

基督宗教的服務領導及其對我國師資培育的啟示

張德銳

服務領導源於基督宗教的創立者－耶穌基督。本文先從文獻探討上，說明服務領導的源起和發展、意義與理論基礎，然後再從耶穌基督的領導典範、聖本篤修會的領導準則、以及德蕾莎修女所呈現的領導懿行，整理出服務領導者的特質、角色和行為特徵，之後再根據服務領導的內涵和精神，論述如何提升我國師資職前培育、導入輔導及教師專業發展，期能對我國教育界在服務領導以及師資培育領域之開拓與發展皆能有所助益。

在師資職前培育方面，服務領導的啟示係師資培育機構宜強調愛與服務的願景、善用服務領導的儀式等；在導入輔導方面，宜慎選具有愛與智慧人格特質的師傅教師、在導入輔導實務運作中落實服務領導的行為等；在教師專業發展方面，則可推廣大學與中小學夥伴協作、以及發展教師領導等。

關鍵字：基督宗教、服務領導、師資培育、導入輔導、教師專業發展

作者現職：輔仁大學師資培育中心教授

通訊作者：張德銳，e-mail: 089261@mail.fju.edu.tw

壹、緒論

宗教與教育都具有啟發人心的正向力量，兩者可相輔相成。鄭石岩（1997）指出，宗教如果沒有教育作為基礎，有流於迷信之虞；反之，教育如果沒有宗教的融入，則將無法善用協助學生追求生命意義以及培養其道德情操的正向力量。可見兩者若能適度的結合，將可發揮一加一大於二的力量。

隨著個人年齡的增長，人生的經驗讓作者愈發體會如能將正信的宗教，適度地引入教育的領域，應是利大於弊的事。作者從小接受儒家思想的薰陶，成人之後接觸佛教的教義與儀軌，及至近年來有因緣至天主教大學服務，領會天主教的教義係「以人為本，以愛為核心，以耶穌為榜樣，以服務為導向」，也參加了幾次彌撒，深覺得這麼好的教義和儀式，是很有必要引進教育領域，進而提升教育的理想和價值。

天主教教義博大精深，遠非作者現在所能掌握的，因此，本文擬聚焦於基督宗教的「服務領導」（servant leadership）方面，從耶穌基督、聖本篤修會、以及德蕾莎修女所呈現的領導佳言與懿行，整理出服務領導者的特質、角色和行為特徵，之後再根據這些服務領導內涵和精神，論述如何提升我國的師資培育，期能對我國服務領導以及師資培育領域之發展皆能有所助益。

綜合上述，本文主要以文獻探討的方式，探討基督宗教的服務領導及其對我國師資培育的啟示，其探討的問題主要有四個：（1）基督宗教的服務領導者特質為何？（2）基督宗教的服務領導角色功能為何？（3）基督宗教的服務領導行為特徵為何？（4）基督宗教的服務領導對我國師資培育有何啟示？

在文章結構上，本文擬先對服務領導起源與發展、定義與理論基礎等基本概念略加敘述，然後把重點放在耶穌基督、聖本篤修會、德蕾莎修女所呈現的服務領導內涵，之後再說明我國師資培育改革的必要性，以及從服務領導的觀點，如何從職前培育、導入輔導、教師專業發展等三個階段，提升師資培育的品質，最後再做一個結語。

貳、服務領導的基本概念

一、服務領導的起源和發展

服務領導最早可溯源於基督宗教的創立者－耶穌基督，在《若望福音》（The Gospel according to John）13章中記錄著耶穌為門徒洗腳這個相當卑下的行為，示範並具體實踐了什麼是「服務領導」。二千多年來，基督宗教便係以「愛」與

「服務」為立教基石。單國璽（2009）在《活出愛》一書中便指出：

因為愛，這些神職人員藉由醫療與服務無私地將自己奉獻給台灣，病人的痛苦少一分，他們的快樂就多一分；他們不爭名、只傳愛，他們相信：只要有愛，人間即是天堂。（頁 12）

惟愛與服務的普世價值，不僅展現在基督宗教上，在其他宗教上亦有相同的價值信念。例如，在 2014 年 8 月 23 日作者有幸受邀，前往慈濟板橋院區觀賞「遵佛遺教」之歌仔戲，劇中佛教創立者釋迦牟尼，親為眼盲的徒弟—阿那律尊者縫補僧衣之一幕，亦是相當令人感動，其和耶穌基督為門徒洗腳之事跡，實有異曲同工之妙。另外，回教經典中亦有「能了解別人的苦難，伸出協助之手，幫助減緩其苦難，便是回教徒」之教義（Keith, 2008, p.2）。

相較於傳統的領導學說，服務領導的基本價值信念係在「以服務代替領導」、「重服務而非重領導」，這種利他主義的領導理論，在當前日趨功利的社會氛圍中，實有暮鼓晨鐘之效。因之，在 Robert K. Greenleaf（1904-1990）於 1970 年代開始倡導下，不少當代大企業，例如美國 TDIndustries、Southwest Airline 等紛紛採用服務領導的模式（吳清山，2008）。在美國教育界，亦有中小學校長採用服務領導的理論與實務（Sergiovanni, 2000）。

服務領導在國內教育界的採用和研究上，除了校園經營和校長服務領導仍為最大宗外（林思伶，2010；林思伶、劉道德，2010），亦有用於教務主任的服務領導（林梅君，2011），教學輔導教師的服務領導（張德銳，2013），甚至工友的服務領導上（楊實企，2010）。此外，服務領導亦可用於學生的服務學習活動或服務領導課程上，例如，輔仁大學服務學習中心主任嚴任吉（2009）便強調服務學習與領導的關係：透過服務學習的四步驟：準備、服務、反思、慶賀，在別人需要上，看到自己的責任與成就。

二、服務領導的意義和理論基礎

（一）服務領導的意義

Greenleaf（1977）認為服務領導係出自想要服務他人的自然情感，把他人的需求和利益放在自己之上，以服務至上的理念，指引個人的領導作為，而對被領導者產生影響力的歷程。

Patterson（2003）指出服務領導係領導者受到個人內在精神與信念的指引，主動為他人服務與奉獻，並將注意力放在追隨者的利益和發展上的領導模式。

主題文章

蔡進雄（2003）定義服務領導係指領導者照顧、了解、關懷、服務部屬，並且協助部屬成長、成功，以達成組織目標的一種人性化領導風格。

秦夢群（2010）認為服務型領導者會藉由關心與服務組織成員，與成員建立信任關係，引導成員成長，並共同為組織謀幸福。這種型態的領導具有三個特徵：具謙卑的僕人精神、先服務後領導的態度、幫助組織成員共同成長。

作者認為服務領導係「領導者以服務第一的理念，具謙卑和奉獻的精神，了解、關懷、服務成員，並且協助成員成長、成功，進而達成組織目標和培植更多領導者的一種人性化領導歷程。」此一定義有五個要點：（1）服務領導者需具備謙卑、奉獻、無私無我之美德。（2）服務領導強調服務至上，先服務後領導。（3）服務領導是一種人性化領導，其視人為目的而不是工具。（4）服務領導是一種影響力，而這個影響力來自參照權和專家權的發揮。（5）服務領導除直接協助成員成長外，亦以達成組織目標為間接目的。

