

國民中學校長經常面臨的行政倫理議題 與倫理決定之研究

蔡進雄

天主教輔仁大學教育領導與發展研究所副教授兼所長

摘 要

國民中學校長綜理校務，在平日的學校經營與管理過程中，須與教師、家長、社區人士、學生及上級單位等學校利害關係人互動與接觸，因此可能會面臨一些行政倫理議題並且必須進行倫理決定，是故本研究想探究國民中學校長常面對的倫理議題及倫理決定。具體而言，本研究的目的為：一、探討國民中學校長經常面臨的行政倫理議題；二、探討國民中學校長在面對行政倫理議題時，所採取的倫理決定傾向；三、根據研究發現與結果，提出建議，以供國民中學校長及相關教育人員之參考。

依據本研究之質性訪談結果，獲得以下的主要結論：1.經由訪談內容之分析，國中校長面臨的行政倫理議題包括「學生編班」、「導師輪替或安排」、「行政人員的輪替或任用」、「校長、行政人員與教師觀念的不一致」、「親師生衝突」、「不適任教師的處理」、「行政人員間的工作紛爭」等七項行政倫理議題，其中學生編班、導師輪替、行政人員的任用三項被較多的校長提出來闡述。2.「依法行政，遵循行政程序或制度」、「進行溝通或協調」、「以學生的學習為考量」是國中校長較常採取的倫理決定方式。換言之，國中校長在面臨行政倫理議題時，較常採取依法行政、進行溝通、考量學生的學習之倫理決定。根據研究結果，本研究提出建議，以供教育相關人員及未來研究的參考。

關鍵詞：倫理議題、倫理決定

壹、研究動機與目的

倫理學是一門探究人類行為對與錯、是與非的學問（莊道明，1996）。換言之，倫理（ethics）是指規定正確和錯誤行為的規則或原則（Robbins & DeCenzo, 1998/2004）。在一片混沌的變動時代，我們需要的是道德羅盤的指引（Covey, 1996/1998），所謂「好的倫理就是好的經營」（孫震，2006），透過行政倫理的思索與討論，可為行政人員塑造新的行政作為，並提供行政人員更適當及正確的觀念（邱瑞忠，2001）。當我們透過倫理來反省時，才能自覺澄清一些基本假設，並賦予我們做事的基本活力，一個負責任、有回應的組織，就必須要發展倫理的決策系統，來引導組織的管理（蕭武桐，2002）。因此，運用倫理的價值判斷與道德思考協助行政人員重新面對日益繁雜的行政倫理議題，是刻不容緩的事情，而倫理決定可說是教育行政所有活動中最核心的行動，正確且適當的倫理決定，能避免權力濫用、擴張及誤用（林立武，2005）。Strike、Haller 與 Soltis 也認為倫理應該是教育行政人員工作的一部分，教育行政人員如果決策不符合公平、公正、人性化且都隨興所至，則工作上常會惹上麻煩（Strike, Haller & Soltis, 1998/2002）。

承前所述，倫理決定是行政領導及管理中最重要活動，而行政人員或專業人員常在兩個相近或相等的價值之間抉擇，且從不同的倫理角度思考，其所產生不同的看法都具有說服力（徐震、鄭怡世，2002）。Moller 就指出教育領導常面臨行政操控與專業自主的矛盾、轉變與穩定的矛盾、對學生/家長效忠與對教師效忠的矛盾（Kydd, Crawford & Riches, 1997/2002）。有關國內學校行政倫理常見的兩難困境，林立武（2005）研究結果顯示現階段國民小學學校行政人員處理學校行政事務時所產生之棘手難題，以及工作歷程中所面臨的行政困境，引發出如下的十項倫理議題：1.學生編班問題；2.教師職務安排；3.代課教師聘用；4.教師介聘甄選；5.學校主任表現不稱職；6.校園不適任教師問題；7.採購法令常常修改；8.家長與社區對學校是助力也是阻力；9.各處室業務工作牽涉到權責問題；10.舉辦活動太頻繁，壓力焦慮跟著來。此外，許慶泉（2006）在其探究個案之國民小學學校行政人員所面臨的倫理困境計有：問題教師職務安排、學生編班、設備與事務難分、與主管看法不同、對政策認知不同、作業批改查閱、學生秩序與安全控管、校長命令模稜兩可、學生意見處理、家暴學生、行政團隊聲譽、事務採購、工友管理、帳目清查等十四個倫理困境。蔡進雄（2005）亦曾從科層體制與專業自主、組織目標與個人需求、傳統與創新、教育市場化與教育專業堅持、正式組織與非正式組織、個人主義與社群主義、考核與績效、活動與學業、由上而下與由下而上等九方面闡述學校行政面臨的兩難困境。至於國民中學校長所面臨之倫理議題及倫理決定為何，迄今尚無這方面的研究，值得進一步探討。

綜言之，專業人員在面對倫理兩難的困境時，為了要化解衝突、解決問題，必須要做倫理決定（徐震、鄭怡世，2002）。此外，校長綜理校務，在平日的學校經營與管理過程中，須與教師、家長、社區人士、學生及上級單位等學校利害關係人互動與接觸，因此可能會面臨一些行政倫理議題並且必須進行倫理決定，是故本研究想探究國民中學校長常面對的倫理議題及倫理決定。具體而言，本研究的研究目的為：一、探討國民中學校長經常面臨的行政倫理議題；二、探討國民中學校長在面對行政倫理議題時，所採取的倫理決定傾向；三、根據研究發現與結果，提出建議，以供國民中學校長及相關教育人員之參考。

貳、文獻探討

為建立本研究之理論基礎，在文獻探討部分將從行政倫理的定義、行政倫理議題的意涵、學校行政倫理的多面向思維、倫理決定的意義、倫理決定的模式與步驟等方面加以論述。

一、行政倫理的定義

卜達海（1988）指出所謂行政倫理是行政機關中人與人之間維持正常角色關係的條理與規範，也就是公務人員在行政體系中，對國家、對團體、對長官、對同事、對部屬、對朋友，所應扮演的角色職份和相互關係的分際，一般包括負責、守法、忠誠、友愛、服務等內涵。邱華君（1995）認為行政倫理乃社會倫理體系中，有關行政行為者，亦即有關行政行為的價值體系，適用到任何性質、高低的職位之上，其目的在於加強公務人員對公益的服務、增加或維持公眾的信心與責任。林鍾沂（2002）陳述行政倫理係指行政人員或組織為其行為和決策的對錯與好壞所進行的一種反思和原則取向的規範判斷。蕭武桐（2002）指出行政倫理或公務倫理是有關公務員在公務系統中，如何建立適當及正確的行政責任之行為。

吳清基（1990）認為有關教育行為倫理的內容，可分狹義及廣義二個層面來講，大體上，狹義的認定是強調消極性不犯過，重視來自外在的限制與規範要求；廣義的認定則指積極性的有為有守，強調發自內心的自我認定與社會期許。馮丰儀（2006）則指出學校行政倫理是學校行政人員認知社會期望與專業團體規範，並將整合內化至自身的價值體系，於行使專業自主、應用專業知能，從事教育行政實踐、解決倫理兩

國民中學校長經常面臨的行政倫理議題與倫理決定之研究

難問題自發遵守的行為規範與重要指引，並會隨著時間與情境脈絡有所調整。

綜上所述，筆者認為學校行政倫理是倫理學概念與學校行政學概念的結合，是學校行政人員在行政運作過程中融入倫理的考量，使行政作為或決定能依循倫理規範與原則，表現出正確而正當的行為，並積極盡責且追求創新，為學生謀取最大的利益，以促進學校教育目標的達成（蔡進雄，2004）。此一定義可進一步以學校行政倫理的三度空間概念圖加以說明，如圖 1 所示，學校行政內容包括教務、學生事務、輔導、總務、會計人事、公關及校務發展等，且任何學校行政事務內容均涉及組織、計畫、決定及評鑑等行政歷程。除了學校行政歷程外，學校行政運作還應融入效益論、義務論、關懷倫理、正義倫理及批判倫理等行政倫理之內涵。再者，學校是開放系統不是封閉系統，因此學校行政倫理還要顧及外在環境及時空的變化，而最重要的是，學校教育的主體是學生，因此各種學校行政倫理決定應以學生最大利益為首要之考量。

