

教育研究集刊

第四十八輯第二期 2002年6月 頁69-111

國民中學校長道德領導之研究

林純雯

摘要

本研究之主要目的，在於探討道德領導的基本概念與實施歷程，並透過調查研究，了解國民中學校長實施道德領導的現況，最後根據研究結論，提出實施或改善校長道德領導的建議。

為達致上述目的，本研究兼採文獻分析與問卷調查方法：首先，透過文獻分析，探討道德領導的基本概念與實施歷程，以了解道德領導的意義、性質、必要性、功能、實施原則與作法、可能面臨的問題及其解決之道；其次，根據文獻探討之結果，編製「國民中學校長道德領導調查問卷」，進行調查研究，藉以了解國民中學校長實施道德領導的必要性、可行性、功能、原則、作法、面臨的問題及其解決之道；最後，根據研究結論，提出具體建議。

本研究之調查對象計有三類：一為國中教育人員；二為教育行政機關人員；三為學者專家。共發出問卷1058份，實得有效問卷805份，問卷資料處理採SPSS for Windows 10.07統計套裝軟體進行分析。

關鍵字：道德領導、倫理領導、行政倫理

本文作者為林純雯：國立臺灣師範大學教育學系博士班研究生

通訊之電子郵件為：s04335@cc.ntnu.edu.tw

投稿日期：2002年1月31日；修改日期：2002年3月25日；

採用日期：2002年5月6日

A Study of Junior High School Principals' Moral Leadership

Chun-Wen Lin

Abstract

The purposes of the study are: (1) to explore the primary concepts of moral leadership and its practice, (2) to investigate the current situation of moral leadership in junior high schools, (3) to conclude the results and offer some suggestions for practicing or improving principals' moral leadership.

In order to accomplish the goals, the research adopted documentary research and questionnaire survey. First, through documentary analysis, the study explores the primary concepts of moral leadership and its practice to understand the meanings, essence, necessity, function, principles, problems, and the solution of the problems of moral leadership. Second, according to the results drawn from the literature, the researcher developed "the questionnaire of principals' moral leadership in junior high schools" used for investigation survey to understand the necessities,

Chun-wen Lin is the doctoral student at the Department of Education,

National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan, R.O.C..

E-mail address: s04335@cc.ntnu.edu.tw

Manuscript received: Jan. 31, 2002; Revision received: Mar. 28, 2002;

Accepted: May. 6, 2002

validity, functions, principles, methods, problems, and solutions of the problems of moral leadership. Finally, according to the results, the research provides some substantial suggestions.

The subjects of this study with sample size of 1058 subjects and the effective number of 805 subjects are randomly selected from junior high schools' staffs, educational administration staffs, and experts/scholars. The data of questionnaire is processed for statistical analysis under the " SPSS for Windows 10.07 " statistics package software.

Keywords: moral leadership, ethical leadership, administration ethics

壹、緒 論

美國教育學者Sergiovanni於1992年指出，領導是一種態度，而不只是技術與象徵地位的運用，他認為傳統以來的領導理論，過於偏重對於工作滿足、決策模式、組織效能的研究，致使領導內涵缺乏道德倫理訴求，因而有被重新定義之必要，以重新喚醒領導者與組織成員對倫理道德之思考，借助對於領導信念、價值、哲學觀等之探究，發掘位於領導技術背後之理論體系，彌補純技術性管理替代方案等之不足。

又教育問題大抵涉及價值判斷、道德修持及倫理信仰，屬道德倫理課題；且教育乃道德事業（moral enterprises），所有教育工作均有其道德層面（Henderson, J. G. & Hawthorne, R. D, 2000/2000: 234），應兼顧分析哲學大師Peters所謂「合價值性」、「合認知性」、「合自願性」等三大規準（歐陽教，1992：20-23），而其中所謂合價值性，即指教育乃屬價值傳遞與創造的活動，故一切教育活動必須是有價值的，或至少應符合價值的可欲性，方不致落入非教育，甚至反教育之窠臼。此外，學校為一道德機構（moral institution），於教授知識與技能之餘，亦應教導道德倫理，方可造就才德兼備之後進，是故其所採取的教學與行政措施自應符合道德倫理精神，況且，一所學校唯有能善盡其道德倫理教育，培育師生之良知德行，方能享受倫理學校（ethical school）稱謂之美譽（謝文全，1998：251）。因此，今日學校行政主管確須發揮其道德領導的特性，促使學校成員實踐正義倫理與道德勇氣，建立學校行政的專業倫理準則或規範，使學校成員能共同為學校教育的革新而努力（張明輝，1999：275）。

綜合以上可知，道德與領導均為行政運作中不可或缺的關鍵內涵，且教育為道德事業、學校為道德機構，是故我國學校領導者——校長，運用道德領導於學校行政領導之必要性已獲充分論證。是以本文乃以「國民中學校長道德領導之研究」為題，意欲以此作為校長遴選、進修、培訓及辦學之參考。

貳、文獻探討

雖然只有道德的領導不能，但沒有道德的領導卻是萬萬不能。基此，本部分自道德與倫理的關係、道德領導的涵義、功能、必要性，以及道德領導的實施原則與作法、問題與解決之道等六部分，進行探討。

一、道德與倫理的關係

乍見「道德」與「倫理」二詞，極易發現其似相仿又似參差，究竟此二概念之關係為何，亟待探究；又觀諸道德領導相關論述，亦不難發覺「道德領導」與「倫理領導」二詞，幾乎時常相互混用而不加區分，是故探討道德與倫理之關係乃益加必須。以下將先敘述道德倫理間關係之相關論述，再依本研究之所需，釐析兩者間之關係。

林火旺（1999：12）認為，在西方的倫理學研究中，有些哲學家將「倫理」（ethics）和「道德」（moral）加以區分，但是最普遍的用法是將之視為同義詞。「ethics」一詞源於希臘文的ethos，意思是「品格」（character），而「moral」則出自拉丁文的moralis，意思是「習俗」（custom）或「禮儀」（manners），所以「倫理」似乎比較適合於個人的品格，而「道德」則似乎是指向人與人之間的關係。

陳文團（1998：39-42）提出，道德（morals）是一系列行為的集合，有如習慣與風俗一般，現代社會學家將之歸類為社會的或公共的典範。而倫理（ethics）與道德類似，但比道德更進一步，被視為是與我們本性相一致的基本行為，深植於人性之中。

沈清松（1997：6-17）以為，在中國哲學中，「道德」通常指一個人實現其人性時的歷程及成果；至於「倫理」則較強調社會關係與群體規範。然而，當我們在談論道德之時，不僅針對個人的修身，亦包含良好群體關係的建立，基此，道德生活涉及倫理生活，道德哲學也就是倫理學。

溫明麗（1986：202-203）曾提出，西方哲學自Kant以降，即區分了倫

理與道德之意。如Schelling認為道德乃針對個人之要求，而倫理則是針對社會之要求。Hegel亦認為道德乃個人之意向，而倫理則為家庭、社會、國家中社會道德的體現。然其本身認為，「倫理」與「道德」在字源及其本質上有些許不同，在後來人類語言的溝通上已逐漸忽略其相異性，一般人在談論倫理（moral）與道德（ethical）時，大部分有其相同指涉的意涵。

觀諸古今中外，許多學者對於「道德」與「倫理」二詞之闡述，有認為應加以區分者，如Schelling、Hegel與沈清松皆認為道德乃對個人之要求，倫理則較強調社會關係與群體規範；林火旺指出，有些學者以倫理描述個人品格，以道德說明人與人間的關係；陳文團以為，倫理道德是一個事實，倫理則深植於人性之中，其區分之面向與觀點可謂各有所執，各暢其理，難有一致之見解。然除此之外，亦有許多學者，如歐陽教、林火旺、沈清松、溫明麗等，認為「道德」與「倫理」二詞，實可相互為用，不需嚴格二分，尤以睽諸今日，一般人對此二詞之見解與使用，雖其本質與涵義有些許不同，但已逐漸忽略其間差異，習於混合闡述。

因此，研究者認為，由於道德兼及個人與群體行為之規範，而倫理通常針對個人與個人間的關係而言，因而道德的概念足資涵蓋倫理。又為使本文所採之道德與倫理概念，合於一般人在生活世界所使用的觀念，且同時涵蓋個人與群體面向，事實與價值層面，因而擬定義道德與倫理在概念上是可互通的。且本研究以「道德領導」一詞等同於「倫理領導」，認為道德與倫理皆含義務與德行觀點，泛指人自身的品格修為、人群間之相互關係，以及由人所建構而成之社會規範，均是合情、合理、合法，且能依情境變換，區辨其乃是或非、善或惡，進而隨時調整，使合時宜的，包括有形與無形的行為箴規，是以，道德與倫理二詞，於本研究而言，乃為相同之概念，不作特別之區分。

二、道德領導的涵義

對於「道德領導」的意義，曾提出論述之學者專家並非多有，然儘管

如此，仍竭力蒐集相關資料，先列舉其梗概如次，再作歸納整理，析述本文所執之見。

Sergiovanni (1992: xi-xvii) 雖未明確指陳道德領導之意義，然其於所著之《道德領導——進入學校改革之核心》一書中，曾提出道德領導的重要概念包括：道德領導處於領導之心 (the heart of leadership) 的層次，是學校領導者根據道德權威 (moral authority)，利用各種領導替代物 (substitutes for leadership)，激發人性潛力，使部屬成為追隨者 (followership)，進而共同建立德行學校 (virtuous school) 的一種領導態度。

Louis與Richard (1994: 138) 認為，道德領導是由能描繪較好境界的意向 (an image of a better place) 之領導者所帶領，而這樣一個意向，對個人與社會而言，均具備某一重要程度的價值。

