

教育資料與研究雙月刊

第72期 2006年10月 103-118頁

國民小學校長情緒智力影響集體教師效能感之研究

蔡進雄

摘要

偉大的領導者能感動成員，點燃成員的熱情，激勵出成員的最佳狀態。情緒與領導有密切的相關。因此，優秀的領導者要善於利用情感來傳遞訊息，而要達成此目的就需要領導者培養高度的情緒智力。效能感不僅存在於個人層次，組織層次也有效能感存在，此即為集體效能感或群體效能感，而集體教師效能感意指一所學校教師對於其共同完成教學任務的能力知覺，但迄今國內較少有集體教師效能感的實徵研究，值得進一步探討。依據上述，本研究目的主要有四：首先瞭解國民小學校長情緒智力與集體教師效能感之現況，其次分析不同性別校長之情緒智力的差異情形，之後探討國小校長情緒智力與集體教師效能感的相關情形，最後分析校長情緒智力對集體教師效能感的預測力，以提供教育相關人員的參考。經由問卷調查及統計分析，本研究獲得以下數點結論，第一、校長情緒智力與集體教師效能感之現況皆在中上程度；第二、整體而言，校長情緒智力並不因校長性別因素而有顯著差異；第三、校長情緒智力與集體教師效能感有顯著正相關；第四、校長情緒智力之「自我規範」及「激發動機」對集體教師效能感各層面及整體集體教師效能感具有預測力。依據研究結果，本研究最後提出三項建議，以供教育相關人員及未來研究的參考。

關鍵詞：情緒智力、集體效能感、教師集體效能感

蔡進雄，天主教輔仁大學教育領導與發展研究所副教授

電子郵件為：leadbear@mails.fju.edu.tw

來稿日期：2004年12月22日；修訂日期：2005年10月12日；採用日期：2006年10月13日

The Study of the Relationships between Principals' Emotional Intelligence and Collective Teacher Efficacy in Elementary Schools

Chin Hsiung Tsai

Abstract

The purpose of this study was to examine the relationships between principals' emotional intelligence and collective teacher efficacy in elementary schools. The study employed literature review and questionnaire surveys. The results of this study were as follows:

1. At present, the state of principals' emotional intelligence and collective teacher efficacy is acceptable.
2. There was no significant difference between male principal and female principal on emotional intelligence.
3. There were significant relationships between principals' emotional intelligence and collective teacher efficacy.
4. Principals' emotional intelligence was significant predictor of collective teacher efficacy.

According to the results of this study, the researcher tried to make some suggestions for school principals and the future study.

Keywords: emotional intelligence, collective efficacy, collective teacher efficacy

Chin Hsiung Tsai, Associate Professor, The Graduate School of Educational Leadership & Development, Fu-Jen Catholic University

E-mail: leadbear@mail.fju.edu.tw

Manuscript received: December 22, 2004; Modified: October 12, 2005; Accepted: October 13, 2006

壹、前言

偉大的領導者感動我們，點燃我們的熱情，激勵出我們的最佳狀態。我們嘗試解釋偉大的領導者為何如此有效時，會提到策略、願景或是偉大的理念。但事實上，其力量的來源是透過情緒來運作的（張逸安譯，2003：3）。情緒與領導有密切的相關（Day, 2003a: 27-28; Day, 2003b: 174），主管的情緒表現會影響部屬的情緒感受（李佳燕，2001），組織領導者的情緒可說是與所有成員緊緊連結在一起，若組織成員嗅到一絲領導者因挫折而喪志的氣息，那會整垮整個組織的士氣（李弘暉，2003：30）。因此，優秀的領導者相當善於利用情感的表達來協助訊息的傳遞，涵蓋於語中的情緒層面常影響到對方接受意願的高低。領導者越覺得渾身是勁、活力充沛、熱血沸騰，自我的情緒越能感染給部屬們，讓整個職場滿溢著活力與樂在其中的氣息（李青芬、李雅婷、趙慕芬譯，2002：124），而要達成如此情境就需要領導者培養高度的情緒智力。Goleman認為情緒智力（emotional intelligence，簡稱EQ）這個名詞涵蓋自制力、熱忱、毅力、自我驅策力等（張美惠譯，1996：12），情緒智力是獨立於智力（intelligence quotient，簡稱IQ）之外，但對於人們在職場、社會互動、親密關係的成功與否，有極大影響的一套能力（林財丁，2004：242-243）。

情緒智力也是成功領導的關鍵因素（Maulding, 2002），若從情緒的角度觀之，轉型領導者乃是透過情緒的力量，感染部屬的內心世界，使領導者與部屬在情感上緊緊相繫（吳宗祐、鄭伯壘，2003：160；Rafaeli & Worline, 2001）。Goleman認為對

