

《教育行政與評鑑學刊》
2009年6月，第七期，頁49-70

倫理決定模式在學校行政應用之個案研究—— 一個國小案例之初步分析

梅文慧

摘 要

教育行政的運作是價值重新分配的過程，行政者的每一項作為或措施，都會使某些人獲得好處、某些人犧牲利益。學校行政人員在執行業務時常面對兩難困境的挑戰，且必須立即做決定，這些問題的決定不僅涉及事實層面，更涉及倫理價值層面，所以學校行政人員作倫理決定時，不但要做管理上的判斷，同時必須考慮價值選擇的正確性、合理性及公平性。本文先分析教育行政倫理決定相關意涵，探討學校行政人員作倫理決定時應有的理念與作為，再以Rest的倫理決定四成份模式為架構，針對一真實案例作應用分析，並對學校行政人員提出具體的建議。

關鍵詞：倫理決定、Rest四成份模式、學校行政

梅文慧：國立暨南國際大學教育政策與行政學系博士班研究生
電子郵件：mei827028@yahoo.com.tw
收件日期：2008.09.03；修改日期：2009.04.21；接受日期：2009.05.19

Journal of Educational Administration and Evaluation
June, 2009, Vol. 7 pp. 49-70

A case study of ethical decisions on school administrations – primitive analysis of an elementary school

Wen-Hui Mei

Abstract

School administration is a process of value re-distribution; when a decision is made, some benefit and some are sacrificed. Administrators in the school system have been facing many dilemmas and challenges as they implement administrative policies. Administrators are usually required to make correlated decisions straightaway; some of the decision-making involves not only facts but also the ethical dimension. On making decisions, administrators must engage in the ethical choices including of accuracy, rationale, and equity. The paper firstly analyzes the correlated connotations on the ethical decision-making and discusses the requisite conceptions and behaviors of the administrators while making ethical decisions on school administration. It further applies Rest's four-component model to a case study and proposes suggestions for school administrators.

Keywords: ethical decision-making, Rest's Four-Component Model, school administration

Wen-Hui Mei: Doctoral Student, Department of Education Policy and Administration, National Chi Nan University

E-mail: mei827028@yahoo.com.tw

Manuscript received: 2008.09.03; Revised: 2009.04.21; Accepted: 2009.05.19

壹、緒論

領導者是能察覺並有效解決價值衝突問題的人，如果沒有價值衝突，就不需要領導者（Hodgkinson, 1996）。教育是道德事業，學校是道德機構，教育與學校行政人員必須遵守專業倫理規範來從事教育與學校行政工作，領導才能深得人心。教育行政工作的內容常涉及倫理的內涵，因此，學校行政人員在執行職務時會不斷面對各種問題與挑戰，且必須立即針對問題做決定，而這些問題的決定不僅涉及事實層面，更涉及價值層面。Strike、Haller和Soltis（1998）在《學校行政倫理》（*The Ethics of School Administration*）一書中提到：究竟是什麼原因使得行政問題變成倫理問題？行政人員如何才能夠對倫理問題做出合理的決定？從這些問題又引發出其他問題：倫理問題與事實問題要如何區別？道德抉擇或倫理抉擇是怎樣的？倫理推理（*ethical reasoning*）真有可能嗎？我們的道德價值觀只是一種個人的選擇嗎？道德價值觀與我們的文化難道不是相對的嗎？倫理問題是否能有客觀的答案呢？如果有的話，要如何解決這樣的問題呢（史特萊克、哈勒與所提斯，2002）這些問題也就是學校行政者所面對的倫理決定問題。

學校教育行政現場中的倫理兩難問題常常不是法律規範的範圍，也沒有明確的答案，因此學校中有關倫理的決定往往會影響整個學校人員的認同感與向心力，並形成一個學校的組織氣氛。本文先分析教育行政倫理決定相關意涵，探討學校行政人員作倫理決定時應有的理念與作為，再以Rest的倫理決定四成份模式為架構，針對一真實案例作應用分析，並提出具體的建議。

貳、學校行政倫理決定之概念分析

倫理、道德與價值是領導獲得力量、目標、重心的根本基礎。「倫理」與「道德」在中國人看起來往往可以互相代換，而本文依傅佩榮（1994）的說明將二者意涵做區分：「倫理」（*ethics*）指的是群體規範，而「道德」（*moral*）指的是個體的品行與德性；「倫理」強調的是行為在群體間產生的結果，而「道德」則強調個體行為的理由和動機。本文題目使用「倫理」一詞，係基於學校行政作為關乎於群體規範的理由，至於文中部分內容使用「道德」一詞，則因部分文獻中探討「影響做決定的個人特質」及部分引用文獻的原文為「*moral*」之故。

一、學校行政倫理決定的意涵

「錯誤的決定比貪官污吏更可怕」，教育行政人員若做出錯誤的決定，影響層面可能相當廣泛、深遠，所以必須非常謹慎。研究者歸納王如哲、林明地、張志明、黃乃熒、楊振昇（1999）、吳金香（1990）及張鈿富（2001）等學者的研究發現，學校行政決定除了具有一般決定連續性、複雜性之外，尚具有教育事實與價值判斷的特殊性。教育行政決定注重對目前問題的了解，並且需要了解情境因素來發展可行策略，且強調「選擇」最佳策略的一種歷程。因此可將學校行政決定的意涵說明為：學校行政決定是行政歷程的中心，是複雜且連續的過程。決定者針對學校待解決的問題或教育目標，依據情境因素發展各種行動方案選項，並選擇最佳行動方案的一種歷程。

而倫理決定是一種行動與決策，必須做出對別人影響的抉擇。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（蔡金田，2007）。個人的成長歷史會與他人團體、個體的互動、思想過程和經驗，慢慢塑造個人的價值系統，這是倫理決定的基礎。倫理決定不只是個人喜好的問題，倫理是教育行政人員工作中的一部分，而且是執行職務時最重要的部份（Strike et al., 1998；史特萊克等人，2002）。健全的專業判斷和行為，須視健全的倫理判斷與行為而定。可知倫理的行為與判斷以及專業的判斷與行為之間的密切關係。

