

不同性別國小校長情緒智慧 領導能力之比較

葉連祺

陳怡君

劉原亨

國立暨南大學

國立暨南大學

國立暨南大學

教育政策與行政學系副教授

教育政策與行政學系碩士

教育政策與行政學系碩士

摘 要

不少研究指出情緒智慧、性別是影響校長領導的重要因素，而 Goleman 等人提出的情緒智慧領導能力概念，對於提升校長領導成效應有助益。本研究抽樣 576 位台灣地區的國小校長，依據 Goleman 等人理論而自編問卷，調查校長對其情緒智慧領導能力的自評知覺，以了解性別差異。結果發現不同性別校長的情緒智慧領導能力知覺、知覺結構模式、分群情形、影響變項都見差異，顯示性別對校長情緒智慧領導能力有明顯影響，且不分性別皆出現知覺落差現象。

關鍵詞：多樣本分析、校長學、情緒智慧、情緒智慧領導

壹、前言

哪些因素是促成成功領導的先決因素，一直是重要的教育領導研究議題。審視過去教育領導的理論和研究成果，大致著重於探討領導者的特質、行為和情境因素，然而更深層影響領導者表現、決定領導者效能的根本因素為何？則有多種觀點，如道德、倫理、情緒智慧（emotional intelligence, EI, 或譯為情緒智力、情緒智能），因此衍生不少領導理論，如道德領導、倫理領導、情緒智慧領導（emotional intelligence leadership 或 emotionally intelligent leadership）等，其中情緒智慧領導係源自對領導者情緒智慧的研究，顯得很特殊。

情緒智慧領導概念係由 Goleman、Boyatzis 與 McKee（2002/2004）所提出，其稱為根本領導（Primal Leadership 或譯為先決領導），意指領導人的基本領導能力在於挹注良好的情緒，創造出共鳴，將自身的正面特質釋放產生最佳的能力表現，領導的最重要任務其實是在良好的情緒管理，領導人的主要任務在引發被領導者對於工作的熱誠、樂觀和熱情，同時也要培養合作和信任的氣氛，而情緒智慧的四大領域—自我察覺（self-awareness）、自我管理（self-management）、社會察覺（social awareness）、關係管理（relationship management）—都是能引發共鳴的領導能力所需的技巧。此觀點不僅受到人力資源、圖書館管理、組織變革管理、學校行政、教育領導、訓練、公共人員管理、生涯規劃、人事心理學等領域刊物以專文討論（葉連祺，2007），也被實踐運用於訓練領導人才（College of Executive Coaching, 2008; Topping, 2002）。另外，論者也指出領導者具備情緒智慧能夠促進教育領導成效（Maulding, 2002; McDowelle & Bell, 1997）、有效處理變革問題（Mayer & Caruso, 2002; Sachs & Blackmore, 1998）、提升領導者自己能力（Vitello-Cicciu, 2003），有關校長領導的實證研究（王心怡，2002；Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, 2008）亦指出情緒智慧的重要性，情緒智慧領導理論在強調培育和強化領導者的情緒智慧和情緒智慧領導能力，對於教育領導實有啟發意義。

關於情緒智慧領導理論，國內已有「根本領導」譯書（D. Goleman, R. Boyatzis & A. McKee, 2002/2002）、Cheers 雜誌（丘美珍，2002）和教育研究月刊（葉連祺，2004）簡介，亦見學位論文（陳怡君，2005；劉原亨，2005）、研討會論文（陳怡君、劉原亨、葉連祺，2005；葉連祺，2006）和期刊論文（葉連祺，2007）對運用理論於我國國中和國小進行實證探討，國外亦見 Fay 與 Martin（2005）發表實證研究成果，此皆顯見該理論具實用性。

檢視領導研究的文獻，性別是重要的影響變項和研究議題，若干實證研究發現男、女領導者的領導行為（Cook & Rothwell, 2000）、領導風格（Valentine & Godkin, 2000）等有差異，論述指出男女領導有異（何金針，1999；L. Cook & B. Rothwell, 2000/2002），目前亦出現女性領導（female leadership）的研究課題（Bush & Coleman, 2000），均可見領導者性別的影響值得探討。而目前結合性別和情緒智慧領導加以探討的實證研究尚少，陳怡君（2005）與劉原亨（2005）都發現性別是影響國小男、女校長對情緒智慧領導能力有明顯差異知覺的因素，且出現國小校長情緒智慧領導能力知覺落差（perceptual gap）現象，除此之外則缺乏相關的實證研究；因此一些疑問，如哪些變項會與性別在情緒智慧領導能力上交互影響效果？不同性別者的情緒智慧領導能力知覺結構模式有無差異？若將不同性別者依據情緒智慧領導能力知覺分類（即能力分群），其分類結果有無差異？現在均無答案。若能初步解答這些問題，將會有助於提供規劃情緒智慧領導能力分級訓練課程內容、建構完整情緒智慧領導能力及影響因素的影響關係模式、了解性別對情緒智慧領導能力的影響情形。所以，探討不同性別領導者的情緒智慧領導能力及相關課題，就顯得有意義了。

綜合上述說明，可知探討性別對領導者的情緒智慧領導能力影響是重要的。就教育場域而言，國小學校明顯多於國中和高中，欲取樣校長來研究，顧慮不同性別人數的充足和便利，國小校長可謂是較佳的探討對象。所以，本研究就以國小不同性別校長的情緒智慧領導能力知覺為探討主題，配合使用多樣本分析（multi-sample analysis）、卡方自動互動檢視法（chi-square automatic interaction detector, CHAID）等較少被當前教育研究採用的分析技術，以期分析男、女校長情緒智慧領導能力知覺及知覺結構模式、其他交互影響變項、知覺分群等方面的差異情形，增進對性別和校長情緒智慧領導能力關係的了解。簡言之，研究目的如下：

- 一、探討國小不同性別校長情緒智慧領導能力的差異。
- 二、探討國小不同性別校長情緒智慧領導能力的知覺落差現象。
- 三、探討國小不同性別校長情緒智慧領導能力的影響因素。
- 四、探討國小不同性別校長情緒智慧領導能力的分類影響因素。

據此為便利實證考驗，將校長情緒智慧領導能力定義為校長對其情緒智慧領導能力的知覺，而前述研究目的能夠轉化為一些研究問題如下：

- 一、國小不同性別校長的情緒智慧領導能力知覺分數有無差異？
- 二、國小不同性別校長的情緒智慧領導能力知覺落差現象有無差異？
- 三、國小不同性別校長的情緒智慧領導能力知覺影響變項有無差異？

