

110 年公務人員特種考試身心障礙人員考試試題

考試別：身心障礙人員考試
等 別：三等考試
類 科：教育行政
科 目：教育行政學

※注意：(一)不必抄題，作答時請將試題題號及答案依照順序寫在申論試卷上，於本試題上作答者，不予計分。

(二)請以藍、黑色鋼筆或原子筆在申論試卷上作答。

(三)本科目除專門名詞或數理公式外，應使用本國文字作答。

一、請說明教育行政溝通的目的，並就您所熟知的分類方式，舉出三種溝通的類型及其意涵。(25 分)

【解題關鍵】

1. 考題難易：★。屬於非常簡單的考題層次。
2. 破題關鍵：考生只需將教育行政溝通的基本目的與主要類型進行說明即可。
3. 使用學說：【征服教育行政】完全命中 p.210 到 p.211

【擬答】

為了促成教育行政組織得以穩健推動計畫，在教育組織內外，進行必要的訊息交換，藉以降低不必要的阻力，形成共識而有利於最終的目標達成。然而，溝通的內涵，從傳統封閉到當代融入開放成為系統觀後，有其認識其目的與主要類型的必要。因此，以下分項說明其主要梗概要義：

(一)教育行政溝通的主要內涵

依據《辭海》的解釋，溝通為「疏通意見使之融合」之意。英文 communication 源自拉丁文 communis，含有分享(to share)或建立共識(to make common)之意。

1. 溝通的目的

溝通的目的，主要可涉及建立共識與協調行動、集思廣益以滿足需求，以及資訊傳遞與任務控制等三大取向，分別分析如下：

(1)建立共識與協調行動

包括：磋商、消除歧見，以及朝向共同目標。

(2)集思廣益以滿足需求

包括：匯集意見、解決問題、尋找有效途徑、純粹滿足、宣洩不滿，以及建立隸屬關係等目的。

(3)資訊傳遞與任務控制

包括：了解狀況、蒐集資料、傳達澄清與激勵士氣。

2. 溝通的意義與三大要素(或稱條件)

溝通乃是個人或者團體，相互之間交換訊息的歷程。藉以建立共識、協調行動、集思廣益或滿足需求；而其定義內涵，涉及了三大要素，包括：交換訊息、雙方是個人或者團體，以及有其目的與目標。

3. 溝通的基本組成要素

溝通若要成立，必須有其基本組成要素，包括：人員(收訊者與發訊者)、訊息、媒介、管道、環境，以及回饋機制等項目。

(二)教育行政溝通的主要類型

有關教育行政溝通的主要類型，可依據不同分類依據，取得以下三大組群分類：

1. 根據媒介要素-語文與非語文區分

媒介是代表及傳遞訊息的工具，包括訊息的符號以及傳訊的工具。通常分為語文和非語文兩種。

公職王歷屆試題 (110 身心障礙)

2. 根據法定性質區分

可得以下主要類型，包括：

(1) 正式溝通管道(formal channel)

係指依法有據的溝通管道，通常是循組織的權威體系(即層級節制體系)配置而成的，如部務會議、公文簽呈等。

(2) 半正式溝通管道(semi-formal channel)

係指依法無據而由組織以組織名義設置的管道，如意見箱、意見調查、網路論談等。

(3) 非正式溝通管道(informal channel)

係指依法無據的管道，通常係透過非正式組織或以私人身分進行，如聚餐、宴會、郊遊、閒談、聯誼會等。

3. 根據流通方向

可得以下主要類型，包括：上行、平行與下行溝通。

教育行政溝通本於其目的，追求其共同目標之達成。然而，各種教育行政的溝通，本為日常行政體系運作的例行環節，自有其必須遵循的基本原則。

二、請說明教育領導行為論所主張的倡導 (initiating structure) 與關懷 (consideration) 兩種行為的意涵，並說明此二者如何應用於學校的課程領導。(25 分)

【解題關鍵】

1. 考題難易：★★。本題屬於中等難度的考題層次。
2. 破題關鍵：考生必須先了解倡導與關懷二者源自領導行為變項，以及本位研究行為論取向範疇；同時，也要了解教師、教學與課程三大領導的完整概念。
3. 使用學說：【征服教育行政】完全命中 p.298 到 p.299

【擬答】

教育事務的運作，必須加以適當管理與經營，才能完成既定計畫中的組織目標與個人需求。在整體教育行政循環內的五大步驟中，領導此一環節位處執行層面的最後一個步驟，也等同於在執行面向上的最為關鍵步驟。然而，倡導與關懷二者，更是領導行為的兩大取向；意欲了解領導的完整面向，自應從教育行政領導研究的內涵起論，再將運作內涵應用至教學領導：

