

我國校長服務領導研究結果綜合性分析

張德銳

臺北市立大學、輔仁大學退休教授

中文摘要

校長服務領導係當代新興領導理論之一。校長服務領導的研究在國內近十餘年來已累積不少研究成果，為利國內教育研究的發展，有必要釐清國內現有研究成果，並建議未來的發展方向，以做為進一步研究的參考。本研究搜錄了 79 篇國內有關校長服務領導的實徵研究，並從研究對象與研究方法、以及校長服務領導實施狀況、實施成效、實施困境與影響因素等五個面向，加以探討分析既有研究發現，然後提出：建構本土化的概念架構、擴大研究範圍與對象、運用多元的研究方法、擴展研究主題、加強中介變項與調節變項的研究等五個發展方向。

關鍵詞：本土化、服務領導、校長服務領導

A Synthetic Analysis of Principal Servant Leadership in Taiwan, ROC

Derray Chang

Retired Professor, University of Taipei, Fu Jen Catholic University

Abstract

Principal servant leadership is one of the contemporarily developing leadership theories. There have been a lot of such research results in Taiwan in recent years. In order to facilitate the research development of principal servant leadership, this paper has analyzed 79 empirical researches and thus suggests the developing directions of the researches of principal servant leadership in Taiwan, ROC.

This paper analyzes the empirical studies from five dimensions, namely research subjects and methods, implementation conditions, effects, difficulties, and contributing factors of principal servant leadership. Based on the analysis findings, this paper suggests five developing directions of principal servant leadership research: (1) Constructing a localized concept framework, (2) broadening the research scope and subjects, (3) adopting multiple research methods, (4) varying research topics, (5) enhancing the research of intermediary variables and moderating variables.

Keywords : localization, servant leadership, principal servant leadership

壹、前言

「服務領導」(servant leadership) 強調服務為先，領導為後，秉持著服務奉獻的精神，與組織成員建立信任關係，除了激發成員潛能，協助成員發展與達成組織目標之外，也能夠進一步引導成員成為服務領導者。這種新興領導的概念，在當今重視名與利的社會中，誠是一帖清涼劑、解毒丸，非常有倡導的價值。

國內校長服務領導的研究近十多年來蓬勃的發展，已累積百餘篇的實徵性研究論文。回顧過去，展望未來。是故很有必要將現有的研究結果加以全盤梳理，方能掌握既有研究結果的全貌，理解其疏漏之處，以為未來研究的指南。

本研究即在將國內近年來所做的校長服務領導的實徵性研究結果，做一個綜合性分析，並提出未來的研究發展方向，供後來者進一步研究的參考。唯在論述校長服務領導的綜合性分析之前，有必要對服務領導的主要概念，略做說明。

貳、服務領導的主要概念

以下茲從「服務領導的發展背景與相關理論」、「服務領導的意義」、「服務領導的內涵」等三個方面來闡述服務領導的主要概念。

一、服務領導的發展背景與理論基礎

(一) 服務領導的發展背景

服務領導最早可溯源於基督宗教的創立者－耶穌基督 (Jesus Christ)，在約翰福音 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」；另外在馬可福音第 10 章中記載耶穌在赴難前把門徒召集起來，對他們說：「你們當中誰想成為最偉大的領導人，必須先做你們的僕人」(林思伶，2004：43)。

二千多年來，基督宗教便係以「愛」與「服務」為立教基石。同樣的，佛經云：「欲為佛門龍象，先作眾生馬牛」；「菩薩是眾生的義工，義工是人間的菩薩」、「菩薩倒駕為了度眾，義工修行為成菩提」(星雲大師，2009：13-14)。另外，回教經典中則有「最好的人是對別人有用的人」、「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」(Keith, 2008, p. 2)。可見「愛」與「服務」確是普世的價值。

唯當代服務領導的概念係由 R. K. Greenleaf (1904-1990) 在 70 年代所提出。

Greenleaf 在 AT&T 工作 40 年，在其擔任執行長期間將服務領導加以概念化，並導人在組織環境中，企圖讓現代領導者回歸領導的本質和目的，進而鼓勵人們的思想和行動，建立一個更美好、更健康的社會（林思伶，2004）。

服務領導在國內教育界的採用上，除了早期常被非正式地用在學生社團運作上，現則多用於學生的服務學習活動上，例如輔仁大學服務學習中心前主任嚴任吉（2009）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；幫助別人成功，就是自己成功。但若以有系統之論述和應用而言，則首見於林思伶（2003，2004，2009）之著作以及其所創立的輔仁大學教育領導與發展研究所之核心價值與行為規範（林思伶、華春釐，2006）。

（二）服務領導的理論基礎

關於服務領導的理論基礎，吳清山（2008）指出主要有四：(1)哲學的人文主義，(2)心理學的自我實現理論，(3)行政學的人群關係理論，(4)神學的耶穌服務觀。吳清山（2008）認為服務領導所強調的人文主義，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讓部屬獲得高層次的內在需求的滿足，使自己和部屬都具有成就感，達到自我實現的目標；人群關係理論重視支持、關懷與民主的環境，藉由關懷、服務部屬，讓成員能獲得心理上的滿足；而耶穌終其一生，普愛世人，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」乃成聖經教訓。

此外，研究者認為服務領導的核心理念與中國儒學中的性善論以及管理哲學中的「Y 理論」不謀而合。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，但若僅有善根，不加以擴充，仍不足為善；而此有賴於教育（程運，2000）。對照服務領導而言，服務領導所強調的高道德標準，以善引善，以服務感動被領導者，本身就是一種教育歷程，足以培植、感召被領導者成為服務他人的領導者。

其次，管理哲學中的「Y 理論」亦認為人性是正向的、光明的，亦即主張成員熱愛工作、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，服務領導者傾向採取「先關懷、後倡導」以及「高關懷、高倡導」的領導行為，亦即「團隊精神型」領導風格。在此種領導風格下，領導者對於組織成員和組織願景皆相當關注，並且希望經由溝通和團隊合作，以協助成員成功，進而達成組織目標。

二、服務領導的意義

「servant-leadership」在中文上有各種不同的翻譯，有的譯為「僕性領導」（周守民，1999），有的譯為「僕人式領導」（蔡進雄，2003）或「僕人領導」（吳清山、林天祐，2004），但研究者還是認為以「服務領導」之意譯，較能彰顯「我為人人，人人為我」、「人生以服務為目的」之普世價值。

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。

Laub（1999）指出服務領導係掌握領導之實踐應把追隨者的利益置於領導者之上，因而服務並珍視追隨者的發展，彰權追隨者，與追隨者分享權力及利益。

Patterson（2003）認為服務領導是領導者受到個人內在的精神所指引，主動為他人奉獻，並應該聚焦在追隨者身上，認為追隨者才是領導者所必須關心的重點。

Eva、Robin、Sendjaya、van Dierendonck 與 Liden（2019）指出服務領導係：(1)一個以他人為取向的領導；(2)透過對追隨者的個人需求和利益為一對一優先考慮而顯現的；(3)從關切組織成員向外拓展成為關切組織或更大社群中的他人而服務的歷程。

