

The Formation of Leaders in Education

A Systemic Approach to Servant Leadership Development

教育領導人的 培育與發展

全系統觀與服務領導的實踐策略

林思伶◆著

領導的本質是為生命服務，是修己治人的功夫，既是功夫就需要修練與時間。在量子思維的行星圖中發展關係，我們是一群沉浸在「服務」「價值」「倫理」「利他」「快樂與熱情」的價值信念中，透過對話而從事學習的旅行者，在學習告一段落後都要在個人的生活中發光發熱。



G4/
20073

港台書

教育領導人的培育與發展

—全系統觀與服務領導的實踐策略

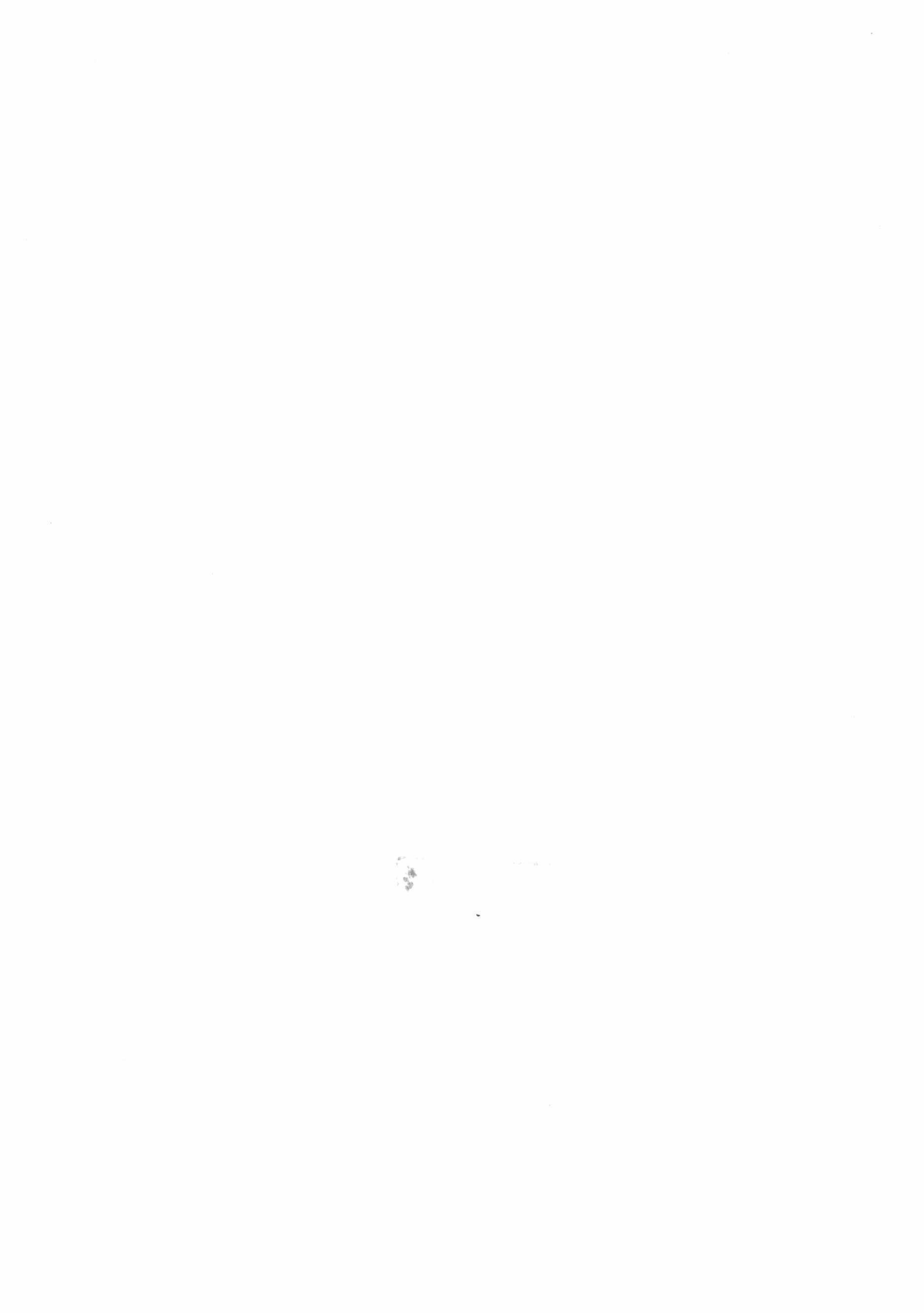
The Formation of Leaders in Education

—A Systemic Approach to Servant Leadership Development

林思伶 著



MerLin 梅霖文化事業有限公司
MERLIN PUBLISHING



目錄

自序	使命為始，熱情以終	007
1	緒論	009
第一節	研究動機	010
第二節	研究目的	010
第三節	研究範圍	011
第四節	研究方法與資料分析	012
第五節	本論文之結構	014
2	培育課程的發展理念與相關文獻	015
第一節	全系統觀的領導與管理	017
第二節	服務領導	023
第三節	以解決問題為基礎的學習模式	028
第四節	團隊技巧與對話	031
3	課程發展與實施規劃	041
第一節	環境與學習者的分析	042
第二節	課程設計與發展	054
第三節	模組化課程的實施	065
第四節	學習評量的實施	069
4	模組一：發展學習策略	071
第一節	設置緣由與議題	072
第二節	發展個人學習能力	075
第三節	建構學習團隊	084
第四節	學習的成果與反思	099
5	模組二：教育的本質與價值選擇	121
第一節	設置緣由與議題	122
第二節	教育哲學與當代教育思潮之實施	123
第三節	教育領導專業倫理議題之實施	127
第四節	服務領導專題研究之實施	131
第五節	全球化的思維與論辯議題之實施	139
第六節	教育政策的形成與過程專題之實施	145
第七節	模組議題統整與反思	150

6	模組三：組織經營策略	157
	第一節 設置緣由與議題	158
	第二節 組織行為與管理單元之實施	160
	第三節 教育領導理論發展議題之實施	165
	第四節 教育組織變革與發展議題之實施	168
	第五節 學校與社區議題之實施	173
	第六節 學校行銷與管理議題之實施	174
	第七節 模組議題統整與反思	178
