

# 《教育行政學》

## 試題評析

本年度考題，仍是四題問答題，都是教育行政的重要題目。本年度特色及分析如下：

1. 四題考題都在本班的上課教材中，其中第一題是在考溝通及協商；第二題是考學校本位管理及運用；第三題是美、日的教育行政制度；第四題是權力的基礎及原則。在上課中，老師都有一一向學生說明這些題目的重要性。
2. 這四題的內容都不難，但是要考高分並不容易，每題的得分應在十五至二十分之間。如果都能順利及切中要害作答，能力中等以上的考生應該在七十至八十分之間。如果在中等者應該在六十至七十分之間。
3. 考生在作這些題目時應注意的是：雖然題目簡單明確，但應條列各點，剛舉目張。更重要的是要注意每題中的答題題數，即各大題中有子題。就如第一題考溝通及協商的相關理論，以及過程中如何突破僵局，是考二個題目。第二題學校本位有三個子題；第三題的美、日教育行政的異同、可取之處及可取理由，亦有三個子題。第四題有二個子題。考生應針對該題提示，切中要害答題，才會獲得高分。

總之，本年度考題簡單，易作答，考生應可在本科獲得該得分數。最後，預祝各考生，雖在夏日炎炎中煎熬，但必能榮登金榜，鯉躍龍門。

- 一、依教師法之規定，各級教育機關須與各級教師組織協議教師聘約準則與聘約。請根據溝通及協商（negotiation）相關理論，申論雙方應如何進行有效協議？過程中如遭遇僵局時應如何解決？（二十五分）

答：

（一）相關理論：根據秦夢群教授、謝文全教授、黃昆輝教授與張芳全教授認為教育行政溝通及協調的相關理論說明如下：

1. 教育行政溝通過程有傳答訊息者、訊息、傾聽者及環境因素。
2. 而在進行溝通時應該瞭解溝通類型(如鍊鎖型、輪型、圈型及星型溝通)及溝通方向(如上對下的溝通有工作指令、工作原由、工作程序及回饋與目標的灌輸)與溝通媒介(如環境配置、身體語言及聲音等)。因此，在進行溝通時應該掌握這些主要因素。

（二）如何突破僵局？為突破僵局，達到溝通目的應有以下原則：

1. 溝通應具有同理心。以他人的立場為主，不要太過於本位。
2. 統整資訊的流向。掌握由重要的人士來與要溝通者溝通，同時應該將主要的訊息傳達給主要的人士，如溝通者與被溝通者。
3. 時間有效運用。即溝通時應該掌握時機，該緩和時間者才溝通就應該先緩和，不應立及溝通；反之如果溝通的問題點是利害關係很深，且影響甚大者應該趕快溝通。
4. 注重回饋原則。即溝通者應該掌握給與即時的回饋，如眼神或是物質上的滿足，讓被溝通者瞭解在溝通中的重要。
5. 注意傾聽。即應讓溝通者與接受訊息者要針對所要傳達的溝通內容掌握，此時就要加強傾聽能力。
6. 學習忍耐及靜默。即應該表達時就表達，不應表達時就不要表達。
7. 聽看並用。應傾聽就聽，該運用肢體語言就運用，且當運用得宜。
8. 適時發問。將所得到訊息，如有不清應及時澄清。
9. 表現您的感覺。應將您所傳達的或已收到訊息適時表達您的看法，讓溝通過程更為流暢。
10. 避免武斷。不應將得到訊息太早下定論，如果太早下斷言，會讓溝通產生障礙，無法讓溝通活絡。

此外，在教師溝通及協商時應運用雙向溝通、面對面溝通、多媒介溝通；當然溝通應在正式場合、環境適當或有重要人士居中協調，讓溝通結果更具體。

總之，溝通及協調應掌握多向度及媒介與傳訊者與收訊者，同時對組織文化及組織溝通方式應有掌握才易得到溝通效果，就如在大型學校應以正式溝通為主，並有溝通議程，讓溝通目標明確較易完成。當然大型學校中的非正式組織溝通亦應掌握，透過少數且重要人士進行溝通會達到效果。

- 二、學校本位管理（school-based management）的核心理念為何？學校應如何有效實施學校本位管理？請分別申論之。申論時請舉九年一貫課程的實施為例說明之。（二十五分）

