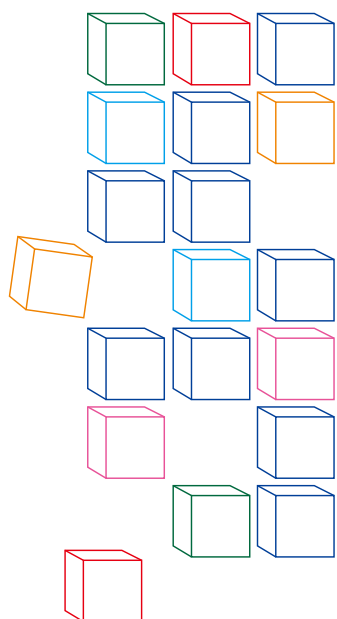


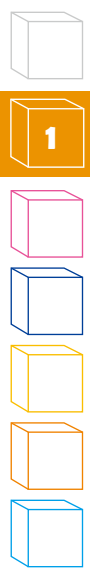


目錄



校長序	1
權責與角色	3
行政工作事項	7
財務管控	14
主持會議	17
會議及活動	21
108 學年度行事曆	23
學術倫理	27
師生倫理	33
經驗分享	39
延伸閱讀	43
姊妹校一覽	45





校長序

1

本校創立於1950年，以張創辦人建邦博士提倡的國際化、資訊化、未來化三化為教育理念。1992年引進企業界的全面品質管理概念，是台灣高等教育體系最早以品質政策落實於校務工作的大學，並且進一步建構「使命、願景、價值、策略與治理」品質屋，藉以提升本校教學、研究、行政及服務品質。

校務發展則以波段式進行校園軟硬體建設，歷經第一波奠基時期，第二波、三波定位及提升階段，第四波轉變為淡水、台北、蘭陽與網路四個校園，形成多元一體，結合品質的特色校園。2017年校慶日由校友捐資興建的守謙國際會議中心落成，啟動「淡江第五波」創新校務計畫，發展「共創大淡水，智慧大未來」的中程願景，賡續三化新作為。

本校早在1968年便與日本中央學院大學建立姊妹校，展開國際交流，截至目前為止，簽署學術合作協議的姊妹校共計217所，奠定國際化教育理念根基，於2015年榮獲教育部「大專校院國際化品質視導特優獎」殊榮，評定為國際化典範學校。自107學年度起推動「創辦人張建邦博士暨張姜文鰲伉儷熊貓講座」，陸續邀請來自奧地利、日本、加拿大、美國、波蘭、泰國、新加坡等7國11位國際級大師蒞校講學、密集授課及合作研究。希望持續廣邀國際大師蒞校演講，以提升國際學術聲譽，落實第五波精神。

為因應大加速時代，以智慧2.0校園大智行雲網（大數據、人工智慧、行動計算、雲端運用、物聯網），為資訊化發展方向，不僅以行動落實數位轉型，也規劃與台灣微軟公司進行AI科技人才合作計畫，期許資訊化的未來能呈現跳躍性的成長。

本校未來化深具特色，2016年曾得到教育部教學卓越計畫訪視評審認同，讚揚本校「未來學之領域優先性，亦逐年



建立相關之論述書籍及應用模組」。未來除積極推動「深化未來化基礎」、「精進未來學課程」、「強化學生洞悉未來」、「提升教師授課知能」、「行銷未來學聲譽」5 面向的校務工作，也將「未來因素」深化為前瞻思維，結合具有社會責任特色的多元「共創遠見」(Collaborative Foresight) 理念持續努力。

現今台灣正面臨人口零成長危機，少子化衝擊日益嚴重，面對全球化的高度競爭，所培養的學生，必須具備國際觀點及創新思維特質，因此，各位系所主管應思考未來如何帶領教師以學生學習加值為核心，創新教學課程，發展具國際化的優質系所特色，鼓勵學生跨域學習，訓練成為世界級人才為目標，才能吸引更多學生選擇淡江就讀。

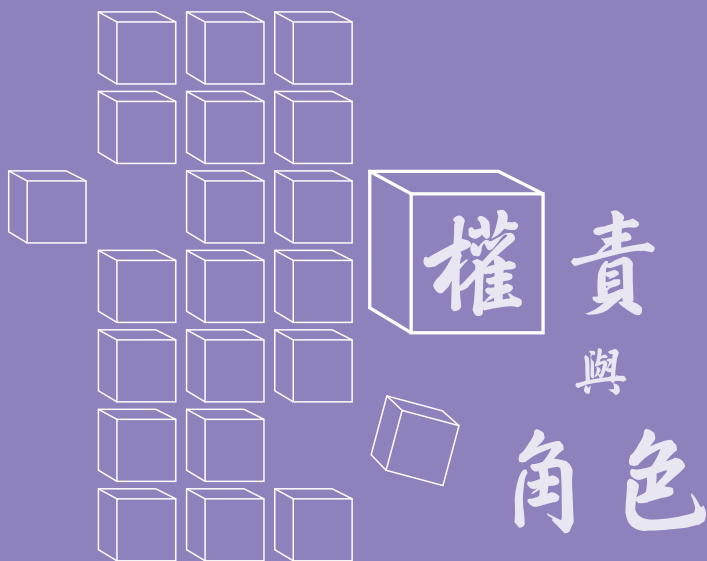
學校的校務發展計畫、高等教育深耕計畫及大學社會責任實踐計畫等重要校務發展藍圖，計畫之間密切鏈結，需要各院系所主管，積極落實每項重點工作。也請鼓勵系所教師爭取政府機構的各項補助計畫，例如，教育部「教學實踐研究計畫」、科技部「哥倫布計畫」、「愛因斯坦培植計畫」等，未來在匯聚眾人的智慧與力量之下，發揮淡江人「超越」精神，共同突破各種困境，建立優質大學的新風貌，創造燦爛輝煌的淡江第五波，為淡江大學奠定永續發展的利基。

本手冊，是提供行政團隊領航者依循方向的基礎，藉由業務介紹，減少新任主管摸索的時間，快速理解學術、師生倫理及各項規定，裨利掌握要點，激發創造服務品質的潛能。透過資深主管傳承與永續的行政經驗分享，有助於每一位系所主管對外開發資源，對內控管經費；善用行政優勢，促使思維與理念的再創新。謹此勗勉各位主管在競爭激烈的教育環境中不斷締造佳績。特為之序。

葛煥昭

謹識於 2019 年 8 月

成為一系之長？要做些什麼事...



一、系所主管的權利義務

依據本校法規並參考校外相關規定彙整如下：

(一) 權利：

1. 主管特支費按月計發。
2. 專任教師兼系所主管者每週減授 4 小時。
3. 協調及分配系所資源，如經費、器材、專用教室、研究室等。
4. 視需要委託教職員擔任特定工作。
5. 訂定鼓勵教師研究之措施。
6. 系所各項業務之決行。
7. 得申請免教師評鑑。

(二) 義務：

1. 任期 2 年，期滿得依各系所主管遴選規則辦理。
2. 規劃系所發展並綜理系所行政業務。
3. 對外代表系所，為當然發言人。
4. 召開、主持及出席各項會議及活動。
5. 綜理、協調各常設委員會及工作小組業務之執行。
6. 爭取經費及募款。
7. 提供系所師生研究計畫及學術活動等訊息。
8. 每學年度進行系所職工考績初核；如職工有特殊優劣事蹟，應予以獎勵或懲處。
9. 掌握系所學生事務（含畢業生就業狀況）。
10. 輔導助理教授升等。





二、系所主管的角色轉換

Gmelch 和 Miskin 的研究發現，由教師到系所主管將經歷 9 種轉變：

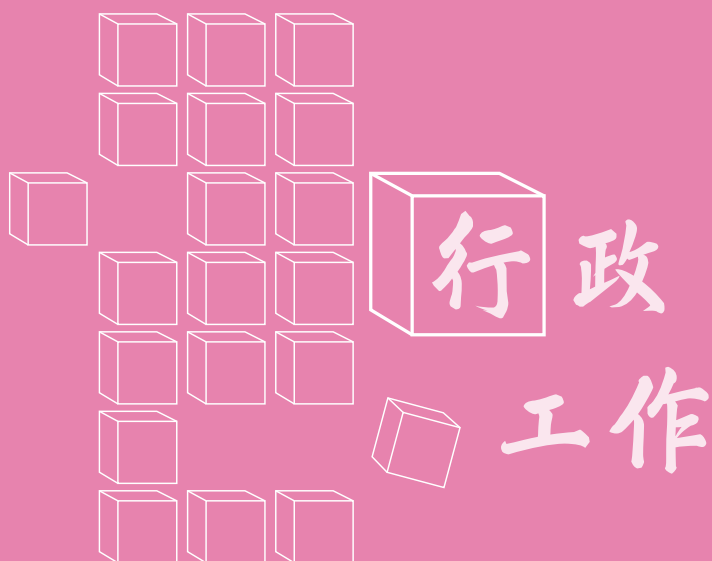
- (一) 由「單打獨鬥」到「交際合作」(from solitary to social)：教師通常可以不與他人合作獨自完成研究、準備教學與處理其他專案等；系所主管則必須學會與其他人共事合作。
- (二) 由「聚焦學術」到「兼顧業務」(from focused to fragmented)：教師在學術研究的過程有較充裕且連續性的週期；對系所主管來說，其職位執行業務與決策的時效性與多樣性更顯重要。
- (三) 由「自我管理」到「為系(所)負責」(from autonomy to accountability)：教師享有教學研究自主的權利；系所主管需要負責並有效管理系所教師相關事務。
- (四) 由「個人手稿」到「要事備忘錄」(from manuscripts to memoranda)：教師能仔細地查核其撰寫的手稿與重要事項；系所主管必須學習在短時間之內明確寫下重要事項的備忘與待辦事宜。
- (五) 由「私人事務」到「公眾事務」(from private to public)：教師可能會將大部分的時間從事學術研究與學生事務；系所主管除了本身業務之外，還有義務為系所教師服務，並協助處理相關事宜。
- (六) 由「學術教導」到「凝聚共識」(from professing to persuading)：教師與系所主管均須表現出專業行事準則，教師僅在學術的專業領域上進行學術傳承與意見發表，而系所主管必須在自身原則與權衡其他教師建議的情況下，綜整認同以凝聚共識。



