

## 104 年特種考試地方政府公務人員考試試題

等 別：三等考試  
類 科：教育行政  
科 目：教育行政學

一、從事教育行政工作，須預擬計畫，才能經濟而有效地達成目標，請問計畫的意涵和程序為何？擬定教育行政計畫應把握那些原則？請加以申論。(25 分)

【擬答】：

從事所有的教育行政工作都必須預先計畫，才有可能以最為經濟有效的途徑達成目標，因此計畫才被列為行政三聯制的首要工作。此外，提出教育行政計畫之後，對於即將推動的教育行政執行內容，必須有其明確的計畫決定，以及考量如何確立計畫的策略，則是進入教育行政決策與決定的階段。因此，以下針對教育行政計畫的意涵、程序，以及相關原則，分別說明：

### (一)教育行政計畫的意義與程序

教育行政計畫就是針對即將交付執行的業務內容，進行審慎評估與規劃的必要步驟；因此，教育行政人員有必要清楚瞭解其意涵與程序：

#### 1. 教育行政計畫的意義

所謂教育行政計畫，就是指：教育行政機關或教育行政人員，根據既定政策目標或預期效果，衡量各種可運用資源，並且經過審慎設計與評估，進而擬定適切有效程序與策略，達成國家最終教育目標總體歷程。

#### 2. 教育行政計畫的進程序

一份完整的教育行政計畫或企畫書，必須針對所欲解決的教育問題，或是想要達到的教育目標，建立起系統性的架構與撰寫其內容；因此，完善的教育行政計畫程序，必須包括：

##### (1)計畫起源或依據

意即計畫的擬定背景，或者相關動機；然而，計畫制定的相關法源依據，也是起源的要點之一。

##### (2)計畫目標與分類

應就計畫整體先進行概要敘述與設定目標狀態，再藉由分項敘述將具體目標與項目逐一呈現。

##### (3)計畫方案的項目

內容應包括完成計畫或達成目標的可行方案、項目符合計畫所訂的目標與原則、可採分層敘述目標層次與其範圍。

##### (4)計畫實際執行面

包括：執行計畫的組織、執行優先順序，以及相關執行程序。

##### (5)計畫的評鑑回饋

意指評鑑對象，包括：評鑑的方式、組織、時程、獎懲規定，以及相關的改進措施。

##### (6)計畫的經費運用

計畫經費的應用，必須詳細敘述所需要的經費數額，以及經費來源的單位與運用的去向，皆應明確記載。

##### (7)計畫的預期效應

預期效應可採取分項列舉預期可達成的效應，同時依循具體、量化描述的表達原則。

##### (8)計畫的定案程序

必須說明敘述計畫定案的程序，以及未來計畫如何修正的方式與步驟。

### (二)教育行政計畫的必要原則

## 公職王歷屆試題 (104 地方政府特考)

教育行政計畫的原則將使其計畫內涵得以實踐，並且確認其執行方向與方法為正確的取向；執此說明教育行政的必要原則：

1. 制訂教育行政計畫的方法必須科學化，並且讓所有成員及有關人員參與研擬計畫的過程，以凝聚最大共識與向心力。
2. 教育行政計畫內容應做各種必要設計，並且要有一致性及可行性；此外，完成的計畫草案必須予以正式書面化程序。
3. 執行前要做好宣導溝通工作，並且納入評鑑改善問題的精神與原則，及時修正實施過程的缺失。

二、創新是知識社會核心的競爭力，創新管理的積極面之一在於營造創新的潛能，讓組織有能力自行創新，請問營造組織創新潛能的途徑有那些？如欲提升教育行政組織創新效能，可採行那些策略？請加以申述。(25 分)

【擬答】：

管理學大師 Drucker(1993)曾表示：「後資本主義社會(post-capitalist society)中最根本的經濟資源，不再是資本或自然資源，也不再是努力，無論現在還是未來，最關鍵的經濟資源，必然是知識。」因此，對於組織創新經營管理上，可以依循以下內涵，思考並提出改善途徑與提升效能策略：

### (一)知識管理的定義與運作方式

知識管理為推動知識經濟發展的重要策略，惟至今雖有眾多相關於理論文獻產出，但可能因為組織的結構與目標，或建立理論之背景不同，而有所差異。

#### 1. 知識管理的基本定義(吳清山與黃旭鈞，2000)

知識管理是將組織內的資訊和人員作有效的管理和整合，透過組織成員知識的共享、轉化、擴散等方式，成為團體制度化的知識，促進知識的不斷創新，以增加組織的資產，擴建組織的財富和創造組織的智慧。

#### 2. 知識管理的運作方式

知識管理的運作方式，可用  $KM=(P+K)^S$  表示；意即，知識管理等於組織內的「人員(P)」加「知識(K)」的「分享(S)」次方。P(people)係指人員為知識運載者；K(knowledge)係指知識，其包含資料、資訊、知識、智慧的組合；Technology (+)係指資訊科技，其用「+」的符號來表示資訊科技在人員與知識之間的連結功能；S(share)：係指分享，其落在數學計算公式的次方位置上，意指分享可使知識管理因人員與知識的連結而產生知識價值的提昇、擴大與倍增的效果。

### (二)知識管理在組織創新的效能展現

根據以上包括知識與其應用與維持等文獻，將「管理效能」定義為：「有系統地管理與應用組織顯、隱性知識，並配合文化、領導、資訊科技等因素互動，促使成員藉由獲取、分享與應用顯性與隱性知識來創造新的知識，以提升組織效能，達成永續經營與不斷創新的目標」；亦即教師知識管理效能可能涉及包括「知識彙集」、「知識運用」、「知識學習」、「知識創新」等四大層面，定義「知識管理效能」。