- 四、國小不同性別校長的情緒智慧領導能力知覺分群情形有無差異？
- 五、國小不同性別校長的情緒智慧領導能力知覺結構模式有無差異？

貳、校長情緒智慧領導能力相關理論和研究之探討

一、校長情緒智慧領導能力相關理論與測量之分析

何謂校長情緒智慧領導能力？簡單地說，係校長進行情緒智慧領導時所應該具備和展現出來的領導能力，此定義指出校長情緒智慧領導能力是以校長為標的對象，視情緒智慧領導為標的情境，領導能力為標的物，其中情緒智慧領導是將情緒智慧視為領導的重要任務，其根源於情緒智慧，故有必要了解情緒智慧的相關概念。

情緒智慧首由 Salovey 與 Mayer(1990) 提出，逐漸引起學界人士重視，後經 Goleman (1995) 發表專論，造成企業實務界人士熱烈討論，蔚成風潮，使得情緒智慧成為經營／管理、領導、人力資源等領域研究的重要變項。至於相關理論基礎的研究，有甚多論述提出，大抵上以 Caruso 與 Salovey (2004)、Cooper 與 Sawaf (1997)、Goleman、Boyatzis 與 Mckee (2002) 三者較受矚目且影響較廣，其中 Caruso 等人觀點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；Cooper 等人將情緒智慧更擴及與情緒有關的行為表現成果，納入生活品質、身心健康行為等項，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；而 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），經多次修訂（葉連祺，2007），將情緒智慧分成自我察覺（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，後兩項是社會能力，規範個人如何管理人際關係。

從上述可知情緒智慧理論基礎觀點已呈多元化發展的局面，就後續延伸發展而言，Caruso 與 Salovey (2004) 提出情緒智慧管理（emotionally intelligent management）概念、指標和實施策略，Goleman 等人(2002)亦提出情緒能力（emotional competence）、

情緒智慧能力 (EI competence)、情緒智慧領導能力等概念、指標和相關推展策略，而 Cooper 與 Sawaf (2000) 似未見提出類似情緒智慧領導或情緒智慧管理的概念或論點。一般論述較多認為領導和管理的意涵略有差異 (Law & Glover, 2000)，就教育情境的領導而言，Goleman 等人的論點因以領導為發展焦點，所以會比 Caruso 等人論點較適用於學校領導。

關於 Goleman 等人 (2002/2004) 的情緒智慧領導能力觀點，自 2002 年發表迄今，並未再見修訂，其主要源於對情緒智慧內涵的認定，是將情緒智慧分成自我察覺等四個層面，各層面再細分一些向度，如自我察覺層面細分出情緒自我察覺、精準自我評量、自信三個向度，詳細內涵及定義的說明見表 1 所示。

表 1

Goleman、Boyatzis 與 McKee 對情緒智慧和情緒智慧領導內涵之看法

層面/向度	情緒智慧 內涵	情緒智慧領導 層面/向度
(一) 個人能力		(一) 個人能力
1. 自我察覺	(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。 (2) 精準自我評量(accurate self-assessment)：了解自己的優點和不足。 (3) 自信(self-confidence)：對自我價值和能力有良好感受。	1. 自我察覺 (1) 情緒自我察覺 (2) 精準自我評量 (3) 自信
2. 自我管理	(1) 情緒自我控制(emotional self-control)：能掌控自己不安定的情緒。 (2) 正大光明(transparency)：誠實、正直、值得信賴。 (3) 適應力(adaptability)：碰到環境變化時能夠克服障礙、跟著應變。 (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。 (5) 主動(initiative)：隨時準備、掌握機會、付諸行動。 (6) 樂觀(optimism)：能看到事情的光明面。	2. 自我管理 (1) 自我控制 (2) 正大光明 (3) 適應力 (4) 成就動機 (5) 主動 (6) 樂觀
(二) 社會能力		(二) 社會能力
1. 社會察覺		1. 社會察覺

不同性別國小校長情緒智慧領導能力之比較

層面/向度	情緒智慧 內涵	情緒智慧領導 層面/向度
	(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。	(1) 同理心
	(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。	(2) 組織察覺
	(3) 服務(service)：能察覺部屬、客戶或顧客的需求，並予以滿足。	(3) 服務
2.關係管理		2.關係管理
	(1) 激勵式領導(inspirational leadership)：以振奮人心的願景，進行領導和激勵。	(1) 激勵
	(2) 影響力(influence)：運用策略，說服他人。	(2) 影響
	(3) 發展他人(development others)：透過引導及回饋，增強他人的能力。	(3) 發展他人
	(4) 變革觸媒(change catalyst)：主動偵測、佈局、引領大家走向新方向。	(4) 變革觸媒
	(5) 衝突管理(conflict management)：協調不同的聲音。	(5) 衝突管理
	(6) 建立連結(building bonds)：培養並維護人脈。	
	(7) 團隊合作(teamwork and collaboration)：建立團隊及合作關係。	(6) 團隊合作

註：採自“*Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence.*” by D. Goleman, R. Boyatzis, and A. McKee, 2002, p.39, pp.253-256, Harvard Business School Press.

至於，Goleman 等人（2002/2004）對情緒智慧領導的層面和向度界定，與情緒智慧部分很相似，參見表 1 比較即可得知。而情緒智慧領導能力構念的架構究竟為何，依據其論述應當存在四個層面、以及 18 個向度的構念，這兩者應有階層隸屬關係，但未見 Goleman 等人（2002/2004）有較清楚的說明。葉連祺（2006）曾以自編問卷抽樣國中校長去進行驗證，結果發現四層面模式（圖 1）和四層面多向度模式（圖 2）都能成立，若以 Goleman 等人的觀點（見表 1），似乎四層面多向度模式較為適切。

