

中、彰、投地區國民小學校長兼顧有效性與倫理性決定的影響因素探討

蔡金田*

摘要

學校領導者每天的工作都面對著數量不一、程度高低不同的道德價值衝突，而這些道德價值衝突亦時時影響學校領導者如何在眾多的行為中做有效的決定。本研究透過問卷調查，了解臺中市、臺中縣、南投縣及彰化縣四個縣市國民小學校長在面對行政倫理時，如何做出有效的決定。研究結果發現：

- 一、有效倫理決定各因素之平均數介於4.15至4.54間，在五點量表中表現尚佳。
- 二、校長服務年資、教育程度、學校所在地及服務縣市在有效倫理決定情境層面之得分上有顯著差異。
- 三、校長性別、服務年資、教育程度及服務縣市在有效倫理決定過程層面之得分上有顯著差異。
- 四、校長性別、服務年資、教育程度、學校班級數及服務縣市在有效倫理決定行為層面之得分上有顯著差異。
- 五、有效倫理決定情境、過程及行為三個層面之相關係數介於.542至.685之間，顯示有顯著相關存在。
- 六、有效倫理決定情境與過程層面能有效解釋決定行為層面，其總解釋力為48.9%。

關鍵詞：有效決定、倫理決定、領導倫理

責任編輯：溫明麗

投稿日期：2008年12月5日，2009年5月27日通過採用

*蔡金田，國立暨南國際大學教育政策與行政學系助理教授

中、彰、投地區國民小學校長兼顧有效性與倫理性決定的影響因素探討

前言

面對全球知識驅動的年代所帶動的人與環境戲劇性的變革，領導決策品質的維繫必須對於人與環境的議題做出有效的因應與處理，諸如組織衝突的管理與執行以及組織國際化後內外環境的因應，如文化、政治、法律與社會規範等所帶來的決策考量，都是組織領導決策過程中無可避免的問題，正如Goldsmith（2005）認為有效的領導決策品質在過去、現在與未來同等重要；Thomas和Bainbridge（2002）談到，未來的教育領導者仰賴的不再只是地位，而必須經由知識、智慧與能力來說服同僚，以及對教育的公正性與公平性作出承諾，以確保領導品質。因此，學校領導者在全球教育競爭的體系中，如何運用本身的智慧在領導決策過程中融入倫理的概念，以有效解決組織環境的議題及國際間存在的文化落差，進而維護教育的公正性與公平性等倫理標準，是學校領導者在提昇學校教育競爭力的過程中應關注的焦點，此為本研究動機之一。

源於前開之論述，當前的組織正處於全球多元文化環境體系，面對國際領導能力的挑戰，由文化差異所衍生出的領導決策倫理對組織領導者而言誠屬重要（Tracey, 2003）；另經濟合作與發展組織（Organization for Economic Co-operation and Development, OECD, 2005）亦提出，未來的學校與領導者應能有效處理地方社區的需要、多元學生族群的問題以及能感知於文化與性別的議題。基此，面向多元文化族群的環境脈絡，未來領導者應具有欣賞多元文化的能力，除了能了解不同族群在經濟、社會、政治、文化與法律層面等規範的不同外，亦能體會其社會與行為上的差異，因為對不同族群的尊重與關係的建立是成功的未來領導者一項很重要的特質，而要成為在多元文化架構下的成功領導者，對於領導過程的倫理內涵，諸如公平與一致性的對待每一位成員、傾聽組織中每一位成員的聲音以及尊重組織中不同成員的需求與參與決策等都是有效領導決策過程中不可或缺的倫理要素，此為本研究動機之二。

Blanke（1993）曾談到「倫理是教育組織的重要目標。」；Starratt

(1994)亦主張建構一個倫理的學校(an ethical school)，因此「倫理」可視為學校教育的核心價值，影響學校教育的發展。若從領導者執行領導倫理的過程與追隨者因領導者的領導運作產生行為改變來看，筆者以為兩者間之交互作用影響，可分為以下三個主軸，亦即(一)領導者與追隨者使用倫理的過程去追求非倫理的改變；(二)領導者與追隨者使用非倫理的過程支持倫理的改變；(三)最理想的情境是領導者與追隨者使用倫理的過程來實施倫理的改變。事實上，學校領導者每天的工作都面對著數量不一、程度高低不同的道德價值衝突(Greenfield, 1993)，而這些道德價值衝突亦時時影響著學校領導者如何在眾多的行為選項中去做有效的決定。正如林明地(1999)所談到的，學校領導實際本若從領導者與身就具有倫理學的意義，因為傳統學校領導的觀念忽略領導道德權威與專業權威的發揮，致使學校領導者經常面對道德的兩難問題，而無法有效解決；另外Sergiovanni(1995)亦曾提出學校領導的倫理學觀念可彌補傳統領導觀念所忽視的激勵來源以及權威基礎。基此，領導者如何做出有效的倫理決定，為學校領導者執行行政決策時值得了解與探究的議題，此為本研究動機之三。

針對由上述研究動機，本文由兩方面來建構與分析有效倫理決定，首先在文獻方面，連結倫理意涵、倫理決定與有效決定之關係，建構有效倫理決定各層面及因素；其次是以問卷調查之實證研究方式探究當前國民小學校長執行有效倫理決定之現況。本研究目的如下：

- 一、了解校長在執行有效倫理決定各層面因素之實際得分情形。
- 二、了解不同背景變項之校長在有效倫理決定之情境層面、過程層面與行為層面得分之差異情形。
- 三、了解有效倫理決定情境層面、過程層面與行為層面之相關情形。
- 四、探討有效倫理決定情境層面、過程層面對行為層面之預測作用。

根據上述研究目的，本研究之待答問題如下：

- 一、國民小學校長在有效倫理決定之實際得分情形為何？
- 二、不同背景變項之校長在有效倫理決定之情境層面、過程層面與行為層面得分之差異情形為何？
- 三、有效倫理決定情境層面、過程層面與行為層面之相關情形為何？
- 四、有效倫理決定情境層面、過程層面對行為層面是否有顯著預測力？

文獻探討

本節旨在經由文獻探討倫理的內涵、倫理的決定與有效決定之探究，進而歸納出有效倫理決定的重要因素。

一、倫理的內涵

「倫理」源自於希臘社會的精神特質，意謂「性格（character）」（Wikipedia, 2006）。倫理提供行為是對、錯以及正當性的原則，它不僅是一種行為的道德議題，也意謂著如何在眾多選項中去做評估與決定。因此，倫理能告訴我們「應該去做」的行為標準，遠遠超越於我們「必須去做」的概念，並且在決定的過程中能清楚的評估並分析對與錯兩者間之不同。

Frankenas（1973）在談到「何謂倫理」時，大部分的人會認為事情對與錯的判別應奠基在宗教信念、文化核心、家庭背景、個人經驗、法律、組織價值、專業規範或是政治習性的基礎上，因而倫理即代表著：（一）倫理即根據感覺與經驗來判斷對或錯；（二）倫理應合於宗教的信念；（三）倫理須合乎法律的規定；（四）倫理是社會或組織所能接受的行為標準（引自Greenfield, 1993）。針對Frankenas（1973）對於倫理的一般概念，Velasquez等人（1987）認為在現實社會中，倫理無法完全等同於個人的感覺、宗教的信念、法律及社會接受的行為，因此難以以此來加以界定倫理的要義，其原由主要是因為（一）倫理不是遵循感覺，感覺有時會讓人退卻而不去「做對的事情」；（二）宗教雖然倡導高度的倫理標準，但並非只有信仰宗教的人才能重視倫理；（三）法律雖然提供了倫理的標準，但有些法律亦脫離了倫理，如種族隔離政策、戰俘法令等；（四）在一個道德墮落的社會裡面，其表現出的社會行為亦難等同於倫理。此外Velasquez等人（1996）亦強調，倫理亦不是科學，因為社會和自然科學雖然能提供資料供我們去做最佳的倫理選擇，但科學無法告訴我們應該去做什麼。

倫理既然不是單純的感覺、宗教、法律、科學等所能定義的，那麼倫理應具備什麼樣的標準，方能在執行的過程中有所依循。以下藉由相關學者在倫理意涵的論述，據以歸結倫理的內涵：

美國Santa Clara University（1989）曾提出五個倫理標準的來源：

（一）功利主義取向

專注於行動與政策的結果是否能對所有人員產生直接（或間接）最有利的影響，或是利益超越傷害之最佳平衡原則。

（二）權利取向

行動與政策的執行不只應考慮道德的權利，受決策影響的人亦應受到基本的告知與認同等被尊重的權利。

（三）公平或正義取向

除了因不同人群在道德等相關議題之區別外，對於所有的成員應具備一致性的公平與正義。

（四）公眾利益取向

所有成員能參與共同願景的塑造、價值的追求與目標的達成，成員能承諾追求組織的共同利益。

（五）道德取向

能在自我與社群中發展誠實、勇氣、忠誠、廉潔、值得信賴等態度、傾向、特徵等人類潛能。

Santa Clara University（1989）所提出的五個倫理標準，主要在說明政策與行動的執行中應能考量個人與公眾之權益，並採取道德、公平與正義之思維，已成就政策與行動的倫理標準。

