

中小學校長行政倫理議題知覺及其 倫理決定影響因素之研究

馮丰儀*

摘 要

本研究旨在探究中小學校長們行政倫理議題知覺及其倫理決定之影響因素。採問卷調查法，共得有效問卷 790 份。研究結果顯示：一、校長知覺行政倫理議題主要分為學校經費與外部關係、教職員互動與衝突、學校人事事務和學生相關事務四類，而校長們知覺最常遭遇也最感困擾的為學校人事事務類行政倫理議題。二、影響校長倫理決定最後抉擇之因素則以學校內部因素較具影響力。三、校長年資、行政經歷。四、服務學校類別、規模和位置對校長行政倫理議題知覺與困擾程度都有影響。不同學校所在地的中小學校長受外部因素影響其最後倫理抉擇的程度有所不同。最後，依據研究結果，提供建議供相關人員、單位及後續研究者參考。

關鍵詞：倫理決定、倫理知覺、倫理議題

* 國立暨南國際大學教育政策與行政學系助理教授

壹、前言

教育的對象是人，每個行政決定都與人類生活有關，行政的核心即是倫理問題的解決 (Foster, 1986: 33)。因此，教育行政人員所做的決定常具有倫理的效果，因為其任何決定的效果或多或少都會直接、間接的對學生、社區，甚至社會產生影響 (王麗雲，2005)。隨著學校行政工作之不可預測性及衝突的特徵愈來愈明顯，校長們面臨處理倫理困境的機會也日益增加 (林明地，2002)。一般而言，教育行政倫理係教育行政人員行使專業自主、應用專業知能，從事教育行政實踐之道德指引及遵守的道德規範，但此僅具外部約束力，教育行政倫理之實踐實受教育行政人員之主動意識與知覺影響。倫理知覺常先於倫理判斷與行為 (Jones, 1991)，行政倫理知覺係指中小學校長在處理行政事務時對其涉及之倫理議題和價值衝突之覺察，學校中常見的行政倫理議題如學生編班、教師職務安排、學生紀律、教師課表安排之處理，當中即涉及在個人關懷與群體正義中做取捨。校長對行政業務之倫理知覺攸關其決定之效果，以先前發生的校長午餐弊案為例，倘若校長只將營養午餐之辦理視為行政業務的一部分，而未考量如何處理實涉及不同的倫理價值，那麼在欠缺行政倫理知覺的情況下做出違法犯紀之事實有可能。是以探討校長行政倫理議題之知覺有其必要。

行政倫理決定係校長在面對倫理議題時，基於倫理考量在衝突的價值中做出最適當抉擇之歷程。檢視當前的學校生態，不同利害關係人基於不同觀點思考所展現出的分歧價值與衝突已形成校長工作的重大挑戰。然而，學校人事、預算、組織編制之決定權仍在中央與地方教育主管機關，使得來自學校外部的環境因素可能對校長的倫理決定產生影響。Campbell (1996) 即提到校長欲將倫理信念轉化成有意義行動往往不敵所遭遇的行政現實，連帶地也會影響其是否做出倫理決定。張鈿富與馮丰儀 (2010) 的研究亦發現校長道德行為不必然受其倫理傾向的絕對影響，有可能受其他因素影響，是以探討影響校長倫理決定重要因素此一課題亦不容忽視。

目前國外相關主題的實徵研究累積已有相當程度，如探討倫理困境 (Begley, 2005; Cranston, Enrich, & Kimber, 2006; Dempster & Berry, 2003; Walker, 2002; Walker & Dimmock, 2000)、校長應用之倫理議題及決定影響因素 (Daniel, 2001; Walker, 2002)、校長倫理決定 (Dempster, Carter, Freakley, & Parry, 2004; Green & Walker, 2009; Klinker & Hackmann, 2003)。近年來，國內相關研究之碩、博士論文及學術研究等亦相繼出爐，研究焦點則分別為國中校長兩難困境及倫理決定 (鄭新輝，2005, 2009)、行政倫理議題 (蔡進雄，2009)、國小校長面臨之倫理困境、倫理決定歷程及其影響因素 (許淑玫，2007)、兼顧有效性與倫理性決定的影響因素 (蔡金田，

2009)、國小學校行政人員遭遇之倫理議題(林立武, 2005)、運用 Rest 倫理決定模式針對一個國小行政個案進行分析(梅文慧, 2009)。

整體而言, 目前國內相關研究仍屬起步階段, 且主要採質性研究方法, 雖有助獲得深入的資料, 但在推論上恐有其限制。此外, 張鈿富與馮丰儀(2010)研究發現中小學校長之倫理傾向及道德領導行為受不同背景變項(如學校規模、任期、性別)之影響, 檢視聚焦此一主題之多數研究, 較偏向國小脈絡, 以高中、職和國中校長為對象之研究較少, 考量高中、職和國中校長可能面臨升學壓力, 及和國小不同的學生問題, 又考量校長背景變項(性別、校長年資、行政年資及學校類別、位置和規模等)對校長倫理決定可能產生影響。是以本文立基於國內既有質性研究基礎之上, 設計問卷, 對我國高中、職以下校長進行調查, 期瞭解在當前環境態勢不明, 不同利害關係人呈現多元價值挑戰的情況下, 校長知覺從事行政工作時可能遭遇哪些倫理議題, 又其對哪些倫理議題感到困擾? 而影響校長於倫理決定此一歷程中做出最後抉擇的因素為何? 以及不同背景變項之校長行政倫理議題知覺及倫理決定最後抉擇影響因素是否有所差異? 同時, 希冀藉由此研究之實施有助充實國內教育行政倫理決定研究資料, 並提供國內研究者進一步研究的基礎。

承上所述, 本研究目的包括:

- 一、探討中小學校長知覺較常遭遇的行政倫理議題。
- 二、探討中小學校長感到困擾的行政倫理議題。
- 三、探討影響中小學校長倫理決定最後抉擇之因素。
- 四、分析不同背景之中小學校長遭遇、困擾的行政倫理議題知覺, 及其倫理決定最後抉擇影響因素之差異情形。
- 五、依據研究結果, 提供建議給相關人士及校長培育與專業發展單位參考。

貳、文獻探討

一、行政倫理議題知覺之概念

Rest (1986) 主張倫理決定是當人類的利益受到衝突時, 需要有些規範、標準和

原則來做為基本的指引，並使組織成員的相互利益達到最合理的程度，而倫理知覺為第一步，係個人確認情境中倫理議題或者與事件有關之道德標準或原則的詮釋過程，其中包含可行方案可能對利害關係人產生影響的理解。Blum（1991）亦強調倫理知覺在倫理判斷此一過程的重要性，其認為倫理知覺不僅在於人們能知覺特定情境，還包含確認該情境具倫理特徵的能力，並將倫理知覺分成三層面，包括對情境倫理要素的初步確認；掌握倫理要素（即情境中影響的當事人）；及理解引發倫理要素情境及推斷具重要道德意義動機的能力。

Butterfield、Treviño 與 Weaver（2000）定義倫理知覺為個人對其可能決定或行動會影響自己或他人利益、福祉或期望的辨識，而這之間會涉及倫理標準的衝突。Jones（1991）則立基於 Rest 的概念之上，提出倫理議題的知覺是倫理決定的第一步，並提到倫理議題包含兩個要素，即個人確定一個行動或者決定對他人會產生影響，以及個人對於處理此種議題能做出選擇或決定。