（二）服務領導的理論基礎

在服務領導的理論基礎方面，吳清山（2008）指出有四：神學的耶穌服務觀、哲學的人文主義、心理學的自我實現理論、行政學的人群關係理論。耶穌基督終其一生，身體力行服務的人生觀，造福人群和服務社會，所以「愛」與「服務」乃成為基督徒的圭臬。服務領導係強調以人為本，重視人的尊嚴和價值，視人為目的，而非手段。自我實現理論指引領導者宜讓部屬獲得高層次的內在需求的滿足，使自己和部屬皆具有成就感，都能達到自我實現的目標。人群關係理論則重視協助、支持、關懷與民主的環境，藉由關懷、服務部屬，讓部屬能獲得心理上的滿足。

此外，服務領導的理念亦趨近於中國儒學中的性善論以及管理哲學中的「Y 理論」。在儒家思想中，孟子主張人之善性是先天固有的，仁義禮智這些道德觀念，都是良知良能，都是可以加以引發和不斷擴充的（程運，2000）。其次，管理哲學中的「Y 理論」亦認為人性為正面的假設，主張成員熱愛工作、富創造力、能主動要求承擔責任並自我監控（黃昆輝、張德銳，2000）。基於此種管理哲學，服務領導者必需以關懷部屬為先，才能與部屬建立關係，並引導部屬充分發揮潛能。

參、基督宗教的服務領導

傅佩榮（2011）指出，基督宗教係一教三系的總稱，而這三系（天主教、東正教、基督教）皆源於耶穌基督，皆相信耶穌是救世主，也是神的兒子，也皆以閱讀的聖經（包括《舊約》、《新約》）為無上聖典，但在聖經的闡釋以及傳

教的組織上有所不同。

服務領導做為一種道德型的領導理論，和 Sergiovanni（1992）所倡導的「道德領導」（moral leadership）實有異曲同工之妙。秦夢群（2010）指出，道德領導是一種運用道德權威的領導方式，目的將學校轉化為具有奉獻、承諾與服務價值觀的共同體。可見服務領導和道德領導都是強調領導者要具有德行，要以奉獻、服務被領導者，從而提升組織的承諾和組織的存在價值為鵠的。

服務領導的實質內涵有三：服務領導者的特質、服務領導的角色、服務領導的行為特徵（張德銳，2014）。這三個內涵亦和道德領導的三個層次，交相呼應。秦夢群（2010）指出，道德領導具有三個層次：領導之心（heart of leadership）、領導之腦（head of leadership）、領導之手（hand of leadership），而領導之心會帶動領導之腦，進而牽引領導之手。領導之心主掌思想、價值觀與信念，係相對於服務領導者的特質。領導之腦主掌對領導所在內外情境脈絡之詮釋與反思，係相對於服務領導的角色功能。領導之手主掌實務的行為與技術，係相對於服務領導的領導行為。可見欲成為一位成功的服務領導者，首重領導者特質的培養，才能由內而外，釐清服務領導的角色，進而有效展現具體的服務領導行為。

以下僅先簡介一下基督宗教服務領導的三位代表人物，隨後再說明這三位代表人物在服務領導者特質、領導角色、領導行為的具體內涵。這些內容的說明主要根據三個文獻。其一，張德銳（2014）在「耶穌基督的服務領導及其對教學輔導教師制度的啟示」一文中，以文件內容分析的方法，分析耶穌基督的一生，所展現的服務領導內涵。其二，Anselm Grun 神父在《領導就是喚醒生命力－靈性化的生命領導力》一書中，對聖本篤修會所揭櫫的服務領導有相當精闢的論述（吳信如譯，2007）。其三，Ruma Boss 與 Lau Faust 在《貧民窟裡的領導－德蕾莎修女的管理智慧》一書中，亦對德蕾莎修女的領導智慧有相當清晰的說明（朱道凱譯，2012）。

一、代表人物

基督宗教的服務領導最早可溯源於基督宗教的創立者－耶穌基督（Jesus Christ, 4B.C.~30A.D.）。「耶穌」之名同時表達了祂的身分和使命，意思是「天主拯救」；希臘文的「基督」則係指「受傅者」，意思是祂受天主所祝聖，為了救世的使命而受聖神的傅油（李子忠譯，2010）。祂「自天而降」（若 3:13），在西亞的巴勒斯坦地區宣揚平等博愛的理念，信奉天主為唯一的真神，並批評當時猶太社會的腐敗，祂被控在羅馬總督比拉多執政時蒙難，被釘死在十字架

主題文章

後第三天復活，是受苦受難的僕人，「交出自己的生命，為大眾作贖價」（瑪 20:28），也為人類所犯的罪作贖罪，使人與神重歸於合一。

西方的服務領導和聖本篤修會相當有淵源。聖本篤（Saint Benedict of Nursia, 480A.D.~547A.D.），係義大利羅馬公教教士、聖徒，本篤會的會祖。他被譽為西方修道院制度的創立者，於 1220 年被追封為聖徒。聖本篤在 529 年於義大利卡西諾山的會院中以拉丁文完成本篤會規（Rule of Benedict）的撰寫，平衡了虔誠的靈性追求及兼顧人性的軟弱。本篤會規重視體力勞動，但反對過分的形式上的苦修。這部會規奠定了西方隱修生活的模式，也啟迪理家神父領導的準則，孕育服務領導的生命力（中文維基百科，無日期）。

近代服務領導的榜樣則當屬德蕾莎修女（Mother Teresa, 1910A.D. ~ 1997A.D.）。德蕾莎修女係著名的天主教慈善工作家，於 1979 年被授予諾貝爾和平獎。2003 年 10 月，羅馬天主教教宗若望·保祿二世把她列入天主教宣福名單。德蕾莎修女有「加爾各答的天使」的美譽，世人多認為她非常懂得愛別人。德蕾莎修女創立的仁愛傳教會，終其一生都奉行非常簡單的原則，那就是「為窮人中的窮人奉獻服務」，如今仁愛傳教會已遍及五大州、134 國，共有 757 個據點（朱道凱譯，2012）。

二、服務領導者的特質

（一）耶穌基督的典範

張德銳（2014）分析耶穌基督的一生，充分展現了如下八個愛的美德：

1. 忍耐

在忍耐的德性上，以《瑪竇福音》（The Gospel according to Matthew）中「耶穌禁食三退魔誘」最為典型，充分顯現了耶穌基督經得起各種磨鍊和考驗，實踐了「富貴不能淫、貧賤不能移、威武不能屈」的堅忍美德。

2. 恩慈

耶穌基督愛世上每一個人，祂是善牧，不願意有任何迷失的羔羊。在《路加福音》（The Gospel according to Luke）「亡羊的比喻」中，清楚地描寫耶穌基督不放棄每一個世人的精神。

