

管理者领导风格与员工工作满意度关系研究

——以山西省晋中市实验小学为例

任卓瑜

上海工程技术大学管理学院, 上海

收稿日期: 2023年8月16日; 录用日期: 2023年10月9日; 发布日期: 2023年10月17日

摘要

本文以山西省晋中市实验小学为例, 以其全体教师为研究对象, 通过问卷调查的形式进行研究数据的收集, 运用spss软件进行了数据分析和整理, 并基于领导权变理论, 研究组织公民行为中介作用下校长领导风格和教师工作满意度的关系。研究结果显示, 校长领导风格以告知型领导风格为主; 教师工作满意度和教师组织公民行为处于中等水平; 教师感知的领导风格、工作满意度与性别、年龄、教龄间均无显著差异, 教师组织公民行为在性别方面存在显著差异; 领导风格能够正向预测教师工作满意度和组织公民行为, 教师组织公民行为能够正向预测教师工作满意度。基于此, 校长应多采用参与型和推销型领导风格, 并系统学习管理知识, 提升管理能力和素质。

关键词

领导风格, 工作满意度, 组织公民行为

A Study on the Relationship between Managers' Leadership Styles and Employees' Job Satisfaction

—A Case Study of Experimental Primary Schools in Jinzhong City, Shanxi Province

Zhuoyu Ren

School of Management, Shanghai University of Engineering Science, Shanghai

Received: Aug. 16th, 2023; accepted: Oct. 9th, 2023; published: Oct. 17th, 2023

Abstract

This paper takes the experimental elementary school in Jinzhong City, Shanxi Province as an example, takes all its teachers as the research object, collects the research data in the form of questionnaire survey, analyzes and arranges the data by using spss software, and researches the relationship between the principal's leadership style and teacher's job satisfaction under the mediating role of organizational citizenship behavior based on the theory of leadership power change. The results of the study showed that the leadership style of principals was dominated by informational leadership style; teacher job satisfaction and teacher organizational citizenship behavior were at a moderate level; there were no significant differences between teachers' perceived leadership style, job satisfaction and gender, age, and years of teaching experience, and there was a significant difference between teachers' organizational citizenship behavior in terms of gender; the leadership style was able to positively predict teachers' job satisfaction and organizational citizenship behavior, and teachers' organizational citizenship behavior positively predicts teacher job satisfaction. Based on this, principals should adopt more participatory and sales leadership styles, and systematically learn management knowledge to improve their management ability and quality.

Keywords

Leadership Style, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviors

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

对于任何组织来说,管理者都需要从实际情况出发,根据组织内外部环境和具体情况来选择合适的领导风格,并进行及时调整,使领导风格更加灵活和富有创造力[1]。只有这样才能成为卓越的管理者,才能在激烈的行业竞争中有所建树。因此管理者的领导风格在组织发展的重要作用一直都受到学者的高度关注。在教育领域,则突出表现为校长的领导风格与教师工作满意度之间的关系。现有关于管理者领导风格与员工满意度的研究集中于企业管理领域,对教育领域中校长领导风格与教师工作满意度间的关系研究较少。再者,小学作为规模相对较小的教育组织,教师与校长之间的直接互动机会较多,因此校长的领导风格会直接影响教师的工作满意度。基于此,本文以山西省介休市实验小学的在职教师和学校管理层(校长)为研究对象,对小学教师发放问卷,通过对所收集的数据进行深入研究,了解小学校长的领导风格、小学教师工作满意度和教师的组织公民行为之间的关系。

2. 研究方案设计

2.1. 研究假设

本文设计三个量表来进行数据收集,分别是领导风格量表、教师工作满意度量表和教师组织公民行为量表。

本文探讨管理者四种领导风格:告知型、推销型、参与型和授权型[2]。教师工作满意度源于教学中

薪酬、人际关系等因素的情感体验[3]。研究将满意度分为内在、外在和一般三方面，内在与个人能力关联，外在涉及晋升、培训、报酬对劳动认知，一般关系工作条件[3]。研究还探究教师组织公民行为，即自愿行为提升学校绩效。分为学校维护、帮助困难学生、积极参与和协助同事四维度。