- (七) 由「穩定發展」到「動態建構」(from stability to mobility)：教師對學術上的專業諮詢與發展自身學術專長，僅包括教師個人認知與專業範圍內；而系所主管必須在行政與學術上廣納更多意見、更為宏觀，並將有助系所發展之意見予以政策化。
- (八) 由「委託者」到「管理者」(from client to custodian)：教師進行學術研究或處理學校行政庶務時，會透過相關單位協助以取得資源，完成自身業務與學術成果；系所主管除了要適時協助系所教師之外，還須合理地管理與分配系所有限資源。
- (九) 由「個人薪資」到「支配資源」(from austerity to prosperity)：儘管教師與系所主管在薪資支領沒有非常明顯的差距，但系所主管能管理支配單位各項資源，應妥善運用權力，避免資源的不當運用或分配不均。

三、系所主管應充實之行政知能

- (一) 熟悉行政作業相關程序：所有行政均須依循法令、程序辦理。
- (二) 學習計畫書及公文書的製作：因其為推行公務不可或缺的工具。
- (三) 熟習相關法令規章：除研讀法令外，亦須瞭解各法令之相關性。
- (四) 培養領導能力：領導力是藉由「道德權威」取得，即來自於願景、熱情、紀律與良知。



教學優先？行政兼顧？

行政單位重要業務

秘書處（分機 2356）

- 一、籌開校務、行政、法規審議委員會、校務發展規劃與執行委員會、熊貓講座審議小組等相關會議。
- 二、傳播媒體連絡等相關事宜。
- 三、校總收發文、用印、學校印信典守及文書章戳相關事宜。

品質保證稽核處（分機 3569）

- 一、重要會議與活動：教學與行政革新研討會、全面品質管理研習會、淡江品質獎、品管圈活動、系所發展獎勵（複審）。
- 二、計畫執行與評鑑：校務發展計畫、高教深耕計畫、大學社會責任實踐計畫、校務評鑑、教學單位評鑑、教師教學評量、關鍵績效指標、大學校院校務資料庫。
- 三、世界大學排名數據彙整及分析。

研究發展處（分機 2042）

- 一、配合本校發展目標，提供各單位研究發展行政支援服務。
- 二、接受校外機構委託辦理專題研究、工程規劃、科技試驗與技術諮詢服務。
- 三、技術與產品開發之建教與產學合作事項、其他有關研究發展及科技資訊之收集與服務事項。

教務處（分機 2250）

- 一、學歷審核、註冊、學分抵免、成績、畢業、研究生學位考試、輔系、雙主修、轉系、休學、退學、預研究生、學分學程、就業學分學程、榮譽學程。
- 二、開課、排課、選課、校內排考、教室借用、全英語授課、教學計畫表、課程外審、查堂、印製講義及考題；通識教育課程之研發、規劃、協調與教學、藝文活動展演與競賽。
- 三、簡章修訂（報考資格、考試項目、考試科目、遴選標準）、招生考試、海內外招生宣導、高中參訪、招生文宣、總量報部、教務法規、教師增能與教學專業發展。





行政單位重要業務

學生事務處 (分機 2379)

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 一、獎助學金、工讀金、就學貸款、減免、兵役、學生團體保險、原住民輔導、學生住宿申請及輔導等業務。
 - 二、學生社團輔導與「社團學習與實作課程」、學生課業輔導、進步獎勵與跨域學習、教學助理培訓與評量。
 - 三、健康促進、醫療、營養諮詢、傳染病防治、學生職涯輔導、職能提升、三級輔導及心理衛生工作。

總務處 (分機 2522)

- 一、校園環境清潔維護與綠美化、環境保護與節約能源工作、各項營繕工程與設施修繕。
- 二、會議室借用、教職員宿舍、會文館借住、教職員車輛通行識別證、各樓館門禁及外車入校等各項申請事宜。
- 三、全校動產與不動產管理、各單位 10 萬元以上採購會辦、各單位收支傳票收付款、各項現金收付與保管。

人力資源處 (分機 2296)

- 一、教師招募、聘任、升等、請(休)假、評鑑、兼職、兼課、研究獎勵、教學獎勵。
- 二、職員任免、輪調、升遷、轉任、出勤考核、獎懲、教育訓練、職能培訓、在職進修。
- 三、人事規章擬訂、薪津發放、公(勞)健保事務、團體保險、福利儲金、辦理退休、撫卹、資遣、舉辦歲末聯歡、榮退茶會。

財務處 (分機 2060)

- 一、年度預算及決算之編列及報部事項、各類收支審核及傳票製作、財務報表編製。
- 二、各類所得扣繳及報繳、扣繳憑單製作等稅務事項。
- 三、學雜費標準訂定程序、學雜費收退費及其他各種收費標準等。

行政單位重要業務

覺生紀念圖書館 (分機 2287)

- 一、受理圖書、非書資料介購申請，教師出國代購本校未蒐藏之研討會論文集，每系所每學年 1,000 元美金為原則，限當月核銷。(「介購清單」及「代購支出明細表」須經系(所)、院主管簽核。)
- 二、期刊介購於每年 5 月辦理，介購清單須經系(所)務會議通過。
- 三、提供國內外館際複印服務及本校教師研究獎勵論文被索引之佐證資料。

資訊處 (分機 2586)

- 一、資訊系統、網路環境及校級網站之建置、管理與維護；資訊化訓練課程之規劃執行。
- 二、提供資訊、視聽設備及技術服務，支援教學、研究及行政工作。
- 三、數位教學與學習相關業務之推展；校級文宣設計及印製。

校友服務暨資源發展處 (分機 8122)

- 一、籌劃辦理校友返校活動(校慶、春之饗宴)、協助各類校友會業務。
- 二、籌劃辦理畢業滿 1、3、5 年之畢業生滿意度就業概況調查、畢業生就業流向調查。
- 三、募款相關業務：募款會議、績效報告、捐款收據及相關頒獎活動。

國際暨兩岸事務處 (分機 2325)

- 一、規劃與執行本校國際暨兩岸學術合作交流、安排國際及兩岸貴賓蒞校訪問參訪、辦理交換生接受與派遣。
- 二、受理境外生諮詢與輔導、辦理境外生華語課程規劃、文化活動、負責麗澤國際學舍管理。
- 三、其他國際暨兩岸交流及國際教育相關事項。





108 學年度教師評審工作日程表

作業日期	項目	說明
1/15~2/22	新聘專任教師招募	開放應徵專任教師登錄資料
2/25	新聘兼任教師招募	開放新聘兼任教師登錄資料
2/1	教師評審作業	開放專任教師應徵資料查詢
3/15	教師評鑑作業	106學年度教師評鑑輔導考核表送人資處彙整陳報
3/4~3/22	教師資格送審作業	新聘專任教師資格送審
3/25	教師評審作業	1.休假期滿教授提送學術性研究成果報告 2.講座教授、客座教師、國內特約講座提績效報告並經三級教評會審議
4/1~4/19	教師評審作業	1.擬聘名冊、專任教師校外兼課申請表送教務處及人資處初核 2.會議紀錄及提請審議資料送人資處複核
4/29	教師評審作業	評審資料彙整送人資處
5/8	教師評審作業	第1-1次校教師評審委員會議(各學院、體育處、教務處聘任及教師評鑑)
5/22	教師評審作業	第1-2次校教師評審委員會議(升等、研究人員聘任、綜合評審)
5/29~6/28	外籍教師工作許可	外籍教師工作許可線上申辦作業(未取得工作許可者不得授課)
6/17~6/21	教師評審作業	聘書送各發聘單位，請發聘單位詳加核對職稱、聘期無誤後發送，應聘書請收齊後整批送回人資處管理企劃組
6/14	助教聘任作業	擬聘約聘專任助教資料送人資處彙陳學術副校長代判

108 學年度教師評審工作日程表

作業日期	項目	說明
6/28~7/18	教師評審作業	發聘單位彙整教師應聘書及辦理追繳、註銷或更正事宜
6/17~7/15	教師評審作業	1.擬聘名冊、專任教師校外兼課申請表送教務處及人資處初核 2.會議紀錄及提請審議資料送人資處複核
7/16	教師評審作業	評審資料彙整送人資處
8/5	教師評審作業	第2次校教師評審委員會議
8/20	教師評審作業	聘請校外兼任教師授課申請表，一級單位彙整後送人資處
9/1~9/30	教師教學獎勵作業	發聘一、二級單位完成教學優良教師及優良教材、教學創新成果申請案審查
9/2~9/27	教師資格送審作業	新聘專任教師資格送審。
9/5~10/19	教師評審作業	1.擬聘名冊、專任教師校外兼課申請表送教務處及人資處核對 2.會議紀錄及提請審議資料送人資處初核
9/28	教師評審作業	休假期滿教授提送學術性研究成果報告
9/5~10/4	教師評審作業	108、109學年度助理教授升等年限屆滿8年申請延長調查函
10/28	教師評審作業	評審資料彙整送人資處。
11/8	教師評審作業	第3次校教師評審委員會議
12/11	教師評審作業	109學年度新聘教師員額分配會議
12/27	教師評審作業	擬聘兼任教師需函徵任職單位同意名冊彙整後送人資處

