

## 97年公務人員特種考試身心障礙人員考試試題

等別：三等考試

類科：教育行政

科目：教育行政學

一、組織文化的內涵為何？教育行政領導者應如何營造良好的組織文化？請分別申述之。

【擬答】：

(一)組織文化意義 (Organizational Culture)

吳清山(民91)認為，組織文化是一個組織經過內在運作系統的維持與外在環境變化的互動下，所累積的各種產物，包括共享信念、共有價值觀、規範、態度、儀式、典禮、符號、故事和行為等；組織分享產物意義後，會以自然方式表現於日常生活中，形成組織獨特的現象。

(二)組織文化內涵

學者 Schein 將組織文化層次由淺至深分為人工器物與創造物、價值觀與基本假定：

1.人工器物與創造物 (Artifacts and Creations)：

組織文化最表層是成員在組織基本假設、價值觀、規範、期望影響下，所創造出來生活與工作工具，外顯的但有時不易理解，如組織故事、符號、語言、儀式、典禮、建築物風格、器具型式、行為模式、傳奇與迷思 (Myths)。

2.價值觀 (Values)：

價值觀由基本假定衍生出來，代表判斷可欲性與正當性的行為準繩。行政運作內在標準，如期望、規範、價值，有時明文規定，有時共識。不同組織價值觀念會影響組織管理方法與組織決策方式。期望、規範、價值仍是無法直接觀察得到。

3.基本假定 (Basic Assumption)：

基本假定是由經驗累積而成，組織成員對周遭人、事、物與組織本身持有潛藏信念，包括與環境關係、實體時空性質、人性本質、人群關係本質、人類活動本質，內隱而不易察覺層面，卻是成員解決問題背後根據的信念。基本假定被視為理所當然不需驗證，組織成員所共享的一套基本假設前提和價值，以及由這套價值衍生而來的行為規範和行為期望。

(三)教育行政領導者應如何營造良好的組織文化

- 1.確定所欲營造組織氣氛與組織文化類型，教育組織大都營造學習型組織文化，積極開放組織氣氛。
- 2.藉由學習型組織第五項修練改善過往本位主義與衝撞現行體制，重新打造成員熱心參與、開放共享，團隊合作與創新文化。
- 3.組織領導者必須以身作則，身體力行，表現出欲營造組織氣氛與組織文化之特質。
- 4.建立組織公平競爭與激勵制度，才能營造優質組織文化與氣氛。
- 5.組織成員做好形象管理，同時將學校經營理念行銷推廣出去，獲得社會大眾認同，使每位成員與有榮焉，展現出優質形象，其組織氣氛自然不同。
- 6.製造新故事、儀式、典禮活動，展現組織氣氛與組織文化類型。

二、領導宜兼顧倡導 (initiating structure) 與關懷 (consideration)。請說明倡導與關懷的意義，並申論教育行政領導者如何兼顧這兩個層面？

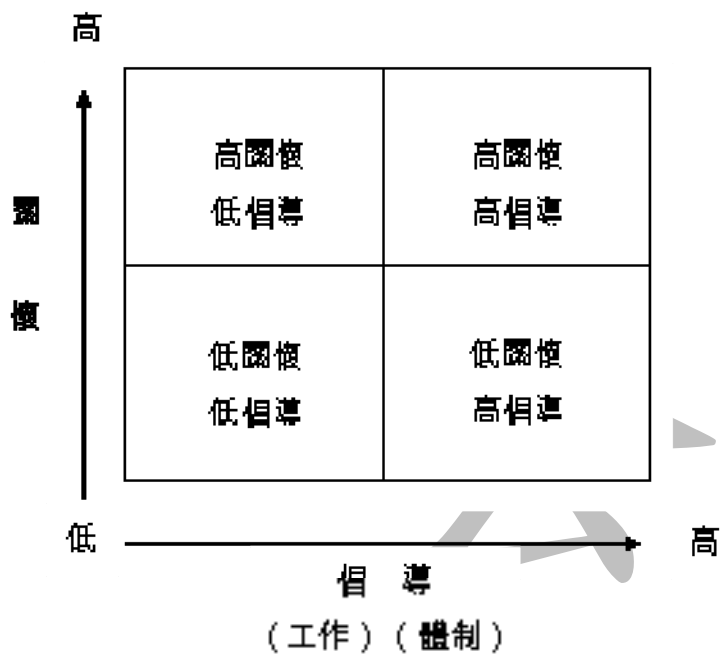
【擬答】：

(一)倡導與關懷意義

- 1.由 A. W. Halpin 在 1957 年，美國俄亥俄州立大學 (Ohio State University) 使用「領導行為描述問卷」(Leader Behavior Description Question; LBDQ) 研究發現，領導行為可用兩構面加以描述：「關懷」(Consideration) 與「倡導」(Initiating Structure, 或體制)。此一般常稱為「俄亥俄學派理論」或「兩構面理論」(Twodimension Theory)。