校长领导风格是否影响教师工作满意度和组织公民行为？不同性别、年龄、教龄的教师是否受到不同影响？笔者提出以下假设，并通过数据分析验证：

假设一：不同变量背景(性别、年龄和教龄)会对校长领导风格、教师工作满意度以及教师组织公民行为均产生显著影响。

- 1) 教师不同背景变量对校长领导风格的感知有显著性影响。
- 2) 教师不同背景变量对教师工作满意度以及工作满意度的各个维度产生显著性影响。
- 3) 教师不同背景变量对教师组织公民行为及其各个维度产生显著性影响。

假设二：校长的领导风格对教师工作满意度以及教师组织公民行为产生显著性影响。

- 1) 校长领导行为及其各个维度会对教师工作满意度产生显著的正向影响。
- 2) 校长领导行为及其各个维度对教师组织公民行为会产生显著的正向影响。
- 3) 教师组织公民行为在校长领导风格对教师工作满意度的影响中具有中介效应。

2.2. 问卷设计

1) 领导风格量表

该量表将领导风格分为：告知型、推销型、授权型和参与型。

2) 教师工作满意度量表

教师工作满意度量表包括：内在满意度、外在满意度和一般满意度。

3) 教师组织公民行为量表

教师组织公民行为分为：学校维护、帮助困难学生、积极主动性包括、帮助同事。

2.3. 数据收集和处理

本次调查回收问卷 150 份，剔除无效问卷 13 份，共计回收问卷 137 份，有效率为 91.3%。从性别来看，其中男性教师占比 49.64%，女性教师占比 50.36%；从年龄来看，年龄在 20~30 岁之间的教师占比 26.28%，30~40 岁占比 43.07%，40~50 岁占比 27.74%，50~60 岁占比 2.92%；从教龄来看，教龄在 1~5 年占比 31.39%，6~10 年占比 35.77%，11~15 年占比 20.44%，16~20 年占比 5.11%，20 年以上占比最少，为 7.3%。

2.4. 信度效度分析

- 1) 领导风格量表信度和效度分析。如表 1 所示，该问卷具有良好的信度和效度。

Table 1. Reliability and validity analysis of the scale

表 1. 量表信度和效度分析

量表		Cronbach's Alpha (信度)	KMO (效度)
总量表		0.982	0.924
领导风格量表	总量表	0.962	0.936
	参与式	0.918	
	推销式	0.921	
	授权式	0.841	

Continued

教师工作满意度量表	总量表	0.948	0.914
	内在满意度	0.854	
	外在满意度	0.913	
	一般满意度	0.691	
教师组织公民行为量表	总量表	0.942	0.912
	学校维护	0.808	
	帮助困难学生	0.737	
	积极主动性	0.745	
	帮助同事	0.810	

3. 实证研究和结果分析

3.1. 描述性统计分析

3.1.1. 领导风格量表、教师工作满意度量表和教师组织公民行为现状分析

通过描述性统计分析教师在知觉该校校长领导风格的得分情况，如表 2 所示：

Table 2. Teachers' perceived leadership styles of principals

表 2. 教师知觉到的校长领导风格

	N	最小值	最大值	均值	标准偏差
告知型	136	1.20	8.40	6.1412	1.25128
参与型	137	1.00	7.00	5.1366	1.05447
授权型	137	1.00	7.00	5.1489	1.06579
推销型	137	1.00	7.00	5.2065	1.06931
内在满意度	137	1.00	5.00	3.7454	0.68102
外在满意度	137	1.00	5.00	3.7585	0.69054
一般满意度	137	1.00	5.00	3.8078	0.75051
学校维护	137	1.00	5.00	3.8204	0.75197
帮助困难学生	137	1.00	5.00	3.9088	0.74130
积极主动性	137	1.00	5.00	3.8193	0.71854
帮助同事	137	1.00	5.00	3.8011	0.76645

由表 2 可知，四种领导风格的平均分处于 5~7 分之间，其中告知型领导风格的均值最高，为 $M = 6.1412$ ；参与型领导风格均值最低，为 $M = 5.1366$ 。授权型和推销型的均值分别为 $M = 5.1489$ 和 $M = 5.2065$ 。

