

## 99 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、變革 (reform) 是進步與發展的歷程，請從「組織」(organization) 的觀點，闡論學校教育變革的途徑與方法。

【擬答】：

(一)組織變革 (Organization Change) 意義

學校組織因應外在環境改變與內部環境之需要，調整其內部之子系統直到均衡為止，而使組織繼續生存與成長。有的改變非組織所能控制，即一種非規劃性的改變；有的改變卻是組織意識努力的結果，屬於規劃性改變。如何適宜改變，使組織發揮更大效能，創造更高的績效，乃為管理者要務之一。范熾文 (無日期) 認為學校組織變革具以下幾種特徵：1. 學校組織變革是由於組織內、外環境因素影響所致；2. 學校組織變革的層次包含個人、團體與整體組織；3. 學校組織變革的過程包含穩定與改革階段；4. 學校組織變革的目的是組織的生存與發展。

(二)學校教育變革的途徑

1. 教育溝通策略：學校成員缺乏意願及興趣，人性是習慣的產物，當面對變革時常會轉化成抗拒的慣性；加強教育及充分溝通，利用各種溝通管道如面對面溝通討論、會議、公告、刊物、備忘錄、電子郵件，使其充分了解組織變革必要性，降低抗拒。
2. 激勵促動策略：學校成員認為利益會受損失，如安全感喪失、專業形象貶損、經濟損害、社交與既有權利關係損失；當變革措施在成員能力所及範圍外，校長應設法協助成員提昇能力與激勵成員對組織變革的高度工作士氣，或面對恐懼壓力時，高階層主管及專家應給予同理心支持與主動傾聽協助。
3. 政治協商策略：傳統組織變革忽略了政治聯盟，事實上，政治協商策略在於獲取發展組織資源，可透過由上而下或由下而上方式，如妥協、交易、議價等方式達成。透過操縱與懷柔方式，操縱即隱藏不利因素，突顯革新吸引力特點；懷柔則提供各意見領袖重要職務，使其參與變革決策。
4. 態度改變策略：Lewin (1951) 提出組織環境抗衡的力量包括驅策力 (driving force)，如政府政策、社會價值觀念、技術變遷、知識暴增，抑制力 (restraining force)，如無知、權勢、傳統價值、有限資源等；當驅策力大於抑制力時，變革即產生。當變革措施在成員能力所及範圍外，組織應設法協助成員提昇能力，或面對恐懼壓力時，高階層主管及專家應給予支持與協助。
5. 尋求動力策略：學校組織執行變革時，必須讓全體成員承諾與充分支持變革，學校組織生存與發展的重要課題。校長必須提供成員情緒與實質承諾支持，獲取全體成員充分支持，使成員能認同組織變革的理念與價值。
6. 資訊公開策略：實施參與與資訊提供，讓員工對變革提供有意義之貢獻，同時提高決策品質，事實使用雙面俱陳提示原則，使成員了解變革後優缺點，並告知組織預防缺點措施。

(三)學校教育變革的方法

范熾文 (無日期) 在「學校組織變革的策略與做法：知識經濟觀點」提及學校教育變革的方法包括：

1. 行政方面：(1) 型塑學校願景，凝聚成員共識；(2) 強化資訊能力，增進知識管理；(3) 型塑分享文化，促發知識分享；(4) 設立知識管理者，負責知識管理；(5) 建置網路設備，充實教學資源。(6) 校務行政電腦化，節省人力物力
2. 教學方面：(1) 運用創意教學，培育學生創造力(2) 重視批判思考，強化關鍵能力；(3) 採取多元教法，鼓勵網路學習。

二、組織中難免會有「衝突」，請以學校為例，分析組織衝突的原因，並討論組織衝突的處理原則。

【擬答】：

(一)衝突意義

張德銳(民 87)提出衝突為兩個以上的個人、團體或組織間，因目標、認知、情緒和行為不同，產生矛盾和對立的互動歷程。學校內管理人員應善於處理衝突，甚至刺激衝突就是衝突管理，衝突管理的能力無疑是管理者必須擁有的管理技能之一。

