

教師情緒勞務及組織承諾之相關研究

----以臺中市國小教師為例

王玉慎 台中市惠文國小教師

李信良 東海大學師資培育中心助理教授

摘要

本研究旨在探討目前國小教師情緒勞務與組織承諾的現況及二者間之關係與預測力。研究對象任教於臺中市國民小學之正式合格教師。本次發放問卷總計共425份，回收有效問卷413份，有效問卷回收率為99.04%。

研究結果如下：

- 一、國民小學教師情緒勞務與組織承諾現況為中高等程度。
- 二、國民小學教師情緒勞務知覺會因其性別、年齡、服務年資、婚姻狀況及現任職務之不同而有顯著差異；至於在教育程度、學校規模及學校區域則無顯著差異。
- 三、國民小學教師之組織承諾知覺會因其性別、年齡、服務年資、教育程度及婚姻狀況之不同而有顯著差異情形；至於在現任職務、學校規模及學校區域則無顯著差異。
- 四、國民小學教師情緒勞務與組織承諾呈現顯著正相關。
- 五、國民小學教師情緒勞務對整體組織承諾及各構面具有正向預測力。

關鍵詞：國小教師、情緒勞務、組織承諾

Abstract

This research aims to investigate the correlation between elementary school teachers' emotional labor and organizational commitment with a questionnaire survey titled "The Questionnaire of the Teachers' Working Emotion and Organizational Commitment ." The subjects are in-service teachers in elementary schools in Taichung City. 425 questionnaires were distributed and 413 valid questionnaires were collected with 99.04% valid percentage.

The main findings are finally displayed as follows.

1. Both the current situations of teachers' emotional labor and organizational commitment in elementary schools are all above average.
2. There are significant differences between the awareness of teachers' emotional labor with the background variables, including gender, ages, seniority, marital status, and positions. On the other hand, there are no significant differences in academic achievements, the scale of school, and school location .
3. There are significances between the awareness of teachers' organizational commitment with the background variables, including gender, ages, seniority, academic achievements and marital status. On the other hand, there are no significant differences in positions, the scale of school, and school location.
4. An intermediate positive correlation is observed between teachers' emotional labor and organizational commitment of elementary schools.
5. Organizational commitment is also positively predicted by teachers' emotional labor of elementary schools.

Keywords : elementary school teacher, emotional labor, organizational Commitment

壹、緒論

唐朝文起八代之衰的韓愈曾在《師說》一文中，對於教師的角色下過這樣的定義：「師者，所以傳道、授業、解惑也」。可見，教師在古人眼中仍是「知識的化身」。但是因應現今時代及科技急遽的變遷以及教育體制的多次改革下，教師的角色已隨時空的轉變，不再侷限於知識的傳授或技藝的傳承。也正因為教師角色的轉變，再加上家長及社會給予教師的期望和以往不同，教師的工作相形加重，除了原本的教學工作之外，更要面臨多重外在壓力及更複雜的人際互動，以致於教師產生各種正負向情緒來源，包含師生互動、親師關係、行政權利關係、教學負荷、專業效能低落及教學理念不合等。複雜多樣的人際互動，也引起教師不同的情緒波動(江文慈，2001，2009；林蔚芳，2006)。

2010年6月號的《親子天下雜誌》裡，「老師為何會抓狂？」一文中曾分析教師在情緒上的關心及支援很缺乏，教師在面對情緒上問題時，常都是「孤軍奮鬥」的，讓教師身心俱疲，另一方面也造成冷漠、孤立的校園氣氛。根據金車教育基金會2005年調查顯示，五成二的中小學教師憂鬱指數偏高，六成五老師壓力指數偏高。長久以來，社會大眾總是把教育的重擔推到教師身上，教師的壓力可想而知(陳星貝，2006)。當教師的憂鬱指數越來越高，學生又怎能樂觀開朗的學習？。「教師憂鬱」不是個人的問題，影響更會遍及整個社會層面，在教師情緒狀況不佳時，將使班級氣氛變差，學生學習成效將會大受影響，家長介入教師教學的機會則提升(孫淑柔、呂琇婷，2008)。由此可知，教師的情緒管理扮演相當關鍵的角色。

「情緒勞務」(emotional labor)一詞來自於Hochschild於1983年針對空服員所作的研究而創作的《The Managed Heart》一書，隨著產業的發達及變遷，他認為情緒勞務是一種服務，就像一般商品一樣，可以被出售來換取工資，但是提供情緒勞務者卻要隨時調整自己因為付出此等勞務而產生的矛盾情緒(Hochschild, 1983)。情緒勞務的概念雖來自於工商業界，但是多項研究顯示，

教師每日的工作亦屬於情緒勞務，研究者以教師不同的背景變項探討教師情緒勞務現況，將教師情緒勞務歸類為高情緒勞務工作者（田育昆，2008；李新民、陳蜜桃，2006；邱欣怡，2008；張乃文，2005；張學善，2010；Avis & Hmaker, 2004；Roulston, 2004）。因此，研究者首要探討目前國小教師的情緒勞務現況，以確定是否因研究對象或地區之不同而產生差異，以提供教師、各校行政首長或各級教育行政單位因應，並以其研究結果提供學校行政決策時之參考，實際落實於學校經營管理之中。

教育改革下的學校，已儼然是個不斷學習與發展的組織，而組織裡的所有成員，包含所有教職員工，都應該為組織貢獻一己之力，使組織更有效的運作，讓組織成員發揮最佳的工作能力。但是該如何知道組織成員們願意忠心的為組織效力？「組織承諾」(organizational commitment) 即是個顯而易見的指標。許多研究顯示，教師對於學校組織的承諾，不僅表現在對學校的認同、對工作的投入，更直接關係著教學的表現與成效，因此日漸受到重視。許多研究（簡佳珍、林天祐，2002；劉春榮，1993；Firestone & Pennell, 1993；Gakovic, 2002；Reyes, 1990；Yu, 2002）都指出組織承諾較高的教師，能有較好的工作表現，對學校有強烈的情感依附，同時具備積極的意願來達成教學目標。教師組織承諾更是學校績效的重要指標（劉志鵬，1995；Kushman, 1992；Perhla, 1986；Purkey & Smith, 1983）。教師是專業的教育工作者，更是學校的關鍵人物，教師對學校的組織承諾不僅表現在對學校的認同上，也關係著教學方法與教學效能的表現（簡佳珍，2002）。Reyes（1990）認為有組織承諾的教師具有以下三項特質：（1）工作努力，不輕易離職；（2）願意付出額外的時間投入學校活動；（3）其所教導的學生，表現較好，各項成績較優。因此，為了凝聚學校組織的團隊向心力，教師組織承諾現況是值得探討的研究課題。