如表 2 可知，教师工作满意度的各维度得分都高于 3.70，高于均值 3。其中内在满意度($M = 3.75$)最低，一般满意度($M = 3.81$)最高。

教师组织公民行为量表中，四个维度的均分都在 3.8~4.0 之间，高于均值 3。其中帮助困难学生($M = 3.91$)最高，帮助同事($M = 3.80$)最低。

3.2. 各变量在人口统计学特征上的差异分析

3.2.1. 领导风格量表各维度在各变量上的差异分析

通过独立样本 t 检验和单因素 ANOVA 检验进行差异分析，结果显示不同性别、不同年龄和不同教龄教师所知觉到的校长领导风格上均不存在显著性差异。

3.2.2. 教师工作满意度量表各维度在各变量上的差异分析

通过独立样本 t 检验和单因素 ANOVA 检验进行差异分析，结果显示不同性别、不同年龄和不同教

龄教师在工作满意度上均不存在显著性差异。

3.2.3. 教师组织公民行为量表各维度在各变量上的差异分析

通过独立样本 t 检验和单因素 ANOVA 检验进行差异分析, 结果显示不同年龄、教龄的教师组织公民行为上不存在显著性差异, 但教师组织公民行为在性别上存在显著性差异($P \leq 0.05$) (见表 3)。其中组织公民行为量表中的帮助同事和积极主动性维度呈现出显著性差异($P < 0.05$); 帮助困难学生和学校维护维度没有呈现出显著性差异($P > 0.05$)。

Table 3. Analysis of differences in the dimensions of the Teacher Organizational Citizenship Behavior Scale in terms of gender

表 3. 教师组织公民行为量表各维度在性别上的差异分析

	男	女	T	P
学校维护	3.83 ± 0.68	3.80 ± 0.81	0.229	0.819
帮助学生	3.88 ± 0.63	3.93 ± 0.83	-0.413	0.681
积极主动性	3.87 ± 0.59	3.76 ± 0.82	0.899	0.370
帮助同事	3.85 ± 0.65	3.74 ± 0.86	0.841	0.402
组织公民行为量表	3.86 ± 0.60	3.81 ± 0.79	0.400	0.690

3.3. 领导风格、教师工作满意度和教师组织公民行为关系分析

3.3.1. 领导风格、教师工作满意度和教师组织公民行为三者相关分析

由表 4 和表 5 可知, 校长的领导风格和教师工作满意度呈显著正相关, 并且与教师的组织公民行为也呈显著正相关。

Table 4. Correlations between leadership style, teachers' job satisfaction and various dimensions of teachers' organizational citizenship behavior

表 4. 领导风格、教师工作满意度与教师组织公民行为各个维度的相关关系

	告知	参与	授权	推销	内在 满意度	外在 满意度	一般 满意度	学校 维护	帮助困难 学生	积极 主动性	帮助 同事
告知	1										
参与	0.854**	1									
授权	0.806**	0.840**	1								
推销	0.841**	0.928**	0.837**	1							
内在 满意	0.793**	0.838**	0.788**	0.811**	1						
外在 满意	0.835**	0.880**	0.809**	0.873**	0.908**	1					
一般 满意	0.729**	0.813**	0.780**	0.778**	0.828**	0.865**	1				
学校 维护	0.744**	0.796**	0.709**	0.788**	0.866**	0.867**	0.798**	1			
帮助困难 学生	0.697**	0.741**	0.682**	0.742**	0.807**	0.822**	0.824**	0.871**	1		
积极主动 性	0.777**	0.806**	0.760**	0.813**	0.843**	0.886**	0.816**	0.855**	0.856**	1	
帮助 同事	0.731**	0.806**	0.792**	0.817**	0.821**	0.875**	0.838**	0.839**	0.864**	0.863**	1

注: **表示 $P < 0.01$, *表示 $P < 0.05$ 。

Table 5. Correlation between leadership style, teachers' job satisfaction and teachers' organizational citizenship behavior
表 5. 领导风格、教师工作满意度与教师组织公民行为相关关系

