

科技部補助專題研究計畫成果報告

期末報告

國立臺灣師範大學學術主管領導發展方案建構與實施(第2年)

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：MOST 106-2410-H-003-081-SS2

執行期間：107年08月01日至109年01月31日

執行單位：國立臺灣師範大學教育學系（所）

計畫主持人：許添明

共同主持人：陳玉娟、余穎麒

計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理：周皓旻

碩士班研究生-兼任助理：徐秉閔

本研究具有政策應用參考價值：否 是，建議提供機關教育部

(勾選「是」者，請列舉建議可提供施政參考之業務主管機關)

本研究具影響公共利益之重大發現：否 是

中 華 民 國 109 年 04 月 30 日

中文摘要：高等教育迎接革新挑戰之際，系所主管對大學發展的影響也逐漸加大，如何讓初次擔任系所主管的大學教授，從原本教學與研究的角色，順利轉換成行政主管與領導角色，勢必會影響其未來任期的行政效能。本研究以兩年時間，透過文獻分析、個人訪談、問卷調查與行動咖啡館等方式，分析臺師大系所主管的需求。研究結果顯示大多數系所主管由單純學術工作者轉換至兼任管理職的過程，並未清楚新角色的職責與任務，缺乏行政所需知能及學校行政端可提供資源的認知；此外，系所主管對系所內部成員在接納意見，及提供成員所需支持較為不足，也無法形成有助於系務推動的團隊，且即使系所主管感知重要，卻不知如何作為。根據前述結果，結合加拿大英屬哥倫比亞大學學術領導發展方案，建構能回應臺師大學術領導發展需求的方案，並規劃評估機制，作為未來每年實施的改進建議。

中文關鍵詞：高等教育、系所主管、領導發展方案

英文摘要：As higher education faces the challenge of innovation, the effectiveness of academic leaders affects the overall performance of the institution. The newly appointed department heads are experiencing a transition from academia to leadership. Whether this transition is successful would influence the effectiveness of their leadership practices. In the context of the National Taiwan Normal University (NTNU), this research collect data through individual interviews, surveys, and proaction cafe during two years, in order to assess the needs of department heads and to develop a program to meet their needs.

The results illustrate that most of the department leaders does not clarify the responsibilities and tasks of the new roles the transition from academic workers to management positions, lacking of knowledge and skill about administrative specification and resources. Besides, with opinions from the internal members of the department seldom be accepted, and necessary support for members is insufficient, even if the department leaders know the importance, they always fail to build a success team to promote the department. Based on the results, this research used an academic leadership development program (ALDP) model from the University of British Columbia (UBC), developed a program responding to the needs of Taiwan Normal University's academic leadership, with an planning of evaluation for implementation improvement.

英文關鍵詞：Higher education, Department head and director, Leadership development program

第一節 研究背景與目的

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，直接影響大學的發展。國立大學之間過去或由於生源不虞匱乏，競爭強度有限，加上在國際合作、學生就業力、評鑑成效、學校財務經費都不如今日受到重視，系所系所主管的角色不被特別強調。但在少子女化與現今高度競爭的高等教育生態中，系所系所主管角色所需承擔與肩負的責任已大為提升。

然而，國立大學系所主管大都由教授之間推選，他們在學術專業受到肯定，但對於行政領導，卻不是人人都具備相關的經驗或行政領導才能。教授一旦開始擔任系所系所主管，必定會面對角色的抉擇，因為學術亮眼的表現，無法作為行政執行力的保證；教學的熱忱，也不能無限上綱延續到行政工作。其角色能否順利轉換，勢必影響到新任系所主管未來任期的行政效率；但從目前系所系所主管的選薦辦法，並無法看出如何選任具有行政執行力的系所主管，更無法有效解決如何從學術與教學研究角色轉為系所主管的困擾。

類似的困擾不只在臺灣才有，世界各頂尖大學也因此開始為系所主管開設領導發展方案，強化其行政領導能力（許添明、但昭偉、卯靜儒、陳佩英，2007）。世界各頂尖大學也因此開始為系所主管開設領導發展方案，強化其行政領導能力。加拿大英屬哥倫比亞大學（University of British Columbia）在激勵與培訓系所主管的學術領導能力領域已深耕 10 年，具有卓越的績效（Academic Leadership Development Program, 2016a）。相對於加拿大英屬哥倫比亞大學系所主管課程的活潑與完整，我國目前對於大學新任系所主管的培力活動，仍流於處室業務宣導，仍明顯有改進空間。

