

# 大學系所主管圖像、挑戰與培訓 ——以一所國立大學為例

許添明\*、陳玉娟、余穎麒、商雅雯

高等教育機構迎接革新挑戰之際，研究顯示系所主管效能牽動大學整體表現。在臺灣領導研究多以中小學為主，大學系所主管因應環境變遷的研究卻付之闕如，又國立大學系所主管選薦制度未臻完善，相關議題探索已是無可迴避的責任。本研究透過訪談一所國立綜合型大學系所主管與行政主管，勾勒系所主管角色職責與期待，工作歷程面臨的問題與挑戰，影響其行政效能的因素，並探究系所主管因應問題與挑戰所需的支持與培訓方案。研究結果發現，理想的大學系所主管應具備工作熱忱、同理心、公平公開及人際溝通能力，當前面臨經費、招生、教師權益及師生關係衝突等問題，同時須因應環境變遷迎來師資規劃、學生發展與學校轉型等挑戰，又受限於個人與制度層面因素影響其行政效能，並依據結果對系所主管選薦制度及培訓方案提出建議。本研究之貢獻在於補足我國大學系所主管配合目前高教革新的領導研究的缺口，特別是系所主管由傳統學術角色逐漸過渡到行政領導角色所面臨的問題與挑戰，以及為提升系所主管重視自身的角色職責、凝聚系所主管對校務發展方向的認同所需要的支持與培訓方案。

**關鍵詞：**系所主管、高等教育、領導發展

---

\* 許添明：國立臺灣師範大學教育學系教授  
(通訊作者：behappy@ntnu.edu.tw)

陳玉娟：國立臺灣師範大學教育學系教授

余穎麒：國立臺灣師範大學教育學系助理教授

商雅雯：國立臺灣師範大學教育研究所博士生

## Academic Leadership in Public Universities – The Case of a National University

Tian-Ming Sheu<sup>\*</sup>, Yu-Chuan Chen, Patricia Yu, & Ya-Wen Shang

*As higher education faces challenges in driving innovation, the effectiveness of academic leaders affects an institution's overall performance. In Taiwan, most of the leading research focuses on leadership in primary and secondary schools. In this study, we interviewed a public university's academic and administrative directors to outline the responsibilities and expectations of academic leaders, and investigated the problems and challenges that they faced during their work process to propose the support and leadership development needed for them to navigate through the obstacles and challenges. The results illustrate that an ideal academic leader should possess the following essential qualities and skills: enthusiasm, empathy, fairness and openness, and interpersonal communication skills. Academic leaders are faced with problems including budget, student enrollment, professors' rights, and conflicts between professors and students, and challenges resulting from social change, such as faculty recruitment, student career development, university transformation and self-efficacy in administration. According to these findings, we propose suggestions for revising election procedures of institutional leaders and a leadership development program. The study contributes to this research field by offering insights of the problems and challenges of transiting from a faculty member to an administrator and by proposing a support system to enhance department leaders' awareness of the importance of their roles and responsibilities in building consensus toward university development direction.*

**Keywords:** *department head and director, higher education, leadership development program*

---

\* Tian-Ming Sheu: Professor, Department of Education, National Taiwan Normal University (corresponding author: behappy@ntnu.edu.tw)

Yu-Chuan Chen: Professor, Department of Education, National Taiwan Normal University

Patricia Yu: Assistant Professor, Department of Education, National Taiwan Normal University

Ya-Wen Shang: Doctoral Student, Department of Education, National Taiwan Normal University

# 大學系所主管圖像、挑戰與培訓

## ——以一所國立大學為例

許添明、陳玉娟、余穎麒、商雅雯

### 壹、緒論

高等教育機構由系所、學院層層關係組成與合作，帶動大專校院的運作與發展；系所的良窳，直接影響大學發展。在過去，國立大學之間生源不虞匱乏，國際合作、學生就業力、評鑑成效也都未受到重視，彼此間的競爭強度有限，作為學校最基層單位領導，系所主管的角色不被特別強調；且傳統系所主管扮演學術角色大於行政領導，學術表現多偏屬個人能力，系所發展的引導卻需從全面因素考量，特別是行政領導知能的展現。但如今在少子女化與現今高度競爭的高等教育生態，系所主管角色所需承擔與肩負的責任已大為提升，而具備效能的系所主管，將能引導單位成員成就卓越的表現，進而促進組織目標的達成（Black, 2015；Bryman, 2007）。

尤其是我國國立大學系所主管多由教授之間推選，選薦過程或許可代表對其學術專業與教學傑出的認可，卻不盡然能推論身為管理者、領導者應具備的行政效能，更遑論引領團隊推動革新（Buller, 2012；De Boer & Goedegebuure, 2009；Diamond, 2002），其對於新職位角色職責認知，以及所需具備的知能，勢必影響到新任主管任期的行政效率。且目前系所主管多由未經歷行政職務訓練的大學教師擔任，選薦辦法也無法看出人選是否具有行政執行力，新任系所主管非但無法對組織運作或革新有所助益，甚至可能讓主管陷入無法兼顧角色任務的挫折與困境（巫銘昌、何希慧、戴劍鋒，2008；林適湖，2011）。

回顧我國對於領導者能力培養與效能檢測，多以中小學為主（江鴻鈞，2013；吳淑敏，2009；許惠茹，2008；黃建翔、吳清山，2016）；即使有高等教育相關者，討論系所主管的重要性與影響力，也提供了系所可思考發展的領導特質或途徑，卻缺乏系所主管面對問題與挑戰，以及培養領導效能方式的研究成果（陳文慶，2013；陳成

宏、吳新傑、張文權，2019；陳俐璉、陳敦禮，2004)。此一研究缺口，正凸顯本研究的學術與實務貢獻。

爰此，本研究透過訪談一所國立大學資深系所主管與學校層級行政主管，探究他們實務經驗積累下，對於我國系所主管角色職責與期待，工作歷程面臨的問題與挑戰，影響行政效能的因素，以及系所主管因應問題與挑戰所需的支持與培訓方案內容與方式。

## 貳、文獻探討

有鑑於現階段對臺灣系所主管角色圖像及其領導理論仍待發展，文獻藉由論述系所主管領導效能對高等教育機構發展之影響，以及系所主管領導相關理論與實務與傳統行政主管的異同，提供本研究之分析與引導。

### 一、系所主管領導效能牽動高教機構發展

高等教育自中世紀歐洲學院興起，無論領導或管理實務，均非學術工作者培養重點，也因此相關的領導發展研究相當有限，而今隨著社會環境、全球競爭推促著學術機構進行組織變革，同時也開啟了高教領導理論發展與建構。

高等教育機構受社會趨勢轉變影響，學術研究更被強調與社會實務接軌，經營模式也變得複雜，許多過去不曾發生的問題與挑戰如雨後春筍，包括制度導致高教定位問題、生源減少衍生市場競爭白熱化、資訊科技快速發展，成本提高、學生學習成效評鑑、教師聘任等（林適湖，2011；侯雅雯，2017；教育部，2017；張嘉育、林肇基，2019）。面對轉變，高等教育機構不再只是提出應對策略或解決方案，而是需要推動系統變革，包含政策的制定與執行須顧及擴展資源輸入與組織發展（Diamond, 2002）。

我國政府也不斷透過各項政策與指標，期盼集眾大學之志，共同面對挑戰，以高等教育深耕計畫為例，在尊重大學自主，開放各校訂定自身指標外，所關注的共同績效指標涉及招生、延攬師資、課程教學、學習成效與畢業生流向（教育部，2019），這些已非校長或其行政團隊發號司令即可達到目標，而有賴於全校各系所推動革新，因此系所在既有的學術單位角色外，開始回應學生想學、生活與未來職涯發展（Astin & Astin, 2000；Tam, 2001）。

其次，高等教育機構成員的學術資歷與成就表現往往代表個人在組織的影響力，於是資深又學術成就傑出的教授往往成為系所主管當然人選，這樣的選擇雖符合傳統學院與階級模式，但從大學變革的經營管理及資源善用的角度並不務實(Davies, Hides, & Casey, 2001; Huy, 2001; Mintzberg, 2009)，Black (2015) 指出系所主管在高等教育機構扮演中階管理者角色，必須認同組織目標與永續發展，同時對下屬福利也應有所考量，方能通和內外、承上啟下，促成整個機構網絡的形成與活絡(Branson, Franken, & Penney, 2015)。換言之，系所主管的舉措，牽動整所大學共好，更是整體高教環境改善的推進器(Bolman & Gallos, 2011; Buller, 2012; Diamond, 2002)。

