

# 教學、研究、服務，孰輕孰重？大學教師的三難困境！

林怡君

嘉南藥理大學 資訊管理系副教授兼國際處國際長

謝振裕（通訊作者）

嘉南藥理大學 社會工作系教授 兼通識教育中心主任

## 一、前言

教育為百年大業，任何層級的學校教師，都肩負著傳道授業解惑的責任。在華人社會早期的教育場域裡，教師的工作幾乎都是單純的教學任務，甚少接觸行政及後援等相關業務。然而，在接受西方教育制度及觀念後，因為職務設計及需求，除了教學，教師們仍必須兼任著從校長以降的各項研究及行政服務工作。

無論學校層級，每個學校必有的行政職務包含校長、教務長（主任）、學務長（主任）及總務長（主任），中小學有輔導主任，大學端則尚有副校長、主任秘書（秘書長）、學院院長、通識教育中心主任、研發長、招生長、國際長、圖書館長…等特級和一級的主管職務，加上各處室的二級主管及行政教師等職務，基本上都是由專任教師肩負著繁雜的任務，這些兼任行政職務的專任教師們，同時擔任著課堂教學與校務行政輔導服務的工作，大學端的教師則是視學校發展定位及方向，還有不同等級的研究任務與要求，長久以來，雖偶有負荷過重之反應，但畢竟算是個案，整個教育現場，倒也算是風平浪靜，相安無事。

然而，從上世紀 1980 年代開始，隨著社會變遷的加遽、上級單位隨著不同長官的更換推出新口號新計畫，原本的舊計畫或方案仍需執行，層層疊疊的計畫方案加上人力短缺、官僚體制的束縛…等種種不友善的教育環境，加上教師個人意識的抬頭，對家庭生活的更加重視等因素，原本一片祥和的教育現場，各級學校教師們對擔任行政工作，開始有了更激烈的排斥與抗拒，甚至到最後有了所謂「行政逃亡潮」的稱號（莊金永，2024），專家學者也進一步執行相關現象的研究，最終促使各級政府及學校有更大的意願逐步提出解決方案。

## 二、教師無意願兼任行政工作的原因

依據《教師法》32 條第七款教師義務之一為依有關法令參與學校學術、行政工作及社會教育活動。雖然法律有提到參與行政工作是義務之一，但同樣的法律條文及內容，仍有模糊及各自解讀的空間，如《教育基本法》第 8 條教師之專業自主應予尊重，《教師法》第 33 條所提及的教師任務偏重在教學與研究，故部分教師選擇對自己有利的解釋，大部分的時間分配都在教學與研究，尤其研究面向，除了是升等論文必須之外，也有一些費用可以領取，兼任行政職務時的無奈與缺少彈性，對比教師有較大權限安排自己所執行研究的主題與時間，所以教師對擔任或參與行政工作的態度是能免則免，能閃則閃。

專家學者對教師排斥行政工作也有諸多研究，羅德水(2015)及莊金永(2024)認為，部分校長的領導風格，加深了行政與教學間的對立，導致教師無意擔任行政工作。再者，行政工作的確繁複，教師優先要顧及學生的受教權，學術研究也可自行安排時間與行程，但行政上往往有突如其來無法預期的事件需要立即處理，近年常有上級或業務單位(如環保局、衛生局)的臨時訪視或抽查，時段上往往與教學衝突，訪視結果也對承辦教師帶來莫大壓力，這也讓教師對行政工作無法產生熱情。

以大學教育現場為例，部分系所的主任所長在系上屬較年輕的一輩，單位內其他老師的輩分比較資深，不是學長就是老師輩分的，除非資深教師願意主動協助，不然，基本上的系(所)務工作都落在系主任(所長)及職員身上，這對人力吃緊的學校而言，擔任系所主管的行政工作，是很容易折煞服務熱情的。加上資淺系所主管通常職級尚未升為正教授，也有一定的學術研究壓力，一旦擔任行政工作，勢必要在短期間內放棄或暫停研究計畫及工作，這對未來的升等之途產生負面影響，也是令人卻步的原因。部分國立大學甚至出現無人有意願擔任主管，而必須由系上老師輪流承擔的現象(巫銘昌、何希慧、戴劍鋒，2008)。鄭同僚(2006)所做的研究也指出，以台北市公立高中為例，最近三年全部學校教師兼任行政職務的任期只有1.6年。可見無論學校層級，行政職務的變動是非常快速的。

