

國民中學校長真誠領導之個案研究

范熾文¹ 阮瑋飴²

¹國立東華大學教授兼院長

²宜昌國中教師

摘要

本研究旨在探討國民中學校長真誠領導之理念、具體作為與影響。本研究採取個案研究法，對個案學校校長、教師及家長進行訪談，輔以觀察記錄、檔案分析及省思札記以蒐集相關資料。研究結果如下：一、校長秉持開放熱情、正向態度與道德標準之理念。二、校長真誠領導展現正向多元之具體作為。三、校長真誠領導對學校氣氛、學生學習與整體校譽產生正向評價。最後，根據研究結果提出具體建議供參考。

關鍵詞：真誠領導、校長、國民中學

壹、緒論

當前是多元與變化的時代，也是一個充滿挑戰與全新經營契機的時代，面對劇變的經營環境，學校校長必須要有新視野、新心態、新策略迎向新時代。有效的領導不僅能引領全體教職員工的意向，創造和諧的校園氣氛，更能利用團隊精神，來達成各項目標，故其重要性，是不言而喻。謝文全（2012）指出，領導就是引導團體成員向目標的方向邁進，期能達成共同目標的行政行為。所以學者（Bryman, 1993; Yukl, 2002）提出新型領導理論重要概念與研究方法，新型領導是學校組織領導的新典範，它強調高層次的道德與動機，具有文化導引及象徵之涵義，重視目標的承諾與願景之分享（Burns, 1978）。葉連祺（2004）也指出新興的領導理論是在既有的領導理論基礎上推陳出新，從 1980 年代開始發展，與教育相關者多達 60 個。其中真誠領導更是近年研究的熱門主題。

真誠領導最初源於工商管理界與正向心理學說，強調領導者與被領導者的善良及正向的人性，並且展現自我認知與自我調整的正向行為（Shirey, 2006）。真誠領導者所展現的行為是以自身的價值觀與信念為基礎，忠實地表達符合公眾利益的理想使命（陳景蔚、鄭新嘉，2004；Holmquist, 2018；May, Chan, Hodges, & Avolio, 2003）。一位真誠領導者有著強烈的道德感，他清楚自己的價值信念且表裡如一，並渴望服務他人，讓周遭的人感受到他是一位值得信賴的人，進而樂意追隨之（戚樹誠，2010）。在教育領域之中，學校是道德機構，其目標是在教導學生吸取新知識與生活品德之陶冶，此一教育目標達成需要根基於專業素養教師教學以及優質學校文化，因此更凸顯校長真誠領導之重要（范熾文、張文權，2019；Goffee & Jones, 2005）。目前有關校長真誠領導研究，大多屬於實徵相關研究取向（王聖銘，2016；許育璋，2015；連子菁，2011；梁維鈞，2016；蔡宜穎，2014；楊玲凰，2016；葉志華，2013），有關校長個案研究，仍付諸闕如。近幾年來，校長領導研究開始著重領導實際（leadership practice）之研究，強調

事實描述與意義闡釋。強調情境脈絡、實際議題、真實生活與獨特生命文化之研究（林明地，2000）。根據 Leithwood, Begley 和 Cousins（1992）觀點，領導乃是領導者整體行為之實踐，之後對於學校校務產生影響，進而影響到學生學習。鄭伯壘（2005）指出，研究目的在探討「如何改變？」「為何為如此改變？」「其結果如何？」等問題時，案例研究是相當適用的方法。究竟校長真誠領導秉持何種理念？有何真誠待人、自律且言行一致等之行為表現？如何營造良好校風、校譽，得到社區的肯定？這些以中小學校長為主體研究，有所不足，基於上述動機，本研究旨在探討校長真誠領導之理念、具體作為及其影響。

貳、文獻探討

一、真誠領導之定義

真誠（authenticity）一詞，係源於希臘哲學的「忠於自己（be true to oneself）」（Harter, 2002），係指「個體擁有個人經驗，了解和接受自己的想法、情感、需求、需要、偏好、信念，並以一種與這些內在想法和情感一致的方式行事」。雖然真誠並非是全新概念，真誠領導是近年西方新興的領導理論（范熾文、張文權，2019），在 1989 年，Bennis 於《成為領導者》（On becoming a leader）一書才開始探究真誠領導模式之內涵，Bennis 認為真誠領導者能珍視真實價值，堅持作對的事情。Luthans 與 Avolil（2003）與 Walumbwa, Avolil, Gardner, Wernsing, Peterson（2008）指出，真誠領導來自正向心理資本和高度組織發展的過程，真誠領導是促進正向心理能力的領導，進而影響領導者與組織成員的自我意識、內在道德觀、平衡訊息處理和透明的關係度。

綜合以上，本研究將真誠領導定義為：一種領導信念與實踐方式，真誠領導者具有公平、正直、開放及熱情的人格特質；同時表現出真誠的自我知覺、高度的內在道德價值，且公平客觀地接納各方溝通訊息並與部屬