## 二、系所主管領導相關理論

傳統領導的行為理論主張：領導乃是一種行為表現，領導者透過語言、個人典範影響其他眾人的行為、思想與感受(Collins, 2001; Gardner, 2011)，認知與行為可以習得與發展，也開始讓「成為一位領導者」變得可能；隨著整合心理分析與情境因素，權變理論有鑒於領導與社會現象的複雜，融合個人特質、行為表現、角色職責、心理等，指出領導是一動態的群體過程或社會關係，其本質為領導者與被領導者互動的過程，也因此領導者因應組織機構情境與強調面向應有不同的領導風貌，同樣的領導表現在不同情境也將產生不同的效果(Fiedler, 1967; Mintzberg, 1973)。

但隨著社會快速變遷，過於專注情境內的權變領導理論也逐漸不再適用，新興的轉型理論回應組織對於變革的迫切需求，強調領導者須肩負並投入組織願景、增能賦權、組織文化與信任關係(Bass, 1990)。全球大多數高等教育機構也具備這樣的組織特質，系所除認同大學校務目標，也必須在該架構釐訂出屬於自己的願景，並同時能對高度學術知能的教授，和以行政專業為主的系所職員增進不足的能力、同時在自主前提，建立信任關係，使所有成員為願景共力，形塑理想組織文化(Astin & Astin, 2000; Mintzberg, 1998)。

Birnbaum (1988) 歸結出大學治理四種模式：學院模式、官僚模式、政治模式與無政府模式。學院模式透過對辦學理念或校務目標等價值觀高度相似的教職員工密切互動，以構築機構內群體意識，這通常出現在小規模的學校，機構的變化往往漸進而緩慢。在官僚模式學校，存在大量規章制度，有助於組織成員的行為控制，但同時也導致成員對組織目標與宗旨困惑與分散。政治模式則是對權力分配制度的隱喻，成員分組盟隊，商討臨時協議。無政府模式的機構，沒有人清楚機構目標或運作方式，決

策過程不合規章也不具可預測性。四種模式的組合或出現沒有定律，各校會發展出各自適應的治理組合比例。Birnbaum 認為大學的領導者應扮演「網絡神經元 (Cybernetic Athlete)」，透過微調控制系統蒐集機構運作情形與回饋資訊，以期對前述四種模式均有所認識、用更複雜多元的角度思考他們的工作，提高績效。

隨著環境變遷，以及社會環境對高等教育機構期待的不同，驅動高等教育組織領導的改變。O'Mullane (2011) 訪談歐洲 22 所大學教職員，歸結出：(1)由下而上決策的大學模式；(2)依據公共利益決策的公部門模式；(3)提高產出、削減成本並尋求創新的商業／企業模式等三種。大學模式為傳統大學常見，許多重大校務係由未具備管理職權的教授合議決定。公部門模式的領導者，則被賦予透過法規或政策，達成政府、社會目標的責任義務，所有的治理與決策都必須以促進公共利益為考量。商業／企業模式講求產出績效，如同在商業環境的非營利組織，必須對社會群眾呈現量化數據與成果，在此類治理模式的大學，領導模式不同於大學模式的由下而上，而是類似多數企業由上而下的垂直領導，設定具體明確目標，策勵組織成員達成任務。同樣的，這三種模式也不會單一出現在校園管理情境。

與 Birnbaum (1998) 的歸納相比，O'Mullane (2011) 研究所得的三種類型領導，突顯現今市場化、社會責任對大學影響的重要性，以及在大學治理過程日趨重要的現象，也與許多研究結果相符 (Giroux, 2014; Harris, 2005)。在當前日益國際化、全球化的環境下，Smyth (2017) 更指出領導者個人的領導能力對高等教育機構發展至關重要，領導者應以世界主義 (Cosmopolitanism) 思維取代管理與個人主義，了解環境的複雜性，態度兼具批判與開放，並自覺領導者任務的重要、為美好未來投入。領導者應帶領大學與多元社會接軌，這個過程則有賴「日常化」：透過每日與他人互動經驗，認識個人與文化多樣性，跳脫既有高等教育殿堂只訴求學術專業的框架，更進一步實踐全球化、跨文化的世界性願景 (Rizvi & Beech, 2017)。

承前所述，高等教育機構必須回應全球環境變遷，系所主管行政能力的影響力日益增加，系所主管如何扮演好領導者的角色、應具備何種特質與能力，方能因應任職期間所將遭遇的問題與挑戰，系所主管與傳統行政主管領導管理情境與自身條件不同，也限制了管理與領導理論在學術領導發展的適用性 (Bryman, 2007; Murry & Stauffacher, 2001)。尤其公立大學為生存而競爭的意識相對薄弱，甚至不需面對組織問題，因此如何喚起系所主管個人與組織開始朝變革滾動，也是系所主管領導發展的盲點，Kegan 與 Lahey (2009/2017) 以免疫抗拒比喻變革阻礙的成因，如某研究型大

學團隊發現系所成員青黃不接的問題，主管與資深教授首先釐清年輕教師升遷不順，很可能肇因於年輕教師需提升研究成果，及身兼指導學生、授課時數及系務委員會等負擔，而變革抗拒則深層挖掘出其潛藏於團隊與欲改善目標對立的想法，是資深教授不想增加自己的工作、又想保有既有特權，系所主管是推動變革組織的基層單位，看待自身工作的角度勢必影響整體組織前行的方向，需將私利置於整體團隊利益之下，以長期目標為優先，因應多元工作目標有不同的策略，與所帶領的成員相互促進彼此士氣和動機，並對重要事物具有共識（Branson et al., 2015；Burns, 1978）。

也因為系所成員具備高度專業，他們需要的不是指揮方向的主管，而是努力為他們想去的方向鋪路、給予支持與保護的主管（Mintzberg, 1998），領導者更需關注促進群體發展、組織網絡、維持並保障同仁自治、學術聲望，以及因應複雜性等能力，展現對學術研究的重視及優先次序、營造正向並具學術風氣的系所環境，致力於提升系所學術聲望，以期引入較好的人力物力資源（Anthony & Antony, 2017）。惟這些期待對學術訓練出身的系所主管而言倍感艱辛，Kohtamäki（2019）訪談系所主管參與芬蘭大學改革歷程，呈現變動歷程中的不確定性，以及不同於傳統學術思維的管理思維，都讓系所主管難以適應。在開始承接行政職之前，系所主管因缺乏所需的正式訓練，其職涯發展未能發展重要先備經驗，使其對自己擔任角色的歧異性與複雜性沒有清楚認知，也因此缺乏在分權系統成功扮演好領導角色的信心（De Boer & Goedegebuure, 2009；Gmelch & Buller, 2016）。而更讓系所主管在領導發展路途備感艱辛的，是在接任行政職後，非但不能卸下教師、學者、研究人員以及組織成員角色，反需將每個身分獨有的角色職責全部加諸於一身：系所主管的一天，在與預算、人員管理問題纏鬥後，還必須持續進行學術研究、授課及學生指導等工作，角色平衡是許多系所主管在執行領導職責無可逃避的議題（Black, 2015；Wolverton, Ackerman, & Holt, 2005）。

此外，系所成員組成與制度的差異也導致系所主管雖為樞紐，卻不易轉動起整個系所。系所作為高等教育機構基層單元，卻相對獨立，成員無一不在各自領域具備高專業，不如行政單位在組織架構有明確管理階層，且任期短、職權未存在實質差異，如系所主管並不具有考評其他教授工作績效的權責，甚至階級與學院的「傳統」束縛無所不在（Black, 2015）；我國國立大學對系所主管任期諸多規範，也間接促成更替頻繁的主管職，系所主管與其說是領導者，更像是值日生工作（林適湖，2011）。巫銘昌等人（2008）以國內 40 所大專校院成員為主要研究對象，指出系所主管認真負責，

在領導者角色發揮卻十分有限，其原因在於大學作為學術機構，無論是人才推選的考量，甚或系所主管個人生涯規劃，多以學術專業為考量，對領導所需特質與技能培訓相對不重視，爰此建議系所主管遴選制度建立參考指標，並針對新任主管實施培訓。

## 參、研究方法與設計

為探究我國系所主管角色職責與角色期待，及工作歷程面臨的問題與挑戰，本研究透過半結構式訪談法，瞭解受訪者價值觀念、情感感受，與其所經歷或聽聞的相關事件（陳向明，2009）。以下分別說明研究對象、資料蒐集、資料處理及研究倫理。

