教育研究與發展期刊　第二十一卷第三期　2025 年 9 月　頁 37-68

DOI　10.6925/SCJ.202509_21(3).0002

大學學院院長領導角色：從組織類型之觀點

楊家瑜　國立中正大學通識教育中心助理研究員

摘　要

以國內外大學學院院長領導的相關文獻、組織效能，及 Quinn 的理論架構為基礎，本研究旨在探討在新公共管理思潮下，國內大學學院組織類型，進一步分析大學學院院長領導角色的現況。透過自編的問卷工具，以國內教師為範圍，依學校類型、地區別進行分層比例抽樣，再考量教育部學科分類標準（即人文、社會、科技），運用叢集抽樣方式分配各校所屬學院的教師樣本數。運用所回收的樣本資料，進行集群分析、區別分析及變異數分析。本研究發現在新公共管理思潮下，國內大學學院組織類型呈現混合治理模式，即以家族型、市場型為主。其次，不同學院組織類型中，院長所展現的領導角色皆以經紀者、協調者最明顯。呼應相關文獻，可知國內高等教教育治理架構中呈現有別於西方的臺灣獨特脈絡。本研究是國內少數在高等教育治理相關主題中，聚焦於大學學院院長領導，並採用實證研究分析，不僅瞭解國內大學內部治理在新公共管理思潮下，大學學院組織的類型，亦探討院長領導角色的現況。根據研究結果，可提供國內未來調整學院實體化政策、發展中層領導力架構之參考。此外，亦有助於學院院長釐清其角色、定位及中層領導力的重要性。

關鍵詞：中層管理、學術領導、新公共管理、學院組織類型

【通訊作者】楊家瑜　電子郵件：yangcy@ccu.edu.tw

The Leadership Role of University College Deans: A Perspective on Organizational Typology

Chia-Yu Yang
Assistant Research Fellow , Center for General Education, National Chung Cheng University

Abstract

Grounded in relevant domestic and international literature on the leadership of university college deans both domestically and internationally, organizational effectiveness, and Quinn's theoretical framework, this study explores the types of university college organizations in the context of New Public Management (NPM). It further analyzes the current state of the leadership roles of deans within Taiwanese universities. A self-developed questionnaire was administered to faculty members across universities in Taiwan. Stratified proportional sampling was conducted based on school type and region, and, following the Ministry of Education's disciplinary classifications (humanities, social sciences, and technology), cluster sampling was used to allocate faculty samples from different colleges. The collected data were analyzed using cluster analysis, discriminant analysis, and analysis of variance (ANOVA). Findings indicate that, under NPM, Taiwanese university colleges exhibit a hybrid governance model, primarily characterized by clan- and market-oriented structures. Across different organizational types, deans most prominently demonstrate the roles of broker and coordinator. These results align with existing literature, highlighting a governance framework in Taiwanese higher education that is distinct from Western contexts. This study is among the few in Taiwan to empirically examine the leadership roles of university college deans within the broader discourse on higher education governance. The findings not only enhance understanding of organizational typologies and governance structures under NPM but also provide valuable implications for future adjustments to college corporatization policies and the development of middle-level leadership frameworks. Furthermore, the results can assist deans in clarifying their roles, positioning, and recognizing the importance of middle-level leadership.

Keywords: middle management, academic leadership, new public management, NPM, organizational typology at college level

Chia Yu Yang's E-mail: yangcy@ccu.edu.tw (Corresponding Author)

壹、前言

自 1980 年代起，新公共管理強調組織去中心的分化結構，如何有效進行分層管理、實踐績效責任機制，為公私部門組織運作型態帶來不少變革（Homburg et al., 2007; Lynch et al., 2012）。在高等教育機構中的運用，此波趨勢改變國家政策變革、機構層級管理者，採取具變革性、商業化的管理模式；同時也產生機構內部治理結構的重新設計，如決策權分配、組織領導方法、治理委員會組成等（Donina, et al., 2018）。在新公共管理體制下，組織變革的挑戰隨之增加，如大學政策制定以多層次協商歷程為基礎，即層級結構下的院系內協調、院系與上層領導者協商、上層領導者偶爾單方面決定等，此顯示不同層級治理結構的相互依賴、凝聚共同目標的重要性；因此，部門層級主管的管理和領導技能、能力和效能益顯其必要性及重要性（Braun et al., 2014; Hamlin & Patel, 2015）。

在此脈絡下，大學學院院長在內部治理結構中承擔雙重角色的定位，即居於高層管理者和下屬之間（Carvalho et al., 2010）。換言之，院長可被視為大學內部的中層管理者，同時扮演領導者和追隨者的角色，且需在這兩種角色間進行轉換；因此院長亦被界定為最高層策略管理者和第一線監督者的角色，負責連結機構的策略和推動（Falls & Allen, 2020; Pham et al., 2019）。換言之，院長在高等教育機構的策略管理中扮演重要的角色，不僅需制訂回應組織目標的策略，亦須確保策略可有效推動，並積極賦予組織成員參與決策制訂的歷程（Fumasoli & Hladchenko, 2024）。為有效展現中層管理者或領導者的關鍵角色，院長需承擔領導、外部聯絡、學生事務、教學與研究等責任，涵蓋行政、財務和學術事務，同時亦需扮演內部和外部環境間的協調者，建立及維繫強化組織子系統間、行政和教學人員間、其他中層領導者間的橫向聯繫或合作網絡（Carvalho & Santiago, 2010; Maddock, 2023; Vuori, 2014）。由此可見，院長的責任包括管理、行政、領導和學術任務，並需滿足高層領導者和學術同儕的多元需求，此角色被嵌入兩種不同的情境，其一是基於階層和管理意識形態的情境，另一則是基於多元化和同儕化的情境（Frenkel, 2021; Maddock, 2023）；此外，在新公共管理脈絡促使院長角色或權力相對提升的情況下，於內部治理結構中的地位，更加有賴於其管理和領導技能的展現（Carvalho & Santiago, 2010; Vuori, 2014）。

然而，新公共管理常與新自由主義所倡議的減少國家控制、增加市場機制等概念相互關聯（Chan et al., 2023; de Boer et al., 2007; Donina & Paleari, 2018），或

賦予大學校長、委員會更大的形式權力，或削弱傳統集體治理的結構，抑或在轉變的歷程仍保留傳統元素。因此，在高等教育機構中層領導或中層管理的定義，需取決於國家、機構的脈絡和背景（Vuori, 2014），誠如新公共管理思潮與既有治理結構融合後所演變的混合治理型態，可能導致中層領導者或中層管理者的角色面臨多元的挑戰。綜上所述，中層管理者或中層領導者在組織治理架構中，扮演相當重要且關鍵性的角色，同時因其職責、權力的定位模糊或不明確，使得此類管理者或領導者面臨不少挑戰。同理，在高等教育機構內部治理結構，除受新公共管理、新自由主義等思潮影響，逐步邁向市場化、去集中化或去中心化的治理模式，亦於各國背景和脈絡下保有不同的治理元素，顯得更趨於複雜。因此院長在高等教育機構治理架構中的角色，面臨多重管理的挑戰，需具備有效的領導和管理能力（Cheng & Zhu, 2023; Hassan et al., 2018）。至於有關院長領導相關的研究，Maddock（2023）分析並歸納 2010 至 2020 年間高等教育領域相關文獻，指出數量有限但逐步成長，主要係運用質性方法，且集中在單一學院，或聚焦於領導情境、角色、領導者經歷相關。以國內探討高等教育領導的研究，相對少有以院長為焦點的主題，因此本研究擬從國內高等教育內部治理脈絡，探討大學學院院長領導角色的現況，具體擬探討的研究問題為：

一、探討國內大學學院在內部治理中所呈現的組織類型為何？

二、分析不同學院組織類型中，院長所扮演的領導角色為何？

貳、文獻探討

為瞭解學院院長在大學治理架構中的定位及角色，本研究從國內法規的觀點、國外相關文獻或研究，歸納、比較國內外大學院長領導脈絡。

一、國內外大學學院院長之職責及角色定位

（一）國內之現況

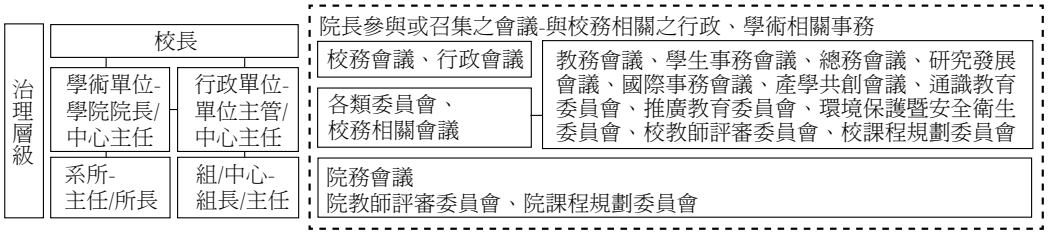
由於目前國內相對缺少與院長領導相關的研究，因此先從法職權觀點瞭解院長在大學內部治理結構中的角色定位。根據《大學法》第 13 條揭示大學各學院置院長一人，綜理院務（教育部，2019）；又，《大學法施行細則》第 7 條指出學院下得設學系，包括與該學系相同或性質相近之碩、博士班（教育部，2020）。在國