建立真誠的人際互動。研究者歸納出真誠領導具有之特點，並於下說明之：

1. 領導者與成員之間人際互動：誠如 Goffee 與 Jones (2005) 指出，真誠領導者覺察自我信念並表現出言行一致的行為，成員受到感召而產生信任感，進而以領導者為楷模，追隨領導者。
2. 高度道德涵養：領導者具有高度的道德觀，以誠實、真摯的情感待人接物，以開放、直率的態度與他人互動，建立信任 (Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011)。
3. 組織和諧的文化與氣氛：真誠領導是開放式的、有希望的，領導者亦具有自信、樂觀、高道德品格，故領導者與成員間彼此信任，組織氣氛也更為和諧 (范熾文、張文權，2019)。
4. 高度自律：George (2004) 在《真誠領導》一書中提到領導人為「展現高度自律」，真誠領導者須保持高度自律以贏得部屬尊敬，並進一步影響成員，成員學會自律，有高道德品格。

二、真誠領導的實施作為

本段參考 George (2003) 及 Walumbwa 等人 (2008) 觀點歸納分述如下：

(一) 力求暢達的人際溝通：學校是由許多人與單位組合而成的，彼此衝突在所難免，良好的人際溝通就顯得特別重要。Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa (2005) 亦指出，真誠領導者須具備的「關係透明度」是指較願意對他們的部屬表達他們真正的情緒與感受，換句話說，真誠領導者能夠坦承地對部屬揭露內在真實的想法與感受，並公開分享資訊，展現出對部屬的信任。

(二) 落實高度的自我要求：真誠領導者是個具有高尚道德涵養之人，且會高度的自我要求，真誠領導者往往會因實施真誠領導，自然而然散發出讓人樂於追隨的氣質，是故能夠帶領組織成員朝向正向的自我發展。誠如 George 所說：「要成為真誠的領導人，必須展現始終如一和高度自律」

(陳景蔚、鄭新嘉, 2004: 76), 真誠領導者的行為是由內在道德觀所指引的, 換句話說, 真誠領導者的內在道德觀決定了外在行為的展現。

(三) 營造積極的組織氣氛: 真誠領導者必須展開心胸, 重視與組織成員間的情誼, 以降低阻礙與隔閡, 營造出積極的組織氣氛, 當關係建立了、彼此信任強化了, 許多問題皆可迎刃而解(陳景蔚、鄭新嘉, 2004)。如此, 對於組織的發展與任務的完成將更有助益。

(四) 堅守正確的教育價值: George 所說: 公司裡每個人的價值理念不會和你一樣, 但這不能成為犧牲自己理念的理由(陳景蔚、鄭新嘉, 2004: 73), 真誠領導者必須在嚴峻情境中學習面對壓力與理念的衝突, 秉持自我做出正確的決定, 這就是道德勇氣。

(五) 實踐較高道德標準行為: 道德勇氣是基於道德理由而付諸行動作為, 在面對困境與挫折當中能夠勇於承擔而力行實踐(Comer & Schwartz, 2015)。真誠領導者運用勇氣解決倫理議題, 持續展現道德行動(Avolio & Gardner, 2005)。

(六) 推動成員公民行為: 真誠是一種促進組織正向心理資本及道德倫理氣氛的領導模式, 以培養組織信任感, 建立共識(范熾文、張文權, 2019)。真誠領導能表現出積極希望、信任、樂觀態度, 這些對同仁的組織公民行為, 都會潛在顯著的影響效果(Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012)。

三、真誠領導之相關研究

研究者以中小學為場域, 以「校長真誠領導」為關鍵字蒐集國內碩博士論文相關研究, 分為「研究主題」、「研究對象」、「研究方法」及「研究結果」, 加以歸納分析於下:

(一) 研究主題: 上述相關研究中, 變項除了校長真誠領導之外, 亦包含了組織公平與教師效能、教師變革承諾關係、學校效能(蔡宜穎, 2014; 楊玲鳳, 2016)、教師工作態度(許育瑋, 2015; 葉志華, 2013)等。

(二) 研究對象：僅有葉志華（2013）、許育璋（2015）是以國中教師為研究對象，其餘多以國小教師為研究對象。

(三) 研究方法：在研究方法上，12 篇學術論文中，有 11 篇採用量化的研究方法，以問卷調查法來蒐集資料；至於質性研究，僅有彭麗芝（2017）採用生命史研究，透過訪談、文件分析與觀察等方法蒐集資料，針對一位國小校長受到真誠領導的影響進行深入探討。

(四) 研究結果：校長真誠領導與組織公平、教師效能感有顯著正相關（呂靜昀，2010）；校長真誠領導與教師變革承諾有相關（連子菁，2011）；校長真誠領導對於學校效能有顯著正相關，對學校效能有正向的影響，且對於教師心理資本有直接影響效果（林貴芬，2017；楊玲凰，2016；蔡宜穎，2014）；校長真誠領導能正向預測教師信任（楊宜婷，2013）；校長真誠領導與教師工作態度、教師組織公民行為有顯著正相關（許育璋，2015；葉志華，2013）；校長真誠領導與教師幸福感有正相關，證實校長實施真誠領導有助於教師幸福感（王聖銘，2016；梁維鈞，2016）。

真誠領導主要內涵即是領導者表現自我知覺、道德觀點與關係透明度，根據上述相關研究，有助於引導研究者對校長真誠領導理念與實踐作為，加以分析與討論，亦值得在學術界與實務加以探究。