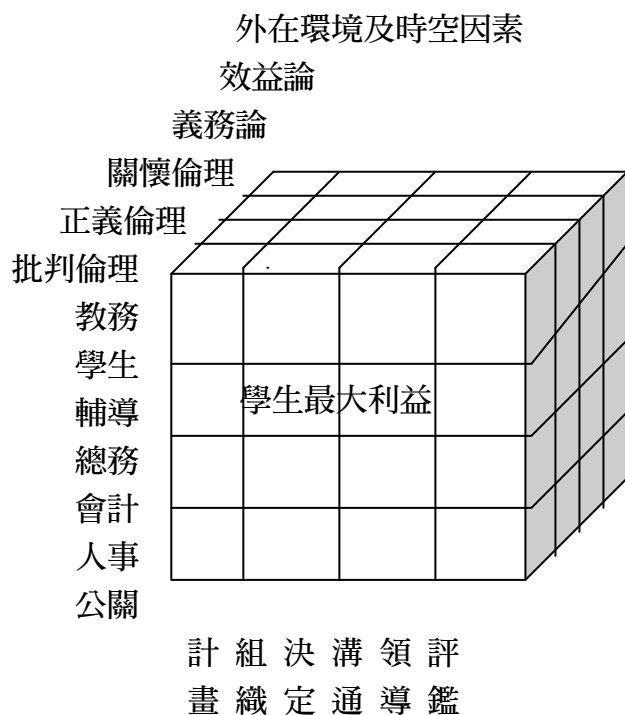


圖1. 學校行政倫理的三度空間概念圖

註：研究者自行整理。

二、行政倫理議題的意涵

倫理是人群相處時所應該講求的道德或法則（詹棟樑，2002），而所謂學校行政倫理議題是學校行政人員面對學校內部及外部之成員，包含學生、教職員工、家長及社區人士與教育主管機關等直接與間接利害關係者，彼此之間產生之道德難題並仔細思考工作歷程中所面臨的倫理困境所引發之倫理議題而言（林立武，2005）。為使吾人更加瞭解及突顯教育行政人員所面對倫理議題之性質及特殊性，以下先說明其他組織的倫理議題，之後敘述教育行政的倫理議題。

莊道明（1996）在《圖書館專業倫理》一書中指出，圖書館館員在流通服務方面會面對：圖書逾期歸還罰則的問題、讀者借閱圖書隱私的問題、對讀者差別待遇的問題，在參考服務會面對：資訊正確性與品質的問題、醫藥及法律資訊的參考問題、資訊誤用的問題等。鍾春枝（2001）則曾探討不同團體人士對器官移植、安樂死、人工生殖及人體實驗等臨床醫學倫理議題的判斷與處理方式。林鍾沂（2002）認為行政組織中有若干悖離行政倫理的爭議議題值得提出，分別為貪污、多手和髒手、說謊、欺瞞與溝通扭曲，林鍾沂進一步指出行政倫理的困境為：行政運作的公共利益誤導、行政機關獨大的結構特質及組織倫理的問題。

以上是不同專業人員所面對的倫理議題，接下來闡述教育行政人員會遇到的行政倫理議題。Dempster 與 Berry（2003）指出校長最常遇見及困擾的倫理議題是學生的恐嚇及欺凌、教職員的績效、財務及資源、外部關係等。傅寶宏（2002）提出學校行政可能引發的五項倫理議題，分別是採購及招標、募款活動、公共關係、志工管理、支持教師進修與促進教師合作。張憲庭（2003）在其研究之結論中也提到，學校領導者雖然堅持倫理道德之理想，卻仍可能因學校內外環境所產生的壓力，使得校長身不由己，例如教師年度考評、面對民意代表的人事或工程關說等。林立武（2005）研究結果指出國民小學常見之學校行政倫理議題為：1.學生編班問題是每個學校學校都會困擾的問題；2.教師職務安排讓學校造成困擾；3.代課教師聘用造成不公；4.教師介聘甄選之委辦及自辦；5.學校主任表現不稱職；6.校園不適任教師問題引發家長到校抗議；7.採購法令常常修改，行政人員易遭質疑；8.家長與社區對學校是助力也是阻力；9.各處室業務工作牽涉到權責問題，可能造成主任推工作、本位主義及對立產生；10.舉辦活動太頻繁，壓力焦慮跟著來，引起教師交差了事，最後由行政人員自己做。許慶泉（2006）所研究之個案學校行政人員面臨的倫理困境計有：問題教師職務安排、學生編班、設備與事務難分、與主管看法不同、對政策認知不同、作業批改查閱、學生秩序與安全

控管、校長命令模稜兩可、學生意見處理、家暴學生、行政團隊聲譽、事務採購、工友管理、帳目清查等十四個倫理困境。許淑玫（2008）探討一名國小校長在實務工作現場中所面臨的倫理困境，結果顯示個案校長較常面臨的倫理困境主要為不適任教師之處理。

經由上述可知，不同專業組織所面臨的倫理議題常因服務對象的不同而有差異，例如醫師面對的是病患，教師面對的是學生，而教育行政人員經常要與教職員工、家長、學生及上級行政單位等進行溝通與互動，是故所產生的倫理問題或議題亦會有所不同，至於國民中學校長面臨的倫理議題為何，則有待進一步探討。

三、學校行政倫理的多面向思維

以下所論述的學校行政倫理之多面向思維，有助於教育行政人員解決各種倫理議題，詳細闡明如下：

Calabrese（1988）指出校長的倫理指引包括：對所有成員的尊重、容忍多元的意見與文化、人人平等、資源的公平分配。Starratt（1991）則以批判、正義及關懷論述如何建立具有倫理的學校，就批判倫理而言，關注誰在控制及什麼是合法等問題，正義倫理重視正當的過程、權利、政策執行及實施、資源分配等，而關懷倫理強調人性潛能、人性尊嚴、授權賦能及環境等。此外，Shriberg、Shriberg 與 Kumari 提出五種倫理決策的導引，分別是：權利理論、公益理論、公正理論、功利途徑及德行倫理途徑（Shriberg, Shriberg & Kumari, 2005/2006）。Robbins 與 DeCenzo 也陳述三種不同的倫理觀分別是功利觀、權利觀及正義觀。倫理的功利觀是以帶給多數人最多好處為決策基礎，權利觀決策考量點是基本的自由及權利因素是一致的，正義觀則著重在尋求公平及公正（Robbins & DeCenzo, 1998/2004）。Shapiro 與 Stefkovich（2005）則從正義倫理、關懷倫理、批判倫理及專業倫理等多元典範來討論各種複雜的教育兩難問題。

Strike、Haller 與 Soltis 在《學校行政倫理》（The Ethics of School Administration）一書中主要是以最大利益原則及平等尊重原則兩大取向來探討書中所呈現的各種學校行政案例（Strike, Haller & Soltis, 1998/2002）。Lunenburg 與 Irby（2006）認為具有倫理道德的校長必須關心的哲學概念為：權力、自由、負責、責任、正義、公平、權威、關懷、人格、承諾、利益衝突、正式化、忠誠及謹慎。國內學者黃乃熒（2004）也提出解決後現代學校行政倫理兩難困境的策略，包括展示理解的行動、進行對面、進行協商、提昇自我效力、運用轉型領導及展現愛心。許淑玫（2008）綜合專家學者的意

見，歸納五項倫理原則分別為：尊重自主原則、不傷害原則、行善原則、公平原則及忠誠原則。

基於前述的各種倫理面向，並參酌倫理學及教育行政學相關文獻，提出以下七項學校行政倫理的多面向思維，分述如下：

(一) 基於效益論，為學生謀取最大利益

效益論之倫理學認為倫理行為最重要的目的是效益 (utility)，區別一件事情的善惡依據，在於一個行為是不是能夠達到最大的效益，換言之，就是最大多數人獲得最大的效益 (沈清松，2004)。就效益論而言，學校行政人員於公務運作中，應以多數人的利益考量，追求組織整體效益之極大化 (傅寶宏，2002)。準此而論，學校行政領導者在面對學校組織之各利害關係人及進行各項行政決定時，應基於效益論，為大多數的學生謀取最大的利益。

(二) 基於義務論，本著教育良心積極從事教育工作

義務論是本著為道德而道德、為義務而義務 (沈清松，2004)。Kant 強調我們不論做什麼事，絕不應為邀功牟利，也不應為保護名聲，或者投自己所好。他曾以商人售貨為例說，商人不應為保持童叟無欺的美名，所以才童叟無欺；他應視童叟無欺是他的義務，這樣，他的行為才有道德價值 (王臣瑞，1995)。職此之故，學校領導者應該基於義務論，本著教育良心積極從事學校行政領導工作，而非為外在的褒貶及獎懲，並善盡自己的職責為義務而行，這才是學校行政領導的較高境界。

(三) 基於德行論，修己以德服人

德行倫理學要求人具有理想的情操、高遠的氣質，以人格典範為追求的目標 (林火旺，2001)。徐瑋伶、黃敏萍、鄭伯壘與樊景立 (2006) 研究指出華人企業組織中的德行領導包括公平無私、正直不阿、廉潔不苟、誠信不欺、心胸開闊、盡責模範等六個向度，可作為學校領導者的參考。

