

113 年特種考試地方政府公務人員考試試題

考試別：地方政府公務人員考試
等 別：三等考試
類 科：教育行政
科 目：教育行政學

王濬老師

一、請說明科層組織 (bureaucracy) 追求的理想為何？並闡述科層組織的具體特徵或原則 (請指出六項)。(25 分)

《考題難易》★★

《破題關鍵》科層組織是一種追求效率的組織「理念型」，以「法理權威」為核心，去追求效率的極大化。而其特徵是傳統組織理論的基本觀念，同學們務必熟記。

《使用法條》or《使用學說》韋伯的科層體制論

《命中特區》王濬《教育行政學(上冊)》，68-69 頁。

【擬答】

德國社會學大師韋伯 (Max Weber) 在 1890 年的〈社會與經濟組織理論〉一文中，提出「科層組織」(Bureaucracy) 的觀念，其理想與特徵如下：

(一)科層組織追求的理想

科層組織是一種「理念型」(ideal type)，而此理論型的組織運作，是有效達成組織目標的重要途徑。此一理想建構在「合法合理權威」(legal-rational authority) 的基礎上，即權威來自領導者的職位被賦予的法定權力，其正當合理係存在於依據法定程序制定的法律規章，為科層組織的基礎。這種組織能達到效率的極大化，其效率遠較傳統或世襲的管理方式要高。其追求的理想包括：

1. 權限劃分相當清楚，根據不同部門的執掌，各種行政責任可以明確的確定，可收事權合一之效。
2. 命令系統條理井然，下級必須接受上級的指揮，但在必然時也有上訴的權利。
3. 法令規章完備且穩定不易變動，成員只要依法行事即可，而所有之決定也載於紀錄中，可供後人查詢參考。
4. 所有行政資源皆與行政機關相連，而非為個人所擁有，職位交替時，所有資源即必須移交。
5. 人員的聘用完全根據其專業能力而定，績效佳者給予獎勵，使其更加向上。
6. 聘僱制度使成員願意將其視為終身工作，並可藉各種制度的保護，免除被任意解雇的惡運。

(二)科層組織的特徵

一個理想的科層體制模型應具有以下特徵：

1. 依法行事，公正無私：
成員之間的各项事務，皆由法定規章來主導，一切按照規矩做事，待人處事皆依法行事，不留情面，只留理性面的思考，一切按規定來辦。故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，以期達到最高效率為目的，如同學校教師也依個人專長而分工。
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，因此無論教師與行政人員，均依其不同專長，合乎法定資格方可任用。
4. 保障任期，並依年資及貢獻升遷：
一旦受到雇用，即受契約保障，雇主不得任意解聘其職位。學校薪資依個人職位、學歷、年資、專長而定，工作受國家保障。且凡待在組織內部達到一定年限，即可晉升道下一個

公職王歷屆試題 (113 地方特考)

薪俸，亦或是有特殊表現優異者，則可升遷之更高職位。

5. 層級節制：

除最高主管之外，每層級上頭皆有一個主管上司，代表著此層級的領袖，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（老師）受高階（校長）監督與控制，校長有決策權力。

6. 建立書面檔案：

所有事物皆以書面建檔作為主要依據，以避免口說無憑之爭，也可讓經驗有所傳承。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、何謂教育行政人員專業倫理準則（或專業倫理信條）？其訂定時須注意的事項有那些？請列舉說明六條教育行政人員專業倫理信條。（25 分）

《考題難易》★★★

《破題關鍵》教育行政人員專業倫理準則是將教育行政人員的專業倫理法典化，將理想的教育行政倫理化成文字的過程，即是其訂定時的注意事項。

《使用法條》or《使用學說》學者謝文全、吳清山，以及中華民國學校行政研究學會、美國學校行政人員協會等專業組織，均曾提出過教育行政人員專業倫理準則，可從其中摘取六條，只要不重複即可。

《命中特區》王濬《教育行政學(上冊)》，34-36 頁。

【擬答】

行政倫理為教育組織的行政人員，在執行專業過程中待人處事所應恪守的規範。學校是一道德機關，行政人員必須遵守專業倫理規範，才有資格從事行政專業工作，執行成效才能令人信服。茲就教育行政人員專業倫理準則的意義、訂定時的注意事項，及其內容，論述如下：

