

# 校長情緒智慧領導對教師組織公民行為之影響：組織信任的中介角色

謝傳崇<sup>1</sup> 李勁霆<sup>2</sup> 邱盈彰<sup>3</sup>

<sup>1</sup> 國立清華大學教授

<sup>2</sup> 苗栗縣清安國民小學校長

<sup>3</sup> 桃園市平鎮區東勢國民小學代理教師

## 摘要

本研究旨在瞭解教師知覺校長情緒智慧領導、教師組織公民行為與組織信任之關係，以問卷調查法，分層隨機抽樣方式，發放區域為台灣本島之公立國民小學，對象為 108 學年度在職正式教師，共發出問卷 750 份，回收 637 份，整體回收率為 87.9%；其中有效問卷為 521 份，無效問卷 116 份，可用率為 81.8%。研究結果發現校長情緒智慧領導、教師組織公民行為與組織信任分別相互呈現正相關；國民小學校長情緒智慧領導、教師組織公民行為與組織信任模式獲得支持，組織信任具有部分中介效果。根據結果，本研究建議校長可利用情緒智慧，用以自我管理、同理與激勵他人，打造公平且真誠之關係，建立良善且安全之環境來獲得教師或成員的組織信任，藉此提升教師組織公民行為。

**關鍵詞：**校長領導、情緒智慧領導、組織公民行為、組織信任

## 壹、緒論

自從 Goleman (1995) 發表著作之後，情緒智慧 (EI, 或作 EQ) 開始廣為人所知，Salovey 與 Mayer (1990) 認為情緒智慧是一種社交智慧，用以監控自己和他人的情緒並加以區別，最後可利用這些訊息來引導自己想法與行為的能力。而校長之情緒智慧更是影響著校園整體運作與氛圍，然而上述多屬於自我「自覺」面向，鮮少有對方「知覺」之探討，校長的感受或同理心是否有效地傳達給學校成員，此著實需要探究。此外，Organ (1988) 認為任何組織皆必須倚靠組織成員執行超越角色規範且對組織整體有益處的組織公民行為。教育乃良心事業，教師在職場中的許多事務多為自我監督，好壞操之在己，更有許多無法由金錢來衡量的成果，皆由自己本著初心、自我要求，因此校長如何透過領導風格讓教師表現出組織公民行為，進而強化學校校務、走向學校願景，成為目前校長治理學校的一大目標。而從文獻中亦發現組織信任與教師組織公民行為兩變項之間有高度正相關之存在，亦即在校園或組織中若是有完善的制度、安全的環境，能讓全體成員跟隨追尋的學校願景、整體理念，使教師能將自己託付於這樣的場域放心地為校務與教學付出，教師便會更具熱情、熱忱、關懷與奉獻精神。

近年來快速轉型的工作型態，從原本獨立工作的個體逐漸轉型為互助合作的群體，而群體中能促成彼此密切合作、愉快合作的根基即是「信任」。游宗憲 (2006) 的研究中提到，校長與教師的互動過程中，組織信任扮演重要的中介因子，教師能夠取得學校與校長的信任度愈高，愈能無後顧之憂的執行角色任務，Bryk 與 Schneider (2002) 亦表示學校改革的關鍵在於信任關係的建立，這樣的建立可以提高教師乃至於學生對學校的安定感，使彼此走向共好的道路。在教育領域的第一線上，校長扮演著帶領校內眾人朝向目標願景追尋的重要角色，是否能行雲流水的運用情緒智慧領導成為提升學校士氣與保持和成員良好互動的關鍵。Kotter (1990) 認為，有效率的領導更能夠帶動組織的革新，如同上述，社會變化快速，教育的

教學與領導亦然，自整體校園風氣已由傳統集權轉為偏向於多元開放管理，校長面對比過去更多衝擊與壓力（吳淑敏，2009），倘若校長無法應用情緒智慧領導能力，則易導致無法做好自身情緒控管、面對學校職員產生對人不對事，最終造成削弱組織效能之後果。學校領導人若是能時常在教師工作上提供必要的支持，並時常關心教師的生活與情緒，相信教師在忙碌中仍會願意繼續努力邁進，各種行動所帶來的阻力便會逐漸減輕（鄭耀男，2004）。

有效的領導可觸發組織公民行為，Organ（1988）認為若組織中的成員能自發性做出超越其職責內容的表現，這些行為會對組織的成效產生正面的作用，在校園場域亦是相同。各層級的公立學校校長最快每三到四年就有輪調機制，不只校長需要適應新環境，各校職員也需要適應新的領導人與領導風格，當校長無法給予成員安定感，無法激發成員之間的互助甚至對學校的付出，勢必在推動校務時容易出現阻礙，最終造成學生學習的品質。余惠瑄（2019）認為，學校是以學生為主體，教師是決定學生有效學習以及學校發揮辦學績效的核心人物，為達學生有效學習之目標，必須依靠教師展現組織公民行為。亦有許多研究表明若在組織中員工能做出更多貢獻，長期下來能為組織帶來更佳的績效，值得注意的是並非任何組織公民行為都值得被鼓勵，最終仍須衡量該行為是否真正有利於他人或該單位。謝傳崇、吳麗珠（2016）認為，校長往往是學校組織中引發教師信任或不信任的起始者。學校組織成員對彼此、校長，以及制度產生信賴感，願意相信即使自己處於不利情境，對方能夠對自己做出有利的行動，對於人與人或人與環境制度間必定有緊密且牢靠的連結，這樣的關係也能更容易達成學校的校務和教師的教學目標。McKenzie（2011）認為在學校環境中，教師對校長的信任會成為其表現組織公民行為最大助益，這樣的關係不僅止於教師對校長，更包括促進教師間的彼此互動，讓教師之間得以互相信任，在公事或私領域中彼此共享，相輔相成。

校長情緒智慧領導、教師組織公民行為與組織信任之間，兩兩互有關係存在，有高度情緒智慧的成員通常也會有一個正面的工作態度、行為與結果（Carmeli, 2003）。當這樣的正面結果產生則會連帶對組織公民行為的利他人造成影響。許順旺、張姮燕、許中駿、韋孝昀（2016）等人的研究中也顯示，組織若能提供良好的工作環境、規劃與制度，並能於互動的過程中建立起對組織與成員間的互信，則員工對於組織信任愈高。校長領導方式如今百家爭鳴，校長能善用情緒智慧領導，透過自我察覺、自我管理、社會察覺與關係管理的方式可使學校成員帶來認同感，讓成員願意用額外的時間與心力為學校付出，而由組織信任為中介帶來的變化應能更加顯著。基於上述研究動機，本研究之目的如下：

- 一、探究校長情緒智慧領導、組織信任與教師組織公民行為的關係。
- 二、檢視組織信任對校長情緒智慧領導與教師組織公民行為的中介效果。

## 貳、文獻回顧

### 一、校長情緒智慧領導之定義、層面及其與組織公民行為之關係

校長是引導全校師生，且同時面對來自校外各方意見之領導者，校長情緒智慧小可影響精神狀態，大則影響領導統御能力。因此校長情緒智慧領導實有對學校造成質變與量變之蝴蝶效應。Gardner（1983）認為個人具有認知他人情緒，並能做出適度反應的人際智能；與能夠認識自己的感覺，辨別其異同，作為個人依據的內省智能。

