

我國國民小學校長真誠領導與教師信任關係之研究

馮丰儀^{1*} 楊宜婷²

¹暨南國際大學教育政策與行政學系副教授

²雲林縣二崙鄉油車國民小學教師

*通訊作者：馮丰儀

通訊地址：南投縣埔里鎮大學路 1 號

E-mail：fyfeng@mail.ncnu.edu.tw

投稿日期：2015 年 7 月

接受日期：2015 年 10 月

摘 要

本研究旨在探討國民小學教師知覺校長真誠領導與教師信任兩者之關係。以臺灣地區公立國民小學教師為研究對象，進行問卷調查，得到有效問卷 749 份，回收率為 62.4%。研究結果發現：一、國民小學教師之校長真誠領導整體知覺呈現中上程度，以「內化道德觀」較高。二、國民小學教師對校長信任知覺程度中上。三、主任所知覺校長真誠領導及對校長之信任高於組長與教師；教學年資或行政年資愈久之教師對校長真誠領導知覺及信任程度明顯高於年資較淺的教師；南部地區教師所知覺校長真誠領導及對校長之信任高於中部地區教師。四、校長真誠領導能正向預測教師信任，其中以「自我覺察」之預測效果最佳。針對上述結果，提出相關建議以供參考。

關鍵詞：真誠領導、教師信任、校長領導

A Study of the Relationship between Principal's Authentic Leadership and Teachers'

FENG FENG-I^{1*} Yang Yi-Ting²

¹ Department of Educational Policy and Administration, National Chi Nan University

² Erlun Township Public Preschool

*Corresponding author: FENG FENG-I

Address: No.1, University Rd. Puli, Nantou, Taiwan, 545, R.O.C.

E-mail: fyfeng@mail.ncnu.edu.tw

Received: July, 2015

Accepted: October, 2015

Abstract

The study aims to explore teacher perception of principals' authentic leadership and its relationship to teachers' trust in elementary schools. The questionnaire survey was used and there were 749 valid cases. The main findings were as follows: 1. Teachers tend to perceive principal's authentic leadership moderately. 2. Teachers seemed to have moderate level trust in their principals. 3. There were significant differences in principals' authentic leadership in terms of teachers' position, years of teaching, years of administrative and school location. 4. There were significant differences in teachers' trust in terms of their years of teaching, years of administrative and school location. 5. Principal's authentic leadership can positively predict teachers' trust. Finally, according to the related findings, the authors provide some suggestions for principals and related institutions.

Key words: *authentic leadership, teachers' trust, principalship*

壹、緒論

一、研究動機

成員信任關係的建立是學校改革重要的關鍵，學校成員間若有較高度的信任，將有助學校教育的改善（Bryk & Schneider, 2002）。然而，現今社會環境變化迅速，功利主義掛帥，社會大眾對教育績效的期待與要求日增，身為第一線的教師面對學校變革常是力求自保，漠然以對，學校組織瀰漫著互不信任的氛圍。究其因，不外基於對教育環境之失望與無奈感，對有些領導者只顧個人績效表現卻未能擔責的不滿，加上家長參與因與教師觀念想法不同所導致的親師衝突時有所聞，以及同事間處理校務時的錙銖必較，學校成員彼此自然產生信任危機。其中校長領導對於學校成員的影響不容忽視，但教師對校長信任感（簡稱教師信任）之建立需要時間，校長輪調與其任內之表現勢必影響學校老師對其信任程度，有些校長認真經營校務及人際關係獲得成員高度信任，卻因任期到了必須調職，有些則抱持著過客心態做事與待人，學校成員對其信任自然打折。然而良好的學校發展有賴願意跟隨校長、為學校打拼的團隊所共創，校長如何透過領導建立學校成員對其信任，凝聚團隊向心力無疑是校長最大的挑戰，也是最重要的任務。因此，教師對校長的信任係一重要議題，有必要就國

內學校教師信任之現狀加以瞭解。

近幾年臺灣教育環境中弊案及醜聞，如校長喝花酒、營養午餐弊案以及採購弊案等等接二連三發生。學校領導者利用身分之便，為滿足私慾，縱容自我，未能秉持廉潔自守，而與廠商勾結，從中謀取利益，背棄了最初教育理念，也背棄了社會大眾的託付與期待。這些事件不僅讓大眾哀嘆道德之淪喪，感嘆人性不敵金錢利益誘惑的挑戰，使得外界對此教育風氣感到痛心，也引發對於學校領導者專業能力與品德操守的質疑。然而學校成員或家長對校長堅守教育理念，專心投入辦學的期待應是毋庸置疑的，顯示校長真誠（authenticity）的重要性。

真誠領導者係重視內在自我教育信念、價值觀，且能言行一致，展現真實自我想法來與部屬溝通，影響部屬信念，使其發自內心願意信任與追隨的領導者。相較於其他類型之領導者，真誠領導者更重視其自身之真誠及與成員互動之關係。檢視相關文獻發現：真誠領導相關研究大部分集中在商管領域，而教育行政領域自真誠領導概念在商管領域被提出後才陸續有實徵研究的產出，李新民與朱芷萱（2012）研究指出真誠領導和心理資本、組織承諾、工作滿意與組織公民行為之間具有顯著正向關聯。Bird、Wang、Watson與Murray（2009）從教師角度探討校長真誠領導與教師信任

之關係，發現校長實施真誠領導與教師信任呈現正相關。Walumbwa、Luthans、Avey與Oke（2011）的研究亦發現：真誠領導在心理資本與信任方面有別於轉型領導，亦即真誠領導比起轉型領導更有助於提昇成員的信任。由此可推知，校長實施真誠領導對改善當前國內教師普遍對領導者信任不足之狀況或許有所助益。

然而受傳統文化影響，臺灣的校長與教師間常維持相當程度的距離，加上現今學校生態呈現教師成員趨於自保的心態，相較於國外脈絡，臺灣小學校長在一校的任期畢竟有限，領導被成員知覺也需要一段時間，況且在遴選壓力下校長們面對繳出績效成績單的要求，以及外界給予的誘惑和施壓，實施真誠領導的程度為何？當前現場教師對校長的信任程度為何？校長真誠領導對教師信任有何影響？此均為本研究關注焦點。在相關研究尚屬起步階段之際，本研究結果除提供學校領導者參考外，亦希望有助國內此一主題相關研究之充實。是以本研究主要目的如下：

- （一）瞭解國民小學教師知覺校長真誠領導實施情形。
- （二）瞭解國民小學教師對校長之信任情形。
- （三）分析不同背景變項教師知覺校長真誠領導實施及對校長信任之差異情形。

