

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：四等考試

類科：教育行政

科目：教育行政學概要

王濬老師

一、教育機會均等幾乎是每個國家所共同追求的教育目標。試述阻礙教育機會均等實現之因素為何？
(25 分)

《考題難易》

《破題關鍵》開頭先對「教育機會均等」的略加定義，再從「偏鄉」的情況推演阻礙教育機會均等實現的因素。

《使用法條》or《使用學說》黃昭勳(2019)，〈從「教育機會均等」觀點檢視偏鄉教育發展現況〉。

《命中特區》王濬《教育行政學(下冊)》，278 頁。

【擬答】

教育機會均等(equality of educational opportunity)指學生都該具有同等的就學機會，且在接受教育的過程中，都能夠得到公平與適性的對待，使學生不同的潛能都能得到充分有效的發展。故教育機會均等不僅是「量」的教育機會均等，也包含教育「質」的提供均等。然而，我國在教育機會均等上仍有下列阻礙因素：

(一)城鄉差距問題

1. 資源分配差異

偏遠地區學校在人事費用支出後，可運用的經費所剩無幾，必須仰賴政府額外的補助，而政府補助又需要花時間撰寫計畫案，在偏鄉小校人力不足的情況下，政府的專案補助看得著卻用不到，故只能向社區與民間尋求協助，導致對於學生學習重要的教育投資，往往顯得臨時而不固定，顯示偏鄉學校教育資源依然困窘的現象。

2. 教育成本差異

國教階段學生教育成本依其居住縣市、學校規模、城鄉狀況而有明顯差異，城市地區的大型學校學生公成本因為班級規模大而降低；鄉區小型學校學生公成本則因班級規模小而居高不下，而且地方稅收狀況較差的縣市尤為嚴重。

(二)學校環境問題

1. 師資結構方面

目前服務於偏鄉的師資，大多是甄試分發、縣市調動或代理代課教師，普遍抱著過客的心態，對於學校與社區缺乏認同感，持續留任的意願不高。亦因為偏鄉學校教師流動頻繁，或專長師資不足，導致師資結構不穩定，學生必須時常適應不同老師的教學方法，如此不僅影響學習成效，也間接剝奪其受教機會。

2. 經費補助方面

目前國中小的教育經費是依照學生數而核定補助，當學生人數減少時，學校班級數自然減少，教育資源便隨之縮減。近年來少子化問題日趨嚴重，偏鄉更是首當其衝，如此不僅將造成行政運作與教學上的艱困處境，也加劇了城鄉教育發展的不平等現象。

(三)家庭背景問題

1. 文化資本不足

布迪厄(Bourdieu)從「文化資本」(cultural capital)的角度探討教育機會的問題，認為擁有高文化資本家庭，可以充分提供子女學習所需的資源，其對子女的期望水準亦會影響子女在生活型態、思維模式等發展，進而影響其日後學習成就與升學機會的獲得。而偏鄉家庭普遍社經地位較低，經濟狀況不佳，無法提供子女足夠的家庭文化資本，將使其在學習上難以獲得有效的資源與協助。

2. 社會資本不足

寇樂門(Coleman)的「社會資本」(social capital)是指建立於人際關係的網路或資源，

公職王歷屆試題 (113 地方特考)

家庭外的如社區網絡、父母社交關係等；家庭內的包括父母教育期望、教育參與態度、親子互動等。由於偏鄉家庭普遍存在社經地位較低、隔代教養等現象，不僅家長的社會人際網絡可能只集中於親友等少數脈絡，能給予子女的就學支持系統不足，亦較少參與子女的學習活動，如此，未來勢必將影響偏鄉學生在教育上的學習機會與成就。

(四)個人因素問題

1.教育機會方面

偏鄉地區學生交通不便，數位落差，相關教育、文化、社會服務資源相對侷限與不足。由於缺乏實際接觸學習的機會與管道，無法大量獲得多元且豐富的文化刺激與體驗，勢必將拉大其與都會學生學習成就的差距。