家層級法規層面，大學學院院長在職位上具有明確法源依據，且屬於內部治理結構中的中層領導或中層管理者。

從其職責範疇來看，檢視各大學組織規程內容（國立中正大學，2024；國立成功大學，2023；國立清華大學，2023；國立臺灣大學，2024；國立臺灣科技大學，2023），從層級觀點初步歸納學院為學術單位，院長則為學術單位主管的角色，綜理學院事務。從院長的職責範疇來看（如圖 1），院長需代表學院參與校層級決策會議、委員會議，及各行政單位召集與校務有關會議；另一方面，須主持學院層級事務相關會議。因此，從國內各大學學院院長於校務參與層級、類型的觀點，不難發現院長在校務治理中扮演關鍵樞紐角色，向上參與如代表各學院參與校層級會議並討論、決議學校整體發展、教務、學務、研發、國際、總務等層面校務；向下領導或管理即大學法、各校組織規程所謂的「綜理院務」。換言之，除主持或召集各類院層級委員會外，亦須規劃、推動有關學院發展、教學、研究、課程、學生學習等。

圖 1

國內大學學院院長參與校務法職權範疇



前述係從法職權的觀點，瞭解國內大學學院院長在內部治理層級的職責及角色。另從國家層級高等教育治理政策推動的觀點來看，教育部於 2005 年修正公布的《大學法》第 11 條明定「學院」為大學基本單位（教育部，2005）；為落實學院實體化機制，亦於 2013 年《人才培育白皮書》中揭櫫「試辦以學院為核心教學單位方案」，作為落實全球人才佈局的行動策略（教育部，2013）；其後為打破學院的學系本位框架，於 2015 年推動「大學校院以學院為核心教學單位試辦計畫」，引導大學建立以學院為統整主體的資源彈性配置及調整模式（教育部，2018）。該機制的推動策略，包括：透過學院整合師資及教學資源，達成師資人力彈性調度、

教學資源有效流通、課程開設跨域整合、招生名額彈性運用及合理分配，進而提升資源使用效益，強化人才培育需求（教育部，2018）。綜言之，學院實體化的治理模式是該政策的關鍵，換言之從法職權和領導權等層面來看，院長需扮演、展現其充分的角色及功能。

（二）國外之脈絡

其次，先不論院長在國外大學內部治理結構、不同國家治理脈絡中所賦予院長的實質權力多寡等，初步歸納國外相關文獻及研究，得知其職責和角色，與國內有類似之處，Boyko 與 Jones（2010）歸納大學學院院長的角色和責任，包括管理責任、領導職責、外部聯絡、募款、學生事務、教學與研究；院長於學術和行政單位運作的交會點上，發揮關鍵的角色，提供共享治理相關的教師、領導者之間重要的聯繫（Del Favero, 2005），不僅需履行職責，亦需在特定背景下、垂直的行政文化與水平教職員文化間、與外部環境之間找到平衡及扮演適當的緩衝角色（Bray, 2012; Davies & Thomas, 2009）。因此，Hassan 等人（2018）認為院長被視為學校的領導者，對學習環境有重要的影響，需具備遠見、卓識的領導能力。

從英美、歐陸、北歐、東亞地區國家的大學內部治理結構和脈絡中，院長所扮演的角色及職責歸納如表 1。英美體系的院長多具有領導或管理角色和職責，如美國、加拿大負責學術、財務和人事，亦強調外部整合；英國則以協調、落實校長決策為主。歐陸的法國偏重政策執行，德國強調協調、同儕治理。北歐的國家如瑞典和丹麥以執行校長決策的角色為主，芬蘭和挪威具有績效執行、策略的彈性。東亞國家普遍以學院層級的內部協調和管理為主。整體來看，各國大學院長在內部治理的角色，可能因學術自主、國家管控、市場化、權力結構等因素而呈現不同的型態，因此可再進一步瞭解院長與校長之間的權力互動關係。相較之下，美國大學的院長掌握資源和人事，相對具有主導權，加拿大次之；英國則因法人治理，因此院長偏屬協助執行者。歐陸、東亞多數國家則以國家、校長主導決策和管理為主，院長的權力相對有限。至於北歐國家雖以校長主導決策，院長須落實績效。綜言之，各國在院長內部治理架構中的自主性、權力互動，因國家脈絡的不同而呈現多元的型態，但不難發現英美、北歐、歐陸至亞洲，似展現去中心化至中心化的治理光譜。

表 1
各國大學學院院長角色、職責範疇及權力關係

地區	國家	學者論點	角色	職責	校長與院長權力關係
英美	英國	Davies（2016）；Davies 與 Thomas（2009）	諮詢者、激勵者、整合者、促進者、倡導者、執行者	籌組團隊、制定及推動願景和計畫、建立內部及外部網絡、確保學院財務及學術運作、事務管理及運作	中心化（校長主導法人治理，院長為執行者）
	加拿大	Lavigne（2018）	領導者、管理者	學術管理、財務責任、員工管理、行政事務、研究發展、學生學習、工作環境	偏去中心化（院長具有財務、人事權）
	美國	Bassaw（2010）；Del Favero（2005）；Gallos（2002）；Montez 等人（2002）；Rosser 等人（2003）	領導者、管理者、訊息溝通者、資源提供者、內外部網絡建立者	外部與政治關係、學術發展、資源管理、內部生產力、學術人員管理、衝突管理、推動組織變革、參與決策規劃	去中心化（院長具自主權，掌握資源和人事）
歐陸	法國	Mignot-Gérard（2010）	同儕中的首席管理者、協同領導者、校長 - 院長 - 行政部門零和關係	負責推動校長團隊決議的規劃	中心化（國家監控及校長主導，院長執行）
	德國	Hagerer（2019）	協調者、品質管理者	建立聲譽和形象、學習指導服務、品質管理	偏去中心化（同儕治理模式，院長需協調）
北歐	丹麥	de Boer 等人（2007）；Geschwind 等人（2019）	管理者、績效推動者	資源配置、人員聘任與管理、推動組織績效、策略規劃	中心化（校長任命院長，偏層級治理）
	芬蘭		管理者、績效推動者	財務管理、績效管理、落實績效	偏中心化（校長主導，院長具績效、財務權）
	瑞典		管理者、法人治理執行者	資源和人事管理、實踐策略績效落實	中心化（校長主導法人治理，院長為執行者）
	挪威		輔導者、協調者	參與策略規劃、協助行政運作、確保學術自由	去中心化（院長由選舉產生，具策略和資源的彈性）
東亞	日本	Huang 等人（2020）；Kaneko（2009）	管理者、協調者	院層級教學研究管理、行政協調	偏中心化（校長主導校內決策，院長執行）
	韓國	Shin（2012）	協調者、學術領導者	協助推動政策、管理學院內部事務	偏去中心化（校長主導校內決策，院長僅有部分實質權力）

二、大學學院院長面臨之挑戰及難處

從前述國內外大學學院院長在高等教育機構內部治理結構中，介於中層領導或中層管理層級，且角色相當多元。因此，學術院長被認為在大學中具有獨特的地位，不僅角色模糊且涉及不少利害關係團體，是高等教育中最困難、被誤解的職位之一（Bray, 2012; de Guzman & Hapan, 2013）。諸如在行政協調和資源分配上的角色不甚明確（Mignot-Gérard, 2010），限制了中層管理者的領導力；或因行為、結構和政治層面的困境（Catacutan & de Guzman, 2016），需面對來自上級、學院內或外部權威的壓力；此外隨著社會對高等教育期待和問責要求的增加，院長傳統的角色亦逐漸需具備政治敏感性、精算經費的管理者（Rosser et al., 2003）。從院長角色多元、模糊、不明確的狀態下，綜整相關文獻及研究，可進一步歸納院長可能面臨的挑戰及難處：

（一）資源有限：院長職位常被低估，同時權力有限且資源不足（Maddock, 2023）。再者，新公共管理思潮帶動大學管理結構產生改變，導致學院在資源有限的情況下，院長需承擔更多的新任務，如品質管理、新規範和法規、全球排名提升和維繫、形象塑造等（Hagerer, 2019; Seale & Cross, 2015; Sharma et al., 2016）。

（二）任務矛盾：院長的角色充滿挑戰與矛盾，需在日常管理和長期徹略間取得平衡，亦需在教職員、學生和行政人員間的協調，代表學院處理外部事務，亦需成為創新和進步的典範（de Guzman & Hapan, 2013; Montez et al., 2002）；在執行不同職間，如績效評估、合法性、領導力、研究等需求間的，需採取標準化或差異化策略的必要性，或全球化下的在地需求、學校願景與學院使命的衝突等（Guyottot & Thelisson, 2023）。

（三）文化衝突：院長需有效與上級管理層及學院內部教職員溝通，有效因應內部與外部需求的雙重壓力，常處於不同文化與衝突的中間地帶，需遵循學術文化亦需滿足行政管理要求（Bray, 2012; Gallos, 2002）；此外，亦常面臨內部官僚主義、無法對個人績效負責、員工抗拒等困境（Davies & Thomas, 2009）。

（四）角色轉換：Fall 與 Allen（2020）指出院長需要意識何時需要在領導者和追隨者角色之間轉換，且需具備轉換的靈活性。此外，面對不同職責或任務情境時，需要應對多種的角色，然而因其對角色模糊、對複雜性缺乏清晰理