7	模組四：教育核心活動	189
	第一節 設置緣由與議題	190
	第二節 認知、創造力與教育創新議題之實施	190
	第三節 課程設計與領導單元之實施	193
	第四節 校園學習資源規劃與管理單元之實施	202
	第五節 教育科技與媒體單元之實施	205
	第六節 模組議題統整與反思	209
8	模組五：課程統整、應用與思辨	215
	第一節 設置緣由	216
	第二節 統整的策略舉隅	216
	第三節 個人學習統整	226
	第四節 學習者的疑慮	240
9	結論：服務領導的實踐與展望	247
	第一節 以學習者為最高考量之教育服務	249
	第二節 服務領導的實踐模式與策略	250
	第三節 服務領導的實施成果	263
	第四節 服務領導的展望：教育領導人的發展	271
	中文文獻	281
	英文文獻	282
	【附錄一】研究資料使用同意函	285
	【附錄二】「教育領導人專業發展與培育之研究」調查問卷	287
	【附錄三】輔仁大學教育領導與發展研究所碩士在職專班 2002-2004 大事記	291

表 次

表 1-1	研究資料編碼	014
表 2-1	全系統觀領導人能力說明	018
表 2-2	PBL 的學習策略	030
表 3-1	電腦基本能力、運動興趣問卷調查表	051
表 3-2	研究對象基本資料	052
表 3-3	電腦基本能力、運動興趣問卷調查分析結果	053
表 3-4	93 級在職專班學生個人擅長運動調查分析	053
表 3-5	模組課程規劃與傳統課程科目之轉換	056
表 3-6	輔仁大學教育領導與發展研究所碩士在職專班課程	057
表 3-7	九十一學年度第一學期碩士在職專班課表 A	058
表 3-8	九十一學年度第二學期（第一階段）碩士在職專班課表 B	059
表 3-9	九十一學年度第二學期（第二階段）碩士在職專班課表 C	059
表 3-10	九十二學年度第一學期碩士在職專班課表 D	060
表 3-11	輔仁大學教育領導與發展研究所教育系列講座—教育研究法的再認識	061
表 3-12	輔仁大學教育領導與發展研究所暑期課程實施安排原則	067
表 4-1	模組一之能力指標、議題與課程/活動內涵對照分析表	073
表 4-2	93 級第一模組統整與反思—個人學習能力、風格與思維的改變	100
表 4-3	93 級第一模組統整與反思—團隊能力	107
表 4-4	93 級第一模組統整與反思—問題解決能力的改變	112
表 5-1	本模組議題與單元課程之彙整與分析架構	124
表 6-1	本模組議題與單元課程之彙整	159
表 7-1	教育核心活動的單元內涵、教學與分析架構策略	191
表 8-1	93 級在各模組之學習成果差異比較	245
表 9-1	我們這一班的畢業承諾	267

