

112 年特種考試地方政府公務人員考試試題

等 別：三等

類 科：教育行政

科 目：教育行政學

王濬老師解題

一、請說明教育行政機關科層體制 (bureaucracy) 之特徵與限制，並提出教育組織再造的可行策略。(25 分)

【解題關鍵】

1. 《考題難易》★★

2. 《破題關鍵》

(1) 「科層體制」的部分，掌握基本觀念即可，原則上多使用學術名詞。

(2) 組織再造的後設理論是「顧客導向」，與科層體制「生產者導向」的觀念相反。

3. 《使用學說》

科層體制務必使用 M. Weber 的學說；組織再造的部分，只要符合顧客導向的精神就是合理的答案。

【擬答】

(一) 科層體制的特徵

一個理想的科層體制模型應具有以下特徵：

1. 依法行事：成員之間的各項事務，皆由法定規章來主導，一切按照規矩做事，因而學校運作可維持穩定性、一致性與可預測性。
2. 專業分工：將工作切成數個部分，每個人挑選其最專精的部分反覆作業直到純熟，以期達到最高效率，如同學校教職員也依個人專長分工。
3. 用人唯才：組織不問身家背景，一切按照規定認用，凡通過檢定認可，即任用。學校成員必須受專業教育，經考試合格才能任用。
4. 保障任期：一旦受到雇用，即受契約保障，雇主不得任意解聘其職位。如學校薪資依個人職位、學歷、年資、專長而定，工作受國家保障。
5. 依年資及成就升遷：凡待在組織內部達到一定年限，即可晉升道下一個薪俸，亦或是有特殊表現優異者，則可升遷之更高職位。
6. 公正無私：待人處事皆依法行事，不留情面，只從理性面的思考，一切按規定來辦。
7. 層級節制：除最高主管之外，每層級上頭皆有一個上司，而每層級的領袖有事物向上呈報時，皆須通過各級主管的同意，以求關係明確，權責分明。在法令職權下，學校有結構化的層級指揮系統，彼此權力有明文規範，低階受高階監督與控制，校長有決策權力。
8. 建立書面檔案：所有事物皆以書面建檔作為主要依據，可讓經驗有所傳承。學校活動皆要建立檔案，如：會議記錄、活動記錄、人事記錄、學生成績與輔導記錄，皆需詳加記錄保存，作為日後決策參考。

(二) 科層體制的限制

1. 造成形式主義與目標移置 (displacement of goals)，即成員工作墨守成規，只問形式而不注重實質。
2. 一切依規定辦事，缺乏彈性與創新活力。
3. 依法行政與過度分工導致「受過訓練的無能」(Trained Incapacity)，即科層體制培養出來許多單一面向的專家，缺乏從不同面向觀察問題的能力。

4. 形成組織的帕金森定律 (Parkinson's Law)，即組織不斷追求擴張的「建立王國」現象。
5. 任期保障形成保護愚拙的現象，冗員只要沒有犯錯，也很難汰除。
6. 易出現彼得原理 (Peter's Principle)，即一個人常升至其知識能力所不及的職位。
7. 易出現穀倉效應 (Silo Effect)，部門之間產生溝通障礙，不利於橫向溝通。
8. 充滿各種官樣文章、繁文縟節，無謂消耗員工精力。
9. 成員易出現疏離感，形成消極敷衍的態度。
10. 機關組織愈大，領導階層之權力愈大，而被領導者之權力愈小，形成「寡頭鐵律」(Iron Law of Oligarchy)。

(三)組織再造的策略

組織再造 (organizational restructuring or organizational reengineering) 是組織創新的一環。由於環境的快速變動，現有的行政體制可能已難以滿足組織內外的需求，因此，必須進行再造，以提升其競爭力。組織再造可以從七個層面進行：

