內第一篇採取質性研究方法進行校長幸福感研究之論文，具有相當的原創性和時代性，參照 Seligman（2011）所提出之正向情緒、

工作投入、工作意義、人際關係及工作成就等五大元素做為分析主題，從個人、工作和行動等角度，分析國民小學校長幸福感的內涵，並提出相關具體建議，以建立校長的專業自信、自我效能及價值感，提升校長的幸福感，促進校務的健全發展。

## 貳、文獻探討

### 一、幸福感的意涵

依據 *New Oxford Dictionary of English* 的定義，幸福感是舒適、健康或快樂的狀態 (Pearsall, 2001)。幸福感 (well-being) 是由「良好」(well) 和「生存」(being) 兩個字組成，意即在生活中，個體對自我生存感到滿意，對生活產生幸福感受 (曾文志, 2006)。目前有許多學者界定幸福感的意義，犖犖大者列舉如下，Andrews 與 Withey (1976) 最早假設幸福感的三個要素，包括正向情緒、生活滿意及負向情緒，Ryff (1989) 將幸福感面向界定為自我接納、正向關係、自主性、外在環境的掌控、生命目標、個人的成長，Ryff (1995) 更認為幸福感是來自於人們努力追求卓越，展現個人潛能，達到心理成長並獲得意義與生活的目的。其次，Lu (1999) 認為幸福感為一種個人主觀的內在感受，其不僅僅只是個人內心一個短暫的情緒狀態，更會受到外在環境所支配而有不同的感受。再次，Ryan 與 Deci (2001) 認為幸福感就是體驗最佳的機能和經驗，美好生活的要素由快樂和自我實現所組成。再者，Carr (2011) 認為個人的整體幸福感就是其對工作、家庭、休閒、健康、財務、自身感受及其所處團體等不同領域之滿意度的認知評價，加上從中所得之情感經驗之綜合性的評估後所得到之感受。

再次，Holmes (2005) 認為幸福感是源自於內心的主觀感受，它要求身心之間的和諧，意味著生活中各種面向的平衡和舒適，當沒有不良的刺激、煩惱和高度壓力時，就擁有幸福感，對工作甚至於生命有掌控的感覺。最後，Seligman (2011) 認為幸福感為正向情緒、全心投入、意義、正向關係和成就等五種元素組成。其中，正向情緒為愉悅的生活，快樂和生活滿意是其主觀測量；全心投入就是浮流經驗 (flow)；意義就是生命的意義與目標；正向人際關係對於人類生存有核心重要

性；成就則是追求成功、勝利。另外，如果以職場的角度來看，職業幸福感是指主體在從事某一職業時基於需要得到滿足、潛能得到發揮、力量得以增長，所獲得的持續快樂體驗（MBA智庫百科，2012）。因此，校長幸福感融合個人主觀經驗、生活滿意度、自身價值、職業滿意感等內涵。經綜合及比較 Andrews 與 Withey（1976）、Ryff（1989）與 Seligman（2011）所提出之幸福感面向，Seligman 的五大面向較完整及全面，呼應當代幸福感理論發展的主流趨勢，本研究採取其主張做為校長幸福感五大面向，並將校長幸福感界定為：校長對於正向情緒、工作投入、工作意義、人際關係及工作成就的整體主觀正向感受與滿意，擁有幸福感的校長，具備抗壓力與復原力，可有效達成自我實現與教育使命。

## 二、幸福感的來源

幸福感主要來自於個人和環境，在個人方面，Argyle、Martin 與 Lu（1995）認為外向者具較高的幸福感，可能導因於具備良好的社會技能，自我肯定、願意與人合作，善用正向的語言及非語言溝通，Robertson 與 Cooper（2011）則歸納五個因素：（一）開放性：智力的好奇、對新活動好奇、較偏愛多樣化、新奇、幻想和想像；（二）認真：可信賴的、謹慎的、有條理的、成就追求；（三）外向：合群的、積極的、肯定的、正向情緒；（四）愉快：對他人有同理心、合作的、信任的；（五）神經質：情緒不穩定、焦慮、易怒的、憂鬱的。Lyubomirsky（2007）所提出的快樂設定點（set-point）、意圖的行動，也是決定快樂的個人因素，快樂設定點就是個人的固定快樂範圍，來自於遺傳的人格，不管是正面或負面的經驗，人都會回到自己原來的快樂設定點，而意圖的行動則意謂人們有很大的作為空間，擁有自己的幸福。綜合上述的看法，並擴展至學校場域，具有開放性、認真、外向和愉快特質的校長，有較高的快樂設定點，並傾向採取積極的行動增進本身的幸福感。

在環境方面，陸洛（1998）發現社會支持與幸福感之間存在顯著正相關，Siebert、Mutran 與 Reitzes（1999）也發現社會支持與生活滿意度呈現正相關，而社會支持比收入和物質狀況更能預測幸福感。Robertson

與 Cooper (2011) 認為包括資源與溝通、控制與自主、工作與生活的平衡、工作安全與變革、工作關係、工作條件等因素，工作壓力低時，工作表現容易低 (rust-out)，壓力過高，則工作表現亦不佳 (burnout)，壓力適中時，表現達到高峰，也有正向的幸福感。然而，個人和環境方面，何者對於幸福感有較大的來源比重，值得探究分析，Lyubomirsky (2007) 就認為快樂設定點占50%，意圖的行動占40%，環境占10%，其中，又以意圖的行動最為重要，是個人比較容易掌控的部分。因此，校長個人如何解讀幸福或快樂，與生俱來的快樂程度範疇，以及意圖採取的行動，有助於迎接學校環境的挑戰，擁有較高的幸福感，校長的社會支持亦不可忽視。以本研究界定的校長幸福感之五種要素觀之，正向情緒、工作投入、工作意義主要來自於個人，人際關係及工作成就則來自個人和環境，至於校長採取的具體行動，也是幸福感的重要來源。因此，個人、環境和行動等來源、成分或角度，可鑲嵌在校長幸福感五大元素的主題之下，探究校長幸福感的內涵，形成 Tyler (2001) 所稱之巢套式架構 (nested framework)，架構和成分是彼此連接的，能夠聚焦在彼此關聯的面向。

## 參、研究設計與實施

### 一、研究方法：質性的詮釋現象學

目前國內關於校長幸福感的質性研究仍然寥寥無幾，本研究在於爬梳國民小學校長在工作職場的複雜、日常之生活經驗，並透過研究者的詮釋，理解與解釋校長幸福感的現象背後的意義，以還原校長幸福感的本質，研究者必須具備敏銳和開放的態度和立場，從方法論的屬性而言，採取詮釋現象學來探究，可謂恰如其分。詮釋現象學是描述、解釋性質的科學，同時融合現象學 (Phenomenology) 與詮釋學 (Hermeneutic)。現象本身是指顯示在事物中的，其研究重點在於如何將日常經驗分析並結合一起，以理解整個大環境及意義，因為生活本身是複雜扭曲的，因此，要對現象完整分析，必須同時顧到意義深度及廣度各面向。詮釋現象學是一種研究方法，對於日常生活經驗和其意義，保持敏銳和開放態度，並賦予想像和重新解釋 (Henriksson & Friesen, 2012; Van Manen, 2002)。

