

# 服務領導

文學院 紀慧君

113.08.07



淡江大學

AI+SDGs = ∞

- 01 起源與定義：什麼是「服務領導」
- 02 應用與批評
- 03 借鏡他山之石：  
服務領導與教育相關論文分析
- 04 回到自己：  
如何解決高等教育的問題？

# 01

## 起源與定義

---

什麼是服務領導



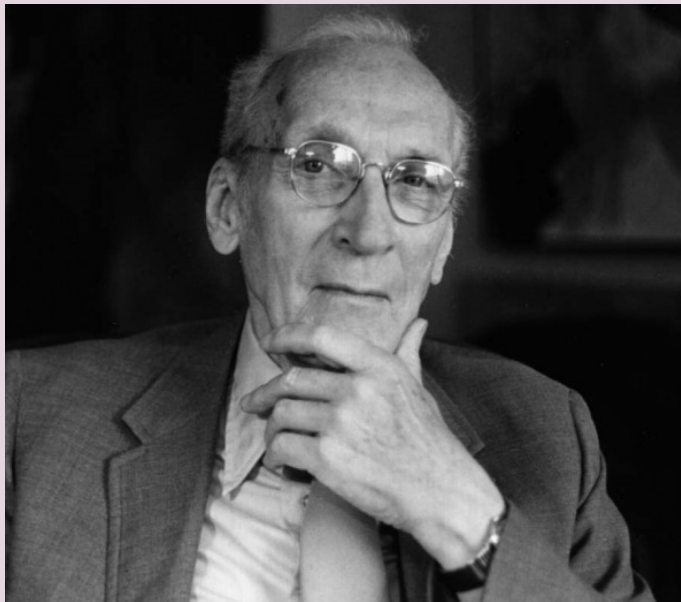
## 觀念緣起

---

- ◆ 服務領導觀念起源自基督精神的創始者-耶穌基督 (Nair, 1994)。
- ◆ 聖經內容指出耶穌為門徒洗腳的行為，為服務領導的具體實踐，藉由洗腳重新定義領導權力的功能及意涵
- ◆ 從「有權管制你」到「有權為你做」，表達「**領導始於服務**」的觀念。



# 定義



Robert K. Greenleaf

- ◆ Greenleaf 在1970年提出「服務領導」一詞,
- ◆ 將服務領導定義為：

先服務，而非先領導 (serve first, not lead first)

服務型領導人會有意識的選擇服務他人的角色，把別人需求、利益放在個人之上；將自己視為僕人(即服務他人者)

服務型領導人會在服務過程中改造追隨者，使他們「成長、成為更健康、更聰明、更自立自主、之後也會將自己視為僕人(服務他人者)」(Greenleaf, 1970)



# 理念啟發

---

- ◆ Greenleaf 服務領導的理念來自於閱讀《精神朝聖者的故事－東方之旅》。
- ◆ 敘述神秘旅人的經歷，故事中的關鍵人物Leo，在這群人中是僕人，**做低賤的雜事，但同時是大家的精神支柱**，有他在所有事情都很順利。
- ◆ 但最後Leo失蹤，旅程瓦解。直到幾年後一旅人找到Leo，才發現他居然是勳爵同盟會的名譽領袖。在該故事中Leo是該團體的領袖，**卻以僕人的角色影響旅程中的每個人**。
- ◆ Greenleaf 從這個故事中汲取靈感，進而提出服務領導概念，顛覆傳統的領導觀念，揭示**真正的領導力源於服務他人的精神**。