貳、文獻探討

一、情緒勞務相關理論

「情緒勞務」一詞最早是由美國學者 Hochschild (1983) 針對美國達美航空(Pan American)空服員的工作情緒所做一連串質性研究後所提出的概念，在其之後的著作 *The Managed Heart* 一書中，Hochschild (1983)認為空服員除了簡單的勞力及勞心的工作外，還必須從事所謂「情緒勞務」的工作。此等情緒勞務工作是一種情緒表達，為要求維持臉上的笑容及顧客至上的服務態度，空服員不得不引發或壓抑自己的情緒，藉由情緒控制以製造出使顧客快樂的氣氛。根據多項理論顯示，工作中的員工會依照特定的工作環境，調整自己的情緒或因應情緒表達做出適當的反應(Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Grandey, 2002; Hochschild, 1983; Schaubroeck & Jones, 2000)。且情緒勞務是可以被出售以換取工資的，是有交換價值的。因此 Wharton (1993) 繼之提出，情緒勞務雖然可以換取工資，但是員工也受到了組織其他方面的限制，亦即管理者會規定工作者必須要在組織規範的範圍之內，表現出特定且適當的情緒狀態，以協助組織招徠顧客與創造利潤。因此，所謂情緒勞務的工作都必須具備以下三項特點：(一) 情緒勞務必須和大眾面對面或聲音對聲音的接觸；(二) 情緒勞務要求員工必須展現特定的情緒狀態；(三) 情緒勞務允許雇主對於員工的情緒活動藉由訓練或監督的方式進行某種程度的控制。

Hochschild (1983)的研究成果提出情緒勞務這個開創性的概念後使許多研究者開始正視情緒在組織中的影響，對於日後組織情緒的發展具有極關鍵的影響力(引自吳宗祐、鄭伯壘，2003)。但 Hochschild 甫提出此議題時並未馬上引起其他學者的注目，直到 Rafaeli 與 Sutton 進行了一系列的研究後，情緒勞務這個議題才逐漸受到重視 (Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey,2000; Morris & Feldman,1996; Rafaeli & Sutton, 1989, 1990; Sutton, 1991; Wharton, 1993)，並被廣泛的使用於工商業界而成為學者研究的焦點。情緒勞務可歸納出以下四

項共同的要素：

- (一) 以對象而言：情緒勞務須有付出者(可能是第一線工作者或泛指所有工作中發生人際關係與情緒互動的人員)及接受者(指購買產品或接受服務的顧客至廣義的包含內部人員都屬之)，且雙方必須面對面的接觸。
- (二) 以目的而言：情緒的表達有利於或完成組織交代的任務，情緒勞務可轉換為工資，具有交換價值。
- (三) 以情境而言：產生情緒勞務的人員必須是在工作狀態下發生。
- (四) 以組織功能而言：組織對於產生情緒勞務的人員可以有某種程度的控制。

綜上所述，本研究將情緒勞務定義為：工作者除了勞心或勞力的工作任務外，為展現其專業形象或工作水準，尚須投注心力於維持臉部和悅表情或壓抑自己的負面情緒以控制自己的情感，此一控制自己情緒所引發之工作負荷或歷程稱之為「情緒勞務」。

因應國情之不同，國內學者吳嘉澤(2006)認為教師的工作不管是教學活動或輔導溝通，均需要以聲音、表情或肢體動作直接面對學生、家長、同事及學校行政人員，此即符合第一項特點，情緒勞務必須和大眾面對面或聲音對聲音的接觸。另外，蔡進雄(2005a)則認為教師的教學工作，接受者雖然為學生，但是以「供需」的角度來看，學生及家長則可視為教師的「顧客」；江文慈(2009)認為基於教學的需要，教師必需進行情緒的演出或偽裝，與學生或家長互動，此乃符合第二項特點，情緒勞務要求員工必須展現特定的情緒狀態。再者，雖然學校不一定會要求教師應以符合教育情境的情緒從事教師工作，並且以此為考評的依據，或是加以監控教師的教學行為，但是學校領導者仍希望教師可以展現特定情緒勞務以符合社會大眾之期望（蔡進雄，2005b；賴英娟、巫博瀚及張盈霏，2008），此乃符合第三項特點，情緒勞務允許雇主對於員工的情緒活動藉由訓練或監督的方式進行某種程度的控制。綜上所述，教師之工作性質，確實符合情緒勞務工作者之特點。

二、組織承諾理論之探討

組織承諾 (organizational commitment) 代表著組織成員與組織的一種連結及信任關係，此一概念最早是由Whyte於1957年在其《組織人》(The Organization Man)一文中所提出。Whyte認為所謂「組織人」不只是為組織工作的人，而是歸屬於組織，並且同時相信群體是組織創造力來源及個人需求的歸屬。不過，真正提出「承諾」一詞者為美國學者Becker(1960)所提出。他在美國社會學期刊 (American Journal of Sociology) 上發表的一篇名為「承諾概念評述」(Notes on the Concept of Commitment) 的文章 (引自陳增朋, 2001)，將承諾定義為由單方投入(side—bet)產生的維持「活動一致性」的傾向。在組織中，這種單方投入可以指一切有價值的東西，如：福利、精力、已經掌握的只能用於特定組織的技能等。他認為組織承諾是員工隨著其對組織的「單方投入」的增加而不得不繼續留在該組織的一種心理現象。

國內學者對於教師「組織承諾」的定義，大多採用Porter, Steers, Mowady 和Boulion (1974) 等人的「情感依附」觀點，將組織承諾分為「組織認同」、「努力意願」及「留職傾向」三個面向，本研究亦以此三個面向針對國小教師之組織承諾進行探討，其意義分別為：(一) 組織認同：教師對目前所服務學校的目標與價值的認同，願意付出心力的程度；(二) 努力意願：指教師願意在行動上付出更多心力；(三) 留職傾向：教師個人願意繼續留在現職學校服務，並認為在任職學校可發揮所學。