解，往往缺乏足夠的支持來應對其角色的責任（de Guzman & Hapan, 2013; Seale & Cross, 2015）。因此，Maddock（2023）亦指出學術中層領導者在促進大學學習和教學領導方面，扮演多面性的複雜角色，也體現同儕間領導實踐的重要性。

承上，學院院長所面臨的挑戰、難處，來自於組織結構所導致的資源分配、職責或任務間的矛盾、不同組織或群體文化間的衝突，亦有部分來自於院長對職責角色認知的模糊、理解，及是否有效轉換等層面。若從組織層面來看，部分研究建議大學應改善中層領導者角色的明確性、資源分配和自主權（Cheng & Zhu, 2023; Fumasoli & Hladchenko, 2024; Maddock, 2023; Montez et al., 2002），亦有研究指出宜重新思考學院的權威和組織架構，推動共享領導的模式，或向院長明確傳達組織的優先任務，以提高院長職位的效能（Montez et al., 2002）。其次，從院長個人層面來看，具備多種領導風格，根據情況靈活運用，並體現政治、社會層面的影響，與不同利害關係群體和個人合作，以維繫和促進學院發展（Cheng & Zhu, 2023; Rosser et al., 2003）。

三、大學學院院長應具備之領導角色

基於學院院長在大學內部治理架構中居於承上啟下的位置，同時承擔多元的角色和複雜的職務，因此院長個人所需具備的能力及相關知能應有其重要性。具體而言，一位有效能的院長應具備的條件，除符合法規層面所規範的身分、條件外，往往在個人特質、能力層面亦具有其基本要件。在個人特質的層面，通常需具有誠信、啟發性、外向、堅韌、洞察力、開放思維、前瞻思維、學習新事物、適應變化、解決問題等（Davies & Thomas, 2009; Siddique et al., 2011）；此外，在權力模糊的情境下，院長亦須透過其影響力取得信任和合作，以實踐任務和目標（Falls & Allen, 2020）。在能力的層面，則包含學術成就、領導能力、行政經驗、溝通能力、決策能力等（Bassaw, 2010; Lavigne, 2018）；其次，則是院長在不同情境下，需靈活轉變期的角色及行為模式，且隨經驗累積，使轉換趨於自動化和潛意識化（Falls & Allen, 2020）。此外，院長的領導能力至關重要，且學院組織效能有很大程度係取決於領導行為；而有效的領導能力展現，可協助院長將其職能轉化為可實際運用在學院運作的具體行動和策略（Bassaw, 2010; Mesfin & Mengistu, 2024）。換言之，院長領導能力的發展及有效運用，對學院事務的運作、學校目標的達成，應有其正向的助益。

綜上，大學學院院長的領導角色和定位，與學院內、外部情境脈絡息息相關，如權力及權威的來源、利害關係人、組織文化、治理歷程等（Gallos, 2002）。換言之，其領導角色實與組織情境存在動態的關係。從此動態關係的脈絡及特性，院長應具備多種領導角色並且靈活運用，以維繫和促進學院的發展（Cheng & Zhu, 2023; Rosser et al., 2003）。學者（Quinn, 1988; Quinn et al., 2007）所提的理論架構，特別強調瞭解組織脈絡（文化）與領導角色之間的重要性，亦即該框架為領導者在面對組織的脈絡及挑戰時，從組織動態的觀點提供具適應且有效的領導角色。

根據大學學院組織效能意涵及層面、國內各大學學院運作事務及學者評估學校效能的觀點，進一步歸納學院組織效能可包括行政運作、教師教學、研究發展、組織創新、永續發展計五層面。又從學院組織文化、動態能耐等觀點，可進一步探析組織文化或類型，如 Cameron 與 Freeman（1991）從組織文化觀點界定不同組織的型態，並參考 Teece（2009）、Teece 等人（2004）提出組織動態能耐區分為程序、位置、路徑觀點，及 de Boer 等人（2010）、Quinn（1988）競值理論中的組織運作特性，如結構化 / 正式化組織相對於回應 / 開放組織、強調合作 / 團隊特質的組織對應動態／競爭組織等，可進一步將不同類型的組織文化，區分為家族型組織（clan organization）、靈活型組織（adhocracy organization）、市場型組織（market organization）、階層型組織（hierarchical organization）共四類。四種不同特性的組織文化取向及組織類型、八種對應的領導角色，個別呈現的組織結構、目標彙整如表 2。

（一）人群關係取向／家族型組織：該類型相對屬於彈性、回應、開放式的組織結構，以長期、內部的目標為焦點，包括良師、促進者的領導角色。此取向的領導角色，常展現關懷、支持的行為，為成員提供發展方向（Bassaw, 2010; de Boer et al., 2010; Quinn, 1988）。另一面，亦強調能與下屬、同儕和其他利害關係者，建立、維持良好的關係（de Guzman & Hapan, 2013）。

（二）開放系統取向／靈活型組織：其組織結構同於人群關係取向，不同的是此類組織強調短期、外部的目標，常見的領導角色為改革者、經紀者。改革者角色通常可掌握、指出發展的影響因素，並引導成員進行創新與變革、帶領成員適應變革，同時承擔發展中的不確定因素（de Boer et al., 2010; Quinn, 1988）。對應院長領導相關研究結果，此類領導者影響學院發展願景和政策、促進正向的學院文化、對下屬具同理心及個別化考量等（Cheng & Zhu, 2023）。經紀者角色奉守組織運作合法性，力求與其他單位聯繫，及掌握資源的來源和取得（de Boer et al., 2010; Quinn, 1988）。

（三）理性目標取向／市場型組織：強調組織動態、競爭的運作特色，而組織多半呈現較為結構化、正式化的型態，領導者角色常為生產者、指導者（de Boer et al., 2010; Quinn, 1988）。此取向的領導者角色，對應院長相關研究歸納，院長應確認學院的核心理念，規劃領導策略、創造共同願景，明確向成員說明發展的方向（Bassaw, 2010）。

（四）內部過程取向／階層型組織：此取向較偏向保守、謹慎的領導角色，在此種類型的組織中，強調結構化和正式化的運作方式，但一方面仍強調組織成員的合作和連結（de Boer et al., 2010; Quinn, 1988），具體以協調者、監控者為主。以院長領導的觀點來看，面對內部、外部壓力或失衡時，如在教職員與行政人員、學生與教職員、行政人員與公眾之間的需求衝突，院長需要在對立問題上擔任協調者的角色（Montez et al., 2002）。因應任務目標或績效評估時，亦需建立期望、監控或獎勵的發展，相對屬於監控者的角色（Cheng & Zhu, 2023）。

表 2
不同組織類型及其領導角色

組織文化取向／類型	組織特色		領導角色
	結構	目標	
人群關係／家族型	彈性／回應、開放	長期、內部的	良師、促進者
開放系統／靈活型		短期、外部的	改革者、經紀者
理性目標／市場型	控制／結構化、正式化	短期、外部的	生產者、指導者
內部過程／階層型		長期、內部的	協調者、監控者

註：修改自 Quinn（1988, p. 86）。

四、小結

根據前文有關國外大學學院院長的定位及角色，在不同國家大學分權或集權治理結構的不同，致有不同的角色定位和職責；總的來說，相對屬於分權治理架構的國家（如：英國），院長往往被賦予相對高的權力，因此在搭配其職責、權限下，將可彰顯其功能。反之，相對集權的國家（如：法國），大學內部治理架構呈現校長、院長、行政部門間的零和關係，若院長被賦予的權限相對低，往往被視為負責

推動校長團隊決議的執行者，或同儕中的首席管理者角色。以 Quinn（1988）所提的理論架構為基礎，亦有研究指出機構文化、領導行為的複雜性，對組織效能有顯著影響；文化和領導角色的多樣性愈高，學院的效能愈高；尤其校園文化中平衡包含不同類型時，效能更為顯著。相對於國外大學內部治理的模式，從法職權的觀點來看，國內大學學院院長的職責和角色，多負責學院層級的事務，兼具行政管理、學術領導者的角色，在大學內部治理結構中居於中層領導者或中層管理者，是中層學術單位的主管，但權限仍限於校長及政策的框架；換言之，院長參與資源配置、人事決策等事務，卻缺少自主權，甚至與東亞國家的模式相近，相對屬於配合政策執行、跨層級協調的角色。即便國內高等教育治理亦受新公共管理思潮的影響，惟呈現混合治理的模式，意即品質保證、績效導向文化混合儒家文化的價值觀（Chan et al., 2023），促使院長在複雜的治理文化下，需承擔較以往更多元、更複雜的任務，另一方面卻又受限於權力、權威模糊或資源不足等限制，其展現的領導角色及效能應值得深究。具體如中國的大學領導者，在道德、學術、溝通、管理等層面，與儒家哲學的觀點一致（Tjeldvoll, 2011）。此外，儒家文化的價值觀，普遍對東亞高等教育治理產生顯著的影響（Marginson, 2011），也使其與英美、歐陸國家呈現不同的特色。此種儒家文化的治理文化和情境，強調溝通與人際關係的和諧，可能有利於大學領導者推動變革，另外也可能因傳統價值觀及市場化趨勢之間的衝突（Tjeldvoll, 2011）。