具體而言，本計畫以二年為規劃與執行期程，完成下列六項研究目的：

【第一年】

1. 探究大學系所主管領導理論與領導發展方案；
2. 分析臺師大系所主管領導需求與期待；
3. 規劃新任系所主管領導訓練營的課程內容、活動方式、研發課程教材與案例；

【第二年】

1. 執行新任系所主管領導訓練營；
2. 規劃與執行新任系所主管主題課程與表現回饋會議實施內容、活動方式、研發課程教材與案例；
3. 規劃與執行新任系所主管領導發展方案的成效評估。

第二節 文獻探討

有鑑於現階段對臺灣系所主管角色職責與領導發展理論仍待發展，文獻藉由系所主管領導相關理論與實務與傳統行政主管的異同，建構系所主管角色職責，以及工作歷程經常遭遇的問題與挑戰，提供本研究分析引導，並整理學術領導方案設計理論與案例，作為本研究方案規劃與執行指引。

一、系所主管領導理論

傳統領導理論，如行為論，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; Garderner, 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，權變理論鑒於領導與社會現象的複雜性，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，相對的，同樣的領導表現在不同情境中，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，強調主管須肩負並投入組織願景、增能賦權、組織文化與信任關係而成為領導者 (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，也必須在該架構下遙望出屬於自己的願景，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提增不足的能力、同時賦予自主性，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)。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，也因此學術領導發展相關研究相當有限，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，同時也開啟了學術領導理論發展與建構。

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，通常出現在小規模的學校，機構內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，對前述 4 種模式軍有所認識、用更複雜多元的角度思考他們的工作，以提高其績效。

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 所大學教職員的結果，歸結出由下而上決策的大學模式、依據公共利益決策的公部門模式，以及提高產出、削減成本並尋求創新的商業／企業模式。大學模式為傳統大學常見決策，許多重大校務係由未具備管理職權的教授合議式決定。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，如同在商業環境下的非營利組織，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，而是相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 研究所得的三種類型領導，突顯了現今市場化、社會責任對大學影響的重要性，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) 指出學術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，態度上兼具批判性與開放性，並自覺學術領導者任務的重要、為美好未來投入。具備此宏觀的領導視野，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中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 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，而變革抗拒更深層挖掘出其潛藏於團隊裡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（Kegan & Lahey, 2017/2009），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將影響整體組織前行的方向，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, Franken, & Penney, 2015; Burns, 1978）。

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），學術領導者更被關注促進群體發展、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，必須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，並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）。但滿足此期待，對學術訓練出身的系所主管而言倍感艱辛，Kohtamäki (2019) 透過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的。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，使其通常對自己所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上備感艱辛的，是他在接任行政職，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，單位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，單位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上有明確管理階層，且任期短、職權上未存在實質上差異，如系所主管並不具有考評其他教授工作績效之權責，甚至階級與學院的「傳統」束縛無所不在（Black, 2015）；國內公立大學對系所主管任期諸多規範，也促成更替頻繁的主管職，與其像領導者，更像是值日生工作（林適湖，2011）。巫銘昌、何希慧、戴劍鋒（2008）以國內 40 所大專校院成員為主要研究對象，其結果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，無論是人才推選時的考量，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。

二、系所主管角色職責與挑戰

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；張嘉育、林肇基，2019；教育部，2017）。面對轉變，高等教育機構不再只能是一一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）。

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（教育部高等教育司，2018），這些均非校長或其行政團隊發號施令即可達到目標，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，開始被賦予「服務」性質，回應學生想學、生活與未來職涯發展（Astin & Astin, 2000; Tam, 2001）。

高等教育機構，學術資歷與成就表現往往代表了個人在組織的影響力，於是資深又學術成就傑出的教授，成了系所主管當然人選，這樣的選擇雖符於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而言並不務實（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 等人, 2015），需創造機會與奠基系所未來，換言之，系所主管的的舉措，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）。

文獻清楚顯示大學系所主管領導行為的重要（陳文慶，2013；陳成宏、吳新傑、張文權，2019），一位學術領導者，身兼管理（Administrative roles）、領導

(Leadership roles)、人際關係 (Interpersonal roles) 及資源發展 (Resource development roles) 角色 (Benoit & Graham , 2005) ；大學系所主管不同於其他層級教育單位或一般行政單位主管，經常被期待必須具備宏觀遠見以引導系所未來發展 (Bryman , 2007) 。而在於領導者的角色外，還同時身兼研究者及教師等多重身分，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 (Wolverton, Ackerman & Holt, 2005) ，又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、給予支持的主管 (Mintzberg, 1998) ， Ambrose 、 Huston 與 Norman (2005) 在其受訪者的一段話最能表現個中滋味：「一個為了系所行政事務要求成員放下手邊研究工作的主管，會被認為是較無效能的領導者。」