3. 謙卑

耶穌基督虛懷若谷，從不對人高傲，所以祂說：「凡高舉自己的，必被貶抑；凡貶抑自己的，必被高舉。」（瑪 23: 11-12）。在聖經中以耶穌受洗於施洗者若翰的記載，可以說明耶穌有向下位者學習的美德。

4. 尊重

耶穌相信每一個人都是平等的，都有其不容磨滅的人格尊嚴。在聖經中祂對於自認高人一等的法利塞人和猶太經師不時加以訓斥，並時時以治癒盲啞殘疾人士為務，而且關懷兒童、婦女和窮人。

5. 無私

耶穌基督提倡的愛是普遍無私的。在《馬爾谷福音》(The Gospel according to Mark) 中，耶穌「稱讚窮寡婦」的故事，可以顯示基督的愛不但是沒有社會階級之分的，而且對於低社經階層所做的工作和奉獻，更是讚譽有加，認為天堂是為這些人而設的。

6. 寬恕

耶穌基督在《瑪竇福音》中一再訓誨門徒要寬恕別人的過錯，就好像天父會寬恕我們的過錯。對別人的侵犯，不要以牙還牙，要以德報怨，甚至為迫害我們的人祈禱。

7. 誠實

耶穌基督說：「你們的話當是：是就說是，非就說非；其他多餘的便是出於邪惡。」(瑪 5: 37)。耶穌在受難記中，二次的審判庭，所表現寧死而誠實不屈，並不為自己多作辯護的勇氣，便是明證。

8. 守信

耶穌基督深知祂之所以降生為人，是要執行天父的旨意和工程：藉由自己的受苦受難，為世人贖罪。當祂預知被釘在十字架上的大痛苦、大災難即將來臨時，仍信守天父的旨意，坦然接受這個預定的工程。這樣的情節，在《瑪竇福音》的「山園祈禱」中有詳細的描述。

(二) 聖本篤修會的準則

Anselm Grun 神父指出諸多聖本篤修會的領導準則，茲整理其和服務領導者的特質有關者，說明如下（吳信如譯，2007）：

1. 忍耐

主題文章

有生命力領導者的人格特質是「淡泊簡樸」和「節儉」。換言之，理家神父不應追逐名利，貪求物質生活，並且在財物使用上有所節制，務使每一個財物都能發揮上帝原本賦予的功能。

2. 恩慈

領導者應相信「人具有良善的本質」，不應讓弟兄難過，不該傷害任何人，進而要讓那些無家可歸、喪失權利、漂泊無根和處於社會邊緣的人都能找到一個家，一個可以讓他們活出自己、受尊重、有尊嚴的地方。

3. 謙卑

服務領導者的人格標記是「謙卑」。謙卑就是承認自己是凡人，常常跌到。能夠接納自己的脆弱多變，並有勇氣走入自己的人性面和陰暗面。

4. 尊重

聖本篤規定，理家神父不可輕視他的兄弟，不可把人當成工具，不能用高高在上的態度來對待部屬。惟有尊重部屬，受到部屬愛戴的老闆才能讓部屬死忠的效命。

5. 無私

服務領導者的另一個人格標記是「公正」。聖本篤要求理家神父要拋棄自己的成見，公平對待每個部屬，讓每個人的權利都受能到合理的保障。

6. 圓熟處世經驗

理家神父要能勝任領導任務的第一個前提就是，他必須是經驗豐富的，也就是他必須明智、有智慧，對於正確的事有敏銳的感受，而對於不正確的事也能明辨是非。

7. 內心寧靜

力量來自於平靜而不是忙碌。聖本篤要求理家神父必須具備內在的寧靜，因為惟有能夠面對自己並內心親近上帝的人，才能創造出寧靜的工作氛圍，讓同事感到愉快而平安。

8. 身心靈平衡

有生命力領導者的人格特質之一是「敬畏上帝」。聖本篤要求理家神父必須重視自己的心靈，追求身心靈的平衡。惟有重視自己的心靈的人，才能夠激勵員工的心靈。

（三）德蕾莎修女的懿行

Ruma Boss 與 Lau Faust 對德蕾莎修女的領導智慧有所論述，茲整理和服務領導者特質相關者如下（朱道凱譯，2012）：

1. 忍耐

德蕾莎修女對於物質生活極為克制。她的簡單衣著，白色紗麗上面三條藍槓，代表貞潔、貧窮、和服從的誓言。此外，對於時機的等待亦至為明顯。她從加入都柏林的羅雷托修女會，到她創辦加爾各答的仁愛修會，中間相隔將近二十年，充分考驗她服務人群的耐心。

2. 恩慈

德蕾莎修女說：「為上帝的仁慈做見證：仁慈在你臉上，仁慈在你眼中，仁慈在你的微笑裡，仁慈在你溫暖的問候中。」（頁 151）

3. 謙卑

德蕾莎修女說：「如果你謙卑，無論讚美或羞辱都不會影響你。因為你知道自己是什麼樣的人。」（頁 67）

4. 寬恕

德蕾莎修女說：「待人要寬厚和體諒。讓所有來找你的人，離去時感覺更好、更快樂。」（頁 151）

5. 誠實

德蕾莎修女為什麼對於追隨者有強大的感召力，部份答案便在於她的真誠。她對人類的愛蘊含在她說的每句話中，聽者能感受到她在對話中的真誠。感謝和感恩之情明顯流露在她的每句話、每件工作和每個思考中。

6. 內心寧靜

禱告或靜默時間，對德蕾莎修女和她的修會非常重要，是她內省、沈思，聆聽自己，及聆聽上帝的時間。它們是修復更新的時段，幫助她繼續展現對人類的愛以及她從人類感到的喜悅。

7. 身心靈平衡

德蕾莎修女認為每個人必須聆聽自己的心聲，花時間了解我們真正是什麼

主題文章

人，或希望成為什麼樣的人？然後根據內心的聲音及靈性的召叫，去服務人群。

（四）歸納總結

從以上耶穌基督、聖本篤、德蕾莎修女的言行與教誨，可以總結服務領導者宜具有忍耐、恩慈、謙卑、尊重、無私、寬恕、誠實、守信、圓熟經驗、內心寧靜、身心靈平衡等 11 個特質。這 11 個特質可以歸納在「愛」與「智慧」二個兩個面向之下，以收以簡馭繁之效。在愛的方面，James C. Hunter 指出以愛為核心的服務領導者具有八個特質或美德，亦即忍耐、恩慈、謙卑、尊重、無私、寬恕、誠實、守信，惟這些特質不一定是與生俱來的，還是可以後天發展和培養的（李紹廷譯，2010）。另外，充滿智慧的服務領導者亦具有三個特質：圓熟經驗、內心寧靜、身心靈平衡。也就是服務領導者要具有圓融成熟的待人處事經驗，且內心經常保持寧靜，才能在內心深處受服務奉獻的感召，並且其在奉獻之餘，兼顧工作與生活的平衡（黃登木、曾淑敏，2006）。

