

僕人式領導的內涵與教育處實踐

魯名凱

國立暨南國際大學教育政策與行政學系博士研究生

一、前言

學校管理者個人特質、理念和人格影響學校發展和創新，領導者積極態度、因時制宜、靈活應變、有效有序可提升學校績效和品質，成功學校管理需能關注學校特殊性、助多元創新、不斷專業成長，激發成員歸屬感及士氣，讓成員參與運作、有效溝通及提升整體品質（陳俊生、林新發，2003；楊憲章，2017；謝文全，2002）。自 1970 年 Greenleaf 提出僕人領導新概念後，為領導者提供新選擇，堅持服務優先於領導，下屬需求置自我利益上。近期領導研究逐漸從強調變革型領導轉向共享和關係型視角，成員和領導者互動至關重要（Avolio, Bruce & Walumbwa, Fred & Weber, Todd., 2009）。先關懷後領導、秉持服務奉獻、成員建立信任關係、激發潛能、協助成員發展與達成組織目標（張德銳，2021）。

現今教育行政場域教師自主意識抬頭，傳統權威領導已無法滿足教育現場實況，常見應付了事、配合度下降、非主動、不積極、只做份內工作、士氣低落、教師團體抗議發聲、政策推行困難績效不佳、叫不動、不配合和藉機推託等狀況。改以少做少錯和避免自找麻煩方式應付，在需跨單位整合更顯合作和溝通協調困難、事不關己等情況，此均影響政策順利推動和學生權益受損。如何讓學校配合，教師信服，承辦人員若能以服務優先、傾聽基層和提供協助的僕人式領導風格，將可提升學校配合度、業務推展成功和績效提升。以下從僕人式領導發展、意涵和此領導者特質，而至教育行政現場實踐經驗提出前瞻作為。

二、僕人式領導概念探討

關於僕人式領導的概念，我們將分為三個部份論述之，首先探討僕人式領導一詞的源由及相關理論的發展，接著是探討僕人式領導的意涵，最後由過往偉大的僕人式領導人，將其特質進行整理分析。

（一）僕人式領導的發展

「僕人式領導」一詞最早出現於 Greenleaf 在 1970 所發表「扮演僕人的領導者（The Servant as Leader）」一文中，其在 1960 年時閱讀了 Herman Hesse 小說《東方旅行》（Journey to the East）一書，故事中僕人 Leo 照料主人們日常生活，並扮演居間溝通協調角色，一日他突消失，很多事均無法順利解決，就算稀鬆平常事情亦是，大家漸發現 Leo 無形中已成掌握全局靈魂人物而不能無他，此提供 Greenleaf 研究啟示而為研究開端。

僕人式領導最早可追溯至基督教創立，耶穌曾為門徒洗腳以示範體現服務領導行為，耶穌在赴難前召集門徒說「你們當中誰想成為偉大領導，必須先做你們的僕人」(林思伶，2004)。相關聖經內容均展現身為精神領導者-耶穌，一直展現如僕人般服務大眾精神與行為，並能以服務他人為使命。

吳清山(2008)指出僕人式領導理論基礎有四：1.哲學的人文主義：重視人的尊嚴和價值，視人為目的而非手段；2.心理學的自我實現理論：領導者讓部屬獲高層次內部需求滿足，使自我和部屬均獲成就感，達自我實現目標；3.行政學的人群關係理論：重視支持、關懷和民主環境，由關懷服務下屬讓組織成員獲心理滿足；4.神學的耶穌服務觀：耶穌終生愛護世人，力行服務人生觀，造福人群和社會。

張德銳(2013)主張此領導核心理念趨近儒家性善論，人性正向光明、成員熱愛工作、富創造力及管理哲學「Y 理論」，強調能主動要求承擔責任和自我監控，採先關懷、後倡導及高關懷、高倡導團隊精神型領導行為，由溝通和團隊合作以協助成員成功，更達組織目標，使成員能為組織願景努力(黃昆輝、張德銳，2000)。而該理論與 Bass(1998)轉型領導中個別關懷相同，領導者能關懷個別成員成就及成長所需、發現潛能指引完成任務、主動聆聽表達關心、並給予支持、協助、建議及指引。

