

103 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

一、試申述下列名詞意涵：

(一)SWOT分析

(二)教育行政行動研究 (action research)

(三)知識管理 (knowledge management)

(四)教師的組織公民行為 (organizational citizenship behavior)

(五)教育的全球在地化 (glocalization)

【擬答】：

(一)當一個組織面對環境快速變化，組織須注意分析組織長處、弱點、機會及威脅分析，以期找出組織可以開發利基 (Niche)，故常稱為 SWOT 分析〔為心理學首字法 (Acronym) 的學習策略〕。對外而言，同一環境面對不同組織可能是機會或威脅，視組織掌握資源而定；對內而言，必須評估組織長處與弱點，界定組織「獨特能力」。例如欲提昇學校效能，學校必須對內外環境進行評估，以作為擬定校務計畫、發展行動方案與策略基礎。

(二)學者 Lewin 首先提出「行動研究法，乃指將科學研究者與實際工作者的智慧與能力結合在一件合作事業上的方法」。陳伯璋 (民 89) 指出「教育行政行動研究法是研究與行動結合的研究方法，行政組織基於解決目前遇到實際問題，與專家、學者或組織成員共同合作，將問題發展成研究主題，進行系統研究，尋求組織遭遇實際問題解決的研究方法」。

(三)1. 意義：吳煥烘 (民 93) 指出知識管理 (Knowledge Management) 乃為知識的管理策略與過程，對於內部與外部知識，透過資訊管理、系統化流程，對個體知識、能力與潛能開發，或是組織整體績效與競爭力均有提昇，使組織建構核心能力。知識管理重視無形資產的價值超過有形資產。

2. 知識管理公式：勤業管理顧問公司曾對於知識管理提出一個數學公式 (簡稱為 KPIS)： $KM = (P + I)^S$ 。

(四)1. 組織公民行為 (Organizational Citizenship Behavior)：是和工作有關的行為，此行為增加了組織的效能但是此種行為超越了對於工作描述與正式、契約的認定或誘因的範疇。組織成員表現出自願的，無條件的、非強迫性、工作上未明定行為，且組織未給予此種行為獎勵或酬賞，此行為對提昇組織績效是有助益。

2. 組織公民行為的內涵：Organ (1988) 在《組織公民行為》從所建構之組織公民行構面論予以切入，認為組織公民行為包含五個構面：盡忠職守 (conscientiousness)、利他主義 (altruism)、公民美德 (civic virtue)、耐勞負重 (sportsmanship)、預先知會 (courtesy)。

(五)英國經濟學者紀登斯 (Giddens, 1990) 將全球化 (Globalization) 定義為：「對全球化社會關係的強化，即本地發生的事件將影響其他各地，形塑成為當地的事件，反之亦然。」全球化與在地化應為辯證關係，存在某些程度的衝突，削弱本土化差異朝全球化邁進；使本土化轉化、重組與吸納全球文化近似本土文化脈絡，適應本土化的需求。

二、請說明教育行政 (educational administration) 的意義。請評析「教育行政領導課程教學」、「教育行政支援課程教學」兩種主張的內涵，並據之提出您個人的主張，以作為未來擔任公職並從事教育行政工作時之依據。

【擬答】：

自九年一貫課程與國內實施十二年國民基本教育後，校長領導角色除讓學校行政運作維持順暢外，學校更面臨重大的挑戰，如科目整併、課程統整、教學時數的調整，以及與其他教師進行協同合作等。因此現今校長更要突破傳統只以行政管理領導為重的舊思維，視「教育行

公職王歷屆試題 (103 身心障礙特考)

政領導課程教學」、「教育行政支援課程教學」亦為校長領導的核心任務，而非將領導的責任委付予主任或領域召集人。

(一)意義

1. 課程領導意義：吳清山、林天祐（民 89）指出，課程領導（Curriculum Leadership）指在課程發展過程中，對於教學方法、課程設計、課程實施與課程評鑑提供支持與領導，以幫助教師有效教學、提昇學習效果。課程領導（Curriculum Leadership）係指在課程發展過程中，對於教學方法、課程設計、課程實施和課程評鑑提供支持與引導，以幫助教師有效教學和提昇學生學習效果。
2. 教學領導意義：賴志峰（民 98）指出「教師是領導者，不論是否具有正式行政職位，透過參與學習社群、提昇領導能量、合作與對話，對於教室與學校整體產生影響，引導同儕改進教學實踐，提昇教學品質及學生學習成效。」