從學術界向學術領導過渡時，系所主管缺乏關於學術領導角色和職責的系統性專業培訓。高達 80.7% 的系所主管沒有接受過正式培訓，甚至多達 96.2% 的系所主管沒有得到如何處理系所行政事務的相關指導 (Cipriano & Riccardi, 2010) 。 Inman (2009) 發現，對於學術領導人而言，正式的專業發展機會相對較少。他們傾向於在工作中自學相關的領導知識和技能。 Inman 建議高教機構為系所主管提供有系統的培訓和專業發展計畫，探究從教授到學術領導人的身分轉換過程中他們的需求，以制定系統性的計畫來協助系所主管克服所面臨的挑戰，包括建立輔導機制、建立系所主管間社群網絡，以促進反思實踐和分享經驗的機會。

三、學術領導方案規劃與設計

為了規劃系統性培訓方案，首先必須清楚探究培訓對象的需求。培訓需求評估過程包括三個方面：組織分析、任務分析和人員分析。「組織分析」係指依據組織目標訂定相應的培訓，「任務分析」指明確任務的職責及對任職者的知識、技能和行為方式方面的要求，最後透過「人員分析」判斷造成工作績效不佳的原因是什麼，通過培訓能不能解決這些問題，來確定培訓的內容 (Brown, 2002) ，前述文獻彙整系所主管角色職責，其內涵涉及組織目標分析及任務分析，系所主

管面臨問題與挑戰，則涉及影響系所主管工作效能的人員分析。

Grundy 與 Kemmis 於 1981 年提出：行動研究是課程發展、專業發展、學校改進方案、及政策計畫發展中的用語；這些活動的共通性在於界定計畫的行動，有系統的觀察、反省，以及改變行動（轉引自林佩璇，2002：84）。行動研究從尋找問題開始，接續釐清問題、發展行動策略並付諸實踐，最終則是進行是否達到行動目標的檢核與報告（潘慧玲編，2003）。在此過程中，研究者必須要投入活動過程中，從發現問題、釐清問題，發展行動策略並予以實踐後，再針對行動過程之意見回饋，修正行動方案，以利方案之完備並能解決原本設定之問題。

Coco (2011) 以《高等教育領域的情緒智商：對系所主管策略性啟示》(Emotional Intelligence in Higher Education: Strategic Implications for Academic Leaders)為題，認為系所主管在高等教育機構中面臨許多問題，需要與各種利害關係人互動，因此可經由學習提升情緒智商，藉以促進組織領導的成功。加拿大英屬哥倫比亞大學以 Fary (1993) 整合了領導、管理、人及事等四個不同的向度的領導模型（如圖 1）為理論基礎，著手推動學術領導發展方案，包含新任系所主管訓練營，依新任系所主管需求決定個別討論次數的個別學習計畫，個別化輔導與訓練，工作坊，主題課程，以及領導發展回饋會議等。這些課程與活動均強調互動，多以議題研討或問題解決的方式進行，並輔以線上資源供新任系所主管可即時依需求取用，提高新任系所主管參與方案的意願，同時也為鼓勵新任系所主管建立彼此支持的社交網絡，提供他們共進午餐或咖啡的補助 (Academic Leadership Development Program, 2016b)。



圖 1：Farey 的領導理論架構—四個面向

綜上所述，對於大學重要的中階領導者/系所主管，在學術自由與大學自治趨勢下，其承載更多領導責任，對於大學白熱化的競爭更需發揮其領導能力，領導系所前進與發展。然而，誠如廖珮紋、謝廷豪、蔡于蓁（2016）的研究，係以一所大學為個案進行研究，突顯此一議題想要有放諸四海皆準的答案，實屬不易。因此，本研究團隊立基於既有領導理論的範疇，參考已推動超過十年的 UBC 學術領導發展方案，運用多元方式蒐集研究資料，進而規劃出適合個案學校的系所主管領導發展方案內容與推展方式。

第三節 研究方法

本計畫以兩年時間，透過文獻分析、個人訪談、問卷調查與行動咖啡館等方式，分析臺師大系所主管的需求，並結合加拿大英屬哥倫比亞大學學術領導發展方案，建構能回應臺師大學術領導發展需求的方案，實際執行，並規劃評估機制，作為未來每年實施的改進建議。

