

101年〔地方特考〕

102年〔初等考  
鐵路特考〕

應考  
要領

# 鼎文公職 解題

線上解題：<http://www.ezexam.com.tw>

優秀師資提供優良課程  
服務電話：2331-6611

101年公務人員高等考試三級考試試題

代號：31020 全一頁  
31220-31420

\*類 科：教育行政、國際文教行政（選試英文）、國際文教行政（選試  
西班牙文）、國際文教行政（選試法文）

科 目：教育行政學

考試時間：2小時

座號：\_\_\_\_\_

※注意：(一)禁止使用電子計算器。

(二)不必抄題，作答時請將試題題號及答案依照順序寫在試卷上，於本試題上作答者，不予計分。

- 一、試分析領導和管理有何不同？並論述及評析近年來教育行政理論發展的趨勢。（25分）
- 二、教育行政激勵的方法有那些？正向領導（Positive leadership）的意義內涵為何？如欲建構校長正向領導模式，可採行那些階段和步驟？（25分）
- 三、新世紀臺灣社會變遷與教育面臨的挑戰為何？如欲推動國際教育與交流，解決有關教育問題，可採取那些策略？（25分）
- 四、教育行政人員在進行溝通時應把握那些原則和策略？當前我國提出十二年國民基本教育的政策意涵為何？部分措施作法產生那些爭議問題？如何加以改善？（25分）

## 申論題解答

### 一、【擬答】

#### (一)領導與管理之不同：

按所稱「領導」，係指使用非強制性的影響來指導與協調組織團體中成員的活動，以試圖達成組織的目標。而稱「管理」者，則係規劃、組織、領導與控制組織成員的行為表現，善用組織中各種資源，以達成組織預定目標。至於，二者間之不同，茲列舉說明如下：

- 1.管理側重於處理複雜的問題，優秀的管理者通過制定詳細的步驟或時間表，及監督計劃實施的結果而確保目標的達成。領導主要處理變化的問題，領導者開發未來前景，發展出達到前景的變化戰略，並與員工進行有效地溝通，激勵他們克服困難實現目標。
- 2.管理的計劃與預算強調微觀方面，覆蓋的時間範圍約為幾個月到幾年，希望降低甚至排除風險，追求合理性。領導注重宏觀方面，著重於更長的時間範圍，不排斥帶有一定風險性的戰略。
- 3.管理行為的從業人員強調專業化，領導行為的從業人員注重於綜合素質和整體能力。
- 4.領導與管理的根本區別體現在他們的功用上，管理行為通常具有很強的可預測性，以有效地維持秩序為目標；領導行為則具有較大的可變性，能帶來有益的變革。

#### (二)教育行政理論的發展趨勢：

- 1.人性論方面：兼顧人性的善與惡兩個面向，整合 X 理論與 Y 理論而成 Z 理論。既能發揮教育成員的優質面，亦能預防或轉化成員劣質面所產生的負面效應。
- 2.認識論方面：教育行政知識的建構，既應包含實證經驗分析、主客交融的詮釋，也包含批判反省的檢討改進，方能兼顧理想與實際，既有宏觀願景，也能具有可行性，更能不斷改進。
- 3.價值論方面：重視實然的事實層面和應然的價值層面，強調教育行政人員除應重視領導技能的發揮之外，也應以身作則，堅守倫理道德規範。
- 4.方法論方面：從單面向的線性思維，發展到線性與非線性兼顧的多面向思維。因此，整合質性與量化兩種研究典範，讓這兩種研究典範在動態的整合過程中，發揮相輔相成的效果。
- 5.決定論方面：認識到做決定的複雜性，同時兼顧由上而下與由下而上的決定方式。上下層級依事務之性質、專長、時機等因素，做其應做之決定。
- 6.領導論方面：兼顧領導情境、領導行為與領導績效之配合，採權變領導觀，而不再執著於固定的領導方式。同時也兼顧領導的多層面性，既重視領導的技術層面，也重視領導的倫理層面。既顧及組織目標的達成，也關懷成員需求的滿足。
- 7.組織論方面：從靜態、封閉的組織觀，發展到動態、開放的組織觀，因此，不再只應用科層體制，也靈活運用各種權變型體制，是一種富有彈性的有機組織觀。