Hudson (1997: 506-517) 認為領導者是帶領組織面對未來的核心，而道德領導是反應社會改變，以符合人們需要的領導形式，它的精髓在確立倫理價值觀，所發佈的指令涉及道德價值，不同於只發揮角色任務的領導方式，且關懷實現夢想、歡迎異議、樂觀積極、希望忠誠等領導面向。

Coppola (1998) 認為所謂的道德領導，就是領導者必須要能分享其精神層面與宗教世界之觀點、實踐高度道德理性、鼓舞成員為願景而行動、企圖建立社群與契約，以及為社會正義而實踐承諾。

謝文全 (1998: 237) 認為，所謂道德領導，係指以道德權威為基礎的領導，領導者出於為正義與善的責任感與義務感而行動，因而也獲得成員為正義與善而做事的回應。

老子有云：「靜默是德。」認為分享價值的互動更勝於繁瑣的指令，是學校行政倫理領導者所必須具備的領導素養 (黃乃熒, 1997: 158)。

另外，於《論語》之〈顏淵篇〉中，孔子有謂：「子欲善而民善矣。君子之德風，小人之德草，草上之風，必偃」；〈為政篇〉中，子曰：「導之以政，齊之以刑，民免而無恥。導之以德，齊之以禮，有恥且格」；且

〈爲政篇〉中尙有「爲政以德，譬如北辰，居其所而眾星拱之」。皆在在隱指我國的領導特色在於以「仁」爲動機，以「義」爲行事原則，以「禮」來規約外在行爲，並以「執兩用中」的「中庸之道」來進行領導，因而道德領導乃由領導者之心先嚮往善，再經以德化人的功夫，使被領導者亦展現善心與善行。並且，道德領導是以德行引導被領導者，以禮節規範其行動，如此被領導者將知恥且能把持人格。另外，道德領導指領導者若依德行政，則將有如天體中之北極星，擁有隨之運行而不潰散之眾多繁星，共譜組織自然運作之樂章。

研究者先揉合上述學者專家之言，並睽諸今日組織實況與需要，提出道德領導之意義，認爲：「所謂道德領導（moral leadership），又稱倫理領導（ethical leadership），係指領導者在正當信念的基礎之上，先對自我作高度要求，致力於提升本身的道德修爲，展現道德勇氣，再以自身高尚的道德修養與使人追隨的道德魅力，發揮對成員潛移默化之影響力，來引領組織成員，使其心悅誠服並自然而然地受其影響，進而建立起自身的義務感、責任心與正確的價值觀，以自動自發地完成任務，爲組織目標而奉獻，共謀組織的永續發展。其要點包括：(一)道德領導是由品德高尚的領導者所帶動的領導；(二)道德領導乃以領導者的修養與魅力引領組織成員；(三)道德領導的重點在使成員自然而然地成爲追隨者；(四)道德領導係要建立成員的義務感與正確的價值觀。」

三、道德領導的功能

多位學者曾經提及運用道德領導於學校組織，將助益學校充分發揮教育功能，爲其他領導方式所無可取替，必須加以發揚。只可惜曾對道德領導的功能作系統性論述之篇章並不多見，大多散見於教育行政學者所論著之書籍或發表之文章當中。因之，研究者將先依學者專家（黃錦樟，2000: 3-5; Crawford & Nicklaus, 2000: 19-22; Crowson, 1989: 415-430; Donaldson, 2001: 56-68; Evans, 2000: 287; Greenfield, 1993: 276-278;

Hodgkinson, 1991, 1996: 11, 97-102; Peterson, 1977-1978; Sergiovanni, 1995, 1992: xiii, 25-27, 1990; Starratt, 1995) 之見解歸納道德領導的功能，再分別論述其間內涵，如下所述：

(一)獲得學校成員的支持與認同

教育組織的領導無法避免涉及道德問題，甚至是道德兩難問題 (Crowson, 1989: 415-430)，因而教育人員因為必須不斷面對事實 (facts) 與價值 (value) 層面之問題並接受挑戰，且從各價值階層 (hierarchy of values) 中作選擇，並考慮其公平性、正確性、合理性等，極易牽涉價值間的衝突，或常必須自兩種甚至多種可欲的價值中選擇其一 (Peterson, 1977-1978)，是以幾乎每天均必須面對倫理學的兩難情境 (ethical dilemmas)。唯其學校領導者善於運用道德領導，方能理性分析、耐心探究兩難情境，與學校成員共同討論，並合理且有效地跳脫兩難困境，甚至達成雙贏局面。

(二)增進學校成員的責任感

學校諸多標準、規範的訂定、取捨與權重等，都不可避免涉及價值判斷，然假若學校人員大多傾向憑感覺處事，逃避道德議題之思考與處理，則將極易作出非道德或反道德之決定 (Sergiovanni, 1995)，違背教育規準。倘領導者能實施道德領導，提醒學校成員對於價值層面之關注，使其願意依意志、理性與良知處事，表現出富忠誠及承諾的行動，則學校成員的價值思考層次便得以晉升 (Greenfield, 1993: 276-278; Hodgkinson, 1996; Crawford & Nicklaus, 2000: 19-22)。

(三)導引學校成員互相信任

道德領導相信人性本善，認為人人皆具潛在的義務感，教育組織中的每一分子均隱涵相當程度的教育熱忱，亟待開發 (黃錦樟, 2000: 3-5; Hodgkinson, 1991: 11, 97-102; Sergiovanni, 1990)。義務心源自學校成員對

教育專業的認同，而願意付出額外心力，使表現更加卓越，比較不計較個人的物質報酬，因而激勵方式並不侷限於物質或心理報酬，領導方式亦非僅僅是督導與視察，而是更多的體貼、關愛與支持（Sergiovanni, 1992: xiii; Donaldson, 2001: 56-68）。因此，當校長實施道德領導時，學校成員彼此之間的信任感於焉建立。

（四）促進學校和諧氣氛

以往的組織成員大多一味服從權威，使得學校領導者往往比教師、學生、家長或其他人具有更大權力，令人敬畏，因而極易忽視成員的自主性、壓抑成員表達意見的空間，甚而在無意間施予宰制、將之物化而不自知，自然影響學校的氣氛，破壞人際互動的平衡（Sergiovanni, 1990; Starratt, 1995; Evans, 2000: 287）。假使領導者能實施道德領導，則所謂的部屬將被追隨者所取代，此時，校長、教師、學生、家長及其他人員會發現，他們平等地「附屬」於一些他們所承諾的理想與共享的觀念之下（Sergiovanni, 1995: 313）。

（五）提高學校行政與教學效能

傳統管理與領導理論，在一定程度上的確可提高學校效能，但常不足以使學校表現更上層樓，達致優質境地（黃錦樟，2000：3-5；Sergiovanni, 1990），細究其要，乃因甚少留意領導者的價值觀與道德水平所致，而道德領導所觸及之領導價值觀與信念，是為領導之核心與動力，重視個人情緒、團隊、感覺、意義、道德、任務與責任等，發揮領導替代物（substitutes for leadership）之功效，正可彌補高效能學校研究一直未能有所突破之缺憾（Sergiovanni, 1995, 1992: 25-27）。倘若教育組織能落實道德領導，則學校文化將由具道德素養的領導者所帶動，學校效能之呈現必能突破瓶頸，再造一城。

四、道德領導的必要性

正因學校組織較其他行政組織而言，益加任重而道遠，是以多位學者均認為在學校行政領導中實施道德領導，尤其必要，以下先就其論述略述其要，再就研究者之見解提出說明。

Cunningham與Cordeiro（2000: 202-218）認為，教育領導包含價值、道德與倫理，因而教育行政人員應致力創造只有真誠方能達成的相互關懷、負責盡職的社群。

Hudson（1997: 517-518）認為倫理領導的精髓在確立倫理價值觀，使成員從自我認知達成道德知覺，進而從分享決定的過程中正確判斷，在雙贏的局面下達成組織目標。

Sergiovanni（1995）主張學校領導是一種道德的技藝（a moral craft），具有道德的必須性，因為：（一）學校領導者的工作是要將學校「組織」，轉型成爲「機構」或「學習社區」，牽涉到價值、目的之塑造與追隨者精神（followership）的發展，具有道德意義；（二）學校任務不僅在提供知識與技能，更涉及品格與德性，必須進行倫理學的考量；（三）不管學校所關心的是效率或德性，都必須有衡量的「標準」，而其訂定、取捨、權重等皆涉及價值判斷；（四）學校中校長的權力通常都大於教師、學生、家長或其他人，而權力的「不平等」關係具有道德意義；（五）每一個學校行政人員皆保有自由裁量權（discretion），而學校道德者「自由裁量」的行爲本身就是一項道德事件。

Greenfield（1993: 270-275）曾提出學校行政行爲必須符合倫理學觀念的幾項理由：（一）學校是一道德的機構（moral institution），負責道德社會化的重要功能；（二）學校所服務的對象多爲未成年，且多數沒有就學與否的自我選擇機會；（三）學校行政人員成爲道德的代理人（moral agents），有責任從事有意識的道德行動；（四）學校領導的倫理學觀念已被列入美國學校行政人員的倫理陳述（the Statement of Ethics for School Administrators）

之規準中；(五)學校領導者每天的工作幾乎都面對不同的道德價值衝突。因此，幾乎學校領導的任何所作所為都具有道德意義。

謝文全（1998：237-239）認為，於領導之心、領導之腦、領導之手三者之交互作用中，倘若領導之手離開了領導之心與領導之腦，則不僅動作困難，且其動作也將失去意義而無法理解，因此，道德領導所觸及之領導價值觀與信念，乃為領導之核心與動力，不僅重要且必須研究。