耶穌終生愛護世人，  
力行**服務人生觀**，  
造福人群和社會

神學的  
耶穌服務  
觀

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

服務領導  
理論基礎

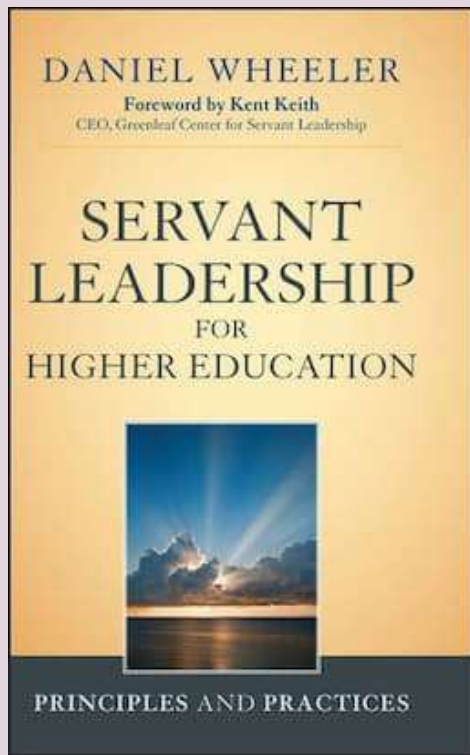
心理學的  
自我實現  
理論

領導者讓部屬獲高層次的  
內部需求滿足，  
使自我和部屬均獲成就感，  
達成**自我實現**

行政學的  
人群關係  
理論

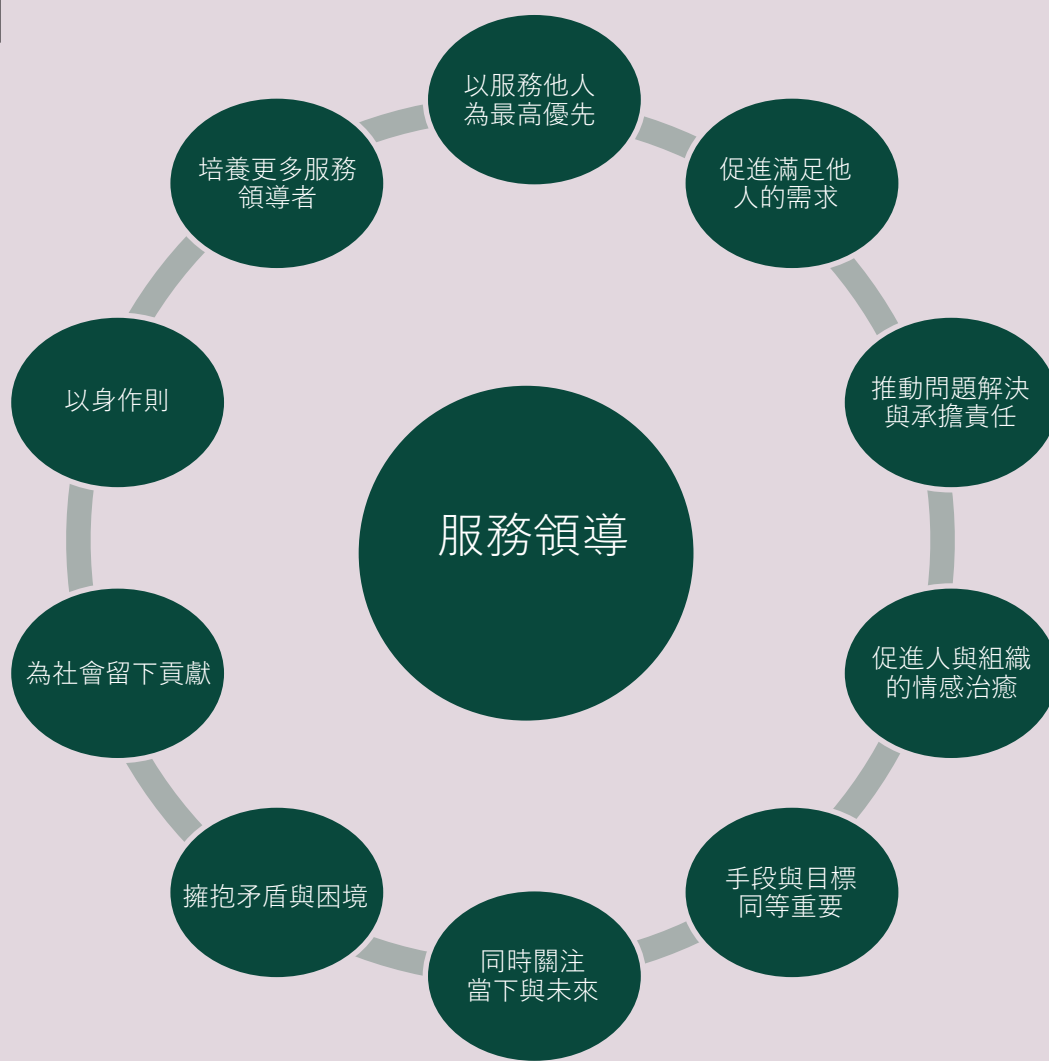
重視支持、關懷和民主環境，  
由關懷服務下屬讓組織成員獲心理滿足

# 與其說員工服務於領導者，不如說領導者服務員工



Wheeler, D. W. (2012).  
*Servant leadership for higher education: Principles and practices.*  
John Wiley & Sons.

- ◆ 領導者思維：領導者首先為團隊服務。僕人式領導始於想要服務的自然情感，然後選擇領導。僕人式領導確保他人最優先的需求得到滿足。 # call to serve 服務他人的內在慾望
- ◆ 創造環境：服務領導不是為結果而管理，而是專注於創造一個包容的環境，讓團隊能夠茁壯成長，完成最有影響力的工作。 # 環境使團隊成長
- ◆ 領導者策略：優先考慮員工的成長、福利和授權。
  - ◆ 員工成長：領導者幫助員工實現個人成長。若員工成長，就會渴望表現和成就。
  - ◆ 授權：相對於傳統的權威指令，服務領導強調與追隨者建立牢固關係的重要性，賦予追隨者對工作的自主權，並創造一種信任與合作的文化。



## 10大高等教育的服務式領導原則



# 02

## 應用與批評

---

領導哲學、知識圖譜、應用挑戰



# 五種相近概念的領導哲學

變革式領導  
transformational leadership

魅力式領導  
charismatic leadership

參與式領導  
participative leadership

情境式領導  
situational leadership

倫理式領導  
ethical leadership

強調激發和激勵追隨者，促進**個人成長**和組織變革，注重**長期目標和願景**。

依賴於領導者的**個人魅力和願景**，**激發追隨者的熱情和忠誠**。

領導者與追隨者**共同參與決策**，重視追隨者的意見

主張領導者應根據不同情境和**追隨者的需求**，靈活調整自己的領導風格。

強調領導者應遵循高道德標準和正直，在**決策過程中考慮倫理和社會責任**。

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. SAGE Publications.

