

## 國中小校長情緒智慧領導能力之比較

葉連祺

摘要

校長的情緒智慧會影響其領導成效，而提升校長的情緒智慧領導能力為有效的做法，了解國中和國小校長情緒智慧領導能力的差異，可規劃合適的培訓方案。本研究根據 Goleman 等人的情緒智慧領導能力概念，發展出具有良好信、效度的校長情緒智慧領導能力量表。抽樣施測 782 位台灣地區的國中和國小校長，調查其對校長情緒智慧領導能力應然和實然層面的知覺。結果發現國小校長情緒智慧領導能力應然和實然面的知覺都明顯高於國中校長，國中和國小校長都有實際做到程度低於覺得重要程度的知覺落差現象，性別、擔任校長年資、年齡、學校性質等變項會影響國中和國小校長情緒智慧領導能力的知覺，且因國中和國小而異。而國小校長情緒智慧領導能力綜合知覺也明顯高於國中校長，國小校長能力明顯因性別而異。故宜針對國中和國小校長特性，規劃提升情緒智慧領導能力的方案，並深入探討造成知覺落差的原因。

**關鍵詞：**校長領導、校長學、情緒智慧、情緒智慧領導

---

葉連祺，國立暨南國際大學教育政策與行政學系副教授  
電子郵件：yehlc@seed.net.tw  
投稿日期：2006 年 8 月 10 日；採用日期：2007 年 2 月 6 日

Contemporary Educational Research Quarterly

March, 2007, Vol.15 No.1, pp. 39-76

## A Comparison of Principals' Emotionally Intelligent Leadership Competences in Elementary and Junior High School

Lain-Chyi Yeh

### Abstract

Principals' emotional intelligence will influence their leadership effects. The effective way to promote principal's emotionally intelligent competences is to understand the difference between elementary school principal and junior high school principal, and submit some suitable projects to prepare these competences. This study proposed a scale to assess principals' emotionally intelligent competences which based on some ideas of Goleman et al. and had good reliability and construct validity. 782 principal of elementary and junior high school in Taiwan were tested their perceptions on emotionally intelligent competences from the aspect of thinking and practice. It indicated that elementary school principals' competences were significant higher than junior high school principal. Perceptual gap between the aspect of thinking and practice happened to both principals. Principal thought more important on competence but did less. Sex, experience of principal, age, and school attribution had different marked impact on principals' perceptions. Therefore it is better to make projects to promote emotionally intelligent competences according to the attributes of elementary and junior high school and study deeply what cause perceptual gap.

**Key words: emotional intelligence, emotionally intelligent leadership, principalship, principal leadership**

---

Lain-Chyi Yeh, Associate Professor, Department of Educational Policy and Administration, National Chi Nan University  
E-mail: yehlc@seed.net.tw

Manuscript received: Aug. 10, 2006; Accepted: Feb. 6, 2007

## 壹、前言

校長領導是教育行政領域重要的探討課題，隨著許多有關校長領導的新興領導理論不斷被提出（葉連祺，2004b），提升校長領導能力變得可由多種角度思考及多種途徑去達成。檢視這些新興領導理論，著重論述領導者的人格特質或能力（如服務領導）、領導的倫理和道德層面功能（如道德領導）、從事某些特定事務應表現的行為（如課程領導、教學領導等）等，其中觸及影響外顯領導行為的深層認知活動（如智慧、情緒等）的情緒智慧領導<sup>1</sup>（emotional intelligence leadership或emotionally intelligent leadership），顯得很特殊。其源於生理學、心理學、社會學等領域對情緒智慧（emotional intelligence, EI，或譯為情緒智力、情緒智能）等研究成果，開創了領導研究的新焦點和視野，把領導看成是決策，主要探討影響領導者在領導時做決策的認知因素——情緒智慧領導能力，對於校長領導研究提供了另類的思維，值得重視。

不少研究成果顯示情緒表現影響領導者的表現，如Goleman（1998b）、Brenan（2001）和 Sharp（2001）等人發現情緒表現和成功領導者有關；Hartley（2004）談到情緒領導（emotional leadership）和內部行銷（internal marketing）是轉型領導的核心部分，也與魅力領導（charismatic leadership）有關，注重情緒領導亦能增進魅力領導的成效。而Goleman、Boyatzis和McKee（2002, 2004）更提出根本領導（primal leadership，或譯為先決領導，即情緒智慧領導）理論，明確指出領導者從事情緒方面的任務是根本（primal），也是領導的基本和最重要行動；Topping（2002）認為Goleman的情緒智慧領導模式是領導研究和實務的重要論點，Dearlove另指出該理論對企業管理和領導者培育影響極大（林秀津，2005）；College of Executive Coaching（2004）也根據Goleman理論，開設九個月至一年的情緒智慧領導訓練課程，另有「組織中情緒智慧研究聯盟」（the

---

1 Intelligence 譯為智慧或智能均可見諸中文論述，由於採行智慧的譯名者較為普遍，故本研究採用之。

Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations)<sup>2</sup> 集結和推廣有關情緒智慧、情緒智慧能力 (emotional intelligence competencies) 和領導的研究成果；不少關於人力資源 (Brooks, 2003)、圖書館管理 (Awe, 2003)、組織變革管理 (Arvisais, 2003)、學校行政 (Townsend, 2002)、教育領導 (Honigsfeld, 2002)、訓練 (Bozarth, 2002)、公共人員管理 (Dearborn, 2002)、生涯規劃 (Behrens, 2002)、人事心理學 (Yunker & Yunker, 2002) 等領域刊物也專文討論。就此可知情緒智慧領導不僅已有理論，形成學術研究社群，也應用於領導訓練實務，並備受重視，實有研究和應用價值。

對於 Goleman 等人 (2002, 2004) 的理論，國內除有「根本領導」譯書 (中譯本見張逸安, 2002)、Cheers 雜誌 (丘美珍, 2002) 和教育研究月刊 (葉連祺, 2004a) 簡介、幾篇學位論文 (見陳怡君, 2005; 劉原亨, 2005) 和研討會論文 (陳怡君、劉原亨、葉連祺, 2005) 外，較少受到討論。相對於前述國外熱烈討論、研究和應用的情形，國內顯得有待多著力。

關於校長領導能力研究不可避免會談到幾個問題：不同層級學校 (如國中、國小和高中) 校長所應具備的領導能力是否一樣？他們知覺的領導能力是否也一樣？這些問題也適用於校長情緒智慧領導能力的探討，所謂的校長情緒智慧領導能力可視為擔任校長職務者良好運用情緒智慧而展現出有效領導行為表現的能力 (competences)，更進一步來看，這是針對校長職務特性和領導需要，發揮情緒智慧於領導行為中，表現出一種具明顯特殊性的領導型態 (可稱之為情緒智慧領導)，可以後天培養的一種能力，校長及他人都能感知到這種能力，它和情緒智慧有密切關係，亦可能因為職務差異而異，簡言之它是結合校長、情緒智慧、領導能力三者的綜合性概念。目前國小校長情緒智慧領導能力知覺和相關影響因素已見討論 (劉原亨, 2005)，但是國中校長情緒智慧領導能力知覺是否相同？卻仍缺少討論。如果兩者不同，則宜針對國中小校長分別安排不同的培訓課程，目前沒有相關研究成果，無法提供足夠資訊，實有必要探討。

總結上述討論，可知分析國中小學的校長情緒智慧領導能力是重要課題。對此，本研究先探討 Goleman 的觀點，分析國中小校長情緒智慧領導能力評量題

---

2 the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations 的網址為 <http://www.eiconsortium.org/index.html>

項和研究成果，抽樣施測國中小校長，以分析其對情緒智慧領導能力的知覺情形，進而提出建議。簡言之，有下述研究目的：

- 1.分析 Goleman 情緒智慧領導能力的理論。
- 2.探討國中小校長情緒智慧領導能力的評量題項和相關研究成果。
- 3.探討國中小校長情緒智慧領導能力的差異和影響因素。

## 貳、國中小校長情緒智慧領導能力理論 和相關研究之探討

本研究在比較國中小校長情緒智慧領導能力的差異，主要根據 Goleman 的情緒智慧領導論點，因此以下先討論其論點，再據以建構適用於評量國中小校長情緒智慧領導能力的題項和方法，並探討相關的研究成果。

### 一、Goleman 情緒智慧領導能力理論之探討

Goleman 的情緒智慧領導論點是源自他對情緒智慧、情緒能力（emotional competence）、情緒智慧能力（EI competence）的觀點，因此以下先略述其對情緒智慧等構念的看法，再說明情緒智慧領導能力和評量的相關論點。

#### (一) Goleman 對情緒智慧、情緒能力、情緒智慧能力之觀點

Goleman 認為情緒智慧是處理自己情緒和人際關係的智慧，是個人在適切時間和情境下，有效展現自我察覺、自我管理、社會察覺、社會技巧等能力的結果（Boyatzis, Goleman, & Rhee, 1999），具體表現於外就是情緒能力（或稱為情緒智慧能力）。情緒能力是結合思考和情緒的一種可學習能力（capability），可於任何年齡，經由學習而增長（Goleman, 2004a），此能力會決定個人學習實務技巧的潛力，及將潛力轉化成工作職能的程度（Goleman, 1998b），其以情緒智慧為基礎，各情緒智慧會包括若干情緒能力。

關於情緒智慧內涵的看法，Goleman 迭有修訂（Boyatzis, Goleman, & Rhee, 1999），先提出包括情緒自我察覺、管理情緒、溫和情緒生產力、同理心、了解情緒、管理關係等向度（Goleman, 1995），再修正為自我察覺、自我調校、激勵、同理心、社會技巧等向度（Goleman, 1995, 1998a, 1998b），後整合成為自我察覺（self-awareness）、自我管理（self-management）、社會察覺（social awareness）、關係管理（relationship management）四個向度（Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002），前兩者為個人能力，決定個人如何管理自己，後兩者是社會能力，規範個人如何管理人際關係，各向度包括了一些情緒能力（如表 1 所示）。簡言之，Goleman 較偏向認為情緒智慧包含了處理個人有關事務的心智能力（mental abilities）和人際關係層面事務的社會性能力（social competencies），此異於 Caruso 和 Salovey（2004）與 Cooper 和 Sawaf（2000）等人的論點，前者將情緒管理範疇侷限於個人情緒方面（含自己和他人），定義情緒智慧為確認情緒（identifying emotions）、運用情緒（using emotions）、了解情緒（understanding emotions）和管理情緒（managing emotions）四類技巧，後者將情緒智慧的內容更擴及與情緒有關的行為表現成果，如生活品質、身心健康行為等，包括了情緒深度（emotional depth）、情緒適合度（emotional fitness）、情緒素養（emotional literacy）和情緒修煉（emotional alchemy）四部分。上述三種論點因為思考重點不同，各有適用之處；相較而言，Goleman 的論點觸及社會和個人層面情緒智慧的探討，對於需要注重社會人際關係經營的領導人士（包括校長）而言，可能較為適合採用，所以企業管理論者談論 Goleman 論點者會多於另兩種觀點。

## （二）Goleman 對情緒智慧領導能力之觀點

Goleman（2004b）認為有效能領導者都有良好的情緒智慧，並於領導過程中善加運用情緒智慧，使其增進領導效果，這可形成一種具明顯特殊性的領導型態，即情緒智慧領導，有其獨特的理論基礎和觀點，而領導者表現此情緒智慧領導的能力，便是情緒智慧領導能力。檢視 Goleman 建立情緒智慧領導理論的基礎，可謂整合自四類研究成果：一是對腦部神經、生理和情緒反應關係的研究成



