



校長道德領導：意涵、理論與實施策略

范熾文／國立花蓮教育大學教育行政管理學系副教授

林加惠／國立花蓮教育大學教育行政管理學系研究生

「長天幾乎都會經歷這種兩難的情境，所以，對社會、對專業、對學校教育委員會、對學生都有道德的義務，但這樣的情境都不是很明確，通常不是關於對錯、就是關於該做什麼、或是就道德而言，哪個觀點是適當的等方面的問題。」（Lashway, 1996）

一、前言

宗教改革領袖馬丁路德曾言：「一個國家的興盛，不在於國庫的殷實、城堡的堅固或是公共設施的華麗，而在於公民的文明素養，也就是人民所受的教育、人民的遠見卓識和品格的高下」。平民教育之父斐斯塔洛齊認為：「教育不僅具有文化傳承、知識累積、智慧開展、人才培育、人格發展等功能，其對於國家社會，教育是國家競爭力的根本。」因此，校長領導的方式及行為模式，對於學校文化及教育績效影響深遠。

目前社會環境，是多元的、複雜的。身為行政人員，不僅要重視服務對象的需求，更要有社會責任，來解決多元環境所衍生的問題。尤其如何處理日益增加倫理的複雜性和混淆不清的觀念，涉及到行政倫理兩難的議題，亦在政策制定與執行過程時，要注意道德的課題。如我們缺乏適當的指引，去解決倫理課題，將嚴重影響到服務對象的福祉，甚至危害到本身之專業形象。

過去的領導理論，多數著重於領導者的特質、行為或技術層面，而忽略了領導者的德性修為與價值信念。領導是植基於信任、義務、承諾、情感和共享願景之上，是一種人際間的道德關係，而倫理正是領導

的核心。美國學者Sergiovanni 在1992年所著之《道德領導—進入學校改革的核心》（Moral leadership—getting to the heart of school improvement）中，提出了一個新的領導觀點—道德領導（moral leadership）。他指出領導必須是一種態度，而非僅是技術上的運用。本文主要目的是探討校長道德領導：意涵、理論與實施策略。首先是前言，其次，分析校長道德領導的重要性；第三，探討校長道德領導的概念與內涵；第四，校長道德領導的理論基礎；第五，提出校長道德領導實施策略；最後是結語。

二、校長道德領導的重要

學校是由校長、教職員、學生等所建構而成之人的世界，學校問題並非僅靠命令執行之直線作為，即可順利解決。學校各項教育問題是充滿著脈絡性、歷史性、不確定的與倫理性，忽略了這種倫理道德議題，常造成學校問題不斷再製，成員存在僵化貧乏理念。學校被稱之為道德機構，校長身為學校領導者，自然應是道德的實踐者與催化者，一切作為更應符合道德價值，其言行也必須是教師和學童的道德典範。

由於學校行政人員有明顯的領導地位，所以比起一般人有更多的情境去考驗其品格，在組織中職位越高，相對地對其道德操守的要求標準相對也較高（謝文全，1998；Sergiovanni, 1990）。《論語》子路篇中指出：「其身正，不令而行；其身不正，雖令不從」；顏淵篇亦提到：「政者，正也，子帥以正，孰敢不正？」故校長身為一個學校的



領導者應以身作則，展現道德行為，端正己身之言行，期以上行而下效。

再者，學校是學生陶冶性情、人格塑造的重要機構。教育行政人員所從事的一項「百年樹人」的工作，不管是行政、課程或教學中，若沒有倫理道德考量，則將影響整個學生學習權，最後，學生成為無辜受害者。因此，道德成為行政工作的一部份，事實上，應該是最重要的一個部分。透過道德領導，兼顧公正、公平與人道的倫理原則，才能保障學生學習權利。是故，道德領導在學校實施的必要性，無庸置疑。

