

105 年公務人員特種考試外交領事人員及外交行政人員、民 航人員、國際經濟商務人員及原住民族考試試題

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、「本位管理」或「本位經營」強調學校的經營管理，要以在地資源為優先，開展學校的特色品牌教育，請說明本位管理的意涵(概念型定義)，並論述學校教育如何經營本位管理(操作型定義)。

(25 分)

【擬答】

學校本位管理 (School-Based Management) 起源於國外，且近年來成為美歐國家的主要改革趨勢之一。我國也在行政院教育改革諮議審議委員會的推動下，於1996年引進學校本位管理的觀念，逐漸成為新世紀教育的基調。

(一)學校本位管理的意涵

校本管理起源於國外教改：學校本位管理一詞，起源於國外而形成自20世紀末以來，各國教育改革政策的主流；臺灣也在行政院成立教育改革諮議審議委員會以來，而成為我國新世紀的教改基調。以下針對學校本位管理的意涵，進行分項說明：

1. 學校本位管理的基本假定

有關該概念的基本假定，包括：提升管理效率、促進學校效能、發揮經濟效益、開創經費資源、滿足政治需求、激發專業成長、改進學習成果，以及承擔績效責任。

2. 校本管理的基本定義

學校本位管理，是基於教育主管當局將學校經營權，透過政策鬆綁與權力下放後，讓學校重新能自我管理與領導的經營方式。

3. 校本管理的主要內涵

學校本位管理中的論述，主要包含了四大內涵，包括：將決定權力下放學校、以真實情境發展學校決定、學校權力與績效由利害相關人共同分享承擔，以及不斷追求學效卓越表現與教育品質

4. 校本管理的最終目標

任何有關學校的管理經營模式，其最終目的都想藉此提升學校教育品質，進而追求精緻教育與追求卓育表現；因此，校本管理的最終目標就是提升教育品質與追求卓越表現。

5. 實務運作的學校本位管理

學校的核心事項：通常以教學相關事項為主，如教學方案研擬、課程決定、時間分配、教學方法、教學評量等。以下，分別依照課程、人事與預算，說明實務運作上的學校本位管理。

(二)學校本位管理的應有原則

校本管理的最終目標：任何有關學校的管理經營模式，其最終目的都想藉此提升學校教育品質，進而追求精緻教育與追求卓育表現；因此，校本管理的最終目標就是提升教育品質與追求卓越表現。

1. 學校本位課程

意指各校的課程與其發展，政府應該將課程設計與決定的權力授予校方，再由校方根據所

在環境與需求及成員共同參與而擬定具有彈性的課程內容。

2. 學校本位人事

教育主管單位亦應下放徵聘員工及依照實際學校需求得以調整結構與編制的權力給予校方，進而得以讓校方追求卓越並可藉此落實學校績效責任。

3. 學校本位預算

透過政府給予學校預算自主權，讓學校在年度預算總額之下可以自行規畫使用項目與優先排序，並且若有預算餘額亦可保留至下年度而無須繳回。

4. 學校本位管理的組織方式

校本管理以學校決策為基本單位，教育行政機關理應尊重專業並充分授權與使其擴大參與，除了增加學校本身自主性外，相對也強調績效責任。身為校長必須掌握學校發展趨勢，擬定配套措施與策略以因應。

5. 學校本位管理的校長角色

為求落實校本管理，校長的角色因此從原本服從上級命令的執行者，轉變成為主動積極的領導者。

6. 校長於校本管理時運用權力的原則與作為

校長運用權力的基本原則：現代校長進行學校本位管理時，對於權力使用與領導方式的對應元則，應以分享策略為首要，誘發策略為次要，而盡可能地少用權力控制策略。

7. 落實校本管理後的教師角色轉換

當各校逐步實施校本管理，教師角色的轉變將如下呈現一複合式內涵，包括：診斷者、合作學習的領導者、計畫者與願景者、評量者、專業發展者，以及校本領導團隊成員的綜合內涵定位。

臺灣從過往踐行中央集權，學校幾乎沒有自主決定權而多半只能聽命行事；歷經教育政策與行政鬆綁的改革之後，逐步擴增學校擔位權力而轉型為教育行政機關的夥伴。

二、「自我實現」是人的最高層次需求，其基本的意涵是自己的「理想抱負」與「現實成就」吻合，最近已被引用在行政領導領域，試論教育領導人如何運作「自我實現論」來增進教育行政的效能效率?(25分)