## 二、研究參與者與資料蒐集

詮釋現象學研究不是以樣本量達成推論之有效性，而是以樣本的代表性與豐富度做考量，提供豐富且深化的資料。樣本數量可以隨著分析過程增加，在逐漸濃縮與還原本質的過程，達到理論飽和度。本研究選擇同一直轄市的13位國民小學校長進行半結構深度訪談，研究參與者來自同一直轄市，有相同或類似的政策脈絡、學校制度、困境與挑戰，易於進行結果的分析、歸納與解釋。研究參與者的取樣方式及標準如下：

(一) 典型個案取樣：選擇具代表性的不同類型學校的校長；(二) 最大變異取樣：兼顧校長性別、擔任校長年資、學校所屬地區等屬性；(三) 效標取樣：展現學校辦學特色或經營管理成效，獲得肯定之學校校長；(四) 滾雪球取樣：在研究過程中，經資深校長或受訪校長推薦，足以呈現或代表不同類型辦學風格的學校校長。依據上述四項標準取樣結果，在最大變異取樣方面，校長服務之學校規模偏向中大型，由於本研究在探究校長幸福感的經驗，不少中大型學校校長擁有小型學校之服務經驗，且學校規模並不是主要探究之焦點，因此，研究參與者目前服務之學校規模，並不影響研究之信實度。本研究之參與者編號方式為時間+Pr+序號，例如：20130923Pr1，詳如表1。

表1

**研究者參與者基本資料及編號方式一覽表**

序號	性別	校長年資	學校規模	編號
1	女	22	49	20130923Pr1
2	男	14	29	20130930Pr2
3	女	6	35	20131014Pr3
4	女	14	48	20131014Pr4
5	男	6	93	20131021Pr5
6	男	7	36	20131111Pr6
7	女	12	61	20131118Pr7
8	女	12	54	20131125Pr8
9	男	15	65	20131216Pr9
10	女	10	35	20131223Pr10
11	男	12	34	20131230Pr11
12	男	13	31	20131209Pr12
13	男	25	71	20140616Pr13

由於本研究並未涉及過於敏感的議題，13位校長同意接受訪談，符合 Lincoln 與 Guba（1985）所認為訪談取樣人數最少12位可以達到飽和點之標準，可確保蒐集足夠及飽和之研究資訊。本研究事先提供訪談題綱，提供校長自我反思的時間，梳理校長生涯的經驗與感受，訪談地點為校長室，訪談時間約一小時，處於友善和對等的環境氛圍。參照研究者之提問，受訪校長皆能暢所欲言，論述其寶貴經驗和智慧，沒有絲毫的保留或顧忌。研究者參照幸福感五大面向編擬訪談題綱，第1至3題對應正向情緒，第4至6題對應工作投入，第7題討論工作意義，第8至9題探究人際關係，第10題探析工作成就及整體幸福感受，訪談題綱如下：

1. 您的工作壓力大，如何保持快樂的心？
2. 您遭遇挫折或阻礙時，如何以正向思考來面對或尋求解決之道？
3. 您是否有時會有情緒或負面想法？可能是哪些原因造成？
4. 您如何保持對教育工作的熱忱或承諾？
5. 您如何維持投入及專注，有何策略或技巧？
6. 您是否曾有過工作投入完全忘我的浮流經驗？
7. 校長工作本身對教育及您個人有何意義、使命感及重要性？
8. 您如何維繫與成員人際關係？校內人際關係對學校發展的重要性？
9. 您與教育局、民意代表、社區人士互動的情形及其重要性？
10. 您覺得擔任校長可以獲得哪些成就感？是否具有幸福感？
11. 其他。

### 三、資料分析與研究信實度

本研究將訪談內容謄寫成逐字稿，再進行訪談資料、文件資料之編號與編碼，尋找資料間的關係。研究結果分析係參照 Patton（2002, 2005）所提出之主題內容分析進行之，第一階段形成正向思維、快樂的心、個人情緒、熱情、承諾、激勵、成就感……等26個碼號，經由發現事件與脈絡視框、分析意義的結構與經驗重建，濃縮精簡及萃取碼號之精華，歸類為正向思考、情緒調節、保持專注、浮流經驗、熱情實踐、使命感、內外部人際關係及工作成就等9個意義單元，最後經過反覆推敲思考，歸納為正向情緒、工作投入、工作意義、人際關係及工作成就

等5個主題，再者，整合所有資料、脈絡及理論，與文獻進行討論及對話，並提出研究結論及建議。為建立研究的信實度，本研究詳述研究過程，使研究步驟可以複製及檢核，訪談不同類型之13位國小校長，獲得豐富且達到飽和程度的原始資料，進行三角檢證，每個段落至少引述三位以上受訪者之看法，加上研究者省思之見解，以及相關文獻之對話，達到厚實描述的要求，確保研究之信實度，再者，研究者將不同現象放入括號，避免先入為主，研究結果是通過互動而達成的共識。研究結果送請研究參與者協助檢核，以確認忠實呈現其本意。在研究倫理方面，研究參與者及直轄市別均以匿名呈現，充分保護研究參與者，避免困擾或傷害。

## 肆、研究結果分析

本研究之研究結果分析，以正向情緒、工作投入、工作意義、人際關係及工作成就等五大元素作為分析主題，呈現及分析深度訪談結果。校長幸福感屬於不容易直接觀測或描繪的現象，透過校長個人和工作環境，以及採取的具體行動，具體梳理幸福感的內涵。

### 一、正向情緒

#### (一) 校長需要較多的正向思考

校長的任務繁重，工作壓力大，經常面對許多挫折和挑戰，正向思考是必要的，正如 Sy、Côté 與 Saavedra (2005) 認為當領導者的心情愉快，成員比較有愉快的心情，互相幫助，更有效率、輕鬆地完成任務。受訪校長就認為：「讓自己跟每個人有機會互動，去讚美他的好，當我們去看到別人好，能量會進來給自己，也會激勵自己，學校是很有希望的」(20131118Pr7)，一位受訪校長提到：「每天要處理的事情很多，如果都想到困難的一面，思緒沒有辦法清楚，讓負面情緒帶著走」(20130923Pr1)，另一位校長則說：「用正向去替對方想，情緒不會被激發起來，對方比較能夠聽進去，各退一步，對問題解決有幫助」(20131021Pr5)，如同美國詩人 Emerson 說：「對不同的人來說，世界是地獄，也是天堂」(To different minds, the same world

is a hell, and a heaven.），不同的人對同一件事會有不同的感受與認知（引自 Ben-Shahar, 2007），校長多用正向思考，與成員相互理解，有助於工作順利推動。再者，Fredrickson（2001, 2009）提出正向情緒擴建理論，主張正負向情緒比率的臨界值為三比一，可以有比較圓滿的人生，而不是都是正向情緒，Fredrickson 與 Losada（2005）將其命名為關鍵正向比率（critical positive ratio），三倍以上代表心理圓滿（human flourishing），低於三倍則代表心理蕭瑟（human languishing）。校長是平凡人，偶而出現負面思考是難免的，只是比例不要太高，才是健康的狀態，一位校長就提到：

校長是一個孤單的角色，有壓力，有挫折，有苦衷，也沒有辦法去嚷嚷的對某些人來講，人沒辦法那麼完美，難免會有比較負面或消極的想法。擔任校長，沒有悲觀的權力，就算沒辦法，也要耐下性子。（20130930Pr2）

校長是學校重要的職務，需要開闊的心胸，受訪校長提到：「行政當久了，最大好處就是心胸都會開朗一點，設身處地，不怕有問題，很多事順利解決，會覺得天空更開朗」（20131230Pr11）。而且，校長理解教師的想法則是必要的，二位受訪校長提到：「快速調整的心情，同理對方，心裡好過一點，才有能量去處理事情」（20131118Pr7）、「看的老師多了以後，慢慢可以理解說，其實所有的老師，都願意把事情做好。有時候是長期累積，他沒有舞台，心情很鬱卒，就開始挑東挑西」（20131125Pr8）。再者，不要跟前任校長比較，找到自己的特色，才是正向的心態，受訪校長提到：