參照上述，本研究將行政倫理議題知覺定義為：校長從事行政實踐時對所遭遇特定情境中倫理議題的覺察，若該議題之處理必須考量個人決定或者行動對相關利害關係人產生影響，及依據不同道德標準或倫理原則做出抉擇即視之為行政倫理議題。

二、行政倫理議題之類別

Dempster 與 Berry（2003）將校長遭遇與困擾的倫理議題分成四大類，分別和學生、教職員、財政和資源及外部關係有關。鄭新輝（2005）則發現國中校長的行政兩難包括教務、訓輔、總務、人事與公關行政四類。行政兩難發生頻率以訓輔與教務類較高，困擾程度則以訓輔與公關政治類較高；就個別事項而言，發生頻率與困擾程度皆以偏差學生轉入與表現欠佳教師的處理為最高。

蔡進雄（2009）透過訪談發現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，其中以學生編班、導師輪替和行政人員的任用較多校長提及。許淑玫（2007）分析個案校長認為難以處理之倫理議題皆與處理不適任同仁有關。

Green 與 Walker（2009）發現教育實務人員最常遭遇的倫理議題為對上級長官、同事和部屬的專業行為感到衝突；其次，為個人遵守課程或學校政策與其最佳實踐的專業判斷產生衝突；再者，還有學生相關議題（紀律、留級 - 升級）與職涯決定。

參照上述，本文從學校經費與外部關係、教職員互動與衝突、學校人事及學生事務幾個類別探討校長可能面臨之倫理議題。茲分別說明如下：

- (一) 學校經費與外部關係事務相關倫理議題：學校採購、經費分配、家長或社區和學校關係、參與公關活動、與廠商公關、上級交辦活動、人情關說。
- (二) 教職員互動與衝突事務相關倫理議題：教師與行政人員衝突、行政人員間衝突、教師間衝突、與教師會互動。
- (三) 學校人事事務相關倫理議題：教師課務安排、教師考績、行政人員（含公務員）考績、學校人事安排、主任任用、教師教學表現獎懲、教師甄選、不適任教師處理。
- (四) 學生事務相關倫理議題：教師管教學生、親師衝突、偏差學生轉入、學生生活（或升學）表現、師生衝突、學生編班。

三、行政倫理決定之意義

就教育行政決定之定義而言，吳清基（1995）和謝文全（2004）視教育行政決定是教育行政人員為解決教育問題，或達成既定教育目標，基於某些價值規範或者標準，依其權責研擬及選擇可行解決方案的歷程。所以本研究從動態歷程的角度去思考行政倫理決定之意義。

有關倫理決定，Rest（1986）主張倫理決定是當人類的利益受到衝突時，需要有些規範、標準和原則來做為基本的指引，並使組織成員的相互利益達到最合理的程度。范熾文（2000）指出倫理決定係當校長面臨一系列相對的價值，在決定的過程中會涉及倫理的考量，去思考有哪些規範及原則可提供基本指引，此決定對別人會產生重大的影響。梅文慧（2009）認為行政倫理決定為學校領導者面臨倫理難題時，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。蔡進雄（2009）則視行政倫理決定是校長面對各種倫理議題時，融入倫理考量做出的決定。

以校長而言，做出行政決定是必然的，但是所做的行政決定是否一定是合乎倫理的決定則有待商榷，然而校長能做出合乎倫理的行政倫理決定卻是被期望的。是以，本研究將行政倫理決定視為校長在處理行政事務時，知覺倫理議題，進行倫理考量，運用倫理價值或原則思考可能的行動方案及做出最適當抉擇之歷程。

四、倫理決定的影響因素

參酌相關文獻（范熾文，2000；許淑玫，2007；Ferrell & Gresham, 1985；Trevino, 1986；Jones, 1991），倫理決定的影響因素大致可分為個人因素與情境因素。就個人因素而言，大致包括性別、個人道德認知發展、知識、價值信念、服務經驗、態度。就情境因素而言，則包括學校所在地、重要他人或參考團體（如同儕、上司）的意見、內部人際關係、外部環境壓力、組織政策及法規等。

由此可知，校長個人因素、學校內、外部利害關係人的意見及相關法令都可能影響校長最後的抉擇，但是考量欲擔任中、小學校長者均須接受相關的教育專業訓練及行政歷練的要求，在道德認知發展程度上相似性可能頗高，且道德認知發展之測量亦有其困難，故本研究未就校長之道德認知發展此一變項納入探討。大致而言，本研究將影響校長倫理決定最後抉擇的因素分成學校內部因素（包括校長己身從事教育工作經驗、教育理念及擔任校長的經驗、學校主任、資深教師及教師意見和相關政策法令規定），以及學校外部因素（社區或地方士紳、上級長官、同輩校長、地方民代、資深校長及學生家長的意見）進行探討。

另外，考量高中、職和國中、小各級學校環境脈絡有所差異，處理的學生問題也有所不同，加上校長性別、年資、行政經歷與學校所在區域和學校規模等所構成的工作環境都可能對校長所知覺的行政倫理議題和其倫理決定造成影響，故將校長性別、校長年資、行政年資等個人變項及學校類別、位置和規模等學校變項列為背景變項。

參、研究設計與實施

一、研究架構

本研究旨在瞭解我國中小學校長之行政倫理議題知覺、倫理決定影響因素，分析不同背景變項之中小學校長行政倫理議題知覺及倫理決定影響因素差異情形。研究架構如圖 1 所示：

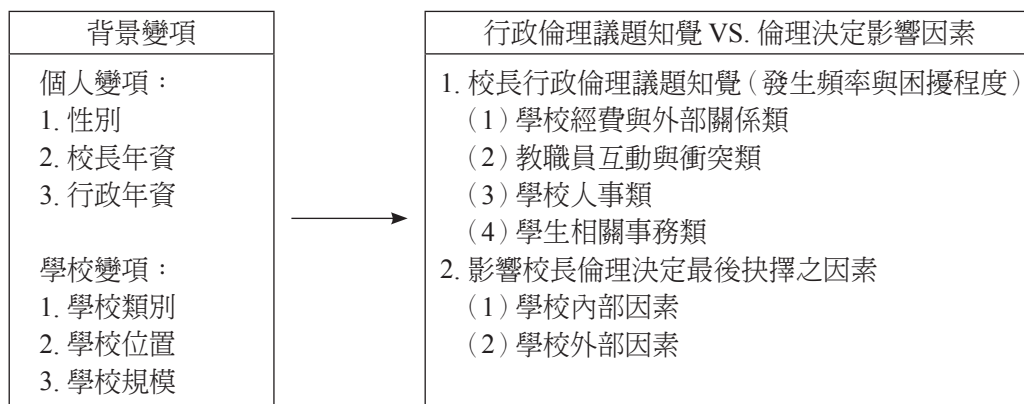


圖 1 研究架構

本研究之行政倫理議題知覺係指校長知覺學校經費與外部關係、教職員互動與衝突、學校人事及學生相關事務四類議題的發生頻率與困擾程度；倫理決定影響因素係指影響校長倫理決定最後抉擇之因素，分為學校內部和外部因素；而背景變項則包括個人變項（含性別、校長年資及行政年資）和學校變項（含學校類別、位置及規模）。