(二)學校衝突來源(原因)

1. 目標差異：組織內不同部門或不同的個人，對彼此間之目標與達成目標之手段無法取得共識，則會有所差異造成衝突。
2. 權責不明確(責任不明確)：組織內垂直的命令階層和水平的各部門間職掌或管轄範圍模糊，當產生爭奪職權或責任歸屬爭議，勢必會造成部門間產生衝突。
3. 資源互賴性：資源稀少性無法滿足所有團體或成員需求，為爭取有限資源常會造成衝突。如升遷機會與經費補助。
4. 溝通誤解：組織、團體或成員間缺乏溝通，語意不清或環境不佳，常會造成彼此誤解，無法彼此共識，衝突就會產生。
5. 工作相互依賴：組織、團體或成員執行任務時必須彼此支援工作相互依賴，易產生衝突。
6. 角色衝突：組織、團體或成員間由於彼此不一致目標、意見、行為、任務、職責，從而產生不同需要與利益，因而產生角色間衝突、團體間衝突、團體內衝突、角色人格衝突等。
7. 隱藏衝突：有些衝突原因潛藏不易顯現，包括利益衝突、認知差異、情緒干擾。
8. 政策法令僵化：政策與法令難以周全詳盡，加上執法人員墨守成規，不知彈性運用，常造成運作時衝突。

(三)討論組織衝突的處理原則

1. 資源擴充：學校內有限資源造成資源爭奪，在能力所及儘量爭取更多資源即可解決問題，如舉辦全縣教學活動、向外界募款，即可增加經費或資源化解衝突。
2. 申訴：建立暢通申訴管道，如學校成員面臨問題未受直屬上司公平處理，可向更高層級或申訴委員會提出申訴；可減少雙方直接面對面衝突，也使成員覺得被公平對待而不致在團體內搞破壞。
3. 公平第三者協調：雙方爭執與衝突若僵持不下，可委由雙方公認之社會人士進行協調；學校內可邀請家長會長、調節委員會、地方紳士，以公正公開聽取雙方意見，扮演溝通橋樑的角色。
4. 改變組織結構：學校內發生衝突事件，可以重新診斷組織之結構，如輪調、連鎖位置、創造合作關係、改變個人職責，成員常會因角色互換後，瞭解彼此角色而收斂。
5. 超組織目標：建立兩個或以上衝突團體所共同支持的目標，此目標若無互相合作則無法達成，如舉辦大型教育研習會，即須強調彼此共同利益，以減少組織成員不同意見。

謝文全(民 95)在「教育行政學」提及衝突管理原則包括避免衝突擴大、找出衝突原因對症下藥、靈活運用不同衝突處理方式、優先採用理性策略以彰顯正義、組織競爭策略應審慎計畫、敦請公正第三者協助解決、引進衝突應採正面管理、透過情境調整預防衝突發生、進行風險衝突溝通培養成員衝突能力。

【本題參考：1.張德銳(民 89)。教育行政研究。臺北：五南。2.謝文全(民 92)。教育行政學。臺北：高等教育。】

三、人力資源(human resource)是組織中最重要的資產。請分析：教育組織中的人力資源有何特徵？如何提升人力資源的素質與能量？

【擬答】：

面對自由化、全球化與地區文化特色挑戰，人力資源被視組織最重要資源與創造競爭優勢關鍵。人力資源就是與組織成員有關之所有資源，包含成員知識、能力、態度等。



(一)人力資源管理意義

范熾文(民 93)人力資源管理(Human Resource Management ; HRM)係組織成員之招募、培訓、發展的管理歷程，以達人盡其才的目標。換言之，人力資源管理，係組織以科學之方法，做好人力開發工作，以人性觀點來提昇成員知能、能力，使成員產生承諾感，進而提昇組織效能。

