

國中導師僕人式領導之初探

*陳錦惠、**陳世佳

*東海大學教育研究所碩士生

**東海大學教育研究所副教授

摘要

本研究目的在探究以僕人式領導理念經營班級之成功經驗，尋找典範國中導師之良言懿行。本研究採用質性研究法，以立意取樣選取臺中縣某國中三位聲望個案導師為研究對象，並運用半結構式訪談法收集資料。研究發現優秀的國中導師在班級經營實務中確實展現出僕人式領導的多項特質，包括：1.接納的態度：傾聽、同理和治癒；2.多元的思考：說服和理念；3.真實的行動：管理和建立社群等。此外，國中導師的僕人式領導特質，有助於特殊學生在一般班級的融合教育。然而，受訪的國中導師對「僕人」一詞存有刻板印象，未來師資培育及在職進修可強化僕人式領導的班級經營理念，使師生都一同蒙受益處。

國立中興大學 

National Chung Hsing University

關鍵詞：僕人式領導、國中導師、班級經營

收件日期：2010年 08月03日

修正日期：2010年 10月08日

壹、前言

領導不光是一門技術，更是一門藝術；不是一個流行的名詞，而是真實生活的實踐。耶穌基督曾經提出所謂影響力或是領導力，必須建立在奉獻與付出之上(張沛文譯，2001)。在學習歷程中，人人心中總有幾位教師令人感念，他們的愛與奉獻，是其能發揮影響力與領導力的重要基礎！

一個健全的班級環境對學生影響甚鉅，唯有在關愛的環境裡學生才能順利成長，唯有關愛的環境才可能滿足學生「愛與歸屬」的需求(張沛文譯，2001)。班級就像一座花園，必須天天細心照料，如果放任雜草叢生、害蟲橫行，花園終將走向荒蕪；如果用心灌溉、除草施肥，花園方能欣欣向榮；而導師正是這個花園的園丁，正像園丁決定著花園中各種植物的生長，導師班級經營的理念與作為，也影響著班級的學習環境與學生的發展。美國優秀老師Ron Clark提供給家長及教育工作者的超基本五十五條原則(諶悠文譯，2004)，幾乎都是他祖母從小教導他的做人規矩。在《優秀是教出來的》一書中傳授經驗談、分享小故事，也自剖如何從錯誤中學到教訓。從書中不僅可感受其過人的教育熱忱，更讓人體會到他的學生之所以會脫胎換骨，變得既有禮又用功，靠的並不是一大堆規定，而是他無所保留的付出與耐心，也可見一位導師的班級經營對學生的成長與發展具有關鍵的影響力。

國中青少年正面臨身心各方面的急遽改變，此一發展階段情緒常有極端的變化，可能衝動易怒、乖戾叛逆，是向上提升或向下沉淪的重要轉捩點。國中導師有機會成為學生生命中的重要他人，不只是「經師」，更是「人師」，其一言一行、言教身教都是學生仿效的對象。面對這群告別童年、迎向少年的懵懂學子，導師扮演吃重的角色，其班級經營所營造之環境，更是重要的境教陶冶。

零體罰實施之前，教師常以「愛」為包裝來合理化傷害學生的事實，研究者曾有學生套用流行歌詞抒發心情：「愛那麼重，愛那麼痛，給我再多勇氣也沒有用。」零體罰實施之後，導師班級經營揮別過去威權領導的思維，亟需另創一條新路徑。《東方之旅》(Journey to the East)一書中，主角 Leo 既是旅途中服侍大家的謙卑僕人，也是盟會的精神領袖，特徵是隨時願意替人服務(蔡進松譯，1972)，自此開展出僕人式領導以「服務在先，領導在後」的觀點，或可為現代班級經營成功的領導方針。然而，僕人式領導相關文獻多見於企業管理相關領域或學校行政領導之探討，較少針對一般教師班級經營運用之研究。研究者擔任教職多年，深深覺得班級經營是國中教育重要的第一線，如能以僕人式領導作為班級經營的理念，應可凝聚學生向心力、提升家長信賴感，進而提升教師的效能，深具實務研究的價值。

基於上述研究動機，本研究主要目的在瞭解學校主管心目中班級經營成功的國中導師，具有哪些特質？這些特質與僕人式領導理論相符的情況為何？研究以學校行政主管推薦符合僕人式領導特質之優秀國中導師為對象，探討其理念及帶班經驗。

貳、文獻探討

一、僕人式領導(servant leadership)

領導的定義是一種「用來影響別人，讓他們全心全意投入，為達成目標而努力不懈的技能」(張沛文譯，2001，頁102)。近代歷史上有印度甘地以和平抗爭，帶領人民贏得國家獨立地位；諾貝爾和平獎得主、民權領袖金恩博士透過犧牲，喚醒美國不公平對待黑人的關注；德蕾莎修女在加爾各答真心奉獻、死而後已，擁有跨越時空的崇高影響力，這些都是領導的重要典範。

Servant leadership一詞國內有部分論文翻譯為「服務領導」(張素雲，2008；陳亭孜，2006)。「僕人」一詞來自基督教，有服侍他人之意，聖經上說：「誰要居首，誰就得作你們的奴僕。」耶穌基督的領導風格或稱為僕人式領導，也就是強調以「威信」而非「威權」領導眾人(李紹廷譯，2005)。僕人與奴隸大不相同，僕人是滿足所需(need)，奴隸則是滿足所欲(want)，而滿足所需才是人類為了更美好生活所追求的重要條件(張沛文譯，2001)。「只有當領導者被實證具有僕人的特質時，其他人才會心悅誠服地服從他的指導。」(胡愈寧、周慧貞譯，2004，頁33)。本研究忠於Servant leadership之原意，中文翻譯仍採用「僕人式領導」一詞。

國際非營利組織Greenleaf Center for Servant-Leadership近半世紀以來，致力於幫助個人及機構組織推動「領導者即為僕人」(servant as leader)的知覺、瞭解和實踐，開創了新的領導學取向。

陳亭孜(2006)提到僕人式領導挑戰傳統特質論、行為論、權變理論，以及後來新興的互易領導、轉型領導、魅力領導，鼓勵領導者完全捨棄「領導」傳統的包袱，發自內心服務身邊的人。如能將觀念擴散至學校中的每個班級，讓導師重新體會「僕人」的真正意義及價值，進而為學校及社區提供優質教育，可達到「讓愛傳出去」的終極目標。

