

大學學系主任的角色

張芳全

國立臺北教育大學教育經營與管理學系教授

一、前言

（一）大學學系主任的重要性

大學每個學系設立，對於學生、學校、社會及國家都有其存在的意義及價值。然而要能讓學系永續發展及具有人才培育的價值，除了學系組成的教授之外，很重要需要有很好的學系主任領導。學系主任（以下稱主任）在大學的學術發展及校務經營具有重要角色，它他/她兼具行政與學術的領導功能，負責學系行政運作、維護和提升學術卓越性的標準發展，並具有學術研究創新的功能。在組織內，學系主任是全體教職員、教學和行政人員及大學部學生和研究生的學術及行政領導者。學系主任在學系本身、各學系、學院和學校的溝通扮演關鍵角色。Bensimon 等人（2000）對於大學學系主任論述著重於他們的角色、工作與重要性，尤其對學系的新進教師，探討內容包括：如何招募與選擇新教師包括尋找新教師、協調工作職缺、新教師到任前的準備工作適應新環境、教學、研究與服務；如何幫助新教師的第一年任教，包括提出專業與教學問題、計畫有效的系所介紹、幫助新教師教學、提供校園社區服務與關心、全年適應計畫；新教師第二年工作包括創造輔導關係與培養聯合領導關係、升等與永久教職的過程、發展多產研究、培養有效率教師、監控服務工作。該書僅著重於學系主任對新進教師的輔導，無法完整說明學系主任的角色與職責。

國內公私立大學學系主任多由學系師資據各學系，在系主任資格及條件的規範共同薦選，任期多在二年至四年不等，有些學系系主任得以連任，有些則否。大學教授的任務在於教學、研究與服務，然而大學學系主任由教授兼任，除了上述角色及職責之外，更有引領整個學系發展的重要任務。學系發展所包含項目相當多與零散，例如引導學生適性學習與職涯發展、引導學系的研究風氣及建立學系發展特色等。重要的是，筆者蒐尋國內學系沒有相關規範學系主任的角色及職權，因此國內對於大學系主任角色及職權難有具體規範。

大學學系是一個傾向於教學組織，系務運作與行政管理相近，而學系主任是該組織單位的領導者，面對校內外是一個的重要的溝通媒介。謝文全（2022）指出，組織單位在行政上涉及的範圍，從歷程上包括計畫、決定、組織、溝通、領導、激勵、危機處理、評鑑、視導、創新興革等。就此觀點來說，學系主任除了系務行政之外，亦有學術專業及教學工作，也就是說，學系主任除了要規劃與執行學系的發展計畫、學系的重要發展決定、學系組織正規運作、與校內外相關人士及單位溝通、領導師生有系務發展、激勵全系師生、學系危機處理、學系的系務評鑑、以及學系的創新興革之外，更需要有創新研究與發展，

甚至也有學系預算及人事考核等等的任務。然而國內對於學系學系主任的角色與職責並沒有進行分析。

（二）本文目的

2002年2月筆者到臺北教育大學（以下稱本校）服務之前，因具有教育行政高考資格，在行政院經建會（目前國發會）服務近六年，感受行政工作繁雜與人事更迭感觸特別多。轉任教職之後，大學擔任教職二十多年未兼任行政職，直到2021年5月的系主任薦選，在學系師長支持，於8月1日起接任主任。從2021年8月1日至2024年7月31日之三年時間擔任教育經營與管理學系（以下稱本系）學系主任，本系有十七位專任教師、三位行政人員及七個不同學制的班別（學士班、日碩班、博士班、文法碩士班、校務經營在職班及澎湖在職碩士班）共約五百位學生，是本校學生人數最多學系。系務龐雜，在兼任主任體會更多，每天進辦公室都盡己所能想更多付出，協助系務推動，讓學生好，學系好，學校好的共榮發展。筆者至服務之後，每天進校門之前，內心總告訴自己，今天進校門可以為學校做什麼？幫學生什麼？自己可再精進什麼？研究什麼？讓更多學生受惠，讓自己成長。這些思維一直在筆者腦海中盪漾與發酵著。回想擔任學系主任時光匆匆，2021年1月起疫情大流行，4月底臺灣各級學校停班停課，2021年8月1日之後每天仍到學校上班。受疫情影響，加上暑期，學校冷清，感受未來發展不確定性，深深覺得學系主任有無比挑戰。筆者整理心情，從零開始，投入工作，轉眼三年過去，酸甜苦辣，點滴在心頭。本文目的說明學系主任的角色與職責，提供省思。

