



真誠領導在教育領導的應用與評析

蔡進雄／國家教育研究院教育制度及政策研究中心主任

一、前言

近年來由於美國接連發生多次的企業醜聞如安隆（Enron）案，造成社會整體信任結構產生問題，而重建信任的社會結構，不僅要靠法律與制度，還需要透過真誠領導來建立組織誠信，是以愈來愈多的領導及組織研究者開始重視領導的倫理觀並強調領導者的品格操守修養，此外，正向心理學及正向組織學對於真誠領導也發揮推波助瀾的作用，在這些趨勢下發展出真誠領導（authentic leadership）的概念及理論（尤淑如，2012；李新民、朱芷萱，2012；袁世珮譯，2006；戚樹誠，2010；Hassan & Ahmed, 2011），《領導季刊》（The Leadership Quarterly）曾於2005年專刊刊載有關真誠領導的學術論文，並成為之後研究真誠領導的重要文獻來源。Yukl（2010）在其廣被引用的《組織領導》一書亦特別介紹闡述真誠領導的發展。

基本上，人們都希望他們的領導者是個好人（good people）（Owings & Kaplan, 2012），一位具有真誠領導的領導人有著強烈的道德感，他清楚自己的價值信念且表裏如一，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，進而樂意追隨這位領導者（戚樹誠，2010；George, 2003），亦即真誠領導者會表現出了解自己的目標、實踐堅定的價值、用心領導、建立持久的關係及展現自律等特質（George, 2003）。

而領導者採取真誠領導的正面結果是成員能展現信任、投入、工作幸福感、永續及真實（Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005）。

組織領導的良窳影響組織績效的彰顯與否，因此學校領導的型態與品質亦關係著學校的發展。此外，在遭遇來自不同利害關係人的壓力，及面對各種利益誘惑，校長如何把持真實的自我，成為真誠領導者確有其必要（馮丰儀與楊宜婷，2012）。基於此，本文首先闡述真誠領導的意涵與構面，其次探討真誠領導的相關實徵研究，接著爬梳校長真誠領導的應用策略，最後對於真誠領導進行評析，期望本文對於真誠領導的未來研究及實務應用有所助益。

二、真誠領導的意涵與構面

（一）真誠領導的意涵

真誠（authenticity）一詞在古希臘文化即被定義為「忠於自己」（be true to oneself），與中文之「言行一致」頗為接近（秦夢群，2010）。Shamir與Eilam（2005）認為真誠領導者不偽裝他們的領導行為，不拷貝模仿別人，領導行動是基於自己的價值與信念。如表1所示，Avolio與Gardner（2005）對於真誠性、真誠領導、真誠領導者及真誠領導發展等四個名詞曾加以陳述說明，值得參考。



表1 真誠與其相似概念之意涵比較表

概念	真誠性 (authenticity)	真誠領導者 (authentic leaders)	真誠領導 (authentic leadership)	真誠領導發展 (authentic leadership development)
焦點	真實自我（個人）	性格展現（個人）	行為表現（互動）	持續過程（互動）
意涵	純粹將自我的經驗、情感、需求、喜好或信念，透過真實個人呈顯出內在想法與感受的一致過程，強調領導的自知與自律。	在高度道德人格特質中，散發出自信、希望、樂觀且具精力的領導性格表現。不僅具有察覺思考自我行為的能力，亦能被他人感知到領導者本身的自覺力。	是一個積極心理能力與高度發展組織內涵的行為表現，不僅引發領導者與成員間產生自知與自律的互動，也促進個人自我與組織願景的發展。	經由領導者與追隨者獲得自知的持續性過程，建立一個開放、透明、信任與真誠的關係。其關係的建立及對彼此的影響，是有計畫涉入形成的，如：提供訓練課程。

資料來源：林國楨、謝侑真，2007：192

Klenke（2007）主張靈性及靈性認同是真誠領導的核心。George與Sims認為真誠領導人是真誠實在的人，忠於自己和自己的信念，願意走自己的路，做自己不走向他人的期盼。領導過程中關心如何服務他人勝過關心自己的成就及知名度，真誠領導人不斷自我成長並與他人建立真誠關係，而獲得信任進而能夠激勵人們有更好的表現（楊美齡譯，2008）。Robbins與Judge（2009）表示真誠領導者乃是領導者知道他們是誰，知道他們所相信的價值，並以他們的價值真誠公開地表現出來，而使成員認定領導者是具有倫理道德的人。Yun-qi（2011）指出真誠領導強調領導者內在及外在、行為及宣稱的一致，並且真誠領導者應該藉由主動領導行為建立部屬的信任，進一步提升部屬工作態度及行為。Owings與Kaplan（2012）陳述真誠領導有著強烈的道德元素，真誠領導者鼓勵倫理行為，且成員視領導者為角色楷模而加以仿效。