林思伶(2004)認為僕人式領導所倡導的利他精神可以幫助學生學習成長，且教師的典範可大幅影響學生的學習。張素雲(2008)提到僕人式領導不是一種目的，而是一條路徑，它沒有明確的口令或流程可供依循和檢核，雖擁有特定原則，卻是沒有固定形式的一種過程。

依據Spears(2004)析論僕人式領導所蘊含的十項特質，包含傾聽、同理、治癒、覺察、說服、理念、遠見、管理、關注他人的成長及建立社群，茲說明如下：

(一) 傾聽(Listening)

領導者傳統上重視溝通及做決定的能力，當僕人式領導者也認為相當重要時，面對他人就必須深入傾聽並給予承諾。僕人式領導者尋求定義組織願景，並協助釐清這個願景，他必須以接納的態度傾聽，以瞭解對方話語的意義。結合定期反思的傾聽，是成為僕人式領導者成長的必要因素。

(二) 同理心(Empathy)

僕人式領導者努力瞭解及重視他人。人們都需要被接納和被認同，僕人式領

導者視他人為獨一無二的重要個體，即使有必要拒絕同仁的好意，對於他的行為或表現，仍表現出接納的態度。

(三) 治癒(Healing)

僕人式領導最大優勢是擁有治癒自身與他人的潛力。許多人面臨心靈創痛，或一時為情緒低潮所困，雖然是人之常情，僕人式領導者認知到，自己有機會接觸周遭的人們，願意幫助他們使之得以完全。

(四) 覺察 (Awareness)

僕人式領導者不只具備一般的覺察，也特別強調自我的覺察。覺察會幫助個人瞭解有關道德與價值的意義，也會有助於從融合與整體的方向，去看待大多數情境。如同Greenleaf(1977)觀點：覺察不是安慰的給予，甚至是相反的；在覺察者與紛亂者之間，能幹的領導者通常能體會出敏銳的覺察和合理的紛亂；他們並非尋找安慰，而是獲得屬於內在的寧靜。

(五) 說服(Persuasion)

僕人式領導者的另一項特質，就是在說服中建立其威信，而非強調其在組織中的職務威權。僕人式領導者試圖說服他人而非強迫順從，具備建立團體共識的效能，這個特別的元素成為傳統授權模式與僕人式領導之間清晰的分野。

(六) 理念(Conceptualization)

僕人式領導者尋求培育每個人逐夢踏實的能力，也就是從理念的觀點超脫日復一日的例行思維，表現出觀察問題或組織的能力。對於許多領導者來說，這是一個追求原則和實踐的特質；僕人式領導者總能在理念思考與每日例行事務中，找尋微妙的平衡點。

(七) 遠見(Foresight)

遠見這項特質可以使僕人式領導者瞭解過去的教訓、現況的真實和未來有可能在決定中發生的結果，這項特質深深根植於心靈直覺。在領導學研究中，遠見仍是一大片尚未開發的區域，值得多加關注。

(八) 管理(Stewardship)

Peter Block(1996,p.xix)定義「管理是信賴他人處理事務」，Greenleaf(1979)對所有機構提出一個的觀點是：不管你是企業營運長、組織成員或受託管理人，都扮演著特別的角色，彼此基於信賴處理機構內事務，並促進全體更大的利益。如上定義，僕人式領導展現以服務他人為承諾的那份初衷，並且強調使用開放和說服的方式，而非控制的手段。

(九) 關注他人的成長(Commitment to the growth of people)

僕人式領導者相信人們在工作中都有其超越實際貢獻的內在價值。因此，僕人式領導者會自我承諾，以幫助組織中的每個人的成長為己任，並意識到要盡一切可能去培育成員的發展，即使是一項艱鉅的責任。

(十) 建立社群(Building community)

僕人式領導者意識到近期人類歷史流失太多珍貴資產，肇因在人類生活成形時，過於重視大型社會組織而忽視地方社群。這樣的覺察使僕人式領導者試圖確

認建立社群的意義，並在特定組織內建立社群，認為真正的社群建立在工作場域之中。Spears及 Lawrence (2002)提到：「為許多人再造一個生活社群的所有努力，都是具有足夠能力的僕人式領導者所表現的方式，不需要透過群眾運動，而是由每位僕人領導者對於各個社群組織，以行動印證自身無止盡的責任。」(p.8)

以上十項特質雖不能完整說明僕人式領導的全部意義，卻提供領導者一種新的溝通模式。對於那些擁有權力和承諾，而且願意以服務為前提的領導者，開啓創新和挑戰的契機。

二、班級經營(classroom management)

梵谷早期畫作在礦區，常見灰暗的基調，搬遷到法國南部後，黃澄澄的艷陽觸發完成麥田等一系列絢麗的作品。可見週遭環境對人影響甚鉅，教室裡是晴空萬里、烏雲密布，或是雷雨大作，取決於導師的班級經營。

全國教育發展會議實錄(2003)指出提升教師教學專業知能為重要共識，教育部彙整各方意見後，於2006年起推動辦理教師專業發展評鑑，「班級經營與輔導」列為四大指標之一，並詳列各項規準，足見其重要性。

林進財(2005)闡述班級經營為教育過程重要的一環，主要重點在於產生教室情境和維持教室氣氛。換言之，班級經營是為了使班級裡的人、事、物及活動能夠順利推展和互動，由教師主導，採用科學化方法和人性化理念，以達成全人教育目標的歷程(吳明隆，2006)。Burden(1995)也指出班級經營是建立並維持教室運作，目的並非處罰學生錯誤行為，而是要求學生表現可接受的行為。由此可知，班級經營任重道遠，面面俱到實屬不易。

西方哲人雨果：「在學校每教好一個孩子，在社會上就減少一個敗類。」托爾斯泰也說：「能將對工作的愛與學生的愛合併在一起的教師，就是一個完美的教師。」(引自大石勝男、關根正明和飯田稔編著，2001a)。對應於近代教育，正如李昱平、張淑美譯(2008)的看法，一位全人教師能活在當下，尤其是在與學生密切相關的教室現場，心無旁騖專注傾聽學生的聲音。

如此一來，班級導師具有同理心、能夠關懷學生，願意花時間和學生交談，並且傾聽學生想法；瞭解班級是否具有友善的青少年文化，並且認同自己教師身分與使命(杜宜展譯，2008)，成為重要的關鍵。加上肯定和尊重學生的差異，協助學生適應學校生活，進而適應畢業後的生活。一旦走進教育這行，會成長學習，生命從此變得很不一樣。導師一面療傷復癒，一面幫助別人，衷心熱愛這個行業，正是一個生命、一種生活方式的體現(陳佩正譯，2007)。

