

校長真誠領導之探討

余惠瑄

國立臺北教育大學教育政策與管理研究所博士生

一、前言

全球化脈絡的影響，各國教育政策改革，以績效導向問責制監督學校的辦學績效，期望學校治理更加民主化，然教育市場化促進學校競爭加劇的現象，對學校經營產生重大影響（Gardiner, 2015）。爰此，校務經營產生矛盾、衝突與艱難道德選擇的情境，更突顯校長面對外在高張的壓力情境之下，仍具有美好道德操守的重要性（Wilson, 2014）。美國 2015 年頒布「教育領導者專業標準」（the Professional Standards for Educational Leaders, PSEL），強調有效能的校長皆以倫理美德為規準經營學校。Duignan（2014）指出校長真誠領導為教育領導的核心策略，尤以面對複雜多變的教育情境，學校更要展現韌性與正面積極的態度。校長真誠領導能激勵教師，增強教師對組織的變革，提升教師工作投入，益於學校整體改進與提升學校效能（Kulophas et al., 2018）。

二、校長真誠領導之意義

真誠領導源自正向心理學與正向組織行為，重視領導者高度道德守則的自我要求，以指引自我覺察反省，追求真實的自我。Luthans 與 Avolio（2003）研究真誠領導者表現出正面的領導行為，例如誠實、利他、仁慈、公平、樂觀、韌性等正面行為對待部屬，進而影響部屬展現正面的態度與行為，以建立領導效能；真誠領導關注領導者與部屬間互動的真誠關係，Avolio 等人（2004）認為真誠的領導者凝聚希望感，建立追隨者對領導者的信任，藉由激發追隨者的個人認同和社會認同來引發追隨者的積極態度。

領導是影響成員完成組織目標的歷程，Duignan（2014）提出真誠領導者透過倡導價值、集體願景、道德目標，進行領導與學習的變革。學校為重視道德實踐之組織，Wilson（2014）認為學校領導者實踐真誠領導，應充分發揮道德領導者的公共責任，展現忠實於自己信念的領導作為，並致力於符合學校、社區、社會的期望與價值觀。馮丰儀與楊宜婷（2015）提出真誠領導係指領導者能以高度道德標準自我要求，覺察己身的教育價值與信念，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，建立真誠關係，獲得組織成員信任，進而對成員及組織產生正向的影響歷程。

基於以上之說明，校長真誠領導係校長覺察自身的教育價值與信念，具有高度的內在道德觀，藉由自我反省涵養道德修養，展現與教育價值一致的領導行為，與部屬建立真誠信任的關係，激勵部屬真誠正面的行為，對學校產生正向影響的

歷程，共同創建最佳的學習環境。

三、校長真誠領導之內涵

校長時常面對處理工作、法規、人事，公共關係等複雜情境，如何使校長保有熱情、信念，秉持道德價值，不畏名利誘惑與壓力挑戰，亦關乎校長真誠領導之實踐。真誠領導之內涵，Walumbwa 等人（2008）提出真誠領導的四個層面，包括自我覺察、關係透明、平衡的訊息處理、內化道德觀，多數研究者亦採取此層面（馮丰儀、楊宜婷，2015；Kulophas et al., 2018; Roncesvalles & Gaerlan, 2021），茲歸納說明如下：

（一）自我覺察

校長能洞察到自己的優勢，潛能，能力和自我的全面性，透過與他人建立關係促進對自我的理解，進而影響他人的理解，以達成學校的教育目標。

（二）關係透明

校長能表現真誠的自我，包括公開分享信息和表達自己的真實信念，增進與部屬間的信任，與部屬間營造真誠透明的關係。

（三）平衡的訊息處理

校長在做出決定之前，客觀地考慮所有重要的資訊與數據，以公正的態度詮釋訊息、秉持開放性的態度，公平的原則經營校務。

（四）內化道德觀

校長的領導行為由內在的道德原則所指導，並且能夠高度自律、自省，不懼怕外部壓力，促使內在價值展現於決策行為的一致性。

四、當前校長領導面臨之挑戰

21 世紀的世界是充滿變動的變革時代，而非傳統的線性發展模式，所產生的問題威脅著社會與教育發展（Fullan, 2020），尤以新冠疫情後為教育場域帶來劇烈的衝擊，考驗校長的領導能力，當前校長領導面臨下列的挑戰：

