



淡江大學
105學年度

系所
主管
手冊

人力資源處 編印



目錄

校長序	1
前言	2
壹、權責	3
系所主管權責與角色	3
系所行政工作事項	6
系所主管參加之會議及活動	10
105 學年度行事曆	11
貳、領導	15
系所主管領導與管理	15
參、倫理議題	19
行政倫理	19
學術倫理	21
師生倫理	23
肆、經驗分享	27
文學院林信成院長	27
教育學院張鈿富院長	28
工學院許輝煌院長	29
經濟學系鄭東光主任	30
國際觀光管理學系主任葉劍木	31
延伸閱讀	32
姊妹校一覽	33

校長序

本校自 1950 年創立至今，以「承先啟後，塑造社會新文化，培育具心靈卓越的人才」為教育使命，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。66 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 Drucker）曾說：「最有效率的領導者從來不會說『我』，因為他們心中只有『我們』和『團隊』。」這是本年度全面品質管理研習會主題「化挑戰為機會，發揮團隊影響力」強調的重點。換言之，身為系所主管，必須隨大環境變動，探索置換的策略，避免使用慣性思考解決問題，學習將危機視為轉機的領導模式，展現正向力量，必然能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 2016 年 7 月

前言

淡江系所主管手冊 2016 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，就是最好的錦囊妙計。近年來社會價值改變快速，許多爭議性的議題亦衝擊著校園。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扮演來敲鐘的角色。在目前大學的體制裡，系所主管可以扮演更積極的角色，發揮不樣的功能。幾年前個人曾為高等教育（Higher Education）期刊寫過書評，書名 *Lessons learned from Princeton University*，作者是任職普林斯頓大學四十年的 Bowen 校長。從這本書提供的許多經驗中，讓人深刻的體會學校治理之不易，尤其是想要邁向一所卓越的大學。書中愷切的指出，系所主任在教職員團隊建立的重要性。有效率的系所主管可以讓這個小團隊從人員的招募與留任中持續向上提升。卓越無法用買的，但是必須要付出。此外，書中也特別點出校友關係的重要，良好的關係可提供許多募款的機會。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。在目前的情況，學費不能漲、政府補助款不確定，確保其他外部資源的取得日益顯得重要。因此，系所發展如果有明確的額外經費需求表，相信贊助者可以做出選擇的。

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。

張鈿富
教育學院院長



權責

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. 任期 2 年，期滿得連任。
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 10 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）。
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。

領導小技巧

1. 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。

～學術副校長葛煥昭

- (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。

領導小技巧

1. 對人勤於溝通，對事勇於承擔
 2. 遇事沉著冷靜，處事賞罰分明
 3. 視野若能放大，格局自然開闊
- ～ 行政副校長胡宜仁

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。

領導小技巧

1. 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



系所行政 工作事項

(請至各單位網站查詢)

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、研究生學位考試事宜
- 三、學籍作業：學歷審核、輔系、雙主修、轉系、休學及退學
- 四、各類證書、證明書作業
- 五、國際學生證作業
- 六、榮譽學程及學分學位學程事宜
- 七、課務工作：開課、排課、選課、課程外審
- 八、教學計畫表
- 九、全英語授課
- 十、教室借用申請
- 十一、試務作業：大學部期中、期末考試、畢業考試
- 十二、年度院系所學位學程調整及招生名額總量調查
- 十三、招生及宣導作業
- 十四、講義、行政文件、試題印刷事宜

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、原住民學生輔導業務
- 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、國際志工服務

- 九、健康、醫療、營養諮詢服務
- 十、健康促進及傳染病防治宣導、個案追蹤輔導
- 十一、大一新生心理健康適應調查、高關懷新生追蹤輔導
- 十二、學生心理諮商輔導、特殊個案心理危機處理
- 十三、各類促進心理健康專案
- 十四、職涯規劃、職能輔導、職涯諮詢
- 十五、校園徵才博覽會及校外求才資訊
- 十六、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、財產管理
- 二、會文館住宿申請
- 三、修繕申請
- 四、會議室借用
- 五、汽機車通行證申請
- 六、各樓館門禁刷卡申請
- 七、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建檔、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。
- 八、科技部補助補助博士生赴國外研究。
- 九、科技部補助大陸地區暨香港澳門科技人士來臺短期訪問。
- 十、科技部補助邀請國際科技人士短期訪問。
- 十一、科技部補助團隊參與國際學術組織會議。