三、道德領導的意涵

倫理（ethics）與道德（moral）間的關係看似密切，卻又有所區別。「moral」（道德）出自拉丁文的moralis，意思是「習俗」、「禮儀」（林火旺，1999）。「ethics」（倫理）則源自希臘文的「ethos」一詞，本意為「本質」、「人格」；也與「風俗」、「習慣」的意思相聯繫。故道德與倫理雖然語源各異，但都具有風俗習慣的意涵。一般而言，道德與倫理這兩個概念被視為同義詞，並不做嚴格的區分。筆者認為道德領導所強調的是領導者的道德層面，道德領導強調領導不僅只是技術或權威的運用，更應該是一種態度。「道德領導」下一個定義：「所謂校長道德領導是校長超越傳統科層權威的桎梏，以道德權威為基礎，透過本身的道德修為及影響力，在價值分享的互動中，激發學校成員的責任感與義務心，使其自動自發且心悅誠服的為學校奉獻心力。」此項定義有下列特點（林純雯，2001；謝文全，1998；Sergiovanni, 1990）：

（一）道德領導是以道德權威為基礎的領導傳統制度下的科層權威，及來自邏輯和科學驗證的技術－理性權威，並無法有效發揮領導功能。原因是在上述領導權威中，被

領導者的作為與不作為受制於上級職權命令或獎賞，容易產生「為誰而做？」、「為何而做？」的疑問。而道德領導所強調的「道德權威」，主要來自於責任感與義務心，被領導者決定作為與不作為的關鍵，在於是否符合「善」的價值，凡認為是善的、是對的便去做，而非受限於其他外在的因素。

（二）道德領導是以領導者本身道德修為為影響力的領導

道德領導著重於領導者的高尚品德與道德勇氣，領導者除應具備有良好的領導能力之外，更應具有自省及批判的能力，在領導者個人道德影響力的潛移默化下，激發部屬的責任感與義務心，使部屬樂於追隨，並心悅誠服的完成任務。道德領導是一種以共同信念和價值為依歸的領導。

（三）道德領導認為組織為一個生命共同體

在此一共同體中，每一位成員擁有共同的價值、信念，所有行為的決定均透過此共同價值的指引，成員不再僅是被動的遵從上級所給的指示，而是主動的願景追隨者，在共同願景之下，會使學校成員在責任感與義務心的驅使，而致力於共同願景的達成。

（四）道德領導是一種令追隨者心悅誠服的領導

道德領導是一種以德服人的領導哲學，領導者使用的是影響力而非權力，部屬角色是主動追隨而非被動遵循；部屬的成就動機來自於責任與義務而非外燦的獎賞或報酬，部屬對組織的犧牲奉獻，是因為認同領導者之所為是對的、是善的而自願追隨，非囿於領導者的職權或組織的法令章程。

四、道德領導的核心概念與權威來源

（一）領導之心、領導之腦和領導之手

Sergiovanni（1992）是最早提出道德領



導概念的學者，過去有關領導的討論都集中在“領導之手”意即領導者的行為模式、決定等。然而，單憑領導之手卻不足以代表領

導的全部，無法說明何謂領導，尚須加入領導之心與領導之腦一併討論，才得以勾勒出領導的全貌。

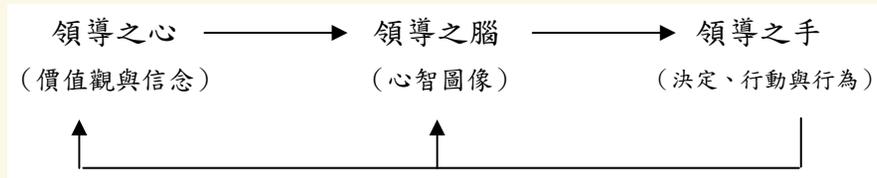


圖1 領導之心、腦、手之交互關係圖

資料來源：Moral leadership: getting to the heart of school improvement(p.8.) by T. J. Sergiovanni,1992, San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

領導之心指的是領導者心中所存有的價值觀和信念。領導之腦則是透過領導之心的驅動而產生的心智圖像，這個心智圖像會指揮領導之手，使領導者產生決定和行動。他認為，領導之心塑造領導之腦，並使領導之腦驅動領導之手，透過對領導之手的反思進而肯定或重塑領導之心與領導之腦，三者間