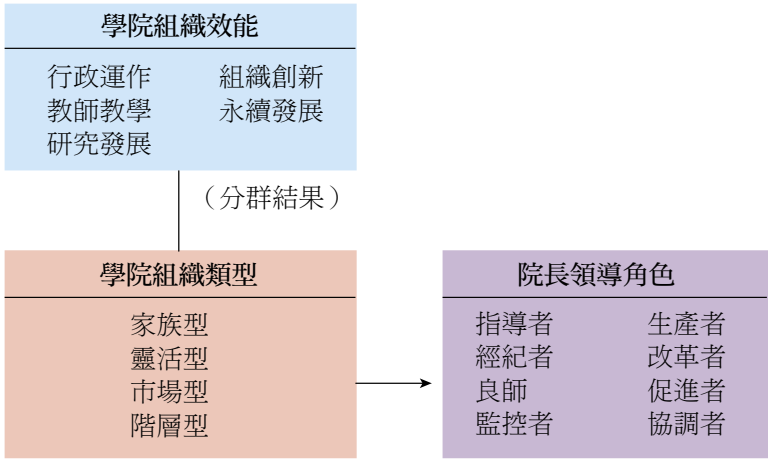
參、研究方法

一、研究架構

本研究擬運用學院組織效能／動態能耐的現況，並參考結合 Quinn（1988）、de Boer 等人（2010）歸納不同類型組織文化特色，先探討國內大學不同學院組織類型，再瞭解不同類型學院所對應的大學院長領導角色為何（如圖 2）。其中學院組織效能區分為五層面，如行政運作、教師教學、研究發展、組織創新、永續發展；院長領導角色包括指導者、經紀者、良師、監控者、生產者、改革者、促進者、協調者共八層面（de Boer et al., 2010; Quinn, 1988）。

圖 2

研究架構



二、資料來源

本研究係運用自編研究工具及問卷調查資料，以探討學院組織類型及院長領導角色的現況。以下說明研究工具及信效度、研究對象及樣本分布。

（一）研究工具及其信效度

1. 研究工具之架構

本研究係採自編問卷，包含院長領導角色、學院組織效能分量表（如表 3），前者為八層面計 32 題項，領導角色為指導者、生產者、經紀者、改革者、良師、促進者、監控者、協調者，分別對應 4 題項測量院長實踐程度。後者為行政運作、教師教學、研究發展、組織創新、永續發展計五層面計 30 題項，以對應 6 題項測量學院組織效能實踐程度。兩分量表為 5 等量表，分數愈高表示實踐程度愈高。

2. 研究工具之信效度

為確保量表品質，由 10 位領域專家審查問卷內容效度，其中 4 位曾任大學學院院長，6 位高等教育、教育領導領域研究專長的學者（部分亦具院長經驗），後據以修改題項，內容效度良好。在信、效度部分，依信度分析考驗的標準，如項目與總分的相關程度愈高，代表量表內部一致性愈高；其次則為 Cronbach α 係數值，參考標準為題項刪除後是否能提高整體的信度（吳明隆、涂金堂，2012；邱浩政，

2015）。本工具經預試問卷分析，領導角色分量表各層面題項與總分的相關係數多在 .70 以上，Cronbach α 係數值皆在 .90 以上（有良好信度），顯示內部一致性極高；探索性因素分析顯示，因素負荷量介於 .696~ .930 間，各層面解釋變異量皆在 75%。學院組織分量表各層面題項與總分的相關係數亦多在 .70 以上，Cronbach α 係數值皆在 .88 以上、因素負荷量介於 .913~ .962 間，各層面解釋變異量皆逾 70%。綜上，本研究工具有良好內容效度、建構效度及內部一致性信度，適合作為後續研究。

表 3

院長領導角色、學院組織效能分量表之架構

院長領導角色分量表／層面	所屬層面之題項釋例
1. 指導者	本院院長清楚界定本學院發展的願景
2. 生產者	本院院長以任務達成作為本學院運作的方向
3. 經紀者	本院院長奉守各項組織運作的合法性
4. 改革者	本院院長引導成員進行本學院各項創新與變革
5. 良師	本院院長在各方面（如教學、研究等）具有優異的表現
6. 促進者	本院院長促進成員共同的成就
7. 監控者	本院院長檢核各項事務的成果
8. 協調者	本院院長維繫組織日常事務的運作
學院組織效能分量表／層面	所屬層面題項釋例
1. 行政運作	本學院明定事務運作的各項辦法和規定
2. 教師教學	本學院教師與學生具有和諧的互動關係
3. 研究發展	本學院教師參與跨領域研究計畫
4. 組織創新	本學院營造動態和開放性的組織文化
5. 永續發展	本學院掌握學院 / 系所未來發展的危機

（二）研究對象及樣本特性

本研究以國內大學教師為母群體（不包括學院、專校），從學校類型、地區別進行分層比例抽樣，再考量教育部學科分類標準（即人文、社會、科技），運用叢集抽樣分配各校所屬學院教師樣本數。資料蒐集係依抽樣結果至各大學機構網站，運用網頁公開資訊蒐集抽樣教師之電子信箱資訊，並分別寄送問卷填答邀請及問卷連結，以確保回收品質。質言之，依比例抽取 30 所大學校院（排除學院、專校）

共 120 不同領域學院，再抽取各學院所屬 20 位教師，共計發出 2,400 份問卷，回收樣本數為 312 份（整體回收率為 13%），其中運用於本研究有效問卷計 235 份（分布如表 4），大致與母群體分布相近。

表 4
有效樣本特性分析

學校性質	人數（%）	學校地區	人數（%）
公立一般大學	71（30.21）	北部	93（39.57）
公立科技大學	42（17.87）	中部	41（17.45）
私立一般大學	55（23.40）	南部	77（32.77）
私立科技大學	67（28.51）	東部	24（10.21）
學校規模（學生數）	人數（%）	學院隸屬學門別	人數（%）
未滿 5,000 人	13（5.53）	人文	56（23.83）
5,000 以上未滿 10,000 人	69（29.36）	社會	54（22.95）
10,000 以上未滿 15,000 人	95（40.43）	科技	115（48.94）
15,000 人以上	56（23.83）	未填寫	10（4.26）
未填寫	2（0.85）		

四、資料處理與分析

（一）集群分析及區別分析

為瞭解國內大學學院組織類型，運用大學教師知覺所屬學院組織效能分數，運用 K-means 集群分析，採叢集方式探索學院組織效能各層面可能分群數量，採取 Ward’s 方法（即最小變異數法）、直線距離平方測量方法。其次，運用區別分析驗證學院組織效能知覺分數分群結果的正確性，並運用區別函數相關數值，如標準化係數、結構係數、群組重心函數等，作為分群結果特徵解讀及說明。

（二）變異數分析及多項羅吉斯回歸分析

首先，獨立樣本單因子變異數分析，用於考驗學院組織效能不同分群間是否有差異，即各群對於學院組織效能層面知覺分數應達顯著差異；其二相依樣本單因子變異數分析，分析不同學院組織效能的類型，對應其院長領導角色實踐是否有不同；最後為多變量變異數分析，瞭解學校屬性、規模與學院組織類型的關聯。另亦以多項羅吉斯迴歸分析，初步探討學校屬性、規模（學生人數）對學院組織類型的差異。

肆、研究結果

一、大學學院組織類型及特色分析

（一）學院組織類型分群結果

運用大學教師知覺所屬學院組織效能的知覺總分，以 K-means 集群分析探索可能的分群數量，採 Ward's 叢集方法、直線距離平方測量，初步發現五層面知覺分數可區分為四集群。其次，以集群別為自變數，學院組織效能層面為依變數，單因子變異數分析考驗顯示四分群在各層面 *F* 值皆達顯著（如表 5），表示各群間知覺分數分群具差異性，故分群結果尚稱適切。

表 5

四集群在學院組織效能層面之差異考驗結果

層面	變異來源	*SS*	*df*	*MS*	*F*	事後比較
行政運作	組間	3206.87	3	1068.96	144.66***	3>4>1>2
	組內	1706.97	231	7.39		
	總和	4913.85	234			
教師教學	組間	2754.04	3	918.01	153.33***	3>4>1>2
	組內	1392.09	231	6.03		
	總和	4146.13	234			
研究發展	組間	3786.45	3	1262.15	157.56***	3>4>1>2
	組內	1850.44	231	8.01		
	總和	5636.90	234			
組織創新	組間	5698.15	3	1899.38	248.80***	3>4>1>2
	組內	1763.50	231	7.63		
	總和	7461.64	234			
永續發展	組間	4905.89	3	1635.30	292.49***	3>4>1>2
	組內	1291.53	231	5.59		
	總和	6197.42	234			

註：變異數同質性檢定，僅組織創新層面符合標準，另採 Robust Tests of Equality of Means 中 Welch、Brown-Forsythe 指標進行檢定，皆達考驗標準，事後比較則改用 Games-Howell 方法。事後比較數字即表示分群別。
*p<.05 **p<.01 **p<.001

惟此分群結果須再以區別分析驗證正確性，運用向度縮減分析所得函數及其變數特性，判斷是否適用分群依據、集群命名等。向度縮減分析顯示三組函數的 Wilks' λ 值分別為 .089、.851 與 .974，且除函數 3 個別的卡方考驗未達顯著外，其餘均達顯著（p<.001）；其中，如表 6 可發現函數 1、函數 2 的相關值、特徵值及解釋變異量皆較函數 3 大，即此兩組函數具有區別力：在函數 1 中，行政運作、教師教學、研究發展、組織創新、永續創新層面皆為正相關，表示在學院組織效能具共變關係，反之函數 2 僅行政運作為正相關；換言之適合以前述兩函數探討四集群特色分析。

