



目錄

校長序

本校自1950年創立至今,以創辦人張建邦博士國際化、資訊化、未來化的三化遠見,作為達成學術研究,改進教學及增進社會福祉的主要目標。65年期間歷經「奠基」、「定位」、「提升」和「轉變」四個成長波段,成為坐擁淡水、台北、蘭陽與網路4個校園,具多元價值的精緻大學。

現代管理學之父彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)提及:「沒有一個機構是只靠天才或超人來管理而能活得長久的,必須是有組織的方式,由一般人在和睦相處的領導下組成。」這是本年度全面品質管理研習會主題「說話藝術與工作品質」強調的重點,也是身為系所主管,所展現的領導風範,以懇切的處事態度,條理井然的做事原則,扮演好學校與師生間的溝通橋梁。

系所經營儼然是管理小型學校,面對教育環境動態衝擊,高效能的招生策略,優質化的系所特色,才能永續發展。為兼顧學生學習完整需求,課程融入本校三環五育理念,八大基本素養與核心能力;為提升教學研究品質,積極落實校務發展計畫與教學卓越計畫;為強化產學合作實質效益,應拓展學用合一的就業學分學程。對外開發資源,對內控管經費;善用優勢互補,換位思考;樹立競合理念,創造高績效、高產能的多贏局面,開展無限可能的未來。

本手冊,提供行政團隊領航者依循方向的基礎,裨利激發創造服務品質的潛能。在此,特別感謝教育學院張鈿富院長撰寫前言、資深主管無私的行政經驗分享及提供的「領導小技巧」,除發揮傳承與永續功能外,更有助於每一位系所主管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締造佳績。特為之序。

張家宜 謹識於2015年7月



前言

淡江系所主管手冊2015版經過再萃煉之後,結構更為完整,相信內容的可讀性亦大為提高。人資處同仁的用心,也充分展現在這本手冊上。透過手冊提供的資訊,讓新任的系所主管快速了解自己的權責與角色,體認如何由領導理論進入實務的現場,而許多行政主管提供的領導小技巧,體別的錦囊妙計。近年來社會價值改變快速,許多爭議性的議題亦衝擊校園。如相關的行政倫理、學術倫理與師生倫理之爭議,時有所聞,身為系所主管要了解得更為透徹。手冊中列舉了一些重要的資訊,如推動國際化相關的姊妹校資訊、延伸的閱讀書目,尤其是書目中有多本是張校長贈與系所主管的名著,展讀之際必定會有許多不一樣的體認。

本校秉持校園民主與落實教授治校的理念,系所主管皆由系所票選產生,許多系所主管都謙稱自己是「值日生」,但是這個輪值絕不是只角色。在目前大學的體制裡,系所主管可以扮演更積極的角色。在目前大學的體制裡,系所主管可以扮演更積極的角寫,書名Lessons learned from Princeton University,作者是任職普林斯頓內學四十年的Bowen 校長。從這本書提供的許多經驗中,讓人深刻的體系於治理之不易,尤其是想要邁向一所卓越的大學。書中愷切的指出,團隊是治理之不易,尤其是想要選向一所卓越無法用買的,但是必須募與留任中持續向上提升。卓越無法用買的,但是必須募與留任中持續的面要,良好的關係可提供許多募款的會。Bowen 校長認為Princeton is 'an incurable beggar, but stronger than all her patrons.'或許是這種姿態,讓學校的發展有別於其他的公私立大學。由對於是這種姿態,讓學校的發展有別於其他的公私立大學的情況,學費不能漲、政府補助款不確定,確保其他外部資源的情況,學費不能漲、政府補助款不確定,確保其他外部資源的對對,不可以做出選擇的。

面對未來的挑戰,期勉系所主管,能找到以簡馭繁、提升行政效率的方法。做好教學、研究、服務與輔導的工作。行事風格要兼顧組織目標、成員心理的需求,尤其是要充分考量學生的受教權,帶領系所持續精進、面向未來、永續發展。

教育學院院長 張鈿富

系所主管權責與角色

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, 彙整系所主管之權利義務如下:

(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(含經費、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. 仟期2年,期滿得連仟。
- 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(詳本手冊第11頁)。
- 5. 綜理、協調各常設委員會及工作小組業務之執行。
- 6. 爭取經費及教職員員額。
- 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成績初核;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)。

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;對系所主管來説, 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。



7.有效率的團隊會有寬容大家表達意見、卻不會發生衝突 的精神。

2更多的合作和更好的溝通,常常就是解決問題的辦法。 3.在下判斷之前,要全面瞭解情況。瞭解得越多,就越 能做出正確的判斷。

~學術副核長萬煥昭

領導小技巧

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。



- 1. 對人勤於溝通,對事勇於承擔
- 2. 遇事沉著冷静, 處事當罰分明
- 3. 視野若裾放大,格局自然開闊 ~行政副核長胡宜仁

領導小技巧



- 7. 奉行大事皆公開的原則,尊重同仁權益。
- 2.相處秉持誠信態度。
- 3. 召開會議前須作準備,保持議事效率。 ~國際事務副校長戴萬欽

領導小技巧

(請至各單位網站杳詢)

校務事項(秘書處)

- 一、法規彙編
- 二、公文格式
- 三、行政會議、校務會議紀錄查詢

教務事項(教務處)

- 一、註冊、成績及畢業審核
- 二、研究牛學位考試事官
- 三、榮譽學程及學分學位學程事官
- 四、課務工作: 開課、排課、選課
- 五、教學計畫表
- 六、全英語授課
- 十、教室借用申請
- 八、試務作業:大學部期中、期末考試、畢業考試
- 九、年度院系所學位學程調整及招生名額總量調查
- 十、招生及官遵作業
- 十一、講義、行政文件、試題印刷事官

學務事項(學生事務處)

- 一、學生請假、兵役、團體保險、就學貸款
- 二、學生操行、獎懲、銷過及申訴業務
- 三、工讀助學金、校內外獎助學金申請、各類生就學優待學雜費減免
- 四、校園安全、導師業務
- 五、學生社團及學生會輔導
- 六、淡海同舟-社團負責人研習會

