

# 國民小學校長正念與情緒智慧對幸福感影響研究

謝傳崇<sup>1</sup> 李慧潔<sup>2\*</sup> 蘇芳儀<sup>3</sup>

<sup>1</sup> 國立清華大學教育與學習科技學系教授

<sup>2</sup> 國立清華大學師資培育中心博士後研究員

<sup>3</sup> 國立清華大學教育與學習科技學系碩士

\*通訊作者：李慧潔

通訊地址：300 新竹市東區光復路二段 101 號

E-mail：huichiehli@gmail.com

投稿日期：2021 年 8 月

接受日期：2021 年 9 月

## 摘要

本研究旨探討國民小學校長正念、情緒智慧與幸福感之現況，並探討校長正念對情緒智慧與幸福感的影響。研究方法為問卷調查法，並使用結構方程模式驗證校長正念、情緒智慧與幸福感的關係。本研究以臺灣地區公立國民小學 107 學年度所有校長為研究之母群體，採分層隨機取樣之方式蒐集樣本，有效問卷為 671 份。研究結果顯示：(1) 臺灣地區公立國民小學校長正念、情緒智慧與幸福感之現況良好，三者具相關性，且影響關係模式適配度良好；(2) 校長的正念顯著正向影響其幸福感；(3) 校長的正念顯著正向影響其情緒智慧；(4) 校長的情緒智慧顯著正向影響其幸福感；(5) 當校長正念透過情緒智慧之中介作用對幸福感提升效果更顯著。本研究結果可提供校長與相關教育行政機關參考，具體提升校長幸福感。

**關鍵詞：**校長、正念、情緒智慧、幸福感

# The Effects of Elementary School Principals' Mindfulness and Emotional Intelligence on Well-Being

*Chuan-Chung Hsieh<sup>1</sup>, Hui-Chieh Li<sup>2\*</sup>, Fang-Yi Su<sup>3</sup>*

<sup>1</sup> Professor, Department of Education and Learning Technology, National Tsing Hua University

<sup>2</sup> Postdoctoral Research Fellow, Center for Teacher Education, National Tsing Hua University

<sup>3</sup> Master, Department of Education and Learning Technology, National Tsing Hua University

\*Corresponding author: Hui-Chieh Li

Address: No. 101, Sec. 2, Guangfu Rd., East Dist., Hsinchu City 300, Taiwan (R.O.C.)

E-mail: huichiehli@gmail.com

Received: August, 2021

Accepted: September, 2021

## Abstract

This study explores the relationships among mindfulness, emotional intelligence, and well-being of principals in elementary schools in Taiwan. The mediator effect of emotional intelligence was tested to examine the effect of principals' mindfulness on well-being. Stratified random sampling was employed to collect data. The respondents of the questionnaire survey comprised 671 elementary school principals in Taiwan. The results show that (1) the current status of principal's mindfulness, emotional intelligence, and well-being in elementary schools is good; (2) principal's mindfulness significantly and positively influences well-being; (3) principal's mindfulness significantly and positively influences emotional intelligence; (4) principals' emotional intelligence significantly and positively influences well-being and (5) principals' mindfulness affects well-being through a strong mediating effect of emotional intelligence. This study suggests that principals should apply mindfulness, stay positive all the time, and strengthen their capacity of emotional intelligence, thereby enhancing their overall level of well-being.

**Keywords:** *principal, mindfulness, emotional intelligence, well-being*

## 壹、緒論

校長為學校最高領導人物，為了校務常常犧牲自己時間，更必須承受極大壓力以支援教師、行政人員和學生。由於社會急速變遷與教育改革，教育的議題受社會大眾與家長關注，校長承受壓力較以往更大。過去研究已以環境因子、個體和組織方面評估校長幸福感（Collie, Granziera, & Martin, 2020; Devos, Bouckenoghe, Engels, Hotton, & Aelterman, 2007），顯示校長的幸福感為重要議題，因為惟有幸福的校長才有幸福的校園，直接與間接地影響所有教師與學生（蔡進雄，2013）。正念已被實證可減緩壓力、提升心理健康，進一步提高個體幸福感（Gu, Strauss, Bond, & Cavanagh, 2015），因此，在體制與組織制度難以於短期改變情況下，透過正念提升校長幸福感應為可行策略，且短期內可收成效。本研究以正向心理學角度進行實徵研究，探討校長正念與情緒智慧如何影響並提升校長幸福感。

Kabat-Zinn（2003）提出正念減壓，融合正向心理學、神經科學、組織發展和運動心理學等不同概念發展而成。林鈺傑（2013）指出正（samma）指的是維持心而不受妄念的影響，引導自我以正確的方式做正確的事，念（sati）是指覺察（awareness）、專注（attention）及記得（remembering），可解釋為無時無刻都能銘記的照顧自己，專注在現在當下的身心靈經驗與觸及的事物。由過去研究已知正念對個體益處（Barsh & Lavoie, 2014; Dobkin & Zhao, 2011），藉由正念訓練的介入，個體幸福感亦會提升（Falkenstrom, 2010）。由於領導者是組織成就的核心（Solomon & Steyn, 2017），擁有正念的領導者對組織亦有正面影響（Reb, Narayanan,

& Chaturvedi, 2014; Sampl, Maran, & Furtner, 2017）。簡言之，擁有正念的領導者能夠有效地瞭解別人、和他人互動，並且激勵部屬往共同的目標邁進，更能有效地扮演領導者的角色（“Mind how you go towards leadership,” 2015; Ruiz, Hamlin, & Carioni, 2016）。於教育體系，學校辦學成效與否，校長居於關鍵的重要地位，謝傳崇（2018）認為正念能促進校長自我接納、關懷與勇氣，也能透過與領導的結合，協助學校的發展。根據過去研究對正念的說明，本研究針對國民小學情境，將校長正念定義為有意識地在當下引導自己，自我覺察本身優勢，進而邁向目標，並引領其轉變成正念取向的思維與行動，同時與成員建立互信關係、養成積極參與的工作態度，使教育工作更有意義。

過去針對幸福感的研究多以職場員工為研究對象（Ho & Kuvaas, 2020; Walsh & Arnold, 2020）。於教育領域，已有研究以不同觀點評估學生、教師和校長的幸福感（Collie et al., 2020; Hall-Kenyon, Bullough, MacKay, & Marshall, 2014），或以組織觀點探討學校組織領域因素與教師幸福感之關係（Bermejo-Toro, Prieto-Ursúa, & Hernández, 2016; Zee & Koomen, 2016）。本研究綜合過去觀點將校長幸福感定義為校長從認知、情緒和身心健康層面，對自己整體生活產出正向經驗，使生活充滿希望、意義且感到滿意，並能有自信表達自我，對自我具肯定評價。

過去已有研究顯示情緒智慧對領導者的重要性，Savel 與 Munro（2016）認為領導者必須要擁有解決衝突的狀況，除了控管自己的情緒，更要加上高層次的同情心，獲得成員的信任與榜樣。Kunalić、Mujkić、Jusić、Pajević 與 Rovčanin（2016）指出具有高度情緒智慧的領導者，能夠有

效的預測其領導效能，而高情緒智慧更可以積極影響領導者在滿足組織需求和管理能力。本研究根據國內外文獻對於情緒智慧的說明，歸納出校長情緒智慧之定義，為校長在學校組織中對自身情緒具有高度自我管理能力的表現，並能夠基於對成員的瞭解，適時、適地、適人表現恰當的反應，善用人際脈絡，啟發組織成員能力，展現有效領導行為。Shapiro (1997) 指出高情緒智慧者，其幸福與成功感，更優於低情緒智慧者；Schutte 與 Malouff (2011) 發現情緒智慧與幸福感呈現顯著的正相關。過去已有研究探討正念與幸福感之關係(蔡進雄, 2013; 羅家玲、曾昭兒, 2015; Gilbert et al., 2012), Coo 與 Salanova (2018) 發現透過正念的四大特質：積極的態度、同理心、韌性、專注可以獲得幸福；Brown 與 Ryan (2003) 指出，正念是促進幸福意識的一個屬性。然而幸福是一個多領域的結構，也能透過其他因素影響其幸福感。張仁和、黃金蘭與林以正 (2016) 表示正念可以提升情緒智慧能力；而 Good 等人 (2016) 主張情緒智慧有助於提升幸福感。

