《教育行政與評鑑學刊》
2013 年 12 月，第十六期，頁 1-26

耶穌基督的服務領導及其對教學輔導教師制度的啟示

張德銳

摘　要

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、意義與實質內涵，然後就服務領導的實質內涵，文件分析耶穌基督服務領導的實際情況，發現耶穌基督一生中的一言一行，皆充分展現了服務為先、領導為後的服務領導者特質、角色和行為特徵，非常值得每一位現代的教學輔導教師所效法並加以發揚光大。最後就耶穌基督服務領導的啟示，提出我國中小學教學輔導教師制度在服務領導方面，宜慎選具有愛的人格特質之教師做為教學輔導教師儲訓人選、在教學輔導教師培訓課程中加強服務領導的角色任務、在教學輔導實務運作中落實服務領導的行為、以及加強教學輔導教師服務領導支持系統等四點建議，期能對我國中小學教學輔導教師制度以及服務領導的推廣上皆有所助益。

關鍵詞：耶穌基督、服務領導、教學輔導教師、教學輔導

張德銳：天主教輔仁大學師資培育中心教授。電子郵件：089261@mail.fju.edu.tw

Journal of Educational Administration and Evaluation
December, 2013, Vol. 16, pp. 1-26

Jesus Christ's Servant-Leadership and Its Inspirations to the Mentor Teacher Program in Taiwan

Derray Chang

Abstract

Servant-leadership originated in Jesus Christ. Servant-leadership begins with the natural feeling that one wants to serve, to put service before all else. The words and deeds of Jesus Christ are excellent examples of servant-leadership, which are worthy of being emulated by all mentor teachers in Taiwan. This paper discusses the origin, development, meaning, and actual contents of servant-leadership. Then by document analysis, this paper analyzes the characteristics, roles, and behaviors of Jesus Christ's servant-leadership. According to the analysis results, this paper suggests the enhancement of servant-leadership practice for the mentor teacher program in Taiwan.

Keywords: Jesus Christ, servant-leadership, mentor teacher, mentoring

Derray Chang: Professor / Center for Teacher Education, Fu Jen Catholic University
E-mail: 089261@mail.fju.edu.tw

壹、緒論

人不能離群索居，要過群體的生活，而群體中必然會涉及領導行為。另外在組織的運作與發展中，領導也是關鍵要素之一，透過有效的領導，組織才有可能順利生存和永續成長。

Hunter 在《僕人 II：修練與實踐》一書中，指出耶穌基督（Jesus Christ）是史上最偉大的領導者（李紹廷譯，2010）。Hunter 認為如果領導係影響力的發揮，則世界上應沒有一個人的影響力會比耶穌基督來得遠大——目前世界上有三分之一的人口係基督徒，多數西方國家的年曆係以基督誕生的日子為準，其國定假日亦是以耶穌基督一生的經歷而訂定的。

耶穌基督之所以是偉大的領導者，係在於其開啟了僕人式領導（servant-leadership）的先河。在《新約聖經》的〈瑪竇福音〉中，耶穌基督曾對於祂的門徒有下列明確的訓示：「你們知道：外邦人有首長主宰他們，有大臣管轄他們。在你們中間卻不可這樣，誰若願意在你們中成為大的，就當作你們的僕役；誰若願意在你們中為首，就當作你們的奴僕。就如人子來不是受服事，而是服事人，並交出自己的生命，為大眾作贖價。（瑪 20：25-28）」這種以服務為先，以領導為後，並願意為他人犧牲奉獻的僕人式領導（即服務領導）的精神與實際作為，在當今重視享受、崇尚功利的現代社會，尤屬難能可貴，非常值得當代領導者所效法。

本文作者在國內師資培育界倡導教學輔導教師（mentor teacher）制度已多年，在過程中亦在尋找較適合國內教學輔導教師的領導模式。近年閱讀服務領導的相關著作，深感耶穌基督所示範的服務領導，係強調以愛為核心，以信任為基礎，秉持犧牲奉獻的宗教家情懷，以服務代替領導的具體作為，與目前我國教育界剛起步推動的師徒制——教學輔導教師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契合，非常值得在我國教學輔導實務發展之中加以引介和應用。

有鑑於此，本文係以文獻探討的方式，整理服務領導的起源與發展、意義與實質內涵，然後就服務領導的實質內涵上，分析耶穌基督服務領導的言行事例，最後就如何實踐及深化教學輔導教師制度在服務領導方面的功能提出建議，期能對我國中小學服務領導以及教學輔導實務之開拓皆能有所助益。

綜合上述，本研究的研究問題主要有三個：

一、耶穌基督在服務領導者特質方面，所顯現的言行事例為何？

二、耶穌基督在服務領導角色方面，所呈現的言行事例為何？

三、耶穌基督在服務領導行為特徵方面，所表現的言行事例為何？

貳、文獻探討

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」，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的意義以及領導的本質和理想。以下進一步分別說明服務領導的起源和發展以及意義與實質內涵。

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（4 B.C. ~ 30 A.D.）。「耶穌」之名同時表達了祂的身分和使命，意思是「天主拯救」，這名字是天使在預報救世主誕生時所給予的；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，祂宣講教義與行事風格雖受廣大的猶太平民百姓所歡迎，卻被當時有權有勢的猶太人和教士所不容，被控在羅馬總督比拉多執政時蒙難，被釘死在十字架後第三天復活，是受苦受難的僕人，「交出自己的生命，為大眾作贖價」（瑪 20：28），也為人類所犯的罪做贖罪。

耶穌基督在〈若望福音〉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〈瑪爾谷福音〉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，頁 43）。

二千多年來，基督宗教係以「愛」與「服務」為立教基石。唯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，佛經云：「欲為佛門龍象，先作眾生馬牛（星雲大師，2009，頁 13~14）」。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）。

服務領導雖源於耶穌基督，但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理論化，並實際導入組織領導中（林思伶，2004）。在 Greenleaf 倡導下，不少當代大企業亦開始採用服務領導的作為，例如美國 TD Industries 公司結合服務領導，形塑公司文化；Southwest Airline 則於 1980 年代採用服務領導的作

