

## 112 年公務人員高等考試三級考試試題

類 科：教育行政、國際文教行政（選試德文）、國際文教行政（選試西班牙文）

科 目：教育行政學

蕭世蒼老師

甲、申論題部分：

一、領導是發揮影響力的歷程，請說明僕人領導（servant leadership）的意涵，並提出實踐僕人領導的重要策略。（25 分）

### 【解題關鍵】

1. 《考題難易》偏易
2. 《破題關鍵》掌握領導權力基礎，並詳述僕人領導內涵，即可得分。
3. 《使用法條》or《使用學說》權力類型、僕人領導
4. 《命中特區》教育行政學-正規班-第二講第四章-教育行政領導-第七節-評鑑階段領導實務

### 【擬答】

1970 年代初期以來，Greenleaf 分別出版《身為僕人的領導者》(The Servant as a Leader)，以及 1977 年的《僕性領導》(Servant Leadership)，而就此確立此一概念的出現。以下針對該領導模式的主要意涵，以及實踐的重要策略，依序說明：

(一)僕人領導的主要概念與重要內涵

以下針對僕人領導的主要概念與相關內涵，進行說明：

1. 僕性領導的主要概念

領導者首要選擇是為別人服務，若缺乏這項認知則所能成就將相當有限，這選擇並非一般觀念中的行動，而是一種生命本質的表達。

2. 僕性領導的外在特徵

Spears 歸納僕人式領導的十大特徵，分別如下，包括：傾聽、同理心、治療、自覺、說服、概念化、洞見、服侍、致力成員成長、建立社群。

3. 僕性領導的特質展現

Russel 與 Stone 則指出僕人式領導的九大特質分別是：願景、誠實、正直、信任、服務、楷模、領航、讚賞他人、賦權增能。

4. 僕性領導的價值觀呈現

僕性領導者應具備以下價值觀，包括：最高目標是謀求被領導者最佳利益、從被領導者成長發展得到個人滿足、關懷以及樂意傾聽與控制自我。

(二)達成僕人領導的有效途徑與策略

達成僕人領導，可根據以下策略與途徑，包括：

1. 認識僕人領導的根本精神

僕人領導並非著眼於權力的運籌帷幄，而在強調領導者本於真誠與成員溝通的原則。

2. 掌握僕人領導的基本原則

僕人領導強調領導者應如僕人般服務其他成員，助其成事，又稱僕性或服務型領導。

3. 僕人領導必須能同理他人

本著僕人心態領導，培養服務型領導者得已具備助人同理的重要本質，以及奉獻與分享組織利益。

4. 僕人領導理應先組建平台

僕人領導除應從心理層面用愛關懷與影響成員，並且應建立組織溝通與服務平台，以及落實領導和被領導的關係穩健。

二、溝通為教育行政組織不可或缺的要害，請列舉教育行政組織溝通障礙的因素，以及化解教育行政組織溝通障礙的做法。(25分)

**【解題關鍵】**

1. 《考題難易》偏易
2. 《破題關鍵》提出組織要件，進而說明造成組織溝通障礙因素，以及提出策略化解溝通障礙。本題應可完整得分。
3. 《使用法條》or《使用學說》溝通五大要件、溝通障礙因素與種類，以及化解溝通障礙策略。
4. 《命中特區》教育行政學-正規班-第二講第三章-教育行政溝通-第一節-理論層面

**【擬答】**

為了促成教育行政組織得以穩健推動計畫，在教育組織內外，進行必要的訊息交換，藉以降低不必要的阻力，形成共識而有利於最終的目標達成。有關教育行政溝通的主要概念與造成溝通障礙的因素，以及後續化解障礙的實際做法，依序論述如下：

(一)教育行政溝通的主要概念

溝通乃是個人或者團體，相互之間交換訊息的歷程。藉以建立共識、協調行動、集思廣益或滿足需求。

1. 溝通的定義內涵

溝通的定義，涉及了三大要素，包括：交換訊息、雙方是個人或者團體，以及有其目的與目標。

2. 溝通的目的

溝通的目的，主要可涉及建立共識與協調行動、集思廣益以滿足需求，以及資訊傳遞與任務控制等三大取向。

3. 溝通的基本組成要素

溝通若要成立，必須有其基本組成要素，包括：人員(收訊者與發訊者)、訊息、媒介、管道、環境，以及回饋機制等項目。

4. 溝通的運作根本原則

教育行政進行溝通過程，必須注意以下原則的確立與落實，包括：平時奠定良好溝通協商基礎、提供或創造自動溝通協調的條件、妥善準備並預謀因應相關的對策、兼顧所有溝通要素得能有效運作、正式溝通依循層級但是偶可越級、切合法理情利以及知識經驗背景、經營良好的溝通情境和氣氛、應採積極主動與保持友善的態度、發揮成功溝通協調者的特質，以及適時重複訊息內容兼求追蹤執行。