二、研究對象與抽樣

本研究係以臺灣高中職以下學校長為研究對象，依據教育部（2012）公布的教育統計資料，97 學年度全國的公、私立高職中等以下學校計 3,871 所，扣除外島（澎湖縣）及離島（金門縣、連江縣），共計 3,774 所。故本研究之母群為 3,774 校之校長。

在樣本的抽取部分，本文預設 99% 信心水準，抽樣誤差控制在 $\pm 3.0\%$ 以內，以分層隨機抽樣選取 1,241 位校長。樣本分佈之區域分為北、中、南、東四個區域，北部包括臺北市、新北市、桃園縣、新竹縣、市和基隆市；中部包括大臺中、彰化縣、雲林縣、苗栗縣、南投縣；南部包括嘉義縣、市、大臺南、大高雄、屏東縣；東部則包括宜蘭縣、臺東縣和花蓮縣。

樣本抽取過程依不同類別學校（高中職、國中、國小）數目之比例來決定各類別學校校長樣本數，再依各區域應抽取之樣本數隨機抽取研究樣本。本研究總計發出 1,241 份問卷，回收率接近 7 成，扣除無效問卷，有效問卷 790 份。針對樣本與母群體的學校類別資料分佈進行卡方考驗，結果發現未達顯著差異（ $\chi^2 = 1.25$ ），顯示樣本具代表性（如表 1）。有效樣本基本資料分配整理如下表 2：

表 1 樣本與母群體的學校類別資料分配檢定

背景變項	類 別	樣本觀察次數	樣本理論次數	母群體次數	χ^2
學校類別	高中職	87	97	472	1.25
	國 中	146	147	716	
	國 小	542	531	2586	
	小 計	775	775	3774	

表 2 有效樣本基本資料分配

背景變項	類 別	次 數	百分比
性別	男	577	73.0
	女	207	26.2
	遺漏值	6	.8
校長年資	未滿 4 年	260	32.9
	5-8	197	24.9
	9-12	159	20.1
	13 年以上	166	21.0
	遺漏值	8	1.0
行政年資	8 年以下	37	4.7
	9-12	104	13.2
	13-16	132	16.7
	17-20	184	23.3
	21 年以上	324	41.0
	遺漏值	9	1.1
學校類別	高中職	87	11.0
	國中	146	18.5
	國小	542	68.6
	遺漏值	15	1.9
學校規模	12 班(含)以下	325	41.1
	13-48 班	314	39.7
	49 班(含以上)	147	18.6
	遺漏值	4	.5
學校位置	北	228	28.9
	中	261	33.0
	南	211	26.7
	東	86	10.9
	遺漏值	4	.5
總 計		790	

三、研究工具

(一) 問卷設計

研究問卷為研究者自行設計，研究者首先參照文獻探討結果，採立意抽樣針對六位中、小學校長進行半結構訪談，蒐集其曾遭遇、感到困擾之行政倫理議題、引發之倫理困境及倫理決定歷程之資料，之後再匯整訪談及文獻探討結果，做為研究問卷編製之依據。考量倫理知覺係與個人感受有關，故問卷採自陳量表設計，內容包含基本資料、校長行政倫理議題知覺及倫理決定影響因素兩部分。校長行政倫理議題知覺部分，主要在瞭解校長知覺遭遇此一倫理議題之情形，每個議題後面都包括發生頻率及困擾程度，採五點量表計分，發生頻率從幾乎從未發生(1)、偶爾(2)、有時候(3)、經常(4)至總是遇到(5)；困擾程度從幾乎毫無困擾(1)、稍微困擾(2)、有些困擾(3)、經常困擾(4)至十分困擾(5)。

校長倫理決定影響因素部分，主要在探究倫理決定歷程中，影響校長最後抉擇之因素，採五點量表計分；影響程度則從幾乎毫無影響(1)、稍微影響(2)、有些影響(3)、經常影響(4)至影響十分重大(5)。

(二) 工具信效度

本研究工具之效度以專家內容效度為主，專家包含五位校長及兩位學者。初稿擬訂後即送請專家進行諮詢，請其就題意、用詞、題目適切性加以審閱並提供意見，之後則據以修改成正式問卷。

正式問卷的部分，校長行政倫理議題知覺發生頻率量表 Cronbach's α 為 .95；困擾程度量表 Cronbach's α 為 .95，顯示兩份量表均具有良好的內部一致性。針對上述兩者進行同質性考驗，發現問題均可全數保留，總計各有 25 題。經因素分析，採主軸因子萃取法，運用直接斜交法轉軸，兩者可獲得一致的四個因素，分別命名為學校經費與外部關係(7 題)；教職員互動與衝突(4 題)；學校人事(8 題)；以及學生相關事務(6 題)等，在發生頻率量表部分的累積解釋變異量為 54.18%。在困擾程度量表的累積解釋變異量為 53.42%。

校長倫理決定最後抉擇影響因素量表的信度分析，採用 Cronbach's 係數評估問卷的內部一致性，整體信度為 .93，具良好信度，進行同質性考驗，發現問題可全數保留，總計有 13 道題目。經因素分析，採主軸因子萃取法，運用直接斜交法轉軸，

可獲得兩個因素，分別命名為學校內部（7 題）及學校外部因素（6 題），累積解釋變異量 61.82%。

四、資料處理方法

本研究將調查資料分別編碼輸入電腦後，以 SPSS/PC 為主要統計分析工具，除以信度分析、因素分析進行信、效度考驗外，透過描述統計分析有效樣本基本資料，瞭解校長知覺行政倫理議題發生頻率及困擾程度、及影響校長最後抉擇的因素；並以獨立樣本 t 檢定及單因子變異數分析考驗不同背景變項（性別、學校類別、服務單位位置、任校長年資、行政年資、學校規模）之校長在知覺行政倫理議題及倫理決定最後抉擇影響因素上的差異情形，若達顯著差異，再進行事後比較。

肆、研究結果與討論

就調查資料進行分析之後，茲分別就校長行政倫理議題知覺、校長倫理決定最後抉擇影響因素、不同背景變項在校長行政倫理知覺及倫理決定最後抉擇影響因素之差異情形等研究結果說明與討論如下。

一、校長行政倫理議題知覺

（一）校長遭遇行政倫理議題之知覺

經因素分析，校長們知覺之行政倫理議題可分為學校經費與外部關係、教職員互動與衝突、學校人事事務和學生相關事務四類（如表 3），各類問題之平均數介於 2.20 至 2.81 之間，顯示校長知覺面臨行政倫理議題的發生程度為偶爾發生與有時候發生之間。其中，以學校人事事務類倫理議題發生頻率最高，其次依序為學校經費與外部關係事務、學生相關事務及教職員互動與衝突事務等行政倫理議題。

其次，採用相依樣本單因子變異數分析來檢定校長知覺遭遇此四類議題的差異，結果達顯著（如表 3），事後比較發現，學校人事事務類高於其他三類；學校經費與外部關係事務、學生相關事務分別高於教員互動與衝突事務。整體而言，臺灣中小學校長知覺遭遇學校人事事務類行政倫理議題較頻繁。

