

教育科學研究期刊 第五十八卷第一期

2013 年，58 (1)，117-147

doi:10.3966/2073753X2013035801005

校長道德發展及其品德校園營造之質性探究

李琪明

國立臺灣師範大學
公民教育與活動領導學系

摘要

本研究結合品德教育與校長領導理念，聚焦中小學校長之道德發展及其校園營造關鍵角色，希冀達成具體研究目的有三：一為瞭解中小學校長的道德發展意涵；二為瞭解中小學校長營造品德校園的策略；三為對於校長道德發展及其品德校園營造提出反省與建議。研究者透過親訪 19 所中小學校園，以半結構式深度訪談其校長，並以質性探究之詮釋學方法進行訪談內容的剖析，歸納出研究結果的四個主軸：校長對於品德教育的觀點、校長面臨的道德兩難議題及其考量因素、校長的德育信念與道德核心價值，以及校長的品德校園營造策略等面向的特點。藉由理念基礎與實徵文獻對於研究結果的辯證與批判，提出對於校長領導、品德教育及進一步研究之建議。

關鍵字：中小學校長、品德校園、道德發展、道德領導

壹、緒論

一、研究緣起

(一) 校長位居品德校園營造的關鍵角色

2004 年我國教育部公布「品德教育促進方案」，¹其乃因應「道德」正式課程終止之後，希冀引導中小學品德教育經由消失、重建、進而追求卓越的具體政策。依據該方案強調的理念為：

請各縣市及各校透過民主方式，以我國既有共同校訓與德目為基礎，並轉化當代新價值與思潮，選定其品德核心價值並制訂具體行為準則，進而融入學校正式課程、非正式課程以及校園文化，以發展具有特色且永續之品德教育校園文化。(教育部，2004)

該方案中所蘊含「品德校園」(品德教育校園文化)的概念，乃是以學校整體為品德教育場域取代過往單科教學模式，並期望透過多元方式與策略以提升教育專業品質，其不僅符應國際間品德教育研究與推動的趨勢，且適合我國中小學連結傳統與現代的發展與特色(李琪明，2008，2011)。然而，品德校園推動與改革的關鍵，實需校長勝任學校文化的樞紐位置和引航角色，其本身道德發展及在品德教育的專業知能更不容忽視。

校長道德發展以及在品德校園營造的重要性，國外教育界與學術界均表重視。茲以美國為例，University of Missouri-St. Louis (UMSL) 近年設立「品德教育領導班」(Leadership Academy in Character Education, LACE)。²該培訓班是以 UMSL 大學 Marvin Berkowitz 為首的教授群，與 St. Louis 地區師資培訓機構「品德優質中心」(CHARACTERplus)合作，為該地區現職中小學校長與副校長，舉辦為期 1 年且每年約 30 位學員的培訓，課程包括品德教育理論與實務等，並以營造關懷的校園文化為目標。

觀之我國近年來因社會變遷與教育改革的挑戰，以及校長聘用和培訓制度的改變等，有關校長專業發展與轉型領導亦受重視，其中「道德領導」³(moral leadership)的理念漸受關注。教育行政學者謝文全(1998)即為文標題〈道德領導－學校行政領導的另一扇窗〉，指出此為學校行政領導較易忽略的面向；其在《教育行政學》(謝文全，2003)專著中，有關教育行政領導亦專節提出「道德領導與反省實踐」。再者，林明地(1999, p. 129)在〈重建學校領

¹ 〈品德教育促進方案〉(後稱為教育部品德教育促進方案)可參考國家教育研究院設置的品德教育資源網 <http://ce.naer.edu.tw/>

² LACE 可參閱 Characterplus 的網頁 <http://www.characterplus.org/page.asp?page=185>

³ 有關道德領導(moral leadership)一詞，亦有倫理領導(ethical leadership)之稱，二者乃為同義。

導的倫理學觀點〉一文中亦強調：「學校領導實際本身就具有倫理學的意義……期能找回（並重新建構）原本屬於學校領導的核心概念，而與舊的領導觀念結合，發揮相輔相成的功效。」此外，國家教育研究院設有「校長專業發展資源服務系統」網頁，⁴其中「校長專業能力發展標準」列有六大項，第五大項為「人格特質與態度」與道德層面有關，其內容包括：「E2 運用心智思考，營造創新校園文化（E2.1 具備反省與創新能力，進行校務運作統整思考；E2.2 帶領教職員工從事學習活動，以營造學習型學校；E2.3 能凝聚親師生向心力，營造人性溫馨校園文化）」，以及「E3 具備專業道德，建立校園倫理（E3.1 以身作則，具有高度的道德標準，成為組織中的典範；E3.2 關懷、欣賞、讚許的態度支持被領導者；E3.3 循民主程序凝聚共識，建構校園自律的專業倫理）」。由此可知，校長在其個人道德發展以及建立品德校園兩大面向，均需具備充足的相關知能，才能發揮卓越且向善的領導。

（二）我國校長道德發展及行政領導相關研究與實務有待強化

前述理念雖強調校長道德發展及其品德校園營造的重要，但我國相關實徵研究在質量方面仍有待強化。以「校長道德／倫理領導或倫理決定／傾向」等為名之論文，自 2000 年迄今雖有增多趨勢（例如，林明地、陳威良，2010；范織文、林加惠，2009，2010；張鈿富、馮丰儀，2010），尤其是學位論文更是接續不斷（例如，方啟陽，2006；古芝潔，2009；林純雯，2000；周百崑，2004；陳隆進，2005；黃琬婷，2003；顏童文，2001）。然而，歸納既有文獻的共通處略有四點：一是絕大多數為尚在學術學習階段的碩士論文，其廣度與深度有待強化；二是其彼此間文獻與內容的重疊性甚高，且多為二手資料；三是研究主題雖為「校長」道德領導，但其研究對象多半是透過教師或學生的間接感受，較少直接以校長為問卷填答或訪談對象；四是以其對於校長道德領導的內涵多半較傾向品格修養與以身作則，並未擴及本研究關切校長的道德發展與品德校園營造的多元深度意涵。

再者，由校長知能與領導實務的面向觀之，對於落實品德教育理念亦存有提升的空間。陳世哲與劉春榮（2005）曾以問卷調查 93 學年度參加「臺北市立師範學院國民小學校長培育班」的 20 位學員，其中有關「課程設計」應包括面向之結果顯示：接受培訓者認為，「課程與教學領導類」、「組織研究與管理類」、「人際關係與溝通類」居前三位；至於「學校教育的法律與倫理類」則在十項中排序第 7。由該群有志成為校長者的認知，對於校長所需知能中道德層面並未受到青睞。此外，觀之教育部近年推動「品德教育績優學校」表揚以及獎助「品德教育推廣與深耕學校」等措施，⁵雖引發若干迴響與進展，但其均未觸及校長本身的品德理念與知能的探究，而且對於該些課程與活動鮮少有反思檢討之舉。因此，針對我國中小學校長道德發展與校園營造進行探究，並促進其品德知能與道德領導的反思與增長，成為本研究

⁴ 校長專業發展資源服務系統可參閱 http://192.192.169.230/edu_pdr/index.htm

⁵ 請參考品德教育資源網 <http://ce.naer.edu.tw/>

重要緣起。

二、研究目的與名詞界定

（一）研究目的

本研究基於前述乃結合品德教育與校長領導理念，聚焦中小學校長個人層面的道德發展，及其對於群體層面的品德校園營造。探究道德發展及其品德校園營造的研究方法可謂多元且質量兼有，但如同 Tappan 與 Packer（1991, pp. 1-2）所編著《敘事論述與言說故事：理解道德發展的啟示》（*Narrative and storytelling: Implications for understanding moral development*）一書強調，若要充分掌握道德面向社會脈絡的多元複雜性，以及個人層面真實生活中的豐富道德經驗，藉由敘事論述與言說故事等質性方法論，更能展現其底層與原始意涵。因而本研究以質性研究的詮釋學角度，希冀透過對於校長的深度訪談，達致具體研究目的有三：一為瞭解受訪中小學校長的道德發展意涵；二為瞭解受訪中小學校長營造品德校園的策略；三為對於校長道德發展及其品德校園營造的自陳想法予以剖析與批判，進一步提出反省與建議。

（二）名詞界定

1. 道德發展

本研究中將道德與品德視為同義，為結合知善、樂善與行善等歷程與結果。至於道德發展是指一個人在道德面向逐步邁向成熟的過程與結果，其中包括道德敏感度、道德判斷、道德動機、道德品格、道德信念等，亦即含括道德認知、情感與行動等層面，以及兼具思辨歷程與核心價值等發展。本研究所指校長道德發展雖無法蒐集其連續性的歷程資料，但期望藉由受訪校長的自陳與反思以聚焦三個重點，分別是：對於品德教育的觀點、所知覺及面臨的道德兩難、秉持的道德判斷原則與核心價值，此三者都可謂校長歷經多年累積形塑而成的深層理念與經驗，且在訪談過程中也可發現其變化的痕跡。

2. 品德校園營造

品德校園營造乃指藉由各種策略，致力於提升與促進校園中道德規範價值的形成，以及對社群的感受與認同，包括正義、關懷、正向紀律與批判等精神，此一校園營造是一種品德本位校園文化與整體道德氣氛形塑的展現。本研究所指校長對其學校品德校園營造，僅聚焦其自陳在學校經營中所運用的具體策略及其心得感想。