（四）探究國民小學校長真誠領導與教師信任之關係。

二、名詞釋義

（一）真誠領導

真誠領導，係指領導者能自我覺察己身的教育價值與信念，以高度道德標準自我要求，透過自省及他人回饋進行自我調節，表現出言行一致的領導行為，獲得組織成員信任，建立真誠關係，進而對成員及組織產生正向的影響歷程。主要包含「關係透明度」、「內化道德觀」、「公平資訊處理」以及「自我覺察」四個構面。「關係透明度」即對他人表現真誠自我，增進彼此信任，建立良好關係；「內化道德觀」係指領導者能保持高度自律，使外在行為與內在價值觀一致；「公平資訊處理」係指領導者能客觀處理及分析資訊；「自我覺察」係指領導者能深刻瞭解自我，藉此自我定位。教師在「真誠領導量表」上的測量分數，得分愈高，表示教師對校長真誠領導知覺程度愈高；反之，得分愈低者，表示教師對校長真誠領導知覺程度愈低。

（二）教師信任

教師信任係為學校教師與校長經長時間互動後，教師從校長表現出之正直行為及對部屬的真誠關懷，認為校長是可靠、值得依賴的，並相信其有能力且所做之決策有益於學校組織

及同仁，對其具信心，因而使學校教師願意在不確定的狀況下承擔信任所可能造成之風險。本研究所指教師信任係為教師在「教師信任量表」上之測量值分數愈高，代表其對校長之信任程度愈高；反之，分數愈低則對校長信任程度就愈低。

貳、文獻探討

一、校長真誠領導之意涵

(一) 真誠領導之意義

過去十年來，在政府組織與私人企業陸續爆發一連串領導者違法犯紀的醜聞影響下，社會大眾開始關注如何塑造一個真正的領導者：一個能秉持自身初衷，不受外界利益誘惑，真實誠懇，致力於管理組織之人。George (2003) 提出真誠領導，認為領導需要重新被思考，強調社會需要一個“真正”的領導者，具備誠實正直、品格出眾及有清晰明確的願景等特質。自此，真誠領導開始受到商管領域業界與學界人士之重視與提倡 (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011)，學者們立基於領導學、倫理學、正向心理學之上提出真誠領導的概念。真誠 (authenticity) 一詞在古希臘文化中即被定義為忠於自己 (to thin own self be true)，與中國「言行一致」的概念頗為相近 (秦夢群, 2010)。檢視相關文獻，真誠領導的意涵可從真誠為領導者之特質與真誠領導作為一個歷程去思考。

在真誠為領導者特質方面，George (2003) 認為真誠領導者在領導上有一個深層意義的目的，他們將自己視為僕人，其核心價值總是反映在所作為上，並引領自我的內心，以建立長盛不衰的組織。Luthans 與 Avolio (2003) 則從正向心理學之心理資本觀點，認為真誠領導者擁有自信、充滿希望、樂觀、彈性與倫理特質，能優先考慮到部屬，不以強迫或訴諸理性的方式來說服部屬，而是透過領導者本身真誠的價值觀、信念及行為來影響部屬，在面臨強大的外部壓力，領導者仍會採取真誠的行為 (Harvey, Martinko, & Gardner, 2006)。Avolio、Gardner、Walumbwa、Luthans 與 May (2004) 亦主張真誠領導者能深刻瞭解自我的思考及行為方式，察覺他人與自我的價值觀與道德觀點，為具有信心、充滿希望、樂觀、彈性及高品德之人。Shamir 與 Eilam (2005) 則認為真誠領導者能自我覺察與自我肯定，並能真實的面對自己，依據信念採取行動來追求共同利益。國內學者蔡進雄的看法亦較傾向此類，他認為真誠領導係領導者具有堅定的核心價值，價值信念與外在行為一致，並能展現正直自律及樂於服務他人，贏得成員的信任以促進組織成長與正向發展 (蔡進雄, 2013)。馮丰儀與楊宜婷 (2012) 則指出真誠領導為領導者具真誠的價值觀與信念，能覺察自我信念，表現出言行一致且公開透明的

領導行為，並讓他人感知領導者的真誠，進而培養成員對其的信任感與向心力。

真誠領導除了領導者本身須具備真誠的特質外，也須考慮領導者與組織成員的互動歷程。Eigel與Kuhnert（2005）將真誠領導視為一種發展的歷程，從認識自我開始再進階到人際關係層面。Avolio與Gardner（2005）認為真誠領導是一種行為互動的表現，不僅引發領導者與成員間的自覺與自律的互動，也促進個人自我與組織願景的發展。Avolio與Gardner（2005）和Walumbwa、Avolio、Gardner、Wernsing與Peterson（2008）進一步將真誠領導、高度發展的組織情境與部屬互動關係結合，將真誠領導定義為：能真實做自己的「自我意識」（self-awareness），真心無私與下屬建立誠信關係的「關係透明化」（relational transparency），坦然公正接納各方意見並客觀中立加以分析處理的「平衡處理」（balanced processing），尊重社會公眾道德倫理加以內化為信念系統的「內化道德觀點」（internalized moral perspective）的作用過程。國內學者秦夢群（2010）將真誠領導定義為領導者察覺自我信念，表現出與內在想法一致的外在行為，並透過他人的回饋進行自我調節，培養部屬的信任感，進而使其產生同樣特質的領導模式。

綜上所述，本研究將真誠領導定義為領導者能自我覺察己身的教育價值與信念，以高度道德標準自我要求，透過自省及他人回饋進行自我調節，表現出言行一致的領導行為，獲得組織成員信任，建立真誠關係，進而對成員及組織產生正向的影響歷程。

（二）真誠領導組成要素

有關真誠領導的要素，學者們（George, 2003; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Kernis, 2003）主張不甚相同，但以Walumbwa et al.（2008）提出的真誠領導四構面：自我察覺、內化道德觀、公平的資訊處理與關係透明度較常被提及。而且四個構面必須由部屬或他人所知覺，才能成為一個真誠領導者（Avolio et al., 2004）。是以，本研究從此四個構面來探討真誠領導，分別敘述如下：

1. 自我覺察

係指領導者能深刻瞭解自我，並藉此自我定位。真誠領導者對於自己的價值觀與優、缺點，甚至別人如何看待自己必須具有自覺，方能調整欲追求的方向、目標，以達成組織成效。真誠領導者能誠實地面對自我盲點以更深入地檢視自我，接受真正的自己，透過不斷地反思，來瞭解自己想要成為怎樣的人，界定領導的目標、價值觀，以瞭解自我的角色及定位。

2.公平訊息處理

係指領導者能客觀處理及分析所有資訊。真誠領導者在處理個人層面的問題時，必須客觀考慮到組織裡每位成員，不因私人情感或利益而有處事不公的情事出現。因此，領導者在處理事務時，秉持公開化、透明化及公平地分析所有資訊，以贏得成員信任。

