

科技部補助專題研究計畫成果報告

期末報告

國中校長情緒智能、轉型領導對教師職業幸福感與學校組織效能之影響：教師情緒勞務的中介效果分析

計畫類別：個別型計畫
計畫編號：MOST 102-2410-H-004-179-SSS
執行期間：102年08月01日至103年12月31日
執行單位：國立政治大學教育學系

計畫主持人：吳政達

計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理人員：王書敏
碩士班研究生-兼任助理人員：林佳蓁
碩士班研究生-兼任助理人員：余品瑩
博士班研究生-兼任助理人員：張雅婷

處理方式：

1. 公開資訊：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢
2. 「本研究」是否已有嚴重損及公共利益之發現：否
3. 「本報告」是否建議提供政府單位施政參考：否

中華民國 104 年 01 月 13 日

中文摘要：情緒智能係能夠控制自己與他人情緒，並進而能引導個人想法與行為的一種能力；轉型領導重視建立共同願景、激勵動機和個別關懷等領導行為；在學校背景脈絡下，校長情緒智能的高低對轉型領導的表現有影響的可能，進一步可能影響學校組織效能和教師職業幸福。此外，教師的情緒勞務調適對上述關係可能具有中介影響。據此，本研究的目的有三：一、探究校長情緒智能對校長轉型領導表現的影響；二、釐清校長情緒智能、轉型領導對教師職業幸福感、組織效能之直接效果；三、了解校長情緒智能、校長轉型領導對教師職業幸福感與學校組織效能影響的中間連結機制—教師情緒勞務的中介影響。本研究以問卷調查方式蒐集台灣地區國民中學教師之意見資料，資料分析首先透過驗證性因素分析確定量表的統計適配資料，接著透過變異數成分分析驗證群間和群內的差異性，最後藉由階層線性模式分析和多項式層級迴歸分析對研究模型的因果關係進行假設檢定。本研究經過分析所得之結論共有五點如下所述：一、校長情緒智能與學校組織效能之間具有正向關聯；二、校長轉型領導表現與情緒智能愈佳，有助於促進教師職業幸福感；三、校長情緒智能與校長轉型領導表現之間具有正向關聯；四、教師情緒勞務於校長情緒智能與校長轉型領導對於教師職業幸福感之影響間，具有中介效果；五、教師情緒勞務於校長情緒智能與校長轉型領導對學校組織效能之影響間，具有中介效果。本研究之貢獻在於進一步釐清校長情緒智能、轉型領導對教師職業幸福感與學校組織效能影響以及教師情緒勞務之中介效果；改進先前研究對於理論上以及研究設計上的建議，並且運用跨層次潛在變項分析技術綜觀不同層次變項間的關係。

中文關鍵詞：情緒智能、轉型領導、職業幸福感、組織效能、情緒勞務

英文摘要：Principals' emotional intelligence could influence their transformational leadership, and affect school organizational effectiveness and teachers' occupational well-being. Teachers' emotional labor could mediate the relationship among emotional intelligence, transformational leadership, school organizational effectiveness and occupational well-being. Thus, this study's purposes are: 1. Explore the effect of principals' emotional intelligence on principals' transformational leadership. 2. Clarify the direct effect of principals' emotional intelligence and transformational leadership on teachers' occupational well-being and organizational effectiveness. 3. Further understand the mediating effect of teachers' emotional regulation on principals' emotional intelligence and transformational leadership, teachers' occupational well-being and school organizational effectiveness. This study is conducted through questionnaire to collect opinions of junior high school teachers, adopt CFA to confirm the statistic data, using analysis of variance to test the differences between groups and within groups. Through HLM analysis and polynomial-level regression analysis, researchers test the relationships in the model. This study has five conclusions: 1. There is positive relationship between principles' emotional intelligence and school organizational effectiveness. 2. The better principles' transformational leadership and emotional intelligence; the better teachers' occupational well-being will be. 3. There is positive relationship between principles' emotional intelligence and transformational leadership. 4. Teachers' emotional regulation will cause mediating effect on the relationship of principles' emotional intelligence and transformational leadership to teachers' occupational well-being. 5. Teachers' emotional regulation will cause mediating effect on the relationship of principles' emotional intelligence and transformational leadership to

school organizational effectiveness.

英文關鍵詞： emotional intelligence, transformational leadership, occupational well-being, organizational effectiveness, emotional labor

科技部補助專題研究計畫成果報告

(期中進度報告 期末報告)

國中校長情緒智能、轉型領導對教師職業幸福感與學校組織效能之 影響：教師情緒勞務的中介效果分析

計畫類別：個別型計畫 整合型計畫 計畫編號：

MOST 102-2410-H-004-179-SSS 執行期間：

102 年 8 月 1 日至 103 年 12 月 31 日

執行機構及系所：國立政治大學教育學系

計畫主持人：吳政達

共同主持人：

計畫參與人員：徐宗盛、張雅婷、林佳蓁、王書敏、余品瑩

本計畫除繳交成果報告外，另含下列出國報告，共 ____ 份：

執行國際合作與移地研究心得報告

出席國際學術會議心得報告

期末報告處理方式：

1. 公開方式：

非列管計畫亦不具下列情形，立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權，一年 二年後可公開查詢

2. 「本研究」是否已有嚴重損及公共利益之發現：否 是

3. 「本報告」是否建議提供政府單位施政參考 否 是， (請列舉提供之單位；本部不經審議，依勾選逕予轉送)

中 華 民 國 103 年 10 月 日

壹、前言

在實證研究上，Goleman、Boyzatsis 與 McKee (2002)依據多年研究領導者的經驗，歸納出成功的領導繫於領導者部分的因素可區分為三大部份：純技術性能力、理性智能以及情緒智能。這三種能力對成功的領導都具重要性；但當問到最優秀的領導者的主要特質為何時，他們歸納出的結論是：被認定為最成功的領導者，他們突出的關鍵往往是他們具備了較佳的情緒智能。情緒智能(Emotional Intelligence, 簡稱 EI)係指能夠控制自己與他人情緒，並進而引導個人想法與行為的一種能力(Salovey & Mayer, 1990)。此概念最先由 Salovey 與 Mayer 提出，其視情緒智能為一種純粹的認知能力(cognitive ability)。而後 Bar-On(1997)提出不同觀點，認為情緒智能除了純粹的認知能力外，亦包含了人格特質因素。Petrides 和 Furnham(2000,2001)為了釐清不同文獻對於情緒智能定義上的差異，將其區分為：人格特質取向的情緒智能(trait EI)和能力取向的情緒智能(ability EI)。國內對於校長情緒智能的研究，根據台灣期刊論文索引系統檢索發現四筆，均屬採用能力取向的觀點予以定義(譬如：蔡進雄，2006；葉連祺，2007、2010；葉連祺、陳怡君、劉原亨，2009)，欠缺考量特質觀點的情緒智能。Whitman, Caleo 和 Thomas (2010)針對情緒智能與領導效能的研究，採用後設分析整合 92 篇研究結論發現，情緒智能的測量兼顧人格特質與能力的混合模式優於單獨採用能力模式。因此，本研究對於情緒智能的測量採用混合模式改善國內學校行政領域研究偏重能力取向的觀點，為本研究動機之一。

許多研究(Barling, Slater, & Kelloway, 2000; Duckett & Macfarlane, 2003; Leban & Zulauf, 2004; Sivanathan & Fekken, 2002) 均發現情緒智能和轉型領導的正向關係。Palmer, Walls, Burgess 和 Stough (2001)認為轉型領導中激勵動機和個別關懷的因素與情緒智能中情緒監控以及自我和他人的情緒管理顯著相關。Ashkanasy 與 Daus (2002) 認為領導者的情緒智能顯現在轉型領導行為包含：領導者的自我知覺、情緒管理與人際關係管理等。領導者與部屬溝通願景和組織目標、引起部屬的工作動機，不僅是一種行為，更是一種情緒過程。實證研究方面，皆發現領導者情緒智能愈高，則轉型領導行為展現愈佳。

不過也有研究認為，與情緒智能有關因素(例如，關係管理中之親密關係需求)其與領導的正向相關並未獲得支持。譬如，Antonakis 和 House (2002)研究發現親密關係需求過高，通常會促使個人考量私人利益遠超過組織的利益之上，如此則不利領導行為。爰此，在學校背景脈絡下，校長的情緒智能對其轉型領導是否具有一定的影響力，則有待進一步釐清兩個變項間的關係，為本 研究動機之

二。

另外，Whitman (2009)研究指出：由於工作特質的轉變，情緒智能對組織效能的重要性在這幾年大幅的提升。過去以生理勞動為主的工作，領導者職責不外乎監督、觀察與控制工作者，不需要和部屬有太多的社會性互動。近來，工作特質開始有了轉變，越來越多人從事費心、用腦的工作。在前述的工作情境下，具