總而言之，研究者發現所謂「吸引別人的真正力量是從心而來的」（Kouzes & Posner, 1987: 125, 引自Evans, 2000: 287），道德領導者正是運用道德權威，散發心靈感應力，吸引成員追隨之、符應之，足見其於領導實際上之重要。因而嘗試歸納上述學者之言，並參酌當今教育實況，提出道德領導之必要性如次：

(一)學校教育包含道德教育，校長應該以身作則

教育組織的任務於提供學生知識與技能之餘，更涉及被服務對象（學生）道德品格的培養、倫理行為之塑造，因此學校可被視為一「道德機構」，其內涵包括道德教育，是以應當扮演道德「催化者」之角色，必須時時作有關道德價值的決策。況且學校所服務的對象多為未成年人，大多沒有就學與否的自我選擇機會，是以學校校長與教師成為其道德代理人，具有以身作則妥善運用道德權威，從事有意識道德行動，並為其作出合情、合理、合法之道德選擇的特殊責任。

(二)道德教育有助於重建校園與社會倫理

在學校組織的設計目的之一，乃為促進社會規範之建立，協助社會成員和諧共處，因而道德領導的實施，在提示學校成員重視倫理道德、營造和諧氣氛、增進師生關係、建立校園倫理之餘，還可發揮其對社會之影響力，透過校長、教師、學生、家長與社區人士之努力，藉由學校與社區結合活動之舉辦，推動善行義舉至於社區，導進良風美俗至社會中，逐漸確

立社會倫理，其必要性不容忽視。

(三)校長負有振興社會風氣的責任

校長除身爲一校之長外，亦是社會中的菁英分子，對於透過興辦教育來振興社會風氣，擔負重責大任。而唯有藉助在教育改革浪潮中，加入實施道德領導之期許，先自校長本身提升人品修養做起，才能使其以身作則，發揮潛移默化之影響力至學校、社區與社會，方可徹底履行此任重道遠之社會責任。是以校長的道德領導，可謂振興社會風氣之推進器，倘捨此捷徑而不行，豈非事倍功半？

(四)道德領導注重以德服人，可使人心悅誠服

道德領導注重領導者的以德服人、以理服人，而非霸氣地以力服人，可使校長的領導權威更爲教師與行政人員承認且接受，進而取得其正當性與合理性。如此而來，校長的治校理念與作爲易獲支持與認同、校長的人格素養將獲得敬佩與愛戴，其與學校成員彼此之間，得以互相信任、支援、提攜、鼓勵，自共事中培養感情、發展默契、孕育義務心與責任感，進而心悅誠服地爲教育志業而努力。

五、道德領導的實施原則與作法

關於道德領導的實施原則與作法，曾有學者分別自不同面向提出相關見解，作爲當今實施道德領導之重要參考。故以下將先分別臚列學者專家之言，再由研究者綜合歸納整理，並採合前述道德領導之相關概念，以及自身對於實際教育現場的看法，據以提出本研究所指涉之道德領導的原則與作法，作爲實施道德領導之指引。

Starratt (1991: 191-200, 1994: 45-57)、Cunningham 與 Cordeiro (2000: 210-218)，及謝文全 (1998: 239-251) 都認爲道德領導者應思量其促進學校倫理環境的責任，而領導的基礎原則如下所述：

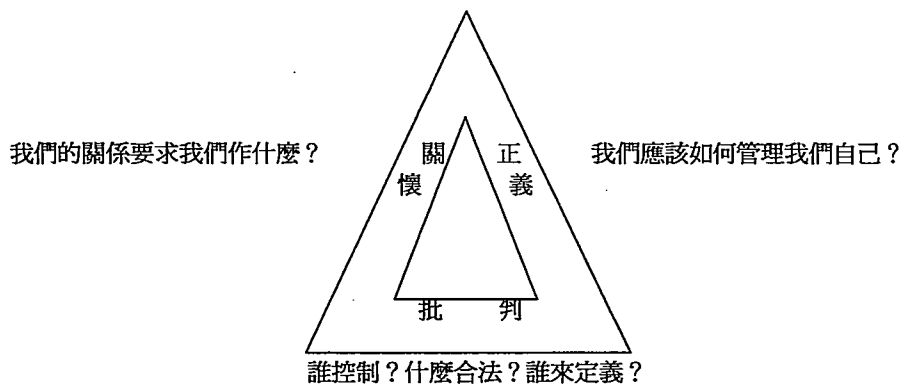
1. 批判倫理：領導者應養成批判能力，以揭露隱藏在語言與社會結構背後的宰制力量，處理社會正義與人性尊嚴的問題，如此，人們方可勇於面對改革難免遭遇的弔詭（paradox），善盡為大眾服務的道德責任。
2. 正義倫理：教育環境中，正義倫理要求學校應為普遍的善及個體利益而服務；課程、評量等機制，不僅應符合測驗原則，更應思量是否慮及學生背景；多元文化教育的內容，不僅應了解文化的不同，更要探索產生差異的原因，此外，還要建立學校中的正義秩序。
3. 關懷倫理：考慮人與人間的關係，較訴諸結構、法律更貼近人心，因為每一個人在人與人的關係中都是全部。如此，校長與教師的敵對將因互相關懷而趨於和緩，教育行政人員還可經由對人的寬恕而正視錯誤。

Strratt (1991: 198-200) 於提出實施道德領導以建立倫理學校的批判倫理、正義倫理、關懷倫理等三原則後，更進一步說明上述之間並非對立，因其均自人性本質與人類社會要素而來，彼此之間可以相互溝通、建議。況且教育行政人員的生活，可謂充滿倫理情境與挑戰，因而如圖一般之多面向的倫理，恰可提供更豐富的思考面向。

Evans (2000: 287-296) 認為領導者與成員間的相互信任，是道德領導的最重要原則，而領導者的正直、公平、稱職與前瞻又是彼此之間相互信任的基礎。

Jenkins (1991: 6) 認為，要在學校中實施成功的道德領導，要做對的事，而不只是把事做對，則必須把握設定具鼓勵性的願景、為成員彰權益能、創造公平與關懷的系統、使人信賴、追求品質、關心顧客、鼓勵不斷改變等策略。

Noddings (1994: ix-x) 在為Beck之著作寫序時指出，道德領導理念所提倡的「關懷」（caring），不只是一種理想，而是更具實用性，可以用來解決現行學校教育所面對的實際挑戰。



圖一 多面向的倫理關係圖

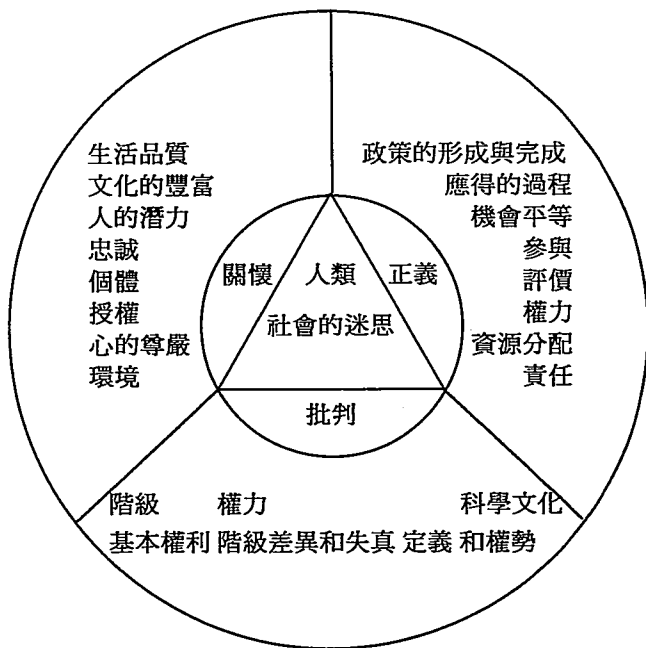
資料來源：Starratt, 1994, p.56.

林明地（2000：147-152）歸納多位學者（謝文全，1998；Sergiovanni, 1992, 1995；Strike, et al., 1998）見解，認為要在學校中實施道德領導，必須先由教育研究機構、師資培育機構，以及學校領導者共同努力，重建學校倫理學觀念。

Starratt（1991: 185-200, 1994: 54-55, 1995）認為，只有建立一個倫理學校，才能擺脫科層獨霸的控制，建構一個盡義務、履責任的合理環境，以實施道德領導。於是，他以學校為例，提出倫理學校的環境如圖二所示。此外，他還提出面對現今學校革新的呼籲，需要的不是盲目遵從於權威當局，而是需要學校領導者參酌地方社區情境，並戮力於對政策意義與價值之解釋。

Gardner（1995，引自Lashway, 1996）與Lashway（1996）認為道德領導者在面對兩難問題時，應具備之修為包括：(一)領導者必須具愛心、公平正義等素養，並願意依據明確的道德標準行事；(二)領導者應從各種不同角度，多元檢視兩難問題；(三)領導者必須適當再建構道德問題；(四)領導者必須具備隨時隨地均能導引自身道德意識反思的習慣；(五)領導者應將其倡導

的道德訊息具體化。

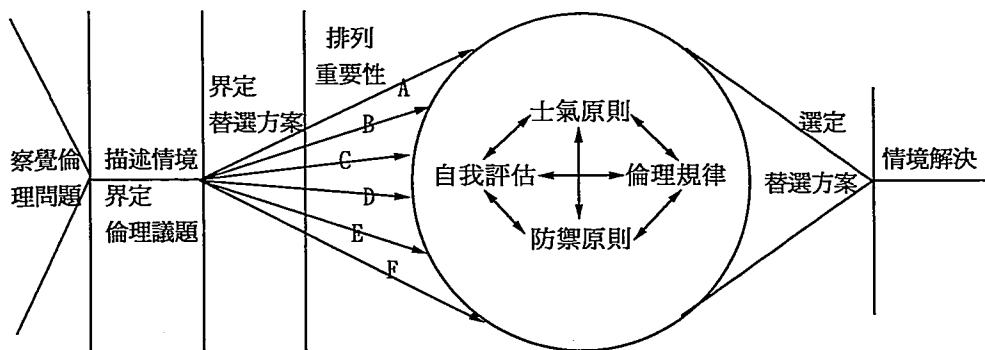


圖二 學校建立工作中多面向的倫理——一個倫理學校的環境圖

資料來源：Starratt, 1994, p. 56.