一、文獻分析

本計畫旨在發展臺師大系所主管領導發展方案，研究團隊除運用前述文獻外，將持續深入探究國外大學系所主管領導理論與學術領導發展方案，另一方面，也會分析臺師大校務發展相關文件及過往辦理新任系所主管培訓的資料。

二、個人訪談與問卷調查

大學系所系所主管在領導過程經常需要與校內不同層級、不同單位的人進行互動，透過瞭解這些人對於系所主管的角色期待及其需求，能設計適合於臺師大系所主管的領導發展方案。本計畫採用個人訪談法及問卷調查法，深入瞭解校內不同成員對系所主管的期待與需求（如表 3-1）。

表3-1
資料蒐集的方式及對象

研究對象（臺師大）	資料蒐集方式
校級行政主管	個別訪談
院長	個別訪談、行動咖啡館
系所主管	個別訪談、問卷調查
系所教師	行動咖啡館
學生	行動咖啡館

(一) 個人訪談

為探究系所主管角色職責與角色期待，及其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，以及其所經歷或聽

聞的相關事件（陳向明，2009）。有鑑於受訪者應能提供較全面且深入的想法與建議，研究者先諮詢對象學校的校長、副校長決定受訪人選名單。第一類受訪者主要身分為現任系所主管，以提供系所主管最真實的觀點及當下經驗，由於系所方面有主任與所長不同稱呼，故本研究以「系所主管」統稱之。第二類受訪者為校一級行政主管，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、主計主任等，研究者納入半數校級行政主管受訪，包含個案學校校長及副校長，及一位公務體系出身行政主管，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的意見，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，且從文獻顯示大學系所主管領導在職涯過程接受的培訓與傳統行政主管大相徑庭，所需肩負的職責與任務卻日漸相近，研究者希望透過非學術體系出身的公務體系行政主管觀點，分析系所主管領導困境及其因素。受訪的系所主管以具備於系所推動革新，或與學校端合作解決系所問題之經驗者優先；校級行政主管中，公務體系行政主管選取單位業務與系所業務需密切合作者為代表，其餘主管需具 30 年以上教學經驗及曾任系所主管者優先。依據前述對象推薦指標，本研究選取 6 位現（曾）任校級主管，與 6 位現任系所主管，合計 5 位女性與 7 位男性主管，符合目前高等教育機構，男性主管比例較高的狀況。最終完成 6 位現（曾）任校級行政主管，與 5 位現任系所主管，合計 5 位女性與 6 位男性主管受訪。

研究者在徵得個別訪談對象同意後全程錄音並轉錄，做成逐字謄寫稿；如不適合錄音，則採兩人現場共同記錄方式，並於會後作成完整紀錄。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，由執行訪談活動的二位研究者閱讀訪談資料，使用質性分析軟體 Nvivo 10 依據研究問題進行編碼，以瀏覽中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。

其次，再以前述訪談結果擬定系所主管問卷，以問卷調查方式評估系所主管的需求。計畫在執行過程落實以編碼代替受訪者姓名，並將完成填答回收後的問卷存放在上鎖的鐵櫃，鑰匙由計畫主持人保管，其他計畫相關研究人員只有在檢查問卷時，才擁有調閱的權限等措施，確保受訪者資料的機密性。此外，研究人員的電腦和本計畫相關資料夾都會以密碼保護。

（二）問卷調查

問卷調查目的旨在針對個案學校系所主管領導發展進行需求評估，以提供系所主管培訓方案規劃與內容建議。本研究依據文獻蒐集結果彙編系所主管職責需求評估問卷。問卷包含三個職責構面（如圖）：「一、系所領導」，指主管在擔任系所領導者角色，肩負起系所運作的職責，包含系所願景與發展策略、校務目標與行政組織認識，以及瞭解社會環境概況與趨勢，共 21 題；「二、系所成員」，檢視系所主管是否能滿足教師、學生與職員等系所成員需求，並發展其能力，共 17 題；「三、領導特質與能力」為系所主管在進行領導與管理過程需具備的特質與能力表現，共 10 題。各題項分別檢測「重要性」與「準備度」兩個向度，採用五點量表：1 分別代表「非常不重要」與「完全沒準備」、5 分別代表「非常重要」與「準備充分」。

調查向全校 59 位系所發出問卷，採匿名填答，回收 35 份有效問卷。35 位系所主管中包含 23 位男性與 13 位女性，新任職務者或擔任職務一年者有 15 位，擔任主管資歷 2 年（含）以上者有 19 位。分析包含描述性統計分析，以及單一樣本 t 考驗，比較各題項重要性和準備度的差異。