此外，Velasquez等人（1996）亦提出在思考倫理過程中可能產生的五個倫理議題：

- （一）什麼樣的行動過程會產生何種利益與傷害？是否有其他替代措施可以產生整體的最佳結果？
- （二）在執行過程中應思考哪些道德權利？什麼樣的執行過程才能確保這些權利受到最大的尊重？
- （三）除了道德的理由外，行動的執行如何公平一致性的對待每一位成員，而不因個人喜好與偏見而有差異？
- （四）什麼樣的行動過程才能有助於公眾的利益？
- （五）什麼樣的行動過程才能有助於道德發展？

Velasquez等人（1996）在倫理議題的探討，仍聚焦於個人與公眾權益之可量，而在行動過程中亦應納入公平與道德之因素。

由Santa Clara University（1989）和Velasquez等人（1996）就倫理的選擇與議題之敘述發現，無論是倫理的選擇或倫理的議題均著眼於個人與公眾的權益考量，而在執行過程則應秉持公平、正義與道德取向等倫理因素。基

此，研究者可歸納得知，倫理是一種道德取向，應以公平與正義的原則兼顧有成員的利益，近而能達成組織的願景、目標與價值。其實倫理標準的擬定故可作為行動與政策執行之焦點，但亦僅能提供做決定時的倫理思考，因為倫理標準的訂定，亦會產生相關的倫理議題，而這些倫理議題雖然無法為其提供倫理的必然解答，但在執行任何決定或選擇時仍然必須加以評估。另外，倫理的標準取向旨在協助我們面對行動與政策的決定的過程中去做最重要的倫理考量，讓行動結果更能符合個人與公眾之權益，相對的對於政策與活動結果將顯得更加有效、可行；而倫理的議題則在協助我們在執行倫理的決定時能兼顧多數人的利益與權利，並能將傷害減至最低。總而言之，倫理標準與倫理議題均為在執行倫理決定或選擇過程中所不可或缺的要素。

二、倫理的決定

倫理的決定旨在做決定過程中取決於倫理意涵的考量。倫理是教育組織的重要目標，學校領導者每天的工作都面對著數量不一、程度高低不同的道德價值衝突，而這些道德價值衝突亦時時影響著學校領導者如何在眾多的行為選項中去做有效的決定，正如Wittmer（1994）提出倫理決定是一種行動與決策，必須對別人做出影響的抉擇；Irene和Cathleen（2002）在談到決定歷程與倫理規範時曾提及廉潔、誠實、倫理法則應凌駕於私人利益之上，應以客觀、公平的態度來面對公眾的檢視。因此，學校領導者在校務推展過程中所做的決定或選擇都存在著倫理道德的意義，在決定的過程中需加入公平、正義、道德、公眾利益等倫理的考量。茲將相關學者之見解敘述如下：

D. Long（1998）在他的專書《做對的事（Doing the Right Thing）》談到要做倫理的決定可以善用四個取向（引自Bassett, 1999）：

- （一）最後的結果（最後的結果會是什麼？）
- （二）法律與規範（法律會告訴我們去做什麼。）
- （三）社會的契約（團體或社群的規範與習慣會告訴我們去做什麼。）
- （四）個人的良心（良心是決定行為的最佳引導）

D. Long（1998）倫理的四個取向，主要涉及因素在於決定者思維、決定環境與過程的法律規範與契約，以及決定行為可能產生的結果。

Arizona Character Education Foundation（2006）在「做倫理決定」一文中談到，要做倫理的決定應兼顧四項要素：

- (一) 領導人應謹慎思考行為之後可能產生的影響，所做的決定應是有助益的，並且能降低可能產生的傷害。
- (二) 應遵守倫理的原則（值得信賴、尊重、責任、公平、關懷、公民道德）。
- (三) 重視倫理價值（值得信賴、尊重、責任、公平、關懷、公民道德）遠甚於非倫理行為。
- (四) 重視最後的影響而非短暫的利益。

Arizona Character Education Foundation（2006）倫理決定的四個要素，主要著眼於決定行為的影響，以及決定過程中應遵守倫理的原則與價值。

另外，Wikipedia（2006）亦提到要做倫理決定的先決條件包括以下要素：

(一) 信賴的關係

信賴關係是所有倫理決定的基礎。人們必須從不同的角色模式與道德案例中去學習什麼是好的？什麼是倫理？

(二) 一致性的描述

所有倫理與道德的判斷致力於在複雜的情境愈困難的決定中能有一致性的描述，倫理決定可從人們的生活，特別是政治活動中加以觀察。

(三) 縮小規模

倫理決定的思考面向之一，便是降低未來的衝突，在縮小道德衝突規模的觀點上，這包括以下三個要素：1.非暴力的解決方法、2.降低傷害、3.透過教育使每一位參與者即使在衝突的情境中仍能重視他人的觀點。

(四) 避免道德絕對論

亦即「我是對的，你是錯的，你去執行我所說的」，如此容易落入所謂「道德絕對論」，回到以權威為基礎，容易產生暴力。

(五) 能專注傾聽

係指面對爭執時仍能專注傾聽，因為每一種聲音都可能存在著一些好的、對的觀點。

(六) 環境與脈絡

倫理常被視為是早已存在假設的道德基點，當面對衝突時，可能大部分由外在的環境或情境所控制，個體所能控制的只是從眾多解決方案中去做選擇。

Wikipedia（2006）所提及倫理決定的條件，聚焦於決定者的態度、決定

的環境脈絡以及決定行為所可能產生的影響。

Bruce (2002) 提出倫理決定的檢視應包含以下要素：

(一) 它是否合法？

倫理決定第一個要過濾的因素是他能否通過合法性的檢驗。

(二) 新的決定如何被他人看待？

如果我們確認行動是合法的，接著我們必須去了解外部人員如何來看待這個決定，這包括了相關的社群、國家甚至整個世界。

(三) 所做決定是否遵循組織的價值？

組織的價值是什麼？如果組織的價值是合法的，我們的行動是否合乎組織的價值？

(四) 在相同情境下，決定所產生的結果是否會同樣發生在其他人身上？是否能以同理心來對待他人？

你期盼他人如何對待你？如果犯錯，你會擔負起應有的責任嗎？假使你做了一件好事，你期盼獲得適當的獎賞嗎？即便它是口頭的獎賞。你是否也會給予組織中的成員相同的獎賞？你得決定是否會關注到他人？組織成員是否認同決定的結果？

(五) 在決定公告周知之後，我們是否能夠面對自己？

面對自我，你是否滿意所做過的「對的事情」？你對所做決定的感覺如何？你所做的決定是否已關照到每一個人的利益？

Bruce (2002) 的倫理決定檢視要素，著眼於決定者的個人態度與思維、決定行為對個人與組織的影響以及決定環境與過程的倫理考量。

Hanson (2002) 談到在做倫理決定時應依循倫理的六大支柱：

(一) 值得信賴：給予成員高度的尊重與安全感，來激勵與確認他們的責任與義務，而不以欺騙等手段來壓制成員的思想與作為。值得信賴包含：

1. 誠實：能做誠實的溝通、呈現真實性的知識或事實、為人正直、處事公平等特性。
2. 廉潔：在做決定的任何情境中都能時時了解自我與確認核心價值，並時時自我反省，不會成為表裡不一的人 (two-faced)。
3. 可信賴性：能對他人做出具合法性基礎的承諾，執行專業道德任務，並能負起責任去完成所做的承諾。
4. 忠誠：忠誠是維持朋友、同事、共同工作夥伴關係的重要因素，例如所提

供資訊的可信任度、信息的保密等。

- (二) 尊重：在所有情境中，即使是處理不愉快的事件，我們都有責任以莊嚴的態度給予所有的人高度的尊重與關懷。如謙恭的、禮貌的、容忍與接受的態度。
- (三) 責任：生活中充滿了各種選擇，責任即在為我們是誰以及我們所做的事或所做的選擇所產生的結果負責，如績效、追求卓越、自制等。
- (四) 公正：在做訊息蒐集與評估以做為決定的過程中，都能確保與平衡開放與公正的原則。它包括均等、公平、均衡等特性。
- (五) 關懷：關懷是倫理的核心，並以此去做倫理的決定。愛人類遠超越於愛個人，在決定過程中即使需做些許的傷害，也是因執行任務需要時，無可避免所必須採取的合理與必要措施。
- (六) 公民權：係指在組織或社區中必須去表現的公民道德與任務，如遵守法律、自我管理、分享與承諾等。

Hanson (2002) 倫理決定的六大支柱，主要重點在決定的情境應能考量法律等因素、決定的過程應以信賴與關懷等道德為依據、而決定的行為結果則應考量個人與組織之相關權益。

綜合Dr. Debbie Long (1998)、Bruce (2002)、Hanson (2002) 及Wikipedia (2006) 的發現，倫理決定應包含情境、過程與行為三個層面，決策者在做倫理決定之前，應審酌決定之現況，同時考量情境、過程與行為三個層面納入相關之倫理因素，以遂行倫理決定。首先應考量自我所抱持之理念（如Arizona Character Education Foundation談到責任與公正）、與他人的互動（如Hanson談及尊重與關懷）、他人對我的概念（如Bruce談及新的決定如何被他人看待）以及倫理與法律的規範（如Dr. Debbie Long談及法律的規範），以建立倫理決定的基礎平台；接著評估所處內外環境的因素，掌握外在環境的控制，專注傾聽內部不同的聲音（Wikipedia, 2006），統整內外環境的需求；最後應兼具合法與正確（Bruce, 2002），如合乎組織之價值、決定之結果應能接受自我與團體的檢驗（Wikipedia, 2006）、能以同理心的態度來關懷每一位成員（Bruce, 2002）以及能以最大的利益、最小的衝突與傷害為考量（Wikipedia, 2006）來做出倫理的決定。



