

Memoirs of Higher Education Studies

高等教育研究紀要

高等教育研究紀要

Memoirs of Higher Education Studies

Research Articles

Jul, 2021 NO.15
【SEMIYEARLY】

Research on College Students' Viewpoints for the Integration of Higher Education
Institutions – Taking National Tsing Hua University as an Example

Pai-Yi, Chan · Chia-Tsung Lee

Research on the Current Situation of the Funding Allocation and Implementation
of the Higher Education Deep Cultivation Project-Taking a National University in
Central Taiwan as an Example

Pei-Ling, Lin · Chia-Tsung Lee

Victims' resilience of workplace bullying—a public university as an example

Jane Chiu

National Taichung University of Education,
Master Program of Higher Education Management.

GPN 2010300175 定價：150元

15
Jul
2021

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程
編印

研究論文

2021年7月 第15期
【半年刊】

大學生對高等教育機構整併觀點之研究
-以國立清華大學為例

詹百依、李家宗

高教深耕計畫經費分配與執行現況之研究
-以中部某國立大學為例

林姍伶、李家宗

職場霸凌受害者之韌力研究—以大學職場為例

邱珍琬

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程 編印

主編的話

本期共收錄三篇文章，分別是詹百依、李家宗撰寫之大學生對高等教育機構整併觀點之研究—以國立清華大學為例；林姵伶、李家宗撰寫之高教深耕計畫經費分配與執行現況之研究—以中部某國立大學為例；邱珍琬撰寫之職場霸凌受害者之韌力研究—以大學職場為例。

此三篇分別從學生、機構與教師的角度探究整併之觀點、高教深耕計畫經費分配與執行現況以及高等教育職場霸凌，並輔以最新的高等教育理念或議題，如整併類型與從學生的觀點探究整併後各面向之適應情況、競爭型經費配置與執行成效以及職場霸凌模式與因應等，符合現今的研究趨勢與議題分析面向。有幸先拜讀此三篇大作甚感榮幸，奇文共欣賞也極力推薦給致力於高等教育研究的同好，並再次向審查委員、作者與編輯團隊致謝。

高等教育經營管理碩士學位學程主任

李家宗 謹識

2021年7月

高等教育研究紀要

目錄

【研究論文】

大學生對高等教育機構整併觀點之研究—以國立清華大學為例	/詹百依、李家宗	1
高教深耕計畫經費分配與執行現況之研究—以中部某國立大學為例	/林姍伶、李家宗	23
職場霸凌受害者之韌力研究—以大學職場為例	/邱珍琬	41

【本刊訊息】

《高等教育研究紀要》徵稿啟事	59
《高等教育研究紀要》審查要點	60
《高等教育研究紀要》投稿者基本資料表	61
《高等教育研究紀要》著作財產權授權同意書	62

Memoirs of Higher Education Studies

Contents

【Research Articles】

- Research on College Students' Viewpoints for the Integration and Adaptation of Higher Education Institutions — Taking National Tsing Hua University as an Example
/ **Pai-Yi, Chan**、**Chia-Tsung Lee** 1
- Research on the Current Situation of the Funding Allocation and Implementation of the Higher Education Deep Cultivation Project — Taking a National University in Central Taiwan as an Example
/ **Tzu-Yun Tseng**、**Chia-Tsung Lee** 23
- Victims' resilience of workplace bullying — a public university as an example
/ **Jane Chiu** 41

【About the Memoirs】

- Basic Data of Contributors for *Memoirs of Higher Education Studies* 59

大學生對高等教育機構整併適應之研究

—以國立清華大學為例

詹百依

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程碩士

李家宗

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程副教授

leect@mail.ntcu.edu.tw

摘要

本研究主要探討我國在高等教育普及化及少子女化狀況下，教育部推出公立大學的整併政策，整併之相關利害關係人(學生)，對於整併後適應之研究。本研究發現如下：1.原清大同學對於整併後情感的表現，從排斥後趨於接受；對於校譽的看法，認為並不影響。2.清華大學整併後，在基本資源需求上，有待改善，交通問題首當其衝。3.原清大同學對整體合併觀點評分持中等看法。對整併學校建議如下：1.合併方向及合併過程等資訊需公開且相關利害關係人之間溝通管道需多元。2.對彼此要秉持互相尊重、信任才能共好。3.重視利害關係人對於基本資源需求的權益。

關鍵字：高等教育機構整併、利害關係人、半結構訪談

Research on College Students' Viewpoints for the Integration and Adaptation of Higher Education Institutions — Taking National Tsing Hua University as an Example

Pai-Yi, Chan

Master Program of Higher Education Management, National Taichung University of
Education

Chia-Tsung Lee

Associate Professor, Master Program of Higher Education Management, National
Taichung University of Education

leect@mail.ntcu.edu.tw

ABSTRACT

This research mainly discusses that under the conditions of the popularization of higher education and lower birth rate in Taiwan, the Ministry of Education has announced a policy of consolidation of public universities, the viewpoints of relevant stakeholders (students) for consolidation. The results of this study are as follows:

1. After the reorganization, the former National Tsing Hua University students' emotional performance is from rejection to reception; It doesn't affect the opinions of reputation.
2. After the reorganization of National Tsing Hua University, the basic resource needs must be improved, and the traffic problem is the most important issue.
3. The former National Tsing Hua University students hold a moderate view on the integration.

Suggestions for integrating schools are as follows:

1. Information about the merger and process must be made in public, and communication between relevant stakeholders must be diverse.
2. Respect and trust are needed in order to achieve mutual benefit.
3. Pay attention to the rights and interests of stakeholders for basic resource needs.

Keywords: consolidation of higher education institutions, stakeholders, semi-structured interviews

壹、研究動機、目的與方法

一、研究背景、動機與目的

二次大戰後由於各國高等教育擴張過快，另一方面教育資源又緊縮的狀況之下，各國高等教育開始走向整併的風潮，臺灣高等教育也跟上世界的潮流，從精英型快速走向普及型模式，近年來又因教育經費不足與面臨少子化的關係，臺灣也走向整併的方向(湯志民，2003)。我國高等教育已邁入普及化，根據教育部調查結果顯示，大專校院校數數量從 1995 年的 60 所，增加到 2019 年的 152 所，學校數量增加，學生人數需求也相對成長(教育部統計處，2020)。而近年來確因少子女化問題，也導致各校招生困擾，學校因人數不足，供需失衡，將面臨到退場的危機。

內政部統計處(2020)公告 2020 年總出生人數僅有 16 萬 5249 人，是近 10 年來新生兒數量最少的一年，2070 年時總人口數將較 2020 年之 2357 萬人減少 776 萬人。少子女化正式來臨，許多大學招生人數不足，根據教育部預估 124 學年，大學 1 年級學生將從 21 萬人減為 18.1 萬人，較 98 學年減少 8.2 萬人或 31.1%；而未來 16 年間，大學 1 年級學生人數平均將每年減少 3.6 千人或 1.7%，學生人數減少，也會影響到高校學費的收入，學校財務運作上也會出現問題(教育部統計處，2020)。因少子女化對高教的影響甚大，為了解決高教目前的問題，教育部 2000 年開始公佈地區性國立大學校院整併試辦計畫，2012 年再頒佈「國立大學合併推動辦法」，從 2000 年 8 月開始的國立嘉義大學到 2021 年 2 月合併完成的國立陽明交通大學，總共合併 11 個案例。而私立大學則使用退場機制，行政院會議於 2017 年 11 月 23 日通過「私立大專院校轉型及退場條例草案」，政府將設置基金作為私校轉型及退場用途(李欣芳，2017)。教育部推出公立大學的合併政策或是私立大學的退場機制，除了解決目前學校招生問題，也可增加公立大學對教育資源做最有效的應用，且提高學校教學品質，而私立大學的退場或轉型機制，從另一觀點看來，也可以提昇國內教學多元化及產業合作的契機。

大學合併雖然不是唯一解決的方案，但合併確實是讓相關的利害關係人得到部份層面的解套模式，大學合併的利害關係人除了政府、學校校方、老師、還有學生及家長，合併的過程中，不只政府可以有效率的做資源分配，校方及老師資源的重組可以帶給家長和學生選擇的新機會，並提高國家的競爭力(王振輝，2017；張國保，2017)。然而，合併過程中，不能只著眼在政府政策推動、學校校方財務及資源分配、老師未來發展這三方，學生的意見也很重要，這些利害關係人對於學校整併是否成功都有很重要的作用，忽視了任何一方的存在，對學校整併都會產生嚴重的後果。

清大與竹教大合併過程中歷經 12 年，其中關於雙方合併的意願有很多不同的看法，大約分成三部份(黃政傑，2016)：一是保持中立看法。學生認為快畢業，不致影響到自己，且書還是要唸下去；一是贊成，認為利大於弊。因為整併之後，資源共享，可以多選修人文方面的課程，多元化學習；反對方則是擔憂合併後人

數變多，宿舍使用、校地遠近須有接駁車問題、空間變擁擠、畢業證書如何呈現等(黃羿馨，2016)。而其他研究者也發現合併過程中，二校學生對合併的過程有些爭議。其中，竹教大的學生反應，此合併的過程是學校由上而下主導，並無視學生反應，導致二校學生對新校名這件事情，造成衝突及網路攻擊(中央社，2016)。而合併最好的方式，透過歐洲近 80 個大學合併案觀察中，大家所認可的方案，卻是由下而上的政策推動，才能真正的合併成功(謝金枝，2017)。是故，對於清大合併，是近年來學生反應較強烈的一次合併案，也是研究者想探討的動機之一。

以臺灣博碩士論文知識加值系統查看，利用大學合併、大學整併、組織整併、少子化加上高等教育為主要關鍵字查詢，查詢結果顯示關於大學整併直接相關論文共 9 篇。自 1999 年開始，就有多位學者在探討高等教育合併的相關研究，此議題一直是高等教育所熱烈討論的題目。議題中，有的用比較教育的觀點來討論合併是否適合(戴曉霞，2003)，有的以經濟學的角度切入探討大學合併(陳麗珠，2002)，有的從政策的角度來觀看合併議題(翟本瑞、薛淑美 2005)，對於學生的角度來探討議題則微乎其微(詹盛如，2006)。由此可知，國內研究者對於高等教育探討的重心，偏向整併的政策及策略，而對於整併所引響到學生的狀態較少探討。利害關係人對於整併的態度，攸關整併的成功與否，提出的意見也要特別重視，二校整併的消息一出，歷經 12 年的討論，其中也多次看到學生對於整併所提出的爭議問題，故本研究的結果，期待可以增加大學合併相關研究分析，特別是從學生角度出發，故此為研究者的動機之二。

根據上述背景與動機，本研究主要目的如下：

- (一)釐清高等教育機構整併之背景因素、整併模式、政策發展為何？
- (二)清大及竹教大二校合併之過程與重要轉變為何？
- (三)分析清大整併後，學生對於新校名(校譽)、資源整合(校園，設備)及通識課程師資與選課之變化等三面向的觀點為何？

二、研究方法與對象

本研究旨在探討我國大學生對大學整併的觀點分析，包含了校譽、資源整合(校園，設備，經費)及系所整併師資等三面向，採用質性之半結構式的訪談方法。因此，訪談對象必須經歷合併的過程，藉由自身經驗及看法，回應訪談的內容(詹盛如，2006)。

基此，本研究訪談對象是清大學生，考量到訪談者的代表性及適切性，故訪談的對象以不同學院為代表人物(表一)；因清大於 2016 年合併，至今已經過 4 年，訪談的對象必須經歷過合併前及合併後的時期，故研究者所訪談的對象皆是 2020 畢業之前的同學，介於 2018 和 2020 之間，此區間的學生，正好經歷整併前後的改變。再者，研究者本身在文教機構就職，以立意取樣的方式抽樣選擇訪談對象，在研究動機時有提出，二校合併經歷 12 年，合併過程中有很多不同的看法，其中，原清大同學反應的情況比較多元，故本研究訪談對象以原清大學生為主。再透過半結構性訪談的方式探討大學生對整併的觀點。由研究者向受訪同學提問一些問題，這問題是由文獻探討中所歸納出來的。訪談結束後，再由研究

者進行資料整理。

表一 訪談對象基本資料

編碼	性別	畢業年度	就讀學院	就讀科系	訪談時間起迄	備註
A	女	2019	科技管理學院	經濟系	11/19 20:00~20:23	國立大學 碩班生
B	女	2020	原子科學院	生醫工程與 環境科學系	11/20 13:50~14:08	國立大學 碩班生
C	男	2020	工學院	材料系	11/21 10:30~10:58	在職生
D	男	2018	理學院	物理系	11/21 13:10~13:31	在職生
E	男	2019	資電學院	資工系	11/21 15:00~15:22	國立大學 碩班生
F	女	2020	生命科學院	生命科學系	11/23 21:00~21:31	在職生

資料來源：研究者自行整理

貳、高等教育機構整併之背景、模式與政策發展

一、高等教育機構整併之背景

(一)少子女化

內政部最新數據顯示我國 2020 年總生育率 1-5 月累積有 6.5 萬人，但每個月出生人口都比死亡人數較少，專家擔心生育率若下半年沒起來，新生兒可能會跌破 17 萬(內政部統計處，2020)。受到少子女化現象的影響，出生數持續減少，會加速人口結構失衡。國發會 2018 年 8 月發表中華民國人口推估(2018 至 2065 年)中提出國內生育率長期持續下降，未來出生數仍將轉為減少，由 2018 年 19 萬人，減少至 2065 年 13 萬人。

在學人數下降，衝擊教育體系。教育部推估各教育階段學生數預測報告中指出，105 至 108 學年受少子女化效應影響，4 學年間人數大減 11.6 萬人；預計自 109 學年起，大學學生數將跌破 100 萬人，124 學年之大學學生預測數為 77.9 萬人(內政部統計處，2020)。後續將衍生學校學生人數不足、併校或退場等問題。

(二)大學數量過度膨脹

高等教育學生來源不足，除受到少子女化的影響之外，也嚐到高教過度擴張的苦果。我國高等教育從 1997 年的 137 所快速增加到 2005 年的 162 所，於 2004 年教育部核定的專校院招生名額為 37 萬 2,338 人，可是當年招生缺額確高達 5 萬多人，教育部統計現在國內大專校院校數數量降到 152 所(內政部統計處，2020)。而教育部發表我國少子女化對策計畫 (107 年~111 年)中指出，少子女化問題日

趨嚴重，如果招生缺額集中在某些學校，將造成近 3 成大專院校招不到學生(教育部國民及學前教育署，2018)。除非擴大招收國外學生以補缺額，否則退場或轉型在所難免。

(三)大學競爭力的下滑

根據國發會發佈之瑞士洛桑管理學院(International Institute for Management Development, Lausanne)「2020 年 IMD 世界競爭力年報」，台灣在 63 個受評比的經濟體中總排名第 11，較去年大幅進步 5 名，這是繼 2016 年來最佳表現，IMD 世界競爭力評比係分為「經濟表現」、「政府效能」、「企業效能」與「基礎建設」四大類，其中經濟表現由 2019 年第 15 名下滑至第 17 名，類別中「就業」退步 6 名至第 31 名，主要因失業率排名下滑；基礎建設中由 2019 年第 19 名進步至第 15 名，類別中「教育」維持第 20 名，其中 25-34 歲人口接受大專以上教育比率，高居全球第 3 名，但是公共教育支出占 GDP 比率、理工大學文憑比例仍有改善空間(國家發展委員會，2020)。高普及教育下，青年人就業率卻下滑，這隱藏的問題，不容忽視。

英國泰晤士報高等教育特刊(Times Higher Education)2020 年 6 月發表「2020 亞太地區大學排名」，台灣共有台大、台北醫學大學、清華大學、台科大、中國醫藥大學、交大、陽明大學等 7 所大學擠進前 100。其中，台灣大學拿下第 21 名，比去年上升 4 個名次；清華大學拿下 46 名，比去年上升 13 名次；但其他學校，表現確不如預期，交大拿下第 89 名，比去年下降 20 個名次；成大跌出 100 大，拿下第 103 名，比去年下降 25 個名次；台科大拿下第 80 名，比去年下降 19 個名次(林曉慧、沈志明，2020)。國外高教一直在擴大整合，把學校資源整合成一個大系統，出發點即是吸引人才聚集，讓校排名穩定且成長。未來 10 年，國家轉型要依靠著高教，而國內要去思考如何認真看待優質人才的全球競爭性及不可取代性，唯有永續經營人才管理，國家才能推動轉型。