三、 方案發展

本計畫在完成個人訪談與問卷調查等初步資料蒐集後，彙整受訪者及問卷調查結果，分析出臺師大系所主管領導發展的需求與不足，規劃新任系所主管訓練營可能的主題，再透過行動咖啡館圓桌會議（proaction cafe）與各利害關係人分享，請其協助檢視該需求評估結果是否符合臺師大系所主管的真實情況。議題確認後，將與師大人事室成員組成工作小組，著手策劃與籌備新任系所主管訓練營的時間、場地、進行流程等辦理細節。

新任系所主管訓練營將於計畫執行的第二年辦理，協助新任系所主管自熟悉的學術圈，逐步跨足行政領導，並提高他們未來參與此方案後續活動的動機，為考量方案長期發展，本計畫將方案評估機制納入規劃，作為該方案未來每年後續改進的參考依據，除在每次相關活動後，請與會的系所主管提供回饋意見，本計畫也會從自我效能（self-efficacy）的觀點，探究新任系所主管在參與方案之後，對於領導及管理的相關任務與職責及所需掌握的脈絡知識的信心程度，檢視方案是否提供新任系所主管足夠的支持與協助，有效提升其領導效能。

第四節 研究結果

研究結果分別說明個人訪談、系所主管問卷調查、行動咖啡館，及依據前述需求評估研究結果，研究者完成個案學校系所主管領導訓練營方案規劃：

一、個人訪談

分析訪談逐字稿，摘錄受訪者針對題綱回饋議題如下：

(一) 理想的系所主管圖像

受訪者理想中有效能的系所主管，共通點具有用心於職務上、同理心、公平公開等特質，並具備行政能力、領導能力、人際能力（包含溝通協調、說服、傾聽），且為了引導系所未來發展，系所主管應對系所經費處理與配置有相當的掌握，並能瞭解社會走向與趨勢等大環境變遷情形，如少子化、國際化均為未來趨勢，系所主管應能審慎規劃系所未來師資人力、關注學生發展並對系所定位與未來發展有清楚的藍圖。

(二) 系所主管的優勢與劣勢及面臨的挑戰

以前述理想系所主管圖像檢視，師大系所主管在溝通協調上的表現是受肯定的；但學術系統培養的領導者較缺乏行政經驗，對行政概念及法規認知的缺乏，則是導致系所主管無法成功扮演其領導者角色的主要原因，尤其許多受訪者指出系所主管對於行政法規知能的匱乏及本位思考，確實造成溝通上的困難。而許多棘手事件都可能充斥在系所主管的日常工作中，如經費、師生關係、師生權益等等，除了具備理想系所主管的特質與能力外，受訪者多建議循學校機制、公平公開處理。而對於未來，誠如前項所述，少子化與國際化等社會趨勢所衍生的招生問題、系所國際競爭力與定位、師資人力如何規劃以因應系所發展，均是系所主管必須以較宏觀長遠的觀點作考量。

(三) 對新任系所主管領導發展研習的想法與建議

對於學校籌備新任系所主管領導發展研習，受訪者指出兩天的研習無法培養領導能力，應以建立主管對自身角色的認識、激勵系所主管為主，內容可包含培

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、激勵系所主管，實施方式可多元，如邀請資深系所主管參與、世界咖啡館、個案研討等等。

二、系所主管問卷調查

依據訪談結果及文獻修正擬定系所主管調查問卷，分析系所主管對領導者特質、管理者特質，以及自身對於領導、管理的相關任務與職責所認知的重要性與準備程度，作為評估系所主管的需求。問卷採五等量表設計，分別探究系所主管對「系所領導」、「系所成員」與「領導者特質與能力」三面向感知重要性及自認準備程度。重要性程度由高至低分別為「至關重要（5分）」、「相當重要」、「重要」、「有點重要」與「不重要（1分）」；準備程度由高至低分別為「準備極為充分（5分）」、「準備充分」、「多少有準備」、「準備不足」及「毫無準備（1分）」。