林思伶（2003）指出服務領導是有意識地選擇為他人服務，強調先服務而非先領導。領導的本質就在服務：服務領導者以因為「我是領導人，所以我服務」，而不是因為「我是領導人，所以我來領導」。

蔡進雄（2003）主張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。

蘇美麗（2006）指出服務領導意謂領導者以服務為優先，讓組織成員更健康、更有智慧、更自由、更自主地成長，同時也能成為一位服務領導者。

秦夢群（2010）提出服務領導者宜具備謙愛、犧牲的精神以及先服務後領導的態度，透過傾聽、激勵、說服、關懷行為以及與被領導者互動的過程中，幫助其成長。

謝文全（2014）提出服務領導的精神在於領導者不會將領導視為擴張權力的工

具，而是本著服務成員與組織的精神，如僕人般的服侍他人，幫助成員達成組織目標。

劉乙儀與張瑞村（2018）主張服務領導係領導者具有服務他人的信念與精神，以考量組織成員需求為優先，藉由謙遜的態度、彰權益能、重視傾聽以及愛的感召，營造出相互信任的夥伴關係，進而達成組織目標。

本研究總結上述定義，將服務領導定義為「領導者以服務成員的理念，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成員成為服務領導者的一種人性化領導歷程。」

這個定義有下列幾個要點：第一，服務領導強調領導的本質在服務，在服務中達成領導的任務，是一種「我為人人，人人為我」之人性化領導歷程；第二，服務領導者應具有謙卑和奉獻的人格特質，能夠以德（德行）服人，而不是以力（力量）服人；第三，服務領導的表現在了解、關懷、服務成員，讓成員在正向安全的氛圍下，充分發揮潛能；第四，服務領導是有明確的目的，亦即在協助成員成長、成功，進而達成組織目標和培植成員成為未來能為他人而奉獻的服務領導者，使領導作為與功能，生生不息。

依據上述定義，可以將校長服務領導定義為「校長以服務學校成員的理念，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，進而達成學校組織目標和培植成員成為服務領導者的一種人性化領導歷程。」

三、服務領導的內涵

服務領導的實質內涵可以從領導者的特質、領導角色、領導行為等三個角度來加以說明如下：

（一）服務領導者的特質

服務領導的三大基礎為愛與信任。什麼是愛？愛是推己及人，找尋出別人的需求，也願意為滿足別人的需求而努力，這便是服務領導的真義（李紹廷譯，2010）。J. C. Hunter 便指出服務領導是建立在滿足被領導者的需求上，先做到由愛為出發點的犧牲奉獻，才能獲得被領導者的信任，進而成為一位成功的領導者（張沛文譯，2001）。

〈格林多前書〉（13：4-7）指明愛是諸德的靈魂：「愛是含忍的，愛是慈祥的，愛不嫉妒，不誇張，不自大，不做無禮的事，不求己益，不動怒，不圖謀惡

事，不以不義為樂，卻與真理同樂：凡事包容，凡事相信，凡事盼望，凡事忍耐。」根據此一愛的定義，J. C. Hunter 仍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，唯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）。

（二）服務領導的角色

Covey（2002）指出服務領導者在組織中應扮演四種角色，亦即：「典範」（example）、「先導」（path finding）、「調正」（alignment）、「彰權益能」（empowerment）。其中以典範的角色最為核心且重要，亦即領導者要以身作則，力行服務他人的人生觀，才能產生風行草偃之效。其次，在先導角色方面，領導人要帶領成員或利害關係人，共同為組織訂出具深層價值的圖像和願景；在調正角色方面，領導人在確定價值、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，在彰權益能角色方面，領導人要能賦予成員專業自主權之同時，激勵、增強成員的工作能力（林梅琴，2008）。

（三）服務領導的行為特徵

服務領導的行為特徵之論述，相當繁多，但是還是以 Spears（2002）在綜合歸納服務領導理念及相關文獻後，所提出的十個特徵最為常見，也最為國內外學者（如林思伶，2004；Laub, 1999）所引用。張德銳（2013）在體會服務領導的理念係在愛與信任的基礎下，運用「先關懷後倡導」的作為以及「高關懷、高倡導」的風格，便將這十個特徵歸納在「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（或關心成員面向）下，服務領導有下列五個行為：(1)「覺察」（awareness）：經由自我覺察，幫助領導人自我檢視、反思、檢討改進。(2)「傾聽」（listening）：透過傾聽，了解被領導者的需求、內在思維和意志。(3)「同理」（sympathy）：站在被領導者的立場，以同理心感同身受。(4)「治癒」（healing）：領導者不但有自癒的力量，也能治癒被領導者在情緒上與心靈的傷痛。(5)「說服」（persuasion）：領導者善於動之以情、說之以理，發揮專業的影響力（張德銳，2013；Spears, 2002）。

在倡導面向（或關心工作面向），服務領導亦有如下五個行為：(1)「服侍」（stewardship）：服務同事、客戶、社區及整體環境，做好管家的責任。(2)「對人的成長的承諾」（commitment to the growth of people）：致力於提升組織成員個人、專業和靈性上的成長。(3)「概念化」（conceptualization）：能從長期眼光和寬廣視野，了解問題，並做系統性的思考，掌握問題的全盤狀況。(4)「遠見」

(foresight)：能結合過去的知識或經驗，及對當下情境或事件的了解，預見事件或情境的發展，及時做出合理的決策。(5)「建立社群」(building community)：能經由成員彼此相互尊重，共享價值，建構出具學習型組織的合作團隊(張德銳，2013；Spears, 2002)。

參、國內校長服務領導相關研究之探析

國內校長服務領導的研究，大約只有 15 年的歷史，為期仍短。本研究於 2020 年 3 月以「校長（園長）服務領導」或「校長（園長）僕人領導」為篇名，查詢國家圖書館「碩博士論文知識加值系統」以及「臺灣期刊論文索引系統」，發現以國內各級學校為研究對象的校長學習領導實徵性研究期刊論文，並不多，計有 7 篇。碩博士論文則甚多，計有 108 篇。

經閱讀後，本研究採這 7 篇校長學習領導實徵性期刊論文、以及 72 篇撰寫較嚴謹的碩博士論文、以及研究者在科技部的一個專題研究成果報告，共 79 篇供本研究參考。這 79 篇實徵性研究的研究者與研究題目如表 1。

