

國立臺灣師範大學教育學院教育政策與行政研究所

碩士論文

Graduate Institute of Education Policy and Administration

College of Education

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

大學院長角色認同之個案研究

A case study of the role identity of the university dean



Lin, Liang-Yin

指導教授：黃乃熒 博士

Advisor: Whang, Nai-Ying, Ph.D.

中華民國 113 年 6 月

June 2024

謝誌

終於寫完論文了!我的碩士生涯讀了六年，認真來說應該是四年，在考上高考的同時碩一剛入學，選擇休學兩年後，接著四年一邊面對高強度的工作，一邊還要讀碩班及寫論文，經常覺得工作及學業無法平衡了，累到想說是不是就放棄、沒有靈感時又想到畢業年限在即，就覺得快要窒息，以致於經常在寫論文、工作、生病、焦慮、大哭無限的輪迴，但一切都過去了，我也畢業了!!!!現在回頭看過去努力的自己，覺得一切都值得了。

因為是謝誌所以要感謝非常非常多貴人的幫忙，我才能夠兼顧工作、學業及家庭。謝謝我的指導老師黃乃瑩教授，非常用心的指導我，促使我能夠耐下心閱讀許多外國文獻的決心，以及整篇論文的邏輯及用字的精雕細琢，都是因為有乃瑩老師的砥礪及鼓舞，催生我人生的第一本書，一個鮮少研究者以院長為題的研究；當然，要感謝的教師也包括師大教育系的王麗雲老師，以及我親愛的同窗張哲維、涂至彧、謝明灝、張嘉俊、陳念聖、江書葳等等許多好同學，因為有你們在我的碩士學業的幫忙及互相取暖，我才能撐到現在。

再者，我要感謝辦公室的長官及同仁的支持，感謝學務特教司的吳林輝司長、黃蘭琇副司長、謝昌運科長、林沛雨科長、瑞蓮、乙軒、玉誠、美雪、珮萱、學賽等，委屈你們聽我有時候工作很忙的抱怨，又認真的關心我的論文進度，每次我去上課、跟老師 meeting，你們都很鼓勵我趕快完成學業，有時候也會幫我 cover 一些工作的事情，我還是要說一句謝謝你們，我才能撐到現在。

最後，我要感謝我辛苦的媽媽、可愛的妹妹及貼心的老公，謝謝媽媽總是包容我崩潰的臭脾氣，給我很多支持，包含我心情不好煮好吃的東西或帶我去吃大餐，謝謝妹妹在論文的寫作、文獻的查找等，給我很多受用的建議及幫忙，謝謝我的老公在我 11 月忙碌的寫作時期，幫忙了大部分婚禮籌備、渡蜜月及家中大小生活瑣事事宜，還很貼心的不跟我的任性跟懶惰計較，謝謝有你們，還好有你們，我才能撐到現在，才能在這邊寫謝誌。

承上，我要感謝的師長、同學、朋友太多了，謝謝上天讓我有這樣的福分
遇到我人生許多的貴人，讓我能夠完成我的人生清單，我終於碩士畢業
了!!!!yeah~



大學院長角色認同之個案研究

摘要

本研究為個案研究，旨在探討大學院長角色認同轉變及其現況、院長任務履行範圍所需的角色認同、院長自我角色認同與他人對其角色期待間之落差，以及院長面臨角色認同之挑戰及其因應之道。為達成研究目的，本研究以個案研究為研究設計，以訪談法為主，文件分析為輔，透過訪談個案大學院長、系主任及學生，以及相關文件的蒐集，獲取寶貴的研究素材。本研究續依研究素材進行分析及綜整，提出本研究之結論及建議，作為大學院長履行職務之參考，並提供相關政策建言及作法供學校一級主管、系主任及學生參考，以供借鏡。

本研究之結論歸納如下：

一、大學院長角色認同之轉變及其現況。

- (一) 學院走向具有實質學術發展作用，院長對自我角色認同不再是榮譽職位。
- (二) 院長的角色認同經歷學者走向管理者的拉扯。
- (三) 院長角色認同之任務履行範圍包含行政管理及學術發展兩大構面。
- (四) 院長妥善運用職權及專業能力可提升自我的角色認同。

二、大學院長面對壓力之角色認同挑戰。

- (一) 院長自我角色認同與學校一級單位期待之落差，削弱院長的成就感及熱忱。
- (二) 院長角色認同的困難來自於系主任對其期待之落差。
- (三) 院長角色認同的困境來自於學校政策與系所執行之落差所導致。
- (四) 院長角色認同的困難來自於承擔不分系發展、募款及建立人脈關係的壓力。

三、大學院長面對角色認同挑戰之因應之道。

- (一) 院長面對學校政策與系所執行差距之角色認同困境，其解方在於以人為本的決策參與。
- (二) 院長角色認同與學校一級單位要求落差之解決，在於強化合作關係的緊密。
- (三) 為解決院長在不分系發展之角色認同壓力，宜聆聽學生的聲音。
- (四) 為解決院長在募款及建立人脈關係之角色認同壓力，宜積極參與培訓。

關鍵詞: 院長、角色認同、角色落差



A case study of the role identity of the university dean

Abstract

This study is a case study, aiming to explore the transformation and current situation of the role identity of the dean of the university's school of education, the role identity required to fulfill the dean's tasks, the gap between the dean's self-role identity and others' expectations of his role, and the role of the dean. Chang faces the challenge of role identity and how to deal with it. In order to achieve the purpose of the research, this study uses a case study as the research design, mainly using the interview method, supplemented by document analysis. Through interviews with the dean, department head and students of the school of education of the case university, and the collection of relevant documents, valuable research can be obtained material. This study continues to analyze and synthesize the research materials, and puts forward the conclusions and suggestions of this study as a reference for university deans to perform their duties. It also provides relevant policy suggestions and practices for the reference of first-level supervisors, department heads and students of the school.

The conclusions of this study are summarized as follows:

1. Changes in role identity of university deans and their current situation.
 - (1) The direction of the college has a substantial academic development role, and the dean's self-identity is no longer an honorary position.
 - (2) The dean's role identity has been pulled from scholars to managers.
 - (3) The scope of tasks identified by the dean's role includes administrative management and academic development.
 - (4) Proper use of authority and professional abilities by deans can enhance their role identity.

2. Role identity challenges faced by university deans under pressure.

- (1) The gap between the dean's self-identity and the expectations of the school's first-level units weakens the dean's sense of accomplishment and enthusiasm.
- (2) The difficulty in identifying the dean's role comes from the gap between department heads' expectations for him.
- (3) The dilemma of dean's role identification is caused by the gap between school policies and department implementation.
- (4) The difficulty in identifying the dean's role comes from the pressure to undertake departmental development, fund-raising, and building personal relationships.

3. How university deans respond to role identity challenges.

- (1) The dean faces the role identity dilemma of the gap between school policies and department implementation. The solution lies in people-oriented participation in decision-making.
- (2) The solution to the gap between the dean's role identity and the requirements of the school's first-level units lies in strengthening the close cooperative relationship.
- (3) In order to resolve the pressure on deans to identify their roles regardless of departmental development, it is advisable to listen to the voices of students.
- (4) In order to resolve the pressure on deans to identify with their role in fundraising and establishing personal relationships, it is advisable to actively participate in training.

Keywords: dean, role identity, role discrepancy

目次

謝誌.....	i
摘要.....	iii
Abstract.....	v
目次.....	vii
表次.....	ix
圖次.....	x
第一章緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的及問題.....	6
第三節 名詞釋義.....	7
第四節 研究步驟.....	9
第五節 研究範圍與限制.....	11
第二章 文獻探討.....	15
第一節 大學院長角色認同背景之轉變.....	15
第二節 大學院長角色認同之意義及其特質.....	20
第三節 大學院長任務履行範圍所需的角色認同.....	30
第四節 大學院長角色認同與他人角色期待間之落差.....	39
第五節 大學院長面對壓力之角色認同挑戰及其因應之道.....	47
第六節 大學院長角色認同之相關研究.....	65
第三章 研究設計與實施.....	85
第一節 研究對象.....	85
第二節 研究方法與資料蒐集分析.....	88
第三節 研究設計.....	90

第四節 研究信實度.....	91
第五節 研究倫理.....	92
第四章 研究結果與分析.....	93
第一節 大學院長角色認同之轉變及其現況.....	93
第二節 大學院長角色認同與他人對其角色期待間之落差.....	114
第三節 大學院長面對壓力之角色認同挑戰及其因應之道.....	129
第五章 結論與建議.....	141
第一節 結論.....	141
第二節 建議.....	148
參考文獻.....	156
附錄.....	166
附錄一、院長訪談大綱.....	166
附錄二、系主任訪談大綱.....	167
附錄三、教師訪談大綱.....	168
附錄四、學生訪談大綱.....	169

表次

表 2-1	角色認同轉變之框架	18
表 2-2	大學院長角色認同之任務履行範圍	37
表 2-3	大學院長角色認同之相關研究彙整表	67
表 2-4	研究對象一覽表	86
表 2-5	文件分析一覽表	89



圖次

圖 1-1 研究流程	11
圖 2-1 院長需要成功管理的 5 種關係	27
圖 2-2 自我落差理論圖	43



第一章緒論

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

院長 (dean) 職位之出現，過去主要關注於學生及課程教學發展，有學者指出美國 19 世紀的大學院長的職責，是與學生保持「友好和慈善的交往」(Dill, 1980)，在這樣的職責下，院長較少處理外部關係、人力資源管理及籌款等行政事務。隨者 19 世紀末至 20 世紀初，國外高等教育機構面臨預算緊縮、政治因素、新生入學率下降等挑戰，院長的職務範圍越來越擴張及多元，甚至有學者指出院長之職務範圍擴展至代表大學(Wolverton et al., 1999)。

在臺灣的脈絡中，大學學院院長職位之首次出現於民國 36 年，大學法明訂的法定職務至今仍為綜理院務，然而實際上我國大學院長職務範圍的轉變程度亦甚鉅。此可見於民國 94 年大學法的修正，因應科技整合的趨勢，明訂學院下得設學系，一改過去在「學系上得設學院」的規定，首度將學院視為大學基本單位，由此可以看出大學法賦予院長整合各系所的重責大任。

隨著新公共管理理念(new public management)在高等教育機構的發展，我國高等教育擺脫過去傳統的封閉系統模式，走向開放系統模式，與外部環境相互依賴並彼此影響(秦夢群，2016)，尤其近年來全球化、少子女化之社會發展趨勢，高中畢業生減少、學生人口結構性改變，以及線上學習需求增加，大專校院面臨合併、轉型及退場等種種問題，相較以往更加重視全球高度競爭的大學學術排名、少子化下的學生註冊率，以及教育部競爭型計畫之補助經費等，而學術排名、學生註冊率或補助經費，無不聚焦於大專校院之辦學品質。大專校院之辦學品質與學術課程及研究成果息息相關，有研究指出大學生選校和選系因素對大學生影響差異小，但選系略優於選校，出現選系優先於選校之現象(林筠諺，2010)，因此大專校院的學術課程及研究之類型和品質，是學生選擇就讀

大學之重要考慮因素，且各高等教育機構對有限資源競爭的加劇，以及公眾對高等教育實踐之信任度下降，趨使校園越來越重視可以衡量之成果(Rosser et al., 2016)，以展示其生產力、有效性及效率；職是之故，大學院長在維持大學學術排名、學生入學率，以及爭取補助經費等方面發揮著重要的作用，以應對高等教育面臨的挑戰(Alberta, 2009 ; Shannon, 2016)。

大學院長的角色越來越重要，但也面臨許多挑戰，學院繁雜的課程教學、研究發展、人事管理等行政事務及程序外，還有每天開不完的會，有時還會佔用到中午，甚至是晚上休息的時間(顏國樑，2002)，院長還會經常面臨角色壓力的窘況，有學者表明，擔任一名院長很困難，一邊學校管理者要求他們要嚴格執行政策(De Guzman & Hapan, 2013)，而另一邊院內教職員工期望他們能為其辯護(Shah et al., 2018)，由此可知，院長除了具有學術聲望之外，更需要專業的行政能力，然院長職務多為學術卓越的教授擔任之，其行政管理能力往往仰賴過去的行政經驗，或額外培訓課程的增能。院長所承擔之責任及壓力使許多人望之卻步，許多院長在每日的繁雜瑣事及壓力下，將行政管理的熱情消磨殆盡，無法認同自己的工作產生疏離感，進而數日子渡過剩下的任期，因此有學者稱院長為「瀕危物種」(Gmelch et al., 1999)。國外許多研究著手研究大學院長角色認同面臨的壓力，並積極尋求解決之道(Gmelch et al., 1999)。

大學院長角色認同的情形，影響著院長推動校務發展事項、整合系所課程教學、研究發展及相關行政管理事務之落實及有效性甚鉅，經研究者查找目前我國有關大學院長之相關文獻，多以量化方式進行大學院長領導效能相關研究，卻少有學者以質性方式剖析院長角色認同轉變、角色認同的意義及特質、角色認同的任務範圍、面對角色認同壓力之挑戰及其因應之道。因此研究者在上述研究背景下，興起進行個案院長角色認同研究之動機，以期透過本研究深入學校情境脈絡，探討院長角色認同之樣貌，為個案大學一級行政主管、院長、系主任及學生提出建議，以激發教育行政革新之潛能與動力。

貳、研究動機

一、具體化院長角色認同之任務履行範圍

哈佛大學教育學院第 11 屆院長詹姆斯·萊恩(James E. Ryan)在 2016 年給畢業生的演講提及「我們花了很多時間思索如何讓學生表現得更好，但我一直在想，我們不該只是在意學生的表現，如果我們能讓學生覺得被愛，老師和同學都愛他們，學校和這個世界才能變成更好的地方。」這句話隱含了院長除了負有提升學生的學習表現之職責，也顯示出院長非常貼近教師、學生所在之教育場域，並發揮影響力讓教師及學生都能感受到愛，甚至擴及整個學校及世界。這讓研究者回想起從前在國民中學教書，直接接觸及教導學生的畫面，以及現今在公部門辦理全國性教育業務，以行政作業的方式支持教師教學及維護學生之受教權益，而上述教學及行政工作之結合即是院長於學校場域的工作，除辦理院務事項，並須同時關注教師教學、研究，以及學生的學習。因此，院長角色認同之議題，引起研究者對於以往教學及現今在公部門行政工作之共鳴，此為本研究之研究動機之一。

大學法第 11 條第 1 項規定：「大學下設學院或單獨設研究所，學院下得設學系或研究所。」同法第 13 條第 1 項規定，大學各學院置院長一人，綜理院務。大學法未明確訂定學院院長之職責範圍，但從「學院下得設學系或研究所」之規定即可了解學院為系所之集合體，其肩負整合院內各系所之行政、教學及研究資源之重任；且經研究者盤點及檢視大專校院院長遴選相關規定，院長候選人被期望具備卓越的學術成就與聲望，以及卓越的行政能力，故學術及行政才能兼備者才能勝任院長職務。因此，實際上院長角色認同的具體任務為何？院長如何整合系所資源及量能，以帶領系所變革、發展及創新？以及學院是否能擺脫「空架子」發揮實質的整合作用？等問題(國立教育資料館，1994)，都涉及到院長角色認同之任務履行範圍，此為研究者欲了解及社會各界所關心者，為本研究之研究動機之二。

二、提升大學院長對自身的角色認同

大學院長(dean)是學院之最高學術主管，是學術決策的中心，也是高等教育機構中介於教師及校長之間的中層管理(middle management)角色。在雙重系統模式運作下的學校系統，院長除須向上進行官僚式的校務行政溝通，亦須監督及協助學院、系所主管、行政人員及教師共同致力於學生學習、教師教學及研究之精進，並控制預算花費等，在面對日益複雜(chaos)的教育系統，院長是學院創新及改革不可或缺的源泉，有研究結果指出，透過院長行政管理角色的有效運用，能提升學院的組織效能(楊家瑜，2015)。

基於如果大學院長認同自己的角色，他們會期望自己更符合該角色的期望，並執行他們被要求的事項(林少龍、邵詩茹，2009)，但 Wolverton 和 Wolverton (1999)強調院長角色認同可能會遇到角色模糊(role ambiguity)、壓力問題及倦怠(burnout)，並可能導致更高的流動率、低生產率，以及降低工作滿意度。尤其在全球化、少子女化趨勢下，院長相較以往面臨著更大、更廣泛之教學、課程變革及研究發展及創新之壓力。研究者有幸獲得地球花大學教育學院院長同意進行訪談，而得以在文獻理論基礎下勾勒出院長在教育場域的工作圖像，了解在臺灣脈絡中院長角色認同面對壓力之挑戰，及院長在教育場域中如何因應挑戰，以提升院長對自身的角色認同，為本研究之研究動機之三，亦為當前涉及大專校院之校務發展及大學經營之重要議題。

三、以質性研究方式深入探究大學院長角色認同面對的挑戰

面對國內有關校長之研究汗牛充棟，而針對大學院長之相關研究卻屈指可數，僅有洪瑞璇(2001)《大學女性院長生命故事之研究》，以生命故事研究並以女性領導者的視角切入，探討女性院長婚姻家庭生活、生涯發展、同儕文化、職業晉升等面向之相關議題、陳柱明(2007)《國防大學軍事學院院長轉型領導與教官教學效能關係之研究》，採用問卷調查法，探討整併後的國防大學各學院院長，其領導行為與教官教學效能之關係、楊家瑜(2015)《大學學院組織管

理、院長領導角色與學院組織效能關係之研究》，亦採用問卷調查法，以 Quinn 於 1988 年提出「競值架構」模式之 8 種領導角色之類型，分析大學學院院長領導角色重要性與實踐度，故有關國內院長相關議題之理論，有待研究發展及知識積累。

大學院長之相關理論多建構於國外之脈絡，研究者在審視上述國外文獻時，深深了解國外與本國之脈絡不同，不能直接套用之，但囿於臺灣對於院長學術之研究尚待發展，且前一節所述之全球化、少子化之趨勢，院長之職責角色更形重要，可能面對許多的挑戰，研究者時時關心高等教育之經營及發展，願為臺灣高等教育研究盡一份心力，因此將參考國外之文獻，針對本土化院長角色認同進行深入的研究，探究大學院長角色認同之獨特風貌，進行本土化之詮釋，此為本研究動機之四。

本研究經由透視學校系統中，院長角色認同在理論與實務、理想與現實之差距，關注「為實踐教育而研究」，透過研究院長(主體)與學校情境(客體)之互動，了解院長如何在不同學校環境脈絡中，透過行政管理及學術發展之專業，橫向整合系所之行政、教學及研究資源，並縱向達成學校校務發展之目標(吳家瑩，2018)。

第二節 研究目的及問題

依前一節所述之研究背景及研究動機，本研究之目的及問題分述如下：

壹、研究目的

- 一、探究大學院長角色認同轉變及其現況。
- 二、探究大學院長自我角色認同與他人對其角色期待間之落差。
- 三、探究大學院長面對壓力之角色認同挑戰及其因應之道。

貳、研究問題

本研究之研究目的有四，茲針對各研究目的之下分別對應研究問題，臚列如下：

- 一、對應研究目的一：探究大學院長角色認同轉變及其現況。
 - (一) 大學院長角色認同的意義及其特質為何？
 - (二) 大學院長角色認同轉變的背景及現況為何？
 - (三) 大學院長任務履行範圍所需的角色認同為何？
- 二、對應研究目的二：探究大學院長自我角色認同與他人對其角色期待間之落差。
 - (一) 他人對大學院長的角色期待為何？
 - (二) 大學院長自我角色認同與他人角色期待間之落差為何？
- 三、對應研究目的三：探究大學院長面對壓力之角色認同挑戰及其因應之道。
 - (一) 大學院長面對壓力之角色認同挑戰為何？
 - (二) 大學院長如何因應面對壓力之角色認同挑戰？

第三節 名詞釋義

壹、大專校院

本研究所指之大專校院，係依教育部大專校院校務資訊公開平台「學校類別」之定義，指一般大學、技專校院、宗教研修學院：

- 一、一般大學：係指一般大學校院，包括獨立學院、大學校院，培養學術研究人才之高等教育機構。
- 二、技專校院：係指專科學校、技術學院及科技大學等，以培養技術及職業教育人才，落實技職教育務實致用之特色。
- 三、宗教研修學院：係指專為培養特定宗教之神職人員及宗教人才，並授予宗教學位，經教育部許可設立之私立大學或私立大學下設之學院。

貳、大學院長

本研究所指之院長，係大學法第 13 條所定，大學各學院所置之院長；且依學校組織規程規定之程序，就教授中選出，報請校長聘請兼任者。

參、角色認同

角色(role)一詞，是社會心理學家從戲劇中借用的名詞，係指玩家被信任為觀眾扮演一個固定的角色。以戲劇為例，演員的表演是由劇本及導演的指示、其他演員的表演，以及觀眾的反應決定的(Weiner, 2005)。角色受到社會規範、與院長互動者的期望，以及院長個人能力的影響(Arntzen, 2016; Wolverton & Gmelch, 2002)，角色認同(role identity)是角色的擴展，是在個人鉅觀的結構性層面上強加期望，且依據個人對其角色在微觀的解釋層面上塑造個人的身份，一個人在角色中的行為意義，應該與一個人的角色認同中的意義相對應 (Anglin et al., 2022; Stets & Burke, 2014)，且個人在情境中的行為，與其所在職位(position)及他人的角色期望(expectation)相關聯(Montez et al., 2002)。角色認同不僅是在鉅觀的結構層面上，對個人強加角色期望，且依據個人對其角色在微觀

的解釋層面上，塑造個人的身份，而無論角色認同意義如何，一個人在角色中的行為意義，應該與一個人的角色認同中的意義相對應（Anglin et al., 2022；Stets & Burke, 2014）。研究者將角色認同定義為「角色佔有者在角色中，透過情境循環模式不斷進行自我對應，且平衡傳統意義及特殊意義結構，進而定義自己」。



第四節 研究步驟

本研究之研究步驟分為三部分，首先進行研究準備，再者執行研究，最後進行論文之修正及完稿。茲分列說明如下：

壹、準備階段

一、廣泛蒐集與閱讀相關文獻資料

研究者運用學校圖書館之紙本館藏資源、電子期刊資料庫、碩博士論文電子資源等資料，廣泛蒐集、閱讀及整理與本研究主題「院長角色」相關之國內外相關期刊、電子書、碩博士論文，以及研究成果等，建構研究者之論文撰寫知識樹。

二、確定研究題目及研究方向

研究者依據所整理之文獻基礎，建構本研究之研究問題及研究目的，並與指導教授討論後，確定本研究之題目及研究方向。

三、建立研究架構

研究者依據研究問題及研究目的，擇選本研究之研究方法，據以建立各章節之研究架構。

貳、研究執行階段

一、持續探討相關文獻資料

持續進行文獻資料之蒐集及深度之研讀，並進行歸納、分析與綜整作業，並著手撰寫初步之文獻探討。

二、確立研究方法

依據文獻探討之結果，並與指導教授持續討論後，確定本研究之研究方法，以質性研究之「深度訪談法」為主要研究方法，了解院長角色認同之現況。

三、發表及修改研究計畫

向學校提出論文計畫發表，並依照計畫審查委員及指導教授之建議，修

改、補充本研究之論文計畫(包括第一至第三章)。

四、確定訪談之院長、系主任及學生之人選，並擬具訪談綱要

- (一) 評估並選取適合本研究進行之院長、系主任及學生人選。
- (二) 洽詢所選定院長、系主任及學生人選之同意，並約定訪談時間及地點。
- (三) 依據文獻探討之理論基礎及研究目的，擬具訪談綱要。

五、蒐集、整理並分析第一手訪談資料

- (一) 依據訪談指引進行訪談，獲得研究之第一手資料，並退出研究場域。
- (二) 進行訪談第一手資料之初步整理及分析。
- (三) 在整理訪談資料的同時，依訪談結果發現之結果，持續進行文獻資料之蒐集與研讀，以補充及修正文獻探討之部分。

參、論文修正及完稿：

一、撰寫研究結果與建議

依據文獻探討及個案訪談結果，提出本研究之研究結果及建議，並與指導教授討論修正後，完成本研究之論文初稿。

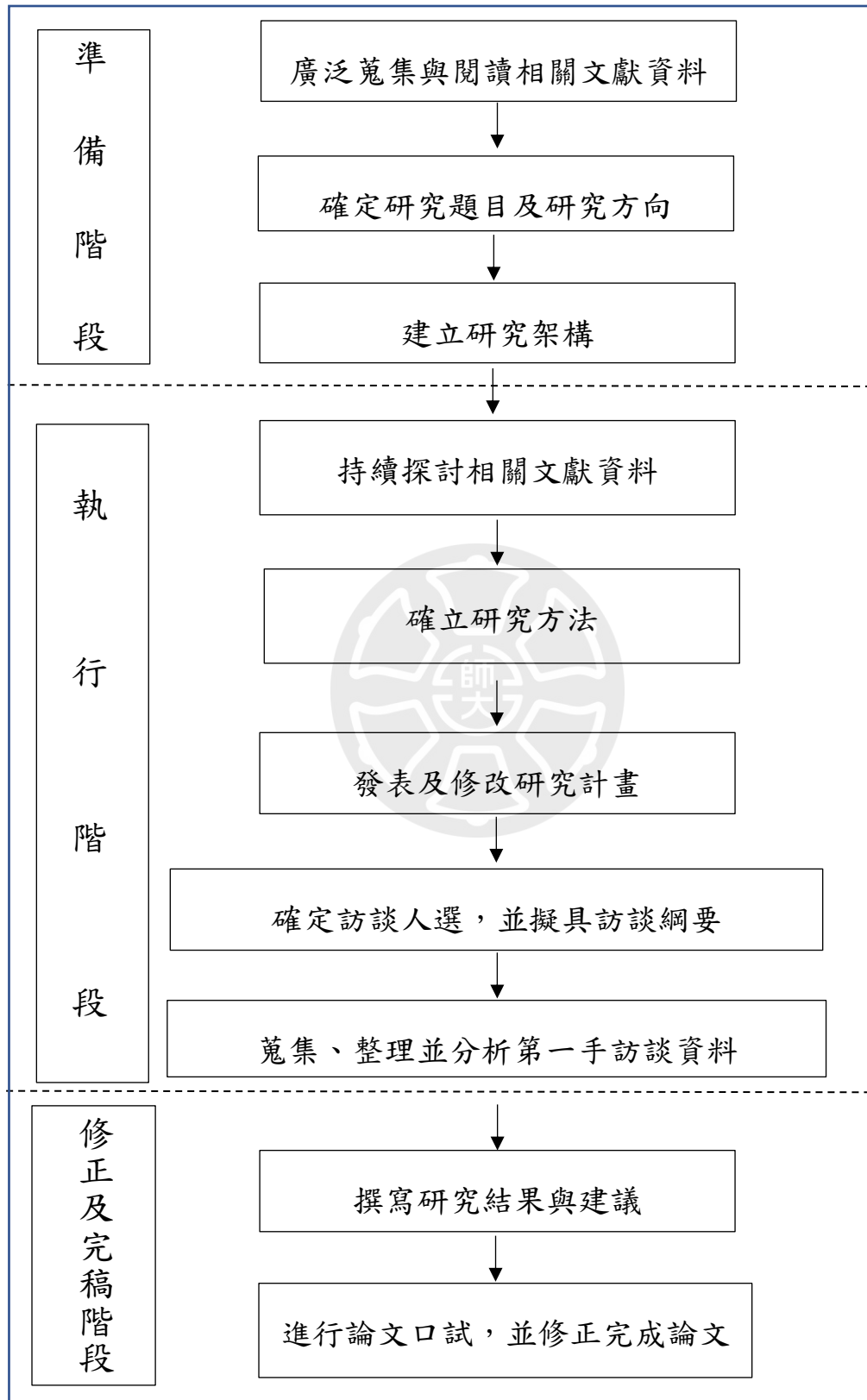
二、進行論文口試，並修正完成論文

進行論文口試發表，續依口試委員及指導教授之指導，進行論文之修正完稿，並定稿印製成冊。

以下就本節之研究步驟，繪製研究流程，如圖 1-1：

圖 1-1

研究流程



註：研究者自行整理

壹、研究範圍

本研究聚焦於院長的角色認同，採取立意抽樣之方式，以地球花大學教育學院為研究範圍，以現任教育學院院長、學院同僚(系主任及教師)，以及學生為研究對象。本研究在學校、學院選擇的考量上，認為教育為國家之根本，因此以大學教育學院為研究範圍，其中地球化大學教育學院以學術聲譽、雇主聲譽、論文引用量、高被引論文(H index)4項指標，榮登 111 年全球大學學科排名第 26 名，顯見課程、教學及學術研究之辦學績效極佳，因此研究地球花大學教育學院院長之角色認同具有學術及實務之意義。

在高等教育面臨全球化、少子女化之趨勢下，院長角色近年來受到重視，大學院長如何在鬆散結合的學校系統中，在財務管理面、教師發展面、學院計畫發展面，以及促進內外合作面，整合、協調校務及系所之教學、行政及研究之資源及相關事項，都是值得進一步探討之重點；又考量院長的角色受到他人的角色期待影響，因此為全面了解院長角色認同之圖像，研究者除選擇現任院長，亦擇選院長同僚及學校行政主管作為研究對象。

貳、研究限制

一、研究方法之限制

本研究方法採用訪談法為主及文件分析法為輔。本研究透過半結構式訪談法，了解院長職務範圍及其內容、大學院長自我及他人的角色期待，以及角色認同面臨到的挑戰及因應之道等，上述事項均需透過質性研究方法，深入理解院長實踐之脈絡，惟訪談法需要研究者問問題的技巧、分析訪談資料之能力等，以綜整達成研究目的，研究者自知訪談、分析資料能力需要經驗累積堆疊，雖無可避免研究結果會因研究者或受訪者之主觀因素影響，而有詮釋資料之誤差，但研究者仍秉持認真負責、多學習、避免偏見，時時自省的態度進行研究。

二、研究樣本之限制

質性研究法之缺點多為較費時，且研究樣本較小等，不如量化研究，以統計方法推估母群體，並可探討因果關係。本研究樣本的選取以臺灣 1 所大學教育學院院長為範圍，考量除教育學院外尚有 STEM 領域學院，除國立大學外尚有私立大學、科技大學、專科學校等不同學制，各校、各學院之院長角色認同之經歷、挑戰都不一，故本研究僅以教育學院院長進行研究，恐有代表性不足，而無法推論至所有教育現場之疑慮。





第二章 文獻探討

第一節 大學院長角色認同背景之轉變

一、大學院長角色認同轉變之背景

院長為學校的中層管理人員(De Guzman & Hapan, 2013 ; Gmelch et al., 1999 ; Rosser et al., 2003 ; Wolverton & Gmelch , 2002 ; Wepner et al., 2015)，介於行政與教學之間，肩負平衡管理行政上科層體制的縱向文化及教師專業自主的橫向文化(Bray, 2010)，具有獨特的地位。回顧院長角色發展歷史，在過去院長主要關注於學生及課程教學發展，對於籌款、外部關係及人力資源等行政管理任務之關注微乎其微(Seale & Cross, 2018)。例如 1864 年哈佛醫學院院長的主要職責是與學生保持「友好和慈善的交往」(Dill, 1980)。

臺灣高等教育的變遷由菁英教育轉為普及教育，民國 38 年政府初遷來臺，當時只有 4 所大學校院(即國立臺灣大學、省立農學院、省立工學院及省立師範學院)，在學學生人數僅 5,379 人，佔當時人口總數的千分之 0.17(教育部，2001b : 27-30)，大學教育並無具體的高教政策，亦未能進一步進行改革行動，主要以「教育革新注意事項」與「戡亂建國教育實施綱要」為基本方針，重點在於提高大學與研究所的學術水準，並使高等教育與國家建設密切配合(陳伯璋、蓋浙生，2005)，此時大學教育學術自主性薄弱，教師自主權式微，多數學校須仰賴政府獲得資源，因此在教自由及學自由之爭取上，都顯得非常保守(國立教育資料館，1994)，此時期為國家控管高等教育數量之時期。

1987 年臺灣解除戒嚴，隨著臺灣經濟的成就，社會對高級人力的需求、資訊社會的來臨，提供多元文化的價值觀點，以及在政治上民主化的過程中，刺激了學術界的自覺自省，欲擺脫以往威權思想的禁錮，重新追求大學自由創造與批判之自主性，與此同時，民眾接受高等教育的意願及消費能力越為高漲，政府被要求以更開放多元的政策促進高教發展；此時期經濟、資訊及政治等因

素影響到教育擴張，尤其在 1988 年至 1989 年間高等教育經費的成長已接近 20%(陳伯璋、蓋浙生，2005；國立教育資料館，1994)，此時期為高等教育加速發展之時期，以「配合經濟發展」、「維持政治上的控制」為最高指導原則(周祝瑛，1999)。

自 1994 年 410 教改大遊行「廣設高中大學」之訴求，大學校院的數量，由 1993 年的 51 校增至 2013 年的 148 校，成長已近 3 倍，高等教育由菁英教育轉變為普及教育(教育部人才培育白皮書，2013)，惟為因應近年來全球化造成的國際競爭、少子女化等對各校的招生帶來的衝擊等，傳統封閉的管理模式已無法應對「以顧客(學生)為導向」之管理理念。新公共管理理念(new public management)的引入，開展高等教育機構的自主性，伴隨中央政府直接控制的減少，以及外部問責制的增加，為各方對於教學及研究品質回應、經濟需求的響應，以及區域及國際參與等要求(De Boer & Goedegebuure, 2009)，高等教育機構雖以教授為主要影響力的合議制度(collegial system)，也越來越需要證明其滿足各方期待的有效性，加強機構管理勢在必行，以回應外部問責，踐行機構責任(Arntzen, 2016)；新公共管理以經濟(economic)、效能(efficiency)及效率(effectiveness)衡量成效，以顧客為導向(customer-driven)及去中心化(decentralization)進行管理 (Seale & Cross, 2018)之途徑(approach)，使中層管理人員更受各界重視，院長的職務範圍產生結構性的變化。

院長不僅為最接近學院，引領教職員推動適合該學院獨特性發展方向之最高學術主管，亦為將行政校務願景及目標轉化至學院之樞紐，因此高等教育機構在面對預算緊縮、政治因素或新生入學率下降等內、外部的挑戰，院長被視為大學的關鍵(Arntzen, 2016)，被認為很有能力領導變革(Krahenbuhl, 2004)，其職務範圍越來越擴張，改變了原本院長的工作(Rosser et al., 2003；Wepner et al., 2015)。Wolverton 等人(1999)指出 1990 年代院長之職務範圍擴展至代表大學，對外招募教職員工生並成為政治倡導者，進而影響立法者、捐助者等。以往院

長學術領袖的形像，已經被具有政治洞察力及經濟頭腦的形象所取代(Montez et al., 2002 ; Shah et al., 2018 ; Wolverson et al., 1999)。

二、大學院長角色認同轉變之框架

在前述大學院長角色認同轉變之背景之下，院長的角色逐漸轉變為管理者或領導者，Maurer 和 London(2018)提出角色認同轉變的框架，透過自尊作為動機，以連續體的方式架構漸進(Incremental)、實質(Substantial)及激進(Radical)的三階段角色認同轉變框架，探討個人透過擺脫舊有的角色，驅動新角色的認同，以引導個人適應新的角色。當管理(領導)領域的情境需求及機會很高時，角色認同的根本變化更有可能發生；反之，當這些因素較低時，漸進角色認同轉變的可能性更大(Maurer & London, 2018)，該情境需求及機會，包括組織文化及期望、資源分配（例如培訓、時間及獎勵）、人際關係（例如認可、鼓勵和輔導）等，對能力及動機的影響，以觸發角色認同的轉變；培養個人所在領域的能力，使個人從成功扮演的角色中獲得滿足感，進一步激勵並獲得成就感(Maurer & London, 2018)。以下針對三階段角色認同轉變說明如下：

(一) 漸進角色認同轉變：

漸進式角色認同的轉變，意指個人繼續在其先前發展的相同身份中發揮作用，繼續增強個人技能及能力，並受到相同任務及責任的激勵，儘管他們可能正在被培養擔任管理(領導)職位，或可能承擔著需要一定管理(領導)力的責任，但他們本質上仍然繼續作為個人貢獻者發揮作用(Maurer & London, 2018)。

(二) 實質角色認同轉變：

實質性的角色認同的轉變，涉及增加、制定新的管理(領導)技能及目標作為主要的發展領域，但個人並沒有完全承擔管理(領導)者的角色，也沒有放棄個人貢獻者的角色(Maurer & London, 2018)，例如個人不僅提供管理(領導)，且擔任與其專業知識相關的專家。每個角色都與某些規範、態度及預期行為密切相關，當某一種角色被激發時，該角色規範及態度就更有可能指導行為

(Hugenberg&Bodenhausen, 2004)。個人同時具有兩種角色，儘管一種角色正在減弱，另一種角色正在佔據主導地位，在過渡性的實質角色認同轉移階段，逐漸減弱的角色身份被抑制(Hugenberg&Bodenhausen, 2004)，並最終被刪除(Pratt&Foreman, 2000)。

(三) 激進角色認同轉變：

激進角色認同轉變係採用管理(領導)者的目標、優先事項及自我概念，獲得管理(領導)身份，將焦點完全從個人貢獻轉移到管理(領導)者角色。組織透過培養個人為領導(管理)者，使個人對於自己的職業、工作、目標、方向以及所依賴技能或能力的看法發生根本性的轉變，致力於發揮管理(領導)作用，放棄對個人技術或創造性貢獻的努力，全權負責管理(領導)他人，將管理(領導)作為其角色的主導焦點，個人的成功、績效及由此產生的滿足感強化對於管理(領導)者角色的認同(Maurer & London, 2018)。

表 2-1
角色認同轉變之框架

角色認同轉變的程度	動機效應	組織努力
<p>漸進角色認同轉變(Incremental Role Identity Shift)：</p> <p>此轉變時期，無法進行技能及角色認同的改變，沒有意識到行為或個人內在過程對新目標、優先事項及自我概念轉變的價值。</p>	<p>學習及發揮管理(領導)能力的自我效能感低，感知的內在利益低。對於學習及應用增強技術技能具有高自我效能感。</p>	<p>培養個人貢獻者角色</p>
<p>實質角色認同轉變(Substantial Role Identity Shift)：</p> <p>此轉變時期，添加個人以往不具備的管理(領導)角色，以往個人貢獻者的專家身分仍然存在。</p>	<p>管理學習及行動的中等自我效能感。感知管理(領導)能力帶來的外在利益及適度的內在利益。</p>	<p>培養個人貢獻者及領導(管理)者角色</p>

角色認同轉變的程度	動機效應	組織努力
<p>激進角色認同轉變(Radical Role Identity Shift)：</p> <p>此轉變時期，獲得管理(領導)身份，採用管理(領導)者的目標、優先事項及自我概念，將焦點完全從個人貢獻轉移到管理(領導)角色。</p>	<p>學習管理(領導)力及成為管理(領導)者的高自我效能感。重視管理(領導)力的內在好處。</p> <p>採用管理(領導)目標及優先事項。</p>	<p>培養領導(管理)者角色</p>

註：" From Individual Contributor to Leader: A Role Identity Shift Framework for Leader Development Within Innovative Organizations" ,by Maurer, T. J., & London, M, 2018, *Journal of Management*, 44(4), p.1426-1452.