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
- 四、校務資料庫系所資料蒐集與填報

- 五、校務發展計畫與教學卓越計畫執行
- 六、關鍵績效指標填報
- 七、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、接待境外學術單位外賓學者蒞校訪問事宜
- 五、境外學生之輔導事宜
- 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、校友通訊資料更新
- 四、畢業生滿意度就業概況調查
- 五、畢業生就業流向
- 六、募款會議
- 七、募款致謝事宜
- 八、募款行政與績效

財務事項（財務處）

- 一、年度預算編列
- 二、經費預借
- 三、支出核銷
- 四、收入認列
- 五、薪資所得扣繳
- 六、系所發展獎勵（初審）

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
- 二、教師專業成長社群運作
- 三、教學實務研究補助及研究成果發表
- 四、良師益友傳承
- 五、教學資源整合
- 六、學生學習增能輔導
- 七、學生跨域擴展推廣
- 八、學生教學人才培訓

領導小技巧

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

～蘭陽校園主任林志鴻

- 九、遠距課程暨教材補助
- 十一、國際遠距課程獎勵作業
- 十三、國際遠距課程技術支援
- 十五、磨課師課程製作、補助與獎勵作業
- 十六、教學暨會議視聽設備維修申請
- 十七、視聽器材借用申請
- 十、遠距教學課程線上助教支援
- 十二、數位課程與教材之製作與推動
- 十四、開放式課程製作與補助作業
- 十八、遠距教學平台使用申請

人力資源事項（人力資源處）

- 一、人力分析與規劃
- 二、人事規章之擬定與規劃
- 三、專兼任教師招募、聘任、升等
- 四、專任教師休假、評鑑、校外兼職、兼課
- 五、專任教師研究獎勵、教學獎勵
- 六、推薦校內各類委員會名單
- 七、職員任免、輪調、升遷、轉任
- 八、人事資料線上作業及資料庫維護
- 九、薪津及鐘點費發放
- 十、職工考核、差勤管理
- 十一、教職員工在職進修
- 十二、新任系所主管研習會、新聘教師座談會、新進職員教育訓練
- 十三、行政人員職能培訓課程
- 十四、教職員工健康檢查、團體保險、員工福利委員會
- 十五、公教人員保險（公保年金）、勞工保險、全民健康保險
- 十六、私校退休、撫卹、離職、資遣、儲金
- 十七、本校退休福利儲金、退休人員聯誼會
- 十八、學生兼任助理勞動權益業務統籌

領導小技巧

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

系所主管參加之會議及活動

8月	主管佈達交接典禮	新任暨卸任主管交接，以 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）
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	（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）
11月	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）
12月	行政會議	（秘書處）
3月	「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）
4月	行政會議	（秘書處）
	學生事務會議	（學生事務處）
5月	教務會議	（教務處）
6月	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
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

105 學年度行事曆【第 1 學期】

週次	日期	星期	事 項
暑假	105/08/01	一	本學期開始
	105/08/03	三	招生委員會會議
	105/08/04	四	105 學年度校教師評審委員會會議
	105/08/09	二	進修學士班（一般入學）新生現場報到註冊
	105/08/09 ~ 15	二～一	舊生初選第 1 學期課程（含研究所新生）
	105/08/10	三	申請選修讀博士班截止
	105/08/10 ~ 11	三～四	105 學年度新任系所主管研習會
	105/08/13-14	六～日	淡水校園學生宿舍參觀日
	105/08/17	三	轉學生新生現場報到註冊
	105/08/20	六	蘭陽校園新生暨家長座談會、蘭陽校園學生宿舍參觀日
	105/08/29-31	一～三	大學日間部新生通識教育課程選課
	105/08/31	三	進修學士班（申請入學）新生現場報到註冊
	105/09/01-03	四～六	轉學生新生選課
	105/09/03	六	淡水校園新生暨家長座談會
	105/09/03-05	六～一	進學班新生、二年制在職專班新生、研究所新生選課
	105/09/05-06	一～二	外國學生、陸生及僑生報到註冊
	105/09/05-27	一～二	網路查詢註冊
	105/09/06	二	新聘教師教學工作坊
	105/09/07	三	105 學年度新聘教師座談會
	105/09/08-09	四～五	104 學年度第 2 學期期末考試請假補考
	105/09/08	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）
	105/09/09	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
	105/09/10	六	補行上班（9 月 16 日調整放假），學生繳費註冊截止日
一	105/09/12	一	開始上課
	105/09/12-23	一～五	免修全民國防教育軍事訓練及護理課程申請
	105/09/12-27	一～二	學分學程證明書申請
	105/09/14	三	招生委員會會議
	105/09/15	四	中秋節（放假一天）
	105/09/16	五	調整放假（由教師自行擇期補課、9 月 10 日補行上班）
二	105/09/19-27	一～二	加退選課程
三	105/9/30	五	第 150 次行政會議、申請學分抵免截止日

