



# 弦外之音：學校行政潛台詞之探討

陳成宏<sup>\*</sup>

## 摘 要

所謂潛台詞，是指對方話語背後，所隱藏的那些沒有直接、明白表達出來的意思，簡單而言，即是話中有話或言外之意。潛台詞體現了說話者的性格本性，定義了對話時的當下情境，同時也在考驗收話者察言觀色的解讀能力。因此，瞭解潛台詞以互相理解來消除心理芥蒂，委婉含蓄與幽默風趣地避開情緒火氣，當有其促進學校行政和諧的重要性。本研究以學校組織為背景場域，由研究者立意邀請任職於不同學校的國小校長、主任、組長、教師各三人，總共12名樣本參與質性的焦點團體座談，俾以進行學校行政潛台詞的表達方式與影響因素之探討。藉由實徵資料分析，學校行政潛台詞的表達方式包括「換名借代」、「反面諷諭」、「諧音及詞語義雙關」、「婉曲」、「警醒」、「聲調及語氣動作」等六類。影響學校行政潛台詞的因素計有「文化與語言」、「性格與個性」、「資歷與歷練」、「動力與氛圍」等四項。根據研究發現，本研究提出若干建議以供參考。

**關鍵詞：**焦點團體、潛台詞、學校行政

---

\* 陳成宏，國立東華大學教育行政與管理學系教授

E-mail: [cch5656@gms.ndhu.edu.tw](mailto:cch5656@gms.ndhu.edu.tw)

投稿日期：2024年4月11日；採用日期：2024年7月30日

# A Study of “Unspoken Words” in School Administration

Cheng-Hung Chen<sup>\*</sup>

## Abstract

The so-called “unspoken words” refer to the underlying meanings hidden behind the words of the other party, which are not directly or explicitly expressed. Simply put, it implies that there is more to what is being said, or there is an implied meaning. Unspoken words reflect the speaker’s character and nature, define the context of the conversation, and also test the listener’s ability to interpret cues. Therefore, understanding unspoken words to eliminate psychological barriers and promote mutual understanding is crucial. It allows for tactful and humorous avoidance of emotional tension, emphasizing the importance of promoting harmony in school administration. This study applied a focus group methodology to interview a total of twelve educators who serve at different elementary schools to investigate the patterns and influencing factors of “unspoken words” in school administration. According to the results analyzed from empirical data, the patterns of “unspoken words” include six characteristics of “metonymy,” “allegory,” “homophonic and paronomasia,” “euphemism,” “forewarning” as well as “tone and movement.” Also, the influencing factors of “unspoken words” demonstrate in four dimensions of “culture and language,” “character and personality,” “seniority and experience” as well as “dynamic and atmosphere.” Based on the research findings, this study proposed several implications for reference.

**Keywords:** focus group, unspoken words, school administration

---

<sup>\*</sup> Professor, Department of Educational Administration and Management, National Dong Hwa University

E-mail: [cch5656@gms.ndhu.edu.tw](mailto:cch5656@gms.ndhu.edu.tw)

Manuscript received: Apr. 11, 2024; Accepted: Jul. 30, 2024

## 壹、前言

職場或組織生活的日常之中，各式規定與地下規矩應運而生，無論是「上有政策，下有對策」，抑或是「說一套，做一套」，檯面下私下交易的重要性不亞於檯面上的行禮如儀，不明白這種潛規則，很難討到便宜。同樣地，職場或組織成員的互動過程中，各種黑話與意在言外的使用充斥其間，凡事講求看破不說破，彼此點到為止、心照不宣，聽不懂潛台詞常讓自身誤判情勢或陷於尷尬境地。所謂潛台詞，是指對方話語背後，所隱藏的那些沒有直接、明白表達出來的意思，簡單而言，即是話中有話或言外之意（勞馬，2011）。俗云：「敲鑼聽聲，說話聽音」，如果一般人在溝通與表達時，直白陳述而不帶任何話語暗示是為台詞，那麼潛藏於台詞，藉由收話者心領神會的意涵就是潛台詞，潛台詞存在於一切台詞之中，代表說話者所要表達的一種弦外之音（百科知識，2019）。

有時候，人們基於各種原因，加上衡酌自己個性、對話脈絡與當下情境，說話時含含糊糊、遮遮掩掩，故意不把話說明白，又企圖留給聽者想像空間，或者吞吞吐吐、斷斷續續，欲言又止或言在此、意在彼地語帶保留，潛台詞因此是一種說話「藝術」且相當隱晦的非常態語法（Seger, 2011/2015）。人與人訊息交流的編碼、解碼極其精妙複雜，有時候直言相告，反讓對方心有不快或感到受傷；有時候不甘示弱，卻有所顧忌而不便直接反擊；有時候欲表達內心看法，但不適合直接表明；有時候身不由己，又無法逃避仍得面對處理；此時，潛台詞的巧妙運用，或能讓當事者點到為止、保有默契，乃至於避免衝突以找到台階、互留餘地。是以，人云：「話到嘴邊留三分，毋須全拋一片心」，即指話留三分的潛台詞並非詞不達意，而是隱藏在七分說出口的台詞中，技巧性地傳遞自己的內心感受，避免留下日後話柄，或是暗示適可而止以顧及對方面子（王彥芳，2000）。

順勢而言，學校行政同樣含括職場現實與成員互動的多面交織，良好且出自善意的溝通攸關學校行政的效率與效能，基於會議時間場合、行政計畫任務與處室單位業務的性質差異，不同時空下之「語言流動」的溝通順暢與否，極大程度左右了學校行政品質的良窳。再者，教職員間的溝通與訊息交換難脫微觀的角度，可能因於輩分資歷或私人情誼，或是緣於自身個性或面子問題，又或者是工作倫理與業務壓力的身不由己，一些不便明說又不得不說的想法或意思，就得依賴「另類」的說法來表達。於此脈絡下，此一「另類」的說法就是潛台詞，是伴隨著表面台詞同時出現的東西，是蘊藏在台詞之中的真正含意，聽懂彼此潛台詞以無縫橋接與雙

向溝通，瞭解各自沒有直接傳遞的動機和意圖，是強化學校行政運作亟需面對的課題。潛台詞體現了說話者的性格本性，定義了對話時的當下情境，同時也在考驗收話者「察言觀色」的解讀能力，因此，搞懂潛台詞以互相理解來消除心理芥蒂，委婉含蓄與幽默風趣地避開情緒火氣，當有其促進學校行政和諧的重要性。

職是之故，教職員間使用潛台詞溝通的過程，對於學校行政的實際運作、領導效能、職場倫理、團體動力與校務發展當具有重要意涵。鑑於國外文獻鮮少觸及潛台詞在學校行政方面的探討，而國內學校行政對於潛台詞的研究至今亦是付之闕如，本研究目的乃在瞭解學校行政潛台詞的操作樣態和影響因素。具體而言，本研究以潛台詞為主要論述架構，採行質性的焦點團體方法，進行立意選取樣本的當面訪談，以蒐集受訪者身處學校行政潛台詞情境下的經驗、看法和感想，從而歸納分析以進行潛台詞的實徵探索。根據研究目的，本研究之核心研究問題如下：