林國楨與謝侑真（2007）指出真誠領導之校長其行為表現為重視發自內心真誠關懷與言行一致領導，盼依真誠探究組織與個人在價值信念與需求滿足上之平衡點，完善心靈共享的人性化領導。秦夢群（2010）將真誠領導定義為領導者能覺察自己的信念，表現出與內在想法一致的外顯行為，並透過他人的回饋來自我調節，培養成員的信任感，進而使其產生同樣特質的領導模式。馮丰儀與楊宜婷（2012）將真誠領導定義為領導者具有真誠的價值觀及信念，能覺察自我的信念及表現出言行一致且公開透明的領導行為，並能讓他人感受到領導者的真誠，進而培養成員對其信任感，促使組織往更上一層樓發展。

綜合以上所述，真誠領導可定義為領導者具有堅定的核心價值，且價值信念與外在行為一致，同時能展現正直自律並樂於服務他人，以贏得成員的信任並促進組織成長與正向發展。



（二）真誠領導的重要層面

Avolio與Luthans指出真誠領導發展的四個基本核心元素是自覺、自律、自我發展及新一層次的真誠領導發展（袁世珮譯，2006）。Geroge與Sims認為真誠領導人的五大面向分述如下（楊美齡譯，2008）：1.熱情追求目標：真誠領導人必先了解自己的熱情，然後熱情會指引他找到領導的目的；2.實踐堅實價值：領導人是由他的價值觀來界定，價值觀是個人化的，其他人不能代為決定，如果領導人不能忠於自己宣導的價值，人們很快會對他們失去信心；3.從心領導：用心領導不是軟弱而是對所服務對象和共事人員的同情理解，以及做艱難決定的勇氣。4.建立持久人際關係：能夠發展持久的人際關係是真誠領導者的一項特質，只有與成員建立開放與深厚的關係，成員才願意全心全力投入工作；5.展現高度自律：在競爭中要獲勝，真誠領導者必須展現自律，以交出工作成果。Goffee與Jones主張真誠領導者的三要素為真誠領導者言行一致、真誠領導者必須在角色展現一致性及真誠領導者坦然接受自己（莊惠晶譯，2009）。Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing與Peterson（2008）所建構的真誠領導量表廣受探究真誠領導之研究者所引用，該研究所建構之真誠領導量表包含領導者的自我察覺、關係透明化、內化道德觀及平衡處理等四個層面。自我察覺是藉由回饋改善自己及真誠展現自己，關係透明化是與部屬互動誠信無私、真誠流露，平衡處理是尊重各方意見客觀決策，內化道德觀是彰顯道德信念及為人正直（李新民與朱正芷，2011）。

基於上述可以發現，真誠領導的構面各家看法不一，但目前為止常被指出的層面大致包括自我覺察、關係透明化、平衡處理資訊及內化道德觀等四個構面，這四個構面也

是最常被國內外研究者所引用，以作為真誠領導量表的主要面向內涵。

三、真誠領導的相關實徵研究

Hassan與Ahmed（2011）研究顯示真誠領導可提升部屬對領導者的信任，並且能促進工作投入。王悅榮（2009）研究發現相對於真誠領導與魅力領導，仁慈德行領導對於主管忠誠有獨特且顯著的預測力；相對於真誠領導與魅力型領導，仁慈德行領導對於組織信任有獨特且顯著的預測力；相對於魅力領導，真誠領導與仁慈德行領導對於主管信任有獨特且顯著的預測力。邱湘瑜（2009）研究結果發現主管的真誠領導會顯著且正向的影響員工投入，主管真誠領導也會顯著且正向的影響員工對主管的信任程度。王琮閔（2010）研究結果顯示在控制性別、年齡與主管別的影響後，真誠領導與工作社會特性分別對工作滿意度、工作績效和組織公民行為有顯著正向影響。