三、教師情緒勞務與組織承諾關係之探討

以教師為對象之情緒勞務及組織承諾相關實證研究，田育昆(2006)認為教師的情緒勞務及組織承諾為中高程度，而洪麗美(2009)則認為教師的情緒勞務為高程度，組織承諾為中上程度。顯示教師的情緒勞務及組織承諾之間的關聯性確有研究之價值性。外國學者Isenbarger & Zembylas(2006)則是以個案研究的方式，針對國小教師進行質性研究。可見情緒勞務除了發展量表，利用問

卷調查的方式以各種構面加以測量外，尚可以半結構訪談的方式，進行深度的研究。田育昆(2006)及洪麗美(2009)以探討教師情緒勞務與組織承諾的現況及二者間之關係，並以情緒勞務為前因變項，組織承諾為結果變項，以探討其是否具有預測力。而鄭文達(2006)則著重在探討情緒勞務、情緒耗竭、組織承諾與離職傾向彼此之關係，並加入組織承諾為中介變項，以了解情緒勞務、情緒耗竭是否會透過組織承諾對離職傾向產生干擾效果。

田育昆(2006)及洪麗美(2009)分別指出，國小教師及國中教師的情緒勞務與組織承諾之間具中高度正相關，表示教師的情緒勞務愈高者，其組織承諾亦會較高。而鄭文達(2006)則針對不同構面加以分析，發現情緒勞務中的深層深層情緒偽裝與大部份組織承諾的構面成顯著正相關；表層情緒偽裝則與部份組織承諾有非常顯著的正相關。Isenbarger 和 Zembylas(2006)的研究則指出教師的情緒勞務表現足以影響其承諾、承諾、滿足感及自尊。顯見教師情緒勞務與組織承諾之間的關係是密不可分的，值得做進階之探討。

教師的情緒勞務對於組織承諾確實有相當的影響性，但很明顯的，國內外學者針對教師情緒勞務及組織承諾的研究仍不足，因此本研究僅能利用現有之資料加以驗證，並試圖探討教師情緒勞務和組織承諾之間之關聯性。

參、研究方法

本研究採問卷調查法，以臺中市公立國民小學之現職正式教師為研究對象。

一、研究架構

本研究之研究架構如圖 1 所示，共分為三大部分，分別為：教師背景變項，情緒勞務及組織承諾。教師背景變項部分包含：性別、年齡、服務年資、教育程度、婚姻狀況、現任職務、學校規模及學校區域等八大變項。情緒勞務方面包含：基本的情緒表達、表層的情緒控制、深層的情緒偽裝、情緒多樣性程度及互動程度等五大變項。組織承諾方面包含：努力意願、組織認同及留職傾向

等三大變項。

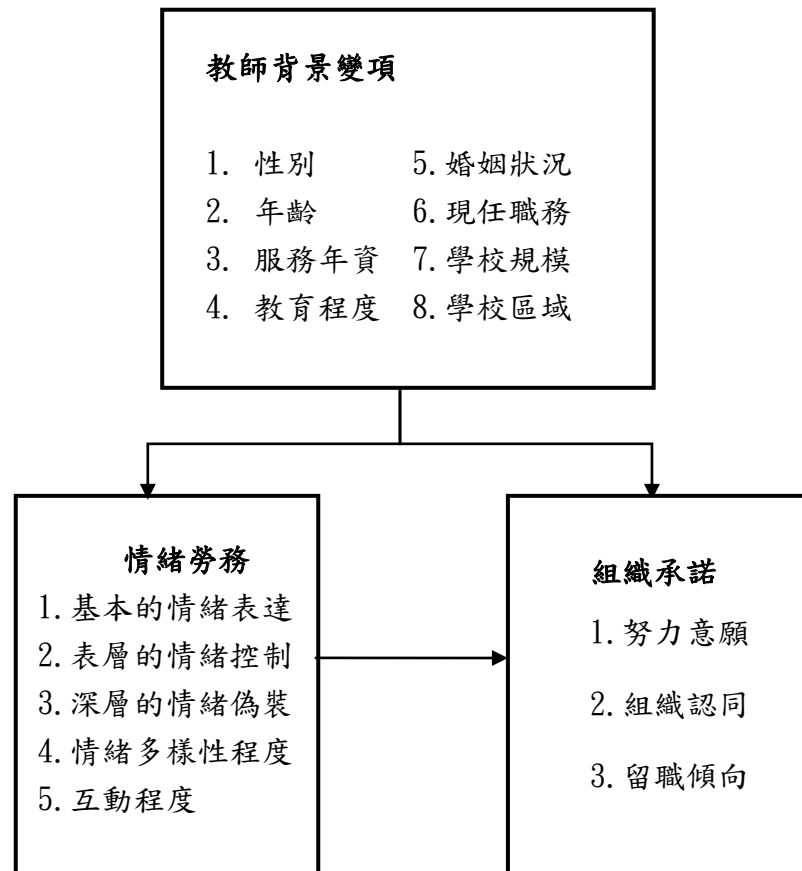


圖 1 研究架構圖

二、研究對象

本研究以臺中市國小教師為研究對象，採問卷調查法進行資料之蒐集，抽樣範圍以臺中市教育處 98 學年度公布之臺中市國民小學各輔導區學校為依據 (臺中市教育處，2009)，並參考教育部 98 學年度公布之國民教育統計，以取得臺中市各國民小學之班級數(學校規模)，再以分層隨機取樣(stratified random sampling)的方法進行取樣。本研究之正式問卷共計發出 425 份，回收問卷 417 份，回收率達 98.11%。剔除填答不完整之廢卷 4 份，共得 413 份有效問卷，有效樣本回收率為 99.04%。

三、研究工具

本研究以調查問卷進行研究，研究者根據所參考的文獻，從情緒勞務及組

織承諾兩個向度之中，歸納出符合國小教師工作現況及內涵，並參考張乃文（2005）、田育昆（2007）與施碧珍（2002）之問卷，改編出「國小教師工作情緒與組織承諾調查問卷」。本研究問卷採結構式問卷，填答方式採李克特式Likert-type四點量表，問卷尺度由「非常同意」、「同意」、「不同意」、「非常不同意」，分別給予4分至1分。內容共分為三大部分，第一部分為基本資料；第二部分為「國小教師工作情緒問卷」；第三部分為「國小教師組織承諾問卷」，經進行專家效度、項目及因素分析並刪題後，問卷內容如下：

