

服務領導的實踐者：義務張老師對學校領導 之啟示

劉文通

德霖技術學院兼任講師

摘要

志願服務 (volunteer service) 又稱為志願工作或是義務服務工作。義務張老師可稱得上是志願服務的典範，四十年來引導許多青少年走出人生困境，扮演心靈導師的角色，亦可稱之為服務領導的實踐者。本研究採文獻分析與訪談法，訪談部分基於研究的需要，以立意取樣方法，以曾任義務張老師的學校校長及資深張老師為對象。研究發現服務領導對學校教育的啟示有：學校教育的核心始於助人服務、教師是學校服務領導的靈魂、引進多元輔導資源協助學生健康成長、學校行政作為應強調謙卑服務、建構教師實踐社群分享服務經驗及建構以社群規範代替學校行政管理。本研究提出五項結論：一、義務張老師的培訓具有高度服務領導的特質。二、義務張老師確能引領青少年發展人生目標。三、義務張老師能作為學校服務領導的實踐楷模。四、義務張老師社群規範可作為學校領導借鏡。五、建構網路社群以協力解決學校經營領導問題。

關鍵字：義務張老師、服務領導、學校領導

A Practitioner of Servant-leadership: Volunteer Counselor Chang's Inspiration for School Leadership

LIU, WEN-TUNG

Part-time Instructor, De Lin Institute of Technology

Abstract

“Counselor Chang” who has guided many young people (in Taiwan) out of a predicament, and played the role of spiritual mentor for more than forty years in Taiwan, can be regarded as a model of voluntary service, and a practitioner of servant-leadership. This study adopted literature analysis and interview as research method. There are five conclusions in the study:

1. Volunteer counselor Chang training possesses highly the nature of the service leadership.
2. Volunteer counselor Chang can indeed lead young people to develop their life goals.
3. Volunteer counselor Chang can serve as a model for the practice of school servant-leadership.
4. Volunteer counselor Chang training and community standards can be used as a reference to schools.
5. Build community counseling network to work together to solve the problem of the school leadership.

Key words: volunteer counselor Chang、servant-leadership、school leadership

壹、前言

教育領導的理論隨著時代進步以及社會發展而演進。從強調領導者個人特質與魅力、科層管理方式、行為模式、情境理論到近年來的新型領導理論，可見領導模式具有高度變異特質。學校領導者必須於學校經營及人際溝通過程中，關懷成員需求、促進團體合作與激發內在潛能，創造學校領導的價值。

今（2009）年9月2日來自印度的藏傳佛教領袖達賴喇嘛和我國天主教樞機主教單國璽首度對談。單樞機主教表示：「社會發展的基礎在教育，教育出什麼樣的人，將來就會領導社會變成怎麼樣」。單樞機主教更以拉丁文朗誦聖奧古斯丁在《懺悔錄》中的名句：「哪裡有愛，那裡就沒有辛勞；即便有辛勞，辛勞也是甘美的」。

孫逸仙博士曾說過：「人生以服務為目的」。學者林明地認為在充滿多變與挑戰的時代潮流中，學校教育是否該有些許停頓、思考，並撥些心力關注教育領導的日常實際（林明地，2004）。

因為莫拉克颱風來襲，造成南臺灣重創的八八水災，直升機駕駛張順發與同僚一共三人因救災而罹難。渠昔日學校師長回憶指出，他總能利用工作和空檔時間，默默行善，除了新聞報導中的救難事蹟之外，他更在彰化擔任義務張老師多年（紀金山，2009）。

張順發先生擔任義務張老師七年，他的精神可作為義務張老師的楷模。（訪 A1-5，2009/8/24）。

8月11日下午我們正討論著「張老師」要為災民做些什麼的當下，一通電話告知這令我們傻眼的消息，一架UH1H-502由空勤第二總隊張順發駕駛的直升機發生飛安意外。---我們大哭！拼命的為你祈禱，期盼你會創造一個逆轉勝，更願你平安歸來的消息（彰化張老師中心，2009）。

Bennis（2000）指出新世紀中最現實的改變，就是在越來越互相依賴的世界裡，連最偉大的領導者也不再能獨自完成所有工作。領導的最基本意義必須重新思考，共同領導是一種可行的策略。

