

【112學年度全面品質管理研習會特刊】 專題演講I：以慈愛與正義為宗旨，透過僕人領導打造綠色幸福的永續校園

112學年度全面品質管理研習會特刊

主講人：林思伶（靜宜大學校長）

靜宜大學校長林思伶從學理、典範，連結到個人的經驗故事來談「僕人領導」，最後以「Z世代」的學習與就業研究作結，提醒教師們把學生的需求放在最重要的位置。50分鐘精闢的演說毫無冷場，獲得滿堂彩。

林思伶首先分享僕人領導（servant-leadership）的學理定義，闡釋「Server」、「Leader」這兩個看似是矛盾、弔詭的名詞組合。僕人領導指的並非職位上的領導權，而是在每個身分上，能以自身力量影響、教育對方，為了一個「共善」的價值前行的時候，就已具備了領導的企圖心。所以，「每個人都應把『Server』、『Leader』這兩個身分，時刻放在自己身上。」正因為我們對所存在的這個人類社會具有責任，所以「人人都是領導者」。

更深入地說，僕人領導不是談「我為對方服務」，最高的理想是：「我在為生命服務」。也就是說，僕人領導講求的是服務對方的需求，因為愛，而不是慾望。廣泛來說，若能把別人的需求、抱負和利益放在自己之上，去「服務對方」的六大心理需求：安定感、好奇心、愛與連結、貢獻感、重要性，以及成長需求，「這一切都是因為愛，而不是慾望」，需要分清楚需求和慾望的定義，也需要在慈愛和正義之間找到平衡點，不僅是我為對方服務，而是為生命服務，考慮到讓個人得到效能的同時，也能永續社會，這是僕人領導美學中，兩個最重要的元素。這也同時解答了她之所以訂「慈愛」、「正義」為演講主題的原因。她認為這兩個元素非常地重要：「這個人類永續社會上有一種領導的方式或理念，可以讓個人得到效能的同時，讓這個社會也可以實踐永續」。林思伶也從這次被邀請、數次商議、修改題目的過程，看到學校對品質的追求已然是文化，不只是要求而已，藉此肯定本校不斷追求品質的鍥而不捨。

「為什麼要談服務？」林思伶一一分享影響她的典範，從彼得·聖吉，到醫學博士史懷哲視病如親：「用服務同理他人」；馬丁路德：「我為別人做了什麼？」；印度詩人泰戈爾：「當我醒來時，生命即是服務，服務即喜悅，內在的喜悅存在於服務他人的過程中，超越自己的生命。」；德蕾莎修女：「我在服務他人的過程中超越了我自

己。」；老子的智慧、耶穌為門徒們洗腳、赫爾曼·赫塞《東方之旅》的例證，都是把別人的需求放在最高位置。

她舉Greenleaf的定義：僕人領導始於一個人想要服務他人的 natural feeling，這是有意識的選擇，這種意識鼓舞他想要去領導，並把他人的需求、抱負及利益放在自己之上。「你應該去問的是被他服務的人有沒有被服務得更像一個人？更自主、更有智慧、更快樂？」她說，到最後被服務的人也會想要成為服務他人的人，這也就是「渾沌理論的再製」。

她告訴在場聽眾，僕人領導集團測驗一名僕人領導者應自問三個問題：「Who are we?」、「What are we doing?」、「Why are we doing this, this way?」林思伶格外強調這三句話，作為僕人領導者應銘記於心。

林思伶接著以《學校可以這樣經營：一所不知名學院如何成為全美前300大的故事》一書為例，介紹美國一所不起眼的私立伊隆大學，在經由若干年的逆轉後，正式進入全美前300名的排行榜的真實事例。這所學校轉型過程的關鍵在於，學校懂得創造全校學生的共同的經驗「伊隆經驗」，也懂得培養和行政、教職同仁之間的良好關係，避免爭執或權謀等麻煩，而校園內大多教師都會關心學生，並以活潑、富有想像力的內容教學，且同仁們之間能互相扶持、合作無間，並真心喜歡教學的工作，一起同心合力為校園努力，才有這奇蹟般的逆轉。

林思伶舉自己改造靜宜大學的例子，以僕人領導的理念為出發點，進而對學校進行反思，配合學生的程度改造課程內容，面對急遽變化的Z世代，檢視學生世代最大的價值：Z世代講求的是數位、多樣、實用，已無法和過去一樣。

她再舉去年度在靜宜落實「關鍵第一年」，重新改造課程內容的例子。認為學生們或許在過去的求學階段，並沒有太多可以表達自我的機會，多是沉默、務實的類型，因此在這關鍵第一年中，需要格外創造機會，加強學生的表達能力，培養他們的學習動機和未來就業價值觀，「讓他們開心、開口、開腦」。此外，基於「每個人都是被宇宙託付的管理者，管理你的周遭。」她也首度在靜宜大學舉辦了新生家長日，和家長進一步溝通交流，讓優質、嚴謹的教學成為自家校園的招牌，讓教職人員負責週末市集，也培養出更多有熱忱的僕人領導教師。她請大家拭目以待，結合捷運藍線的開通，她將要創造的「靜宜經驗」！

她也提到盤點靜宜的優勢之後，決心要做「全國的參與式學習典範大學」。因此，她分享了〈Z世代學生大學校園學習動機偏好跟就業價值觀〉研究報告，提供在場教育者參考。Z世代學生有著截然不同的生命經驗，特質可用「數位」、「多樣」、「實用」來概括，林思伶整理出Z世代須落實的模式：善用數位科技和社交媒體、互動教學、鼓勵思考、融入社會議題，而教師的即時性回饋更成為Z世代學習動機的關鍵。因此須正視年輕世代的成長經歷，以及全球移動的就業需求，並思考現代大學生的價值落於何處。林思伶也指出其他特質：只要是學生感到有興致的事物，無論是否和課業相關，他們就會以積極的態度學習；喜歡關注對未來有助益的議題，包含永續、環境等範疇，皆持有正向態度。她提醒教師們需要以情境化、圖像化的例子搭配課程，活化學習教材等，落實身為僕人教師的責任。（整理／吳沂誼）

報告者：林思伶 校長

日期：202 .29



淡江時報