- 七、社團學習與實作課程
- 八、服務學習課程
- 力、國際志丁服務策劃
- 十、健康、醫療、營養諮詢服務
- 十一、健康促進及傳染病防治宣導、個案追蹤輔導
- 十二、各類促進心理健康專案:性別平等教育、情感教育、憂鬱暨自我 傷害防治、網路沉迷、生命教育等。
- 十三、學生心理諮商輔導
- 十四、高關懷學生(含精神疾患)個案追蹤輔導
- 十五、職涯規劃、職能輔導、職涯諮詢
- 十六、校園徵才博覽會及校外求才資訊
- 十七、學生住宿申請及輔導、校外賃居輔導、租屋博覽會

總務事項(總務處)

一、財產購入

二、會文館住宿申請

三、修繕申請

四、會議室借用

万、汽機車涌行證申請

六、各樓館門禁刷卡申請

十、研究室分配

八、教職員宿舍借住申請

九、教職員工交通車、接駁車搭乘

研究發展事項(研究發展處)

一、研究計畫案之申請、簽約、請款、撥款及結案事宜。

研究計畫含:科技部專題計畫、大專生參與專題計畫、教育部計畫案、 其他一般委託案。

- 二、專題研究計畫案各項統計表格資料之鍵檔、彙整及陳報。
- 三、科技部補助專題研究計畫案執行情形及管理費經費回饋事宜。
- 四、研發成果推廣、智慧財產權的申請及技術移轉等事項。
- 五、科技部補助專家學者及研究生出席國際會議。
- 六、科技部補助科學與技術人員國內外短期研究、延攬科技人才等。
- 七、科技部補助國內舉辦國際學術研討會、兩岸科技研討會等。

評鑑事項(品質保證稽核處)

- 一、教師教學評量
- 二、教學單位評鑑
- 三、校務自我評鑑與校務滿意度調查

- 万、校務發展計畫與教學卓越計畫執行
- 六、關鍵績效指標填報
- 十、內部控制制度遵循
- 八、系所發展獎勵(複審)

國際交流事項(國際暨兩岸事務處)

- 一、統籌學校國際暨兩岸學術交流業務及相關事宜
- 二、承辦獎助專任教師赴境外參加學術會議並發表論文事宜
- 三、與姊妹校交換師生等各項合作計畫
- 四、接待境外學術單位蒞校訪問事官
- 五、境外學生之輔導事官
- 六、其他國際交流相關事宜

校友服務事項(校友服務暨資源發展處)

- 一、「校友返校-Homecoming Day」活動
- 二、「春之饗宴」活動
- 三、畢業牛滿意度就業概況調查
- 四、畢業生就業流向
- 万、募款會議
- 六、募款致謝事官
- 七、募款行政與績效

財務事項(財務處)

一、年度預算編列

三、支出核銷

五、薪資所得扣繳

二、經費預借

四、收入認列

六、系所發展獎勵(初審)



領導:Get the right things done. 管理:Get the things done right.

職責:善用資源、解決問題、達成目標

~蘭陽核園主任林志鴻

領導小技巧

學習與教學發展事項(學習與教學中心)

- 一、教師專業發展研習
- 三、學習策略與方法之諮詢與輔導
- 五、基礎科目課業輔導
- 七、遠距教學課程線上助教支援
- 九、數位課程與教材之製作與推動
- 十一、開放式課程製作與補助作業
- 十二、磨課師課程製作、補助與獎勵作業

二、教學助理培訓

四、學生學習計群之輔導

六、遠距課程暨教材補助

八、國際遠距課程獎勵作業

十、國際遠距課程技術支援

人力資源事項(人力資源處)

- 一、專兼任教師招募、聘任、升等
- 二、專任教授延長服務、休假
- 三、專任教師評鑑、校外兼職、兼課
- 四、專任教師研究獎勵、教學獎勵
- 五、推薦校內各類委員會名單
- 六、職員任免、輪調、升遷、轉任
- 七、人事資料線上作業及資料庫維護
- 八、薪津及鐘點費發放
- 九、職工考核、差勤管理
- 十、教職員工在職進修
- 十一、新任系所主管研習會、新聘教師座談會、新進職員教育訓練
- 十二、行政人員職能培訓課程
- 十三、教職員工健康檢查、團體保險
- 十四、公教人員保險(公保年金)、勞工保險、全民健康保險
- 十五、私校退休、撫卹、離職、資遣、儲金
- 十六、本校退休福利儲金



1.多聽、多看、多做事2.無私、無我、無煩惱~研究發展處研發長王伯昌

領導小技巧

系所主管參加之會議及活動

主管佈達交接典禮 新仟暨卸仟主管交接,8月1日為原則(秘書處)

新任系所主管研習會 為期2天1夜,由新任系所主管參加(人力資源處)

新生暨家長座談會 系所自行安排舉辦(各系所)

新牛開學典禮 (學牛事務處)

教學與行政革新研討會 (品質保證稽核處)

學生事務會議 (學生事務處)

教務會議 (教務處)

校友返校歡迎茶會 【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)

校務會議 (秘書處)

行政會議_(秘書處)

「春之饗宴」活動 系所安排校友返校事宜(校友服務暨資源發展處)

全面品質管理研習會_(品質保證稽核處)

行政會議 (秘書處)

學生事務會議 (學生事務處)

教務會議 (教務處)

校務會議 (秘書處)

畢業典禮(含校園巡禮) (學生事務處)

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進度表時程召開)

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(系所主管為主席)

