

服務領導在教學輔導教師制度中的應用

張德銳 *

摘 要

服務領導強調服務為先，領導為後。秉持著服務奉獻的精神，與被服務者建立信任關係，除了激發被服務者潛能，協助被服務者永續成長與達成組織目標之外，也能夠進一步成為服務的領導者。這種新興領導的概念，與教學輔導教師制度中所強調的服務為本、薪火相傳的精神相當符合，值得加以引介在教學輔導教師制度中加以進一步發展並進行學術研究。本文先從理念上，說明服務領導的意義、理論基礎、實質內涵、成效與限制等，然後再分析國內教學輔導教師制度及其運作特色，最後就如何實踐及深化教學輔導教師在服務領導方面的功能，提出慎選服務領導者、培訓服務領導者、加強服務領導實務運作、加強服務領導支持系統、加強服務領導領域的研究等建議，期能對我國中小學服務領導及教學輔導教師實務與研究之開拓皆能有所助益。

關鍵詞：服務領導、教師彰權益能、教學輔導教師

*張德銳，輔仁大學師資培育中心教授

電子郵件：089261@mail.fju.edu.tw

來稿日期：2012年5月24日；修訂日期：2012年7月12日；採用日期：
2013年4月17日

The Application of Servant-Leadership in the Mentor Teacher Program

Derray Chang*

Abstract

Servant-leadership is a trend of educational leadership. It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. The mentor teacher program in Taiwan has provided a platform or mechanism for the senior teachers in Taiwan to serve their colleagues. Based on the similarity of serving others, the initiation and adoption of servant-leadership in the mentor teacher program will be beneficial to teacher professional development and school innovation in Taiwanese elementary and secondary schools. This paper discusses the meaning, theoretical foundations, content, and benefits and limitations of servant-leadership, analyzes the characteristics of the mentor teacher program, and then provides the suggestions, such as selecting the servant-leader, training the servant-leader, enhancing the operation of servant-leadership, strengthening the support system of servant-leadership, and enhancing the research of servant-leadership, for the further development of servant-leadership in the mentor teacher program in Taiwan .

Keywords: servant-leadership, teacher empowerment, mentor teacher

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

E-mail: 089261@mail.fju.edu.tw

Manuscript received: May 24, 2012; Modified: July 12, 2012; Accepted: April 17, 2013

壹、前言

領導在人類生活及組織行為中是一個必然的課題。人不能離群索居，要過群體的生活，而群體中當然涉及領導行為。另外在組織的運作與發展中，領導是關鍵要素，透過有效的領導，組織才能順利生存和成長。

為了探討有效的領導，領導理論於焉誕生。早期的領導理論從特質論開始，繼之行為論和權變論，都只能解釋部分的領導效能，且限於領導的技術理性層面，缺乏對於被領導者人心鼓舞的感性層面。Robbins 和 Judge 在第 13 版的《組織行為學》中說明了 2 個能鼓舞人心的新興領導議題，即「魅力領導」(charismatic leadership) 和「轉型領導」(transformational leadership)；在上述 2 個領導理論中，領導者係能透過語言與文字、想法與行為來鼓舞追隨者充分發揮潛能的人物(黃家齊譯，2011)。

然而有效的領導不必然代表有道德的領導。雖然魅力領導理論和轉型領導理論對於了解有效的領導甚有幫助，但是它們並未充分討論道德與信任議題在當代領導的重要性(黃家齊譯，2011)。證之人類歷史，有效能但不道德的領導者並不少見，對於社會的危害亦甚烈，其將犧牲社會的公平與正義，以遂行其個人的權力慾望，例如德國獨裁者 Hitler 便是一例。

在當代新興領導議題中，「服務領導」(servant leadership) 是極少數能同時達成有效能與有道德這 2 個規準的領導理論，值得加以倡導。Keith (2008) 指出，服務領導具有穩固的道德基礎，它是用在指明和滿足追隨者的需求，而不是領導者的需求。換言之，不道德的領導者很可能善用其個人魅力來加強對追隨者的控制，以遂行其自利性目的，而有道德的領導者則以建設性的方式，發揮魅力，服務他人，鼓舞激勵追隨者發揮轉型成功的潛能。

Robbins 和 Judge 亦指出，當代有效的領導者同時也是活躍的良師(mentor)；成功的良師也是個好教師，他們能專心傾聽，理解門徒(mentee)的問題，並協助解決門徒的問題(引自黃家齊譯，2011)。換言之，成功的良師，是一位敬天愛人的服務領導者，能以

真誠服務的行為，服務門徒，並且在服務的過程中不斷學習與成長並為組織解決問題，達成成就別人就是成就自己的理想。

要而言之，服務領導強調以愛為核心，以信任為基礎，服務為先，領導為後，秉持犧牲奉獻的宗教情懷，與被服務者建立信任關係，激發被服務者潛能，協助被服務者滿足需求與達成組織目標，未來也能夠進一步成為服務他人的領導者。這種新興領導的概念，與目前我國教育界剛起步推動的師徒制——教學輔導教師（mentor teacher）無私地服務夥伴教師、將實務智慧薪火相傳給夥伴教師的精神符合，值得在實務發展與學術研究之中加以引介和應用。

有鑑於此，本文以文獻探討的方式，先說明服務領導的起源與發展、意義與理論基礎、實質內涵與過程、成效與限制的相關研究等，然後再分析國內教學輔導教師制度所呈現的服務領導特色，最後就如何實踐及深化教學輔導教師在服務領導的功能以及未來的學術研究方向加以論述，期能對我國中小學服務領導以及教學輔導教師 2 方面的實務與研究之開拓皆能有所助益。

貳、服務領導的意涵

服務本來就是人類天性以及人生的目的。國父孫中山先生便曾說：「人生以服務為目的」，他又說：「有一人之力，服一人之務；有十人之力，服十人之務；有千百人之力，服千百人之務。」只是人們在生活忙碌，汲汲營營於功名利祿之時，常常忘卻服務眾生之本心。因此，服務領導可以協助我們找回人生以及領導的本質和理想——服務芸芸眾生。

一、服務領導的源起和發展

服務領導最早可溯源於基督宗教的創立者－耶穌基督（Jesus Christ），在約翰福音 13 章中記錄著耶穌以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

誰想成爲最偉大的領導人，必須先做你們的僕人」（林思伶，2004：43）。

2,000 多年來，基督宗教便係以「愛」與「服務」爲立教基石。據梵諦岡電臺訊（2012）報載教宗本篤十六世在 2012 年 2 月 18 日上午，在聖伯多祿大殿所主持的新樞機主教擢升儀式上勉勵新樞機主教以愛和活力爲教會服務，爲天主的眾僕之僕服務，強調這是樞機頭銜的榮譽。同樣的，佛經云：「欲爲佛門龍象，先作眾生馬牛」；「菩薩是眾生的義工，義工是人間的菩薩」、「菩薩倒駕爲了度眾，義工修行爲成菩提」之佛教教義亦一再強調佛教徒必須有服務眾生的大愛（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」等教義（Keith, 2008, p2）。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 Robert 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，並導入在組織環境中，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）。

服務領導的倡導是組織發展的一劑清涼劑、解毒丸，有助於排除組織腐化、員工受物化的現象，彰顯了領導的崇高道德性，因而一些企業機構開始採用，例如美國 TDIndustries 公司結合服務領導，形塑公司文化，讓每位成員視自己爲一位有價值的服務領導者；美國 Southwest Airline 亦於 1980 年代採用服務領導的作法，視每一員工爲有個體價值的服務者、領導者，因之降低了成本，增加了生產力，並提高了顧客忠誠度（吳清山，2008）。