- 一、學校行政潛台詞的表達方式為何？
- 二、學校行政潛台詞的影響因素為何？

## 貳、文獻探討

### 一、潛台詞的意涵

潛台詞出自戲劇用語，蓋指在戲劇的台詞中沒有直接說出，但觀眾經由思考可以領悟意會得出來的語言。影片中或舞台上，好劇本富含言外之意，台詞只是冰山一角，而潛台詞才是水下的真身，相較於前者在字面上的平鋪直敘，後者則是更顯委婉含蓄，台詞和潛台詞之間存在反差、衝突、暗示的關係，潛台詞是台詞之外的真正意思，才是不折不扣的事實（Seger, 2011/2015）。戲劇中的潛台詞是角色的心理動機和言語目的，其作用乃在賦予台詞生命，讓台詞變得更有深度、內涵，更能感染觀眾；台詞乃作為語言動作以呈現戲劇內容和效果，而「台詞動作性的強與弱，並不取決於聲音的大小，主要在於潛台詞的深度和厚度」（莊承豫，2015，頁11）。潛台詞就是潛藏在角色台詞背後的想法、目的、內心獨白，一種「欲擒故縱」、「欲拒還迎」且需要觀眾用心揣測的一種表達方式。

依此，日常中的潛台詞是一種表達藝術，而要讀懂對方的潛台詞，聽者的編碼和解碼技術，以及情緒解讀能力或情緒智商，乃不可或缺，誤判潛台詞即可能搞錯對對方的理解，從而遺失言語交會點，以致溝通無法順遂。同樣地，要是另一

方不清楚潛台詞的含意時，說話者就需要對潛台詞進行補充或詮釋，可以借助肢體語言、聲調、眼神和表情傳達真實意涵，是以，「話說半句，眼神傳遞」更有助於對方瞭解自己的言外之意（勞馬，2011）。而就潛台詞的特色來看，同樣一句話可能代表著不同的潛台詞，即便台詞一模一樣，說話者的動機、意圖、場合、語氣不同，其潛台詞也就不同；其次，潛台詞是體現個人性格的重要方式或途徑，什麼樣的人說出什麼樣的潛台詞，端賴其本身的生活經驗、臨場反應，以及對語言的掌握程度。此外，一句潛台詞亦可能被不同解讀與暗示多重意思，聽者自認懂了潛台詞並不意味其真的知曉，或者可能只有他懂而在場其他人不甚明瞭（張鈺培，2016）。

## 二、潛台詞的表達方式

潛台詞的表達牽涉到智力、情商、臨場反應與個人對語言的解讀能力，需要適時結合語境，合理推斷、聯想或想像潛台詞的隱藏內涵，不啻是一門高深複雜的藝術和學問。以下即為諸種潛台詞的表達方式：

### （一）比喻

有時為了表達某些不便直說的事理，藉由比喻的潛台詞可以做出暗示，而此又可分成明喻及隱喻二種（李增源，1999；Seger, 2011/2015）。前者為當說出某件事「像」其他事時，例如：「在學校做行政就像在做服務業……」，可以領會出學校行政人員的辛勞與辛酸，必須秉持校內外「顧客」永遠是對的信條；而後者的比喻，相對上可以是更為含蓄的，甚至不須用到「像」這個字，例如：「找李老師談事情時……她有一顆玻璃心」或「王組長自尊心很那個嘞，他本身就是一隻刺蝟……」，隱含著和某人進行學校行政溝通時，有其困難度與得謹慎之處，意謂某人很容易因誤解而心裡受傷，或是凡事皆自我防衛心很強。

### （二）反語或反諷

有時利用聽者的某種逆反心理，反語（或反諷）的潛台詞更可以彰顯出說者的反面提示動機，此乃一種「正話反說」或「反話正說」的溝通意境（莊承豫，2015）。反語（或反諷）更容易吸引對方的注意，挑戰其習以為常的思考或心智模式，常能獲得意料之外的效果，像是：「接行政有太多好處了，可以培養耐心，有

助於修身養性」、「寒暑假都要到校，不會和學校脫節變得生疏」、「雖然職務加給不划算，卻是在做功德、心安理得」，此種寓貶於褒、詼諧以對的反諷語言，當更比直接吐苦水，要來得顯露說話者的無奈心境。

### （三）影射

有時因為權力、實力、地位不對等，或者是為避開後續的適法爭議或麻煩，又或者真相有跡可循但尚未大白或是眾說紛紜，此時潛台詞就有其發揮餘地。影射意指藉此說彼，暗中以話語批評、指責某人（Seger, 2011/2015），比如：「就我所知，某某學校校長在差假上的處理方式就不會這麼不近人情」，由此一談話脈絡可以解讀出，教職員對於其校長的做法不以為然，但是可能有所忌憚或考量，改以他校校長為引子而不直接托出。又如，教務主任刻意提及：「聽說有些縣市的代理老師因為不配合教務處的行政，隔年的甄試就直接列入黑名單」，就此當可知曉教務主任可能意有所指，暗指校內某些或某位不配合的代理老師，乃選擇以影射的潛台詞來表達不滿。

### （四）聲東擊西或先暗後明

有時潛台詞是先留個伏筆，或是起初刻意的誤導，隨後才打開天窗說亮話，製造高潮讓聽者恍然大悟，有點柳暗花明的味道，換句話說，先用一種假象讓對方進入其說話境地，實際上是另有目的（Seger, 2011/2015）。比方某老師在星期三下午的課程研習結束後說：「平常我最排斥參加研習了，覺得浪費時間又學不到東西……可是，今天我好喜歡和享受研習內容哦」，這位老師的潛台詞的高潮其實是在後半句，先以討厭參加研習為幌子以吸引聽者注意，然後以稱讚今天研習內容做反差，先貶後褒來凸顯其所欲表達的重點。

### （五）雙關

有時潛台詞可以利用文字同音異義或一字數義之語意相關的奧妙關係，營造出含有雙重意義之耐人尋味的語意含蓄或幽默詼諧效果（魏聰祺，2009）。一語雙關最常見的當屬語音雙關，如過年時常用到的「年年有餘（魚）」、「步步高（糕）昇」，冷氣機與電風扇業者的「清涼一下（夏）」，麵店的「面面（麵麵）俱到」，以及冰品店的「彬彬（冰冰）有理」等，不勝枚舉。雙關的潛台詞因此乃



利用語意相連或語音相似的特點，從而讓一個語句兼有二個意思，例如在期初校務會議上，校長介紹教務處謝主任退休，教務主任一職改由陳組長升任，提到：「這學期學校行政是新『陳』代『謝』、無縫接軌」；又或者是活動組長感謝高老師指導學生獲得競賽佳績，稱讚說道：「果然是有『高』人指點，贏得一點都不僥倖。」

### 三、潛台詞的相關連結理論——幽默論 & 戲劇論

潛台詞一如幽默（humor）無法唱獨角戲或個人秀，說者與聽者的彼此心靈交會與回應配合，共同決定著搭配後的表演效果如何（張鈺培，2016），發話者開頭丟出的引子與鋪下的語梗，端賴接話者與之所具有的默契和解讀能力，必須言者有心且聽者有意才行。潛台詞與幽默同樣具有隱晦的語言表達特質，潛台詞的「潛」，有其潛藏深意的暗示內涵，是一種無法確切言明且依附於表象的非直白試探；而幽默之所以「幽」，自是意味幽暗不直接，讓接受者在暗喻解困狀態的歷程中自行推敲出來（陳學志，2010）。

而若從戲劇論（dramaturgy）的根本觀點來看（Goffman, 1967），如果說是「人生如戲，全靠演技」，那麼潛台詞之濫觴於戲劇用語，利用台詞掩護向觀眾傳遞真實感受與劇情意境，則不啻可視為「演啥就得像啥」之深化演技的壓箱絕技，兩者都以舞台戲劇做隱喻，象徵人與人之間的「裝腔做戲」要配合對方反應，尤其台詞（潛台詞）講得好更要講得巧，需要觀眾不看熱鬧而深入看門道才行。