1. 進行跨組織再造：透過與其他外部組織建立合作夥伴關係，減少彼此間競爭與衝突，降低組織運作帶來的風險，以提昇學校組織競爭力，如策略聯盟、跨校合聘師資、大校支援小校與無疆界組織即屬之。
2. 組織型態再造：組織逐漸朝向扁平式、虛擬式、變形蟲式、網路組織，強調透過全面品質管理來創造價值，將部分業務外包或運用網路建構虛擬組織，重視價值創造、品質、顧客滿意、組織形象與責任。例如：學校廁所外包給廠商清潔。
3. 組織文化再造：文化再造包括組織成員思考方式、技能內涵、價值觀與組織管理制度，領導者必須重新塑造新組織文化，且深植組織成員的內心。
4. 經營理念再造：採用服務型領導，本著服務精神領導成員，或倡導全面品質管制，以顧客滿意作為組織品質指標，學校組織民營化引進企業精神，如使用者付費、委外經營、公辦民營等。
5. 管理結構再造：透過管理機制調整進行組織再造，強調組織扁平化，縮短決策縱向過程，減少中間管理階層，增進高階主管與基層人員接觸。
6. 成員角色再造：調整成員角色進行組織再造，如校長由單純發號行政命令轉變為積極參與式領導，教師由被動參與者轉化為積極研發創造者，由知識提供者轉化為學校參與者。而學校組織角色為學生學習場所、社區學習中心、顧客導向關係等。
7. 作業流程再造：以流程為主軸，排除冗長瑣碎工作，使員工工作涉及完整流程；部門間互動因此增加，工作方式趨於合作，員工態度也轉為主動與積極。

二、請說明理性模式 (The rational model) 在教育行政決策上的運用，並說明此一決策模式的限制與問題。(25 分)

【解題關鍵】

1. 《考題難易》★★★

2. 《破題關鍵》

- (1) 先簡述理性模式的意義，意義對了，接續的分析才是對的。
- (2) 探討理性模式的限制，可以從「有限理性」的角度出發。

3. 《使用學說》

「理性模式」是古典經濟學的假定模式；其限制就是要用 H. Simon 的「有限理性」去破解。

【擬答】

(一)理性模式的意義

決策上的理性模式 (The rational model) 面臨決策情境時，決策者能夠依據充分完整的資

訊，對問題的解決方案，作周詳理性的考慮而制定最佳的決策。由於此途徑在解決問題、設計方案時，重新做根本的、全盤性的思考及變革。理性模式在教育行政決策上的運用需注意下列要點：

1. 落實基本的行政決定歷程：即使做決定的時間十分緊迫，也要盡量依循決定的歷程，按部就班去做，所能達到的合理性也會比較高。
2. 應有充分的時間：做決定要有足夠的時間，才能做出合理性的決定。包括有足夠的時間蒐集相關資料、和參與決定者深入討論，並進行可能成效的評估。
3. 蒐集充足而適用的資料：蒐集到的資料愈切題與愈多樣，並能加以吸收融會貫通，則所做出的決定愈有合理性。最好平時就建立有效的資料庫，方能適時提供參考。
4. 給予相關人員參與決定的機會：讓相關人員參與決定，從不同的角度評估問題，可以集思廣益，自然能提升決定的合理性。為保障相關人員參與決定的機會，應維持組織內外溝通管道的暢通。
5. 充實相關的學識與能力：決定者的學識經驗愈淵博與豐富，對問題就愈能觀察入微，愈能擬定解決方案與評估可能的結果，做出合理決定的可能性也會大增。
6. 進行成效評估：決定前應先做好相關層面的評估，以便隨時改進，包括：是否符合組織目標？是否比現行辦法更有效？是否可行？時機是否成熟？是否引起社會抗拒？如果答案是正面的，決定才會合理。
7. 進行歸零思考：決定者常會受到沉澱成本的拘束，決定也就難以達到高度理性，所以做決定時最好能歸零思考，擺脫過去的羈絆，一切回歸原點，重新做系統性的評估。