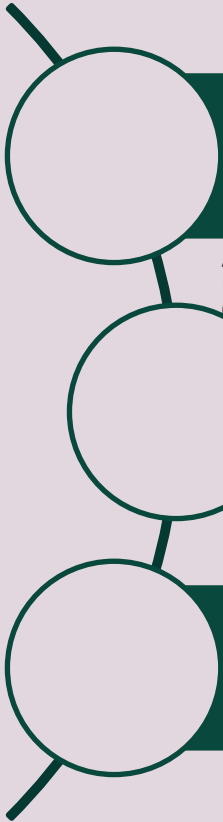
Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson Education.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Pearson Education.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). "Ethical leadership: A review and future directions." *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.

# 實際應用的挑戰

---



目標衝突：在需要快速決策和強勢領導的情境下，服務領導可能會被視為過於柔和，缺乏決策果斷性

Andersen, J. A. (2009). "When a servant-leader comes knocking." *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 4-15.

Ehrhart, M. G. (2004). "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior." *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.

文化適應性：某些文化更強調層級和權威，與強調服務和支持他人的服務領導理念有矛盾

個人特質侷限：強調謙遜、情感支持的特質並非所有人都具備

Northouse, P. G. (2018). "Leadership: Theory and Practice." Sage Publications.

# 03

## 借鏡他山之石： 服務領導與教育相關論文分析

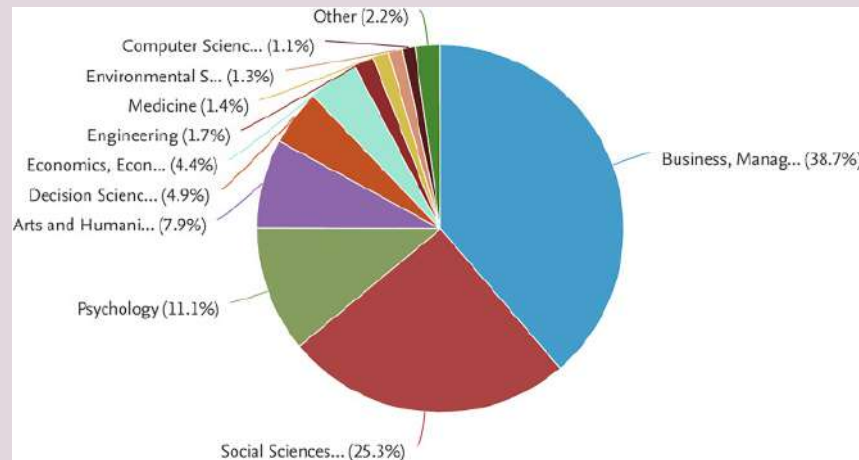
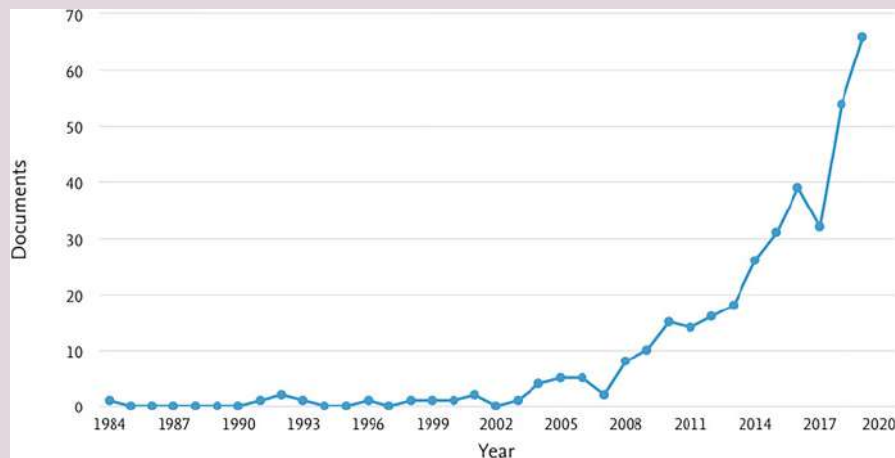
---