#### （一）幽默論

關於幽默的看法，可謂言人人殊，難以定於一，因為它並非是客觀存在的實體，而且隨著不同文化脈絡而投射出的不同意涵，同時也是一個多向度的概念，可能代表一個事物、一個人格特質或是一種心理狀態，於是，「幽默像海市蜃樓，雖然近在眼前，卻又如此難以捉摸」（陳學志，2010，頁173）。狹義的幽默自然指的是開玩笑、滑稽的動作，廣義來說，則將幽默視為是一種生活態度，或有人看作是溝通型態、感受能力或是防衛機制，其詞彙則分別以詼諧、戲謔、風趣、調侃、逗趣、急智、機智等稱之（陳淑蓉、陳學志，2005；管秋雄，2011）。而就幽默的分類而言，一類認為其乃善意與令人愉悅的抒發和表達，另者概指幸災樂禍、嘲笑、貶抑的蓄意行徑，甚者以之來強化自尊、增加優越感（徐芝君等，2005）。

幽默要如何使用，自然也是一門學問與藝術，單一的條件存在實無法產生幽默的完整效果，除了當下時機的拿捏與內容素材的選擇極為高難度之外，脈絡情緒和語氣語調的鋪陳也相當重要，還有說話者對於語感的掌控與表達，以及聽者本身的領悟與意會程度更是關鍵。進而言之，幽默是一種感受、一種主觀上認為好笑的感覺，好不好笑是由觀眾自發而生，「發起者之有意圖性」和「接收者之娛樂感知能力」乃是幽默成立的必要條件，發起者和接收者之間的相互理解與雙向頻率對接，攸關幽默過程的完整呈現與無縫接軌（鍾宣義、牟鍾福，2015）。再者，幽默與文化脈絡具有內生的連動關係，一些新興、暫時處於弱勢與非主流的小眾文化，若欲與主流或大眾文化抗衡來以小博大，則其攻勢發起策略最好是以打游擊來隱蔽地進行，而幽默從大眾文化中取材自是更為「接地氣」與信手拈來，同時在輕鬆愉悅與戲謔逗趣的操作掩護下，較易鬆懈強勢者的心防來進行某種程度的滲透、顛覆或批判（陳開舉、陳偉球，2014）。

是以，若從潛台詞的脈絡來看幽默論，潛台詞即是多面向的呈現技巧，除了委婉含蓄地表達以避開衝突、化解尷尬之外，其他重要功能即是適時使用幽默，採取風趣生動的語句詞性來活絡氣氛、錦上添花，或是謙卑地自我解嘲卻守住底線、不失立場（龍琳，2013）。而幽默在此即可視為是潛台詞的內附載具，潛台詞之中見幽默、幽默間蘊藏潛台詞，讓潛台詞發揮輕鬆詼諧的另面加乘效果。兩者可說皆常使用影射、雙關、反諷等方式來表現，都是隱喻式的溝通型態和不露骨的操作過程。

## （二）戲劇論

Goffman堪稱形象互動學派（symbolic interactionism）的指標性人物，其戲劇論即是將人們的行動比喻為劇院舞台上演出的戲劇，而主要研究對象乃為人與人之間的面對面互動方式（陳秉璋，1990）。據此，日常生活中的言行舉止都是在演戲，是要「裝給別人看的」，藉以更加符合他人的期待，所以個人會以戲劇性的表現來進行互動，希望別人會以自己裝出來的形象來衡量自己（蔡文輝，1994）。Goffman（1959）將日常生活中的社會互動視為一種「表演」（performance），而此種互動行為又可分為前台（front stage）與後台（back stage）二種，前者是裝給別人看的，隨時有一特定的表演正在進行，其中，「個人門面」必須時時合乎時宜，談吐、外表、姿勢、表情、禮節都得鉅細靡遺，如此才能表現「體面」，獲得



觀眾共鳴；後者則是對方看不到的行為，是演員準備與調整前台工作的地方，私下呈現非正式與放鬆的言談，在此可以較無拘束地休息、補妝、聊天、交換心得（Goffman, 1959）。

Goffman（1967）強調社會互動的場域就是一個舞台，每個人都在舞台上扮演自己或別人所定義的角色，而一旦進入某一種的角色情境中，我們就需要順從其角色要求，進行「印象管理」（impression management），將前台和後台清楚區分開來，讓被肯定的那個面展演出來，而把令人不悅的部分偷偷隱藏起來。印象管理的操作可分為防衛性（defensive）與保護性（protective）二類措施，前者又包括戲劇表演的忠誠（loyalty）、紀律（discipline）與慎重（circumspection）等三項。忠誠指的是劇班所發展出的內部團結，以形塑觀眾對後台的良好印象；紀律則是演員私人的感情或情緒必須有所克制，以專業贏取觀眾的信賴和認可；慎重乃是演員的自我要求，透過事先的充分排演與練習才能確保劇班的整體成功演出。至於保護性措施，就是所謂的「識相」（tact），意指不管是表演者或是觀眾，個體總會自覺地避開他們沒有受到邀請的區域，以自我提醒或自我設限，以免屆時逾越分寸界線而遭遇難堪或懲罰（許殷宏，1997；Goffman, 1959）。

Goffman的戲劇論中一項特別的觀點即是對於「面子」的探討，而面子的產生當然不存在於個體的形體上，而是表現於社會互動儀式的過程中，獲取自他人對其之言行舉止的正面肯定與讚賞（Goffman, 1967）。倘若獲得他人的支持與認同是為了有面子，那麼採取迂迴方式和不被直接否定即較可能保住面子，因此，「為了避免傷害面子，往往商請中間人來試探對方意圖；同樣地，若欲回絕對方請託時，也應謹慎語詞，故作含糊」，「Goffman認為，華人這種刻意的含混用語，往往使西方人弄不清真正的意思，但華人卻又認為西方人太過直接而無禮」（許殷宏，1997，頁160）。連結此一「面子」與「印象管理」的脈絡，何明修（2013）認為，Goffman的看法未必是常被想的那種過於憤世嫉俗或犬儒主義（cynicism）的，也因此「矯情」亦未必是那麼偽善、不道德或邪惡的，「『矯情』就是隱藏我們內心真正的想法，配合公眾與社會的要求，呈現出被期待的那樣子」。然而，一個社會之所以是道德，並不在於大家都有共同的立場和看法，也不是皆抱持相同的原則和守則，而是在於我們都需要「矯情」，抑制自己私人的好惡，配合情境的需求，扮演好應有的角色，所以「『矯情』是必要之惡，為了維繫共同的生活，我們不得不將真實的自我隱藏起來」（何明修，2013，頁3-6）。

參酌上述，戲劇論與潛台詞二者可說皆強調日常生活中的活動場域，觀諸前

者之「形象互動論」的出身背景即不言而喻，其得以藉著演戲融入與導演社會互動的實際走向和期盼，而後者之「潛台詞」的實質意涵亦足以望文生義，其乃經由意在言外的言語交鋒或暗示反諷，來達成細膩與技巧性的溝通。潛台詞的委婉含蓄與言此意彼，亦如戲劇論之台前台後的共同形塑舞台生命，上台時的假面演出與下台後的原形畢露，同樣存在不欲眾人皆知的隱藏本質。

## 參、研究設計與實施

### 一、研究方法

本研究首先經由文獻探討，分析潛台詞的意涵、表達方式，繼則以「幽默論」與「戲劇論」作為潛台詞的相關連結理論，二者共同架構出潛台詞的理論基礎。本研究旨在瞭解學校行政場域中，潛台詞的各種表達方式和影響因素，俾以從實徵文本中「萃取」共通因素或主題，重點或不在於建立共識，而在於獲得研究對象們對研究議題的感受及意見，因此，採用焦點團體座談來提供參與者言談互動與彼此回應之機會。