（一）基本資料：即填答教師之性別、年齡、服務年資、教育程度、婚姻狀況、現任職務、學校規模及學校區域等教師個人基本資料共8題。

（二）國小教師工作情緒問卷：本研究採用林尚平(2000)整合Morris及Feldman所提出，從組織要求的角度將情緒勞務分為五個構面：基本的情緒表達；表層的情緒控制；深層的情緒偽裝；情緒多樣性程度及互動程度。問卷主要參考張乃文(2005)之「工作情緒問卷」，並參考田育昆(2007)之「國民小學教師情緒勞務與組織承諾調查問卷」將部分內容文字加以修正，以符合教師教學現況，共計25題。本問卷係以主成份分析法(Principal Components Analysis)和直接斜交法(Direct Oblimin) 分析問卷資料結構。工作情緒問卷分層因素分析結果各層面之KMO值介於.694至.821之間，其因素分析適切性屬於「普通的」(mediocre)至「良好的」(meritorious)等級，適合進行因素分析。「工作情緒問卷」總量表之Cronbach's α 係數為.917，各分量表之Cronbach's α 係數分別為.818、.780、.715、.779、.779，顯見其內部一致性甚佳，亦即其本問卷具有高的信度。

（三）國小教師組織承諾問卷：本研究採用施碧珍(2003)分析國內外多位學者針對組織承諾所得之研究架構，將教師組織承諾分為三大構面，分別為：努力意願、組織認同及留職傾向。組織承諾問卷分層因素分析結果中，各層面之KMO值介於.740至.865之間，其因素分析適切性屬於「普通的」(mediocre)至「良好的」(meritorious)等級，適合進行因素分析。「組織承諾問卷」總量表之

Cronbach's α 係數為.848，各分量表之Cronbach's α 係數分別為.803、.736、.740，顯見其內部一致性甚佳，亦即其本問卷具有高的信度。

四、資料處理與分析

一、敘述性統計(Discriptive Statistics)

針對問卷施測結果，求取教師情緒勞務、組織承諾各向度及整體的次數分配、百分比、平均數、標準差等敘述性統計分析以瞭解樣本背景變項分布，以了解各該向度和整體的現況。

二、t 考驗(t-test)

用以探討不同性別及婚姻狀況教師在情緒勞務與組織承諾上平均數差異的顯著性，亦即檢驗教師「性別」及「婚姻狀況」對於「情緒勞務」與「組織承諾」是否有顯著差異的情形。

三、單因子變異數分析(One-way ANOVA)

用以探討教師其他背景變項，即「年齡」、「服務年資」、「教育程度」、「現任職務」、「學校規模」及「學校區域」，其各別對於「情緒勞務」與「組織勞務」是否有顯著差異的情形。若經單因子變異數分析後，其整體考驗的 F 值達到.05 的顯著水準，則採用杜凱氏法(Tukey method；T 法)來進行事後的比較。

四、皮爾森積差相關 (The Pearson product-moment correlation)

以皮爾森積差相關來分析國小教師情緒勞務與組織承諾二者之間的相關情形，亦即以情緒勞務為自變項，組織勞務為依變項，探討其之間之相關性。

五、逐步多元迴歸分析 (stepwise multiple regression analysis)

以情緒勞務各構面為預測變項，以「整體組織承諾」及組織承諾各構面為效標變項，採用逐步法 (stepwise)，求其迴歸預測作用，以分別瞭解預測變項各因素對組織承諾的迴歸預測作用。

肆、研究結果與討論

一、國小教師情緒勞務與組織承諾之現況分析

本節共分為兩大部份：第一部份為依據臺中市國小教師在「工作情緒問卷」調查結果，在各變項上進行描述性統計分析。第二部份為依據臺中市國小教師在「組織承諾問卷」調查結果，在各變項上進行描述性統計分析。

(一) 國小教師情緒勞務之現況分析

依表1所示，413位臺中市國小教師情緒勞務各分構面與整體構面均高於平均值，各構面的平均數分別為：3.44、3.38、3.08、2.96、3.42，而整體平均數為3.26，均大於中間值2.5，顯示此五個構面及整體構面均傾向中高程度。各構面得分最高為「基本的情緒表達」，亦即在社會規範或期望下，教師在工作情境中，所知覺應該表達的基本情緒程度較高；其餘構面依序為「互動程度」、「表層的情緒控制」、「深層的情緒偽裝」及「情緒的多樣性程度」。

表 1 「工作情緒問卷」各構面得分分析摘要表 (N=413)

構面	題數	平均數	標準差	排序
基本的情緒表達	5	3.44	.42	1
表層的情緒控制	5	3.38	.41	3
深層的情緒偽裝	5	3.08	.40	4
情緒的多樣性程度	5	2.96	.47	5
互動程度	5	3.42	.43	2
問卷整體結果	25	3.26	.33	

(二) 國小教師組織承諾之現況分析

依表2所示，413位臺中市國小教師組織承諾各分構面與整體構面均高於平均值，分構面的平均數分別為：3.30、3.15、2.82而整體平均數為3.09，均大於中間值2.5，顯示此三個構面及整體構面均傾向中高程度，各構面得分最高為「組織認同」，亦即教師對目前所服務學校的目標與價值的認同，願意付出心力的程度較高，其次為「努力意願」，最低為「留職傾向」。

表 2 「組織承諾問卷」各構面得分分析摘要表 (N=413)

構面	題數	得分平均數	標準差	排序
組織認同	8	3.30	.37	1
努力意願	7	3.15	.44	2
留職傾向	6	2.82	.48	3
問卷整體結果	21	3.09	.37	

二、不同背景變項在教師情緒勞務上之差異性分析

背景變項與整體情緒勞務及情緒勞務各構面之間的差異性，彙整資料如表3所示。國小教師知覺情緒勞務各個構面，在「基本的情緒表達」構面上，服務年資16年以上國小教師高於服務年資6至10年者，已婚國小教師亦高於未婚者；在「深層的情緒偽裝」構面上，女性國小教師高於男性國小教師；在「情緒的多樣性程度」構面上，30歲以下國小教師高於41至50歲及51歲以上者，服務年資11至15年及16年以上國小教師均高於服務年資5年以下者；在「互動程度」構面上，女性國小教師高於男性國小教師，級任教師亦高於科任教師。其中，在教育程度上，因師專畢業者樣本數僅13人；而學校規模上，12班以下之樣本數僅9人，可能均因樣本數較少，顯示為無顯著差異。

由此結果顯示，不同性別、年齡、服務年資、婚姻狀況及現任職務對於國小教師之情緒勞務部份構面有顯著的差異性。此與張乃文(2005)、田育昆(2007)及洪麗美(2009)之研究雷同。