圖 次

圖 2-1	本所課程設計的核心思維與理論圖	017
圖 2-2	領導決策形成過程系統	019
圖 2-3	全系統觀的領導人發展	020
圖 2-4	服務領導的研究理論架構	027
圖 2-5	服務領導的概念架構圖	028
圖 3-1	建構培育方案的行動流程	042
圖 3-2	管理與領導知識的來源	063
圖 3-3	提昇問題解決能力的學習循環	064

圖 3-4	輔仁大學教育領導與發展研究所碩士在職專班學習日誌 / 心靈日記	069
圖 3-5	依組織利害關係人發展之全系統觀課程模組	070
圖 4-1	自我尊崇與成就循環	085
圖 4-2	93 級學習生活信條	089
圖 5-1	學生全球化作業舉例（一）	140
圖 5-2	學生全球化作業舉例（二）	141
圖 5-3	個人在環境變遷中的教育信念與價值	151
圖 5-4	模組二統整作業舉例（一）	152
圖 5-5	模組二統整作業舉例（二）	153
圖 5-6	模組二統整作業舉例（三）	153
圖 5-7	模組二統整作業舉例（四）	154
圖 6-1	模組三統整作業	180
圖 7-1	模組二學生統整作業	211
圖 8-1	觀察日誌舉例（一）	218
圖 8-2	觀察日誌舉例（二）	218
圖 8-3	觀察日誌舉例（三）	219
圖 8-4	心智地圖練習舉例	220
圖 8-5	給研究生的信（一）	230
圖 8-6	給研究生的信（二）	231
圖 8-7	10 月 18、19 日課程安排流程表	232
圖 8-8	心靈日誌舉例（一）	236
圖 8-9	心靈日誌舉例（二）	237
圖 8-10	給研究生的信（三）	238
圖 9-1	服務領導的前提：以學習者為最高考量的教育服務	249
圖 9-2	服務領導在培育教育領導者的實踐模式	251
圖 9-3	學期初的領導者圖像	262
圖 9-4	我們的願景與使命（93 級發展）	263
圖 9-5	輔仁大學教育領導與發展研究所畢業生承諾書（一）	265
圖 9-6	輔仁大學教育領導與發展研究所畢業生承諾書（二）	266
圖 9-7	量子思維的學習團隊互動行星圖	268

使命為始，熱情以終

這是一趟熱情的生命旅程。雖然，在眾多的路途中，我選擇了人煙較稀少的那一條，但一路走來，風光明媚。

本論文不只是我個人兩年來工作與生活的寫照，也是夥伴們和我一路相伴的量子碰撞。我期望儘量的客觀描述所有的原理原則，但內心卻很清楚，一切都是人心與世界中各事各物的因緣際會。

有關成書的動機與目的、結構與想法都在正文中予以交代，寫在序言中，該是慎重反思所有恩寵與勇氣的源頭。

恩寵來自有勇氣選擇了這研究所的學習夥伴們，成就了我們回應內心召喚的行動。在這裡，學習夥伴不只是學習者，我們也從他們身上看到服務領導的實踐。尤其 93 級的夥伴，在我們熱情卻青澀的嘗試中，與我們共創歷史。

恩寵來自梅琴、進雄、正和、靜如、淑萍、冠諭和汝蓉的包容及傾全力配合的願意和能力，成就了這趟忙碌卻快樂充實的探索之旅。在這裡，我們一直相信，「同心合意我們必能改造世界」。

謝謝校內和所內師長同仁的友誼和支持，成全了我們勇於嘗試創新的夢想。教育界先進前輩的支持和提攜，尤其是不辭辛勞前來協助授課的黎校長、李校長、陳院長、蔡、林、吳、丁、梁、蘇、侯、周、徐等教授團的全力付出與楷模示範。還有潘、林、郭三位神父的謙虛和陪伴，具體回應了我們對專業和學養的期許。