### 一、研究對象

正如文獻顯示，高等教育機構迎接革新挑戰之際，系所主管效能牽動大學整體表現，而我國國立大學在如今少子女化與國際合作、學生就業力、評鑑成效等高度競爭的全球教育生態中，系所主管角色所需肩負的責任已大為提升。然而，我國國立大學系所主管主要由系所成員投票選出，其學術專業與教學知能或許受到肯定，但卻不是人人都具備相關的經驗或行政領導才能，且目前系所主管的選薦辦法也無法看出如何選任具有行政執行力的主管，這正是本文以國立大學作為研究對象的理由。而為了能夠深入探索國立大學系所主管的角色職責與面臨的問題與挑戰，我們選取一所中大型的國立綜合型大學，一方面在於學校規模夠大具備多樣的系所類型，但更重要的是，對象學校在近年為因應環境變遷展開轉型，對外積極推動國際交流，對內加強學生就業、產學合作、校友經營及社會責任，系所也因此被賦予更重大的責任，而這正貼近臺灣高等教育的近況。

有鑑於受訪者應能提供較全面且深入的想法與建議，研究者選擇兩類訪談對象，第一類受訪者為現任系所主管，以提供系所主管最真實的觀點及當下經驗，且具備系所推動革新或與學校端合作解決系所問題經驗者；第二類受訪者為學校一級行政主管，係指學校組織章程明訂之行政組織主管，如校長、副校長、教務長、學生事務長、人事主任等，畢竟系所主管的圖像、挑戰及其領導知能提升的培訓活動內容，除系所主管本人外，也應考慮利害關係人意見，兼顧不同行政層級與職務者意見，蒐集對系所主管圖像、挑戰與提升領導知能培訓方案的多元意見；校級行政主管是以其單位與

系所業務需密切合作者，且曾任系所主管者優先。

根據上述標準，本研究先諮詢對象學校的校長與副校長決定受訪人選名單，共選取 6 位校級行政主管，與 5 位系所主管，合計 5 位女性與 6 位男性，符合目前高等教育機構男性主管比例較高的狀況。選取的系所主管橫跨 5 個學院，其中 4 個系的學生人數都超過 500 人，教職員人數多，曾遭遇的問題及因應的挑戰也較為多元，且任內配合學校行政端成功推動系務革新；另外 1 位系所主管，其規模雖較小，但在任內成功推動系所整併，其經驗值得參考。6 位校級行政主管除一位受訪者為公務體系出身，其餘均曾擔任過系所主管或院長職務，30 年以上教學資歷，在研究、教學及服務都有傑出表現；至於選擇公務體系的行政主管理由，是希望透過其有別於學術訓練的公務觀點，了解系所主管在行政領導的困境及其可能受限的行政因素。

## 二、資料蒐集

本研究採用半結構式訪談蒐集所需資料，雖然焦點團體座談方式，可以一次聚集多位受訪者，在時間效能較高；然而，考量本次受訪者行政職級不同，加上訪談問題，部分訪談大綱偏向個人認知的回應，為了讓受訪者於訪談過程可以無顧慮的回答問題，並避免訪談過程失焦，提高研究資料內容的信效度考量，本研究採用半結構式訪談方法蒐集研究資料，達成本研究四項目的。

依據研究目的，(1)首先透過詢問訪談者理想的系所主管圖像，以釐清對系所主管而言什麼是重要的；(2)其次探究現況，包含系所主管面臨的問題與挑戰；以及(3)可能的影響領導效能的因素；(4)最後探究受訪者對系所主管培訓的看法，安排內容與實施方式，以改善系所主管領導困境。綜合前述研究目的分列訪談大綱，如表 1。

表 1 研究目的與訪談大綱對應一覽表

研究目的	訪談大綱
理想的系所主管圖像	1. 您認為有效能的系所主管應具備哪些特質或能力？
系所主管面臨的問題與挑戰	1. 目前系所主管在推動系務面臨到最大的問題與挑戰？ 2. 未來的問題與挑戰又有哪些？
領導效能影響因素	1. 您認為哪些因素會影響系所主管領導效能，使其無法因應前述問題與挑戰？
培訓內容與實施方式	1. 您對學校推動提升系所主管領導能力方案的看法為何？ 2. 您認為哪些內容可納入，協助系所主管面對挑戰與問題？ 3. 可用哪些方式實施？如講演、個案研討等等。

訪談都由研究者親自進行，一來有助於對研究內容的瞭解與說明，二來讓受訪者感受到本研究團隊對於訪談內容重視，有助於訪談順利進行。在訪談對象決定後，由研究者親自聯絡受訪者，並同步提供研究目的與訪談大綱，讓受邀者能在瞭解訪談內容後，決定是否接受訪談，待其同意受訪後，再次提供研究目的與訪談大綱內容，以提升受訪者對於訪談內容的熟悉程度，並可於訪談前，先行準備相關資料，深化訪談問題的回應。每位受訪者訪談時間約 1 小時，以免因訪談時間過長，造成受訪者的反彈，訪談皆進行錄音。

### 三、資料處理

訪談後即刻進行逐字稿的轉譯工作，以避免因為時間間隔過久產生遺忘效應。在訪談資料解讀，由執行訪談活動的 2 位研究者閱讀訪談資料，並使用質性分析軟體 Nvivo 10 依據研究問題進行編碼，以關鍵字形成節點並提取記錄，統整訪談內容類別，其中理想主管圖像包含「特質」與「能力」兩類別，系所主管面臨的問題與挑戰

包含「遭遇問題」、「未來挑戰」及「影響行政效能的因素」三類別，「培訓方案」包含「內容」、「方式」及「效益」三類別，初步結構化訪談內容，再依據節點進行比對。在二位研究者完成分析後，加入團隊其他成員的討論與意見，以避免失真。

#### 四、研究倫理

本研究屬質性研究，研究者在研究過程恪守研究倫理。首先，研究者於訪談活動實施前，詢問受訪者意願，並提供受訪者訪談大綱，讓受訪者瞭解本研究內容。其次，訪談進行過程，徵得受訪者同意才進行全程錄音，以利後續研究分析。最後，對於有提出要檢視訪談逐字稿的受訪者，提供逐字稿供其確認。而在本論文的撰寫，皆採匿名方式進行，絕不會洩露受訪者個資，以維護受訪者權益。

### 肆、研究結果分析與討論

研究結果分成四部分進行說明：(1)理想系所主管的圖像；(2)系所主管面臨的問題與挑戰；(3)影響系所主管領導效能的因素；(4)系所主管培訓內容與方式。

#### 一、理想系所主管的圖像

理想主管圖像因應機構獨有的文化、體制不同，而有不同的建構內容。經由訪談學術與行政主管，研究者歸結出理想系所主管被期待展現的個人特質，以及應具備的能力，包含公平公開、同理心、工作熱忱、人際溝通能力（包含傾聽）。

首先是「公平公開」的行事特質展現（系 2、行 5）。公平公開的展現，可以從沒有私心開始做起，「站在系的制高點上面，要沒有私心，……，雖然你不喜歡做，但是這個對系很重要，你還是要去做」（行 2）。以沒有私心為起始點，進而展現公平公開的行事特質，誠如受訪者提及：「……當你做任何決策，是公開、公平、公正的，人家不會有意見；可是當你是當濫好人的時候，大家私底下都會有意見；樹立整個系的公開、公平、公正的氛圍是很重要的一件事。」（行 3）對於學系發展而言，系所主管能夠具有公平公開的行事特質，有助於系所主管扮演好的領導角色。受訪者等人亦認同公平公開為系所主管必須具備的重要特質之一（行 1、行 2、行 4、行 5、系 2）。

「擔任行政主管，看事情的角度就再也不是出自個人的考量，而是以全系的角度去判斷，在公平、公開的原則下做出決定。」(系 2)

「作為系所第一線的主管，人格特質方面我覺得一定要公正無私，每一個系所裡面它一定有學術的分組，或是一些小學群，如果你不能公正無私地處理公務，非常多老師就不能信服你，未來在推展相關的行政事務就會相當的困難。」(行 5)

其次，則是「同理心」的具備。同理心可以展現在對系所教職員生的同理。

「在這個步調快速、充滿挑戰的年代，若是要追求優秀的表現，其實當老師、當學生、當助教都不容易，不時要學習新的事物、了解環境的變化，並找出因應之道。若是老師或學生有問題來找你，那是一種信賴的表示，值得珍惜，應該要盡力去協助解決。當然不是每一個問題都解決得了，但願意當作自己的問題去處理就夠了。」(系 2)

也可以展現在對學校或是學系各層級的同理，才能扮演好系所主管的角色。

「就是說用一個同理心的角度，不是說只站在學校的角度，你也應該站在其他系所的角度去想事情。」(行 6)