表3 背景變項與國小教師情緒勞務各構面差異分析彙整表

背景變項	基本的 情緒表達	表層的 情緒控制	深層的 情緒偽裝	情緒的 多樣性程度	互動程度	整體 情緒勞務
性別	無顯著差異	無顯著差異	女性>男性	無顯著差異	女性>男性	無顯著差異
年齡	F考驗顯著 Tukey無顯著	無顯著差異	無顯著差異	30歲以下> 41至50歲 30歲以下> 51歲以上	無顯著差異	無顯著差異
服務	16年以上>	無顯著差異	無顯著差異	5年以下>	無顯著差異	無顯著差異

年資	6至10年			11至15年		
				5年以下>		
				16年以上		
				6至10年>		
				16年以上		
教育程度	F考驗顯著 Tukey無顯著	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異
婚姻狀況	已婚>未婚	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異
現任職務	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	級任>科任	無顯著差異
學校規模	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異
學校區域	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異

三、不同背景變項在教師組織承諾上之差異性分析

背景變項與整體組織承諾及組織承諾各構面之間的差異性，茲彙整資料如表4所示。國小教師知覺「整體組織承諾」上，女性教師高於男性教師，51歲以上國小教師高於30歲以下及31至40歲者，服務年資16年以上國小教師高於11至15年者，已婚國小教師亦高於未婚國小教師。在「組織認同」構面上，女性國小教師高於男性國小教師；在「努力意願」構面上，女性教師高於男性教師，51歲以上國小教師高於31至40歲者；在「留職傾向」構面上，41至50歲及51歲以上國小教師均高於30歲以下國小教師，51歲以上國小教師又高於31至40歲者，服務年資16年以上國小教師高於6至10年及11至15年者，教育程度師專畢業國小教師高於師範師院、一般大學及研究所畢業者，已婚國小教師高於未婚者。

由此結果顯示，不同性別、年齡、服務年資、教育程度及婚姻狀況對於國小教師之組織承諾整體及部份構面有顯著的差異性。

表4 背景變項與國小教師組織承諾各構面差異分析彙整表

背景變項	組織認同	努力意願	留職傾向	整體組織承諾
性別	女性>男性	無顯著差異	女性>男性	女性>男性
年齡	無顯著差異	51歲以上> 31至40歲	41至50歲> 30歲以下 51歲以上> 30歲以下 51歲以上> 31至40歲	51歲以上> 30歲以下 51歲以上> 31至40歲
服務年資	無顯著差異	16年以上> 11至15年	16年以上> 6至10年 16年以上> 11至15年	16年以上> 11至15年
教育程度	無顯著差異	無顯著差異	師專>師範師院 師專>一般大學 師專>研究所	無顯著差異
婚姻狀況	無顯著差異	已婚>未婚	已婚>未婚	已婚>未婚
現任職務	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異
學校規模	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異
學校區域	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異

四、國小教師情緒勞務與組織承諾之關係分析

本研究在探討國小教師情緒勞務與組織承諾彼此間之關聯情形，以皮爾森積差相關（The Pearson product-moment correlation）將情緒勞務各構面及整體與組織承諾各構面及整體進行相關性分析，其統計分析結果摘要如表 5 所示。

表 5 國小教師情緒勞務與組織承諾積差相關分析摘要表

構面	組織承諾			
	組織認同	努力意願	留職傾向	整體組織承諾
基本的情緒表達	.646***	.507***	.336***	.560***
表層的情緒控制	.617***	.498***	.264***	.517***
情緒				
深層的情緒偽裝	.501***	.371***	.219***	.408***
勞務				
情緒的多樣性程度	.224***	.202***	.066	.183***
互動程度	.515***	.404***	.168***	.404***
整體情緒勞務	.636***	.504***	.266***	.526***

*** $p < .001$

根據吳明隆（2009）的相關係數評判準則來看，整體情緒勞務與整體組織承諾間呈現顯著正相關，其相關係數為.526，屬於.4至.69之中度相關程度。整體情緒勞務與組織承諾各構面之相關情形方面，「組織認同」、「努力意願」構面為中度相關。情緒勞務各構面與整體組織承諾之相關情形方面，除了「情緒的多樣性程度」構面為低度相關外，其餘四個構面均為介於.4至.69之中度相關程度。情緒勞務各構面與組織承諾各構面之相關情形方面，各構面間均為顯著正相關，僅「情緒的多樣性程度」構面與「留職傾向」構面未達顯著水準，其餘均呈現中低程度之相關。

以上教師情緒勞務與組織承諾之關聯性結論，恰與田育昆(2007)針對桃、竹、苗地區國小教師之研究相類似；鄭文達(2006)對於南投縣國小教師所做情緒勞務及情緒承諾之關聯性研究中，情緒勞務部分構面對於組織承諾方面亦有類似的研究結論；另外，洪麗美（2009）的研究中，臺北縣國中教師的情緒勞務與組織承諾亦呈現中度正相關，與本研究結果相同。

五、 國小教師情緒勞務對組織承諾之預測分析

由相關性分析可知，國小教師情緒勞務與組織承諾具有顯著的正相關，為了進一步檢測其是否具有因果關係，則須利用迴歸分析（regression analysis）的方法來進行檢測及解釋。但因為變項間有很高的相關，為避免發生多元共多線性的問題，造成相對應的標準誤差變大（吳明隆，2009）。因此本研究以逐步多元迴歸分析（stepwise multiple regression analysis）先找最具預測力的變項（迴歸係數達顯著者），將整體情緒勞務為預測變項，再將情緒勞務各構面為預測變項，整體組織承諾及各構面為效標變項，進行預測力的分析與解釋。

（一）整體情緒勞務與整體組織承諾之迴歸分析

表6所示整體情緒勞務對整體組織承諾的預測力達顯著水準（ $p = .000 < .05$ ），情緒勞務可有效解釋組織承諾34%的變異量。而F值219.687達顯著水

準，表示迴歸分析具有意義；而標準化迴歸係數 β 值為0.589，顯示知覺情緒勞務程度愈高者，其知覺組織承諾之程度亦會較高。

表 6 整體情緒勞務對整體組織承諾之迴歸分析摘要表

投入變項順序	多元相 關係數	決定係 數 R^2	增加量 (ΔR^2)	F值	淨F值 (ΔF)	Beta (β)	t值
整體情緒勞務	0.589	0.34	0.34	219.687***	219.687***	0.589	14.822*