第二節 大學院長角色認同之意義及其特質

本節將先定義何謂角色認同，其次為角色認同之特質，研究者以大學校院院長角色認同與對於自尊的支持、大學院長角色認同受社會規範及他人期待的影響、大學院長角色認同的協商及權衡進行論述，以下說明之。

壹、大學院長角色認同之意義

研究者透過爬梳國外文獻後，整理不同學者對於角色認同的詮釋，並將角色認同之意義綜整為「角色佔有者在角色中定義自己的過程」、「透過情境循環模式進行自我對應」、「個人在傳統及特殊意義結構平衡的結果」之三部分，以下說明之。

一、角色佔有者在角色中定義自己的過程

角色(role)是一個名詞，被廣泛定義為個人在社會結構中的地位，而對個人施加一系列的行為期望(Biddle, 1986; Rizzo et al., 1970)。角色(role)即個人在情境中的行為，與其所在職位(position)及他人的角色期望(expectation)相關聯(Montez et al., 2002)。換言之，角色係一個職位基於角色的行為期望，自然地應用於該角色，並作為社會標準或規範來評估其行為的適當性，通常會導致該行為的未來條件化，亦即一個人知道所扮演的角色以及與該角色相應的行為期望，則可以理解及預測個人的行為(Anclin et al., 2022; Rizzo et al., 1970)。

角色認同(role identity)理論擴展了角色的定義，包括構成特定角色的個人目標、價值觀、信仰、規範、互動風格和時間範圍等(Sluss et al., 2011)，是角色佔有者在角色中定義自己的過程，以及如何影響自己與他人的互動(Anclin et al., 2022)。角色認同理論之主要概念基於認同理論(identity theory)，而認同理論係衍生自結構符號互動理論。1980年代由McCall和Simmons(1978)的認同與互動《Identities and interaction》等理論發展而來(Grube & Piliavin, 2000)。認同理論為社會心理學自我理論(Burke & Stets, 2009)，其概念化了個人尋求驗證三種不同類型的認同：個人、角色及社會認同(Carter & Marony, 2018)。個人認

同是代表一個人作為一個獨特個體的意義，例如富有同情心、競爭性或道德性。角色與人的融合與對角色的認同有關(Turner, 1978)，角色認同代表一個人扮演角色的意義，例如作為丈夫、學生或工人，許多學者對於角色認同有不同的解釋，早期有學者指出角色認同理論，係當個體處於特定的社會地位時，個人的行為基於他們喜歡如何看待自己及他們喜歡被他人如何看待(McCall & Simmons, 1978)。近年來有學者表示，角色認同是個人在扮演與社會職位相關的角色，例如擔任學生、工人、朋友或配偶的角色時，賦予自己的一組意義 (Stryker, 1980)。

二、透過情境循環模式進行自我對應

認同理論的核心認知過程是自我對應，或從該角色具有的意義及規範之角色標準看待自我(Stets & Burke, 2000)。角色認同是通過在具有與角色身份一致的含義的情況下的表現或行為來實現的，亦即當個人的行為達到了確認其角色認同的預期效果時，他們應該感到有能力及有效(Carter et al., 2021)。無論角色認同意義的內容如何，一個人在角色中的行為意義，應該與一個人的角色認同中的意義相對應，當這種對應發生時人們應該感到一種成就感。與群體認同更注重新獲得他人的認可相比，角色認同更多關於一個人的表現，以及這種表現是否實現了內在的意義(Stets & Burke, 2014a)。在認同理論中，個人在情境下感覺的好壞取決於個人認為自己在情境下如何被感知，與其認同標準意義之間的對應程度 (Burke & Stets, 2009)，亦即若增加角色認同的對應會產生積極的情緒，而認同無法對應時，則會產生消極的情緒。

角色認同理論關注於「個人擔任特定角色的意義」與「個人在與他人互動時，在該角色中所採取的行為」之間的匹配 (Burke & Reitzes, 1981)。該匹配包含協商情境、角色的意義，以及二者如何組合在一起以提供互動的情境背景，個人會以自我意義及期望伴隨所承擔的角色(Stets & Burke, 2000)。Burke 及 Stets(2009)提出，當個人的角色認同在某種情況下被觸發時，定義身份的意義

將成為個人的標準，並且透過情境的回饋循環被觸發，角色認同之循環模式組成四個部分：

- (一) 首先為認同標準(identity standard)，係指角色對個人所具有的內容或意義 (Marcussen & Gallagher, 2007)，包括定義一個人是誰的訊息，不僅僅是個人對自己的評價是積極或消極。
- (二) 第二個是個人有意義行為的輸出(output)。
- (三) 第三個是情境(situation)中意義的輸入(input)或感知，係指個人認為其他人如何看待他們。
- (四) 最後是比較器功能(comparator function)，係指將情境中自我的感知意義 (他們的反映評價) 與認同標準中的自我定義進行比較 (Burke & Stets, 2009; Stets & Burke, 2014a)。

當認同標準與環境反映的評價不一致時，個人會採取行動改變這種情況，從而改變社會情境的回饋，使其與認同標準更加一致(Marcussen & Gallagher, 2007)，如果反映的評價太高 (相對於身份標準)，人們就會通過降低自己行為的強度來減少反映評價的意義；反之，如果反映評價太低，人們會通過增加行為強度來增加反映評價的意義 (Stets & Burke, 2014b)。

三、個人在傳統及特殊意義結構間平衡的結果

Turner (1978) 指出，角色認同包含 2 大部分，一部分由社會結構定義，而另一部分則由個人決定之。個人作為角色扮演者的意義因角色及人而異，對於自己是誰、自己在角色中應該如何做的期望，都會被他人社會化並有獨特的解釋(Carter & Mangum, 2020)。角色通常被視為結構性的，因此相對固定，但個人層面的微觀過程允許社會構建和行為期望的協商，並創建更加動態的角色圖像，例如管理者的角色可能具有制度化的行為期望，包括應該公平的分配資源、提供獎勵、提供績效回饋，但管理行為的細微差異、內容及重點則由管理者協商確定(Anglin et al., 2022)。認同理論學者認為角色認同包含受文化影響的

「傳統意義結構」，以及透過個人獨特解釋的「特殊意義結構」(Carter et al., 2021)，而一個人的角色認同特殊意義不一定與其他人所共享。

角色認同的傳統意義結構，係指個人的社會化媒介(如家庭、學校、工作、朋友等)在生命歷程中，向個人呈現的文化腳本及行為要求，即遵循他人期望的方式及行為的文化準則。角色期望是外部、遷入社會結構環境中，並透過不同形式的社會化傳達(Carter & Mangum, 2020 ; McCall & Simmons, 1978)；角色認同的特殊意義結構，反映個人如何看待自己，以及作為角色佔有者如何表現個人的細微差別及選擇，即代表個人的角色意義及行為，偏離社會結構中他人定義的意義及方式(Carter & Mangum, 2020)。

至於傳統及特殊意義之角色認同應該如何達成平衡?隨著時間推移，每個角色的傳統及特殊意義結構透過共同的社會化過程及自我反思，持續在個人的自我概念發展，且每個人的平衡或重點可能有所不同(Carter et al., 2021)，傳統及特殊的平衡定義所有個人的角色意義(Carter & Mangum, 2020)。認同學者 Carter 及 Mangum (2020)指出，當個人的角色認同意義更加傳統而不是特殊意義時，其角色身份更加突出及顯著，並表明按照他人期望的方式定義自己在角色中的身份，會反過來增強自我概念中的角色認同，即角色認同更加顯著及突出。而 Carter 等人 (2021)後續研究表明，當個人的角色認同意義被更特殊的定義時，他們會感覺更自我效能。

綜合上述，角色認同不僅是在鉅觀的結構層面上，對個人強加角色期望，且依據個人對其角色在微觀的解釋層面上，塑造個人的身份，而無論角色認同意義如何，一個人在角色中的行為意義，應該與一個人的角色認同中的意義相對應。因此，研究者將角色認同定義為「角色佔有者在角色中，透過情境循環模式不斷進行自我對應，且平衡傳統意義及特殊意義結構，進而定義自己」。

貳、大學院長角色認同之特質

角色認同是根據一些互補的「反身份」，例如老闆或工人、教師或學生定義

之 (Carter & Marony, 2018)。角色需要特定的表現才能滿足與該職位相關的期望，例如配偶的角色可能包括幫忙做家務、帶小孩等，其角色認同意義可能包括支持、寬容及勤奮。但不同的人對於同一個角色可能有不同的理解，例如一些人認為配偶的角色認同意味著指導及自信，而非支持及寬容。

在互補的反身分下，McCall 和 Simmons (1978)討論「談判」的角色認同特質，在解決群體或互動環境中角色的差異表現、關係及相互聯繫面向的重要性。換言之，每個角色要發揮作用，就必須依賴與其他角色的互惠及交換關係，個人並不認為自己和與之交往的其他人相似，而是認為自己不同，有自己的興趣、職責及資源，每個角色都與反角色相關，但又有區別；利益往往是相互競爭的，因此只有通過談判才能實現適當的角色表現 (Stets & Burke, 2000)。例如，關於領導角色認同的研究發現，當個人無法在一個能夠驗證其身份的群體中協商差異化的領導績效時，他們就會對自己的角色不太滿意，並且不太願意留在群體中 (Riley & Burke, 1995)。因此 Burke 和 Stets (1999) 研究亦表明，當不同的行為發生時，相互關聯的角色行為及意義是經過協商而對應角色認同，形成對群體的強烈依戀。以下針對大學院長角色認同對自尊的支持、大學院長角色認同受社會規範及他人期待的影響，以及大學院長角色認同的協商及權衡之三面向論述之。

一、大學院長角色認同對自尊的重視

自尊是角色認同過程中的一種結果、一種資源、一種動機 (Marcussen, 2006)，Cast 和 Burke (2002) 將自尊視為身份驗證的結果，成功的認同驗證可以建立並維持自尊，無法驗證認同會削弱自尊 (Marcussen, 2006)。認同理論以角色認同、社會(群體)認同，以及個人認同三者為基礎，對應不同的自尊結果，並有學者認為角色認同與社會(群體)、個人認同是無法分開且相互關聯的 (Stets & Burke, 2000)。自尊 (self-esteem) 是對自己消極或積極的態度 (Rosenberg, 1979)，取決於個人的成功與其志向之間的關係，也是角色認同、社會(群體)認同，以及個

人認同對應的結果 (Stets & Burke, 2014a)。Burke 和 Reitzes(1981)認為，角色、社會(群體)及個人認同與環境的對應結果，與自尊之三維度相關聯。自尊包含三個維度，分別為自我價值、自我效能，以及真實性 (Stets & Burke, 2014a)，自我價值感(self-worth)係指個體對自己的積極感覺程度，即感覺自己是好的、有價值的；自我效能(Self-efficacy)係指人們認為自己有能力對環境產生影響的程度；真實性係指涉及一個人的內在或個人標準，以確定一個人到底是誰。社會認同的對應提供價值感，角色認同的對應提供效能或能力感，而個人認同的對應則產生一個人做真實自我的感覺 (Stets & Burke, 2014a)。以下針對角色認同對應自尊結果之三部分說明如下：

(一) 角色認同產生被他人重視的「自我價值感」

與社會歸屬感相關的認同，適用於大多數的社會(群體)認同，但也與角色認同相關聯。倘個人屬於某些社會或群體成員身份，且當個人感知到所屬群體之其他人開始接受自己，身份獲得對應時他們會感到具自我價值。例如，個人認同性別、種族等社會類別，或加入具有共同目標的團體時，透過著裝、行為舉止及態度展示意義，並傳達給自己及他人，以使他人識別並接受個人在社會結構中的地位，讓個人感覺自己是有價值的；另外，驗證與社會歸屬感相關的認同，也適用於角色認同。例如，母親及教師的角色認同，可能帶有被社會重視及接受的含義 (Stets & Burke, 2014a)。

(二) 角色認同產生被他人認可的「成就感」

與成就相關的認同，適用於大多數的角色認同，透過個人對角色的意義與他人對該職位的期望為一致時，以個人的表現或行為驗證之；當個人的行為達到確認其角色認同的預期效果時，個人會增加自我效能感。例如，一個人認為自己在院長角色中具關懷、有能力的含義時，而他人向院長角色的回饋亦為關懷、有能力的含義時，此種驗證回饋會培養該人員作為院長的掌握或控制感 (Stets & Burke, 2014a)。

(三) 角色認同產生活出真實自我的「真實感」

與真實自我的認同，適用於大多數的個人認同，但也與角色認同相關聯。當個人認同獲得驗證時，人們感覺到他們正在活出真實的自我，會增加真實感；當人們按自己的價值觀做事，並將個人認同概念化為自我核心的意義，包括友善、道德、誠實等，當被驗證時真實感受將會出現。倘若角色與個人融合時，角色認同也適用驗證與真實自我相關的認同，例如，某些角色對於個人來說非常重要，當個人的角色認同獲得驗證時，就會揭示真實的自我 (Stets & Burke, 2014a)。

二、大學院長角色認同受社會規範及他人期待的影響

在大學學術自由的權力下，學術院長雖為學校教師，其研究、教學等受到學術自由的保障，但在面臨上述學術自由的挑戰下，院長在學校管理層面受到法律及制度之規範，楊朝祥(2009)指出，大學在學術自主的權利下，其行政參與應受到他律之規範，例如法律及制度等，因法律之規範也是反映社會對於高等教育的期待；然而學術院長的行政參與不僅只受到法律之規範，大學為專業夥伴關係的機構，院長透過與行政管理、學院教職員不斷對話，建構團體規範(黃乃熒，2001)，以回應該人員對於院長的角色期待，從而有利於學術自由本質功能的發展。

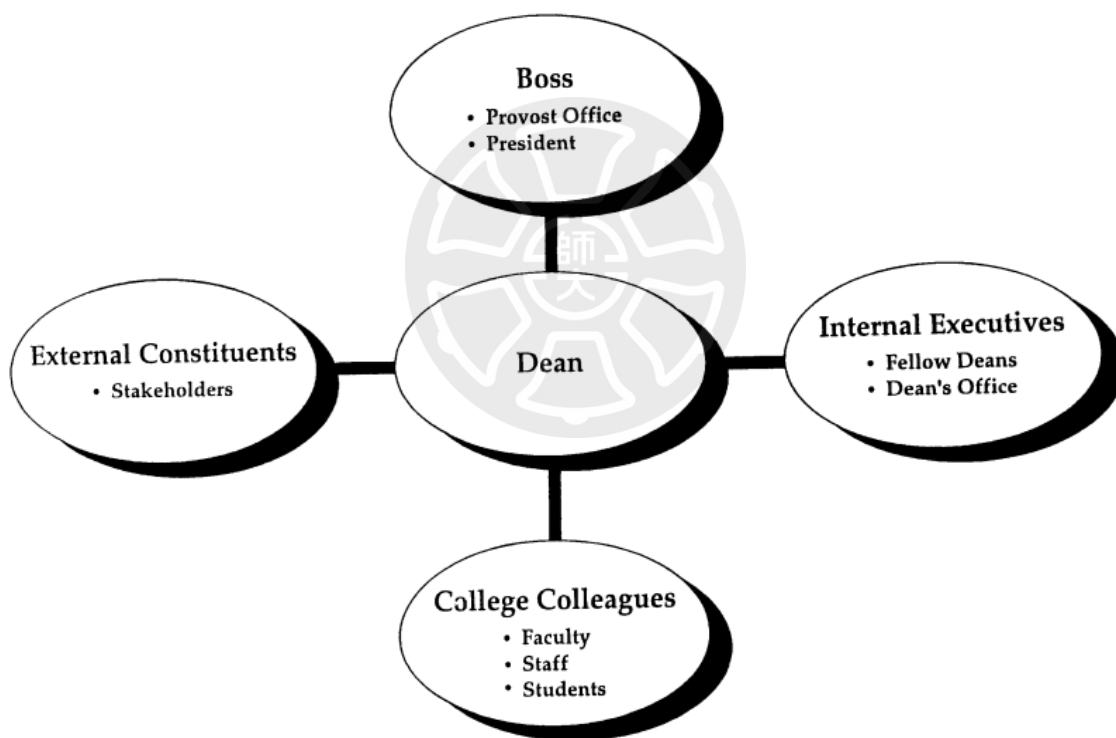
院長的角色認同受到社會規範、院長互動者的期望及個人能力的影響 (Arntzen, 2016 ; Wolverton & Gmelch, 2002)，在 Arntzen(2016)的研究中一些院長表示，他們的角色一方面來自校長和董事會的期望，另一方面來自同事的期待，因此這些期望或期待形塑院長扮演該角色的看法及理解，發展院長應該或不應該做什麼的信念，亦即，院長角色認同之行動是社會建構的。

Montez 等人(2002)梳理出院長需要成功管理的 5 種關係，包括上層長官(校長、教務長或學術副校長)、內部的核心幕僚(院長辦公室人員)、院內教職員工生、外部利害關係人，以及院長自己(自我管理)，如圖 2-1。Tucker 和 Bryan

(1988)將院長的角色描述為一隻和平鴿，干預在學院內的派系爭鬥，如同一條龍，驅走威脅學院的內部或外部力量，以及作為一位指導、鼓舞及鼓勵人員的外交官，院長必須與上層管理人員(校長、董事會等)合作，也必須有效的管理學院的教職員工，並回應各該人員對院長的角色期待，但院長可能面臨相互矛盾或不相容的期待，例如院長經常被高層管理人員認為過於被動，而被教職員工視為咄咄逼人 (Bray, 2010 ; Krahenbuhl, 2004)。

圖 2-1

院長需要成功管理的 5 種關係



註： "The Roles and Challenges of Deans ", by Montez, J. M., Wolverson, M., & Gmelch, W. H, 2002, *The Review of Higher Education*, 26(2), p.241–266.

三、大學院長角色認同因協商及權衡而提升

當從教師成為院長的過渡期間，或是從新手院長成為具有經驗熟手院長之過程，都在經歷「我是誰？」及「我想成為誰？」之個人反射性的賦予自己意義

的一系列活動(Brown et al., 2021)，De Guzman and Hapan(2013)在深入訪問 12 位院長後歸納出院長角色認為其職務需要平衡的 5 個面向，以權衡各方(包括院長本身)的期待及需求：

(一) 調和管理者權威與教職員工的關係

院長行使學院管理者權威時，也需要與下屬保持關係，但建立優勢和關係的平衡(balancing superiority and relationality)並非易事，有院長表明作為當權者，很難取悅所有人(De Guzman & Hapan, 2013)，例如有院長描述擔任院長「被很多人攻擊」、「不總是取悅所有人，因此必須更加堅強」等，院長在過程中建立自己理想的身分，無論院長調和行政管理與教師專業之間、學院內的不同政治勢力之間的利益時，希望自己勤奮、堅韌，在政治問題的處理及在組織的理解上更精明(Brown et al., 2021)，在不同文化的行政權威與教師專業之間協作或合作決策，透過權力下放及公民參與，強化院長與教職員工合作及信任關係(Favero, 2003)，因唯有與教職員工建立良好的關係，院長的權威優勢才具有生命力、意義及方向感(De Guzman & Hapan, 2013)。

(二) 審度他律的規則與教職員工的角色期待

擔任一名院長很困難，一邊學校管理者要求他們要嚴格執行政策(De Guzman & Hapan, 2013)，而另一邊院內教職員工期望他們能為其辯護(Shah et al., 2018)，規則和角色的平衡(balancing rule and role)，促使在不違反規則的情況下，院長考慮教職員工的感受與期待(De Guzman & Hapan, 2013)。但即使院長盡了最大的努力，有時還是會被意圖採用「道德至高點」的教職員工比喻為魔鬼的化身，以及被評論為壞人或無能的人(Brown et al., 2021)，作為一個院長必須不斷解決規則與角色平衡的情境題，院長必須建構一個透明的組織環境，並透過不斷的協調行動，讓教職員工了解院長的價值觀、立場及原則，也同時使其理解教職員工的期望以加深雙方的信任度，在學校的規則、高層行政管理者交辦之政策及任務加諸於教職員工時，院長能權衡行政管理者的期待及教職員工的

期望。

(三) 權衡達成教職員工需求的義務與財務資源的分配

院長有責任提供學生最好的學習資源及服務，並促進教師的專業發展及賦權，此種義務大部分取決於財政資源的分配，然而在面對預算及資源有限的情況下，建立義務及分配的平衡(balancing obligation and allocation)以達成教職員工及學生的需求是艱難的任務(De Guzman & Hapan, 2013)。Coll(2019)指出「平衡財務資源」是影響院長幸福感的主要壓力來源，院長擔任學院的預算原及金融家的資源管理角色，一方面履行向高層行政管理人員提出額外預算的義務，向該人員談判使其了解學院增加預算需求的必要性，一方面公平公正的分配資源，以使資源有效管理及利用，然而教職員工對於大學教學及研究與預算管理的理解不一致，可能在院長與教職員工之間形成隔閡(De Guzman & Hapan, 2013)。

(四) 平衡個人生活與職業生活

院長經常陷入組織職責困境而需要犧牲個人利益，因為處理龐雜的業務而失去生活品質，例如家庭生活經常缺席、假日仍然在想工作上的事情等，建立個人與職業生活的平衡(balancing personal life and professional life)是院長期望達成的生活模式，成為了院長的重要壓力來源(De Guzman & Hapan, 2013)。院長的生活屬於「艱難而無情的生活方式」(Davies, 2015)，使他們失去平靜(Loss of equanimity)，有院長堅稱他們是「每週 7 天、每天 24 小時的院長」、院長的職務對於一個有擁有任何個人家庭生活的人而言，影響非常嚴重(Brown et al., 2021)。Johnson (2009)指出，在個人和職業生活之間取得平衡對於個人成就感、職業滿意度及生產力之具有關聯性，長期的不平衡會導致不間斷的壓力，使院長的身心健康衰弱。

(五) 調整學術研究與行政管理工作的時間分配

院長職位的特點是院長應該將學術專長與管理能力結合起來(De Boer & Go

edegebuure, 2009), 建立學術研究及領導力的平衡被院長認為是重要的, 並渴望成為院長不會扼殺對於專業知識的探索及熱愛(De Guzman & Hapan, 2013)。對於從以往長時間進行教學及學術研究的教師, 轉變為行政管理職務的身分, 可能面臨教職員工對於院長「不是學術地位崇高的領導者, 而是學院的負責人」、「因為不能做研究所以當院長」等負面評論, 以及自身的對於研究表現的個人焦慮(Brown et al., 2021), 許多院長熱愛並追求學術研究, 但認為兼顧學術研究及院長行政管理之職務是困難的, 可能意識到管理職務必須犧牲學術研究, 並願意作出犧牲(Wolverton et al., 1999), 也有院長不放棄研究, 每天閱讀文章寫作(Brown et al., 2021)。



第三節 大學院長任務履行範圍所需的角色認同

高等教育機構為回應社會、政治及經濟的變遷，並伴隨新公共管理理念的引入改變原本的經營方式，社會各界對高等教育機構及院長的期待也有所改變。院長肩負多重職務及任務(Arntzen, 2016 ; De Guzman & Hapan, 2013)。經盤點各類院長職務相關之文獻，有些提供院長成功管理模式策略(Bright & Richards, 2001 ; Krahenbuhl, 2004)；有些指出院長角色中具挑戰的任務(Coll et al., 2018 ; De Guzman & Hapan, 2013 ; Montez et al., 2002)；有些嘗試臚列出院長角色職責(Arntzen, 2016 ; De Boer & Goedegebuure, 2009 ; Lavigne, 2019 ; Montez et al., 2002)；另高等教育機構近年受嚴重特殊傳染性肺炎 (COVID-19)衝擊，面對國際學生減少、遠距教學的挑戰及預算銳減等衝擊，Coll 和 Ruch(2021)指出院長在原本職務範圍下，更應重視招生管理、教師專業發展、擴展 IT 資源及尋找額外財政資源等。儘管院長的職務範圍可能因機構、規模或使命而異 (Coll et al., 2018 ; Del Favero, 2006 ; Layne, 2010)，各國高等教育機構院長職務範圍及其內容仍有共同性，本文依據上述文獻的論點，將院長的職務範圍及其內容梳理為下列 4 種：

壹、落實財務管理

近年來高等教育機構之財政發生變化，大學管理者面臨應有效管理日漸減少的經費資源，並積極尋求額外收入來源(Coll et al., 2018)。許多文獻提及院長之職務包括財政、籌款、經濟責任、預算管理、平衡財政資源(Arntzen, 2016 ; Bright & Richards, 2001 ; Coll et al., 2018 ; Coll & Ruch, 2021 ; De Guzman & Hapan, 2013 ; Krahenbuhl, 2004 ; Lavigne, 2019 ; Montez et al., 2002)，又因為 2019 年末爆發之 COVID-19，國際生源下降導致註冊率低，尋找額外財政資源之任務更為迫切，因此平衡財政資源成為院長當今面臨的挑戰及壓力(Coll et al., 2018)。

在預算管理部分，Montez 等人(2002)以 120 個公私立高等教育機構計 360 位教育學院、商學院、文理學院及護理學院之不同高等教育機構院長進行調查，

超過 75%的院長認為財政、行政、課程及計畫開發是他們最重要的挑戰，且約 30%的院長將財政挑戰列為第一。Arntzen(2016)認為院長職責包括經濟和行政責任，如依法編列預算、籌款、控制收入及支出，以及管理資源等。De Guzman 和 Hapan(2013)深入訪談 12 位學術院長在管理組織所面臨之困難及經歷，提出「平衡義務和分配」(Balancing Obligation and Allocation)之策略，在預算有限或縮減的情況下，若學院收入沒有增加，將在資源水平下降的情況下運作，而院長們仍希望履行自身的義務，在資源的利用及分配上扮演預算員和金融家的管理角色，預算平衡、合理的最終責任在於院長，在預算不會超支之情形下處理教職員工的需求，必要時向上級提出經費需求，或尋找額外的收入來源(Coll & Ruch, 2021)。

在籌款部分，De Guzman 和 Hapan(2013)將向外部籌款歸類為「外展」(outreach)事項，並指出籌款佔據院長們越來越多的時間，將一半時間用於籌款(Coll et al., 2018)，尤其是私立教育機構; Krahenbuhl(2004)指出院長為學校總發展主任(chief development officer)，與外部捐助者、校友或朋友建立聯繫，學院才能獲得大筆捐贈。

貳、關注教師發展

許多人認為獲得博士學位就足以為大學教師生涯做準備，但誰將指導教師繼續成長?(Bright& Richards , 2001)

院長的職責就是招聘、培養、留住、鼓勵及獎勵教師，並培養學術公民，引導學院教師對於教學、研究及公民義務有相關聯的理解(Bright& Richards , 2001)。許多院長認為關注教師發展為其重要的職責，且視為一種挑戰，Montez 等人(2002)指出，院長將「管理學術人員」列為最重要的一項，並將「師資」(Faculty)列為未來的挑戰，其認為學院及教職員工的工作是學院的核心，包括招聘和留住師資、處理麻煩人員，以及推動師資變革等。Arntzen(2016)將「人員責任」(Personnel responsibility)列為院長職責之一，認為院長應重視人力資源

管理及發展，確保院內有足夠、適合的人力資源以達成既定目標，並為良好工作條件及環境做準備。De Boer 和 Goedegebuure(2009)臚列出院長核心活動有「人力資源管理」(human resource management)及「學術管理」(academic management)，包含績效評估、監督教學和研究計畫，以及教師與學生的關係。

雖然許多文獻均認同教師發展是院長重要且核心的任務，Coll 等人(2018)強調缺乏如何培養出更好、更敬業教師之相關數據和資訊是當前的挑戰。Wolverton 等人(2001)指出當今教師專業化和官僚化之間存在的緊張關係，是院長必須面對的。

一、院長扮演教師發展的協調者、促進者及導師角色

教師需要支持、保護(Krahenbuhl,2004)，以及被協調、領導(Wolverton et al., 2001)。院長作為學院的總管(principal steward)，必須管理、監督及指導學院的各項活動，但在教師追求學術自由的專業自主權時，院長缺乏對教師的控制(Krahenbuhl, 2004)，院長僅有對教師行使「間接」的權利，作為教師與學校的聯絡人，緩衝學校對教師專業自主權的侵犯(de Guzman & Hapan, 2013 ; Favero, 2003)。Sharma 等人(2016)研究指出，院長扮演「協調者」(coordinator)角色，與教師在學術活動之品質具有相關性，例如指派成功的教師同事作為初任教師的輔導員，或建立教師發展機制，提供教師諮詢、回饋及評鑑，以此對教師的監督評估轉移至學院支持面向(Bright& Richards , 2001)；Sharma 等人(2016)亦同時提出院長扮演「促進者」(facilitator)、「導師」(mentor)角色，與教師學術發展品質具有預測性，例如與教師合作並賦權(empower)教師參與決策、關心並同理教師等。

二、院長訂定教師發展計畫

Krahenbuhl(2004)表示院長應該時刻關注教師的發展，不管在教師表現或權益規範，以下整理學者提出教師發展涵蓋事項(Bright & Richards, 2001; Krahenbuhl, 2004)說明如下：

(一) 改善教師個人問題

教師協助方案係針對教師在工作場域的各種活動，協助改善可能影響其工作表現的個人問題，包括健康、婚姻、家庭、財務、酒精、藥物、法律、情感及壓力等問題(Krahenbuhl, 2004)。Krahenbuhl(2004)指出，雖然院長沒有接受過教師協助計畫方面的訓練，但在教師表現不佳或需要協助時，院長有權為教師提供強而有力的激勵措施。

(二) 協助教師教學發展

院長在教師專業發展上需要投入相關資源，以提高教師的專業能力並解決其工作時遇到的問題。Krahenbuhl(2004)提出院長需要個別關注的例子：

1. 缺乏使用校內或遠端教育技術培訓的教師。
2. 被派去教非自身專業課程的教師，但沒有受過該專業的培訓及教學經驗。
3. 缺乏探究式學習培訓及經驗的教師，但該部門決定使用此教學方法。
4. 一個聲音不清晰的教師，但他的授課教室被安排在沒有擴音器的大教室。
5. 有濃厚口音的教師在語言交流方面有困難。
6. 一個很少或沒有與特定種族、婦女、成人學習者交流經驗的教師，但被分派到與該群體授課。

當然除了上述的例子，學院內遇到需要協助教師專業發展的態樣應有更多，院長應視教師在教學專業、方法及設備等需求，積極提供相關培訓及協助，Bright 和 Richards (2001)提出院長負責協調系所並建立教學監督機制，提供教師諮詢、回饋及評鑑，並關注系所提供教師支持之情形，例如系主任與教師接觸情形、指派成功的教師作為新教師的輔導員等。

(三) 鼓勵學術研究

許多教師會認為研究是學術生涯中的關鍵，因為研究會獲得獎勵及晉升，即使是在教學型大學的教師也是如此。Bright 和 Richards(2001)指出院長應該要鼓勵各系所制定教師研究水準、討論教師的教學職責，為教師保留足夠的時間

進行研究，並提供研究所需的設備、補助金和其他輔助支持。

(四) 培養學術公民

校園自我管理及專業組織服務的公民角色不受教師重視，因教師認為公民服務對教學及研究的進步會有可衡量的拖累效應(drag effect) (Bright& Richards, 2001)；院長或系主任也不願意看到公民意識的抬頭，造成教學及研究的成果黯然失色。與此相反，學術公民意識與教師的教學、研究息息相關(Bright& Richards, 2001)，教師透過參與相關委員會或行政職務掌握發言權，不僅學院將受益於共同的理解，也提供教師委員會服務及行政學習經驗，為培養日後晉升為系主任或院長做準備(Del Favero, 2006)。

參、發展學院計畫

計畫是院長們長年的話題(Bright& Richards, 2001)，院長職位是任期制，隨著院長任期的更替，前任院長交接的學院計畫不完整或無效，將使新院長面臨發展計畫的挑戰(Coll et al., 2018)。Montez 等人(2002)指出「課程與計畫發展」(curriculum and program development)為院長未來的挑戰，研究結果顯示院長們認為該挑戰的重要性僅次於財政及行政，著重於發展課程及計畫以招收高水平的學生，並應對低準備度的學生。學院計畫不僅僅是招生及課程，應審度學院的背景發展脈絡，整體性建立教學、課程及研究等面向之目標，De Boer 和 Goedegebuure(2009)依院長核心活動進行分類，其中「戰略管理」(strategic management)為參與制定機構戰略及教師策略。Arntzen(2016)的研究認為「專業和戰略責任」(professional and strategic responsibility)為院長職責之一，包括為教育、研究與交流訂定目標的責任，並為品質控制及發展負起責任。前述文獻之研究足以證明，制定並發展學院計畫是院長的重要挑戰及核心任務，因沒有一個明智的院長會在沒有計畫下，面對財政及政治現實、處理各方相互矛盾的要求，以及滿足學生及教師之課程、教學及研究的軟硬體設施等需求(Bright& Richards, 2001)。

但 Bright 和 Richards (2001) 另外指出，學院並非校園裡唯一發展並執行計畫的單位，其對學院的規劃受到整體學校行政面決策的制約，學院不能追求與中央行政單位不相容的目標或策略(Bright & Richards, 2001)。的確，若以教職員的角度，院長為學院的高級管理人員，而以學校的角度，院長為學校的中層管理人員，必須承上啟下的依校務發展目標訂定學院計畫以執行，但學院並非僅是學校的提線木偶，院長在學校制定校務戰略計劃發揮重要的作用，透過第一線蒐集、整合相關資訊，在與校務整體戰略連結下運用資源，達成理念創新及創造商業機會 (Arntzen, 2016)。除此之外，Bright 和 Richards (2001) 同時指出，院長需迅速、清晰、廣泛的向教師、學校或院內主管、校友等傳達學院計畫之願景，院長可能被要求擔任說服者、談判者或仲裁者，以說服教職員支持中央行政的政策(Montez et al., 2002)，唯有獲得「支持」，才能確保創新、變革的計畫落實且持久。院長需要在中央行政與教職員之間平衡，在規則與角色之間保持平衡(balancing rule and role)，院長在執行政策需要採取協調行動，讓追隨者了解管理者的價值觀和立場，以建立信任感，並非所有政策或規則都要嚴格執行，院長要能夠適時調整並適應單位內部不斷變化的情形(De Guzman & Hapan, 2013)。

肆、促進校內及校外之關係及合作

院長是內部院長還是外部院長的二分法，是新任院長常犯的錯誤(Harvey et al., 2013)，院長應促進內部合作並重視外展(outreach)，積極協調並促進院內教師、學生及學院與其他單位的內部合作(Arntzen, 2016)，Layne(2010)表明，院長與公司的經理不同，不能以強制方式改變學院優先辦理事項或方向，大學內部許多決定都是透過委員會共同做出，該委員會提供教職員工參與學院事務的機會，因此院長必須與教職員工合作，共同建立並實現目標。

外部關係即外展，院長需與產業界、公部門或社區等建立緊密的聯繫，例如與產業界的夥伴關係可以促進研究人員的交流，以及學生實習的機會；與公部門的夥伴關係可以向政府提供專業知識，也可以將政府所面臨的問題帶入課

