

110 年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

蕭世蒼老師

一、請問教育領導之學生發聲的意義？學生發聲在教育領導的定位及其革新的機制？(25 分)

解題關鍵

1. 《考題難易》：本題為中等難度的試題。只要掌握教育領導、學生發聲、翻轉領導與草根領導的基本概念，並且精確提出必要的關鍵詞彙，必可迎刃而解。
2. 《破題關鍵》：確切使用教育領導、學生發聲、翻轉領導與草根領導的關鍵概念與相互關係的陳述。
3. 《使用法條 or 學說》：後現代教育行政領導

【擬答】

教育領導在近年來面對諸多教育革新的潮流與趨勢，以及權力下放及多元開放匯集的趨勢，使教育領導必須面臨學生發聲的現狀。因此，在未來教育領導的內涵上，不僅應審慎與全面理解學生發聲的意義，並且還應藉由該概念在教育領導的嶄新地位，進行教育領導機制的內化與革新。以下，先行說明教育領導中的學生發聲之意義，並且說明學生發聲所帶來的教育領導新型態機制。

(一)學生發聲在教育領導中的意義

有關學生發聲在教育領導的意義，主要可從翻轉領導與草根領導二者的內涵進行概念之建立與釐清：

1. 翻轉領導帶給學生發聲在教育領導的契機

所謂翻轉領導，意指突破固有僵化的領導模式，進而創造組織巨大變革的可能。亦即，藉由推翻舊有領導模式，轉為領導新型態作法。其主要關鍵要領與策略如下：

(1) 保持永續改善的理念

領導者不應持有現狀是最好的心態，必須體認只有不斷注入翻轉動能才能落實反省的內涵與方向。

(2) 熟稔理論與實務內涵

領導者理應持續對於教育領導在理論與實務二者之間的聯結及熟悉，才能因為熟能生巧進而融會貫通於所有領導情境。

(3) 賦予學生運作自主性

學生若能有運作自主性，那麼無論是教育改革在行政或教學的層面上，都能因此具備特有的潛力與智慧，產生有別以往的嶄新面貌。

(4) 實施必要的參與管理

教育改革過程中，融入學生參與發聲，都將獲致集思廣益與腦力激盪的良善效果；欲達此番成效，就必須進行參與管理的運作。

(5) 靈活應用於逆向思考

此種原則，就是希望領導者能藉由時時反省，構想出與現況截然不同的做法，再透過得失評估，最終決定是否採用的結論。

2. 草根領導深化學生發聲在教育領導的內涵

草根領導，顧名思義就是教育領導者在改革過程中，實際走入基層或學生群體的環境中，透過趨近、傾聽、關懷與服務手段，贏得其衷心合作的可能。因此，有賴以下要

領，深化學生發聲的改革影響：

(1) 直接走入群眾

領導者理應跨出內在封閉區間，與學生或基層直接進行交流，藉此理解實際現況與困難，並協助其解決。

(2) 活化溝通管道

領導者必須建立與基層或學生之間的最直接溝通管道，使其得以直接找到領導者，並提出必要而有效的建言，以利後續改革運作。

(3) 尊重成員經驗

教育領導者對於改革過程中的基層或學生，都必須尊重其經驗或知識，並藉此將其置於應有職務與接受其相關意見。

(4) 合理調整人事

無論是組織困境，抑或進行革新，教育領導者都必須基於實質績效與公平處理原則，進行必要的人事調整。

(二) 教育領導在加入學生發聲後的應有革新機制

教育領導者在翻轉與草根領導的引領之後，對於教育革新內涵中，如何融入學生發聲的應有機制，說明如下：

1. 藉由教育研究導引學生發聲進入教育革新

教育研究必須基於以下目的，讓學生發聲展現實質革新影響，包括：探索教育領導激勵學生發聲的特質、探究教育領導激發學生發聲的行動、探討教育領導激發學生發聲之學校變革的驅力及成效，以及探析教育領導激發學生發聲，喚起轉型實踐，促使學生發聲擴大學校變革動力的調節效應。

2. 等待學生發聲產生教育革新的實質影響力

我國對於學生發聲觀點的教育領導研究，尚為起步的階段，故學生發聲對於未來教育經營與發展之創新可能，都是必要的內涵基礎；因此，在教育領導激發學生發聲的狀況下，啟發學校變革的機制。應能超越長久以來，以成人觀點為教育領導導向的學校變革途徑。

考取文化行政 教育行政 就選 志光.保成.學儒

上榜學長姐見證

一年考取 雙料金榜

張○瑄 109 高考-文化行政榜眼
109 普考-文化行政探花

感謝補習班，讓我學習不孤單

如何提升弱科和強科增分，讓考試平均分數大致落在60分上下是上榜關鍵。只要能多加練習考古題和熟讀教材，答題上把握旁徵博引和縱、橫向思考原則即可。謝謝工作人員、文化行政學員夥伴的陪伴和共學，讓自己在國考路上不致孤單。