### 二、【擬答】

#### (一)教育行政激勵之方法：

按所稱「教育行政激勵」，係指教育行政人員或機關（構）針對組織成員在生理和心理上的各種需求，採取適當的物質、精神上的刺激鼓勵方法，以激發成員內在的工作動機或意願，俾產生所期望的行為，進而滿足成員

的需要和達成組織目標的過程。至於，其方法包括如下：

- 1.合理調整成員待遇，謀求其應得福利，並改善其工作環境，以滿足成員生理需求。
- 2.適度保障成員工作，身體安全，並增進其對工作環境的瞭解，以滿足成員安全感的需要。
- 3.建立和諧的人際關係，培養良好的組織氣氛，以滿足成員的社會需要。
- 4.尊重、信任、賞識、授權成員，以滿足成員尊榮感的需要。
- 5.運用成員專長，重視其成功的滿足，鼓勵其積極的參與和專業成長，以滿足成員成就感的需要。
- 6.適時適度地獎勵成員，提供升遷和發展機會，維持成員卓越的工作表現。
- 7.公平考核成員，並建立合理的報酬系統，以提升成員士氣。

(二)正向領導之意涵：

按「正向領導」，其係一個新的領導概念，又稱為積極領導，是近年來極受重視的領導論述，融合了正向心理學、正向組織學、正向組織行為與肯定式探詢等不同概念發展而成。國外學者 Luthans (2001) 提出「積極取向領導」(positive approach to leadership)，其內涵為真實的樂觀、情緒智力、信心、與希望，並舉文獻證明領導者若具有此四個內涵，必能產生領導效能。而我國學者則認為：正向領導者應：

- 1.正向解讀部屬行為：領導者應先肯定人性本善，部屬做錯事必有其不得已之原因，然後再依組織規範進行理性處理。
- 2.以身作則積極形塑組織正向氛圍：領導者應培養樂觀、不畏困難的勇氣與毅力，並且以身作則，以培育組織成員具有感恩、樂觀等正向情緒，進而形塑組織正向氛圍。

(三)欲建構校長正向領導模式可採行之階段及步驟：

1.激勵正向情緒，營造正向氣氛：

校長以身作則激發教師的正向情緒，將打動學校成員的心靈，並樂於表現出感恩、關懷與同理，自然孕育出優質的學校氛圍與文化。

2.個別關懷成員，建立正向關係：

學校正向關係可以帶給老師正向的情緒，讓教師生理與心理健康，進而促進強大的工作士氣，提升教師的教學表現。校長在學校教育工作上，應該充分提供老師們情緒、智慧或資源上的支援；尊重老師的專業並與老師們建立良好的夥伴關係；對老師能夠充分的信任與授權，進而建立老師的教學信心跟能力。

3.善用支持肯定，維持正向溝通：

溝通品質的良莠影響了溝通能否維持下去，校長要讓學校內充滿正向的溝通，除了親自示範外，具體可行的方式，如：傳達批評或指導的訊息時，能採多元的觀點、善用支持性的語言、即使是負面訊息的傳達，也會採用支持性以及能有效協助老師成長的方式來表達，或是婉轉陳述，避免攻擊性的情緒字眼。……等。

4.建立共同願景，賦予正向意義：

校長在推展學校校務時，必須建立共同願景，除了把握不同的時機闡述、分享個人的教育理念，帶領老師們超越個人利益。同時，也要超越個人私利，示範利他行為，把教師個人的價值與教育意義相結合。

### 三、【擬答】

(一)新世紀臺灣社會變遷與教育面臨的挑戰：

蓋近十多年來，國內外環境變化多端，在全球化浪潮與網際網路等資訊科技迅速的發展下，縮短了世界各地的

有形距離，打破國與國之間的藩籬，改善生活品質與延長人類壽命；同時也帶來各國政治、經濟與社會發展的不均衡，加劇種族、文化、宗教、性別與經濟利益等衝突。尤其日趨嚴重的全球暖化與生態危機問題，更提醒我們必須正視生存競爭與環境永續發展之間的矛盾與挑戰。茲就近年來我國所面臨的社會變遷與教育挑戰，說明如下：