二、國內外大學整併之模式

(一)國內大學整併之模式

大學整併有很多方式，教育部於 2015 年 3 月 27 日發布「高等教育創新轉型方案」中提到大學合作與合併的策略 包括「策略聯盟」、「大手牽小手」及「大專校院合併」等方式(陳玉娟，2014；謝金枝，2017)。主要合作或合併的學校，還是以區域性方便為主。根據 2012 年提出的《國立大學合併推動辦法》，大學整併可分為新設合併與存續合併兩種。新設合併定義；併校後原有學校皆消滅，合併後的學校採用新校名，稱之為新設合併。存續合併定義；併校後僅一校繼續存在，另一校消滅。

在 2000 年至 2020 年，共有 10 間大學整併成功。研究者綜合(黃政傑，2017；張國保，2017)之研究，其整併過程可劃分成三個階段，2000 年前整併成功的試辦期，這區間有 2000 年的新設合併的國立嘉義大學，它也是技職與師範院校整併成功之首例；第二階段以 2001 年至 2011 年間的逐步發展期，此區間共整併成

功三間大學，包含 2006 年存續合併的國立臺灣師範大學、2008 年存續合併的國立東華大學、2011 年新設合併的國立臺中科技大學，特別是國立臺中科技大學，是技職院校成功併校之首例。第三階段以 2012 年至 2018 年的穩定期，此區間共整併成功 6 間大學，包含 2013 年新設合併的臺北市立大學、2014 年新設合併的國立屏東大學、2014 年新設合併的法鼓文理學院、2015 年存續合併的私立康寧大學、2016 年存續合併的國立清華大學及 2018 年新設合併的國立高雄科技大學，其中，法鼓文理學院是私立學校籌設期間被整併成功之首例；國立高雄科技大學是三所國立大學合併之首例。國立陽明大學和國立交通大學，計畫合併為「國立陽明交通大學」，2021 年 2 月 1 日已完成併校。另轉型避開退場學校的中信金融管理學院(原興國管理學院)不再探討範圍內，故不列入討論。以下表二彙整目前合併的學校資料 (于承平，2017；黃政傑，2015)。

表二 國內已完成之高等教育機構整併案

階段 期別	整併年分	整併後的名稱	整併學校	整併方式
試辦期	2000 年	國立嘉義大學	國立嘉義技術學院 國立嘉義師範學院	新設合併
	2006 年	國立臺灣師範大學	國立臺灣師範大學 國立僑生大學先修班	存續合併
逐步發 展期	2008 年	國立東華大學	國立東華大學 國立花蓮教育大學	存續合併
	2011 年	國立臺中科技大學	國立臺中技術學院 國立臺中護理專科學校	新設合併
	2013 年	臺北市立大學	臺北市立體育學院 臺北市立教育大學	新設合併
穩定期	2014 年	國立屏東大學	國立屏東商業技術學院 國立屏東教育大學	新設合併
	2014 年	法鼓文理學院	法鼓佛教學院 法鼓人文社會學院	新設合併
	2015 年	私立康寧大學	立德大學 康寧醫護暨管理專科學校	存續合併
	2016 年	國立清華大學	國立清華大學 國立新竹教育大學	存續合併

2018 年	國立高雄第一科技大學 國立高雄科技大學 國立高雄海洋科技大學 國立高雄應用科技大學	新設合併
2021 年	國立陽明交通大學 國立交通大學	存續合併

資料來源：研究者自己整理

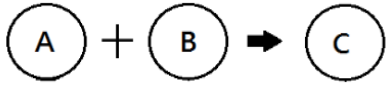
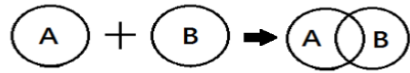
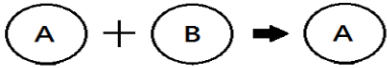
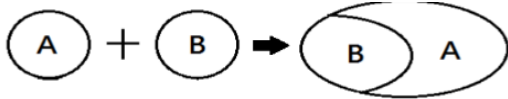
以上合併可看出：併校的學校主要是 9 所師院，其專業型的大學合併成綜合大學，其相關教學範疇及資源，是否也一併被消滅(丁志權, 2017; 黃政傑, 2017)。教育部併校的主要目的，是期望可以協助學校資源整合，提高教學品質，增加整體競爭力，但合併之後，是否真的有達到其目的，有待進一步追蹤。

(二)國外大學整併之模式

在政府看好合併所帶來的正面效益之際，各國陸續推動不同的合併模式，中國大陸高教合併模式主要分成強弱合併、強強合併、水平合併、地區性合併等四種(薛天祥, 1999)；日本高教合併主要分成二大型態，整合型態及合作型態。整合型態再細分合併和整併、合併和編入、統合；合作型態即是合作聯盟等模式(楊思偉, 2005)；周祝瑛(2002)依整合的模式，分成合作、介於合作與合併之間、合併等三個模式。而合併又分為吸收合併及創設合併二種(戴曉霞, 2003)。參考多位學者專家的研究，匯整成聯邦、合併、聯盟、兼/購併、附屬五種基本類型以茲參考，請參見表三、表四：

表三 國外整併的類型區分為五種，聯邦、合併、聯盟、兼/購併、附屬

類型	特色	案例
邦聯	<ol style="list-style-type: none"> 1.參與機構的資產與負債獨立 2.雖然參與機構有頒發學位的“法定權力”，但由主併大學(principal university)來負責頒發，而學生可以在任何機構修課 3.在不增加成本下，增加課程多樣性 4.在公立系統上，主併大學才是和政府接觸的唯一窗口，政府預算是撥到主併大學 5.參與機構可自主徵聘老師，但須符合主併大學的要求 6.主併大學可將收入重新分配，以協助經費不足的機構 7.參與機構有自訂學費收取標準的權力，但 	<p>牛津大學有 40 多所獨立書院和學術學院，各自為獨立的行政機構並隸屬於大學；它們有自己的管理架構和課程、活動安排，但主併大學有統一的入學標準</p>

類型	特色	案例
主併大學要協調		
		
合併	<ol style="list-style-type: none"> 1.兩校規模相當，合併後成立新校院 2.通常為專門性校院 3.合併後通常會有新校名 	嘉義大學由嘉義師範學院和嘉義技術學院兩間學校進行合併
		
聯盟	<ol style="list-style-type: none"> 1.各會員組織是分開的，各為獨立的法人組織 2.聯盟本身擁有獨立的資產、章程、董事會 3.聯盟的董事會通常由會員機構的校長組成 4.聯盟有自己的職員、預算和收入 5.聯盟會員之間的整合關係較鬆散，會員各有獨立特色、目標 6.會員可以脫離聯盟 7.會員可以是同質的，也可以是異質的 	麻州的沃斯特學院聯盟 (College of Worcester Consortium) 10個會員(2年制社區學院、克拉克大學、文理私立學院、廣播電台...)
		
兼/購併	<ol style="list-style-type: none"> 1.通常有某一方的規模較大 2.規模較大的一方會繼續存在，而較弱的一方會被消滅 3.通常發生在不同性質的大學校院，例如綜合大學和專門性學院 4.延用規模較大那邊的校名 	雪梨大學是由雪梨教育學院、雪梨護理學院、坎伯南衛生學院、雪梨藝術學院和新南威爾斯音樂學院兼併而成
		
附屬	<ol style="list-style-type: none"> 1.通常發生在“沒有頒發學位權利”的機構(如醫院)和大學的關係 2.是一種雙邊協定，只包含兩個機構 3.可同時和不同的機構組成附屬關係 4.不影響兩個機構的自主性和資源的重新分配 	1996年以前的安大略教育研究所(OISE) 自1965年成立後，雖有卓越表現，但沒有頒授學位的法定地位和權利，因此，和多倫多大

類型	特色	案例
5.只有一方可以頒授學位 6.在學術領域上各有專長，課程不太會重複		學進行附屬關係，但 1996年後併入多倫多 大學

資料來源：戴曉霞(2003)。高等教育整併之國際比較。**教育研究集刊**，49(2)。141-173。

1980年之後，最常使用的高教整併模式以合併和兼併為主，本研究所探討的清大存續合併，也是戴曉霞定義的兼併模式。

表四 整併類型與機構自主

	聯盟	附屬	邦聯	合併	兼/購併
機構名稱	不變	不變	不變	新名稱	主併大學名稱
招生	獨立	獨立	半獨立	由新大學負責	由主併大學負責
升等	獨立	獨立	半獨立	由新大學負責	由主併大學負責
公共經費	獨立	獨立	由主併大學 統籌	由新大學統籌	由主併大學統籌
課程開設	獨立	獨立	半獨立	由新大學負責	需主併大學同意
學位頒授	獨立	由主併大學 頒授	由主併大學 頒授	由新大學頒授	由主併大學頒授

資料來源：戴曉霞(2003)。高等教育整併之國際比較。**教育研究集刊**，49(2)。141-173。

依表三得知整併模式中可整理出自主性及控制力之強弱，聯盟的自主性強，但控制力卻最微弱、而兼/購併確是自主性最弱，但控制力最強。機構自主性強；聯盟> 附屬 > 邦聯 > 合併 > 兼/購併；主併機構控制力強；兼/購併>合併>邦聯>附屬 >聯盟。

國內的高教合併分成新設合併和存續合併 2 種模式，國外的高教合併匯整有 5 種模式，二者相比較可整理出：1.國外的合併模式等同國內的新設合併；國外的合併通常會有新校名，通常為專門性校院；國內的就等同國內的新設合併，教學型對教學型多半採用新設合併模式。2.國外的兼/購併等同國內的存續合併；國內的存續合併，大部份是研究型併教學型；國外的通常發生在不同性質的大學校院，例如綜合大學和專門性學院。

三、我國高等教育機構整併政策之發展

受到全球化影響，各國為了大學排名，大力推動整併以整合資源最大化及擴增學門，以提高學校的競爭力。然而，少子女化卻是影響最大，各校招生缺口日益增加，行政院研究發展會 2012 年 4 月發表少子女化之相關影響中提出 2010 年大

專院校之招生缺額已達 2,336 人，預估 2021 年缺額將導致 164 所大專院校有三分之一會倒閉(范榮靖，2009)。故於 2011 年 1 月立法院通過《大學法》第七條修正案，賦予教育部對大專院校整併規劃與主導權限，教育部於 2012 年 6 月訂定《國立大學合併推動辦法》，規定在提升整體競爭力的目標下，其可於衡量高教資源、招生狀況等因素後，主導國立大學合併事宜。以下列表，列出政策發展年度及重要發佈，參考如下：

表五 高等教育整併政策之發展

時間	政策方針	主要重點
1994 年	410 教改聯盟提出訴求 4 大項；在此以廣設高中大學為主，其他 3 項不列入討論。	主要訴求；人人都有機會上高中。5 年內達到同年齡有 20% 可以上大學。設公民大學，向各年齡層公民開放。此 4 大訴求也成為台灣教育改革的主軸。
1995 年	教育部公佈-中華民國教育報告書 -促進高等教育轉型與發展。	主要對於學校經營不善，規模較小的學校，尋找和其他學校整併的可能性。
1994 年 ~ 2005 年	教育部公佈-地區性國立大學校院整併試辦計畫。	編列十億元專案預算，嘉義技術學院和嘉義師範學院在此專案下整併，成為合併首例。
2001 年	教育部公佈-「國立大學校院區域資源整合發展計畫」。	以達到資源整合為目的，針對區域性的國立大學，透過校際合作、策略聯盟或性質可以互補的校院進行合併。
2002 年	教育部公佈- 研究型大學整合計畫。	此計畫是以 3 年 100 億的預算規模，推動國內研究型大學的發展，而此計畫促成臺灣聯合大學系統的設立。
2005 年	教育部公布-師範校院定位與轉型發展方案與國立台北師範學院等六校成立轉型改名教育大學籌備處。	主要是推動國北師、新竹師院、台中師院、屏東師院、花蓮師院、北市師院等六所師院轉型教育大學，並與鄰近大學整併。
2011 年	大學法修正案通過。	第七條載明教育部擬訂大學合併計畫，報行政院核定後，由大學執行。
2011 年 ~ 2013 年	教育部公布-國立大學合併推動辦法。	訂定合併辦法，組成合併推動審議會。
2013 年	教育部公布-「單一縣市超過 2 所國立大學且學生數低於一萬人」之學	發文給 19 所符合條件的國立大專院校。 北部：國立陽明大學、國立臺北教育大學、國立臺北藝術大學、國立臺北護理健康大學、

時間	政策方針	主要重點
	校推動合併。	國立臺北商業技術學院、國立臺灣戲曲學院、國立新竹教育大學。 中部：國立臺中教育大學、國立臺灣體育運動大學。 南部：國立臺南大學、國立臺南藝術大學、國立中山大學、國立高雄大學、國立高雄師範大學、國立高雄第一科技大學、國立高雄海洋科技大學、國立高雄餐旅大學、國立屏東教育大學、國立屏東商業技術學院。

資料來源：研究者自行整理

參、清華大學及新竹教育大學二校合併之歷程

研究者在清大官網與「國立清華大學」合作大事紀中，自行整理二校合併的過程，列表如下(表五)。二校合併過程歷經 12 年，一波多折，共分三時期，每一時期大多採用公開說明的方式，並結合共同願景及共同文化的策略，期待凝聚二校師生共識，最後終於合併成功(清華大學，2020a；楊慧琪，2019)。以下列表，列出二校合併之過程，參考如下：

表六 清華大學及新竹教育大學二校合併之過程

日期	重要事件	備註
2004 年 3 月	二校交流會議，促成教務、學務、圖書館、進修推廣、藝文展演等五大方向的交流。	
2005 年 12 月	二校整合發展會談，決議二校因具有互補性質，整合後可發展成為學術、教學、及服務為一流的國際大學。	
第一時期 2004 年 ~ 2009 年	2006 年 7 月 教育部同意兩校三方共同籌組整併推動小組。	二校合併初期，二校開始洽談合併相關事宜。
2006 年 12 月	通過「國立新竹教育大學規劃與國立清華大學整併工作委員會組織辦法」。	
2007-2009 年	二校整合會議持續進行。	
2009 年 5 月	二校第一次合校公聽會。	
2009 年 11 月	清大發函至教育部報告暫緩。	
第二時期 2011 年	2011 年 10 月 二校合併案恢復討論，於 2011 年 11 月重啟第一次會議。	二校合併中期，二校恢復

~ 2015 年	2015 年 7 月	教育部來函說明二校合併，教育部協助方式。	討論並積極推動合併。
	2015 年 10 月	二校提出合校意向書。	
第三時期 2016 年	2016 年 9 月	教育部來函說明二校合併效益指標。	第三時期二校
~ 2017 年	2016 年 10 月	教育部核定二校自 2016 年 11 月 1 日起合併為國立清華大學。	合併後期，最終合併成功。

資料來源：清華大學(2020a)。與「國立清華大學」合作大事紀。清華大學秘書處。取自 <http://ndsec.web.nthu.edu.tw/files/16-1967-21588.php?Lang=zh-tw>

在合併過程，二校大多採用公開說明的方式，並結合共同願景及共同文化的策略，期待凝聚二校師生共識(楊慧琪，2019)。二校合併過程中利害關係人所舉辦的相關座談會及整合會議，研究者稍加整理如下(清華大學，2020b)：

- 一、兩校整合工作小組會議共 11 場，自 2009 年 4 月至 2016 年 1 月。
- 二、校長與學生有約~談清華與竹教大合併~座談會共 8 場，自 2015 年 9 月至 2016 年 10 月。
- 三、除了以上共 19 場公開說明的型式，清大學生可透過清大官網校務資訊系統中「清大與竹教大合校 Q & A」提出看法，再由校方回應同學問題。「清大與竹教大合校 Q & A」主要區分成 5 大類：學生教育、學術研究、資源條件、社會影響、長遠發展，可見校方很用心在促成雙方合併，對學生的問題及回饋，也很重視且立即處理。