果 (Goleman, et al., 2002)，確立情緒對於人類行為、記憶、身心健康的明確影響關係；二是心理學家對智慧的研究，如 Thorndike 探討社會智慧、Gardner 探索人己和人際智慧，以及對情緒智慧的探索，如 Salovey 和 Mayer 的研究 (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 1999)，提供了發展情緒智慧領導能力內涵的資訊；三為 Spencer 等人對能力內涵的研究 (Goleman, 1998a)，奠定建構情緒能力和情緒智慧領導能力的基礎；四為 Goleman 多年對於情緒智慧在企業經營方面影響的持續研究成果 (Goleman, 1995, 1998b, 2000, 2004b)，提供了發展其情緒智慧領導的學理性和實務性支持證據。

關於情緒智慧領導理論的前提，Goleman (2004b) 指出有效能的領導者都表現出高度的情緒智慧，情緒智慧是造成偉大領導者的要件，它是可以學習，和經由系統性和持續性方式培養。將情緒智慧結合領導可形成稱為根本領導的領導理論，論點是領導者的根本要務為從事處理和情緒有關的任務，最終目的在促成實踐共鳴型領導 (resonant leadership)，及進行情緒智慧組織 (emotionally intelligent organization) 的轉型，而情緒智慧是引發共鳴型領導的關鍵因素 (Goleman, et al., 2001, 2002)。根本領導不像傳統的領導模式，以功能為考量焦點，忽略了情緒和個人層面，成員被看成是可更換的零件，反而採取價值導向、講求彈性、不強調正式規範、重視開放和坦誠，是在對的時間、以對的方法、結合對的人員進行領導，它重新定義領導卓越 (excellence) 的意涵，是領導者追求成為共鳴型領導者的理想，有效管理領導者和追隨者 (followers) 的心情 (mood)。

實踐情緒智慧領導，主要是領導者要成為共鳴型領導者 (resonant leader)，產生情感共振效果，使部屬願意追隨和付出 (Goleman, et al., 2002)。此時，領導者不僅要提升自己的情緒智慧，也要具備情緒智慧領導能力，因此領導者需要培養四個層面及十八個向度的能力 (Goleman, et al., 2001, 2002, 2004)，分別是：1. 自我察覺層面包括情緒自我察覺、精準自我評量和自信能力；2. 自我管理層面為自我控制、正大光明、適應力、成就動機、主動和樂觀；3. 社會察覺層面係同理心、組織察覺和服務；4. 關係管理層面有激勵、影響、發展他人、變革觸媒、衝突管理、團隊合作等 (見表 2)。其詳細闡述了各向度的意涵，內容大致和其對情緒智慧內涵的看法相仿 (見表 1)，僅少了「建立連結」一項。

表 1 Goleman、Boyatzis 和 McKee 對情緒智慧內涵之看法

向度	內涵
一、個人能力	
(一)自我察覺	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 情緒自我察覺 (emotional self-awareness)：了解自我情緒，認知其影響，以情感引導決定。</li><li>2. 精準自我評量 (accurate self-assessment)：了解自己的優點和不足。</li><li>3. 自信 (self-confidence)：對自我價值和能力有良好感受。</li></ol>
(二)自我管理	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 情緒自我控制 (emotional self-control)：能掌控自己不安定的情緒。</li><li>2. 正大光明 (transparency)：誠實、正直、值得信賴。</li><li>3. 適應力 (adaptability)：碰到環境變化時能夠克服障礙、跟著應變。</li><li>4. 成就動機 (achievement)：有自發改善個人表現的動力，以達成自己設定的卓越標準。</li><li>5. 主動 (initiative)：隨時準備、掌握機會、付諸行動。</li><li>6. 樂觀 (optimism)：能看到事情的光明面。</li></ol>
二、社會能力	
(一)社會察覺	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 同理心 (empathy)：能感受別人的情緒、了解別人的期望、主動關切他們關心的事情。</li><li>2. 組織察覺 (organizational awareness)：能察覺組織的輿論風向、決策網路、及政治風向。</li><li>3. 服務 (service)：能察覺部屬、客戶或顧客的需求，並予以滿足。</li></ol>
(二)關係管理	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 激勵式領導 (inspirational leadership)：以振奮人心的願景，進行領導和激勵。</li><li>2. 影響力 (influence)：運用策略，說服他人。</li><li>3. 發展他人 (development others)：透過引導及回饋，增強他人的能力。</li><li>4. 變革觸媒 (change catalyst)：主動偵測、佈局、引領大家走向新方向。</li><li>5. 衝突管理 (conflict management)：協調不同的聲音。</li><li>6. 建立連結 (building bonds)：培養並維護人脈。</li><li>7. 團隊合作 (teamwork and collaboration)：建立團隊及合作關係。</li></ol>

註：取自 Goleman、Boyatzis 和 McKee (2002: 39)



表 2 Goleman、Boyatzis 和 McKee 情緒智慧領導能力之評量題項

層面	向度	題項
(一)自我察覺		
1.情緒自我察覺		(1)能時常注意自己的情緒變化。 (2)能清楚了解自己情緒對自己和工作表現的影響。 (3)能調和自己的情緒及價值觀，綜觀全局，採取最佳行動。 (4)能坦誠率真，公開和別人討論自己的感受。
2.精準自我評量		(1)能了解自己的優劣勢，並持幽默的心態來看待。 (2)能以雍容心態，看待自己要學習改進之處。 (3)能歡迎別人提供的建設性評論和回饋。 (4)能知道該向外求助的時間，及該培養優勢的焦點。
3.自信		(1)能精準知道可讓自己發揮優勢的能力。 (2)能歡迎給予困難的工作。 (3)能有表現慾，自信在團體中會顯得突出。
(二)自我管理		
1.自我控制		(1)能管理自己不安的情緒和衝動，甚至導引至有用的方向。 (2)能在面對高壓力或危機時，保持冷靜和頭腦清楚。
2.正大光明		(1)能落實踐行自己的價值觀。 (2)能對別人真誠公開自己的感受、信念和行動。 (3)能公開承認自己的錯誤或缺失。 (4)能質疑別人不道德的行為，不假裝沒看到。
3.適應力		(1)能巧妙處理各項需求，不迷失焦點或虛耗精力。 (2)能怡然適應組織生活中無法避免的曖昧模糊。 (3)能彈性適應新的挑戰，靈活調整和神智清楚去面對變化。
4.成就動機		(1)能設定高的個人標準，驅使自己持續追求改善績效。 (2)能務實設定可測量又具挑戰性的目標，評估達成目標的風險。 (3)能持續自我學習和教導別人，以求做得更好。
5.主動		(1)能在事情開始時就著重效率，知道掌控自己的未來。 (2)能抓住或創造機會，不只是等待而已。 (3)能在必須創造更美好未來時，毫不猶豫打破繁文縟節或改變規則。

表 2 Goleman、Boyatzis 和 McKee 情緒智慧領導能力之評量題項 (續)

層面	向度	題項
	6.樂觀	(1)能忍辱負重，從挫折中看到機會，而不只是威脅。 (2)能以正面心態看待別人，期待看到別人的優點。 (3)能不自滿，期待未來會變得更好。
(三)社會察覺		
	1.同理心	(1)能接受大範圍的情緒訊號，感受到別人或團隊未明說的情緒。 (2)能專注傾聽，理解別人的觀點。 (3)能和不同背景或文化的人和諧相處。
	2.組織察覺	(1)能具政治機敏性，偵測出存於情境中重要的社會網絡和權力關係。 (2)能了解在組織中運作的政治力、人群信守的價值觀和未言明的規範。
	3.服務	(1)能培養讓直接接觸顧客的成員，有保持良好關係的情緒氣氛。 (2)能謹慎檢視顧客的滿意度，確保他們獲取所需。 (3)能在別人需要自己時，提供必要的協助。
(四)關係管理		
	1.激勵	(1)能以動人的願景或共同使命，激起共鳴和驅策別人。 (2)能以身作則，提出激勵別人追隨的共同使命。 (3)能在每天例行工作外，指出共同目標感，使工作變成是刺激的事。
	2.影響	(1)能針對傾聽者，找出正確適宜的訴求。 (2)能知道如何和關鍵人士建立股東般的關係，並在接觸之初，建立支持網絡。 (3)能在對團體說明時，以說服方式和個人魅力形成影響力。
	3.發展他人	(1)能自然地對接受協助的人感到興趣，了解其目標和優劣勢。 (2)能對別人提出及時和具建設性的回饋。 (3)能表現出如同天生般導師或教練的助人行為。
	4.變革觸媒	(1)能體會到變革的需要，挑戰現況，開創新局。 (2)能在面臨反對時，依然強力支持變革，提出論證去說服別人。 (3)能找出務實做法，去克服阻礙變革的障礙。
	5.衝突管理	(1)能緩和衝突氣氛，了解衝突雙方歧見、找出可以和談的共同話題。 (2)能使衝突浮現，體會雙方的感受和觀點，導引其精力朝向共同的理想。
	6.團隊合作	(1)能在和別人相處時，散發出如同學般的友善氣氛。 (2)能成為被尊重、樂意助人、和別人合作的楷模。 (3)能吸引別人主動、熱情投入合作，建立熱忱和認同感。 (4)能超越工作責任，花時間和別人營造和強化親近關係。

註：題項係參考改自 Goleman、Boyatzis 和 McKee (2002: 253-256)

### (三)情緒智慧領導能力之評量

如何評量情緒智慧領導能力，Goleman 等人（2002, 2004）並未提出評量工具和方法，Fay 和 Martin（2005）曾參考其該理論，提出十九個「情緒智慧根本領導態度」（emotionally intelligent Primal Leadership aptitude）評量指標，具有良好的內容效度（經十三位專家檢視）和信度（ $\alpha=.918$ ），採自評方式施測，適用對象為學校諮商人員。

再觀察情緒智慧的評量通常採用標準化測驗（如能力測驗、態度測驗等）、未標準化自我檢測表（如自陳量表、自我檢核表等）、觀察分析、鑑賞性探究（Appreciative Inquiry）等方法（Salovey, Bedell, Detweiler, & Mayer, 2000; Yoder, 2005）；其中實施標準化測驗，以情緒能力量表（emotional competence inventory, ECI）（Boyatzis, Goleman, & Rhee, 1999; Sala, 2002）來說，採取了自評、同儕評、視導者評等多種方式（Cavallo & Brienza, n.d.; Sala, 2002）。綜觀這些方式各有優劣，亦當能適用評量情緒智慧領導能力，而自評方式施測標準化測驗是最簡便且普受採行的方法。

## 二、校長情緒智慧領導能力評量題項之建構

Goleman 等人僅提出情緒智慧領導能力的層面和向度，並闡述各向度的意涵，但是未見提出評量工具，而 Fay 和 Martin（2005）提出的評量題項數較少，且以學校諮商人員為對象，又缺乏建構效度考驗，因此能否適用於國中小校長尚待考驗，故需要編製適合評量校長的工具。

就評量對象是校長而言，校長領導觸及的情緒處理問題以有關於教職員工者最為頻繁，家長和社區人士次之。所以，校長進行情緒智慧領導涉及的對象當然以教職員工為主，其與校長為長官和部屬的隸屬關係，檢視 Goleman 等人論點的自我察覺層面和自我管理層面實屬校長對自己情緒表現的監控，而社會察覺層面和關係管理層面則是與部屬、家長等利害關係人相處時，對他人情緒表現的監控，就此而言，則校長情緒智慧領導涉及的情緒處理問題，是屬於人的問題，和