	领导风格量表	满意度量表	组织公民行为量表
领导风格量表	1		
满意度量表	0.907**	1	
组织公民行为量表	0.858**	0.929**	1

3.3.2. 领导风格、教师工作满意度和教师组织公民行为的回归分析

1) 领导风格对教师工作满意度各维度的回归分析。

在内在满意度回归分析中, 只有参与型、授权型、告知型领导风格进入回归方程, $R^2 = 0.732$, 解释了内在满意度变异的 73.2%。因此, 领导风格维度与内在满意度的回归方程为: 内在满意度 = 0.758 + 0.295 参与型 + 0.139 授权型 + 0.123 * 告知型。

以领导风格各维度为自变量, 教师工作满意度中的外在满意度为因变量进行逐步回归分析, 在外在满意度这一维度的回归分析上, 只有参与型、告知型、推销型三种领导风格进入了回归方程, $R^2 = 0.810$ 。基于以上分析, 得出领导风格各维度和内在满意度之间的回归方程为: 外在满意度 = 0.604 + 0.241 * 参与型 + 0.141 * 告知型 + 0.201 * 推销型。

以领导风格各维度为自变量, 教师工作满意度中的一般满意度为因变量进行逐步回归分析, 在一般满意度这一维度的回归分析上, 只有参与型、授权型两种领导风格进入了回归方程, $R^2 = 0.678$ 。基于以上分析, 得出自变量(领导风格各维度)和因变量(一般满意度)之间的回归方程为: 一般满意度 = 0.655 + 0.381 * 参与型 + 0.232 * 授权型(见表 6)。

Table 6. Regression analysis of leadership style on dimensions of teachers' job satisfaction
表 6. 领导风格对教师工作满意度各维度的回归分析

模型		R	R方	调整R方	B	Beta	显著性
内在满意度	(常量)				0.758		0.000
	参与型	0.834 ^a	0.695	0.693	0.295	0.458	0.000
	授权型	0.848 ^b	0.720	0.715	0.139	0.217	0.013
	告知型	0.856 ^c	0.732	0.726	0.123	0.228	0.014
外在满意度	(常量)				0.604		0.000
	参与型	0.877 ^a	0.770	0.768	0.241	0.369	0.001
	告知型	0.893 ^b	0.797	0.794	0.141	0.258	0.001
	推销型	0.900 ^c	0.810	0.805	0.201	0.311	0.003
一般满意度	(常量)				0.655		0.000
	参与型	0.809 ^a	0.655	0.652	0.381	0.534	0.001
	授权型	0.829 ^b	0.687	0.683	0.232	0.329	0.001

2) 领导风格对教师组织公民行为各维度的回归分析

如表 7 所示, 以领导风格各维度为自变量, 教师组织公民行为中的学校维护为因变量进行逐步回归分析。在学校维护满意度这一维度的回归分析上, 只有参与型推销型两种领导风格进入了回归方程, $R^2 = 0.644$ 。基于以上分析, 得出自变量(领导风格各维度)和因变量(学校维护)之间的回归方程为: 0.820 + 0.332 * 参与型 + 0.249 * 推销型。

以领导风格各维度为自变量, 教师组织公民行为中的帮助困难学生为因变量进行逐步回归分析。在帮助困难学生这一维度的回归分析上, 只有推销型和告知型两种领导风格进入了回归方程, $R^2 = 0.564$ 。基于以上分析, 得出自变量(领导风格各维度)和因变量(帮助困难学生)之间的回归方程为: 1.086 + 0.360 *

推销型 + 0.154 * 告知型。

以领导风格各维度为自变量, 教师组织公民行为中的积极主动性为因变量进行逐步回归分析。在积极主动性这一维度的回归分析上, 只有推销型和告知型两种领导风格进入了回归方程, $R^2 = 0.686$ 。基于以上分析, 得出自变量(领导风格各维度)和因变量(积极主动性)之间的回归方程为: $0.8 + 0.357 * \text{推销型} + 0.188 * \text{告知型}$ 。