Frankenas (引自Greenfield, 1993) 主張學校欲實施道德領導，應該建構一個具規範性理論的一般原則，以協助成員處理「對」與「錯」的問題。

Cooper (1990: 18) 曾為道德領導之實施提出符合倫理的決策模式，用以將道德問題轉變成可解決的行動，其步驟包括：(一)察覺倫理問題的情境並對情境加以闡述；(二)界定倫理議題；(三)確定不同的行動方案；(四)提出可能的解決結果；(五)選擇一項最適合的替選方案。可以圖三示之：



圖三 倫理決策模式圖

資料來源：Cooper, 1990, p. 18.

Cunningham與Cordeiro (2000: 216) 認為「美國學校行政人員學會」的「專業倫理準則」(American Association of School Administrators, AASA, 1999) 可為學校行政道德領導的初步。此後，吳清山 (2001: 201-202) 亦參酌上述，提出「我國教育行政專業倫理準則之初步建構」，可為道德領導原則之指引。

繼Sergiovanni (1992: 43-56, 86-98) 之後，林明地 (2000: 147-152)、謝文全 (1995: 294-349; 1998: 239-251) 分別提出以學習社群、專業理想、同儕精神當作領導替代物 (substitutes for leadership) 的觀念，是要用制度、象徵物、隱喻或其他方式代替領導，使成員之注意力自領導者轉移至其他事物上，以減低直接實施領導的必要性。

Greenfield (1990)，Noddings (1992)，Starratt (1996)，Beck (1994) 及一些經常發表行政倫理論題的學者，共同定義出學校行政實施道德領導的行為實踐標準，並認為倘能內化此標準成為心智習慣，則行政者將能落實道德領導，包括 (引自Cunningham & Cordeiro, 2000: 215)：知覺、鼓勵對話、示範、反省。

Blumer (1989: 8-9) 認為，要透過目標的訂定實踐道德領導，必須在目標訂定之時，依循說出來、形塑它、為它組織、支持它實施並要求表現出能示範核心價值的實務、當實踐之行爲違反核心價值時表達義憤等六大步驟（引自Sergiovanni, 1992: 74; Jenkins, 1991: 143）。

基此，研究者認為，「真正的領導者是做對的事，而不只是把事做對」（Real leaders concentrate on doing the right thing, not on doing things right.）（Lashway, 1996；Sergiovanni, 1992: 4），然應如何才能真正「做對的事」，而不是大費周章地「把不對的事做對」，卻需一番鑽研的功夫。以下將嘗試綜合上述，並加入己見，闡釋實施道德領導之實施原則，並擬具作法。

（一）領導者應有高尚的道德修養，來影響學校成員

領導者應該對人關懷、為人正直、誠實，對事熱情、樂觀，處事可信、廉潔，對學校成員除提供均等機會達成公平之外，還要以差別來對待差別的，追求公道。此外，亦兼顧個人正義與群體，活用正義原則之彈性，跳脫非此即彼的分裂式邏輯思考，進而表現自律自重、知禮合法，並能勇於反省批判與實踐，以身為楷模、不斷成長自許。可自以下兩項做起：

1. 領導者應勇於反省、批判及改善學校內外不合理的作為。
2. 領導者應以學校整體利益為優先考量，不因私而忘公。

（二）領導者應發揮道德關懷，視人如己

「關懷」極其重視人與人之間之關係，不論是領導者或被領導者，除戮力於自身道德修為之養成外，均需化小愛為大愛，推己及人，對部屬或同仁應衷心關懷，且要認同其專業、肯定其能力。組織成員應該認清人與人之間，除了職級與身分足以決定相處模式、信任程度外，關係常常更是事關重大，人與人間必須經常善用柔性特質，視人如己，互相關懷與愛護，彼此鼓舞與激勵，才能更有效激發潛能。其作法包括：

1. 領導者應在學校成員有困難時，表達誠摯的關懷。
2. 領導者應和學校成員分享處理道德問題的心得。
3. 領導者應遵守道德規約，不宜為達目的不擇手段，罔顧人性。

(三) 領導者應以身作則，作為學校成員的楷模

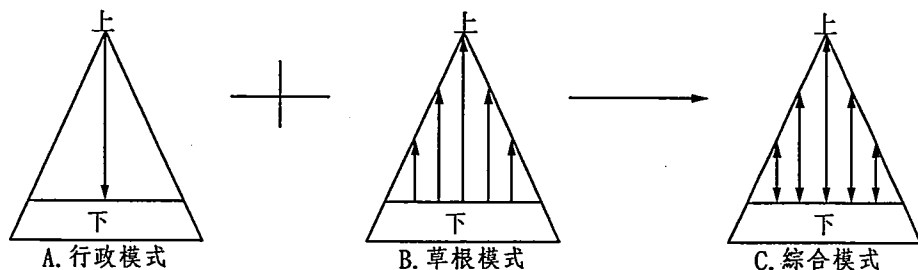
經由領導者的以身作則、春風化雨，並且循循善誘，以身為楷模自許，被領導者當能於耳濡目染之下感受其道德魅力，於是自願自發地心生認同、起而仿效。如此一來，學校中之校長與教師均因道德能力備受肯定而德行兼修，當可秉持理性善心彼此溝通、相互成就，甚而並肩重建教育理想，共同為築夢而踏實，善盡社會責任也達致教育使命。具體作法包括：

1. 領導者應明示學校成員在處理校務時，應秉持正義原則。
2. 領導者應不接受不當的賄賂與招待。
3. 遴聘學校成員時，領導者應考量其操守與才能，不接受關說。

(四) 領導者應視學校成員為生命共同體，與其並肩努力

隨著民主潮流、校園民主等呼聲之不可遏抑，校長不再是一校之首，而應與其成員成為生命共同體，使權力之分配，自校長下放至於全體教師，讓權力的運用從由上而下之行政模式、由下而上之草根模式轉為視情況權衡，上下交流之綜合模式，如圖四所示。其作法概有：

1. 領導者應與學校成員共同討論兩難問題，尋找合理解決的途徑。
2. 領導者應與成員共同建構「學校專業倫理準則」，實踐專業倫理。



圖四 權威運用模式轉變圖
資料來源：研究者自行編製。

(五) 領導者應尊重學校成員的人權及尊嚴

傳統以來，大部分學校成員有如機械中分工負責之零件，只要各司其職、各守其份，便是稱職。然而今日意欲掙脫此一思想牢籠，應該尊重組織中每一個人的人權及尊嚴，亦即以學習社群為學校之隱喻，使校長、教師與學生均成此社群之關鍵人物，因之，組織成員感受自我之存在、人性之尊榮、使命之重大，必當戮力不輟自我充實，也為學習社群的成長善盡心力。至於如何而為，其作法有：

1. 領導者應隨時誠懇傾聽學校成員的心聲，不加壓抑或曲解。
2. 領導者應確保學校成員的言論自由，使其勇於批判，據理力爭。

(六) 領導者應以人性本善為基本信念，盡力協助、支援學校成員

學校領導者應信奉人性本善，肯定自己與同僚均能理解道德概念、具備道德情操。且於處理校務或從事教學之時，重視教師及學生處事之動機更甚於結果，假若乃發自善性而為，則即便是因遭遇不可抗力之因素導致挫折、失敗，亦應給予安慰、肯定和關心。如此一來，學校成員均能行義務、重承諾，發揮道德能力、正用道德判斷、做好道德選擇，使校園極盡洋溢道德風尚。其作法有：

1. 領導者應為成員安排道德相關議題的進修，共同提升道德修為。
2. 領導者應建立道德困境的解決模式，以協助成員處理道德問題。

(七) 領導者應堅持道德理想，抗拒外力的不當干涉

領導者應堅持道德理想，使學校結構的設計得以依學校特色而致力於學校本位發展。倘若外力的不當干涉存在、不合理的宰制結構已存，致使合理結構的設計窒礙難行，則應先加反省批判，於解放後再重建，持續建構並維護一個盡義務、履責任的合理環境、倫理學校。言及具體實踐，其作法有：

1. 領導者應堅持教育理想，不受不當的壓力與私利影響。

2.作決定時，領導者應信守正當的承諾與行事標準。

六、道德領導的問題與解決之道

蒐集有關道德領導可能面臨問題之文獻，發現與此相關之論述著實相當有限，然欲運用其於實際情境，又非明瞭其限制不可。是以研究者仍整理與道德領導限制相關的篇章，並自其他行政理論或實證研究發現中嘗試提出解決之道。

Lindle與Mawhinney（1999）認為，大部分人對道德領導的觀念，仍停留在「這種觀念相當重要，但無法落實」，或者「這是在行政人員違法犯紀之後才需要倡導的，現在沒有急迫性」這樣的層次。

Terry（1994: 490-491, 494-496）認為，組織在面臨轉型之時，常使領導者與被領導者充滿不安，因此科層體制的照章行事、依法行政常是提供工作安全保障的最有力來源。是以至今大部分組織仍相當依賴Weber之科層理論，而此亦正是道德領導所闕漏之處。

Morgan（1994: 137-138）認為，對於行政人員而言，職務上技術與道德角色的扮演，以及表現中效率與道德成果的拿捏，對每個人而言可謂見仁見智，許多行政人員因為有感於道德定義之模糊與曖昧，且依道德而行之工作成效非一朝一日可見，終於造成大部分的人不願意再花費太多心思於道德修養之上。

