

# 《教育行政學》

一、從事教育行政工作，須預擬計畫，才能經濟而有效地達成目標，請問計畫的意涵和程序為何？擬定教育行政計畫應把握那些原則？請加以申論。(25分)

<b>試題評析</b>	【難度=偏易】本題完全為基本題型，只須掌握基本概念即可回答。
<b>考點命中</b>	《教育行政學講義》理論篇第三章，教育行政計畫，頁44-47。

**答：**

教育行政事務的完整推動，有賴最初行政計畫的妥善擬訂。尤其，以最為經濟有效的途徑達成各項教育政策或事務的目標，更須以審慎的態度和方法預先籌謀與決定，以作為未來執行的依據；因此，教育行政人員理應掌握教育行政計畫意涵、程序與必要的原則。以下，進行上述項目之說明：

(一)教育行政計畫的內涵與主要推動程序

欲探究教育行政計畫的意義，就必須先從內涵要點與主要程序進行瞭解，如下說明：

1. 教育行政計畫的意義與特性

所謂教育行政計畫，就是指：教育行政機關或教育行政人員，根據既定政策目標或預期效果，衡量各種可運用資源，並且經過審慎設計與評估，進而擬定適切有效程序與策略，達成國家最終教育目標總體歷程。因此，教育行政計畫應有以下特性，包括：

(1) 計劃意即預先進行籌謀

所謂的計畫，就是指在事情尚未進入執行政序之前，預先進行籌畫與決定，以做為未來執行歷程的主要依據，更可見得計劃具有未來性的重要特徵。

(2) 計劃理應秉持審慎態度

計劃的本意暗藏「審慎思維」的概念，也就是應該抱持著審慎態度與謹慎的程序，進行所有籌謀與決定的工作；並且，在每一步決定之前檢視如此決定的根據，力求計劃得以兼具效能與效率二者特性。

(3) 計劃目的在於達成目標

計劃的建立，本於組織及其內部成員，為求組織目標之達成所建立的重要內容，也就是當回歸到計劃本質的起點，就必須正視組織建立計劃的初衷就在達成組織目標。

2. 教育行政計畫的實施運作

教育行政計畫從撰寫完畢之後，緊接著將會是以該計畫執行運作之階段；主要的實施運作，包括以下：

(1) 界定計畫預期目標與範圍。

(2) 蒐集現況資料並分析資料。

(3) 研擬計畫內容草案。

(4) 多元且長期廣徵意見並適時修正計畫草案。

(5) 決定計畫最終內容。

(6) 落實計畫執行及檢討階段成果。

(二) 制訂教育行政計畫的主要原則

進行任何一項教育行政計畫，自有其主要原則必須遵循；以下，即從計畫方法、相關人員、計畫內容、計畫性質、計畫格式，以及計畫應如何協調等面向，逐一分析摘要重點：

1. 計畫方法科學化

有關教育計畫科學化的概念，首要指標包括：「計畫者具備充分知能」、「依循計畫進行準確度」、「態度認真嚴謹」，以及「依據客觀資料設定」。

2. 相關人員參與化

研擬計畫必須要有成員參與，或者相關人員的投入，才有辦法順利規劃與推動，其主要作用在於：「力求集思廣益」、「深入了解計畫」、「有助後續推動」，以及「滿足成員需求」等。

3. 計畫內容多元化

計畫內容必須多元化的原因在於：「健全組織發展」、「充分達成目標」、「穩健完成計畫」、「兼顧軟硬發展」，以及「著眼短中長期」等面向之考量。

4. 計畫性質兼顧化  
教育行政計畫的性質，基於連貫持續發展、考量情境脈絡，以及靈活調整細節等理由，必須從硬體與軟體的制度與內涵，同時考量教育行政計畫所需之內容性質，才得以具備全面性與前瞻性。
5. 計畫格式書面化  
從教育行政理論發展的總體歷程觀察，早從20世紀初期的古典理論(或理性系統模式)時期，即以確立書面化為組織建立完整資料的重要原則；因此，教育行政計劃同樣基於「避免遺忘」、「便於宣布」、「政策延續」，以及「有助評鑑」等原因，必須建立完整且穩健的書面格式。
6. 計畫運作協調化  
為了讓初步規畫的教育行政計畫得以付諸實踐，所有的教育行政計劃在實施之前，都必須要做好宣導或溝通的工作，讓所有的利害關係人(stakeholder)都能夠徹底瞭解計畫內容，並且提供必須且適宜的緩衝時間，藉以消極化解歧見與積極建立共識及凝聚成員向心。

