

教育研究集刊
第六十輯第三期 2014年9月 頁35-74

國中校長服務領導與教師正向情緒、 工作壓力及學校生活適應之關聯探析

黃文三、沈碩彬

摘要



本研究旨在探討教師知覺的校長服務領導、正向情緒、工作壓力與學校生活適應之關聯。研究者以高屏地區349名國中教師及33校校長為研究對象，利用自編量表蒐集實證資料，進行現況、相關與路徑關係分析。結果顯示：一、「校長自覺」的服務領導勝過「教師知覺」的校長服務領導情形，但均達高評價；教師正向情緒中的愉悅勝過浮流；教師工作壓力以角色期望最低；教師學校生活適應以人際適應最佳。二、校長服務領導和正向情緒、學校生活適應皆有正相關，和工作壓力有負相關，其中以正向情緒和學校生活適應的相關最強。三、校長服務領導可正向預測正向情緒，而後正向情緒可直接或藉工作壓力中介而間接正向預測學校生活適應。據此，校長須強化服務領導力，裨益教師有高正向情緒、低工作壓力，以達優質學校生活適應。

關鍵詞：工作壓力、正向情緒、校長服務領導、學校生活適應

黃文三，國立高雄師範大學教育學系教授（通訊作者）

沈碩彬，國立高雄師範大學教育學系博士

電子郵件：bbshen77@gmail.com

投稿日期：2013年08月01日；修改日期：2014年03月29日；採用日期：2014年07月16日

Bulletin of Educational Research
September, 2014, Vol. 60 No. 3 pp. 35-74

The Relationship among Principals' Service Leadership, Teachers' Positive Emotions, Work Stress, and School Life Adjustment in Junior High Schools

Wen-San Huang Shuo-Pin Shen

Abstract

This study aims to explore the relationships among principals' service leadership, teachers' positive emotions, work stress, and school life adjustment at junior high schools. The data was collected through questionnaires from 349 junior high school teachers and 33 principals in Kaohsiung and Pingtung, with an aim to explore the current situation, correlations, and directional relationships. The following findings were revealed: 1. The principals' opinions regarding their own service leadership were better than teachers' opinions regarding their principals' service leadership, but both reached a high level. In teachers' positive emotions, pleasure was higher than their flow experiences. In teachers' work stress, role expectations led to the lowest stress. In teachers' school life adjustment, interpersonal relationships were seen as the best. 2.

Wen-San Huang, Professor, Department of Education, National Kaohsiung Normal University
(Correspondence Author)

Shuo-Pin Shen, Doctor, Department of Education, National Kaohsiung Normal University
Email: bbshen77@gmail.com

Manuscript received: Aug. 01, 2013; Modified: Mar. 29, 2014; Accepted: July 16, 2014.

Principal service leadership was positively related with positive emotions and school life adjustment, but negatively related with work stress. Additionally, the strongest correlation was between positive emotions and school life adjustment. 3. Principal service leadership positively affected positive emotions, and positive emotions positively affected school life adjustment directly or through work stress indirectly. Accordingly, principals have to enhance service leadership to promote teachers' positive emotions and reduce their work stress, and thus help them achieve good school life adjustment.

Keywords: work stress, positive emotions, principals' service leadership, school life adjustment

壹、緒論

一、研究背景與動機

21世紀是全球化的時代，也是學習的時代，整個世界的形貌瞬息萬變，聲息相通，因此，在今日的社會，不論身居何種職位，都需要學習，不能故步自封，必須學習再學習，方能跟上時代的變遷與推陳出新。另外，在組織的管理與溝通上，更要講究新時代領導力及影響力的發揮，以糾合組織所有的人力、物力及財力，期能形構全方位、全光譜的組織行為表現，以發揮組織應有的功能。是以，過去傳統的領導型模會隨著時勢，漸次轉化為嶄新的領導風格型模，以符應新世紀的風貌。

若談及「領導」(leadership)，須先辨明其義。所謂「領導」，就是領導者引領、指導或管理組織成員的態度與行動的歷程，而領導者的作為應是多數人所認同或默許的(張春興，2006)。在學校場域中，主要的組織成員即為教師，而校長領導即是校長積極引導教師的思維及行為的過程。在此過程中，校長會依據個人的教育理念及其對學校情境的詮釋，並以本身的人格特質及具體行動，去影響教師的作為，促使教師們共同努力，以邁向學校願景(謝文豪，2006；謝傳崇，2011；Youssef & Luthans, 2010)。據此，校長領導對教師的影響是全面性的，包括其內心世界與外在作為，故本研究期統合校長領導以及教師相關的心理變項，以釐清校長領導對教師的影響力為何，此為本研究動機之一。

其次，近年來由於民主浪潮及民意高漲的風潮，使服務領導(servant leadership)成為校長必須去建構與學習的一種素養。而校長服務領導的基本精神即在於展現出服事、扶持、激勵與授權教師的積極態度與作為，並且以服務為主、領導為輔，在此氛圍下，校長不僅能夠尊重教師的專業，而教師也能夠尊重校長的領導，並在自身精通的領域中發揮教學知能，進而達到有效教學(蔡進雄，2003)。基於此，本研究選定「校長服務領導」作為研究內容之一，此為本研究動機之二。

再者，正向情緒(positive emotions)是正向心理學的三大主軸之一，研

究已證實正向情緒與個人的幸福感、復原力（resilience）息息相關（Seligman, 2002）。根據Fredrickson（1998）的拓展—建構理論（the broaden-and build theory），正向情緒有助於個體產生創新性與適應性的思考和模式。此外，2011年對1,894位高雄市中小學教師所進行的「老師幸福指數調查」結果指出，有47%認為工作壓力（work stress）很高，40%曾因壓力而想離職（廖國雄，2011）。當今教師的壓力可能來自教育政策、學生、家長或上級長官等，而過度的工作壓力可能造成個體身心失衡、甚至心理疾病，值得國人正視（Bagley, Madrid, & Bolito, 2010; McEwen, 2000）。前述正向情緒與工作壓力等二變項均可能會為教師的學校生活適應帶來影響，故本研究選擇正向情緒、工作壓力與學校生活適應（school life adjustment）等三項做為教師的心理變項，此為本研究動機之三。

質言之，校長領導的本質即校長影響教師思想與作為的歷程，而當今國中的教學環境面臨諸多教育變革，例如：十二年國民基本教育等，對校長與教師而言，皆是一大挑戰，此時也更考驗著校長領導的智慧以及教師適應的能力，因此，本研究選取國中教師與校長做為研究對象，進行校長領導與教師適應的研究。再者，本研究觀察當今民主浪潮的興盛，從而選定「服務領導」做為研究變項之一。在過去的研究中，關於校長服務領導與教師正向情緒、工作壓力、學校生活適應之整體性研究尚付之闕如，故期望能藉本研究釐清校長服務領導對教師的正向情緒、工作壓力與學校生活適應的預測路徑，以明晰校長應往哪個方向努力，方能增進教師的正向情緒，減低其工作壓力，並增益其學校生活適應，以解決當今教師普遍的壓力與適應問題。本研究並以國中為例，期能引發後續對各級教師與校長之研究風潮。

二、研究目的

依據前述研究背景與動機，本研究目的有三：

- （一）瞭解校長服務領導與教師的正向心理、工作壓力及學校生活適應的現況；
- （二）探討校長服務領導與教師的正向心理、工作壓力及學校生活適應的相關；
- （三）探討校長服務領導與教師的正向心理、工作壓力及學校生活適應的路

徑關係。

貳、文獻探討

本部分為文獻探討，茲以校長服務領導、教師正向情緒、教師工作壓力、教師學校生活適應等項的意義說明，以及其間之關係探究等項，撮述如下。

一、校長服務領導的意義

最早提出服務領導的Greenleaf（1997）受到Hesse（1932）所著《東方之旅》（*Journey to the East*）一書的影響，形成「服務領導」的具體概念。《東方之旅》該書的主角Leo看起來像僕人，但事實上卻是有實無名的領導者。追本溯源，歷史上第一位服務領導的先驅是Jesus，他曾說：「你們當中誰願為首，必要成為眾人的僕人。」他身體力行此格言，成為了基督教兩千多年來的典範人物。

所謂「服務領導」，顧名思義即領導者視服務重於領導，把組織成員的需求視為第一優先，並竭盡所能地服務他人（Sendjaya & Sarros, 2002）。Greenleaf（1997）認為，服務領導是領導者個人對生命的一種態度，開始於想要去服務的自然情感，盡力滿足追隨者的需求，以促使追隨者變得更健康、更有智慧、更自由、更自主，並樂於成為服務他人者。因此，服務領導是一種精神勝於物質、引導勝於驅使、助人成長勝於壓抑他人成長、價值信念領導勝於行為技術的領導（蔡進雄，2003）。換言之，服務領導就是能夠照顧、瞭解、關懷、服務部屬，並協助他們成長，以達成組織目標的一種人性化領導風格。

Spears（2002）彙整出服務領導的內涵，包括傾聽、同理、治癒、覺察、說服、概念理念、遠見、服侍與管理、承諾發展與建立社群等10項。Mahembe與Engelbrecht（2014）、Barbuto與Wheeler（2006）則統整這些概念為情緒治癒（emotional healing）、智慧（wisdom）、利他熱忱（altruistic calling）、組織管理（organizational stewardship）與願景說服（persuasive mapping）等五構面。本研究參考其架構發展出符合國人使用的校長情緒勞務五構面。茲說明意涵如下：

（一）真誠服務

即Barbuto與Wheeler（2006）的「情緒治癒」，但範圍更廣，中文較易理解，意指校長能夠以開放的心態瞭解教師的內在思維和意志，同理教師感受，澄清教師意欲為何。在傾聽教師的想法之後，做正面的瞭解與回應，以真心的付出進一步感化、治癒教師內心（秦夢群，2010；Covey, 2002）。

（二）覺察倡導

即Barbuto與Wheeler（2006）的「智慧」，但聚焦在自覺與倡導的平衡智慧，意指校長可自我覺知，全面性瞭解校園情境，並且保持理性，適度表達情緒，不以脅迫強制的方式，而是以美德、智慧、楷模等角色示範的方式來說服教師們，進而建立團體共識（Mahembe & Engelbrecht, 2014）。