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，例如本文作者在 1970 年代所參與的「社會工作社」、「山地服務隊」皆相當強調志願服務中領導能力的學習與成長。另輔仁大學服務學習中心主任嚴任吉（2009）強調服務學習與領導的關係：透過服務學習的 4 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，則首推林思伶教授（2003，2004，2009）之著作以及其所創立之輔仁大學教育領導與發展研究所所展現的核心價值與行為規範（林思伶、華春釐，2006）。

二、服務領導的意義和理論基礎

服務領導在中文上有各種不同的翻譯，有的學者譯為「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），但還是以「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）指出服務領導者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，對被領導者產生影響力。

Blanchard（1995）認為服務領導係幫助他人達成目標，滿足其成長需求的歷程。Laub（1999）亦指出服務領導者掌握領導之實踐係把追隨者的利益置於領導者之上，服務並珍視追隨者的發展，彰權追隨者，與他人分享權力及利益。

林思伶（2003）認為服務領導是有意識的選擇為他人服務，強調先服務而非先領導。換言之，領導的本質在服務：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）定義僕人式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。

吳清山、林天祐（2004）定義僕人領導為：領導者不高高在上，需要他人服侍，而是具備僕人風格與心理特質，能激勵、扶持、服事、授權他人，表現出為他人服務的行為風格與態度。

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、更自主的成長，同時也能成為一位服務領導者。

林梅君（2011）定義服務領導係指領導者將服務當作自己的天

命，以僕人的角色為組織成員服務，透過關懷、同理、傾聽等行為，了解成員內在的需求，幫助成員成長，進而達成組織永續經營之目的。

本文作者總結上述定義，將服務領導定義為「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。」

上述定義有下列 5 個要點：第一，服務領導強調服務至上，先服務後領導的歷程。第二，服務領導是一種影響力，而這個影響力，正是指組織行為權力基礎中所珍視的參照權（referent power）和專家權（expert power），而不是強制權（coercive power）、獎賞權（reward power）或法職權（legitimate power）（Robbins, 2005）。第三，服務領導強調領導者需具備謙卑、奉獻、無私無我之美德，本質上是一種 Sergiovanni（1992）所謂的道德領導（moral leadership）。第四，服務領導是一種人性化領導，其以人為目的而不是工具的領導歷程。第五，服務領導除直接協助成員成長和成功之外，亦企圖以達成組織目標、厚植組織領導者為間接目的。換言之，組織願景與目的之達成，有賴組織中無數繼起的領導者所做的長程努力，而不是唯一或少數的領導者可以獨力完成的。

誠如前述，本文作者認為服務領導和魅力領導、轉型領導有關，但更強調領導的道德基礎。換言之，一位成功的服務領導者，不但係以德服人，具有吸引追隨者的魅力，而且能夠以個別關懷和組織願景，鼓舞激勵成員，使組織轉型成功。另外，在培植被領導者的歷程中，Keith（2008）亦指出服務領導也能使追隨者轉型成為領導者；而領導者則轉型成為高德性的道德代理人（moral agents）。

此外，服務領導的概念和彰權益能（empowerment）、分布領導（distributed leadership）、參與式領導（participative leadership）等概念息息相關。蔡進雄（2005）認為彰權益能係領導者賦予追隨者權力，同時也開展教師潛能之歷程。此種概念與服務領導中所強調的發展成員、授權成員的理念相符。Barth（2001）相信所有教師都具備領導的潛能，而學校領導宜將領導重心由單一校長分布到學校中為數眾多的

教師身上。此種概念與服務領導中培植追隨者成爲眾多領導者的要義是一致的。Somech (2005) 強調團體中參與決策的歷程可增進決策品質、對教師工作品質有貢獻、以及增進教師工作動機與滿足感。而服務領導的特徵之一便是集體領導的形式，透過成員間的彼此服侍、參與決策，產生社群的強烈認同感。

至於服務領導的理論基礎，吳清山 (2008) 指出有 4：(一) 哲學的人文主義 (二) 心理學的自我實現理論 (三) 行政學的人群關係理論 (四) 神學的耶穌服務觀。吳氏認爲服務領導所強調的人文主義，重視人的尊嚴和價值，視人爲目的，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，本文作者認爲服務領導的核心理念較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，但若僅有善根，不加擴充，仍不足爲善；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，以服務感動被服務者，本身就是一種教育歷程，足以培植、感召被領導者成爲服務他人的服務領導者。

其次，管理哲學中的「Y 理論」亦認爲人性爲正面的假設，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，服務領導者可能較傾向採取「先關懷、後倡導」以及「高關懷、高倡導」領導行爲，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。

三、服務領導的內涵

服務領導的實質內涵可以先從領導者的特質、領導的基礎、領導

角色、領導行為等角度來分析如下：

（一）領導者的特質

J. C. Hunter 在《僕人 II：修練與實踐》一書中，指出以愛為核心的服務領導者具有 8 個特質或美德：忍耐、恩慈、謙卑、尊重、無私、寬恕、誠實、守信（李紹廷譯，2010）。

黃登木與曾淑敏（2006）從「回應服務的號召」、「真誠一致」、「工作與生活平衡」等 3 個特質來說明領導者的圖像，亦即服務領導者受內心深處的感召，有一股強烈、自我驅策的內發力量；是一位正直、真誠一致的領導者，讓部屬樂於追隨；並且其在奉獻之餘，亦能兼顧工作與生活的平衡，保持身心的健康，才能永續地為人群服務。

除了上述 3 個特質外，M. Jones 指出服務領導者亦具備美學素養、富於想像力和用心去感知世界周遭的人等特質（引自林思伶，2004）。有了這些特質，領導者才能對人世間的人、事、物有敏銳的覺察力，用心去欣賞宇宙間萬事萬物的美。

由上述可知，服務領導者宜具有忍耐、恩慈、謙卑、尊重、誠信等美德或人格特質外，亦具有強烈的使命感、想像力與美學素養，當然亦能保持身心靈的平衡發展。唯 J. C. Hunter 認為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）領導的基礎

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，這便是僕人領導的真義（李紹廷譯，2010）。哥林多前書第 13 章說：「愛是恆久忍耐，又有恩慈；愛是不嫉妒；愛是不自誇，不張狂，不做害羞的事，不求自己的益處，不輕易發怒，不計算人家的惡，不喜歡不義，只喜歡真理；凡事包容，凡事相信，凡事盼望，凡事忍耐。愛是永不止息。」由於愛，犧牲奉獻才有可能。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，才能發揮忍耐、恩慈、謙卑、尊重、無私、寬恕、誠實、守信、等美德，進而成為一位成功的領導者（張沛文譯，2001）。

服務領導的另一個基礎便是信任。由於服務領導者具有正直、言行一致、坦率、忠誠等特質，又具有服務他人的能力，因此才能

贏得部屬的信任；有了信任，有效的領導才有可能發生。唯 Robbins 和 Judge 指出，組織關係中的信任有 3 種類型：以嚇阻為基礎的信任（deterrence-based trust）、以了解為基礎的信任（knowledge-based trust）、以認同為基礎的信任（identification-based trust）（引自黃家齊譯，2011）。當然，服務領導所強調的信任，是後 2 種的信任關係，特別是第 3 種的信任關係才是可長可久的信任關係。