法，視每一員工為有個體價值的服務者、領導者（吳清山，2008）。

服務領導在國內教育界的採用上，現多用於學生的服務學習活動或學術領導活動上，例如，輔仁大學教育領導與發展研究所林思伶教授以服務領導做為該所的創所理念與核心價值（林思伶、華春釐，2006）。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、服務領導的意義和實質內涵

（一）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），但本文作者還是認為以「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。

耶穌基督曾對領導者下了一個明確的定義：「你們中那最大的，該做你們的僕役。凡高舉自己的，必被貶抑；凡貶抑自己的，必被高舉」（瑪 23：11-12）。

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。

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）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。

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。

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。」

（二）服務領導的實質內涵

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：

1. 服務領導者的特質

服務領導的二大基礎為愛與信任。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）。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，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）。

2. 服務領導的角色

Covey（2002）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：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（1998, 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）：領導者擅於動之以情、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、研究方法

在研究方法上，本文先以文獻探討蒐集國內外網路、期刊及相關書籍等，就服務領導的理論性研究，歸納整理了服務領導的源起、意義等，另在服務領導實質內涵上則採用三篇最為國內外學者所引用的文獻，依次做為服務領導者在特質、角色、行為特徵上的分類架構，亦即 Hunter 所主張服務領導的建立係在愛的八個人格特質上（李紹廷譯，2010），以及 Covey（2002）所認為服務領導者必須具備典範、先導、調正、彰權益能等四個角色，並且 Spears（1998）從體會服務領導的理念及相關文獻中，綜整性地提出服務領導的十個領導行為特徵，而這十個特徵不但在研究上最廣為國內學者（吳清山，2008；林思伶，2004；蘇美麗，2006）所引用和討論，也最能顯現出一位服務領導者所需具備的行為表現。

在文件內容分析上，本文作者以最能代表耶穌基督言行的《新約聖經》中的〈瑪竇福音〉、〈瑪爾谷福音〉、〈路加福音〉、〈若望福音〉等四部福音做為文件分析對象，首先邊閱讀邊確認文獻探討所建立的內容分析架構是否適用於耶穌基督服務領導的言行事蹟，發現上述分類架構確有其適用性。

於是沿用上述分類架構，以四部福音中耶穌基督言行事蹟的紀錄加以編碼，分門別類整理出耶穌基督所顯現之服務領導者的特質、角色與行為特徵。然後，研究者再反覆閱讀和重新檢視所有的文本資料，以確信沒有遺漏一些東西或有不適當的代碼出現（郭生玉，2012）。

另外在研究結果整理與呈現過程中，則依據 Burg（1989）的建議，發現如果有足夠的事例支持研究觀點，則隨機選擇足以說明研究觀點且具有代表性之事例，並同時注意是否有與研究發現相矛盾的事例，以確保研究發現的一致性。

最後，則將本研究結果以研究會議的型式，呈現給二位天主教神職人員並在天主教大學中擔任服務領導課程的任課教授，除請其確認本研究分類架構及文件分析結果的正確性之外，亦請其提供修正建議。該二位對聖經及服務領導熟稔的學者，除確認研究結果並提供若干補充見解外，亦主要提供二點修正建議：其一，本文須增加對耶穌基督生平的介紹；其二，本文作者原先認為對於「覺察」與「傾聽」這二個服務領導行為在四部福音中較少直接描述的觀點並不十分正確，仍可從〈路加福音〉等之中，顯示耶穌基督確有明顯表現這二個服務領導的行為。據此，本文作者乃對本文進一步加以修正，使之結果更正確無誤。

肆、研究結果與討論

如上所述，服務領導的實質內涵可包括服務領導者的特質、領導角色、領導行為等，而本文作者在分析詮釋《聖經》中的四部福音，發現耶穌基督確實展現了諸多服務領導的典範，可供有心為服務領導者所效法和學習。

一、領導者的特質

以愛為核心的服務領導者具有八個特質或美德：忍耐、恩慈、謙卑、尊重、無私、寬恕、誠實、守信（李紹廷譯，2010）。從四部福音中，觀察耶穌基督的一生，充分展現了這八個特質或美德：

（一）忍耐

在忍耐的德性上，以「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，而這種美德也只有古來聖哲才能做得到：

那時，耶穌被聖神領往曠野，為受魔鬼的試探。祂四十天四十夜禁食，後來就餓了。試探者就前來對祂說：「你若是天主子，就命這些石頭變成餅吧！」祂回答說：「經上記載：『人生活不只靠餅，而也靠天主口中所發的一切言語。』」那時，魔鬼引祂到了聖城，把祂立在聖殿頂上，對祂說：「你若是天主子，就跳下去，因經上記載：『祂為你吩咐了自己的天使，他們要用手托著你，免得你的腳碰在石頭上。』」耶穌對他說：「經上又記載：『你不可試探上主，你的天主！』」魔鬼又把祂帶到一座極高的山頂上，將世上的一切國度及其榮華指給祂看。對祂說：「你若俯伏朝拜我，我必把這一切交給你。」那時，耶穌就對他說：「去吧！撒殫！因為經上記載：『你要朝拜上主，你的天主，唯獨事奉祂！』」於是魔鬼離開了祂，就有天使前來伺候祂。（瑪 4：1-11）

（二）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〉中「亡羊的比喻」有清楚的描寫，而這種「有教無類」、「把每個孩子都帶上來」的博愛精神，很值得每一位教育工作者所效法：

眾稅吏及罪人們都來接近耶穌，為聽他講道。法利塞人及經師們竊竊私議說：「這個人交接罪人，又同他們吃飯。」耶穌遂對他們設了這個比喻說：「你們中間有那個人有一百隻羊，遺失了其中的一隻，而不把這九十九隻丟在荒野，去尋覓那遺失的一隻，直到找著呢？待找著了，就喜歡的把牠放在自己的肩膀上，來到家中，請他的友好及鄰人來，給他們說：你們與我同樂罷！因為我那隻遺失了的羊，又找到了。我告訴你們：同樣，對於一個罪人悔改，在天上所有的歡樂，甚於對那九十九個無須悔改的義人。」（路 15：1-7）