密切相關，且缺一不可（如圖1）。

筆者認為，上述Sergiovanni的領導核心概念，僅侷限於領導者本身，無法完整說明道德領導體系。領導的反思應來自於被領導者的回饋，而非領導自身的作為或決定，故在此互動模式中加入「被領導者」元素加以討論（如圖2）。

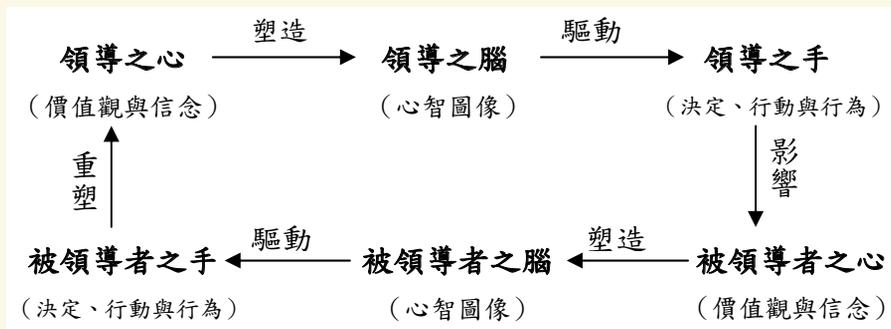


圖2 領導者與被領導者之交互關係圖

被領導者存在著價值觀、信念、心智圖像、決定與行為。故當領導者因其內心的價值觀與信念的驅動，而產生應如何實踐於實際領導作為的心象並進而轉化成實際的作為時，這個領導的實際作為或決定，影響著被領導者的價值觀與信念，在此價值觀與信念的驅動之下，被領導者形成了該如何作為的

心智圖像，並透過此圖像而產生實際的行動。透過被領導者行動會對領導者產生反饋的作用，使領導者藉以反思，進而重塑或深化其價值觀。這正是道德領導所主張的，透過領導者正義與善的價值信念來建立與部屬的共享願景、責任感與義務心，必會獲得被領導者正義與善的回應。



(二) 領導權威的來源

權威是領導他人行動或作決定的力量，含有命令與服從的關係。領導權威的來源，決定領導者的領導模式，也因此產生不同的結果。故在討論道德領導時必須由領導權威的來源切入。依據Sergiovanni (1990) 將領導的權威來源分為：科層權威、心理權威、技術-理性權威、專業權威與道德權威。科層權威源自科層體制中的規章制度與層級節制，是最簡單且直接的權威來源。在科層權威的領導下，成員易淪於消極的遵守法規與上層命令，工作上僅求在不犯錯的前提下，完成任務。

心理權威來自於激勵與人際關係的技術層面，領導者與成員透過「交易」的方式各取所需。領導者與成員的關係建立在「期望與獎賞」之上。在此前提下，成員易受獎賞的制約，導致成員斤斤計較「為獎賞而做」的局面，而使工作表現因而受限。

技術-理性權威來自邏輯科學的驗證，在技術-理性權威下，領導者認為建立標準化的工作模式，是達成組織任務的不二法門，戮力倡導工作訓練，並監督工作流程，以期達成工作的標準化。如此，成員僅能依既定步驟完成工作任務，使得成員潛能無法發揮，而難以有傑出的工作表現。

專業權威來自於工作環境及成員本身的專業訓練和經驗，領導者將成員視為專業人員，而非僅為任務的執行者。在專業權威下，成員擁有專業上的自主權，成員專業及潛能得以有效發揮。

道德權威來自於共享的價值、理念、責任與義務。在道德權威之下，組織中共享的價值與信念將組織成員定位為一個共同體，每一位成員皆為專業者，他們不再只是被動的組織規章遵循者、組織任務執行者，而是主動的追隨者，追隨著共同體中所共享的價值與理想 (林純雯, 2001; Schein, 1985)。