（三）領導的角色

S. R. Covey 在其論文中指出服務領導者在組織中應扮演四種角色，亦即：1. 典範／楷模（example）2. 先導（path finding）3. 調正（alignment）4. 彰權益能（empowerment），其中以楷模／榜樣的角
色最為核心且重要（引自林思伶，2004）。

林梅琴（2008）指出在典範／楷模角色方面，學校領導人必須於生活中身體力行，且具備正直誠信、謙遜、真誠和服務奉獻的精神，才足以為校園楷模，使得校內的教職員生產生發自內心的信服和追隨；在先導角色方面，要帶學校成員或利害關係人，共同為學校的未來訂出具深層價值的圖像和願景；在調正角色方面，係指學校領導人在確定價值、使命、願景後，還需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。

（四）領導的行為特徵

服務領導的行為特徵之論述，相當繁多，但以 Spears（2002）在綜合歸納服務領導理念及相關文獻後，所提出的 10 個特徵最為常見，也最為國內學者（如林思伶，2004；林梅琴，2008；林梅君，2011；吳清山，2008）所引用。本文作者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，將這 10 特徵分為下列兩個面向加以論述如下：

1. 關懷面向（或關心人員面向）

（1）覺察（awareness）：經由自我覺察、反思，可幫助領導人經常自我檢視領導的效果，並做不斷的檢討改進。

（2）傾聽（listening）：透過傾聽，了解被領導者的需求、內在思維和意志，領導人才能有效地加以回應。

(3) 同理 (sympathy)：站在被領導者的立場，以同理心感同身受，想像其感覺，深入了解被領導者內心的需求和感受。

(4) 治癒 (healing)：領導者重視工作與生活的平衡，並能與被領導者共同追求全人的發展，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)：領導者與被領導者的溝通，除擅於動之以情外，對於被領導者也常能說之以理，發揮專業的影響力。

2. 倡導面向 (或關心工作面向)

(1) 服侍 (stewardship)：領導者要服務同事、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)：領導者必須致力於提升組織內每個成員個人、專業和靈性上的成長。

(3) 概念化 (conceptualization)：領導者能從長期眼光和寬廣視野，了解問題，並做完形化、系統性的思考，掌握問題的全盤狀況。

(4) 遠見 (foresight)：領導者能結合過去的知識或經驗，以及對當下情境或事件真實情況的了解，預見事件或情境的發展和可能結果，而及時做出合理的判斷和決策。

(5) 建立社群 (building community)：領導者能經由社群成員彼此相互尊重，共享價值，為共同目標而互助成長，建構出具學習型組織的合作團隊。

四、服務領導成效和限制的相關研究

對於服務領導者在績效上的終極測試，係被領導者在離開領導者之後，被領導者的表現是否比以往更好，以及是否可以成為繼起的服務領導者。R. Greenleaf 在其《僕人領導》之鉅著，便明確地表示：「這些人有可能會成為好人嗎？在他們被服侍之後，有可能成為更健康、更聰明、更自由，或更自律的人嗎？或者他們自己也為為了僕人？」（引自李紹廷譯，2010）

當然，每一個組織必然有其組織目標和績效，服務領導者勢必要

注意到組織目標和績效的達成。就這一點而言，J. C. Hunter 指出領導者主要係經由影響力使得組織成員全心投入，激勵成員，為達成共同目標而奮鬥不懈；當一個組織可以使所有成員都擔負起領導人的責任，同時成員都了解，自己必須對整個團隊的成敗負責，則組織目標與績效的達成將是指日可待的事（李紹廷譯，2010）。

國內教育界有關服務領導成效的研究，在學術性刊物上並不多見，主要係以碩士論文為主，大部分研究支持服務領導對部屬的公民行為、工作表現、工作滿意、專業承諾等皆有所增益。例如，劉淑晶（2007）的研究發現國小校長服務領導行為對教師學校組織信任具有預測力。劉道德（2007）的研究亦發現國小校長服務領導行為與教師利他行為具有高度正相關。簡世川（2009）認為國小校長服務領導對教師組織公民行為具有預測力。溫儀詩（2007）分析國小校長服務領導行為對教師典範部屬行為具有預測力。林梅君（2011）指出，校長服務領導行為與教務主任服務領導行為具顯著正相關；校長以及教務主任的服務領導行為亦和教師專業成長具顯著正相關。楊世民（2009）和黃金印（2011）的研究皆發現校長服務領導與教師工作滿意具有積極的正相關。徐進文（2007）指出國小校長整體服務領導對教師的教學效能具有顯著預測力。林春如（2008）則主張校長愈重視服務領導，則教師組織承諾愈佳，學校效能也愈高。

另外，國內的研究亦多支持服務領導在組織氣氛與組織績效上的助益。陳美君（2007）的研究發現國民中小學校長服務領導行為對學校組織氣氛各層面均具有預測力。蔣君儀（2005）的研究發現校長服務領導與學校文化表徵具有正相關。廖世輝（2009）認為國小教師對校長服務領導的知覺愈強，在學校組織文化的知覺感受也越高。陳宇虹（2007）的研究支持國小校長服務領導行為是促進組織學習與改變的關鍵因素。

雖然服務領導的價值性相當受肯定，但是仍有不少的批評聲音出現。例如，Giampetro-Meyer 等人便認為服務領導不符合短期利益，相當費時，缺乏效率，因此，除了非營利組織較適合外，營利組織較不適用（引自吳清山，2008）。

另外，服務領導的實施往往受限於學校組織的科層體制及其文

化。本文作者相信「學校的組織脈絡將影響服務領導的有效推行。」就學校的組織結構而言，服務領導做為一種以服務為本、強調感動人、號召人的領導方式，它比較適合的組織結構是一種「有機式」(organic)的結構，而不是一種「機械式」(mechanic)的結構。也就是說，在強調「層層節制、科層體制」(hierarchical, bureaucratic)的組織，傾向於採行「威權的領導」，卻不利於服務領導的氛圍；在瀰漫「同儕和諧、人文主義」(collegial, humanistic)氣息的組織環境，則比較有利於服務領導中「威信」的形塑，讓被領導者能心甘情願照著領導者的決心行事。

另外，服務領導的接受度可能會和被領導者的成熟度有關。亦即，做為一種強調關懷為先，倡導其後的領導風格，依 P. Hersey 和 K. H. Blanchard 的「情境領導理論」，高關係的領導方式可能較適合當成員工作意願高但能力低時（中下成熟度）或者工作意願低但能力高時（中上成熟度）；另外，當成員能力或意願皆提升時（高成熟度），服務領導者亦可採行授權式 (delegating) 領導，以培植後繼領導者（謝文全，2003）。唯獨當成員成熟度低，既無能力也無意願時，服務領導的成效恐事倍功半，較難以撼動這些組織中約占百分之十成員，但也不必因此而放棄了服務領導的可能性（李紹廷譯，2010）。