#### （一）校長情緒智慧領導之定義

Berkowitz（1972）認為，當人處於某種正面狀態的情緒時，較有可能做出利他之行為。葉連祺（2007）認為學校組織領導者無可避免得處理人際關係問題，而校內外人際關係的經營多數會影響到學校整體表現。葉連

祺、陳怡君、劉原亨（2009）等人認為校長情緒智慧領導能力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。

綜上討論得知，校長情緒智慧領導係指校長在崗位上遇到問題時所展現的領導力（葉連祺，2007；葉連祺、陳怡君、劉原亨，2009；謝傳崇、楊絮捷，2013），這樣的領導是察覺他人反應後改變自我情緒以解決當下問題或困境（葉連祺，2007；葉連祺、陳怡君、劉原亨，2009；謝傳崇、楊絮捷，2013），藉此引發成員的共鳴來提升成效獲達到組織目標（王春展，2006；吳淑敏，2009；葉連祺，2007；謝傳崇、楊絮捷，2013）。因此，校長情緒智慧領導係學校組織成員在出現情緒反應時，校長可察覺雙方情緒、即刻調適當下的自我心情狀態且同理對方的反應後，給予適當的、可安撫他人的、能有效解決當下問題之回饋的能力。

## （二）校長情緒智慧領導之層面

Salovey 與 Mayer（1990）認為情緒智慧具有五大構面，分別為認識自身的情緒、妥善管理情緒、自我激勵、認知他人的情緒、人際關係的管理。Goleman、Boyatzis 與 McKee（2002）再將其整合為「自我察覺」、「自我管理」、「社會察覺」、「關係管理」四大構面。葉連祺（2007）將情緒智慧分為「自我察覺」、「自我管理」、「社會察覺」、「關係管理」四構面。葉連祺、陳怡君、劉原亨（2009）在針對不同性別國小校長情緒智慧領導能力的比較中，將情緒智慧分為個人能力的「自我察覺」、「自我管理」，與社會能力的「社會察覺」、「關係管理」四構面。謝傳崇、楊絮捷（2013）以「自我覺察」、「自我管理」、「社會察覺」與「關係管理」四個構面，為校長情緒智慧領導能力的研究層面。由上列對於情緒智慧構面之文獻可發現，葉連祺（2007）、葉連祺等人（2009）、謝傳崇、楊絮捷（2013）、Goleman 等人（2002）皆採取以「自我察覺」、「自我管理」、「社會察覺」與「關係管理」的四個構面。透過文獻的探討與歸納，

本研究將校長情緒智慧領導之層面定義為「自我察覺」、「自我管理」、「社會察覺」與「關係管理」的四個構面。

### （三）校長情緒智慧領導與組織公民行為之關係

校長情緒智慧領導之層面為「自我察覺」、「自我管理」、「社會察覺」與「關係管理」等四項，而 Goleman 等人（2002）將前二者定位為個人能力，後二者為社會能力。而校長身為一校之主，適度的展現其能力並促使教師因此達成教師組織公民行為，可讓學校校務發展走向另一個高度。在廖國鋒、陳素子（2003）探討領導者情緒智力影響部屬關係之結果發現，有較高的情緒智慧對影響員工與提升組織效能有良好的助益。因此，情緒智慧領導對組織公民行為具有一定的影響與預測力，並有助於提升工作效能。由此可知，校長情緒智慧領導對組織公民行為具有一定的影響與預測力，當校長情緒智慧領導之表現越好，組織公民行為之表現也會相對提高。

## 二、組織信任之定義、層面及其與校長情緒智慧領導之關係

信任的基礎必須建立在人與人之間的互動，信任同時也是人對人、人對團體之間溝通的基礎（Morgan & Hunt, 1994）。信任的過程中，個人會預設對方（夥伴）或者團體的決策或指示都是對自己有利的，個人也會作出部分的犧牲並預期對方會對有正面（有益）的行為（Mayer, Davis, & Schoorman, 1995）。

### （一）組織信任之定義

Mayer 等人（1995）綜合相關學者的研究後定義組織信任為一群體會對另一群體存有某些期待，因此願意從事對自己不利的行動。Hassan 與 Sernerciöz（2010）定義組織信任為個人願意對他人或組織承擔風險或傷害，以及對他人或組織有所期許的一種心理狀態。謝傳崇、吳麗珠（2016）認為為組織信任是組織內不論是個人或是團體間，彼此在不確定的環境下，對彼此保有信賴與互動等互易行為，期望對方會給予正向的回饋來完成彼此間的承諾。將以上套用在學校組織可以發現：組織信任是互動的模

式，此模式包含個人或團體，且認為其對象是可依賴或信賴的（謝傳崇、吳麗珠，2016）。組織信任具有自身可能處於劣勢的風險，因個人在信任的過程中，有可能需做出對自身不利之行為，但即使有受傷害的可能性仍願承擔此風險（謝傳崇、吳麗珠，2016；Hassan & Sernerciöz, 2010; Mayer, 1995）。綜上所述，本研究將組織信任定義為信賴者在情境中會對在組織中的成員產生對自己創造有利行為的期待，而自身會在期待中願意落於劣勢的處境。在這樣的信任情境是不確定的，自身以正向的心態為基礎。

## （二）組織信任之層面

信任是廣泛且多層次的概念，即便組織信任在不同的領域會出現不同的概念，但最終的目的卻有所一致，皆為謀求組織的最大利益與福祉。謝傳崇、吳麗珠（2016）認為組織信任具有「個人信任」、「系統信任」、「主管信任」此三構面。林鈺琴、蕭淑月與何慧清（2005）將組織信任分為「同事信任」、「主管信任」、「組織信任」。蔡秀涓（2004）將組織信任分為「員工對同儕之信任」、「員工對管理者之信任」、「員工對組織制度面之信任」等三個構面。透過各方研究了解，本研究之組織信任之構面為「個人信任」、「系統信任」及「主管信任」。

## （三）校長情緒智慧領導與組織信任之關係

組織信任係信賴者在情境中會對在組織中的成員產生對自己創造有利行為的期待，而自身會在期待中願意落於劣勢的處境。在這樣的信任情境是不確定的，自身以正向的心態為基礎。以情緒智慧的相關研究來探討情緒智慧和信任的關係與影響，Li、Pérez-Díaz、Mao 與 Petrides（2018）發現，學校的組織信任也會間接影響教師在教學表現上呈現的情緒智慧，教師對學校的組織信任度較低時，教師的情緒智慧對其教學表現中影響比較強烈。李苡銜（2019）的研究結果顯示，領導者的情緒智慧透過團隊信任之中介，對工作績效產生顯著正向之影響，且領導者之領導風格所營造之信任氛圍，會帶動團隊的士氣與向心力，間接對員工之工作績效產生影響。此處的「他人情緒評估」與「社會察覺」構面並無二致，由此可以推論，