(一)教育行政人員專業倫理準則的意義

教育行政人員專業倫理準則是將教育行政人員的專業倫理法典化，其意義可透過形成方式、目的，及功能等面向予以呈現：

1. 形成方式：

- (1) 鼓勵性的倫理守則：彰顯崇高理想，鼓勵成員遵循。
- (2) 教育性的倫理守則：對最基本的道德規則做解釋性的說明。
- (3) 懲罰性的倫理守則：詳細敘述應遵守的規則，並對違規的人採取處罰。

2. 目的：

- (1) 鼓勵：鼓勵專業人員的行為符合專業道德規範。
- (2) 提醒：提醒專業人員能意識到工作中浮現的倫理問題。
- (3) 規範：作為制定自身的政策或約束專業人員行為的參考。
- (4) 建議：提供專業人員在遇到倫理問題或作決策時，一個建議性的參考。
- (5) 告知：讓專業人員及服務對象知道此領域中應有及不該有的行為。

3. 功能：

- (1) 指引性的功能：遇到問題時，提供一個參考方向。
- (2) 宣示性的功能：宣告眾人此領域的宗旨與精神。
- (3) 象徵性的功能：顯示對社會的責任，提升專業化形象及自身認同。
- (4) 契約性的功能：為一份與大眾簽定的契約書，保證品質與責任。
- (5) 形象性的功能：助於建立專業形象，避免大眾誤解。
- (6) 預防性的功能：提供守則，預防不適當行為之發生。
- (7) 保護性的功能：拒絕服務對象不合理要求的依據。
- (8) 裁決性的功能：發生衝突時，作為裁量的標準。

(二)訂定教育行政人員專業倫理準則的注意事項

1. 注意準則要點：

- (1) 在前言中包括一般性的基本原則。

公職王歷屆試題 (113 地方特考)

- (2) 列舉出實際的或潛在的各種道德項目。
 - (3) 因應個別需要，適度預留彈性。
 2. 蒐集與道德有關的現行法律與規定為參考，以編訂防止不倫理行為發生時的各種規定。
 3. 鄭重聲明：倫理準則中未列入或未禁止的不倫理的行為，不代表就是默許的。
 4. 準則編訂的過程中，應就其形式與內容方面，與相關專業團體進行磋商。
 5. 擬好倫理行為準則草案之後，應將草案分送給所有成員，並要求提供意見，充分討論後，設法使之廣為傳播俾收全面效果。
- (三) 教育行政人員專業倫理準則的內容
1. 以學生福祉及教育目的作為專業決定與行動的基準。
 2. 以誠信公正的態度履行職責，盡忠職守。
 3. 任何決定均應兼顧程序正義與實質正義。
 4. 以身作則遵守相關法令與團隊規範，善盡公民與團員之團結合作責任。
 5. 爭取專業自主的同時，應充分發揮專業自律精神，以維護專業尊嚴。
 6. 在追求教育組織目標過程中，應兼顧關懷成員與社會公益。



志光×學儒×保成

教育行政 勝試贏家

近三年 15 狀元 · 9 榜眼 · 12 探花

狀元	狀元	狀元	狀元	狀元	狀元	狀元	狀元
113 普考教育行政 鄭○浩	112 三等教育行政 周○萱(台中市)	112 三等教育行政 劉○蓉(彰化區)	112 三等教育行政 鄭○涵(高雄區)	112 三等教育行政 許○涵(花東區)	112 高考教育行政 林○娟	112 普考教育行政 許○沂	111 高考教育行政 陳○兒
狀元	狀元	狀元	狀元	狀元	狀元	狀元	狀元
111 三等教育行政 劉○勇(竹苗區)	111 三等教育行政 邱○菁(彰化區)	111 三等教育行政 吳○婕(花東區)	111 三等教育行政 陳○俞(新北市)	111 三等教育行政 陳○杰(台中市)	111 四等教育行政 王○嵐(新北市)	111 四等教育行政 盧○(花東區)	
113 高考教育行政榜眼藍○云	、112 四等教育行政榜眼林○涵(新北市)	、112 四等教育行政榜眼李○顯(竹苗區)	、112 四等教育行政榜眼康○晴	111 高考教育行政榜眼沈○君	、111 三等教育行政榜眼李○廷(竹苗區)	、111 三等教育行政榜眼蔡○儒(新北市)	、111 三等教育行政榜眼黃○學(台北市)
111 普考教育行政榜眼甘○泰	、113 高考教育行政探花郭○里	、113 普考教育行政探花柯○璇	、112 三等教育行政探花蔡○任(台北市)	112 三等教育行政探花黃○瑜(桃園市)	、112 三等教育行政探花吳○顯(台中市)	、112 三等教育行政探花吳○珍(高雄區)	、112 三等教育行政探花林○融(花東區)
112 高考教育行政探花陳○媛	、112 普考教育行政探花王○萱	、111 三等教育行政探花簡○豐(台中市)	、111 三等教育行政探花黃○諱(竹苗區)	111 四等教育行政探花黃○蓉(花東區)			