（三）賦權增能

即Barbuto與Wheeler（2006）的「利他熱忱」，但聚焦在教師專業與身心成長，意指校長能夠肯定教師專業和心靈成長，願意採取具體的行動，刺激教師追求自我實現與超越。這種校長能夠以無私的精神和服務對方的需求為承諾，在他自己的能力範圍內，授權他人做一個角色模範，並尊重成員的個別差異（蔡進雄，2007；Brown & Brown, 2012; Fairholm, 2013）。

（四）建立社群

即Barbuto與Wheeler（2006）的「組織管理」，但聚焦在開創並維繫各種合作機會，意指校長能夠創造各種場合，以協同合作與互動，進而凝聚教師們對美德善行的開放和嚮往，建立互為一體的社群關係。不只針對校園內的教職員工建立社群感，也盼望建立整個社會成員的社群感，視推動公共利益是民主社會的基本工程（林思伶，2004；Ruschman, 2002）。

（五）型塑願景

即Barbuto與Wheeler（2006）的「願景說服」，但聚焦在願景本身，而避免與覺察倡導有所重疊。意指校長著重統整觀及抽象思維，能夠預見特定事件發展結果與決策發展影響，瞭解過去、比較現在及放眼未來，可提供一個對學校有利的願景，並藉由建立共識、鼓舞教職員工及創新思維來達成目標（Blanchard & Stoner, 2004; Nanus, 1992; Parris & Peachey, 2013）。

二、教師正向情緒的意義

近年來，全世界興起一股正向心理學（positive psychology）研究的風潮，它研究人為何以及如何得以感到幸福與喜悅，並企圖使人過得好上加好。正向心理學的三大主軸為正向情緒、正向特質（positive traits）與正向機構（positive institutions），正向情緒乃是正向心理學重要的樞紐之一（Seligman, 2002）。

有學者定義正向情緒是一種具有正向價值的情緒，例如：放鬆（Larsen & Diener, 1992），但是，正向情緒主要是指能夠激發個體產生接近性行為與持續行動的一種情緒（Fredrickson & Cohn, 2008）。在此種定義下的正向情緒較具有積極性意義，例如：「希望」能夠使人產生積極的行動力，因此稱得上是一種正向情緒。正向情緒的優點之一是促使個體產生創造性思維，例如：Fredrickson（1998）的「拓展—建構理論」即強調正向情緒使人「拓展」注意、認知與行為的範圍，得以更有效地吸收和分析資訊，進而展現創新性與適應性的思考行為模式，「建立」長久的個人資源。

若依性質來區分，Seligman（2002）將個體正在經歷的正向情緒分為愉悅（pleasure）與滿足感（gratification）等兩項，本研究參考此一分類，並為了凸顯兩者差異，將滿足感改為浮流（flow）。此分類架構亦有其他研究採用（侯亭好，2012；黃絢質，2011）。茲介紹各項意義如下：

（一）愉悅

如同Fredrickson與Cohn（2008）所言，愉悅和單純的感官享樂不同，還包括對刺激本身的評估或意義評價，例如：奔放、開心、高興、熱衷、樂趣等。雖然愉悅也可能伴隨著感官享樂，但更具意義性的是使人獲得生命的力量，例如：擁抱使人獲得身心愉快，但也獲得內心溫暖與感謝之情，宛若新生（Batson, Ahmad, Lishner, & Tsang, 2002; Fredrickson, 2001）。

（二）浮流

Csikszentmihalyi（1990）認為，浮流是一種完成挑戰性任務時的高層次內在動機，當人經歷浮流狀態時，會全神貫注於喜愛的活動中，甚至失去自我意識，感覺時間停止，不受其他不相關的知覺或干擾因素影響。特別是當人們在技巧和挑戰兩者間獲得平衡時，就能驅使自我朝向更高和更複雜的層次（Abuhamdeh &

Csikszentmihalyi, 2012; Peterson, Park, & Seligman, 2013)。

三、教師工作壓力的意義

工作壓力乃是自「壓力」的定義衍生而來。加拿大生理心理學家Selye是最早用科學方法來驗證壓力的人，因而被稱為「壓力之父」，之後陸續有學者對壓力的定義提出不同的看法。Ivancevich與Matteson（1980）曾綜合各家歸納成刺激、反應及刺激－反應等三種取向，在心理學研究上多數指第三種解釋。壓力是個人在面對具有威脅性刺激情境中，一時無法消除威脅、脫離困境時的一種被壓迫感受，如此種感受因某生活事件而持續存在，即演變成個人的生活壓力（蔡璧煌，1989）。一件事情有沒有威脅感，端視個人關注的焦點以及如何去評估事件而定，因此，壓力事實上是指「壓力感」的意思（高旭繁、陸洛，2011；Monroe & Kelley, 1995）。綜合上述，工作壓力是個體在工作中與人、事、物的互動過程中所產生的負面情感，例如：焦慮、挫折、壓抑等。

就教師工作壓力而言，其來源非常多，有些具複合性概念，例如：「專業知能」包含教學、輔導或處理學生脫序行為等綜合能力，係屬於「質」的壓力（Boyle, Borg, Falaon, & Baglioni, 1995）；「工作負荷」係屬於「量」的壓力（Collie, Shapka, & Perry, 2012）；「行政配合」則是從學校管理層面而來的壓力（陳瑋婷，2011）；「角色期望」則是從班級教學、學生輔導、上級長官、學生家長等各方角色期待中感受的一種「人際」的壓力（Wilson & Hall, 2002）。教師因為要符合這項質量兼具且由多方而來的要求，因而可能時時感受到壓力。本研究即以專業知能、工作負荷、行政配合與角色期望等項做為教師工作壓力的分類。茲逐項說明如下：

（一）專業知能

專業知能係指教師為發揮新時代教師角色的功能，從而需要時時精進，並設法增進教學專業能力。往後由於教師評鑑與對教師素質的要求日趨嚴格等因素，將可能迫使教師產生更多工作壓力（周子敬、彭睦清，2005）。

（二）工作負荷

雖然如今教師的專業性已漸受肯定，但是，教師所需處理的任務非常龐雜，包括有管教學生、批改作業、處理行政事務、參與校務會議、研習等活動等，因

此，會帶來不小的壓力（Collie et al., 2012）。

（三）行政配合

教師的工作是個與人共事的事業，因此，需要他人與各行政單位的支持與配合。如果教師與學校教務、學務、總務及輔導單位的溝通與協調不夠順暢，甚至產生衝突，就會引發緊張和壓力（陳瑋婷，2011；Pithers, 1995）。

（四）角色期望

教師功能不再只是灌輸學生知識，還要對學生身教、言教與境教並行，更要時時與學生家長溝通、與上級行政長官對話，如果理想角色圖像與現實角色要求之差距過大，則會形成壓力（Dunham, 1981; Jung, 2013）。

四、教師學校生活適應的意義

「適應」是Darwin在1958年提出生物進化論時最先使用的名詞，原本指的是adaptation。其後，Lazarus（1976）則提及較具主動性意涵的adjustment，意指個體能調整內在的觀念、態度或外在行為，以符合環境的需求。對人類來說，適應能力是與其生活環境相互配合的。Sternberg（2006）在智力三元論中提到個體適應環境的能力包括選擇、適應與改造環境，足見個體的生活適應能力不僅是消極地配合環境，也有積極改造環境的意義，而「環境」也包含對他人、世界，以及對自己的內在心理世界是否能維持穩定的和諧關係（沈碩彬，2013）。

關於教師學校生活適應的整合，研究較少，多半聚焦在教師工作適應上（毛國楠，1995；王沂釗，2004；羅綸新，2002）；而有關學童的學校生活適應，研究則有很多，可分成個人適應、學習適應與人際適應等項（吳佳蓉、張德勝，2003；李長燦，2011；洪榮照、林信香，2005）。研究者將此轉換為教師適用的分類模式，因此，將教師學校生活適應分為內在適應、工作適應與人際適應等項。首先，教師必須與自我和諧共處，喜歡自己，並願意為自己積極地生活；其次，教師必須為了教學工作兢兢業業，努力提升專業水準；再者，教師在與人共事的過程中，必須培養良好的人際關係，方能互助合作，共生共存。茲逐項說明如下：

（一）內在適應

內在適應指的教師能夠瞭解自身的優缺點與特質，並願意力求突破，也是內

在適應的平衡狀態，因此，這裡指的是教師有正確的自我評估與求進步的心理狀態（許雅惠，2011；曾明基、張德勝，2010；黃文三，2012）。

（二）工作適應

教師的工作任務主要有管教學生、批改作業、參加會議、處理行政業務等，因此，教師的工作適應即指能夠在完成各項任務的過程中，隨時保持身心愉快，並順利達成目標，從而繼續下一任務（歐慧敏，2008）。

（三）人際適應

教師在教學工作中必定會與人產生關係，例如：師生關係、親師關係、與上級和行政人員的關係，以及與這世界的關係等，因此，人際適應係指教師能夠型塑合宜的人際網絡，形成個人的正向支持系統（曾永清、林安邦、謝明宏，2012；Klassen, 2010; Mishra & Yadav, 2013）。

五、校長服務領導、正向情緒、工作壓力與學校生活適應之關係

（一）理論依據

本研究以Youssef與Luthans（2010）所提出的職場正向心理資本模式為基礎，發展本研究的路徑關係模式，如圖1。其中，組織的前導因素係指領導者與行政團隊的策略、結構、文化及近來變革，可有效預測員工的心理優勢與資源，在本研究中則採用校長服務領導做為此前導因素；心理的優勢或資源係指有助於員工工作表現的種種心理素質，且該心理素質可有效預測其本身工作態度之轉變與行為結果，在本研究中採用教師正向情緒做為此心理優勢；工作態度的轉變與行為結果係指員工在經歷組織的前導因素與心理優勢等作用後，致其工作態度有所變動，遂進一步形成其行為結果，在本研究中以教師工作壓力做為此工作態度之轉變，並以教師學校生活適應做為此行為結果。換言之，本研究採用此一理論架構，其可能路徑方向為組織的前導因素（如校長領導），可預測員工的心理資源（如教師正向情緒），再透過其工作態度的轉變（如教師工作壓力），進而預測其行為結果（如教師學校生活適應）。在探討統合架構前，首先討論教師對自身的正向情緒、工作壓力與學校生活適應間之關聯，而後再加入教師對校長的服務領導知覺此一前導因素，形成統合架構，茲探討如後。

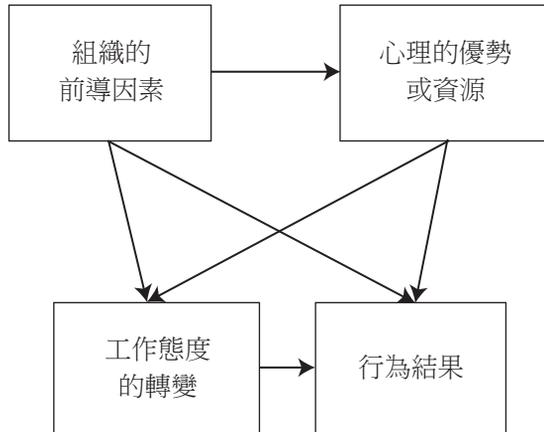


圖1 職場中的正向心理資本

註：修改自：“An Integrated Model of Psychological Capital in the Workplace,” by C. Youssef and F. Luthans, 2010. In A. Linley, S. Harrington, and N. Garcea (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (pp. 39-51). New York, NY: Oxford University Press.