吳清山（2005）指出學校是培育人才的搖籃，也是學生學習的園地。如何建立優質的學校並提供學生優質的學習環境，這是教育工作者戮力追求的目標。所謂志願服務（volunteer service）在我國又稱為志願工作或是義務服務工作（謝茂昌，1992）。研究者認為義務張老師可稱得上是志願服務的典範，四十年來引導許多青少年走出人生困境，扮演心靈導師的角色，亦可稱之服務領導的力行實踐者。

綜上所述，義務張老師幫助社會上需要關懷的成人與青少年提供正面的協助，針對以學生為主體的學校教育而言，義務張老師制度對學校領導者培育與領導實務，具有高度的參考價值。

貳、研究設計

本節旨在說明本研究之動機目的與研究方法、對象與工具，敘述如下：

一、研究動機與目的

本研究之動機主要有以下四點：

- (一) 義務服務是國際趨勢，在我國各領域工作中也逐漸受到重視。
- (二) 我國青少年問題日漸多元複雜，亟需各類型諮商輔導與協助。
- (三) 義務張老師協助青少年諮商輔導，可稱之服務領導的實踐者。
- (四) 義務張老師的服務領導精神，對學校領導具有參考價值。

本研究之目的主要有以下五點：

- (一) 瞭解義務張老師設立宗旨、發展與服務內涵。
- (二) 瞭解義務張老師參與志願服務的培訓歷程。
- (三) 分析義務張老師針對青少年諮商輔導之影響。
- (四) 探討義務張老師能否做為服務領導的實踐者。
- (五) 運用義務張老師服務領導精神協助學校領導之運作。

二、研究方法與對象

本研究採文獻分析與訪談法。雖然質性方法不具代表性，但它可能找到多樣性 (Marsh & Stoker, 2002)。研究對象部分，基於研究的需要，以立意取樣選取訪談對象，主要以曾任義務張老師的學校校長及資深張老師為對象，共計 6 名。

三、研究工具

本研究之工具為研究者自編半結構式訪談稿，訪談大綱說明如下：

1. 請問您參與義務張老師的動機為何？
2. 請問您參與義務張老師經歷培訓過程為何？
3. 請問您義務張老師對青少年教育輔導的主要影響為何？
4. 義務張老師針對網路世代的具體作法為何？
5. 請問您義務張老師能否做為服務領導的實踐者？
6. 請問您義務張老師服務領導精神對學校領導有何啟示？

參、服務領導的涵義、特質與對學校教育之啟示

服務領導是一個人受到了內在心靈的感召，而產生為他人服務的意念。服務領導人應該先服務，而非先領導 (Greenleaf, 1977)。領導觀念的改變，似已漸漸涉及學校核心任務，以及達成學校核心任務所需的內部過程 (林明地, 2000)。在領導概念化的層次分析上，大致可以分為個體內在、雙人互動 (領導者與被領導者)、群體、組織等層次的過程 (Yukl, 2002)。有關服務領導的涵義、特質與對學校教育之啟示，分別探討如下：

一、服務領導的涵義

Greenleaf(1977) 認為領導者必須有「先服務他人」的觀念，而且這種先服務他人的觀念，正是成就一個偉大領導者的核心要素。強調只有在跟隨者身上看見如同領導者般的服務傾向，才能真正展現偉大的領導。

Melrose (1995) 強調服務領導奠基於豐富的生命，為建立更美好的人性，鼓勵人們變得比他們自己所相信的還要更好。

就 Greenleaf 的觀點來看，偉大的領導者必先成為僕人(Sergiovanni,2000)。僕人領導是探討如何照顧部屬，了解部屬、關懷部屬、服務部屬，並協助部屬成長功能以達成組織目標的一種人性化的領導風格。…是一種精神勝於物質、引導勝於驅使、助人成長勝於壓抑他人成長、價值信念領導勝於行為技術領導的領導風格(蔡進雄，2003)。

吳清山和林天祐(2003) 將「服務領導」視為「僕人領導」的同義詞，係一個人具有僕人風格與心理特質，能夠服事、扶持、激勵與授權他人，而不將自己視為高高在上，處處需要他人服事。