表 3 校長知覺各類行政倫理議題發生頻率平均數和標準差摘要

倫理議題	平均數	標準差	F 檢定	事後比較
1. 學校經費與外部關係	2.27	0.85	11.92***	3>1,2,4
2. 教職員互動與衝突	2.20	0.74		1>2
3. 學校人事事務	2.33	0.82		4>2
4. 學生相關事務	2.27	0.75		

*** $p < .001$

此外，中小學校長知覺須處理的行政倫理議題前十名（如表 4），依序為學校人事安置適當性、教師不當管教學生之處理、家長或社區和學校關係如何拿捏、教師課務安排合理、公平性之維持、是否參與校外公關活動、是否執行上級交辦所有活動、主任輪替或任用人選決定、教師教學表現獎懲之施予、人情關說之處理、教師與行政人員紛爭及親師衝突之協調等。

表 4 校長知覺之行政倫理議題發生頻率前十名摘要

類 別	行政倫理議題	平均數	標準差	排序
學校經費與外部關係事務	家長或社區和學校關係拿捏	2.59	1.17	3
	是否參與公關活動	2.55	1.08	5
	是否執行上級交辦所有活動	2.49	1.03	6
	人情關說之處理	2.43	1.02	8
教職員互動與衝突事務	教師與行政人員紛爭之協調	2.29	.91	10
學校人事事務	學校人事安置適當性	2.81	1.05	1
	教師課務安排合理公平性之維持	2.56	1.15	4
	主任輪替或任用人選決定	2.44	1.09	7
	教師教學表現獎懲之施予	2.37	1.10	9
學生相關事務	教師不當管教學生之處理	2.60	.97	2
	親師衝突之協調	2.29	.86	10

（二）校長知覺行政倫理議題困擾程度

校長對遭遇之四類行政倫理議題感到困擾程度平均數介於 2.03 至 2.32 之間，顯示校長對所遭遇行政倫理議題感到稍微困擾（如表 5）。其中以學校人事事務行政倫理議題最令校長們感到困擾，其次依序為學生相關事務、教職員互動與衝突事務及學校經費與外部關係事務。

其次，採用相依樣本單因子變異數分析來檢定校長對此四類議題感到困擾的差異，結果達顯著（如表 5），經事後比較發現，學校人事事務類高於其他三類；學生相關事務分別高於教員互動與衝突事務及學校經費與外部關係事務、教職員互動與衝突事務高於學校經費與外部關係事務。整體而言，我國高中職校長對於學校人事事務類的行政倫理議題較感困擾。

表 5 校長知覺各類行政倫理議題困擾程度平均數和標準差摘要

倫理議題	平均數	標準差	F 檢定	事後比較
1. 學校經費與外部關係	2.03	0.73	59.90***	3>1,2,4
2. 教職員互動與衝突	2.19	0.81		4>2,1
3. 學校人事事務	2.32	0.84		2>1
4. 學生相關事務	2.25	0.81		

*** $p < .001$

此外，中小學校長困擾之行政倫理議題前十名（如表 6），依序為學校人事安置之適切性、不適任教師處理、教師不當管教學生之處理、主任輪替或任用人選之決定、人情關說之處理、教師課務安排合理、公平性之維持、教師與行政人員紛爭與親師衝突之協調、是否執行上級交辦所有活動及偏差學生轉入之處理等議題。

表 6 校長知覺之行政倫理議題困擾程度前十名摘要

類別	行政倫理議題	平均數	標準差	排序
學校經費與外部關係事務	人情關說之處理	2.43	1.09	5
	是否執行上級交辦所有活動	2.24	1.00	9
教職員互動與衝突事務	教師與行政人員紛爭之協調	2.35	1.07	7
學校人事事務	學校人事安置適切性	2.83	1.15	1
	不適任教師處理	2.67	1.46	2
	主任輪替或任用人選決定	2.52	1.22	4
	教師課務安排合理公平性之維持	2.38	1.10	6
學生相關事務	教師不當管教學生之處理	2.54	1.02	3
	親師衝突之協調	2.35	1.03	7
	偏差學生轉入之處理	2.24	1.16	9

綜上所述，可以發現學校人事事務中，學校人事安置的適切性是校長們知覺最常遭遇且最困擾的倫理議題。其次，學校經費與外部關係事務中，校長們知覺最常遭遇的是在家長或社區和學校關係之間如何取得平衡所涉及之行政倫理議題，人情關說之處理則使其最困擾。再者，學生相關事務中，教師不當管教學生之處理是校長們知覺最常遭遇且最困擾。至於教職員互動與衝突事務類中則以教師與行政人員紛爭之協調此一倫理議題讓校長們知覺最常遭遇且最困擾。就整體來看，學校人事事務相關倫理議題是校長們最常遭遇也最感困擾的，次之常遭遇的學校經費與外部關係事務則被校長們列為最不感困擾的行政倫理議題。此一結果亦顯示校長常遭遇之行政倫理議題不見得會令校長感到困擾，推究其因有可能因為較常遭遇，所以校長在處理該議題上已有經驗，故不見得感到困擾；反而校長知覺較少發生的倫理議題反而困擾程度為較大，如處理不適任教師的問題。

(三) 討論

本研究發現臺灣中小學校長們知覺行政倫理議題的發生頻率不高，與張鏗文(2007)和鄭新輝(2005)的研究發現相呼應。推究其因：國內的校長主要還是遵循中央和地方的教育政策，在人事和經費上決策權很小，以執行例行性事物的比例較高，故校長們知覺行政倫理議題的頻率為中下程度。但是從另一個角度思考，是否因為校長們自許為執行政策與上級命令的行政人員，把所遭遇的事務都當成一般行政業務看待，未能知覺或確認其中蘊含的倫理議題，故知覺頻率不高。

其次，學校公共關係分為內部公眾與學校外部公眾兩個層面，要攘外必先安內，故學校內部之公共關係頗為重要(范熾文、邱文貴，2008)，再加上校長互動的對象大部分是學校成員(部屬)(林明地，2002)。故校長在眾多利害關係人的期望與要求中如何做出適切的學校人事安置是其知覺最常面對的行政倫理議題也最使其感到困擾。

再者，經費的取得、應用和外部關係的經營亦是校長的職責，林明地(2002)提到校長必須獲取外部環境的支持，代表學校與相關人員(包括教育主管機關、社區)維持良好關係。在目前學校普遍被分配到的教育經費有限之情形，向外爭取經費與資源已是現今校長工作之一，從提供經費的人之角度來看，納稅人及對學校出錢出力的重要關鍵人(如家長會委員、民意代表、行政單位人員)都希望對學校產生影響力(林明地，2002)，人情關說的情形難以避免。由此可解釋本研究發現校長知覺在學校經費與外部關係事務類倫理議題中，家長或社區和學校關係分際如何掌握為最常面對之倫理議題，而人情關說則使其最感困擾。

另外，近年來人權的伸張，教師管教學生的態度與作為尚未調整，導致教師管教學生衍生的衝突事件屢屢上演，本研究發現學生相關事務類倫理議題中，教師管教學生不當是校長們知覺最常遭遇且最感困擾可為佐證。