2.學習動機方面

由於都會地區就業機會多元、生活機能較佳，使得偏遠地區人口向都會集中，導致偏鄉學校規模日益縮減。偏鄉學校的學習條件不佳，學生人數較少，由於缺少人際互動與合作學習的機會，不僅造成學生因缺乏同儕競爭而導致學習動機薄弱，亦將影響學生日後的教育競爭力與學習成就。

二、近來有關「教育績效責任 (accountability)」議題之討論常被提及。何謂教育績效責任？學校為何需要負績效責任？試分別析論之。(25 分)

《考題難易》★★

《破題關鍵》「績效責任」就是「對成果負起責任」的意思。學校追求績效責任的要求源於 1980 年代新公共管理興起後，將市場機制的觀念融入各種公共領域，因此要求學校就其教育成果負起責任。

《使用法條》or《使用學說》全面品質管理、績效管理。

《命中特區》王濬《教育行政學(下冊)》，160-162 頁。

【擬答】

(一)教育績效責任的意義

績效責任 (accountability) 係指，組織成員為自己的承辦事務，負完全成敗之責任。例如校長應負全校整體經營成果的績效責任，處室主任應負其主管工作成績的績效責任。所以，教育績效責任，就是「教育領導人經營學校或組織時，能將組織事務權責，明確分工，賦予同仁承擔事務責任，適時進行單位及個人績效考評，獎勵責任績效績優同仁，並要求尚未完成責任績效同仁者，負責到底，完備自己的責任事務」。

(二)學校追求績效責任帶來的功能

過去學校組織被視為「養護性組織」，受到政府的保護。惟政府財政日漸窘困，雖然學校組織並無沉重的績效壓力，但家長與社會大眾對學校的要求日益增加，因此學校也勢必要為其整體績效負起責任，而校長在這波重視績效的浪潮中，更是責無旁貸要擔負起責任。是故，校長必須協同學校成員共同推動績效管理，才能達到預期的標準，滿足家長與社會大眾的要求。學校追求績效責任帶來的功能說明如下：

1. 就溝通功能而言，將學校各項經營情況、成效等資料，予以公開，除符合行政程序中之資訊公開原則外，並可向社會大眾說明學校營運的目標及得失，使社會大眾對學校經營能多所瞭解。
2. 就控制功能而言，政府透過績效責任，掌握學校發展的狀況，對於未達到目標或低成就學校，可要求其改進或採取適當處置；對於表現優異的學校，則給予獎勵。
3. 就改進功能而言，學校績效責任可視為一種評鑑的結果，因此採用各種評鑑方式，諸如外部評鑑、內部評鑑及自我評鑑等，但無論採用何種評鑑方式，最重要的是學校應針對評鑑結果提出改善行動。
4. 就激勵功能而言，在績效責任機制下，每位學校成員均有競爭壓力，在此氣氛下，能夠砥礪每位成員力求較佳的工作表現，有助於激勵成員和學校追求更好的表現。

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(彰投區)	112三等教育行政 鄭○涵(高雄市)	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(彰投區)	111三等教育行政 吳○建(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)	

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

行政法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、平衡計分卡 (balanced scorecard) 常被應用在績效管理，就學校組織而言，其主要構面與內涵有那些？又平衡計分卡理論對中小學校務經營之重點有何啟示？(25 分)

《考題難易》★★

《破題關鍵》平衡計分卡的四大構面是重點，務必熟記。至於啟示的部分，可以從「顧客導向」的觀點出發。

《使用法條》or《使用學說》策略管理、績效管理。

《命中特區》王濬《教育行政學(下冊)》，69-70 頁。

【擬答】

(一)平衡計分卡的主要構面

卡普蘭(R. Kaplan)和諾頓(D. Norton)於 1992 年提出「平衡計分卡」(Balanced Scorecard)，以平衡發展的管理角度，提出系統觀的整合思維，強調並重主觀和客觀證據、策略管理和績效測量、短期獲利和長期發展、計畫決策和績效考評等管理觀點，藉由平衡「財務」、「顧客」、「學習成長」、「內部流程」等四大績效指標，釐清組織的願景與策略，化為實際的行動：