(二) 僕人式領導的意涵

Servant-leadership 中譯為僕性領導(周守民，1999)，也譯為僕人式領導(蔡進雄，2003)或僕人領導(吳清山、林天祐，2004)，亦可譯為服務領導(林思伶，2003；吳清山、林天祐，2004；謝文全，2004)。僕人一詞始於 Greenleaf 對故事啟示，領導者非至高無上，應似僕人為成員設身處地提供服務及預先設想安排，在遇困前提供解決方案以利事務完成。而部份研究認為服務領導更能彰顯我為人人，人人為我；人生以服務為目的；我是領導人，故我服務和服務領導有服務他人信念和精神等價值觀。(林思伶，2003；張德銳，2021)，服務領導應是服務為主領導為輔，領導者運用影響力改變部屬心智，為有感染力之領導，重視領導者心靈修為，是由內而外的影響過程(吳清山，2006；許德便，2012；蔡培村和伍文瑛，2003)。以上均展現領導者非獨裁能如僕人真誠為成員提供全面服務。本研究之被研究者非縣市地方政府教育處(以下簡稱教育處)主管階層，確被賦予帶領學校完成中央主管機關和長官指派任務，協助學校和進行溝通協調，帶領學校一同設定願景和完成任務，故以僕人式領導一詞為題較貼切，亦展現承辦人身處最低階層，確肩負業務順利推動重要推手及良好學校業務推動幫手之責。

（三）僕人式領導人的特質

Greenleaf（2002）發表文中指出僕人式領導者常有倡導、傾聽與瞭解、想像力、抽離能力、接納與同理、直覺、遠見、覺察與知覺、說服力、概念化能力、療癒與服務及建立社群等特徵，Greenleaf 僕人領導中心執行長 Spears 研讀其著作後，歸納出十項主要特徵(Spears, 1998)，分別包括 1.傾聽（listening）；2.同理心（empathy）；3.療癒（healing）；4.覺察（awareness）；5.說服（persuasion）；6.概念化（conceptualization）；7.遠見（foresight）；8.服侍（stewardship）；9.對人成長的承諾（commitment to the growth of people）和 10.建立社群（building community）。

之後相關研究提出更多新特質或對耶穌、德蕾莎修女等偉大僕人式領導者特質進行分析整理出現更多不同說法，但仍以 Spears 提出十項特徵被最廣泛應用。本研究將以上領導者特質進行力行及應用，並對教育處業務經營策略及推行成效進行分析歸納。

三、僕人式領導在教育處的實踐

筆者完成主任儲訓後，藉借調教育處學習機會，長官賦予帶領學校完成主管機關和長官指派任務，協助學校、提供經費、資源轉介和溝通協調與學校合作設定願景和達成交付任務目標。筆者在學校階段即力行僕人式領導風格帶領班上孩子們學習，處處為孩子們著想，故深受孩子喜愛，是一位易親近和能鼓勵學生的老師，孩子們也在帶領下發揮潛能和力求表現，目前有多位受教學生在商業界的領導階層工作和服務。筆者在求學階段即接觸「僕人式領導」理論洗禮，深覺此領導風格適用於現今教育環境，故在借調教育處學習階段即將此方法力行於教育行政實務現場，傾聽老師、協助學校和鼓勵學校承辦人一同努力，在三年的時光內收到不錯成效，提出以下經驗與讀者分享。

（一）滿足學校業務推動需求

相對於承接工作及任務，學校更希望得到協助及資源，僕人式領導者能傾聽學校心聲及需求，能整合資源，不論是經費補助或網絡單位協助人力，均能預先幫學校設想和快速提供適切資源引介。除主管機關和中央單位資源外，還有相關旁系、民間資源及人力可提供協助，承辦人應掌握資源所在？減少學校因資訊落差或偏鄉資源不足出現資源連結困難或盲目摸索。承辦人應可提供方案建議、指引，提早設想、規畫及準備，讓學校能更易掌握業務執行方向及重點，預先提供經費設備或種子教師儲訓，避免遇困則手足無措。