備較佳情緒智能的領導者能透過較佳的情緒管理與人際互動，使被領導者產生情感性的共鳴 (resonance)，並進而認同其領導，共同為組織目標而努力，進而全面地提升了組織效能。Goleman(2001)認為領導者若能有效地管理自己與部屬的情緒，則更能夠掌握部屬的需求、有效地激勵部屬並讓部屬融入工作的節奏與情緒中。另一方面，文獻中對於情緒智能與轉型領導對組織效能三者關係的研究，對於彼此間的關係仍未有一致的定見(例如 Kerr, Garvin, Heaton, & Boyle, 2006; Rosete & Ciarrochi, 2005; Voola, Carlson, & West, 2004; Wong & Law, 2002)。Antonakis (2009)則是透過比較嚴謹的量化研究設計進行研究，發現該構念對預測組織效能的增益效度 (incremental validity) 並不理想。相似的發現亦可見於其他人的研究(Feyerherm & Rice, 2002; Murphy, 2006; Roberts, Zeidner & Matthews, 2001; Zeidner, Matthews & Roberts, 2004)。這樣的結果某部分也可能來自於研究設計上的缺失。Antonakis (2009)批評過去文獻研究設計以及統計方式上仍有亟待克服的缺失。例如，使用領導者自評或是單一來源的領導問卷測量方式，這些使得研究結果的可信度存疑。

本研究認為應兼採學校教師與行政人員雙源並進之評量方式測量校長情緒智能與轉型領導對組織效能的影響，方可改善以往研究的缺失，此為本 研究動機

之三。

就學校組織層面來看，校長情緒智能的影響結果不單是領導者本身的領導行為，更會影響教師的心理與行為，而所帶來的學校影響也是超乎物質層面的。O'Boyle、Humphrey、Pollack 與 Story (2010)的後設分析研究也指出，非傳統性的組織效能與產出是未來情緒智能應用於組織研究中可以多加探討的結果變項。Gilbreath 和 Benson(2004)的研究指出，組織成員除了受到工作環境中物理層面因素以外，更受到心理社會層面因素的影響。Sparks、Faragher 和 Cooper(2001)整合有關心理社會層面因素的相關研究，歸納其中最為重要的因素便是幸福感 (well-being)。工作組織中的個人幸福，乃指個人對於工作上的需求被滿足情形的主觀感受程度。Klusmann, Kunter, Trautwein, Lüdtke 和 Baumert(2008)將學校組織中所稱幸福感聚焦於教師工作中的個人幸福，稱之為教師職業幸福感。根據 Butler、Cantrell 和 Flick(1999)研究指出，轉型領導與組織成員的幸福感有關，譬如轉型領導因素中的個人關懷即反映出領導者關心部屬的需求與感受，而這類型的領導行為會影響部屬個人情感上的反應，幸福感便屬於其中一項。因此，探究校長情緒智能與轉型領導對教師職業幸福感的影響，為本 研究動機之四。

Joseph 與 Newman (2010)的後設分析研究發現，工作特性-情緒勞務需求高低對於情緒智能與組織效能的關係其實扮演著極重要的中介作用，當工作的情緒勞務需求愈高，則情緒智能與工作變項的關係愈強；反之，則減弱。依據 Glomb、Kammeyer-Mueller 與 Rotundo (2004)的調查，教育工作者在所有一般職業中，情緒勞動需求之高僅次於警察。我國的傳統社會中，教育一向被視為神聖的行業，常被賦予更高的道德期許。另近來教育改革強調學校行政傾聽教師、學生和家長的聲音，重視互動的過程，以服務學生和家長為中心等訴求，無形中亦增加了學

校領導者與教師的情緒勞務負荷。Nielsen、Randall、Yarker 和 Brenner(2008) 研究發現有一些證據表明，轉型領導與部屬幸福感有關，然而目前尚不清楚這是否是由於轉型領導行為與幸福感的直接關係，或者是因為中介變項的影響而導致關係的存在。是以，本研究認為探究情緒勞務之中介變項，對於校長情緒智能、轉型領導以及教師幸福感、學校組織效能間的關係釐清應具有相當的重要性與研究的價值性，此為本 研究動機五。

綜合前述，本研究有別於以往情緒智能的測量方式，採取領導者情緒智能混合模式，針對學校情境所設計的量表為主要測量工具；在研究設計部分採學校教師與行政人員雙源並進之評量方式測量校長情緒智能以確保測量之效度。

此外，本研究以教師情緒勞務為中介變項，更深入地去檢視與比較情緒智能、轉型領導透過何種中介機制對「教師職業幸福感」以及「學校組織效能」發生影響。最後，在統計方法方面，本研究運用多層次分析技術，以更嚴謹的標準審視變項間的互動關係，期對此領域研究提供更可靠的參考。

貳、 研究目的

根據上述動機，本研究旨在探討國中校長情緒智能、轉型領導對教師職業幸福感與學校組織效能之影響，並分析教師情緒勞務的中介效果。首先，本研究對於情緒智能的測量採用混合模式改善國內學校行政領域研究偏重能力取向的觀點，並在學校背景脈絡下，探討校長的情緒智能對其轉型領導是否具有一定的影響力，其研究目的及待答問題如下：一、探討校長情緒智能對於轉型領導的影響，其待答問題為：

(一) 校長情緒智能愈高，校長轉型領導行為表現是否愈佳？

其次，聚焦於教師職業幸福感層次，探析其與校長情緒智能、校長轉型領導、教師情緒勞務之間的關係，其研究目的及待答問題如下：二、探討校長情緒智能、轉型領導對於教師職業幸福感的影響，其待答問題為：

(一) 校長情緒智能愈高，教師職業幸福感是否愈佳？

(二) 校長轉型領導行為表現愈高，教師職業幸福感是否愈佳？三、探討教師情緒勞務在校長情緒智能、轉型領導與教師職業幸福感之間的中介效果，其待答問題為：

(一) 教師情緒勞務對校長情緒智能與教師職業幸福感之間，是否具有中介影響效果？

(二) 教師情緒勞務對校長轉型領導與教師職業幸福感之間，是否具有中介影響效果？

最後，聚焦於學校組織效能層次，探析其與校長情緒智能、校長轉型領導、教師情緒勞務之間的關係，其研究目的及待答問題如下：四、探討校長情緒智能、轉型領導對於學校組織效能的影響，其待答問題為：

(一) 校長情緒智能愈高，學校組織效能是否愈佳？

(二) 校長轉型領導行為表現愈高，學校組織效能是否愈佳？五、探討教師情緒勞務在校長情緒智能、轉型領導與學校組織效能之間的中介效果，其待答問題為：

(一) 教師情緒勞務對校長情緒智能與學校組織效能之間，具有中介影響效果？

(二) 教師情緒勞務對校長轉型領導與學校組織效能之間，具有中介影響效果？

參、 文獻探討

一、 校長情緒智能：定義與概念模式

情緒智能(Emotional Intelligence)一詞為 Peter Salovey 與 John Mayer 於 1990 年首先提出，他們將其定義為智能的一種形式，係能夠控制自己與他人情緒，並能進而引導個人想法與行為的一種智能(Salovey & Mayer, 1990)。但該議題直至 1995 年 Goleman 出版「情緒智能」一書之後，才開始受到極大的關注。根據 Mayer, Caruso 及 Salovey (2000) 分析不同的研究者對情緒智能的界定與測量方法，歸結出兩種情緒智能的模式，分別是能力模式 (ability model) 與混合模式(mixed model)。其中能力模式將情緒智能視為單純的心理認知層面能力；反之，混合模式則認為情緒智能綜合了心理能力與個人的特質。譬如，Salovey 與 Mayer(1990)的研究則是採取能力模式，認為情緒智能構念主要可以分為三個層面，分別是 1. 「評估」自己和他人的情緒 2. 「調適」自己與他人的情緒 3. 利用情緒「促進思考」(Davies, Stankov, & Roberts, 1998)。這三者都可視為是一種與情緒相關的「能力」展現，無論是在個人層次或人際互動層次，都涵蓋在情緒智能的構念中。

相對於能力模式，其他學者揉合了情緒與人格等因素，提出了情緒智能的混合模式。這派學者發起人為 Reuven Bar-On，他認為情緒智能除了純粹的認知能力外，亦包含了人格特質因素，並強調情緒智能研究對於個人幸福的影響。但真正引領情緒智能在領導與管理研究中受到大眾的矚目與關切的關鍵人物是 Daniel Goleman，他融合了一般情緒智能、人格和領導的向度提出的混合模式情緒智能，並重視研究情緒智能如何決定了領導者在工作情境中的成功表現(Sty & Brown, 2004)。他提出的領導理論融合了一般情緒智能和領導的向度，並強調領導的根本要務就是自己情緒管理並進而促進組織整體的情緒智能的提升，他的理論亦被稱為情緒領導(emotional leadership)(Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002)。與其他學者不同的是，他認為情緒智能非天生的而是後天習得的能力，Goleman 假定個人一出生即有一般情緒智能，而情緒領導智能需加以運用及發展，以促使有更佳表現。Goleman 提出的情緒智能-領導能力模式(emotional intelligence-leadership competencies)也是混合模式，其包含四個主要因素，分別為自我知覺(self-awareness)、自我管理(self-management)、社會知覺(social awareness)與關係管理 (relationship management)。自我知覺是覺察個人情緒能力與了解其對個人做決定之影響；自我管理則包括控制個人情緒與衝動，以及適應變動的情況；社會知覺為當理解到社會網絡時，意識、了解與反應他人情緒的一種能力；最後則為管理關係，在管理衝突時，激發、影響與發展他人的能力(Goleman, 1998)。表 1 說明了 Goleman 的情緒智能模式四個因素中又包含不同能力，相對於其他學者的界定較傾向於自我管理以及人際互動的部分，Goleman 更強調領導者的部分，例如：在社會知覺構面他強調服務導向(Service Orientation)與組織知覺(Organizational Awareness)；在關係管理構面他強調

