

## 101 公務人員高等考試三級考試試題

類 科：教育行政、國際文教行政(選試英文)、國際文教行政(選試西班牙文)、國際文教行政(選試法文)

科 目：教育行政學

一、試分析領導和管理有何不同？並論述及評析近年來教育行政理論發展的趨勢。

【擬答】：

領導與管理是教育行政工作者重要任務之一，有效的領導與管理方有助於教育效能(effectiveness)之提升。但領導與管理的意涵爭議性頗大，難有一致之看法，正如 Yukl 所云：「有多少人對領導下定義，領導就有多少定義。」茲針對題意嘗試分析領導與管理的差異，並論述及評析近年來教育行政理論發展的趨勢。

(一)領導和管理之差異分析

1. 意義部分：領導(leadership)以教育行政角度解釋，即教育行政人員藉由團體間交互作用歷程運作，集合成員的意志，充分運用組織人力物力、其已達成教育目標之一種行政行為。管理(management)又譯為「經營」。指「管人理事」、「集眾人之力，完成組織之目標，即為管理」。二者在意義上有重疊之處。
2. 理念方面：就現代管理學之父 Drucker 之看法，領導是「做對的事」(Do the right thing)，而管理是「把事情做對」(Do the thing right)。易言之，領導者較為主動，而管理則偏向被動反應。
3. 手段方面：領導的手段偏重於願景與目標之建立，透過願景的形塑，使成員明瞭行動的方面；至於管理則重視控制與實際，強調運作過程中作業流程的品質控管。
4. 內容方面：領導的內容重視創新(innovation)，亦即領導者會在情境中透過走動方式找問題(to find question)；至於管理的內容則採模仿，管理者會在問題發生後找尋答案(to find answer)。

(二)近來教育行政理論發展的趨勢之論述與評析

1. 民主化：教育行政學理論發展由傳統的科層體制(bureaucracy)邁向同僚及民主體制，舉凡彰權益能(empowerment)、學習領導(learning for leadership)、專業學習社群(professional learning community, PLC)及各政府部分的審議委員會均可看出其趨勢。
2. 市場化：隨著新自由主義思潮的興起，教育行政理論邁向市場化，例如教育行銷(marketing)、教育券(voucher)、在家教育(homeschooling)、教育選擇權(school choice)、評鑑機制、大學整併及退場機制等均為市場化的體現。
3. 權變與多元化：教育行政領導由傳統的特質論、行為論，逐漸發展至權變論、新型領導及功能性領導，領導理論如恆河沙數，具有權變及多元性，舉凡 Fiedler 的權變理論、Bolman 與 Deal 的多元領導架構、Quinn 的競值理論等，均充滿開放及彈性的色彩。
4. 科學化：當前教育改革重視證據本位(evidence-based)，故教育行政之計畫與決策應有實證資料為依歸，如美國的「教育研究與發展司」、德國的「國際教育研究所」、我國的「國家教育研究院」，其在教育實證研究有重要角色。盼能達成「資料驅動決定」(data-driven decision making, DDDM)的理念。
5. 複雜渾沌性：教育行政理論在 1990 年代後進入非均衡系統時期，組織充滿渾沌、非線性、難以預測及複雜之特質。教育行政理論上產生「渾沌理論」及「複雜理論」；其中渾沌理論的「蝴蝶效應」、「耗散結構」及複雜理論的「複雜調適系統」(CAS)、「渾沌邊緣」等均使吾人對組織有更進一步的體認。

二、教育行政激勵的方法有那些？正向領導(Positive leadership)的意義內涵為何？如欲建構校長正向領導模式，可採行那些階段和步驟？

【擬答】：

教育行政激勵(motivation)係指教育行政人員或機關針對組織成員在生理及心理上之需要，激發其內在的工作意願，使之產生所期欲的行為反應，俾能成功的達成組織目標。茲依題意說明