3.內化道德觀

係指領導者能保持高度自律，使外在行為與內在價值觀一致。真誠領導者高度自律，嚴以律己，時時刻刻要求自己、檢視自己，使外在行為與內在價值觀能表現一致。

4.關係透明度

係指領導者能對他人表現真誠自我，增進彼此信任，建立良好關係。真誠領導者重視關係的建立，視連結與分享一致的工作目標是建立永久關係的基石（陳景蔚與鄭新嘉譯，2004），其藉由聆聽、分享，對他人表示出最真誠的自我，以建立彼此的親近及信賴感，秉持誠信營造穩固的人際關係，進而打造團結的組織。

二、教師信任之意涵

信任係產生於兩人以上之團體，是人和人之間的一種依賴關係，亦是一種期望或信念，使個人能夠依賴他人言行，並認為對方對自己是有意義的（Dirks, 2000）。Hoy與Tschannen-Moran（1999）定義信任是個人或團體

基於對某一方是善意的、可靠、有能力、誠實和資訊開放的認定而願意承擔受傷害的風險。參照Hoy與Tschannen-Moran（2003）的看法，學校組織中，可依參照團體之不同而分成不同類型之信任，教師信任可分為對校長、同事、學生與家長（顧客）或組織等之信任。教師對於校長、同事與家長之信任，為教師個人與他人互動所產生之信賴感，屬人際信任；對學校組織之信任則是對學校組織文化、制度之信任，屬於情境信任。而本文之教師信任主要在探討教師基於和校長互動所產生的信任關係。

Hoffman、Sabo、Bliss與Hoy（1994）定義教師對校長的信任係指教師對校長有信心，認為校長的一言一行會基於教師的最佳利益。Tarter、Sabo與Hoy（1995）則認為信任是教師們對於校長的言行是可信賴的普遍期望。Bryk與Schneider（2002）認為教師對校長的信任來自於其所感受到校長對自己的影響力，因此會在不同場合去觀察與檢視校長的可信任程度。教師若對校長專業知能、維護組織和諧能力、誠實和呈現善意具有信心與期望，且對校長的意圖保有正面期待時，在不可掌握的情況下，他們會信賴校長所做的決定，並自願承擔潛藏的風險（莫素雲，2007）。

綜上，教師信任係定義為學校教師與校長經長時間互動後，教師從校長表現出之正直行為及對部屬的真誠

關懷，認為校長是可靠、值得依賴的，並相信其有能力且所做之決策有益於學校組織及同仁，對其具信心，因而使學校教師願意在不確定的狀況下承擔信任所可能造成之風險。

三、校長真誠領導對教師信任之影響

領導最主要的目的在於藉由領導者本身之領導行為來引導部屬，達成組織目標，進而促進組織發展。Wasti、Tan、Brower與Önder（2007）指出當領導者被視為是值得信賴的，部屬才會有動力，展現有助提昇組織績效的表現，如工作表現、滿意度以及降低流動率，成為領導者的領導成效。真誠領導即特別強調真誠領導者藉由本身的信念，透過真誠影響部屬的信念，使部屬發自內心信任領導者，促使部屬也發展出其真誠的特質，進而培養出真誠追隨者。

在學者們提出的真誠領導理論中，Gardner、Avolio、Luthans、May與Walumbwa（2005）亦提出當追隨者觀察領導者展現出自覺察和從事透明決策，會使追隨者對領導者建立信任關係，促使其願意打開心房與真誠行為，進而產生高水平的信任、參與及幸福感，並同時促進追隨者個人的永續發展與名實相符的工作表現。Avolio et al.（2004）則認為在領導歷程中，真誠領導者與追隨者的態度和行為是相互關連的，藉由個人與社會認同心理歷程，領導者用真摯與誠信

的態度待人處事，並設立高道德標準自我要求，同時以身作則，表現高水準的誠實和正直來提升追隨者的社會認同，使追隨者產生希望、正向情緒、樂觀和信任來影響其態度和行為。因此，真誠領導者能保持高度承諾、分享與資訊透明化，重視資訊的溝通以作出明智的判斷，為組織提供安全與信任感，進而提高追隨者的希望以及使產生積極正向的情緒。

Bryk與Schneider（2002）研究指出，學校擁有較高程度的信任，就更有機會去尋找新思路與社會連結，並致力於達成組織的目標。因此，信任被稱為「學校效能之根基」（Cunningham&Grosso, 1993）。在學校組織中，學校領導者與學校同仁間的信任關係是很重要的，若學校處在不信任之氛圍中，容易導致學校同仁感到不舒適或忐忑不安，使得教師們將精力耗費在評估他人之具體行為和潛在行為（Fuller, 1996），甚至相互猜忌。校長的領導涉及建立與維持信任。MacNeil、Spuck與Ceyanes（1998）則指出領導者建立信任與領導者領導部屬同樣重要，因為組織在缺乏信任之狀態下，校長的領導能力與專業能力無法派上用場，是故，校長最首要的工作就是提升教師的信任。

四、相關研究

檢視相關文獻發現，目前國內有關真誠領導之研究主要集中在企管領

域，有關校長真誠領導之實徵研究係剛起步階段，主要集中在學位論文，聚焦校長真誠領導此一變項與其他變項，如組織公平、教師效能感（呂靜昀，2010）；教師變革、教師心理資本（連子菁，2011）；教師組織承諾、組織公民行為（徐宗盛，2010）。期刊論文僅有李新民與朱芷萱（2012）針對南部地區國小教師，進行真誠領導和心理資本、組織承諾、工作滿意與組織公民行為的研究；以及連娟瓏（2012）探討大專院校校長真誠領導與教師組織承諾，以教師工作敬業為中介變項的研究。然而不管是企業界或是教育界，領導者實施真誠領導有其重要性與可行性已被肯定，領導者的真誠行為與對主管忠誠、組織公民行為具正相關（林家五、王悅縈、胡宛仙，2012）。至於教師信任的相關研究部分，學校領導者之領導與教師對於同事之信任、對校長之信任與學校效能（Hoy, Tarter, & Witkoskie, 1992; Tarter et al., 1995）、學校組織氣氛（Hoy, Hoffman, Sabo, & Bliss, 1996）也都被證實有關。

在真誠領導與信任的相關研究部分，國外已有幾篇研究結果指出校長實施真誠領導有助於促進教師之信任，Bird et al.（2009）從教師之觀點來探討校長真誠領導與教師信任之關係，結果發現教師的真誠領導知覺在性別、種族與教育程度上並無差異存在，且校長實施真誠領導與教師信任

呈現正相關。Wang與Bird（2011）則聚焦不同學校之校長真誠與其校內教職員信任、參與之關係，以SEM分析，信任、參與和真誠性呈現正相關。Bird、Wang、Watson與Murray（2012）的研究亦發現教師信任程度與校長真誠顯著相關，校長的教學年資、行政年資與擔任校長之年資與教師信任、參與度則無顯著相關。

