

《教育行政與評鑑學刊》

2015 年 12 月，第十八期，頁 25-56

國民中小學校長不當督導影響主任對 校長信任及幸福感之研究

蔡進雄

摘 要

長期以來有關領導或校長領導之研究，大都集中於探討領導者或校長如何進行有效的領導以增進領導效能，比較少關注負面的領導行為，近年來負向領導愈來愈受到領導學的重視。因此，本研究透過不當督導之理論探究及實徵研究，從另一面向來看領導。經由文獻探討、問卷調查及統計分析等研究程序，本研究的具體結論為：1. 國民中小學校長表現低程度的不當督導，主任對校長信任知覺是高的，且主任有著中上程度的生活滿意及正向情緒及中下程度的負面情緒；2. 整體而言，除了女性校長不當督導顯著高於男性校長外，本研究所探討的不同背景變項在校長不當督導、主任對校長信任及主任幸福感各層面上並未見顯著的差異；3. 國民中小學校長不當督導與主任對校長信任呈顯著的負相關，校長不當督導與主任生活滿意度、正向情緒也呈現顯著的負相關，而與負向情緒呈正相關，另外主任對校長信任與其生活滿意度及正向情緒是有顯著正相關，而與負向情緒呈負相關。換言之，校長不當督導表現愈多時，主任愈不信任校長，且主任幸福感會明顯下降。

依據研究發現及結論，本研究有如下的建議：國民中小學校長宜避免不當督導行為、校長宜做好情緒管理、營造良好及信任的學校氣氛及文化、國民中小學主任宜持正向思維解讀校長不當督導行為及對未來研究建議。

關鍵詞：不當督導、對校長信任、幸福感

Journal of Educational Administration and Evaluation

December, 2015, Vol. 18, pp. 25-56

A Study on the Impact of Principals' Abusive Supervision on Directors' Trust in Principals and Well-being for Directors in Elementary and Junior High Schools

Chin-Hsiung Tsai

Abstract

The purpose of this study is to explore the impact of principals' abusive supervision on directors' trust in principals and well-being for directors in elementary and junior high schools. The result of the study shows that the state of principals' abusive supervision, directors' trust in principals and well-being for directors is acceptable. There are significant relationships among principals' abusive supervision, directors' trust in principals and well-being for directors. In addition, the impact of principals' abusive supervision on directors' trust in principals and well-being for directors was significant. Finally, the author presents some suggestions for educators to improve principal leadership and for future study.

Keywords: abusive supervision, trust in principals, well-being

壹、緒論

一、研究動機與目的

國內外長期以來有關領導或校長領導之研究，大多數都聚焦於於探討領導者或校長如何進行有效的領導以增進領導效能或學校效能，比較少關注負面或不當的領導行為，誠如許金田與顏鴻傑（2012）所言，近年來有關領導的研究開始著重於領導者的一些不當行為。Grandy 與 Starratt（2011）也認為我們花太多時間在談論訓練人們成為好的領導者（good leaders），而忽略壞領導（bad leadership）的存在。而不當督導在負向領導研究領域中發展至今近十年，已逐漸受到重視（莊雅婷，2012），且有管理及領導上的意義及啟示，因此本研究將從不當督導（abusive supervision）之負向角度來看校長領導行為。

不當督導行為普遍存在於組織中，主管的不當督導行為會造成部屬的心理痛苦及負面的情感狀態（陳瑛青，2004），研究亦指出主管如有不當督導時不僅會透過部屬正義知覺的中介歷程以預測情緒耗竭，同時也會透過部屬情緒勞動來預測情緒耗竭（吳宗祐，2008）。研究也顯示主管不當督導是會影響工作者之組織挫折（郭建志、蔡育菁，2012），不當督導亦會影響部屬的情緒耗竭（Wu & Hu, 2009），遭受不當主管督導的員工會降低其從事組織公民行為的意願，即呈現負向關聯（余明助、郭嘉博，2009；許金田、顏鴻傑，2012；Zellars, Tepper, & Duffy, 2002），不當督導與員工工作緊張、情緒耗竭、離職傾向呈正相關（Khan, Qureshi, & Ahmad, 2010），主管不當督導與職場偏差行為間有正向關聯性（洪嘉琳，2008；Thau, Bennett, Mitchell, & Marrs, 2009），不當督導對工作績效、忠誠度及部屬個人與主管契合呈顯著負向影響（劉秀慧，2010），知覺主管不當督導的部屬，較容易有漠視行為，而較不易主動與主管討論或據理力爭（趙至嫻，2000），主管不當監督行動對職場偏差行為和員工犬儒主義有顯著正面影響（吳瑞博，2010）。職場無禮的代價是傷害創意、不利與顧客的關係、處理善後的代價很高（哈佛商業評論，2013）。從上述國內外研究及文獻可以得知，主管不當督導確實會負面影響部屬的工作態度及表現。

所謂信任乃指信任者不論在有無能力監督或控制對方的情況下，基於期待被信任者可能採取某些對自己頗重要的動作下，願意將自己暴露在容易受傷害的情況（鄭仁偉、黎士群，2001：72；Mayer, Davis, & Schoorman, 1995）。自從1990年代以降，信任已成為跨學門的熱門研究主題，此概念廣泛出現在社會學、社會心理學、組織行為、行銷管理、策略管理等多種領域的研究中（熊欣華，2003），此

乃信任是知識管理的基石，亦是社會資本的重要基礎（許士軍，2001；蔡進雄，2005），且信任經常被比喻為人與人之間的凝固劑，是社會合作之關鍵基礎（余德成、溫金豐與陳泰哲，2002；Fukuyama, 1995）。研究亦發現組織信任對組織承諾具有顯著正向影響，且員工愈信任組織，愈容易表現出工作說明書範圍以外的組織公民行為（吳貞誼，2001；張榮華，2003）。Gimbel（2003）指出為了提升校長與教師之間的信任，校長宜多表現出支持性及溝通性的行為。質言之，信任已是國內外各學術領域研究及教育行政所矚目及值得探討的課題，故本研究將以主任對校長的信任為變項，探討校長不當督導與主任對校長信任的關係。

幸福感是二十一世紀組織行為學及各行業所重視的議題，畢竟新世紀人類物質生活已有高度的發展，接下來人類所追求的已朝向精神心理層面之幸福感的趨勢邁進（蔡進雄，2013）。近十年來對於幸福感的研究數量，在各學術領域探究數量日益增加（方暄涵，2010；張芳全、夏麗鳳，2012；傅清雪，2012；楊智翔，2010；Diener & Seligman, 2002, 2004; Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999; Lin, Wang & Chen, 2013; Odou & Vella-Brodrick, 2013; Simsek, 2013）。以組織行為學的研究角度來看，幸福感被重視之情形不亞於組織承諾及組織公民行為，可見新世紀的組織行為研究不僅關心成員的組織承諾及組織公民行為，更關注成員是否擁有良好的幸福感（蔡進雄，2013）。因此，本研究除了探討校長不當督導與主任對校長信任外，還進一步探究校長不當督導行為是否影響主任幸福感，值得說明的是，由於與校長互動關係最密切的是各處室主任，故本研究將教務主任設定為校長不當督導所影響的對象。

綜言之，不當督導行為、有毒害或毀壞型等負面領導之研究愈來愈受多（Ashforth, 1997; Keashly, Trott & MacLean, 1994; Lin, Ferris & Brown, 2012; Liu, Zhang, Liao, Hao, & Mao, 2016; Mulvey & Padilla, 2010; Restubog, Scott & Zagenczyk, 2011; Rispens, Giebels & Jehn, 2010; Tepper, 2007; Tepper, Duffy, Hoobler, & Ensley, 2004），顯示不當督導及負向領導行為是逐漸受到看重的領導研究取向。再者，學校領導研究趨勢亦從重視領導者及正向領導轉移為強調被領導者、中階領導及負向領導的研究。此外，透過不當督導的探究，雖然主管是否表現不當督導行為與部屬的解讀有關，但整體來看，我們發現主管不當督導對於部屬的工作態度及表現確實會有不良的影響，因此學校校長盡量避免不當督導之行為，例如嘲諷教師或部屬、背後說教師的壞話、否定教師的能力等。至於校長不當督導對人際信任、主任幸福感的影響情形，過去並沒有這方面的研究，有待進一步印證與探究。再者，本研究亦新探索分析不同背景變項在校長不當督導、對校長信任及主任幸福感的差別。