成功的領導者而言，EQ比IQ和專業技能來得重要（洪世民譯，2004：47），組織行為學家Robbins也指出目前的研究顯示：情緒智力比智力、專業技術或任何單一因素更能預測誰能成為領導者。沒有情緒智力，就算個人擁有良好的訓練、高分析能力、長遠的願景以及取之不盡的卓越觀點，也無法成為一個好的領導者。證據顯示，地位越高的個體，若想要成為優秀的執行者，就更加需要情緒智力來提升其效能（李青芬等譯，2002：362-363）。提升情緒智力可以讓我們更了解自己與他人，更有效地處理情緒，讓心理健康、人際關係及工作上有更多正向的結果（蔡秀玲、楊智馨，1999：22），是故，情緒智力有助於團隊表現、個人表現及人際交流的品質，對於組織文化的形成與保存上，也扮演著關鍵性角色（曾育慧譯，2001：264；黃漢耀譯，2000：39）。Goleman, Boyatzis, & McKee認為層級愈高，情緒智力在效能上所扮演的角色就愈重要，如果將明星級與一般領導者比較，約八成五的差距出在EQ因素，而非技術專業等純認知能力（張逸安譯，2003：294）。有鑑於此，McDowelle & Bell（1997）就強烈主張教育領導應有系統有計畫地教導情緒智力之相關研究與理論。國內吳宗祐和鄭伯壘（2003：160）也認為情緒的探討可為「領導為何有效」提供另一條思考的途徑。

所謂情緒是指個體受到某種刺激所產生的一種身心激動狀態；情緒狀態之發生，雖為個體所能體驗，但對其所引起的生理變化與行為反應，卻不易為個體本身所控制，故對個體之生活極具影響作用（張春興，1991：533）。換言之，情緒係指個人在受到某種刺激之後，所產生的心理

狀態。情緒狀態包括生理上的激動、認知上的感受以及表現出來的行爲（葉重新，1999：341），所以情緒是推動你去體驗情感並將它顯之於外（林財丁，2004：244），而情緒智力（又稱爲情緒商數）係指個人情緒成熟的程度。情緒成熟圓融的人，具有以下特徵：1.理性與感性並重；2.具有健全的自我觀念；3.情緒表達與控制得當；4.人際關係良好，人脈很廣，廣結善緣；5.能自信、自重與自愛；6.樂觀、進取、積極；7.能與人競爭與合作；8.善於與人溝通，尊重他人；9.具有堅強毅力，以及鏗而不捨的精神；10.對新奇事物努力去探索（葉重新，1999：343）。質言之，情緒智力可定義爲覺察自己與別人的感覺或情緒、處理情緒並運用情緒訊息指引自己思考與行動的能力（黃惠惠，2004：66；Salovey & Mayer, 1990）。

傳統的IQ觀念都環繞著狹隘的語言與算術能力，心理學家Salovey擴大了智能的定義，認爲EQ有下列五類（張美惠譯，1996：59）：1.認識自身的情緒：認識情緒的本質是EQ的基石，這種隨時隨刻認知感覺的能力，對了解自己非常重要。2.妥善管理情緒：情緒管理必建立在自我認知的基礎上，這方面的能力包括如何自我安慰，擺脫焦慮、灰暗或不安。3.自我激勵：無論是要集中注意力、自我激勵或發揮創造力，將情緒專注於一項目標是絕對必然的。一般而言，能自我激勵的人做任何事效率都比較高。4.認知他人的情緒：具同理心的人較能從細微的訊息察覺他人的需求，這種人特別適於從事醫護、教學、銷售與管理的工作。5.人際關係的管理：人際關係就是管理他人情緒的藝術，一個人的人緣、領導能力、人際和諧程度

都這項能力有關，充分掌握這項能力的人常是社會上的佼佼者。Goleman, Boyatzis & McKee亦指出EQ的四大領域如下（張逸安譯，2002：45）：1.自我察覺：包括自我意識到情緒變化、精確的自我評估、自信。2.自我管理：包括情緒上的自制、透明、適應力、成就及衝勁。3.社交察覺：包含同理心、團體意識和服務。4.人際關係管理：包含啓發他人的領導能力、影響力、觸動改變、衝突管理、建立聯繫、團隊力量及合作。情緒智力的內涵亦可簡要地以四格列聯表表達，如表1所示。

表1 情緒智力的四格列聯表

	自我	他人
察覺	自我覺察 (self-awareness) ● 自我覺察 ● 自我評估	社會覺察 (social awareness) ● 同理心 ● 洞徹人際生態
	自我管理 (self-management) ● 自我控制 ● 自我調適 ● 成就動機 ● 主動積極 ● 樂觀進取	人際關係管理 (relationship management) ● 激勵他人 ● 影響他人 ● 發展他人 ● 變革推動 ● 衝突管理 ● 團隊營造

資料來源：林財丁（2004：243）。

在有關情緒智力的實徵研究方面，Byron（2003）研究發現管理者情緒智力的高低會影響部屬對管理者表現的評定，Byrne（2004）的研究結果則指出情緒智力能有效預測領導行爲及工作行爲，國內陳建宏（1997）研究發現情緒智力愈高的資訊人員其負面情緒愈少，對團隊管理技能

也會愈好，周正儀（1998）的研究結果指出情緒智力對領導效能有所影響，王心怡（2002）的研究則發現國中校長的整體情緒智力可以有效預測整體辦學績效，涂政源（2003）的研究指出主管的情緒能力無論是同理心、自我規範、情緒調整、激發動機、人際能力、信守承諾與部屬對上司的承諾皆呈顯著正相關，徐聖岡（2004）的研究也顯示經由典型相關分析情緒智力、領導能力與經營績效兩構面間有顯著正相關，另外，高階主管若情緒智力較佳、領導能力高，對企業整體經營績效愈有正面的影響。由上述研究可知，情緒智力經由Goleman大力倡導後，不僅受到一般人普遍接受，亦可獲得大多數實徵研究的支援。至於校長情緒智力是否會影響集體教師效能感，則有待進一步探究。