儘管國內探討信任的相關研究不勝枚舉，但多數仍偏向組織信任；聚焦校長領導與教師的人際信任關係之研究卻是屈指可數。此外，國外雖有實證研究證實真誠領導與教師信任之關聯性，及指出個人背景變項似乎在校長真誠領導知覺上沒有差異存在，不同於國內部分實徵研究發現個人背景變項對校長真誠領導知覺有影響。是以考量國內外文化脈絡不同，及國內小學校長任期之影響，臺灣國小校長任期一任四年；偏遠地區滿兩年即可調走，又考量國內校長與教師的人際距離之影響，校長真誠領導與教師信任關係仍乏相關研究，故本研究聚焦於校長真誠領導與教師信任之關係，並探討教師個人背景變項（性別、現任職、教學年資及行政年資）與學校背景變項（學校規模、位置）在校長真誠領導知覺之差異。

參、研究方法與設計

參照文獻探討結果，本研究採行問卷調查法蒐集資料，探討校長真誠

領導之實施、校長實施真誠領導對於教師信任的影響，及比較不同背景變項（個人和學校）教師知覺校長真誠領導情形、及教師信任知覺之差異情形。

一、研究對象與樣本

本研究以臺灣地區公立國民小學教師為研究母群體。依據教育部2012學年度公佈統計資料（教育部，2013），全臺共有2,657所公立小學，教師人數為95,834名。本研究以抽樣樣本信心水準95%，抽樣誤差控制±3.0%，預計發出1,055份問卷。為了抽樣之方便性以及考慮到問卷回收率之問題，本研究採分層立意抽樣，先依不同縣市學校依所在區域分成北、中、南、東部及離島四區，再依四區的學校校數比例針對四區的學校名冊分別進行隨機抽樣，共抽80所學校，依不同規模學校之比例決定學校主任、組長、教師的發放份數，再委請主任一名依所列主任、組長、教師人數發放問卷，計共發出1,200份問卷。回收問卷共計758份，回收率為63.1%。而扣除無效問卷，有效問卷為749份，可用率為62.4%。有效樣本資料分析如下表1：

二、研究工具

在「真誠領導」部分，本研究採用Avolio、Gardner與Walumbwa(2007)

研究中之真誠領導量表（Authentic Leadership Questionnaire, ALQ）（Copyright © 2007 Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all medium. Distributed by Mind Garden, Inc. <http://www.mindgarden.com/>）蒐集教師對校長真誠領導之知覺，因為此一量表之施測樣本取自美國、肯亞及中國，其在設計量表時已將東西文化差異的影響納入考量，可確認本研究所衡量對象之適用性。此量表包含四個構面：關係透明度、內化道德觀、公平資訊處理、自我覺察，共16題。由於原作者僅授權公布至多五題之題項，故僅就上述四個構面各列一題範例題目：校長能清楚表達其意思；校長展現出的信念與其行為一致；校長徵求各種不同於其堅定立場的觀點；校長會徵求回饋意見以改善與他人的互動。量表採Likert五點量表「從未有過」、「偶爾為之」、「有時候」、「經常出現」、「總是如此」，分別以0至4分表示程度，勾選分數愈高代表校長真誠領導行為程度愈高。至於「教師信任」問卷部分，係改編自Hoy與Tschannen-Moran（2003）研究中之信任量表，共有八題題目，採六點量表，以1至6分表示程度，為「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」。

表 1
有效樣本分配概況

變項	類別	次數	百分比
性別	1.男	205	27.4%
	2.女	543	72.5%
	遺漏值	1	0.1%
職務	1.主任	82	10.9%
	2.組長	154	20.6%
	3.教師	512	68.4%
	遺漏值	1	0.1%
教學年資	1.5 年以下	92	12.3%
	2.6-10 年	239	31.9%
	3.11-15 年	175	23.4%
	4.16 年以上	235	31.4%
	遺漏值	8	1%
行政年資	1.完全沒有	306	40.9%
	2.1-5 年	257	34.3%
	3.6-10 年	101	13.5%
	4.11 年以上	69	9.2%
	遺漏值	16	2.1%
學校位置	1.北部地區	348	46.3%
	2.中部地區	183	24.2%
	3.南部地區	169	22.5%
	4.東部及離島地區	49	7%
	遺漏值	0	0%

上述研究工具均由研究者先進行英翻中之後，再請未看過原版的英文教師進行中翻英的反向翻譯，之後再由研究者加以比對，再與英文教師進

行討論，確認題目內容，編製成預試問卷，以臺灣北部地區10所學校規模13-48班之學校教師為對象，共計出100份問卷，有效問卷73份。

在因素分析部分，本研究針對校長真誠領導個別分量表進行因素分析，「關係透明度」特徵值2.30；解釋變異量56.23%；「內化道德觀」特徵值2.48；解釋變異量70.70%；「公平訊息處理」特徵值1.98；解釋變異量76.60%；「自我覺察」特徵值2.97；解釋變異量80.29%。而教師信任量表之「教師信任」特徵值5.23；解釋變異量69.403%，顯示兩者均具有良好之效度。在信度分析部分，「真誠領導量表」整體量表之 α 係數為.952，而在「關係透明度」、「內化道德觀」、「公平訊息處理」與「自我覺察」層面之 α 係數分別為.802、.870、.870、.917均高於.80，顯示本量表之信度佳。「教師信任量表」整體量表之 α 係數為.933，各題項刪除後之 α 係數僅一題之 α 係數.935高於教師信任層面之 α 係數，其他皆低於教師信任層面之 α 係數。因此，將該題予以刪除，其他題項皆保留之，題目共七題。

三、資料分析

本研究以SPSS 19.0進行資料分析。茲採因素分析與信度考驗分析預試問卷，之後在正式問卷部分，採描述統計以瞭解國民小學校長真誠領導與教師信任之整體現況。其次，以相依樣本變異數分析，瞭解校長真誠領導之「關係透明度」、「內化道德觀」、「公平訊息處理」與「自我覺察」四個層面之平均數差異情形。再者，以

獨立樣本 t 考驗和單因子變異數分析比較不同背景變項之教師知覺之校長真誠領導與教師信任之差異情形，若有差異則再進行事後比較。最後，使用Pearson積差相關及逐步多元迴歸分析，探究校長真誠領導與教師信任之關係與校長真誠領導對教師信任之預測力。

肆、研究結果與討論

一、校長真誠領導現況

本研究發現，就整體國民小學之校長真誠領導而言，平均得分為2.69分，介於「有時候」與「經常出現」之間，高於5點量表平均值2，顯示國民小學教師對於校長真誠領導知覺屬中上程度。進一步以相依樣本變異數分析法加以考驗，及經Scheffé's法事後比較發現，教師知覺「內化道德觀」層面之程度明顯高於「公平訊息處理」、「關係透明度」與「自我覺察」等層面(如表2)。此與呂靜昀(2010)、徐宗盛(2010)、連子菁(2011)之研究結果雷同。推究原因，不管何種學校層級的校長，品德操守通常被視為校長遴選的重要標準之一，學校校長的言行舉止常是教師，甚至一般大眾關注的焦點，校長對己身的道德形象也會較重視，而教師對校長道德操守的認知一般會視校長表現出的言行舉止推知，故教師們對校長「內化道德觀」此一層面的知覺會較高。