（二）排除學校業務執行障礙

學校運作經費、人事、業務推動及特色發展均有賴教育處資源及經費挹注，而地方業務推動績效和執行率受中央管轄及績效考核，政策推動多有成效考量。在此科層體制互動中，經費支出受限會計法規，同時學校運作也受家長會、教師會等影響，執行前需不斷溝通才能順利執行。故讓學校了解以上原由儼然成為承辦人首要任務，學校如何排除障礙？如何尋找資源？上級如何考核和期望目標表現？在業務推動上，學校常因對政策不了解或教師仍需增能培訓而難達成目標，承辦人需預先提供增能研習或最新政策資訊及方向；經費不足時，承辦人需協助找尋替代資源，為加速學校取得經費，承辦人常需親自催辦和加速流程；當學校再度遭遇問題時，僕人式領導承辦人將再度提供協助或設想多元解決方案供參，當又遇障礙時，其將更願意主動再尋求協助，而有一良善循環。

（三）順暢溝通和良好夥伴關係的建立

教育行政首重溝通，教育行政工作者應能成為學校行政與一線教師後盾，維持雙方順暢互動溝通，制定教育現場可落實的政策，地方教育處與學校應為夥伴關係，非上對下的政策指派。承辦人藉順暢溝通，讓學校感受你是能一起工作、解決問題及實現願景目標的夥伴。承辦人利用溝通機會傳達業務願景及目標，同時提供同理心關懷傾聽，適時激勵學校士氣，讓學校深感你能與之並肩同行而不孤單。記得有次學校發生校安事件，承辦人因法規時效電話催辦，承辦老師因當天課務較重，就直接對承辦人出氣，經承辦人同理之，並說明原由和相關辦理規範，老師才得以諒解。在多變教育環境和沈重行政工作，教師們常因工作壓力和個人特質或對中央教育機關誤解或不理解，常出現對承辦人出氣或質問等情形，承辦人應能了解困難、同理之、忍耐細心溝通說明、給與鼓勵、適時協助和建議，均有助化解衝突，在得到諒解後，轉而配合度提升，成為業務推動的最好助手。

（四）建立業務推動的共同目標和願景

由計畫的申請、目標設定、執行策略和預期效益的評估，計畫前端溝通和計畫修改，僕人式領導承辦人能與合作夥伴學校建立共同期望目標，並能設立該項業務可預見的未來和願景，承辦人能提供夥伴教師達成目標所需的成長增能和培訓機會，建立共同成長的學習社群，開辦相關增能研習、課程和技術的使用，提供範例學習，讓學校端能類化基模學習使用，並更易達成目標，讓學校運行更順利，而有最高執行率，學生也因此受惠。

（五）培養學校應有的責任感和績效表現

由計劃書面資料、相關考核表和催辦公文函分析，教育行政單位常會要求學校計劃實施績效責任感，承辦人常需了解及掌握計劃期程，於計劃時效將至時，電訪提醒學校儘快辦理是常有的事，以免影響計劃推動，而有更好的執行率。

教育是一項龐大的事業，其影響學生極為深遠，如學校實施成果缺乏品質，不僅是教育投資的浪費，此為教育處承辦人需讓學校承辦人所知悉。在提供協助後，學校應能有更好的績效表現和辦學品質，此應是學校和教育處承辦人應共同承擔的責任。