（三）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，可以說明耶穌向下位者學習、向學有專精者學習的美德：

那時，耶穌由加里肋亞來到約但河若翰那裏，為受祂的洗；但若翰想要阻止祂說：「我本來需要受你的洗，而你卻來就我嗎？」耶穌回答他說：「你暫且容許吧！因為我們應當這樣，以完成全義。」於是若翰就容許了祂。（瑪 3：13-15）

（四）尊重

耶穌相信每一個人不管他的種族、性別、社經地位都是平等的，都有其不容磨滅的人格尊嚴。祂對於自認高人一等的法利塞人和猶太教經師不時加以訓斥外，時時以治癒盲啞殘疾人士為務，而且關懷婦女團體，尊重兒童：

> 有人給耶穌領來一些小孩子，要他撫摸他們；門徒卻斥責他們。耶穌見了，就生了氣，對他們說：「讓小孩子到我跟前來，不要阻止他們！因為天主的國正屬於這樣的人。我實在告訴你們：誰若不像小孩子一樣接受天主的國，絕不能進去。」耶穌遂抱起他們來，給他們覆手，祝福了他們。（谷 10：13-16）

（五）無私

耶穌基督提倡的愛是普遍無私的；祂指明人會死而復活，為一生的言行接受公正的審判；藉著信仰，走在正義的路上，將來可以得救，享受永生（傅佩榮，2011）。在〈瑪爾谷福音〉中，耶穌「稱讚窮寡婦」的故事，可以顯示基督的愛是公正無私的，不但是沒有社會階級之分的，而且對於低社經階層所做的無我的奉獻，更是讚譽有加：

> 耶穌面對銀庫坐著，看眾人怎樣向銀庫裏投錢，有許多富人投了很多。那時，來了一個窮寡婦，投了兩個小錢，即一文銅錢的四分之一。耶穌便叫他的門徒過來，對他們說：「我實在告訴你們：這個窮寡婦比所有向銀庫裏投錢的人，投得更多，因為眾人都拿他們所餘的來投；但這寡婦卻由自己的不足中，把所有的一切，全部的生活費，都投上了。」（谷 12：41-44）

（六）寬恕

「人非聖賢，孰能無過。」所以耶穌基督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（瑪 6：14-15）。對別人的侵犯要忍讓，不要以牙還牙，甚至對仇人要以德報怨，為迫害我們的人祈禱。這種高貴的情操，實非一般人所能做得到的：

> 你們一向聽說過：『以眼還眼，以牙還牙。』我卻對你們說：不要抵抗惡人；而且，若有人掌擊你的右頰，你把另一面也轉給他。（瑪 5：38-39）

（七）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，並不為自己多辯駁的勇氣，便是明證：

【蓋法初審耶穌】

那些拿住耶穌的人，將耶穌帶到大司祭蓋法前……大司祭就站起來，對祂說：「這些人作證反對你的事，你什麼也不回答嗎?」耶穌卻不出聲。於是大司祭對祂說：「我因生活的天主，起誓命你告訴我們：你是不是默西亞，天主之子？」耶穌說：「你說的是。並且，我告訴你們：從此你們將要看見人子坐在大能者的右邊，乘著天上的雲彩降來。」大司祭遂撕裂自己衣服說：「他說了褻瀆的話。何必還需要見證呢? 你們剛才聽到了這褻瀆的話，你們以為該怎樣?」他們回答說：「他該死。」眾人遂即向祂臉上吐唾沫，用拳頭打祂；另有一些人也用巴掌打祂，說：「默西亞，你猜猜是誰打你?」（瑪 26：57-68）

【耶穌在比拉多前】

耶穌站在總督面前，總督便審問祂說：「你是猶太人的君王嗎？」耶穌回答說：「你說的是。」當司祭長和長老控告祂時，祂什麼也不回答。於是比拉多對祂說：「你沒有聽見，他們提出多少證據告你嗎？」耶穌連一句話也沒有回答他，以至總督大為驚異。（瑪 27：11-14）

（八）守信

耶穌基督深知祂之所以降生為人，是藉由自己的受苦受難，執行天父的旨意：為世人贖罪的工程或計畫。當耶穌預知被釘在十字架上的大痛苦、大災難即將來臨時，雖強烈感受到煩憂恐怖起來，但還是信守天父的旨意，以不逃避的心態，坦然接受其後預定的工程。這樣的情節，在〈瑪竇福音〉的「山園祈禱」有以下詳細的描述：

隨後，耶穌同他們來到一個名叫革責瑪尼的莊園裏，便對門徒說：「你們坐在這裏，等我到那邊去祈禱。」遂帶了伯多祿和載伯德的兩個兒子同去，開始憂悶恐怖起來，遂對他們說：「我的心靈憂悶得要死，你們留在這裡同我一起醒寤吧！」祂稍微前行，就俯首至地祈禱說：「我父，若是可能，就讓這杯離開我吧！但不要照我，而要照你所願意的。」（瑪 26：36-39）

二、領導的角色

如前所述，Covey（2002）指出服務領導者在組織中應扮演的角色有四：典範、先導、調正、彰權益能，茲就聖經中的記載分析如下：

（一）典範

林梅琴（2008）指出領導者必須於生活中身體力行服務人生觀，且具備正直、謙遜、犧牲奉獻的精神，才足以為楷模，使得組織成員產生發自內心地信服和追隨。在聖經中，耶穌基督「給門徒洗腳」便是服務領導的最佳典範：