參、研究設計與實施

一、研究對象的選取

Yin（1994）指出，個案研究應該是獨特的，對教育政策或理論實踐有重要性。本研究之目的在了解校長真誠領導理念與實務，由於研究重點在了解校長與教師之人際互動發展歷程，要深入了解校長領導有何影響？對價值信念轉化有何影響？這些問題有必要採取訪談及觀察方式，才能掌握研究目的。本研究旨在探討真誠領導的信念、具體作為與帶來的影響，故

以立意取樣（purposive sampling）方式選取具代表性且能提供豐富資料之研究對象，以利研究資料之蒐集。選擇個案係以 Avolio 與 Gardner（2005）等人概念，能表現良好之自我覺知、公平客觀、關係透明與道德行為為規準。個案經過中小學校長協會與縣政府督學推薦之後，太陽國中校長被推薦次數最高，且服務剛好 4 年，且在此中大型規模學校中，校務工作與校內外環境互動，均比較繁雜，故研究者選定為主要研究對象。其他研究參與者之人選，則採取滾雪球方式決定 7 位人選。茲將研究參與者之相關資料整理於表 1：

表 1
研究參與者背景與訪談過程一覽表

受訪者	論文編碼	角色功能	教學年資	訪談日期
校長	L	學校領導者	25 年	2017 年 8 月 15 日、24 日
教師	T1	教師兼任行政	21 年	2017 年 8 月 11 日
教師	T2	教師兼任行政	20 年	2017 年 9 月 13 日
教師	T3	教師兼任行政	16 年	2017 年 9 月 12 日
教師	T4	教師兼導師	18 年	2017 年 8 月 21 日
教師	T5	教師兼社群召集人	21 年	2017 年 10 月 22 日
教師	T6	教師	16 年	2017 年 11 月 6 日
家長	P	學生家長	-	201 年 1 月 30 日

註：本表教學年資係指學校教育人員之服務年資

二、資料蒐集方法

研究者在衡量本研究之性質後，決定以訪談法為主要蒐集資料之來源，輔以觀察記錄、檔案分析與省思札記，以探究國民中學校長真誠領導之信念、具體作為與產生影響。本研究訪談大綱之編製是根據研究目的、研究問題與文獻分析，初步擬定訪談問題，使訪談更為順暢，也獲取更深

入的事件訊息。每次訪談結束後，立即將錄音轉為文本逐字稿，研究者也會寫下省思札記，記錄該次訪談之觀察、心得，俾便後續之分析與詮釋。

三、資料整理與分析

本研究編碼之原則為：第一碼為資料蒐集之方式，取其第一個英文字母為代碼以利辨識，例如：訪談逐字稿（Interview）以“**I**”表示；觀察記錄（Observation）以“**O**”表示；檔案文件（Document）以“**D**”表示；省思札記（Research）以“**R**”表示。再者，將資料之蒐集日期以八位數字呈現，例如：2017年8月15日的日期編碼為20170815，將資料按日期做有系統的整理。最後，用英文字母代表不同的訪談對象，例如：個案校長（Leader）以“**L**”代表；六位研究參與教師（Teacher）各以“**T1**、**T2**……**T6**”代表；家長代表（Parent）以“**P**”表示。

四、研究結果之信實度與研究倫理

本研究進行之時，研究者雖力求完整詮釋，但仍可能會因為研究者的個人觀點而限制了研究結果，為建立本研究信實度，首先研究者採取了三角檢證檢核方法，研究者將所蒐集到的訪談資訊、觀察紀錄、檔案資料及省思札記，相互對照，在資料的交叉比對下，更真實呈現研究資料。其次是研究參與者共同檢核，在完成訪談逐字稿後，為確定所描述內容與研究參與者之原意相符，將請研究參與者核對。第三是厚實敘寫，研究者確實記錄訪談內容與所觀察到的所有現象，盡可能地將人物、事件與情境描繪完整。最後是研究者省思，不斷地檢視自己的角色、想法和感覺是否客觀中立，以提升研究的信實度。

此外，在研究過程中，力求遵守研究倫理，研究者會主動告知研究參與者有關研究之主題、目的、保密原則、研究進行模式、徵詢是否同意錄音，並明確告知。第二，本研究對研究參與者採取保密，一律以代號處理，所有訪談資料、文件資料或相關對象之姓名皆以匿名方式處理。第三，研究者秉持中立與尊重，在蒐集資料時，力求完整記錄。最後在分析資料時，

力求完整解讀與引用，無論研究結果是否與期望相符，皆會真實且詳細呈現於論文中。

肆、研究結果分析與討論

一、校長真誠領導之理念

透過訪談、文件分析與觀察，歸納出個案校長真誠領導之理念有三項，茲說明於下：

(一) 秉持開放熱情人際互動之理念

經由訪談發現，國中校長對於真誠領導特別重視人際互動與溝通，在待人處世上以開放的心胸、熱情的態度應對。誠如校長所說：「我把每一個孩子當作自己的孩子，就像是醫生視病如親一樣；同樣的，我也把同仁當作是我自己的朋友、當作自己的家人，我很希望我所營造的環境是有家庭的感覺」（I20170815L），呈現出校長是發自內心地與他人相處，像對待家人一般地真心誠意。校長每天上放學時段都會站在校門口，注意交通安全，也和學生、家長多了互動，如 T4 老師說：「校長每天早上在校門口站著，跟學生說好、跟老師說早安，我發現很多家長會利用這時間找他說話」（I20170821T4）。正因校長如此熱情又盡責，讓家長能更放心地把孩子交給太陽國中，更有人因感動校長真誠的作為，而願意掏腰包贊助學校活動經費。