需接觸的對象有關，不論校長扮演哪些角色或執行哪些事務，都需具備情緒智慧領導能力，因此 Goleman 等人提出的觀點也能適用於校長，不只限於企業主而已。

其次，Goleman 等人（2002, 2004）對於十八個向度的情緒智慧領導能力意涵已有完整的闡述，可據以作為構建校長情緒智慧領導細項能力的依據，Fay 和 Martin（2005）運用於學校諮商人員的做法就是一例。為便於評量應用的需要，可根據其論述，運用一般能力指標構建的原則，即每項能力指標之間互斥，各項指標能力有鮮明的獨特性，以轉化為可觀察和能評量的具體評量題項。用此方法，構思得到五十五項校長情緒智慧領導能力，如表 2 所示，初步考驗其信、效度，發現四層面的信度頗佳（ $\alpha=.84\sim.95$ ），亦具有不錯的建構效度（陳怡君，2005；陳怡君、劉原亨、葉連祺，2005；劉原亨，2005），但仍需要進行更多的考驗確認。

### 三、校長情緒智慧領導能力之研究成果分析

綜合目前文獻（陳怡君，2005；陳怡君、劉原亨、葉連祺，2005；劉原亨，2005），多屬於國小校長情緒智慧領導能力方面的研究，有以下幾項成果值得重視：

#### 1. 性別、工作滿意度、地區會造成國小校長情緒智慧領導能力知覺差異

就知覺分數而言，女校長幾乎都比男校長覺得各層面、各向度和各項校長情緒智慧領導能力重要，且自覺實際做到的程度較佳（陳怡君，2005；劉原亨，2005），對照於 Fay 和 Martin（2005）的發現也是女高於男，顯示性別是造成能力知覺和態度差異的變項；而工作滿意度高的校長也比滿意度低者，明顯有較高的情緒智慧領導能力知覺，會覺得較重要，且實踐程度也較高，都市學校校長比任職鄉鎮和偏遠地區學校校長明顯認為較能夠實踐情緒智慧領導能力（劉原亨，2005）。就知覺結構來看，多樣本考驗發現男女校長對情緒智慧領導能力的知覺結構均等，但對於各層面能力的權重值卻不同（陳怡君，2005；陳怡君、劉原

亨、葉連祺，2005）。換言之，不同性別、工作滿意度、地區校長對情緒智慧領導能力的知覺會有差別。

## 2. 國小校長存在情緒智慧領導能力知覺落差（perceptual gap）的現象

校長情緒智慧領導能力知覺落差現象是指校長覺得情緒智慧領導能力的重要程度，會明顯高於其自覺情緒智慧領導能力的實踐程度（ $p < .05$ ）。研究發現不分男女，國小校長情緒智慧領導能力題項的重要性知覺分數都明顯高於實際做到程度的分數（陳怡君，2005；劉原亨，2005）。

## 參、研究設計與實施

針對研究目的和問題，採用問卷調查法，根據 Goleman 等人（2002）的情緒智慧領導能力理論，參考國中小校長領導情境，編製量表，進行施測，以下說明有關的研究設計：

### 一、分析架構

根據研究目的，本研究主要以國中小層級校長為自變項，前述校長的情緒智慧領導能力為依變項，探討不同層級校長的情緒智慧領導能力是否有差異？又有哪些差異？並探討是否有哪些人口變項會中介影響不同層級校長的情緒智慧領導能力？據以了解不同層級學校對於校長情緒智慧領導能力的影響關係。其中校長情緒智慧領導能力部分，包括自應然、實然和綜合角度測量所得的層面、向度、題項等能力。完整的分析架構如圖 1 所示。

### 二、研究樣本

以台澎金馬地區的公私立國中和國小校長為母群體，抽樣 33% 的學校，採用分層比例隨機抽樣的方法，先依據教育部的 93 學年度統計資料（扣除籌設中學

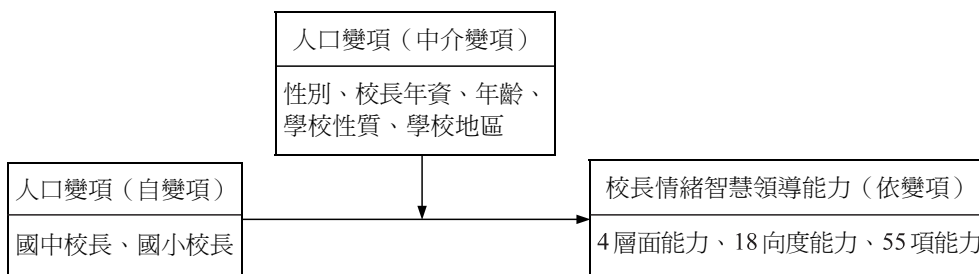


圖 1 分析架構

校，實際有國小 2,627 所和國中 716 所），估算各縣市應抽取校數，再確定各鄉鎮市區學校的校數，據以進行抽樣，共抽取 1,103 校，每校抽取校長 1 人，總抽樣數為 1,103 人。寄送問卷二週後，再催收，共回收國小 588 份和國中 216 份，以填答資料過於一致（視為有亂寫的可能傾向）和空白題項未填答為篩選不採用的標準，最後得到國小部分 576 份和國中方面 206 份，合計 782 份，回收率為 66.44%和 87.18%，總回收率是 70.89%，有效樣本為 782 人，國小佔 73.66%，國中為 26.34%。

有效樣本的特性（如表 3）呈現出國小和國中校長皆男性（64.06%和 73.30%）多於女性，擔任校長年資以未滿 5 年者最多（達 37.5%和 38.92%），國小校長年齡以 40 至未滿 50 歲較多，達 44.27%，國中校長則 50 至未滿 60 歲較多（54.9%），逾 70%為縣立學校，屬鄉鎮學校最多，佔 48.96%和 43.69%。這些特性變項對國中小校長知覺的影響，將以統計考驗確認。由於國中和國小有效樣本中雖然屬於國立和私立者極少，但都納入分析；而進行中介變項影響效果探討時（指 CHAID 分析），考量其性質和直轄市立、省轄市立或縣立者不盡相同，會另外整併獨立成「其他類」進行分析，以了解其影響效果。

### 三、研究工具

依據 Goleman 等人（2002）的理論，編製「國中小校長情緒智慧領導能力



量表」，內含自我察覺、自我管理、社會察覺和關係管理四個層面及十八個向度，共有 55 題，題項內容見表 2 和圖 2。此採取校長自評方式，自「應然」（即覺得重要程度）和「實然」（即感受實際做到程度）兩種角度，測量校長對自己情緒智慧領導能力的知覺，使用「覺得重要程度」和「實際做到程度」的敘述方式，以勾選一數值表示程度，數值越大表示越重要或是越符合現況。而各項校長情緒智慧領導能力的綜合知覺為受試者在各題項「應然」和「實然」兩角度得分的乘積值，數值越大則該項校長情緒智慧領導能力越強，反之越小則越弱，各向度的校長情緒智慧領導能力以各向度全部題項校長情緒智慧領導能力的平均數代表，各層面和整體的校長情緒智慧領導能力依此類推計算之。

表 3 有效樣本之特性

變項	類別	國小		國中		變項	類別	國小		國中	
		人數	%	人數	%			人數	%	人數	%
性別	1.男	369	64.06	151	73.30	學校性質	1.直轄市立	54	9.38	31	15.05
	2.女	207	35.94	55	26.70		2.省轄市立	56	9.72	24	11.65
校長年資	1.未滿 5 年	216	37.50	79	38.92	學校地區	3.縣立	462	80.21	146	70.87
	2.5~未滿 10 年	166	28.82	55	27.09		4.國立	1	0.17		
	3.10~未滿 15 年	120	20.83	37	18.23		5.私立	3	0.52	5	2.43
	4.逾 15 年	74	12.85	32	15.76		1.都市	168	29.17	71	34.47
年齡	1.未滿 40 歲	43	7.47	5	2.45	2.鄉鎮	282	48.96	90	43.69	
	2.40~未滿 50 年	255	44.27	63	30.88		3.偏遠地區	105	18.23	41	19.90
	3.50~未滿 60 年	238	41.32	112	54.90		4.離島	21	3.65	4	1.94
	4.逾 60 歲	40	6.94	24	11.76						

題目	我覺得重要程度					我實際做到程度				
	低	←	→	高	低	←	→	高		
一、自我察覺										
1.能時常注意自己的情緒變化。	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.能清楚了解自己情緒對自己和工作表現的影響。	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

圖 2 國中小校長情緒智慧領導力量表之部分例題

由於 Goleman 等人（2002）未提及整個情緒智慧領導能力的模式圖，為驗證其架構，根據其理念，提出假設模式如圖 3，其假設存在「自我察覺」等四個層面的第二階因素，由十八個相互關聯的向度構成第一階因素。以 206 位國中校長在「應然面」情緒智慧領導能力的知覺資料，進行驗證性因素分析。結果發現模式的 $\chi^2=470.42$  ( $df=1,407$ ,  $p=1$ )，RMSEA=0，SRMR=0.03，AGFI=0.92，NNFI=1.04，ECVI=8.16 小於獨立和飽和模式，都合於要求，各標準化徑路係數和估計標準誤（見表 4）亦不錯，顯示模式成立，層面信度為.86~.96、向度信度達.68~.88 皆屬良好。簡言之，本研究工具的信度和建構效度不錯，可解釋 Goleman 等人（2002）提到的四層面和十八向度理論架構。

#### 四、統計分析

使用 SPSS for windows、EXCEL、LISREL、AnswerTree 等軟體，進行下述分析：

##### 1. 描述統計

針對覺得重要程度（簡稱應然面）和實際做到程度（簡稱實然面），分析其平均數、標準差等，了解其集中和分散情形，並以盒狀圖（box plot）偵測偏逸值（outliers）和極端值（extremes）。另以折線圖（line plot）說明國中小校長知覺情緒智慧領導能力的差異。

##### 2. 積差相關

分析國中和國小校長對校長情緒智慧領導能力題項的重要性和做到程度、及兩者的知覺落差（即重要程度和做到程度的差距值）之關聯情形，以了解校長認知和其作為間的關係。

##### 3. 差異考驗

分就應然、實然和綜合角度，使用單因子變異數分析（ANOVA），檢驗國中小校長對情緒智慧領導能力知覺的差異情形，並計算 $\eta$ 值，以了解分析的效應量；另以重複樣本  $t$  考驗，檢視國中和國小校長在應然等三種角度時的情緒智慧領導能力知覺差異；也用重複樣本 MANOVA 考驗國中小校長在應然等三種角度

表 4 國中小校長情緒智慧領導力量表之信度和效度分析結果

向度/題項	$\alpha$	係數 <sup>a</sup>	SE	R <sup>2</sup>	向度/題項	$\alpha$	係數 <sup>a</sup>	SE	R <sup>2</sup>
整體					19.適應組織生活		.46*	0.07	.21
一、自我察覺	.86				20.彈性適應挑戰		.62*	0.06	.39
(-)情緒自我察覺	.78	.85*	0.12	.72	四.成就動機	.75	.96*	0.13	.93
1.察覺情緒變化		.55+		.31	21.持續追求績效		.52+		.27
2.了解情緒影響		.60*	0.07	.36	22.評估目標風險		.53*	0.10	.28
3.調和自我情緒		.66*	0.09	.44	23.持續自我學習		.62*	0.17	.41
4.坦誠自我感受		.46*	0.13	.21	五.主動	.78	.92*	0.12	.85
(-)精準自我評量	.79	.96*	0.13	.93	24.注重自我效率		.57+		.33
5.了解自我優劣		.55+		.30	25.把握創造機會		.61*	0.09	.37
6.抱持寬容心態		.58*	0.07	.34	26.勇於改革舊制		.58*	0.10	.33
7.接受評論回饋		.59*	0.07	.35	六.樂觀	.79	.96*	0.11	.91
8.培養優勢焦點		.56*	0.07	.31	27.不畏挫折失敗		.58+		.34
(-)自信	.68	.88*	0.11	.77	28.看待別人優點		.59*	0.08	.35
9.發揮自我優勢		.63+		.40	29.不自滿不氣餒		.65*	0.07	.43
10.接受困難工作		.48*	0.24	.23	三、社會察覺	.90			
11.表現自信行為		.36*	0.50	.13	(-)同理心	.78	.98*	0.10	.87
二、自我管理	.93				30.覺察團隊情緒		.59+		.35
(-)自我控制	.72	.89*	0.11	.80	31.傾聽他人觀點		.60*	0.08	.36
12.管理自我情緒		.61+		.37	32.和諧對待他人		.58*	0.07	.34
13.表現沉著冷靜		.61*	0.08	.37	(-)組織察覺	.79	.83*	0.12	.70
(-)正大光明	.71	.91*	0.13	.83	33.具政治機敏性		.58+		.34
14.落實自我價值		.51+		.26	34.了解政治運作		.68*	0.14	.46
15.公開自我信念		.58*	0.12	.34	(-)服務	.80	.98*	0.10	.95
16.承認自我缺失		.55*	0.12	.31	35.維持情緒氣氛		.63+		.40
17.質疑他人行為		.35*	0.07	.12	36.檢視滿意度		.59*	0.10	.35
(-)適應力	.75	.96*	0.10	.92	37.提供必要協助		.59*	.007	.34
18.巧妙處理需求		.63+		.40					