（二）教師正向情緒、工作壓力與學校生活適應之關係

就教師正向情緒與工作壓力之關係而言，以往研究有探究樂觀、正向思考、正向心理等與工作壓力間的關聯，研究發現，這些變項可負向預測工作壓力（毛國楠，1995；黃文三，2012；Lazarus & Folkman, 1984），亦有研究證實正向思考與正向情緒間有正相關（黃綯質，2011；Chang & Sanna, 2001），故可知教師正向情緒可能負向預測其工作壓力。就教師正向情緒與學校生活適應之關係而言，Stein、Folkman、Trabasso與Richard（1997）發現，經歷正向情緒的人在喪親後會發展出長期計畫和目標，進而使其產生更大的幸福感，且正向情緒具有如身心健康、復原力與適應力等多元益處（李新民、陳蜜桃，2009；Abuhamdeh & Csikszentmihalyi, 2012; Fredrickson, 2001），故可推知教師正向情緒可能正向預測其學校生活適應。就教師工作壓力與學校生活適應之關係而言，余民寧、許嘉家與陳柏霖（2010）、Mishra與Yadav（2013）以及曾明基與張德勝（2010）的研究發現，中小學教師的工作負荷量愈重，愈容易產生憂鬱等適應困擾；歐慧敏（2008）、張進上（1990）、Klassen（2010）分別針對學前、國小與中學教師進行研究，均發現當教師感受愈多工作壓力時，愈容易產生工作倦怠、工作滿意

度或教學品質降低等情形，故可知教師工作壓力可能對學校生活適應帶來不良的影響。綜言之，教師的正向情緒可能可直接預測或透過工作壓力而間接預測其學校生活適應。

（三）校長服務領導與教師的正向情緒、工作壓力與學校生活適應之關係

有前述討論基礎，本部分再進一步討論校長服務領導與正向情緒、工作壓力與學校生活適應的關係。就校長服務領導與教師正向情緒之關係而言，Winograd（2003）和Campbell（1994）均指出，校長會透過組織文化控制教師情緒，葉連祺（2010）以及陳幸仁與許惠茹（2011）亦發現，校長領導可正向預測教師情緒，故可推知校長服務領導或可正向預測教師正向情緒。就校長服務領導與教師工作壓力之關係而言，曾秀鳳（2004）以及Borg與Ring（1991）均指出，校長若作風強勢將會給教師帶來壓力，過修齊（2011）則發現校長領導效能會影響教師工作士氣，故可推知校長服務領導或可負向預測教師工作壓力。就校長服務領導與教師學校生活適應之關係而言，有些研究發現，校長服務領導可正向預測教師身心健康、工作滿意、教學效能或組織承諾（張德銳，2013；Brown & Brown, 2012; Cerit, 2012; Mayera, Bardesa, & Piccoloa, 2008），黃文三（2012）亦證實優質校長領導可正向預測教師生活適應，故可推知校長服務領導或可正向預測教師學校生活適應。

綜言之，本研究在Youssef與Luthans（2010）職場正向心理資本模式與前述各項關係探討的基礎上，以校長服務領導做為組織前導因素，並以教師正向情緒為員工心理優勢，教師工作壓力為員工工作態度之轉變，教師學校生活適應為員工之行為結果，並據以建立其可能路徑模式，以形成初步架構，如圖2所示。

參、研究設計

一、研究樣本

本研究因時間、人力及物力的考量，僅以高屏地區的國中教師與校長為研究對象。在預試分析上，立意抽樣100名國中教師進行問卷信效度考驗。在正式分

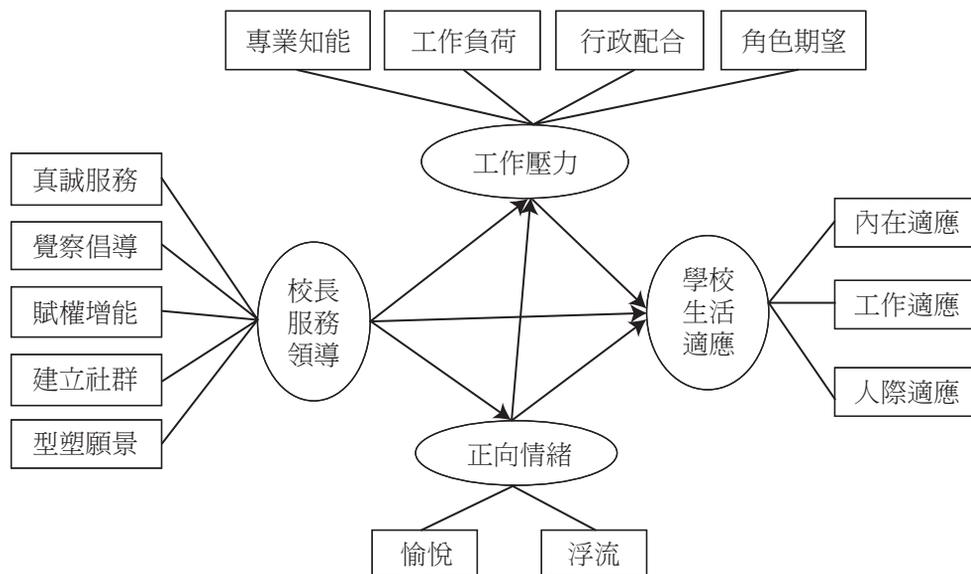


圖2 本研究初步架構圖

析上，採取分層隨機抽樣，依班級數之大小區分為12班以下、12~24班、25~59班、60班以上等四種類型做為分層抽樣的依據，從每個學校分別抽取7~15位教師填答教師用問卷，並邀請該校校長填答校長用問卷。扣除拒絕接受施測、無效資料後，最後有效樣本數為349位教師、33位校長。教師的背景資料統計如表1、表2所示，由表可知本研究樣本有女性多、已婚者多、高學歷者多、31~40歲者多、有11~20年的教學年資者多、擔任導師者多、在高雄市服務者多等特性，這些特性可能會影響分析結果，此乃本研究限制。

二、研究工具

研究者參考相關文獻編製各項量表，選取100位國中教師進行預試，蒐集實證資料後，透過探索性因素分析及內部一致性來建構量表信效度。形成正式量表後，將其中的「服務領導」量表轉換成校長用量表，例如：「校長具有服務師生的熱忱。」轉換成「我身為校長，具有服務師生的熱忱。」本研究採取Likert五點量表，填答計分方式依照完全、相當、普通、部分及少許等同意程度給予5~1

表1

教師個人背景資料統計

性別	人數	百分比	婚姻狀況	人數	百分比	教育程度	人數	百分比
男	134	38.4	已婚	222	63.6	碩博士	193	55.3
女	215	61.6	單身	127	36.4	師範院校	88	25.2
						一般大學	68	19.5
總人數	349	100.0	總人數	349	100.0	總人數	349	100.0
年齡	人數	百分比	教學年資	人數	百分比	擔任職務	人數	百分比
≤30歲	50	14.3	≤5年	67	19.2	兼主任	72	20.6
31~40歲	158	45.3	6~10年	96	27.5	兼組長	88	25.2
41~50歲	108	30.9	11~20年	115	33.0	導師	107	30.7
≥51歲	33	9.5	≥21年	71	20.3	專任	82	23.5
總人數	349	100.0	總人數	349	100.0	總人數	349	100.0

表2

教師所屬學校背景資料統計

學校位置	人數	百分比	校長性別	人數	百分比	校長任期	人數	百分比
高雄市	250	71.6	男	249	71.3	第一任	289	82.8
屏東縣	99	28.4	女	100	28.7	≤第二任	60	17.2
總人數	349	100.0	總人數	349	100.0	總人數	349	100.0
學校規模	人數	百分比	學校歷史	人數	百分比			
≤12班	106	30.4	<15年	36	10.3			
13~24班	56	16.0	15~未滿40年	86	24.6			
25~59班	117	33.5	≤40年	227	65.1			
≤60班	70	20.1						
總人數	349	100.0	總人數	349	100.0			

分。預試資料以因素分析抽取共同因素，並以最大變異法進行轉軸處理，萃取出特徵值大於1的因素，其信效度心理計量品質如表3~表6所示。根據各表，每題的因素負荷量都在.50以上，解釋變異量均超過七成，效度堪稱良好。而分量表信度Cronbach's α 值皆大於.70的理想門檻數值，量表的內部一致性信度尚可接受。