了衝突管理(Conflict Management)、領導(Leadership)、促發變革(Change Catalyst)、建立凝聚力(Building Bonds)與團隊合作(Teamwork and Collaboration)。Goleman 的模式因為更強調情緒的領導與管理面向以及這樣的面向在組織管理中的角色與貢獻，故本研究以其混和模式的情緒智能為主要之定義以與其他模式做區隔。

表 1 Goleman 之情緒智能-領導能力模式

	個人能力 (Personal Competence)	社會能力 (Social Competence)
	自我知覺 情緒自我覺察	社會知覺 同理心 服務導向 組織知覺
知覺	正確自我評價 自信	
管理	自我管理 自我控制 誠信 責任感 適應力 成就導向 主動積極	關係管理 協助他人發展 發揮影響力 溝通 衝突管理 領導 促進 變革 建立 凝聚力 團隊合作

資料來源: Stys, Y., & Brown, S. L. (2004). A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections. Canada: Research Branch, Correctional Service of Canada.

二、 領導者情緒智能對轉型領導之影響 根據文獻探討，轉型領導與情緒智能有密切的關聯性(Harms & Crede, 2010; Hebert, 2011; Whitman, 2009; Sty & Brown, 2004; Palmer et al., 2001; McColl-Kennedy & Anderson, 2002)。早期的相關研究(Bass, 1995; Burns, 1978)指出，情緒智能為領導者展現轉型領導的基礎，係由於轉型領導主要包含領導者與部屬之間強烈的情緒關係。許多學者(Bass & Avolio, 1997; Jason, 2000; Yukl, 1999; 楊世英、張鈿富、楊振昇, 2006)也都認為，領導者的情緒智能與轉型領導是領導者強大的資源。領導者智慧的展現可以增進美好的生活，卓越的領導能提升組織效能，並為社會帶來進步與繁榮，兩者對人類的永續發展皆有其重要性。領導者的智慧，若能透過卓越領導，將能發揮極大之正面影響。

Ashkanasy 與 Daus (2002)指出轉型領導者必須了解部屬的感受，情緒智能的內涵如自信、自我知覺與同理心等被視為轉型領導者在溝通組織願景時的必要

能力。領導者與部屬溝通願景和組織策略，並啟發和引起部屬的工作動機，不僅是一種行為過程，也是一種情緒過程。Brown、Bryant 與 Reilly (2006)認為堅持專業與道德標準也是情緒智能和轉型領導的共通之處。Goleman, Boyatzis 和 McKee (2002)認為在組織中的位階愈高，情緒智能愈顯重要。領導者若能有效控管自我與他者情緒，對團體成員所經歷的挫折或樂觀程度能產生正向影響力，並在互動良好的前提之下與其建立緊密的關係並啟發、激勵員工。領導者激勵部屬並且促進組織朝向共同目標邁進，同時兼顧組織和成員發展需求，代表領導者在情感需求上考量自我和他人的情緒；另一項研究結果顯示，情緒智能與轉型領導層面的魅力影響、激勵動機和個別關懷三部分有關，同時也發現情緒智能領導者有傾向運用轉型領導策略的情況(Barling et al., 2000)；而 Gardner 與 Stough (2002)研究發現，情緒智能與轉型領導高度相關，同時情緒智能中的情緒理解、情緒管理是轉型領導的最佳預測因子。

綜上而論，根據過往文獻研究，可以得知情緒智能與轉型領導關係之密切，且情緒智能對轉型領導具有一定的解釋力。據此，本研究提出以下的假設：

假設 1 校長情緒智能愈高，校長轉型領導表現愈佳

三、 校長情緒智能、轉型領導對教師職業幸福感、組織效能之直接效果

(一) 校長情緒智能與「教師職業幸福感」

Grandey(2000)認為情緒的管理與調適對組織產生的影響可以分就組織中「個人」以及「組織」兩個結果面向來看。工作組織中的個人幸福，乃指個人對於工作上的需求被滿足情形的主觀感受程度(Prilleltensky & Prilleltensky, 2006)，本研究進一步將工作中的個人幸福命名為教師職業幸福感，其為個人對工作各方面的正向評價，包括：情感、動機、行為、認知與身心(Van Horn, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2004, p. 366)。有關教師的職業幸福感研究多探討長期壓力所造成的倦怠以及工作滿意度等概念(Maslach et al., 2001; Schaufeli & Enzmann, 1998)，因此，本研究以工作倦怠與工作滿意度兩面向探究教師職業幸福感。

另外，就領導者情緒智能與「職業幸福感」相關文獻來看，Goleman(2001)認為領導者若有高情緒智能，領導者愈能了解成員對組織環境的感覺，並進而能夠解決問題和管理成員的情緒，滿足他們的需求。在實證研究部分，Abraham(1999)研究結果指出領導者情緒智能與部屬工作滿意度有正相關，而之後在 Sy, Tram 與 O' Hara (2006)、Dong 與 Howard(2006)及 Wong 與 Law(2002)亦有相似發現。另一方面，管理員工情緒即為領導者情緒智能的重要內涵之一，在探討組織個人倦怠相關研究中，學者認為個體若能較好地管理自己的情緒，則會有較好之社會互動技巧及忍受情緒壓力之能力，因而工作倦怠感也會較低，而更能有好的工作成效(Huang, Chan, Lam, & Nan, 2010)。Van Rooy 與 Viswesvaran (2004)更進一步指出員工的情緒管理好壞是工作倦怠之預測變項，將會影響成員之工作表

現。根據上述，本研究提出以下假設：

假設 2 校長情緒智能愈佳，愈能促進教師職業幸福感

假設 2.1 校長情緒智能愈佳，教師工作滿意度愈高

假設 2.2 校長情緒智能愈佳，教師工作倦怠感愈低

(二) 校長轉型領導與「職業幸福感」 轉型領導者創造願景，並激勵部屬為了願景而奮鬥，Erkutlu (2008)發現，轉型領導對於部屬之承諾與工作滿意度有正向影響。組織成員在轉型領導下認知其正在進行有意義工作，因此能夠促進增進工作滿意度、降低工作倦怠感 (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007)。另一方面，Hetland、Sandal 與 Johnsen(2007)研究轉型領導和部屬工作倦怠感之關聯性，研究結果指出，消極迴避式領導者缺乏對成員之掌控、極少參與、欠缺明確目標將導致部屬工作倦怠感。根據上述文獻，本研究提出以下假設：

假設 3 校長轉型領導表現行為愈佳，愈能促進教師職業幸福感

假設 3.1 校長轉型領導表現行為愈佳，教師工作滿意度愈高

假設 3.2 校長轉型領導表現行為愈佳，教師工作倦怠感愈低

(三) 校長情緒智能與「組織效能」

Goldring 和 Pasternack (1994)針對學校的研究發現，校長運用情緒智能協調師生問題的解決策略對於提升學校效能有其顯著的相關。Cliffe(2011)對於女性校長的研究也發現運用情緒智能能有效提升學校效能。許多研究證實情緒智能與組織效能有正相關，同時認為情緒智能就某部分來說能夠促進工作成功，是因為高情緒智能的人，擁有較佳互動能力(Cooper & Sawaf, 1997; Mayer & Salovey, 1997; Wong & Law, 2002; Van Rooy & Viswesvaran, 2004)。葉連祺(2007)的研究結果發現，校長情緒智能領導能力可視為擔任校長職務者良好運用情緒智能而展現出有效領導行為表現的能力，更進一步來看，這是針對校長職務特性和領導需要，發揮情緒智能於領導行為中，表現出一種具明顯特殊性的領導型態，可稱之為情緒智能領導，和情緒智能有密切關係，宜增進校長情緒智能能力，以提升組織效能。據此，本研究提出以下假設：

假設 4 校長情緒智能愈佳，愈能促進學校組織效能

(四) 校長轉型領導與「組織效能」 轉型領導除對職業幸福感有影響外，對於組織效能亦有相關研究發現其影響力。在轉型領導與組織效能相關研究部分，轉型領導強調建構授權機制以達成組織目標(Bass, 1995)。Ross 與 Gray(2006)以及 Lok 與 Crawford (2004)均指出，