大部分的家長都是非常肯定校長的領導風格，也很肯定整個學校在目前運作的狀態；我覺得校長他除了在學校跟我們行政溝通、導師溝通以外，他也非常努力在做家長溝通這個區塊，透過溝通，拉近了他與大家的距離。（I20170811T1）

個案校長是真心接納每一位學生，學生也因與校長開放熱情的互動而每天都笑容滿面地上學。如同文獻指出，真誠領導者希望經由信任、樂觀及正向的情緒影響部屬的工作態度，進而影響部屬的行為與組織公民行為（范熾文、張文權，2019；Avolil, Gardner, Walumbwa, Luthams, May, 2004）。

（二）秉持積極正向的工作態度之理念

校長認為實施真誠領導就是要積極正向，「我現在的信念一直都是這樣：不要怕做，只怕你不做；不要怕沒資源，只怕你沒準備好」（I20170815L），校長認為只要能夠對教育有幫助、對學生有好處的事，就是大膽去做。

我一直都這樣正向積極，但我也有害怕擔心的時候，我有時候也會鑽牛角尖，但現在我會想我有什麼資源可以使用、可以協助我，避免陷入險境，我會去找資訊來減輕我的壓力；與其在想負面的事情怎麼辦，不如想辦法解決或降低這些負面的東西。

（I20170824L）

校長在面對工作困難之時，不會因此退縮或逃避，能夠透過這些困難來自我了解與接納，進而促進個人的自我成長與發展（袁世珮，2006）。

（三）秉持自我知覺與高道德價值之信念

自我知覺是指人們藉由自己的行為和發生的情境來了解自己的態度與情感；真誠領導者具有高度自覺並接受自己，能夠接受自己的原樣，就能夠管理好自己的情緒，也才能夠和周遭的人產生真誠的互動（楊美齡譯，2008）。

他很認真負責，不會遇到壓力就轉變，針對他所想做、或他覺得應該做的事，如果遇到困難，他都還是盡力去解決；如果是部屬遇到困難，他就是盡力找資源去協助；他認為應該做的事情就是會一路堅持下去。（I20171022T5）

校長具有高度自覺，他知道自己是怎麼樣的人，也知道自己領導的目標。校長具有高度自覺，了解自己的缺點與優勢以進行領導，因此很努力工作，學習新知識，希望達到辦學目標。

我對自己的期許，也是對自我的一個肯定就是「我肯學」，我算是「雜食性的動物」，什麼我都可以學，在學習過程中，我會很認真，哪怕我不是師範體系科班出生的，但是我對於教育這個區塊，我很認真、很努力地學，……就算是我沒學過的東西，我都認真去學。（I20170824L）

校長秉持著高度道德信念，懂得自我要求。一如 George 和 Sims 在《領導的真誠修練》一書中提到：「正直是每一位真誠領導者都必須具備的品格」（楊美齡，2008：34）。由上所述，校長是一位溫暖的真誠領導者，他心胸開闊，與人相處熱情，真心誠意地接納一切的聲音。其次，在組織領導面向來看，太陽校長積極正向的工作態度正是部屬良好的模範，如徐啟勝（2014）、陳羿帆（2014）的研究結果：主管的誠信、正直的自我知覺，能帶給團隊更高的認同與績效。太陽校長自律高，能高道德標準地要求自己，亦能夠真誠地面對自我缺失。馮丰儀、楊宜婷（2015）也指出，真誠領導者是具有信心、樂觀、彈性，以及高道德水準之人，能深刻了解自我的思考與行為方式，依據自己的信念採取行動以追求共同的利益。

二、校長真誠領導之具體作為

(一) 作事能心胸開放，願意接納不同的聲音

保持暢通的管道與開放的心胸，是真誠領導者人際關係良好的關鍵，如此才能與部屬建立緊密的關係，提升組織績效（George, 2003）。校長期望將工作環境塑造為大家為共同理想、共同目標一起打拚的氛圍。

校長還滿願意跟下面的人溝通，不是很獨斷的人，雖然溝通的當下不一定會有結果，但他還是會去聽別人、聽我們底下人的聲音。……他有時候也會心情不好，不過一下子就過了；如果聽到他不好的地方，或是負面的聲音，他也還好，心態還滿健康的。
(I20170912T3)

對於與他理念不同的人，校長不會因此生氣或沮喪，反而是會嘗試理解他們反對的原因，也企圖透過不斷地溝通，來表達自己內心的想法，找到雙方的共識或平衡，誠如 T2 老師所說「除了公開的溝通以外，校長他會私底下找老師聊天，或透過他周邊、跟他比較要好的老師去理解這個老師的想法，我覺得校長本身會比較有同理心吧！」（I20171022T2）

(二) 作事行為與態度積極正向，為學校打造良好品牌

校長說：「我最終的目標是看到太陽國中的孩子可以抬頭挺胸站出去，讓大家一望就知道這是好孩子」（I20170815L），這是校長對國中的願景，也是對自己的期許，這是彰顯教育的積極功能。真誠領導人知道，他領導不是為了自己的成就，也不是為了得到忠誠的部屬來追隨自己，而是為了整個團體的最大利益在奮鬥（楊美齡，2008；Shapira-Lishchinsky, & Tsemach, 2014），校長的領導目標就是為國中打造良好品牌，讓學生與教師都能在太陽國中獲得快樂（D02）。