效能感不僅存在於個人層次，組織層次也有效能感存在，此即為集體效能感（collective efficacy）或群體效能感（group efficacy），集體效能感是人們對於群體能力所作的判斷（吳璧如，2002：72；Bandura, 1986），而集體教師效能感（collective teacher efficacy）意指一所學校教師對於其共同完成教學任務的能力知覺（吳璧如，2002：92），Hoy & Miskel則指出集體教師效能感是在一個學校中，大家所共同享有的一種信念，這個信念認為藉由全校教師的努力可以對學生造成正面的影響。學校教師和行政人員所共同享有的信念會影響學校的整個環境，所以我們不能忽視集體教師效能感的重要性（林明地等譯，2003：192）。Goddard, Hoy & Hoy（2000）及 Goddard（2002）更進一步將集體教師效能感分為教學工作分析及團體勝任感評估兩大部分。易言之，集體效能感是組織成員對於所屬組織從事某特定工作

的能力知覺。由教育人員所組成的學校亦屬組織的一種，因此將集體效能感的觀念運用至學校教師，即為集體教師效能感（吳璧如，2002：73）。Bandura（1986：449）認為團體、組織甚至國家的強弱與否都會受到集體效能感的影響。Hoy & Miskel指出高度的集體教師效能感會促使學校教師接受具挑戰性的工作目標、整個組織的努力程度會比較高、而且也比較會堅持到底，這些都會使得這個組織有更好的表現。當然，反過來也是成立的，也就是說，缺乏集體教師效能感的學校就不會那麼努力、比較容易放棄，所以表現也比較差（林明地等譯，2003：195）。有關集體教師效能方面的研究，國外研究發現集體教師效能感對學生學習成就有積極正面的影響（Bandura, 1993; Cybulski, 2003），且亦是影響學生數學與閱讀成就的重要變項（Goddard, Hoy, & Hoy, 2000; Hoy, Sweetland, & Smith, 2002）。國內教育有關效能感的研究大多集中在教師自我效能感（孫志麟，1991；江展塏，1995；陳美言，1998；陳馨蘭，1998；朱陳思翰，2002；洪嘉鴻，2003；陳慧敏，2003），但迄今並無集體教師效能感的實徵研究，值得進一步探討。而本研究是以校長情緒智力為自變項，並以集體教師效能感為依變項探討兩者的相關，這兩者的關連情形如何？以往並無這方面的研究，有待印證與考驗。

綜合上述，本研究目的主要有四：首先瞭解國民小學校長情緒智力與集體教師效能感之現況，其次分析不同性別校長之情緒智力的差異情形，之後探討國小校長情緒智力與集體教師效能感的相關情形，最後分析校長情緒智力對集體教師效能感的預測力，以提供教育相關人員參考。

貳、研究設計與實施

在研究設計與實施方面，茲就研究設計的概念架構、研究假設、研究工具的編製、調查研究的實施及資料的處理方法等分別說明如下。

一、研究設計的概念架構

依據圖1的概念架構，本研究首先探討國民中小學校長情緒智力的現況，並分析校長情緒智力因背景變項而產生的差異情形，之後分析校長情緒智力與集體教師效能感間的關係，最後探討校長情緒智力影響集體教師效能感的情形。茲將這些變項說明如下：

(一) 校長情緒智力：意指校長「激發動機」、「自我規範」及「情緒調整」等構面。

(二) 集體教師效能感：意指「工作分析」及「團體勝任感」等二個構面。

(三) 背景變項：意指男性校長及女性校長。

二、研究假設

根據研究目的及本研究的概念架構，提出本研究所欲考驗的假設如下：

假設一：不同性別之國民小學校長情緒智力有顯著差異。

假設二：國小校長情緒智力與集體教師效能感有顯著相關。



圖1 本研究的概念架構圖

資料來源：作者自行整理。

假設三：國小校長情緒智力對集體教師效能感有顯著預測力。

三、研究工具的編製

(一) 預試問卷內容

本研究的預試調查問卷共分兩大部分，第一部分是「校長情緒智力調查問卷」，其內容主要是參考涂政源（2003）的主管情緒能力量表，並參酌學校組織環境之狀況，編製而成第一部分校長情緒智力的預試問卷，預試內容包括六個層面，分別是同理心、自我規範、情緒調整、激發動機、人際能力與信守承諾，各層面之題號分配，如表2所示，計有30題。

本研究的預試調查問卷之第二部分是「集體教師效能感調查問卷」，其內容主要是參考Goddard（2002）的教師集體效能感量表，並參酌台灣地區學校教師之工作特性，編製而成第二部分的預試問卷，其內容包括兩個層面，分別是「工作分析」（task analysis）及「團體勝任感」（group competence）兩個層面，各層面之題號分配，如表2所示，計有12題。

為避免填答者的敏感，本問卷之標題訂為「國民小學學校組織環境狀況調查問卷」，依受試者的察覺與感受，加以填答。本問卷採李克特六點量表（Liker-six-point-scale）的填答方式計分，受試者依其所知覺該校校長的情緒智力及個人所知覺的集體教師效能感，在「非常同意」、「大致同意」、「有點同意」、「有點不同意」、「大致不同意」及「非常不同意」等六個選項中勾選適當答案，計分依次給予6分、5分、4分、3分、2分、1分。