沒必要拿原任校長跟我比，我在原學校也是很有作為的人，我有自己的優勢，可以活出不一樣的自己。把那個恐懼，不必要的自卑拿掉，即使力有未逮的時候，很快的那個力量又會重生。（20131014Pr4）

校長維持正向思考，採取包容、樂觀及面對問題的心態，就是所謂的正向錯覺（positive illusion），Taylor（1989）認為健康的人們傾向正

面看待自己，正向錯覺和健康、幸福有關，Marshall 與 Brown (2008) 發現正向錯覺可以提升主觀幸福感、人際關係滿意度、挫折適應力以及工作持續力，在不會太難的工作上，工作效能更高。受訪校長們也呼應正向錯覺的觀點：

凡事總是有不愉快的時候，就不要去批評，盡量去包容，就是  
有容乃大，人家批評進來，聽一聽，有則改之，沒則自勉。  
(20131216Pr9)

我通常都比較樂觀，天下應該沒有不能解決的事情，主要是我們怎  
麼去面對它，處理它，面對挫折，我覺得難免。(20131118Pr7)

我提出笑變效的想法，笑就是臉部的笑，效就是效率、效能。面帶  
微笑，展現績效，要先把內心的生活安頓好，再來談工作，再來談  
績效。(20131021Pr5)

## (二) 適時進行情緒調節的活動

Carr (2011) 認為快樂設定點由基因所決定，個體在不同時間階段  
的情緒變化之恆定點。校長遇到情緒的起伏是很正常的，重點在於如何  
進行情緒調節，以及快樂設定點，一位受訪校長就提到：「遇到阻礙、  
挫折，校長的情緒管理夠不夠很重要，處理事情前先處理自己的情緒」  
(20131209Pr12)。校長可以透過與學生的互動，能夠獲得情緒調節的  
機會，受訪校長提到：「看到孩子很天真很可愛，工作熱情就來了，一  
早就有愉快的心情，進行整天的工作」(20130923Pr1)，一位校長也  
認為：「接小孩上學的那一段時間，就是快樂的開始，他對你笑，很開  
心的來上學，就覺得今天有值了，參與孩子的成長、童年，讓人保持心  
情愉快，很有活力」(20131125Pr8)。再者，校長具有宗教信仰、結  
交志同道合的朋友與同事，爭取認同及支持，也是很重要的情緒調節活  
動，二位受訪校長提到：

被打倒的時候，因為有宗教的信仰，有好朋友、好同事、好的校長  
界同事，隨時被愛、被關心的，不應該陷入痛苦的泥淖，力量就回

來了。(20131014Pr4)

能夠糾集同仁、家長，共同來認同自己的理念或想法，會感到德不孤，必有鄰，助力很多的時候，壓力慢慢就會減少，更加有活力跟動力。(20130930Pr2)

Watson (2002) 認為全心投入持續的運動、充實規律的睡眠、良好的社交人際，以及個人追求目標，可強化正向情緒。一位校長提到：「最常做的就是閱讀、寫作、泡湯，或是透過一些活動，那個事情是有趣的」(20130930Pr2)，另一位校長則提到：「家庭、工作生活要調適好，要養成規律的生活，還有運動及閱讀」(20131216Pr9)。因此，校長從事各種有興趣的休閒活動，也是情緒調節的方法。

## 二、工作投入

### (一) 保持專注是必備的工作態度

校長對工作投入及專注是重要態度，以身作則帶動成員，一位受訪校長提到：「維持專注就是要有高度的執行力，我都會定期程，什麼時間該完成，行政團隊如果沒做到，我就自己動手，他們看到我動手，就會動起來」(20131111Pr6)，另一位校長也提到：「我抱持一個心態，不要做，通通都不做，既然決定要做，就把它做好」(20131230Pr11)，另一位校長則從校園巡視來談專注，他說：「校長要去校園走一下，哪一個地方需要修修補補，哪一個地方有缺失，重點放在孩子學習、教師教學」(20131216Pr9)。校長在工作專注之餘，也要保持愉悅和享受的心情，一位受訪校長就提到：「我來上班，一直都是保持來玩的心情，做有趣的事情，有意義不一定要很沉重」(20131223Pr10)，另一位校長亦有同樣的看法，她說：

我很清楚，什麼時候該動，很嗨，很投入，跟人家很Open，但什麼時候又要很靜。過程是一種享受，就會不斷的去投入，即使是很累。有時候看那個黑函，會覺得很好笑，這個措辭，還寫得真是不錯，把它當成一種享受。(20131014Pr3)

校長在專注之餘，處理事情也不能過於急躁，需要審慎周延思考，一位受訪校長就提到：「有時候我會先離開現場，會有不一樣的思維。為什麼要讓它朝錯，等到你夕改的時候，連帶人家批評你，威信受影響，不是不能夕改，只是要減少」（20131230Pr11），另一位校長則提到：「我很習慣於在夜深人靜，或者是周邊都沒有人的時候，自己一個人做思考，有很重大的事件或挫折，都會好好讓自己靜下來，獨處的時候，才能夠海闊天空」（20140616Pr13）。校長的投入工作也不能廢寢忘食，一位受訪校長提到：「我一直都不鼓勵同仁，投入工作到沒日沒夜，弄壞身體。如果說投入工作是興趣，都 OK，如果因為評鑑的關係，我就不太贊成」（20131021Pr5）。另一位校長則是認為假日應該好好休息，工作投入才能長久，他說：

其實假日我很不喜歡到處亂跑，有些校長要跑運動會，我現在很少跑這個，假日好好休息，思考下禮拜的事情是什麼。鬆緊鬆緊的狀態，才能夠讓自己長時間的投入。（20131125Pr8）

## （二）校長工作的浮流經驗

校長的工作有其使命及成就感，在工作投入的時候，容易忘了時間因素，完成融入愉悅的氣氛之中，產生所謂的「浮流經驗」。浮流經驗是行動和意念融合為一，擁有最快樂的感受和最好的表現（Ben-Shahar, 2007），多位受訪校長有這樣的經驗，一位校長說：「在寫優質學校評鑑時，有過這種經驗，寫到大概六、七點，我老婆打電話來說，要不要回家吃晚餐，融入在努力過的故事之整理，真的會忘記時間」（20131021Pr5），一位校長則提到：「覺得時間不夠用，沒有禮拜六、禮拜天，我太太常常氣我說，乾脆搬到學校去好了，我一心一意希望，要把這裡改變，幾乎常去學校，24小時在學校」（20131230Pr11），另一位校長也有類似的經驗，他說：「校長就是工作忙，吃飯時間也許不那麼正常，那麼準時，回家都比較晚，白天不太有辦法處理公務，學生放學後四點半到六點半，是批閱公文最好的時間」（0131118Pr7）。另外，一位校長提到她努力將學校的無障礙坡道美化的努力及忘我過程，坡道的外觀成為學校美麗的景點，她說：