Beck（1970）認為如果想要完全改變人類的行為，必需靠改變人們對於倫理問題的思考方式，而不是只告訴他們問題的正確答案，才有可能做到。

倫理決定是針對爭論議題做出判斷與決定，涵蓋了複雜的過程，必須具有道德思考的概念和倫理知識，才能做出符合現實情境和倫理需求的決定。因此，倫理決定不只是一套歷程或模式，還包含了倫理原則基礎（許淑玫，2006；盧美秀，2004）。

倫理決定是基於個人和專業價值、信念、經驗、思考能力，這些在倫理難題中不可能存在正確答案。當學校領導者面臨倫理難題的時候，倫理的判斷技巧是需要學習的，因為選項不是在對與錯之間，而是在兩個彼此拉鋸的正確答案之間。面臨衝突的倫理價值時，沒有標準行動方針可供依循（Klinker & Hackmann, 2003）。

綜合以上對倫理決定的闡釋，研究者將學校行政的倫理決定定義為：學校領導者面臨倫理難題的時候，基於個人道德思考的概念和倫理知識，做出符合現實情境和倫理需求的決定。倫理決定不只是一套歷程或模式，還包含了倫理原則基礎。

二、學校行政倫理決定的原則

倫理的情境基本上被視為一種倫理面向，倫理情境經常要求在複雜而模稜兩可的情況下做出困難的抉擇，而倫理決定是指針對別人有重大影響時所做的一種選擇，並

必須有涉及相關價值的考慮。人是道德行動者（moral agents），必須為其抉擇負責，而且有責任做出符合道德的抉擇。

Warwick（1981）認為有責任的行政裁量要具備以下幾點（引自蕭武桐，1998）：公共利益的考量（public orientation）；深思熟慮的抉擇（reflective choice）；公正公直的行為（veracity）；程序規則的尊重（procedural respect）；在手段上的限制（restrain on means）。

蕭武桐（1996）認為公務人員倫理決定的標準有七項：效能、卓越、品質、效率、團隊合作、公共利益與正義。

Cavanagh等人認為倫理決定有三種規準：功利主義（utilitarianism）、權利（right）、正義（justice）（引自Robbins, 1998）。

許淑玫（2008）依據Kitchener、Beauchamp和Childress的研究，綜合歸納出倫理決定的五項原則：

1. 尊重自主原則：尊重個體的決定權及隱私權。
2. 不傷害原則：「不傷害他人」是比「有利於他人」更強而有力的倫理義務，是應用倫理學中最重要的倫理原則。
3. 行善原則：包含善行、仁慈之心、利他、關愛人道。
4. 公平原則：在「支持差異」又「不傷害社會整體」二者間取得平衡，並合乎正義。
5. 忠誠原則：建立相互信賴的基礎，信守承諾、尊重及忠心，基於忠誠原則所衍生的一項倫理規則—「保密」，是極為重要的倫理規則。

范熾文（2002）所歸納的學校行政倫理決定規準則為：

1. 批判：對教育制度中不合理的現象依理性的方式加以批判。
2. 關懷：站在絕對關懷的立場，承認每個人的權益，尊重每個人的尊嚴和價值。
3. 正義：正義是整合規範的原理及指引，是基本共享的價值。
4. 公共利益：行政決定的運作中最重要及普遍的原則。
5. 民主：尊重參與者的尊嚴及表達權，維持公正的程序過程。

依據以上的觀點，研究者認為倫理決定的原則重視公平正義的概念，並強調倫理價值中的關懷與尊重，茲歸納學校行政倫理決定重要原則或規準如下：（1）民主程序原則；（2）公共利益原則；（3）公平正義原則；（4）關懷尊重原則；（5）忠誠信賴原則。

三、學校行政倫理決定的步驟

審慎周延的步驟是提高學校行政決定品質的重要因素。王如哲等學者（1999）指出，教育行政決定基本上是在面臨已存在或即將來臨的問題時，根據組織發展的特性、目標與實際需要，經過審慎思維與判斷，而從兩個或兩個以上的變通方案中，作一較佳的抉擇，以解決問題並達到預定的目標，亦即認為：做決定乃是選擇較佳變通方案的一種歷程。

Simon（1960）認為教育行政決定應有三個步驟（引自王如哲等人，1999）：

1. 情報活動：在於調查環境，發現有待解決的問題。
2. 設計活動：在尋求解決問題的變通方案與實施辦法。
3. 選擇活動：預測各種變通方案的可能結果，分析其利弊得失而做較佳的選擇。

Hoy與Miskel認為在複雜的教育行政決定過程中應注意五個步驟（引自王如哲等人，1999）：

1. 認識並界定問題。
2. 分析現況中各種困難。
3. 建立解決問題的標準。
4. 發展行動的方案或策略。
5. 執行行動方案。

謝文全（1995）則認為教育行政決定應包含六個步驟：

1. 認識問題界定目標；
2. 設定前提或判斷的標準：將來選擇變通方案的原則；
3. 蒐集有關的資料：以客觀詳實的資料為依據作出合理可行的決定；
4. 研擬各種變通方案：藉助組織成員的集思廣益列舉若干變通方案；
5. 選擇最佳方案；
6. 實施及評鑑改進。

綜合以上學者的觀點，研究者歸納教育行政決定的步驟應用在學校行政的倫理決定時，應有以下必要步驟：釐清問題情境、界定目標；分析現況中的困難；設定解決問題的標準；研擬各種方案或策略；選擇方案並評估成效；執行及評鑑。

四、影響學校行政倫理決定的因素

行政人員瞭解公眾利益與個人權益的衝突，並擁有支配他人的力量和影響力，他們是塑造人物的行業，這樣的責任包含對倫理的精熟及忠於倫理規約，但倫理規約並不保證行政人員一定能做出符合倫理標準的選擇。

影響教育行政決定的因素一般可分為個人因素與組織因素。在個人因素方面包括個人的價值觀念、知識背景、直覺習慣及個人特質；在組織因素方面則有組織的資訊溝通系統、組織內部人際關係、組織外在壓力及組織內部傳統，不論是個人因素或組織因素都將直接或間接影響到決定的品質（王如哲等人，1999）。

