

## 97 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、國民中、小學校務評鑑目前已是各縣市政府用來做為檢核學校辦學的重要政策。試說明在規劃一套校務評鑑機制時，應有那些重要的內涵，才能建構一套完善的校務評鑑機制。

【擬答】：

(一)校務評鑑意義：

系統地蒐集教育行政事務的資訊，進行審慎分析與價值判斷，關注目的在特定目標達成程度、決定方案與改進活動參考依據。教育行政工作在計畫與執行後宜進行評鑑，針對事項審慎考量，以明得失與原因，作為決定如何改進或重新計畫過程；亦即系統地蒐集資料、分析與價值判斷，關注目的在特定目標程度，分析其優劣得失，然後做為改進活動與決定選擇方案歷程。

(二)評鑑重要內涵包括：

1. 實施方式總體認同程度分析
2. 行政效能層面分析
3. 課程發展層面分析
4. 師資教學層面分析
5. 學生輔導層面分析
6. 環境設施層面分析
7. 資源整合層面分析

(同學可以以此方向自由發揮)

二、策略規劃(strategic planning)、自我評鑑(self-study)及標竿學習(benchmarking)是企業界常用來改善品質之策略或方法，近年來學校教育也陸續出現相關之作法。試問，如何將此三項策略或方法加以統整學校經營中，以確保並改善教育品質。

【擬答】：

(一)策略(Strategic)是一種規劃的過程，旨在運用過去及現在的訊息，判斷未來可能的發展，以理出最可能達成目標之方案；策略在本質上具有未來、不確定及不可立即測量性，而在發展策略的過程中，必須統整客觀的數據與主觀的判斷以充分掌握必要資訊，使其在執行上具備高度可行性與穩定性。

將策略規劃的理念應用至學校經營，最常見的便是「校務發展策略(School Development Strategy)」，校務發展策略係以高階主管管理價值與哲學、運用學校內外資源與力量以達成學校發展願景、目標的指導原則，此原則又規範解決學校現存問題以及追求未來發展的方向。(林天祐，民 92；張明輝，民 93)

(二)自我評鑑：亦即由受評教師根據學校自行發展之自我評鑑檢核表，填寫相關資料，逐項檢核，以瞭解自我教學工作表現。如前所述，教師自我評鑑是一種有效的教師評鑑方式，因為祇有教師本人能對自己的教學實務具有最廣泛，最深刻瞭解，並且透過內省和實際的教學經驗，能夠對自己的表現型式和行為做一個有效的評估。

(三)標竿學習(Benchmarking)：指一個組織選定同業中最成功組織，相互比較其產品、服務和方法歷程，以提昇其組織績效(吳清山、林天祐，民 93)。標竿學習是一種過程，此過程係針對處於領導地位且可比較的組織，進行經營流程的持續評量與比較，以期獲得資訊，幫助組織確認待改善之處，以及執行改善方案。(閻自安、郭昭佑，民 92)

(四)三項策略學校經營統整：

1. 標竿學習促使評鑑結果更適切應用：目前國內教育評鑑結果，除用以考核獎懲、追求績效責任外，最終目的均要求學校參酌意見改善缺失，無法將各校學習經驗嘉惠各校，標竿學習讓評鑑結果公開，學校間彼此分享，互相觀摩學習另類作用，使評鑑功能更適切普遍應

用。

2. 標竿學習引領楷模認同與超越：傳統教育評鑑常以預先訂定指標，提供評鑑方向指引，學校表現優劣完全依評鑑者決定，即使需改善缺失也無憑斷準則；而標竿學習則豎立學校某些向度表現標竿作用，使其他學校有學習楷模對象，學校能自我肯定、持續學習甚至超越。
3. 標竿學習強調歷程性比較與改進參照：傳統教育評鑑較重視總結性評鑑，標竿學習除重視與外部組織間總結性評鑑，更強調學校運作歷程比較性，實務上與標竿學校運作流程相互比較，找出二者差異原因，提供學校發現問題與改進方向，提昇學校組織運作效能。

三、行政流程改造是協助學校重建自主性，提昇工作效率的重要方法。試說明學校行政流程改造的重要內涵以及影響，並說明學校行政流程簡化的可行策略。

【擬答】：

(一)組織再造(Organizational Reengineering)：

1. 組織再造定義：由學者 MIT Michael Hammer 於 1990 年提出，其對再造工程定義如下：「從根本上重新思考，以組織運作中流程(Process)的觀點，檢視企業內部的活動，而後重新設計現有的工作方式，改善成本、品質、服務與速度方面，以達成組織大幅提昇績效之目的。」
2. 學校組織再造：吳明清(民 85)提出學校組織再造理念，強調基本假設與價值改變，而非僅改變組織結構，包括學校領導、權力分配、人員角色、價值觀念、組織文化、決定、激勵等層面根本改變、增加教師與家長校務參與，強化學校經營體質，轉換學校新的經營型態，形成學校創新與卓越文化，進而提昇學校效能。