轉型領導之理念即為促進組織成員成長，協助成員達成個人目標，提升組織效能。Yun、Cox、Sims 與 Salam(2007)亦指出，轉型領導者描繪能夠引起成員興趣與動機之願景，藉以啟發、增進部屬與組織之表現。Erkutlu (2008)研究指出運用轉型領導可提升組織表現；秦夢群、吳勁甫(2009)的研究發現亦支持校長轉型領導可直接正向影響組織效能；Bass 與 Avolio(1994)更進一步指出轉型領導有助於改善團隊發展、決策團體、開創品質提升、以及組織重整，進而提升組織整體表現。根據上述文獻本研究提出以下假設：

假設 5 校長轉型領導表現行為愈佳，愈能促進學校組織效能

四、教師情緒勞務與各變項間的中介關係

情緒勞務 (emotional labor)一詞的係指個人為了工作需要對情緒調整所付出的心力，此種心力的付出主要發生在工作的人際互動過程中。Grandey(2000)指出研究指出，情緒勞務的前因變項有四大類，其分別為：個人因素(包含情緒智力)、組織因素、互動期待以及情緒事件。該模式的後果變項區分為兩類：幸福感(包含工作倦怠與工作滿意度)以及組織效能。Brotheridge 和 Grandey (2002)以及 Chuang, Judge 和 Liaw (2012)有關情緒勞務的研究也持同樣的見解，前者討論情緒勞務受何影響，譬如轉型領導。後者討論情緒勞務的調適有助於何種結果的發生，如情緒的管理會影響幸福感。Ashkanasy 與 Tse (2000)認為情緒相關因素從領導者、領導行為到組織產出的每一個過程，都不容忽視。綜上所述，關於情緒相關研究中，與領導和組織產出的連結最有相關者，莫過於情緒勞務，茲就其與本研究相關變項分述如下：

(一) 教師情緒勞務對於校長情緒智能、轉型領導以及教師職業幸福感關係的中介效果

領導者情緒智能會透過對部屬情緒勞務感受的高低的影響進而對其行為發生作用。Lewis(2006)與 Whitman(2009)的研究中指出領導者的情緒可能影響組織成員的情緒，亦即，領導者若感到興奮、熱情或充滿活力則可能激勵成員具有相同的情緒；相對地，若領導者感到苦惱或敵意亦可能引發成員的負面情緒。此外，Frost (2003)亦指出情緒不敏銳的領導者的態度與行為則可能對成員具有負向影響。換言之，當領導者愈能控制自身行為，表達出適當情緒以及組織所需要的情緒類型，可以類推其部屬也比較會做出相似的情緒管理與表現以符合組織的需求。

Grandey, Fisk, 和 Steiner(2005)研究中有關情緒方面的文獻顯示，情緒的管理會影響幸福感。若情緒勞務產生長期的情緒耗竭與不和諧狀況，將使工作者在壓抑、出賣自身與自我偽裝的情緒之下造成情緒耗竭，使得工作滿意度偏低，同時也會引發壓力與倦怠(Adelmann, 1989; Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996, 1997)。然而，另一派學者則認為高情緒勞務負荷工作者，雖然

長期在控制與壓抑自己的情緒，但員工若能適當的調適自我心理、控制內心的情緒，展現出符合組織所規範的情緒狀態，反而有助於增加工作滿意，以及減少個人的心理壓力與倦怠(Ashforth & Humphrey, 1993; Wharton, 1993)。據此，本研究提出的假設如下：

假設 6 教師情緒勞務對校長情緒智能與教師職業幸福感之間的關係具有中介影響效果。

此外，Nielsen^a、Randall^b、Yarker^c和 Brenner(2008)研究發現，轉型領導與部屬幸福感有關。譬如轉型領導因素中的個人關懷即反映出領導者關心部屬的需求與感受，而這類型的領導行為會影響部屬個人情感上的反應，幸福感便屬於其中一項。當組織成員在轉型領導下知覺其做的是有意義的工作，能增進其工作滿意度、降低工作倦怠感(Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007; Butler, Cantrell, & Flick, 1999)。然而，Grandey(2000)研究指出，情緒勞務者因受限於組織情緒規則，而必須經常調適自己情緒以符合組織的規則，亦即情緒勞務要求個體有時必須使用情緒調整策略以遵循規則，產生身心上負面之影響，如情緒衰竭與工作滿意度低，例如：Adelmann(1989)提到情緒勞務對員工會產生負面影響，Hochschild(1983)指出情緒勞務是被拿來出售取得工資，是具有交換價值的，同時也因為情緒勞務是工作的一部份，可視為一種偽裝的情緒，對教師的職業倦怠會產生相當的影響性。據此，本研究假設如下：

假設 7 教師情緒勞務對校長轉型領導與教師職業幸福感之間的關係具有中介影響效果。

(二) 教師情緒勞務對於校長情緒智能、轉型領導以及學校組織效能關係的中介效果

校長與教師職業均為情緒勞務工作者，Sachs 和 Blackmore (1998) 在 1996-1997 年間，針對澳洲昆士蘭 (Queensland) 地區 17 位女性 (小學和中學) 校長進行訪談，探討她們在職場中情緒感受與相關的情緒勞務執行情形，發現校長需要回應來自同事、學生和家長與社區人士等各方的期待，進行的情緒勞務非常多樣，而其情緒感受更可謂百感交集。吳清山、林天祐(2005)研究指出，近年來由於教師參與校務管道增加，加上家長參與教育機會大增，教師與同事、家長接觸日漸頻繁，教師必須一方面控制自己情緒，另一方面也要製造理性、溫馨的情緒。Emmerling 和 Goleman(2003)認為高度的情緒智能是高效能領導者的關鍵，情緒智能高的領導者能自我覺察其情緒，透過自我管理改進其負面情緒，並透過同理心瞭解自己的負向情緒對部屬的影響，並透過關係管理提升部屬的情緒。根據 Morris 和 Feldman (1996)研究，當外在環境所導致的衝突，當壓力過大時，情緒智能往往能扮演緩衝機制，但過度情緒勞務的結果則將導致情緒智能的降低。

因此，校長如何在沉重的校務壓力下做好情緒管理，圓融有效的帶領教師，使教師情緒勞務能有效調適是極大的考驗。

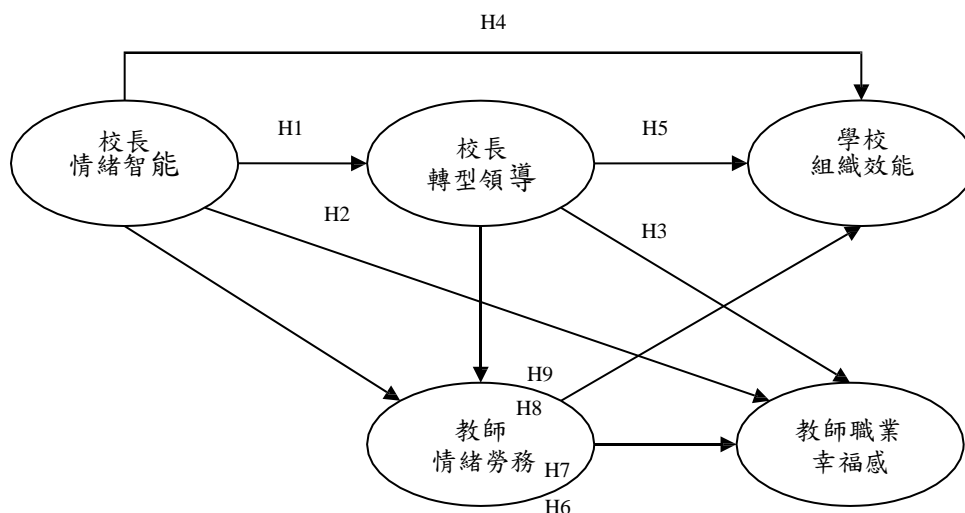
有關轉型領導與情緒勞務部分，Kark 與 Medler-Liraz (2007)指出當領導者行為傾向於轉型領導，例如支持及關心部屬，其部屬將會經歷較低之情緒勞務。Bono、Foldes、Vinson 及 Muros(2007)亦指出領導者採用轉型領導，能夠協助成員在面對其他同事時有正向情緒，相同地，領導者有高情緒智能，將會幫助成員在面對情緒勞務時，保持正向情緒。Hülshager 與 Schewe (2011)後設分析研究發現，情緒勞務能顯著影響組織的效能，且部屬情緒勞務之調適類型與層次對於其所組織效能造成的影響有所不同。例如：深層情緒的調適對於組織效能有較大的相關，而部分研究指出，虛假的情緒表現(例如展現非真誠的笑容)可能導致對方不佳的感受，而影響整體組織效能(Grove & Fisk, 1989; Rafaeli & Sutton, 1987)。表層情緒勞務的調適也可視為是一個人真正能做出深層情緒的調適的先前預備與練習動作，預設所有人能在一開始工作就真誠發自內心表現出組織欲求的情緒，是過於理想化的，而不論是何種層級的情緒勞務之調適對其表現應都有其貢獻，最多是程度上的不同(Ashforth & Humphrey, 1993)。換言之，校長轉型領導對學校組織效能有其直接影響外，教師情緒勞務的調適層次，可能對組織效能產生不同的中介效果。據此，本研究假設如下：