(二) 理性模式的限制與問題

理性決策模式往往只能適用於結構簡單的問題情境，一旦問題變得複雜便不再適用，其原因如下：

1. 主觀心理的限制：個別決策者本身有其價值觀或立場，可能欠缺有關決策的所有知識與技巧，而且也欠缺澄清價值與目標的知識與資訊。
2. 多元價值的限制：社會中的價值偏好太過多元而繁雜，甚或目標之間往往彼此衝突，根本無法加以客觀的排列評比，難以呈現代表社會全體教育理念的函數。
3. 組織的限制：縱使決策者得以克服前述兩種障礙，仍無法克服組織所造成的限制，如高度的專業化，造成分工細密，無法觀察整體組織的問題癥結；其次，容易出現各部門的本位主義（departmentalism），經常以個別部門角度分析與解決問題；最後，資訊流程複雜，造成錯誤與過時資訊的充斥，無法得到正確快速的訊息。
4. 成本的限制：決策制定所需要的資源，如時間、精力與金錢都相當有限，無法像廣博理性者如此樂觀。
5. 沉澱成本的限制：礙於過去已成的決策、當前已在投資的計畫或支出的經費，都使新任者難以改變現行的政策。
6. 情境的限制：決策者受到過去慣例的影響、受制於當前有權勢的既得利益者之左右、必須考量未來民眾的想法與期望，這些都構成情境限制。
7. 預測的限制：對於未來的不確定性，根本難以掌握，因此也難以準確的預測。
8. 問題界定的限制：由於教育行政或政策問題的本質經常是難以界定的，所以實際上，決策就是問題再界定的過程，不太可能經由一次理性的分析就得到完整的答案。

志光.保成.學儒

教育行政
近三年

17狀元8榜眼7探花

狀元 112 高考教育行政 林○娟	狀元 112 普考教育行政 許○沂	狀元 111 高考教育行政 陳○兒	狀元 111 地特四等教育行政 盧○(花東區)	狀元 111 地特三等教育行政 劉○勇(竹苗區)
狀元 111 地特三等教育行政 邱○菁	狀元 111 地特三等教育行政 吳○婕(花東區)	狀元 111 地特三等教育行政 陳○俞(新北市)	狀元 111 地特三等教育行政 陳○杰(台中市)	狀元 111 地特四等教育行政 王○威(新北市)
狀元 110 普考教育行政 吳○書	狀元 110 地特三等教育行政 吳○書(台中市)	狀元 110 地特三等教育行政 劉○箴(彰投區)	狀元 110 地特四等教育行政 陳○君(新北市)	狀元 110 地特三等教育行政 白○欣(台北市)
狀元 110 地特三等教育行政 洪○婷(台南市)	狀元 110 地特三等教育行政 謝○芸(基宜區)	榜眼 111 地特三等教育行政 李○廷(竹苗區)	榜眼 111 高考教育行政 沈○君	榜眼 111 普考教育行政 甘○葵
榜眼 111 地特三等教育行政 蔡○儒(新北市)	榜眼 111 地特三等教育行政 黃○寧(台北市)	榜眼 110 地特四等教育行政 黃○蓉(花東區)	榜眼 110 地特三等教育行政 蕭○齡(台中市)	榜眼 110 地特三等教育行政 李○慧(台北市)
探花 112 普考教育行政 王○萱	探花 112 高考教育行政 陳○媛	探花 111 地特三等教育行政 簡○雯(台中市)	探花 111 地特三等教育行政 黃○諺(竹苗區)	探花 111 地特四等教育行政 黃○蓉(花東區)
	探花 110 普考教育行政 黃○鈺	探花 110 高考教育行政 莊○婷		



系統式高效學習

112 年高考教育行政 楊○翰

老師上課模式是先在黑板列出重要考點架構表，並配合課本內容進行講解，這樣的方式讓學生得以在每個單元形成系統性的知識，遇到題目馬上就能將腦海中對應的知識運用於解題。

三、中小學在規劃教育方案或計畫時，要如何運用 SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) 分析法來研擬發展策略？請以一所學校推動雙語教育政策為例進行 SWOT 分析，從而提出具體可行的發展策略。(25 分)

【解題關鍵】

1. 《考題難易》★★★★★
2. 《破題關鍵》

題目本身不難，但在時間壓力下要寫出精緻的論述就很難了。除了會寫 SWOT 的各點，還必須掌握「策略組合」的觀念，才能得高分。

3. 《使用法條》or《使用學說》

SWOT 分析是一種策略管理工具，必須環顧內外環境，才能發展出理想的策略。

【擬答】

(一) SWOT 分析的運用

SWOT 分析 (SWOT analysis) 是指透過分析組織的優勢 (strengths, S)、劣勢 (weakness, W)、機會 (opportunities, O) 及威脅 (threats, T) 等四個向度，以瞭解組織的內外環境與優缺點，再進而研擬可行計畫或因應策略的技術。