表3

國中校長服務領導信、效度考驗結果摘要

構面	題目	負荷量					解釋量	信度
真誠服務	1.校長具有服務師生的熱忱。	.24	.82	.27	.25	.27	7.55%	.98
	2.校長願意爭取師生之權益。	.25	.82	.28	.25	.27		
	3.校長願意爭取資源以利校務進行。	.23	.80	.29	.25	.26		
	4.校長為學校犧牲和付出使我感動。	.29	.78	.27	.27	.27		
	5.校長總是真誠的為師生解決問題。	.29	.77	.29	.25	.27		
覺察倡導	6.校長總是以身作則，成為典範。	.24	.29	.80	.25	.27	6.96%	.98
	7.校長總是謹言慎行、應對得體。	.26	.27	.81	.23	.26		
	8.校長擁有高尚的道德情操。	.26	.29	.79	.27	.27		
	9.校長的人品足以成為師生的楷模。	.27	.30	.78	.29	.27		
	10.我從校長身上學習到領導人該有的人品。	.29	.28	.77	.29	.27		
賦權增能	11.校長會提供資源協助教師專業成長。	.26	.28	.30	.30	.76	6.65%	.98
	12.校長能授權和教師共同完成校務的推動。	.29	.28	.30	.26	.79		
	13.校長總是鼓勵教師參與學校事務的決策。	.29	.26	.22	.31	.77		
	14.校長能肯定教師的能力。	.27	.29	.29	.24	.80		
	15.校長給與教師足夠的專業自主權。	.26	.29	.28	.26	.79		
建立社區	16.校長善於利用管道讓全校共享社區訊息。	.23	.25	.26	.82	.24	6.72%	.98
	17.校長會創造各種聚會場合增進人際網絡。	.22	.25	.26	.81	.23		
	18.校長努力結合各領域教師達成學校目標。	.34	.22	.24	.76	.26		
	19.校長能幫助教師建立彼此是一體的感受。	.31	.28	.25	.75	.29		
	20.校長經常鼓勵教師協同合作來完成任務。	.28	.24	.25	.79	.28		
型塑願景	21.校長能具體明確地建構學校願景。	.79	.28	.25	.28	.30	67.30%	.98
	22.校長能根據願景提出有效的行動策略。	.81	.23	.24	.29	.27		
	23.校長能根據願景提出激發人心的策略。	.80	.26	.24	.27	.27		
	24.校長鼓勵教師以創新思維思考學校願景。	.82	.24	.25	.26	.22		
	25.校長對學校的願景總是充滿希望與熱情。	.77	.29	.32	.28	.25		
總量表						95.18%	.98	

表4
國中教師正向情緒信、效度考驗結果摘要

構面	題目	負荷量		解釋量	信度
愉悅	1.我常感受到喜悅生活的樂趣。	.86	.33	65.49%	.91
	2.我常體會到知足常樂的真諦。	.85	.23		
	3.我常感受到希望，而有積極生存的動力。	.79	.33		
	4.我常感受到愛，而能愛與被愛。	.78	.39		
	5.我常對各種人事物充滿感恩與寬恕。	.70	.30		
浮流	6.我常醉心於挑戰性工作而渾然忘我。	.22	.91	10.87%	.92
	7.我常醉心於挑戰性工作而忘卻時間流逝。	.32	.86		
	8.我常醉心於挑戰性工作而忘卻外在事物的存在。	.33	.79		
	9.我常因完成挑戰性工作而感到心曠神怡。	.50	.66		
	10.我常因完成挑戰性工作而感到成就感與滿足感。	.56	.64		
總量表				76.36%	.94

表5
國中教師工作壓力信、效度考驗結果摘要

構面	題目	負荷量		解釋量	信度		
專業知能	1.我無法充分獲得教學專業知能而感到壓力。	.13	.07	.87	.05		
	2.我無法理解教學的專業何在而感到壓力。	.22	.07	.86	.06		
	3.我遭遇教學專業上的瓶頸而感到壓力。	.16	.11	.87	.07	12.80%	.93
	4.我欠缺教學專業所需硬體設備而感到壓力。	.05	.22	.75	.19		
	5.我欠缺教學專業所需資訊能力而感到壓力。	.06	.24	.77	.15		
工作負荷	6.我常覺得工作太忙，時間不夠而感到壓力。	.15	.00	.32	.66		
	7.我忙於各種學校活動或會議而不勝負荷。	.05	.26	.03	.87		
	8.我忙於參與各種研習和進修而感身心俱疲。	.11	.13	.07	.84	9.94%	.92
	9.我為了應付行政繁雜規定而感到無所適從。	.06	.25	.06	.85		
	10.我為了處理學生的問題而忙到不可開交。	.15	.19	.10	.80		

(續下頁)

52 教育研究集刊 第60輯第3期

構面	題目	負荷量			解釋量	信度	
行政配合	11.我無法與長官和行政單位溝通而感到壓力。	.13	.88	.07	.21	14.01%	.94
	12.行政人員未能盡力支援使我感到壓力很大。	.19	.86	.20	.23		
	13.上級對我的評價並不公正而使我感到壓力。	.15	.88	.14	.22		
	14.行政人員常遷就各方施壓而讓我壓力過大。	.19	.84	.19	.24		
	15.我對於行政運作流程不甚熟悉而感到壓力。	.25	.67	.16	.02		
角色期望	16.我無法滿足學生家長對我的要求和期望。	.83	.23	.13	.27	41.50%	.95
	17.我無法感受到對自己教學能力的肯定。	.86	.16	.23	.16		
	18.我常感到無法達成校方對我的要求。	.88	.22	.17	.16		
	19.我常感到無法達成學生對我的期望。	.89	.20	.16	.10		
	20.我想我根本不適合當老師。	.84	.10	.02	-.04		
總量表					78.25%	.90	

表6
國中教師學校生活適應信、效度考驗結果摘要

構面	題目	負荷量			解釋量	信度
內在適應	1.我明白自己的優點並對此感到自信。	.83	.19	.20	50.59%	.95
	2.我瞭解自己的缺點並且能坦然面對。	.83	.14	.25		
	3.我瞭解自己的特質並能適時展現之。	.87	.14	.21		
	4.我能調適自己心境符合環境的期待。	.81	.21	.25		
	5.我能隨機應變而不會慌張失措。	.78	.30	.15		
工作適應	6.我能從容參與學校的各項活動而不會疲於奔命。	.17	.80	.15	14.01%	.94
	7.我能適應校長及行政單位對教師的要求和期許。	.20	.83	.23		
	8.我能適應社會輿論對教師的觀感與期許。	.20	.83	.30		
	9.我能適應且平順應付學生家長的各種要求。	.19	.77	.37		
	10.我能適應且趕得上課程與教學的革新要求。	.27	.72	.34		
人際適應	11.我從沒有憤世嫉俗的想法。	.16	.31	.62	12.17%	.92
	12.我總是能與眾人和睦相處。	.18	.25	.81		
	13.我能輕易地拓展人際關係。	.23	.31	.72		
	14.我與朋友間能真誠相待。	.25	.15	.77		
	15.我可以包容人我間的個別差異且相處融洽。	.24	.26	.76		
總量表					76.77%	.92

三、資料分析

本研究所得實證資料，以SPSS 16.0與Lisrel 8.80等統計軟體進行分析，統計方法包括採描述統計、*t*檢定與變異數分析以瞭解各變項現況，以及校長自覺與教師知覺的服務領導差異；採積差相關探索各變項相關程度；採結構方程模式探究校長服務領導與教師正向情緒、工作壓力及學校生活適應的關聯模式，同時進行模式適配度評鑑，並參照模式內部路徑係數來分析其關聯路徑與效果量。

肆、結果與討論

一、現況分析

在探討變項間的關係前，研究者以正式施測的樣本實證資料進行國中教師所知覺之校長服務領導、正向情緒、工作壓力與學校生活適應之現況分析和因素構面差異考驗。此外，也一併考驗「校長知覺自身之服務領導情形」與「教師知覺該校校長的服務領導情形」之差異性，以瞭解校長與教師兩者之間對該校校長服務領導現況的認知有無差異。本研究以該變項的整體平均為基準，進行各構面與整體平均的差異檢定（相依樣本*t*檢定），若有顯著差異即代表高或低程度，若無顯著差異即為中程度。分析結果如表7、表8所示。

從表7可知，「校長服務領導量表」共計有「真誠服務」、「覺察倡導」、「賦權增能」、「建立社區」與「型塑願景」等五構面。就「校長自覺」得分而言，「真誠服務」、「覺察倡導」與「型塑願景」等三構面之得分與總分並無顯著差異，屬於中程度；「賦權增能」之得分顯著高於總分，屬於高程度；「建立社區」得分顯著低於總分，屬於低程度。就「教師知覺」之得分而言，「真誠服務」、「覺察倡導」與「型塑願景」等三構面之得分顯著高於總分，屬於高程度；「建立社區」與「型塑願景」等兩構面之得分顯著低於總分，屬於低程度。就構面間得分比較情形而言，不論是「校長自覺」或「教師知覺」均呈現「真誠服務」、「覺察倡導」、「賦權增能」等構面之得分高於「建立社區」與「型塑願景」等構面得分之情形。

表7

「校長自覺」與「教師知覺」的校長服務領導各構面差異

服務領導	(A) 校長自覺 單題平均	(A) 與整體 比較t值與結果	(B) 教師知覺 單題平均	(B) 與整體 比較t值與結果	(A)與(B) 比較t值與結果
(1) 真誠服務	4.55	1.476	3.97	3.41** (1) > T _(B)	3.59*** (A) > (B)
(2) 覺察倡導	4.52	.805	3.96	3.07** (2) > T _(B)	3.75*** (A) > (B)
(3) 賦權增能	4.58	3.183** (3) > T _(A)	3.96	3.59*** (3) > T _(B)	4.18*** (A) > (B)
(4) 建立社區	4.36	-3.221** T _(A) > (4)	3.80	-7.32*** T _(B) > (4)	3.58*** (A) > (B)
(5) 型塑願景	4.46	-.987	3.88	-2.12* T _(B) > (5)	3.67*** (A) > (B)
整體	T _(A) = 4.49		T _(B) = 3.91		3.94*** T _(A) > T _(B)
	F = 4.73**		F = 19.18***		
(1)~(5)比較	(1) > (4)		(1) > (4) (5)		
F值與結果	(2) > (4)		(2) > (4) (5)		
	(3) > (4) (5)		(3) > (4) (5)		

***p < .001. **p < .01.

表8

國中教師正向情緒、工作壓力與學校生活適應各構面差異

研究變項	構面	單題 平均	各構面與整體比較 t值與結果		各構面間比較 檢定值與結果	
正向情緒	(1) 愉悅	3.75	5.635***	(1) > 整體	t = 5.63***	(1) > (2)
	(2) 浮流	3.55	-5.635***	整體 > (2)		
	整體	3.65				
工作壓力	(1) 專業知能	2.00	1.005		F = 55.48***	(1) > (3) (4)
	(2) 工作負荷	2.24	10.321***	(2) > 整體		
	(3) 行政配合	1.90	-3.321**	整體 > (3)		
	(4) 角色期望	1.76	-	整體 > (4)		
	整體	1.97				
學校生活 適應	(1) 內在適應	3.67	-1.459		F = 16.94***	(3) > (1) (2)
	(2) 工作適應	3.62	-4.059***	整體 > (2)		
	(3) 人際適應	3.81	6.145***	(3) > 整體		
	整體	3.70				

