

體育組長工作壓力與 工作滿意相關文獻之探討

朱祐緯 新北市錦和高級中學體育老師兼總務主任

前 言

學校體育是教育組成的要素之一，學校教育的推動，除了校長大力支持外，還有賴全校師生共同努力與參與。國中體育組長除了要面對繁重的教學工作之外，還要承辦校內所有體育相關業務，同時，身為學務處的一員，亦必須配合處理學務處業務。面對校長及行政要求，又得兼顧學校同仁、學生、家長、運動代表隊的需要，加上家庭因素、專業成長的需求，相對於體育教師而言，體育組長的工作就顯得勞心又勞力。教師兼任體育組長工作負荷量高，其工作壓力也就更大（陳聖芳，1999）。筆者擔任體育教師工作八年中，四年擔任體育組長，現職總務主任更是感同身受，由於近幾年來社會對老師的看法逐

漸轉變為服務業的角度，面對繁重的工作、家長的干預、學生的問題，教師往往因為這些因素，產生了緊張、焦慮，甚至影響到教學品質。

此外，國民中學學校體育組長為策畫體育活動的主體與重要核心人物，學校體育目標達成與否、體育教學是否步入正軌、學生體育學習成效的優劣，甚至教育部體育署政策的推動執行，都與體育組長息息相關。因此，國民中學體育組長的工作滿意狀況，當是左右國民中學體育實施成效的一個重要因素。基於上述緣由，本文透過文獻分析法，瞭解工作壓力與工作滿意的關係，並提出建議，期能透過本文了解工作壓力的成因，進而降低工作壓力，提升工作滿意度，對體育行政工作及教學上有所助益。

工作壓力之相關理論與研究

壓力一詞源自於拉丁文“stringere”，它的概念原是工程學與物理學上的應用詞彙，係指將充分的力量運用到一種物體系統上，使其扭曲變形。而後學者從不同的角度與重點研究，其對壓力的解釋與理論亦隨之而有所不同。

一、工作壓力的定義

隨著時代科技愈來愈高，競爭愈來愈高，相對的工作壓力也變成我們生活中的一部分。Beehr 和 Newman（1987）在其研究過程中發現：在工業的組織心理學被提出工作壓力的原因與工作滿意、激勵、績效及工作離職行為有關（黃宏

建，2003）。直到今日，工作壓力的定義也不盡相同，茲將過去國內學者對工作壓力的定義依年代摘錄如表 1。

綜合以上學者對工作壓力定義的解釋，作者將體育組長的工作壓力概括為在各種工作情境中，個人與外在環境互動下，所產生的負面情緒反應，並有生理及心理上焦慮不安及不舒服的感受。

二、工作壓力的理論模式

教師工作壓力的理論模式概念是源自於一般工作壓力的研究，在日常生活中，壓力漸漸變成我們生活中的一部分，也因此有些學者針對老師工作壓力的理論模式，提出了在不同的發展階段不同的見解，

表1 國內學者對工作壓力的定義

學者（年）	定義
馮勝苓（2008）	個體和工作環境互動時所產生的結果，此結果若是具威脅性的，則會使人產生一種被壓迫、緊張甚或不舒服，個體若無法調適此情境造成的不平衡，便形成工作壓力。
李永承（2010）	教師在學校的工作環境中與人事物互動時，因個體內外資源不足以負荷工作要求，產生身心失衡消極、不愉悅且感覺被壓迫的負面反應。
陳宥均（2010）	教師面對其工作職責、環境、負荷及角色期許，經自我評估與覺知後認定有威脅並在評估與因應作為交互循環下，個人對於工作環境的期望及自我要求，產生個體身體上與心理上負面消極的情緒反應的一種現象。

資料來源：研究者參酌文獻自行整理。

3. 評估、適應機轉與非職業性的壓力源三者與壓力的關係。

此模式最主要在於學校社會特質這部分，由於各個學校的不同，所造成壓力的來源便不同；再加上老師本身如果又屬較容易緊張，經過評估，若無法適應，最後可能壓力便會對身心造成一定的傷害，示意如圖 2。