表 1 校長服務領導研究者與研究題目一覽表

研究者	研究題目
蔣君儀 (2005)	國民小學校長服務領導與學校文化表徵關係之研究
陳亭孜 (2006)	國民小學校長服務領導特徵與主任行為表徵關係之研究
徐進文 (2007)	國民小學校長服務領導與教師教學效能之關係研究-以高雄縣國民小學為例
陳宇虹 (2007)	國民小學校長服務領導行為與學習型組織關係之研究
陳美君 (2007)	國民中小學校長服務領導行為與學校組織氣氛關係之研究—以桃竹苗四縣市為例
溫儀詩 (2007)	國民小學校長服務領導與教師歸屬感關係之研究
劉道德 (2007)	國民小學校長服務領導行為與教師利他行為關係之研究
劉耀榮 (2007)	國民中學校長僕人領導、學校組織氣氛與教師工作滿意度之相關研究
鍾孟娟 (2007)	國民小學校長服務領導行為與教師典範部屬行為之關係研究
林春如 (2008)	屏東縣國民小學校長服務領導、教師組織承諾與學校效能關係之研究
姚健安 (2008)	天主教中學校長僕人領導與教師信念相關之研究
胡雅棠 (2008)	教師覺知校長服務領導與教師組織公民行為的關係研究-以臺南市國民中學為例。
蘇美麗	國小校長服務領導之內涵分析與實證研究

(2008)	
湯發安 (2008)	桃園縣國民小學校長服務領導與學校效能關係之研究
黃國柱 (2008)	國民小學校長服務領導行為與行政團隊利他行為及行政效能關係之研究
顏銀貴 (2008)	高雄縣國民小學校長服務領導行為與學校效能關係之研究
江錦鳳 (2009)	國民小學校長服務領導行為與組織創新關係之研究
林慈愛 (2009)	高雄市國民小學教師之校長服務領導知覺與組織承諾之相關研究
林翠霞 (2009)	國民小學校長服務領導與教師服務意願之研究
楊世民 (2009)	國小教師知覺校長服務領導與教師工作滿意度之研究
廖世輝 (2009)	高雄縣國民小學校長服務領導與學校組織文化關係之研究
張添唐 (2010)	高中校長服務領導、教師組織公民行為與教師工作滿意度關係之研究
陳惠茹 (2010)	中學校長服務領導與教師專業承諾
蕭美萍 (2010)	彰化縣國民小學校長服務領導與學校效能之研究
何琪雯 (2011)	臺中市國民小學校長服務領導與組織學習關係之研究
呂詩琦 (2011)	國民中學教師覺知校長服務領導、學校組織氣氛與教師組織公民行為關係之研究
呂慧倩 (2011)	國民中學校長服務領導、教師組織公民行為與學校效能關係之研究:以桃園縣為例
李櫻妤 (2011)	高雄市國小校長服務領導與學校行政效能關係之研究
林嫻伶 (2011)	校長服務領導行為、教師教學效能與學生學習成效關係之研究-以新北市國民中學為例
張本文 (2011)	校長服務領導、組織文化與創新經營效能關係之研究
張家榮 (2011)	公立國民小學校長僕人領導與學校公共關係之研究
陳俊吉 (2011)	國民小學教師知覺校長服務領導與學校組織氣氛關係之研究
黃金印 (2011)	臺北市國民小學校長服務領導與教師工作滿意度關係之研究
楊振明 (2011)	國中校長僕人領導、教師工作滿意度與學校效能關係之研究
劉明超 (2011)	國民中學校長服務領導、組織學習與學校行政服務品質關係之研究
王希孟 (2012)	新北市國民中學教師知覺校長服務領導之研究
吳佩君 (2012)	臺中市國中校長服務領導與領導效能相關之研究
許德便 (2012)	國民中學校長服務領導、教師教學創新、社群互動與學校效能關係之研究
陳姿吟	臺北市國中校長服務領導與學校組織氣氛、學校效能關係之研究

(2012)	
謝豐宇 賴志峰 (2012)	國民中學校長服務領導、教師組織公民行為與教師教學效能關係之研究
吳珮欣 (2013)	澎湖縣國民小學校長服務領導與學校效能關係之研究
李伊雯 (2013)	屏東縣國民中學校長服務領導與學校效能關係之研究
李金泉 孫苡甄 (2013)	校長僕人領導對國小教職員幸福感影響之研究－以組織公平
康靜慧 (2013)	新竹縣國民小學校長服務領導與學校效能關係之研究
莊毓婷 (2013)	屏東縣國民小學校長服務領導與教師工作滿意度之研究
陳怡陵 (2013)	國民小學校長僕人領導與教師情緒勞務之研究
彭聲聞 (2013)	高雄市國民小學校長服務領導、教師組織公民行為與學校效能關係之研究
楊銘發 (2012)	國中校長服務領導與教師工作滿意之相關研究
吳建緯 (2014)	新北市國民中學校長僕人領導與教師組織公民行為關係之研究
李淑滿 (2014)	校長僕人領導對國小教師組織公民行為之影響-以工作敬業為中介變項
施孝婕 (2014)	小學校長服務領導增額效度之研究
黃文三 沈碩彬 (2014)	國中校長服務領導與教師正向情緒、工作壓力及學校生活適應之關聯探析
黃慧欣 (2014)	高雄市國民中學校長服務領導與教師專業承諾關係之研究
葉婉如 (2015)	嘉義地區國民小學校長服務領導與教師學校歸屬感之相關研究
王雅君 (2015)	高雄市國民中學校長服務領導、組織文化與組織效能關係之研究
吳欣玲 (2015)	高雄市國民中學校長服務領導、教師幸福感與教學效能關係之研究
林宣耀 (2015)	國小校長服務領導、學校組織氣氛與教師工作滿意度之關係研究
張本文 (2015)	國小校長服務領導、教師領導、學校組織文化與學校競爭優勢關係之研究
張德銳 等人 (2015)	國民中小學校長服務領導、教師領導與教學創新關係之研究
陳明章 (2015)	校長服務領導、教師組織承諾、教師專業成長與學校效能關係之研究
廖玟菁 (2015)	臺南市國民小學校長服務領導與學校行政服務品質之研究
林錦龍 (2016)	桃園市國民小學校長僕人領導和學校公共關係之研究
翁嘉宏	校長服務領導與行政團隊幸福感關係之研究

(2016)	
許家睿 (2016)	高雄市國中校長僕人領導、組織氣氛與學校效能關係之研究
朱麗 (2016)	校長服務領導與教師專業學習社群關係之研究
沈碩彬 黃文三 陳姿吟 (2017)	臺北市國中校長服務領導與教師支持、學校效能之徑路模式初探
林佩怡 (2017)	校長服務領導與學校效能關係之後設分析
黃文三 沈碩彬 (2017)	國中校長服務領導量表編製與應用。
黃彥博 (2017)	一所國民中學校長服務領導於學習共同體之實踐
蔡姍倩 (2017)	高雄市國民小學校長服務領導、教師組織承諾與工作投入關係之研究
謝坤宏 (2017)	臺北市國民中學校長服務領導、教師情緒勞務與教師工作滿意度關係之研究
陳欣怡 (2018)	雲林縣國民小學校長服務領導與教師組織承諾關係之研究
曾柏璋 (2018)	高雄市幼兒園園長服務領導與教師組織承諾關係之研究
吳國男 (2019)	國民中學校長服務領導、學校知識管理與組織創新關係之研究
呂仲恆 (2019)	新北市完全中學兼任職務教師知覺校長服務領導、教師情緒勞務與學校效能關係之研究
李耀全 (2019)	國民小學教師知覺校長服務領導行為對組織承諾之影響－以感恩、主觀幸福感、信任為中介
黃文三 黃馨德 沈碩彬 (2019)	高雄公立高中職校長服務領導、教師工作投入與學校效能之徑路模式探析
楊沛瑾 (2019)	臺南市國民小學校長服務領導與學校效能關係之研究
龔信傑 曾柏璋 吳百祿 (2019)	高雄市幼兒園園長服務領導與教師組織承諾關係之研究