三、有效的決定

要做有效的決定須同時兼顧內、外在主客觀環境因素及個人之狀況，茲將相關學者之論述敘述於后。

Hanson (2002) 曾提出有效決定應包含七個步驟：

(一) 停止與思考

做有效決定的第一個重要步驟是：仔細思考後再去執行。停止情緒反應，仔細去思考方可避免做草率的決定；而更多的思考有助於洞察事件，做有效的決定。

(二) 釐清目標

在選擇決定之前應先釐清短期和長期目的。做決定的最大危險是去執行立即性的需要，而這些需要因缺乏周延的規劃與思考，可能會妨礙許多更重要目標的達成。

(三) 決定事實

適當的資訊有助於做出聰明的選擇，假使我們了解事實真相便能做出好的決定。要決定事實首先要解決的是「你知道什麼？」以及當前「你需要知道的是什麼？」因此我們必須去獲得額外的資訊、確認假設與其他不確定的訊息。

(四) 發展選擇

當我們已知道想要完成的目標，並且對相關事實做出最佳判斷，接著便是做一系列的選擇、設定行動方案來達成目標。

(五) 思考結果

決定後可能產生的潛在性結果應能加以預期。我們可透過倫理的特質與核心原則加以檢閱，藉以思考所做的決定是有助益的或者是有傷害的。

(六) 選擇

在選擇過程中有幾件事是必須的：

1. 告訴成員你尊重誰的判斷。
2. 這個人是最具備倫理判斷與特質的人。
3. 假使你確認每一個人都已知道你的決定，便可去執行。
4. 指導原則：尊重他人如同希望他人尊重我們一般，誠實並且維持對他人的承諾。

(七) 監視與校正

倫理的決定者能監控決定所產生的影響，如果所做的選擇產生額外的且不被接受的結果，那麼就必須去重新評估情境及做新的決定。

另外張鈿富（2000）認為提昇行政決策，作出有效決定的具體方法為：

- （一）建立正確的教育行政價值觀念。
- （二）鼓勵教育行政人員在職進修。
- （三）強化基層教育行政人員素質。
- （四）重視幕僚人員的教育行政功能。
- （五）肯定女性人員的教育行政功能。
- （六）強調主動敏捷的行政決定運作。
- （七）加強專業取向的行政決定運作。
- （八）確定有效行政決定的必要措施。
- （九）重視電腦輔助行政決定的價值與應用。
- （十）提高教育行政決定合理有效的運作。

楊振昇（1999）提出有效提高教育行政決定的原則：

- （一）積極充實本身的知識與能力。
- （二）廣開意見溝通的管道。
- （三）兼顧組織目標的達成與成員需求的滿足。
- （四）有效提高教育行政決定的合理性。
- （五）縝密規劃教育行政決定的宣導工作。
- （六）有效落實執行成效評鑑等六項原則。

李佳玲（2002）在「國小校長決定行為分析」中談到，有效的決定應兼顧幾個要素：

- （一）廣納各方意見並讓相關成員參與

選擇相關與適當的人參與決定，不僅可讓決定更加周延，並能獲得成員的參與與認同。

- （二）建立成效評鑑

決定乃一連續歷程，執行過程應能監控品質，執行結果應能檢討成效。

- （三）暢通溝通管道

暢通溝通管道有助於凝聚共識與動力，增加成員的使命感。

- （四）充實自我能力，了解問題所在

正確決定的能力有賴於決定者的智慧、經驗與學識，方能有效了解問題之背景、性質及重要性，提昇決定品質。

（五）善用權變理論

針對不同教育情境，權變使用不同決定模式，使兩害相權取其輕。

綜合上述學者對有效決定之陳述發現，張鈿富（2000）與楊振昇（1999）主要側重於人員因素與績效考量，而李佳玲（2002）與Hanson（2002）則相對融入倫理的因素。綜上，欲成就有效決定，首先應了解目標與自我能力；第二、能評估自我所擁有的決定權以及已掌握有效之事實與資訊；第三、能洞察事實與情境以發展能達成目標的選項；第四、透過諮詢或訓練，在兼顧倫理與有效的原則下來思考決定後的結果，並進一步去做選擇；最後，評估整體決定過程及決定後所產生的影響以作為下次決定之借鏡。

四、有效的倫理決定

好的決定應兼顧倫理與有效的原則（Hanson, 2002）。由上述倫理決定與有效決定之相關論述可知，倫理決定乃指決定者在遂行決定時應同時審酌當前決定情境、過程與行為層面等倫理因素，諸如涉及法律規範之問題時則應納如決定之合法性；而有效決定則大部分著眼於組織與人員的績效考量，如公文處理等學校日常事務則宜以組織與個人辦事績效為優先。因此，有效的倫理決定乃指決定者在同時面對組織、個人績效以及相關倫理因素的情境時，如何做出兼顧倫理與有效之決定。

從上述倫理意涵、倫理決定與有效決定的相關陳述中分析歸納可得，有效的倫理決定乃指決策者在遂行決定時除考量決定的有效性外更應融入倫理的因素，而其執行運作歸結上述學者之論述可依情境、過程與行為結果三個層面加以探究，決定者在執行有效倫理決定時應同時考量此三個層面，方能兼顧倫理與有效之原則。今將其闡述如下：

（一）有效倫理決定的情境層面

有效倫理決定的情境因素乃指決定者在執行決定時應兼顧組織目標與組織所處的倫理情境。首先，目標的釐清首在探討所做的決定是組織的短期或長期目標（楊振昇，1999；Hanson, 2002; Bruce, 2002; Santa Clara University, 1989），以及去思考可能妨礙組織目標達成的障礙（李佳玲，2002；Wikipedia, 2006; Hanson, 2002）；其次在了解達成目標的過程中自我已具備能力及所擁有的決定權限（李佳玲，2002）。另在倫理情境方面，倫理情境

因素中可能涉及了處於當下環境的法律、宗教、社會規範 (Bruce, 2002) 及個人倫理知覺的考量 (Bruce, 2002; Hanson, 2002) 等，領導者應從這些考量中去了解對、錯、正當性的原則以及「應該去做」的行為標準 (Velasquez, 1996; Hanson, 2002)，以釐清最適切的倫理標準與取向，作為決定行為的依據。

(二) 有效倫理決定的過程層面

有效倫理決定過程係指決定者在執行決定時是否能有效掌握正確的事實與訊息，根據所掌控的資訊及情境所處之倫理因素去進行決定過程的推理與思考。有效倫理決定的過程因素可包含以下三個歷程：

1. 倫理的知覺：倫理的知覺主要強調外在的倫理要求，如當前決定情境的法律、社會規範 (Irene & Cathleen, 2002) 等因素；而倫理知覺，指能採取組織的公眾利益 (Santa Clara University, 1989; Velasquez, 1996; Bruce, 2002)，如強調組織願景的塑造 (Santa Clara University, 1989)；以及道德取向 (Arizona Character Education Foundation, 2006; Wikipedi, 2006)，如同理心的成員互動 (Wikipedi, 2006) 以及誠實、勇氣、忠誠、廉潔、值得信賴、關懷等道德的發展 (Santa Clara University, 1989; Wikipedia, 2006) 等。
2. 倫理的判斷性：倫理的判斷性是倫理選擇前置因素，係針對倫理因素所產生的倫理議題進行思考以作為倫理判斷的依據，如倫理道德的相關權利是否受到尊重 (Velasquez, 1996; Santa Clara University, 1989)？行動過程是否考量組織的核心價值與目標 (楊振昇, 1999; Bruce, 2002)？每位成員是否充分參與行為決定，且受到應有的尊重 (李佳玲, 2002; Santa Clara University, 1989)？行動結果的利害權衡為何 (Velasquez, 1996)？是否會為他人或自我帶來傷害？ (Velasquez, 1996; Hanson, 2002) 等倫理判斷因素。
3. 倫理的選擇性：倫理的選擇性主要在依據情境的倫理考量，從倫理決定的相關規準以及應思考的倫理相關議題中透過洞察、訓練、思考與判斷的過程 (Arizona Character Education Foundation, 2006; Velasquez, 1996)，俾利從多個相對價值中去進行選擇。

(三) 有效倫理決定的行為層面

有效倫理決定的行為層面係指決定者根據決定的環境因素與過程因素在眾多的相對價值取向中所做出的決定與選擇，而這些決定和選擇應能：1. 接

受自我，諸如是否能誠實面對自己所做的決定（Bruce, 2002）？是否能以同理心來看待他人（Bruce, 2002）？決定行為是否只是依據個人喜好與偏見？（Velasquez, 1996; Bruce, 2002）決定行為是否有其他替代措施？（Velasquez, 1996）；2.成員認同，如組織中的其他成員如何看待這個決定？（Velasquez, 1996）；以及3.合乎倫理的要求？（Hoanson, 2002; Bruce, 2002）。如能接受上述因素之檢驗，則應已符應有效倫理決定的要求，若否，則應針對不足之處尋求另類替代措施，為有效倫理決定做進一步的努力。