針對以上三項內容，關於會議中或 Q & A 系統中，利害關係者所擔心的問題，例如：學生的選課問題、宿舍分配狀況、運動設施、宿費、社團、畢業證書呈現方式以及校名更換及二校文化差異所出現的歧視言論等，學校對這問題的處理態度及立場。

肆、訪談結果與分析

本研究採用質性研究，藉由訪談個案等 6 位相關人員，以當事人的角度來切入，其中瞭解「新校名(校譽)」、「資源整合(校園，設備)」及「通識課程整併師資」等三面的觀點，以探討高等教育機構整併前後的實質差異影響。首先將分析清大合併的過程及合併後二階段同學觀點看法，其次再分析清大合併前後，師資及課程是否對學生有影響，最後將針對清大合併之後，資源整合是否更有效益。

一、清華大學整併過程之觀點

(一)整併之前：擔心權利受損

當合併消息一公開，訪談原清大的學生，當下的感受，受訪者(C101 與 E101)表示，會覺得自己的權利受損，其中包含校內營養學分課程選修不到、女生宿舍抽籤問題。也有受訪者(A101 與 B101 與 F101)表示校譽受損，認為竹教大學生入學成績和原清大是無法比較，合併之後，變項是直接享受到清大的學歷資源且也

質疑合併的對象，為何不是交大或是陽明？但也有受訪者(F102、F201)認為合併是正面期待，因二校發展方向互補，在通識課程的選擇上，可變成多元發展。

合併過程歷經 12 年之久，正式合併前，二校相關利害關係人召開多次協調會議，過程中，開會內容、開會過程、決議報告…等，訪談學生大部份未清楚，受訪者(C601、D601、D602、E601 與 F601)表示，同學之間口耳相傳、從網站上或是媒體新聞接受到訊息，間接表示學校在資訊佈達這方面，透明度不高，也或許是學生對於合併這件事情，採取不積極的態度。

(二)開始合併的觀點：感覺權益影響不多

二校合併後，學生對於合併的看法，是否有改變。訪談學生中(B102)從介意到不介意，其中的改變，是因為合併後，與竹教大同學交流過後，感覺影響自身的權益並不多。受訪者(A201、C201、E201、F202)關於學歷及畢業證書呈現的看法，依照科系來看，也不影響理工科在外的就業度或社會大眾的觀感。

受訪者(D201 與 C202)提出另一個看法，社會大眾也會嘲笑學歷所呈現出來的真假清大學生，是否真有能力，可以代表清大。

(三)合併之後：入學管道多元、校內轉考同學身份改變

訪問的過程，值得注意的是編碼 C 同學與 F 同學，二位同學提出另一個校方可以探討的議題(C203 與 F202)。透過二校合併，考取清大的管道變多元，高中升大的管道中，特殊申請名額變多，技優生考取清大的機會提高，對於清大整體的校風會如何發展？另一種方式是透過校內內轉，竹教大同學轉入原清大科系，畢業證書證書呈現的即是清大畢業，而不會呈現南大校區，轉換身份的另一途徑。

綜合以上訪談，二校整併學生最關心的就是自我應有權利及義務是否有受到損失或受益。例如必修課程是否無法選到，通識學分是否多元發展，宿舍資源是否可以享有，畢業證書呈現方式是否會影響到社會大眾對自己的判斷。然而，訪問的六位同學中，只有一位持比較正面的看法，認為整併竹教大是可以多元學習，另 5 位同學認為整併對自己的影響性不大，因清大是理工背景，而竹教大同學在學歷文憑上，雖然會標示清華大學，但額外也會備註南大校區，故同學覺得細問科系時，就會了解是原清大學生，故實際影響不大。只是在整併過程中，學生對於整併的過程並不太清楚，學生等於是被動的知道這個整併資訊，然後吸收了這個訊息，進而接受了這個事實。在學生心態上，並不積極去了解整併的狀況，但只要自身權力不受影響，基本上，都可以接受及配合。而學校在整併過程發生或決議的事項，宣布的方式，反而過於低調，雖然校方積極開會多方協商，但對於校內學生公開整併的資訊，確不是這麼詳細。

二、清華大學整併後通識課程師資與選課之變化

研究者訪談 6 位同學，二校合併之後，在課程規劃方面和師資安排上，是否有所不同。本節在課程規劃區分為二大課程，一是正式課程，本研究代表正式課程為「通識課程」；一是非正式課程，本研究代表非正式課程為「社團」。在師資部份，也分別訪談 6 位同學，匯整相關資訊，以下再詳細說明。

(一)正式課程(通識課程)：以低年級為主，開課地點不便於同學選修。

受訪者(A301、B301、B302、C301、F301)覺得課程規劃最大差別在通識課程，因為清大是理工背景，所以專業科目，南大校區無法開課，只能開在通識課程。而通識課程內容多元化，涵蓋內容包含必修通識及選修通識，每學期推出超過兩百門的通識課程，堪稱台灣高教中最廣博的通識教育課程。

但訪問者大部份沒有選修到南大校區所開設的通識課程。受訪者(A302)認為，通識課程適合低年級選修，也就是剛入學的大一和大二生，研究者訪談的對象，皆為 2018 到 2020 的同學，故通識課程已修完 20 學分，此為其一。另未修完的同學，則反應通識課程比較多元化的方向，會開立在南大校區，而受訪者認為(C302、E301、F302)，因南大校區地點不方便，不是和系上課程衝堂，就是太遠，上課會遲到，且會浪費時間。雖有校車可以搭乘，但時間搭不起來，除非自己有交通工具。且受訪者(A303、C303、D301、E302)也表示，除非課程真的很吸引同學選修才會排除萬難，到南大校區上課。不然，同學會就近選擇本校區的通識課程，可修學分又省時間又方便，此為其二之原因。

(二)非正式課程(社團)：人才增加，多元發展，但會稀釋原清大同學的權利。

清華大學的社團有 10 種性質，學生經營的社團總數超過 180 隊以上，未合併之前，清大男女比例本就失衡，男生多於女生。而在社團人員加入的組合中，選擇變少，經營方式及理念，比較偏向理性思考；而和竹教大合併之後，加入很多竹教大的女學生，在思考及溝通上，就會發現其差異。受訪者(B303)回饋，社團在挑選成員，選擇性變多，人才也變多元，理/工/商/文皆有，且女生比例明顯增加，對社團的經營帶來正面的發展。

也有同學有不同的看法，因為竹教大原本就有自己的社團，當二校合併之後，社團也會調整，社團空間也會共用。受訪者(D302)表示，二校合併之後，社團相同的會併成一組，而社團成員變多、變大，但可使用的資源不變，所以，原清大的學生，反而在某些社團上，權利會受損。

社團營運時，雙向交通及活動產地相對就是學生很重視且要討論的問題，受訪者(B304)再表示，原清大社團規模比較大，所以南大校區的同學，大部份會選本校區的社團，但社團活動很多會議議程皆在晚上進行，故二校地學生交通就成了問題。

(三)師資變化方面：僅在通識課程較豐富化，師資也變多元化

二校合併之前，因為地緣之便，就常有師資合作及學生互選課程的狀況，而合併之後，除了課程規劃的調整，其利害關係人之一，老師的排課，也會有異動。上述受訪者中(F302)，也有提到原清大老師會到原竹教大授課通識課程，竹教大老師會到清大來授課(F401)，而同學的反應回饋很兩極化。

受訪者(A401、B401、C401、D401、F402)大部份都反應，因課程規劃只有在通識課程，而伴隨課程豐富化，老師也會多元化。但如果沒有選修到通識課程，基本上對老師的變化，是無感的。

(四)課程開辦方向：數媒、室內設計等未來發展領域

最後，受訪者(F303)也有提及，二校在人文方向其實是有很大的不同。二校

整併的目的，也是想藉由學術互補的性質，為學生打造更豐富完整的學習環境，提升清大成為世異一流名校。所以開辦的課程，也開始走向數位教育、多媒體創作設計或室內設計裝潢等足以影響未來世界的領域。

透過以上訪問，研究者發現清華大學在課程規劃上，各系同學須修畢 128 學分才能畢業，學分設計上，也特別要求要有校定必修 30 學分。而其中通識課程佔有 20 學分，學生須於四個不同的核心向度中，至少各選一門課，須修畢至少四門核心課程。原清大通識課程以往一班人數多達破百人，可預見同學為了修課，會有多競爭。二校合併之後，在通識課程上，立即增加更多元的課程，班數增加，課程內容豐富化，帶動二校學生跨選多元課程，在師資選擇上，也可選修南大校區的老師授課，二校學生、師資交流，可以增進同學跨領域學習，增加多元發展機會，畢業後同學可藉由學校的學習，發展自己的長才，回饋社會。

但是，二校合併後，實際運做中，訪問 6 位同學，只有一位有選修到南大校區的陶藝課程，而其他 5 位同學，因為二校距離、排課時間、校車時段、想要選修的老師太熱門…等因素，皆未選擇南大校區通識課。而就地方方便，直接以本校區通識學分選修，相對性，未選修到南大校區課程，在師資的接觸上，也幾近於零。然而，二校合併所帶來實質的效益，再課程規劃及師資改變方面，同學其實是無感的。

另一個社團議題，同學討論的情況也很多。清大由學生經營的社團就超過 10 種不同質性的社團近 180 組以上，同學對自己的權利也相當重視。二校合併後，因清大社團經營體系大且比較熟為人知，相對性，竹教大同學也會多以清大社團為主，漸進式整合二邊社團，重新調整社團組織，相同性質的社團合而為一，資源可共享，強者更強，讓資源更集中使用，發揮效益。而學生融入文科思維，人才增加，再經營角度上，更可激發社團經營不同的面向，讓社團發展更多元。然而，整併所帶來的問題也不可忽略。如同上述，竹教大學生大部份為女同學佔多數，參加社團活動，就要考量到二校距離問題，是否有校車班次可提供，晚上會議結束太晚，女同學借宿問題等，在人身安全上，必須做好考量。

三、清華大學整併後資源整合之變化

清華大學整併後，學生人數變多，可能衍生的食、住、行等問題，在合校意向書中「基本資源需求」部分有特別編列南校區二期地上物清除暨整地費用，也配合合校後原竹教大教學單位逐步移入清華校區，規劃新建館舍與相關設備，關於學生宿舍、餐廳及運動設施等，也都納入考量。竹教大南大校區現有 2 個活動中心、重訓室、游泳池、音樂活動空間等，兩邊設施設備將共同規劃一起使用，且兩個校區之間會開設往來校車，方便兩校學生上課交通使用。關於兩校合併之今 2020 年，宿舍及校車規劃狀況，以下再分別說明。

(一)宿舍方面：男同學無感，女生同學影響較大，宿舍中籤率降低。

兩校合併後，宿舍分為校本部及南大校區兩部份，依系所主要上課地點分配宿舍。學生宿舍共有 25 個齋舍(27 棟)，平均舍齡約 35 年，分研究所與大學部宿舍。校本部一研究所宿舍 5 棟、大學部宿舍 15 棟、綜合宿舍 2 棟(善齋關懷宿舍、

鴻齋國際學生宿舍)；南大校區—研究所宿舍 1 棟、大學部宿舍 3 棟、綜合宿舍 1 棟。不含關懷宿舍及部分齋舍身障保留床位，目前床位總計約 8300 床(表七)。

表七 清大宿舍床位數量

校區	研究所宿舍	大學部宿舍	綜合宿舍
校本部	約 1800 床	約 4600 床	約 400 床
南大校區	約 100 床	約 700 床	約 600 床

資料來源：研究者自行整理

在宿舍房型部份，校本部中-大學部宿舍為 4 人一間，另有信齋、碩齋、儒齋為 2 人房，雅齋為 3 人房(部份 2 人房)。研究生宿舍為 2 人一間，另有單人房；南大校區中-大學部宿舍為 4 人或 6 人一間。研究所宿舍為 4 人一間，另有掬月齋 2 樓為 3 人套房。

原清大是以理工為主流，所以男生同學為多數，女生同學比較少；南大校區則是女生同學比較多，當二校併校後，在資源整合中，本校區女宿問題立刻反應出問題，受訪者中(A501、F501)提出，覺得女生宿舍影響比較大，因合併後女宿抽籤的中籤率較低，且房間床位也由 2 人一間變成 3 人一間。反觀男生同學，對於住宿這部份，比較無感。因為男生宿舍在整併前後，並無太多的增加，所以對男生同學影響不大。(D501、E501)

也有受訪者認為(B501、F502)雖然南大校區同學會共同使用女宿，資源共用，但只要有抽中宿舍就好，環境不是很在意，只是要候補，比較晚安排到宿舍，但宿舍人雖變多，接觸到的同學也就同時變多，相對的，也是人際交流及多元學習的益處。

(二)校車方面：校車系統複雜，容易搭錯。

兩校合併之後，兩校之間上課的距離及交通工具也是學生關心的議題之一，本校巡迴公車主要分為三種，第一種是校園公車，第二種是台聯大校際聯合專車，第三種是 83 路市區公車。訪談中，多位受訪者在資源共享中，提到交通車的問題。受訪者(A502、B502、C501)認為，合併前，校本部除了自有公車外，還有和台聯大一起的專車，現在和竹教大合併之後，又新增往南大校區的公車，公車線過於紊亂，初次搭乘，容易混淆。

除了上述宿舍問題及校車問題，在設施設備共享的部份，也是有正面的反應。使用率比較高的，就是圖書館及運動設備。受訪者(B502)也反應，在運動設施上，本校區因人比較多，南大校區人比較少，所以，本校區同學也會去使用南大校區的設備；在圖書館借書及還書方面，也資訊整合起來，可以在本校區查詢二地圖書館資源，預借南大校區的書，在本校區取書及還書，二校圖書館資源共享，也更便利同學利用資源。(E502)

二校合併後，在資源整合部份，學生比較有感覺的主要是圖書資源整合、宿舍資源整合及校內公車整合。圖書資源整合可以達成資源共享的目標，再連結 2008 年成立的台聯大系統，讓師生可以一校註冊，擁有五館館藏，也享有五館服務。在共有共享的系統中，可以突顯各校專屬之學術成果，提升能見度與知名度，

進而提升學術影響力。

而宿舍資源及校內公車的整合，解決了同學最基本的資源需求，宿舍資源雖然尚不足夠，目前正在新建中，但目前因應之道是先增加床位來解決女宿問題，這也可以避免同學在外租房時，多了一筆經濟開銷，學生安全也無法顧及。而二校區修課或行政往來，新增加一條南大校區往返路線，多少也會減輕師生在二校區上課時的交通問題及行政作業效率，雖然，校車路線多且雜，容易坐錯，但校方也因應同學做錯車的問題，再相關官網標註提醒，也請師生們多留意相關訊息。

伍、結論與建議

一、國內外整併模式有其異同點

共同點：國內採用新設合併及存續合併；國外大多採用合併及兼/購併模式。差異點：(一)國內整併是由上往下進行推動；國外則是由下往上主動進行整併，故國外整併的成功率及整併後的滿意度偏高。(二)國內機構整併的成果主要是達成教育資源的整合，但無法解決財務困難；國外機構整併則是以擴大規模經濟，降低成本開銷，提高機構的競爭力為主。

二、原清大同學對於整併後情感的表現，從排斥後趨於接受；對於校譽的看法，認為並不影響。

(一)整併對象疑問

因二校發展方向不同，清大以理工為主，重視國際排名及論文發表；竹教大以文為主，重視教育及人文社會藝術教學導向，整併方向是走向綜合大學。然而學生看法偏向與交大、陽明合併，對自我學習可以更專業。