根據上述整理的理論，可以發現：

1. 教師的工作壓力來源是多面向的，是教師個人特質、學校環

境、非職業壓力互相影響下的結果。

2. 教師如何去因應壓力的方法，對教師工作壓力的增減有很大的關係。

3. 長期的工作壓力，如果沒有得到釋放，將會產生負面影響，甚至造成身心疾病。

三、工作壓力的來源

教師工作的壓力來自何方？是單純的教學事件、上級長官的任務、還是其他的原因？前述教師工作壓力模式，可以了解教師工作壓

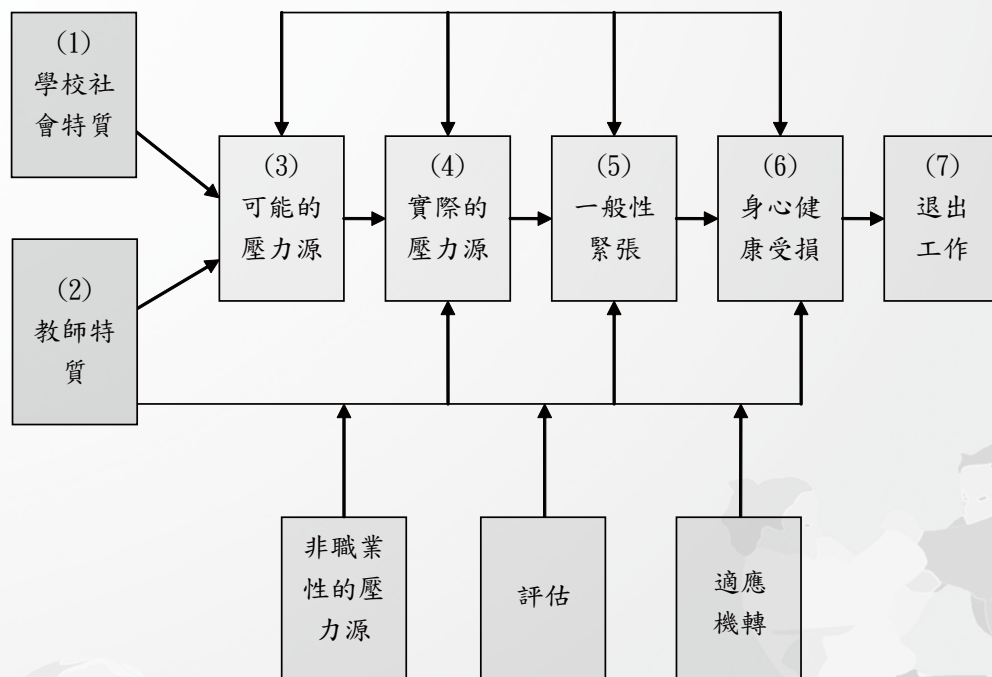


圖2 教師壓力模式

資料來源：林冠君 (2006)。13 頁。

力的來源十分複雜及多元，茲以表列方式摘錄國內學者對於工作壓力來源之相關研究如表 2。

綜合上述國內學者對於工作壓力來源的實證研究，可以發現不同的研究者，根據不同的研究目的、方法及對象時，工作壓力來源就會截然不同，大致可分為環境與個人兩大方面，環境方面：上級要求、工作負荷；而個人方面：人際關係、專業知能是最主要的壓力來源。由此可知，教師工作壓力是非常多面向，並非單一因素造成。

工作滿意之相關理論與研究

一、工作滿意的定義

工作滿意係由 Hoppock (1935) 出版工作滿意一書後，引起

大家熱烈的討論與研究，而工作滿意的意義，從切入的角度不同、研究的方向不一樣，便會產生不同的定義，茲將過去國內學者對工作滿意的定義依年代摘錄，如表 3。

綜合以上學者對工作滿意定義的解釋，作者將工作滿意概括為工作者對於工作有關的因素產生之反應，這種反應是工作者預期對工作內容得到的成果與實際得到的成果之差距。差距愈小，滿意度則愈高；差距愈大，滿意度則愈低。