強調愛的美德或人格特質，亦是我國儒家思想所固有的。楊孝潔（1982）指出，孔子對於社會行為所認定的標準，也是以「仁」為出發點的。論語顏淵篇，樊遲問仁，子曰「愛人」。「仁」不是抽象形態，而是「民胞物與」的胸懷，發自愛心的愛護每一位同胞、每一個生靈。然後由「仁」進一步推展出來「仁、義、禮、智、信、忠、孝、敬、友、愛、恭、寬、惠」等倫理觀念，做為整個社會行為的標準。

此外，孔子亦非常重視人的個性培養，而人格與智慧要能內化成為人的一部份，有賴於修身，而修身之道在於「慎獨」，在於「誠意、正心」，在於「定、靜、安、慮、得」（楊孝潔，1982）。所謂「世界越速，心則慢」、「世界越燥，心則靜」，實有其深意。

三、服務領導的角色

（一）耶穌基督的典範

張德銳（2014）曾詳細分析耶穌基督在服務領導的四個角色，今再簡要說明如下：

1. 典範

西諺有言：「行重於言」（Action is louder than word）。領導者必須於生活中身體力行服務人生觀，才能使得組織成員心悅誠服的追隨。在聖經中，耶穌基督「給門徒洗腳」便是服務領導的最佳典範。

2. 先導

在先導方面，領導者要有理想和願景，並且能有效帶領組織成員，實踐共同的理想和願景。為傳播天國的福音，在聖經《瑪竇福音》中，耶穌基督從「在加里肋亞開始傳道」到鼓勵使徒「背十字架的必要」，可以充分顯現祂所承擔的先導角色。

3.調正

領導者在確定組織的價值和願景後，如果發現組織中的慣例和實務有所偏離，則必須加以調正。在聖經《瑪竇福音》中耶穌基督「驅逐殿內商人」的故事，便是明顯傳達了在聖殿中不宜有世俗買賣的核心價值。

4.彰權益能

領導者在彰顯組織成員專業自主權之同時，更要增益成員的工作能力。在這一方面，耶穌基督在《路加福音》「宗徒的使命」中，既能賦予門徒傳教使命，又能增益門徒傳教的能力，可以說是非常成功的彰權益能之典範。

（二）聖本篤修會的準則

整理 Anselm Grun 神父對聖本篤修會的領導觀點，其和服務領導角色有關者，說明如下（吳信如譯，2007）：

1.典範

領導者要有「獻身精神」，而獻身精神便是一條靈性之路。也就是說，領導者必須尊重其他人的需求，並且具有盡心盡力滿足他人需求的熱情。

2.先導

想要領導別人的人，必須能夠清楚、明確地做決定，並且必須像個父親一樣，帶領同事，讓同事有冒險、承擔風險和犯錯的勇氣。

3.調正

聖本篤規定，修道院院長必須定睛於現實，而領導就是真誠地與「錯誤」對話，然後必須截斷與中止錯誤，而不是祇有治標或壓抑症狀。

4.彰權益能

聖本篤不主張領導者應該「事必躬親」，而是應該適度授權，更重要的是掌握全局，鼓舞成員的心靈，讓每位成員都能充分發揮天賦的潛能。

主題文章

（三）德蕾莎修女的懿行

Ruma Boss 與 Lau Faust 指出德蕾莎修女具有如下的領導懿行（朱道凱譯，2012）：

1. 典範

德蕾莎修女身體力行她宣揚的「服務窮人中的窮人」之價值觀，無一日悖離。願景與行動的協調一致使世人能信任她，而這份信任感便是仁愛修會得以在世界各地成長的支柱。

2. 先導

德蕾莎修女「服務窮人中的窮人」的願景至為簡單，但其表達卻非常的強烈。她持續不斷地以熱情和信念，從世界各地徵召神職人員與志工，達成這個簡單的願景。

3. 調正

德蕾莎修女相信施捨發自內心。因此，她從不懷疑捐款的來源。但她絕不允許捐款者利用她的名字或仁愛修會來達到他們本身的目的，例如商業性質的宣傳或修會的推薦或背書。

（四）歸納總結

從上述耶穌基督、聖本篤、德蕾莎修女的言行，可以充分理解典範、先導、調正、彰權益能等四個角色，誠為基督宗教服務領導的中樞，而這四個角色亦素為當代服務領導學者 Stephen R. Covey 所提倡的（Covey, 2002）。誠如林梅琴（2008）所言，其中以典範的角色最為核心且重要，亦即學校領導者要以身作則，力行服務他人的人生觀，才能產生風行草偃之效。其次，領導者要帶領組織成員，共同為組織訂出具深層價值的圖像和願景，並在確定價值、使命、願景後，還須確保組織中的所有結構與系統能回應這些價值和願景。最後，領導者要能賦予成員專業自主權之同時，同時激勵、增強成員的工作能力。

對於「典範」的強調，亦向為我國儒家思想所強調。倫語顏淵篇中，季康子問政於孔子，孔子說：「君子之德，風；小人之德，草；草上之風，必偃。」在「先導」角色上，儒家一向強調「修身、齊家、治國、平天下」，而做為一位理想的知識份子要有「為天地立心，為生民立命，為往聖繼絕學，為萬世開太平」的遠大抱負和願景，才能引領社會從亂世走向小康社會，再走向大同世界。在「調正」角色上，儒家一向非常強調「擇善固執」之道，對於正確的價值和願景，要堅持原則，絕不妥協；對於過錯則要勇於改正，不犯第二次錯誤。

最後，在「彰權益能」角色上，誠如傅佩榮（2003）所言，孔子的一生有如一條上升的弧線，無論在人生智慧或在學術能力的增益上，都走向無限而圓滿的境界。在論語為政篇中，孔子說：「吾十有五而志於學，三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳順，七十而從心所欲不踰矩」，便是明證。

四、服務領導的行為特徵

（一）耶穌基督的典範

張德銳（2014）曾為文分析耶穌基督的十個服務領導行為如下：

1. 覺察

在《路加福音》「復活納因城寡婦的獨子」中，顯示耶穌基督擅於覺察世人生老病死之苦，本於悲天憫人之心，而發揮神力，使人死而復活。

2. 傾聽

在《路加福音》「葛法翁的百夫長」中，顯示耶穌基督善長傾聽世人的需求和聲音，而能加以「聞聲救苦」，解世人痛苦於倒懸。

3. 同理

在聖經《瑪竇福音》中，「真福八端」的山中聖訓，可以顯見耶穌基督對貧窮的人、哀慟的人、善良的人、受迫害的人等的同情與鼓舞。

4. 治癒

耶穌基督傳教的二個最主要方法係治癒與說服，亦即耶穌既是苦口婆心的傳道士，又是具有超自然力量的醫者。耶穌治病的諸多奇蹟在《四部福音》中有相當多的描述。

5. 說服

耶穌基督的演說能力是非常驚人的，在《四部福音》中常可見祂在聖殿中、信徒家中、在山野中，在海邊，善用說之以理、曉之以義、動之以情等人際溝通技巧，有效打動信徒的思想與情感。