答：

(一)核心理念：根據張明輝教授、吳清山教授、盧美貴教授對於學校本位核心理念如下：

- 1.學校是一個自我管理的系統。例如在教學、行政及教務與輔導等。
- 2.學校的決定應該以學校成員為優先。即應考量學校中成員的想法及需求。
- 3.教育的決定權下放給學校決定。讓所有師生共同參與學校決策。
- 4.學校可自主的決定學校教學目標及管理方式。
- 5.學校讓教職員及社區人士形成團隊的學習。
- 6.學校經由校內專業成長及自我表達觀念，促進學校內部人員合作關係。
- 7.學校在合作及專業管理下，讓學校發揮特色，即因地制宜觀念。

(二)如何有效實施？有以下幾方面：

1.在人員方面：

校長：

- (1)本身應有學校本位的觀念及作為。在教育行政管理專業養成應有學校本位管理課程及作法。
- (2)校長充份授權給所屬教育行政人員參與決策。
- (3)校長應尊重教師的意見及學生的需求。
- (4)校長應以民主方式，進行學校的教育行政領導，尤其應該以轉型領導的方式，讓所屬的教育行政人員可有參與決策的權力。
- (5)校長本身應進行職後進修教育，學習新觀念及作法。

教育行政人員：

- (1)應有學校本位管理的觀念及作法。
- (2)尊重其他教育行政人員或是教師與學生的意見。
- (3)以民主方式溝通、協調，做好公共關係，建立良好和諧氣氛。

教師：

- (1)尊重學生的需要。
- (2)讓學生參與學校的決定。
- (3)在課程及教學方面亦尊重學生的興趣及學習動向。

2.在學校組織方面：

- (1)教師會應該瞭解組織本身的功能及定位，並適時的發揮特色。
- (2)教評會方面應該以學校需求及特色徵聘教師，讓學校更具有特色。

3.在教育行政管理方面：

- (1)建立充份溝通的校園文化及民主式的決策。
- (2)學校發展計畫應由全體師生共同參與，讓人人有參與的感覺。
- (3)建立良好的組織氣氛，讓所有的學校人員都做自己的角色。

(三)以九年一貫課程為例：

- 1.校長應擁有學校本位的觀念，針對學校及社區的特色，建立學校的行政及校園文化，也就是配合社區及學校師生的需求，融合九年一貫課程的精神，讓學校得以順利實施。
- 2.校長應充份讓師生及家長參與九年一貫課程的決策，如時間的分配、課程的設計內容及教師的課程設計進修等。
- 3.教育行政人員應該尊重教師及學生在執行九年一貫課程的困難，同時不斷的與社區家長溝通及適時讓家長共同參與九年一貫課程的實施及檢討。
- 4.教師應讓學生參與九年一貫課程的設計，同時不斷的檢討與評估，評估時教師應讓校長、家長、行政人員及學生共同參加，並讓他們提出看法。

三、試比較美國與日本兩國教育行政制度之異同，並申論其制度有何值得我國借鏡之處及值得借鏡之理由。（二十五分）

**答：**

(一)根據秦夢群及謝文全教授的論著，美國及日本的教育行政制度異同如下：

1.美國與日本的相同點：

- (1)日本在教育行政組織中，學習美國教育行政組織中的教育委員會的性質。即日本的都道府縣市町村都設有教育委員會，就如美國的州及地方有教育委員會設有董事會的性質是一樣的，尤其是在決策方面。
- (2)美國與日本都以民意為依歸。
- (3)教育行政機關的類型為委員制。
- (4)教育行政機關的獨立性都是半獨立制。美國州政府與日本都道府縣都是。

- (5)兩國中央都是首長制。  
 (6)中央對地方都有補助政策。

2.美國與日本的相異點：如表

	美國	日本
最高立法機關	州議會	中央國會
中央與地方教育權	地方分權-州集權	中央集權
課程制定機關	州教育行政機關	中央文部省
任免教師	州教育機關任免	都道府縣任免市町村的教師
中央教育機關有無管理宗教	無	有

(二)有那些值得學習之處？說明如下：

1.美國的權限下放地方是值得學習之處

- (1)以目前台灣而言，就如學校設立教評會、教師會及家長會，主要是在建立教育權限的下放。
- (2)台灣的教育權限下放給地方政府，就如教育基本法中規定縣市政府應該成立教育審議委員會負責對縣市政府的教育政策進行審議及溝通等亦是。
- (3)美國目前有些州進行特許學校亦是一種權力下放的展現，以台灣而言，目前有部份縣市的在家自行教育及實施學校本位管理等，都是學習美國的特色。