雖有研究指出正念可增進個體幸福感 (Gilbert et al., 2012)，以及情緒智慧可提升幸福感 (Molero, Pantoja-Vallejo, & Galiano-Carrión, 2017)，然主要集中在直接影響的探討。雖有研究指出校長幸福感為一重要課題，然未有研究以校長為對象，以正向心理學觀點探討校長幸福感。本研究針對現有研究缺口切入，探討正念對校長幸福感的影響歷程，並瞭解情緒智慧之中介效果。本研究結果可供教育行政機構針對校長培育課程和相關正向心理學增能課程之設計，以及教育環境支援系統和開設校長工作坊內容參考。本研究之研究目的可列示如下：

- 一、瞭解國民小學校長正念、情緒智慧與幸福感現況。
- 二、探究國民小學校長正念、情緒智慧與幸福感關係。
- 三、檢視國民小學校長正念、情緒智慧與幸福感影響關係模式。

## 貳、文獻探討

### 一、正念對幸福感之影響

正念 (mindfulness) 能對個體產生極大的效用，促進自我接納、關懷與勇氣，藉此提升生活品質 (Dobkin & Zhao, 2011)，其正面效益包括較佳的心理健康、較高的滿意度等 (Brown, Ryan, & Creswell, 2007)，Barsh 與 Lavoie (2014) 將正念歸納出五大層面，包括發現意義、調整視角、建立關係、積極參與、管理能量；Delizonna 與 Anstedt (2015) 發展正念量表，包含覺察當下、關注正向、建立關係、發現意義、管理能量與發展韌性等六大構面，並強調正念對領導者的重要性。擁有正念的校長能夠有效地瞭解別人、和人互動，並且激勵人們往共同的目標邁進 (謝傳崇, 2018)。綜合過去研究以及校長正念的定義，本研究校長內涵可統整為「覺察當下」、「關注正向」、「建立關係」、「發現意義」、「管理能量」與「發展韌性」等六大層面，其中「覺察當下」係指校長有意識地在當下自我覺察，經歷困境時在當下暫停，調整思維模式和行為方式，把艱難局面重新建構為學習的機會；「關注正向」為校長關注正向積極，雖然意識到失敗、風險、危險和不利因素，但更重視積極、機會與可能性，進而有新穎的思想和行動，激發生產力和創造力；「建立關係」反應校長與學校親師生發展有意義的人際網路，並與同儕建

立信任感，為自己找到支持者，拓展自己的人脈，成為助人之人；「發現意義」意指校長引領學校創建有意義的願景，幫助師生瞭解自身核心優勢，引領大家實現目標，體悟人生幸福感；「管理能量」為校長帶領學生充分利用自身正念能量，適當關注自己身體、心理、情感和精神的健康狀況，以達到能量平衡；「發展韌性」為校長具有韌性，強化自己從困難與逆境中恢復過來的力量。

Diener、Suh、Lucas 與 Smith (1999) 提出主觀幸福感的概念，表示個體對整體生活的正面評價，亦即高度的正向情感及生活滿意度與低度的負向情感。Diener (2000) 提出由生活滿意度、工作滿意度、正向情感以及負向情緒影響來測量幸福感。綜上，可知幸福感是一種認知層面及情緒層面的評價。陸洛 (1998) 編製「中國人幸福感量表」，內含樂觀、工作成就、正向情感、自我滿足、身體健康、樂天知命等六個因素；陳政翊、王世璋與秦夢群 (2013) 表示幸福感應包含生活滿意、身心健康、工作成就、樂觀希望；謝傳崇與謝宜君 (2016) 指出，幸福感應包含有正面情緒、積極態度、瞭解負向情緒的勇氣、對人際及學習感到滿意與肯定。而擁有幸福感的校長，具備抗壓力與復原力，可有效達成自我實現與教育使命 (賴志峰，2017)。綜合過去研究以及對校長幸福感的定義，本研究校長幸福感內涵可分為「賦有意義的生活」、「人際家庭的和諧」、「對於自我的滿意」和「對於工作的滿意」等構面，其中「賦有意義的生活」係指校長對於日常生活有理想、意義，有目標使其更加振奮，滿意其所下的決定並更加喜愛自我；「人際家庭的和諧」為校長與家中成員、朋友樂於互動、分享，能夠互相尊重且家中氣氛圓融和

諧；「對於自我的滿意」意指校長對自己表現、才能與自我價值感到滿意與肯定，進而獲得自我悅納的滿足感；「對於工作的滿意」為校長對自我成就與表現，能夠得到自我實現與正向肯定。

過去研究曾探討正念與幸福感相關課題 (蔡進雄，2013；羅家玲、曾昭兒，2015；Gilbert et al., 2012)，Wilson、Weiss 與 Shook (2020) 指出，正念可提升心理幸福感與主觀快樂；Farb、Anderson 與 Segal (2012) 指出正念的策略可以提升挫折的容忍與幸福感；陳景花 (2017) 發現大學生的正念能有效預測其主觀幸福感。校長與成員維繫良好的關係，以同理慈悲心去處理人際的問題，也可以增進校長的幸福感 (陸洛，1998；賴志峰，2017；Allen & Kiburz, 2012; Buettner, 2010)；另外正念關注自我的身心，達到能量平衡 (陳柏霖、余民寧，2015；陳景花、余民寧，2018；賴志峰，2017；Reb et al., 2014)，具有正念的校長可以帶動全校的師生幸福感，提升對生活的滿足感，自助也助人 (蔡進雄，2013；賴志峰，2017)。良好的人際關係是擁有幸福感的基本需求 (Buettner, 2010)，Fredrickson、Cohn、Coffey、Pek 與 Finkel (2008) 表示正念可以增加注意力、自我接納、與他人的積極關係以及身體健康。陳景花與余民寧 (2018) 發現正念在壓力管理的效果是最好的；Reb 等人 (2014) 表示正念對工作績效和工作與生活平衡的正面影響；而幸福感則是一種身心統一和諧的狀態，能帶來身心的平和安定與深層的滿足 (陳柏霖、余民寧，2015)。綜上，本研究推論校長正念可顯著地正向影響其幸福感。

## 二、正念對情緒智慧之影響

Salovey 與 Mayer (1990) 提出「情

緒智慧」的概念，具體表現在外可稱為情緒能力或稱情緒智慧，包括四種不同能力，即感知情緒、理解情緒、使用情緒來促進思考和管理情緒。後續亦有許多學者以不同面向強調情緒智慧對個體的重要性（Abramovitz, 2001; Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2002; Mayer, Caruso, & Salovey, 1999），以及對領導者的重要性（葉連祺，2010；謝傳崇、楊絮捷，2013；Gage & Smith, 2016; Goleman et al., 2002）。Goleman 等人（2002）針對領導者，提出情緒智慧的兩個層面，亦即個人能力與社交能力，其中個人能力為以自我覺察與自我管理層面分析個人能力決定如何管理自己；社交能力為以社交覺察與人際關係管理層面分析社交能力如何管理人際關係。綜合上述文獻對於情緒智慧的構面界定以及校長情緒智慧之定義，本研究以「自我覺察」、「自我管理」、「社會覺察」與「關係管理」為校長情緒智慧的四個層面，其中「自我覺察」為校長能夠清楚情緒脈絡並分辨真實與感受的差異，進而瞭解自我優劣勢，選擇發揮自己優勢，展現自信；「自我管理」係指校長能管控自己起伏的情緒，保持理性與彈性，無畏挑戰，並誠實表達自己的感覺、想法與作為；「社會覺察」反應校長有同理心，以寬宏的態度瞭解他人想法，並發現成員需求，必要時給予協助、予以滿足；「關係管理」指校長能激勵成員潛力，善用衝突管理，觸動改變的勇氣與能力，建立互信網路以凝聚團隊合作。