一年考取 全國狀元

施○豪 109 高考-教育行政狀元
109 普考-教育行政

視訊學習，不受限場地和時間影響

選擇視訊補習是因為內容和面授班一樣，但不用受限於場地和時間，還可以調速度和重複播放，防止不小心恍神發呆結果沒聽到重點，如果有問題時，可以記錄下來找時間或線上詢問。報名年度班是因為答應自己一年就要考上，所以沒有留太多後路。

二、請問教育行政願景領導中願景如何建構而成？此願景內容又會對於教育組織帶來什麼影響？(25 分)

解題關鍵

1. 《考題難易》：本題為低階難度的試題。只要掌握願景領導的主要內涵與關鍵概念，必可輕騎過關。
2. 《破題關鍵》：願景領導
3. 《使用法條 or 學說》：(命中題旨)蕭世蒼編著 教育行政學 第二講 第四章 教育行政領導

【擬答】

學者 Nanus 在願景領導中提及領導者對於願景的影響是最為深遠的；因此，進行教育行政的願景領導，必須理解與體認教育領導願景的建構原則與方式，以及體會教育願景對於教育組織的真正影響。據此，依序分項說明教育願景的建構，以及教育願景內容對於教育組織的實質影響：

(一)建構教育願景的基本元素與主要內涵說明

Nanus 主張：所謂的願景領導，就是組織展現可靠、真實與深具吸引裡的未來；換言之，就是代表所有目標努力的方向。因此，有必要理解其建構的基本元素與主要內涵：

1. 建構教育願景的三大基本元素

Hoyle 指出，達成教育願景的三大基本元素，包括：

- (1)願景陳述意指：具備激勵本質的理想陳述，多由組織內成員共同創造，其目的在於激勵成員不斷努力。
- (2)任務陳述
意指：面對組織外部的任務陳述，其目的在於告知外界，有關組織工作的目標與過程，也就比願景陳述更為具體明確。
- (3)目的陳述
意指：在組織任務陳述後，進而說明進行任務的主要理由，讓成員可以因此受組織引導，完成既定的最終目標。

2.願景領導的主要內涵

根據學者論述，願景領導的應有內涵，包括：願景必須清晰可信、必須隨環境改變逕行評估、提供組織長期發展計畫與景象、凝聚成員理想作為共同努力方向，以及基於教育愛強調追求卓越表現。

(二)教育願景內涵對於教育組織的實質影響

根據願景領導的主要內涵，說明教育願景對於教育組織的實質影響如下，包括：

1.確定經營意志，制定組織願景

願景領導首先應分析協調組織意志，藉此制定願景。其方式包括：傳統方式的分析組織能力、資源與環境，以及面向未來的根據組織核心理念、制定發展戰略等。

2.形成成員共識，集結組織力量

透過在組織成員中的共識形成，並且藉此提高願景在組織內外的共用比例。此一舉措，不僅得以讓成員形成共識，並更能提高效率的集結組織力量。

加深激勵層次，引導成員方向

透過保健與激勵因子的動機建立，讓成員不僅止於對物質層次的被動動機建立，更因此提升到精神層次的主動動機展現。

三、請問後現代教育行政的機會與危機？(25分)

解題關鍵

- 1.《考題難易》：本題為中等偏低難度的試題。只要掌握後現代主要的四大特徵，並且將其內容融入各主要面向的說明，即可迎刃而解。
- 2.《破題關鍵》：掌握後現代思潮的主要特性，並且將之融入教育行政運作概念，就可獲致不錯的分數。
- 3.《使用法條 or 學說》：(命中題旨)蕭世蒼編著 教育行政學 第一講 第一章 教育行政的基本概念 第二節科學、學科與研究的關係。

【擬答】

當代的教育行政領導，在人多、事雜、速度快社會潮流中要進行經營活動，必須有後現代的思維與改變。亦即，教育培養全人發展的目標，除了著重教育本質，更要留意人性需求；當然，在行政的領導模式上亦然，採取多樣化的思維模式，尊重個別差異，關懷弱勢，方能追求雙贏的行政績效。因此，體認後現代教育行政的機會與危機，當然成為當代教育行政運作的重要內涵：

(一)當代教育行政應掌握後現代主義的立場與特色

根據後現代主義的特色，教育行政人員必須有以下的體認，包括：

1.非線性本質

後現代思潮，完全推翻現代主義的線性特色，導致內涵具有去中心性的色彩，藉此將價值從單一面向走向多元兼容。

2.不可預測性

由於環境的不確定性，導致消弭主客觀對立的避免獨斷主義。並且藉此對理性統合作用的批判，形成多元文化的意識型態。

3.非均衡性

打破既有穩定秩序，形成無政府主義的渾沌狀態，藉此取得彼此權力平衡。

4.無結構性

後現代將反省視為理所當然的真理，並且重新詮釋與創新；因此，更能體認教育的開放性與轉化性的質變。

(二)後現代主義的機會與轉機影響教育行政的啟示

後現代即是一個後工業社會，其特點是多元矛盾與具有錯綜複雜可能性，並且對現代主義及理性中心的單一觀點提出挑戰，不僅影響當代社會思潮發展，也對教育產生重大衝擊。

1.善用權變領導，提升行政效能

後現代主義強調多元文化，重視個別差異，學校行政應善用對話溝通歷程，後現代強調雙向溝通理解，以合議式的方式來建立共識。亦即行政要考慮對方立場與想法，傾聽成員聲音與增權賦能。