建築師畫了五遍，我不滿意，建築師脾氣很好。我就說學校改善以後，很可能50年，教育局不可能再給經費，我們有責任，不要讓人家罵50年。那年要貼磁磚，我只要看到人家貼什麼顏色，什麼感覺，我就跟建築師講，他用3D貼出來，不滿意，換到好。工程進行只有兩個月暑假，一定要完工，到八月初的時候，還全部鷹架，別的校長進來說，這能開學嗎？工人早上六點多開始工作，附近的鄰居打電話來，我們還在睡覺，然後晚上加班到十一點多。那些工人說，被你操到這樣，叫我們加班，我家裡的人都在抗議了。我對孩子、家長有承諾，開學要正常上課，根本沒有上班或下班時間。（20130923Pr1）

### 三、工作意義

#### （一）校長需要熱情地實踐教育理想

愉悅的和有意義的生活是正向心理學關注的重要層面，且與幸福感有關（Carr, 2011）。校長工作是教育理想的實踐，教育的力量很大，教育的過程是幸福的，是成人之美的的工作，找到熱情是很重要的，二位受訪校長分別提到：「我們做什麼事，都是在成人之美，如果這樣子的訊息，一直拋出來，會影響其他的人，熱忱是存在的」（20131014Pr3）、「校長要影響別人之前先影響自己、先感動自己，自己都沒辦法感動自己，怎麼有辦法去影響老師」（20131209Pr12）。一位校長也強調熱情有助於提高成員的包容和信賴，他說：「我常跟小孩子講熱情，跟老師也講熱情，一個學校如果冷漠，在推動事情時，容易有誤解，如果大家都很熱情，就是講錯話，包容度會比較大。如果校長展現出來的不是笑容，不是很有自信的話，家長對學校的信賴感，支持度也會降低」（20131021Pr5）。然而，時間久了，校長需要定期檢視從事教育工作初衷，才能找回熱情，一位受訪校長提到：「鄭石岩說願景的願，就是原來的那一頁，做這件事情的真正目的是什麼，就不會被枝節被帶走，不停地提醒自己想要做什麼事情，那是承諾」（20131223Pr10），另外二位校長也提到：

我們在忙忙碌碌，在庸庸碌碌裡面，可能被工作淹沒，當成routine

的工作，就會失去活力、創意或動力。當時選擇校長這條路的時候，出發點何在，不忘初衷，人好像又活過來的那種感覺，就會維持熱忱、動力。（20130930Pr2）

我要出去當校長的時候，那時候我的校長，給我一句話，他說，教育局要派你去當校長，不是讓你去競選好人好事代表。（20130923Pr1）

## （二）使命感讓校長充滿意義與價值

當工作與個人願景越趨一致，就越能把工作當成使命（Achor, 2010），擔任校長必需具備使命感，才能有投入的熱忱，獲得真實的幸福與快樂，一位受訪校長就說：「校長在整個教育扮演角色，重要的是價值跟願景的形塑，先要讓自己有高度責任感，使命才會出來，再忙再累都願意做」（20131118Pr7）。而校長認為把自己的工作做好就是功德，受訪校長就說：「我自己有那種使命感，自己的家人，媽媽和爸爸都是志工，去外面當志工，不如在這裡把孩子帶好，其實就是很大的功德」（20130923Pr1）。Wrzesniewski（2003）認為每個人重新建構工作的意義，就能開啟新的機會，因此，透過建構的過程，校長工作是可以充滿意義與價值，扮演重要角色，正向影響教師及學生，二位受訪校長提到：

光鹽是在聖經，暗暗的角落裡面，如果有一個微光，光是很有價值的。我也會願意扮演鹽的角色，身體裡面沒有鹽巴可以嗎？鹽巴的角色是校長的話，那是無可取代的，但是扮演光和鹽的角色是很重要的，是一種影響力的發揮，當然有使命感，是有意義的。（20131209Pr12）

人生是那麼無常、短暫，再多錢其實都帶不走，希望用我的美好可以影響別人的美好，校長可以影響老師，正向能量無限，在我身上不斷應驗。（20131014Pr4）

Wrzesniewski、McCauley、Rozin 與 Schwartz（1997）認為員工有

差事 (jobs)、職業 (careers) 和使命 (callings) 三種工作取向；差事取向的人把工作當作是繁瑣無趣的雜務，薪水當報酬，迫於現實而工作，期待工作以外的休閒時間；職業取向的人希望得到成長與成就，投入於工作中，希望有好表現；使命取向的人認為工作本身就有價值，獲得成就感不是外在報酬，而是覺得自己的工作有所貢獻，賦予重大的意義與目的，因而工作更加努力、更持久，更可能獲得成功。因此，將校長的工作視為使命，不只是差事或職業，確實容易讓工作充滿意義與價值，進而擁有幸福感，幾位校長的看法正是呼應這樣的觀點。

## 四、人際關係

### (一) 內部人際關係是重要基石

人際關係是擁有幸福感的基本需求 (Buettner, 2011)，也是提升幸福、紓解壓力的最佳保證，更是成功的處方 (Achor, 2010)，校長與成員維繫良好的關係對於校長幸福感是重要的，受訪校長提到：「人際關係就像存錢一樣，平常有零用錢就要存撲滿，哪怕哪一天，需要一筆小筆的錢，最起碼都有存著，平常廣結人緣，當需要的時候，貴人會自動出現」(20140616Pr13)，二位受訪校長則提到人際關係對於校務的重要，他們說：「人際和諧，人跟人之間互相合作，是校務推展的基礎，但不是唯一的目標」(20130930Pr2)、「學校不是一個很嚴密的組織，是以情感為橋樑，因為績效要求不明，有些老師會有情緒，建立法治化、制度化是很難的，檯面上叫制度管理，檯面下是關係建立」(20131230Pr11)。真誠與信任更是人際關係的重要元素，受訪校長提到：「人際關係最重要的就是信賴，信賴的更前面的叫做誠懇，取得大家的信賴，彼此給彼此空間，會激發出同仁的願意去貢獻他的心力」(20131021Pr5)、「維持良好的人際關係，第一個就是信任，第二個是尊重，第三個是包容」(20130930Pr2)。另一位校長更認為內部關係優先於外部關係，她說：「校長跟多方的人互動，我還是比較在乎跟同仁之間的，會排在最前面的順序，學校辦大型活動，我沒有那麼愛長官來，越大的長官來，要分身去要照顧他們」(20131223Pr10)。校長常需要透過各種方式激勵教師，與老師進行良性互動，正如 Diener 與 Biswas-Diener (2008) 所認為，人們需要人際關係才能成長茁壯，就像

需要食物和空氣一樣，幾位受訪校長提到：

我盡量關心老師，通常不會很直接跟老師談工作，有時候只是個問候，或只是個讚美，就是那種寒暄，我希望維持一種，就是家人的感覺。（20131125Pr8）

校長要想辦法讓自己跟成員成為一體，走動式的互動、交談，我喜歡用感謝、感恩、讚美，讓團體感覺比較溫馨。（20131118Pr7）

有事多溝通，沒事多關心。老師有任何成果，我會公開頒贈兩百塊紅包，肯定他的努力。帶孩子出去比賽很辛苦，我會寫感謝信，越在意那些細節，其實是越窩心的，心裡感覺是不一樣的。（20131230Pr11）

校長與教師的互動要有所堅持，學校品質才能有所提升，一位校長提到：「老師們知道，我很堅持，我都會跟他們講，不怕做不好，但一定要開始動，才會進步」（20130923Pr1），另一位校長則提到不能過於強勢，他說：「校長太有方向感，同仁可能壓力太大，那沒有作為，就說沒有方向感，跟老師的溝通，不能強勢，老師專業自主是很強的」（20131118Pr7）。校長需要以身作則，釋出善意，走進教師人群，但要獲得全數教師的支持與肯定是有困難的，幾位受訪校長提到：