#### 1. 網路時代的學習衝擊：

(1) 網路資訊所形成的虛擬世界，也讓青少年出現迥異於社會普世價值的網路次級文化，甚至網路成癮等問題，形成親子與師生間輔導管教的難度。

(2) 在網路便利的時代，傳統的教學方式已受到嚴厲挑戰，當前學校系統發生重大改變。

#### 2. 少子女化與高齡化的趨勢：

依目前生育率下降的趨勢，將來學生來源不足勢必影響各級學校的運作與生存，造成中小學教師超額與資源閒置，學校遭裁併甚至廢校、學齡人口異質化程度增加、性別失衡加大、新移民子女所占比例逐漸增加、獨生子女增多等現象；同時高中、大學的發展與辦學效能也將受到衝擊，出現大學教師需求減少、系所整併，甚至大學退場關門等挑戰，這些都必須嚴肅面對。

#### 3. 教育 M 型化的影響：

無論是近年來的各項國際學童學習成就調查或國中基本學力測驗成績，都顯示：成績在好、壞兩端的學生人數差距加大，其中分數較低一端的學生大多來自偏遠及離島等地區，凸顯教育資源不均及學習成就城鄉差距等問題。此外，因為經濟、家庭等因素所造成的弱勢族群（如：單親、隔代教養等），也是教育 M 型化的重要原因。這群長期生長在弱勢家庭、處於貧窮與犯罪邊緣，自小缺乏文化刺激與良好照顧的孩子，一旦進入學校，可能就需面對教育 M 型化的嚴峻挑戰。

#### 4. 氣候變遷與環境永續的關注：

近 10 餘年來，隨著「九二一震災」到「八八風災」的陸續發生，可以看出隨著全球氣候的變遷與人為的過度開發，臺灣自然環境遭到破壞後所造成的災害。如何加強國人在面對全球氣候變遷中對於經濟發展與環境保護的知能，提高各級教育對於天然災害的預防及應變能力，應屬刻不容緩。

#### 5. 全球化時代的競爭：

隨著全球網路科技的發展，世界變遷加速。隨之而來的新學習型態將不再侷限於傳統的教育機構內，教育的對象不再是受地理疆域限制的以國家為主的傳統社會公民，而是自由流動受全球開放性影響的世界公民，人才的自由流動已不再侷限於一國之內，而是全球資本世界中的企業體。

#### 6. 本土化意識的興起：

在全球化的過程中，各國為了維護甚至弘揚該國、該民族、該地方的文化傳統和價值觀念體系，而進行本國與在地文化資產及風俗習慣的保護。臺灣如何融合亞洲儒家文化與西方價值，發揮臺灣特有的地質、氣候、山林、河海及風土民情與語言文化等特質，加速建構具有本土風格，且能保存傳統及多元文化的教育特色，尤其要著力於臺灣主體性、原住民與新移民文化的尊重與發揚，是當前重要的教育挑戰。

#### 7. 校園生態環境的轉變：

我國當前校園生態從以往較為保守、權威，但相對比較尊重倫理、有次序，轉變為重視民主法治程序、保障師生權益的環境，而其中變化最大的要屬校長的角色及功能。從民國 84 年至今，隨著教師法的修訂，在學校中成立「教師會、教評會及家長會」三種組織，校長行政管理與專業權威受到挑戰，導致不少校長出現有

責無權、難以施展的慨嘆。此外，面對愈來愈複雜的青少年問題，許多教師出現教學及管教上的困境。尤其在整個社會、媒體、網路與民意機構等成人世界，處處充斥著霸凌及暴力，影響校園和諧與安定。近來出現的校園霸凌事件只是冰山一角，如何結合家庭、學校及社會力量，共同因應當前校園問題，將是未來教育施政的重大課題。

(二)推動國際教育與交流，解決有關教育問題，可採取之策略：

1.促進兩岸教育交流，提升交流品質：

在現階段兩岸情勢發展下，教育交流人數持續穩定成長，下一階段應將交流重點放在品質的提升，因此相關法令及實務做法應配合實際情況予以調整，秉持兩岸對等尊嚴的立場，透過交流建立互信，營造兩岸和諧氣氛。

