

《教育行政學》

一、針對現代組織的多元性與複雜性，競值架構提出有關組織效能概念的不同模式。此架構依一條橫軸及一條縱軸之區分，兩相交織而形成四個象限。試就每個象限各自代表著一種對組織所持的理論、哲學或觀點，闡述不同象限間的互補與對立。（25分）

試題評析	本題為中等難度考題，考生僅須對Quinn和Rohrbaugh二者理論熟悉，即能作答。
考點命中	《高上教育行政學講義》，許承之編撰，第二章第三節。

答：

Quinn和Rohrbaugh的競值架構理論最初源於一項關於有效組織衡量指標的研究。在對為數眾多的各項指標統計分析的基礎上，Quinn和Rohrbaugh（1983）發現了支撐組織效能的兩個主要維度。

（一）組織效能競值的兩大向度

- 1.第一個向度（即直角坐標系橫軸）與組織重視方向（Organizational Focus）有關，左方組織重視內部性，即員工福利及發展，右方組織重視外部性，即組織自身的福利和發展。
- 2.第二個向度（即直角坐標系縱軸）與組織結構偏好（Organizational Preference for Structure）有關，下方組織強調穩定與控制，上方組織強調變革與彈性。

（二）四種主要的組織管理類型

上述兩個向度就組成了四個象限、四種組織模型，也就分別代表了四種最主要的組織管理理論模型，包括：

- 1.人際關係模型（Human Relations Model）。此模型強調組織的靈活性和內部性，非常重視組織的凝聚力、人員士氣及人力資源發展等，並以此為組織效能評估原則。
- 2.開放系統模型（Open Systems Model）。此模型強調組織的靈活性和外部性，非常重視組織的支持成長、資源獲取以及外部支持等。
- 3.理性目標模型（Rational Goal Model）。此模型強調控制力與外部性，認為組織會通過規劃、目標設定等理性行為達到產出與效能最大化。
- 4.內部流程模型（Internal Process Model）。此模型強調控制力與內部性，非常重視信息管理、溝通及穩定、控制在組織中的作用。

競值架構能夠運用於各種組織環境，可以被用來作為開發監測與管理項目的工具，也可以被用來分析診斷現有的或期待的組織文化。此外，它還可以被用作檢測組織裂痕缺陷的工具。當然，競值架構還是一個很好的教學工具，幫助參與學習的管理人員理解多樣的組織功能與流程，同時，幫助組織成員更好地區分各種領導角色的相似之處與典型差別。

二、何謂教育政策制定的價值標準？請以十二年國民基本教育為例，分別說明這些標準的價值內涵。（25分）

試題評析	本題為中低難度考題。12年國教本為今年考試焦點，本題結合政策計畫概念與12年國教內涵，皆為課堂上提及的內容。
考點命中	《高上教育行政學講義》，許承之編撰，第二章第二節。

答：

談到「政策」，其意涵最通俗的說法：指政府作為與不作為皆可謂。其次政策的提出、研擬訂定，皆有一定歷程而非急就章法可完成政模式從學理上來探討，有理性模式、漸進菁英合作垃圾桶…等，但因應各種環境、時間問題背景殊異，各種模式的應用有其優劣，例如：以理性來說強調有限理性，以最大滿意為依歸，也無法皆大歡喜，換言之，以多數人利益為最思考主軸。因此，無法以一種模式放諸四海皆準，對於政策的研擬、訂定推動，必需謹慎並做政策的評析，方不至於「未謀其利先受害」僅就十二年國教提供幾點陋見如下：

（一）正當性

政策的「正當性」強調研擬政策的最終理想與價值，必需符合：1.手段一目標的正當性；2.手段一歷程的正

當性。

- 1.就以手段一目標的正當性來說：十二年國教目標何在？是因應少子化，中小學空餘教室越來越多，活化空間使用全面免試入學；或是時代潮流，歐美國家多數已提升到十二年國教；或是為了緩和升學壓力採用學區制，打破明星高中。上述這些目標應該清楚說明白，才不至於疑義不清，引起多方揣測，也許目標不只這些，有更深遠的目標。
- 2.其次，如果藉由十二年國教的推動，為了緩和升學壓力採用學區制，打破明星高中，目標是否能達成，是否正當？是值得懷疑探討。最後，就手段一歷程的正當性來說，是否遵照政策的程序來訂定？人員代表是否恰當（官員、民意代表、學者、老師、校長…）？是否召開公聽會，各界的看法如何？對於利害關係人（學生、家長）的看法如何？必須廣泛的收集、整理、歸納、資訊並公開化，凝聚各界共識，才能完成政策的訂定，強調廣泛性與周延性。

