

103 年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)

科 目：教育行政學

一、針對現代組織的多元性與複雜性，競值架構提出有關組織效能概念的不同模式。此架構依一條橫軸及一條縱軸之區分，兩相交織而形成四個象限。試就每個象限各自代表著一種對組織所持的理論、哲學或觀點，闡述不同象限間的互補與對立。

【擬答】：

Bolman 和 Deal 曾針對組織所面臨的不確定性等問題，提出如果可以使用二個以上的架構來分析問題，對其判斷與執行能力將有極大助益。換言之，不同領導型態的多元途徑，有利於學校領導者藉由融合差異及看似衝突的思維處理複雜的難題，與加速促成學校變革（林明地，1998）

競值架構就是透過橫軸與縱軸相織而成的四個象限作為分類的基礎。而每個象限各自代表著一種對組織所持的理論、哲學或是觀點，故競值架構有以下優點（黃宗顯等，2010）：

(一)釐清盲點

有助於跳脫傳統「非黑即白」的極端假設，可輔助發現知覺上存在的偏見。

(二)澄清價值

透過價值並排的方式加以呈現，希冀在思維時釐清彼此間的關係

(三)動態管理

對於組織矛盾、弔詭的現象可擺脫互斥的態度而給予兼容的思想模式。

(四)兼容思考

競值架構跳脫了光譜兩端極化現象的束縛，強調不特定單一之理論的觀點有其必要。

(五)符應理論

競值架構對於各種現有理論中的異同，皆能有效的詮釋。可說是足以兼容現有理論的觀點。

在理論基礎方面，Quinn 依不同象限作了以下之分類（黃宗顯等，2010）：

1. 內部過程價值

強調控制及內部焦點，強調訊息的管理、溝通、穩定及控制。

2. 理性目標價值

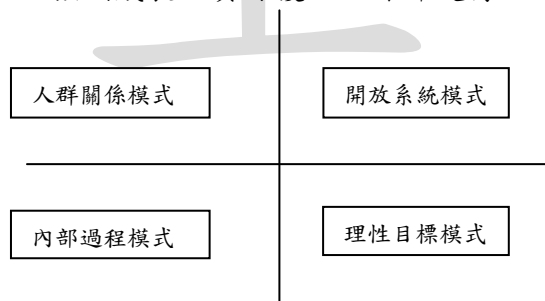
強調控制及外部焦點，強調計畫和生產力。

3. 人群關係價值

強調彈性與外部焦點，強調凝聚力、士氣、及人力資源和發展。

4. 開放系統價值

強調彈性及外部焦點，強調成長、資源獲致及外部支持。



因此，不同象限間的互補與對立，其實在呈現領導者在推動變革時，不應執著於單一角色的扮演，除了傳統所重視的人員關懷與組織目標倡導外，內外部的平衡也是關注的焦點，在執行策略上四者可互相互補之處舉例如下：

(1)開放系統模式：適合於短程計畫與低度確定性變革的情境特質，因此策略可採取組織自我更新的方式因應。

(2)人際關係模式：適合於長程計畫與低度確定性變革的情境特質，策略可考量採取改善滿意度為優先，以尋求共識。

公職王歷屆試題 (103 高普考)

- (3)理性目標模式：適合於短程計畫與高度確定性變革的情境特質，因此以策略性變革作為達成目標的方法。
- (4)內部過程模式：適合於長程計畫與高度確定性變革的情境特質，此時可以透過改善運作流程，來提升運作效能。

二、何謂教育政策制定的價值標準？請以十二年國民基本教育為例，分別說明這些標準的價值內涵。

【擬答】：

教育政策分析係指對政策可能的變通方案進行系統的研究，並對每一方案就其利弊，作綜合分析，以供決策者參考。其中在教育政策分析的要素中，價值選擇的標準是指：確定清晰的價值標準來比較政策結果，這標準可能是研究的客觀功能或系統的價值標準，一般而言，常見的平等概念或成本效益分析等就是價值選擇的代表。

而12年國教中的「成就每個孩子」就是典型的價值標準之一，其含括的五大理念分別為：

- (一)有教無類
- (二)因材施教
- (三)適性揚才
- (四)多元進路
- (五)優質銜接

在成就每個孩子的價值標準上，更呈現出四大視野（陳益興，2014）

1. 平等視野：立足點。其中包含

- (1)平等對待每個學生，
不論其出身、資質、現在成就…，要相信每個學生都具有無限的可能。
- (2)平等對待每所學校
不分高中高職、不分公私立、不分城鄉，要重視每所學校都有其貢獻。
- (3)平等對待每位教師
不論任教學科、不論是人師、經師、良師

2. 正義視野：中心點

- (1)扶助弱勢者，不論是經濟的、學習的、區域的弱勢。
- (2)珍視資優者，不論是學術的、職業的、體育的、藝能的資優
- (3)普通者，他們是大多數，是社會最實在的穩定力量。