呂靜昀（2010）以桃園縣公立國小教師為研究母群，結果發現桃園縣國小校長真誠領導各層面中以「具自省及自律」最高，「具真誠、能互信與重視人際關係」最低，且校長真誠領導、組織公平與集體教師效能感具有顯著正相關。徐宗盛（2010）以高中職教師為研究樣本探究校長真誠領導與教師組織承諾、組織公民行為之現況與關係情形，研究結果發現高中職教師對校長真誠領導之知覺現況中等，以「內化道德觀」最高，校長真誠領導與教師組織承諾對教師組織公民行為具顯著正相關及預測力。連子菁（2011）則以國小教師為調查對象，研究顯示校長真誠領導、教師心理資本與教師變革承諾具中、低度正相關，且校長真誠領導之「內化道德觀」對於教師心理資本最具預測力。



李新民與朱芷萱（2012）探究真誠領導的測量模式及真誠領導和心理資本、組織承諾、組織公民行為之間的潛在關聯，研究發現真誠領導對心理資本、組織承諾、工作滿意、組織公民行為皆有顯著正向關聯。除此之外，真誠領導也可以透過心理資本中介和組織承諾、工作滿意、組織公民行為產生顯著正向關聯。謝耀瑩（2012）針對企業團體進行調查，結果顯示真誠領導及心理資本對於工作敬業皆有正向影響。

綜合以上相關研究結果可知，幾乎所有研究均發現真誠領導具有良好的領導效能，例如校長運用真誠領導與集體教師效能感、教師組織承諾、教師心理資本及教師組織公民行為均有正相關，顯示真誠領導在教育領導上有其適用性及價值性。

四、校長真誠領導的應用策略

學校領導者應秉持教育的價值與使命，堅持做對的事，為學校創造一股真誠及良善的組織氣氛與文化，讓師生在真誠的氣氛及文化環境裡教與學（馮丰儀與楊宜婷，2012），至於真誠領導在教育領導的應用可以從「自我省思並自我改善」、「表裡如一、言行一致」、「兼聽包容各方意見」、「以高道德標準自我要求」、「協助教師增權賦能」及「擴大強化心理資本」等方面加以闡述如下。

（一）自我省思並自我改善

真誠領導強調領導者應該自我覺察及自我調整，因此校長可透過自我省思來強化自覺及自我調整改善。校長反省思考是校長對於其信念、認知、態度及作為等進行審慎的檢視，藉此可強化或調整校長的信念、認知、態度及作為等，以提升校長的專業成長（蔡進雄，2011）。職此之故，校長可透過省思札記、個人檔案、校長評鑑、專業對話

等方式來進行反思，並進而自我覺察及自我調整改進。

（二）表裡如一、言行一致

唯有自我真實的價值觀與展現之行動相符時，才能達到真誠的境界（秦夢群，2010）。所謂「誠於中，形於外」，真誠領導重視領導者的價值信念與外行為的一致，藉此贏得部屬的信任，而不是「說一套做一套」。因此，做為真誠領導的教育領導者必須隨時提醒自己注意所宣稱的價值是否與自己的行為一致，例如某校長經常宣稱以學生為中心，當面臨兩難困境時是否真的是以學生的利益為最大考量。

（三）兼聽包容各方意見

真誠領導之重要內涵之一是平衡的資訊處理，也就是說當真誠領導者在形成重要決定之前，會先分析相關資料並聆聽不同的想法及意見，因此校長在進行重要決策之前宜多兼聽並包容各方意見，特別是與校長相左的異見更需要加以聆聽，一來民主參與及對多元意見的聽取原本就是後現代社會之校長宜有的領導態度，二來平衡資訊處理也是真誠領導的重要特徵，藉此可以減少決定所造成的偏見及負面影響。

（四）以高道德標準自我要求

學校是道德教育之機構，校長是學校的關鍵人物與領導者，因此校長之言行舉止應採較高道德標準自我要求，這也就是真誠領導所重視的領導者之品格修養。此外，在與成員互動時，亦宜建立彼此的互信，避免有非道德倫理、操弄及高交易行為（Owings & Kaplan, 2012），並進而與部屬建立真誠正向的關係。

（五）協助教師增權賦能

真誠領導除了重視領導者的真誠一致及道德品行外，同時也強調領導者對部屬潛能開發及自我實現的努力，是以校長在運用真



誠領導時亦重視對教師的增權賦能（teacher empowerment），亦即一方面給予教師專業自主之權力，另一方面亦致力於教師的潛能開展，以期教師在專業知能不斷成長。