表 2

國民小學校長真誠領導整體量表之平均數及標準差摘要

層面	平均數	標準差	F 值	事後比較
1.內化道德觀	2.78	.69	20.95***	2>1,3,4
2.公平訊息處理	2.67	.82		
3.關係透明度	2.67	.69		
4.自我覺察	2.64	.81		
整體真誠領導	2.69	.67		

*** $p < .001$

二、教師信任現況

本研究發現，就整體國民小學之教師信任而言，平均得分為4.31分，介於「有點同意」與「同意」之間，高於6點量表平均值3.5，顯示國民小學教師對於校長之信任知覺程度為中上（如表3）。

三、不同背景變項教師知覺校長真誠領導之差異

Goffee與Jones（2005）指出真誠領導必須由他人來定義。雖然真誠領導強調學校領導者應透過自我覺察，使外在行為能符合內在價值與目標，對所有成員展現出言行一致之行為（林國楨、謝侑真，2007；秦夢群，2010；Walumbwa et al., 2008），讓學校同仁親近，看見領導者無論是好是壞的真實面貌（Kernis, 2003）。但是本研究發現，不同性別教師知覺之校長真誠領導未達顯著（ $t = 1.039, p > .05$ ）

（如表4），而不同職務、教學年資、行政年資與學校位置之國小教師知覺校長真誠領導之情形有所差異（詳見表5）。顯示性別在教師之校長真誠領導知覺沒有顯著差異，此結果與呂靜昀（2010）研究發現一致，但與徐宗盛（2010）、連子菁（2011）男性教師知覺校長真誠領導表現較高的研究發現不一致。

其次，不同職務教師在校長真誠領導知覺有顯著差異，進一步事後比較得知主任在知覺校長整體真誠領導上高於組長與教師，此結果與呂靜昀（2010）之研究結果相似。推論其原因可能來自於主任一般為校長之重要左右手，相較於教師或組長與校長接觸更為頻繁，較能清楚理解校長的領導模式，以及校長處事行為是否與其內在價值觀相符，並表現出言行一致之行為。

表 3
國民小學教師信任現況之分析

題目	平均數	標準差
1.本校教師信任校長	4.394	1.098
2.本校教師對校長大多數的行為不會感到存疑	3.999	1.217
3.本校教師對於校長的正直抱持信心	4.481	1.037
4.本校校長通常依教師們的最大利益行事	4.322	1.112
5.本校校長關心學校教師	4.522	1.150
6.本校教師可以信任依靠校長	4.345	1.095
7.本校校長會告訴教師到底發生什麼事	4.104	1.159
整體教師信任	4.31	.89

表 4
不同性別之國小教師所知覺校長真誠領導分析摘要

層面	性別	人數	平均數	標準差	<i>t</i> 值
整體真誠領導	1.男	205	2.730	.653	1.039
	2.女	543	2.673	.681	

再者，不同教學年資及行政年資之教師在真誠領導知覺上有顯著差異，教學年資及兼任行政年資愈久的教師相較於年資較淺的教師對校長真誠領導之知覺亦較高。教學年資16年以上者明顯高於6-15年者；行政年資11年以上者明顯高於五年以下者，此結果與呂靜昀（2010）之研究結果相似，顯示教師會因教學年資或行政年資不同對校長真誠領導的知覺程度有所差異。究其因可能教學年資或行政年資較深之教師經歷較豐富，且可能

兼任行政職，校長可能較為禮遇，較易與其真誠互動，故資深老師對校長真誠領導知覺較高。

另外，學校位置不同之國小教師知覺校長真誠領導上有顯著差異，南部地區教師知覺校長真誠領導程度明顯高於中部地區教師。推論其因可能受臺灣不同地區教育和學校生態差別之影響。因此南部地區與中部地區之教師認知有所差異，但實際原因為何有待日後進一步研究。

表 5

不同背景變項教師所知覺校長真誠領導之顯著差異綜合摘要

背景變項	組別	平均數	標準差	F 值	事後比較
職務	1.主任	2.94	.74	6.90**	1>2,3
	2.組長	2.79	.67		
	3.教師	2.65	.66		
教學年資	1.5 年以下	2.69	.61	5.23**	4>2,3
	2.6-10 年	2.63	.66		
	3.11-15 年	2.58	.62		
	4.16 年以上	2.82	.74		
行政年資	1.完全沒有	2.65	.63	5.00**	4>1,2
	2.1-5 年	2.64	.74		
	3.6-10 年	2.92	.68		
	4.11 年以上	2.90	.72		
學校位置	1.北部地區	2.69	.67	4.08**	3>2
	2.中部地區	2.56	.75		
	3.南部地區	2.81	.60		
	4.東部及離島地區	2.88	.54		

** $p < .01$

四、不同背景變項教師對校長信任之差異

本研究結果發現，不同性別教師所知覺對於校長之信任並無顯著差異 ($t = .576, p > .05$) (如表6)，而不同職務、教學年資、行政年資與學校位置之國民小學教師在對校長信任上有所差異 (詳見表7)。

首先，主任對校長信任高於組長和教師，究其因，教師會透過與校長

的不同互動機會來檢視校長的可信任程度，連帶的互動機會多寡會影響教師的感受。在職務上，主任比起組長或教師，與校長之互動經驗較多，較能瞭解校長專業知能之應用及對學校組織之付出與努力，因而對校長有更多的信任。

其次，教學年資16年以上的資深老師較11-15年的老師教師信任度較高；而行政年資11年以上的老師對校長的信任則顯著高於5年以下行政年資的教師，6-10年的教師對校長的信

任亦高於行政年資1-5年者。原則可能教學或行政年資較深的教師比起資淺教師與校長互動之程度有所不同，連帶影響教師在信任上認知之不同。

至於學校位置上，南部地區教師對校長信任度明顯較中部教師高，此一研究結果是否因地方教育生態不同，導致不同背景之教師對校長信任有所差異，亦有待更進一步探討。

表 6
不同性別之國小教師所知覺信任分析摘要

層面	性別	人數	平均數	標準差	<i>t</i> 值
教師信任	1.男	205	4.341	.894	.576
	2.女	537	4.299	.883	

表 7
不同背景變項教師所知覺信任之顯著差異綜合摘要

背景變項	組別	平均數	標準差	<i>F</i> 值	事後比較
職務	1.主任	4.62	.92	5.63**	1>2,3
	2.組長	4.28	.91		
	3.教師	4.27	.86		
教學年資	1.5 年以下	4.29	.82	4.90**	4>3
	2.6-10 年	4.27	.90		
	3.11-15 年	4.16	.85		
	4.16 年以上	4.48	.91		
行政年資	1.完全沒有	4.28	.83	3.42*	4>1,2 3>2
	2.1-5 年	4.25	.97		
	3.6-10 年	4.46	.81		
	4.11 年以上	4.57	.88		
學校位置	1.北部地區	4.32	.85	5.25*	3>2
	2.中部地區	4.11	1.02		
	3.南部地區	4.50	.80		
	4.東部及離島地區	4.29	.82		