> 在逾越節慶日前，耶穌知道他離此世歸父的時辰已到，他既然愛了世上屬於自己的人，就愛他們到底。正吃晚餐的時候——魔鬼已使依斯加略人西滿的兒子猶達斯決意出賣耶穌——耶穌因知道父把一切已交在他手中，也知道自己是從天主來的，又要往天主那裡去，就從席間起來，脫下外衣，拿起一條手巾束在腰間，然後把水倒在盆裡，開始洗門徒的腳，用束著的手巾擦乾。及至來到西滿伯多祿跟前，伯多祿對他說：「主！你給我腳嗎？」 耶穌回答說：「我所做的，你現在還不明白，以後你會明白。」伯多祿對他說：「不，你永遠不可給我洗腳！」耶穌回答說：「我若不洗你，你就與我無分。」西滿伯多祿遂說：「主！不但我的腳，而且連手帶頭，都給我洗罷！」耶穌向他說：「沐浴過的人，已全身清潔，只須洗腳就夠了。你們原是潔淨的，但不都是。」原來，耶穌知道誰要出賣他，為此說：你們不都是潔淨的。及至耶穌洗完了他們的腳，穿上外衣，又去坐下，對他們說：「你們明白我給你們所做的嗎？你們稱我『師傅』、『主子』，說得正對：我原來是。若我為主子，為師傅的，給你們洗腳，你們也該彼此洗腳；我給你們立了榜樣，叫你們也照我給你們所做的去做。（若 13：1-15）

（二）先導

在先導方面，領導者要擔任先驅者的角色，就要有理想和願景，並且能有效帶領組織成員，實踐共同的理想和願景。就耶穌基督而言，祂和使徒所共同建立的理想和願景是願天父的名被尊為聖，願天父的國來臨，願天父的旨意奉行在人間如同在天上（路 11：2）。在聖經中，從「在加里肋亞開始傳道」到鼓勵使徒「背十字架的必要」，可以充分顯現耶穌基督所承擔的先導角色：

【在加里肋亞開始傳道】

耶穌聽到若翰被監禁以後，就退避到加里肋亞去了；後又離開納匝肋，來住在海邊的葛法翁，即住在則步隆和納斐塔里境內。這應驗了依撒依亞先知所說的話：『則步隆地與納斐塔里地，通海大路，約但河東，外方人的加里肋亞，那坐在黑暗中的百姓，看見了浩光；那些坐在死亡陰影之地的人，為他們出現了光明。』從那時起，耶穌開始宣講說：「你們悔改吧！因為天國臨近了。」（瑪 4：12-17）

【背十字架的必要】

於是，耶穌對門徒說：「誰若願意跟隨我，該棄絕自己，背著自己的十字架來跟隨我，因為誰若願意救自己的性命，必要喪失性命；但誰若為我的原故，喪失自己的性命，必要獲得性命。人縱然賺得了全世界，卻賠上了自己的靈魂，為他有什麼益處？或者，人還能拿什麼做為自己靈魂的代價？因為將來人子要在他父的光榮中同他的天使降來，那時，他要按照每人的行為予以賞報。我實在告訴你們：站在這裡的人中，就有些人在未嘗到死味以前，必要看見人子來到自己的國內。」（瑪 16：24-28）

（三）調正

林梅琴（2008）指出領導者在確定價值、使命、願景後，如果發現組織中的慣例若不能配合新的價值、使命、願景，則必須加以調正。聖經中「驅逐殿內商人」的故事，便是一個例子：

耶穌進了聖殿，把一切在聖殿內的商人顧客趕出去，把錢莊的桌子和賣鴿子的凳子推翻向他們說：「經上記載：『我的殿宇，應稱為祈禱之所。』你們竟把它做成了賊窩。」在聖殿內的瞎子和瘸子來到祂跟前，祂都治好了他們。司祭長及經師見了祂所行的奇事，又聽見了孩子們在聖殿內喊說：「賀三納於達味之子！」就大發忿怒，對耶穌說：「你聽見他們所說的嗎！」耶穌對他們說：「是的，你們從未讀過：『你由嬰兒和吃奶者的口中，備受讚美』這句話嗎？」於是便離開他們走出城外，到伯達尼去，在那裡過夜。（瑪 21：12-17）

（四）彰權益能

最後，領導者在賦予、彰顯組織成員專業自主權之同時，更要激勵、增益成員的工作能力。在這一方面，耶穌基督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的典範。

【宗徒的使命】

耶穌召集了那十二人來，賜給他們制伏一切魔鬼，並治療疾病的能力和權柄，派遣他們去宣講天主的國，並治好病人，向他們說：「你們在路上什麼也不要帶：也不要帶棍杖，也不要帶口袋，也不要帶食物，也不要帶銀錢，也不要帶兩件內衣。你們無論進了那一家，就住在那裡，直到從那裡離去。人若不接待你們，你們要離開那城，拂去你們腳上的塵土，做為反對他們的證據。」他們就出發，周遊各鄉村，宣傳喜訊，到處治病。（路 9：1-6）

三、領導的行為特徵

（一）關懷面向的服務領導行為

在 Spears（2002）的十個服務領導行為中，關懷面向的服務領導行為主要有五個：覺察、傾聽、同理、治癒、說服。以下說明耶穌基督在這一方面的言行事蹟。

1. 覺察

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

【復活納因城寡婦的獨子】

以後，耶穌往一座名叫納因的城去，祂的門徒和許多群眾與祂同行。臨近城門時，看，正抬出一個死人來，他是母親的獨生子，母親又是寡婦；且有本城的一大夥人陪著她。主一看見她，就對她動了憐憫的心，向她說：「不要哭了！」遂上前按往棺材，抬棺材的人就站住了。祂說：「青年人，我對你說：起來吧！」那死者便坐起來，並開口說話；耶穌便把他交給了他的母親。（路 7：11-15）

2. 傾聽

在〈路加福音〉中，「葛法翁的百夫長」，亦可以顯示耶穌基督善長傾聽別人的需求和聲音，而能加以「聞聲救苦」，滿足了他人的需求。

【葛法翁的百夫長】

耶穌向民眾講完了這一切話以後，就進了葛法翁。有一個百夫長，他所喜愛的僕人害病要死。他聽說過耶穌的事，就打發猶太人的幾個長老往祂那裏去，求祂來治好自己的僕人。他們到了耶穌那裏，懇切求祂

說：「他堪當你給他做這事，因為他愛護我們的民族，又給我們建築了會堂。」耶穌就同他們去了。當祂離那家已不遠時，百夫長打發朋友向祂說：「主啊! 不必勞駕了! 因為我當不起你到舍下來。為此，我也認為我不堪當親自到你跟前來，只請你說一句話，我的僕人就必好了。……耶穌一聽這些話，就佩服他，遂轉身向跟隨自己的群眾說：「我告訴你們：連在以色列，我也沒有見過這樣大的信德。被派去的人回到家中，見那僕人已痊癒了。（路 7：1-10）