（六）擴大強化心理資本

心理資本包括自信、希望、樂觀及復原力等，在真誠領導發展過程中，心理資本能夠發揮綜效的效果，是故真誠領導人必須全力擴大他們自己的心理資本，因為心理資本擴大了，就會影響部屬的心理資本（袁世珮譯，2006）。職此之故，心理資本是學校領導者及學校組織的無形資產，做為真誠領導者應瞭解心理資本的潛在影響力，積極培養領導者正向的心理資本，進一步建立教師及學校整體組織之心理資本，以豐沛的心理資本來面對各種校內外的挑戰（蔡進雄，2006）。

五、真誠領導的評析

任何領導理論都有其優點及侷限，真誠領導亦不例外，Avolio與Luthans認為真誠領導人何時要維持原路線及何時要重新調整路線，這是真誠領導發展時最大的矛盾論調之一，也就是說堅持原則及認錯改變都需要勇氣（袁世珮譯，2006）。Yukl（2010）曾對真誠領導進行評論，他指出領導的真誠與非真誠並不能將以二分法，而且如果大部分的部屬拒絕領導者的價值，則領導者仍不能影響部屬，再者，真誠的正確評量亦是有其困難，特別是由於不同的文化背景、宗教、年齡、性別及教育等因素所形成信念及價值的差異。此外，Yukl也指出真誠領導、僕人領導與靈性領導均有相似之處，三者均強調誠實、利他、仁慈、同情、同理心、公平、感恩、謙卑、勇氣、樂觀及復原力等正向特質，不同之處在於真誠領導是基於正向心理學及自我調整的心理理論，在不同的主要宗

教可以發現靈性領導的價值與概念，而僕人領導的諸多概念是來自於基督教。

Owings與Kaplan（2012）表示真誠領導對部屬及組織有正向的影響，但真誠領導理論不是沒有缺點，就理論建構上真誠領導的一些特質內涵與轉型領導及其它領導模式有相同之處，所以不易區分真誠領導與其它領導理論的差別，此外領導者常不反思因而無法自我察覺及自我調整，領導者也可能具有無法使組織及部屬受益的負面價值，以及採取防衛行為來回應自己的不安全感及弱點。戚樹誠（2010）則認為轉型領導者或魅力領導者雖具有願景及理想，但有些領導者的想法及作為並不符合道德原則，因此對組織造成極大的負面影響，真誠領導正可補足轉型領導及魅力領導的缺口，將領導進一步與倫理價值做了很好的結合。

參酌以上各家之言，筆者對真誠領導在教育領導的應用進行評析如下，就真誠領導的優點來說，學校是強調道德教育的組織，教育行政倫理亦備受關注，因此真誠領導對於校長而言更顯重要，而且在教育界真誠領導也是很容易被接受的一種領導理論，再者就目前為止的實徵研究絕大多數都是肯定真誠領導的領導效果，這一點從本文第三部分之真誠領導相關研究的整理即可了解，另外真誠領導理論也鼓勵教育領導者勇於做自己，堅持理想與信念，值得教育領導者參考學習。

至於真誠領導理論的侷限，可整理歸納幾項，第一是真誠領導的定義及構面尚未有定論，而且真誠領導量表操作上也有其困難之處，例如對於真誠領導的研究大都是由被領導者來知覺，但領導者是否能自我察覺往往是領導者本身才能了解，也就是說真誠領導的某些面向是內在價值及信念而非外顯行為，除非長期近距離接觸，否則不易知覺



與感受；第二是真誠領導的內涵及構面與一些已被提出的新興領導理論不易區分，例如真誠領導與轉型領導同樣重視對部屬的潛能開展，真誠領導與僕人領導同樣也都強調服務他人的重要性，所以真誠領導的內涵與其他領導理論易混淆。第三是真誠領導比較偏重於倫理道德規範的領導型態，對領導者有較高的倫理道德標準，但就優質的校長領導而言，除了真誠一致及倫理道德外，還需要教學與課程之專業領導、經營策略及實踐之行政領導等，只有真誠領導是不夠的。第四是真誠領導者一方面要堅持自己的價值信念作決定，一方面又要傾聽部屬不同的意見，不僅在理論內涵不一致，在實際應用也有所矛盾。第五是真誠領導理論一再強調領導者要做自己，然身為校長也必須兼顧校長的角色扮演、角色期待及角色實踐，申言之，校長個人人格的彰顯是做自己、比較自由，校長角色實踐是做別人、限制較多、較不自由，亦即人格與角色可能產生的衝突也是校長應用真誠領導會面臨的兩難問題。第六是真誠領導者是擇善固執的，而「善」是誰的「善」，也就是說價值常是相對而不是絕對的，特別是在後現代社會之教育環境下，校長除了擇善固執外，如何透過辯證整合不同意見及觀點是校長所必須面對的課