貳、文獻探討

一、道德發展與品德校園的理念

(一) 道德發展的意涵與擴充

道德發展 (moral development) 是一個非常廣泛的用詞，其具體內涵與定義往往視其脈絡而定。依據「哲學網路百科」(Internet Encyclopedia of Philosophy)「道德發展」一詞的作者 Puka (2005) 對於該概念的探討指出，其可根源自 Confucius、Aristotle、Jean-Jacques Rousseau 與 John Rawls 等東西方哲學思潮，二十世紀以來，道德發展的概念多半與認知心理學加以連結，尤其是與 Lawrence Kohlberg 正義取向的道德認知發展階段密不可分，然而，其中歷經 Carol Gilligan 與 Nel Noddings 關懷取向的興起與批判，以及 Neo-Kohlberg 學派 James Rest 等學者的拓展，將道德發展的概念予以加廣加深。

Kohlberg 始自 1958 年提出的道德認知發展理論並未隨其過世而消褪，迄今仍為國際間道德發展與教育研究重點，諸多學者藉由泛文化與縱貫性研究持續加以驗證與修正。Kohlberg 在其博士論文中所使用最著名的故事就是「韓茲的兩難」(Heinz's dilemma)，他提出道德兩難故事，並非著重在偷與不偷或是贊成偷竊與否，而是重在理由、推理與思考。Kohlberg 使用「道德判斷晤談」(Moral Judgment Interview, MJI) 針對受訪者提出諸多問題，將這些問題的回答加以分類後，藉此逐步建構了一個道德發展序階，並區分為三個層次六個階段 (Kohlberg, 1986)。

Kohlberg 所提出的道德判斷發展理論並非無懈可擊，最先引發關注的是 Gilligan，她以女性主義立場強烈批判 MJI 具有性別歧視引發迴響。Gilligan (1982) 出版《不同聲音：心理學理論與女性發展》(*In a different voice: Psychological theory and women's development*) 一書，批評 Kohlberg 的道德認知觀點，係以男性中產階級白人為研究對象，且以「正義」(justice) 為發展原則，顯然對女性並不公平。Gilligan 轉以女性為實徵經驗訪談後，發展出另一「關懷」(caring) 聲音，並開啟道德理論中「關懷倫理」與「女性倫理學」思潮。約於同一時期 Noddings (1984) 也出版《女性主義取向的倫理學與道德教育》(*Caring: A feminine approach to ethics and moral education*)，同時逐步形塑其關懷倫理學與教育的理念。因此，無論 Gilligan 等人是否誤解了 Kohlberg，自此道德發展理論中，正義與關懷明顯成為兩個重要關注點。

此外，延續道德發展的正義取向亦有不斷地拓展，自 1970 年代美國 University of Minnesota 以 Rest 為首的研究群，後於 2000 年左右自稱「新柯伯格取向」(neo-Kohlbergian approach) 的道德相關理論與工具紛紛出爐。該研究群雖係延續道德認知發展相關研究，但提出諸多創新要點，其中最重要者之一是提供 MJI 研究工具的另一選擇「界定議題測驗」(Defining Issues Test, DIT)，二是針對道德功能更為細緻的界定，也就是「四成分模式」

(Four-Components Model, FCM)，所謂四成分指的是道德感知 (moral sensitivity)、道德判斷 (moral judgment)、道德動機 (moral motivation)、道德品格／行動 (moral character/action) (Rest, Narvaez, Bebeau, & Thoma, 1999)。因此，道德發展的概念可謂包括了道德判斷的正義與關懷取向、道德感知、道德動機與道德品格 (亦即道德核心價值) 等多元豐富且持續發展的內涵。基於前述道德發展的理論脈絡演進，將以此對於校長的道德發展意涵加以檢視，並形塑理論與實踐之間的對話與反思。

(二) 品德校園的理想與推動

其次，本研究乃將校長個人層面的道德發展概念置於教育場域中，期與品德校園的理念相互呼應與檢視。此一連結可謂始自 1974 年 Kohlberg 的「正義社群」(just community)，其乃重視團體道德氣氛的理論建構與實驗。Kohlberg 認為，具有正義社群特色的學校與民主社會公民教育是一致的，該校園由學生、教師與行政人員共同決策、訂定規則、負有責任及義務遵守與維護規則，使學校道德氣氛成為有利於個人道德發展的環境 (Kuhmerker, 1991/1993, pp. 123-124)。根據 Kohlberg 團隊多年研究結果歸納，學校道德氣氛具有下列特徵者，往往較能促進學生道德認知與判斷的提升與發展，其為：一是以公平與道德為焦點的開放性討論；二是面對不同觀點或較高層次的推理階段，可激發其道德認知衝突，進而促進發展；三是參與規則的訂定，並運用權利與責任；四是具有較高階段的社群氣氛，可藉以促進個人道德發展 (Power, Higgins, & Kohlberg, 1989, p. 102)。

學校群體與個人道德發展相仿，除前述正義取向的社群建構外，亦有關懷取向道德氣氛的營造，其以關懷倫理為濫觴外，美國近年來推動的「新品德教育運動」(new character education movement)，例如「品德教育夥伴」(Character Education Partnership, CEP)⁶與「第四及第五 R (尊重與責任) 中心」(Center for the 4th and 5th Rs)⁷等民間重要組織，亦以學校為關懷社群 (caring community)、為推動目標，強調採用多元民主的方式，期由全校師生與相關人員共同凝聚與實踐核心價值 (core values)，形成全校整體道德氣氛。此外，校園道德文化營造亦需強調正向／發展紀律 (positive/developmental discipline)，在我國環境脈絡中，紀律往往被視為生活常規教育的一環，但新品德教育推動學者 Watson (2008) 則認為，發展性的紀律是講求營造關懷氣氛以支持學生成長，所重視的是信任、討論、反思、同理等方法，並強調信任與關懷的師生關係；其不同於傳統紀律僅講求有效能的控制、增強最大學業成就、或重視外在的獎勵與懲罰 (甚或體罰)。

因此，品德校園就是將品德融入校園文化營造的一種學校本位品德教育推動模式，奠基於正義、關懷與正向／發展紀律等理論，強化校長道德領導、提升行政人員與各科教師德育

⁶ 參閱 Character Education Partnership <http://www.character.org/>

⁷ 參閱 Center for the 4th and 5th Rs <http://www2.cortland.edu/centers/character/>

專業知能、建立親師生甚而擴及與社區的關懷關係，以及促進親師生民主參與等，使所有成員在校園中彰顯自由與自律的道德生活，並將學校文化形塑成當代公民社會的理想（李琪明，2011, pp. 213-214）。進而，品德校園的推動重點需有十個面向的配合（李琪明，2011, p. 293），包括：彰顯學校特色、強化行政領導、提升教師專業、促進資源整合、融入正式課程、結合非正式課程、蘊含潛在課程、評估學生表現、形塑校園氣氛、長程永續經營。凡此均可據以檢視校長在學校推動品德教育的方法與策略，是否得以彰顯正義、關懷與紀律的精神，以及是否得以關注多元面向的統整與配合。

二、校長道德領導的意涵與重新詮釋

將道德發展與品德校園營造置於校長角色，近年教育行政領域中「道德領導」一詞與此頗有異曲同工之跨領域雷同之處。Sergiovanni（1992）出版的《道德領導》（*Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*）一書，即標示該書副標題為「達致學校精進的核心」。針對一般人將校長領導僅視為一種行政與技巧，或是人際關係的維持，以及與部屬之間的互動，Sergiovanni（1992, pp. 6-9）將其稱為「領導之手」（hand of leadership）；指出校長領導尚需「領導之腦」（head of leadership），意指校長以其心像和實踐的理論，歷經時間考驗與反省之後所累積而得的為人處事知能；還有不可缺少的環節是「領導之心」（heart of leadership），亦即領導者的信念、價值、願景與承諾，也就是關注領導者的道德層面，因此領導之手、腦與心三者，形成緊密的連結與互動關係，促成學校的永續發展。

其次，Sergiovanni（1992, pp. 36-39, 82-83）將領導／督導的政策與實踐之權威來源區分為五種權威：一是階層體制權威（bureaucratic authority），強調規則與角色期待的領導；二是心理的權威（psychological authority），強調動機與人際技巧和關係的領導；三是科技理性領導（technical-rational authority），強調邏輯與科學研究為基礎的領導；四是專業權威（professional authority），強調專業知能與經驗技巧的領導；五是道德權威（moral authority），強調源自於社群價值與理想而產生的義務與責任感之領導。換言之，道德領導不僅重視學校的效能，更應重視善惡對錯的觀念，以及學校群體的核心價值，所以這也是強調一種學校成員之間「連結的領導」（leadership as binding）。

再者，校長道德領導是一種有別於傳統領導的新理念，也不同于道德只限於個人修為或僅強調以身作則的狹隘面向，誠如 Lashway（1996）指出倫理領導（ethical leadership）的焦點可包括學校領導者所負有的倫理責任為何？校長所面臨的倫理兩難問題為何？學校領導者如何解決倫理兩難問題？以及校長所應具有的品德為何？Sergiovanni（1992, pp. 43-56）亦強調道德領導是將學校的提升與卓越關注在道德的面向，使得學校由一種組織（organization）轉換成一個社群（community），使得學校所有成員在共享價值與願景之中，一齊努力與實踐承諾，因此其提出「替代領導」（substitutes for leadership），亦即道德領導是以社群規範與專業理想，