表 6
區別函數之標準化係數及結構係數

學院組織效能層面	函數 1		函數 2		函數 3	
	標準化係數	結構係數	標準化係數	結構係數	標準化係數	結構係數
行政運作	.35	.46	.76	.75*	.25	-.60
教師教學	.18	.48*	.35	.43	-.04	.56
研究發展	.39	.49*	-.04	.03	-.01	.16
組織創新	.45	.61*	-.30	-.51	.83	-.22
永續發展	.43	.67*	-.47	-.28	-.90	-.05
典型相關	.95		.36		.16	
特徵值	8.51		.14		.03	
解釋變異量	98.0%		1.7%		0.3%	

註：如函數中所示之層面結構係數達顯著，表示層面之間呈現正相關。

從函數 1 顯示正相關的層面為教師教學、研究發展、組織創新、永續發展，行政運作層面未達顯著，可謂此類組織強調學院實質功能及價值；函數 2 僅行政運作層面達顯著，即其餘四層面特性並不顯著，即組織強調事務運作依循法規，並著重資源取得與分配、行政事務、解決組織運作問題等。綜上，從組織效能觀點探討組織文化類型及特性，其一為組織運作歷程強調有機／彈性歷程（organic process）或機械／剛性歷程（mechanistic process），另一為組織運作目標，強調內部功能維持（internal maintenance）或外部對組織定位（external positioning）（Cameron & Freeman, 1991）。質言之，函數 1 可視為組織目標、函數 2 為組織

運作，依該函數所示的各層面關聯性、兩特徵區別軸線屬性，前者可界定為傾向外部定位或內部維持，外部定位著重在組織運作實質成果及特色的展現，內部維持則著重日常事務及功能運作；另組織運作的軸線屬性，可從組織運作屬彈性或剛性歷程來區別；後者僅行政運作層面的結構係數達顯著，餘者皆不顯著，表示可能具有科層、集權體制特性，即各項事務明訂程序及辦法，運作歷程強調依法行政、層級制度，反之如偏向彈性組織，在管理、決策等歷程可能相對有適應變革及挑戰的能力。

承上，再運用兩組函數界定集群特性，取得表 7 數值並依該表數值繪製圖 3，集群分析預測正確率為 99.1%，交叉驗證整體正確率為 89.9%，屬穩定水準。依前述組織運作歷程、目標，及前文表 2 歸納組織特徵的文獻，可區分為家族型（clan）、靈活型（adhocracy）、階層型（hierarchy）及市場型（market）共四類型：

1. 家族型組織：對照表 6 群組重心函數分析結果，可以發現此類學院組織目標及組織運作兩軸線函數值皆為負值，相對位置位於圖 3 第三象限，表示學院組織具彈性歷程、內部維持的特色，亦即目標著重學院內部穩定運作，亦保有相對彈性。
2. 階層型組織：此類學院位於圖 3 第四象限，其組織特性與家族型學院一樣較強調內部事務運作穩定，惟階層型學院相對講究組織運作次序，即強調法規、科層等，因此各類事務運作保有彈性的程度可能相對低。
3. 靈活型組織：相對於前述兩種在組織實質運作著重於內部穩定及維持，靈活型學院強調創新、專業、動態、適應的能力。至於，在組織的運作次序或歷程，如圖 5 趨向橫軸中間，其程度不似家族型學院來得具彈性，亦不似階層型或市場型學院呈現的科層及次序取向。
4. 市場型組織：在行政運作程序上，與階層型學院組織同樣偏向法規及科層體制的運作次序，然而強調競爭力、目標成果導向、與環境適應。如進一步比較市場型組織與靈活型組織的學院，這兩種組織皆為於圖 3 橫軸上方，市場型以組織目標導向的特色，可能不如靈活型組織的學院來得高。

本研究另瞭解學校屬性、規模（學生人數）對學院組織類型的差異，多項羅吉斯迴歸分析，顯示整體模型不顯著（p=.2251），pseudo R^2 僅 1.29%，表示學校屬性、規模對學院組織類型的沒有顯著解釋力；此外，不同學校屬性對於學院組織分類無顯著影響，惟學生數對階層型、家族型的影響效果極低且反向，即在階層型相對於家族型時，學校規模相對大，反而不易呈現階層型組織。整體模型不顯著的可能脈絡，為國內各大學內部治理結構趨於同質，即學院層級多受法規所規範，導

致各校在治理架構的彈性相當低。此外，規模大的學校可能因內部學系、單位多元，因此階層型治理相對難以實踐，可能更加依賴協商、共識而更趨向家族型。

表 7

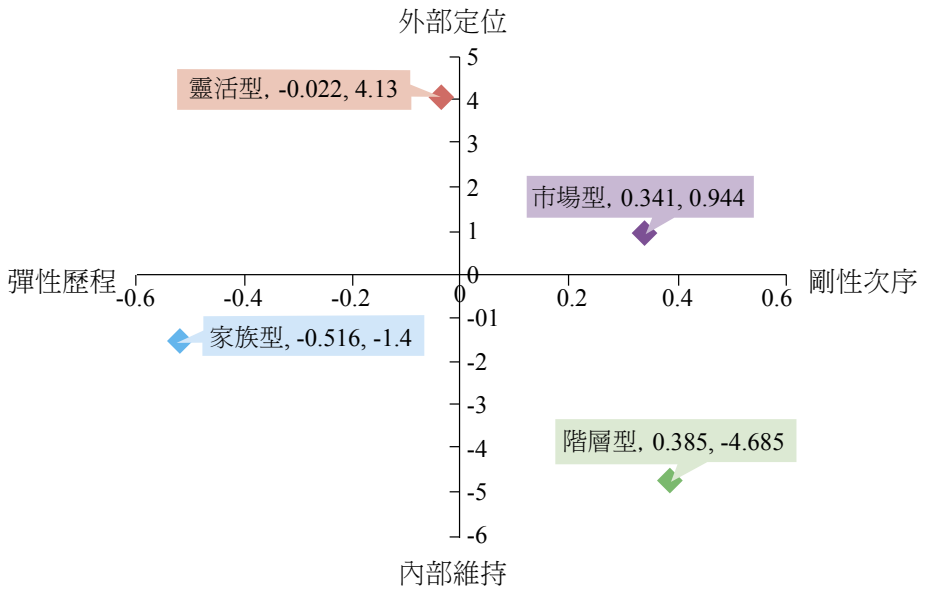
群組重心函數

集群別	函數 1	函數 2
	組織目標	組織運作
	內部維持 x 外部定位	剛性次序 x 彈性歷程
1. 家族型 /n=73	-1.400	-.516
2. 階層型 /n=39	-4.685	.385
3. 靈活型 /n=53	4.130	-.022
4. 市場型 /n=70	.944	.341

註：以組平均值求值的非標準化區別函數。

圖 3

兩區別函數對應分布圖



（二）小結：大學學院呈現混合治理模式

國內大學教師知覺學院組織類型主要以家族型（n=73）、市場型為主（n=70），其次為靈活型，階層型最少。依前述文獻指出（Chan et al., 2023; Marginson, 2011; Tjeldcill, 2011），臺灣高等教育治理受儒家文化影響，強調人際和諧、信任關係為核心的特徵，及家族倫理的延伸，即人情、協調在正式制度脈絡仍顯關鍵；另自 1980 年代後，國內亦歷經新自由主義思潮影響，本土文化脈絡亦產生融合適應或衝突歷程。有研究指出「關係」在華人組織行為研究中具有其重要性（周麗芳，2002），即人際網絡關係影響華人組織正式制度、非正式關係的共構治理。本研究發現國內大學學院呈現家族型，似可呼應前述儒家文化、華人組織脈絡的觀點。換言之，國內大學學院組織類型，對應至組織運作目標、運作歷程，呈現家族型、市場型兼具特性，即部分著重學院內部穩定運作，另也並存強調競爭力、目標成果導向型態。對照相關研究成果，部分國家的大學治理，一方面受西方新公共管理、新自由主義模式影響，另一方面同時保留傳統治理架構，呈現混合治理模式，如臺灣夾雜儒家文化價值觀，葡萄牙則混合專業官僚及管理主義（Broucker et al., 2017; Chan et al., 2023）。而此種複雜度增加的混合治理型態，可能長期存在於高等教育機構中，而非過渡階段，另個觀點此模式可能反應組織在面對環境變化時，其結構和價值觀可適時調整和適應（Broucker et al., 2017）。

二、不同類型學院組織對應院長領導角色分析

（一）學院院長領導角色之型態及特性

從學校屬性、規模來看，以多變量變異數分析瞭解其與院長領導角色的關聯，結果顯示整體模型達顯著（p=.0466），即兩者同時與院長領導角色有關，個別變項僅學校規模達顯著，其中不同規模學校僅與「指導者」角色實踐有關，中型規模（學生數為 10,000 -150,00 人）的實踐分數顯著高於中小型規模（5,000-10,000 人），又大型規模（15,000 人以上）的分數則顯著低於中型；可能大型學校內部治理的複雜度相對高、資源分散，因此該角色相對凸顯。經單因子變異數分析整理不同學院組織類型中，分別相對凸顯的院長領導角色類型（如圖 4、表 8）：

