

壹、前言

一、研究動機

傳統上，有關領導的特質論、行為論、權變論等取向無不探究最有效能的領導方法，新興領導理論如真誠領導，係組織行為領域以正向概念研究領導行為及其影響。Seligman 及 Csikszentmihalyi (2000) 提出正向心理學，有助領導往光明面發展。然而，俗諺：「良言一句三冬暖，惡語傷人六月寒」，也說明了領導者的行為有正面也有負面的影響，若發生不當言行，其代價及對部屬的影響不容忽視，因此，以不同角度進行領導研究有其必要，自 Conger (1990) 關注領導的黑暗面開始，近年來研究領導負面行為漸受重視，相關研究進行了不當督導 (abusive supervision) 的構面分析及前因後果分析 (Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper, 2000) 以及破壞型領導 (destructive leadership) 的整合性分析 (Krasikova, Green, & LeBreton, 2013)，而目前探討最多的仍屬管理領域的職場不當督導行為，學校情境的探究付之闕如。

Tepper (2000) 提出的「不當督導」係指領導者對部屬所表現的敵意行為，如數落部屬、無故責難部屬、對部屬亂發脾氣等言語或非言語行為，但不包括肢體碰觸行為。相關研究顯示，不

當督導不僅會損害部屬的工作態度，更會對部屬的身心健康造成負面影響，因此就職場健康心理學而言，是一個值得關心的議題。在管理領域的研究指出不當督導行為會降低部屬的工作滿意度、組織承諾、組織公民行為 (Tepper, 2000; Zellars, Tepper, & Duffy, 2002)。教育領域尚無正視領導黑暗面的研究，在實務上，正視領導黑暗面產生的問題可提供學校經營者借鏡，就學術進展而言，對黑暗面的視而不見無助於學術社群對領導的全面了解，本研究探討不當督導在教育現場的情形及其影響，在學術研究與實務意涵上具有重要意義。Hoy 及 Miskel (2001) 認為工作滿意是部屬比較實際得到的和想要的、期望的、和應得的結果後，對工作的情感上和情緒上的反應，並指出工作滿意與學業成就和知覺學校效能是學校產出成果表現的三個重要指標，且 Spector (1997) 認為工作滿意度是工作績效的重要前因，也是最常研究的態度變項；因此，在學校情境中目前仍無探討校長不當督導及其與教師工作滿意度的關係，深入探究有其重要性，此為研究動機一。

1995 年《教師法》施行以來，教師地位提升，教師參與學校決策機會增加，在學校權力結構重組下，校長的領導力與教師的追隨力在教育情境下產生更多的拉鋸與互動。隨著教育改革推動

學校本位管理、教師團體如教師會、教師工會在校園取得合法性，在教育改革推動、教師專業自主提升之際，若校長在推動教育政策或學校決策時，長期對教師冷嘲熱諷、輕視睥睨，或數落、責難，使教師更覺得受到不平等待遇，造成心生不滿而使配合度降低。因此，了解組織公平內涵，探究教師的組織公平知覺的影響，是不可輕忽的重要議題，長久以來的研究結果顯示，公平知覺是影響部屬工作態度或行為的重要因素之一；Greenberg（1990）將公平議題進一步整合成完整的理論架構，促成了一連串的后續研究。不當督導相關學者從公平理論（justice theory）的觀點指出，主管的不當督導會使部屬知覺到不公平，且透過部屬公平知覺的中介，進而影響到部屬的負向心理結果，包括降低滿意度與組織承諾、離職傾向、組織績效、組織公民行為及偏差行為等皆有顯著影響（Aryee, Budhwar, & Chen, 2002; Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007; Lian, Lance Ferris, & Brown, 2012; Tepper, 2000）。因此，本研究探討組織公平在不當督導與工作滿意度間產生何種中介影響，此為研究動機二。

過去關於不當督導干擾因素的研究，探討了人格特質中的責任感（conscientiousness）和宜人性（agreeableness）（Tepper, Duffy, & Shaw, 2001）、工作可變動性

（perceived job mobility）（Tepper, 2000）、領導者與部屬交換關係（Lian et al., 2012）、主管的權威主義傾向（authoritarianism）（Aryee et al., 2007）、主管部屬權力距離（吳宗祐, 2008; Lin, Wang, & Chen, 2012）等因素，上述因素探討了部屬特質與行為，以及主管部屬的關係；根據胡昌亞與鄭瑩妮（2014）的研究指出，不當督導後果之調節變項有：部屬因素、上司同事因素及情境因素等三大類。然而，目前尚無探討組織情境因素的變項，本研究納入組織政治（organizational politics）以填補此一研究缺口。

組織政治普遍存在組織當中，學校情境亦然，尤其決策情境的不確定性被視為是組織政治形成的首要因素（Ralston, 1985），組織政治知覺能有效預測工作壓力升高及降低工作滿意度（Witt, Andrews, & Kacmar, 2000），高度組織政治使得酬賞易與權力、關係及其他較主觀的因素掛勾（Chang, Rose, & Levy, 2009），因此部屬很難預測自己的行為是否會在政治的工作脈絡中獲得酬賞，而且也很有可能認為「表現」和「獎懲」的關係並不高。Drory與Romm（1990）認為組織政治的產生來自資源不足，因此，當知覺到組織政治時，組織成員會在組織中自我調整，以獲得更多資源或減少不確定性，進而涉入組織政治以尋求資源及自我利益。此