

## 國小校長魅力領導與體育教師工作滿意關係之研究

林明珠\* 張玉明\*\* 林麗華\*

\*嘉南藥理科技大學通識教育中心

\*\*嘉南藥理科技大學休閒保健管理系

### 摘 要

本研究主要探討國小校長魅力領導與體育教師工作滿意之現況，以及國小校長魅力領導對於體育教師工作滿意之預測力。本研究以雲嘉南地區國小體育教師為研究對象，以「國小校長魅力領導與體育教師工作滿意關係之研究問卷」為研究工具，採分層隨機抽樣方式抽取雲嘉南地區516位國小體育教師為研究樣本，共回收有效問卷286份，有效問卷回收率為55.43%，結果發現：雲嘉南地區國小體育教師知覺校長中等程度之魅力領導行為；雲嘉南地區國小體育教師之工作滿意屬於中高程度；體育教師背景變項之擔任職務、教學年資等，在知覺校長魅力領導行為有顯著差異；體育教師背景變項之教學年資與學歷，在工作滿意有顯著差異；校長魅力領導之「行為典範」、「形象管理」、「發展願景」等三個構面對於體育教師整體工作滿意具有預測力。

關鍵詞：魅力領導、工作滿意

### 緒 論

#### 一、研究背景

魅力領導(charismatic leadership)為新型的領導理論，屬於轉型領導(transformational leadership)向度之一，近年來逐漸獨立自轉型領導，成為許多教育學者研究的主題(Bass & Avolio, 1990；鍾萬生，2005)。在學校組織中，校長魅力領導是指校長能以其本身的特質，以及對於組織情境的掌握，藉由其自信心的展現及形象管理，強化其領導形象，同時能以身作則，扮演部屬的行為典範，有遠見且勇於變革，使教師在其領導之下對學校產生承諾，並願意為學校目標付出心力之歷程(李明融，2005；游淑惠，2003)。游淑惠(2003)研究發現，校長之魅力領導可以採用「自信心」、「形象管理」、「行為典範」、「發展願景」等構面來做評量，而教師對於校長魅力領導之知覺程度，又會受到其背景變項之影響(鍾萬生，2005)。究竟國小校長所展現出之魅力領導行為為何？體育教師之背景變項在知覺校長魅力領導行為是否有差異存在？值得深入探討。

教師工作滿意是指教師個人對於所處之工作情境，所持有的一種情感性反應(李丁順，1980；謝慶順，2005)。教師是學校組織的核心，教師工作滿意與否，除了會影響個人工作情緒外，更會影響其教學品質以及學生之學習情況(Davis, 2002；Robert, 2004)。任晟蓀(1985)、周佳慧(2001)研究即發現，體育教師若有較高的工作滿意，則愈能勝任教學工作，對於教育工作將抱持積極的態度，對教學的創新也會更加投入，也顯示出體育教師工作滿意對於學校體育推展的重要性，此外，夏榕文(1997)研究發現，領導者越常表現出魅力領導行為，則員工之工作滿意也將越高。究竟國小體育教師工作滿意之現況為何？體育教師之工作滿意是否會受到校長魅力領導之影響，也成為本研究之主要動機。

綜上，本研究希望藉由國小校長魅力領導與體育教師工作滿意之研究，來瞭解國小校長魅力領導與體育教師工作滿意之現況與關係，希望能將研究結果提供給教育行政主管機關與國民小學，作為提升國小校長領導效能及體育教師工作滿意之參考。

## 二、研究目的

1. 探討雲嘉南地區國小體育教師知覺校長魅力領導之現況。
2. 探討雲嘉南地區國小體育教師工作滿意之現況。
3. 探討國小體育教師背景變項在知覺校長魅力領導之差異情形。
4. 探討國小體育教師背景變項在工作滿意之差異情形。
5. 探討雲嘉南地區國小校長魅力領導對於體育教師工作滿意之預測力。