假設 8 教師情緒勞務對校長情緒智能與學校組織效能之間的關係具有中介影響效果。

假設 9 教師情緒勞務對校長轉型領導與學校組織效能之間的關係具有中介影響效果。

肆、 研究方法

一、研究架構 根據相關文獻評述結果，提出本研究架構，如下圖所示：



假設 1 校長情緒智能愈高，校長轉型領導表現愈佳。

假設 2 校長情緒智能愈佳，愈能促進教師職業幸福感。

2.1 校長情緒智能愈佳，教師工作滿意度愈高。

2.2 校長情緒智能愈佳，教師工作倦怠感愈低。

假設 3 校長轉型領導表現行為愈佳，愈能促進教師職業幸福感。

3.1 校長轉型領導表現行為愈佳，教師工作滿意度愈高。

3.2 校長轉型領導表現行為愈佳，教師工作倦怠愈低。

假設 4 校長情緒智能愈佳，愈能促進學校組織效能。

假設 5 校長轉型領導表現行為愈佳，愈能促進學校組織效能。

假設 6 教師情緒勞務對校長情緒智能與教師職業幸福感之間的關係具有中介影響效果。

假設 7 教師情緒勞務對校長轉型領導與教師職業幸福感之間的關係具有中介影響效果。

假設 8 教師情緒勞務對校長情緒智能與學校組織效能之間的關係具有中介影響效果。

假設 9 教師情緒勞務對校長轉型領導與學校組織效能之間的關係具有中介影響效果。

二、研究變項與測量工具

(一) 情緒智能

本研究校長情緒智能的測量包括自我察覺(self-awareness)、自我管理 (self-management)、社會覺察(social awareness)及關係管理(relationship management)四部分，整體情緒智能量表係修正自 Goleman(2002)所提出包含四部分之情緒智能量表。自我覺察量表涵蓋自信心(self-confidence)、情感自我覺察 (emotional self-awareness)以及準確自我評估(accurate self-assessment)等三個向度，並以此發展出 8 個題項進行衡量。自我管理量表部分係參考 Bar-On's (1996)所提出之適應性(adaptability)與一般性情緒(general mood)為依據進行修訂，並包含 6 個向度分別為情感自我管理(emotional self-control)、透明性(transparency)、適應性(adaptability)、成就(achievement)、改革動議(initiative)以及樂觀性(optimism)，並根據向度發展出 20 個題項進行衡量。社會覺察量表部分涵蓋同理心(empathy)、組織覺察(organizational awareness)以及服務(service)等三個向度，並發展出總計 7 個題項進行衡量。關係管理量表包含六個向度分別為激勵式領導(inspirational leadership)、影響力(influence)、啟發他人(developing others)、催化劑扮演(change catalyst)、衝突管理(conflict management)與團隊合作(teamwork and collaboration)，並根據向度發展出 16 個題項進行衡量。

本研究依據國內國民中學學校組織情境發展出 51 個題項量表，再以驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)檢定因素結構，進行研究工具之建構效度與信度分析，並且做為後續分析之基礎，而此量表經本研究問卷結果分析後，在信度上本研究整體量表之 Cronbach's α 係數=.988，符合高信度值之標準。效度方面達到 Marsh, H. W., Muthén, B., Asparouhov, T., Lüdtke, O., Robitzsch, A., Morin, A. J. S., & Trautwein, U. (2009)所建議之建構配適標準，RMSEA 的值為.035、TLI 的值為.974、CFI 的值為.984，符合合理適配情形，因此量表具有良好效度。

(二) 轉型領導

校長轉型領導變項的測量修正自 Podsakoff、MacKenzie、Moorman,及 Fetter 等人於 1990 年所編「轉型領導行為量表」(Transformational Leadership Behavior Inventory, TLI)，該轉型領導行為量表將轉型領導分為六個向度：清晰的願景 (Identifying and Articulating a Vision)、領導魅力(Providing an Appropriate Model)、鼓舞性的目標(Fostering the Acceptance of Group Goals)、高績效的期望(High Performance Expectations)、個別化的關懷(Providing Individualized Support)、智力啟發(Intellectual Stimulation)，以此六向度作為衡量校長轉型領導的工具，並以李克特五點量表方式計分，本研究依國內國民中學學校組織情境發展出 23 個題項量表進行預試。此量表經問卷結果分析後，整體量表信度 Cronbach's α 係數達 0.966，量表信度相當理想，在效度方面依 Marsh 等人(2009)所言之建構適配標準，模式和資料適配情形良好(RMSEA=0.038、TLI=0.986、CFI=0.989)，故量表具有良好信度、效度。

(三) 情緒勞務

本研究教師情緒勞務的測量包括情緒偽裝 (emotional dissonance)及情緒努力(emotional effort)兩部分,兩部分之整體情緒勞務量表係修正自 Kruml 和 Geddes (2000)所修訂之情緒勞務量表,並依國內國民中學學校組織情境發展出 16 個題項量表進行預試。而此量表經本研究問卷結果分析後,在信度上,整體量表 Cronbach's α 係數=.873。效度方面亦達到 Marsh 等人(2009)所建議之建構配適標準, RMSEA 的值為.072、TLI 的值為.92、CFI 的值為.935,表示模式和資料適配情形尚屬合理,量表具備有良好信、效度。

(四) 教師職業幸福感

教師職業幸福感的測量由工作滿意度及低工作倦怠兩分量表所組成,工作滿意度量表係修正自 Bogler(2001)所編教師工作滿意度量表,該量表涵蓋期望滿足、行政支援、工作條件以及親師生關係等四個向度,並以此發展出 22 個題項進行衡量。低工作倦怠量表係參考 Schaufeli、Leiter、Maslach 與 Jackson (1996)發展的 MBI-GS 量表(Maslach Burnout Inventory-General Survey,簡稱 MBI-GS)為依據進行修訂。該量表包含三向度 1. 情緒耗竭(exhaustion):指個體資源消耗殆盡,致喪失精力、感覺身心疲憊,乃致無法應付工作之需求。2. 消極(cynicism):為反應個體企圖自工作上孤立自己以為對抗耗竭需求的方法,是對工作本身的態度,和工作上接觸的個人較無關。3. 專業效能(professional efficacy):包含了對過去及現在的成就感到滿足,評估個人未來在工作上繼續努力的期望。低度的工作倦怠反應在較低的情緒耗竭和績效態度以及較高的專業效能上。

本研究依國內國民中學學校組織情境發展出 38 個題項量表進行預試,而此二分量表經問卷結果分析後,在信度上,工作滿意度量表 Cronbach's α =.957;低工作倦怠量表 Cronbach's α =.874,所包含的三向度 Cronbach's α 係數皆高於.89,量表信度理想。效度方面達到 Marsh 等人(2009)所建議之建構配適標準,兩分量表模式和資料適配情形十分良好(工作滿意度分量表 RMSEA=.044、TLI=.976、CFI=.983;低工作倦怠量表 RMSEA=.02、TLI=.996、CFI=.998),故量表具有良好信度與效度。

(五) 學校組織效能

關於學校組織效能的測量,係參考 Quinn (1988)的「競值組織效能評量工具」(Competing Values Organizational Effectiveness Instrument),以及秦夢群、吳勁甫(2009)之「學校組織效能量表」等研究工具修訂編製而成。量表共計有四個向度(包括:人際關係模式-工作績效參照目標、凝聚士氣、開放系統模式-支持成長、定控制),得分愈高,代表學校組織效能的表現愈佳。本研究依國內樣本發展出 24 個題項量表進行預試,此量表經研究之問卷結果分析後,整體量表信度 Cronbach's α =0.975,且各構面信度係數(Cronbach's α 係數)皆達 0.91 以上,顯示此量表的內部一致性程度相當良好。在效度上,依 Marsh 等人(2009)所言,此量