Brown 與 Ryan（2003）提出正念促進人們對情緒、思想和價值觀的認識；Delizonna 與 Anstedt（2015）指出擁有正念思維的領導者能覺察自我的思維、感受及作為，更注重正向性與可能性；Sampl 等人（2017）認為正念和自我領導

能力的結合既對情緒產生積極影響，又可以形成健康的自我調節方式，因此正念之關注正向與情緒智慧之自我管理有正相關。Gage 與 Smith（2016）主張有效的學校領導者需要做出有智慧的決策，管理自己的情緒以及他們的團隊；Solomon 與 Steyn（2017）認為有效能的領導者不僅能夠在情感上與不同的個體建立聯繫，並建立起相互吸引的關係，且能發揮團隊精神，來達成學校的各項目標；Fredrickson 等人（2008）表示正念可以增加個人的注意力、自我接納、與他人的積極關係以及身體健康；Magulod（2017）表示情緒智慧者能夠評估自我意識、情緒管理、自我激勵，移情和社交技能；而且，領導者能夠意識到自己的情緒狀態，便能幫助員工選擇如何應對，再加上高層次的同理心，使他們成長為領導者，獲得他們領導的人民之信任，成為組織中適當行為的榜樣（Savel & Munro, 2016）。充滿正念的校長重視社會覺察，積極維繫良好公共關係，並具備同理心，理解他人的需求。此外，Chesley 與 Wylson（2016）認為正念的領導者能以新的方式處理模稜兩可的問題，正念增強了領導者與他人互動的能力，並與他人的情緒狀態調和；Savel 與 Munro（2016）發現正念的領導者具備高層次的衝突管理技能；Barsh 與 Lavoie（2014）表示正念的領導者會用領導力召集和鼓勵周圍的人，勇於承擔風險並付諸行動。綜上，本研究推論具有校長正念可顯著提升其情緒智慧。

### 三、情緒智慧對幸福感之影響

Majeski、Stover、Valais 與 Ronch（2017）表示鑑於組織面臨複雜挑戰以及情緒智慧的重要性，領導者應培養情緒智慧能力，包括：情緒自我控制、衝突管

理、團隊合作、文化意識與鼓舞人心等；陸洛（1998）發現社會支持與幸福感之間存在顯著正相關；Cooper（1997）發現情緒智慧能有效預測工作成就、婚姻及身體健康，並有助於作最佳決策；Shrestha 與 Baniya（2016）指出情緒智慧與工作滿意度，工作投入和組織公民行為之間存在顯著的正向關係。Savel 與 Munro（2016）表示情緒智慧讓領導者意識到自己的情緒狀態，再加上高層次的同情心，使他們獲得信任。

Shapiro（1997）指出高情緒智慧者，人生的幸福與成功感，更優於低情緒智慧者；Schutte 與 Malouff（2011）發現情緒智慧與幸福感呈現顯著的正相關。Molero 等人（2017）表示情緒智慧的發展是實現幸福的關鍵，因此在教育課程中有必要實施情緒教育，對學習成績有顯著的正向影響（Hadiwijaya, 2017）。Goleman（1995）指出，對情緒的認知及處理能力，比傳統智力更能決定一個人的成功與幸福；Magulod（2017）認為高情緒智慧的人對於評估自我意識、情緒管理、自我激勵具有很高的效用；Dev、Nair 與 Dwivedi（2016）主張情緒智慧和自我效能感具有非常顯著的相關。綜上，本研究推論校長情緒智慧可顯著提升其幸福感。

#### 四、正念、情緒智慧與幸福感之關係

過去研究已證實幸福感與正念之關係（Falkenstrom, 2010; Wilson et al., 2020），以及與情緒智慧之關係（Austin, Saklofske, & Egan, 2005; Brackett & Mayer, 2003; Goleman, 1995; Molero et al., 2017; Schutte & Malouff, 2011）。上述研究多著重於直接關係之探討。此外，正念可改善個

體情緒智慧（Brown & Ryan, 2003; Sampl et al., 2017），正念療法有助提升個體幸福感與情緒智慧（Lomas, Medina, Ivztan, Rupperecht, & Eiroa-Orosa, 2019）。進一步，Cheng 等人（2020）指出情緒智慧可強化正念對幼稚園教師心理壓力減輕的效果。亦有研究證實透過情緒智慧的影響，正念可導致更高的個體生活滿意度（Schutte & Malouff, 2011），以及青少年主觀幸福感（Teal et al., 2019）。綜上，可推論校長情緒智慧為正念影響幸福感之重要中介變項，透過情緒智慧的影響，正念提升幸福感的效果更大。

本研究將校長正念、情緒智慧與幸福感彼此關係，以圖 1 的關係模式表示，作為後續統計分析的待考驗模式。

## 參、研究設計與實施

### 一、預試調查對象

本研究在預試問卷中，以臺灣地區公立國民小學 107 學年度現職校長為抽樣對象，總共發出預試問卷 200 份，回收 149 份，回收率 74.50%，其中有效問卷 120 份，無效問卷 29 份，可用問卷為 80.54%。

### 二、正試問卷對象

本研究以臺灣地區公立國民小學 107 學年度 2,531 間學校的校長為研究之母群體，採分層隨機取樣之方式，抽取正式

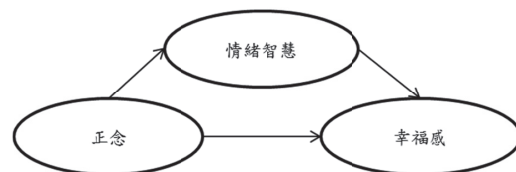


圖 1 校長正念、情緒智慧與幸福感關係之待考驗模式

樣本。本研究依各縣市校數、各種學校規模（25 班以上、13 ~ 24 班、12 班以下）進行分層隨機抽樣，總計抽出 800 校，每校 1 份，發出問卷 800 份給校長填答，回收 698 份，整體回收率為 87.25%；其中有效問卷為 671 份，可用問卷比率为 81.80%。其中，具研究所以上學歷之校長為 99.9%，男性 77.5%，年資為 13 年以上為 12.0%；於學校規模，12 班以下、13 至 24 班和 25 班以上分別為 52.0%、16.0% 和 32.0%。有效樣本特性分析結果如表 1 所示。

### 三、研究工具

#### （一）編製問卷

本調查問卷包括校長正念量表，本研究係根據 Delizonna 與 Anstedt（2015）編製的問卷，中文化後先進行專家效度再預試；包括「覺察當下」（4 題）、「關注正向」（3 題）、「建立關係」（3 題）、

「發現意義」（3 題）、「管理能量」（3 題）、「發展韌性」（3 題），合計 19 題。校長幸福感量表，改自謝傳崇與謝宜君（2016）之問卷，包括「賦有意義的生活」（5 題）、「人際家庭的和諧」（5 題）、「對於自我的滿意」（4 題）與「對於工作的滿意」（6 題）等四個層面，合計 20 題。校長情緒智慧量表，本研究參考謝傳崇與楊絮捷（2013）之問卷，包括「自我覺察」（3 題）、「自我管理」（3 題）、「社會覺察」（3 題）與「關係管理」（3 題）等四個層面，共計 12 題。

#### （二）計分方式

本研究工具採用 Likert 五點量表計分，「非常不同意」給予 1 分、「不同意」給予 2 分、「普通」給予 3 分、「同意」給予 4 分、「非常同意」給予 5 分；本研究參考吳明隆與涂金堂（2012）之論述，以問卷各題項得分之平均數作為分析依據，採絕對標準，分成低、中低、中高、高四

表 1  
有效樣本特性分析結果

項目	類別	人數	%
性別	男性	520	77.5
	女性	151	22.5
最高學歷	研究所以上	668	99.6
	學士	3	0.4
服務年資	4 年以下	151	22.5
	4 ~ 8 年	225	33.5
	9 ~ 12 年	215	32.0
	13 年以上	80	12.0
學校地區	北部	97	14.5
	中部	342	51.0
	南部	218	32.5
	東部	14	2.0
學校規模	小型（12 班以下）	349	52.0
	中型（13 ~ 24 班）	107	16.0
	大型（25 班以上）	215	32.0