本研究發現在三個面向中，幾乎所有的工作或特質項目系所主管的準備度都顯著低於重要性。在「系所領導」的21個項目中，有10個項目系所主管的準備度較低，且準備度皆顯著低於重要性，可整理發現系所主管的迫切需求包含以下四方面：對大學、學術界以及社會環境的了解、建立關係、達成目標，以及促進合作。「系所成員」17個項目中有9項被系所主管自評為準備度較低，包含2個—激勵學生和增進教學品質—被系所主管評為重要性較高，但本研究發現系所主管在這2個項目的準備度顯著低於其重視程度。儘管其他7個項目被系所主管評為重要性較低，但系所主管在其中6個項目的準備度仍顯著低於重要性。這些結果顯示，系所主管不僅在滿足系所成員的多元需求、激勵教職員工、增進學術研究的機會與成果、處理教師評鑑與升等，以及在大學與系所之間扮演溝通協調的橋樑等方面的準備不足，而且對於這些任務和責任的重要性也認識不足。最後，在檢視系所主管自身的特質和能力時，本研究發現，無論他們所認知的重要性是高還是低，10項中有6項被系所主管自評為準備度不足，而且在這6項上他們的實際準備度顯著低於所認知的重要性。這些結果說明了系所主管在以下方面的需

求：了解他們擔任系所主管的角色和職責、充分認識系所成員、有效主持會議、成為教學和研究的楷模，以及具備溝通技巧。為了台灣高等教育的發展，值得更多研究關注：從教授到學術領導人的過渡中如何滿足系所主管的需求、協助他們成功地轉換角色並創造高效能的學術領導。

本次調查除做為後續方案發展之需求評估依據，亦修正設計作為新任系所主管參與方案前需求調查問卷內容，及參與方案一年後評估調查。

三、行動咖啡館

在完成深度訪談、個人問卷調查並經彙整後，研究團隊召集系所主管相關利害關係人，辦理行動咖啡館圓桌會議，以檢視需求評估結果是否符合臺師大系所主管的真實情況，同時也再次蒐集資料，以期更周延評估結果。參與者共 19 人，依據其身分分為資深主管桌 6 人、教師桌 4 人、職員桌 4 人及學生桌 5 人，行動咖啡館圓桌會議由主持人引導參與討論者，從自身觀點（主管、教師、職員及學生），構思如本校各系所主管的角色、訓練營課程辦理內涵等議題。

以資深主管角度，認為系所主管角色職責在於指揮系所的發展、方向和定位，重視招生，並了解所屬領域未來社會趨勢，引導教師與學生未來發展，經營系所整體氛圍。教師則指出比起公司或企業主管可以直接發布管理規範或命令，系所主管主要是協調者，並同時負責肩負內部行政事務，與對外提高系所知名度的學術責任。因此，系所主管最重要的能力即領導與溝通，能解決學生的需求和問題、支持教師的研究和指導。學生與職員對系所主管工作的看法與教師提到協調者議題相似，如何於系所內部各群體或小組間周延協調，甚至應建立正確的系所文化以尋求共識；此外，二者均提及系所主管應提升對學生意見或學生權益的關注。

除表達對系所主管角色的期待，與會者也提出許多系所主管會面臨的困難，如行政業務認知的不足、容易陷入主觀判斷、團隊合作經驗不足導致分工不均等，延伸討論健全溝通管道與具備相關行政知能對系所主管的重要性；此外，各

桌均有提及系所主管應具備資源爭取與資源分配能力。資源取得包含對外應維持良好關係，並具有說服力能幫助系所爭取資源；學生更進一步提到系所主管應更積極並友善地協助學生辦理活動或為學生提供更多資源，如與其他學校進行討論和學術交流。

對於學術領導訓練營的見解，資深主管與職員均提出其目標在於形成共識、凝聚團隊的觀點。職員桌則更強調系所主管的態度與責任感的培養，透過營隊提升系所主管使命感並創造共同願景，另輔以系所主管所需知能，如時間管理與危機處理等等，協助新任主管理解系所務所需的相關規範，以及對學校發展方向與策略有清楚認識；亦可邀請資深主管提供自身經驗分享。

四、方案規劃

依據前述需求評估研究結果，研究者完成個案學校系所主管領導訓練營方案規劃並付諸執行，本節分別說明訓練營實施內容，及成效評估規劃。

(一) 新任系所主管領導訓練營

1. 課程內容

研究依據個人訪談、問卷調查及行動咖啡館會議蒐集之資料分析綜整，擬定出個案學校五項新任系所主管開啟其新職涯亟需迫切處理的重要議題：系所主管角色與職責、教師教學與研究支援、領導團隊建立、有效主持會議及學校行政資源（如表 5-1）。

首先，對於由單純學術工作者轉換至身兼管理職的新任系所主管而言，了解新工作的重要性，以及其應肩負起的角色職責，對日後承擔及執行任務扮演關鍵且正向的影響力，因此該課程目標即在於使系所主管的重要性被突顯，釐清系所主管角色與職責；此外，在實施行動咖啡館過程，發現系所主管與利害關係人的觀點與想法存在的落差，往往是經驗不足的新任學術難以察覺的，因此讓系所主管關注不同利害關係人的需求與期待，也是本課程欲達成的目標之一。