堂進行研究；與社區的夥伴關係可以將學院專業知識帶入社區，並與社區的個人或團體建立聯盟(Krahenbuhl, 2004)。

另外全球化的世界大學排名及評比結果，影響教育經費及資源的分配，因此積極與擴展國際關係，強化與國際各大學之學術交流及合作，例如學者或學生的交換計畫、簽訂雙聯學位合約等，以提升國際能見度、增加全球學術聲譽(郭紹偉等人，2021)。國外文獻強調外部關係為院長重要的職務，但在臺灣尚未有文獻提及院長需進行外部合作及關係管理，在大學法第 13 條第 1 項規定之院長職責僅為綜理院務，且國內大專校院院長遴選規定、教師評鑑規定及教師評審規定，均未有明定院長外部合作職責，值得訪談深究。

綜合上述，本文盤點所有文獻(如表 2-2)並歸類出院長的職務範圍，包括財務管理、教師發展、發展學院計畫及促進內外合作。有些文獻指出領導亦為院長的職務範圍(Bright& Richards, 2001 ; Lavigne, 2019)，而本文更傾向院長為管理者，Arntzen(2016)試圖分析領導與管理的不同，領導是影響決策和指導員工的過程，被視為建立目標並激勵員工的過程，而管理涉及機構決策和政策實施和管理，被視為實現組織目標的過程，並指出二者都是實踐不應予區分，院長的角色意味著領導和管理，然而在近幾年高等教育機構的發展，院長的角色已經從領導轉向管理。

表 2-2

大學院長角色認同之任務履行範圍

文獻	職務範圍及其內容
Montez 等人(2002)	財政、行政、課程與計畫發展、師資、技術、個人平衡、多樣性。
Lavigne(2019)	行政、籌款、領導、質量、研究、戰略方向、學生經歷和工作氛圍
Arntzen(2016)	專業和戰略責任、經濟和行政責任人員責任、內外合作
De Boer 和 Goedegebuure(2009)	戰略管理、運營管理、人力資源管理、學術管理、外部利益相關者關係管理
Bright 和 Richards(2001)	領導、宣傳、計畫、評估、人員、預

文獻	職務範圍及其內容
Coll 等人(2018)	算管理、外展、時間管理、溝通 教師教育與相關計畫的新願景、促進積極變革、應對變革的阻力和衝突、籌款壓力、共享治理帶來的變革張力、平衡財政資源、外部社區和國家需求、人事問題、教務長辦公室的行政支持
Coll 和 Ruch(2021)	招生管理、教師專業發展、擴展 IT 資源、尋找額外財政資源
Wolverton 和 Gmelch(2002)	財政資源管理、學術人員管理、內部生產力、學術成就、領導力、外部和政治關係
Wolverton 等人(2001)	創造多元文化、了解法律環境、與科技接軌、戰略性地管理和確保財務資源、尋求並保持職業和個人的平衡、培養學院的誠信

資料來源：研究者自行整理



第四節 大學院長角色認同與他人角色期待間之落差

本研究在前述「角色認同是角色佔有者與反身分互動協商的對應結果」前提下，欲進一步探討大學院長角色認同與他人期待間之落差，並據以分析下一節的院長面臨的困難及解決之道，以下分別論述之。

壹、他人對大學院長的角色期待

研究者歸納教職員工對院長角色期待的研究，有關教職員工對院長互動的規範(Arntzen, 2016)、高層行政管理者對院長的評價(Lasley & Haberman, 1987)，以及教師對於院長表現的評價(Matczynski et al., 1989)等，綜整為 4 個對院長角色期待的面向，臚列如下：

(一) 溝通面向的期待

溝通(communication)面向是在行政管理上是不可或缺的利器，院長作為學院「訊息共享及處理」(information sharing and processing)的角色(Bray, 2010)，並處於雙重系統交疊之地位，在縱向行政權威文化及橫向教師專業文化之間協調及權衡，被期望與教職員工共享及交流訊息。如同一些受訪院長表示，院長需要與行政主管、教職員工進行協調合作，並同時與教職員工進行溝通(Shah et al., 2018)。有研究指出學校主管認為溝通(communication)是院長重要的能力之一(Lasley & Haberman, 1987)，另有研究顯示，教師認為教育學院院長最重要的能力是溝通技巧，特別是院長作為學院需求及方向的代言人，以及院長與利害關係人的有效溝通面向上，院長被教師期望具備闡明學院的使命及人力、物力資源的需求，以及傾聽、收集多方利害關係人的想法，並向其傳遞學院的目標及涉該學院專業的主要問題等(Matczynski et al., 1989 ; Wolverton et al., 2001)。而 Bray(2010)研究發現，近一半教職員工與院長的溝通問題，包括對教職員工意見的蔑視、未傳達期望、溝通失敗及貶低非學術人員的價值等。

院長與教職員工之間的溝通需要遵循文化預期模式(culturally expected patterns) (Bray, 2010)，院長需事先了解教職員工在升遷、教學及研究發展獲得成功之

期望後，向教職員工傳達院長對於成功的期望，並同時傾聽其意見，允許院內相關計畫、願景及學生學習上的決策參與，建構院長與教職員工的溝通管道，如此一來，院長在進行行政管理時，也同時顧及與教師專業權威的溝通協調。

(二) 正義面向的期待

正義(justice)面向是教職員工期望院長表現出「正義」的角色，透過遵守正式規則，並追究教職員工的不當行為，但也要聽取他們的解釋(Bray, 2010)指出。院長作為學院的仲裁者(Bright&Richards, 2001)，教職員工不希望院長扭曲規則或運用該規則以使某一群體或個人受益(Bray, 2010)。因此，正義的角色期待包括院長自身遵守規則、公平的運用規則、追究違反規則的人，或制定相關指導方針，例如經費運用、人員評鑑等。

研究者綜整正義面向為兩大部分，首先，在遵守正式規則部分，院長雖然不是法律專家，但 Wolverton 等人(2001)指出了解法律環境(know the legal environment)是院長面臨最普遍的法律問題，無論在面對招生、教師招募及晉升規定，或是實踐反歧視中的平權行動等。其中性騷擾是平權行動的一環，也是院長最常遇到的投訴之一，也是高等教育中普遍存在的問題，院長必須評估、修改相關教育程序、措施及政策，並建立相關處理機制，以減少歧視或校園性別暴力之發生(Montez et al., 2002 ; Wolverton et al., 2001)，有學者指出學校主管認為平權行動(affirmative action)是院長重要的能力之一(Lasley & Haberman, 1987)，而教職員工卻認為院長的平權行動技巧是最不重要的(Matczynski et al., 1989)。再者，追究教職員工的不當行為屬於人事管理一環，院長必須經常面對教職員工之間私人、研究或教學上等等紛爭，有學者指出學院中的騷擾、欺凌、剽竊等行為正在發生並被忽視(Gmelch et al., 2001)，顯然正義方式成為新院長面臨的挑戰之一(Coll et al., 2018)。

(三) 進步面向的期待

帶領學院進步是教職員工及學校主管對院長的期待，進步(progress)面向是

教職員工期望院長有清晰的願景和遠見，幫助學院及院內教職員工發展和進步，包括招聘優秀的教職員工、鼓勵人員專業發展，以及與教師合作(Bray, 2010)。學校主管也認為在聘用教職員時，院長必須敏銳的意識到選擇該人員之長期後果，因為招聘進來的人員涉及未來學校政策或事務推動的效率(Lasley & Haberman, 1987)。進步是持續的過程，究竟院長如何引領學院進步或變革? Krahenbuhl (2004)提出開放及建立信任、有效地向人員溝通學校的優先辦理事項、熟練地使用宣傳、加薪及晉升之獎勵制度等工具，以及加深人員對學院的管理意識等 4 個方向，研究者綜整為 2 個部分：

1. 建立有效的溝通及信任關係

透過建立有效的溝通及信任關係，作為學院進步或推動變革的重要基石，De Guzman 和 Hapan(2013)強調院長在執行學校政策及與院內人員溝通時，必須避免模稜兩可，強調透明度(transparency)以確保所有人都清楚院長要傳達的事項，並理解院長的價值觀和立場，如此院長與院內人員將會建立信任關係。

2. 擴大人員參與學院事務並熟練使用激勵工具

Krahenbuhl(2004)亦指出每位院長都要激勵下屬專業發展，透過賦予院內人員額外的權力和責任，且其決定獲得院長的支持時，學院的管理工作將有效的延伸，有效使學院進步或推動變革，因此院長透過擴大人員參與學院事務，並運用激勵工具提升下屬的勝任感及成就感，將促進學院事務的推進及進步。

(四) 代表學院面向的期待

代表(representation)面向，是要求院長表現出無私的角色，以代表學院、作為榜樣並平衡各方利益。Gmelch 等人(1999)之研究指出，有 96%院長認為作為象徵性及文化領導的角色，95%認為代表學院的任務是重要的。且有院長表示當他成為院長時，意識到大學擁有比自己想像的還要更多的利益相關者(教師、學生、家長、校友、捐助者、研究資助機構、認證機構、地方發展機構等)，認為院長必須是學院的代言人(Layne, 2010)。Bray(2010)指出教師認為院長應該作

為學院的榜樣，需明確表達內部晉升及工作的指導方針外，也應該以最能展現
在所有人面前的方式與院內人員交流，並儘可能公平、公正的代表各方利益。

貳、大學院長自我角色認同與他人期待間落差之意義

角色認同與他人期待間落差，有學者稱為角色落差(role discrepancy) (郭丁
榮，1995 ; Birenbaum,1984 ; Roberts, 2005)，也有學者稱之為自我差異(self-discr
epancy)(Higgins,1989 ; Hu et al., 2022 ; Schlechter., 2022 ; Trettevik,2006)。結構功
能論的社會學家 Parsons (1951)認為每個人扮演的「角色」，由所處環境的文化
及社會結構來界定。但所扮演的角色行為並非一成不變的，當原始角色行為的
理解框架不再具有意義(Goffman, 1974)，例如，當個人對於是否有權執行角色
行為產生懷疑時，或當過去與角色不相關的行為，變得需要持續表現該行為
時，人與角色之間就會存在差異或落差。

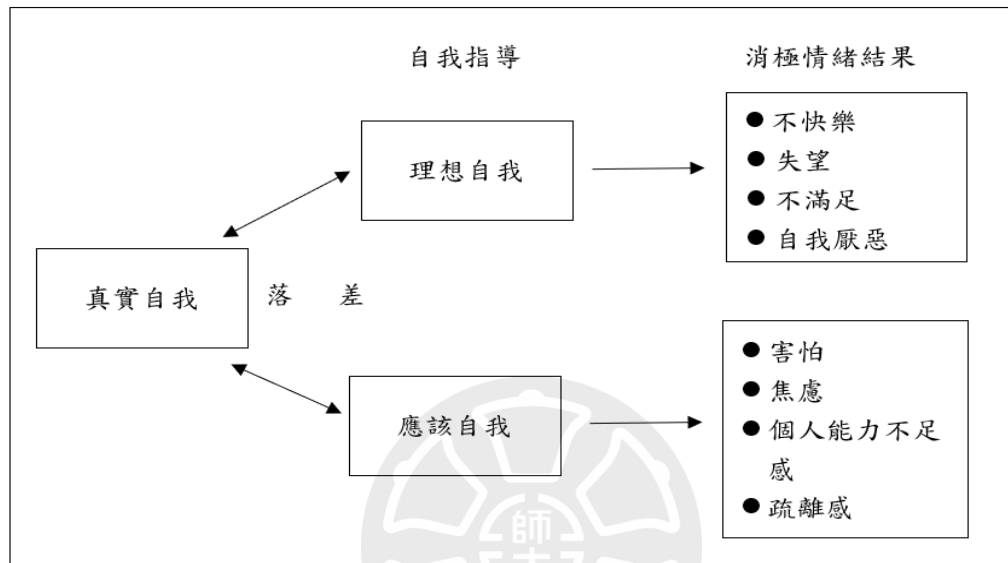
Birenbaum (1984)的研究將個體比喻為演員，將角色落差(role discrepancy)
定義為，演員意識到其對角色行為概念與他人的期望不符情形，Roberts(2005)
之研究亦指出，當個體認為自身的角色認同與他人的期待不一致時，就會出現
角色落差。Higgins(1989)提出自我差異理論，提出人們的行為是為了減少他們
實際呈現的自我與他們應該或理想自我之間的差異，將自我分為實際、理想及
應該：實際的自我是指一個人（或其他人）認為他擁有的屬性表現；理想自我
是指個體（或他人）期望個體擁有的屬性表現；應該自我是指個人（或他人）
認為個人應該擁有的屬性的表徵，如圖 2-2。

郭丁榮(1995)承襲 Higgins(1989)、Birenbaum (1984)的研究結果，指出角色
落差是個體的角色行為與角色期望一致或不一致的情形，並描繪出角色期望與
實際角色行為之間的關係，其一為實際角色行為未達成角色期望之標準而產生
不一致；其二為實際角色行為與角色期望之標準相符；其三為實際角色行為超
過角色期望之標準。當個體面臨角色落差時，個體有動力縮小差距(Higgins,198
9 ; Khan, 2020)。Birenbaum (1984)認為，需要重新輸入對於現在及未來角色行

為的理解。如同 Burke 和 Stets(2009)提出之認同理論，當個人感知到角色行為在互動的情境意義時，會透過比較器的功能，與原本的角色認同進行比較，調適差異或落差後，建立新的角色理解框架。

圖 2-2

自我落差理論圖



註：" Impact of self-esteem and body image on sports participation of female athletes e", by Sumera Sattar., Shahzaman Khan.,& Sharin Iqbal , 2020, *THE SKY-International Journal*, 4, p.73.

參、大學院長角色認同與他人期待落差之原因

一、職務貶抑

Vough 等人(2013)的研究指出，專業人士及外部人士對專業工作的範圍、複雜性或難度的認知存在差異，專業人士經常認為客戶貶低了他們的專業，由於客戶不甚了解專業人員工作的範圍、複雜性或難度，因此其常常低估工作的重要性及專業人員解決問題的能力。角色佔有者因而試圖使他們的社會形象，儘可能符合所扮演角色的原型特徵(Leary & Kowalski, 1990)，但因為某些原因

(例如，以往的錯誤訊息或印象)，導致客戶無法與專業人士分享對「原型」的理解。學院的文化對院長有很深的影響，先入為主的觀念、學院的歷史，以及

前任院長的角色及行為，將影響教職員工如何看待院長的行為及決定(Bray, 2010)。然而院長職務需要的能力已不同以往的榮譽職務，而學院也不同於過去所稱的「空架子」(國立教育資料館，1994)，大學院長多為具有學術聲望的教授擔任，但成為專家需要時間(Altbach, 2001)，在成為有經驗的院長過程中，可能需要不斷面對他人對於院長職務不理解的落差，就如同 Altbach(2001)所說，院長是研究最少及最容易被誤解的管理職位。

二、期望不一致

院長和教職員工之間大部分摩擦源於對角色的分歧(Gmelch et al., 1999)，當院長無法滿足他人的期望，就會讓院長產生期望不一致(misaligned expectation)的角色落差(Vough et al., 2013)。期望不一致之情形，經研究者綜整為四類：其一，他人認為院長可以快速且花費較少心力完成工作的期望，即便該期望涉及業務範圍或業務的複雜及難度(Vough et al., 2013)；其二，他人的期望超出院長的權責範圍，例如 Shah 等人(2018)研究的訪談者提及，院長應該為教職員工確保所需的資源，以最大限度地發揮他們的個人即集體潛力，發揮聯盟建設者、談判者和促進者的作用，但由於無法獨立處理事務，導致院長無法扮演重要角色，如同學者指出的「角色模糊」(role ambiguity)情形(Rizo et al., 1970 ; Wolvert on et al., 1999)；其三，不同群體對於院長抱有相互衝突的期望，致使院長必須選擇達成一方的期望，而導致另一群體期望無法達成，產生期望不一致情形，例如，院長的職位夾在教師及學校行政之間、學生及教師之間，或教育行政機關及外部利害關係人之間，當院長面臨不相容的期望時，就會產生「角色衝突」(Role conflict)情形。

除了上述三類外，Lasley 和 Haberman(1987)的研究中，該研究提及學校與社區機構的合作對院長越來越重要，但研究數據表明該職務在大學管理者的思維中佔有相對較低的位置，因此他人的期望會與院長實際職務範圍產生不一致的情形。

肆、大學院長自我角色認同與他人期待間產生落差之影響

一、增加院長自我角色認同的工作成本

當客戶不重視某個職務，或對如何或何時進行專業工作抱有錯誤期望時，客戶可能會遠離該職業，或不願意為專業人員提供時間、精力及資源(Vough et al., 2013)。另外在研究訪談中，專業人士也描述了客戶對專業人士能夠輕鬆完成工作的期望可能會阻礙進展(Vough et al.,2013)。因為前述職務貶抑及期望不一致，會導致增加協作受損(impaired collaboration)及繞行(bypassing)之生產力成本。協作受損，係指客戶認為專家會利用他們，或認為專家純粹為了利益工作，客戶在與專家的互動中會採取防禦的態度，可能會導致資訊交流的受損與衝突(Vough et al.,2013)；繞行，係指客戶不想與專業人士合作，從而尋求替代方案，例如護理職務的貶抑，在某些情況下客戶會忽略他們而更願意諮詢醫生(Vough et al., 2013)。

二、導致院長自我角色認同的情緒勞動

Vough 等人(2013)研究的受訪者指出，與不了解其工作的其他人互動也可能產生情感成本，尤其讓專業人士感到沮喪的是，非專業的人不了解他們所做的事情，因此常常過度簡化或貶低他們的工作。情緒源自於認同驗證過程，當人們認為別人以同樣的方式看待他們時，就會產生正面的情緒 (Burke & Stets, 2009)，然而，當內在的認同意義與他人的回饋之間出現差異時，個人就會經歷負面情緒 (例如悲傷、沮喪) (Trettevik, 2016)。依 Higgins(1989)提出之自我差異理論，描述了自我概念 (實際自我) 和自我指導 (理想自我和應該自我) 之間的差異導致痛苦的過程。而自我概念與自我指導的差異，分別有著不同的脆弱情緒，「實際與理想」的差異應該引起悲傷、失望或憂鬱的脆弱情緒，因為與失敗感及缺乏正面結果有關；「實際與應該」的差異應該引起擔憂或焦慮的脆弱情緒，因為與對懲罰的憂慮及恐懼相關。在後續研究證實，兩種類型的差異都與煩躁及焦慮的脆弱情緒相關 (Mason et al.,2019 ; Schlechter et al.,2022)，且與

「實際與應該」的差異相比，「實際與理想」的差異與憂鬱及焦慮的相關性更強 (Mason et al., 2019)。

伍、大學院長角色認同與他人期待間產生落差之因應措施

對於個人角色認同與他人期待間產生落差，經研究者歸納學者提出的幾種方式。首先「改變他人的觀點」，個人會試圖使他人的觀點與自己的觀點更一致，例如透過自我推銷、懇求、恐嚇或奉承等策略，以調整他人的看法(Vough et al., 2013)；再者「改變自我觀點」，個人會透過內在化(Lemay&Ashmore, 2004)及行為確認(Swann & Ely, 1984)，改變自我的認知或行為，以與他人對他們的看法一致；最後 Vough 等人(2013)提出告知、示範及建立關係之三種策略因應，以告知策略幫助客戶看到其職業的價值，透過在與客戶互動中展示自己的技能及能力，努力提高客戶對其工作範圍及複雜性的欣賞，並透過積極向客戶表達善意，建立與客戶的關係，試圖克服客戶對專業人士意圖的擔憂。大學院長認同與他人期待間產生落差之因應措施，研究者將於下一節因應之道論述之。

第五節 大學院長面對壓力之角色認同挑戰及其因應之道

大學分為教學系統及行政系統，教師享有之專業自主權，而院長身為中層管理者必須對系所、學院及行政主管負責(Gmelch, 2000)；教師獨自從事研究，並為教學及課程作準備，而領導者或管理者必須學會與他人合作，從 Gmelch(2000)之研究列有提出院長從教師轉變為行政管理者的挑戰。

許多文獻指出院長面臨校內外各方壓力(Lavigne, 2019 ; Arntzen, 2016 ; Ross et al., 2003 ; Montez et al., 2002 ; Gmelch, 2000 ; Wolverton et al., 1999)，以及越來越多的院長面臨經驗範圍之外的挑戰，Montez 等人(2002)研究中指出，超過75%的院長認為財政、問責制、課程及計畫開發是前三重要的挑戰，這些挑戰源自快速發展的高等教育環境。由此可知院長在角色認同過程中遭遇許多挑戰，如同學者們描繪院長角色之圖像為「被拉向多個方向的繩子上的木偶」(Montez et al., 2002)、「陷入古羅馬鬥神(Janus)的角色，有兩張臉，同時朝兩個方向看」(Gmelch, 2000)。

許多院長認為被選為擔任院長職務是因為聲譽、行政經驗、學識、政治友好，以及籌款能力(Gmelch et al., 1999)，而院長角色交織著性別、種族及國家等因素，而有不同角色認同之困境與挑戰。近年來許多研究專注到女性在成為院長的職業道路上因社會文化之性別偏見及自我選擇等因素，導致女性院長角色代表性不足之現象(Henningsen et al., 2021 ; Layne, 2010 ; Lavigne, 2020 ; Nguyen, 2012 ; Templeton, 2021)；也有探討種族(Lavigne, 2020)、國籍(Mamiseishvili & Stuckey, 2022)之不同，在被聘用、重新任命(reappointments)為院長的現象及障礙。然而也有早期的研究表示，很少院長認為性別或種族在被選任院長之因素佔有重要作用(Gmelch et al., 1999)。

院長位於中層管理之重要角色，其角色認同之挑戰及其因應之道值得深究及重視，茲綜整相關研究論述如下：

壹、大學院長面對壓力之角色認同挑戰

一、面臨角色認同壓力之挑戰

角色壓力(Role Stress)包括角色衝突(Role Conflict)及角色模糊(Role Ambiguity)(張德銳, 1990)。學校管理者、教職員工及院長自己均對院長角色有不同的期待及看法, 因此院長在情境中的行為, 與其所處的職位及他人的期望之間建立清晰的關係是必要的(Montez et al., 2002), 如果三者之間關係不清晰, 將容易形成角色衝突及角色模糊。Seale 和 Cross(2018)指出院長似乎沒有充分準備或支持所處的行政角色, 因為該職位的模糊性及所伴隨的挑戰、期望的多樣性等, 使院長無法有效理解及履行職責, 以下就角色衝突及角色模糊的定義、成因等, 說明如下:

(一) 易面臨角色衝突

角色衝突係指核心位置的人面臨不相容期望的情況, 當其行為與他人的期望不一致時, 就會出現壓力、不滿及績效下降等(Wolverton et al., 2000; Rizo et al., 1970; Biddle, 1979; Kahn et al., 1964)。院長經常被要求扮演彼此衝突的角色, 例如教職員工希望院長專注於學院的工作, 而學校管理者則要求院長承擔外展性的工作; 教職員工希望院長提供個別支持及協助, 而學校管理者則要求院長對其進行評鑑或考核(Wolverton et al., 1999)。當院長同時面對不相容的角色期望時, 總是必須選擇犧牲一項任務為代價, 以執行另一項任務, 從而增加無法滿足上級或教師期望的壓力。

Gmelch 等人(1999)進行美國及澳洲院長壓力來源的跨文化比較研究, 揭示兩國院長之壓力源相似之處多於差異之處, 其中院長與教務長及主管、教師及系主任之間具有角色的衝突壓力, 院長作為中層管理者的角色(Seale & Cross, 2018), 對上解決與主管分歧、試圖影響主管的行動和決定的壓力, 對下處理與教師或系主任的衝突, 以及決定教職員工評鑑、晉升結果等壓力(Gmelch et al., 1999); 院長需要運用他們的人際關係及談判技巧, 引導教職員工認同學校的目

標，同時讓學校主管(包括教育教務長、副校長及校長)了解學院的複雜需求(Wepner et al.,2015)。

(二) 易產生角色模糊

院長對自身職責不清楚或超出其理解範圍，將會導致角色模糊(Wolverton et al.,1999 ; Rizo et al., 1970)，例如有些院長認為其職位定義不明確，對院長角色變的無效而感到遺憾(Shah et al., 2018)，以及在不斷變化的組織結構、技術、人員及文化等，經常超出院長對該職務的理解範圍；角色模糊也發生在院長認為指示不明確時，例如，院長在未獲得上級的明確期望或指導方針之前，可能會作出模稜兩可且站不住腳的決定，將增加院長的緊張及焦慮等不良影響(Montez et al.,2002 ; Wolverton et al., 1999)。

Gmelch 等人(1999)研究指出院長對於無法滿足主管矛盾的要求、沒有足夠的權力履行職責，以及對於主管評核其工作表現的未知感到壓力。又 Lavigne(2019)對於院長資格及角色的研究顯示，院長聘任資格與其角色覆蓋範圍呈現不對稱，對於聘任資格的描述通常比其角色更為詳細，例如大學法第 13 條僅明訂各大專校院各學院置院長 1 人，綜理院務，該法「綜理院務」之文字，未明定各校學院院長的任務及職掌，由各校依自身校務規劃方向及經營方式決定之。因此院長可能在職責不清的情況下，對於自身角色認同中履行自身職責、滿足主管的要求及面臨主管對其工作表現之評核產生壓力，進而導致角色模糊。

綜上，Wolverton 等人(2001)表明院長不可避免地面臨從事有衝突的角色，並管理沒有重點的優先辦理事項之窘境，許多院長表示「永遠沒有足夠的時間」、「讓他人控制自己大部分時間而感到沮喪」、「面對有限的資源但有無限的野心，導致壓力大」。角色衝突及角色模糊對於院長自身及學校有深遠的影響，在個人層面部分，Wolverton 等人(1999)研究顯示角色衝突沒有因性別或少數民族身份而有所不同，隨著角色衝突與角色模糊性降低，工作滿意度會提升；角色模糊程度越低，院長對業務執行有效性的感知越高；在對學校層面，角色衝

突和角色模糊都會顯著影響組織承諾，角色衝突和角色模糊越少，對組織的承諾就越大(Wolverton et al.,1999)。院長如果沒有穩定的管理將會影響教師的教學、研究表現及學生的學習等，學校及學院將很難開發出對學生學習成果產生積極影響的計畫及課程(Wepner et al., 2015)。因此，如何根本上去解決可能導致院長角色衝突或角色模糊之因素，有待研究提出建議。

二、對角色承受力的培訓不足

院長的角色複雜且具多面向的，對內需彌合院內教職員群體需求之間的差距，為教職員建立強大的支持系統，對外需應對利害關係人，包括家長、校友、捐助者及企業合作夥伴等(Mamiseishvili & Stuckey, 2022 ; Matczynski et al., 1989)，因此院長角色的行政管理經驗及培訓受到許多關注。儘管院長的角色對學校行政管理及學術發展非常重要，許多學者指出很少有學術管理人員在上任前接受過任何領導力相關培訓(Gmelch, 2000 ; Layne, 2010 ; Morris & Laipple, 2015)，且缺乏院長角色所需的正式準備(Wepner et al.,2015)，院長於職前受過研究訓練、教學訓練等培訓，但幾乎沒有培訓院長扮演管理者的角色(Mamiseishvili & Stuckey, 2022)。而 Morris 和 Laipple(2015)指出每年有高達五分之一的學術院長離職，那些離職院長因感知到該職位的高壓力及低回報，而放棄行政的道路。雖然文獻認為教師在進入管理職位之前，需要接受過領導者或管理者相關培訓，但在 Del Favero(2006)的研究顯示僅有少部分(12%)受訪院長，將領導力培訓作為院長學習方法，而該結果是否可能是受訪院長從未接受過領導力培訓，或不傾向接受培訓而導致，尚待研究探討。

有研究表明，院長角色認同的意義及能力是透過行政經驗建立的。Mamiseishvili 和 Stuckey(2022)研究指出，院長對於領導力的興趣來自於以往擔任的不同服務及行政角色，例如在學校各種委員會擔任委員或擔任中心主任、系主任及副院長等行政職，使院長在各種行政經歷中獲得對自身能力的自信，也使周遭的教職員工相信他們的領導能力。Del Favero(2006)以社會化理論提出，無論

學科背景如何，院長大部分職務的學習發生在過去的行政職位、以往與教師領導的關係，以及過去委員會的服務經驗。教師從擔任助理教授即開始累積行政經驗並逐步定義行政職位的期望，擔任教師的時間越長，越願意學習行政事務。

三、面臨時間碎片化對角色認同的壓迫

教師追求長期、不間斷的學術發展，而管理者的職為則以追求簡潔、多樣，以及碎片化為特徵(Gmelch, 2000)。例如管理者必須學習以簡明的立場及政策說明向行政主管、教職員工或外部利害關係人進行傳達。教師聘請院長往往看中其學術努力及研究生涯，但院長被推上的行政管理舞臺迅速的將其從建立在長時間思考及寫作基礎上的職業生活，轉變為以 15 分鐘為單位的一個接著一個的會議填滿(Wolverton et al., 2001)。Wolverton 等人(2001)指出，院長必須平衡在完成短期任務的同時，也實現長期的計畫，尤其在面對許多期望包括提高教學品質、提升教師研究生產力、促進教師及學生多樣化訴求等，都需要長時間的規劃推動，但日常具有截止日期的報告及任務容易造成緊迫感，導致院長的決策偏向緊急事項而非重要事項。

四、體力不堪負荷全天及義務行政服務的角色衝擊

學術院長職位是高度負責、耗時，並且難以與其他義務平衡的職位(Gmelch & Wolverton, 2002)。教師的工作包括長時間的教學及學術研究，而管理者有義務全天與行政主管、教職員工保持聯繫及奉獻(Gmelch, 2000)。Wolverton 等人(2001)指出，職業晉升往往屬於在工作上投入長時間，並分配額外時間參加大學及學院社交活動的人。此種工作占用個人時間之情形是院長的壓力源，壓力過大的院長很有可能把自己的生活搞得一團糟，在假期必須很忙才能感覺良好，並認為休閒活動是浪費時間。

另對女性而言，強烈的家庭義務與學術工作的矛盾衝突，Nguyen(2012)研究表明，強烈的家庭責任感(Strong family obligations)是女性擔任院長的最大障

礙。在傳統社會的女性，通常被期望比男性承擔更多的家庭責任，而實際上女性確實比男性承擔更多的家庭責任，依據 OECD(經濟合作暨發展組織)在 2016 年家庭數據資料庫之調查顯示，在許多國家女性花更多時間在家庭照護工作上，時間大約是男性的 2 倍（或更多），差異最大的是日本、韓國和土耳其，這些國家的女性花在護理工作上的時間平均是男性的 4 至 6 倍。學術院長職務是高度負責、耗時且難以與其他義務平衡的職位(Gmelch & Wolverson, 1999)，而上述社會文化結構傳承的性別刻板印象及女性實際承擔較高家庭照顧工作的現象，可能降低院長遴選守門人或相關利害關係人對女性之可用性、承諾及行政管理資格的看法(Henningsen et al., 2021)。

五、面臨行政工作對學術發展角色的壓抑

保持院長職位之學術與行政管理平衡是當今院長職位的關鍵要求(Seale & Cross, 2018)。但院長因沒有足夠的時間在學術領域保持最新狀態、學術生涯沒有取得進展，以及試圖平衡行政管理和學術研究的責任而感到沮喪(Gmelch et al., 1999)。黃政傑(2008)指出，因大學重視課程教學及學術研究，擔任大學校院行政主管的必要條件為學術表現，若擔任主管的學術能力及條件好，在學院之學術及課程教學規劃及發展基礎較深，處理院務較能掌握業務；反之，則在學校進行學術評比時面臨到很大的壓力、可能降低行政及學術發展計畫之推動效能、無法以身作則，且較難在行政上要求院內教師及主管精進學術發展工作。由此可知，擔任院長角色在面對龐雜職務壓力時，如需兼顧學術發展則要額外付出心力去維持，在面臨行政與學術發展的平衡是院長行政生涯的一大課題。

六、面臨財政約束及問責要求的角色衝擊

教師的作用是專注於特定學科的工作，與管理人員相比，Del Favero(2003)表示這種取向背景既狹窄又廣泛，更廣泛是因為教師與所在學科同行的聯繫超出了學校聘用的界限，而更狹窄是因為教師在某種程度上脫離了學校的內部事

務。教師如同客戶向院長提出要求並期待大學的資源提供，而管理者則為資源的爭取、保管及分配者(Gmelch, 2000)。

近年來高等教育經費的減少，反映了日益增長的社會懷疑，也反映了政府優先事項的重新排序(Wolverton et al., 2001)，院長面對外部企業對於大學畢業生技能水平的抱怨和不滿而發起的改革呼聲，以及納稅人要求提高教育品質的訴求，院長需要對外徵求企業的捐贈及其他形式的外部資助，而在外部經費的獲得後，勢必進行課程及教學的改革，院長除了扮演著資金籌措者，也要扮演教師倡導者之雙重角色，說服教師參與改革以獲得更多外部資金(Wolverton et al., 2001)。

七、面臨外界對課程改革要求的角色衝擊

院長面對不斷變化的學生群體、教育提供者的競爭，以及企業、民眾對高等教育銜接勞動市場之學生能力需求(Wolverton et al., 2001)，例如企業需要有最新技能和知識的工人、民眾希望大學能培養出優秀的教師及行政管理者(Montez et al., 2002)。院長面臨提供能夠連結傳統和新期望的課程(Wolverton et al., 2001)。

科技進步影響學生訊息交流及獲取知識的方式，也帶動大學教學內容及授課方式的改革，許多大學開發線上課程和遠端學習的措施，有些大學提供遠端教育方式，與傳統大學競爭生源；有些傳統大學提供偏遠地區學生線上課程(Wolverton et al., 2001)。特別在後疫情時代，院長應與科技接軌，擴展通訊技術支持的教育(ICT-enabled education)(Saif, 2022; Harvey et al., 2013)，因應長期之面對面、遠端或混合授課模型，支持教師專業發展(Coll & Ruch, 2021)，使教師具有線上開課、教學之能力，建立成功的教與學。

八、面臨學生多樣性訴求的角色衝擊

Wolverton 等人(2001)指出，更多的種族、女性及年長者加入大學的行列，多樣性成為對院長的挑戰，特別是使校園氛圍有利於少數群體的學習(Montez et

al., 2002)。學校學習環境或氛圍不一定有利於少數族群的學習，這些加入大學的群體希望擁有導師以支持他們學習，但教師的獎勵結構強調研究及學術工作，不願削減寶貴的學術研究時間，又學校行政管理階層面對學生的陳情，期望學生繼續就學，因此院長置於行政、教師及學生之間(Wolverton et al., 2001)。

九、學校中男性文化宰制的角色壓抑

社會上男性霸權之社會結構及文化，使女性內化了選擇管理職務之障礙，可能導致女性在學校管理層的代表性不足(Nguyen, 2012)，亦即女性在社會規範的角色壓力下，認為她們需要遵守社會對其角色期望，使女性無意願擔任管理角色，例如有研究指出，女性教師不願意在年度晉升或教授授予的競爭中挺身而出，並炫耀自己的成就(Doherty & Manfredi, 2016)。

角色一致性理論指出，女性與領導者或管理者的刻板印象(Stereotypes against women being leaders or managers)越不一致，偏見就越大 (Eagly & Karau, 2002)，Layne(2010)表示女性面臨擔任領導者或管理者的雙重束縛，因為領導者或管理者被認為必須具有獨立、果斷和自信，若女性被認為符合性別刻板印象中的女性特徵，例如善良、樂於助人、富有同情心等，人們可能不認為該女性具有領導者或管理者具備之特質；若女性被視為具有果斷、自信、主導性強等特質，則可能被批評為缺乏女性特質。因此，反對女性擔任領導者或管理者的負面刻板印象仍然存在，且確實阻礙女性學者成為領導者或管理者(Nguyen, 2012)。

大學在歷史上屬於特定身分的男性領地，因此大學的組織結構、文化、價值觀及規範都是圍繞在男性的角度建構的 (Meyerson & Fletcher, 2000)，因此在晉升、薪資及規範等校內措施，對女性學者的職業發展上處於不利的地位，例如在選拔或晉升上歧視女性，或在校內措施未顧及女性的家庭照顧需求等，大學之相關政策及流程可能會阻礙女性擔任院長之管理職位(Nguyen, 2012)。另外女性院長面臨到的挑戰包括缺乏尊重、與男性匯報工作等，在學校以男性為主

的文化結構，校長、副校長、教務長及系主任等行政管理者多為男性，而該不尊重的態度會以不接受院長的決定、避免與女院長建立密切的工作關係等多種形式表現出來(Bright & Richards, 2001)。

貳、大學院長因應面對壓力之角色認同挑戰

許多學者探究院長角色認同的挑戰(Gmelch, 2000 ; Montez et al., 2002 ; Wolv erton et al., 2001)，以及院長在交織性別、種族及國家因素所面臨的挑戰(Hennin gsen et al., 2021 ; Lavigne, 2020 ; Layne, 2010 ; Mamiseishvili & Stuckey, 2022 ; Ng uyen, 2012 ; Templeton, 2021)，並同時提出對應解決該挑戰之因應之道，茲對應 前述之挑戰，綜整因應之道如下：