# 服務領導的知識圖譜

## 採系統文獻網路分析 Systematic Literature Network Analysis

取自商業學門、社會科學學門、心理學門、藝術人文學門、教育學門等



服務領導這一主題可追溯到**20世紀80年代中期**，特別是在**2007年至2019年**期間，這個主題經歷了指數式增長。

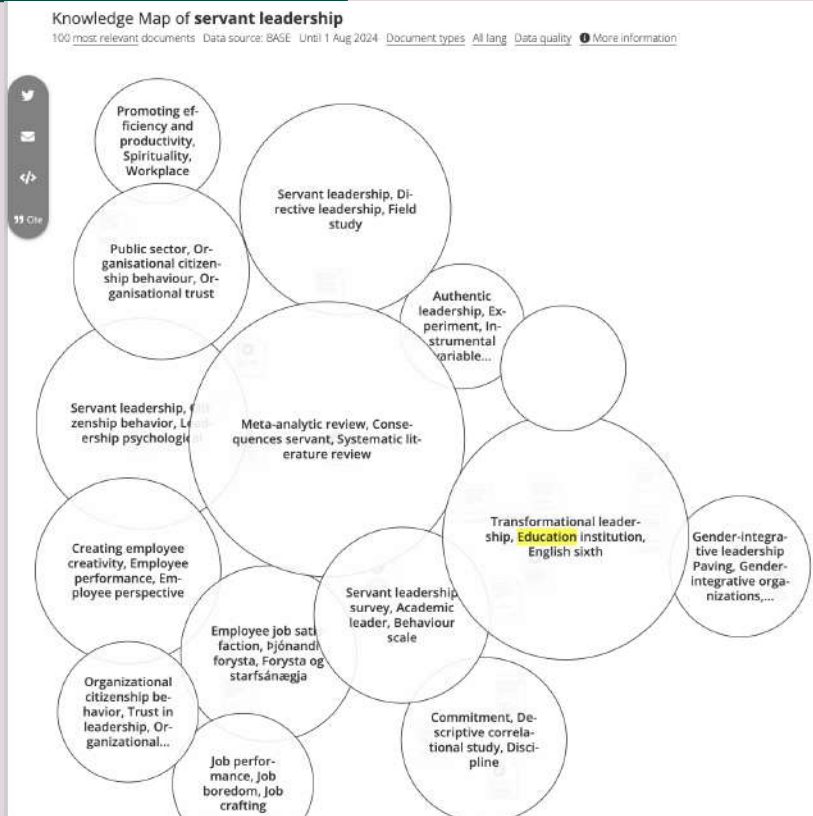
除了**商業學門**（38.7%）之外，**社會科學**（25.3%）、**心理學**（11.1%）和**藝術與人文科學**（7.9%）也有大量文獻涉及。這顯示，服務領導的核心不是組織，而是人。

# 服務領導的國際研究

#綜合回顧  
#領導  
#性別  
#公職  
#認同  
#信任  
#職場工作  
#職場承諾  
#組織公民

#教育：  
“servant leadership”  
and “education” →  
27篇期刊論文

(以文獻題目關鍵字搜尋)



Overview (23 documents)

education show: Any sort by: Relevance

journal/newspaper article

**Religious educators: Promoting servant leadership (2009-01-01)**  
Shane D Lavery  
*Education Papers and Journal Articles*  
(link: [https://researchonline.nd.edu.au/edu\\_article/10](https://researchonline.nd.edu.au/edu_article/10))  
The purpose of this article is twofold. First, it proposes that servant leadership is a suitable model of leadership for religious educators. Second, it suggests reasons why religious educators should exercise servant leadership. The paper briefly considers the history of leadership development.  
Cite as Export

Area: Transformational leadership, Education institution, English sixth

open access journal/newspaper article

**Servant leadership and job satisfaction in upper secondary schools ; Þjónandi forysta og starfsánægja í frámhaldsskólum (2018-12-31)**  
Sigrún Gunnarsdóttir, Sandra Borg Gunnarsdóttir  
*Netla - english edition; 2018: Sérítt 2018 - Menntakvika 2018; Netla; 2018: Sérítt 2018 - Menntakvika 2018; 167.*  
(link: <https://ojs.hi.is/index.php/netla/article/view/3100>)  
It is important that management and leadership of upper secondary schools facilitate the success and wellbeing of staff members as well as that of students. Servant leadership is a philosophy of communication, management and leadership first, presented by Robert K. Greenleaf in...  
PDF Cite as Export

Area: Employee job satisfaction, Þjónandi forysta, Forysta og starfsánægja

journal/newspaper article

**The Concept of Servant Leadership in Business Management (2020-03-31)**  
企業管理中的僕人式領導理念(2020-03-31)  
Dumisani Rumbidzai Muzira, Robert Muzira  
杜米薩尼·倫比扎伊·穆齊拉 · 羅伯特·穆齊拉  
*East African Journal of Education and Social Sciences*; Vol. 1 No. 1 (2020): 24-32; 2714-2132; 2714-2183