校長情緒智慧領導能夠影響教師的組織信任狀態。

### 三、組織公民行為之定義、層面及其與組織信任之關係

正所謂「學校就像一個小型社會的縮影」，在國小階段更是如此，除了日常在課室中的正式與非正式課程，其實更多的是課室外的潛在課程。其中教師需教育學生如何在團體中互助合作，如何彼此協同以達成團體目標。對學生如此，教師本身更需如此，一是教師要在學生面前成為領頭羊，二是學校在經過分工之後，教師對於課堂教學外的事務通常略顯冷漠，但當每位教職員都略顯冷漠時，某種程度上就足以影響校務推動。

#### （一）組織公民行為之定義

DiPaola 與 Hoy (2005) 認為教師的組織公民行為是指教師除分內工作外，願意在非工作時間額外協助校務或成員之行為。Organ (1988) 認為組織公民行為是員工自發性行為，實際上沒有被組織正式酬薪制度所承認，整體而言是有益於組織運作的成效。謝傳崇、王瓊滿 (2011) 認為教師組織公民行為是教師除了相關規定與基本要求之外，能夠主動的表現以受學校肯定、符合學校目標，並且有助於學校績效與創新的利教育行為。綜合上述的相關概念可以發現：教師能夠在組織中做出超越職務規範的角色外行為，且這樣的行為是有助於學生學習、提升同事間的士氣與增加學校效能 (謝傳崇、王瓊滿, 2011)；此乃自發行為，這樣的行為非來自學校規定，也不考慮獎賞或懲處，為單純的義務行為 (謝傳崇、王瓊滿, 2011；Organ, 1988)；該行為是有助於組織或他人之行為，可對學校、同事或學生帶來積極正面的影響或幫助 (謝傳崇、王瓊滿, 2011；Organ, 1988)。

#### （二）組織公民行為之層面

本研究將教師組織公民行為定義為教師在學校中的角色任務之外，能主動正向的表現出幫助同事、學生或學校的行為，該行為有助於幫助同事工作時間以外之事務、解決學生問題與提升學校效能之助益。關於各學者對組織公民行為構面的看法，李雯智 (2008) 認為「動機是利他性，而非



為酬賞」、「是可以被激勵而產生的自發性助人行為」、「超越責任、規範或契約外之角色外行為」、「行為結果是有利於組織中他人」、「團體或整體組織的利社會行為」、「是具有多面向的完整構念」。謝傳崇、楊絮捷（2013）將教師組織公民行為分為「利學校行為」、「利他人行為」與「工作投入與奉獻」三個構面。

### （三）組織公民行為與組織信任之關係

許道然（2003）研究發現，若組織中有良好的信任感存在時，其要件為組織成員認為主管是有能力的，且組織的管理規則是公平的，則組織成員也會有較多組織公民行為的意願。吳政達、湯家偉和羅清水（2006）對學校行政端提出建議，若能達到遵照法規、加強溝通，且重視錯誤與即時補償等要件時，便能提升教師對學校端的信任，並表現出組織公民行為的結果。徐玉真（2008）針對幼兒園教師進行組織信任與組織公民行為之研究發現組織信任的「主管信任」與組織公民行為的「恪守本分」的相關係數最高，有顯著效果。因此，組織信任與組織公民行為是呈現高度正相關的連結，教師如對組織、主管或同事能產生良好的信任關係時，則愈有可能做出超過個人角色任務以外之利他行為，主管或領導者應朝向建立同事間的信任感與友善良好的組織文化為目標，藉此提升教師做出組織公民行為的次數，可有效帶動校園整體進步與發展。

## 四、組織信任對校長情緒智慧領導、教師組織公民行為之中介影響

校長情緒智慧領導、教師組織公民行為與組織信任之間，兩兩互有關係存在，有高度情緒智慧的成員通常也會有一個正面的工作態度、行為與結果（Carmeli, 2003）。當這樣的正面結果產生則會連帶對組織公民行為的利他人造成影響。許順旺等人（2016）的研究中也顯示，組織若能提供良好的工作環境、規劃與制度，並能於互動的過程中建立起對組織與成員間的互信，則員工對於組織信任愈高，由此可見，組織公民行為中的「工

作投入與奉獻」與組織信任的「主管信任」和「系統信任」具有相輔相成之效。Li 等人（2018）的研究雖然呈現出校長的情緒智慧與教師的教學表現沒有明顯的直接關係，但該研究是以中國的小學教師為研究對象，本研究預期以台灣為研究範圍，在校長與教師互動較為自由開放的校園環境，校長可透過情緒智慧領導來激發教師的信任感。

## 參、研究設計與實施

### 一、研究架構

本研究旨在探討臺灣地區國民小學校長情緒智慧領導、教師組織公民行為與組織信任三者之間的相關情形，並檢視校長情緒智慧領導、教師組織公民行為與組織信任的關係，圖 1 為根據文獻回顧建立理論模式，說明校長情緒智慧領導影響組織信任的發展，而校長情緒智慧領導也正面影響教師組織公民行為。

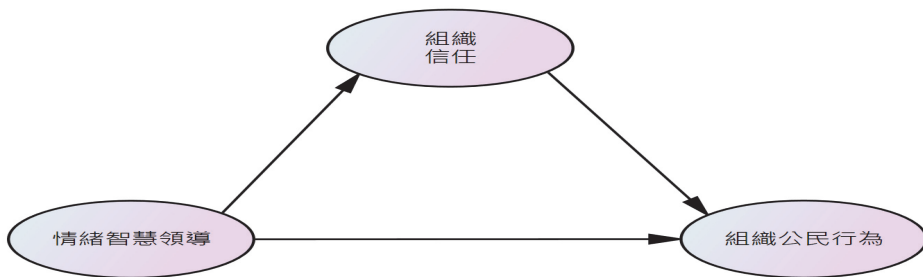


圖 1 本研究理論模式

### 二、研究對象

#### （一）預試調查對象

本研究之研究對象以臺灣地區公立國民小學為抽樣單位，取樣原則採

用分層隨機抽樣方式，依學校規模抽取樣本，總共發出預試問卷 180 份，回收 147 份問卷，回收率為 81.7%，其中有效問卷為 150 份。

表 1  
有效樣本基本資料分析

背景變項	區分	次數	百分比
性別	男性	224	43.0%
	女性	297	57.0%
學歷	研究所以上	104	20.0%
	大學	417	80.0%
服務年資	10 年以下	137	26.3%
	11-20 年	261	50.1%
	21 年以上	123	23.6%
擔任職務	主任	49	9.4%
	組長	101	19.5%
	教師	256	49.1%
學校區域	科任	115	22.0%
	北區	185	35.5%
	中區	139	26.7%
	南區	141	27.1%
學校規模	東區	56	10.7%
	12 班以下	241	46.3%
	13~36 班	182	34.9%
	37 班以上	98	18.8%
總計		521	100.0%

## (二) 正式調查對象

本研究以臺灣本島地區之公立國民小學 108 學年度列冊之在職正式教師，包括教師兼主任、教師兼組長、級任導師及科任教師為調查對象。12 班以下學校，主任 1 人、組長 2 人、級任 3 人；13 至 36 班學校，主任 1

人、組長 2 人、科任 1 人、級任 4 人；37 班以上學校，主任 2 人、組長 2 人、科任 2 人、級任 4 人。總計發出問卷 750 份，回收 637 份，整體回收率為 87.9%；其中有效問卷為 521 份，無效問卷 116 份，可用率為 81.8%。