替代「由上而下」和「被領導者追隨領導者」的傳統領導模式。

因此，前述營造一個共享社群且具道德領導的校園，與 Robert J. Starratt 於 1994 年出版的《建造倫理學校》(*Building an ethical school: A practical response to the moral crisis in schools*) 一書理念頗為雷同。Starratt (1994, pp. 29-58) 指出倫理學校的建造可自兩方面觀之，分別是個人層面與群體層面：個人層面包括自律 (autonomy)、關聯 (connectedness)、超越 (transcendence)，其意涵為有自律才能針對其選擇負責任並具有反省的精神，有關聯才能針對家庭、族群、朋友、環境、公共領域等產生動態且同理的關係，有超越才能追求卓越、超越平凡且為其所當為；至於群體層面是一個多面向的倫理架構，包括批判倫理 (the ethic of critique)、正義倫理 (the ethic of justice)、關懷倫理 (the ethic of caring)，其意涵為賦予學校自由創意和自律之際，需不斷地將學校重建以因應挑戰，並形成具有正義與關懷且批判性的社群文化。由此道德／倫理領導的內涵觀之，乃與品德校園之理念彼此呼應且互為補充。

三、國內外校長道德發展與品德校園營造實徵研究

我國以校長為研究對象且與本研究主軸直接有關的實徵研究可謂鳳毛麟角，首先就鄭新輝 (2009) 以質量並重的方法探究國中校長行政兩難來源、困擾與成因，該研究發現：國中校長行政面臨廣泛的兩難問題，其中行政兩難的發生頻率以訓輔與教務類較高，至於困擾程度則以訓輔與公關政治類較高，其中亦有若干涉及專業倫理相關議題。其次就張鈿富與馮丰儀 (2010) 之國民中小學校長倫理傾向及道德領導行為研究，其以全國國中小校長為對象，進行倫理傾向及道德領導行為之自編問卷施測 (有效問卷 2,648 份)，研究結果為：校長倫理傾向較偏向效益論 (相對於其所謂的形式論)；校長倫理傾向在任期、族群及學校規模等變項有顯著差異，以及校長道德領導行為不見得受倫理傾向之直接影響等結論。

至於國外有關校長與道德／品德連結的相關實徵研究亦不多見，例如 Klinker 與 Hackmann (2003) 以 Rest 等人的道德四成分模式，分析 104 位獲得 1998 與 1999 年「全美各州中學校長獎」中 63 位校長之倫理決定，該研究同時以問卷填答與訪談進行，其研究結果：一是約有三分之一的校長自陳其進行倫理決定是憑著「感覺」，且「難以解釋其理由」，該文研究者認為這是危機，顯示校長對於倫理思辨的能力較為欠缺；二是校長的倫理判斷與性別、任教學校規模，以及是否接受過倫理學課程，未達統計上的顯著差異，僅與任職年資有關。再者，澳洲學者 N. Dempster 與不同作者群，以源自同一個研究案，分別發表兩篇與校長倫理決定有關的論文。該研究案是以 Queensland 公立中小學校長為母群體，抽取 552 位進行問卷調查，進而選取其中 25 位進行深度訪談。Dempster 與 Berry (2003) 在其中一篇論文中強調，學校在現今已非孤島，諸多社會議題 (諸如種族、宗教、性別、暴力、科技等) 均進入校園，使得校園面對不確定性，與亟待判斷解決的問題日益增多。因而，該文重在校長對於學校倫理氣氛知覺感受之探討，並以問卷調查方式，呈現校長所認為其在進行倫理決定之際的重要議

題為何，該作者群最後建議應強化校長對於倫理學的知能，並建立校長溝通交流網絡。Dempster 與另 3 位學者於 2004 年發表另一篇相關論文，其研究結果著重在校長進行倫理決定的影響因素探討，其分為微觀與鉅觀兩個層面：微觀是指個人的因素，該研究發現校長認為個人任職的經歷、自小的受教經驗，以及同事的想法等均會影響其倫理決定；鉅觀是指環境脈絡，校長認為當前學校面臨市場化的衝擊、校際間的競爭，以及師生關係的改變等都是倫理決定的負面因素（Dempster, Carter, Freakley, & Parry, 2004）。此外，受到女性主義倫理學的影響，有數篇論文以性別角度探討校長道德推理及判斷，例如 Tough-Doogan（2003）以 Gilligan 關懷倫理的角度，藉由訪談探討女校長面臨道德兩難問題時的道德取向與推理，並探求性別平權的結構因素。因此，本研究鑑於國內外直接與本研究關注焦點的實徵研究鮮少之故，除力求在有限基礎上與之對話外，益加凸顯其探究的重要性。

參、研究設計與實施

一、研究方法

本研究針對我國中小學校長道德發展及其品德校園策略進行質性探究，所採用的是詮釋學角度的深度訪談。傳統的訪談通常是以訪員發問而受訪者回答的機械式蒐集資料過程，這種結構性的過程彷彿假設人員在其間都是沒有個性的參與者；而詮釋學角度的訪談是訪員與受訪者的一種互動過程，藉由說者與聽者的溝通經驗與文化情境的理解，不斷地在詮釋過程中創造新的意義（畢恆達，1996, pp. 36-39）。因此，研究者基於對道德發展與品德教育領域的熟稔為先備知能，並以親自參訪學校且與校長聊天方式進行，而且是以校長的生命歷程回顧與發展為開端，此一則營造與校長對話較為輕鬆自在的氛圍，二則可直接體驗校長所處學校的環境氣氛與校園規劃，以建立共享的文化脈絡系統，促進彼此的理解與溝通，有助於研究者對於訪談內容的詮釋。

二、研究對象選取

受訪校長的來源乃多方面考量，包括：教育部獎勵品德教育績優學校、教育部舉辦的校長領導卓越獎、教育部設立的友善校園人權示範教育學校，以及經由中小學校長協會推薦等管道。研究者之預設為前述學校應較能符合品德校園營造的豐富性，而且校長的卓越領導較能展現受訪的意願。其次，受訪學校亦求兼具多樣性與異質性，包括學校階段（國小、國中、高中職），學校性質（公立、私立），學校區域（北、中、南、東），學校規模（大、中、小型），以及校長性別與年資等。選取典型代表原暫訂 20 所學校，實際進行時以質性研究中之「多餘性」原則，最後實際訪談校長為 19 位，見表 1。

表 1

受訪學校校長相關資料

序號	代號	性別	年齡	該校任職	教育階段	地區	學生數／班級數	訪談日期
1	A	女	58	11年	私立中學	臺北市	1,200/33	2008/12/08
2	B	男	62	3年	市立國小	臺北市	2,200/101	2008/12/11
3	C	男	60	6年	縣立國小	臺北縣	2,400/68	2008/12/15
4	D	女	64	8年	市立國中	臺北市	2,200/63	2008/12/19
5	E	男	58	7年	縣立國小	臺南縣	1,566/54	2008/12/26
6	F	男	55	6年	縣立國小	新竹縣	1,510/49	2009/01/05
7	H	女	55	11年	縣立國中	桃園縣	1,288/37	2009/01/12
8	I	男	64	11年	國立高中職	臺中縣	1,757/42	2009/01/16
9	K	男	53	7年	國立中小學	彰化縣	610／未分班*	2009/02/13
10	L	女	52	8年	縣立國小	雲林縣	1,500/50	2009/02/16
11	M	男	50	2年	縣立國小	花蓮縣	128/8	2009/02/18
12	N	女	54	7年	市立高中	高雄市	2,550/63	2009/02/20
13	Q	男	44	7年	縣立國中	宜蘭縣	3,009/83	2009/03/03
14	O	男	52	6年	市立高工	臺北市	2,179/60	2009/03/10
15	G	女	64	11年	縣立國小	苗栗縣	803/24	2009/03/24
16	P	男	46	11年	市立國中	嘉義市	2,500/60	2009/03/26
17	R	女	61	8年	市立國中	臺北市	2,292/69	2009/04/14
18	T	男	52	7年	國立中小學	新竹市	2,986/106	2009/04/21
19	J	女	46	1年	市立國中	新竹市	1,000/35	2009/04/21

註：*表特殊學校故未分班級。

三、研究歷程與限制

本研究在進行訪談之前，乃先行召開兩場次焦點座談，徵求專家學者與校長代表的意見，藉以確認與調整研究的重點與方式。原本規劃訪談校長可一併進行訪談其他學校成員，以及進行校園氣氛觀察，然而，鑑於數點理由而做調整：一是焦點座談中專家學者雖然肯定多元方式進行之理想性，但僅半天甚或數日均無法真正瞭解所謂的「實況」，且對於校長若指出其過往生命歷程中的觀念形塑或重要經歷，研究者於訪問之際亦已無法加以驗證，加之焦點座談的校長代表們全部否定訪談其他成員與觀察的可行性，咸認為此會造成校長有接受「評鑑」之負面感覺，屆時將難以邀請受訪校長，所以改為著重校長的「自陳觀點」；二是在實際邀約校長的歷程中，儘管邀約時一再說明此非評鑑僅係研究，且將本研究相關資料先行提供，但仍屢遭校長婉拒受訪（尤指私立學校）、或是有校長起初答應接受訪問但後來拒絕簽受訪同意