3. 同理

在聖經中，「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：

【真福八端】

耶穌一見群眾，就上了山，坐下；他的門徒上他跟前來，他遂開口教訓他們說：

「神貧的人是有福的，因為天國是他們的。
哀慟的人是有福的，因為他們要受安慰。
溫良的人是有福的，因為他們要承受土地。
飢渴慕義的人是有福的，因為他們要得飽飫。
憐憫人的人是有福的，因為他們要受憐憫。
心裡潔淨的人是有福的，因為他們要看見天主。
締造和平的人是有福的，因為他們要稱為天主的子女。
為義而受迫害的人是有福的，因為天國是他們的。
幾時人為了我而辱罵迫害你們，捏造一切壞話毀謗你們，你們是有福的。你們歡喜踴躍罷！因為你們在天上的賞報是豐富的，因為在你們以前的先知，人也曾這樣迫害過他們。」（瑪 5：1-12）

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，而這二種布道方法又能相輔相成，才能造就了信徒快速的增長。也由於影響力迅速龐大起來，乃引起了猶太教士的嫉妒與陷害。耶穌治病的奇蹟在四部福音中有相當多的描述，在此僅引兩例加以說明：

【在加里肋亞開始顯奇跡】

耶穌走遍了全加里肋亞，在他們的會堂內施教，宣講天國的福音，治好民間各種疾病，各種災殃。祂的名聲傳遍了整個敘利亞。人就把一切有病的、受各種疾病痛苦煎熬的、附魔的、癲癇的，癱瘓的，都給祂

送來，祂都治好了他們。於是有許多群眾從加里肋亞、「十城區」、耶路撒冷、猶太和約但河東岸來跟隨了祂。（瑪 4：23-25）

【使兩個瞎子復明】

耶穌從那裡前行，有兩個瞎子跟著祂喊說：「達味之子！可憐我們吧！」一來到家，瞎子便走到祂跟前；耶穌對他們說：「你們信我能作這事嗎？」他們對祂說：「是，主。」於是耶穌摸他們的眼說：「照你們的信德，給你們成就吧！」他們的眼便開了。耶穌嚴厲警戒他們說：「你們當心，不要使任何人知道。」但他們出去，就在那整個地區把祂傳揚開了。（瑪 9：27-31）

5. 說服

耶穌基督的演說能力是非常驚人的，祂能在聖殿中、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。祂尤其善用比喻，來說明天國的理想。在聖經中，出現許許多多這樣的比喻，此處僅引一例加以說明：

【撒種的比喻】

耶穌又在海邊上開始施教……。祂用比喻教訓他們許多事，在施教時，祂向他們說：「你們聽：有個撒種的出去撒種。他撒種的時候，有的落在路旁，飛鳥來把它吃了；有的落在石頭地裡，那裡沒有多少土壤，即刻發了芽，因為所有的土壤不深，太陽一出來，被曬焦了；又因為沒有根，就乾枯了；有的落在荊棘中，荊棘長起來，把它窒息了，就沒有結實；有的落在好地裡，就長大成熟，結了果實，有的結三十倍，有的六十倍，有的一百倍。」祂又說：「有耳聽的，聽罷！」當耶穌獨自一人的時候，那些跟從他的人和十二門徒便問他這些比喻的意義。……耶穌對他們說：「你們不明白這個比喻，又怎能明白其他的一切比喻呢？那撒種的人撒的，是所講的「話」。那撒在路旁的「話」，是指人聽了後，撒殫立時來，把撒在他們心裡的「話」奪了去。同樣，那撒在石頭地裡的，是指人聽了這「話」後，立刻欣然接受；但他們心裡沒有根，不能持久，及至為了這「話」發生艱難或迫害，立刻就跌倒了。還有那撒在荊棘中的，是指人聽了這「話」後，世俗的焦慮、財富的迷惑、以及其他的貪慾進來，把「話」蒙住了，結不出果實。那撒在好地裡的，是指人聽了這「話」，就接受了，並結了果實，有的三十倍，有六十倍，有的一百倍。」（谷 4：1-20）

（二）倡導面向的服務領導行為

在 Spears（2002）的十個服務領導行為中，倡導面向的服務領導行為主要亦有

五個：服侍、對人的成長的承諾、概念化、遠見、建立社群。以下說明耶穌基督在這五個領導行為的實際表現：

1. 服侍

如上所述，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，以贏得被領導發自內心的理解與認同。在下則「耶穌是善牧」的教誨，可說明了耶穌為救世人願意犧牲到底的服務人生觀：

> 我是善牧，我認識我的羊，我的羊也認識我，正如父認識我，我也認識父一樣；我並且為羊捨掉我的性命。我還有別的羊，不屬於這一棧，我也該把他們引來，他們要聽我的聲音，這樣，將只有一個羊群，一個牧人。父愛我，因為我捨掉我的性命，為再取回它來：誰也不能奪去我的性命，而是我甘心情願捨掉它；我有權捨掉它，我也有權再取回它來：這是我由我父接受的命令。（若 10：14-18）

2. 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，獲得人一生追求的最高意義與價值：在天國的永生。在〈若望福音〉中「耶穌是生命之糧」有如下的記載：

> 我實實在在告訴你們：信從的人必得永生。我是生命的食糧。你們的祖先在曠野中吃過「瑪納」，卻死了；這是從天上降下來的食糧，誰吃了，就不死。 我是從天上降下的生活的食糧；誰若吃了這食糧，必要生活直到永遠。（若 6： 47-51）

3. 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，赴湯蹈火般，勇敢地接受被釘死在十字架的大苦難，是為了完成天父的一個遠大的工程或計畫：為人類贖罪，使人的生命恢復完整，進而與神合而為一。也就是說，人類的始祖亞當得罪了神，由必須由神之子來做贖價，使人由罪的枷鎖中解放出來，而這種解放光靠人的脆弱與無助，是不可能完成的（傅佩榮，2011）。耶穌基督這種遵從天父贖世計畫而慷慨就義的認知，可從其就義前對「對民眾最後的講詞」，可見一斑：