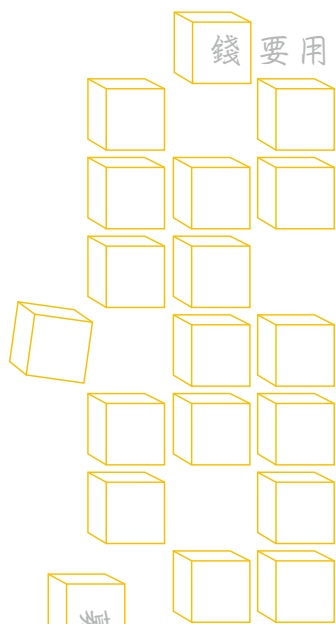


職員差勤管理與考核

13

系所主管 之職責	注意事項	相關規則
督導： 所屬職員 出勤情形	1.校約聘人員之特別休假日及勞動節放假日，基於本校業務上之需求，經聘僱雙方協商同意，調整至本校非屬勞動基準法所規定之校內特殊放假日(如教學行政觀摩日、暑休、春節假期)，特別休假天數及勞動節放假日不足挪調者，不在此限。 2.職員因故臨時請假，應於三個工作日內補辦手續。未依規定請假者記申誡一次，另須於逾期後的三個工作日內完成請假手續。	淡江大學職員任免待遇服務辦法／淡江大學校約聘人員工作(服務)規則／校約聘人員契約書
審核： 所屬職員 請假申請	(1)主管須至請假系統簽核職員差假申請。 (2)主管有差假情形，得將審核權限，移請職務代理人代為決行。	請假系統網址 http://lm.tku.edu.tw/SC30/TOP.ASPX
控管： 所屬職員 加班申請	1.對於職員加班申請，請依實考量核准。 2.校約聘人員加班依勞基法規定辦理： (1)勞基法第32條：雇主延長勞工之工作時間連同正常工作時間，一日不得超過12小時。延長之工作時間，一個月不得超過46小時。 (2)本校業經第1屆第1次勞資會議同意實施二週變形工時，勞工每七日中至少應有一日之「例假日」，每二週內之例假及休息日至少應有四日。除天災、事變或突發事件，雇主不得使勞工於「例假日」出勤。	職員加班申請單／校約聘人員加班申請單
初評： 所屬職員 年度考核	每學年度終了時，進行職工考核初評。(於當學年度止在本校任職未滿一年者及臨時人員均不參加學年度考核。)	淡江大學職工考核辦法

諮詢窗口：人力資源處職能福利組



管 控

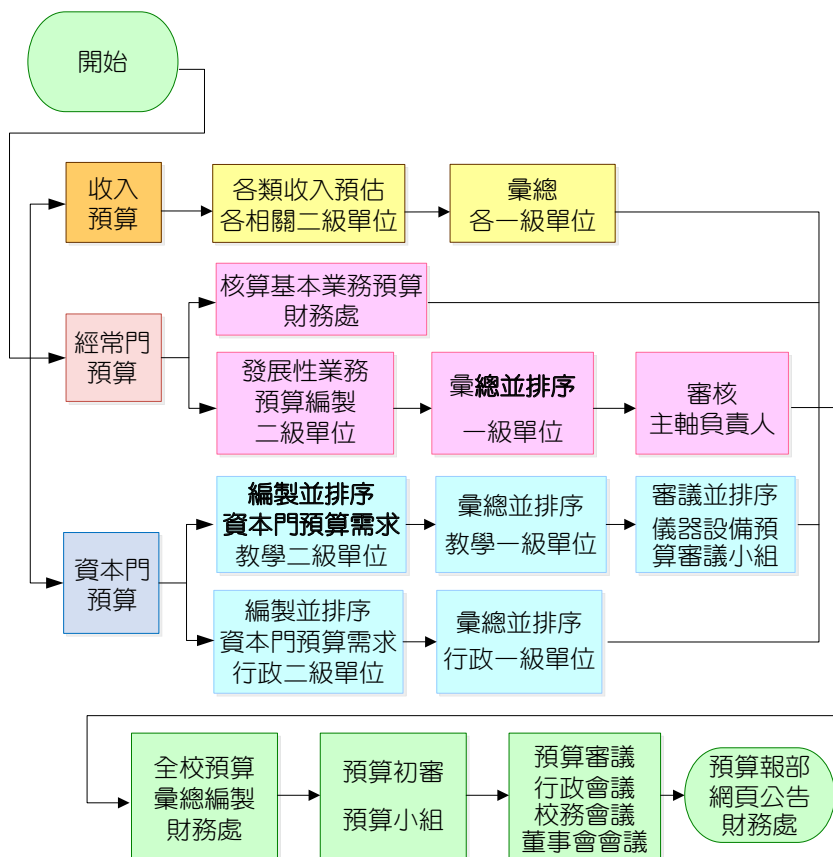


募款很重要。

淡江大學預算編審流程

15

本校預算分為收入、經常門支出及資本門支出三類，支出預算採綜合預算制度，分基本業務支出及發展性業務支出兩類；基本業務支出預算依核定標準編列，發展性業務支出預算由各單位依校務發展計畫主軸提出重點工作及經費需求，再循預算編審流程審議。財務處視校務發展計畫需要，不定期召開預算編審說明會，希冀新任主管參加，俾瞭解本校預算編審流程。





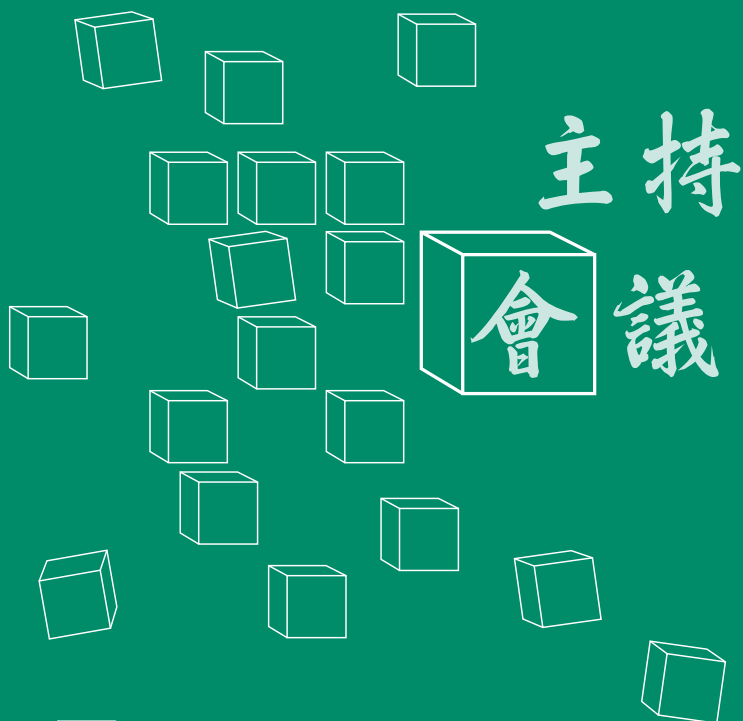
財務管控

各單位收入須依「收入管理規則」執行；支出核銷須依「預算執行準則」、「各項經費支給標準表」執行，並可透過財務資訊系統查詢。因情形特殊致特定預算不足而他項預算仍有賸餘時，可依「預算流用規則」敘明理由提出流用申請，經核准後始得動支。財務處於每學年度開始時，舉辦預算執行說明會，希冀新任主管參加，俾瞭解本校預算執行之流程及規範。

各單位支出核銷先送本處審查並編製傳票。核銷金額在20萬元以下者，由財務長核准；超過20萬元至100萬元以下者，由行政副校長核准；超過100萬元者，由校長核准。傳票依上述權責決行後，由財務處移送出納組依付款作業流程執行。

請/採購案估價金額未達10萬元者由列支預算單位一級主管核准；10萬元以上未達40萬元者由承辦單位取得廠商報價單，先送財務處及相關單位簽注意見後，送總務處資產組議價，再陳請行政副校長決行後採購；40萬元以上者，須提本校修繕採購委員會審議，陳校長核定後採購之。

為精省財產之採購，各單位請購財產時，須優先由閒置堪用財產中選用，且應嚴格控管財產報廢，以符合本校「不壞不換」政策。



請問主席結論是？？？



主管主持會議的要領



(一)一般要領：

- 1.主席應熟悉會議規則及有關法令，以公正客觀超然之地位主持會議，不得有主觀之好惡及個人成見，嚴格執行會議之規則及遵守會議時間，維持會場之秩序，使會議順利進行。
- 2.主席應預先詳閱會議資料，了解會議目的，並估計其可能狀況、處理方式及預期結論。出席人員遇有與己身利害關係之討論事項，應請其迴避。
- 3.有司儀的會議應先與司儀研議議程(議程格式可參閱本校秘書處網頁)，會議中適時引導司儀，以利會議順利進行。

(二)如何維護會場秩序及主持發言：

- 1.與會人員請求主席准其發言時，主席以點頭、手勢或出聲等方式請其發言。
- 2.發言者如言論超出議題範圍，或違反會議禮貌，或發言損及他人人格，或其他違反議事規則情事者，主席應適時加以制止。
- 3.如制止不聽或故意鬧事，情節重大，得經會議通過，為處分之決議，其處分方式包括停止其出席、向與會人員致歉等。
- 4.主席對於發言者之意見，應傾聽並確實了解其意義，發言者說不清楚，會眾有聽不清楚之虞時，可摘要轉述，並防止與會人員因溝通不良產生誤會。

(三)如何處理報告事項：

- 1.會議一開始，先報告出席人數及宣布開會(法規未規定者，以出席人數超過應到人數之半數時，始得開會，有明訂者從其規定，如教師評審委員會、系務會議、系主任遴選委員會…)，並確認上次會議決議案及指示事項執行情形。
- 2.例行之報告事項，如已列入書面者，可請與會人員自行參閱，或請司儀或其他人員摘要報告。報告後即徵詢與會人員有無異議，如無異議，即照案通過，如有異議，應提付討論及表決。



主管主持會議的要領



(四)如何主持討論及動議：

- 1.提案依議程排定順序，逐一討論，同一時間不得討論二性質不同事項。會議中提出之動議亦逐一進行討論，同一時間討論一個動議。
- 2.主持會議時，應耐心聆聽，對於討論事項，以不參與發言與討論為原則，如必須參與發言，須先聲明離開主席之地位。
- 3.動議的處理：書面提案，應有一定人數之連署；口頭動議，應經現場一定人數之附議，始能成立。成立後即應交付討論或表決。

(五)如何主持表決：

- 1.依會議規範，表決方式雖有多種(例如：舉手、起立、正反兩方分立、唱名、投票等方式)，但以舉手表決較常用及便利，單純案件一般只需徵詢會眾有無異議，如無異議即宣布照案通過，不必每案均付諸表決。
- 2.一般議案如有兩項以上意見，除另有規定外，逐項詢問贊成之人數，以多數之意見為意見。如只有一項意見，且未能無異議通過，表決時應兩面俱呈，統計贊成及反對之人數，以多數之意見為可決，可否同數為否決。重要議案，另有規定特別表決額數者，應注意其額數。
- 3.如有人對表決結果發生疑問，主席可同意再表決一次。
- 4.主席以不參與表決為原則。主席於議案表決可否同數時，得加入可方，使其通過；或不加入，而使其否決，但有特別規定之表決人數者，從其規定。主席於議案之表決，可否相差一票時，得參加少數方面，使成同數以否決之。