蕭武桐（1996）認為倫理決定情境的基本要素是：

1. 行政決定的選擇是正確或錯誤。
2. 倫理的標準是合作的社會生活。
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。

研究者歸納學者對倫理決定之條件及要素歸納如下（蕭武桐，1996；Bassett, 1999；Bruce, 2002；Wikipedia, 2006）：（1）合法性的立足點；（2）信賴關係的基礎；（3）組織的共同價值及信念；（4）對公平、正義、特殊需求的尊重；（5）倫理問題的情境脈絡；（6）倫理衝突的規模（範圍）控制；（7）倫理決定的結果評估。

根據Klinker與Hackmann在2003年針對美國「年度最佳校長」所做有關倫理決定研究分析顯示，影響校長做出倫理決定的主要因素包括：勇氣（Courage）、公共利益（Common good）、直覺（Gut feeling）、定義倫理的困難（Difficulty defining ethics）。至於「好的行政人員為何做出壞的決定？」，明確的文化價值結合工作經驗將有助於肯定及了解一個人如何做決定，然而社會價值改變會導致對正確行動的不確定性，而做決定的過程同時也反映出社會價值、個人自主性和獨特性。個人要對抗文化價值需要勇氣，這種決定沒有個人犧牲也做不到。教育行政措施會影響他人生命，所以行政領導人有責任用最倫理的態度做出決定，當常常必須在沒有正確答案的情況中做出決定或者要與正確答案相抗衡，對於教育行政者而言都是很困難的。此外，當受到強烈的要求或價值競爭的傷害時，好的行政人員會做出壞的決定（Klinker & Hackmann, 2003）。

任何決定都沒有絕對的對錯，對錯常取決於當時的情境與決定者的立即判斷，因此行政人員在決定的過程中必須更了解其價值、信念及倫理實踐，尤其是研究結果顯示行政人員常依賴「勇氣」做決定。領導者生活、工作於一個不確定的環境，常常需要在拉鋸的問題中做選擇。人們有不同觀點，並要求不同的行動方案，人們常常不確定做的對不對，即使是在做了決定以後。因此，藉由深入剖析自我、了解個人的優點與限制，尋求充分展現本身優點與突破限制，有效整合相關人員與資源，將是學校行政決定者要努力的目標。

參、學校行政倫理困境之概念分析

教育行政的運作是價值重新分配的過程，行政者的每一項作為或措施，都會使某些人獲得好處、某些人犧牲利益。學校行政人員在執行業務時常面對兩難困境的挑戰，且必須立即做決定，這些問題的決定不僅涉及事實層面，更涉及倫理價值層面，以下探討學校行政倫理困境相關概念。

一、學校行政倫理困境產生的原因

學校行政人員經常面對一系列相對的（competing）與相衝突的良善行為標準，這些行為標準在「對錯」及「該怎麼做」方面並不是很明確，以致於在行政決定時經常面臨道德的兩難困境。Kimbrough 和 Nunnery指出：「教育行政成為一種專業，時常面臨包含倫理的挑戰情境，不可能為所有情境擬定各種倫理行為」。就因為在倫理方面所經常遭遇的不確定性、主觀性、價值的相對性與衝突，造成倫理方面的決定經常引起爭議或有無法達成共識的情形發生（引自林奕民，2007）。

困境的本質往往是在個人不知何者較好的情況下被迫做決定所產生，一旦有二種或二種以上的差異性倫理標準共存，就很容易造成倫理上的困境。倫理困境的產生必定是其間存在著權威、角色及利益相衝突的處境，不僅是簡單的是非對錯選擇或合法與否的判斷，更是一種多元價值的複雜糾葛（詹靜芬，2003）。

何碧燕（2001）指出行政人員面臨的道德兩難問題，通常超越了傳統觀念所能有效解決的範圍，這些兩難包括：（1）當組織與專業規範提供作決定的方針正確，但實施的情境卻問題重重時；（2）當遵從組織規則及命令，卻與學校教師、學生及家長所關心的利益相衝突時；（3）當所做決定與領導者個人人格相違背時；（4）當必須在相互衝突的道德原則之中做選擇時；及（5）當需要在教育專業內選擇相互衝突的教學實際時。

Lashway（1996）指出學校行政人員每天幾乎都會經歷兩難的情境，對社會、專業、學校教育委員會及學生都有道德的義務。但是這樣的情境都不是很明確，通常都是關於對錯、該做什麼，或是就道德而言哪個觀點適當的問題。

許淑玫（2008）的研究指出校長所面臨的倫理困境，指其在領導過程及其工作情境中，經歷到難以僅從單一道德觀點去決定什麼是對的、應該做的事，倫理困境於焉產生。

綜合以上觀點，學校行政中的倫理困境的產生可能是因領導者在教職員工、家長、學生及社會情境問題交互作用下，面臨無法以傳統觀念或單一道德標準解決的問

題、或必須在相互衝突的道德原則之中做選擇；或問題牽涉到對與錯的判斷、或所做決定與領導者個人人格相違背；或問題關係到其他人的利益得失，職務角色與他人期望不同等情況時。

二、學校行政倫理困境的種類

根據倫理困境產生的原因，學校倫理困境有不同的類型。Moller認為，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（引自陳壘，2002）。

Kidder和Born指出倫理困境有兩類，其一是「對一錯兩難」（right-versus-wrong dilemmas）的誘惑，其二是「對一對兩難」（right-versus-right dilemmas）的抉擇（引自許淑玫，2008）。

Shapiro和Stefkovich（2001）指出學校倫理困境主要有四類：（1）個人權利對社會標準；（2）傳統課程對潛在課程；（3）個人守則對專業守則；（4）平等對公平。

Ogawa、Crowson和Goldring檢視並提出學校組織長久存在的七個兩難困境，分別是組織目標的兩難困境、任務結構的兩難困境、專業主義的兩難困境、層級節制的兩難困境、持續存在的兩難困境、組織界限的兩難困境，以及順從的兩難困境（引自王如哲，2004）。