(二)提出有效的實踐策略：（吳百祿，民 99）

1. 中小學宜加強建構專業學習社群，增加教師擔任非正式教師領導者的機會，並強化非正式教師領導者的尊嚴。
2. 鼓勵針對「教師領導者須具備的知識與特質」進行研究，以作為未來遴選、培育及認證教師領導者的參考。
3. 以國外有關培育教師領導者模式之相關研究文獻為基礎，進一步研究適用我國培育教師領導者模式。
4. 教育部應儘速修訂「國民教育法」，賦予國民教育輔導團設立法源，並由國民教育輔導團協助中小學教師領導者培育與認證。
5. 傳統師資培育機構宜設置專業發展學校，並與當地或教育輔導區之中小學合作，加強培育中小學教師領導者。
6. 落實教育鬆綁與學校本位管理，鼓勵中小學實施學校本位或學區本位的教師領導者培育機制。
7. 教育部宜鼓勵教師培育機構設置「課程與教學領導」碩士在職專班，並調整當前「課程與教學」碩士課程規劃，俾多元培育教師領導者。
8. 主管教育行政機關宜適時辦理小團體歷程之相關研習，以增進中小學教師的社群意識與領導知能，協助教師成為稱職教師領導者。
9. 校長透澈瞭解新課程的精神、目標與內涵，分析新課程實施的可能模式，以便依學校之需要加以選擇；尋找學校在課程上可以發揮特色所在，規劃學校特色。尋找實施新課程可能遭遇的困難，例如：師資、設備、經費、觀念溝通、學校組織、學生組織、時間安排等，擬定解決方案，一一加以解決。
10. 實施校內課程評鑑，瞭解新課程實施的困難與問題，確認實施績效及改進方向，規劃改進方案。安排校內外課程實施的觀摩，拓展校內教育工作者的視野，交換課程實施的心得與意見。

校長為學校最高領導階層如何落實整合領導，應落實課程發展組織與運作、分析課程目標與設計課程計畫、提昇專業知能與師資結構的安排、建立課程實施的支持系統、推動教學視導與有效教學、整合及應用教學相關資源。（張信務、賴國忠，民 96）

【本文摘自：(1)吳清山、林天祐（民 94）。教育新辭書。臺北：高等教育；(2)賴志峰（民 98）。教師領導的理論及實踐之探析。教育研究與發展期刊，5（3），P113—143；(3)吳百祿（民 99）。中小學教師領導者之理念及其對我國學校教育啟示。教育政策論壇，13（2），P128—158；(4)張信務、賴國忠（民 96）。臺北縣 96 年度國民中小學候用校長甄試筆試試題解析。北縣教育季刊。】

三、學校本位的校務評鑑與由學校外部團體所發起的校務評鑑，在精神、目的、報告的處理方式，以及結果的運用方面，有何異同？您倡議那一種作法？理由為何？

【擬答】：

(一)校務評鑑意義

1. 潘俊程(2002)、蘇秀花(2003)及潘慧玲(2003)校務評鑑係指由評鑑團體所規劃，使用多

公職王歷屆試題 (103 身心障礙特考)

樣方法，有系統的蒐集各種資料，並透過受評學校內部人員的自我評鑑與外來專家的專業判斷，評定該校符合評鑑標準的程度，進而提出該校辦學優缺點及待改進建議，以作為改善該校教學及提高行政效率的依據過程。

2. 學校本位校務評鑑係指學校為瞭解學校系統之教育品質所主動進行的評鑑活動，評鑑者為學校成員，直接向學校負責，並以學校發展與改進為主要目的；相對的，學校外部團體校務評鑑係指學校外部之教育權力，為瞭解學校系統之教育品質所進行的評鑑活動，評鑑者由學校外部人員組成，以績效責任為主要評鑑目的。

(二)兩者異同

1. 精神：學校本位校務評鑑精神為「自我管制」；外部團體校務評鑑精神為「外在認證/認可」。
2. 目的：學校本位校務評鑑目的為「自我改進」，成員自動自發精神，發揮自我反省與批判能力，由教育機構本身規劃與執行的評鑑活動，目的在發展與改進教育機構的品質，較屬形成性評鑑功能；外部團體校務評鑑目的為「證明符合績效責任要求」，係由教育機構之外的團體或小組來執行評鑑活動，包括政府、督學或視導人員、訪評或檢視小組、同僚等，通常以符合績效責任要求為其主要目的，較屬總結性評鑑功能。
3. 報告的處理方式：學校本位校務評鑑「不公開」；外部團體校務評鑑「公開」。
4. 結果的運用：學校本位校務評鑑作為改進參考；外部團體校務評鑑作為學生及其雇主選校、選才之依據；作為政府或其他單位經費補助之依據。