第三是具備「工作熱忱」，是展現在工作投入程度，當系所主管工作投入度高，願意為系所付出更多時間與精力，有助於感染其他成員，並有利於系所發展。受訪者認為：「各系所可能要去思考不要用資格輪流的方式，而是選出有意願投入公共事務的人，因為系主任是要處理公共事務的人。」(行 3)。當系所可以選出一位對於「主任」一職具有工作熱忱的領導者，對於學系的發展將有正向助益，誠如受訪者所言：「一個系所主管投入一個組織裏面，那個投入其實是有感染力的，我覺得那個感染力非常重要，系所主管其實就是要把大家凝聚力拉在一起。」(行 1) 因此，對於系所主管而言，是否用心在這個領導職位，對於自己的領導能力展現與系所發展有重要影響。

公平公開、同理心、工作熱忱等特質不僅適用於系所主管領導，更可視為是每個領導者應具備特質的期待，如 Collins (2001) 指出，領導者透過其自身對工作的投入、公平公開的典範，能有效對其所領導的眾人在行為、思想與感受產生影響；同理心的表現在重視組織群體關係的變革組織亦不可或缺 (Bass, 1990)，這也呼應了 Rizvi 與

Beech (2017) 對大學領導者的期待。

第四，理想的系所主管應具備「人際溝通能力」，是表現在溝通協調與說服、傾聽具體行為。成功的系所主管不會專斷獨行，而是鼓勵成員參與重要決策、開放溝通 (Murry & Stauffacher, 2001)。許多訪談者支持溝通協調的重要性 (行 1、行 2、行 3、行 5、行 6、系 2、系 3、系 4)，如受訪者表示：「我想最重要的還是溝通，一來清楚說明既有的規定，再來討論可行、合理合情的做法，儘量找到讓大家可以接受的決定。」(系 2) 藉由溝通過程達到說服的目的。

「對內最重要的是溝通協調的能力……建立系發展的願景，這個願景是大家是可以接受的，通過溝通協調讓這個願景是系成員，至少多數的成員，願意去為了這個發展的願景共同努力，這件事情我覺得可能是比較重要的特質，勾勒願景的能力，還有溝通協調。」(系 4)

「行政工作其實有非常多的人際的互動，有非常多牽涉到所謂的資源的分配，牽涉到問題的處理，如果你能夠有效的溝通，能夠協調，以後非常多東西都能有效地去處理。」(行 5)

「除了有心、你有動力、你有行政力之外，可以再加一個就是協調力啦，包含對上對下及平行的協調，因為我常覺得政通人和，人不和很難政通啦，你光有理念沒有用啊，就是說他拼命扯你後腿，也沒有用嘛。」(系 3)

再者，人際溝通能力的展現，「傾聽」是一項重要的行為。因為系所的組織架構與一般行政組織不同，由學術與教學所架構出來的組織，其行政位階並不明顯，系所主管難以扮演系所最高決策者、最具權威者角色；所以在領導系所過程，善於傾聽成為一項重要的能力。

「我認為說要善於傾聽，listen 也是一個非常重要的人格特質，往往我們和別人對談的時候，我們講的比較多，聽得比較少。可是你有沒有發現，老師來是來找你，他是希望他講的多還是聽得多，大部分是講得多，他一定是 complaint，或是有非常多 (話)，如果你沒有這樣的特質，沒有辦法仔細地聽他到底在講什麼，他真正的意圖是什麼，那接下來的問題很難處理，所以我才會說主管善於傾聽的能力是一個很重要的特質。」(行 5)

「心量放大，這是一個很重要的特質，心量大的意思就是說：你認為對的，你有理想想要去做，但事實上你認為對的，對的不會只有一種，別人也有別人對的角度，所以你必須要有聽的能力、聽的容量，這一定要有。」(行 4)

對象學校資深主管對系所主管特質與領導能力的期待，可發現關注點較同於權變理論強調人與環境關係的互動 (Fiedler, 1967; Mintzberg, 1973)，著重與成員互動應具備同理心與包容性，願意傾聽與溝通，以開放的心態因應變動的環境。這對於原本從事學術研究的大學教授，其工作重點在教學與研究，成為系所主管非其初為人師時的選項，從這些領導特質與行為能力議題，是新任系所主管迫切的需求。

## 二、系所主管面臨的問題與挑戰

以教學與研究為主要工作內容的大學教授，接任系所主管後，工作內容產生改變，且達成這些任務的策略與工作項目，並非學術培養出身的系所主管所熟悉 (Buller, 2012; Diamond, 2002)，此一狀況亦間接成為系所主管所面臨的問題與挑戰根源。以下分析新任系所主管當前面臨的問題，以及未來需要因應的挑戰。

### (一) 系所主管當前遭遇的問題

系所主管在任期內會遇到許多問題，經分析訪談逐字稿後，經費、招生、教師權益與師生關係等四大問題，最常被提及。

首先是「經費」問題，因為高教補助經費與成長所需支出的差距日益擴大，讓學校不得不刪減對系所的補助，許多系所主管甫上任就面臨「巧婦難為無米之炊」的窘境，受訪者曾言：「我們還是需要學校很多方面的資源啦！」(系 1)，因此學校與系所財務的支援成為系所主管重要的需求。

「基本上常態運用掉以後，就沒有空間，沒有空間。系主任恐怕有時候連守成都有困難，更不用說他要開創什麼符合同學需求的東西，像這些對我來講，就是覺得棘手的問題。」(系 3)

其次，則是「招生」問題。高等教育市場競爭日益激烈，出國就讀高等教育人數增加，與少子女化三重影響，讓系所面臨招生的挑戰。受訪者即表示：「現在的系主任確實要面臨比較多的挑戰，少子化、國際化、科技數位化，還有社會不斷的改變」(系 3)。由於本次訪談的學校是國立大學，系所主管較無需考量招不招得到學生的議

題，而是思考是否招到合適且優秀的學生，以及完成招生後，如何栽培學生，甚至平衡學生期待與系所期待。

「若從比較小的角度來看，他必須要知道，第一個就是招生問題，他必須要對整個系所的招生問題要很了解，我們的系所是不是招到最適合的學生，我們的系所是不是招到好的學生。進來以後應該要怎麼樣培育那些適合的學生，接著就是課程的一個設計與改革，也是一個非常重要的事情，所以其實不斷地去檢討和改進，這是一個系主任應該要去關心的問題。」（行 3）

「教師權益」也是系所主管常會面臨的問題之一。教師權益問題包羅萬象，其中最常被受訪者提及者包括：教師開排課、性騷擾、教師升等、評鑑、學術倫理等。在眾多的教師權益問題中，如升等與評鑑，的確是讓系所主管較難以解決的難題。

「我覺得我們碰到比較棘手的都會是檢舉案，像剛剛講的升等，或者說著作抄襲的檢舉案也是會有，但通常都會是違反學術倫理，或是違法兼職。」（行 1）

「評鑑的部分，我當然都有遇過，那個過程確實是很繁瑣啦，也要很小心，因為這個就是關係到老師的那個工作權嘛！……院當然是有一些，其他如學術倫理，那可能又更棘手啦！」（系 5）

「師生關係」問題所引發的衝突也不遑多讓，近日學生權益的日益高漲，「現在同學就很容易跟老師有衝突啊，因為他動不動就去馬上辦了」（系 3）。因此，如何維繫一個好的師生關係，是系所主管會面臨的問題。

系所主管迫切需解決的問題涉及了組織內外，體現了 Birnbaum (1988) 視大學領導者為「網絡神經元」的比喻。經費問題無論是對外爭取，或是內部資源分配，均直接影響組織運作，這本非以學術專業為主的系所主管所擅長，也影響系所主管扮演領導者的信心 (Gmelch & Buller, 2016)。從此次訪談過程，深刻感受到經費問題對領導者產生的壓迫感，其次，招生與培育則是大學擔任領導者的系所主管相對獨特的煩惱，雖與學術專業有關，惟形成「引入最好的人力、提升學術聲望」的良性循環並不如想像中簡單，即使如對象學校的國立校院，在生員流失的市場也必須在質與量中權衡 (林適湖, 2011; Astin & Astin, 2000)。以教師權益與師生關係等內部問題而言，比起一般對內部成員較具規範控制力的組織，系所主管必須對成員的需求與期待保持

敏感度，甚至是高度警覺，以時刻對運作制度回饋與修正系所內部組織規章，或是對衝突的因應措施（Anthony & Antony, 2017；Branson et al., 2015）。