表 2 預試問卷之層面與題號分配

第一部分：校長情緒智力	
層面	題號
同理心	12、13、18、20、28、29
自我規範	1、6、22
情緒調整	2 (*)、7、9、15 (*)、17、23 (*)、25
激發動機	5、14、21、30
人際能力	4、10、11、19、26
信守承諾	3、8、16 (*)、24 (*)
第二部分：集體教師效能感	
層面	題號
團體勝任感	1、2、3、4 (*)、5、12
工作分析	6、7、8 (*)、9、10 (*)、11 (*)

資料來源：作者自行整理。註：(*) 表示反向題

(二) 預試受試者與實施過程

預試問卷編製完成後，選取台北市及台北縣七所公立國民小學130位教師作為受試者，從2004年9月21日開始發出調查問卷130份，至2004年10月12日，共回收問卷119份，回收率為91.5%，刪除填答不全的問卷1份，得到有效樣本118份，可用率為90.7%。

(三) 預試問卷的探索式因素分析

本研究是以探索式因素分析(exploratory factor analysis)來建立校長情緒智力及教師集體效能感問卷的效度，首先採取主要成份分析法(principal component analysis)並用極變法(Varimax)進行直交轉軸，以獲得各題目的因素負荷量。

就問卷第一部分之校長情緒智力而言，問卷回收並輸入資料後，在不限定因素之個數下，檢定因素負荷量，原問卷內容設計是六個層面，但統計結果只顯現出三個因素，因為有些層面已分散至其他層面，在考量因素負荷量及情緒智力之重要內涵，研究者決定選取「自我規範」、「情

緒調整」及「激發動機」等三個層面之部分題目，正式之校長情緒智力調查問卷共計有9題。

就問卷第二部分之集體教師效能感而言，問卷回收並輸入資料後，在不限定因素之個數下，檢定因素負荷量，原問卷內容設計是二個層面，但統計結果顯現出三個因素，在考量因素負荷量及教師集體效能感之重要內涵，研究者刪除部分題目，正式之集體教師效能感問卷有「工作分析」、「團體勝任感」兩層面，計有7題。

(四) 校長情緒智力與集體教師效能感正式問卷之效度與信度

為檢驗本正式調查問卷的效度，再次以探索式因素分析考驗調查問卷之效度，首先採取主要成份分析法，並用極變法進行直交轉軸，校長情緒智力問卷在限定三個因素，集體教師效能感在限定二個因素下，進行因素分析，以檢定因素負荷量，統計結果如表3所示。

由表3可知，校長情緒智力問卷共有三個因素，計有9題，因素負荷量在.676至.894之間；集體教師效能感問卷有二個因素，計有7題，因素負荷量在.906至-.747之間。整體而言，經過統計考驗本問卷具有良好的效度。

本調查問卷之信度採Cronbach 係數，為進行內部一致性信度分析，反向題反向計分。由表4顯示，校長情緒智力之三個因素及整體校長情緒智力之Cronbach α 係數介於.6476至.9240之間，而集體教師效能感之二個因素及整體集體教師效能感之Cronbach α 係數介於.7478至.8419之間。整體而言，本問卷之各層面之內部一致性頗高，換言之，本問卷具有良好的信度。

表 3 正式問卷的探索式因素分析 (N=118)

第一部分：校長情緒智力						
因素次序	原題號	題目	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	累積變異量
因素一 激發動機	14	本校校長在教師有好的表現時，會設法讓他知道。	.894	3.190	35.448	35.448
	5	本校校長會立即讚美教師表現優異之處。	.860			
	21	本校校長會用具體事實來稱讚別人。	.851			
	30	本校校長常常鼓勵教師。	.763			
因素二 自我規範	6	本校校長相當能克制衝動。	.844	2.370	26.332	61.7803
	1	本校校長的心情不好時，會調整自己的情緒。	.841			
	22	本校校長在工作壓力下仍能維持情緒穩定。	.676			
因素三 情緒調整	23 (*)	本校校長常因小事而心情不好。	.827	1.558	17.308	79.087
	2 (*)	本校校長常常情緒失控。	.784			
第二部分：教師集體效能感						
因素一 工作分析	11 (*)	本校社區環境不良，影響學生的行為。	.906	2.731	39.014	39.014
	10 (*)	本校學生的學習能力不佳。	.828			
	9	本校社區環境有助於學生學習。	.809			
	7	本校學生的家庭能提供有利於學生學習的環境。	.747			
因素二 團體勝任感	2	本校教師有能力激發學生的潛能。	.912	2.211	31.597	70.592
	1	本校教師能有效地處理問題學生。	.860			
	3	本校教師深信每個學生都有能力學習。	.788			

資料來源：作者自行整理。

註：(*) 表示反向題

表 4 正式問卷的內部一致性信度分析

第一部分：校長情緒智力				
層面	激發動機	自我規範	情緒調整	整體情緒智力
Cronbach α 係數	.9240	.8352	.6476	.8994
題數	4 題	3 題	2 題	9 題
第二部分：集體教師效能感				
層面	教學工作分析	教學能力評估	整體教師集體效能感	
Cronbach α 係數	.8419	.8138	.7478	
題數	4 題	3 題	7 題	