（一）領導無力感

校長肩負中央政策的執行方針以及應對地方政府的教育績效壓力，在校內經營也必須面對教師需求與家長的期待，促使校長的角色與任務越來越繁重，必須一肩擔起學校變革的使命，同時校長領導面臨有責無權的現況，校長背負著比以往更沉重的工作負擔和心理壓力，造成校長的無力感，深深影響到工作士氣及學校辦學績效（林琪蓉、吳清山，2022）。

（二）教師兼任行政意願低落

學校行政工作的運作效能影響教育目標的達成，然當前教育現場，兼任行政教師申請專案計劃、撰擬訪視評鑑報告、檢視法令規範之執行，如期完成各項成果填報，以達成業務督導與考核，教師身分與角色除了教學之外，亦需肩負行政管理與績效考核的壓力。行政工作增量與複雜化，加重教師心理負擔，降低教師兼任行政職的意願，學校兼任行政職務的人力不穩定，造成教育環境不利的循環。

（三）教師的工作壓力繁重

教師身處教育實踐第一線，這一波新課綱的課程，使得教師面臨課程改革的壓力，乃至 COVID-19 疫情衝擊，後疫情時代教學與學習型態轉變為線上與實體的虛實整合，相較傳統教學型態更為變化多端（謝傳崇，2023）。教師還需進行班級經營與輔導管教，為學生的學習成效與品德行為負責，再加上家長對教師的要求日益繁多，增加教師的工作壓力，降低教師對工作的熱情與價值感（張志銘、鍾惠珍、伍木成、張世沛，2018）。

（四）確保學校績效責任

過去二十年來，各國教育政策改革的重點，以績效數據監督學校的辦學成效，成為提高學校教育品質的重要策略（Day, Gu, & Sammons, 2016）。面對外在環境挑戰，以及家長期望學校提供卓越的教育品質，學校經營必須力求革新和創新（林琪蓉、吳清山，2022），而學校績效表現是全體成員共同的責任，因此，校長必須透過領導策略，營造教師間良好的合作關係，促進學校整體教學和學習的能力，以確保達成學校績效責任。

五、校長運用真誠領導因應挑戰之策略

校長採取真誠領導能因應當前的挑戰，促進學校整體發展，依據相關文獻探

討及實務觀察結果，可以有以下作法：

（一）校長提升真誠領導力，壯大領導效能

Avolio 與 Gardner（2005）指出領導者的真誠領導力是可培養發展的，領導者亦具備學習者的需求。Wilson（2014）強調真誠領導力的培養必須透過自律與他律的方式並進，校長以高道德標準自我檢視，致力於對個人經驗、生活故事進行深度自我反思、撰寫省思札記，培養自我覺察的智慧，並輔以適當的培訓和持續的專業發展，例如：參與案例分享與解決問題情境為主題的校長社群，從校務經營兩難道德情境的案例研討，促進校長間的專業知識交流與分享，使校長汲取真誠領導的實踐智慧；他律的部分，校長應建立回饋機制，積極尋求教師、學生、家長或社區成員的回饋，運用線上網路通訊軟體或是實體的教師對話或家長座談等時機，回應問題並聆聽建議，這樣可以幫助校長了解自己的盲點和不足之處，並且及時作出改進，以提振校長領導效能。