良好的人際關係，並不是和稀泥，不是鄉愿，不是善惡不明，只求表面的和諧。我們先釋出善意，讓老師覺得校長的想，是為學校好，讓老師對我有信心。（20130930Pr2）

校長不能不顧專業領導的位階，一味的想要變成跟老師一樣，反而贏取不了老師的信任跟信賴。我自己定義就是能被依賴的，具有問題解決能力的，校長跟老師之間，不是朋友，是專業生命激盪的關係。（20131111Pr6）

人不可能是聖人，百分之五十愛你，也有百分之五十不喜歡你，要

認清這一點，不要想太多，不要顧忌太多，不要有太多的恐懼。我喜歡走進老師，不會等他們來走進我，內心的真誠感動會出來，感動力會感染。（20131014Pr4）

## （二）外部關係有助於資源引進

校長的外部關係有其重要性，學校有很多的事項都需要上級協助，進而引進外部資源，校長更能順利實現教育理想，獲得工作成就，此為幸福感重要的一環，受訪校長們提到：「教育局是管理單位，上層機關，跟教育局熱絡互動，本來就是行政倫理，也需要他們來協助我們，經費比較充裕」（20131230Pr11）、「跟教育局有良性的互動，就有人力、物力、財力資源，我沒有借調教育局，因為辦學的努力，辦學的績效展現出來以後，會被看見，但會比較慢」（20131014Pr4）、「局裡有重大的活動，真的很有意義的話，就要去承接，不要去怕做事。把學校辦好，才有辦法跟他們好好互動，因為相信你，比較容易爭取到經費」（20131216Pr9）。一位校長談到經常承辦教育局委託的活動的情況，他說：「局裡面要我們做些什麼事的時候，我們都會接受，局裡面真的也很忙也很辛苦，現在有很多的工作組，每個工作組都請一位校長主政，有好多學校一起幫忙，很多專案都是由學校來做，跟局裡的關係，很像夥伴」（20131118Pr8），但如要接受教育局指派的任務，校長需要進行成員的溝通，否則容易造成誤解與困擾，二位受訪校長提到：

局裡信賴我們，才交付任務給我們，也從中得到學習跟資源，需要跟同仁溝通，有的學校開明了就說，校長來當我們校長的話，不要接局裡太多任務，校長在這個點，也有難處，因為遴選造成的。（20131118Pr7）

教育局要我答應很容易，可是我要跟校內溝通，不會覺得校長是大大喜功、專接工程的人，要讓他們能夠沒有怨言，要花很多心力。（20131230Pr11）

再者，二位校長提到與教育局、民意代表互動方式，不必刻意經營，也不須透過民意代表給教育局壓力，一位校長說：「在這裡，不

必要特意去經營對教育局、對民意代表的關係，最重要是把學校經營好，良好關係應該是不亢不卑的，這裡有相對比較健全、正常的環境」（20130930Pr2），另一位校長也提到：「我跟民代保持很遠，完全沒有經營民代關係，不應該透過民代去給局裡面施壓、關說，長官能夠解決，自然會解決」（20131014Pr4）。此外，校長與社區進行互動也需有一定的堅持與風格，一位受訪校長提到：

有所堅持，就有所為跟有所不為，教育人的風格要有，不需要去做其他的應酬，我不去涉入，隨著你起舞，尺度自己要拿捏很清楚。（20131014Pr3）

校長開展學校公共關係有其重要性，一位校長就提到：「學校如果自己關起門來，就沒辦法把學校的好行銷出去，與社區密切互動，自然會吸引更多人來就讀」（20131014Pr4）。至於校長應該花多少心力從事對外公共關係，則沒有定論，但不能過度，一位受訪校長就提到：「遴選是很奇怪的角力，讓很多校長怕選不上，花很多時間去做人際網絡鋪陳，當校長心思都放在那裡，學校東西壞了，都看不到」（20131111Pr6）。然而對外公共關係比例的拿捏確實需要費心思考，並和成員做好溝通，兼顧各種情境與需要，另一位校長就提到：

我跟老師說，你們期待校長是守著學校陪伴你們，還是經營外部，引進資源，我拋了大哉問給他們。你們如果期待我多找資源，你不要來怪我，為什麼有時候沒看到你。如果我經常在學校，很溫馨，但是外面的資源，總是會有所疏忽，也不能怪校長，為什麼你來了以後，資源都少，這叫做平衡點，但不會一刀兩斷都沒有，只是哪一個比較重跟輕。（20131021Pr5）

## 五、工作成就

幸福感指快樂、滿足或積極向上的感受，體驗幸福的人會覺得人生是美好的、有意義的、有價值的（Buettner, 2011），快樂的 CEO 所領導的工作團隊，成員通常比較健康、快樂，感覺自己處於有助於提升

績效的工作氣氛之中 (Achor, 2010)。校長的幸福感是重要的，可以帶動整個學校團隊，而工作價值感可以有幸福的感覺，一位受訪校長就提到：「郭台銘說舉凡是有價值的事情，通常都不是那麼容易達成，容易達成的事情，價值性不是很高」(20130930Pr2)，教育的工作不易達成，常有挫折和阻礙，價值自然就會比較高，一位受訪校長亦提到：「處在這個時代，校長難為，但是仍應作為，人也可為，熱忱要持續不斷、要永續的給予能量，那是自己的功課，找到自己的成就感，充滿著幽默感」(20131209Pr12)。校長工作可以產生成就感，幾位校長提到：「大家如果有什麼解決不了的事情，會想要找校長最後的仲裁，可產生尊榮感、成就感」(20131118Pr8)、「當一個校長的人，應該讓孩子高高興興來到學校，有成功的經驗，培養他的自信心，校長的成就感來自這裡」(20130930Pr2)、「一路走來，當每次離開學校的時候，很多人給你肯定、慰留、不捨，真的是不一樣」(20131230Pr11)。另一位校長則提到以往教育工作者所受到的高度尊敬，讓她留下深刻印象：

從小是跟外公外婆長大的，外公以前是學校的教導主任，我懂事以後，他就已經中風了，就是已經嘴歪眼斜了，然後坐在輪椅上，很多人來看望他，整個村子都是他的學生。即使是一個嘴歪眼斜，已經不會講話的老人，他們仍然很敬重他，整天都有來問候你，還有什麼工作比這個更好了，這件事情影響我很深。(20131125Pr8)

常懷感恩心的人，活力較充沛、EQ 較高，較不容易憂鬱及寂寞，是產生正向情緒的重要原因 (Achor, 2010)，受訪校長就提到：「我覺得幸福感比原來教育生涯任何一個階段來得大，就是一種善事，一種福報，沒有一個工作這麼好，給你薪水，又讓你做善事，又讓你有成就感，一直在享受這一塊，幸福感滿強的」(20131021Pr5)，二位受訪校長也提到其工作成就就可以產生幸福感：

今天能夠當上校長，有不一樣的歷練，校長如果是一個山頂，那我爬到山頂了，是好是壞，是我自己歡喜甘願的，我回頭看的時候，

起碼自己付出努力，看到一些值得的東西，過程中有幸福滿滿的感覺。（20131230Pr11）

我還在擔任的時候，其實嚴格講是沒有幸福感，等到有重大的業務，重大的成就之後，才是真的有幸福感，就好像我們常常說學生讀書是快樂的嗎？我不認為，可是當有學習的成就的時候，現在很快樂。（20140616Pr13）