# 服務領導的研究

研究關鍵字 (服務領導 or 僕人領導 and 教育)  
→16篇期刊論文

研究範疇	研究題目/作者/年份
師生互動	僕人式領導對國小教師班級經營之啟示 (張仕政, 2010) 國中導師僕人式領導之初探 (陳錦惠, 陳世佳, 2010) 共創與牽成－師生專業服務學習與服務領導之培力與實踐 (濮世緯, 2020) 促進偏鄉中學教師服務領導與班級經營知能關係之研究 (楊善麟, 2022)
教學實踐	僕人式領導對教練領導行為的啟發 (馮毓文, 彭小惠, 2006) Servant Leadership Making a Difference in the Roles of Dean, Administrator, and Teacher (徐琍沂, 2006) 服務領導在教師教學實踐上的應用探究 (李佳蓉, 2015) 基督宗教的服務領導及其對我國師資培育的啟示 (張德銳, 2015) 教保服務人員教師領導與工作表現之研究：以臺南市為例 (陳怡靖、黃采芳, 2021) 僕人式領導與家長式領導在運動團隊之應用 (陳南福, 胡凱揚, 2022)
主管領導	由《天主教教育宣言》探討臺灣天主教中學之校長領導 (鍾蔚玲, 2016) 我國校長服務領導研究結果綜合性分析 (張德銳, 2021) 學校翻轉－願景領導的系統化服務創新模式之個案研究 (張家馨、陳世良, 2022) 學校主管僕人式領導特質自我評估調查問卷之信效度分析 (何萬良, 2024)
組織管理	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 (黃文三、黃馨德、沈碩彬, 2019) 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 (李金泉、孫苡甄, 2013)

# 教學實踐研究

## 僕人式領導對國小教師班級經營之啟示 (2010)

聚焦教師從傳統的權威領導轉變為僕人式領導，教師運用以改善課堂管理、提升學生參與度和學習成效，成為學生學習的促進者和支持者。



## 國中導師僕人式領導之初探 (2010)

以質化訪談探討國中優秀導師在班級經營實務上之展現僕人式領導的教學特質，包含：**接納的態度、多元的思考、真實的行動。**

## 僕人式領導對教練領導行為的啟發 (2006)

## 僕人式領導與家長式領導在運動團隊之應用 (2022)

文中提及僕人領導與其他領導應該是相輔相成，教練在與學員互動應將僕人領導精神內化於心，透過**引導、鼓勵、與信任**，讓學員找到技術的突破，創造更良善的互動。

# 教學案例



## 3點師生互動建議

踏出第一步



關懷無界線



僕人新視野

綜整文獻，  
服務領導是  
說服－凝聚組織共識，  
朝共同目標邁進  
站在學生的立場，去影響他的一生。  
幫助學生創造一個美好的未來



文獻也顯示，以往對「僕人」一詞存有刻板印象

較無法接受僕人式領導中所使用的「僕人」

# 04

回到自己：  
如何解決高等教育問題？

---



# 從空間配置看服務領導



## 校長室 經verse雜誌專訪曝光 學生群體留言抗議



richgigichen 8週  
以前的倉庫位於「1、2樓中間」  
每天「爬樓梯健身」??

走1層樓的樓梯，校長覺得很辛苦嗎？

那校長知道戲劇系館沒有電梯，  
搬大型道具、大型舞台地板，都  
是要多人合力上下樓梯嗎？

50個讚 回覆 翻譯年糕



lidian.k\_stylist 8週  
1. 買一篇要多少？這年頭又商業  
又有藝術高度的戲不多了，隨便  
一齣戲有完整舞台都要500萬，這  
篇有沒有

2. 校長室可以蓋電梯，請問音樂  
系可以蓋無障礙和搬樂器使用的  
電梯嗎？請問新媒系微調上微調  
下的危險電梯可以翻修嗎？請問  
全校的無障礙空間都增設了嗎？

3. 請問在校務會議上學生代表可  
以有發言權了嗎？沒有適當空間  
的發言權，校長您的公開文章就  
會是學生的發言空間，這是正常  
物理濃度擴散的邏輯

174個讚 回覆 翻譯年糕

# 從空間配置看服務領導



淡江大學校長室



# Tutor ABC 楊正大談教育前景



# 100年來世界的變化



醫療

MEDICAL



交通

TRANSPORTATION



通訊

COMMUNICATION



轉引自Tutor ABC 楊正大



# 100年來的教育

規模化  
Scalability

個性化  
Personalization

單選題



我們要解決什麼問題？



# 我們是一所重視研究的 教學型大學



不管在什麼行政位置上工作，

中心思想是 **我是教師**

在行政位置上，應該可以做不同 (或更多) 的事





以服務領導的理念出發，  
進行反思，  
針對學生的程度改造課程內容



從服務領導觀點

究竟是

老師的問題？

學生的問題？



反思教學評量的意義  
評量低，是因為教學嚴格？



是老師教法的問題？  
還是學生吃不了苦？



如果，是老師的問題？





# 重新定位學生



## 蘇珊(Susan)

專注在學業上；她很聰明，對學習感到興趣，並想學好。她有明確的學術和生涯規劃，學到的東西對她而言都很重要。學習時，她是以「學術」的方式來學習。參加講座時她已準備好足夠的背景知識及想要回答的問題。在講座中，她找到了相關問題的答案，這些都構成了她正在建構的特定知識體系的拱心石。她反思所學習知識對個人的意義。像蘇珊這樣的學生實際上是自學的；他們幾乎不需要教師的協助。Susan學習的方式是深度學習，這與她的個性特徵有關。

