

壹、前言

領導者的第一要務就是激發信任，領導者必須檢視其領導型態，以及他們如何知覺領導型態，根據成員的正直、行動、能量和以往的成就表現，建立信任和自信（Covey, 2006）。信任是高表現組織不可或缺的元素，當人們信任，互相開放心靈，成為積極性的夥伴，便可以集體降低肩膀移動山脈（Reina & Reina, 2015），展現組織凝聚的強大力量。因此，信任需要從領導開始（Bingham, 2013）。擁有建立信任的能力，是二十一世紀領導者必備的要件（Blanchard, Olmstead, & Lawrence, 2013）。在現代社會，特別是在組織，我們必須信任決策者能正確地作為，因為我們無法監控每一件事（Thompson, 2005）。信任可能是觸摸不到的，但其所展現的結果是具體的（Reina & Reina, 2015）。Thompson（2005）認為，信任在政府部門、職業、私部門中，正不斷地下降。以美國哈佛大學為例，校長Summers上任以來，與自主性極強的哈佛大學教職員扞格不斷，2005年被視為歧視女性的一番談話，更引起軒然大波，於2006年6月，在面臨第二次不信任投票的關鍵時刻，Summers宣布辭職（李寧怡，2006）。與成員之間缺乏信任關係，是哈佛大學校長辭職的關鍵因素。到了最近幾年，Mishra與Mishra（2013）更大聲疾呼信任已遠離，在政府和企業，信任正處於最低點，為了強化社會和他的主要基礎，需要建立和重新建立新的信任。而同樣的情況也發生在臺灣，社會信任的關係有逐漸式微的趨勢。根據張苙雲（1997）的研究發現，臺灣社會民眾的不信任感有增加的趨勢，不信任的心態，不只表現在人際關係上，也表現在對政府、司法和執法機關、大眾傳播媒體的態度上，且對組織信任感的滑落幅度遠大於人際信任。因此，在組織治理方面，如何建立或提高信任是重要的關鍵。

Starnes、Truhon與McCarthy（2010）認為，美國是個人文化，東亞是集體文化，不同文化中所形成的組織信任影響組織效能和效率。Huff與Kelley（2003）更認為，以組織信任和信任的傾向而言，美國高於東亞六個國家（臺灣、日本、韓國、中國、香港、馬來西亞）。在臺灣，近年來由於民主意識抬頭，不管是政治或企業層面，社會衝突和不和諧事件不斷發生，導致組織信任的下滑，進而影響組織的成效。為何在社會組織，信任文化會被破壞？Galford與Drapeau（2002）認為，原因包括成員企圖阻塞溝通的管道、成員知覺管理

是無能的、組織是低表現的、情境複雜、多次的重組或管理變革。Mishra與Mishra（2013）則指出，不信任的原因是壞的行為、不值得信任的行為、自私、權宜之計和競爭非合作被讚揚。Lawrence與Lynch（2011）認為，不信任的原因，在於害怕被占便宜、精神和身體的傷害。在學校的情境中，Brewster與Railsback（2003）認為，影響學校信任的因素，包括：不是基於學校最佳利益的由上而下的決定、無效的溝通、不穩定和不足的學校經費、無法解聘不適任的教師或校長、學校領導者和教師的更換頻率高、教師的疏離。因此，信任關係涉及個人和組織等多樣化因素。在複雜的變革年代，要建立信任關係，是相當困難的任務，但也是迫切需要的課題。

領導能影響成員的行為，而獲得他人的信任是領導者的要務。Blanchard等人（2013）認為，領導者展現值得信任的行為，建立典範讓他人跟隨，具有關懷幸福感經驗的成員，可創造整個組織信任的漣漪效應。在學校，Samier（2010）認為，信任經常在教育領導倫理中被討論，為教育領導之核心價值，在團隊關係和同僚合作中，人們應信任和被信任。Bryk與Schneider（2002）主張，成員信任關係的建立是學校改革重要的關鍵，學校成員間如能有較高度的信任，將有助學校教育的改善。其次，梁亦華（2014）認為，自香港回歸以來，教育局推動不同類型的改革措施，改革範疇從課程乃至學校架構等，對教師工作及其教學信念之影響尤深。然而，改革卻未必能贏得校內所有教師之認同，近年中小學面臨校長退休潮，處理人際衝突和帶領學校變革之責任，逐漸落在初任校長身上。再者，當前臺灣中小學校長常感到有責無權的無力感，受到的信任和尊重不若以往，學校重大事項要透過校務會議決定，教師會及家長會對於校長遴選具有舉足輕重的影響力，讓校長在校務推動時容易瞻前顧後，無法全力施展（林文律，2006；秦夢群，1998）。不信任更容易造成校園的紛爭和衝突不斷，新時代的校長確實需要具備讓人容易信任的特質和能力，透過信任領導的運用與實施，校長才能夠在這多元的時代更恰如其分地扮演好角色。

Arlestig、Day與Johansson（2016）認為，英語系國家在教育領導領域有較久的耕耘，尤其是實證和概念性研究，對世界有較大的影響，其脈絡首要為教育領導的理論與實踐是社會建構的，進而是背景導向的。質言之，在探究信任領導時，必須先分析英語系國家相關文獻，爬梳相關發展脈絡。國