參、國內教學輔導教師制度所呈現的服務領導特色

在歐美教育先進國家，「教學輔導教師」已是一個被普遍推展的實務。教學輔導教師制度的產生乃是為了因應促進教師專業發展，與提升教師專業自主的訴求而產生，目標在於藉由同儕間的互相學習，以達到提升教學效能的目標（丁一顧、張德銳，2009）。多項有關教學輔導教師制度的研究結果 (American Federation of Teachers, 1998; Commission on Teacher Credentialing, 1993; Feiman-Nemser, 1992; Standford, Banaszak, McClelland, Rountree, & Wilson, 1994) 指出，該制度可以改善教師專業孤立情形、促進集體合作，教師因此得以獲得友伴關係與肯定、接觸各種教學模式、調整自我教學、及從事教學思考

等。此外，該制度對於導入初任教師、肯定資深教師、促進資深教師的專業成長方面亦有顯著效果。

本文作者有幸在國內推動教育界的師徒制—教學輔導教師制度。茲從國內教學輔導教師制度的簡介以及教學輔導教師在服務領導上的特色二個角度，加以說明。

一、教學輔導教師制度的介紹

國內教學輔導教師制度的推動以臺北市的發展最早。爲了促進中小學教師彼此的合作、溝通、交流，也爲了中小學教師加速行動研究的工作，臺北市政府教育局自 1999 年便著手規劃教學輔導教師制度，並於 2001 學年度開始進行辦理工作。目前業於進入第 11 年的辦理工作，現有建國高中、南門國中、國語實小等 118 所中小學參與。另外，教育部（2006）則在「教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫」中的第 5 點明訂：「學校對於初任教學 2 年內之教師或教學有困難之教師，得安排教學輔導教師予以協助。教學輔導教師之資格、遴選、權利義務、輔導方式等規定，由主管教育行政機關定之。」而目前實際的運作情形是，參與辦理教師專業發展評鑑實施計畫的學校，在辦理第 2 年開始，可推薦 10% 的教師接受教學輔導教師的培訓，核心學校則爲 15%（教育部，2009）。是故全國各縣市業已從 2007 年起，除臺北市較爲普及推動外，大多已有少量的教學輔導教師嘗試運作。

國內各中小學經核定設置教學輔導教師之學校，其教學輔導教師之培訓人選最少要有 5 年以上的教學年資（臺北市規定至少要有 8 年以上年資）、經儲訓 2 週，並認證合格後由各縣市政府教育局頒予教學輔導教師證書，再由學校依規定聘兼之。每位教學輔導教師以輔導 1 至 2 名夥伴教師爲原則。每輔導 1 名夥伴教師，得酌減原授課時數 1-2 節課，但最多以減授原授課時數 4 節課爲上限。前項減授鐘點，確因教學需要而無法減授時數時，得改領鐘點費。

教學輔導教師所服務的對象（在制度中被稱爲夥伴教師，取其與教學輔導教師協同成長的夥伴關係之義）主要爲：1. 初任教學 2 年內之教師（不含實習教師）；2. 新進至學校服務之教師；3. 自願成長，有意願接受輔導之教師；4. 教學有困難需要協助成長之教師。教學輔

導教師的主要職責則為：1. 協助服務對象了解與適應班級（群）、學校、社區及教職之環境；2. 觀察服務對象之教學，提供回饋與建議；3. 與服務對象共同反省教學，協助服務對象建立教學檔案；4. 在其他教學性之事務上提供建議與協助，例如分享教學資源與材料、協助設計課程、示範教學、協助改善班級經營與親師溝通、協助進行學習評量等（丁一顧、張德銳，2009）。

二、教學輔導教師在服務領導上的特色

國內教學輔導教師的運作，相對於英美先進國家的實務，主要有3個特色。第一個是英美等先進國家教學輔導教師的輔導對象，大多僅限於初任教師或新進教師（Department of Education and Skill, 2003；Huling-Austin, 1998），我國的教學輔導教師固然仍以輔導初任教師及新進教師為主，但亦有部分教學輔導教師開始承擔輔導教學困難教師的職責。

其次，國內教學輔導教師強調以同儕輔導、專業學習社群的實施方式，與自願成長的教師同儕工作在一起，形成伙伴關係，透過共同閱讀與討論、示範教學，特別是有系統的教室觀察與回饋等方式，來彼此學習新的教學模式或者改進既有教學策略，進而提升學生學習成效、達成教學目標的歷程，這一點在張德銳和高紅瑛（2009）所主編的《同儕輔導專業成長故事集》以及張德銳和高紅瑛（2011）所主編的《攜手同心－教師專業學習社群故事集》皆有詳盡的報導。

然而國內教學輔導教師的另一個顯著特色應係在服務領導理念的實踐。以臺北市為例，臺北市教學輔導教師制度除了精選具有教學能力，特別是有服務熱忱的資深優良教師接受教學輔導教師的培訓外，在培訓期間除了創新教學以及教學輔導技巧的傳授外，特別強調「成就別人就是成就自己」的助人專業理念以及做為教學輔導的實踐者必須善盡「繼往開來」、「薪火相傳」的領導責任。在培訓後，確實有許許多多的教學輔導教師在默默地、無形地踐行服務領導者的角色與功能，茲從張德銳和高敏麗（2011）所主編的《喚醒沉睡的巨人－臺北市中小學教師領導故事集》中學2個例子：

（一）服務領導案例一：富安國小蔡富美主任

第一個案例發生在臺北市富安國小。位於淡水河與基隆河交會處的富安國小，雖然地處臺北市邊陲，弱勢學生將近 40%，但在吳校長勝學與老師們的努力耕耘下，學校不僅重視鄉土與國際觀之教育，對弱勢孩子的扶助更是不遺餘力。近幾年來，富安國小不但教師參加教師專業發展評鑑的比率達到 100%，在 2009 學年度獲得「臺北教育 111 標竿學校認證」，2010 年度獲得臺北市教師行動研究比賽團體組第 3 名，2011 年度以「教師專業發展」向度榮獲臺北市優質學校等殊榮。「富安起飛了！」是近年來老師們最大的感受，而服務、領導這群教師追逐教育夢想的重要推手，正是教務主任－蔡富美老師（李建民，2011）。

從 2009 學年度開始，在校長支持下，富美主任自許「以奉獻服務的線，串起生命的珍珠項鍊。」除了親自參與接受教學輔導教師的培訓外，富美主任以「提攜他人、成就自己」為核心理念，規劃結合已完成受訓的 8 位教學導師，負責擔任領頭羊，並分成 4 組，協助規劃、帶領全校教師進行專業學習社群式的成長研習。在蔡主任的規劃下，學校教師從 1 對 1 的教學夥伴關係，逐漸融入到一對多的專業學習社群組織，並透過多對多的幾個教學輔導教師與夥伴教師，共同辦理學校的教師專業發展評鑑。富安國小的教專三合一本位模式儼然成形，成為臺北市各級學校推動精進教學、教師專業成長的參考模式之一（李建民，2011）。

當各個社群運作漸入軌道，蔡主任覺得時機成熟了，便開始將專業發展權力放手給各社群老師規劃，並努力協調各處室工作行事曆，簡化不需要的研習，每學期至少安排 6 週的共同時間，讓教學輔導教師去規劃各自社群的專業成長。她覺得當老師享受到自主成長的權利時，也會看到教學專業的使命與責任。當教學相長的成果是很美的時候，他們會如同一顆顆的珍珠，看到彼此散發出來的生命光彩。蔡主任認為唯有這樣，教師專業發展的動力才能持久，甚至未來當她不擔任教務主任時，教師專業成長的路也不會因此而延宕甚至消失（李建民，2011）。