(一) 教育行政領導行為的兩大取向：倡導與關懷取向

1. 倡導與關懷取向源自領導行為變項

領導行為的變項，意指領導者於權力運作後所產生的外在行為表現風格與做法，包括倡導與關懷、任務與人際等面向。其中，領導風格往往呈現於新興領導模式如僕人領導、道德領導與家長式領導等特定行為導向；實際表現做法則包括：設定目標與激發動機。

2. 領導學本位行為論取向確認二者內涵

行為論，為傳統學科本位研究法當中的另一重要取向，以下分項說明倡導與關懷二者之內涵：

- (1) 倡導層面由領導者界定本身和成員間的權責關係，明確組織結構，建立組織溝通與訂定工作程序。
- (2) 關懷層面是領導者設法與成員建立良好人際關係，彼此相互尊重與信任了解，也滿足成員的需求。

3. 倡導與關懷行為的統合

統合倡導與關懷行為，可經由交易模式、社會化模式以及適應模式達成途徑達成：

(1) 交易模式

本模式是組織透過和個人交易手段，彼此各取所需。組織提供成員某些誘因，以滿足個人需求，

公職王歷屆試題 (110 身心障礙)

換取個人用時間和經力回報組織，而達成組織目標。

(2) 社會化模式

該模式運用社會影響力量，使成員達成目標的行為。可透過教育、說服與樹立規範，鼓舞組織目標內化為個人目標。同時也可勸導放棄或者改變和組織目標相違的行為。

(3) 適應模式

本模式首先應考慮與確認個人動機需求之所在，安排適當角色與設計程序，以達成組織目標。

(二) 從統合倡導與關懷取向建立良好學校課程領導內涵

統合倡導與關懷行為取向後，歷經全體參與意見、共同建構意義、具備集體文化，以及強調合作互惠，可逐步根據以下向度建立良好的課程領導。

1. 從權力控制、分享到互惠關係

誠如 Lambert 等人將教育團體視同生態系統，團體的成員是以相互依賴的方式工作。學校領導人與教職員之間應是互賴互惠的關係，果能如此，則學校教育才能在互動互信中觸發更多的動力，使僵化的官僚體制變得活躍有彈性。

2. 提升教師的增權賦能感(teacher empowerment)

建構式領導理論有別於過去的學校行政領導僅強調藉由授權給予部屬(部分)權力，而進一步強調教職員專業成長；因此，建構式領導對學校領導的另一個啟示是提升教師的增權賦能感。其主要方法，包括：一方面給予教師權力，一方面建立學校人力資源管理系統、提升教師的專業能力，以引爆教師的潛能，共同為學校發展而努力。

3. 營造教導型和學習型的學校組織型態

Lambert 認為履行建構式領導行動的領導者須要有促進的技術，因為組織深化和推動有關教學和學習的會談，對於建構意義而言是基本的條件。因此，更能體認其領導目標是增進教師與行政人員的學習；經由學習，組織內參與者皆可在該層級成為領導人。由此可知，在建構式領導中的領導是主動的，而不是被動的歷程。

4. 在學校人人都是教育領航者

具體而言，建構式領導中所指的領導(leadership)被定義為一個超越個人、角色和行為的概念。因此，屬於教育團體裡的任何一個人都能參與領導的行動。因此，在學校人人都是教育領航者，成員間應是具有平權結構精神，彼此間互動溝通是以平等專業對話的關係進行，鼓勵成立各種專業成長團隊，並讓成員都有參與教育決定與行動之機會。

5. 營造參與、互助合作的組織文化

建構式領導認為教育團體的成員作為意義建構的參與者，這些人彼此之間真正參與，被賦予責任，被誠實及溫馨的關切，被尊重對待的關係，使人於信任中引出潛能，重新做有意義的建構，調整行為使新行為及有目的的意圖具體化。因此，當也認為學校行政人員和教師之間擁有互信、互惠、互助合作的關係，才能提升教育社群的教育品質。

三、請說明教育行政倫理的意義，並試擬一份教育行政人員的倫理信條。(25 分)

【解題關鍵】

1. 考題難易：★。屬於非常簡單的考題層次。
2. 破題關鍵：考生掌握教育行政倫理的內涵，即可完整破題。
3. 使用學說：【征服教育行政】完全命中 p.315 到 p.319

【擬答】

倫理一詞，原為規範人與人相處的原理，以建立人的行為標準和確立做人的道理。依此而言，人類有了倫理，才能區別是非善惡、認清真假好壞，進而依規範而行，實踐人性的價值，發揮人性的光輝。

公職王歷屆試題 (110 身心障礙)