五、有效倫理決定之相關研究

近年來隨著校園多元化與民主的發展趨勢，學校行政組織亦逐漸察覺到組織決定除了應達成組織目標外亦應融入倫理元素。近年來國內有關有效倫理決定之相關研究不多，本研究蒐集主題主要聚焦在與倫理有關之「倫理決定」、「倫理判斷」、「倫理行為」等相關研究文獻，茲將相關研究結果分述如下：

周百崑（2004）在「國民小學校長倫理決定之研究」中發現，女性校長之倫理決定較男性校長強；年齡越大校長之倫理決定傾向高於年齡低的校長；年資越久之校長倫理決定傾向越強；城市地區之學校校長倫理決定傾向各層面之表現高於鄉鎮與偏遠地區學校之校長。

黃琬婷（2003）在「國民小學校長倫理取向與教師工作滿意之相關研究」中發現，不同性別、服務年資、學歷之教師對校長倫理取向知覺無顯著差異；而不同學校規模之校長在「關懷倫理取向」層面則有顯著差異。

吳清山（2001）在「教育行政人員專業倫理內涵之研究」中發現，不同性別與地區之教育人員在專業倫理內涵之表現上無顯著差異；而不同年齡與服務機關之教育人員在專業倫理內涵之表現上則有顯著差異。

何志平（2000）在「國民小學輔導人員專業倫理行為與倫理判斷取向之研究」發現，不同性別、年齡、學歷之輔導人員在倫理判斷上無顯著差異存在。

蘇芊遐（2007）在「國民小學校長決策風格與倫理決定之相關研究」中發現，不同性別與年齡之國民小學校長在倫理決定有顯著差異存在。

由上述相關研究發現，性別、年齡、年資、教育程度、學校規模、學校所在地等背景變項在不同領域之學術研究中呈現出不同的顯著差異現象，因

此本研究可參考將其納入自變項進一步探討其對有效倫理決定之影響。

六、小結

綜上可知，有效倫理決定涉及情境、過程與行為等三個層面，此三層面有其不同考量之因素，如決定的環情境層面應考量組織目標與法律與社會規範等倫理因素；決定的過程層面則思考個人與組織權益以及值得信賴與關懷等倫理因素；決定的行為層面則應重視成員的參與及看法並信守倫理的要求等。

而對受試者之調查方面則參採上述有效倫理決定之相關研究，將性別、年資、教育程度、學校規模、學校所在地等因素作為背景變項，以調查分析其在有效倫理決定三個層面之影響。

最後依據上述有效倫理決定文獻探討之相關內涵加以綜合歸納，分別納入上述三個層面，據以編製「有效倫理決定問卷」作為本研究之調查工具；另外將性別、年資、教育程度、學校規模、學校所在地等作為背景變項，有效倫理決定三個層面作為結果變項以建置本研究架構。

研究設計與實施

在研究設計與實施方面，本節將就研究樣本、研究流程、研究架構、研究工具、資料編輯與處理五部分加以說明。

一、研究樣本

以臺中市、臺中縣、彰化縣及南投縣四個縣市國民小學校長為母群體，依各縣市公立國民小學學校數所佔百分比共發出問卷278份，回收問卷259份，有效問卷253份，問卷回收率93.16%，可用率91.00%。

二、研究流程

本研究流程，如圖1。

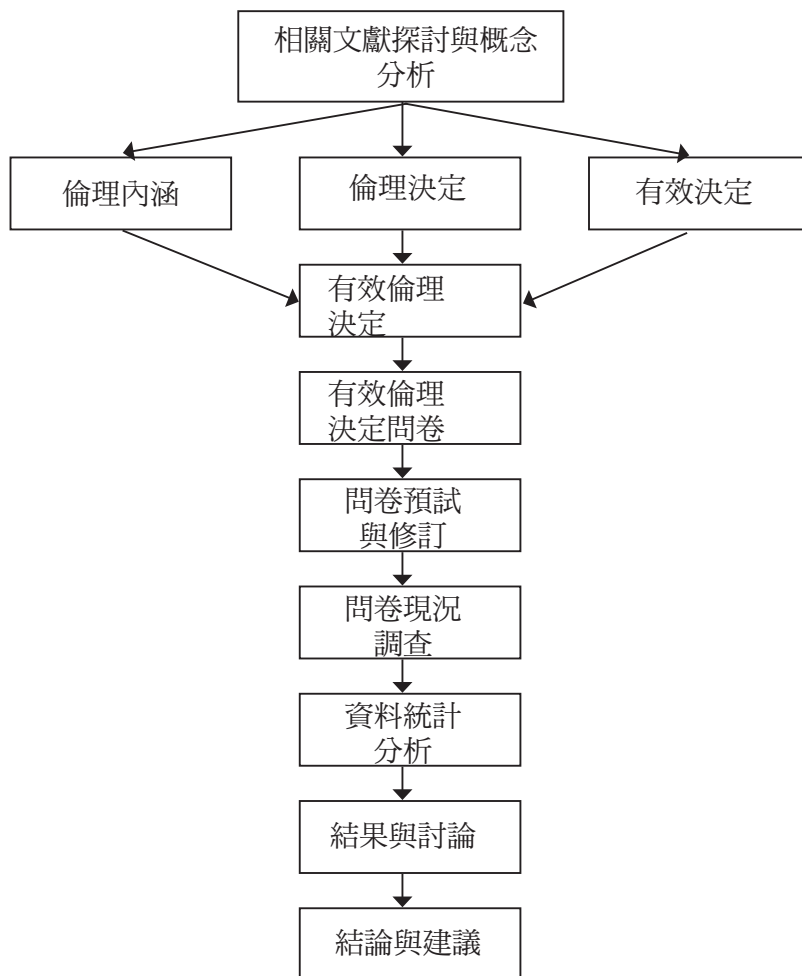


圖1 研究流程圖

三、研究架構

本研究架構，如圖2。

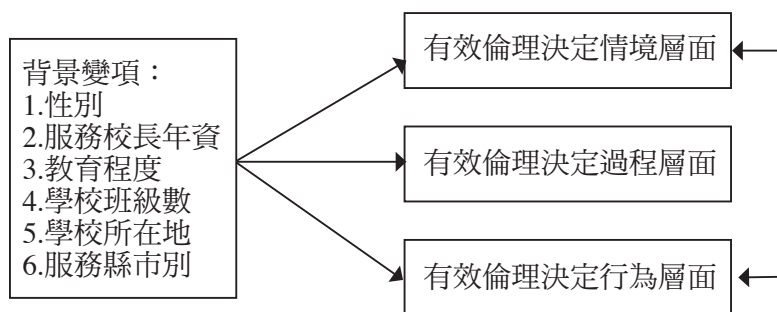


圖2 研究架構圖

四、研究工具

本研究用於蒐集資料的工具是研究者自編之「國民小學校長有效倫理決定問卷」，採五點量表記分方式，問卷初稿包括三個層面－有效倫理決定情境層面、有效倫理決定過程層面及有效倫理決定行為層面，於預試編製完成後即以彰化縣175所國民小學為預試樣本，共計回收問卷172份，進行問卷信、效度分析。首先在效度方面，採取因素分析，選題標準以特徵值大於1，且因素負荷量高於.50之題目。經因素分析結果刪除情境層面2題、過程層面2題及行為層面1題，三個因素特徵值分別為2.342、2.067及3.492，解釋變異量分別為16.730%、14.764%及24.943%（如表1），能解釋總變異量為56.436%；其次在信度方面，各分量表的信度分別為.7282、.7146及.7981（如表2），內部一致性信度良好。最後將刪除題目後之問卷作為本研究之正式調查工具（如附錄），進行調查研究。

表1 有效倫理決定各層面因素分析摘要表

預試題號	因素負荷量	刪除	特徵值	解釋變異量
情境層面			2.342	16.730%
1	.63			
2	.42	V		
3	.62			
4	.34	V		
5	.56			
6	.52			
過程層面			2.067	14.764%
1	.60			
2	.78			
3	.44	V		
4	.43	V		
5	.67			
6	.80			
7	.66			
行為層面			3.492	24.943%
1	.51			
2	.58			
3	.75			
4	.81			
5	.41	V		
6	.84			

表2 有效倫理決定各層面信度分析摘要表

層面	題項篩選前各層面 α 係數	題項篩選後各層面 α 係數
情境層面	.6028	.7282
過程層面	.6202	.7146
行為層面	.7349	.7981

五、資料編輯及處理

本研究以問卷調查法實施，相關資料經蒐集後，先建立資料檔再以SPSS統計套裝軟體程式進行各項統計考驗，包括：

- (一) 以平均數和標準差來探討有效倫理決定各層面與整體層面之得分情形。
- (二) 以單因子變異數分析探究校長背景變項在有效倫理決定各層面得分之差異情形，如得分有顯著差異存在，再以Scheffe進行事後比較。
- (三) 以皮爾遜積差相關分析探究有效倫理決定三個層面之相關。
- (四) 以多元逐步迴歸分析探討有效倫理決定之情境層面、過程層面對行為層面之解釋力。