(二)溝通障礙的形成與化解

溝通障礙，可從不同層面界定與分類；當然，溝通的障礙發生後，自有其必要途徑必須遵守：

1. 溝通障礙發生的向度與類型

溝通反饋的重要性在於雙方反應後，可得以了解彼此，發現真正問題。避免單向傳訊，造成障礙；因此，身為教育行政人員更應明辨可能發生溝通障礙的時機，包括在：語文、知覺、心理、地位上、地理、資訊、時間、壓力，以及管道等各個可能發生溝通障礙的層面。

2. 消除溝通障礙的主要路徑

消除溝通障礙，可從以下向度進行化解：

(1)從溝通的根本需求考量

溝通的目的不管如何，皆應從收訊者現有的需求著手，亦即為「因勢利導」的溝通原

則。

(2)理解收訊者的根本感受

溝通訴諸收訊者需求，往往是最能直接化解爭端的根本作法，主要是藉由：使收訊者感受到尊重、使收訊者了解收訊的好處，以及設身處地為收訊者著想。

(3)回歸人性尊榮的初衷

溝通過程中應時時尊重對方人格，不可輕易傷害到對方的尊嚴，否則雙方的臉或面子被撕破後，就會流於「面子之爭」，甚至導致溝通無法持續。

感謝 志光 × 保成 × 學儒

# 讓我們成為文教之星

近八年全國22狀元 19榜眼 23探花  
與你相約明年上榜

<p><b>狀元</b> 111 高考教育行政 陳○兒</p> <p><b>狀元</b> 110 普考文化行政 韓○群</p> <p><b>狀元</b> 109 普考文化行政 張○迎</p> <p><b>狀元</b> 107 普考教育行政 林○吟</p> <p><b>狀元</b> 106 普考教育行政 徐○瑛</p> <p><b>狀元</b> 105 高考文化行政 楊○頤</p> <p><b>狀元</b> 104 高考教育行政 羅○婷</p> <p><b>狀元</b> 104 普考文化行政 謝○齡</p>	<p><b>狀元</b> 110 高考文化行政 何○綺</p> <p><b>狀元</b> 109 高考教育行政 施○豪</p> <p><b>狀元</b> 108 普考文化行政 龔○雯</p> <p><b>狀元</b> 107 普考文化行政 邱○婷</p> <p><b>狀元</b> 106 普考文化行政 林○雅</p> <p><b>狀元</b> 105 普考教育行政 徐○容</p> <p><b>狀元</b> 104 高考文化行政 李○純</p>	<p><b>狀元</b> 110 普考教育行政 吳○書</p> <p><b>狀元</b> 109 普考教育行政 黃○萍</p> <p><b>狀元</b> 107 高考教育行政 林○吟</p> <p><b>狀元</b> 106 高考教育行政 張○淇</p> <p><b>狀元</b> 105 高考教育行政 陳○坊</p> <p><b>狀元</b> 105 普考文化行政 吳○璇</p> <p><b>狀元</b> 104 普考教育行政 劉○彥</p>
---	---	---