## 三、研究對象

本研究以九十五學年度任職於雲嘉南地區(雲林縣、嘉義縣、嘉義市、台南縣、台南市等5縣市)國民小學專任體育教師為研究對象(不含代理、代課及實習體育教師)。

# 研究方法

## 一、研究工具編製

本研究採用自編之「國小校長魅力領導與體育教師工作滿意關係之研究問卷」為研究工具，包含「國小校長魅力領導量表」與「體育教師工作滿意量表」等二個分量表。「國小校長魅力領導量表」之初稿，係以游淑惠(2003)所提出魅力領導之「自信心」、「形象管理」、「行為典範」、「發展願景」等四個評量構面為基礎，再參考李明融(2005)、鍾萬生(2005)、鍾采紋(2006)之研究工具編擬而成，量表初稿包含4個構面28個題項，採用李克特式(Likert-type)五點量表計分，得分愈高表示體育教師知覺到校長愈高程度之魅力領導行為。

「體育教師工作滿意量表」之初稿，係以吳清基(1979)所發展之工作滿意問卷為基礎，再參考李丁順(1980)、黃國展(1989)、林澤鴻(2000)、周佳慧(2001)等人之研究工具編擬而成，量表初稿包含「工作報酬」、「學校行政」、「人際關係」、「進修狀況」、「教學工作」、「工作環境」等6個構面36個題項，採用李克特式(Likert-type)五點量表計分，得分愈高表示體育教師有愈高程度之工作滿意。

第三部份則包含體育教師性別、婚姻狀況、教學年資、學歷、擔任職務等背景變項，共五個題項。

## 二、研究工具之信、效度考驗

本研究工具採用項目分析、因素分析、信度分析等統計方法來考驗研究工具之信度與效度。「國小校長魅力領導量表」之項目分析結果，計有3個題項之決斷值(CR)未達顯著水準，爰予以刪除；而因素分析之結果，計刪除因素負荷量小於.30之題項2題，並萃取出「自信心」、「形象管理」、「行為典範」、「發展願景」等四個因素，整體量表之解釋變異量為63.16%，顯示本量表具有良好之建構效度。「國小校長魅力領導量表」之初稿為28題，經項目分析及因素分析考驗後，修訂成為23題。

「體育教師工作滿意量表」之項目分析結果，計有4個題項之決斷值(CR)未達顯著水準，爰予以刪除；而因素分析之結果，萃取出「工作報酬」、「學校行政」、「人際關係」、「進修狀況」、「教學工作」、「工作環境」等六個因素，整體量表之解釋變異量為59.22%，顯示本研究工具具有良好之建構效度。「體育教師工作滿意量表」之初稿為32題，經項目分析及因素分析考驗後，修訂成為32題。

而為考驗本研究工具之穩定性，本研究採用Cronbach'  $\alpha$ 來考驗研究工具之信度，「國小校長魅力領導量表」總量表之Cronbach'  $\alpha$ 為.89，「體育教師工作滿意量表」總量表之Cronbach'  $\alpha$ 為.83，顯示本研究工具具有良好之信度。

## 三、抽樣方式

本研究預試採隨機抽樣方式，於九十五年十月抽取台南縣市50所國民小學200位體育教師進行預試，計回收有效預試問卷122份，回收率為61%，所得資料於進行因素分析、信度分析等統計分析後，編製成為正式問卷。正式問卷施測於九十六年三月進行，本研究以雲嘉南地區516所國民小學之2933位專任體育教師為母群體，採分層隨機抽樣方式，各校抽取專任體育教師1人為研究樣本，並採郵寄方式寄發研究問卷，共發出研究問卷516份，回收有效問卷286份，有效問卷回收率為55.43%。

## 四、資料處理

本研究採用SPSS for Windows 10.0版統計軟體進行資料分析，包含描述性統計、*t*檢定、單因子變異數分析、Scheffe事後多重比較檢定、多元逐步迴歸等統計方法。

# 結果與討論

## 一、雲嘉南地區國小校長魅力領導之現況分析

由表1可以看出，國小體育教師在「國小校長魅力領導量表」總量表之單題平均得分為3.00，各構面得分由高而低依序為「自信心」、「行為典範」、「形象管理」與「發展願景」，顯示雲嘉南地區國小校長對於魅力領導之運用屬於中等程度，且國小校長所表現出之魅力領導以「自信心」構面最為明顯，在「發展願景」構面則較不明顯，與李明融(2005)、鍾萬生(2005)之研究結果相類似。由研究結果可以發現，雲嘉南地區國小校長對於體育教師所展現之魅力領導，能夠充分在行事上、決策上及面對困境時展現自信心，並藉此讓體育教師產生信賴感；但國小校長在「發展願景」構面之領導行為較不明顯，也顯示出國小校長對於校務發展願景之規劃，以及在凝聚體育教師有關學校願景的部分仍有待加強，如果國小校長能夠在得分較低的「發展願景」構面有所改變，將能夠有效提升國小校長魅力領導之效能。