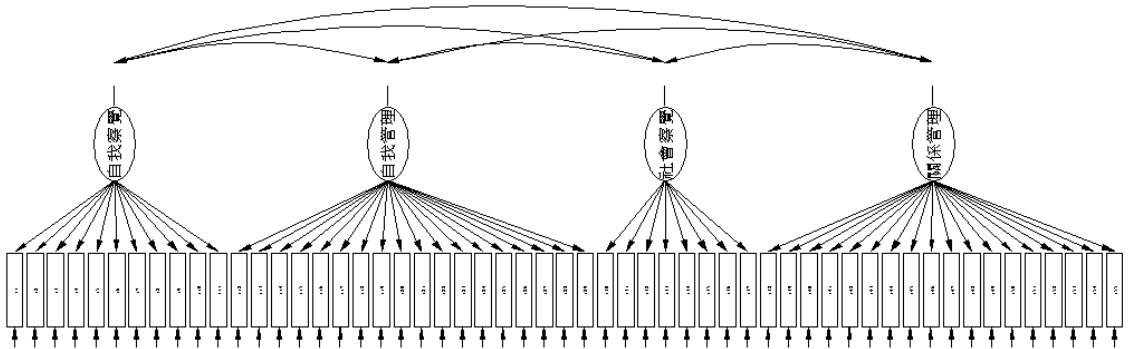


圖1. 國中校長情緒智慧領導能力構念之「四層面模式」結構

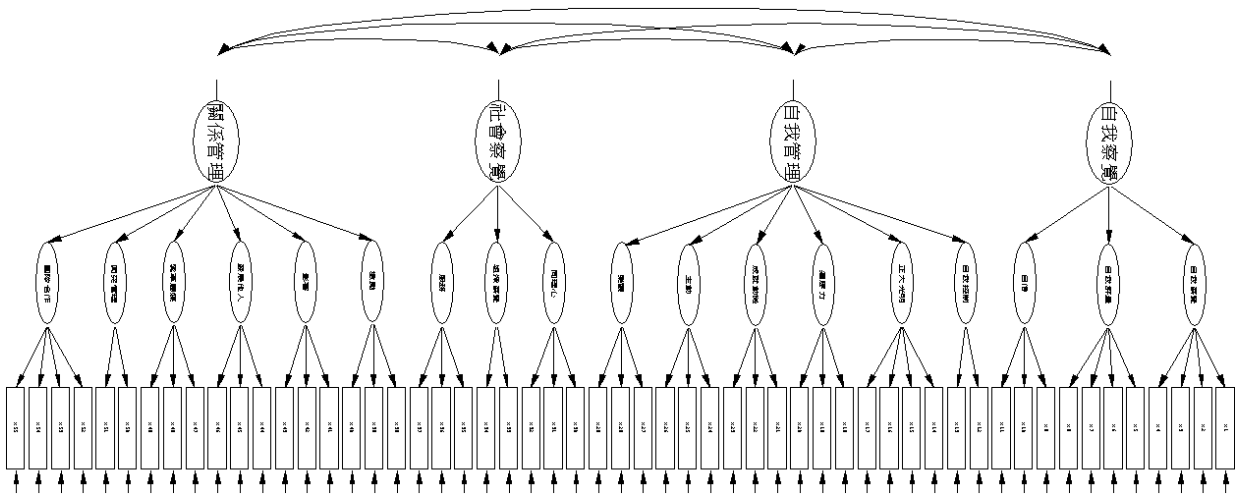


圖2. 國中校長情緒智慧領導能力構念之「四層面多向度模式」結構

如何測量情緒智慧領導能力，涉及兩個層次的討論，一是使用何種測量方法，二是採用何種測量工具。在測量方法方面，目前已見採用標準化測驗（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），去測量情緒智慧。其中標準化測驗部分，如情緒能力量表（emotional competence inventory, ECI）就採用了自評、同儕評、視導者評等多種方式（Cavallo & Brienza, n.d.; Sala, 2002），另檢視「組織中情緒智慧研究聯盟」（the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations）臚列的相關研究成果，亦見採自評方式施測標準化測驗最受採行。至於，以 Goleman 等人（2002/2004）所提情緒智慧領導能力理論

不同性別國小校長情緒智慧領導能力之比較

為基礎而發展的工具，如 Fay 與 Martin(2005)的「情緒智慧根本領導態度」(emotionally intelligent Primal Leadership aptitude) 評量指標問卷、葉連祺(2007)的「國中小校長情緒智慧領導能力量表」等，均是採用自評。此顯見適用評量方法的多元化，而自評因為實施簡易，也符合情緒智慧領導能力需自我察覺和自我管理的自評特性(見表1)，故普受採行。

至於測量工具方面，已發展出測量情緒智慧的工具十分眾多，專用於測量情緒智慧領導能力尚不多見，如 Fay 與 Martin(2005)的「情緒智慧根本領導態度」評量指標問卷適用於學校諮商人員，葉連祺(2007)的「國中小校長情緒智慧領導能力量表」以國中、小學校長為適用對象，這兩者皆根據 Goleman 等人(2002/2004)理論編製而成，並具有不錯的信度和效度可供採用，其中葉連祺(2006/2007)編製的測量題項如表2所列。

表 2

Goleman、Boyatzis 與 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。

層面	向度	題項
	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。
	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。

不同性別國小校長情緒智慧領導能力之比較

層面	向度	題項
		(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“*Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence.*”, by D. Goleman, R. Boyatzis, and A. McKee, 2002, pp.253-256, Harvard Business School Press.

二、校長情緒智慧領導能力相關實證研究之分析

綜觀目前實證文獻(陳怡君, 2005; 葉連祺, 2006/2007; 劉原亨, 2005; Fay & Martin, 2005), 主要以國小、國中校長為研究對象, 探討焦點包括 Goleman 等人 (2002/2004) 情緒智慧領導能力的理論架構、影響校長情緒智慧領導能力的因素 (如性別、年齡、年資、學校層級、學校性質、學校地區、應然重要和實然實踐角度) 及其交互影響效果。有關性別變項的實證分析成果如下:

(一) 性別是影響領導者情緒智慧領導能力知覺差異的變項

就知覺分數而言, 陳怡君 (2005) 與劉原亨 (2005) 發現女校長較男校長覺得各層面、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, Fay 與 Martin (2005) 研究成果亦見女高於男; 而葉連祺 (2007) 研究也發現性別以單獨、或再與年齡、學校地區和學校性質聯合的方式對國小校長情緒智慧領導能力 (是指單一領導能力) 造成影響, 但對國中校長的影響則很少。另在知覺結構模式方面, 多樣本分析發現男、女校長對情緒智慧領導能力的知覺結構均等, 但各層面能力的權重不同 (陳怡君, 2005)。換言之, 性別是影響校長情緒智慧領導能力知覺的變項。

(二) 不同性別國小校長皆可見情緒智慧領導能力知覺落差現象

若出現校長覺得情緒智慧領導能力的重要程度明顯高於其自覺的實踐程度, 此即

校長情緒智慧領導能力知覺落差現象。對此，陳怡君（2005）與劉原亨（2005）研究發現不分性別，國小校長情緒智慧領導能力題項的重要程度知覺分數都明顯高於實際做到程度的分數。

總結上述，可知性別是影響校長情緒智慧能力知覺的因素，它與其他變項產生交互影響效果，情緒智慧領導能力知覺落差現象不因性別而異。

參、研究設計與實施

一、研究方法

採用問卷調查法，綜合文獻，以「國小校長情緒智慧領導能力知覺量表」為調查工具，抽樣國內公、私立國小校長，調查國小校長對其情緒智慧領導能力的知覺，進行性別影響的分析。

二、研究樣本

本研究樣本包含台灣、澎湖、金門與馬祖地區的直轄市立、省轄市立、縣立、私立及大專校院附設實驗國小校長，依教育部 92 學年度國小資料共 2,638 校。以量表回收率 50%、結構方程模式分析有效樣本數最低標準 200 人等原則，配合考量縣市國小校數、學校性質（指直轄市立、省轄市立、縣立等）等分佈比例，隨機抽取 1,068 位校長進行施測，計回收 588 份，剔除填答不全或不實者，有效份數為 576，分析學校性質發現包括 1 所國立大學附小和 3 所私立國小，因為比例僅 0.7%，故不列入分析，最後有效樣本為 572 人，其中男性 367 人（佔 64.2%），女性 205 人（佔 35.8%），有效回收率為 53.56%，有效樣本的特性見表 3。