延續對利害關係人期待與需求的關注，方案另針對系所主管領導發展密切合作的教師及職員兩者規劃議題：教師教學與研究支援與領導團隊建立，透過兩場次課程，幫助新任系所主管瞭解系所成員在教學與研究所需支持及可用資源，並瞭解身為一名領導者，應如何發展他人的長處、建立有效專業關係的方法與策略。

有效主持會議與學校行政資源則是突顯學術領導與傳統領導差異的重要議題，系所主管在職涯培訓過程多以學術研究為主，鮮少著墨行政知能培養與行政經驗累積，但在就任主管的那天起，主持大大小小的會議及與學校行政端溝通協調將伴隨主管直至卸任，訪談結果指出，系所主管缺乏行政經驗導致的本位思考嚴重減低與行政端的溝通效能，主持或參與會議對系所主管而言，僅是值日生必須出席的場合，而非推動系所務發展、與學校端溝通的平台，問卷調查結果亦呈現系所主管對於學校校務與行政單位執掌與資源相對並不關注。因此方案設計此二場次課程，有效主持會議場次與新任系所主管釐清會議目的及達成共識的策略，並瞭解有效會議的規劃與流程。學校行政資源作為學術與行政溝通平台，共享系所主管常遭遇的問題，並引導新任系所主管認識學校行政資源何處覓。

表 5-1

新任系所主管領導訓練營課程名稱與課程目標

課程	目標
系所主管角色與職責	<ol style="list-style-type: none"> 1. 瞭解系所主管的重要 2. 艋清系所主管角色與職責 3. 關注不同利害關係人的需求與期待
教師教學與研究支援	<ol style="list-style-type: none"> 1. 滿足教師獲得終身職與升等需求的策略 2. 瞭解教師不同時期的各種需求 3. 找出可幫助教師提升教學能力的資源並加以運用
領導團隊建立	<ol style="list-style-type: none"> 1. 瞭解並發展他人的長處。 2. 建立有效專業關係的方法與策略。
有效主持會議	<ol style="list-style-type: none"> 1. 艋清會議目的 2. 達成共識的策略 3. 瞭解有效會議的規劃與流程
學校行政資源	<ol style="list-style-type: none"> 1. 瞭解系所主管常遭遇的問題 2. 與行政主管互動 3. 行政資源何處覓

2. 實施方式

除依據需求發展對應課程內容，課程設計及進行方式也將影響成效。方案納入多元方式進行課程活動，說明如下。

(1) 演講：講述法作為基本的教學方法，在訊息傳遞上仍有一定成效，故課程仍會採用演講進行說明，惟限定講述時間以避免外溢效應。

(2) 個案研討：研究者與學校行政團隊協作，蒐集系所主管實際遭遇的困難或可能誤解、爭議的事例，融合改寫成複雜案例，貼近系所主管需處理的真實情境。

(3) 角色扮演：工作歷程中與利害關係人互動及合作是系所主管日常工作必須的歷程，研究結果發現本位主義是影響系所主管重要因素之一，導致系所主管在工作過程中與前述利害關係人互動過程，可能因不理解對方的立場及想法，而減低工作成效。故在課程中設計了數道涉及觀點及想法的問題，刺激參與的系所主管換為思考。

(4) 自製影片：與個案效果相似，研究者依據課程需要編寫腳本，並自行拍攝，活化訊息傳達，透過影片中人物的對話，帶領參與者身歷其境。

(二) 成效評估規劃

針對新任系所主管領導發展方案規劃與執行，本研究規劃由兩個面向進行方案成效評估，一是方案本身規劃與執行評估，二是對參與者工作提供的短期幫助，以及學術領導改變成果評估。

1. 方案規劃評估

透過在各場次課程結束後邀請參與者填寫回饋問卷進行。回饋問卷包含量性與質性評估：量性題目包含請參與者針對主題助益程度、主題進行方式、吸收相關知識與策略進行 5 分量表填答；質性題目邀請參與者以文字分享學到的內容，以及建議可增加的內容，並提供建議與回饋。

