

109 年公務人員高等考試三級考試試題

類科：教育行政

科目：教育行政學

一、教育行政決定漸進模式(incremental model) 的主要特徵是什麼？此一模式的適用時機為何？
(25 分)

【解題關鍵】

1. 考題難易：★。屬於大量記憶而少數應用的考題層次。
2. 破題關鍵：考生必須先從漸進模式歸屬有限理性程度的決定類型起論，才能完整對接漸進模式決定與興革歷程的相關性。
3. 使用學說：<<征服教育行政>>p.120 完全命中

【擬答】

教育行政決定，源於教育行政決策歷程而形成的結果。因此，可以區分出以理性程度判斷的五大主要類型，以及其他混同運用類型。然而，漸進、滿意與協商模式，皆為有限理性決定的主要模式範疇。因此，欲論述教育行政決定漸進模式，理應先從有限理性本質起論，並繼之說明漸進決定的主要內涵與特徵，以及此一模式的適用時機。以下，分別依序析論之：

(一)有限理性決定說明人性決定有其侷限性

教育行政決定合理性，係決定結果合乎理法，達成預期目標程度。其著重客觀、慎思以及組織合理性。以下針對 Simon 所提有限理性決定三大限制因素以及教育行政決定三大歷程進行說明：

1. Simon 以三大限制因素說明決定的有限理性

Simon 針對合理性的說法與以駁斥，進而主張理性與滿意利潤，其可能的限制因素如下：

(1)沉澱成本

是指已經付出而使決定者難以放棄，造成遷就現實而難以達成合理性的成本。

(2)不足知能

對問題的了解和方案建構，往往只能依循片段知識，難以真正作出全面合理的決定。

(3)環境難測

渾沌理論指出，系統乃是非線性而難預測的耗散結構，由此可見任何的預測將失去準確性與真實性。

2. Simon 重新界定教育行政決定的三大階段

鑒於有限理性才是真正符合行政實務的決定真實狀態；Simon 重新劃分出教育行政決定應有的三大步驟：

(1)情報活動

蒐集決策所需的條件資訊，亦即了解影響決定的各種變數。

(2)設計活動

運用蒐集的資訊，分析、發展可能的策略方案。

(3)選擇活動

預測與評估各種策略與方案的可能後果，從中選擇較佳行動。

(二)從有限理性決策與決定歸屬界定漸進決定模式

公職王歷屆試題 (109 高考三級)

基於有限理性，讓人類做成決定的實務上，可能衍生出包括：協商、滿意與漸進決定模式類型；以下針對漸進模式的意義與特性，進行說明：

1. 漸進模式的意義

此決定模式意義在於：透過參與決定者的社會互動所形成的，並非單一或獨立即可完成的決定途徑。

2. 漸進模式的特性

互動過程中必會顧及現實狀況；然而，現實發展是漸進的且參與者皆須相互調適與妥協。因此，該模式強調：決定應顧及現實的限制、參與者互動妥協與決定者的有限理性，尤其主張漸進式的變革。

3. 漸進模式帶給教育行政人員實務運作的應有啟示

基於漸進模式的意義與特性，教育行政人員從中應可獲得以下實務運作概念與作為，包括：

(1) 體認決定對興革的關鍵地位

漸進模式主張：興革應於事先進行利害關係人的協商與對談，旨在透過一定的考量變數，以及必要的策略實施，化解歧見與抗拒，型塑必要的向心力。

(2) 重視決定應為集體意識共決

根據漸進模式的定義可知：任何決策過程或決定結果，都應有相關參與者的意見彙整，以及妥善良性的溝通互動，讓決定的主要方向可以更為具體帶領組織與成員達成既定目標。

教育行政從計畫、決策與決定，不論任何一個階段，都希望藉此確立組織目標與成員需求皆能同時達成與滿足；然而，受限於理性程度的現實發揮，無論領導者或成員在形成決定都僅能在合理性的前提下，進行各項重要關鍵步驟與興革手段；因此，更足以顯現漸進模式在教育行政決定的關鍵地位。

二、試比較互易領導(transactional leadership)和轉型領導(transformational leadership)的差異及其對教育行政運作的影響。(25 分)