蔡主任在教師領導上，期許自己必須先以身作則，努力無私地付

出，做一位能熱情、關懷又有績效的領導者。成就自己也要成就別人，因為只有雙方一起成就，彼此互相感動，這樣的成長效益才會持久，這樣的教育生命才真正有價值與光彩（李建民，2011）。

（二）服務領導案例二：弘道國中林鴻儒老師

第二個案例係弘道國中的實例。弘道國中位於臺北市治安良好的博愛特區，4周多為政府機關，或是學校，環境單純。設校40年餘來，擁有巍峨雄偉的校舍，青蔥蓊鬱的校園，敬業樂業的老師。學生專心向學、循規蹈矩、氣質優雅，擁有優良的校譽，與樸實的校風。家長社經地位，相對於其他學校顯得高且整齊，是多數人嚮往的學園，家長心目中的優質學校。在眾人艷羨的目光背後，其實，弘道國中也曾經有過低潮。當時行政人員異動頻繁，經驗傳承嚴重斷層，影響服務品質，教師教學理念與家長期待無法連結（胡慧宜，2011）。

希望學校應有的正向文化，能夠大過辦公室中閒聊、八卦文化對新進老師的影響，是弘道國中教學輔導教師群一直秉持的理想。所以鴻儒老師的前輩們就勇敢站出來，形塑出一個支持、公開、互助的模式，幫助新進老師成長，慢慢轉變學校的文化，這是一個教師自發的過程，鴻儒老師認為動力源自於對學校及新進教師的「愛」（胡慧宜，2011）。

弘道國中林鴻儒老師從夥伴教師接受前輩們的輔導，到接受培訓成為助人的專業者，一路走來，扮演過許多不同的教師領導角色：從2000年初任教師擔任學務處的副組長、2003年藝術與人文領域召集人、2007到2008年擔任學校的教師會長。鴻儒老師認為2008年接受教學輔導教師的培訓，是一個讓他重新找回教學熱情的課程。在整個過程當中，教授講的，其實不過是帶領大家，從「心」去思考：我們為什麼要當老師？為什麼要帶領夥伴老師攜手走向專業？目前擔任教學組長的鴻儒老師，則能以其教學組的戰略地位以及過往諸多教師領導的經驗，統整推動各領域的教學活動，並整合教學輔導團隊、教師專業發展評鑑與教師專業學習社群，規劃足以滿足多數老師需求的教師成長活動。鴻儒老師認為：「萬般諸善緣，皆起自本心」。能夠守住服務人群的一顆善心，就能造就利人利己的福報（胡慧宜，2011）。

偶爾鴻儒老師也會對負向的教師文化有挫折感，但一路走來，秉持對學校及同事的愛，服務他人，始終如一。他總是要求自己能在別人生命轉彎處，伸出愛之手。「我用了心，我願意承擔、盡力就是了！」這是鴻儒老師的自我期許（胡慧宜，2011）。

肆、服務領導在教學輔導教師制度的深化與研究——代結語

從以上說明，可以理解臺北市中小學教學輔導教師們業已某種程度實踐了服務領導的典範、楷模、先導、調正、彰權益能等角色，也表現了關懷、同理、服侍、建立社群等行爲，但是衡諸現況，國內教學輔導教師制度可以在服務領導者的遴選上、服務領導能力的培訓上、服務領導的實務運作上、以及服務領導的支持系統上等4個角度，持續深化服務領導的角色與功能。當然，亦可引進服務領導的概念在未來的相關研究上。

一、慎選服務領導者

依據遴選標準，慎選教學輔導教師，是教學輔導教師制度的成功開始，也是制度運作順暢的關鍵（Pak, 2005）。做為夥伴教師的服務領導者，教學輔導教師除了在課程設計、教學、班級經營有一定的水準外，最重要的還是服務的人格特質。因此，教學輔導教師的遴選除了考慮申請人的教學能力外，主要還是要考量是否具有：忍耐、恩慈、謙卑、尊重、無私、寬恕、誠實、守信等愛的8個美德或特質。有了愛的意志和決心，教學輔導教師會願意為滿足夥伴教師合理的需求、最高的利益而行事。

二、培訓服務領導者

在參與方案的教學輔導教師儲訓人選確定之後，國內外的研究都十分強調教學導師與夥伴教師研習的重要性（張德銳、丁一顧、楊宜領，2007；Clay, 2002；Dunbar, 2004；Pak, 2005），而辦理教學輔導

教師的儲訓課程除了可以考慮加強服務領導的理念外，亦可設計實務的情境，加強演練與反思服務領導的角色及行爲，以及運用結業時的承諾派遣禮等儀式，加強培訓學員的服務至上觀念。另外，在教學輔導教師回流教育中亦可針對教學輔導教師在服務領導的實踐經驗中加強與同儕的心得分享與交流。

三、加強服務領導實務運作

「做而言，不如起而行。」國內教學輔導教師制度是非常強調「做中學」、「行中思」的教師實踐與學習方案。為有利於教學輔導教師與夥伴教師有效實施服務領導，依教學輔導教師相關研究，應注意教學輔導教師與夥伴教師的配對，儘量依同學科（領域）、同年級、同辦公室做適當的配對（張素偵、張德銳，2008；Normore & Loughry, 2006）。另外，宜規劃時間與空間，以促進教學輔導教師與夥伴教師之互動（張德銳、簡賢昌，2006；Algozzine, Gretes, Queen, & Cowan-Hathcock, 2007）。更重要的是，教學輔導教師應傾聽、了解夥伴教師的需求，主動以服侍的具體作為，提供必要的協助（Algozzine et al., 2007；Schumann, 2005），並時時自我覺察輔導的成效。兩者的互動可採結構式（Hughes, 2003）與非結構式兩種方式（張德銳、鄭玉卿、鄭可偉，2006；Normore & Loughry, 2006），當然，除了個別輔導外，亦可採團體輔導的方式，以利專業社群的建構。

四、加強服務領導支持系統

教學輔導教師實施服務領導工作並不是一件容易的工作，其中會有許多困難，例如就教師領導的認可和誘因方面，Murphy（2005）指出學校所提供的金錢和非金錢上的獎勵，和教師走出教室承擔額外的領導工作和責任負擔並不對等。另外，Hart（1995）和Murphy（2005）也指出教師領導者很可能會遭受角色衝突（role conflict）和角色過份負荷（role overload）等問題。最後，時間嚴重不足以及財力物力的支援不足，亦是教師領導難以為繼的2個要素。

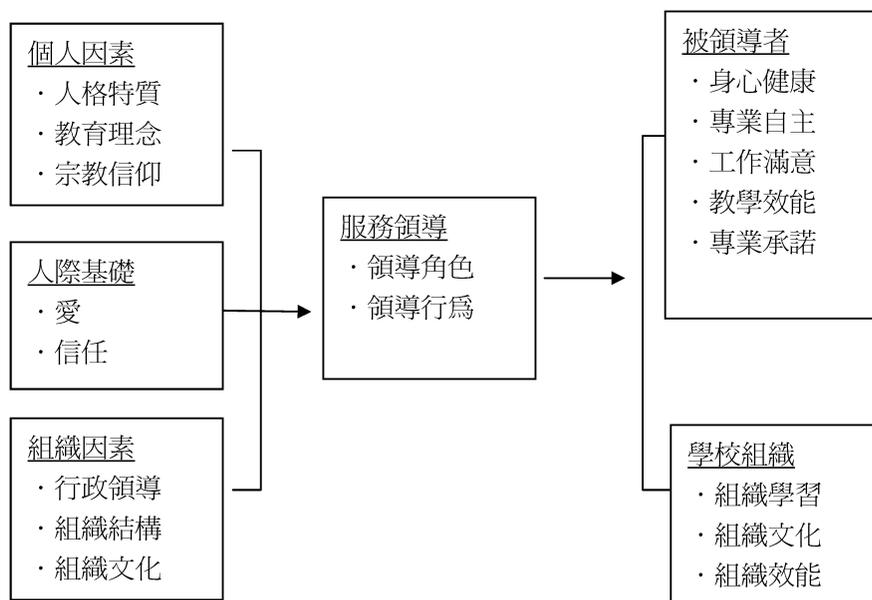
因此，為使服務領導工作順利進行，學校有必要提供足夠的支持。首先，校長除了宣導服務領導的願景外，必須在各種正式與非正