謝謝主教、神長及修女們殷切的期待與垂詢，溫柔的敦促我著手進行此論文。謝謝張宇恭神父，天主藉著他引領我來到輔仁大學服務，而我也允諾完成本書慶賀他的八十大壽。

基督服務團的所有兄弟姊妹，總是給予我最多的支持和鼓勵。這團體內有我的師長，教我如何為人師；有長輩如親，早在二十年前即將「服務」的種子灑在我的心田，並不時地澆水灌溉。無論是先前師資培育中心「盡心盡力，出

類拔萃」的精神，或研究所「價值領導，服務為愛」的信念，都是這個團體給我的傳承，也是天主給我的召喚。

謝謝我親愛的研究生們，你們在課業工作繁重之餘，總是回來研究室陪我、幫我，連懷孕的佳慧都帶著孩子回來貢獻心力，你們所展現的積極與投入，遠比自己的論文要多。

所有醞釀勇氣的恩寵還來自我親愛的爸媽和家人，他們是我最親密卻又最疏於回報的人，他們對我的包容和支持，令我心疼。

謝謝春釐，為了成全這個研究所的組織記憶，寫下「我們這一班」之碩士論文，為了一個感動，她用個人的時間和生活觸發了我將恩寵與勇氣化為完成本論文的行動。

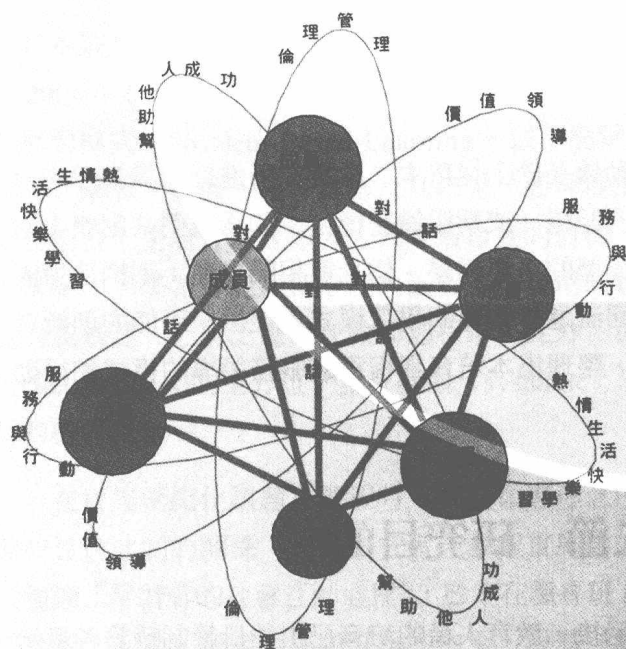
我相信，「同心合意」我們共創了歷史。我還相信，因著大家對個人生命的深度耕耘與工作上的專業投入，我們將在台灣的教育史上寫下一頁美麗的詩篇！讚美天主！為這一切！

林思伶 2004 年 10 月

於輔仁大學教發所

Chapter · 1

緒論



我們不能停止探索，所有探索的終點都將回到我們開始之點，而且首次對這個開始之處有所認識……

—愛略特 (T. S. Eliot)，四重奏 (Four Quarters)

2004年6月13日，是輔仁大學教育領導與發展研究所93級畢業生的承諾派遣禮。在典禮結束後，辦公室前後放滿了送給感謝教師和恭賀畢業生的花束，在人群離去的突然靜謐中，兩年來這群夥伴在所裡的生活、笑聲、困頓與曾經在教室外排隊等候口試的聲音畫面，都回到我的腦海中。這同時，我的內心開始自問，這兩年的學習之旅與我們當初的設計與期待一樣嗎？五月份來評鑑的教育先進們，不也問過同樣的問題嗎？他們還建議我將規劃與實施的過程寫出來，好在國內有相近想法的研究所推廣。就這樣，探究輔仁大學教育領導與發展研究所如何培育全系統觀教育領導人的研究探索，便在這一屆畢業生要回到教育現場的同時展開。

第一節 研究動機

研究者進行本論文之主要動機在於(1)作為本（教發）所進行知識管理的策略之一；(2)建立組織成員的共同記憶（或稱組織記憶）；(3)為我們共創歷史的這一班夥伴，說明支撐其學習經歷的主要哲學、信念與相關學理；(4)期待對國內相關研究所碩士在職專班與回流進修教育的學習模式，提供一可能的創新實驗參考；(5)盼能在檢視的最後，整理出本培育課程實踐服務領導的模式和行動策略。