(二)價值性

英國哲學家皮德斯對教育的規準提出：合乎認知性、自願性、價值性，教育政策的訂定，攸關孩子未來的發展，影響深遠，更不應背離教育的規準。

- 1.十二年國教的推動，更應強調孩子的適性發展，不管高中、高職皆是孩子喜歡的不應該有所偏頗。
- 2.舉凡，師資、環境設備、交通、經費補助、孩子入學…皆應秉持教育規準，不應有城鄉差距，複製更嚴重的弱勢，因而影響孩子的未來與國家的競爭力。

(三)相容性

相容性此乃強調：1.現行法令規章是否相容？；2.利害關係人是否相容？

- 1.十二年國教的推動，必須先完成法令的修定、檢討，才能依法行事，舉凡課程綱要的修訂是否完成？學區劃分是否妥當？入學申請比率如何？特色招生如何？學區內學校環境設備師資是否齊全？北市、新北市學區經費是否有差異？…皆應清楚明白規範準備妥當，是故與現行法令規章不相容之處，應積極修法調整。
- 2.其次，利害關係人是政策的主體，孩子的需求？家長的需求？十二年國教的推動是否對孩子有利的影響？避免複製更嚴重的弱勢？這些都應該對家長孩子實施調查、宣導說明或舉辦公聽會，廣泛努力傾聽孩子、家長的聲音。更其次，學校的老師、行政、校長也是次要關係人，十二年國教的推動成功與否？與學校息息相關更應傾聽，不應忽視。
- 3.因此上述這些有關現行法令規章與利害關係人—學生、家長、老師、行政、校長，更是十二年國教政策推動成功與否的重要關鍵所在，也是攸關十二年國教的推動成功與否的重要推手，應受到重視。

(四)配套性

任何新的教育政策的推動，強調進步，更符合教育性，因此並非一蹴可成，難免有研擬思慮不足之處，或推動之後衍生之問題，因此，事先研擬具體可行的行動方案，乃成為必要之配套性。例如：國高中如何銜接？國高中教學方式的調整如何？才能滿足孩子的需求，都是要有事先嚴謹的配套性。

十二年國教的推動，103 年即將啓航，是政府近來的一項重要教育政策，攸關未來孩子的教育競爭力與國力提升，受到各界重視關注紛紛提出不同觀點、建言，但是從政策的觀點，應回歸於本質探討與評析，因此提出：正當性、價值性、相容性與配套性。

三、教育行政視導要有良好的績效，需要學養俱豐的視導人員協助學校解決相關問題。試申論教育行政視導的原則與方法。（25分）

試題評析	本題為中低難度考題，屬於基本記憶類型題目。
考點命中	《高上教育行政學講義》，許承之編撰，第六章第三節。

答：

教育視導是對於教育的視察和輔導的歷程。意指由視導人員藉由視察和輔導來協助視導者改進其行為，並提高教育效能，以增進受教育者的學習效果。

(一)教育視導的涵蓋要點

- 1.教育視導的主體與客體
教育視導的主體是視導人員，客體則為被視導人員。主客體互動後，視導才會發生作用。
- 2.教育視導的視野

教育視導的主客體，因為視野不同，也會有不同的視導範圍，包括：督學與學校、行政機關對學校，以及行政機關對教育組織等三類。

(二)教育視導的範圍與任務

教育視導有別於教學領導，教學領導的主要層面與任務如下：

- 1.擬定教學目標，或是規劃各類進修教育，引導教師的教學方向，藉以協助發展課程與教學方案。
- 2.籌畫或提供教學所需的經費與設備支援教學；並且，實施教學視導，確保教學品質與效能。
- 3.營造優質學習氣氛，讓溫馨同理與無條件積極付出落實到班級經營。
- 4.輔導學生學習與生活調適，發揮學校教育的社會化層面功能。

(三)教育視導的原則與輔導方式

1.教育視導的原則

基本上，教育視導應依循人員專業化、單位組織化、過程民主化、方法科學化與重視輔導的原則。

2.視導後的輔導方法

有關視導進行後的輔導方法，可以透過良師輔導、同儕輔導、同儕支援小組、自我評鑑視導、行動研究、直接協助、團體發展，以及提供進修機會等管道進行。

四、近年來，國民教育階段經常辦理校務評鑑，試就評鑑目的、方法、過程以及結果運用等事項，說明其內涵與實施原則。

試題評析	本題為中低難度考題，屬於基本記憶類型題目。
考點命中	《高上教育行政學講義》，許承之編撰，第六章第四節。

答：

國民教育的校務評鑑，是近年來教育部如火如荼的重大政策方向。因此，將以近年來蔚為典範的高中校務評鑑為例，說明目的、方法、過程與運用結果等事項：

(一)評鑑目的

- 1.瞭解各校辦學情況及問題，謀求改進策略，提昇教育品質。
- 2.檢視學校教育目標達成狀況，協助學校發展特色，落實學校經營管理，促進學校自我成長能力。
- 3.檢視申請均優質化補助方案辦理績效，促發持續精進辦學，均衡整體品質。
- 4.瞭解校長治校理念及辦學績效，提供校長遴選之參考。
- 5.激勵學校教育人員士氣，強化自我評鑑效能，促進專業成長。
- 6.作為各主管教育行政機關辦理高級中學發展、轉型及退場輔導作業之參考。
- 7.提供教育決策單位與社會大眾有關學校辦學情況與績效之資訊。
- 8.建立學校評鑑資料庫，作為規劃 12 年國教先導計畫實施配套指標之依據。