(二)教育組織中的人力資源有何特徵

1. 范熾文(民 93)指出教育組織中人力資源內涵可歸納如下：(1)學校人力資源分析：組織外在、內在環境分析；(2)學校人力資源規劃：評估現存組織人力在質與量方面之適當與否；(3)學校人力資源取得：透過各種媒介，吸引及甄選優秀教師；(4)學校人力資源發展：透過訓練學校機制，提昇人力素質；(5)學校人力資源報酬：建立績效導向之薪資、福利制度；(6)學校人力資源維護：以激勵、溝通、領導來建立和諧人際關係；(7)學校人力資源的未來：學校人力資源的國際化。
2. 李誠(民 89)指出：教育組織中人力資源內涵
  - (1)求才：組織在發展中，必須對中、長期的人力資源需求進行持續且系統的規劃，穩定組織發展的人才需求。
  - (2)用才：適才適用的運用人力，並能發揮激勵作用，滿足成員的需求，使其勇於發揮所才，克盡職責。
  - (3)育才：組織應投入更多的資源，對成員加以訓練和教育，除了外在專業訓練外，也應重視內在價值和人格的提升，使成員持續學習，時時更新自身知能。
  - (4)留才：人才的留用，並增加成員對組織的認同，吸引人才長期為組織奉獻，亦是人力資源管理的重要課題。

(三)如何提升人力資源的素質與能量

1. 學校人力資源管理目標

人力資源管理之目標，在建立學校與教職員間之良好關係，藉以提高工作士氣與承諾、工作效率、組織效能。范熾文(民 92)指出學校人力資源管理目標應做到組織績效目標與成員滿意目標的平衡、年資與能力之公平調和、成員日常生活品質提升、提升教師專業素質。

2. 學校人力資源規劃分析

學校人力資源規劃分析方面，先要了解教育環境變遷及需求，擬訂學校發展共同願景，藉以評估學校現有人力是否適當。學校組織員額、編制，依法令規定隨班級規模而有不同，因此，在教師方面人數額度上，是沒有人力資源調整的空間，只能藉提升專業能力來提高人力素質。(范熾文，民 92)因此擬定學校人力資源管理時應全盤性思考與學校發展策略結合，訂定合宜人力資源計畫，提升學校運作效能。

3. 學校人力資源管理招募

(1)教育主管機關

統合全國各縣(市)教師甄選網站與教師會相關網站等，形成一個教師甄選資訊的公開平臺，誠屬必要之舉。加強對辦理教師甄選單位查核、統一各校教甄日期、訂定教師甄試基本規準。

(2)辦理學校

新制師資培育法公布之後，多元且大量的師資來源，讓國民中小學在選聘教師時，承受許多選擇的壓力。辦理學校做法應包括：

- ①提供公開的教師甄選資訊，增進教師甄選過程的透明化與公正性。
- ②根據「教師專業標準本位」的精神，建立公平的甄選環境。
- ③容許各校訂定合宜的甄選條件，以因應地區與個別學校之特殊需求。
- ④建立教師甄選的標準作業準則，形成有效取才機制。
- ⑤採用多元方式甄選教師，包括筆試、口試、試教、學經歷論文審查、觀察訪談、以拔擢合適優透人才。

4. 學校人力資源管理維護

人力資源維護是以激勵、溝通、領導與考核，來建立和諧人際關係，增進教師組織承諾，

## 公職王歷屆試題 (99 身心障礙特考)

提升教師績效。學校人力資源管理維護具體做法包括：(1)校長採用催化領導與轉型領導，激發成員工作士氣。(2)重視教師高層次需求，給予公開表揚升遷與參與機會；(3)改善教師工作場所，降低行政工作負擔。(4)提供多元暢通溝通管導。

### 5. 學校人力資源發展

范熾文(民 92)學校人力資源發展是透過教育訓練，提昇教師專業知能。訓練是一種學習的過程，亦即一種增進個人工作知識技能，改變觀念的學習過程。學校人力資源發展具體做法：(1)塑造學習型與教導型組織，鼓勵全校成員共同學習成長；(2)推動同儕合作學習，建立資訊交流平台。(3)鼓勵成員自我導向學習，提昇教師專業知能與形象。(4)提供成員多元進修管道。