(六)如何主持選舉：

- 1.主席在選舉前，要親自指定人員說明選舉之名稱、職位、應選名額、選舉方法等事項。如係票選要說明無效票之鑑定方法。但已列有書面者，可請會眾自行參閱，以節約時間。
- 2.主席在發票前應指定或由出席人推定選務人員，包括發票、唱票、監票、計票等人員。
- 3.選舉進行時，如有人干涉他人選舉，或將選票攜出會場時，主席應予制止。
- 4.選舉揭曉後，主席或指定人員應當場宣布選舉結果。



D齒清晰、情緒穩定、具幽默感
+
立場公正超然+熟悉議事規則
+
儘量不發表己見以免影響與會者發言
+
不脫離會議主題
+
引導議事順利進行
+
製造和諧融洽氣氛
+
處理問題堅決果斷
+
掌握時間勿議而不決
+
根據多數意見作成會議決議

預祝您成為成功的會議主席！

參考資料來源及延伸閱讀：

中興大學主管主持會議的要領

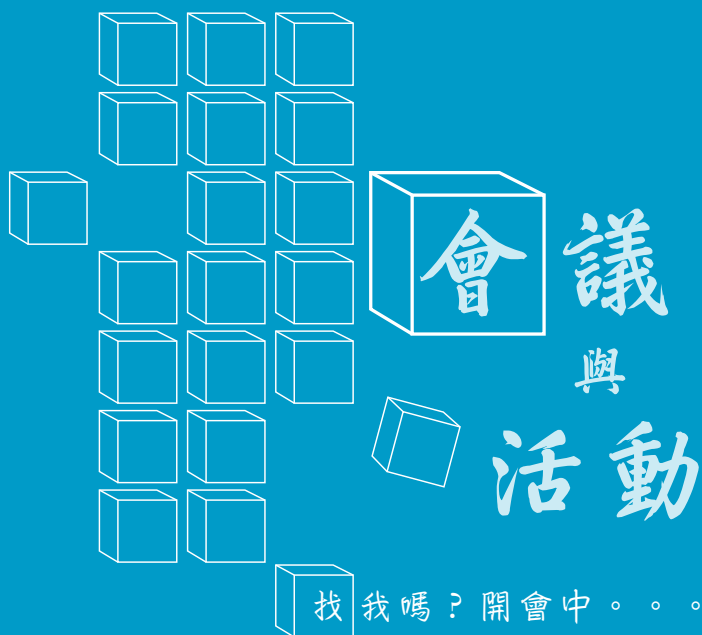
http://psf.nchu.edu.tw/OfficialGranary/document/A09550000Q_20140729152859.pdf

國家文官學院會議管理

<http://www.nacs.gov.tw/NcsiWebFileDocuments/59a79ad96a3d921cfa6f8da9e1a9624d.pdf>

淡江大學會議管理作業規範及會議格式

<http://www.ac.tku.edu.tw/down3/archive.php?class=211>



系所主管應參加的會議



8月	主管佈達交接典禮 _ 新任系所主管研習會 _ 新生暨家長座談會 _	新任暨卸任主管交接，以 8 月 1 日為原則（秘書處） 為期 2 天 1 夜，由新任系所主管參加（人力資源處） 系所自行安排舉辦（各系所）
9月	新生開學典禮 _	（學生事務處）
10月	教學與行政革新研討會 _ 教務會議 _ 學生事務會議 _	（品質保證稽核處） （教務處） （學生事務處）
11月	校務會議 _ 校友返校歡迎茶會 _	（秘書處） 【校慶】系所接待校友，介紹系所發展情形及 安排座談（校友服務暨資源發展處）
12月	行政會議 _	（秘書處）
3月	全面品質管理研習會 _ 「春之饗宴」活動 _	（品質保證稽核處） 系所安排校友返校事宜（校友服務暨資源發展處）
4月	學生事務會議 _ 行政會議 _	（學生事務處） （秘書處）
5月	教務會議 _	（教務處）
6月	校務會議 _ 畢業典禮（校園巡禮） _	（秘書處） （學生事務處）

新春團拜(第2學期第 1 個上班日)、榮退同仁歡送茶會(每學期期末考週)

每學期 1 次 院導師會議

每學期至少 1 次 系、院、校級招生委員會（參與招生之系所主管參加校級會議）
系、院級教師評審委員會（配合教師評審工作預定日程表時程召開）
系、院、校級課程委員會（有提案之系所主管參加校級會議）
系（所）務會議
院務會議
校務會議

每學年至少 1 次 校級募款委員會（系、院級募款委員會自行規範）

依各學院規定 系主任（所長）座談會

108 學年度行事曆【第 1 學期】

週次	日期	星期	事 項
暑假	108/8/1	四	本學期開始
	108/8/5	一	招生委員會會議、108 學年度校教師評審委員會會議
	108/8/6~12	二~一	舊生初選第 1 學期課程（含研究所新生）
	108/8/7~8	三~四	108 學年度新任系所主管研習會
	108/8/12	一	申請逕修讀博士班截止
	108/8/13	二	轉學生新生現場報到註冊
	108/8/24	六	新生暨家長座談會－臺北場、學生宿舍參觀日
	108/8/27~29	二~四	大學部新生、轉學生新生、研究所新生選課
	108/8/31~9/1	六~日	淡水校園學生宿舍住宿生報到、進住
	108/9/2	一	108 學年度新進職員教育訓練
	108/9/2~3	一~二	外國學生、陸生及僑生報到註冊
	108/9/2~27	一~五	網路查詢註冊
	108/9/3	二	108 學年度新聘教師教學工作坊
	108/9/4	三	108 學年度新聘教師座談會、境外新生入學輔導講習會
	108/9/5~6	四~五	107 學年度第 2 學期期末考試請假補考（含進修學士班）
	108/9/5	四	文、工、外語、國際事務、教育學院各系所（含進學班、轉學生）新生開學典禮；理、商管、全發院各系所（含大學部、進學班、轉學生、研究所）新生健檢暨安全講習（全發院於蘭陽校園舉行）
	108/9/6	五	理、商管、全發學院各系所（含進學班、轉學生）新生開學典禮；文、工、外語、國際事務、教育學院各系所（含大學部、進學班、轉學生、研究所）新生健檢暨安全講習
	108/9/6	五	學生繳費註冊截止日
一	108/9/9	一	開始上課
	108/9/9~26	一~四	學分學程證明書申請
	108/9/13	五	中秋節（放假一天）
二	108/9/16~20	一~五	必修全民國防教育軍事訓練及護理課程申請
	108/9/16~27	一~五	品管圈競賽活動申請
	108/9/16~24	一~二	加退選課程
	108/9/18	三	招生委員會會議
	108/9/20	五	第 168 次行政會議、108 年度國家防災日－全校性地震避難掩護演練與災害防救宣教活動
三	108/9/25	三	校慶籌備會議

108 學年度行事曆【第 1 學期】

週次	日期	星期	事 項
四	108/10/5	六	補行上班 (10/11 調整放假)
五	108/10/10	四	國慶紀念日 (放假一天)
	108/10/11	五	調整放假 (由教師自行擇期補課、10/5 補行上班)
六	108/10/16	三	校課程委員會會議
	108/10/18	五	招生委員會會議
七	108/10/21	一	全學期上課達三分之一 (休、退學學生退 2/3 學雜費截止)
	108/10/21~11/3	一~日	期中教學意見調查週
	108/10/23	三	教務會議
	108/10/26	六	教學與行政革新研討會
八	108/10/28~11/25	一~一	研究生學位考試申請
	108/11/1	五	第 82 次校務會議 (審議決算案)
	108/11/2	六	校慶慶祝大會、校友返校日 (蘭陽校園校慶活動)
九	108/11/8	五	創校 69 週年紀念日 108 學年度校教師評審委員會會議
十	108/11/11~17	一~日	期中考試週
	108/11/11~12/6	一~五	提報學分學程修讀名單
十一	108/11/20	三	學生事務會議
十二	108/11/29	五	第 169 次行政會議
十三	108/12/2	一	全學期上課達三分之二 (休、退學學生退 1/3 學雜費截止)
	108/12/2~6	一~五	期中退選課程
	108/12/2~ 109/1/9	一~四	研究生學位考試
十四	108/12/11	三	招生委員會會議、新聘教師員額分配會議
十五	108/12/16~29	一~日	教學評量週
十六	108/12/27	五	第 170 次行政會議 (系所主管及學生代表列席)
十七	108/12/30	一	申請休學截止日
	109/1/1	二	開國紀念日 (放假一天)
	109/1/3~9	五~四	期末考試
十八	109/1/6~31	一~五	網路查詢學期成績
寒假	109/1/13~21	一~二	初選第 2 學期課程
	109/1/15	三	招生委員會會議
	109/1/17	五	總務工作績效評估會議
	109/1/23~27	四五	春節假期 (1/24 除夕, 1/24 ~ 1/29 為國定春節假期)
	109/1/31	五	學期結束