耶穌開口向他們說：「人子要受光榮的時辰到了。我實實在在告訴你們：一粒麥子如果不落在地裡死了，仍只是一粒；如果死了，才結出許多子粒來。愛惜自己性命的，必要喪失性命；在現世憎恨自己性命的，必要保存性命入於永生。誰若事奉我，就當跟隨我；如此，我在那裡，我的僕人也要在那裡；誰若事奉我，我父必要尊重他。現在我心神煩亂，我可說什麼呢？我說：父啊！救我脫離這時辰罷！但正是為此，我才到了這時辰。父啊！光榮你的名罷！」當時有聲音來自天上：「我已光榮了我的名，我還要光榮。」在場聽見的群眾，便說:「這是打雷。」另有人說：「是天使同他說話。」耶穌回答說：「這聲音不是為我而來，而是為你們。現在就是這世界應受審判的時候，現在這世界的元首就要被趕出去；至於我，當我從地上被舉起來時，便要吸引眾人來歸向我。」（若12：23-32）

4. 遠見

耶穌基督既是為人類贖罪計畫的的工程師，也是執行者。祂深知在當時的環境脈絡下，不見容於猶太經師及司祭以及羅馬帝國，必遭遇大苦難。然危機即是轉機，耶穌預見祂將於苦難中浴火重生，也將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。從三次的預言受難和復活，可見耶穌基督的遠見能力：

【首次預言受難和復活】

從那時起，耶穌就開始向門徒說明：他必須上耶路撒冷去，要由長老、司祭長和經師們受到許多痛苦，並將被殺，但三天要復活。伯多祿便拉耶穌到一邊，諫責他說:「主，千萬不可！這事絕不會臨到你身上！」耶穌轉身對伯多祿說：「撒殫，退到我後面去！你是我的絆腳石，因為你所體會的不是天主的事，而是人的事。」（瑪16：21-23）

【二次預言受難和復活】

當耶穌同門徒在加里肋亞周遊時，耶穌對他們說：「人子將被交於人們手中。他們要殺害他，第三天他必要復活。」門徒就非常憂鬱。（瑪17：22-23）

【三次預言受難和復活】

耶穌上耶路撒冷去，暗暗把十二個門徒帶到一邊，在路上對他們說：「看，我們上耶路撒冷去，人子要被交於司祭和經師，他們要定他的死罪；並且要把他交給外邦人戲弄、鞭打、釘死；但第三天，他要復活。」（瑪20： 17-19）

5. 建立社群

耶穌基督建立社群的能力是無與倫比的，從為了傳教祂首召門徒，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：

【召收首批門徒】

耶穌沿加里肋亞海行走時，看見了兩個兄弟：稱為伯多祿的西滿，和他的兄弟安德肋，在海裡撒網，他們原是漁夫。祂就對他們說：「來，跟隨我！我要使你們成為漁人的漁夫。」他們立刻捨下網，跟隨了祂。祂從那裏再往前行，看見了另外兩個兄弟：載伯德的兒子亞各伯和他的弟弟若望，在船上同自己的父親載伯德修理他們的網，就召叫了他們。他們也立刻捨下了魚船和自己的父親，跟隨了祂。（瑪 4：18-22）

【揀選十二宗徒】

隨後，耶穌上了山，把自己所想要的人召來，他們便來到他面前。他就選定了十二人，為同他常在一起，並為派遣他們去宣講，且具有驅魔的權柄。（谷 3：13-15）

【派遣七十二門徒傳教】

此後，主另外選定了七十二人，派遣他們兩個兩個地在祂前面，到祂自己將要去的各城各地去。祂對他們說：「莊稼多而工人少，所以你們應當求莊稼的主人，派遣工人來，收割祂的莊稼。你們去吧！看，我派遣你們猶如羔羊往狼群中。你們不要帶錢囊，不要帶口袋，也不要帶鞋；路上也不要向人請安……。」（路 10：1-4）

【立伯多祿為教會的磐石】

耶穌對他們（門徒）說：「你們說我是誰？」西滿伯多祿回答說：「你是默西亞，永生天主之主。」耶穌回答他說：「約納的兒子西滿，你是有福的，因為不是肉和血啟示了你，而是我在天之父。我再給你說：你是伯多祿（磐石），在這磐石上，我要建立我的教會，陰間的門決不能戰勝她。我要將天國的鑰匙交給你：凡你在地上所束縛的，在天上也要被束縛；凡你在地上所釋放的，在天上也要被釋放。」他遂即嚴禁門徒，不要對任人說他是默西亞。（瑪 16：15-20）

綜合以上分析，耶穌基督在忍耐、恩慈、謙卑、尊重、無私、寬恕、誠實、守信等方面所表現的本質或美德，誠為集天地間正氣、開古今中外完人的典範，且這種典範已經純然超越了自然界，超越了人性面，而表現神性中純潔無瑕的博愛精神。有了這種神性本質，不但其所作所為沒有不可能達成的，而且感召了成千上萬的信

徒犧牲奉獻，共同追求天國的理想。

誠如天主教的教義，耶穌是神取了人的身體（incarnation），亦即同時是神也是人。就其神性而言，與上帝為一；就其人性而言，與人類相同，但沒有人類的原罪，所以在人格特質上是完美無瑕的，可以為人類的典範（傅佩榮，2011）。耶穌基督所提倡的愛，對後世有其極為深遠的影響。人有了愛的八個美德或特質，不但可以昇華了人性，而且也引領著人類發揮人愛人、人愛萬物的高尚情懷，「有了愛，一切就會活起來！」（語出故于斌樞機主教名言）。

「以愛為名」、「為愛啟程」誠為教學輔導教師協助夥伴教師專業成長的最重要特質與動機。也就是說，教學輔導教師必須具備愛人的特質，也願意因為「愛夥伴教師」、「愛學校」、「愛教學專業」，而心甘情願地從事教學輔導這一個助人專業工作，而使得臺灣的教育社群有更美好的明天。