二、校長倫理決定最後抉擇之影響因素

(一) 影響因素

經因素分析，影響中小學校長倫理決定最後抉擇的因素主要分成學校內部因素和外部因素兩類（如表 7），結果發現以學校內部因素對校長最後倫理抉擇的影響程度較高，平均數大於 3，程度介於有些影響和經常影響之間，影響程度依序為相關政策法令規定、己身教育工作經驗、己身教育理念、學校主任意見、擔任校長的經驗、學校資深教師及學校教師意見。顯示校長在做最後決定時傾向檢視相關政策法令規定和依據自身的教育工作經驗和理念。相較之下，學校外部因素似乎對校長最後倫理決定影響較低，然而值得注意的是上級長官及資深校長兩者意見對校長最後抉擇的影響程度和學校教師意見似乎不相上下。

表 7 校長倫理決定最後抉擇影響因素分析

因素類型	內 容	影響程度平均數	影響程度標準差
學校內部因素	己身從事教育工作經驗	3.73	1.13
	己身的教育理念	3.72	1.16
	擔任校長的經驗	3.48	1.13
	學校主任意見	3.55	1.03
	檢視相關政策法令規定	4.02	1.28
	學校資深教師意見	3.29	0.99
	學校教師意見	3.26	0.96
學校外部因素	社區或地方士紳的意見	2.73	0.95
	上級長官的意見	3.30	1.13
	同輩校長的意見	3.02	1.02
	地方民代的意見	2.47	1.03
	資深校長的意見	3.26	1.08
	學生家長的意見	2.90	0.97

(二) 討論

綜上所述，本研究發現中小學校長在最後抉擇時傾向依法行政，此結果與蔡進雄（2009）和鄭新輝（2009）的研究結果類似。本研究亦發現校長在做最後抉擇時傾向依據己身的工作經驗和理念，或許因為校長是決策者，須為決策負責，所以考量利害關係人的意見後在最後抉擇時仍傾向回歸自身做決定。

但值得注意的是，雖然現在提倡顧客導向，但是本研究發現學生家長的意見對校長最後抉擇的影響力不若上級長官及專業同儕之意見，此是否意謂家長的意見仍屬參考，真正能發揮影響力的不多。林明地（1998）的調查發現臺灣國民中小學校長傾向家長參與是不干預也不介入學校行政，教育專業領域，家長以提供意見為宜，學校行政、教學專業、學校人事和學校財務等領域不宜讓家長參與。由此可推知為何家長影響程度有限。

再者，秦夢群（2010）提到上級長官對校長之影響力不可小覷，包括校長人事任命、考核與評鑑、能爭取到的資源分配及獲得的支持度等。對此，校長的基本態度乃是依法行政，面對法律灰色地帶，決策作為之前必具體請示上級，以求立於不敗之地。由此可解釋本研究發現相關政策法令規定及上級長官意見對校長最後倫理決定具有相當程度的影響。另外，本研究發現較資深前輩校長意見對校長最後抉擇亦具有影響力，顯示資深前輩校長的專業與經驗頗受校長們的肯定與借重。

三、不同背景變項在校長行政倫理議題知覺及倫理決定最後抉擇影響因素之差異情形

(一) 行政倫理議題發生頻率

校長知覺行政倫理議題頻率部分，在校長年資、行政年資、學校位置、規模和類別上達顯著（如表 8）。

1. 個人背景變項

不同校長年資之校長在公共關係類議題上達顯著差異。事後比較發現未滿 4 年的初任校長在遭遇學校經費與外部關係事務之倫理議題頻率較 9 年以上的校長高。

其次，不同行政年資（含組長、主任和校長年資）之校長在公共關係、人員互動和學校人事類議題上達顯著差異。進一步事後比較得知，未滿 21 年之校長比 21 年

以上者在遭遇學校經費與外部關係事務議題者較高；而年資介於 13-20 年者在遭遇教職員互動與衝突事務之倫理議題較 21 年以上者頻率較高。而 17-20 年的校長較 21 年以上者遭遇學校人事事務之倫理議題頻率較高。

2. 學校背景變項

不同學校位置之校長在公共關係、人員互動和學生事務議題知覺上達顯著差異。中部地區的校長知覺學校經費與公共事務、教職員互動與衝突事務及學生相關事務的行政倫理議題頻率較北部地區校長高。

其次，不同學校規模之校長在人員互動和學生事務議題上達顯著差異。進一步事後比較得知，13-48 班者較 12 班以下者遭遇教職員互動與衝突事務倫理議題之頻率為高。13 班以上者較 12 班以下者遭遇學生相關事務倫理議題頻率較高。

此外，不同學校類別之校長在學生事類議題上達顯著差異。事後比較發現：國中校長遭遇學生相關事務之倫理議題的頻率較高中職及國小校長高。

表 8 校長背景變項在行政倫理議題知覺之變異數考驗 F 值及事後比較摘要

背景變項	學校經費與外部關係		教職員互動與衝突		學校人事事務		學生相關事務	
	F 值	事後比較	F 值	事後比較	F 值	事後比較	F 值	事後比較
校長年資	3.40*	9-12,13 年以上 < 未滿 4	2.02		2.25		.51	
行政年資	2.79*	21 年以上 <8 年以下， 9-12 年， 13-16 年， 17-20 年	2.78*	21 年以上 <13-16 年， 17-20 年	2.58*	21 年以上 <17-20 年	.84	
學校位置	2.97*	北 < 中	3.81*	北，南 < 中	1.47		3.11*	北 < 中
學校規模	.96		5.67**	12 < 13-48	2.60		8.43***	12 以下 <13 以上
學校類別	2.83		1.42		1.27		17.91***	國小、 高中職 < 國中

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

(二) 行政倫理議題困擾程度

在校長困擾的行政倫理議題部分，發現校長年資、行政年資、學校類別、位置和規模等變項上均達顯著（如表 9）。

1. 個人背景變項

不同校長年資之校長在公共關係事務與學校人事議題困擾上達顯著差異。進一步事後比較發現，其中在學校經費與外部關係事務之倫理議題上，未滿 4 年者困擾程度高於 9-12 年者；而在學校人事議題上，未滿 4 年者較 9-12 年者感到困擾；5-8 年者較 9 年以上者感到困擾。

其次，不同行政年資之校長在公共關係、人員互動、學校人事事務議題上達顯著差異。進一步事後比較發現，21 年以上者相較於 20 年以下者對學校經費與外部關係事務之行政倫理議題困擾程度較低。而在學校人事問題部分，21 年以上者較 13-20 年者困擾程度較低。

2. 學校背景變項

不同學校位置之校長在公共關係事務及人員互動議題的困擾上達顯著差異。進一步事後比較發現，中部地區的校長對學校經費與公共事務、教職員互動與衝突事務倫理議題較北部和南部地區校長感到困擾。

其次，不同學校規模之校長在公共關係、人員互動、學校人事及學生事務議題上的困擾程度達顯著差異。進一步事後比較發現，12 班以下及 13-48 班學校校長較 49 班以上者對學校經費與外部關係事務之倫理議題感到困擾。13-48 班學校校長較 12 班以下，49 班以上者在教職員互動與衝突事務之困擾程度為高。13-48 班學校校長較 12 班以下者在學生相關事務倫理議題困擾程度較高。