書而必須作罷，或是研究者已至該校與校長面談之際突遭拒絕訪談等；三是因學校校長均十分忙碌，即便願意接受訪談也是時間難以敲定，加之研究者堅持實地參訪以示尊重且能掌握研究品質，所以遠較原先估計費時為多，前後歷時半年方得以完成所有訪談。

四、資料處理及反思

本研究採半結構性訪談，資料蒐集以現場錄音及研究者筆記，事後由助理轉為逐字稿的方式行之，並經原受訪者檢核無誤與修改後完成訪談稿件，此一過程歷時約 1 年。其後，續由研究者與 4 位大學四年級師資生助理進行資料之開放性編碼工作，乃參照理論探討與研究目的等加以分段標示重點、內容分類、要點歸納、彼此檢核，而後由研究者檢視後完成資料彙整與詮釋。研究者秉持的質性探究傾向於建構主義典範所著重的研究真實性與倫理標準，而非實證主義所強調的信度與效度問題（胡幼慧、姚美華，1996, p. 147）。因此，本研究在整個研究歷程中，為能達致具有品質的質性探究，乃關注三個重要面向：一則不斷地對研究者為訪談者及自身視角有所自覺與反省，避免訪談歷程中知識建構的權力關係和意識型態宰制；二則針對訪談大綱、歷程與研究結果的呈現，持續地進行理論與實踐之間的交互思辨；三則在訪談內容轉錄逐字稿的過程力求嚴謹且均請受訪校長複核，以求真實有效地表達訪談內容。

肆、結果剖析

本研究結果共分為四個重點加以剖析，分別是：校長對於品德教育的觀點、校長面臨的道德兩難議題及其考量因素、校長的德育信念與道德核心價值、校長的品德校園營造策略。其中第一點是針對品德教育的完整概念，作為脈絡性的理解基礎，也能部分表述校長的道德發展觀點；接續二、三點乃具體回應研究目的「瞭解中小學校長的道德發展內涵」；最後一點則是回應研究目的二「瞭解中小學校長營造品德校園的策略」。茲詳述如次：

一、校長對於品德教育的觀點

（一）近年家庭對於品德教育的功能較為失調

訪談結果發現，校長對於品德教育的看法有同有異，在相同處顯示校長都指出品德教育在今日有其重要性，而整個社會環境、家庭教育以及校園氣氛產生極大變化亟需調適因應，對於家庭支持與配合的力量也都認為較以往薄弱，例如 E 校長認為：

有些潛在從他們的行為表現出來的，其實不是學校教的，是他們從外面學到的，大概都是因為受到家庭因素的關係。比如說家庭比較複雜的、家庭教育比較失調，學生所看到的會是比较負面的那一部分，有時候也會帶到學校來。他一些行為舉止會

表現出來。

（二）關於社會環境對當前品德教育的影響有不同觀點

校長對於社會環境對品德教育的關係究係正面或負面有不同觀點，例如 D 校長說：

大環境就一個整個社會的整體來講，跟我們早期來比較，所謂好跟不好，沒有辦法用一個價值去定位它。……當然我沒有比說它是好或不好，那就是很顯然地不同。……（不過，）我們社會這個樣子給孩子的示範作用的是一個比較負面的，因為學生他們沒有去看到一個比較好的那一面，因為那個刺激點太頻繁，它變成不可看的一面。

D 校長似是不願意直接點出，但實際上仍認為社會對於品德教育產生了負面影響，至於 Q 校長則持正面觀點：

我覺得整個公民素質的提升、媒體的發達，讓整個社會更透明化，成為一個向上提升、督促的力量。我們那個年代的打罵教育，那是對人的極度不尊重跟侮辱，甚至講的話都其實都是很傷人的話；但在這個年代，已經少之又少。

C 校長則更為積極地認為，與其抱怨社會對於學校與學生產生負面影響，不如藉由學校影響社會，所以他的作法就是：

我本身就是喜歡把社區拉進來，讓社區對學校更瞭解，所以我在學校有成立成人合唱團……，我都把他們拉進來，他們在學校跟著學習，……這個跟道德教育都有關係，品德教育就是要推廣社會教育。

（三）學校在品德教育扮演重要角色但現行師資與課程有其限制

論及校園與品德教育的關係，許多受訪校長都認為校長本身以及教師在學校品德教育中均扮演重要角色，而且師資培育更是關鍵。例如：A 校長指出：

在學校裡面推動品格教育，最主要的是第一線的所有的老師，他們的品格教育的重塑是很重要的。……我建議老師跟校長的培訓都要念倫理學，這是我覺得迫切需要的。

H 校長也說：

我覺得校長最大的功能（在於）他的影響力。影響力就是理念的影響，還有以身作則，你如果能夠擁有很正確的教育理念，然後付諸實踐，有道德勇氣不怕困難去實踐，你所得到的教育現場的風貌是完全不一樣的，所以我覺得校長本來就應該引領學習、學校文化的方向。

不過，有些校長憂心忡忡地認為並非每位教師都屬勝任或是掌握時機，所以須藉由相關活動加以補足，如 E 校長指出：

我們今天談到的品德教育……，都是把它融入到一般的領域課程裡面，有時候老師在上課的時候，就變成隨機教，沒有很刻意的去把它突顯出來……。在整個知識領域來說，學生隨著老師就會有落差。所以這樣的一個情形之下，學校在行政工作上，就要去設計很多類似的相關的活動來帶動。

整體而言，以目前課程架構觀之，品德教育在學校中實施仍有其極大的限制，有校長認為較無具體目標且政策過於消極，誠如 M 校長所說：

九年一貫裡面並沒有把品德教育列為議題或者是一個領域，……教育部只強調這東西要融入，……融入的結果就是消失，融入是要在各個單元教學當中，能夠涉及到的時候，把它拉進來，……但是問題是說，根本沒有這樣子，所以我覺得課程是一個很大的因素。

（四）品德教育的圖像在不同觀點中延展其樣貌

受訪校長雖均強調品德教育的重要，對於何謂品德教育卻有其不盡相同的圖像，例如 G 校長強調傳統轉化的重要：

道德教育很多很重要的東西是要從保留傳統，……當然我們不是一味的守舊，不合時宜的東西我們一定要去改。

但是，D 校長則主張現代應以尊重取代過去的四維八德：

從過去現在的道德或教條做一個對比的話。我認為過去的中心德目—四維八德，會比較高而玄，……過去也許可以，因為過去整個教育環境是比較順從性的，中心德目在那邊，我們就要往那個東西靠過去，可以實踐。那現在如果把這個搬到這邊來，我覺得很硬，……所以現在大概將道德實踐大都會放在生活上，一個是人與人之間

的碰觸的界線，當作道德的思維來看。所以現在大概會比較強調就尊重。

此外，N 校長與 Q 校長更是不約而同地進一步闡釋尊重的真正意涵，其表示：

當尊重在校園裡面，就是沒有尊卑。沒有尊卑的情況之下，尊重才會真正地產生。(N)

我就覺得，老師能不能得到敬重，是師嚴而後道尊，這是說有沒有把老師的專業表現出來？夠不夠認真？……我感覺我們這年代的道德水平比以前進步很多。(Q)

在傳統與現代的脈絡中延展品德教育的樣貌外，在理論與實踐中校長的自陳也串起其間的連結，例如 K 校長強調要避免道德認知與生活實踐的嚴重脫節，他說：

從哲學來看，其實外塑外在行為跟內塑內形其實是相輔相成的。

L 校長也強調：

我都跟家長說你不要忽略這些小事，就是這些小事將來他可能會對他的整個人格的形成，或者是對於他的做事的態度，可能他的待人的方式，我想都會有影響。

不過，M 校長直指品德教育的落實重點是在道德判斷，他表示：

(當思考為何國小學生升上國中之後行為違常增多的理由時)，那時候我就跟老師們在討論說，我們有些東西沒有教給學生，……所以說為什麼要落實品德教育的意義是在道德判斷的部分，我們要去強化它。

再者，品德教育是全人教育的基礎與個人發展的重點，所以 O 校長提及：

我一直告訴導師要讓優點擴散，……老師不要老是看那個缺點，要把那個優點擴大出來，多賞識、鼓勵他。

另有數位校長也同時提及對於學校中原住民學生以及弱勢學生的關懷，此將品德教育的圖像由一般性且整體的教育進而關注個別化的需求與發展。例如 C 校長關心原住民族及弱勢學生的品德發展與潛能發揮：

我平時會辦親子成長營，也要帶他們去參與各項的原住民活動，這個活動就是品格教育。

而 E 校長也強調其關心社經背景並提供資源給弱勢學生，他表示：

我比較強調，其實老師要教的是中等以下（的學生），……。班級中學習比較遲緩的、趕不上進度的這些孩子，教務處有向教育部申請做補救教學，或者家庭比較弱勢的這些，我們就免費指導他。我們也從一、二年級發現跟不上的孩子成立資源班。