Patterson (2003) 也認為服務領導是領導者受到個人內在的精神所指引，主動為他人奉獻，並應該聚焦在追隨者身上，認為追隨者才是領導者必須關心的重點。

綜上所述，服務領導者要能夠自我覺察及反省且能夠傾聽同理，要有謙卑服務的心，助人發展及成長；以得到身心靈整體健康；同時以身作則，還要能參與服務的社群，以共同達成助人的目標。

二、服務領導的特質

志願服務 (volunteer service) 在我國又稱為志願工作或是義務服務工作。為研究方便，統稱為「志願服務」工作(謝茂昌，1992)，志願服務的類別相當廣泛，以服務領域來說，有福利、社區行動、教育、文化、輔導、醫療衛生、康樂、環保、交通、宗教、權益、救援…等(林東泰，1997)。

以職責與功能性來說，志願服務可分為政策制訂、直接服務與庶務性質的志願服務(曾華源、曾騰光，2003)。

志願服務是一種本著自由意志，以助人、利他、不受酬的精神，採個別或集體組織的行動方式提供服務，以表達對社會的積極關懷。而志願服務者則是指以社會責任感為出發，本著個人自由意志的決定，奉獻自身時間、精力，甚至是金錢，而不問酬勞的社會參與行動(曾華源、曾騰光，2003)。

領導的研究方法與定義雖繁多且不盡一致，但卻有一致的理論脈絡發展可以依循理解(Yukl, 2002)。專業意志的行動，乃是圍繞於對美德、關懷、與正直的承諾(Sergiovanni & Starratt, 1998)。

Greenleaf 認為僕人式領導有以下六項行為特質(引自 Spears,2003)：

- (一) 傾聽：傾聽可博取眾議，發揮同理心，注意自己的態度。
- (二) 說服：是讓人心服口，而不是勉強為之。
- (三) 無為：使自己持盈保泰，不斷自我提醒該如何讓自己有服務能力。

(四) 接納與同理：學習接受不完美，想如何使對方更好。

(五) 自我認識：有感受力，能辨識環境需求，但也要瞭解其限度。

(六) 助人：幫助人成長，使人更強、更健全、更自動自發、更自主。

Spears (2003) 從服務領導的理念及相關文獻中加以彙整，綜合性的提出了傾聽、同理、治癒、覺察、說服、概念化、遠見、服侍、成長的承諾及建立社群十個服務領導特質。

近年來，學校領導強調人性輔導特質的重要：傾聽、關懷、關注學生的成長和發展、建立並參與教師服務社群等。

綜合言之，服務領導的主要特質包含誠信、以身作則、體貼、說到做到、善於傾聽、責任感、尊重別人、不吝鼓勵、樂觀熱忱、感恩並能參與社群。

三、服務領導對學校教育的啟示

領導者必須有能力了解追隨者的需求，並能夠以團隊重要價值為依歸，創造出支持的社會架構 (Bennis & Nanus, 1985)。學校要能成為學習的地方，教師即必須要能領導 (Barth, 2001)。領導者對於學校影響的範圍，若以對象而言，可以包含學生、教師、家長或學校社區、領導者自己、學校整體組織五個面向分析 (林明地, 2000)。

學校領導人採取僕人式領導風格將有助於師生的成長。另外學校肩負行政任務為支援教學的責任，僕人領導亦能吻合「行政是手段，教學為目的」的教育行政信念 (蔡進雄, 2003)。

學校是正式組織，且是開放性的社會系統，學校組織成員將會受到組織結構、成員、文化、與政治的影響，而互為轉化的歷程 (Hoy & Miskel, 2001)。領導應以社群規範 (community norms) 代替領導，並且把組織成員當成社群中的成員，形成休戚與共的感覺 (Sergiovanni, 1992)。

今日的學校領導實務，要能利用思考專業發展來凝聚學校的核心能力，並藉由專業領導，即如課程領導、教學領導的參與決定、賦權增能、與權責相符的自我管理下，塑造成一個彼此互為學校願景追隨者的領導者社群 (community of leaders) (鄭燕祥, 2003)。

教師的領導可以從班級擴及同儕專業團體，以及影響家長與社區 (蔡進雄, 2005)。網路社群建立的關鍵在於形成社群意識，良好的社群意識將會促進更積極的社會互動 (McInnerney & Roberts, 2004)。