6. 服侍

耶穌給門徒洗腳的故事，示範了領導者要以僕人的心態，服侍被領導者。在《若望福音》「耶穌是善牧」的教誨，更可說明了耶穌為救世人願意犧牲到底

主題文章

的服務人生觀。

7.對人成長的承諾

耶穌基督為天國而生，其降生人世，最主要的任務是傳播天國的福音，引領芸芸眾生，獲得永生。在《若望福音》「耶穌是生命之糧」中有詳細的記載。

8.概念化

耶穌基督深知祂為天國而生，也將為天國死，而其所以從容赴死，是為了完成天父的偉大的工程或計畫：為人類贖罪。耶穌基督這種遵從天父贖世計畫而慷慨就義的認知，在《若望福音》「對民眾最後的講詞」，可見一般。

9.遠見

耶穌基督深知在當時的環境脈絡下，因不見容於猶太經師及羅馬帝國，必遭遇大苦難。然耶穌亦預見祂將於苦難中浴火重生，號召無數的信徒視死如歸，為傳播天國的福音而成就偉大志業。從《瑪竇福音》中三次的預言受難和復活，可見耶穌基督的遠見能力。

10.建立社群

耶穌基督建立社群的能力是無與倫比的，在《瑪竇福音》中，祂為了傳教首召門徒，再撰選了 12 個宗徒，另派遣 72 個門徒傳教，以及立伯多祿為教會的磐石，皆一再可見其組織與發展社群的能力。

（二）聖本篤修會的準則

整理 Anselm Grun 神父對聖本篤修會的領導觀點，其和服務領導行為有關者如下（吳信如譯，2007）：

1.傾聽

領導者要能傾聽部屬的心聲，重視部屬的尊嚴，並能夠顧及部屬的感受。

2.同理

領導者應以同理心對待部屬，設身處地為他們著想。深刻瞭解部屬，當部屬有問題時，支持、保護部屬。

3.治癒

領導就是醫治病人，幫助他們在病痛纏身中生活。惟這裡所說的「病人」

不僅指肉體的疾病，心理的疾病，亦需要關懷和照顧。

4.說服

聖本篤是依據以弗所書的教導提出會規的：「不要在言語上傷害別人，只要說幫助人、造就人的話，使聽見的人得益處」（以弗所書 4: 29）。

5.服侍

聖本篤把領導當成一個服事的工作，凡是對員工有益的事、他們喜歡的工作或有助於他們發展自我的工作，領導者皆宜深切關心。

6.對人成長的承諾

聖本篤認為領導就是喚醒不成熟人們的生命，讓這些人經由任務能夠發展得更成熟，逐漸變成可以承擔責任的成人。

7.概念化

領導者具備寬廣的視野，不會把注意力鎖定在單一錯誤上，而是能夠從各個面向看出事實，然後從容地作出正確的決定。

8.建立社群

領導者不應是孤立無援的，而應建立一個互相支持的團隊，來共同討論修道院的經營願景，共同承擔經營的責任。

9.履行社會責任

聖本篤修會認為每家企業都有自己的社會責任，應該擺脫冷酷自私和唯利是圖的模式，對內關注營造人性化的企業文化，對外則對社會發揮療傷止痛、淨化人心之作用。

（三）德蕾莎修女的懿行

Ruma Boss 與 Lou Faust 主張德蕾莎修女有如下的領導懿行（朱道凱譯，2012）：

1.察覺

德蕾莎修女擅於留意週遭環境和感覺，具有悲天憫人的心，對於窮人及瀕臨死亡的人的痛苦，尤有敏銳的察覺能力。

主題文章

2.傾聽

在與人溝通時，德蕾莎修女用親切的注意力和真正想瞭解的渴望去聆聽，而不是迫不及待推銷自己的信息，她可以從聽眾的言詞、語氣、手勢、呼吸、節奏、肢體語言和眼神接觸，獲悉對方的真正語言。

3.同理

德蕾莎修女了解她的聽眾，有同理心，能時時刻刻以聽眾為念，來思考訊息。

4.說服

德蕾莎修女知道如何在不同的時間，用不同的方式，對不同的人說話。溝通方式雖或有所不同，但真誠、親切的態度卻是始終如一的。

5.建立社群

德蕾莎修女具有不凡的組織能力，從當初創會的一個人、500 盧比，到徵召 12 名修女加入她，到今天已建構一個傳遍世界各地的慈善組織。

（四）歸納總結

基督宗教在服務領導行為特徵方面，誠然展現了覺察、傾聽、同理、治癒、說服、服侍、對人的成長的承諾、概念化、遠見、建立社群、履行社會責任等 11 個行為。其中履行社會責任，在當前台灣企業動輒解聘員工、製造環境污染、食品添加塑化劑、販賣黑心油等危害人民事件層出不窮的今天，實有特別強調的必要性。

惟這 11 個行為可歸納在「關懷」與「倡導」二個兩個面向之下，以收以簡馭繁之效。在關懷面向下，服務領導有：覺察、傾聽、同理、治癒、說服等五個行為。在倡導面向，服務領導亦有：服侍、對人的成長的承諾、概念化、遠見、建立社群、履行社會責任等六個行為。另外，誠如張德銳（2013）所言，從基督宗教的人本情懷，可以推知基督宗教的服務領導，應是在愛與信任的基礎下，運用「先關懷後倡導」的作為，才能使成員心悅誠服的接受領導。

這種以愛為名、為愛啟航的服務領導行為，亦可以在國父孫中山先生身上見證。孫中山先生係熱愛儒家思想的基督徒，他力倡「人生以服務為目的」，有一人之力則服一人之力，有十人之力則服十人之務，有千百人之力則服千百人之務。他以承繼儒家道統為己任，身處亂世，能深深體會民族地位的不平等，同理人民生活於水深火熱之中，更痛惡滿清政府政治體制的無能與腐敗，乃著

手建立革命社群與政治組織，有思想有遠見地實踐三民主義的理想，誠為當代服務領導的典範之一。

肆、基督宗教的服務領導對師資培育的啟示

根據以上的探討，本文對於前三個研究問題，可以獲得三個結論：（1）基督宗教在服務領導者特質方面，訓誨了忍耐、恩慈、謙卑、尊重、無私、寬恕、誠實、守信、圓熟經驗、內心寧靜、身心靈平衡等 11 個美德或特質。（2）基督宗教徒的言行事例展現典範、先導、調正、彰權益能等四個服務領導角色。（3）基督宗教在服務領導行為方面，強調覺察、傾聽、同理、治癒、說服、服侍、對人的成長的承諾、概念化、遠見、建立社群、履行社會責任等 11 個行為。

本文將持續探討第四個問題，即「基督宗教的服務領導對我國師資培育有何啟示？」為解答這個問題，有必要從我國師資培育的問題與挑戰談起，然後再說明如何從職前培育、導入輔導、在職成長等三個階段，強化我國師資培育的功能。