二、校長面臨的道德兩難議題及其考量因素

在現今多元異質的社會，校長面臨的道德判斷議題層出不窮，包括教師同儕之間、家長與教師間、教師與學生間、學生彼此以及師生與行政之間的衝突與兩難困境，甚至包括校長如何面對政治壓力或與社區互動等面向。至於受訪的校長所考量的因素及其回應，有的主張要秉持情理法及公平原則，有的強調維護教師的尊嚴與權益或是學生的受教權，有的則認為回歸教育本質與人性的尊嚴，不要因此扭曲了自我，茲列舉數位校長受訪重要觀點。

（一）親師生衝突時要兼顧法理情明快處理且重溝通

D 校長認為當面臨親師生之間的道德兩難困境時，需適切掌握動態擺盪的互動之道，他說：

我們這邊的學生是因為家長重視，孩子們的自我訓練是比較強，比較聰明，比較活潑，敢表達，敢表達另外一個比較負面想法就是他們會跟老師抬槓、計較，所以老師在經營這個班級的時候其實也滿辛苦，那家長又監控，……所以你中間就常產生一些枝枝節節的問題，家長對老師的期待失落的時候他們就開始親師之間的一個交惡就出來，那你當校長的一個擺盪要擺在哪裡。

而 C 校長則強調：

遇到兩難問題時，校長要馬上介入，要馬上依法、依情、依理，迅速處理，這樣子就對了。在家長之間的利益或是觀點上面有差異的時候，必須要掌握時機，要明快的去處理。

E 校長則提及除了親師衝突外，還有行政與教師的衝突，但是他認為：

平時大家溝通好，校長和老師溝通一下，沒有什麼不能處理的，行政在推動事務的話，有時候老師會有一些不瞭解，會有一些怨言，這時候校長就要讚美。

（二）升學主義籠罩下對於品德教育的堅持與挫敗

有校長提及其所面臨的難題是品德教育與升學主義及人權取得平衡，例如 H 校長認為：

我覺得目前推動品格教育有兩個比較難推動的點，第一個就國中來說，就是升學主義，所以老師們會覺得又一個多餘的事情，我課程都來不及了。……第二點就是人權的高漲，……因為我們這幾年要求民主、要求開放、要求多元、要求人權，髮禁的開放，我們真的發生很多衝突，有很多窒礙難行的點。

Q 校長也不約而同地指出升學主義籠罩中學教育的困境：

以國中來講的話，碰到的兩難是升學主義跟教育本質的衝突。目前重視的其實還是升學的成績，那對大多數的校長其實是一個很大衝突，在這一個社會氛圍底下，你怎麼堅持你的教育的理念或是教育的本質等等。……我覺得校長內在需要對教育理想有一些堅持，其實道德教育是教育理想裡面很重要一部分，什麼是教育？使人成為人，那使人成為人的東西就是道德嘛！

在理想的堅持下，有時亦會遭遇到學生受教權彼此衝突的兩難，Q 校長即遺憾地表示：

我們曾經有個過動的孩子，……從教學的理念來講，有教無類，我們就應該來幫助這個小孩子，但（其他）家長們覺得我孩子的「受教權」受到影響，以我當校長的角
色，我當然要先回歸到教育的本質……但我後來碰到很大挑戰，就是後來（該班）家長連署寫信給縣長和教育局長，對我有很多的指責。……到最後（過動孩子）家長還是選擇轉學，……是（我）當校長的歷程裡面衝擊最大的一件事情。

（三）校外活動參與及政治壓力的自我調適與道德界限

校長還必須與社區互動以及面對校外政治的壓力，雖然多數校長提及面對校內、外行政與壓力應秉持公平正義原則，卻需道德勇氣與堅持，如 M 校長說：

身為校長，你的公平正義很重要，一個公平原則，當然，公平原則牽涉到同仁之間，就是那種工作的分配，或是校長對人的公平，就是說在行政安排、或是人事安排上面的公平，有沒有堅持公平原則，那另外一點很重要就是，正義的是非價值，比如說關說人事好了，或是經費的分配、經費的爭取來講，多多少少會有些壓力，有一些兩難。

H 校長也表示：

所以有人問我：「你覺得最痛苦的是什麼？」，我說是政治勢力的介入，……還有很

多議員都要關說、編班，我從頭到尾就是這麼篤定，所以剛開始得罪很多人，後來他們後來聽說去找某校長，就會說不要談了，不會接受的。所以就是有一定原則的要堅持，就是法律、公平。

J 校長同樣提及內心的掙扎與堅持的不易：

工程招標經費募款這很多都是在挑戰我們的兩難，因為你想到說學校需要很多的經費，你去拜託議員給你錢的時候，他就會相對要求你，……所以我覺得這個有時候，真的都是在考驗你的理想跟堅持之間。……我們不得不去跟人家鞠躬喝酒被灌酒……有時候我真的會覺得這時候實在很痛苦，可是就會有別的聲音，也有別的校長會跟我講說，如果你自己覺得很難受很勉強，就是說你還是要堅持你自己內在的聲音，你不要去勉強自己。

三、校長的德育信念與道德核心價值

（一）道德領導中以身作則與公平原則最為重要

諸多校長都表示，校長對於德育職責最重要就是自己要以身作則，成為道德領導的典範。例如 M 校長說：

我覺得校長要在道德教育這個角色扮演好的話，就是一定要落實道德領導的部分。老師們認為校長本身是在做示範的話，那麼他就是一個啟發者，也是一個氣氛營造者。

此外，H 校長指出：

我首先認為公平是絕對不可忽視的核心價值。所以任何的教育措施，如果能夠從公平著手，你就會得到大家的認同跟肯定、接納，孩子也比較能夠普遍受惠。……所以凡是所有教育措施或外面關說、上面的行政命令，如果不是符合大多數學生需求的話，我會考量，甚至我會拒絕。我自己會省思除了說教育公平，也感覺到 M 型社會趨勢，你尤其要注意到弱勢孩子的生命跟需求……。

（二）保持高 EQ 顧全大局但要堅持教育原則

N 校長說：

校長自己 EQ 要很強。我也會生氣，但是要讓生氣的時間很快地過去……讓它變成一

個正向的思考。

N 校長同樣表示：

當了校長，就要顧全大局，會很清楚知道：事情要做好不是完全靠我，是背後要有很多支撐你的力量，要很多老師的支持，要很多行政的配合。……而在協調的過程中，當然也有堅持，那堅持就是要很清楚地知道教育的方向跟目標是什麼。

J 校長也說：

我覺得（身為校長要）勇敢，而且要堅定，……就是說你一定會面對說你覺得是不合理的東西，你有自己的核心價值，所以你要很勇敢而且很堅定的去拒絕。

（三）因應時代變遷與學校型態的差異需有不同的領導風格

因應時代腳步的變遷，校長的德育職責與領導方式需要跟著社會的脈動加以調整與適應。J 校長說：

以前因為校長是權威，他就是命令下去大家就做，所以這個學校是沒有討論的空間。那從我來之後就是開始，……是可以（一起）來討論，……事情都是經過民主討論而來的。……可是民主就是一定會產生很多的掙扎，要民主的過程你就是會要忍受很多不同的那個想法這樣子。

此外，校長在不同類型的學校發揮領導是有所異同的，例如 F 校長說：

其實剛開始的前一年、兩年，真的還不曉得怎麼樣去擔任一個領導者。……我是到了第二年下半年、第三年，才是開始慢慢找到自己覺得我應該要走的一些方向，比如說小學校，你的領導可能就不是像現在我這個大學校的領導模式，小學校的人少。……很多事情不需要召開全部開會，可能過去走一走、講一講就通了。……可是大學校，就不能去走一走，所以只好說召開會議，當要召開會議的時候，就會涉及到時間、地點問題，共同的議題也是自己要準備的，變得比較制度化，所以通常大學校都會走向走制度化管理。

（四）道德核心價值的主張含括正義與關懷等多元取向

受訪校長所提及的道德核心價值，歸納而言，包括日常生活規範諸如禮貌、守時、守法、

誠信、合作、勇氣等；另有強調正義取向的若干價值，諸如尊嚴、尊重、自律、公正等；亦有傾向關懷面向的核心價值，例如，責任、同理心、和諧等。但誠如 I 校長所說，校長在變遷社會中仍不斷地學習與調整自我的核心價值：

以道德領導來說，畢竟要跟著時代跑，也應該還有一些調整的空間。……現在的道德觀可能應該要重新塑造，慢慢形成，會比較合乎這個時代，……，然後適應未來的社會，所以也許有一些道德觀必須做修正，這一方面的話也許我還要再努力。

四、校長的品德校園營造策略

（一）正式課程中隨機彈性教導品德知能

N 校長表示品德教育融入正式課程部分大多採隨機方式，譬如說，藝文課、英文科、歷史課、地理課。但是，有時會較為明確性地融入公民課程以培養學生思辨能力，他表示：

因為我們有班級辯論賽，每一年都會有一次，辯論這些比較屬於品德的議題。

此外，綜合活動也是比較容易與品德教育連結且彈性發揮的正式課程，M 校長指出：

我那個時候強調綜合活動一定要自編，這是所有課程當中唯一是有非常大的彈性的，因為綜合活動它是以體驗的、省思的，這個部分為主。……我跟老師們在討論綜合活動的課程內涵的時候，……今年的話我就是改變一個方式，就是我們自己建構出我們自己品德的能力指標。