***p < .001.

由表8可知，「教師正向情緒量表」共計有「愉悅」與「浮流」等兩構面，其中，「愉悅」的每題平均分數為3.75，「浮流」為3.55，以及整體得分為3.65，可知「愉悅」得分顯著高於整體得分，屬於高程度；「浮流」得分顯著低於整體得分，屬於低程度。就構面間之得分比較情形而言，可知「愉悅」得分高於「浮流」。

「教師工作壓力量表」共計有「專業知能」、「工作負荷」、「行政配合」與「角色期望」等四構面，每題平均分數依序為2.00、2.24、1.90與1.76，以及整體得分為1.97。「專業知能」之得分與總分並無顯著差異，屬於中程度；「工作負荷」之得分顯著高於總分，屬於高程度；「行政配合」與「角色期望」等兩構面之得分顯著低於總分，屬於低程度。從構面間之得分比較情形可知，教師在「專業知能」、「工作負荷」、「行政配合」等構面的壓力顯著高於「角色期望」構面。

「教師學校生活適應量表」共計有「內在適應」、「工作適應」與「人際適應」等三構面，其每題平均分數分別為3.67、3.62與3.81，整體得分為3.70。「內在適應」之得分與總分並無顯著差異，屬於中程度；「工作適應」之得分顯著低於總分，屬於低程度；「人際適應」之得分顯著高於總分，屬於高程度。就構面間得分可知，「人際適應」得分顯著高於「內在適應」與「工作適應」。

申言之，雖然「校長自覺」與「教師知覺」的校長服務領導情形，各構面多半為中、高程度，且均呈現「真誠服務」、「覺察倡導」、「賦權增能」等構面得分較高。但相較而言，兩者認知程度仍有所差異，校長自我感覺較為良好。由此可知，教師對校長的服務領導現況雖甚為滿意，但校長若要完全符合教師期待，仍待突破（陳幸仁、許惠茹，2011；黃文三，2012）。再者，教師正向情緒的愉悅感強過浮流，由於愉悅感強調因各種事情帶來的喜悅情緒，而浮流則涉及個體沉浸在具挑戰性任務中的高目標效能感，因此達成浮流的標準較高（侯亭好，2010；Seligman, 2002）。此外，教師在專業知能、工作負荷及行政配合等構面的工作壓力均高於角色期望，顯見既然成為國中教師，對於教學工作角色即有相當認定，因此在此方面的壓力感受較低（周子敬、彭睦清，2005；陳瑋婷，2011）。最後，教師學校生活適應以人際適應的表現最優，其次則為內在適應與工作適應，此如同Lacey（1977）所言，當教師面臨各種人際上的問題情境

時，不論是透過策略性的順從（strategic compliance）、內化的調適（internalized adjustment），或是策略的再界定（strategic redefinition），都能處理得宜，以獲得良好的社會適應。

二、相關分析

研究者以正式施測的樣本實證資料分析國中教師所知覺的校長服務領導、正向情緒、工作壓力與學校生活適應等變項之各構面相關，分析結果如表9所示。

根據表9中本研究主要變項各構面相關的細部分析結果，校長服務領導的五個構面（真誠服務、覺察倡導、賦權增能、建立社區與型塑願景）與正向情緒的兩個構面（愉悅與浮流）之相關係數均達顯著相關，且係數在.31～.41之間（ r^2 在.10～.17之間）。校長服務領導的五個構面與工作壓力的四個構面（專業知能、工作負荷、行政配合與角色期望）之相關係數均達顯著相關，且係數在-.10～-.32之間（ r^2 在.01～.10之間）。校長服務領導的五個構面與學校生活適應的三個構面（內在適應、工作適應與人際適應）之相關係數亦均達顯著相關，且相關係數在.24～.31之間（ r^2 在.06～.10之間）。相較之下，校長服務領導與工作壓力之間均有顯著的負相關，校長服務領導與正向情緒和學校生活適應之間都有顯著的正相關。就相關強度而言，校長服務領導和正向情緒的關係最強。

就正向情緒的兩個構面與工作壓力的四個構面之相關係數而言，均達顯著相關，且係數在-.19～-.27之間（ r^2 在.04～.07之間）。而正向情緒的兩個構面與學校生活適應的三個構面之相關係數則均達顯著相關，且係數在.40～.51之間（ r^2 在.16～.25之間）。相較之下，正向情緒與工作壓力之間有顯著的負相關，與學校生活適應之間則有顯著的正相關。就相關強度而言，正向情緒和學校生活適應之間的相關強度強於其和工作壓力之間的相關強度。

就工作壓力四個構面與學校生活適應三構面之相關而言，相關係數在-.20～-.38之間（ r^2 在.04～.14之間）。教師的工作壓力與學校生活適應有負相關。

從上述結果來看，各變項與學校生活適應之關係，校長服務領導、正向情緒與學校生活適應之間有正相關，工作壓力則與學校生活適應之間有負相關；以相關強度而言，正向情緒與學校生活適應之間的相關最強（ r^2 在.16～.25之間），壓力與學校生活適應之間的相關（ r^2 在.04～.14之間）。此項細部分析有助於我

黃文三、沈碩彬 國中校長服務領導與教師正向情緒、工作壓力及學校生活適應之關聯探析 57

表9 國中教師知覺之校長服務領導、正向情緒、工作壓力與學校生活適應相關

	A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	C1	C2	C3	C4	D1	D2
A1 真誠服務													
校長	.90***												
服務	.88***	.90***											
領導	.85***	.86***	.88***										
A5 型塑願景	.84***	.87***	.90***	.90***									
正向情緒	.31***	.33***	.35***	.31***	.36***								
B2 浮流	.38***	.41***	.41***	.38***	.41***	.53***							
C1 專業知能	-.18***	-.15**	-.19***	-.13**	-.16**	-.19***	-.22***						
C2 工作負荷	-.11*	-.12*	-.14***	-.10*	-.12*	-.21***	-.21***	.61***					
C3 行政配合	-.28***	-.28***	-.32***	-.25***	-.25***	-.23***	-.22***	.60***	.70***				
C4 角色期望	-.21***	-.18**	-.19***	-.16**	-.17**	-.22***	-.27***	.65***	.60***	.75***			
D1 內在適應	.24***	.25***	.26***	.28***	.28***	.46***	.44***	-.29***	-.22***	-.20***	-.32***		
D2 工作適應	.26***	.28***	.30***	.31***	.30***	.40***	.43***	-.32***	-.38***	-.29***	-.26***	.51***	
D3 人際適應	.24***	.24***	.26***	.24***	.27***	.51***	.46***	-.33***	-.22***	-.21***	-.32***	.54***	.64***

***p < .001. **p < .01. *p < .05.

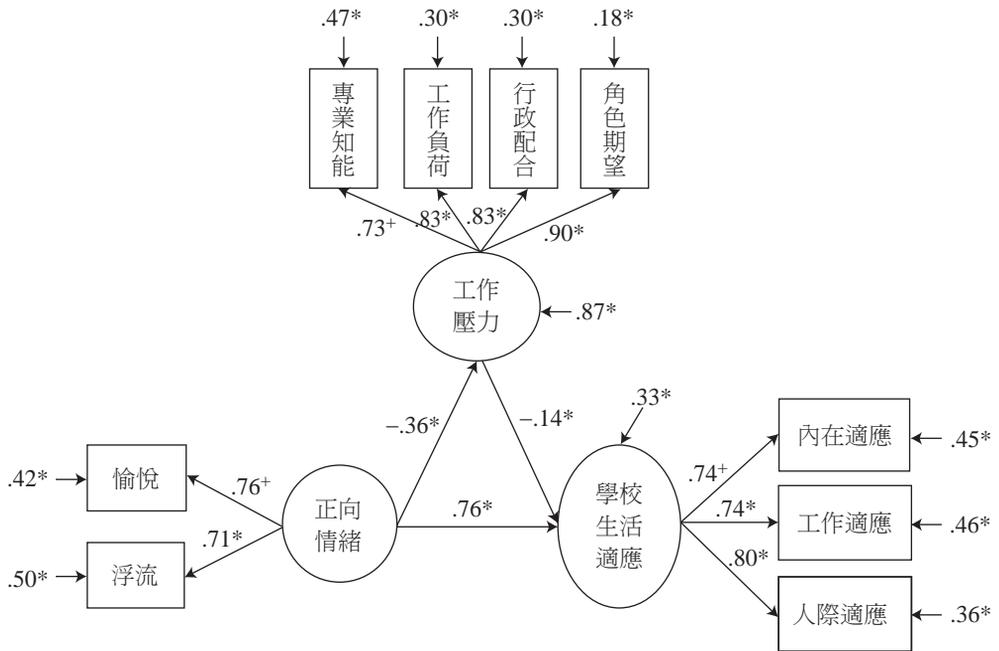


圖3 教師正向情緒、工作壓力與學校生活適應之模式路徑圖（標準解）

* $p < .05$.

（二）校長服務領導與教師的正向情緒、工作壓力與學校生活適應之關係

在確定前述關係之後，本部分加入教師所知覺之校長服務領導變項，並探究其與教師的正向情緒、工作壓力與學校生活適應等變項之路徑模式。研究者以正式施測的樣本實證資料分析之，結構方程模式分析結果如圖4所示。圖4顯示，以校長服務領導預測其工作壓力與學校生活適應的兩條路徑並未達成顯著，因此，刪除此兩條路徑再進行一次結構方程模式分析，分析並調整路徑圖形後的結果如圖5所示，模式適配度評鑑如表11所示。

表11
所有變項之修正後結構方程模式適配度評鑑

判定指標	χ^2	p	df	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI	NNFI	CFI	IFI	ECVI
實際數值	177.29	.00	76	.06	.04	.93	.90	.97	.97	.98	.98	.68
理想數值	愈小愈好	>.05	—	≤.08	<.08	≥.90	≥.90	≥.90	≥.90	≥.90	≥.90	愈小愈好