第二節 研究目的

1995年國內師資培育法通過後，教育人員的培育已由往日管制統籌考量轉變為儲備性質，在培育目標上更多元而開放。因此除原來的師範院校外，各公私立大學面對政策改變及有志從事教職的學生需求下，紛紛成立教育學程中心

(現改稱師資培育中心)，積極培訓中小學及幼稚園教師。接著，各校又陸續成立不同科系的教育相關研究所。而後，為因應教育部推動終身學習理念的回流教育，不同目標與特色的在職專班也相繼成立。輔仁大學「教育領導與發展研究所」在 2000 年創設過程中，體認現行教育組織由封閉走向開放，由計畫走向自由，由物本走向人本的多元發展趨勢（黃乃熒，1994），在其天主教教育理念的背景與基礎上，選擇以培育「全系統觀（systemic）」之教育領導人為其設立宗旨與培育目標。並在 2002 年根據上述的考量與認知，由研究者及數位工作夥伴規劃碩士在職專班，提供學校在職人員專業進修的「另一種」機會與方式。

根據背景與研究動機，本論文研究的目的是在於檢視本培育方案的規劃、實施與結果，進而整理出其實踐服務領導的模式與策略。

第三節 研究範圍

本論文的主要意圖在於描述輔仁大學教育領導與發展研究所於 2002 年 7 月至 2004 年 6 月間，於碩士在職專班實施模組化議題式課程，以解決問題為基礎的學習模式（Problem-Based Learning，以下簡稱 PBL），培育全系統觀教育領導人之構思、發展、運作實施及其結果。如何促進學習者將學理理論與實務經驗相結合，是培育教育領導人方案最重要的目標。因此，在模組化議題式的教學策略中，學習者能連結學理內涵與工作現場的實務問題，並以提昇解決問題能力為基礎，已廣泛應用在教學過程中。此外，領導者尤應關照組織利害關係人(stakeholders)的全方位 / 全系統觀（systemic）思考，亦是本模組化課程規劃時的重要概念。

在實施模組化議題式課程時，服務領導理念所隱含的量子世界觀及重視組織成員彼此間的關係，也是研究者在課程實施中的重要思維與作為。建構主義者強調「學習者的社會互動過程」，於本在職專班 PBL 教學模式的操作歷程中具體呈現。因此，模組化議題課程的內涵，浸潤在服務領導的思維中，依據 PBL 模式進行教學，並期許學習者成為全系統觀教育領導者，構築了輔仁大學教育領導與發展研究所碩士在職專班的首次嘗試。在此培育行動中，有外聘教師擔

任資源授課教師，也有由該研究所專任教師擔任的學習促進者¹等不同的課程實施角色。

第四節 研究方法與資料分析

撰寫本論文所使用之資料，主要來自研究者實際參與兩年課程實施的經驗與記憶。其中，回溯為重要的方法途徑，而在職專班課程實施的現場錄影帶（後轉錄為VCD光碟）是最真實的紀錄。因此，將研究者的回溯與錄影光碟的相互對照，成為檢視課程實施過程的客觀依據。

採用回溯和參與觀察收集資料，須先說明研究者所扮演的角色。研究者在培育課程中所扮演的角色有：行政主管（所長）、資源授課教師、學習促進者（facilitator）、溝通說服者。研究者依課程不同的階段與需要，以行政主管（所長）的角色對本在職專班之文化和氣氛的形塑扮演相當程度的影響角色。在理論課程中，有關團隊的建構、服務領導、全球化議題等單元扮演資源教師的授課角色，而在課程統整及各單元議題進行分組討論時，則與其他兩位專任教師扮演學習促進者的角色。在課程的籌備期間，研究者必須扮演與各資源授課教師密切溝通，甚至是說服的角色。在如此密切的全程參與及上課錄影光碟的對照下，應可說明本論文所使用資料的信效度。

整體而言，本研究所使用的資料可分為：(1)培育課程的實錄光碟；(2)第一屆學習者每次上課的學習日誌（也稱心靈日誌）；(3)各模組課程統整成果記錄，包括：第一模組的反思作業、第二模組個人教育信念、學習者觀察日誌及全球化議題之作業成果；(4)各資源教師所提供的課程大綱；(5)所方行政辦公室所保存之書面資料檔案，包括：課表、課程綱要，活動或調查表單及研究者的信函等；及(6)研究生華春釐（2004）與陳淑萍（2004）碩士論文研究之間卷調查（附件二）資料；與(7)全程參與本培育方案之教師書面訪問稿等七大類。