許淑玫（2008）歸納不同型態的倫理困境，發現其共同點係皆涉及不同角色之期待。行政人員之職務角色與其所處情境中之其他人角色不同，對於教育事務的期待亦藉由不同角色期待反應而出，交織揉合形成各種衝突。因此，當一個人具有道德意識地在工作時，倫理困境幾乎是相伴而生。當所處情境是有意識地涉及價值與原理時，其中內含的實務問題就轉化為具有道德特質的倫理問題。

由以上對倫理困境的說明可知，倫理困境具有多元型態，不同個體、不同境遇、不同事件，都會產生不同困境。面臨倫理問題與困境，要從事判斷並做成決定的歷程比一般實務問題艱難，因為其中涉及的是在複雜而模稜兩可的情況下做出困難的抉擇，而且我們很難確定這項決定的結果是否優於另一項決定。

三、學校行政人員面對倫理困境時的因應方式

客觀的倫理推理在倫理兩難問題中是可能的，但是並不表示每一個倫理兩難問題都有一個正確的答案。教育行政的決定往往關係到一群人和他們的權利，尤其在面臨倫理問題時更要謹慎小心。

在學校行政人員及領導人如何解決倫理困境的問題上，李春旺（2005）陳述解決衝突的倫理問題時有三種解決辦法：

1. 容易的抉擇：知道對錯可能不難時，視責任的優先順序做倫理決定，例如：赴約途中幫助人的責任優於準時赴約的責任；
2. 創意的中間路線(a creative middle way)：即能同時滿足不同卻有衝突的道德義務辦法，例如：不賄賂會失去生意，進而影響公司利益，創意的中間路線是不行賄而改用捐款的方式；
3. 困難的決定：在無法兩全其美的情況下，只有壯士斷腕，兩惡相較取其輕。

蔡進雄（2005）分析出三種學校領導者在面對學校行政各種倫理兩難困境時的決定與處理方式：

1. 非A即B：是二分法的基本假設，假設兩個對立的價值、事件或行為是無法兼顧的，所以一定要在兩者之間取其一。當學校領導者面對必須二選一的難題時，就必須分別衡量「魚與熊掌」的價值，且面對需要「非A即B」的倫理決定時，應以學生的利益為最高考量。
2. A與B兩者兼顧：傳統二分法的觀念會以互斥、兩極化的角度來分事情，然而事情往往有第三種可能，因此最佳的學校領導者應該是雙重心的學校領導者，尋求兩者兼顧的圓融處理方式。
3. 不包含A與B之第三種方案：面臨倫理兩難困境時，不一定要落入非A即B的困境或需要兩者兼顧的情況，學校領導者可以採取第三種方案，跳脫問題處理模式的窠臼，發展出創意的解決方式。

解決倫理困境的方法永遠沒有標準答案，有些問題需要二選一；有些情況需要充分考量情境之後，做出傷害最小的決定；最好的方案則是圓融、有創意、有智慧，除了講求是非之外，也達到正義與公理。

肆、Rest倫理決定四成份模式

Rest（雷斯特）師承Kohlberg的道德認知理論，但是將有關道德行為的關注點由「社會」轉移到「個人」，發展出「界定問題測驗」（Defining Issues Test [DIT]），並提出倫理決定的四成份模式（Four-Component Model of Moral Behavior），這個模式最終目的在於了解並預測實際的道德行為和決定。Rest認為道德的功能在於化解人類彼此利益的衝突及謀求不同群體的利益，使其效果達到最大，並為之提供基本指引（Rest et al, 1986；雷斯特，2004）。

Rest於1979年出版《判定道德議題之發展》（*Development in Judging Moral Issues*）一書，探究DIT的信效度；1986年彙整來自二十餘國共五百多篇使用DIT為工具的實徵研究結果，出版《道德發展：研究與理論之進展》（*Moral Development: Advances in Research and Theory*）一書，這些研究因為使用同樣的方法測量道德判斷，所以可以互相比較與摘述。

一、Rest倫理決定模式的四個成份

「四成份模式」在做為分析道德判斷的工具時有其助益，茲將四成份模式概述如下（雷斯特，2004）。

（一）道德敏感度（moral sensitivity）

道德敏感度指理解情境。確認在某一情境下，我們可以做什麼，清楚每個行動對所有及辨認並試圖了解我們對此事的直接相關人員造成何種結果，感覺，決定者必須有能力在特定情境中做出一些說明。Rest依長期實證研究的結果，將道德敏感度視為對情境的反應能力，而非一種品質（trait），亦即當涉及不同的專業道德時，並不是所有的道德決定都被放在同樣的背景下給予同樣的思考。

Rest蒐集的研究中，有以「牙醫診療情境」進行道德敏感度的研究，研究顯示出：「成份一」的道德敏感性歷程與「成份二」的道德判斷歷程是可以分離的；每一種類型的情境都會對道德敏感性構成獨特變異因素。

（二）道德判斷（moral judgment）：

個人如何決定這些可能的行動，何者就道德意義而言是對的？也就是判斷哪些行為或行動是在道德上正確的能力，說明一個人在此情境中道義上應該做的，這也顯示「在道德上有一個正確的可能選擇」的概念。Rest認為「道德判斷」是處理道德兩難問題時的關鍵，因為在很多的專業決定中，決定者必須釐清「什麼是對的」，或至少是最具正當理由，或將來最不可能引起爭議。

Rest蒐集的縱貫性研究中顯示道德判斷與年齡是相關聯的，道德發展也會隨著時間、教育、文化、經驗而改變。道德發展的判斷與與一般性社會發展是密不可分的，關鍵不在於特定有關道德的經驗，而是對所處社會環境覺察的成長，以及自身身歷其境的經驗，會促進道德判斷的成長。

（三）道德動機（moral motivation）

「成分二—道德判斷」雖已明白指出在道德上有一個正確的可能選擇，但是道德價值並非人們唯一的價值，很多是公平及道德以外的價值，例如事業，而且這些價值可能會與道德價值互相抵觸。當某項選擇犧牲了個人價值或個人將因此選擇而受苦

