・文官制度季刊・　第十二卷第四期
民109年10月　頁137-170

大學教師兼任學校行政職的角色衝突與調適：以政治大學為個案之分析

楊禧瓊*、黃宗賢**、黃東益***

《摘要》

隨著高等教育的職能擴張，大學教師身兼多重身分的情況越發常見。兼任行政職務的大學教師，需要面對複雜的多重身分與工作任務，將可能發生角色衝突的情形，並進一步影響校務治理的績效。作為一個初探性的研究，本研究以研究者們所服務及就學的國立政治大學內兼任行政職務的大學教師作為研究對象，探討大學教師兼任學校行政職務之角色衝突與調適，並輔以質性途徑的紮根理論來呈現教師角色的真實經驗。透過半結構式的深度訪談，建構出教師兼任學校行政職務角色衝突樣態，以及教師面臨角色衝突時的調適策略。

本研究將教師所面臨的角色衝突區分為「角色間衝突」與「角色內衝突」。在角色間的衝突中，教師的行政角色會與原有的教學角色、研究角色、家庭角色與專業角色發生衝突。在角色內的衝突中，教師則會受到行政制度、溝通成本、資源有限性與突發性危機等因素的影響，從而無法完全滿足行政角色的期待。不過，本研究也發現，大學教師亦發展出許多調適策略來調適兼任行政職務時所面臨的不同角色衝突。本文補充了角色衝突觀點在國內校務行政研究中的應用，

* 國立政治大學公共行政學系碩士，e-mail: c.cii0310@gmail.com。
** 國立政治大學公共行政學系碩士，e-mail: huang19940518@gmail.com。
*** 通訊作者，國立政治大學公共行政學系教授，e-mail: tyhuang@nccu.edu.tw。
致謝：作者誠摯感謝本研究的受訪者對本文的協助，特此謹致謝忱，惟文責由作者自負。

並提出有關大學教師兼任行政職務時的興革建議。

[關鍵詞]：高等教育、校務行政、教師兼任行政、角色衝突、調適策略

壹、前言

自 1999 學年至 2019 學年，20 年來大學數量持續上升，一路從 44 所成長至 126 所大學。[1] 大學之任務為研究學術、培育人才、提升文化、服務社會、促進國家發展；因此，大學能否提供符合大眾期待之教育及服務至為重要。大學組織可分成教學單位與行政單位，學校行政是支援教學與學生學習、提供學生完善教育環境的重要角色，若無良好的學校行政，將影響學生的學習環境，並造成學校運作的困難（Badarna & Ashour, 2016）。在大學自治的原則之下，除了一般行政人員外，學校各級行政單位的領導者主要由大學教師兼任。然而，大學教師所接受的教育與訓練主要為教學與研究，並無針對行政的專業能力進行培養，因此當兼任學校行政職之後，往往容易產生磨合與調適等問題。

在現行制度之下，大學的校長、副校長、總務長、教務長、學務長與各院院長等均由教師兼任，從接獲徵詢、遴選到聘任、到任期間的職責履行，乃至任期屆滿後的續聘或不續聘，每一個階段所面臨的問題都會影響教師的角色抉擇與發展。近年來，隨著教授兼任行政職務的情況愈發頻繁，國內社會針對「教授扛行政」背後所可能產生的問題，也曾有不同面向的討論，例如可能降低整體的高教品質、[2] 增加新進教師的工作負擔，[3] [4] 甚至會造成我國高階研究人才的外流等。[5] 從角色理

---

1 參閱教育部統計處教育統計調查網（2020 年 11 月 2 日，取自：https://stats.moe.gov.tw/qframe.aspx?qno=MQAxAA2）。

2 蘇文鈺（2018 年 10 月 15 日）。【蘇文鈺專欄】教授角色愈多元、高教品質死愈快？天下雜誌，2020 年 1 月 29 日，取自：https://www.cw.com.tw/article/5092498。

3 馮靖惠（2020 年 11 月 4 日）。【教授扛行政／上】長榮大學師：新進者無奈兼行政，流浪博士只能忍。聯合報，2020 年 1 月 29 日，取自：https://vip.udn.com/vip/story/121160/4985717。

4 馮靖惠（2020 年 11 月 4 日）。【教授扛行政／下】菜鳥教師 1 人當 3 人用，「壓榨」成

論（role theory）中角色衝突觀點來看，大學教師在兼任學校行政職後，既要處理行政校務與行使學校行政角色，也要負責自身原有的教學與研究工作，以及面對教師個人生活上的諸多問題等；這些多重角色情境下的調適問題，可能會導致角色衝突和失衡，繼而讓個人內心產生壓力、挫折，影響個人在工作上的表現和滿意度（Getzels & Guba, 1954; Schuler, Aldag, & Brief, 1977）。

雖然角色衝突的概念被不少研究應用於學校行政運作之上，但大部分的研究都將焦點聚焦於國高中教師本身在教學場域上的衝突，例如角色衝突下所造成的工作壓力、去個人化（depersonalization）、情緒耗竭（emotional exhaustion）或是職業倦怠（burnout）等問題（Burke & Greenglass, 1993; Koustelios, Theodorakis, & Goulimaris, 2004; Schwab & Iwanicki, 1982）。即使少部分研究分析教師兼任行政職上的問題，其討論的層次也多以國中與高中層級的教育體系為主（Grubb & Flessa, 2006; Loder & Spillane, 2005；張仁家、張麗雲，2017；曾清旗，2018；賴岳聰，2015）。除此之外，目前針對教師在角色衝突上的研究，幾乎清一色都是以量化的量表所做成，量表內容多是從過往在角色衝突相關研究中所發現的構念發展而來，最常被引用的量表為 Rizzo、House 與 Lirtzman（1970）所發展出來的角色問卷（Role Questionnaire），其中有關角色衝突的構念則包含行政角色與內在人格間的衝突、行政角色在時間、資源或能力上的衝突、行政角色與不同角色之間的衝突、角色所隸屬的團體與其他團體間的衝突等。然而，Van Sell、Brief 與 Schuler（1981）認為，雖然 Rizzo 等人（1970）的量表具有相當的信效度，但並不意味著只有主觀量表可以捕捉角色衝突的樣貌。由於大學教師兼任行政職的過程，是一個與個人經驗高度相關且互動性高的歷程，卻鮮少有研究以質性的方式探索大學教師在兼任行政職過程所發生的角色衝突態樣與內涵；因此本研究將採質性的訪談方法來深描角色的經驗及實際情形，補充現有研究的不足。

除了將角色衝突觀點應用於大學教師，拓展角色理論的解釋範圍，在實務目的上，本研究也將分析大學教師在面對角色衝突下的調適策略。我國現今並無針對大

臺灣高教最美風景。聯合報，2020 年 1 月 29 日，取自：https://vip.udn.com/vip/story/121160/4985876。

[5] 李建興（2018 年 3 月 28 日）。校方要他扛行政、招生，教授遭粗暴逼退往大陸。聯合新聞網，2020 年 1 月 29 日，取自：https://udn.com/news/story/6928/3091351。

學教師兼任學校行政職之專業職前培訓課程，有時甚至連交接程序都沒有，這使得我國大學教師在初任行政職時，往往需要耗費大量心力與精神重新學習。再加上大學內的行政首長也同時肩負著決策的責任，因此兼任行政職的大學教師若產生適應不良的狀況，將對於學校、教師、學生、甚至是大學治理，造成相當不利的影響。與我國相比，美國已有針對大學教師兼任行政職之職前培訓課程，協助教師具備適配的行政職能（Hayes, 2016; Kaufman, 2013）。因此，透過瞭解大學教師的調適策略，未來將可以發展出相對應的職前培訓機制，以回應當下的實務需求。

基於上述的學術與實務動機，本研究將以研究者服務及就學的國立政治大學中，兼任行政職務的大學教師作為分析對象，探討以下兩個研究問題：（1）大學教師在兼任行政職時，產生了哪些角色衝突？（2）大學教師會透過什麼策略或方式來調適這些角色衝突？需要說明的是，在政治大學關乎教師升等與教師評鑑的《國立政治大學教師聘任升等評審辦法》與《教師基本績效評量辦法》中，都有明確地將評量大學教師的標準，區分為研究、教學與服務等面向，相關的規定在我國大專院所中也所在多有；這些規範反映了我國高等教育機構，對大學教師具備多元角色能力的需求。因此，藉由回答這幾個研究問題，除了可以更細緻地瞭解大學教師發生的角色衝突樣態，也希望能提出調適衝突的制度性建議。