資料來源：研究者自行整理

茲將這 79 篇論文的内容，依研究對象與研究方法、服務領導實施狀況、實施成效、實施困境、影響因素等五個方面做整理評述如下。

一、研究對象與研究方法

在研究對象上，以幼兒園為對象有 2 篇（3%）、國小為對象有 44 篇（56%）、

國中為對象有 26 篇(33%)、高中職為對象有 2 篇(3%)、中學為對象有 3 篇(4%)、中小學為對象有 2 篇(3%)。可見絕大多數係集中於小學或國中，比較需要加強的學校階段別係幼兒園、高中職、大學和特殊學校。另 79 篇論文的調查或訪談對象絕大多數係為教師，比較需要加強的係以行政人員、家長與學生為對象的研究。

研究方法上，所使用的方法有：量化的問卷調查法有 76 篇(96%)、半結構訪談伴隨文件分析 1 篇(1%)、參與觀察伴隨半結構訪談 1 篇(1%)、後設分析 1 篇(1%)。可見，還是以量化的問卷調查為絕大多數。比較需要加強的是質性的個案研究、觀察法、訪談法、文件分析、以及後設分析法、敘說研究、行動研究等。另外在實驗設計與準實驗設計的使用上，以及加強質量研究方法的統合，實有再努力的空間。

二、校長服務領導實施狀況

在 74 篇有關校長服務領導知覺程度的研究結果上，有 71 篇(96%) 發現教師對校長服務領導的知覺結果，係屬良好或中上(高)程度(如朱麗，2016；李櫻好，2011；林慈愛，2009；黃文三、沈碩彬，2014；張家榮，2011；楊世民，2009；楊沛瑾，2019；鍾孟娟，2007；蔣君儀，2005；謝豐宇、賴志峰，2012；龔信傑等人，2019)。只有 3 篇(4%) 發現教師對校長服務領導的知覺結果，屬於中等程度或尚可的(陳惠茹，2010；莊毓婷，2013；張德銳等人，2015)。可見國內教育人員所知覺的校長服務領導程度係屬於良好。但王希孟(2012)的研究卻發現國民中學教師認知校長服務領導的重要性與實際達成有明顯落差，其落差情況及原因為何，有待國人再深入探究。

我國中小學校長服務領導狀況良好，在服務領導各層面中，以下述層面的表現較佳：「自我覺察」(黃國柱，2008；陳宇虹，2007；陳姿吟，2012；張添唐，2010；溫儀詩，2007；廖玟菁，2015)、「服侍」(李伊雯，2013；呂慧倩，2011；吳珮欣，2013；陳欣怡，2018；楊沛瑾，2019；楊振明，2011；蔣君儀，2005)、「建立社群」(呂詩琦，2011；林錦龍，2016；吳國男，2019；曾柏瑋，2018；彭聲聞，2013；蔡姝倩，2017；翁嘉宏，2016；蕭美萍，2010；龔信傑等人，2019)、「楷模倡導」(王雅君，2015；張本文，2011；謝坤宏，2017)。但以「說服」層面表現較低或較顯不足(李伊雯，2013；陳亭孜，2006；翁嘉宏，2016)。可見中小學校長如何動之以情、說之以理，發揮專業的影響力，還是有努力的空間。

國外在教育領域的服務領導研究，和國內的研究一樣，多集中於校長服務領導的研究。Jacobs (2016) 的研究發現教師們在校園中比較歡迎的校長領導方

式係服務型領導。Hutchison、Jinks、Martin 與 Taylor（2007）指出透過自我評量與服務領導量表，校長被指認為是服務領導者，其在「領導實務測量」(Leadership Practices Inventory) 整體上有較高的得分，也被教師們評定為有效的領導者。Cerit（2009）、Caffey（2012）、von Fischer 與 Jong（2017）的研究皆指出教師所知覺的校長服務領導的表現在整體上高於平均數，係屬中上或正向表現程度。Enderle（2014）的研究則發現美國伊利諾州的校長們也自認他們能表現出和服務領導理論相符的服務領導行為特徵。

三、校長服務領導的成效

就校長或園長的服務領導對教師的影響方面，其和下列變項具有顯著正相關並具有預測力：(1)教師組織公民行為（呂詩琦，2011；呂慧倩，2011；李淑滿，2014；吳建緯，2014；胡雅棠，2008；張添唐，2010；彭聲聞，2013；劉道德，2007；謝豐宇、賴志峰，2012）；(2)教師組織承諾（林春如，2008；林慈愛，2009；施孝婕，2014；黃慧欣，2014；陳欣怡，2018；陳明章，2015；曾柏璋，2018；蔡姝倩，2017；龔信傑等人，2019）；(3)教師專業承諾（陳惠茹，2010）；(4)教師工作滿意（林宣耀，2015；施孝婕，2014；莊毓婷，2013；黃金印，2011；張添唐，2010；楊世民，2009；楊振明，2011；楊銘發，2013；劉耀榮，2007；謝坤宏，2017）；(5)教師歸屬感（溫儀詩，2007；葉婉如，2014）；(6)教師幸福感（李金泉、孫以甄，2013；吳欣玲，2015）；(7)教師情緒勞務（呂仲恆，2019；黃文三、沈碩彬，2014；陳怡陵，2013）；(8)教師專業學習社群（朱麗，2016；黃彥博，2017）；(9)教學效能（林佩伶，2011；吳欣玲，2015；徐進文，2007；謝豐宇、賴志峰，2012）；(10)教學創新（許德便，2012；張德銳等人，2015）。

校長或園長的服務領導對學校的影響方面，其和下列變項頗具有顯著正相關並具有預測力：(1)學校組織氣氛（呂詩琦，2011；林宣耀，2015；許家睿，2016；陳美君，2007；陳姿吟，2012；陳俊吉，2011；劉耀榮，2007）；(2)學校組織文化（王雅君，2015；張本文，2011；張本文，2015；蔣君儀，2005；廖世輝，2009）；(3)學校組織學習（何琪雯，2011；陳宇虹，2007）；(4)學校組織創新（江錦鳳，2009；吳國男，2019；張本文，2011）；(5)學校效能（王雅君，2015；呂仲恆，2019；呂慧倩，2011；李伊雯，2013；李櫻妤，2011；沈碩彬、黃文三、陳姿吟，2017；林春如，2008；林佩怡，2017；吳珮欣，2013；許德便，2012；康靜慧，2013；黃文三、黃馨德、沈碩彬，2019；黃國柱，2008；許家睿，2016；陳姿吟，2012；彭聲聞，2013；湯發安，2008；楊沛瑾，2019；楊振明，2011；顏銀貴，2008；蕭美萍，2010）。