週次	日期	星期	事 項
四	105/10/03-31	一～一	淡江品質獎、品管圈競賽活動申請
	105/10/06	四	105 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
五	105/10/10	一	國慶紀念日（放假一天）
	105/10/12	三	學生事務會議
六	105/10/19	三	校課程委員會會議
	105/10/21	五	招生委員會會議
七	105/10/24	一	全學期上課達三分之一（休、退學學生退 2/3 學雜費截止）
	105/10/24-11/06	一～日	期中教學意見調查週
	105/10/26	三	教務會議
	105/10/29	六	教學與行政革新研討會
八	105/10/31-11/28	一～一	研究生學位考試申請
	105/11/04	五	第 76 次校務會議（審議決算案）
	105/11/06	日	校慶慶祝大會、校友返校日
九	105/11/08	二	創校 66 週年紀念日
	105/11/11	五	105 學年度校教師評審委員會會議
十	105/11/14-20	一～日	期中考試週
	105/11/14-12/9	一～五	提報學分學程修讀名單
十一	105/11/25	五	第 151 次行政會議
十二	105/12/01-106/01/15	四～日	研究生學位考試
十三	105/12/05	一	全學期上課達三分之二（休、退學學生退 1/3 學雜費截止）
	105/12/05-11	一～日	期中退選課程
十四	105/12/14	三	招生委員會會議
十五	105/12/19 ~ 106/01/05	一～四	教學評量週
	105/12/23	五	第 152 次行政會議（系所主管及學生代表列席）
十六	106/01/01	日	開國紀念日（放假一天）
十七	106/01/02	一	開國紀念日補假（放假一天）
	106/01/03	二	申請休學截止日
十八	106/01/09-15	一～日	期末考試週
	106/01/09-31	一～二	網路查詢學期成績
	106/01/13	五	總務工作績效評估會議
寒假	106/01/16-24	一～二	初選第 2 學期課程
	106/01/17	二	軍訓室年終工作檢討會
	106/01/23-02/6	一～一	春節假期（1 月 27 日除夕）
	106/01/31	二	學期結束

105 學年度行事曆【第2學期】

週次	日期	星期	事項
寒假	106/02/01	三	本學期開始
	106/02/07	二	開始上班
	106/02/9 ~ 28	四~二	網路查詢註冊
	106/02/10	五	繳費註冊截止日
一	106/02/13	一	開始上課
	106/02/13 ~ 24	一~五	免修全民國防教育軍事訓練及護理課程申請
	106/02/18	六	補行上班(2月27日調整放假)
	106/02/18 ~ 19	六~日	第1學期期末考試請假補考
二	106/02/20 ~ 28	一~二	加退選課程
三	106/02/27	一	調整放假(由教師自行擇期補課、2月18日補行上班)
	106/02/28	二	和平紀念日(放假一天)
	106/03/02 ~ 08	四~三	106學年度轉系、所申請
四	106/03/09-16	四~四	教育學程申請
	106/03/10	五	第153次行政會議
五	106/03/13 ~ 26	一~日	期中教學意見調查週
六	106/03/20 ~ 04/28	一~五	研究生學位考試申請
	106/03/24	五	全面品質管理研習會
	106/03/25	六	春之饗宴-系所及各校友會邀請校友返校座談參觀
七	106/03/27	一	全學期上課達三分之一(休、退學學生退2/3學雜費截止)
八	106/04/03	一	兒童節(放假一天)
	106/04/04	二	清明節(放假一天)
	106/04/05 ~ 07	三~五	教學行政觀摩日
九	106/04/14	五	第154次行政會議(系所主管及學生代表列席)
十	106/04/17 ~ 23	一~日	期中考試週
	106/04/17 ~ 05/12	一~五	提報學分學程修讀名單
	106/04/21	五	招生委員會會議
十一	106/04/26	三	學生事務會議
	106/04/28	五	校課程委員會會議
十二	106/05/01 ~ 06/18	一~日	研究生學位考試
	106/05/03	三	畢業典禮籌備會議
	106/05/04	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
	106/05/05	五	教務會議