### 三、研究工具

本研究工具的校長情緒智慧領導、教師組織公民行為問卷，係參考謝傳崇、楊絮捷（2013）之研究；而組織信任問卷參考謝傳崇、吳麗珠（2016）之問卷編修而成。本研究問卷以一階驗證模式進行驗證性因素分析，其中校長情緒智慧領導問卷包含四個構面的 10 個題項，分別為「自我察覺」構面 3 題、「自我管理」構面 2 題、「社會察覺」構面 2 題、「關係管理」構面 3 題。檢驗後各項指標值均達標準，整體模型適配度良好，其他題項因素負荷量均大於.5 且未超過.95，殘差均為正而且顯著，顯見無違犯估計。分析結果如圖 2。

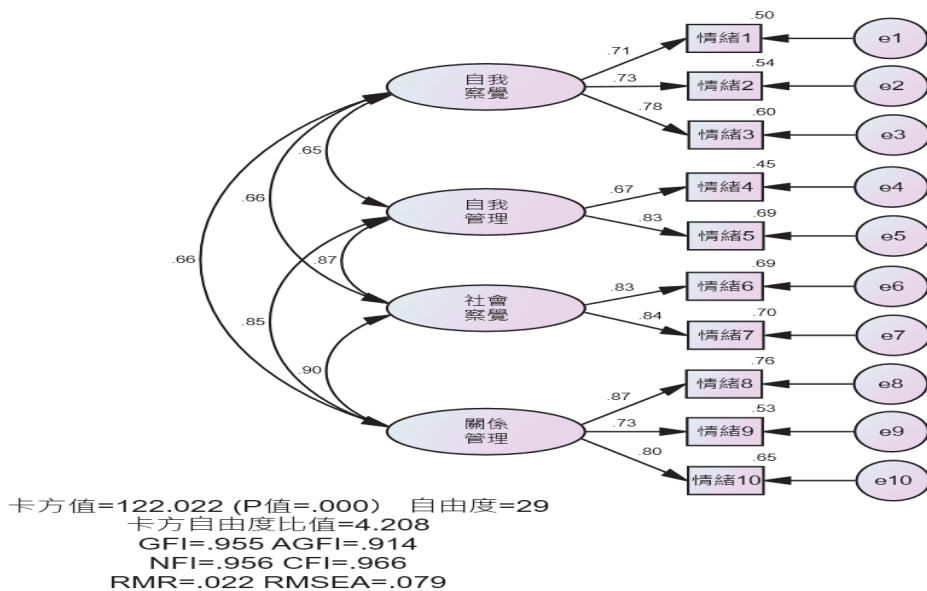
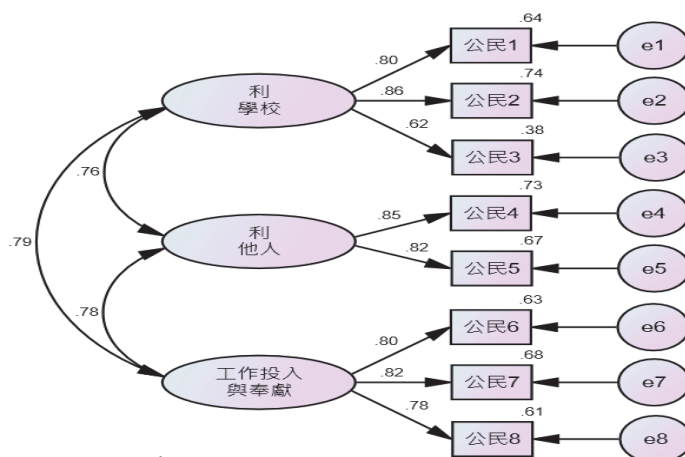


圖 2 校長情緒智慧領導之驗證性因素分析

本研究之教師組織公民行為問卷包含三個構面的 8 個題項，分別為「利學校行為」構面 3 題、「利他人行為」構面 2 題、「工作投入與奉獻」構面 3 題。檢驗後除了 PGFI=.458 雖未達標準，但在可接受範圍內，其餘各項指標值均達標準，整體模型適配度尚可，其他題項因素負荷量均大於.5 且未超過.95，殘差均為正而且顯著，顯見無違犯估計。分析結果如圖 3。



卡方值=63.309 (P值=.000) 自由度=17  
 卡方自由度比值=3.724  
 GFI=.969 AGFI=.935  
 NFI=.972 CFI=.979  
 RMR=.019 RMSEA=.072

圖 3 教師組織公民行為之驗證性因素分析

本研究之組織信任問卷包含三個構面的 12 個題項，分別為「個人信任」構面 3 題、「系統信任」構面 4 題、「主管信任」構面 5 題。檢驗後各項指標值均達標準，整體模型適配度良好，其他題項因素負荷量均大於.5 且未超過.95，殘差均為正而且顯著，顯見無違犯估計。分析結果如圖 4。

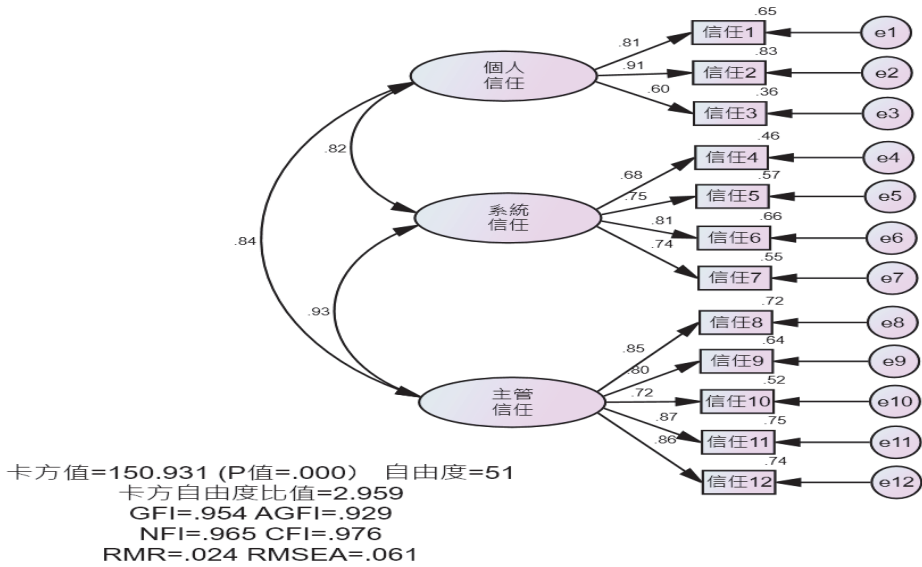


圖 4 組織信任之驗證性因素分析

#### (四) 資料處理與分析

問卷調查之資料應用 IBM SPSS Amos 24 和 IBM SPSS Statistics 22 作為本研究之資料分析工具。為達到本研究之研究目的，進行模式驗證，本研究使用之資料分析方法包括運用結構方程模式來驗證校長情緒智慧領導能力、教師組織公民行為與組織信任之模型是否成立，建立其變項間的路徑關係，進而瞭解三者間之線性關係，做為未來教育現場上運用及推廣之依據。