* $p < .05$ ，*** $p < .001$

(二) 情緒勞務各構面與整體組織承諾之迴歸分析

表7所示情緒勞務五個構面中有三個構面對組織承諾的預測力具有顯著預測力，依其解釋變異量的大小順序為「基本的情緒表達」、「互動程度」及「表層的情緒控制」，其對組織承諾的個別預測力分別為37%、1.2%及0.7%，共同解釋變異量為38.9%。而F值均達顯著水準。三個構面的標準化迴歸係數 β 值均為正值，顯示其對組織承諾的影響均為正向，亦即知覺情緒勞務中「基本的情緒表達」、「互動程度」及「表層的情緒控制」的程度愈高者，其知覺組織承諾的程度也愈高。

表 7 情緒勞務各構面對整體組織承諾之迴歸分析摘要表

投入變項順序	多元相 關係數	決定係 數 R^2	增加量 (ΔR^2)	F值	淨F值 (ΔF)	Beta (β)	t值
基本的情緒表達	0.610	0.37	0.372	244.860***	244.860***	0.402	5.350*
互動程度	0.620	0.38	0.012	128.422***	7.896***	0.117	2.298*
表層的情緒控制	0.625	0.39	0.007	87.835***	4.488*	0.158	2.118*

* $p < .05$ ，*** $p < .001$

(三) 情緒勞務各構面與「組織認同」之迴歸分析

表8所示情緒勞務五個構面中有四個構面對「組織認同」的預測力具有顯著預測力，依其解釋變異量的大小順序為「基本的情緒表達」、「互動程度」、「表層的情緒控制」及「深層的情緒偽裝」，其對「組織認同」的共同解釋變

異量為52.3%。而F值均達顯著水準。四個構面的標準化迴歸係數β值均為正值，顯示其對「組織認同」的影響均為正向，亦即知覺情緒勞務中「基本的情緒表達」、「互動程度」、「表層的情緒控制」及「深層的情緒偽裝」的程度愈高者，其知覺「組織認同」的程度也愈高。

表 8 情緒勞務各構面對「組織認同」之迴歸分析摘要表

投入變項順序	多元相 關係數	決定係 數R ²	增加量 (ΔR^2)	F值	淨F值 (ΔF)	Beta (β)	t值
基本的情緒表達	0.689	0.47	0.474	372.307***	372.307***	0.344	5.037*
互動程度	0.711	0.51	0.031	210.588***	26.175***	0.188	4.154*
表層的情緒控制	0.720	0.52	0.013	147.738***	11.404***	0.186	2.720*
深層的情緒偽裝	0.724	0.52	0.005	112.756***	4.275*	0.100	2.068*

* $p < .05$ ，*** $p < .001$

(四) 情緒勞務各構面與「努力意願」之迴歸分析

表9所示情緒勞務五個構面中有三個構面對「努力意願」的預測力具有顯著預測力，依其解釋變異量的大小順序為「基本的情緒表達」、「表層的情緒控制」及「互動程度」，其對「努力意願」的共同解釋變異量為34.1%。而F值均達顯著水準。四個構面的標準化迴歸係數β值均為正值，顯示其對「努力意願」的影響均為正向，亦即知覺情緒勞務中「基本的情緒表達」、「表層的情緒控制」及「互動程度」的程度愈高者，其知覺「努力意願」的程度也愈高。

表 9 情緒勞務各構面對「努力意願」之迴歸分析摘要表

投入變項順序	多元相 關係數	決定係 數R ²	增加量 (ΔR^2)	F值	淨F值 (ΔF)	Beta (β)	t值
基本的情緒表達	0.554	0.31	0.307	182.764***	182.764***	0.265	3.396*
表層的情緒控制	0.573	0.33	0.021	100.567***	13.642***	0.229	2.946*
互動程度	0.584	0.34	0.01	70.825***	7.949*	0.149	2.819*

* $p < .05$ ，*** $p < .001$

(五) 情緒勞務各構面與「留職傾向」之迴歸分析

表10所示情緒勞務五個構面中僅有「基本的情緒表達」構面對「留職傾向」的預測力具有顯著預測力，其對「留職傾向」的個別預測力為14.7%，亦即解釋變異量為14.7%。而F值達顯著水準。標準化迴歸係數β值為正值，顯示其對「留職傾向」的影響為正向，亦即知覺情緒勞務中「基本的情緒表達」的程度愈高者，其知覺「留職傾向」的程度也愈高。

表 10 情緒勞務各構面對「留職傾向」之迴歸分析摘要表

投入變項順序	多元相 關係數	決定係 數R ²	增加量 (ΔR^2)	F值	淨F值 (ΔF)	Beta (β)	t值
基本的情緒表達	0.386	0.15	0.147	72.346***	72.346***	0.386	8.506*

* $p < .05$ ，*** $p < .001$

伍、結論與建議

一、結論

綜合本研究之研究目的、基本假設及問卷調查統計分析之結果，歸納出本研究之結論，茲將結論分述如下：

(一) 國小教師情緒勞務與組織承諾之現況

1. 國小教師對於情緒勞務的知覺屬中度偏高，其整體情緒勞務的平均值為3.26，各個構面中以「基本的情緒表達」平均值最高分為3.44，其次為「互動程度」3.42，接著為「表層的情緒控制」3.38和「深層的情緒偽裝」3.08，最低分為「情緒的多樣化程度」2.96。

2. 國小教師對於組織承諾的知覺屬中度偏高，其整體組織承諾的平均值為3.09，各個構面中以「組織認同」的平均值最高為3.30，其次為「努力意願」3.15，最低分為「留職傾向」2.96。

(二) 不同背景變項國小教師知覺情緒勞務有顯著差異性

1. 性別：女性國小教師在「深層的情緒偽裝」及「互動程度」兩個構面上知覺

情緒勞務均高於男性國小教師。

- 2.年齡：三十歲以下國小教師在「情緒的多樣化程度」構面上知覺情緒勞務高於四十一歲至五十歲及五十一歲以上之國小教師。
- 3.服務年資：服務年資十六年以上之國小教師在「基本的情緒表達」構面上的得分及高於服務年資六至十年者；服務年資五年以下之國小教師在「情緒的多樣性程度」構面上的得分高於服務年資十一年至十五年及十六年以上之國小教師，服務年資六至十年的國小教師得分亦高於十六年以上者。
- 4.婚姻狀況：已婚國小教師在「基本的情緒表達」構面上知覺情緒勞務高於未婚者。
- 5.現任職務：現任職務為級任教師之國小教師在「互動程度」構面上知覺情緒勞務高於科任教師。
- 6.其他：國小教師知覺整體情緒勞務及情緒勞務各構面，未因教育程度、學校規模及學校區域不同而有顯著差異。