(三)結論

內部評鑑由組織內成員自我評鑑，發揮自動自治精神，不斷督促自己改善工作，且對組織脈絡能有深入的瞭解，外部評鑑則由組織外成員進行評鑑，結果較具客觀性，但實施過程費時、成本高；如採兩者並用，正好截長補短，相輔相成。

- 四、當學校行政人員從事行政工作時，經常會遇到衝突事件，請自衝突在組織的功能而言，試論學校行政人員應如何看待衝突？並舉例分析可能造成組織衝突的原因為何？衝突處理有那些方式？

【擬答】：

(一)自衝突在組織的功能學校行政人員應如何看待衝突

目前最盛行的衝突觀點，主張衝突有正負功能，不僅接受衝突，而且鼓勵衝突。認為有些衝突對於組織有效運作更是絕對必要的，組織應建立「良性衝突」，但避免具毀滅性、破壞性的「惡性衝突」。領導應試圖維持最小合適衝突，以便能激發組織活力、創新、自我反省能力。

1. 正功能：衝突若妥善運用處理，可以發揮正面功能包括發現組織問題所在、宣洩成員累積的情緒、激發員工創造的能力、提供自我反省的機會、去除團體決策的弊端、增加組織團體的向心力、促進組織變革，提昇績效等。
2. 負功能：衝突若無妥善運用處理，會產生負面功能包括削弱對目標的達成、影響員工正常心理、造成成員間的仇恨與對立、影響組織和諧氣氛、傷害組織成員健康、影響組織績效甚至造成組織瓦解等。

(二)組織衝突來源(原因)

1. 目標差異：組織內不同部門或不同的個人，對彼此間之目標與達成目標之手段無法取得共識，則會有所差異造成衝突。
2. 權責不明確(責任不明確)：組織內垂直的命令階層和水平的各部門間職掌或管轄範圍模糊，當產生爭奪職權或責任歸屬爭議，勢必會造成部門間產生衝突。
3. 資源互賴性：資源稀少性無法滿足所有團體或成員需求，為爭取有限資源常會造成衝突。如：升遷機會與經費補助。
4. 溝通誤解：組織、團體或成員間缺乏溝通，語意不清或環境不佳，常會造成彼此誤解，無法彼此共識，衝突就會產生。
5. 工作相互依賴：組織、團體或成員執行任務時必須彼此支援工作相互依賴，易產生衝突。

公職王歷屆試題 (103 身心障礙特考)

6. 角色衝突：組織、團體或成員間由於彼此不一致目標、意見、行為、任務、職責，從而產生不同需要與利益，因而產生角色間衝突、團體間衝突、團體內衝突、角色人格衝突等。
7. 隱藏衝突：有些衝突原因潛藏不易顯現，包括利益衝突、認知差異、情緒干擾。
8. 政策法令僵化：政策與法令難以周全詳盡，加上執法人員墨守成規，不知彈性運用，常造成運作時衝突。

(三)衝突處理方式

1. 資源擴充：學校內有限資源造成資源爭奪，在能力所及儘量爭取更多資源即可解決問題，如：舉辦全縣教學活動、向外界募款，即可增加經費或資源化解衝突。
2. 申訴：建立暢通申訴管道，如：學校成員面臨問題未受直屬上司公平處理，可向更高層級或申訴委員會提出申訴；可減少雙方直接面對面衝突，也使成員覺得被公平對待而不致在團體內搞破壞。
3. 公平第三者協調：雙方爭執與衝突若僵持不下，可委由雙方公認之社會人士進行協調；學校內可邀請家長會長、調節委員會、地方紳士，以公正公開聽取雙方意見，扮演溝通橋樑的角色。
4. 改變組織結構：學校內發生衝突事件，可以重新診斷組織之結構，如：輪調、連鎖位置、創造合作關係、改變個人職責，成員常會因角色互換後，瞭解彼此角色而收斂。
5. 超組織目標：建立兩個或以上衝突團體所共同支持的目標，此目標若無互相合作則無法達成，如：舉辦大型教育研習會，即須強調彼此共同利益，以減少組織成員不同意見。

職
王