全國榜眼&雙料金榜

113 高考教育行政榜眼、113 普考教育行政 藍○云

行政老師的講解搭配筆記相當清晰，上課時會特別強調常考重點，選擇題跟著老師畫重點即可抓到重點。申論則可以筆記為主作為論述架構，搭配課本內容，可拿到一定分數。

三、請說明教育行政機關之非正式組織 (informal organization) 的特性為何？並以縣市政府教育局 (處) 為例，舉一個非正式組織名稱，進一步分析這個非正式組織的正面功能與負面功能。(25 分)

《考題難易》★★★

《破題關鍵》非正式組織的正、負功能其實是一體的兩面，同樣的情形用在對的地方就是正面功能 (如促進資訊流通)，用於錯的地方就是負面功能 (如傳播謠言)。

《使用法條》or《使用學說》以巴納德 (Barnard) 對非正式組織的研究為基礎，再搭配基本的組織理論知識即可。

《命中特區》王濬《教育行政學(上冊)》，116-117 頁。

【擬答】

非正式組織 (informal organization) 是人們自然形成的組織，而不是依照法令規章設立的。換言之，在正式組織中的成員，由於工作、興趣、利益、情誼等關係，彼此發生互動互助，產生感情，因而自然結合成的團體。茲就其特性與功能論述如下：

(一) 非正式組織的特性

1. 順乎自然：非正式組織完全是人們自願結合而成的，所以它是順乎自然的，沒有人強迫，也沒有人去故意安排、設計，它完全是由於人們在組織中的交互行為有彼此了解與認同下，

產生感情以後所自然結合而成的團體。

2. 交互行為：人們在組織中彼此來往、溝通、相互了解，於是形成非正式組織。此種來往、溝通，與了解的過程就是交互行為。
3. 感情移入：由於人員之交互行為，而使組織中的人員，彼此認識與了解，進而產生情感，所以非正式組織中的人員，彼此的情感比較親密，相互關係比較相近。它的形成，既以「人」為中心，人員由於彼此間親密交往的結果，便從心理上將各人在某些方面融合成一整體，其團體之歸屬感，包含著同情與相互間認同，因而以團體的情感為依據，故其行為缺乏客觀的標準。
4. 較短的社會距離：在正式組織中，由於層級節制或功能分工的關係，人員之間多多少少存在著一些社會距離；但在非正式組織中，人員之結合是由於相同的背景，所以彼此的距離就縮短了。
5. 民主取向：非正式組織的成員是自由結合的，沒有法律限制，也沒有地位的高低，大家在一種平等的原則下彼此交往；任何的行為都是大家同意後產生的，充分的表現出民主的氣氛。
6. 以影響力來領導：非正式組織中如果有領導的話，那不是靠權力，而是靠影響力，端視其所發生的時機與性質而定，正如孔子所說的「三人行必有我師焉」。
7. 團體壓力：雖然非正式組織是自由結合，但既然已形成一個團體，就有團體所公認的「行為規範，存於每一個成員的心中。大家為了同一目標而結合，自然要放棄一些「我行我素」的觀念，而跟著大家一齊行動，這就是團體壓力。
8. 附著力及統一力：非正式組織的存在主要是由於人員之間有一種共同的認識，這種「認同」的力量把大家緊密的團結在一起。
9. 成員的重疊性：正式組織中非正式組織的數目絕不止一個，因此其成員也就表現出重疊性，例如某甲由於同學的關係與某些同學形成了非正式組織，但他又因為同好的關係同另外一批人結合起來。