根據研究目的與問題，本文在後續的段落安排中，將先說明角色衝突的相關概念與研究，包含角色衝突的內涵與類型，並回顧角色衝突在校務行政中的相關研究。接下來說明本研究的受訪對象、訪談資料編碼過程等研究設計內容，並分析所蒐集到的質性資料。最後依據分析結果提出關於我國大學教師兼任行政職位的相關政策建議，並做成結論。

貳、角色衝突的概念及其在校務行政上的應用

隨著高等教育的職能擴張，機構規模或是研究跟教學單位的數量與日俱增，大學教師身兼多重身分的情況越發常見，當這些大學教師面對複雜的多重身分與工作任務時，比過去更有可能發生角色衝突的情形（Wolverton, Wolverton, & Gmelch, 1999）。以下依次說明角色衝突的內涵、角色衝突觀點在校務行政研究上的應用與角色衝突的類型。

一、角色衝突的內涵

在社會中，一個人有時會需要同時扮演兩個或兩個以上角色，而這些角色會存在不一致、矛盾甚至相互排斥的期望，當不同角色的需求與期望無論如何都無法被同時滿足時，就會發生角色衝突的情形（Getzels & Guba, 1954: 165）。也就是說，在不同的角色、地位或是社會制度之下，由於每個角色的期待會有所不同，一個個體可能無法同時滿足每個角色的期待；當個體扮演其中一個角色，從而導致另一個角色要求無法達成時，就會產生內在心裡混亂、緊張、困頓壓力，或是外在行為上無所適從的情形，這種現象便是所謂的角色衝突（宋校年，2011；國安民、陳文成、藍俊雄，2015）。由此可知，角色衝突現象主要發生在多重身分下的調適困難，不同角色之間互不相容的壓力，會導致個體產生內在與外在的不適應感。

從上述的定義可以清楚發現，當個人產生角色衝突時，勢必對於個人表現產生負面的影響。因此，許多早期的組織行為研究者會聚焦在角色衝突造成的影響，並發展出相對應的衡量量尺，用以探討組織成員的角色衝突認知，對工作績效、工作滿意度或甚至是組織運作帶來的負面影響（House & Rizzo, 1972; Jackson & Schuler, 1985; Miles & Perreault Jr, 1976）。隨著初步衡量角色衝突的量表被確立後，角色衝突的觀點就開始被廣泛地不同場域的分析。舉例來說，最常見的角色衝突有包含性別認同的角色衝突（O’Neil, 2008），或是工作與家庭關係（work-family）間的角色衝突（Kulik, Shilo-Levin, & Liberman, 2016; Netemeyer, Boles, & McMurrian, 1996）。本文接下來將聚焦在角色衝突觀點在校務行政研究上的應用，並說明現有研究的幾項重要的研究發現。

二、角色衝突觀點在校務行政研究上的應用

在學校行政或校務行政的場域中，教學與行政間的角色衝突現象時有所聞。首先，現今教師接受的訓練主要以教學、研究為主，較少修習有關學校行政的課程，因此對於行政工作的實務及教育政策認知上的落差，是造成教師兼任行政職產生的角色衝突主因之一（賴岳聰，2015）。也就是說，教師於兼任行政職需要扮演教學角色，發揮各項學識專長能力及學術自主，但當擔任行政職務時，還需要額外處理受到科層體制運作限制的行政職務，當兩者無法有效調和，角色衝突便會產生。除

此之外，在中小學的層級，課程教師（classroom teacher）與學生多會培養緊密的互動關係，若教師兼任具有管教、訓導意味的行政職務，則會容易產生角色衝突的矛盾。例如 Loder 與 Spillane（2005）曾探討美國中學女教師擔任校長（principal）後所產生的角色衝突現象，發現這些教師成為校長後，他們將會面臨從教學角色轉變到管理角色的衝突，角色的期待也從相對個人、專業性的角色，轉向公眾、政治性較高的角色。

不可諱言地，上述的角色衝突會是教師不願意兼任行政職務的重要因素之一。例如對不少中學教師來說，與學生的緊密互動與教學的熱忱才是他們擔任教師的主要動力，因此擔任校長或其他行政職的意願就會明顯偏低（Adams & Hambright, 2004）。在大學層級，由於所處理的業務較為複雜，所需要的職能也更加多元，角色衝突的現象可能更為嚴重。國外針對大學教師兼任行政職的相關研究顯示，大學教授兼任行政工作時，會面臨組織文化挑戰、資金有限、師生比超載等情況，使得兼任行政職的大學教授產生嚴重的角色超載情形（Winter, Taylor, & Sarros, 2000）。再加上大學教師在研究與教學上都易受到績效指標的檢視，兼任行政職務會使得大學教師需要額外投入大量的時間在工作上，但這些工作時間往往是耗費在行政管理的事項上，因此大學教師會認為自己的投入與獲得的獎勵是不成正比的，這導致角色衝突的問題 （Houston, Meyer, & Paewai, 2006; McInnis, 1999）。

國內現有研究對於大學教師兼任行政職務時所產生的角色衝突關注較少，且高等教育以下的教師兼任行政職務的研究，也多是採用量化的方式來進行衡量。然而，從前段文獻檢閱的內容可以發現，過去角色衝突的相關測量指標（例如 Rizzo et al., 1970），都是根植於國外的組織環境之下而發展出來；因此，本文認為發展與探索本土化的概念，有助於補充現有國內研究多採用國外指標衡量的不足。再加上 Rizzo 等人（1970）所提出的量表已歷時超過半個世紀之久，Jackson 與 Schuler（1985: 48）認為，未來研究可以更細緻地探討特定角色關係的衝突，例如員工角色與主管角色之間、或是客戶角色與主管角色之間；而透過質性的分析途徑，本研究的發現將可能有助於相關概念的細緻化。此外，大學行政服務的品質是一個重要的課題，卻長期被公共行政領域所忽略（陳敦源、賴怡樺、鄭元齊，2019）。由於兼任行政職務的大學教師，在大學組織中擔任重要決策者與領導者角色，因此若這些決策者因無法調適角色衝突所帶來的不適應感，從而快速更迭或是工作績效下滑，對於大學行政的服務品質，勢必帶來嚴峻挑戰。是此，本文將著重在此一國內

較少人探究的議題，以質性方法分析大學教師在兼任行政職時所產生的角色衝突現象與調適對策，回應學術與實務的需求。本文接下來將說明角色衝突的幾種類型，並以此建立後續分析的基本概念圖像。

三、角色衝突的類型

綜觀角色衝突之相關研究，多數學者進行研究時所採納之角色衝突類型多以「角色間衝突」與「角色內衝突」、「角色要求與個人本身衝突」為主，並依不同的研究主題做類型的增減。由於「角色要求與個人本身衝突」（person-role conflict）多是屬於個人人格特質上的衝突探討，例如個人在融入社會價值中所產生的不相容衝突，而本文主要聚焦於大學教師在不同身分上可能產生的衝突，因此後續分析的類型則將以「角色間衝突」與「角色內衝突」為主。就定義上，角色間的衝突（inter-role conflict）係指一個人同時具有多重角色，而不同的角色又具有不同的期望、行為、目的，當各個角色間無法兼顧，所產生之衝突現象。而角色內的衝突（intra-role conflict）則代表個人於單一角色內，無法解決、達成角色期望所產生的衝突（Herman & Gyllstrom, 1977）。

從過去的研究可以發現，導致不同類型角色衝突的背後因素可能有所不同。就角色間的衝突而言，Herman 與 Gyllstrom（1977）針對大學當中，男性與女性員工的角色衝突研究中發現，當每個人所認知到的社會角色越多時，角色間的衝突認知就越發嚴重，而且相較於男性，女性更容易感受到家庭與工作間的角色衝突。其他研究也發現，已婚的職業婦女由於需要同時處理職場工作與家務的需求，而更容易因多元角色的期待不同，產生角色過載（role overload）的現象（Hall & Gordom, 1973）。由此可知，當個體同時扮演越多個社會角色時，產生角色間衝突的可能性也就越大。然而，與角色間的衝突現象有所不同，角色內的衝突現象多是源自於角色工作的高度挑戰性。舉例來說，Kahn、Wolfe、Quinn、Snoek 與 Rosenthal（1964: 138-141）的研究發現，角色內的衝突多發生在高階（high status）管理者當中。上述現象可能的解釋是，由於高階管理者多需要處理較複雜的組織內外部情境，因此當個人對於這種角色缺乏瞭解或角色管理不當時，就容易發生角色內的衝突情形（Schulz, Gewald, & Böhm, 2018）。