【擬答】

Maslow是心理學人本心理學派的翹楚，其提出之需求層次理論，更是將個體心理需求發展逐層建立；然而，在教育行政領導領域，若欲達成自我實現的需求層次，則必須透過領導者自身的反省實踐與落實道德領導達成。以下針對該概念進行說明：

(一) 反省實踐的意義

批判倫理所代表的，也就是反省實踐的功夫。領導者應該不斷自我反省且力求改進，才可以達到盡善盡美的境界。

1. 反省實踐的基本性質

反省實踐除了透過自我反省的基本運作之外，同時也可以視為對於教育在以技術為基礎的實踐上，所呈現不足而應該具備的理論補強。

2. 反省實踐的基本定義

反省實踐透過主動質疑、深思檢討、捐棄不合理價值觀與重新定位價值，並且以社區規範與專業理想培養。

(二) 道德領導的意義

道德領導與倫理領導，係以道德權威為基礎的領導。領導者本於正義及行善的義務感來實施領導。也冀望成員能以行善和正義來回應。因此，道德領導自然有別於其他的領導，不是針

對行為的技術層面，而是針對領導的價值與信念，更得以發揮領導的功能。

1. 道德領導的基本性質

道德領導強調「善的，就去做！」有別於互易領導外爍動機「拿多少，做多少！」以及轉型領導內隱動機的「值得的，就去做！」教育，不僅傳授技能和知識，更應教導道德倫理。

2. 道德領導的實施

培養道德人格，以身作則。建構組織倫理環境，落實正義倫理價值，以及實踐關懷與批判倫理的行動。

(三) 透過反省實踐促成道德領導的行政效率

由於反省實踐不斷強調，從實踐即反省不斷反覆的歷程中，檢討改進的總體歷程，可作為教育人員不斷省思所作所為是否落實教育當有之價值觀或行為舉措。

1. 反省實踐的具體方法

反省實踐可彌補理論在信奉與實踐之間的落差，使個人得以更為落實真正符應原始理念的教育作為，其方法包含觀察法省、寫作反省、模擬反省、團體討論與隱喻。

2. 服務型領導展現反省實踐與道德領導的具體成效

服務型領導強調領導者或管理階層應本於服務組織和成員的精神，來進行領導的方式。

3. 服務型領導的重要對策

做好服務型本質的領導，必須由以下途徑入手，包括有：

(1) 本著僕人心態領導，培養服務型領導者得已具備助人同理的重要本質，以及奉獻與分享組織利益。

(2) 從心理層面用愛關懷與影響成員，並且建立組織溫馨氣氛以及良好的人際關係網絡。

(3) 建立組織溝通與服務平臺，以及落實領導和被領導的穩健關係；因此，服務型領導並非著眼於權力的運籌帷幄，而在強調領導者本於真誠與成員溝通的原則。

三、「績效責任」係指組織成員為自己所承辦事務，負完全成敗之責任，「績效責任機制」已普遍流行於一般企業組織。請問教育領導人如何運用「績效責任」機制來領導教育人員？教育行政人員有那些績效責任？(25 分)

【擬答】

績效責任(accountability)是一個動態的過程，個人或組織必須承擔他們的任務的權責，而且必須輔以檔案資料、評鑑實施、權責劃分以及回饋改進，作為判斷的參考依據。茲針對教育領導者透過績效責任進行組織運作的內涵，以及教育行政人員的績效責任，分項說明如下：

(一) 教育績效責任的意義

教育績效責任是指教育組織為了建立權責相稱的理念，進而提升教育成效，達成教育理想，教育機構和學生及家長各自負起教育和學習成敗的責任，透過科學化的管理，並對工作表現加以評鑑與獎懲，從而發現其達成教育目標的程度與謀求改進之道。

1. 績效責任的基本定義

績效責任係針對個人或團體所負責的行為或工作的狀態與表現，經過評估之後，給予適當獎懲的歷程。吳清山教授與林天佑教授認為：個人或單位對於職責範圍內的工作成效與成敗負起完全責任。

2. 教育績效責任的內涵

就其廣義來看，教育績效責任的內涵是教育機構及其相關人員和學生自己負起本身教育和學習成效的責任；就其狹義而言，是教育機構及教育行政機關、教育政策制定人員、學校、學校行政人員、教師和家長，負起學生學習成敗的責任。