### 二、研究參與對象

根據舉行焦點團體座談人數之常態規準（潘淑滿，2010），研究者經由學術夥伴推薦，先行與若干位校長、主任、組長連繫，初步說明本研究意旨與內涵，後再經由此些人以滾雪球之遞迴逐次推薦方式，連動篩選出一群適合之候選名單，經研究者一一探詢意願後決定研究參與對象。最後，立意邀請任職於不同學校的國小校長、主任、組長、教師各三人，總共12名樣本參與質性的焦點團體座談。其中，三位校長一路從行政基層服務上來，擔任行政職務至少均超過15年，可以提供不同階層的潛台詞之內省與整合看法；三位主任皆輪調過二個處室主管職位以上，期待提供相關的潛台詞經驗；三位組長皆有至少三年的行政經歷，可以從「承上啟下」的位階提出看法；三位10年以上資深教師也有多年的行政參與經驗，可以從「基層」角度參與討論。經研究者親自與之聯絡、溝通、徵詢後，全體表示樂意且做好參與訪談準備。

### 三、研究資料蒐集

研究者擬於焦點團體座談前三天先行將所整理之潛台詞相關意涵及論述送予參與者參考，訪談當天另以10分鐘時間彼此溝通潛台詞概念，大致確認與談者有其基本瞭解後，再開始進行約150分鐘的一次性討論。研究者順利徵求所有參與者同意，在座談過程中全程錄音，並在座談結束二天內，將錄音內容謄寫為原始逐字稿。

### 四、研究資料分析

焦點團體座談大綱依循本研究目的與問題脈絡依次條列（亦即受訪者分別就其參與或從事行政工作的潛台詞思維與模式進行經驗分享、發表感想），最主要為：（一）請問您認為貴校在各單位行政運作，學校領導各階層，以及同事相處、師生互動、親師溝通之間，存在哪些所謂潛台詞現象？此種現象常出現在哪些互動的情境、場合、議題或事物上？其表達方式各為何？（二）就您認為，此些使用潛台詞的可能效應或效果為何？或者有可能出現相反或某些出人意外、耐人尋味、有趣、甚或衝突、誤解的結果？可能是何因素所造成？至於參與者在資料文本中的編號代碼，因其乃為一次性的焦點團體座談，為免編碼過於長串致干擾讀者閱讀正文，乃以職銜之英文首一字母大寫加序號簡潔註明。例如，當天的焦點團體座談中，校長、主任、組長、教師依次註記為「P1」（Principal）、「D1」（Director）、「C1」（Chief）、「T1」（Teacher），其餘依此類推。

研究者先反覆閱讀文本資料，判讀受訪者的逐字稿和說法，然後對應研究問題，針對關鍵事件、說明或主題予以命名，進行解構資料、重組資料的開放編碼。再者，即根據開放編碼所獲致的因果關係及脈絡，持續對照比較予以更高階的主軸編碼（Maykut & Morehouse, 1994）。最後，以系統性的關係連結、同質連繫和比較分析，對照潛台詞表達方式與影響因素的意旨與連結意涵，做整合性的選擇編碼。

### 五、研究信實度與研究倫理

本研究所採行的資料三角檢證，乃聚焦於多重資料來源（參與者來自不同學校與個人的經驗），以及多重解釋觀點的相互驗證（校長、主任、組長、教師等不同層級的看法）。而在研究倫理方面，參與者必須瞭解研究原意且匿名以代號呈

現，逐字稿完成後，亦請其進行確認原意，在全程暨事後皆予以資料保密與封存，亦即無害、知情同意、尊重隱私等研究倫理原則均已一一顧及（Ruane, 2005）。

## 肆、研究結果與討論

經過12人的焦點團體座談，研究結果乃根據二個主要研究問題交叉分析、交互對話、交相整理，而為能清楚回應研究問題，文本資料即依照學校行政潛台詞之不同情境下的表達方式與影響因素等二主軸依次探討。

### 一、學校行政潛台詞的表達方式

#### （一）換名借代

套用修辭的技巧而言，「借代」（又稱轉喻或換名）意指談話（或行文）不採用通常採行的本名或詞語，轉而另外以其他名稱或語句代替。借代使用時，必須考慮兩件事物是否有相關之處，以及借代之事物是否令人容易聯想到本體，盡量不要化簡為繁，並且也要令文義通暢（魏聰祺，2009）。在本研究的實徵文本中，借代用法乃甚為普遍常見的潛台詞型態，受訪者舉一反三、觸類旁通、信手拈來、就地取材，提供諸多熟悉且貼切的「橋段」，而其最共同的特徵即是以某一語詞或稱謂來轉換。例如：「如果是校長常巡堂的潛台詞，我們就說『校長又唱蘭花草了』，因為『一日看三回』（歌詞）」（T1）；「同事在辦公室互道今天『教師節快樂』（校長因公不在學校）」（C2）。

我們學校真的是地靈人傑，供奉多尊的土地公、土地婆，香火鼎盛」……土地公、土地婆像是可能用來代表校務穩定啊，老師的流動率很低……但是有的學校則會用來暗指資深教師治校，是那種尾大不掉，連校長都很難撼動得了的。（P2）

就用「三樓的那個人」來代替啊……校長室在三樓。一提到「三樓的那個人」，大家就心知肚明，很有默契，感覺上比較沒壓力，講壞話比較不會尷尬……呃，也比較沒有風險，或者就是刻意的，哈哈。（T3）

校長待退心態……不大管事，教務和學務主任說了算……然後剛好都是女生，（我們）就會說「凡事先問問『兩宮太后』的意見」，嗯，表面上……

實際上當然是諷刺校長……校務由兩位主任「垂簾聽政」。(C1)

## (二) 反面諷喻

諷喻，依教育部《國語辭典》釋義作「用委婉的言語進行勸說」，質言之，即是以不直白、婉轉的方式來溝通或勸誡（教育部，2015）。而修辭上的反諷或反語（irony），為說話或文章時一種帶有諷刺意味，或者作者想表達和字面意思相反的修飾手法，單從字面上不能瞭解真正所欲表達的事物，其真義正好是字面上的相反意涵，通常需要從上下文及語境來瞭解其用意（莊承豫，2015；黃慶萱，2002）。此一型態在學校行政的脈絡中屢見不鮮，日常的言語交鋒或高手過招中，無論是上下部屬之間的「溝通」，抑或是同事之間的「對話」，不管是暗出一口氣，還是給對方台階下的善意，在在凸顯此類潛台詞的巧妙邏輯。

有二位校長同時提到類似的潛台詞說法，「『我們有些同仁上班像大學教授一樣』，意思就是太自由了，提醒他們出勤還是要照規矩來」（P1）；「『我們學校看起來不大，其實還不小耶，有些老師因此很不好找，比校長還難找』，這樣老師們心裡應該就懂了」（P3）。

關於諷喻或暗諷的潛台詞，無論是「正話反說」或「反話正說」，在學校某些特定場合更是被發揮得淋漓盡致，言者通常還會先鋪個眼，或是「先軟後硬」、「前恭後倨」，或是引用某些耳熟能詳的詞句，進而連結其所欲表達的潛藏旨意。受訪者提出若干有趣的例子，像是，「呦，你午餐應該喝了檸檬汁還吃魚呃（講話尖酸又帶刺），『有這麼嚴重嗎』？來啦，大家趁空堂坐下來好好討論一下」（D2）；「主任，您一向都嘛是頭腦最清楚，絕不可能像其他人一樣都不用大腦，連這麼明顯的事都看不出來，只會當別人的應聲蟲」（T3）；「『尚書大人還真機靈，風往哪吹，您就往哪倒，真是佩服、佩服』（著名電影對白），李老師您果然不是吃素的，社會化程度很高喔」（C3）。