綜合上述有關角色間與角色內的衝突研究中來看，大學教師兼任行政職的角色

衝突現象，可能會同時具備這兩種不同類型的衝突，值得深入探究。首先，兼任行政職的教師必須教學、研究與行政服務等身分加以切換與平衡，因此在嘗試滿足不同角色間的期待時，可能會發生角色間的衝突現象。此外，大學教師所兼任的行政職務多是高階的主管職務，多需要擔任組織內部的領導者與對外關係的協調者角色，因此可以想見的，這些工作職務的環境複雜性與工作挑戰度均相當地高，若教師的工作表現無法符合行政職務的需求時，也容易產生角色內的衝突現象。基於上述討論，本文將從角色衝突的觀點來分析大學教師兼任行政職務的角色衝突現象，並將角色衝突分為角色間衝突與角色內衝突這兩種類型。本文將採用質性分析的途徑來探究上述議題，後續將進一步說明本文的研究設計流程。

參、研究設計

本研究旨在探討大學教師兼任學校行政的角色衝突與調適，回顧文獻發現，大學教師由於本身的工作性質與兼任行政職務上的挑戰，將面臨角色間與角色內等不同類型的角色衝突。因此，本研究以兼任學校行政的教師經驗與觀點為基礎，以紮根理論的研究方法，建構大學教師兼任行政工作之角色衝突與調適策略之樣態。

一、研究對象選取

本研究採立意取樣的形式，以國立政治大學為研究個案，該校擁有 10 個學院、10 個研究中心，校內行政單位設有 6 處、4 室等等，雖為人文社會科學研究型大學著名，然本研究選樣亦包含一定數量之理工科系之教師。Corbin 與 Strauss（2014）從紮根理論取向指出，研究參與者宜蘊含多種面向與歧異性，才能形成較完整的理論。因此，本研究在挑選受訪者的過程也考量到任職單位（行政單位與教學單位）、年資與性別等因素的平衡。此外，為避免受訪者的回答受到時間的影響，本研究選取受訪者的標準為 2014 至 2019 學年度，曾經兼任過學校行政或者是現在兼任學校行政的一級處室主管和院長。最後經資料盤整後，本研究整理了 2014 至 2019 學年兼任學校行政之教師名單（共計 59 名），最終從名單中邀訪並完訪了 14 位受訪者，其相關的背景資料整理如表 1：

表 1　訪談對象背景資料彙整表

代號	教學年資	行政年資	兼任單位	性別	訪談日期
T1	15	1	教學	女	2020/06/03
T2	22	4	教學	男	2020/06/04
T3	20	7	行政	男	2020/06/08
T4	20	10	行政	男	2020/06/10
T5	30	7	教學	女	2020/06/11
T6	30	8	教學	男	2020/06/12
T7	31	4	教學	男	2020/06/12
T8	26	15	行政	男	2020/06/16
T9	24	17	教學	男	2020/06/16
T10	30	14	教學	男	2020/06/16
T11	12	3	行政	女	2020/06/18
T12	30	16	行政	男	2020/06/22
T13	35	11	教學	女	2020/06/24
T14	32	11	教學	男	2020/06/29

資料來源：研究者自行整理。

二、資料分析過程

本研究應用半結構式的訪談來進行資料蒐集，訪談大綱請參閱附錄 1，訪談大綱的內涵主要包含受訪者在兼任學校行政時所發生的困難與角色衝突，以及受訪者面對衝突時的處理原則。雖然研究者會因應研究問題預先擬定訪談大綱，但半結構式的訪談模式允許訪談者視情況進行訪談問題的內容調整與追問，受訪者根據對自身問題的理解、詮釋，將自身的記憶、感受進行回答，研究者再融合自身的理解後提出追問，所欲探求之答案便在雙方的互動過程中被建構。雖然敘事者（受訪者）所傳達的敘事必然是經過受訪者個人主觀的詮釋，與實際現況可能有所差異，然而此處的「差異」在質性研究中仍具有相當價值；由於質性研究認為實體是建構的，並沒有存在單一的真實，受訪者的詮釋仍有其「主觀的真實」，因此研究者須以開放的角度理解受訪者的敘事，而非將敘事的真實與正確性作為最重要的考量（鈕文英，2018：397-399）。

本研究使用紮根理論的方式，透過「開放編碼」、「主軸編碼」、「選擇性編碼」、「歷程編碼」等步驟，將訪談所得到的原始資料進行重組、梳理、濃縮並賦予意義（Corbin & Strauss, 2014）。首先，研究者於資料中找出關鍵字、關鍵事件，進行資料概念化，而後將相近的概念聚集、分類，將類別命名，發展類別的屬性與面向，形成初步的開放編碼。接著進行主軸編碼，歸納與比較不同資料間的異同，將資料進行陳述與解釋，於資料中建構主軸、次類別和類別，並建構類別之間的層次和隸屬關係。在建立數個類別之後，研究者會利用選擇性編碼的方式，選擇最符合研究主題的核心類別，將其進行詮釋。最後，為統整和精煉類別的歷程，研究者會透過歷程編碼，來針對範疇的脈絡進行檢視順序，用來瞭解整個現象的時間動態發展歷程（鈕文英，2018；Corbin & Strauss, 2014）。經由上述進行資料分析後，本研究最終可以描繪出大學教師兼任學校行政角色衝突與調適的歷程。

肆、裡外不是人？角色之間的衝突現象

由於教師同時具有多重角色，而不同的角色又具有不同的期望、行為、目的，當各個角色間無法兼顧，就容易發生角色間的衝突現象。根據訪談的資料，當大學教師兼任行政職時，會產生教學、研究、家庭與專業等 4 類的不同角色與行政角色之間的衝突。

一、教學角色與行政角色：穿梭在教室與會議室之間

首先，最明顯的即是與學生關係的改變，原本教師與學生的關係多是以教導的方式，針對特定的班級進行授課；然而擔任行政後，教師不再只是教師，教師還扮演了行政的職位，須以主任或是主管的角色去關懷同仁、同學。

> 我們當老師，我過去可能帶領學生比賽，我們專注的就是在帶學生比賽這件事情，當主任後，現在出席比賽，你的工作就不只是在帶學生比賽、不是只是訓練這件事情而已，你要站在一個主管的位置，可是你主要是要鼓勵同學，這跟之前和大家在一起又有一點點不一樣，這都不是當老師時候會做的事情，現在就是像主任去關懷比賽。（T11-2）

此外，行政職務最常見的便是有許多事務需要溝通、協商，因此上課時間與會

議時間難免會發生排擠的現象。由於會議的時間常常會超過表定時間，若會議的行程置於課程前時，便可能導致教師結束會議趕去教室授課時，常是匆忙甚至是遲到的。再加上行政主管的會議眾多，並無法每次均避免安排於授課前，且即便授課與開會中間預留緩衝時間，也是無法保證會議的結束時間。

教課受到影響很少，但難免會匆匆忙忙衝進教室，因為剛開完會。（T5-4）

上課時間、指導時間難免會受影響，我會跟學生說因為行政的工作開會時間可能無法掌握，可能會延遲到上課的時間，會請同學多多包涵，學校跟院會議有時候會影響到上課，我認為是不好的，但人時間有限難免會發生衝突。（T2-2）

第三，兼任行政職務可能會減少教師的備課時間，進而影響教學品質。教師於授課前，多需要進行備課，不會因為已經教授該課程許多年，或者是該課程為自身專業而省去備課的過程。隨著時間的變化，每年的授課內容均會有所變更，更有些教師會依照授課學生的表現，隨時更改授課的方法與內容，期望能達到良好的教學效果。然而，教師兼任行政職務時，多數的時間會忙碌於行政，備課的時間也就因此減少。再加上擔任行政主管時，常常須解決突發事件，使得教師於備課的時候或者是於授課前，必須放下手邊工作，第一時間去處理行政事務。因此，有受訪者就表明，教師的教學品質容易因為兼任行政職務後受到影響。

如果一些會和課程有衝突的就是突然交辦來的任務，就會讓同仁去找資料或者處理，像是立法院，立法院可管公立學校，可能會突然之間來電話要求下午之前回覆一些事情這樣，這時候大家就要動起來。（T3-2）

我行政不可能只是兼任，我基本上接任以來，我是完全百分百在做行政，我很遺憾這個事情，我的教學品質不好，我自己感覺我沒有時間準備，我故意排星期五想說一到四行政工作比較多，星期五通常沒會議，但是星期五還是會有電話來，還是有秘書找我，這會讓我分心，有時候兩點上課，一點半就有事情來了，我就要處理，我是希望我上課前我能好好安靜準備，狀態是安靜進入這個課想著要講的東西。（T9-3）

最後，雖然教師兼任行政職務時，學校規定的授課時數會有所減少，因此教師

需授課的時數要求會降低，看似是鼓勵教師兼任行政職的一項利多。但實際上，即使校方規定的鐘點數降低，教師並不一定可以直接減少教授的課程。從訪談資料中發現，若是教師本身所屬系所的師資數量較少，當系上人手不足，教師也只能繼續保持其原有的授課內容，無法減少授課時數。