(二)非正式組織的功能

1. 正面功能

一般來說，非正式組織的正功能包括：維護團體所抱持的文化價值、提供人員以社會滿足感、有效的溝通管道、產生社會控制的作用、高度的伸縮性，及減輕主管的負擔。例如教育局中不同科室但業務相關的人員可在 LINE 上面開一個群組，不僅可以隨時溝通工作上的疑難，平時也可以聯絡感情、相互支持，進而提昇士氣、增進工作效率。

2. 負面功能

一般來說，非正式組織的負功能包括：抗拒改變、造成角色衝突、容易傳播謠言、造成過度順適 (Conformity) 與循私不公 (patronage) 等。同樣以前述 LINE 群組為例，若在群組中傳播謠言，渲染的速度將難以控制，也可能讓員工私下團結起來抗拒革新措施，或是在群組中與長官對話時難以拿捏分寸，甚至在正式會議前預先要求群組成員串聯附議等，都是非正式組織的負功能。

全方位智能學習系統

志光×學儒×保成 虛實整合 引你入勝



POINT 勝 上課方式最多元

多元學習 新型態 突破傳統上課模式 學習不受環境影響

- 面授學習
- 直播學習
- 在家學習
- 視訊學習

• 學習零時差 | 同類科各班別，皆可同步直播上課
• 服務零死角 | 服務緊貼需求，隨時掌握學習狀況

POINT 勝 考點掌握最全面

考試關鍵 不漏接 考前、考中及考後，皆享有志光、學儒、保成專業服務

- 考前叮嚀影片
- 考前重點下載
- 線上即時解答
- 考後影音解題

依各區規劃為主，請洽全國門市

四、請分別說明交易領導（或互易領導）（transactional leadership）與轉型領導（transformational leadership）之意涵，並闡述國民中小學校長如何實踐交易領導（或互易領導）及轉型領導？（25 分）

《考題難易》★★★

《破題關鍵》這題雖然是先問「意涵」，後問「實踐」，但不建議以此做為第一層的標題，應該以「交易領導」與「轉型領導」第一層標題；再各自寫其定義與實踐之道，較合乎論述的邏輯。

《使用法條》or《使用學說》教育行政學中，關於領導的理論很多，但最基本的就是「定義」與「實踐之道」要掌握好。

《命中特區》王濬《教育行政學(上冊)》，203-207 頁。

【擬答】

交易領導與轉型領導均屬新興領導理論之一，且二者有相當的關聯性，交易領導可謂轉型領導的重要基礎之一；唯以需要層次論來說，交易領導所訴求的是成員低層次的動機，而轉型領導所訴求的則是成員高層次的動機。茲就二者的意義與實踐之道論述如下：

(一)交易領導的意義與實踐之道

1. 交易領導的意義

交易領導（transactional leadership）是本著社會交換理論（social exchange）的原理，透過交易互惠的方式來帶領成員的一種領導方式。在此方式之下，領導者與組織所要的是成員的服務與奉獻，而成員所要的是領導者與組織給予的回報，互惠不相欠。互惠或交易方式則是由領導者與成員透過磋商與談判協議之。

2. 交易領導的實踐之道

領導者在運用交易領導時，應注意到下列各點：

- (1) 酬賞必須對成員有吸引力：成員需要有個別差異，而且所給予的酬賞必須符合其需要，才会有吸引力。有吸引力的酬賞可以是金錢（物質），也可以是增加責任、休假或讚美等精神性的酬賞。
- (2) 依對組織的貢獻度決定酬賞：依成員對組織貢獻的多寡，給予不同價值的酬賞，如此才能激發求績效的動機。
- (3) 給予成員公平酬賞的機會：同工應同酬，公正公平的酬賞，才能讓每位成員都願意為組織努力。
- (4) 平時多關懷成員：平常應多關懷成員，例如參加其婚喪喜慶、協助解決困難、安慰傷心等，先施恩給成員，成員將來就會樂於回報。