校長的支持很重要，幫助第一線教師做輔導工作，參考義務張老師培訓過程來辦理教師在職進修。尤其是研究發展與服務滿意度調查，對於學校自我評鑑及家長滿意度有正面參考價值，相信對學校行政推展有很大幫助。(訪 A1-6, 2009/8/24)

對於國民教育階段孩子而言，義務張老師服務領導的精神，可做為青少年學習的榜樣，學校教師及行政人員應當進一步了解義務張老師服務宗旨與內涵，轉化為班級經營及提升學校輔導效能的參考。(訪 A3-6, 2009/8/18)

校長是共同願景的僕人，而非英雄式的獨裁 (蔡進雄, 1998)。組織領導者必須有能力了解追隨者的需求，並能夠以團隊重要價值為依歸，創造出支持的社會架構 (Bennis &

Nanus, 1985)。

學校是屬於服務性及教育性的組織，也可以說是助人成長的機構，尤其對成長中的青少年有重大影響。綜而言之，服務領導對學校教育的主要啓示在於：

(一) 學校教育的核心始於助人服務

在多元的取向中建立組織共同價值願景，乃是社群領導的起始點與核心重點所在 (Bennis & Nanus, 1985)。服務領導應是將焦點放在學校教育共同的價值願景以及為他人的需求而服務，教育領導的重點應為滿足親師生的需要。

(二) 教師是學校服務領導的靈魂

學校要能成爲學習的地方，教師必須要能領導 (Barth, 2001)。成功的領導者一定有成功的追隨者，所以校長應鼓勵教師成爲學校的領導者，引導學生有效學習。校長服務領導的角色，應率先表現服務行爲，塑造服務文化。

(三) 引進多元輔導資源協助學生健康成長

回顧八八水災期間，屏東縣佳暮村四位救人的英雄，成功救出全村 130 人後，隨後又積極投入其他災區繼續服務工作。無論義務張老師或學校教師，都是秉持助人的精神從事服務的行爲。因此，引進多元輔導資源，解決青少年困惑，協助學生健康成長，乃學校教育的主要任務。

(四) 學校行政作爲應強調謙卑服務

自我領導不但是自我激勵的策略，亦可視爲領導的替代方法，組織成員可以學習負責，在認知上建立自信與發揮想像力，在行爲上達成合理的目標，成爲協助自我與他人的超級領導 (Yukl, 2002)。服務領導運用於學校行政，強調從謙卑服務開始以滿足師生的需求，將心比心體現人性價值。從自我領導做起，同時也經由實現學校目標的過程，透過民主對話溝通參與，使追隨者也成爲能爲服務他人的人。

(五) 建構教師實踐社群分享服務經驗

蔡進雄 (2004) 指出學校教師可以自成一專業學習社群 (learning community)，這個學習社群可以小到以一個學科爲單位，例如校內國文科教師自成一學習社群，也可以大到以一個鄉鎮爲範圍。Cook 與 Smith (2004) 認爲網路社群可以驅使個人提升或分享與他人的知識，且其循環式生命週期概念範疇，可以成爲我們參與以及形塑非正式學習社群模式之基礎。

網路社群的建立，可以鼓勵教師更積極地參與現場活動並分享教學經驗 (Salmon, 2002)。當教師進行領導之時，他們協助建立一個學習的環境，經由學校社群而具有影響力，並且一樣的影響到學生與教師 (Lieberman & Miller, 2005)。因此，建構學校教師實踐社群，分享彼此知識、共同問題與激勵服務熱情，以獲得該教育服務更專業的助人知識和技能。

（六）建構以社群規範代替學校行政管理

社群理念運用於學校之中，對於學校應是具有正面發展的重要性影響，亦即社群的建立將成爲學校改善的核心（Sergiovanni, 1999）。社群成員對所屬的社群不僅具有強烈的歸屬感，也會有榮辱與共的情懷，以及致力社群發展的使命感(吳明清, 2002)。因此，學校行政領導應以社群規範代替行政管理，形成榮辱與共的使命感，重視自我覺察與反思，塑造互爲學校願景追隨者的領導者社群。