2.推動陸生來臺就學，採認大陸學歷：

目前依據民國 99 年 9 月 3 日修正施行之臺灣地區與大陸地區人民關係條例、大學法及專科學校法三項修正法案，已於民國 100 年 1 月 6 日發布大陸地區人民來臺就讀專科以上學校辦法及大陸地區學歷採認辦法，並陸續公告相關配套措施，未來將持續以審慎、穩健步伐推動陸生來臺及學歷採認事宜，以促進國內教育機構與國際接軌，提升師生國際視野與國際競爭力。

3.提升輔導人員服務品質，建立境外學生輔導機制：

在執行策略上，首重境外學生服務資訊網之建置與境外學生專業輔導人員素質之提高。經由服務網絡之落實，協助在臺境外學生迅速適應環境，體驗在臺學習樂趣。

4.扎根培育 21 世紀國際化人才，推動中小學國際教育：

中小學國際教育以培育具備國家認同、國際素養、全球競合力及全球責任感的國際化人才為目標，將認識世界及各國文化面向融入到中小學課程與教學活動中，讓中小學生透過平日的薰陶與學習，逐漸熟悉國際化面向。

5.推動海外臺灣學校發展，以利永續經營：

如何協助學校逐年改善軟硬體設施，以確保教學品質；檢討及鬆綁相關法令規定，以促進學校有彈性辦學空間；採行特色化、國際化策略，以展現學校特色及存在價值；借重學校華文教學優勢，以為當地華語文教育中心，均有賴教育部投入經費及資源，使學校更具競爭力。

6.推動青年學生國際參與，擴展國際視野，提升競爭力：

在全球化發展趨勢下，協助青年學生建構一個以世界為教室的學習場域；發展多元國際服務及學習機會，強化青年學生國際參與知能；與國際組織合作，建構青年學生國際參與及學習友善環境及平台，以擴展青年學生國際視野，增進國際職場體驗，增加國際競爭力。

#### 四、【擬答】

(一)教育行政人員進行溝通時所應把握之原則及策略：

按溝通是教育行政組織人員或團體相互之間交換訊息或表達情感的歷程，藉以表現出所期望之行為、建立共識、協調行為、維持組織利益及滿足成員需求。為了使溝通順利並達成目的，故教育行政人員進行溝通時，其所應把握之原則及策略如下：

1.訊息要具有說服力：在溝通的過程中，傳達的訊息會影響送訊者與收訊者之間的互動關係。如果訊息具有說

服力，則收訊者就比較容易接受與了解，同時達成溝通的目的。

- 2.兼採不同的溝通方式：為暢通溝通管道，提高溝通的成效，組織應兼採正式與非正式溝通。
- 3.溝通時效化：為了提升溝通的效果，溝通者應把握訊息內容的時機與溝通時效。通常在時機成熟的情況下所進行的溝通，較易成功；在時機未成熟之情況下所進行的溝通則較難成功
- 4.運用多種溝通媒介：溝通媒介是指訊息的符號與傳達的工具，透過多種溝通媒介來傳遞達訊息，可以增加收訊者對訊息的接收與了解。
- 5.運用動機原則：係指順著收訊者所懷的動機和態度，漸次加以導引，使之朝著送訊者所期望的方向發展。
- 6.訊息知識化：溝通要獲得效果，要視對方之知識水準高低，來決定溝通表達的方式，訊息的內容應適合收訊者的知識水準。
- 7.重視民主化：溝通進行時應採民主化方式，讓對方有參與發言之機會，不要專制獨裁，因為單向溝通方式是不民主的，將容易造成對方的反感與排斥。
- 8.把握合理化原則：從事溝通的人若能善於把握合理化原則，可減少對方自我防禦心理，而達成有效溝通目的。
- 9.把握經驗技巧：欲求有效的溝通，必須澈底充分了解對方過去的背景經驗，才能提供最適切的溝通訊息。
- 10.充分尊重對方尊嚴：溝通者應隨時尊重對方的人格尊嚴與價值；尊重的具體表現，將有助於良好溝通關係的建立，促進對方的自我開放，進而達成溝通的目的。
- 11.語氣溫和態度誠懇：溝通進行時，如果溝通者的語氣溫和態度和藹可親，則對方心理排斥感將會減至最低而接受你的意見。
- 12.訊息明確化：溝通欲求迅速有效，必掌握明確化原則。換句話說，在溝通時訊息愈是明確，對方欲是容易了解，避免使用含混模稜兩可之語言。

