

102 年公務人員高等考試三等考試試題

類 科：教育行政、國際文教行政（選試西班牙文）、國際文教行政（選試德文）

科 目：教育行政學

- 一、新興教育領導理論（如轉型領導、分布式領導）的出現，對於教育行政運行具有實質影響。相較於傳統教育領導理論（如特質論、行為論），請評析兩者之間在理論走向有何差異？新興教育領導理論對於校長領導策略上又有哪些啟示？

【擬答】：

領導(leadership)是引領部屬，以達到目標之歷程，乃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。而新興領導理論與傳統領導理論在走向上有頗多不同，茲針對題意分別說明其差異及新興領導理論對校長領導策略之啟示如下。

(一)傳統領導理論與新興領導理論在走向上之差異評析

1. 探討重點部分：傳統領導理論偏重個人之特質及行為面向，例如特質論著重「英雄造時勢」，主張領導者須有異於常人之特質，正如 Stogdill 領導素質研究，以科學方法發覺領導者之人格特質，作為選擇之參據。再如行為論則以領導者之外顯行為作為關注之焦點，正如美國 Ohio 大學的 LBDQ 之研究。至於新興領導理論則關注組織之願景及成員權力之分享與組織學習，例如轉型領導及分布領導即屬之。
2. 研究範圍方面：傳統領導理論偏重領導者個人角色及手段之分析，研究範圍圍於個人層面，忽視組織之情境面向及成員的接納程度。而新興領導理論，著重領導者的影響力及魅力，強調成員動機引發、權力分享(power with)及彰權益能(empowerment)，故研究範圍較廣。
3. 手段方法方面：傳統領導理論之手段方法偏重領導者個人之特質及行為，例如成就、能力、倡導或關懷之手段。而新興領導理論則是透過願景(vision)的形塑，使成員明瞭行動的意義；且強調道德之層面，鼓勵成員不斷學習，建立學習社群之意識。

(二)新興領導理論對校長領導策略上之啟示

1. 推動教師專業學習社群(PLC)：校長可在學校推動如日本學者佐藤學主張之「學習共同體」(learning community)，透過分享領導，建立共同價值及願景，使所有成員共同學習與應用，在行政上給予內部支持及外部支援，共享教學實務。
2. 實施道德領導：校長可採 Sergiovanni 之「道德領導」(moral leadership)，應以「道德權威」為基礎，基於正義與善良的責任感及義務心來領導成員，如此成員會因校長之正義與善良而勇於任事，進而發揮領導之效能。
3. 激勵成員的工作士氣：新興領導理論中之轉型領導相當重視部屬動機之啟發，是以，身為校長應於領導過程中，激勵部屬之工作士氣，彰權益能，善用激勵策略，如激勵保健理論之激勵因子之改進，給予成員成就感、受賞識感，並賦予其成長需求，方可提升其工作效能。
4. 善用知識領導與管理：新興領導理論強調組織成員的知識啟發，是以校長應踐行知識領導與管理，建立有利於知識管理(knowledge management, KM)之情境，可透過科技之融入，形塑「知識螺旋」(knowledge spiral)營造一個知識分享與創新的氛圍，使校園成為一個開放且具創意的學習環境。
5. 建構學習型組織：新興領導理論強調組織願景之建立及成員的不斷學習，職此，校長應可建立校園如同 Senge 所稱之「學習型組織」(learning organization)，採取系統思考，建立共同願景，使成員團隊學習，改善心智模式，不斷自我超越，以提升學校效能。

- 二、依據教師法第 26 條規定，教師會分為學校、地方、全國三級。請以教育行政的觀點，說明分析目前「目前學校教師會」在運作上出現哪些問題？面對教師工會的核准成立，其改進因應之策略又為何？

【擬答】：

《教師法》第 26 條規定，教師會分為學校、地方、全國三級，而《工會法》第 4 條允許教師組工會，教師組織的運作變革對教育行政產生重大之影響。茲依題意，分別說明分析目前「學校教師會」在運作上出現之問題，以及面對教師工會的成立之改進因應之策略如下：