3. 教育績效責任的共識

教育績效責任的共識，包括：學校品質的決定不再單是輸入因素、學習可以從成本方面來測量、納稅人、家長和政府機構有權利知道學校經營的結果和相關的成本效益，以及可以提供學校經營成果的訊息和激勵學校有較好的表現。

4. 教育績效責任的特性

教育績效責任是實現教育目標不可或缺的要件，其主要特性可以歸納如下：

(1) 自發性

出自於教育工作者內在的省思，以謀求學生最佳福祉。

(2) 義務性

明訂職責，作為執行工作的依據，這些職責規定是一種法律的責任，具有強制性及義務性，可以約束和規範教育工作者的行為。

(3) 判斷性

是對教育工作表現結果的價值判斷，進行一項系統化、客觀化教育表現評斷的工作，讓教育相關工作者了解整個教育績效。

(4) 動態性

教育績效責任是一系列知覺反應、系統動態的過程，透過回饋，得知教育活動實施情形，在回饋過程中，可能就會產生新需求或修正原來的活動，產生持續進步的動力。

(5) 發展性

教育績效責任的目的在於改進，經由績效評估達到自我檢視和自我改進的效果，以CIPP模式，可就教育的背景、輸入、過程和產出提出一些改進策略，有助於教育的健全發展。

5. 教育績效責任的要素

教育績效責任的要素，包括：

(1) 職責

要確定個人或團體的工作職責。

(2) 指標

為了了解執行的成效，必須建立指標作為評斷的依據。

(3) 表現

蒐集質性描述及量化數據資料，進行評估工作。

(4) 評估

進行外部專家小組或自我評估，評估個人或團體是否負起教育職責。

(5) 獎懲

以適當的獎懲制度作為規範，評估要求進行學校再造或藉以增加或減少經費。

6. 教育績效責任的功能

教育績效責任是一套承諾和政策，就其積極目的而言，在於提供一個良好的學習環境；就消極目的來看，則是透過自我檢視、診斷和變革的過程，避免學生受到有害或無效的教學實務。教育績效責任的功能，主要可歸納如下：

(1) 溝通的功能

教育績效責任的實施，必須經由書面的資料，向政府機關、社會大眾或學生家長告知學校經營和學生學習情形。

(2) 控制的功能

教育績效責任具有市場機制的機能，明確規範各方人員的職責及應達到的目標。

(3) 激勵的功能

績效責任的機制本身就是一種刺激，有助於激勵成員和學校追求良好的成就表現，讓學

校有較佳的生產力，故績效責任本質上有其積極性的功能。

(4) 改進的功能

教育績效責任不僅在於幫助學校做改進，更是要以提升學生學習效果為核心，教育績效責任各種制裁只是一種手段，其最終的目的仍在增進教師教學和學生學習。

(二) 領導者建立與行政人員應有的績效責任

由領導者與行政人員的兩種層次，探討各自應有的績效責任運作原則如下：

1. 領導者應確立教育績效責任的制訂原則

績效責任的訂定規準一直不乏探討者，但各研究者的看法頗具共識，茲將績效責任的制訂原則歸結如下：

(1) 以改善為目的

績效責任制以改善所有學生的學習成就為目的，對所有孩子抱持高期望，讓每個孩子都具有成功的機會，並給予就讀低表現學校的學生選擇的機會。

(2) 以標準為基礎

高品質的標準是績效責任制的建構基礎，包含內容標準和表現標準，內容標準指訂定學生應嫻熟的知識內容與技能，表現標準指學生學習表現設定標竿，以激勵學生具有高度的學習表現。