## 公職王歷屆試題 (97 身心障礙特考)

2. 「關懷」係領導者對於其下屬所給予尊重、信任及相互了解的程度。而「倡導」即領導者界定其本身與組織成員間的權責關係、確立明確的組織結構、建立意見溝通的管道及訂定工作程序，期達成組織的目標。依以上之程度，大致可分四象限或四種領導方式：



倡導關懷象限圖

(二)教育行政領導者如何兼顧這兩個層面

謝文全 (民 87) 提出領導者如何兼顧倡導與關懷：

1. 訂定組織政策應全盤考量，是否妨礙成員需要的合理滿足，尋求最合適的政策與運作方式。
2. 了解組織成員需求，視不同成員需求層次給予適當滿足，同時兼顧生理與心理需求滿足。
3. 實施授權制度，讓成員分層負責成敗，鼓勵成員參與組織決定，滿足成員較高層次需求。
4. 指派工作任務儘量符合成員專長與興趣，使其發揮最大潛能達到最佳效率，如有能力不合時，應儘速調整職務或鼓勵進修提昇能力。
5. 當成員達到組織既定目標時，應給予即時公開儀式獎勵或升遷，滿足成員尊榮感與高層次需求。
6. 運用 Maslow 需求層次理論，找出成員尚未滿足的層次需求，鼓勵成員積極追求較高層次需求。
7. 運用公平理論使組織成員感受到公平、公正、合理的對待，平時多關心成員是否感受付出與報酬之公平性，如有不公平應儘速檢討改善。
8. 透過情境或教育安排與陶冶，促進成員社會化，使成員個人目標與組織目標彼此一致。

三、為使作出來的決定具有合理性 (rationality)，教育行政人員於作決定過程中應注意那些原則？請申論之。

【擬答】：

(一)決定合理性意義

決定合理性 (Rationality) 指決定的結果合乎理法，教育行政決定是追求客觀合理性、慎思合理、組織上合理；要達到絕對完全合理性很難，會受限沉澱成本 (考量時間因素)、資訊內容不完整、預期困難、個人價值觀念影響，只能追求有限理性。

(二)提高教育行政決定合理性

1. 掌握影響行政決定因素：

影響教育行政決定因素包括個人層面、組織層面、個人與情境交互作用，如能有效掌握上述因素，則可提昇決定的合理性。如決定過程中組織層面影響決定較大，則加強內部成員溝通，採用開放系統吸收外界資訊提高決定合理性。

## 公職王歷屆試題 (97 身心障礙特考)

### 2. 遵守決定過程與步驟：

(1) 決定過程依序進行，行政人員較能以理性思考，周延考慮與客觀中立分析，有助於決定合理性。學者 Robbins 提出決定過程包括：① 界定問題；② 確定決定準則；③ 分配準則權數；④ 發展可行方案；⑤ 分析可行方案；⑥ 選擇可行方案；⑦ 執行方案；⑧ 評鑑決定效能。

(2) 不過行政決定過程是一個連續及動態過程，面對教育情境實際組織運作，必須掌握彈性原則，以提昇行政決定合理性。

### 3. 鼓勵組織成員參與決定：

教育行政決定過程中，鼓勵組織成員與相關人員參與，集思廣益，結合眾人智力，決定較會被接受。學者謝文全提出參與決定方式有：(1) 諮詢式參與：透過提案、問卷、面訪、非正式組織等獲知成員意見。(2) 共同決定式參與：選出組織相關人員共組委員會，一起進行決定工作。

### 4. 追求決定合理性：

針對教育發展與問題時，必須擬定數個可行方案，選擇較佳解決方案。傳統決定會要求最高目標達成與最大經濟效益，但教育決定有時會受限情境與人員因素，未能追求盡善盡美，因此追求足夠好的合理化決定。