資料來源：作者自行整理。

(五) 正式問卷的編製

經預試過程及統計分析，將正式調查問卷標題訂為「國民小學學校組織環境狀況調查問卷」(如附錄一)，以作為蒐集資料的工具，各層面題目分配見表5。

表5 正式問卷之各層面题目的分配情形

部分	層面	題數	題號	分數範圍
校長情緒智力	激發動機	4	3、5、6、9	4~24分
	自我規範	3	1、4、7	3~18分
	情緒調整	2	2(*)、8(*)	2~12分
集體教師效能感	工作分析	4	4、5、6(*)、7(*)	4~24分
	團體勝任感	3	1、2、3	3~18分

資料來源：作者自行整理。 註：(*)表示反向敘述面題

四、調查研究的實施

正式問卷編製完成後，問卷於2004年十月下旬陸續發出，共寄給台北縣及台北市80所公立國民小學，每所學校10份問卷，寄出800份調查問卷，至2004年12月3日，回收問卷292份，回收率為36.5%，刪除填答不全之問卷3份，可用率為36.1%。此外，為使樣本具有代表性，抽樣時盡量依學校規模大小平均分配。有效樣本的基本資料分析如表6所示。

五、調查資料的處理

本問卷正式施測所得有效問卷資料，經全部輸入電腦，以SPSS8.0統計套裝軟體進行資料分析處理，所採統計分析方法有下列幾種，說明如下：1. 求出國民小學教師知覺校長情緒智力和集體教師效能感各構面及整體的平均數、標準差，以瞭解各該層面和整體的現況；2. 以平均數差異顯著性考驗，分析不同校長性別之情緒智力的差異情形；3. 以皮爾遜積差相關(Pearson's product-moment correlation)分析國民小學校長情緒智力與集體教師效能

感兩者的相關情形；4. 以逐步多元迴歸分析(stepwise multiple regression analysis)統計方法，檢定國小校長情緒智力對集體效能感的預測力。

表6 有效樣本的基本資料分析

類別	項目	填答人數	百分比(%)
教師性別	男性	119	41.2
	女性	170	58.8
教師年齡	30~39歲	102	35.3
	40~49歲	110	38.1
	50~59歲	63	21.8
	60歲以上	14	4.8
擔任職務	專任教師	43	14.9
	導師	125	43.3
	教師兼組長	80	27.7
	教師兼主任	41	14.2
學校規模	小型(24班以下)	65	22.5
	中型(25~49班)	88	30.4
	大型(50班以上)	136	47.1
校長性別	男性	197	68.2
	女性	92	31.8
校長年齡	30~39歲	12	4.2
	40~49歲	144	39.8
	50~59歲	121	41.9
	60歲以上	12	4.2
合計		289	100

資料來源：作者自行整理。

參、調查結果的分析與討論

一、校長情緒智力與教師效能感現況

由表7的資料顯示可知：目前國民小學校長在「激發動機」構面上，平均每題分數為4.92；在「自我規範」構面上，平均每題分數為4.73；在「情緒調整」構面上，平均每題分數為4.65；在「整體情緒智力」上，平均每題分數為4.80。整體觀之，情緒智力各構面及整體情緒智力，平均每題得分介於4.92至4.65之間，接近六點量表中的中上程度。

表7 國小教師知覺校長情緒智力與集體教師效能感之分析結果摘要表 (N=289)

構面	平均數	標準差	題數	平均每題得分	每題最高得分
激發動機	19.69	3.63	4	4.92	6
自我規範	14.20	2.80	3	4.73	6
情緒調整	9.30	2.27	2	4.65	6
整體情緒智力	43.19	7.07	9	4.80	6
工作分析	16.10	3.71	4	4.03	6
團體勝任感	14.87	1.77	3	4.96	6
集體教師效能感	30.96	4.73	7	4.42	6

資料來源：作者自行整理。

在集體教師效能感方面，於「工作分析」構面上，平均每題分數為4.03；在「團體勝任感」構面上，平均每題分數為4.96；在「整體集體教師效能感」上，平均每題分數為4.42。整體觀之，集體教師效能感各構面及整體集體教師效能感，平均每題得分介於4.03至4.96之間，接近六點量表中的中上程度。

二、不同性別之國小校長的情緒智力

教師所知覺男性校長與女性校長在情緒智力的平均數、標準差及t考驗結果，列於表8。由表8的資料顯示：經由t考驗，其差異未達顯著水準，表示男女校長在情緒智力上沒有顯著差異。

表8 不同性別校長之情緒智力的差異情形

構面	類別	樣本數	平均數	標準差	t
情緒智力	男	197	43.57	6.67	1.35
	女	92	42.37	7.84	

資料來源：作者自行整理。

三、校長情緒智力與集體教師效能感的相關情形

由表9的資料顯示：校長「激發動機」、「自我規範」、「情緒調整」及「整體情緒智力」與「團體勝任感」、「工作分析」與「集體教師效能感」的相關，除

「情緒調整」與「工作分析」兩者間未達顯著水準外，其餘皆在.168至.487之間的正相關，且均達.01 ($P<.01$) 的顯著水準。

整體而言，本研究結果顯示校長情緒智力與集體教師效能感具有正面的密切相關。換言之，校長情緒智力愈佳，則集體教師效能感也會愈高。

表9 國民小學校長情緒智力與集體教師效能感的相關情形 (N=289)

