

導師領導、班級支持對班級承諾、班級凝聚力及成績表現之影響 —以嶺東技術學院 90 學年度班際盃拔河錦標賽及大隊接力的參 賽班級為例

賴姍姍 王克武
嶺東技術學院

摘 要

本研究的目的，主要在驗證及探討導師領導、班級支持對班級承諾、班級凝聚力及成績表現的影響。研究對象為 90 學年度參加嶺東技術學院所舉辦之班際盃拔河錦標賽及大隊接力的參賽班級。本研究一共發出問卷 250 份，回收之有效問卷為 237 份，回收率為 94.8%。回收資料經 LISREL 8.30 分析後得到以下結果：

- (一)導師領導對班級承諾有正向且直接的影響。
- (二)班級支持對班級凝聚力有正向且直接的影響。
- (三)班級承諾對成績表現有正向且直接的影響。
- (四)班級承諾對班級凝聚力有正向且直接的影響。
- (五)班級凝聚力與成績表現之間沒有顯著的關係存在。
- (六)透過班級承諾，導師領導間接顯著的影響班級凝聚力與成績表現。
- (七)透過班級凝聚力，班級支持對成績表現的間接影響力並不顯著。

最後，本研究根據分析結果對導師領導提出相關的建議及看法。

關鍵詞：導師領導，班級支持，班級承諾，班級凝聚力，成績表現。



壹、緒論

每當看到學生爲了在團體運動競賽上獲取優異成績而經常在課後留校勤練，便覺得有必要針對學校學生參與團體性運動競賽與班級凝聚力之間的關係做進一步的探討，以瞭解運動競賽是否對班級之整合有正面的影響，同時也藉此肯定體育室舉辦運動競賽的目的。

從學生們開始準備（選材）、組隊練習至比賽開始、結束，這一段期間內，不可諱言，是同學們除了正課時間以外全班僅少可以聚集在一起，爲某個共同目標而一起努力奮鬥的機會。不管最終是否得到理想的成績，這一段同甘苦、共患難的時間，是否激起同學們更加認同群己關係，以及愛護班級的共識，是運動競賽舉辦者在設計競賽活動時最關切的一點，也是舉辦運動競賽的本意以及體育室存在學校的功能之一。

在運動社會學理論中，運動是一種社會行爲，它與人類的生活緊緊的結合在一起。Carron (1982) 認爲團隊運動是凝聚群組的社會單位，一旦群組被形成後，凝聚力就成爲維繫群組間共同合作追求目標的社會力量 (Widmeyer, Brawley, & Carron, 1985)。因此，學校所舉辦的團體運動競賽，如班際拔河比賽、大隊接力等活動應該是凝聚班級共識，促進同學與同學間及同學與老師間情誼的最佳工具。

在學校裡，影響班級在團體運動競賽中獲得優異成績的因素，大致可歸納成以下幾點：1. 導師的親身領導和參與或其他相關老師的鼓勵與指導；2. 班級幹部及全班同學的全力支持；3. 全班同學的共識與強烈的求勝企圖；4. 科系在該運動項目上優良的傳統，以及 5. 堅強的隊員陣容。在以上幾點之中，或許第五點會被認爲是決定性的因素，但在 1977 年的 NBA 總冠軍賽中，擁有全聯盟最堅強的球員陣容，最有潛力的費城七六人隊卻敗給了在有效領導之下，充分展現團隊合作精神的波特蘭拓荒者隊 (Cox, 1990)。

由這個事實可以證明，一個班級想要贏得競賽錦標，除了擁有堅強的陣容之外，有效的領導、強而有力的班級支持、團隊充分的合作以及強烈的共識都是影響比賽輸贏的主要關鍵，因爲 Chelladurai (1999) 指出，好的領導不但可以幫助員工了解自己的角色，預期的表現並了解組織的目標外，也可以增進員工個人的成長、發展、動機、工作表現和工作滿意。此外，班級的關懷是學生自尊、隸屬與情感支持的來源。Armeli、Eisenberger、Pasolo 和 Lynch (1998) 的研究發現，331 位受試警察的工作表現與自尊需求、隸屬需求與情感需求有直接且正向的相互關係，因此，導師領導和班級支持對於班級團隊運動表現應該有著深遠的影響。

本研究主要的目的乃希望能透過學生在參與團體運動競賽期間，班級導師的領導以及班級同學的支持，是否有效的凝聚了全班同學的共識，使同學願意全心全力的爲班級付出，進而獲得優異的比賽成績。針對以上的問題，本研究提出影響班級承諾及凝聚力之前因後果關係模式 (圖 1)。