教學時數有減少，但我還是超過鐘點，因為我們系上就是老師少。（T5-4）

二、研究角色與行政角色：能做研究時都已身心俱疲

學術研究與發表是大學教師的核心工作之一，但是研究不是短時間內可以完成，通常需要長時間且非常專注地持續投入。但當教師兼任行政職務後，教師時間大多花費在行政事務上面，原本用於研究的時間也多被行政所占據，使得教師運用在研究上時間大幅減少，研究的數量與品質受到了影響。

研究申請多少會被影響，因為研究工作會需要時間，但行政工作比較耗時，所以有時候會壓縮一些研究能量，包括研究成果上的一些整理，而且寫論文也需要一段時間非常投入，行政工作很難說讓你一個月或者兩個禮拜全心投入到寫文章這些事情，因為行政工作幾乎是持續的每天的接觸。（T6-3）

研究會花相當多的時間，行政後研究會比較少，研究計畫的品質跟量都會受到影響，那時候研究是只能偶爾來一下，因為你一上班就要去處理行政。（T3-2）

此外，跟固定的課程時間不同，教師往往是利用彈性的空閒時間來發想研究主題或閱讀研究材料等。然而，行政主管需要參與並投入行政職務有關的各項會議，諸多繁雜的行政規範讓兼任行政職的教師在處理完行政事務後，常屬於身心疲乏的狀態，無法再投注多餘的精力於研究發表之上。因此，有受訪者就直言，兼任行政職務對於教師的研究角色衝擊最大，也有年紀較長的教師更直接表示快要退休了，學校對他們幾乎沒有研究上的要求，因此教師便會放棄研究的部分。

最嚴重的衝突就是研究，研究減少的部分還不知道怎麼處理。（T12-3）

[發表]大幅減少，有時候是開會一整天，晚上都沒體力，沒有時間去接外

稿，研究也就不太做，我也快退休了就不做研究了。（T9-4）

最後，跨國學術交流也是大學教師作為研究角色不可或缺的一環，多數大學教師在一年當中，都有許多機會可以到國外發表論文、參加學術工作坊或是擔任訪問學者等。而兼任行政職務同樣也對教師在國外學術交流的部分造成影響，教師會因為行政職務的責任，選擇放棄了國外交流的機會，僅會參與較大、較主要的國際會議。

國外減少很多，所以我過去就沒辦法飛來飛去，現在我都抱歉抱歉，現在只有大型必要的會議我才會去國外參加，不然我都不參加，我都放棄。（T7-4）

三、家庭角色與行政角色：在家也在處理行政

兼任行政職務會使教師的家庭角色受到影響，最常見的即是家務分工與陪伴照護等部分。當教師兼任行政職時，常常行政工作會使得教師於學校工作到很晚，又或者是上班時過於疲累，回到家後便無心力幫忙家務，自身的家務常會需要家庭的其他成員來完成，若家中有長者或是幼童需要照顧的話，家務減少的部分會對家庭其他的成員造成更大的負擔。

我家裡是還好但我爸我就沒有時間去看他了，因為你回來時就挺累的，但他年紀很大了。（T4-5）

對我來說私人跟家庭會有影響，給自己跟家人的時間都少，但都只是暫時的，還好我時間到了就卸任。（T2-6）

從資料中也可以觀察到，教師若沒有在學校將工作完成，也會將工作帶回家繼續進行。因此，有受訪者表示，就算沒有在進行行政工作，在家裡休息時仍會想到工作上面的事，精神與思緒較難有完整休息的時刻，也可能因此較難充分符合家庭角色所需的陪伴或家務等諸多期待。

雖然不上班了，可能在家裡還是會一直想。（T11-3）

四、專業角色與行政角色：從受人尊譽到飽受責難

在兼任行政職務前，大學教師是在專業領域享有聲譽的專業角色，但在兼任行政職務後，反倒容易受到外部環境的責難與課責，媒體的態度變化就是一個很好的例子。有受訪者表示，過去記者針對自身專業領域進行採訪時，往往是採取比較客氣的、溫和的態度；但當面臨學校的爭議事件或突發狀況時，記者對於代表行政主管角色的教師，會表現出較不友善、咄咄逼人的態度，甚至擷取部分採訪內容，斷章取義逕行刊登。再加上多數教師較缺乏面對媒體的經驗，對於如何與媒體互動是相對較為陌生的，因此更容易產生角色衝突的現象。

> 我對媒體感觸很深，我在我專業領域也會接受記者採訪，他們都很客氣，兼任行政時我接受的是校園記者跟社會記者，他們就很不客氣，他就是要他該要的東西，你沒回給他要的東西，他就會給你擺臉色，有時候要自己經歷過你才知道，有時候訪談的時候他會設陷阱，他去引導你到他要的東西，然後斷章取義的很多。（T4-4）

> 學校裡面出現緊急事件的時候，通常記者是會到學校來的，怎麼跟記者互動，甚麼該講甚麼不該講，怎麼面對才能把整個事件對學校損害降到最低，或者是把事情講清楚，這種事情媒體公關是個專業，這對我來說是最陌生的。（T8-2）

伍、挑戰與挫折：角色之內的衝突現象

即使克服了多元角色之間的衝突，教師在兼任行政職務的過程，也會由於不同的工作挑戰與制度環境等因素的影響，產生無法符合行政角色期待或工作需求的角色內衝突現象。[6]

---

[6] 角色內衝突的定義是「個人於單一角色內，無法解決、達成角色期望所產生的衝突」，這個「單一角色」可能是教師角色、家庭角色、研究角色或是行政主管角色等等。由於本研究的核心是瞭解兼任行政職務的教師，在擔任行政職務的過程中所產生的衝突，因此本文在此處所討論的「單一角色」即為「行政主管角色」。

一、行政制度的約束

兼任行政職務時，首先須面對的就是行政流程。從訪談資料中發現，教師兼任學校行政職務時，會受到校園內固有的制度約束，也就是說，任何執行、運作須依制度的規範來進行，這和教師教學自由與追求效率的習慣有所不同。不少受訪者提到，行政制度過於僵化、行政事務也過於繁瑣，使得任何事情均須經過行政流程才能開始動作，無形之中消耗了教師相當多的時間。

> 行政不該占老師那麼多時間，我們行政工作太過繁瑣，尤其像院，所有系都在院裡面。（T9-3）

> 碰到最大的問題就是制度和人的事，越老的學校制度是越完善，但也越僵化，這是不利於創新的。（T8-3）

值得一提的是，由於人事與主計這兩個項目，是直屬中央政府的一條鞭單位，教師擔任行政職務時也常需與這兩個部門接觸。然而，主計、人事的行政標準有時與學校的標準有所不同，因此行政主管需要進行說服及妥協才能取得共識，順利取得人員或預算運用。此外，受訪者也提到，人事和主計均屬防弊文化，行政流程並無與時俱進，這導致行政職務常耗費多數的時間處理瑣碎的事情。由此可知，現有行政制度對兼任行政職務的大學教師產生約束的影響，使其在推動計畫時需要花費更多的溝通成本。

> 我們是要用學校的預算這是公部門的預算，但主計室不是學校的，主計室認為她要監管學校，他們就會有一套自己的標準，常常會跟我們學校行政想要用的標準不一致，認知不同，這時候我們就要去說服主計處，然後折衷，取得共識，讓我們來用這筆錢，最大的問題就是這個，到目前為止應該都是。（T3-3）

> 行政有時候綁在人事跟主計，你只能說這套人事文化跟主計文化基本上就是一個防弊的文化，就是檢查，一個 15 塊的發票，如果沒有發票就是你貪汙怎樣的，在某個年代這是需要的，以前可能黨國不分、黨庫通國庫這防弊有必要，但民主化後我們是不是該想一些靈活化的監督方式，瑣瑣碎

碎最後行政人員都在那邊收集發票在那邊提供證據，我們大多都在處理這種東西。（T9-6）

二、會議溝通的成本

溝通與協調是維持組織良好運作的原則之一，無論是徵求上級同意又或者是同仁的意見徵詢，常是需要經歷冗長的開會程序。除此外，兼任職務的層級越大，所涉及的決策事項也就越多，因此兼任學校一級行政主管的教師，需參加的會議相當多，大部分的時間多被大大小小的行政會議占據，不只耗時也耗神。也就是說，會議溝通的成本是教師兼任行政職務的一大挑戰。