項目	項目相關		
	工作分析	團體勝任感	集體教師效能感
激發動機	.243**	.487**	.372**
自我規範	.244**	.417**	.346**
情緒調整	.068	.168**	.116**
整體情緒智力	.243**	.469**	.365**

** $P<.01$

資料來源：作者自行整理。

四、校長情緒智力對教師效能感之預測

(一) 國民小學校長情緒智力對「工作分析」的預測作用

校長情緒智力各構面對集體教師效能感之「工作分析」的預測情形，根據逐步迴歸分析，結果如表10所示。

由表10顯示：在預測「工作分析」上，「自我規範」及「激發動機」二個變項，均達.001 ($p<.001$) 的顯著水準，二者的預測力累積量達.075。

(二) 國民小學校長情緒智力對「團體勝任感」的預測作用

校長情緒智力各構面對集體教師效能感之「團體勝任感」的預測情形，根據逐步迴歸分析，結果如表11所示。

由表11顯示：在預測「團體勝任感」上，「激發動機」及「自我規範」二個變

項，均達.001 ($p<.001$) 的顯著水準，二者的預測力累積量達.265。

(三) 國民小學校長情緒智力對整體集體教師效能感之預測作用

校長情緒智力各構面對「整體集體教師效能感」的預測情形，根據逐步迴歸分析，結果如表12所示。

由表12顯示：在預測「整體集體教師效能感」上，「激發動機」及「自我規範」二個變項，均達.001 ($p<.001$) 的顯著水準，二者的預測力累積量達.165。

五、綜合討論

綜上分析，可以得知目前校長情緒智力及集體教師效能感均達中上程度，在校

長性別方面，本研究發現男性校長及女性校長在情緒智力的表現上並無顯著差異，因此本研究「假設一：不同性別之國民小學校長情緒智力有顯著異」，未獲得支持。

在校長情緒智力與集體教師效能感之關係方面，本研究證實兩者有密切的正相關，過去的研究（周正儀，1998；王心怡，2002；Byron, 2003；Byrne, 2004；徐聖岡，2004）均發現領導者的情緒智力會影響其領導效能，因此本研究發現與以往的研究結果頗為吻合。本研究結果也指出國民小學校長情緒智力之「自我規範」與「激發動機」對集體教師效能之「工作分析」、「團體勝任感」及「整體集體教師效能感」具有預測力，是故校長若能調整自

表10各變項預測集體教師效能感之「工作分析」的逐步迴歸分析

步驟	投入變項 順序	多元相關 係數 (R)	決定係數 (R平方)	決定係數 增加量	β 係數	F
1	自我規範	.244	.059	.059	.155	18.116***
2	激發動機	.274	.075	.016	.154	11.645***

*** $P<.001$

資料來源：作者自行整理。

表11 各變項預測集體教師效能感之「團體勝任感」的逐步迴歸分析

步驟	投入變項 順序	多元相關 係數 (R)	決定係數 (R平方)	決定係數 增加量	β 係數	F
1	激發動機	.487	.237	.237	.370	89.240***
2	自我規範	.515	.265	.028	.205	51.639***

*** $P<.001$

資料來源：作者自行整理。

表12 各變項預測教師「整體集體教師效能感」逐步迴歸分析

步驟	投入變項 順序	多元相關 係數 (R)	決定係數 (R平方)	決定係數 增加量	β 係數	F
1	激發動機	.372	.138	.138	.258	46.024***
2	自我規範	.406	.165	.027	.198	28.156***

*** $P<.001$

資料來源：作者自行整理。

己的情緒，在壓力之下仍能維持情緒穩定，且能常鼓勵教師，將可直接影響集體教師效能感。質言之，本研究「假設二：國民小學校長情緒智力與集體教師效能感有顯著相關」及「假設三：國民小學校長情緒智力對集體教師效能感有顯著預測力」，獲得大部分支持。

肆、結論與建議

Goleman 等人指出老舊的領導模式具備功能性的重點，不需考量情緒或個人層面，人被視為可更換的零件，這種不具人性的領導模式日漸失效。逐漸的，一流人物不只靠權力來領導，還要依賴優秀的領導藝術，透過情緒來感染部屬，而情緒上的感染可以成爲一種「社會黏著力」，使人們連結在一起（張逸安譯，2002：290；陳瑞麟、趙美齡譯，2003：272）。諸多的研究也印證領導者的情緒智力是影響領導效果的重要預測因素。換言之，情緒與熱情是會傳染的，因此擔任學校領導者應該懂得如何是鼓舞及激發教師爲教育目標共同努力，這有賴平時多培養情緒智力。

由於過去並無國小校長情緒智力與集體教師效能感兩者關係的研究，因此本研究是屬於探索性的研究，對於集體教師效能感的研究更是國內教育實徵研究的一大嘗試。經由問卷調查及統計分析，本研究獲得以下數點結論，第一、校長情緒智力與集體教師效能感之現況皆在中上程度；第二、整體而言，校長情緒智力並不因校長性別因素而有顯著差異；第三、校長情緒智力與集體教師效能感有顯著正相關；第四、校長情緒智力之「自我規範」及