（二）校長展現內化的道德觀，激發教師組織承諾

真誠領導者不是用權威的方式來說服組織成員，而是展現真誠的價值觀和行為來產生影響力。校長創建師生獎勵計劃，設置教師表揚牆以及學生風雲榜，給予師生真誠正向的賞識，感謝教師的辛勤工作和奉獻，以正直、誠懇的態度與教師建立良好信任關係，對教師組織承諾產生正面影響，激勵教師展現組織公民行為（Roncesvalles & Gaerlan, 2021），願意額外付出心力時間，從事學習和教學的工作。這樣對學校具有忠誠認同以及無私奉獻的行為，能提升教師擔任行政職之意願，促使學校教育工作更有效的執行。

（三）校長決策公平透明，強化教師心理資本

校長運用真誠領導，展現真實自我想法來與學校成員溝通，培養成員對校長的信任感與向心力（馮丰儀、楊宜婷，2015）。校長善用各式會議，與教師、家長和學生分享學校的發展情況和挑戰，在學校的官方文件中明確表述學校的使命和核心價值觀；校長處理學校事務，能秉著公開透明的態度，客觀的傾聽各方的聲音，以創造鼓勵開放和誠信的溝通管道，隨時與成員溝通彼此的理念與作法，以公平透明的處事信念，獲得教師之信任與共識。校長採行真誠領導的方式，能涵養教師具備積極心理狀態，即便遭遇困難挫折時，能迅速恢復正常的心理韌性（Feng, 2016）。

(四) 校長善用真誠領導，創建積極正向的學校氛圍

營造學校積極正向的氛圍，為成功的校長領導作為，Kulophas 等人（2018）指出校長實踐真誠領導能夠創建正向積極的學校氣氛，使教師對工作更加投入。因此，校長定期舉辦專業發展活動和自強活動，營造互動和交流的機會，以了解教師在工作和生活遇到的困難，真心誠意給予教師關懷與支持，讓教師感受到自己是學校的重要成員；也讓教師參與學校事務的決策，確保教師的意見被重視與採納，可以強化教師對學校的認同感，使學校往更積極正向的目標發展。

六、結語

真誠領導注重領導者道德價值的表達和樹立楷模(Avolio & Gardner, 2005)，以創建正向積極的學校氛圍，校長運用真誠領導策略，敏於覺察自我與他人的理解，適時表達真實感受與道德信念，以民主開放、公平信任的態度，時時以良善的價值觀為經營方針，進行校務管理與決策，必能創建優質學校。

參考文獻

- 林琪蓉、吳清山（2022）。校長運用系統領導改善學校績效之探析。**學校行政**，137，41-57。
- 張志銘、鍾惠珍、伍木成、張世沛（2018）。桃園市國中教師工作壓力、自覺健康與幸福感關係之研究。**管理實務與理論研究**，12(2)，59-74。
- 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)，1-27。
- 謝傳崇（2023）。「疫」起向前走—後疫情時代的校長意義、正向與韌性領導新思維。**中等教育**，7(2)，29-45。
- 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. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- 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.

- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258.
- Duignan, P.A. (2014). Authenticity in educational leadership: History, ideal, reality. *Journal of Educational Administration*, 52(2), 152-172.
- Feng, F. I. (2016). School principals' authentic leadership and teachers' psychological capital: Teachers' perspectives. *International Education Studies*, 9(10), 245-255.
- Fullan, M. (2020). The nature of leadership is changing. *European Journal of Education*, 55(2), 139-142.
- Gardiner, R. A. (2015). Telling tales out of school: A relational approach to authentic leadership. *Values and Ethics in Educational Administration*, 11(4), 1-8.
- Kulophas, D., Hallinger, P., Ruengtrakul, A., & Wongwanich, S. (2018). Exploring the effects of authentic leadership on academic optimism and teacher engagement in Thailand. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 27-45.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In *Positive organizational scholarship* (pp. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Roncesvalles, M. C. T., & Gaerlan, A. A. (2021). The role of authentic leadership and teachers' organizational commitment on organizational citizenship behavior in higher education. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9(2), 92-121.
- 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, 89-126.
- Wilson, M. (2014). Critical reflection on authentic leadership and school leader development from a virtue ethical perspective. *Educational Review*, 66(4), 482-496.