研究結果與討論

本研究資料，經SPSS統計套裝軟體程式進行分析後其結果與討論如下：

一、有效倫理決定各項目之平均數與標準差

有效倫理決定各項目之平均數與標準差，經統計結果如表3。

表3 有效倫理決定各因素之平均數與標準差

有效倫理決定因素	M	SD
一、情境層面		
1.能考量組織的目標屬性，如短期或長期目標。	4.33	.61
2.能仔細思考可能妨礙組織目標達成的障礙。	4.15	.74
3.能充分了解自我權限與能力。	4.40	.63
4.能考量法律及社會規範等倫理因素。	4.34	.65
二、過程層面		
1.決定的過程能以組織的願景為依歸。	4.22	.71
2.決定的過程能考量道德取向，如誠實、忠誠、廉潔、值得信賴、關懷等道德的發展。	4.30	.70
3.決定的過程能遵循組織的價值與目標。	4.18	.72

4. 決定過程能思考行動結果可能產生對個人或組織的利害得失。	4.27	.69
5. 學校相關成員能充分參與決定，且能受到應有的尊重。	4.29	.72
三、行為層面		
1. 能誠實的面對自己所做的決定。	4.54	.57
2. 對於決定的結果能以同理心來看待他人	4.43	.65
3. 能重視組織中的其他成員對於所做決定的看法。	4.35	.70
4. 決定的行為結果能合乎倫理的要求。	4.36	.67
5. 決定行為不是依據個人喜好與偏見。	4.31	.69

由表3可知，有效倫理決定各項目之平均數介於 4.15至4.54之間，其中情境層面各項目平均數介於4.15至4.40之間；過程層面各項目平均數介於 4.18至4.30之間；行為層面各項目平均數介於4.31至4.54之間。上述各項目之得分情形，除決定的過程能遵循組織的價值與目標（4.18）、能仔細思考可能妨礙組織目標達成的障礙（4.15）、決定的過程能以組織的願景為依歸（4.22）。三個項目得分略低外，其餘項目在5點量表中尚屬良好。而在整體層面上則以決定的行為層面表現較佳。

由上述校長在有效倫理決定各因素之整體得分發現，中部四縣市國小校長在決定的過程層面因素中，「能遵循組織的價值與目標」、「能仔細思考可能妨礙組織目標達成的障礙」以及「決定的過程能以組織的願景為依歸」等三項因素，在校長執行有效倫理決定時是相對較不被考量的因素；而「能誠實的面對自己所做的決定」、「對於決定的結果能以同理心來看待他人」以及「能充分了解自我權限與能力」等三項因素得分相對最高。上述分析結果顯示，就整體而言，中部四縣市國民小學校長在執行有效倫理決定時顯然較偏重於人（領導者的權限與責任、部屬的感受）的因素考量，而組織的價值、目標、願景與達成願景的障礙，相較之下較不被重視。

二、校長背景變項在有效倫理決定情境層面之比較分析

校長背景變項在有效倫理決定情境層面之變異數分析、事後比較摘要表，如表4。

表4 校長背景變項在有效倫理決定情境層面之變異數分析、事後比較摘要表

背景變項	N	M	SD	變異來源	SS	DF	MS	F (或 T) 值	Scheffe 事後比較	
性別	1.男	196	17.22	1.98		250		1.861		
	2.女	56	17.20	2.14						
服務年資	1.5年以下	91	16.99	1.88	組間	66.019	4	16.505	4.296**	5>3
	2.6-10年	70	16.94	2.21	組內	948.977	247	3.842		
	3.11-15年	46	18.02	1.84	總和	1014.996	251			
	4.16-20年	24	18.00	1.56						
教育程度	1.師大(院)及大學教育系	31	17.39	1.91	組間	69.528	2	34.764	9.156***	1>2 3>2
	2.一般大學	21	15.48	1.69	組內	945.468	249	3.797		
	3.研究所以 上(含四十 學分班)	200	17.38	1.98	總和	1014.996	251			
學校班級數	1.6-12班	97	17.04	2.04	組間	32.637	3	10.879	2.746*	ns
	2.13-24班	91	17.02	2.05	組內	982.359	248	3.961		
	3.25-48班	36	18.06	1.71	總和	1014.996	251			
	4.49班以上	28	17.39	1.95						
學校所在地	1.偏遠地區	33	17.48	2.21	組間	26.867	2	13.434	3.385*	1>3
	2.一般鄉鎮	178	17.06	1.98	組內	988.129	249	3.968		
	3.省、縣轄市	41	18.13	1.75	總和					
服務縣市	1.臺中市	36	17.56	1.81	組間	74.364	3	24.788	6.535***	3>2 4>2
	2.臺中縣	77	17.91	1.74	組內	940.632	248	3.793		
	3.南投縣	72	16.90	2.03	總和	1014.906	251			
	4.彰化縣	67	16.90	2.03						

*p<.05 ** p<.01 *** p<.001

由表4可知，服務21年以上之校長比服務年資11~15年之校長在執行有效倫理決定時更能考量有效倫理決定的情境因素；在教育程度中師大、師院及大學教育系畢業以及研究所以以上之校長比一般大學畢業之校長更能考量有效倫理決定的情境因素；在學校所在地方面，偏遠地區學校校長較省縣轄市地區之校長更能考量有效倫理決定的情境因素；而在服務縣市方面南投縣、彰化縣之校長比臺中縣校長較能考量有效倫理決定的情境因素；另外，性別與學校班級數則無顯著差異存在。

由上述分析發現，服務年資越久的校長在倫理決定的情境因素考量相

對較佳，顯示長期擔任校長所累積的實務經驗與實踐智慧，讓校長在執行倫理決定的情境因素中更能知覺組織的目標與障礙、個人權限、法律與社會規範等因素；在教育成度方面，一般大學畢業者在倫理決定的情境因素得分表現相對較差，其原因可能師資養成過程中，正規師範校院與一般大學在整體養成教育之時程與環境產生的差異。另外教育程度較高的校長在倫理決定的情境層面表現亦較佳，顯示校長終身學習有助於提昇倫理決定情境因素的相關知能；而在學校所在地方面，省縣轄市的學校校長在此領域表現較弱，可能因都市化程度較高、學校受外在因素干擾較大以及由於文化、政治、法律等層面的資訊相對較為豐富，反而使得校長相對的忽略了倫理情境因素的考量。而偏遠地區學校校長因資訊相對缺乏且受外在因素干擾較少，反而更能考量學校所在生態情境的因素；另在跨縣市的比較上，整體來看臺中縣國民小學校長在有效倫理決定情境層面的知覺上較其他縣市表現相對較差。

三、校長背景變項在有效倫理決定過程層面之比較分析

校長背景變項在有效倫理決定過程層面變異數分析、事後比較結果如表5。

表5 校長背景變項在有效倫理決定過程層面之變異數分析、事後比較摘要表

背景變項	N	M	SD	變異來源	SS	DF	MS	F (或 T) 值	Scheffe 事後比較	
性別	1.男	196	21.22	2.42				5.205*	2>1	
	2.女	56	21.39	2.88						
服務 校長 年資	1.五年以下	91	20.93	2.46	組間	105.841	4	26.460	4.384**	5>3
	2.6-10年	70	20.83	2.49	組內	1490.873	247	6.036		
	3.11-15年	46	22.28	2.33	總和	1596.714	251			
	4.16-20年	24	22.33	2.35						
	5.21年以上	21	20.67	2.69						
教育 程度	1.師大(院)及大學 教育系	31	21.48	2.10	組間	39.665	2	19.832	3.172*	3>2
	2.一般大學	21	19.95	2.31	組內	1557.049	249	6.253		
	3.研究所以上(含 四十學分班)	200	21.37	2.57	總和	1596.714	251			
學校 班級 數	1.6-12班	97	21.12	2.45	組間	23.486	3	7.829	1.234	
	2.13-24班	91	21.04	2.62	組內	1573.229	248	6.344		
	3.25-48班	36	21.81	2.59	總和	1596.714	251			
	4.49班以上	28	21.75	2.30						
學校 所在 地	1.偏遠地區	33	21.70	2.30	組間	44.634	2	22.316	3.580*	ns
	2.一般鄉鎮	178	21.05	2.51	組內	1552.082	249	6.233		
	3.省、縣轄市	41	22.38	2.62	總和	1596.714	251			
服務 縣市	1.臺中市	36	21.97	2.35	組間	133.099	3	44.366	7.518***	3>1 2>3 4>2
	2.臺中縣	77	22.08	2.47	組內					
	3.南投縣	72	20.40	2.38	總和					
	4.彰化縣	67	20.87	2.48						

*p<.05 ** p<.01

由表5可知，在性別方面，女校長比男校長較能考量有效倫理決定的過程因素；在服務年資方面，服務21年以上之校長比11~15年之校長較能考量有效倫理決定的過程因素；在教育程度上，研究所以上畢業之校長比一般大學畢業之校長更能考量有效倫理決定的過程因素；在服務縣市方面，臺中縣校長比南投縣校長較能考量有效倫理決定的過程因素，南投縣校長比臺中市校長較能考量有效倫理決定的過程因素，而彰化縣校長比臺中縣校長較能考量有效倫理決定的過程因素；另外，學校班級數及學校所在地在校長有效倫理決定的過程中並無顯著差異。