另外，家長是教育重要的合夥人，只有家長和導師全心投入、共同努力，班級經營才會成功，穩固、信任的親師關係，將增強學生學習和正向發展(王淑玖譯，2007)。對以培育優良學生為己任的導師而言，導師除了善用班級通知的書面形式，更要有傾聽家長抱怨的雅量，以及真誠即時的雙向溝通，與家長攜手合作、同心協力(大石勝男、關根正明和飯田稔編著，2001a)。

將班級經營當成揉飯糰，要將它揉得紮實又堅固。老師們應該要彼此合作，開放交流各種心得，儘早確認工作期限並付諸實行，可以避免困擾。對學生來說，

是極其自然又重要的示範；以導師而言，要能告訴學生下週規劃及重點，班級經營才能和諧順暢(大石勝男、關根正明和飯田稔編著，2001b)。

鍾思嘉譯(1993)認為導師如果不多花時間瞭解學生，改善學生偏差想法或行為，往後可能要花費數倍時間和精力去應付層出不窮的狀況。一位有經驗、有辦法的導師不會抱怨家長合作不夠，還能給家長有用的建議，甚至追本溯源去瞭解學生的生活型態，理解並接納學生的錯誤，找出行動架構的脈絡。

張雅梅譯(2008)則提醒將「尋求進步的普遍性原則」，經由班級經營傳遞給學生，就是具有教育力的導師；學生藉由模仿汲取經驗，學習應有的態度與行為。導師在一對多的壓力下，班級經營的角色吃重，學生是否具備良好的人際關係，在於導師如何營造相互砥礪的氣氛，一點一滴改變學生，給予學習的重要助力。理想的班級經營是能以同理心面對學生，誘發學生思辨，一起處理班務，最後還能提出關鍵性的修正意見。

陳威任、陳膺宇(2008)由實務經驗提供錦囊妙計，摘錄部份內容整理如下：師生談心：為了貼近學生、瞭解需要，導師可以利用課餘時間主動出擊，盡量和每位學生作多次「個別談話」。大度包容：有充分的愛心去包容學生的個別差異，有足夠的雅量去接納學生的不同意見。用心傾聽：願意運用腦力激盪，讓學生參與班上決策；願意傾聽內在聲音，讓導師管理事半功倍。全力以赴：在學生課業或生活上出現困難時，導師能主動積極為學生想方設法，定能獲得學生衷心的感佩。理直氣和：面對學生犯錯要良性溝通，讓學生心服口服。

綜合上述教育專家學者意見，班級經營必須用心、用力、用方法，秉持者「一個都不能少」的信念，力求將每個人帶上來，克盡老師的天職。並且能夠看出優秀導師在班級經營中，總能展現傾聽、同理、治癒、覺察、說服、理念、遠見、管理等特質，妥善規劃處理各項事務，恰巧與僕人式領導特質不謀而合。

依研究者實務經驗，班級事務千頭萬緒、牽一髮而動全身，近年班級秩序問題及學生偶發事件更屢見於媒體報導，所佔用國中導師時間和體力，其壓力凌駕於教學活動的負荷。尤其，在2006年底立法院通過教育基本法修正案，明文貫徹「零體罰」政策，落實教育部友善校園精神，徹底改變班級經營既有觀念，導師角色更具挑戰。國中導師如能以僕人式領導出發，從態度、理念、行動各面向重新定位，將能建構教育思潮新方向，因應班級經營新考驗。

參、研究方法

為了深入探究僕人式領導實際運用於國中班級經營的情況，本研究採取質性研究，以半結構式訪談法收集資料。透過質性研究，可避免落入問卷調查的既定觀點與限定回答，能夠真實呈現受訪者的觀點(王文科、王智弘譯，2002)。

一、研究對象

本研究係以98學年度某臺中縣立國民中學為研究場域，該校獲得社區家長的肯定，不僅不受少子化影響，反而年年增班，其校務經營與教學輔導應有其特色

與值得學習之處。進入場域觀察，從研究劄記得到印證：

訪談當日，輔導室外擺出許多技藝學程的學生作品，技藝精湛，巧奪天工；細數該校所開設的四個學程，充分展現廣泛接納與多元發展的校園環境。一到下午四點，全校各班走廊集合，雲老師也趕赴隨班督導；由學務處廣播相關注意事項，提醒學生各項活動與注意事項，並以一次愛的鼓勵作結，營造校園溫馨氣氛。(劄 TA)

走廊樓梯間巧遇學生，笑容洋溢、熱情活潑、大聲問好，實在是所蒸蒸日上優質學園。黃昏時刻離開訪談空間往外走，巧遇校長正穿梭每個行政樓層，關心各處室加班行政人員，並探詢有無問題要交換意見，為每天的辛勤工作畫下溫馨的句點，堪稱學校「僕人式領導」的典範。(劄 TA)

隔天上午再次造訪，剛到八年級導師辦公室外，就聽見爽朗愉悅的笑聲，原來是美老師一手端著現煮咖啡，一手拎著複習講義，和其他老師話家常、論班務，建立社群提升正向能量。(劄 TB)

本研究主要是探討國中導師如何運用僕人式領導的理念進行班級經營，因此採用聲望個案(王文科、王智弘譯，2002)作為立意取樣的策略。首先，研究者透過電話獲得守門人(校長)進入場域研究的同意。接著，研究者製作「推薦表」附於導師名單後，請主任依所列僕人式領導十項特質，勾選推薦該校班級經營最符合僕人式領導的5位名單。該校為大型學校(60班以上)，主任們皆要求多勾選幾位，基於信任與尊重推薦者，研究者同意自由增加推薦人數(李政賢，2007)。該校主任年資皆高於15年，教育行政資歷相當完整(如表1)，推薦具有專家可信度。

表1 推薦者背景資料說明

推薦者	性別	年資	科目	推薦導師人數
M1	男	22	體育	6
M2	女	39	家政、特教	10
M3	男	18	國文	12
M4	女	19	資訊	6

透過四份「推薦表」交叉比對出共同推薦導師名單共四位。最後，研究者透過電話向受訪老師說明自己的背景、研究目的與動機、資料蒐集方式、保密原則，邀約同意後，約定正式訪談的時間及地點。

根據這個原則，除了一位忙於碩士論文口試婉拒受訪，其他三位導師允諾參與本研究。三位導師任教於七至九年級，二名是女性、一名男性，年齡介於32-42歲，年資介於7-20年(如表2)。進行訪談時，以受訪同意書再次說明研究目的、化名與保密等研究倫理，經簽署訪談同意書後才開始進行訪談，三位教師都進行一次約六十分鐘的訪談。