週次	日期	星期	事項
十三	106/05/08	一	全學期上課達三分之二（休、退學學生退 1/3 學雜費截止）
	106/05/08 ~ 13	一~六	應屆畢業生折抵役期集體申請
	106/05/08 ~ 14	一~日	期中退選課程
	106/05/10	三	教育學程甄選決審會議
	106/05/10	三	106 學年度校教師評審委員會會議
	106/05/10 ~ 23	三~二	106 學年度雙主修、輔系申請
	106/05/12	五	第 155 次行政會議（預算初審）
十四	106/05/15	一	應屆畢業生（含延修生）申請休學截止日
	106/05/15 ~ 21	一~日	教學評量週（畢業班科目）
	106/05/17	三	106 學年度校教師評審委員會會議
	106/05/19	五	106 學年度校教師評審委員會會議
十五	106/05/22 ~ 28	一~日	畢業班考試
	106/05/22 ~ 06/04	一~日	教學評量週（非畢業班科目）
	106/05/22 ~ 06/09	一~五	畢業班學生網路查詢學期成績
	106/05/24	三	總務會議
十六	106/05/29	一	調整放假（由教師自行擇期補課、6 月 3 日補行上班）
	106/05/30	二	端午節（放假一天）
	106/05/31	三	招生委員會會議
	106/06/01 ~ 30	四~五	學分學程證明書申請
	106/06/02	五	第 77 次校務會議（審議預算案）
	106/06/03	六	補行上班（5 月 29 日調整放假）、蘭陽校園畢業典禮
十七	106/06/05	一	非應屆畢業生申請休學截止日
	106/06/09	五	畢業班補考
	106/06/10	六	畢業典禮
十八	106/06/12 ~ 18	一~日	期末考試週
	106/06/12 ~ 07/14	一~五	網路查詢學期成績
	106/06/26 ~ 30	一~五	淡海同舟-106 學年度社團負責人研習會
暑假	106/07/01 ~ 08/31	六~四	週五休假（7/10 ~ 7/13 全休，7、8 月輪休 8 天）
	106/07/31	日	本學年度結束



領導

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」作說明：

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說是學術機構的基本，因此，系所領導比許多其他類型的組織須更強調賦權活動。

創辦人張建邦博士曾強調，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。

領導小技巧

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

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」。
3. 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）平時建立良好的溝通基礎。
- （2）培養傾聽技巧，適當運用引導技術。
- （3）藉訴諸以利、曉之以理等方法，使訊息具有說服力。
- （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，亦不會推諉分內之事。
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。

領導小技巧

1. 把業務視同服務，熱忱持續如湧泉。
2. 正向真誠的引領，鼓舞團隊的動能。
3. 創造發揮的舞台，激發全員的參與。

～秘書長何啟東



倫理議題

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「臺北縣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

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

應重視團隊整體榮譽，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，發生損害名譽形象之行為。

3. 保持品位義務

應誠實清廉，謹慎勤勉，不得有驕恣貪惰，奢侈放蕩，及冶遊賭博，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

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。

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

執行職務依相關法令規定應迴避之時，均應自行迴避。

6. 禁止違法之請託關說

應廉潔自持，不接受違法之請託、關說；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

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

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. 勤勉監督之責

應相互規過勤勉，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：指虛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。

領導小技巧

1. 勇於接受挑戰，不斷自我學習。
2. 欣賞同仁特質，啟發他人潛能。
3. 善用團隊智慧，達成共同任務。

～外國語文學院院長陳小雀

(三)學術倫理案例：

造假

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。



剽竊

案例摘要

國立臺灣藝術大學講師李○○，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○○送審著作「六朝美學點描」有抄襲袁○○所著「六朝美學」及余○○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○○，其送審副教授資格之著作經審定抄襲自他人著作。

師生倫理

（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』」。越來越多的歐美國大學明文規定，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。

(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。

資料來源：

1. 吳志光 (2009)。性別議題與教學的專業倫理—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. 羅燦煥 (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.cps.shs.hcc.edu.tw/front/bin/cglist.phtml?Category=80> (2015 年 6 月)