由上可知，不同的領導權威來源，會產生不同的領導模式，而導致不同的結果。然而，在領導實踐中，領導者除了要慎用科層權威、心理權威、技術-理性權威之外，同時更要運用專業權威與道德權威，激發成員承諾感，以產生更大的能量。

五、道德領導的理論基礎

道德領導相關理論的探究，林純雯 (2001) 認為倫理學理論和領導理論為探討道德領導時的兩大重點。倫理學理論中與道德領導相關較密切者為：Kant的義務論、MacIntyre的德行倫理學、以及Noddings的關懷倫理學 (Sergiovanni, 1990)，茲分別說明如下。

(一) Kant的義務論

Kant是首位將「責任」概念作為道德核心概念的哲學家，認為唯有當行為的目的即為了履行責任時，才能稱之為「有道德價值」的行為。Kant認為世界上許多事物都有其價值，這些價值都是有條件的。唯有「善意志」是唯一無條件的善 (good without qualification)，無論善意志所帶來的後果為何，善意志仍然是善的 (林火旺, 1999)。換句話說，只要動機是善，行為的結果好壞，並不影響其道德價值。此正如道德領道所言之領導者憑藉著責任感及義務心而行動。

(二) MacIntyre的德行倫理學

MacIntyre認為不同時代的思想家對於德行有不同的看法，單一核心的德行觀念不易尋得，對於德目的優先順序亦各有所執，加上德性與社會秩序的關係隨著時代的推移而有所改變。基於此，在審視西方各時代的德行理論後，遂將德行觀歸納為：1.德行是一種品質，可使人執行社會角色；2.德行可使人完成特殊的人生目的；3.德行是實現成功的手段 (何懷宏, 2002)。

MacIntyre認為可基於上述三種不同的



主張發現一個統合性的核心概念。德性的應用必先透過道德或社會生活的來解釋與定義德行（林火旺，1999）。領導者在領導時應重視組織成員德性的養成，訂定學校組織成員所必須共同遵守的德行規準，並在日常生活中能予以實踐，使組織成員皆能為善而行。

（三）Noddings的關懷倫理學

關懷倫理學以女性觀點，提出不同的道德推理態度，透過對於關懷關係的討論，提出關懷不僅是一種道德，更是一種行動。關懷倫理雖以關懷為基礎，但並不規避邏輯、推理或原則，Noddings（1984）認為在道德上驅動我們的動力，不是理性，而是關懷之情。人的存在核心是「關係」，關係的兩方分別為「關懷者」與「受關懷者」，關懷的完成有賴雙方共同為彼此間的關係做出特殊的貢獻，當關懷發生時，關懷者全神貫注，接受對方，不以一己之意志或私欲宰制受關懷者，而受關懷者在關懷者的關懷下，努力求得自我實現和成長。

六、校長道德領導的實施策略

（一）落實公平正義，注重平等權利原則

Rawls發展出正義之第一原則是有關基本自由權的保障：每一個人都有平等的權利（林秀珍，1994）。每個人都應有平等權利，在一完備社會體系下，擁有最廣泛的基本自由平等權利，而且與他人在此體系下的基本自由平等權利，並不相悖。校長要秉持公正理性原則，處理公共事務並作行政決定，對事不對人，只對道德法則負責，可謂道德領導的核心（謝文全，1998）。在學校情境中，任何的行政決定，就希望能透過公平、合理程序，建構正義原則，以使學生獲得最大利益，為多數人謀取最大的福利。

（二）重視人性價值，發揮關懷精神

關懷是道德，也是行動，而關懷倫理是

指對人的關心與照顧，行政人員除要完成學校任務，亦應關心成員的需要與福祉，給予必要的尊重、鼓勵與支持（謝文全，1998）。在學校之中，有教師、學生及家長之人際互動；也有性別、種族、年齡之刻板印象。若缺乏關懷倫理，彼此關係將會是虛偽的、非人性的。關懷倫理強調站在絕對關懷的立場，使每個人都享有內在的尊嚴和價值。關懷的倫理承認每個人的權益、以開放的心胸面對每位個體，所以，關懷的關鍵在於不把人看成工具，而是尊重每一個人的尊嚴與價值。