題，否則堅持自己的價值也有可能走入極端而不自知。

六、結語

真誠領導強調對自己要自律及言行一致，對他人要真誠透明且秉持利他服務精神，對問題的處理要盡量包容不同意見。真誠領導雖然是從一般企業組織開始受到重視，但對於教育領域不論是學術研究或學校實務均有相當高的參考價值，在教育學術研究方面，真誠領導可以豐富教育領導研究之內容，提供不同的領導觀點與思維，在教育實務方面，真誠領導可以提醒教育領導者應把握自己的教育核心價值及採高道德標準，並堅持教育理想及真誠一致，不因在外引誘隨波逐流。基於此，本文闡明真誠領導的意涵與構面、真誠領導的相關實徵研究、校長真誠領導的應用策略，最後對於真誠領導進行評析。雖然真誠領導在國內教育領導研究已有數篇的碩士論文之探究，但整體來看尚屬於開發萌芽階段，因此還需要更多的研究者投入，而真誠領導如何融入本土文化或傳統儒家倫理思想，是可以開闢的研究途徑，畢竟華人社會是相當重視品德及真誠一致的價值與行為。

參考文獻

- 尤淑如（2012）。公司治理、真誠領導與企業誠信—從德行論觀點探究。《黃埔學報》，62，111-126。
- 王悅縈（2009）。橘逾淮為枳！？真誠領導、仁慈德行領導與魅力型領導對忠誠與信任影響之比較。國立東華大學企業管理學系碩士論文，未出版，花蓮市。
- 王琮閔（2010）。真誠領導、工作社會特性與工作結果之關聯性和調節效果分析。國立中央大學企業管理學系碩士論文，未出版，桃園縣。
- 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。中原大學教育研究所碩士論文，未出版，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。
- 林國楨、謝侑真（2007）。學校領導新典範—完全領導（Total Leadership）內涵之初探。學校行政雙月刊，48，187-209。
- 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。國立政治大學學校行政碩士在職專班碩士論文，未出版，台北市。
- 邱湘瑜（2009）。主管真誠領導對員工信任及員工投入之影響研究。國立彰化師範大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，彰化市。
- 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。國立台南大學教育經營與管理研究所碩士班碩士論文，未出版，台南市。
- 莊惠晶譯（2009）。如何讓人願意被你領導？做好主管的第一課。R.Goffee & G.Jones原著。台北：臉譜。
- 袁世珮譯（2006）。真誠領導發展與實踐。B.J.Avolio & F.Luthans原著。台北：美商麥格羅·希爾。
- 秦夢群（2010）。教育領導理論與應用。台北：五南。
- 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。
- 戚樹誠（2010）。組織行為：台灣經驗與全球視野。台北：雙葉書廊。
- 楊美齡譯（2008）。領導的真誠修練：傑出領導者的13個生命練習題。B.George & P.Sims原著。台北：天下遠見。
- 蔡進雄（2006）。論心理資本與學校經營領導。台灣教育，639，33-36。
- 蔡進雄（2011）。反省思考提升校長專業成長的意涵與有效策略。研習資訊，28（2），83-87。
- 謝耀瑩（2012）。主管真誠領導與員工心理資本對工作敬業心之影響—工作意義的中介效果。國立東華大學企業管理學系碩士論文，未出版，花蓮市。
- Avolio, B., & Gardner, W.L.(2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- 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.
- George, B.(2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hassan, A., & Ahmed, F.(2011). Authentic leadership , trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Science*, 6(3), 164-170.
- Klenke, K.(2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 31, 68-97.
- Owings, W.A., & Kaplan, L.S.(2012). *Leadership and organizational behavior in education*. Upper Saddle River, N.J.:Pearson.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A.(2009). *Organizational behavior*(13th ed.). Pearson.



- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- 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.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson.
- Yun-qi, F. (2011). The outline of research progress of authentic leadership's influence on subordinate's work satisfaction. *Chinese Business Review*, 9(5), 26-31.