在服務領導的角色方面，耶穌基督所扮演服務領導的典範角色至為重要，深深影響其後基督教會的整個組織文化。先導的角色，啟示了基督教徒生命的意義與使命感；調正的角色啟示基督教徒宜具有自主改革的能量；彰權益能的角色，則號召基督教徒在世上發揮更多的影響力，並以世俗的成就光榮天家。國內教育學者蔡培村（2005）指出此四種角色的重要性，並將此四種角色再加入奉獻的角色，延伸為榜樣、專業、自主、影響力與奉獻等五種服務領導的角色。據此，一位理想的教學輔導教師亦應在教學工作上，做為夥伴教師的榜樣，具有專業能力與自主權，能對學校的教學革新實際付出並具有影響力。

耶穌基督所表現的服務領導行為特徵，不管從關懷面或者從倡導面而言，皆有其凡人難以望其項背的卓越表現，對於後世各行各業的領導皆有足以啟示的地方。例如，在校長服務領導上，Lubin（2001）的研究發現，在以美國一個小型學區的 18 位校長為研究對象，發現這 18 位校長常使用覺察、傾聽、同理心、治癒、說服、服侍、概念化、遠見、對人成長的承諾、建立社群等方式關懷與領導部屬，這與 Spears（2002）所提出的服務領導行為特徵相當符合。同樣的，服務領導不僅適用於校長領導，而且適用於教學輔導教師的領導。張德銳（2013）指出，國內教學輔導教師在培訓後，確有許多教學輔導教師在默默地關懷夥伴教師，並協助夥伴教師提升教學的專業能力與品質。

伍、結論與建議

根據以上研究結果，本研究可以獲得三個結論：（一）耶穌基督在服務領導者特

質方面，顯現了忍耐、恩慈、謙卑、尊重、無私、寬恕、誠實、守信等八個美德或特質；（二）耶穌基督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；（三）耶穌基督在服務領導行為特徵方面，表現了覺察、傾聽、同理、治癒、說服、服侍、對人的成長的承諾、概念化、遠見、建立社群等十個行為。綜而言之，耶穌基督確實是服務領導的開創者與典範，其言行事蹟足以支持或驗證服務領導的理念與實質內涵。

由此可見，耶穌基督不但是偉大的服務領導者，其與門徒之間所建立的師徒制，亦是人類歷史上師徒制的先驅。換言之，祂本身便是人類有史以來最偉大的師傅，祂帶領門徒之成功，非常值得後世想要在教學輔導界成為成功的師傅（教學輔導教師）所學習與效法。

國內中小學教學輔導教師制度的推動以臺北市的發展較早。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，另教育部則在 2006 年開始在其所推動的「教師專業發展評鑑實施計畫」中，鼓勵參與計畫的學校，在辦理的第二年開始，可推薦 10%的教師接受教學輔導教師的培訓，核心學校則為 15%（教育部，2009）。是故全國各縣市業已從 2007 年起，大多也已開始推動教學輔導教師制度。

國內各中小學教學輔導教師之儲選人選最少要有五年以上的教學年資，經儲訓七至十天，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一至二名夥伴教師為原則。每輔導一名夥伴教師，得酌減原授課時數 1~2 節課。教學輔導教師所服務的對象（在制度中被稱為夥伴教師，取其與教學輔導教師協同成長的夥伴關係之義）主要為：（一）初任教學三年內之教師（不含實習教師）；（二）新進至學校服務之教師；（三）自願成長，有意願接受輔導之教師；（四）教學有困難需要協助成長之教師（教育部，2009）。

教學輔導教師的工作本係一個助人的專業工作，故宜特別強調服務領導理念的實踐，以服務夥伴教師為志業。在分析整理了服務領導的創始者——耶穌基督所遺留的典範之後，當可發現諸多足為教學輔導教師制度的啟示。茲從教學輔導教師的遴選、培訓、實務運作、以及支持系統等四個角度，說明如何發展與深化教學輔導教師在服務領導上的角色與功能：

一、慎選具有愛的人格特質之教師做為教學輔導教師儲訓人選

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）。做為協助、支持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、班級經營有一定的專業能力外，最重要的還是服務的意願與人格特質（張德銳等，2001）。依本文作者的實務推動經驗，許多學校的教學輔導教師制度之所以運作不盡理想，係主要以一般研習的觀念在培養校內的教學輔導教師，亦即校內參與教師專業發展評鑑的教師，只要在完成評鑑人員初階和進階培訓後，若其有意願進一步接受培訓，學校就往往會以年資為優先考慮，推薦其參與教學輔導教師培訓，而漏掉了最關鍵的「依據遴選標準，慎選教學輔導教師」的步驟。本文作者要特別強調的是，教學輔導教師的儲訓不宜是一般的研習，它必須依助人專業的需求，慎選具有專業能力與助人特質的教師參與培訓，才能為學校厚植教學輔導的能量。

有鑑於前所分析服務領導者人格特質的重要性，教學輔導教師的遴選除了考慮申請人的教學能力外，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或人格特質。換言之，學校在遴選教學輔導教師時，務必考量教學輔導教師儲訓人選在未來教學輔導過程中，是否能實踐這八個愛的美德。亦即，教學輔導教師要安貧樂道，能以服務夥伴教師為樂，而不要太在意服務時所獲得的物質回報。要以謙卑服務的心，公平無私地善待每一位服務過的夥伴教師，並且尊重、回應夥伴教師的需求。對於夥伴教師的教學表現要誠實以待，一方面能肯定夥伴教師的成長和成就，另方面在鼓勵夥伴教師持續追求教學創新過程中，容許並寬恕夥伴教師的閃失和過錯。最後，緊守誠信與保密原則，能說到做到，言行一致，並且對於夥伴教師的教學表現，確保其隱私權。

二、在教學輔導教師培訓課程中加強服務領導的角色任務

在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輔導教師研習的重要性，以強化教學輔導教師的專業責任以及增益其在教學輔導方面的能力（張德銳、丁一顧、楊宜領，2007；Clay, 2002; Dunbar, 2004; Pak, 2005）。