研擬時，可以就 S+O、S+T、W+O、W+T 四類來思考。其中，S+O 策略是結合組織內在優勢和外部機會，以增強組織的競爭優勢，發展組織特色；S+T 策略是運用組織的優點，避免或減少外部環境的威脅；W+O 策略是利用外部機會，以改進內部的弱點；W+T 策略為減少內部弱點，以避免外部環境的威脅。

進行 SWOT 分析的步驟概略如下：

1. 選定分析的主題：如整體校務發展計畫。
2. 檢視願景：檢視學校所訂的發展願景。
3. 確認目標：確認學校在發展願景下所要達成的目標。

4. 選定目標：選定一項目標進行 SWOT 分析。
5. 找出與目標相關的重要因素：如人員、課程、設施、政策、社區等。
6. 進行分析：運用量與質性資料、開放與聚斂思考方法進行 SWOT 分析。
7. 選定其他目標重複進行以上三步驟：直到全部目標均分析完成為止。

(二) 學校推動雙語教育的 SWOT 分析

1. 優勢

S₁：教師學歷高，英語基礎好，學習能力強。

S₂：資訊環境良好，遠距教學設備完善。

2. 劣勢

W₁：學校經費不足，難以延請外國師資。

W₂：學生英語程度參差不齊，難以一體推行。

3. 機會

O₁：中央補助雙語教育預算，獲得補助的機會高。

O₂：家長支持度高，且偏好雙語教育環境。

4. 威脅

T₁：地方政府經費有限，未必能延聘足夠師資。

T₂：雙語政策尚處於爭議階段，社會仍有許多不同意見。

基於上述 SWOT 分析，形成策略組合如下：

1. 增長性策略 (S+O)：自身內部優勢結合外部機會，使機會與優勢充分發揮出來。例如結合 S₂ & O₁，可和英語國家學校、國內美國學校或大學英語科系結盟，透過網路進行學習。
2. 扭轉性策略 (W+O)：組織面臨外部機會，但自身內部缺乏條件，應改變內部的不利條件，追加某種資源，以促進內部資源劣勢向優勢方面轉化，從而迎合或適應外部機會。例如 W₂ & O₁ 結合，可針對英語學習能力較弱的同學，向教當局申請補救教學的專案經費。
3. 多元化策略 (S + T)：組織雖有較大的內部優勢，但必須面臨嚴峻的外部挑戰，應利用組織自身優勢，降低外部威脅的打擊，分散風險，尋找新的發展機會。如 S₁ & T₁ 結合，由校內教師結合其他學校或大學英語教育學系學者，組成專業學習社群，強化雙語教學能力。
4. 防禦性策略 (W + T)：當組織內部劣勢與外部威脅相遇時，意謂面臨著嚴峻挑戰，只能避開威脅，消除劣勢。如 W₂ & T₁ 結合，只能先從簡單的英語會開始，至少保持專業知識的學習效果不至下降。

四、聯合國於 2015 年提出的「永續發展目標」(Sustainable Development Goals, SDGs) 17 項目標，作為 2030 年永續發展議程 (Agenda 2030)。試說明教育行政機關要如何推展永續發展目標教育 (Education for SDGs, ESDGs)？教育行政機關在推展永續發展目標教育時，可能遇到那些問題或挑戰？(25 分)

【解題關鍵】

1. 《考題難易》★★★★

2. 《破題關鍵》

此為配合教育部政策方案競賽的考題，故以教育部政策方案白皮書為主。

3. 《使用學說》

參考：教育部編《永續發展目標教育手冊》、《臺灣永續發展教育行動策略》等。

志光×學儒×保成
為你絕佳助攻

5大衝刺課程

帶你直攻
高普考



NEW 階段複習課 圖像精要複習鍛鍊 把重要考點烙印腦中 心智圖圖解運用 透過圖解複習 破解考題陷阱 針對考點分析	測驗易點通 埋頭苦練 不如讓老師點通學習之路 常考題型知識強化 易錯題型觀念釐清	總複習 考點update!時事修法update! 關鍵考點 最新考情 考前複習 短期密集
題庫班 各科名師專業訓練 審題神速、答題神準 讀書精熟+答題精準=快速上榜 題庫演練 精準教學 解題技巧	作文實戰班 作文學得好，同時提升寫作能力與論述邏輯 高分寫作指引 強化論述深度 架構分層演練 新式作文教戰	

