

103 年公務人員特種考試原住民族考試試題

考試別：原住民族特考

等 別：三等考試

類科組：教育行政

科 目：教育行政學

一、請說明教育行政領導的社會正義哲學，據以討論身為領導人應具備那些重要能力，以擴大弱勢關懷的教育服務？(25 分)

解析：

C. Marshall 與 M. Oliva 在《社會正義領導：促動教育界的革命》提出社會正義的三個基本成分，包括社會正義的領導、道德轉型領導及社會正義的實踐。學校領導者面對公正與公平教育時，必須①解構現存的領導邏輯（影響的力量包括批判種族理論、性別代表、現代主義批判、多元文化論、女性與種族的領導觀）；②描述領導可能的觀點（關懷倫理、精神層面、愛）；③建構理論、系統與社會正義的過程。

(一)張鈿富、張曉琪(2010)在《當代教育研究季刊》中提及 C. Marshall 與 M. Oliva 在《社會正義領導：促動教育界的革命》教育環境中的社會正義有三個目標：①社會正義的領導者必須提高校內所有學生的學習表現；②領導者推動社會正義必須讓學生在社會中成為批判性的公民；③確保學生在異質性、融入性班級學習。

(二)張鈿富、張曉琪(2010)在《當代教育研究季刊》提出社會正義領導五個特徵分述如下：

1. 瞭解學校的社會文化與政治脈絡。
2. 批判邊際性的行為、學校及領導的偏頗。
3. 承諾在校內真正實踐民主的原則。
4. 以道德的義務去闡述霸權的觀點或宏觀地關心教育。
5. 決心由口惠的強調公民權推向實際行動。

(三)教育領導面對社會正義應具備重要能力：

1. 教育領導必須勇於面對貧窮挑戰，積極尋找社會資源與資產，進而開發利用，藉以降低貧窮不利影響，增強學生競爭力與素質。
2. 社會正義領導必須加入女性主義思考，避免膚色差別待遇，應以關心 (Caring)、關聯 (Connection) 與關懷 (Concern) 面對社會正義。
3. 教育領導必須考量社會正義因素，包括語言、社會、代間、歷史、政治、經濟等因素，不斷檢視領導新要求，成為有效領導。
4. 教育領導積極面對、中性角色包容不同信仰系統，承諾實踐社會正義同時，需隨時檢視自己價值觀與行為，避免不必要、非自願迫害。
5. 教育領導給予教職員充分訓練與發展，形成政策共識，面對所有學生的需求，如：同性、雙性、異性、泛性等學生。
6. 針對身心障礙不利學生，教育領導者必須建立「人為先」(Person first) 概念，不要賦予學生太多特殊性標籤。

【本文摘自：張鈿富、張曉琪(2010)。社會正義領導：促動教育界的革命。當代教育研究季刊，18(1)，P147-156。】

二、請闡述科層體制可能衍生的溝通問題，身為教育行政人員如何在承上啟下的架構下，減少溝通的偏見，以及如何增生溝通效果，以提升組織的效能？(25 分)

解析：

科層體制又稱科層組織或官僚體制，德國社會學家韋伯於 1890 年《社會與經濟組織理論》書中所提倡，被譽為「近代社會學之父」。此體制稱之為「理想式組織」，只要依據某種體制運作，組織便能做最理性的決定，發揮最佳效率達成組織目標。

(一)科層組織的特點如下：

公職王歷屆試題 (103 原住民特考)

1. 正式化：明確制定法規，規定每一員工的職權與行動準則。
2. 階層化：職權遵守階層性，低階受高階控制與督導。
3. 專業集中化：每一職位由專業技術資格人員擔任，任何管理職位由專業人才擔任。
4. 配合化：管理必須公平、公正、具責任感、公私分明、嚴守法規。
5. 公開化：保存各種記錄，建立書面檔案，作為日後決策參考。