(二)組織再造方式(策略)

謝文全(民 93)指出組織再造方式可以從七個層面進行：

1. 進行跨組織再造：未來是無國界世界，透過與其他外部組織建立合作夥伴關係，減少彼此間競爭與衝突，降低組織運作帶來風險，以提昇學校組織競爭力，如策略聯盟、跨校合聘師資、大校支援小校與無疆界組織即屬之。
2. 組織型態再造：組織近年來逐漸朝向扁平式、虛擬式、變形蟲式、網路組織，強調透過全面品質管制提昇來創造價值，將部分業務外包或運用網路建構虛擬組織，重視價值創造、品質、顧客滿意、組織形象與責任。例如：學校廁所外包給廠商清潔。
3. 組織文化再造：組織文化再造，包括組織成員思考方式、技能內涵、價值觀與組織管理制度，領導者必須重新塑造新組織文化，且深植組織成員的內心。因此，高階主管訂定組織發展策略，須將願景、使用與目標納入考量，形成優質組織文化內涵，有效導引組織變革與再造。(張明輝，民 92)
4. 經營理念再造：採用服務型領導，本著服務精神領導成員，或倡導全面品質管制，以顧客滿意作為組織品質指標，學校組織民營化引進企業精神，如使用者付費、委外經營、特許學校、公辦民營、提昇競爭力均為經營理念再造。
5. 管理結構再造：透過管理機制調整進行組織再造，強調組織扁平化，縮短決策縱向過程，減少中間管理階層，增進高階主管與基層人員接觸。例如：教育鬆綁、教師遴聘權授與學校自行聘任。
6. 成員角色再造：調整成員角色進行組織再造，如校長由單純發號行政命令轉變為積極參與式領導，教師由被動參與者轉化為積極研發創造者，由知識提供者轉化為學校系統參與者。而學校組織角色考量為學生學習場所、社區學習中心、客戶導向關係等。
7. 作業流程再造：作業流程再造以流程為主軸，排除冗長瑣碎工作，使員工工作涉及完整流程；部門間互動因此增加，工作方式趨於合作，員工態度也轉為主動與積極。如政府推動「單一窗口」、「一處交件全程服務」、「戶籍作業電腦化」。

四、公平性(equity)與適足性(adequacy)是當前學校財政或資源分配上，廣受關注的二個議題。試說明其內涵與測量方法，並比較二個概念之異同。

【擬答】：

(一)公平性與適足性

1. 公平性(equity)

陳麗珠(2006)教育財政學上主張的財政公平，一為水平公平(horizontal equity)，一為垂直公平(vertical equity)，前者主張相同條件相同對待，所以經費分配時應將差異縮到最小；後者則主張差別條件差別對待，尤其應該有濟弱扶傾的精神，分配較多資源給條件不利者，即是所謂的「積極差別待遇」(positive discrimination)處置方式。

2. 公平性(adequacy)

陳麗珠(2006)教育財政公平性適足性指「大多數學生都得到足以達到高標準教育成就的基本額度經費，而且只有在每一所學校教育經費都達到充足程度時，教育改革才能完成。因此，適足性關注的是投入與產出之間資源是否充足，一改過去只檢視資源投入數量而忽略產出評量的窠臼。

(二)測量方式

1. 水平公平方面

陳麗珠(2006)中央對地方政府一般教育補助款的分配方式，應以基本需求為計算基準，配合各縣市之間的條件、財政能力的差異、教師人事費、班級規模、偏遠或鄉村地區、財政能力、工商業發達地區的學校與班級規模。

2. 垂直公平方面

陳麗珠(2006)目前實施的特定教育補助，係以配合行政機關施政重點，透過各種補助計畫實施。應該多方討論弱勢團體的界定與優先順序，並且加強補助計畫之間，以及各行政機關之間資源的統整，避免重複補助或是分配不均的情況發生，才能真正照顧最需要幫助的學生。

(三)在適足性方面

陳麗珠(2006)我國資源分配政策的適足性考量還是停留在第一階段定義的「最低限度資源的供應」，因應教改強調績效責任的趨勢，將來應該加強適足性第二與第三階段的定義，不但將資源分配隨學校本位與學生個別特質而調整，更要確保資源足以協助學生發揮潛能以達到特定學習成就或標準，因此各種補助計畫應配合成效考核，尤其著重於學生各種成就的進步情形。

【本文參考：陳麗珠(2006)。從公平性邁向適足性：我國國民教育資源分配政策的現況與展望。教育政策論壇，9(4)，101—】