以领导风格各维度为自变量, 教师组织公民行为中的帮助同事为因变量进行逐步回归分析。在帮助同事这一维度的回归分析上, 只有推销型和授权型两种领导风格进入了回归方程, $R^2 = 0.701$ 。基于以上分析, 得出自变量(领导风格各维度)和因变量(帮助同事)之间的回归方程为: $0.546 + 0.370 * \text{推销型} + 0.258 * \text{授权型}$ 。

Table 7. Regression analysis of leadership style on dimensions of teachers' organizational citizenship behavior

表 7. 领导风格对教师组织公民行为各维度的回归分析

		R	R方	调整后R方	B	Beta	t	显著性
学校维护	(常量)				0.820		4.168	0.000
	参与型	0.792 ^a	0.627	0.624	0.332	0.464	3.373	0.001
	推销型	0.803 ^b	0.644	0.639	0.249	0.353	2.564	0.011
帮助困难学生	(常量)				1.086		4.940	0.000
	推销型	0.737 ^a	0.544	0.540	0.360	0.518	4.890	0.000
	告知型	0.751 ^b	0.564	0.557	0.154	0.261	2.463	0.015
积极主动性	(常量)				0.800		4.432	0.000
	推销型	0.809 ^a	0.654	0.652	0.357	0.532	5.916	0.000
	告知型	0.828 ^b	0.686	0.681	0.188	0.330	3.668	0.000
帮助同事	(常量)				0.546			
	推销型	0.814 ^a	0.662	0.660	0.370	0.515	6.005	0.000
	授权型	0.837 ^b	0.701	0.697	0.258	0.358	4.178	0.000

3) 教师组织公民行为对教师工作满意度的回归分析。

如表 8 所示, 以教师组织公民行为为自变量, 教师工作满意度中的内在满意度为因变量进行逐步回归分析。在内在满意度这一维度的回归分析上, 只有学校维护、积极主动性和帮助同事进入了回归方程, $R^2 = 0.796$ 。基于以上分析, 得出教师组织公民行为和因变量内在满意度之间的回归方程为: 内在满意度 = $0.476 + 0.430 * \text{学校维护} + 0.296 * \text{积极主动性} + 0.157 * \text{帮助同事}$ 。

以教师组织公民行为为自变量, 教师工作满意度中的外在满意度为因变量进行逐步回归分析。在外在满意度这一维度的回归分析上, 只有积极主动性、帮助同事和学校维护进入了回归方程, $R^2 = 0.851$ 。基于以上分析, 得出自变量(教师组织公民行为)和因变量(外在满意度)之间的回归方程为: 外在满意度 = $0.319 + 0.352 * \text{积极主动性} + 0.288 * \text{帮助同事} + 0.262 * \text{学校维护}$ 。

以教师组织公民行为为自变量, 教师工作满意度中的一般满意度为因变量进行逐步回归分析。在一般满意度这一维度的回归分析上, 只有帮助同事、帮助困难学生和积极主动性进入了回归方程, $R^2 = 0.754$ 。基于以上分析, 得出自变量(教师组织公民行为)和因变量(一般满意度)之间的回归方程为: 一般满意度 = $0.289 + 0.376 * \text{帮助同事} + 0.294 * \text{帮助困难学生} + 0.246 * \text{积极主动性}$ 。

Table 8. Regression analysis of teachers' organizational citizenship behavior on teachers' job satisfaction
表 8. 教师组织公民行为对教师工作满意度的回归分析

		R	R方	调整后R方	B	Beta	t	显著性
内在满意度	(常量)				0.476		3.237	0.002
	学校维护	0.866 ^a	0.751	0.749	0.430	0.475	5.797	0.000
	积极主动性	0.888 ^b	0.789	0.786	0.269	0.284	3.221	0.002
	帮助同事	0.892 ^c	0.796	0.792	0.157	0.177	2.109	0.037
外在满意度	(常量)						2.503	0.014
	积极主动性	0.886 ^a	0.785	0.784	0.319	0.366	4.863	0.000
	帮助同事	0.913 ^b	0.833	0.830	0.352	0.320	4.462	0.000
	学校维护	0.923 ^c	0.851	0.848	0.288	0.285	4.079	0.000
一般满意度	(常量)				0.289		1.599	0.112
	帮助同事	0.838 ^a	0.703	0.701	0.376	0.384	3.956	0.000
	帮助困难学生	0.861 ^b	0.742	0.738	0.294	0.290	3.062	0.003
	积极主动性	0.868 ^c	0.754	0.748	0.246	0.236	2.493	0.014