另外，不同學校類別之校長在學生事務議題上達顯著差異。進一步事後比較發現，國中校長較高中職及國小校長對於學生相關事務行政倫理議題感到困擾。

表 9 校長背景變項在行政倫理議題困擾之變異數考驗 F 值及事後比較摘要

背景變項	學校經費與外部關係		教職員互動與衝突		學校人事事務		學生相關事務	
	F 值	事後比較	F 值	事後比較	F 值	事後比較	F 值	事後比較
校長年資	6.50***	5-8,9-12,13 以上 < 未滿 4	1.70		3.15*	9-12 < 未滿 4; 9-12, 13 以上 < 5-8	.82	
行政年資	4.16**	21 年以上 < 8 年以下, 9-12 年, 13-16 年, 17-20 年	2.21		2.60*	21 年以上 < 17-20 年, 13-16 年	.75	
學校位置	5.01**	北、南 < 中	4.46**	北、南 < 中	1.56		2.62	
學校規模	4.19*	49 班以上 < 12 班以 下, 13-48	5.02**	12 以下, 49 以上 < 13-48	3.20*	49 以上 < 13-48	9.73***	12 以下 < 13-48, 49 班以上
學校類別	1.92		.03		.25		19.01***	國小、高中 職 < 國中

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

(三) 倫理決定最後抉擇影響因素

在校長最後抉擇之影響因素部分，結果發現僅在學校位置此一變項達顯著（如表 10）。經事後比較發現，中部地區和南部地區校長受學校外部因素影響最後抉擇的程度較北部和東部校長為高。因為學校外部影響因素包含專業（上級長官、同輩校長和資深校長）和非專業人士（學生家長、社區或地方士紳、地方民代）的意見，故再以單因子變異數進行針對外部因素進行分析，結果發現在學生家長、社區或地方士紳及地方民代意見上分別達顯著，經事後比較發現，在學生家長意見影響程度上，中部和南部分別高於北部；在社區或地方士紳意見及地方民代意見影響程度上，中部和南部分別高於北部和東部。

表 10 學校位置變項在倫理決定最後抉擇影響因素變異數分析摘要

傾 向	服務單位	平均數	標準差	F 檢定	事後比較
內部影響	北部地區	3.51	.87	2.61	
	中部地區	3.70	.85		
	南部地區	3.56	.96		
	東部地區	3.44	1.02		
外部影響	北部地區	2.72	.70	4.84**	北 < 中、南； 東 < 中； 東、北 < 南
	中部地區	2.92	.79		
	南部地區	2.90	.82		
	東部地區	2.63	.82		

** $p < .01$

(四) 討論

1. 校長年資和行政經歷在行政倫理議題知覺與困擾上有顯著差異

參照表五和表六可以得知，行政年資愈久的校長知覺行政倫理議題較少且較不感到困擾，而初任校長在知覺遭遇學校經費與外部關係類議題頻率較高，且對此類和學校人事事務類行政倫理議題較感到困擾。Enomoto 與 Kramer (2007) 提到領導的相關經驗會影響個人對於倫理議題的處理。林文律 (1999) 的研究發現，初任校長的困難包括經費拮据，如何爭取經費的問題，以及學校人事糾紛與主任認同的問題。蘇俊華 (2005) 研究也指出初任校長在學校行政管理方面的工作困擾以公共關係經營管理困擾最多。范熾文與邱文貴 (2008) 亦發現校長年齡、閱歷和經驗是決定校長學校公共關係的重要因素，因為經驗有待年齡和資歷的累積，年輕且資歷不深的校長為人處事經驗可能較不夠，與公眾溝通的技巧也有待磨鍊。依此推測，初任校長在擔任主任期間主要負責協助校務的推動與執行，主要決策如學校經費與外部關係和學校人事決定仍由校長決定，實際處理這兩類行政業務的經驗較少，一旦獨當一面，面對來自不同利害關係人的壓力與多元價值的衝突，感到此兩類行政業務涉及倫理議題的知覺會較高也較感困擾，而隨著校長年資增加，累積相當的處理經驗，困擾程度可能隨之減少。但從另一角度思考，行政年資愈久且愈資深的校長，有可能因已有豐富的經驗，故處理行政倫理議題時傾向以例行化反應去處理，較少察覺其間涉及的倫理議題，連帶地也不感到困擾。

2. 不同學校類別校長知覺學生事務行政倫理議題的發生與困擾達顯著差異

從研究結果得知，相較於國小和高中職校長，國中校長似乎較常知覺學生事務相關倫理議題，並且對此類議題感到困擾。推究其因，國中學生已邁入青春期的階段，加上升學壓力沉重，心理情緒起伏較大，林明地（2002）研究指出國中校長因面對學生升學壓力，必須關心學生的學業；同時因為國中生處於狂飆期的發展階段，故對於學生行為須相當重視。雖然高中職亦有升學壓力及學生行為問題，但高中職學生心理發展較國中生趨於成熟，且採入學成績分發，學生素質較整齊，故國中教師對學生行為問題感到有時與經常困擾的比例高於高中職教師（臺灣教育長期追蹤資料庫，2004），產生的衝突也較多。但是隨著十二年國教的實施，高中職校長面臨此類議題及困擾是否隨之提升有待進一步探究。

3. 學校規模影響校長行政倫理議題知覺與困擾

從研究結果得知，不同學校規模之校長在學生事務行政倫理議題知覺及學校經費與外部關係、教職員互動與衝突、學校人事及學生事務議題上的困擾程度達顯著差異。此一結果與張錫坤（2005）的研究發現類似。其中，學校規模愈大的校長對學生事務行政倫理議題之知覺與困擾愈高，原因在於須管理的學生數眾多，因此也涉及較多倫理議題的處理。但是在其他三類行政倫理議題上，卻可以發現大型學校（49班以上）校長的困擾程度卻較中型校校長（13-48班）低，推究其原因可能大型學校獲得經費補助及外部資源較中小型學校多，加上通常大型學校校長由具相當校長年資者擔任，處理此類問題較有經驗；而且大型學校教職員人數多，在人事事務管理上可能已建立一套制度，學校也可能存在一些不成文的慣例，加上教職員間互動可能較少，故校長較不會對學校經費與外部關係、教職員互動與衝突及學校人事事務倫理議題感到困擾。

4. 不同學校位置之校長倫理議題知覺、困擾及其最後抉擇影響因素有差異

本研究發現，臺灣中部地區的校長知覺學校經費與公共事務、教職員互動與衝突事務及學生相關事務的倫理議題頻率較北部地區校長高；對前兩類倫理議題的困擾也明顯比北部和南部的校長高。而在探討影響校長最後抉擇因素時則發現，中、南部地區的校長受學生家長、社區或地方士紳及地方民意見等學校外部因素影響程度明顯高於北部和東部校長。王麗雲（2008）提到受地方社會、經濟、文化與過去發展的影響，臺灣各地地方權力結構歧異性很大，部分因素甚至影響地方教育生態，如教育界內部的競爭性及教育人員在地方所扮演的角色類型。教育資源成為政