難，是什麼使人選擇了道德價值？為何道德價值能凌駕其他價值？惟有個人將道德價值優先於個人價值時，才能做出道德正確的決定。

（四）道德勇氣（moral courage）

道德勇氣包含了執行和實施行動。包含處理障礙與意料之外的困難，克服疲憊與挫折，抗拒分心與誘惑，堅守最後目標。堅持、果決、能力及品格都是此成分成功的特質，心理學家有時稱「成分四」的心理歷程為「自我強度」或「自我調節」。Rest分析DIT的研究顯示，自我強度高的第四階段受試者，較同階段自我強度低的受試者，表現出較少欺騙行為。其他的研究也指出某種特定的內在力量，一種能促發行動的能力，也是道德行為的促成因素之一。

二、四成份間的交互作用及相關說明

Darley和Batson（1973）的研究顯示，當個人在執行某項需要付出甚多努力和注意力的任務時，將無法去注意到其他事務，顯示不同情境在時間上的重疊（同時發生的不同事件）會決定一個人的反應，亦即當個人集中精力在某一成份上時，亦會降低對其它成份的專注力。另外，在Schwartz於1977年的研究也證明受試者在知道道德行為所必須要付出的代價時，可能經由否認行為的必要性、個人責任或重新評估情境的方式，來扭曲其道德義務感。也就是說受試者清楚將為道德行為付出代價時，很可能防衛性地對情境重新評估，改變原先對情境的解釋，使自己付出較少代價而仍解釋為正當。其他學者對這四個成分間的交互作用做了相關的研究，探究這四個成分互相關聯的本質，然而道德行為是複雜的現象，也沒有任何一個變項能完整代表道德心理學（Rest et al, 1986；雷斯特，2004）。

Rest的「倫理決定四成分模式」（Four-Component Model）提出決定道德行為的四個心理成分：敏感度、判斷、動機、勇氣，只有這四種主要的心理歷程已經發生才能導致道德行為的產生，任何一種成分的欠缺都會造成道德的淪喪。Rest假設某人剛剛在某一特定情境做出了所謂的「道德行為」時，我們在邏輯上會說那個人至少歷經四種基本心理歷程（引自雷斯特，2004）：

- 1.此人能就此特別情境有所解釋：什麼是可能採取的行動，誰（包括自己）在不同的抉擇行動中將受到影響，以及每個有關人員將如何看待他們利益所受到的影響。
- 2.此人已能就每一個選擇行動，就道德上是正確的（或公平的、公正的或好的）觀點加以判斷，進而選出在那情境下，他認為他應該（道德上的應該）去做的一種行動。

- 3.此人一定視道德價值高於其他個人價值，因而決心要去從事在道德上是正確的行爲。
- 4.此人一定有足夠的堅持力、自我強度（ego strength）及種種處事技巧，以致能將其善意付諸實施，並能堅忍以克服困難。

Rest對此模式尚有如下的說明（Rest et al, 1986；雷斯特，2004）：

- 1.「四成份模式」不承認道德發展或道德行為是單一或獨立的歷程，雖然其中任一成分與其他成分有交互作用且影響其他成分，但這四種心理歷程各有其獨特功能。
- 2.道德認知不能完全不涉及情感，道德情感也不能完全無認知成份，任何道德行為不能與促成此行為的認知及情感分開。
- 3.這四種心理歷程是代表道德行為產生時所包含的歷程，是後天學習的，並非人們的一般特質，這四個成分也不代表構成理想道德人的四種德性，例如，一個人可能在某個情境中具有高度的道德敏感性，卻有可能在另一個情境中相對較不敏感。這四個成分是描述在某一特定情境下，道德行為產生之完整過程。
- 4.這個模式不是直線因果關係的問題解決模式，四個組成部分的順序並非是時間上的，而是邏輯上的。因此，這個模式是基於具體的情境的，在不同的情境中，以某種方式促進不同類型的解釋和道德判斷，與其他的價值相比會突顯一些價值的重要性，從而鼓勵個人實踐道德行動，或阻止其不做這個行動。

由於道德行為是異常複雜的現象，所以要了解四成份模式的任何一個部份都必須從整體及其交互作用去理解。Rest匯集眾多研究指出，道德判斷伴隨時間與正式教育而改變，生活經驗與道德判斷間也有關聯性。大多數的人在道德上的發展似乎並不是因為特定的道德經驗，而是對社會情境及對自己所處的社會處境的逐漸覺察。

三、Rest的倫理決定四成份模式的應用

Rest以大量DIT的測驗結果進行的統整歸納，把對假設性道德兩難問題從語詞性的辯解研究進入研究實際生活中的道德行為，並據以提出倫理決定模式。早期所進行的測驗是以醫療專業人員的決策情境來研究真實生活中的道德，優點是：專業人員在工作中所做的決定，多經反省、深思，個人也可以清晰解釋其思考；測驗的進行可以選擇非介於「個人利益」與「做對事情」之間強烈衝突的事件或事例做為研究。這兩個以專業人員進行測驗的優點，對應教育行政專業人員的特性來看，應屬適用。

在教育的應用方面，Rest蒐集以DIT的測驗結果來評估道德教育課程影響力的相關研究，資料中的受試者包含教師，主要內容是教師在課堂上所進行的兩難故事討論

及著重人格發展的道德教育課程。在學校行政的應用方面文獻資料並不十分豐富，近年有Klinker與Hackmann在2003年以Rest的倫理決定模式，針對美國「年度最佳校長」所做有關倫理決定進行研究，分析出影響校長做出倫理決定的主要因素（Klinker & Hackmann, 2003）。

倫理決定模式有許多學者提出，本文採取Rest的倫理決定模式來做個案研究分析的工具，係因Rest的倫理決定模式是蒐集相當多各國DIT測驗結果的資料所建立的模式，其中包含許多針對專業人員所做的道德判斷研究。雖然在教育行政方面研究的文獻資料並不十分豐富，但其做為「分析工具」在了解並預測實際的道德行為和決定方面具有科學性的證據支持，故以此模式作為本研究個案分析的理論根據。