行政工作就是會牽涉到很長的會議時間，大部分時間就會有很多大大小小的會議，這是非常耗費時間的，溝通啊協調啊或者做些規劃互動，會議是在所難免的。（T4-4）

擔任行政的會議會非常的多，非常占時間，甚至非常浪費時間，不見得都需要我們參加。（T14-3）

除此之外，雖然會議的目的是希望藉由溝通，瞭解不同單位的意見，以及提供決策資訊讓主管知情；然而，大量的會議並不一定有助於校務的推動，反而只是一個責任分擔的機制爾爾。許多校務方針常常是承辦單位已經訂好了方向，只是擔心單獨承擔風險，因此邀請各主管列席參加，以讓多人共同背書、分擔風險與責任，教師也表示這其實是相當不負責的作法，如同集體綁架了主管的時間。因此，部分校務的推動應適時的授權給專職的行政人員決策，或是由少部分的權責主管決行即可，並不一定要由整個系所或是學院來透過會議的形式進行。

我們開會都在集體綁架，這些主管的時間跟經歷在共同背書，其實專職行政人員一個人就可以做好，現在我們要所有一級行政主管甚麼會議都要到大家共同背書，分擔行政風險跟責任，這是一種不負責任的。（T9-7）

會議很多，會議占掉很多時間，會議多表示我們各級的行政長官不敢負責，他開會後要大家背書，所以就不斷的邀請要出席列席，院的話院長幾乎所有會都被邀請，一個月應該不只上百場，每天大大小小的會議很多，

院、系、校的會。（T7-3）

三、資源爭取的取捨

不可諱言地，擔任行政主管之後，教師就要代表所屬單位對外去爭取資源、對內進行資源分配。更具體而言，兼任學校行政之教師須代表自己的單位對外爭取資源，在單位內部面對資源的整合問題時，也要對內進行資源的分配，這些都是與教師過往的獨立角色相當不同。也就是說，當教師兼任行政主管時，所需要照顧的對象將更為多元，倘若是擔任一級主管時，更需要顧及的更廣大的範圍，除了代表自身的處室、學院外，還需兼顧學校整體的發展，這當中便要有所取捨。

你當系的老師當然你系所利益很重要，你當院的主管你沒辦法只照顧原來系的，要照顧整個院的整體發展，同時你要面對學校，學校發展你這裡能夠做那些犧牲，比如說你能貢獻些甚麼，不能只講院內，也要講學校，不然學校怎麼辦，就是要兼顧這些東西。（T10-2）

在資源爭取的過程中，教師將可能因為校務資源有限的緣故，產生競爭與衝突的現象。由於學校當中是由許多不同的單位群體所組成，教師兼任行政職時，作為一單位的主管，需要代表自身單位與其他單位進行競爭、協商與爭取學校的資源；因此當教師兼任行政職務，如若堅持自我個性、不做妥協，爭取資源時便容易讓其代表的組織有所虧損。換句話說，和以往相對獨立的教師角色相當不同的地方，在資源爭取與協調的過程中，教師必須調整自己成為一個八面玲瓏的人，代表整體時需要有所折衝，教師須顧及整體的利益，不再只是單方面的個人得失。

因為這個實體院的問題對於各個系其實會造成資源排擠的衝突，像是老師的名額，學生的名額，這些其實都是從學校整體的名額重新作分配的，這就會跟各院有衝突。（T1-3）

我本來是一個稜角很多的一個人，做行政後已經不能再很堅持自己的強硬風格，因為我可能是犧牲掉一些院的權益，我可能爭取不到東西，我上級不高興受害者是院。我無所謂，但是院的利益會受到影響，我就要折衝、合縱連橫，要八面玲瓏。（T9-4）

除了對外爭取資源，兼任行政職務的教師也為內部資源的分配者，由於資源有限，於資源分配的時候便須有所取捨。組織當中的每個人都有自身的期許及要求，擔任主管者無法均滿足之，因此如何盡量滿足大家的需求，並達成單位的最大共同利益，常是教師兼任一級行政主管時，較為棘手的一個部分。

比較難都是人的事情，像是你沒法滿足他的要求，可能他的要求本身不合理或者是他的要求逾越你的能力，這人際問題比較棘手，通常要求課程、位置、利益，但有些你沒能力提供、有些你覺得不適當，像是在職專班是排課的，他會有學生，學生有些是較有名望的，他想掌握爭取學生，或者說那邊待遇比較好一點。（T7-5）

四、危機處理的挑戰

最後，當大學教師在處理行政事務時，可能會碰上許多無法預料的危機，此時行政主管便需要有危機處理的能力。舉例來說，媒體針對校務的報導若沒有即時處理，可能會進一步釀成學校的公關危機，又或者是新冠肺炎等社會危機，也可能會打亂原有的行政安排，使得工作計畫與流程需要重新調整。更重要的是，危機事件的出現時機並不固定，在下班時間或者是週末都可能出現，因此行政主管需隨時保持警醒。由此可知，校務過程中無法預期的危機事件，會為教師兼任行政職務帶來更大的挑戰，也反映出另一種面向的角色內衝突現象。

行政事務是枝節零碎的，即時出現的事情無法預料到的就要去處理，可能忽然間出來而且就媒體爆出來，之前也沒發生過一樣的事，就要靠你自己去處理。（T2-7）

有挑戰就有挫折，今年寒假原本都談好了，今年暑假我們這邊就會有暑假營隊，我們也有老師帶學生會過去做交換，但疫情的關係因為疫情一卡就卡住了，我知道處理很多公務都是這樣，有時候機遇也很重要。（T5-3）

陸、處理角色衝突的調適策略

面對角色間與角色內的衝突，教師會透過諸如溝通、團隊建立或變革領導等不

同的調適策略來因應，以下將說明不同策略的樣態與內涵。

一、溝通策略

溝通能力是兼任行政職務的教師在面臨角色衝突，最常提及的策略，無論是對校內主管、系所同仁、行政職員或家庭成員等，都需要透過溝通來化解角色間與角色內的不同衝突。首先，溝通的核心原則是具備「同理心」，由於兼任行政職務後接觸的對象是相當多元的，每個人的立場及想法與價值觀也會有所不同，故只有用同理心去理解對方的想法，才有辦法進行有效、有效率的溝通。因此，透過有效率的溝通，教師可以盡可能找尋出一個兼顧雙方價值觀點的調和立場。

> 先學會同理心去從對方角度跟經歷去理解，他的表達、價值觀、作法，第二個我們理解我們就知道，在甚麼樣的問題該怎麼去處理，不同問題有不同屬性，要採用怎樣，二者怎麼平衡，你又要有進度，另一方面又要尊重理念跟價值觀，所以要因不同的案子去看怎樣找到調和點，你要去思考怎麼去說服不同領域的人接受，所以要溝通。（T13-5）

此外，耐心也是溝通時的必要元素。上級對於行政主管有一定的要求，組織內部同仁自身也有不同的需求，若行政主管無法同時滿足時，便需要進行長期的溝通以尋找平衡點。教師也有提到，在溝通的過程，語言的使用相當關鍵，當行政主管能具備同理心及耐心，並使用適當的言語、用詞進行溝通時，便是邁向溝通成功的道路。

> 做一個行政主管就是要有耐心、同理心去理解每一個需求，但是又要有原則，有些老師、學生做的是不合標準的，有些原則我們要堅持，這些制度有些要推動，但你要如何去取得最多老師、人的支持，支持的過程，你的論述、說法是很重要的。（T13-6）

最後，不少教師在兼任行政職務前，也都會開誠布公地與家庭成員進行溝通與說明，並取得家庭成員的同意與支持。由於任行政職務後，教師的休息時間變得相當有限，工作繁忙不但會影響教師的下班時間，有時甚至於家中仍需繼續進行工作，因此於家庭角色的部分受到了一定的影響，為了避免造成衝突，教師於兼任職務前，會與家庭成員有充分的說明，並取得家人的同意。

而當我當行政工作時我不能影響教學，研究是自己有團隊你怎麼去弄怎麼調適、家庭答應了就是先取得太太同意，就沒有問題。（T13-4）

二、建立團隊

教師兼任學校行政職務須處理學校中許多大小事務，並且處理的事務多為較棘手的事情，當中突發狀況的處理也不在少數，當教師嘗試解決問題時，便需整個行政團隊通力合作，並秉持著公平、公正、公開的原則，於此可以避免同仁彼此猜忌，才能同心共同合作達成目標。

你要做到公平、公正、公開，你若是這些事情沒有做到的話就會互相猜忌，互相會猜忌的結果你就是會拉不起來。（T5-3）

建立團隊除了可以解決行政上的問題之外，也可以調和行政角色與研究角色之間的衝突。由於兼任行政職務後，能夠執行研究或撰寫學術論文的時間大幅減少，因此教師會透過強化與同儕之間的合作，經由和其他同儕的合作，彼此配搭合作共同完成研究，以此方法可減少工作量及壓力，也兼顧研究產出之需求。