質言之，校長是師生的行為模範者，也是社區民眾所敬重的對象，社會上對校長的道德期望也比較高，因此在道德行為及品性操守方面，校長須自我要求，自許成為社區及全校師生的道德模範者 (蔡進雄，2003)。因此，學校行政領導者應基於德行論，修己並以德性服人。

(四) 基於關懷倫理，建立良好人際關係、協助成員自我實現

關懷倫理首先是由 Gilligan 於 1982 年所提出，Noddings 則是在 1984 年提出女性進路的關懷倫理學及其在道德教育上的實踐主張，她想要從人際關係間的相遇、接納、承諾、回應等互動中，建構一個微觀的、具體處境的、重視人際關係、情意交流取向

的倫理學（方志華，2004；Noddings, 1984）。關懷別人常使人表現超乎他人期待或超過自己義務的支持性反應；相較之下，根據正義所予的報酬則是無熱情的、一絲不苟的。關懷取向的道德思考在有情世界似乎更能化解對立與衝突（葉紹國，1996）。因此，關懷倫理對於學校行政領導更具有其價值性，而關懷倫理學所認取的最有意義的關懷是幫助對方成長和自我實現（方志華，2004）。是故，學校行政領導者應基於關懷倫理，平時多關懷教師、傾聽教師的聲音，與成員建立良好的人際關係，並積極協助教師自我實現。

（五）基於正義倫理，能公平理性處理事情

正義本質上具有公正、公平、正直等意涵（吳清山、林天祐，2003）。蕭武桐（2002）也指出正義理論注重政策或行動分配的效果，決策者必須公正、公平、無私地依據公平分配原則、公正管理原則及賠償原則去處理公務。

正義的推理取向，視人為分立，以角色之權利義務、公平互惠為思考重點，且援引公正的法條、原則或標準來解決衝突（葉紹國，1996；Lyons, 1988）。總之，依正義倫理而言，學校行政領導者應恪遵法規，摒除個人利益，以公平公正及理性之態度處理行政事務及問題。

（六）基於批判倫理，經常自省及改進

批判倫理即批判精神，對不合理處敢做理性的檢討改善。學校是人的集合體，人非聖賢孰能無過，但過而能改則善莫大焉。因此行政人員發現學校有缺失時，應勇於批評，找出問題的原因並對症下藥（謝文全，1998）。亦即，學校行政領導者應基於批判倫理，對於學校之不公、不正、不義之事勇於反省與批判，對於錯誤的意識型態及習以為常的不合理事情也能質疑並加以改善。

（七）基於權利倫理，顧及成員的權利

權利倫理或者所謂的「以權利為基礎的道德」，是為了避免個人遭受他人或道德集體主義的攻擊而設計出來的一套規範人我互動的系統，使得人權得到穩定的保護。個人也因人權的保障而有了基本的道德地位，而以獨立而非依賴的面貌與人互敬、互助（林逢祺，2000）。所以，學校行政領導者在進行決策時必須保護所有相關人等的基本道德權利，包括：瞭解與自己有關情事真相的權利、隱私權、免於傷害的權利、對於已承諾之合約或協議事項的權利等（吳秉恩，2006）。易言之，在個人權利意識逐漸高漲的時代，學校行政領導者必須基於權利倫理，顧及並保障學校成員應有的相關權利。

四、倫理決定的意義

前述說明學校行政倫理的多面向思維，而在面對多元化的倫理面向時必須進行倫理決定，以下即解釋倫理決定的意義。

“ethical decision making”有學者翻譯倫理決定，也有學者稱為倫理決策，本研究採用倫理決定一詞，引述其他學者論點時，則盡量使用原作者的用詞。

Rest 認為倫理決策是當人類的利益受到衝突時，要有些規範、標準及原則，用以提供基本的指引，並且使單位中同仁的相互利益，達到最合理化的程度（蕭武桐，2002）。蕭武桐（2002）陳述倫理決策情境的基本要素是：1.行政決策的選擇是正確或錯誤；2.倫理的標準是合作的社會生活要素；3.對別人的幸福有重大的影響；4.有關正義、權利及特殊標準及原則的考慮。所以倫理的情境（ethical situation）基本上被視為一種倫理面向（ethical dimensions），而倫理決策是指針對別人幸福有重大影響時，所作的一種選擇，並必須涉及相關價值的考慮，而這些規範及原則，能適切地提供決策者，作為基本的指引。

范熾文（2000）將倫理決定界定為：當學校行政人員面對一系列相對的（competing）價值，在決定的過程中，會涉及價值的考慮，必須思考有那些規範及原則，可提供基本的指引，其決定對別人會產生重大影響。吳成豐（2005）陳述管理決策是指管理者做決策時的決策行為，係依循倫理的原則進行；易言之，決策者做決定時，所做的某些道德因素的考量。周百崑（2004）將倫理決定界定為：當學校行政人員面臨一系列的倫理價值抉擇時，於做決定的過程中，涉及價值的考慮，針對倫理的規準及原則，從眾多的價值選擇中做出選擇，而其決定會對他人產生重大的影響。林立武（2005）認為倫理決定的定義，為行政人員面對學校行政倫理議題所產生的倫理困境時，運道德原則及專業倫理的觀點反省思考，而作出符合倫理抉擇與道德責任之決定。

經由以上各家之見的介紹及敘述，筆者認為行政倫理決定是行政人員面對各種倫理議題時，融入倫理的考量，所作出的決定。針對此一定義可進一步闡述如下：

- 1.面對各種倫理議題：學校行政人員在行政運用過程中，常會遇到各種令人困擾及左右為難的倫理議題，例如不適任教師的問題、學生行為問題的處理等。
- 2.融入倫理的考量所作的決定：由於倫理議題常涉及學校各利害關係人，因此各種抉擇應融入倫理及道德的考量，之後才作出審慎且明智的決定。

五、倫理決定的模式與步驟

學校是道德場域，目的在推動社會規範，抑制違反規範的行為，因此學校領導者經常面對倫理的兩難困境，必須在兩「對」之間做一選擇（Fink, 2005/2007），而校長在面臨倫理議題時，如何進行倫理決定就有其探討的重要性。Blanchard 與 Peale 提出進行倫理決定的三個問題（Blanchard & Peale, 1988/1992）：1.是不是合法？2.是不是平衡？3.以後我會怎麼看自己？合法的問題讓你去面對現存的準則，平衡的問題啟動你的正義感與理性，而最後一個問題把注意力集中在你的感情，和你自己的道德準則上。Richter 與 Mar 認為美國安隆（Enron）十分重視品質與顧客，但因為缺乏品德基礎，只用最低標準的倫理行事，終至分崩離析，鬧出眾所矚目的醜聞，Richter 與 Mar 進一步指出全面倫理管理（Total Ethical Management）的理念，包括三個要點：1.倫理 X 光：所有的活動與管理應該通過「倫理 X 光」的檢驗；2.潛移默化：整個組織應該經過倫理潛移默化的過程，將高倫理標準應用於所有的作業流程與管理過程；3.推己及人：實踐全面倫理管理的組織或公司，應該讓其倫理文化確實傳達給一般大眾，以鞏固整個社會的倫理（Richter & Mar, 2004/2004）。

至於有關倫理決定的模式及步驟，各學者提出不同的模式與看法，茲將較常被引述的倫理決定模式與步驟，敘述如下：

（一）Tymchuk 的八段倫理決定模式

Tymchuk 列舉八個步驟的倫理決定過程，不僅可供諮商員參考，亦可作為行政倫理決定的參考架構，這八個步驟是（牛格正，1991）：

- 1.情境分析—蒐集與問題關係人的相關資料，予以統整分析。
- 2.界定關鍵問題—從資料中找出最具關鍵性的問題。
- 3.參閱倫理規範—參考有關的專業倫理規範，以查知有助於解決問題的規定。
- 4.評估有關個人及團體的權益、責任和福利。
- 5.擬訂解決每一個問題的後果。
- 6.預估每一決定可能產生的後果。
- 7.分析考量每一決定可能產生的利弊。
- 8.做決定。

（二）Trevino（1986）的個人情境互動模式

Trevino（1986）所提出的個人情境互動模式是基於 Kohlberg 的道德認知發展模式加以發展的，並考量個人調節變項及情境調節變項。如圖 2 所示，個人調節變項包括