除此之外，接任行政工作後的責任制，也一定會影響到原來的生活品質。羅國基(2024)指出，教師生涯規劃、私領域家庭生活品質、個人人格不善溝通等因素會影響擔任行政職的意願。教學醫院也對戲稱的胡椒鹽(服務、教學、研究)之平衡取得感到壓力(為醫療永續開路!台大院長吳明賢突破體制讓年輕人投入，2025)，因此，臺大醫院吳明賢院長也對提升醫師的生活品質提出了一些看法與措施。楊禧瓊、黃宗賢、黃東益(2020)的研究也發現，教師個人角色衝突與適應是影響願否接任行政工作的主因之一。

### 三、兼任行政工作的優勢

雖說擔任行政工作有令人卻步的原因，但也有教師願意嘗試，第一是經濟因素，以大學學術單位來說，部分私立大學對行政主管較友善，同工同酬，無論職級，都是比照國立大學教授職級的主管加給，有些學校甚至有特支費用，加上一些行政主管的隱形或不定時福利，例如優先獲得產學合作資源、行政流程優先便利性、僅限行政學術主管的旅遊、研習活動或健康檢查…等，這些條件是具有一定吸引力的。

第二是主場優勢，擔任行政職務，對學校政策的方向會有更多的了解與認知。在職級升等的時候，也可能因為更多教評會委員的認識或基於對學校校務貢獻的肯定，而給予較高的分數。校內能見度高，反而是在升等時可以出線的

原因。但在外審的部分，就還是要看個人論文品質了。另外，擔任行政主管的時候會有更多機會認識政府官員及業界廠商，這對後續爭取政府計畫或產學合作方案，也是有助益的。

第三是教師評鑑，國內各大學都有綜合評估教學、研究與輔導服務三大面向的教師評鑑制度。有些大學針對教師兼任的各級行政主管或行政教師，設有免評鑑的辦法，這當然是校方反應行政主管平日的辛勞與對繁重任務的付出，也因為免教師評鑑，可以鼓勵主管投入更多的時間精力在行政事務上，協助解決校務。另一方面，部分大學的教師評鑑辦法也提供系所主管有權對所屬教師彈性加減分數，對單位內事務付出多的，可以加分，相反的，若是無事一身輕，凡事不關己的同事，則給予減分，此舉對單位教師而言，因為更公平，較不會產生勞逸不均的狀況，所以老師們是更歡迎的。

第四是減授鐘點，各級行政職務都有各校自行規定的減授鐘點數，時數雖然不多，但總也是制度面對行政主管的鼓勵與體恤之意，節省的鐘點時間，也有助於行政主管處理公務，讓行政處理更有效率與成果。

#### 四、結語

教育為百年大業，大學教師在職場中的教學、研究與輔導服務所花時間之選擇，基本上是個人選項，因人而異。有些教師著重在教學面，授課內容生動有趣，深獲學生喜愛，也有榮幸獲得優良教師或傑出教師等獎項。有些教師熱愛研究，陶醉在知識的咀嚼中，經常有研究論文的發表，這對學校知名度與口碑的斬獲也有一定程度的貢獻。行政面雖然是無名的幕後英雄，但教學與研究面向必須有行政效率及制度的配合，方能畢其功於一役，所以三個面向缺一不可，都是大學教育中的重要主軸。

本文不針對大學教育中的三大面向強制分出孰輕孰重，但期待每位教師在大學職涯中都能如願發揮潛能與興趣，在依照學校制定的規範中選擇所好，愛其所選，克盡職責，並能善盡傳道授業解惑之責任，如此方為學校之幸，學生之福！

#### 參考文獻

- 巫銘昌、何希慧、戴劍鋒 (2008)。我國大學系所主管職能表現之分析。《高等教育》，3(2)，33-62。
- 教育基本法 (2013)。
- 教師法 (2019)。

- 莊金永 (2024)。解決行政逃亡潮之我思與我見。師友雙月刊，645，40-43。
- 楊禧瓊、黃宗賢、黃東益 (2020)。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。文官制度季刊，12(4)，137-170。
- 鄭同僚 (2006)。公立高級中學教師兼任行政人員離職問題分析 - 以台北市為例。研習資訊，23(6)，7-18。
- 羅德水 (2015)。教師為什麼不想兼任行政工作？。2025 年 7 月 18 日。取自 <https://opinion.cw.com.tw/blog/profile/266/article/3030>
- 羅國基 (2024)。尋尋覓覓找無人？談學校行政的難題。師友雙月刊，645，57-59。
- 為醫療永續開路！台大院長吳明賢突破體制 讓年輕人投入 (2025，6 月 13 日)。聯合報，2025 年 7 月 16 日。取自 [https://health.udn.com/health/story/124507/8787640/no\\_think](https://health.udn.com/health/story/124507/8787640/no_think)