## 羅伯特(Robert)

他在大學時沒有對特定科目產生好奇心，也沒有對某一專業有雄心壯志，他讀大學只是為了獲得工作資格。甚至這個專業也不是他第一選擇。他比蘇珊投入學習要少很多，在相關的知識背景也有所欠缺；在講堂中沒有什麼要問的問題，只求能及格。雖然羅伯特在課堂聽到的內容與蘇珊一模一樣，聽到的一樣的話，但卻沒能將這些內容發展成拱心石，沒有看到關鍵意義，只是他講義中記錄下另一塊磚頭。他認為如果能夠記錄足夠多的這種磚塊，並記得相關的提問，就能通過考試。羅伯特只採取表面方法學習。

HUMANITY-SOCIAL SCIENCES AND INDUSTRIAL  
INNOVATION LINKAGE PROGRAM



引自：教育部資訊及科技教育司 iLink 人文社會與產業實務創新鏈結計畫

徵件工作坊投影片 計畫總辦主持人 翟本瑞 (2022)

剛好，  
我家有一個小 Susan，  
也有一個小 Robert。



# Susan vs. Robert



不要再去說學生大不如前，  
而是真實的、  
誠懇的去面對 Robert.....

我們應該如何幫這些學生設計課程，建立何種核心能力，

使他們 **主動學習**？

# 消費者思維

做一個 **偏袒** 學生的老師，  
把學生的問題視為**自己的問題**，  
從學生的問題**反思自己的不足**。

學生的 **需求** 會是什麼？

我是否有不同的 **教法**？





激發學生學習動機：**為什麼我要去學它？**

對我未來有什麼用處？

**典範轉移**的時代：

每個世代的學生都有適合他們的教學模式，隨著時代進步，**老師的教學也應該與時俱進。**

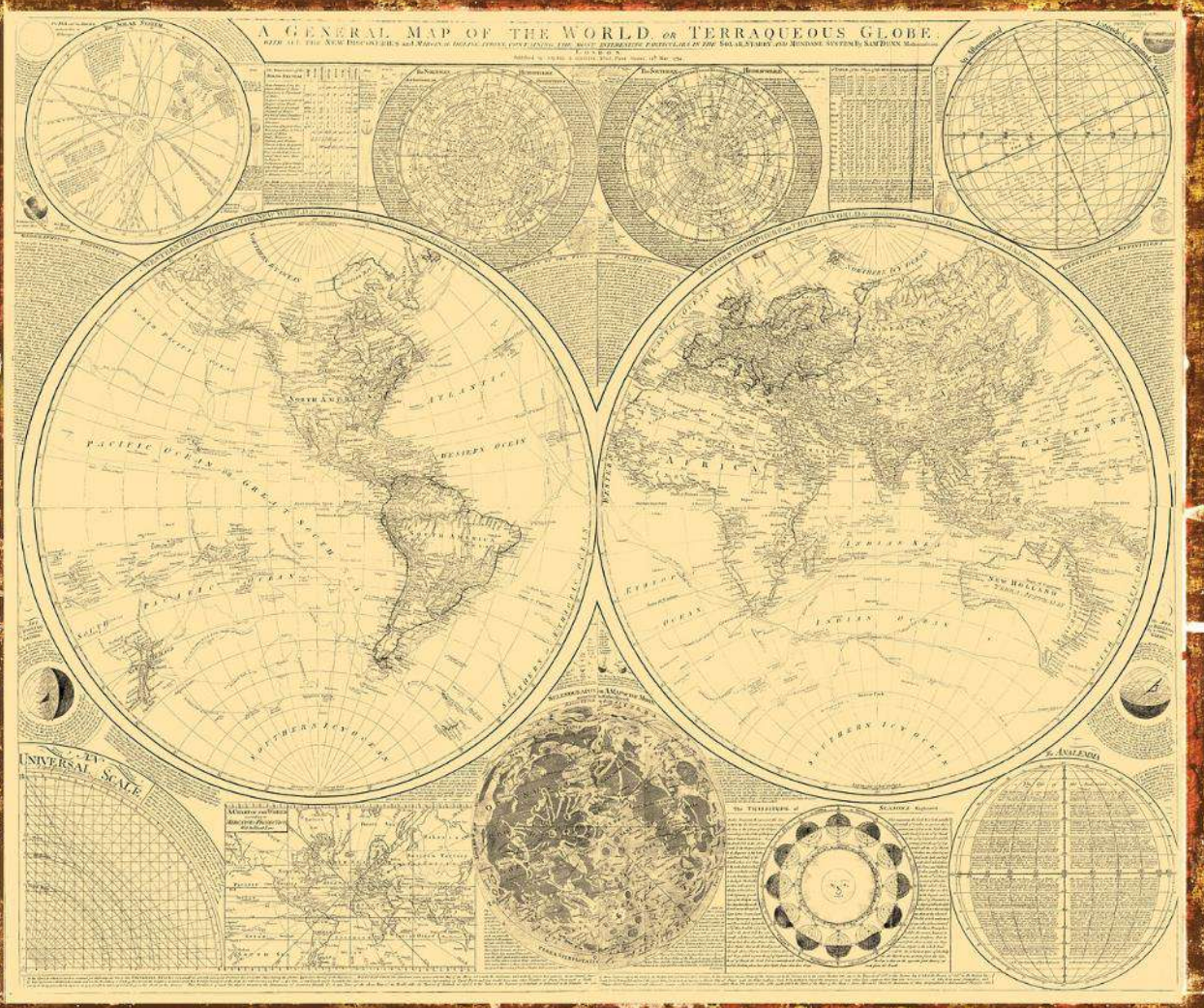


當今的教育已經

**無法反應** 科技的變化

*Ercan, 2018*





舊的地圖

已經到不了

新的風景

# 傳統新聞能力



## 議題策劃

找尋具有報導價值的新聞：時效性、接近性、異常性



## 調查研究

掌握議題焦點、理解過去現在未來的新聞脈絡及發展



## 訪談技巧

在互動中建立信任及合作



## 新聞寫作

倒金字塔結構  
5W1H



## 事實查核

確保報導的準確性和真實性



## 新聞守門人

確保報導內容符合議題價值級新聞倫理標準

Tuchman, G. (1978). *Making News : A Study in the Construction of Reality*. New York : Free Press.

Kovach, B., & Rosenstiel, T. (2014). *The Elements of Journalism: What Newspeople Should Know and the Public Should Expect*. New York: Three Rivers Press.