性別為本研究主要探討的變項，而有效樣本中的男、女比例差別大，分析其他變項在性別方面分佈的差異情形，經卡方考驗顯示男、女校長樣本在年資（ $\chi^2=10.58$ ， $p<.05$ ）、年齡（ $\chi^2=16.34$ ， $p<.01$ ）部分，有人數分佈的顯著差異，學校性質和學校地區變項則無，因此年資和年齡變項是否會對性別比較的結果造成影響，將於後續分析時視為調節變項（moderator variable），考驗其與性別變項是否產生交互作用的影響效果。

不同性別國小校長情緒智慧領導能力之比較

表 3

有效樣本之特性

個人 變項	類別	整體			學校 變項	類別	整體								
		人 數	%	人 數			人 數	%	人 數	%	人 數				
年資	未滿5年	214	37.41	126	34.33	88	42.93	學校 性質	直轄	54	9.44	27	7.36	27	13.17
	5~未滿10年	164	28.67	99	26.98	65	31.71	市立	省轄	56	9.79	35	9.54	21	10.24
	10~未滿15年	120	20.98	87	23.71	33	16.10	市立	縣立	462	80.77	305	83.11	157	76.59
	15年以上	74	12.94	55	14.99	19	9.27								
年齡	未滿40歲	42	7.34	32	8.72	10	4.88	學校 地區	都市	166	29.02	99	26.98	67	32.68
	40~未滿50歲	254	44.41	155	42.23	99	48.29	鄉鎮	280	48.95	183	49.86	97	47.32	
	50~未滿60歲	236	41.26	144	39.24	92	44.88	偏遠	105	18.36	67	18.26	38	18.54	
	60歲以上	40	6.99	36	9.81	4	1.95	離島	21	3.67	18	4.90	3	1.46	

三、分析架構

根據研究目的和研究問題，本研究主要探討不同性別校長的情緒智慧領導能力知覺差異，此從「知覺重要」和「實際做到」兩角度與知覺分數、影響變項、知覺結構模式三方面進行比較，為避免比較分析不過於瑣碎，乃以自我察覺、自我管理、社會察覺和關係管理四個層面作為主要的分析項目，整個分析架構如圖 3 所示。此分析架構指出要探討性別變項對校長情緒智慧領導能力知覺的差異影響，如知覺分數、知覺結構模式，也分析調節變項對不同性別者校長情緒智慧領導能力知覺分數的影響情形。

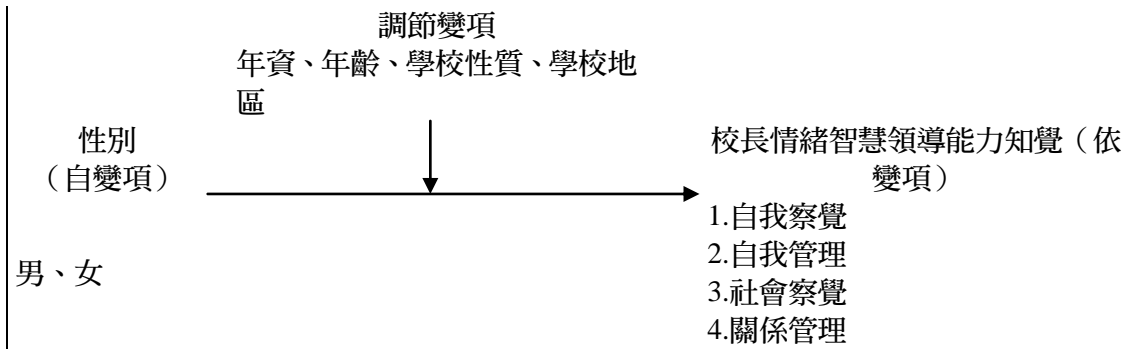


圖3. 本研究之分析架構

四、研究假設

根據研究問題、文獻探討發現和分析架構，提出四項研究假設如下，做為考驗依據：

- H₁：國小不同性別校長的情緒智慧領導能力知覺分數無差異。
- H₂：國小不同性別校長的情緒智慧領導能力知覺落差現象無差異。
- H₃：國小不同性別校長的情緒智慧領導能力知覺影響變項無差異。
- H₄：國小不同性別校長的情緒智慧領導能力知覺分群情形無差異。
- H₅：國小不同性別校長的情緒智慧領導能力知覺結構模式無差異。

五、研究工具

本研究工具係依據葉連祺（2006）編製的「國中小校長情緒智慧領導能力知覺量表」修訂若干文字，而成「國小校長情緒智慧領導能力知覺量表」。其包括自我察覺、自我管理、社會察覺與關係管理四個分量表，自我察覺部分包含情緒自我察覺、精準的自我評量、自信等向度共 11 題，此部分例題見圖 4，自我管理部分有自我控制、正大光明、適應力、成就動機、主動及樂觀等向度共 18 題，社會察覺部分包含同理心、組織察覺、服務等向度共 8 題，關係管理部分包含激勵、影響力、發展他人、變革觸媒、衝突管理、團隊合作等向度共 18 題，合計 55 題，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 1~5 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

不同性別國小校長情緒智慧領導能力之比較

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。

題 目	我覺得重要程度					我實際做到程度				
	低	←		→	高	低	←		→	高
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4. 國小校長情緒智慧領導能力量表之部分例題

關於此問卷的信、效度考驗，陳怡君（2005）與劉原亨（2005）以國小校長為樣本進行四層面考驗，發現各層面的信度為 0.84~0.94，各層面建構效度經 SEM 分析，其 χ^2 、RMSEA、SRMR、AGFI、NNFI 等指標都合乎模式適配的要求，表示信、效度良好。葉連祺（2006）以國中校長樣本進行考驗，發現各層面信度達 0.86~0.96，各向度信度達 .68~.88，應然角度資料的建構效度分析顯示四層面模式（圖 1）和四層面多向度模式（圖 2）兩種結構皆成立，即信、效度屬於良好。綜言之，本研究工具的信度和建構效度實屬良好，可供使用。

六、統計分析

使用 SPSS for windows 14.0、EXCEL、Lisrel 8.80 等軟體，進行下述分析：

（一）描述統計

針對覺得重要程度、實際做到程度、與兩者差異程度，分析其平均數、標準差，了解其集中和分散情形，以說明不同性別者國小校長知覺情緒智慧領導能力的差異。

（二）差異考驗

在考驗 H_1 ，分就覺得重要程度、實際做到程度角度，使用單因子變異數分析（ANOVA），檢驗不同性別國小校長情緒智慧領導能力知覺的差異情形，並計算 η 值，以了解分析效應量，亦考驗前述覺得重要和實際做到程度知覺差距的差異情形。此外考驗 H_2 ，使用成對樣本 t 考驗去分析同一性別國小校長情緒智慧領導能力覺得重要和實際做到程度知覺間的差異情形。