由上述分析發現，在執行有效倫理決定時女校長較男校長更能有效去思考倫理決定過程中的各個因素，諸如組織願景、價值、目標、道德取向與組織成員的參與等。究其原因，可能一般社會大眾對於女校長治校所賦予的壓力遠大於男校長，使得女校長在領導決策過程中更能考量組織目標的達成與成員的尊重與參與；服務年資越久的校長在倫理決定的過程因素考量相對較佳，顯示長期擔任校長所累積的實務經驗與實踐智慧，讓校長更能知覺於倫理決定過程因素的重要；而在教育程度方面，隨著校長教育程度的提昇（研究所以上），專業知能的增長，在有效倫理決定的過程考量上較一般大學畢業者表現明顯較佳，此與有效決定倫理情境層面之分析發現一致；在跨縣市的比較上，臺中市的校長在有效倫理決定的過程層面得整體表現明顯較弱，可能是在四個縣市中，臺中市都會化程度較高，因此受到外界因素對教育的干擾較大，使得在倫理決定過程上較無法依組織的願景、價值、目標以及成員充分參與等因素來執行。

四、校長背景變項在有效倫理決定行為層面之比較分析

校長背景變項在有效倫理決定行為層面之變異數分析、事後比較結果如表6。

表6 校長背景變項在有效倫理決定行為層面之變異數分析、事後比較摘要表

背景變項	N	M	SD	變異來源	SS	DF	MS	F (或 T) 值	Scheffe 事後比較																																																																																																																																																																												
性別	1.男	196	21.96	2.44				5.60*	2>1																																																																																																																																																																												
	2.女	56	22.07	2.93						服務年資	1.五年以下	91	21.97	2.42	組間	123.911	4	30.978	5.070***	5>3	2.6-10年	70	21.23	2.65	組內	1509.053	247	6.110	3.11-15年	46	23.00	2.08	總和	1632.964	251		4.16-20年	24	23.00	2.11					5.21年以上	21	21.24	3.14					教育程度	1.師大(院)及大學教育系	31	22.58	2.23	組間	40.258	2	20.129	3.147*	2>1	2.一般大學	21	20.81	3.01	組內	1592.706	249	6.396	3.研究所以 上(含四十 學分班)	200	22.02	2.52	總和	1632.964	251										學校班級數	1.6-12班	97	21.87	2.44	組間	59.948	3	19.983	3.150*	4>3	2.13-24班	91	21.60	2.72	組內	1573.016	248	6.343	3.25-48班	36	23.08	2.20	總和	1632.964	251		4.49班以上	28	22.25	2.52					學校所在地	1.偏遠地區	33	22.00	2.61	組間	30.026	2	15.013	2.332		2.一般鄉鎮	178	21.86	2.56	組內	1602.938	249	6.348	3.省、縣轄市	41	23.04	2.18	總和	1632.964	251		服務縣市	1.臺中市	36	22.72	2.09	組間	97.258	3	32.419	5.235**	4>1 3>1	2.臺中縣	77	22.60	2.23	組內	1535.706	248		3.南投縣	72	21.19	2.63	總和	1632.964	251		4.彰化縣	67	21.75	2.80	
服務年資	1.五年以下	91	21.97	2.42	組間	123.911	4	30.978	5.070***		5>3																																																																																																																																																																										
	2.6-10年	70	21.23	2.65	組內	1509.053	247	6.110																																																																																																																																																																													
	3.11-15年	46	23.00	2.08	總和	1632.964	251																																																																																																																																																																														
	4.16-20年	24	23.00	2.11																																																																																																																																																																																	
	5.21年以上	21	21.24	3.14																																																																																																																																																																																	
教育程度	1.師大(院)及大學教育系	31	22.58	2.23	組間	40.258	2	20.129	3.147*	2>1																																																																																																																																																																											
	2.一般大學	21	20.81	3.01	組內	1592.706	249	6.396																																																																																																																																																																													
	3.研究所以 上(含四十 學分班)	200	22.02	2.52	總和	1632.964	251																																																																																																																																																																														
學校班級數	1.6-12班	97	21.87	2.44	組間	59.948	3	19.983	3.150*	4>3																																																																																																																																																																											
	2.13-24班	91	21.60	2.72	組內	1573.016	248	6.343																																																																																																																																																																													
	3.25-48班	36	23.08	2.20	總和	1632.964	251																																																																																																																																																																														
	4.49班以上	28	22.25	2.52																																																																																																																																																																																	
學校所在地	1.偏遠地區	33	22.00	2.61	組間	30.026	2	15.013	2.332																																																																																																																																																																												
	2.一般鄉鎮	178	21.86	2.56	組內	1602.938	249	6.348																																																																																																																																																																													
	3.省、縣轄市	41	23.04	2.18	總和	1632.964	251																																																																																																																																																																														
服務縣市	1.臺中市	36	22.72	2.09	組間	97.258	3	32.419	5.235**	4>1 3>1																																																																																																																																																																											
	2.臺中縣	77	22.60	2.23	組內	1535.706	248																																																																																																																																																																														
	3.南投縣	72	21.19	2.63	總和	1632.964	251																																																																																																																																																																														
	4.彰化縣	67	21.75	2.80																																																																																																																																																																																	

*p<.05 ** p<.01 *** p<.001

由表6可知，在性別方面，女校長比男校長較能考量有效倫理決定的行為層面因素；在服務年資方面，服務21年以上之校長比11~15年之校長較能考量有效倫理決定的過程因素；在教育程度上，一般大學畢業之校長比師大、師院及大學教育系畢業之校長更能考量有效倫理決定的行為因素；在學校班級數方面，49班以上之校長比25~48班之校長更能考量有效倫理決定的行為因素；在服務縣市方面，南投縣校長、彰化縣校長比臺中市校長更能考量有效倫理決定的行為因素；在學校所在地方面則無顯著差異。

由上述分析可知，女校長較有效倫理決定的行為層面上較男校長更能考量本身的責任、成員的利益與觀感以及倫理的要求；服務年資越久的校長在

倫理決定的行為因素知覺相對較佳，此結果與有效倫理決定的情境層面與過程層面之研究發現一致，顯示長期擔任校長所累積的實務經驗與實踐智慧，讓校長在有效倫理決定的三個層面表現均較突出；在教育程度方面，一般大學畢業之校長反而更能考量有效倫理決定的行為因素，此研究與前述二者（情境層面與過程層面）之研究分析結果有明顯的不同，可能是養成教育不同，學習環境與過程的涵養使得校長在有效倫理決定的表現有異；在學校班級數方面，學校班級數越多的校長越能考量有效倫理決定行為層面的各個因素，可能是因學校班級數多，學教職員、工、生與家長人數相對較多，學校長期處於聲音豐富與不確定因素較高的校園環境，讓校長在從事有效倫理決定時不得不考量自我與他人的感受；另外跨縣市比較上，臺中市的校長在有效倫理決定的行為層面得整體表現明顯較弱，此結果與有效倫理決定過程層面之發現一致，可能受外界干擾較大，其他考量相對薄弱。

五、有效倫理決定環境、過程及行為層面之相關分析

有效倫理決定環境、過程及行為三個層面之積差相關分析結果如表7。

表7 有效倫理決定環境、過程及行為層面之相關係數摘要表

類別	情境層面	過程層面	行為層面
情境層面		.633**	.542**
過程層面	.633**		.685**
行為層面	.542**	.685**	

** $p < .01$

由表7可知，校長在執行有效倫理決定時，決定情境、過程與行為三層面彼此間互有關聯，相關係數介於.542至.685之間，有效倫理決定各層面相關係數頗高。

由上述分析發現，有效倫理決定的情境層面、過程層面與行為層面彼此有顯著相關存在，學校校長在做決定時應同時考量三個層面互動所帶來的影響，方能做出有效的倫理決定。

六、有效倫理決定行為層面之多元逐步迴歸分析摘要表

有效倫理決定行為層面之多元逐步迴歸分析結果如表8。

表8 有效倫理決定行為層面之多元逐步迴歸分析結果摘要表

投入變項順序	R	R ²	R ² 增加量	β 係數	F值
過程層面	.685	.469	.469	.570	220.776***
情境層面	.699	.489	.020	.181	118.957***

***p<.001

由表8分析結果可知：有效倫理決定過程層面及情境層面能有效解釋校長有效倫理決定行為層面，總解釋力達48.9%，其中過程層面之解釋力達46.9%。

由上述分析可得，有效倫理決定的過程層面最能有效預測有效倫理決定的行為層面，顯示過程因素的考量影響決定行為結果甚深，因此校長應注意有效倫理決定的情境層面因素外，更因重視決定過程層面的因素方能提昇有效倫理決定的成效。