2.學習日本之處有以下幾項：

- (1)教科書由中央審查，讓教科書的品質得以建立。
- (2)中央制定課程標準，讓全國中小學的教學內容有一致性。
- (3)日本中央集權讓政令統一、經費補助亦由中央提供，台灣就是學習到此制度。
- (4)因為中央集權，國立學校的管理、設立或監督都由政府管制，台灣亦是如此。同時中央亦有指揮及糾正地方教育行政機關的功能。

(三)值得學習的理由：

- 1.美國的教育權力下放而言，因為目前台灣的民意高漲，加上人人參與教育權呼聲及意願提高，為配合此教改趨勢，台灣近年來的教育改革亦是如此，經由教育權力下放，來滿足人民及學生對教育參與的權利與義務。
- 2.就如先前提出的學校設教評會、教師會及家長會；教育機關設立教育審議委員會；同時讓教師有申訴的機會與管道等都是。另外學校本位的管理及在家教育的方式都是在教改的呼聲下所得到的成果。
- 3.因為日本的中央集權所以教育行政權限得以統一，可以掌握整體的教育進度，更可以讓所有的標準一致可以檢定地方政府或學校完成進度的情形。
- 4.台灣至今中央權限統一，所以教育部制定課程綱要、統一補助地方教育經費、教師薪資有統一標準、學校假日統一，以及教育政策統一標準，較能符合事權統一規定。

四、教育行政人員的權力基礎（power bases）有那些？運用權力時應遵循那些原則才能發揮效果？請分別申論之。（二十五分）

**答：**根據秦夢群教授、謝文全教授、黃昆輝教授認為教育行政人員的權力基礎及運用權力的原則如下：

(一)權力的基礎：教育行政人員處理教育行政業務依法行政，依法行政是現代教育行政共同的趨勢。Weber指出權力來源有三種，一是魅力式的權威；二是傳統的權威；三是法定的權威。其中第三種就是依法行政的權力。法定的權威應有四種特質：

- 1.權力必需是相關。權力必定與其他人有關。
- 2.權力必需視情境而定。即依其利害關係而定。
- 3.權力必需基植資源擁有或控制。有權者掌握大量資源，如總統、教育部長。
- 4.權力可以隱含的方式存在，並不一定顯現。

質言之，教育行政人員的權力基礎有以下幾項：

- 1.獎賞權力：教育行政人員從法令規定中得到可以對部屬或是民眾控制獎賞的能力。
- 2.強制權力：教育行政人員從法規或行政慣例中得到制裁學生或是教師或是民眾的能力。例如教育行政人員的請假如不依規定可以從其年終考績中處理。
- 3.專家權力：教育行政人員可以依其專業能力，如在學校所習得的教育行政與管理的知識，如教育政策分析及統計的能力，進行管理的分析或是提出如何增加教育行政效率的做法等。
- 4.法令權力：教育行政人員因為擔任某一教育行政機關的要職，機關及職位中賦予的權力。就如教育部長是教育部賦與

統合國家教育政策的權力。

5.參照權力：即教育行政人員因為有某些的特殊才能或是信仰或是能力，所給予的一種權力。就如當一位部長可能因為信仰基督教因此對於教義頗有興趣，所以如果要執行宗教教育，可能會讓基督教徒有百般的信任，而願意配合。

(二)運用權力的原則：

- 1.瞭解機關特性。如果機關需要專業能力者，就應以專業權為主，就如台灣的中央教育行政機關，需要專業的教育政策分析能力，此時就應以專業權為主。如果是地方政府就應該執行政策能力為主。
- 2.不要僅用一種權力。教育行政人員應將前述五種權力搭配運用，依情境運用，才不會受到僵化及無法處理問題的困境。
- 3.善用影響力。權力是法定、固定，可能受限法規及組織，但如果教育行政人員執行政策，除善用權力外，更應運用個人影響力，透過人格感召，讓人心服口服。
- 4.權力運用應公平合理及公開原則。例如，獎賞權應該讓每個人一視同仁，就強制而言，亦不因為不同的身份而有不同對待。
- 5.法定權力亦應顧及人情，即教育行政人員運用權力時應該從寬認定，從嚴執行，在法定權力應講究人情，因法規是僵固的。
- 6.充份授權。即不管是教育行政人員及教育行政組織，為了使機關及人員可以及時及正確的處理教育行政業務應該充份的授權，讓權力可以獲得釋放。

最後，教育行政權力運用應瞭解教育行政人員及機關定位及角色，因機關及人員不應逾越該機關組織及角色權力，否則就失去行政倫理及權力特性。

總之，權力是依法行政，教育行政人員運用權力時都不應跳脫此基本原則。