表 4 國中小校長情緒智慧領導力量表之信度和效度分析結果（續）

向度/題項	$\alpha$	係數 <sup>a</sup>	SE	R <sup>2</sup>	向度/題項	$\alpha$	係數 <sup>a</sup>	SE	R <sup>2</sup>
四、關係管理	.96				48.強力支持變革	.57*	0.07		.32
(一)激勵	.81	.93*	0.10	.87	49.克服變革障礙	.66*	0.15		.44
38.激起共鳴願景	.64+			.41	(五)衝突管理	.82	.93*	0.10	.87
39.激勵驅策他人	.60*	0.13	.36		50.處理衝突歧見	.67+			.45
40.指出共同目標	.61*	0.06	.37		51.朝向共同理想	.62*	0.08		.39
(二)影響	.78	1.0*	0.11	1	(六)團隊合作	.88	.88*	0.10	.78
41.找出適宜訴求	.61+			.37	52.散發友善氣氛	.65+			.42
42.建立支持網絡	.54*	0.22	.29		53.成為楷模榜樣	.63*	0.08		.40
43.能具備影響力	.59*	0.09	.35		54.秉持熱忱投入	.69*	0.07		.47
(三)發展他人	.83	.95*	0.10	.90	55.營造友好關係	.54*	0.09		.30
44.了解他人優劣	.63+			.39					
45.提出及時回饋	.64*	0.09	.41						
46.表現助人行為	.59*	0.09	.35						
(四)變革觸媒	.85	.94*	0.10	.88					

註：<sup>a</sup>為標準化係數，此處未列出殘差。+為參照指標。

\* $p < .05$

時各情緒智慧領導能力知覺間的差異，以 Wilks'  $\lambda$  值為判斷依據。

#### 4. 窮盡式卡方自動互動檢視法 (exhaustive CHAID)

此為卡方自動互動檢視法 (chi-square automatic interaction detector, CHAID) 的改良 (Magidson, 1994; Myers & Mullet, 2003)，使用 AnswerTree (SPSS, 2001)，以性別、年齡、校長年資、學校性質和地區為自變項，國小和國中校長情緒智慧領導能力知覺為依變項，分析多個自變項對單一依變項的階層影響關係，以了解影響校長知覺情緒智慧領導能力的變項及交互影響關係。分析時，以 Risk Estimate 值 (訂為 <0.4) 及其標準誤做為判斷模式品質的參考。

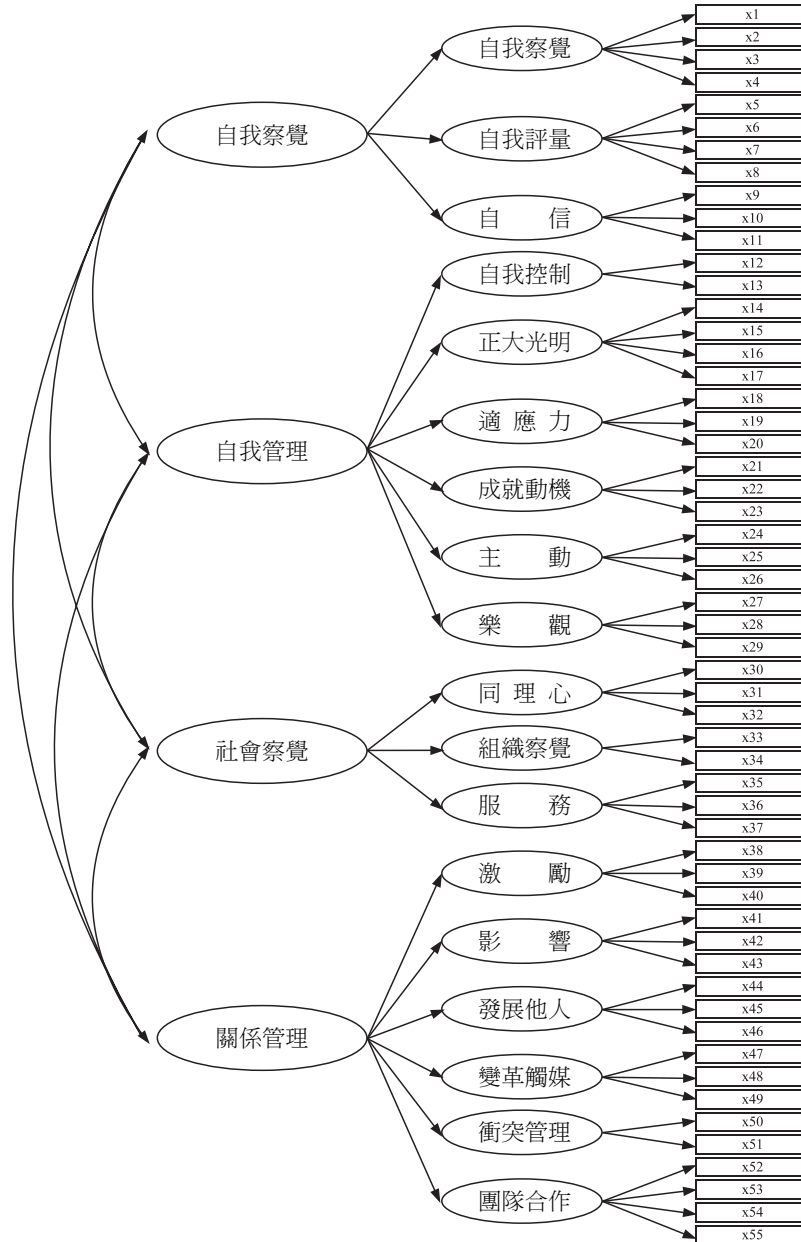


圖 3 國中小校長情緒智慧領導力量表之理論架構

## 肆、研究結果與討論

為說明國中小校長情緒智慧領導能力的異同，以下分從校長情緒智慧領導能力的應然面、實然面及綜合面知覺分析結果，加以討論：

### 一、國中小校長情緒智慧領導能力之應然面和實然面知覺分析

#### (一)層面分析

自層面觀之應然角度（表 5），國中小校長都認為四層面情緒智慧領導能力重要（ $M > 4.32$  且  $SD < 0.48$ ），國小校長（ $M = 4.48 \sim 4.50$ ）又較國中校長（ $M = 4.32 \sim 4.35$ ）認為各層面能力重要，兩者看法達顯著差異（ $F$  值皆  $p < .001$ ），排序為社會察覺  $>$  自我管理  $>$  自我察覺  $>$  關係管理；實然角度亦然，國小校長（ $M = 4.07 \sim 4.22$ ）明顯較國中校長（ $M = 3.93 \sim 3.97$ ）覺得能落實做到（ $F$  值皆  $p < .001$ ），排序是社會察覺  $>$  自我管理  $>$  關係管理  $>$  自我察覺；而國小和國中校長都出現認為重要程度明顯高於落實程度的知覺落差情形（分別是  $0.36 \sim 0.44$  和  $0.39 \sim 0.42$ ， $t$  值皆  $p < .001$ ），排序為自我察覺  $>$  自我管理  $>$  關係管理  $>$  社會察覺；又國中小校長認為該層面越重要，其落實程度就佳，兩者屬於中度相關（ $r = .45 \sim .60$ ， $p < .001$ ），且其知覺落差也隨之減小（ $r = -.54 \sim .63$ ， $p < .001$ ）。又社會察覺層面被認為最重要，也最被落實實踐，自我察覺層面則最差，此意味著校長重視他人感受，反而對自己了解較不足；而重複樣本 MANOVA 分析發現國小實然層面知覺間有明顯差異（Wilks'  $\lambda = .92$ ， $p < .001$ ），但是國小應然面和國中的應、實然面則無（Wilks'  $\lambda = .99$ 、 $.98$  和  $.97$ ，皆  $p > .05$ ），亦即都覺得各層面重要，且實踐情形無差別。



## (二)向度分析

再由向度觀察應然角度（表 5），也發現校長們都覺得各向度重要性高（ $M > 4$  且  $SD < 0.62$ ），國小校長（ $M = 4.13 \sim 4.61$ ）明顯較國中校長（ $M = 4 \sim 4.51$ ）認為各向度能力重要（ $F$  值皆  $p < .05$ ），最重要的前四者是自我控制、樂觀、情緒自我察覺、及精準自我評量，重要性最低的四者是自信、組織察覺、適應力、及發展他人；實然角度亦然，國小校長（ $3.71 \sim 4.32$ ）明顯較國中校長（ $3.65 \sim 4.15$ ）覺得能落實做到（ $F$  值皆  $p < .001$ ），實踐程度最佳者是樂觀、同理心、團隊合作、服務、及情緒自我察覺，最差是自信、組織察覺、及適應力；國小和國中校長也出現自覺重要程度明顯高於落實程度的落差（分別是  $0.3 \sim 0.61$  和  $0.33 \sim 0.56$ ， $t$  值皆  $p < .001$ ），各向度的重要性和落實程度間明顯有相依變化趨勢（圖 4），落差較大者為自我控制、精準自我評量、及組織察覺，較小者是樂觀、服務、及團隊合作。此外，國中小校長認為該向度重要，通常其落實程度就佳，兩者為中度相關（ $r = .33 \sim .66$ ， $p < .001$ ），且其知覺落差亦越小（ $r = -.57 \sim -.65$ ， $p < .001$ ）；其中樂觀向度被認為最重要，也最被落實，自信則最差，此意味著校長能樂觀看待校務，但因環境因素複雜，而對自己信心不足。重複樣本 MANOVA 分析發現在應然和實然方面各向度知覺間有明顯差異（Wilks'  $\lambda = .37$ 、 $.38$ 、 $.36$  和  $.40$ ，皆  $p < .001$ ），盒狀圖亦見國小和國中部分的「一、自我察覺」層面 3. 自信向度知覺（ $4.13$ 、 $4.0$ 、 $3.71$  和  $3.65$ ）屬於極端值，明顯低於其他向度，表示校長們似乎自信較低，至於應實然差異部分則無。

## (三)題項分析

就各題項觀之，在應然角度（表 6 和表 7），校長們都覺得各項能力重要性高（ $M > 3.83$  且  $SD < 0.8$ ），在 85.45% 題項上，國小校長（ $M = 3.83 \sim 4.74$ ）明顯較國中校長（ $M = 3.74 \sim 4.62$ ）認為該題項能力重要，其差異達顯著（ $p < .05$ ），最重要的前四者是接受評論回饋、看待別人優點、調和自我情緒、及表現沉著冷靜，重要性最低的四者是表現自信行為、接受困難工作、質疑他人行為、及適應組織生活；實然角度也是在 67% 題項中，國小校長（ $M = 3.47 \sim 4.45$ ）明顯較國中