### (二)十二年國民基本教育之政策內涵：

- 1.自願非強迫入學：提供足夠且多元就學機會，但尊重學生與家長的教育選擇及參與權，不強迫入學。受教育，是學生的權利而非義務。
- 2.免學費：免繳學費，但仍須繳納雜費、代收代付費及代辦費。
- 3.公私立學校並行：採公立學校與私立學校並行。對於獲學費補助私立學校，與公立學校之辦學需同受嚴格監督與評鑑，以確保教學正常與辦學品質。
- 4.免試為主：國中畢業生 75%以上免試入學進入高級中等學校，但主管教育行政機關得保留招生區內少部分(0~25%)名額，以供學校採特色招生方式，經考試分發入學(採學科測驗)或甄選入學(採術科測驗)。

### (三)爭議問題：

- 1.十二年國教之目標、性質與內涵之問題：

首先在十二年國教的目標方面，根據教育部(2007)的說帖，十二年國教的目標為：提升國民素質，增進國家競爭力；促進教育機會均等，實現社會公平正義；縮小教育落差，均衡城鄉發展；紓緩升學壓力，引導學生適性發展。這樣的目標設定，社會大眾質疑其是否僅為宣示意義，或是真的希望能徹底達成效果？然而目前外界種種討論多認為以目前政府規劃的十二年國教政策內容與相關配套，並無法有效達成宣示的目標，此亦成為該政策爭議的原因之一。除此之外，政策本身的名詞界定模糊不清，成為政策爭議的起始點。

- 2.入學方式之問題：

一般社會大眾思及「國民教育」，便會關心是否「免試入學」的關鍵問題，盱衡後期中等教育階段教育機構與教育型態的多樣性，再考量學生的多元發展，實際上難以做到全部學校都「同型同質」的情況。若基於學生「適性入學」的教育目標，則難以做到完全免試入學的方式，因此，免試入學的論點仍有商議空間。

### 3.學區劃分之問題：

(1)高中職實施學區制的主要問題為：無法劃分達成令人滿意的學區，且對弱勢族群將更不利、因無法落實而令政府公信力受損、隨著產業結構變遷與交通建設所帶來的變革加速、違反世界潮流…等。實施十二年國教，高中職的入學學區與如何劃分的問題，是無可避免的爭議話題。

(2)明星學校的定位問題，使政府在後期中等教育階段的學區劃分與入學方式之改革上面臨相當大的困難與阻礙。

### 4.教育經費之問題：

探討十二年國教時，「所需經費龐大」一直是大家關注的焦點，但是，延長國教到底需要多少教育經費，則需視辦理的模式而定。此筆龐大經費預算在國家財政日益困難的條件之下，實成為一筆難以籌措，亟需審慎面對的一大挑戰。

### 5.課程架構與師資培育之問題：

實施十二年國民教育所面臨的問題相當廣泛而複雜，包括：制度層面、教學資源與課程層面以及財政層面…等問題，這些都是影響十二年國民教育是否可行的重要關鍵。

### 6.教育品質區域均衡之問題：

國內目前後期中等教育仍存在著公私立、都市與鄉村、高中與高職間教育質量落差的問題，若欲順利推行十二年國教，則需先行致力於改善此一問題。目前政府已推動高中職社區化以及高中職優質化等相關前導方案，以企圖解決各區域間的教育落差問題，儘管實施至今已見相當成效，但教育素質的區域落差問題仍存在，政府下一步應如何規劃與調整施政策略，有待進一步斟酌與商討。

## 四改善之道：

- 1.確立十二年國教之定位與目標，作為政策規劃與推動根基。
- 2.入學方式可依現行國中基測為基礎，逐步進入免試登記入學。
- 3.學區劃分可參照教育部推動之適性學習社區，兼採目前十五個聯招分發區為學區。
- 4.採補助學費方式以解決教育財政問題，並評估與妥善蒐集十二年國教經費來源，避免排擠效應。
- 5.研訂十二年課程綱要，以利中小學課程銜接；鼓勵高中職教師參與第二專長進修，以因應課程調整需求。
- 6.致力於後期中等教育均衡化與優質化發展。
- 7.試辦十二年國教，作為全面推動之參考。