### 6. 建立完善的資訊系統與人力資源庫：建立學校行政檔案資料庫與教師教學檔案資料庫，資料庫應作完善的規劃，是有意義的資訊提供，非是凌亂的資料彙集，尤其是教師專長、專業知能及行政經驗的流傳與分享甚為重要。

【本文摘自：1. 李誠(民 89)。人力資源管理的 12 章。台北：天下遠見。2. 范熾文(民 93)。學校人力資源管內涵之建構。學校行政雙月刊，30，1-15。3. 吳昌期(民 93)。選才策略在中小學人力資源管理之運用。社會科學學報，12，83-107。】

## 四、簡釋下列名詞：

- (一)開放系統 (open system)
- (二)教育弱勢 (educationally disadvantaged)
- (三)SWOT 分析
- (四)PDCA 循環模式
- (五)教育選擇權

### 【擬答】：

- (一)系統理論時期又稱開放系統模式，代表學派有社會系統理論、Z 理論、權變理論，著重組織與外在環境間關係，開放系統會自我運作、自我調整，根據外在環境變化而決定運作原則。開放系統特徵為領導採用權變方式，強調兼顧生理與心理獎賞（領導者應扮演「革新者」角色）、主張兼顧正式組織與非正式組織（包含次級系統與次級系統相輔相成）、能藉回饋自動調適維持平衡、熵（Entropy）與負熵（Negentropy）、殊途同歸特性、動態關係、溝通管道存於各次系統中也存在內部與為外部環境間。開放系統理論包括輸入→轉換→輸出→回饋→輸入→…，不斷循環彼此連延不斷。
- (二)Lands 在「新國富論」一書前言中指出：「當我們在跨過第二個千禧年，展望未來之際，不得不提醒自己的是：未來一千年中，貧富的差異將是人類最大的問題與危機所在」（汪仲譯，1999：16）。教育機會的不足、貧窮、家庭破裂、社會服務是導致教育弱勢主要原因。根據我國社會、經濟、文化現況及國內外學者研究文獻分析，弱勢族群類型包括貧窮線、少數族群、學齡階段、文化差異所、居住地區、社會排斥、身心障礙、數位落差、財政經費、教育歷程所產生的弱勢族群。
- (三)當一個組織面對環境快速變化，組織須注意分析組織長處（Strength）、弱點（Weakness）、機會（Opportunity）及威脅（Threat）分析，以期找出組織可以開發利基（Niche），故常稱為 SWOT 分析。對外而言，同一環境面對不同組織可能是機會或威脅，視組織掌握資源而定；對內而言，必須評估組織長處與弱點，界定組織「獨特能力」。例如欲提昇學校效能，學校必須對內外環境進行評估，以作為擬定校務計畫、發展行動方案與策略基礎。
- (四)最初是再一九三〇年代由統計學家史瓦特（Walter Shewhart）所發展出的統計過程控制，用於美國貝爾實驗室（the Bell Laboratory），到了 1950 年代由戴明（W. Edwards Deming）加以發揚光大，成為品質管理的重要方法，提出確保計畫形成，必須經過 PDCA 過程，即「計畫（Planning）—執行（Do）—檢核（Check）—修正（Action）」，提昇執行過程與結果可行性，又稱戴明循環圈。因此教育行政機關或學校機構從事各項創新改革工作，為發揮其實質效益與績效，善用 PDCA 循環圈的做法，深信可達到其預期目標。
- (五)教育基本法第八條載明：「國民教育階段內，家長負有輔導子女之責任；並得為其子女之最

## 公職王歷屆試題 (99 身心障礙特考)

佳福祉，依法律選擇受教育之方式、內容及參與學校教育事務之權利。」家長有權要求更多選擇機會。家長會根據子女最佳福祉，自由選擇最適合子女的學校就讀，家長選擇權結合自由、多元、績效責任權力，擴充至家長送子女至學校就讀之自由；不僅強化教育鬆綁，同時使學校更積極提高教學品質，吸引家長注意。美國學校選擇類型強制式學校選擇、學區內學校選擇（特許學校、磁力學校、另類學校）、學區間學校選擇權、教育卷計畫。

# 公 職 王