1. 家族型組織：以「經紀者」、「協調者」的分數相對高，反之「改革者」、「促進者」、「監控者」角色的分數相對低。
2. 階層型組織：同樣以「經紀者」、「協調者」的實踐分數相對高，反之「生產者」、

「改革者」、「促進者」相對低；此外，各種領導角色的分數，在四類組織中皆明顯最低。

3. 靈活型組織：各角色實踐分數皆明顯高於其他類；同樣以「經紀者」、「協調者」的分數相對高，反之「改革者」最低。
4. 市場型組織：結果與前述類型相似，同樣「經紀者」、「協調者」實踐分數顯著為高，「改革者」、「監控者」最低。

歸納上述不同類型組織中相對凸顯的院長領導角色，各類型皆以「經紀者」、「協調者」角色相對凸顯，「改革者」實踐分數相對低。依 Quinn（1988）所提理論，經紀者對應的組織類型為開放系統取向，協調者為內部過程取向。換言之，前述角色雖同樣以長期、內部組織目標為焦點，但組織結構上卻分屬相對極端特性，即彈性、回應、開放，與控制、結構化、正式化。該理論中有關改革者角色，其組織結構偏屬彈性、回應及開放，強調組織目標為短期、外部的，且該角色與經紀者歸屬於相似組織特性。然而，改革者、經紀者對應的組織特性應相近，但在我國學院治理脈絡中，院長卻相對展現經紀者角色，反之改革者最低。此外，從本研究結果亦可發現，無論學院組織類型，院長皆以展現「經紀者」、「協調者」角色最凸顯，此現象或與國內大學學院內部治理結構中，學院雖明確被界定為層級架構中的一環，院長亦被定位為一級學術主管，但從法規內容對於職責、權力仍處於不明確的地帶。因此身為領導者，院長需要運用影響力來實現目標，故需透過授權、支持以獲得信任和合作，或將權能從個人轉為群體多人共同的決策（Del Favero, 2005; Falls & Allen, 2020）。承上，經綜合比較世界各國高等教育內部治理結構，可切入的觀點是儒家文化，且對東亞高等教育治理有顯著關聯（Marginson, 2011），臺灣亦不例外。Tjeldvoll（2011）比較亞洲國家大學領導在儒家文化脈絡的情況，臺灣的大學內部領導者普遍透過內部選舉產生，相對難具較大權力或自主，故需仰賴協調、建立共識，以推動組織運作及有限的變革。此外亦可呼應本研究分析結果：院長角色主要以協調者為主，相對改革者的角色不凸顯。在經紀者角色的脈絡，如 Chan 等人（2023）指出國內高等教育治理受新公共管理思潮影響，且呈現混合治理模式，即品質保證、績效導向混合儒家文化的價值觀。綜言之，國內高等教育體系偏向由國家主導、中心化治理結構，國家及校長層級具有較大影響力，院長權力相對有限，且職責限於學院層級，使其角色定位更傾向在學院框架內執行和協調，而非主導變革。

圖 4

不同類型學院組織對應院長領導角色分數分布

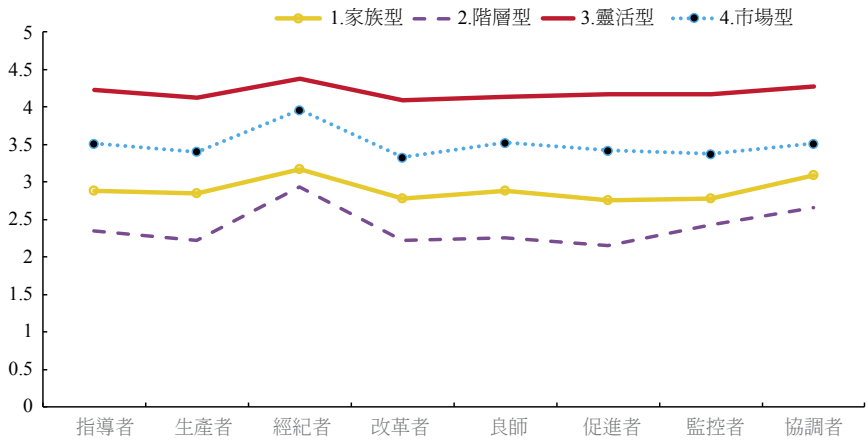


表 8

四集群在院長領導角色之差異考驗結果

層面	變異來源	*SS*	*df*	*MS*	*F*	事後比較
1. 指導者	組間	94.26	3	31.42	58.78***	3>4>1>2
	組內	120.83	226	.54		
	總和	215.08	229			
2. 生產者	組間	91.59	3	30.53	69.21***	3>4>1>2
	組內	99.26	225	.44		
	總和	190.85	228			
3. 經紀者	組間	70.06	3	23.35	60.83***	3>4>1 3>4>2
	組內	87.84	228	.38		
	總和	157.60	231			
4. 改革者	組間	89.00	3	29.67	58.38***	3>4>1>2
	組內	112.31	221	.51		
	總和	201.32	224			
5. 良師	組間	91.44	3	30.48	48.66***	3>4>1>2
	組內	138.42	221	.63		
	總和	229.86	224			
6. 促進者	組間	10.26	3	35.75	70.83***	3>4>1>2
	組內	113.57	225	.505		
	總和	220.83	228			
7. 監控者	組間	85.51	3	28.50	61.75***	3>4>1 3>4>2
	組內	102.47	222	.46		
	總和	187.98	225			
8. 協調者	組間	97.12	3	22.37	52.42***	3>4>1>2
	組內	94.74	222	.43		
	總和	161.86	225			

註：變異數同質性檢定，指導者、良師、監控者未符合標準，另採 Robust Tests of Equality of Means 中 Welch、Brown-Forsythe 指標進行檢定，皆達考驗標準，事後比較則改用 Games-Howell 方法。事後比較數字表示「集群別」。

承上，本研究發現國內大學學院院長領導角色，無論何種型態的組織，皆以「經紀者」、「協調者」為主；換言之，多元領導角色的適應及運用，可能是相對需要強化之處。Gallos（2002）指出院長的角色及定位，與大學學院內、外部情境脈絡息息相關。又 Cheng 與 Zhu（2023）、Rosser 等人（2003）認為院長領導角色實與組織情境存在動態關係，且應具備多種領導角色並且靈活運用，以維繫、促進學院發展。然而，國內高等教育治理亦漸受新公共管理思潮影響，從前文分析可知大學組織呈現混合治理模式，即同時存在家族型、市場型。此結果可呼應在新公共管理思潮下，國內外高等教育治理所呈現的不同情境，Chan 等人（2023）即指出臺灣的大學治理一方面受新公共管理或新自由主義影響，亦同時保留傳統治理架構；葡萄牙亦是一種混合治理的型態（Broucker et al., 2017）。惟從臺灣高等教育內部治理來看，學院既居於治理架構的樞紐，院長擔任承上啟下的中層領導者角色；然而，院長在當前內部治理脈絡中，需因應績效導向的組織運作模式，另方面也須面對儒家文化思維下的傳統治理結構，故其定位、實質權皆面臨諸多挑戰。

（二）小結：與 Quinn 理論架構之討論

源自西方組織文化的假定，Quinn 從組織結構、目標、領導角色，區分出四種組織取向及其對應之八種領導角色，特別是價值衝突和競合的邏輯（Cameron & Freeman, 1991; De Boer et al., 2010; Quinn, 1988）。然而，該理論架構的運用，實需考量不同的社會、文化脈特性。其中所謂的家族型，在儒家文化價值觀的組織脈絡中，不僅是內部協作、關懷，也包括人情、倫理、階層關係等非正式治理（Marginson, 2011; Tjeldvoll, 2011），因此與西方社會中強調的參與、平等不同。以本研究歸納的家族型，強調內部目標的維持、彈性的行政運作歷程，相似 Quinn 所提之人群關係取向，對應角色應為良師、促進者；然而，本研究發現國內屬於此類學院，院長角色卻是經紀者、協調者相對凸顯。此現象可呼應儒家文化價值觀、求內部穩定的組織脈絡，院長須因應調適其領導角色。另亦可呼應組織文化與領導行為相互關聯的論點（Hassan et al., 2018），即院長須依組織文化以調適其領導角色。

同理，如依 Quinn 理論架構，不同類型組織應展現不同領導角色，惟本研究發現無論學院組織類型，皆以經紀者、協調者為主，明顯不同於與該理論假定。另一同樣以該理論的實證研究：馬來西亞的大學院長最常運用指導者角色，其次為協調者、生產者（Sharma et al., 2016）。同屬華人文化脈絡的中國，大學中層領導者以威權領導最常見，其次為變革領導、交易領導，兼屬家族型特性（Cheng & Zhu,