(二)擔心學術水準下滑，畢業證書貶值

二校整併後，校名延用清華大學，原清大同學會擔心二校入學成績差距較大，學術水準下滑，影響清大排名。

(三)擔心自我權益受損

二校合併，學生人數增加，在基本資源需求上，會造成資源不足的情況，例如選課、宿舍抽籤、社團資源..等。

(四)整併後發現，畢業證書上針對合併前即入學的竹教大同學，畢業證書上除標示清華大學，會額外備註南大校區；合併後，新入學的學生，整體入學成績同時提高很多，進入清大就讀文院的同學，相對性，素質整體提高，故原清大同學，對校譽的看法，即有所改觀，認為合併並不影響。

三、清華大學整併後，在基本資源需求上，有待改善，交通問題首當其衝。

(一)宿舍(住)

原清大男性同學多於女性同學，故女生宿舍本就不多，合併後，竹教大學生以女性為多數，加總人數，造成宿舍不足，除了新建宿舍加以改善，短期方案即是先安插床位，等待後補。

(二)校內公車(行)

合併前，本校區已有校內公車和台聯大專車，合併後加入南大校區往返校車，因公車路線較複雜，標示未清楚，常有做錯車的情況。

(三)通識課程(育)

本校區與南大校區往返的校車，未考量同學選課時，課間下課的時間差與二校距離，故選課時，無交通工具的同學，即會考量到是否要選南大校區通識課程，即便課程多元化且有興趣，也會多加思考，趨於便利性，就在校區直接選擇既有的通識課程，則二校合併的效益(課程多元、師資多元)就無法發揮。

(四)社團資源、圖書館資源、體育設備資源(樂)

- 1.社團多元發展，合併後組成之成員來源擴大，思考邏輯與作法帶來不同的衝擊，雖然，性質相同的社團會合併，部份學生的權力固然有所受損，但整體來看，社團發展會趨於完善，更能發揮社團效益，回饋於學生與社會。
- 2.圖書館與體育設備資源共享，圖書館資源中，師生可以一校註冊，擁有五館館藏，也享有五館服務，對於知識的需求創造便利性與增加研究的競爭力；在體育設備等硬體設施共享，也可刪除預增加的經費，調整至其他方面。
- 3.因社團活動大部份在本校區進行，且大多於晚間舉辦，而往返南大校車時間無法配合太晚，故南大同學就要外宿本校區宿舍或同學家，造成不便，也是同學不滿意校車原因之一。

本研究依據研究的分析與結論，提出相關的建議，作為之後大學整併的討論方向或是其他研究者參考。

- 一、合併方向及合併過程等資訊需公開且相關利害關係人之間溝通管道需多元。
- 二、對彼此要秉持互相尊重、信任才能共好。
- 三、重視利害關係人對於基本資源需求的權益。

參考文獻

- 丁志權(2017)。嘉師與嘉技合併為「嘉大」之案例分析。《臺灣教育評論月刊》，6(1)，45-52。
- 于承平(2017)。歐洲大學整併經驗探究與啟示。《清華教育學報》，34(1)，163-200。
- 中央社(2016)。抗議清大合併案絕食學生向教部陳情。《中時新聞網》。取自 <https://www.chinatimes.com/realtimenews/20161104003175-260405?chdt>
- 內政部統計處(2020)。《生命統計》。取自 <https://www1.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=15409&CtNode=4693&mp=3>
- 王振輝(2017)。從高等教育產業化淺談大學整併及其問題。《臺灣教育評論月刊》，6(1)，25-29。
- 李欣芳(2017)。監督辦學績效不佳學校 賴揆拍板「私校轉型及退場條例」。《自由時報》。取自 <http://news.ltn.com.tw/news/politics/breakingnews/2262194>
- 周祝瑛(2002)。《高等教育整合模式之初探》。大學整併與策略學術研討會，新北市，臺灣。
- 林曉慧、沈志明(2020)。2020 亞洲大學排行 台灣 36 所大學入榜。《公視新聞網》。取自 <https://news.pts.org.tw/article/481641>
- 范榮靖(2009)。少子像炸彈，引爆學校倒閉潮。《遠見雜誌》，282，154-163。
- 國家發展委員會(2020)。2020 年 IMD 世界競爭力評比臺灣第 11 名。取自 https://www.ndc.gov.tw/News_Content.aspx?n=114AAE178CD95D4C&s=135B3D705B9DAF37
- 陳玉娟(2014)。高等教育機構合併形態之分析—以加拿大合併經驗為例。《教師教育期刊》，3，56-80。
- 陳麗珠(2002)。《大學整併政策的規模經濟觀點與盲點》。大學整併理念與策略學術研討會，新北市，臺灣。
- 教育部統計處(2020)。《重要教育統計資訊》。取自 <https://depart.moe.edu.tw/ED4500/cp.aspx?n=002F646AFF7F5492&s=1EA96E4785E6838F#>
- 教育部國民及學前教育署(2018)。《我國少子女化對策計畫(107年-111年)(核定本)》。取自 <https://www.k12ea.gov.tw/Tw/Common/DownloadDetail?filter=043F1AEB-690C-4F45-924E-D1C90AE7694E&id=706c24dd-c6d7-4091-ab67-18b8956739c4>
- 張國保(2017)。大學整併的調適。《臺灣教育評論月刊》，6(1)，58-63。
- 清華大學(2020a)。與「國立清華大學」合作大事紀。《清華大學秘書處》。取自 <http://ndsec.web.nthu.edu.tw/files/16-1967-21588.php?Lang=zh-tw>
- 清華大學(2020b)。清大與竹教大合校 Q & A。《清華大學：校務資訊系統》。取自 <https://www.ccxp.nthu.edu.tw/ccxp/INQUIRE/>
- 湯志民(2003)。《臺灣高等教育擴張與整併之探析》。「卓越與效能-21世紀兩岸高等教育發展前景」學術研討會論文集與研討會實錄。283-330，臺北市，臺灣。

- 黃政傑(2015)。評大學合併-以清大和竹教大合併案為例。臺灣教育評論月刊，4(12)，94-100。
- 黃政傑(2016)。清大與竹教大併校評析。臺灣教育評論月刊，5(6)，150-157。
- 黃政傑(2017)。再論國立大學併校問題。臺灣教育評論月刊，6(1)，4-12。
- 黃羿馨(2016)。清大、竹教大合併 學生：通識課變多了。蘋果日報。取自 <https://tw.appledaily.com/new/realtime/20161015/968727/>
- 詹盛如(2006)。高等教育整併；嘉義大學的經驗。教育研究月刊，148，71-80。
- 楊思偉(2005)。日本高等教育改革之研究—國立大學整併問題為主(II) (編號：NSC93-2413-H-003-018)。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。
- 楊慧琪(2019)。國立清華大學與新竹教育大學合併歷程及效益之個案研究 (未出版之博士論文)。國立清華大學。
- 翟本瑞、薛淑美(2005)。教育部推動國立大學整併之政策評估：以嘉義大學為例。臺灣教育社會學論壇：教育市場化、高等教育擴張與教育社會學理論反省論文集，嘉義，臺灣。
- 薛天祥(1999)。高校合併的理性思考。跨世紀海峽兩岸高等教育展望學術研討會論文集。臺北市，臺灣。
- 謝金枝(2017)。大學整併：觀點與案例。臺灣教育評論月刊，6(1)，38-44。
- 戴曉霞(2003)。高等教育整併之國際比較。教育研究集刊，49(2)。141-173。

高教深耕計畫經費分配與執行現況之研究

—以中部某國立大學為例

林姵伶

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程碩士生
evalin3914@yahoo.com.tw

李家宗

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程副教授

摘要

本文旨在教育部推動之《高等教育深耕計畫》提出更具體的改進方向。為達前述目的，本文除了針對國內外重要官方文件與學術文獻資料進行整理分析之外，另亦採用財務分析、半結構式訪談，文獻分析等多元方法。根據研究發現本文提出政府應確立高等教育發展方向、訂定合理每生經費支出、保障基本需求經費、擇優獎助研究成果、建立後設評鑑機制，以及擴充高教經費分配使用原則等政策建議供參考。本研究首先以文獻探討競爭性經費的背景、分配方式與其對大學發展的影響，並以實際訪談研究者進行實地訪談任職高教深耕計畫執行工作人員。透過訪談兩方的實際執行內容與感受，瞭解實施背景與目的，藉此深入瞭解高教深耕計畫執行成效的問題核心。競爭性經費在有限的高等教育經費下，大學的績效責任備受重視，績效導向的競爭性經費也成為各國政府用以提升大學競爭力的方法。

關鍵詞：高等教育深耕計畫、競爭型經費、經費分配、執行成效

Research on the Current Situation of the Funding Allocation and Implementation of the Higher Education Deep Cultivation Project — Taking a National University in Central Taiwan as an Example

Pei-Ling, Lin

Master Program of Higher Education Management, National Taichung University of Education
evalin3914@yahoo.com.tw

Chia-Tsung Lee

Associate Professor, Master Program of Higher Education Management, National Taichung University of Education

ABSTRACT

This article aims to propose more specific directions for improvement in the "Higher Education Deep Cultivation Project" promoted by the Ministry of Education. In order to achieve the aforementioned purpose, in addition to collating and analyzing important official documents and academic literature at home and abroad. In addition, multiple methods such as financial analysis, semi-structured interviews, and literature analysis are also used. Based on research findings, this article proposes that the government should establish the direction of higher education development, set reasonable expenditures for each student, guarantee basic needs funds, select merit and subsidize research results, establish a post-evaluation mechanism, and expand the principles of allocation and use of higher education funds. for reference. This research first explores the background of competitive funding, the distribution method and its impact on the development of universities based on the literature, and conducts on-site interviews with the executive staff of the higher education deep cultivation plan with actual interview researchers. Through interviews with the actual implementation content and feelings of the two parties, we can understand the implementation background and purpose, so as to gain insights into the core issues of the implementation effectiveness of the higher education deep plough plan. Competitive funding. With limited funding for higher education, universities' performance responsibilities are highly valued, and performance-oriented competitive funding has also become a way for governments to improve the competitiveness of universities.

Keywords: Higher Education SPROUT Project, competitive funding, funding allocation, implementation effectiveness

壹、前言

目前高等教育發展現況，在過去菁英教育階段，政府對各大學的經費挹注，皆以平均主義為原則，採取一致性標準或齊頭式分配方式，並滿足學校運作所需之基本需求經費為主。但1990年代以後，為提升大學競爭力，政府經費分配方式參考國際經驗與做法，將「選擇」和「集中」納入高等教育經費分配時之指導原則，亦即基本需求經費雖仍依照學校師生人數與運作需求來分配，但也有部分獎助經費開始與大學研究產出或教學成果等績效表現進行連結，隨著政府財政緊縮與高等教育經費刪減的議題愈來愈受矚目，以及政府雖給予大學更高的自主性，但同時也對大學課以更高的績效責任之情況下，經費分配制度議題也有許多的討論。

然而，競爭性經費對大學發展的影響卻甚少有實證研究來應證，因此本研究希望藉由探討競爭性經費的相關文獻，並以實證訪談的研究方法，瞭解政府單位、大學行政人員與學者專家三方面的看法，提供高等經費配置等政策建議之參考。我國的高等教育經費分配擴張讓大學校數與學生數都急遽成長，政府無法負擔高教經費的成長，卻同時面臨全球化之下的高等教育市場競爭，為了在有限的經費限制下，培育高品質的人才做為經濟成長的後盾，政府在近年來愈來愈重視大學績效，同時以競爭性經費做為引導大學提升競爭力的工具(范麗雪，2012)。何智勇(2017)自大專校院整併現象看高教資源分配中指出，近數十年來高等教育急速擴充，除象徵我國大學教育自過往的菁英教育轉為大眾化教育，學生人數及學校數量大幅增加，高等教育機會普及外，另一方面卻也導致政府龐大的財政負擔。此種情況下，高等教育恐將面臨辦學品質低落、大學性質丕變、經費排擠效應、資源爭奪風暴、學校貧富不均及社會正義枉顧等危機，則政府及大學機構是否採取某些方式以因應高等教育擴充所帶來的資源稀釋問題？畢竟，在補助經費增加程度遠不及學生、學校數成長速度時，政府及學校兩者皆需思考因應、變通之道，以克服經費不足之困境。

為協助大學建立自我定位及發展特色，教育部自2003年起陸續推動多項競爭型經費計畫(如邁向頂尖大學計畫、獎勵大學教學卓越計畫、推動典範科技大學計畫等)，並輔以區域教學資源中心、區域產學合作中心、教學增能計畫及創新轉型計畫等機制協助其他學校，以全面性提升大學品質，協助大學發展特色(教育部，2019)。前揭計畫均以學校為核心，為著重學校應以學生學習為主體，教育部以「連結在地、接軌國際及迎向未來」為主軸，以「發展大學多元特色，培育新世代優質人才」為願景，推動高等教育深耕計畫(以下簡稱深耕計畫)，「全面性提升大學品質及促進高教多元發展」；維護學生平等受教權，以及「協助大學追求國際一流地位及發展研究中心」；強化國際競爭力，兩大主軸推動。未來將以各大學中長程校務規劃為主體，以5年為期(教育部，2019)。因此，探究高教深耕計畫經費分配與之前競爭型經費之差異以及實施現況。在高等教育擴張與國家財政緊縮的雙重壓力下，許多先進國家不約而同地將競爭、效率、效能與品質等市場邏輯引進高等教育系統中，並將「競爭性經費」視為是激勵大學提高辦學表

現的萬靈丹。近年來，在世界大學排名系統的推波助瀾下，各國政府更是競相推出「大學卓越計畫」，認為透過激烈競爭與擇優獎助，有助於被選中的大學提高國際聲望、承接大型國際計畫、吸引跨國優秀人才、招收更多國際學生，藉此彰顯國家競爭力。前述計畫實施十年後，教育部有鑑於整體高等教育環境已有所改變，加上十年之間各界對於競爭型計畫所引發的各種問題批評聲浪不斷，遂認為有必要重新思考高教發展與資源分配之因應對策。在多次會議討論後，教育部於2019重新提出《高等教育深耕計畫》。

由於高等教育發展需要完善的經費分配機制來配合，方能達成追求卓越的理想，目前正值國內高等教育資源分配政策轉型之際，故為協助政府推動《高等教育深耕計畫》時能承先啟後，避免重蹈過去大型競爭型計畫因思慮不周所衍生的種種負面影響，之外，亦經由財務分析、半結構式訪談等多元方法，廣泛蒐集政策利害關係人之意見與建議，並將研究發現和各項建言整理後提供政府主管機關參考，期能有助於達成《高等教育深耕計畫》所追求之深耕在地、創造價值、接軌國際，以及永續發展等目標。基於上述，本研究探究個案學校競爭型經費分配、分析個案學校高教深耕計畫經費分配申請與實施現況，形成結論與建議，並提供相關高等教育機構計畫申請之參考。本研究之主要目的有以下幾項：

- 一、釐清競爭型經費之意涵與內容。
- 二、探究高教深耕計畫發展歷程。
- 三、分析個案學校高教深耕計畫經費分配與執行現況。

貳、文獻探討

一、競爭型經費之理念

1980年代以後，主要國家多面臨高等教育擴張與政府財政緊縮的共同困境，在資源有限但需求無窮的現實環境下，各國政府開始以改變高等教育補助方式做為因應策略，具體表現則是在分配高等教育經費時愈來愈偏好採取以大學辦學表現為基礎的競爭性經費(competitive funding)(Emanuela & Marco, 2013)。競爭性經費是各國政府在面臨全球競爭與經費短絀壓力時所採取的因應策略，也是新公共管理(new public management)哲學中「物有所值」(value for money)「目標管理」(management by objectives)理念在高等教育領域的體現，旨在引進企業管理規則，強調競爭、效率與效能原則，藉此提升公共經費的分配效率。Pruvot、Claeys-Kulik和 Estermann(2015)認為，大學卓越計畫本來就是一種特殊形式的績效本位競爭型計畫，相較於其他競爭型計畫，大學卓越計畫的推動經常具有時間限制，並且被期待能透過計畫的推展而帶動高等教育變革。而在全球化潮流席捲下，由政府主導、以「趕英超美」為目標，並以競爭性經費為基礎的世界一流大學運動儼然成為全球高等教育發展的主要潮流，幾乎所有西歐與東亞等非英語系國家都將其納入國家政策議程(Marginson, 2016)。