「激發動機」對集體教師效能感各層面及整體集體教師效能感具有預測力。

依據研究結果，本研究的建議有三，第一、本研究發現校長情緒智力不僅與集體教師效能感有密切相關，並且具有預測力，也就是說，校長情緒智力愈佳，則集體教師效能感會愈高，因此建議校長應時時察覺自己的情緒狀況，保持正面積極的情緒，面對問題與壓力時仍然能維持情緒的穩定，再者，校長除了管理自己的情緒外，亦要能影響他人的情緒，所以校長宜多鼓勵教師及肯定教師的優異表現，將正面的情緒傳遞給教師，如此將可進一步提升教師的集體效能感，進而促進學校教育目標的達成；第二、在本研究之調查問卷方面，因爲國內並無集體教師效能感之量表，因此本研究嘗試編擬「集體教師效能感調查問卷」，經預試後有良好的信效度，而「校長情緒智力調查問卷」原本的理論架構是六個層面，但經預試之因素分析後，留下三個能顯示校長情緒智力的重要層面，但是未來的研究在建構校長情緒智力之量表時，仍應注意到經由因素分析後，可能無法保留原先所設計的層面之情況；第三、本研究以台北縣市之國小教師爲研究樣本，將來的研究可以擴大研究地區，而研究對象也可以延伸至中學或高等教育，此外，在研究變項方面，未來的研究可以納入更多有關校長情緒智力之前因及後果變項，以更爲完整地分析校長情緒智力的影響因素。

參考文獻

- 王心怡 (2002)。國中校長情緒智力、轉型領導風格與辦學績效之相關研究。國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化市。
- 江展堉 (1995)。國民小學校長領導型式與教師教學自我效能關係之研究。台北市立師範學院初等教育學系碩士論文，未出版，台北市。
- 朱陳思翰 (2002)。國民小學教師自我效能感與專業知能關係之研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 吳宗祐、鄭伯壘 (2003)。組織情緒。載於鄭伯壘、姜定宇、鄭弘岳 (主編)，組織行為研究在台灣：三十年回顧與展望 (頁153-187)。台北：桂冠。
- 吳璧如 (2002)。集體教師效能感初探。教育資料與研究，49，72-79。
- 李弘暉 (2003)。知識經濟下領導新思維。台北：聯經。
- 李佳燕 (2001)。直屬主管情緒表現與部屬工作態度：部屬情緒感受與情緒感染性的不同效果。國立台灣大學心理學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬 (譯) (2002)。S.P.Robbins原著。組織行為學。台北：華泰。
- 林明地等 (譯) (2003)。W.K.Hoy & C.G. Miskel原著。教育行政學：理論、研究與實際。高雄：麗文。
- 林財丁 (2004)。管理與商業心理學。台中：滄海。
- 周正儀 (1998)。企業領導者情緒商數對領導型態與效能之研究。中國文化大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 洪世民 (2004)。D.Goleman原著。領導者的EQ。載於洪世民 (譯)，領導力 (頁47-64)。台北：寶鼎。
- 洪嘉鴻 (2003)。國民小學教師增權與教師自我效能關係之研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 徐聖岡 (2004)。高階主管情緒智力、領導能力與經營績效關係之研究。2004年8月14日，取自<http://sbr.management.org.tw/paper8/12/12.htm>
- 涂政源 (2003)。主管的領導風格、情緒能力與員工對上司承諾關係之研究。國立中正大學企業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 孫志麟 (1991)。國民小學教師自我效能及其相關因素之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 陳建宏 (1997)。資管人員情緒商數的研究。大葉工學院資訊管理研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
- 陳美言 (1998)。國民小學校長教學領導與教師教學自我效能關係之研究。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 陳瑞麟、趙美齡 (譯) (2003)。S.L.McShane & M.A.Glinow原著。組織行為。台北：學富文化。
- 陳慧敏 (2003)。國民小學教師之校長教學領導知覺與自我效能關係之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- 陳馨蘭 (1998)。教師人格特質、自我效能、學生行為信念與班級經營風格之

- 相關研究。國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化市。
- 張春興（1991）。*現代心理學*。台北：東華。
- 張美惠（譯）（1996）。D.Goleman原著。*EQ*。台北：時報文化。
- 張逸安（譯）（2002）。D.Goleman, R.Boyatzis & A.McKee原著。*打造新領導人：建立高EQ的領導能力和組織*。台北：聯經。
- 曾育慧（譯）（2001）。P.Neuhauser, R.Bender & K.Stromberg原著。*再造企業網路文化*。台北：商周。
- 黃惠惠（2004）。*情緒與壓力管理*。台北：張老師文化。
- 黃漢耀（譯）（2000）。R.J.Aldag & B.Joseph原著。*打造領導氣質*。台北：新自然主義。
- 葉重新（1999）。*心理學*。台北：心理學。
- 蔡秀玲、楊智馨（1999）。*情緒管理*。台北：揚智。
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28, 117-148.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Byrne, J.C. (2004). The role of emotional intelligence in predicting leadership and related work behavior. *Dissertation Abstracts International*, 65, 03A, p.1020.
- Byron, K.L. (2003). Are better managers better at 'reading' others? Testing the claim that emotional intelligence predicts managerial performance. *Dissertation Abstracts International*, 64, 08A, p.2968.
- Cybulski, T.G. (2003). Investigating the role of the collective efficacy of teachers in fiscal efficiency and student achievement. *Dissertation Abstracts International*, 65, 02A, p.360.
- Day, C. (2003a). The changing learning needs of heads : Building and sustaining effectiveness. In A.Harris et al.(Eds.), *Effective leadership for school improvement*(pp.26-52). London : RoutledgeFalmer.
- Day, C. (2003b). Successful leadership in the twenty-first century. In A.Harris et al.(Eds.), *Effective leadership for school improvement*(pp.157-179). London: RoutledgeFalmer.
- Goddard, R. (2002). A theoretical and empirical analysis of the measurement of collective efficacy: The development of a short form. *Educational and Psychological Measurement*, 62(1), 97-110.
- Goddard, R.D., Hoy, W.K., & Hoy, A.W. (2000). Collective teacher efficacy: Its meaning, measure, and impact on student achievement. *American Educational Research Journal*, 37(2), 479-507.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Hoy, W. K., Sweetland, S.R., Smith, P.A. (2002). Toward an organizational model of achievement in high schools: The sig-