表2 受訪者背景資料

受訪者編碼	性別	年齡	學歷	年資	擔任導師	資源班學生
TA(雲老師)	女	32	碩士	7	七年級	有(1名)
TB(美老師)	女	42	碩士	20	八年級	有(1名)
TC(志老師)	男	40	碩士	10	九年級	有(2名)

資料來源：研究者自行整理，依受訪者訪談先後排序。

二、研究者角色

本研究中，第一作者實際進行半結構式訪談，第二作者則於過程中隨時與第一作者決定訪談問題、校對觀點、澄清問題和抽取主題等工作。研究者的訪談技巧、相關背景及在研究過程中的角色十分重要，稍有偏離，就會直接或間接影響研究結果，所以訪談者必須省思：我的角色為何？「真正」談話的意義何在？有沒有其他假設可解釋所看到的事情？(張芬芬，2006)。

第一作者曾經在臺中縣擔任國中導師五年，深刻體會導師經營班級的五味雜陳，在訪談時能貼近國中導師真實的世界；兼任學校行政工作十年，以及特教學分班與研究所的進修經歷，更能察覺導師表達心聲時的真實性，幫助保持對真相的敏銳度，並有助於研究的客觀中立。此外，九年一貫輔導團兼任輔導員三年的經歷，也成為進行訪談的有利基礎。

在訪談過程中，第一作者扮演了多元的角色：是研究者，來探究國中導師僕人式領導的經驗；是國中教師，來傾聽同事的故事；是學務工作者，來瞭解第一線導師的心聲；也是一個傳達者，將國中導師的聲音中肯地傳遞出來。

三、訪談資料蒐集

在正式進行訪談之前，參考相關文獻，初步擬出訪談重點。包括：(1) 訂定班規方式及內容、(2) 提升學生表現的方法和學生互動的經驗、(3) 學生擔任幹部或小老師的表現看法、(4) 資源班學生融入班級活動、(5) 導師在班級中的角色、(6) 與家長或教師同仁分享等各方面的經驗。

訪談時，是以溫和漸進的語言進行，一開始先以「老師，請您談談擔任教職多年，對班級經營的經驗和看法」的句子引出話題。在三位老師訪談中，發現老師會侃侃而談，就像在說故事般，透露許多豐富深刻的訊息。研究者讓老師自由發表，不但可以讓老師有安全感，也突破研究者先前文獻的角度和範圍。進行訪談時，三位都予以錄音，在現場同時摘記訪談重點、非語言訊息和特殊事件等資料。針對未錄音的訪談內容，除現場摘記外，訪談結束後立刻於安靜場所，參考摘記重點詳細寫下訪談內容。

四、資料整理與分析

研究資料在分析前，先按照資料來源、訪談對象、逐字稿行數進行編碼。編碼方式為：第一碼代表訪談的資料類別；第二至三碼表示研究對象，由TA至TC(雲老師至志老師)；第四至六碼代表訪談資料逐字稿的行數。例如，「訪TA099」指雲老師訪談逐字稿第九十九行；「劄TB」指美老師訪談劄記。

資料的整理與分析，除了於訪談過程同步進行外，並於訪談結束後，做最後的整理與歸納。分析時，除了專注於每位受訪者的個別資料外，必須適時跳脫，廣泛地洞察出不同受訪者資料間所傳達出的意義，才能將整份研究資料作最恰當的連結。整個資料的整理與分析過程中，依下列步驟進行：

1. 撰寫並反覆閱讀逐字稿：訪談結束，立刻重聽錄音帶，寫下訪談摘要及省思，於三天內由研究者將訪談錄音內容轉成逐字稿。王文科、王智弘譯(2002)提到研究者經常將訪談錄音並作謄錄，俾從描述的經驗中分析共同的主題；研究者註記接受訪談者非口語的身體語言及臉部表情，以協助詮釋口語的資料。研究者接著再聽一次錄音帶，參照訪談札記校閱逐字稿，進行校閱比對。力求呈現出受訪者真實的聲音。
2. 畫出重要敘述句並編碼：將與研究主題有關的重要敘述句畫線，並在逐字稿上預留的右側空白欄寫下該段的關鍵意義，予以編碼。例如：「尋求一個幫忙」。
3. 群聚發展初層主題：將相互關連的編碼群聚在一起，發展初層主題並命名。例如，將「尋求一個幫忙」與「一直記過」群聚成「蹲低與臺齊」。
4. 發展高層的核心主題：將相關初層主題群聚，進一步發展更高層的核心主題並命名。例如，將「蹲低與臺齊」與「聽見心跳聲」歸類於「接納的態度」。

五、研究信實度

讓老師認同本研究及自己在本研究中的重要性，除告知訪談內容的保密原則，並經營一個安全、同理、尊重的環境，讓老師敞開心房表達內心想法。另外，確認「紅旗」(red flag)也是重要的研究分析法，當聽到老師說「從不」、「總是」、「不可能」等字眼時(王文科、王智弘譯，2002)，便提醒自己特別留意其客觀性。

訪談運用錄音機做為輔助工具，研究者的訪談回饋盡量保持中立。設計單頁可隨身攜帶的訪談札記，內容包括重點摘記、心得感想、相關問題的聯想、訪談技巧的檢討、待答問題等，於訪談結束後立即寫下省思札記。此外，請研究相同主題之研究生擔任協同編碼工作，透過討論能避免自我主觀影響資料的詮釋；針對一些編碼不同處，研究者會和協同編碼者討論或再向受訪者澄清。

研究者將訪談資料整理成逐字稿後，請受訪者檢核正確性與完整性，並填寫回饋語。「真的很佩服您求學的精神，我相信您一定也是以這種態度來辦學，讓您帶到的學生及同仁真的很幸福。我也很榮幸能認識您，您是位很開朗、健談的人。有機會再到學校來坐坐喔！」(雲老師)、「逐字稿收到了，原來我的話這麼多，拉拉雜雜說了一堆，還能整理出重點，辛苦了！」(美老師)、「以敘述的方式，感覺更貼近我的想法！」(志老師)。受訪者的回饋與確認讓研究者對資料的真實性更加確定。

National Chung Hsing University

肆、研究發現與討論

根據受訪者的訪談紀錄，這是一所位於都會邊陲的大型學校，學區為住商混雜區域，社區家長社經地位多為勞動階層，對教師頗為尊重。多數導師致力於落

實班級經營的理念，學校在激烈競爭中逆勢成長，成為該區指標性學校。究竟僕人式領導是否適用於國中班級經營？被主管公認班級經營非常成功且具備僕人式領導特質的這三位導師究竟擁有哪些特點？其班級經營的實務經驗有哪些值得學習之處？這些都是本研究關切的重點。從三位受訪者的言談中，其班級經營實務中確實展現僕人式領導多項特質，整理歸納為接納的態度、多元的思考和真實的行動三大面向，三者之間環環相扣，基於分析與詮釋之必要，分別說明如下：