* $p < .05$ ** $p < .01$

五、校長真誠領導與教師信任之分析

(一) 校長真誠領導與校長信任之相關

從表8得知國民小學教師知覺校長整體真誠領導與教師信任之相關係數為 $r = .816$ ，達.01顯著水準，呈現

高度正相關。顯示校長整體真誠領導得分愈高之國民小學教師，在教師信任部分得分亦愈高，支持Bird et al. (2009) 及Bird et al. (2012) 的研究發現，證實校長實施真誠領導有助於教師信任。

表 8

校長真誠領導與教師信任之相關分析摘要

層面名稱	關係透明度	內化道德觀	公平訊息處理	自我覺察	整體真誠領導
教師信任	.730**	.712**	.756**	.764**	.816**

** $p < .01$

再就國民小學教師知覺校長真誠領導各層面來看，以「自我覺察」與教師信任之相關性最高，相關係數 $r = .764$ ，達.01顯著水準，呈現高度正相關。另外，在「公平訊息處理」($r = .756, p < .01$)、「關係透明度」($r = .730, p < .01$)與「內化道德觀」($r = .712, p < .01$)亦呈現高度正相關。綜合以上分析結果顯示，在「關係透明度」、「內化道德觀」、「公平訊息處理」與「自我覺察」等校長真誠領導層面知覺得分愈高之教師，在教師信任之得分亦愈高。

綜合以上研究發現，整體而言，校長真誠領導與教師信任之相關程度呈現高度正相關。且教師知覺校長真誠領導之「關係透明度」、「內化道德觀」、「公平訊息處理」與「自我覺察」

等層面亦與教師信任呈高度正向相關。由此可知：校長真誠領導與教師信任兩個變項間之關係是緊密的。因此，將進一步以線性迴歸 (linear regression analysis) 分析校長真誠領導對教師信任之預測力。

(二) 校長真誠領導對教師信任之預測分析

為瞭解校長真誠領導中「關係透明度」、「內化道德觀」、「公平訊息處理」與「自我覺察」四個層面對教師信任的預測作用，本研究將此四個層面作為預測變項，以教師信任為效標變項，採行逐步多元迴歸之統計方法來分析其預測力，分析結果如表9。研究結果發現，校長真誠領導對教師信任具有預測力，其中又以「自我覺察」

層面最具預測力與解釋力，其餘依序分別為「關係透明度」、「公平訊息處理」與「內化道德觀」。由此可知，校長實施真誠領導有助於提升教師信任。而校長之自我覺察對教師信任之預測力最佳，顯示校長若能誠實面對自我之優、缺點，在成員面前坦誠揭露真誠自我，將有助於提升學校同仁之信任感。此結果支持Gardner et al. (2005)的主張，與Hughes (2005)

及Norman (2006)的研究發現一致，即真誠領導的「關係透明度」、「內化道德觀」、「公平訊息處理」與「自我覺察」對成員對領導者之信任具有顯著之預測力，同時也呼應Bird et al. (2009)等看法，當校長能一貫地回應教師期望，且展現出的信念與行動一致，並依據其核心價值為基礎做出決策之時，教師對校長的信任感就會提升。

表 9
校長真誠領導對教師信任之逐步回歸分析

投入 變項	多元相關 係數 R	決定係數 R ²	調整後 R ²	F 值	β 之 估計值	β	t 值
自我覺察					.31	.28	6.30***
關係 透明度					.30	.23	6.29***
公平訊息 處理	.82	.67	.67	371.32***	.23	.21	4.71***
內化 道德觀					.22	.17	4.76***

** $p < .001$

六、綜合討論

(一) 教師知覺內化道德觀高於其他層面，但自我覺察對教師信任最具預測力

本研究發現，教師對校長真誠領導知覺與信任程度中上，其中在真誠領導知覺部分以「內化道德觀」層面得分最高，顯示教師知覺校長所展現的道德形象較其他層面為高，此反映出華人文化價值對領導者必須具備相當的德行以為部屬楷模與表率的強調，同樣地，校長在己身道德形象上的經營可能也投注較多的心力。然而儘管教師知覺校長的內化道德觀高，對教師信任最具預測力的卻是校長「自我覺察」的展現，就真誠領導而言，正因為領導者能自我覺察己身的價值、信念和優、缺點，敏察外界回饋進行自我調整，表現言行一致的行為，並能真誠的自我揭露，方能與成員建立真誠關係。自我覺察較屬個人內心層面，儘管部分結果可能會透過個人言行表現出來，但並不那麼容易為人所察覺。此或者可以解釋為什麼教師對「校長內化道德觀」知覺較高。另外，真誠領導強調領導者的正面價值及個人自我覺察，當領導者表現出真實的自我，不僅會影響到部屬對自我的概念，也會影響到部屬的生命意義與幸福感（林家五、王悅縈、胡宛仙，2012）。然而，受傳統父權文化的影響，校長身為一校之長要誠實跟教師展現自我，尤其說出自己的難處

實有困難，但此是否也意謂校長可能在平時也較少進行自我覺察、反思與調整自身言行，因此，校長自我覺察能力實值得進一步探究。

(二) 兼任行政職務與教學、行政年資影響教師的真誠領導及信任知覺

本研究發現，主任及教學年資或行政年資較深的教師對校長真誠領導知覺與信任度較高，探討華人組織文化常被提及的「差序格局」概念或許可以用來解釋。華人在人際互動中會依照關係的差序選用適合的互動規則，而且每個角色在華人關係運作中都有其行為規範與需盡到的角色義務（姜定宇、張苑真，2010）。在組織中常可看到領導者會因與部屬的關係親疏遠近，依照角色關係的義務、規範及行動準則有種種不同的對待方式（田育昆、林志成，2013），連帶的對部屬的工作行為與效能也會產生不同的影響。以學校現場而言，主任被視為校長的左右手，與校長接觸溝通的機會自然較多；而學校裡，長幼有序、敬老的觀念仍受到重視，是以校長們對於資深老師也會較禮遇，願意主動請教、仔細溝通。秦夢群（2010）也提到公立學校校長因為缺乏額外資源與絕對權力，依賴「自己人」的程度明顯升高，部分教師亦基於投桃報李，願意多付出及回報以較高的工作表現。顯示成員的領導知覺主要受其個人感受與領導者的距離之影響，日