(三) 窮盡式卡方自動互動檢視法 (exhaustive CHAID)

考驗 H_3 ，此為卡方自動互動檢視法 (chi-square automatic interaction detector, CHAID) 的改良 (Myers & Mullet, 2003)，以年齡、年資、學校性質和地區為自變項，四層面國小校長情緒智慧領導能力知覺為依變項，分別針對不同性別者的資料進行分析，以了解影響校長知覺情緒智慧領導能力的自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。

(四) 集群分析和區別分析

考驗 H_4 ，係投入不同性別校長者四層面國小校長情緒智慧領導能力知覺，以二階段集群法 (two step cluster) 進行分群，並再進行區別分析，以考驗分群結果的適切性，以分類正確率做為判斷標準。

(五) 結構方程模式之多樣本分析

以 Lisrel 8.80，參考論述 (Cheung & Rensvold, 2002; Jöreskog & Sörbom, 1989) 提及的多樣本分析方法，用 ML 估計法，考驗不同性別者國小校長情緒智慧領導能力知覺結構模式的均等性 (即 H_5)，亦進行校長情緒智慧領導能力各層面知覺平均數的差異比較 (指 H_1)。在均等性模式考驗方面，設定不同的考驗條件，包括比較兩模式的因素負荷量、因素相關、測量誤差等，以 χ^2 和 RMSEA 為判斷整體模式適配的指標 (Dunn, Everitt & Pickles, 1993)，判斷標準為不顯著 ($p>.05$ 和 $<.05$)，並輔以階層模式比較，用 $\Delta\chi^2$ 考驗各設定條件 (即考驗 H_5)。

肆、研究結果與討論

以下分述不同性別校長者的校長情緒智慧領導能力知覺比較結果，闡析其現象和比較過去的相關研究成果。

一、不同性別校長之情緒智慧領導能力知覺差異分析

關於不同性別校長對自己情緒智慧領導能力的知覺，分析結果 (表 4 的 A 欄 F 值) 顯示在重要性知覺方面，男、女校長之間有顯著差異 ($p<.05$)，皆是女校長較男校長明顯認為四個層面情緒智慧領導能力重要；而實際做到知覺方面，考驗結果 (表 4 的 B 欄 F 值) 亦顯示女校長明顯較男校長認為自己在四個層面情緒智慧領導能力的實踐程

不同性別國小校長情緒智慧領導能力之比較

度高；此兩者與過去研究發現（陳怡君，2005；葉連祺，2007；劉原亨，2005）相同。另考驗不同性別校長對自己情緒智慧領導能力重要性和實際做到知覺間差距的差異，分析結果（表 4 的 A-B 欄 F 值）可見女校長略佳於男校長，但是未達.05 顯著水準。再從潛在變項（指各層面構念）的角度，以單一層面和所屬向度形成考驗架構（如圖 5 為其中「自我察覺」層面的架構，其餘三個層面的架構類推之），檢視不同性別校長者在不同層面知覺平均數的差異，表 4 也指出女校長在各層面上都較男校長高出 0.05~0.36，但卻未達.05 顯著。再考驗男校長對自己情緒智慧領導能力重要性和實際做到程度知覺的差異，分析結果（表 4 的 A-B 欄 t 值）都顯示重要性知覺明顯高於實踐程度，差距為 0.33~0.45，女校長部分也是相同情形，表示國小不同性別校長亦出現情緒智慧領導能力知覺落差現象。

表 4

不同性別校長者校長情緒智慧領導能力知覺差異考驗之結果

層面	男			女			F	η	女-男 平均數 差異 ^c
	M ^a	SD	影響變項 ^b	M ^a	SD	影響變項 ^a			
知覺重要程度(A)									
1.自我察覺能力	4.43	0.37		4.56	0.35		16.89***	0.03	0.14
2.自我管理能力	4.43	0.40		4.54	0.38		10.07**	0.02	0.10
3.社會察覺能力	4.48	0.43		4.63	0.39		17.44***	0.03	0.09
4.關係管理能力	4.43	0.44		4.58	0.38		18.16***	0.03	0.36
整體能力 ^d	4.44	0.38		4.58	0.35		17.83***		
實際做到程度(B)									
1.自我察覺能力	3.99	0.45	年齡	4.12	0.47	學校地區	10.89**	0.02	0.15
2.自我管理能力	3.98	0.47	年齡	4.08	0.49	學校地區	5.24*	0.01	0.12
3.社會察覺能力	4.15	0.46		4.25	0.49		5.23*	0.01	0.09
4.關係管理能力	4.05	0.50	年齡	4.14	0.51	學校地區	4.63*	0.01	0.05
整體能力 ^d	4.04	0.44	年齡	4.14	0.47	學校地區	6.72*		
	M ^a	SD	t 值	M ^a	SD	t 值			
重要-實際差距(A-B)									
1.自我察覺能力	0.44	0.39	21.54***	0.44	0.40	15.92***	0.001		
2.自我管理能力	0.45	0.40	21.36***	0.46	0.40	16.40***	0.15		
3.社會察覺能力	0.33	0.39	16.08***	0.38	0.43	12.82***	2.61		
4.關係管理能力	0.38	0.42	17.42***	0.44	0.44	14.34***	2.59		

註：^a為測量變項的平均數。^b指影響該性別的變項，為 CHAID 分析結果。^c為潛在變

項的平均數差異值。^d指綜合四個層面的整體情緒智慧領導能力。

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

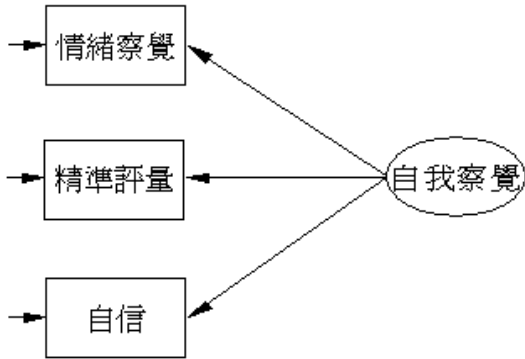


圖 5. 不同性別國小校長在情緒智慧領導能力「自我察覺」層面構念平均數差異之分析架構

綜言之，自層面的知覺分數角度觀察，不論重要程度或是實踐程度，都可見男、女校長對情緒智慧領導能力有明顯差異的知覺，女校長明顯較男校長覺得校長情緒智慧領導能力重要，且自認為做得比較好。而不同性別校長對情緒智慧領導能力的重要程度和實踐程度知覺差異不明顯，不同性別校長各層面情緒智慧領導能力構念平均數差異亦不顯著。又不同性別校長的情緒智慧領導能力知覺，都可見知覺落差現象。換言之，上述分析結果表示 H_1 部分被拒絕， H_2 無法被拒絕。