(二)評鑑原則

1.統整性

整合高中校務運作中之核心主題予以統整性規劃；同時適應公私立學校之特性整體考量，故可適用於不同學制之評鑑上。此外，本評鑑在進行時不以現有學校行政組織為主體，改採統整之觀點進行指標建構，有導引與促進學校整體發展之作用。

2.完整性

就評鑑的範圍而言，本評鑑指標具有「輸入、過程、產出」(Input, Process, Product, IPP)之理論基礎。校長領導為輸入，透過行政管理、課程教學、學務輔導、環境設備、社群互動、實習輔導(附設職業類科)、專業類科(附設職業類科)之過程，產生學校的績效表現。

3.創新性

本方案之內容兼具理論與實務，以符合高中教育發展及學校經營之發展趨勢，與高中教育之預期目標與實際現況一致。此外，將校長領導及社群互動列入，彰顯目前學校生態之特性。

4.導向性

具有引導受評學校自我檢核及導引高中教育發展之作用，並將十二年國民基本教育發展之措施融入，以激勵學校開展與創新。

5.多樣性

本評鑑之方法兼採查閱、觀察、晤談及檢視等，以增加評鑑之正確性。評鑑結果之呈現，除了量的分數呈現外，應提供質的敘述，使受評學校瞭解現況並據以改進。

6. 績效性

強調學校之績效責任，針對最後之績效表現作整體評鑑。

(三) 評鑑過程

1. 學校自我評鑑

學校派員參加自我評鑑說明會：各受評學校需由校長或指派負責之人員參加說明會，俾瞭解評鑑實施方案與標準內容、如何實施自我評鑑、如何填寫相關表件與自我評鑑報告，以及受評學校如何配合訪問評鑑等。

2. 各主管教育行政機關訪視評鑑

- (1) 校務評鑑範疇分為「校長領導」、「行政管理」、「課程教學」、「學務輔導」、「環境設備」、「社群互動」及「績效表現」七個項目，附設職業類科者，另加「實習輔導」項目。
- (2) 專業類科評鑑分為「群科培育目標」、「群科師資」、「群科課程」、「群科教學」、「群科圖儀設施」、「群科行政管理」及「群科績效表現、特色與其他」等七個項目。
- (3) 學校特色：採用質性描述方式呈現，各校可將學校整體特色條列。
- (4) 設有職業類科者，除校務評鑑部分另加「實習輔導」項目外，職業類科（含綜合高中專門學程）另接受「專業類科評鑑」。
- (5) 私立學校在「校長領導」中，另增「私校校長」指標，以及在「行政管理」中，增加「董事會組織」指標。
- (6) 有特教學生之學校在「課程教學」另加「特殊教育」指標。

(四) 評鑑結果

1. 評鑑結果之呈現

評鑑結果依項目呈現，各評鑑項目等第，依其成績（評鑑指標之量化成績平均數，乘以 20 得之），分成下列五等第：「一等」：得分在九十分以上。「二等」：得分為八十分以上未達九十分。「三等」：得分為七十分以上未達八十分。「四等」：得分為六十分以上未達七十分。「五等」：得分為未達六十分。

2. 評鑑結果之處理

- (1) 評鑑結束後，應於三個月內完成評鑑報告初稿，並送達各受評鑑學校。
- (2) 對評鑑報告初稿不服之受評鑑學校，應於初稿送達後十四日內，向評鑑小組提出申復；經認定申復有理由時，評鑑小組應修正評鑑報告初稿，完成評鑑報告書或評鑑結果；經認定申復無理由時，維持評鑑報告初稿，並完成評鑑報告書及評鑑結果。
- (3) 教育部國民及學前教育署網站公布評鑑結果，並將評鑑報告書送達受評鑑之學校。
- (4) 對評鑑結果不服之受評鑑學校，應於結果公布後十四日內，向評鑑會提出申訴；申訴有理由，修正評鑑結果，並於教育部國民及學前教育署網站公告之。
- (5) 評鑑會對受評鑑學校所提之申復、申訴，訂定公正客觀之處理程序。
- (6) 依評鑑性質及目的，訂定評鑑結果之處理方式，並訂定追蹤評鑑機制，定期辦理追蹤評鑑。

【版權所有，重製必究！】