3. 特色視野：光亮點

理解特色創新人才是國家菁英教育的標的，要弭除特色招生等同明星學校的迷思。

4. 適性視野：從起點到終點

- (1)落實適性輔導
- (2)提供適性環境
- (3)輔導適性選擇、助成適性發展。

三、教育行政視導要有良好的績效，需有學養俱豐的視導人員協助學校解決相關問題。試申論教育行政視導的原則與方法。

【擬答】：

教育視導係指視導人員基於服務的觀點，有計畫的運用團體合作的歷程，藉視察與輔導來協助被視導者改進其行為，以提高其工作效能，進而增進被視導者的學習效果，達成國家的教育目標與理想。而張明輝（2000）曾提到：教育視導的範圍應包含系列範疇：(一)宣導政令與溝通；(二)視導學校辦學績效；(三)評鑑輔導教學設施；(四)督促維護校園安全；換言之，專業的視導人員在角色上同時亦兼具以下角色：

- (一)評鑑者的角色：對行政與教學能進行客觀的評鑑。
- (二)課程與教學專家的角色：能參與教材編制，並協助教師改建課堂之教學。
- (三)變革的提倡者之角色：主動倡導有關各項教改事宜。
- (四)協調者的角色：作為教育行政機關與學校間溝通橋樑。

公職王歷屆試題 (103 高普考)

(五)諮詢者的角色：提供建言與指導，協助校務發展計畫，達成辦學目標。

故教育行政視導應遵守的原則與方法分述如下：

(一)教育行政視導的原則方面 (謝文全，2003)

- 1.人員專業化：包含資格與選用辦法、分工方式的留意
- 2.單位組織化：包含專責單位的設置、視導控幅的範籌
- 3.過程民主化：包含尊重人格、提高參與性等項目。
- 4.方法科學化：強調計畫性、客觀性與系統性的設計與執行。

(二)教育視導制度之方法方面

- 1.確定視導人員角色與功能：教學輔導與行政視導並重
- 2.明訂人員職責與權力與資格
- 3.建立視導報告公開制度
- 4.視導組織法制的建立：除改進人員編制，與適度合理增加員額外，應修訂督學遴用辦法，並提升人員職等與轉任管道的設計
- 5.結合教學輔導團，加強教學輔導工作
- 6.聘用退休人員 (但須先解除相關法令限制)
- 7.增進人員專業知能：透過在職進修制度，以提昇視導人員之視導技術、建立證照制度，建立視導人員之公信力

四、近年來，國民教育階段經常辦理校務評鑑，試就評鑑目的、方法、過程以及結果運用等事項，說明其內涵與實施原則。

【擬答】：

顏國樑 (2003) 認為校務評鑑係指藉由評鑑團體的規劃，使用多樣方法，有系統地收集各種資料，並透過受評學校內部人員的自我評鑑與外來同僚專家的專業判斷，評定該校辦學符合評鑑標準的程度，進而提出該校辦學優缺點及待改進的建議，以作為該校改善教學及提高行政效率的依據之過程。茲就題意分別說明其內涵與原則如下：

(一)校務評鑑的目的

- 1.建立學校基本資料
- 2.了解學校運作績效
- 3.診斷學校運作缺失
- 4.改進學校運作缺失
- 5.確保學校教育品質
- 6.促進學校永續發展

(二)校務評鑑的評鑑方法

- 1.人員專業化
- 2.向度多元化 (多角度)
- 3.方法多樣化

(三)校務評鑑的過程

- 1.應強調民主化並尊重各校差異
- 2.兼顧歷程與結果評鑑
- 3.內外部評量兼重
- 4.注意項目的綜合性與整體性

(四)校務評鑑的結果運用：應著重評鑑後的後續追蹤與改進

綜上所述，校務評鑑的實施原則應包含以下 (吳清山，2002；顏國樑，2003)

- 1.專業原則：評鑑人員除具備評鑑的專業知識和能力；並對於學校事務運作有所了解，才能有效判斷學校績效和診斷出學校經營問題之所在。
- 2.互信原則：在評鑑的過程中能夠充分的溝通，建立評鑑人員與受評人員之間互信基礎
- 3.客觀原則：校務評鑑應該有一套客觀的標準作為依據，故應以客觀、謹慎和公平的態度進行評鑑，俾使確立評鑑結果的公信力。
- 4.彈性原則：應該授權評鑑人員做彈性處理，以確保各校的實際情境及臨時突發狀況之因

應。

5. 多樣原則：進行校務評鑑時，其資料收集方式應該具有多樣性，以便收集到精確及實際所需資料
6. 整體原則：評鑑項目的設計，必須以學校整體的運作為基礎，則所設計的項目，才能符合學校整體現況
7. 民主化原則：評鑑計畫之擬定可讓受評者有參與的機會，並讓其明白評鑑的項目、內容與標準；評鑑後的結果應讓受評者知悉，並提供其申復說明的機會。
8. 發展原則：每次校務評鑑結果應作為下次追蹤評鑑的依據，才能使學校教育不斷的改進與創新。

公職王