基於上述，本研究的目的是在於分析國民中小學校長不當督導、主任對校長信任

及主任幸福感的情形，其次分析不同背景變項在校長不當督導、對校長信任及主任幸福感的差異情形，接著了解校長不當督導、主任對校長信任與主任幸福感的關係情形，最後探討校長不當督導對校長信任與主任幸福感的預測作用。具體說來，本研究問題有四：1. 國民中小學校長不當督導、主任對校長信任及主任幸福感的情形如何？2. 不同背景變項在校長不當督導、對校長信任及主任幸福感是否有所差異？3. 校長不當督導、主任對校長信任與主任幸福感是否有顯著的相關？4. 校長不當督導對校長信任與主任幸福感是否具有預測力？

二、重要名詞解釋

- (一) 校長不當督導：指校長對主任在口語或非口語的敵意行為，包括校長對主任的言語嘲弄、貶低及否定能力等。受試者在本研究調查問卷之校長不當督導題目得分愈高，表示校長不當督導行為愈高。
- (二) 主任對校長的信任：指主任對校長的態度、能力及言行一致的信任情形。受試者在本研究調查問卷之主任對校長的信任題目得分愈高，表示主任對校長的信任愈高。
- (三) 主任幸福感：在國中小組織環境裡，直接與校長接觸的成員中，主任應該是最為頻繁的，是以本研究以教務主任幸福感為校長不當督導的影響變項，具體而言，主任幸福感意指主任之生活滿意、正向情緒及負向情緒等三個構面。受試者在主任幸福感之生活滿意度層面及正向情緒層面题目的得分愈高、負向情緒層面得分愈低，則表示主任幸福感愈高。

貳、文獻探討

一、不當督導的定義、內涵與有關研究

較早闡述不當督導之概念並廣泛被大家所引用之學者是 B. J. Tepper。Tepper (2000) 認為不當督導是主管對部屬持續表現出語言或非語言的敵意行為，並不包含肢體接觸。從此一定義可以進一步加以說明如下 (吳宗祐, 2008; 廖健良, 2000; Tepper, 2000)，首先，不管不當督導行為出現之多寡，均是部屬之主觀知覺與評估，例如同一位校長，不同的教師所知覺的校長不當督導行為可能是不一樣，亦即不同的部屬之解讀可能是有差異的，而不當督導行為之程度端賴部屬的評估。

其次，部屬知覺不當督導行為並非偶發之一兩個事件，而是持續一段時間及經常性之不當對待。第三，不當督導包含語言及非語言之行為，並不包括肢體接觸，如粗口、不雅手勢等可歸類為不當督導，但碰撞或性騷擾等身體接觸則並不歸類為不當督導行為。Grandy 與 Starratt (2010) 也認為不當領導是成員長時間知覺主管敵意及非敵意（如不友善）之語言與非語言行為（排除身體接觸）。Rispen, Giebels 與 Jehn (2010) 亦將不當督導定義為層級較高之有權力的主管對權力較少之對象所採取之敵意行動。國內莊雅婷 (2012) 也是採用 Tepper (2000) 的定義與分類，將不當督導定義為部屬知覺主管所從事的言語或非言語之敵意展現行為，並且排除肢體接觸行為。本研究參酌上述各家之見，將校長不當督導定義為學校成員知覺校長所表現的語言或非語言的敵意行為，其中排除校長與學校成員的肢體接觸。值得說明的是，檢視國內外關於不當督導的研究大多數是採單一構面且主要是以 Tepper (2000) 的觀點進行探討。

此外，不當督導行為會持續下去的原因主要有三（余明助、郭嘉博，2007；吳宗祐，2008；Tepper, 2000），其一是受不當督導的部屬無力糾正主管行為、怕失去工作及對主管有所依賴，因此除非員工有很大的勇氣，否則可能便會忍氣吞聲、不願表達說出。其二是主管沒有知覺到自己行為的不恰當，或認為自己的行為沒有不適切之處，因而不願調整不當督導行為。其三是主管可能會發現採取不當督導行為會有某種效果，如部屬透過責罵才會完成工作，因而強化主管的不當督導行為。由此可見，如果主管深信不當督導有效，則是偏向主張人性本惡。

二、組織信任與幸福感的定義、內涵與有關研究

本研究是以主任對校長信任及主任幸福感為依變項，故接下來闡述組織信任及幸福感的意涵。May, Davis 與 Schoorman (1995) 認為值得信任感是來自能力、善意與正直，總的說來，信任包括五個重要的層面：1. 正直 (integrity)：與誠實、真實有關；2. 能力 (competence)：包括個人的專業技術以及人際知識與技巧；3. 一致性 (consistency)：與個人的可信度、可預測性及處理狀況時的良好判斷有關；4. 忠誠 (loyalty)：是保護並為他人保存顏面的一種意願；5. 開放 (openness)：與是否完全地信任某人有關（李青芬等譯，2002；Robbins, 1998）。

許道然 (2002) 指出組織信任乃是組織成員對其服務機關和主管所抱持的一種認知和信念系統。它包括組織成員對組織中成員互動是否真誠、可靠的瞭解，以及對主管工作能力的評價、對主管之行為舉止是否可靠或前後一致的認知。具體而言，組織信任的對象包括成員對組織的信任、成員對主管的信任及成員對同事的

信任。本研究之主任對校長信任是屬於組織信任中之成員對主管的信任，包括對校長的能力評價及對校長言行舉止的可靠及一致等。要言之，組織信任的面向是多元的，由於本研究在於探究校長不當督對主任的影響，是屬於人對人的互動影響情形，故僅擇取主任對校長信任一層面進行研究。

闡明組織信任的意涵之後，接著探討各家對幸福感的意涵之觀點，Diener, Suh, Lucas 與 Smith（1999）指出主觀幸福感包括正向情緒、負向情緒及生活滿意三個因素。Diener 與 Seligman（2004）將幸福感定義為人們對他們生活的積極評價。陸洛（1998）陳述主觀幸福感為對生活品質的沈思評鑑，是一種包含了高昂的正向情緒，以及個人對整體生活滿意之主觀感受。林子雯（2000）表示所謂幸福感是指有正向情緒、沒有負向感受，同時對整體生活有某種滿意程度。邱惠娟與童心怡（2010）陳述教師幸福感是指教師在工作環境或生活中主觀的認知、情緒與身心健康等方面的正負向整體經驗之感受與滿意程度。吳清山（2012）表示不論是從中文或英文字義來看，幸福都是指一個人在生活上感受到舒適、愉悅、健康和希望的心理狀態。由上述可見，各家對幸福感的定義不一，但誠如向翠瑛（2012）所言，幸福感是個人主觀的想法、對事情的認知方式，而不是因外在物質或權力的獲得，所以對同一件事情，每個人所產生的主觀感受也不同，是以幸福感也常被稱為主觀幸福感。職此之故，幸福感可定義為個人對於生活滿意度及情緒之主觀感受程度，也就是說個人對生活滿意度及正向情緒之主觀感受愈高，則個人的幸福感就愈高，反之，則幸福感愈低（蔡進雄，2013）。此外，在幸福感的構面方面，因本研究認同林子雯（1996）所言，幸福感包含生活滿意、正面情緒及負面情緒同時整合了認知及情緒兩層面，這對於幸福感有了比較完整、全面的闡釋，因此成為較為大眾所接受及採用的定義，故本研究是以生活滿意、正向情緒及負向情緒來探析國民中小學教務主任之幸福感。