治籌碼，不同派系間難以得到教育補助經費，甚至有些校長爲了爭取教育資源，不得不向政治人物靠攏；在教育人事方面，縣市首長比教育局（處）長更有影響力；而在教育經費方面，民意代表的影響力卻位居第一（呂明潔，2009）。由此可推知，臺灣地方教育生態不同，置身其中的校長無法忽略環境對其行政倫理議題知覺、困擾，甚至倫理決定最後抉擇的影響。而研究結果是否也意謂中、南部的校長受政治因素影響可能較大，此一現象值得進一步探究。

伍、結論與建議

一、結論

校長的行政倫理決定攸關教育之成果，校長行政倫理議題之知覺則是倫理決定歷程之首要步驟，探討校長行政倫理議題知覺與其倫理決定影響因素實有其重要性。本研究調查我國中小學校長之行政倫理議題知覺及其倫理決定影響因素之概況，並分析不同背景變項在上述兩者之差異情形，期增加對校長行政倫理決定的瞭解，並充實此一方面之文獻。茲提出結論與建議如下，供校長、相關單位及後續研究者參考。

（一）校長知覺行政倫理議題分為學校經費與外部關係、教職員互動與衝突、學校人事事務和學生相關事務四類，發生頻率與困擾程度均屬中下

由研究結果得知，校長們知覺行政倫理議題共分為學校經費與外部關係、教職員互動與衝突、學校人事事務和學生相關事務四類，校長們知覺行政倫理議題發生頻率介於偶爾發生與有時候發生之間，困擾程度則介於稍微困擾與有些困擾之間，顯示校長們對行政倫理議題之發生與困擾知覺均屬中下程度。其中，以學校人事事務類行政倫理議題是校長們知覺最常遭遇也最感困擾。

（二）影響中小學校長倫理決定最後抉擇之因素雖以內部因素影響程度較高，然上級長官和資深校長意見等外部因素之影響值得留意

由研究結果得知，整體而言以學校內部因素對校長倫理決定最後抉擇的影響程

度較高，其中校長傾向以「依法行政」為優先，之後才考量己身教育經驗與理念、主任意見、任校長經驗和學校教師的意見；而屬外部因素部分的上級長官意見和資深校長意見則與學校教師意見的影響程度不相上下，顯示「服從長上」對校長之倫理決定實有相當程度之影響。

（三）校長年資、行政經歷愈長者知覺學校行政倫理議題與困擾程度較低，而服務學校類別、規模和位置對校長知覺學校行政倫理議題與困擾程度有影響

從研究結果發現，校長年資和行政經歷愈長對行政倫理議題遭遇與困擾的知覺愈低；國中校長較國小和高中職校長較常知覺學生事務相關倫理議題的發生且較感困擾；學校規模愈大的校長對學生事務相關倫理議題知覺與困擾愈高，但大型學校校長（49班以上）對學校經費與外部關係、教職員互動與衝突及學校人事的困擾則較低。中部地區的校長知覺遭遇學校經費與公共事務、教職員互動與衝突事務及學生相關事務的倫理議題頻率較北部地區校長高；對前兩類倫理議題感到困擾也明顯高於北部和南部校長。

（四）服務於中、南部學校的校長較受外部因素影響其倫理決定最後抉擇

由研究結果得知，在不同地區服務中小學校長受外部因素影響其倫理決定最後抉擇的程度有所差異，其中中部和南部地區的校長受外部因素影響程度較高，學生家長、社區或地方士紳及地方民代意見對其最後抉擇具影響力。

二、建議

（一）校長培育及專業發展課程可朝向倫理議題導向學習之設計

從研究結果得知，臺灣中、小學校長遭遇及困擾之學校行政倫理議題可分為學校經費與外部關係、教職員互動與衝突、學校人事事務和學生相關事務四類。校長具備的行政倫理素養影響其倫理決定，進而影響學校利害關係人之福祉。建議校長培育及專業發展機構能參考上述四類議題，設計倫理議題導向的學習課程，使學習者瞭解不同行政倫理議題引發的倫理困境及察覺其間衝突的價值，並從解題中學到不同倫理理論及其應用，同時亦搭配相關行政知能的學習，如此可提醒學習者在從

事行政工作時知覺倫理議題的重要性，一方面也有助於學習者從解題過程中獲得統整性的知識。

（二）相關單位宜建立初任校長專業支援網絡

從研究結果得知，初任校長對於行政倫理議題知覺與困擾程度較高，顯示如能提供初任校長所需的輔導與協助，或許有助於降低其做出倫理決定的困難程度。建議相關單位如教育處或者校長培育及專業發展機構能建立初任校長專業支援網絡，由幾位足以擔任道德楷模的前輩校長提供專業諮詢與指導，同時也讓初任校長能和其他初任校長經驗交流，如此一來，不僅有助於增加初任校長因應行政倫理難題之知能與心理支持，也有助於減少其獨自摸索而可能犯錯的機會。

（三）校長從事倫理決定宜在上級與教師間取得平衡

從研究結果得知，校長最後倫理決定主要仍受內部因素的影響，但是屬外部因素的上級長官意見和學校教師意見影響程度似乎旗鼓相當。就學校發展而言，主要有賴教師的共同投入，學校成員的支持是校長有力的後盾，校長同時身為學校的領導者及作為上級長官之部屬，建議校長從事倫理決定時宜兼顧兩方的意見，從中取得平衡，不宜一味遵從上意，而忽略了學校教師的意見與感受。

（四）校長宜立基法上從事更多倫理作為

從研究結果得知，校長們知覺遭遇行政倫理議題的頻率不高，甚至有表示從不曾遭遇倫理兩難的問題遇到的情形發生，在做最後倫理抉擇時則傾向依法行政；而相較於初任校長，行政年資愈資深的校長們對於行政倫理議題知覺與困擾程度較低。顯示校長的年資和經驗的累積的確有助於其對行政倫理議題的處理，不過，教育的情境是高度屬人化的，校長必須時常與不同的利害關係人互動，法律只是最低限度的道德，若校長以依法行政來處理困難的問題，而未審慎考慮其中可能蘊含的倫理議題及其決定可能的影響將是危險的，建議校長宜立基於法的基礎上有更多倫理作為，能對學校產生良好影響。

（五）校長培育及專業發展單位宜強化校長之行政倫理知覺並對其進行探究

本研究發現，校長對遭遇行政倫理議題及感到困擾的程度均不高，顯示校長本身可能將行政事務或者問題的處理視為例行性的業務處理，而未考量到其中涉及的

倫理意涵，或者只認為「問題解決」就好，忽略「用正確合理的方法來解決問題」。因此，建議校長培育及專業發展單位在培養校長的行政倫理素養之際，能注意到校長行政倫理知覺的強化，鼓勵其批判反省以意識到自身行政決定的倫理效果，將有助校長倫理行動之產生。另外，校長們認為的「行政倫理」究竟所指為何？若其行政倫理觀念受傳統的「尊重長上」、「長幼有序」、「重視人情關係」，那麼其抱持的「公平」概念自然會受到影響。故校長之行政倫理知覺實有待進一步探究，建議校長培育單位在安排校長行政倫理學習時亦應重視文化因素對校長行政倫理知覺之影響。