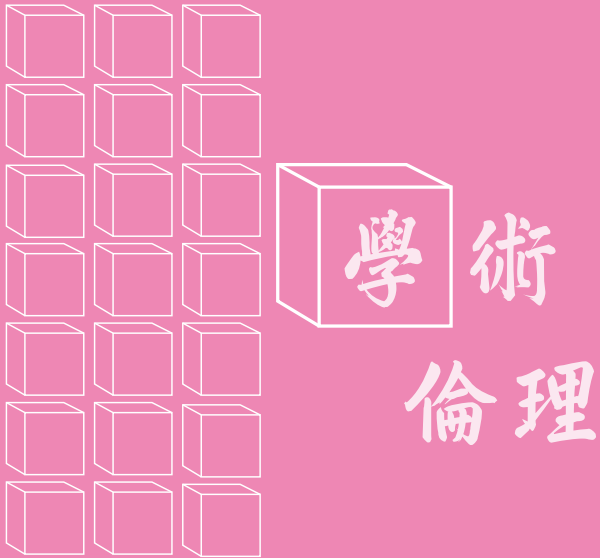
108 學年度行事曆【第2學期】

週次	日期	星期	事項
寒假	109/2/1	六	本學期開始
	109/2/10	一	開始上班
	109/2/13~14	四~五	第1學期期末考試請假補考(含進修學士班)
	109/2/14	五	繳費註冊截止日
一	109/2/17	一	開始上課
	109/2/17~3/6	一~五	網路查詢註冊
二	109/2/24~27	一~四	免修全民國防教育軍事訓練及護理課程申請
	109/2/24~3/3	一~二	加退選課程
	109/2/28	四	和平紀念日(放假一天)
三	109/3/5~11	四~三	109學年度轉系、所申請
	109/3/6	五	第171次行政會議
	109/3/6~13	五~五	教育學程申請
五	109/3/16~29	一~日	期中教學意見調查週
	109/3/16~4/24	一~五	研究生學位考試申請
	109/3/20	五	全面品質管理研習會
	109/3/20~22	五~日	109學年度身心障礙學生升學大專校院甄試
	109/3/21	六	春之饗宴_系所及各校友會邀請校友返校座談參觀
六	109/3/25	三	招生委員會會議
七	109/3/30	一	全學期上課達三分之一
	109/3/30~4/1	一~三	教學行政觀摩日
	109/4/2	四	清明節補假(放假一天)
	109/4/3	五	兒童節提前(放假一天)
	109/4/4	六	兒童節、清明節(放假一天)
八	109/4/6	一	休、退學學生退2/3學雜費截止
九	109/4/15	三	學生事務會議
	109/4/17	五	第172次行政會議(系所主管及學生代表列席)
十	109/4/20~26	一~日	期中考試週
	109/4/20~5/15	一~五	提報學分學程修讀名單
	109/4/22或4/29	三	招生委員會會議(暫訂)
十一	109/5/1~7/5	五~日	研究生學位考試

108 學年度行事曆【第2學期】

26

週次	日期	星期	事項
十二	109/5/4~8	一~五	應屆畢業生折抵役期集體申請
	109/5/6	三	109 學年度校教師評審委員會會議、畢業典禮籌備會議、淡水校園防護團整編暨常年訓練
	109/5/6~19	三~二	109 學年度雙主修、輔系申請
	109/5/7	四	淡水校園教學大樓地震避難掩護演練與災害防救宣教活動
	109/5/8	五	校課程委員會會議
十三	109/5/11	一	全學期上課達三分之二（休、退學學生退 1/3 學雜費截止）
	109/5/11~15	一~五	期中退選課程
	109/5/15	五	教務會議、教育學程甄選決審會議
十四	109/5/18	一	應屆畢業生（含延修生）申請休學截止日
	109/5/18~24	一~日	教學評量週（畢業班科目）
	109/5/20	三	109 學年度校教師評審委員會會議
	109/5/22	五	第 173 次行政會議（預算初審）
十五	109/5/25~31	一~日	畢業班考試（大學部 4 年級、建築系 5 年級課程）
	109/5/25~6/7	一~日	教學評量週（非畢業班科目）
	109/5/25~6/12	一~五	畢業班學生網路查詢學期成績
	109/5/29	五	總務會議
十六	109/5/30	六	蘭陽校園畢業典禮
	109/6/1~30	一~二	學分學程證明書申請
	109/6/3	三	招生委員會會議
	109/6/5	五	第 83 次校務會議（審議預算案）
十七	109/6/6	六	畢業典禮、補行上班（6/26 調整放假）
	109/6/8	一	非應屆畢業生申請休學截止日
	109/6/12	五	畢業班考試請假補考（含進修學士班）
十八	109/6/15~21	一~日	期末考試週
	109/6/15~7/15	一~三	網路查詢學期成績
	109/6/20~21	六~日	淡水校園學生宿舍閉館作業
暑假	109/6/25	四	端午節（放假一天）
	109/6/26	五	調整放假（06/06 補行上班）
	109/6/29~7/3	一~五	淡海同舟-109 學年度社團負責人研習會
	109/7/1~8/31	一~六	週五休假（7/6 ~ 7/9 全休）
	109/7/31	五	本學年度結束



發表為先？誠信重要。。。。



一、科技部定義違反學術倫理行為及處分方式：

(一)依「科技部學術倫理案件處理及審議要點」第3點，所稱違反學術倫理，指研究人員有下列情形之一，致有嚴重影響本部審查判斷或資源分配公正之虞者：

- 1.造假：虛構不存在之申請資料、研究資料或研究成果。
- 2.變造：不實變更申請資料、研究資料或研究成果。
- 3.抄襲：援用他人之申請資料、研究資料或研究成果未註明出處。註明出處不當情節重大者，以抄襲論。
- 4.隱匿其部分內容為已發表之成果或著作。
- 5.未經註明而重複發表，致研究成果重複計算。
- 6.研究計畫或論文大幅引用自己已發表之著作，未適當引註。
- 7.以違法或不當手段影響論文審查。
- 8.其他違反學術倫理行為，經本部學術倫理審議會議決通過。

(二)依「科技部學術倫理案件處理及審議要點」第12點，學術倫理審議會就初審結果認定違反學術倫理之案件進行審議，如認定違反學術倫理行為證據確切時，得按其情節輕重對當事人作成下列一款或數款之處分建議：

- 1.書面告誡。
- 2.停止申請及執行補助計畫、申請及領取獎勵(費)一年至十年，或終身停權。
- 3.追回部分或全部補助費用、獎勵(費)、獎金或獎勵金。
- 4.撤銷所獲相關獎項。



二、教育部定義違反學術倫理行為及處分方式：

(一)依教育部「專科以上學校學術倫理案件處理原則」第3點，學生或教師之學術成果有下列情形之一者，違反學術倫理：

- 1.造假：虛構不存在之申請資料、研究資料或研究成果。
- 2.變造：不實變更申請資料、研究資料或研究成果。
- 3.抄襲：援用他人之申請資料、研究資料或研究成果未註明出處。註明出處不當，情節重大者，以抄襲論。
- 4.由他人代寫。
- 5.未經註明而重複出版公開發行。
- 6.大幅引用自己已發表之著作，未適當引註。
- 7.以翻譯代替論著，並未適當註明。
- 8.教師資格審查履歷表、合著人證明登載不實、代表作未確實填載為合著及繳交合著人證明。
- 9.送審人本人或經由他人有請託、關說、利誘、威脅或其他干擾審查人或審查程序之情事，或送審人以違法或不當手段影響論文之審查。
- 10.其他違反學術倫理行為。

(二)依教育部「專科以上學校學術倫理案件處理原則」第10點，針對違反學術倫理案件，除涉及學位授予及大專校院教師資格送審依各該規定處分外，其他違反學術倫理案件得按其情節輕重，對被檢舉人作成下列各款之處分或建議：



- 1.書面告誡。
- 2.撤銷或廢止本部委員資格、撤銷或廢止相關獎項，並追回部分或全部補助費用、獎勵（費）。
- 3.一定期間或終身停止擔任本部委員、申請及執行本部計畫、申請及領取補助費用、獎勵（費）。
- 4.參加一定時間之學術倫理相關課程，並取得證明。

三、學術倫理教育訓練機制

近年，學術倫理議題逐漸受到各界重視，教育部與科技部亦將「建立學術倫理機制」列為評鑑指標之一。為強化研究人員對學術倫理應有認識及重視，**自106年12月1日起，首次申請科技部計畫之計畫主持人及研究人員應完成至少6小時之學術倫理教育課程訓練**，並檢附相關證明文件送申請機構備查，未完成者不得申請研究計畫。

為提供學術研究倫理線上教育課程並建立檢測機制，教育部委託國立交通大學成立「臺灣學術倫理教育資源中心」建置網站，網站除提供教育課程檢測機制外，還包含分析國內外學術環境中之不當行為及相關案例的探討等。該網站提供個人可自行註冊後線上選課，課程內容包含各領域類別，例如法律、語言學、管理科學、資訊電機等供選讀。



請選擇登入身分

必修學生

必修教研人員

個人註冊

學生管理者

教研管理者

查詢管理者

查詢身分

註冊帳號

相關網站



Malaysian Educational Module on Responsible Conduct of Research

【簡介】

本書共有10個章節，每章節著重負責任研究行為的不同面項，可做為讀者的參考資料，或教導負責任的研究行為相關課程之教師教學資源，並希望能加強國家研究的完整性，讓負責任研究行為成為馬來西亞科學生系統中的優良文化。本書可於線上免費閱讀，請點此連結前往：

<https://www.akademisains.gov.my/rcr-book-online/>

【參考資料】

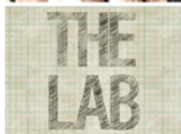
[Academy of Sciences Malaysia](#)



ORI The Research Clinic

美國Office of Research Integrity (ORI) 及Office for Human Research Protections (OHRP) 合編教材，採模擬策略，以多路徑選擇的方式進行 (decision-making choices)，目前僅有英文版，可免費線上使用。

<https://ori.hhs.gov/TheResearchClinic>



ORI The Lab

美國Office of Research Integrity (ORI) 自編教材，採模擬策略，以多路徑選擇的方式進行 (decision-making choices)，已有繁體中文譯版 (另有英文及西班牙文版)，可免費線上使用。

<https://ori.hhs.gov/thelab>



The Office of Research Integrity (ORI)

美國研究誠信辦公室 (ORI) 為美國衛生及公共服務部 (U.S. Department of Health & Human Services, HHS) 旗下單位，推動研究倫理教育的重要組織，負責審議受政府補助之研究計畫的疑似不當行為，網站中提供免費的線上教材和案例集，以及真實案件的調查報告。

<https://ori.hhs.gov>



CITI Program

全世界最知名的線上課程之一，教學內容完善，普遍受國內外IRB的訓練時數認可，有中文版，但會有繁、簡體中文用語上的不同；法規不一定適用於臺灣；部份付費課程。

<https://www.citiprogram.org>

引用他人著作之議題

單元簡介

1. 正確引用他人著作的重要性
2. 著作權法符合正當引用要件
 - 2.1 須為正當目的之行為
 - 2.2 須有「引用」之行為
 - 2.3 須在合理範圍內
 - 2.4 被引用著作須公開發表
 - 2.5 須明示出處
3. 案例分析
4. 結語
- 參考文獻

引用他人著作之議題 單元簡介

研究者在寫作學術論文時，為了加強自身論述，往往需要援引他人的論述、數據或圖表等資料，然而，當所引用之內容為著作權法保護之對象時，研究者該如何正確引用他人著作以免侵權，即成為重要問題。本單元介紹著作權法中關於引用的相關規範，以避免研究者日後進行論文寫作時，侵害他人著作權並違反研究倫理而不自知。