一、累積社會互動經驗及信任以提升自我角色認同

教師從教職角色轉變為大學管理者的過程會經歷組織社會化(organizational socialization) (Van Maanen, 1978)，大學有意或無意的使用許多策略讓教師準備好擔任行政職務(Gmelch, 2000)，在大學院長與行政管理者、教職員工生或外部利害關係人在職務上的社會互動，讓院長累積職務經驗，並透過不斷的互動溝通，了解行政夥伴對於院長職務的角色期待，鞏固信任基礎並建立角色目標，以因應面臨角色認同壓力及對角色承受力培訓不足之挑戰：

(一) 累積行政服務的經驗

院長大多經歷個人社會化(Individual tactics)，院長沒有如同警察新兵、初任教師群體運用集體策略(collective tactics)進行訓練，另外院長的學習經驗也不同于職場新鮮人經歷一系列正式的學習或培訓(formal tactics)(Gmelch, 2000)，雖然社會化理論支持在擔任院長的過程中不斷學習的概念，例如 Gmelch(2000)指出院長通常通過反覆試驗學習新角色。調查結果表明，院長透過非正式策略(inf ormal tactics)習得新角色，通常倚賴過去行政職位經驗、過去與教師領導者的關係，以及過去在委員會的服務經驗，他們來到這個職位時已經形成工作需要的觀念(Favero, 2006)。成為院長沒有固定的公式，許多途徑最終都可以成為院

長，Layne(2010)研究指出，大多數接受訪談的女性院長原本並未打算成為一名院長，而是利用職業機會出現時，順勢迎接複雜而新穎的挑戰。即便是外國出生的院長也沒有刻意尋求機會或不打算進入學術管理的崗位，但當機會來臨時選擇迎難而上並抓住情勢，周圍的人也看到了他們的潛力，並賦予更多的責任和權力(Mamiseishvili & Stuckey, 2022)。

另院長經歷的社會化亦屬於隨機策略(random tactics)及可變策略(variable tactics) (Gmelch, 2000)。隨機策略及可變策略的另一面，分別是順序策略(Sequential tactics)及固定策略(Fixed tactics)，例如通過行政認證或博士準備而獲得的職位，具有一定的角色學習順序，且具有社會化(培訓)的一定時間。院長經歷隨機社會化，面臨未知、模稜兩可及不斷變化的角色期望，且沒有任何角色學習順序(Gmelch, 2000)。因此，在擔任教職時積極參與學校行政服務，累積行政經驗及人脈，並於擔任院長時透過不斷的社會互動、反覆試錯以學習新角色，在不斷變化的環境中持續累積服務經驗，以因應對角色承受力培訓不足之挑戰。

(二) 建立與行政夥伴牢固的工作關係

當院長追隨前人的腳步且存在強大的榜樣時，他們會經歷社會化的連續策略(Serial tactics) (Gmelch, 2000)；但若院長為外來的新人，可能由擔任多年的副院長、行政助理等，對院長進行學院歷史文化、運作及規範實踐等進行指導，而分離策略(disjunctive tactics)則因為榜樣的缺失，可能帶給院長更多的創新自由，但對學院文化及角色期望也產生更多的模糊性(Gmelch, 2000)。Coll 等人(2019)指出，院長獲得教務長辦公室的行政支持，將提升幸福感及工作效率。在大多數的情況下，大學的首席學術官是教務長或學術副校長(Bright & Richards, 2001)，院長透過定期與教務長會面，除了讓教務長了解學院的新措施及新挑戰外，也提供教務長參與解決方案的機會，建立積極及信任的夥伴關係(Coll et al., 2019)。Gmelch (2000)指出，與上層長官、內部的核心幕僚、院內教職員工生，以及外部利害關係人建立牢固的工作關係，透過建立共同的期望，確定過

去關鍵問題、應對的挑戰及策略，以及未來運作規劃等。與此同時，成功的院長在學院內建立教職員工的信譽，與成員促進積極的關係，讓其認為院長是可信的(Gmelch, 2000)。因此，院長透過人際關係及談判技巧來引導教職員工和行政人員認同學院的目標(Wepner, 2015)，不斷溝通及信任關係的促進，建立與行政夥伴牢固的工作關係，以因應面臨角色認同壓力之挑戰。

二、妥善運用時間以保持職業與個人的角色平衡

平衡是時間的問題，院長被時間的要求及消耗所控制(Montez et al., 2002 ; Wolverton et al., 2001)，因此院長在尋求平衡時必須注意邊界、時間及壓力管理：

(一) 落實邊界管理

邊界管理(Boundary management)係指為大學規劃及排序優先辦理事項(Montez et al., 2002 ; Wolverton et al., 2001)。首先院長需要針對院學院的願景訂定長期和短期的目標，以作為實現願景的指南，而大學的願景僅靠院長的努力是無法達成的，目標必須依照緊迫性及重要性進行優先排序。真正高效率的院長僅花1%的時間在不重要且不緊急的問題上，而優先項目則會花院長大部分的時間。

(二) 落實時間管理

院長需要的技能和職責冗長，時間管理(time management)成為院長生活中的問題，每個人都想要院長的耳朵及時間，但院長不可能迎接每個來到門口的人(Bright & Richards, 2001)，因此院長透過優先事項的排序，並決定如何安排時間，例如將一部分任務下放給系主任或教職員工處理(Wolverton et al., 2001)，將注意力集中在重要的事情上，也有助於緩解壓力。

(三) 落實壓力管理

院長的時間除了工作上的分配，Guzman 和 Hapan(2014)提出院長的重要壓力源，在於試圖在個人生活及職業生活之間 (balancing personal life and professional life)，例如工作上的社交義務、旅行及休閒需求的時間競爭(Gmelch et al., 19

99)，以及學術及管理之間取得平衡(balancing scholarship and leadership)，例如院長因沒有足夠時間在學術領域保持最新狀態及進展，以及試圖平衡行政管理及學術研究責任而感到沮喪(Gmelch et al., 1999)。壓力源不是對管理的挑戰，而是日常的刺激物，會逐漸消磨院長的精力，使其分心而無法處理重要問題(Gmelch et al., 1999)，基此，壓力將影響到院長的工作效能，落實壓力管理是院長達成職業與個人平衡的重要功課。

因此，透過落實邊界管理排序優先辦理事項，並分配各事項花費的時間，將時間花在重要的事情上，在生活及工作之間、行政管理及學術研究之間保持平衡。Gmelch 等人(1999)指出，大學應該要提供院長管理培訓，持續提供院長管理能力的發展，並適時提供休假提升院長持續努力的續航力，落實邊界、時間及壓力管理，保持職業與個人的平衡，以因應面臨行政工作對學術發展角色的壓抑，以及體力不堪負荷全天及義務的行政服務之角色衝擊。

三、策略性財務管理以降低預算約束的角色衝擊

對院長而言財務管理、資源獲取之 2 個資金要素尤為重要(Wolverton et al., 2001)。有學者表示，一位院長的成功是根據其在學院獲得額外資源的能力，以及抑制院系慾望從而達成整體合理預算之能力(Meisinger, 1994)，以因應面臨財政約束及問責制的角色衝擊挑戰：

(一) 策略性的財務管理並擴大收入來源

院長在財務管理(fiscal management)責任下，需要了解學院財務決策的基本理念，其財務管理職責分為 2 個層面，第一個層面是評估學院的收入需求做出分配的決策，並制定學院支出之目標及策略，透過工資及其他類型的財務支持，發展及留住優秀的教職員工。第二個層面是評估不斷變化的環境和未來需求，進行財務規劃並調整學院的預算(Montez et al., 2002 ; Wolverton et al., 2001)。另外一些院長被要求或自願透過從事專利技術或實驗室研究等，擴大大學院的收入來源，此亦為院長需要管理的範圍(Wolverton et al., 2001)。對許多院長而

言，掌握錯綜複雜的學院相關運營預算具有挑戰性，因此有學者呼籲，短期的專業發展課程可能無法充分提供院長們所需的財政專業知識(McBride, 2000)，建議高等教育提供、要求院長旁聽預算和財務相關課程，透過閱讀相關周報或資源了解財務管理之問題及因應之道(Wolverton et al., 2001)，並與其他院長就籌款戰略進行合作，共同分享捐助者(Coll et al., 2019)。

(二) 積極向外部籌款

資源獲取(resource procurement) 係指索取不勞而獲的禮物，或從事超出大學正常職權範圍的收入活動(Montez et al., 2002 ; Wolverton et al., 2001)。有些大學長期以來積極尋求校友的捐贈，以補貼大學的資金需求，但隨著政府補助高等教育的資源減少，籌款成為擴大大學及學院收入的關鍵手段之一(Pillips et al., 1996)，因此越來越多的商業力量決定大學的財政及優先規劃辦理事項，大學為獲得外部資金參與以經濟利益為目的之活動，提供商業公司所研究或發明的成果。雖有些院長不喜追逐金錢，也沒有接受過籌款活動的培訓(Townsend & Moy, 1996)，但院長必須了解籌款的本質是為幫助大學實現有價值的目標(Gitlow, 1995)。當然這些與外部產業合作之計畫都可以減輕財務的壓力，甚至成為教職員工獎勵及成就的來源，可以刺激其他人將學院或學校的願景及目標內化(Coll et al., 2019)。

四、 自律的學術誠信管理以增進自我角色認同

社會大眾認為學院及大學應該與社區及其他公立、私人企業合作，以解決當前的社會問題，且有選民將大學畢業生的勞動力問題歸咎於大學教育(Montez et al., 2002 ; Wolverton et al., 2001)。院長扮演著培養學術誠信以重新獲得公眾信任之關鍵角色，透過建立教師專業發展機制，以獎勵機制掛勾學院推動變革之事項，並加強學院與社區的聯繫，以因應外界問責制要求及學生對多樣性訴求的角色衝擊：

(一) 建立教師專業發展機制

大學設立教師職位以滿足學校的需要，但隨著社會大眾的期待及需求的變化，教師的工作也需要轉變(Montez et al., 2002 ; Wolverson et al., 2001)。以往院長將教師視為「固定資產」(fixed assets) (Montez et al., 2002 ; Wolverson et al., 2001)，認為教師受到學術自由的保護，在許多方面不受行政的控制，無法幫助學院應對轉變，而學者指出院長將教師視為「變動資產」(variable assets) (Montez et al., 2002 ; Wolverson et al., 2001)，透過建立教師專業發展支持系統，提供教師專業發展改進教學方式及課程內容、提供教師獎補助金、召開課程評鑑研討會、提供教師諮詢導師，以及改變教師評鑑機制，例如除了學生教學評鑑外，增加同儕及自我評鑑，所有教師的表現都高於平均水平(Montez et al., 2002 ; Wolverson et al., 2001)

另外，系主任或院內主管的職責也需要重新聚焦，因系主任或相關主管職責與教師相關，包括招聘、選拔及評鑑，以及相關管理措施。Montez 等人(2002)、Wolverson 等人(2001)指出，許多系主任或院內主管很多都是因為沒有人願意做而被選上，可能讓自己沉浸在維護過去慣例而缺乏創造力和創新，院長可以透過辦理院內主管的專業發展培訓，並選拔、培訓輔助人力，分配到系所承擔主管的工作量，提升工作效率。

(二) 獎勵機制掛勾學院推動變革之事項

重建學校誠信的關鍵來自於院長，院長必須讓自己了解改變的概念，必須發出重視改變的信號，創造有利於變革的環境，並了解人們如何應對變革(Montez et al., 2002 ; Wolverson et al., 2001)。每個人對於變革的反應不盡相同，有些人堅定、謹慎，有些人懷疑、抗拒(Ramaley, 2000)。院長必須創造變革發展的環境，提供足夠的資源鼓勵教職員工參與變革，並將該人員在推動變革的努力與晉升、獎勵等機制連繫在一起(Wolverson et al., 2001)。

(三) 加強學院與社區的聯繫

隨著時間的推移，高等教育與社區之間的公民聯繫感脫節(Putnam, 1995)，

院長必須努力實現跨研究、教學及服務的整合，發展對社區的共同責任感(Krahnbuhl, 1998)，高等教育必須承擔對社會的公民責任，讓社會大眾認為大學為社區、地區及國家做出貢獻。

五、強化科技與課程及教師專業發展接軌以增進自我角色認同

因應科技的進步，院長不得不彌合實體授課環境和遠端視訊課室之間的差距，不管在課室的教與學、人員(教師)的工作效率或財政資源的有效利用(Wolverton et al., 2001)，院長在課程及教師專業發展與科技接軌的面向，扮演著重要的角色，以因應外界對於課程改革要求的角色衝擊。

科技引入課室中提供以教師主導的教學模式轉變的契機(Montez et al., 2002)，從教師為知識的中心轉變為以學生為中心的教學方式，將加強學生的學習和教師的教學，例如電子郵件及網站等線上技術，增加學生及教師互動的機會，學生可以隨時提出問題，並在線上獲得教師的回饋。科技引入校園除了作為加強課程教學的手段，並作為提供課程的方式，而遠端課程或基於網路之學習模組改變了校園的工作模式，當然身為技術新手的教師可能受限於設備、軟體或培訓而感到沮喪，並面臨智慧財產權誤解或無知問題(Wolverton et al., 2001)，院長必須在教師專業發展的背景下，評估技術使用的有效性(Van Dusen, 2000)，有學者擔憂引進技術的努力恐達不到預期，因大學急於跟上尖端的技術，而教師對於服務、基礎設施或課程內容上，沒有使用該技術的需求(Green, 1997)。院長可以透過持續關注學生及教師的需求及可行性，以及因應未來的環境趨勢，透過制定指導方針或措施，規劃開發遠端教育及線上課程，並透過培訓讓教師了解學院技術設施發展情形，例如，鼓勵教師參與網頁設計研討會、軟體的使用及互動討論工作圈，促進同事之間的小組學習(Wolverton et al., 2001)，促進教師凝聚力及技術的整合，並將該技術整合到教學之中(Wolverton et al., 2001)。雖然有許多學者對於充斥著科技的學習效能(Jones, 1995)，並認為在遠端教育下，大學的概念是不清楚的(Merisotis & Phipps, 1999)。

另外，技術的成本是巨大的(Wolverton et al., 2001)，院長負有技術成本管理之職責，並面臨到三個現實。首先，當技術作為補充現有活動或作為課程的內容時，教學成本將會增加。再者，教學技術的發展或使用，將不可避免需要新增經費來獲得這些技術。最後，教學技術比起研討會，更適用於大型講座是課程(Montez et al., 2002 ; Wolverton et al., 2001)。因此院長必須對技術引進之經費需求進行管理，確定優先辦理事項並於預算反映經費需求(Wolverton et al., 2001)。

六、 促進弱勢群體參與決策以增進自我角色認同

種族、民族及性別為我們生活中可見的多元化形式(Wolverton et al., 2001)，憲法的 7 條也揭示社會的多元面貌，包括性別、宗教、種族、階級、黨派等。在大學校園中，創造多元文化(create a diverse culture)對許多院長來說是艱鉅的任務，任何大學內多元化努力的成功，都取決於其院長承諾的堅定性，並透過資源分配體現出來，院長可以幫助大學創造及培養多樣性，也可以讓大學在多樣性面前退縮(Montez et al., 2002)，有學者指出，致力創造多元文化的組織，最終必須改變文化、人員及管理系統，並不斷進行教育及溝通(Cox,1994 ; Montez et al., 2002 ; Montez et al., 2002 ; Wolverton et al., 2001)，而改變人就跟改變文化一樣困難，最容易的方式就是聘任多樣性的教職員，並增加代表性不足的群體教師在學院事務的參與度(Wolverton et al., 2001)，透過逐漸改變現有的組織體系及運作方式，組成多元支持的工作團隊及創造元化的觀點，確保所有學院教職員工生都能發揮其潛力，降低制度或社會文化因素的障礙(Wolverton et al., 2001)，以回應學生多樣性訴求之衝擊。

七、 解構男性宰制的學校文化以紓解角色壓抑

從歷史角度來看，大學屬於男性文化結構 (Meyerson & Fletcher, 2000)，Fritsch(2016)指出，透過建立專屬的女性網絡以抵銷男性主導的網絡，在男性網絡的成員經歷的優勢，也應適用於女性群體。女性可以透過創造空間交流經驗、

反思決策及相互支持(Fritsch, 2016)，並透過建立榜樣(role models)對於女性擔任院長的自我認知與吸引力有積極的影響。有研究指出女性院長在學術單位的存在感，與女性教授的院長職位的工作吸引力呈正相關(Henningsen et al., 2021)。另外，女性與男性對於職業角色的目標不盡同，與男性教授相比，女性教授更為看重院長在人民和社區服務面的目標(Henningsen et al., 2021)。

Lavigne(2020)的實證研究顯示女性在院長角色的代表性不足，可能增強人們對院長職位屬於男性氣質的認識，從而限制女性被推薦擔任該職位的可能性(Henningsen et al., 2021)。促進學校組織女性代表性之目的，是支持性別異質網絡並反對男性網絡的排他性，因為複製現有男性主導的網絡結構是無用的，目標是打破持續存在的性別隔離模式(Fritsch, 2016)。因此女性領導者參與代表機構、委員會或大學董事會是促進女性教師進步的發展模式，有女性院長指出「相關人員必須有某種程度的參與，事情就改變了」

女性院長自身的能力及獲得院長資格的努力，是影響女性院長職業發展的重要因素(Nguyen, 2013)。Henningsen 等人(2021)研究結果表明，女性擔任行政職務可以培養女性追求行政領導的雄心，這增強了女教授對院長職位的吸引力，從而導致更高的院長職位野心。成為院長沒有固定的公式，許多途徑最終都可以成為院長，Layne(2010)研究指出，大多數接受訪談的女性院長原本並未打算成為一名院長，而是利用職業機會出現時，順勢迎接複雜而新穎的挑戰。即便是外國出生的院長也沒有刻意尋求機會或不打算進入學術管理的崗位，但當機會來臨時選擇迎難而上並抓住情勢，周圍的人也看到了他們的潛力，並賦予更多的責任和權力(Mamiseishvili & Stuckey, 2022)

另外，女性通常比男性承擔更大的家務責任，可能會加劇女性刻板印象的影響，從而增加女性教授和院長之間的不協調感(Henningsen et al., 2021)。且學術院長職位是高度負責、耗時，並且難以與其他義務平衡的職位(Gmelch & Wolverton, 2002)，更加強化女性擔任院長對於社會賦予的家庭照顧義務具有負面的

影響。家庭支持可能來自女院長的丈夫、父母或岳父母，許多女性院長指出家庭支持是幫助其成為院長的最重要因素(Nguyen, 2013)，除此之外，有研究顯示照顧責任與女教授的院長職位推薦呈現正相關，勝任履行學術職責的母親可能預示著特別高的能力及職業承諾(Henningsen et al., 2021)



第六節 大學院長角色認同之相關研究

為瞭解大學院長角色相關之文獻，研究者透過圖書館資源，包括館藏圖書、電子期刊、碩博士論文等，並以連線學校 VPN 的方式，下載國內、外期刊文獻，考量國內對於大學學院院長研究甚少，僅有三篇且均為碩博士論文，故所閱讀之期刊大部分為國外文獻，大學院長角色認同之面向多元，包括大學院長角色認同之任務履行範圍、大學院長角色認同與他人對大學院長的角色期待、大學院長角色認同遭遇的挑戰及解方，除此之外，研究者亦研讀自 2000 年至今許多國外學者著手關注院長角色認同，因性別、種族及國外等交織性因素，所遭遇之挑戰及解方。研究結果整理如表 2-3：

壹、大學院長角色認同相關研究之盤整

茲就表 2-3 相關內容，進一步分析如下：

一、研究主題方面

大學院長角色認同相關議題包含多元面向，經過研究者爬梳並綜整為四大部分：

- (一) 大學院長角色認同之任務履行範圍相關研究
- (二) 學校人員(行政一級主管、教師、職員工)對大學院長角色期待相關之研究。
- (三) 大學院長角色認同面臨挑戰之相關研究。
- (四) 大學院長角色認同面臨挑戰之因應之道相關研究。

二、研究對象方面

研究對象主要為大學院長、學校一級行政主管、教師及職員工。

三、研究方法方面

本研究引用文獻之研究方法，主要為調查法及訪談法。

四、研究發現方面

前揭列舉之相關研究中，其研究成果歸納如下：

本研究引用之各文獻研究結果發現，受訪院長對於其角色認同雖存有程度

上的差異，但普遍對於院長角色認同之任務履行範圍有一定的共識，且院長的角色認同受到學校人員(行政一級主管、教職員工生)期待的影響，並與他人期待持續協商形成角色認同之結果；大學院長之角色認同情形需要時時關注，院長角色認同的程度將影響行政管理的情緒、工作效率等，為增加大學院長角色認同，相關研究亦分析出院長角色認同面臨的挑戰及因應之道，以期使院長在多變的高等教育環境中克服困難，持續保有工作熱忱，才能達成我國高等教育發展最大的效益。

大學院長任務履行之範圍包含多元面向，許多學者試圖將院長的任務範圍盤點臚列(Arntzen, 2016 ; Bright& Richards, 2001 ; Coll & Ruch, 2021 ; De Boer & Goedegebuure, 2009 ; Lavigne, 2019 ; Montez et al., 2002 ; Wolverton & Gmelch, 2002 ; Wolverton et al.,2001)，而真正將以研究方法研究院長職務範圍者有二，Montez 等人(2002)以調查法，發現內部生產力、學術人員管理，以及外部和政治關係，是院長認為最重要的職務範圍；Lavigne(2019)以文件分析法，揭示院長行政、溝通、籌款、領導、個性、解決問題、學術、行業知識、價值觀及願景等 10 種普遍資格。

大學院長的角色認同受到社會規範、與院長互動者的期望及個人能力的影響(Arntzen, 2016 ; Wolverton & Gmelch, 2002)，並逐漸發展為角色認同的意義及行為。Maczynski 等人(1989)透過調查的方式，了解教師如何評估院長的績效；Lasley 和 Haberman(1987)同樣透過調查的方式，了解學校高級行政管理人員如何評估院長的績效。Bray(2010)續以調查法的方式，歸納出他人對大學學院院長的角色期待及對院長的建議行為，包含溝通、正義、進度及代表四面向。在本章第一節中，研究者爬梳了大學校院院長角色認同特質相關研究，院長的角色認同受到前述他人對其角色認同的影響，但並非一味的符應他人期待而改變其角色認同，角色行為及意義是經過協商而對應角色認同(Burke & Stets, 1999)。在 De Guzman 和 Hapan(2013)的研究中，透過訪談 12 位大學院長分析出 5

個院長在面對他人期待的協商及平衡的面向，包含「平衡優勢和關係」、「平衡規則及角色」、「平衡義務和分配」、「平衡個人生活和職業生活」，以及「學術和領導力之間取得有意義的平衡」。

許多研究者針對大學院長角色認同面臨之挑戰進行研究，經綜整學者的研究盤點院長面臨角色認同的困難，包含角色衝突、角色模糊、平衡財政資源、建立教育新願景、促進生產變革、處理人事問題、面對外部需求等；且近年針對性別、種族及外國出生的交織性因素進行探討之研究增加，相關研究結果列有強烈的家庭義務、負面的性別刻板印象，以及女性不願擔任領導角色等，是阻礙女性擔任院長的原因。

在上述盤點大學院長角色認同面臨挑戰之研究基礎上，有關其角色認同挑戰之因應之道亦為社會各界所關心，相關研究所列因應之道，包含進行專業發展及參與相關培訓、創造多元文化、了解法律環境、與科技接軌、戰略性地管理和確保財務資源、尋求並保持職業和個人的平衡、培養學院的誠信等；對於提升不同性別、種族及外國出生院長面臨挑戰之因應之道，相關研究表明提升不同性別、種族及外國出生教師擔任行政職位之代表性、自我努力、強大的家庭支持及友善的組織環境、建立專屬的女性網絡等。

表 2-3

大學院長角色認同之相關研究彙整表


研究主題	作者	研究對象	研究方法	研究發現
The Deanship: How Faculty Evaluate Performance	Matczynski 等人 (1989)	大學教師	調查法	大學教師認為院長的溝通技巧為最重要的，而平權行動技巧列為最不重要，包括實施平權行動計劃或鼓勵教

研究主題	作者	研究對象	研究方法	研究發現
				師協助實施此類計劃。
How Do University Administrators Evaluate Education Deans?	Lasley 和 Haberman(1987)	大學高級行政管理者 (副校長)	調查法	高級行政管理者認為即將聘用新教師的院長必須敏銳地意識到他們的教師選擇決定的長期後果，並認為院長為學院建立制度規範的能力很重要。
The Deanship and Its Faculty Interpreters: Do Mertonian Norms of Science Translate into Norms for Administration?	Bray(2010)	大學教師	調查法	<p>研究發現教師對於院長的規範(角色期待)包含四大部分：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 溝通 <ul style="list-style-type: none"> ● 為成功提供明確和及時的期望。 ● 聽取教師的意見，特別是關於計劃決策的意見。 ● 適當地隱瞞一些資訊和資源供院長利用。 2. 正義 <ul style="list-style-type: none"> ● 遵守正式規則。



研究主題	作者	研究對象	研究方法	研究發現
				<ul style="list-style-type: none"> ● 一旦做出，就遵守決定。 ● 追究教師的不當行為，但也要聽取他們的解釋。
				<p>3. 進步</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 對機構有清晰、清晰的願景。 ● 瞭解您大學的領域，成為招聘者和鼓勵者。 ● 與教師合作，加強並與個別課程保持一致。
				<p>4. 代表</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 隨時準備代表機構。 ● 當你表達自己的想法而不是機構時，要明確。 ● 幫助教師在終身教職/晉陞階段代表自



研究主題	作者	研究對象	研究方法	研究發現
<p>Understanding the Twists and Turns of Academic Deanship: A Phenomenology of Filipino Medical Technology Deans' Struggles as Organizational Manager</p>	<p>De Guzman 和 Hapan (2013)</p>		<p>訪談法</p>	<p>己。</p> <p>院長在面對他人期待的協商及平衡的作法，分為五個面向：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「平衡優勢和關係」是院長在行使權力時謹慎行事的能力，同時又不忽視與下屬保持良好關係的需要。 ● 在組織中「平衡規則及角色」是對院長透明度的考驗，政策和商定的標準本著靈活性的精神實施。 ● 透過「平衡義務和分配」進行討價還價的天賦，是這些學術帶頭人在正義的背景下實現的。

研究主題	作者	研究對象	研究方法	研究發現
				<ul style="list-style-type: none"> ● 努力工作的天賦使術領袖能夠在需要「平衡個人生活和職業生活」的生產力環境中運作。 ● 卓越的環境挑戰院長們在「學術和領導力之間取得有意義的平衡」，以此作為他們冒險行為的指標。
The Roles and Challenges of Deans	Montez 等人 (2002)	大學學院院長	調查法	調查結果發現內部生產力、學術人員管理，以及外部和政治關係，是院長認為最重要的職務範圍。
The collegial and managerial roles and qualifications of Canadian university deans	Lavigne (2019)	院長招聘文件	文件分析法	透過文件分析法揭示院長 10 種普遍的資格：行政、溝通、籌款、領導、個性、解決問題、學術、行業知識、價值觀和願景，以



研究主題	作者	研究對象	研究方法	研究發現
				<p>及 9 種普遍的角色：行政、籌款、領導、質量、研究、戰略方向、學生經歷和工作氛圍；並發現院長的資格描述通常比他們的角色更詳細。資格 (20%) 和角色 (13%) 之間的覆蓋率差異在整個樣本中是一致的，資格和角色覆蓋範圍之間的不對稱意味著資格陳述往往比角色陳述更多、更精確。</p>
<p>The Roles and Challenges of Deans</p>	<p>Montez 等人 (2002)</p>	<p>大學學院院長</p>	<p>調查法</p>	<p>研究顯示，超過 75% 的院長同意財政、行政、課程和項目開發挑戰是他們最重要的三個挑戰。其中近 30% 的人將財政挑戰列為第一。26% 的人首先選擇管理；20% 選擇課程和</p>



研究主題	作者	研究對象	研究方法	研究發現
				項目開發，約14% 選擇教師問題；較少提及技術 (5%)、個人平衡 (3%) 或多樣性 (<2%)。
The Impact of Role Conflict and Ambiguity On Academic Deans	Wolverton 等人 (1999)	大學學院院長	調查法	隨著角色衝突、角色模糊性的降低，工作滿意度會提高，且角色模糊程度越低，有效性的感知就越大。角色衝突和角色模糊都會顯著影響組織承諾，角色衝突和角色模糊越少，對組織的承諾就越大；另外受訪者對角色衝突的看法並沒有因性別或少數民族身份而有所不同。
Examining Deans' Perceptions: Roles and Challenges in University Governance	Shah 等人(2018)	大學學院院長	訪談法	院長認為由於其角色職位定義不明確而變得無效，他們只是繼續從事瑣碎的事

研究主題	作者	研究對象	研究方法	研究發現
				情，其時間和注意力只花在冗長而無用的信件和文件上轉發，而讓他們感到遺憾。然而，院長傳統上承受著壓力，比如參與發展，特別是作為學術制定者以及教師教授與行政部門之間的聯絡人等。
Education Deans: Challenges and Stress	Coll 等人(2018)	大學學院院長	訪談法	許多院長認為平衡財政資源、教師教育新願景、促進生產變革、人事問題和外部需求方面承受的壓力最大。
Foreign-Born Academic Leaders in U.S. Higher Education	Mamiseishvili 和 Stuckey(2022)	大學學院院長	訪談法	外國出生的院長認為，缺乏與機構外部的聯繫和網絡對他們來說是一個真正的限制，尤其是對於像院長這樣的外部關注職位；亦



研究主題	作者	研究對象	研究方法	研究發現
				<p>即，外國出生的領導者無法進入由弱關係組成的大型社交網絡，缺乏弱關係可能會使個人處於不利地位，剝奪他們獲得思想、信息或晉升機會的機會，例如，一些外國出生的院長經歷了來自外部網絡和選民的「差異化」現象。</p>
<p>The demographics and career paths of Canadian university deans: gender, race, experience, and provenance</p>	Lavigne(2020)	大學學院院長	文件分析法	<p>分析結果顯示，在加拿大大學工作的非白人和女性院長的比例較低，且隨著以往經驗的增加，而比例進一步下降，類此向上累積流失模式顯然值得進一步調查。</p>
<p>Barriers to and facilitators of female Deans' career advancement</p>	Nguyen(2012)	大學學院女性院長	訪談法	<p>越南大學的女性院長認為女性擔</p>



研究主題	作者	研究對象	研究方法	研究發現
in higher education: an exploratory study in Vietnam				任學術管理職位的最常見障礙是強烈的家庭義務、負面的性別刻板印象，以及女性不願擔任領導角色。
Academic Deans: Perceptions of Effort-Reward Imbalance, Over- Commitment, Hardiness, and Burnout	Coll 等人 (2019)	大學教育學 院院長	調查法	調查結果顯示，影響院長幸福感的五個主要壓力源，包括平衡財政資源、獲得教務長辦公室的行政支持、為專業或學科創造新的願景、促進積極的變革，以及處理變革的阻力和衝突；研究結果建議有針對性的培訓及專業發展策略來應對這些挑戰。
Foreign-Born Academic Leaders in U.S. Higher Education	Mamiseishvili 和 Stuckey(2022)	大學學院院 長	訪談法	外國出生的院長認為他們沒有刻意尋求領導機會或不打算進入學術領導崗位，但

研究主題	作者	研究對象	研究方法	研究發現
				<p>當機會來臨時，他們迎難而上，表現出對及克服挑戰、適應新文化及環境的韌性；再者，增加外國出生領導人的代表性的一種方法是鼓勵他們擔任行政職務；最後，專業發展和培訓計劃可能是提高院長職位對外國出生教師吸引力的另一種方式，幾位外國出生的院長也指出了培訓的必要性。</p>
<p>Disciplinary variation in preparation for the academic dean role</p>	<p>Del Favero(2006)</p>	<p>大學學院院長</p>	<p>調查法</p>	<p>調查結果顯示，關於院長角色的準備過程中沒有顯著的學科差異，院長認為院長角色的兩個學習模式：首先，行政經驗與教職員工的關係作為</p>



研究主題	作者	研究對象	研究方法	研究發現
				<p>將教職員工社會化為院長角色的重要性；再者，調查結果亦顯示，院長工作的大部分學習發生在擔任該職位之前，即過去的行政職位，過去與教師領導的關係以及過去的委員會服務。由此可知，擔任學校教師的時間越長，就越願意學習機構治理和行政事務。</p>
<p>The changing nature of the academic deanship</p>	<p>Wolverton 等人 (2001)</p>	<p>大學學院院長</p>	<p>調查法</p>	<p>經研究者檢視調查結果後，提出院長面臨困難或挑戰的解方，包括創造多元文化、了解法律環境、與科技接軌、戰略性地管理和確保財務資源、尋求並保持職業和個人的平</p>



研究主題	作者	研究對象	研究方法	研究發現
Where are the women deans? The importance of gender bias and self-selection processes for the deanship ambition of female and male professors	Eagly 和 Jonas (2021)	大學教師	調查法	<p>衡、培養學院的誠信。</p> <p>研究結果顯示，行政領導經驗與女性參與者的院長職位推薦呈正相關、女性院長在教師中的代表性與共同職業目標認可之間，存在顯著的正相關關係，以及院長職位推薦和工作吸引力以及女性和男性參與者的院長職位抱負之間存在正相關關係。研究者指出，建議學校可以特別鼓勵女性教授擔任行政職位，增加女性在更高行政職的比例，並建議任命女性行政領導等榜樣本身可以讓其他女性擔任行政職務。</p>



研究主題	作者	研究對象	研究方法	研究發現
Barriers to and facilitators of female Deans' career advancement in higher education: an exploratory study in Vietnam	Nguyen(2012)	大學學院女性院長	訪談法	越南大學的女性院長認為女院長的自我努力、強大的家庭支持及組織環境，均為決定女性可以成為院長的因素。
Patterns of career development and their role in the advancement of female faculty at Austrian universities: New roads to success?	Fritsch(2015)	大學學院女性教師	訪談法	研究者歸納出奧地利大學的女性教師認為，建立專屬的女性網絡、女性領導層參與機構、董事會之代表性，以及在工作上的適應性及靈活性，是促進女性教師進步的職業發展模式。

資料來源：研究者自行整理

貳、本研究與相關研究之綜合討論

在臺灣有關大學院長之相關研究鮮少，但自 1990 年代至今，國外對於大學院長之研究範疇廣泛，從院長任務履行範圍所需的角色認同、院長自我角色認同及他人的角色期待之落差，到院長面臨壓力之角色認同挑戰及其因應之道等面向，其研究成果相當豐碩。研究者以下針對國內外相關研究與本研究進行綜合討論，以知識的累加性、原創性、獨特性及應用性分述如下：

一、知識的累加性

國外與大學院長相關之研究已有相當成果，有些學者臚列出院長任務履行範圍所需的角色認同，有些提出他人對院長的角色期待，有些指出院長面臨壓力之角色認同挑戰及其因應之道等，本文透過統整國外院長相關研究，型塑院長角色認同之圖像。另本文亦納入結合性別、種族等多元之交織性因素，有些學者以女性、外國、種族等議題探討院長在角色認同之挑戰及應對策略，本文透過以融合不同視角的論點綜合論述，以了解院長角色認同之全貌。

院長角色認同之型塑受他人(包含學校一級行政主管、系主任、教師、學生等)對院長角色期待之影響，許多學者研究歸納出一級行政主管、教職員對於院長的角色期待及規範，本研究透過爬梳國外研究有關院長任務履行範圍所需的角色認同，以及教職員工對於院長角色期待之相關研究，以此為基礎形成理論基礎、訪談大綱及研究成果，全文貫穿「大學院長角色認同」，聚焦探討大學院長角色認同轉變及其現況、探析大學院長角色認同與他人對其角色期待間之落差、探究大學院長面臨壓力之角色認同挑戰及其因應之道，特別是本研究在前述國外文獻理論累積及其研究結果的基礎上，首次探討大學院長自我角色認同與他人對其角色期待間之落差，故本研究知識的探究具有累加性。

二、知識的原創性

在臺灣有關大學學院院長之相關研究鮮少，其研究內容有《大學女性院長生命故事之研究》(洪瑞璇，2001)、《國防大學軍事學院院長轉型領導與教官教學效能關係之研究》(陳柱明，2007)，以及《大學學院組織管理、院長領導角色與學院組織效能關係之研究》(楊家瑜，2015)，尚未有以「角色認同」角度切入，並以質性研究方式探討院長角色認同之轉變及其現況、院長自我角色認同與他人對其角色期待間之落差、院長面對壓力之角色認同挑戰及其因應之道等，本研究站在國外文獻的肩膀上，透過質