二、工作滿意的理論模式

工作滿意在 Hoppock 於 1935 年出書以後，開始陸陸續續得到重視與討論，也因此有些學者針對工作滿意的理論模式，因為不同的研究方向與重點，有了不同的理論模

表2 國內學者對於工作壓力來源之研究

研究者 (年)	研究 對象	工作 負荷	人際 關係	專業 成長	學生 行為	上級 要求	其他
馮勝苓 (2008)	新北市國中教師	V	V	V	V		生涯發展
李永承 (2010)	彰化縣國中體育教師	V	V				1. 教學工作 2. 個人發展
陳宥均 (2010)	臺北市國中兼任行政職務教師	V	V			V	1. 角色期許 2. 校務決策

資料來源：研究者參酌文獻自行整理。

表3 國內學者對工作滿意的定義

學者（年）	定義
田欽文（2008）	兼任行政職教師對於工作情境中的態度、工作內容、工作情緒等歷程，內心主觀感受為正向或負向的認知程度，也是一種實質獲得價值滿意與預期價值滿意差距的程度，差距愈小，滿意程度愈高；反之，滿意程度愈低。
李中正（2008）	個人對其工作本身、工作各層面的整體感受及其抱持的情意取向與態度，若持正面取向，則表示滿意；若持反面取向，則表示不滿意。
房美玲（2010）	工作者對其自身工作有關環境、績效及人際互動上所抱持的態度及看法，個人對其工作的感覺或對工作中各層面的一些相關態度，工作者能夠將其在不同工作構面上的滿意與不滿意予以衡量。

資料來源：研究者參酌文獻自行整理

式，其理論模式如下：

（一）需求層次論（need hierarchy theory）

需求層次理論乃是人本心理學者 Maslow 於 1943 年所提出，認為人類的行為由五種需求可分為五個層次，由低而高排列為生理需求、安全的、愛與隸屬的、尊重的及自我實現等五個需求。此外，Maslow 的理論主要依據兩項論述，第一，認為人是不滿足的，為了去滿足某些需求會形成動力；第二，人所追求的需求有其普遍性，滿足這些需求的過程有其優先順序，先滿足了低層次的需求後，才會追求更高層次的需求。自 Maslow 提出需求理論之後，便被研究者廣泛運用於提升工作滿意度的研究。

（二）雙因子理論（two-factors theory）

雙因子理論是由 Herzberg 所提出的，又稱作為激勵保健理論，Herzberg 和同事從研究結果發現，工作滿意與工作不滿意的因素並不相同，前者乃是對於工作本身有直接關係的因素，如成就感、認同感和升遷等，若是能得到滿足將有助於提高工作績效，所以又稱「激勵因素」，由於跟個人有關，所以也可以稱做「內在因素」；後者則和工作無直接關係的環境因素，如組織政策與管理、工作環境、人際關係等，只會減輕不滿意的程度，以及不能增進積極的工作態度或績效，所以又稱「保健因素」，由於這些因素都來自外界，所以也可以稱做

「外在因素」。

(三) 期望理論 (expectancy theory)

期望理論由 Vroom 在 1964 年提出，主要概念由三個因素組成：價值——係指個人對於特定結果的偏好程度；手段——指個體相信滿足某種報酬則可達成某一工作表現的信念；期望——個體認為努力就一定會獲得成功的信念。Vroom 認為當個體努力在工作上求表現，會預期得到某種獎勵，而這種獎勵對他而言就是重要的。由上可知，激勵員工必須是給予他所期望的，激勵才會有用。

綜合上述理論可知，工作滿意理論分別從個人心理需求的滿足，到著重個人對於工作的認知過程的改變，來解釋工作者的行為表現與態度。而個人對於工作滿意與否為組織能否正常運作的關鍵。

三、工作滿意的測量構面與實證研究

作者透過文獻分析發現，工作滿意應該分成幾個向度，同樣的，以往的國內學者提出了許多有關工作滿意的定義，是因為不同的研究對象及範疇，因此，工作滿意的定義呈現多樣貌，茲以表列方式摘錄國內學者對於工作滿意構面之相關研究，如表 4。