自我強度、場地獨立及內外控，情境調節變項包含工作環境、組織文化及工作特性，最後在各種因素下產生倫理行為或不倫理行為。

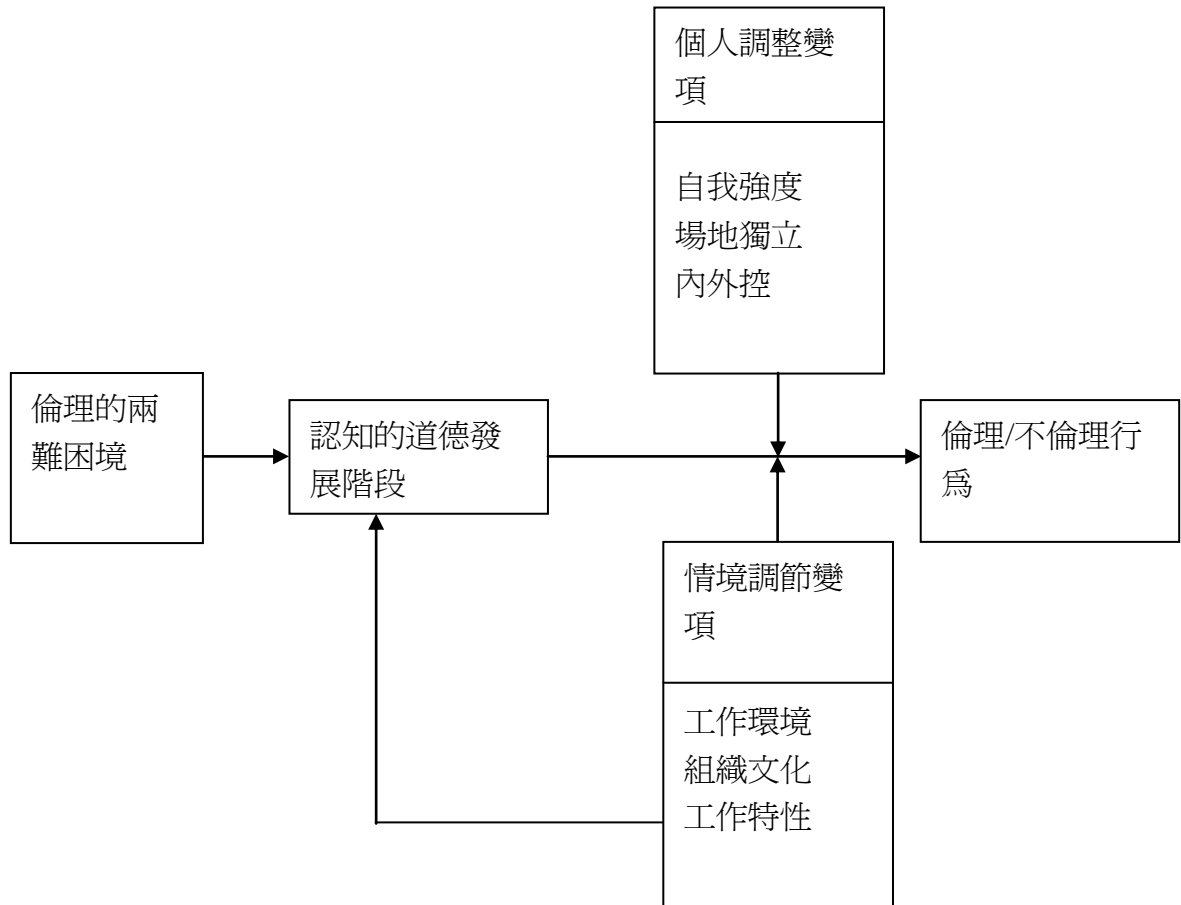


圖2. 組織中倫理決定的互動模式

註：採自“Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model,”
by L. K. Trevino, 1986, *Academy of Management Review*, 11(3), p.603.

(三) Cooper 的倫理決定模式

Cooper 的倫理決定模式是由「察覺到一個待解決問題的存在」而開始的一連串步驟。如圖 3 所示，此步驟包括察覺倫理問題的存在、描述情境、界定出倫理的關鍵、確認方案選項、規劃、選擇行動方向與結果（邱瑞忠，2001）。

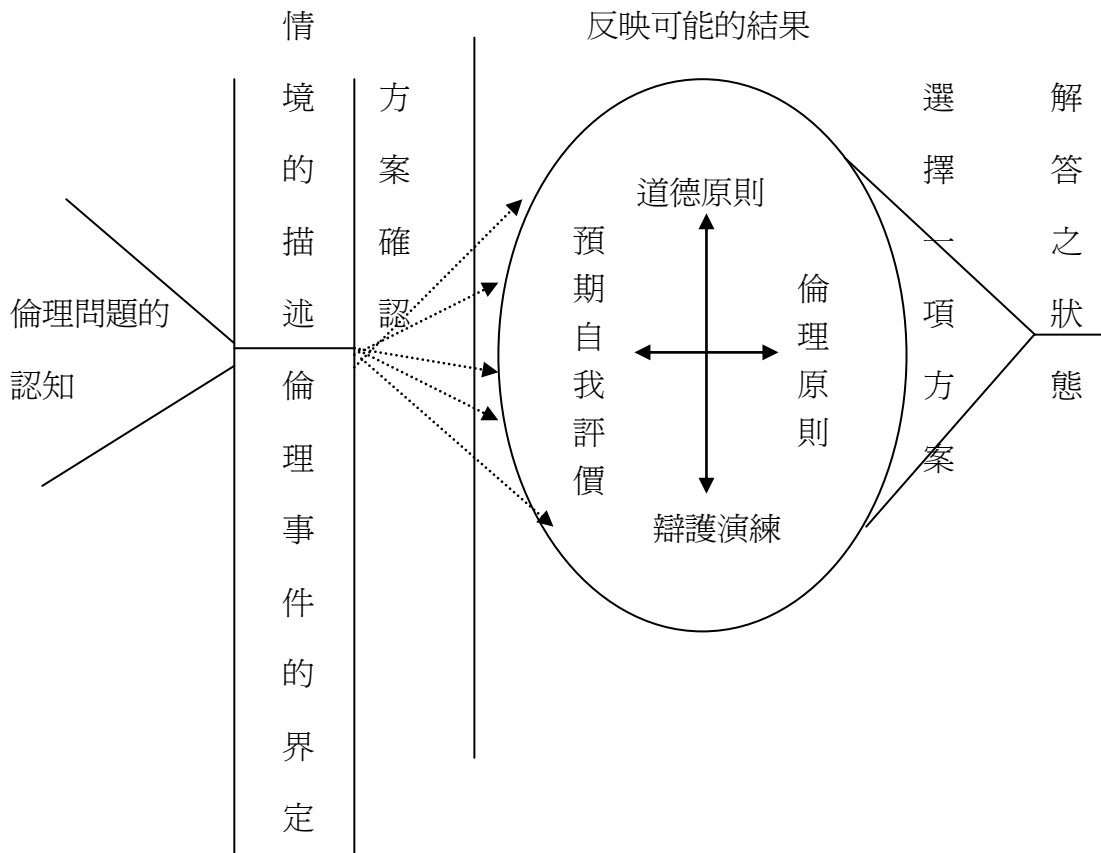


圖3. 倫理的決定模式

註：採自「行政倫理在公共管理中的規範性作用—倫理分析與道德抉擇的途徑」，邱瑞忠，2001。東海社會科學學報，21，頁 35。

綜上所述，各倫理決定模式大致可歸納為面臨倫理議題、相關倫理問題的資料蒐集、研擬各種倫理決定方案、選擇較佳的方案、倫理決定後的執行、倫理決定執行之後的評估，以圖 4 示之並說明如下：

- 1.面臨教育行政倫理議題：之所以會有教育行政倫理決定，是因為教育行政人員會面臨或遇到各種倫理議題，倫理議題或兩難困境可能來自教職員工，也有可能來自學生或家長等。
- 2.蒐集有關倫理問題的資料：教育行政人員當遇到倫理議題時，宜先蒐集相關資料，可以諮詢專家學者，例如法律顧問，也可以多方面聽取意見。
- 3.研擬各種倫理決定的行動方案：在盡可能蒐集多方面意見及資訊後，可以研擬各種行動方案。
- 4.從各種方案中選擇較佳的行動方案：研擬各種決定及行動方案後，評估各種方案的利弊得失，然後選擇較佳行動方案。
- 5.執行所作的倫理決定：選擇較佳行動方案之後，即執行並實踐所作的倫理決定。
- 6.評估執行後的結果及成效：最後應該針對執行的結果及成效，進行評估、檢討及反省，以作為未來面對相關倫理議題進行倫理決定的參考。