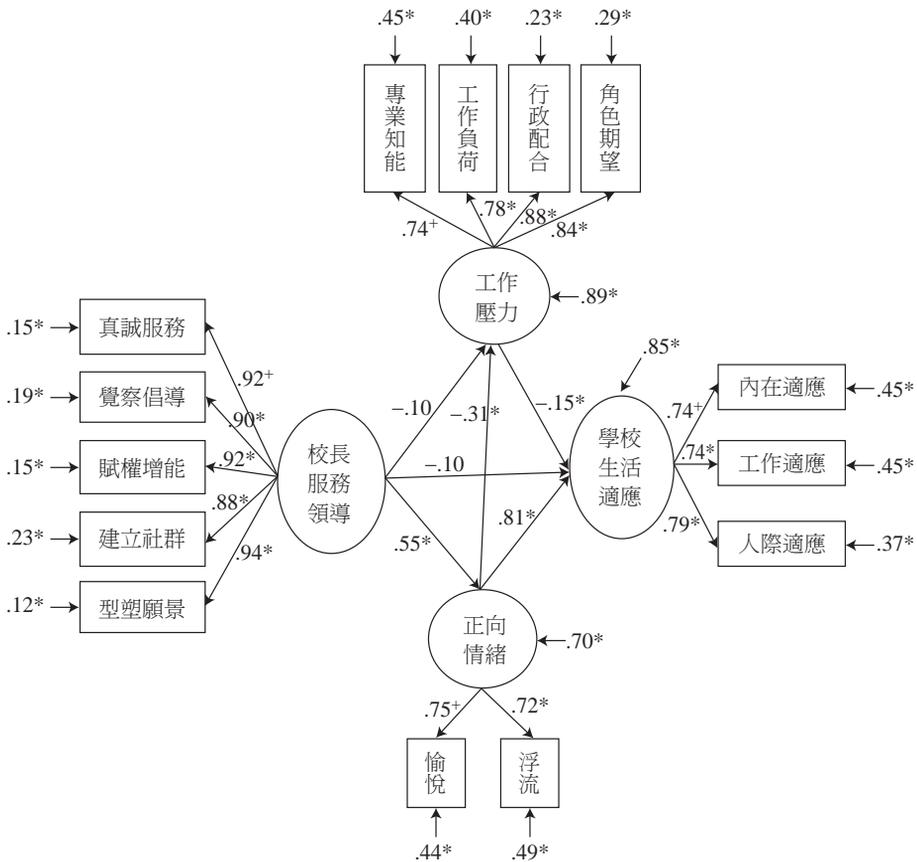


圖4 校長服務領導、教師的正向情緒、工作壓力與學校生活適應之初始關係模式 (標準解)

* $p < .05$.

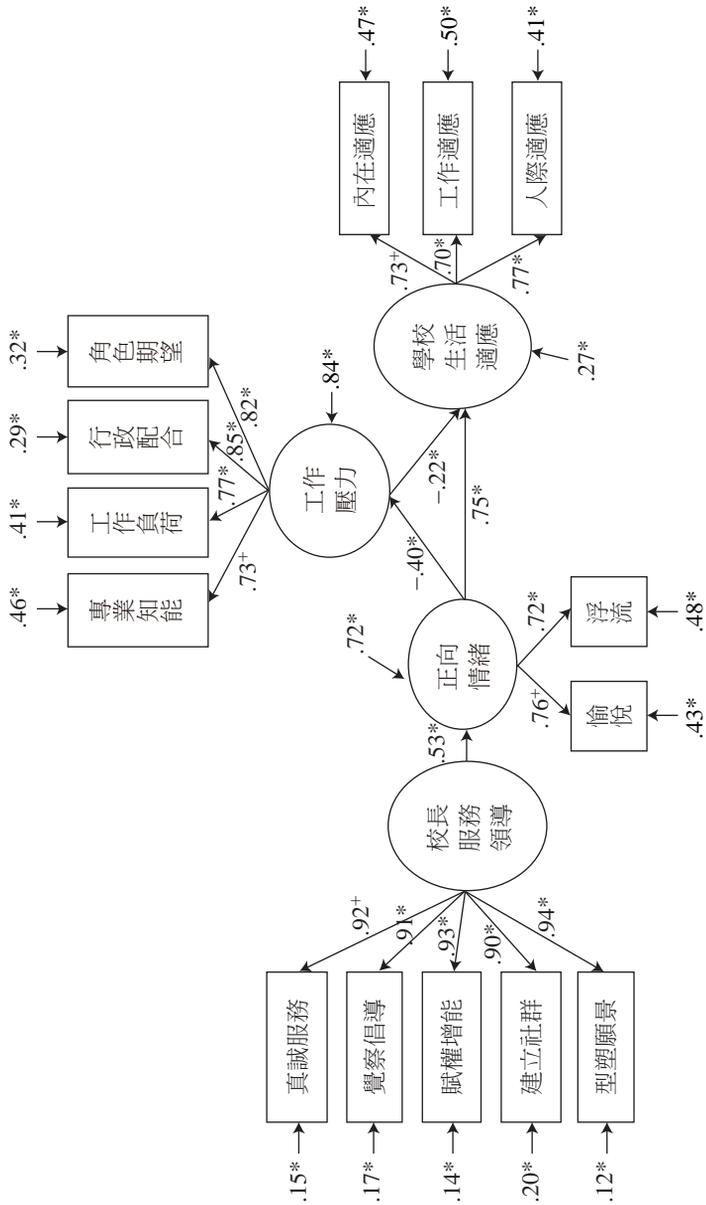


圖5 校長服務領導、教師的正向情緒、工作壓力與學校生活適應之修正關係模式（標準解）

* $p < .05$.

根據表11，除了 χ^2 ($df = 76, N = 349$) 受樣本數影響達.05顯著水準，其他適配度指標評鑑都已達理想門檻，顯示修正模式和觀察資料的契合度尚可接受。整體而言，國中教師所知覺之校長服務領導、正向情緒、工作壓力與學校生活適應有顯著關聯。其預測路徑為校長服務領導可預測正向情緒，而正向情緒可直接預測學校生活適應，或藉由工作壓力而可間接預測學校生活適應，此與前述正向情緒、工作壓力與學校生活適應之路徑模式可相互印證。就效果量而言，校長服務領導對學校生活適應的效果量為 $.53 \times [.75 + (-.40) \times (-.22)] = .44$ ，正向情緒對學校生活適應的效果量為 $.75 + (-.40) \times (-.22) = .83$ ，工作壓力對學校生活適應的效果量為 $-.22$ ，以正向情緒的預測效果最大，此可對照前述相關分析的結果。

分析此結果，過去有許多研究證實校長領導行為可預測教師的工作壓力、工作滿意度、組織公民行為、組織承諾、教學效能等（秦夢群、吳勁甫，2011；陳瑞忠，2009；曾秀鳳，2004；謝傳崇、王瓊滿，2010；Parris & Peachey, 2013; Somech & Bogler, 2002; Wahlstrom & Louis, 2008），但卻沒有統合架構的研究可供參酌。黃文三（2012）以多元型模領導（包括政治領導、人力資源領導、象徵領導及結構領導等四個構面）為主題的研究發現，校長多元型模領導可預測正向心理，而正向心理可直接預測生活適應，或藉由工作壓力而間接預測生活適應，此則與本研究結果可相互參酌。故本研究為開創性的研究，顯示校長服務領導主要是可預測教師的正向情緒，繼而可預測其工作壓力和學校生活適應。

伍、結論與建議

一、結論

（一）現況分析

1. 「校長自覺」的服務領導勝過「教師知覺」的校長服務領導情形，但均達高評價

本研究結果顯示，不論是校長自覺或教師知覺，均對該校校長服務領導情形普遍有高評價，但相較而言，校長的自我評價較為良好，顯示教師對校長的服務領導品質仍有更高期許。此外，不論是校長自覺或教師知覺，均對「真誠服

務」、「覺察倡導」、「賦權增能」等構面的評價較高，「建立社區」與「型塑願景」等構面的評價較低。

2. 教師正向情緒中的愉悅感勝於浮流，工作壓力以角色期望最低，學校生活適應以人際適應最佳

本研究結果顯示，目前國中教師正向情緒經驗以愉悅感勝於浮流；教師從「專業知能」、「工作負荷」、「行政配合」等項而來的工作壓力感受高於從「角色期望」而來的工作壓力；教師的學校生活適應情形以「人際適應」最佳。

（二）相關分析

1. 教師的正向情緒與工作壓力間有負相關，且與學校生活適應間有正相關

本研究積差相關的結果顯示，教師的正向情緒與工作壓力間有負相關，且與學校生活適應之間有正相關；工作壓力和學校生活適應之間有負相關。

2. 校長服務領導和正向情緒、學校生活適應皆有正相關，和工作壓力有負相關

本研究積差相關的結果顯示，國中教師所知覺的校長服務領導和正向情緒之間有正相關，和工作壓力之間有負相關，且和學校生活適應之間有正相關。此外，以正向情緒和生活適應之間的相關最強。

（三）路徑關係分析

1. 教師的正向情緒、工作壓力與學校生活適應之間具有潛在路徑關係

本研究路徑分析的結果顯示，國中教師的正向情緒可直接預測學校生活適應，也可以透過工作壓力間接預測學校生活適應，且直接效果大於間接效果。其中，正向情緒可負向預測工作壓力，且可正向預測學校生活適應，而工作壓力則可負向預測學校生活適應。

2. 教師知覺的校長服務領導、正向情緒、工作壓力與學校生活適應之間具有潛在路徑關係

本研究路徑分析的結果顯示，國中教師所知覺的校長服務領導可預測正向情緒，而正向情緒可直接預測學校生活適應，抑或藉由工作壓力而間接預測學校生活適應。就對學校生活適應的預測效果而言，以正向情緒的預測效果最大。其中，校長服務領導可正向預測正向情緒，正向情緒可負向預測工作壓力，且正向預測學校生活適應，而工作壓力則可負向預測學校生活適應。

二、建議

(一) 學校實務方面

1. 政府與學校宜建立正向支持系統，以增益國中教師的學校生活適應情形

本研究結果顯示正向情緒、工作壓力與學校生活適應之現況，並得知正向情緒可負向預測工作壓力，並正向預測學校生活適應；工作壓力則可負向預測學校生活適應情形。雖然現況呈現目前國中教師的正向情緒程度高、工作壓力感受度低、學校生活適應情形良好的情形，但由於國中教師填答問卷時可能受社會期望效應影響而分數偏高，因此，政府與學校宜再配合其他方式深入瞭解目前教師的身心狀況，例如：校長平常關心教師，與教師們進行懇談或座談會，或者政府建立正向支持的組織與系統等，以適時輔助個別教師擁有較佳的正向情緒，減輕工作壓力的負擔，並增益其學校生活適應。