(3) 明訂權責

績效責任力求權責相符，以使學校及個人為表現負起責任，學校在賦予更多權利與彈性的同時，應相對負起更多的責任。

(4) 結合各項要素

績效責任制中訂定標準、實施評量、公開結果到據以提供獎懲及協助，每項要素皆須環境相扣，相互補強。

(5) 建立學校能力

藉由提供專業發展機會、資料解釋能力與協助策略研擬建立所有學校的能力。

(6) 報告資料容易取得

報告資料不僅應易取得，更應容易為家長所了解，始能收其效用。

(7) 建立適當獎懲制度

績效責任不必然是對學生、教師或學校的處分，獎懲的目的在於鼓勵學校改善。

(8) 不以單一測驗分數為依歸

測驗分數是評鑑學校的一項依據，但不應當作唯一的基礎，必須同時評估學校本身之背景。

(9) 界定所需資料

學校教育績效責任建立在有形的資料上，建立資料的蒐集、處理、保存與利用程序可了解學校營運得失，並據以改進。

(10) 重視學生個別需求

績效責任制容許過程的彈性與多元，必須配合學生的學習步調與風格的差異，重視個別學生的需求。

(11) 獲取大眾支持

績效責任制除了確保教師及行政人員的信任之外，還必須獲取大眾的支持。

2. 教育行政人員應體會與重視教育品質與績效責任的關係

當前社會發展的過程中，品質與責任是相當密切的，不管任何事業或工作要有品質，基本條件就是組織中的成員都負起應進的責任，為自己的行為後果負責。教改聲浪中，教育品

質與績效責任的關係益顯重要，茲從目的與手段的關係加以闡述，分述如后：

(1)教育品質是實施績效責任的重要目的

教育是一項龐大的事業，需要大量的經費投入，影響學生亦極為深遠，如果教育實施的結果缺乏品質，不僅是教育投資的浪費，同時也會造成國力的衰退，為了了解教育投資的成效，從企業觀點而言，實施績效責任應該是一種很好的方式。

(2)績效責任是達成教育品質的有效手段

提昇教育品質的手段相當多，如重視教育輸入、過程及結果的全面品質管理，鼓勵擴大參與和集思廣益以作出最佳決策的學校本位管理，都有助於增進教育品質，但如果能與績效責任相配合，將可達加乘之效，以全面品質管理來說，績效責任可以釐清品質成敗的責任歸屬；對學校本位管理而言，績效責任可以評估本位管理的成效，以提升學校效能。

3.學校績效管理的步驟

學校績效管理是一個循環的歷程，以績效的達成為目標、以人性的關注為起點、以績效的評估為核心，以績效的追蹤為手段。

(1)建立和維持關係

績效管理是建立在溝通與人際關係的基礎上，績效責任與績效管理的發展，賴於人際間參與的品質，他們的開始與結束均強調關係，管理者或是監督者希望促成成員持續的成長與發展。

(2)聚焦於績效

進行教育績效管理或是基效責任之衡量時，宜就其目標將其所需之績效界定出來，再進行後續的管理或是評量。

(3)界定主要成果範圍

教育的績效是如此複雜與多面向，因此難以評鑑教育組織或個人所有行為。就教師的績效衡量而言，焦點必須要窄化在大家所公認的與學習結果具關鍵性的班級績效上。

(4)權重主要成果的範圍

不論是組織績效或個人績效，不同的行為表現會因組織目標、組織情境等而有所差異，因此是導者就可以使用個別教育組織或個人的績效管理系統。

(5)共同決定特殊目標

績效管理強調認可支持學校系統的目標需求上，每位教師是獨特的，教師與視導者創立貼切的目標設計，以鼓舞教師成長與發展，並強化學校的目標。

(6)評估績效水準

當關鍵結果的範圍及目標確認及權重後，評估績效水準的方法就必須以學校或學區層級加以建構

(7)監控績效

績效監控的主要目的，在於保證工作品質與工作進度始終與目標一致，或是提供相關訊息的回饋。

(8)進度檢核

進度檢查的主要作用在於：使工作按計畫的目標進行、依市場變化調整目標與計畫，對績效計畫的變動與重整進行討論，以及必要時提出改進計畫。

(9)績效管理訪談

訪談是回饋的黃金途徑，在訪談中視導者可以與成員面對面的交流，雙方可以針對考核的結果，共同研究制定出改進的方案。

(10) 追蹤

績效管理並不是在晤談之後即告結束，而是要導向績效的改善，績效管理是一個困難持續的過程。

四、教育評鑑具有四大趨勢：評鑑專業化、評鑑標準化、評鑑理念化以及評鑑價值化。請說明教育評鑑四大趨勢的主要內容為何?(25 分)

【擬答】

我國教育評鑑發展至今，雖有四十餘年的歷史，但回顧過去教育評鑑的歷史，卻有相當多問題亟待解決，許多困境亟待突破。以下針對教育評鑑專業化、標準化、理念化與價值化等四大趨勢的主要內容，以及對我國未來教育評鑑的可能啟示，進行分項說明：