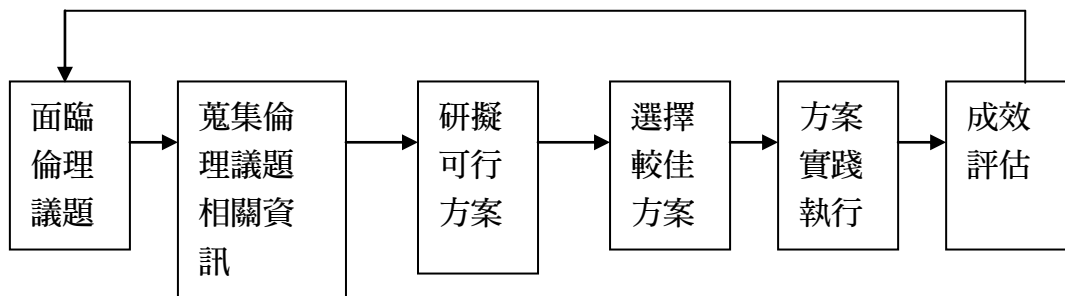


圖4. 教育行政倫理決定模式

註：研究者自行整理。

參、研究設計與實施

本研究採用質性研究方法，運用訪談方式瞭解目前國中校長所面對的行政倫理議題及倫理決定傾向，在研究對象方面，本研究採立意抽樣，訪談北部地區十位現職國中校長，其中七位男校長，三位女性校長，訪談之前研究者先解釋學校行政倫理議題及倫理決定的意涵，本研究所謂學校行政倫理議題是指學校行政人員面對學校內部及外部之成員，包含學生、教職員工、家長及社區人士與教育主管機關等直接與間接利害關係者，彼此之間產生之道德難題並仔細思考工作歷程中所面臨的倫理困境所引發之倫理議題而言（林立武，2005），本研究所謂行政倫理決定係指行政人員面對各種倫理議題時，融入倫理的考量，所作出的決定。重要名詞說明清楚之後再進行訪談，訪談大綱如下：

1. 您覺得目前國民中學校長最常面臨那些行政倫理議題？
2. 校長面對您面臨倫理議題時，您通常採取何種倫理決定？

訪談錄音之後，進行逐字謄錄並從中歸納分析，最後提出研究發現結果及結論建議。整體而言，本研究實施流程如圖 5 所示。

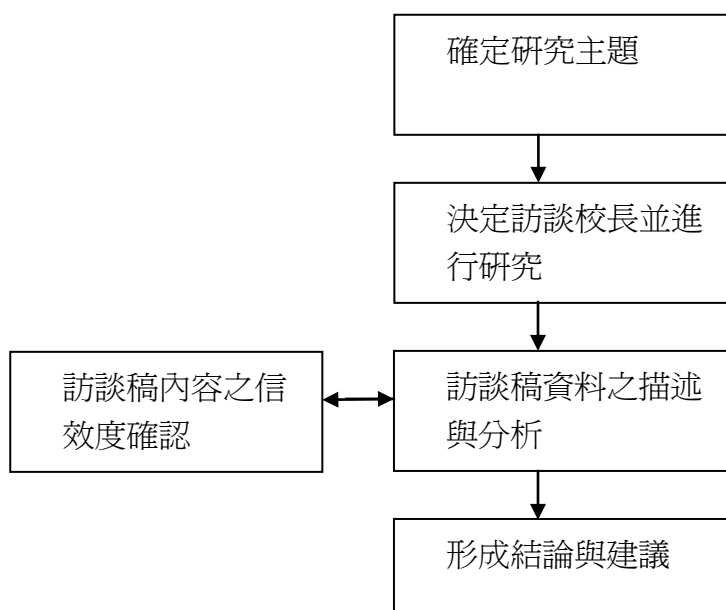


圖 5. 研究實施過程

此外，資料之編碼如表 1 所示，訪談代號「P01-20071217」之 P01 表示第一位接受訪談的校長，而 20071217 表示接受訪談的日期是 2007 年 12 月 17 日，其餘代號以此類推。「……」表示省略部分詞句，校長接受訪談之地點均在該校校長室進行。

表 1

資料編碼及訪談對象一覽表

職稱	訪談代號	性別	訪談日期	訪談地點
國中校長	P01-20071217	男	2007 年 12 月 17 日	校長室
國中校長	P02-20071228	男	2007 年 12 月 28 日	校長室
國中校長	P03-20080107	女	2008 年 1 月 7 日	校長室
國中校長	P04-20080107	男	2008 年 1 月 7 日	校長室
國中校長	P05-20080305	男	2008 年 3 月 5 日	校長室
國中校長	P06-20080311	男	2008 年 3 月 11 日	校長室
國中校長	P07-20080324	女	2008 年 3 月 24 日	校長室
國中校長	P08-20080414	男	2008 年 4 月 14 日	校長室
國中校長	P09-20080416	女	2008 年 4 月 16 日	校長室
國中校長	P10-20080417	男	2008 年 4 月 17 日	校長室

至於本研究之信度與效度方面，在確認訪談大綱後，於訪談過程以錄音筆及錄音機蒐集訪談內容，之後將錄音之內容謄寫為逐字稿，並請受訪校長再次確認及檢驗逐字稿之內容，受訪校長確認訪談內容後研究者再詳細閱讀逐字稿內容，進而尋找關鍵字句，將相近概念加以分類，研究者在撰寫本研究之過程中亦不斷反省自我檢視。質言之，本研究透過受訪者對訪談內容的校正及研究者的省思避免主觀等，以建立本研究之信效度。再者，為確保研究倫理，在進行訪問前均明確告知每位受訪校長：「本研究所訪談之內容純供學術研究之用，受訪校長之姓名採匿名方式處理」，以保護受訪校長之身份。茲因有些學校行政倫理議題及其倫理決定涉及法令頗為敏感，所以研究者若遇到專業與受訪校長權益之衝突時，是以受訪校長之權益為優先考慮。

綜言之，經由本研究的實施及資料的分析整理，預期蒐集十位國民中學校長經常面臨的倫理議題，從中了解校長的倫理困境，並探討國民中學校長在面對各種倫理議

題時，其所採取的倫理決定方式與傾向。最後依據研究發現與結論，提出具體建議以供教育領導者及學校相關人員的參考。

肆、研究結果分析與討論

一、國民中學校長經常面臨的學校行政倫理議題

經由十位校長的訪談，針對國民中學校長經常面臨的學校行政倫理議題，可歸納萃取以下七項學校行政倫理議題。原則上，某一學校行政倫理議題同時有兩位以上的校長指出，才列入本研究討論的學校行政倫理議題，若僅有一位校長提到某一學校行政倫理議題，則不列入討論。

(一) 學生編班（家長選老師）

雖然各縣政府教育局大多已明文規定國中小之編班要符合公平、公正、公開之原則，但家長關切子女之編班情形，仍然造成校長在處理學生編班的困擾。亦即校長一方面要秉持公平公開的原則，一方面又要面對家長或家長會長的關說，形成處理上的兩難困境。本研究發現與林立武（2005）、許慶泉（2006）的研究結果頗為一致，可見國中與國小都同樣面臨學生編班的問題與困擾。

有些家長他認為他的孩子應該給哪個老師教，他希望能夠選班選老師，可是這個跟目前的規定不符的，因為目前教育主管機關的規定是常態編班，而且是公開抽籤編班，是先抽學生再抽老師。（P05-20080305）

家長選老師（導師及任課老師）的問題（P04-20080417）

……就是家長要選導師，他希望說『我孩子要安排在某一個班級』（P01-20071217）

阿事實上家長一再對我有一些期待，包括編班啦……（P07-20080324）

你也知道常態編班是現在必須要走的，常態編班是教育政策嘛，教育部又一再的，可是就像你說的，就是我們也會遇到老師子女的就學，然後家長會成員，家長會

長啦，家長會常委，成員他們的子女在學校裡，那他們就會想說因為我們付出這麼多，老師又覺得我只有把我自己的孩子管理好教好，我看的到的……，我才有餘力去教好別人的孩子。所以他們會要求說幫我選一些還不錯的班級經營好的班級或老師教學很有績效的班。那你有時候就會覺得到底我們應該考量到這一些，然後要不要考量到真的就是這些班級裡頭的老師特別優秀，那當你考量到這個的時候，那你會不會也讓其他的孩子受到比較不公平的待遇，這就是你會有一些衝突，會有一些……，到底該依法，依法行事，還是說你還有一些人情的考量，情感因素，這個有時候就會有這樣子的衝突。(P03-20080107)

(二) 導師的輪替或安排

一般而言，目前國中各校大都有訂定導師遴選或輪替辦法，讓每位教師都有機會擔任導師的工作，但不見得每位教師都能扮演好導師的角色，或者該導師不適合帶領某一班級，而形成師生衝突等。質言之，公平的輪替與適不適任擔任導師之問題，形成校長在行政倫理處理上的兩難。本研究的發現與林立武（2005）、許慶泉（2006）的研究結果頗為相似，林立武（2005）和許慶泉（2006）兩位的研究均發現國民小學有教師職務分配的行政倫理難題。

各學校都有導師輪替制，沒有錯！很好啊！……這個導師跟班級，……磁場就是不對味，……那怎麼辦？很痛苦！老師很用心、很努力在經營，但是孩子就不能接受。(P02-20071228)