(二) 科層體制可能衍生的溝通問題：

1. 內部溝通困難：科層體制依法管理容易控制，但無法充分授權、上層壟斷資源、共負成敗責任等，如無充分溝通常造成彼此對立的緊張情況。
2. 教師與行政人員容易產生衝突：教師法賦予教師成立教師會之合法性，加以近年師生權利意識高漲，傳統威權體制已不合時宜，行政人員官僚行事與教師強調專業、自主的衝突，常會造成教學品質下降與校園緊張對立的氣氛。
3. 依法行事不合時宜：科層體制主張依法行事、不講人情，雖有行事規準之客觀依據，但教育目標須達知、情、意全人教育，除了理性規範，尚須考量情感層面，才能提高組織效能。
4. 不適用小型學校：大型學校由於組織成員龐大，使用科層體制其效果較佳，但小型學校人數較少，仍採科層體制照章行事，容易造成學生受教權受到影響、教學效果不佳、組織效能降低。
5. 組織文化保守與缺乏創新：科層體制主張明確獎懲制度，一切只依學歷、職位、年資、專長為敘薪標準，教師的保守態度亦無須積極進取，長久下來組織文化過於保守，缺乏創新能力，無法適應所處環境。
6. 降低組織效能：權威層級領導下，學校人員墨守成規，無法因勢利導，缺乏變通與彈性能力，凡事按部就班行事，會造成組織缺乏效能；科層體制易使學校形成封閉系統，無法因應外在環境的刺激而改變。

(三) 如何增生溝通效果，以提升組織的效能

1. 瞭解學校正式與非正式溝通管道：學校內正式公文、文件、命令流通過程與速度，是否有其他非正式或私下管道溝通方式，二者如能妥善運作，可獲得許多正式溝通不能得到的資訊。
2. 瞭解學校內存在溝通障礙：學校內溝通型式、溝通時環境狀態，檢討學校內存在那些溝通障礙。
3. 善用最佳溝通媒介：觀察學校內溝通媒介，如：口頭、書面、非口語、電子媒介，何種效果最好。
4. 溝通內容傾向由負向轉為正向：學校內成員溝通內容，如果傾向對抗、謾罵方式，可藉由各種短期研習課程，幫助成員轉為思考解決辦法，促進溝通內容傾向正向態度。
5. 瞭解組織文化與溝通習慣：不同學校存有相異的組織文化，有的學校保守，有的開放，其適用溝通的方式不同。學校溝通習慣行之有年，除非特殊需要，最好順勢而為。

三、請診斷透過開會進行教育行政決定時，與會者都沉默不語，可能發生什麼事情？在此情形下，領導人要如何強化決定的品質？(25分)

解析：

(一) 教育行政決定時與會者都沉默不語，可能發生事情：

1. 團體迷失 (Groupthink)：Janis 在「團體迷失：政策決定及失敗的心理學研究」首先提出，團體因同質性高所產生的決策現象，成員投入一個凝聚力強的團體，成員努力求得全體意見一致性而忽略實際備選方案評估，團體成員所進行的一種思考型式，團體決策在全體成員毫無異議情況下通過，不同意見被孤立、壓抑與排除，於是形成井蛙觀天的偏見。(吳宗立，民 94)
2. 去個人化 (Deindividuation)：團體中共處而隱藏自己、個人匿名、責任分散，成員喪失個人獨立的意志，無視於其他成員與自己存在，產生喪失自我知覺與經驗改變，使個人傾向傲慢、為所欲為、攻擊性等反社會行為，形成決策的障礙。
3. 社會閒散 (Social Loafing)：因個人認知努力與報酬不符，工作懈怠而不努力，造成

公職王歷屆試題 (103 原住民特考)

投機取巧行為，減少個人對團體貢獻，影響團體運作，如：三個和尚沒水喝。社會閒置使決策小組表現非所有成員表現總和，尤其人際距離、地位層級團體，無形中增強成員責任分散或匿名心態。(吳宗立，民 94)

4. 團體極化 (Group Polarization)：愈強調團體合作，愈容易忽略個別差異所在，個人所必須負擔責任減輕，總認為最後結果是全體成員負責，導致最後決定偏向更保守或更激進現象，又稱團體偏移 (Groupshift) 或團體極化。

