

《教育行政學》

- 一、教育評鑑越來越受到關注，而評鑑的目的之一在協助受評鑑對象能不斷的自我改善，因此自我評鑑之實施更顯重要。何謂自我評鑑？自我評鑑能為受評鑑對象帶來那些效益？試論析之。（25分）

| | |
|------|---|
| 試題評析 | 此題可謂是因應去年教育部停辦系所評鑑而來，考生若平時有注意相關內容，回答此題應是不難。 |
| 考點命中 | 《高點·高上教育行政學總複習講義》第一回，金耀基編撰，主題二<教育行政評鑑>。 |

答：

「大學校務評鑑規劃與實施計畫」自2004年七月啟動以來，計動員三百六十四名國內外評鑑委員共同參與，歷經一年餘的時間順利完成七十六所大學校院評鑑。教育部於2017年開始宣布停辦對於高等教育學校的系所評鑑，將評鑑的重責退還給各校來承當，雖解決過往認為評鑑過於形式與阻礙教師教學的困境，但卻也造成新的問題。以下茲就題意說明：

(一)自我評鑑的意涵

自我評鑑的目的在於確保教育品質的達成，自我評鑑絕非止於自己評鑑自己的「自評」，而是需要面面俱到的「自我評鑑」，主要內容包含課程、教學、教師發表與著作、系所活動等等，都是自我評鑑時會運用的內容。

(二)自我評鑑為受評對象提供的效益

1.了解自我的本質與特長

自我評鑑能幫助系所教師以及相關行政人員能更了解自己所待的工作單位具有何種優點、劣勢與未來可能的展望。

2.發揮系所專長

評鑑過程可以反映該系所的特點以及特色，不用擔心外來人員因不熟悉系所的結構而造成誤會或誤判。

3.作為系所永續發展的目標考量

隨著時代演進，系所的發展亦必須有所調整，透過自我評鑑的方式可以確定自己的系所優缺點，有利於系所未來於教學、研究、服務等方面之改革。

4.評鑑結果可作為向大眾闡述辦學的成效

評鑑結果除了可作為系所改進的指導方針之外，亦可以向大眾說明本系所的辦學績效，以吸引更多有志青年一同來學習或教師前來服務。

5.評鑑結果可作為學校領導者領導的參照

評鑑的內容與結果可以作為學校領導者領導與分配資源的參照，有利於學校了解各系所的發展，同時也有助於領導者對於該系所的認識。

不可諱言，《大學法》第5條規定大學應定期對教學、研究、服務與輔導進行評鑑，如今在政府財政緊縮的前提下，雖賦予各系所自評的空間，但各系所礙於經費仍太過龐大，不辦也難以信服，卻也演變成另一系所經營的難處。但不論如何，系所自評已是趨勢，同時若系所不自評，學生也很難看到成效，自然在選校時也有可能避掉該系所，最終吃虧的仍是系所自身。

- 二、學校的生態特性隨著社會多元化的發展，而越趨弔詭（paradox），領導的理論不斷推陳出新，對校長領導效能之論述與期待亦隨之眾說紛紜。何謂領導效能？試以競值架構（competing values framework）為基礎，論析校長領導效能的定義及其衡量指標？（25分）

| | |
|------|--|
| 試題評析 | 本題的競值架構雖曾考過，但與效能領導相結合，對於不熟悉的學生勢必造成一些困擾，可謂是本次考題中比較難的一題。 |
| 考點命中 | 《高點·高上教育行政學講義》第三回，金耀基編撰，第六章<教育行政領導>。 |

答：

校長的效能領導是指校長在帶領團隊組織時，能將組織目標透過一些領導方式有效達成。而競值架構在組織行為研究上屬於較具創新及整合性的研究，Denison和Spreitzer（1991）認為競值架構作為組織文化的研究架構，過去大都屬於量化的研究，至今才有比較多的質性研究顯示。以下茲就題意闡述相關內容如下：

(一)效能領導的意義

「效能領導」是指校長在領導過程中，能將自我的領導方式、成員的反應以及學校組織的工作成果等，透過有效率、效能的方式整合，不僅達到組織的理想目標，也顧及到校長的領導風格以及成員的反應，是一種同時顧及領導能力、領導效益與領導效率的領導。