一、我國師資培育的問題與挑戰

我國師資培育制度從早期的師範教育法，到 1994 年公布實施之師資培育法，乃至於現行的師資培育法，其演進大致有「由一元化轉變為多元化」、「由公費培育修正為自費為主，兼採公費與助學金方式」、「由計畫性轉成儲備式」、「從形式化到專業化」、「從分途培育至合流培育」等趨勢（張德銳、丁一顧，2005；黃繼仁，2011）。

新制師資培育實施以來，固然有許多成就，但也造成了不少問題與面臨未來諸多的挑戰。其羣羣大者如下：

1. 教師社會聲望降低，教師敬業精神旁落，理想經師與人師之圖像亟待描繪（周祝瑛，2009；教育部，2012）。

2. 師資培育供需失衡，不易吸引優秀學子投入教職（李田英，2009；周祝瑛，2009；張德銳、丁一顧，2005；教育部，2012；黃繼仁，2011）。

3. 師資職前教育專業科目偏重理論與講述式教學，缺乏系統性規劃，與教學現場實務的聯結亦不足（李田英，2009；教育部，2012；許宛琪，2009）

4. 教育實習制度連結理論與實務的強度不足，師培大學與中小學的夥伴協作亟待建立（李田英，2009；張德銳、丁一顧，2005；教育部，2012）。

主題文章

5.教師資格檢定及教師甄試過於重視紙筆測驗，教師真實教學能力及專業態度的檢測亟待加強（周祝瑛，2009；教育部，2012）。

6.初任教師欠缺輔導與支持系統，致使初任教師仍處載浮載沈狀態（張德銳，2003；教育部，2012）。

7.教師專業發展缺乏校內外支持系統，未能與教師生涯發展結合，亦缺乏激勵與評鑑機制（張德銳、郭淑芳，2011；教育部，2012）。

有鑑於我國師資培育所面臨的困境，我國師資培育工作誠有改革的迫切性。黃繼仁（2011）指出師資培育的改革，宜從典範改變的角度思考。考諸我國傳統師資培育之優點係在師範精神的傳承，但未能符應多元化社會的思潮與需求。反之，當前多元化的師資培育雖能強調市場機制的競爭和淘汰，但也造成教師敬業精神不足及流浪教師過多等問題。為解決上述問題，我國師資培育或可採取服務領導的觀點，走向「服務、實踐、反思」的典範或取向。茲從師資培育的三個主要階段：職前教育階段、導入階段、以及在職教育階段，詳加說明如下：

二、服務領導對師資職前培育的啟示

師資職前培育是師資生接受師資培育的第一個階段，也是培養師資生成為具備教育愛、專業力與執行力的新時代良師之最重要階段。根據服務領導的觀點，師資培育機構必須先建構愛與服務的願景，其次善用一切手段與資源，吸引與遴選具有愛與服務特質的師資生入學，然後在培育歷程中，營造服務的氛圍與機會，讓師資生在服務、實踐、反思的歷程中，深化服務的人生觀與培養卓越的領導能力。

（一）師資培育機構應強調愛與服務的願景

根據服務領導的觀點，愛與服務應是服務型組織的核心與願景。如果師資培育機構都不強調愛與服務，則很難激發師資生愛與服務的潛能。以輔仁大學師資培育中心為例，該中心之理想教師圖像係以培養愛為核心，追求真、善、美、聖，而成為知人、知物、知天之良師為宗旨，期待師資生能具備專業、關懷與服務之能力與精神（輔仁大學師資培育中心，2013）。總之，富有教育愛的人師、具專業力的經師、有執行力的良師，應為新時代的教師圖像（教育部，2012）。

（二）提供適當誘因，吸引具服務人格特質的師資生

作者同意在師資培育多元化下，公費制度仍有存在的必要，以吸引優秀清寒學生從事教職。惟公費生應僅限於山地、離島、偏遠地區以及不足類科的師

資。另在當前教師職缺仍相當有限的情況下，公費生名額應做總量管制，不宜過度膨脹，以免產生排擠作用，使得大量有服務意願的自費生更加求職無門，加重了流浪教師的問題。

能吸引優秀清寒學生進入師資培育行列，且無排擠副作用的方式，可由政府以及師資培育機構提供大量的師資培育獎助學金。但根本解決之道，除了師資培育減量外，還是在於擴大正式教師的缺額。當教師缺額與當年具教師資格者，呈一定的比率以上，才有可能讓優秀師資生覺得努力進德修業後便有甄試上教師的機會，這樣才能吸引其願意進入師資培育學程就讀。為了擴大正式教師的缺額，教育行政機關及各級學校應儘量減少教師職缺管控的比率和人數，另深盼教育行政機關真能運用國內少子化之機會，落實小班教學的教育理想。

（三）遴選具有愛與智慧特質的師資生

遴選出學業成就高、任教意願高及服務熱忱高的師資生乃是決定師資品質的關鍵（教育部，2012）。所以師資生之入學成績應為該屆學生的前 50% 且不宜有小過以上的處分。此外，宜研擬一套合宜之師資生遴選機制，以口試、性向測驗、情境演練等（情境演練是將實際的工作情境化成問題，由演練人員實際操作，以評量或培養實作能力或特質的一種設計。情境演練重在「做的能力與特質」，而非「知的能力與特質」），遴選出具有愛與智慧特質的師資生。

（四）規劃志業教師的服務學習活動

為培育師資生愛與服務之人格特質，師資培育機構應輔導師資生於畢業前前往弱勢者機構（如育幼院、老人安養機構等）進行集中式志工服務至少一周（至少 40 小時），並完成服務學習報告（教育部，2012）。除此之外，師資生應參與至少一周的寒暑假中小學營隊計畫，並完成實地學習報告。當然，師資培育機構亦可鼓勵師資生參與中小學課後輔導計畫，以增加師資生服務與學習的經驗。

（五）教育專業課程中融入教學實務經驗

理論與實務的脫節是當今師資培育最令人垢病之處。其具體解決之道，除了師培教師應具有中小學服務經驗或臨床教學經驗之外，還是多邀請中小學優秀現場教師做教學經驗傳承或協同教學。在優秀教師做完教學經驗分享後，宜接續安排師資生實地觀摩其教學，並於課後進行說課與議課活動。另外，教學實習是師資培育的「畫龍點睛」工作，其教學學分數宜適度擴充，並且有一半以上的教學時數必須用在中小學現場的服務、學習與反思。

（六）善用服務領導的儀式，以產生潛移默化的效用

主題文章

在課程理論中，有所謂「潛在課程」(hidden curriculum)之概念，用以培養學生之價值、規範與態度。以輔仁大學師資培育中心為例，該中心重視潛在課程，期藉由各種典禮、儀式及活動，涵養師資生服務態度及教師情操。以「新生入門禮」及「結業派遣禮」為例，在叩門禮中，新入教育學程的學生表達願意為良師的承諾。在學員結業時，則採行天主教行之有年的「承諾派遣禮」，典禮中先由神父宣讀聖經中之箴言，勉勵結業生在教育界發光發熱，其次，在典禮中效法耶穌基督的懿行，由授課神父及師長對結業生進行「洗腳」的儀式，最後，則透過神父、師長之祝福並派遣結業生到教育界服務（輔仁大學師資培育中心，2013）。