表1 國小校長魅力領導各構面之得分情形摘要表

構面	題數	平均數	標準差	單題平均得分	排序
自信心	5	15.60	2.71	3.12	1
形象管理	6	17.76	2.97	2.96	3
行為典範	5	15.15	2.62	3.03	2
發展願景	7	20.16	3.22	2.88	4
整體魅力領導	23	68.67	8.62	3.00	

### 二、雲嘉南地區國小體育教師工作滿意之現況分析

由表2可以看出，國小體育教師在「體育教師工作滿意量表」總量表之單題平均得分為3.41，各構面得分由高而低依序為「教學工作」、「人際關係」、「工作環境」、「進修狀況」、「工作報酬」與「學校行政」，顯示雲嘉南地區國小體育教師之工作滿意屬於中高程度，且體育教師對於「教學工作」之滿意度最高，對於「學校行政」構面之滿意度最低，與何若湯、風貞豪(2006)研究發現台北縣國小體育教師之工作滿意屬中高程度之結果相類似，與謝慶順(2005)研究發現台北市國小體育教師之工作滿意屬中高程度之結果類似，亦與王聖文(2006)研究發現桃園縣國小體育教師之工作滿意屬中高程度之結果相類似。

由研究結果可以發現，雲嘉南地區國小體育教師對於「教學工作」之滿意度最高，可能是由於國小體育教師多為體育相關科系畢業，擔任體育教師能夠學以致用，並將所學落實於體育教學工作當中，所以會對於「教學工作」構面有較高程度的工作滿意。但體育教師對於「學校行政」構面之滿意度最低，可能由於學校體育長期不受重視，容易讓學校行政體系對於體育教學與訓練的支援不夠用心，而導致體育教師對於「學校行政」構面有較低的滿意度。

表2 雲嘉南地區國小體育教師工作滿意各構面得分情形摘要表

構面	題數	平均數	標準差	單題平均得分	排序
工作報酬	5	16.30	2.86	3.26	5
學校行政	6	19.02	3.17	3.17	6
人際關係	5	17.75	2.97	3.55	2
進修狀況	6	19.98	3.09	3.33	4
教學工作	5	18.35	3.01	3.67	1
工作環境	5	17.10	2.91	3.42	3
整體工作滿意	32	108.51	14.23	3.41	

### 三、背景變項在體育教師知覺校長魅力領導之差異分析

研究結果發現，不同教學年資之體育教師，在校長魅力領導之「發展願景」( $F=4.86$ ,  $p<.05$ )、

「形象管理」( $F=3.86, p<.05$ )與「行為典範」( $F=4.27, p<.05$ )等三個構面有顯著差異，年資為「5年以下」的體育教師在「發展願景」、「形象管理」與「行為典範」等三個構面之得分顯著高於年資為「21年以上」之體育教師；年資為「6-10年」的體育教師，在「發展願景」構面之得分亦顯著高於年資為「21年以上」之體育教師，與游淑惠(2003)、鍾采紋(2006)鍾萬生(2005)等人之研究結果相類似。游淑惠(2003)認為，教學年資較短的新進教師經歷過的校長較少，會對校長魅力領導之知覺敏感度較高，可能因此讓年資較淺的體育教師感受到校長較明顯的魅力領導行為。

擔任不同職務之體育教師在整體魅力領導( $F=5.12, p<.05$ )以及魅力領導之「自信心」( $F=4.17, p<.05$ )、「發展願景」( $F=4.37, p<.05$ )、「形象管理」( $F=3.86, p<.05$ )與「行為典範」( $F=4.11, p<.05$ )等四個構面之得分均有顯著差異，「兼任行政職務」之體育教師在整體魅力領導以及魅力領導各構面之得分均顯著高於「導師」與「體育專任教師」，與李明融(2005)、鍾采紋(2006)、鍾萬生(2005)等人之研究結果相類似。鍾萬生(2005)認為，教師兼任行政職務會與校長有許多交流與互動的機會，較容易夠感受到校長之魅力領導行為，可能因此讓兼任行政職務之體育教師感受到校長較明顯之魅力領導行為。但性別、婚姻狀況、學歷等三個背景變項在體育教師知覺校長魅力領導各構面則無顯著差異存在。