## (三) 諧音、詞義及語義雙關

一語同時兼顧到兩種事物或兼含兩種意義的修辭方法，是為「雙關」，其中包括字音的諧聲、詞義的兼指、語義的暗示等（魏聰祺，2009）。一般而言，諧音雙關最為常見，乃利用詞語的讀音相同或相近，進而形成言此意彼的效果，T1老師和C2組長分享了其讓人會心叫好、既巧又好的雙關潛台詞：



校長同時表揚國樂團拿到優勝的二位指導老師，嗯，姑隱其姓……欣潔與鑫杰老師……他就說：「很感謝二位老師的辛苦付出，因為『欣潔』與『鑫杰』沒有『心結』，才能合作無間為學校爭光」，一說完，掌聲如雷，潛台詞的時機點恰到好處，不過呢，我覺得這種情境倒是可遇不可求的。（T1）

校長在期初校務會議上介紹新老師，提到她的背景是屏師畢業，然後又到東師進修碩士……（因為）校長也是屏師畢業的，就開玩笑問說，為何沒有繼續留在屏師卻跑到東師啊？！此時主任突然冒出一句：「因為『東師笑屏』（東施笑顰）」，頓時引來哄堂大笑，只有短短一句，但卻貼切，這應該是我到目前認為最棒的潛台詞了。（C2）

另外，詞義雙關的潛台詞亦頗為常見，藉由一個詞語在句中兼合的雙重意思，達到發話者所要表達的另層指涉，或是意欲呈現的既定效果（沈謙，1996）。二位老師即分別提到此一「移花接木」、「暗渡陳倉」的特殊語境：「雖然是司空見慣的套路了喔，老師就會跟家長說，我帶班都是秉持『三心二意』的原則……愛心、耐心、恆心，以及心意和誠意」（T2）。「招生會議中，校長說：『生不如死』……少子化嚴重，大家要有危機意識』（T1）。

再者，所謂語（句）義雙關乃係一句話或一段文字雙關到兩件事物，亦即語境中必須存在兩個意思（魏聰祺，2009）。此類潛台詞俯拾皆是，有時契合當下景致，如沐春風、眾人皆喜，如：「李老師明年申請退休，他主動認養校園的園藝，把花木整理得很漂亮，校長就開玩笑說，李老師真是『滿園春意濃……臨老入花叢』哦」（D1）；有時則為當事人抒發己志，雙言巧語、借古諷今，如：「某位同事覺得懷才不遇，認為校長都不給他機會擔任主任職，總是有意無意地常說那句『我本將心向明月，奈何明月照溝渠』，雖然有點討厭，好像還蠻貼切的」（T3）。

#### （四）婉曲

婉曲是指不直截了當地說出本意，而用委婉、曲折的方式暗示給讀者的一種修辭，意即使用一些含混、閃爍、隱約、吞吐的話來暗示本來的意思（張春榮，2012；黃慶萱，2002）。有時礙於行政倫理，不能讓長官當面被打臉，有時礙於同事情誼，不便當面撕破臉，又或有時礙於下屬自尊，不宜使其在眾人面前丟臉，

此種「沒有錯誤的廢話」或「點到為止的暗語」，不啻是對話雙方之圖面子與裡子兼顧的一個共有默契。例如：「離職或下行政的『通用語法』就是『基於生涯規劃』，校長要換行政主管可能就說『感謝付出，另有重用』，大家就心知肚明了」（C3）。另如：「學校開會時，校長最常講的啊，『嗯，這個提案非常好哦，我們後續再研議處理……潛台詞就是，不要再說了，暫時到此為止，或是就不要再堅持了』」（D2）。又如：「主任就會跟實習老師說，這個任務對你（妳）教甄很有幫助喔，跟著做一定可以學習很多經驗……當然是（主任）指派工作的藉口」（T1）。

若將婉曲置入潛台詞的脈絡，則其所具有的暗示性質或元素，或如「外交辭令」與「社交禮儀」，像是經過層層包裝與堆疊的詞藻，細究每一處的細節實皆揭示了雙方的角力與企圖（侯雅娟，2000）。此時，不方便說、不好意思說，但又想說、不得不說的，自有賴潛台詞的及時出手，巧妙示意、說一未必是一，然卻是原則堅定、立場不移。

主任前兩天才跟我說：「校長這個吼，雙語計畫的部分，再過兩年我們剛好一百週年校慶齣，這樣很多事情捏，都在一起會不會太忙？」然後，我說，這樣我們很忙齣，我知道他的意思啦，但是我就是故意：「校慶活動好像跟我們雙語計劃沒什麼衝突欸」。（P2）

事務組長最近接了一個任務編組，每天都跟我說他很累，就不要接這樣子。他就一直在跟我 complain。但事實上我給他的各個指示，都是最簡單的。那上個禮拜我就說：「真的是辛苦你了，那加油哦。我們下次再把你調到另外一組好了，教學組去，那你應該很快就能適應了，應該不會那麼辛苦了」。（P1）

## （五）警醒

相較於前述婉曲所呈現的近於和緩、圓融甚或圓滑的閃爍隱約暗示，本實徵座談歸納了另類的緊張、緊繃之警告式的提醒暗示，姑暫名之為「警醒」。蓋此類樣態一者自是具有強烈的警告提醒意味，再者則是雖然語境氣氛不甚融洽，然對話雙方仍選擇「顧全大局」，避免一時失控而擦槍走火，謹守不說醜、不說破之紅線，是以，仍將之歸為潛台詞表達的方式。P3校長提供了一則與學校教師會「高手

過招，點到為止」的例子，兩造基於「理性決策」，選擇使用「文明」的互嗆代替「野蠻」的對抗：

大型學校，老師們沒有認為校長地位比我（老師）高，那我們（校長）的潛台詞也就是在暗示你說，我擁有的籌碼比你多，你若跟我對抗的時候，頂多我兩敗俱傷，你也不容易全身而退。但其實你更大的可能就是……我們應該合作，去共創雙贏，類似講得很冠冕堂皇的，但其實是在暗示說，你如果真的要這樣 **fight** 的話，你也不會比較有贏面。（P3）

若謂潛規則是只做不能說，潛台詞則是只說不必做，無論是意欲指桑罵槐，還是著眼道德勸說，只消意有所指或是弦外之音的話語一說，有時毋須真的動手，即可收到震懾與警醒效果（侯雅娟，2000；龍琳，2013）。指桑罵槐無疑是一種看東說西、強烈暗示或警示的潛台詞情境，「對著和尚罵禿驢」不只暗自發洩自身不滿，亦同時意欲對方心知肚明，讓其有所收斂或適可而止；道德勸說則是在親下重手之前，警告對方能三思而後行的潛台詞脈絡，「留得青山在，不怕沒柴燒」自是希望對方知所進退，切勿因小失大而全盤皆輸。二位校長從此一角度分享他們的例子與經驗：

某些老師如果真的屢勸不聽，在處理之前，我在會議中說：「在我之前服務的學校，有些老師就很誇張……遇到這種誇張的，那時我都是嚴格依法處理啦，沒有討論空間……大家都在等著看，也沒有其他選擇了，這樣才能服眾，大家說是吧？」（P2）

就是校長遴選後啊，某位校長被調派到比原先服務地點更偏僻許多的學校……他就跟處長抱怨、抗議，還揚言拒絕到新學校報到，處長就很平和地跟他說，到新學校就好好表現，以後還有機會的，如果一直這樣（鬧）下去……人家耐心也沒了，搞不好啊，很有可能，就什麼都沒有了，以前也有發生過耶……沒關係啦，回去先靜下心來，我們再來討論。（P1）

## （六）聲調、語氣、眼神與動作

依常理，即便潛台詞一般視為是言語的暗示交鋒，廣義來說，聲調、語氣、眼神與動作亦可歸入潛台詞的範疇（Seger, 2011/2015）。通常，我們也會使用許多不同的方式來代替潛台詞，例如擠眉、眨眼、瞠目、抿嘴、停頓、沉默、顧左右