伍、Rest倫理決定模式在學校行政應用之個案研究

本文所採用的倫理決定案例分析，係根據△△國民小學特殊學生轉班事件做為分析的資料來源，分析的對象是該校事件中主要決定者－教務主任。為避免對當事人造成傷害及困擾，文中將對所有相關人物、班級以代號方式處理。

一、案例說明

△△國民小學每年都為升上三、五年級的學生進行重新編班，編班方式是將所有學生全部打散，並以學業成績做S型編班，但是對於特殊學生則另外做安置處理。這個學年度△△國民小學三年級每班都分到了特殊學生，而且每班的特殊情況學生類別、問題程度都不一樣。本案例係發生在三年A班及三年B班因學生編班所產生的問題。三年級每班平均分配有三名問題學生，A班有發展遲緩、嚴重情緒障礙學生及過動生，導師為服務約20年的資深教師，教學經驗豐富，且教學風評甚佳。

自從一開學，三年A班立即陷入極度混亂的狀況，關鍵在於嚴重情緒障礙學生和過動生發生嚴重互相干擾，且經常發生正面衝突，於是班上常常雞飛狗跳，其他家長也表達嚴重關切。

A班老師在開學後努力一個星期都無法控制情況下向學校求援，輔導室也立即介入協助。但是在處理一個月後，卻仍舊無法改善情況，於是召開特殊教育推行委員會討論，會議決定應該要將過動學生轉至其他班級，才有可能解決這個問題。

根據教育部「國民中小學學生轉班作業原則」，本案符合學生轉班條件，於是 by 校長授權教務主任召集該學年所有老師及輔導主任、輔導組長、資源班老師等共同討論用什麼方式轉班最適合，但是因為各班均已具有特殊問題學生，所以並沒有老師自願

接收過動學生，甚至於提出：「將過動生每個月『輪流』給各班老師帶」的方式，但立即遭教務主任否決，理由是：「任何一個母親都不會讓孩子每個月換一個保姆，更何況我們現在討論的是一個已經有行為問題的孩子。」因為在討論中沒有決定班級方式的共識，於是最後教務主任決定用抽籤方式來決定，抽籤的結果是將過動生編入B班。三年B班已有過動生、智能障礙及行為問題學生，B班老師因而壓力過大產生情緒反應，經過一星期的心理調適才正式接納轉班的過動學生。

這個發展的過程在校內持續發酵，校內老師出現幾種不同的意見：

- (一) A班老師教學認真，且為這個問題努力很長一段時間，必定是無法解決的困境才會求援，行政系統當然應該要協助。既然「轉班」是共同決議的結果，當然應該共同遵守。
- (二) 除了轉班，難道沒有其他解決問題的辦法嗎？其他老師所提出的「輪流照顧過動生」方式是該學年老師最希望的方式，卻被教務主任否決，是否太不尊重老師？
- (三) 校內轉班先例一開，以後恐怕將沒完沒了，老師以後是否很可能不經努力就放棄學生？
- (四) 「轉班」應該要變成制度或慣例嗎？

二、案例應用分析

(一) 道德敏感度：理解情境

該縣訂有「○○縣就讀普通班身心障礙學生安置原則與輔導辦法」規定：「……普通班每班安置嚴重情緒障礙或自閉症學生至多一名，並酌減該班人數三名；其他身心障礙學生每班最多以安置三名為限，每安置一名，酌減該班人數一名。」，教務主任根據此辦法及自身具備特殊教育專長的背景判斷，特殊教育專業領域認定嚴重情緒障礙學生的問題比一般殘障學生更難處理，A班三個特殊學生的問題對老師而言確實負荷過重。另根據特殊教育推行委員會的討論，A班老師教學經驗豐富，經過一個月的努力都無法解決而求援，顯示這個問題的嚴重性。教務主任的決定獲得校長的授權與同意。

就校內輔導措施來看，因為A班在開學之初發生問題時即已由輔導室介入協助，經過一個月的努力仍然無法解決A班的問題。A班老師說明問題關鍵在於兩位學生的「互相」干擾，亦即只要這兩位學生同時在教室，就非常容易出現狀況，而「兩位特殊學生同時在教室」的情況在班級教學中絕對無法避免，老師的立場也不應讓特殊學生變成「教室的客人」。

根據該校召開的特殊教育推行委員會討論，會議決定要將過動學生轉編其他班級，此處理過程符合教育部「國民中小學學生轉班作業原則」中所列「如因教育輔導需要或其他特殊原因，需要調整就讀班級者」情況。

（二）道德判斷：在道德上正確的可能選擇

就班級經營來看，A班因為特殊學生的問題造成教學環境的嚴重困擾，若沒有解決，將是所有學生和老師都受害的情況，根據特殊教育推行委員會的決議，解決辦法就是將A班過動生轉至其他班級。做出這個決議有一個很大的理由，那就是雖然特殊問題學生的人數每班都一樣，但是「問題程度」不一樣，A班的問題嚴重性確實難以處理。

在隨後召開的學年會議中，雖然三年級老師提出「輪流照顧過動生」是該學年老師最希望的方式，但是遭到教務主任否決，其所持理由是「任何一個母親都不會讓孩子每個月換一個保姆，更何況我們現在討論的是一個已經有行為問題的孩子。」，因此教務主任堅持採用轉班方式。

對於過動學生要轉入哪一班的問題，因為各班均已有特殊問題學生，所以並沒有老師自願接收過動學生，加上輔導室及資源班老師不願意當「壞人」決定哪一班適合，便由掌管學生編班問題的教務主任決定以抽籤方式處理。

（三）道德動機：道德價值

A班老師自述：若依特殊教育推行委員會的決議將班上的過動學生轉到其他班級，造成其他老師的負擔，勢必遭受其他老師的不諒解，但若不將過動學生轉班，全班每天雞飛狗跳、家長關切，自己也無力處理，因而承受相當大的壓力，且A班的嚴重情緒障礙學生和過動生所產生的互相干擾，其實受害者是全班學生。另一個需要考慮的問題是：A班的過動學生轉班並不保證能解決A班的問題，而且非常有可能造成其他班級的新問題，因此不管在A班或過動生轉入的新班，都需要輔導系統的介入。