肆、義務張老師概述

社會上有一群人，他們不斷地默默耕耘這塊青少年的成長園地，耐心地聆聽青少年們傾訴成長的心聲，爲青少年們提供各種演講、座談、工作坊等活動，協助青少年們認識自我、掌握自己、規劃生命的藍圖。他們就是「張老師」，也是青少年的良師益友（張老師基金會，2009）。本節說明義務張老師源起、培育與服務內涵及主要精神如下：

一、義務張老師源起

有鑑於社會急劇變遷，青少年問題日益漸增，1969年11月11日救國團提出「今日我們爲青年服務，明日青年爲國家服務」的理念，創辦「張老師」，希望結合專家學者及社會的整體力量，以加強推展青少年輔導工作，幫助青少年朋友成長發展。

隨著「張老師」服務工作的不斷成長，服務成效及理念已深受社會各界所肯定及認同，加上願以實際行動參與『張老師』服務行列的熱心人士日益增加，1998年更名爲財團法人「張老師」基金會。

個人從事義務張老師已32年，從民國66年抱持著的好奇與學習參加義務張老師，聽到許多社會上需要協助的聲音，最深的感觸是「與其詛咒黑暗，不如點亮一盞明燈」，越服務越感恩，德不孤必有鄰（訪A1-1，2009/8/24）。

張老師基金會主要組成人員包括：輔導委員、專任張老師、義務張老師。而針對義務張老師，設有具體的工作目標，包括：推動心理健康教育、暢通1980輔導專線、建構心理諮商與治療體系、培育諮商輔導人才、結合社會資源投入諮商輔導工作、諮商輔導專題研究等。

二、義務張老師培育與服務內涵

爲擴充義務張老師人力，增進社會大眾諮商輔導知能，推廣諮商輔導觀念及做法，義務張老師的培訓通常招募大專程度以上學校畢業，工作滿一年以上之社會人士自費報名參加訓練，增進輔導知能，推廣輔導觀念與作法以增進個人自我瞭解、自我探索之能力，進而促進自我成長。

義務張老師培訓課程主要內容包括認識張老師服務工作與精神，學習自我探索與輔導的助人者必修學分，壓力與適應等發展心理學相關知能，同理心訓練及自我探索團體課程等。每個階段結束均實施期末測驗及分組讀書心得報告，合格者發給結業證書，始得參加下一階段訓練。義務張老師也十分強調在職專業進修，安排許多進階課程，讓成員不斷精進輔導專業知能。

張老師基金會各地分會也開辦各種助人專業課程，以臺中「張老師」中心為例，提供的服務有預防推廣服務，例如輔導知能訓練、心理衛生講座等；2001年開闢「1980—依舊幫你」諮商專線、晤談室等，關懷社會上需要幫助的朋友（臺中張老師中心，2009）。

高雄張老師規劃敘事治療-豐厚地方性知識的生命故事所帶來的力量工作坊，理性情緒治療工作坊，原生家庭經驗探索與整合進階工作坊及失落陪伴體驗與悲傷專業處遇工作坊等。臺北張老師開辦兒童心理發展與教養師資培訓班，協助更多有意願擔任助人服務的各界人士充實輔導專業（張老師基金會，2009）。

張老師的職前培訓與在職訓練是非常嚴謹的，各階段訓練必須接受測驗才算完成，服務期間更必須按時執勤，缺席必須補班，同時也有督導制度，讓張老師的服務更加落實，建立張老師的輔導專業形象（訪 A1-2，2009/8/24）。

我認為同理心訓練比在大學課程中有更多實務的經驗，透過分享與傾聽練習，個人的輔導技巧更加純熟，更有耐心去接納學生所呈現的各種問題（訪 A2-2，2009/8/14）。

我認為核心課程的傾聽、回饋及團體輔導的領導技巧訓練，讓我學習到如何接近孩子，瞭解他們的想法，回到學校教育更有助於班級經營，甚至進行家庭訪問時也很有幫助（訪 A3-2，2009/8/18）。

張順發先生，民國 91 年 6 月正式投入 1980 張老師輔導工作，至今服務 132 小時。——因你的溫暖與鼓勵，讓個案在接受輔導時，感受到你用心的關懷，期待透過與你每次的談話中，得到改變的動力（彰化張老師中心，2009）。