(六) 相關單位宜瞭解國中校長處理學生事務倫理議題之困擾原因並提供培訓

本研究發現，相較於國小和高中職校長，國中校長似乎較常知覺學生事務相關倫理議題，並且對此類議題感到困擾，顯示處理學生事務相關倫理議題是國中校長行政倫理培育不宜忽視的一環，建議校長培育及專業發展單位能瞭解國中校長對此類議題感到困擾之原因並提供相關培訓，以提昇校長處理此類問題之倫理決定能力。

參考文獻

- 王麗雲(2005)。校長領導的倫理面向。現代教育論壇，12，40-45。
- 王麗雲(2008)。地方權力與教育治理關係之研究(II)。行政院國家科學委員會專題研究成果報告(編號：NSC95-2413-H-003-007)，未出版。
- 吳清基(1995)。教育與行政。臺北市：師大書苑。
- 呂明潔(2009年9月16日)。教育政治化？地方首長引爭議。臺灣醒報。取自 <http://www.wretch.cc/blog/ntnuedusa/7787962>
- 林文律(1999)。校長職務與校長職前教育、導入、階段與在職進修。教育資料與研究，29，1-10。
- 林立武(2005)。國民小學學校行政倫理議題之倫理決定。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 林明地(1998)。家長參與學校活動與校務：臺灣省公私立國民中小學校長的看法分析。教育政策論壇，1(2)，155-187。
- 林明地(2002)。校長學－工作分析與角色取向研究。臺北市：五南圖書。
- 范熾文(2000)。學校行政決定的革新趨勢：倫理決定。學校行政，8，55-67。

- 范熾文、邱文貴(2008)。國民中小學校長推動公共關係之研究：以花蓮縣為例。《學校行政雙月刊》，**56**，124-139。
- 秦夢群(2010)。《教育領導理論與應用》。臺北市：五南圖書。
- 張鈿富、馮丰儀(2010)。臺灣國民中小學校長倫理傾向及道德領導行為之研究。《教育與心理研究》，**33**(1)，73-97。
- 張錫坤(2005)。國民中學校長行政領導困擾及其因應策略之研究。國立彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文，未出版，彰化市。
- 張鏗文(2007)。臺北市國民小學行政人員之倫理兩難問題及其解決策略研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 教育部統計處(2012)。各級學校概況簡表(80-100學年度)。取自 http://www.edu.tw/files/site_content/b0013/f.xls
- 梅文慧(2009)。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。《教育行政與評鑑學刊》，**7**，49-70。
- 許淑玫(2007年5月)。國小校長面臨之倫理困境及其倫理決定之研究。2007年中小學校長專業發展國際學術研討會，國立臺中教育大學。
- 臺灣教育長期追蹤資料庫(2004年8月20日)。教師的教學困擾。臺灣教育長期追蹤資料庫電子報，**12**。取自 http://www.teps.sinica.edu.tw/TEPSNews/2004~TEPS_News.htm。
- 蔡金田(2009)。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。《新竹教育大學教育學報》，**26**(1)，93-126。
- 蔡進雄(2009)。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。《國民教育研究學報》，**23**，1-30。
- 鄭新輝(2005)。國民中學校長行政兩難困境與倫理決定行為之研究。行政院國家科學委員會專題研究成果報告(編號：NSC94-2413-H-024-012)，未出版。
- 鄭新輝(2009)。國民中學校長行政兩難來源、困擾與成因之研究。《教育科學研究期刊》，**54**(3)，175-210。
- 謝文全(2004)。《教育行政學》。臺北市：高等教育。
- 蘇俊華(2005)。臺南縣國民小學初任校長工作困擾及其因應方式之研究。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。
- Begley, P. (2005, April). *The dilemmas of leadership: Perspectives on the moral literacy of principals from Ontario and Pennsylvania*. Paper presented at the 2005 Annual Meeting of the American Educational Research Association, Montreal, Canada.
- Blum, L. (1991). Moral perception and particularity. *Ethics*, *101*, 701-725.
- Butterfield, K. D., Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2000). Moral awareness in business organizations: Influences of issue-related and social context factors. *Human Relations*, *53*, 981-1018.

- Campbell, E. (1996). The moral core of professionalism as a teachable ideal and a matter of character. *Curriculum Inquiry*, 26 (1), 71-80.
- Cranston, N., Ehrich, L. C., & Kimber, M. (2006). Ethical dilemmas: The “bread and butter” of educational leaders’ lives. *Journal of Educational Administration*, 44(2), 106-121.
- Daniel, R. E. (2001). *Ethics in educational administration: That which is expected vs. that which is required*. Unpublished doctoral dissertation, University of North Carolina, Greensboro, NC.
- Dempster, N., & Berry, V. (2003). Blindfolded in a minefield: Principals’ ethical decision-making. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 457-477.
- Dempster, N., Carter, L., Freakley, M., & Parry, L. (2004). Contextual influences on school leaders in Australia: Some data from a recent study of principals’ ethical decision-making. *School Leadership & Management*, 24(2), 163-174.
- Enomoto, E. K., & Kramer, B. H. (2007). *Leading through the quagmire: Ethical foundations, critical methods, and practical applications for school leadership*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Ferrell, O. C., & Gresham, L. G. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing*, 49(3), 87-96.
- Foster, W. (1986). *Paradigms and promises: New approaches to educational administration*. Buffalo, NY: Prometheus.
- Green, J., & Walker, K. (2009). A contingency model for ethical decision-making by educational leaders. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 4(4), 1-10.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organization: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395.
- Klinker, J. F., & Hackmann, D. G. (2003, April). *An analysis of principal’s ethical decision making using Rest’s four component model of moral behavior*. Paper presented at The America Educational Research Association, Chicago, IL.
- Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision-making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Walker, A. (2002). Hong Kong principals’ dilemmas. In A. Walker & C. Dimmock (Eds.), *School leadership and administration: Adoption a cultural perspective* (pp. 206-221). New York: Routledge-Falmer.
- Walker, A., & Dimmock, C. (2000). Leadership dilemmas of Hong Kong principals: Sources, perceptions and outcomes. *Australian Journal of Education*, 44(1), 5-25.

A Study on Secondary and Elementary School Principals' Perception of Administrative Ethical Issues and the Influential Factors in Ethical-Decision Making

Feng-I Feng*

Abstract

The aim of this study is to investigate secondary and elementary school principals' perception of administrative ethical issues and the factors which influence their ethical decision making. The research method was survey and there were 790 valid questionnaires. The findings are as follows: 1. The administrative ethical issues that principals faced were divided into four types: school budget and external relation, the interaction and conflicts between staff members, school personnel and student affairs. What school principals encountered most often and felt most disturbing were ethical issues related to school personnel. 2. The school internal factors seemed the most influential factors to principals' final choices of their ethical decisions. 3. There were significant differences in principals' perception of administrative ethical issues in terms of their terms of office, experiences in administration, school category, size and location. 4. The final ethical choices of principals in different locations affected by external factors were significantly different. Finally, according to the related findings, some suggestions were provided.

Key words: ethical awareness, ethical decision-making, ethical issue

* Assistant Professor, Department of Educational Policy and Administration, National Chi Nan University