因此，成為教育行政人員，甚或處理教育行政事務歷程，都必須具備相當清晰的教育行政倫理內涵。

(一)教育行政倫理為建立教育行政人員信條的內涵根據

行政倫理可以界定為：行政人員處理行政事務時，遵循一定的道德規範，建立適當及正確行為，以達成組織目標。

1.教育行政倫理的基本定義

教育行政人員，處理教育事務或進行教育決定時，能夠遵循一定的道德規範，表現適當及正確行為，以達成教育目標。

2.教育行政倫理的影響因素

如果將教育行政倫理的影響因素從個人與制度的層面分析，將獲得以下論述：

(1)個人層面

教育行政倫理的影響因素，在個人層面而言，應該包括品德、忠誠、道德、守法、責任。

(2)制度層面

若由整體教育行政制度分析行政倫理的影響因素，又可區分為：批判倫理、正義倫理和關懷倫理等三大取向。

3.教育行政倫理的特性展現

教育行政倫理將特性展現在以下向度，包括：

(1)價值性

教育行政倫理對於「是」與「非」、「善」與「惡」或「對」與「錯」等方面，都有明確的區辨，何者該為，何者不該為，都有價值的引導和指導，讓教育行政人員不致於迷失方向，誤入歧途。

(2)規範性

教育行政倫理所確立的各種標準或準則，無非是要教育行政人員確實遵循，並以理智行事，做好一位「教育行政人」。

(3)實踐性

一言一行，一舉一動，皆能符合教育行政人員規範準則，即為實踐的具體表現。教育行政倫理所標示的各種準則，不是供研究分析之用，而是做為實踐之用。

(4)自覺性

「良知」可以說是激發倫理的動力，從人類本性上啟發人的自覺。所以，教育行政倫理也就是啟發教育行政工作者自覺的能力，而不是靠本能的衝動。

(5)應然性

倫理所強調的應然面遠遠大於事實面，所以倫理所關心的不事做什麼的問題，而是可以或不可以做的問題；或者是應該做或不應該做的問題。

(二)建立教育行政人員倫理的根本信條

有關教育行政人員所應遵守的倫理信條，以下分別從基本信念、工作倫理、人際關係，以及社會倫理等層面，依序說明：

1.基本信念

自己對處理事務深信不疑的價值觀，並作為行動的準則。其內容如下：「尊重自身職務專業，遵守教育團體規範」、「認清教育專業責任，達成教育行政目標」、「具有優質經營理念，獻身教育服務人群」、「確保學生學習權益，維護教師專業自主」，以及「教育行政人員應尊重家長參與教育事務的權利」。

2.工作倫理

處理行政事務所應遵守的工作規範。其內容如下：「不斷自我進修，強化自身專業知能」、「不斷自我反省，提升實質工作效能」、「不斷自我激勵，全力推展行政業務」、「善盡職責，忠於職務責任

公職王歷屆試題 (110 身心障礙)

託付」、「誠實與堅守道德，秉持公正無私理念」、「謹守教育行政中立，遵守業務機密行為規範」，以及「明確工作流程，不得利用職權獲取利益」。

3. 人際關係倫理

處理行政事務時，應遵守人與人之間的規範。其內容如下：「相互尊重，相互支援」、「維持和諧的人際關係」、「關心同仁，並協助解決其困難」、「通力合作，避免惡性競爭」、「營造良好的溝通環境，促進同仁相互了解」，以及「尊重個人隱私，不作人身攻擊」。

4. 社會倫理

處理行政事務時，應善盡社會責任的規範。其內容如下：「在公務之餘，應關懷社會公益事務」、「人員與外界互動時，言行應足為社會榜樣」、「處理行政事務應兼顧社會利益與正義」、「應積極參與社區活動並與社區建立良好的互動」、「應傾聽社區人士意見，共謀教育健全發展」，以及「應善用社會資源，增進教育成效」。

四、請說明十二年國民基本教育課程綱要總綱的課程目標，並指出核心素養的涵義，以及學校如何將上述課程目標融入到學校的校訂課程中。(25分)

【解題關鍵】

1. 考題難易：★★。本題屬於中等難度的考題層次。
2. 破題關鍵：考生必須事先了解課程綱要的重要觀念，以及熟悉校長素養領導的主要內涵；才有可能完全破解此一跨科考題。
3. 使用學說：【征服教育行政】完全命中 p.359 到 p.360

【擬答】

素養(competence)一字源自於拉丁文 cum(with)和 petere(to aspire)，係指伴隨著某件事或某個人的知識、能力與態度。尤其，當我國正面臨新一代課程綱要啟動的當口，身為基層學校領導者的校長們，除了應理解該課綱的主要目標與核心素養；更應該進一步掌握素養領導的要義：

(一) 12 年國民基本教育課程綱要的課程目標與核心素養

本次課程綱要在國家教育研究院、教育部技術及職業教育司進行課程研發，國家教育研究院十二年國民基本教育課程研究發展會負責課程研議，教育部十二年國民基本教育課程審議會負責課程審議。