二、創新是知識社會核心的競爭力，創新管理的積極面之一在於營造創新的潛能，讓組織有能力自行創新，請問營造組織創新潛能的途徑有那些？如欲提升教育行政組織創新效能，可採行那些策略？請加以申述。(25分)

<b>試題評析</b>	【難度=中等】本題為知識管理、領導與學校創新經營的合併應用題型，只須將二者觀念緊密連結套用即可。
<b>考點命中</b>	《教育行政學講義》理論篇，第六章，頁91。

**答：**

Drucker曾表示：「後資本主義社會(post-capitalist society)中最根本的經濟資源，不再是資本或自然資源，也不再是努力，無論現在還是未來，最關鍵的經濟資源，必然是知識。」；尤其，現代社會當中，教育行政組織面臨諸多挑戰與變局，必須做出創新效能的作為；因此，以下先就知識社會中的應有認識說明，並揭序提出營造組織創新的途徑：

(一)知識領導的成功關鍵要素

知識領導實則包含知識的要素，亦包含領導的要素，除了傳統針對知識管理著重個人與組織知識的管理、傳遞、分享與創新外，更重視領導組織成為知識型的組織，進而能永續經營，不斷創新與發展組織的知識。

1. 發揮領導影響力  
知識領導者透過影響人員的作為、有願景的遠見、從系統觀點來作決定等方式來實施領導。當透過知識來領導，領導必須緊扣組織中的社會智慧、或是集體智慧。
2. 形塑知識型文化  
將組織轉變成知識型的組織並非只是安裝必要的流程和技術的直線過程，知識領導者在創造知識型組織時，同時必須受到組織的認同、文化、現有管理系統的影響，透過這些力量，不論是加以接受、拒絕、或修正，意圖在使新知識的途徑可以實際在組織中落實。
3. 營造知識型組織環境  
知識領導者無法強制員工分享或發展知識，相反地，他們必須建立工作環境及知識本位的革新計畫，以培養最佳的知識發展與知識管理。因此，藉由慎選組織中可能的知識本位的活動，可以更加平衡組織的資源，兼顧建立知識管理系統及促使員工工作發展新知識。
4. 學習型組織的概念與第五項修煉  
「學習型組織(learning organization)」旨在建立知識並且運用知識的過程。Senge(1993)指出學習型組織的精義，在於組織以系統思維來不斷創造組織未來的過程，其目標在於鼓舞成員自立、自我精進、改善心智模式，締造出共享的願景。

(二)組織創新之理論意涵

吳清山、林天祐(2003)提出組織創新理論定義：創新經營指組織在產品、過程或服務等方面，力求突破，

改變現狀與發展特色而提升組織績效的策略；張明輝(2006)認為：創新經營係指組織領導者突破現狀的管理過程，其具體做法包括組織領導者具有創新理念、提供組織成員創意的工作環境、安排組織成員的集體參與和團隊合作、激發組織成員創新思維、進而塑造創新的組織文化，以提升組織整體競爭優勢，以及顏秀如、張明輝(2005)認為：領導者具備知識系統的管理與運作以及系統化的經營策略使創意得以形成、發展及永續經營的動態歷程。

#### 1. 學校創新經營之理論意涵

綜上所述，學校創新經營的定義在於：以學校為場域，創新經營為策略，校長具備知識領導與教師具備知識管理效能，尤以知識管理已受到學校人員重視，對於學校創新經營形成一股助力，藉此了解革新成員的觀念，該成員了解創新經營的重要性，以達於學校永續經營與具備競爭力的運作目標。