種程度。由於本研究採用五點量表，故得分小於 2 分為低度表現，得分 2 分至 3 分為中低度表現，得分 3 分至 4 分為中高度表現，得分大於 4 分為高度表現。

### (三) 信效度分析

本研究於問卷信度檢測係採 Cronbach's  $\alpha$  係數來衡量各量表之信度，根據 Hair、Black、Babin 與 Anderson (2009)，若 Cronbach's  $\alpha$  係數 .7 則為可接受水準。本研究之校長正念量表，Cronbach's  $\alpha$  整體係數為 .945，而所有題目之 Cronbach's  $\alpha$  介於 .942 ~ .944 間，校長正念量表的因素有六個，包括「覺察當下」、「關注正向」、「建立關係」、「發現意義」、「管理能量」、「發展韌性」，累積解釋變異量為 62.04%。幸福感量表 Cronbach's  $\alpha$  整體係數為 .913，而所有題目之 Cronbach's  $\alpha$  在 .811 ~ .898，且 Bartlett 球形檢定值為 5271.99 ( $p < .001$ )，KMO 值為 .88，幸福感量表的因素有四個，為「賦有意義的生活」、「人際家庭的和諧」、「對於自我的滿意」、「對於工作的滿意」，累積的解釋變異量 73.68%。情緒智慧量表之 Cronbach's  $\alpha$  整體係數分別為 .971，而所有題目之 Cronbach's  $\alpha$  在 .970 ~ .971 之間，經由因素分析以最大變異法 (varimax method) 進行正交轉軸，抽取出「自我覺察」、「自我管理」、「社會覺察」、與「關係管理」四個因素，累積解釋量為 80.73%，此三個問卷的信效度良好，符合建構量表的基本要求。

本研究以驗證性因素分析 (confirmatory factor analysis, CFA) 檢視模型適配度。本研究以二階驗證模式進行， $\chi^2/df$ 、均方根殘差 (root mean square residual, RMR)、標準化均方根殘差 (standardized root mean square residual, SRMR)、比較適配指標

(comparative fit index, CFI)、增值適配指標 (incremental fit index, IFI)、簡效正規化適配指標 (parsimony normed fit index, PNFI)、簡效適配度指標 (parsimony goodness of fit index, PGFI)、適配指標 (goodness-of-fit index, GFI)、調整後適配指標 (adjusted goodness-of-fit index, AGFI)、近似誤差均方根 (root mean square error of approximation, RMSEA)、正規化適配指標 (normed fit index, NFI)、相對適配指標 (relative fit index, RFI) 均達到標準或在可接受範圍，模型適配度良好。

### (四) 資料處理與分析

於資料處理與分析，本研究應用 IBM SPSS Statistics 22.0 及 IBM SPSS Amos 22.0 進行問卷量化統計分析。本研究使用之資料分析方法包括描述性統計、積差相關，並以結構方程模式 (structural equation modeling, SEM) 驗證設定的模型是否成立，建立路徑關係。

## 肆、研究結果與討論

### 一、校長正念、情緒智慧與幸福感現況

#### (一) 國民小學校長正念的現況

就國民小學校長正念情形而言，整體的平均數為 4.25 ( $SD = 0.64$ )，顯示臺灣地區校長具有正念思維，在學校營造正念氣氛，並有意識地在當下引導自己，自我覺察本身優勢進而實現目標。在校長正念各層面現況，得分依次為「關注正向」( $M = 4.53, SD = 0.56$ )、「建立關係」( $M = 4.35, SD = 0.61$ )、「管理能量」( $M = 4.24, SD = 0.67$ )、「覺察當下」( $M = 4.20, SD = 0.62$ )、「發現意義」( $M = 4.12, SD = 0.70$ )及「發

展韌性」( $M = 4.09, SD = 0.71$ )。且關注正向層面得分最高的題項為「我能關注師生積極正面的表現」( $M = 4.65, SD = 0.52$ )；顯示國小校長能夠關注正向積極與可能性，雖然仍然意識到可能的風險，但校長更重視積極與可能性，進而鼓勵新穎的思想和行動，此研究結果與謝傳崇(2018)、Barsh 與 Lavoie(2014)、Delizonna 與 Anstedt(2015)研究結果相似；其次，國小校長能夠積極拓展自己的人脈，同理他人，成為助人之人，此研究結果與 Fredrickson 等人(2008)、Sowiyah(2006)、Solomon 與 Steyn(2017)研究結果相似。

此外，本研究結果顯示，「發展韌性」層面為校長正念構面中得分最低，本研究推測可能是校長自我要求較高，除了以身作則、更肩負著引領大家的重責，因此求好心切、力求完美。

### (二) 國民小學校長情緒智慧的現況

就國民小學校長情緒智慧知覺情形而言，整體的平均數為 4.24 ( $SD = 0.64$ )，表示目前臺灣地區現任校長具有情緒智慧的思維，對自身情緒具有高度自我管理的能力，並能夠基於對成員的信任與瞭解，適當表達反應，並善用人際脈絡，啟發組織成員能力。在校長情緒智慧各層面現況分析中，得分依次為「社會覺察」( $M = 4.33, SD = 0.62$ )、「自我覺察」( $M = 4.28, SD = 0.61$ )、「關係管理」( $M = 4.23, SD = 0.66$ )、「自我管理」( $M = 4.15, SD = 0.68$ )。此研究結果和葉連祺、陳怡君與劉原亨(2009)、謝傳崇與楊絮捷(2013)、Gage 與 Smith(2016)、Magulod(2017)、Solomon 與 Steyn(2017)研究結果相似；其次，國小校長

能清楚情緒脈絡，瞭解自我優、劣勢，並發揮自己優勢，展現自信，此研究結果和謝傳崇與楊絮捷、Goleman 等人(2002)、Magulod 研究結果相似。

此外，本研究結果顯示，「自我管理」層面為校長情緒智慧構面中得分最低，本研究推測可能是校長心理壓力遠超過教師，當面臨壓力時易引發焦慮、易怒、有問題的溝通。因此如何透過正念思維，來促進健康、改善人際關係、促進自我控制力，更顯重要。

### (三) 國民小學校長幸福感的現況

就國民小學校長幸福感知覺情形而言，整體平均數為 4.23 ( $SD = 0.68$ )，顯示國小校長幸福感的知覺程度屬於高程度。在各層面現況分析中，得分依次為「人際家庭的和諧」( $M = 4.36, SD = 0.65$ )、「對於工作的滿意」( $M = 4.26, SD = 0.67$ )、「賦有意義的生活」( $M = 4.17, SD = 0.72$ )、「對於自我的滿意」( $M = 4.10, SD = 0.68$ )，此研究結果與陸洛(1998)、賴志峰(2017)、Buettner(2010)研究結果相似；其次，校長會積極努力學習新事物，一直有進步感、成就感，並能朝著夢想前進，滿足於自我的工作表現，此研究結果與賴志峰和 Reb 等人(2014)研究結果相似。

研究結果顯示，「對於自我的滿意」層面得分較低，且得分最低的題項為「我的生活一天比一天更美好」( $M = 4.01, SD = 0.74$ )，與正念中得分最低的題項「我能放下完美主義，並培養滿足感」相似。這顯示校長對自我要求極高，而過高的標準不但沒有更快樂，反而降低了本身的幸福感。

## 二、校長正念、情緒智慧與幸福感相關情形

### (一) 國民小學校長正念與幸福感呈現中度正相關

整體校長正念與整體幸福感變項之間的相關為  $r = .65$  ( $p < .001$ )，兩者有顯著正相關存在，亦即國民小學校長正念程度越高，其幸福感程度越高。整體校長正念與幸福感各層面之相關係數值介於 .54 和 .68 之間，呈現中度正相關。校長正念各層面與整體幸福感之相關係數值介於 .54 和 .62 之間，亦呈現中度正相關。