2023）。質言之，Quinn 假定不同類型組織間存在張力和競爭，然而本研究發現院長所展現的協調者（階層型）、經紀者（靈活型），組織呈現家族型、市場型，其角色與組織類型對應已與假定不同。值得反思的是，Quinn 假定的價值衝突，在臺灣脈絡中可能呈現多元角色的協調，亦反映高等教育治理深受儒家文化影響，即家族型與市場型之間存在衝突，但領導者採取協調者、經紀者角色的融合和調適，展現一種混合、折衷的調適型治理，為制度及文化在治理情境中的互補和融合。換言之，新公共管理思潮為各國高等教育治理帶來不同程度的影響，在不同國家、文化脈絡下，高等教育治理型態、組織文化亦產生不同的調適和融合，然而大學學院院長在內部治理中的定位及角色愈趨重要，但其領導能力或角色展現，似仍受傳統文化或價值觀影響。此發現可與表 1 院長職責分布情況呼應，相對屬於分權、去中心化治理模式的國家如英國、美國、加拿大等，其院長領導角色與華人社會角色不同。

伍、結論與建議

本研究除歸納屬於臺灣脈絡下的學院組織類型呈現混合治理模式外，亦發現國內大學學院院長的領導角色展現與 Quinn 所提出的理論架構不同。

一、研究結論

（一）學院層級組織呈現混合治理模式

依據前文可知國內高等教育治理受新公共管理等思潮影響，但仍保有儒家文化價值觀，因此呈現混合治理型態。以學院層級來看，本研究發現國內大學學院係以家族型、市場型為主，即具有混合治理特性，即一方面強調績效導向、目標取向，另一方面又保有內部維繫、穩定的運作歷程。如 Broucker 等人（2017）、Chan 等人（2023）指出新公共管理思潮下，大學治理模式傾向小幅度改變，同時保留其傳統治理結構。此模式從任務達成觀點來看，可能相當考驗組織領導者如何就任務屬性，調適其規劃、運作等，另亦可能有利於領導者選擇及調整其領導風格或管理策略。

（二）院長領導角色以經紀者、協調者為主

本研究發現國內的大學學院無論組織類型，院長領導角色皆以經紀者、協調者最凸顯，兩者在 Quinn 架構中又分屬不同組織類型；換言之，在此情況下應存在

一些衝突。然而，前述角色卻是學院院長最常展現的領導角色，反之其他如改革者、監控者等相對講求績效導向、目標導向的角色，卻相對不凸顯。以上現象若從《大學法》、各大學組織規程及內部治理架構來看，似也不難理解，院長確實具有其法職權，但從內部共同治理、同儕治理、委員會制等脈絡，院長權限、權力應是模糊或不明確的。因此，也呼應文獻論述（Carvalho & Santiago, 2010），院長參與決策時通常依賴同儕合作，此合作網絡亦協助其在參與機構決策時，取得更大的話語權。

（三）學院組織類型及院長領導角色展現具臺灣價值之脈絡

綜上，本研究發現國內大學學院層級治理與 Quinn 所提出的理論，存在不小差異。質言之，學院院長領導角色，並無法如同理論假定的對應關係。此亦可從國內高等教育治理亦保有傳統的儒家文化價值觀理解，無論何種型態的學院組織，院長皆充分展現協調者、經紀者角色，此亦可呼應文獻所提（Frenkel, 2021; Lavigne, 2018），院長領導角色不僅需要執行高層管理者的政策，亦需維持同儕間的良好關係，以促進學校或學院利益和目標，也回應院長角色可謂展現合作與管理間的平衡。

二、研究建議

（一）鬆綁組織治理架構，強化學院領導者實質角色及權限

目前國內大學機構內部治理仍受限於法規或組織規程，組織運作、人員任用、經費分配等事務，學院皆未有實質權限，導致組織運作在學校內部的實質效益仍有限。換言之學院在機構運作上並未落實其中層管理者應具功能，故如何強化學院組織在大學內部的實質角色及權限，賦予其績效責任的任務，應是逐步實現學院主體化的必要條件之一。

（二）促進大學學院層級治理政策制定及架構之優化

本研究發現學院組織類型與不同學校屬性、規模沒有顯著關聯，可能表示其治理結構受制度規範的影響較大。未來在規劃或制定學院層級治理相關政策時，可能須依據各校實際需求調整治理架構、優化授權機制與決策流程，促進學院自主性及治理效能平衡發展。

（三）培力學院院長不同領導角色及運用，提升學院組織效能

目前國內大學院長的領導角色主要以經紀者、協調者為主，多元性仍稍顯不

足，固然與大學內部治理結構現況密切相關。院長宜因應不同組織文化、不同情境、不同任務，選用不同的領導角色。此外，後續研究者亦可根據國內高等教育機構混合治理的模式，發展適合臺灣本土脈絡的院長領導力發展架構。

（四）研擬大學中層主管培訓課程及領導培力計畫

本研究所提出的學院組織類型、院長領導角色，可作為後續研擬大學中層主管培訓課程，或中層領導培力計畫的參考。具體如針對不同治理模式，規劃對應的領導能力強化方案，藉由情境模擬、案例分析、專題研討等方式，促進院長在決策協調、資源整合、組織變革推動等層面的實務能力。

（五）探討學院實體化限制及困境，以提升院長領導角色及效能

如學院院長充分展現具多元、適應力的領導角色，從大學內部治理結構中，除法職權外，可能亦須強化其在治理架構中的實質權，如教育部推動有關學院實體化的概念（即「以學院為教學核心單位試辦計畫」）。然而，本研究係從學院組織類型，探討院長領導角色的展現，且係各學院所屬教師的觀點進行資料蒐集，因此未能實質瞭解國內大學推動學院實體化的限制及困境，未來若能進一步探討，將有助於強化院長在大學中推動學院實體化的領導角色及效能。

（六）後續研究可蒐集多元資料，探討影響院長領導角色及效能之限制

為充分理解和探討多元領導角色的效能及困境，後續研究可廣泛蒐集院長自我覺察的資料，或蒐集以學院、學校層級為單位的資料，進行層級資料分析，從不同層級資料瞭解影響其領導角色及效能限制，此應有利於國內高等教育治理發展。此外，本研究初步探討國內大學學院院長領導角色的展現，後續可再透過深度訪談或邀請個案學校參與，以瞭解不同領導角色如何實踐、如何處理權力不清等議題。

參考文獻

吳明隆、涂金堂（2012）。**SPSS 與統計應用分析**。五南。

周麗芳（2002）。華人組織中的關係與社會網絡。**本土心理學研究**，**8**，175-227。https://doi.org/10.6254/IPRCS.200212_(18).0004

邱浩政（2018）。**量化研究法（一）：研究設計與資料分析**。雙葉。

國立中正大學（2024）。**國立中正大學組織規程**（2024 年 3 月 29 日）。2024 年 12 月 25 日，取自國立中正大學人事室，https://person.ccu.edu.tw/p/412-1015-2010.php?Lang=zh-tw#A1

國立成功大學（2023）。**國立成功大學組織規程**（2023 年 8 月 1 日）。2024 年 12 月 25 日，取自國立成功大學研究發展處，https://ord.ncku.edu.tw/article-organize.html

國立清華大學（2023）。**國立清華大學組織規程**（2023 年 11 月 30 日）。2024 年 12 月 25 日，取自國立清華大學秘書處，https://secretary.site.nthu.edu.tw/p/412-1070-15367.php?Lang=zh-tw

國立臺灣大學（2024）。**國立臺灣大學組織規程（**2024 年 1 月 10 日）。2024 年 12 月 25 日，取自國立臺灣大學人事室，https://www.personnel.ntu.edu.tw/News_n_7_sms_9052__CSN_1830.html

國立臺灣科技大學（2023）。**國立臺灣科技大學組織規程**（2023 年 11 月 14 日）。2024 年 12 月 25 日，取自國立臺灣科技大學，https://www.ntust.edu.tw/p/404-1000-76376.php?Lang=zh-tw

教育部（2005 年 12 月 13 日修正）。**大學法**（2024 年 7 月 30 日）。立法院法律系統。https://lis.ly.gov.tw/lglawc/lawsingle?0^621803C4036068661803C0E56060669823C4437260629873C403

教育部（2014）。**教育部人才培育白皮書**。https://ws.moe.edu.tw/001/Upload/3/RelFile/6315/6919/ 教育部人才培育白皮書 .pdf

教育部（2018）。學院實體化是辦計畫——以「院」開課，唸大學更彈性。**高教創新，20**，16-19。

教育部（2019 年 12 月 11 日修訂）。**大學法**。全國法規資料庫。https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0030001

教育部（2020 年 7 月 14 日增訂）。**大學法施行細則**。全國法規資料庫。https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawOldVer.aspx?pcode=H0030028&lnndate=20200714&lser=001

Bassaw, B. (2010). Determinants of successful deanship. *Medical Teacher*, *32*(12), 1002-1006. https://doi.org/10.3109/0142159X.2010.497821

Boyko, L., & Jones, G. A. (2010). The roles and responsibilities of middle management (chairs and deans) in Canadian universities. In V. L. Meek, L. Goedegebuure, R. Santiago, & T. Carvalho (Eds.), The changing dynamics of higher education middle management. *Higher Education Dynamics*, vol 33. (pp. 83-102). Springer. https://doi.org/10.1007/978-90-481-9163-5_5

Braun, D., Benninghoff, M., Ramuz, R., & Gorga, A. (2014). Interdependency management in universities: A case study. *Studies in Higher Education*, *40*(10), 1829-1843. https://doi.org/10.1080/03075079.2014.914913

Bray, N. J. (2012). Follow the code: Rules or guidelines for academic deans' behavior? *New Directions for Higher Education*, *2012*(160), 19-28. https://doi.org/10.1002/he.20033

Broucker, B., De Wit, K., & Verhoeven, J. C. (2017). Higher education research: Looking beyond new public management. In J. Huisman & M. Tight (Eds.), *Theory and method in higher education research* (Vol. 3, pp. 21-38). Emerald. https://doi.org/10.1108/S2056-375220170000003002

Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Organizational Change and Development*, *5*, 23-58.