三、主管不當督導、對主管的信任與成員幸福感的關係

每一位主管都必須為他個人一時情緒的謾罵與衝動，付出代價，而當領導者能以沈穩理性的方式處理人際、業務及危機等壓力時，就會贏得成員的敬重與信任（陳顯明，1996）。主管不當督導顯示為一種反功能的職場行為，對組織及個人皆造成嚴重的影響（洪贊凱、卓明德與洪詩晴，2011），且眾多的研究如緒論所述已顯示主管不當督導與部屬情緒、工作態度及工作表現均有負面影響，例如吳瑞博（2010）的研究顯示主管不當監督行動對職場偏差行為和員工犬儒主義有顯著正面影響。鍾育明與黃識維（2012）的研究發現員工感受不當督導越多則產生的工作壓

力就越大，工作壓力加大則導致員工越容易呈現出工作倦怠。

顯然地，主管不當督導會負面影響成員的心理及行為表現，由於基本上主任與校長間因工作關係，彼此互動頻繁，故易受校長領導的影響，而校長不當督導是否會負面影響主任對校長的信任及其幸福感，過去較少有這方面的研究，值得進一步探究及印證。

參、研究設計與實施

本研究於研究設計與實施方面，首先闡述本研究的概念架構，之後敘述研究工具的編製過程及信效度考驗，接著闡明研究對象選取、實施程序，最後指出本研究所運用之資料處理的統計方法。

一、研究架構

根據圖 1 的研究架構觀之，本研究首先探究國民中小學校長不當督導、主任對校長信任與主任幸福感之現況，並且分析不同背景變項在國民小學校長不當督導、主任對校長信任與主任幸福感的差異情形，本研究變項敘述說明如下：

- (一) 校長不當督導：指校長對主任或成員在口語或非口語的敵意行為。
- (二) 主任對校長的信任：係指受試主任對校長的態度、能力及言行一致的信任情形。
- (三) 主任幸福感：意指主任之生活滿意、正向情緒及負向情緒等三個構面。
- (四) 背景變項：本研究背景變項包含主任的背景變項（性別、年齡、婚姻、年資）、學校環境的背景變項（學校規模、服務階段）與校長的背景變項（性別、年齡、婚姻）。

二、本研究工具的編製與信效度的考驗

(一) 問卷內容及計分方式

本研究的校長不當督導問卷主要參考劉秀慧（2010）的問卷內容，並加以文字修改以使題目更適合於國民中小學教務主任知覺校長的不當督導，本構面的題目是問卷第一部分之第 1 題到第 5 題，總計 5 題，受試主任在「總是如此」、「經常如

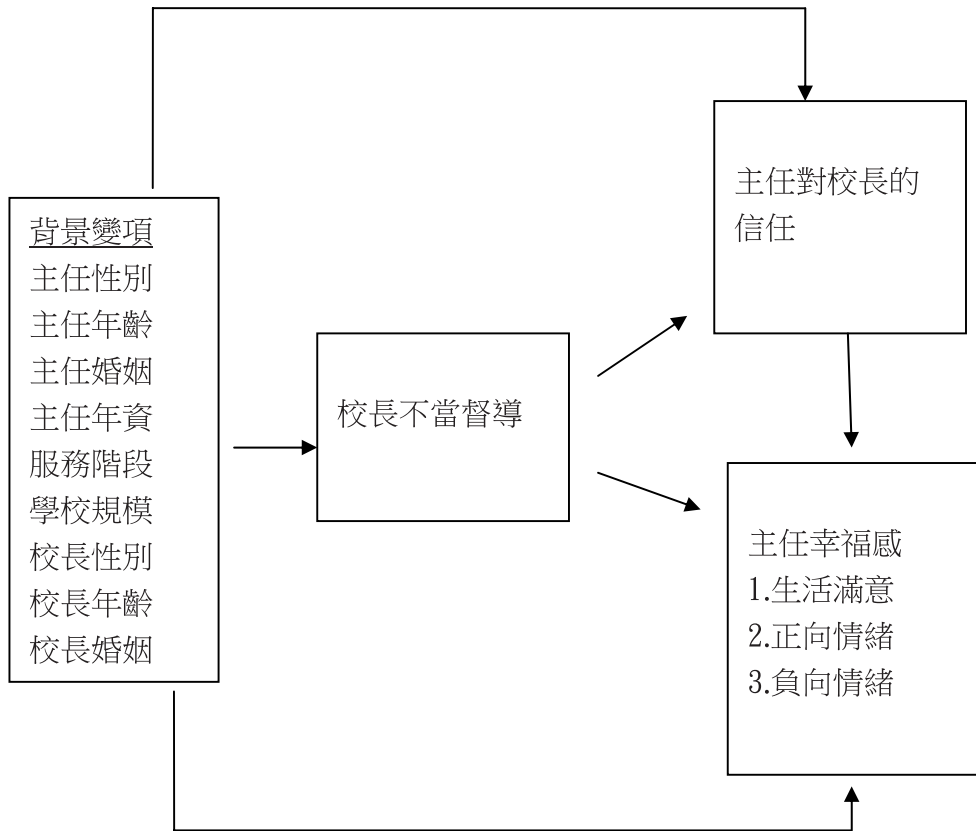


圖 1 本研究架構圖

此」、「有時如此」、「很少如此」及「從未如此」等選項，就其知覺校長不當督導行為中勾選適當答案，計分的方式依序是給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。

主任對校長信任問卷內容是參考蔡進雄（2007）的教師組織信任問卷之「對校長的信任」的內容題目，本問卷第二部分之第 1 題至第 5 題，總計 5 題是測量主任對校長的信任，受試主任在「總是如此」、「經常如此」、「有時如此」、「很少如此」及「從未如此」等選項，就其主觀知覺對校長的信任情形中勾選其所知覺的選項，計分的方式依序是給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。

本研究幸福感是採用蔡進雄（2013）的問卷，該問卷是將幸福感區分為生活滿意度、正向情緒及負向情緒等三個構面，所屬題目為本問卷的第三部分，第 1 題至第 6 題是測量主任的生活滿意度，第 7 題至第 11 題是測量正向情緒，第 12 題至第 16 題則是測量負向情緒，受試主任在「總是如此」、「經常如此」、「有時如此」、「很少如此」及「從未如此」等選項，依其知覺幸福感各層面勾選其所認為的選項，計分的方式一樣是依序給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。

(二) 校長不當督導、對校長信任及幸福感正式問卷的因素分與信度考驗

本研究對象為宜蘭縣、花蓮縣及臺東縣 339 所公立國民小學及國民中學教務主任，計回收可用問卷 224 份。本研究以正式回收可用問卷來實施效度及信度考驗，並以探索式因素分析對於校長不當督導、主任對校長信任及幸福感之各層面個別實施效度分析，統計分析方法為運用主要成分分析法，同時以極變法進行直交轉軸，來獲得各構面及各題目之因素負荷量，以建立本調查問卷的效度。

經由統計分析後如表 1 所示，校長不當督導因素 5 題的因素負荷量是在 .849 到 .926 之間，解釋變異量是 78.931%；對校長信任因素共計 5 題，因素負荷量在 .907 到 .939 之間，解釋變異量是 84.937%；主任幸福感第一個因素為生活滿意度，共計 6 題，本構面之因素負荷量在 .768 到 .859 之間，解釋變異量是 67.301%，第二個因素是正向情緒，共計 5 題，本構面之因素負荷量在 .887 到 .927 之間，解釋變異量是 81.339%，第三個因素是負向情緒，共計 5 題，本構面之因素負荷量在 .713 到 .924 之間，解釋變異量是 74.604%。整體觀察之，透過探索式因素分析之統計考驗，本研究所建立之國民中小學校長不當督導、對校長信任及主任幸福感量表的效度是良好的。