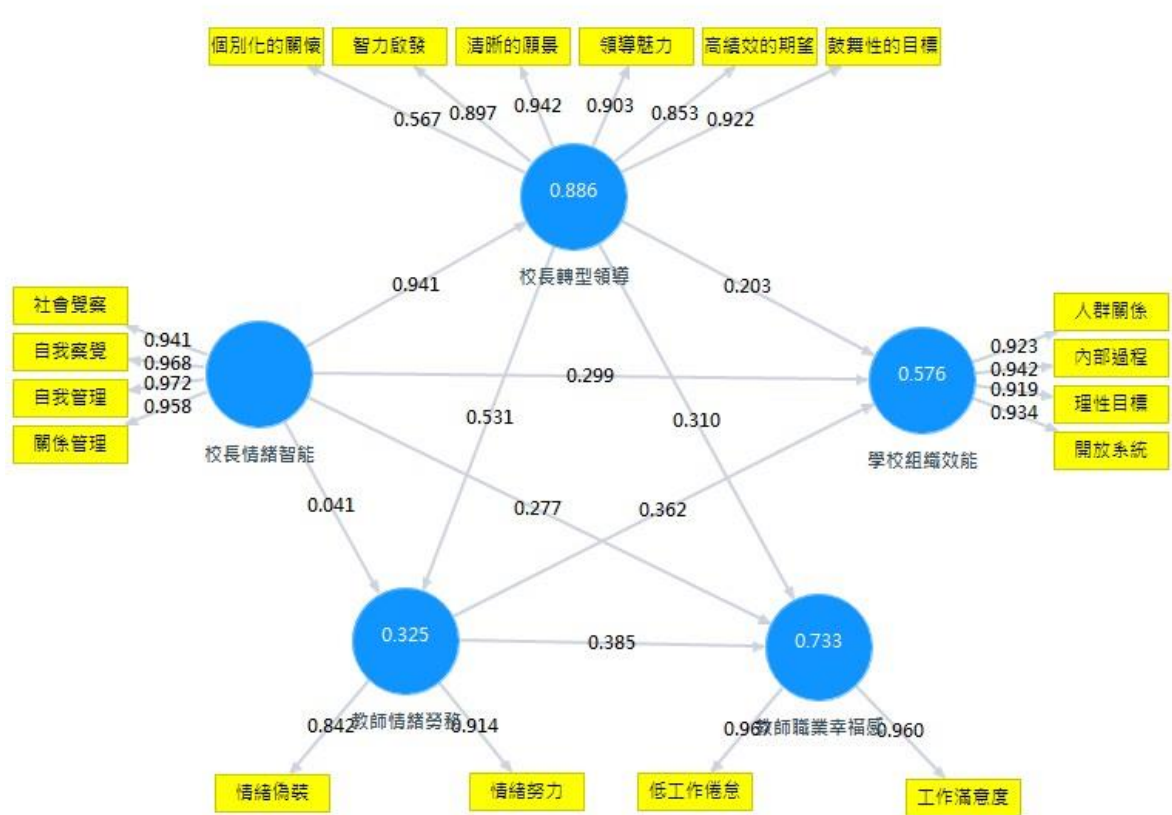
表符合其建議之建構適配標準，RMSEA<0.08、TLI=0.929、CFI=0.939，表示模式和資料適配情形尚屬合理，故量表具有良好信度與效度。

伍、 研究結果與討論

本研究使用 PLS 作為研究結構模型的分析工具，藉此分析研究變項之間關係的強度與方向，如經檢定後具有顯著性，則驗證研究之假設。本研究首先針對研究架構的結構模型進行 PLS 分析，其次，為探討教師情緒勞務與各變項間的可能中介效果。此外，Baron 及 Kenny (1986) 指出，檢視完全或部分中介關係時，不應只單就各路徑係數值顯著與否而斷定，更應該考量中介效應的絕對數值，進而提供更具統計檢驗效應的證據，並確立中介關係。根據上述原因，本研究更進一步利用 Sobel 檢定，加以檢驗間接效果。

根據 PLS 分析所得結果呈現如圖 1。整體模型架構中教師職業幸福感的被解釋變異量 (R^2) 為 73.3%，學校組織效能被解釋變異量為 57.6%，代表整體模型對內生變數有高度的預測力。此外，分析結果也驗證教師情緒勞務在整體模型中具中介效果之假設，以下分述之：

圖 1
研究結構模型之路徑分析



(一) 結構模型之主效果分析

1. 校長情緒智能對轉型領導之效果

主效果分析部分，校長情緒智能對轉型領導呈現正向顯著的影響($\beta = 0.941$, $P < .01$)，解釋變異量達到 88.6%，顯示校長的情緒智能愈高，其轉型領導的表現愈佳，研究假設 1 獲得支持。

2. 校長情緒智能、轉型領導對教師職業幸福感、組織效能之效果

在探討教師職業幸福感層次的路徑上，校長情緒智能對教師職業幸福感呈現正向顯著關係($\beta = 0.277$, $p < 0.05$)，再校長轉型領導對教師職業幸福感的影響亦達顯著($\beta = 0.310$, $p < 0.05$)，顯示校長轉型領導對教師職業幸福感的獲得支持。

其次，在驗證學校組織效能層次之路徑時，結果顯示校長情緒智能與學校組織效能亦呈現顯著的正向關係($\beta = 0.299$, $p < 0.05$)，假設 4 獲得支持。而在整體研究架構中，校長轉型領導對於學校組織效能之路徑係數未達顯著標準($\beta = 0.203$)，與假設 5「校長轉型領導表現行為愈佳，愈能促進學校組織效能」不相符，然而，將校長轉型領導對學校組織效能路徑獨立進行直接效果分析則發現，轉型領導對組織效能的影響達到顯著($\beta = 0.694$, $p < 0.01$)，顯示校長轉型領導表現行為愈佳，愈能促進學校組織效能，驗證研究假設 5。

(二) 中介模式之檢定：教師情緒勞務在研究結構模型中的中介效果

在整體研究模型分析圖中，顯示校長情緒智能和教師情緒勞務對教師職業幸福感之路徑係數皆達顯著水準($\beta = 0.277$, $p < 0.05$; $\beta = 0.385$, $p < 0.05$)，然而，校長情緒智能對教師情緒勞務的影響未達顯著，因此，將轉型領導和組織效能排除結構模型重新進行 PLS 分析則發現，情緒智能對情緒勞務和情緒勞務對職業幸福感影響皆達顯著($\beta = 0.540$, $p < 0.001$; $\beta = 0.419$, $p < 0.001$)，顯示校長情緒智能對教師職業幸福感的影響會受到教師情緒勞務的部分中介影響。據此，校長情緒智能、教師情緒勞務和教師職業幸福感之間，具有中介效果，研究假設 6 成立。

在校長轉型領導對教師職業幸福感的路徑上，根據圖 1 發現轉型領導對情緒勞務，以及情緒勞務對職業幸福感的影響皆達顯著($\beta = 0.531$, $p < 0.01$; $\beta = 0.385$, $p < 0.05$)，此外，為深入探究的情緒勞務的中介機制，因此將情緒智能和組織效能排除結構模型重新進行 PLS 分析後發現，轉型領導對情緒勞務和情緒勞務對職業幸福感的影響皆達顯著($\beta = 0.570$, $p < 0.001$; $\beta = 0.386$, $p < 0.001$)，顯示校長轉型領導對教師職業幸福感的影響會受到教師情緒勞務的部分中介影響。據此，校長轉型領導、教師情緒勞務和教師職業幸福感之間，具有中介效果，研究假設 7 成立。

在校長情緒智能對學校組織效能的路徑上，在整體研究模型分析圖中，顯示校長情緒智能和教師情緒勞務對學校組織效能之路徑係數皆達顯著水準($\beta = 0.299$, $p < 0.05$; $\beta = 0.362$, $p < 0.05$)，然而，校長情緒智能對教師情緒勞務

務

的影響未達顯著，因此，將轉型領導和組織效能排除結構模型重新進行 PLS 分析則發現，情緒智能對情緒勞務和情緒勞務對組織效能的影響皆達顯著 ($\beta=0.541$, $p<0.001$; $\beta=0.480$, $p<0.001$)。結果校長情緒智能經由教師情緒勞務的調節對學校組織效能。據此，校長情緒智能、教師情緒勞務和教學校組織效能之間，具有中介效果，研究假設 8 成立。

假設 9 方面，根據圖 1 結果顯示，校長轉型領導對教師情緒勞務及教師情緒勞務對學校組織效能皆達顯著 ($\beta=0.531$, $p<0.01$; $\beta=0.362$, $p<0.05$)，為

驗證

情緒勞務的中介效果，將情緒智能與職業幸福感排除在模型外進行重新分析發現，轉型領導對情緒勞務和情緒勞務對組織效能的影響達到顯著 ($\beta=0.571$, $p<0.001$; $\beta=0.365$, $p<0.001$)，同時轉型領導對組織效能的影響依然顯著 ($\beta=0.482$, $p<0.001$) 顯示轉型領導確實經由情緒勞務部分中介進而影響組織效能。據此，校長情緒智能、教師情緒勞務和學校組織效能之間，具有中介效果，研究假設 9 成立。

最後，以 Sobel 檢定計算各假設的間接效果，分析結果如表 2。各假設路徑的間接效果在 Sobel 檢定中統計量 z 值皆達顯著水準 ($p<0.001$)，因此可以確認情緒勞務的在各路徑中具中介效果。