Starratt（1991: 188）以為，道德領導最困難之處在於，如何將倫理事務適當地概念化，進而形成原則，甚至通則，以作為往後行道德判斷之參考依據。

Maxcy（1991）認為，私有的道德意識除非接受民主思想、文化與制度之檢視，否則道德領導遲早將會步上獨裁領導之途，不可不察。

Crowson（1989: 415-430）認為，校長經驗到的許多道德兩難問題大多發生在以下五種情況，包括：（一）當組織與專業規範相當明確，但實施規範卻問題重重時；（二）當遵從組織規則、政策及命令的作為與教師、學生、家

長的利益相衝突時；(三)當所作之決定與校長人格相違背時；(四)當校長必須在相互衝突的根本道德原則中作抉擇時；(五)當需在教育專業之內，選擇相互衝突的教學實際時。

Peterson (1977-1978) 認為，當學校領導者面對模糊性及不確定性極高的問題，且大多數問題已超越了技術性與合理性解決方案所能處理與解釋的範圍時，其抉擇必須加上道德判斷，應小心謹慎，才能作出適合學生及社區所期望，且符合道德原則的解決方案。

謝文全 (1995：43-44) 指出，依行政傳統的X理論之看法，以為人性本惡或偏惡，故必須藉嚴密監督及控制的管理方式，才能使成員為組織的目標而努力，此類原則均強調成員要完全依照上司的命令或組織的法規辦事，必須以專制的態度來領導。此時，領導中的道德要素可謂遭受全然抹煞，認為相信人的善性與主動自發，乃陳義過高，易致各行其是。

張翠菱 (1994：13-17) 認為，建構行政體系的倫理，時常因責任的衝突、利益的衝突、正當行為與價值的不易確定、行政倫理的組織結構制度設計不易、行政倫理的教育問題等現實因素而必須面對些許困境。

論語有謂「徒善不足以為政，徒法不足以自行」，是以意欲組織順利運作，長遠發展，僅僅以道德感化、召喚實有所不足，必須輔以法令之制定方為可期；此外，論語又謂「導之以德，齊之以禮，有恥且格」，於是，除了以領導者之道德引導組織成員之熱情、貢獻外，還應以禮儀教化、規範被領導者，以引發其善性並使其知所措手足。

衡諸以上學者所言，並且考量前述道德領導的實施原則與作法，加上研究者對現有教育情境之所見所聞，將其綜合歸納，提出實施道德領導的問題，以及其解決之道，茲分述如下：

(一) 要修養高尚的道德，並不容易

所謂「人非聖賢，孰能無過」，道德領導要求領導者先要修養自身高尚的道德，進而影響組織成員，提升道德素養。然事實上，人並非神，一

個人的人格操守、道德修養，除受個人成長過程的家庭教育、學校教育影響之外，更因組織文化、社會風氣等內外因素產生極大的差異，因而要領導者先修養高尚的道德，再影響被領導者亦具深厚道德修養，並不容易。關於此等限制，可自「與相關團體合作，舉辦有益學校成員道德修養的活動」以及「鼓勵學校成員具備坦然面對不同意見的雅量」兩方面嘗試解決之。

(二)要明辨事實真相及是非善惡，並不容易

道德情境極其繁複，幾乎每一個道德事實、討論議題，均有其頗難論斷、窒礙難解的一面。一般而言，道德觀念總比具體的策略、明確的技術更為抽象模糊，大多數人難以深入探究，進而理解其中真義，是以意欲明辨是非真假，並非易事；甚至對於曾經深究道德觀念之人士而言，辨識事件議題的真理，衡量事實道理的輕重，亦仍備覺困擾。欲解決此一困難，或可自「提供成員分享道德體驗的機會，共同提升道德修養」作起。

(三)學校內外環境的壓力，使得校長身不由己

縱使學校領導者堅持道德理想之意志甚篤，卻仍可能因不敵學校內外環境、人情現實、同儕團體等壓力而放棄堅持，加以組織結構設計並不一定支持道德行為之表現，極可能油然而生身不由己之感。比如於舉辦教師甄試時，加入道德觀念、素養、態度、表現等之考評，立意甚佳，卻不易實行；又比如面對民意代表的人事關說時，倘若接受恐將扭曲組織人事制度，若不接受又怕影響組織全體之利益。諸如此類，均是消磨領導者對道德領導的熱忱之極重要因素。此等困境之解套，可自「凝聚成員的向心力，互相支持，以共同抗拒不當的壓力」為始。

(四)為兩難困境尋找雙贏或合理的作法，並不簡單

道德價值多元、多樣，許多道德價值間存在互相拮抗、對立之現象，

造成教育情境中兩難困境的複雜與難解。因而學校組織成員所面臨之責任、利益、角色等衝突常令人難以抉擇，意欲要求作出雙贏或合理的抉擇，以照應各方所需，兼顧各方權益，並非如不費吹灰之力般簡單。意欲探求兩難困境之出路，可自「為成員安排團體討論時間，以澄清價值，分析是非善惡」作起。

(五)法令規章的僵化，使校長對不合理現象的改革窒礙難行

由於大部分學校組織受科層官僚體制之影響仍鉅，是以「照章行事」、「依法辦事」原則依舊是其處事之圭臬，然大部分法令規章有其時代性與適用限制，可能未因時因地制宜而產生僵化現象，窒礙組織發展與校長領導。如此一來，建構學校組織之倫理環境將因束縛重重而漸趨緩慢，改革學校既存之不合理現象亦因不切實際而逐日停擺。倘欲克服此等困難，可自「修正不合理的學校規範，使行政措施更加人性化」為之。

(六)對學校成員的消極表現，無計可施

道德領導者對人性之看法，乃建基於人性本善之基本假定上，其領導作風總是假定人人皆具基本道德能力，於接受感化之後必能自主自律、依善而行，是故講求對人信任、忠誠，不加監督、控制。然依照行政傳統的X理論之看法，以為人性本惡或偏惡，必須藉強制的管理方式，才能使其為組織目標而效力。因此，當領導者面對桀傲不循或消極行事之成員時，或道德領導理念為自我中心之領導者引為藉口時，欲以道德感化喚發成員良知良能，顯非易事。意欲克服人性之弱點，可以「提倡禮節、訂立規範以彌補道德感化之不足」為之。

(七)道德兩難情境太過複雜，學校成員缺乏處理的耐心

道德兩難情境之複雜難解，道德價值判斷與選擇總要令人煞費心思，而學校成員的教學任務、行政工作已十分繁複，使其無暇道德問題之處理，

缺乏面對重重困境之耐心。因而許多習於遵從科層秩序之成員，甘於安分守己地扮演組織機械螺絲釘之角色，寧願忠於階層、聽命行事，保持價值中立、態度超然，也不願獨立面對道德困境，自主判斷、自為抉擇、提出創見，以免必須為自己的選擇擔負責任、為自為的判斷背負義務。意欲為道德難題抽絲剝繭，可自「培養學校成員理性思考、冷靜分析、勇於批判的能力」作起。

(八)道德領導的成效太過緩慢，緩不濟急

利用道德感化學校成員，必須先獲得認同，再逐一宣導領導理念、塑造領導風格，待成員能與之同心同德，凝聚共識之後，方能喚發道德良知，依美善、義務而行，表現優秀而持久。事實上，必須投入此一領導歷程之時間不少，倘若領導者耐心不足，亟欲見效，此一領導觀念顯然難以博其青睞，或是被領導者見領導成效心切，然道德領導卻需細火慢熬，極易因而驟下判斷，以為道德領導者效能不彰。意欲解決道德領導績效不彰的問題，可先「詳細說明道德領導的動機與目的，以贏得成員的認同」。

(九)「學校專業倫理準則」擬訂不易，且執行困難

教育所要處理的是人的問題，因而所面對之倫理事務相當繁雜、道德議題亦十分多元，欲將其適當地概念化、結構化、具體化，進而清晰易懂、條理分明地形成原則，甚至通則，以作為往後行道德判斷之參考依據，何其困難，又用以指導教育行政人員之專業倫理守則，必須適合個別情境，實非易事。因而當今雖有所謂教育行政專業倫理準則制定出爐，然其影響利與規範性不可否認，著實相當有限。欲處理此等學校專業倫理準則的制定問題，可嘗試自與成員共同討論專業倫理準則等相關規範做起。

(十)以道德感化取代監督，易導致學校成員行事散漫

安逸遊樂、私先於公乃人性弱點中無可諱言的傾向之一，對於學校組

織成員而言亦然。是以道德領導者欲以道德意識的喚醒、道德感化的育成，取代傳統領導中對組織成員的監督、指揮與控制，除非成員極具強烈道德感、義務心與責任觀，否則藉領導者給予之空間而鬆散逸樂、散漫處事、藉機摸魚，實極其可能。如此一來，學校行政效率將因而低落，不僅妨礙學校組織之發展、窒礙教師專業成長，更甚者乃將影響學生受教權。為解決此一困難，道德領導者可藉「建構良好的學校環境與校園倫理，發揮環境教化功能」為之。

參、研究設計與實施

一、問卷設計與編製

「國民中學校長道德領導調查問卷」之編製，大致可分擬訂問卷大綱、編製問卷初稿、進行問卷預試、修正定稿等四個階段。

編製完成之問卷，除委託詞與填答說明外，包括個人基本資料與問卷內容兩大部分：在個人基本資料方面，包含性別、年資、學歷、任職所在地、學校規模、現任職務等項；在問卷內容方面，則包含道德領導的必要性、可行性、功能，與實施原則、作法、問題、解決之道，以及其他意見等九大題，皆兼具應然與實然兩面。

二、研究對象與樣本選取

本研究係以公立國民中學學校教育人員、教育行政機關人員、學者專家等三類為調查對象，藉以了解來自不同工作領域及具備相異身分職位之人士，對於國民中學校長實施道德領導之看法。