工作壓力與工作滿意相關之研究

國內體育組長工作壓力與工作滿意相關之研究甚少，其對象大多是非體育專業人員，但基於體育組長是教師，因此，蒐集相關教育人員或體育相關文獻整理發現，有不少針對工作壓力與工作滿意關係為主題之研究，而對象包含了各種行業，至於兩者之間的關係，工作壓力如何影響工作滿意，從陳聖

表4 國內學者對於工作滿意構面之研究

研究者 (年)	研究 對象	工作 本身	工作 環境	薪資	升遷	人際 關係	行政 領導	其他
駱仁 (2006)	雲林縣國小兼任行政教師	V	V		V			個體心理的滿足
王瀚維 (2007)	臺北市國高中體育教師		V	V			V	
田欽文 (2008)	國民中學兼任行政職教師	V	V	V	V		V	同事

資料來源：研究者參酌文獻自行整理。

芳 (1999) 教師工作壓力與工作滿意度之關係圖可以發現，工作壓力愈低，工作滿意度則愈高，如圖 3。

茲以表列方式摘錄國內學者對於工作壓力與工作滿意之相關研究，如表 5。

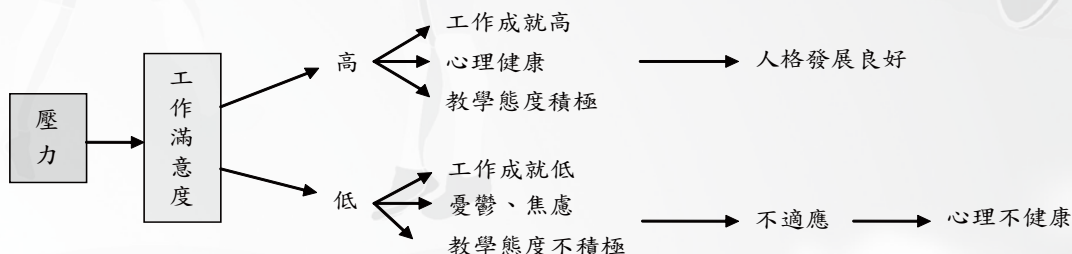


圖3 教師工作壓力與工作滿意度之關係圖

資料來源：陳聖芳 (1999)。33 頁。

表5 國內學者對於工作壓力與工作滿意相關之研究

學者 (年)	研究對象	研究結果
駱 仁 (2006)	雲林縣公立國民小學兼任行政工作教師	1. 政負荷層面的工作壓力最大，升遷與福層面的工作滿意最低。 2. 專業能層面之工作壓力愈大，則工作滿意就愈低。 3. 工作壓力與工作滿意呈現負相關。
林育伸 (2006)	苗栗縣兼任行政職務國中教師	1. 29 歲以下與 30~39 歲、任教年資較淺、學歷較低者，其工作壓力較大。 2. 學歷較高、任教年資較深、學校規模 9 班以下及 25 班以上，其工作滿意較高。 3. 工作壓力與工作滿意呈現中度負相關。
王思蓓 (2007)	臺北縣市國民中學教師	1. 工作壓力方面，服務年資 11~20 年大於 5 年以下；行政職務為導師、專任、組長大於主任。 2. 工作滿意方面，年齡 21~30 歲高於 31~40 歲；服務年資 5 年以下高於 11~20 年；行政職務為專任、組長、主任高於導師。 3. 工作壓力與工作滿意呈現負相關。
方玉婷 (2008)	臺灣地區公立國民中學體育組長	1. 年齡較輕、教學年資較淺、兼職組長年資較淺及薪資較低者，工作壓力較大。 2. 年齡較大、教學年資較長、兼職組長年資較久及薪資較高者，工作滿意較高。 3. 工作壓力與工作滿意有典型相關存在，工作壓力愈高，會降低工作滿意度。

資料來源：研究者參酌文獻自行整理。

由上述表格可知，工作壓力與工作滿意關係呈現因果關係，亦即如果工作壓力愈大，工作滿意就愈低，所以，適度的工作壓力刺激，會使個體有較佳的工作表現或是成效，由此可知，工作壓力太高或不夠，對工作整體而言是不利的。另外，又透過文獻發現 Borg & Riding(1993) 曾以國小與國中行政人員為對象，學校行政人員的工作壓力與工作滿意會呈現顯著的負相關。綜合以上討論：工作壓力確實為影響工作滿意的一重要因素，工作壓力愈大則其所感受到的工作滿意往往也愈低。

