

第一章 緒論

第一節 研究源起與動機

壹、研究源起

領導一直是行政與管理學門中備受重視的議題。傳統的領導典範強調階級、控制、強制，並且與財富和權勢有關（Crippen, 2005），而三大領導理論——特質論、行為論、情境論，多侷限在領導技術、人際或外在情境，忽略個人人性需求與心靈層面的探討（蘇美麗，2006）。因此，自 1980 年代開始，不少新興的領導類型被提出，挑戰傳統領導研究取向的看法，而僕人領導即是此領導的新理念之一（秦夢群，2005）。

「僕人領導」（Servant leadership）一詞，最早是由 Robert K. Greenleaf（1904–1990）於 1970 年在其所發表的〈僕人是領導者〉（The Servant As Leader）一文中所提出。Greenleaf 出生於美國印第安那州，在美國電話電報公司（AT&T）工作 40 年，退休後在哈佛商學院、福特基金會、麻省理工學院等機構擔任顧問或講學，並於 1964 年創設「應用倫理中心」（The center for applied ethics），該中心於 1985 年改名為 Robert K. Greenleaf 中心¹，宗旨在推動各種機構對僕人領導的理解與實踐（Spears, 1998）。

僕人領導特別之處即在於它鼓勵每個人積極尋求服務和領導他人的機會，由此為整個社會建立提升生活品質的潛能（Spears, 2004）。依據 Greenleaf 的看法，「僕人」一詞是充滿人性的，僕人領導者就是將其他人的需求、渴望及利益置於己身之上的人，領導者首先是僕人，領導是被授予給那些具有僕人天性的人；服務是僕人領導的核心，僕人領導者的主要動機是服務而非領導，服務必須先於領

¹ 該中心現名為「Greenleaf 僕人領導中心」（The Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership），位於美國印第安那州。

導，而僕人領導者是有意識地選擇為他人服務（Greenleaf, 2002）。僕人領導顛覆了傳統上對於領導者的看法，領導者並非高高在上，而是與被領導者處於同等地位的第一人（primus inter pares），僕人領導的哲學暗示，每個人都能藉由服務優先，並經由有意識的選擇而成為一位領導者。

僕人領導者是以犧牲奉獻的精神，激發部屬的最大潛能，並成為一位有效率的領導者（李紹廷譯，2005），這種以服務來成就卓越領導績效的理論，當時未獲得主流觀點的重視（陳定川，2004）。然而隨著時代的推演，世界變得更息息相關、複雜多變，管理學大師 Peter Senge 在《第五項修煉》一書中指出，未來真正出色的企業，將是能夠設法使各階層人員全心投入，並擁有不斷學習能力的組織（郭進隆譯，1994）。現今的領導型態較以往更重視團隊合作、溝通、賦權及決策分享，僕人領導鼓勵組織成員學習、成長、自主等，這特色使其在 2000 年以後受到廣泛的推崇，Bass（2000）即稱僕人領導「將在未來學習型組織的領導中扮演重要的角色」（33）。

「導人必因其性」，領導者必須瞭解人性並認識人性的根本需求。Steven Covey 指出，僕人領導的觀念是基本且不朽的原則之一（Covey，2002），此領導的基本、不朽原則就是去認知人性本質中超越自我與向上提升的驅策力量，並藉由激發這股力量，每個人都對所處的環境產生正面的影響力、創造最大的價值，而這也就是為什麼僕人領導對企業、教會及學校組織都具有如此大的啟發性。僕人領導者就是尋求由內向外去發掘、鼓舞與拓展人類心靈最高尚情操的人（Covey, 2002）。僕人領導行為是一種「善」的行為（蔡進雄，2003b），然而實踐僕人領導不僅是成就自己，更是為了要成就他人，因此僕人領導的善是「與人為善」。行政的目的不在行政本身，而在於服務的對象——全體師生是否獲致教學與學習的成功（陳江松，2004）。隨著教育改革的聲浪與學校的環境、背景的改變，學校組織唯有調整組織架構、系統與管理風格以支持成員的授權增能，並且引發成員自發性的投入參與、貢獻創造力、承諾及忠誠，才能達到成功與永

續經營。由此觀之，僕人領導之服務先於領導、與人為善的信念，對學校領導不僅有許多的啟發，更具有確切的適用性。

貳、研究動機

一、僕人領導具有改善組織領導的潛力

Russell 和 Stone (2002) 認為對任何型態的組織而言，僕人領導都是重要的，它具有改善組織領導的潛力。僕人領導能增進組織表現 (Spears, 1998)。僕人領導的概念之中充滿服務、助人、低調和效能等觀念 (Cunningham, 2004)。Reinke (2004) 指出因為僕人領導建立一個信任、支持的社群，在社群中孕育創造力與進取心，而使組織獲得成功。