競爭性經費之架構即是競爭，故必須考量大學的績效表現，屬於績效本位經費。因此，政府在進行教育經費的分配時，必須對大學在教學、研究與聲望等方面進行評鑑，並以評鑑結果做為經費補助的參考依據。依據Benneworth和Jongbloed(2010)的分類，當經費分配考量大學的績效指標時，可以(一)依據實際的產出結果，或是(二)依據計畫的預定結果來進行預算分配；舉例言之，前者即是採取經費補助公式(funding formula)時，按照實際的畢業生人數、畢業學分數等做為計算指標；而後者如競爭性研究經費的補助，即是依照學者對研究計畫案的申請而核定經費，另外有些國家的政府與大學之間也採取績效契約(performance contract)，政府提供經費給大學，而大學必須用以執行政府所預定的目標，通常這些預定目標皆與國家的重點政策互相連結。

二、國內外競爭型經費之相關研究分析

有鑒於各國政府近年對於高等教育學費政策與助學措施的重視及改革，本研究選擇以澳洲、中國、英國、德國為研究對象，採用文獻分析法，蒐集國內、外期刊、論文、專案報告及高等教育相關法令與政策白皮書，針對其近10年高等教育財源結構、學費及助學政策三面向進行分析，藉以明瞭高等教育學費與助學政策的實施內容及改革趨勢茲以為例擇要說明各主要國家政府高等教育競爭型經費相關研究：

李家宗(2017)指出澳洲高等教育經費分配比例與影響之分析文章中指出澳洲政府為了協調大學在教學與學習經費方面能朝著績效表現補助目標努力，針對績效表現補助指標與架構組成專家小組，並於2009年12月公布諮詢報告。澳洲政府希望高等教育機構能在績效表現補助指標基礎上分配預算，並重視教學、學習與學生表現。提供人民更多教育選擇，學習能因應當前與未來經濟趨勢的就業技能。教育部門的新預算與政策略述中指出，高等教育改革方案將藉由修改就學貸款償還門檻與提高學費，來減少國家財政28億澳幣高等教育支出。各個教育部門的新預算與政策略述中指出：高等教育部門，澳洲政府將提供更多的高等教育機會與學習協助給少數及弱勢族群，並確保高等教育機構提供高品質教育。(李家宗，2017)。

中國的211工程和985工程均屬於政府擇優獎助重點大學的政策，前者企圖在21世紀初建設100所大學和一批重點學科，為中國社會經濟發展和全球競爭做準備，但由於資助的大學和研究中心過多，個別大學能夠獲得的經費有限，導致原來協助大學卓越發展的目標難以實現。因此，其後又推出985工程，旨在集中經費於少數大學，藉此建設一批世界一流大學和卓越研究中心，有效提高中國知名大學的國際競爭力，為解決多項大型競爭型計畫補助對象重複所造成的資源浪費情形，政府遂將各計畫資源重新統整與協調。從適應產業發展向伴隨產業提升轉變，人力資本要素對於產業反覆運算發揮著越來越重要的作用(別敦榮，2016)。

肖瓏(2016)文中指出2015年出現的「雙一流」，即是「世界一流大學和一流學科建設」的簡稱。自2015年10月24日，中國發展以中國特色、世界一流為核心，

以立德樹人為根本，以支撐創新驅動發展戰略、服務經濟社會發展為導向，堅持「以一流為目標、以學科為基礎、以績效為槓桿、以改革為動力」的基本原則，自2016年起針對大學以及學科建設明確提出了「雙一流」的任務要求，並分三個階段制定了時間表，其中將「基本建成高等教育強國」的最終目標。建設世界一流大學和一流學科，重點在建設一流學科。畢竟一流學科才是一流大學的基礎，而且當前國內大學格局比較固定，根據原有「985」「211」工程名單，再考慮到地區平衡、政策側重、學校發展實際情況，變化的空間很有限，基本跟正式發布出來的名單區別不大。而發布的一流學科才是本次最大的看點。顯示這中國未來三十餘年的高等教育發展規劃新的藍圖。(肖瓏，2016)

英國分為英格蘭、威爾斯、蘇格蘭及北愛爾蘭四個區域，各自擁有完全的行政自治權。高等教育主管機關為英國商業、創新及技能部(Department for Business, Innovation & Skills, 簡稱BIS)，BIS每年將高等教育經費撥付各地區的「高等教育撥款委員會(Higher Education Funding Council, 簡稱HEFC)」分配給各大學。在教育政策上的經費支出。整體而言，教育經費是英國政府公共支出的第二大項目，僅次於醫療健康，經費金額達900億英鎊，佔國民收入(national income)約4.3%，支出幅度達到近二十年的高點。為了激勵各大學提升研究品質與強化其國際競爭力，英國政府早自1986年起即積極推動大學「研究評鑑作業」(Research Assessment Exercise, 簡稱RAE)，並根據評鑑結果來決定各大學所能獲得的研究經費數額。其後，為了讓前述評鑑作業更符合英國高等教育發展需求，在經過多年檢討與重新規劃後，從2014年起以「研究卓越架構」(Research Excellence Framework, 簡稱REF)來取代執行將近30年的研究評鑑作業(RAE)。新舊評鑑作業的差別在於新作業除了同儕審查之外，另引進文獻計量分析和引用分析兩種品質判斷標準；但無論是新舊評鑑作業，均強調經費的擇優獎助，且有經費愈來愈集中少數大學的趨勢(Grant, Hopkins, Rafois, Rotolo, & Stirling, 2015)。

朱麗文(2021)指出德國在強調挹注資金於卓越的研究型大學之外，也不忘在其傲人的應用科學大學上，加強創新研究以及與產業界的連結。因此，我們在強調擠進世界百大之餘，也該思考如何讓臺灣的「技職第二條國道」走出屬於自己的道路。德國是現代研究型大學的發源地，但第二次世界大戰後，隨著政治經濟與國際影響力的減弱，德國大學在全球化過程中也逐漸走向衰微，美國則取而代之成為世界高等教育中心。有鑑於此，德國於2006年推出「聯邦與各州促進德國高等教育機構科學與研究之卓越計畫」，簡稱「卓越計畫」(Exzellenzinitiative)，旨在透過政府經費的集中挹注與重點扶植，協助獲補助大學教研人員提高研究產出，打造能引領德國大學重享過去榮光的燈塔，藉此建立屬於德國的哈佛大學並重振德國的學術地位(張帆，2007；張源泉，2014)。

三、高教深耕計畫經費分配與執行現況

為協助大學建立自我定位及發展特色，教育部參照「行政院高等教育宏觀規劃委員會」於《高等教育宏觀規劃報告》中所提出之建議，自2005年以後陸續推

動如《邁向頂尖大學計畫》、《獎勵大學教學卓越計畫》與《發展典範科技大學計畫》等多項競爭性經費計畫，並輔以區域教學資源中心、區域產學合作中心、教學增能計畫及創新轉型計畫等機制協助各個學校，以全面性提升大學品質，協助大學發展特色(教育部，2017)前述各項競爭型計畫對我國近二十年來高等教育發展影響深遠，特別預算的挹注有助於充實我國高等教育資源、促成教學改革與創新，以及激勵大學提高研究生產力；但在此同時，也不斷有學者和學校經營者提出質疑，認為高等教育經費應優先滿足學校基礎建設需求與實踐學校長程校務規劃，且以競爭型計畫來補足基礎教研需求，只會造成生產力的提升僅是短期效果，並未實際改善學校體質(朱俊彰，2018)。基於此，教育部在盤點與檢討國內整體高教經費資源後，終於在2017年提出《高等教育深耕計畫》來整合目前國內主要的高等教育資源配置政策，欲透過高教資源的整體規劃和合理配置，平衡大學教學與研究發展，同時兼顧學生平等受教權及大學多元特色。

《高等教育深耕計畫》係以5年為一期進行經費規劃，教育部分年經費需求之規劃觀之，係以「學校整體發展」項目金額最高，所占比率超過計畫總金額半數以上(52.6%)，其次為「國際競爭」佔了將近四分之一(23.9%)至於「弱勢協助」、「大學社會責任(USR)計畫」與「研究中心」三項金額合計則不超過總金額的24%。我國應確立高等教育發展方向、訂定合理每生經費支出、保障基本需求經費、擇優獎助研究成果、評鑑機制，以及擴充高教經費等政策。而競爭型計畫對我國近二十年來高等教育發展影響深遠，特別預算的挹注有助於充實我國高等教育資源、促成教學改革與創新，以及激勵大學提高研究生產力。

但不斷有學者和學校經營者提出質疑，認為高等教育經費應優先滿足學校基礎建設需求與實踐學校長程校務規劃，且以競爭型計畫補足教學研究發展，則僅是短期效果，並未實際改善學校體質基於此，而教育部在盤點與檢討國內整體高教經費資源後，終於在2017年提出《高等教育深耕計畫》來整合目前國內主要的高等教育資源配置政策，欲透過高教資源的整體規劃和合理配置，平衡大學教學與研究發展。高等教育深耕計畫中有2成經費係依照學校規模核給，8成經費則按計畫書內容審查結果決定。係以學校的學生數與教師數計算；其餘8成經費則根據學校所提計畫書內容之審查成績再核予不同等第經費。換言之，由於《高等教育深耕計畫》仍有8成經費屬於依照各校計畫書審查結果而決定金額多寡之競爭性經費，故為避免重蹈過去大型競爭型計畫所產生的種種負面影響。

參、研究設計與實施

研究者透過高教深耕計畫執行人員，實際體驗高教深耕計畫工作流程，研究者進行實地訪談任職高教深耕計畫執行工作人員。透過訪談兩方的實際執行內容與感受，瞭解實施背景與目的，藉此深入瞭解高教深耕計畫執行成效的問題核心。

質性研究中，文件的主要用途是檢核和增強其他資料來源的證據訪談通常是兩個人之間有目的談話，由研究者引導，蒐集研究對象的言語資料，藉以瞭解對

象如何從他們的身上找到一些無法直接觀察到的資料。因此，本研究選擇負責高教深耕計畫執行的學校各級行政主管、職員與學者專家共6位做為訪談對象。為達成研究目的同時拓展研究之深度與廣度，本文除了就國內外重要官方文件與學術文獻資料進行整理與分析外，另透過大學財務分析、半結構式訪談，來蒐集與彙整政策利害關係人意見，俾做為後續建議提出之基礎。

表一 訪談對象基本資料

編碼	性別	訪談時間起~迄	備註
A	女	4/30 10:00~10:23	國立大學行政主管
B	男	4/16 09:30~10:08	國立大學行政主管
C	女	4/26 14:01~14:20	國立大學主計室
D	女	4/26 14:01~14:20	國立大學主計室
E	女	5/7 14:30~14:46	國立大學行政助理
F	女	5/7 14:30~14:46	國立大學行政助理

資料來源：研究者自行整理

一、訪談的進行

訪談進行之初，研究者先以電子郵件寄發訪談同意書及訪談大綱並給予書面訪談資料，使受訪者預先瞭解訪談內容，同時也為下一階段正式訪談做準備。皆以電子郵件方式擬定其訪談時間，第二階段的正式訪談是根據研究者事先擬定的半結構式訪談問題及綱要進行訪談。在訪談過程中針對不同的對象、受訪者的談話內容與訪談當時的情境，依據訪談綱要提出不同的訪談問題，期能深入了解受訪者的認知與想法。就以「高教深耕計畫設置的目的乃為著重學校應以學生學習為主體」，自實施「高教深耕計畫經費申請，是否影響收支結構的改變？」「高教深耕計畫經費分配，未來發展方向有何建議或期望？各單位之間需如何配合執行？」的內容，進行交互檢視與討論，以確保分析結果的正確性及周延性。正式訪談前，事先與受訪者說明錄音對研究的必要性及研究倫理的注重，經受訪者同意後進行全程的錄音，並依據錄音內容轉為訪談逐字稿後，電子郵件方式送請受訪者檢視是否有需要補充之處，或資料是否有誤。

訪談時會在受訪者同意下，使用錄音機錄下訪談過程，並將錄音機放在靠近受訪者的位置，告知若在訪談過程中，如果覺得某段談話內容不需被收錄，可以隨時關掉錄音機。每次訪談後，研究者會儘速將訪談內容彙整為訪談記錄，以利資料處理與分析，並且將所彙整之資料，讓受訪者核對或補充，期能符合受訪者所欲表達之意思。

肆、訪談結果與分析

本研究採用質性研究，藉由訪談個案等6位相關人員，以當事人的角度來切入，其中瞭解高教深耕計畫「著重學生學習為主體」、「經費申請，與收支結構」及「經費分配的運作有何改進之建議？與本校各單位之間配合執行？」等三面的觀點，以探討高教深耕計畫經費分配與執行成效。將其訪談分析歸納為三個架構分析如下。

一、高教深耕計畫設置的目的著重以學生學習為主體

(一) 計畫目的

高教深耕計畫執行目的在於國內各大學對於如何引發學生學習熱情，提升自主學習能力，並進而發展各大學多元特色，受訪者(A、B、C、D)認為大學高教深耕計畫是全校性的計畫，專責單位應以校務中心做校內經費預算與教學資源統籌分配，因此各校才可透過高教深耕的計畫，著重在學生的學習，提供更多的資源，讓學生在學習或在課程的規劃方面或在教學設備的構思上對學生有多一些的幫助，才能達到「以學生學習為主體」的目標；高教深耕計畫今年已實施第三年，第三年是以2+3的方式來執行，也就是說，在前兩年階段的推動之下，到第三年其實比較期待的，從第一年的執行經驗，能夠持續到第二年，也就是說自第三年開始併入本來的高教深耕計畫第一期的主題，進入到第二期的時候，也併入大學社會責任實踐(University Social Responsibility, 簡稱USR)計畫。

(二) 計畫運作較具優勢

受訪者(A)表示學校設立的校務中心包含專案管理組與議題分析組，專案管理組負責校級大型的專案，包含高教深耕計畫。議題分析組負責盤點校內所有相關數據，提供質量並重的訊息，所以校務中心是一個統籌單位。

受訪者(C、D)表示學校在運作高教深耕計畫的時候，其實是具有優勢的。在經費預算編列方面，是給學校比較大彈性，比起以往一些教育部補助經費上來看，還是有所不同。學校在經費運用上，有專責的校務中心總控管，所以資源的使用上，比較有效率，這是有這方面的優點。因為屬全校性的計畫，所以學校發展的重點就很重要，如果僅就資源平均分配，可能就無法達成預期的目標。

但受訪者(B)中也提出有時候在經費核定上面比較不確定，會比較容易跟實際執行有些落差，當然整體而言，覺得非常感謝有這些計劃的支持，可以協助課程或設備方面能夠提供學生資源。

綜合以上訪談學校著重在學生的學習，希望能夠透過高教深耕的計畫，提供更多的資源，讓學生在學習或在課程的規畫上面或在設備的構思上對學生有多一些的幫助。不像以往的補助計畫是由教育部推動某個政策，教育部藉由高教深耕則希望學校能發展自己特色，高教深耕計畫在經費計畫編列及執行上有比較大的彈性，相對的，也因為屬全校性的計畫，所以學校發展的重點就很重要。

二、高教深耕計畫經費申請，收支結構的改變

(一)計畫經費申請

受訪者(B)提出表示高教深耕計畫，執行時必須在前一個年度，必須計畫給予擬定，但是卻等到隔年才會通知核定經費，造成經費核定不確定的時候，當初規劃上的想法是否能與分配下來經費配置資源能夠落實，期待上跟實際的卻有一些落差？不確定性還滿高的。

而受訪者(E、F)認同表示經費能不能準時撥款下來，既然計畫已經提過，理應按照計畫時程去完成，學校也還是會要依照呈上計畫去執行。如果經費能早點確定，學校各部門才可依經費分配額度執行此計畫。