【擬答】

(一)推展永續發展目標教育的方法

1.藉由環境教育法推動永續發展教育

- (1)成立跨域協調會報、產學民的外部諮詢會及辦公室。
- (2)認識永續發展及永續發展教育的概念。
- (3)擬訂與修訂國家級永續發展教育推動計畫。
- (4)擬訂永續發展教育內容、教學法及準則。
- (5)監測、評量及定期報告永續發展教育的推動狀況。
- (6)鼓勵參與亞洲或全球的永續發展教育計畫。

2.藉由環境教育法推動永續發展教育

- (1)將永續發展教育放入國家環境教育綱領及中央與地方的環境教育行動方案。
- (2)運用環境教育基金，獎勵或補助優良跨領域的永續發展教育或行動方案。
- (3)環境教育人員、場所及機構認證的延展或評鑑，加入永續發展教育項目。
- (4)持續以大學為中心的區域聯盟計畫，讓區域的大學、社區、企業、民間團體，甚至國外資源，建立網絡或策略聯盟。

3.強化永續發展於正規教育

- (1)以永續發展教育的視角修改國家教育政策。
- (2)成立跨司署的教育部永續發展教育推動小組。
- (3)持續強化永續校園、綠色學校、綠色大學計畫，提倡全校式經營的實踐。
- (4)強化十二年國教學生的永續倫理價值、建立系統觀，認識生產鏈及公平貿易，願意負責任地實踐簡樸生活。
- (5)強化職業學校及大學專業領域學生的永續科學概念，創發機會，使獲得綠色工作技能。
- (6)檢視課綱的目標及能力指標，放入永續發展的重要概念，致力於開創回復力、健康和

永續社會。

(7)鼓勵運用多種教學法推動永續發展教育，如：戶外的體驗和實踐、網站虛擬情境、合作學習等。

(8)鼓勵各縣市教育局與其他局處、企業、民間團體及大學連結，投入地方永續議題的行動。

4.建立教育者和協助者的能力

(1)培養學校行政人員具備鼓勵師生投入永續發展教育的能力，教師具有主題式教學能力以及跨領域合作的能力。

(2)將永續發展教育放入教師資格考試、成為職前訓練必修課程。

(3)培養公務人員永續發展的概念，做負責任的決策。

(4)加強文化工作者、媒體工作者或訓練者的永續發展教育能力，強化其永續發展概念的傳播。

(5)舉辦跨領域、跨單位計畫協調者及協助者的研習訓練課程，建立人才庫，作為地方發展優先聘用的人選。

(二)推展永續發展目標教育可能遇到的問題或挑戰

1.永續發展目標教育缺乏校本課程設計的理念，未來應該發展由下而上的環境教育，讓教師和學生能充分參與。

2.永續發展目標教育應該結合環境教育法的實施，但教育部辦理的環境教育人員認證過於寬鬆，降低了認證的品質；環境教育的基金使用應強化具有研發與創新性質的方案，整體環境教育法的執行亦應強化民間的角色。

3.永續發展目標的內容過於龐大，對教師而言難以全面負荷，以致於部分教師落實執行的意願不高，學生自主學習的效果亦有限。故教育當局應在如何全面推廣上取得共識，列入新課綱的內涵中。

志光×學儒×保成

高普考

能力指標檢測

數據診斷，揪出弱點

數據分析 客觀精準

測驗答題後，系統立即為考生分析答題狀況，雷達圖呈現，強科弱科一目了然，立即掌握學習狀況。

掌握自身程度與 出題趨勢

分析歷屆考題出題領域比重，依據分析出題，依實際考試設計、限時測驗，不同於坊間考古題測驗，立即掌握自身程度。

深層實力剖析 有效選擇學習工具

測驗結束後，除大方向數據外，亦可預約專人面對面分析，深層了解細部弱點，有利後續衝刺精省時間，學習更有效率。

敬請期待 即將開放