性訪談輔以文件分析法之方式深入脈絡，了解我國大學院長角色認同之情形。

院長角色認同受到社會規範、院長身邊利害關係人之角色期待影響，本研究透過訪談方式了解一級行政主管、教師及學生等利害關係人對院長的角色期待，並分析該人員角色期待與院長角色認同之落差，進一步提出院長面臨壓力之角色認同挑戰因應措施，以期避免院長因院長自我角色認同與他人對其角色期待間之落差、同時有互相衝突的角色期待等，產生角色衝突、角色模糊等困境，故本研究知識的探究具有原創性。

三、知識的獨特性

經研讀及綜整國外院長相關文獻，因應研究之主題不同，有些學者以教職員工的角度出發探討該人員對院長的角色期待，有些學者則以行政管理者的角度探究院長應該如何執行職務，另外有些探討院長對自我的角色期待。本研究除訪談院長之外，也訪談系主任、教師及學生，並綜合分析該人員對於院長角色認同之期待及觀點。

另外，本研究同時透過盤整國外研究院長職務之相關文獻，並透過蒐集與院長執行職務之相關文件，例如院務會議紀錄、課程發展會議紀錄等，了解我國大學院長任務履行範圍及運作方式，故本研究知識的探究具有獨特性。

四、知識的應用性

臺灣院長相關文獻不多，而院長在少子化、全球化扮演重要的角色，其角色認同實有研究之價值，因此本研究透過統整 1990 年代至今國外研究，並以之為基礎，探究我國大學院長面對壓力之角色認同挑戰及其因應之道，以加值我國院長角色認同相關研究發展之可能性。

本研究以臺灣院長及教職員的角度深入訪談，並輔以文件分析方式了解院長角色認同之脈絡，建立本土化院長角色認同之論述，期望本研究之

結果能拋磚引玉，支持後續臺灣脈絡之研究。故本研究知識的探究具有應用性。





第三章 研究設計與實施

本章論述本研究之研究設計與實施，分為 5 個部分，包括研究對象、研究工具、研究方法與資料蒐集分析、研究信實度，以及研究倫理，茲論述如下：

第一節 研究對象

壹、個案脈絡

本研究擇選臺灣某一大學作為研究場域，本研究稱之為「地球花大學」。該大學 111 學年度學生總計 1 萬 62,62 人(包含學士、碩士、博士及在職學生)，專任教師有 829 人，教職員工有 760 人(教育部統計處，2023)，目前設有 62 間系所，學校組織規模龐大。研究者擇選該大學之原因有二，首先，該大學係早年臺灣負責師資的人才培育而創立之，其管理人員之管理模式、教職員工之專業發展、學院課程、教學及研究之發展策略，具有師資培育歷史之傳承性、標準性，其學術環境使教師成長動力需求大，行政與學術的溝通及聯繫需緊密且暢通，以提升學校管理效能，並促進教職員工生在研究、教學及學習之成效，因此該大學值得研究者以其為範例，探究院長角色認同之現況、挑戰，並提出可以應用於其他學院或他校之因應策略。

再者，考量教育學院在以負責師資培育的大學中，屬於核心發展之系所，研究該校教育學院院長的管理應有更為廣泛、深入、前瞻及國際化之發現及討論，且地球花大學之教育學院對於研究者具有高度的熟悉性，因此在找尋訪談人員較具便利性，且排斥性較低，並更能在訪談中與學校、學院運作之脈絡進行有意義的連結。另外地球花大學教育學院下設有不分系的學士班，大一、第二不分系，學生在就讀期間可探索教育學院下的學系，確立專業興趣後再提出申請分流到各系，因此唯一由院長督管的系所為該不分系學士班，因此該學士班的學生對於院長角色行為及期待值得研究者進一步探詢。

貳、訪談對象

為了解院長及學校教職員對於院長角色之期待，以及對於院長角色認同之看法及觀點等，本研究邀請地球花大學教育學院院長、系主任及學生作為受訪對象，以下介紹之：

一、學院院長

本研究以現任地球花大學教育學院院長為訪談對象，研究者除了透過教育學院網站、蒐集教育學院院長主持相關會議資料以了解院長的職務外，也將透過訪談院長以了解院長實際在財務管理面、教師發展面、發展學院計畫面，以及促進內外合作面等職務內容、院長對自身角色認同之期待，以及擔任院長時所面臨的挑戰，以及因應作為等。在研究對象一覽表中，研究者以 D 標示，意指 Dean。

二、學院系主任

教育學院院內設有各系所，負責系所行政的主管為各系主任，院長為整合各系所教學、課程及研究等資源，各系主任與院長召開許多會議及密切的溝通互動，因此研究者透過訪談 1 位系主任，了解系主任對於院長的角色期待及觀點等。在研究對象一覽表中，研究者以 C 標示，意指 Chair。

三、學院學生

教育學院設有不分系的學士學位學程，該學程系由教育學院所開設，相較於其他系所之學生，該學程學生與院長的接觸相較密切，因此為了解學生對於院長的角色期待，研究者將訪談 2 位學程學生，在研究對象一覽表中以 S 標示，意指 Student。

表 2-4

研究對象一覽表

編碼	身份	訪談時間	取樣方式
I_D_1	院長	112 年 6 月	立意抽樣
I_C_1	A 系主任	112 年 7 月	立意抽樣

編碼	身份	訪談時間	取樣方式
I_D_1	院長	112年6月	立意抽樣
I_C_2	B系主任	112年7月	立意抽樣
I_C_3	C系主任	112年8月	立意抽樣
I_C_4	D系主任	112年8月	立意抽樣
I_C_5	E系主任	112年9月	立意抽樣
I_S_1	A學生	112年10月	立意抽樣
I_S_1	B學生	112年10月	立意抽樣

資料來源：研究者自行整理



第二節 研究方法與資料蒐集分析

本研究為個案研究，研究目的係為了解大學院長角色認同之情形，不僅關注院長介於學校行政管理面與教師教學及研究面之間的處境，並重視院長於所處情境中角色認同之情形，以及其所遇到的挑戰。爰此，本研究係立基於院長角色認同之真實脈絡，唯有實際進入學校場域，以訪談法深入理解院長之處境、信念、思考及經驗等，方能對院長角色認同有較系統性、客觀性、細緻性及更深入的理解。故本研究採用個案研究法，並透過「資料三角檢證」方法，以質性研究法之訪談法為主，輔以文件分析法等方法蒐集研究資料，針對多方資料之來源進行交叉檢驗(郭生玉，2012)，以脈絡化的理解院長之角色認同。

壹、研究方法

本研究採用個案研究法(case study research)，乃因為個案研究探求個案所處的歷史、社會及文化情境脈絡，並透過使用多元的方法和多元的資料來源收集資料，以集中研究並深入探究個案(Lodico et al., 2010)。本研究探討我國大學院長角色認同之情形，實需要深入院長工作場域了解其職責內容，並透過訪談法及文件分析法蒐集相關資料，據以脈絡化的分析院長對自身的角色認同、系主任及學生對院長的角色期待，以及大學院長自我角色認同與他人對其角色期待間之落差，以釐清院長角色認同面臨的挑戰，提出具體的政策面、法律面及行政面的研究建議。

貳、資料蒐集

本研究資料蒐集方式分為訪談法及文件分析法，說明如下。

一、訪談法

訪談法是有目的的談話，是一種口頭的問卷。其中個別訪談法(in-person interview)，即在需要深度探討個人的思考、信念與經驗時，最適合使用之；若受訪者的反應太簡短或不清楚，訪談者可以接著提出另外的問題加以細究(probes)(郭生玉，2012)。故本研究採用半結構型訪談，視被訪談者之回應情形

改變問題的順序、省略問題或依訪談時之情況，變更問題順序或新增問題，細究被訪談者之反應，以獲得更深入之資料。

在訪談前，研究者依據本研究之研究目的及研究問題，擬具訪談計畫初稿，並與指導老師討論、修正問題後，發展本研究之訪談指引(interview guide)，其內容包括訪談大綱(問題)，以協助研究者有重點的收集資料。確定訪綱後，主動與地球花大學教育學院院長聯繫，取得其同意並約定時間後進行訪談，於過程中輔以錄音筆記錄。本研究訪談以一次為原則，大約一至二小時，訪談後將以錄音筆轉譯為訪談逐字稿，將隱匿個人資料並去除識別化之方式處理，並將逐字稿作為後續研究資料分析及詮釋之參考。

二、文件分析法

文件分析有主要資料(primary source)及次要資料(secondary source)2種；前者係指由現象、組織或團體具有直接經驗所撰寫的文件，稱為第一手資料(first information)，後者則由非直接觀察到或經驗到之人所撰寫的報導，稱為第二手資料(郭生玉，2012)。研究者透過文件分析之方法，蒐集網路及紙本之相關文件及檔案資料，藉由研讀、分析相關文件，使研究者快速了解學院運作之制度，包括相關法令、會議紀錄等，均為了解院長之職務範圍及其內容等角色認同情形，並作為資料分析及檢證之重要依據。

表 2-5

文件分析一覽表

文件類型	文件編碼	文件名稱
網站	Web_1	地球花大學教育學院網站
資料	Plan_1	地球花大學校務發展計畫
	Plan_2	地球花大學教育學院發展計畫

資料來源：研究者自行整理

第三節 研究設計

壹、進入研究現場前之準備

一、強化本研究問題意識及文獻資料掌握程度

(一) 強化本研究問題意識及文獻資料掌握程度

研究者進入研究現場前，必須透過不斷閱讀高等教育發展、大學治理、院長領導、學術領導之相關文獻資料，不斷強化問題意識並聚焦研究目的，訂定訪談計畫，並確立訪談大綱(問題)，並與指導老師討論，滾動式的修正訪談計畫等相關訪談前之相關資料。

(二) 釐清研究角色

研究者期許以參與觀察者、學習者之角色進入研究場域，在不干擾院長工作之情況下收集資料，並於事前與院長約好訪談時間，並於會後忠實呈現、分析資料；同時，針對院長之個人資料進行保密、去除識別化，並時時反省、釐清研究者之角色。

貳、蒐集資料並退出研究場域

在與被研究者約好訪談時間後，即展開蒐集資料之工作。在訪談部分，研究者透過事前提供被研究者訪談大綱提升研究者對研究問題的掌握程度，並降低被研究者之抗拒感，同時秉持謙虛有禮、學習者之心態與被研究者溝通，建立與被研究者之信任關係。在訪談後，研究者確認所收集資料足以回答本研究之問題，並達成本研究之目的，可以與被研究者表達感謝之意後，退出研究場域。

第四節 研究信實度

建立信實度之 4 個標準包括可信性(credibility)、可遷移性(transferability)、可靠性(dependability)及可確認性(confirmability)(黃瑞琴, 2021)。而為確保質性研究品質, 大多數執行研究者使用的主要標準是研究的可信度(credibility)或效度(credibility)(郭生玉, 2012)。信度係指研究結果可以被複製或重複操作的程度(Merriam, 2001), 亦即測量結果的可靠性或穩定性; 而效度係指研究者所描述的資料是否正確, 亦及測量的正確性(郭生玉, 2012)。茲就研究者建立研究信實度之方式如下。

壹、參與者回饋及成員檢核

研究者透過參與者回饋(participant feedback)及成員檢核(member checking), 在訪談之前將訪綱先行寄送予受訪者, 事前讓受訪者了解訪談內容, 提升受訪者接受訪談之意願及對研究主題的理解, 事後研究者將訪談內容記錄, 以及相關分析資料寄送予受訪者確認, 並協請受訪者回饋及檢核所撰擬之資料與其觀點及想法是否符應(Merriam, 2001), 以釐清資料描述及詮釋可能的偏差或誤解(黃瑞琴, 2021)。

貳、三角檢證法

研究者採用三角檢證法(triangulation), 採用方法上及資料來源上之三角檢證方法。在方法上採用訪談及文件分析法, 在資料來源上透過訪談不同參與者, 以院長、行政管理者及教職員之不同對象之訪談資料, 交叉檢視與查核不同方法、不同資料來源之研究過程, 避免研究偏誤及個人偏見(黃瑞琴, 2021)。

參、豐富的資料與厚實的描述

研究者透過三角檢證方法, 並儘可能透過網站、圖書館指本資料等多元管道蒐集多樣、豐富及完整的資料, 厚實的描述受訪者的互動情形, 以全面周延的進行資料的分析及詮釋。

第五節 研究倫理

本研究涉及之研究倫理議題包括自願的知情同意、保密原則、學術倫理課程增能，以及儘可能客觀分析資料，茲說明如下。

壹、自願的知情同意

研究者事前讓被訪談者清楚了解研究目的及性質，研究者除口頭邀請被訪談者外，也將擬具書面的研究同意書，讓被研究者知道參與研究需要做的事情、將從研究中獲得什麼，以及研究中也可以表達不願接受訪談等，維護參與者的自願參與權益(黃瑞琴，2021)。

貳、保密原則

質性研究除了自願的知情同意外，最基本的倫理準則是保密原則(黃瑞琴，2021)，本研究需要深入院長工作場域訪談行政管理人員、院長及教職員的想法，為避免足資辨識身分的資料被揭露，研究者以代碼標示參與者的訪談內容，保護參與者的隱私。本研究於論文完成後，將訪談的錄音檔刪除，以避免訪談的機敏資料日後外流。

參、學術倫理課程增能

為研究者學術倫理課程增能，研究者已於撰寫論文之前完成臺灣學術倫理教育資源中心完成畢業學習時數，透過線上課程的學習提升學術倫理，並於研究過程中學以致用。

肆、儘可能客觀分析資料

質性研究受到許多不可抗力之外在因素影響，且研究者本身作為研究工具可能受限於本身的價值觀、想法或情境脈絡而無法全面的客觀，但研究者會透過三角檢證方式及蒐集多樣的資料，運用多樣提升信實度的方式，儘可能客觀分析資料，避免個人主觀因素影響研究結果。

第四章 研究結果與分析

本章係依據本研究所提出之研究問題呈現研究結果並進行分析。第一節為大學院長角色認同轉變及其現況，以回應研究目的一。第二節為大學院長角色認同之任務履行範圍，以回應研究目的二。第三節為大學院長角色認同與他人對其角色期待間之落差，以回應研究目的三。第四節為大學院長面臨角色認同之挑戰及其因應之道，以回應研究目的四，茲詳細敘明如下。

第一節 大學院長角色認同之轉變及其現況

在大學法第 13 條第 1 條僅明定院長的任務為「綜理院務」，研究者透過檢視地球花大學教育學院網站相關資料，並深入訪談現任教育學院龔院長(化名)及系主任，了解學院從「虛級化」走向「實體化」之趨勢，改變院長的任務。「實體化」為組織的概念，指具有人員編制及預算的單位，以及作為計畫及政策的主體(許士軍，2019)。經分析訪談院長及系主任之逐字稿後，學院從以往虛級化單位逐漸走向具實質學術發展作用，受訪者認為以往學院比較像一個虛級單位；而學院走向具實質學術發展作用，也帶動院長的角色從以往的榮譽職逐漸轉向，受訪者亦表示，以前的院長本身就是一個榮譽職，它並不是一個有實際的權力的職位，現今院長的角色須肩負整合系所課程、教學、研究及推廣服務等面向之任務。以下針對學院因應跨域學習及雙語教學之教育趨勢，論述學院走向具有實質學術發展作用之面向，並爬梳院長現行執行的任務，進一步分析其對自身任務之角色認同。

壹、學院走向具有實質學術發展作用，使院長角色認同產生轉變

一、學院作為擬定及執行計畫及政策之主體

在跨領域、科際整合之趨勢下，因應傳統學制彈性不足，以及系所分野過於僵化，教育部於民國 104 年修正大學法第 11 條規定，明定「學院」為大學基本單位，學院之下得設學系，亦即從過去規定的「大學設系所，得設學院」，改

為「大學設學院，得設系所」，賦予學院招生與教師編制之權責(高教創新電子報，2018)。地球花大學教育學院系主任認為，學院走向具實質學術發展作用，包括學院形成類似大型的系，設立不分系、學位學程及開設課程等，學院擁有自己的學生、財務、人力及課程，已不同於以往學院被認為是虛級單位之性質。

以前學院比較像一個虛級單位，這幾年我覺得做了一個慢慢的轉變，就是學院逐漸走向具實質學術發展作用，第一個有自己的學生，比如說設立不分系及學程，之後可能會以院進院出的方式授予學位，學院在財務方面、在行政方面、在課程方面、在學生方面，慢慢像一個比較大型的系，這個是一個發展趨勢。(I_C_4)

受訪院長認為學院作為學校推動政策的基本單位，特別是教育學院通常扮演地球花大學重要政策推動的帶頭者。

教育學院是校長、教務長及學務長比較倚重的角色，在配合科技部、教育部等部會的重要政策實驗及執行，都從教育學院開始推動，教育學院通常扮演學校政策推動的領頭羊，以利其他學院效仿教育學院的推動模式來執行政策。(I_D_1)。

二、學院作為整合系所資源之主體

學院在課程、教學、學術研究及推廣服務之面向整合系所資源。在課程教學面，學院開設院級課程供各系學生選修，一方面紓解系所開設課程的壓力，各系間可以共享課程資源。

當系所課程數不夠的時候，全英語至少就可以讓學生選學院開設的課程，各個系所就可以互通，學院與各系間彼此可以共享的資源，那這樣各系就不用花很多人力再開相同的課(I_C_3)。

在研究面，院長以自身的專業學術研究能力，以學院為主體整合系所專長

跨系發展研究專案，成立院級研究中心，將學院的特色帶進全校型的研究發展計畫。

院長的學術能力要很強，要把各系整合起來，不是只面對自己所屬的系所，學院的案子一進來都是跨系，甚至參加學校全校性的計畫，學院要跨系發展並配合全校發展，把教育學院的特色帶進去全校的計畫。(I_C_4)

學校有交代前院長成立社會情緒教育發展研究中心，現在的龔院長就開始處理，院長就會找系所認識的人做，但不會說各個系都要進來。(I_C_2)

在推廣服務面，相比於全校型的活動，受訪系主任舉例認為，學院作為整合資源的主體，透過辦理全院的活動邀請各系校友參與，更能強化系友與系所及學院的連結。

院長會辦一些全院的活動，比如說像百大校友，因為以校為單位的百大校友較難獲獎，而院長改以學院為單位的百大校友，可以讓系友覺得很光榮。因此，學院作為整合資源的主體，院長可以透過整合系所的資源辦理學院層級的活動，讓各系所不用那麼累的各自辦理活動，但同時也可以達成強化系友與系所及學院聯繫及向心力的結果。(I_C_3)

三、學院作為與學校行政溝通協調之主體

學院作為系所與學校的橋樑，面對縱向行政科層體制的政策要求，居中與系所橫向溝通協調。

院長除了由上而下傳達學校的政策目標，也會去協調一些系所遇到的困難，例如學校為了配合 107 年公布的「2030 雙語國家政策發展藍圖」，學校端則將開設雙語課程、聘任 EMI 全英語授課課程之師資等，納入學院的關鍵績效指標列管，系所達成指標有困難時，院長也會與系所協調合作一起找尋解方，比如說外師很難聘到，學院也會幫忙一起來廣告，或是一起來做相關宣導，吸引外師投入學院教職。(I_C_3)

除了代表學院向上反映系所面臨的困難，院長找尋學校「政策守門人（gatekeeper）」現身說法釋疑，讓系所執行端理解政策，從而達成學校的政策目標。

以開設雙語課程、聘任 EMI 全英語授課課程之師資為例，學院肩負學校要求達成開課及聘任師資的績效指標使命，院長除了積極的向系所傳達學校政策，也會蒐集系所的問題向上反映，在剛開始執行 EMI 課程及外籍師資聘任政策及規定時，大家覺得很不合理，院長讓系所提出的這些質疑之後，也幫忙找教務長來釐清，釐清後就覺得達成績效指標沒有想像的那麼困難。(I_C_5)

貳、大學院長自尊與角色認同之現況

自尊(self-esteem)是對自己消極或積極的態度，認同理論以角色認同、社會(群體)認同，以及個人認同三者為基礎，對應不同的自尊結果，而角色認同與社會(群體)、個人認同是無法分開且相互關聯的，茲針對龔院長自尊與角色認同情形，分述如下。

一、院長因他人對其職位的認可而感到自我價值

當個人感知到所屬群體之其他人開始接受自己，個人的身份獲得對應時，會感到具自我價值。龔院長透過公開遴選程序獲得的職位權力、具學術能力及聲望的專家權力，以及個人關懷、傾聽及同理特質，影響系上教師、系主任及學生認同院長的職權及作法。

首先，地球花大學教育學院院長是透過遴選程序票選之，從競選理念獲得投票者的認可而勝選作為院長，以下為受訪系主任憶及當初院長選舉片段：

我記得當初龔院長在院長競選的開始，就帶著一定的學院管理及學術發展的理念，並獲得各系所教職員的認可，才會票選上，並依法綜理學院相關事務，院長也因為大家對其理念的認可，而對其推動學院管理及學術發展的方向及決定是有自信且自我認可的。(I_C_5)

再者，院長透過專家權力整合各系所的學術資源，並鼓勵及協助教師論文

發表及升等，院長的學術研究能力及努力獲得受訪系主任的肯定：

院長的研究在國際間也是非常有聲望，也是一個國際級的學者，透過專家權力將各系所研究資源及量能，整合及發展成具有學院特色的研究計畫，院長也會整理一些教育部、國科會等計畫申請的經驗，與新進教師分享如何整理論文及計畫資料，以及如何串聯計畫與研究結果之連結，協助教師論文發表及升等。(I_C_1)

另外，不同於科層體制由上而下的傳統權威，院長透過個人關懷、傾聽及同理的特質，讓受訪系主任認同院長的專業及做事方法：

院長可以做到傾聽我們系所的想法，系所執行的困難院長也能同理，也會設身處地的理解系所面臨的處境，可能是院長自身的專長及專業，比較可以提供大家都可以接受的一個折衷作法，而認同院長開會對於爭議議題的裁示，以及與學校一級行政單位協調的結果，所以我們都很尊重院長的意見及作法。

(I_C_5)

二、院長因他人對其成就的認可而感到有效能

透過個人對角色的意義與他人對該職位的期望為一致時，以個人的表現或行為驗證之；當個人的行為達到確認其角色認同的預期效果時，個人會增加自我效能感。茲就院長對該職位意義及他人對院長期望之驗證，論述如下：

(一) 系主任及學生肯定院長執行之溝通、協調角色

從系主任訪談過程中，可以看出院長是作為系所及學校一級行政單位之間重要的溝通及協調的角色。

院長是一個很重要在學院內的這個調和鼎鼐的角色，相較以往院長屬於榮譽職位，反觀現今院長的角色則非常重要，需要作為學校一級行政單位與系所之間的樞紐(I_C_1)。

我們的困難院長也能同理，在相關例行會議或委員會議上，都會期望院長

將系所面臨的困難及建議反映給學校行政端，院長除了幫忙向學校反映系所的訴求，也會協調行政主管現身說法，於相關會議釐清、消除系主任對學校政策的疑慮，並以連結各系所的方式，共同解決應聘 EMI 外籍師資的問題。因為有時候一個政策或者規定下來，剛開始大家會覺得好像很不合理，但事實上系所提出的質疑之後，院長也幫忙找教務長來現身說法就釐清了。(I_C_5)

在招聘外籍師資的任務執行，院長也會幫忙各系所廣告來應聘外籍師資，例如結合各系所拍攝宣導短片等。(I_C_3)

院長也認為院長的工作職責中，「協調」是很重要的角色，如同 Wepner 等人(2015)研究表明，院長將大部分時間花在促進和調解上。

院長的法定職務是綜理院務，但工作內容裡面很重要的一個角色是協調，院長在行政管理或學術發展面，都需要協調各系所的資源執行院務，並作為學校及各系所之間的橋樑，配合學校行政端交辦的政策或決策，向下協調系所執行。(I_D_1)

另外，不分系學生認同院長溝通協調的角色，認為以院長的高度溝通及協調系所及行政處室的資源，確保學生受教權益的維護。

院長在不分系制度規劃及活動辦理等行政面向，扮演重要的溝通協調的角色，院長在學校具有一定的高度及地位，在幫忙協調及溝通不分系爭取修習教育學程的名額、辦理活動的資金，以及媒合相關處室的行政協助等，有效的溝通及解決學生學習的訴求，而在學術專業則給予學生支持及鼓勵。(I_S_3)

綜合上述，院長扮演溝通、協調的角色上，承接學校行政的政策向下協調系所落實處理，也會適時將系所問題向上溝通，並同時以多元的角度找尋不同的解方，彈性的處理系所面臨的問題；如此，龔院長對於賦予院長職務溝通、協調的意義，應與系主任、學生對院長作為學校與系所間樞紐的期待相符。

(二) 連結及引進校外資源之作為受系主任肯定

因應全球國際化趨勢，系主任認為院長負有帶領系所連結校內外資源，代表學院促進與國外的合作，以及引進國外資源，而現在院長也如火如荼的拓展國際關係及合作，以下為受訪系主任逐字稿，其肯定院長在校外連結的作為，符合系主任的期待：

現在很高等教育的趨勢就是國際化，我們的學院也在強調國際化，所以有很多校外合作面，真的就是要去牽線、要去做連結，我們系所現在主要在談合作都是還有談到國外，所以強化與國外的合作是我們期待院長帶領的事情，現在院長已經有在做了。(I_D_5)

承上，院長以多元管道強化國際連結及合作，包括參加國際會議發表研究之餘，向國學校代表及學者介紹地球花大學教育學院的研究、發展及特色等，提升國際能見度；並透過辦理國際研討會方式，結交國際朋友。如此，在不斷的連結及深化國際關係及能見度，將有利於教育評比成績，以及海外招生。

我們赴外參加國際會議時，學校會舉辦一個歡迎會，歡迎世界各地的學校、學者，介紹學校的發展、特色、老師的研究重心，以及學生的成就等，等於是互相熟悉，而不是只是純粹的發表研究文章而已，院長就會帶一些老師跟著副校長一起去。(I_D_1)

我們辦理學術研討會建立國際朋友，勇於聯誼國際學者，我們會跟他們說以後要評比，並讓他們看到學校的發展。(I_D_1)

綜上，院長及系主任均認同連結及引進校外資源之必要性，院長以多元方式促進與國際交流及連結，應符合系主任對院長國際化的期待。

(三) 轉化權威以建立與教職員工的關係

院長作為學院最高行政主管，自可運用職位權力、獎懲權力由上而下管理系所，然而龔院長反其道而行：

我們每個月都會開一次系所主管會議，就是學院裡面的系所主管會議，以

開設 EMI 課程為例，我們將系所主管會議視為溝通交流平臺，列出各系所開設的課程數量，除了向系所主管傳遞學校行政的開課要求外，輔以公開檢視的方式，大家會把每個系有開多少 EMI 課程列出來，讓他們自己看要不要加，系主任就會看到其他系上這麼多，覺得自己都沒有開，可能回去就會請老師來幫忙上，促使開課較少的系所主管增加開課數。因此運用召開會議的溝通形式，建立通暢溝通管道建立信任，降低硬性要求導致系所主管可能造成的埋怨或衝突。(I_D_1)

院長透過智慧，建立與系所主管信任關係，系主任也會回饋院長的尊重及信任，儘量配合學院交辦的事項；除了透過會議形式平和的溝通，院長也會主動協助各系所解決 EMI 外師招聘不足的問題：

我們系在學校相關流程都走得很順，不會有院長權力很大要去拜託他，我們系所與院長的互動都是互相尊重，如果學院要求系所配合辦理院務相關事項，我們都盡量配合。(I_C_2)

院長不會只是由上而下的傳達學校訂定須達成的績效指標，院長會幫忙大家廣告來應聘 EMI 外籍師資，例如之前院長會邀集各系所有共同拍攝宣導短片以吸引外籍師資，都是平行及尊重的對待系所主管。(I_C_3)

(四) 遵守他律規則並符應教職員工的期待

院長在處理院務事項均須依法行政，但站在受訪系主任的角度認為，院長處理事務應該要站在保護系所、教師及學生的立場，並給予支持：

不管是教師升等、學生申訴等，在學校相關法令規章定明該事件之審議流程、救濟程序，以及法律效果等，但現在的投訴越來越多，雖然院長要依法行政，但應該是要儘量站在保護學生、保護老師、保護系所的角度，並且給予支持。(I_C_3)

院長在實際處理教師升等問題時，會站在當事系所、教師及學生的角度，

鼓勵其提出申訴，系主任亦能感受到院長對於教師的照顧：

院長會站在照顧系所教師權益的角度協助教師，例如去年有一個老師升等沒有過，院長那時候就鼓勵他去申訴。(I_C_2)

在處理申訴案件時，院長會與教師及學生溝通、釐清事情原委後，找出可以解決事情的回應及作法，並對外向接獲陳情單位確認回復的妥適性，可看出院長依照法律規章辦理的同時，關照到教師情緒及學生權益，努力為系所人員解決問題：

學生寫到教育部告一個老師，應該是告到衛生局，那我們就跟老師協調，因為人家都來文了說你做什麼事情，那你要安撫老師的情緒，但我們一定要回，怎麼回比較可以把事情處理好，因此就跟老師溝通，然後問學生，了解哪些地方真的有理，我們怎麼樣回應會比較好。老師就寫一寫，然後跟來文的單位那邊確認說這樣回可不可以。(I_D_1)

(五) 達成教職員工需求及兼顧資源的分配

在資源分配部分，受訪系主任肯定院長透過經費補助的方式，支持系所辦理活動之需求，且學院也會以開設共同課程的方式，減少系所個別開設課程的負擔：

學院在給錢這個部分還蠻大方的，學院會請系所申請經費運用，甚至我們系上辦的各項活動，學院也會給一些補助，比如說研討會或是系友會。(I_C_1)

學院與各系間彼此可以共享的資源，例如學院開設院級共同課程，如此各系就不用花很多人力再開相同的課，又可以讓各系學生都可以修習。(I_C_3)

院裡面也有院級的 EMI 課程，像統計方法學，這都是跨系所會用到的課程，每個系所都再開統計、研究法、質性研究的課，那我們就開在院裡面，那每個同學都可以來修，當然老師也是來自各個系他們的資源。(I_D_1)

除此之外，院長也會去平衡各系對於資源爭取需求的支持性，評估向學校

行政端反映或自行協調處理，如同 De Guzman 和 Hapan (2013)指出，院長須公平公正分配資源，並協調各系所對於教學、研究及預算等資源管理的共識，以減少院長與系所之間的隔閡：

院長必須公正、中立的權衡各系的立場及需求，避免偏頗的替某一個系爭取資源，而影響到其他系所的權益，假如我們整個學院都反對都支持某一議題，那我就會請院長來幫我們出頭，例如之前的行政管理費要分給學院，其他系主任都支持，這個我們就要拜託院長去處理。(I_C_2)

(六) 兼顧個人生活、學術研究及行政管理工作

院長角色走向具有實質學術發展作用，其任務日益多元複雜，如同前一節所述。受訪系主任均認為院長的工作充滿了重大挑戰和壓力：

院長的行政工作非常忙碌，須承上啟下協調溝通，也須向外連結資源拓展合作關係，更有處理不完的公文及無數的會議，院長都是拼命型的，不拼命型，他不會想當院長。因為我光是當系主任，我都覺得很辛苦，可是他的壓力又是我們的十幾倍，因為他要協調，所以他要會很多。(I_C_3)

而院長除了處理繁雜的學院行政事務，也需要兼顧學術研究及個人生活，地球花大學龔院長妥善安排學術工作、行政工作及個人生活運動的時間，讓生活不會被院務工作填滿，找到平衡生活的節奏，如此可維持行政、學術工作的熱情，避免彈性疲乏：

我是每天早上應該是六、七點左右，我就會到我原來的研究室，到9點半我才會下來學院辦公室。所以早上我都還是會去寫點東西，做點比較跟院長沒有什麼直接關係的事情才來，晚上還有兼進修部的課，我是覺得還是要教學，你才會維持跟學生的接觸，也比較是本務，那個時候就把院務放下來，晚上除非是公文還沒點完，我大概也都是回到我研究室去。另外，我們有主管有運動班，所以一些主管在運動班的時候也會放鬆比賽、跑步。(I_D_1)

三、院長因他人認同其個人特質而感到真實

某些角色對於個人來說非常重要，當個人的角色認同獲得驗證時，就會揭示真實的自我，茲就院長及他人對院長個人真實自我之認同說明如下：

(一) 院長具有關懷、同理的特質，受系主任及學生的認同

我認為照顧學院下的老師是非常重要的，因為很多老師會遇到及承受很多的壓力，尤其是碰到升等的壓力。(I_D_1)

龔院長的受訪逐字稿可看出其之人格特質，重視以人為本的相處之道，同理老師面對的升等壓力，以其學術專業提供教師學術文章的撰寫及編排建議，對於新進教師給予支持，鼓勵其運用學校行政協助資源，充分體現龔院長關懷及同理的人格特質。

所以我就也曾經打電話給新進老師，鼓勵他們說要多利用學校提供的新進教師專業協助資源。(I_D_1)

此外，院長日常的與學生及系主任的交流，讓學生及系主任感到關懷及同理：

院長好像會仔細的記起每個學生的姓名，每次見到都能認得出我們蠻多人的，院長會跟你打招呼，然後關心個兩句你的學習狀況，拉近與學生的距離，讓學生們感受到院長的友善及關心。(I_S_1)

院長會先以傾聽的方式了解系主任的訴求，讓系主任感到院長的同理系主任面臨的困難及訴求。(I_S_5)

綜上，龔院長以其關懷、同理的特質面對教師、系主任及學生，系主任及學生都表達院長對其關心及同理，應符合院長對真實自我的認同。

(二) 院長熱愛學術及行政工作，受系主任的認同

系主任認為作為院長的人格特質，除了對於行政工作有興趣外，也熱愛學術研究，面對需要不斷溝通、執行及協調龐雜的行政工作外，亦須整合及協調

系所學術量能發展特色計畫。

院長的人格特質必須要喜歡做行政工作，也喜歡做學術，所以這兩方面都要很強，才能夠承上啟下的溝通及協調系所及學校一級行政單位相關行政管理及學術發展事項。(I_C_3)

院長則試圖平衡院務行政、學術工作、教學三方面，將三部分工作交錯於職業生活，在日理萬機下也能兼顧個人學術研究之發展，也能在教學中維持與學生的接觸，可避免工作倦怠並增加行政效率。

我是每天早上應該是六、七點左右，我就會到我原來的研究室，到9點半我才會下來學院辦公室。所以早上我都還是會去寫點東西，做點比較跟院長沒有什麼直接關係的事情才來，晚上還有兼進修部的課，我是覺得還是要教學，你才會維持跟學生的接觸，也比較是本務，那個時候就把院務放下來，晚上除非是公文還沒點完，我大概也都是回到我研究室去。(I_D_1)

綜上，系主任期待院長兼顧行政及學術，冀院長透過平衡、兼顧行政、研究及教學工作，應符合院長對真實自我的認同。

參、大學院長角色認同之任務履行範圍

一、配合學校校務發展計畫，延續過去訂定學院計畫

受訪系主任認為發展學院計畫是院長任務履行範圍中最重要的部分，並認為院長應該在院級計畫中展現學院自身的特色，明確引領院內系所發展的方向。

院長應該要有願景、有遠見，然後整個學院要往哪邊走，包括我們是要追求什麼，比如追求國際化或學術頂尖，我想每個學院都有其特色，所以我會把這個當第一個。(I_C_5)

而地球花大學教育學院計畫的訂定，據冀院長表示是從過去延續並不斷發展下來，且各學院及行政單位，均需基於其特色與使命，配合全校之願景及全

校性關鍵發展指標(Plan_1)，全校關鍵發展指標包括國際化、產業連結、跨領域人才培育等，學院發展計畫包括教師發展、學生學系、國際化，以及社會責任等，與校級發展指標有所配合。

院務發展計畫有分四大部分，這個計畫的擬定都是從很久以前一直承襲下來，不斷地發展下來的，不會說換一個新的院長，就有一個新的計畫，我們學院計畫包括教師發展、學生學習、國際化，以及社會責任部分等。(I_D_1)

二、整合系所專業資源，開設課程及學程

(一) 協調各系所達成開設課程之績效指標，並開設院級課程

院長透過系所主管會議協調系所開課情形，例如學院為達成學校列管之開設全英語授課課程(EMI)績效指標，透過主管會議協調系所主管督促達成開課指標。

學院每個月都會開一次系所主管會議，各個主管就會把各系所開多少 EMI 課程列出，會上主管就會看到其他系開課數，有些會覺得自身系所都沒有開設，回去就會請老師來幫忙開課。(I_D_1)

院長也會針對系所面臨 EMI 課程開課的現況及困難，向上與學校主管反映，並溝通協調出系所可以達成的範圍。

覺得系所可能達不到績效指標，我會去跟教務長說， he 會用別的學院開課數來平衡，上面的人知道的更多，他就比較知道怎麼解決我們的問題。(I_D_1)

其次，院長也會針對教師數較少的系所，在學院開設院級的 EMI 課程，協調各系教師到學院開設跨系的共同科目，提供各系學生修習，紓解人力資源不足系所的壓力。

有些系的老師比較少很難聘到，我們就會開設院級的 EMI 課程，每個同學都可以來修，當然老師也是來自各個系他們的資源。(I_D_1)