他不是只要看到資優的孩子，你可以看到我們的資優教育在這一年其實作了滿多的部分；但其實他更注重的是「扶弱」，所以不管是在特教資源班或是補救教學上，是他非常強調的部分；還有就是他要中間那個區塊的孩子，一樣可提升上來，所以整體來看，他並不是強調成績，他強調的是要適性發展，讓每一個孩子的才能都可以被發展、被發現，他的教育理念其實就是十二年國教的「適性揚才」（I20170811T1）。

（三）行為展現公正剛直，公開透明的決策過程

George 和 Sims 認為：「真誠領導人是真誠實在的人，他們忠於自己及自己的信念。他們不受其他人的期盼引導，願意做自己、走自己的路。在成為真誠領導人的過程中，他們關心如何服務他人，勝過關心自己的成就和知名度」（楊美齡，2008：33）。校長就是這樣的人，他說：我一直強調教育的主體是學生，一切最大的利益考量就是學生，學生受教權受損，我不允許，就算今天老師再抱怨我都覺得我不能接受，最大的公約數就是「學生的受教權益」（I20170824L）。真誠領導者一律秉公處理，所有決策過程都是公開透明。T1 教師說出：

校長他是不怕權力或威脅的人，他覺得「我做事是爲了孩子，我沒有爲了我的私利或名聲，我爲的是孩子、爲了學校好」，他對於外面的壓力，正面的批評他都接受，不是正面的批評，也一定會澄清，所有責任他會扛，這是讓我印象非常深刻的。（I20170811T1）

（四）能以身作則與成員建立互信關係

優秀的領導者能夠以自己的努力表現，激發部屬的榮譽心與責任感，

營造強烈的團隊精神，讓部屬有歸屬感與成就感（朱榮智，1999）。真誠領導者是注重言行一致、推動公開觀課，起示範作用，帶領部屬一起動起來。校長說出：

若我覺得這些教育理論很好，可我帶進來以後要求你們一定要做，你們壓力一定會很大，所以我只能先找部分的人先來，聽聽看，我們做這些事情合不合宜，有沒有價值去做？如果有，我們這群人就先做，先做了之後，再來慢慢和同仁分享這樣做可以得到什麼效益，希望大家都跟上。（I20170824L）

校長是一位有責任感的人，他認為要讓部屬幫他做事必須先自己帶頭開始做事，與其不斷施加壓力給部屬，不如自己和部屬一起做事。誠如 George 和 Sims 說：「從我到我們的轉變，是成為真誠領導人最重要的過程。」（楊美齡，2008：94）。

我應該是說「我陪著你們一起做」，我比較不希望是「帶著你們做」，我要做的是「我陪著你們一起做」，現在有很多教學的東西，這是你們當老師的一個專業，那我陪著你們一起做，我們可以一起共學，這是我現在要慢慢地扭轉。（I20170815L）

真誠領導者不是高高在上，而是和部屬站在同一陣線，一起為共同目標奮鬥，在組織當中建立彼此信任，這是領導團隊重要因素（Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011）。

（五）秉持勇於承擔責任與言行一致之表現

校長真誠領導經常表現出勇於承擔責任，「我要做一個負責任的人，對人就要誠信；要做一個認真的人，就要努力」（I20170824L）。身為一

位領導者，最重要的是能讓部屬信服，當部屬信任領導者、服從領導者，才會真心追隨領導者，組織也才會隨之進步（蔡培村、武文英，2013）。

當要解決個別學生的問題時，我認為情節嚴重，我就要跳出來當導師、當行政人員的後盾，甚至跟他們一起工作，我要讓家長知道學校的態度，今天校長是一個代表學校的人，我的態度就是這樣，對我的行政、我的老師都是執行我的命令，那你家長就是要配合，而且我們是在執行教育、一個法律賦予我們的責任，所以我會透過這種方式和家長溝通，當需要我出面的時候我就直接來。（I20170815L）

會議上校長承諾「會先評估經費後再實施」，這不是官僚、推託之詞，次日便開始調查需求數量，再次日便全面安裝，除了效率高，導師們更是讚賞校長的說到做到、言行一致（O20170602）。校長真誠領導，不論在誰面前都是言行一致，也給部屬穩固地支持，讓部屬知道自己是可以跟著走下去的，如此的組織氣氛，使成員能發自內心地為組織效力（馮丰儀、楊宜婷，2012）。

（六）有效進行親師生溝通，展現成就孩子之辦學目的

真正的領導者必須發展出自己獨特的領導目標，要成為真誠領導者就必須清楚知道自己的領導目標為何（陳景蔚、鄭新嘉，2004）。校長說：「我希望在退休之前真正可以實踐我的教育理念，一個教育的理想可以留下來，我也希望真正地把一所學校的價值彰顯出來，學校不是只有教書寫字的地方，我希望可以彰顯學校教育對孩子的影響與重要性，這才是我最終的理想」（I20170824L）。校長清楚明白自己的領導目的，不是為了得到他人的讚揚，不是為了成就自己的地位，而是為了「成就孩子」，也是他領導的最終目標（D03）。有家長說出校長對學生之關切：