## （二）系所主管未來面臨的挑戰

下文將從未來發展角度切入，瞭解系所主管未來可能面臨的挑戰。分析訪談資料，發現未來挑戰主要是因為大環境社會走向與趨勢，在師資規劃、學生未來發展、國際競爭與學校轉型等方面的挑戰甚大。受訪者即表示：「目前學生所面臨的問題和之前的年代是不一樣，無形中考驗著系所主管的能力。」（行 2）

首先，「師資規劃」的挑戰，在未來的年代，系所師資規劃會影響系所是否能夠永續經營。受訪者即提到師資結構的問題，現在聘任制度，研究型教師受到重視，致使實務型教師較為缺乏，連帶影響學系未來的發展方向。（系 1）

「現在面對的就是師資的問題和整個人力未來的發展，其實系所主管為什麼要有宏觀的思維，因為他一定要規劃未來五年十年這個系所的發展，所以包括老師，你會發現我們現在師資搞不好五到十年，我們許多資深的老師都會退，那我們所補的老師在未來能不能接上來，能不能做有效的連接，這也是我們學校走向未來十年最大的挑戰。」（行 5）

其次，則是對於「學生未來發展」議題的挑戰。誠如前述，現在系所主管要思考是招生成效，但未來要面對的挑戰，則是這些學生畢業後的發展。受訪者（行 5）指出：「少子化後，到底我們的學生是在教育市場還是其他的市場，你可能要先定位，……以及未來學生在市場上面如何與企業這樣的一個結合，這是系所主管未來面臨最大的挑戰」。當學生畢業後的發展方向改變，學系的師資與課程是否能夠同步調整，是系所主管要面對的難題，亦即是否能夠回應「社會需要什麼？我怎麼去設計一套培育人才的課程？」（系 4）。

此外，社會環境的改變潮流下，國際化產生國際競爭的挑戰，也是系所主管未來要面對的問題。在國際化潮流，高等教育的競爭對手不僅只有國內的大學，國際知名大學對臺灣學子的吸引，也是加劇少子女化問題的嚴重性。「系所學術的挑戰也越來越大，因為可能以前你在國內比較好，現在你要跟國際比」（行 2），相對造成系所主管的壓力。

最後，則是「學校轉型」議題的挑戰。許多受訪者皆提到學校轉型過程，系所也

需要跟隨學校轉型而改變，這也對系所主管造成壓力（行 2、行 4、行 5、行 6、系 1、系 3、系 4）。

「其實，這是現在所有的臺灣教育界的共同現象啦，因為學校在轉型的過程當中很多要變，那很多變就是很多要跟著調整，你看包括那個教師評鑑辦法就調了好幾遍，身心障礙也是！」（系 3）

然則改革最大的困難並非前進的方向，而是阻礙推進的抗拒，「系上還有這麼多老師，他們的意見也是很多，他們可能還是覺得天下太平最好，最好是大家不要改變，不要有任何的變動」（系 3）。

正如文獻指出，臺灣高等教育轉型與變革是所有大專校院必須思考的議題，領導者更無法只做活在當下的值日生，而須為組織從長計議（Bolman & Gallos, 2011; Buller, 2012）。學校轉型是因應社會變遷的趨勢，不得不為之的改變，在此改變過程所遇到的眾多難題，如何化解抗拒阻力，考驗著系所主管的能力（Kegan & Lahey, 2009/2017）。

### 三、影響系所主管領導效能的因素

對於任何一位系所主管，其初獲教職，看重的多為其學術研究與教學能力的具備，擔任系所主管一職後，對於領導與行政能力要求日高，正如前述結果歸納出一位理想的系所主管所應具備能力：公平公開、同理心、工作熱忱，以及人際溝通能力，為因應當前難題及未來挑戰，系所主管所展現領導效能將影響系所裹足不前或持續發展（Black, 2015; Bryman, 2007）。針對對象學校系所主管領導效能的影響因素，研究者歸納受到個人與制度兩層次影響。

#### （一）個人層次

在個人層次部分，綜合歸納出四個因素：缺乏行政經驗、對法規不瞭解、本位思考、無法扮演溝通橋樑。

##### 1. 缺乏行政經驗

目前國立大學系所主管多由教授之間推選，選薦過程或許可代表對其學術專業與教學傑出的認可，卻無法選出真正具有領導才能的主管。對於許多系所主管而言，往往是接了主管一職後，才開始學習如何當一位行政領導者。「畢竟很多系所主管在大

學服務，大部分他就是在他的學術領域當中，他對於所謂的行政措施，以往不會那麼關注，或是不會那麼在意」(系 3)。缺乏行政經驗，讓新任系所主管需要花費更多時間與精力於角色的轉換、補足所欠缺的行政歷練。

「他如果是那種沒有經驗的，他可能就也不曉得、甚至不知道問題在哪裡，不要說他不知道規定什麼，他也不知道要去哪裡找規定」(行 1)。

「有非常多的系所主管，他是唸到博士後才回來，他從來沒有料到他會做行政主管，他也不知道什麼是簽稿併呈，他永遠都分不清楚，所有的行政工作對他來說都是一種沉重的負擔。」(行 5)

## 2. 對法規不瞭解

影響系所主管行政效能的個人層次因素中，受訪者最常提及的即是對法規的陌生所衍生的問題，許多時候對於法規的解讀仍停留在舊有錯誤觀念，影響了行政效能的展現(行 1、行 3、行 5、系 3、系 2)。

「最困擾的是，我覺得他們對現行的法令不了解，明明不行的，他卻硬要，可是就有非常多法律所規定那是不行的，但他也要試圖去衝撞。另外，有一些主管目前碰到比較大的問題，就是因為現在行政規定改得蠻多的，那往往他還停留五年前或是幾年的那個事情，所以他很難能夠跟得上我們的腳步。」(行 5)

「上情不能下達，因為他對法律的曲解、不了解，所以常常學校很多法令經過他之後就變質了。」(行 2)

## 3. 本位思考

新任系所主管從學術與教學角色轉變成為行政領導者，其思維模式理應跟著改變，以符應新任職位，展現領導能力，應該跳脫系所本位的思考模式，轉而以較寬廣的視野，從學校整體角度來看待系所發展。然而，訪談者認為新任系所主管容易流於本位思考(行 1、行 6)，以本位思考模式來擔任系所領導者，對於學系發展與學校永續經營具有負面效果，阻礙學系與學校同時成長的可能。

「他們比較本位，比較不會從學校的角度來考量，有時對系所好的，對學校其實是不對的。他想要達到的目的，你告訴他說法令規定不行，他接受度不是那

麼高，因為他可能不是站在學校整體的立場，他是站在系所或是他自己的立場……其實我覺得有一個很大的問題就是本位，就是系所主管有時候太本位。」（行 1）

#### 4. 無法扮演溝通橋樑

系所主管是學校與系所之間重要的溝通橋樑，藉由中間角色的發揮，讓系所成員瞭解學校、同理學校，也讓學校知道教師的主張與想法，共同為學校發展而努力。現任系所主管受訪者即表示：「最大的挑戰是扮演校方及老師、校方及學生之間溝通的橋樑」（系 2）。在溝通橋樑角色扮演過程，最基本工作即是資訊的傳達，然而在過程中，「很多系主任並沒有把這些資料帶回系上，沒有讓系上的老師都知道，老師也會覺得好像天下太平，因為他們並沒有接收到任何的訊息。」（行 3）。再進一步，系所主管應扮演好溝通橋樑的角色，例如：當學校將資源分配到學系時，系所主管是否和系所教師進行溝通討論，一來瞭解學校撥款用意，二來善用此財務資源；受訪者即表示：「像圖書經費，有的系主任就沒有告訴老師有圖書經費，我們應該怎麼樣建構我們這個主題，他可能只是分配。」（行 3）

系所主管與傳統領導者存在最大的差異，即在於自身職涯歷練過程很可能無關行政與法規知能的培養（Bryman, 2007；Gmelch & Buller, 2016），而行政歷練的貧乏以及對法規的不熟悉，在領導過程很可能取信片面說詞、做出錯誤決策，難以達到通和內外、承上啟下之功（Black, 2015；Branson et al., 2015）。這些是未來若要提升系所主管領導知能，規劃培訓方案時應予以考量的重點。