#### (五) 研究實施流程

本研究以公立國民小學之教師為調查對象，實施程序包括郵寄問卷、回收問卷、催收問卷、整理問卷及完成階段，在完成統計分析後，即處理相關資料並且歸納及分析，接著進行寫研究結論及相關之建議。

## 肆、研究結果與討論

### 一、校長情緒智慧領導、教師組織公民行為與組織信任之相關情形

校長情緒智慧領導、教師組織公民行為與組織信任各構面及整體得分之統計分析結果如表 2，整體校長情緒智慧領導與整體教師組織公民行為兩變項之間的相關為  $r=.793$  ( $p<.001$ )，兩者間之相關程度為高度正相關，其中校長情緒智慧領導又以對「利學校行為」構面的相關  $r=.709$  ( $p<.001$ ) 最高，教師組織公民行為對「關係管理」的相關  $r=.704$  ( $p<.001$ ) 最高。顯示校長在校園中若能展現情緒智慧領導方式，對促進學校成員在工作時間外主動協助學校事務以提升校務運作的狀況大有助益，而學校成員則最能感受到校長在成員間釋放的關懷與激勵，並在受到鼓舞後更加願意展現組織公民行為。

整體教師組織公民行為與整體組織信任兩變項之間的相關為  $r=.762$  ( $p<.001$ )，兩者間之相關程度為高度正相關，其教師組織公民行為又以對「系統信任」構面的相關  $r=.709$  ( $p<.001$ ) 最高，組織信任對「利學校行為」與「工作投入與奉獻」的相關  $r=.713$  ( $p<.001$ ) 最高。學校成員在工作時間後願意額外投注心力在學校事務的前提是學校環境需有良善且健全的體制，該體制能被成員理解、遵守，並相信此體制的理念與願景是對校務有益的。此研究發現與吳政達、湯家偉和羅清水（2006）、徐玉真（2008）、許道然（2003）的研究結果相仿。學校校長若能夠引發成員的組織信任，則可顯著提升學校成員更加願意在課堂中多為學生付出心力與熱忱，在課堂外也會不計報酬與個人利益，能以學校事務與績效為優先。

整體校長情緒智慧領導與整體組織信任兩變項之間的相關為  $r=.842$  ( $p<.001$ )，兩者間之相關程度為很高正相關，其校長情緒智慧領導又以對「主管信任」構面的相關  $r=.818$  ( $p<.001$ ) 最高，組織信任對「關係管理」的相關  $r=.801$  ( $p<.001$ ) 最高。校長以情緒智慧領導學校成員，

其管理與回饋最能讓學校主管以上的成員產生信任，學校主管通常為主任，主任也是最需要在校園中擔任校長交辦事項與處理學生事務的中間橋樑，可謂重中之重。此發現與 Li 等人（2018）、李苡銜（2019）的研究結果相仿。校長在成員間釋放的關懷與激勵也是相當於幕僚的主任最能優先感受到的，除了組織公民行為之外也能引發學校主管乃至於其他成員的組織信任，進而為學校的理念與目標共同打拚。

表 2

## 校長情緒智慧領導、教師組織公民行為與組織信任相關分析摘要

構面	自我 覺察	自我 管理	社會 覺察	關係 管理	利 學校	利 他人	工作投入 與奉獻	個人 信任	系統 信任	主管 信任
自我覺察	—	.477***	.527***	.537***	.554***	.525***	.541***	.502***	.522***	.547***
自我管理		—	.667***	.658***	.586***	.553***	.560***	.623***	.581***	.679***
社會覺察			—	.743***	.616***	.569***	.613***	.658***	.668***	.738***
關係管理				—	.620***	.603***	.627***	.737***	.687***	.776***
利學校					—	.634***	.671***	.638***	.679***	.655***
利他人						—	.650***	.560***	.633***	.610***
工作投入 與奉獻							—	.612***	.685***	.667***
個人信任								—	.718***	.754***
系統信任									—	.818***
主管信任										—

\*\*\*  
 $p < .001$

本研究在初始模式與資料適配度評鑑之前，先檢視模式資料是否違反參數估計的基本規準，並進行理論模式之常態分配考驗與不良參數估計值之檢查，若偏態的絕對值大於 2.0 視為極端偏態，峰度絕對值大於 7.0 表示峰度有問題。結果所有觀察變項之偏態與峰度指標如表 3 所示。從表中資料可知，各變項的偏態絕對值介於 .401~.941 之間，峰度絕對值介於 .232~1.270 之間，均符合常態分配。



表 3

各觀察變項之偏態與峰度指標摘要

Variable	最小值	最大值	偏態	c.r.	峰度	c.r.
利學校	1.333	5.000	-.624	-5.812	.437	2.037
利他人	1.000	5.000	-.686	-6.395	1.071	4.988
工作投入與奉獻	1.667	5.000	-.401	-3.736	.219	1.019
主管信任	1.000	5.000	-.941	-8.767	1.270	5.916
系統信任	1.500	5.000	-.620	-5.782	.232	1.082
個人信任	1.000	5.000	-.574	-5.352	.335	1.563
關係管理	1.000	5.000	-.965	-8.988	.960	4.472
社會察覺	1.000	5.000	-.750	-6.992	.408	1.901
自我管理	1.000	5.000	-.874	-8.148	1.192	5.554
自我察覺	1.333	5.000	-.854	-7.962	1.182	5.506
Multivaria					31.452	23.171

## 二、校長情緒智慧領導、教師組織公民行為與組織信任之中介模式驗證

從圖 5 的整體結構模式標準化估計分析，本研究顯示校長情緒智慧領導對組織信任的影響、校長情緒智慧領導對教師組織公民行為、組織信任對教師組織公民行為三條路徑，分析其結果，發現三條路徑之標準化迴歸係數分別為.95、.50 與.43，達到顯著水準 ( $p < .001$ )，表示此三條路徑能有效反應模式之假設；亦即表示校長情緒智慧領導對於組織信任及教師組織公民行為呈現有效且直接的影響性，茲分述如下：

### (一) 基本適配度指標檢驗

本研究探討之初始模式，包含校長情緒智慧領導、組織信任與教師組織公民行為三個潛在因素，根據文獻探討建構出部分中介模式，探討分析如下：校長情緒智慧領導、組織信任與教師組織公民行為之部分中介模式，

各變項之參數估計值整理包含三部份：潛在變項與潛在變項間之參數估計值、潛在變項與觀察變項間之參數估計值、潛在變項與觀察變項誤差項之參數估計值如表 4。

表 4  
參數估計摘要

影響路徑		非標準 化估計值	標準誤	C.R.值	標準化 估計值
組織公民行為	<--- 情緒智慧領導	.657	.200	3.277	.496
組織信任	<--- 情緒智慧領導	1.505	.098	15.287***	.945
組織公民行為	<--- 組織信任	.355	.123	2.879	.427
自我察覺	<--- 情緒智慧領導	1	---	---	.641
自我管理	<--- 情緒智慧領導	1.387	.093	14.971***	.767
社會察覺	<--- 情緒智慧領導	1.514	.094	16.079***	.843
關係管理	<--- 情緒智慧領導	1.559	.095	16.465***	.871
利學校	<--- 組織公民行為	1.048	.049	21.353***	.825
利他人	<--- 組織公民行為	1.072	.054	19.797***	.776
工作投入與奉獻	<--- 組織公民行為	1	---	---	.820
個人信任	<--- 組織信任	1	---	---	.831
系統信任	<--- 組織信任	.913	.036	25.076***	.874
主管信任	<--- 組織信任	1.085	.040	27.372***	.922