(三) 不同背景變項國小教師知覺組織承諾有顯著差異性

- 1.性別：女性國小教師在整體組織承諾、「組織認同」及「留職傾向」構面上知覺組織承諾高於男性國小教師。
- 2.年齡：五十一歲以上之國小教師在整體組織承諾、「努力意願」及「留職傾向」構面上知覺組織承諾高於其他年齡較低之國小教師；四十一至五十歲之國小教師在「留職傾向」構面上的得分亦高於三十歲以下者。可見年齡較高者知覺組織承諾的程度高於年齡較低者。
- 3.服務年資：服務年資十六年以上之國小教師在整體組織承諾、「努力意願」及「留職傾向」構面上的得分均高於服務年資較低者，可見服務年資較高者知覺組織承諾的程度高於服務年資較低者。
- 4.教育程度：師專畢業之國小教師在「留職傾向」構面上知覺組織承諾高於其他教育程度者。
- 5.婚姻狀況：已婚國小教師在整體組織承諾、「努力意願」及「留職傾向」構

面上得分高於未婚者。

6.其他：國小教師知覺整體組織承諾及組織承諾各構面，未因現任職務、學校規模及學校區域不同而有顯著差異。

(四) 情緒勞務與組織承諾具有顯著正相關

情緒勞務除了在「情緒的多樣性程度」構面與組織承諾的「留職傾向」構面未有顯著相關外，其餘不論在整體或是各構面均與組織承諾整體或各構面都有顯著顯著正相關。

(五) 情緒勞務對於整體組織承諾具有正向預測力

本研究透過多元逐步迴歸分析，將整體情緒勞務投入分析對於整體組織承諾是否具有預測力。分析結果顯示，整體情緒勞務對於整體組織承諾具有正向的預測力。再分別將情緒勞務各構面投入進行整體組織承諾的預測力分析，研究發現「基本的情緒表達」、「互動程度」及「表層的情緒控制」等三個構面，依序對於整體組織承諾具有正向的預測力。

(六) 情緒勞務各構面對於組織承諾各構面具有正向預測力

本研究透過多元逐步迴歸分析，將情緒勞務各構面投入分析對於組織承諾各構面是否具有預測力。分析結果顯示：情緒勞務各構面中有四個對於「組織認同」具有高度的預測力，依序分別為「基本的情緒表達」、「互動程度」、「表層的情緒控制」及「深層的情緒偽裝」。情緒勞務各構面中有三個對於「努力意願」具有正向的預測力，依序分別為「基本的情緒表達」、「表層的情緒控制」及「互動程度」。情緒勞務的「基本的情緒表達」構面對於「留職傾向」具有亦具有正向的預測力。

二、建議

根據本研究的各項發現與結論，提供以下建議。

(一) 提供教師情緒管理及情緒表達的規範

本研究發現臺中市國小教師在情緒勞務各構面中以「基本的情緒表達」得

分最高，在與組織承諾的相關性上也有較高的關聯，顯示教師在工作場域中對自己情緒表達的要求相當高。學校行政和教育主管單位應提供教師適當的情緒管理課程或相關研習，讓教師能正視自己的情緒壓力並學習管理情緒；教育主管單位更應進一步訂定組織的規範及標準的作業流程，以俾在教師面對自己情緒勞務所帶來的負面影響時，可以提早預防產生衝突與壓力或做好適合的應對方式，以提升教師工作的效率及士氣。

（二）建立學校行政溝通管道及教師情緒支援系統

本研究發現臺中市國小教師在情緒勞務對組織承諾上具有中高度的預測力，其中又「組織認同」構面的預測力最高，可見教師在情緒勞務上的知覺愈高，愈需要學校行政及學校組織文化上的支持。無奈，近幾年來教師不當管教或學校組織內惡鬥的新聞時有所聞，教師在面對教學、學生管教、與家長溝通及面對學校組織上因此變得較為退縮或冷漠。且教師在工作場域上所面對的情緒問題，學校能夠提供的關心及支援亦很缺乏，致使教師只能「孤軍奮戰」，使得教師身心俱疲，學校組織文化氣氛變得冷漠、孤立。因此，學校行政單位應主動提供暢通的溝通管道並建立完善的情緒支援系統，例如：設置專則的諮商人員，讓教師不再自己面對情緒勞務所產生的身心壓力，並且願意投入更多心力於學校組織文化的規範中。

（三）鼓勵參與教學社群及關懷團體

本研究發現臺中市國小教師的背景變項中，不同性別、年齡、服務年資、教育程度、婚姻狀況及現任職務等在情緒勞務與組織承諾上均有顯著差異。基於以上多元的教師個人背景，研究者建議應建立各種教師專業社群組織，打破行政與教學，級任與科任，以及各種年齡、年資等等限制，教師之間互相交流教學、管教、學校行政及情緒管理控制等經驗，互相觀摩學習，彼此關懷。以便在教師遭遇情緒勞務造成之壓力及問題時，可以尋求必要的協助及引導，維護教師的身人健康與適時的做好情緒的紓壓。

（四）設置專業諮詢平台及輔導機制

本研究發現臺中市國小教師在知覺情緒勞務上的得分達到3.26分，已屬中上程度。根據親子天下雜誌2010年6月號中〈老師為何會抓狂？〉一文中提及，教師面對自己的情緒問題時，大都不敢與人討論或尋求協助，因為社會賦予教師的社會責任不容許教師有情緒上的問題，近年來又面臨教師評鑑的壓力。因此建議教育主管單位應針對教師個人情緒或心理問題，設置教師專業諮詢平台並在教師需要協助時由專業的心理諮商師提供必要的專業心理輔導。

(五) 擴大研究範圍及增加研究變項

本研究是以臺中市國小教師為問卷調查的研究對象，在研究推論上因為區域性或樣本的範圍大小上應有所限制，且在情緒勞務對組織承諾的預測力分析上，其預測解釋量部份仍不高，研究者認為其中可能受到一些干擾變項或中介變項(例如：教師超額問題、校長的領導風格等)的影響。因此，對於未來的相關研究上，建議可加入其他變項：如工作倦怠、工作滿意度、情緒智力、組織氣氛...等變項，以增加研究的可靠性，並且針對教師相關研究建構更完整的理論模式。