而言他等；又或者同樣一句話，因中間的斷句或重複或強調點之不同，即會造成潛台詞意涵的「同文不同種」。此類的潛台詞操作手法頗為隱晦，甚至毋須說出口即可達到意在言外的效果，因此在學校行政的互動司空見慣：

像上次年級老師一起開會討論校外教學地點，林老師熱烈地提出了她的建議，然後哩，主任也沒出聲，就只是抿嘴刻意微微一笑……擠出酒窩不失禮貌不露齒的那種，就停頓了好幾秒都沒講話，我們就知道他應該是不贊成的。（T2）

有時候若有老師在會議時慷慨陳詞，校長的回應：「不錯」和「不錯（哦）」其實是有差別的……「不錯」就是可能「不是錯的」而已，而「不錯（哦）」尾音上揚嘛，就是真的很「不錯」囉。（D1）

除了臉部動作與聲音之外，不說出口的特定行為也是一種語言、一種暗示、一種刻意的潛台詞。實徵文本顯示，話不投機半句多與心靈契合，二者所傳遞的訊息自有所巧妙區隔，奉為上賓和視為不速之客，其所展現的迥異態度當亦悄悄流露於其中。而收話一方若能察「顏」觀色，心領意會「無聲潛台詞」，乃至及時表態、見好即收，或可避開自討沒趣、歹戲拖棚的難堪與尷尬場合。

有自知之明也是很重要……我看過主任在聽老師抱怨時，就一直看手錶，東張西望，然後又一直看牆上的掛鐘。或校長有沒有泡茶請客人喝……請喝開水是一種，普通的……然後真的泡茶的，可能就是想陪（你）多聊一會的，要是什麼都沒有的，應該就是慢走不送。（C3）

## 二、學校行政潛台詞的影響因素

### （一）文化與語言會影響對潛台詞的接收程度

揆諸參與者的實徵文本，文化與語言差異在潛台詞的實際表達中，扮演相當重要的對接角色。倘若對話雙方的文化背景相異，使用語言方式不一，此時即有可能漏接對方所欲抖出的潛台詞「包袱」，在關鍵點未能完整接收對方希冀呈現的暗示語意，致此一潛台詞語境令人意猶未盡，甚或不知所云，乃至尷尬莫名。反之，如果成功「跨域」、接軌順利，則當下的潛台詞當是讓對話劇情發揮得恰到好處、主客盡愉。三位參與者不約而同地以與原住民朋友互動的經驗為例，分享他們對此

面向的看法：

其實，文化這個區塊跟潛台詞用法也有差。原住民他們在用潛台詞的時候，其實他們有他們的語言……就語法和智慧。比如舉個例子來講，依照我第一次聽到的那位原住民家長和我說，「我不能同意你更多了！」，我想說「你不能同意我？」，但重點是更多了，意思是說「我非常同意你」。  
(P3)

原住民朋友們，有時候像我們在臺東哦，跟漢人都混居嘛！大部分混聚在一起的時候，他們用他們的語法的時候，相對來講，幽默感會比我們多很多。他們講話，很多話裡面哦，那一段話裡面幾乎全部都是潛台詞。倒是你必須要理解它的文化，你才知道說原來他在講什麼。(T2)

原住民他們很容易用隱喻方式去講一件事情。因為我不會講原住民的話，但是我有許多原住民的同學。他們講話都常常很會比喻，很有智慧。可能我今天到原住民地區學校去的時候，他們的那個文化在用這個東西的時候，基本是他已經在用潛台詞……可能在誇獎你，但是你聽不懂，你以為他在罵你，就像這樣子。(P1)

## (二) 性格與個性會影響對潛台詞的傳遞效果

或許，潛台詞本身很大一部分即關乎當事人的性格和個性。一般而言，性格通指一個人之待人接物的處世態度，個性則是一個人之與眾不同的行為特性，因為「什麼人養什麼鳥，什麼人說什麼話」，依常理計，二者自是深切影響潛台詞的操作脈絡（侯雅娟，2000；龍震天，2015）。是以，幽默風趣、謹小慎微、與人為善之人，或讓潛台詞具有更大的操作與運用空間，蓋前者擅於以輕鬆暗示話語來活絡氣氛、調和關係；次者習於察言觀色，因此傾向於多所試探、有所保留；後者慣於予人後路、顧全顏面，俾便「人情留一線，來日好相見」。相對而言，嚴肅拘謹、衝動魯莽、直白坦誠之流，或令潛台詞師出無名、英雄無用武之地，蓋此些人即因性格和個性使然，言行常是一板一眼、心直口快，有話直說而不拐彎抹角，也因此較鮮於利用與發揮潛台詞的效果。參與者的經驗相當程度反映出此一歸納：



就是和一個人的人格特質有關啊，幽默的人都是比較受歡迎的……講話不只講得好，又講得巧，人緣一定好。還有啊，就是個性比較圓融，或是比較圓滑的，不會太直接，就是思慮，想得比較多的，說話多轉個彎……就是潛台詞……最後變成這個人的說話風格，就，罵人也不致於直接罵的。  
(D3)

那種習慣避開衝突，不想直接起衝突的……像我這種的，應該也比較常使用潛台詞。說了太直接的話，事後會一直後悔，三天三夜後也還是很後悔嘿……像這樣就會在當下就把話講得很婉轉，甚至吞吞吐吐，就是暗示的方式，還是也怕被留下把柄，日後成為「相罵本」什麼的。(C2)

我們在學校裡面也會用一個非常簡單的潛台詞說，我們講說這個老師非常認真，可能是誇獎。而有時候說這個老師很認真，但後面沒有再多陳述的時候，意思就是說這個老師其實，啊就無頭蒼蠅啦，很認真啊，不過就沒有什麼用啊，我不是說你不認真，啊你做不出什麼東西，其實你是……就……(P2)

從這個學校調到那個學校去，我們通常去探聽一下說這個老師在之前學校是怎樣子，如果你聽到他們跟你說，這個老師很認真啊，啊沒有下文的時候，我們就知道說他的意思是什麼了。他不是要得罪你，或斷你後路，但是問題是他也沒有講錯啊，在這裡面他的認真是沒有得到大家認同的。  
(P3)

### (三) 資歷與歷練會影響對潛台詞的解讀能力

潛台詞帶有「潛」字，自是「水下很深」之地，「潛」藏深奧亟待挖掘的語境玄機，而此又或需有一定的資歷或歷練，方得以適切地解讀其中的弦外之音，適時地解套箇中的尷尬情境。就此，潛台詞實乃具有高度社會化的本質（勞馬，2011；龍琳，2013），愈是闖蕩多年、閱人無數的老江湖，當是更勝出於缺乏社會經驗的初出茅廬，在潛台詞的解讀上，老馬識途先天上似乎即比初生之犢要來得占優勢。另一方面，先來後到對於潛台詞的認知也可能有所影響，入境盡快隨俗才能增長見聞於潛台詞，初來乍到往往比不上熟門熟路來得更洞悉當地的人情世故。

有次代表學校到縣政府參加講習，快散會時，長官就當場裁示說：「嗯，不錯，後續我們就交付相關單位研議辦理」，然後，有位年輕老師就一直舉手，一直問說：「可否請長官明確說明具體的處理時程」……然後，一個就一直說：「我們交付相關單位研議辦理」，另一個就一直問：「具體的處理時程為何」……當下大家都很無奈。（D2）