(二) 領導人要如何強化決定的品質

1. 組織在鼓勵成員參與決策時，為避免團體思維徵候 (Group Think Syndrome) 的產生，可行的策略「認真看待不受歡迎的意見」。
2. 參與決定成員實施職前訓練：訓練內容包括行政理論、協調溝通能力、蒐集資料與解決問題能力，參與決定過程鼓勵在職訓練，提昇決策專業水準。
3. 鼓勵組織成員參與決定：教育行政決定過程中，鼓勵組織成員與相關人員參與，集思廣益，結合眾人智力，決定較會被接受。學者謝文全提出參與決定方式有：
 - (1) 諮詢式參與：透過提案、問卷、面訪、非正式組織等獲知成員意見。
 - (2) 共同決定式參與：選出組織相關人員共組委員會，一起進行決定工作。
4. 追求決定合理性：針對教育發展與問題時，必須擬定數個可行方案，選擇較佳解決方案。傳統決定會要求最高目標達成與最大經濟效益，但教育決定有時會受限情境與人員因素，未能追求盡善盡美，因此追求足夠好的合理化決定。
5. 妥善把握做決定情境：教育行政決定情境，包含許多因素，如何確實掌握運用這些因素，則能提昇決定合理性。情境因素包括參與決定者、受決定影響的人、相關具參考資料、決定時間快慢、未來決定所受影響、政策程度、列舉所有可行方案、價值觀念一致性等，決定效果評估。
6. 建立參與式學校文化：學校組織成員權責與義務必須訂定清楚，重新將角色權利定位，建立參與式學校文化，塑造共同合作機會與環境，在良好組織氣氛中共創學校效能。
7. 成立學校本位管理委員會：共同決定推動校務，主管機關則協助訂定組織章程，明訂其權責與義務鼓勵參與分享決策過程，使每一位成員均有責任感，共同為組織目標而努力。

四、請問國際教育的重要性？教育行政領導人如何以此連結新的教育理路，敦促教育的品質？(25 分)

解析：

在二十一世紀的今天，「全球化」(globalization) 潮流所帶來的改變與衝擊，影響了世界各國的社會狀況與教育體系。有鑑於臺灣亦無法置身於此強大潮流所造成之影響之外，「國際教育」(International Education) 政策的推行，便成了臺灣教育體系的當務之急。

- (一) 意義：國際教育係指學習有關跨越國界的難題與議題，學習文化、生態、經濟、政治與科技等系統之間的相互關聯。國際教育包含學習了解與欣賞與我們有不同文化背景的鄰居、從他人的眼光與心理來看世界、了解世界上其他民族所需與所要是頗為同樣的東西。

(二) 國際教育的重要性

美國亞洲及學校國際教育全國聯盟(National Coalition on Asia and International Education in the Schools)，指出國際教育的重要性四點原因：

1. 全球化驅動了對具備國際能力勞動力的需求。
2. 取得良好工作途徑需要嶄新技巧與能力。
3. 解決新的國家與人類安全挑戰，包含恐怖主義與愛滋病以及持續的貧窮與環境惡化問題，解決之道需要整合來自其他世界地區、文化與語言累積的知識。
4. 全國的教室、職場與社區中增加的多元性(包含來自亞洲、拉丁美洲許多不同地區的新移民)，需要對學生帶到學校的多元文化與歷史有更多的理解。

(三) 教育行政領導人如何以此連結新的教育理路

1. 核心理念：

- (1) 以學校本位為基礎，提供教學資源與行政支援。

公職王歷屆試題 (103 原住民特考)

- (2)以融入課程為主軸，加強縱向連貫與跨科統整。
- (3)以支持基層為重點，落實中央地方雙向推動機制。

2. 主要策略—深度與廣度並重：

- (1)強化國際教育的深度：學校本位，四軌並進。
- (2)增進國際教育的廣度：全球視野，擴大向度。
- (3)為培養寬廣的全球視野與厚實的國際能力，必須同時從地理區域上及國際知能上擴大學生的學習向度。
 - ①地理區域之增廣：擴大認識與我國關係密切的區域與國家，透過深入學習他們的語言、文化、歷史，藝術、政治、經濟、社會等，瞭解我國與這些區域及國家間的關係，以及我國在全球的定位，以培養寬廣的世界觀。
 - ②國際知能之增廣：擴大學習關鍵的國際知能，從全球意識、跨文化認知、全球智能及全球行動力等國際教育內涵，設計課程及教學活動，為培育全方位的國際知能奠定基礎。

3. 次要策略—資源統整與支援系統：

- (1)建置推動機制：規劃全國行政支援系統。
- (2)整合推動資源：平衡區域資源落差。
- (3)進行全面品管：建立成效指標及諮詢管道。

職
王