## 公職王歷屆試題 (101 高普考)

教育行政激勵的方法、正向領導的意義內涵，以及建構校長正向領導模式可採行之階段步驟如下：

### (一)教育行政激勵的方法

1. 合理調整成員的待遇，並建立升遷制度：運用 Adams 的公平理論，對於成員的待遇予以適宜調整，避免成員感受不公平感，且建立合宜的升遷制度，以激勵士氣。
2. 注意成員的需求與個別差異：運用 Maslow 的需求層次論及 Alderfer 之 ERG 理論，瞭解組織成員當前的需求是屬於何種階段，並依其需求給予適當的激勵要素，以避免工作倦怠感。
3. 制定並公布組織目標以提供成員努力的標竿：領導者可採取 Locke 的目標設定理論，當成員意圖完成某一目標，該目標便具有激勵的力量。所以領導者應讓成員參與目標的設定，較能提昇其工作滿意度。
4. 運用轉型領導，引領成員成長：領導者可採取如 Burns 的轉型領導(transformational leadership)，透過領導者的魅力、激發成員動機，啟發部屬知識，並給予個別關懷，相信可使組織效能提升。
5. 尊重、賞識、信任與授權成員：領導者可採分布式領導，適時地「彰權益能」(empowerment)，運用「權力分享」(power with)，給予成員信任及授權；並發揮「軟實力」(soft power)，應用「欣賞式探詢」，成員必會感受尊重，有所成就感。

### (二)正向領導的意義內涵

正向領導(positive leadership)係應用正向組織學、正向心理學和正向變革理論等新興領域所產生的領導原則。正向領導者可在組織氣氛、成員關係及溝通上有效塑造，建立意義感，促進特別的正向表現，亦即「正向超越表現」，使組織成員產生顯著超越一般或預期的成效。正向領導者關注組織及成員的優勢、能力和潛能，著重在成功和興盛，而非障礙和阻礙，用正面思考的方式來引領組織及成員，使組織產生正向的結果。

### (三)建構校長正向領導模式的階段與步驟

1. 塑造正向氣氛：領導者應塑造一種關心、支持和鼓勵的氛圍。在組織中展現同情、寬恕及感恩會產生正向氣氛，而正向氣氛存在時，成員工作績效將顯著提升，而組織的表現會更為亮眼。
2. 培養正向關係：正向關係不但令人滿足也受到人們的偏愛，而且它所帶來的好處遠遠超過一個愉快的經驗。領導者應形塑正向良好互動關係，如此可增進組織成員的健康與幸福。
3. 促進正向溝通：當肯定和支持的語言取代負向與批評的語言時，正向溝通就形成。溝通包含四個重要因素：正向與負向敘述的比例、探索與倡導的比例、關注他人與自我的比例、團隊連結性，依這四個因素比例的不同，決定了一個團隊高度表現、中度表現和低度表現。故領導者可採用肯定或欣賞式探詢，使成員有效溝通達成共識。
4. 賦予正向意義：正向意義指人們感到他們正在追尋遠大的目標或從事重要的工作時，便會產生顯著的正向效應。組織成員若能在工作中獲取意義感，必能超越個人利益或是取得酬賞，且有利學校效能之提升。
5. 建立正向心理資本：正向心理資本係指個人正面的心理狀態，領導者應有效建立 Luthans 所稱正向心理資本(positive psychological capital)，包括自我效能感(self-efficacy)、樂觀(optimism)、希望(hope)及復原力(resilience)，如此當組織面臨困境時能有效因應。

三、新世紀臺灣社會變遷與教育面臨的挑戰為何？如欲推動國際教育與交流，解決有關教育問題，可採取那些策略？

#### 【擬答】：

隨著後現代(postmodern)社會的來變，社會變遷劇烈，進而造成許多教育問題及挑戰，茲針對題意說明新世紀臺灣社會變遷與教育面臨的挑戰，以及欲推動國際教育與交流，解決有關教育問題的策略如下：