二、學系主任的角色與職責

學系主任職位肩負多重責任與角色挑戰。美國的大學學系對於學系主任角色及職責多所規範，以下說明幾所大學情形如下：

（一）北德州大學

北德州大學（University of North Texas, 2023）對於學系主任的角色及責任包括：(1) 教職員工的發展（*faculty and staff development*），以公平透明方式支持教職員專業發展（例如，研究提案、教學法、課程發展），與教職員工管理人員合作，為學系設定長期和短期願景，並制定以成果為目標，支持學系、學院和大學的策略計畫，保持團隊合作精神，並參與創意解決問題；(2) 課程責任（*curricular responsibilities*），透過課程開發、評估、修訂和實施，保持大學部和研究生課程的特色發展、執行學術要求和規定，履行學系職責分配教師工作量，利用教學時段，為學生提供合理的課程學習機會；制定長期課程表，使學生能及時入學。(3) 學生事務（*student affairs*），包括制定並實施計畫，以便及時招募、指導、留任和畢業學生；提供資訊給學生及為學生服務；同時公平

處理學生問題和申訴，遵守大學的政策和流程，維護學生記錄。(4) 管理和行政職責（management and administrative responsibilities），包括與院長合作，監督教職員的設施 / 辦公空間分配及設備、提交適當的空間分配報告、確保學系和學院委員會每年配備適當人員、管理課程費用申請，並確保其合理使用；管理學系經營，並以最大限度提高公平性確保資源獲得適當管理、及時回應問責（accountability）、參與學院或大學的管理及規劃。

（二）芝加哥大學

芝加哥大學社會科學院（Division of the social science of the University Chicago, 2021）認為，學系主任是大學內各系的倡導者，代表學系和大學的觀點，向各學系成員傳達訊息；學系主任是大學的官員，職責包括：(1) 學系的法律和專業責任，學系主任對教職員工、學生、教職員工和求職者及其他人員做的承諾具有約束力；(2) 任負責監督學系的財務狀況、(3) 規劃學系的學術課程、(4) 執行與管理學系治理程序；5 有權接觸機密訊息必須對所有個人事務保密，包括薪資和年度加薪、紀律處分問題以及招聘和留任談判等。以臺灣的大學校院來說，學系主任對系內師長升等，乃至於師生在校內外有所爭端應予以保密的職責；(6) 對其他學術工作分配，學系會聘用學術人員擔任非教職職位，以支持學系的教學需求或個別教職人員的研究項目。(7) 提名權，學系主任擁有獨特優勢可以提名教職員工和學生獲得獎項或其他專業認可的機會，或鼓勵其他人這樣做。這些獎項包括教職員工和博士生的教學獎、博士生的論文獎學金，以及系內員工的服務獎和年度獎金。其中學系主任負責管理和促進系的決策和治理上，各學系在這方面都有各自的正式程序和非正式慣例，系主任常在這些體系完成任務，但有時需要定期審查和修訂相關的程序和規範。(8) 負責監督教職員會議（安排會議日程、制定議程、保存和分發會議記錄、維持討論秩序等），並遵循學系程序為學系常設委員會人員，任命教職員擔任學系內行政職務（例如，研究生和學士班生幹部）。(9) 擔任領導者—為教職員帶來機會、提出緊迫和關注的問題；並就這些問題提出應對措施，努力就學系發展方向尋求達成共識。以臺灣來說，就是學系的學系務會議。(10) 促進教師之間溝通、協商和達成目標。1(1) 處理棘手問題，當學系的教職員、其他學術人員或學生之間出現問題，學系主任的法律和職業義務，包括對某些資訊保密義務（例如，申訴），以及向校內其他人（例如，性行為不端指控）及在某些情況下向校外（例如，虐待學生指控）報告某些指控和問題的義務。當出現涉及個人或學術不當行為的嚴重問題，學系主任必須向院長和教務長辦公室尋求建議，也可諮詢大學法律顧問辦公室。