(二)收支結構改變

受訪者(C、D)總結以上說明學校這幾年補助計畫經費的情形，學校財務資訊公開網站，高教深耕計畫教育部自107年開始執行五年期的一個計畫，執行時教育部希望學校能在學生、設備、師資上有所發展特色，但教育部卻將一些其他補助計畫併入高教深耕計畫中執行，其經費分配相對減少，往年漸漸相對下降，在整體收支結構上來說，學校能接受教育部補助的資源其實是減少的。

綜合以上訪談計畫經費申請擬定，及規劃上的想法。都是要到隔年才會通知核定經費，有時候也有可能沒有核定下來疑慮？！以及配置多少的資源在計畫內，雖有學校校務基金預支代墊，但還是一致認定經費準時核定，執行計畫的時候也可以確定。教育部補助計畫經費中另額外加入其他類別，相對的在高教深耕計畫經費執行，在收支結構上的每年卻逐漸遞減。

三、經費分配建議或期望，及各單位之間配合執行現況

學校以「教育為核心之專業聚焦型特色大學」為定位，致力成為地區第一、國內一流、國際知名的文理型大學。為實踐「邁向卓越」、「創新經營」及「永續發展」之辦學願景，本計畫將以校務發展立基，在教育部四大核心目標「落實教學創新及提升教學品質」、「提升高教公共性」、「善盡大學社會責任」及「發展學校特色」項下，規劃出14個分項主軸，由55個執行團隊協力推動。期許透過五年計畫漸進式地深化耕耘，促使學院內的教學能吸納新穎多元的產業視野、為學習者搭建自主且具創意的渠道，同時翻轉弱勢促進社會包容與良性流動，以期透過提供遠近地區各式專業協助與服務，完善高教場域引領社會前進之天職。

(一)經費分配

受訪者(A)說明經費分配的部分，學校原則上依照高教深耕計畫表的提案表或者是成果表，或者每個月要例行性填報成果表，三級管考機制就是每個月一定要按月的去填報績效執行的進度。績效執行的進度裡面，以SPRCW就是分5個構面，以這5個面向裡面去做績效的管考，這些質量並進的數據，就會成為下一年度在做經費分配的一個重要的考量。

但在受訪者(B)表示學校課程規劃擬定相關計畫，必須提早上一年度規劃課程，並與下一年度課程配合。期待高教深耕計劃的經費核定時間如果可以再更往

前提早…，則在教學課程規劃上就有足夠時間及規劃了！

而受訪者(E、F)表示雖然學校會先有代墊的作業，但是給予的經費不是全額，而是依大概百分比預支。因為經費核發時間與額度不穩定性高，會與當初提的計畫有所出入。

(二)建議或期望

受訪者(B)表示對高教深耕計畫期許如果經費能夠有更早一點核定通知，可能會好一點。可以提前排定課程規劃，對高教深耕經費建議。

受訪者(E、F)表示認同高教深耕計畫真的很不錯，有了高教深耕計畫補助，執行項目可以先做計畫，但是之前無法撥經費多一點，結果每年經費核撥只有維持10成左右。則目前項目計畫轉型由學生到國內的知名企業實習，學校與企業之間進行產學合作。

另外受訪者(C、D)也建議經費的部分，不要逐年去核定預算經費，至少是以二到三年為一個核定的年度，假設現在是110年可以先核定111-113年，這樣還沒執行之前就先核定，讓各校在執行上會比較順利，也可以達到延續性。就是說，原本學校想要達到的目標，計畫分成第一階段、第二階段，第一階段是一~二年，第二階段三四五年，但預算還是逐年核定，對學校來說還是會擔心，因執行單位提出計畫，卻沒有核定預算下來，會產生計畫不能執行之尷尬。

(三)執行現況

受訪者(C、D)說明在經費核銷執行方面，希望教育部能再減少支出限制讓學校有更大支用彈性，避免執行上審核認定的困擾，例如高教深耕經費使用原則規定不可支用在例行性的修繕，但「例行性」的認定易產生審核與執行的爭議。另外學校各單位資源整體規劃方面，希望學校自有資源能跟教育部高教深耕的資源更整體規劃互相搭配結合，使所有資源能作更有效運用。

而受訪者(E、F)覺得這部分學校已經做得相當不錯，只要任何經費問題，計畫助理協助審核核銷，到主計室再核銷一遍，處室之間分責分工，合作無間。建議及期望當然希望高教深耕可以繼續，雖然將近還有一年半期間，希望可以持續發展。在經費分配上可以穩定按時撥款以利於計畫之執行。

受訪者(B)認同表示整體而言，肯定高教深耕計畫。因為學生學習活動可以辦得這麼緊鑼密鼓。很多學習可以在第一個時間配合執行，回想以前沒有高教深耕計畫就變成說…，老師們在執行上沒有經費支持，經常都必須要用到挪用自己的經費或甚至老師本身、學生的負擔，在課程執行意願，就會覺得興趣缺缺。有了經費支持在課程上及資源上都可以安排恰如其分。

受訪者(A)總結以上執行經費單位配合重點，學校績效指標的執行跟達成以外，而這些績效指標必須要扣緊教育部最重要的爭求重點，所以在群眾上面的設定，所以等於是二維的，也就是說計畫本身或方案本身對應到教育部的是固定指標還是效率指標，如果是固定指標，這個權重就會比較重，然後再橫向再拉開SPRCW這樣的數據裡面去做對接，就會知道哪一個計劃在部裡面現在目前需要

的重要性最高，及執行力也是最好的。然而學校進行經費的分配，原則上透過經費分配會議，由校務中心這邊提案給校長，經校長同意，按照經費分配的權重來做。校務中心經費分配完之後才會把這些細節裡面再成為項目中心，確認好各方案分配到的分配數，才會提供主計室來進行開帳及經費項目，開完帳之後就是做例行性的核銷和經費上運作執行成效現況。

綜合上述訪談：學校依照高教深耕計畫表的提案表或者是成果表，每個月例行性填報成果表，實施三級管考機制績效執行的進度；質量並進的數據，做為經費分配的重要的考量。經費分配上穩定按時撥款不僅利於計畫之執行，執行現況運作順利，而在經費核銷部分，仍希望教育部能再減少支出限制讓學校有更大支用彈性，避免執行上審核核銷認定的困擾，學校將自有資源與教育部高教深耕的資源更整體規劃互相搭配結合，則所有資源能更有效運用。整體而言是肯定高教深耕根計畫，可以繼續持續發展優點都是在教學有關，對學生是會有很大的幫助。對學校的經費的挹注面，當然也是有的，其實這一期已經到了今年第四年，預計績效其實是樂觀其成，接下來有下一期的五年甚至十年，教學資源要不斷的投入、更新，讓一些新的觀念進來，讓學校在預算確定下有一個可以預期的長期規劃，而不是說五年計畫。學生學習活動可以持續不斷這麼緊鑼密鼓，就是有了高教深耕計畫經費支持在學生課程上、經費分配執行現況上高度肯定。

伍、結論與建議

本研究旨在探討中部某國立大學實施高教深耕計畫經費分配及執行現況之評估，首先針對前言、文獻探討中，則對競爭型經費理念與內涵及高教深耕計畫績效評估理念與模式加以闡述，並蒐集相關之文獻加以印證；並採用訪談法加以整理；第四章針對中部某國立大學實施高教深耕計畫經費分配及實施現況分析；最後提出結論與建議。本章分為二節，第一節係根據本研究的主要發現作成結論並予以說明，第二節根據結論提出具體建議。

一、結論

高教深耕計畫係整合各類競爭型計畫，讓學校以五年為期進行長期發展規劃，惟未來每一年度補助額度仍需依學校計畫執行成效之評核，作為次一年度調整補助經費額度之依據，惟非要求學校每年重新提計畫審查，讓大學得以長期穩定發展。

(一)高教深耕計畫著重學生學習為主體，提昇國際競爭力未來就業能力，高教深耕計畫是全校性的計畫，專責單位是校務中心會做統一的校內分配；教育部注重高教深耕的執行，要學校著重在學生的學習。高教的普及化及終身學習概念，高教的學生背景多元化，目前許多非傳統定義的學生，如成人及一邊工作一邊進修的學生。

學校為了符合非傳統學生的需求，高等教育教學採用更多參與式而非講授式教學；有更多的開放學習空間；讓學生參與高教學習的方式更具彈性，如全職學

生、部分時間修讀及在職生先修學分課程等。上課地點不再限於大學校園，而是採取以學生為本位的學習方式，運用各種方式來因應學生的個別需要，讓學生對學校有歸屬感，以留住學生。近年來，高等教育領域變得更具競爭性，包括本地及國際間的競爭。

高等教育已成為一種競爭性企業。在許多國家，學生必須爭奪大學中的稀缺名額，而在所有國家/地區，進入頂尖院校的難度越來越大。大學除了競爭地位和排名，也會爭取政府或私人來源的資助。為了提昇國際競爭力，政府增加對大學研究費用的資助，以使大學能夠在優勢領域爭取卓越研究。因此，高教著力更新學生服務和設施並升級大學基礎設施，以滿足現在和未來的學生、教師和研究人員的教學需求，教學與學習也與未來就業能力結合。在當今的變動環境下，高等教育應為學生提供終身學習的方式，提供給學生在實際環境中運用其知識和技能的機會。高等教育在迅速變化的同時，其提供通識教育，以幫助學生發展幸福感及個人和社會責任感、較佳的與可轉移的知識和實踐技能及在各種環境中運用知識和技能的能力，仍應保持不變。高教深耕計畫」現今因學校差異性，教育部應提供不同協助，正是目前高教現有問題，讓各校拚特色避免競爭型計畫造成「大學階級化」。

學校高教深耕計畫的運作，本來就是以學生為主，希望能夠透過高教深耕的計畫，提供更多的資源，讓學生在學習或在課程的規劃上面，或在設備的構思上對學生有多一些的幫助呢？目前大學教學品質的全面提升，與學生學習成效和國家人才培育息息相關，而常態且穩定的補助，可以讓大學無後顧之憂地持續進行教學創新，有利校務的長期發展。獲得補助的大學，提供各項硬體設備與及品質內控制度均已建立，可以考慮教學品質所需之基本需求經費；但長期未能獲得補助，或是僅獲得極少次數與微薄經費補助，且必須提供完善可行改進計畫的學校則教育部應給予較多的補助，以提供其購置教學創新所需的設備，藉此可以保障學生的受教權。

(二)競爭型經費與高教深耕計畫強調競爭、效率與效能原則，藉此提升公共經費的分配效率，避免「大學階級化」。「競爭性經費」各國政府在面臨全球競爭與經費短絀壓力時所採取的因應策略，引進企業管理法則，強調競爭、效率與效能原則，藉此提升公共經費的分配效率。透過大學校院之間的良好競爭和經費補助，提升高等教育整體品質目標。

經費申請運作核定額度以及撥款作業應加速，整體學校接受教育部補助則是減少，若教育部能爭取到更多教育預算，在不排擠其他教育階段經費的前提下，確保各校適足的教學及研究基本需求經費，自然可減少學校為了爭取資源所造成的壓力與許多負面影響。但公共機構經費減少，導致大學的學院及科系的經費跟著減少。教育部(2017)在檢討過去競爭型計畫所衍生的問題時，也承認大學為競逐更多經費，難免會因應教育部所設定的各項標準，反而忽視大學應有的教

學、研究與服務的全面性功能，並互相模仿，導致大學走向同質性發展，限制大學多樣性發展的空間。

目前高等教育的困境仍是資源匱乏，導致經費分配政策成為關注重點，各校為求生存發展不得不加入競爭戰場。因此，若教育部能爭取到更多教育預算，在不排擠其他教育階段經費的前提下，確保各校適足的教學及研究基本需求經費，自然可減少學校為了爭取資源所造成的壓力與許多負面影響。總之，大學要先能自主與穩定發展，才得以追求辦學特色與永續經營，則教育行政機關應以彰權益能、激發大學自主發展為首要，讓大學自我省思、審視自身的優勢與限制後決定發展的方向，並做成務實的校務發展計畫。

經費分配的運作應提早公布、按時撥款，各單位配合執行須扣緊管考重點政府在教育經費之分配上，由中央所制定的重點項目，因為由中央制定，地方少有溝通與參與的機會，而使重點項目內容與地方實際的需求有一定的落差，補助的項目並非為地方之所需。教育經費作分配及運用時，應須作事先安排順序，並確立經費審核的明確準則，以杜絕政治勢力干預教育經費的分配，如此才能使經費真正的用在刀口上。因總經費高達836億元，為未來5年(2018年至2022年)經費規模最大、涵蓋層面最廣之競爭型計畫，攸關臺灣未來高等教育發展方向，故建請教育部宜慎重考量本文之討論與建議，改善過往高等教育競爭型計畫的弊病，適時適度針對高教深耕計畫進行檢視與調整，進而導正高教經費補助模式及政策運作方式。

高教深耕經費使用原則規定不可支用在例行性的修繕，但「例行性」的認定易產生審核與執行的爭議。學校各單位資源整體規劃方面，教育部高教深耕整體規劃互相搭配結合，使所有資源能作更有效運用。整體而言高教深耕計畫執行經費單位配合重點，學校績效指標的執行跟達成以外，而這些績效指標必須要扣緊教育部管考重點，不是說五年計畫。學生學習可以持續不斷緊鑼密鼓，有了高教深耕計畫經費支持在學生課程上、經費分配執行現況上高度肯定。

二、建議

(一)學校應各自發展特色，資源分配應擴大參與

近年來臺灣的高等教育面臨數量迅速擴充、少子化衝擊與國際高教環境競爭激烈的挑戰，教育部思索如何協助大學發展特色，教學方法創新，培養人才，協助大學因應全球經濟、社會趨勢改變、產業需求，以便發揮高等教育的功能。因此教育部提出「高等教育深耕計畫」協助各校推動，以學生為本體，協助大學發展多元特色，提升國際競爭力；因應各大學有其差異性，提供不同協助，經費規模最大、涵蓋層面最廣之競爭型計畫，攸關未來高等教育發展方向，高教問題不在機構快速膨脹，而是政府能否就學校差異提供差異性協助，讓學校各自發展強項及特色。

充足的經費是建構大學長期發展的重要因素，因為沒有足夠的經費就無法聘任優秀的教授，及充實教學所需的資訊設備，並培育優秀的人才，但大學的長期

成功並非僅靠經費就可達成，需要內部因素與外部因素互相配合，大學內部必須有自我的期許與理想，同時配合創新的治理環境以及良好的基礎建設才能吸引優秀的人才。

(二)計畫與經費申請應避免階級化，經費分配應重視各校基本需求與特色發展

大學品質保證與競爭經費分配是政府重要政策工具，兩者若搭配適當將對經費運用效率與辦學品質提升產生加成的效果。目前競爭型計畫經費成學校爭取補助重要管道，但因適用的審查標準不同，形成強者愈強、弱者愈弱的「大學階級化」效應，不利高教發展，更對學生無助，無法達到以學生為主體並發展其特色。

相較之下長期獲得計畫補助大學與其他學校資源差距日益擴大，造成各校每生教育經費支出出現階層化現象。因此，教育部可先瞭解國際一流大學的每生教育經費支出，再以此數據為基礎，評估我國培育學生的合理經費。

大學教學品質的全面提升，學生學習成效和國家人才培育息息相關，常態且穩定性的補助，可以讓大學無後顧之憂地持續進行教學創新與創意投資，有利校務的長期發展。因此，教育部可以鼓勵大學以學生的學習成效為焦點，自行訂定師生比、畢業生基本能力、教學品質提升等指標，教育部再依各校自訂指標達成程度或其進步情形來核撥經費；避免流於經費或排名之爭而忽視大學應承擔的社會責任，教育部需定期進行追蹤檢視，檢討學校經費運用執行成效，做為經費分配制度調整之參考。

參考文獻

- 李家宗(2017)。澳洲高等教育經費分配比例與影響之分析。《臺灣教育評論月刊》，6(4)，19-24。
- 朱俊彰(2018)。看見未來、推動改變-高等教育深耕計畫。《政府審計季刊》，38，3-12。
- 朱麗文(2021)。21世紀德國高等教育政策初探。《臺灣教育評論月刊》，10(4)，91-97。
- 肖瓏(2016)。支援“雙一流”建設的高校圖書館服務創新趨勢研究。《大學圖書館學報》，6，35-42。
- 別敦榮(2016)。世界一流大學建設是一場接力賽。《中國教育報》。取自 http://www.cssn.cn/jyx/jyx_xzljy/201607/t20160704_3096962.shtml
- 何智勇(2017)。由國內大專校院整併現象看高教資源分配的困境。《臺灣教育評論月刊》，6(4)，9-14。
- 范麗雪(2012)。檢視競爭性經費對大學發展的影響。《教育理論與實踐學刊》，26，103-123。
- 張帆(2007)。德國大學「卓越計畫」述評。《比較教育研究》，12，66-70。
- 張源泉(2014)。德國大學「卓越計畫」對教學與研究之影響。《當代教育研究》，22(3)，1-47。
- 教育部(2017)。高等教育深耕計畫-發展大學多元特色，培育新世代優質人才。取自 https://www.edu.tw/News_Content.aspx?n=9E7AC85F1954DDA8&s=4A3171C02DFC84DD
- 教育部(2019)。高等教育深耕計畫-計畫緣起。取自於 <https://sprout.moe.edu.tw/SproutWeb/Project/Origin>
- Benneworth, P., & Jongbloed, B. W. (2010). Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorization. *Higher education*, 59(5), 567-588
- Emanuela, R., & Marco, S. (2013). Instruments as empirical evidence for the analysis of higher education policies. *Higher Education*, 65(1), 135-151.
- Grant, J., Hopkins, M., Rafoils, I., Rotolo, D., & Stirling, A. (2015). *The value of structural diversity: Assessing diversity for a sustainable research base*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/308332891_The_value_of_structural_diversity_assessing_diversity_for_a_sustainable_research_base
- Marginson, S. (2016). High Participation Systems of Higher Education. *The Journal of Higher Education*, 87(2), 243-271.
- Privot, E. B., Claeys-Kulik, A. L., & Estermann, T. (2015). *Strategies for efficient funding of universities in Europe*. In A. Curaj, L. Matei, R. Pricopie, J. Salmi, & P.