2. 校長宜增強服務領導各構面的能力與實踐力，以增強教師的身心適應情形

本研究結果發現，國中教師所知覺的校長服務領導可預測正向情緒，而正向情緒可直接預測學校生活適應，抑或藉由工作壓力而間接預測學校生活適應。此外，教師對校長的「真誠服務」、「覺察倡導」、「賦權增能」等構面的評價較高，對「建立社區」與「型塑願景」等構面之服務領導的評價較低。建議校長宜持續以真誠一致的耐心帶領教師，具備真知灼見，並適時倡導以形成共識，且扶持教師發展教學專業知能。此外，宜加強全校教師互動、形成一體的社群感，並型塑學校未來之願景，如此，可正向預測教師的正向情緒，從而使教師有較低的工作壓力感受與較佳的學校生活適應情形。

3. 校長宜正視教師的正向情緒，藉由積極的服務領導來提升教師正向情緒

本研究結果發現，在所有可預測教師學校生活適應的變項中，以正向情緒的預測效果最大，故校長宜正視教師的正向情緒。從本研究可知，教師的正向情緒由愉悅和浮流所組成，而校長藉由真誠服務、覺察倡導、賦權增能、建立社區與型塑願景等方式，能夠與教師有良好的互動，使教師平時能擁有愉悅的心情。此外，在正確考量教師特質與能力之下，校長亦應鼓勵教師建立適當且具挑戰性的任務，例如：帶學生參加科展、擔任行政職等，以增進教師在投入相關活動時積極投入的忘我感，並可力求不斷的超越與突破。

(二) 未來研究方面

1. 比較各種校長領導變項意義之異同

本研究以服務領導為前導變項來觀察其預測教師正向情緒、工作壓力與學校生活適應之情形，並獲致與其他研究類似的結果。究竟各種校長領導的變項、意義、構面等內容有何異同，對於變項的預測情形又有何差異，未來仍可藉由持續不斷的研究，以深化校長領導的意義與行動。

2. 找出各種可預測教師正向情緒的變項

本研究結果發現，在所有可預測教師學校生活適應的變項中，以正向情緒的預測效果最大；換言之，只要找出可以提升教師正向情緒的關鍵因子，就可以有效幫助教師擁有良好的身心適應。本研究以校長服務領導為主題進行探索，發現校長服務領導確實可以正向預測教師的正向情緒，繼而可預測教師的工作壓力與學校生活適應。未來建議找出其他可預測教師正向情緒的關鍵因子，以協助教師具備內外一致的身心平衡狀態。

3. 擴大研究樣本與增進樣本代表性

本研究因時間、人力及物力的影響，僅抽取兩縣市的教師樣本而未遍及全國，使得研究結果推導利用受限；此外，本研究樣本有女性多、已婚者多、高學歷者多、31~40歲者多、有11~20年的教學年資者多、擔任導師者多、在高雄市服務者多等特性，這些特性亦可能會影響分析結果。建議未來可進行全國性的抽樣調查，擴大研究樣本的範圍與人數，以促使研究結果更具推導利用的價值。

DOI: 102887082014096003002

參考文獻

毛國楠（1995）。國中教師的樂觀信念、自我效能、對壓力的認知與評估、因應方式與工作調適及身心健康的關係。*教育心理學報*，28，177-194。

[Mao, K.-N. (1995). An analysis of causal relations among teachers' optimism, self-efficacy beliefs, cognitive appraisal, coping strategies, mental and physical health, and work adjustment. *Bulletin of Educational Psychology*, 28, 177-194.]

王沂釗（2004）。環境變遷下的調適與順應：九年一貫教育政策下教師的心理困境與復

原能力。教育資料與研究，60，20-29。

[Wang, Y.-C. (2004). Adjustment and adaptation under the change of environments: Psychological difficulties and teachers' ability to recover under the nine-year education policy. *Educational Resources and Research*, 60, 20-29.]

余民寧、許嘉家、陳柏霖（2010）。中小學教師工作時數與憂鬱間的關係：主觀幸福感的觀點。教育心理學報，42（2），229-252。

[Yu, M.-N., Hsu, J.-J., & Chen, B.-L. (2010). The relationship between working hours and depression of elementary and secondary school teachers: Perspective of subjective well-being. *Journal of Educational Psychology*, 42(2), 229-252.]

吳佳蓉、張德勝（2003）。隔代教養學生與非隔代教養學生學校生活適應之比較。花蓮師院學報，16，109-134。

[Wu, J.-R., & Zhang, D.-S. (2003). The comparison between elementary students reared by grandparents and students reared by parents regarding to school life adaptation. *Journal of National Hualien Teachers College*, 16, 109-134.]

李長燦（2011）。新移民子女生活適應及其相關因素之調查：以屏東縣恆春鎮國小四至六年級學生為例。國民教育學報，8，63-82。

[Lee, Z.-C. (2011). The research on the life adjustment of the new immigration children: A study of elementary schools in Heng-Chun. *Journal of Research on Elementary Education*, 8, 63-82.]

李新民、陳蜜桃（2009）。大學生感恩學習介入方案成效分析：拓延建構理論假設的考驗。課程與教學，12（2），107-134。

[Lee, H.-M., & Chen, M.-T. (2009). The effects of grateful learning intervention program on college students: Test of broaden-and-build theory hypothesis. *Curriculum & Instruction Quarterly*, 12(2), 107-134.]

沈碩彬（2013）。論師生心理健康之相關概念與促進方法。學生事務，52（1），1-17。

[Shen, S.-P. (2013). The concepts of teachers and students' mental health and promoting methods. *Student Affairs*, 52(1), 1-17.]

周子敬、彭睦清（2005）。國內大專院校教師工作壓力及工作滿足感模式。教育心理學報，36（3），201-219。

[Chou, T.-C., & Peng, M.-C. (2005). A model for university and college teachers' job stress and job satisfaction in Taiwan. *Bulletin of Educational Psychology*, 36(3), 201-219.]

林思伶（2004）。析論服務／僕人式領導（Servant-Leadership）的概念發展與研究。高

雄師大學報，**16**，39-57。

[Lin, S.-L. (2004). The development and studies on the concept of servant-leadership. *Kaohsiung Normal University Journal*, *16*, 39-57.]

侯亭好（2012）。我國大學生正向情緒量表建置暨實徵性研究（未出版之博士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。

[Hou, T.-Y. (2012). *Positive emotion scale build-and-empirical studies of college students* (Unpublished doctoral dissertation). National Kaohsiung Normal University, Kaohsiung, Taiwan.]

洪榮照、林信香（2005）。國小學習障礙學生自我概念及生活適應之研究。《特殊教育與復健學報》，**14**，55-84。

[Hung, J.-C., & Lin, H.-H. (2005). A study on self-concept and life adjustment of the elementary learning disabled students. *Bulletin of Special Education and Rehabilitation*, *14*, 55-84.]

秦夢群（2010）。《教育行政理論與模式》。臺北市：五南圖書。

[Chin, M.-C. (2011). *Theories and models of educational administration*. Taipei, Taiwan: Wu-Nan Book.]

秦夢群、吳勁甫（2011）。國中校長教學領導、學校知識管理與教師教學效能之多層次分析。《教育與心理研究》，**34**（2），1-32。

[Chin, M.-C., & Wu, J.-F. (2011). Exploring the relationship among instructional leadership, school knowledge management, and teaching effectiveness: A multilevel analysis. *Journal of Education & Psychology*, *34*(2), 1-32.]

高旭繁、陸洛（2011）。工作壓力及其後果的組群差異：以OSI模式為理論基礎之大樣本分析。《台大管理論叢》，**22**（1），239-272。

[Kao, S.-F., & Lu, L. (2011). Group differences in work stress and strains: A large sample analysis based on the theoretical model of OSI. *NTU Management Review*, *22*(1), 239-272.]

張春興（2006）。《張氏心理學辭典》。臺北市：東華。

[Zhang, C.-H. (1991). *Modern psychology*. Taipei, Taiwan: Tunghua.]

張進上（1990）。國小教師工作壓力調查與輔導之研究。《初等教育學報》，**3**，79-197。

[Zhang, J.-S. (1990). A study of correlates of teachers' stress and differential effects of treatment 7 and sex on group counseling intervention. *Bulletin of Elementary Education*, *3*, 79-197.]

張德銳（2013）。服務領導在教學輔導教師制度中的應用。《教育資料與研究》，**109**，107-138。

- [Zhang, D.-R. (2013). The application of servant-leadership in the mentor teacher program. *Educational Resources and Research, 109*, 107-138.]
- 許雅惠（2011）。大專校院輔導教師工作現況與專業知能需求之研究。《教育心理學報》，**43**（1），51-76。
- [Hsu, Y.-H. (2011). A study on college counselors' work status and needs for professional competences. *Bulletin of Educational Psychology, 43*(1), 51-76.]
- 陳幸仁、許惠茹（2011）。教師情緒政治之探究：台灣一所國民中學之個案研究。《教育學報》，**39**，157-182。
- [Chen, H.-J., & Hsu, H.-R. (2011). An inquiry of teachers' emotional politics: A case study of a junior high school in Taiwan. *Education Journal, 39*, 157-182.]
- 陳瑞忠（2009）。校長領導行為、組織文化及教師工作滿意度之研究：以校長遴選制度實施後之高雄縣國民小學為例（未出版之博士論文）。澳門科技大學，澳門特別行政區。
- [Chen, R.-Z. (2009). *The relationship among principals' leadership, organizational culture and teachers' job satisfaction: A case study of the elementary school in Kaohsiung country after the implementation of principal selection* (Unpublished doctoral dissertation). Macau University of Science and Technology, Macao Special Administrative Region, China.]
- 陳瑋婷（2011）。教師工作壓力及因應策略相關性之後設分析。《教育心理學報》，**43**（2），439-456。
- [Chen, W.-T. (2011). A meta analysis of the relationship between job stress and coping strategies of teachers. *Bulletin of Educational Psychology, 43*(2), 439-456.]
- 曾永清、林安邦、謝明宏（2012）。國中教師人際關係與正向管教相關性之研究。《學生事務》，**51**（3），1-22。
- [Tseng, Y.-C., Lin, A.-B., & Hsieh, M.-H. (2012). A study of the relationship between teachers' interpersonal relationship and positive discipline in junior high schools. *Student Affairs, 51*(3), 1-22.]
- 曾秀鳳（2004）。女校長的教育伸展台：一位小學女校長領導風格之個案研究。《國民教育研究學報》，**13**，147-181。
- [Tseng, H.-F. (2004). The leadership styles of an elementary school female principal. *Journal of Research on Elementary and Secondary Education, 13*, 147-181.]
- 曾明基、張德勝（2010）。超額教師在學校新環境適應困擾的影響因素：階層線性模式分析。《臺北市立教育大學學報》，**41**（2），1-28。