根據張老師基金會 2008 年個案求助問題統計分析，以家庭問題居多（22.52%），其次為自我及人生觀（17.23），第三為兩性情感問題。主要服務方式，以電話輔導最多，2008 年計 39,286 件（64.30%），其次是晤談輔導 10,462 件（17.12%），其他有網路輔導、函件輔導、心測輔導、訪視輔導及專業輔導等，個案主要年齡集中於 25-50 歲，將近七成比例（張德聰，2009）。

真正的領導技巧在於對資訊的詮釋（Bennis & Nanus, 1985）。王千倬（2002）認為運用網路科技所發展的網路學習社群，乃是一種以學習者為中心的學習模式，也是科技支援教學的重要目標。網路學習社群是一種分享的集體學習文化，透過網路溝通來共享個人的觀念、知識、經驗、資訊與策略，進而擴展集體知識與能力。

綜上所述，義務張老師具有嚴謹的培訓課程與服務規範，尤其網路輔導是近年來主要輔導趨勢，結合網路社群概念，引進及培育具有專業熱忱的義務張老師，將是義務張老師未來努力的方向之一。

三、義務張老師的服務精神

義務張老師取名為「張老師」，主要「張」是大姓，感覺比較親切，且其字型「長」、「弓」，代表開啓、拓展、長遠的意思，開啓是代表協助迷惘、無助的人有良好的自我發展，拓展代表不斷將服務由點拓展至各角落，長遠表示服務人群、造福社會的長遠目標（臺

中張老師中心，2009)。

財團法人「張老師」基金會的成立宗旨在於配合政府政策，辦理青少年輔導及心理衛生教育，以增加青少年生活適應能力，激發青少年潛能，創造幸福美滿的人生，促進社會國家的安和樂利（張老師基金會，2009）。

根據文獻分析及訪談，有關義務張老師對青少年輔導之影響及貢獻，從張老師設立的精神而言，可分為開啓、拓展及長遠三方面說明：

（一）開啓

價值指導了思考的向度、行爲的表現、與態度的規範（Bennis & Nanus, 1985）學校教育是成人之美的歷程，開啓學生的知性、德性、群性、健康與真善美的人生，協助學生五育均衡發展。開啓是代表協助迷惘、無助的人有良好的自我發展，義務張老師對學校青少年輔導，可以彌補正規學校輔導人力之不足，解決學生迷惑，開啓學生另一扇窗。

許多國中生已經有自己的無名小站或部落格，學生問題有部分是在部落格出現，例如交友、嗆聲及互相叫罵，甚至因此呼朋引伴想擴大衝突或以暴力解決問題，義務張老師針對網路世代也加強資訊應用及網路輔導技巧的訓練。（訪 A2-4，2009/8/14）

班級網頁、導師及校長信箱是學生可以嘗試反映意見的管道，學生也樂於上網與同學及師長溝通對話。（訪 A3-4，2009/8/18）

國中階段青少年的兩性關係與交友問題是普遍存在，對於這類問題，義務張老師在值班與接案時也常出現，個人認為正面的幫助很大，尤其是面對懷孕墮胎的徬徨無助，願意打電話求助，就是好的起點（訪 A2-3，2009/8/14）

（二）拓展

拓展代表不斷將服務由點拓展至各角落，義務張老師除了在各地張老師接案，可以引進學校教育之中，從縱向的學校制度大學、高中職及國中小，橫向的區域整合聯繫，已達全面輔導之功能。

在大學選讀心輔系，就是對助人有高度的興趣與熱忱，參加義務張老師可以實現自己的志願並學以致用，增進個人的輔導專業（訪 A2-1，2009/8/14）。

我是進入國小服務時，與辦公室同學年老師，一起參加義務張老師，可以更加了解學生，增進個人對班級經營的技巧，瞭解孩子的語言和想法（訪 A3-1，2009/8/18）。

（三）長遠

學校教育具有十年樹木、百年樹人的象徵，長遠表示服務人群、造福社會的長遠目標。學校青少年輔導更是一棒接一棒的接力賽，從協助個人身心健康開始，到長遠的社會安定繁榮，義務張老師對學校青少年輔導具有深遠的意義。