另一部分就是要強化跟同儕之間的合作，研究原本可能自己做全部，但現在就會可能自己做一個部分然後另外幾個部分分給其他人，建立這個合作的關係。（T3-2）

三、整合資源

在有限的資源之下，要來處理複雜的校務，資源的整合就相當地重要。首先，時間是行政主管最寶貴也最稀缺的資源，因此彈性地善用零碎的時間，像是會議與會議的空閒時間便可安排指導學生論文等，是運用時間資源的一個實例。許多教師也會運用時間分割的方法，例如晚上回家後偏向進行教學的備課及研究的撰寫，早上於學校時則主要處理行政事務。透過整合不同區塊的時間資源，兼任行政職務的教師得以有效率地在不同角色之間分身「有」術。

我就是分割，回家比較做教學跟研究的東西，就是自己安排，沒有開會、上課，我盡量就是安排上午做自己的事或者做學校很多的事情。（T5-3）

時間變少的時候，第一個就是把時間變得更彈性，切得比較零碎一點，比如說研究跟學生會議就不是一整個半天，而是同學空檔來 20 分鐘、30 分鐘，幫學生解決問題，時間會比較零碎一點。（T8-2）

除了時間資源之外，兼任行政職務的教師，也要能夠妥善運用原有行政單位的人力資源，例如具有長期行政經驗的行政職員等。有教師就強調單位秘書的重要性，由於秘書有如常任文官，屬於長期任職於該職務的行政人員，不像一級行政主管有任期的輪調問題，因此對於許多事物是相當有經驗的，當上任後的教師對行政業務有不了解的地方，可以諮詢相對較具經驗的單位秘書，使教師執行職務時能較為順利。

學校還是有行政同仁是熟悉這方面的業務，還是可以從行政同仁那邊吸收到一些知識。（T8-2）

處都會有個秘書，他就像常任文官一樣，常任文官，文官長的概念會待得比較久，所以像是教務長換了，但你教務處還是有個秘書在，新的教務長上去後，秘書一定還是會講講一些，讓你運作上面相對會比較好。（T4-2）

最後，績效與成果也是重要的資源，而這些成果更可以為行政主管帶來更多資源，也就是說，若行政主管自身負責的業務有做出成果，在爭取其他資源時，才較能說服他人的支持。除此之外，行政主管也要勇於向上級單位爭取人力、財務等改革所需的資源，否則在推動計畫時，難免處處制肘，也容易受到他人質疑。

不過我覺得要去跟學校要資源的話，你自己要先有東西，有成績，你沒有成績沒有人會理你，你有成績後別人才會覺得確實是工作量有點重，才會想辦法幫你。（T5-4）

我沒有先跟他說我要多少人多少待遇，這個後來我覺得我當初應該要談，否則我就沒有籌碼，當你要改革時你沒籌碼，就更難說服院、系裡面的老師。（T13-3）

四、心境轉換

教師處理角色衝突，心境的調適占了相當重要的角色，教師藉由許多方式，轉換自身的心態，於忙碌的生活中自我調適，降低壓力及放鬆自我。其中，自我對話是常見的一個方式，教師透過自我對話讓自身心理有所準備，以面對新的校務挑戰。在自我對話的過程中，教師也在其中訓練自己忍耐、不動氣、不沮喪等人際互動態度，時刻調適自身的心態。

> 我自己比較習慣的方法是自我對話，我蠻常是跟自己講話，提醒自己現在是主管，主管不可能跟以前當教師跟學生不一樣關係。（T11-3）

> 連續幾種事情堆疊而來時，我練習忍耐不動氣、不沮喪等，有時候做得不好但我盡量不崩，不能讓靠近我的工作夥伴受影響，他們已經很忙了，我還在學習。（T9-5）

除了自我對話外，教師也會藉由聽音樂、靜坐或是運動等休閒活動進行心境的轉換，於忙碌的生活中做一個平衡。雖然兼任行政職務後，教師空閒時間變的比較少，但教師也會找出時間，固定運動或散步，來緩解工作上的壓力。除此之外，教師也表示「平常心」很重要，許多校務問題只能盡力而為，並無法強求成果。經由休閒活動的放鬆與心態上的調適，兼任學校行政的教師得以因應行政角色的不同衝突。

> 忙碌中的調適方法，第一個是休息，第二個是靜坐，就是坐著發呆，然後散步。（T7-5）

> 我會爬山、運動去做心情放鬆，看書看電影，這類的東西讓你去放掉，放鬆。（T1-2）

> 我覺得是心態啦，看開一點，因為這事情就是追著你，你如果說都把他看成很嚴重的事情就真的會壓力很大，平常心啦，你該做的事情盡其所能就可以，很多事情你能解決的都不是問題，不能解決的你怎麼強求也是不能，看多了你就知道。（T12-4）

值得注意的是，上述所歸納的 4 種不同策略可能會被適用在不同類型的角色衝突上，意即教師會考量所面臨的衝突情境，加以選擇不同策略，本研究將不同角色衝突所常用的調適策略歸納如表 2。首先，溝通策略不論在角色間衝突或是角色內衝突，都是最重要的調適策略，例如教師會透過告知學生、家庭成員兼任行政職務後可能會產生的情形，以避免角色間衝突產生；同時，教師也會通過溝通策略來處理行政角色內遭遇的不同問題。此外，當面臨行政角色內的衝突，教師多會運用「建立團隊」與「整合資源」這兩項策略來處理，透過團隊合作與資源分配的方式，使行政任務可以更加順利地被推行。最後，由於教師需致力於平衡不同角色，這項工作往往會帶來額外的壓力，因此教師擔任行政職務後，會通過「心境轉換」的策略來加以調適上述壓力。然而，需要說明的是，角色間衝突的因應方法並非不能與角色內衝突的因應方法通用，此部分雖將教師主要採用的因應方法作分類，但在訪談過程中，可以發現教師會將不同策略混合運用，來處理自身所面臨的角色衝突問題，並不會如此嚴格區分特定角色衝突類型該運用的策略，當下的衝突情境仍是重要的考量。

表 2　不同調適策略的適用情境

	溝通策略	建立團隊	整合資源	心境轉換
角色間衝突	✓			✓
角色內衝突	✓	✓	✓	

資料來源：研究者自行整理。

柒、結論

本研究歸納了大學教師在兼任學校行政時，可能發生的不同角色衝突樣態，並綜整出他們的應對策略。此段落將回顧與討論研究的主要發現，並提出相關的政策建議，最後說明本文的研究限制與未來研究建議。

一、研究發現與討論

本文以質性途徑分析大學教師兼任行政職務時的角色衝突與調適策略。在角色衝突部分，兼任校務行政的教師不論是在角色間或是角色內，都產生了相當的衝突

樣態。例如教師所需要扮演的教學、研究、家庭或專業等多元角色，容易因為行政角色所需的工作時間太長，以及行政工作的易被課責性等因素的影響，而產生角色間的衝突現象。此外，由於兼任行政職務是一個高度挑戰性的工作，教師在行政角色內，也會發生制度約束、溝通成本過高、資源取捨困難與危機處理等不同面向的角色內衝突。最後，本文也綜整了數點教師用以調適與排解上述角色衝突的策略，包含更多元的溝通、建立合作團隊、整合現有資源與自我心境上的調整等。本文的發現，可以對於我國大學教師兼任行政職務的理解，帶來更完整與更細緻的認識。

基於本文的研究發現，有部分議題值得進一步討論。從訪談結果中可以得知，兼任行政職務對於教師本身，大抵是以負面影響為主，由於行政職務的高度挑戰與大量會議的時間需求，導致兼任學校行政的教師工作時間無限延長。本文的這項發現與過去相關研究吻合，例如 Winter 等人（2000）指出大學教師兼任行政，由於工作事務繁忙，容易產生角色嚴重超載的情形。由此可知，當教師的工作時間多被行政所占據，教學、研究、家庭等時間勢必相對受到壓縮，教師因此承受巨大的壓力，甚至影響自身健康。因此，隨著近年來越來越多的組織研究開始重視工作－生活平衡（work-life balance）的議題（Feeney & Stritch, 2019），兼任行政職務的大學教師，對於工作－生活平衡的感知，將相當大程度的影響他的工作表現、校務績效，甚至於整個大學治理的品質，值得未來加以深究。

