

104 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(選試法文)、國際文教行政(選試日文)、
國際文教行政(選試韓文)

科 目：教育行政學

一、有關教育行政組織如何提升行政績效之相關論點，學者彼得聖吉(Peter M. Senge)強調組織應是一學習型組織才能發揮更大功能，試分析學習型組織之特徵為何？另，該理論對教育行政有何啟示？(25 分)

【擬答】

(一)特徵如下：

1. 系統思考 (system thinking)

系統思考強化其他每一項修練，幫助組織認清整個變化型態，因此解決組織的問題，應摒除僵化、片段的思考方式，並以整體性的視野，瞭解事件發生的前因後果，以及問題本身的一連串變化過程，而非片段的個別事件。

2. 自我超越 (personal mastery)

培養組織成員自我挑戰的胸懷，確認擬達成的目標並全力以赴、專心致之。

3. 改善心智模式 (improving mental models)

心智模式是如何詮釋世界，如何採取行動的假定、成見的基準，主要是用來矯正傳統層級節制的管理方式 (江岷欽、劉坤億，1999)。

4. 建立共享願景 (building shared vision)

願景是整個組織學習的動力。這種建立共享願景是一種由下而上的組織溝通過程，是將個人願景整合為共同願景，使人人主動奉獻而非被動地去遵循。

5. 團隊學習 (team learning)

在現代組織中，學習的基本單位是團隊而非個人。團隊的學習方能促進組織的學習。

(二)學習型組織對教育行政的啟示

1. 激勵成員自我超越實踐，達成個人潛能能力不斷激發的理想。

2. 改善成員心智模式固著，以便檢視個人與組織思維的偏差。

3. 組織共同願景的重要性，以培養成員的真正投入，而非被動遵從。

4. 強化成員團隊學習習慣，以加速學習成效。

5. 培養成員系統思考行為，有助擴展思考的周延性。

二、教育的國際化是教育發展之重要趨勢，但若要積極爭取外國留學生，教育行政上應該建置許多基礎條件才能有助國際化，試就國內現有教育相關現況與條件下，提出五項加強推動國際化之具體做法。(25 分)

【擬答】

為因應全球化帶來之衝擊與挑戰，促使我國教育與國際接軌，進而提升國家整體競爭力。之具體作法如下

1. 擴大招收國際學生

推動「獎勵大專院校擴大招收外國學生補助計畫」並鼓勵各校開設英語授課學程、設置華語中心、舉辦教育展，以強化我國教育之影響層面。

2. 加強國際學術合作交流

(1)延攬外籍學者專家來台深度合作及講座，

公職王歷屆試題 (104 年高考三級)

(2)鼓勵大專校院參與國際年會組織，與國外大學締結實質合作關係

(3)辦理師生交換、碩博士生出國研習、國際研討會、雙邊教育會議，推動辦理多元化之雙聯學制。

(4)鼓勵大學參與國際認證評鑑，

3. 培育優秀外語人才

(1)有計畫培育稀少語言人才：開設多種外語實體課程，跨校聯合開設外語課程。

(2)建立多種語文線上自學平臺供全國學生自習使用，提升台灣在國際學術界之活動力及聲譽。

(3)要求學生通過中級英檢或相關考試之規定及目前學生通過情形納入國際化之評鑑指標：以提升學生外語能力，並鼓勵以全英語或其他外語授課，提升大學校院教學國際化程度。

4. 透過競爭性計畫引導大學發展特色並提升國際水準

三、教育行政組織之運作，可分首長制(department form)和委員制(board form)兩類，其制度之優缺點為何？另外，試舉例說明現行行政組織中何者是首長制？何者是委員制？(25 分)

【擬答】

(一)首長與委員制

優點	缺點
事權集中、責任明確	不符合民主原則，易操縱把持、獨斷獨行
指揮靈敏、行動迅速、易於爭取時效	對問題的考慮欠缺廣博周詳，個人知慮有限，或囿於自我成見
易於保守秘密	工作任務負擔繁重
減少不必要的衝突與摩擦	缺乏權力制衡，易於營私舞弊

委員制：指決策階層由權限平等之成員組成，通常以多數表決方式作成決定，並同負責任之行政機關，又稱(合議制機關)，但機關名稱中有委員會者，未必皆屬合議制機關。委員會由一定數目的委員組成，委員會主席由委員選出，僅為名義上的國家元首和最高行政長官，並無特殊的權限。委員會是以集體領導的形式來行使其最高行政權。