2. 參與者學術領導評估

本項評估與需求評估調查結合，以需求評估作為前測，並於新任系所主管在參與學術領導發展方案一年後，填寫後測，分析其各項度重要度與準備度的變化。

參考文獻

- 許添明、但昭偉、卯靜儒、陳佩英（2007）。「邁向一流大學」關注面向與執行策略，*江蘇高教*，6，26-29。
- 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。
- 陳向明（2009）。社會科學質的研究。臺北：五南。
- 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。
- 林佩璇（2002）。行動研究在課程發展中的理念與實踐。*課程與教學*，5（2），81-96+156。doi:10.6384/CIQ.200204.0081
- 潘慧玲編（2003）。*教育研究的取徑：概念與應用*。臺北：高等教育。
- 廖珮紋、謝廷豪、蔡于蓁（2016）。技專校院主管職能分析之個案研究。*學校行政*，105，22-45。
- 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。
- 林適湖（2011）。台灣高等教育之發展與省思。*教育資料集刊*，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。
- 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。
- 教育部（2017年）。*高等教育深耕計畫（核定版）*。
- 教育部高等教育司（2018年）。*高等教育深耕計畫管考暨績效指標（草案）說明會*。
- 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）。臺北：中衛。（原著出版於2009）。

Academic Leadership Development Program. (2016a). *Program Background*.

Retrieved from <http://aldp.ubc.ca/program-overview-2/>.

Academic Leadership Development Program. (2016b). *Program Outline*. Retrieved

- from <http://aldp.ubc.ca/program-outline/>.
- Ambrose, S., Huston, T. & Norman, M. (2005) A qualitative method for assessing faculty satisfaction, *Research in Higher Education*, 46, 803-830.
- 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.
- Benoit, P. & Graham, S. (2005) Leadership excellence: constructing the role of department chair, *Academic Leadership: The Online Journal*, 3. Available online at: <http://www.academicleadership.com>
- Birnbaum, R. (1988). *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*, San Francisco: 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.
- Brown, D. (Ed.). (2002). *Career choice and development*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: a literature review, *Studies in Higher Education*, 32:6, 693-710, DOI:10.1080/03075070701685114.
- Buller, J. L. (2012). *The essential department chair: A comprehensive desk reference*. San Francisco. CA : Jossey-Bass.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Cipriano, R., & Riccardi, R. (2010). What is unique about chairs? A continuing exploration. *The Department Chair*, 20(4), 26-28.
- Coco, C. M. (2011). Emotional intelligence in higher education: Strategic implications for academic leaders. *Journal of Higher Education Theory and Practice*

- Practice*, 11(2), 112-117.
- 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.
- Farey, P. (1993). Mapping the leader/ manager. *Management education and development*, 24(2),109-121.
- Farey, P. (1993). Mapping the leader/ manager. *Management education and development*, 24(2),109-121.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: 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.
- Inman, M. (2009). Learning to lead: Development for middle- level leaders in higher education in England and Wales. *Professional Development in Education*, 35(3), 417-432.
- 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 *Cosmopolitan Perspectives on Academic Leadership in Higher Education* (35-54). London, UK: Bloomsbury Publishing.
- Smyth, J. (2017). Academic leadership and its discontents: Cosmopolitan perspectives. In *Cosmopolitan Perspectives on Academic Leadership in Higher Education* (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.

106年度專題研究計畫成果彙整表

計畫主持人：許添明		計畫編號：106-2410-H-003-081-SS2			
計畫名稱：國立臺灣師範大學學術主管領導發展方案建構與實施					
成果項目		量化	單位	質化 (說明：各成果項目請附佐證資料或細項說明，如期刊名稱、年份、卷期、起訖頁數、證號...等)	
國內	學術性論文	期刊論文	0	篇	
		研討會論文	0		
		專書	0	本	
		專書論文	0	章	
		技術報告	0	篇	
		其他	0	篇	
國外	學術性論文	期刊論文	0	篇	
		研討會論文	1		Sheu, T. M., Chen, Y. C., Yu, P., Kindler, A. M. (November 2018). Academic leadership development program (ALDP) of National Taiwan Normal University (NTNU). Invited speech delivered at International Symposium on The Innovation of University Education in Asia, Tohoku University, Sendai, Japan, November 17, 2018.
		專書	0		
		專書論文	0		
		技術報告	0		
		其他	0		
參與計畫人力	本國籍	大專生	0	人次	
		碩士生	0		
		博士生	0		
		博士級研究人員	0		
		專任人員	0		
	非本國籍	大專生	0		
		碩士生	0		
		博士生	0		
		博士級研究人員	0		
		專任人員	0		
其他成果 (無法以量化表達之成果如辦理學術活動 、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國 際影響力及其他協助產業技術發展之具體					

效益事項等，請以文字敘述填列。)