義務張老師由許多夫妻檔、親子檔、朋友及退休人員等組成，不分階級地位，以助人為樂，越服務越感恩。我認為應稱為服務學習比服務領導更恰當。(訪 A1-5，2009/8/24)

我認為義務張老師是服務領導的實踐者，也是實踐社群重要的一員，分享經驗與知識，具體展現服務的人生觀。(訪 A2-5，2009/8/14)

由於張老師的制度完善且服務績效卓著，不僅若干學術機構或民間團體效法成立類似組織，甚至影響了我國軍隊與警察等政府組織紛紛仿效設置心理輔導單位，並以類似名稱命名。例如陸軍趙老師、海軍張老師、空軍孫老師、憲兵康老師等。

有鑑於警察人員工作性質特殊，加上社會型態急劇轉變，員警面對各種壓力所產生之困擾因素，與時俱增。警政署乃參觀、考察救國團「張老師」、生命線等專業輔導機構，於 1991 年訂定「各級警察機關心理輔導室設置辦法」，規定各級警察機關以任務編組方式成立諮商輔導室，對外以「關老師」代稱，取其「關心、關懷」之意，自此建立警察機關諮商輔導制度之雛型。

可見，義務張老師設立的宗旨以及開啓、拓展、長遠的精神，對各界影響深遠也備受肯定。從義務張老師培訓到實際執行助人服務工作，四十年來已將近有 2000 人擔任義務張老師，服務 20 萬人次以上。這是一股默默服務的力量，除了義務張老師個人的熱忱，更需要社群規範始能持續進行，成為社會上重要的服務資源。

伍、義務張老師對學校領導之啓示

Bennis 和 Nanus 在對美國 60 位成功的企業最高主管及 30 位公共組織領導者的研究中發現，如果想把成員和領導者緊緊結合在一起，「信任」就是最佳情感接合劑 (Bennis & Nanus, 1985)。

Lipman-Blumen (1996) 認為世界進入了根本性變化的時代，現代領導人必須以整合型態的領導，以建設性的方式，整合依賴與分立的二種力量，使得成員能夠同時相互依賴，亦能夠維持個體的獨立特殊性。

學校行政領導不能以「支援教學」為滿足，那是學校行政領導的基本面，學校行政領導應積極領導教師教學，並以促進教師專業發展為要務 (蔡進雄，2004)。教育改革的核心價值，即是在於提升學生學習效果，任何教改行動脫離意義主軸，將容易失去焦點 (吳清山，2006)。

由於義務張老師四十年來對社會及青少年提供的服務，扮演心靈導師的角色，引導許多青少年遭遇到人生困境能即時解決問題，促進各界重視心理衛生與輔導，可稱得上志願服務的典範，亦可稱之為服務領導的實踐者。

綜此，本研究最後提出五項義務張老師制度對學校領導之啓示，並向眾多默默耕耘、為善不欲人知的義務張老師致敬。也期望學校領導者秉持服務領導的理念，展現真誠的關懷、同理、傾聽與對話，激發學校經營改善的動能。這五項結論為：

一、義務張老師的培訓具有高度服務領導的特質

義務張老師的服務實踐歷程，特別是成長團體與同理心訓練，與服務領導的特質，例如：聆聽、同理心、尊重、自我認識、說服、對人們成長的承諾、建立社群等，具有高度相似性。

二、義務張老師能夠引領青少年發展人生目標

由於青少年問題類型多元而複雜，義務張老師的培訓隨著時代的演進也做出必要的充實與訓練，瞭解青少年的思想和語言，確實能夠引領青少年發展人生目標，協助青少年走出人生困境。

三、義務張老師能作為服務領導的實踐楷模

服務領導以謙卑服務為核心，義務張老師成立四十年來，確能使無數迷惘的青少年瞭解自己，增進心理健康，接受義務張老師輔導者日後能有所成長，並且願意擔任義務張老師或其他助人活動，成為服務他人的人。因此，義務張老師堪稱服務領導的實踐楷模。

四、義務張老師社群規範可作為學校領導者借鏡

義務張老師的培訓包含服務輔導的基礎概念、同理心訓練、自我探索成長團體及見習制度等方式，能夠作為師資培育、教師班級經營、專業成長和校長行政領導的參考。特別是義務張老師的社群規範模式，能夠作為學校行政倫理守則，增進學校經營的效能。