表 1

校長不當督導、對校長信任及幸福感正式問卷的探索式因素分析 (N=224)

因素名稱	序號及題目	因素負荷量	特徵值	解釋變異量
校長不當督導	1. 我的校長用言語嘲弄我。	.849	3.947	78.931
	2. 我的校長對我說我的想法是愚蠢的。	.891		
	3. 我的校長在別人面前貶低我。	.921		
	4. 我的校長在別人面前說我的壞話。	.926		
	5. 我的校長對我說我的能力不足。	.852		
主任對校長信任	1. 本校校長從沒有欺瞞過我們。	.907	4.247	84.937
	2. 我相信本校校長會以誠懇的態度，面對教師所表達的意見的。	.931		
	3. 我相信本校校長有能力勝任他(她)的職務。	.910		
	4. 我相信本校校長所說的話。	.939		
	5. 不管狀況如何，本校校長會給我支持與協助。	.920		

因素名稱	序號及題目	因素負荷量	特徵值	解釋變異量
生活滿意度	1. 我喜歡目前的生活。	.768	4.038	67.301
	2. 我的理想多能獲得實現。	.806		
	3. 我的生活有目標、有意義。	.855		
	4. 我覺得世上是美好的。	.819		
	5. 我覺得生活有保障及安全感。	.811		
	6. 我對目前的生活感到滿意。	.859		
正向情緒	7. 我在工作上感到愉悅。	.927	4.067	81.339
	8. 我覺得在工作上我是快樂的人。	.905		
	9. 我在工作上常發生有趣的事。	.892		
	10. 我在工作上感到溫馨或貼心。	.898		
	11. 我時常充滿喜悅。	.887		
	12. 我在工作上感到煩悶。	.713		
負向情緒	13. 我在工作上感到焦慮不安。	.924	3.730	74.604
	14. 我在工作上感到緊張。	.887		
	15. 我在工作上常感到憂慮。	.912		
	16. 我在工作上感到沮喪。	.866		

在信度檢驗方面，本研究調查問卷之信度是採取 Cronbach α 係數考驗說明， α 係數是表達題目之內部一致性，由表 1 所示，本問卷校長不當督導構面之 Cronbach α 係數為 .934，主任對校長信任係數是為 .956，生活滿意度因素之 Cronbach α 係數是為 .903，正向情緒因素之 Cronbach α 係數為 .943，負面情緒構面之 Cronbach α 係數為 .913，故可以發現，本研究之國民中小學校長不當督導、主任對校長信任及幸福感各構面的內部一致性是可以被接受的。

表 2

國民中小學校長不當督導、主任對校長信任及幸福感的內部一致性信度分析

層面	校長不當督導	對校長信任	生活滿意度	正向情緒	負面情緒
α 係數	.934	.956	.903	.943	.913
題數	5	5	6	5	5

三、研究對象與實施程序

本研究是以宜蘭縣、花蓮縣及臺東縣所有公立國小及國中教務主任為研究對象，調查問卷是寄發給宜蘭縣、花蓮縣及臺東縣公立國民小學及國民中學教務主任，計 339 份問卷，包括國民小學 270 份、國民中學 69 份。總共回收問卷 234 份，佔發出問卷之 69.02%，刪除有心向反應及填答不全的問卷 10 份，可用調查問卷為 224 份，可用率是 66.07%，本研究之有效樣本的基本資料分析陳列如表 3 所示。此外，由於主任及校長之婚姻狀況勾選「其他」類各僅有 2 位，樣本數過少，故刪除不予統計處理。

表 3

本研究有效樣本之基本資料分析

類別	項目	填答人數	百分比 (%)
性別	男性	141	62.9
	女性	83	37.1
年齡	30~39 歲	86	38.4
	40~49 歲	117	52.2
	50~59 歲	21	9.4
	60 歲以上	0	0
婚姻	已婚	181	80.8
	未婚	41	18.3
	其他	2	.9
主任年資	1 年以內	22	9.8
	1 年 ~ 未滿 4 年	71	31.7
	4 年 ~ 未滿 8 年	66	29.5
教育階段	8 年以上	65	29.0
	國民小學	185	82.6
	國民中學	39	17.4
學校規模	小型	201	89.7
	中型	16	7.1
	大型	7	3.1
校長性別	男性	176	78.6
	女性	48	21.4

類別	項目	填答人數	百分比 (%)
校長年齡	30~39 歲	6	2.7
	40~49 歲	139	62.1
	50~59 歲	71	31.7
	60 歲以上	8	3.6
校長婚姻	已婚	221	94.2
	未婚	11	4.9
	其他	2	.9
合計		224	100

四、資料處理

本研究旨在研究校長不當督導、主任對校長信任及幸福感之關係，問卷回收後，研究者將問卷填答之有效內容資料全部輸入於電腦，並以 SPSS18.0 統計套裝軟體進行資料之分析處理，本研究所運用之統計分析方法主要有下列幾項，敘述說明如下：1. 探析國民中小學校長不當督導、主任對校長信任及主觀幸福感各構面的平均數、標準差，以明瞭校長不當督導、主任對校長信任及主任幸福感各構面和整體的現況；2. 以獨立樣本平均數 t 檢定分析不同背景變項（主任性別、婚姻、服務階段及校長性別、婚姻）在校長不當督導、主任對校長信任及主任幸福感的差異情形；3. 運用單因子變異數分析（one-way ANOVA）分析不同背景變項（主任年齡、主任年資、學校規模、校長年齡）在校長不當督導、主任對校長信任及主任幸福感的差異情形，如果差異達顯著水準，則本研究將採用薛費法（Scheff'e method），進行事後比較了解差異情形；4. 以皮爾遜積差相關（Pearson's product-moment correlation）分析校長不當督導、主任對校長信任及主任幸福感各構面間的關係，並運用簡單迴歸（simple regression）探析校長不當督導對校長信任及主任幸福感各構面間的預測情形。

肆、研究結果分析與討論

一、國民中小學校長不當督導、主任對校長信任及主任幸福感之現況

(一) 國民中小學校長不當督導現況

依據表 4 的資料可發現，國民中小學校長在不當督導構面，平均每題分數的得分是 1.19。整體而言，在五點量表得分上，國中小學校長不當督導是屬於偏低程度。

表 4

國民中小學校不當督導之分析結果摘要表 (N=224)

構面	平均數	標準差	平均每題得分
不當督導	5.97	2.35	1.19

(二) 國民中小學主任對校長信任現況

從表 5 的統計資料，我們發現國民中小學主任知覺對校長的信任構面，平均每題分數是 4.27。總的來看，在五點量表得分上，主任對校長的信任是屬於中上程度。

表 5

國民中小學主任對校長信任之分析結果摘要表 (N=224)

構面	平均數	標準差	平均每題得分
不當督導	21.36	4.05	4.27

(三) 國民中小學主任幸福感現況

依據表 6 的資料顯示，國民中小學主任在生活滿意度構面上，平均每題分數是 4.00；在正面情緒構面上，平均每題得分為 3.76；在負面情緒構面上，平均每題分數為 2.57；如將主任負面情緒以反向加以計分，則整體主任幸福感得分上之平均每題分數為 3.73。總結說來，在五點量表得分上，主任幸福感各層面及整體幸福感，是屬於中上程度，其中主任負向情緒偏低而正向情緒屬中上程度，且對於生活有較高的滿意度。

表 6

國民中小學主任幸福感之分析結果摘要表 (N=224)

構面	平均數	標準差 得 分	平均每題
生活滿意度	24.02	3.41	4.00
正向情緒	18.84	3.60	3.76
負向情緒	12.88	3.46	2.57