而本研究之樣本選取，在國中教育人員方面，依據教育部統計處（2000：11）「八十八學年度台閩地區國民中小學校概況統計」資料，採分層隨機抽樣方式（將各縣市國中分為大、中、小三種規模，隨機抽取各種規模學校總數之 $1/8$ 為研究樣本。再自各小型學校隨機抽取7人，包括校

長、2位教師兼行政人員、4位教師；自各中型學校抽取10人，包括校長、3位教師兼行政人員、6位教師；自各大型學校抽取16人，包括校長、5位教師兼行政人員、10位教師），抽取86所樣本學校，共含974位受試者；在教育行政機關人員方面，乃依隨機抽樣原則，分別自北、中、南、東四區各抽取一縣市作為研究樣本，再以其教育局中，職務性質與國民中學相關業務較為密切者為受試者，依服務單位之別，分別委請局長採立意抽樣，每一縣市教育局抽取11人，共計44人；在學者專家方面，先將教育行政相關領域學者專家名單列出，再依熟悉道德領導相關論述之程度，選取40位受試者。

三、調查研究實施

本研究問卷自民國90年3月12日至3月17日陸續寄出，分別發送至86所學校（計974份問卷）、44位教育行政機關人員、40位學者專家，共計發出問卷1058份。並自3月15日起至4月10日陸續回收，歷時近一個月，共計回收871份，回收率為82.3%，於剔除跳答、漏答過多或草率作答等無效問卷66份之後，得有效問卷805份，占發放問卷之76.1%，問卷可用率為92.4%。

於805份有效問卷當中，國中教育人員共738人，有效比例為75.8%；教育行政機關人員共39人，有效比例為88.6%；學者專家共28人，有效比例為70.0%。

四、資料處理

本研究依問卷資料性質之不同及研究目的之所需，分別利用SPSS for Windows 10.07統計套裝軟體，以描述統計（包括平均數、標準差、變異數、次數分配）、變異數分析（包括相依樣本單因子變異數分析、獨立樣本單因子變異數分析、二因子變異數分析）、Scheff'e事後比較、卡方考驗，以及積差相關等統計方法，進行資料處理。

五、研究限制

本研究對於國中教育人員之抽樣，樣本遍及臺灣本島的二十二個縣市；而對於教育行政機關人員之抽樣，則僅以臺灣本島北、中、南、東四區中之一縣市為代表；至於針對學者專家之抽樣，更未能普遍及於北、中、南、東各地區。乃因就教育行政機關以及學者專家之抽樣而言，若欲如同國中教育人員一般，遍及臺灣本島之各縣市，有其實際上之困難，並且存在問卷回收效果不彰之顧慮，是以未能使樣本普遍分佈於每一縣市，成為本研究推論上的限制。

肆、調查結果與討論

一、道德領導的必要性與可行性方面

認為校長「非常必要」實施道德領導者將近五成，而認為校長「必要」實施道德領導者達五成以上，總之，對校長實施道德領導的必要性持正面（必要及非常必要）看法者，占九成七以上。

校長必須實施道德領導的主要原因有四，其中，以「學校教育包含道德教育，校長應該以身作則」一項為最重要，占七成以上，而以「校長負有振興社會風氣的責任」一項之填答比例較低，僅有二成七。

高達近七成以上的填答者認為校長實施道德領導是「可行」的，而亦有二成五左右認為校長實施道德領導「非常可行」，總括而言，對校長實施道德領導的可行性持正面（認為可行及非常可行）看法者，占九成四以上。

由此可知，不同身分的填答者，均肯定實施道德領導的必要性與可行性，與Greenfield（1993: 270-275）所謂，學校為道德機構，負責道德社會化的功能，且教師與行政人員都是道德代理人，其所作所為均具道德意義，不謀而合。至於必要實施道德領導的原因，則有輕重緩急之分。

二、道德領導的功能方面

實施道德領導可能發揮的功能，依序為：「促進學校和諧氣氛」、「獲得學校成員的支持與認同」、「增進學校成員的責任感」、「導引學校成員互相信任」、「提高學校行政與教學效能」等，每一項功能皆獲得填答者極高度的肯定。

根據上述，不同身分的填答者，均認為校長實施道德領導，確實可能有效發揮此五項功能，與Sergiovanni（1995: 313）之見，以為道德領導極重視人性尊嚴的維護與確保、人際關係的穩定與健全，以及如宗教家與其信徒之間的追隨者關係，替代直接的領導，頗有相似之處。

三、道德領導的原則方面

校長實施道德領導應該掌握的重要原則，依序是：「以身作則」、「尊重人權及尊嚴」、「視學校成員為生命共同體」、「堅持道德理想」、「有高尚的道德修養」、「發揮道德關懷」、「以人性本善為基本信念」等，以上每項原則皆得到填答者極高的支持，均是校長實施道德領導時所應把握的重要原則。

目前國中校長的領導，亦大致能把握上述道德領導的各項原則，而以「堅持道德理想，抗拒外力的不當干涉」一項的符合程度最低。

根據上述，可知不同身分的填答者，大致均認為以上各項道德領導的原則非常重要，但目前國中校長只能約略把握上述原則，在道德領導的認知與表現之間存在落差。另外，上述各項道德領導的原則，對於道德領導功能的發揮亦有所幫助。此研究發現和文獻探討中Beck（1994）、Cunningham與Cordeiro（2000: 210-211）、Strratt（1991: 191-200; 1994: 45-57）等，認為道德領導者必須實現批判倫理、正義倫理、關懷倫理之看法，有其雷同之處。

四、道德領導的作法方面

校長實施道德領導可採取的重要作法，依次為：「以學校整體利益為優先考量」、「勇於反省、批判及改善不合理的作為」、「遴聘學校成員時考量其操守與才能」、「不接受不當的招待與賄賂」、「堅持教育理想」、「信守正當的承諾與正確的行事標準」、「處理校務時秉持正義原則」、「在成員有困難時表達誠摯的關懷」、「遵守道德規約，不為達目的不擇手段」、「隨時誠懇傾聽學校成員的心聲」、「確保學校成員的言論自由」、「與學校成員共同討論兩難問題」、「與成員共同建構學校專業倫理準則」、「建立道德困境的解決模式」、「和學校成員分享處理道德問題的心得」、「為成員安排道德相關議題的進修」等，均得到填答者極高的肯定。

目前國中校長的領導，除尙未能做到「為成員安排道德相關議題的進修，共同提升道德修為」一項外，在其餘15項作法之表現上，大致上偶爾能夠顧及。

由上可知，不同身分的填答者大抵以為上述各項道德領導的作法皆屬重要，但目前的國中校長卻只能大致做到，可見道德領導的作法，在理想與實際之間存在落差。恰如謝文全（1998：239-251）、Cunningham與Cordeiro（2000：210-211）、Starratt（1994：45-57）所指出者，認為目前學校囿於諸多法條與權威模式之限制，積存幾多不合理現象，窒礙教育功能之發揮，是以大部分學校成員，期望具備正義勇氣、發揮道德魄力的領導者，以反省、批判學校內外的不合理情境、傳統與結構。

五、道德領導的問題方面

校長實施道德領導可能面臨的問題，以「學校內外環境的壓力使校長身不由己」、「法令規章的僵化，使改革窒礙難行」、「不易為兩難困境尋找雙贏或合理的作法」、「不易修養高尚的道德」、「學校專業倫理準

則的擬訂不易」、「道德領導的成效太過緩慢」等的可能性較高。而至於「道德兩難情境太過複雜」、「要明辨事實真相及是非善惡並不容易」、「對學校成員的消極表現無計可施」、「以道德感化取代監督易致成員行事散漫」等問題，於校長實施道德領導時出現的可能性，則相對較低。

目前國中校長實施領導時，均偶爾會遭遇上述10項困難，其中，以遭遇「學校內外環境的壓力」一項的頻率最高，至於其他各項困難，校長實際面臨的頻率則較低。

由此可知，不同身分的填答者，大致認為上述問題皆可能發生，而目前國中校長的領導，也偶爾會面臨相關問題。此發現與文獻中Lashway (1996)、Morgan (1994: 137-138)、Sergiovanni (1992: 1)所言相仿，認為每個人對於自身職務上的技術與道德角色之扮演，以及於任務表現中效率與道德結果的拿捏可謂胸中各有一把尺，致使許多行政人員有感於道德定義之模糊、行為之曖昧，以及道德成效非一招一夕可見，因而不願意花太多心思於道德問題的辨識、考慮之上，是道德領導的極大困難。

六、道德領導問題的解決之道方面

校長實施道德領導遭遇問題時，可能用以解決的方法依序為：「修正不合理的學校規範使行政措施更人性化」、「建構良好的學校環境與校園倫理，發揮境教功能」、「鼓勵成員具備坦然面對不同意見的雅量」、「共同抗拒不當的壓力」、「培養成員理性思考、冷靜分析、勇於批判的能力」、「提倡禮節、訂立規範以彌補道德感化之不足」、「與相關團體合作」、「說明道德領導的動機與目的」、「與成員共同討論專業倫理準則等相關規範」、「提供成員分享道德體驗的機會」、「為成員安排團體討論時間」等，以上各項皆獲填答者的支持。

目前校長的領導遭遇困難時，除了「提供成員分享道德體驗的機會」、「與成員共同討論專業倫理準則等相關規範」、「與相關團體合作舉辦有益道德修養的活動」、「為成員安排團體討論時間以澄清價值」等四項之