每次我送兒子上學時，我都會看到校長站在門口，學生都會和校長打招呼，我也有看過校長會與家長說明學校重要措施與比賽成果，特別跟某些小孩講話，感覺校長認識滿多學生的，應該都有在關心。……有時候我兒子回來也會跟我說他們今天聽了什麼演講、去哪裡參訪什麼的，學校課程都很豐富啊！（I20180130P）

（七）採取正向思維，以穩定情緒處理各項校務

Luthans 和 Avolio（2003）認為真誠領導者具有正向的心理資本，在領導的過程中除了提升成員的正向行為，也促進了正向的自我發展。校長也說：「在那過程中我學習到很多，不管是在領導還是事務的推動，也學習到一些方法，所以有時候不能只看到負面，……，我很正向，所以我也比較喜歡和樂觀進取的人在一起」（I20170824L）。

一直以來，校長無論是在接待賓客或是部屬報告校務，好消息也好，壞消息也罷，校長有喜怒情感，但 EQ 很高他總是將情緒保持在穩定狀態，用冷靜的思緒處理事情，用包容的態度對待他人，從不曾遷怒，因此大家也樂於和他分享自己內心真實的感受。

我跟他報告事情的經驗是，我覺得第一個他會先瞭解狀況，他會先聽我講，然後我把學生的狀況陳述給他聽之後，他會用很關心、很開放的角度去協助，然後告訴我接下應該怎麼做會比較好。（I20170821T4）

綜上所述，校長秉持著正直與熱忱，嚴以律己不營私，一切以能夠為學校、學生提供良好學習為目的；此具體作為與 Shamir 和 Eilam（2005）的研究結果：真誠領導者不會為了地位、榮譽或其他個人獎賞而從事領導活動，而是為了理想與使命奮鬥；校長領導部屬能察納雅言，用開放的心

胸去接納不同的聲音，透過訊息透明化的分享與部屬建立互信關係，讓學校同仁了解校長的價值觀與決策過程。本研究的發現與 Gardner, Avolio, Luthans, May 與 Walumbwa (2005) 的觀點相近，真誠領導者所展現的行為是以自身的價值觀與信念為基礎，忠實地表達符合公眾利益的理想使命（陳景蔚、鄭新嘉譯，2004），真誠領導者在處理訊息時公開透明，讓部屬了解他的價值觀與決策過程，進而贏得部屬的信任與尊敬。

三、校長真誠領導之影響

透過分析訪談資料、文件資料及觀察、省思，將校長實施真誠領導之影響歸納於下：

（一）促進校園積極正向氛圍

在學校組織中，學校領導者與部屬同仁間的信任關係是很重要的，誠如校長說：「彼此之間的信任度很重要，我很希望說透過邀請個別老師來跟我談，或是我跟同仁們聊天，甚至是在會議、工作上，讓大家能夠彼此了解事情的實質，對要做的事情能夠理解，願意跟隨去做」（I20170824L）。校長給予部屬支持，部屬也才樂於配合校長，整體學校氣氛將更融洽，大家也因此更樂於、更積極協助學校的發展，校園氣氛也更趨於積極正向。

他目前給我們的影響，比較多的就是讓我們相信我們可以主動去幫他做事情，不用去考慮資源不足，因為他會去解決，也許時間上沒有辦法馬上，可是他就會持續想辦法解決。（I20170913T2）

校長善於溝通，即使是面對不贊同他意見的人，校長仍能心平氣和、不愠不火地與之對談，不妄加批評，且耐著性子盡可能地去說服（O20170630），校長說：「我透過不斷地機會來跟老師們談，不管是會議、導師會報還是校務會議，我都傳達出我的信念，或是個別的聊天，我

習慣是走動式的，偶爾經過想到事情會跟你們聊一下（I20170815L）。

校長藉由聊天來傳達他的指令，如此輕鬆的溝通方式較不易造成壓力，部屬也能夠在聊天的過程中表達自己內在真正的想法，又因校長心胸開放、不強權獨斷，部屬樂於與他溝通，提出對校務有正面幫助的不同看法。

（二）學生活潑樂觀，展現多元能力

真誠領導者具有高度自覺，能深刻了解自我，清楚自己的定位、知道自己領導的目的（George, 2003）。校長認為自己領導的最終目的就是啟發學生，他希望藉由教育，打開學生的視野、提升學生的能力，讓學生的生命發光，他認為教育是最有價值的一件事。

那些種子就是因為你讓他發芽，你不覺得是很偉大的一件事嗎？我覺得人生最大的價值、最大的成就就是這樣啊！你讓一個生命可以去散發出他的光芒的時候，多高興啊！……當孩子嶄露光芒，跟我田裡的種子生命發芽的時候是一樣的，等同的價值，當老師要有這個使命，這是個很神聖的使命啊！為孩子做事是我們當老師的責任。（I20170824L）

校長為不同的學生安排不同的課程，給予學生更多元的探索與學習，學生們學得開心，更有傑出表現，不論是語文競賽、全中運還是音樂比賽，往往都是榜上有名。

去年第一次帶學生出國，我只帶著教學組長、管樂的郭老師，我們三個人帶 68 個孩子、十幾個家長，我們就這樣 95 個人的團體，就我們這樣帶，當然還有導遊，我們會緊張，我從來沒有帶過團，而且還是出國，但我們也成功了，孩子和家長們也都很高興，覺