（四）道德勇氣：執行和實施行動

該校依據特殊教育推行委員會的決議將過動生轉班，對於其他老師對於「轉班」所擔心的後續效應問題，教務主任則在與輔導室商議後，訂定幾項配套措施因應，包括：

1. 為確保解決A班的問題，持續對嚴重情緒障礙學生學生提供特殊教育服務：包含資源班課程及由教務主任認輔嚴重情緒障礙學生。
2. 為避免過動學生在B班適應不良或變成另一個新問題，協助B班老師心理調適完畢才將學生轉班，並由輔導室持續提供輔導。
3. 為化解老師的心結，由該學年老師共同協助緩頰，營造合諧氣氛。

- 4.對於轉班的過動生，由教務主任與輔導主任共同親自向家長說明轉班的理由，並取得家長的諒解。
- 5.對老師所爭議的：「要將轉班變成制度或慣例」的問題不予強化，將本案例定位為「特殊學生安置問題的『個案』處理」，避免爭議擴大。

陸、結論與建議

一、結論

倫理問題是學校行政的重要課題，行政人員所處的世界非常複雜，而且人、事、物因素交相影響，因此面對環境中的問題時不可能有完整明確的規準可供因循，許多重要決定的後果是難以評估或預測的。學校行政人員的培育過程中往往被加強「法治」的概念，以避免為了「人情」而有害公、私利益，但是在教育行政的現實環境中，有更多的兩難狀況是難以用「法」來決定是非對錯。

以Rest的倫理決定模式分析本案例有以下發現：

- (一) 倫理決定的過程大致符合Rest的倫理決定模式四種成分及其交互作用。
- (二) 「問題情境」在倫理決定中佔了非常關鍵的地位。「問題情境」是人與資源條件的交互作用，在倫理困境中不同立場的個體、不同的資源條件影響了決定的選擇，每個待解決的問題都有不同的問題情境。在本案例中的資源條件包括法令規定、特殊教育推行委員會的討論與決議、輔導室與資源班的介入與後續處理、該學年教師的立場與協助、教務主任的特殊教育專長背景等。
- (三) 「選擇」做某一個決定代表倫理決定的過程，因為在倫理決定的過程中需要衡量各方條件，而「選擇」也代表瞭解選擇的價值核心與該決定的預期結果：選擇A方案而不選擇B、C方案的原因與可能的後果。
- (四) 倫理決定往往是選擇了某個價值而犧牲了其他的價值，對於被犧牲的利害關係人來說會有心理或實質上的傷害，Rest的倫理決定模式僅分析決定模式及過程，但未提及對於利害關係人的補償觀點。

學校行政人員在從事倫理決定的過程中，必須確切了解問題性質及困境所在、多方考量各種決定的結果、尊重並關懷所有成員的立場與感受、秉持「善」的基本原則、拋除個人利益與名譽因素，再以堅持與毅力去執行所做的決定。行政人員擁有支配他人的力量和影響力，相對的，這種權力的使用必須更加小心。

二、建議

學校行政領導者的倫理決定若要能得到認同，應該從平時就建立良好的人際關係，並隨時追求維持公平正義，永遠以學生利益為最大考量。由本文所做的案例應用分析可知：理解、關懷、尊重與勇氣在倫理決定的過程中非常重要，應是培育未來學校行政人員時可多著力的地方。依本文案例的發展及結果，研究者針對學校行政人員的倫理決定提出幾點建議：

（一）加強對問題情境的了解，充分掌握正確訊息

學校行政人員平時應培養對倫理困境的倫理敏感性，面對問題時則要確認倫理衝突點及其間的交互作用情形，尤其需要以同理心關注、傾聽利害關係人的想法與態度，思考如何在最短時間內以最少成本做最有效率執行，使公平原則與效率原則間不會產生衝突、確認利害關係人之間的公平需求等。此外亦需確實了解現實環境中的限制、困難和風險所在。

（二）廣徵各相關人員的意見，研擬各種可行方案

學校教育行政現場中的問題有相當大的部分不是法律、法令規範所能解決，但法律是社會最低限度的規範，因此「合法」的決定是最基本的原則，但要避免完全講求「依法行政」所可能產生的行政延宕及不近情理。做決定時相關專業人員的意見非常重要，因為藉助他人的專業可以減少摸索或嘗試錯誤的時間，並有利於做出具水準的決定，讓研擬出的方案更具可行性。參考別人處理類似案件的經驗（不論是成功的或失敗的經驗）也都是相當寶貴的資訊，即使各個案例都有情境上的差異。

（三）確認道德價值所在，評估各方案的利害得失

在學校教育中，教育的公平與正義永遠是核心價值，應該以學生利益的最大化為基礎，強調對所有人的關懷與尊重。倫理決定者必須學習拋除個人利益所在，聆聽他人的聲音，再透過價值澄清的梳理，審慎評估方案可能帶來的結果或衝擊，以避免產生更大的傷害或反抗。

（四）發展補償性的配套措施，避免產生對立局面

教育行政的運作是價值重新分配的過程，行政者的每一項作為或措施，都會使某些人獲得好處、某些人犧牲利益。獲得「好處」的人固然感覺滿足，「犧牲者」若未得到相當的尊重與補償，可能形成團體中的「反對黨」，與行政者處於對立狀態。為了團體和諧，教育行政者更需注意到犧牲者的感受並研擬合理的補償性配套措施。

（五）堅守目標，突破各種困難，以確保執行績效

倫理決定方案中的利害關係人，對於損及自身利益的措施必定產生某種程度的反抗，無論是心理上的反抗或是具體行動上的反抗，都會成為倫理決定方案的阻礙，不

論是訴諸輿論的壓力、社會人士或民意代表的關切、甚至是破壞的行動，都需要倫理決定者以堅強的意志、充分的溝通（或說服）才能完成任務。在這樣的過程中，唯有堅持社會正義與公理，並持續溝通與說服才能得到最多的支持。