資料來源：臺灣學術倫理教育資源中心 <https://ethics.nctu.edu.tw/>

相關法規：

教育部—

專科以上學校學術倫理案件處理原則

(106年5月31日臺教高(五)字第1060059470號函)

專科以上學校教師資格審定辦法

(105年05月25日臺教高(五)字第1050053023A號令修正)

專科以上學校教師違反送審教師資格規定處理原則

(101年12月24日教育部臺學審字第1010234363B號令修正)

科技部—

科技部學術倫理案件處理及審議要點

(106年4月10日1060410科部綜字第1060022022A號令修正)

科技部補助專題研究計畫作業要點

(106年9月30日科部綜字第1060075567號函修正)

淡江大學—

淡江大學教職員生學術倫理管理辦法

(107年6月19日校秘字第1070005543號函公布)

淡江大學研究生學術研究倫理教育課程實施要點

(106年5月25日處秘法字第1060000014號函)

「師生戀」行不行？

或許認為在大學校園裡，大學生、研究生已成年，師生之間應該有談戀愛的自由吧！事實上，「師生戀」本身卻是不自由的。

教師是培養社會所需人才的專業人士，其專業與品德形象，是用高標準檢視，當「師生戀」發生時，因為老師是掌握權力的人，與學生之間存在相對的利害關係，必須面對社會大眾對師生權力不對等的認知。因此，老師的追求行為雖在法律上沒有違法，但涉及對等關係時，常被認為學生可能迫於成績，礙於學習，不得不服從。

專家學者是這麼說的：

「校園性侵害性騷擾或性霸凌防治準則」起草人世新大學性別研究所羅燦煥教授表示：「因為老師對學生有指導、訓練、評鑑的角色，權力明顯大過學生，在師生關係中，學生很難拒絕老師。…如果師生兩人真的想在一起，老師就不能對那位學生進行指導與評鑑，才符合專業倫理的規範。」她公開指出，「許多師生間的性騷擾被視為師生戀，但師生戀其實嚴重違反專業倫理。」並列出三種師生戀可能演變為性騷擾的風險：

- 1、權力不對稱所形成的性騷擾：當教師企圖與正在教學、指導、訓練、評鑑、管理、輔導、或雇傭的學生發展情愛關係，但對方並無相同意圖，卻因畏懼前者的權威，或擔心秋後算帳，而不敢明確拒絕，但也不願屈從，就會產生性騷擾的後果。
- 2、對其他學生造成間接性騷擾的後果：當教師與某名學生發生情愛關係，如果公開在課堂上表現親密行為，可能會對其他學生造成困擾，而影響到他們的工作或學習表現；當教師偏袒其情愛對象，而將稀有資源（如獎學金）給予後者，導致其他具相等條件的學生，被剝奪享用該資源的機會，就會產生徇私式的性騷擾。





3、師生戀對當事學生可能造成的負面影響：該名學生若受到該教師學業上的獎勵或肯定，可能會無法確定受獎勵原因是自己的能力表現或是自己與該教師的情愛關係，長久下來，可能降低學生的自信心及自尊心；該生確信受獎勵原因的確自自己的能力或表現，但其他學生可能將之歸因於師生戀，而對該名學生有所偏見或歧視，也會造成對該生的困擾。

長期擔任教育部性別平等教育委員會委員，輔仁大學法律系吳志光教授撰文探討此項議題時，舉美國處理師生關係與專業倫理的例子：「伴隨著權力控制關係的師生間性騷擾行為亦無法在校園中被容忍，容易與性騷擾行為相牽連的師生戀遂成為『箭靶』。越來越多的歐美大學明文規定，禁止老師同自己所教所管的學生談情說愛或有越軌行為。如果處於熱戀之中的師生感情真摯並已經到了難捨難分的地步，老師只好採取避嫌態度，主動放棄自己教育管理的班級，轉到其他年級或學校任教。支持新法規的人士則表示，這種規定可能防止教職員濫用對學生的權力和影響力。」

因此，教育部曾在2011年2月發函要求各校依「校園性侵害性騷擾或性霸凌防治準則」)第34條規定修訂教師聘約，即將第7條「教師於執行教學、指導、訓練、評鑑、管理、輔導或提供學生工作機會時，在與性或性別有關之人際互動上，不得發展有違專業倫理之關係」及第8條「教職員工應尊重他人與自己之性或身體之自主，避免不受歡迎之追求行為，並不得以強制或暴力手段處理與性別有關之衝突」納入。

依教師法第14條第8～10款規定，教師若涉有關校園性侵害性騷擾或性霸凌事件，嗣經學校性別平等教育委員會調查認定行為屬實或情節重大，報請主管教育行政機關核准後，予以解聘。

「謹言慎行」要不要？



老師言行舉止應特別注意哪些事項，以免誤導學生不正確的性別觀念？

學校教師是具有權威性的角色，其一言一行皆被學生關注、學習與模仿。身教與言教應謹慎小心，避免傳達錯誤的性別觀念，若學生發生困擾事件求助老師時，應注意並避免以下情況發生：

- 和學生說話應避免使用含有性別歧視、刻板印象的用語或避免用貶抑、歧視和批評的態度。
 - 這些隱含錯誤性別觀念的用詞，若聽到學生出現類似對話，應該及時機會教育，適時制止，並使學生理解為何這些是錯誤觀念的原因。
 - 課堂上避免剝奪某一性別學生的學習或發言機會，如問問題時不要固定指定男（女）生回答，或較常鼓勵男（女）生發言。
 - 避免只針對某一性別學生說話，如「你們男生，每次都…」。
- 相信老師以正確開放的態度和學生互動，學生自然耳濡目染，比起片面的性別宣導，能更加落實性別平等教育。

性別觀念 Q & A（摘錄教育部性平教育資訊網鍾宛蓉律師答復）

Q：兩情相悅的師生戀中，若老師尚未婚嫁，校方予以處分是合法的嗎？

A：師生戀會違反教師專業倫理，因為師生間的互動（上下的教學關係、老師對學生應該一視同仁）與情人間的互動（平行的情愛關係、情人是最特別的人）本質上不同且不相容。

Q：社會無法接受師生戀的原因？



A：社會大眾期待老師言行符合師道，堪為學生的模範，對學生傳道、授業、解惑。因此，無法接受老師憑藉學識、年齡、身分、智識程度、社會經驗上的優勢，掌控學生成績優劣、畢業與否的權勢，利用教育學生的機會及學生對老師的信賴，跟學生談戀愛，混淆學生對老師的情感，耽誤學生的學習及發展，影響學生的人際關係及價值觀，也破壞了其他學生的學習環境。

Q：如果學生對老師有強烈依戀，並因此形成苦惱或妒恨時，老師該如何處理與尋求協助？

A：老師要讓學生覺得老師對學生的教育、關心、照顧是一樣的，沒有徇私、沒有不良企圖。如果學生對老師有強烈依戀，自認為老師對自己特別好、老師對自己有意思，甚至公然追求老師，經老師勸阻、拒絕仍未改善，在此種情境下，老師已無法教育該生。為了雙方好，老師需要將此事報告學校，由學校商議處理措施。（參見校園性侵害性騷擾或性霸凌防治準則第7條）。

Q：當老師查覺學生什麼樣的狀況時，老師要對學生有一些提醒？

A：當老師覺得學生過度親近自己，探問老師的感情狀態及私生活，有意無意地觸碰老師，逾越老師的身體界線，在下課後或假日打電話跟老師聊無關課業的事情，在老師家附近遊蕩或獨自到老師家拜訪。老師必須提醒學生要尊重老師。

參考資料：

1. 國立清華大學性別平等教育委員會，【轉載】師生戀中的權力控制 vs. 情慾自主，文／吳志光。http://gencom.web.nthu.edu.tw/files/14-1099-68081_r805-1.php?Lang=zh-tw
2. 校園性教育教學資源網，時事評析，(2010) 老師性騷擾不等於師生戀，台灣立報／史倩玲。http://sexedu.moe.edu.tw/html/news_detail.asp?sn=934
3. 校園性別事件防治與處理／校園性別事件處理流程／常見問題與解答。https://www.gender.edu.tw/web/index.php/m7/m7_02_04_index



〔情境一〕

某TA很喜歡班代，每次看見班代時，都會盯著她的腿猛瞧；同學也抱怨TA會常講黃色笑話或者告訴同學「做愛才會長命百歲」等類似話語，讓同學們感覺不舒服。

【以帶有性別意味的語言對他人的身體特徵、外貌進行談論、評價，構成語言性騷擾。】

〔情境二〕

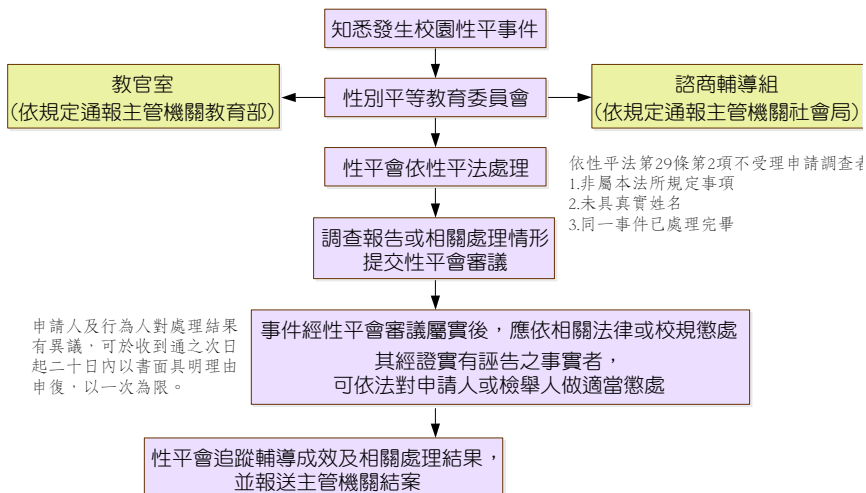
一名研究所男生，在擔任大學部課程助教時，常趁著實習課指導學生時，藉機碰觸女同學的身體(手、胸部、肩膀、腰部等)，且對於多位女同學有著類似重複的舉動，她們感到相當不舒服，決定尋求系上老師協助。

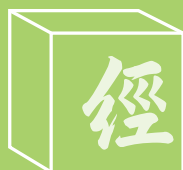
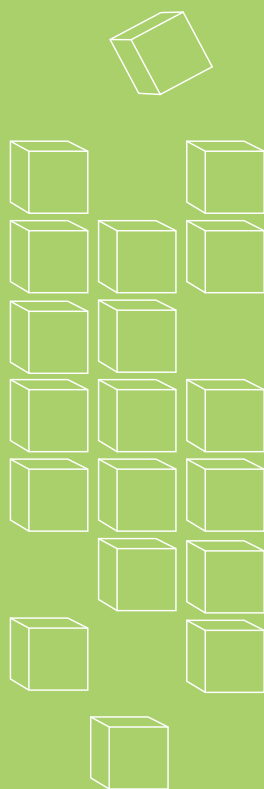
【未經同意以身體碰觸、撫摸他人的身體，使對方感受到不悅或受到侵犯，構成肢體性騷擾。】

〔情境三〕

一名大學老師發了多條含有色情、不雅語言的聊天內容，給女學生獻殷勤，女學生隨後回覆：「老實說，我是很尊敬你的，沒有想到你是這樣的人！」幾分鐘後，還向這位女學生發了3段色情視頻，並稱「敢不敢去告」。

【未經同意，傳送、分享帶有性或性別暗示圖片、影片，強迫對方接收、觀賞或以眼神、臉部表情、身體姿勢做出性挑逗行為，都算是視覺性騷擾。】





經驗 分享



很重要，很重要，很重要...