二、國民中小學校長不當督導、主任對校長信任及主任幸福感的差異情形

(一) 不同性別主任的差異情形

男性主任與女性主任校長在知覺校長不當督導、對校長信任及幸福感的平均數、標準差及 t 考驗結果，臚列於表 7。從表 7 之統計顯示，在不當督導、對校長信任及幸福感各層面上，在經由 t 考驗後，男主任與女主任並未達 .05 ($P < .05$) 的顯著水準，顯示男女主任在知覺校長不當督導、對校長信任及其幸福感並沒有差異的。

表 7

不同性別主任在國民中小學校長不當督導、對校長信任及幸福感的差異情形

構面	類別	樣本數	平均數	標準差	t
不當督導	男	141	1.16	.41	-1.46
	女	83	1.25	.55	
對校長信任	男	141	4.26	.80	-.06
	女	83	4.27	.81	
生活滿意度	男	141	4.01	.58	.33
	女	83	3.98	.54	
正向情緒	男	141	3.72	.75	-1.18
	女	83	3.84	.66	
負向情緒	男	141	2.54	.70	-1.00
	女	83	2.63	.67	

(二) 不同年齡主任的差異情形

原問卷設計是將主任年齡分為四組，但收回問卷後發現並未有填答者勾選 60 歲以上之選項，因此採 30 至 39 歲、40 至 49 歲及 50 至 59 歲等三組進行統計分析，不同主任年齡在知覺校長不當督導、校長信任及幸福感得分的平均數、標準差、變異數分析及事後比較，見表 8，敘述如下：

觀察表 8 的統計分析可見，不同年齡的主任在主觀知覺校長不當督導、對校長信任及幸福感之差異，透過單因子變異數分析後，其差異均未達 .05 ($P<.05$) 以上的顯著水準，表示主任年齡與校長不當督導、對校長信任及其幸福感並未見有關聯性。

表 8
不同年齡主任知覺校長不當督導、對校長信任及幸福感的平均數、標準差與變異數分析

構面	類別	樣本數	平均數	標準差	F 值
不當督導	30~39 歲	86	1.26	.56	1.854
	40~49 歲	117	1.16	.42	
	50~59 歲	21	1.07	.22	
對校長信任	30~39 歲	86	4.16	.91	1.124
	40~49 歲	117	4.33	.76	
	50~59 歲	21	4.35	.51	
生活滿意度	30~39 歲	86	3.95	.62	.785
	40~49 歲	117	4.01	.53	
	50~59 歲	21	4.11	.52	
正向情緒	30~39 歲	86	3.67	.75	1.232
	40~49 歲	117	3.81	.70	
	50~59 歲	21	3.90	.68	
負向情緒	30~39 歲	86	2.64	.72	.806
	40~49 歲	117	2.55	.65	
	50~59 歲	21	2.44	.79	

(三) 不同婚姻情況主任的差異情形

不同婚姻情況主任知覺校長不當督導、校長信任及幸福感得分的平均數、標準差及 t 考驗結果，詳見表 9。從表 9 的統計分析得知，不同婚姻狀況的主任在知覺校長不當督導、對校長信任及幸福感之差異，藉由 t 考驗之後，在不當督導、對校長信任及幸福感各層面上，已婚主任與未婚主任未達 .05 ($P < .05$) 以上的顯著水準，這顯示已婚及未婚主任在知覺校長不當督導、對校長信任及其幸福感並未見顯著差異。

表 9

不同婚姻情況主任在國民中小學校長不當督導、對校長信任及幸福感的差異情形

構面	類別	樣本數	平均數	標準差	t
不當督導	已婚	181	1.19	.45	.57
	未婚	41	1.15	.45	
對校長信任	已婚	181	4.25	.83	-.56
	未婚	41	4.33	.71	
生活滿意度	已婚	181	4.00	.58	-.23
	未婚	41	4.02	.54	
正向情緒	已婚	181	3.78	.74	.55
	未婚	41	3.71	.61	
負向情緒	已婚	181	2.57	.68	-.18
	未婚	41	2.59	.75	

(四) 不同主任年資的差異情形

不同主任年資在知覺校長不當督導、對校長信任及幸福感得分的平均數、標準差、F 值，詳見表 10，闡明如下：

由表 10 之統計顯示，我們發現不同主任年資知覺校長不當督導、對校長信任及幸福感的差異方面，在透過單因子變異數分析後，其差異均未達 .05 ($P < .05$) 以上的顯著水準。亦即，不同年資主任所感受之國民中小學校長不當督導、對校長信任及在幸福感上並未見顯著差異。

表 10

不同年資主任知覺校長不當督導、對校長信任及幸福感的平均數、標準差與變異數分析

構面	類別	樣本數	平均數	標準差	F 值
不當督導	1 年以下	22	1.15	.48	1.306
	1~4 年	71	1.27	.56	
	4~8 年	66	1.19	.42	
	8 年以上	65	1.12	.39	
對校長信任	1 年以下	22	4.24	.91	1.972
	1~4 年	71	4.19	.78	
	4~8 年	66	4.16	.97	
	8 年以上	65	4.47	.56	
生活滿意度	1 年以下	22	3.81	.61	2.304
	1~4 年	71	3.96	.54	
	4~8 年	66	3.97	.60	
	8 年以上	65	4.14	.52	
正向情緒	1 年以下	22	3.60	.68	1.265
	1~4 年	71	3.70	.66	
	4~8 年	66	3.76	.75	
	8 年以上	65	3.89	.75	
負向情緒	1 年以下	22	2.93	.66	2.465
	1~4 年	71	2.52	.60	
	4~8 年	66	2.59	.82	
	8 年以上	65	2.49	.82	

(五) 不同服務階段的差異情形

關於服務不同教育階段之校長不當督導、對校長信任及幸福感的平均數、標準差及 t 考驗結果，臚列於表 11。從表 11 的資料顯示，在校長不當督導、主任對校長信任及主任幸福感各層面上，我們發現不同教育階段的校長不當督導、主任對校長信任及主任幸福感的平均數得分透過 t 考驗，未達 .05 ($P < .05$) 之顯著水準，可見國中校長及國小校長在不當督導、主任對校長信任及主任幸福感沒有顯著差別。

表 11

不同服務階段的國民中小學校長不當督導、對校長信任及幸福感的差異情形

構面	類別	樣本數	平均數	標準差	F 值
不當督導	國小	185	1.19	.44	-.13
	國中	39	1.20	.57	
對校長信任	國小	185	4.25	.83	-.51
	國中	39	4.33	.65	
生活滿意度	國小	185	4.00	.83	-.25
	國中	39	4.02	.65	
正向情緒	國小	185	3.76	.72	-.34
	國中	39	3.80	.70	
負向情緒	國小	185	2.58	.68	-.28
	國中	39	2.54	.74	

(六) 不同學校規模的差異情形

不同學校規模之校長不當督導、幸福感得分的平均數、標準差、變異數分析及事後比較，見表 12，說明於下：

觀察表 12 的統計資料可知，不同學校規模下之校長不當督導、主任對校長信任及主任幸福感之差異，在單因子變異數分析之後，顯示其差異均未達 .05 ($P < .05$) 以上之顯著水準，表示不同學校類型在校長不當督導、主任對校長的信任及主任幸福感並未有顯著之影響與差異。

表 12

不同學校規模的校長不當督導、對校長信任及幸福感的平均數、標準差與變異數分析

構面	類別	樣本數	平均數	標準差	F 值
不當督導	小型	201	1.20	.49	.930
	中型	16	1.11	.27	
	大型	7	1.00	.00	
對校長信任	小型	201	4.25	.83	.316
	中型	16	4.40	.66	
	大型	7	4.40	.48	
生活滿意度	小型	201	3.98	.57	1.771
	中型	16	4.17	.37	
	大型	7	4.28	.59	