結語

壓力是一種刺激，其來源可能來自個人內在，例如個人能力、解決問題的能力；壓力也可能來自外在環境，如工作環境、資源條件不佳。工作滿意通常指個人在組織內進行工作的過程中，對工作本身及其有關方面（包括工作環境、薪資與升遷及公共關係）有良性感受的心理狀態。體育組長最主要的工作壓力來源包括：上級要求、工作負荷、人際關係、專業知能因素等；而最主要的工作滿意包括：工作本

身、工作環境、薪資升遷、公共關係因素等。

在工作壓力與工作滿意兩者之間的關係中可以發現，是呈現負相關，即當個體工作壓力愈大時，工作滿意度就愈低。而教師的不同背景變項，對工作壓力與工作滿意的感受亦不相同，因此體育組長的工作壓力與工作滿意現況，有其討論之必要性。

筆者依自身經驗及研究發現，提出對體育組長的建議：(1) 提升專業能力、(2) 參與學校社群及研討會、(3) 適當的休閒娛樂、(4) 樂於向人請益、(5) 虛心接受批評指教，冀希有助於體育行政工作的推展。

參考文獻

- Beehr, T. A. & Newman, J. E. (1987). Job stress, employee health and organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 31, 665-669.
- Borg, M. G. & Riding, R. J. (1993). Occupational stress and job satisfaction among school administrators. *Journal of Educational Administration*, 30, 4-21.
- 王思蒨 (2007)。國民中學教師工作壓力、生涯承諾對工作滿意度之關聯性研究——以臺北縣市為例（未出版碩士論文）。銘傳大學教育研究

- 所，臺北市。
- 王瀚維 (2007)。臺北市國高中體育教師工作滿意度與組織承諾之研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 方玉婷 (2008)。臺灣地區公立國民中學體育組長工作壓力與工作滿意關係之研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 田欽文 (2008)。國民中學兼任行政職教師工作滿意與組織承諾關係之研究——以臺北縣為例 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 李中正 (2008)。國小體育組長角色壓力與工作滿意相關之研究——以桃竹苗四縣市為例 (未出版碩士論文)。國立體育大學，桃園縣。
- 李永承 (2010)。彰化縣國中體育教師工作壓力與組織承諾之研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 林育伸 (2006)。苗栗縣國中教師兼任行政職務之工作滿意度與工作壓力關係研究 (未出版碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化市。
- 林冠君 (2006)。臺灣地區空手道教練工作壓力、社會支持與工作滿意度之研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 房美玲 (2010)。國民小學總務主任服務領導行為與處室成員工作滿意度關係之研究 (未出版碩士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 邱逸仁 (2009)。臺北縣高級中學學校行政服務品質及教師工作滿意度之研究 (未出版碩士論文)。臺北市立大學，臺北市。
- 徐永明 (2005)。國民中學教師兼任行政職務者工作壓力及其因應策略之研究——以桃竹苗四縣市為例 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 馮勝苓 (2008)。臺北縣國中教師工作壓力與因應策略之研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 陳宥均 (2010)。臺北市國民中學兼任行政職務教師工作壓力及其因應策略之研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 陳聖芳 (1999)。臺東地區國小教師工作壓力與工作滿意度之研究 (未出版碩士論文)。國立臺東大學，臺東市。
- 黃宏建 (2003)。臺中縣國中教師工作壓力之研究 (未出版碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化市。
- 楊春城 (2005)。高雄縣國民小學教師兼任行政人員工作滿意與學習需求關係之研究 (未出版碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 盧心雨 (2010)。體育行政人員工作滿意、工作壓力、組織承諾與工作績效之研究 (未出版博士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 駱仁 (2006)。國民小學兼任行政工作教師工作壓力與工作滿意度之研究——以雲林縣為例 (未出版碩士論文)。國立嘉義大學，嘉義市。