院務會議

校務會議

每學年至少1次

募款委員會(校級)(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

104學年度行事曆

【第1學期】

週次	日期	星期	事項
	104/08/01	六	本學期開始
	104/08/05	Ξ	招生委員會會議
	104/08/06	四	進修學士班(一般入學)新生現場報到註冊、 104學年度校教師評審委員會會議
	104/08/10	_	申請逕修讀博士班截止
	104/08/11 ~ 17	二~一	舊生初選第1學期課程(含研究所新生)
	104/08/12 ~ 13	三~四	104學年度新任系所主管研習會
	104/08/15 ~ 16	六~日	淡水校園學生宿舍參觀日
	104/08/19	Ξ	轉學生新生現場報到註冊
	104/8/24 ~ 28	一~五	淡海同舟-104學年度社團負責人研習會
	104/08/26	Ξ	進修學士班(申請入學)新生現場報到註冊
	104/08/29	六	新生暨家長座談會(淡水校園場、蘭陽校園場)、 學生宿舍參觀日
	104/08/31 ~ 09/02	一~三	大學日間部新生通識教育課程選課
暑假	104/09/02 ~ 04	三~五	轉學生新生選課
有収	104/09/04 ~ 06	五~日	進學班新生、二年制在職專班新生、 研究所新生選課
	104/09/07 ~ 08	-~=	外國學生、陸生及僑生報到註冊
	104/09/08	=	新聘教師教學工作坊
	104/09/08 ~ 27	二~日	網路查詢註冊
	104/09/09	Ξ	104學年度新聘教師座談會
	104/09/10 ~ 11	四~五	103學年度第2學期期末考試請假補考
	104/09/10	四	文、工、外語、國際研究、教育學院各系所(含進學班、轉學生)新生開學典禮;理、商管、全發院大學部、進學班各系新生體檢暨安全講習(全發院於蘭陽校園舉行)
	104/09/11	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、國際研究、教育學 院大學部、進學班各系新生體檢暨安全講習
	104/09/11	五	繳費註冊截止日
	104/09/14	_	開始上課
	104/09/14 ~ 18	一~五	地震避難掩護演練預演週
	104/09/14 ~ 26	一~六	免修全民國防教育軍事訓練及護理課程申請
	104/09/16	Ξ	招生委員會會議
	104/09/21 ~ 29	一~二	加退選課程
=	104/9/25	五	校慶籌備會議、104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
	104/09/27	日	中秋節(放假一天)

週次	日期	星期	事 項
	104/09/28		中秋節補假(放假一天)
Ξ	104/10/01 ~ 30	四~五	淡江品質獎、品管圈競賽活動申請
	104/10/02	五	第144次行政會議、申請學分抵免截止日
	104/10/09	五	國慶紀念日補假(放假一天)
四	104/10/10	六	國慶紀念日(放假一天)
_	104/10/14	Ξ	學生事務會議
五	104/10/17	六	教學與行政革新研討會
六	104/10/21	Ξ	校課程委員會會議
ハ	104/10/23	五	招生委員會會議
1.	104/10/26	-	全學期上課達三分之一(休、退學學生退2/3學雜費 截止)
七	104/10/26 ~ 11/08	一~ 日	期中教學意見調查週
	104/10/28	Ξ	教務會議
	104/11/02 ~ 11/30	-~-	研究生學位考試申請
八	104/11/06	五	第74次校務會議(審議決算案)
/\	104/11/07	六	校慶慶祝大會、校友返校日
	104/11/08	日	創校65週年紀念日
九	104/11/13	五	104學年度校教師評審委員會會議
十	104/11/16 ~ 22	一~日	期中考試週
+-	104/11/27	五	第145次行政會議
+=	104/12/01 ~ 105/01/17	二~日	研究生學位考試
十三	104/12/07	-	全學期上課達三分之二(休、退學學生退1/3學雜費 截止)
	104/12/07 ~ 13	一~日	期中退選課程
十四	104/12/16	Ξ	招生委員會會議
十五	104/12/21 ~ 105/01/03	一~ 目	教學評量週
	104/12/25	五	第146次行政會議(系所主管及學生代表列席)
十六	105/01/01	五	開國紀念日(放假一天)
十七	105/01/04	_	申請休學截止日
十八	105/01/09 ~ 01/14	六~四	期末考試週
1/1	105/01/11 ~ 02/15	-~-	網路查詢學期成績
	105/01/18 ~ 26	一~二	初選第2學期課程
寒假	105/01/19	=	軍訓室年終工作檢討會
本民	105/01/22	五	總務工作績效評估會議
	105/01/31	日	學期結束

104學年度行事曆

【第2學期】

週次	日期	星期	事項
	105/02/01	_	本學期開始
寒假	105/01/30 ~ 02/14	六~日	春節假期(2月7日除夕)
	105/02/12	五	繳費註冊截止日
	105/02/15	_	開始上課、開始上班
	105/02/15 ~ 02/27	一~六	免修全民國防教育軍事訓練及護理課程申請
_	105/02/17 ~ 03/01	三~二	網路查詢註冊
	105/02/20 ~ 21	六~日	第1學期期末考試請假補考
_	105/02/22 ~ 03/01	一~二	加退選課程
=	105/02/28	日	和平紀念日(放假一天)
三	105/02/29	_	和平紀念日補假(放假一天)
=	105/03/03 ~ 09	四~三	105學年度轉系、所申請
四	105/03/10 ~ 25	四~五	教育學程申請
Ы	105/03/11	五	第147次行政會議
五	105/03/14 ~ 27	一~日	期中教學意見調查週
11	105/03/18	五	全面品質管理研習會
	105/03/21 ~ 04/29	一~五	研究生學位考試申請
六	105/03/25	五	招生委員會會議
	105/03/26	六	春之饗宴-系所及各校友會邀請校友返校座談參觀
七	105/03/28	-	全學期上課達三分之一(休、退學學生退2/3學雜費 截止)
	105/04/03	日	兒童節(放假一天)
	105/04/04	_	清明節(放假一天)
八	105/04/05	=	兒童節補假(放假一天)
	105/04/06 ~ 08	三~五	教學行政觀摩日
九	105/04/15	五	第148次行政會議(系所主管及學生代表列席)
十	105/04/18 ~ 24	一~日	期中考試週
'	105/04/22	五	招生委員會會議
+-	105/04/27	Ξ	學生事務會議
'	105/04/29	五	校課程委員會會議
	105/05/02 ~ 06/19	一~日	研究生學位考試
	105/05/04	Ξ	畢業典禮籌備會議
十二	105/05/05	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
	105/05/06	五	教務會議