### （二）制度層次

除個人層次因素影響新任系所主管的行政效能外，制度層次的問題也是困擾系所主管的因素，其中以主管任期短與遴選制度所造成的權能不彰，最受到訪談者關注。

#### 1. 系所主管任期短，改革難以見效

大學系所主管任期多為二至四年不等，一旦擔任系所主管後，他們的表現將從學術研究角色轉而成為行政的掌舵者；在此過程除需要花費時間進行角色轉變的調適時程，若要進一步推動系所改革，則需要更長時間，但系所主管的任期恐不足以符合改革所需期程的需求，受訪者即表示：「因為任期制的關係，所以就造成好像當系所主管像是服兵役一樣，有一種輪流的做法，比如說那種連任的制度是不是可以打破？」（行 2）有些系所甚至規定不得連任，然而改變是需要時間，對於系所主管而言，如

何在有限的任期內推動改革，是其面臨的困難與挑戰，誠如受訪者所言：「……真的等到他摸熟了，要卸任啦！」（系 3）

## 2. 系所主管遴選制度難以選出合適人選

國立大學系所主管通常是經由系所成員互相選舉出來，被賦予治理系所的權力。然而，在研究至上、教授治校與學術自由的氛圍下，系所主管之職常變成服務性質居首，誠如受訪者指出：「我覺得他們最大問題，他不是一個系所真正的領導者，……他自己也無法來做很重要的決策，有一點像合議制，他只是合議制的代表而已，所以連他自己的主張也沒有。」（行 2）許多系所更是採「輪流」制，當選者抱持著當值日生的心態，連帶影響主管權力的使用。

「我想老師應該知道我們系所主任是怎麼樣選出的，大部分就是系上老師投票，甚至不用投票，有的是先講好了，輪到你就輪到你了，所以投票前大家都有默契，已經講好了投給你。」（行 3）

「現在系所主管對自己的角色通常是一個值日生，今天輪到他們。……我想你應該也看過一些系所主任，只是做一個好像中間人的角色，需要什麼跟他們說，不會把它當成一個重要的角色，職務上他不認為這其實是一個蠻重要的任務。」（行 6）

因此，受訪者表示：既然系所沒有具有熱忱或是行政能力的教師願意出來承擔主管重責大任，其實可以考慮修法，讓校外優秀人才有機會為系所服務。（行 1、行 5）

「我們學校要當系所主任必須要我們學校的老師，如果我們學校有需要的话，當然也是可以修法，比如說，系所必須組成遴選委員會啦，或是你選出來的人是非學校的老師的话，可用外加員額的方式還是怎麼去把他聘來學校，因為他要擔任我們學校的系所主管，必須是我們學校的老師。」（行 1）

制度層面改變礙於既有法規與體制規範而有其困難，然個人層次心態的改善與知能提升，是系所主管得以開展、旁人可給予輔導支持的。正如 Senge（2006）歸結三種領導型態，領導人首先瞭解自己、開展自己，並影響他人，但這對於過去專注於自身研究領域的教授而言，轉換思維並不容易，透過經規劃的培訓方案，期待協助系所主管開展理想圖像（De Boer & Goedegebuure, 2009; Gmelch & Buller, 2016; Kohtamäki, 2019）。

## 四、系所主管領導知能提升培訓方案

立基於前述研究內容，可以得知系所主管從學術與教學角色轉為行政領導者角色，常讓新任系所主管面對行政管理工作時產生無力感。為降低新任系所主管接任新職可能產生行政效能不彰情況，學校提供合宜培訓活動顯得更為需要。藉由此次訪談，蒐集分析對於舉辦系所主管領導知能提升培訓方案目標與內容的意見。

### （一）培訓方案內容

結合訪談結果提到培養溝通協調能力、培養行政管理能力、瞭解校務發展、建立對自身職務的認知對系所主管的重要（行 2、系 5），正如有受訪者所言：「學校期望的角色要讓他們知道」（行 6）。但有鑑於短期培訓若填鴨過多資訊，反而影響培訓效益（行 3），部分受訪者建議培訓內容應著眼系所主管要面對的不僅是系所，更要面對整個學校，因為「有很多問題是跟學校的管理層面有連結的」（系 1），甚至在強調大學與大環境接軌、承接社會責任的今日，系所主管也須面對校園之外的大環境（Astin & Astin, 2000；Tam, 2001），因此瞭解校務發展、掌握社會趨勢與脈動，成為培訓方案活動重要內容之一。

「學校的發展重點，短期內、兩三年內要的是什麼，這要讓他們知道一下。……最少校長要發展的幾個大方向讓他知道一下，系所能施力的著力點，需要配合的大概是哪些地方，這樣大家比較有共識，比較銜接得上。」（行 4）

「我覺得我會需要知道現在社會走向和大趨勢。對我來講最重要的是這點，整個教育的環境哪一些對我們是友善的，哪一些對我們是不利的，我們才知道如何帶系所去突破。」（系 3）

### （二）培訓方案進行方式

針對培訓方案進行方式，受訪者有志一同的反對傳統排排座的政令宣導模式，受訪者表示雖然有辦新任系所主管培訓相關活動是好的，但沒有改變進行方式，可能變成研習而研習，效果不彰（行 3）。

「我覺得非常地制式，他基本上就是給我們一份資料，那這份資料就是每一個系所的單位，一級主管的單位，譬如說教務、學務、總務、人事等等，他們就

是按照上面來和我們解釋，再搭配 ppt 來講解，當然對我們來說是很重要的，因為我們能很快進入狀況，可是我覺得效果其實不是很好。」（系 3）

針對培訓方案進行方式，與訪談者提供的建議，主要以下面三種類型進行：

### 1. 資深主管參與分享

經驗的分享被視為系所主管培訓方案重要的活動方式之一，可以讓新任系所主管在領導過程，減少錯誤學習的頻率，發揮站在巨人肩上成長的長處。

「我覺得一天就算很勉強了，兩天是一個比較合理的時間，而且他要有一些設計以外，他最好也有一個資深的主管分享，譬如說怎麼樣當好一個行政主管或是學術行政主管，其實你根本不用特別去找什麼人，你請校長、副校長分享他們的經驗什麼的，或者有些卸任的主管。」（行 1）

「我是建議從實務裡面去讓他們分享，這個我們就找幾位系所主管談談，他當主管是非常好的經驗，讓他分享給新進的主管。」（行 5）

### 2. 世界咖啡館進行討論

除傳統演講式外，可以考慮利用世界咖啡館模式進行討論，受訪者表示：結合上述資深主管經驗分享的活動，可以利用世界咖啡館的進行方式，讓新任系所主管瞭解系所運作過程的行政事務，增加系所主管的行政能力（行 3）。

「我覺得找幾個比較好的系主任，也不要太老，也不要太久。因為太久的系主任可能他所碰到的問題已經和現在不一樣了，上一任系主任裡面比較好的，然後來做 world café。我覺得用這種方式來分享，他的財務是怎麼處理的？系上經費是怎麼處理的？招生的問題是怎麼處理的？學生的學習輔導是怎麼處理的？課程設計是怎麼處理的？找幾個比較好的系主任來做分享。」（行 3）

### 3. 實務個案分享與討論

在眾多的活動形式中，利用個案討論方式增加系所主管的能力，是許多受訪者肯定的方式，如：受訪者即贊同實務個案分享與個案討論的方式，促進系所主管領導能力的增長（行 2、行 3、行 4）。

「希望我們能夠有領導營規劃的部分，甚至有很多 case study，能夠協助他面臨同樣的問題，你要怎麼去處理。譬如說：當你的老師面臨性平法的時候，主管該要怎麼注意。……可以先設定幾個案例，在某一個領導營的時候，大家一起來討論某個案例。」（行 2）

「可以找非常多個案，類似管理的 case study，借用個案開始，一般來說我們在個案裡面有三階段，問題的說明，那接下來一定要了解問題的所在，最後是提出問題的解決策略。我想經由這樣的方式培養這些主管，讓他在最短的時間內發現問題所在，以及提出問題解決的策略，我是覺得這非常重要。」（行 5）

### （三）培訓方案可能效益

對於新任系所主管培訓方案活動的舉辦目標，受訪者一致認為為期一、二天的活動辦理，不容易達到培養領導能力的目標，而是讓他們體認到系所主管的重要（行 5、行 6、系 3、系 5）。

「讓他們認識到他們的角色是很重要的，他們是可以發揮很大的影響力的。我想系所主管的需求是他們要認知到，其實他們扮演的角色是蠻重要的。現在系所主管對自己的角色通常是一個值日生，今天輪到他們，或者把它當做說一個 reputation，就是一個有名，他可以有一些名聲。但是他們比較少認為說應該是要扮演一個領導系所的一個角色。」（行 6）