如前所分析，耶穌基督在服務領導角色，發揮的相當淋漓盡致，是非常值得國內推動教學輔導教師制度所學習的。有鑑及此，本文作者建議國內辦理教學輔導教師的培訓與成長課程，除了現行教學輔導理論與實務的學習外，亦可以考慮加強服務領導角色任務的認識與實作。亦即，在職前儲訓課程，除介紹服務領導的角色功能外，可設計實務演練的情境，加強演練與反思服務領導的角色任務，例如以情境演練之方式，請學員們練習與討論服務領導中的楷模、先導、調正、彰權益能等角色任務。在學員結業時，可參考採行天主教行之有年的承諾派遣禮，在典禮中效法耶穌基督的懿行，由授課教師對學員進行「洗腳」的儀式，並由學員宣讀服務承諾

書，以感召學員服務至上之任務。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，以強化其服務至上的觀念。

三、在教學輔導實務運作中落實服務領導的行為

由於服務領導與教學輔導教師助人專業的契合度，本文作者認為可以引進服務領導的理念與實務於國內教學輔導教師制度之中。唯「做而言，不如起而行」，國內教學輔導教師制度宜是強調「做中學」、「行中思」的服務領導實踐與學習方案。

在服務領導的行為特徵方面，有鑑於聖經中耶穌基督與門徒的互動方式常為門徒觀摩學習以及師生間經常性的對話，因此教學輔導教師應經常對夥伴教師進行教學示範，並且在示範後與夥伴教師就教學經驗進行不間斷的對話。當然，更重要的是，教學輔導教師應傾聽、覺察夥伴教師的需求，同理夥伴教師的教學處境，預見夥伴教師的教學困難，主動以說服、治癒等積極作為，提供必要的服侍，以協助夥伴教師在個人及專業上不斷的成長（Algozzine, Gretes, Queen, & Cowan-Hathcock, 2007; Schumann, 2005）。

如前所分析的結果發現，耶穌基督所啟發的服務領導除個別式服侍與領導外，亦特別重視建立社群之領導行為，因此，教學輔導教師與夥伴教師除了個別輔導之外，亦可採團體輔導和同儕輔導的方式，例如二位教學輔導教師可共同帶領同一領域或同一學年的六至八位教師，以利專業學習社群的建構。當然，亦可運用社區發展的方式，以整個學校為單位，由教學輔導教師起帶動作用，建立起全校型的「學習共同體」或「學習型組織」。

四、加強教學輔導教師服務領導支持系統

教學輔導教師實施服務領導固然有其理想性，但在實務推動上並不是一件容易的工作。為使教學輔導教師服務領導工作順利進行，學校有必要提供足夠的行政支持。首先，校長與行政人員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（Murphy, 2005）。

其次，為有利於教學輔導教師對夥伴教師進行服務領導，學校行政人員宜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），並宜規劃足夠互動時

間與互動空間，以促進教學輔導教師與夥伴教師之互動與討論（Algozzine et al., 2007）。

再者，學校行政人員宜鼓勵教師參與讀書會、參與學習共同體、共同備課、分享教學資源、實施同儕教學觀摩與回饋等，以有利於教學輔導教師服務領導氛圍的形塑。誠如 Murphy（2005）所言，教師之間重隱私（privacy）和互不干涉（noninterference）的規範皆有害於分享式領導的產生；而合作和分享的教師文化是比較有利於教學輔導教師服務領導的有效運作。

最後，教學輔導教師在服務領導過程中，難免會遇到諸多困難與障礙，這時更有賴學校行政人員隨時注意教學輔導教師的領導狀況與困境，而適時地排除困境與伸出援手。學校行政人員除了安排足夠的時間與空間讓教學輔導教師和夥伴教師順利互動之外，對於教學輔導教師在人力、財力、物力上的需求與支援，也是教學輔導教師制度實施成功的關鍵。

※本文承蒙天主教輔仁大學教育領導與發展研究所汪文麟神父、鍾蔚玲修女等二位教授提供修正意見，敬表謝忱。

參考文獻

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。

李子忠（譯）（2010）。**天主教教理簡編**（原作者：Cardinalium Commissione, Status Civitatis Vaticanae）。臺北市：天主教臺灣地區主教團。（原著出版年：2005）

李紹廷（譯）（2010）。**僕人 II——修練與實踐**（原作者：J. C. Hunter）。臺北市：商周。（原著出版年：2004）

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）。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、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。

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。

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（原著出版年：1998）

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。

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、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，未出版。

張德銳、張芬芬、鄭玉卿、萬家春、賴佳敏、楊益風、張清楚、高永遠、彭天建（2001）。臺北市中小學教學導師制度規劃研究。**初等教育學刊，9，**23-54。

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

郭生玉（2012）。**心理與教育研究法**。臺北市：精華。

傅佩榮（2011）。**一本就通：西方哲學史**。臺北市：聯經。

蔡培村（2005）。**服務領導模式**。未出版講義。

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。

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。

蘇美麗（2006）。國小校長服務領導之個案研究。**長榮大學學報，10**（2），51-67。

Algozzine, B., Gretes, J., Queen, A. J., & Cowan-Hathcock, M. (2007). Beginning teachers' perceptions of their induction program experiences. *Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas, 80*(3), 137-143.

Burg, B. L. (1989). *Qualitative research methods for the social sciences.* Boston, MA: Allyn and Bacon.

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, Statesboro, Georgia.

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.

Dunbar, K. D. L. (2004). *A mentor teacher professional development guide for the Los Angeles Unified School District* (Unpublished doctoral dissertation). University of California, Los Angeles, California.

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.

Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the organizational leadership assessment (OLA) instrument* (Unpublished doctoral dissertation). Florida Atlantic University, Boca Raton, Florida.

Lubin, K. A. (2001). Visionary leader behaviors and their congruency with servant leadership characteristics. *Dissertation Abstracts International, 62*(8), 2645. (UMI No. 3022943)

Murphy, J. (2005). *Connecting teacher leadership and school improvement.* Thousand Oaks, CA: Corwin.

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. doi:10.1080/00228958.2006.10516455

Pak, M. (2005). *Learning to teach in an urban school: Influences affecting a mentor teacher-student teacher relationship* (Unpublished doctoral dissertation). University of California, Los Angeles, California.

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, New York, New York.

Spears, L. C. (Ed.) (1998). *The power of servant-leadership*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

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.