Scott. (Eds.). *The European higher education area: Between critical reflections and future policies* (pp. 153-168). New York: Springer Cham Heidelberg.

職場霸凌受害者之韌力研究—以大學職場為例

邱珍琬

國立屏東大學教育心理與輔導學系教授

chiujane@ms34.hinet.net

摘要

職場霸凌無所不在，大學院校也不能倖免。本研究以個案研究法(半結構訪談、訪談相關人員與觀察)探討一位大學教師(教師 B)及一名職員(小張)的職場霸凌經驗與因應之道，兩位參與者年齡為四十多歲，在目前的機構工作時間分別為七年與四年，皆為女性。研究於 107 年 1 月間進行，研究資料的分析是將先訪談記錄轉成逐字稿，標記重要段落、刪除不相關資料，並做初步整理、安排先後次序，此外也輔以其生活周遭的重要人物的資訊提供與觀察，以及研究者在訪談過程中的觀察及思考(札記)做更深一層的解讀或猜測。研究發現小張與教師 B 皆採用了情緒及問題聚焦的方式因應職場霸凌，也因為兩位參與者的自我強度夠、加上有家人或同僚的支持，才得以展現其韌力在職場存活並持續成長。

關鍵字：大學、韌力、職場霸凌

Victims' resilience of workplace bullying — a public university as an example

Jane Chiu

Professor, Department of Education Psychology and Counseling, National Pingtung
University

chiujane@ms34.hinet.net

ABSTRACT

Workplace bullying is everywhere, even colleges cannot be spared. The researcher used case study (including semi-structure interview, participant observation and interviewing related personnel) to explore a college faculty (Teacher B) and an employee's (Shou-chang) experiences and coping strategies/resilience. Both participants were females and at their late-40s who were working in the same institution around 7 and 4 years respectively. This study was conducted in January, 2018. The collected data were analyzed by transcribing from recorded interviews, marking significant paraphrases, screening out unrelated contents, and organizing the whole story. Besides, the data also included the researcher's interviews with related persons, observing the participants' working environments and taking reflective notes. The study found that both participants utilized emotion-focus and problem-focus methods to deal with the bullying situations. With their self-strength and resilience, plus support from family members and colleagues, they could survive and keep flourishing.

Keywords: resilience, university, workplace bullying

壹、前言

職場霸凌(workplace bullying)無所不在，在一般的工作場域都會發現，大學教育現場當然也不例外。霸凌是人際關係的問題，有別於一般校園中的同儕霸凌(加害與受害者或許不明顯)，其發生主要是因為權力的不對等，只要相對方感覺委屈、受威脅或迫害，影響其心理健康都是霸凌的徵象。一般以為在大學職場，職員忙於行政工作，彼此之間或與因為職務所需、較多互動，畢竟大學職場是一塊「文明」之地，霸凌情況理應較少，而大學教師都忙於自己的研究、教學與服務，又各自有獨立的研究室，實際互動的情況不多，除非一起做研究、服務或是活動，要不然彼此之間要建立深厚友善的情誼其實不容易！然而不可諱言地，學校有師生、也有行政人員，教師之間的霸凌或是行政上位與下屬之間的霸凌也如實存在。

美國 2010 年的調查顯示，職場霸凌估計有三成五左右，其中以上司對下屬的霸凌就佔四成三(吳倍君，2017)；歐洲在 2003 的統計，發現有 5-30%的職員曝露在霸凌行為下(Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2003，引自 Løkkevie, Glasø, & Einarsen, 2010)，鄰國日本在 2013 年的小規模調查，發現有一成五研究參與者自認遭受到職場霸凌，時間持續半年以上，且以女性受害者居多(Giorgi, Ando, Arenas, Shoss, & Leon-Perez, 2013)；我國台北市衛生局在 2015 年的調查發現，有六成七的員工遭受關係霸凌(吳倍君，2017)，而在 2011 年人力銀行的統計有五成四職工有過被霸凌經驗(吳倍君，2017)，從這些數據可以推估職場霸凌不是鮮見的現象，且需要國家政策與機構規範的積極配合，才可能提升生產力、減少職場耗竭與社會成本。

國外針對職場霸凌的研究近十多年來似乎成為顯學，所謂的權力包括法定階(行政權)以及可運用的資源(包括金錢、人脈等)。運用控制、篩選可接近資源者，或是進行一般的關係霸凌(去孤立或排擠某特定人)，也都是職場霸凌常見的形式。儘管職場霸凌已經是一種普遍的現象，也有相對應的因應策略產生，然後為什麼問題還是層出不窮？難道這些所謂的「政策」只是宣示、或成為檯面上的裝飾，而無法有效執行？而對於置身其中、每日必須去面對與因應職場霸凌的這些受害者，該如何才能夠獲得解脫或解決？儘管文獻上已有許多資料，但是當職場霸凌情況是長時間的，而當事人目前又不可能離開該職位，探討其因應能力就很關鍵，當事人如何解讀其身處的霸凌情境？本研究試圖以在大學院校任職的人員為對象，瞭解其所遭遇的職場霸凌為何？面對霸凌是採用何種方式因應以展現其韌力？

一般研究將「韌力」或「復原力」(resilience)定義為抗拒具破壞性的逆境、並從中復原的能力(Walsh, 2016，引自 Ali, Figley, Tedeschi, Galarneau, & Amara, 2021)，現存文獻中沒有針對職場霸凌與韌力或復原力的相關研究，有研究發現適度的工作挑戰或要求，可以訓練員工提升心理上的韌力、因應未來的壓力情境(Schilbach, Baethge, & Rigotti, 2021)，而正向思考與韌力可以協助經歷新冠疫情

受害大學生恢復心理健康與減少負面影響(Yang, Tu, & Dai, 2020)。希望可以補目前研究文獻之不足，而本研究所採用的「韌力」是指面對職場霸凌事件依然可以調適自我、回歸正常生活的因應能力。

貳、文獻探討

儘管職場霸凌已經不是目前才有的現象，國內外研究文獻亦以醫療場域的研究居多，反觀學術界的職場霸凌就更少見，然而醫療或其他場域的職場霸凌相關研究可以是他山之石、以資借鏡，因此文獻探討的部分以現存研究文獻為主，先介紹職場霸凌的定義與研究現況，接著呈現國內研究最多的醫療職場霸凌，然後就本文重點大學學術場域的霸凌與其防治之方做探討。

一、職場霸凌定義與型態

在工作職場中，與他人有良性互動、合作、有歸屬感，也覺得工作貢獻與有意義，自然離職率低，也更願意將工作做到最好(Smith, 2017/2018)。「職場霸凌」是一個複雜又隱晦的概念，近年來已成為護理職場的重要國際性議題(馬淑清、王秀紅、陳季員，2011)，霸凌牽涉多層次過程，包含情緒、認知與社會現實的面向(Løkkevie et al, 2010)。所謂的「職場霸凌」是指在工作場域以威脅、脅迫、羞辱或貶低、孤立、或損其聲譽及工作表現的行為(Fox & Stallworth, 2009)，然而也因為定義多元而不清，影響研究與調查之進行，職場霸凌也常被視為是個人、不可避免之人際衝突而受到忽視(Fox & Stallworth, 2009)。較受到引用的職場霸凌定義包含幾項因素：重複行為、針對一或多人、是受害者不想要的，可能是刻意或無意識的行為，然而卻造成明顯羞辱、冒犯、挫敗，影響工作表現或造成不愉快的工作氣氛(Einarsen et al, 2003，引自Fox & Stallworth, 2009)。

職場霸凌形式包括騷擾、歧視、霸凌、施虐上司、粗魯無禮、孤立、人際衝突與攻擊(McCord, Joseph, Dhanani, & Beus, 2017)，也就是有直接而公開的攻擊行為(如語言侮辱、控訴或公開羞辱)、或是細微間接的表現(如八卦、謠言或社會孤立)(Hauge, Einarsen, Knardahl, Lau, Notelaers, & Skogstad, 2011)，而其中尤以「施虐的上司」的影響最大(Fox & Stallworth, 2009)，造成下屬整體的心理挫敗感、壓力、無力感、低自尊、高焦慮，認為機構不公平，因而對工作與生活滿意度降低，不願意投入工作與信任、孤立自我，影響其工作表現(Fox & Stallworth, 2009)，對機構與個人都造成重大影響。霸凌牽涉到權力不對等，而所謂的「不對等」可能來自權力位階、肢體與社會同儕團隊(Cowie, Naylor, Rivers, Smith, & Pereira, 2002; Samnani & Singh, 2012，引自吳美連、張振傑、王秀菁，2017)。

職場霸凌並非一開始就很嚴重，而是從輕微、非刻意的行為，隨著時間推移、加上主管人員的不在意與輕忽，才演變成嚴重的情況(Hoel & Einarsen, 2009，引自 Namie & Namie, 2009)；職場霸凌被視為是造成「不公義」的結果(Namie & Namie, 2009)，而不良的工作環境與不適當的領導或管理，也是造成職場霸凌的重要因素(Hauge et al., 2011)。職員工在工作上沒有歸屬感，就會對工作或生活較

難感受到意義，因此去職或得過且過就是逃避的機制(Smith, 2017/2018)。

到底誰是霸凌者、誰又容易成為被霸凌的目標？管理階層(職位)通常是霸凌的行為人(Tepper, Carr, Breaux, Geider, Hu, & Hua, 2009; Hershcovis, 2011)。有研究(Wilson & Nagy, 2017)針對五大人格類型(Big Five Personality factors)進行分析，發現盡責性(conscientiousness)與親和性(agreeableness)與職場暴力呈現負相關，但情緒不穩定性(neuroticism)則與職場暴力有正相關，也就是謙和有禮、自我控制強者，較不容易是霸凌加害者，反之容易感受壓力且焦慮者，較易有霸凌他人之行為。職場霸凌加害者往往是低盡責性或情緒較不穩定(高壓力)的主管，而這些主管會欺負親和性較高、較少壓力的下屬(Mathisen, Einarsen, & Mytletun, 2011, 引自 Wilson & Nagy, 2017)。另有研究者針對領導者做調查，發現自戀型與病態人格者(所謂的「暗黑人格」—dark traits，是指心理病態、具權謀的與自戀等三項)與職員的低落情緒有關，自戀者對於批評較敏感，常藉由攻擊方式來捍衛自己，而心理病態者其自我較脆弱，經常藉由傷害或羞辱他人來獲得滿足(Tokarev, Phillips, Hughes, & Irwing, 2017)。

有學者整理出較容易成為職場霸凌受害者的通常是情緒較不穩定、低自尊及有高度責任感的人(較易引發他人之忌妒)(Glasø, Mattiesen, Nielsen, & Einarsen, 2007, 引自 Wilson & Nagy, 2017; Mathisen, Einarsen, & Mykletun, 2011, 引自 Wilson & Nagy, 2017)，或展現負向情緒者(如同情緒不穩定)(Bowling, Beehr, Bennett, & Watson, 2010, 引自 Wilson & Nagy, 2017)、較不具親和力者(舉止較不文明，可能引發他人之報復)(Milam, Spitzmueller, & Penney, 2009, 引自 Wilson & Nagy, 2017)，也就是受害者可能主、被動引發職場暴力(Mathisen, Einarsen, & Mykletun, 2011, 引自 Wilson & Nagy, 2017)。有焦慮特質者，容易從負面角度看事情與生活，也可能會將曖昧的社會資訊解讀為具威脅性的；氣憤特質者可能以生氣感受做反應，較容易是「反擊型」的受害者，而經常曝露在負面工作行為者也常將自己視為霸凌受害者(Løkkevie et al, 2010)。

職場霸凌有沒有性別之分？Lewis 與 Orford(2005)發現(引自 Giorgi et al., 2013)性別角色與權力在職場霸凌中佔了重要因素。男性較容易受到上司與同儕的霸凌，女性則較多受到同事的霸凌(Vartia & Hyyti, 2002, 引自 Crothers, Lipinski, & Minutolo, 2009)；EsCartin、Salin 與 Rodriguez-Carballeria (2011)發現女性職員較男性職員易將情緒凌虐與專業的不信任視為霸凌，而男性職員則強調凌虐的工作環境，女性也較男性容易將許多負面行為(如孤立、貶低專業、控制與操弄資訊)視為霸凌；之所以有這樣的性別差異可能是因為性別社會化之故，女性較之男性對於攻擊行為的敏感度較高，因此在解讀霸凌行為與否時應考慮社會脈絡(Richardson & Hammock, 2007, 引自 EsCartin et al., 2011)。女性不像男性使用明顯形式(如肢體或語言)霸凌，加上女性是關係導向，也較常使用潛隱的關係霸凌，也就是運用其社交智慧來操控關係(如疏離某人或結夥)或損害他人名譽(Crick, Casas, & Nelson, 2002, 引自 Crothers et al., 2009)，而與日本同樣重視群體和諧的華人文化，總是教導女性要符合社會期待(Giorgi et al., 2013)，再加上職場中的權

力位階與性別因素，可能會讓女性更容易成為職場霸凌的受害者。

人際間的不公義與不良的領導管理可用來預測職場霸凌的指標(Hershcovis, Turner, Barling, Arnold, Dupré, Inness, LeBlanc, & Sivanathan, 2007, 引自 Crothers et al., 2009), 既然職場霸凌與機構的工作環境及管理型態有關, 也就是提醒權責單位避免責怪受害者還不足, 應該要有更積極的實際作為與措施, 才能夠真正減少職場不友善行為(Hauge et al., 2011)。

二、醫療場域的霸凌

醫務人員是在職場霸凌中最常被研究的對象。在醫療機構, 或許是因為傳統權力位階制度的運作與影響, 加上護理人員是較不受重視的「照顧者」, 這樣的雙重壓力底下, 較多霸凌出現是可預期的; 國內針對職場霸凌的研究也以在醫院或護理機構居多, 而國內外護理人員離職, 造成醫病比例升高, 醫護人員的高流動率, 以及護理工作的諸多要求, 會讓霸凌情況更嚴重(蔡曉婷、宋雅雯、鄒理萍、黃夢婷、黃敏蓉、邱啟潤, 2011), 相反地, 若有工作資源、社會支持與工作熱誠, 則可減緩職場霸凌的產生(劉祥得、張嘉怡、高木榮、楊文理、鄭展志、張孟玲, 2015)。