週次	日期	星期	事項
	105/05/09	-	全學期上課達三分之二(休、退學學生退1/3學雜費 截止)
	105/05/09 ~ 15	一~日	期中退選課程
十三	105/05/11	Ξ	應屆畢業生折抵役期集體申請、教育學程甄選決 審會議、105學年度校教師評審委員會會議
	105/05/11 ~ 05/24	三~二	105學年度雙主修、輔系申請
	105/05/13	五	105學年度校教師評審委員會會議
	105/05/16	_	應屆畢業生申請休學截止日
十四	105/05/16 ~ 22	一~日	教學評量週(畢業班科目)
	105/05/20	五	第149次行政會議(預算初審)
	105/05/23 ~ 29	一~日	畢業班考試
	105/05/23 ~ 06/05	一~日	教學評量週(非畢業班科目)
十五	105/05/23 ~ 06/10	一~五	畢業班學生網路查詢學期成績
	105/05/25	Ξ	總務會議
	105/05/27	五	105學年度校教師評審委員會會議
	105/06/01	Ξ	招生委員會會議
十六	105/06/03	五	第75次校務會議(審議預算案)
17	105/06/04	六	補行上班、上課(6/10調整放假)、蘭陽校園畢業典禮
	105/06/05	日	畢業典禮
	105/06/06	_	非應屆畢業生申請休學截止日
十七	105/06/08	Ξ	畢業班補考
1 6	105/06/09	四	端午節(放假一天)
	105/06/10	五	調整放假(6月4日補行上班、上課)
十八	105/06/13 ~ 19	一~日	期末考試週
1/1	105/06/13 ~ 07/13	一~三	
暑假	105/07/01 ~ 08/31	五~三	週五休假(7/11~7/14全休,7、8月輪休8天)
有限	105/07/31	五	本學年度結束



顧好管理的三環節:人、己、事。 知人善用一用長避短,全員共榮。 責己釋功一上善若水,利他不爭。 成事有節一輕重兮明,重長效,輕短利。 ~商管學院院長邱建良



系所主管領導與管理

一、領導議題

(一) 領導VS.管理

以系所主管的角色而言,不但是從事政策、程序和文書工作等系 所事務的管理者,也是系所教職員的領導者,以下即針對「領導」與 「管理」作説明:

- 1. 領導的定義:領導即是領導者集合眾人的力量,導引組織的方向 及目標,並發揮個人的影響力來激勵成員,使共同為組織努力, 進而達成組織效能的歷程。
- 2. 管理的定義:管理是指一個人以上,為達到特定組織目標,結合他人,運用規劃(planning)、組織(organizing)、領導(leading)、控制(controlling)等程序,有效率、有效能的完成活動的過程。
- 3. 依Kotter之研究發現,領導與管理有3點差異:
 - (1) 領導關注「建立方向」(establishing direction);管理重視「計畫和編列經費預算」(planning and budgeting)。
 - (2) 領導關注「安置人員」(aligning people);管理重視「組織與人員配置」(organizing and staffing)。
 - (3) 領導關注「激勵與鼓舞」(motivating and inspiring);管理重視「控制與問題解決」(controlling and problem solving)。

(二) 系所主管的領導模式

因高等教育機構與許多組織不同,具有比大多數營利企業更要求共享領導權的現象。教師所有權的概念可説是學術機構的基本,因此,系所領導比許多其他類型的組織須更強調賦權活動。

創辦人曾強調,學術界的領導管理方式應採用「同僚模式」 (collegial model),即是:

由學術界管理自己的事務。

專業能力的權威受到重視。

決策過程採用共同參與、負擔及均權的方式。

教師與行政人員彼此坦誠、互信。

教師本身因適度的參與學校事務,而產生自我的滿足感。

強調研究與改變及以問題為中心的決策方式。

創辦人亦認為在行政運作時,應採用「官僚模式」 (bureaucratic model),即是:

公務活動之固定分配。

依個人的專長分工。

行政管理人員服從紀律與控制。

威權的組織階層化。

權威的施行只限於公務上。

法規制度完整並系統執行。

候選人員的技術資格條件列入考慮,人員一旦任用,則屬 契約上的任用,非選擇性的任用。

正式人員為終身職,其升遷根據年資及上司所評的工作成績而定。

正式人員在正常的情形下支領固定薪水。

決策過程係透過理性的選擇。

二、領導相關技巧

(一) 賦權

系所主管授權的態度應涵蓋下列4點:

- 1. 著重教職員的長處:系所主管不妨先用七分的眼光去看教職員的 長處,再用三分的眼光去看其缺點,以強化信任感。
- 2. 不僅交辦工作,還要授與權力:授權時最重要的是教職員可決定 相關問題的「決定權」,以及其可對相關人等發號施令使其執行 的「號令權」。
- 不交代瑣碎之事,只要闡明工作目標: 嘮叨使教職員之自主性不 易發揮,責任感也會隨之減弱。
- 4. 授權後並非放任,應給予適當的指導:系所主管將權力授出後, 應對教職員進行必要的監督和指導,若其遭遇難以克服的困難, 應給予指導和協助,如此才能加強教職員的信心。