結論與建議

綜合上述調查分析結果，本研究提出以下之結論與建議：

一、結論

- (一) 有效倫理決定各項目之平均數介於4.15至4.54之間。
- (二) 校長服務年資、教育程度、學校所在地及服務縣市四個背景變項在有效倫理決定情境因素中有顯著差異存在。在服務年資方面，服務21年以上之校長得分顯著高於服務11~15年之校長；在教育程度方面，師大、師院及大學教育系畢業以及研究所以上之校長得分顯著高於一般大學畢業之校長；在學校所在地方面，偏遠地區學校校長得分顯著高於省縣轄市地區之校長；而在服務縣市方面，南投縣與彰化縣之校長得分顯著高於臺中縣。
- (三) 校長性別、服務年資、教育程度及服務縣市四個背景變項在有效倫理決定過程因素中有顯著差異存在。其中在性別方面，女校長得分顯著高於男校長；在服務年資方面，服務21年以上之校長得分顯著高於11~15年之校長；在教育程度上，研究所以上畢業之校長得分顯著高於一般大學畢業之校長；在服務縣市方面，臺中縣校長得分顯著高於南投縣校長，南投縣校長得分顯著高於臺中市校長，而彰化縣校長得

分顯著高於臺中縣校長。

- (四) 校長性別、服務年資、教育程度、學校班級數及服務縣市五個背景變項在有效倫理決定行為因素中有顯著差異存在。在性別方面，女校長得分顯著高於男校長；在服務年資方面，服務21年以上之校長得分顯著高於11~15年之校長；在教育程度上，一般大學畢業之校長得分顯著高於師大、師院及大學教育系畢業之校長；在學校班級數方面，49班以上之校長得分顯著高於25~48班之校長；在服務縣市方面，南投縣校長、彰化縣校長得分顯著高於臺中市校長。
- (五) 有效倫理決定情境、過程及行為三個層面有顯著相關存在，相關係數介於.542至.685之間。
- (六) 有效倫理決定情境與過程因素能有效解釋決定行為，其總解釋力為48.9%。

二、建議

- (一) 在校長執行有效倫理決定時應強化組織願景、目標與價值達成的理念。

組織的願景、目標與價值的達成是組織整體成效的重要關鍵所在，任何組織的行為措施均不應偏離組織的願景與價值，如美國Santa Clara University (1989) 在倫理的公眾利益取向談到，組織所有成員應能參與共同願景的塑造、價值的追求與目標的達成。本研究發現，中部四縣市國民小學校長在有效倫理決定三個層面十四項因素中，決定的過程能遵循組織的價值與目標(4.18)、能仔細思考可能妨礙組織目標達成的障礙(4.15)、決定的過程能以組織的願景為依歸(4.22)。三個因素得分最低，顯示中部四縣市國民小學校長在執行有效倫理決定時容易忽略此三個因素，而這種傾向將可能導致所做的倫理決定無法有效達成組織的目標與願景，降低決定的成效。因此，校長在執行倫理決定時應強化此方面的理念。

- (二) 校長接受遴聘至新環境時，應重新思考領導倫理，以做出有效決策。

有效的倫理決定原理無法放諸四海而皆準，正如Arizona Character Education Foundation (2006) 在「做倫理決定」一文中談到，要做倫理的決定應兼顧環境與脈絡的要素。校長受任期的限制必須接受遴聘到他校服務，而不同的學校有其特有的屬性與生態，校長無法將甲校的倫理決定模式全盤

移植到乙校，因此面對新學校的挑戰，校長應重新思索、探討所屬學校內外的文化生態環境（如學校願景目標、成員的能力、參與和動機，以及家長與地方民代對學校之投入、相關法令規範等），在進行決定的過程中，除考量決定的有效性外亦應考量不同情境歷程的倫理因素，方能依所處之環境促成有效倫理決定的實施。

本研究發現，校長因服務縣市的不同，在有效倫理決定的三個層面因素皆存在顯著差異；另外學校所在地變項也在有效倫理定的情境因素有著顯著性差異。研究結果顯示，位居不同地域的學校可能因學校所處生態環境有異，例如家長的參與、社區的民風、地方民意代表對學校的關心度等均會影響了校長在執行有效倫理決定時的思考方向，因此，校長在面對新環境後，應拋下舊有的決定模式，重新思索適合新環境的有效倫理決定方針，方能兼顧人、組織與環境的最適需要，如Wikipedia（2006）提到要做倫理決定時，應注意環境與脈絡，倫理常被視為是早已存在假設的道德基點，當面對衝突時，可能大部分由外在的環境或情境所控制，個體所能控制的只是從眾多解決方案中去做選擇。

（三）強化校長執行有效倫理決定時，情境、過程與行為三層面的一致性觀念。

有效的決定必需同時兼顧情境、過程與行為三個層面，忽略了任何一個層面都可能導致所做的決定偏頗與不完全，降低決定的有限性，進而對於個人、組織產生不利的影響。

本研究分析發現，有效倫理決定情境、過程及行為三個層面有顯著相關存在，相關係數介於.542至.685之間；另外有效倫理決定情境、過程因素能有效解釋決定行為，其解釋力達48.9%。因此，有效倫理決定情境、過程及行為三個層面可謂三位一體、密不可分，校長在執行有效倫理決定時應同時就三個層面的因素加以考量，思索其間的相互關係與影響，方能提昇倫理決定的一致性與有效性，創造組織與個人的利益。

（四）校長應建立終身學習的態度，隨時更新與發展自我能力

專業知能的提昇有賴於終身學習理念的落實。近年來隨著教育大環境的改變，學術理論呈現爆炸性的成長，實務工作的履行更遭遇嚴峻的挑戰，如經濟合作與發展組織（Organization for Economic Co-operation and Development, OECD, 2005）提出未來的學校領導者將面臨的任務與挑戰之

一，便是能適應並持續改進組織與實踐的能力。因此校長本身專業知能與實踐智慧的提昇，是因應社會變遷與促使組織革新過程的不二法門。

本研究在有效倫理決定的三個層面因素中，其中研究所以畢業的校長在情境層面與過程層面的得分表現均比一般大學畢業之校長顯著較高，顯示專業知能的提昇有助於倫理決定的成效；另服務年資越久的校長在三個層面的表現亦相對較佳於其他校長，顯示實務經驗的累積有助於實踐智慧的提昇。因此，無論在學術與實踐智慧上，校長均應抱持終身學習的態度，相信對於有效的倫理決定會有更加的表現。

(五) 成立校長專業社群，分享學術智慧與實踐智慧。

這是一個團隊工作的時代，組織與個人的成長均有賴於專業學術社群的建構，如Senge（1994）從有關學校改革的文獻中分析發現，學校將逐漸轉化為學習者社群，學校成員間需要有時間進行合作、有持續的行政支持、資訊分享與溝通管道，方能有效提昇學校運作與成員的專業。經由來自不同成長與學習過程的成員組織學術社群，透過共享的規範與價值、專業的合作與投入、專業與反省的對話以及學術與實務的支持與分享，來實現共同的願景與目標，促成個人與組織的專業成長。

本研究發現，校長性別、教育程度、服務學校類型、學校所在地及服務年資在有效倫理決定之三個層面均有顯著差異。研究結果顯示，校長學術知能的提昇有助於有效倫理決定的實施；而性別、服務學校類型、學校所在地、服務年資之不同所導致實務性經驗與智慧的差異，亦影響了校長有效倫理決定的執行。為讓每一位校長在學術與實踐智慧皆能有所提昇，以因應未來環境的更迭，透過校長學術社群的成立，建構資訊分享的平台，相信有助於校長彼此間理論與實踐智慧的傳播、分享與創造，俾利有效的執行倫理決定。

(六) 主管教育行政機構應了解本身所處環境與作為對於校長執行有效倫理決定時可能產生的影響。

就如所處地區不同的學校，存在著不同的生態環境一般，不同的縣市間亦有不同的教育、文化、社會與政治生態，這些生態的差異會為學校領導帶來一定程度的衝擊，進而影響領導決定的成效。

本研究結果發現，校長因服務縣市的不同，在有效倫理決定的三個層面因素皆存在顯著差異；另外隨著學校所在地不同，對於有效倫理定的情境因

素亦有顯著性差異。研究結果顯示，學校所處環境因素（學校內部與外在環境）確實對有效倫理決定帶來影響。近年來，隨著政治影響教育層面的擴大，也帶來教育環境的極大衝擊，主管教育行政機關應隨時掌握整體環境的脈動所產生的教育、文化、社會與政治生態的變革，隨時督促並給予學校校長新的資訊與方針，讓學校校長在執行有效決定時能考量不同的倫理與道德規範，做出最佳的倫理決定。

（七）教育行政機關應謹慎遴選具有倫理觀念的學校領導者

Irene和Cathleen（2002）在談到決定歷程與倫理規範時曾提及廉潔、誠實、倫理法則應凌駕於私人利益之上，應以客觀、公平的態度來面對公眾的檢視。因此，學校領導者在校務推展過程中所做的決定或選擇都存在著倫理道德的意義，在決定的過程中需加入倫理的考量。

隨著教育改革的浪潮，參與授權理念的盛行，學校決策已由一人決策走入集體參與決策的模式，進入聲音既多元又豐富的學校環境；而教育市場的開放也增加了校內教育品質的提昇與校際間教育競爭的趨勢。學校領導者面對教育改革與教育市場開放的壓力，在決定的過程中更應考量人、組織與環境的因素，方能成就組織目標與個人需求。