國外的研究發現，校長的服務領導可以對教師有如下成效：(1)提升教師士

氣 (EL-Amin, 2013)；(2) 影響教師服務領導行為 (Furrow, 2015)；(3) 提升資深教師和初任教師的留職率 (Caffey, 2012; Dennis, 2017; Helms, 2017)；(4) 提高教師組織承諾 (Palta, 2018)；(5) 提升教師專業承諾 (Cerit, 2010)；(6) 提升教師工作滿意度 (Anderson, 2005；Caffey, 2012; Cerit, 2009；von Fischer & Jong, 2017; Jacobs, 2016; Laub, 1999；McManmon, 2016; Miers, 2004; Obasuyi, 2019)；(7) 促進教師專業成長 (Dietzman, 2015)。

在學校組織方面，校長的服務領導能夠：(1) 提升學校組織氣氛 (Black, 2010；Clark, 2011; Lambert, 2004)；(2) 提升組織信任 (Pouramiri & Mehdinezhad, 2017)；(3) 形塑組織文化 (Boyer, 2012; Hill, 2007)；(4) 促進家長參與學校事務 (Bearden, 2015)。

四、校長服務領導的困境

國內在服務領導的困境之研究付諸闕如，亟待補強。

五、校長服務領導的影響因素

國內在校長服務領導影響因素的研究亦付諸闕如。本研究只好從服務領導的個人和學校背景變項研究去加以整理。

整體而言，**男性教師** (王雅君 2014；朱麗，2016；何琪雯，2011；李淑滿，2014；呂仲恆，2019；呂慧倩，2011；林春如，2008；林翠霞，2009；吳欣玲，2015；吳建緯，2014；許德便，2012；黃文三、沈碩彬，2017；黃金印，2011；黃國柱，2008；陳欣怡，2018；陳怡陵，2013；陳亭孜，2006；陳俊吉，2011；陳惠茹，2010；彭聲聞，2013；張本文，2011；張德銳等人，2015；翁嘉宏，2016；溫儀詩，2007；楊銘發，2013；劉明超，2011；劉耀榮，2007；顏銀貴，2008；謝坤宏，2017；蕭美萍，2010)、**兼任行政的教師** (王雅君 2014；江錦鳳，2009；何琪雯，2011；李淑滿，2014；呂仲恆，2019；呂詩琦，2011；呂慧倩，2011；林慈愛，2009；林錦龍，2016；吳欣玲，2015；吳建緯，2014；吳國男，2019；莊毓婷，2013；黃文三、沈碩彬，2017；黃金印，2011；黃國柱，2008；黃慧欣，2014；林春如，2008；胡雅棠，2008；徐進文，2006；陳欣怡，2018；陳怡陵，2013；陳俊吉，2011；陳惠茹，2010；張本文，2011；張家榮，2011；張添唐，2010；張德銳等人，2015；翁嘉宏，2016；湯發安，2008；溫儀詩，2007；楊世民，2009；楊振明，2011；楊銘發，2013；蔡姝倩，2017；廖玟菁，2015；廖世輝，2009；謝坤宏，2017；謝豐宇、賴志峰，2012；劉明超，2011；劉道德，2007；劉耀榮，2007；蕭美萍，2010)、**年齡較長的教師** (呂仲恆，2019；林翠霞，2009；許德便，2012；黃金印，2011；黃國柱，2008；陳亭孜，2006；彭聲聞，2013；

張本文，2011；張家榮，2011；湯發安，2008；楊世民，2009；楊振明，2011；劉道德，2007；顏銀貴，2008；蕭美萍，2010）、服務年資較長的教師（王雅君 2014；林翠霞，2009；吳佩君，2012；莊毓婷，2013；許德便，2012；黃文三、沈碩彬，2017；黃金印，2011；黃國柱，2008；陳宇虹，2007；彭聲聞，2013；湯發安，2008；溫儀詩，2007；劉道德，2007；顏銀貴，2008）、有研究所學歷的教師（王雅君 2014；朱麗，2016；呂慧倩，2011；林佩怡，2017；林翠霞，2009；湯發安，2008）、以及學校規模較小的教師（王雅君 2014；朱麗，2016；李淑滿，2014；呂仲恆，2019；呂慧倩，2011；林春如，2008；林錦龍，2016；吳佩欣，2013；黃慧欣，2014；莊毓婷，2013；許德便，2012；陳宇虹，2007；陳美君，2007；陳俊吉，2011；陳惠茹，2010；彭聲聞，2013；溫儀詩，2007；楊振明，2011；楊銘發，2013；蔡姝倩，2017；廖玟菁，2015；鍾孟娟，2007；謝坤宏，2017；劉明超，2011；劉道德，2007；顏銀貴，2008），他們對校長服務領導行為的知覺較佳。

唯上述研究發現亦有例外，有些研究指出年齡較輕的教師（李櫻妤，2011；吳佩欣，2013；林錦龍，2016；吳國男，2019；楊銘發，2013；廖玟菁，2015）、服務年資較淺的教師（李櫻妤，2011；陳惠茹，2010；曾柏瑋，2018；楊銘發，2013；廖玟菁，2015；龔信傑等人，2019）、師範院校或大學學歷的教師（李櫻妤，2011；陳俊吉，2011；楊銘發，2013）、學校規模較大型的教師（江錦鳳，2009；林慈愛，2009；吳建緯，2014；黃文三等人，2019；陳姿吟，2012；康靜慧，2013；張本文，2011；張添唐，2010；翁嘉宏，2016），他們對校長服務領導行為的知覺較佳。

在建校歷史上，有研究指出建校歷史較長的學校教師，其所知覺的校長服務領導較佳（朱麗，2016；湯發安，2008；鍾孟娟，2007），但亦有研究指出建校歷史較短的學校教師有較高的校長服務領導知覺（江錦鳳，2009；呂仲恆，2019；廖玟菁，2015；劉明超，2011）。可見在這方面難下結論。

就校長本人的條件而言，有研究指出有宗教信仰的校長會有較佳的服务領導表現（姚健安，2008；蔡姝倩，2017；鍾孟娟，2007；蔣君儀，2007）。另外，有些研究指出女性校長會有較佳的服务領導表現（姚健安，2008；陳欣怡，2018；廖玟菁，2015），但亦有研究指出男性校長表現較佳（翁嘉宏，2016；蔣君儀，2007）。可見在校長性別上的區別程度難下結論。

在年齡上，有研究指出年輕的校長在服務領導表現較佳（吳佩君，2012；陳宇虹，2007；翁嘉宏，2016；鍾孟娟，2007；蔣君儀，2007；劉明超，2011），但亦有研究指出年齡較長者有較佳的表現（蘇美麗，2008）。另在校長服務年資上，有研究指出年資較長的校長有較佳的服务領導表現（陳欣怡，2018；溫儀詩，