### (二) 國民小學校長正念與情緒智慧呈現高度正相關

整體校長正念與整體情緒智慧變項之間的相關為  $r = .72$  ( $p < .001$ )，兩者有顯著正相關存在，亦即國民小學校長正念程度越高，其情緒智慧程度越高。整體校長正念與幸福感各層面之相關係數值介於 .67 和 .71 之間，呈現中高度正相關。校長正念各層面與整體幸福感之相關係數值介於 .58 和 .67 之間，亦呈現中度正相關。

### (三) 國民小學校長情緒智慧與幸福感呈現高度正相關

整體校長情緒智慧與幸福感之間的相關為  $r = .77$  ( $p < .001$ )，兩者有顯著正相關存在，亦即國民小學校長情緒智慧程度越高，其幸福感程度越高。校長情緒智慧與幸福感各層面之相關係數值介於 .51 和 .77 之間，呈現中高度正相關。

## 三、校長正念、情緒智慧與幸福感之關係

### (一) 整體模式適配度檢驗

本研究以校長正念為潛在變項，以情

緒智慧與幸福感為潛在依變項進行估計，結果如表 2 顯示，在絕對適配度檢定上，卡方值為 345.431 ( $p = .000$ ) 達顯著水準，表示理論模式與實際資料存在差異。在絕對適配度檢定其他指標，GFI 值為 .900，AGFI 值為 .858，RMSEA 值為 .085，適配度大致良好；此外，在增值適配度指標部分，各指標數值皆  $> .90$  以上；至於在簡約適配度指標方面，各指標數值皆  $> .50$  以上，適配度佳。整體而言，本研究之假設模式整體適配度情況大致良好。

### (二) 結構模式分析

從圖 2 校長正念、情緒智慧與幸福感影響關係之模式考驗結果，校長正念影響其情緒智慧、校長正念影響其幸福感、情緒智慧影響其幸福感等三條影響路徑之標準化係數值為 .93、.31、.59，且達顯著水準 ( $p < .01$ )，表示校長正念對其情緒智慧有顯著正向的影響；校長正念對其幸福感有顯著正向的影響，以及校長情緒智慧可顯著正向地影響其幸福感。

### (三) 檢視變項間的合理路徑

根據表 3，在檢視整體模式的合理路徑上，校長正念對幸福感的直接影響效果為 .31，間接效果為 .55 ( $.93 \times .59$ )，總效果為 .86 ( $.31 + .55$ )；而校長正念對情緒智慧的直接效果為 .93，情緒智慧對幸福感的直接影響效果為 .59。校長正念對幸福感的中介效果相較於總效果的比例是 .55/.86，約 63.95%。校長正念可以直接影響其幸福感，亦可透過其情緒智慧影響本身的幸福感，校長情緒智慧為其正念影響幸福感之中介變項。此結果顯示校長正念若能透過情緒智慧之中介作用，對校長幸福感具有更大之影響效果。

(四) 檢視中介作用

本研究以 Sobel test 檢定校長正念透過情緒智慧影響幸福感之中介模式是否

能得到支持。Sobel 間接效果之考驗公式 (Preacher & Hayes, 2004) 式 (1)。

表 2  
校長正念、情緒智慧與幸福感模式適配度指標檢核

統計檢定量	標準值	指標值	模型適配判斷
絕對適配度指標			
$\chi^2$	越小越好 ( $p \geq \alpha$ 值)	345.431 ( $p = .000$ )	
$\chi^2/df$	$2 < 值 < 5$	4.668	佳
GFI	$> .90$	.900	佳
AGFI	$> .90$	.858	尚可
RMR	$< .05$	.014	佳
SRMR	$< .05$	.051	尚可
RMSEA	$< .10$	.085	佳
增值適配度指標			
NFI	$> .90$	.924	佳
CFI	$> .90$	.939	佳
RFI	$> .90$	.907	佳
TLI	$> .90$	.926	佳
IFI	$> .90$	.942	佳
簡約適配度指標			
PNFI	$> .50$	.752	佳
PGFI	$> .50$	.634	佳
PCFI	$> .50$	.764	佳

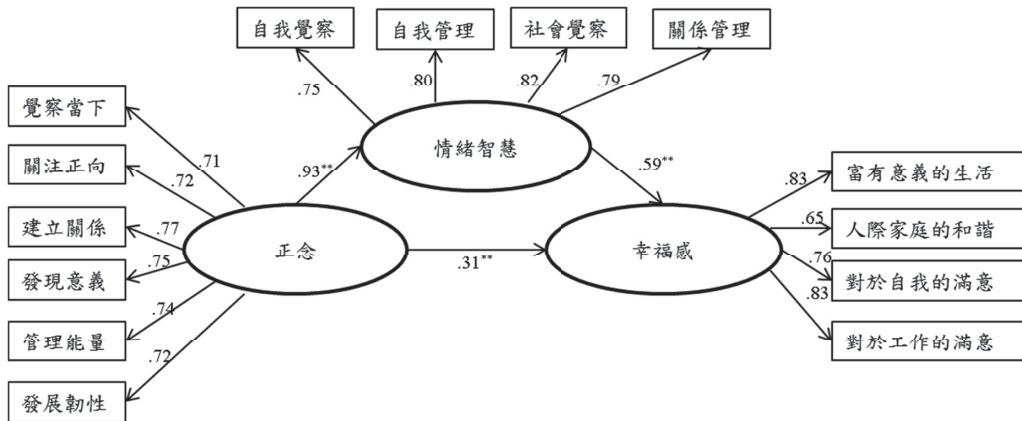


圖 2 校長正念、情緒智慧與幸福感影響關係之模式考驗結果

\*\*  $p < .01$ 。

表 3  
校長正念、情緒智慧對幸福感之影響效果

自變項	依變項	直接效果	間接效果	整體效果
正念	幸福感	.31	.55	.86
情緒智慧	幸福感	.59		.59
正念	情緒智慧	.93		.93

$$Z = \frac{a \cdot b}{\sqrt{b^2 \cdot s_a^2 + a^2 \cdot s_b^2}} \quad (1)$$

式 (1) 中， $a$  為校長正念對情緒智慧之未標準化路徑係數， $b$  為情緒智慧對幸福感之未標準化路徑係數， $S_a$  為校長正念對情緒智慧未標準化路徑係數的標準誤， $S_b$  為情緒智慧對幸福感之未標準化路徑係數的標準誤。因此  $a = 0.81$ 、 $b = 1.37$ 、 $S_a = 0.05$  與  $S_b = 0.35$ ，經統計計算求得  $Z$  值為 3.80，達顯著效果 ( $p < .05$ )。本研究進一步使用拔靴法 (bootstrap) 做中介檢定，分析結果顯示校長正念、情緒智慧與幸福感模式中，校長正念透過情緒智慧影響幸福感的總效果值 95% 信賴區間是 0.826 ~ 0.901，間接效果值信賴區間是 0.272 ~ 0.931，直接效果值信賴區間是 0.058 ~ 0.607，這三者區間值都不包含 0，表示情緒智慧為中介變項，具有部分中介效果。

### (五) 綜合討論

本研究針對結構模式統計考驗結果，做出綜合討論如下。

#### 1. 校長正念高低，對其情緒智慧程度有顯著的正向影響

過去研究顯示，具有正念的領導者，其情緒智慧程度亦較高 (Barsh & Lavoie, 2014; Chesley & Wylson, 2016; Savel & Munro, 2016)，本研究分析結果亦支持上述研究結果，國民小學校長正念，對其

情緒智慧程度有顯著的正向影響，其直接影響力有 .93 的效果。細言之，校長正念程度越高，情緒智慧越好。

#### 2. 校長正念高低，對其幸福感有顯著的正向影響

本研究結果呼應 Wilson 等人 (2020) 與 Farb 等人 (2012) 之結果，具正念的個體，其幸福感亦較高。正念對幸福感直接影響力有 .31 的直接效果，亦即校長正念程度越高對其幸福感程度越高。