### 5. 妥善把握做決定情境：

教育行政決定情境，包含許多因素，如何確實掌握運用這些因素，則能提昇決定合理性。情境因素包括參與決定者、受決定影響的人、相關具參考資料、決定時間快慢、未來決定所受影響、政策程度、列舉所有可行方案、價值觀念一致性等，決定效果評估。

四、改善校園治安為當前國家重要教育政策之一，請簡述維護校園安全的具體作法，並申論應注意的原則。

【擬答】：

#### (一) 校園安全

范兆寅 (民 92) 認為學校危機係指發生在學校內外與學校成員有關之重大事件，其對學校組織的正常運作及其成員的身心健康或安全構成嚴重的威脅或傷害，亟需學校決策者做出有效且適當的回應或處置，否則將造成更大的危害。

#### (二) 校園安全的具體做法

學校危機管理運作分成三階段：危機預防、危機控制、善後處理三方面。

##### 1. 學校危機的預防準備方面：

「凡事豫則立，不豫則廢」，學校危機預防在消除危機成因，降低危機帶來傷害，具體措施如下：(孫本初，民 86；范兆寅，民 92)

(1) 危機感應系統：孫本初 (民 86) 指出組織若能針對早期的危機警訊加以察覺，並採取適當的因應措施來遏止其發生，那麼組織便能將危機消弭於無形，而達到善良管理的最高境界。危機感應系統能針對危機警訊，傳達至危機管理小組，提早採取適當措施加以回應。

(2) 危機計畫系統：危機計畫的目的就是在事前對可能發生的潛在危機，預先研究討論，以發展出應變的行動準則。Young (2002) 認為危機最佳預防之道在於擁有危機計畫，且能視情況或特殊事物慎重做彈性的調整之，須知危機不會順應計畫而產生或發展，故需懂得變通，適度調整計畫以利當前危機的解決。(Kenndy, 1999)

(3) 暢通學校溝通網絡：顏秀如 (民 86) 則綜合學者專家說法，指出危機前的溝通工具應包括：(1) 建立良好的公共關係，包括與社區或媒體的關係。(2) 設置聯絡人，包括校園、執法單位、媒體 (發言人)、家長、教師、諮商或學生、醫療等聯絡人。(3) 籌劃支援資源。(4) 建立緊急通報機制，如電話網路、事件通報系統、緊急通訊裝備、緊急代碼等。

(4) 危機訓練系統：危機訓練系統過程使成員能夠培養分析能力與知識取得能力，學習及培養獨立判斷能力，其內容應包括安全教育、法治教育、生活教育、兩性教育、處理衝突、危機意識強化、危機處理知識等，以便發生危機時能以彈性行動解決危機。



2. 學校危機的控制處理方面：

- (1) 危機管理小組：孫本初（民 86）指出危機管理小組是一個智囊團，它是由各種對危機情況十分了解，並能針對特殊個案做出評估的專才所組成，從危機發生前之預防及準備工作的規劃、危機爆發時的緊急處理，以及危機解決後的重建與再學習，皆為危機管理小組所主導的工作。
- (2) 危機情境監測系統：危機情境監測系統運用監控技術與溝通網路，定期追蹤危機情報與訊息，向危機管理小組報告彙總，使危機管理小組根據可靠訊息，做出合理因應步驟。
- (3) 危機資源管理系統：孫本初（民 86）為了能有效解決資源運用的問題，組織平時便應要設立危機資源管理系統，包括資源的種類、數量、配置地點等，從而建立資源管理系統的資料庫，以供危機管理小組運用。
- (4) 強化危機領導：顏秀如（民 86）認為校長在危機控制過程應聯繫協調危機處理的相關活動、統整校內外的溝通訊息及回饋、關心受害者、被危機影響者及危機處理人員、爭取家長的諒解與支持、求取報導事實與師生權益維護之平衡點、最主要的任務是領導全校師生，運用團隊合作力量，使學校早日恢復正常運作。