(一)新世紀臺灣社會變遷與教育面臨的挑戰：

## 公職王歷屆試題 (101 高普考)

1. 網路時代的學習衝擊：21 世紀是知識經濟與終身學習的時代，然而網路資訊所形成的虛擬世界，亦讓青少年出現迥異於社會普世價值的網路次級文化，甚至網路成癮等問題，形成親子與師生間輔導管教的難度。
2. 少子女化與高齡化的趨勢：近來我國人口結構發生「少子女化」、「高齡化」和「異質化」等變化，將衝擊教育發展。生源不足勢必影響各級學校的運作與生存，造成中小學教師超額與資源閒置，學校裁併廢校、新移民子女比例增加。
3. 教育 M 型化的影響：隨著社會結構改變，出現資源分配不均、城鄉效果兩極化現象。居於教育 M 型化中的「弱勢學生」，因長期處於貧窮與犯罪邊緣，缺乏文化刺激與良好照顧的孩子，進入學校可能就需面對教育 M 型化的嚴峻挑戰。
4. 氣候變遷與環境永續的關注：全球氣候的變遷與人為的過度開發，近百餘年來國內遭受颱風等天然災害侵襲次數頗高，加強國人在面對全球氣候變遷中對於經濟發展與環境保護的知能，提高對天然災害的預防及應變能力，刻不容緩。
5. 全球化時代的競爭：隨著世界變遷加速，隨之而來的新學習型態將不再侷限於傳統的教育機構內，教育的對象是自由流動受全球開放性影響的世界公民，人才的自由流動已不再侷限於一國之內，學習已面臨全球化的競爭。
6. 本土化意識的興起：面對外來的文化與經濟衝擊，教導下一代人重新思索國家定位問題，進而吸取優質且符合本身需要的教育思潮、理論或策略，建立臺灣的主體性論述，是當前重要的教育挑戰。
7. 校園生態環境的轉變：隨著教師法的修訂，在學校中成立「教師會、教評會及家長會」三種組織，校長行政管理與專業權威受到挑戰。此外，複雜的青少年問題，教師出現教學及管教上的困境，影響校園和諧與安定。如何結合家庭、學校及社會力量，共同因應當前校園問題，將是未來教育施政的重大課題。

### (二) 推動國際教育與交流以解決教育問題之策略：

1. 推動國家認同：國際教育應從鞏固本我出發，讓學生具有本土思維與愛國情操。推動中小學國際教育，學校能教導學生中國傳統文化的特質及認同台灣特殊的歷史定位，瞭解並體認與國家在國際社會的特殊處境，喚醒國家意識，正視自己對國家的責任。
2. 培養國際素養：國際教育應循序漸進，讓學生從外語、文化及相關全球議題的學習當中，產生具有國家視野的國際意識。推動中小學國際教育，學校能透過國際面向課程與國際交流活動，教導中小學生尊重、包容、欣賞不同文化，認識國際及全球議題，學習跨文化溝通的知識與技巧。
3. 加強全球競合力：國際教育應提供中小學生體驗跨國教育機會，激發其跨國比較的觀察力與反思力。推動中小學國際教育，學校能強化學生參加國際教育與交流活動所需的多元外語能力。透過國際競合經驗，精進專業知識與技能，厚植台灣人才邁向國際舞台的實力。
4. 強化全球責任感：國際教育應強調對不同文化、地方、文化的尊重，以及對於全球的道德與責任，並提倡世界和平的價值。推動中小學國際教育，學校能教導學生認識及尊重不同族群的異質文化，體認世界和平的價值，重視全球生態相互依存性，從日常生活中地球村概念的養成，進而產生對整個地球的責任。

四、教育行政人員在進行溝通時應把握那些原則和策略？當前我國提出十二年國民基本教育的政策意涵為何？部分措施作法產生那些爭議問題？如何加以改善？

### 【擬答】：

溝通(communication)是「分享」(share)及「建立共識」(make common)，以達成目標的過程，此為教育行政歷程的重要步驟之一。教育政策推動要成功，須賴教育行政人員有效的行銷與溝通。茲針對題意，說明教育行政人員在進行溝通時應把握的原則與策略，以及我國提出十二年國民基本教育的政策意涵、部分措施作法的爭議，以及改善之道分述如下：