2007)，但亦有研究指出資淺者表現較佳（蔣君儀，2007）。在學歷上，有研究指出研究所學歷的校長有較佳的服務領導表現（陳宇虹，2007；翁嘉宏，2016；溫儀詩，2007；葉婉如，2014；鍾孟娟，2007），但亦有研究指出師範院校或大學畢業者表現較佳（蔣君儀，2007）。可見在這三方面亦難下結論。

肆、國內校長學習領導研究未來發展方向

根據國內校長學習領導實徵性研究之探析，本研究提出下列未來發展方向的建議如後，供國內教育研究者所參酌：

一、建構本土化的概念架構

任何教育研究的最終目的，係在建構一個理論體系，而其中的一個要素便是概念架構的建立。是故國內的教育研究者如何從事更多有關校長服務領導的實徵性研究，建構一個符合我國國情的本土化概念架構，是我輩共同努力的目標。例如是否校長的人格特質、服務領導信念、信任合作的氛圍等，會影響校長服務領導，而校長的服務領導會直接影響教師組織公民行為、教師組織承諾、學校組織文化、學校組織學習等，進而間接影響學生的學習成效。

二、擴大研究範圍與對象

我國校長服務領導實徵性研究絕大多數係集於小學或國中，比較需要加強的學校階段別係幼兒園、高中職、大學和特殊學校。另 79 篇論文的調查或訪談對象絕大多數係為教師，比較需要加強的係以行政人員、家長與學生為對象的研究。此外，我國校長服務領導研究對象幾乎集中在公立學校，私立學校的情況則甚少被探討。然公立與私立學校之組織特性與實務之運作實有差別，因此私立學校仍是很值得研究的對象。

三、運用多元的研究方法

在研究方法上，我國校長服務領導實徵性研究所使用的方法仍以量化的問卷調查法為絕大多數，比較需要加強的是質性的個案研究、訪談法、訪談加文件分析、以及模糊德懷術、後設分析法、敘說研究、行動研究等。另外在實驗設計與準實驗設計的使用上，以及加強質量研究方法的統合，實有再努力的空間。

四、擴展研究主題

在研究主題上，有鑑於我國校長服務領導的困境與影響因素之研究仍付諸闕

如，未來的研究可多進行校長服務領導的歷程、困境與影響因素的質性研究，以深入理解、描述、與詮釋其領導現象，以做為其後大樣本量化研究的基礎，然後透過量化研究，驗證各變項之間的因果關係，進而建立本土化的服務領導模式與架構。

五、加強中介變項與調節變項的研究

國內校長服務領導的量化研究有愈來愈多探討三個以上變項間關係，而伴隨結構方程模式的誕生，許多研究能結合因素分析與徑路分析的技術，考驗潛在變項間之因果路徑模式，這是一個進步的現象。今後校長服務領導的研究除了繼續以教師組織公民行為、教師專業承諾、教學效能、學校組織文化、學校效能等為中介之外，亦可以多探討校長服務領導對於學生學習的直接與間接影響。另外，調節變項的研究亦是校長服務領導必須開拓的主題。例如，國內校長服務領導對於教師組織公民行為的影響效果，是否受到信任關係的調節作用，亦即高信任的校長與教師關係，是否會對教師組織公民行為產生提升或加乘作用。

參考文獻

- 王希孟（2012）。新北市國民中學教師知覺校長服務領導之研究（未出版之碩士論文）。淡江大學，臺北市。
- 王淑麗、楊宜領（2015）。教學導師服務領導與夥伴教師教學效能關係之研究。臺北市立大學學報，46(1)，25-50。
- 王雅君（2015）。高雄市國民中學校長服務領導、組織文化與組織效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。
- 朱麗（2016）。校長服務領導與教師專業學習社群關係之研究（未出版之碩士論文）。臺北市立大學，臺北市。
- 江錦鳳（2009）。國民小學校長服務領導行為與組織創新關係之研究（未出版之碩士論文）。輔仁大學，新北市。
- 何琪雯（2011）。臺中市國民小學校長服務領導與組織學習關係之研究（未出版之碩士論文）。暨南國際大學，南投縣。
- 呂仲恆（2019）。新北市完全中學兼任職務教師知覺校長服務領導、教師情緒勞務與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。

- 呂詩琦（2011）。國民中學教師覺知校長服務領導、學校組織承諾與教師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。
- 呂慧倩（2011）。國民中學校長服務領導、教師組織公民行為與學校效能關係之研究：以桃園縣為例（未出版碩士論文）。中原大學，桃園市。
- 吳佩君（2012）。臺中市國中校長服務領導與領導效能相關之研究（未出版之碩士論文）。國立彰化師範大學，彰化縣。
- 吳欣玲（2015）。高雄市國民中學校長服務領導、教師幸福感與教學效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。
- 吳建緯（2014）。新北市國民中學校長僕人領導與教師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。
- 吳珮欣（2013）。澎湖縣國民小學校長服務領導與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立臺東大學，臺東縣。
- 吳清山（2008）。教育行政議題研究。臺北市：高等教育。
- 吳清山、林天祐（2004）。僕人領導。教育研究月刊，120，154。
- 吳國男（2019）。國民中學校長服務領導、學校知識管理與組織創新關係之研究（未出版之博士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 李伊雯（2013）。屏東縣國民中學校長服務領導與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學，屏東縣。
- 李金泉、孫苡甄（2013）。校長僕人領導對國小教職員幸福感影響之研究：以組織公平為中介變項。工業科技教育學刊，6，37-44。
- 李紹廷（譯）（2010）。僕人 II—修練與實踐（原作者：J. C. Hunter）。臺北市：商周出版。
- 李淑滿（2014）。校長僕人領導對國小教師組織公民行為之影響-以工作敬業為中介變項（未出版之碩士論文）。南臺科技大學，臺南市。
- 李耀全（2019）。國民小學教師知覺校長服務領導行為對組織承諾之影響—

以感恩、主觀幸福感、信任為中介（未出版之博士論文）。國立臺南大學，臺南市。

■ 李櫻妤（2011）。高雄市國小校長服務領導與學校行政效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立屏東大學，屏東縣。

■ 沈碩彬、黃文三、陳姿吟（2017）。臺北市國中校長服務領導與教師支持、學校效能之徑路模式初探。**教育理論與實踐學刊**，35，63-95。

■ 林思伶（2003）。從「服務領導」的理念看教育組織領導與發展。載於**輔仁大學第二屆教育領導與發展學術研討會論文集**（頁 21-50）。臺北縣：輔仁大學。

■ 林思伶（2004）。析論僕人式／服務領導（Servant-Leadership）的概念發展與研究。**高雄師大學報**，16，39-57。

■ 林思伶（2009）。校園經營的領導美學－僕人／服務領導。**教育研究月刊**，188，91-99。

■ 林思伶、華春釐（2006）。服務領導的影響－以輔仁大學教發所 93、94 級在職專班為例。載於**輔仁大學第五屆教育領導與發展學術研討會論文集**（頁 145-167）。臺北縣：輔仁大學。

■ 林宣耀（2015）。國小校長服務領導、學校組織氣氛與教師工作滿意度之關係研究（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學，嘉義縣。

■ 林春如（2008）。屏東縣國民小學校長服務領導、教師組織承諾與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。