當系所主管可以認知到自己的重要、認知到自己所應扮演的角色，認同自己不再只是一個「值日生」，而是一位領導者，自然有助於其未來任期內工作成效（Gmelch & Buller, 2016）。其次，藉由這兩天的活動，除了讓系所主管瞭解與認識自己的角色外，也可以讓系所主管知道學校層級的領導對他們的關心與重視，藉以激勵他們，提高其工作動機與熱忱（Rizvi & Beech, 2017）。

「我覺得領導能力是需要長時間的培養，他不可能一次就知道。我覺得最重要的是如何去做縱向和橫向的聯繫，所以營隊應該比較屬於激勵的。」（系 3）

「我認為態度是最重要的，或是學校期望的角色讓他們知道，或是激勵他們，讓他們認為說 make it difference，這個是比較重要的，因為他只要有那個心，

他就會了解相關的事務。……還有另外一個就是讓他們知道說，大家是一個共同努力的 group，大家只要願意做，好好溝通，我們其實是可以把學校做得很好。」（行 6）

外部環境與內在因素對系所主管造成的困境都應納入培訓課程考量，包含成為承上啟下的網絡核心，以及自身多重角色的平衡(Gmelch & Buller, 2016; Wolverton et al., 2005)，都是系所主管培訓的首要課題，作為他們開啟領導路第一步的支持。

受訪者提出的內容多半符應前述問題與挑戰，卻終歸與系所主管能否建立行政知能以提升其領導效能有高度關係，但受訪者也深知行政知能並非一次性培訓課程能達到的目標，經驗也非輪番的演講能輕易傳承，建議透過多元設計，增加系所主管與組織內外成員互動機會；內容著重於提升領導意識，使系所主管跳脫傳統束縛及值日生心態，促成其學習動能，也勇於面對問題、迎接未來挑戰，並強調學校整體方向，提升系所主管對整體大學組織願景的認同，以在任期內投入扮演推進器的角色。

## 伍、結論與建議

社會環境變遷，高等教育機構迎來不同以往的革新與挑戰，系所的發展更牽動大學組織目標能否順利達成，因此系所主管的領導效能與大學整體表現密不可分。有鑑於系所主管與傳統行政主管領導工作的存在差異，以及現行遴選制度無法確保讓最合適的人選出線，因此，釐清系所主管領導任務遭遇的困難並給予支持與協助，成為當前高等教育機構須正視的重要議題。

本研究透過訪談一所國立大學系所主管與校級行政主管，探究具備效能的系所主管應具備的特質或能力，對其角色職責的認定與期待，以勾勒理想系所主管的圖像；其次，針對系所主管在目前實務工作可能面臨的問題，以及因應環境變遷面對的挑戰，並釐清哪些因素導致系所主管無法順利處理問題與跨越挑戰；最後，回應前述系所主管的理想與阻礙，請研究參與者分享系所主管因應問題與挑戰應如何透過培訓機制提供支持。

研究結果發現，理想的系所主管應具備公平公開、同理心、工作熱忱及人際溝通與傾聽的能力，這些特質其實不僅適用於大學的學術領導，其實更是任何領導者的理

想圖像 (Collins, 2001)。惟相對一般組織對內部成員較具控制力，大學系所主管只能對成員的需求與期待保持高敏感度，盡量透過制度與規章的回饋滿足成員需求，因此其面臨的問題，包括經費不足、少子化、國際化、科技化過程的招生問題、教師升等的檢舉案的權益平衡、師生關係衝突等，大異於過去系所主管所面對的困擾，尤其是因應環境變遷所衍生的未來五到十年的師資規劃、學生畢業發展出路、系所配合學校轉型必須做出因應的改變等，都成了系所主管當前的挑戰，考驗系所主管的行政能力。

本研究也因此嘗試理解影響系所主管行政效能的因素，個人因素主要在於其自身職涯歷練過程多在教學與研究領域，缺乏行政經驗及對法規不熟悉，容易陷入本位思考，無法完成作為中階主管應該扮演通和內外、承上啟下的溝通橋樑角色；制度層面則受限於系所主管任期二至四年，改革不易見效，以及系所成員互相選舉的遴選方式，或甚至是成員輪流擔任的服務性質，即使少數主管有心推動系所務革新，往往因缺乏足夠的權力而窒礙難行。在制度完備之前，為協助系所主管緩和個人因素的阻礙、具備處理問題與挑戰的能力，以及瞭解系所主管角色應具備的態度與能力，以及受訪者所強調建立系所主管的支持與領導能力提升培訓方案確實有其必要。

依據前述結論，本研究分別從選薦制度及培訓方案提出建議：

### (一) 修訂系所主管選薦制度

遴選具領導效能的系所主管是大學革新的重要關鍵，但本研究發現系所主管多由系所師長相互推選，部分系所主管甚至懷著「輪流當值日生」的心態，選出的系所主管與其說是領導者，其實更貼近合議制代表，不僅未準備好擔任領導者，也不熟習系所主管的角色與社會期待。本文因此建議系所主管選薦或可參照大學校長遴選制度，以系所內外委員組成的遴選制取代目前的全系所教師普選制，並開放選薦校外人員擔任系所主管，輔以外加名額聘任等配套措施，幫助系所覓得合適的領導人才。

### (二) 取消系所主管任期限制

大學教師擔任系所主管不僅需要逐漸由學術研究者轉成行政領導者，也需逐漸熟悉大學的行政作為與法規，惟本研究也發現現系所主管的任期規範二至三年不等，少數系所甚至有不得連任的規定，系所主管通常耗費大半任期適應自身角色的轉變或熟悉領導所需知能，即使有心推行革新，僅剩的任期限制其影響規模與實踐效能。本研究建議取消系所主管的連任限制，輔以連任第二次要求系所成員 2/3 通過的高標準，才可以給予優秀系所主管充裕的時間，釐清系所問題並為長遠的變革規劃與準備，也

才有足夠的能量與時間貫徹改革方案。

### （三）培訓內容應協助系所主管體認自身角色職責的重要，並建構系所主管與學校的良性溝通平台

本研究受訪者指出系所主管培訓方案很難在一、兩天的活動培養完整的行政領導知能，而是要將重點放在認知其職責及其重要，以及建構系所與學校的良好溝通為主。本研究建議系所主管培訓方案應首先致力於幫助系所主管瞭解其職責的重要、釐清自身的角色任務，特別是提醒系所主管應關注系所成員的需求與期待，建立有效團隊。其次，系所主管承接主管職務前，難得有機會與全校行政單位互動，對校務發展更是陌生，培訓方案應扮演系所主管與學校行政端的溝通橋樑，透過雙方互動提高其工作動機與熱忱，以及凝聚系所主管對校務發展方向的認同。

### （四）培訓方案應善用多元方式

上述培訓內容得以產生成效，培訓方式也扮演關鍵角色。應有別於以往政令宣導、單向傳遞學校目標或說明各處室的作為，而是善用世界咖啡館、個案研討及資深主管參與分享經驗等多元方式，雙向交流討論，以增進培訓的系所主管參與感，也讓培訓內容得以與其生命經驗產生互動。

## 誌 謝

感謝匿名審查委員、編輯委員會以及編輯小組提供的寶貴修正意見，本研究為科技部補助專題研究計畫「國立臺灣師範大學學術主管領導發展方案建構與實施(MOST 106-2410-H-003-081-SS2)」之部分成果，特此致謝。

## 參考文獻

- 江鴻鈞 (2013)。模糊綜合評判運用於國民小學校長領導能力評鑑之研究。**教育理論與實踐學刊**，27，35-72。
- [Chiang, H. -C. (2013). A research on elementary school principals' leadership competences evaluation based on fuzzy synthetic multiple assessment method. *Bulletin of Research on Elementary Education*, 27, 35-72.]
- 吳淑敏 (2009)。高中職校長領導力、情緒智慧與學校執行力之關係研究。**高應科大人文社會科學學報**，6 (1)，141-163。
- [Wu, S. -M. (2009). A study on relationships among principal leadership, emotional intelligence, and school execution of high school and vocational high school. *Journal of Kao-Tech University - Humanities and Social Sciences*, 6(1), 141-163.]
- 巫銘昌、何希慧、戴劍鋒 (2008)。我國大學系所主管職能表現之分析。**高等教育**，3 (2)，33-62。
- [Wu, M. -C., He, S. -H., & Tai, C. -F. (2008). An analytical study on the academic performance of department heads in university. *Journal of Higher Education*, 3(2), 33-62.]
- 林適湖 (2011)。臺灣高等教育之發展與省思。**教育資料集刊**，52，1-22。
- [Lin, S. -H. (2011). Reflections on the development of higher education in Taiwan. *Bulletin of Educational Resources and Research*, 52, 1-22.]
- 侯雅雯 (2017)。MOOCs 對高等教育教學之挑戰與問題。**課程研究**，12 (1)，69-88。
- [Hou, Y. -W. (2017). Challenges and issues related to massive open online courses in higher education teaching and learning. *Journal of Curriculum Studies*, 12(1), 69-88.]
- 陳文慶 (2013)。臺灣南部大專院校休閒運動健康相關系所主任之領導行為與教師之休閒行為表現研究。**運動休閒管理學報**，10 (2)，1-20。
- [Chen, W. -C. (2013). Department chairpersons' leadership behavior and faculty members' recreational behavior among departments related to recreation, sport, and health of southern Taiwan colleges. *Journal of Sport and Recreation Management*, 10(2), 1-20.]
- 陳成宏、吳新傑、張文權 (2019)。子帥以「正」，孰敢不「正」：一所私立大學系主任正向學術領導之個案研究。**教育行政研究**，9 (1)，51-82。

[Chen, C. -H., Wu, H. -C., & Chang, W. -C. (2019). A case study of positive academic leadership of department chairs at a private university. *Journal of Education Administration Research*, 9(1), 51-82.]