# 數位AI新聞能力



## ■ 數位敘事能力：

利用互動圖表、視頻、音頻等多媒體元素，提升讀者的沉浸式體驗

## ■ 多媒體跨平台內容創作：

• 能夠將新聞內容轉化為不同平台，確保訊息傳達的多樣性。

■ 數據新聞能力：掌握數據收集、分析和可視化技術。

## ■ 媒體素養與倫理：

• 了解並遵守數字媒體環境中的倫理規範。

## ■ 社交媒體運營能力：

• 策劃和發布針對不同社交媒體平台的内容，與讀者互動，提升平台參與度和影響力。


# 學生作為主體

我們要去想像  
學生圖像是什麼？

四年後，學生  
應具備何種能力？







大一、大二、大三、大四  
服務設計的觀點



## 階段1

入學通知

### 接觸點

學生會接觸哪些單位、  
哪些文件及訊息



## 階段2

課程修讀

### 接觸點

學生會接觸哪些課程、  
哪些科系及教師



## 階段3

社交社團

### 接觸點

學生會接觸哪些師生、  
哪些社團及活動

# 顧客旅程

## 階段4

考試檢定

### 接觸點

學生會面對哪些考試、  
哪些證照及資格



## 階段5

職涯發展

### 接觸點

學生會參與哪些訓練、  
哪些諮詢及交流



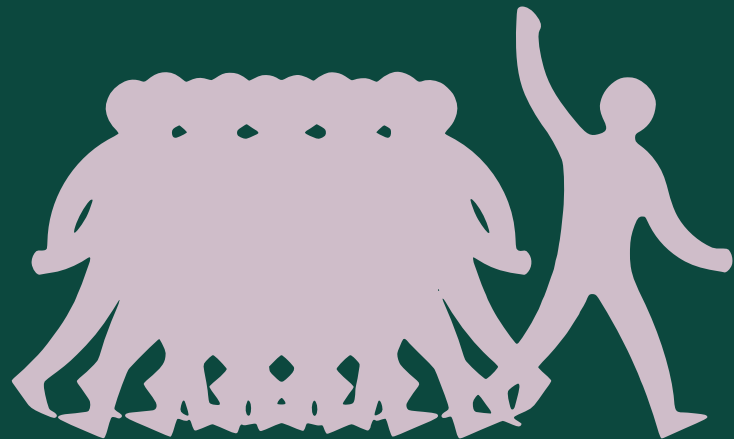
## 階段6

畢業典禮

### 接觸點

學生會考慮哪些未來、  
哪些管道及資訊

然而，服務領導



並不意味學生全然的消費者

**學生也是等待教育的  
公民**

# 公民 還是 消費者？



在社會學理論中，不同的定位，決定互動關係，也決定其後的權利義務。

# 再讓我們回到 服務領導的內涵





僕人領導強調的是

援助與成全他人的意義



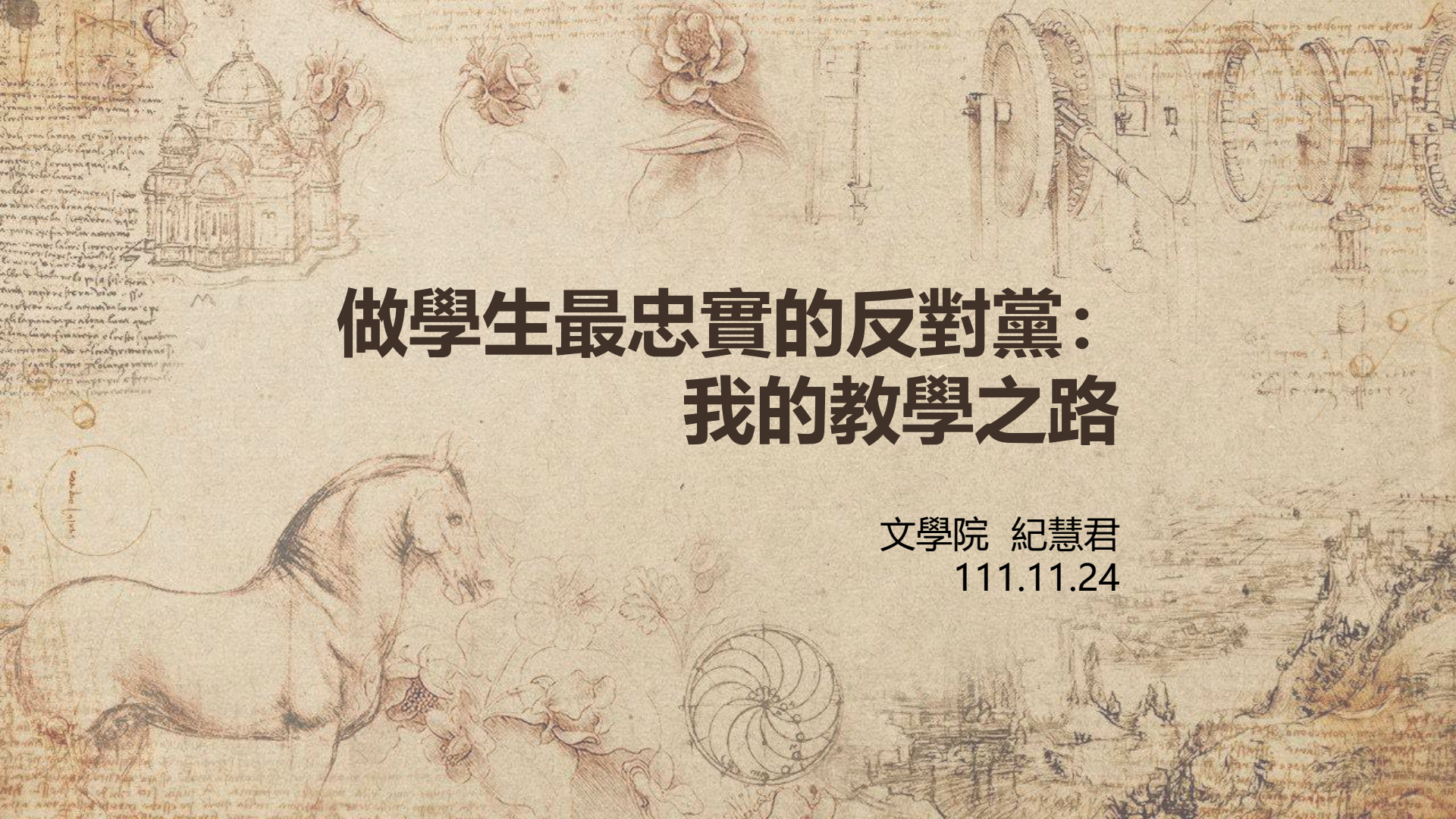