¹ 在本論文中，教師因所擔任之角色不同而有不同代稱。本文所稱資源授課教師：意指協助該模組議題理論之授課教師。學習促進者：由研究所專任教師擔任，全程參與課程，協助團隊討論或課程統整，但未在該單元個別授課。學習者個人：指25位第一屆碩士在職專班學生。研究者與工作夥伴：係指本所專任教師三人及兩位秘書及工讀生。

在此必須特別說明，研究者因擔任上述(6)研究生華春釐（2004）與陳淑萍（2004）二位研究生之碩士論文指導教授，故對其論文具有深度瞭解。有關華春釐（2004）之研究，其內容在於描繪該班學習的歷程與同儕間相處的互動文化，對本研究的資料收集具有參考價值，且其訪問之對象，即為本論文所稱之學習者個人。了解學習者個人兩年來之心理感受，透過他人的訪問，可避免研究者與學生之間，因師生關係，而較難獲得客觀資料的可能限制。因此，研究者在學生畢業，且多已完成碩士論文後，再發函徵求學習者同意，將個人在學期間所撰寫之學習日誌與接受華、陳二位研究生之訪問逐字稿及問卷，作為本論文之分析資料。本論文所分析來自學習者直接敘寫或述說之資料，共包括 25 位學習者之學習日誌，24 位（扣除訪問者）之逐字受訪資料及華春釐個人於其論文中，表達其個人看法之所有書面資料。學習者同意書如附錄一。

有關陳淑萍（2004）之研究，其目的在瞭解第一、二屆在職學生於理論課程之學習成果比較，研究者僅採用其針對第一屆學習者問卷調查結果之原始資料，依本論文之目的另行分析。

由於本培育課程學習者人數僅 25 位，每位學習者之學習經驗與感受迥異，本論文又採質性研究典範的精神，故在呈現學習者個人之心像感受時，盡量不刪減特定人的描述，以避免研究者不當或過度的詮釋。然而，為關照學術研究的本質，也不能將所有資料堆疊羅列，是故，文件與學生作業的呈現，僅以形式不同或具代表其他多位看法之一、二位原件呈現；而學習回饋的分析，則依本文討論的段落主題加以重整、分類並加上日期的標示，以求盡量客觀的陳述。

有關本論文對學習者的姓名處理方式還應特別說明。由於考量華春釐（2004）「我們這一班」碩士論文中，所指各受訪者與本研究所謂學習者個人，為同一群研究對象。為避免使用資料之錯置，及未來兩篇論文在相關內涵上可能之相互對照，在學習者的代稱上，本論文採取相同化名。有關各授課教師之名字，為避免對支援本方案之資源教師帶來可能的困擾，於本研究中將全部隱去，但為研究之完整性或文句之通順，部份教師之姓氏將予以保留。

整體而言，本論文所使用資料的呈現，將以表 1-1 形式編碼出現。

表 1-1 研究資料編碼

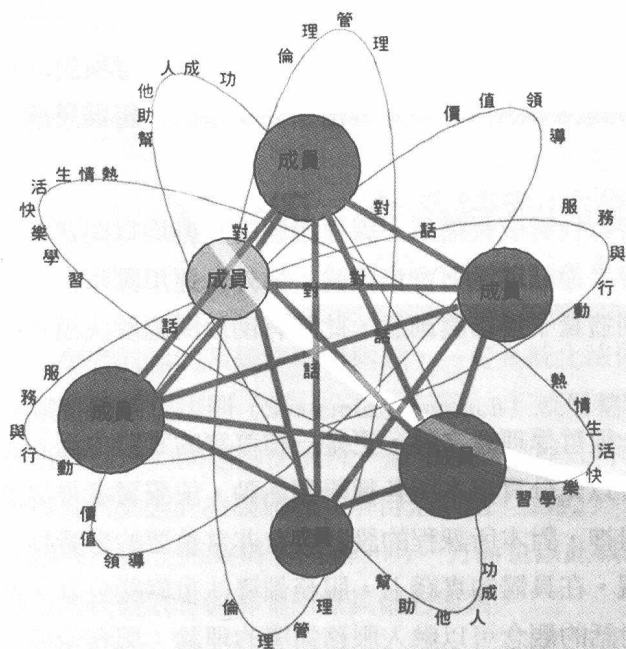
原始資料	編碼	備註
91 年 7 月 5 日 春禧學習日誌 / 心靈日記	春禧日誌 910705	
春禧 92 年 4 月 30 日之訪問稿	春禧訪稿 920430	
學生作業 春禧 91 年 9 月 30 日觀察日誌	化名作業 / 主題日期 春禧作業 / 觀察日誌 910930	
工作夥伴訪問稿	教師 / 訪談書面稿 / 日期	
行政辦公室提供之文件 例如：該班使用課表 教育科技單元授課大綱 所長公開信 92 年 3 月 5 日	文件—主題， 例如：文件—課表 文件 / 授課大綱 / 教育科技 文件 / 所長信函 920305	如該授課教師未提供課程 大綱，則由研究者依課程 實錄光碟整理，不列明資 料來源。