資深主管 經驗分享

教學行政主管是拼圖當中的一片

文學院林信成院長

三年前（2013年）個人甫獲任命為文學院院長時，內心其實是惶恐的，深怕工程出身的養成背景無法勝任文學院院長的重責大任，不過仍在校長的充分信任下走馬上任。基於多年系所主管的歷練與經驗，在上任之初便開始盤點文學院各系的教學與研究資源，發現五系各有擅場且根基深厚，如能進一步加以整合，必能發揮二加三大於五的能量。於是期許自己：雖然身為院長，實際上只不過是眾多拼圖當中的一塊，唯有讓全院師生激發潛能、自由揮灑，才能拼出美麗動人的圖畫。於是設定了人文與科技整合的具體目標，期許文學院能乘著科技的潮流，朝數位人文的方向邁進。

幾年下來，人文與科技的對話雖然思維不同、語彙不同，但在希望文學院能更好的共同信念下，逐漸地各系也摸索且形塑出彼此合作的新模式。如今，一談到文學院，大家便會聯想起我們的響亮口號：「從『文五合一』到『文五合e』」，且清楚的感受到文學院的創新轉型，這些都是五系共同努力的結果，院長在其中所要扮演的是溝通協調平台，是人與人合作的一個管道。只要把這個合作管道建立起來，使各系師生能在這個管道上貢獻所長，便可將跨領域專業緊密地結合在一起。如今，個人任期即將邁入第四年，心中感觸良多，深刻體會到要勝任這份職務，一定要有溝通協調和解決問題的能力。當然，最重要的還是要不斷學習、隨機應變，才能發揮影響力，帶領院系往前邁進！

領導從正向開始

教育學院張鈿富院長

一個系所的領導不算大也不是很小，關鍵不在於大小而是要從哪裡著手。每一位接任的領導都會期望系所正向發展，但是組織正向或負向發展要從領導自己開始。

正向強調讓人性的光明攤在陽光下，重新思考個人能力可達成的目標。因此正向領導強調正向氛圍、正向關係、正向溝通、正向意義等四大要素。每一個團隊都希望有良好的氛圍，良好氛圍可以幫助組織的績效成長。透過彼此關心、交流形成組織的正向關係，當然這必須建立在良好的溝通上。正向溝通相當重要，不良的關係往往來自不良的溝通。要讓組織成員站在平等的地位，多使用支持性的語言，可以激發成員高度的表現。當面批評或謾罵最容易使氣氛低落，遑論私下的冷言冷語、暗箭傷人。正向意義是屬於心理層面的內容，如果成員對系所目標熱忱度不夠，自然無法形成共識。凝聚共識所建立的組織目標，才會產生高度正向的意義，而成員在任務中才能體驗成就感。

對系所經營而言，時間是一項重要的資源，首先要將時間放在建設性問題的處理，而不要虛耗在讓自己陷入負面情緒處理問題。領導要善用人性的光明面，以正向溝通及正向意義的作為，來營造積極、愉快的組織氛圍與成員建立互信關係，則提升效能達成系所目標指日可待。

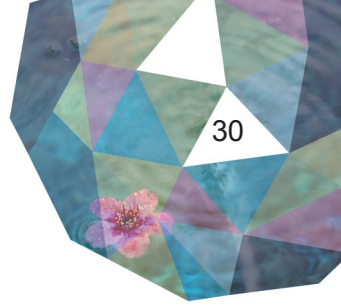
工學院許輝煌院長

擔任系所主管首先必須調整心態，願意投注時間和心力、奉獻於系所的發展。系所主管有雙重角色：既是 Manager、也是 Leader。做為經理人，系所主管需帶領系所的行政同仁，確保系所的行政庶務運作順暢，以支援系所教師的教學和研究，並解決學生的各種問題。做為領導者，系所主管必須通盤了解學校的政策和系所發展的重點，並思考相關的作法，以因應環境改變而調整。

系所的決策主要在系所務會議，系所主管必須放下身段、重視溝通，透過理性的分析和感性的說服來爭取老師們的支持。而所有的溝通不是只有在正式會議中進行，非正式的場合也非常重要。系所主管宜適時安排咖啡時間或餐敘，讓系所教師可以建立情誼、凝聚共識。當教師之間有私人的情誼，要解決歧見就會比較容易。誠意與溝通同樣適用於與校友和企業之間的聯繫，爭取校友和企業的資源也是系所經營的重要課題。

在繁忙的系務之中，系所主管必須保持身心的平衡。養成固定運動的習慣，隨時保持心情的平和，不要為繁雜的人事物煩心、甚至動怒。行政事務難免有意外，當下應該專注於問題的解決，而非對於同仁的責難。平時對於行政同仁的個性和能力須有基本的了解，透過明確的指令，將行政事務做適當的分配，讓行政團隊能夠相互合作、發揮效率。