KEEP FOR YOU

111 高考教育行政 榜眼 沈○君	105 高考文化行政 榜眼 吳○璇	107 普考教育行政 探花 陳○霖
111 普考教育行政 榜眼 甘○藁	105 普考文化行政 榜眼 沈 ○	107 普考文化行政 探花 吳○文
110 普考文化行政 榜眼 官○杼	104 高考文化行政 榜眼 馮○騏	106 高考教育行政 探花 張○文
109 高考教育行政 榜眼 廖○雅	104 普考文化行政 榜眼 方○涵	106 高考文化行政 探花 白○瑄
109 高考文化行政 榜眼 張○瑄	110 高考教育行政 探花 莊○婷	106 普考教育行政 探花 張○文
109 普考文化行政 榜眼 陳○寧	110 高考文化行政 探花 韓○群	105 高考文化行政 探花 蔡○軒
108 高考文化行政 榜眼 彭○筠	110 普考教育行政 探花 黃○鈺	105 普考教育行政 探花 陳○坊
108 普考教育行政 榜眼 黃○萍	109 高考教育行政 探花 鄭○澤	105 普考文化行政 探花 楊○頤
108 普考文化行政 榜眼 彭○筠	109 普考文化行政 探花 張○瑄	104 高考教育行政 探花 陳○霖
107 高考文化行政 榜眼 邱○勛	108 高考教育行政 探花 高○吟	104 高考文化行政 探花 郭○冶
107 普考教育行政 榜眼 張○佑	108 高考文化行政 探花 許○謙	104 普考教育行政 探花 林○容
107 普考文化行政 榜眼 邱○勛	108 普考教育行政 探花 陳○宏	104 普考文化行政 探花 張○容
106 高考文化行政 榜眼 蔡○呈	108 普考文化行政 探花 邱○絹	
106 普考文化行政 榜眼 于○文	107 高考教育行政 探花 陳○霖	
105 高考教育行政 榜眼 徐○容	107 高考文化行政 探花 李○儀	

上榜席次 為你保留



三、聯合國於 2015 年宣布「2030 永續發展目標」(Sustainable Development Goals, SDGs)，其中優質教育為其重要目標之一，請分析優質教育的意涵，並說明「實施優質教育，以實現永續發展目標」的重要途徑。(25 分)

**【解題關鍵】**

1. 《考題難易》中等偏易
2. 《破題關鍵》SDGs 本身為近年火紅考古題，只要掌握該政策內涵，即可完整得分。
3. 《使用法條》or《使用學說》SDGs 與學習架構
4. 《命中特區》教育行政學-總複習班- 主題肆-SDG's 的重要概念說明

**【擬答】**

由 UNESCO 所設之 SDG's 與 OECD 長期進行運作的 PISA，可以說是對於全球各國教育發展，至關重要的教育(成就)測驗(指標)。其中，前者主要是接續既有 MDG's 政策的後續發展；後者則是改良原有 PISA 成就測驗並加入多元向度所成。以下針對 SDG's 當中的第四大目標：「確保有教無類、公平以及高品質的教育，及提倡終身學習」當中所涉及的優質教育之主要意涵與達成途徑，進行依序說明論述：

(一)優質教育的主要意涵

優質教育，本為 SDG's 各項重大教育政策目標之第四目標。該教育內涵應能具備以下重要概念要素，包括：

1. 普世標準的廣泛性(Universality)

MDGs 的擬定方向較針對發展中國家、低度開發國家設計；相對地，SDGs 擬定的項目中，更同時適用於已發展及發展中國家，當中參雜許多已開發國家也面臨的挑戰，以及發展中國家所面臨的難題。

2. 永續整合的多元性(Integration)

與 MDGs 相較，SDGs 更明確涵蓋永續發展 3 大面向，包括：經濟、社會與環境，以多元角度概括勾勒全球整體發展各領域的層面及交織收斂的可能性。17 項永續發展目標 (SDGs)間是串連且密不可分。

3. 整體社會的大轉型(Transformation)

要朝這些目標前進，整體社會思考與經濟模式須有極大轉變，不再是工業時代單純以經濟為導向，而是把環境與社會層面的照顧也一起納入思考決策中，也是現在談的「永續經濟」的概念與思維。

(二)達成優質目標的途徑

欲達成優質教育目標，主要有以下各項途徑，包括：

1. 免費中小學教育

在西元 2030 年以前，確保所有的男女學子都完成免費的、公平的以及高品質的小學與中學教育，得到有關且有效的學習成果。

2. 平等接受優質學前教育

在西元 2030 年以前，確保所有的孩童都能接受高品質的早期幼兒教育、照護，以及小學前教育，因而為小學的入學作好準備。

3. 公平、負擔得起、技職及高品質的教育

在西元 2030 年以前，確保所有的男女都有公平、負擔得起、高品質的技職、職業與高等教育的受教機會，包括大學。

4. 新增擁有相關財務成功技能的人數

在西元 2030 年以前，將擁有相關就業、覓得好工作與企業管理職能的年輕人與成人的人

數增加，包括技術與職業技能。

5. 消除教育中的一切歧視

在西元 2030 年以前，消除教育上的兩性不平等，確保弱勢族群有接受各階級教育的管道與職業訓練，包括身心障礙者、原住民以及弱勢孩童。

6. 識字比率及算數能力

在西元 2030 年以前，確保所有的年輕人以及很大比例的成人，無論男女，都具備讀寫以及算術能力。

7. 永續發展與全球公民教育

在西元 2030 年以前，確保所有的學子都習得必要的知識與技能而可以促進永續發展，包括永續發展教育、永續生活模式、人權、性別平等、和平及非暴力提倡、全球公民、文化差異欣賞，以及文化對永續發展的貢獻。