#### 3. 校長情緒智慧高低，對其幸福感有顯著的正向影響

過去研究顯示，情緒智慧較高的個體，其幸福感程度較高 (Molero et al., 2017; Schutte & Malouff, 2011; Shapiro, 1997)，本研究結果亦支持上述研究結果，校長情緒智慧越佳，自我幸福感也會越好，情緒智慧對幸福感有 .59 的直接效果。

#### 4. 校長情緒智慧在正念與幸福感關係間，扮演著中介角色

過去研究已證實情緒智慧之中介角色，包括幼稚園教師正念和心理壓力關係 (Cheng et al., 2020)、個體正念和生活滿意度關係 (Schutte & Malouff, 2011)、青少年正念和主觀幸福感 (Teal et al., 2019)。本研究針對國民小學校長為研究對象，提出一個中介模型的假設：校長正念若透過情緒智慧的影響，可進一步提升其幸福感。本研究結果證實校長情緒智慧為正念影響幸福感之重要中介變項，亦

即校長正念對於幸福感有顯著的直接影響效果；然而正念若透過情緒智慧之中介效果，更能顯著地促進校長幸福感。

Hobfoll (2001) 提出資源保存理論 (conservation of resources theory)，探討個體壓力與耗竭 (Halbesleben, 2006)，以及個體對於資源投資帶來後續效果 (Feldman, Davidson, & Margalit, 2015)，其中 Hobfoll、Halbesleben、Neveu 與 Westman (2018) 明確指出健康、幸福感、家庭與自信等為個體重要資源，而正念可視為能量資源 (energy resources) (Fisher, Kerr, & Cunningham, 2019; Hülshager, Walkowiak, & Thommes, 2018)，為個體資源補給。資源保存理論中指出，當個體關鍵資源不斷獲得時，將會帶來更多其他資源 (Hobfoll, 2001)。在正面獲得螺旋循環下，會再次引發下一個正面循環。本研究結果呼應資源保存理論，校長應用正念為一種資源的投資，能讓校長充滿能量因應校務要求，透過正向感知的情緒智慧資源蓄積，校長幸福感受得以進一步提升。於應用方面，雖臺灣地區國民小學校長正念、情緒智慧與幸福感等整體知覺之現況良好，然若要進一步提升校長幸福感，可就本研究結果提供具體建議。由本研究結果可知，正念與情緒智慧構面中，現今校長分別就「發展韌性」和「自我管理」兩層面表現較不佳，推測校長自我要求較高、可能為完美主義者，當面臨壓力時易引發焦慮和易怒，又由圖 2 可知上述層面對正念和情緒智慧之因素負荷量分別為 .72 和 .80，顯示為重要量測指標。建議校長積極發展韌性與提升自我管理能力，可從培養工作滿足感改善起，關注成員表現的正向積極性和潛在性，

發展韌性，並積極自我管理、管控自我情緒，在正念與情緒智慧提升綜效下，校長幸福感會更顯著。

## 伍、結論與建議

雖有研究指出校長幸福感為一重要課題，然未有研究以校長為研究對象，聚焦於如何提升幸福感。本研究認為在體制與組織制度難以於短期改變情況下，透過正念提升校長幸福感為確實可行策略，並由理論與文獻脈絡推導情緒智慧可能為正念影響幸福感之重要中介變項。本研究以正向心理學觀點探討正念對校長幸福感的影響歷程，並瞭解情緒智慧之中介效果。本研究以臺灣地區國民小學校長為對象進行實徵研究，瞭解校長正念、情緒智慧與幸福感之現況，並探究校長正念、情緒智慧與幸福感之關係，以及瞭解校長情緒智慧於正念與幸福感關係之中介效果。

本研究結果顯示校長正念、情緒智慧與幸福感等整體知覺之現況良好。本研究結果顯示校長正念、情緒智慧與幸福感存在直接效果、間接效果及整體效果的因果關係模式，意即校長正念、情緒智慧對幸福感三個構念間確實存在相互影響的關係，結果支持本模式之合理性。此外，國民小學校長正念會透過情緒智慧而間接影響幸福感，情緒智慧是兩者的中介因素。本研究透過結構方程式得出較嚴謹的線性關係，發現國小校長正念對於幸福感的直接效果值是 .31，若從情緒智慧中提升「自我覺察」、「自我管理」、「社會覺察」與「關係管理」，將可獲得間接效果為 .55，得 86% 的全體效果。國民小學校長

正念透過情緒智慧的中介影響，藉由情緒智慧的「自我覺察」、「自我管理」、「社會覺察」與「關係管理」的能量，可以提升自我幸福感。

根據研究結果，本研究建議校長如下：要常自我覺察，分辨現況的事實與情緒、明白自身的優勢與劣勢，並練習靜坐或培養一項自己熱愛的興趣，或是給自己片刻安靜獨處的時間，思緒清楚並肯定自己做的決定。其次，要積極自我管理，樂於學習新的事物與接受不一樣的想法。再則，要具備同理心，細心體會每一個人的感受，覺察非語言的訊息。此外，激發成員工作熱情，更要提升成員能力，依照成員不同的個性給予恰當的正面激勵，並主動找出他人的學習需求，持續製造及善用各種學習機會，觸動改變的勇氣，凝聚團隊合作。本研究結果對於教育行政機關建議如下。第一，由於幸福感是現代人重要課題，校長幸福感亦不容忽視，建議在校長培育課程中可增加正向心理學相關增能課程，使校長培養正向理念，產生正向情緒，提升幸福感；第二，教育主管機關應整合相關單位給予教育環境支援系統，使校長舒緩壓力、正向思考，以提升熱情；第三，為提升校長正念，建議教育部相關單位定期開設正念訓練工作坊，提升校長情緒管理能力，進而有效運用智慧處理學校事務。

在未來研究方面，本研究提出相關建議，第一，正念並非一蹴可幾，需藉由正念訓練，方可有益幸福感提升，未來研究可採縱斷面研究，瞭解正念訓練過程對幸福感提升程度的影響以及延續效果；第二，本研究之研究對象為國民小學校長，由於幸福感與身心健康有間接關係，低幸

福感校長有可能提早退休，未來可將研究範圍擴大，其結果可供教育行政機關制定具體政策，以留任優秀校長、儲備熱忱候用校長。

## 參考文獻

- 吳明隆、涂金堂（2012）。*SPSS 與統計應用分析*（第二版）。臺北市：五南。
- [Wu, M.-L., & Tu, J. T. (2012). *SPSS & the application and analysis of statistics* (2nd ed.). Taipei: Wunan.]
- 林鈺傑（2013）。初探正念取向心理治療歷程之整合架構。*中華心理衛生學刊*, 26, 395-442。doi:10.30074/FJMH.201309\_26(3).0004
- [Lin, Y.-C. (2013). An initial exploration of an integrated framework of mindfulness-oriented psychotherapeutic processes. *Formosa Journal of Mental Health*, 26, 395-442. doi:10.30074/FJMH.201309\_26(3).0004]
- 張仁和、黃金蘭、林以正（2016）。正念傾向對因應與情緒調節彈性之影響。*中華心理衛生學刊*, 29, 391-411。doi:10.30074/FJMH.201612\_29(4).0003
- [Chang, J.-H., Huang, C.-L., & Lin, Y.-C. (2016). The effect of mindfulness on coping and emotion regulation flexibility. *Formosa Journal of Mental Health*, 29, 391-411. doi:10.30074/FJMH.201612\_29(4).0003]
- 陸洛（1998）。中國人幸福感之內涵、測量及相關因素探討。*國家科學委員會研究彙刊：人文及社會科學*, 8, 115-137。
- [Lu, L. (1998). The meaning, measure, and correlates of happiness among Chinese people. *Proceedings of the National Science*

*Council, Republic of China, Part C: Humanities and Social Sciences*, 8, 115-137.]