本模式乃參考 Bishop、Scott 和 Burrughs (2000) 所提出之「團隊環境中支持、組織承諾和員工表現」而來。在圖 1 的研究假設模式中，導師領導與班級支持是影響團隊凝聚力、班級承諾與成績表現的成分。根據這個研究模式，本研究建立以下假設：

H1：導師領導對班級承諾有正向且直接的影響

H2：班級支持對班級凝聚力有正向且直接的影響



- H3：班級承諾對班級凝聚力有正向且直接的影響
- H4：班級承諾對成績表現有正向且直接的影響
- H5：班級凝聚力對成績表現有正向且直接的影響
- H6：導師領導對成績表現有正向間接的影響
- H7：班級支持對成績表現有正向間接的影響

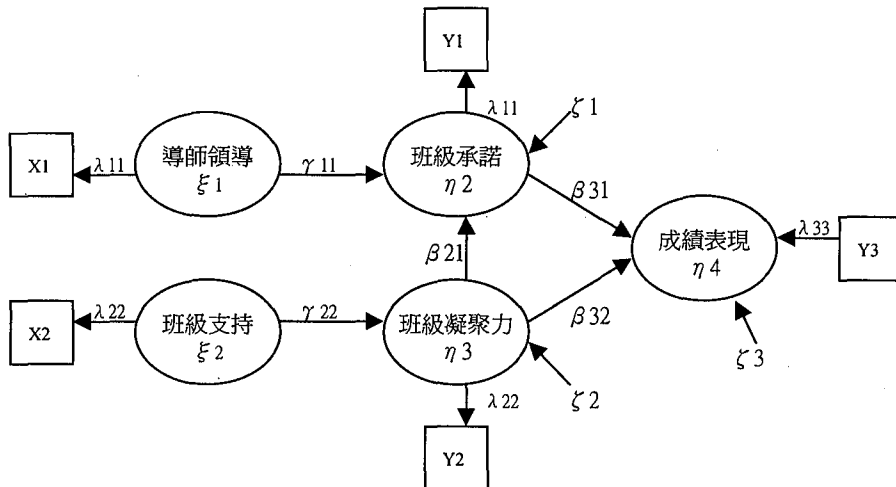


圖 1 本研究之假設結構關係模式

貳、研究方法

一、研究對象與抽樣

本研究以參加嶺東技術學院 90 學年度班際盃拔河錦標賽及大隊接力比賽的參賽同學為研究對象，在所有受試者中，男生佔 29.11%，女生佔 70.89%。本研究以分層隨機抽樣方式在每個科系抽取一班，請班上同學填答研究問卷，總共抽取 250 位同學，回收之有效問卷為 237 份，回收率為 94.8%。

二、研究程序

本研究在確定受試樣本後即請該班體育老師利用體育課 10-15 分鐘時間邀請參賽同學填寫研究問卷。研究者在發放問卷之前先向同學說明問卷調查的目的與如何正確填寫，以能反應同學們真正的態度。問卷完成後即進行資料建檔與編碼。

三、研究工具

本研究問卷乃由導師領導行為、班級支持、班級承諾、班級凝聚力及個人基本資料五個部分組成。量表前四部分採李克特式 5 分量表，由「非常同意」到「非常不同意」，分別給予 5、4、3、2、1 分。個人基本資料則採等距、名義、順序及開放式問題。

導師領導行為量表由 8 道測量同學對於導師領導行為看法的問題所形成，本量表乃參考蔡佳蓉（民 89）所修訂之保險業主管轉型領導量表後修改而來。原始量表共有 35 道問題，但經本研究預試，以因素分析粹取出 4 個構面後，留下 2 道在各構面中因素負荷量最高的題目並將



其命名為「導師領導行為量表」。本導師領導行為量表之內部一致性係數為 $\alpha = .89$ 。

班級支持量表乃由 5 道衡量班級同學平常相處情形的問題形成。此量表题目的形成乃參考 Eisenberger、Huntington、Huntchison 和 Sowa(1986)所設計的組織支持量表(perceived organizational support)後修改而來。本研究採用 Susskind、Borchgrevink 和 Kacmar (2000)實證研究中因素負荷量最高的 5 個問項，內部一致性係數為 $\alpha = .89$ 。在本研究預試之內部一致性係數則為 $\alpha = .81$ 。