■ 林佩伶（2011）。校長服務領導行為、教師教學效能與學生學習成效關係之研究-以新北市國民中學為例（未出版之碩士論文）。輔仁大學，新北市。

■ 林佩怡（2017）。校長服務領導與學校效能關係之後設分析（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。

■ 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。

■ 林慈愛（2009）。高雄市國民小學教師之校長服務領導知覺與組織承諾之相關研究（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學，屏東市。

- 林翠霞（2009）。國民小學校長服務領導與教師服務意願之研究（未出版之碩士論文）。國立中正大學，嘉義縣。
- 林錦龍（2016）。桃園市國民小學校長僕人領導和學校公共關係之研究（未出版之碩士論文）。臺北市立大學，臺北市。
- 姚健安（2008）。天主教中學校長僕人領導與教師信念相關之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。
- 施孝婕（2014）。小學校長服務領導增額效度之研究（未出版之碩士論文）。玄奘大學，新竹市。
- 胡雅棠（2008）。教師覺知校長服務領導與教師組織公民行為的關係研究—以台南市國民中學為例（未出版之碩士論文）。國立台南大學，臺南市。
- 星雲大師（2009）。菩薩與義工。載於輔仁大學第八屆教育領導與發展學術研討會大會手冊（頁 13-18）。臺北縣：輔仁大學。
- 秦夢群（2010）。教育領導理論與應用。臺北市：五南。
- 徐進文（2007）。國民小學校長服務領導與教師教學效能之關係研究（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學，屏東縣。
- 翁嘉宏（2016）。校長服務領導與行政團隊幸福感關係之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 康靜慧（2013）。新竹縣國民小學校長服務領導與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹縣。
- 陳宇虹（2007）。國民小學校長服務領導行為與學習型組織關係之研究（未出版之碩士論文）。輔仁大學，新北市。
- 陳怡陵（2013）。國民小學校長僕人領導與教師情緒勞務之研究（未出版之碩士論文）。南臺科技大學，臺南市。
- 陳明章（2015）。校長服務領導、教師組織承諾、教師專業成長與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學，屏東縣。

- 陳欣怡（2018）。雲林縣國民小學校長服務領導與教師組織承諾關係之研究（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學，嘉義縣。
- 陳亭孜（2006）。國民小學校長服務領導特徵與主任行為表徵之關係研究（未出版之碩士論文）。輔仁大學，新北市。
- 陳俊吉（2011）。國民小學教師知覺校長服務領導與學校組織氣氛關係之研究（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。
- 陳姿吟（2012）。臺北市國中校長服務領導與學校組織氣氛、學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。
- 陳美君（2007）。國民中小學校長服務領導行為與學校組織氣氛關係之研究—以桃竹苗四縣市為例（未出版之碩士論文）。輔仁大學，新北市。
- 陳惠茹（2010）。中學校長服務領導與教師專業承諾。（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 莊毓婷（2013）。屏東縣國民小學校長服務領導與教師工作滿意度之研究（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學，屏東縣。
- 許家睿（2016）。高雄市國中校長僕人領導、組織氣氛與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。
- 許德便（2012）。國民中學校長服務領導、教師教學創新、社群互動與學校效能關係之研究（未出版之博士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。
- 張本文（2011）。校長服務領導、組織文化與創新經營效能關係之研究。《學校行政雙月刊》，74，1-23。
- 張本文（2015）。國小校長服務領導、教師領導、學校組織文化與學校競爭優勢關係之研究（未出版之博士論文）。國立屏東大學，屏東市。
- 張沛文（譯）（2001）。僕人—修道院的領導啟示錄（原作者：J. C. Hunter）。臺北市：商周出版。
- 張添唐（2010）。高中校長服務領導、教師組織公民行為與教師工作滿意度關係之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。

- 張家榮（2011）。公立國民小學校長僕人領導與學校公共關係之研究（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學，屏東縣。
- 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、葉興華、王淑珍、何嘉惠、張家菡、吳冠霖（2015）。國民中小學校長服務領導、教師領導與教學創新關係之研究。中華民國科技部專題研究成果報告（編號：MOST 103-2410-H-30-45-SSS），未出版。
- 彭聲聞（2013）。高雄市國民小學校長服務領導、教師組織公民行為與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。
- 曾柏璋（2018）。高雄市幼兒園園長服務領導與教師組織承諾關係之研究（未出版之碩士論文）。正修科技大學，高雄市。
- 湯發安（2008）。桃園縣國民小學校長服務領導與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。中原大學，桃園縣。
- 黃文三、沈碩彬（2014）。國中校長服務領導與教師正向情緒、工作壓力及學校生活適應之關聯探析。**教育研究集刊**，60(3)，35-74。
- 黃文三、沈碩彬（2017）。國中校長服務領導量表編製與應用。**教育理論與實踐學刊**，35，143-171。
- 黃文三、黃馨德、沈碩彬（2019）。高雄公立高中職校長服務領導、教師工作投入與學校效能之徑路模式探析。**人文社會科學研究—教育類**，13(1)，49-74。
- 黃金印（2011）。臺北市國民小學校長服務領導與教師工作滿意度關係之研究（未出版之碩士論文）。臺北市立教育大學，臺北市。
- 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）。臺北市：文景書局。
- 黃彥博（2017）。一所國民中學校長服務領導於學習共同體之實踐（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 黃國柱（2008）。國民小學校長服務領導行為與行政團隊利他行為及行政效

能關係之研究（未出版之碩士論文）。輔仁大學，臺北市。

- 黃慧欣（2014）。高雄市國民中學校長服務領導與教師專業承諾關係之研究（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學，屏東縣。
- 程運（2000）。性善說。載於國立編譯館（主編），**教育大辭書**（四）（頁 438-439）。臺北市：文景書局。
- 楊世民（2009）。國小教師知覺校長服務領導與教師工作滿意度之研究（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學，嘉義縣。
- 楊沛瑾（2019）。臺南市國民小學校長服務領導與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立屏東大學，屏東縣。
- 楊振明（2011）。國中校長僕人領導、教師工作滿意與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。
- 楊銘發（2012）。國中校長服務領導與教師工作滿意之相關研究（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學，嘉義縣。
- 溫儀詩（2007）。國民小學校長服務領導與教師歸屬感關係之研究。（未出版之碩士論文）。輔仁大學，新北市。
- 葉婉如（2014）。嘉義地區國民小學校長服務領導與教師學校歸屬感之相關研究（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學，嘉義縣。
- 廖世輝（2009）。高雄縣國民小學校長服務領導與學校組織文化關係之研究（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學，屏東縣。
- 廖玟菁（2015）。臺南市國民小學校長服務領導與學校行政服務品質之研究（未出版之碩士論文）。南臺科技大學，臺南市。
- 蔡姍倩（2017）。高雄市國民小學校長服務領導、教師組織承諾與工作投入關係之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。
- 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。