（三）休士頓大學

休士頓大學（University of Houston, 2025）認為，學系主任是各學系的首席

學術官和首席執行官，他/她向學院首席學術官兼首席執行官院長匯報工作。位任期為 11 個月，院長應在任命時確定其相對應的薪酬；學系主任應具備代表系內學術理想和抱負的權威，並有能力履行其行政職能，包括預算和資源分配。學系主任能透過提出新想法和建議來激勵學系發展。學系應擁有一位樂於代表他們出席學院和大學會議及全國學系主任和學者會議的主任。學系主任職責包括：(1) 與教師協商後，根據學系規章制度，向院長推薦所有教師人事變動，包括任命、晉升、終身教職、解聘、加薪和終身教職後審查。(2) 負責組織教師搜尋，監督學系內晉升和終身教職的流程。除了轉達推薦的教師之外，學系主任還會對每位候選人提交一份獨立評估報告。他/她應指導或提供導師協助新和在職教師促進教師發展。(3) 是教師和學生在學術誠信問題的首要諮詢者。(4) 為學系提供學術領導力和願景，以提升學系品質和聲譽。系主任能夠傾聽、組織和激發討論能力的環境中與教師共同制定計畫。這些討論可能讓導致系主任與其他系主任協商，進行跨學科計畫與合作。(5) 處理紛爭。學系內激烈討論會因升等為令人不快分歧。學系主任必須努力以友好和公平方式解決此類分歧。在任何情況下，都應公平、有尊嚴對待所有系內人員。(6) 負責學系與學生的關係和服務。這透過參與大學和研究所課程的設計和實施來實現。學系主任有權將這些課程計畫分配給學系內其他成員，以符合系職責方式安排教學任務，提供充足的專業課程、服務項目和遠距教育資源。(7) 學系主任負責至少每年與每位教師會面，討論每位教師的表現。這包括討論該教師過去和未來幾年的預期教學、研究和服務計畫，以及該教師將獲得加薪（如有加薪）。如果教師表現優異，學系主任可以研究給予特殊獎勵（例如，提名教授職位、申請股權加薪等）；如果教師表現不佳，學系主任有責任告知該教師，並建議和協助其提升績效。(8) 作為院長代言人，負責協調系上需求和優先事項。(9) 負責並監督學系的財務，向院長提交年度計畫和預算申請，根據學系的優先事項管理已核准的預算。(9) 負責監督學系內部的評估流程。

上述看出美國三所大學學系主任角色及責任相當多元，在角色上包括：學系的領導者、倡導者、行政官員、首席學術官和首席執行官，也是創新者，代表學系和大學觀點；在其職責上包括：系務治理、參與教師聘用、續任和晉升、協助教師教學及研究和支持、鼓勵教師進修、安排及協調課程給學系成員、分配其他任務工作給成員、預算規劃、執行和財務管理、學生和課程管理、提名權（包括獎勵師長等）、院長代言人、處理棘手問題等。

三、臺灣的大學學系主任之理想角色與職責

臺灣的大學學系主任的角色及職責沒有像美國大學的具體規範，這是值得未來國內進行思考、調整與修正。筆者認為，學系主任的理想角色包括：

（一）角色

學系主任的角色應包括：

1. 領導者：學系主任領導整個學系業務，包括學系的發展計畫之規劃、執行與評估，領導整個學系師生的學術研究及對外的學術交流等。
2. 執行者：學系主任執行整個學系計畫及指導相關活動和業務，包括執行系務發展計畫之、執行課程規劃及課程安排、執行系內國際與國內學術研討會等。
3. 創新者：學系主任對於學系未來發展提出創新變革作為，包括學系組織分工調整、鼓勵學系師長申請政府及相關部門的研究發展，帶動學系的創新變革。
4. 研究者：學系主任主任本身需要不斷地研究發展，以身作則地掌握時間、善用時間進行相關研究，以領導學系師長參與及自主性研究。
5. 協調者：學系主任是對校內外人員及單位的主要協調者，參與校內外的學術及行政會議，同時協調系內的各項活動順利推動。
6. 支持者：學系主任是系內師生的支持者，如果師生受到性別不平等待遇、學習機會受到影響，甚至有申訴救濟，學系主任是支持師生解決問題的關鍵人物。
7. 輔導者：學系主任引導學生生涯規劃，輔導學生就業與升學，同時對於師生意外事件，身心受到創傷者，提供物質與精神支持。
8. 代言人：學系主任對校內外都是學系的代言人，參與校內外會議，對於學系招生宣傳、與相關機構合作計畫，甚至推廣與行銷學系的代言人。

（二）職責

筆者認為學系主任的職責應包括：

1. 系務治理：學系主任綜理系務所有工作，包括對學生、教師及相關人員的相關業務。從行政歷程來看，系務相關活動及業務，甚至提供給學生學習的課規劃、執行與評估等。
2. 參與重要會議：學系主任需要參與校內外及系內外的重要會議，包括教師的升等、評鑑、學系課程提案、全校教師座談、校務會議、校務發展委員會，以及各行政單位的重要會議等，參與會議不僅對學系提案說明，而且從會議中掌握重要決議事項帶入學系，讓師生瞭解及學系應參考和執行。