(二)溝通

- 1. 有效溝通的原則如下:
 - (1) 平時建立良好的溝涌基礎。
 - (2) 培養傾聽技巧, 嫡當運用引導技術。
 - (3) 藉訴諸以利、曉之以理等方法,使訊息具有説服力。
 - (4) 善用溝通的媒介,使訊息明確易懂。
 - (5) 選用適當的溝通方式,視情況配合身體語言進行溝通。
 - (6) 溝通的管道要普及暢通。
 - (7) 善用言辭或溝通技巧,維護對方的尊嚴。
 - (8) 佈置適宜的環境,適度控制溝通的時間。
 - (9) 溝通應基於理性並具有共識。
- 2. 為增進正式溝通的效果,可遵循下列原則:
 - (1) 善用雙向溝通,避免單向溝通。
 - (2) 溝通媒介宜多樣化,可採口頭溝通、書面溝通或網路溝通。
 - (3) 溝通時語意或用詞,宜具體明確,避免混淆不清。
 - (4) 溝通時宜保持傾聽,並能給予適切回饋。
 - (5) 溝通時宜保持同理心,了解對方感受。
 - (6) 系所主管與教職員建立彼此信賴關係。
 - (7) 溝通管道宜短捷,層級不宜過多。
 - (8) 溝通時間不宜太長,最好在心平氣和時進行溝通。
 - (9) 溝通情境盡量保持寧靜,聲音不宜吵雜。

(三)團隊精神

成功的系所主管率領的團隊有下列特徵:

- 1. 目標明確:系所主管會對教職員指出明確方向,並共同確立團隊的目標,再設法使每人都清楚了解、認同,進而獲得其承諾與堅持,使其認為是「我們的」目標和遠景。
- 2. 各負其責:成功團隊的每位夥伴都清楚了解個人所扮演的角色, 並知道其行動對目標達成會產生何種貢獻,故不會刻意逃避責任,亦不會推誘分內之事。
- 3. 強烈參與:系所主管真的希望做事有成效,就會傾向「參與式管理」,這種作法能夠滿足「有參與就受到尊重」的人性心理。
- 4. 相互傾聽:系所主管應努力塑造系所成員相互尊重、傾聽其他夥伴表達意見的文化。
- 5. 死心塌地:如何培養上下平行間的信任感,系所主管可表現出4 種獨特的行為特質:
 - (1) 系所主管常向教職員灌輸共有價值觀與同舟共濟的觀念。
 - (2) 鼓勵遵守承諾,信用第一。
 - (3) 依賴夥伴,並把對教職員的培育與激勵視為最優先的事。
 - (4) 鼓勵包容,因為獲勝要靠大家協調、互補與合作。
- 6. 暢所欲言:系所主管應經常率先信賴自己的夥伴,支持其全力以 赴,並以身作則,才能引發系所成員間相互信賴、真誠相待。
- 7. 團結互助:若彼此意見不一致,甚至立場對峙時,系所主管應引導大家以開放的心胸,心平氣和地謀求解決方案,以達成最適決策。
- 8. 互相認同:系所主管應鼓勵系所成員表達讚美與認同,提高彼此的自尊、自信,以使大家攜手同心。



領導要從肯定成員長處著手,培養同仁樂觀進取 的工作態度,以提升組織效能。

善用肯定式探詢,發掘組織正向力量,持續關注 過程、強調團隊,組織定能創造美好的未來!

~教育學院院長張鈿富

行政倫理

(一) 行政倫理守則:

為使本校系所主管處理行政事務時嚴守分際,維護行政中立與廉 潔形象,茲將「新北市政府暨所屬機關學校員工行政倫理守則」舉隅 供參,如下所示:

1.(依法行政原則)

本府員工應本於良知,秉持行政中立原則,依據法令程序,公正執行職務,提昇行政效率、行政效能,謀求民眾福祉,增進公共利益。。

2. (維護榮譽尊嚴)

本府員工應重視縣府團隊整體榮譽,以及機關形象與公務員尊嚴; 務實執行職務,不得推諉規避,無故稽延;不得假公濟私、徇私舞 弊,發生損害縣府名譽形象之行為。

3. (保持品位義務)

本府員工應誠實清廉,謹慎勤勉,不得有驕恣貪惰,奢侈放蕩,及 治遊賭博,吸食煙毒,酒後駕駛等,足以損失名譽之行為。對於平 時交遊宜謹慎,並避免因私人感情、財務或借貸問題,影響公務處 理。

4. (保密義務)

本府員工應遵守國家機密與個人資料保密規定,並尊重個人隱私權;無論是否主管事務均不得洩漏,離職後亦同。

本府員工未經長官許可,不得以私人或代表機關名義,任意提供內 部資料,或發表有關職務之談話。

5. (利益衝突迴避)

本府員工執行職務依相關法令規定應迴避之時,均應自行迴避。

6. (禁止違法之請託關説)

本府員工應廉潔自持,不接受違法之請託、關説;並不得為私人之承諾,或給予特定個人、團體差別之待遇。

7. (贈受財物、接受招待之禁止)

本府員工不得要求、期約或收受,與其職務有利害關係者,所為之餽贈、招待或其他利益。如基於社交禮俗所為之餽贈、招待或其他利益,應合於節度。

8. (愛惜行政資源,妥善保管文物)

本府員工應愛護公物及珍惜行政資源,對於職務上所保管之文書、財物、器材,應使用於公務上,並善盡保管之責,不得故意毀損、變換 私用或借給他人使用。

9. (勸勉監督之責)

本府員工應相互規過勸勉,對於貪污、濫權、欺瞞、誣告及其他違法 瀆職行為,應秉持道德勇氣,向機關長官或權責單位舉發;直屬長官 對於屬員,應善盡監督之責,必要時應為適法之處置。

(二)行政倫理案例

案例 摘要

某所大學系主任,涉嫌於學校舉辦研討會時詐領工讀費,雖然於 事發後繳回,地檢署仍依詐欺罪提起公訴。

案例 成 因

該校於舉辦研討會期間,已由擔任事務人員的A研究生向學校請 領工讀費用;研討會結束後系主任發現還有結餘經費,年底教唆 A研究生另找3名同學當人頭,再度向學校請領工讀費用,3名學 生於請領後再交給系主任。隔年,有人向調查局檢舉。該系主任 被約談後,才將這筆錢全數繳還學校。

偵辦 結果

檢察官在起訴書中指出,○○○身為大學教授,竟教唆研究生虛報工讀費用詐財,「為人師表竟沒以身作則」,檢察官依詐欺罪嫌提起公訴。

學術倫理

(一)學術倫理原則:

科技部所明定學術研究原則包括:

- 1. 學術研究應重視品質:以矯正時下偏重數量之弊習。
- 2. 學術研究之資料應明確:不得恣意捏造竄改,且研究過程適當記錄並 銀並保存。
- 3. 學術研究應重視原創與真實性: 合理之誤差應予容忍。
- 4. 學術研究應力求客觀公正:研究經費來源應注意避免利益衝突。
- 5. 學術研究應注意個人隱私之保護:不得另作他途使用或予以洩漏 公開之。
- 6. 學術研究成果應公開: 應受公眾之評價與檢驗,以利知識之累積 與傳播。
- 7. 共同著作之學術研究成果應依貢獻程度按學術領域慣例排序:以減少日後紛爭。

(二)違反學術倫理行為:

科技部明定研究者違反學術研究之行為包括:

- 1. 造假:指虚構不存在之研究資料或研究成果。
- 2. 變造:指誇大、隱匿或不實變更研究資料或研究成果。
- 3. 剽竊:研究中抄襲、盜用他人之研究構想、過程、成果或文字, 卻未妥善註明。
- 4. 重複申請補助:研究計畫獲補助後,未註明即以相同或類似內容 再申請其他補助。
- 5. 類似成果重複發表:造成研究成果重複計算而影響審查之評斷。
- 6. 蓄意就著作人姓名為不實之記載:變更或增減著作人姓名,以曲 解作者貢獻。
- 7. 隱匿研究經費來源:有損及研究人員獨立判斷之虞。
- 8. 違反法令經法院判決確定。



誠心誠意 寬以待人 以身作則 ~德國語文系主任鍾英彦

領導小技巧

(三)學術倫理案例:



案例 摘要

韓國首爾大學教授黃禹錫於2004、2005年在美國Science期刊上發表論文,稱其研究團隊成功複製人體胚胎幹細胞,並培育出11個胚胎幹細胞株;黃禹錫的研究團隊一舉成名後,韓國政府提供大筆資金,大肆褒揚其成就。但2005年11月,卻傳出他接受女研究員捐贈卵子作研究、違反醫學倫理的指控,黃禹錫為此疏失公開致歉,但隨著韓國MBC電視台揭露出他的整個研究造假後,醜聞越滾越大。2006年1月,首爾大學的調查小組於報告中裁定,黃禹錫的研究發現皆為造假,報告指出他並未成功培養出任何幹細胞。本案最後以判刑定讞。

案例 成 因

首爾大學的9人調查小組經過1個星期的調查後,公布調查結果:「黃教授這份2005年的報告並非單純的失誤,而是蓄意造假」。委員之一的研究處長表示,11株幹細胞中只有2株較可信,另2株完全沒有研究紀錄,另4株早在該年1月9日就因遭污染而死亡;最後3株在論文提交時,尚無法確認是否為幹細胞,且身分至今未明,然而黃禹錫團隊卻將兩株幹細胞的資料擴張為11株作成論文,欺瞞學界。

偵辦 結果

南韓檢察部門於2006年8月對黃禹錫提出詐騙、侵吞研究經費和非法買賣人體卵子等指控,並要求法院判處其有期徒刑4年。但法官26日判刑時表示,雖然黃禹錫不當使用研究經費,但並非為個人利益,且展現悔意,此外黃禹錫知道其團隊「誇大或操縱」部分實驗,但並未發現他直接授意的證據,因此判處有期徒刑2年、緩刑3年。

案例 摘要

國立臺灣藝術大學講師李〇〇,以著作「六朝美學點描」送審副教授資格,經該校教師評審委員會審查通過,該校於91年2月4日函檢陳相關資料,報請教育部複審。經教育部送請3位學者專家審查,其中1位審查委員指出,送審著作部分內容有抄襲之嫌。

案例 成 因

李○○送審升等副教授資格之代表著作「六朝美學點描」,經教育部送請3位學者專家審查,其中1位審查委員於審查意見指出,李○○上開著作之理論架構完全採取甚至依賴余○○關於士之群體自覺及個體自覺之論點,最嚴重者為有抄襲袁○○所著「六朝美學」之嫌。

偵辦**結果**

經教育部學審會94年10月11日第26屆常務委員會第4次會議決議,確認李〇〇送審著作「六朝美學點描」有抄襲袁〇〇所著「六朝美學」及余〇〇所著「漢晉之際士之新自覺與新思潮」之情形,教育部據以函請該校轉知李〇〇,其送審副教授資格之著作經審定抄襲自他人著作。

師牛倫理

(一)「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。

專家學者是這麼説的:

「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煐教授表示:「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,就會產生性徇私式的性騷擾。
- 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來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。

(二)「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:

- 和學生説話應避免使用含有性別歧視、刻版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)牛回答,或較常鼓勵男(女)牛發言。
- ·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。
- (三)性別觀念 Q&A (摘錄教育部性平教育資訊網鍾宛蓉律師答覆)
 - Q:兩情相悦的師生戀中,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。

資料來源:

- 1. 吳志光(2009)。性別議題與教學的專業倫理一從師生戀中的權力控制 vs.情慾自主談起。
 - 引自http://blog.cycu.edu.tw/genderedu/files/2012/09/吳志光-師生戀.pdf
- 2. 羅燦煐(2010)。性騷擾 不等於師生戀。台灣立報
- 3. 鍾宛蓉。教育部性平教育資訊網性別Q & A 處理篇。 引自 http://b002.cpshs.hcc.edu.tw/front/bin/cglist.phtml?Category=80 (2015年6月)

行政工作是一趟學習之旅 工學院院長何啟東

系(所)院校是三位一體的教學體系,以系所為心臟主軸,院肩負著傳達、協調、支援及服務的平台,執行資源有效使用和公平分配,以達成教學、研究和服務的績效。同時也尊重多樣性的系所發展和擬定具特色的前進目標,是故系所院是以同僚模式的運作方式,透過系所院的教職員工的通力合作,盤點過去和策劃未來,確實掌握當前的相關業務,融入學校短中長期的目標,持續穩健邁進。