構面	類別	樣本數	平均數	標準差	F 值
正向情緒	小型	201	3.75	.72	.207
	中型	16	3.86	.74	
	大型	7	3.85	.65	
負向情緒	小型	201	2.57	.69	.247
	中型	16	2.65	.72	
	大型	7	2.42	.74	

(七) 不同性別校長的差異情形

不同性別校長之校長不當督導、主任對校長信任及主任幸福感各層面的平均數、標準差及 t 考驗結果，陳列在表 13。由表 13 統計顯示，在校長不當督導層面上，除了女性校長顯著高於男性校長外，其餘各構面上經由 t 考驗均未達 .05 ($P < .05$) 的顯著水準。

表 13

不同性別校長在校長不當督導、主任對校長信任及主任幸福感的平均數、標準差與變異數分析

構面	類別	樣本數	平均數	標準差	t
不當督導	男	176	1.15	.39	-2.59*
	女	48	1.35	.65	
對校長信任	男	176	4.27	.80	.01
	女	48	4.27	.84	
生活滿意度	男	176	4.02	.56	.87
	女	48	3.94	.60	
正向情緒	男	176	3.78	.72	.74
	女	48	3.70	.72	
負向情緒	男	176	2.55	.70	-.81
	女	48	2.65	.65	

* $P < .05$

(八) 不同年齡校長的差異情形

關於不同校長年齡在校長不當督導、主任對校長信任及主任幸福感得分的平均數、標準差、變異數分析及事後比較，詳見表 14。從表 14 的統計資料可知，我們

發現不同年齡的校長在校長不當督導、主任對校長信任及主任幸福感之差異，透過單因子變異數分析及薛費法進行事後比較後，除了主任正向情緒在 30 至 39 歲組的校長顯著得分高於 40 至 49 歲及 50 至 59 歲外，其餘各組則未達顯著之差異。總的說來，不同年齡校長在校長不當督導、主任對校長信任及主任幸福感上未見顯著之差異。

表 14

不同年齡校長在校長不當督導、主任對校長信任及主任幸福感的平均數、標準差與變異數分析

構面	類別	樣本數	平均數	標準差	F 值	事後比較
不當督導	30~39 歲	6	1.20	.40	.977	
	40~49 歲	139	1.16	.40		
	50~59 歲	71	1.26	.59		
	60 歲以上	8	1.05	.14		
對校長信任	30~39 歲	6	4.56	.54	.340	
	40~49 歲	139	4.27	.81		
	50~59 歲	71	4.25	.84		
	60 歲以上	8	4.15	.68		
生活滿意度	30~39 歲	6	4.52	.42	1.947	
	40~49 歲	139	4.00	.53		
	50~59 歲	71	3.94	.64		
	60 歲以上	8	4.02	.36		
正向情緒	30~39 歲	6	4.63	.49	3.425*	30~39 歲 >40~49 歲
	40~49 歲	139	3.76	.67		30~39 歲 >50~59 歲
	50~59 歲	71	3.68	.79		
	60 歲以上	8	3.92	.57		
負向情緒	30~39 歲	6	2.36	.61	1.300	
	40~49 歲	139	2.53	.64		
	50~59 歲	71	2.69	.80		
	60 歲以上	8	2.37	.39		

* $P < .05$

(九) 不同婚姻情況校長的差異情形

不同婚姻情況校長於校長不當督導、主任對校長信任及主任幸福感得分的平均

數、標準差與 t 考驗，詳見表 15，說明如下：

由表 15 的統計分析資料可知，不同婚姻狀況的校長於校長不當督導、主任對校長信任及主任幸福感之差異，在 t 考驗之後，差異均未達 .05 ($P < .05$) 以上之顯著水準，故統計結果顯示在校長不當督導、主任對校長信任及幸福感上，並不受校長婚姻狀態的影響。

表 15

不同婚姻情況校長在校長不當督導、對校長信任及主任幸福感的差異情形

構面	類別	樣本數	平均數	標準差	t
不當督導	已婚	211	1.20	.48	.37
	未婚	11	1.14	.31	
對校長信任	已婚	211	4.27	.79	-.15
	未婚	11	4.30	1.18	
生活滿意度	已婚	211	3.99	.58	-.60
	未婚	11	4.10	.31	
正向情緒	已婚	211	3.76	.73	-.39
	未婚	11	3.85	.41	
負向情緒	已婚	211	2.57	.70	.15
	未婚	11	2.54	.33	

三、國民中小學校長不當督導、主任對校長信任及幸福感各構面之相關

為了解國民中小學校長不當督導、人際信任及幸福感之關係，在進行積差相關統計後，我們從表 16 統計分析之顯示可知，校長不當督導與主任對校長信任呈負相關，校長不當督導與主任生活滿意度及正向情緒亦呈負相關，而與負向情緒呈正相關，此外主任對校長的信任與主任生活滿意度及正向情緒是呈顯著正相關，而與負向情緒呈負相關。整體來說，我們可以發現校長不當督導表現愈多，則不僅主任對校長的信任愈低，且主任生活滿意度及正向情緒也會愈低，而負向情緒會愈高。

表 16

國民中小學校長不當督導、主任對校長信任及幸福感各構面之相關分析結果摘要表
(N=224)

	不當督導	對校長信任	生活滿意度	正向情緒	負向情緒
不當督導	-				
對校長信任	-.500**	-			
生活滿意度	-.255**	.334**	-		
正向情緒	-.270**	.317**	.800**	-	
負向情緒	.220**	-.237**	-.534**	-.606**	-

** $P < .01$

四、國中小校長不當督導對主任對校長信任及主任幸福感之預測作用

校長不當督導對主任對校長的信任、主任生活滿意度、正向情緒及負向情緒的預測情形，根據迴歸分析，統計結果如表 17、表 18、表 19 及表 20 所示。

由表 17 至表 20 顯示，校長不當督導在預測「主任對校長的信任」及主任生活滿意度、正向情緒及負向情緒方面，均達 .001 ($P < .001$) 之顯著水準，可見校長不當督導對於主任對校長信任及主任幸福感是具有預測力的。

表 17

校長不當督導預測主任對校長信任的迴歸分析

投入變項	多元相關 係數 (R)	決定係數 (R 平方)	決定係數 增加量	β 係數	F
不當督導	.500	.250	.250	-.500	73.886***

*** $P < .001$

表 18

校長不當督導預測主任生活滿意度的迴歸分析

投入變項	多元相關 係數 (R)	決定係數 (R 平方)	決定係數 增加量	β 係數	F
不當督導	.255	.065	.065	-.255	15.463***

*** $P < .001$

表 19

校長不當督導預測主任正向情緒的迴歸分析

投入變項	多元相關 係數 (R)	決定係數 (R 平方)	決定係數 增加量	β 係數	F
不當督導	.270	.073	.073	-.270	17.391***

*** $P < .001$

表 20

校長不當督導預測主任負向情緒的迴歸分析

投入變項	多元相關 係數 (R)	決定係數 (R 平方)	決定係數 增加量	β 係數	F
不當督導	.220	.048	.048	.220	11.305***

*** $P < .001$

五、綜合討論

研究主管不當督導的價值在於組織應減少任何形式的主管不當督導，鼓勵主管與其部屬工作時，能展現適當健康的 management 方式（洪贊凱、卓明德與洪詩晴，2011），Tepper, Duffy, Hoobler 與 Ensley（2004）在研究中亦指出不當督導不僅會引起部屬不滿意及痛苦的感覺，也會阻礙部屬彼此間的支持，是以領導行為不宜反其道而行。令人感到高興的是，本研究顯示國中小校長不當督導行為是低的，在五點量表得分平均數為 1.19，表示國中小學教育領導者不會展現太多的不當督導，而主任對校長的信任在五點量表得分平均數是 4.27，可見校長與主任彼此間具信任感，這對於教師及主任的工作環境及工作表現是有助益的。此外，本研究發現主任幸福感是屬於中上程度，蔡進雄（2013）的研究也顯示校長有高的幸福感，整體觀之，國中小學校長及主任等行政領導人員均有良好的幸福感。