陳政翊、王世璋、秦夢群（2013）。國中校長轉型領導、教師幸福感與學校創新經營關係之研究。《教育與心理研究》，36(3)，1-27。doi:10.3966/102498852013093603001

[Chen, C.-I., Wang, S.-C., & Chin, J. M.-C. (2013). Examining the relationships among principal's transformational leadership, teacher's well-being, and school innovative management of junior high schools. *Journal of education & psychology*, 36(3), 1-27. doi: 10.3966/102498852013093603001]

陳柏霖、余民寧（2015）。從幽谷邁向巔峰：臺灣民眾心理健康的分布。成人及終身教育學刊，24，35-65。doi:10.3966/181880012015060024002

[Chen, P.-L., & Yu, M.-N. (2015). From languishing to flourishing: The distribution of Taiwanese mental health. *Journal of Adult and Lifelong Education*, 24, 35-65. doi:10.3966/181880012015060024002]

陳景花（2017）。正念預測主觀幸福感與憂鬱：中介效果分析。健康促進與衛生教育學報，48，1-34。doi:10.3966/207010632017120048001

[Chen, J.-H. (2017). Mindfulness predicts subjective well-being and depression: Analysis of mediation effects. *Journal of Health Promotion and Health Education*, 48, 1-34. doi:10.3966/207010632017120048001]

陳景花、余民寧（2018）。正念在臺灣學校的影響：系統性回顧及後設分析。中華輔導與諮商學報，51，67-103。doi:10.3966/172851862018040051003

[Chen, J.-H., & Yu, M.-N. (2018). The

impact of mindfulness in school at Taiwan: A systematic review and meta-analysis. *Chinese Journal of Guidance and Counseling*, 51, 67-103. doi:10.3966/172851862018040051003]

葉連祺（2010）。國小校長情緒智慧領導能力與學校教育人員情緒智慧關係之分析。《教育行政與評鑑學刊》，10，27-54。

[Yeh, L.-C. (2010). The relationship between principal's emotionally intelligent leadership competence and educator's emotional intelligence in elementary schools. *Journal of Educational Administration and Evaluation*, 10, 27-54.]

葉連祺、陳怡君、劉原亨（2009）。不同性別國小校長情緒智慧領導能力之比較。《國民教育研究學報》，22，25-52。

[Yeh, L.-C., Chen, Y.-J., & Lyou, Y.-H. (2009). A comparison on gender differences in elementary school principals' emotionally intelligent leadership competence. *Journal of Research on Elementary and Secondary Education*, 22, 25-52.]

蔡進雄（2013）。國民中小學校長幸福感之建構與發展。《教育理論與實踐學刊》，28，191-216。doi:10.7038/JETP.201312\_(28).0007

[Tsai, C.-H. (2013). A study of well-being for principal in primary school and junior high school. *Journal of Educational Theory and Practice*, 28, 191-216. doi:10.7038/JETP.201312\_(28).0007]

賴志峰（2017）。國民小學校長幸福感之探究。《清華教育學報》，34(1)，1-32。doi:10.3966/252190062017063401001

[Lai, C.-F. (2017). A study of elementary school principals' well-being. *Tsing Hua Journal of Educational Research*, 34(1), 1-32. doi:10.3966/252190062017063401001]



- 1]
- 謝傳崇 (2018)。發展有意義的學校：校長正念領導之探究。《教育研究月刊》，**292**，69-86。doi:10.3966/168063602018080292005
- [Hsieh, C.-C. (2018). Developing meaningful schools: An exploration of principals' mindful leadership. *Journal of Education Research*, *292*, 69-86. doi:10.3966/168063602018080292005]
- 謝傳崇、楊絮捷 (2013)。國民小學校長情緒智慧領導能力、教師組織公民行為與組織創新氣氛關係之研究。《教育政策論壇》，**16**(4)，99-133。doi:10.3966/156082982013111604004
- [Hsieh, C.-C., & Yang, H.-C. (2013). A study of relationships between principal's emotional intelligence leadership, teacher's organizational citizenship behavior, and climate for organizational innovation in elementary schools. *Educational Policy Forum*, *16*(4), 99-133. doi:10.3966/156082982013111604004]
- 謝傳崇、謝宜君 (2016)。國民小學教師正向領導對學生幸福感影響之研究：以學生學術樂觀為中介變項。《師資培育與教師專業發展期刊》，**9**(3)，29-56。doi:10.3966/207136492016120903002
- [Hsieh, C.-C., & Hsieh, Y.-C. (2016). A study on the relationship between teacher positive leadership and student well-being in elementary schools: Student academic optimism as a mediator. *Journal of Teacher Education and Professional Development*, *9*(3), 29-56. doi:10.3966/207136492016120903002]
- 羅家玲、曾昭兒 (2015)。流轉在正念減壓療法的苦與醒：一位負傷諮商師的敘說研究。《生死學研究》，**18**，33-64。
- [Luo, J.-L., & Tseng, C.-E. (2015). Circulation between suffering and waking in mindfulness-based stress reduction program: A wounded counselor's narrative study. *Journal of Life-and-Death Studies*, *18*, 33-64.]
- Abramovitz, M. (2001). What's your emotional IQ? *Current Health* *2*, *28*(4), 13-16.
- Allen, T. D., & Kiburz, K. M. (2012). Trait mindfulness and work-family balance among working parents: The mediating effects of vitality and sleep quality. *Journal of Vocational Behavior*, *80*, 372-379. doi:10.1016/j.jvb.2011.09.002
- Austin, E. J., Saklofske, D. H., & Egan, V. (2005). Personality, well-being and health correlates of trait emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, *38*, 547-558. doi:10.1016/j.paid.2004.05.009
- Barsh, J., & Lavoie, J. (2014). *Centered leadership: Leading with purpose, clarity, and impact*. New York, NY: Crown Business.
- Bermejo-Toro, L., Prieto-Ursúa, M., & Hernández, V. (2016). Towards a model of teacher well-being: Personal and job resources involved in teacher burnout and engagement. *Educational Psychology*, *36*, 481-501. doi:10.1080/01443410.2015.1005006
- Brackett, M. A., & Mayer, J. D. (2003). Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *29*, 1147-1158. doi:10.1177/0146167203254596
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*, 822-848. doi:10.1037/0022-3514.84.4.822
- Brown, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, *18*, 211-

237. doi:10.1080/10478400701598298
- Buettner, D. (2010). *Thrive: Finding happiness the blue zones way*. Washington, DC: National Geographic.
- Cheng, X., Ma, Y., Li, J., Cai, Y., Li, L., & Zhang, J. (2020). Mindfulness and psychological distress in kindergarten teachers: The mediating role of emotional intelligence. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*, 8212. doi:10.3390/ijerph17218212
- Chesley, J., & Wylson, A. (2016). Ambiguity: The emerging impact of mindfulness for change leaders. *Journal of Change Management*, *16*, 317-336. doi:10.1080/14697017.2016.1230334
- Collie, R. J., Granziera, H., & Martin, A. J. (2020). School principals' workplace well-being: A multinational examination of the role of their job resources and job demands. *Journal of Educational Administration*, *58*, 417-433. doi:10.1108/JEA-04-2019-0075
- Coo, C., & Salanova, M. (2018). Mindfulness can make you happy-and-productive: A mindfulness controlled trial and its effects on happiness, work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, *19*, 1691-1711. doi:10.1007/s10902-017-9892-8
- Cooper, R. K. (1997). Applying emotional intelligence in the workplace. *Training and Development*, *51*(12), 31-38.
- Delizonna, L., & Anstedt, T. (2015). *Mindful leaders: A self-coaching guide & toolkit*. North Charleston, SC: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Dev, S., Nair, S., & Dwivedi, A. (2016). Emotional intelligence of instructors and the quality of their instructional performance. *International Education Studies*, *9*(5), 40-47. doi:10.5539/ies.v9n5p40
- Devos, G., Bouckenoghe, D., Engels, N., Hotton, G., & Aelterman, A. (2007). An assessment of well-being of principals in Flemish primary schools. *Journal of Educational Administration*, *45*, 33-61. doi:10.1108/09578230710722449
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist*, *55*, 34-43. doi:10.1037/0003-066X.55.1.34
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, *125*, 276-302. doi:10.1037/0033-2909.125.2.276
- Dobkin, P. L., & Zhao, Q. (2011). Increased mindfulness—The active component of the mindfulness-based stress reduction program? *Complementary Therapies in Clinical Practice*, *17*, 22-27. doi:10.1016/j.ctcp.2010.03.002
- Falkenstrom, F. (2010). Studying mindfulness in experienced meditators: A quasi-experimental approach. *Personality and Individual Differences*, *48*, 305-310. doi:10.1016/j.paid.2009.10.022
- Farb, N. A. S., Anderson, A. K., & Segal, Z. V. (2012). The mindful brain and emotion regulation in mood disorders. *The Canadian Journal of Psychiatry*, *57*, 70-77. doi:10.1177/070674371205700203
- Feldman, D. B., Davidson, O. B., & Margalit, M. (2015). Personal resources, hope, and achievement among college students: The conservation of resources perspective. *Journal of Happiness Studies*, *16*, 543-560. doi:10.1007/s10902-014-9508-5
- Fisher, D. M., Kerr, A. J., & Cunningham, S. (2019). Examining the moderating effect of mindfulness on the relationship between job stressors and strain outcomes. *International Journal of Stress Management*, *26*(1), 78-88. doi:10.1037/str0000090
- Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J., & Finkel, S. M. (2008). Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, *95*, 1045-1062.