二、不同性別國小校長之情緒智慧領導能力知覺影響變項差異分析

性別有無與其他個人變項（指年齡和年資）和環境變項（指學校所在地區和學校性質）對國小校長情緒智慧領導能力知覺產生交互影響作用，分析結果（表 4）顯示在重要程度知覺部分，未見交互作用；但是實踐程度部分，可見年齡變項對男校長的自我察覺、自我管理、關係管理三個層面能力和整體能力有影響效果，學校地區變項也會影響女校長的自我察覺、自我管理、關係管理三個層面能力和整體能力。顯而易見，年齡和學校地區兩變項分別影響男、女校長的情緒智慧領導能力實踐知覺，即不同性別校長的情緒智慧領導能力實踐知覺受到不同變項的影響，可謂拒絕 H_3 。

其次，前述樣本特性分析顯示不同性別者的年資和年齡分佈有顯著差異（見表 3），

不同性別國小校長情緒智慧領導能力之比較

此處分析僅見年齡變項影響男性校長，與女性校長無關，年資變項亦未見交互影響關係，故有效樣本的年資和年齡分佈差異應對研究結果影響不大。

三、不同性別國小校長之情緒智慧領導能力知覺分群情形差異分析

不同性別校長間的情緒智慧領導能力知覺是否可以形成不同的集群？又其分群的情形相似嗎？投入四層面情緒智慧領導能力的重要和實踐程度知覺資料，進行集群分析，男校長部分可分成兩個集群（見表 5），集群 1 的知覺分數均明顯高於集群 2，整體分類正確率達 98.6%，兩群分類正確率亦達 97% 以上；女校長部分能夠區分成四集群（見表 5），整體分類正確率為 96.1%，集群 4 的知覺分數最高，集群 1 明顯最低，這兩群均完全正確分群，另兩群的分類錯誤不到 8%。簡言之，不同性別校長間的情緒智慧領導能力知覺能形成不同的集群，男、女校長的分群情形不相似，表示拒絕 H_4 ，又女性分群數多於男性，可見女校長的情緒智慧領導能力知覺分歧較大。

表 5

不同性別校長者校長情緒智慧領導能力知覺分群之結果

分群	男				女							
	M ₁	SD	M ₂	SD	M ₁	SD	M ₂	SD	M ₃	SD	M ₄	SD
知覺重要程度 (A)												
1.自我察覺	4.68	0.23	4.15	0.29	4.09	0.29	4.45	0.24	4.73	0.18	4.87	0.14
2.自我管理	4.72	0.22	4.11	0.28	4.06	0.29	4.32	0.20	4.77	0.20	4.89	0.12
3.社會察覺	4.78	0.24	4.14	0.33	4.18	0.37	4.40	0.26	4.88	0.15	4.94	0.11
4.關係管理	4.73	0.27	4.09	0.33	4.13	0.31	4.33	0.22	4.83	0.18	4.93	0.10
實際做到程度 (B)												
1.自我察覺	4.26	0.31	3.69	0.38	3.55	0.35	4.23	0.27	4.03	0.32	4.65	0.20
2.自我管理	4.27	0.32	3.66	0.40	3.42	0.34	4.19	0.25	4.00	0.29	4.67	0.19
3.社會察覺	4.43	0.34	3.84	0.37	3.64	0.41	4.32	0.27	4.20	0.36	4.78	0.18
4.關係管理	4.33	0.39	3.73	0.43	3.49	0.38	4.22	0.27	4.07	0.35	4.75	0.20
人數	194		175		41		54		67		45	
分類正確率%	97.9		99.4		100		94.4		92.5		100	

註：M₁ 為集群 1 的平均數，餘者類推。

四、不同性別國小校長之情緒智慧領導能力知覺結構差異分析

為探討男、女校長情緒智慧領導能力知覺結構模式是否有差異，乃分別採取四層面模式（圖 1）和四層面多向度模式（圖 2）作為考驗的依據模式，設定若干條件，進行多樣本分析，以確認不同性別校長情緒智慧領導能力知覺結構模式的異同情形，分析結果見表 6。

就四層面模式部分，不論以重要程度或實踐程度知覺資料分析（即表 6 的 A₁~A₄），均發現 χ^2 和 RMSEA 分析值都未達決斷標準，表示模式不適配，即不同性別校長情緒智慧領導能力知覺結構模式間存有明顯差異。再以階層模式方式，考驗三個設定條件的差異情形，亦見 $\Delta\chi^2$ 值均達 .05 顯著水準，表示不同性別校長情緒智慧領導能力知覺結構模式間的某些關係（如 Λ 、 Θ 和 Φ ）確實存有明顯差異。

其次就四層面多向度模式，以重要程度或實踐程度知覺資料分析（即表 6 的 B₁~B₅），皆發現 χ^2 和 RMSEA 分析值均未達決斷標準，表示模式不適配，即不同性別校長情緒智慧領導能力知覺結構模式間存有明顯差異。進一步以階層模式方式，考驗四個設定條件的差異情形，顯示不論重要程度或實踐程度知覺部分， Λ 和 Θ 的 $\Delta\chi^2$ 值均顯著 ($p < .05$)，但是 Γ 的 $\Delta\chi^2$ 值不顯著 ($p > .05$)，重要程度部分 Ψ 的 $\Delta\chi^2$ 值亦不顯著，此表示不同性別校長情緒智慧領導能力知覺結構模式間的某些關係（如 Λ 、 Θ ）確實存有明顯差異，而另一些關係（如 Γ 、 Ψ ）則無明顯差異。

綜言之，不同性別校長的校長情緒智慧領導能力結構模式是否均等，分析結果指出在四層面模式時是不均等，但在四層面多向度模式，則於部分條件時為均等的，即其結構模式的均等與否和考驗模式及設定條件有關，大多數情形下，可謂不同性別校長的校長情緒智慧領導能力知覺結構模式是不均等的，表示男、女校長對情緒智慧領導能力知覺有結構模式方面的差別，即拒絕 H₅。又過去研究（陳怡君，2005）發現男、女校長情緒智慧領導能力知覺結構模式均等，與本研究的發現不同，但因其所用模式和本研究不同，故無法做類比推論。