2.經營教師團隊，善用教師組織

後現代主義反對中央集權型態的組織，主張自主的組織型態。也就是說：教育行政應尊重全體對象的主體性與個人權利，正如存在主義主張：應為自己行為負責，並使個人有絕對的自由。

3.推展組織學習，促使專業成長

學習型組織假定，在於：(1)組織系統是一種心物聯合構成的實體、(2)組織的目的為共享的願景、(3)個人能不斷的學習、自我精進、(4)人群關係的建立，在於團隊學習，以及(5)組織係從變革中求出路。

4.凝聚組織向心，重視弱勢團體

新時代的社會，知識成長速率應人，教育所需不再只是知識傳遞，而是訓練獲取資訊能力，包括：問題解決、資訊擷取轉化、主動探索與合作，以及資訊應用創新能力。

多元學習方式 讓你考試準備一次到位

1 面授學習	名師親臨 疑惑馬上解	2 數位學習	隨選隨看 可重複學習
3 雲端學習	隨時隨地 零距離上課	4 購書學習	自學達人 省錢又自主

現在到 志光·保成·學儒 報名
文化行政/教育行政/社會行政/公職社工師課程
享專案優惠價

四、請問教育領導德行(Virtue)受什麼影響及其良好的影響機制？其會此產生什麼力量，以促進學校的變革？(25分)

解題關鍵

1. 《考題難易》：本題為中等偏低難度的試題。只要掌握教育領導德行、道德領導、反省性思考等面向的完整論述與關係說明，即可迎刃而解。
2. 《破題關鍵》：教育領導德行、道德領導、反省性思考與僕人領導等概念，並且將之融入教育行政運作概念，就可獲致不錯的分數。
3. 《使用法條 or 學說》：(命中題旨)蕭世蒼編著 教育行政學 第二講 第四章 教育行政領導

【擬答】

教育組織經營的過程中，領導人的人格品質，稱為教育領導德行；其可區隔良善與邪惡，讓良善與冷酷價值產生明顯的區隔；並且，藉此促進教師成長及提升教學品質，致使學生學習能得到有力支持，以開拓學生學習潛能，來彰顯學校教育的功能。因此，理解教育領導德行之影響成因與機制，以及對於學校變革的影響力量，是未來進行教育領導的必要基礎。

(一)教育領導德行的影響因素與良好機制

教育領導德行，會透過教育領導人信守的價值經驗形態來呈現，並依此界定領導人的人格品質；不著重外在行動，而著重內在可靠特質：

1. 影響教育領導德行的主要因素

可從組織權力對於教育領導德行的影響，以及教育領導德行對於才智發展的影響加以討論可以喚起人們對教育領導人的人格品質之省視。

2. 教育領導德行之受組織權力的影響

教育領導德行會受到組織權力的影響，進而增加社會信任關係，將可以作為教育領導德行的判斷線索。

3. 教育領導德行對組織才智發展的影響

教育領導德行對於組織才智的發展，會反應於策動反省精進的領導行為、喚起他人優先的開放社會互動及扎根優質轉型的道德組織，俾利測試教育領導德行。

4. 教育領導德行維護要重視權力運用的合宜性

教育領導德行，強調教育領導人追求卓越、超越現狀、分享體認與滿足需求的領導德性，必須能運用績效實踐的貫徹權；包容寬恕的創造權；平等賦權的參與權；權益回應的抗拒權，方能持續優質的人格品質，並避免人格的扭曲。

(二)教育領導德行促進學校改革的主要力

教育領導德行對於學校改革的主要力量，在於：

1. 教育領導德行可以啟動濫權病態的控制

教育領導德行，可以啟動對教育領導人黑箱作業、打壓別人、違法行事濫權，以及其衍生組織運作無回應性、不公平性及冷酷無情病態的控制，故其會啟動組織濫權病態的控制。

2. 教育領導德行可以拓殖濫權病態的控

教育領導德行能根植於教育領導人的權力運用，當能維護教育領導人的人格品質，並帶動個人、社會、組織才智成長的行為，便可以發揮權力的革新作用，更可以拓殖濫權病態的控制。

3. 教育領導人宜扎根人格品質的修煉

教育領導人會濫用權力且有自戀傾向，且當出現濫權時常不願意承認而會提出似是而非的理由合理化行為；因此，教育領導人宜強化行政專業素養，不斷地練習各項權力的合理運用。

4. 教育領導人宜強化圓熟人格素質的智慧

教育領導德行能敦促才智成長並且促使擴大權力的變革動能；同時，透過才智成長行為，能敦促組織變革。因此，藉由教育領導德行，敦促不斷錘鍊自我人格的素質，來擴展教育領導人格的智慧。

5. 教育領導人宜省察德行導引健康的軌道

教育領導德行可以啟動組織濫權病態的控制，能驅動組織的變革，更可拓殖組織濫權病態的控制；因此，各類教育領導人，要能夠判讀自我的優勢，逐步帶動全面的組織變革動力。

公 職 王