後或許可進一步檢視教師差序格局知覺、校長真誠領導知覺與教師信任之間的關聯。

(三) 學校位置不同之國小教師校長真誠領導及教師信任知覺有所差異

本研究發現，我國南部之國民小學教師知覺校長真誠領導及教師信任顯著高於中部教師。由此可知，地方環境會影響校長真誠領導實施，連帶地教師對校長的信任知覺也會受到影響。臺灣各地權力結構受到地方社會、經濟、文化與過去發展的影響歧異性很大，甚至影響地方教育生態及教育人員在地方所扮演的角色（王麗雲，2008）。馮丰儀（2012）研究發現影響校長倫理決定最後抉擇的因素雖以學校內部因素影響程度高，但外部因素的影響程度不容忽視。真誠領導強調校長與學校利害關係人真誠關係的建立，然而面臨地方教育生態形勢比人強的情形下，校長的真誠領導實施難免也有所受限。此一研究結果是否也意謂中部國小校長面臨的教育生態較南部校長不易實施真誠領導，此一現象值得進一步探究。

伍、結論與建議

一、結論

(一) 國民小學教師知覺校長真誠領導現況為中上程度，其中以「內化道德觀」層面得分最高

本研究發現，整體而言，臺灣之國民小學教師所知覺校長真誠領導表現呈現中上知覺。其中，教師知覺「內化道德觀」層面之程度明顯高於「公平訊息處理」、「關係透明度」與「自我覺察」等層面，顯示教師對校長的道德形象知覺較高。

(二) 國民小學教師信任知覺為中上程度

從研究結果得知，整體而言，臺灣國民小學教師對校長信任知覺為中上程度。

(三) 兼任行政職務與教學、行政年資及學校位置所在地不同之國小教師知覺校長真誠領導之情形有所差異

本研究發現，主任所知覺校長真誠領導高於組長與教師；其次，教學年資或行政年資愈久之教師對校長真誠領導知覺明顯高於年資較淺的教師；另外，南部地區教師所知覺校長真誠領導高於中部地區之教師。

(四) 兼任行政職務與教學、行政年資及學校位置所在地不同之國小教師對校長之教師信任程度有所不同

本研究發現，主任對於校長之信任高於組長與教師；不同「教學年資」之國小教師所知覺之信任有顯著差異；其次，教學年資或行政年資較高者對校長信任程度明顯高於資淺教師；另外，南部地區教師對於校長之

信任高於中部地區之教師。

(五) 校長真誠領導有助建立教師信任，其中以校長「自我覺察」影響最高

研究發現：整體而言，校長真誠領導與教師信任呈現高度正相關。國民小學校長真誠領導之「關係透明度」、「內化道德觀」、「公平訊息處理」與「自我覺察」四個層面對教師信任具有顯著之預測力，且對於教師信任之影響均為正向，其中又以「自我覺察」最具預測力與解釋力。

二、建議

(一) 校長宜踐行真誠領導，以促進教師信任，化解校園人際信任危機

依本研究結果發現，校長真誠領導與教師信任呈現高度正相關，且校長真誠領導對教師信任具有預測力，表示校長實施真誠領導有助於促進教師信任，適有助解決當前校園人際信任低落的問題。因此，校長宜朝向真誠領導的四個層面去實踐，在與學校同仁的互動關係上，必須敞開心胸，願意與每個人分享資訊，並誠懇徵求同仁意見使願意說出真正想法，藉由真正關心他人，對於所服務的對象和成員能有同理心，進而觸動成員的內心深處；並透過聆聽、分享，對他人能表示出最真誠的自我，言行一致，秉持誠信建立穩固的人際信任關係，進而打造團結的組織。

(二) 校長除經營道德形象，更需自我反思，覺察自身價值

依據研究結果發現，教師知覺校長「內化道德觀」較高，但「自我覺察」卻對教師信任最具預測力與解釋力。顯示校長們除重視自己道德形象的經營外，亦應多著重自我覺察，然而現今很多學校領導者公務繁忙之際，往往只著重把事情做完，而忽略了是否把事情做對和如何把事情做好的自我反思。面對學校內外多元價值觀的衝突，身為學校舵手的校長自我省思尤其重要，惟有清楚自身所抱持的核心價值，才能堅持原則，也惟有自我覺察己身的優缺點，方能因時因地適時調整領導作法，以實現自身的核心價值，不致迷失方向。當校長自我覺察程度愈高，愈有助和教師發展真誠關係，有利教師信任之發展。

(三) 校長培育機構宜將真誠領導理念與實踐納入初任校長研習之中

根據本研究結果顯示，校長實施真誠領導有助於教師信任。鑑於當前校園紛擾，建立成員互信實為重要。然而初任校長常因為缺乏經驗，加上面臨外在環境眾多壓力深怕動輒得咎，導致不敢堅持己身教育信念，有所做為。因此，校長培育機關在培訓初任校長之時，宜再將真誠領導相關理念納入研習之中，使校長瞭解真誠領導知能，及如何透過真誠領導實踐以提升學校成員之信任與績效，並強

化校長自我覺察之認知，使校長更清楚瞭解自我價值觀及與教育現場實踐做結合，俾使初任校長在經營校務時，能勇於表現真誠自我，與成員建立真誠關係，實踐教育理想。

(四) 教育行政主管機關宜營造校長實施真誠領導的教育生態

研究結果顯示，教師們知覺校長真誠領導實施程度雖屬中上，然而近年來很多校長因為教育理念無法施展而選擇不如歸去所浮現的校長退休潮，即顯示校長們實施真誠領導的意願可能受到一些因素影響而有所限制。真誠領導與領導的本質有關，不管領導者欲採取何種正向領導，真誠都應該是核心要素 (George, 2003)。近年來，學校領導對學生學習的影響已成為教育行政領域學者關注的焦點，校長教學領導或學習導向領導的實施，回歸原點仍需以校長真誠領導為基礎，因此，教育行政主管機關宜正視影響校長實施真誠領導的可能阻礙，並加以變革，以提供有教育理念的校長們一個安心辦學的環境。

(五) 教師差序格局知覺、校長真誠領導及教師信任之關聯性有待探討

根據研究結果，兼任行政及資深教師對校長真誠領導知覺較高，臺灣的學校雖是鬆散結合組織，但學校生態仍存在著依年資和職位階層處事的校園文化，校長與教師之關係自然也

會受到此一文化的影響。是以建議未來研究可朝向教師差序格局知覺與校長真誠領導知覺、教師信任之關係加以探討。

(六) 校長自我覺察能力值得探討

真誠領導基礎在於個人自我覺察，但是研究發現教師知覺校長自我覺察的程度卻是敬陪末座，按照常理，校長自我覺察的結果也會反應在其日常言行之上，還是因為校長自我覺察的結果只會在與校長接觸機會較多的教師前面展現，所以老師們知覺程度有限。但是不管如何，校長的自我覺察是確保其真誠領導實踐，進而提昇教師向心力，確保學校教育良好品質的關鍵。是以建議未來研究可聚焦校長自我覺察能力進行探討。