團隊凝聚力量表乃引用卓國雄(民 86)所修訂之團隊情境量表。本量表由 9 題測量選手在班級代表隊中活動情形的問題所組成，其內部一致性係數為 $\alpha = .73$ 。在本研究預試之內部一致性係數則為 $\alpha = .74$ 。

班級承諾量表則參考 Mowday、Steers 和 Poter(1979)組織承諾短式量表後修改而來。本研究量表的形成乃採用 Susskind、Borchgrevink 和 Kacmar(2000)實證研究中因素負荷量最高的 6 個問項，內部一致性係數為 $\alpha = .89$ 。在本研究預試之內部一致性係數則為 $\alpha = .80$ 。

成績表現量表則由一道自評問項所構成，其內容主要是讓受試同學在這次拔河錦標賽及大隊接力比賽中對自己的表現打分數，受試同學依據自己的努力程度在一 10 分的等距尺度上自我評量。

四、資料分析

本研究在資料回收後，先以驗證性因素分析衡量觀察變項是否可以正確的測量到潛在變數，接著以皮爾森積差相關及描述統計求出觀察變項之間的相關、平均數與標準差以利線性結構關係模式(linear structural relation model, LISREL)驗證導師領導、班級支持、班級承諾、班級凝聚力與成績表現之間的關聯性。

LISREL 程式提供三個衡量模式適配度的指標：卡方檢定(χ^2)、模式適配指標(goodness of fitness index, GFI)及殘差均方根(root mean square residual, RMR)。如果模式適配度良好，卡方值將不顯著，即誤差變異與 0 之間沒有顯著的差異。模式適配指標(GFI)的值從 0-1 之間，愈接近 1 表示配適度愈好。殘差均方根(RMR)則是在計算觀察與估計之間的差異。

LISREL 程式亦提供統計數據讓研究者改善研究模式。T 值表示每條路徑之間相關程度的顯著性；模式修正指標則幫助使用者決定哪個未估計的路徑可改善模式的適合度。此外，亦可計算徑路標準化係數，此乃相當於複回歸分析中的標準化 Beta 加權係數，此徑路係數主要在於提供模式中徑路相關的效果大小(Green & Chalip, 1997)。

參、結果與討論

一、驗證性因素分析結果

本研究模式在資料回收後，即進行驗證性因素分析以衡量觀察變項是否可以正確的測量到潛在變項。經驗證性因素分析後，本研究模式之適配度指標為 $\chi^2(301)=968.07, p < .05, GFI = .74, AGFI = .70, NNFI = .80, NFI = .75, CFI = .81, RMR = .29$ ，模式配合度不佳。根據 Bagozzi & Yi (1988)所述，模式的基本配適標準上必須符合以下幾項要求：1.沒有負的誤差變異；2.誤差變異必須達到顯著水準；3.估計參數間之相關絕對值不能太接近 1；4.因素負荷量不能低於 0.5 或高於

0.95；5. 不能有太大的標準誤（陳炳林、陳正昌，民 87）。本研究模式分析的結果違反了以上的第二與第四個原則。團隊凝聚力構面之中有 2 個問項的誤差變異未達到顯著水準，1 個問項的因素負荷量未高於 0.5，顯示本研究模式可能有細列誤差存在。本研究將上述未能測量潛在變數的觀察變數移除後，模式適配度為 $\chi^2(209)=681.88, p<.05, GFI=.78, AGFI=.74, NNFI=.85, NFI=.81, CFI=.86, RMR=.23$ ，模式適配度仍然未達到理想的水準，但根據模式修正指標將參數值大於 3.84 者改成自由參數後，本模式之適配度即躍升為： $\chi^2(185)=221.42, p<.05, GFI=.92, AGFI=.90, NNFI=.99, NFI=.94, CFI=.99, RMR=.12$ ，顯示此模式與所輸入的資料與所提出之假設模式適配度良好。

二、假設模式之驗證

(一)潛在變數間之直接關係

驗證性因素分析結果顯示，本研究模式的觀察變項可以測量出所屬的潛在變項，因此保留所有觀察變項後以線性結構模式（LISREL）進行模式驗證。根據 Settoon、Bennett 和 Liden(1996)的建議，本研究將各潛在變項之觀察變數加總後平均，以一個觀察變項衡量一個潛在變項，如此可以比較嚴格的考驗模式的結構（Bishop et al., 2000）。本研究以各觀察變項之相關矩陣、平均數及標準差為分析資料（如表 1 所示）。本研究假設模式適配度為： $\chi^2(3)=1.85, p>.05, GFI=1.00, AGFI=.99, NNFI=1.02, NFI=1.00, CFI=.99, RMR=.017$ ，模式配適度極佳。