#### 2. 學校創新經營之層面

藉由鄭福妹(2006)與林文勝(2006)分別提出學校創新經營的層面之論述，前者包含：行政管理、課程與教學、知識分享、外部關係以及資訊科技；後者則認為學校創新經營層面，係指：學校校長組織創意的團隊，用技術與管理的創新，落實到學校場域，包括行政管理、課程教學、校園環境和公共關係等，展現異於他校的創新與優質的績效，讓顧客滿意並感受到不凡價值等觀點，匯整出學校創新經營的層面，應包含：行政管理、課程教學、知識管理、公共關係、資訊科技、價值共享體系與永續經營等層面。

### (三) 知識社會中的現代學校組織創新經營策略

人類的知識學習更是從學校這個組織體中，開始有了結構性與制度性的發展，也因此成為組織學習的發展背景。

#### 1. 促進組織學習與創新

知識領導的重點在於如何透過知識的發展，促進組織與個人知識的創新，以充份發揮組織的功能與競爭優勢，同時能適應環境變遷，快速調整。

#### 2. 發展知識行動策略

知識領導者必須能發展周延的知識行動策略，促使成員能一起努力朝向理想的願景邁進。為了能有效整合組織中的所有資源，知識領導者必須將知識革新計畫與組織的認同(identity)、策略與現有的管理系統加以連結。這些知識行動策略將有助於知識管理的推動，提升知識管理的成效。

#### 3. 建置資訊基礎設施

資訊基礎設施的建置必須考量成員的需求、資料庫內容的充實、共同平台與標準的使用、知識管理工具的開發、成員的訓練、系統操作的便利性等，以方便成員利用資訊科技進行知識的交流、分享與創新。

#### 4. 處理知識及其應用

知識處理的過程中，並非只有處理客觀的資訊，實際上也包含了成員對知識主觀的調適與見解。這些成員在處理知識時的主觀調適與應用，是以往較受忽視的部份，更是知識領導者必須要去瞭解並領導成員進行有效的知識處理與應用。

### 三、目前我國大專校院面臨轉型、整併與退場問題之可能原因為何？請針對問題提出適切之因應策略。(25分)

試題評析	【難度=偏難】本題為獨立議題
考點命中	獨立議題

#### 答：

根據教育部出版之中華民國教育報告書所提：我國高等教育供給數量已達飽和，為避免資源稀釋並去蕪存菁，進而提高高等教育機構與課程品質，乃於2005年提出「進退場機制」，對大專校院未來生存與發展產生很大的衝擊與影響。因此，勢必讓我國在未來高等教育機構與發展，面臨轉型、整併甚至是退場的問題。茲針對高等教育退場機制，進行如下論數：

#### (一) 高等教育機構退場機制建立的主要背景因素

有關當前國內各大高等教育機構之所以必須面對整合、合併或退場機制的根本背景因素在於：

##### 1. 教育財政困境導致高等教育機構經費捉襟見肘

凍省之後，我國教育財政依據財政收支劃分等法令，不斷受到有限預算的排擠，使得高等教育機構在經費上雖仍為大宗，但總額卻不斷逐年遞減。

2. 國內新生兒人口總數低迷造成各校招生缺口擴大

自1980年代，我國新生兒人口逐年明顯下降，造成各個教育階段入學人數顯較過往闕如，此一趨勢亦已來到高等教育階段。

3. 降低門檻不利整體品質且造成收入減少影響學校經營

由整體高等教育入學管道之學生教育成就表現可知，近年入學成績的不斷降低，迫使高教學生素質下降，亦同時迫使各校必須面臨降低門檻、減少收入與經營困境等眾多變化。

(二) 妥善處理高教轉型的有效策略與建設性思維

未來，改善我國在高等教育階段的機構轉型，可以採取以下的管道與措施，包括：

1. 他山之石，可以攻錯

英、美、加等國大學採取「退場」已行之有年，其做法及經驗，可資我國參考與借鏡。

2. 審慎檢視，穩建推動

退場所採取的方法，其中無論是停辦、解散或改制，所涉及的後續問題甚為複雜與棘手，處置不當，對學校所有當事人及社會均有很大的影響，不可不慎。

3. 全面檢討，確實評鑑

建構我國高等教育「進退場機制」，從政策、理念及措施上作一檢視；最後，提出未來高等教育機構轉型的研究結論及建議，供各機構做為必要參考。

四、教育領導必須做好教育人力資源管理，請問人力資源管理的意義和層面為何？師資是教育品質的關鍵因素，如欲建構我國專業化教師教育體系，請提出因應之對策。(25分)