(二)競值架構的內容

競值架構（The competing values framework, CVF）受到競爭價值模式（competing values model）的影響，屬於一種後設的理論。在競值架構下，依橫軸（從內部焦點、整合至外部焦點、分化）及縱軸（從彈性、自由至穩定、控制）之區分，可將組織文化區分成四種象限：

第一象限的臨時組合（adhocracy）文化：著重企業家精神、創造性、適應性及動態性；

第二象限的朋黨（clan）文化：強調共享的價值及目標、參與個體以及家庭的感覺；

第三象限的層級節制（hierarchy）文化：所強調的為秩序、標準、規範、清楚的權責範圍、一致性及效率；

第四象限的市場（market）文化：著重的為競爭、目標達成及生產力、環境之互動及顧客導向。

(三)校長效能領導的競值架構衡量指標

1. 臨時組合文化：校長領導時應具有企業家敢冒險、敢犯難的精神，對目標保留可以修正的空間。

2. 朋黨文化：校長領導時應共享的文化價值，將學校組織氛圍轉變成如家一般的感受，讓成員能放心與安心工作。

3. 層級文化：校長領導時仍會依照學校組織的目標進行秩序與規範的釐清，避免學校的後續發展走偏。

4. 市場文化：校長領導時要留意潛在的顧客，並在既有的環境脈絡與市場區隔下，透過領導有效提升組織成員績效。

綜上所述，從效能領導到競值架構，校長的領導方式不僅要多元，還要能為成員提供願景，同時在不浪費組織人力與物力的前提下，有效達成學校目標，是考驗校長的智慧，也同時是考驗學校成員的能耐。唯有雙方共同努力與合作，校長的效能領導也才能有所成。

三、由於教育大環境的變動，學校成員從過去的單打獨鬥，日趨合作分享，因而教師專業學習社群之成立與運作機制，日益受到重視，希冀藉此提升學生學習成效及教師專業成長。試述何謂教師專業學習社群？組織教師專業學習社群之目的為何？又，教師專業學習社群之共同特徵為何？試分別論析之。（25分）

| | |
|------|--|
| 試題評析 | 此題考的是教師專業的學習社群，聚焦於「學習」之上，考生們要將「學習型組織」與「教師專業成長」兩方內容相結合，便能有所方向回答此題。 |
| 考點命中 | 1.《高點·高上教育行政學講義》第二回，金耀基編撰，第三章<教育行政的組織>。 2.《高點·高上教育行政學講義》第七回，金耀基編撰，第十四章<教育行政新興議題>。 |

答：

2016年，教育部公布《教師專業標準指引》，列出10大專業知能與態度，作為師資培育、教師甄選、教師進修與專業成長的依據。2017年2月，教育部以「全球參照、在地統整」為方針，並遵循2012年《中華民國師資培育白皮書》揭櫫我國理想教師圖像，據以研發10大教師專業標準及29項教師專業表現指標。當教師角色逐漸為人所重視，也逐漸擺脫過去單打獨鬥的現象時，進而呈現出一種專業社群氣象。以下茲就相關內容說明：

(一)教師專業學習社群

「教師專業學習社群」的興起，即是想改變學校教師過往由上而下、被動聽令行事的文化，企圖將學校組織變成一種專業的學習型組織，改從學校內部由下而上的方式進行教育改革與進步。