表 1 本研究變項之平均數、標準差、相關矩陣摘要表

	平均數	標準差	1	2	3	4	5
1. 導師領導	3.6255	.7530	1.000				
2. 班級支持	3.5873	.6938	.245*	1.000			
3. 班級承諾	3.7440	.7320	.305*	.617*	1.000		
4. 班級凝聚力	3.7511	.7107	.230*	.438*	.575*	1.000	
5. 成績表現	3.0738	1.3220	.065	.200*	.240*	.199*	1.000

*p<.05

圖 2 為本研究假設模式之路徑分析圖，由圖 2 可知，導師領導對班級承諾有正向且直接的影響（ $r=2.25, p<.05$ ），因此假設 1 成立。班級支持對班級凝聚力有正面且直接的影響（ $r=.13, p<.05$ ），假設 2 成立。班級承諾對班級凝聚力有正向且直接的影響（ $r=.49, p<.05$ ），故，假設 3 成立。班級承諾對成績表現有正向且直接的影響（ $r=.19, p<.05$ ），假設 4 不成立。班級凝聚力對成績表現雖有正向的影響（ $r=.09, p>.05$ ），但卻不顯著，因此，假設 5 不成立。

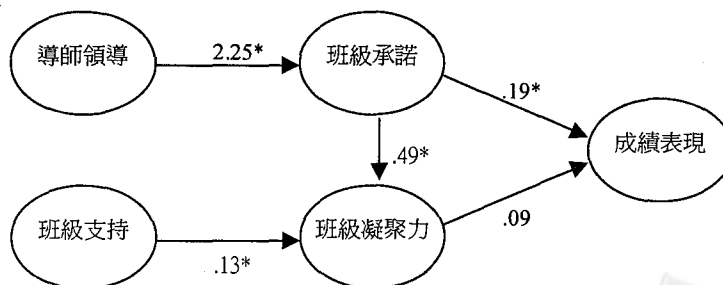


圖 2 本研究之假設結構關係模式

(二)外生變項對內生變項之總合效果

表 2 為本研究外生變項對內生變項之總合效果，由表 2 可知，導師領導對班級承諾及成績表現有顯著的效果，而班級支持僅對班級凝聚力有顯著的效果，對於班級承諾及成績表現的效果皆不明顯。

表 2 外生變項對內生變項之總效果

	導師領導	班級支持
班級承諾	2.25*	--
班級凝聚力	1.24*	0.13*
成績表現	0.59*	0.01

* p< .05

(三)外生變項與內生變項的間接效果

在本研究模式中，班級承諾為導師領導、班級支持與成績表現的中介變數。如表 3 所示，導師領導透過班級承諾而影響班級凝聚力與成績表現，因此，假設 6 成立。在班級支持方面，透過班級承諾及班級凝聚力而影響成績表現的間接效果並不顯著，故假設 7 不成立。

表 3 外生變項與內生變項之間接效果

	導師領導	班級支持
班級承諾	--	--
班級凝聚力	1.24*	--
成績表現	0.59*	0.01

* p< .05

(四)內生變項之間的總合效果

由表 4 可以發現，班級承諾對班級凝聚力及成績表現有正向顯著的影響，即班級承諾度愈高，班級凝聚力及成績表現愈好。

表 4 內生變項之間的總合效果

	班級承諾	班級凝聚力	成績表現
班級承諾	--	--	--
班級凝聚力	.49*	--	--
成績表現	.23*	.09	--

* p< .05

(五)內生變項之間的間接效果

如表 5 所示，透過班級凝聚力，班級承諾對於成績表現的間接效果並不顯著，由此可知，成績表現受到班級導師領導的影響大於班級凝聚力的影響。

表 5 內生變項之間的間接效果

	班級承諾	班級凝聚力	成績表現
班級承諾	--	--	--
班級凝聚力	--	--	--
成績表現	.04	--	--

三、討論

本研究主要在建立並驗證有關導師領導、班級支持、班級承諾、班級凝聚力及運動成績表現之關聯性模式。驗證性因素分析支持了本研究四個潛在變數所包含的觀察變數能測量自己所屬的潛在變數。結構方程模式 (LISREL) 則證明了各潛在變數之間不同的關聯性。從本研究