僕人領導的理念漸漸在各種的組織與機構中引發許多迴響，並且已經被不少的組織與機構所施行（例如：Columbus State University、South-west Airlines、TDIndustries、Starbucks等），這些實踐的結果證實領導者的確能藉由僕人領導的訓練來提升組織的工作表現或效能。

蔡進雄 (2003a) 指出學校是一個助人成長的教育組織，學校行政領導者若採行僕人領導將有助於師生的成長；此外，學校行政的任務是支援教學，而僕人領導頗能符合「行政是手段，教學才是目的」的學校行政信念。林思伶 (2004) 則認為，學校機構的組織文化、組織氛圍及成員的心向感受較其他以營利為目的的企業組織更顯重要，領導者本身信念如何影響組織成員、發展成員的能力、凝聚組織向心力和鼓舞其熱情，都是學校領導實務的挑戰。由此觀之，僕人領導強調利他及以服務建立領導者與組織成員之間的關係，對現今學校領導更有其適用性。可惜的是，國內的教育研究鮮少有人針對僕人領導進行有系統的探討，對於幼稚園組織中的研究更是尚付闕如。園長是幼稚園的領導者及靈魂人物，幼稚園辦學績效的良窳，與園長的領導形式息息相關，並直接影響到幼稚園的園務經營與發展 (許明珠, 2002)。僕人領導提出有效教育領導和管理模式的保證 (Crippen,

2005)，園長若能實施僕人領導，相信不管對幼稚園組織的整體表現或是個別成員的發展，都會有莫大的助益。基於上述緣由，欲探討僕人領導的特徵以及瞭解目前幼稚園園長是否具備僕人領導的特徵，即為本研究的動機之一。

二、學校行政領導者的行為影響教師工作滿意

過去數十年來教師工作滿意受到廣泛的探討。學校是屬於服務性和教育性的組織（蔡進雄，2003b），教育的成效取決於教師如何看待以及滿不滿意他們的工作（Bogler，2001）。工作的滿意與不滿意除了影響教師個人的表現之外，也會影響組織效能（高傳正，1993），教師的工作滿意程度越高，他們在工作上就可能更積極、更有成效，而學生就可能發展得更好。然而教師的工作滿意除了與教師本身因素有關聯之外，同時也受到學校領導者行政作為的影響（許玉齡，1998）。研究指出校長的領導型式對教師的工作滿意有顯著的影響，教師在學校中感受到校長的資訊分享、授權、開放溝通、參與決策、支持的程度越高，工作滿意也越高（Rice & Schneider, 1994; Sandbank, 2001）。而關於僕人領導對組織表現影響的方面研究，學者大多偏重組織或領導者的僕人領導特徵與員工工作滿意關係的探討（Girard, 2000; Horsman, 2001; Laub, 1999; Miears, 2004; Stramba, 2003; Thompson, 2002），這些研究的結果顯示組織實行僕人領導與員工工作滿意之間的確有關聯存在。因此本研究希望從幼稚園教師的角度，探討園長所表現的僕人領導行為特徵是否對幼稚園教師的工作滿意有深切的影響，此即本研究的動機之二。

三、信任是僕人領導的結果與前提

信任是領導者與追隨者之間互賴的重要因素（Mayer, Davis & Schoorman, 1995）。Greenleaf（2002）認為領導的合法性始於信任，僕人領導者因為對事件的傾聽、觀察、理解，以及具有卓越的直覺洞察力，而能被追隨者所信任。僕人

領導者能瞭解機構、關懷機構所接觸到的任何人，就能建立機構的信任；更進一步來說，唯有使人們經歷機構對他們的服務——社群裡有更多公義與關愛、有更好的創造機會，才能奠定良好的信任基礎（Greenleaf, 2002）。

在僕人領導模式之中，有不少研究者（如：Farling et al., 1999; Patterson, 2003; Russel & Stone, 2002; Winston, 2004）都將信任視為實踐僕人領導的一個重要的變項。Farling、Stone和Winston（1999）指出在僕人領導中，信任是存在於領導者和追隨者之間互賴的一個重要因素。Russell與Stone（2002）強調信任在領導者與成員關係中的重要，領導者對他人的關懷以及正直的行為表現是建立人際信任的要件。僕人領導者基於服務優先的內在信念而展現於外的行為表現，引發組織其他成員對領導者的信任，而信任則使組織成員能以信心及熱情追隨領導者（Russell, 2001）。由此觀之，信任不只是僕人領導的結果，它同時也是僕人領導的前提（Joseph & Winston, 2005）。