一、接納的態度

導師對於班級學生不分天資高低、表現好壞，都要衷心接納，時時提醒不要因一己主觀而有所偏頗。給予傾聽、同理和治癒的態度，導師使班級氛圍滿溢馨香，更提供了班級向上提升的力量。

(一) 傾聽—聽見心跳聲

現今個人及組織的高效能已非討論的選項，它是進入真實世界的入場券；為了因應新時代的生存和發展，人們內心的聲音渴望新思維、新技能和新工具(殷文譯，2008)。身為導師可以從書面上明白學生心情、從言談中知道學生困難，而真誠的傾聽最能打動學生的內心：

我跟這班學生**互動**都很好啦，有什麼心事都會反應在**聯絡簿**上，或哪一科不好被處罰了，就會寫下來...算是跟我蠻有緣分的，還算很好帶的。聯絡簿真的很重要，我每天都會給他們回饋，不管他們寫多寫少... (學生) 期待拿到聯絡簿，翻開來會看看老師到底寫什麼！ (訪TA034)

我通常下課後會**留在班上**，他們會自己聚過來，或是找學生問問家裡的情況怎麼樣啦！基本上學生都蠻願意講的，或是遇到這門課跟老師有衝突啦，他也會自己跑出來問要怎麼辦？ (訪TA045)

不會先去預設他們會犯什麼錯，比如遲到，我會等他真的遲到以後，才會跟學生一起面對這個問題。因為每個孩子的特質不一樣，我會覺得說這個孩子常遲到是為了什麼原因，我會知道說他媽媽都上大夜班，所以可能她回來的時候，孩子還沒有醒來... (訪TB067)

我可能會花半個小時或一個小時**聽他講**，我覺得這樣子的效果會比較好... (訪TB105)

他們知道遇到困難，可以馬上找我的...寧願花點時間**聽聽孩子的想法**，再來決定如何處理。 (訪 TC053)

(二) 同理—蹲低與臺齊

同理是指某人可以想像他人的感覺，並將這份想像投射在自我的知覺上 (Greenleaf, 1977)。把每個學生放在心上，在乎他們的喜怒哀樂，重視他們的真實感覺，導師能同理和包容，班級就像互相支持的大家庭，正如同受訪者所分享的內容：

(學生希望) **尋求一個幫忙**。我就會告訴他們有哪幾種方式，你覺得哪種方式最好，你就選擇那種方式去做，原則上他們都還可以接受。(訪TA048)

很多人覺得零體罰很好啊，就**一直記過**，其實小朋友反彈的聲音會更大。很多孩子會認為您就扁我一下，不要記過留下紀錄，這是他們在乎的。(訪TA087)

我教了二十年書，**記警告、記小過**不超過5張。我不太喜歡有些老師經常用這樣子的方式，這沒有什麼教育性的，她反而會讓孩子有個汗點在。比如像現在我可以免試入學，這個東西是會有阻礙的，我覺得這沒有必要這樣做，因為我們就是要教育嘛！(訪TB099)

最重要的是你剛剛做事的態度，我如果沒辦法真的要隔天的話，那我那天會睡不好，我因為會一直想那個孩子的問題...我給他們很強烈的感覺，就是我說到做到，...**孩子今天如果受到了什麼委屈，(被)別班的欺負了，他一定也會希望我今天就處理...**(訪TB131)

其實我覺得一路(以來)比較會**站在孩子那面去想**，譬如說我不會沒收他們任何東西，我會跟他說因為我當學生的時候，我也不喜歡被沒收(東西)。(訪TB018)。

常常觀察學生的一舉一動，**試著瞭解他們遇到什麼困難**，然後給予他們支持或是協助，陪他們走三年的路。(訪TC066)

(三) 治癒—相隨你我他

僕人式領導最大的力量就是擁有治癒自己和他人的潛能(Spears, 2004)。三位受訪者談到班上資源班學生時，都以正向態度和行動去接納生命的差異，「(學生)瞭解他的特殊跟我的特殊是一樣的(訪TB177)」，導師真心的付出和陪伴，就是治癒學生的良方！

我們班資源班孩子很乖，比一般生反而更懂得自己比人家落後，**更認命去打掃或讀書**，就會反應今天又哪一科考不好了，就要更加努力，都會寫在聯絡簿裡面。(訪TA031)

幫助一般孩子去瞭解他們(資源班學生)的生活週遭...，應該要知道如何去跟他們相處，或者怎麼樣去幫助他。因為他們回歸主流也是要跟一般孩子學習，...跟他們講說為什麼我們班有多出兩三個這樣子的孩子。我之前有一個孩子是視障，他是完全沒有(視力)，他是用點字的，因為他們要學的更多，要(有人)看著啦！我會安排一兩個孩子去幫他，他之前有一段時間在班上躺著睡，因為他的人工晶體不能趴著；所以有幾個孩子都自動自發，幫他把床用好，他們會覺得說這些本來就是理所當然的，他也不會覺得說(奇怪)。(訪TB161)

當輔導室問我願不願意接受資源班學生到我班上，我非常樂意、非常高興。我覺得不是我或普通學生去幫助資源班的學生，反而是資源班學生教會我們生命的差異和不同，讓學生更懂得珍惜自己所擁有的；資源班學生也學到怎麼和大家互動溝通，未來要融入社會也比較容易... (訪 TC023)

回想國一參加健康操比賽，...資源班學生就是沒辦法完全跟上，怎麼安排比較好呢？我就建議（資源班學生）排在中間正前方，就是離裁判最近的地方，...這些學生會覺得很受重視，往右看、往左看都有人可以（讓他）學著做，後面也有同學當靠山。事實證明他們也做得很好。(訪 TC039)

班級中除了資源班學生，受訪者面對其他孩子也有治癒策略：

有時候他（學生）接受我（的想法），有時候我接受他（的想法），達到一個共同（平衡）點。沒辦法一下子改變太多，就慢慢來，他也慢慢改正他自己，覺得學生有在改變、在進步，那就很 OK 啊！他也会很開心老師有注意到他的改變。(訪 TA078)

每個孩子的狀況不一樣，不見得每個方法都管用，只有導師最清楚小孩子的個性是怎樣，因為一天都跟他相處很久，知道應該用什麼方式來處理。(訪 TA111)