（二）藉由班會與社團活動等進行品德教育推展

N 校長提及：

（學校）這六個品德，我們透過上下學期共 12 次班會課的時間，兩次的班會課討論一個德目，老師就會自己設計活動。……我們的導師手冊，裡面都有一些老師們提供的小教案，或是他們做的班會活動。透過那樣子的分享，讓老師們之間很自然而然地去學習。

另有校長認為運用社團活動可發展學生多元學習潛能且培養品格，例如 G 校長即舉例說：

學國樂的孩子，他除了學習中間的專注之外，他還培養了一個比較溫文，比較儒雅的氣質，……歌曲裡頭也有很多是品格的、道德的東西，歌詞就跟我們閱讀的書本

一樣，有些時候我們可以透過書本，去瞭解一些成功的人他的奮鬥的歷程，……所以點點滴滴就可以培養很多孩子的這種品格的陶冶。

T 校長也藉由社團活動與服務學習帶動學校的道德教育，他說：

在高中辦理「模擬聯合國」……，裡面有許多（道德）議題，像去年就在談蘇丹的一個地區的人權問題，……讓學生代表不同的國家。……（另外）推動聯合國兒童教育基金會的募款活動，那是一個服務學習的歷程，讓孩子知道，透過服務，可以學到很多東西，透過服務而可以做出很多對社會的回饋，我覺得這就是一種人道的關懷。

此外，透過學生自治組織與親師相關組織推展品德教育，有校長認為並非適用在每一所學校，例如 M 校長坦承：

我曾經推動過選舉過程，也嘗試升旗讓學生去主持，但我發現這邊的學生，能力不夠，好像大家都很內向、害羞。

而且，D 校長強調藉由活動推展品德教育不要落入形式：

任何一個東西你參與一定要有感覺，重點就是讓每一個活動都是有它的意涵可以去感受到的。所以在活動的設計跟規劃都要很細膩、很精緻。

（三）藉由硬體規劃與美感設計營造校園文化

I 校長認為校舍規劃與品德教育有其關聯，他頗為自豪地表示：

學校宿舍的管理，這樣互動對孩子來講，團體生活就是一種體驗，訓練獨立，怎麼樣跟人家相處，其實都可以發揮這種力量，營造一個校園的氣氛，應該都有正面的幫助。

G 校長則是曾肩負著校舍重建的階段，他表示：

希望透過這個重建，變成一個希望的工程，……現在前庭就很寬闊，我想說要讓師生有恢弘的氣度，寬廣的胸襟，讓他們除了教學之外，有一個遊憩的、談心的地方。

Q 校長也是費心地規劃美感陶冶與動靜分明的校園，而且表示：

我們的下課鐘聲是古典音樂，每一個月都換。……我覺得那個是對他們很好的陶冶。美是無形的競爭力，我們所謂的潛移默化！

（四）形塑校園整體氣氛以營造道德文化

D 校長指出行政團隊良好關係的重要性：

我覺得我跟我們行政維持一個很好關係。……其實我滿多給自己定位是一個工作夥伴，一起討論，一起去看問題，一起去瞭解問題，一起去解決問題。

除了合作性的行政團隊之外，也有校長強調教師也需是一個學習型組織，如同 H 校長說：

請外面的專家學者來，關於教育的新知，能夠點燃老師的熱忱、專業成長力，……運用組織的力量，藉由一種彼此分享的方式，一方面提升各自的專業，另外一方面也是跨領域彼此的溝通、對話，形成一種學習性組織。

就整體學校而言，多數校長均表示要形塑民主且溫馨的校園文化，例如 M 校長盡力促進校園開放且討論的氣氛，他強調：

我們校務會議是以提案討論為主，而不是光做報告，……各種學校的決策的時候，我也是開放聽老師們意見，而不是採用校長或主任的意見，都是開放大家討論找出一個最好的方式來。學校民主氣氛就是慢慢會出來了，……盡量營造學校是共同經營的，參與管理就說大家都有參與學校決策的一個機會，老師們有參與決策之後，而且決策被採用之後，他就會覺得受到尊重，慢慢學校氣氛就會改變。

同樣地，Q 校長也是帶領學校由校園威權到民主溫馨的校園風氣改變，如今的成果顯現，他表示：

我們學校老師都非常認同這個學校，共同珍惜這個學校，並為學校負責，校園的氣氛就可以很溫馨和諧。……我們幾乎只要有任何意見，都會在第一時間去面對解決。其實就是因為這樣，整體的大家對學校的認同度都很高。

（五）掌握生活教育與機會教育加以落實品德教育

A 校長自豪地表示：

我覺得人家說這是一個注重品格教育、生活教育的學校，這是對我們是一個 honor

(榮耀)。

G 校長也提及類似看法：

我請老師從中選取自己班級裡頭最迫切需要的，跟孩子討論，……列入你班級的契約，以此來做指導，落實在生活中。……我們每一個大人應該要作孩子生命中的貴人，……我也要求我們的家長，要做典範，包括工友的言談穿衣，我都會請他們說，你們就是孩子每天看的這個典範，所以一定全校的大人都要做全校孩子的典範楷模。

伍、結論與建議

一、結論

經由前述研究結果剖析，研究者將之重點歸納且進而與文獻探討相互對照，形成一個校長自陳的概念架構（見圖 1），其中四個主軸包括：對於品德教育觀點、面臨道德兩難困境、德育信念與核心價值、品德校園營造策略，其不僅是一個持續循環且相互影響的四個構面，而且還分別可延展其多元與豐富性，藉此討論歷程可歸納若干重點如次：

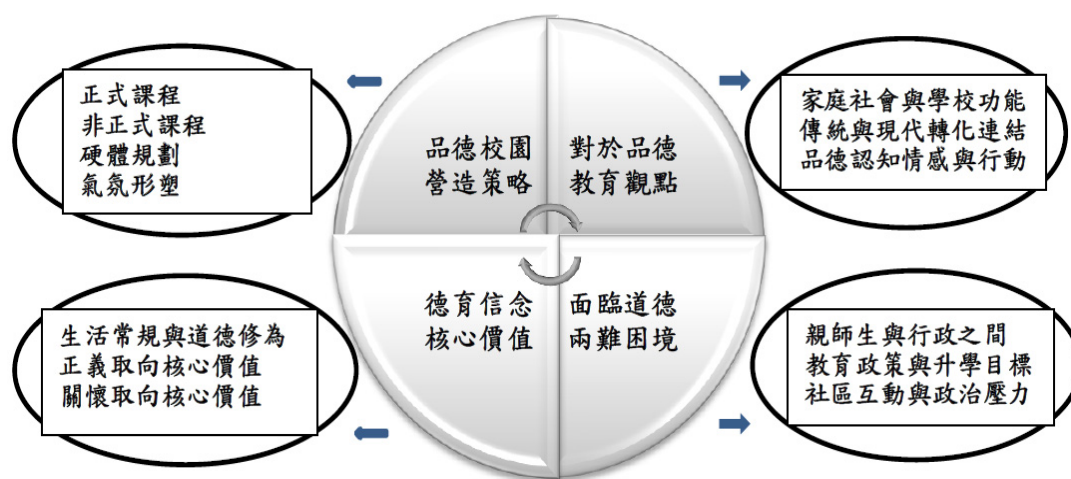


圖1. 校長道德發展與品德校園營造的概念主軸架構

(一) 校長對於品德教育觀點的圖像在時空與內涵中展現其深度及異同

由校長對於品德教育觀點的圖像，可以顯現其道德發展的底層思維，亦即凸顯其如何界定道德，以及如何理解道德與教育的關聯性。受訪校長多半認為近年家庭功能失調，社會對

於品德教育的影響有其正負面影響；至於學校中的品德教育近年則受到政策與課程限制，而且校長以及教師在職前與在職培育中的品德教育知能恐有不足。此外，校長認為品德教育由傳統至現代需有所轉化及調適，而「尊重」可謂當前重要理念；另品德教育的內涵包括道德判斷的認知層面，亦包括情感以及生活行動的層面，不過校長的著重點或有所差異；部分校長認為品德教育除關切學生整體的全人發展，也需關注差異的面向，並協助滿足弱勢與少數學生的特殊需求。

由受訪校長對於品德教育觀點可知其圖像在時空與內涵中有其異同，此與澳洲學者 Dempster 與 Berry (2003)、Dempster 等 (2004) 的兩篇論文有其相仿之處，亦即當前各國校長均面臨鉅觀與微觀等因素挑戰其道德決定與領導；至於多位校長所提出的尊重，與美國品德教育推動的重點也頗為相符；再者，關於協助弱勢與少數學生的全人與品德發展，則凸顯校長對品德教育本質的深度省思。

(二) 校長常面臨校內外道德兩難困境且多半強調溝通歷程並以法令為依準

校長道德發展的另一面向是其面對校園中道德兩難的敏感度，及其據以判斷的理由與反思。受訪校長均認為在校園生活中時常會面臨兩難困境，最常發生的是家長和教師之間的爭議及教師與行政之間的誤解或不同利益的考量等，這涉及學生受教權、教師管教／自主權，以及行政裁量權等各個面向之間的平衡。其次，校長經營學校也會面臨教育政策的轉變，以及升學氛圍的壓力，使得校長在推動品德教育上受到限制與挫敗之感，其中德育與智育的兼顧變成兩難。再者，校長更面臨了社區參與及政治生態的考驗，道德的界限如何衡量成為無可迴避的問題。