式場合向老師們說明服務領導在教學輔導教師制度中的意義以及服務領導者對學校所產生的正面影響與貢獻，以建立服務領導角色在學校中的合法性（legitimization of role）（Murphy, 2005）。其次，為了避免服務領導者的角色衝突，校長應注意確保教師教學角色和服務領導角色能夠兼籌並顧，並且不會因為服務領導的角色而嚴重壓縮了個人的家庭和社交生活；另在角色過分負荷的問題上，校長應適時減少服務領導者在教學和行政上的負荷，並隨時注意其領導狀況與困境，及時伸出援手。再者，因為服務領導者常因為時間與空間的限制無法遂行其任務，所以校方務必安排足夠的時間與空間讓服務領導者去和他人溝通、去和同事建立合作關係、去主動服侍滿足夥伴教師的基本需求。當然，除了時間與空間資源之外，人力、財力、物力資源的支援也是服務領導者執行任務所不可欠缺的協助。

五、加強服務領導領域的研究

服務領導在國內教育界的研究偏於碩士論文，非學位論文的實證研究與質性研究並不多見，由此可見服務領導之國內研究仍未普及，特別是結合服務領導與教學輔導教師制度的研究付諸闕如，有待教育界努力開發。本文作者依文獻探討及在教學輔導教師制度的研究經驗，提出下述研究架構如圖 1，供有心者參酌。

圖 1 服務領導研究架構：以教學輔導教師制度為例



從圖 1 的模式可知，教學輔導教師的服務領導主要為領導角色及領導行爲。服務領導的影響因素主要為教學輔導教師的人格特質、教育理念及宗教信仰，教學輔導教師在校內與同事的愛與信任關係，以及校長及教務主任的領導行爲、組織結構和組織文化。教學輔導教師如能在服務領導上善盡其職責與功能，當有助於夥伴教師在個人層面上的身心健康、專業自主與工作滿意，以及在專業層面上的教學效能與專業承諾，進而間接亦影響了組織的永續學習、正向文化以及整體效能。

至於在研究方法上，本文作者建議採取先質後量、質量整合的方法。例如可深度訪談教學輔導教師的服務領導角度與行爲，並撰寫其在服務領導上的生命故事。另亦可以參與觀察、訪談、文件分析等質性方法，深度描述與詮釋服務領導者的動態服務歷程與實質內涵。然後再以質性研究為基礎，確定服務領導的影響因素以及效益變項，然後再以大樣本的教學輔導教師和夥伴教師為對象，調查這些變項之間的可能因果關係。當然，如能以實驗法或行動研究驗證服務領導的因果關係，亦是可行的途徑。

參考文獻

- 丁一顧、張德銳（2009）。校本教學輔導制度推動模式之建構研究——以臺北市教學輔導教師制度為例。載於李子建、張善培（主編），*優化課堂教學：教師發展、伙伴協作與專業學習共同體*（頁302-340）。北京：人民教育出版社。〔Ting, Y. K. & Chang, T. J. (2009). A study of the promotional model of school-based mentoring: An example of the Taipei Mentor Teacher Program. In T. C. Li & S. P. Chang (Eds.), *Youhua Ketang Jiaoxue: Jiaoshi Fazhan Huoban Xiezu Yu Zhuanye Xuexi Gongtongti.* (pp. 302-340). Beijing: People's Education Press.〕
- 吳清山（2008）。*教育行政議題研究*。臺北市：高等教育。〔Wu, C. S. (2008). *Study of educational administrative issues.* Taipei: Higher Education.〕
- 吳清山、林天祐（2004）。僕人領導。*教育研究月刊*，120，154。〔Wu, C. S., & Lin, T. Y. (2004). Servant leadership. *Journal of Education Research.* 120, 154.〕
- 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。〔Hunter, J. C. (2004). *The world's most powerful leadership principle.* (S. T. Li, Trans.). Taipei: Business Weekly Publications.〕
- 李建民（2011）。以奉獻服務的線，串起生命的珍珠項鍊——富安國小蔡富美。載於張德銳、高敏麗（主編），*喚醒沈睡的巨人——臺北市中小學教師領導故事集*（頁99-108）。臺北市：臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所。〔Li, C. M. (2011). Stringing the pearl necklace of life by the thread of dedicating servant. In T. J. Chang & M. L. Kao (Eds.), *Awakening the sleeping giant: Stories of teachers leadership at high schools and elementary schools in Taipei* (pp. 99-108). Taipei: Graduate School of Educational Administration and Evaluation, Taipei Municipal University of Education.〕
- 周守民（1999）。新世紀的管理——談僕性領導。*護理雜誌*，46（2），

- 72-76。〔Chou, S. M. (1999). Management for the new century: Servant leadership. *Journal of Nursing*, 46(2), 72-76.〕
- 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。〔Lin, S. L. (2003). From the concept of the servant leadership to explore the leadership and development of educational organization. In S. L. Lin (Ed.), *Fu Jen University the 2nd Education Leadership and Development Symposium*. (pp. 21-50). Taipei County: Fu Jen University.〕
- 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。〔Lin, S. L. (2004). An analysis on the conceptive development and research of servant-leadership. *Kaohsiung Normal University Journal*, 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。〔Lin, S. L. (2009). Leadership aesthetics of the campus management: Servant leadership. *Journal of Education Research*, 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。〔Lin, S. L. & Hua, C. L. (2006). The Influence of servant leadership: An example of the Grade 93 and 94 in-service program of The Graduate School of Education Leadership and Development at Fu Jen University. In S. L. Lin (Ed.), *Fu Jen University the 5th Education Leadership and Development Symposium*. (pp. 145-167). Taipei County: Fu Jen University.〕
- 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 (未出版碩士論文)。國立高雄師範大學成人教育研究所，高雄市。〔Lin, C. J. (2008). *The Study of the relationship among principal servant leadership, teacher organizational commitment and school effectiveness in Pingtung*

Country Elementary School. (Unpublished master's thesis). Graduate Institute of Adult Education, National Kaohsiung Normal University, Kaohsiung.]

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 (未出版在職專班碩士論文)。輔仁大學教育領導與發展研究所, 新北市。 [Lin, M. C. (2011). *A study of the relationships among the servant-leadership behaviors of principals and directors of academic affairs and teachers' professional development in elementary schools*. (Unpublished in-service master's thesis). The Graduate School of Education Leadership and Development, Fu Jen University, New Taipei City.]

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。 [Lin, M. C. (2008). A study of the way of school leaders practicing servant leadership. *Teachers World*, 152, 18-25.]