四年多前,接任院長職務時,秉持張校長所指示四個字「研究,協調」的行動方針,戮力以赴,整合全院的人力資源,我們讓工學院的院務「活化」了。無論是系所院的發展,研發能量的提升,教學品質的活化和多元的學生輔導技巧,各系都有亮眼的表現,可謂群雄並起,亮點處處。在院務的運作過程中有幾點心得,提出來分享大家:

- ·界定問題:誠如愛因斯坦所言「如果只有一個小時可以拯救世界,我會用五十五分鐘界定問題所在,再用剩下的五分鐘尋找解答。」這說明問題本身,往往比答案繁複許多,而解答常常就在問題點的附近,俯拾即是。
- ·雁行理論:Robert(1972)首先提出,「雁行理論」(the flying-geese model)。當雁鳥以V字隊形飛行時,比每隻雁鳥單飛時更省力,「雁行理論」強調的是團隊合作、輪流領導、激勵同伴和互相扶持。工學院一百五十五位教師,可以隨時隨地,溝通協調,整隊編組,完成學校交付的

任務,因為我們深入掌握各有專長的人才資料庫,只要善用才能,適時提供平台,人人都足以發揮所長。

· 創造希望:彩券行的老板常說的一句話「我不是賣彩券,而是賣希望和一切可能。」身為單位主管,沒有消極的權利,所謂「面對問題,解決問題」,你要隨時準備突破關卡,展現高度的信念,以正向的力道,引領前行。

最後,互勉的一句話「Learning by practice」,事事都在實作中學習。調整心境,朝著把行政工作的業務當成服務,雖然面對問題,總是可以圓滿解決問題。於是,伴隨自己成長的同時,也可以利益群生,行政工作真可謂,頗為值得的一趟學習之旅。

外國語文學院前院長吳錫德

擔任主管是一項極重要的肯定,也是榮譽,更是一份責任。你(妳)一定要有想把做事做好的衝動及企圖心,如果缺了這項基本要求,就會痛苦不堪。此刻,腦海裡或許早已浮現若干改革,甚至改造的構想,這是將來必定會學習的新知識,它們會讓你(妳)開拓視野,充實生命,也會留下許多日後讓人稱許,或自我欣賞的事蹟。但在這學習過程中,你(妳)或許會跌跌撞撞,有時也會心灰意冷,甚至悔不當初。但這就是過程,就跟我們小時學走路那樣,目標確定,義無反顧,然後我們學會了,就那麼自自然然的。總之,要抱著「歡喜做,甘願受」的態度迎接它。

做行政就是要全心投入,做好準備,才能「把事情做好」,而不僅僅是「把事情做完」。P(規畫)、D(執行)、C(檢核)、A(改善)、B(標竿學習)是每個發想、創意、任務、甚至改革,都必須要走完的流程。在行政的世界裡,很少會有一蹴可及的情形,凡事都得事先做好功課。在這過程中,協調溝通會花去很多的精力。記得要努力去尋找團隊精神,好的主管是那個能帶出團隊力量的人。他(她)必然就是一個出色的「溝通者」。我個人認為一位好的溝通者應是:(一)永遠面帶微笑、(二)永遠奉獻服務、(三)永遠思考未來。

外國語文學院院長陳小雀

96學年度,甫接掌拉丁美洲研究所,卻得面臨教育部系所評鑑、少子化衝擊、與美國研究所合併等問題。對於一個新手主管而言,棘手問題接踵而至,無疑是十分嚴峻的考驗。若舵手本身亂了陣腳,那整艘船肯定隨意漂流;即使舵手不畏大風大浪,若團隊缺乏共識,還是白忙一場。

這些年來一路走來,非常感謝所上老師的支持,尤其與美國研究所合併之後,原本隸屬兩個不同單位的老師,不僅相處愉快,更能同舟共濟,讓美洲研究所走過六年的歲月。我個人沒有特別的能力,而是秉著責任感,除了用心經營之外,還得傾聽心聲,勤於溝通,才能凝聚共識,共生共榮。

國際情勢瞬息萬變,國內教育環境亦是如此。經歷併所、甚至未來美洲研究所的美國組將面臨停招,更能體驗孫子兵法虛實篇所言:「水因地而制流,兵因敵而制勝。」亦即,若能順勢而為,藉勢而起,便可化危機為轉機。當國內區域研究逐漸式微之際,身為舵手,必須發揮創意,為美洲研究所開創新格局。於是,結合亞太研究與西班牙文專長,美洲研究所成立「亞太研究數位學習碩士在職專班」,透過國際遠距教學,不僅協助中華民國友邦在職菁英深入認識台灣、瞭解亞洲,同時實踐本校國際化、資訊化與未來化的辦學理念。

跳脫一成不變的框架,迎向挑戰,必有所突破,藉此,與各位主管分享。

中國文學學系主任殷善培

系所主管處在校方、同仁與學生之間,要做好傳達、協調與引導的角色,稍一失衡就會影響系務的推動,茲舉實務經驗數端,提供各位系所主管卓參:

系務銜接:行政職務有其任期,但系務銜接不容有「定格」(lag),建議新任系所主管在暑假期間應做好系務銜接工作。首先宜仔細閱讀前兩年系內各級會議、系務會議及最近一次系所評鑑或認證報告書,確實明瞭系所發展方向;其次應詳閱讀近兩年院務會議、校務會議記錄及校務發展計畫書、教學卓越計畫申請書,了解院校的發展方向以配合整體發展;再次,宜向歷任主任請益,了解系所主管可能面對的各種問題;此外,亦應與助理個別懇談,了解工作負擔及聽取建言。

靈活調整:少子化的衝擊是未來系所主管必然要面對的嚴峻挑戰,3 解自己系所的歷史及現況,居安思危,多與同仁溝通建立系所共識;更重要的是,要了解各校相關系所的現況及轉向,機動調整並規劃系所未來的發展策略。