三、服務領導對教師導入輔導的啟示

完成職前教育課程之後，師資生將進入教育實習以及初任教師階段。這個階段主要係接受實習輔導教師以及教學輔導教師（以下統稱師傅教師，英譯mentor teacher，至於其所輔導的對象則可統稱為徒弟教師）的導入輔導。導入輔導具有承先啟後的關鍵地位，素為先進國家所重視，我國則在近幾年才開始加強這個工作。茲依據服務領導的觀點，提供下列建議：

（一）慎選具有愛與智慧人格特質的師傅教師

實習教師或初任教師導入輔導制度的成功關鍵之一，係在建立師傅教師的儲訓與認證機制。是故師傅教師的遴選宜慎重為之。除了考慮申請人的教學能力與教學經驗外，最主要還是要考量其是否具有：忍耐、恩慈、謙卑、尊重、無私、寬恕、誠實、守信等八個愛的美德，以及圓熟經驗、內心寧靜、身心靈平衡等三個智慧的人格特質。

（二）在師傅教師培訓課程中加強服務領導的角色任務

在師傅教師儲訓人選確定之後，便需加強培訓與認證工作。在培訓課程中，除了加強教學輔導理論與實務的學習外，亦需加強說明服務領導的意義與功能，並設計實務演練的情境，加強演練與反思服務領導的角色，讓師傅教師們練習與討論服務領導中的楷模、先導、調正、彰權益能等任務。

（三）在導入輔導實務運作中落實服務領導的行為

在服務領導的行為特徵方面，有鑑於服務領導係強調在愛與信任的基礎下，先運用關懷層面的行為，然後再應用倡導層面的行為。是故師傅教師應對徒弟教師，先做「覺察、傾聽、同理、說服」等陪伴性、支持性的行為，其次漸漸引領徒弟教師能洞察教學環境的複雜性和變化性，並激勵其接受教學的挑戰與永續成長。當然，師傅教師除了對徒弟進行一對一的個別輔導之外，亦可採團體輔導和同儕輔導的方式。此外，亦可運用社區發展的方式，以整個學校

為單位，由師傅教師起帶動作用，建立起全校型的「學習共同體」或「學習型組織」。

（四）加強師傅教師的工作誘因與支持系統

為提高中小學優秀教師投入導入輔導的意願，有必要給予師傅教師薪火傳承的榮譽感並減授教學時數。其次，為有利於師傅教師對徒弟教師進行服務領導，學校行政人員宜注意適當的配對（例如盡量同學科、同學年或同性別）。當然，學校行政人員除了安排足夠的時間與空間，讓師傅教師和徒弟教師得以順利互動之外，對於師傅教師在人力、財力、物力上的需求與支援，也是導入輔導工作實施成功的關鍵。

（五）改善教師資格檢定與教師甄試

有鑑於目前教師資格檢定及教師甄試過於重視紙筆測驗，而教師真實教學能力及服務態度並未受到足夠重視，是故建議教師資格檢定宜加強師資生實務應用能力的檢測。在教師甄試方面，初試時所採用的紙筆測驗，宜減少其比重並降低篩選的門檻，複試時則應以服務經驗、服務態度以及真實的教學能力為甄試標準。

四、服務領導對教師專業發展的啟示

在完成導入輔導階段之後，將進入教師專業發展階段。在此一階段，由於當前我國中小學教師職缺短縮，教師新陳代謝趨緩，而教學環境變化卻日益加快，中小學教師的專業發展遂成為當前我國師資培育的重點工作。茲參考服務領導的觀點，提供下列建議：

（一）推廣大學與中小學夥伴協作

各師資培育機構和中小學是具有互利互補的關係。在服務領導上，雙方亦可互相服務，以造就雙方的學習和成長。也就是說，中小學可以提供師資生所需的教學經驗、實地學習機會、以及實習輔導機制，而師資培育機構則可以提供中小學教師研習進修以及地方教育輔導的機會。教育行政機關如能以經費補助，鼓勵師資培育機構與中小學的夥伴協作，那麼對於雙方的學習與成長皆是相當有利的，很值得加以推廣和應用。

（二）發展教師領導

服務領導著重領導者的角色在彰權益能，而領導的目的係在培植被領導者也能成為領導者，所以它和「教師領導」(teacher leadership)的時代

主題文章

脈動息息相關。亦即，在服務領導的概念下，學校校長並不是唯一的領導者，而是要扶植每位教師都能成為領導者，是故各級學校宜廣為遴選、培訓、發展優良教師成為學校的教學領導者，然後提供必要的舞台與資源，讓資深優良教師能帶領同仁攜手走向專業，並進而促進學校的革新與發展。

（三）加強教學困難教師的輔導

服務領導的一個行為特徵是「治癒」。就教學現場而言，治癒便是協助解決教師同仁所遭遇的教學困難。每一個人都有遭逢困難的時候，同理每一位老師皆會有遇到教學問題或瓶頸的時候，這時候應主動尋求援手，而不應逃避問題，而使得問題愈來愈嚴重，甚至無法補救。同樣的，對於教師同仁的教學困難，做為同事，不能見死不救，而是有義務對同仁的教學困難，主動熱情地提供協助。當教學困難解決了，便可以回到教學的正軌，這樣進一步成為不適任教師的情形便可大幅減少。

（四）推動教師專業學習社群

服務領導的行為特徵之一是「建立社群」。亦即，服務領導除個別服侍外，亦特別重視建立社群之領導行為。可見建立「專業學習社群」(professional learning community) 可以是教師專業發展的利器之一。專業學習社群是由一群專業工作者所組成之學習與成長的團體，其強調「合作」、「分享」的概念，成員之間對專業有共同的信念、願景或目標，透過成員之間協同合作、探索學習、省思對話、分享討論等方式，來促進服務對象學習成效的提升，並精進自身的專業素養（張德銳、王淑珍，2010）。這種教師學習方式係目前國內外教師相當能接受的方式，很值得進一步應用和推廣。

伍、結語

誠如 Stephen P. Robbins 與 Timothy A. Judge 所言，在當代各個新興領導理論當中，魅力領導理論和轉型領導理論對於瞭解有效的領導甚有幫助，但可惜的，這二個領導理論皆未論及道德與信任議題在當代領導的重要性，而服務領導卻是極少數能同時達成有效能與有道德這二個規準的領導理論（黃家齊譯，2011），很值得加以倡導。尤其應用在臺灣的師資培育之中，亦恰好可以協助解決臺灣師資培育現正遭逢的諸多問題與挑戰。

服務領導做為一種道德型的領導理論，和「道德領導」有諸多雷同之處，可見在當前國人重功利主義、企業組織重視效率與利潤的社會氛圍下，有其時代意義與價值，而這種「以人為本，以愛為核心，以服務為導

向」的領導理論與實務，不但已從耶穌基督的言行見其典範，在聖本篤修會與德蕾莎修女上亦可見其強而有力的見證。惟盼我國師資培育者，應努力修養服務領導者的人格特質（領導之心），認清服務領導的角色功能（領導之腦），展現有效的服務領導行為（領導之手），攜手努力，把臺灣的師資培育帶向一個既優質又公益的美麗社會。