(一)目前「學校教師會」在運作上出現之問題

1. 無法扮演專業團體之角色：學校教師會應定位為教師專業團體之角色，然而，學校教師會存在迄今，其專業團體之地位一直難以獲得社會大眾之認同，有時甚至淪為可有可無之團體，其專業地位有待提升。
2. 造成學校行政運作之衝突：學校教師會存在常使學校行政運作產生極大的衝突，而部分兼任行政之教師，身兼行政及教師會成員二種身分，易有角色內及角色間之衝突及對立，影響學校行政效能。
3. 教師自律淪為口號：教師團體應積極訂定教師自律公約，然而運作迄今，教師自律公約淪為口號，許多教師只願享權利而不負擔義務，造成行政運作上極大之困擾。
4. 形成不適任教師的保護傘：當教師出現不適任教師之情事時，常因教師間之情誼而難以公允處理情事，造成學校教師會介入程序運作而使不適任教師處理上產生困擾，而形成「師師相護」之批判。

(二)面對教師工會的成立之改進因應之策略

1. 檢討及增修現行相關教育法令：應針對勞動三法，檢討及增修現行相關教育法令，以因應未來處理相關教育勞動條件協商及處理爭議事項。任何協商或爭議處理，都必須有相關法令依據，才不會造成協商議題失焦或雙方各說各話，無法找到合適的解決策略。
2. 使相關人員理解勞動三法之內涵：應辦理勞動三法之相關講習或研習活動，邀請教育行政人員、學校校長及相關人員參加，以理解勞動三法之內涵，及其在教師工會之應用。
3. 建立教師工會與教育行政機關互動模式：教師工會協商對象以教育行政機關為主，因此，應建立教師工會與教育行政機關互動模式，就雙方如何互動，以及協商程序如何進行等，都需要雙方研商，以利遵循。
4. 置專責單位處理協商事件及爭議行為：教育行政機關應增加法制人員或法律顧問，以及增加處理教師工會業務之專責人員，必要時，應增加專責處理單位，以利後續愈來愈多的勞動協商事件及爭議行為之處理。

參考資料：吳清山(2011)。因應教師工會成立的配套措施。

取自：http://epaper.naer.edu.tw/index.php?edm_no=17&content_no=387

三、試以教育行政的觀點，分析開放系統理論與封閉系統理論在假設及實施上有何差異？

【擬答】：

由組織之系統觀點區分，可將組織理論分為開放系統理論與封閉系統理論，此兩大理論在基本假設及實施上有頗大差異，茲依題意分析其在假設及實施運作上的差別分述如下：

(一)封閉系統理論與開放系統理論之基本假設

1. 封閉系統的基本假設：「封閉系統」(close system)的看法，認為只要控制住組織內諸項變數(如結構、人員)，即可產生預期之效率。質言之，封閉系統關注組織內部各變數之控制，較偏重正式組織、標準及目標等。
2. 開放系統的基本假設：「開放系統」(open system)強調組織乃依賴外界環境所提供的人員、資源與訊息，絕不可能遺世獨存。同時，組織的門戶不可能完全關閉，外界環境的種種變化即循各種管道滲透入組織，而產生相當程度的質變。故開放系統理論相當重視環境變數，以及環境能量回饋(feedback)之觀點。

(二)封閉系統理論與開放系統理論在實施上的差異

1. 目標設定上：封閉系統注重團體的目標及「應該」完成的任務；而開放系統模式則注意到環境的限制，強調「可以」完成的任務。是以開放系統模式的目標設定非僵化而要予以彈性調整。
2. 組織結構上：封閉系統之組織之特徵為層級節制之科層體制(bureaucracy)，成員在職位

公職王歷屆試題 (102 高普考)

的安排上各司其職，依法令規章及正式組織來運作。然而，開放系統則視組織為內外部各次級團體互動而成，其組織型態較不固定，能隨時應情境予以調整及改變。

3. 溝通型態上：封閉系統之溝通管道已被組織規章所設定，並侷限於內部系統中，故多採取正式溝通之上行、下行及平行溝通。然而，開放系統則認為溝通系統不但存於各次級系統間，也持續存於內部系統與外部環境間，故正式及非正式溝通均可行。
4. 領導模式上：封閉系統之領導較偏向科層型式之領導，主張領導者若能設定好組織之目標及手段，只要控制好運作程序，即可達成目標。而開放系統則偏重權變理論(contingency theory)領導，領導者須視情境來採取適合之領導，認為世上沒有最佳的領導模式。
5. 回饋觀點上：封閉系統並不注重外在環境變數，故外在之人事物之運作不在其關切之列。然而開放系統理論則認為外部因素，如家長、社區等意見會與組織互動後轉為回饋之能量，環境會影響組織之存續。是以，開放系統相當重視公共關係(public relation)及行銷(marketing)策略之運作。