【解題關鍵】

1. 考題難易：★★。屬於中等偏易，橫跨教育行政組織與教育行政領導的跨章節主題整合之應用型題目。
2. 破題關鍵：此題在解題上，不能只從互易與轉型領導內涵進行單純論述後再行比對；而應以順從理論作為互易與轉型領導的基礎，後再帶入催化領導作為加速二者轉變，成為教育行政運作影響下的應有作為，才是真正得以獲取高分的完整格式佈局。
3. 使用學說：<<征服教育行政>>p.131 與 255 完全命中

【擬答】

領導者經由權力行使，影響成員行為，自然可能在後續的領導模式中，隨著互動歷程的內涵，產生一定程度的質變；因此，如欲了解互易與轉型領導模式的主要差異，以及對於教育行政運作的關鍵影響，則應從 Etzioni 順從理論起述，進而遞移至兩大領導類型的差異分析與後續影響；茲針對上述主張觀點，進行以下依序論述：

(一) Etzioni 順從理論從權力本質分析領導者權力類型與成員行為互動關係

順從理論是由 Etzioni 針對領導者的權力類型與成員的對應行為之互動，進行研究而得的主要理論；有關其主要內涵，以下分項說明：

1. 順從理論的主要概念

Etzioni 從權力的類型相對於服從的結果，探討組織運作的類型，並且認定：「權力」和「參與」是使成員順從的兩大要素，並從而分析不同的權力運作下不同成員的參與形態。

2. 順從理論內涵的三大類型區分

Etzioni 將領導者的權力本質與成員的行為方式，做出以下主要類型的相互對應，包括：

- ① 領導者若採取「強制型」的權力運作，將導致「疏遠型」的成員服從行為。
- ② 領導者若採取「利酬型」的權力運作，將導致「計利型」的成員服從行為。
- ③ 領導者若採取「規範型」的權力運作，將導致「道德型」的成員服從行為。

(二) 由 Etzioni 順從理論解構互易與轉型領導的差異

根據 Etzioni 順從理論中所提及，在利酬權與規範權的領導者之下，往往對應導致成員或下屬表現計利型與道德型的行為，恰成為互易與轉型領導的論述背景。

1. 互易與轉型領導二者的內涵對比

以下根據兩大領導類型在各項層面進行對比：

(1) 學理論述基礎層面

前者主要來自社會交換理論，強調透過物質與具體酬賞條件作為影響成員的領導手段；後者則基於反省實踐，強調藉由精神與抽象酬賞條件作為領導手段。

(2) 在動機與效果層面

前者透過偏向物質可見條件造成影響而導致成員展現較為被動的動機，以及維持效果較為短暫的效期；相對地，後者則是基於領導者在精神抽象影響方式，較能拉高成員動機主動性與較長維持效果。

2. 組織透過催化領導加速領導模式的轉換

所有組織草創時期，領導者為求結構與發展的穩定性，多半先行採用互易領導，而後再逐轉為轉型領導手段；然而，領導者亦希望盡速提升二者轉換速度，而此則須借重催化領導的進程。

(1) 催化領導的主要意涵

亦稱為促進型領導，意指領導者扮演協助者角色，以協助成員得以自我成長與發展，而具有獨立的問題解決能力。

(2) 催化領導提供教育行政運作的後續影響與應有作為

催化領導承繼互易領導而促進組織走向轉型領導的下一階段；因此，必須有以下具體作為展現：

- ① 領導者應避免直接代替成員解決問題，而先了解並協助成員，也就是扮演「背景」的角色。
- ② 鼓勵成員共同合作，建立團隊共事默契；同時也由共同願景激發成員的士氣與動機。
- ③ 領導者與成員共同形塑整全組織願景，並且關懷與支持成員的自我專業成長。
- ④ 領導者應建立順暢的溝通網絡，由此強化成員之間的相互信任，也適時的提供輔導協助。
- ⑤ 領導者應適度利用增強激勵理論，藉以強化成員學習效果與加速成員的成長與發展。