第五節 本論文之結構

研究者與工作夥伴，反省國內研究所在職專班培育學校領導者與行政人員的課程教學經驗而規劃設計本方案。本章提供論文進行之相關背景、研究動機、研究目的、研究範圍、研究方法及所使用之資料說明。以下第二章說明影響培育課程規劃之相關理念與文獻。第三章說明本課程依系統化的理念所進行的分析、規劃與實施準備。第四章起至第八章分別說明並檢視(1)各模組課程與議題的內涵與目標；(2)各模組課程與議題實施的過程與；(3)各模組課程與議題學習的成果、回饋與重要事件等。其中，第四章描述本培育課程中第一模組發展學習策略之實施與成果；第五章敘述第二模組教育的本質與價值；第六章討論第三模組組織經營策略；第七章說明第四模組教育核心活動—教學的實施與學習者的回饋；而第八章則陳述第五模組，課程統整與應用的策略及回饋。最後，第九章研究者針對課程實施的回溯與檢視，試圖發展服務領導理念在本培育方案中的實踐模式與策略，並在最後提出服務領導的展望，以作為最後結語。

Chapter · 2

培育課程的發展 理念與相關文獻



根據研究之目的，本章首先將討論影響研究者及工作夥伴規劃「全系統觀教育領導人」之培育方案、模組議題式課程之內涵，與其各種活動實施之相關理念與文獻。在目標上，培育方案所設定的期許在於提升學習者：(1)統整思考與問題解決能力；(2)在動態的組織中，增進與他人合作並能建構團隊與社群的技能；(3)在日常的生活與工作中，養成自我覺察與反思的習慣。而上述所訂三大培育目標均源自於相關的理論研究、文獻及相關學者在特定場合所提供的建議。

本章中將討論影響課程設計的核心思維與理論，包括(1)全系統的領導觀（Systemic Leadership）；(2)服務領導（Servant Leadership）；(3)以問題解決為基礎的學習模式（Problem-based Learning），簡稱 PBL；(4)團隊技巧與對話等四大主題，茲說明如下：

本所課程設計肇基於全系統領導觀的理念，對組織內外因素以及利害關係人依循倫理法則、人性與組織發展的目標，做全面的關照與處置。為了對所有現象進行全面的理解與妥善的處理，可以問題解決學習模式以及團隊與對話技巧訓練學習者。此全系統領導觀為本所據以設定各種主要學習的模組與議題內容的最主要參照架構。

再者，考慮在職生的學習特性與成長需求，課程議題的實施均以問題解決為導向的學習模式，以使學習者連結理論與實務經驗；另外，運用團隊技巧與對話的理論，以集體思維，創造量子連結與創意，此將有助於問題解決模式的學習。

最後，服務領導除了是一種哲學理念之外，更是一種真實的實踐內涵，它優先發展被服務者的福祉，可以充分貫穿本所各種學習活動，使學習者得以悠遊其中，學習到領導的核心精神，對本所課程的設計具有非常重要的影響性，同時也回應了全系統的領導觀。在具體的實踐上，服務領導注重對話分享、建構團隊，因此，團隊技巧與對話的觀念可以融入服務領導的理論；服務領導主張善用環境資源，為部屬排除障礙、解決問題，因此實施問題解決的學習模式將有助於服務領導理論的實踐。此四種課程設計的核心思維與理論的關係如圖 2-1 所示。