……上學期末我們也是在討論導師輪替制嘛，期末校務會議那天臨時提出來，那時候我就跟大家建議說，是不是緩衝一下，延到下學期，大家對那個資料有充分的閱讀之後，再來做討論。(P08-20080414)

那現在另外一個難處就是，校園的老師也在積極的建議說，他們非常在意的就是老師要公平。大家都是領國家的薪水，為什麼他可以不當導師，阿學校考量的就是說，我們知道這個老師他不適合當導師，但是校園的大家，老師就是說大家要公平，你學校校長或者學務主任，你告訴我說這個老師因為他做不好，那我是不是也可以擺爛？我故意擺爛那我就可以不當導師，所以這樣的導師的輪替制度，這樣一個學校教師會是極力的要推動，所以也告訴大家這是比較沒有辦法的。(P06-20080311)

國民中學校長經常面臨的行政倫理議題與倫理決定之研究

另外就是，行政跟導師的輪替，這也會牽涉到校長辦學的難題。現在學校情況大概是這樣，教師最喜歡當的是專任老師，如果可以讓老師選擇三個時候，專任老師，導師，行政，老師一定會選擇當專任。如果專任沒有了，他會選擇當導師，導師沒有了，才會被動當行政。所以這個想法跟我們以前是不一樣的，我們以前是優秀的當行政，其次當導師，然後才當專任，現在剛好是顛倒過來。那為什麼會這樣，因為勞逸不均。因為專任老師不用帶班，教完課之後他會比較有他自己可以運用的時間。導師因學生在導師在，所以他被綁的比較緊也比較長。
(P05-20080305)

(三) 行政人員的輪替或任用

除了導師輪替是校長面臨的行政倫理議題外，行政人員的安排或輪替也會讓校長左右為難，由於國中之行政人員是由教師兼任居多，所以如何妥善安排是校長的難題，如果行政人員不輪替，則做久了可能沒有活水及創新動力，如果要輪替則行政人員不見得會接受。此外由於目前國中並無學校行政人員的輪替辦法，所以有些校長支持輪替，但也有些校長不支持行政輪替。

目前會面臨到的行政問題就是職員、行政人員要不要輪替。當然我們都知道，這個人在這個位置做的很順、很好，就讓他繼續做、不斷的做，每年都這樣，問題是這個組織可能變成沒有活水，不可能產生創新的作為，這個部份也會讓校長覺得，要不要做輪替呢？因為輪替就必定會產生一些學習的動力。比如說，我教學組輪到訓育組去，這過程當中一定會有一些轉換，轉換過程會產生一些學習，那自然就會帶給他不同的想法，就比較不會本位。(P02-20071228)

我一直覺得其實行政不見得可以用輪替，..... (P09-20080416)

另外就是，行政跟導師的輪替，這也會牽涉到校長辦學的難題。現在學校情況大概是這樣，教師最喜歡當的是專任老師，如果可以讓老師選擇三個時候，專任老師，導師，行政，老師一定會選擇當專任。如果專任沒有了，他會選擇當導師，導師沒有了，才會被動當行政.....所以當校長在碰到行政比如說組長缺的時候，要去找老師來當，這時候就會碰到很多難題。校內如果有很多老師就可共體時艱，校長跟他講他就直接來做了，但很多老師不是這樣的，老師的想法是『為什麼是我』？這個就是碰到兩難。有的是自願說想當行政，可是你衡量結果他並不適合。有的你覺得他好的，但他沒有意願，那這個時候怎麼辦呢？每個職務都要有人做

嘛……導師要用輪的是因為我們按照積分嘛，如果行政再用輪的話，那萬一輪到不適任的當行政也是很麻煩的，所以我是反對用行政輪替，可是老師卻認為可以。（P05-20080305）

另外還有一個就是，行政人員的任用。有時候行政人員的任用也會陷入一個兩難，比如說這個主任他可能是原來校長留下來，或者是原來校長推薦，因為有時候面臨到一個新環境，因為你不了解，但是當你用了之後你會發現說其實沒有非常非常妥當……就是你會常常在那邊權衡……所以常常會陷入這樣一種考量。（P03-20080417）

（四）校長、行政人員與教師間觀念的不一致

由於校長、行政人員及教師彼此間所負責的工作及扮演的角色並不一樣，所以常會有觀念落差及不一致之情形。

老師跟行政之間觀念的偏差，觀念的不能溝通。因為行政必須要執行教育政策，那老師就比較不受教育行政政策的影響，所以老師的想法會比較自由，行政比較嚴謹。一般這個時候你會碰到老師跟行政之間在執行的時候有大問題。比如說現在台北縣政府有規定作文一學期要六篇，那以前大概學校都寫四篇，好那這個時候就碰到一個難題啦，縣政府規定要六篇，老師認為四篇就好，那這個時候怎麼辦，這個時候也是個道德的難題。老師會認為說為什麼要六篇，那縣政府會說我六篇是因為要提升學生的寫作能力啊，那老師如果讓學生多寫你多改，學生的寫作就會進步啊，那對他將來來說是好的啊。我們的立場是這樣。那行政大部分就是上面怎麼規定我們就怎麼做，可是老師就覺得不是這樣。（P05-20080305）

另外就是一些理念的落差、個人想法、或是教育背景，他自己信守的理念可能有些不同。（P06-20080311）

例如說我對同仁的某一些作為我不一定認同……舉個例子我們教務處作業抽查，沒交的學生就是記警告一次，說真的我是很不認同這件事。（P07-20080324）

（五）親師生的衝突

師生衝突是國中校園常見的問題，因為師生的衝突也導致親師的衝突，此外家長對老師的班級經營或教學的不滿也會引起親師的衝突，而身為一校之長的校長就必須面對並加以處理，處理過程是要顧及教師的尊嚴？還是要聽從家長的訴求或維護學生

的學習權益？就會形成校長倫理價值選擇的左右為難。此外，家長告老師或家長告學校的情形時有所聞，有一位校長表示曾遇到家長告老師的事情，對他造成兩難。

那我覺得現在還有一個議題.....就是師生衝突的時候怎麼樣去取得一個平衡，或者是怎麼樣在顧及老師的尊嚴跟學生的學習權益之，去做一個處理（P09-20080416）

其實最常碰到的行政倫理是師生的衝突，還有一個是親師衝突。老師難免在處理的過程當中會有一些小瑕疵，這個小瑕疵有時候正好就被家長放大。這時候你必須顧及到老師應有的尊嚴，但在事實上可能確實有比較不妥當的地方，那怎麼樣這個時候徵求家長的一個諒解，這個就是真的要去分析，我怎麼樣可以做到面面俱到。（P10-20080417）

有時候也會有兩難的啦，譬如像我也曾經有家長告到教育局去，老師班級經營狀況不是很好.....（P08-20080414）

（六）不適任教師的處理

長期以來校園一直存在著不適任教師的問題，在處理過程也會造成校長的困擾，例如不適任教師的認定問題。許淑玫（2008）的研究亦發現國小校長的主要倫理困境為不適任教師的處理。

.....舉個例子這裡面就想說到底某些教師是不是要提報不適任教師，我覺得這也是一個問題，因為不適任教師當然政府有規定.....（P07-20080324）

不適任教師的工作權與學生的受教權問題（P04-20080107）

（七）行政人員間的工作紛爭

基本上，國民中學的行政業務是採分層負責的運作方式，且各處室及各組專業分工，而在這樣運作模式下常會產生各處室本位主義及工作的推諉之情形，因而造成校長處理上的困擾。

工作它有的是會推嘛！認為說這不是我的工作，這應該是哪一個人的工作，那你校長在批公文的時候，或批示的時候，這應該是歸哪個才對，為什麼是推給我？這種情形會有。（P06-20080311）

那另外一個就是行政之間的一個摩擦，大家都是新手，對於個人的責任區或者對

對方，他認為這樣就可以了，用自己的常識來做專業的東西，那另外他認為你這樣不行要這樣子啊，他就會認為說你是找我麻煩。……，就大家都站在本位，啊沒有足夠的上位觀念。(P10-20080417)

二、校長的倫理決定

綜合校長的訪談內容，國中校長在面臨行政倫理議題時，所採取的倫理決定方式，大致上可歸納為「依法行政，遵循行政程序或制度」、「進行溝通或協調」、「以學生的學習為考量」，進一步說明討論如下：

(一) 依法行政，遵循行政程序或制度

多位接受訪談的國中校長在面臨行政倫理議題時，是採取依法、依規定辦理，遵循行政程序或建立制度。例如學生編班方式，有多位校長指出是採依教育局的規定辦理的。

由於國民中學是屬於公部門單位，存在著科層體制，諸多校務運作均有各項法規的依據，如果違反相關規定，輕者記過申誡，重者撤職查辦，所以校長在面臨學校行政倫理議題時，大都戰戰兢兢，惟恐觸法。但也有校長會在法的規定之下進行彈性處理。