五、建構網路社群協力解決學校經營領導的問題

隨著資訊科技的進展，電腦與網際網路已深入各級各類學校教育，建構網路社群，可以有效提升教師及學校領導專業，同時利用網路空間與視訊科技，提供知識平臺，分享並解決班級教學與學校經營的疑難雜症，提升學生學習成就。

參考文獻

- 王千倬 (2002)。網路學習社群。視聽教育，44(3)，2-16。
- 吳明清 (2002)。促進教師專業發展的策略。理論與政策，16(1)，99-114。
- 吳清山 (2005)。優質學校中課程發展、教師教學與專業發展之指標內涵及實踐策略分析。教師天地，134，21-31。
- 吳清山 (2006)。台灣教育改革的檢討與策進：1994-2006 年。教育資料集刊，32，1-21。
- 吳清山、林天祐 (2003)。僕人領導。教育研究雙月刊，120,154。
- 林明地 (2000)。校長領導的影響：近三十年來研究結果的分析。國家科學委員會研究彙刊：人文及社會科學，10 (2)，232-254。
- 林明地 (2004)。創意的學校經營。載於國立嘉義大學國民教育研究所主辦之「現代教育論壇—面對新世紀學校創意經營」論文集 (頁 131-144)，嘉義。
- 林東泰 (1997)。青年對志願服務之看法。臺北市：行政院青年輔導委員會。
- 紀金山 (2009，8月19日)。發哥--守護臺灣的天使。聯合報，A10 版。
- 曾華源、曾騰光 (2003)。志願服務概論。臺北市：揚智文化。
- 張老師基金會 (2009)。張老師簡介。2009 年 9 月 20 日，取自 <http://www.1980.org.tw/>

- 張德聰 (2009)。財團法人「張老師」基金會 2008 年年報。臺北市：財團法人「張老師」基金會。
- 彰化張老師中心 (2009)。永遠的張老師--給救災英雄張順發。2009 年 9 月 30 日，取自 <http://www.1980.org.tw/>
- 蔡進雄 (1998)。學校領導的新方向：談轉型領導。高市文教，63，60-63。
- 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。
- 蔡進雄 (2004)。學校行政領導如何促進教師專業發展。研習資訊，21 (1)，55-59。
- 蔡進雄 (2005)。中小學教師領導理論之探討。教育研究月刊，139，92-101。
- 鄭燕祥 (2003)。教育領導與改革：新範式。臺北市：高等教育。
- 謝茂昌 (1992)。義工制度理論與實務。宜蘭縣：光曜文具印刷社。
- Barth, R. S. (2001). *Learning by heart*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York:Harper & Row.
- Bennis, W. (2000). *Old dogs, new tricks*. London: Kogan Page.
- Cook, J. & Smith, M. (2004). Beyond formal learning: Informal community elearning. *Computers & Education*, 43(1-2), 35-47.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Lieberman, A., & Miller, L. (2005). Teachers as leaders. *The Educational Forum*, 69, 151-162.
- Lipman-Blumen, J. (1996). *The connective edge: Leading in an interdependent world*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Marsh, D., & Stoker, G. (2002). *Theory and methods in political science* (2nd ed.). London: Palgrave Macmillan.
- McInnerney, J. M. & Roberts, T. S. (2004). Online learning: social interaction and the creation of a sense of community. *Educational Technology & Society*, 7(3), 73-81.
- Melrose, K. (1995). *Making the grass greener on your side: A CEO's journey to leading by serving*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Retrieved October 13, 2009, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/preview/3082719>.
- Salmon, G. (2002). Mirror mirror on my screen: Exploring online reflections. *British Journal of Educational Technology*, 33(4), 379-391.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco, CA: Jossey & Bass.
- Sergiovanni, T. J. (1999). *Building community in schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (1998). *Supervision: A redefinition*. Boston: McGraw-Hill.
- Spears, L.C. (2003) *Servant Leadership: Quest for Caring Leadership*. Retrieved October 10, 2009, from <http://greenleaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book-Reviews.html>.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey:Prentice-Hall.