不同性別國小校長情緒智慧領導能力之比較

表 6

不同性別校長者校長情緒智慧領導能力知覺結構模式均等考驗之結果

設定條件	知覺重要程度 $\chi^2/\Delta\chi^2$ (df, p 值)	RMSEA	實際做到程度 $\chi^2/\Delta\chi^2$ (df, RMSEA)	考驗重點說明 p 值)
A 四層面模式				
$A_1: \Phi_1\Lambda_1\Theta_1=\Phi_2\Lambda_2\Theta_2$	12489.89 (2964, 0)	0.11	17311.55 (2964, 0)	0.13
A_1 vs $A_2: \Lambda_1=\Lambda_2$	1998 (55, 0)		2292.51 (55, 0)	考驗各層面構念和所屬能力的關係是否均等
$A_2: \Phi_1\Theta_1=\Phi_2\Theta_2, \Lambda_1\neq\Lambda_2$	10491.89 (2909, 0)	0.10	15019.04 (2909, 0)	0.12
A_2 vs $A_3: \Theta_1=\Theta_2$	4446.47 (55, 0)			考驗各能力的測量殘差是否均等
$A_3: \Phi_1=\Phi_2, \Lambda_1\Theta_1\neq\Lambda_2\Theta_2$	6045.42 (2854, 0)	0.06	- ^a	
A_3 vs $A_4: \Phi_1=\Phi_2$	14.9 (6, 0.02)			考驗各層面構念的彼此關聯是否均等
$A_4: \Phi_1\Lambda_1\Theta_1\neq\Phi_2\Lambda_2\Theta_2$	6030.52 (2848, 0)	0.06	- ^a	
B 四層面多向度模式				
$B_1: \Gamma_1\Psi_1\Lambda_1\Theta_1=\Gamma_2\Psi_2\Lambda_2\Theta_2$	11485.58 (2928, 0)	0.10	16254.14 (2928, 0)	0.13
B_1 vs $B_2: \Lambda_1=\Lambda_2$	2442.65 (55, 0)		3848.31 (55, 0)	考驗各向度構念和所屬能力的關係是否均等
$B_2: \Gamma_1\Psi_1\Theta_1=\Gamma_2\Psi_2\Theta_2, \Lambda_1\neq\Lambda_2$	9042.93 (2873, 0)	0.09	12405.83 (2873, 0)	0.11
B_2 vs $B_3: \Theta_1=\Theta_2$	3882.4 (55, 0)		3105.94 (55, 0)	考驗各能力的測量殘差是否均等
$B_3: \Gamma_1\Psi_1=\Gamma_2\Psi_2, \Lambda_1\Theta_1\neq\Lambda_2\Theta_2$	5160.53 (2818, 0)	0.05	9299.89 (2818, 0)	0.09
B_3 vs $B_4: \Psi_1=\Psi_2$	24.1 (18, 0.15)		36.44 (18, 0.01)	考驗各向度構念的測量殘差是否均等
$B_4: \Gamma_1=\Gamma_2, \Psi_1\Lambda_1\Theta_1\neq\Psi_2\Lambda_2\Theta_2$	5136.43 (2800, 0)	0.05	9263.45 (2800, 0)	0.09
B_4 vs $B_5: \Gamma_1=\Gamma_2$	0 (18, 1)		0 (18, 1)	考驗各層面構念和所屬向度構念的關係是否均等
$B_5: \Gamma_1\Psi_1\Lambda_1\Theta_1\neq\Gamma_2\Psi_2\Lambda_2\Theta_2$	5136.43 (2782, 0)	0.05	9263.45 (2782, 0)	0.09

註：^a無法得到適當解。

伍、結論與建議

一、研究發現

總結分析結果，有以下研究發現值得注意：

- (一) 國小女校長都較男校長認為四層面情緒智慧領導能力的重要性高，為拒絕 H_1 ，與過去研究發現相同。
- (二) 國小女校長都較男校長覺得自己四層面情緒智慧領導能力實踐情形佳，為拒絕 H_1 ，與過去研究發現相同。
- (三) 國小男、女校長情緒智慧領導能力重要性知覺和實踐程度知覺的差距不明顯，此拒絕 H_1 。
- (四) 國小男、女校長都出現情緒智慧領導能力重要程度知覺明顯高於實踐程度知覺的落差現象，為接受 H_2 ，與過去研究發現相同。
- (五) 國小男、女校長情緒智慧領導能力實踐知覺會受到不同變項的影響，男校長易受年齡因素、女校長會受學校地區而影響，此拒絕 H_3 。
- (六) 國小男、女校長情緒智慧領導能力知覺各能區分成 2 群和 4 群，顯示女校長比男校長對情緒智慧領導能力知覺有較大的分歧，此拒絕 H_4 。
- (七) 多數設定條件下，國小男、女校長情緒智慧領導能力知覺結構模式明顯不均等，此拒絕 H_5 。

二、結論

根據前述研究發現，提出若干結論如下：

- (一) 國小不同性別校長的情緒智慧領導能力知覺及其知覺結構模式有差異

研究顯示都是女校長明顯比男校長覺得各層面情緒智慧領導能力較重要，且認為自己做得較好，兩者的情緒智慧領導能力知覺結構模式亦不均等，又女校長情緒智慧領導能力知覺分群的分歧情形高於男校長，此都表示國小不同性別校長對情緒智慧領導能力持有不同的觀點和感受，女性校長知覺較男校長分歧，所以欲強化校長情緒智慧領導能力應考量性別因素。

- (二) 國小不同性別校長情緒智慧領導能力實踐知覺受不同因素影響

除性別因素外，本研究發現男、女校長對實踐情緒智慧領導能力會分別受到年齡、

不同性別國小校長情緒智慧領導能力之比較

學校地區因素的影響，此分屬個人、環境因素，表示欲強化國小不同性別校長的情緒智慧領導實踐能力，需要因應性別差異，自個人認知、環境影響的調適去著手強化。

(三) 國小不同性別校長出現情緒智慧領導能力知覺落差現象

前述分析結果指出自不同性別校長都可看出情緒智慧領導能力知覺落差現象，即對情緒智慧領導能力的重要性知覺明顯高於實踐程度知覺，表示校長實行情緒智慧領導可能面臨一些難題，有待協助。

三、建議

依據研究結論，提出以下建議供參考：

(一) 設計參考校長性別特質和需求的情緒智慧領導能力培育進修課程

研究發現男、女校長對情緒智慧領導能力重要性和實踐的感受皆有差異，不同性別校長情緒智慧領導能力知覺分受不同因素影響，故主管教育行政機關若欲開設校長情緒智慧領導講習課程或培訓方案，可進行調查、分析國外訓練情緒智慧領導能力課程方案，參考男、女校長特質和需求，安排建立觀念、自我認識、自我評量、個案討論等漸進式培育內容，並視需要安排有關兩性領導、情緒管理困擾、性別意識對領導影響等議題的討論和處理經驗分享，增進校長對情緒智慧領導能力在認知、技能和情意等層次的發展。