（六）對於批評非難之聲，要有承擔的勇氣和風度

批評與非難是倫理決定中不可避免的難題，因為「兩難」，所以無法「兩全」；因為有價值衝突，所以很難產生價值共識，這是行政人員最大的煎熬。行政人員解決倫理困境的能力會影響其他人的信任度，這種能力自然也包含了對抗雜音的本事。雜音未必代表否定，反而常常是另一個思考的角度，也許正是決定者的盲點所在，對於雜音若能正視、傾聽、深思，在進行倫理決定的修正調整，或對於未來的處理方法都可能成為有用的資訊。

參考文獻

- 王如哲、林明地、張志明、黃乃熒、楊振昇（1999）。**教育行政**。高雄市：麗文。
- 墨菲、路易著（2004）。**教育行政研究手冊**（王如哲等譯）。臺北市：心理。（原著出版年：1999）。
- 史特萊克、哈勒與所提斯著（2002）。**學校行政倫理**（謝文全等譯）。臺北市：學富文化。（原著出版年：1998）。
- 何碧燕（2001）。**教育行政人員專業倫理**。2007年12月13日，取自<http://119.160.243.125/search/cache?ei=UTF-8&p=%E4%BD%95%E7%A2%A7%E7%87%95%2C%E6%95%99%E8%82%B2%E8%A1%8C%E6%94%BF%E4%BA%BA%E5%93%A1%E5%B0%88%E6%A5%AD%E5%80%AB%E7%90%86&y=%E6%90%9C%E5%B0%8B&rd=r1&fr=yfp&u=web.ed.ntnu.edu.tw/%257Eminfei/curriculum/90eduadmintopic%28full%29-19.htm&w=%E4%BD%95%E7%A2%A7%E7%87%95+%E6%95%99%E8%82%B2+%E8%A1%8C%E6%94%BF+%E4%BA%BA%E5%93%A1+%E5%B0%88%E6%A5%AD+%E5%80%AB%E7%90%86&d=LshkAkxIScok&icp=1&.intl=tw>
- 李春旺（2005）。**企業倫理**。臺北市：正中。
- 克勞福、里奇斯著（2002）。**教育管理的專業發展**（陳壘等譯）。香港：香港公開大學。（原著出版年：1957）。
- 吳金香（1990）。**學校組織行為與管理**。臺北市：五南。
- 林奕民（2007）。**教育行政人員專業倫理**。2007年12月13日，取自<http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/>

- 范熾文（2002）。**學校行政原理**。臺北市：師大書苑。
- 張鈿富（2001）。**學校行政決定原理與實務**。臺北市：五南。
- 許淑玫（2006）。**國民小學教師教學倫理守則建構之研究**。國立台灣師範大學教育學系博士論文，未出版，臺北市。
- 許淑玫（2008）。國民小學校長面臨的倫理困境及其倫理決定。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（303-320頁）**。臺北市：冠學。
- 傅佩榮（1994）。倫理。載於蔡美芳（主編）「**人生價值與社會倫理—人文雙月會文稿集**」（頁161-190）。臺北市：洪建全教育文化基金會。
- 雷斯特（2004）。**道德發展：研究與理論之進展**（張鳳燕等譯）。臺北市：心理。（原著出版年：1986）
- 詹靜芬（2003）。**我國公務人員行政倫理困境之研究：以中央行政機關中級主管為研究對象**。國立政治大學公共行政研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 蔡金田（2007年6月）。國民小學校長有效倫理決定之研究—以彰化縣為例。研討會主持人：吳清山，**教育政策與行政之前瞻發展**。第一屆教育政策與行政前瞻發展研討會，國立暨南國際大學。
- 蔡進雄（2005）。**學校領導理論研究**。臺北市：師大書苑。
- 盧美秀（2004）。**醫護倫理學**。臺北市：五南。
- 蕭武桐（1998）。**行政倫理**。臺北市：空中大學。
- 蕭武桐（1996）。**行政組織的倫理決策研究：台北市政府公務人員倫理決冊之實證研究**。國立政治大學公共行政研究所博士論文，未出版。
- 謝文全（1995）。**教育行政—理論與實務**。臺北市：文景。
- Bassett, M. (1999). *How we make ethical decisions*. Retrieved December 21, 2007, from <http://www.realtor.org/rmomag.nsf/pages/ethicsnov1999>
- Beck, L. W. (1970). Professions, ethics, and professional ethics. In G. L. Immegart & J. M. Burroughs (Eds.), *Ethics and the school administrator*. Danville, IL: Interstate.
- Bruce, A. H. (2002). *Ethical decision-making quick test*. Retrieved December 21, 2007, from <http://www.refresh.com/!bahquicktest.html>
- Darley, J., & Batson, C. (1973). From Jerusalem to Jericho: A study of situational and dispositional variables in helping behavior. *Journal of Personality & Social Psychology*, 27, 100-108.

- Hodgkinson, C. (1996). *Administrative philosophy, values and motivations in administrative life*. Trowbridge, Great Britain: Redwood Books, Ltd.
- Klinker, J. F., & Hackmann, D. G. (2003, April) . *An analysis of principals' ethical decision making using Rest' four component model of moral behavior*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago, IL. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 478255) .
- Lashway, L. (1996). *Ethical leadership*. Portland, Oregon:University of Oregon. (ERIC Document Reproduction Service No. ED397463).
- Rest, J. R., Barnett, R., Bebeau, M., Deemer, D., Getz, I., Moon, Y., Spickelmier, J., Thoma, S., & Volker, J. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praetor.
- Robbins, S. P. (1998). *Organization behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2001). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas*. NJ: Lawrence Erlbaum Association.
- Strike, K. A., Haller, W. J., & Soltis, J. F. (1998). *The ethics of school administration* (2nd ed.). New York: Teachers College, Columbia University.
- Wikipedia (2006). *Ethical decision*. Retrieved December 21, 2007, from http://en.Wikipedia.org/wiki/Ethical_decision