3. 學校危機的善後處理方面：

- (1) 成立評估小組系統評估損害：危機後成立調查與評估小組，包括損害對象、外顯或潛在損害、組織因應危機能力與知識是否充足、網路危機溝通系統是否有效運作，尋求各種彌補損害方案，提供組織修正危機計畫時參考。
- (2) 積極推行組織復原工作：危機發生後，組織對其內外部遭受到傷害的利害關係者應予以適當的救助與補償。何俊青（民 86）亦認為學校組織的特色、目標和一般組織不同，學校應運用學校輔導與外在輔導網路的功能對全體成員進行諮商，處理成員的心理創傷，並儘速尋求上級機關、一般企業、社工機構與宗教慈善團體的協助，救濟成員身心傷害與財物損失，且於事後應對協助之成員表達謝意，以維持良好的公共關係。
- (3) 掌握組織學習契機：「前事不忘，後事之師」，學校組織應從危機教訓中，吸取危機知識，作為日後預防或處理類似危機事件之參考。李明芳（民 92）認為危機後的學習重點有：召開檢討會議、危機管理新知訊息的發布及流程手冊之更新、危機管理研習訓練等，均有助於檢討缺失並予以更新調整。

【本文參考：(1)孫本初（民86）。校園危機管理策略。教育資料與研究，14，P11—20；(2)何俊青（民86）。危機管理在學校經營之應用。教育研究，5，P113—134；(3)范兆寅（民92）。學校危機管理之探討。人文及社會學科教學通訊，16（1），P91—102。】

五、教育行政機關必須遵守行政程序法的規定。請申述行政程序應遵守的一般原則為何？

【擬答】：

(一) 行政程序法

謝文全（民 93）指出行政程序法實施目的，旨在使行政行為能遵守公平、公正、民主與公開程序，進而保障人民權益，提高行政機構運作效能，增加人民對行政信賴。行政程序，係指行政機關作成行政處分、締結行政契約、訂定法規命令與行政規則、確定行政計畫、實施行政指導及處理陳情等行為之程序。程序正義（Procedural Justice）乃指行政程序合乎正義精神，亦即行政決定過程合理，以確保做出來的決定合理且禁得起考驗，而達到實質正義；運用不正當或不合理手段易釀成糾紛，行政程序有法令明定者即從其規定，即為程序價值與程序保障。

(二) 行政程序應遵守的一般原則

儘管學校行政運作並不完全適用於行政程序法，然若能考慮程序的正當性、合法性及合理性，將可使學校行政更民主化，行政內涵及措施更具合理性。程序保障在學校行政的重要性，可從幾個方面來說明：（顏秀如，民 92）

1. 透過程序保障可減少行政人員過度擴張權力，保障學校成員權益。
2. 增加行政人員問題解決方案的選擇：依照行政程序，讓相關利害關係人均參與決策過程，不僅集思廣益增加決策方案選擇性，同時提高行政決策民主性與合理性。

## 公職王歷屆試題 (97 身心障礙特考)

3. 提高行政決策的公信力及接受度：行政決策價值在決定正確性、效率性、程序可續性來進行判斷，依照行政程序依法決策，同時相關人員參與程序，可形成共識並提高接受度。
4. 減少決策過程中不當的干擾：我國民族性使得學校行政無法超然獨立運作，常受政治力與人情關說壓力，倘有程序保障，除當事人獲得陳述己見之機會，同時使學校紓解政治力之介入。
5. 有助審視學校行政責任：程序保障有助學校成員審慎評估與考量學校行政行為，同時提供解決爭執技術形式，使學校運作合理與合法。
6. 提昇行政結果的正確性：學校運作依合理程序運作，利害關係人參與決策過程，提昇行政決策效率與行政結果正確性。
7. 給予學生良好的示範：學校行政重視正當程序，使學生感受遵紀守法風氣，身教效果高於言教，同時教導學生對人權重視。
8. 做任何決定不能只考量是否達到目的而不擇手段，應同時考量是否違反實質正義與程序正義。(二)平時多充實相關教育政策與法令規章，充實實質正義與程序正義相關法令知識，例如：各項會議規定議決數額、出席代表身分、決議程序等均應符合相關法令規章。
9. 當決定懲處成員時，應包含正當程序三要件：通知、聽證、公平裁判。通知當事人被控告事由、證據內容與判決結果；聽證是給予當事人為自己辯護的機會，同時建立申訴制度；裁決團體必須合乎正當性，進行公平合理裁決。
10. 加強本身與組織成員的法律與道德教育，充實法律知能，知法守紀與培養堅守實質正義與程序正義之習性。

【文本參考：顏秀如（民 92）。論學校行政之程序正義與實質正義。國民教育研究集刊，9，P281-299。】

職  
王