本文之文獻探討所提到的倫理決定模式為：面臨倫理問題、蒐集倫理議題相關、研擬可行方案、選擇較佳方案、方案實踐執行、成效評估等步驟，但國中校長似乎較少有這樣的處理模式，多位國中校長處理行政倫理議題之倫理決定是採取進入法訂程序或依循制度。

原則上依縣府規定常態編班，師生公開抽籤，課任老師則儘量力求公平。
(P04-20080107)

該我們幫忙的該協助的地方都沒辦法，就只好走制度的面向來做一個處理。
(P02-20071228)

我覺得法還是要先站在前面啦，但是法之外有時候如果我們能幫的上忙的範圍……但是你沒有辦法說真的完全順應他們的需求，因為我覺得法還是很重要，而且照顧多數孩子，我覺得這個還是蠻重要的。(P03-20080107)

國民中學校長經常面臨的行政倫理議題與倫理決定之研究

.....我覺得我還是大部分依法比較多，那怎麼樣建立制度，我覺得所謂依法就是建立一個制度，然後這樣子的時候我就可以跟家長也好、民意代表也好，就是說因為有這樣的制度嘛校長也不能破例呀，那我們只能在這制度之下找一點彈性來運用，我覺得還是在那個制度之下有一點小小的彈性，原則上我還是用一定的制度在 run，否則我覺得我窮於應付，所以我是試圖建立某一個制度來做，當然啦前提是那教育局的規定裡面也許有一點小彈性來做一些空間啦。(P07-20080324)

有些家長會指定廠商。.....我不可能說一口回絕，說『啊！這不行！』我都跟他們說我們學校有一個行政程序。(P01-20071217)

當然依法行政是最高的一個原則，比較沒有一些困擾，有時候也會有兩難的啦，譬如像我也曾經有家長告到教育局去，老師班級經營狀況不是很好，我接到這樣一個陳情信，教育局反過來問我怎麼來處理，我還是依法行政，依相關得規定辦理。(P08-20080414)

像關說難免像家長，他大概關說的時候是編班，那編班我們現在絕對是依據縣政府的教育守則在編班，一定是用抽籤公開的，包括導師的抽籤。另外最重要我現在在講的以身作則，就是我們學校的主任，我們學校老師的孩子一樣抽籤，絕對是公開的，但是一樣是抽籤沒有任何的竅門，就是說這樣的情形就可以阻絕了很多的關說。(P06-20080311)

(二) 進行溝通或協調

多位校長在面對學校行政倫理議題時會進行溝通或協調，例如行政人員與教師觀念的不一致時，就會多方溝通。以下是幾位校長所陳述的內容。

另外有關性騷擾這樣的議題，學校以往曾經也有一兩個例子.....同時也跟當事人做一些溝通，後來當事人也勉強接受。(P08-20080414)

.....當面！我都希望當面把他找過來，然後再找他們共同或比較資深的老師或同事來做第三者，做一個見證，從中作一些協調或潤滑，那大致上都可以解決。(P06-20080311)

工作它有的是會推嘛！.....我會把相關的人找過來做協調，那一方面有時候慣例，或者是依照你個人的看法做什麼樣的協調，我想大概都可以解決。

(P06-20080311)

比如說現在台北縣政府有規定作文一學期要六篇，那以前大概學校都寫四篇，好那這個時候就碰到一個難題啦，縣政府規定要六篇，老師認為四篇就好，那這個時候怎麼辦，這個時候也是個道德的難題。老師會認為說為什麼要六篇，那縣政府會說我六篇是因為要提升學生的寫作能力啊，那老師如果讓學生多寫你多改，學生的寫作就會進步啊，那對他將來來說是好的啊。我們的立場是這樣。那行政大部分就是上面怎麼規定我們就怎麼做，可是老師就覺得不是這樣。老師會說我如果寫四篇我仔細的改四篇，學生程度可能進步更快。我如果寫六篇我隨便改，那效果也許不好，老師想法是這樣，好像也有道理。那你如果說按照老師的想法我們就四篇，那違背教育局的政策，那這時候怎麼辦？這時候就必須要多方溝通啊，說明利害關係啊.....啊你老師怎麼改的就是剛剛講的，詳批簡批面批統一批，都可以，就是用溝通啦。(P05-20080305)

例如說我對同仁的某一些作為我不一定認同.....舉個例子我們教務處作業抽查，沒交的學生就是記警告一次，說真的我是很不認同這件事.....說真的如果我來做我希望這些沒交的學生通通集中在某個地方，主任組長留下來看到他們寫好為止，但這一點又要他們犧牲時間，因為這一定是放學後嘛，說真的如果我今天來做我希望這樣做，或者我留也可以。可是我沒有強力去作為的就是因為這要先跟家長溝通嘛，要跟老師溝通嘛，要有人陪下來，因為他們不可能讓校長一個人留。(P07-20080324)

另外還有一個就是，行政人員的任用。.....我會先做提醒啦。比如說這個人這個主任我覺得他的兼職太多了，他外面跟裡頭這樣很難兼顧，那我要他取捨，我是私下找他，私下提醒說你是要繼續當主任，或是你要去外面做你包括像輔導團的工作，所以你只能取其一，要不然你很難把一件事情做好。(P03-20080107)

(三) 以學生的學習為考量

學校行政最後的目的是要促進學生的學習，有四位校長提到他們在面臨一些行政倫理議題時，所採行倫理決定會考量學生的學習及受教權。這樣的倫理決定與「學校行政倫理的積極目的是在於促進學生的學習並維護學生的最大利益」之觀點不謀而合，Shapiro 與 Stefkowich (2005) 也指出學生的最大利益應該是教育專業倫理最核心

的考量。

我們用學生的學習當作核心啦，所以我們寫作文為學生在著想，不是為老師著想。
(P05-20080305)

以學生的受教權為重，但是必須了解教師不適任的原因。(P04-20080107)

導師輪替，我覺得第一個考量的是對學生的學習，我們教育意涵在哪裡？
(P09-20080416)

因為我們都是為學生為教育，不至於太過計較。(P06-20080311)

其實最常碰到的行政倫理是師生的衝突，還有一個是親師衝突。……在不傷害學生的原則下，就是第一個學生不能受到傷害，我會盡量去顧及老師應有的尊嚴。就是說我會比較站在老師這邊，但是前提是不傷害學生。那家長那方面可能會運用一些社會關係來做處理，因為家長會比較是情緒性的。(P10-20080417)

伍、結論與建議

國中校長綜理校務，在學校領導與管理過程中，必須與教師、家長等學校利害關係人互動，因此必然會面臨行政倫理議題且必須進行決定，是故本研究想分析歸納國中校長面對的倫理議題及其倫理決定的方式。具體而言，本研究的研究目的為：一、探討國民中學校長經常面臨的行政倫理議題；二、探討國民中學校長在面對行政倫理議題時，所採取的倫理決定傾向。依據本研究之質性訪談結果，獲得以下的主要結論：1.經由訪談內容之分析，國中校長面臨的行政倫理議題包括「學生編班」、「導師輪替或安排」、「行政人員的輪替或任用」、「校長、行政人員與教師觀念的不一致」、「親師生衝突」、「不適任教師的處理」、「行政人員的工作紛爭」等七項行政倫理議題，其中學生編班、導師輪替、行政人員的任用三項被較多的校長提出來闡述。2.「依法行政，遵循行政程序」、「進行溝通或協調」、「以學生的學習為考量」是國中校長較常採取的倫理決定方式。換言之，國中校長在面臨行政倫理議題時，較常採取依法行政、進行溝通、考量學生的學習之倫理決定。

根據研究結果，本研究提出以下四點建議：

第一、教育主管機構應訂定合理可行的相關法規並適時修改：雖然學校本位管理已受重視，但國中仍受教育部及各縣市教育處或教育局的管轄，因此學校諸多行政業務之推動要依法行政。有鑑於此，教育主管機關在訂定相關教育法規就必須更加謹慎，並且要集思廣益，多聆聽教育實務界的看法，進而擬訂出合理可行的教育法規，同時針對不合時宜的教育法規也要適時修正。

第二、校長在法的基礎上可多進行溝通，並考量學生之學習權：本研究發現多位校長是採依法行政或依行政程序來處理兩難困境，此一方式值得採行，但處理的同時也可多進行溝通或個別關懷，並充分說明其倫理決定的理由，如此法理情三者當可顧及。此外，學生之學習應列為重要的考量因素，亦即學校行政倫理之決定不能損及學生之學習，畢竟學校行政是為教師之教學及學生之學習而存在的。