1. 財務構面 (Financial Dimension)

指組織獲利能力及投資成本，其衡量指標包括營業收入、資本運用報酬率及附加價值等。就學校組織而言，主要是指學校預算編列、財務管理及校務發展基金運作情形等。

2. 顧客構面 (Customer Dimension)

指與組織往來之其他組織或個人，其衡量指標包括顧客滿意、獲利比率及新顧客增加率等。對學校組織而言，主要是指學校對學習環境的滿意情形、教師對教學專業自主的滿意情形，以及教育行政機關對學校辦學績效的評估等。

3. 內部流程構面 (Process Dimension)

衡量指標包括製造、行銷、售後服務、產品開發及創新等。對學校組織而言，主要是指學校行政流程改進情形、學校教育行銷策略，及學校創新經營等。

4. 學習與成長構面 (Learning and Growth Dimension)

衡量指標為組織對員工技術與資訊能力專業成長的投資。對學校組織而言，主要是指教職員工專業知能與資訊運用的能力提昇情形及教職員工專業成長活動辦理情形等。

(二)平衡計分卡的主要內涵

所謂的「平衡」，具有下列內涵：

1. 外部及內部的平衡

外部衡量—強調財務面及顧客面；內部衡量—強調企業內部流程面及學習與成長面。

2. 過去及未來的平衡

一邊是衡量過去努力成果的量度；另一邊是驅動未來績效的量度。

3. 主觀及客觀的平衡

一邊是主觀的、帶有判斷色彩的績效驅動因素；另一邊是客觀的、容易量化的成果量度。

(三) 平衡計分卡對中小學校務經營的啟示

1. 建立學校願景及與發展策略之連結以導成員努力方向

校長必須建構願景與執行策略，溝通學校願景，建立彼此共識。作法包括：擬訂發展願景、傳達學校願景，以及擬定執行計畫，以便將目標付諸實現。

2. 由校長領導帶動變革並將策略融入組織文化

高階主管能親自並帶動變革，才能提高建構策略核心組織的成功率，同時組織變革需要組織文化更新，在變革過程中，身為組織變革領導者應對部屬授權增能，藉由彼此參與、分享決策的過程中，組織成員能有受到重視與被尊重的感覺，樂意奉獻心力，為組織目標努力奮鬥。

3. 了解學校顧客需求以落實顧客滿意管理

顧客成果核心衡量的標準包括五個量度：市場佔有率、顧客延續率、顧客爭取率、顧客滿意度與顧客獲利率等。以學校而言，學校為擁有多重顧客的組織，學校經營自應融入以「顧客需求」為導向的理念。就家長而言，要由「局外人」轉為「參與者」角色。學生既是消費者，又是教育的主體。所以，校長要定期調查家長、學生與教師對學校的施政滿意程度，了解其各項需求；同時要建立親師溝通管道，重視家長、學生們意見，並適時調整學校的行政與教學，形成教育共識，達成永續經營的目標。

4. 利用知識管理與組織學習協助教職員專業成長

建立學習組織文化，可從學校行政與教師兩方面推動。一是學校行政方面，要善用知識管理，透過研究歷程，做好知識移轉歷程。二是教師方面要成立「協同成長團體」或專業社群，在一段時間內，持續且定期聚會，彼此交換專業經驗、分享心得，或討論遭遇到的實務問題等等，以提升教師教學專業知能與課堂教學之能力。

5. 爭取社會各項資源，充實教學資訊設備

教育資源的管理包含資源的取得、資源配置、資源利用以及資源評估。學校應積極爭取社會各項資源，充實教學資訊設備，有效建立資源管理與應用制度。對於教育資源的應用，應先瞭解學校本身所處的內外環境，以作為研擬發展策略的依據，確實做好教育資源的開發、組織、配置以及應用。