註：未列標準誤者表 AMOS 自動設定參照指標為 1，不予採計。\*\*\* $p < .001$

從表 4 中得知，估計參數統計量彼此間的相關絕對值無太接近 1 的現象（相關係數最大值為.945，未大於.95）；而個別觀察變項的因素負荷量介於.427 至.922 之間。另從表 4 可知，觀察變項標準誤介於.036 至.200 之間；另外，從表中得知初始模式潛在變項誤差變異與觀察變項的誤差變異，皆無負的誤差變異；綜上所述，校長情緒智慧領導、組織信任與教師組織公民行為之部分中介模式之理論模式皆符合基本適配度指標的考驗。

## (二) 整體結構方程估計參數檢驗

整體模式適配度檢定旨在檢視模式外在品質，亦即檢定整體模式與觀察資料之適配程度。其檢核指標包含絕對適配指標、增量適配指標和精簡適配指標。本研究以校長情緒智慧領導為潛在變項，以教師組織公民行為與組織信任為潛在依變項進行估計，結果如表 5 顯示，在絕對適配度檢定上，卡方值為 113.166 ( $p=.000$ ) 達顯著水準。在絕對適配度檢定其他指標，GFI 值為.960，AGFI 值為.932，RMSEA 值為.070，適配度良好；此外，在增值適配度指標部份，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，各項指標則皆符合模式之適配度考驗，顯示本研究之假設模式整體適配度情況大致良好。

表 5

校長情緒智慧領導、教師組織公民行為與組織信任模式配適度指標檢核

統計檢定量	標準值	指標值	模型配適判斷
x2	愈小愈好	113.166 ( $p=.000$ )	
x2/df	2 < 值 < 5	3.536	佳
GFI	大於 .9	.960	佳
AGFI	大於 .9	.932	佳
RMR	小於 .05	.012	佳
SRMR	小於 .05	.025	佳
RMSEA	小於 .08	.070	佳
NFI	大於 .9	.972	佳
CFI	大於 .9	.980	佳
RFI	大於 .9	.961	佳
TLI	大於 .9	.972	佳
IFI	大於 .9	.980	佳
精簡配適指標			
PNFI	大於 .5	.691	佳
PGFI	大於 .5	.559	佳
PCFI	大於 .5	.697	佳

### (三) 檢視變項間的合理路徑

根據圖 5 的整體結構模式標準化估計分析顯示，校長情緒智慧領導對校長組織信任、校長情緒智慧領導對教師組織公民行為、組織信任對教師組織公民行為三條路徑，其分析結果，路徑之標準化迴歸係數分別為.95、.43、.50，且都達到顯著水準（ $p < .001$ ），表示此三條路徑皆能有效反應模式之假設；亦即表示校長情緒智慧領導對於教師組織公民行為及組織信任皆具有影響性。

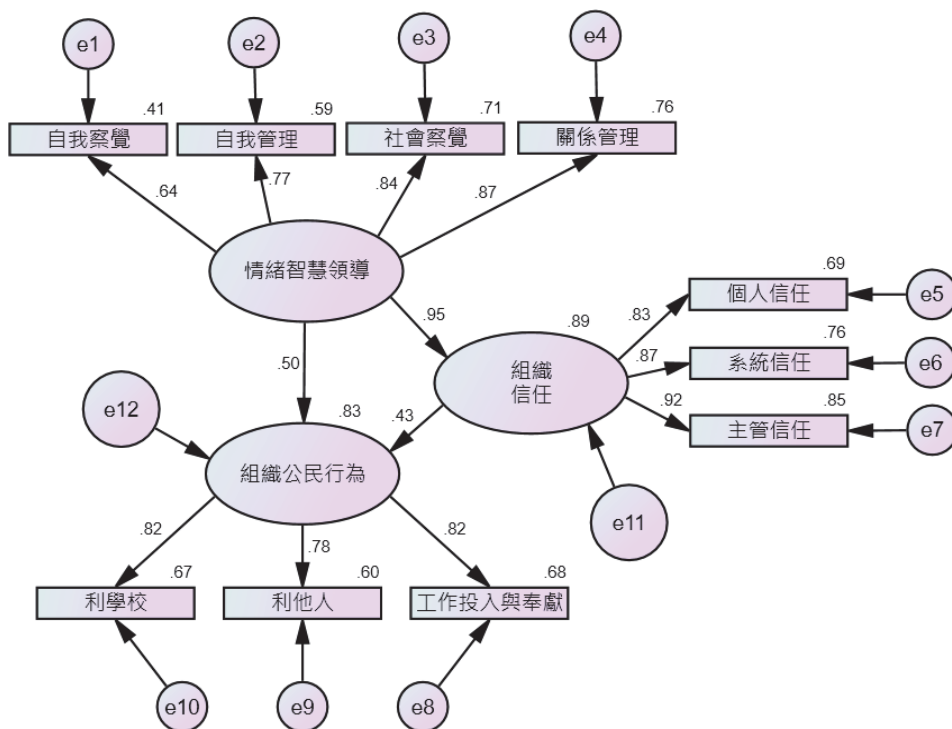
從表 6 可知，校長情緒智慧領導對組織信任的影響達顯著，組織信任對教師組織公民行為的影響亦達顯著。校長情緒智慧領導對教師組織公民行為的直接影響效果為.50，間接效果為.40（.95\*.43），總效果為.90（.50 + .40）；而校長情緒智慧領導對組織信任的直接效果為.95，影響相當大，組織信任對教師組織公民行為的直接影響效果為.43。雖然校長情緒智慧領導對組織公民行為的影響頗大，但校長情緒智慧領導透過組織信任的中介作用，對教師組織公民行為的影響亦相當顯著。因此，校長情緒智慧領導可以直接影響教師組織公民行為，也能以組織信任影響教師組織公民行為，組織信任為校長情緒智慧領導影響教師組織公民行為之中介變項。

表 6

校長情緒智慧領導、教師組織公民行為與組織信任關係之結構模式彙整

項 目	標準化迴 歸係數	標準誤 S.E.	決斷值 C.R.
校長情緒智慧領導→教師組織公民行為	.50	.200	3.277
組織信任→教師組織公民行為	.43	.123	2.879
校長情緒智慧領導→組織信任	.95	.098	15.287***
校長情緒智慧領導→組織信任→教師組織公民行為	.90		

\*\*\* $p < .001$



卡方值=113.166 (P值=.000) 自由度=32  
 卡方自由度比值=3.536  
 GFI=.960 AGFI=.932  
 NFI=.972 CFI=.980  
 RMR=.012 RMSEA=.070

圖 5 整體結構模式之標準化估計

#### (四) 檢視中介作用

本研究依據文獻內容，提出校長情緒智慧領導、教師組織公民行為與組織信任之中介效果模式（如圖 5），其假設校長情緒智慧領導可間接透過組織信任對教師組織公民行為造成影響；本研究以 Sobel test 檢定校長情緒智慧領導透過組織信任影響教師組織公民行為之中介模式是否能得到支