互易與轉型領導，在組織發展歷程中，分屬初期與後期的兩大領導模式；不僅在理論根據、領導手段、維持效果等各層面具有明顯差異；同時，教育行政人員更應著重二者之間轉變速度的提升。因此，加入催化領導正是加速二者轉化，連帶提升教育行政效率的關鍵模式。然

而，也唯有對於互易、催化與轉型三大領導的清楚認識，才能強化與延長教育行政效能與成員工作動機。

三、教育組織創新可以從那些層面著手？要如何減少創新歷程所遇到的抗拒或阻力？(25 分)

【解題關鍵】

1. 考題難易：★★★。屬於中等偏稍難程度考題。
2. 破題關鍵：本題作答空間極大，亦即各種闡述角度，皆可進行論述；然而，正因為此類必須小做的大題，反而在作答空間與時間的掌握，以及精確分割從組織創新經營到興革運作，最終達成永續經營目標，才是判斷高下的關鍵所在。
3. 使用學說：<<征服教育行政>>p.323 與 407 完全命中。

【擬答】

教育組織創新，亦稱組織創新經營，乃在產品、過程或服務等方面，力求突破，改變現狀與發展特色而提升組織績效的策略；換言之，亦是組織領導者突破現狀的管理過程。然而，對組織而言，創新或創新經營，都是一種啟動組織層級興革的總體歷程；亦即，教育組織想要順利完成創新，也就等同領導者針對組織進行興革，就必須對於啟動創新前的所有考量層面，以及減削抗拒的策略，進行了解與掌握。因此，以下依序介紹與說明教育組織創新的層面、降低過程中受抗拒的變數考量層面與必要策略手段：

(一)教育組織透過創新達成興革與永續發展目標

創新經營係指：組織領導者具有創新理念、提供組織成員創意的工作環境、安排組織成員的集體參與和團隊合作、激發組織成員創新思維、進而塑造創新的組織文化，以提升組織整體競爭優勢。

1. 教育組織創新的關鍵概念

以組織為場域，創新經營為策略，領導者具備知識領導與成員具備知識管理效能，尤以知識管理已受到組織人員重視，進而對組織創新經營形成一股助力，藉此了解革新成員的觀念，也讓成員了解創新經營重要性，以達於學校永續經營與具備競爭力的運作目標。

2. 教育組織創新的主要層面

根據國內外學者所提主張，經由匯整，獲得組織創新經營的層面，應包含：行政管理、課程教學、知識管理、公共關係、資訊科技、價值共享體系與永續經營等層面。

3. 教育組織創新的落實與可能困境

教育組織的創新經營，近年來受到政府與民間團體的推波助瀾已漸入佳境，惟未進入全面化與僅部分少數教育組織積極落實。此一現象，乃起因於尚未具體形塑學校創新經營的文化與共識，且無創新經營學校楷模可供借鏡，實難擴大全面性執行。

(二)組織創新經營啟動興革前狀況的應有掌握

組織創新經營，從另一角度觀察，亦帶有組織進行興革之工作，藉此提升組織效能，謀求永續經營的概念涉入其中。因此，面對創新經營可能衍生阻力，就必須先行了解掌握考量變數層面，以及可行興革策略類型：

1. 影響教育組織興革的變數

影響興革的變數主要項目類別，包含：任務、組織結構，以及科技與成員等影響因素。

2. 認識主導或取代興革的代理人四大類型

興革代理人，意指是發展與主導組織朝向計畫方向前進者。包括有：治國的學者、行刑的隊長、救火的隊員，以及強權信徒等四大類型。

3. 提出化解興革抗拒的策略

Chin 與 Benne 根據組織面臨興革因應本質，進行以下分類：

(1) 權力強制策略(組織被動接受觀點)

此種策略必先掌握權力以法令強迫學校執行。以古典理論中的科層架構，亦最為容易被濫用的部分。

(2) 實證理性策略(組織被動接受觀點)

前提假定成員皆具理性，所有興革在推動之前，都應提出足以令人信服的具體證據。因此，教育當局如果想推動興革，應先提出驗證結果，令人信服。

(3) 規範再教策略(組織文化的質變形成觀點)