二、實務建議

本研究發現兼任學校行政的教師，會產生不同樣態的角色衝突，而為使校務運作順暢、有效率，以下提供數點政策建議，這些政策建議可以為兩種不同的族群帶來助益。首先，以下建議可以減少教師在擔任行政職務時的阻礙，改善正在擔任行政職務的教師所面臨的角色衝突問題。其次，針對有意願從事行政職務的大學教師，本文所提出的建議將可能提升擔任行政職務的誘因，並提供這些有志於校務行政的教師一個完善的職前準備機制。

（一）強化兼任行政職務的誘因機制

低報酬的問題可藉由強化獎酬機制予以彌補，故無論是否為校內的建制單位，只要經過評估後認定該單位有存在的必要，則學校均應給予於該單位兼任行政職務

之教師津貼。充分的誘因機制會使教師較願意兼任學校行政，並且願意付出更多的心力於學校行政。此外，除了提供獎金等實質性獎勵外，獎項、榮譽等非貨幣的鼓勵措施，也可以做為另一個重要的誘因機制（Fedorova & Ponomareva, 2017）。值得注意的是，授課鐘點的減免，常是學校提供教師兼任學校行政職務之鼓勵措施；然而，研究顯示即便鐘點減免，如若系上人手不夠，課程便無法分配出去。也就是說，系所師資較少的教師，並無法享受因兼任學校行政職務可課程減免的鼓勵，更可能因此感受到相對的剝奪感，反而變向造成教師內心更大的負面影響。為解決此問題，上級主管應盡可能在教師兼任行政職務前，事先找好可以接任其課程之人選，將此情形之損害降到最低。

（二）按會議等級限制主管列席人數，並落實責任制

從訪談內容可以發現，教師兼任學校行政職務時，有大半的時間都忙碌於開會。然而，行政主管並非每個會議都有必要出席，許多事物一般的專職行政人員便可以決定，行政單位長期以來共同背書、分擔責任的組織文化，不但綁架了集體的時間，也使兼任行政職務的教師身心俱疲。故本文建議應訂立明確的標準，將會議按等級分類，若未達一定重要程度的會議，可限制主管參加的人數。此外，計畫推動者或決策者須負擔起決策的政治責任，避免此狀況繼續惡性循環。

（三）校務稽核制度的改進

本研究發現，由於主計及人事為中央派遣的防弊單位，其標準與學校教師的認知標準有所差異，因此教師需要進行較多的溝通及一定的妥協，才能順利推動校務計畫，此部分也是教師兼任行政職務常面臨的角色衝突之一。因此，用以防弊的校務稽核雖然是必要的存在，但檢核的流程應當與時俱進，諸多的核銷表格與核銷單位之間不同的標準，使得行政流程時常存在著冗長、耗時等問題。因此，將重要且常用的核銷程序加以數位化、標準化，是未來校務決策者可以思索的改善方案。

（四）落實行政業務的書面紀錄，以利交接與經驗傳承

由於任期制度使然，當教師對行政職務的掌握度漸入佳境，甚至自身已發展出一套心得時，便面臨任期結束而需離開該行政職務的情形。下一位兼任行政的教師又需要重頭開始學習，一來一往之下，行政經驗並無累積，勢必會對學校發展帶來

一定的影響。故完整的經驗資料紀錄，以及給予初上任者相關的教育手冊是相當重要的，完備的經驗資料紀錄可以從開會的書面紀錄開始累積起，若教師於一級行政主管的位置相當忙碌，無暇顧及紀錄時，也須監督基層行政職員紀錄完備。本文也發現當兼任行政的教師上任後，身旁的秘書及行政同仁常為他們請教的對象，因此若行政同仁具備完善的經驗資料紀錄，也可以達到行政經驗累積的效果。

（五）發展教師兼任學校行政的職前訓練課程

本文發現，大學教師在兼任學校行政職務時，會面臨角色衝突的挑戰；因此，發展教師兼任學校行政的職前課程，藉由課程培養教師兼任學校行政須具備之能力，應可以減少教師兼任學校行政職務時的角色衝突，提升我國大學教師擔任兼任行政職務的意願。舉例來說，大學可以舉辦相關的「職前培訓」，來邀請有多年行政資歷的大學教師或行政同仁來分享寶貴的經驗與默會知識，協助學校行政單位中的新任者更快速地進行業務的銜接。此外，在強調知識管理的資訊時代，校方也可以建立在職交流平台，提供兼任行政職務的大學教師一個交換資訊的場域，透過經驗分享的方式來彼此增益。

（六）評鑑雙軌制

行政管理能力應當被評鑑制度視為一種專業，然而現今教師評鑑主要是以教學、研究為主要評判標準，此對於兼任學校行政職務者造成一定的負擔。未來可考量美國或俄羅斯使用的評鑑雙軌制，也就是兼任行政職務之教師可以選擇是否以行政作為評鑑的標準，而非與往常一樣兼任行政職務時仍以教學、研究做為評鑑教師之主要標準，這樣教師才會願意付出自己的時間於行政服務，並認為自己是專業管理者。

（七）高等教育行政工作的制度革新：《大學法》的改革芻議

我國整體高等教育內有關大學兼任行政職務的制度設計，其母法可溯源至《大學法》中的規範。現行《大學法》第 13 條規範了大學教師在兼任學術主管時的資格條件，例如院長須有教授以上資格、系主任與所長則須有副教授以上資格。然而，大學內的各級行政主管，例如教務長、研發長、課外活動組組長等，現行《大學法》並未有設定兼任時的資格條件，而是交由各校組織章程訂定之。由於學術研

究的表現在大學教師升等時的占比較重，當教師尚未完成升等時，若教師嘗試兼顧行政主管角色與研究角色，即容易產生兩者皆表現不佳的情形。再加上行政主管雖不若學術主管需要辦理學程事務，但仍需要投注大量時間於校務的溝通、協調與執行，因此較適合已經升等完畢或者是預期升等無礙的教師擔任。是以，《大學法》第 14 條關於各級行政主管的兼任資格，或可在周延的規劃之下，增加與學術主管相似的兼任資格。

除了兼任的資格之外，在目前《大學法》的規範下，大學內絕大多數的行政職務都是採「兼任」性質存在，而「必然兼任」的限制也產生了本文所討論的諸多角色衝突現象。現行《大學法》第 13 條中有關學術主管的遴選，規範學術主管僅能由教學人員兼任；在行政主管的遴選上，現行《大學法》第 14 條則規定：「國立大學各級行政主管人員，得遴聘教學或研究人員兼任，或由職員擔任，並於各校組織規程定之」。然而，除人事室主任、主計室主任等輔助單位的行政主管較常由職員「專任」擔任之外，絕大多數的行政主管都是由教學或研究人員「兼任」。換言之，若行政管理的職能與能力被視為一項難以取代的專業，現行《大學法》並未提供一個彈性的空間，讓教師可以專任在特定的行政職務之上。因此本文認為，隨著大學所面臨的挑戰日益多元，權責機關應可適時地放寬行政主管僅能兼任的限制，讓大學教師有「專任」行政職務的可能。適時放寬上述限制，除了讓有心貢獻校務的教師可以全心投入之外，也可能為整體校務治理的品質帶來助益。

三、研究限制與研究建議

本研究的研究限制主要來自於受訪者的邀約，由於兼任行政職務的工作負擔沉重，且有部分的教師在兼任行政職務的過程中，所得到的經驗是較為負面的，因此接受訪談的意願較低。是以，雖然盡可能地力求多元，本研究受訪者的觀點在一定程度上，仍可能對於學校行政職務給予較正面的評價。此外，本研究以國立政治大學內，兼任學校行政之教師為研究對象。然國立政治大學是以人文科學為主的公立研究型大學，雖研究對象當中包含理工科的教師，希冀能藉此達到綜合性之探討，但仍可能無法涵蓋所有衝突可能性，再加上公立大學與私立大學勢必有所差異，這些部分值得未來研究者進一步蒐集資料來比較、分析。除了個案挑選上的侷限之外，本研究所採取的質性研究途徑，雖然較量化研究途徑能捕捉到較豐富的脈絡與

情境，然而在本質上仍與問卷調查同屬於主觀性（subjective）的資料格式，因此還是會產生客觀現況與個人詮釋上的差異。未來研究可在主觀性資料之外，額外蒐集部分的客觀性（objective）資料，例如兼任行政職務的教師基本資料、課程安排或家庭狀況等，使分析上更加完備。