本研究從文獻探討與統計分析所獲得的有效倫理決定三個層面、十四項因素，其內容涵蓋了組織的願景、目標與價值；領導者的權限、責任與能力；決定的倫理與道德取向等社會規範；決定的過程與結果能考量成員的參與及需求等因素，這些因素涵蓋了人、組織與環境的重要因子，亦是當前教育改革與社會變遷中領導者所應具備的知能。因此，教育主管行政機關在執行校長遴選時，如能考量校長領導決策的倫理理念，相信將有助於日後校務的推動。

參考文獻

- 何志平（2000）。國民小學輔導人員專業倫理行為與倫理判斷取向之研究。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 林明地（1999）。重建學校領導的倫理學觀念。教育政策論壇，2，2，129-157。國立暨南國際大學教育政策與行政學系發行，南投縣。
- 周百崑（2004）。國民小學校長倫理決定之研究。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。

- 李佳玲 (2002)。國小校長決定行為分析。學校行政雙月刊，**21**，28-40。
- 吳清山 (2001)。教育行政人員專業倫理內涵之研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告 (計畫編號：NSC 89-2413-H133-010-S)。
- 張鈿富 (2000)。新世紀教育行政績效責任的建構。商業職業教育，**78**，17-21。
- 黃琬婷 (2003)。國民小學校長倫理取向與教師工作滿意之相關研究。私立輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，臺北縣。
- 楊振昇和王如哲等合著 (1999)。教育行政。高雄市：麗文文化公司。
- 蘇芊遐 (2007)。國民小學校長決策風格與倫理決定之相關研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- Arizona Character Education Foundation (2006). *Making ethical decisions*. Retrieved December 21, 2006, from the World Wide Web:
<http://www.azcharacterdfoundation.org/ethical/html>
- Bassett, M. (1999). *How we make ethical decisions*. Retrieved December 21, 2006, from the World Wide Web:
<http://www.realtor.org/rmomag.nsf/pages/ethicsnov1999>
- Blanke, V. (1993). *Organization theory*. Columbus, OH: The Ohio State University.
- Bruce, A. H. (2002). *Ethical decision-making quick test*. Retrieved December 21, 2006, from the World Wide Web:
<http://www.refresher.com/!bahquicktest.html>
- Goldsmith, M. (2005). *The global leader of the future: New competencies for a new era*. Retrieved April 13, 2008, from the World Wide Web:
<http://www.leader-values.com/Content/detail.asp?ContentDetailID=937>
- Greenfield, W. D. (1993). Articulating values and ethics in administrator preparation. In C. A. Capper (Ed.), *Educational administration in a pluralistic society* (pp. 267-287). Albany, NY: SUNY.
- Hanson, W. (2002). *Making ethical decisions booklet-from the Josephson Institute of Ethics*. Retrieved December 21, 2006, from the World Wide Web:
<http://www.josephsoninstitute.org/MED/MED-intro+toc.htm>
- Irene, W., & Cathleen, X. (2002). *Decision-making procedures and ethics rules: The practical enablers of integrity and impartiality in telecommunication regulation*. New York: Federal Communications Commission International

- Bureau.
- Organization for Economic Co-operation and Development (2005). *Forum on educational and social cohesion*, Dublin, May 18. Retrieved May 17, 2008, from the World Wide Web:
<http://www.math.org.cn/forums/index.php?showtopic=38690-25k>
- Santa Clara University (1989). *A framework for thinking ethically*. Retrieved December 21, 2006, from the World Wide Web:
<http://www.scu.edu/ethics/practicing/desision/framework.html>
- Senge, P. (1994). *The fifth discipline field book: Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (1995). *The principalship: A reflective practice perspective* (3rd ed.). San Francisco: Allyn and Bacon.
- Starratt, R. J. (1994). *Building an ethical school: A practical response to the moral crisis in schools*. London: The Falmer.
- Thomas, M. D., & Bainbridge, W. L. (2002). *Shiring the glory: Educational leadership in the future will emanate not from positions, but from knowledge, wisdom, the ability to persuade and a personal commitment to fairness and justice-education*. Retrieved April 13, 2008, from the World Wide Web:
http://findarticles.com/p/practice/mi_moHUL/is_3_31/ai_82092508
- Tracey, T. M. (2003). *Leadership across cultures: Aattachment style influences*. Retrieved June 5, 2008, from the World Wide Web:
<http://www.allbusiness.com/human-resources/employs-development-leadership/547202-1.html>
- Velasquez, M., Andre, C., & Meyer, J. M. (1987). *What is ethics*. Silicon, CA: Santa Clara University.
- Velasquez, M., Andre, C., & Meyer, J. M. (1996). *Thinking ethically: A framework for moral decision making*. Silicon, CA: Santa Clara University.
- Wikipedia (2006). *Ethical decision*. Retrieved December 21, 2006, from the World Wide Web:
http://en.Wikipedia.org/wiki/Ethical_decesion
- Wittmer, D. P. (1994). Ethical decision making. In T. L. Copper (Ed.), *Handbook of administrative ethics*. NY: Marcel Dekker, Inc.

附錄

國民小學校長有效倫理決定之調查研究

編製者：蔡金田

敬愛的校長先進您好：

倫理是教育組織的重要目標。學校領導者每天的工作都面對著數量不一、程度高低不同的道德價值衝突，而這些道德價值衝突亦時時影響著學校領導者如何在眾多的行為選項中去做有效的決定。本問卷旨在調查國民小學校長執行有效倫理決定之狀況，素仰 校長先進熱心教育、學養豐富，戮力於學校教育之發展，敬請撥冗並詳閱各項問題後依填表說明惠予填答。

本問卷純屬學術研究，您的意見非常珍貴，謝謝您的協助與合作，敬頌

時祺

國立暨南國際大學教育政策與行政學系 助理教授 蔡金田 敬啟

中華民國 97 年 5 月 21 日

壹、基本資料

- 1.性別：男 女
- 2.擔任校長年資：5年以下 6-10年 11-15年 16-20年 21年以上
- 3.最高學歷：師專 師大或師院（含一般大學教育系）
一般大學 研究所以上（含40學分班）
- 4.學校班級數：6-12班 13-24班 25-48班 49班以上
- 5.學校所在地：偏遠地區 一般鄉鎮 都市地區（含省、縣轄市）
- 6.服務縣市：臺中市 臺中縣 南投縣 彰化縣

貳、填答說明

- 1.請校長依問卷內容之敘述，檢視您目前執行行政決定之狀況，按照「完全符合」至「完全不符合」之強度，於適當位置內打「v」。
- 2.本問卷採五點量表方式實施，勾選「完全符合」者，其得分越高，反之則越少。
- 3.本問卷將以整體方式處理，不作個別分析，因此敬請放心據實填答。

參、問卷內容	完 全	完 全 不 符 合
	符 合	

一、決定的情境層面

1. 能考量組織的目標屬性，如短期或長期目標。
2. 能仔細思考可能妨礙組織目標達成的障礙。
3. 能充分了解自我權限與能力。
4. 能考量法律及社會規範等倫理情境因素。

二、決定的過程層面

1. 決定的過程能以組織的願景為依歸。
2. 決定的過程能考量道德取向，如誠實、勇氣、忠誠、廉潔、值得信賴、關懷等。
3. 決定能遵循組織的價值與目標。
4. 決定過程能思考行動結果可能產生對個人或組織的利害得失。
5. 學校相關成員能充分參與決定過程，且能受到應有的尊重。

三、決定的行為層面

1. 能誠實的面對自己所做的決定。
2. 對於決定的結果能以同理心來看待他人。
3. 能重視組織中的其他成員對於所做決定的看法。
4. 決定的行為結果能合乎倫理的要求。
5. 決定的行為不會依據個人之喜好或偏見。

***** 問卷到此結束，謝謝您的協助與指導*****

The Investigation of Elementary Schools Principals' Effectiveness and Ethical Decision-Making in Changhua County, Taichung County, Taichung City and Nantou County

*Chin-Tian Tsai**

Abstract

School leaders face different amount and intensity of moral value conflicts in their daily work. In addition, the moral value conflicts affect school leaders how to make effective decision among numerous alternative behaviors. The research study adopts questionnaire survey to investigate the elementary schools principals in Taichung City, Taichung County, Changhua County and Nantou County how to make effective and ethical decision in the process of administrative decision. The results are as follows:

1. The average scores of the factors of effective ethical decision fall on 4.15 to 4.54. The factors appear in the 5-point Likert Scale.
2. The seniority, educational level of the principals, and the location of school in the setting of effective ethical decision-making are significantly different.
3. The sex, seniority, educational level of the principals, and the location of school in the process of effective ethical decision-making are significantly different.
4. The sex, seniority, educational level of the principals, school enrollment size, and the location of school in the behavior dimension of effective ethical decision-making are significantly different.
5. Significant correlations are covered among effective ethical decision setting, process and behaviors. The correlation coefficients fall on .542 to .685.
6. The setting and process of effective ethical decision-making can explain the dimension of behaviors effectively. The proportion of explanation is 48.9%.

Key words: effective decision, ethical decision, the ethics of leadership.

Section editor: Ming-Lee Wen

Received: December 5, 2008 ; Accepted: May 27, 2009

* Chin-Tian Tsai, Assistant Professor, Department of Educational Police and Administration, National Chi Nan University