觀摩學習:系所主管應見賢思賢,在院級主管會議中與友系交流及請益疑難雜症,在各級會議中尊重各系不同的觀點與看法,在系所發展獎勵觀摩會中學習績優系所的管理模式,適度轉化運用在系所經營上。

爭取奧援:系友會是系所發展的重要支柱,系所主管應協助系友會健 全組織架構,積極主動聯絡系友,激發系友的向心力。

體諒助理的辛勞,勿疾言厲色、勿勞逸不均;傾聽學生的心聲,勿敷衍搪塞、勿官樣文章。

國際觀光管理學系主任葉劍木

要擔任系所主管不容易,要擔任稱職的系所主管更不容易。系所主管雖 然是學校基層主管,卻是系所的領導者,是學校政策推動的第一線主導者, 因此系所主管在淡江大學的組織架構中,扮演非常重要的角色。系所主管上 任後,首先要調整小態,個人認為「做!就對了。」是最重要的小態。調整 好心態後,就要開始做對的事。個人認為努力經營系所,配合學校政策,是 系所主管最重大的責任。如何經營系所及如何配合學校政策,這會因系所特 性不同,而有不同的做法,但是共同點是,以系所教育目標為核心,打造 系所特色,以學校政策為依歸,經營管理系所,並且以無私、公平、直誠及 努力的態度帶領及凝聚系所教師、同仁及學生。在經營系所及推動學校政策 時,需要與校內外各相關單位、系所老中青教師和同仁及新世代學生共同配 合及執行,面對的人事物很多,需要處理的事物也非常多,因此系所主管應 具備適合自我的領導魅力、軟硬兼備的溝通能力、通盤思考的規劃能力、不 推不拖的行動能力、教研輔兼顧的時間配置能力、比IO還重要的情緒管理能 力、從挫折中恢復的癢癲能力及樂觀正面的思考能力。切記,不要因為走進 3行政,而遠離3學生,因為學生是行政服務的主要對象;切記,不要因為 工作繁忙,而忘了休閒運動,因為休閒運動是工作再出發的重要動力。各位 同仁,淡江大學有穩固的根基,請您放手去做,放膽去做,您的努力,會讓 淡江大學愈來愈壯大。

延伸閱讀

一、 權責與角色

- 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。
- 鍾從定(2002)。系主任輔助新制提升競爭力。2009年7月20日,取自 http://www.npf.org.tw/PUBLICATION/CL/091/CL-C-091-367.htm

二、領導與管理

- 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。
- 約翰·麥斯威爾(2008)。領導的黃金法則。天下文化。
- 史蒂芬·柯維(2010)。第8個習慣 The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness。天下文化。
- 史蒂芬·柯維(2013)。第3選擇:解決人生所有難題的關鍵思維。天下文化。
- 桑德伯格(2014)。挺身而進 Lean In: Women, Work and the Will to Lead。 天下雜誌。
- Gmelch, W. H., & Miskin, V. D. (1993). Leadership Skills for Department Chairs. Bolton, MA: Anker.
- Kotter, J. P. (1996). Leading change. Boston, MA: Harvard Business School Press.

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/?p=862
- 莊旻靜(2008年,2月28日)。師生倫理。世新大學教學卓越電子報, 23,2010年6月9日,取自http://cc.shu.edu.tw/~ctepaper/23-ethic.htm
- 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。

姊妹校一覽



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

台灣

國立金門大學

т	武	1	冼
144	赆	$ \wedge $)华

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
廈門大學	西南財經大學	廣州大學	雲南大學
西北工業大學	南京大學	浙江大學	同濟大學
對外經濟貿易大學	山東財經大學	山東大學	澳門大學
北京航空航天大學	中國人民大學	四川大學	西北大學
復旦大學	武漢大學	南開大學	華僑大學
哈爾濱工業大學	武漢理工大學	天津大學	福建師範大學
吉林大學	首都經濟貿易大學	北京理工大學	貴州大學
上海理工大學	安徽財經大學	西安交通大學	
北京大學	江西財經大學	華東師範大學	

蒙古

蒙古國立大學 National University of Mongolia

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

檀國大學 誠信女子大學 慶南大學 清州大學 京畿大學

韓國

清州大學 京畿大學 慶熙大學 漢陽大學 梨花女子大學

中央大學

菲律賓

聖湯瑪士大學 University of Santo Tomas 拉薩大學 De La Salle University

印度

尼赫魯大學 Jawaharlal Nehru University

印尼

卡查馬達大學 Gadjah Mada University

穆罕默迪大學

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

馬來西亞

大同韓新傳播學院 One World Hanxing Academy of Journalism & Communication 新紀元學院 New Era College

英豪多媒體傳播學院 In-House Multimedia Academy

韓江學院 Han Chiang College

馬來西亞拉曼大學 Universiti Tunku Abdul Rahman

雙威大學 Sunway University

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

再班牙

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

德國

慕尼黑大學 Ludwig-Maximillians-Universitat Munchen 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-Comte 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

風地利

維也納大學 The University of Vienna

比利時

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

斯德哥爾摩大學 Stockholm University

瑞典

哈薩克

列.尼.古米列夫歐亞國立大學

L.N. Gumilyov Eurasian National University, Kazakhstan

烏克蘭

基輔大學 National Taras Shevchenko University of Kyiv

波蘭

華沙大學 Warsaw 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

美國 聖若望大學 St. John's University, N. Y. 華盛頓州立大學 Washington State University 两佛羅里達大學 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 美國三一學院 Trinity College 美國佛羅里達州州立大學 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 美國知識系統學院 Knowledge System Institute Graduate School 加州多明肯大學 Dominican University of California 威斯康辛大學斯扥特分校 University of Wisconsin-Stout 美國聖道大學 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, USA 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, California, U.SA. 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







淡江大學人力資源處

www.hr.tku.edu.tw

聯絡電話:(02)2621-5656轉2238、2291