持，再使用 Bootstrap（拔靴法）做一次中介檢定，經統計計算求得「校長情緒智慧領導、教師組織公民行為與組織信任」模式中，總效果值介於.863~.931；其間接效果值介於.025~.847，不包含 0，表示間接效果成立；直接效果值介於.038~.917，不包含 0，表示組織信任具部分中介效果；因此，本研究組織信任之中介效果獲得支持；亦即，校長情緒智慧領導對於教師組織公民行為有顯著的直接影響效果；校長情緒智慧領導也能透過組織信任之中介作用對教師組織公民行為產生影響，組織信任有部分中介效果。此發現與 Carmeli（2003）發現情緒智慧領導、組織公民行為與組織信任之間，兩兩互有關係存在，有高度情緒智慧的成員通常也會有一個正面的工作態度、行為與結果相似。在校長與教師互動較為自由開放的校園環境，校長可透過情緒智慧領導直接激發教師的組織公民行為，也可以藉由營造教師的信任感，進而提升組織公民行為。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

#### （一）校長情緒智慧領導、教師組織公民行為、組織信任具有顯著正相關

校長情緒智慧領導與教師組織公民行為兩變項之間有高度正相關之存在，此表示當校長將領導著重於教師與教師間的聯結，傾聽心聲且真摯回應，使教師互相激勵向上，則教師會有較高的意願不求回報的在工作以外時間主動做出對學校或學生整體利益有幫助之行為。組織信任與教師組織公民行為兩變項之間有高度正相關之存在，亦即在校園或組織中最重要的便是需有完善的制度、安全的環境，能讓全體成員跟隨追尋的學校願景、整體理念，使教師能將自己託付於這樣的場域放心地為校務與教學付出，教師便會更具熱情、熱忱、關懷與奉獻精神，全心全意在校園中達成組織要求以外，對學校整體與學生群體有效益和幫助之事。校長情緒智慧領導與組織信任兩變項之間有很高正相關之存在，此說明校長要明確的顯露出

能夠讓學校成員追隨的專業與信念，建立良好的溝通橋樑，藉以改變組織氛圍，組織成員會更願意對領導者產生信任，更願意將自身無論公私所遭遇之困難向領導者訴說，且能夠相信領導者有足夠能力，也有主動協助解決問題之意願。

## **(二) 校長情緒智慧領導、教師組織公民行為與組織信任理論模式關係獲得支持，組織信任具有部份中介效果**

本研究以 AMOS 檢驗整體結構模式，結果適配度良好，其參數估計值也符合標準，檢驗結果支持此研究理論模式的合理性，三個變項間證實存在交互關係。校長情緒智慧領導、組織信任與教師組織公民行為三者之間存在因果關係，校長情緒智慧領導為前置變項，組織信任扮演自變項和中介變項角色，教師組織公民行為為結果變項。根據本研究結果發現，組織信任之中介效果模式良好，並顯示本模式係屬「部份中介效果」模式。發現校長情緒智慧領導不但能直接對教師組織公民行為產生影響，亦能透過組織信任來提升教師組織公民行為，組織信任是一個重要的中介變項，值得重視，也可視為教育現場之重要實施策略。

## **二、建議**

### **(一) 校長接受異見也提供意見，善用情緒智慧翻轉環境**

根據研究結果得知，校長情緒智慧領導與教師組織公民行為兩變項之間有高度正相關之存在，因此，在情緒智慧領導的過程中，「情緒」是相當重要的環節，尤其身為校長的身分，常常容易陷入「自我優越」的泥淖而無法降低姿態。校長應有更開放的態度與溝通管道，有充足的職場互動才能讓校園有良好的互動關係。並善用同理的態度與激勵的言語加以鼓勵、回應教師或學校成員，使教師或成員能感受到校長有面對問題、解決問題的態度與專業。

## (二) 加強教師對校務之向心力，與教師共創學校願景

再者，組織信任與教師組織公民行為兩變項之間有高度正相關，即意謂著校長應設法提升教師在校園中之被尊重度與地位感，讓教師不僅只有感覺，而是真的體認到自身在學校為不可或缺的一份子，藉以強化教師對於學校事務之主動性與積極度。現今社會中，學校與社區一直具有緊密的關係，教師與家長的接觸互動也愈加頻繁。因此，對學校整體的理解不再只是行政人員的責任，學校主管成員可多加宣導學校短期政策目標與長期願景，讓教師能有通盤的概念，並讓教師理解這些政策與願景皆對學校全體有益，藉以提升教師對學校的意識形態，進而促進對學校的向心力。

## (三) 建立完善的校園制度，打造安全的校園環境

校長情緒智慧領導實施程度越高，組織信任的氛圍也會跟著提高，兩者間具有很高的正相關。首先，校長應就校內陳舊或不合時宜的制度規章修訂變更，做到公開透明。例如人員考核、調動、資源與人事分配、經費規劃等，應有完整之會議紀錄並有明顯公告處，並使良好的制度得以延續，使校務規定不流於密室協商。其次，無論正式或非正式場合，校長與行政主管應把握每次與教師及組織成員的對談機會，提倡或說明學校的理念、期望等內涵，使教師及成員們可有深入理解，達到認同與信任。

## (四) 主動關懷給予支持、保有教師熱情動力

校長情緒智慧領導與教師組織公民行為具有高度相關，其中又以情緒智慧領導中之關係管理構面對組織公民行為整體以及工作投入與奉獻構面影響度最高。因此，校長平日公務繁忙，許多教師問題到了主任端常就此止步，久而久之也變得不太願意找校長傾訴心聲，因此校長忙於公務之餘應主動詢問教師近況、協助成員需求，以親民、開明的態度與教師建立良好關係，拉近與教師間的距離，成為能讓教師「看得見」的領頭羊。其次，教師需要做教學上的增能，校長也亦在領導上的解決問題及激勵士氣部分做增能，在具備這樣的專業與自信後，教師也能夠感受到這樣的支持感，進而增進自我的教學熱忱。



### （五）良好的制度規範、使教師得以無後顧之憂的付出

組織信任與教師組織公民行為具有高度相關，其中又以組織信任中之系統信任構面對組織公民行為整體以及工作投入與奉獻構面影響度最高。因此，學校應諮詢多方意見，努力創建可讓教師盡情揮灑專業的舞台，且這舞台需有堅實的制度與明確的目標以引領教師向前，也讓教師願意主動利用額外的時間給予學校或學生幫助。其次，校長在校園的辦學之道、對行政處室的指示，應把持公平、公正、公開的原則，處室也應秉持該原則推行學校政策，才能強化教師與學校成員盡心達成指令及任務目標的意願。

### （六）以同理的言語激勵他人、成為信任的發動引擎

情緒智慧領導與組織信任具有高度相關，其中又以情緒智慧領導中之關係管理構面對組織信任整體以及主管信任構面影響度最高。因次，在學校裡，校長於待人處事的過程需更花心思，使教師或學校成員得以感受到真誠的態度與真摯的言語，以獲得成員毫無隱瞞的回饋。其次，校長應聽取多方的問題及建議，於公平公正之角度、同理他人情緒，控管自我情緒，增加激勵的言語，做為支持教師或學校成員的後盾，教師及成員也更願意相信校長的專業有助於校務拓展。