相較於 Klinker 和 Hackmann (2003) 的研究發現，有三分之一受訪的美國校長憑著感覺進行倫理決定，我國受訪校長則多半主張透過溝通歷程且強調以法令為最終依準，亦有少數校長強調面臨道德困境需回歸教育本質與人性尊嚴。以 Kohlberg 的道德認知發展角度，憑著感覺似在道德成規前期，以法令為準屬於成規期，教育本質與人性尊嚴則凸顯了道德後成規期的思維。然而，校長如果面臨校內、外非教育因素的介入，勢必造成道德領導與決定的負面影響，實需靠制度與結構層面加以解決，尤其是論及校外政治因素者均為女性校長，實值以女性主義倫理學與性別平權理念加以深究。

(三) 校長德育信念與核心價值彰顯正義關懷與紀律但較乏批判取向

校長道德發展的第三個面向是反思其德育信念與核心價值。受訪校長幾乎都提及道德領導中以身作則最為重要，另則強調情緒的穩定與公平的原則也是校長的重要特質與信念。此外，校長所提出的道德核心價值包括禮貌、守時、守法、誠信、合作、勇氣等日常生活紀律的價值；另有強調尊嚴、尊重、自律、公正等正義取向價值，以及責任、同理心、和諧等關懷面向的核心價值。

由受訪校長強調以身作則的理念，與我國教育行政界所界定的道德領導有其一致性；其次，校長提及若干重要特質與信念等，也頗為符合 Sergiovanni（1992）所提出的五種權威兼容並蓄的理念。然而，以 Starratt（1994）主張的倫理學校營造理念加以檢視，在個人層面需含括的自律、關聯與超越三者，受訪校長僅彰顯了自律與關聯，較缺乏超越的信念與價值；在群體層面顯現了正義倫理及關懷倫理，惟缺少批判倫理的成分。此外，校長對於公平原則的重視，則與張鈿富與馮丰儀（2010）研究中得出校長效益論倫理傾向，且為非原則性的道德領導有所不同，值得深入探究。

（四）校長品德校園營造策略多元豐富且含括各類課程但缺系統與延續性

針對校長的品德校園營造策略，受訪校長不僅滔滔口述其歷年來的努力歷程與成果，且往往一併介紹校園環境、相關擺設或獎章等，充分展現其策略的豐富與創新，其推動策略多半包括正式課程的融入、非正式課程的結合、硬體規劃的含蘊、校園氣氛的形塑，以及生活與機會教育的掌握等。此外，受訪校長也都強調不同學校類型或是地區特色，需有因校制宜的營造策略。由此，研究者在實地參訪各校之際，也感受到不同縣市、都會／鄉村、高國中／國小、漢人／客家／原住民等之異質性，以及各校校長推動品德校園的獨特性。

以理論觀之，受訪校長中有人強調認同學校及民主參與的精神，正與 Kohlberg 正義社群理念相符；另參照李琪明（2011）所提出品德校園的評鑑指標與推動面向，受訪校長所提出的要項也大多符應。不過，受訪校長多半表示正式課程只是零散且隨機融入，未能有系統地推動；資源整合與學生學習成效未見提及，而且對於品德教育如何得以永續發展也未見關注，凡此可能導致校長品德校園推動的「事倍功半」。

二、建議

（一）校長道德發展宜兼顧多元內涵且重反省批判

本研究發現，受訪校長道德發展稍嫌窄化且以成規期為主，故研究者建議校長道德發展宜關注其道德感知、道德判斷、道德動機、道德品格、道德信念等多元內涵，並著重反省批判知能，以朝向後成規期階段予以發展。

（二）校長職前與在職培訓宜加入道德領導與品德教育等相關課程

本研究發現，受訪校長較乏道德發展與校園營造相關課程的正式培訓，故研究者建議在校長的職前與在職養成教育，亟需注入道德領導與品德教育等課程，提升其所需具備的認知、情感與行動等專業知能。

（三）校長道德發展與校園營造的部分困境需自結構性因素加以改革

本研究發現，受訪校長在道德領導與品德校園營造中，面臨教育政策與政治勢力等結構性因素，故研究者建議宜在制度層面（例如校長甄選制度與地區性經費分配的檢討等），尋求

解決之道。

（四）品德教育推動有賴系統規劃與具體融入各類課程

本研究發現，受訪校長雖力求以多元策略將品德教育融入各類課程與校園生活，但仍深感正式課程與系統規劃的重要性，故研究者建議中小學品德教育的政策制定，以及各校對於品德教育的推動，均需強化各類課程中有系統地規劃與明確融入品德教育，以發揮其具體功效。

（五）品德教育推動需彰顯五育精神與形塑環境氣氛

本研究發現，受訪校長對於品德教育的推動，除以德育為核心之外，亦常與智育、體育、群育及美育等相互配合，充分發揮五育融合且兼具真善美的校園環境與文化氣息，研究者建議此實值各級學校多加觀摩與推廣。

（六）品德教育推動需關注其品質與學生學習成效

本研究發現，受訪校長對於品德教育乃極力以多元創新策略加以推動，不過對於其中是否蘊含深層教育理念，以及對於學生的學習成效較少關注，故研究者建議對於品德教育推動的品質與成效需有所評估與反思。

（七）品德教育的推動需永續經營與深耕校園文化

本研究發現，受訪校長對於品德教育的推動多半以活動為主且較乏延續性，故研究者建議品德教育推動需長期永續經營與深耕，方能形塑符合正義與關懷的民主參與式校園文化，並使師生的品德知能有所提升。

（八）宜有針對校長道德發展與領導的跨領域整合探究

本研究嘗試將品德教育與學校行政兩個學術領域加以連結，對於受訪校長的道德發展及其品德校園營造進行探究，以拓廣與重新詮釋道德領導的意涵。研究者希冀日後能有更多跨領域的整合探究，強化對於校長道德發展與品德教育推動的深入探究與內涵延展。

（九）宜有連結校長生命故事及其道德發展與領導的分享與探究

本研究以深度訪談方式與受訪校長一一對話，不僅顯現校長對於道德發展與品德校園營造的觀點與反思，其中更蘊含了生命與人格開展的歷程點滴。研究者於訪談歷程中深受感動與激勵，故建議日後可對於校長生命故事加以開展，連結其人格與教育知能發展歷程，作為校長道德領導培訓的分享與進一步研究的參照。

（十）宜有彰顯我國校長道德發展與領導的在地化脈絡探究

本研究發現，受訪校長的道德發展與校園營造深受我國環境脈絡影響，包括性別因素與若干結構性制度，故研究者建議有關本主題可自性別倫理角度及鉅觀的結構性因素持續加以

深究，以凸顯我國文化脈絡中的特點及有待改進之處，並可與國際學界交流。

誌謝

本研究乃行政院國家科學委員會專題計畫「我國中小學校長道德發展及其學校道德氣氛營造之研究」(計畫編號：NSC97-2410-H-003-058-MY2)部分研究成果，感謝行政院國家科學委員會補助、受訪校長及本案所有參與人員的協助，亦謝謝本刊匿名審查者的寶貴指正。

參考文獻

一、中文文獻

- 方啟陽 (2006)。國民小學教師知覺校長道德領導與教師組織公民行為之相關研究 (未出版碩士論文)。國立嘉義大學，嘉義市。
- 【Fang, C.-Y. (2006). *The study of the relationships between principals' moral leadership and teachers' organizational citizenship behavior in elementary schools* (Unpublished master's thesis). National Chiayi University, Chiayi, Taiwan.】
- 古芝潔 (2009)。台中縣市國民小學教師感受校長道德領導與教師工作滿意相關之研究 (未出版碩士論文)。國立臺中教育大學，臺中市。
- 【Ku, C.-C. (2009). *A study of the relationship between the elementary school teachers' perception of their principals' ethical leadership and job satisfaction* (Unpublished master's thesis). National Taichung University of Education, Taichung, Taiwan.】
- 李琪明 (2008)。國中小品德校園文化營造實徵研究。師大學報：教育類，53 (3)，153-178。
- 【Lee, C.-M. (2008). An empirical study of character-based school culture building in Taiwan's elementary and junior high schools. *Journal of National Taiwan Normal University: Education*, 53(3), 153-178.】
- 李琪明 (2011)。品德教育與校園營造。臺北市：心理。
- 【Lee, C.-M. (2011). *Character/moral education and school-culture building*. Taipei, Taiwan: Psychological.】
- 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。
- 【Lin, M.-D. (1999). Rebuilding the ethics of school leadership. *Educational Policy Forum*, 2(2), 129-157.】
- 林明地、陳威良 (2010)。國小校長道德領導對學校組織文化與學生學習表現之影響。教育學刊，35，129-165。
- 【Lin, M.-D., & Chen, W.-L. (2010). A study of the influence of the elementary school principals' moral leadership on school cultural and students' learning performance. *Educational Review*, 35, 129-165.】
- 林純雯 (2000)。國民中學校長道德領導之研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 【Lin, C.-W. (2000). *The study of principals' moral leadership in junior high schools* (Unpublished master's thesis). National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan.】
- 周百崑 (2004)。國民小學校長倫理決定之研究 (未出版碩士論文)。國立臺中師範學院，臺中市。
- 【Chou, P.-K. (2004). *A study of the ethical decision-making of elementary school principals* (Unpublished master's thesis). National Taichung College of Education, Taichung, Taiwan.】
- 范熾文、林加惠 (2009)。校長道德領導：意涵、理論與實施策略。研習資訊，26 (3)，103-108。
- 【Fan, C.-W., & Lin, G.-H. (2009). Principals' moral leadership: Meaning, theory and implementing strategies. *Inservice Education Bulletin*, 26(3), 103-108.】
- 范熾文、林加惠 (2010)。國民小學校長道德領導與教師組織公民行為關係之研究。市北教育學刊，36，23-50。