此外，本研究探討不同背景變項下的校長不當督導、校長信任及幸福感的差異情形，經由統計分析之後顯示，總括說來，除校長性別外，不同之校長背景變項（年齡、婚姻、學歷、年資）、主任背景變項（性別、年齡、婚姻、主任年資）及學校環境背景變項（教育階段、學校規模）在校長不當督導、對校長信任及主任幸福感上並沒有顯著的差別，由此顯示校長不當督導、主任對校長信任及主任幸福感並不會因校長背景變項、主任背景變項及學校背景變項的不同而有差異。

再者，就主要變項的關係來看，藉由統計研究發現國民中小學校長不當督導與

主任對校長信任呈現負相關，不當督導與主任幸福感也呈現負相關，校長不當督導並對主任對校長信任及其幸福感具預測力。過去研究及文獻也指出領導者不當督導確實與員工的組織公民行為呈負相關（余明助、郭嘉博，2009；許金田、顏鴻傑，2012; Zellars, Tepper & Duffy, 2002），且研究也顯示不當督導與員工工作緊張、情緒耗竭、離職傾向呈正相關（Khan, Qureshi & Ahmad, 2010），本研究再度證實校長不當督導與主任對校長信任及主任幸福感有著顯著負相關，也就是說，校長不當督導愈多，則主任對校長的信任及其幸福感就會愈低，其原因可能在於校長不當督導是對主任能力的不信任、背後的議論、言語嘲弄及貶抑等都會傷害主任的心理感受及工作態度，故會有負面的影響。

最後值得討論的是，本研究印證了校長不當督導與主任對校長信任呈負相關，且校長不當督導與主任幸福感亦呈顯著負相關，說明了校長不當督導是一種負向的領導者行為，惟有些研究也指出不當督導與成員組織行為表現兩者間存在諸多調節變項或中介變項，例如 Liu, Zhang, Liao, Hao 與 Mao（2016）研究結果發現組織安全與組織認同是不當督導與員工創造力的重要調節變項，Gabler 與 Hill（2015）亦研究指出倘若成員認為這份工作是必要的，則會忽視不當督導並可能避免了負面結果的雙重打擊。職此之故，本研究對於國內校長不當督導起了較為前導的研究，冀望未來的研究者能更進一步採結構方程式來驗證各主要變項間的關係，並納入更多適切的中介或調節變項。

伍、結論與建議

有品質的教育領導會影響學校校務的推動，且領導是人影響人的過程，故優質的校長領導會影響校務推動及教師工作表現。本研究透過不當督導之理論探究及實徵研究，從另一面向來看領導。經由文獻探討、問卷調查及統計分析等研究程序，本研究的具體結論如下：1. 國民中小學校長有少量的不適當督導，主任對校長信任知覺是高的，且主任有著中上程度的生活滿意及正向情緒及中下程度的負面情緒；2. 整體而言，除了女性校長不當督導顯著高於男性校長外，其餘本研究所探討的不同背景變項在校長不當督導、主任對校長信任及主任幸福感各層面上並沒有呈現顯著的差異；3. 國民中小學校長不當督導與主任對校長信任呈現顯著的負相關，校長不當督導與主任生活滿意度、正向情緒也呈現顯著負相關，而校長不當督導與負向情緒呈現顯著的正相關，再者主任對校長信任與其生活滿意度及正向情緒是有顯著正相關，而主任對校長信任與負向情緒呈負相關。換言之，校長不當督導表現愈

多，主任愈不信任校長，且主任幸福感也會明顯下降。

依據研究發現及結論，本研究有如下的建議：一、國民中小學校長宜避免不當督導行為：雖然領導也要考量情境因素加以權變應用，但平日時時以關懷、鼓勵、尊重、信任等利他態度來對待成員之領導行為是值得鼓勵的領導行為，透過本研究針對校長不當督導之系統性探究，我們發現校長不當督導對於主任的校長信任及幸福感確實會有負面的影響，因此建議學校校長盡量避免不當督導之行為，例如嘲諷及貶低主任或教師、背後說主任或成員的壞話等。二、校長宜做好情緒管理：身為主管角色在承擔任務時效及達成目標的壓力下，不可能永遠避免出現情緒失控的狀況（鄭仁偉、陳春希、袁梅玲與李姿瑩，2012），換言之，在高工作壓力的工作環境下比較容易產生主管的不當督導，因此建議校長平時能妥善運用壓力管理及情緒管理，宜避免對成員有情緒失控或暴怒的情形發生，以免事後還要花費更多的時間修補關係或處理衍生的後續問題。三、營造良好及信任的學校氣氛及文化：建議營造良好的學校氣氛及優質的學校文化，主任及校長與學校成員間相互尊重、建立信任關係及合作分享，盡量以鼓勵取代責罵，培養良好的領導行為而迴避不當的領導行為，此外本研究也發現主任對校長的信任與主任幸福感有顯著正相關，是故信任關係的建立及信任的校園文化更需要被強調。四、對於未來研究的建議：本研究以校長信任及幸福感為依變項，來了解校長不當督導的影響情形，事實上校長不當督導的影響層面頗多，未來可納入其他變項如學校氣氛、學校文化或組織公民行為等，而研究對象方面本研究是以教務主任來知覺校長不當督導，未來可加入其他處室主任、組長或教師，可了解不同被領導者及成員對校長不當督導的知覺情形。另外，校長不當督導與成員的工作態度、工作表現或情緒反應之關聯頗為複雜，因此建議對於此議題有興趣的研究者可運用結構方程式來考證各主要變項間的進一步關係，並選擇適切的中介變項或調節變項加以驗證，將更能釐清校長不當督導的因果脈絡。

參考文獻

- 方暄涵（2010）。基隆市國民中學校長領導特質與教師幸福感關係之研究（未出版碩士論文）。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所，臺北市。
- 向翠瑛（2012）。臺北市國小已婚教師主觀幸福感及其相關因素之研究（未出版碩士論文）。臺北市立教育大學心理與諮商學系教學碩士學位班，臺北市。
- 余明助、郭嘉博（2009）。組織公正、負面情感以及組織公民行為之關係研究：以主管不當監督為中介變項。中山管理評論，17(2)，367-396。
- 余德成、溫金豐與陳泰哲（民 91）。科技產業中領導行為與組織公民行為之關係：檢驗督導信任的情境效應。中山管理評論，10(1)，65-91。
- 吳宗祐（2008）。由不當督導到情緒耗竭：部屬正義知覺與情緒勞動的中介效果。中華心理學刊，50(2)，201-221。
- 吳宗祐、周麗芳與鄭伯壘（2008）。主管的權威取向及其部屬順從與畏懼的知覺對權威領導的預測效果。本土心理學研究，30，65-115。
- 吳貞誼（2001）。個人 - 組織契合、組織信任與組織公民行為關係之研究—以航空客運公司為例（未出版碩士論文）。國立海洋大學航運管理學系，基隆市。
- 吳清山（2012）。教育幸福的理念與實踐策略。教育研究月刊，220，4-15。
- 吳瑞博（2010）。主管不當監督、主管與部屬交換關係、員工犬儒主義與職場偏差行為關係之研究（未出版碩士論文）。國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
- 林子雯（2000）。成人學生角色扮演、社會支持與幸福感之相關研究。正修學報，13，269-290。
- 邱惠娟、童心怡（2010）。教師幸福感內涵之探究。學校行政雙月刊，67，168-180。
- 哈佛商業評論（2013，January）。無禮的負面效應 有禮才有利。C.Porth & C.Pearson 原著。臺北市：天下遠見。
- 洪嘉琳（2008）。不當督導行為與偏差行為之關係—相對剝奪感之中介效果（未出版碩士論文）。東吳大學心理學系碩士論文，臺北市。
- 洪贊凱、卓明德與洪詩晴（2011）。主管知覺互動不正義、主管不當督導與部屬績效關係之研究—主管與部屬適配的干擾角色以及情緒耗竭的中介歷程。中原企管評論，9(3)，67-92。
- 張芳全、夏麗鳳（2012）。新移民子女的人際關係與幸福感之研究。彰化師大教育學報，20，73-101。