#### 四、背景變項在體育教師工作滿意之差異分析

研究結果發現，不同教學年資之體育教師，在工作滿意之「工作報酬」( $F=4.26, p<.05$ )、「人際關係」( $F=3.78, p<.05$ )與「教學工作」( $F=4.15, p<.05$ )等三個構面有顯著差異，年資為「21年以上」的體育教師在「工作報酬」、「人際關係」與「教學工作」等三個構面之得分顯著高於年資為「5年以下」之體育教師，與王聖文(2006)、周佳慧(2001)、林澤鴻(2000)等人之研究結果相類似。王聖文(2006)認為，依據目前薪資結構計算，資深體育教師會有較高之薪資報酬，此外，資深體育教師由於對環境有較深入的歷練與豐富的人生經驗，在人際關係與進退應對上，會較資淺體育教師圓融，可能因此導致資深體育教師在「工作報酬」、「人際關係」與「教學工作」等三個構面有較高的滿意度。

不同學歷之體育教師，在工作滿意之「工作報酬」( $F=4.51, p<.05$ )與「教學工作」( $F=4.62, p<.05$ )等二個構面有顯著差異，學歷為「碩士(含)以上」之體育教師，在「工作報酬」與「教學工作」等二個構面之得分顯著高於學歷為「專科」之體育教師，與林新發(1983)、戴興豪、何若湯(2006)及Weaver (1980)之研究結果相類似。林新發(1983)認為，教育程度愈高之教師，比較會有升遷與發展之機會，其薪資所得較高，容易受主管賞識，並擁有較高的身份地位與影響力，可能因此導致學歷較高之體育教師在「工作報酬」與「教學工作」等二個構面有較高的滿意度。但性別、婚姻狀況、擔任職務等三個背景變項在體育教師工作滿意各構面則無顯著差異存在。

#### 五、國小校長魅力領導對於體育教師整體工作滿意之預測力

本研究以校長魅力領導之「自信心」、「形象管理」、「行為典範」、「發展願景」等四個構面為預測變項，以體育教師整體工作滿意為效標變項，採用多元逐步迴歸分析來考驗各預測變項對於體育教師整體工作滿意之預測力。由表3可以看出，國小校長魅力領導之「行為典範」、「形象管理」、「發展願景」等三個構面共可以解釋體育教師整體工作滿意之47.9%，其中又以校長魅力領導之「行

為典範」構面具有最大的解釋力，其解釋量為45.2%。從以上研究結果可以發現，校長魅力領導之「行為典範」、「形象管理」、「發展願景」等三個構面對於體育教師整體工作滿意具有預測力，此一研究結果，與李明融(2005)、游淑惠(2003)等人之研究結果相類似，建議國小校長應加強運用魅力領導，特別是「行為典範」構面，也就是校長能以身教影響體育教師，自身扮演一種模範行為，並成為體育教師之榜樣，讓體育教師能夠藉由校長內在信念與價值觀的模仿，不斷的學習與精進，就能夠有效提升體育教師之工作滿意。

表3 國小校長魅力領導各構面對體育教師整體工作滿意之多元逐步迴歸分析摘要表

預測變項 投入順序	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>R</i> <sup>2</sup> 改變量	<i>F</i>	標準化迴歸係數 ( <i>B</i> )
1.行為典範	.673	.452	.452	423.12*	.678
2.形象管理	.685	.469	.017	228.28*	.221
3.發展願景	.692	.479	.010	158.82*	.107

\**p*<.05

## 結論與建議

### 一、結論

雲嘉南地區國小校長對於魅力領導之運用屬於中等程度，且國小校長所表現出之魅力領導以「行為典範」構面最為明顯，顯示雲嘉南地區國小校長對於體育教師所展現之魅力領導，能夠充分在行事上、決策上及面對困境時展現自信心，並藉此讓體育教師產生信賴感。而雲嘉南地區國小體育教師之工作滿意屬於中高程度，且國小體育教師對於「教學工作」構面之滿意度最高，可能是由於國小體育教師多為體育相關科系畢業，擔任體育教師能夠學以致用，並將所學落實於體育教學工作當中，所以會對於「教學工作」構面有較高程度的工作滿意。