鑑於現今我國與大學教師兼任學校行政角色衝突與調適之研究相當稀少，本文以紮根理論的方法，探索性地探究此一主題，希望能拋磚引玉，使更多公共行政研究者投入校務行政相關研究，以下提供數項研究建議供未來研究參考。首先，未來研究者可針對理工科系為主的大學、教育型大學、私立大學等教師為研究對象，建構大學教師兼任學校行政職務角色衝突與調適歷程，使得大學教師兼任學校行政角色衝突與調適之研究更為完備。除此之外，由於行政主管掌握資源分配的權力，因此大學教師兼任學校行政的制度，無論是否為上級長官提名或是院所選舉產生，就實務上均具備相當的選舉政治化之生態，此部分也值得未來研究者加以著力。最後，本研究顯示教師兼任學校行政須具備的能力與教學、研究能力有所不同，故容易產生不同類型的角色衝突，值得我國大學教育相關的行政主管與決策者持續關注，並研擬適當的對策加以因應。

參考文獻

宋校年（2011）。國中棒球教練角色衝突與因應策略關係之研究角色衝突。**運動知識學報**，8，24-35。

國安民、陳文成、藍俊雄（2015）。職業軍人參與在職進修對生活與工作滿意度影響之研究：以角色衝突為中介變項。**管理資訊計算**，4（1），234-248。

張仁家、張麗雲（2017）。教師兼任行政工作核心職能之探討：以技術型高中總務主任為例。**學校行政**，112，132-159。

陳敦源、賴怡樺、鄭元齊（2019）。大學行政服務躍升的機會與挑戰：以服務品質管理機制為例之研究。**國家與社會**，21，169-214。

曾清旗（2018）。高國中小教師兼任行政工作意願分析。**臺灣教育評論月刊**，7（5），135-138。

鈕文英（2018）。**質性研究方法與論文寫作**。臺北：雙葉。

賴岳聰（2015）。公立高級中等以下學校教師兼任行政工作之初探。**臺灣教育評論**

月刊，4（5），109-111。

Adams, K. L., & Hambright, W. G. (2004). Encouraged or discouraged? Women teacher leaders becoming principals. ***The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas***, 77(5), 209-212.

Badarna, L. K., & Ashour, M. A. (2016). Role of school administration in solving students' problems among Bedouin schools within the Green Line in Palestine. ***Journal of Education and Practice***, 7(6), 182-190.

Burke, R. J., & Greenglass, E. (1993). Work stress, role conflict, social support, and psychological burnout among teachers. ***Psychological Reports***, 73(2), 371-380.

Corbin, J., & Strauss, A. (2014). ***Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*** (4nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Fedorova, A., & Ponomareva, O. (2017). ***Developing university HR potential as the basis for its intellectual capital***. The 9th European conference on intellectual capital, (April 6-7), Lisbon, Portugal.

Feeney, M. K., & Stritch, J. M. (2019). Family-friendly policies, gender, and work-life balance in the public sector. ***Review of Public Personnel Administration***, 39(3), 422-448.

Getzels, J. W., & Guba, E. G. (1954). Role, role conflict, and effectiveness: An empirical study. ***American Sociological Review***, 19(2), 164-175.

Grubb, W. N., & Flessa, J. J. (2006). "A job too big for one": Multiple principals and other nontraditional approaches to school leadership. ***Educational Administration Quarterly***, 42(4), 518-550.

Hall, D. T., & Gordon, F. E. (1973). Career choices of married women: Effects on conflict, role behavior, and satisfaction. ***Journal of Applied Psychology***, 58(1), 42-48.

Hayes, S. D. (2016). ***UCEA professors' perceptions of principal preparation program challenges in developing candidates for the instructional leadership role*** (Unpublished doctoral dissertations). Texas A&M University, College Station, TX.

Herman, J. B., & Gyllstrom, K. K. (1977). Working men and women: Inter-and intra-role conflict. ***Psychology of Women Quarterly***, 1(4), 319-333.

House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a

model of organizational behavior. ***Organizational Behavior and Human Performance***, 7(3), 467-505.

Houston, D., Meyer, L. H., & Paewai, S. (2006). Academic staff workloads and job satisfaction: Expectations and values in academe. ***Journal of Higher Education Policy and Management***, 28(1), 17-30.

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, 36(1), 16-78.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal. R. A. (1964), ***Organizational stress: Study in role conflict and ambiguity.*** New York, NY: John Wiley.

Kaufman, D. R. (2013). P***erceptions of educational administration pre-service training by former Illinois superintendents currently serving as university professors*** (Unpublished doctoral dissertations). Illinois State University, Normal, IL.

Koustelios, A., Theodorakis, N., & Goulimaris, D. (2004). Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece. ***International Journal of Educational Management***, 18(2), 87-92.

Kulik, L., Shilo-Levin, S., & Liberman, G. (2016). Work–family role conflict and well-being among women and men. ***Journal of Career Assessment***, 24(4), 651-668.

Loder, T. L., & Spillane, J. P. (2005). Is a principal still a teacher?: US women administrators' accounts of role conflict and role discontinuity. ***School Leadership & Management***, 25(3), 263-279.

McInnis, C. (1999). ***The work roles of academics in Australian universities***. Canberra, Australia: Department of Employment, Education, Training and Youth Affairs.

Miles, R. H., & Perreault Jr, W. D. (1976). Organizational role conflict: Its antecedents and consequences. ***Organizational Behavior and Human Performance***, 17(1), 19-44.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family and family-work conflict scales. ***Journal of Applied Psychology***, 81(4), 400-410.

O'Neil, J. M. (2008). Summarizing 25 years of research on men's gender role conflict using the Gender Role Conflict Scale: New research paradigms and clinical implications. ***The Counseling Psychologist***, 36(3), 358-445.

Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. ***Administrative Science Quarterly***, 15(2), 150-163.

Schuler, R. S., Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1977). Role conflict and ambiguity: A scale analysis. ***Organizational Behavior and Human Performance***, 20(1), 111-128.

Schulz, T., Gewald, H., & Böhm, M. (2018). ***The long and winding road to smart integration of door-to-door mobility services: An analysis of the hindering influence of intra-role conflicts***. 2018 European Conference on Information Systems, (June 23-28), Portsmouth, England.

Schwab, R. L., & Iwanicki, E. F. (1982). Perceived role conflict, role ambiguity, and teacher burnout. ***Educational Administration Quarterly***, 18(1), 60-74.

Van Sell, M., Brief, A. P., & Schuler, R. S. (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. ***Human relations***, 34(1), 43-71.

Winter, R., Taylor, T., & Sarros, J. (2000). Trouble at mill: Quality of academic worklife issues within a comprehensive Australian university. ***Studies in Higher Education***, 25(3), 279-294.

Wolverton, M., Wolverton, M. L., & Gmelch, W. H. (1999). The impact of role conflict and ambiguity on academic deans. ***The Journal of Higher Education***, 70(1), 80-106.

附錄一　訪談大綱

一、請問您當初兼任行政職的原因？兼任行政工作就任前有做了哪些自我準備？當時接受交接的過程為何？

二、請您談談大學教師於教學、研究、輔導、服務，以重要性而言，這四個部分您如何去排定您的順序？

三、您兼任學校行政時，發生哪些困難與角色衝突（例如教學與行政之間、家庭與行政之間）？可否舉例說明？

四、面對上述困難與衝突您是如何處裡？對於教師兼任學校行政有何建議？

Role Conflicts and Adaptation of Faculty Members Who Serve as University Administrators: A Case Study of National Chengchi University

Shi-Chiung Yang*, Zong-Xian Huang**, Tong-Yi Huang***

Abstract

As a university's educational functions have expanded, most faculty members have to play multiple roles in their institution. Under this circumstance, the faculty members who serve as university administrators have to deal with complex tasks and play multiple roles, probably finding themselves in a situation of role conflicts. As an exploratory attempt, this article conducted semi-structured in-depth interviews with faculty members who have administrative experiences at National Chengchi University to analyze the role conflicts and their adaptation strategies. By adopting grounded theory for data analysis, we not only constructed faculty members' modalities of role conflicts when they serve as university administrators, but also discussed the adaptation strategies which they applied in response to the role conflicts.

* Master, Department of Public Administration, National Chengchi University, e-mail: c.cii0310@gmail.com.

** Master, Department of Public Administration, National Chengchi University, e-mail: huang19940518@gmail.com.

*** Professor, Department of Public Administration, National Chengchi University, e-mail: tyhuang@nccu.edu.tw.

We divided the role conflicts of faculty members into inter-role conflicts and intra-role conflicts. Regarding inter-role conflicts, we found that faculty members' administrative role would contradict with other roles, such as teaching role, research role, family role and professional role. In regard to intra-role conflicts, we found that faculty members might be constrained by administrative regulations, communication cost, limited resources and emergency events. To respond to their role conflicts, faculty members who serve as administrators will develop some tactical adaptation strategies. This study sheds some light on institutional research by applying the perspectives of role conflicts, and offers some reform advices for faculty members who serve as administrators in universities.

Keywords: higher education, school administration, university administrators, role conflicts, adaptation strategy