表 2 Sobel 檢定摘要表

路徑	a	b	S _a	S _b	檢定統計量(Z)
校長情緒智能→教師情緒勞務→教師職業幸福感	0.54	0.410	0.06	0.04	6.763 ^{***}
校長轉型領導→教師情緒勞務→教師職業幸福感	0.57	0.386	0.066	0.051	5.692 ^{***}
校長情緒智能→教師情緒勞務→學校組織效能	0.541	0.379	0.064	0.050	5.643 ^{***}
校長轉型領導→教師情緒勞務→學校組織效能	0.571	0.365	0.061	0.053	5.547 ^{***}

*** $p<0.001$

註：a 為外生變數對中介變數之路徑係數，b 為中介變數對內生變數之路徑係數，S_a 為 a 的標準誤、S_b 為 b 的標準誤。

陸、結論與建議

一、結論 本研究旨在探討國民中學校長情緒智能、轉型領導對於教師職業幸福感與學

校效能的影響，並對於教師情緒勞務調節的中介效果進行分析。針對研究所題之

假設，進行問卷調查研究，採用驗證性因素分析、變異數成分分析、階層線性模式分析與多項是層級迴歸分析等統計方法，將問卷回收資料進行處理，對研究模型進行適配度分析及研究假設的驗證，茲針對所提假設，將問卷回收資料進行統計分析，經分析後所得之結論如下所述：

(一) 校長情緒智能與學校組織效能之間具有正向關聯 根據研究結果顯示，校長情緒智能與學校組織效能之間呈現顯著的正向關係，表示校長情緒智能的展現對於學校組織效能的提升具有直接的影響，亦即當校長具有高自我覺察與社會覺察能力，且能有效進行自我情緒與衝動的管理，並能有效掌握衝突進而影響與發展他人能力，則將有助於提升學校組織效能，因此校長情緒智能愈佳，則愈能促進學校組織之效能。

(二) 校長轉型領導表現與情緒智能愈佳，有助於促進教師職業幸福感 根據研究結果顯示，校長轉型領導與情緒智能對教師職業幸福感具有顯著的正向影響關係，經 PLS 共同方法變異檢定，發現校長情緒智能對教師職業幸福感具有正向顯著影響，表示校長情緒智能愈佳，愈能促進教師職業幸福感，且校長轉型領導表現對於教師職業幸福感的影響亦呈現顯著的正向關係，顯示校長轉型領導表現行為愈佳，愈能促進教師職業幸福感，亦即校長的情緒智能與校長轉型領導表現行為愈佳則有助於提升教師工作滿意度，並降低教師工作倦怠感，愈能促進教師職業幸福感。

(三) 校長情緒智能與校長轉型領導表現之間具有正向關聯 根據研究結果顯示，校長情緒智能與校長轉型領導表現行為之間具有正向關聯，經 PLS 共同方法變異檢定，發現校長情緒智能對其轉型領導行為表現呈現正向顯著的影響關係且有顯著預測與解釋力，表示校長的情緒智能愈高，其轉型領導的表現會愈佳。

(四) 教師情緒勞務於校長情緒智能與校長轉型領導對教師職業幸福感之影響間，具有中介效果 根據研究結果顯示，校長情緒智能與校長轉型領導對教師職業幸福感的影響，會因教師情緒勞務調適之中介效果，而對教師職業幸福感的直接影響降低；其中教師情緒勞務調適於校長情緒智能對教師職業幸福感之間，經 Sobel 檢定結果教師情緒勞務調適中介效果達顯著，顯示校長情緒智能確實透過教師情緒勞務調適之中介進而影響教師職業幸福感，而本研究驗證校長情緒智能對教師職業幸福感具有直接效果，故教師情緒勞務調適在校長情緒智能對教師職業幸福感間具有部分中介效果。再者，教師情緒勞務調適於校長轉型領導對教師職業幸福感之間，經 Sobel 檢定結果教師情緒勞務調適中介效果達顯著，顯示校長轉型領導確實藉由教師情緒勞務調適之中介進而影響教師職業幸福感，本研究驗證校長轉型領導與教師職業幸福感具有直接效果，故教師情緒勞務調適在校長轉型領導對教師職業幸福感間具有部分中介效果。綜言之，校長情緒智能與校長轉型領導可透過教師情緒勞務調適的中介作用，對於教師職業幸福感產生正向的影響，即校長情緒智能展現或校長轉型領導表現行為愈佳，會有助於教師情緒勞務的調適，進而促

進教師職業幸福感。

(五) 教師情緒勞務於校長情緒智能與校長轉型領導對學校組織效能之影響間，具有中介效果

根據研究結果顯示，校長情緒智能與校長轉型領導對學校組織效能的影響，會因教師情緒勞務調適之中介效果，而對教師職業幸福感的直接影響降低；其中教師情緒勞務調適於校長情緒智能對學校組織效能之間，經 Sobel 檢定結果教師情緒勞務調適中介效果達顯著，顯示校長情緒智能確實透過教師情緒勞務之中介影響學校組織效能，而本研究驗證校長情緒智能對學校組織效能具有直接效果，故教師情緒勞務調適於校長情緒智能對學校組織效能間具有部分中介效果。再者，教師情緒勞務調適於校長轉型領導對學校組織效能之間，經 Sobel 檢定結果教師情緒勞務調適中介效果達顯著，顯示校長轉型領導確實能透過教師情緒勞務調適的中介進而影響學校組織效能，研究經獨立路徑分析後，驗證校長轉型領導對於學校組織效能具有直接效果，故教師情緒勞務調適於校長情緒智能對學校組織效能間具有部分中介效果。綜言之，校長情緒智能與校長轉型領導可透過教師情緒勞務調適的中介作用，對於學校組織效能產生正向的影響，及校長情緒智能的展現或校長轉型領導表現行為愈佳，會有助於教師情緒勞務的調適，進而促進學校組織效能。

二、建議

依本研究之研究發現與結論，茲就研究之實務應用與未來研究兩方面提出建議並加以說明。

(一) 實務應用方面

1. 校長職前與在職培育訓練，宜融入情緒智能與轉型領導相關課程

本研究結果顯示校長情緒智能與轉型領導以及學校組織效能間具有正向關聯，同時校長情緒智能與轉型領導表現愈佳，則有助促進教師職業幸福感。由此可知，校長情緒智能與轉型領導的展現，於學校組織效能及教師職業幸福感的提升上具有正向影響力，換言之，校長能藉由情緒智能的發展與轉型領導的展現，來達到增進學校組織效能與促進教師職業幸福感的目標，學校領導者透過自我與社會覺察能力的提升，有效管理自我情緒與衝動，進一步激勵或啟發教師並建立良好關係，而達到提升教師工作滿意度降低工作倦怠感，同時也正向影響學校效能，因而於校長職前與在職培育訓練中，宜將情緒智能的發展與轉型領導之概念融入相關課程中，強化學校領導者情緒覺察與管理能力，並使其能啟發與激勵學校成員達成共同願景，將促進教師工作滿意度，降低工作倦怠感，且有助提升學校組織整體之運作效能。

2. 應重視教師情緒勞務之調適，以促進教師職業幸福感與學校組織效能

根據本研究結果可知，教師情緒勞務於校長情緒智能與轉型領導，對教師職業幸福感及學校組織效能的關係中，具有中介效果，換言之，校長情緒智能的發展與轉型領導的表現，可透過教師情緒勞務調適的中介作用，而對於教師職業幸

福感與學校組織效能產生正向影響，因此，學校領導者應重視教師情緒勞務的調適，於情緒智能展現與轉型領導行為表現時，藉由了解教師情緒勞務調適的因素與現況，並建立適當的溝通管道，協助教師進行情緒管理，維繫人際互動之和諧氣氛，進一步達到提升教師工作滿意度與降低工作倦怠感，方能有利於促進教師職業幸福感，並提升學校組織效能。

(二) 未來研究方面 在本研究中主要探討單一層次中，校長情緒智能與轉型領導，對教師職業幸福感的影響，然若能就變項於不同層次中之情況進行分析，能進一步的檢測不同層次中變項間的相對影響力，探討變項於跨層次模式下的關係，迄今，對於跨層次的探究仍缺乏相關實證研究的說明，因此具有研究的價值性，未來可考慮透過階層線性模式(Hierarchical linear modeling, HLM)來檢驗跨層次變相間的關係，以跨層次全體間的模式進一步進行研究，避免受限於單一層次的分析對於實際現象了解疏漏的可能。

參考文獻

- 吳清山、林天祐 (2005)。情緒勞務。教育資料與研究雙月刊，**8**，136。 秦夢群、吳勁甫 (2009)。國中校長轉型領導、學校組織健康與組織效能關係之研究：中介效果模式之檢證。當代教育研究季刊，**17**(3)，83-124。 楊世英、張鈿富、楊振昇 (2006)。智慧與領導的關係：探究透過領導展現的智慧。教育政策論壇，**9**(4)，119-150。 葉連祺 (2007)。國中小校長情緒智慧領導能力之比較。當代教育研究，**15**(1)，39-76。
- Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monograph*, *125*(2), 209-224.
- Adelmann, P. K.(1989). *Emotional labor and employee well-being* (Unpublished doctoral dissertation). University of Michigan.
- Arnold, K., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E.K. ,& McKee, M.C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*, 193-203.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, *18*(1), 88-115.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *The Academy of Management Executive*, *16*(1), 76-86.
- Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel & W. Zerbe (Eds.), *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice* (pp. 221–235). Westport, CT: Quorum Books.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, *21*(3), 157-61.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173-1182.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, *6*, 463–478.
- Bass, B. M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, *92*,

1357-1367.

- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of people work. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17–39.
- Brown, F. W., Bryant, S. E., & Reilly, M. D. (2006). Does emotional intelligence – as measured by the EQI – influence transformational leadership and/or desirable outcomes? *Leadership Organization Development Journal*, 27(5), 330-351.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Butler, J.K., Cantrell, R.S., & Flick, R.J. (1999). Transformational leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams. *Organization Development Journal*, 17(1),13–28.
- Chuang, A., Judge, T. A., & Liaw, Y. J. (2012). Transformational leadership and customer service: A moderated mediation model of negative affectivity and emotion regulation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 28-56.
- Cliffe, J. (2011). Emotional Intelligence: A Study of Female Secondary School Headteachers. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(2), 205-218.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York : Grosset Putnum.
- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 989–1015.
- Dong, Q., & Howard, T. (2006). Emotional intelligence, trust and job satisfaction. *Competition Forum*, 4(2), 381-388.
- Emmerling, R. J. & Goleman, D. (2003). Emotional intelligence: Issues and common misunderstandings. *Issues and Recent Developments in Emotional Intelligence*,1(1), Retrieved from <http://www.eiconsortium.org>
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of Management Development*, 27(7), 708-726.
- Frost, P. J. (2003). *Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.
- Goldring, E. B., & Pasternack, R. (1994). Principals coordinating strategies and school effectiveness. *School Effectiveness and School Improvement*, 5(3),

239-253.

- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76, 93-102.
- Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The Emotionally intelligent workplace : How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations* (pp.27-44). San Francisco : Jossey-Bass.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. New York : Harvard Business School Press.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95–110.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., & Steiner, D. D. (2005). Must “service with a smile” be stressful ? The moderating role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology*, 90, 893–904.
- Grove, S.J., & Fisk, R.P. (1989). Impression management in services marketing: a dramaturgical perspective. In Giacalone R.A. and Rosenfeld P. (Eds.), *Impression management in the organization*(pp.427-438). Hillsdale, NJ. : Lawrence Erlbaum.
- Harms, P. D., & Crede, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17.
- Hebert, E. B. (2011). *The relationship between emotional intelligence , transformational leadership , and effectiveness in school principals*. (Doctoral dissertation). Retrieved from http://digitalarchive.gsu.edu/eps_diss/66
- Hetland, H., Sandal, G. M., Johnsen, T. B.(2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 58-75.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley,CA: University of California Press.
- Huang, X., Chan, S., Lam, W. & Nan, X. S. (2010). The joint effect of leader-member exchange and emotional intelligence on burnout and work performance in call centers. *International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1124-1144.
- Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 361-389.
- Jason, M. H. (2000). The role of the principal as transformational leader in a multicultural learning community. *High School Journal*, 83, 1-9.

- Kark, R., & Medler-Liraz, H. (2007). Leading with a smile: The influence of manager on the emotional experience of employees and customers. In C. E. J. Hartel, N. M. Ashkanasy & W. J. Zerbe(Eds.), *Research on emotion in organizations: Functionality, intentionality, and morality*(pp. 177-198). Oxford: JAI Press.
- Lewis, P. (2006). Emotion work and emotion space: Using a spatial perspective to explore the challenging of masculine emotion management practices. *British Journal of Management*, 19(1), 130-140.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D.J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence* (pp.3-34). New York : Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of Emotional Intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Intelligence* (pp. 396-420). London: Cambridge University Press.
- McCull-Kennedy, J.R., & Anderson, R.D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13, 545-559.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 257–274.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16-32.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.
- Prilleltensky, I., & Prilleltensky, O. (2006). *Promoting well-being: Linking personal, organizational, and community change*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). The expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Ross, J. A., & Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 179-199.

- Sachs, J., & Blackmore, J. (1998). You never show you can't cope: women in school leadership roles managing their emotions. *Gender and Education, 10*(3), 265-279.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality, 9*, 185-211.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Stys, Y. & Brown, S. L. (2004, March). *A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections*. Retrieved from http://www.csc-scc.gc.ca/text/rsrch/reports/r150/r150_e.pdf
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior, 68*(3), 461-473.
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 365-375.
- Van Rooy, D.L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior, 65*, 71-95.
- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and Occupations, 20*(2), 205-232.
- Whitman, D. S. (2009). *Emotional Intelligence and Leadership in Organization: A Meta-analytic Test of Process Mechanisms* (Doctoral dissertation, Florida International University). Retrieved from <http://digitalcommons.fiu.edu/etd/113/>
- Wong, C. S. & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. *The Leadership Quarterly, 13*(3), 243-74.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly, 10*, 285-305.
- Yun, S., Cox, J., Sims, H. P., Jr., & Salam, S. (2007). Leadership and teamwork: The effects of leadership and job satisfaction on team citizenship. *International Journal of Leadership Studies, 2*(3), 171-193.

科技部補助計畫衍生研發成果推廣資料表

日期:2014/12/08

科技部補助計畫	計畫名稱: 國中校長情緒智能、轉型領導對教師職業幸福感與學校組織效能之影響: 教師情緒勞務的中介效果分析
	計畫主持人: 吳政達
	計畫編號: 102-2410-H-004-179-SSS 學門領域: 教育行政
無研發成果推廣資料	

102 年度專題研究計畫研究成果彙整表

計畫主持人：吳政達		計畫編號：102-2410-H-004-179-SSS				計畫名稱：國中校長情緒智能、轉型領導對教師職業幸福感與學校組織效能之影響：教師情緒勞務的中介效果分析	
成果項目		量化			單位	備註（質化說明：如數個計畫共同成果、成果列為該期刊之封面故事...等）	
		實際已達成數（被接受或已發表）	預期總達成數（含實際已達成數）	本計畫實際貢獻百分比			
國內	論文著作	期刊論文	1	1	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（本國籍）	碩士生	3	3	10%	人次	
		博士生	2	2	20%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		
國外	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		章/本
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（外國籍）	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		

<p>其他成果 (無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)</p>	<p>無</p>
--	----------

	成果項目	量化	名稱或內容性質簡述
科 教 處 計 畫 加 填 項 目	測驗工具(含質性與量性)	0	
	課程/模組	0	
	電腦及網路系統或工具	0	
	教材	0	
	舉辦之活動/競賽	0	
	研討會/工作坊	0	
	電子報、網站	0	
	計畫成果推廣之參與(閱聽)人數	0	

科技部補助專題研究計畫成果報告自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

達成目標

未達成目標（請說明，以 100 字為限）

實驗失敗

因故實驗中斷

其他原因

說明：

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

論文： 已發表 未發表之文稿 撰寫中 無

專利： 已獲得 申請中 無

技轉： 已技轉 洽談中 無

其他：（以 100 字為限）

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）（以 500 字為限）

情緒智能係能夠控制自己與他人情緒，並進而能引導個人想法與行為的一種能力；轉型領導重視建立共同願景、激勵動機和個別關懷等領導行為；在學校背景脈絡下，校長情緒智能的高低對轉型領導的表現有影響的可能，進一步可能影響學校組織效能和教師職業幸福。此外，教師的情緒勞務調適對上述關係可能具有中介影響。據此，本研究的目的有三：一、探究校長情緒智能對校長轉型領導表現的影響；二、釐清校長情緒智能、轉型領導對教師職業幸福感、組織效能之直接效果；三、了解校長情緒智能、校長轉型領導對教師職業幸福感與學校組織效能影響的中間連結機制——教師情緒勞務的中介影響。

本研究以問卷調查方式蒐集台灣地區國民中學教師之意見資料，資料分析首先透過驗證性因素分析確定量表的統計適配資料，接著透過變異數成分分析驗證群間和群內的差異性，最後藉由階層線性模式分析和多項式層級迴歸分析對研究模型的因果關係進行假設檢定。

本研究經過分析所得之結論共有五點如下所述：一、校長情緒智能與學校組織效能之間具有正向關聯；二、校長轉型領導表現與情緒智能愈佳，有助於促進教師職業幸福感；三、校長情緒智能與校長轉型領導表現之間具有正向

關聯；四、教師情緒勞務於校長情緒智能與校長轉型領導對於教師職業幸福感之影響間，具有中介效果；五、教師情緒勞務於校長情緒智能與校長轉型領導對學校組織效能之影響間，具有中介效果。

本研究之貢獻在於進一步釐清校長情緒智能、轉型領導對教師職業幸福感與學校組織效能影響以及教師情緒勞務之中介效果；改進先前研究對於理論上以及研究設計上的建議，並且運用跨層次潛在變項分析技術綜觀不同層次變項間的關係。