表 5 國中小校長在各層面和向度應實然情緒智慧領導能力知覺之分析結果

層面/向度	應實然						應實然差異										
	國小			國中			國小			國中							
	M	SD	η	M	SD	η	M <sub>1</sub>	t值	M <sub>2</sub>	t值	M <sub>1</sub> -M <sub>2</sub>						
一、自我察覺	4.48	0.37	0.43	4.04	0.46	0.15	4.04	0.46	3.93	0.43	8.97**	0.11	0.44	26.80***	0.42	13.99***	0.02
(-)情緒自我察覺	4.61	0.41	0.46	4.19	0.50	0.15	4.19	0.50	4.06	0.46	11.49**	0.12	0.42	21.75***	0.41	12.63***	0.01
(-)精準自我評量	4.60	0.40	0.44	4.12	0.49	0.11	4.12	0.49	4.00	0.47	9.31**	0.11	0.48	25.09***	0.50	13.85***	-0.02
(-)自信	4.13	0.53	0.40	3.71	0.62	0.11	3.71	0.62	3.65	0.60	1.42	0.04	0.41	18.60***	0.34	8.19***	0.07
二、自我管理	4.49	0.39	0.41	4.07	0.46	0.16	4.07	0.46	3.95	0.49	9.71**	0.11	0.43	26.50***	0.40	13.36***	0.02
(-)自我控制	4.63	0.48	0.50	4.02	0.59	0.11	4.02	0.59	3.95	0.58	2.10	0.05	0.61	24.59***	0.56	12.80***	0.05
(-)正大光明	4.40	0.47	0.47	4.04	0.56	0.12	4.04	0.56	3.89	0.56	10.46**	0.12	0.36	20.31***	0.39	11.41***	-0.02
(-)適應力	4.40	0.50	0.48	3.95	0.55	0.15	3.95	0.55	3.86	0.58	4.46*	0.08	0.45	19.92***	0.37	9.79***	0.08
(-)成就動機	4.49	0.45	0.50	4.06	0.56	0.14	4.06	0.56	3.95	0.57	5.19*	0.08	0.44	21.22***	0.39	10.94***	0.05
(-)主動	4.50	0.49	0.53	4.02	0.61	0.13	4.02	0.61	3.91	0.64	4.87*	0.08	0.48	21.34***	0.44	10.98***	0.04
(-)樂觀	4.62	0.44	0.47	4.32	0.52	0.13	4.32	0.52	4.15	0.56	14.04***	0.13	0.30	16.44***	0.33	9.54***	-0.02
三、社會察覺	4.50	0.44	0.47	4.14	0.50	0.14	4.14	0.50	3.97	0.53	17.10***	0.15	0.36	19.79***	0.39	11.83***	-0.03
(-)同理心	4.58	0.46	0.50	4.26	0.54	0.11	4.26	0.54	4.09	0.57	15.54***	0.14	0.31	16.15***	0.37	10.11***	-0.06
(-)組織察覺	4.31	0.62	0.62	3.83	0.70	0.08	3.83	0.70	3.73	0.71	3.48	0.07	0.48	17.95***	0.47	10.50***	0.01
(-)服務	4.55	0.49	0.51	4.22	0.55	0.16	4.22	0.55	4.01	0.55	21.54***	0.16	0.33	16.09***	0.35	10.32***	-0.02
四、關係管理	4.48	0.42	0.48	4.08	0.51	0.16	4.08	0.51	3.93	0.52	13.46***	0.13	0.40	22.53***	0.40	11.98***	0.01
(-)激勵	4.49	0.48	0.52	4.06	0.60	0.12	4.06	0.60	3.94	0.58	6.14*	0.09	0.43	19.74***	0.42	10.83***	0.01
(-)影響	4.43	0.52	0.56	4.00	0.59	0.12	4.00	0.59	3.87	0.58	8.25**	0.10	0.42	19.69***	0.41	11.00***	0.01
(-)發展他人	4.41	0.51	0.56	4.04	0.58	0.14	4.04	0.58	3.88	0.63	10.64**	0.12	0.37	17.57***	0.36	9.49***	0.01
(-)變革觸媒	4.51	0.49	0.58	4.05	0.60	0.17	4.05	0.60	3.88	0.60	12.18**	0.12	0.46	20.37***	0.43	10.55***	0.03
(-)衝突管理	4.48	0.53	0.60	4.04	0.65	0.14	4.04	0.65	3.87	0.64	10.63**	0.12	0.45	17.81***	0.45	9.96***	0
(-)團隊合作	4.56	0.46	0.52	4.22	0.58	0.14	4.22	0.58	4.06	0.60	11.77**	0.12	0.34	16.34***	0.34	8.63***	-0.01

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

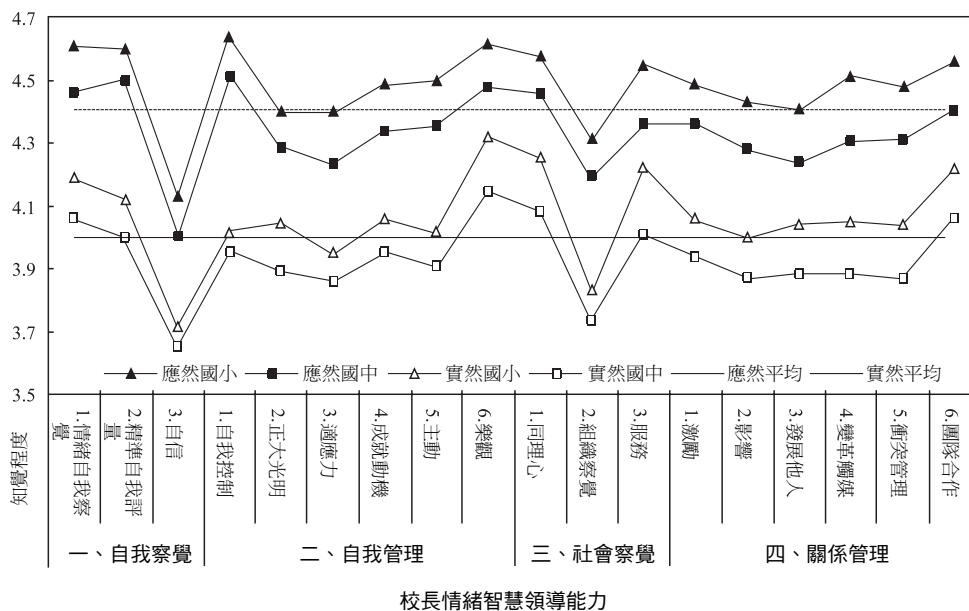


圖 4 國中小校長在各層面和向度應實然情緒智慧領導能力知覺之比較

校長 ( $M=3.42\sim 4.30$ ) 覺得能落實做到 ( $F$ 值皆  $p<.05$ )，程度最佳者是看待別人優點、提供必要協助、及散發友善氣氛，程度最差者為表現自信行為、接受困難工作、及質疑他人行為；而國小和國中校長也出現自覺重要程度明顯高於落實程度的落差現象 (分別是  $0.19\sim 0.69$  和  $0.17\sim 0.59$ ， $t$ 值皆  $p<.001$ )，此同於陳怡君 (2005) 和劉原亨 (2005) 對國小校長的研究結果，而重要性和落實程度間明顯呈現相依變化趨勢 (圖 5)，其中差異較大者為表現沉著冷靜、培養優勢焦點、發揮自我優勢、及了解自我優劣，較小者係提供必要協助、散發友善氣氛、及不自滿不氣餒。另外，也出現校長認為該題項重要，其落實程度就佳 ( $r=.31\sim .56$ ， $p<.001$ )，且知覺落差亦越小 ( $r=-.32\sim -.48$ ， $p<.001$ ) 的現象，這與前述在層面和向度的觀察結果相仿。

重複樣本 MANOVA 分析發現在應然和實然面各題項知覺間有明顯差異 (Wilks'  $\lambda=.28$ 、 $.22$ 、 $.26$  和  $.21$ ，皆  $p<.001$ )；以盒狀圖檢驗發現在應然方面，國小和國中部分都顯示接受困難工作 ( $M=4.05$  和  $3.85$ )、表現自信行為 ( $M$

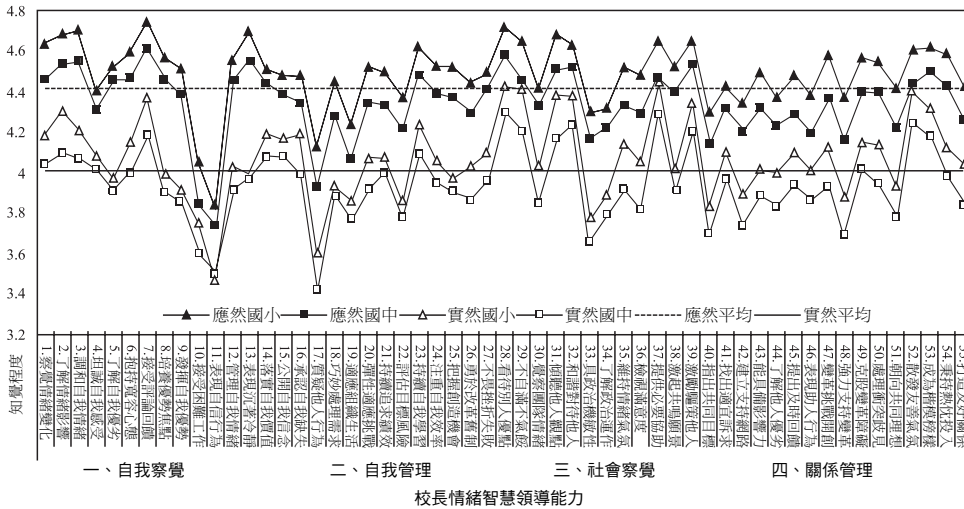


圖 5 國中小校長在各題項應實然情緒智慧領導能力知覺之比較

=3.83 和 3.74) 和質疑他人行為 ( $M=4.13$  和 3.93) 此三者明顯低於其他題項 ( $M=4.24\sim 4.74$  和  $4.07\sim 4.62$ )，屬於極端值或是偏逸值；而實然部分，國小和國中部分亦見表現自信行為 ( $M=3.47$  和  $3.50$ ) 和質疑他人行為 ( $M=3.60$  和  $3.42$ ) 此兩者明顯低於其他題項 ( $M=3.75\sim 4.45$  和  $3.60\sim 4.3$ )；應實然差異方面，僅國小部分的表現沉着冷靜 (差異值是 0.69) 明顯高於其他題項 ( $0.19\sim 0.59$ )，國中部分則無。

CHAID 檢視得知在應然角度部分 (表 6 和表 7)，影響國小校長判斷情緒智慧領導能力題項重要性的變項包括了性別、年資、年齡和學校性質，影響達 74.55% 題項，而國中校長受影響題項僅佔 9%，為性別、年資、地區和年齡變項。至於實然部分，影響國小校長者為性別、年資、年齡、學校性質和地區變項，影響 41.82% 的題項，反觀國中校長部分，僅 20% 題項受到性別、年資、年齡、學校性質和地區變項影響。綜觀之，對國小校長判斷題項重要性有極大影響力的變項是性別，國中部分是年資和年齡；而實踐方面，國小部分是年齡，次為性別，國中部分是學校性質；此可見對校長情緒智慧領導能力重要性看法和實踐的影響變項，國中和國小校長間有明顯差異。