## 伍、討論、結論與建議

### 一、討論

就校長幸福感的內涵而言，本研究透過主題內容分析，以正向思考、情緒調節、保持專注、浮流經驗、熱情、使命感、內外部人際關係及成就感等意義單元，描繪國民小學校長幸福感的具體圖像，其內涵可呼應 Seligman（2011）所提出之正向情緒、全心投入、意義、正向關係和成就等元素，同時也融入 Ryff（1995）所認為努力追求卓越，展現個人潛能，達到心理成長並獲得意義與生活的目的，Ryan 與 Deci（2001）認為的快樂和自我實現，以及 Holmes（2005）所認為各種面向的平衡和舒適，對工作甚至於生命有掌控的感覺。本研究綜合上述學者對於幸福感的主張與內涵，並成功轉化及運用於校長幸福感之探索，將幸福感研究開展新的枝葉。以個人因素和環境等幸福感來源觀之，個人因素明顯佔大多數，包括：正向思考、情緒調節、保持專注、浮流經驗、熱情、使命感及成就感等，如同 Devos 等人（2007）的研究發現，人格特質是校長幸福感的關鍵，而內外部人際關係則比較偏向環境因素，但也與個人的態度和作為有關，與 Lyubomirsky（2007）認為快樂設定點和意圖的行動是幸福感的重要來源之主張有契合之處。

Seligman（2011）所提出之正向情緒、全心投入、意義、正向關係和成就等五個幸福感元素，其面向較為全方位，適合運用於剖析國民小學校長幸福感。以正向情緒而言，本研究之結果顯示，校長透過正向情緒，確實可以擁有心理幸福及主觀幸福，進而獲得自我實現的機會，符應 Fredrickson（2001, 2009）的正向情緒擴建理論，再者，校長擁有些

微的負向情緒則是不可避免，只是比例不能太高，才能達到 Fredrickson 與 Losada (2005) 所說的心理圓滿。在全心投入方面，本研究訪談之多位校長，因為工作的投入，產生所謂的「浮流經驗」，此為幸福感的重要特徵。以生命意義而言，在希伯來文，工作 (avoda) 和奴隸 (eved) 的字根是一樣的，大多數人靠工作維生，往往別無選擇，而快樂是能從生活體會到樂趣和意義的一種感受，兩者可以同時滿足，樂趣是目前感受到的正面情緒，代表現在擁有的好處，屬於現實主義；意義則伴隨使命感而來，所作所為對未來的好處，屬於理想主義 (Ben-Shahar, 2007)，校長的工作不僅可以獲得快樂，也具有意義，兼具現實主義與理想主義。對於正向關係而言，社會支持是重要核心，Thoits (1986) 認為社會支持是指個體透過與他人或團體的互動，從中得到情緒性支持、訊息性支持或工具性支持，以滿足個體的需求及增進適應環境的能力，校長需要和內部成員維繫良好互動，也要和教育行政機關、民意代表及社區等進行密切互動，然而，平衡內外部關係所花費的時間，則是校長必須注意的面向。最後，在工作成就方面，Deci 與 Ryan (2008) 認為幸福是享樂主義 (hedonia) 或實現主義 (eudaimonia)，這兩種傳統思想向來有所爭議，然而，從本研究結果來看，趨樂避苦的享樂主義並不是校長的美好生活，受訪校長認同發揮自己潛能及自我實現，透過造福學生及教師，獲得成就感，是校長追求的生活方式。本研究結果顯示，從正向情緒、工作投入、工作意義、人際關係及工作成就等面向分析，受訪之國民小學校長是具有幸福感的，呼應蔡進雄 (2013) 的研究發現，國民中小學校長具有頗高的幸福感，亦即高度生活滿意度以及高正向情緒及低負面情緒，以及翁琴雅 (2012) 針對中國大陸的研究，發現中學校長的職業幸福感處於較高的水平。

## 二、結論

本研究以正向情緒、工作投入、工作意義、人際關係及工作成就等五大元素為分析主題，從個人、環境和行動等角度，探析國民小學校長幸福感的內涵，基於上述的分析與討論，提出以下的五項結論：

第一，在正向情緒方面，面對當前繁重的學校任務與挑戰，校長需要包容、樂觀、耐心、同理、感恩及正向思考等特質，這是達成幸福感

的第一要務，進而達到心理圓滿的狀態，然而，在遭遇持續的挫折與阻礙時，有時出現負面思考是難以避免的，也是正常的現象。同時，校長有必要定期從事休閒活動，有助於情緒調節及壓力紓解，才能持續擁有正向情緒。

第二，在工作投入方面，校長希望校務推動順利，並具有高度執行力，全心投入是基本的工作態度，但處理事情也不能過於急躁，需要審慎周延思考，以建立和諧的校園氣氛。校長專注於工作時，完全融入愉悅的氣氛，容易忘了時間因素，不少受訪校長產生浮流經驗，這是幸福感的重要特徵，而投入工作與生活品質之間，必須達到平衡，才能維持幸福的感受。

第三，在工作意義方面，校長的工作是教育理想的實踐，教育的過程在於成人之美，透過使命感、熱情與價值的發揮，展現學校教育對學生的正面助益，讓校長職位充滿生命意義。校長善盡角色任務，不忘對於教育初衷與懷抱，就是一種最好的福報，以身作則帶動成員的組織承諾，對成員造成正向影響，可以營造幸福的學校氣氛與文化，達到校長生涯發展的圓滿。

第四，在人際關係方面，校長推動校務發展需要公共關係，也就是人際關係，它更是幸福感的基本需求，校長與成員維繫真誠、信任的關係與互動是重要的，經常走入教師人羣，傾聽其聲音，有助於建立內部人際關係，以引導學校成員邁向共同的願景。校長與教育局、民意代表等外部單位或個人，適度建立外部人際關係，有助於建立聯盟及引進資源，是建構學校辦學成效，以及產生工作成就的磐石。

第五，在工作成就方面，校長的工作有自我實現的機會，透過學校願景和目標的設定，帶動優質的學校團隊，發揮自我的潛能及克服極限，達成帶好每位學生的理想，可以產生工作成就感。校長透過平時的耕耘與付出，獲得成員和學生的尊敬及肯定，可以達成真實的快樂，也就是擁有幸福感，校長的幸福感是自我實現取向，並不是趨樂避苦的享樂主義。

### 三、建議

根據研究結果分析、討論及結論，本研究針對國民小學校長、教

育行政機關及未來研究等方面，提出以下的建議。對於國民小學校長方面，第一、校長幸福感包括正向情緒、工作投入、工作意義、人際關係及工作成就等五大元素，幸福感最大的來源是個人，校長應經常透過五大要素，檢視和省思本身幸福感的情況，透過休閒活動和人際互動，持續進行情緒調節與壓力紓解，以維繫高度的幸福感。第二、當前校長工作面臨與日俱增的挑戰、困難、壓力與工作量，工作環境是難以立即改變的因素，校長應加以面對與接受，再尋求改善環境之道，過多的抱怨和負面想法，不僅無助於現況的改變，也會減損幸福感，進而影響工作的動機與熱忱。第三，謀事在人，成事在天，校長應積極投入校務發展，以努力、付出與正向領導具體作為，爭取成員的認同與肯定，並透過個人的身心健康，進而帶動教師幸福感，創造學生幸福感，建構幸福的校園氛圍，長期日積月累可以看到校務成果，擁有自我實現的幸福感，反之，以放任、消極的態度面對校長的工作，雖可以獲得短暫的輕鬆或快樂，但並不是真正的幸福感。