參考文獻

- 中文維基百科（無日期）。**聖本篤**。取自 <http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%9C%A3%E6%9C%AC%E7%AC%83>
- 朱道凱譯（2012）。**貧民窟裡的領導—德蕾莎修女的管理智慧**（R. Boss 與 L. Faust 原著，2010 年出版）。臺北：天下雜誌。
- 吳信如譯（2007）。**領導就是喚醒生命—靈性化的生命力領導**（Anselm Grun 原著，2003 年出版）。臺北：商周。
- 吳清山（2008）。**教育行政議題研究**。臺北：高等教育。
- 李子忠譯（2010）。**天主教教理簡編**（Cardinalium Commissionne, Status Civitatis Vaticanae 原著，2005 年出版）。臺北：天主教臺灣地區主教團。
- 李田英（2009）。我國師資培育的優勢與問題。**科學教育月刊**，**321**，12-26。
- 李紹廷譯（2010）。**僕人 II—修練與實踐**（J. C. Hunter 原著，2004 年出版）。臺北：商周。
- 周祝瑛（2009）。台灣地區師資培育政策之檢討與展望。**中等教育**，**60**（3），8-20。
- 林思伶（2010）。校園經營的領導美學—僕人/服務領導。載於林思伶、黃國柱主編，**服務領導的理念與研究**（頁 383-394）。臺北：正中。
- 林思伶、劉道德（2010）。國民小學校長服務領導行為指標建構之研究。載於林思伶、黃國柱主編，**服務領導的理念與研究**（頁 87-134）。臺北：正中。
- 林梅君（2011）。**國民小學校長、教務主任服務領導行為與教師專業成長關係之研究**（未出版之碩士論文）。輔仁大學教育領導與發展研究所在職專班，新北。
- 林梅琴（2008）。學校領導人實踐服務領導作法的探究。**教師天地**，**152**，18-25。

主題文章

秦夢群（2010）。**教育領導—理論與應用**。臺北：五南。

張德銳（2003）。中小學初任教師的教學輔導與考核。**課程與教學**，**6**（3），67-85。

張德銳（2013）。服務領導在教學輔導教師制度中的應用。**教育資料與研究**，**109**，107-138。

張德銳（2014）。耶穌基督服務領導及其對教學輔導教師制度的啟示。**教育行政與評鑑學刊**，**16**，1-26。

張德銳、丁一顧（2005）。我國師資培育制度的回顧與前瞻。**研習資訊**，**22**（6），30-36。

張德銳、王淑珍（2010）。教師專業學習社群在教學輔導教師制度中的發展與實踐。**臺北市立教育大學學報教育類**，**41**（1），61-90。

張德銳、郭淑芳（2011）。我國中小學教師專業發展實務與研究的問題與展望。**師資培育與教師專業發展期刊**，**4**（2），21-43。

教育部（2012）。**中華民國師資培育白皮書—發揚師道、百年樹人**。臺北：教育部。

許宛琪（2009）。問題本位學習於師資培育職前教育實施之初探。**師資培育與教師專業發展期刊**，**2**（2），1-20。

傅佩榮（2003）。**哲學與人生**。臺北：天下文化。

傅佩榮（2011）。**一本就通—西方哲學史**。臺北：聯經。

單國璽（2009）。**活出愛—單國璽樞機主教的傳奇故事**。臺北：啟示。

程運（2000）。性善說。載於國立編譯館主編，**教育大辭書（四）**（頁 438-439）。臺北：文景。

黃昆輝、張德銳（2000）。Y 理論 Theory Y。載於國立編譯館主編，**教育大辭書（十）**（頁 1086-1087）。臺北：文景。

黃家齊譯（2011）。**組織行為學（13 版）**（S. P. Robbins & T. A. Judge 原著，2009 年出版）。臺北：華泰文化。

黃登木、曾淑敏（2006）。探詢服務領導的基礎內涵與理論特性。載於教育領導與發展研究所主編，**輔仁大學第五屆教育領導與發展學術研討會論文集**（頁 115-132）。新北：輔仁大學。

黃繼仁（2011）。我國師資培育改革的挑戰與展望：典範轉變的觀點。**教師專業研究期刊**，**1**，79-99。

楊孝濬（1982）。**中國社會思想史**。臺北：五南。

楊實企（2010）。校園中的僕人領導：一位學校工友生命故事之研究。載於林思伶、黃國柱主編，**服務領導的理念與研究**（頁 325-350）。臺北：正中。

輔仁大學師資培育中心（2013）。**師資培育評鑑概況說明書（國民小學師資類科）**（未出版）。新北：輔仁大學。

蔡進雄（2003）。走入心靈深處：僕人式領導的意涵及其對中小學校長領導的啟示。**教育政策論壇**，**6**（2），69-83。

鄭石岩（1997）。推薦人的話。載於劉真主編，**宗教與教育**（頁 1-5）。臺北：正中。

嚴任吉（2009）。服務與領導、領導與服務。載於教育領導與發展研究所主編，**輔仁大學第八屆教育領導與發展學術研討會大會手冊**（頁 21-26）。新北：輔仁大學。

Covey, S. R. (2002). Servant-leadership and community leadership in the twenty-first century. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century* (pp. 27-34). New York, NY: John Wiley & Sons.

Greenleaf, P. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist.

Keith, K. M. (2008). *The case for servant leadership*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.

Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Virginia Beach, Virginia: School of Leadership Studies, Regent University.

Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Sergiovanni, T. J. (2000). Leadership as stewardship: “Who serving who?” In Jossey-Bass (Eds.), *The Jossey-Bass reader on educational leadership* (pp. 269-286). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

主題文章

Christian Servant Leadership and Its Inspirations to the Teacher Education in Taiwan, ROC

Derray Chang

Servant leadership originated with Jesus Christ. The words and deeds of Christ, Saint Benedict of Nursia, and Mother Teresa have been the excellent examples of servant leadership, which are valuable to be adapted for teacher education in Taiwan, ROC. This paper addresses the origin and development, and meaning and theoretical foundations of servant leadership. Then its related characteristics, roles, and behaviors in Christianity are further analyzed. Referring to the results obtained, this paper suggests that several parts can be applied in Taiwan for pre-service teacher education, teacher induction, and teacher professional development.

In pre-service teacher education, this paper proposes that teacher training institutions should emphasize the value of love and service and utilize the various forms of servant leadership, and the like. In teacher induction, the schools should select mentor teachers, full of love and wisdom, to help the new teachers carry out the servant leadership, and the like. In teacher professional development, teacher education institutions and schools should strengthen their cooperation and partnership to further develop these forms of teacher leadership.

Keywords: Christianity, servant leadership, teacher education, teacher induction, teacher professional development

Derray Chang, Professor, Center of Teacher Education, Fu Jen Catholic University

Corresponding Author: Derray Chang, e-mail: 089261@mail.fju.edu.tw