1. 課程目標

在前述基本理念引導下，訂定如下四項總體課程目標，以協助學生學習與發展。

(1) 啟發生命潛能

啟迪學習的動機，培養好奇心、探索力、思考力、判斷力與行動力，願意以積極的態度、持續的動力進行探索與學習；從而體驗學習的喜悅，增益自我價值感。進而激發更多生命的潛能，達到健康且均衡的全人開展。

(2) 陶養生活知能

培養基本知能，在生活中能融會各領域所學，統整運用、手腦並用地解決問題；並能適切溝通與表達，重視人際包容、團隊合作、社會互動，以適應社會生活。進而勇於創新，展現科技應用與生活美學的涵養。

(3) 促進生涯發展

導引適性發展、盡展所長，且學會如何學習，陶冶終身學習的意願與能力，激發持續學習、創新進取的活力，奠定學術研究或專業技術的基礎；並建立「尊嚴勞動」的觀念，淬鍊出面對生涯挑戰與國際競合的勇氣與知能，以適應社會變遷與世界潮流，且願意嘗試引導變遷潮流。

(4) 涵育公民責任

厚植民主素養、法治觀念、人權理念、道德勇氣、社區/部落意識、國家認同與國際理解，並學會自我負責。進而尊重多元文化與族群差異，追求社會正義；並深化地球公民愛護自然、珍愛生命、惜取資源的關懷心與行動力，積極致力於生態永續、文化發展等生生不息的共好理想

2. 核心素養與其工作項目

核心素養是指一個人為適應現在生活及面對未來挑戰，所應具備的知識、能力與態度；同時，也強調學習不宜以學科知識及技能為限，而應關注學習與生活的結合，透過實踐力行而彰顯學習者的全人發展：

(1) 核心素養的三大向度

十二年國民基本教育之核心素養，強調培養以人為本的終身學習者，分為三大面向：自主行動、溝通互動、社會參與。

(2) 核心素養的九大工作項目

三大面向再細分為九大項目：身心素質與自我精進、系統思考與解決問題、規劃執行與創新應變、符號運用與溝通表達、科技資訊與媒體素養、藝術涵養與美感素養、道德實踐與公民意識、人際關係與團隊合作、多元文化與國際理解。

(二) 素養領導成為實踐新課綱目標與素養的關鍵要素

十二年國民基本教育課程綱要係以核心素養為主軸，新課綱帶來的課程改革成效與否，端賴校長落實素養導向領導，以引導教師進行有效的素養導向教學及提升學生學習成效。

1. 從素養基礎論述校長素養領導的主要概念

以下根據參考 Howells 所論素養觀點，歸納校長領導素養內涵的四大主要概念：

(1) 知識

知識係指校長個人的基本學養，特別是與領導有關的知識，這些是校長領導的基礎，亦即「領導之足」。

(2) 能力

能力係指與領導有關的各項技能，攸關影響力發揮之成效，乃「領導之手」。

(3) 態度

態度則是校長對人際互動與構築願景的期待，顯現於外，感召他人或引領自己持續邁進的「領導之頭」。

(4) 價值

價值則屬「領導之心」，係趨動校長領導之動力，亦即透過領導價值的建立，促進領導知識、能力、態度三者之動態均衡。

2. 校長領導之共同核心素養分析

根據 Howells 研究報告，歸納校長領導之共同核心素養有三，包括：自我調節、問題解決、創造價值；如下說明：

(1) 自我調節

此一素養係屬校長個人內在涵養，攸關自我情緒管理與自我實現。

(2) 問題解決

此一素養為校長外在領導能力之展現，係從系統思考的觀點，務實因應各項挑戰與作為。

(3) 創造價值

此一素養，則為校長領導帶來各種可能，是校長領導的「增值器」，一方面改變人我的心智模式，一方面創造教育的無限想像。

3. 由素養領導實踐校訂課程

根據上述，提出校長素養實踐課程核心素養策略，包括：

公職王歷屆試題 (110 身心障礙)

- (1) 確立校長素養導向領導政策，引導校長領導和辦學依據；同時，研訂素養導向領導核心指標，做為校長領導自我評估參據。
- (2) 研發素養導向領導課程與教材，提供校長專業學習參考；並且，辦理校長素養導向領導研習，厚實校長素養導向領導知能。
- (3) 鼓勵校長加入專業學習社群，研討素養導向領導議題；此外，發行校長素養導向領導手冊，提供校長專業發展之參考。
- (4) 舉辦校長素養導向領導論壇，激發校長導向領導議題討論；意即，透過實踐力行而彰顯學習者的全人發展。

核心素養，係指一個人為適應現在生活及面對未來挑戰，所應具備的知識、能力與態度；核心素養強調學習不宜以學科知識及技能為限，而應關注學習與生活的結合，然而，此時正值我國十二年國教課程綱要初步施行階段，更有賴校長素養領導的領航引導並落實課程綱要，最終才能達成相關的課程目標。

公
職
王