委員會制優點：

1. 能集思廣益，對問題能有較周全的考慮。
2. 各方面的利益和需求可在委員會內反映出來。
3. 權力在委員會內受到制約而至平衡，能夠防止個人專政等現象出現。

委員會制缺點

1. 缺乏一位號召的領袖，因此容易引致議行合一的權責不清晰，
2. 委員之間互相推卸責任，造成決策上及行動上變得緩慢，導致議行合一失當

基本上委員制與首長制的優缺點恰好相反，針對不同事務，宜做調整搭配，以收整體之成效。

(二)現行行政組織舉例

1. 當前行政組織首長制代表，在教育方面即為教育部及各舉例包含如下：

教育部設置三級機關「教育部國民及學前教育署」分設四組四室，專責掌理高級中等以下學校教育政策、制度之規劃、執行及督導，並協調及協助地方政府辦理國民及學前教育共同性事項。

2. 而委員制代表，即為教育審議委員會，依照法規之內容說明如下：

直轄市及縣(市)政府應設立教育審議委員會，定期召開會議，負責主管教育事務之審議、諮詢、協調及評鑑等事宜。前項委員會之組成，由直轄市及縣(市)政府首長或教

公職王歷屆試題 (104 年高考三級)

育局局長為召集人，成員應包含教育學者專家、家長會、教師會、教師、社區、弱勢族群、教育及學校行政人員等代表；其設置辦法由直轄市、縣（市）政府定之。

四、教育行政組織間偶因一些因素，會產生組織衝突事件，試從組織間彼此運作之角度，分析組織產生衝突之主要原因，至少舉出五項說明；而處理組織衝突應注意什麼原則？至少寫出五項說明。(25 分)

【擬答】

(一)根據 Steers(1991)對組織對衝突類型的看法，可分為下列五種類型：

1. 目標衝突(Goal Conflict)

目標衝突是指當個體或群體希望達到的目標與其它個體或群體不同時，在追求目標的過程中所發生的摩擦。

2. 認知上的衝突(Cognitive Conflict)

認知上的衝突是指意見或觀念的對立，即當個體或群體在理念或意見上與其它個體或群體不同時，所表現在認知上的衝突。

3. 情感衝突(Affective Conflict)

此類型的衝突是指個體或群體在情感或動機態度上與其它個體或群體不同時所產生的結果。

4. 利益衝突(Profit Conflict)

利益衝突則是指個體或群體與其它個體或群體為了某些事物，而影響本身利益或損害者所產生的衝突。

5. 行為衝突(Behavioral Conflict)

此類型的衝突存在於當個體或群體的行為方式不為其它個體或群體所接受的情況下所產生的衝突。

(二)針對防止衝突策略與消除衝突的原則

處理組織衝突應注意的原則可分為兩大類，茲說明如下

1. 防止衝突的原則

(1) 建立良好溝通管道

良好的溝通方法可以有效的傳達信息給對方，是雙向的互動過程。有效的溝通使人與人之間能夠舒暢的互相表達情懷與有意義的訊息。

(2) 分配穩定、分工明確的任務

當工作內容定義明確，能為員工理解和接受時，衝突自然就不易發生。而當任務極度不明確、不確定時，則最有可能發生衝突。

(3) 強調組織經營理念及目標

不斷地強調組織的經營理念及目標，可能使成員從大處著眼，以組織整體為重，從而為實現企業的目標協調工作。

(4) 參與原則

採行民主化及共同參與之管理方法，讓所有有關人員參與計畫及決定，可減少及避免不必要的謠言或噪音。並且容易蒐集各方意見，做出更客觀的決策。

(5) 增加資源並且分配平均

組織的資源應平均分配，不能顧此失彼。資源分配如能滿足各單位之需求，如此衝突自然會減少。

2. 消除衝突的原則

(1)共識原則

在決策的過程中，考慮多數人的立場，採取共同體認的行動方案來達成目標。

(2)分離原則

當衝突的雙方工作聯繫不密切，相互影響不多時，可以實施分離法。此法雖然不能改變他們原有的態度，但可以即刻爭取時間來解決，是最快、最容易解決衝突的方法。

(3)爭論與談判

召集雙方面對面的討論分歧點，透過公開的討論來尋求解決之道。將各種不同的觀點組合，盡可能地找出雙方都能接受的解決衝突的方法。

(4)職務調動原則

職位的輪調可以讓員工更容易相互了解並促進交流。員工也可能因為環境的不同而改變其價值觀。

(5)利用規則或法規

訂定明確的規則和程序可以減少衝突的產生。

公
職
王