doi:10.1037/a0013262

- Gage, T., & Smith, C. (2016). Leadership intelligence: Unlocking the potential for school leadership effectiveness. *South African Journal of Education, 36*, 1328. doi:10.15700/saje.v36n4a1328
- Gilbert, P., McEwan, K., Gibbons, L., Chotai, S., Duarte, J., & Matos, M. (2012). Fears of compassion and happiness in relation to alexithymia, mindfulness, and self-criticism. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice, 85*, 370-390. doi:10.1111/j.2044-8341.2011.02046.x
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management, 42*, 114-142. doi:10.1177/0149206315617003
- Gu, J., Strauss, C., Bond, R., & Cavanagh, K. (2015). How do mindfulness-based cognitive therapy and mindfulness-based stress reduction improve mental health and wellbeing? A systematic review and meta-analysis of mediation studies. *Clinical Psychology Review, 37*, 1-12. doi:10.1016/j.cpr.2015.01.006
- Hadiwijaya, H. (2017). Effect of emotional intelligence on student learning achievement. *GUIDENA: Jurnal Ilmu Pendidikan, Psikologi, Bimbingan dan Konseling, 7*, 29-39. doi:10.24127/gdn.v7i1.663
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1134-1145. doi:10.1037/0021-9010.91.5.1134
- Hall-Kenyon, K. M., Bullough, R. V., MacKay, K. L., & Marshall, E. E. (2014). Preschool teacher well-being: A review of the literature. *Early Childhood Education Journal, 42*, 153-162. doi:10.1007/s10643-013-0595-4
- Ho, H., & Kuvaas, B. (2020) Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management, 59*, 235-253. doi:10.1002/hrm.21990
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review, 50*, 337-421. doi:10.1111/1464-0597.00062
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*, 103-128. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640
- Hülsheger, U. R., Walkowiak, A., & Thommes, M. S. (2018). How can mindfulness be promoted? Workload and recovery experiences as antecedents of daily fluctuations in mindfulness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 91*, 261-284. doi:10.1111/joop.12206
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice, 10*, 144-156. doi:10.1093/clipsy.bpg016
- Kunalić, B., Mujkić, A., Jusić, J., Pajević, M., & Rovčanin, D. (2016). Impact of emotional intelligence on leader effectiveness. *Econviews: Review of contemporary business, Entrepreneurship and Economic Issues, 29*, 297-310.

- Lomas, T., Medina, J. C., Ivztan, I., Rupprecht, S., & Eiroa-Orosa, F. J. (2019). A systematic review and meta-analysis of the impact of mindfulness-based interventions on the well-being of healthcare professionals. *Mindfulness, 10*, 1193-1216. doi:10.1007/s12671-018-1062-5
- Magulod, G. C., Jr., (2017). Creativity styles and emotional intelligence of filipino student teachers: A search for congruity. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research, 5*, 175-184.
- Majeski, R. A., Stover, M., Valais, T., & Ronch, J. (2017). Fostering emotional intelligence in online higher education courses. *Adult Learning, 28*(4), 135-143. doi:10.1177/1045159517726873
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence, 27*, 267-298. doi:10.1016/S0160-2896(99)00016-1
- Mind how you go towards leadership: Paying attention for professional growth. (2015). *Development and Learning in Organizations, 29*(3), 30-32. doi:10.1108/DLO-01-2015-0003
- Molero, D., Pantoja-Vallejo, A., & Galiano-Carrión, M. (2017). Inteligencia emocional rasgo en la formación inicial del profesorado [Trait emotional intelligence in initial teacher training]. *Contextos Educativos: Revista de Educación, 20*, 43-56. doi:10.18172/con.2993
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 36*, 717-731. doi:10.3758/BF03206553
- Reb, J., Narayanan, J., & Chaturvedi, S. (2014). Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *Mindfulness, 5*, 36-45. doi:10.1007/s12671-012-0144-z
- Ruiz, C. E., Hamlin, R. G., & Carioni, A. (2016). Behavioural determinants of perceived managerial and leadership effectiveness in Argentina. *Human Resource Development International, 19*, 267-288. doi:10.1080/13678868.2016.1147778
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality, 9*, 185-211. doi:10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG
- Sampl, J., Maran, T., & Furtner, M. R. (2017). A randomized controlled pilot intervention study of a mindfulness-based self-leadership training (MBSLT) on stress and performance. *Mindfulness, 8*, 1393-1407. doi:10.1007/s12671-017-0715-0
- Savel, R. H., & Munro, C. L. (2016). Emotional intelligence: For the leader in us all. *American Journal of Critical Care, 25*, 104-106. doi:10.4037/ajcc2016969
- Schutte, N. S., & Malouff, J. M. (2011). Emotional intelligence mediates the relationship between mindfulness and subjective well-being. *Personality and Individual Differences, 50*, 1116-1119. doi:10.1016/j.paid.2011.01.037
- Shapiro, L. E. (1997). *How to raise a child with a high EQ: A parent's guide to emotional intelligence*. New York, NY: Harper Collins.
- Shrestha, A. K., & Baniya, R. (2016). Emotional intelligence and employee outcomes: Moderating role of organizational politics. *Business Perspectives and Research, 4*, 15-26. doi:10.1177/2278533715605426
- Solomon, A., & Steyn, R. (2017). Leadership style and leadership effectiveness: Does cultural intelligence moderate the relationship? *Acta Commercii, 17*, a453. doi:10.4102/ac.v17i1.453
- Sowiyah, S. (2006). Headmasters' effectiveness in making decisions through an emotional intelligence approach. *Jurnal Ilmu Pendidikan, 13*, 9-13. doi:10.17977/jip.v13i1.58
- Teal, C., Downey, L. A., Lomas, J. E., Ford, T. C., Bunnett, E. R., & Stough, C. (2019). The role of dispositional mindfulness and

- emotional intelligence in adolescent males. *Mindfulness*, *10*, 159-167. doi:10.1007/s12671-018-0962-8
- Walsh, M. M., & Arnold, K. A. (2020). The bright and dark sides of employee mindfulness: Leadership style and employee well-being. *Stress & Health*, *36*, 287-298. doi:10.1002/smi.2926
- Wilson, J. M., Weiss, A., & Shook, N. J. (2020). Mindfulness, self-compassion, and savoring: Factors that explain the relation between perceived social support and well-being. *Personality and Individual Differences*, *152*, 109568. doi:10.1016/j.paid.2019.109568
- Zee, M., & Koomen, H. M. Y. (2016). Teacher self-efficacy and its effects on classroom processes, student academic adjustment, and teacher well-being: A synthesis of 40 years of research. *Review of Educational Research*, *86*, 981-1015. doi:10.3102/0034654315626801