得收穫很多。(I20170815L)

家長也說出學生在校獲得多元學習機會，認為校長非常認真，把重心放在學生學習與表現：

太陽國中這幾年有一些變化，我們家長都有感覺到，像是外籍老師之類的，我覺得對孩子學英文很有幫助，還有校慶的園遊會，都規劃得很不錯，孩子回家都會跟我們說。……也常看到學生校外比賽有得獎，就感覺這個校長辦學很認真，是會照顧到學生的校長！（I20180130P）

（三）外界給予學校正面評價

校長的教育價值一直是「以學生為本」，學生需要什麼，他就努力去提供什麼，身為教育工作者責無旁貸就是要去創造這些機會。校長說：

我很認真地為我們學校去爭取許多的資源，我希望的、我要做的是讓我們每一個孩子都可以得到很好的發展，所以不管是資優生、不管是運動才能的、或是任何一個孩子，有機會去表現才華或成就的時候，我都會給予肯定和鼓勵，在過程中，我也盡我最大的努力去幫助孩子去完成他們可以完成的工作。（I20170815L）

這也就是 George（2003）所指出真誠領導者要「用心領導」，也才能「創建穩固價值」的意義。此發現與蔡宜穎（2014）、李傳芳（2016）、林貴芬（2017）、林靜芳（2015）、李芷嫻（2017）、Luthans 和 Avolio（2003）、Rego, Sousa, Marques 和 Cunha（2012）、Shapira-Lishchinsky

和 Tsemach (2014) 等人研究結果相似。在真誠領者的領導之下，組織成員會有創新表現，對於組織也有正向的發展，促使組織成員成長。校長真誠領導對教師態度與行為，有直接影響（范熾文、張文權，2019）。當學校同仁具有工作承諾，認為工作充滿意義價值，進而願意付出額外時間投入，這些態度也進一步改進工作績效而提升整體組織效能。

伍、結論與建議

一、結論

（一）個案校長具備熱情包容、道德涵養以及樂觀堅持之理念

校長能秉持開放的心胸，樂於溝通，有希望、樂觀、正向的人格特質，在透過和信念一致的方式行事，與部屬建立良好關係；而在領導的同時，也與部屬站在同一陣線，支持部屬，不論順境還是逆境，仍擇善固執，堅持對的事情。

（二）個案校長展現正向多元具體作為，包含傾聽部屬聲音，建立信任感、言行一致、以及追求共識

校長因心胸開放，抱持正向與接納的態度來傾聽部屬的聲音，溝通方式無論是由上而下，還是由下而上，都能順暢通達；凡事以利他為優先、以學生為第一，透過公開透明的處事風格，部屬也因而對他產生信任感。具有樂觀、正向的心理能力，能夠堅持自己的目標，挫折容忍度高。

（三）個案校長真誠領導對教師工作態度、學生多元學習與整體校譽產生正面影響

個案校長善於溝通，看待事物也是從正向積極的角度，不只關注資優的學生，學習成就低的孩子他也同樣看重，對於教育的目標就是協助學生讓他們的生命發光，讓學生能夠找到自信，發展自己的多元智能。因而在校長真誠領導下，可謂辦學有成，整體校務獲得良好評價。

二、建議

(一) 保持人際溝通順暢，共造組織願景

本研究發現，個案校長在實踐真誠領導之時，善於溝通，雙方提出自己的看法。因此建議學校校長辦學要保持溝通管道的順暢，掌握正式與非正式方式，隨時與成員溝通教育理念與作法，與學校成員建立信任與共識。

(二) 延續真誠領導價值，建立優質學校

本研究發現，個案校長是真的將真誠領導實踐在日常生活中，他待人處事公平正直、熱情開放，能秉持高道德水準約束自己。是故，建議學校各層級的領導者都能夠熟悉真誠領導內涵與實施策略，提升自我覺知能力與人際互動信任，落實高道德標準，以建立學校真誠的風氣與優質的學校。

(三) 依法公開校務資訊，處事公平透明

本研究發現個案校長真誠領導者一律秉公處理，所有決策過程都是公開透明，禁得起檢視。建議學校校長在處理事情時要能秉持公平客觀與無私態度，多方蒐集資訊，傾聽正反意見與理解各方建言，並將相關訊息及決定處理過程儘量透明公開，以深獲校內外各界信任支持。

(四) 對後續研究的建議

本研究以太陽國中為個案學校，並以立意取樣的方式選取個案學校的校長。然而學校之間，因規模大小、地理位置、成員背景而存在著極大的差異，建議後續之研究可多用多重個案學校，進行交叉對照及歸納，以有更多實證。其次，可以增加採用問卷調查法或焦點團體訪談法，以蒐集更多個案學校成員的見解與作為，深入剖析自我領導在學校運作的事實、產生的影響及面臨之困境。最後是真誠領導研究，國外已有相當程度的開展與成果，國內則尚屬起步階段，相關議題非常值得後續再深入探討。