Carvalho, T., & Santiago, R. (2010). New public management and 'middle management': How do deans influence institutional policies? In V. L. Meek, L. Goedegebuure, R. Santiago, & T. Carvalho (Eds.), *The changing dynamics of higher education middle management* (pp. 165-196). Springer. https://doi.org/10.1007/978-90-481-9163-5_9

Catacutan, M. R. G., & de Guzman, A. B. (2016). Bridge over troubled water: Phenomenologizing Filipino college deans' ethical dilemmas in academic administration. *Educational Management Administration & Leadership*, *44*(3), 491-510. https://doi.org/10.1177/1741143214558579

Chan, S. J., Yang, C. C., & Lo, W. Y. (2023). Adopting neoliberal values in Taiwan's higher education governance: a hybridisation process. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, *44(*3), 425-440. https://doi.org/10.1080/01596306.2023.2200078

Cheng, Z., & Zhu, C. (2023). Leadership styles of mid-level educational leaders perceived by academic members: An exploratory study among Chinese universities. *Research in Educational Administration & Leadership*, *8*(4), 762-794. https://doi.org/10.30828/real.1255643

Davies, J. (2016). Are business school deans doomed? The global financial crisis, Brexit and all that. *Journal of Management Development*, *35*(7), 901-915. https://doi.org/10.1108/JMD-09-2014-0114

Davies, J., & Thomas, H. (2009). What do business school deans do? Insights from a UK

study. *Management Decision*, *47*(9), 1396-1419. https://doi.org/10.1108/00251740910995620

de Boer, H., Enders, J., & Schimank, U. (2007). On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In D. Jansen (Ed.), *New forms of governance in research organizations* (pp. 137-152). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5831-8_5

de Boer, H., Goedegebuure, L., & Meek, V. L. (2010). The changing nature of academic middle management: A framework for analysis. In V. L. Meek, L. Goedegebuure, R. Santiago, & T. Carvalho (Eds.), The changing dynamics of higher education middle management. *Higher Education Dynamics*, vol 33. (pp. 229-241). Springer. https://doi.org/10.1007/978-90-481-9163-5_12

de Guzman, A. B., & Hapan, M. F. Z. (2013). It takes two to tango: Phenomenologizing collaborative mindset of Filipino academic deans. *Asia-Pacific Education Researcher*, *22*(3), 315-326. https://doi.org/10.1007/s40299-012-0056-7

Del Favero, M. (2005). The social dimension of academic discipline as a discriminator of academic deans' administrative behaviors. *The Review of Higher Education*, *29*(1), 69-96. https://doi.org/10.1353/rhe.2005.0066

Donina, D., & Paleari, S. (2018). New public management: Global reform script or conceptual stretching? Analysis of university governance structures in the Napoleonic administrative tradition. *Higher Education*, *78*, 193-219. https://doi.org/10.1007/s10734-018-0338-y

Falls, A., & Allen, S. (2020). Leader-to-follower transitions: Flexibility and awareness. *Journal of Leadership Studies*, *14*(2), 24-37. https://doi.org/10.1002/jls.21696

Frenkel, S. J. (2021). Embedded in two worlds: The university academic manager's work, identity and social relations. *Educational Management Administration & Leadership*, *51*(5), 1087-1104. https://doi.org/10.1177/17411432211027643

Fumasoli, T., & Hladchenko, M. (2024). Strategic management in higher education: Conceptual insights, lessons learned, emerging challenges. *Tertiary Education and Management*, *29*(3), 331-339. https://doi.org/10.1007/s11233-024-09134-5

Gallos, J. V. (2002). The dean's squeeze: The myths and realities of academic leadership in the middle. *Academy of Management Learning & Education*, *1*(2), 174-184. https://doi.org/10.5465/AMLE.2002.8509367

Geschwind, L., Aarrevaara, T., Berg, L. N., & Lind, J. K. (2019). The changing roles of academic leaders: Decision-making, power, and performance. In L. Geschwind, T. Aarrevaara, L. N. Berg, & J. K. Lind (Eds.), *Reforms, organizational change and performance in higher education: A comparative account from the Nordic countries* (pp. 181-210). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-11738-2_6

Guyottot, O., & Thelisson, A. S. (2023). Coping with paradoxical demands: The dual position of deans in French business schools. *Studies in Higher Education*, *49*(8), 1360-1380. https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2265405

Hagerer, I. (2019). Universities act differently: Identification of organizational effectiveness criteria for faculties. *Tertiary Education and Management*, *25*(3), 273-287. https://doi.org/10.1007/s11233-019-09031-2

Hamlin, R. G., & Patel, T. (2015). Perceived managerial and leadership effectiveness within higher education in France. *Studies in Higher Education*, *42*(2), 292-314. https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1045480

Hassan, A., Gallear, D., & Sivarajah, U. (2018). Critical factors affecting leadership: A higher education context. *Transforming Government: People, Process and Policy*, *12*(1), 110-130. https://doi.org/10.1108/TG-12-2017-0075

Homburg, V., Pollitt, C., & van Thiel, S. (2007). Introduction. In C. Pollitt, S. van Thiel, & V. Homburg (Eds.), *New public management in Europe* (pp. 1-9). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230625365_1

Huang, F., Daizen, T., & Kim, Y. (2020). Changes in Japanese universities governance arrangements 1992–2017. *Studies in Higher Education*, *45*(10), 2063–2072. https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1823642

Kaneko, M. (2009). Incorporation of national universities in Japan: Design, implementation and consequences. *Asia Pacific Education Review*, *10*(1), 59-67. https://doi.org/10.1007/s12564-009-9004-5

Lavigne, E. (2018). 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

Lynch, K., Grummell, B., & Devine, D. (2012). *New managerialism as a political project:*

The Irish case. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137007230

Maddock, L. C. (2023). Academic middle leaders, middle leading and middle leadership of university learning and teaching: A systematic review of the higher education literature. *Journal of Higher Education Policy and Management*, *45*(4), 357-392. https://doi.org/10.1080/1360080X.2022.2160888

Marginson, S. (2011). Higher education in East Asia and Singapore: Rise of the Confucian model. *Higher Education*, *61*(5), 587-611. https://doi.org/10.1007/s10734-010-9384-9

Mesfin, A., & Mengistu, M. (2024). Destructive leadership behavior and organizational effectiveness in college of teacher education. *International Journal of Leadership in Education*, 1-12. https://doi.org/10.1080/13603124.2023.2298207

Mignot-Gérard, S. (2010). Presidents and deans in French universities: A collective approach to academic leadership. In V. Meek, L. Goedegebuure, R. Santiago, & T. Carvalho (Eds.), *The changing dynamics of higher education middle management* (pp. 119-143). Springer. https://doi.org/10.1007/978-90-481-9163-5_7

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

Pham, T. V., Nghiem, T. T., Nguyen, L. M. T., Mai, T. X., & Tran, T. (2019). Exploring key competencies of mid-level academic managers in higher education in Vietnam. *Sustainability*, *11*(23), 6818. https://doi.org/10.3390/su11236818

Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass.

Quinn, R. E., Bright, D. S., Sturm, R. E. (2007). *Becoming a master manager: A competing values approach*. Wiley.

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/10.1353/jhe.2003.0007

Seale, O., & Cross, M. (2015). Leading and managing in complexity: the case of South African deans. *Studies in Higher Education*, *41*(8), 1514-1532. https://doi.org/10.1080/03075079.2014.988705

Sharma, S., Amir, S. D. S., Veeriah, J., & Kannan, S. (2016). Leadership behavior of deans

and its impact on effectiveness for quality in a high-ranking university. *Education and Science*, *41*(184), 49-58. https://doi.org/10.15390/EB.2016.6071

Shin, J. C. (2012). Higher education development in Korea: Western university ideas, Confucian tradition, and economic development. *Higher Education*, *64*(1), 59-72. https://doi.org/10.1007/s10734-011-9475-6

Siddique, A., Aslam, H. D., Khan, M., & Fatima, U. (2011). Impact of academic leadership on faculty's motivation and organizational effectiveness in higher education system. *International Journal of Business and Social Science*, *2*(8), 184-191.

Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2004). Dynamic capabilities and strategic management. In M. L. Tushman & P. Anderson (Eds.), *Managing strategic innovation and change* (pp. 308-332). Oxford University Press.

Tjeldvoll, A. (2011). Change leadership in universities: the Confucian dimension. *Journal of Higher Education Policy and Management*, *33*(3), 219-230. https://doi.org/10.1080/1360080X.2011.564997

Vuori, J. (2014). Enacting the common script: Management ideas at Finnish universities of applied sciences. *Educational Management Administration & Leadership*, *43*(4), 646-660. https://doi.org/10.1177/1741143214523016

2025 年 1 月 2 日收件
2025 年 4 月 25 日第一次修正回覆
2025 年 5 月 5 日通過初審
2025 年 5 月 15 日複審通過