四、近年各國義務教育學制的改革，對於家長的學校選擇權 (School choice) 極為重視。我國近年來在此議題上，已有那些政策與作為？其利弊得失為何？請分別說明之。

【擬答】：

《教育基本法》第 8 條規定，國民教育階段內，家長付有輔導子女之責任；並得為其子女之最佳福祉，依法律選擇受教育方式、內容及參與學校教育事務之權利。家長的學校選擇權 (school choice) 在近年各國義務教育學制的改革具有極為重要的角色。茲依題意說明我國近年在家長的學校選擇權議題上之政策與作為，及其利弊得失(優劣)說明如下：

(一)家長的學校選擇權(school choice)之意涵

家長教育選擇權是指家長在學生義務教育階段內，有選擇學校的自由與權利，此概念起於 Friedman 的看法，其批評公立學校品質低劣，認為應透過自由市場的競爭原則，在教育系統內提供「教育券」(education voucher)給家長為其子女選擇學校的就讀費用，藉此可改進學校教育品質，此論點具「新自由主義」(Neoliberalism)之精神。

(二)我國在家長的學校選擇權議題之政策與作為

1. 幼兒教育券：我國曾實施幼兒教育券政策，透過政府提供教育券的補助，使家長有充分選擇子女就讀幼兒園的機會，是改善部分不利學區學生受教育品質的重要途徑。
2. 非學校型態之實驗教育：在美國稱為「在家自行教育」(homeschooling)，非學校型態實驗教育，指學校教育以外，非以營利為目的，採用實驗課程辦理之教育。應由法定代理人向政府機關提出相關實驗教育計畫，經審核通過後方可實施，為家長教育選擇權的實施方式之一。
3. 特許學校：特許學校(charter school)係指由家長或社區人士與政府就教育目的、內容及方法等簽訂合約，而特許辦理之學校，而此學校之運作模式與一般學校不同，提供家長選擇之機會。
4. 開放入學制度：開放入學制度(open enrollment)係指家長得就學生需求，選擇適宜之學校，免遷戶籍，即可選校就讀。我國部分縣市稱之為「大學區制度」(如屏東縣)，可使各校營造其辦學特色吸引學生就讀。

(三)優點

1. 充分尊重家長教育選擇權：教育選擇權是家長的權利，透過此制度可使家長為其子女選擇其適宜之學校，以達成家長參與學校教育之目標。
2. 改善學校辦學績效：因此制度之建立，可使各校產生危機意識，積極營造學校特色，改善辦學績效，提升教師的專業知能，並進而淘汰體質不佳之學校。
3. 滿足兒童有不同的學習需求：就多元智力(multiple intelligence, MI)之觀點而言，每位學生有其優勢智能，透過家長教育選擇權之實施，可滿足學習者之學習需求，使其因材施教、適性提才，提供多元進路。

(四)缺點

公職王歷屆試題 (102 高普考)

1. 造成教育機會不均等：家長教育選擇權可能僅有利於某些高社經階級，對部分弱勢族群而言，反而造成教育之機會上更為弱勢，無法達到真正公平正義之目標，有違教育機會均等之理念。
2. 形成馬太效應：教育為百年大計，然而教育選擇權之實施，可能會使學生流入某所學校，造成磁吸現象並導致部分學校生源減少，形成「強者愈強，弱者愈弱」之馬太效應 (Matthew effect)。
3. 可能喪失教育本質：教育選擇權之實施可能使學校過於牽就家長或學生之意見，只會努力行銷及建立特色，吸引學生就讀，但此舉常淪為表面效應而無法符合教育之本質目的，值得深入省思。

公職王