<b>試題評析</b>	【難度=中等】本題為中等難度題型，只須掌握人力資源管理理論，以及理解師資培育的改革主要方式，即可掌握題旨。
<b>考點命中</b>	《教育行政學講義》理論篇，第六章，頁165-166。

**答：**

自我國在人口結構產生少子化之後，再加上培育機構與課程的多元軌道化，都促使近年來在師資培育與教師員額間的議題不斷發酵；尤有甚者，對於教師培育與教育品質二者間的關聯，不斷有提出強化甚至是重新建構我國師培體系的論點。以下，透過對於人力資源管理的意義與層面，提出未來建構我國教師教育體系的因應之策：

(一) 人力資源管理的定義與主要層面

領導在目標確立與宣示品質承諾後，接著必須領導成員去達成。成員既是領導的主要對象，同時也是組織最重要的資源。因此，必須從人力資源取向著手，做好管理工作。以下說明其意義與主要層面分析：

1. 人力資源管理的四大層面

人力資源管理的內涵，主要包括：人力取得、人力資源的績效管理、薪資酬勞的管理，以及維持永續發展的教育內涵等。

2. 人力資源管理的模式分類

人力資源管理，基本上可分為「策略性HRM」與「作業性HRM」兩種，其代表意義如下說明：

(1) 「策略性」HRM基於總體性和長期性觀點，目的在於促進HRM的成長與發展，與不斷提升附加價值與績效。

(2) 「作業性」HRM著重對部屬的控管與現有能力的運用，其本質上屬於例行性的人事作業本質。

3. 人力資源的取得層面探討

人力資源管理在取得人力資源方面，策略性與作業性兩大取向的主張亦有所不同：「策略性HRM」強調組織應重視成員的共同決策、培養成員企圖心與可開發性，以及整體規劃人才發展的需求；「作業性HRM」則以較為短期與務實的角度，透過提供職位升遷或福利待遇，作為當前人力需求導向的有利手段。

4. 人力資源的績效制度層面探討

「策略性HRM」重視雙向溝通、參與配合成員生涯規劃與多元評鑑；「作業性HRM」偏重單向命令

型態以及一切多依行政命令處理。

5. 人力資源的薪資酬賞制度層面探討

「策略性HRM」鼓勵成員參與發展教育且兼重物質與精神雙重酬賞；「作業性HRM」偏重物質酬賞而不重視成員的教育與成長。

6. 人力資源的永續教育發展層面探討

「策略性HRM」重視組織發展的未來性，並且協助成員生涯規劃側重領導階層與成員的共同規劃；「作業性HRM」以熟悉成員工作環境為主，並且滿足成員短期需求，採取領導階層主導規劃的方針。

(二)我國未來改造師資培育政策的因應

隨著師資培育政策的多元與開放，師資培育機構採行人力資源管理觀點進行政策修正，說明如下：

1. 透過教育主管與高教機構協調管理方式

師資培育的長遠規劃，除有賴教育學程妥善實施，更須藉政府機關跨部會設計、高教機構全面配合，以期穩定發展與即刻反映。

2. 理應訂定明確師資培育人才選拔機制

師資培育對於大學在學或學士後學生選修，必須制定更為嚴謹且適性的選才標準，才得以使教師專業不受政策改善影響其品質發展。

3. 妥善規劃設計師資培育機構與學程

納入人口發展趨勢、評估少子化具體影響，審慎規劃未來實際的可能教師員額需求數量。

【版權所有，重製必究！】