系所主管應具備的涵養

近年來全球的高教環境變動加劇，台灣的高教體系自然也不能置身於外，系所主管擔負著系所規劃與發展的重責，工作更形艱難，個人認為當今要扮演好系所主管的角色，至少可往以下三項重點努力：

第一項重點為課程改革，在電腦演算技術日新月異，計算機價格日益低廉的趨勢下，每個學系的發展已經和多數系所主管當年接受博碩士的養成教育內容大不相同。以商管學院為例，如何結合系所的教師專長，規畫開設頂石課程讓學生學習可以課程一貫化，並得以實際應用與落實；開設產業實習課程；配合時代發展趨勢，結合大數據、資料庫等科技技術，在原有的基礎上讓系所課程得以活化，使得學生畢業後更具競爭力。

第二項重點為橫向與縱向的行政整合能力，系所主管對內縱向協調行政事務，橫向協調教師間的工作分配，在今日教師自主權高漲，學校面臨更多的轉型壓力，夾在行政、教學與研究間，實在難為。但個人認為，教師最難的部分是超越教學面向的訓練，有了行政的歷練，才能有超越關在象牙塔內的狹隘眼光，進而對個人與單位做出更積極開創的貢獻，因此，系所主管們宜互相勉勵與學習，共同為系所與學校的長遠發展一起努力。

最後一項重點則是要積極參與國際化事務，世界何其大，發展之快超越我們的想像，立足台灣，放眼全世界，說來容易，但是做起來體系龐大，如果因為畏懼工作量，而將自己狹隘的只侷限在國內發展，勢必影響系所日後的競爭力，更其甚者，連與國內校外交流都能免則免，心態保守，連帶影響系所日後的發展，甚至傷害到系所的存在而不自知。系所主管宜與系所教師共同規劃短中長程的國際交流計畫，讓整個單位的生氣蓬勃，藉招收國際生激發更多的課程與研究思考。

系所主管應像大河能納百川，然後匯聚入海，擔任系所主管是一種榮譽、一種訓練、更是一項挑戰，共處一個團隊更是一種難能可貴的緣分，大家應彼此互相協助，共存共榮，發揮一加一大於二的力量，方能讓系所與學校永續發展，發光發熱。





系所主管應充實知識、技能或心態調整

一般認定擔任系所主管即是系所領航者，不過就管理專業而言，學理上普遍認為「沒有偉大的領導者，只有最適合組織發展情境的領導團隊」；由於個人專業為管理領域，故以下提供融合學理基礎與自身實務心得的5A思維，供大家參考。

動態調適(Adaption)：考量現今的總體環境、高教體制與本校發展趨勢，系所主管必將面臨許多價值權衡的挑戰，例如系所永續發展(求存續)與大學傳統定位(重理念)的兩難，或是加速新陳代謝(尋新血)與活化既有資源(覓新用)的平衡，因此首要之務即為管理模式的動態調適，亦即隨時保持靈活應變的彈性，進而保留多元方案的選項。

正向中介(Agent)：大學殿堂聚集大量的知識工作者，並採用自我治理的原則，因此各類討論或決策經常仰賴師生們的共同參與；其中，系所主管即為學校行政團隊、各類委員會，以及系所師生之間的溝通橋樑，若能善盡正向的中介角色，例如協助師生連結本校豐沛的資源系統，或是發揮本校多元優勢、創造跨域合作機會，即能提升與優化管理的效率與效能，是系所主管可思考的第二項任務。

動員能力(Ability)：本校教師不僅學有專精，亦可選擇深化教學品質或投入公共服務，故各系所皆已累積大量的優勢資本，僅待系所主管透過積極的動員能力、擴大發展能量，例如執行各類研究案的教師鼓勵其帶入科研資源，或是具備教學熱忱者能發揮招生效益；藉由專業分工有助於打造適才適所的幸福職場，更能開創系所的獨有特色。

新創活動(Adventure)：在科技日新月異與產業結構轉變的情況下，系所亟需跟上新世代的發展腳步，即便組織大幅轉型不易，卻可考慮少樣實驗，將嘗試性的方案或項目視為一項新創事業或活動，例如發展就業或跨域學程、建立新興領域實驗室或研究團隊等，透過初期成效的評估，進而納入更廣泛的系所發展目標，形成穩健的長期經營。

正當嗜好(Amusement)：當社會環境快速變化，大學的功能與教師的任務亦呈現多元樣貌，而系所主管首當其衝，大則構思上述各類方向性的策略規劃，小則經常處理不同的突發狀況與事件，惟有保持身心靈的健康與平衡才是生活的基礎，若能培養正當的娛樂或嗜好，例如規律運動、創意手作、旅遊休閒或參與聚會等，往往能有效迎接明日的挑戰。

最後，大學及系所的未來發展奠基於組織內眾人的集體智慧，故期待相互學習並促成整體正向發展。

陳意文 (資訊傳播學系主任)

經驗分享

其實，說是主管，與老師之間並沒有權威層屬的位階差別，只是系所裡必須處理行政事務的主責人員。大家的關係還是平等的同事，先有這樣的心理認知，對處理很多事就較能抓住眉角。

另一方面，因為擔任主管當然有較大的權限，有機會分配資源運用資源，所以是做事的好時機，許多想法點子都可以有相對的資源付諸實現，想想這幾年你要做些什麼特別的事，成為你的 legacy，日後被記住甚至是稱頌的事蹟。

開各種會議前，如果可預見一些當事人可能會有不同意見或是情緒反應，壹定要事先溝通（疏通），不要在會議上對決。對於提案，主管一定要有備案，避免都在會議上要求大家提出意見，應該先拋出意見讓大家討論，這樣才能較有效地達成決議。

日常中處理公文是最頻繁的業務，可以多看不學。不要盲簽公文，讓助理知道你很在意簽名，簽名之前務必瞭解所為何來。

當主管也經常得做資源分配，授比受有福，而且系所的所有成敗都有你的分，可以與有榮焉，也經常是責無旁貸。行有餘力時，也要勉勵自己思考較深層的事務，例如創新轉型、課程改革、與系所定位方向等。

善待助理，古有明訓，帶人要帶心。淡江的同仁都是優秀的員工，能力沒問題，可能是家庭與工作調適的問題，可能是個性脾氣上的稜角。何況主管與助理是命運共同體，多些關懷，即使是辦公室以外的事。出國或是旅行回來，帶點伴手禮，禮輕情意重，適切表達感謝之意。

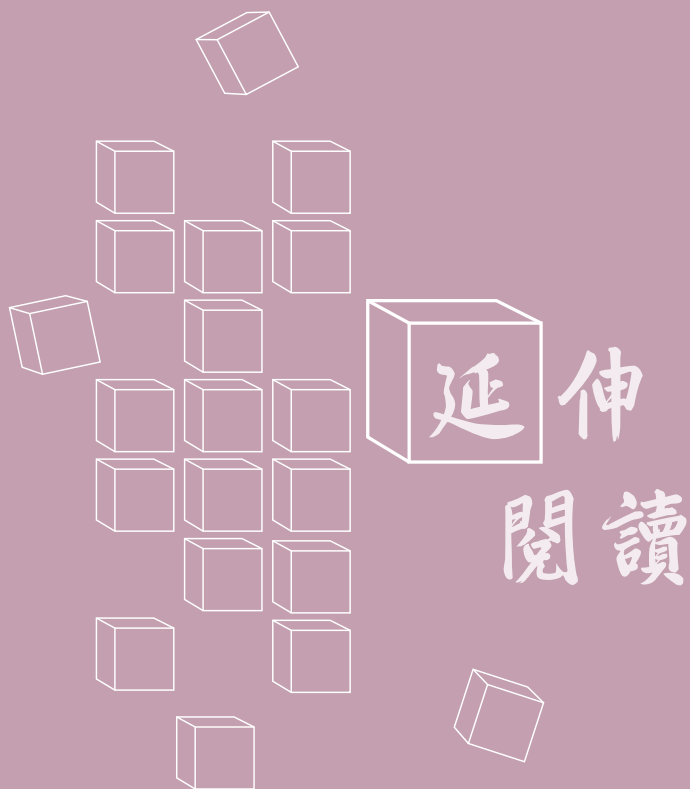
最後，當主管可以是值日生，可以是大樓管理員，可以是里長，也可以是總經理。

想想你要把它做成什麼。



42





教學相長，開卷有益



一、權責與角色

麥可思研究。成為一系之長，大學教師必須解鎖哪些基本技能？每日頭條教育版，2017年3月4日，取自 <https://kknews.cc/zh-mo/education/enz89or.html>。

麥可思研究。大學裡，系主任到底是一種怎樣的的存在？每日頭條教育版，2016年12月17日，取自 <https://kknews.cc/education/qe649ar.html>。

Michael Olpin, Sam Bracken (2015)。90秒，壓力OFF成功解壓的七個習慣。天下文化。
Patrick M. Lencioni (2014)。對手偷不走的優勢－冠軍團隊從未公開的常勝祕訣。天下文化。