- (5) 善用事後酬賞：事後酬賞是指成員完成工作後才給予酬賞，此又可分為承諾性與實質性兩種。承諾性 (Promises) 是先做口頭承諾，等完成任務後再按承諾給予酬賞；實質性 (reward) 則是完成任務後再按實質功勞行賞。
- (6) 實施例外管理：交易以酬賞為原則，但亦得實施例外管理 (management by exception)，亦即對成員的不當表現施以懲罰。此又可分為「主動性」與「被動性」兩種；前者是指不當表現未發生之前，就預見其可能的缺失而伺機給予懲罰，以預防其發生；後者是指成員已做完工作，而對其有所不當之處施以懲罰。
- (7) 妥善處理人情饋贈：交易領導容易導致不當的人情饋贈，必須妥善處理，才不會破壞雙方的交換關係。

(二) 轉型領導的意義與實踐之道

1. 轉型領導的意義

轉型領導 (transformational leadership) 首由伯恩斯 (Burns) 提出，是提升成員工作動機至較高層次的一種領導方式，亦即將其工作動機由交易式轉化到自我實現及道德層次，願意為自我實現及對組織的責任感而主動努力工作，表現出超越期望的工作水準，進而提升組織的績效。

2. 轉型領導的實踐之道

轉型領導的實施原則與具體作法如下：

- (1) 建立組織的發展願景：透過組織願景 (vision) 的建構，可以讓成員有更高層次的理想去追求，因而不會太計較短期的近利。
- (2) 以身作則樹立榜樣：領導者本身必須對願景有信心，並能以身作則去落實，才能帶動成員去實現。
- (3) 分享決定建立合作關係：成員因分享而瞭解願景的價值，有利於建立同僚合作關係，形成共同體。
- (4) 激發成員的智慧：透過各種方法啟發成員智慧，提升其思考角度，願意追求自我成就。
- (5) 尊重並關懷成員：尊重與個別化關懷 (individualized consideration) 成員的福祉，並給予適時的協助與肯定，可贏得成員的奉獻。
- (6) 促進成員學習與成長：提供並鼓勵成員不斷進修，以提升其視野與智慧，才能達到轉型領導要求的境界。
- (7) 實施道德領導與催化領導：道德領導與催化領導的目的與轉型領導相符合，其實施有助於達到轉型領導的效果。
- (8) 培養並發揮轉型領導者的特質：
 - ① 創造前瞻願景：藉遠景凝聚內部向心力和信任感，使人員努力有可期待的目標。
 - ② 啟發自覺意識：領導者能洞察人員不同的長處和潛能，循循善誘加以啟發，並深切體察人員的個性能力與組織的變革需要，培養部屬自我覺察、自我管理的能力。
 - ③ 掌握人性需求：領導者不但要設法滿足人員低層次的需求，更要引導人員朝向更高層次發展，才能有效激發潛能。
 - ④ 鼓舞學習動機：領導者本身要有渴求新知的強烈慾望，還要培養部屬不斷學習新知的習慣。
 - ⑤ 樹立個人價值：領導者需樹立誠信、正義、公道等價值信念，並親身力行。
 - ⑥ 樂在工作：領導者需展現對工作的高度熱情，並將熱情加以擴散，感染所有成員。

志光×學儒×保成

高普考 平時測驗

不怕沒機會練題
更不怕傻傻白練題

海量 試題

蒐羅各大公職、國營及特考試題
資料庫，不怕不夠練

範圍 自選

考試、題數、科目自由挑選搭配
，想怎麼練就怎麼練

彈性 便利

手機在手就可練題，隨時隨地提
升實力不受限



考取生激推
立即掃描體驗



志光×學儒×保成

十大貼心服務

學習無後顧之憂

· 線上課業諮詢

疑問
有解

· 老師申論批閱

· 上榜生經驗親授

掌握
關鍵

· 時事專題講座

· LINE@班導服務

學習
無憂

· 班導師制度

· 雙師資雙循環

學習
多元

· 多元補課方式

· 歷屆試題練習

充分
練題

· 線上平時測驗

詳細規劃請洽全國各班門市