信任是一個影響組織表現、效率及效能的重要變項（Kramer & Tyler, 1996; Lewicki, McAllister, & Bies, 1998; Mayer & Davis, 1999; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Whitney, 1994），信任能使組織效能與競爭力向上提升（Lämsä & PucėčTaitė, 2006）。組織施行僕人領導所產生信任的文化或氛圍增加領導者與追隨者為彼此服務的程度（Farling et al., 1999），進而促使組織獲得成功。缺少了信任，組織的溝通、知識管理、組織表現與參與，形同關閉（Callaway, 2006），並且導致員工滿意的降低（Ryan & Oestreich, 1998）。

除此之外，僕人領導經由怎樣的機制而影響組織表現是值得進一步探究的問題。依據上述的討論，本研究認為信任可能是僕人領導影響員工工作滿意的重要中介變項。因此探究僕人領導者基於其內在信念而展現於外的行為表現是不是能建立組織成員的信任，進而影響成員的工作滿意？實具有高度研究價值。此為本研究的動機之三。

第二節 研究目的與問題

壹、研究目的

經由上述的研究背景與動機，本研究以幼稚園教師為研究對象，目的在：

- 一、瞭解幼稚園教師所知覺的園長僕人領導程度。
- 二、瞭解幼稚園教師的組織信任程度。
- 三、瞭解幼稚園教師的工作滿意程度。
- 四、檢驗幼稚園教師所知覺的園長僕人領導、組織信任以及工作滿意三者之間的關係。

貳、待答問題

本研究將僕人領導視為研究的自變項（預測變項），教師工作滿意為依變項（效標變項），而信任則為僕人領導與教師工作滿意之間的中介變項。並且提出以下的研究問題：

- 一、幼稚園教師所知覺的園長僕人領導、組織信任與工作滿意程度為何？
- 二、幼稚園園長的僕人領導是否會影響幼稚園教師的組織信任？
- 三、幼稚園教師的組織信任是否會影響幼稚園教師的工作滿意？
- 四、幼稚園園長的僕人領導是否會影響幼稚園教師的工作滿意？
- 五、幼稚園園長的僕人領導是否可經由提升組織信任而使工作滿意程度增加？

第三節 重要名詞釋義

一、**幼稚園**：本研究所謂之幼稚園，是指位於台北市且依照幼稚教育法以及當地主管機關的規定立案之公私立幼稚園。目前在教育部統計資料中²，台北市總共有 352 所幼稚園，其中公立幼稚園 135 所，私立 217 所。

二、**僕人領導**：一種以服務他人為優先，把別人的需求及利益置於一己之上，因而吸引追隨者追求共同願景的領導取向。服務優先的僕人領導信念，致使領導者在行為上顯示出利他、說服及治癒他人的情感等種種良好的、符合道德的特徵。在本研究中，僕人領導的操作行定義採用 Barbuto 和 Wheeler(2006) 所發展的僕人領導問卷 (The Servant Leadership Questionnaire)，由教師依自己對園長領導的知覺填答後計分而得，分數越高代表園長的僕人領導程度越高。

三、**組織信任**：是指組織中信任者對被信任者動機、意圖及行為表現的一種正向預期，這樣的預期包含著受傷害的風險，而信任者在多方的考量之下願意去承擔這些風險。本研究探討的組織信任關注於員工對領導者與員工對同事兩個層面，即幼稚園教師對園長以及對幼稚園裡其他教職員的信任。因此在本研究中，組織信任的操作行定義是以自編之組織信任問卷，調查幼稚園教師在對園長與同事兩個層面的信任。教師在此二信任層面的得分越高，代表其信任的程度越高。

四、**工作滿意**：是一種個人主觀評估各工作因素的酬賞與預期相符程度後的整體感受，工作酬賞與預期越符合，工作滿意程度越高，工作酬賞與預期越不符

²本研究中，台北市公立幼稚園名冊乃依據教育部所公佈之九十五學年度公立幼稚園名錄，可以查詢 (http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/STATISTICS/EDU7220001/data/school/k1.php)；而私立幼稚園名冊則下載自台北市教育局 2007 年 3 月 15 日所公佈之臺北市合法立案私立幼稚園一覽表 (<http://www.edunet.taipei.gov.tw/public/public.asp?SEL=35>)。

合，工作滿意程度越低。在本研究中，工作滿意的操作型定義是藉由許玉齡（1997）修訂 Jorde-Bloom（1989）所編製的幼兒教師工作滿意問卷（Early Childhood Job Satisfaction Survey, ECJSS），將教師填答的問卷結果計分而得，教師在 ECJSS 各工作構面的得分越高，代表工作滿意程度越高。