(一)教育評鑑四大趨勢的說明

有關教育評鑑涉及專業化、標準化、理念化與價值化的四大趨勢，以下分項說明：

1.教育評鑑專業化的意涵

實施教育評鑑有經驗的先進國家，如英、美、澳、加等國，為建立教育評鑑的專業權威，均訂有明確的專業標準，作為評鑑規劃與實施的依據。

2.教育評鑑標準化的意涵

評鑑過程複雜而且時間長，因此，專業的評鑑建有標準化的配套，如：詳細的評鑑準則、具體的評鑑手冊、電子化的自評表、標準化的調查問卷、具體而微的評鑑表格、一致的資料蒐集分析與評估程序等，作為評鑑實施的專業規範，確保一定的專業水準。

3.教育評鑑理念化的意涵

教育評鑑的重點在於處理複雜的資料，因此，需要有專業的方法作為後盾。教育評鑑專業團體提出文件查閱、焦點團體、個別訪談、直接觀察、問卷調查、個案研究等方法，作為蒐集資料的方法，以質性與量化的方法分析資料，強化方法的專業性。

4.教育評鑑價值化的意涵

倫理是專業的重要特徵之一，國際間知名的教育評鑑專業學術團體對於評鑑實施均有明確的倫理規範，強調尊重、公平、公正、客觀、迴避的原則，盡量不干擾受評者的正常運作，使其在自然的情境之下，接受公平的評鑑，並撰寫客觀的評鑑報告。

(二)四大趨勢對我國未來教育評鑑的主要啟示

台灣教育評鑑正處於邁向半專業的途中，亟待努力。至於實際執行的評鑑過程與方法的專業方面，則處於待開發狀態，從專業評鑑過程與方法的特徵中，可以獲得以下六項啟示，作為共同努力的參考：

1.逐步延長評鑑的時間，藉以充分表現專業行為

台灣各類教育評鑑的時間，不論學校規模，短至二小時或半天，長至二至三天，和專業評鑑比較相對太短，無法充分依據專業標準實施專業評鑑，如要建立教育評鑑的專業權威，宜考慮延長評鑑的時間，但如改變太大恐一時無法配合或適應，可以考慮從受評對象自願延長評鑑時間開始，再逐步實施。

2.致力於標準化的建立，作為評鑑實施的依據

台灣各類教育評鑑僅有原則性的提示，作為評鑑實施的規範，因此，評鑑結果的有效性與信賴度經常遭到質疑。標準化在於詳細界定每一評鑑過程的具體行為，並排列每一具體行為的邏輯順序，製作工作流程，另設計檢核表以資配合，作為評鑑實施的依據。

3.共同訂定評鑑專業倫理，作為評鑑實施的專業規範

目前台灣各類評鑑工作，對於評鑑委員之評鑑行為均有原則性的提示，但尚未建立共識，也缺乏立論依據。至於評鑑規劃、設計、執行、報告等方面，則未見系統性的研究、探討。

未來宜由相關的教育專業團體草擬專業倫理準則，經充分討論、建立共識之後，作為廣泛遵守的專業規範。

4. 擴大教育評鑑專業訓練方案，建立熟悉評鑑過程與方法的人力資源

專業評鑑的過程相當複雜、評鑑方法相當專業，必須經過一定的訓練或練習才能勝任評鑑工作。台灣評鑑工作大多倉促成軍，既缺乏充分的專業訓練，也無實務的模擬練習，有損評鑑專業。長久之計，宜從擴大教育評鑑訓練方案著手，充分培養所需的專業人員。

5. 政府與學術團體宜持續投入，發展適合台灣專業教育評鑑過程與方法

從國外教育評鑑專業發展的過程來看，教育評鑑的專業知識與權威是長期發展而來的，絕不是一朝一夕訂定出來的。適合台灣需要的教育評鑑過程與方法，也需要政府與學界共同攜手，經過長期投入研究發展，終至開花結果，不是規定出來的。

6. 將品質保證系統納入評鑑基本要求內，持續提升教育評鑑品質

建立品質保證機制以持續改進專業表現，是專業團體的重要特徵之一，因此，品質保證系統為專業教育評鑑的基本要求。台灣教育評鑑未來宜融入評鑑實施的規範當中，以維持最佳的評鑑品質，並透過自我評鑑的途徑，持續提升評鑑品質。

在教育品質逐漸引起注意、「退場機制」日漸受到重視的今日，教育評鑑的角色、功能與實施便成為熱門的主題。教育評鑑能否肩負起品質把關、存良去劣的角色，以滿足政府、學校與民眾的需要，關鍵在於能否展示專業行為，建立專業權威。