3. 處理學生事務：學系主任應參與處理學系內所有學生的相關事務。雖然學系各班別都有專任導師，然而學系主任是學系學生的總導師，因此學生在校的適應問題、學習表現低落、校內外意外傷害等都需要參與處理。
4. 參與教師聘用、續任和晉升：學系主任不僅要參與本系教師聘用、續任和晉升的重要會議，甚至也是院與校級教評會委員，需要參與會議投票決定他系教師聘用、續任和晉升，以維護教師權益。
5. 協助教師教學及研究：學系主任需要從校內外爭取教學資源，協助教師教學及研究，同時學系主任亦應鼓勵學系內的師長進修，增加專業知能。
6. 規劃與安排課程：為了學系永續發展及創新，學系主任應經常檢視學系課程架構與學生學習和社會需求之間連結，鼓勵教師提出與開設新的課程，並主持學系課程委員會規劃與安排學系的課程。
7. 預算規劃、執行和財務管理：學系運作需要經費與資源，學系每一年都有其一定數額的經費支持系務經營。學系主任應針對每年度所要執行的業務，包括邀請專業人士演講、學系課程委員會的外聘專家、學生校外參觀車資、學生學習表現或論文寫作優良獎勵等等的經費做出規劃與分配及執行；學系主任可能募款及爭取校外資源等都需要做好財務管理。
8. 師生獎勵提名權：學生在班級幹部的學期獎勵、優良教師的評選及相關獎勵等，學系主任亦有提名的權力。
9. 處理棘手師生問題：學系主任應參與學生違反學術倫理的相關會議，或者學生性騷擾等重要棘手問題的處理之職責。
10. 校內外發言平台：學系主任宜具有校內外溝通的責任，尤其學系內師生在校內外有紛爭或學系重要發展之訊息發佈等職責。
11. 引導學系研究創新：學系主任宜有不斷構思學系在提升學生表現、教師教學創新、以及學系組織變革創新的職責。

四、結語與省思

（一）結語

筆者有緣擔任三年的學系主任是一種考驗，也是一種難以忘懷的體驗。本文就筆者擔任學系主任的經驗分享，從美國的北德州大學、芝加哥大學及休士頓大學對於學系主任的角色及職責規範來說明，以及指出個人對於學系主任的

理想角色及職責；最後為結語與省思。

（二）省思

本文有以下的省思如下：

首先，學系主任者是學系的計畫、執行、評估及創新者。建議未來擬擔任者，應與全系師長共同研擬一份學系中長程發展計畫，依據校務發展、設定目標及詳列各年度的方案及任務，任期間評估成效。主任應準備系務經營的理念，大公無私，勇於創新、接受挑戰，勇於在學校不同層級重要會議提出建言，讓學系永續發展。

其次，學系主任之角色與職責的制度設計方面，國內各大學校院之學系宜對主任的角色及職責具體規範。國內大學學系主任的角色與權責較為不明確，在高等教育政策應對於學系主任需要建立明確職務說明書。可以參考先進國家的大學學系主任職責與角色規範，如本文引述美國大學學系主任的角色與職責之外，亦納入臺灣各校所需的任務來規範。

第三，在實務個人成長轉化分享上，應深入瞭解行政理論與實務的差距。筆者在大學教授教育行政學二十多年，教導學生如何做行政計畫？如何做決定？如何執行？如何領導？如何溝通？如何分配及運用資源？如何危機處理？如何讓顧客滿意？如何提升全面品質？在組織中如何做好人際關係？如何爭取資源？如何管控資源及評估績效？如何行銷？如何做好知識管理？如何激勵組織成員？如何讓行政的理論與實務連結？擔任三年學系主任可以瞭解理論與實務落差與問題。三年行政工作是一本活生生的教育行政學，也是人生中很重要的學習。

參考文獻

- 謝文全 (2022)。教育行政學。教育行政學。臺北市：高等教育。
- Bensimon, E. M., Ward, K., Sanders, K. (2000). The department chair's role in developing new faculty into teachers and scholars. *Bolton, MA: Jossey-Bass.*
- Division of the social science of the University Chicago (2021). Department chairs' role and responsibilities. https://socialsciences.uchicago.edu/sites/default/files/PDFs/SSD_ChairsHandbook2021.pdf
- University of Houston (2025). Department chair roles and responsibilities. <https://uh.edu/provost/faculty/administrative-resources/dept-chair-roles/index.php>

- University of North Texas (2023). Roles and responsibilities of department chairs. https://vpaa.unt.edu/files/roles_and_responsibilities_of_dept_chairs_2023.pdf