（三）建立開放氣氛，確保民主參與

在一個組織之中，每個人都有其獨特生活背景及歷史文化，甚至在語言、種族、性別，都呈現多元差異面貌。學校民主行為，可以確保最大多數人的最大利益。透過民主參與的價值，讓所有人有機會表達聲音，維護本身權益。亦即在決定過程要注意參與及人文性，尊重參與者的尊嚴及表達權，維持公正的程序過程。因此，校長要多傾聽他者的聲音，促進情感交流、平時在非正式場合傾聽教師意見，會獲得真實聲音、於正式會議更要建立開放氣氛，鼓勵發言，開會較為周延民主。

（四）善用反省與思考，檢視教育合理性

生活在官僚組織中，久而久之形成一種生活文化或內化為人格特徵後，學校組織就為例行公事及慣行所決定，造成個體為工具理性支配，而無法反省思考與批判。Schon（1983）特別強調「在行動中反省」（reflection in action）。反省是行動的個體，邁向獨立自主與責任倫理的歷程，有了反省，個體才能檢視、修正以有慣性行為，透過思考，才能打破機器模式的行政集權性格。如此，未來的行動才能圓融，也能尋找到教育意義與創意。



(五) 運用增權賦能，增進專業自主

官僚組織之領導者與成員呈現二元化關係，是一種上下對立與孤立狀態。但道德領導主張每位個體都是此生活世界一份子，在此網狀組織當中，佔有一席之地，故重視人際之互動及情感交流。校長要重新檢視與成員之關係，從命令控制的直線關係，轉向權力分享之領導行為，其做法是讓成員均能展現潛能、專才適用、鼓勵成員參與決定，促進成員自我管理，增進專業自主。

七、結語

教育行政是一種手段，其目的是要達成教育目標。學校的中心功能就是教與學，國小校長是與此功能接觸最密切的人，由於職位所賦予的正式領導地位，使得國小校長有機會去激勵教師，並改進教師教學之標準

和實際績效。西諺有云：「有怎樣的校長就有怎樣的學校；有怎樣的學校就有怎樣的老師；有怎樣的老師就有怎樣的學生。」此乃說明了校長的領導行為對整個學校的發展，有深遠的影響。校長在執行任務時，常會面對著許多問題與挑戰，必須針對某些問題做決定，由於許多問題不僅涉及事實層面（facts）；更涉及價值層面（value）。從價值層面考量是高層次的行政決定，具有強而有力之哲學基礎，才能使領導較為周延與紮實。學校是保障學生福祉的服務性組織，學校各項教育措施，不論是屬於政策性的、事務性的工作，都充滿著多元性、異質性，會使某些人獲得好處，而減損某些人之利益。因此校長必須秉持教育意義與價值，堅持作對的事，運用道德領導，創造一個倫理學校機構，建構公平正義的學校環境。

參考文獻

- 何懷宏（2002）。倫理學是什麼。台北：揚智。
- 林火旺（1999）。倫理學，台北：五南。
- 林秀珍（1994）羅爾斯的正義原則及其教育涵義之研究。國立台灣師大教研所碩士論文，未出版，台北。
- 林純雯（2001）。道德領導—學校行政領導的新面向。中等教育，52(4)，110-127。
- 謝文全（1988）。道德領導：學校行政領導的另一善窗。載於林玉體主編，跨世紀的教育演變（頁237-253）。台北：文景。
- Lashway, L. (1996). Ethical leadership. (ERIC Document Reproduction Service No.ED397463)
- Nodding, N. (1984). Caring: A feminine approach to ethic and moral education. Berkley, CA: University of California Press.
- Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (1992) Moral leadership: Getting to the heart of school improvement. San Francisco: Jossey-Bass.