潛台詞跟組織文化有關欸，就是跟時間長短也很有關啊。像我們當校長的，每四年或八年換校……剛來，有些新學校的潛規則和潛台詞也就沒那麼瞭解。有一些東西會有一個刻板印象在，會存在大家的舊經驗……如果有這種「先備知識」的話，會更容易來解讀潛台詞。所以啦，學校的傳統或文化也會是提供潛台詞更好發揮，或是運用的一個溫床吧。（P1）

說開會也會開很久的話，校長本身也不好意思，超過那個時間，校長就會請大家，請喝那個飲料。後來有開會時間延後的話，校長就會說，今天請大家喝飲料……那，常常新進的老師可能就滿臉問號。（C1）

#### （四）動力與氛圍會影響對潛台詞的使用頻率

潛台詞所夾帶在話語中的潛在意涵，必須有第二人稱的接話、回應與溝通，因此不是自言自語或是單獨說給自己聽，而是需要對方的正確解讀和展現合於預期的互動（Seger, 2011/2015），而接收者出乎意料的反應或誤判，雖然可能發生，當是不在潛台詞的原先設定或路徑之中。是以，一個巴掌拍不響，一人亦難唱獨板腔，學校組織暨行政的日常生活中，發話者與接話者之間的當下默契和情商，團體動力的發展與組織氛圍的醞釀，想當然耳會對潛台詞的使用頻率發生影響。受訪者適時地提供自身的有趣分享：

教務主任宣達校長指示與交辦事項，週六必須全體到校……主任就賠笑著說：「大家不要為難我啦，我只是奉命行事」……他的潛台詞自然是，人不是我殺的，冤有頭債有主啊。有位資深老師就笑著接話：「主任，就算不是首謀也是共犯哦！」平常都有一定交情……一來是知道校長命令勢在必行，另一方面就是點到為止齣……感覺上也是都有所克制啦。（T3）

如果不想翻臉，就會「技術性」地使用潛台詞……反過來說，如果是氣氛和諧，歡樂輕鬆的氛圍，潛台詞也是一種有趣的互動……有好康的要一起

享用，就說：「請老師們盡快回辦公室討論事情」，有時廣播也是這樣，彼此都瞭解嘛，這時潛台詞又好像是一種暗語，或是暗號，彼此都同步收到。（D1）

## 伍、結論與建議

### 一、結論

根據研究結果，學校行政潛台詞的表達方式包括「換名借代」、「反面諷諭」、「諧音及詞語義雙關」、「婉曲」、「警醒」、「聲調及語氣動作」等六類，每一種表達方式皆有其特殊的脈絡、用意和用語。實徵文本顯示，潛台詞隨不同的人、不同的場域、不同的事情而各自成型，在每一個特定時機都有其鑲嵌「利基」，伴隨各式原因來搭配各種效果和情境。申言之，潛台詞多元的表達方式，無形中賦予其在學校場域的彈性操作空間，在學校行政的實際運用中，潛台詞摒棄指名道姓、直接了當的語言，改採旁敲側擊、顧左言右的說法，通常得以達到活絡氣氛、幽默風趣、委婉含蓄、警示提醒、化解尷尬等效果。

參酌文本分析，影響學校行政潛台詞的因素計有「文化與語言」、「性格與個性」、「資歷與歷練」、「動力與氛圍」等四項，每一項因素都牽動潛台詞原本的結果與效果。易言之，這些因素涵蓋主觀、客觀，先天、後天，主動、被動，有意、無意，有形、無形、欣然或不得不然等面向，某種程度著實讓學校行政潛台詞呈現實際與預期的落差。由此看來，在學校行政潛台詞的世界中，誠實未必總是最為上策，有時善意的謊言反而才是硬道理，拐彎抹角是兩面的，要能圓滑地適時退讓，也要有積極爭取的精明，潛台詞是雙方共舞的探戈，不僅是智商的展現，更是情商的考驗。誰能不撕破臉沉住氣，誰就立於不敗之地，唯有巧妙回應、幽默以對，方能全身而退或降低損害。

### 二、建議

若將潛台詞鑲嵌入學校組織的脈絡，教職員間進行溝通的情緒流動，以及公事私誼互動的言語交鋒，無不隨時發展出潛台詞的情境與故事，交織出相關人事物的敘說和溫度。是以，學校中的潛台詞無所不在、機變動態，學校領導者對於潛台詞的操作型態和影響因素要有所瞭解，如何適切適度地解讀以及適當適時地使用，

當為學校領導者增進溝通品質的重要修練和課題。本研究所歸結出的建議如下：

### （一）學校領導者強化對多元文化的認知以解讀潛台詞

本研究發現文化與語言對潛台詞的效果或體現多所影響，而潛台詞因為具有高度的語言暨文化內涵，不同族群間的生活語法自與其文化掛鉤，或可謂「文化之所在，潛台詞之所在；潛台詞之所生，文化之所生」，二者同相共生且交互依存，從而使潛台詞蘊含多元文化的本質和樣貌。學校領導者乃需有多元文化的深刻認知，具備多元文化的包容態度，如此才能精準地解讀不同文化的潛台詞，透析不同潛台詞的映襯文化，然後做出適當的回應與掌控當下的語境，唯有瞭解它、接受它、欣賞它、使用它，方是正確應對多元文化下之潛台詞的不二法門。

### （二）學校領導者及時地說破潛台詞以結束當下之僵持

本研究結果認為性格與個性乃為潛台詞的影響因素之一，因於學校組織的成員立場有別、性格迥異、修養高低、個性不同，即便潛台詞已經委婉道出或「娓娓說來」，也有可能因為雙方頻率不同，致潛台詞無法對上口而減低效果，當然亦有可能是某方刻意誤植、明知故問、蓄意生事。學校領導者面對此些公開與私下場合，不管是身為旁觀之公親或牽扯其中之事主，倘若潛台詞已是「日暮詞窮」，為免歹戲拖棚、橫生枝節，則應當機立斷、有話直說，此時，打開天窗說亮話，明人不說暗語，也不宜再依賴潛台詞。

### （三）學校領導者培養與員工的默契以正確使用潛台詞

本研究參與者提及資歷與歷練以及動力與氛圍亦對潛台詞造成影響，因此學校領導者必須知曉教職員的不同年資、背景與經歷，增進彼此的瞭解與諒解，才能說出有意義且有效的潛台詞，乃至於避免單方發話以減少尷尬。再者，良好的組織互動攸關潛台詞的品質至極，組織氣氛愈融洽，潛台詞愈能展現正向的影響力，然後再正向回饋出優質的團體動力。學校領導者力行走動管理，尤須注重與教職員培養默契，潛台詞何時當說與當如何說，自需一定的相處經驗累積，熟悉彼此的紅線與容忍底線，避開各自的敏感話題，方能讓潛台詞分寸更拿捏得宜。

#### （四）學校領導者毋須刻意用潛台詞來進行溝通或表達

溝通首要乃在真心誠意、態度誠懇不疑，潛台詞講求避重就輕、話隨事起，雖未屬話術之流仍帶拐彎抹角、含沙射影，潛台詞自是可用，也自有其操作利基，然需適度以免過猶不及。學校領導者於「非常時期」自得祭出「非常手段」，面對難以啟齒之事與難於溝通之人，善加利用潛台詞以事半功倍，自亦無妨。惟潛台詞當非萬靈仙丹或妙方，有時強加潛台詞，凸顯矯情做作，為潛台詞而潛台詞，則是無此必要，唯有需要時才適時切入，除了「油而不膩」尚且適情適景、師出有名。