表 6 國中小校長在「自我察覺」和「自我管理」層面應實然情緒智慧領導能力知覺之分析結果

層面/題項	應然				實然				應實然差異										
	國小		國中		國小		國中		國小		國中								
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	$\eta$	F 值	$\eta$	F 值	$M_1 - M_2$	t 值					
一、自我察覺																			
1. 察覺情緒變化	4.64	0.56	4.46	0.60	14.92***	0.14	4.18	0.61	性別×校性 <sup>b</sup>	4.04	0.63	7.03**	0.09	0.46	17.34***	0.41	10.00***	0.05	
2. 了解情緒影響	4.69	0.50	4.54	0.54	12.51***	0.13	4.31	0.61	性別	4.10	0.56	17.71***	0.15	0.38	15.16***	0.44	10.64***	-0.06	
3. 調和自我情緒	4.71	0.48	4.55	0.56	16.38***	0.14	4.21	0.65	年資	4.07	0.58	7.82**	0.10	0.50	18.72***	0.48	10.33***	0.02	
4. 坦誠自我感受	4.40	0.64	4.31	0.66	3.07	0.06	4.08	0.77	年資	4.02	0.72	0.97	0.04	0.32	11.40***	0.29	6.84***	0.03	
5. 了解自我優劣	4.53	0.54	4.46	0.57	2.83	0.06	3.97	0.66	性別	3.91	0.67	1.53	0.04	0.56	19.09***	0.55	10.42***	0.01	
6. 抱持寬容心態	4.59	0.53	4.47	0.56	6.83**	0.09	4.15	0.65	性別	4.00	0.61	8.55**	0.10	0.43	16.86***	0.47	10.35***	-0.04	
7. 接受評論回饋	4.74	0.45	4.62	0.51	10.37***	0.11	4.37	0.60	年資	4.19	0.63	13.32***	0.13	0.36	15.58***	0.42	9.34***	-0.06	
8. 培養優勢焦點	4.56	0.57	4.46	0.57	4.84*	0.08	3.99	0.70	年資	3.90	0.71	2.22	0.05	0.57	20.48***	0.56	10.80***	0.02	
9. 發揮自我優勢	4.51	0.57	4.39	0.61	6.04*	0.09	3.92	0.69	年資	3.86	0.68	1.01	0.04	0.59	20.41***	0.53	9.79***	0.06	
10. 接受困難工作	4.05	0.66	3.85	0.71	12.48***	0.13	3.75	0.74	年資	3.60	0.73	5.98*	0.09	0.30	10.45***	0.25	4.93***	0.05	
11. 表現自信行為	3.83	0.80	3.74	0.80	2.00	0.05	3.47	0.84	年資	3.50	0.82	0.11	0.01	0.36	12.08***	0.24	4.16***	0.11	
二、自我管理																			
12. 管理自我情緒	4.56	0.56	4.46	0.57	5.54*	0.08	4.03	0.66	年資	3.92	0.66	3.87	0.07	0.54	19.32***	0.53	10.90***	0	
13. 表現沉着冷靜	4.70	0.51	4.56	0.56	9.86**	0.11	4.00	0.67	年資	3.97	0.65	0.37	0.02	0.69	23.39***	0.59	11.51***	0.10	
14. 落實自我價值	4.51	0.57	4.44	0.60	1.94	0.05	4.19	0.70	年資	4.08	0.71	3.57	0.07	0.32	12.42***	0.36	7.49***	-0.04	
15. 公開自我信念	4.48	0.60	4.39	0.64	3.62	0.07	4.17	0.72	校性 <sup>b</sup>	4.08	0.72	2.41	0.06	0.31	12.87***	0.31	7.32***	0	
16. 承認自我缺失	4.48	0.59	4.34	0.63	8.18**	0.10	4.19	0.70	性別	3.99	0.75	12.31***	0.12	0.30	11.96***	0.36	7.90***	-0.06	
17. 質疑他人行為	4.13	0.71	3.93	0.67	11.85**	0.12	3.60	0.80	年資	3.42	0.75	8.17**	0.10	0.53	16.99***	0.51	9.37***	0.01	
18. 巧於處理需求	4.45	0.58	4.28	0.59	12.56***	0.13	3.93	0.66	年資	3.89	0.63	0.50	0.03	0.52	18.32***	0.39	7.94***	0.13	
19. 適應組織生活	4.24	0.66	4.07	0.61	10.43**	0.11	3.86	0.70	年資	3.76	0.70	3.49	0.07	0.38	13.16***	0.31	6.96***	0.06	
20. 彈性適應挑戰	4.52	0.56	4.34	0.58	15.47***	0.14	4.07	0.67	年資	3.92	0.69	6.89**	0.09	0.45	16.03***	0.42	8.75***	0.04	
21. 持續追求卓越	4.50	0.57	4.33	0.64	12.67***	0.13	4.08	0.70	性別	4.00	0.66	2.49	0.06	0.42	15.54***	0.33	7.61***	0.08	
22. 評估目標風險	4.37	0.61	4.22	0.62	8.50**	0.10	3.85	0.70	年資	3.78	0.68	1.79	0.05	0.52	18.55***	0.45	9.63***	0.07	
23. 持續自我學習	4.62	0.53	4.48	0.59	10.01**	0.11	4.24	0.67	年資×性別	4.09	0.72	7.34**	0.10	0.38	15.34***	0.39	8.28***	-0.01	
24. 注重自我效率	4.53	0.59	4.39	0.61	8.21**	0.10	4.06	0.71	年資×年資	3.95	0.72	3.33	0.07	0.47	17.85***	0.44	8.78***	0.03	
25. 把握創造機會	4.52	0.57	4.37	0.63	10.28**	0.11	3.97	0.75	校性 <sup>b</sup> ×性別	3.91	0.75	0.84	0.03	0.55	18.33***	0.46	9.15***	0.10	
26. 勇於改革舊制	4.44	0.60	4.29	0.65	8.93**	0.11	4.03	0.75	年資	3.86	0.76	7.84**	0.10	0.40	14.30***	0.42	8.42***	-0.02	
27. 不畏挫折失敗	4.49	0.58	4.41	0.56	2.74	0.06	4.10	0.68	年資×性別	3.96	0.69	6.47*	0.09	0.39	15.53***	0.46	9.93***	-0.06	
28. 看待別人優點	4.72	0.49	4.58	0.55	11.31***	0.12	4.43	0.62	年資	4.30	0.65	6.92**	0.09	0.28	12.04***	0.28	6.74***	0.01	
29. 不自滿不氣餒	4.65	0.53	4.46	0.58	19.35***	0.16	4.41	0.60	性別×年資	4.20	0.69	17.38***	0.15	0.24	10.43***	0.25	5.70***	-0.02	

註：a 係經 CHAID 檢視，對國小或國中有交互影響關係之變項。b 是學校性質之簡稱。\*  $p < 0.05$ ；\*\*  $p < 0.01$ ；\*\*\*  $p < 0.001$

表 7 國中小校長在「社會察覺」和「關係管理」層面應實然情緒智慧領導能力知覺之分析結果

層面/題項	國小				國中				應實然差異								
	國小		國中		國小		國中		國小		國中						
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	$\eta^2$	F 值	$\eta^2$	F 值	$M_1 - M_2$	t 值			
三、社會察覺																	
30. 觀察團隊情緒	4.42	0.63	4.33	0.62	2.92	0.06	4.03	0.70	3.85	0.73	9.86**	0.11	0.39	13.92***	0.49	10.00***	-0.09
31. 傾聽他人觀點	4.68	0.52	4.51	0.60	13.32***	0.13	4.38	0.64	4.17	0.72	14.79***	0.14	0.30	12.51***	0.34	7.99***	-0.05
32. 傾聽對待他人	4.63	0.55	4.52	0.56	5.97*	0.09	4.38	0.68	4.24	0.65	6.71*	0.09	0.25	10.07***	0.28	6.04***	-0.03
33. 採取治權敏性	4.30	0.71	4.17	0.72	5.16*	0.08	3.78	0.81	3.66	0.80	3.58	0.07	0.52	16.65***	0.51	9.28***	0.01
34. 了解政治運作	4.32	0.64	4.22	0.64	3.87	0.07	3.89	0.73	3.80	0.77	2.23	0.05	0.44	15.56***	0.42	8.76***	0.01
35. 維持情緒氣氛	4.52	0.56	4.33	0.61	16.56***	0.14	4.14	0.68	3.92	0.65	16.37***	0.14	0.38	13.68***	0.41	9.48***	-0.03
36. 檢視滿意度	4.48	0.60	4.29	0.63	14.13***	0.13	4.05	0.67	3.82	0.69	18.86***	0.15	0.42	15.98***	0.48	10.46***	-0.05
37. 提供必要協助	4.65	0.54	4.47	0.58	16.62***	0.14	4.45	0.64	4.29	0.69	9.36**	0.11	0.19	8.48***	0.17	4.30***	0.02
四、關係管理																	
38. 激發共鳴願景	4.52	0.57	4.40	0.64	6.30*	0.09	4.01	0.73	3.91	0.72	2.71	0.06	0.51	18.07***	0.49	9.63***	0.02
39. 激勵驅策他人	4.65	0.53	4.54	0.61	5.96*	0.09	4.35	0.67	4.21	0.66	6.12*	0.09	0.30	12.01***	0.33	7.42***	-0.02
40. 指出共同目標	4.30	0.63	4.14	0.60	11.12**	0.12	3.83	0.74	3.70	0.74	4.49*	0.08	0.47	17.20***	0.43	9.44***	0.04
41. 找出適宜訴求	4.43	0.60	4.32	0.63	5.73*	0.09	4.10	0.67	3.97	0.65	5.94*	0.09	0.33	13.86***	0.34	8.10***	-0.01
42. 建立支持網絡	4.34	0.64	4.20	0.74	6.98*	0.09	3.89	0.72	3.74	0.78	6.45*	0.09	0.45	16.41***	0.46	9.71***	-0.01
43. 能具體影響力	4.50	0.58	4.32	0.64	13.79***	0.13	4.02	0.74	3.89	0.76	4.45*	0.08	0.48	17.45***	0.43	8.21***	0.05
44. 了解他人優劣	4.37	0.59	4.23	0.59	9.13**	0.11	4.00	0.66	3.83	0.69	9.36**	0.11	0.37	14.94***	0.39	8.37***	-0.02
45. 提出及時回饋	4.48	0.58	4.29	0.66	14.53***	0.14	4.10	0.69	3.94	0.75	7.19**	0.10	0.38	13.85***	0.35	7.89***	0.03
46. 表現助人行為	4.38	0.65	4.19	0.69	11.97**	0.12	4.01	0.74	3.86	0.79	6.29*	0.09	0.37	13.03***	0.33	7.10***	0.03
47. 變革挑戰願景	4.58	0.55	4.37	0.67	19.19***	0.15	4.13	0.69	3.93	0.72	12.35***	0.12	0.45	16.80***	0.45	9.14***	0.01
48. 強力支持變革	4.37	0.62	4.16	0.69	16.10***	0.14	3.88	0.75	3.69	0.76	8.70**	0.11	0.49	16.90***	0.47	8.63***	0.03
49. 克服變革障礙	4.57	0.55	4.40	0.63	13.37***	0.13	4.15	0.66	4.02	0.65	5.92*	0.09	0.42	15.60***	0.38	8.47***	0.04
50. 處理衝突意見	4.55	0.56	4.40	0.64	9.67**	0.11	4.14	0.70	3.95	0.74	10.72**	0.12	0.41	14.87***	0.45	8.65***	-0.04
51. 朝向共同理想	4.42	0.61	4.22	0.67	14.82***	0.14	3.93	0.73	3.78	0.72	6.70*	0.09	0.48	16.91***	0.44	8.95***	0.04
52. 激發友善氣氛	4.61	0.53	4.44	0.63	14.14***	0.13	4.40	0.67	4.25	0.72	7.32**	0.10	0.20	8.42***	0.18	3.93***	0.02
53. 成為積極榜樣	4.62	0.52	4.50	0.59	7.93**	0.10	4.32	0.65	4.18	0.70	6.70*	0.09	0.30	12.43***	0.32	6.56***	-0.02
54. 秉持熱忱投入	4.59	0.53	4.43	0.58	12.42***	0.13	4.13	0.71	3.98	0.71	7.43**	0.10	0.45	15.91***	0.46	9.72***	0
55. 營造友好關係	4.43	0.63	4.26	0.65	10.64**	0.12	4.04	0.77	3.84	0.80	10.36**	0.11	0.38	13.28***	0.42	7.83***	-0.04