外，其餘七種均較常被用以解決問題。

根據上述，可知不同身分的填答者，大致同意以上各項解決之道是可行的，而目前的國中校長，偶爾也能運用之，以解決在領導上所遭遇的問題。其因可能與建構校園倫理、培養成員雅量等，因受我國傳統文化之影響，人際間傾向以和為貴之默契，對於衝突、爭執等採能免則免之心態有關。而成員之所以認為安排道德議題討論的時間、舉辦與道德成長相關的活動、擬訂專業倫理準則等，較不可行且校長亦較少為之，可能與無此傳統、習慣與前例相關。

伍、結論與建議

依據上述調查結果與討論，本研究之結論計有下列七項：

1. 國中校長實施道德領導有其必要性存在，乃因學校教育包含道德教育、道德領導可使人心悅誠服，及道德領導可重建校園與社會倫理。
2. 國中校長實施道德領導有其可行性。
3. 國中校長實施道德領導可發揮獲得支持與認同、增進成員責任感、導引成員互相信任，及促進和諧氣氛等多重功能。
4. 國中校長實施道德領導必須掌握以身作則、尊重人權、視成員為生命共同體及堅持道德理想等原則，但目前的校長僅大致如此。
5. 國中校長實施道德領導，得採取考慮整體利益、勇於反省批判、考量成員才德、拒絕不當招待，及堅持教育理想等作法，但目前大部分的校長只是大致做到。
6. 國中校長實施道德領導時，可能遭遇抗拒壓力、法令僵化、處理兩難困境、修養道德，及擬訂準則等問題，且目前的情況亦偶爾面臨。
7. 國中校長實施道德領導遭遇問題時，應可運用修正規範、建構校園倫理、鼓勵具備雅量、凝聚向心力，以及理性分析與批判等策略解決問題，只是目前的校長尙未能有效採用。

又根據文獻探討結果與調查研究發現，以及參酌研究者對於教育現況

之了解，提具下列幾點建議，以為實施道德領導的相關單位及人員之參考。

一、教育行政機關與師資培育機構應採取推動校長道德領導的配合措施

依據文獻探討，可知道德領導所牽涉的面向極廣，學校不可能獨立於社會之外，有效實施道德領導，因而亟待其他相關單位的配合與協助。

而調查研究結果也發現，教育法令規範、校長遴選制度、學校評鑑機制等，對於校長實施道德領導，確有相當程度之影響，而其修正與改善，亟需教育行政機關與師資培育機構積極配合，因而以下分別擬具數項建議。

(一)在教育行政機關方面

- 1.修正不合理的法令規範使合於道德規準：教育行政機關人員應當重新思考法令規範的合理性與可行性，可針對不合時宜及不盡人情之規範，主動提出與學校成員共同討論，並研擬修改草案，再經教育人員複決，使法令規範臻於合情合理。
- 2.將道德品評納入校長遴選儲訓機制當中：於校長遴選過程當中，延請深具道德領導理念之專家擔任評審，除於口試中盡力了解應試者之道德修為外，亦透過資料蒐集、訪問調查、長期觀察等，盡可能了解應試人員平日表現，以遴選出具備高尚情操之校長。此外，亦應於遴選之後的儲訓階段，加強專業倫理觀念的塑成、道德領導理念的具備、兩難問題解決的能力、高尚道德修養的育成。

(二)在師資培育機構方面

- 1.辦理道德相關議題的在職進修：師資培育機構應當為現職教育人員辦理道德相關議題的在職進修，比如導入「道德領導與倫理學」、「實施道德領導的方法與成效」、「道德問題解決能力之培養」、「價值判斷與教學」等主題於進修課程當中，以助其更新道德觀念、

確立正確的價值體系。此外，當以生動趣味的主题，提升參與動機；以平實活用的呈現，增益認同程度；以深入淺出的方式，引發探索興味。

2. 在師資養成階段中安排專業倫理的課程：處於養成階段中的校長與教師，均是可塑性最大的一群，因而師資培育機構應當把握此一關鍵時刻，為未來的教育人員安排專業倫理的相關課程或主题，藉著案例教學法的運用、角色扮演的實施、兩難辯論的方式、價值澄清的教學，使其能夠辨認道德问题的特徵，也增益其處理此等問題之能力，進而提升其探索道德內涵的興趣。

二、教育行政機關與學校宜加強宣導道德領導理念及實施成效

與道德領導相關之文獻指出，目前道德領導理念未能受到應有的重視，尚待普及。且經由調查研究，又發現雖然大部分填答者認為國中校長實施道德領導是重要的，但實際上卻存有相當程度的改善空間。為解決此一缺漏，以下提具二項建議：

(一)與成功實施道德領導的學校進行雙向互動

定期安排教育人員參觀、訪視成功實施道德領導的案例學校，並於聽取簡報、實地觀察、檔案閱讀之後，與該校校長、行政人員、教師，甚至是家長，進行雙向且面對面的溝通討論、辯難詰問。藉著當面請益與多角檢證，得知道德領導的真正內涵與功能，以及實施原則和注意事項，當可減低遭遇挫折之機會，提升各校校長實施道德領導之意願。

(二)敦聘專家指導並從事道德領導的行動研究

由教育行政機關為學校安排，或由學校主動延攬於道德領導領域學有

專精之專家，蒞校作專題演講，或長期指導，或擔任顧問，提供意見、釐清迷思、見出新意。此外，亦可鼓勵校長或教師從事道德領導的行動研究，延請專家從旁協助，於研究完成之後，藉研討會或期刊學報發表研究報告，廣為傳佈。

三、教育行政機關與學校當合作排除外在壓力的不當干預

根據文獻探討與調查研究，皆顯示外在壓力的不當干涉，高居困擾校長道德領導之首位，或許上級機關、民意代表、學校董事會、家長會，甚至是校長同業團體，均可能是外在不當壓力之來源，其對校長的要求或期望，經常使得校長無所措其手足，倍感身不由己，窒礙道德領導的實施。針對於此，提具建議如下：

(一)教育行政機關方面

- 1.立法保障與獎勵維持公義之作為：教育行政機關可藉相關法規之訂立，獎勵能夠堅持道德理想，勇於抗拒外力不當干涉之校長，並保障校長出於良善動機，為社會公義而為之行動與決定，使其不因擇善固執而遭受威脅，或必須付出昂貴代價。欲達於此，教育行政機關人員當先行樹立自我道德風範，確實執行法令規定，不因利益團體之利誘而扭曲原則。
- 2.廣開教育人員申訴管道以彰顯正義與公道：教育行政機關應廣開教育人員申訴管道，受理與教育人員有關之誣告、陷害、毀謗等情事，必要時得委請法律專家，秉持公正廉明之處事原則，以及合情、合理、合法之行事態度，誠懇傾聽申訴人員之心聲，完整思慮申訴事件之始末，以妥善處理教育人員申訴事件。務必藉此彰顯社會正義，主持社會公道，絕不使教育人員蒙受冤屈，也還諸受誣陷者清白，並揭發不合法的行政措施。

(二)學校方面

1. 凝聚成員向心力共同抵抗外來的不當壓力：校長可以充分運用隱喻的概念，將整個學校經營成一學習社群，使其中的成員皆是生命共同體，必須同舟共濟、相互信任與合作，方能凝聚向心力，激發道德勇氣，共同抵抗外力的不當壓迫與干涉，並肩衝破險阻。
2. 與校外團體充分溝通並塑造道德風範：可把握各種接觸之機會，與校外團體作充分且有效之溝通，為其說明學校行政之內涵與步驟、領導事物之繁複與多元、外在壓力之為難與困擾，也使其了解校長與教師均必須堅持教育理想、兼顧多方需求，不可因細故而獨偏一方，亦不可僅考慮少數人之利益，犧牲大局。

四、校長須加強建構學校的倫理環境

自文獻探討中，可知倫理學校的建立，對於道德領導而言，可謂必要條件，亦是充分條件。然而，調查研究卻顯示，目前大部分的國中校長尚未能充分為學校建構合理的環境，難怪道德領導的理念尚未普及，功能也有待彰顯。因之，以下提出三點建議。

(一)勇於批判反省以改善不合理的情況

校長應由自我反省做起，再與教師一同養成批判性思考的習慣，以思量自身作為、學校規定、處事過程、上級央求等，是否有不合理或強人所難之處。若有，則可藉各種管道，與教師真誠溝通，謀求改善。並勇於為全體師生爭取權益，使不因上級不合理要求而犧牲，也盡己所能修正學校中的不合理規範，實施人性化領導。

(二)以身作則並調整官僚權威心態

校長須體認自身當與教師並肩努力，以首席教師自居，在九年一貫課程普遍鼓勵教師參與課程的選擇與編製之同時，與教師並肩為教學工作而

費神，為學生事務而操心。除了以身作則，作為師生之楷模外，更須設身處地、同理關懷，唯其體會同仁的心聲，方可獲得成員認同，其領導也使人心悅誠服。

(三)跳脫對於辦學績效的迷思

實施道德領導的校長，當不只是以學生的升學率、獲獎率、出席率，以及教師的平均年齡與學歷等片面資料，作為評鑑之唯一標準。而應兼重成員處事的動機與結果、過程與成效，充分了解道德領導並非求速效即可達成，而是需要耐心以對，持之以恆。

五、學校應當採取具體措施以落實校長的道德領導

文獻探討中曾經指出，為教師規劃校內研習、與學校成員共同建構道德問題的解決模式，以及輔以其他領導方式以補道德領導之不足等，均有助於校長道德領導的奏效。儘管調查研究顯示，大部分的教育人員認為於學校中進行此類具體活動之重要性不高，而事實上也極少採取，然此結果應非表示不必要進行研習進修、建構模式、研擬倫理準則等相關活動，而應當只是當今之國中無暇顧及此等議題之探討，或是教育人員未能體會此等作為之重要性所致。針對於此，提出以下兩點建議：