背景變項之擔任職務、教學年資在體育教師知覺校長魅力領導行為有顯著差異，整體而言，兼任行政職務、年資較淺之體育教師，對於校長魅力領導行為有較高程度的知覺；背景變項之教學年資與學歷在體育教師工作滿意有顯著差異，整體而言，資深、碩士(含)以上學歷之體育教師，有較高程度的工作滿意。此外，校長魅力領導之「行為典範」、「形象管理」、「發展願景」等三個構面對於體育教師整體工作滿意具有預測力，國小校長應加強運用魅力領導，特別是「行為典範」構面，就能夠有效提升體育教師之工作滿意。

### 二、建議

#### 1. 國小校長應善用魅力領導之「行為典範」構面

研究結果發現，校長魅力領導之「行為典範」構面對於體育教師工作滿意具有最高之預測力。因此，國小校長應加強運用魅力領導之「行為典範」構面，由於魅力領導之「行為典範」強調校長以身作則，以身教影響部屬，因此，校長必須扮演一種模範行為，成為體育教師的榜樣，讓體育教

師能夠藉由校長內在信念與價值觀的模仿，不斷的學習與精進，就能夠有效提升體育教師之工作滿意。

### 2.提升體育教師對於「學校行政」之滿意度

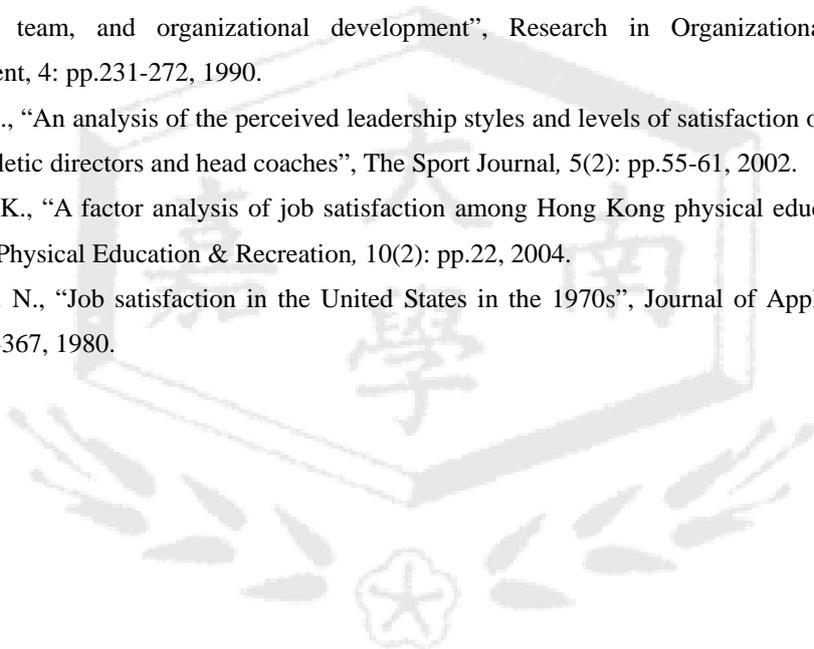
研究結果發現，國小體育教師對於「學校行政」構面之滿意度最低，顯示國小體育教師對於「學校行政」層面之滿意度仍有極大改進之空間。由於學校行政是體育教學與訓練的基礎，國民小學在行政上應給予體育教師在體育教學與訓練上充分的奧援，以提高體育教師對於「學校行政」層面之滿意度。

### 3.鼓勵國小體育教師進修，以提升其學歷

研究結果發現，學歷為「碩士(含)以上」之體育教師，在工作滿意之「工作報酬」與「教學工作」構面之得分較高。由於學歷對於國小體育教師而言，攸關其起薪、俸點、考績、年公俸與退休金之計算，因此，學歷的提升對於國小體育教師之工作滿意度而言，將有立竿見影之效果(戴興豪、何若湯，2006)，由於目前國內體育進修管道極多，建議國民小學應鼓勵體育教師進修，並協助排除阻礙進修之窒礙因素(如排課、調課、代課老師聘用、留職停薪等)，就能有效提升體育教師之工作滿意。