3.3.3. 教师组织公民行为对领导风格与教师工作满意度之间的中介效应分析

笔者以领导风格为自变量，教师工作满意度各个维度为因变量，教师组织公民行为各维度为中介变量。经回归分析(见表 9)，领导风格与教师组织公民行为之间呈显著正相关(系数：0.015)，以领导风格为自变量、教师工作满意度为因变量的回归(系数：0.018)也呈显著正相关。同时，领导风格和教师组织公民行为为自变量，教师工作满意度为因变量的回归分析(系数：0.013)同样表现出显著正相关。综上，领导风格在教师组织公民行为与教师工作满意度关系中具有部分中介作用，且领导风格显著性系数下降。

Table 9. Linear regression analysis of leadership style, teachers' organizational citizenship behavior and teachers' job satisfaction

表 9. 领导风格、教师组织公民行为与教师工作满意度的线性回归分析

模型	因变量	B	标准错误	Beta	t	显著性	容差	VIF
1	(常量)	0.728	0.163		4.462	0.000		
	领导风格量表	0.603	0.031	0.858	19.400	0.015	1.000	1.000
2	(常量)	14.272	1.871		7.627	0.000		
	领导风格量表	0.346	.143	0.258	2.420	0.018	0.258	1.000
3	(常量)	7.670	2.600		2.950	0.004		
	领导风格量表； 组织公民行为量表	0.210 0.529	.140 .153	0.157 0.360	1.501 3.447	0.013 0.001	0.258 0.264	0.164 0.358

4. 结论与不足

该研究的主要结论有以下几条：

- 1) 领导风格以告知型领导风格为主。
- 2) 教师工作满意度和教师组织公民行为处于中等水平，提升空间很大。
- 3) 教师感知到的领导风格与其性别、年龄和教龄无显著性差异；教师工作满意度与其性别、年龄和教龄无显著性差异；教师组织公民行为与其性别有显著性差异。
- 4) 领导风格、教师工作满意度和教师组织公民行为两两之间存在不同程度的正相关关系。
- 5) 领导风格能够正向预测教师工作满意度，领导风格能够正向预测教师组织公民行为；教师组织公民行为能够正向预测教师工作满意度。
- 6) 教师组织公民行为在领导风格和教师工作满意度之间起到部分中介作用。

本文也存在着诸多不足之处，主要包括以下几点：

1) 样本量不足。本研究仅仅以山西省晋中市实验小学在职教师为研究对象，由于诸多条件的限制，无法以全国小学教师为研究对象。因此该研究结果并不具有普遍适用性。

2) 研究方法存在缺陷。本文采用的研究方法单一，仅仅采用了问卷调查法。没有采用访谈法进行进一步的信息收集，这也会对研究结论产生了一定程度的影响。

5. 建议

1) 采用参与型领导风格提升教师工作满意度。参与型领导鼓励积极参与管理和决策，强化忠诚和主人翁意识，促使员工更有效地实现个人与组织目标的有益结合。

2) 重视推销型领导风格，增加教师组织公民行为。领导者对于教师进行监督、指导、倾听、鼓励和允许试错，并鼓励教师参与决策[4]。

校长应系统学习管理知识[5]，提升管理能力和素质。

参考文献

- [1] 孙晓, 曲敬一. 浅析领导行为理论与应用[J]. 人力资源管理, 2012(11): 136-138.
- [2] 宋虹桥. 浅析领导权变理论与中小企业管理[J]. 现代经济信息, 2015(10): 85-86.
- [3] 卢嘉, 时勤, 杨继峰. 工作满意度的评价结构和方法[J]. 中国人力资源开发, 2001(1): 15-17.
- [4] 严鼎程. 领导者激励下属的方法——基于路径目标理论的探讨[J]. 中国领导科学, 2019(3): 54-57.
- [5] 刘佳. 领导风格对知识型员工工作满意度的影响研究[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 湖北大学, 2014.