參考文獻

一、中文書目

- 田育昆(2007)。國民小學教師情緒勞務與組織承諾關係之研究—以桃竹苗四縣市為例。國立新竹教育大學教育研究所碩士論文。未出版，新竹。
- 江文慈(2001)。透視教學中的關鍵張力—教師情緒。師友，408，43-47。
- 江文慈(2009)。「和顏悅色」與「忍氣吞聲」的背後：國小教師情緒勞動的心理歷程分析。教育心理學報 40(4)，553-575。
- 吳明隆(2009)。SPSS 操作與應用：問卷統計分析實務。臺北：五南。
- 吳嘉澤(2006)。從教師的情緒勞務談對學校人力資源管理的啟示。學校行政雙月刊，41，127-136。
- 吳宗祐、鄭伯璜(2003)。組織情緒研究之回顧與前瞻。應用心理研

- 究，19，137-173。
- 李新民、陳蜜桃(2006)。幼兒教師的情緒勞務因素結構及其對工作倦怠之影響。高雄師大學報：教育與社會科學類，20，67-89。
- 林尚平(2000)。組織情緒勞務負擔量表之發展。中山管理評論 8(3)，427-447。
- 林蔚芳(2006)。從情緒勞務的觀點談教師的人際情緒管理。教育研究，150，25-37。
- 邱欣怡(2008)。國民小學教師情緒勞務與工作倦怠之關係研究—以工作投入、社會支持為調節變項。國立新竹教育大學教育心理與諮商學系輔導教學碩士班碩士論文。未出版，新竹。
- 徐瑞珠譯(1992)。情緒管理的探索(A. R. Hochschild 著)。臺北：桂冠。(原出版於1983)。
- 施碧珍(2002)。國民小學教師組織承諾量表發展之驗證性研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。未出版，臺北。
- 洪麗美(2009)。台北縣國民中學教師情緒勞務與組織承諾關係之研究。輔仁大學教育輔導與發展研究所碩士論文。未出版，臺北。
- 孫淑柔、呂綉婷(2008)。從情緒勞務與工作壓力談特教教師之情緒管理。臺東特教，27，12-16。
- 張乃文(2005)。台北縣國小教育人員情緒勞務負荷與工作倦怠關係之研究。私立輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文。未出版，臺北。
- 張學善(2010)。教師情緒勞務及其相關因素探討。靜宜大學師培輔導通訊，9，8-12。
- 陳星貝(2006)。憂鬱的現代夫子，國政分析，2010.10.04.取自 <http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/EC/095/EC-B-095-027.htm>
- 陳增朋(2001)。大學院校體育主管領導型態、體育教師內外控取向與體育教師組織承諾關係之研究。國立台灣師範大學運動與休閒管理研究所碩士論

文。未出版，臺北。

臺中市政府教育處(2009)。98 學年度臺中市國民小學各輔導區學校一覽表。

2010.10.20 取 自

<http://www.tc.edu.tw/new/from2/index.php?m=99&m1=3&m2=103&gp=102>

劉志鵬 (1995)。國民小學教師參與決定、組織承諾與組織效能關係之研究。

國立新竹師範學院初等教育研究所碩士論文。未出版，臺北。

劉春榮 (1993)。國民小學組織結構、組織承諾與組織效能關係之研究。國立

政治大學教育研究所博士論文。未出版，臺北。

蔡進雄 (2005a)。勞心、勞力、勞情？論中小學教師的情緒勞務。師友，455，

42-44。

蔡進雄 (2005b)。超越轉型領導：國民中小學校長新轉型領導影響組織承諾之

研究。國民教育研究集刊，13，37-63。

鄭文達(2006)。情緒勞務、情緒耗竭、組織承諾與離職傾向之關聯性研究。大

葉大學人力資源暨公共關係學系碩士在職專班碩士論文。未出版，彰化。

賴英娟、巫博瀚、張盈霏 (2008)。教師情緒勞務的概念分析與理論應用。研習

資訊，25 (4)，123-130。

簡佳珍 (2002)。桃園縣國民小學教師組織承諾與教師效能感關係之研究。臺

北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。未出版，臺北。

簡佳珍、林天祐(2002)。桃園縣國民小學教師組織承諾與教師效能感

關係之研究教育研究資訊 10(5)：137-161。

二、外文書目

Ashforth, B., & Humphrey, R. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.

Avis, J., & Bathmaker, A. M. (2004). The politics of care: Emotional labor and trainee further education lecturers. *Journal of Vocational Education & Training*,

56(1), 5-20.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.

Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.

Firestone, W. A., & Pennell, J. R. (1993). Teacher commitment, working condition , and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63(4), 484-526.

Gakovic, A. (2002). **Social exchange, transformational leadership, and employee behavior : The role of organizational identification and career commitment.** DAI-B63/09,4404.

Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.

Hochschild, A. R. (1983) .*The managed heart: Commercialization of human feeling.* Berkeley: University of California.

Isenbarger, L., & Zembylas, M. (2006). The emotional labour of caring in teaching. *Teaching and Teacher Education*, 22(1), 120-134.

Kushman, J. W. (1992) .The organizational dynamics of teacher workplace commitment: A study of urban elementary and middle school. *Educational Administration Quarterly*, 28(1), 5-42 .

Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996) . The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21 (4) ,986-1010.

Perhla, R. J. (1986) . **The relationship between teacher motivation ,commitment**

- and performance among parochial school teacher** .DAI 47/06A, 1963.
- Porter, L. W. Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1974) . Organizational commitment, job satisfaction and turnover among pstchiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Purkey, S. C., & Smith, M. S. (1983). Effective school: A review. *Elementary School Journal*,83,427-452.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1989) . The Expression of Emotion in Organizational Life. *Research in Organizational Behavior*, 11, 1-42.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1990). Busy store and demanding customers: How do they affect the display of positive emotion? *Academy of Management Journal*, 33(3), 623-637.
- Reyes, P. (1990) . *Teachers and their wordplace: Commitment, performance, and productivity*. California: Sage .
- Roulston, K. (2004). An investigation of music teacher’s work in changing times. *Journal of Educational Chang*, 5(1), 31-56.
- Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensionsand moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of OrganizationalBehavior*, 21, 163-184.
- Sutton, R. J. (1991). Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly*, 36, 245-268.
- Yu, H. (2002) .The effects of transformational leadership on teachers’ commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*,40,4,368-389.