參考文獻

- 王麗雲 (2008)。地方權力與教育治理關係之研究 (II)。行政院國家科學委員會專題研究成果報告 (編號: NSC95-2413-H-003-007), 未出版。
- 田育昆、林志成 (2013)。關係領導對校長領導的啟示。學校行政雙月刊, 86, 111-129。
- 呂靜昀 (2010)。國民中小學校長真誠領導、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)。私立中原大學, 桃園縣。
- 李新民、朱芷萱 (2012)。真誠領導的測量與相關後果變項初探。樹德科技大學學報, 14(1), 341-366。
- 林家五、王悅縈、胡宛仙 (2012)。真誠領導與仁慈領導對組織公民行為及主管忠誠影響之差異效果。本土心理學研究, 38, 205-256。DOI: 10.6254/2012.38.205
- 林國楨、謝侑真 (2007)。學校領導新典範: 完全領導內涵之初探。學校行政, 48, 187-209。
- 姜定宇、張苑真 (2010)。華人差序式領導與部屬效能。本土心理學研究, 33, 109-177。DOI: 10.6254/2014.42.285
- 徐宗盛 (2010)。校長真誠領導與教師組織承諾、組織公民行為關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學, 臺北市。
- 秦夢群 (2010)。教育領導理論與應用。臺北市: 五南圖書。
- 教育部 (2013)。各級學校概況表 (80-101 學年度)。取自 https://stats.moe.gov.tw/files/main_statistics/b.xls
- 莫素雲 (2007)。校長家長式領導、教師信任對教師組織公民行為影響之研究: 以桃竹苗四縣市高級中學為例 (未出版之碩士論文)。私立中原大學, 桃園縣。
- 連子菁 (2010)。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)。國立臺南大學, 臺南市。
- 連娟瓏 (2012)。大專院校校長真誠領導與教師組織承諾關係之研究—以教師工作敬業為中介變項。服務業管理評論, 10, 67-98。
- 陳景蔚、鄭新嘉 (譯) (2004)。真誠領導 (原作者: B. George)。臺北市: 天下雜誌。
- 馮丰儀 (2012)。中小學校長行政倫理議題知覺及其倫理決定影響因素之研究。臺北市立教育大學學報, 43(2), 27-53。

馮丰儀、楊宜婷 (2012)。校長真誠領導實踐之研究。《學校行政雙月刊》，80，17-32。

蔡進雄 (2013)。真誠領導在教育領導的應用與評析。《教育人力與專業發展》，30(2)，61-68。

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Walumbwa, F. O. (2007). *Authentic leadership questionnaire for researchers*. Retrieved from <http://www.mindgarden.com/products/alq.htm>

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leader's impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. DOI: 10.1016/j.leaqua.2004.09.003

Bird, J. J., Wang, C., Watson, J. R., & Murray, L. (2009). Relationships among principal authentic leadership and teacher trust and engagement levels. *Journal of School Leadership*, 19(2), 153-171.

Bird, J. J., Wang, C., Watson, J. R., &

Murray, L. (2012). Teacher and principal perceptions of authentic leadership: Implications for trust, engagement, and intention to return. *Journal of School Leadership*, 22(3), 425-461.

Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. New York, NY: Russell Sage Foundation.

Cunningham, W. C., & Gresso, D. W. (1993). *Cultural leadership: The culture of excellence in education*. Boston, MA: Allyn & Bacon.

Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCCA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004-1012. DOI: 10.1037/0021-9010.85.6.1004

Eigel, K. M., & Kuhnert, K. W. (2005). Authentic development: Leadership development level and executive effectiveness. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 357-385). Oxford, England: Elsevier Science.

Fuller, E. J. (1996, April). *Conflict or congruence? Faculty, parent, and student trust in the principal*. Paper presented at the annual meeting of

- the American Educational Research Association, New York, NY.
- 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(3), 343-372. DOI: 10.1016/j.leaqua. 2005. 03.003
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. DOI: 10.1016/j.leaqua. 2011.09.007
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity. *Harvard Business Review*, 83(12), 85-94.
- Harvey, P., Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (2006). Promoting authentic behavior in organizations: An attributional perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(3), 1-11. DOI: 10.1177/107179190601200301
- Hoffman, J., Sabo, D., Bliss, J., & Hoy, W. K. (1994). Building a culture of trust. *Journal of School Leadership*, 4(9), 484-501.
- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The omnibus T-Scale. In W. K. Hoy & Miskel (Eds.), *Studies in leadership and organizing schools* (pp.181-208). Charlotte, NC: Informaiton Age.
- Hoy, W. K., Hoffman, J., Sabo, D., & Bliss, J. (1996). The organizational climate of middle schools. *Journal of Educational Administration*, 34(1), 41-59. DOI: 10.1108/09578239610107156
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Witkoskie, L. (1992). Faculty trust in colleagues: Linking the principal with school effectiveness. *Journal of Research and Development in Education*, 26(1), 38-45.
- Hoy, W.K. & Tschannen-Moran, M. (1999). The five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 9, 184-208.
- Hughes, L. W. (2005). *Transparency, translucence or opacity? An experimental study of the impact of a leader's relational transparency and style of humor delivery on follower creative performance* (Un-

- published doctoral dissertation). University of Nebraska, NE.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. DOI:10.1016/j.leaqua.2005.03.002
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-261). San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
- MacNeil, A. J., Spuck, D. W., & Ceyanes, J. W. (1998, October). *Developing trust between principal and teachers*. Paper presented at the meeting of the University Council for Educational Administration, St. Louis, MO.
- Norman, S. M. (2006). *The role of trust: Implications for psychological capital and authentic leadership* (Unpublished doctoral dissertation). University of Nebraska-Lincoln, NE.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417. DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.03.005
- Tarter, C. J., Sabo, D., & Hoy, W. K. (1995). Middle school climate, faculty trust and effectiveness: A path analysis. *Journal of Research and Development in Education*, 29(1), 41-49.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. DOI: 10.1177/0149206307308913
- Walumbwa, F. O., 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. DOI: 10.1002/job.653
- Wang, C., & Bird, J. J. (2011). Multi-level modeling of principal authenticity and teachers' trust and engagement. *Academy of Educational Leadership Journal*, 15(4), 125-147.

Wasti, S. A., Tan, H.H., Brower, H. H.,
& Önder, C. (2007). Cross-cultural
measurement of supervisor trust-
worthiness: An assessment of mea-
surement invariance across three
cultures. *The Leadership Quarterly*,
18(5), 477-489. DOI: 10.1016/j.le-
aqua.2007.07.004