陳向明 (2009)。社會科學質的研究。台北：五南。

[Chen, H. -M. (2009). *Qualitative research in social science*. Taipei: Wu-Nan.]

陳俐璉、陳敦禮 (2004)。大專院校教師之工作滿意、休閒動機與背景變項以及科系主任之領導行為對教師休閒參與之影響研究。弘光學報，43，191-209。

[Chen, L. -L., & Chen, D. -L. (2004). The effects of college faculties' job satisfaction, leisure motivation, selected demographic variables and department chairpersons' leadership behavior on faculties' leisure participation. *Hunkuan Academic Review*, 43, 191-209.]

教育部 (2017)。高等教育深耕計畫 (核定版)。取自

[https://www.edu.tw/News\\_Content.aspx?n=0217161130F0B192&s=48B633D53D143A26#](https://www.edu.tw/News_Content.aspx?n=0217161130F0B192&s=48B633D53D143A26#)

[Ministry of Education. (2017). *Higher Education Sprout Project*. Retrieved from Ministry of Education Web site:

[https://www.edu.tw/News\\_Content.aspx?n=0217161130F0B192&s=48B633D53D143A26#](https://www.edu.tw/News_Content.aspx?n=0217161130F0B192&s=48B633D53D143A26#)

教育部 (2019)。高等教育深耕計畫一般大學及技專院校共同性績效指標對應表冊。

取自 <https://sprout.moe.edu.tw/SproutWeb/LatestNewsInfo/LatestNewsDetail/1/29>

[Ministry of Education. (2019). *Correspondence table of common performance indicators of general universities and technical colleges*. Retrieved from Ministry of Education, Higher Education Sprout Project Web site:

<https://sprout.moe.edu.tw/SproutWeb/LatestNewsInfo/LatestNewsDetail/1/29>

許惠茹 (2008)。校長領導學校本位課程永續發展經驗之探究。當代教育研究季刊，16 (4)，71-108。doi:10.6151/CERQ.2008.1604.03

[Hsu, H. -J. (2008). School-based curriculum sustainable development: The inquiry of principal's leading experience. *Contemporary Educational Research Quarterly*, 16(4), 71-108. doi:10.6151/CERQ.2008.1604.03]

張嘉育、林肇基 (2019)。推動高等教育跨領域學習：趨勢、迷思、途徑與挑戰。課程與教學，22 (2)，31-48。

- [Chang, C. -Y., & Lin C. -C. (2019). Promoting transdisciplinary learning in higher education: Trends, myths, approaches and challenges. *Curriculum & Instruction Quarterly*, 22(2), 31-48.]
- 黃建翔、吳清山 (2016)。國民中小學校長永續領導指標及權重體系之建構。 *當代教育研究季刊*，24 (1)，1-32。doi:10.6151/CERQ.2016.2401.01
- [Huang, C. -H., & Wu, C. -S. (2016). The indicators and weight system of sustainable leadership for principals in elementary and junior high schools. *Contemporary Educational Research Quarterly*, 24(1), 1-32. doi:10.6151/CERQ.2016.2401.01]
- Anthony, S. G., & Antony, J. (2017). Academic leadership - special or simple. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(5), 630-637. doi:10.1108/IJPPM-08-2016-0162
- Astin, A. W., & Astin, H. S. (2000). *Leadership reconsidered: Engaging higher education in social change*. Battle Creek, MI: W.K. Kellogg Foundation.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Birnbaum, R. (1988). *How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Black, S. A. (2015). Qualities of effective leadership in higher education. *Open Journal of Leadership*, 4, 54-66.
- Bolman, L. G., & Gallos, J. V. (2011). *Reframing academic leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Branson, C., Franken, M., & Penney, D. (2015). Middle leadership in higher education: A relational analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 1-18.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693-710.
- Buller, J. L. (2012). *The essential department chair: A comprehensive desk reference*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Collins, J. (2001). *Why some companies make the leap...and others don't. Good to Great*. New York, NY: Harper Business.

- Davies, J., Hides, M. T., & Casey, S. (2001). Leadership in higher education. *Total Quality Management, 12*, 1025-1030. doi:10.1080/09544120120096197
- De Boer, H., & Goedegebuure, L. (2009). The changing nature of the academic deanship. *Leadership, 5*(3), 347-364. doi:10.1177/1742715009337765
- Diamond R. M. (2002). *Field guide to academic leadership: A publication of the national academy for academic leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Gardner, H. E. (2011). *Leading minds: An anatomy of leadership*. London, UK: Hachette UK.
- Giroux, H. A. (2014). *Neoliberalism's war on higher education*. Chicago, IL: Haymarket Books.
- Gmelch, W. H., & Buller, J. L. (2016). Skill development for academic leaders. *The Department Chair, 26*(3), 25-27.
- Harris, S. (2005). Rethinking academic identities in neo-liberal times. *Teaching in Higher Education, 10*(4), 421-433.
- Huy, Q. M. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review, 79*, 72-79.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2017)。變革抗拒：哈佛組織心理學家教你不靠意志力，啟動變革開關（陸洛、吳欣蓓、張婷婷、樊學良、吳珮瑀、周君倚、陳楓媚、梁錦泉譯）。台北：中衛。（原著出版於 2009）
- [Kegan, R., & Lahey, L. L. (2017). *Immunity to change: How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization* (L. Lu, S. -B. Wu, T. -T. Chang, H. -L. Fan, P. -Y. Wu, C. -I. Chou, F. -M. Chen, & C. -C. Liang, Trans.). Boston, MA: Harvard Business School Publishing. (Original work published 2009)]
- Kohtamäki, V. (2019). Academic leadership and university reform-guided management changes in Finland. *Journal of Higher Education Policy and Management, 41*(1), 70-85. doi:10.1080/1360080X.2018.1553499
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review, 16*(2), 44-53.
- Mintzberg, H. (1998). Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard Business Review, 76*, 140-147.
- Mintzberg, H. (2009). Rebuilding companies as communities. *Harvard Business Review, 87*, 140-143.

- Murry, J. W. J., & Stauffacher, K. B. (2001). Department chair effectiveness: What skills and behaviors do deans, chairs, and faculty in research universities perceive as important? *Arkansas Educational Research & Policy Studies Journal*, 1, 62-75.
- O'Mullane, M. (2011). *University leadership: Approaches, formation and challenges in Europe*. Berlin, Germany: Springer-Verlag.
- Rizvi, F., & Beech, J. (2017). Everyday cosmopolitanism: The challenge of academic leadership. In F. Su & M. Wood (Eds.), *Cosmopolitan perspectives on academic leadership in higher education* (pp.35-54). London, UK: Bloomsbury Publishing.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY : Broadway Business.
- Smyth, J. (2017). Academic leadership and its discontents: Cosmopolitan perspectives. In F. Su & M. Wood (Eds.), *Cosmopolitan perspectives on academic leadership in higher education* (pp.17-34). London, UK: Bloomsbury Publishing.
- Tam, M. (2001). Measuring quality and performance in higher education. *Quality in Higher Education*, 7, 47-54. doi:10.1080/13538320120045076
- Wolverton, M., Ackerman, R., & Holt, S. (2005). Preparing for leadership: What academic department chairs need to know. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 27(2), 227-238.

投稿收件日：2019年12月31日

第1次修改日期：2020年3月28日

第2次修改日期：2020年4月29日

接受日：2020年5月21日