(一)學校成員共同建構道德問題解決模式

待學校成員逐漸體認道德倫理問題無所不在，尤其是教育工作當中，更無法避免面對道德兩難困境，因而其解決方式，確需教師通力合作，建構模式，以享事半功倍之便時，學校校長便可著手帶領教師，共同建構道德問題的解決模式。建構之時，務須廣邀教師及行政人員共同參與，逐一討論、詰問、尋找共識，並保持模式之彈性，以利建構完成之後，仍可視實際所需，酌予修改。

(二)擬訂「學校專業倫理準則」以補道德領導之不足

道德領導對於「人性本善」的假設，雖有多項正向作用，但相對於人性弱點而言，的確有其不足之處，因而必須輔以其他方式，彌補疏漏。大抵而言，學校成員可參酌學者已經編擬完成之「教育行政專業倫理準則」（吳清山，2001：201-202），共同擬訂屬於該校之「學校專業倫理準則」作為規範，亦可於成員表現不當作為時，要求其遵守合宜的禮節法治，以守住教育專業的最後一道防線。

六、學校宜充分運用外在資源配合實施道德領導

自文獻探討當中，得知校長欲實施道德領導，非僅憑一己之力即可成功，而就調查研究的結果觀之，大多數教育人員亦認為借助外在豐厚資源，以協助校長實施道德領導，乃為極可行之策略，只可惜當今之校長，尙未能善加利用，有待加強。因之，提出以下兩項建議：

(一)與校外相關團體合作提升成員道德修養

學校可借用校外各種相關團體之人力資源，或是軟硬體設備，提升全體師生道德修養，助益實施道德領導。比如可與宗教團體合作，進行靜思語教學，也學習修練自身的功夫；與社會公益團體合作，提供師生擔任義工、服務社會之機會，使其能於知福、惜福之後，再造福。不僅有助學校公共關係之建立，更進而提升學校師生之道德修養。

(二)充分運用家長及社區資源以累積道德經驗

當今對於家長教育選擇權的重視，不僅有助家長對學校的深入了解，更能有效提高家長參與學校教育的情況，是以家長與社區資源的妥善運用，值得學校重視。事實上，學校可邀請家長參與特殊活動，比如母親節的感恩大會，激發學生良心善性；或是舉辦師生與家長皆可參與之道德體驗營，提升其道德修養；亦可安排社區服務活動，不僅拉近學校與社區之距離，

更使師生實地參與服務，勞動行善，體會行德最樂。

七、校長對於學校中的每一分子均應發揮道德關懷

自文獻探討當中，不難發現實施道德領導的校長，必須給予教師充分的尊重與授權，保障其專業自主權，並對弱勢團體多所關懷，提供協助。而調查研究也發現，教師對校長領導的知覺影響領導成效甚鉅，值得重視。此外，學校中之弱勢團體對於校長實施道德領導的認同，普遍較低。因之，以下提出三點建議，以為參酌：

(一)關懷教師並與其分享處理道德問題的心得

校長除當了解教師之教學情況外，還須關心其健康情形、生活概況，並考慮個別差異，在公道合理的原則之下，盡可能為其提供適當的協助與服務。此外，亦可藉正式或非正式的溝通機會，放下校長的身段，與同仁分享對於教育事務的看法、看待人生百態之感想、處理道德問題的心得，以增進彼此之了解，也拉近校長與教師之情誼。

(二)為教師彰權益能增強其義務心與認同感

校長應當同意教師專業，肯定教師教育熱忱，而且信任教師教學能力，並願意適當下放權力，允許教師專業自主，提倡班級本位，為教師構築揮灑潛力的舞台。此外，還應視教師為工作夥伴，邀請其共同參與校務，甚至輪流擔任重要會議之主席，或視情況之所需委以重任，以使人盡其才，亦需鼓勵教師為學校的重大決策提供建言，以激發其自我價值感，及對學校之義務心與認同感。

(三)善待學校中的弱勢團體並保障其人權尊嚴

學校中的教師，尤其是女性教師，多數處於行政層級中之基層，對於參與行政事務的機會相對較少，當然難以為學校重大決策提供意見，發揮

應有的影響力，亦較少表達自身心聲，提醒校長考量基層看法，因而對於校長領導之認同度也較低。針對於此，校長應該發揮柔性特質，善待、關懷、體恤學校中的弱勢團體，並暢通溝通管道，傾聽來自底層的聲音，保障其人權與尊嚴。

* 本文由作者之碩士論文改寫而成，謹此感謝指導教授謝文全博士、張明輝博士。

參考書目

- 吳清山（2001）。教育發展研究。臺北：元照。
- 沈清松（1985）。現代哲學論衡。臺北：黎明。
- 林火旺（1999）。倫理學。臺北：五南。
- 林明地（2000）。校長領導的影響：近三十年來研究結果的分析。載於國家科學委員會研究彙刊：人文及社會科學，10(2)，頁232-254。
- 張明輝（1999）。學校教育與行政革新研究。臺北：師大書苑。
- 張翠菱（1994）。公共服務倫理研究。國立政治大學公共行政學系碩士論文，未出版。
- 陳文團（1998）。政治與道德。臺北：臺灣書店。
- 教育部（2000）。台閩地區國民中小學校概況統計——八十八學年度。臺北：教育部統計處。
- 黃錦樟（2000）。傳統文化與道德領導：傳統道德領導能否取代西方理論成為東亞地區學校領導的範式？新世紀教育發展與規劃學術研討會論文。國立臺灣師範大學教育學系主辦，未出版。
- 溫明麗（1986）。哈伯瑪斯溝通行動理論及其德育涵義。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文，未出版。
- 歐陽教（1992）。德育原理。臺北：文景。
- 歐陽教（1974）。道德判斷與道德教學。臺北：文景。
- 謝文全（1998）。道德領導——學校行政領導的另一扇窗。輯於林玉体主編：跨世紀的教育演變，頁237-253。臺北：文景。
- 謝文全（1995）。教育行政——理論與實務。臺北：文景。

- Beck, L. G. & Murphy, J. (1994). *Ethics in educational leadership programs: An expanding role*. California: Corwin Press, INC.
- Cooper, T. L. (1990). *Handbook of administrative ethics*. Marcel Dekker, Inc.
- Coppola, D. L. (1998). *Moral leadership: A proposed theory illustrated by select Catholic secondary school principals*. [WWW page] . URL <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9839504> (visited 2000/09/01).
- Crawford, G. & Nicklaus, J. (2000). *Philisophical & cultural values: Applying ethics in schools*. New York: Eye On Education.
- Crowson, R. (1989). Managerial ethics in educational administration: The rational choice approach. *Urban Education*, 23(4), 412-435.
- Cunningham, W. G. & Cordeiro, P. A. (2000). *Educational administration: A problem-based approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- Donaldson, G. A. (2001). *Cultivating leadership in schools: Connecting people, purpose, and practice*. New York: Teacher College, Columbia University.
- Evans, R. (2000). The authentic leader. In Fullan, M. (2000). *The Jossey-bass reader on educational leadership*, 287-308. San Francisco: Jossey-Bass.
- Greenfield, W. D. (1993). Articulating values and ethics in administrator preparation. In Colleen, A. C. (ed). (1993). *Educational administration in a pluralistic society*, 267-287. Albany, New York: SUNY.
- Henderson, J. G. & Hawthorne, R. D. (2000/2000). *Transformative curriculum leadership*, 單文經總校閱，高新建等譯。革新的課程領導。臺北：學富。
- Hodgkinson, C. (1991). *Educational leadership: The moral art*. New York: State university of New York Press.
- Hudson, J. (1997). Ethical leadership: The soul of policy making. In *Journal of School Leadership*. 7(5), 506-520.
- Jenkins, H. O. (1991). *Getting it right: A handbook for successful school leadership*. Oxford: Basil Blackwell.
- Lashway, L. (1996). *Ethical leadership*. ERIC Digest 107--June 1996. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 397 463).

- Lindle, J. C. (1999). What can the study of micropolitics contribute to the practice of leadership in reforming schools? In *School Leadership & Management*, 19(2), 171-178.
- Louis, F. M. & Richard, J. E. (1994). Moral leadership in a poststructural era. In Maxcy, S. J. (1994). *Postmodern school leadership: Meeting the crisis in educational administration*, 133-140. London: Praeger.
- Morgan, D. F. (1994). The public interest. In Cooper, T. L. (1994). *Handbook of administrative ethics*, 125-146. New York: M. Dekker.
- Maxcy, S. J. (1991). *Educational leadership: A critical pragmatic perspective*. Toronto: OISE Press
- Noddings, N. (1994). Foreword. In Starratt, R. J. (1994). *Building an ethical school: A practical response to the moral crisis in schools*, ix-x. London: The Falmer Press.
- Peterson, K. D. (1977-1978). The principal's tasks. In *Administrator's Notebook*, 26(8), 2-5.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Westport, CF: Praeger.
- Ruggiero, V. R. (1988). *The art of thinking*. (2nd ed). New York: Harper Collins.
- Sergiovanni, T. J. (1995). *The principalship: A reflective practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sergiovanni, T. J. (1990). *Value-added leadership: How to get extraordinary performance in schools*. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich.
- Sergiovanni, T. J. (1995). *The principalship: A reflective practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Strike, K. A., Haller, E. J. & Soltis, J. F. (1998). *The ethics of school administration*. New York: Teachers college Press.
- Starratt, R. J. (1995). *Leaders with vision: The quest for school renewal*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Starratt, R. J. (1994). *Building an ethical school: A practical response to the moral*

crisis in schools. London: The Falmer Press.

Starratt, R. J. (1991). Building an ethical school: A theory for practice in educational leadership. In *Educational Administration Quarterly*, 27(2), 185-202.

Terry, T. L. (1994). Administrative ethics in a Chinese society: The case of Hong Kong. In Cooper, T. L. (1994). *Handbook of administrative ethics*, 487-503. New York: M. Dekker.