(二) 由院長主導院級不分系之開辦及經營

1. 院長為不分系班主任，建立及不斷滾動修正制度

龔院長表示教育學院下開設類似「系」的學士班及碩士班學位學程，由院長扮演不分系及學位學程類似「系主任」的角色，擘劃及經營該學士班生源、師資、課程教學及研究等。

其實學院也有一些小的類似像系的單位在裡面，學院開設不分系的學士班，碩士班學位學程。(I_D_1)

經檢視地球花大學教育學院網站，院級發展目標中為培養跨域人才，以深化及推動不分系作為子目標(Plan_2)，除了系所之外，學院下設大學的不分系由院長兼任班主任，由學院內的各系教師擔任專責導師。學院的不分系及學程之學生名額、師資及課程等，係由系所將名額、師資、課程釋出由學院整合開設，院長在作為班主任，負有不分系制度之建立及持續滾動修正之責。

每次開完會，院長都會有一些新的想法，或者是一些想改變的地方。
(I_S_2)

2. 親自參與重要活動，並協調經費挹注及行政協助

經受訪學生在訪談中透露，院長作為不分系的班主任都會盡量出席活動或會議，了解不分系系務的運作及問題，強化與學生的情感及系務的聯繫，可以看出院長對於不分系發展的用心及投入。

一個月一次的定期召開班務委員會議，院長如果有空的話都會參加。
(I_S_1)

在新生營或是有活動時，院長都能夠盡量出席，如果不能出席，院長也會寫卡片或是祝福大家辦活動順利。(I_S_2)

院長也會顧及到不分系學生辦理及參與活動的需求，例如辦小畢業典、成立系學會、辦理宿營、跳啦啦隊等，提供並協調資源及經費挹注，避免學生與院內其他系所學生比較產生相對剝奪感。

院長在撥經費，或是在同意不分系辦活動時也都在財力的部分給予蠻多支持的，可以像別的系一樣，有各式各樣的活動。(I_S_1)

大四那時候其實不分系是有辦小畢典，雖然院長就也有也有來祝福大家、認識大家及關心大家，我覺得這件事情就還蠻感人的。(I_S_2)

3. 規劃及發展教育學院不分系之特色

在少子女化趨勢下，各個大學無不窮盡努力強化自身的特色以吸引生源，因此院長在規劃及發展不分系的特色，應多有著力，在受訪者的回答可以看出院長在不分系特色結合學校、學院的國際化發展目標。

有聽說院長希望把這個教育國外教育參訪變成不分系的傳統，就是以後每一屆都去這樣子。(I_S_1)

三、衡平各系所發展，公平分配資源

地球花大學教育學院龔院長是院內某系的教授，在分配給院內各系所的經費及資源的公平性，以衡平各系所發展，是院長的重要及艱難的職責，避免讓教職員工質疑院長偏頗的將資源傾斜分配予自身所屬系所，進而影響系所對院長之間的信任及工作士氣。

不管是跟校外的產業連結也好，引進校外資源也好，學院都比系所更強更容易，如果院長跟某一個系比較接近，就把這個資源給他，這樣人家也會說話。(I_C_4)

如同 De Guzman 和 Hapan (2013)所述，院長在面對預算及資源有限的情況下，建立「義務及分配的平衡」(balancing obligation and allocation)以達成教職員工及學生的需求是艱難的任務；亦如同受訪的系主任提出之院長職責。

院長的職責就是在可能偏頗之中，儘量去公平對待這十幾個系，院長要了解每一個系，從各系的發展中去求取一個平衡點。(I_C_4)

學校分撥多少經費給院長，院長只要能夠公平地分配就好。(I_C_5)

四、搭建學校行政與系所之溝通橋梁

「溝通協調」是許多受訪系主任一致認為重要的院長職責，如同 Wepner 等人(2015)表示，院長需要運用他們的人際關係及談判技巧，引導教職員工認同學校的目標，同時讓學校主管了解學院的複雜需求。院長經常面臨執行學校端的政策任務，需要向上對學校行政管理者負責。

大家都是把院長的角色定位為校長的下屬。(I_C_1)

院長在面臨學校一級行政主管交辦事項的績效執行壓力，同時需要向下協調及整合系所量能落實執行。但並非所有上級交辦的績效指標，系所均能順利執行，院長經常會面臨學校政策與各系所實際執行的落差，因此需要院長作為學校行政與系所之溝通橋梁，彌平二者之間的落差以達成任務，而此亦為龔院長認為重要的工作內容。

院長其實常常要面臨的是學校政策，跟各系實踐之間的落差。(I_C_4)

院的角色其實很雜，院長的工作內容裡面很重要的一個角色是協調，除了協調各系所，並作為學校及各系所的橋樑。(I_D_1)

五、鼓勵及支持教師專業發展

本研究發現教育學院院長扮演教師專業發展的協調者、促進者及導師角色(Sharma et al., 2016)，院長的職責就是招聘、培養、留住、鼓勵及獎勵教師，並培養學術公民(Bright& Richards, 2001)。大學教師之專業發展不完全是所屬學院院長的任務，大專校院設有教學發展中心、研發處辦理教師課程教學、研究發展之單位，院長對於教師專業發展的教學、研究、輔導及服務三面向都有相當的關注及提供支持。

(一) 鼓勵教師發表研究

教育學院院長透過辦理召開學院相關會議，安排教師研究申請及發表應該注意的事項，包含計畫送審前的倫理審查作業，鼓勵教師發表研究。

學術發展是大學教授的基本任務，我們昨天召開擴大系務會議，安排倫理審查會的主任來演講，教育學院的老師都可以過來聽倫理審查會，因為1月3號大家都要上傳國科會的申請計畫，上傳前都要送倫理審查會審查，會亦有教院內的教師如何在有限時間內取得送審證明，有送審證明才能夠上傳到國科會，才可以申請成功。(I_D_1)

(二) 支持教師教學

1. 協助教師連結校內教學支持之相關資源

教育學院院長扮演協助院內教師運用校內教學支持相關資源的橋梁，讓新進教師在教學面了解校內可資運用的資源。

特別是新進的老師，我們會鼓勵運用校內協助教師研究、教學之相關資源，新進教師會被安排一個比較資深的老師，引導他們如何寫教學計畫，以及如何與學生相處互動等，我也曾經打電話給新進老師，告知他們多利用這個資源。(I_D_1)

2. 適時提供教學評鑑分數較低的教師支持

教學評鑑的結果會提報至教師評審委員會，院長對於教學評鑑分數低於標準的教師會特別關注，並適時了解教師的狀況給予支持。

教師的教學評鑑沒有到標準分數，教師會寫報告過來，有需要的話我們會聊一聊，有的評鑑，可能他質性的評語裡面沒有負面的文字，但是他的分數就沒那麼高；或是裡面有一些分數有到標準分數，但它評語裡面有一些是比較負面，那個大概都是系主任比較會去看，院長大概就是看沒有到標準分數的報告，有需要的話我會關心，然後學校也會開教評會，去開教評會的時候也會審查到。(I_D_1)

(三) 尊重教師以其興趣及生涯規畫作為學術公民

有學者指出，校園自我管理及專業組織服務的公民角色不受教師重視 (drag effect) (Bright& Richards, 2001)，可見於教師評鑑的指標占比，輔導及服務的指

標僅占百分之十以下。院長在教師成為學術公民部分，大多循校內行政機制推選，教師幾乎會輪到擔任委員會的委員，而對於行政工作則依教師個人興趣、生涯規劃等因素參與，地球花大學教育學院的教師都對於行政工作有所奉獻。

委員會有些系是用選的，所以每個人都會輪到要擔任服務的角色，至於要不要出來做學校的行政工作，那就是個人興趣了，有的人他會被邀請，因為他那方面的能力被看到了，或者他覺得要先顧家庭、顧研究，但是很多老師也都有擔任行政工作的經驗，尤其是一些新成立的系所沒有多少人，每個人都會輪到。(I_D_1)

會碰到不願意擔任行政工作的教師，但也多少都會奉獻一些，所以說不會完全不做。(I_D_1)

六、強化及促進校內及校外的連結及合作

經檢視地球花大學教育學院網站，院級發展目標中已納入提升及深化國際學術聲望及領導力、深化校友連結之子議題目標(Plan_2)，同時對照受訪談者的逐字稿，歸納院長校內及校外的連結及合作之職責。

(一) 結合跨域專長發展學術研究

地球花大學教育學院網站(Plan_2)放置院級研究中心、系級研究中心之資訊，院級研究中心搭配教育部、國家科學委員會之重點計畫，院長結合跨系所(資工、科技等)、跨學院的專長，並納入校級重要計畫推動。

學院的案子一進來都是跨系，甚至參加學校全校性的計畫，這個就是學院的特色，院長要跨系發展，然後配合全校發展，把教育學院的特色帶進去全校的計畫。(I_C_4)

(二) 促進學院與行政單位的連結

經檢視地球花大學教育學院網站(Plan_2)，學院成立院級研究中心，結合跨系所、跨學院專長合作學術計畫的發展及結果產出，院長亦會配合學校重點計

畫與行政單位相互合作。

教育學院有負責偏鄉教育的 USR 計畫，是副校長主持。(I_D_1)

此外，院長也會參與行政單位相關計畫的活動，促進學院與行政單位的連結及合作，透過行政單位活動的參與，而可能接觸到對教育學院發展有利的資源。

學務處底下的一個計畫，計畫所辦的活動也會邀請院長參加。(I_D_1)

(三) 深化與校友及社區的連結

學校的校務發展有賴於校友及社區的資源回饋及合作，Krahenbuhl (2004) 指出，院長需與產業界、公部門或社區等建立緊密的聯繫。本研究龔院長透過辦理及參與社區活動、辦理及補助與校友連結之相關活動，深化與校友及社區的連結。

1. 辦理及參與社區活動

龔院長透過辦理高齡長者的活動、里民聚會，以及辦理市集等，邀請社區民眾參與活動。

我們學校還有一個高齡長者的據點，經常會利用周末的時候來辦一些活動，讓一些長者可以靜心、認識朋友，找到一些支持，旁邊的一些里長也都非常的幫忙，有些時候也會到他們的里民辦公室裡面聚會。(I_D_1)

辦理及參與社區活動，除了聯絡社區感情以凝聚歸屬感，也落實大學的社會責任。

一年一度每年都會辦一個市集，讓高齡者有一個可以活動的地方，凝聚他們之間共同性跟歸屬感。(I_D_1)

2. 辦理及補助與校友連結之相關活動

加強與校友之間的連結，是受訪系主任認為院長的重要職責。

學院有一個重要的職責，就是希望能夠加強跟校友之間的聯繫。(I_C_1)

辦理與校友連結活動有不同的形式，院長以學院為主體辦理教育學院傑出校友之活動，讓受訪系主任印象深刻，因以校為主體辦理的傑出校友獲選機會較為困難，以學院主體辦理傑出校友活動，是系主任認為確實可以幫忙到系所連結與校友間的連結。

教育學院百大傑出校友，雖然是學院的層級，但校友都覺得被認同，因為學校的傑出校友很難入選，可是可以在院的層級給校友一些認同感，也會幫助、強化系所與校友間的連結。(I_C_3)

除此之外，院長也會補助系所辦理與系有連結之相關活動，受訪系主任對於學院對於強化與校友連結目標執行之努力予以肯定。

學校希望除了產業連結之外，也能強化校友的連結，這部分目前學院也是著力很多，我們系在辦系友會，學院也都會補助系上一些經費。(I_C_1)

(四) 提升國際能見度

院長參加國際會議、辦理國際學術研討會、簽署姊妹校等，強化國際合作及能見度，並拓展國際關係、增加全球學術聲譽，都會影響世界大學排名及評比結果，進而影響教育經費及資源的分配(郭紹偉等人，2021)。

1. 參加國際會議，拓展國際關係

院長除了學校的院內事務之外，院長代表學院赴外參與國際會議，向國外的學校及學者專家介紹學校及學院的發展、特色及學生成就等，以聯誼性質的方式讓國際認識教育學院。

我們赴外參加國際會議時，學校會舉辦一個歡迎會，歡迎世界各地的學校、學者，介紹學校的發展、特色、老師的研究重心，以及學生的成就等，等於是互相熟悉，而不是只是純粹的發表研究文章而已，院長就會帶一些老師跟著副校長一起去。(I_D_1)

2. 辦理國際學術研討會，增加全球學術聲譽

院長對外扮演著外交官(Tucker & Bryan, 1988)的角色，透過辦理學術研討會廣交國際學術朋友，並讓國際學者認識及了解學院的課程教學及研究成果及發展，提升學院的國際學術聲譽資本。

我們辦理學術研討會建立國際朋友，勇於聯誼國際學者，我們會跟他們說以後要評比，並讓他們看到學校的發展。(I_D_1)

3. 簽署姊妹校，強化國際合作

經查地球花大學教育學院網站(Plan_2)，教育學院列有院級、校級合作簽署的姊妹校，受訪系主任認為院長職責中，強化校外合作及連結的重要性僅次於訂定學院計畫，並認為以學院為主體整合各系所之效益更大。

透過學院跟國外的院來簽署國際合作，格局規模都比較大，系所也會比較省力，系所一個一個簽蠻費力的，如果學院簽署就是十幾個系都被包在裡面，我們樂見其成。(I_D_5)

Wolverton 和 Gmelch (2002) 的研究闡明，院長針對他們所面臨的背景角色的行為是由院長及其周圍人的期望所決定的。院長「綜理院務」之職務多元且複雜，尚無正式的評估院長執行職務優劣的規準，因此，人們會通過不成文的規則及非正式規範來理解對院長的角色期望。本研究以他人與院長的互動及對院長的角色期待，試圖找出院長自我角色認同與他人角色期待間之落差，茲以論述院長角色認同的結果。

第二節 大學院長角色認同與他人對其角色期待間之落差

本研究在本章第一節討論到大學院長角色認同之轉變及其現況，大學院長角色認同是依據互補的反身份定義之，例如學校行政、教師、系主任及學生等，因此院長的角色認同受到他人對其角色期待之影響，從而透過內在比較器功能（Burke & Stets, 2009 ; Stets & Burke, 2014a），與自我定義進行比較，當他人對院長的角色期待與院長的角色認同有落差時，會採取行動改變社會情境的回饋，因此本節透過訪談逐字稿的分析，探究龔院長的角色認同與學校行政、系主任、教師及學生對其角色期待間之落差。

壹、院長與他人互動及其對院長角色期待之角色認同現況

一、院長與系主任互動及其對院長角色期待之角色認同現況

(一) 系主任與院長的互動

1. 橫向的合作互動關係

建立雙方相互理解、以禮相待的合作互動模式，可避免以往傳統由上對下的命令、控制關係；院長建立橫向的傾聽及溝通言談情境下，系所的聲音可以直接與之相互溝通，並以解決問題為導向，直接處理系所遇到的困難，或透由院長向上與學校一級行政單位反映。

學院是要求系所都盡量配合，系所與院長的互動都是相互合作及以禮相待的模式，我們系在學校相關流程都走得很順，不會有院長權力很大要去拜託他。(I_D_2)

院長上任以後，我就覺得他的行政領導也蠻好的，至少院長可以做到傾聽我們系所的想法，我們的困難他也能同理，比較可以解決大家都可以接受的一個比較折衷的作法，然後院長也有跟學校反映系上的意見。(I_D_5)

由上述系主任的訪談逐字稿可見，院長以開放的態度，重視系所成員的想法，也能同理系所遇到的困難；必要時，將所遇到的困難向學校反映，並努力

地找尋學校及系所都可以接受的折衷作法。

2. 理解院長的處境及為難

(1) 理解院長面臨橫向協調的處境

院長作為系所的上層單位，被期待解決處理系所遇到的困難，但學院為代表各系所的整體，肩負公平對待各系所的立場，當學校的決策影響到某一系所時，該系主任也能理解各系的立場不同，如果向院長反映可能會造成其需要平衡各系所需求之困境。

因為院長要照顧很多系，有些系歡迎這個政策，我們是不歡迎，別的系有不一樣的立場，所以讓院長局外人一點，因為假如我們整個學院都反對或都支持，那我們就會拜託院長來幫我們處理。(I_D_2)

(2) 理解院長面對縱向溝通的為難

在地球花大學教育學院院長的角色逐漸走向具實質學術發展作用，如同本章第一節所述，而仍有權責不是院長層級做決定，系主任有希望院長幫忙解決問題的期待，但能理解有些權責是在學校端。

我覺得主任們都還蠻好的，也蠻能理解行政上的這些問題，因為大家還是知道是學校的規定、政策，大家都能理解，所以我們不太會怪學院，因為院長只是傳達學校的部分，所以我們能蠻能理解院長的為難。(I_D_4)

但有些事情說要期待院長幫忙，但好像有些事情是學校決定的，他也不能做什麼。(I_D_2)

除此之外，系主任在院長幫忙協助向上溝通後，亦能理解院長的努力，不會對院長解決之事項予以苛責。

我們是很希望院長幫我們爭取這一個部分，那院長好像有困難，我們就沒有了再提，我們也能理解院長的難處，因為有些事情院長可以幫忙努力，但有時候也不適合請他幫忙，所以一直要求他也不合理。(I_D_2)

3. 透過非正式管道溝通協調

經檢視地球花大學教育學院網站(Plan_2)，學院除了定期召開正式會議，系主任也認同院長以非正式方式、未透過系主任之層級，直接找尋系所的教師協助。

系上跟院長關係不是那種科層體制的關係，除了學院定期召開會議，包含院務會議、主管會議、課程會議，以及其他會議等，由院長主持處理學校交付任務之執行、了解系所運作的情形，並協調系所遇到困難之解決方案，也會私下透過非正式溝通管道找系所主管協調。(I_D_2)

院長有什麼事情要我們系幫忙就會直接找，因為他認識所以會找我們系的老師去做什麼，老師就直接去就可以，沒有那麼複雜。(I_D_2)

由上述逐字稿可見，系主任與院長的互動並非以層層節制、倚靠正式會議溝通之科層體制，院長係透過與系主任、系所老師建立扁平化(Flat)的合作關係。

(二) 系主任對院長的角色期待

1. 解決系所運作之困難

系主任對院長有代表學院解決系所運作困難的期待，但若學校決策或政策僅影響個別系所，系主任也能理解院長協調的為難：

我們系主任對院長的期待，就是希望找到能解決系上運作上的困難，在橫向系所間協調部分，如果是各系所一致希望院長反映的問題，則會期待院長代表系所向學校行政端反映，但如果只有影響到個別系所，我們就不會請院長協調，我們會自己解決；縱向協調部分，我們都能感受到院長向上溝通的努力，也能理解有些事情的決定權在學校的一級行政單位。(I_D_2)

2. 連結及引進校外資源

許多國外的合作都是以院為單位為對口，系主任認為以學院為主體，連結校外的產業及國際合作等，相較系所而言較為容易且資源較多。

學院做的事可以比系更強，不管是跟校外的產業連結也好，引進校外資源也好，學院都比較容易。(I_D_4)

現在的教育重視國際化，我們的學院也在強調國際化，所以有很多跨國際的合作面，真的就是要去牽線、做連結，很多時候不是只有系對系，因為跟我們對口的單位很多時候是以院對院，不管是姊妹院校的簽署合作、學生的雙邊交換等，院會以院的角度統整各系的資源，我們現在談合作還有談到國外，這個也是我們期待院長帶領的事情。院可以自己去做學術合作、或者是學生交換都可以，有時候系的力量會比較小，包括行政人力資源。(I_D_5)

受訪系主任也期待在學院統一連結及引進資源下，共享資源整合紅利發揮綜效，正如同 Wepner et al.(2015)研究指出，院長可以讓其他人無法做到的事情發生。

學院具有統整系所資源的角色，所以會希望院整個帶領，系所免於單打獨鬥各自對外找尋合作資源，學院對外一簽就是十幾個系都被包在裡面了，帶領各系所共同促進國際交流及合作，我們當然是樂見其成。(I_D_5)

3. 帶領學院發展特色

院長的職務朝向具有實質學術發展作用發展，並享有更多的權力及資源，但仍有事務的決定權不在院長權責範圍，很多時候院長以中層管理者的身分，在配合學校端的決策或政策協調系所執行，以及將系所執行之情形及困難向上溝通之二者間來回調和處理。系主任期待院長發展院級的願景，以並以執行者的角色帶領學院發展特色，此期待亦呼應地球花大學教育學院網站中「擴大教育政策規劃或服務的影響力」之院級發展目標(Plan_2)：

校長給現在的院長比較多的實權跟經費，他可以做的事情比較多，但院長傳統的榮譽職概念還是存在。我們期待院長有一個願景，比較像校長或者執行者的感覺，才能去說服學校允許他去闖，並說服下面的系主任配合，可以讓各系都更蓬勃發展，我覺得是很好的事情。(I_D_2)

我個人認為最重要的是發展學院特色這一塊，我覺得院長應該要帶領系所往這個目標邁進的。(I_D_5)

4. 發展以學院學術特色為本的制度

院長期待透過學校將校級的辦理事項下放到學院的契機，學院能以教育學院之特質及發展，並關注到各系所教師之教學及研究專業，能不同以往校級政策「一刀切」(one size fits all policy)之作法，發展以教育學院為本的制度。以優秀彈薪制度為例，先前學校係以教師文章發表之量化指標適用各學院，但社會科學與理工學科之學術生產力及其特性本就相異，故教育學院發展本位的衡量指標，將更能帶領學院發展特色，使各系所教師的教學及研究更進步。

優秀人才彈薪制度，之前是學校研發處統籌，從明年開始就要由學院辦理，接下來優秀人才彈薪的獎勵會放在學院，相關辦法、遴選的過程都會放在學院，所以我們現在期待學院要如何獎勵各系所的優良人才，看看學院提出來的標準、遴選是不是公平，是不是真的可以幫助到我們每個系所的老師。如果以整個學校來看，大家都看比較量化的指標，例如文章發表，現在學校把這個權力放到各學院，教育學院有其特質，以師資培育為主，教師專業發展面，除了文章發表外，是不是有看到老師對師資培育、教學的部分的強化，在學院所提的標準會不會比較重視一點，我覺得這個就是學院可以討論的。(I_D_5)

5. 避免資源分配偏好個別系所

院長自身遵守規則、公平的運用規則、追究違反規則的人，或制定相關指導方針，都是對於院長落實正義面向的期待(Bright & Richards, 2001 ; Bray, 2010)。系主任認為院長在資源方面公平分配；另有系主任指出院長在了解各系發展的前提下，盡可能的公平分配資源以平衡各系的發展，並公開學院的資源申請管道，讓各系所公平爭取。

我對院長的期待，希望院長能夠公平地分配各系所的資源，避免將資源偏好提供給某個系所。(I_D_5)

院長的職責就是在可能偏頗之中，盡量去公平對待這十幾個系，期待院長要蠻了解每一個系，從各系的發展中去求取一個平衡點，並且希望院長能讓我們知道學院能給系所什麼資源，讓系所可以去爭取。(I_D_4)

6. 衡平在學院及系所發展之間的偏好

依前揭論述，院長除在各系中求取發展的平衡點外，學院在日益走向具實質學術發展作用的發展之下，避免學院壯大而系所萎縮，造成強幹弱枝之擔憂，系主任強調院長須在學院級及系所發展之中取得的衡平性。

現在是往學院集中靠近，所以其實各個系難免，因為系也要給院經費，不但拿不到經費，還要給院經費、給院學生名額，進而學院有自己的課程，將來會有自己的師資，所以當學院成為一個走向具實質學術發展作用的實體時，有時候學院跟系所會變成了一個競合的情況，對系所不見得有利，所以院長要求取學院及系所發展的平衡。(I_D_4)

7. 對外站在保護系所教師及學生的立場

近年來，校園面對日益增加的投訴案，受訪系主任期待院長應該站在保護系所教師及學生的立場處理案件。

因為現在的投訴越來越多，包括學校接獲民眾向部會機關、民意機關的陳情，投訴案大多由學校交由學院的相關委員會處理，因此我們會期待院長應該是要盡量站在保護學生、保護老師、保護系所的立場，並給予支持。(I_D_3)

8. 建立系所與學校行政的溝通橋樑

所有受訪系主任均認為院長應該作為系所與學校行政的橋樑，在學校的決策或政策執行前，院長會代表學院與學校行政端討論、溝通協調。

我比較期待院長擔任系所與學校的橋樑，因為學校也是有「校、院、系」的階層制度，所以有時候校方未來發展的重要決策，很多時候都是高層、校級就擬定，但事實上學校都會先透過院長，讓院長先知道，然後院長再來跟系所談，所以這樣子會變成是由上而下，很多政策需要溝通，通常院長就會是學校

溝通的對象。(I_D_5)

在學校的決策或政策推行至系所後，系主任期待院長將系所執行的想法、及遇到的困難等情形，向學校行政端反映，並捍衛系所的立場。

我覺得基本上院長就是一個對系、對校在這個階層體制下，一個很重要的溝通橋樑，他要聆聽各系的需求，當然不是說要去跟學校對抗，但是要把我們的一些想法或立場幫我們捍衛，所以院長也是蠻辛苦。(I_D_5)

9. 人性化的溝通

系主任期待院長在主持會議或向其溝通時，以人性化的方式以和平、傾聽的態度，以及設身處地的理解系所立場，避免讓系所主管感受到負擔及壓力。

我對這個職責最期待就是人性化的領導，就是如沐春風，你去開院務會議也好，或系所主管會議也好，你不是帶著負擔去，不是院長去指責你怎麼沒有達標。(I_D_4)

二、院長與學生互動及其對院長角色期待之角色認同現況

(一) 學生與院長的互動

1. 傾聽及回應學生的訴求

院長作為不分系的主任，透過每次親自參與院務會議，了解不分系的活動、課程教學之規畫安排，並傾聽不分系學生在學校制度的需求及期待，即時處理現有制度的問題。從學生的訪談逐字稿可見，院長親自參與會議、即時回應學生的需求及期待，都讓學生感受到院長對於不分系的重視及努力。

每個月都會開一次院務會議，內容譬如說不分系目前的活動規劃、課程的安排，每次開會院長都會出席。(I_S_1)

教育學程有關的問題，我們的下一屆就立即改變，我覺得院長應該有幫了不少忙，下一屆學生在修習教育學程會有一些保障名額，讓教育學院不分系的學生是比較容易修到教程。因為大家有反應、提出這個問題，後來有調整成更

符合學生的需求及期待。(I_S_2)

2. 協調資源維護學生權益

不分系學生在訪談過程中，透漏出對於不分系無法像其他系一樣辦理活動的擔憂。以參加系學會為例，不分系在大二才分流，而各系學會通常在大一的時候招募新生，不分系學生則需要參加其他系的系學會或活動，受訪學生將成立系學會的需求及共識向學院反映時，學院也能在行政協調及相關資源提供上，協助學生建立屬於自己系的組織。

一剛開始的時候，我們不分系沒有自己的活動，沒有自己的迎新，沒有自己的各式各樣的活動，各系有的我們都沒有。(I_S_2)

我們自己覺得去參加其他系的學會蠻奇怪的，所以後來在學院的支持下，我們還是成立了自己的系學會。(I_S_1)

另外，學生也分享院長向學校協調在畢業典禮，預留不分系畢業學生的位置，可以看出不分系學生即使大二分流後，也渴望自己曾為不分系一員的歸屬感，看的出院長非常重視學生的感受，透過協調的方式向學校行政相關處室爭取不分系學生的權益，讓學生充分感受到院長對學生的關心。

院長都還蠻關心學生的，我們全校畢業典禮的時候，因為他們就有先安排好的座位表，本來說因為不分系不會有畢業生，所以不會有位置，那個時候院長有去協調，所以後來有預留一塊有不分系的位置。(I_S_1)

院長除了透過行政協調方式支持學生之外，學生認為在經費支持面，院長展現對於不分系學生辦理活動的支持，讓其感受到不分系也可以跟其他系一樣辦理各式各樣的活動。

我覺得院長在財力的部分也給我們很大的支持，就讓我們可以像別的系一樣，有各式各樣的活動。(I_S_2)

除此之外，院長試圖發展不分系的特色，將不分系的國際化發展納入學院

發展目標(Web_1)，透過每年辦理國外教育參訪，協助不分系學生跨領域多元探索，拓展國外學習視野；學生對於院長發展不分系的想法及方向清楚，可見院長與學生有充分的溝通互動，並對於院長的規劃方向給以肯定。

有聽說院長希望把國外教育參訪變成不分系的傳統，就是以後每一屆不分系學生都會去。(I_S_1)

院長很希望不分系學生能跨域學習，不要只有在臺灣學習，也可以去國外參訪，增進國際視野，感覺院長蠻會去想不分系要怎麼發展(I_S_2)。

3. 建立以關懷為導向之關係

院長給學生關懷、親近的形象，特別是能夠叫的出學生的名字，讓學生感受到院長對學生的關心及重視，平心而論，院長似乎破除傳統「學院行政最高主管」與學生難以親近的互動方式。除了與學生建立的平常友好關係，院長親自出席不分系的活動及會議等，並透過寫卡片等方式來表達對學生的關心。

院長好像能認得出我們蠻多人的，跟你打招呼，然後關心個兩句你的學習狀況。(I_S_1)

我覺得院長蠻照顧我們的，不管是一開始可能在新生營的時候，或者不分系有活動，院長都能夠儘量地出席；如果不能出席的時候，院長也會寫個卡片或是祝福大家辦活動順利。像我們上次小畢典，院長會祝我們畢業快樂，所以我覺得院長給的關心蠻多的。(I_S_2)

除了情感上的關心，院長與學生建立「吾與汝」(I and Thou)的關懷模式，在學生國際參訪之前，院長安排時間仔細的了解所有參訪學生的報告，並給予實質建議及鼓勵，透過自身學術專業給予學生建議，並同時給予學生鼓勵，不同於傳統教師與學生的指導關係。

我們去要國際參訪之前，院長有給我們一些鼓勵，以及院長給我們報告方向提供一些建議。(I_S_2)

4. 強化不分系學生之向心力

院長重視不分系學生的學習經驗傳承，透過辦理導生聚，聚集已分流出去的不分系學長姊，向學弟妹分享分流後的學習情形及經驗分享，讓學弟妹了解分流到各系學習的注意事項，也能讓院長了解學生分流後的適應情形，除此之外，在學長姊、學弟妹的交流維繫不分系的感情，也凝聚不分系學生的向心力及歸屬感。

院長開一個大一到大四的導生聚，院長有訂餐請大家吃，然後大家一起聊聊在各系的學習規劃，院長也有請曾經或現在就讀各系的學長姐，分享各系的學習及相關注意事項。(I_S_1)

(二) 學生對院長的角色期待

不分系學生對於院長的傾聽及回應學生訴求、協調資源維護學生權益、建立以關懷為導向之關係、強化不分系學生之向心力之努力給予肯定，並認為每一年不分系都在進步跟改變，且學生也都能看出院長及師長的努力，認為學院的師長每次開完相關會議，會對不分系的發展及規劃有新的想法，或是想改變的地方。在訪談的過程當中，不分系學生對於院長角色仍有所期待，希望不分系的發展能更好，臚列如下：

1. 強化不分系特色之發展

在課程教學方面，學生認為不分系學生修習的課程，應該與一般學系學生有所區別、更有跨域的特色，以及在前述所列國外參訪學習之後，規劃學習框架統合的期待，讓不分系學生在修習特色課程、國外參訪後有所產出，以發展與一般學系學生不一樣的能力。

不分系需要有自己的特色，其實我們還是要去修各系的課，但不太會有什麼不分系自己的課，也沒有特別在講國外跨域學習之後要如何統合，或是要如何實際應用。不分系其實跟其他系的同學一樣，我們只是掛了不分系，但是我們修的課是跟其他各系的學生一樣，就會覺得有一點可惜，因為我們明明是不分

系的，但沒有真的多學到什麼，或者是有特色的課，我覺得應該要更結合一點，或是說可以讓跨域的特色更明顯，學生要有什麼產出之類的，才會讓不分系的學生有不一樣的能力。(I_S_2)

2. 正式會議納入分流後學生的聲音

如同前述，院長定期舉辦大一至大四不分系學生導生聚，傳承學長姊分流的情形及經驗，但學生期待正式會議納入分流出去學生的聲音，除了讓各年級學生有更多的交流，透過會議也能了解到分流後遇到的困難，並討論問題解方，讓不分系體制能更完善，符合學生的需求。

分流出去的學生有空的話也可以回來參加班務會議，類似像我們如果分流過後，遇到了什麼困難，或是我們有什麼新的想法、建議的話，也可以透過參加會議的方式，讓各個年級有更多的交流，或者讓接下來不分系發展的會更好。(I_S_2)

貳、大學院長角色認同與他人對其角色期待間之落差

一、大學院長角色認同與學校行政對其角色期待間之落差

(一) 學校行政的要求與院長認同的任務履行範圍有落差

在訪談院長的過程中，龔院長對於學校行政要求其參與海外招生事務，認為是其職務以外的事情，由此可知，學校行政對於院長的職務範圍與院長對於其職務範圍的認同有所落差。且從訪談龔院長的過程中，其透漏出不擅長與外部人員建立關係：

要去跟一些大人物建立關係比較辛苦。(I_D_1)

雖然龔院院長不擅長對外建立關係，還是考慮到學校安排的海外招生活動，涉及到未來國際評比及排名，且考量到如果不去海外招生，將影響到未來學校對教育學院的資源分配，並影響到教職員的權益之因素，為了教育學院的權益及發展，不得不配合參與聯誼，與國際人士建立關係，向其介紹學校及教育學院的特色及發展等：

院長還有很多職務範圍以外的事情，例如海外招生。比較是去聯誼，因為與國外人士關係好的話，未來 QS 排名的評比就會納入考量；如果你不去，可能學校名稱沒有聽過，評比排名就會有影響。(I_D_1)

(二) 院長對其能力的認同與學校行政的要求有落差

因應高等教育經營環境的變化，學校行政要求院長辦理的事務向外擴展，雖然龔院長在訪談過程中透漏，其過往有在學務處工作的行政經驗，已經有相當之行政歷練，但從院長的訪談逐字稿，可以了解到院長深知其職務的發展及挑戰，對其能力的認同與學校行政的要求有所落差：

要去跟一些大人物建立關係，那個部分比較辛苦，以及募款部分，需要去跟外界找錢、要資源，因此要怎麼跟人家秀你的成就，要用什麼樣的方式說服他們?他們的偏好是如何?(I_D_1)

因此，在與大人物建立關係、對外募款等工作，龔院長為了符應學校行政的要求，努力並試圖思考如何向外界展示教育學院的成就，以及說服外界願意向教育學院募款。

二、大學院長角色認同與系主任對其角色期待間之落差

(一) 系主任在發展學院特色之期待與院長權責有落差

系主任認為地球花大學教育學院的課程、教學及學術發展很優質，但缺乏特色，學院的願景、目標都是配合學校的校務發展願景、目標訂定之：

我個人認為最重要的是發展學院特色這一塊，我覺得院長應該要帶領。
(I_D_5)

院長不是政策領導的角色，如果他帶整個教育學院往前衝，我覺得就會很有意義，教育學院下面這麼多系如果大家有一個共同的願景，大家一起執行。院長的獨立性不太夠，如果是權力的部分，現任院長的權力是比往年多，但是可能就比較受到上面的影響，好像校長帶他們往前衝，院長就要來跟我們協

商，請我們配合。(I_C_2)

有鑑於院長職權屬於配合學校政策，承上啟下的溝通、協調角色，在科層體制下院長的角色定位為校長的下屬，其獨立性不足，有些結構性制度的決策權仍然在學校行政端，甚至牽制教務長、學務長、總務長等行政端的許可，尚難如同政策領導者帶領教育學院建立具有特色的願景、制度、目標及行動。

大家都是把院長的角色定位為校長的下屬，即使教務長、學務長、總務長的學術地位不一定高於院長，但是真正能叫得動他們的恐怕還是校長。(I_C_1)

(二) 院長在推動學院走向具實質學術發展作用的認同與系主任之期待有落差

學院走向具實質學術發展作用的背景如同第一節所述，以往學校以系為主體之發展方向，近年逐漸集中權力及資源到學院，因此在訪談系主任的過程中，受訪系主任對於學院走向具實質學術發展作用之發展褒貶參半，認為在系所的經費及學生等資源必須分給學院的制度，削弱系所的資源及權力而壯大學院，形成強幹弱枝的現象。但目前高等教育趨勢及學校欲以學院為主體的發展方向，且院長也如火如荼地推動學院走向發展實質學術發展作用的作為，爰此，系主任對於系所及學院衡平發展的期待，與現行院長執行學院走向實質學術發展作用的方向有所落差。

院成為一個具有實質學術發展作用的實體時，可以整合十幾個系的資源，十幾個系所如果都各給學院一點業務費、都各給學院一些學生，因此學院也會開學院的課程，也有自己的學生及經費。但學院跟系所也會有競合的情況，對系不見得有利，所以要求取系所與學院發展的平衡，不要太強幹弱枝，變成像八爪魚這樣，可能以學院為中心，可是系所還是跟學院是一體的。(I_C_4)