【Fan, C.-W., & Lin, G.-H. (2010). A study of the relationships between principals' moral leadership and teachers' organizational citizenship behavior in elementary schools. *Journal of Education of Taipei Municipal University of Education*, 36, 23-50.】

胡幼慧、姚美華（1996）。一些質性方法上的思考。載於胡幼慧（主編），*質性研究：理論、方法及本土女性研究實例*（pp. 141-158）。臺北市：巨流。

【Hu, Y.-H., & Yao, M.-H. (1996). Several considerations on qualitative methods. In Y.-H. Hu (Ed.), *Qualitative research: Theory, method and cases for native feminist research* (pp. 141-158). Taipei, Taiwan: Chuliu.】

教育部（2004）。*教育部品德教育促進方案*。取自 <http://ce.naer.edu.tw/policy.php>

【Ministry of Education. (2004). *Guidelines for facilitating character and/or moral education programs*. Retrieved from <http://ce.naer.edu.tw/policy.php>】

陳世哲、劉春榮（2005）。我國中小學校長培育之現況與展望—以臺北市立師範學院校長培育班為例。*教育研究月刊*，129，61-78。

【Chen, S.-J., & Liu, C.-R. (2005). The situation and prospect of training for principals of elementary and secondary schools in Taiwan. *Journal of Education Research*, 129, 61-78.】

陳隆進（2005）。高屏地區國民小學校長道德領導行為現況調查及其發展策略之研究（未出版碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。

【Chen, J.-J. (2005). *A study on the present status of principal's moral leadership and its development strategy in Kaohsiung and Ping Tung region elementary schools* (Unpublished master's thesis). National Kaohsiung Normal University, Kaohsiung, Taiwan.】

畢恆達（1996）。詮釋學與質性研究。載於胡幼慧（主編），*質性研究：理論、方法及本土女性研究實例*（pp. 27-46）。臺北市：巨流。

【Bih, H.-D. (1996). Hermeneutics and qualitative research. In Y.-H. Hu (Ed.), *Qualitative research: Theory, method and cases for native feminist research* (pp. 27-46). Taipei, Taiwan: Chuliu.】

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（未出版碩士論文）。輔仁大學，新北市。

【Huang, W.-T. (2003). *The study of the relations between principal's leadership of ethical tendency in elementary school and teacher's job satisfaction* (Unpublished master's thesis). Fu Jen Catholic University, New Taipei City, Taiwan.】

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。

【Chang, D.-F., & Feng, F.-I. (2010). A study of lower-secondary and elementary school principals' ethical predispositions and their moral leadership in Taiwan. *Journal of Education & Psychology*, 33(1), 73-97.】

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。

【Cheng, H.-H. (2009). Administrative dilemmas of junior high school principals: Sources, disturbance and causes. *Journal of Research in Education Sciences*, 54(3), 175-210.】

謝文全（1998）。道德領導—學校行政領導的另一扇窗。載於林玉体（主編），*跨世紀的教育演變*（pp. 237-253）。臺北市：文景書局。

【Hsieh, W.-C. (1998). Moral leadership: Another perspective of school administrative leadership. In Y.-T. Lin (Ed.), *Educational innovation across the century* (pp. 237-253). Taipei, Taiwan: Win-Join Book.】

謝文全 (2003)。教育行政學。臺北市：高等教育。

【Hsieh, W.-C. (2003). *Educational administration*. Taipei, Taiwan: Higher Education.】

顏童文 (2001)。中部四縣市國民小學校長道德領導之研究 (未出版碩士論文)。國立暨南國際大學，南投縣。

【Yen, T.-W. (2001). *A study on elementary principal' moral leadership of four counties in central Taiwan* (Unpublished master's thesis). National Chi Nan University, Nantou County, Taiwan.】

Kuhmerker, L. (1993)。學校道德文化的評鑑 (蘇建文，譯)。載於 L. Kuhmerker, U. P. Gielen, R. L. Hayes, J. R. Rest, T. Lei, B. Noia, ...W. Kolber 等 (著)，道德發展－柯爾堡的薪傳 (俞筱鈞、林文瑛、郭靜晃、單文經、曾端真、葉光輝、蘇建文，譯，pp. 225-238)。臺北市：洪葉。(原著出版於 1991 年)

【Kuhmerker, L. (1993). The evaluation for school moral culture (G.-W. Sue, Trans.). In L. Kuhmerker, U. P. Gielen, R. L. Hayes, J. R. Rest, T. Lei, B. Noia, ...W. Kolber et al., *The Kohlberg legacy for the helping professions* (X.-J. Yu, W.-I. Lin, J.-H. Gao, W.-J. Shan, D.-Z. Zeng, G.-H. Ye, & G.-W. Sue, Trans., pp. 225-238). Taipei, Taiwan: Hungyeh. (Original work published 1991)】

二、外文文獻

Dempster, N., & Berry, V. (2003). Blindfolded in a minefield: Principals' ethical decision-making. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 457-477. doi:10.1080/0305764032000122069

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. doi:10.1080/1363243041000695804

Klinker, J. F., & Hackmann, D. G. (2003). *An analysis of principals' ethical decision-making using Rest's four component model of moral behavior*. Retrieved from ERIC database. (ED478255)

Kohlberg, L. (1986). A current statement on some theoretical issues. In S. Modgil & C. Modgil (Eds.), *Lawrence Kohlberg: Consensus and controversy* (pp. 485-546). Philadelphia, PA: Falmer.

Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Lashway, L. (1996). Ethical leadership. *ERIC Digest*, 107, 1-6. Retrieved from <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED397463.pdf>

Noddings, N. (1984). *Caring: A feminine approach to ethics and moral education*. Berkeley, CA: University of California Press.

Power, F. C., Higgins, A., & Kohlberg, L. (1989). Assessing the moral culture of schools. In F. C. Power, A. Higgins, & L. Kohlberg (Eds.), *Lawrence Kohlberg's approach to moral education* (pp. 99-145). New York, NY: Columbia University Press.

Puka, W. (2005). Moral development. In J. Fieser & B. Dowden (Eds.), *Internet encyclopedia of philosophy*. Retrieved from <http://www.iep.utm.edu/moraldev/>

- Rest, J., Narvaez, D., Bebeau, M. J., & Thoma, S. J. (1999). *Postconventional moral thinking: A neo-Kohlbergian approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. doi:10.1177/019263659207654719
- Starratt, R. J. (1994). *Building an ethical school: A practical response to the moral crisis in schools*. London, UK: The Falmer.
- Tappan, M. B., & Packer, M. J. (Eds.). (1991). *Narrative and storytelling: Implications for understanding moral development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tough-Doogan, K. M. (2003). *A study of female principals' moral orientations and reasoning through the use of self-generated moral dilemmas* (Unpublished doctoral dissertation). Northern Illinois University, Dekalb, IL.
- Watson, M. (2008). Developmental discipline and moral education. In L. P. Nucci & D. Narvaez (Eds.), *Handbook of moral and character education* (pp. 175-203). New York, NY: Routledge.

Journal of Research in Education Sciences

2013, 58(1), 117-147

doi:10.3966/2073753X2013035801005

Qualitative Inquiry on Principals' Moral Development and Their Building of Morality and Character in Schools

Chi-Ming Angela Lee

Department of Civic Education and Leadership,
National Taiwan Normal University

Abstract

This study focuses on the moral development of principals and their central role in school culture building based on connections between moral dimension and principal leadership in this study. The three purposes of this study are as follows: (1) Understanding principals' moral development; (2) understanding principals' strategies for building morality and character in schools; and (3) providing a reflection and suggestions regarding principals' moral development and the building of morality and character in schools. We held a semistructured interview with 19 elementary and high school principals in Taiwan and visited each of their campuses. Using hermeneutics as a methodological approach in qualitative research, we reached four aspects of findings: perspectives on morality and character education, moral dilemma and influential factors, moral belief and core ethical values, and strategies for building morality and character in schools from principals' self-reflections. This study offers implications and suggestions on morality and character education, and principal leadership through a discussion and critical thinking regarding the gaps between findings and literature reviews.

Keywords: elementary and secondary school principals, morality-and-character-based school, moral development, moral leadership

Corresponding Author: Chi-Ming Angela Lee, E-mail: t11023@ntnu.edu.tw

Manuscript received: Jul. 4, 2012; Revised: Jan. 29, 2013; Accepted: Feb. 23, 2013.