註：a 係經 CHAID 檢視，對國小或國中有交互影響關係之變項。b 是學校性質之簡稱。\*  $p < .05$ ；\*\*  $p < .01$ ；\*\*\*  $p < .001$



## 二、國中小校長情緒智慧領導能力之綜合知覺分析

檢視國中小校長情緒智慧領導能力分數的差異（表 8），就層面而言，國小校長的知覺程度（ $M=18.32\sim 18.86$ ）都明顯高於國中校長（ $M=17.22\sim 17.53$ ），國小校長的知覺順序是社會察覺>關係管理>自我管理>自我察覺，國中校長部分為社會察覺>自我管理>自我察覺>關係管理，兩者略有差異，但是社會察覺層面都屬於第一位，顯示不分國中小，校長們均重視他人感受，卻較弱於自我察覺；而重複樣本 MANOVA 分析發現國小各層面知覺間有明顯差異（Wilks'  $\lambda=.94$ ， $p<.001$ ），但是國中部分則無（Wilks'  $\lambda=.97$ ， $p>.05$ ）。

向度方面，國小校長（ $M=15.66\sim 20.13$ ）也明顯比國中校長（ $M=14.86\sim 18.81$ ）有較高层次的情緒智慧領導能力知覺（表 8）。樂觀、同理心、情緒自我察覺等向度均一致居國中小校長知覺程度的前三者，自信、組織察覺、適應力等則不分國中小，都屬於程度最低者，這與前述應實然角度的分析結果雷同。重複樣本 MANOVA 發現國中小各向度知覺間有明顯差異（Wilks'  $\lambda=.32$  和  $.34$ ， $p<.001$ ），盒狀圖亦顯示國小部分「一、自我察覺」層面「(三)自信」向度的知覺程度（ $M$

表 8 國中小校長在各層面和向度情緒智慧領導能力知覺之分析結果

層面/向度	國小		國中		F 值	$\eta$	層面/向度	國小		國中		F 值	$\eta$
	M	SD	M	SD				M	SD	M	SD		
一、自我察覺	18.32	3.07	17.30	2.90	17.07***	0.15	三、社會察覺	18.86	3.51	17.53	3.62	21.39***	0.16
(一)情緒自我察覺	19.50	3.41	18.30	3.41	18.88***	0.15	(一)同理心	19.71	3.84	18.42	3.91	16.96***	0.15
(二)精準自我評量	19.13	3.32	18.14	3.20	13.84***	0.13	(二)組織察覺	16.79	4.65	15.89	4.50	5.80*	0.09
(三)自信	15.66	3.93	14.86	3.71	6.39*	0.09	(三)服務	19.37	3.89	17.72	3.92	27.37***	0.18
二、自我管理	18.50	3.23	17.41	3.25	17.46***	0.15	四、關係管理	18.51	3.52	17.22	3.57	20.33***	0.16
(一)自我控制	18.72	3.83	17.91	3.70	6.85**	0.09	(一)激勵	18.47	4.01	17.42	3.92	10.55**	0.12
(二)正大光明	18.06	3.92	16.93	3.70	13.07***	0.13	(二)影響	17.96	4.12	16.81	3.94	12.15**	0.12
(三)適應力	17.56	3.79	16.50	3.71	12.01**	0.12	(三)發展他人	18.02	4.05	16.70	4.20	15.64***	0.14
(四)成就動機	18.45	3.80	17.39	3.89	11.75**	0.12	(四)變革觸媒	18.45	4.03	16.96	4.13	20.45***	0.16
(五)主動	18.29	4.08	17.22	4.15	10.27**	0.11	(五)衝突管理	18.31	4.30	16.90	4.27	16.51***	0.14
(六)樂觀	20.13	3.73	18.81	3.88	18.43***	0.15	(六)團隊合作	19.47	3.99	18.12	4.14	17.23***	0.15

\*  $p<.05$  ; \*\*  $p<.01$  ; \*\*\*  $p<.001$

=15.66) 屬於極端值，明顯低於其他向度 ( $M=16.790.13$ )，此與前述應實然角度的觀察結果相仿；而國中部分未發現極端值。

檢視各情緒智慧領導能力題項分數 (表 9)，發現國小校長 ( $M=13.72\sim 21.07$ ) 在 89.09%題項中明顯高於國中校長 ( $M=13.37\sim 19.87$ )，國中小校長能力最佳題項為：看待別人優點、提供必要協助、及接受評論回饋，最差者是表現自信行為、質疑他人行為、接受困難工作、33.具政治機敏性等，此與前述檢視個別題項的應實然面發現相仿。重複樣本 MANOVA 發現應然和實然面知覺間有明顯差異 (Wilks'  $\lambda=.19$  和  $.20$ ，皆  $p<.001$ )；盒狀圖發現國小和國中部分都是接受困難工作 ( $M=15.42$  和  $14.13$ )、表現自信行為 ( $M=13.72$  和  $13.37$ ) 和質疑他人行為 ( $M=15.16$  和  $13.64$ ) 此三者明顯低於其他題項 ( $M=16.54\sim 21.07$  和  $15.51\sim 19.87$ )，為偏逸值。

CHAID 檢視影響國中小校長情緒智慧領導能力知覺的變項 (表 9)，發現國小部分，性別、年齡、年資、地區和學校性質均有影響，性別影響 49.09%題項，並與年齡形成交互作用；國中部分，年齡、年資、地區和學校性質僅造成小影響。綜言之，性別係造成國小校長情緒智慧領導能力知覺差異的重要變項，且多與年齡有關，即男女校長、或不同年齡的男女校長對其情緒智慧領導能力明顯有不同感受，此是否因為擔任校長前的經歷 (驗)、以及管理年幼兒童的環境因素所影響，值得探討，至於國中校長部分無此現象。

## 伍、結論和建議

### 一、研究發現

總結前述分析結果，有以下重要的研究發現值得重視：

- (一) 不論層面、向度或題項，國中小校長都認為情緒智慧領導能力的重要性高。
- (二) 不論層面、向度或題項，國小校長都較國中校長明顯覺得情緒智慧領導能力

表 9 國中小校長在各項情緒智慧領導能力知覺之分析結果

題項	國小			國中			F 值	η
	M	SD	影響變項 <sup>1</sup>	M	SD	影響變項 <sup>1</sup>		
一、自我察覺								
1.察覺情緒變化	19.49	4.24	性別	18.22	4.50		13.25***	0.13
2.了解情緒影響	20.31	4.15	性別	18.76	3.97		21.68***	0.16
3.調和自我情緒	19.97	4.18		18.61	4.05		16.45***	0.14
4.坦誠自我感受	18.23	5.20		17.61	5.03		2.20	0.05
5.了解自我優劣	18.12	4.21		17.51	4.19		3.19	0.06
6.抱持寬容心態	19.19	4.34	性別	18.01	4.18		11.34**	0.12
7.接受評論回饋	20.84	4.01	年齡	19.48	4.13		17.28***	0.15
8.培養優勢焦點	18.37	4.52		17.55	4.42		5.11*	0.08
9.發揮自我優勢	17.84	4.48		17.09	4.28		4.33*	0.07
10.接受困難工作	15.42	4.78	性別×年齡	14.13	4.54		11.36**	0.12
11.表現自信行為	13.72	5.27		13.37	4.99		0.68	0.03
二、自我管理								
12.管理自我情緒	18.54	4.36		17.61	4.23		6.96**	0.09
13.表現沉著冷靜	18.90	4.15		18.21	4.10		4.17*	0.07
14.落實自我價值	19.08	4.80		18.30	4.71		4.03*	0.07
15.公開自我信念	18.98	5.06		18.20	5.06		3.66	0.07
16.承認自我缺失	19.02	4.90	性別	17.58	5.03		12.92***	0.13
17.質疑他人行為	15.16	5.10	性別	13.64	4.40	校性 <sup>2</sup>	14.57***	0.14
18.巧妙處理需求	17.65	4.37		16.80	4.12		5.91*	0.09
19.適應組織生活	16.60	4.72	性別	15.51	4.50		8.23**	0.10
20.彈性適應挑戰	18.52	4.40		17.19	4.48		13.68***	0.13
21.持續追求績效	18.57	4.70		17.52	4.64	地區	7.66**	0.10
22.評估目標風險	17.04	4.61	性別	16.15	4.40		5.74*	0.09
23.持續自我學習	19.75	4.59	年齡×性別	18.50	4.74		11.11**	0.12
24.注重自我效率	18.61	4.80		17.55	4.72	年資	7.43**	0.10
25.把握創造機會	18.13	4.81		17.32	4.88		4.31*	0.07
26.勇於改革舊制	18.13	4.98		16.80	4.91		10.92**	0.12
27.不畏挫折失敗	18.61	4.71		17.63	4.51		6.69*	0.09
28.看待別人優點	21.07	4.27		19.87	4.57		11.42**	0.12
29.不自滿不氣餒	20.71	4.38	性別×年齡	18.94	4.71		23.84***	0.17

表 9 國中小校長在各項情緒智慧領導能力知覺之分析結果（續）

題項	國小			國中			F 值	η
	M	SD	影響變項 <sup>1</sup>	M	SD	影響變項 <sup>1</sup>		
三、社會察覺								
30.覺察團隊情緒	18.03	4.74		16.91	4.75		8.47**	0.10
31.傾聽他人觀點	20.64	4.46	性別×年齡	19.07	4.94		17.80***	0.15
32.和諧對待他人	20.47	4.70	性別	19.29	4.39		9.81**	0.11
33.具政治機敏性	16.54	5.25		15.50	4.99		6.28	0.09
34.了解政治運作	17.03	4.84		16.28	4.88		3.69	0.07
35.維持情緒氣氛	18.87	4.55	性別	17.16	4.47		21.65***	0.16
36.檢視滿意度	18.36	4.65	性別	16.59	4.60		21.95***	0.17
37.提供必要協助	20.89	4.52	性別×年齡	19.40	4.81		16.00***	0.14
四、關係管理								
38.激起共鳴願景	18.29	4.72		17.38	4.67		5.59*	0.08
39.激勵驅策他人	20.38	4.54	年齡×性別	19.33	4.69		8.03**	0.10
40.指出共同目標	16.75	4.87	性別	15.55	4.65		9.33**	0.11
41.找出適宜訴求	18.43	4.77		17.35	4.56		7.92**	0.10
42.建立支持網絡	17.14	4.85		16.04	5.16		7.58**	0.10
43.能具備影響力	18.32	4.89	性別	17.04	4.80		10.46**	0.12
44.了解他人優劣	17.70	4.61	性別	16.39	4.37		12.60***	0.13
45.提出及時回饋	18.52	4.68	年齡×性別	17.21	5.04		11.52**	0.12
46.表現助人行為	17.82	5.01	年齡×性別, 年齡×年資	16.50	5.21		10.19**	0.11
47.變革挑戰開創	19.09	4.61	性別	17.41	4.89		19.34***	0.16
48.強力支持變革	17.16	4.88	地區×性別	15.59	4.81		15.73***	0.14
49.克服變革障礙	19.11	4.44	性別×校性 <sup>2</sup>	17.88	4.55		11.47**	0.12
50.處理衝突歧見	19.03	4.69		17.59	4.81	校性 <sup>2</sup>	14.04***	0.13
51.朝向共同理想	17.60	4.78	地區	16.20	4.68		13.10***	0.13
52.散發友善氣氛	20.48	4.67	性別	19.09	4.96		13.06***	0.13
53.成為楷模榜樣	20.15	4.53	性別×年齡, 性別×地區	18.98	4.71		9.82**	0.11
54.秉持熱忱投入	19.10	4.56	年齡×性別	17.81	4.66		12.05**	0.12
55.營造友好關係	18.15	5.15		16.58	5.06		14.32***	0.13