我比較會重視中下段的孩子耶，他才需要我。所以我覺得好的學生，說真的啦，大部分都是家庭背景都好的，從小就培養的，所以他其實是不用你擔心的。所以我比較會將心力放在中下段的孩子，這些孩子惟獨我看著我才放心，放出去我一定覺得不放心。(訪 TB301)

二、多元的思考

「彩虹之美在於五色共存，教育之美在於多元共享。」導師面臨多元社會的挑戰，放眼班級學生各種疑難雜症，必須結合親師同儕的力量和自身堅定的理念，方能游移於多元之間，而不致茫然失據。

(一) 說服－親師同儕齊步走

說服是分享智慧而非控制他人，說服的主軸包含增強期望以及引導他人；擁有這項特質的領導者，讓他人相信自己是增權賦能的關鍵(陳亭孜，2006)。教育工作者最重要的特質之一，也是溝通和說服；如何讓家長相信教師是教育工作重要的合夥人，讓同儕能凝聚組織共識，願意朝共同目標邁進，是教師在班級經營工作上的重要關鍵。受訪者提供他們寶貴的看法和經驗：

1. 就親師合作方面來說：

但是你放心，我只要打電話給你，就一定是報喜事；不然就是真的很抱歉，就是孩子真的有什麼狀況...。年輕一輩的老師，他會想要求助家長，要不然就會動不動想要記過、記警告。(訪 TB091)

和家長聯絡也要注意，**我們自己也是為人父母**，先肯定孩子的優點，再懇談孩子要改進的地方，效果也會比要好。(訪TC080)

親師之間溝通蠻重要的，大人反而很麻煩，親師座談真的該來的往往不會來，我比較喜歡**個別談**，家長在乎的就是自己的孩子嘛！（訪TA094）

和家長溝通的時候，也要**站在他（家長）的立場上**，大家一起討論處理的方式，只是有的學生成績不好，你硬要在學業上要求，就太為難了。**只要你盡力了，就不會有遺憾！**（訪TC072）

受訪者為任教七到二十年的資深教師，從言談中研究者感受到其設身處地的柔軟心地，與家長溝通的真實過程，並擁有一定說服處理學生問題的能力。

2. 就教師同儕方面來說：

我們是（同年段）導師會在同一個區塊，一進辦公室就可以聊到你們班怎麼樣，我們班怎們樣，比賽準備得怎麼樣，不好意思我們班今天贏過你們班。時候會說：喔~偷走、偷練(台語)啦！（這樣）也蠻有趣的！（訪TB244）

有老師會說：如果我當年遇到像你這麼好的老師，我就會怎樣怎樣。我回他說：**恭喜你！你現在就可以扮演你心目中好老師的角色**，真是幸運，我們可以擔任這份偉大的工作，去影響學生的一生中重要的三年。這些是生命的歷程，感謝學生豐富我們的人生。（訪TC091）

受訪者以開放的心胸和樂於分享的特質，帶動學校組織文化，說服家長和教師同儕，如同一對校園起飛的隱形翅膀，自由翱翔於天地之間。

(二) 理念—生命歷程任我行

理念是一種將抽象思維具體概念化的能力，領導者必須超越日常生活例行的繁瑣細節，跳脫短視近利的固有思維模式，以長遠的眼光和廣大的視野，幫助學校創造一個美好的未來（陳亭孜，2006）。從以下摘錄訪談內容中，可以看出導師如何引領學生共同成長：

感情存摺是夠的，就不會動不動想要給你照相、錄音。（訪TA061）

你可能會扛下一個**你要承擔的責任！**我不會處罰你，但是你必須要自己承擔後面的後果囉...所以有玻璃破過啊...自己回去跟爸媽說，該賠的就賠吧！（訪TB086）

我會說那是代表**班上的榮譽**，請你站出去外面升旗，或是體育館要週會那就請你要保持該有的...如果說週會台上有人，我會要求孩子你要**尊重別人**對所以你不能當小麻雀丫。（訪TB284）

我很強調**尊重**，老師和學生是**生命對生命**，沒有上對下的威權...我沒有特別重視學生哪種表現，畢竟每個學生差異很大。（訪TC006）

把每件事都當成**好事、善事**，用歡喜愉悅的心情來面對，跟自己比有沒有進步，而不是跟別班比誰比較強。完成了會很滿足、很開心，就算沒有得名，也會很有收穫，因為一起討論怎麼做，慢慢就學會做事的方法、判斷的重點。(訪 TC010)

責任和榮譽對學生而言相當抽象，在導師的叮嚀指導下，輪廓漸趨清晰。以師生感情為樹之根，彼此尊重為樹之莖，長此以往，自然會開枝展葉，迎向光明之境。

多元的思考能幫助導師以不同的觀點和方法，說服學生家長和教師同儕，一同正視班級或學生事務；也能進一步提供導師理念再提升、再深化的基礎，有效處理各式各樣差異行爲。

三、真實的行動

班級是學生成長學習的搖籃，而導師正是那雙推動搖籃的手。莫遲疑、莫等待，學生青春不重來；有心動、有行動，導師歲月不留白。

(一) 管理－培養主動，機會教育

管理通常是指一個僕人被賦予管理金錢、財產、物品或其他僕人的責任，在現代則是指某人因信任而被賦予保管貴重物品的責任 (Sendjaya & Sarros, 2002)。應用於教育現場，家長將珍視的子女囑託導師，安排適當生活管理與品格提升，細究訪談內容歸納為以下三點說明：

1. 班規處分有彈性：

通常我會先訂出來再跟小孩子協商，就是說這樣子的班規他們覺得合不合理？如果合理我就會要求他們遵循。(訪TA009)

我一直都沒有班規，會讓孩子自己去討論和設計。我一直都沒有設班規...他們有時候是看別班教室佈置有，就弄一區。(訪TB065)

我班上其實沒有特定的班規，大概只有原則性的提醒，沒有像別班一條一條禁止這個、禁止那個的條文。(訪TC004)

處罰方式就是**隨著時間在變**，對！就是**處罰方式不會硬性**，大概國一怎麼樣(處罰)、國二怎麼樣(處罰)、國二怎麼樣(處罰)，每次方式都不太一樣，同一種處罰久了，他們會覺得無趣！(訪TA014)