### （七）善用組織信任，讓校長情緒智慧領導激發教師組織公民行為

「一個人走得快、一群人走得遠」，若想在學校有良好的發展與付出，除了本身的專業要隨時充能，更重要的不外乎是要有一群志同道合的夥伴。校長身為學校的領導者，若能以同事、益友的立場給予教師經驗的分享和實務的指導，相信教師在專業知能也可獲得長足進步，如此一來校長在校務的推行必會相對容易許多，二來教師也會有更高的意願在學校指派的任務中全力以赴。因次，學校應該提供暢通的專業增能機制，讓同仁皆能在各個領域上不斷進步。其次，在學校願景及行政決策上，應以賦權的方式讓全體教職員工共同參與。再則，校長應秉持著謙虛為懷、專業堅持的態度，面對校內所有的教育事物，進而提升組織信任感。

## (八) 對未來研究之建議

學校如同一個小型公司甚至小型社會的縮影，除校長情緒智慧領導與組織信任外，能夠影響教師組織公民行為之面向尚有許多，例如：組織承諾、組織績效、教師復原力、肯定式探詢等中介變項。情境領導、科技領導、學習領導、變革領導等自變項，改變不同的研究變項且利用不同的研究法，能使研究更為廣泛與深入。

## 參考文獻

- 王春展(2006)。高中職生情緒智慧、憂鬱傾向與情緒調整之研究。**嘉南學報(人文類)**，**32**，484-507。
- 余惠瑄(2019)。國小校長正向領導、教師組織公民行為與學校效能之關係。**學校行政**，**122**，37-66。
- 吳政達、湯家偉、羅清水(2006)。心理契約、組織公平、組織信任與組織公民行為結構關係之驗證：以臺北地區國民中學學校組織為例。**教育政策論壇**，**10**(1)，133-159。
- 吳淑敏(2009)。高中職校長領導力、情緒智慧與學校執行力之關係研究。**高應科大人文社會科學學報**，**6**(1)，141-163。
- 李苡銜(2019)。**領導者情緒智商、領導風格、組織承諾與信任對工作績效之影響—以結構方程模型進行分析**(未出版之碩士論文)。國立屏東大學，屏東縣。
- 李雯智(2008)。教師組織公民行為研究之評析。**學校行政**，**56**，95-106。
- 林鈺琴、蕭淑月、何慧清(2005)。社會交換理論觀點下組織支持、組織知識分享行為與組織公民行為相關因素之研究：以信任與關係為分析切入點。**人力資源管理學報**，**5**(1)，77-110。
- 徐玉真(2008)。**幼稚園教師組織信任與組織公民行為關係之研究—兼論隱涵領導理論對信任的影響**(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 許順旺、張姮燕、許中駿、韋孝昀(2016)。員工知識分享重要嗎？組織支持干擾組織信任、組織公民行為與知識分享關係之研究。**人力資源管理學報**，**16**(3)，29-59。
- 許道然(2003)。公部門組織信任與組織公民行為關係之研究。**空大行政學報**，**13**，3-36。
- 游宗憲(2006)。淺談組織信任對人力資源管理之影響。**T&D 飛訊**，**50**，1-15。

- 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。
- 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。
- 廖國鋒、陳素子 (2003)。領導者情緒智力對領導效能、部屬合作行為與組織承諾影響關係之研究。**人力資源管理學報**, 3 (4), 1-24。
- 蔡秀涓 (2004)。公務人員組織信任模型之建構：以臺北市政府為例。**人文及社會科學集刊**, 16 (2), 241-277。
- 鄭耀男 (2004)。國民中小學教師的組織公民行為之影響模式。**師大學報：教育類**, 49 (1), 41-62。
- 謝傳崇、王瓊滿 (2011)。國民小學校長分佈式領導、教師組織公民行為對學生學習表現影響之研究。**新竹教育大學教育學報**, 28 (1), 35-66。
- 謝傳崇、吳麗珠 (2016)。國小教師知覺校長情緒勞務與歸屬感關係之研究－以組織信任為中介變項。**教育理論與實踐學刊**, 34, 57-89。
- 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**, 164 (4), 99-133。
- Berkowitz, L. (1972). Social norms, feelings, and other factors affecting helping and altruism. *Advances in experimental social psychology*, 6, 63-108.
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work: Attitudes, behavior and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 788-813.
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, 88(3), 35-44.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind*. New York: Basic Books.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2004). *Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence*. Boston, MA., US: Harvard Business School Press.
- Hassan, M., & Semerciöz, F. (2010). Trust in personal and impersonal forms its antecedents and consequences: A conceptual analysis within organizational context. *International Journal of Management and Information Systems*, 14(2), 67-83.
- Kotter, J. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, May-June, 103-111.
- Li, M., Pérez-Díaz, P. A., Mao, Y., & Petrides, K. V. (2018). A multilevel model of teachers' job performance: Understanding the effects of trait emotional intelligence, job satisfaction, and organizational trust. *Front Psychol*, 9, 1-13.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of

- organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McKenzie, S. G. (2011). *Trust and organisational citizenship: A study of the relationship of the three referents of trust and the organisational citizenship of elementary school teachers* (Doctoral dissertation). University of Texas, San Antonio.
- Morgan, Robert M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, M.A.: Lexington.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition & Personality*, 9(3), 185-211.

# Organizational Citizenship Behavior: Mediating Roles of Organizational Trust

Chuan-Chung Hsieh<sup>1</sup> Chin-Ting Lee<sup>2</sup> Ying-Chang Chiu<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Professor, National Tsing Hua University

<sup>2</sup>Principal, Ching An Elementary School, Miaoli Country

<sup>3</sup>Supply Teacher, Dong Shi Elementary School

## Abstract

The purpose of this study is to understand the current state of principal's emotional intelligence, teachers' organizational citizenship behavior and organizational trust. Using stratified random sampling, questionnaires were distributed to public primary schools within Taiwan. The focus group is full time working teachers in the academic year of 2019. A total of 750 questionnaires were issued and 637 copies were recovered. The overall recovery rate was 87.9%. 521 valid questionnaires and 116 invalid questionnaires were available, with 81.8% overall effective rate. The results of the study found that principals' emotional intelligence, teachers' organizational citizenship behavior and organizational trust are positively correlated with each other. The public primary school principal's emotional intelligence, teachers' organizational citizenship behavior and organizational trust model are supported, and organizational trust has a partial mediated effect. The study suggests that principals can use emotional intelligence in self-management, to empathize and inspire others and build fair and sincere relationships, establishing a kind and safe environment to improve organization trust, thereby enhancing teachers' organizational citizenship behavior.

*Keywords:* principal leadership, emotional intelligence leadership, teacher's organizational citizenship behavior, organization trust

---

Chin-Ting Lee (Corresponding Author), E-mail: seiya7318@gmail.com

(Manuscript received: March 30, 2021; Revised: May 20, 2021; Accepted: June 4, 2021)