- 劉乙儀、張瑞村（2018）。幼兒園園長實踐僕人領導之初探。學校行政雙月刊，116，212-228。
- 劉明超（2011）。國民中學校長服務領導、組織學習與學校行政服務品質關係之研究（未出版之博士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 劉道德（2007）。國民小學校長服務領導行為與教師利他行為關係之研究（未出版之碩士論文）。輔仁大學，新北市。
- 劉耀榮（2007）。國民中學校長僕人領導、學校組織氣氛與教師工作滿意度之相關研究（未出版之碩士論文）。國立彰化師範大學，彰化市。
- 蔣君儀（2005）。國民小學校長服務領導與學校文化表徵關係之研究（未出版之碩士論文）。輔仁大學，新北市。
- 蕭美萍（2010）。彰化縣國民小學校長服務領導與學校效能之研究（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學，嘉義縣。
- 謝文全（2014）。教育行政學（五版）。臺北市：高等教育。
- 謝坤宏（2017）。臺北市國民中學校長服務領導、教師情緒勞務與教師工作滿意度關係之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 謝豐宇、賴志峰（2012）。國民中學校長服務領導、教師組織公民行為與教師教學效能關係之研究。學校行政雙月刊，82，47-69。
- 鍾孟娟（2007）。國民小學校長服務領導行為與教師典範部屬行為之關係研究（未出版之碩士論文）。輔仁大學，新北市。
- 顏銀貴（2008）。高雄縣國民小學校長服務領導行為與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。
- 蘇美麗（2006）。服務領導：領導者即追隨者的領導新視野。慈濟大學教育研究學刊，2，161-190。
- 蘇美麗（2008）。國小校長服務領導之內涵分析與實證研究（未出版之博士論文）。國立中正大學，嘉義市。

- 龔信傑、曾柏瑋、吳百祿（2019）。高雄市幼兒園園長服務領導與教師組織承諾關係之研究。*正修通識教育學報*，16，165-200。
- 嚴任吉（2009）。服務與領導、領導與服務。載於**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）。臺北縣：輔仁大學。
- Anderson, K. P. (2005). A correlational analysis of servant leadership and job satisfaction in a religious education organization. *Dissertation Abstracts International*, 66(1), 239.
- Black, G. L. (2010). Correlational analysis of servant leadership and school climate. *Journal of Catholic Education*, 13(4), 437-466.
- Bearden, P. D. P. (2015). *An examination of the relationship between principals' reported servant leadership traits and the level of parental involvement and presence in Alabama high schools* (Unpublished doctoral dissertation). Grand Canyon University, Phoenix, AZ.
- Boyer, D. P. (2012). *A study of the relationship between the servant leader principal on school culture and student achievement in the Lower Kuskokwim School District* (Unpublished doctoral dissertation). Grand Canyon University, Phoenix, AZ.
- Caffey, R. D. (2012). *The relationship between servant leadership of principals and beginning teacher job satisfaction and intent to stay* (Unpublished doctoral dissertation). University of Missouri-Columbia, Columbia, MO.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623.
- Cerit, Y. (2010). The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 13(3), 301-317.
- Clark, E. B. (2011). *The influence of the principal as servant leader on school climate as perceived by teachers in a large midwestern school district* (Unpublished

doctoral dissertation). Aurora University, Aurora, IL .

- Covey, S. (2002). Servant-leadership and community leadership in the twenty-first century. In L. C. Spears (Ed.), *Focus on leadership: Servant leadership for the 21st century* (pp.27-34). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Dennis, S. N. (2017). *An interpretative phenomenological analysis to examine the influence of principal servant leadership on new teacher engagement in urban schools: From the teachers' perspective* (Unpublished doctoral dissertation). Northeastern University, Boston, MA.
- Dietzman, A. (2015). *Identifying teacher perceptions of servant leadership influence on professional development* (Unpublished doctoral dissertation). Grand Canyon University, Phoenix, AZ .
- EL-Amin, A. (2013). *Assessing the state of servant leadership, teacher morale, and student academic performance outcomes in a Florida elementary school district* (Unpublished doctoral dissertation). Grand Canyon University, Phoenix, AZ .
- Enderle , P. J. (2014). *An examination of Illinois principals' perceptions of servant leadership* (Unpublished doctoral dissertation). Concordia University-Chicago, River Forest, IL.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C.(2019)Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30, 111-132.
- Furrow, J. M. (2015). *Servant leadership in Christian schools: Servant administration's influence on classroom teacher* (Unpublished doctoral dissertation). Columbia International University, Columbia, SC.
- Greenleaf, P. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist.
- Helms, C. C. (2017). *How teachers' perceptions of their principals' servant leadership characteristics influence their likelihood to remain in their current teaching position in central Oregon public schools* (Unpublished doctoral dissertation). Creighton University, Omaha, NE.

- Hill, J. R. (2007). *Servant leadership characteristics of high school principals, organizational culture, and student performance: A correlational study* (Unpublished doctoral dissertation). University of North Dakota, Grand Forks, ND.
- Hutchinson, S., Jinks, M., Martin, B., Taylor, T. (2007). Examinations of leadership practices of principles identified as servant leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 10 (7) 401-419.
- Jacobs, M. R. (2016). *Principals' servant leadership strategies as perceived by teachers in North Texas Seventh-Day Adventist Schools* (Unpublished doctoral dissertation). Lamar University, Beaumont, TX.
- Keith, K. M. (2008). *The case for servant leadership*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Lambert, W. E. (2004). Servant leadership qualities of principals, organizational climate, and student achievement: A correlational study. *Dissertations Abstracts International*, 66(2), 430.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the organizational leadership assessment (OLA) instrument* (Unpublished doctoral dissertation). Florida Atlantic University, Boca Raton, FL .
- McManmon, M. F. (2016). *School and district leadership and the job satisfaction of novice teachers: The influence of servant leadership* (Unpublished doctoral dissertation). Boston College, Chestnut Hill, MA.
- Miears, L. D. (2004). Servant-leadership and job satisfaction: A correlational study in Texas Education Agency Region X public schools. *Dissertation Abstracts International*, 65(9), 3237.
- Obasuyi, L. J. (2019). *Relationships between teachers' perceptions of principals' servant leadership behaviors and job satisfaction* (Unpublished doctoral dissertation). Grand Canyon University, Phoenix, AZ.
- Palta, A. (2018). Examination of teachers' perceptions about servant leadership and organizational commitment. *International Education Studies*, 12(4), 36-41.

- Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Paper presented at Servant Leadership Research Roundtable, the School of Leadership Studies, Regent University, Virginia Beach, VA.
- Pouramiri, T., & Mehdinezhad, V. (2017). Servant leadership as a predictor of high school principals' organizational trust. *The New Educational Review*, 117-124.
- Spears, L. C. (2002). Introduction: tracing the past, present, and future of servant-leadership. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.). *Focus on leadership: Servant leadership for the twenty-first century* (pp. 1-18). New York, NY: John Wiley & Sons.
- von Fischer, P., & Jong, D. D. (2017). The relationship between teacher perception of principal servant leadership behavior and teacher job satisfaction. *Servant Leadership Theory & Practice*, 4(2), 53-84.