依上述系主任之訪談逐字稿，基於系所仍然是專業領域發展的基本單位，院長也應在學院走向具實質學術發展作用的發展中，考慮到學院與系所發展的衡平性。

(三) 院長在促進學院提供政府機關建言的認同與系主任之期待有落差

經檢視地球花大學教育學院網站(Web_1)，有關提出教育問題及建言已列為院級發展目標，而在訪談系主任過程中，受訪系主任期待院長能夠促進、深化學院與政府機關決策之關聯性，發揮學院的實質影響力。

希望學院能夠加強與教育決策之間的關聯，因為每個學校也都希望能夠跟教育部裡面有個更緊密的連結，更能夠發揮實際的影響力。(I_C_1)

再者，系主任認為以往教育學院對於教育主管機關的政策影響很大，但現在已不同以往，因此院長在促進提供政府機關建言的目標，與系主任的期待仍有一段努力的空間，但系主任也能理解院長或許沒有權力決定學院發展方向，認為可能是校長的權責。

可能不是院長的責任，可能或許是校長的責任。(I_C_2)

教育政策的角色上，我覺得我們好像現在變的只是所有學院當中的一個，好像以前是對政策影響很大，但現在就沒有。(I_C_2)

三、大學院長角色認同與學生對其角色期待間之落差

(一) 院長在發展不分系課程特色的認同與學生之期待有落差

不分系制度甫上路沒幾年，如同前述，在訪談受訪學生的過程中了解到，龔院長作為不分系的主任親自參加會議，適時在行政面溝通協調符合學生需求的制度，並滾動修正，可看出院長花費許多心力完善、發展不分系的制度。但現行不分系的課程，學生認為似與一般系所學生的相同，期望院長能規劃不分系的特色課程或活動，因此院長在不分系課程制度上，與學生的期待有所落差，有待未來與不分系的學生及教職員共同討論及滾動修正課程及活動的規劃。

希望院長能夠規劃不分系的特色課程或活動，讓不分系的學生有與一般系所學生不一樣的能力。(I_S_2)

(二) 院長在不分系事務參與對象的認同與學生之期待有落差

在訪談不分系學生的過程中，學生對於院長在討論不分系事務的會議中，沒有納入已經分流後的學長姐感到可惜，受訪學生認為，如果納入分流後的學生，將可透過了解學生分流後遇到的困難及相關因應建議等，除此之外，亦能讓不同年級的不分系學生有更多的互動交流，讓不分系的制度更能符合學生的需求。

分流出去的學生有空的話也可以回來參加班務會議，類似像我們如果分流過後，遇到了什麼困難，或是我們有什麼新的想法、建議的話，也可以透過參加會議的方式，讓各個年級有更多的交流，或者讓接下來不分系發展的會更好。(I_S_2)

四、院長在行政服務的要求與教師的意願有落差

院長在訪談的過程中提及，在教師評鑑的分數中行政服務的占比是最低的，這可能導致學院的行政工作面臨由「研究分數比較沒有那麼高」的新進教師做，或由院長、系主任請託教師幫忙分擔：

學校的行政工作，有的人他會被邀請，他就可以出來做行政，或者說他覺得我不要，我還是要先顧家裡先照顧小孩、顧研究，還是會碰到不願意協助學院事務的老師。(I_D_1)

因此院長在行政服務對教師的要求，與教師接任行政的意願有落差，其源於院長與教師的關係非屬科層體制的上下服從關係，院長必須運用其人脈關係及溝通協商技巧，鼓勵及說服教師參與學院的行政事務。

第三節 大學院長面對壓力之角色認同挑戰及其因應之道

近年學院及院長角色逐漸走向具實質學術發展作用，研究者透過訪談龔院長、系主任及學生後，整理出個案院長角色認同可能遇到的挑戰，相較以往榮譽制院長，現今院長面臨角色認同的挑戰複雜、多元且不斷擴大(Montez et al., 2002)，本研究並針對可能的挑戰提出因應作為。

壹、大學院長面對壓力之角色認同挑戰

一、院長面臨角色認同壓力之挑戰

(一) 面臨學校政策與系所執行間落差的角色衝突

院長介於學校行政與系所教師專業之間的中層管理者角色，個案院長認為院長的工作內容中很重要的角色是協調，協調各系所，並作為學校及各系所的橋樑。Wepner 等人(2015)研究指出，作為高等教育機構層級中間的管理者，院長需要利用他們的人際關係或談判技巧，引導教職員工和行政人員認同學校的目標，同時關注於教育教務長、副校長及校長獨特的需求。因此，院長經常同時面對學校行政、系所人員不同的角色期待，並從中溝通協調彼此兼顧，不過彌平二者的落差並非易事。研究者在進行個案研究的訪談過程中，受訪系主任也表達相同的想法：

院長其實常常要面臨的是學校政策與各系實踐之間的落差，所以院長很重要，對下要整合各系，對上要告訴學校，事實上各系現在還做不到，落差在哪裡？原因是什麼？所以各系主任也常常跟院長說，你跟校長開會要說什麼，你要爭取什麼。院長最重要角色是有點像樞紐，所以這2個上下的落差，要靠院長去銜接。(I_C_4)

除了行政面學校政策與系所執行落差的銜接問題，在學術發展面亦有賴於院長與學校行政及系所端協調及分配資源，院長的協調員行為與其在學術活動品質的有效性密切相關，包括為教師獲取資源、安排有效及公平的資源分配、

刺激研究，以及聘請具有均衡專業的稱職教師，以培養高品質的教學(Sharma et al., 2016)。院長在學院的學術發展及行政管理方面發揮著關鍵作用，彌合行政及學術兩個世界之間的鴻溝，尤其具有挑戰性(Del Favero, 2006)。

(二) 面臨可能偏頗個別系所的角色衝突

經查歷任地球花大學教育學院院長均為院內的系所教師，亦包括現任龔院長。Bray (2010)指出，正義為教職員工期望院長扮演的角色，不希望院長扭曲或運用規則讓某一群體或個人受益。院長身為某系的教師，自然與所屬系所教師及系主任較為親近，在溝通或合作上較順暢，但其他系所也會期待院長在資源分配上，以各系發展的平衡去考量資源分配的公平性。受訪系主任院長在訪談過程中亦有公平性的期待及訴求：

學院做的事可以比系更強，不管是跟校外的產業連結也好，引進校外資源也好，院都比較容易。那當然又產生另外一個問題，就會不公平，如果我是院長，我引進一個資源，跟某一個系比較接近，我就把這個資源給他，這樣人家也會說話，院接進來的資源，你為什麼直接給某系，可是這個都難免，有時候A系去當院長，B系當副院長，那資源會不會比較容易流到這2個系？所以院長的職責就是在可能偏頗之中，盡量去公平對待這十幾個系，因為我們教育學院也是有前段班、中段班、後段班。(I_C_4)

在上述段落中，可以看出系主任並未期望院長在系所資源的分配上做到「完全的公平」，而是強調院長應該在資源分配的可能偏頗中，公平對待各系所。如此，倘若院長所屬系所及其他系所在爭取資源時，院長一方面可能會面臨偏頗所屬系所的質疑，另一方面可能面臨未分配給所屬系所的為難，故面臨可能偏頗個別系所的質疑，將會是個案院長資源分配時面臨的挑戰。

(三) 職務不清造成角色模糊

院長的職務多元且繁雜，在大學法明定院長的法定任務僅為綜理院務四字，特別是近年來國際化、少子化等趨勢下，院長綜理院務的職責逐漸向外擴

展，院長也不得不執行學校交辦的「很多院長不該做的事情」，例如海外招生、對外募款，以及與國外機構、大人物、社區建立友好關係等，相關法律規章的規定跟不上教育現場的變化，但是院長必須履行這樣的職責，任何紙本資料都沒有提到它，而只是從經驗中了解到(Shah et al., 2018)，可見於個案院長的訪談：

有很多院長不該做的事情。(I_D_1)

學院底下有很多的系所，所以院長的工作任務在綜理各個系所相關事項，包括教師的聘任案、研究計畫的申請、學生的學習、教師的發展、綜合各個系所的國際化活動，以及學院裡面自己辦的國際化活動，還有包括學院自己的學士班、碩士班的學位學程，學院其實也有一些小的類似像系的單位在裡面，院的角色其實很雜。(I_D_1)

由上述逐字稿理解到院長對於自身職務的理解，除了院長列舉的職責外，另外有許多「雜事」是未進入院長的職責理解範圍，如同前一節所列，學校行政的要求與院長認同的任務履行範圍的落差，以及院長對其能力的認同與學校行政的要求的落差，而個案院長考量到未來學校對教育學院的資源分配，以及可能影響到教職員的權益等因素，而必須承擔下來，因此院長可能在職責不清的情況下，對於行政主管或系所教職員工額外的要求或期待產生壓力，進而導致角色模糊。

二、院長難以決定學院發展方向的挑戰

個案訪談過程中，受訪系主任期待院長如同執行者、領導者一般，建立願景，帶領教育學院發展特色，並且應該最大限度地開發學院中的個人及集體潛力，發揮建設者、談判者及促進者的作用，理想上，院長的工作令人興奮，但由於無法獨立處理事務，院長無法扮演這個角色(Shah et al., 2018)：

現在的院長，大家都是把院長的角色定位為校長的下屬。(I_C_1)

他們的做比較多的是承受學校由上而下指示要做的事情，比較不是帶領整個教育學院往前衝的部分。(I_C_2)

目前比較沒有實權，可能大權還是掌握在校長那邊，相對來講，院長的權力應該比前幾屆的院長大很多了，現任院長的權力是比往年多，但是可能就比较受到上面的影響，好像校長帶他們往前衝，院長就要來跟我們協商，請我們配合。(I_C_2)

院長可以說是學術負責人及領導者，他們應該是院系的決策者，但事實並非如此，實際上不得不屈服於政治壓力，也不得不面對治理不善的問題(Shah et al., 2018)。個案院長的職責因為權力集中在學校行政端，其職責除了承上啟下溝通協調之外，尚無法達成系主任期望成為帶領教育學院往前衝的角色，如同前一節所列系主任在發展學院特色之期待與院長權責的落差，以及院長在促進學院提供政府機關建言與系主任之期待的落差。

三、面臨時間碎片化對角色認同壓迫的挑戰

院長最大的壓力來源來自學術院長的文書工作、會議、干擾及工作量，這些壓力源是日常的刺激物，它們會逐漸消磨院長的精力，使他們無法處理重要問題，並使他們分心。國外院長的忙碌圖像如同個案龔院長認為的「院長的角色其實很雜」，亦可從系主任的訪談逐字稿，看出院長每日的忙碌情景：

我真的覺得院長很辛苦、很忙，就覺得都不好意思打擾他。(I_C_2)

院長其實也蠻多事的，因為就是太多行政事務了，因為我以前點公文，我們所有文都要到院，可是那些就夠多事了，那麼多系，然後所有學生的事都要到院，所有老師的事也是，我覺得行政事務就處理不完。(I_C_3)

由上述逐字稿可以看出，每天院長忙碌於瑣碎的行政事務，但院長的職責包含長期的規劃及推動學院計畫、長期的建立校內、校外的合作關係，以及推動學院的學程、不分系的制度等，許多需要長期、深度的討論、規劃及執行之

學院發展事項，可能因為時間碎片化而流於處理短期任務，故面臨時間碎片化會是院長面臨的挑戰。

四、對外募款降低角色認同之挑戰

在美國 1990 年代，校長開始將校友關係和籌款等外部職責部分轉移給院長，現今地球花大學也越來越重視院長在募款的角色，筆者透過訪談了解到募款成為「新增的」院長職責，且募款也成為院長新增的壓力源。以下系主任口述院長接到校長指派的募款任務，但因未募集到款項而備感壓力：

國外我認識那個一位院長，他正好 12 月份有來幫我們做評鑑，他就提到他的工作都是在募款，國外校長的工作都是在募款，很少進到學校，常常都在外面參加外面的會議、聚會，很少在校內，他們都是在募款，我們學校從校長到底下的職員，大概募款不是主要任務，但是這一塊學校會慢慢重視，會有一些做法。(I_D_1)

院長那時候也被學校賦予募款的任務，包括有一個校長留下的故居的翻修，那時候校長要院長去募款，所以他會在很多主管會跟我們說，請我們去跟校友連結，去募款就是有關這故居要在整修以後，如果整修起來的院可以用，可以當成院辦學術研討，後來一直募到足夠的金額，所以劉禎故居後來不知道怎麼了，所以我那時候有感受到院長另外一個壓力，就是學校賦予他，募款的壓力要去把有一些建設弄起來，但院長那時候的募款沒有募到，壓力蠻大的，他會想說怎麼辦，好像沒辦法達到校長的期待。(I_C_3)

而院長對於此新增的任務除了感受到壓力，也對募款的方式、募款者的偏好，以及展現學院成就的方式等，感到困惑及不知所措，因此募款會是院長現在及未來職務的一大挑戰：

不會說我們募來的款要怎麼用就怎麼用，有一些捐款的人，他們喜歡做獎學金，因為有個名字在那，大概也不會某一個人的捐款，他真的高到可以蓋一

棟建築物，然後命名為他的名字，很少。(I_D_1)

那個募款就算去找錢，要資源，要怎麼跟人家秀你的成就，要用什麼樣的方式?他們的偏好是如何?(I_D_1)

五、對外建立人脈關係降低角色認同的挑戰

除了對外募款的挑戰之外，院長以其學術聲望作為教育學院院長，但隨著院長角色從處理校內的事物，擴展到對外建立人脈關係，院長必須具備良好的外交手段及行政能力，其挑戰性如同以下受訪系主任所述：

院長必須要長袖善舞，沒辦法單憑學術的聲望就能夠處理，必須要具有某種的行政的能力，但是一般的學者來說，可能會想說單純的把自身份內的事情做好，所以確實是會有一些挑戰。(I_C_1)

而為了爭取及連結外部資源，或獲得外部人員的支持等，學院院長肩負代表學院對外與具影響力的資源提供者、外部利害關係人，或民意代表等外部的大人物建立關係，個案院長也認為這是一件辛苦且有挑戰性的任務：

挑戰的部分，比較是要去見一些大人物，你要去跟一些大人物建立關係，那個部分比較辛苦。(I_D_1)

六、發展不分系特色難題的挑戰

院長不僅僅是整合及協調各系所行政業務、學術研究的最高行政管理者、學術發展者，在學院走向具實質學術發展作用的趨勢下，學院擁有如同系所的不分系學士班。

「學院其實也有一些小的類似像系的一個單位在裡面」(I_D_1)。

院長在不分系體制建立及修正，甚至對學生的關心上都付出許多的心力，特別是院長不分系赴外交流活動的籌備、給予學生報告上的建議，以及要將此活動列為不分系傳統的決心。然而在訪談不分系學生的過程中，了解到課程發展面，因為不分系的課程是從系所課程下安排，對於如何讓不分系學生學到的

能力有別於一般系所，是院長在發展課程的特色具有挑戰性的任務：

我們明明是不分系的，但沒有真的多學到什麼，或者是有特色的課，我覺得應該要更結合一點，或者可以讓跨領域的特色更明顯，或者要有什麼產出之類的，才會讓不分系的學生有不一樣的能力，而不是跟其他系一樣去各個系修課。(I_S_2)

前一節所述，院長在發展不分系課程特色與學生之期待，以及不分系事務參與對象與學生之期待有所落差，可以從前段不分系學生訪談逐字稿看出，在現有院長努力為不分系建立的機制與付出下，學生對於在不分系學習「不一樣」能力的期待，成為龔院長未來的挑戰。

七、面臨海外招生難題的挑戰

近年來在少子化因素、疫情的影響下，高中學生逐年下降，國外生源減少，院長在招生和註冊期間，將面臨提供額外學生支持服務的挑戰，以吸引國外學生就讀(Coll & Ruch, 2021)。現在幾乎各大專校院包括地球花大學，無不絞盡腦汁思考海外招生的策略，形成院長職務的一大挑戰，如同以下龔院長所述：

還需要努力的是國際生的那一塊，因為我們教育學院這麼好，怎麼樣讓他們來?有些學生是不知道怎麼申請?或是錯過報名期限?或說沒有相關資源，像獎學金，就像我們去國外第2年都會拿到獎學金，那國際生怎麼樣在來這邊之前，或者來之後拿到獎學金。(I_D_1)

貳、院長因應面對壓力之角色認同挑戰

在面對挑戰的因應之道部分，研究者分別對應前述院長面對壓力之角色認同挑戰，論述其因應之道如下。

一、鞏固與學校行政端之合作關係

在前述挑戰的章節提及，學校政策與系所執行有落差、權力結構集中在學校行政端為院長角色認同的挑戰。Coll 等人(2019)認為院長與教務長建立積極

及信任的關係對院長來說至關重要，院長讓教務長了解學院的進展及挑戰，並徵求教務長的指導或建議，是發展有效的院長與教務長關係的重要策略。對此，研究者認為院長應該全面的與學校校長、副校長、教務長、學務長等學校行政端，建立互相理解、合作的工作關係，以下從龔院長的訪談可看出學校行政端相當倚重院長：

整個學校裡面也是校長、教務長及學務長比較倚重的角色，好像什麼事情開始要推動實驗的話都從教育學院開始。(I_D_1)

因此，奠基在學校行政端的倚重下，院長可透過定期面會行政主管，報告學院執行相關政策或措施的現況及因應措施，並適時邀請其參與學院相關會議，逐步建立起信任的合作關係，針對在學校政策與系所執行有落差之挑戰，院長可運用所建立的合作關係，積極的向行政主管溝通系所推動政策的現況及困難，以尋求解決方法。以龔院長訪談分享的開設雙語課程之政策為例，學校行政端因對政策或措施的執行較為了解，較能協調出解決問題的方針：

我就會跟教務長說 EMI 我們只有 6、7 個人辦，他就說沒有關係，用別的院來平衡，因為有的院 EMI 課程會比較多，所以上面的人知道的更多，他就比較知道怎麼解決我們的問題。(I_D_1)

另外針對權力結構集中在學校行政端之挑戰，受訪系主任在訪談時，對於院長作為執行者帶領教育學院建立願景，有著一定的期望；院長作為中層管理者除了承上啟下，扮演溝通協調角色之外，院長作為領頭的執行者帶領學院建立新的願景或推動變革，亦無不可。院長可透過與學校行政端建立的合作關係，向其溝通、說服新的願景及變革的理念、方向，獲取信任將權力下放：

希望院長有一個願景，比較像校長或者執行者的感覺，才能去說服學校允許他去闖，然後說服下面的系主任配合，可以讓各系都更蓬勃發展。(I_C_2)

二、重視以人為本的決策參與

前述提及院長在面對學校政策與系所執行有落差之挑戰，院長可運用鞏固與學校行政端合作關係之策略，向學校端溝通協調；而面對系所無法達成學校政策或措施，院長可以透過召開會議，讓教職員工參與決策讓其了解學校政策或決策的用意，並以同理、開放及鼓勵的態度了解第一線系所執行的問題，共同討論協調出解決方案，以此降低系所對於政策或措施的排斥性，亦能建立彼此的信任感；如同 Sharma 等人(2016)研究指出，努力與教師合作並讓他們參與決策過程（促進者行為），以及關心他們並表現出同理心（導師行為），對於教師的學術研究及發展，反映了以人為本的有效性。受訪系主任也對於人性化的決策參與抱有期望：

院長要跟各系系主任之間營造一個共存共榮的氣氛，我對這個職責最期待就是人性化的領導，就是如沐春風，你去開院務會議也好，開系所主管會議也好，你不是帶著負擔去，不是院長去指責你說，你怎麼沒有達標。(I_C_4)

近年有學者也認為以人為本的決策參與是重要的，Mamiseishvili 和 Stuckey (2022)研究指出與人建立信任的重要性，「如果人們不能信任你，那麼你就沒有領導力了」，院長應具備的美德，即傾聽他人並向他人學習、堅持不懈地溝通及與人坦誠相待，並與教職員工對話，而不是由上而下。基此，院長應建立決策參與的溝通平臺或機制，對於系所無法達成學校政策或措施、學院推動的變革等，以人為本的傾聽、溝通及協調，才能在建立信任的前提下解決問題，順利推動院務事項。

三、積極參與募款及外交能力的培訓課程

前述提及院長面臨對外募款、對外建立人脈關係的挑戰，研究者在訪談龔院長、系主任的過程中，發覺院長確實對於如何對外募款、對外展現學院成果及特色，以及與大人物建立友好及合作之關係等感到壓力，而系主任對於院長具有對外建立人脈的行政能力，有著一定的期望：

院長必須要長袖善舞，沒辦法單憑學術的聲望就能夠處理，必須要具有某種行政的能力。(I_C_1)

大多數院長沒有接受過針對其職位的正式培訓(Wepner et al., 2015)，有學者表示，院長工作的大部分學習發生在擔任該職位之前，過去的行政職位、過去與教師領導的關係，以及過去的委員會服務(Del Favero, 2006)，研究者雖然同意可能在擔任該職位之前，院長已具有部分行政管理經驗，但並非「大部分」。我國大學的院長多為該學院的教授，多被看重的是其學術成就及聲望，但院長角色多為處理行政事務，如同 Lavigne(2019)研究指出，學術期望和行政期望之間存在不對稱，學術資格為院長提供了合法性，儘管他們的工作重點仍然是行政性的。職是之故，院長勝任該多元的任務，需要更多行政管理的培訓，早在1990年代學者提出，院長需要在預算/財務管理及系統的技術能力、與人打交道並與其溝通的能力等，進行進一步的培訓 (Montez et al., 2002 ; Townsend & Bassoppo-Moyo, 1996 ; Wolverton et al., 2001)。而到了2019、2018年時，學者 Coll 等人(2018)、Coll 等人(2019)又再次強調培訓的重要性，認為在擔任院長期間接受實踐培訓及輔導，可能比以往任何時候都更加重要；並建議院長接受籌款等方面的培訓。因此，院長應積極參與募款及外交能力的培訓課程，以因應國際化、少子化，院長任務外展性發展的趨勢：

募款不是主要任務，但是這一塊學校會慢慢重視，會有一些做法。(I_D_1)

聯誼很重要，因為聯誼他們跟你關係好的話，QS 排名的評比會有影響，如果你不去，他會覺得學校沒有聽過。(I_D_1)

四、強化院際的合作及交流

院長在面臨前述章節提及面臨對外募款、對外建立人脈關係之挑戰，除了前述積極參與募款及外交能力的培訓課程外，Coll 等人(2019)建議與其他院長合作，並在適當的時候尋找分享捐助者的機會；因此，研究者認為，院長亦能透過強化院際的合作及交流之因應策略，與其他學院的院長及系所主任建立積

極及信任的夥伴關係，不管在募款、建立人際關係之挑戰，或是面臨海外招生之挑戰，相互分享捐助者、合作者，共同討論募款及海外招生之策略、方式，以促進捐助者捐款及吸引國外生源就讀。

不僅僅是校內的院際合作及交流，院長亦可透過與過外學院簽訂姊妹校、合作備忘錄 MOU、雙聯學位，或合作研究等，擴展與國外大學學院的交流合作，也能帶動系所國際交流的發展，以因應募款、建立人脈關係、海外招生的挑戰：

透過學院跟國外的院來簽署國際合作，格局規模都比較大，系所也會比較省力，系所一個一個簽蠻費力的，如果學院簽署就是十幾個系都被包在裡面，我們樂見其成。(I_D_5)

五、 建構公開透明的資源訊息制度

要求透明的組織環境中，追隨者開始了解管理/領導者的價值觀及立場，管理/領導者也了解他們是誰，雙方的信任度會加深 (Avolio et al., 2004)。前述章節提及面臨可能偏頗個別系所的質疑之挑戰，有賴於院長建構公開透明的資源訊息制度。但從另一個角度來說，在透明的組織中，規則、措施及資源都是公開的，可能讓院長在平衡規則及角色之間為難，因為並非所有事情都必須嚴格執行及遵守(de Guzman & Hapan, 2013)；但不可否認的是，透明度可以改變院長的行為及處理事情的方式，最大程度的減少自由裁量權的行使，此處為研究者在訪談系主任的過程中，期望院長透明資源的訊息，讓各系所都公平的去爭取資源：

我期待學院能讓我知道學院能給我什麼資源，我是可以爭取的。(I_C_4)

六、 落實時間管理制度

前述章節提及面臨時間碎片化的挑戰，研究者在前述已分析院長面對永遠開不完的會議、處理不完的文書工作及雜事、突然接獲的緊急任務等干擾，都會影響到院長思考、處理及協調重要院務的長期規劃事項，Wolverton 等人(200

1)指出，院長可以透過兩種方式落實時間管理制度，首先，院長可以透過重要性排序優先處理之事項，並決定時間的安排；再者，院長可以賦權(empowerment)系主任處理部分任務，並輔以定期辦理系所主任之管理培訓，強化其行政事務溝通協調的管理能力，除了培力系所主任分擔院長工作量之外，同時促進其職涯發展為往後升遷做準備。

本研究訪談龔院長時，發現其妥善規劃行政事務處理、學術發展、教學工作及個人生活的時間，龔院長應能有效落實時間管理，惟可能因個案有所不同而有不同的困難，因此本研究提出本項因應之道，可提供其他院長作為參考。

七、重視學生的聲音

前述章節提及面臨發展不分系特色的挑戰，研究者在訪談不分系學生的過程中，了解到不分系學生對於院長的用心及關心的肯定，並且期待院長強化不分系特色之發展、正式會議納入分流後學生的聲音等，學生是不分系課程的受教權接受對象，也是學校教育最主要、直接的利害關係人，應該擴大讓學生參與決策，以解決將學生置於學校變革邊緣而不是核心的社會文化條件和結構安排，Brasof 和 Mansfield (2018)指出，學生的聲音有助於培養學校氛圍、文化和實踐，鼓勵安全和富有成效的學習環境。如此，院長才能更深入了解學生在學習過程中遇到的問題及改善意見，真正的以學生為中心出發，鼓勵及實踐學生參與，有效的做出真正能符合學生需求的政策或措施。

第五章 結論與建議

本章分為結論與建議之二節，在結論部分，研究者分別對應三大研究目的、七大研究問題，回應大學院長角色認同的意義及其特質、院長角色認同轉變的背景及現況、院長任務履行範圍所需的角色認同、他人對大學院長的角色期待、院長自我角色認同與他人角色期待間之落差、院長面對壓力之角色認同挑戰及其因應之道。在建議部分，則針對本研究之貢獻、學校一級行政主管、院長、系主任及學生給予建議，以及其他研究者在本研究主題上，於未來研究方向之建議。

第一節 結論

本節將分別說明研究者透過文獻探討、訪談及文件分析的爬梳，整理出因應學院及院長角色具有實質學術發展作用，個案龔院長對其任務之角色認同，梳理出院長角色認同與他人角色期待間之落差，以及院長在面對日趨多元化及龐雜的學院事務，可能面臨哪些角色認同的挑戰，以下針對本研究結果之具體研究結論敘明如下：

壹、大學院長角色認同之轉變及其現況

一、學院走向具有實質學術發展作用，院長對自我角色認同不再是榮譽職位

依據研究結果，以往地球花大學教育學院院長為榮譽職位，該職位由學術卓著的學者擔任，不具有實際的權力，而今學院從虛級化單位逐漸走向具有實質學術發展作用，院長須肩負整合系所課程、教學、研究及推廣服務等面向之任務。

歸納訪談院長、系主任及學生之結果，地球花大學教育學院走向具有實質學術發展作用，其發展圖像分為三大面向：學院作為擬定及執行計畫及政策之主體，學院擁有自己的學生、財務、人力及課程，特別是院長在訪談中表明，教育學院通常扮演地球花大學政策推動的領頭羊，可了解學校行政亦將學院作

為學校推動政策的基本單位，且尤其看重教育學院。其二，學院作為整合系所資源之主體，學院在課程、教學、學術研究，以及推廣服務等面向整合系所資源，以開設院級課程，提供跨系所學生修習、成立院級研究中心及跨系發展研究專案，整合各系所之研究量能，以及透過辦理全院的活動，例如校友回娘家之活動，邀請各系校友參與，以凝聚校友的向心力及歸屬感等。其三，學院作為與學校行政溝通協調之主體，學院作為系所與學校之間溝通及協調的橋樑，在面對縱向行政科層體制的政策或措施要求，院長居中與系所橫向溝通政策或措施的目的及內容，協調共同努力的方式及方向，例如推行 EMI 課程，學院協助各系所製作廣告宣導；或院長將系所在執行學校行政的政策或措施之執行情形及困難向上反映，並與之溝通較為可行的方向及作法，例如院長找尋學校行政現身說法，協助釐清政策或措施的執行的疑義。

二、院長的角色認同經歷學者走向管理者的拉扯

實質性角色認同的轉變，涉及增加、制定新的管理(領導)技能及目標作為主要的發展領域，但個人並沒有完全承擔管理(領導)者的角色，也沒有放棄個人貢獻者的角色。經分析龔院長的訪談逐字稿，院長對其財務管理面、教師發展面、發展學院計畫面、促進校內及校外之關係及合作面，以及處理學校行政交辦之任務，都有協調、溝通及促進的管理能力，龔院長歷經「實質角色認同轉變」，扮演擔任院長的行政管理角色，並同時兼顧學者專家身分，進行學術研究及教學工作。

三、院長角色認同之任務履行範圍包含行政管理及學術發展兩大構面

依據文獻探討及歸納訪談院長、系主任及學生之結果，研究者以文獻探討章節梳理之財務管理面、教師發展面、發展學院計畫面、促進校內及校外之關係及合作面等四大面向，形成本研究探討之研究問題，後續透過訪談及文件分析研究方法，分析出個案龔院長角色認同之任務履行範圍，包含行政管理及學術發展兩大構面。

首先，「行政管理構面」包含公平分配資源、搭建學校行政與系所之溝通橋梁，以及促進校內及校外之關係及合作之三面向：其一，公平分配資源部分，研究者發現地球花大學許多經費為學校撥給系所，學院僅有所需之人事費及業務費，不同於國外大學由學院掌握經費/預算管理之大權，地球花大學龔院長著重於在系所衡平發展的前提，對於所引進之資源公平分配給各系所。其二，有關搭建學校行政與系所溝通之橋梁部分，龔院長認為協調是院長重要的角色及任務，以引導教職員工認同學校的目標，同時讓學校主管了解學院的複雜需求。其三，關於促進校內及校外之關係及合作面，對內，龔院長結合跨域專長發展學術研究、促進學院與行政單位的連結及合作；對外，龔院長則透過辦理及參與社區活動、辦理及補助與校友連結之相關活動、參加國際會議、辦理國際學術研討會，以及簽署姊妹校等。

再者，「學術發展構面」包含發展學院計畫、開設課程及學程、教師發展之三面向：其一，有關發展學院計畫部分，地球花大學教育學院計畫為學院延續過去，並配合學校校務發展計畫訂定及發展。其二，有關設課程及學程部分，龔院長透過協調各系所達成開設課程之績效指標，並開設院級課程，提供各系學生修習，紓解人力資源不足系所的壓力。其三，有關教師發展部分，龔院長扮演協調者、促進者及導師的角色，鼓勵及支持教師發表研究、協助教師連結校內教學支持之相關資源、適時提供教學評鑑分數較低的教師支持，並尊重教師以其興趣及生涯規畫作為學術公民，參與學院的行政工作事務。

四、院長妥善運用職權及專業能力可提升自我的角色認同

本研究以自尊與角色認同對應及關連之框架，梳理院長分別在社會歸屬感、成就及真實自我的角色認同情形，首先，有關院長在社會歸屬感的認同部分，地球花大學龔院長是透過遴選程序票選之，係依法上任獲得組織賦予的正式權力，並透過個人關懷、傾聽及同理特質的參照權，讓系主任感受到院長設身處地的理解系所面臨的困難及處境，因此，龔院長透過職權及專業能力，而

使教職員工接受院長的管理，認為院長具有關懷及同理的特質，使院長執行職務時感到自我價值及真實自我。其二，有關院長對於成就的認同部分，在訪談院長及系主任過程中，研究者對應院長對於該職位意義及他人對院長期望之二者，系主任及學生肯定院長執行之溝通及協調角色，且院長在連結及引進校外資源之作為亦受系主任肯定，院長透過運用職權及專業能力，轉化權威並建立與教職員工的關係、在遵守他律規則的前提下，符應教職員工的期待、達成教職員工需求並兼顧資源的分配，以及兼顧個人生活、學術研究及行政管理工作。

貳、大學院長面對壓力之角色認同挑戰

一、院長自我角色認同與學校一級單位期待之落差，削弱院長的成就感及熱忱

依據訪談龔院長之結果，龔院長除了處理繁雜的學院行政事務外，也竭力達成學校行政端交辦的績效任務，惟學校行政希望院長額外承擔海外招生聯誼、與外界人士建立關係、對外募款等工作，已超出龔院長角色認同的任務履行範圍，且因未有接受過相關培訓，而使龔院長感受到達成該項工作的壓力，惟礙於不配合學校行政指派的工作，將影響到未來學校對教育學院的資源分配，從而影響到教職員的權益因素，龔院長不得不面對超出自身認同的任務、能力範圍之工作，易造成院長產生角色模糊的壓力，恐削弱院長的成就感及對院務工作的熱忱。

二、院長角色認同的困難來自於系主任對其期待之落差

經歸納訪談系主任之結果，系主任認為院長應如同校長或領導者一般，帶領教育學院發展特色，以及促進學院提供政府機關建言等，強化教育學院的獨立性，以發揮學院實質的影響力。但礙於學校行政的權力結構，院長的角色定位屬於承上啟下的溝通協調者，地球花大學政策決定者仍為校長。當然院長可以透過學校行政會議的代表權、向上溝通的行政協調策略等，影響學校行政端對於學院發展方向之決定，惟尚無實質決定學院發展方向的權力。

三、院長角色認同的困境來自於學校政策與系所執行之落差所導致

院長相較於學校行政端，是最了解系所發展及執行情形的主管，同時也是校長的下屬，院長必須在中層端同時處理系所的需求及問題，也必須承接學校行政端指派執行的任務；如此，院長經常性的面臨學校政策與系所執行間落差的角色衝突。經歸納訪談院長、系主任之結果，茲以地球花大學 EMI 課程開設、師資招聘之問題為例，院長經常接收到系主任在系所執行該任務的抱怨與困難，也同時承擔學校行政端指派院長應達成的績效指標，龔院長經常陷入兩方要求與執行差距的兩難。

四、院長角色認同的困難來自於承擔不分系發展、募款及建立人脈關係的壓力

過去以系所為學校推動基本單位，因應科技整合之趨勢，民國 94 年修正大學法，將學院視為大學的基本單位，地球花大學近年於教育學院開設不分系，個案龔院長成為了不分系的系主任，在課程、教學、師資及活動等都需要整合各系所資源以建立不分系的機制，經綜整不分系學生逐字稿，院長對不分系的推展不遺餘力，包含親自參加各項活動及會議、與學生建立友善關係、協調不分系學生辦理及參與活動的經費及資源，以及規劃不分系的國際交流活動等，身受學生的肯定；惟學生期待對於在發展不分系課程特色，以及相關會議納入分流後學生的聲音，與現行不分系制度有所落差，也是龔院長未來需要思考規劃的建議。

再者，經歸納訪談個案龔院長的結果，院長深知臺灣高等教育經費不足，未來可能走向如同國外大學院長面臨的募款、與外部人員建立人際關係的難題，例如，地球花大學院長面臨當前學院設備的整建及修繕、學校行政端要求募款任務的壓力等，都考驗著院長「找錢」的能力。即便訪談中感受到龔院長對此任務的壓力，其對於募款的任務也有自己的期許及規劃作法，包括透過了解外部人士的偏好，據以決定展現學院成就之方式，以及與外部人士建立聯繫關係等，吸引外部的捐款。

參、大學院長面對角色認同挑戰之因應之道

一、院長面對學校政策與系所執行差距之角色認同困境，其解方在於以人為本的決策參與

經綜整院長、系主任之訪談逐字稿，系主任肯定院長在面對系所提出問題及執行困難時，邀請系主任參與主管相關會議時，以高情商的態度同理系主任焦慮的感受，以開放及鼓勵的態度蒐集系所的執行情形、問題及困難，避免以由上而下指責的態度，激化與系主任關係的緊張，透過以人為本的參與建立彼此的信任感，提升系所持續執行及落實學校任務的意願；同時個案龔院長透過人際關係及談判技巧，找到政策守門人教務長現身說法，消除系所執行的疑慮、向上反應系所達成的困難，調低績效指標達成率，以及整合系所宣導資源，以學院為代表共同對外廣宣吸引 EMI 師資人才等，個案龔院長透過智慧及溝通協調能力，儘可能的兼顧行政端要求及系所需求，彌平二者之差距。

二、院長角色認同與學校一級單位要求落差之解決，在於強化合作關係的緊密

龔院長面臨自身角色認同任務以外，學校行政端指示承擔海外招生聯誼、與外界人士建立關係，以及對外募款等工作，透過鞏固與學校行政端之合作關係，將所指派任務之執行困難適時讓學校行政端理解，例如安排定期面會，以徵求行政端的指導或建議，建立互相理解及合作的工作關係；基於龔院長面臨的困難，其他學院院長也會面臨到，因此強化院際的合作及交流，與其他院長相互分享捐助者、合作者，亦能共同討論募款及海外招生之策略及方式，建立積極、信任及共好的夥伴關係。