第三、校長可培養多面向的學校行政倫理觀：本文之文獻探討歸納指出學校行政倫理的多面向思維為：「基於效益論，為學生謀取最大利益」、「基於義務論，本著教育良心積極從事教育工作」、「基於德行論，修己以德服人」、「基於關懷倫理，建立良好人際關係、協助成員自我實現」、「基於正義倫理，能公平理性處理事情」、「基於批判倫理，經常自省及改進」、「基於權利倫理，顧及成員的權利」等，而本研究發現多位校長遇到行政倫理議題較傾向「基於正義倫理，能公平理性處理事情」，因此建議平時校長可多培養多面向的倫理思維，並依問題之性質彈性運用。

第四、未來的研究可依本研究結果進行大量問卷調查：由於過去並無國民中學校長經常面臨的學校行政倫理議題與倫理決定之研究，因此本研究可視為初步及探索式的質性研究，且本研究訪談對象僅有北部的十位國中校長，推論之範圍有限，建議未來的研究可以本研究之研究結果為基礎，進行問卷調查來蒐集更大量的相關資料，以獲得更為普遍性的原則或發現。

陸、謝誌

本研究感謝天主教輔仁大學學術研究計畫之經費補助，計畫編號 409631010408。

參考文獻

中文部分

- 卜達海（1988）。從行政倫理談人事人員的服務態度。載於銓敘部主編，*行政管理論文選輯*，第三輯（頁 647-681）。台北：銓敘部。
- 王臣瑞（1995）。*倫理學*。台北：學生書局。
- 方志華（2004）。*關懷倫理學與教育*。台北：洪葉文化。
- 牛格正（1991）。*諮商專業倫理*。台北：五南。
- 吳成豐（2005）。*企業倫理的實踐*。台北：前程文化。
- 吳清山、林天祐（2003）。教育正義。*教育資料與研究*，54，152。
- 沈清松（2004）。*大學理念與外推精神*。台北：五南。
- 吳清基（1990）。重建教育行政。*研習資訊*，63，1-5。
- 林火旺（2001）。*倫理學*。台北：五南。
- 林立武（2005）。*國民小學學校行政倫理議題之倫理決定*。未出版之碩士論文，國立中正大學教育研究所，嘉義。
- 周百崑（2004）。*國民小學校長倫理決定之研究*。未出版之碩士論文，國立台中師範學院國民教育研究所，台中。
- 林逢祺（2000）。美感與道德教育：論道德教學的審美判斷。*教育資料集刊*，25，127-146。
- 邱華君（1995）。行政倫理理論與實踐。載於財團法人弘揚社會道德文教基金會主編，*弘揚社會道德系列叢書第二輯：現代倫理道德的理論與實踐*（頁 205-229）。台北：財團法人弘揚社會道德文教基金會。
- 邱瑞忠（2001）。行政倫理在公共管理中的規範性作用—倫理分析與道德抉擇的途徑。*東海社會科學學報*，21，27-44。
- 林鍾沂（2002）。*行政學*。台北：三民。
- 范熾文（2000）。學校行政決定的革新趨向：倫理決定。*學校行政雙月刊*，8，55-67。
- 徐瑋伶、黃敏萍、鄭伯璵、樊景立（2006）。德行領導。載於鄭伯璵等主編，*華人組織行為：議題、作法及出版*（頁 122-149）。台北：華泰文化。
- 孫震（2006）。*經濟發展的倫理基礎*。台北：商務。
- 徐震、鄭怡世（2002）。社會工作實務中的倫理決策模式。載於徐震和李明政主編，*社*

- 會工作倫理(頁 575-607)。台北：五南。
- 許淑玫(2008)。國小校長面臨的倫理困境及其倫理決定探析。載於國立台中教育大學教育學系暨課程與教學研究所主編，*校長專業成長：培育、領導與在職進修*(頁 303-320)。台北：冠學文化。
- 莊道明(1996)。《圖書館專業倫理》。台北：文華。
- 許慶泉(2006)。《國民小學學校行政人員倫理困境與倫理決定之個案研究》。未出版之碩士論文，國立臺中教育大學國民教育研究所，台中。
- 張憲庭(2003)。《從倫理觀點探討國民小學校長道德與價值領導》。未出版之碩士論文，輔仁大學教育領導與發展研究所，台北。
- 黃乃熒(2004)。後現代學校行政倫理及其兩難困境之解決。《教育研究集刊》，50(3)，1-29。
- 馮丰儀(2006)。意識打造學校行政倫理。載於張鈿富主編，*學校行政：理念與創新*(頁 153-169)。台北：高等教育。
- 傅寶宏(2002)。《倫理操作模式與學校行政倫理議題之研究：以中部地區國民小學為例》。未出版之碩士論文，靜宜大學企業管理學系，台中。
- 葉紹國(1996)。道德推理中關懷導向與正義導向思考之區辨及其中國社會實踐的特徵。《本土化心理學研究》，5，264-311。
- 詹棟樑(2002)。《教育倫理學導論》。台北：五南。
- 蔡進雄(2003)。《學校行政與教學研究》。高雄：復文。
- 蔡進雄(2004)。論如何建立學校行政倫理。《公教資訊》，8(1)，1-10。
- 蔡進雄(2005)。論學校組織兩難管理。《師說》，189，44-48。
- 蕭武桐(2002)。《公務倫理》。台北：智勝。
- 謝文全(1998)。道德領導—學校行政領導的另一扇窗。載於林玉體主編，*跨世紀的教育演變*(頁 237-253)。台北：文景書局。
- 鍾春枝(2001)。《臨床醫學倫理議題之判斷與處理方式的探討—比較醫護人員、宗教界與法界人士的看法》。未出版之碩士論文，台北醫學院醫學研究所，台北。

外文部分

- Blanchard, K., & Peale, N. V. (1992)。一分鐘倫理管理(汪益譯)。台北：聯經。(原著出版於 1988)。

國民中學校長經常面臨的行政倫理議題與倫理決定之研究

- Calabrese, R. L. (1988). Ethical leadership: A prerequisite for effective schools. *NASSP Bulletin*, 72(512), 1-4.
- Covey, S. R. (1998)。與領導有約 (徐炳勳譯)。台北：天下遠見。(原著出版於 1996)。
- Dempster, N., & Berry, V. (2003). Blindfolded in a minefield: Principals' ethical decision-making. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 457-477.
- Fink, D. (2007)。教育領導與組織永續發展 (黃乃熒、鄭杏玲、黃婉婷譯)。台北：華騰文化。(原著出版於 2005)。
- Kydd, L., Crawford, M., & Riches, C. (2002)。教育管理的專業發展 (陳壘等譯)。香港：香港公開大學出版社。(原著出版於 1997)。
- Lunenburg, F. C., & Irby, B. J. (2006). *The principalship: Vision to action*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Lyons, N. P. (1988). Two perspectives: On self, relationships, and morality. In C. Gilligan et al. (Eds.), *Mapping the moral domain* (pp. 21-43). Cambridge: Harvard University Press.
- Noddings, N. (1984). *Caring: A feminine approach to ethics and moral education*. Berkeley: University of California Press.
- Richter, F.-J., & Mar, P. C. M. (2004)。企業全面品德管理：看見亞洲新利基 (羅耀宗等譯)。台北：天下。(原著出版於 2004)。
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2004)。領導學 (吳奕慧等譯)。台北：台灣培生教育。(原著出版於 1998)。
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2005). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas* (2nd ed.). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Shriberg, A., Shriberg, D. L., & Kumari, R. (2006)。領導學：原理與實踐 (吳秉恩審訂)。台北：智勝文化。(原著出版於 2005)。
- Starratt, R. J. (1991). Building an ethical school: A theory for practice in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 27(2), 185-202.
- Strike, K. A., Haller, E. J., & Soltis, J. F. (2002)。學校行政倫理 (謝文全等譯)。台北：學富文化。(原著出版於 1998)。
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.

蔡進雄

文稿收件：2008年10月22日

文稿修改：2009年07月22日

接受刊登：2009年09月20日

A Study of Administrative Ethical Issues and Decision-making Faced by Junior High School Principals

Chin-Hsiung Tsai

Associate Professor, Director, Graduate School of Educational Leadership and Development, Fu Jen Catholic University

Abstract

The purpose of the study is to research the administrative ethical issues faced by principals and explore principals' ethical decision-making. The study employed literature review and interviews. Data were collected from ten principals with interviews. The ethical issues that principals usually meet include the assignment of students into classes, teachers' duty arrangement, and so on. The tendency of most principals' ethical decision-making in dealing with the ethical issues is to obey the laws of the government. According to the results of this study, the researcher tried to make some suggestions for school principals, school administrators and the future study.

Keywords: ethical issues, ethical decision-making.