- nificance of collective efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 38(1), 77-93.
- Maulding, W.S. (2002). *Emotional intelligence and successful leadership*.(ERIC Document Reproduction Service NO: ED470793).
- Mayer, J.D., & Salovey, P. (1990). Emotional intelligencr. *Imagination, Cognition & Personality*, 9(3), 185-211.
- Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence ? In P.Salovey & D.J.Sluyter(Eds.), *Emotional development and emotional intelligence*(pp.3-31). N.Y.:Basic Books.
- McDowelle, J.O., & Bell, E.D. (1997). *Emotional intelligence and educational leadership at East Carolina University*. (ERIC Document Reproduction Service No: ED414797).
- McShane, S.L., & Glinow, M.A. (2003). *Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution*. Boston: McGraw-Hill.
- Peagler, P.L. (2003). *An examination of teacher efficacy and transformational leadership behaviors of principals in urban middle*.
- Rafaeli, A., & Worline, M. (2001). *Individual emotion I work organizations*. *Social Science Information*, 40(1), 95-123.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th Ed.). NJ.: Pren-tice Hall.

附錄一 國民小學學校組織環境狀況調查問卷

國民小學學校組織環境狀況調查問卷

編製者：蔡進雄

敬愛的老師：您好！

這份問卷的目的，是想瞭解學校成員及組織環境狀況，以作為研究改進學校教育的參考。

您所填答的資料，無所謂對錯，且不作個別探討，只作綜合分析，純供學術研究之用，所以請安心作答。您的意見非常寶貴，請先詳閱填答說明，再根據您的實際觀察與感受逐題作答。謝謝您的支持與合作，敬祝萬事如意！

輔仁大學教育領導與發展研究所助理教授

蔡進雄 敬上

【基本資料】

請根據貴校及您個人的狀況，選填適當號碼。

- () 1.性別：(1) 男 (2) 女
 () 2.年齡：(1) 30 歲以下 (2) 31~39 歲 (3) 40~49 歲 (4) 50 歲以上
 () 3.擔任職務：(1) 專任教師 (2) 導師 (3) 教師兼組長 (4) 教師兼主任
 () 4.學校規模：(1) 小型 (24 班以下) (2) 中型 (25~49 班)
 (3) 大型 (50 班以上)
 () 5.貴校校長性別：(1) 男 (2) 女
 () 6.貴校校長年齡：(1) 30~39 歲 (2) 40~49 歲 (3) 50~59 歲
 (4) 60 歲以上

第一部分

非 大 有 有 大 非
 常 致 點 點 致 常
 不 不 不
 同 同 同 同 同 同
 意 意 意 意 意 意

- 1.本校校長的心情不好時，會調整自己的情緒。……□ □ □ □ □ □
 2.本校校長常常情緒失控。……□ □ □ □ □ □
 3.本校校長會立即讚美教師表現優異之處。……□ □ □ □ □ □
 4.本校校長相當能克制衝動。……□ □ □ □ □ □
 5.本校校長在教師有好的表現時，會設法讓他知道。…□ □ □ □ □ □
 6.本校校長會用具體事實來稱讚別人。……□ □ □ □ □ □
 7.本校校長在工作壓力下仍能維持情緒穩定。……□ □ □ □ □ □
 8.本校校長常因小事而心情不好。……□ □ □ □ □ □
 9.本校校長常常鼓勵教師。……□ □ □ □ □ □

第二部分

非 大 有 有 大 非
 常 致 點 點 致 常
 不 不 不
 同 同 同 同 同 同
 意 意 意 意 意 意

- 1.本校教師能有效地處理問題學生。……□ □ □ □ □ □
 2.本校教師有能力激發學生的潛能。……□ □ □ □ □ □
 3.本校教師深信每個學生都有能力學習。……□ □ □ □ □ □
 4.本校學生的家庭能提供有利於學生學習的環境。……□ □ □ □ □ □
 5.本校的社區環境有助於學生學習。……□ □ □ □ □ □
 6.本校學生的學習能力不佳。……□ □ □ □ □ □
 7.本校社區的環境不良，影響學生的行為。……□ □ □ □ □ □

(再度感謝您的協助與幫忙)