胡慧宜 (2011)。在生命轉彎處遇見愛——弘道國中林鴻儒。載於張德銳、高敏麗 (主編), 喚醒沈睡的巨人——臺北市中小學教師領導故事集 (頁 123-134)。臺北市: 臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所。 [Hu, H. Y. (2011). Meet the love in the life corner: Lin, H. J. at the Hung-Tao Junior High School. In T. J. Chang & M. L. Kao (Eds.), *Awakening the sleeping giant: stories of teachers leadership at high schools and elementary schools in Taipei* (pp. 99-108). Taipei: Graduate School of Educational Administration and Evaluation, Taipei Municipal University of Education.]

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。 [Hsing Yun Master. (2009). Buddha and Volunteer. In S. L. Lin (Ed.), *Fu Jen University the 8th Education Leadership and Development Symposium*. (pp. 13-18). Taipei County, Taiwan: Fu Jen University.]

徐進文 (2007)。國民小學校長服務領導與教師教學效能之相關研究 (未出版碩士論文)。國立屏東教育大學教育行政研究所, 屏東縣。 [Hsu, C. W. (2007). *The study of the relationship between*

servant leadership of principals and teachers' teaching efficiency in the elementary school. (Unpublished master's thesis). Graduate Institute of Education Administration, National Pingtung University of Education, Pingtung.]

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（未出版碩士論文）。輔仁大學教育領導與發展研究所，臺北縣。〔Chen, Y. H. (2007). *A study of the relationship between the principals' behaviors related to servant leadership and the state of learning organization in elementary schools in Taipei Country.* (Unpublished master's thesis). The Graduate School of Education Leadership and Development, Fu Jen University, Taipei County.]

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（未出版碩士論文）。輔仁大學教育領導與發展研究所，臺北縣。〔Chen, M. C. (2007). *The research on the relationship between the behaviors of the principals' servant leadership and organizational climate of junior high schools and elementary schools.* (Unpublished master's thesis). The Graduate School of Education Leadership and Development, Fu Jen University, Taipei.]

梵諦岡電臺訊（2012年2月26日）。教宗擢升22位新樞機，期勉作教會的僕人。天主教周報，第1版。〔Radio Vatican. (2012, February 26). The Pope promoted 22 new Cardinals, and encouraged them to be the Servant of the Church. *Catholic Weekly*, 1.]

張沛文（譯）（2001）。僕人——修道院的領導啓示錄（原作者：J. C. Hunter）。臺北市：商周出版。〔Hunter, J. C. (1998). *The servant: A simple story about the true essence of leadership.* (P. W. Chang, Trans.). Taipei: Business Weekly Publications.]

張素偵、張德銳（2008）。提升國小初任教師班級常規經營之教學輔導歷程分析。初等教育學刊，30，35-62。〔Chang, S. C., & Chang, T. J. (2008). Analysis of the mentoring process of the elementary school's beginning teachers to improve classroom discipline. *Journal of Primary Education*, 30, 35-62.]

- 張德銳、高敏麗（主編）（2011）。**喚醒沈睡的巨人——臺北市中小學教師領導故事集**。臺北市：臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所。〔Chang, T. J., & Kao, M. L. (Eds.). (2011). *Awakening the sleeping giant: stories of teachers leadership at high schools and elementary schools in Taipei*. Taipei: Graduate School of Educational Administration and Evaluation, Taipei Municipal University of Education.〕
- 張德銳、丁一顧、楊宜領（2007）。**臺北市教學輔導教師制度 95 學年度實施成效評鑑報告（1）——臺北市教學導師角色壓力及其因應策略之研究**。臺北市教育局委託之專題研究成果報告。〔Chang, T. J., & Ting, Y. K., & Yang, Y. L. (2007). *An evaluation report about the Taipei Mentor Teacher Program at 2006 Academic Year: A study on the role pressure and coping strategies of mentor teachers in Taipei*. A research report Commissioned by the Department of Education of Taipei City Government.〕
- 張德銳、高紅瑛（主編）（2009）。**同儕輔導專業成長故事集**。臺北市：五南。〔Chang, T. J., & Kao, H. Y. (Eds.). (2009). *Peer coaching*. Taipei: Wunan.〕
- 張德銳、高紅瑛（主編）（2011）。**攜手同心——教師專業學習社群故事集**。臺北市：五南。〔Chang, T. J., & Kao, H. Y. (Ed.). (2011). *Join hands: Stories of teacher professional learning community*. Taipei: Wunan.〕
- 張德銳、鄭玉卿、鄭可偉（2006）。**臺北市教學輔導教師制度 94 學年度實施成效評鑑報告（1）——教學導師試辦學校推動教學輔導教師制度策略與實施成效**。臺北市教育局委託之專題研究成果報告。〔Chang, T. J., & Cheng, Y. C., & Cheng, K. W. (2006). *An evaluation report about the Taipei Mentor Teacher Program at 2005 Academic Year: The promotional strategy and its effectiveness of participating schools*. A research report Commissioned by the Department of Education of Taipei City Government.〕
- 張德銳、簡賢昌（2006）。**臺北市教學導師與夥伴教師對教學協助系**

- 統需求性與實施程度之研究**。臺北市教育局委託之專題研究成果報告。〔Chang, T. J., & Chien, H. C. (2006). *A study of the need and implementation degree of instructional support system by the mentors and mentees in Taipei Mentor Teacher Program*. A research report Commissioned by the Department of Education of Taipei City Government.〕
- 教育部（2006）。**試辦中小學教師專業發展評鑑宣導手冊**。臺北市：作者。〔Ministry of Education (2006). *A guidance booklet about teacher evaluation for professional development in high schools and elementary schools*. Taipei: Author.〕
- 教育部（2009）。**教學輔導教師認證流程表**。取自 <http://tepd.nhcue.edu.tw/upfiles/news/284/newfile01253180248.doc> 〔Ministry of Education (2009). *The table of certification process of mentor teacher*. Retrieved from <http://tepd.nhcue.edu.tw/upfiles/news/284/newfile01253180248.doc>〕
- 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**（未出版碩士論文）。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所，臺北市。〔Huang, C. Y. (2011). *A study of relationship between principal's servant leadership and teacher's job satisfaction in elementary schools in Taipei City* (Unpublished master's thesis). Graduate School of Educational Administration and Evaluation, Taipei Municipal University of Education, Taipei.〕
- 黃昆輝、張德銳（2000）。Y 理論。載於國立編譯館（主編），**教育大辭書**（十）（頁 1086-1087）。臺北市：文景。〔Huang, K. H. & Chang, T. J. (2000). Theory Y. In National Institute for Compilation and Translation (Ed.), *Encyclopedic dictionary of education, vol. 10* (pp.1086-1087). Taipei: Winjoin.〕
- 黃家齊（譯）（2011）。**組織行為學**（十三版）（原作者：S. P. Robbins & T. A. Judge）。臺北市：華泰文化。〔S. P. Robbins & T. A. Judge (2009). *Organizational behavior*. (C. C. Huang, Trans.). Taipei: Hwatai.〕