參考文獻

- 王銘聖(2016)。**中部地區國民小學校長真誠領導與教師幸福感之研究**(未出版之碩士論文)。國立暨南國際大學，南投縣。
- 朱榮智(1999)。**孔子管理哲學**。臺北市：師大書苑。
- 李芷嫻(2017)。**真誠領導、心理擁有感與主動行為關係之研究—以社工人員為例**(未出版之碩士論文)。國立高雄科技應用大學，高雄市。
- 李傳芳(2016)。**幹部真誠領導對部屬工作投入及組織公民行為之關係研究：以國軍某部隊為例**(未出版之碩士論文)。玄奘大學，新竹市。
- 呂靜昀(2010)。**國民小學校長真誠領導、組織公平與集體教師效能感關係之研究—以桃園縣為例**(未出版之碩士論文)。中原大學，桃園市。
- 林明地(2000)。**質的研究實例舉隅：校長領導的參與觀察**。載於中正大學教育學研究所主編：**質的研究方法**(頁 51-92)。高雄市：復文。
- 林明地(2002)。**學校領導：理念與校長專業生涯**。臺北市：高等教育。
- 林貴芬(2017)。**國民小學校長真誠領導、教師心理資本、學校信任與學校效能關係之研究**(未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 林靜芳(2015)。**真誠領導對團隊創新影響之研究—以團隊信任為中介**(未出版之碩士論文)。健行科技大學，桃園市。
- 徐啟勝(2014)。**真誠領導提升員工績效之研究-由情感與認知觀點**(未出版碩士論文)。國立臺北科技大學，臺北市。
- 許育璋(2015)。**國中校長真誠領導對教師組織公民行為之影響—探討教師信任的中介或調節效果**(未出版之碩士論文)。南臺科技大學，臺南市。
- 范熾文、張文權(2019)。**運用真誠領導以促進正向教師文化發展之探究**。**教育研究月刊**，304，32-46。
- 連子菁(2011)。**國民小學校長真誠領導與教師變革承諾關係之研究：以教師心理資本為中介變項**(未出版之碩士論文)。國立臺南教育大學，臺南市。
- 陳羿帆(2014)。**真誠領導與團隊同理心對團隊運作之影響**(未出版之碩士論文)。國立交通大學，新竹市。
- 陳景蔚、鄭新嘉(譯)(2004)。**真誠領導**(原著：B. George)。臺北市：天下文化。
- 梁維鈞(2016)。**新竹縣國民小學校長真誠領導與教師幸福感關係之研究**(未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹縣。
- 戚樹誠(2010)。**組織行為：臺灣經驗與全球視野**。臺北市：雙葉書廊。
- 馮丰儀、楊宜婷(2012)。**校長真誠領導實踐之探究**。**學校行政雙月刊**，80，17-32。
- 馮丰儀、楊宜婷(2015)。**我國國民小學校長真誠領導與教師信任關係之研究**。**臺**

- 北市立大學學報，46（2），1-33。
- 黃健豪（2015）。真誠領導對前瞻工作行為之預測效果：時間觀與真誠氣候的角色（未出版之碩士論文）。國立彰化師範大學，彰化縣。
- 彭麗芝（2017）。遇見不平凡的校長—臺中市一位教育老將真誠領導的生命故事（未出版之碩士論文）。國立暨南國際大學，南投縣。
- 葉志華（2013）。桃園縣國民中學教師知覺校長真誠領導、教師工作態度及其兼任行政職務意願相關之研究（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹縣。
- 葉連祺（2004）。建構國民中小學學校願景之探析。*教育政策論壇*，7（2），167-204。
- 楊宜婷（2013）。國民小學校長真誠領導與教師信任之研究（未出版之碩士論文）。國立暨南國際大學，南投縣。
- 楊玲凰（2016）。國民小學教師知覺校長真誠領導與學校效能關係之研究—以學校組織氣氛為中介變項（未出版之碩士論文）。國立臺南大學，臺南市。
- 楊美齡（譯）（2008）。領導的真誠修練（原作者：B. George & P. Sims）。臺北市：天下遠見。
- 蔡宜穎（2014）。國民小學校長實施真誠領導與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）暨南國際大學，南投縣。
- 蔡培村、武文瑛（2013）。*領導學—理論與實務*。高雄市：高雄復文。
- 鄭伯壘（2005）。*華人領導：理論與實務*。臺北市：桂冠。
- 謝文全（2012）。*教育行政學*。臺北市：高等教育。
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-38.
- Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. New York, NY: Addison Wesley.
- Bryman, A. (1993). *Charisma and leadership in organizations*. Newbury Park, California: SAGE Publications LTD.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Comer, D. R., & Schwartz, M. (2015). Highlighting moral courage in the business ethics course. *Journal of Business Ethics*, 146(3), 703-723.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting values*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Goffee, R. & Jones, G. (2005). Managing authenticity. *Harvard Business Review*, 83, 86-94.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you

- see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder., & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382-394). London, UK: Oxford University Press.
- Holmquist, D. B. (2018). Authentic leadership theory: Enhancements from 1 Peter 5:1-5. *Theology of Leadership Journal*, 1(1), 88-97.
- Leithwood, K. A., Begley, P. T., & Cousins, J. B. (1992). *Developing expert leadership for future schools*. London, UK: Falmer.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. *Positive Organizational Scholarship*, 13(3), 241-261.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, S., & Cunha, M. P. C. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- Shirey, M. R. (2006). Authentic leaders creating healthy work environments for nursing practice. *American Journal of Critical Care*, 15, 256-267.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization*. Cliffs, NJ: Prentice-Hall.