的結果發現，導師領導對於班級承諾、班級凝聚力及成績表現皆有正向顯著的影響，所以，導師的領導行為對於班級在學校各個方面發展的影響力極大。就領導行為與班級承諾這一點來看，本研究的結果與陳怡君（民 90）針對職業學校校長領導行為與教師組織承諾關係所做的研究結果相互呼應。該研究證實校長領導的行為與教師組織承諾呈現正相關，而校長領導行為量表中的兩個構面對教師組織承諾亦有顯著的預測力。

而導師領導對於班級凝聚力的影響結果亦支持蔣憶德、陳淑滿和葉志仙(民 90)的研究結果。蔣憶德等證實教練領導行為(知覺訓練與指導、知覺專制行為、喜愛社會行為)可以有效的預測團隊凝聚力。由本研究模式之實證結果可以瞭解，學生在師長有效的領導下，助長了同學對於班級的認同度，使得同學在參加團體運動競賽時，很努力的為班級付出而影響了比賽的成績。Bishop、Scott 和 Burroughs(2000)的研究結果支持了團隊認同對工作表現有正向直接關係的研究假設，本研究之班級承諾對成績表現亦呈正向且直接的影響，由此可知，本研究所提出之假設模式及研究變項皆受到先前文獻及研究的支持。

班級支持對於班級凝聚力的關係亦有正向且直接的影響，顯示平常上課時候，同學之間的相互幫助及支持，能夠增進同學之間的情感，進而提升班級的凝聚力。本研究模式中，唯一未獲得支持的假設，乃是班級凝聚力與成績表現之間的關係。此一結果與大多有關團隊凝聚力與運動表現的研究結果不太符合，主要原因可能是來自於同學對班級獲得優異成績的熱切期望，但實際上，冠軍永遠只有一個，因此，在許多班級未能獲得優異成績的情形下，同學認為自己的努力不夠而對自己的表現不滿意。另一個原因則可能是受試班級中，有些隊伍只出賽一、二場就被淘汰，因而無法深切的感受到團隊凝聚力。如果本研究以各項班際賽的冠軍隊伍為研究對象，班級凝聚力與同學努力之間的關係也許會與本研究的發現不同，未來的研究能夠針對此點再加以探討。

肆、結論與建議

一、結論

本研究主要在驗證及探討導師領導、班級支持對班級承諾、班級凝聚力及同學努力之間的相互影響關係，經線性結構模式分析後本研究得到以下結果：

- (一)導師領導對班級承諾有正向且直接的影響。
- (二)班級支持對班級凝聚力有正向且直接的影響。
- (三)班級承諾對成績表現有正向且直接的影響。
- (四)班級承諾對班級凝聚力有正向且直接的影響。
- (五)班級凝聚力與成績表現之間沒有顯著的關係存在。
- (六)透過班級承諾，導師領導間接顯著的影響班級凝聚力與成績表現。
- (七)透過班級凝聚力，班級支持對成績表現的間接影響力並不顯著。

二、建議

根據本研究的結果可以很明顯的看出，導師領導對於提升學生對班級的承諾而使班級在團

隊運動中獲得優異成績有顯著的影響。在一般的大專院校裡，導師與學生之間的接觸並不像中小學一樣的頻繁，甚至有些導師因為沒有安排導師班的課程，導致與同學接觸的機會更少。本研究之所以探討導師領導與同學成績表現之間的關係，乃因研究者在從事教學工作的幾年中，時常看到學生為了準備校內運動團隊競賽而犧牲個人利益，努力的為共同的目標前進。在這同時，許多班級不管在練習期間或比賽當時，都因導師的到場參與及鼓勵，使得同學們對於目標的達成更加明確與積極。在研究者數年的觀察下發現，有導師到場加油及鼓勵的班級，同學們在練習時，顯得比較積極、認真，而不少導師都會適時的給予同學精神上的鼓勵，有時更自掏腰包請學生喝飲料，讓自己與學生們結合在一起。研究者相信，學生對於班級的承諾與凝聚力都是在這個時候被激化出來，而這也相對的激化出全班對於同學之間與活動本身的支持。

班級管理如同企業管理一般，需要有效能的領導行為來組織及整合班級裡面各種不同的聲音及力量，使之能夠朝同一個方向或目標前進。本研究的結果證實了研究者的初始想法，同時也說明了導師在提升學生班級承諾，達成班級目標所扮演的角色。