對於教育行政機關有三項建議，第一、幸福感是現代人重要的生命課題，有助於工作滿意及留任意願，然而並未受太多的關注，在學校行政的應用與實踐亦還有發展的利基，建議將正向心理學及幸福感納入國民小學校長培育課程或校長甄試的範疇，提升校長對於幸福感的瞭解，進而善用正向領導，提升學校辦學成效。第二、教育行政與政策應多給校長支持，賦予權責相符的學校辦學環境，減少校園的組織衝突，減輕辦理全市性活動的負擔，使校長得以更專注於本身的工作，透過使命感及成就感，激發校長工作熱忱與動機，進而提升校長留任的意願，且吸引更多優秀人才投入校長的行列，進而透過優質的學校領導者，建構優質的學校環境。第三、即使校長工作可擁有很高的幸福感，但校長提早退休的風氣盛行，與校長工作複雜度及退休保障相對優渥可能有關聯，正值教育人員退休制度檢討修正之際，兼顧教育人員退休生活及政府經費負擔之平衡，考量校長工作的本質與貢獻，並永續其人生的幸福感，這是修正退休制度時必須關注之處。

在未來研究方面，提出三項建議，第一、當前對於校長幸福感的研究仍屬罕見，建議賡續進行校長幸福感的相關研究，分別針對不同學校層級的校長，梳理全面的校長幸福感的內涵及來源，構築不同層級學校的校長幸福感的理論，以及實務脈絡的理解，進而對學校經營管理實

務產生正向影響。第二，限於篇幅及主題設定，本研究僅探究國民小學校長幸福感之內涵，未來可進一步探究校長幸福感與校長退休年輕化是否有關聯，以及幸福感的可能影響因素，以提供教育行政機關制定具體的政策作為，留任有經驗的優秀校長，儲備有熱忱的候用校長，以穩健領航學校教育的革新與發展。第三，在大數據（big data）日益盛行的年代，建議整合目前教育行政機關之統計資料，及建置教育幸福感資料庫，建構校長、教師和學生幸福感的體系，進而制訂幸福感落實方案，以達成教育幸福的理想。

## 誌 謝

感謝參與研究之校長無私的分享及熱心的協助，並在百忙之中撥冗接受訪談，以及匿名審查委員、編輯委員的建設性修正意見。本研究為科技部專題研究計畫「國民小學校長幸福感之研究（1）」（NSC102-2410-H-035-031-MY2）之成果。

## 參考文獻

- MBA智庫百科（2012）。**職業幸福感**。取自<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E8%81%8C%E4%B8%9A%E5%B9%B8%E7%A6%8F%E6%84%9F>
- 【MBA Think Tank Encyclopedia. (2012). *Occupational well-being*. Retrieved from <http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E8%81%8C%E4%B8%9A%E5%B9%B8%E7%A6%8F%E6%84%9F>】
- 方暄涵（2010）。**基隆市國民中學校長領導特質與教師幸福感關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。
- 【Fang, S.-H. (2010). *A study of the relationships between the junior high school principals leadership characteristics and teachers' well-being in Keelung City* (Unpublished master's thesis). National Taipei University of Education, Taipei, Taiwan.】
- 古婷菊（2006）。**國中教師幸福感及其相關因素之研究**（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

- 【Ku, T.-C. (2006). *A study of the subjective well-being of teachers at junior high schools and relevant factors* (Unpublished master's thesis). National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan.】
- 李美蘭（2007）。國小資深女性教師幸福感之質性研究（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 【Lee, M.-L. (2007). *Qualitative research on the well-being of elementary senior female teachers* (Unpublished master's thesis). National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan.】
- 吳清山（2012）。為建構教育幸福而努力。國家教育研究院電子報，34。取自[http://epaper.naer.edu.tw/index.php?edm\\_no=34&content\\_no=900](http://epaper.naer.edu.tw/index.php?edm_no=34&content_no=900)
- 【Wu, C.-S. (2012). Effort for constructing education well-being. *E-Paper about National Academy for Educational Research, 34*. Retrieved from [http://epaper.naer.edu.tw/index.php?edm\\_no=34&content\\_no=900](http://epaper.naer.edu.tw/index.php?edm_no=34&content_no=900)】
- 林志成（2015年2月4日）。碩博士論文最熱門研究主題：幸福感、工作壓力。中時電子報。取自<http://www.chinatimes.com/realtimenews/20150204002184-260405>
- 【Lin, C.-C. (2015, February 4). The hottest issues on master thesis and doctoral dissertation: Well-being & work pressure. *CT News*. Retrieved from <http://www.chinatimes.com/realtimenews/20150204002184-260405>】
- 林新發（2010）。正向領導的意涵與實施策略。國民教育，50(3)，1-5。
- 【Lin, H.-F. (2010). The meaning and strategies of positive leadership. *Elementary Education, 50(3)*, 1-5.】
- 林新發（2011）。華人地區學校校長正向領導模式初探。國民教育，52(1)，1-6。
- 【Lin, H.-F. (2011). A preliminary exploration of the school principals' positive leadership model in Chinese. *Elementary Education, 52(1)*, 1-6.】
- 施鴻基、徐如宜、林良齊（2015年7月29日）。「不再是榮譽」驚見校長退休潮。聯合報。取自<http://udn.com/news/story/6888/1085383>

- 【Shi, H.-K., Shu, R.-Y., & Lin, L.-C. (2015, July 29). No honor anymore, large number of principals' retirements. *CT News*. Retrieved from <http://udn.com/news/story/6888/1085383>】
- 翁琴雅（2012）。我國中學校長職業幸福感的調查研究。**教師教育研究**，24(2)，75-80。
- 【Weng, Q.-Y. (2012). A survey of secondary school principals' sense of their occupational well-being in China. *Teacher Education Research*, 24(2), 75-80.】
- 梁秀美（2011）。**幼兒園教師幸福感與教學效能之相關研究**（未出版之碩士論文）。樹德科技大學，高雄市。
- 【Liang, H.-M. (2011). *A study on kindergarten teachers' sense of happiness and teaching effectiveness* (Unpublished master's thesis). Shu-Te University, Kaohsiung, Taiwan.】
- 陸 洛（1998）。中國人幸福感之內涵、測量及相關因素探討。**人文及社會科學**，8(1)，115-137。
- 【Lu, L. (1998). The meaning, measure, and correlates of happiness among Chinese people. *Humanities and Social Sciences*, 8(1), 115-137.】
- 張家婕（2011）。**幼兒園教師幸福感與教學效能之關係——以新竹市為例**（未出版之碩士論文）。東海大學，臺中市。
- 【Chang, C.-C. (2011). *The relations between kindergarten teachers' well-being and teaching effectiveness: An example of Hsinchu City* (Unpublished master's thesis). Tunghai University, Taichung, Taiwan.】
- 陳智華（2012年7月28日）。公立校長老師退休數近年新高。**聯合報**。取自[http://mag.udn.com/mag/campus/storypage.jsp?f\\_ART\\_ID=404270](http://mag.udn.com/mag/campus/storypage.jsp?f_ART_ID=404270)
- 【Chen, C.-H. (2012, July 28). The number of public school principals' retirement reaches new record high. *United Daily News*. Retrieved from [http://mag.udn.com/mag/campus/storypage.jsp?f\\_ART\\_ID=404270](http://mag.udn.com/mag/campus/storypage.jsp?f_ART_ID=404270)】
- 陳鈺萍（2004）。**國小教師的幸福感及其相關因素之研究**（未出版之碩士論文）。國立屏東師範學院，屏東市。
- 【Chen, Y.-P. (2004). *The investigation of elementary school teachers' well-being and its related factors* (Unpublished master's thesis). National