- 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）。臺北縣：輔仁大學。〔Huang, T. M., & Tseng, S. M. (2006). Inquiring about the basic meaning and theoretical characteristic of servant leadership. In S. L. Lin (Ed.), *Fu Jen University the 5th Education Leadership and Development Symposium*. (pp. 115-132). Taipei County: Fu Jen University.〕
- 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。〔Cheng, Y. (2000). The tendency of human by nature good. In National Institute for Compilation and Translation (Ed.), *Encyclopedic dictionary of education, vol. 4* (pp. 438-439). Taipei: Winjoin Book.〕
- 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（未出版在職專班碩士論文）。輔仁大學教育領導與發展研究所，臺北縣。〔Wen, Y. S. (2007). *The study of the relationship between the principals' servant leadership behavior and the teachers' sense of belongingness in the elementary school*. (Unpublished in-service master's thesis). The Graduate School of Education Leadership and Development, Fu Jen University, Taipei County.〕
- 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（未出版碩士論文）。國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所，嘉義市。〔Yang, S. M. (2009). *A study on elementary school teacher's perceptions about principal's servant leadership and teacher's job satisfaction*. (Unpublished master's thesis). Graduate School of Educational Administration and Policy Development, National Chiayi University, Chiayi.〕
- 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（未出版碩士論文）。輔仁大學教育領導與發展研究所，臺北縣。〔Liao, S. H. (2009). *The study of the relationship between servant leadership of principals and school organizational culture* (Unpublished master's thesis). The Graduate School of Education

- Leadership and Development, Fu Jen University, Taipei County.]
- 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啓示。 **教育政策論壇**，6 (2)，69-83。 [Tsai, C. H. (2003). The concept of servant leadership and its implication for principal leadership. *Forum of Education Policy*, 6(2), 69-83.]
- 蔡進雄 (2005)。中小學教師領導理論之探究。 **教育研究月刊**，139，92-101。 [Tsai, C. H. (2005). An exploration of teachers' leadership theory in high schools and elementary schools. *Journal of Education Research*, 139, 92-101.]
- 劉淑晶 (2007)。 **臺北縣國民小學校長服務領導行為與教師學校組織信任關係之研究** (未出版在職專班碩士論文)。輔仁大學教育領導與發展研究所，臺北縣。 [Liu, S. C. (2007). *A study of the relationships between principal's servant leadership behaviors and teacher's organizational trust in elementary schools in Taipei County*. (Unpublished in-service master's thesis). The Graduate School of Education Leadership and Development, Fu Jen University, Taipei County.]
- 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** (未出版在職專班碩士論文)。輔仁大學教育領導與發展研究所，臺北縣。 [Liu, T. T. (2007). *A study of the relationship between the servant leadership behaviors by principals and altruistic behaviors by teachers in elementary schools in Taipei County* (Unpublished in-service master's thesis). The Graduate School of Education Leadership and Development, Fu Jen University, Taipei County.]
- 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** (未出版碩士論文)。輔仁大學教育領導與發展研究所，臺北縣。 [Chiang, C. Y. (2005). *The study of the relationship between the characteristics of the principals' servant leadership and their school culture in elementary schools* (Unpublished master's thesis). The Graduate School of Education Leadership and Development, Fu

- Jen University, Taipei County.]
- 謝文全 (2003)。教育行政學。臺北市：高等教育。〔Hsieh, W. C. (2003). *Educational administration*. Taipei: Higher Education.]
- 簡世川 (2009)。高雄縣國小校長服務領導與教師組織公民行為關係之研究 (未出版碩士論文)。國立高雄師範大學教育學系，高雄市。〔Chien, S. C. (2009). *A study on the relationship between principal's servant leadership and teacher's organizational citizenship behavior in elementary schools in Kaohsiung County*. (Unpublished master's thesis). Department of Education, National Kaohsiung Normal University, Kaohsiung.]
- 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。〔Su, M. L. (2006). Servant leadership: A new perspective about leaders as followers. *Tzu-Chi University Journal of The Educational Research*, 2, 161-190.]
- 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。〔Yen, J. C. (2009). Service and leadership, and leadership and service. In S. L. Lin (Ed.), *Fu Jen University the 8th Education Leadership and Development Conference Manual*. (pp. 21-26). Taipei County: Fu Jen University.]
- Algozzine, B., Gretes, J., Queen, A. J., & Cowan-Hathcock, M. (2007). Beginning teachers' perceptions of their induction program experience. *The Clearing House*, 80(3), 137-143.
- American Federation of Teachers. (1998). Mentor teacher programs in the states. *Educational Issues Policy Brief*, 5, 1-13. Retrieved from <http://www.aft.org/edissues/downloads/Policy5.pdf>
- Barth, R. S. (2001). Teacher leader. *Phi Delta Kappan*, 82(6), 443-449.
- Blanchard, K. (1995). Servant leadership. *Executive Excellence*, 12(10), 12-14.
- Clay, J. D. (2002). *Implementation of the Georgia Mentor Teacher Program: Perceptions of principals and Teacher Support Specialist*

- mentors* (Unpublished doctoral dissertation). Georgia Southern University, GA.
- Commission on Teacher Credentialing. (1993). *Beginning teacher support and assessment program descriptions: Year one*. Sacramento, CA: California Department of Education.
- Department of Education and Skill. (2003). *Induction of newly qualified teachers*. Retrieved from http://www.dfes.gov/a-z/induction_of_newly_qualified_teachers_ba.html.
- Dunbar, K. D. L. (2004). *A mentor teacher professional development guide for the Los Angeles Unified School District* (Unpublished doctoral dissertation). University of California, CA.
- Feiman-Nemser, S. (1992). *Helping novices learn to teach: Lessons from an experienced support teacher* (Report No. 91-6). East Lansing: Michigan State University, National Center for Research on Teacher Learning.
- Greenleaf, P. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist.
- Hart, A. W. (1995, September). Reconceiving school leadership: Emergent views. *The Elementary School Journal*, 96(1): 9-28.
- Hughes, M. (2003). *Mentor teacher programs: A survey of practices and program features across Virginia* (Unpublished doctoral dissertation). University of Virginia, VA.
- Huling - Austin, L. (1998). Teacher induction programs and internships. In W. R. Houston, M. Haberman & J. Sikula (Eds.), *Handbook of research on teacher education: A project of the Association of Teacher Education*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Keith, K. M. (2008). *The case for servant leadership*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the organizational leadership assessment (OLA) instrument* (Unpublished doctoral dissertation). Florida Atlantic University.

- Murphy, J. (2005). *Connecting teacher leadership and school improvement*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Normore, A. H., & Loughry, K. S. (2006). Avoiding the pitfalls of the rookie year: How a mentor can help. *Kappa Delta Pi Record*, 43(1), 25-29.
- Pak, M. (2005). *Learning to teach in an urban school: Influences affecting a mentor teacher-student teacher relationship* (Unpublished doctoral dissertation). University of California, CA.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior* (11th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Schumann, J. K. (2005). *Passing the torch: Ten mentor teachers' perceptions of their role in working with first-year teachers* (Unpublished doctoral dissertation). Columbia University Teachers College, NY.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Somech, A. (2005). Directive versus participative leadership: Two complementary approaches to managing school effectiveness. *Educational Leadership Quarterly*, 41(5), 777-800.
- 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: John Wiley & Sons.
- Stanford, R. L., Banaszak, R. A., McClelland, S. M., Rountree, B. S., & Wilson, E. K. (1994, February). *Empowering cooperating teachers: The University of Alabama clinical master teacher (CMT) program*. Paper presented at the Annual Meeting of the Association of Teacher Educators, Atlanta, GA.