志光×學儒×保成

穩佔高普 穩穩上榜 做你的神兵利器

高普考進階課程



階梯式課程設計 鞏固考取實力

■ 理論建構縱向連貫

- 01 基礎班
- 02 考前總複習班
- 03 多循環正規班

■ 知識運用橫向整合

- 04 申論作答班
- 05 測驗常考易錯

依各區規劃為主，請洽全國門市

四、就以現今中小學為例，何謂校長領導效能？校長應展現的領導效能有那些重要層面 (dimensions) 與分層面 (sub-dimensions)？其主要內涵為何？試論析之。(25 分)

《考題難易》★★★★

《破題關鍵》這題比較困難，要融合不同的觀念加以作答。原則上，只要能以關鍵的專業領導理論回應，都會是好的答案。

《使用法條》or《使用學說》陳啟榮 (2010)，〈校長領導的四面向〉。

《命中特區》王濬《教育行政學(上冊)》，208-225 頁。

【擬答】

(一)校長領導效能的意義

領導效能 (leadership effectiveness) 主要的目的在於「目標的達成」，它是一種結果的表現、目標達成的程度。領導效能的基本意涵包括了「組織目標的達成」與「個人需求的滿足」兩個層面。也就是說領導者的效能應取決於組織目標的達成；而領導效能的產生有賴於領導者能讓被領導者接受的程度。具有領導效能的領導者會以身作則負起責任，激勵引導組織及其成員對於共同遠景和任務的熱忱。而校長的領導效能可分別從績效與系統整合兩個觀點說明之：

1. 就績效的觀點而言，校長領導效能是指一所學校在校長的領導下，各方面均有良好的績效表現，這種績效展現不只是在學校目標的達成，也包括了學校教育運作的過程與投入，更包括學生學業成就、校長的領導、學校的氛圍、學校文化與價值、教職員發展以及資源設備的獲取等，以達成學校所訂的目標。
2. 就系統整合的觀點而言，校長領導效能定義係指：校長在學校情境中，運用其領導特質、領導模式與領導行為，包括法定權力或個人魅力，以發揮其影響力，與學校成員在溝通、調互動過程中，影響並激勵教師凝聚共識群策群力，從而達成學校目標與校務發展的程度。

(二)校長領導效能的層面與內涵

校長領導的四個主要層面分別為：行政領導、教學領導、課程領導與道德領導，並各有其分層面；茲就其內涵說明如下：

1. 行政領導

行政領導 (administrative leadership) 是指校長與學校全體成員共同參與建立學校願景，並發揮其影響力，統合學校成員意志，激勵並導引學校成員向心力，從而達成學校目標的一系列行政行為。行政領導的分層面包括：

- (1) 培養校長魅力：魅力 (charisma) 即「參照權」 (reference power)，係指由於某人在學識、能力、技術、做人處事等各方面均表現優異，使他人對他產生由衷的敬仰，願意以他為學習的榜樣，自然願意接受其影響，乃是建立在領導人的人格特質的基礎。魅力能夠迅速啟動學校成員的精力與熱忱，讓學校運作用加順暢與平穩。因此，校長要培養獨特的魅力，進而吸引學校成員一起努力達成教育願景。
- (2) 個別關懷學校成員：「帶人要帶心」，如此一來，學校成員才會「心悅誠服」完全接受校長的領導與指揮，那麼校長要推動校務發展自然會得到學校成員的大力支持。
- (3) 妥善運用激勵技巧：激勵可以提昇成員士氣、增進成員工作滿意、降低工作倦怠感與提高組織績效。領導卓越的校長會運用激勵方式，來維持學校成員高度的工作動機與服務熱忱並引導學校成員邁進學校願景。
- (4) 啟發學校成員才智：校長要做到「知人善任」與「適才適用」，並成功啟發學校成員才智，能夠讓學校成員多元思考，提昇學校成員的宏觀思考，也能讓學校成員達到自我實現境界。

2. 教學領導

教學領導 (instructional leadership) 是指校長直接協助教師教學、促進教師專業成長與發展、進行學校本位課程發展以及帶動教師從事行動研究過程中，對於教學方法、課程設計、課程實施、和課程評鑑提供支持與引導，以幫助教師有效教學和提升學生學習效果。教學領導的分層面包括：