## 參考文獻

1. 王聖文，桃園縣國小體育教師工作滿意與工作士氣關係之研究，2006體育運動學術團體聯合年會論文摘要集，台北市：國立台灣師範大學，p.79，2006。
2. 李丁順，國民中學體育教師工作滿意與工作特性之調查研究，國立台灣師範大學體育學系碩士論文，1980。
3. 任晟蓀，“國小教師工作現況及工作滿足之研究”。台東師專學報，13，pp.231-348，1985。
4. 李明融，國民小學校長魅力領導與教師工作滿意度關係之研究，國立高雄師範大學碩士論文，2005。
5. 何若湯、風貞豪，“台北市國民中學體育教師工作滿意與職業倦怠關係之研究”。東南學報，30，pp.321-331，2006。
6. 林新發，五專校長領導方式與教師工作滿意之關係，國立台灣師範大學碩士論文，1983。
7. 林澤鴻，台灣地區高中體育教師激勵與工作滿意關係之研究，國立台灣師範大學碩士論文，2000。
8. 吳清基，國民中學組織結構與教師工作滿意之關係，國立台灣師範大學碩士論文，1979。
9. 周佳慧，國小體育教師知覺校長領導風格及工作滿意之相關研究，國立體育學院碩士論文，2001。
10. 夏榕文，高科技產業魅力領導之研究，中原大學碩士論文，1997。
11. 游淑惠，國小校長魅力領導與教師組織承諾及工作滿意度之研究，國立屏東師範大學碩士論文，2003。
12. 黃國展，台北市中等學校校長領導方式與體育組長工作滿意關係之研究，國立台灣師範大學體

- 育學系碩士論文，1989。
13. 戴興豪、何若湯，“台北縣國小體育教師工作壓力與工作滿意關係之研究”。東南學報，30，pp.309-320，2006。
  14. 鍾采紋，國小校長魅力領導與學校組織文化特性之相關研究，國立屏東師範大學碩士論文，2006。
  15. 鍾萬生，高職校長魅力領導行為與領導效能關係之研究，國立彰化師範大學碩士論文，2005。
  16. 謝慶順，台北市國小體育教師賦權增能與工作滿意度相關之研究，台北市立體育學院碩士論文，2005。
  17. Bass, B. M., & Avolio, B. J., “The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development”, *Research in Organizational Change and Development*, 4: pp.231-272, 1990.
  18. Davis, D. J., “An analysis of the perceived leadership styles and levels of satisfaction of selected junior college athletic directors and head coaches”, *The Sport Journal*, 5(2): pp.55-61, 2002.
  19. Robert, S. K., “A factor analysis of job satisfaction among Hong Kong physical education teachers”, *Journal of Physical Education & Recreation*, 10(2): pp.22, 2004.
  20. Weaver, C. N., “Job satisfaction in the United States in the 1970s”, *Journal of Applied Psychology*, 65(3): 364-367, 1980.
- 

## ABSTRACT

### A Study on the Relationship between Principals' Charismatic Leadership and PE Teachers' Job Satisfaction in Elementary Schools

Ming-Chu Lin\*, Yu-Ming Chang\*\* and Li-Hua Lin\*

*\*Center for general education,  
\*\*Department of Recreation and Health Care Management,  
Chia-Nan University of Pharmacy and Science,  
Tainan, Taiwan 71710, R.O.C.*

#### ABSTRACT

The main purpose of this study was to investigate the relationship between principals' charismatic leadership and PE teachers' job satisfaction in elementary schools. There were 516 PE teachers in Yunlin, Chiayi, and Tainan region participated in this study by using a well-developed instrument, with the return of 286 questionnaires. The amount of the valid questionnaires stands for 55.43% of the total amount of the questionnaires those were distributed. The survey data was analyzed by using statistical methods. The results of this study are summarized as the follows: (1) The level of PE teachers' perception of principals' charismatic leadership is intermediate in Yunlin, Chiayi, and Tainan region. (2) The level of PE teachers' job satisfaction is upper-intermediate in Yunlin, Chiayi, and Tainan region. (3) The perception of principals' charismatic leadership is affected by PE teachers' position and seniority. (4) The job satisfaction is affected by PE teachers' seniority and educational background. (5) Principals' charismatic leadership has significant predictability on PE teachers' job satisfaction.

**Key words:** Charismatic leadership, Job satisfaction