三、為解決院長在不分系發展之角色認同壓力，宜聆聽學生的聲音

經綜整不分系學生訪談逐字稿，龔院長面臨學生對於不分系課程特色的發展，以及相關會議納入分流後學生的聲音的期待，基於相關政策及措施應該納入該政策及措施之接受者的前提下，不分系機制的改善應納入不分系學生的聲音，例如，在相關會議中納入不分系學生、分流後之學生之意見，更深入了解

學生在學習過程中、分流後所遇到的問題及改善意見，真正的以學生為中心出發，鼓勵及實踐學生參與機制，有效的提供符合學生學習需求的制度。

四、為解決院長在募款及建立人脈關係之角色認同壓力，宜積極參與培訓

基於大部分院長沒有接受過院長職務相關正式培訓，院長辦理該職務的能力係基於以往的行政職位、委員會服務的經驗，以及過去與教師互動經驗等。許多學者認為院長的任務不斷的變化及擴張，因而需要強化培訓，本研究個案龔院長以往擔任過行政職務，具有多年的行政歷練，但面臨到前述學校行政端指示的海外招生聯誼、與外界人士建立關係、對外募款等工作，仍然備感壓力，因此研究者認為，院長應積極參與募款及外交能力等相關培訓課程，以因應國際化、少子化趨勢，院長任務的改變及擴張。



第二節 建議

本節研究者提出本研究之研究貢獻，並將針對學校、院長、系主任及學生給予建議，同時亦針對未來在相似主題下，後續研究在主題與研究方法上之建議。

壹、研究貢獻

本研究首次以「角色認同」為主題，探討國內本土化的大學院長角色認同之樣貌，為國內開創院長角色認同相關研究之基礎，本研究結果包含對於院長角色認同面臨困難進行分析，並提供解方，本研究結果之理論貢獻如下：

一、使院長自我角色認同不再拘泥於榮譽職位

本研究結果指出院長不再是以往的榮譽職位，或外界指稱的「空殼子」，院長自我角色認同之任務履行範圍包含行政管理及學術發展兩大構面，歷經學者走向管理者的角色認同途徑，且肩負整合系所課程、教學、研究及推廣服務等面向之任務，本研究揭示院長自我角色認同途徑的轉向，任務履行範圍的多元面貌，使院長自我角色認同不再拘泥於榮譽職位。

二、使院長了解自我角色認同之壓力

自我角色認同之壓力將影響院長工作效率，並消磨其成就感及熱忱，本研究使院長了解自我角色認同之壓力，包含自我角色認同與學校一級單位、系主任及學生期待之落差，以及學校政策與系所執行之落差、肩負不分系發展的壓力、募款及建立人脈關係的壓力等，基此，本研究透過使院長了解前述自我角色認同之壓力來源，方能據以思考如何克服。

三、促進院長克服自我角色認同之壓力

研究者依院長自我角色認同之壓力，據以對應提出克服之解方，包含學校政策與系所執行差距之解決，在於以人為本的決策參與，透過智慧、人際關係及溝通協調能力，建立與系主任、學校一級行政主管的信任感消彌差距；院長角色認同與學校一級單位要求落差之解決，在於強化院際合作關係，建立緊密

的夥伴關係；運用職權及專業能力以提升自我的角色認同；面對不分系發展之角色認同壓力，宜聆聽學生的聲音，以提供符合學生學習需求的制度；為解決院長在募款及建立人脈關係之角色認同壓力，宜積極參與培訓，以因應社會變遷下院長任務的改變及擴張，基此，本研究提出解方以促進院長克服自我角色認同之壓力。

貳、對學校一級主管之建議

研究者認為學校應適時將權力下放學院，提出學校端的建議作為，包括開設院長增能培訓課程、調整教師評鑑中服務項目之占比，以及於組織規程明訂院長之職責等，說明如下。

一、適時將權力下放學院

在訪談系主任的過程中，有系主任期待院長可以如同校長一般，帶領學院建立願景及目標，攜手學院教職員發展學院特色，以及帶領學院對政府政策方向進行建言，發揮影響力。但系主任也能理解院長如今作為承上啟下溝通協調的樞紐，而無法如同校長一般獨立帶領學院發展，透露出學校目前行政的科層體制下，院長被認為是校長的下屬，承接學校行政端的政策及措施，並帶回學校落實執行，使得學院定位於執行單位，而非政策或措施形成的單位；當然，院長並非完全聽命行事的職務，在訪談院長的過程中，研究者了解到院長經常向學校行政溝通學院的情形，試圖為院內各系所解決問題，故而有系主任提及，院長倘有學院發展的創新或變革作法，可以透過溝通說服策略，使學校行政高層同意院長執行，惟研究者認為學校行政端可將政策制定及決策權力，逐步下放學院辦理，讓學院依其專業發展特色。

值得一提的是，研究者在訪談系主任時，系主任提及在傑出校友的選拔，乃至教職員專業發展之相關獎勵機制，學校都有逐步下放權力，讓學院依其專業特質建立之。

二、合理的協調院長任務

在進行個案研究的過程中，研究者透過地球花大學教育學院的網站，以及

與教育學院龔院長、系主任及學生的訪談，了解到院長的職責已不同以往的榮譽職位，其職責隨著學院走向具實質學術發展作用，學院與系所一樣有自己的學生、課程、經費及人事等，以及因應少子化、國際化等趨勢，院長的職責越來越多元及繁雜，包含發展學院計畫、開設課程及學程、公平分配資源、搭建學校行政與系所之溝通橋梁、教師發展，以及促進校內及校外之關係及合作面之任務。但在大學法第 13 條規範院長的職務為綜理院務，而目前未有相關法令規章明確列舉所謂綜理院務之職責範圍，其實就造成院長角色模糊的壓力，又因應院長角色日益重要，中央教育主管機關對於院長職責、理念、達成學院目標之管理策略等應有所重視，因此研究者建議教育部在校務評鑑指標中「校務治理與經營」項目，將核心指標檢核重點納入學院院長權責、理念、達成學院目標之管理策略等事項，引導各大專校院重視院長在校務治理與經營的角色，明確化院長權責範圍，以減輕或避免因職責不清而導致角色模糊之情形。

三、開設院長增能培訓課程

本項開設院長增能培訓課程之建議，研究者透過訪談龔院長及系主任時，了解到院長對於募款及對外建立人脈關係感到壓力，許多學者都強調接受培訓的重要性(Coll et al., 2018 ; Coll et al., 2019)，並認為院長應進一步培訓 (Montez et al., 2002 ; Townsend & Bassoppo-Moyo, 1996 ; Wolverson et al., 2001)。龔院長身為學術人員，幾乎很少接受非學術領域之外交策略管理及發展相關培訓，研究者亦同意國外學者的看法，認為學校要加強辦理院長培訓，應以回應培訓者需求為本，其課程規劃應有系統性及延續性，並因應環境的變遷與時俱進調整修正(許添明等人，2022)。研究者認為地球花大學中許多學院，都有各自的專業及未來發展方向，但各自均須面對少子化及國際化的影響，院長必須肩負更多元、複雜的任務，其所面臨的壓力及挑戰具有共同性，又為避免學校辦理培訓之機制變成一次性的活動，因此研究者建議學校以培訓者需求為中心，投入適足的資源發展系統性的院長增能培訓課程，讓院長具有應變未來變化的專業行政能力。

四、調整教師評鑑中服務項目之占比

本項調整教師評鑑中服務項目占比之建議，在訪談龔院長時，研究者發覺學院內相關委員會之委員、行政事務或導師職務，大多由新進老師擔任或承接，當然會有年資較高的老師因為興趣、奉獻的精神協助學院相關行政事務，但是這些學術公民的付出尚無法反映在教師評鑑中。以地球花大學為例，地球花大學教學評鑑分為教學、研究及服務三類，而服務僅占百分之十之比例，該占比可能導致教師對於承擔行政事務之工作興趣缺缺。Mamiseishvili 和 Stuckey(2022)、Del Favero(2006)的研究指出，擔任院長職務之興趣及能力，來自於院長以往擔任行政職的經歷。因此，院長的職務需要不僅是具有聲望的學術研究能力，因應多元複雜的任務，強大的行政管理能力也是院長職務的必備能力，而培養教師作為未來院長應具備的能力，有賴於行政經歷的累積，現行校務評鑑指標將教師之教學、學術及服務成效整併列為一項指標，可能稀釋教師服務之重要性，為利學校校務之治理及經營，研究者建議教育部在校務評鑑指標中「教師教學與學術專業」項目，納入強化教師服務成效之項目，引導學校重視教師服務的重要性，促進教師參與行政服務累積行政經驗，培養及支持教師行政生涯發展，為未來承接院長職務做準備。

研究者認為學校透過調整教師評鑑中的服務占比，更能促進教師參與學院行政事務之動力。其原因在於，無論是國外文獻提及，學術公民角色不受教師重視，因教師認為公民服務對教學及研究的進步可能會有拖累效應(Bright& Richards, 2001)，或在龔院長訪談中，隱約描繪出教師評鑑中的服務占比較低，而有大多行政事務由新進教師承接之意旨，但亦有對於行政事務有興趣，或願意奉獻的教師參與。因此，研究者認為要長久的培養教師成為優秀的系主任、院長或更高的行政層級，有賴於教師評鑑機制的調整，衡平教師評鑑的教學、研究及服務項目之占比，激勵教師參與行政服務動能。

五、組織規程明訂院長之職責

本項組織規程明訂院長職責之建議，延續前述對於教育部的建議，研究者

認為學校應在地球花大學的組織規程中，明定院長之職責。其原因有二，其一，權責不清恐怕會導致院長面臨角色模糊的壓力，面對學校行政端、系所主任、學生或社會對院長的期待，即便院長有心想達成該期待，惟可能因為權責不明而導致心有餘而力不足，或被捲入行政衝突，不得不面對治理不善的問題 (Shah et al., 2018)。

其二，院長角色認同的任務範圍，可能因為學校端指派的額外任務，使院長混淆其職責範圍，院長將面臨自認不是自己職務應該做的工作，但卻要辦理的窘況，如此，將會降低院長執行任務的效率，並消磨院長的熱忱。職是之故，研究者認為學校應該正視院長的職務範圍，已經遠遠擴張跨院、跨校甚至跨國，並應於組織規程中明訂院長之職責，使職務權責分明，提升院長執行職務之士氣及效能。

參、對院長之建議

研究者認為院長面對少子女化、國際化等社會趨勢，應強化參與院長相關培訓課程、加強院際之間的連結及合作、增加學生的廣泛參與，以及增能系所主任及教師之行政管理能，說明如下。

一、擴大參與培訓課程

在訪談個案龔院長的過程中，其提及除了對於募款、與外部人員建立關係之壓力外，亦煩惱於吸引外籍生來地球花大學就讀的獎勵、入學機制等招生事項。研究者認為，不只是教育場域，在不同領域也面臨少子化、國際化等社會變遷問題，因此建議院長可以積極參與跨領域之相關培訓課程，可透過多元培訓課程及不同管道的學習，從不同領域、不同思維找到在教育場域面臨問題的解方，以期能開闢一片藍海。

研究者認為，除了積極參與跨領域之培訓課程外，院長參與管理或領導力的培訓也是必要的，以透過管理或領導策略處理人事、經費、課程教學、學術研究及龐雜行政事務等。

二、加強院際之間的連結及合作

承上述院長可以擴大參與培訓課程之外，對於訪談中院長提及募款、與外部人員建立關係、招募外籍生等挑戰，研究者認為該挑戰不會只有教育學院院長會面臨到，因此研究者建議，院長可以加強院際之間的連結及合作，透過建立工作圈、定期召開小組會議等方式，強化院際的夥伴關係，共同分享募款、招生的策略等，也可以互相分享及連結外部人脈關係。研究者從訪談院長的過程中，發現院際之間合作的啟動點在於學校行政端的指示，例如結合院與院之間的專長發展校級計畫，或建立院級研究中心等；同樣的，建議院長也可以平行的強化院際合作及連結，解決共同面對的問題，以達成雙贏。

三、增加學生的廣泛參與

在研究者訪談學生的過程當中，學生認為不分系的機制因為院長事必躬親、關心學生的態度，逐步的步上軌道並符應學生的需求。但學生仍認為在不分系之相關會議，應納入分流後學生的聲音，以讓院長或教職員了解分流後的問題，並檢討現行機制的完善；另外學生訪談中提及，期待不分系的課程或活動有不同於一般系所的特色及產出，因此研究者建議，院長可以在召開相關會議時，擴大納入不分系學生、分流後學生的建議，共同面對及討論目前遇到的問題及學生的期待及建議，以貼合學生的需求。

四、增能系所主任及教師之行政管理能力

研究者認為院長應開設相關課程，增能系所主任及教師之行政管理能力，其原因有二，其一，基於前一章節研究者列出，院長運用時間管理策略，排定處理事務之優先性，可將部分事務授權系主任處理，而院長則需安排系主任的增能培訓，以勝任交辦之事項，藉此培養系主任行政處理之經驗，作為未來陞任院長或其他行政職務的準備。

其二，承前述研究者建議，學校應調整教師評鑑中服務項目占比部分，教師處理的行政事務內容多元，包括參與委員會、接任導師、接任研究中心，以及辦理相關計畫等，研究者建議院長開設行政管理相關課程，讓教師在培訓中

找到行政管理的方法及興趣，並在行政實務操作中獲得的成就感、累積行政處理經驗，培養教師未來勝任學校重要行政職務。

肆、對系主任之建議

在訪談系主任的過程中，系主任期待院長能夠帶領學院發展特色、促進學院對於政府機關提出政策建言，並對於推動學院走向具實質學術發展作用的發展方向，而有建議避免強幹弱枝的期待，而依本研究結果顯示院長在帶領學院發展特色、促進學院對於政府機關提出政策建言，以及推動學院走向具實質學術發展作用之發展方向的角色認同，與系主任對其期待有所落差。因此，研究者針對系主任提出以下建議：

一、以正式或非正式管道向院長表達對於行政及學術管理的期待及建議

在訪談龔院長、系主任及學生的過程中，發現大多數受訪者均認為院長具有高情商，並於面臨問題時願意傾聽各方意見，協助向上溝通及整合系所資源解決問題，因此研究者建議系主任可以正式的會議溝通管道，或透過非正式管道表達對於院長在行政及學術管理的期待及建議，讓院長了解系主任們的期待，共同討論未來學院發展方向，或對於現況發展的滾動修正。

二、以同理及尊重的角度换位思考院長的處境，共同解決面臨的困難及問題

院長身為中層管理者，同時面臨學校一級行政主管要求的壓力，以及系所對院長整合資源解決問題或向上溝通的期待，系主任在向院長反映系所面臨到的問題時，建議可以换位思考院長兩難的處境，以同理及尊重的態度與院長共同協商解決問題的策略；當然，在訪談系主任的過程中，研究者認為地球花大學教育學院系主任都能感受到院長的忙碌、壓力及兩難，也都儘量配合院長交辦的事項，惟有在互相同理及尊重的前提下，雙向理解才能進行，問題才能夠解決。

伍、對學生之建議

在訪談學生的過程中，學生期待院長能夠發展不分系課程特色、擴大不分

系事務參與對象，而依本研究結果顯示院長在發展不分系課程特色、擴大不分系事務參與對象之角色認同，與系主任對其期待有所落差。因此，研究者建議學生可將對於院長的期待與不分系的助教或導師反映，於常態召開的系務會議提出，或可於適當場合向院長反映。

陸、對後續研究之建議

在後續的研究建議上，研究者分為研究主題與研究方法之二個部分說明之。

一、研究主題可關注不同領域院長的角色認同情形

本研究以地球花大學教育學院院長的角色認同為主，透過了解院長角色認同的任務履行範圍、系主任及學生對於院長的角色期待，梳理出院長在發展學院計畫、開設課程及學程、公平分配資源、搭建學校行政與系所之溝通橋梁、教師發展，以及促進校內及校外之關係及合作面的任務履行範圍，以及面臨角色認同的挑戰。因大學院長的研究國內寥寥無幾，本研究多奠基在國外文獻的基礎，並在訪談過程中，了解地球花大學教育學院脈絡下，院長角色認同情形。惟我們無法對不同學校、不同領域的院長的反應、經歷和挑戰做出相同的概括，舉例來說，教育為社會科學領域，自然脈絡不同於STEM領域，因此建議未來研究可以奠基在本研究之基礎上，關注不同領域院長角色認同的情形。

二、研究方法可以量化方式交叉分析，院長角色認同與他人角色期待的落差

本研究透由文件分析及訪談法之過程，探究院長角色認同與他人角色期待的落差情形，除了透過質性研究之外，研究者建議未來研究可以建立標準化問卷，如同 Lasley and Haberman(1987)、Maczynski et al.(1989)，以量化方式分析出學校行政管理、教師對院長的評價，並進行性別、年齡的交叉比對，可獲得更為證據導向的結果。

參考文獻

中文部分

- James E. Ryan(2017)。人生思考題：哈佛教育學院院長提出的 5+1 個人生重要問題(廖月娟譯)。天下文化。(原著出版於 2017 年)
- 吳家瑩(2011)。新教育學的建構—創新教育知識的經驗。學富文化事業有限公司。
- 周志宏(1989)。學術自由與大學法。蔚理法律出版社。
- 周祝瑛(1999)。大陸高等教育問題研究—兼論臺灣相關課題。師大書苑。
- 林少龍、邵詩茹(2009)。角色認同與去人性化之關係：情緒勞動之中介角色。商管科技季刊，10(3)，553-573。
- 林筠諺(2010)。大一新生校系選擇影響因素關係之研究。教育研究與發展期刊，6(3)，223-256。
- 洪瑞璇(2001)。大學女性院長生命故事之研究〔未出版之碩士論文〕。國立臺灣師範大學。
- 張德銳(1990)。台北市國民中學行政人員所經歷的角色衝突與角色不明確之研究。新竹師院學報，4，61-89。
- 教育部(1994)。中華民國教育報告書—邁向二十一世紀的教育遠景。教育部。
- 教育部(2001)。大學教育政策白皮書。教育部。
- 許士軍(2019)。以「學院實體化」培育當前社會的實用人才—由學系到學程。評鑑雙月刊，80，19-20。
- 郭丁熒(2006)。「恨鐵不成鋼」與「恰如其分」：不同年代出生者對目前大學生角色知覺之研究。教育學誌(原初等教育學報)，36，1-54。
- 郭生玉(2012)。心理與教育研究法：量化、質性與混合研究方法。精華出版社。
- 陳伯璋、蓋浙生(2005)。新世紀高等教育政策與行政。高等教育出版社。

陳柱明(2008)。國防大學軍事學院院長轉型領導與教官教學效能關係之研究

[未出版之碩士論文]。國立臺灣師範大學，臺北市。

黃乃瑩(2001)。論學術自由及理想的學術組織經營型態的建構。教育與社會研

究，6，91-122。

黃瑞琴(2021)。質性教育研究方法（第三版）。心理出版社。

楊家榆(2015)。大學學院組織管理、院長領導角色與學院組織效能關係之研究

[未出版之碩士論文]。國立中正大學。

楊朝祥(2009)。台灣高等教育的挑戰、超越與卓越。教育資料集刊，44，1-28。

劉秀曦、楊瑩(2016)。析論英國高等教育研究經費分配機制之運作及其對我國

的啟示。當代教育研究季刊，25(2)，77-112。

顏國樑(2002)。教育法規。臺麗文文化事業股份有限公司。

西文部分

Arnold Birenbaum.(1984). Toward a theory of role acquisition. *Sociological Theory*,2,315-328. <https://doi.org/10.2307/223352>

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*,15(6), 801-823.

Arntzen, E. (2016). The Changing Role of Deans in Higher Education—From Leader to Manager. *Universal Journal of Educational Research*, 4(9), 2068-2075. <https://doi.org/10.13189/ujer.2016.040918>

Altbach, P. G. (2001). Academic freedom: International realities and challenges. *Higher Education*, 41,205-219.

Anglin, A.A., Kincaid, P., Short, J.C., Allen, D.(2022). Role theory perspectives: past, present, and future applications of role theories in management research. *J. Manag.* 48 (6), 1469-1502. <https://doi.org/10.1177/01492063221081442>

Bray, N. J. (2010). The Deanship and Its Faculty Interpreters: Do Mertonian Norms of Science Translate into Norms for Administration? *The Journal of Higher Education*, 81(3), 284-316. <https://doi.org/10.1080/00221546.2010.11779054>

Brasof, M., & Mansfield, K. C. (2018). Student voice and school leadership: Introduction. *Journal of Ethical Educational Leadership*,5(2), 5-8.

- <https://jecel.scholasticahq.com/article/37394-student-voice-and-school-leadership-introduction>
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67–92. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.12.080186.000435>
- Bright, D. F., & Richards, M. P. (2001). *The Academic Deanship: Individual Careers and Institutional Roles*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Brown,A.D.,& Lewis.M.A.,& Oliver.N.(2021). Identity Work, Loss and Preferred Identities: A Study of UK Business School Deans. *Organization Studies*,42(6),823–844. <https://doi.org/10.1177/017084061985746>.
- Burke, Peter J. and Jan E. Stets. (2009). *Identity Theory*.
- Coll, K. (2018). Education Deans: *Challenges and Stress*.*Journal of Organizational and Educational Leadership*,4(1),1-16.
- Cox, T.,Jr(1994).Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice.
- Carter, M. J., & Marony, J. (2018). Examining self-perceptions of identity change in person, role, and social identities. *Current Psychology*, 40(1), 253–270. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9924-5>
- Carter, M. J., & H.Mangum.(2020). Role identities: Measurement and outcomes of conventional vs. idiosyncratic balance. *Current Psychology*,41, 2586–2597.
- Carter, M. J., Aguilar, J. E., & Flores, G. R. (2021). Role identities and self-efficacy: Examining the effect of conventional versus idiosyncratic role identity meanings. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02084-w>
- Chuan Hu.,&Rui Cao.,&Jiao Huang.,& Ying Wei.(2022). The effect of self-discrepancy on online behavior: a literature review. *Frontiers in Psychology*,26(13),1-9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.883736>
- De Boer, H., & Goedegebuure, L. (2009). The Changing Nature of the Academic Deanship. *Leadership*, 5(3), 347–364. <https://doi.org/10.1177/1742715009337765>
- De Wit,H., & Altbach, P. G. (2021) Internationalization in higher education: global trends and recommendations for its future. *Policy Reviews in Higher Education*, 5(1), 28-46. DOI:10.1080/23322969.2020.1820898
- De Guzman, A. B., & Hapan, Ma. F. Z. (2013). Understanding the Twists and Turns of

- Academic Deanship: A Phenomenology of Filipino Medical Technology Deans' Struggles as Organizational Managers. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 12(23), 261–272. <https://doi.org/10.1007/s40299-013-0102-0>
- Del Favero, M. (2003). Faculty-Administrator Relationships as Integral to High-Performing Governance Systems: New Frameworks for Study. *American Behavioral Scientist*, 46 (7), 902-922. <https://doi.org/10.1177/000276420225011>
- Del Favero, M. (2006). Disciplinary variation in preparation for the academic dean role. *Higher Education Research & Development*, 25(3), 277–292. <https://doi.org/10.1080/07294360600793069>
- Davies, J. (2015). *Reflections on the role of the business school dean*. London: Chartered Association of Business Schools.
- Eric Lavigne.(2020). The demographics and career paths of Canadian university deans:gender, race, experience, and provenance. *Studies in Higher Education*, 45(2), 1949-1960. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1612350>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Favero, M. D. (2003). Faculty-Administrator Relationships as Integral to High-Performing Governance Systems: New Frameworks for Study. *American Behavioral Scientist*, 46(7), 902–922. <https://doi.org/10.1177/0002764202250119>
- Gmelch, W. H., Wolverton, M., Wolverton, M.L., (1999). The Education Dean's Search for Balance.
- Gmelch, W. H, Wolverton, M., Wolverton, M.L., & Sarros, J.C., (1999). *THE ACADEMIC DEAN: An Imperiled Species Searching for Balance*. *Research in Higher Education*, 40(6), 717–740. <https://doi.org/10.1023/A:1018717015528>
- Gmelch, W. H. (2000). Leadership Succession: How New Deans Take Charge and Learn the Job. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 68–87. <https://doi.org/10.1177/107179190000700305>
- Grube, J. A., & Piliavin, J. A. (2000). Role identity, organizational experiences and volunteer performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(9), 1108–1119. <https://doi.org/10.1177/01461672002611007>

- Harvey, M., Shaw, J. B., McPhail, R., & Erickson, A. (2013). The selection of a dean in an academic environment: Are we getting what we deserve? *International Journal of Educational Management*, 27(1), 19–37.
<https://doi.org/10.1108/09513541311289800>
- Higgins, E. T. (1989). Self-discrepancy theory: What patterns of self-beliefs cause people to suffer? In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 22, pp. 93–136). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60306-8](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60306-8)
- Hugenberg, K., & Bodenhausen, G. V. (2004). Ambiguity in Social Categorization: The role of prejudice and facial affect in race categorization. *Psychological Science*, 15(5), 342–345. <https://doi.org/10.1111/j.0956-7976.2004.00680.x>
- Johnson, J. F. (2009). Balancing professional and home life. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 1(1), 41–49.
- Karran, T. (2009) Academic freedom: in justification of a universal ideal. *Studies in Higher Education*, 34(3), 263-283, DOI: 10.1080/03075070802597036
- Krahenbuhl G.S.(2004). *Building the Academic Deanship: Strategies for Success*. American Council on Higher Education. Westport, Conn.: Praeger.
- Killeya-Jones, L. A. (2005). Identity Structure, Role Discrepancy and Psychological Adjustment in Male College Student-Athletes. *Journal of Sport Behavior*, 28(2), 167–185.
- Levke Henningsen., Alice H. Eagly,, Klaus Jonas.(2021). Where are the women deans? The importance of gender bias and self-selection processes for the deanship ambition of female and male professors .*Journal of Applied Social Psychology*,52(8),602-622.
- Lasley, T. J., & Haberman, M. (1987). How Do University Administrators Evaluate Education Deans? *Journal of Teacher Education*, 38(5), 13–16.
<https://doi.org/10.1177/002248718703800504>
- Lavigne, E. (2019). The collegial and managerial roles and qualifications of Canadian university deans. *Studies in Higher Education*, 44(12), 2304–2317.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1496409>
- Layne, P. (2010). Perspectives on leadership from female engineering deans. *Leadership and Management in Engineering*, 10(4), 185–190.
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LM.1943-5630.0000083](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000083)

- Lemay, E. P. J., & Ashmore, R. D. 2004. Reactions to perceived categorization by others during the transition to college: Internationalization and self-verification processes. *Group Processes & Intergroup Relations*, 7,173–187.
- Lodico, M., Spaulding, D. & Voegtle, K. (2010). *Methods in Educational Research: From Theory to Practice, 2nd Edition*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
<https://doi.org/10.33524/cjar.v14i3.103>
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model. *Psychological Bulletin*, 107, 34-47.
- Mamiseishvili, K., & Stuckey, A. (2022). Foreign-born academic leaders in U.S. higher education. *Journal of Diversity in Higher Education*, 15(5), 657–667.
<https://doi.org/10.1037/dhe0000405>
- Meisinger, Richard J., Jr.(1994).*College and University Budgeting: An Introduction for Faculty and Academic Administrators*. National Association of College and University Business Officers.
- Matczynski, T., Lasley, T. J., & Haberman, M. (1989). The Deanship: How Faculty Evaluate Performance. *Journal of Teacher Education*, 40(6), 10–14.
<https://doi.org/10.1177/002248718904000603>
- Montez, J. M., Wolverton, M., & Gmelch, W. H. (2002). The Roles and Challenges of Deans. *The Review of Higher Education*, 26(2), 241–266.
<https://doi.org/10.1353/rhe.2002.0034>
- Morris, T. L., & Laipple, J. S. (2015). How prepared are academic administrators? Leadership and job satisfaction within US research universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37(2), 241–251.
<https://doi.org/10.1080/1360080X.2015.1019125>
- Nina-Sophie Fritsch.(2016). Patterns of career development and their role in the advancement of female faculty at Austrian universities: New roads to success? *Higher Education*, 72, 619–635. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9967-6>
- Rosser, V. J., Johnsrud, L. K., & Heck, R. H. (2003). Academic Deans and Directors: Assessing Their Effectiveness from Individual and Institutional Perspectives. *The Journal of Higher Education*, 74(1), 1–25.
<https://doi.org/10.1080/00221546.2003.11777185>
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–

163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Riley, A., & Burke, P. J. (1995). Identities and self-verification in the small group. *Social Psychology Quarterly*, 58, 61–73.
- Seale, O., & Cross, M. (2018). Executivism and deanship in selected South African universities. *Oxford Review of Education*, 44(3), 275–290.
<https://doi.org/10.1080/03054985.2017.1389709>
- Sharma, S., Amir, S. D. S., & Kannan, J. (2016). Leadership Behavior of Deans And Its Impact on Effectiveness for Quality in A High Ranking University. *TED EĞİTİM VE BİLİM*, 41(184),49-58. <https://doi.org/10.15390/EB.2016.6071>
- Shannon Cleverley-Thompson.(2016). The Role of Academic Deans as Entrepreneurial Leaders in Higher Education Institutions. *Innovative Higher Education*, 41(1),75-85.
- Schlechter, P., Hellmann, J. H., & Morina, N. (2022). Self-discrepancy, depression, anxiety, and psychological well-being: The role of affective style and self-efficacy. *Cognitive Therapy and Research*, 46(6), 1075–1086. <https://doi.org/10.1007/s10608-022-10314-z>
- Sumera Sattar., Shahzaman Khan.,& Sharin Iqbal (2020). Impact of self-esteem and body image on sports participation of female athletes.*THE SKY-International Journal*, 4.DOI:10.51846/the-sky.v4i1.816
- Sluss, D. M., van Dick, R., & Thompson, B. S. (2011). Role theory in organizations: A relational perspective. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1. Building and developing the organization (pp. 505–534). *American Psychological Association*. <https://doi.org/10.1037/12169-016>
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224–237. <https://doi.org/10.2307/2695870>
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2014a). Self-Esteem and Identities. *Sociological Perspectives*, 57(4), 409–433. <https://doi.org/10.1177/073112141453614>
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2014b). Emotions and Identity Nonverification. *Social Psychology Quarterly*, 77(4), 387–410.
- Stryker, Sheldon.(1980). Symbolic Interactionism: A Social Structural Version.
- Templeton, Lindsey Lee (2021). In Pursuit of the Academic Deanship: Women's Considerations, Choice Environments, and Career Paths.

- Ryan Trettevik.(2016). Identities, Goals, and Emotions. *Social Psychology Quarterly*,79(3),263-283. <https://doi.org/10.1177/0190272516649934>
- Thi Lan Huong Nguyen(2013). Barriers to and facilitators of female Deans' career advancement in higher education: an exploratory study in Vietnam. *Higher Education*, 66, 123–138. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9594-4>
- Wepner, S. B., Henk, W., & Lovell, S. (2015). Developing deans as effective leaders for today's changing educational landscape. *College of Education Faculty Research and Publications*, 393. https://epublications.marquette.edu/edu_fac/393
- Weiner,S.(2005). Role conflict, role ambiguity and self-efficacy among school social workers.
- Wolverton, M., Wolverton, F. M. L., & Gmelch, W. H. (2022). The Impact of Role Conflict and Ambiguity on Academic Deans. *The Journal of Higher Education*,70(1),80-106. <https://doi.org/10.2307/2649119>
- OECD Family Database. (2016). *LMF2.5: Time use for work, care and other day- to-day activities*. <http://www.oecd.org/els/family/datab ase.htm>.
- Parsons, T. (1951). The Social System.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*,6(1), 65-78
- Van Maanen, J. (1978). People processing: Strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics*, 7(1), 18–36. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(78\)90032-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(78)90032-3)
- Vough, H. C., Cardador, M. T., Bednar, J. S., Dane, E., & Pratt, M. G. (2013). What clients don't get about my profession: A model of perceived role-based image discrepancies. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1050-1080. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0490>
- Jones, D. P.(1995).*Higher Education and High Technology: A Case for Joint Action*. National Center for Higher Education Management Systems. <https://eric.ed.gov/?id=ED400721>
- Van Dusen,G.C.(2000).Digital Dilemma: Issues of Access, Cost, and Quality in Media-Enhanced and Distance Education.
- Merisotis ,J. P. & Phipps ,R. A. (1999).What's the Difference?: Outcomes of Distance vs. Traditional Classroom-Based Learning. *Change*,31(3),13-17.
- Merisotis , J. P. (1994).College and University Budgeting: An Introduction for Faculty

- and Academic Administrators. Second Edition.
- McBride, S. A. (2000). Academic Economics: The Academic Dean and Financial Management, *New Directions for Community Colleges*, 109, 51-62.
<https://doi.org/10.1002/cc.10907>
- McCall, George H. and J. T. Simmons. (1978). *Identities and Interaction*. Revised edition.
- Merriam, S.B. (2001) *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Meyerson, D.E., & J. K. Fletcher (2000). A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling. *Harvard Business Review*, 78(1), 127-136.
- Maurer, T. J., & London, M. (2018). From Individual Contributor to Leader: A Role Identity Shift Framework for Leader Development Within Innovative Organizations. *Journal of Management*, 44(4), 1426-1452.
<https://doi.org/10.1177/014920631561437>
- Kristen Marcussen. (2006). Identities, Self-Esteem, and Psychological Distress: An Application of Identity-Discrepancy Theory. *Sociological Perspectives*, 49(1), 1–24. <https://doi.org/10.1525/sop.2006.49.1.1>
- Kristen Marcussen and Mary Gallagher. (2017). The role of aspirations and obligations in explaining the relationship between identity discrepancies and psychological distress. *Sociological Perspectives*, 60(6), 1019–1038.
- Phillips, E.C., Morell, C., and Chronister, J.L. (1996). Responses to reduced state funding. *New Directions for Higher Education*, 94, 9-20.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *The Academy of Management Review*, 25(1), 18–42. <https://doi.org/10.2307/259261>
- Townsend, B. K., and Bassoppo-Moyo, S. (1996). If I'd Only Known: Administrative Preparation that Could Have Made a Difference. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New York, NY.
- Turner, R. H. (1978). The role and the person. *American Journal of Sociology*, 84(1), 1–23. <https://doi.org/10.1086/226738>
- Gitlow, A.L. (1995). Reflections on higher education.
- Roberts, L. M. 2005. Changing faces: Professional image construction in diverse organizational settings. *Academy of Management Review*, 30, 685–711.

- Ramaley, J. (2000). Embracing Civic Responsibility. *AAHE Bulletin*, 52(7), 9-13.
- Swann, W. B., & Ely, R. J. (1984). A battle of wills: Self-verification versus behavioral confirmation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(6), 1287–1302. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.6.1287>
- Vough, H. C., Cardador, M. T., Bednar, J. S., Dane, E., & Pratt, M. G. (2013). What clients don't get about my profession: A model of perceived role-based image discrepancies. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1050–1080. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0490>



附錄

附錄一、院長訪談大綱

一、 院長之職務範圍及其內容

- (一)院長在財務管理面的職務內容為何?
- (二)院長在教師發展面的職務內容為何?
- (三)院長在發展學院計畫面的職務內容為何?
- (四)院長在促進內外合作面的職務內容為何?
- (五)除上述職務內容外，院長是否有還有其他職務內容?

二、 院長自我及他人的角色期待

- (一) 院長介於學校之行政與學術領域間，您對於院長職務有何角色期待?
- (二) 您認為教師對於院長的期待為何?如何因應教師對於院長的期待?
- (三) 承上，倘若學校行政管理及院內教職員對院長之期待不同，如何弭平不同的角色期待?

三、 您在院長角色認同的過程中，有無遇到哪些挑戰?

四、 上述挑戰是如何發生的?您如何因應所面臨角色認同之挑戰?

附錄二、系主任訪談大綱

一、基本資料

(一)您從幾年開始擔任系主任?

(二)系主任的職責為何?

二、院長自我及他人的角色期待

(一)許多國外文獻指出院長重要的職責包括財務管理面、教師發展面、發展學院計畫面、促進校內及校外之合作面等，您在這四個面向對於院長之期待為何?

(二)除上述職責面向外，您對於院長的職責還有哪些期待?

三、您認為院長角色認同可能面臨之困難及挑戰為何?您認為院長應如何因應所面臨之困難及挑戰?

附錄三、教師訪談大綱

一、基本資料

您目前服務之系所及服務年資為何?

二、院長自我及他人的角色期待

(一)許多國外文獻指出院長重要的職責包括財務管理面、教師發展面、發展學院計畫面、促進內外合作面，您在這四個面向對於院長角色認同之期待為何?

(二)除上述職責面向外，您對於院長的職責還有哪些期待?

三、您認為院長角色認同可能面臨之困難及挑戰為何?您認為院長應如何因應所面臨之挑戰?



附錄四、學生訪談大綱

一、您當初選擇教育學院不分系的原因為何？

二、院長自我及他人的角色期待

(一)不分系擺脫傳統學科的分野，您的學習的過程中有無值得分享的事情？

有無遇到困難或挑戰？

(二)承上，您對於院長的角色期待為何？