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。

柯進雄 (1994)。角色理論在學校行政領導之運用。研習資訊，11(4)，60-62。

二、領導與管理

Daniel Goleman (2017)。哈佛教你高EQ管理術。哈佛商業評論全球繁體中文版。

THOMAS L. Friedman (2017)。謝謝你遲到了。天下文化。

Alec Ross (2016)。未來產業。天下文化。

Daniel Goleman (2015)。高EQ領導力。天下文化。

Deborah Tannen (2015)。哈佛教你打造溝通力。哈佛商業評論全球繁體中文版。

Drew Boyd, Jacob Goldenberg (2014)。盒內思考：有效創新的簡單法則。天下文化。

Sheryl Sandberg (2014)。挺身而進Lean In: Women, Work and the Will to Lead。天下雜誌。

Stephen R. Covey (2013)。第3選擇：解決人生所有難題的關鍵思維。天下文化。

Stephen R. Covey (2010)。第8個習慣。天下文化。

林文政 (2010)。「向上管理」三部曲。經理人月刊，67，28-29。

楊千 (2010)。領導與統御－如何培養未來領導人才。經理人月刊，63，138-145。

經理人月刊編輯群 (2010)。領導力的修練，經理人月刊，65，56-107。

【註】可至 <http://www.managertoday.com.tw> 線上閱讀。

John C. Maxwell (2008)。領導的黃金法則。天下文化。

Kotter, J. P. (1996)。Leading change. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Gmelch, W. H., Miskin, V. D. (1993)。Leadership Skills for Department Chairs. Bolton, MA: Anker.

三、倫理議題

田芳華 (2008年，9月30日)。「您能不抄襲！」——淺談學術剽竊。國立臺灣大學教學發展中心電子報，26，2010年6月9日，取自 http://ctld.ntu.edu.tw/_epaper/news_detail.php?f_s_num=370

馮丰儀 (2007)。學校行政倫理理論內涵及實踐之探究。教育研究與發展，3(3)，219-248。

**馬拉威**

馬拉威大學 University of Malawi

紐西蘭

懷卡特大學 University of Waikato

澳大利亞

新南威爾斯大學 The University of New South Wales

克廷大學 Curtin University

昆士蘭大學 The University of Queensland

昆士蘭理工大學 Queensland University of Technology

西雪梨大學 Western Sydney University

印度

尼赫魯大學 Jawaharlal Nehru University

費爾大學 Vel Tech Dr.RR & Dr.SR Technical University

亞米提大學 Amity University

昌迪加爾大學 Chandigarh University

印度理工學院坎普爾分校

Indian Institute of Technology Kanpur

菲律賓

聖湯瑪士大學 University of Santo Tomas

拉薩大學 De La Salle University

姊妹校

台灣

國立金門大學

46

中國大陸

中國科學院大學	南京航空航天大學	中南財經政法大學	蘭州大學	福州大學
廈門大學	西南財經大學	廣州大學	雲南大學	滁州學院
西北工業大學	南京大學	浙江大學	同濟大學	遼寧大學
對外經貿大學	山東財經大學	山東大學	澳門大學	華南理工大學
北京航空航天大學	中國人民大學	四川大學	西北大學	華中師範大學
復旦大學	武漢大學	南開大學	華僑大學	蘇州大學
哈爾濱工業大學	武漢理工大學	天津大學	福建師範大學	東北師範大學
吉林大學	首都經濟貿易大學	北京理工大學	貴州大學	香港科技專上書院
上海理工大學	安徽財經大學	西安交通大學	北京外國語大學	
北京大學	江西財經大學	華東師範大學	北京交通大學	

日本

中央學院大學	京都橘大學	立命館大學	櫻美林大學
亞細亞大學	青山學院大學	法政大學	德島文理大學
麗澤大學	關西學院大學	九州大學	龍谷大學
城西大學	長崎外國語大學	同志社大學	近畿大學
城西國際大學	長崎大學	北海道大學	關西大學
東海大學	國際教養大學	福岡女子大學	商業突破大學
津田塾大學	平成國際大學	東京外國語大學	山口大學
早稻田大學	鹿兒島大學	大阪府立大學	芝浦工業大學
電氣通信大學	會津大學	明治大學	
駒澤大學	立命館亞洲太平洋大學	學習院大學	

韓國

檀國大學	慶熙大學
誠信女子大學	漢陽大學
慶南大學	梨花女子大學
清州大學	中央大學
京畿大學	

泰國

曼谷大學	Bangkok University
宋卡王子大學	Prince of Songkla University
蒙庫國王大學	King Mongkut's University of Technology Thonburi
農業大學	Kasetsart University
拉卡邦先皇技術學院	KMIT Ladkrabang

印尼

卡查馬達大學	Gadjah Mada University
穆罕默迪亞大學	Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
印度尼西亞大學	Universitas Indonesia

馬來西亞

韓新傳播學院	Hanxing Academy of Journalism & Communication
新紀元學院	New Era College
韓江學院	Han Chiang College
英豪多媒體傳播學院	In-House Multimedia Academy
馬來西亞拉曼大學	Universiti Tunku Abdul Rahman
雙威大學	Sunway University
IACT 學院	

蒙古

蒙古國立大學	National University of Mongolia
--------	---------------------------------

姊妹校

英國

桑德蘭大學 University of Sunderland
 倫敦大學皇家何樂巍學院 Royal Holloway, University of London
 牛津哈福特學院 Hertford College, University of Oxford
 牛津布魯克斯大學 Oxford Brookes University
 布里斯托大學 The University of Bristol

西班牙

拿瓦拉大學 Universidad de Navarra
 卡斯蒂亞拉曼恰大學 Universidad de Castilla-La Mancha
 聖保羅大學 Universidad CEU San Pablo
 穆爾西亞大學 The University of Murcia
 阿爾卡拉大學 Universidad de Alcalá
 馬拉加大學 The University of Malaga
 格拉納達大學 The University of Granada

德國

慕尼黑大學 Ludwig-Maximilians-Universität München
 波昂大學 Bonn University
 科隆大學 University of Cologne

法國

弗朗士孔泰柏桑松大學 Université de Franche-Comté
 里昂第三大學 Université of Jean Moulin , Lyon 3
 巴黎第四大學 Université De Paris-Sorbonne (University de Sorbonne)
 法國高等計算機電子及自動化學校
 (ESIEA)École Supérieure d'Informatique, Électronique, Automatique
 巴黎第七大學 Université Paris Diderot
 普瓦捷大學 Université de Poitiers

奧地利

維也納大學 The University of Vienna

土耳其

哈西德佩大學 Hacettepe University

比利時

比利時聖路易斯大學 Saint-Louis University-Brussels
 新魯汶大學 Université catholique de Louvain
 荷語布魯塞爾自由大學 Vrije Universiteit Brussel

姊妹校

48

俄羅斯

遠東聯邦大學 Far Eastern Federal University

莫斯科國立語言大學 Moscow State University of Linguistics

聖彼得堡大學 Saint Petersburg State University

烏拉爾聯邦大學 Ural Federal University

哈薩克

國立歐亞大學

L.N. Gumilyov Eurasian National University

瑞典

斯德哥爾摩大學 Stockholm University

烏克蘭

基輔大學 National Taras Shevchenko University of Kyiv

波蘭

華沙大學 Warsaw University

波蘭亞捷隆大學 Jagiellonian University

匈牙利

科維努斯布達佩斯大學 Corvinus University Budapest

捷克

布拉格經貿大學 The University of Economics, Prague

布拉格查爾斯大學 Charles University in Prague

芬蘭

拉瑞爾科技應用大學 Laurea University of Applied Science

土庫大學 University of Turku

羅馬尼亞

巴比波里亞大學 Babes-Bolyai University



姊妹校

美國

聖若望大學 St. John's University, N. Y.
 華盛頓州立大學 Washington State University
 西佛羅里達大學 The University of West Florida
 伊利諾大學 University of Illinois at Urbana Champaign
 加州州立大學沙加緬度分校 California State University, Sacramento
 俄亥俄大學 Ohio University, Athens
 曼卡度州立大學 Mankato State University
 密蘇里州立大學 University of Missouri, St. Louis
 加州州立大學弗雷斯諾分校 California State University, Fresno
 加州州立大學諾斯里基分校 California State University, Northridge
 加州州立大學溪口分校 California State University, Chico
 奧克拉荷馬市大學 Oklahoma City University
 蒙特瑞國際學院 Monterey Institute of International Studies
 維諾納州立大學 Winona State University
 加州州立大學長堤分校 California State University, Long Beach
 三一學院 Trinity College
 佛羅里達州立大學 Florida State University
 馬里蘭大學 The University of Maryland
 賓州印第安那大學 Indiana University of Pennsylvania
 加州州立大學史坦勞尼斯分校 California State University, Stanislaus
 知識系統學院 Knowledge System Institute Graduate School
 加州多明肯大學 Dominican University of California
 威斯康辛大學斯托特分校 University of Wisconsin, Stout
 聖道大學 University of the Incarnate Word
 沙福克大學 Suffolk University
 密西根大學福林特分校 The University of Michigan, Flint
 聖湯瑪斯大學 University of St. Thomas
 夏威夷太平洋大學 Hawaii Pacific University
 舊金山州立大學 San Francisco State University
 美利堅大學 American University
 天普大學 Temple University
 德州農工國際大學 Texas A&M International University
 佛羅里達中央大學 University of Central Florida
 波莫納加州州立理工大學 California State Polytechnic University, Pomona
 佛羅里達理工學院 Florida Institute of Technology
 德州大學聖安東尼奧分校 University of Texas at San Antonio
 韋恩州立大學 Wayne State University





姊妹校

加拿大

布蘭登大學 Brandon University

亞瑟柏大學 Athabasca University

約克大學 York University

墨西哥

墨西哥自治大學 Universidad Autonoma del Estado de Mexico

巴拿馬

巴拿馬科技大學 The Technological University of Panama

巴拿馬大學 The University of Panama

巴拿馬拉丁大學 The Latin University of Panama

巴拉圭

國立亞松森大學 Universidad Nacional de Asunción

哥斯大黎加

哥斯大黎加大學 Universidad de Costa Rica

智利

智利國立大學 Universidad de Chile