興革若想成功須有再教育過程；形成組織共同規範與文化才是成功興革與真誠運作關鍵。因此，可見再教育策略的最終目的在於促成組織中，自我產生興革動機，影響才會深遠。

組織創新經營，本為當代組織在開放系統觀點前提下，面對組織各項外來因素，進行各大層面的改變手段；然而，即使身為教育組織，仍舊堅持舊有傳統，仍需在緩步中積極彙整各項影響創新經營的變數，以及謀求足以消除歧見凝聚力量的必要策略，以謀求最終永續經營與發展的目標之達成。

四、試說明教育部於 2020 年公布實施之《中小學國際教育白皮書 2.0》的重要內容，並進一步分析此一白皮書對教育行政人才培育的啟示。(25 分)

【解題關鍵】

1. 考題難易：★。屬於偏易的純記憶考題類型。
2. 破題關鍵：熟讀中小學國際教育白皮書 2.0 版，即可獲得高分。
3. 使用學說：中小學國際教育白皮書 2.0 版。

【擬答】

有鑒於中小學處在國際化及全球化趨勢下，未來學校對具備多元文化與國際理解能力的專業人才之需求將更為迫切，在去年 4 月成立「中小學教育國際化專案辦公室」，負責檢討現行「中小學國際教育白皮書」執行情形，以及重新檢視中小學推動國際化之內、外環境，經過多次政策公聽會及專家諮詢研討，最後提出該政策的 2.0 升級版。以下說明此次政策的重要內容，以及培育教育行政人才的應有啟示：

(一) 中小學國際教育白皮書 2.0 版的重要內容

以下針對本版次白皮書所提，關乎國際教育政策的理念、願景、目標，以及策略與行動方案，依序進行說明：

1. 政策理念

本版次政策理念，包括：12 年國教課程綱要為基礎、中小學國際教育普及化、跨域資源整合運用，以及教育主管機關扮演重要角色。

2. 政策願景

整體而言，本次政策願景，基於接軌國際鏈結全球的中小學教育基礎上，具有三大意涵，包括：人才培育-全球公民、環境整備-教育國際化，以及對外機制-全球交流等三大願景向度。

3. 政策目標

接軌國際與鏈結全球，乃植基於培育全球公民、促進教育國際化，以及拓展全球交流的三大主要目標上。

(1) 培育全球公民目標的四大意涵

此一目標的主要意涵，包括：彰顯國家價值、尊重多元文化與國際理解、強化國際一動力，以及善盡全球公民責任。

(2) 促進教育國際化目標的主要活動

此一目標的主要活動，包括：本國課程國際化、本國學生境外交流、外國學生到訪交流等。

(3) 拓展全球交流目標的主要內容

此一目標係指連結教育主管機關建置全國性運作機制，對內統整中小學國際化資源與需求，對外成為對外交流單一官方窗口，藉以暢通中小學全球交流的管道。

(二) 從中小學國際教育政策升級提出培育教育行政人才策略

針對教育行政人員培育的啟示，主要可從教師及行政人員培力認證計畫見其端倪：

1. 方案目的

透過教育國際化職能分析，進行培力及認證，強化教育主管機關行政人員推動教育國際化之專業職能。

2. 推動的可行作法

針對實際培育教育行政人才國際交流能力，可從以下途徑達成：

- (1) 分析教育行政人員所需國際職能。
- (2) 建構教育行政人員國際化培力課程架構及內容。
- (3) 規劃教育行政人員國際化培力研習認證機制。
- (4) 培訓及建置培力課程講師及諮詢輔導人才資料庫。
- (5) 辦理教育行政人員國際化培力研習。
- (6) 辦理教育行政人員國際化培力認證。
- (7) 檢討及改進教育行政人員國際化培力及認證機制。

當世界進入 21 世紀 20 年代之際，國際化與全球化對各國的政治、經濟、文化、社會層面，帶來空前影響與鉅大挑戰。在此同時，我國社會也正在急遽改變。高齡化、少子女化、網路及資訊科技快速發展、經濟結構轉變、社會民主參與日趨蓬勃及生態永續發展等議題益受重視。如何教育我國的中小學生，讓他們在未來全球環境下順利學習，勝任工作，已成為中小學教育重要而迫切的課題。