- (1) 培養校長教學知能：校長本身必須具備優良的教學知能，才能瞭解教師教學的問題，並

給予專業的協助與建議。因此校長仍需持續不斷學習新的教學知識與方式，要「溫故」也要「知新」，如此才能成功教導學校教師，讓教師教學效能提升。

- (2) 定期舉辦教學觀摩：教學觀摩是指由「專家教師」示範高品質的教學，透過觀摩示範教學，教師能比較其教學與專家教師的示範，以作為教學改進的參考。職是之故，校長應該鼓勵學校教師定期舉辦教學觀摩或是教學作品發表，並邀請學校老師、外校教學經驗豐富老師或是家長前來指導，可提昇教學效能與效益。
- (3) 實施教學視導：教學視導(instructional supervision)是指校長與資深教師，針對學校或教師之教學措施進行系統性的視察與輔導，以提昇學校教學品質與學生學習效果的過程。校長更要扮演催化者與協助者角色，促使老師的教育專業能力持續提昇與教學效能不斷精進。

3. 課程領導

課程領導 (curriculum leadership) 係指在課程發展過程中，學校課程領導者 (校長) 在既有課程政策與學校課程發展過程中，依據其個人對課程之理念、學校內外條件與因素，透過與學校教育合夥人如教師、行政人員、家長、社區人士、學者專家等的合作，進行完備的領導歷程，對於教學方法、課程設計、課程實施和課程評鑑提供支持與引導、以幫助教師有效教學和提升學生學習效果。課程領導的分層面包括：

- (1) 培養課程統整規劃能力：校長必須是課程領導者，本身除了要具備課程知能之外，也要發揮領導的功能，去塑造教師間相互溝通與對話的環境與機會，以利教師能夠進行有效的課程決定。因此，校長要有課程統整能力涵養，才能鼓勵與支持教師進行課程統整來教導知識給學生。
- (2) 進行課程研究發展：課程實施一段時間之後，必須要進行修正與更新，才能因應社會變遷與符合學生需求。課程研究發展是指對於課程實施歷程與結果需要進行有系統、深入與客觀之探究，並將研究結果作為課程修正的基礎和更新課程內容的依據，以提供學生優質學習內容。
- (3) 實施課程評鑑：課程實施一段時日之後，必須要透過課程評鑑才能瞭解課程的優劣情況，以作為未來改進與革新之參考依據。校長應該鼓勵教師成為課程評鑑的參與者、研究者、實踐者、回饋者與後設評鑑者。

4. 道德領導

道德領導 (Moral leadership) 係指以道德權威做為基礎的領導，運用責任感與義務感來激勵成員，冀求成員也能以正義感與責任感來辦事做回應，真心努力完成組織目標。道德領導的分層面包括：

- (1) 言行一致身體力行：校長在領導學校成員時，不能只是空談，要身體力行，成為一個良好的示範者，讓學校組織成員，目睹到身為校長的作為。
- (2) 關懷弱勢不落人後：關懷是道德的基石，所以校長除了要努力達成學校願景外，也要關心與照料學校成員的需要與福祉。除此之外，對於社會弱勢族群也要提供協助，引導學校師生一起去關懷弱勢，讓學校對社會做出貢獻。
- (3) 以身作則樹立典範：校長能以身作則，才能夠發揮示範作用樹立典範，感召學校成員努力奉獻學校。因此，校長要避免利益團體關說、要遠離酒色財氣、拒絕廠商賄賂，以及堅守教育中立立場。

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



全方位智能學習系統



志光×學儒×保成

虛實整合 引你入勝



學習助手最智能

關鍵服務 勝在起跑點

配合學習階段與模式
規劃最符合需求的服務

便利操作實力精進

· 手機APP系統 · 課業諮詢 · 申論批閱

學習檢視時事補充

· 線上模擬考平時測驗 · 歷屆試題
· 國考加分學習資訊網 · 能力指標檢測

依各區規劃為主，請洽全國門市