- 張榮華（民 92）。組織公平、組織信任與組織承諾影響關係之研究（未出版碩士論文）。國立海洋大學航運管理學系碩在職專班，基隆市。
- 莊雅婷（2012）。馬基維利主義、工作滿足、不當督導與主管知覺部屬績效關係之研究（未出版碩士論文）。國立彰化師範大學人力資源管理研究所，彰化市。
- 許士軍（2001）。序文 -- 信任是知識管理的基石。載於尤克強著，知識管理與創新。臺北市：天下文化。
- 許金田、顏鴻傑（2012）。不當主管對待與員工行為的關聯性：傳統性與謹慎型人格特質的調節效果。國防管理學報，33(2)，49-73。
- 許道然（2002）。公部門組織信任與組織公民行為關係之研究（未出版碩士論文）。國立政治大學公共行政學系碩士論文，臺北市。
- 郭建志、蔡育菁（2012）。組織挫折與職場退縮：主管不當督導與工作內外控之研究。中華心理學刊，54(3)，293-313。
- 陳瑛青（2004）。主管不當督導行為之後果探討：以負面情感為中介變項（未出版碩士論文）。大葉大學國際企業管理學系碩士班，彰化縣。
- 陳顯明（1996）。100% 魅力領導者。臺北：皇冠。
- 陸洛（1998）。中國人幸福感之內涵、測量及相關因素探討。人文及社會科學，8(1)，115-137。
- 傅清雪（2012）。「幸福感教學」我們可以怎麼做？ - 英國社會與情緒發展學習方案（SEAL）的省思。教育研究月刊，218，120-128。
- 黃怡禎（1997）。國中資優生與一般生班級氣氛與幸福感之比較研究—以台灣中部地區為例（未出版碩士論文）。國立彰化師範大學教育研究所學校行政碩士班，彰化市。
- 楊智翔（2010）。國小教師人格特質、幸福感與師生關係之研究（未出版碩士論文）。國立臺灣師範大學教育心理與輔導學系，臺北市。
- 廖健良（2000）。國小教職員知覺組織正義的調節效果在不當督導與工作不滿足間對創意表現的影響（未出版碩士論文）。國立中正大學高齡者教育研究所碩士論文，嘉義縣。
- 趙至嫻（2000）。據理力爭或唯命是從？不當領導對部屬行為反應之影響—知覺主管權力的調節效果（未出版碩士論文）。銘傳大學管理研究所，臺北市。
- 劉秀慧（2010）。工作組織中的不當督導（未出版碩士論文）。國立屏東科技大學企業管理學系碩士在職專班，屏東市。
- 蔡進雄（2005）。社會資本的意涵及其對學校經營領導的啟示。研習資訊，22(2)，74-81。

- 蔡進雄（2007）。國民中學組織健康與教師對組織信任之研究。輔仁學誌，35，83-108。
- 蔡進雄（2013）。國民中小學校長幸福感之建構與發展。教育理論與實踐學刊，28，191-216。
- 鄭仁偉、陳春希、袁梅玲與李姿瑩（2012）。不當督導、印象管理與退卻行為之研究—表層演出與深層演出的中介效果。輔仁管理評論，19(2)，1-28。
- 鄭仁偉、黎士群（民 90）。組織公平、信任與知識分享行之關係性研究。人力資源管理學報，1(2)，63-93。
- 鍾育明、黃識維（2012）。不當督導對工作壓力與工作倦怠影響之研究。發表於彰雲嘉大學校院聯盟學術研討會（2012 年 12 月 7 日）。主辦單位：大葉大學。
- 顏鴻傑（2009）。華人傳統性及謹慎型人格特質對於不當主管對待與員工行為關係的調節效果（未出版碩士論文）。國防大學管理學院資源管理及決策研究所，桃園縣。
- Ashforth, B.E.(1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Science*, 14(2), 126-140.
- Burton, J., Hoobler, J., & Scheuer, M.(2012). Supervisor workplace stress and abusive supervision: The buffering effect of exercise. *Journal of Business & Psychology*, 27(3), 271-279.
- Diener, E., & Seligman, M.E.P.(2002). Very happy people. *American Psychological Society*, 13(1), 81-84.
- Diener, E., & Seligman, M.E.P.(2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *American Psychological Society*, 5(1), 1-31.
- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E., & Smith, H.L.(1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Aasland, M.S.(2010). The nature, prevalence, and outcomes of destructive leadership: A behavioral and conglomerate approach. In B.Schyns & T.Hansbrough(eds.), *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes, and ethical failures*(pp.145-171). Charlotte, N.C.:Information Age Pub.
- Fukuyama, F.(1995). Trust: *The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Gabler, C.B., & Hill, R.P.(2015). Abusive supervision, distributive justice, and worklife balance: Perspectives from salespeople and managers. *Journal of Personal Selling &*

- Sales Management*, 35(3), 247-261.
- Gimbel, P. A. (2003). *Solutions for promoting principal-teacher trust*. Lamham, Md.: ScarecrowEducation
- Grandy, G., & Starratt, A. (2010). Making sense of abusive leadership: The experience of young workers. In B. Schyns & T. Hansbrough (eds.), *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes, and ethical failures* (pp.175-202). Charlotte, N. C.: Information Age Pub.
- Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1, 85-117.
- Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L.M.(1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence Victims*, 9, 341-357.
- Khan, S. N., Qureshi, I.M., & Ahmad, H. I. (2010). Abusive supervision & negative employee outcomes. *European Journal of Social Science*, 15(4), 490-500.
- Lin, H., Ferris, D., & Brown, D. J. (2012). Does power distance exacerbate or mitigate the effects of abusive supervision? It depends on the outcome. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 107-123.
- Lin, W., Wang, L., & Chen, S. (2013). Abusive supervision and employee well-being: The moderating effect of power distance orientation. *Applied Psychology: An International Review*, 62(2), 308-329.
- Liu, W., Zhang, P., Liao, J., Hao, P., & Mao, J. (2016). Abusive supervision and employee creativity. *Management Decision*, 54(1), 130-147.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mulvey, P. W., & Padilla, A. (2010). The environment of destructive leadership. In B. Schyns & T. Hansbrough (eds.), *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes, and ethical failures* (pp.49-71). Charlotte, N. C.: Information Age Pub.
- Odou, N., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The efficacy of positive psychology interventions to increase well-being and the role of mental imagery ability. *Social Indicators Research*, 110(1), 111-129.
- Restubog, S. L. D., Scott, K. L., & Zagenczyk, T. J. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 713-729.

- Rispens, S., Giebels, E., & Jehn, K. A. (2010). Explaining hostile actions: Integrating theories of abusive supervision and conflict asymmetry. In B. Schyns & T. Hansbrough (eds.), *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes, and ethical failures* (pp.203-222). Charlotte, N. C.: Information Age Pub.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*(8th ed.). Upper Saddle River, N. J.: Prentice-Hall.
- Simsek, O. F. (2013). Structural relations of personal and collective self-esteem to subjective well-being: Attachment as moderator. *Social Indicators Research, 110*(1), 219-236.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis and research agenda. *Journal of Management, 33*, 261-289.
- Tepper, B. J., Duffy M. K., Hoobler, J., & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology, 89*(3), 455-465.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M.B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108*(1), 79-92.
- Wu, T., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management, 34*(2), 143-169.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 87*(6), 1068-1076.