2. 學生知覺能提升：

真的是一般孩子都會犯的錯，我就會以此為戒，以後再犯這樣子的錯，我就會罰，就是**機會教育**啦！例如：別班的老師都不准他們帶自己的球來打，只有我們班可以。我不覺得打球不好，那我準備要跟你說，你可以去打球，你不怕辛苦的這樣子三樓、二樓往下跑再回來。這樣子就(用掉)5分鐘，有可能只有打5分鐘，覺得辛苦(也)沒有關係，你就去跑。上課沒有遲到，也

沒有精神不濟的問題，沒有老師來告狀就好了。(訪TB075)

對於班上擔任幹部或小老師的學生，我都會先徵求自願的，讓孩子學會勇於承擔；經由責任的賦予，達到學生自我期許、自我滿足。(訪TC046)

我覺得是我們要去教他自動、舉一反三，學習別人怎麼做，這樣子就長大了啊...(我會希望學生)做事自動自發、認真負責吧。(訪 TB108)

學生自我檢視的習慣很重要，不是因為老師看到或是老師處罰。讓孩子去想自己錯在哪裡，怎麼改進，不是只有說我錯了，重點是說出錯在哪裡，要給老師什麼承諾，提醒自己不要犯錯。當然學生還是會犯錯，透過一次、兩次、三次的事情，慢慢調整改進。(訪 TC015)

3. 教師特質最重要：

我只是對事不對人，所以絕對不會有像網路上(老師)要打人了，然後(學生)手機拿出來拍那種。(訪TB234)

其實有時候是那種先天的特質，我覺得那個有先天的特質，會不會跟孩子們相處，或者是去怎麼管理(訪TB247)。

可是有時候是看個人，因為...他有他的看法，如果是教學，那我們就可以這樣子做啦，例如說我可能有什麼樣的資源，我們就可以利用；但是我覺得(班級)管理喔...(他)就是抓不到那個「眉角」(台語)，我覺得那是個很大的問題。(訪TB276)

老師要讓學生覺得是在處理事情，而不是處理心情。學生才會心服口服，真心自我檢視和改進，不然走出校門就開始惹事嗆聲，根本沒有檢討自己的想法。(訪 TC020)

綜上三點所述，班規不是絕對值而是相對值，拘泥形式不足法，因應變化才是寶。由生活中建立學生承擔、負責與承諾，讓他們明白老師的苦心，是國中導師亟需擁有的管理特質。三位教師都偏向人文主義學派的取向，強調建立與學生的關係，重視學生自我管理的培養，而較少運用行為主義學派的管控方式。

(二) 建立社群—累積能量，揚帆而起

建立社群包含創造彼此相互理解與發展緊密連結的共同生活關係，領導者可以分享故事，找尋他人優點，開創允許每個人發展潛能、表現專長的舞台，傾聽他人的不安，讓陌生人置身此時能感受自身重要性(Lopze, 1995)。從受訪者的訪談紀錄中，也能捕捉這份感動：

除了當中有三年去生小孩，其他十七年時間都在當導師，我熱愛當導師。(訪TB001)

以前班上有一個學生，爸爸還是鄰長，哥哥也還可以；(他)卻老是遲到、翹

課，最後還輟學。為了帶他回來，我先和班上幾個比較熱心的孩子商量，希望在他回來時，幫我留住他，主動拉他進教室，需要什麼幫忙就盡量幫他。另外，我也去找任課老師談，希望不要太苛求他的課業表現或考試分數，先把他留住，不要再離開學校。我會告訴孩子，你們都是活菩薩，因為你們能夠關心別人，是手心向下的人，未來會更有能力回饋社會，有一天，我可能會坐在台下聽你說話，因為你已經很有成就了。(訪 TC082)

我跟學生說：你平時考作弊我不會處罰你。學生嚇一大跳，因為我告訴他們：同學知道你作弊，就算拿到一百分，也是會瞧不起你；過個十幾二十年，你已經忘記那次考試的分數，卻會記得哪個人當年都是靠作弊拿分數，想想看會划算嗎？(訪 TC033)

我們班很好笑喔，你今天處罰他，就不幫你盛飯，隔天一來又幫你盛；你就會覺得他們當下會有情緒，可是我們就不要去追究他們，過一二小時就好了，其實孩子蠻可愛的！(訪TA063)

這是一個過程，他們會慢慢凝聚對班級的向心力，其實這是好的，學習挫敗，怎麼樣再站起來。方法不同，扮演各種不同角色！(訪TA103)

因為我是他的老師，所以他可以針對我跳過設計師，(直接幫我裝修房子)...我一邊聽、一邊有感觸，你看我現在都要聽你們的，現在都是你們說的是。(訪TB059)

「浮雲遊子意，落日故人情，揮手自茲去，蕭蕭班馬鳴。」國中三年時光來去匆匆，師生點滴是人生難以抹滅的回憶。關心別人、手心向下；對人感恩、對事用心，不是一段冠冕堂皇的口號，而是受訪者積極落實的行動。

伍、結論與建議

研究者從訪談與資料分析的過程中，有以下幾點結論與建議，提供參考：

- 一、**踏出第一步**：本研究從訪談逐字稿抽取主題，先群聚發展初層主題：傾聽、同理、治癒、說服、理念、管理、建立社群，再發展高層的核心主題：接納的態度、多元的思考和真實的行動，從這些優秀教師的身上，可以看見有許多符合Spears (2004)所列的僕人式領導特質，可見僕人式領導確實是現代教師班級經營可以運用的理想模式，值得繼續研究與推廣。
- 二、**關懷無界線**：本研究意外發現，具備僕人式領導特質的國中導師，能在班級中妥善照顧資源班學生與一般學生。研究之初僅列僕人式領導特質請主任參考，以推薦優秀國中導師人選，後續進行受訪者訪談過程與背景資料分析時，發現班級內皆安置有資源班學生，三位受訪者雖然皆非特殊教育專長的教師，但因為其僕人式領導的班級經營風格，能積極營造特殊生與一般生之間的正向互動、形塑出能夠包容差異的班級環境，並深獲學校行政

人員肯定。

三、**僕人新視野**：有趣的是，受訪者係經學校主任推薦為具備僕人式領導特質的優秀導師，而受訪者於訪談過程中，卻皆強烈表示不同意自己的角色為「僕人」。可能在台灣的文化中，教師對「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」形象。

我比較不覺得(是僕人)ㄟ，我倒覺得要分兩個方面，上課的時候比較像警察，該做的事情按部就班完成；下課的時候關係比較像朋友，他如果願意講就聽他講。(訪TA098)

我會覺得老師應該要是個朋友而不是僕人。(訪TB034)

至於(你所提的)僕人角色不太瞭解，感覺怪怪的，比較認為是學生學習生活的陪伴者。(訪TC064)