(二) 採行其他方法研究造成不同性別校長情緒智慧領導能力知覺差異和知覺落差的原因

如前所言，已得知國小男、女校長情緒智慧領導能力知覺落差和差異現象、且女校長知覺較為分歧，並找出年齡和學校地區是影響因素，但是造成這些現象的背後深層因素是否與校長的性別角色扮演、社會期待等有關，尚賴進一步以深度訪談、實地觀察等去探究和確認。

(三) 納入學校人員或其他利害關係人為抽樣調查對象

情緒智慧領導重視的是自我與他人情緒的察覺與管理，本研究以校長單方面的自評為主，未收集被領導者如學校人員方面的感受，因此對於了解男、女校長情緒智慧領導能力的異同仍有不足。未來可擴大抽樣遍及學校人員或更多利害關係人，並能探討校長自評與成員他評間是否有差異，如此將能更深入反映校長情緒智慧領導能力的實踐情形。

(四) 考驗國小校長情緒智慧領導能力知覺落差和性別差異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是否受抽樣樣本或時間因素影響，需要更長期考驗其跨時間和跨樣本穩定性，故可規劃多年期甚至追蹤研究，以其建立更精確和客觀的理論模式。

參考文獻

中文部分

- 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。未出版之碩士論文，國立彰化師範大學，彰化。
- 丘美珍（2002）。如何成為出色的領導人？*CHEERS*，21，52-55，60-61。
- 何金針（1999）。女校長與學校領導行為。*兩性平等教育季刊*，9，78-84。
- 陳怡君（2005）。國小男女校長情緒智慧領導能力比較之分析。未出版之碩士論文，國立暨南國際大學，南投。
- 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第二屆統計方法學學術研討會，台北。
- 葉連祺（2004年12月）。情緒智慧領導。*教育研究月刊*，128，138-139。
- 葉連祺（2006，11月）。國中校長情緒智慧領導能力構念結構之驗證－以 Goleman 理論為基礎。論文發表於中國測驗學會、政治大學教育學系之第七屆海峽兩岸心理與教育測驗學術研討會，台北。
- 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。
- 劉原亨（2005）。國小校長情緒智慧領導能力影響因素之研究。未出版之碩士論文，國立暨南國際大學，南投。

外文部分

- Bush, T., & Coleman, M. (2000). *Leadership and strategic management in education*. London: Paul Chapman Publishing.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cavallo, K., & Brienza, D. (2002). Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: The emotional intelligence and leadership study. *The Consortium for Research on Educational Intelligence in Organizations*. Retrieved January 10, 2008 from the World Wide Web:
<http://eiconsortium.org>
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 233-255.
- College of Executive Coaching. (2008). Emotionally intelligent leadership. *The College of Executive Coaching offers public and custom Emotionally Intelligent Leadership Training and Coaching Programs for executives*. Retrieved January 10, 2008 from the World Wide Web
http://www.executivecoachcollege.com/emotionally_intelligent_leadership.htm
- Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. (2008). Emotional Intelligence- Dissertation Abstracts. *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*. Retrieved January 10, 2008 from the World Wide Web:
http://www.eiconsortium.org/references/dissertation_abstracts.html
- Cook, L., & Rothwell, B. (2000). *The X and Y of leadership*. London: Spiro Press.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ*. New York: Penguin Putnam.
- D. Goleman, R. Boyatzis, & A. McKee (2002)。 *打造新領導人：建立高EQ的領導能力和組織*（張逸安譯）。台北：聯經。（原著出版於2002）。
- Dunn, G., Everitt, B., & Pickles, A. (1993). *Modeling covariances and latent variables using EQS*. London: Chapman & Hall.
- 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., 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.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1989). *LISREL 7: A guide to the program and applications* (2nd ed.). Chicago: SPSS Inc.
- Law, S., & Glover, D. (2000). *Educational leadership and learning: Practice, policy and research*. Buckingham: Open University Press.
- L. Cook, & B. Rothwell (2002) 。*男女領導大不同* (劉復苓譯) 。台北：聯經。(原著出版於2000)
- Maulding, W. S. (2002). *Increasing organizational productivity through heightened emotional intelligence*. (Report No.CE-084-533). To the educational resources information center. (EDRS Document Reproduction Service No.ED473590)
- Mayer, J. D., & Caruso, D. R. (2002). The effective leader: Understanding and applying emotional intelligence. *Ivey Business Journal Online*, 6, 1.
- McDowelle, J. O., & Bell, E. D. (1997). *Emotional intelligence and educational leadership at East Carolina University*. (Report No.HE-030-690). Annual Meeting of the National Council for professors of Educational Administration. (ERIC Document Reproduction Service No.ED414797)
- Myers, J. H., & Mullet, G. M. (2003). *Managerial applications of multivariate analysis in marketing*. Chicago: American Marketing Association.
- 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.
- Sala, F. (2002). *Emotional competence inventory (ECI): Technical manual*. Hay Acquisition Company.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition & Personality*, 9(3), 185-211.
- 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.

不同性別國小校長情緒智慧領導能力之比較

- Topping, P. A. (2002). *Managerial leadership: The McGraw-Hill executive MBA series*. New York: McGraw-Hill.
- Valentine, S., & Godkin, L. (2000). Supervisor gender, leadership style, and perceived job design. *Women in Management Review*, 15(3), 117-127.
- Vitello-Cicciu, J. M. (2003). Innovative leadership through emotional intelligence. *Nursing Management*, 34(10), 28-33.
- 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.

文稿收件：2008年09月04日

文稿修改：2009年02月15日

接受刊登：2009年03月20日

葉連祺 陳怡君 劉原亨

A Comparison on Gender Differences in Elementary School Principals’ Emotionally Intelligent Leadership Competence

Lain-Chyi Yeh

Associate Professor, Department

of educational policy

and administration

National Chi Nan University

Yi-Jyun Chen

Master, Department

of educational policy

and administration

National Chi Nan University

Yawn-Heng Lyou

Master, Department

of educational policy

and administration

National Chi Nan University

Abstract

Several researches indicated that both Emotional Intelligence and gender are important impact factors for principal leadership. And Goleman et al. have submitted the famous theory of emotionally intelligent leadership competence which is useful for promoting the effects of principal leadership. Therefore, 576 elementary school principal in Taiwan have been sampled to investigate their perceptions about intelligent leadership competence by self assessment and to explore gender differences in these perceptions. The questionnaire based

不同性別國小校長情緒智慧領導能力之比較

upon the theory of Goleman et al. and was used to study principals' perceptions about emotionally intelligent leadership competence. The results showed that male and female principals' perceptions and perceptual structural models were different. The classifications of subgroups by gender on principals' perceptions and those variables which impact different gender principals are also different. So gender has obvious influential effects on principal's emotionally intelligent leadership competence. Moreover, perceptual gap in emotionally intelligent leadership competence also appeared in both male and female principals.

Keywords: emotional intelligence, emotionally intelligent leadership, multi-sample analysis, principalship.