#### 1. 發揮領導影響力

知識領導者透過影響人員的作為、有願景的遠見、從系統觀點來作決定等方式來實施領導。當透過知識來領導，領導必須緊扣組織中的社會智慧、或是集體智慧(Hewlett,2006)。

#### 2. 形塑知識型文化

將組織轉變成知識型的組織並非只是安裝必要的流程和技術的直線過程，知識領導者在創造知識型組織時，同時必須受到組織的認同、文化、現有管理系統的影響，透過這些力量，不論是加以接受、拒絕、或修正，意圖在使新知識的途徑可以實際在組織中落實(Cavaleri, Seivert, & Lee, 2005)。

#### 3. 促進組織學習與創新

知識領導的重點在於如何透過知識的發展，促進組織與個人知識的創新，以充份發揮組織的功能

## 公職王歷屆試題 (104 地方政府特考)

與競爭優勢，同時能適應環境變遷，快速調整。

### 4. 發展知識行動策略

知識領導者必須能發展周延的知識行動策略，促使成員能一起努力朝向理想的願景邁進。為了能有效整合組織中的所有資源，知識領導者必須將知識革新計畫與組織的認同(identity)、策略與現有的管理系統加以連結。這些知識行動策略將有助於知識管理的推動，提升知識管理的成效。

三、目前我國大專校院面臨轉型、整併與退場問題之可能原因為何？請針對問題提出適切之因應策略。(25 分)

【擬答】：

教育部有鑒於我國高等教育量已達飽和，為避免資源稀釋，並去蕪存菁，提高品質，乃於 2005 年提出「進退場機制」，對大專校院未來生存與發展產生很大的衝擊與影響。因此，是必讓我國在未來高等教育機構與發展，面臨轉型、整併甚至是退場的問題。茲針對高等教育退場機制，進行如下論數：

#### (一) 高等教育機構面臨退場的主要因素

我國高等教育機構面臨轉型、整併與退場，主要基於以下可能的環境因素：

##### 1. 少子化引爆高等教育機構入學人數不足問題

自 1980 年代，我國新生兒人口逐年明顯下降，造成各個教育階段入學人數顯較過往闕如，此一趨勢亦已來到高等教育階段。

##### 2. 教育財政困境導致高等教育機構經費捉襟見肘

凍省之後，我國教育財政依據財政收支劃分等法令，不斷受到有限預算的排擠，使得高等教育機構在經費上雖仍為大宗，但總額卻不斷逐年遞減。

##### 3. 國際競爭白熱化導致高等教育機構發展更形嚴峻

WTO 章程將教育界定為服務型商品，並依此進行不斷擴大的國際教育交流與市場交易，導致原本發展困難的高教機構更形陷入危機。

#### (二) 未來妥善處理高教轉型的可行建議

1. 歐美各國，如英、美、加等國大學採取「退場」已行之有年，其做法及經驗，可資我國參考與借鏡。

2. 退場所採取的方法，其中無論是停辦、解散或改制，所涉及的後續問題甚為複雜與棘手，處置不當，對學校所有當事人及社會均有很大的影響，不可不慎。

3. 建構我國高等教育「進退場機制」，從政策、理念及措施上作一檢視；最後，提出未來高等教育機構轉型的研究結論及建議，供各機構做為必要參考。

四、教育領導必須做好教育人力資源管理，請問人力資源管理的意義和層面為何？師資是教育品質的關鍵因素，如欲建構我國專業化教師教育體系，請提出因應之對策。(25 分)

【擬答】：

領導在目標確立與宣示品質承諾後，接著必須領導成員去達成。成員既是領導的主要對象，同時也是組織最重要的資源。因此，必須從人力資源取向著手，做好管理工作。

#### (一) 人力資源管理的意義與層面

人力資源管理的內涵，主要包括：人力取得、人力資源的績效管理、薪資酬勞的管理，以及維持永續發展的教育內涵等。

##### 1. 人力資源管理的基本意義

在教育行政的領域中，人力資源管理是生產、行銷、研發、財務，以及人力資源的管理架構內涵之一，也是企業管理最基本的五大功能。

##### 2. 人力資源管理在的企業角色

現在資訊管理的重要性日益增加，使得企業增為「六管」，但是人力資源管理還是扮演

## 公職王歷屆試題 (104 地方政府特考)

著很重要的角色。

### 3. 人力資源管理的模式分類

人力資源管理，基本上可分為「策略性 HRM」與「作業性 HRM」兩種，其代表意義如下說明：

- (1) 「策略性」HRM 基於總體性和長期性觀點，目的在於促進 HRM 的成長與發展，與不斷提升附加價值與績效。
- (2) 「作業性」HRM 著重對部屬的控管與現有能力的運用，其本質上屬於例行性的人事作業本質。

### (二) 我國未來改造師資培育政策的因應

隨著師資培育政策的多元與開放，師資培育機構培養了大量的中小學合格教師，但正式教師職缺卻極為少數，因而在每年六至七月教師甄選的季節，合格教師到處應考的情況，透過他們本身的行動與新聞媒體的報導，形成了「流浪教師現象」；因此，未來我國師資培育可採行人力資源管理觀點進行政策修正，說明如下：

#### 1. 妥善規劃設計師資培育機構與學程

納入人口發展趨勢、評估少子化具體影響，審慎規劃未來實際的可能教師員額需求數量。

#### 2. 理應訂定明確師資培育人才選拔機制

師資培育對於大學在學或學士後學生選修，必須制定更為嚴謹且適性的選才標準，才得以使教師專業不受政策改善影響其品質發展。

#### 3. 透過教育主管與高教機構協調管理方式

師資培育的長遠規劃，除有賴教育學程妥善實施，更須藉政府機關跨部會設計、高教機構全面配合，以期穩定發展與即刻反映。