(二)成立教師專業學習社群的目的

1. 塑造學習的共同願景、價值觀與目標

透過教師組成專業社群，一同為學校、知識而努力奮鬥，藉由共同願景的追求、價值觀的型塑，在共同目標的理念下，彼此合作。

2. 協同合作，聚焦於學習

教師是學校群體的一份子，所組成的專業社群是為了學校以及知識的創新所努力，教師可以跨領域、跨學科的相互合作，聚焦於學習的前提下進行協同互助。

3. 共同探究學習

社群成員可以透過專業對話、分享資訊與經驗交流來拓展專業知能，彼此共同探究知識與學習。

(三) 教師專業學習社群的共同特徵

1. 分享教學實務

有別於傳統教師的單打獨鬥與獨享知識，教師專業社群注重同儕的觀課與回饋，同儕檢視教學檔案，為社群成員提供專業成長所需的養分。

2. 實踐檢驗學習

邊做邊學是教師專業社群中的一項重要精神，實踐的歷程不是按圖索驥，而是帶著實驗與創新的精神進行合作。

3. 持續改進學習

知識沒有停頓的一天，故專業社群也沒有休止的片刻。社群成員會不斷相互激勵，透過合作與創造，以持續改進。

綜合上述，教師專業學習社群是一種聚焦於學習的社群，有別於過往由上而下的制式方式，現今則有教師主動探尋知識以及相互合作，藉由社群的力量讓自己與學校都能不斷獲取正能量，達到持續精進的目標。

四、學校雖然較其它組織相對趨於穩定，但在學校經營中有時也會出現危機。危機（crisis）有何特性？何謂危機管理（crisis management）？學校危機管理的策略為何？試論析之。（25分）

| | |
|------|--|
| 試題評析 | 此題難易度適中，考驗的是學生對於學校組織若遇到危機時，應有何應變。答題上，需注意學校組織如何進行危機管理以及事後處理危機的態度。此題不難，考生若能掌握前述內容，應能得高分。 |
| 考點命中 | 《高點·高上教育行政學講義》第五回，金耀基編撰，第十章〈教育行政組織的危機與衝突管理〉。 |

答：

「天有不測風雲，人有旦夕禍福」，危機雖時時出現在我們的周遭，但如果組織領導者與組織成員處理妥當，危機也可能是一項轉機。學校組織處理的對象是人，而人也是最充滿變數的一個群體，但如果學校組織也有一套系統面對危機，勢必能為教育組織帶來相對較少的衝擊。以下茲就題意說明相關內容：

(一) 危機的特性

1. 危險性：恐會對組織或成員造成傷害。
2. 不確定性：呈現出模糊不定的狀況。
3. 緊急性：事發突然的偶發事件，難以按照既有慣例處理。
4. 關鍵性：讓組織轉危為安的關鍵因素。
5. 雙面性：Fink分析危機如果發生，局勢不是會惡化，就是會有轉機，兩者的機率常各佔一半。

(二) 危機管理的意涵

「危機管理」指的是對組織危機所做的系統性因應方式，並同時做好積極性的預防措施，減少危機對組織所產生的傷害，使組織能夠有效地運作下去。危機管理應該是一種長期性的規劃、適應和不斷學習的動態過程」。危機管理包括了危機事件發生前、中、後三個階段，各階段的重點工作如下：

1. 事前的管理：「居安思危」的危機訊息偵測、「防微杜漸」的危機預防、「未雨綢繆」的危機管理。
2. 事中的管理：「臨危制變」的危機處理和溝通。
3. 事後的管理：「轉危為安」的復原和重建。

(三) 學校危機管理的策略

1. 成立危機管理小組：負責處理學校危機發生時的所有相關計畫，包含：事前預防與事後的處理。此學校小組的目的在於確認危機管理的總負責人與相關人員的權限與責任。
2. 擬定危機處理的原則：學校危機處理的原則通常必須要行動迅速、冷靜與具備信心、統一發言、主動協助學生及其家人。

3.製作危機處理手冊：危機處理手冊的內容通常包含：（1）危機處理小組的權責；（2）小組成員的聯絡方式；（3）小組的辦公地點；（4）組織環境的所有配置圖；（5）緊急事件的處理方案；（6）人員訓練計畫；（7）可支援的人員與機構。

4.訂定危機管理的流程：針對學校危機發生的前中後制定相關準則，例如：（1）發生前：以預防與準備工作為主；（2）危機發生中：主要是「處理危機」與「降低損害」為主；（3）以補救和檢討改善為主。

簡言之，「危機管理」指的是組織為應對各種危機情境時所進行的諸多規畫、決策、與動態調整，用以化解及處理危機的過程，其目的在於消除或降低危機所帶來的威脅和損失。危機管理通常可分為兩大部分：（1）危機爆發前的預防；（2）預防管理和危機爆發後的應急善後管理。

同 點 · 高 上

【版權所有，重製必究！】