即使研究者試著解釋定義，仍很難被受訪教師理解接受。然在本研究中發現僕人式領導的多項特質已融入於其班級經營點滴，惟受訪者渾然不覺，其雖實踐了僕人式領導的精神，卻無法接納此一用詞。後續研究可再深入探討，如何克服「僕人」一詞在我國文化中可能有的負面意涵，以利於未來在教育界之推廣實踐。

四、**資料多元化**：本研究資料來源為訪談，雖能忠實呈現受訪教師的想法與經驗，但較缺乏其他資料的交互應證，後續研究可輔以文件分析和場域觀察，或是擴大訪談對象，相信可以提供更豐富的研究發現。

建議未來可將僕人式領導之詮釋與實證範例，納入師資培育及在職進修之課程教材，建立教學生涯的典範學習，提供新手教師「軟實力」，開啓資深教師「新思維」。

研究者相信，學生是未來的主人翁，他們身上都有獨一無二的「使用說明」，導師如何從日復一日的班級事務中，以僕人式領導的特質和行動力，從學生心中出發，深入閱覽這份非文字的資料，給予最大的接納和關懷，就能啓迪學生的智慧，發展他們的潛力。國中導師班級經營成功之道，就是將學生身心安頓，使其學業有所精進、品德有所成長；學生受到導師言教與身教的啓發，在青少年時期習得「僕人式領導」之特質，願意謙虛地扮演僕人的角色，以付出、服務來領導他人，將來更能成為社會中的正向力量。倘若有更多國中導師具備僕人式領導特質，投入並運用於班級經營中，定能在學海無涯中，樹立導師「心之燈塔」、建造學生「心之港灣」。一座燈塔或許只能照亮海之一隅，十座、百座燈塔定能照亮整片暗夜大海，引領無數迷航船隻順利返航。

National Chung Hsing University

參考文獻

一、中文部分

- 大石勝男、關根正明、飯田稔(編著)(2001a)。教師與家長：如何與家長相處？。臺北：國際村。
- 大石勝男、關根正明、飯田稔(編著)(2001b)。教師與同事：如何與同事相處？。臺北：國際村。
- 王文科、王智弘(譯)(2002)。 (James H. McMillan, Sally Schumacher 著)。質的教育研究－概念分析。臺北：師大書苑。
- 王淑玫(譯)(2007)。 (Stacy DeBroff 著)。培養愛學習的小孩。臺北：城邦文化。
- 全國教育發展會議實錄(2003)。2010年7月10日檢索自 http://192.192.169.230/edu_paper/data_image/e0000859/0n0/20031200/p0000001.pdf
- 李紹廷(譯)(2005)。僕人—修練與實踐。臺北：商周。
- 李政賢(譯)(2007)。透視質性資料。臺北：五南。
- 李昱平、張淑美(譯)(2008)。 (John P. Miller 著)。如何成為全人教師。臺北：心理。
- 杜宜展(譯)(2008)。 (Neal A. Glasgow & Cathy D. Hicks 著)。如何成為成功的教師。臺北：心理。
- 吳明隆(2006)。班級經營：理論與實務。臺北：五南。
- 林思伶(2004)。析論服務/僕人式領導(Servant-Leadership)的概念發展與研究。高雄師大學報，16，39-57。
- 林進財(2005)。班級經營。臺北：五南。
- 胡愈寧、周慧貞(譯)(2004)。 (Robert K. Greenleaf 著)。僕人領導學。臺北：啓示。
- 殷文(譯)(2008)。 (Stephen R. Covey 著)。第八個習慣—從成功到卓越。臺北：天下。
- 張芬芬(譯)(2006)。質性分析研究。臺北：雙葉。
- 張沛文(譯)(2001)。 (James C. Hunter 著)。僕人—修道院的領導啓示錄。臺北：商周。
- 張素雲(2008)。國民小學教師服務領導行為特徵與班級氣氛及學生合作學習成效關係之研究。天主教輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 張雅梅(譯)(2008)。 (齊藤孝著)。教育力。臺北：台灣商務。
- 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。天主教輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳佩正(譯)(2007)。 (Sonia Nieto 著)。教師生命自傳。臺北：心理。
- 陳威任、陳膺宇(2008)。教師HD：改變孩子一生的24個校園故事。臺北：稻田。
- 蔡進松(譯)(1972)。 (Hermann Hesse 著)。東方之旅。臺北市：志文。
- 諶悠文(譯)(2004)。 (Ron Clark 著)。優秀是教出來的。臺北市：雅言文化。
- 鍾思嘉(譯)(1993)。 (Rudolf Dreikurs 著)。孩子的挑戰-教師手冊。臺北：

桂冠。

二、英文部分

Burden, P. R. (1995). *Classroom Management and Discipline: Methods To Facilitate Cooperation and Instruction*. New York : Longman.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist.

Greenleaf, R. K. (1979). *Teacher as Servant: A Parable*. New York: Paulist.

Peter Block (1996). *Stewardship: choosing service over self interest*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Lopez, I. O. (1995). Becoming a servant leader: The personal development path. In L. C. Spears (Ed.), *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant leadership influenced today's top management thinkers* (pp. 149-160). New York: John Wiley & Sons.

Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(2), 57-64.

Spears, L. C. & Lawrence, M. (2002). *Focus on Leadership: Servant-leadership for the Twenty-first Century*. New York: John Wiley & Sons.

Spears, L. C. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader*, 34 , 7-11.



National Chung Hsing University

A Preliminary Study on Servant Leadership among Middle School Homeroom Teachers

Chin-Hui Chen

Graduate Institute of Education

Tunghai University

Graduate Student

Shr-Jya Chen

Graduate Institute of Education

Tunghai University

Associate Profession

Abstract

The purpose of this study is to explore how the servant leadership concepts can be applied by the middle school homeroom teachers on their classroom management. This study adopted qualitative research method and used purposive sampling to select three reputable teachers from a middle school in Taichung County. Semi-structured interview was conducted for data collection.

It is found that these three reputable homeroom teachers demonstrate many traits of servant leadership on their classroom management, such as: 1) open attitude: listening, sympathy, and healing; 2) diverse thinking: persuading and conceptualization; 3) actions: stewardship and building community. These interviewed teachers also are found to be good facilitators for students with special needs. Even though they are recommended as servant leaders and demonstrate many traits conformed to servant leadership, they all have difficulties to accept their role as “servant”.

It is suggested that servant leadership can be an effective classroom management style for middle school teachers and should be taught in teacher education and in-service training.



Keywords: Servant Leadership, Homeroom Teacher, Classroom Management