志光×保成×學儒 做你的學習靠山



# 快速考取班

掌握考取節奏  
安心學習無負擔

## 公職輔考第一品牌 只給你最好的

### 學費省很大

全年課程不間斷，一次繳清學費輔導至考取

### 課程最完整

完整課程循環，基礎班→正規班→專題課→總複習..等

### 上榜賺獎金

報名考取班第一年考取同職等考試，頒發獎學金

### 加選最超值

輔導期間加選其它科目增加考試機會，加選另享專案優惠

### 公約有保障

考取班簽訂公約，保障您的權利與義務至考取為止



### 雙料金榜

高考公職社會工作師  
普考社會行政

楊○安 考取班 一年考取

因為考試科目大多為第一次接觸，所以希望透過補習班的課程減少自己盲目鑽研的時間，會選擇考取班是因為可以持續學習與複習，銜接比較沒有空檔。



### 優異考取

普考教育行政

陳○宇 考取班 一年考取

因為家人過去有使用過志光.保成.學儒系列補習班的課程，效用甚佳，其中考取班亦可以輔導直到考取為止，作為努力的後盾再適合不過。

四、請說明《私立高級中等以上學校退場條例》對私立學校解散清算後財產歸屬之處理方式，並提出未來私立學校應如何有效經營，以避免遭到退場的處境。(25分)

**【解題關鍵】**

- 1.《考題難易》本題偏難。
- 2.《破題關鍵》本題為少數教育行政學觸及法條的罕見題型。
- 3.《使用法條》or《使用學說》私立高級中等以上學校退場條例
- 4.《命中特區》未命中

**【擬答】**

近年，少子化浪潮的衝擊，尤其對各基礎教育機構的影響，可謂與日俱增。日前，立法院通過私立高級中等以上學校退場條例，為面對與可能面臨同樣衝擊的教育機構，建立一套完整且同時兼顧學生與校方權益的運作規範。以下針對該條例清算學校解後財產歸屬之規定，以及未來私校應如何有效經營避免退場處境之途徑，依序進行說明：

(一)私立學校清算後財產歸屬方式之規定

根據該條例第 21 條規範，私校解散清算後的財產處置方式如下：專案輔導學校法人解散清算後，除合併之情形外，其賸餘財產之歸屬，依下列各款規定之一辦理，不適用私立學校法第七十四條規定：

1. 依董事會決議，並報經學校法人主管機關核定，捐贈予本基金、中央機關或公立學校。
2. 歸屬學校法人所在地之直轄市、縣(市)。但不動產，歸屬於不動產所在地之直轄市、縣(市)。

(二)私立學校可循組織再造方式運作

未來持續的少子化浪潮，私立學校若欲尋求經營之可能，則必須透過必要改革與組織再造方式運作，才能避免退場之困境。

1. 學校組織再造重要性

學校組織再造重要性在於：因應內外環境變遷，體認傳統科層體制已不符提高競爭的實際需要，轉由利用進步資訊科技與實質的法令修改，配合扁平化行政典範轉移與行政支援教學有限的資源，促使學校生態改變以發揮最大的效果及符合大眾高度期許。

2. 學校組織再造的依循原則

學校組織再造，就是希望依循本位管理、尊重專業、溝通協調、前瞻創新、落實法令、經濟效益，以及研究發展等原則，達成以下發展目標，包括：掌握時空人員要素、落實行政支援教學、因應外在環境改變、實際達成授權增能，以及增強成員適應能力。

3. 學校組織再造的專業自主

保障教師權利、尊重教學專業，是建構人權校園的關鍵項目，故此向度的細項指標包含：學校能尊重教師所學專業，不會勉強教師任教非其專長的科目；教師會能充分代表學校多數教師的意見與權益等。

4. 學校組織再造的環境建構

硬體設備的健全是建構友善校園人權環境的第一步，諸如：學校是否能確保校內各項設備與器材使用的安全性(如校車、課桌椅、運動及遊戲器材、實驗器材等)、學校是否有充足安全便利的「無障礙環境」設施等，即屬於此一向度關注的焦點。