最後，祝福所有新任的系所主管！



經濟學系鄭東光主任

四年前，意外地接了系所主管的職務，心想：就當作一場操練吧…

四年來，操練確實不少，也學到很多！以下是個人的一些感想。

在「職務運作」上，我學到了幾個功課：

1. 預想未來：在少子化的衝擊下，高教情勢的變化快且猛。除了常態業務外，系主任尤需留意未來可能的趨勢，儘早構思甚且執行因應的策略。未來雖無法全盤掌握，但靜等未來、被動回應，很可能錯失先機，因應不及。

2. 協力共事：系所業務千端萬緒，需要助理及同仁協力幫忙。系所主管平日應累積對同仁的瞭解，才能在任務的調配上，投其所「好」、用其所「長」！

3. 凝聚共識：系所的重大決策，儘可能有多數共識的基礎。要凝聚此類共識，又有賴於：及早充分的資訊、預留同仁思考的時間、足夠的傾聽、有效的溝通與說服。俗話說，欲速則不達；很多時候，「快」，反而「慢」！

在「心態操練」上，個人也有些體會：

1. 少我的操練：經常能意識並放下自己的偏好或成見，避免一意孤行。

2. 承擔與認錯：系所事務，繁雜多端，犯錯免不了。主管除了要勇於自我認錯外，也應承擔屬下無心的過錯。

3. 全面的服務：系所主管貴在服務，而非操控；是成就他人，而非成就自己。因此，擔任主管後，若突然發現忘了今天星期幾，切勿恐慌，那很正常！

國際觀光管理學系葉劍木主任

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，首先要調整心態，個人認為「做！就對了。」是最重要的心態。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、真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 IQ 還重要的情緒管理能力、從挫折中恢復的療癒能力及樂觀正面的思考能力。切記，不要因為走進了行政，而遠離了學生，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

歐平・布萊肯著，胡琦君譯(2015)。90秒，壓力OFF成功解壓的七個習慣。天下文化。

蘭奇歐尼著，廖建容譯(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。

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>

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

丹尼爾・高曼著，陳佳伶譯(2015)。高EQ領導力。天下文化。

德魯・博依，傑科布・高登柏格著，黃煜文、鄭乃甄譯(2014)。盒內思考盒內思考：有效創新的簡單法則。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。

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。

史蒂芬・柯維(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。

約翰・麥斯威爾(2008)。領導的黃金法則。天下文化。

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

教育部(2012)。專科以上學校教師違反送審教師資格規定處理原則(2012年12月24日臺學審字第1010234363B號令修正)。

科技部(2014)。學術倫理案件處理及審議要點(2014年10月20日科部綜字第1030075189A號令修正)。

淡江大學(2012)。淡江大學教職員生違反學術倫理處理辦法(2014年7月2日校秘字第1030006470號函公布)。

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

印度

尼赫魯大學 Jawaharlal Nehru University

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

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

紐西蘭

懷卡特大學 University of Waikato

台灣

國立金門大學

中國大陸

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

蒙古

蒙古國立大學

National University of Mongolia

韓國

檀國大學

誠信女子大學

慶南大學

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

日本

中央學院大學

亞細亞大學

麗澤大學

城西大學

城西國際大學

東海大學

津田塾大學

早稻田大學

電氣通信大學

駒澤大學

京都橘大學

青山學院大學

長崎外國語大學

長崎大學

國際教養大學

平成國際大學

鹿兒島大學

會津大學

立命館亞洲太平洋大學

立命館大學

法政大學

九州大學

同志社大學

北海道大學

福岡女子大學

東京外國語大學

大阪府立大學

明治大學

學習院大學

櫻美林大學

德島文理大學

龍谷大學

近畿大學

關西大學

菲律賓

聖湯瑪士大學 University of Santo Tomas

拉薩大學 De La Salle University

泰國

曼谷大學 Bangkok University

宋卡王子大學 Prince of Songkla 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

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

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

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

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

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

列.尼.古米列夫歐亞國立大學

L.N. Gumilyov Eurasian National University, Kazakhstan

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

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
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





加拿大

布蘭登大學 Brandon University

亞瑟柏大學 Athabasca 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

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



淡江大學



淡江大學人力資源處

www.hr.tku.edu.tw

聯絡電話：(02)2621-5656 轉 2238、2291