對一個體育老師來說，看到全校師生能夠全心全力的投入，並參與團隊運動競賽，是一種無形且無價的鼓勵，而這也是體育室/組存在校園內的一大功能。但儘管體育室如何完善地規劃各項競賽活動，若缺少班級導師的參與及全班同學對於活動的支持，參賽的學生就會顯得沒有目標。比賽時沒有贏的企圖，失敗了也沒有失落的感覺。這對於體育室/組、導師和學生來說都是個莫大的損失，因為學生無法在團隊競賽中體會到全班團結一致完成目標的喜悅，導師也無法在此得到學生的認同，而體育室/組舉辦這些活動的也不具有什麼實質上的意義。

經由本研究的實證結果，研究者認為班級導師應該積極參與班上同學的活動。不管在校內或校外，只要同學們多得到導師的一點關心，他們對於這個班級的承諾就會多一點。事實上，好的領導並非只是口頭上的鼓勵或實質上的獎勵，而是親身的參與、聆聽與分享。好的領導者亦不是分配者 (assigner)，而是親身行動者 (actor)。藉著參與學生活動的機會，拉近與學生之間的距離是班級導師在沒有多餘時間接觸班級同學一個非常好，同時也值得鼓勵的方法。

對於未來研究的建議，在導師領導行為對班級承諾及成績表現關係，探討其他相關教師是否可達成與導師一樣的目標，亦可以不同運動項目之群體進行比較。

參考文獻

- 陳正昌、陳炳林 (民 87): SPSS、SAS、BMDP 統計軟體在多變量統計上的應用。台北市：五南。
- 陳怡君 (民 90): 職業學校校長領導行為與教師組織承諾關係之研究。國立彰化師範大學工業教育學系未出版碩士論文。
- 蔣憶德、陳淑滿、葉志仙 (民 90): 教練領導行為與團隊凝聚力之相關研究。體育學報, 30 輯, 195-206 頁
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297.

- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burrughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcome in a team environment. Journal of Management, 26(6), 1113-1132.
- Carron, A.V. (1982). Cohesiveness in sports groups: Interpretations and considerations. Journal of Sport Psychology, 4, 123-138.
- Chelladurai, P. (1999). Human resource management in sport and recreation. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Cox, R. H. (1990). Sport psychology: Concepts and applications (2nd ed.). Dubque, IA: WM.C.: Brown Publishers.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500-507.
- Green, B. C., & Chalip, L. (1997). Enduring involvement in youth soccer: The socialization of parent and child. Journal of Leisure Research, 29(1), 61-77.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behaviors, 14, 224-247.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. Journal of Applied Psychology, 81(3), 219-227.
- Susskind, A. M., Borchgrevink, C. P., & Kacmar, K. M. (2000). Customer service employees' behavioral intentions and attitudes: an examination of construct validity and a path model. Hospitality Management, 19, 53-77.
- Widmeyer, W. N., Brewley, R., & Carron, A. V. (1985). Measurement of cohesion in sports teams: The group environment questionnaire. Ontario, Canada: Sports Dynamics.

投稿日期：91年03月

審查日期：91年05月

接受日期：91年08月

THE EFFECT OF MENTOR LEADERSHIP, CLASS SUPPORT ON CLASS COMMITMENT, CLASS COHESION, AND ACHIEVEMENT PERFORMANCE

San-san Lai & Ko-wu Wang

Ling Tung College

ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate and discuss the effects that mentor leadership and class support on class commitment, class cohesion, and achievement performance. The subjects of this study were students participating in 2001 Ling Tung College Tug-of-War competition. 250 questionnaires were distributed to participants and 237 were reported as validity corresponding with a 94.8% return rate. By computing the gathered data with LISREL 8.30, the findings of this study were concludes as follows:

1. Mentor leadership was positively and significantly related to class commitment.
2. Perceived class support was positively and significantly related to class cohesion.
3. Class commitment was positively and significantly related to achievement performance.
4. Class commitment was positively and significant related to class cohesion.
5. There was no positive and significant relations found between class cohesion and achievement performance.
6. Class commitment was positively and significantly mediating the relationship between mentor leadership and class cohesion, achievement performance.
7. Class cohesion was not positively and significantly mediating the relationship between class commitment and achievement performance.

According to the findings of this study, researchers provide suggestions and personal opinions associated with leadership for mentors.

Key words: mentor leadership, class support, class commitment, class cohesion, achievement performance.