#### （五）教師亦須瞭解潛台詞以促進親師合作與班級經營

根據研究發現適度推論與延伸，既然潛台詞在學校內無處不在、無時不發生，並且深切影響行政的效率與校務的推行，學校教師本身即亦須對潛台詞的表達和效應有所認知。蓋一般教師面對來自不同背景與社經地位的眾多家長，言語溝通方式自無法一體適用，必得熟諳潛台詞的操作脈絡與可能情境，或備而不用，或被動回應，或主動出擊，相當程度當可化解親師互動時的尷尬，增進親師之間的默契，從而良性促進整體班級經營的成效。



## 參考文獻

- Seger, L. (2015)。編劇的言外之意：劇本潛台詞創作（徐晶晶，譯）。人民郵電出版社。  
（原著出版於 2011）
- 【Seger, L. (2015). *Writing subtext: What lies beneath* (J. Xu, Trans.). Posts & Telecommunications Press. (Original work published 2011)】
- 王彥芳（2000）。簡析有趣的「潛台詞」。語文知識，2，56-58。
- 【Wang, Y.-F. (2000). An analysis of “subtext.” *Linguistic Knowledge*, 2, 56-58.】
- 百科知識（2019）。潛台詞和內心獨白。<https://www.easyatm.com.tw/wiki/>
- 【Encyclopedic Knowledge. (2019). *Subtext and inner monologue*. <https://www.easyatm.com.tw/wiki/>】
- 何明修（2013）。為何賤人就是要矯情：一個社會學的解讀。巷仔口社會學。<https://twstreetcorner.org/2013/03/25/homingsho/>
- 【Ho, M.-S. (2013). *Why despicable people are pretentious: A sociological interpretation*. Street Coroner Sociology. <https://twstreetcorner.org/2013/03/25/homingsho/>】
- 李增源（1999）。演講中「潛台詞」的妙用。現代交際，11，22-23。
- 【Li, Z.-Y. (1999). The skillful use of “subtext” in speeches. *Modern Communication*, 11, 22-23.】
- 沈謙（1996）。修辭學。空中大學。
- 【Sen, Q. (1996). *Rhetoric*. Open University.】
- 侯雅娟（2000）。潛台詞在說話中的妙用。語文天地，15，26-26。
- 【Hou, Y.-J. (2000). The ingenious use of subtext in speech. *Realm of Language and Literature*, 15, 26-26.】
- 徐芝君、陳學志、邱發忠（2005）。千萬別笑，不然您的態度會從看笑話中洩漏：貶抑類幽默感知態度調整理論之驗證。應用心理研究，26，143-166。
- 【His, C.-C., Chen, H.-C., & Chiou, F.-C. (2005). Don't laugh, or your attitude would be revealed from reading jokes: Adjustment theory of disparagement humor appreciation. *Research in Applied Psychology*, 26, 143-166.】
- 張春榮（2012）。修辭學——婉曲。國立臺灣師範大學開放式課程。<http://ocw.lib.ntnu.edu.tw/mod/resource/view.php?id=5418>
- 【Zhang, C. R. (2012). *Rhetoric—Euphemism*. National Taiwan Normal University Open

- Course Ware. <http://ocw.lib.ntnu.edu.tw/mod/resource/view.php?id=5418>】
- 張鈺培（2016）。淺談潛台詞的重要性。《藝術教育》，2，134-134。
- 【Zhang, P.-Y. (2016). A brief discussion on the importance of subtext. *Art Education*, 2, 134-134.】
- 教育部（2015）。諷諭。教育部重編國語辭典修訂本。https://dict.revised.moe.edu.tw/dictView.jsp?ID=37694&q=1&word
- 【Ministry of Education. (2015). Satire. In *Revised Mandarin Chinese Dictionary*. https://dict.revised.moe.edu.tw/dictView.jsp?ID=37694&q=1&word】
- 莊承豫（2015）。試談潛台詞。《戲劇之家》，7，11-11。
- 【Zhuang, C.-Y. (2015). Discussing subtext. *Home of Drama*, 7, 11-11.】
- 許殷宏（1997）。高夫曼戲劇論在學校教育上之蘊義。《教育研究集刊》，39，149-168。  
https://doi.org/10.6910/BER.199711\_(39).0009
- 【Hsu, Y.-H. (1997). The implication of Goffman's dramaturgy for schooling. *Bulletin of Educational Research*, 39, 149-168. https://doi.org/10.6910/BER.199711\_(39).0009】
- 陳秉璋（1990）。《社會學理論》。三民。
- 【Chen, B.-J. (1990). *Sociological theory*. Sanmin.】
- 陳淑蓉、陳學志（2005）。幽默感的定義與測量：多向度幽默感量表之編制。《應用心理研究》，26，167-187。
- 【Chen, S.-J., & Chen, H.-C. (2005). Development of multidimensional sense of humor scale. *Research in Applied Psychology*, 26, 167-187.】
- 陳開舉、陳偉球（2014）。從話語幽默理論看小品語言的文化學意義。《今傳媒》。http://media.people.com.cn/BIG5/n/2014/0402/c383206-24806443.html
- 【Chen, K.-J., & Chen, W.-Q. (2014). *Examining the cultural significance of sketch comedy language through discourse humor theory*. Today's Media. http://media.people.com.cn/BIG5/n/2014/0402/c383206-24806443.html】
- 陳學志（2010）。「幽默與心理衛生」專題導讀：中外古今覓幽默，喚起民族幽默感。《中華心理衛生學刊》，23（2），173-182。https://doi.org/10.30074/FJMH.201006\_23(2).0001
- 【Chen, H.-C. (2010). Humor and mental health. *Formosa Journal of Mental Health*, 23 (2), 173-182. https://doi.org/10.30074/FJMH.201006\_23(2).0001】
- 勞馬（2011）。《潛台詞》。天津人民。

- 【Lao, M. (2011). *The subtext*. Tianjin People's.】
- 潘淑滿 (2010)。質性研究：理論與應用。心理。
- 【Pan, S.-M. (2010). *Qualitative research: Theory and application*. Psychological.】
- 黃慶萱 (2002)。修辭學。三民。
- 【Huang, Q.-X. (2002). *Rhetoric*. Sanmin.】
- 管秋雄 (2011)。幽默與幽默感的涵意及其在諮商中的應用。輔導季刊，47 (2)，19-29。https://doi.org/10.29742/GQ.201106.0003
- 【Guan, Q.-X. (2011). The meaning of humor and sense of humor and their application in counseling. *Guidance Quarterly*, 47(2), 19-29. https://doi.org/10.29742/GQ.201106.0003】
- 蔡文輝 (1994)。社會學理論。三民。
- 【Tsai, W.-H. (1994). *Sociological theory*. Sanmin.】
- 龍琳 (2013)。潛台詞中真意的把握。語言學習，8，74-74。
- 【Long, L. (2013). Grasping the true meaning within subtext. *Language Learning*, 8, 74-74.】
- 龍震天 (2015)。潛台詞：誘導心理學。文化。
- 【Long, Z.-T. (2015). *The unspoken words*. Culture.】
- 鍾宜義、牟鍾福 (2015)。幽默於職場組織中之探討與應用：以學校體育組織為例。台北城市運動休閒學刊，4 (1)，11-23。
- 【Zhong, X.-Y., & Mou, C.-F. (2015). Discussion and application of humor in the workplace organization—A case study of school sport organization. *Journal of Taipei City Sport & Recreation*, 4(1), 11-23.】
- 魏聰祺 (2009)。論「雙關」格之辨析。台中教育大學學報，23 (2)，63-85。
- 【Wei, T.-C. (2009). An analysis of pun. *Journal of Taichung University of Education*, 23(2), 63-85.】
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Doubleday Anchor.
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual: Essays on face-to-face behavior*. Doubleday Anchor.
- Maykut, P., & Morehouse, R. (1994). *Beginning qualitative research: A philosophic and practical guide*. Falmer.
- Ruane, J. M. (2005). *Essentials of research methods*. Blackwell.