四、僕人式領導的前瞻作為

探討完僕人式領導的內涵及教育處實踐作為後，對於一位局處端僕人式領導實踐者來說，實務面上也許我們還會面臨以下這些問題，故提出可行的因應作為。

（一）僕人式領導者會遇見的問題

由與學校承辦老師的訪談，我們仍然可發現：對於新接觸或對局處承辦人了解不深的學校承辦老師，亦或仍沈浸在過去權威型領導之大型及歷史較悠久的老學校的承辦老師，雖局處承辦人仍採僕人式領導風格，但學校承辦老師是無法了解的。而讓局處承辦人常落入熱臉貼冷屁股窘境，學校承辦老師仍常認為「為何我們要辦?」、「是不是教育處又來交辦工作?」、「如果能沒事最好」...等情況。心中仍常認為局處承辦人是來找碴或覺得只是督導運作，故學校承辦老師常先設防或多所抗拒；對處內作為臺面下多做評論、為某些長官或承辦人員批評貼標籤，或電話打到處內質問、直接向承辦人發脾氣、倒情緒的情況也時有所聞。

（二）可行之因應作為

當與僕人式領導之教育處承辦人接觸一段時間或學校遇見問題在獲協助解決後，學校端多能改觀，並認為局處承辦人是真能協助學校和能為其著想的夥伴，是能提供資源和協助，學校多能改為配合和感謝，除對承辦人尊敬外，此將更利於業務推動，且願意遇問題時，提出協助申請。當與學校真正建立夥伴關係後，學校也將更願意往共同目標努力邁進，願承接教育處給與的任務且更有責任感，因他們深知這一切都是為了學生和學校好，在面對問題時，他們均有強大的後盾。

筆者以親身實踐經歷，並提供反應效果較佳案例與讀者分享，本文強調對於僕人式領導精神修為的了解及修鍊，也許您會有不同的作為，筆者認為讓讀者了

解精神、內涵及相關理論支持後，做自我修正及持續力行，必有好的成效。

五、代結語

教育界常可聽到一句話「行政支援教學」，在面對當下多變的教育環境、繁雜的教育新興議題和教師意識抬頭，想讓學校經營更有聲有色，高績效的計劃達成率，有一個好的教育行政支援和能為學校著想的局處承辦人是相當重要的。我們不想看到一個故步自封、沒有朝氣及裹足不前的教育環境，更不想看到一個常起爭執和互相猜疑不信任的教育行政環境。想建立一個合作積極的教育行政環境，僕人式領導風格提供了現代領導者另一項新的選擇，領導階層從己身做起，多方提前為下屬思考，遇困難時主動提供協助，從帶心的關懷開始，在潛移默化作用下，讓下屬在鼓勵和積極氣氛下，往更美好的教育願景協力前行。

參考文獻

- 吳清山、林天祐（2004）。教育名詞解釋：僕人領導。《教育研究月刊》，120，154。
- 吳清山（2008）。《教育行政議題研究》。臺北市：高等教育。
- 周守民（1999）。新世紀的管理－談僕性領導。《護理雜誌》，46(2)，72-76。
- 林思伶（2003）。析論服務/僕人式領導的概念發展與研究。《高雄師大學報》，16，39-57。
- 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。
- 陳俊生、林新發（2003）。學校本位管理及其實施成效評析。《國立臺北師範學院學報》，16(1)，379-412。
- 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。國立高雄師範大學，高雄市。
- 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（2021）。我國校長服務領導研究結果綜合性分析。《臺灣教育評論月

刊，10(2)，190-217

- 黃昆輝、張德銳（2000）。組織效能。載於教育大辭書（十），1086-1087。臺北市：文景。
- 楊憲章（2017）。一位國中校長卓越領導之個案研究。慈濟科技大學學報，29，37-64。
- 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。
- 蔡培村、武文瑛（2004）。領導學—理論、實務與研究。高雄市：麗文文化。
- 謝文全（2002）。學校本位管理的實施與困境。教育研究集刊，48(2)，1-36。
- Avolio, Bruce & Walumbwa, Fred & Weber, Todd. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-49. 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.
- Bass. B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenleaf (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist.
- Greenleaf (2002). *Essentials of servant-leadership*. In L. C. Spears & M. Lawrence, *Focus on Leadership: Servant-leadership for the Twenty-first Century*. New York: John Wiley & Sons.