Pingtung Teacher College, Pingtung, Taiwan.】

曾文志（2006）。開創美好的生活——正向心理學的基本課題。師友月刊，466，54-61。

【Tseng, W.-C. (2006). Create good life: Positive psychology. *The Educator Monthly*, 466, 54-61.】

彭孟蓉（2012）。國小教師幸福感之研究——以新北市國小為例（未出版之碩士論文）。世新大學，臺北市。

【Peng, M.-J. (2012). *A study on the sense of well-being of elementary school teachers: A case study on some elementary schools in New Taipei City* (Unpublished master's thesis). Shih Hsin University, Taipei, Taiwan.】

蔡進雄（2013）。國民中小學校長幸福感之建構與發展。教育理論與實踐學刊，28，191-216。

【Tsai, C.-H. (2013). A study of well-being for principal in primary school and junior high school. *Journal of Educational Theory and Practice*, 28, 191-216.】

賴威岑（2002）。臺灣地區中小學教師心理幸福特質之探討——與其他職業比較（未出版之碩士論文）。國立臺東師範學院，臺東市。

【Lai, W.-T. (2002). *High and elementary school teacher's psychological well-being in Taiwan: Compared with other occupations* (Unpublished master's thesis). National Taitung Teacher College, Taitung, Taiwan.】

謝傳崇（2011）。校長正向領導：理念、研究與實踐。臺北市：高等教育。

【Hsieh, C.-C. (2011). *Principal positive leadership: Theory, research and practice*. Taipei, Taiwan: Higher Education.】

Achor, S. (2010). *The happiness advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work*. New York, NY: Crown Business.

Andrews, F. M., & Withey, S. B. (1976). *Social indicators of well-being: America's perception of life quality*. New York, NY: Plenum.

Argyle, M., Martin, M., & Lu, L. (1995). Testing for stress and happiness: The role of social and cognitive factors. In C. D. Spielberger & I. G.

- Sarason (Eds.), *Stress and emotion* (pp. 173-187). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Baumgardner, S. R., & Crothers, M. K. (2009). *Positive psychology*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ben-Shahar, T. (2007). *Happier: Learn the secrets to daily joy and lasting fulfillment*. Columbus, OH: McGraw-Hill.
- Buettner, D. (2011). *Thrive: Finding happiness the blue zones way*. Washington, DC: National Geographic.
- Carr, A. (2011). *Positive psychology: The science of happiness and human strengths* (2nd ed.). London, England: Routledge.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49(1), 14-23.
- Devos, G., Bouckennooghe, D., Engels, N., Hotton, G., & Aelterman, A. (2007). An assessment of well-being of principals in Flemish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 45(1), 33-61.
- Diener, E., & Biswas-Diener, R. (2008). *Happiness: Unlocking the mysteries of psychological wealth hardcover*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B. L. (2009). *Positivity: Top-notch research reveals the 3 to 1 ratio that will change your life*. New York, NY: Crown.
- Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60, 678-686.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 205-224). Washington, DC: American Psychological Association.
- Henriksson, C., & Friesen, N. (2012). Introduction. In N. Friesen & C. Henriksson (Eds.), *Hermeneutic phenomenology in education* (pp. 1-14).

- Boston, MA: Sense.
- Holmes, E. (2005). *Teacher well-being: Looking for yourself and your career in the classroom*. New York, NY: Routledge Falmer.
- Lichtman, M. (2006). *Qualitative research in education: A user's guide*. London, England: Sage.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lu, L. (1999). Personal or environmental causes of happiness: A longitudinal analysis. *The Journal of Social Psychology, 139*(1), 79-90.
- Lyubomirsky, S. (2007). *The how of happiness: A new approach to getting the life you want*. New York, NY: Penguin Book.
- Marshall, M., & Brown, J. (2008). On the psychological benefits of self-enhancement. In E. D. Chang (Ed.), *Self-criticism and self-enhancement: Theory, research, and clinical implications* (pp. 19-35). Washington, DC: American Psychological Association.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Patton, M. (2005). Qualitative research. In B. Everitt & D. Howell (Eds.), *Encyclopedia of statistics in behavioral science* (pp. 1633-1636). Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Pearsall, J. (2001). *New Oxford dictionary of English*. London, England: Oxford University Press.
- Robertson, I., & Cooper, C. (2011). *Well-being: Productivity and happiness at work*. Hampshire, England: Palgrave Macmillan.
- Ryan, R. M., & Deci, E. I. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology, 52*, 141-166.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(6), 1069-1081.
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science, 4*, 99-104.

- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York, NY: Free Press.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York, NY: Free Press.
- Siebert, D. C., Mutran, E. J., & Reitzes, D. C. (1999). Friendship and social support: The importance of role identity to aging adults. *Social Work, 44*, 522-533.
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 295-305.
- Taylor, S. (1989). *Positive illusions: Creative self-deception and healthy mind*. New York, NY: Basic Books.
- Thoits, P. A. (1986). Social support as coping assistance. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 54*, 416-423.
- Tyler, F. (2001). *Cultures, communities, competence and change*. New York, NY: Kluwer Academic.
- Van Manen, M. (2002). *Phenomenology*. Retrieved from <http://www.phenomenologyonline.com/inquiry/>
- Vera, M., Salanova, M., & Martin, B. (2010). University faculty and work-related well-being: The importance of the triple work profile. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology, 8*(2), 581-602.
- Watson, D. (2002). Positive affectivity: The disposition to experience positive emotional states. In S. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology* (pp. 106-119). New York, NY: Oxford University Press.
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 296-308). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality, 31*, 21-33.

# A Study of Elementary School Principals' Well-Being

Chih-Feng Lai\*

## Abstract

Well-being is an important topic for positive psychology. In the past three years, well-being has become one of the most cited topics in a number of theses and dissertations in Taiwan. In a modern democratic society, being an elementary school principal is a demanding and stressful job. Recently, the average retirement age of elementary school principals has been decreasing, while the number of retirees has been increasing. The well-being of elementary school principals is a topic worthy of research since it is closely related to the retention of elementary school principals. In this study, hermeneutic phenomenology was adopted as the research method, in which in-depth interviews were conducted with 13 elementary school principals, and a content theme analysis was conducted to analyze their well-being experiences. First, the findings of the research show that positive thinking is a prerequisite for elementary school principals. Occasional negative thinking was unavoidable; therefore, elementary school principals should regularly engage in leisure activities to regulate their frame of mind. Second, devotion to work is a fundamental attitude for elementary school principals, and many of them have had flow experiences. Third, elementary school principals must have a strong sense of mission, equipping their jobs with value and meaning so that they can arouse the passion in the other members. Fourth, in terms of school development, good public relations, especially sincerity and trust, are indispensable to elementary school principals. Fifth, the job of elementary school principals can (a) be self-fulfilling, (b) offer a sense of achievement and honor, and, in turn, (c) make them possess a sense of well-being.

**Keywords:** well-being, positive leadership, positive psychology



---

DOI: 10.3966/252190062017063401001

Received: March 2, 2016; Modified: September 4, 2016; Accepted: September 5, 2016

\* Chih-Feng Lai, Associate Professor, Department of Education, National Taichung University of Education, E-mail: cflai@mail.ntcu.edu.tw