#### (一) 溝通的原則與策略

1. 訊息內容要有說服力：溝通的訊息內容對溝通對象而言應具有說服力，語意應明確，適應知識水準。

## 公職王歷屆試題 (101 高普考)

2. 媒介宜多元化：教育行政溝通的媒介應多元，例如網路、新聞媒體、辦理公聽會、政策行銷等，以使對象得知政策內涵。
3. 建立理想言談情境：教育行政溝通的理想情境應建立如同 Habermas 所言之情境，具有真實性、真誠性、正當性、可理解性的四種有效聲稱(valid claims)，以避免意識型態(ideology)的宰制。
4. 注意時效，善用隱喻及換喻：溝通強調時效性，即時有效的溝通方有助於目標之達成；再者，對於一些抽象難解名詞應善用隱喻(metaphor)及換喻(metonymy)，使對象得以理解其中政策意涵。

### (二)十二年國民基本教育的政策意涵

1. 普及、自願非強迫入學：針對 15 歲以上之國民，提供均等之教育機會。提供足夠且多元就學機會，但尊重學生與家長的教育選擇及參與權，不強迫入學。受教育，是學生的權利而非義務。
2. 免學費且公私立學校並行：免繳學費，並採公立學校與私立學校並行，對於獲學費補助私立學校，與公立學校之辦學需同受嚴格監督與評鑑，以確保教學正常與辦學品質。
3. 免試為主：國中畢業生 75% 以上免試入學進入高級中等學校，但主管教育行政機關得保留招生區內少部分(0~25%)名額，以供學校採特色招生方式，經考試分發入學(採學科測驗)或甄選入學(採術科測驗)。
4. 學校類型多元：學校類型包括高中、高職、五專前三年、特殊學校及進修學校，另允許辦理非學校型態實驗教育。
5. 普通與職業教育兼顧：重視以學生中心的教學，高級中等教育階段將提供國中畢業生依其性向、能力和興趣，升入普通高中、職業學校或五專之分流選擇，並分別施予適性的課程和教學，以使每位學生潛能都能獲得開展。

### (三)部分措施作法產生的爭議問題

1. 免試入學超額比序複雜：十二年國民基本教育分為十五個招生區，而免試入學超額比序各招生區不同，有比序幹部積分、獎勵、志工服務、會考成績等，制度設計複雜，造成學校學生、教師、行政人員、家長的困擾。
2. 推動時程之細節未臻明確：政府宣布 103 學年度全面實施十二年國教，但適用學生現已國中一年級，其具體推動時程卻未定，造成學校教師、家長及學生的不安感。
3. 明星高中爭議仍大：十二年國教仍允許主管教育行政機關保留招生區內少部分名額，以供學校採特色招生方式，此舉使高中職教育仍有明星高中的光環存在，學生競爭壓力仍大。
4. 國中教育會考定位模糊：國中教育會考定位為品質的檢測，但卻又允許為超額比序的項目，造成會考的本質有所改變。再者，國中教育會考的內涵並未與中小學九年一貫課程相搭配，深具精粹主義的內涵。

### (四)改善之道

1. 簡化超額比序機制：鑑於各招生區超額比序之歧異性，應可簡化免試入學超額比序的條件，此舉亦有利於學生轉學使用。並可減低政策溝通的困擾。
2. 明確規劃實施期程：儘速明定十二年國民基本教育的實施期程，有關學生升學權益的計畫應告知學校教師、學生及家長，使其有所因應，降低不確定感。
3. 具體定位特色招生內涵：政府在教育理念上應有一套理念，要兼顧菁英與均等，有時落入兩難情境，是以，建議，將特色招生定位為適性教育或資優教育，或可避免爭議產生。
4. 學生品質確保機制之建立：國中教育會考是檢測學生教育品質之用，但許多學習問題在國小即產生，建議教育當局可在國小階段即進行診斷測驗及補救教學，可使教育成本不致浪費，更可提升學習品質。