- [Tseng, M.-K., & Zhang, D.-S. (2010). The factors influencing surplus teachers' maladjustment in the new schools: An analysis of hierarchical linear modeling. *Journal of Taipei Municipal University of Education: Education*, 41(2), 1-28.]
- 黃文三 (2012)。高雄市國中校長多元型模領導與教師正向心理、工作壓力及生活適應之影響探析 (行政院科技部專題研究計畫成果報告編號：NSC100-2410-H-017-003)。高雄市：國立高雄師範大學。
- [Huang, W.-S. (2012). *The causality of multi-frame leadership of the principals and positive psychology, work stress and life adjustment of the elementary school teachers in Kaohsiung* (Ministry of Science and Technology Report: NSC100-2410-H-017-003). Kaohsiung, Taiwan: National Kaohsiung Normal University.]
- 黃綯質 (2011)。青少年正向思考與正向情緒之相關研究。屏東教育大學學報，36，101-132。
- [Huang, X.-Q. (2011). A correlation study of adolescent's positive thinking and positive emotion. *Journal of Pingtung University of Education*, 36, 101-132.]
- 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研究。教育行政與評鑑學刊，10，27-53。
- [Ye, L.-Q. (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, 27-53.]
- 過修齊 (2011)。競值架構應用在國民小學校長領導效能、學校組織效能與教師工作士氣之研究 (未出版之博士論文)。國立暨南國際大學，南投縣。
- [Guo, X.-Q. (2011). *A study of the application of competing values framework on the relationship between principal's leadership efficacy, school organizational effectiveness, and teachers' job morale in elementary schools* (Unpublished doctoral dissertation). National Chi Nan University, Nantou, Taiwan.]
- 廖國雄 (2011)。老師幸福指數調查。取自<http://www.twtimes.com.tw/index.php?page=news&nid=194738>
- [Liao, G.-X. (2011). *Teacher happiness index survey*. Retrieved from <http://www.twtimes.com.tw/index.php?page=news&nid=194738>]
- 歐慧敏 (2008)。教師工作壓力與工作倦怠間之適應歷程。教育研究月刊，166，109-123。
- [Ou, H.-M. (2008). The adjustment process between teachers' job stress and burnout. *Journal of*

Educational Research, 166, 109-123.]

蔡進雄（2003）。走入心靈深處：僕人式領導的意涵及其對中小學校長領導的啟示。《教育政策論壇》，6（2），69-83。

[Tsai, J.-X. (2003). The concept of servant leadership and its implication for principal leadership. *Educational Policy Forum*, 6(2), 69-83.]

蔡進雄（2007）。校長靈性領導的建構與發展。《國民教育研究學報》，18，1-25。

[Tsai, J.-X. (2007). Constructing the dimensions of principal's spiritual leadership. *Journal of Research on Elementary and Secondary Education*, 18, 1-25.]

蔡璧煌（1989）。國民中小學教師壓力之研究。《師大學報》，34，75-114。

[Tsai, B.-H. (1989). A study of teacher stress in elementary and secondary schools. *Journal of National Taiwan Normal University*, 34, 75-114.]

謝文豪（2006）。校長領導之意義：國小校長的觀點。《花蓮教育大學學報》，24，45-75。

[Hsieh, W.-H. (2006). The meaning of principal's leadership: Elementary school principals' perspectives. *Journal of National Hualien University of Education*, 24, 45-75.]

謝傳崇（2011）。校長發展教師正向心理資本：肯定式探詢的應用。《教育研究月刊》，211，52-65。

[Hsieh, C.-C. (2010). Principals gain teachers' positive psychological capital: The applications of appreciative inquiry. *Journal of Education Research*, 211, 52-65.]

謝傳崇、王瓊滿（2010）。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。

[Hsieh, C.-C., & Wang, Q.-M. (2010). A study on the impact of elementary school principals' distributed leadership and teachers' organizational citizenship behaviors on the students' learning achievement. *Educational Journal of NHCUE*, 28(1), 35-66.]

羅繪新（2002）。中等學校初任教師工作適應與輔導需求之調查研究。《台東師院學報》，13（2），1-29。

[Lwo, L.-S. (2002). A survey of job adaptation and needs for mentoring of the beginning teachers in the middle schools. *Journal of National Taitung Teachers College*, 13(2), 1-29.]

Abuhamdeh, S., & Csikszentmihalyi, M. (2012). The importance of challenge for the enjoyment of intrinsically motivated, goal-directed activities. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(3), 317-330.

Bagley, C., Madrid, S., & Bolito, F. (2010). Stress factors and mental health adjustment of Filipino domestic workers in Hong Kong. *International Social Work*, 40(4), 373-382.

- Barbuto, J. E. Jr., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management, 31*(3), 300-326.
- Batson, C. D., Ahmad, N., Lishner, D. A., & Tsang, J. (2002). Empathy and altruism. In C. R. Snyder & S. L. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 485-498). New York, NY: Oxford University Press.
- Blanchard, K., & Stoner, J. (2004). The vision thing: Without it you'll never be a world-class organization. *Leader to Leader, 31*, 21-28.
- Borg, M. G., & Ring, R. J. (1991). Towards a model of for the determinants of occupational stress among school teachers. *European Journal of Psychology of Education, 6*, 355-373.
- Boyle, G. J., Borg, M. G., Falaon, J. M., & Baglioni, A. J. (1995). A structural model of the dimensions of teacher stress. *British Journal of Educational Psychology, 65*(1), 49-67.
- Brown, D. A., & Brown, D. L. (2012). Planning a pharmacy-led medical mission trip, part 2: Servant leadership and team dynamics. *The Annals of Pharmacotherapy, 46*(6), 895-900.
- Campbell, S. (1994). Being dismissed: The politics of emotional experience. *Hypatia, 9*(3), 46-65.
- Cerit, Y. (2012). The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice, 13*(3), 301-317.
- Chang, E. C., & Sanna, L. J. (2001). Optimism, pessimism, and positive and negative affectivity in middle-aged adults: A test of cognitive-affective model of psychological adjustment. *Psychology and Aging, 16*(3), 524-531.
- Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2012). School climate and social-emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. *Journal of Educational Psychology, 104*(4), 1189-1204.
- Covey, S. R. (2002). Servant-leadership and community leadership in the twenty-first century. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century* (pp. 27-34). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York, NY: Harper & Row.
- Darwin, C. R. (1958). *The autobiography of Charles Darwin, 1809-1888* (Ed. by N. Barlow). New York, NY: W. W. Norton and Company.
- Dunham, J. (1981). Disruptive pupils and teacher stress. *Educational Research, 23*(3), 205-213.

- Fairholm, G. W. (2013). *Exceptional leadership: Lessons from the founding leaders*. New York, NY: Lexington Books.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Fredrickson, B. L., & Cohn, M. A. (2008). Positive emotions. In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 777-796). New York, NY: Guilford Press.
- Greenleaf, R. K. (1997). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Hesse, H. (1932). *Journey to the east*. New York, NY: The Noonday Press.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1980). *Stress and work a managerial perspective*. New York, NY: Scott, Foresman.
- Jung, E. (2013). Work stress and burnout: The mediating role of mood regulation among information technology professionals. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 28(2), 94-106.
- Klassen, R. M. (2010). Teacher stress: The mediating role of collective efficacy beliefs. *The Journal of Educational Research*, 103(5), 342-350.
- Lacey, C. (1977). *The socialization of teachers*. London, UK: Methuen.
- Larsen, R. J., & Diener, E. (1992). Promises and problems with the circumplex model of emotion. *Review of Personality and Social Psychology*, 13, 25-59.
- Lazarus, R. S. (1976). *Patterns of adjustment*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Psychological stress and the coping process*. New York, NY: Springer.
- Lightsey, O. R. (1994). Thinking positive as a stress buffer: The role of positive automatic cognitions in depression and happiness. *Journal of Counseling Psychology*, 41(3), 325-334.
- Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2014). The relationship between servant leadership, organizational citizenship behavior and team effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-10.
- Mayera, D. M., Bardesa, M., & Piccoloa, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and*

Organizational Psychology, 17(2), 180-197.

- McEwen, B. S. (2000). The neurobiology of stress: From serendipity to clinical relevance. *Brain Research*, 886, 172-189.
- Mishra, S. K., & Yadav, B. (2013). Job anxiety and personality adjustment of secondary school teachers in relation of gender and types of teacher. *Educational Research International*, 1(1), 105-126.
- Monroe, S., & Kelley, J. (1995). Measurement of stress appraisal. In S. Cohen, R. Kessler, & L. Underwood Gordon (Eds.), *Measuring stress* (pp. 122-147). New York, NY: Oxford University Press.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership*. San-Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393.
- Peterson, C., Park, C. N., & Seligman, M. E. P. (2013). Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. In D. F. Antonella (Ed.), *The exploration of happiness: Present and future perspectives* (pp. 161-173). Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Pithers, R. T. (1995). Teacher stress research: Problems and progress. *British Journal of Educational Psychology*, 65(4), 387-392.
- Ruschman, N. L. (2002). Servant-leadership and the best companies to work for in America. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century* (pp. 123-139). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York, NY: Free Press.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9, 57-64.
- Somech, A., & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38(4), 555-577.
- Spears, L. C. (2002). Tracing the past, present, and future of servant-leadership. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership, servant-leadership for the twenty-first century* (pp. 1-16). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Stein, N. L., Folkman, S., Trabasso, T., & Richard, T. A. (1997). Appraisal and goal processes as predictors of psychological well-being in bereaved caregivers. *Journal of Personality and*

Social Psychology, 72, 872-884.

Sternberg, R. J. (2006). *Cognitive psychology*. Belmont, CA: Thomson/Wadsworth.

Wahlstrom, K. L., & Louis, K. S. (2008). How teachers experience principal leadership: The roles of professional community, trust, efficacy, and shared responsibility. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 458-495.

Wilson, V. A., & Hall, J. (2002). Running twice as fast? A review of the research on teachers' stress. *Scottish Educational Review*, 34(1), 175-187.

Winograd, K. (2003). The functions of teacher emotions: The good, the bad and the ugly. *Teachers College Record*, 105(9), 1641-1674.

Youssef, C., & Luthans, F. (2010). An integrated model of psychological capital in the workplace. In A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 39-51). New York, NY: Oxford University Press.