註：<sup>1</sup>係經 CHAID 檢視，對國小或國中有交互影響關係之變項。<sup>2</sup>是學校性質之簡稱。

\* $p < .05$  ; \*\* $p < .01$  ; \*\*\* $p < .001$

重要。

- (三)不論層面、向度或題項，國中小校長都有自覺情緒智慧領導能力重要程度明顯高於其實踐程度的知覺落差現象。
- (四)不論層面、向度或題項，國中小校長自覺情緒智慧領導能力的重要性和落實程度都為中度正相關，而兩者與知覺落差均呈中度負相關情形。
- (五)不同向度和題項間的國中小校長情緒智慧領導能力知覺有明顯差異，表示其受重視和被實踐程度不同，而不同層面間的知覺則異同不一。
- (六)性別、年資、年齡、學校性質和地區等變項對國小校長情緒智慧領導能力知覺的影響頗大，而對國中校長情緒智慧領導能力知覺的影響則小。
- (七)性別是影響國小校長情緒智慧領導能力知覺最大的變項，此與過去的研究發現相同，且性別會與其他變項產生交互影響效果。

## 二、結論

統整研究發現，可以得到以下的結論：

### (一)校長情緒智慧領導能力是國中小校長認為應備的能力

就重要性而言，不分國中小校長均認為校長情緒智慧領導能力是重要的（以5為最高評定值，所有層面和向度、及逾95%題項的 $M > 4$ ），當為校長應備的能力。

### (二)國小校長較國中校長重視情緒智慧領導能力

在重要性方面，不論自層面、向度或題項觀之，國小校長對情緒智慧領導能力的重視程度都明顯高於國中校長，此顯示校長對情緒智慧領導能力重要性的知覺會因學校層級而異。

### (三)國中小校長情緒智慧領導能力重要性和實踐度知覺間有落差

重要性和實踐度間的知覺落差現象明顯出現於本研究，國中小校長都覺

得情緒智慧領導能力很重要，但是談到實踐情形，則皆給予顯著較低的評定值，顯示理想和實際有差距。

#### (四) 國中小校長情緒智慧領導能力重要性知覺、實踐度知覺與知覺落差三者相關

本研究發現國中小校長覺得某情緒智慧領導能力越重要，其實踐感受也越佳，呈中度正相關，兩者知覺的落差也越小，呈中度負相關，表示對情緒智慧領導能力重要性的認知是關鍵。

#### (五) 國中小校長情緒智慧領導能力重要性和實踐度知覺依向度和題項而異

自研究結果可知國中小校長情緒智慧領導能力的重要性和實踐度知覺，於不同向度和題項之間有差異，表示校長情緒智慧領導能力有明顯不同的被重要度和被實踐度，其意義值得深究。

#### (六) 人口變項和環境變項對國小校長情緒智慧領導能力知覺影響大，對國中校長影響小

分析結果顯示性別、年資、年齡、學校性質和地區變項影響國小校長情緒智慧領導能力知覺程度大，對國中亦有小程度影響，可見影響校長情緒智慧領導能力知覺的複雜性。

#### (七) 性別明顯影響國小校長情緒智慧領導能力知覺

分析發現國小部分，近 49.09%校長情緒智慧領導能力題項的知覺因性別而異，女優於男，顯見性別差異是主因，而國中部分無此現象。

### 三、建議

根據結論，提出以下供國中小校長、主管教育行政機關、後續研究者參考的

---



建議：

(一) 國中小校長可運用校長情緒智慧領導能力量表，據以了解和改善

前述研究已見自編國中小校長情緒智慧領導能力量表有不錯的信、效度，也發現校長情緒智慧領導能力知覺出現落差現象，顯然該工具有益。國中小校長可加以運用，經由自評，甚至他評方式，檢視自己的優勢或劣勢，並謀求改善。

(二) 主管教育行政機關宜增進國中小校長的情緒智慧領導能力，提升領導效能

校長是影響學校發展的關鍵因素無庸置疑，強化校長情緒智慧領導能力為當今學校管理重點和主管教育行政機關可有作為之處。本研究發現知覺落差、性別差異等現象，顯示國中小校長情緒智慧領導能力尚有頗多可著手了解和強化的地方，對此進行專案研究、研擬改善或培育方案、辦理研討會皆是可行策略，此外亦可據以改進校長培訓課程和方案。

(三) 採行更多研究方法，分析造成校長情緒智慧領導能力知覺落差和性別差異的原因

如前所言，不論國中小都出現校長情緒智慧領導能力有知覺落差和性別差異的現象，所造成的原因是否分別與學校層級性質、校長性別角色扮演或社會期待等有關，可進一步採用深度訪談、實地觀察等多種研究方法，探討造成的原因和影響。

(四) 檢視各層面和向度校長情緒智慧領導能力的影響關係，建構因果關係理論模式

本研究著重國中小校長情緒智慧領導能力的差異考驗，已見知覺落差和性別差異，但是觀察 Goleman 等人理論，屬於個人情緒管理的自我察覺和自我管理層面是否會影響屬於社會情緒管理的社會察覺和關係管理層面，內

含的十八個向度彼此有無影響關係存在，都值得未來加以探討，以期建立更精緻的因果關係理論模式。

#### (五)考驗國中小校長情緒智慧領導能力知覺落差和性別差異現象的跨時間和跨樣本穩定性

校長情緒智慧領導能力的知覺落差和性別差異現象是否受抽樣樣本或時間因素影響，具有好的跨時間和跨樣本穩定性，需要更長期的考驗，此可規劃多年期的研究，將考驗重點列入知覺結構、知覺分數的比較，當更獲致更精確和客觀的答案。

## 參考文獻

### 中文部分

- 丘美珍（2002）。如何成為出色的領導人？。 **CHEERS 雜誌**，**21**，52-55，60-61。
- 林秀津（譯）（2005）。D. Dearlove 著。 **管理思想如何改變世界**。台北市：商周。
- 張逸安（譯）（2002）。D. Goleman, R. Boyatzis, & A. McKee 著。 **打造新領導人：建立高 EQ 的領導能力和組織**。台北市：聯經。
- 陳怡君（2005）。 **國小男女校長情緒智慧領導能力比較之分析**。國立暨南國際大學教育政策與行政學系碩士論文，未出版，南投縣。
- 陳怡君、劉原亨、葉連祺（2005，9月）。 **國小男女校長情緒智慧領導能力之比較——應用多樣本分析法**。論文發表於台灣統計方法學會舉辦之第二屆統計方法學學術研討會，台北市。
- 葉連祺（2004a）。情緒智慧領導。 **教育研究月刊**，**128**，138-139。
- 葉連祺（2004b）。鳥瞰教育領導理論和理念之叢林教育領導理念之初步綜觀。 **教育研究月刊**，**124**，96-108。
- 劉原亨（2005）。 **國小校長情緒智慧領導能力影響因素之研究**。國立暨南國際大學教育政策與行政學系碩士論文，未出版，南投縣。

### 西文部分

- Arvisais, M. A. (2003). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. *Journal of Organizational Change Management*, *16*(1), 123-126.
- Awe, S. C. (2003). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. *Library Journal*, *128*(5), 65.
- Behrens, T. (2002). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence.

- Journal of Career Planning & Employment*, 62(3), 11.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (1999, December 8). *Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory (ECI)*. The Consortium for Research on Educational Intelligence in Organizations. Retrieved October 8, 2004, from <http://www.eiconsortium.org>
- Bozarth, J. (2002). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. *Training*, 39(6), 62-63.
- Brearley, M. (2001). *Emotional intelligence in the classroom: Creative learning strategies for 11-18s*. Wales, UK: Crown House Publishing.
- Brooks, K. (2003). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. *Human Resource Development Quarterly*, 14(2), 235.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cavallo, K., & Brienza, D. (n.d.). *Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: The emotional intelligence and leadership study*. The Consortium for Research on Educational Intelligence in Organizations. Retrieved October 10, 2004, from <http://eiconsortium.org>
- College of Executive Coaching (2004). *Emotionally intelligent leadership*. Retrieved October 20, 2004, from [http://www.executivecoachcollege.com/emotionally\\_intelligent\\_leadership.htm](http://www.executivecoachcollege.com/emotionally_intelligent_leadership.htm)
- Cooper, R., & Sawaf, A. (2000). *Emotional intelligence in business: Executive EQ*. New York: TEXERE.
- Dearborn, K. (2002). Studies in emotional intelligence redefine our approach to leadership development. *Public Personnel Management*, 31(4), 523-530.
- Fay, M. S., & Martin, B. N. (2005). *School counselors' systematic perceptions of change agency through primal leadership and empowerment: Critical provisions towards K-12 students' achievement*. (ERIC Document Reproduction Service No.

ED491669)

- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998a). *The emotional competence framework*. The Consortium for Research on Educational Intelligence in Organizations. Retrieved October 12, 2004, from <http://www.eiconsortium.org>
- Goleman, D. (1998b). *Working with Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Goleman, D. (2004a). Never stop learning. *Harvard Business Review*, 82(1), 28-29.
- Goleman, D. (2004b). What makes a leader ?. *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 79(12), 42-51.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2004). *Learning to lead with emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hartley, D. (2004). Management, leadership and the emotional order of the school. *Journal of Education Policy*, 19(5), 583-594.
- Honigsfeld, A. (2002). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. *Educational Leadership*, 60(1), 89.
- Magidson, J. (1994). The CHAID approach to segmentation modeling: Chi-squared Automatic Interaction Detection. In R. P. Bagozzi (Ed.), *Advanced methods of marketing research* (pp. 118-159). Cambridge, MA: Blackwell.
- Myers, J. H., & Mullet, G. M. (2003). *Managerial applications of multivariate analysis in marketing*. Chicago: American Marketing Association.
- Sala, F. (2002). *Emotional competence inventory (ECI): Technical manual*. Philadelphia: Hay Acquisition Company.

- Salovey, P., Bedell, B. T., Detweiler, J. B., & Mayer, J. D. (2000). Current directions in emotional intelligence research. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions* (2nd ed.) (pp. 504-520). New York: The Guildford Press.
- Sharp, P. (2001). *Nurturing emotional literacy: A practical guide for teachers, parents, and those in the caring professions*. London, UK: David Fulton.
- SPSS (2001). *AnswerTree 3.0 user's guide*. Chicago, IL: Author.
- Topping, P. A. (2002). *Managerial leadership: The McGraw-Hill executive MBA series*. New York: McGraw-Hill.
- Townsend, R. (2002). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. *School Administrator*, 59(9), 49.
- Yoder, D. M. (2005). Organizational climate and emotional intelligence: An appreciative inquiry into a "leaderful" community college. *Community College Journal of Research and Practice*, 29(1), 45-62.
- Yunker, G. W., & Yunker, B. D. (2002). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. *Personnel Psychology*, 55(4), 1030-1033.