服務領導不是傳統的「順從」、  
「等待」或者「幫助」

而是「滿足需求，創造一個尊重和  
成長的氛圍，並為他人提供服務」

源自「召喚」的「服務」有三個特  
徵

使命感、熱情和激勵他人  
(Robert K. Greenleaf)

服務領導是在改造追隨者，使他們成長。  
成為更健康、更聰明、更自立自主、  
之後也會將自己視為僕人 (Greenleaf, 1970)



# 做學生最忠實的反對黨： 我的教學之路

文學院 紀慧君  
111.11.24

作忠實的反對黨  
而不是合音天使



做為學生最忠實的反對黨，是要引導學生  
**看不同的面向，提出不同的問題。**

不滿足於現有表現，我們其實是井底之蛙，  
是讀書才讓我們瞭解「天外有天」。

# 做為反對黨...

重新檢視既定的思維以及框架，  
使學生具備自我反思、  
檢視的批判能力。



# 突破框架

不著眼於固有框架，方得以看見未來。

做 **改變命運**，不是 **改善生活** 的事。



# 服務領導 我們要怎麼做？



關注共同的價值觀和目的，建立

## 願景與目標



服務領導的核心問題

# 建立共同願景



**AI + SDGs = ∞**

# FIND YOUR CALLING



召喚 (calling) 找出其內在的召喚，並使其願意為**更高的目的及熱情**而付出

「愛」是僕人領導的一部分，透過關心同學的全面發展，也回應到組織中每個個體所看重的**內在動機與召喚**

**援助與成全**教職員投入學校各類型工作

# EMPOWERMENT



強調管理中賦權，大家是**合作夥伴**，而非僅是控制，強調員工應**建立承諾**而非要求他們遵守規範。

相互合作關懷的**服務導向**：強者與弱者相互服務，尊重並保持不同系所的差異性。

好的領導者

是因為部門成長  
快樂的人

感謝聆聽

敬請指正