蔡曉婷、韓錦樺、陳麗芳與周汎濤(2014)調查南部一醫學中心 708 位護理人員發現: 有八成五的參與者在過去六個月中曾遭受過不同程度的職場霸凌, 而且以離職為因應之方者占大部分。何清治、張睿欣與洪錦墩(2016)以問卷調查方式發現中部醫療院所霸凌行為人與旁觀者比例分別為 40% 與 41%, 霸凌受害者之特徵為女性、護理或約聘人員、年資在五年以下、大學學歷以上之已婚人員, 以 27-31 歲居多, 霸凌者以女性居多, 其目標則以同性別、工作群外之同事、年齡相仿者占多數, 而採用之方式以在工作上施加壓力、改變目標卻不知會二者居多。林育萱、蕭淑代、林秋芬、楊勤榮與鍾明惠(2018)以便利取樣的問卷調查發現, 有 29.8% 的女性護理師表示曾遭受不同程度的職場霸凌, 且影響其照護品質, 職場霸凌亦可用來預測護理師對病人照顧的安全態度, 可見受到職場霸凌負面影響者遠高於現場的受害者。明金蓮、黃惠美、洪曉佩、曾麗華、黃美淑與江淑華(2016)等人整理 37 篇研究文獻, 發現醫療機構中的護理人員遭受霸凌形式依發生頻率多寡分別為語言暴力、職場霸凌、性騷擾與肢體暴力(急診與精神科)四類, 四成以上受暴者不會通報主管, 主要是認為不需協助、自己能處理及認為通報是無用的。同樣以近七百名護理人員為研究對象, 中間經過一年、做兩次資料蒐集, 發現職場霸凌傷害職員基本的心理需求, 並在一年後發現耗竭情況產生, 增加其離職機率(Trépanier, Fernet, & Austin, 2015)。職場的霸凌現象, 往往造成護理人員生、心理上嚴重之負面影響, 甚至造成自殺意念(Yildirim & Yildirim, 2007, 引自蔡曉婷等, 2011)。

醫療人員(尤其是護理人員)流動與流失率攀升, 研究建議應提升護理人員對職場霸凌的知覺, 且應提供正向的工作環境, 改善職場霸凌現象, 降低離職傾向, 以提升護理人員的留任率(蔡曉婷等, 2014)。

三、學術界的職場霸凌

學術界也是職場霸凌的展演場域(Hoel, Sparks, & Cooper, 2001, 引自 Yamada, Cappadocia, & Pepler, 2014)。一項調查加拿大心理學系學生與督導/上司關係的研究，發現有三種職場霸凌行為，它們是：威脅——不屑(threatening-dismissive)、被動——攻擊(passive-aggressive interpersonal)與工作上的安排(work-management)問題，雖無發現性別之顯著差異，但是女性被同性主管欺負的似乎較多，倘若上司為副教授者(較之正教授)更容易霸凌學生(Yamada et al., 2014)。醫學系學生也是容易成為被上司或教師霸凌的對象，然而一般研究生可能因為成績、推薦信、財務、研究或生涯機會等關係，仰賴其督導甚深，造成被霸凌機會更高(Schinsako, Rechman, & Rospenda, 2001, 引自 Yamada et al., 2014)。相較於我國在三十多年前的學術界情況亦同，但不知目前有無改善？當然相反地，大學教師被學生霸凌者亦有之(Lampman, Phelps, Bancroft, & Beneke, 2009, 引自 Yamada et al., 2014)，但基本上是在上位者或較有權勢者會霸凌下屬(McKay, Arnold, Frazl, & Thomas, 2008, 引自 Yamada et al., 2014)，也就是有權力與控制的意涵。張振傑、彭彥群與莊文隆(2018)針對 290 位大學職員做問卷調查，發現大學職員經常遭受霸凌情況，而當職員自身的資源耗盡、若無其他資源的奧援，將嚴重影響其身心健康，而負向的工作事件會讓當事人感受到壓力、影響其正向情緒，也就是個人在職場上遭受到不公平的對待，而且長期處在緊張的壓力下，也會消損自身的健康。

四、職場霸凌的影響與解決之道

職場霸凌不僅影響個人身心狀況、社會資源(如自尊、自我形象、社交關係與體力精神)(Raja, Javed, & Abbas, 2017)、工作效率或離職率，也與家庭—工作間的衝突有關。工作與家庭是息息相關的，倘若在職場上遭受霸凌，較易有情緒與生理的耗竭發生，而耗竭會間接影響到家庭與工作之間的衝突(Raja et al., 2017)。憂鬱是有霸凌經驗者最普遍的情緒，而憂鬱情緒可能會導致他人的挫敗感、影響人際互動的模式，進而導致他人的霸凌行為(Giorgi et al., 2013)，似乎就是一種惡性循環。

儘管瑞典在校園霸凌防治上是先驅、且頗具成效，而針對職場霸凌所造成的嚴重不良後果，也在 1993 年首先制定了「反欺凌法」(antimobbing law)，但是因為非強制性，所以成效不大(Namie & Namie, 2009)。機構主管人員要求霸凌者與受害者「自行解決」的指示是錯誤的(Ferris, 2004, 引自 Namie & Namie, 2009)，即便有些機構會以「仲裁」或「協調」者的方式企圖私下解決這些紛爭，但因為是「私下」，常因為協調者本身對於職場霸凌了解不足或有誤解，反而讓情況更嚴重(Namie & Namie, 2009)。防堵職場霸凌的保護因子包括團隊凝聚力、上司支持與及創新導向的工作氛圍(Giorgi et al., 2013)，也就是還是得靠機構本身的有效因應與領導者的理念。

因應職場霸凌有積極(主動)與消極(被動)兩種：積極方面是以肯定態度回應及尋求協助，消極方式則是迴避或不做任何回應，男性較多採用肯定態度回應或

迴避，女性則多求助，然而也發現受害者在霸凌初期較會以積極方式因應，但若霸凌情況更嚴重，受害者通常以消極方式回應居多(Olafsson & Johannsdottir, 2004，引自 Crothers et al., 2009)，最後選擇離開該工作場域(這也是消極因應)。有研究者(Hellemans, Cason, & Casini, 2017)以校園霸凌的模式來看職場霸凌旁觀者是否願意提供協助(害怕介入、情緒支持與公開支持)? 結果發現與校園霸凌旁觀者介入的依據(事件引發的道德強度、自我效能、傷害程度、情緒反應及社會與道德評估)不同，由於職場霸凌的情境較為模糊，可能加上都是成人，因此旁觀者對於責任歸屬的判斷會影響其介入與否，雖然評估情況的嚴重性也很重要，但害怕介入的主要因素是自我效能感較低、擔心所採用的方式效果不佳，而沒有所謂道德感的因素。

倘若將霸凌視為壓力的一種，一般會採用問題聚焦或情緒聚焦的方式試圖解緩或解決。問題聚焦就是對問題進行因應策略，主要是針對自己目前能做的努力(如專心目前手中的工作、減少思緒引發的焦慮一步步努力做事、諮詢他人該如何做等等)，而情緒聚焦可以有行為(如分心到其他事務上或活動、尋求情緒支持)與認知(重新解讀情境、接受或尋找宗教上的慰藉)上的(Lyubomirsky, 2007/2019)。吳美連、張振傑與王秀菁(2017)以南部公務機構職員為取樣對象，發現家庭社會資本與心理資本(希望及韌性)可以調節職場霸凌之負面影響。

參、研究結果與討論

本研究是以個案研究方式進行，針對在大學職場工作者之霸凌經驗進行探究，主要是因為要探討在某特殊脈絡下的情況、了解如何與為何(Yin, 1994)，並從多元來源找相關資料(Groenland & Dana, 2020)。因此本研究以立意取樣為選取方式，特別針對教師同儕與行政系統的職員為對象，找到在南部公立大學任教的一位大學教師與職員進行半結構深度訪談，時間在 107 年 1 月間，各進行一個多小時的訪談。職員小張年齡四十七歲(碩士，在大學工作擔任行政職務七年，代碼 A)，大學教師 B 則是四十六歲(博士，在大學工作四年，代碼 B)。除個別訪談之外，研究者亦將參與觀察札記放入，並輔以參與者同事之觀察與短暫訪談或對話，讓背景脈絡更清楚。資料分析是將訪談記錄轉成逐字稿，標記重要段落、刪除不相關資料，並做初步整理、安排先後次序；本研究試圖從研究參與者所敘述的內容來了解其意義及脈絡，並輔以其生活周遭的重要人物的資訊提供與觀察，以及研究者在訪談過程中的觀察及思考(札記)做更深一層的解讀或猜測。為使呈現之故事較為完整，會適當引用研究參與者所說的語句穿插其中、儘量不影響讀者了解內容之順暢性。逐字稿呈現方式以引號為之，如 B032 就是指 B 所說的第 32 句話，缺字部分以()補充，讓句意更完整。

研究架構如下：綜覽相關議題與研究文獻→決定研究參與者條件並開始延攬可能之參與者→擬定訪談大綱→進行訪談與觀察並謄寫逐字稿→整理逐字稿並標示重要字句→確認資料無誤、整理成文。

一、小張的故事

小張當時是因為學校有缺就進來任職，歷時四年有餘，原本是碩班課程的助理，後來在沒被知會的情況下調來此單位。小張說她目前所待的位置之前有兩位職員無故突然離職，而其主管 C 則是在先斬後奏的前提下將她調到自己手底下工作，素聞這位 C 主管的風評不佳，因此在這樣突兀的情況下被調來，有許多的委屈與氣憤。小張提及自己原本還在進修中，卻因為經濟壓力，必須休學找工作，正好該校有缺、她就應徵進來了，因此進入此工作場域時年紀較長(在四十多歲時)，之前擔任過教師工作、面對的都是小學生，以前面對學生時，只要把工作做完就做研究，生活對她來說很單純。小張在目前工作場所較無同事的「複雜關係」(這可能也是她自己的選擇)，只需要將自己本分工作做好就行，雖然業務是自己不熟悉的，但希望可以挑戰看看。小張所謂的「複雜關係」是指面對學生，她認為較單純，自己也不喜歡沒有養分的八卦或同事互動。

在帶領新進人員時，她也會對工作內容注意事項做適當的提醒，但同事好像不領情、告訴別人說她都沒有教人：「新進人員也在排擠我」(A033)，讓小張覺得很難受，彷彿自己成為工作單位的孤島。小張身為單親，她希望自己可以公私分明，因此「工作歸工作、家庭歸家庭」(A041-042)，試圖維持一種平衡，所以她不上班，但是不上班卻成為他人口中的「工作不努力」(A049)的說詞；對小張而言，她對工作會有規劃，因此通常可以如時完成，她也認為加班是「能力有問題」(A050)。當她工作完成後，在自己桌前玩電腦，同事會探頭探腦地看，還說她「很閒」(A053)，儘管她都如期完成主管交代項目，但是考績卻都是乙等，這是她認為極不公平的地方。小張說她「一直知道(職場霸凌)，但不願意面對。」(A067)「感覺自己有點孤單」(A074)。她說以前自己個性與功課很好，擔任班代可以同時一心多用，她認為自己是「事越做越多，才能夠把功課讀好。」(A077)甚至輔導同學功課讓對方考上該地的第一女中。她在第一個單位很開心，即使是「自己一個人」(A081)，但學校單位不會獎勵認真做事的人，總是上級單位攬功、受到獎勵；後來的 C 主管認為不能讓「(下屬)爬上天」(A093)、也阻止她去其他單位，有人說她是主管的「愛將」(A096)，她覺得很諷刺、也很無奈。

既然主管總是在他人面前數落或貶低小張這位下屬的能力，然而卻在小張多番請調到其他單位的時候百般阻撓、甚至向他人宣稱小張的無能只有自己可以忍受，這種矛盾也不免讓其他旁觀者看到：這麼差的職員你幹嘛還留在身邊？對小張而言，調動新的單位，她原本沒有意見，但是至少單位主管要先知會，而她對於調動單位的想法是「做該做的，也想(挑戰新的)」(A104-105)，然而調到這個 C 主管的單位，遭遇前所未見的上級與做事方式，也是之前所未料及。C 主管還會「找另一位主管來欺壓」(A110)小張，另一位主管「更變態」(A120)，明明小張就在他面前，還會故意問同事說小張去哪裡了？同事會偷窺小張在電腦上做什麼，連「工讀生都覺得怪怪的」(A128)，同事還會上簽、說小張態度不佳，「想要聯手把我趕出校園」(A131)。倘若有些工作會有額外收入，其他同儕最後才會詢問她，

只要有新的工作、就會把它丟給小張，小張「不希望別人幫忙，自己做快一點(就好)」(A136-137)，這樣的態度或許也助長了其他人的囂張、更認為她可以欺負。

小張說自己有一陣子「手臂發炎、半夜會痛」(A149)，還曾經找擔任命理師的一位叔叔詢問，對方勸她「不要想太多，一切就會好」(A156)，甚至要她效法古人司馬懿、要小張「先吞忍」(A158)，母親與周遭親友也勸她低調行事，因為「小人很多」(A197)。小張再次申請調職、做晚班，結果 C 主管就在請調單上寫了許多意見，小張問原因，對方就說了很多「不好的事」(A163)，既然如此，之前又為何老是否決她的請調？後來多虧家人的幫忙，小張終於請調成功到晚班。

小張提到自己的感受是「委屈、生氣、不公平」(A168)，但是她也說這些經驗卻讓她可以「學習很多，(讓)大家看到我的能力」(A174-175)。有人慫恿她去找校長，但是她可以預知「沒有好結果」(A180)，或是請校長安排她到其他單位，但是小張說校長與 C 主管的父親是好友，自己不需要以卵擊石。小張後來自己上課學習諮商輔導，也藉此「療癒自己」(A210)。小張雖然請調成功一次，但是中間 C 主管因為許多業務自己做不來、又將她調回：「他心情好得不得了。」(A220)但是小張也發現，當有人誇獎小張時，該主管就會「不爽」、臉色很難看。請調到晚班之後，小張在心態上有很大的轉變，但是因為自己是工作狂、忙碌慣了，沒有事做時就會心慌，她也說：「看誰先倒？(我已經)完全不怕了！」(A225-226)小張說這些經驗也讓她「學會了保護自己」(A231)，有點像戲劇「甄環傳」的寫照，吞忍不是不好、「至少可以磨(練)一下，...吞忍一陣子再轉」(A235-236)，對於一些非我族類者「不想理你們」(A241)。小張提到有些年輕人「做自己 OK，但吃不了苦」(A244-245)，她說「享受工作，可以開心得意。...沒有人可能應付他(C 主管)這麼多年」(A251-254)而且「不給任何獎勵」(A255)。小張說要把她拉倒很難，她會「置之死地而後生」(A258)，而別的單位主管其實也「看清楚」(A261)。小張認為學校不應該只是在意身分、而不看經歷，如果一位職員「可以把事情做得更好、想法很多」(A273-274)，為何不能擔任主管職？小張也提到了接觸正念，讓她可以了解叔叔所說的吞忍想法，母親之前認為她做人做事有問題，所以才會在工作上遭遇這麼多阻礙，當她處理完這些之後，就聽到母親正面的回應。小張認為自己若可以在此存活，就「更可以在任何地方存活」(A283)，她以日本的德川家康、豐臣秀吉以及中國古代的司馬光、曹操等為例，雖然委屈，但是「沉澱最久的就是大贏家」(A289)，此外小張還提到「家人的支持」(A292)很重要。

小張的情況似乎不只是上司的霸凌而已，反而因為其無法與他人分享自己的遭遇，導致在同儕間彷彿也無法融入，這正是自身因霸凌而影響人際互動模式，甚至導致他人的霸凌行為(Giorgi et al., 2013)。可不可能小張的能力也威脅到同僚？因此寧可「坐山觀虎鬥」，而不願意伸出援手？根據許多研究，在職場遭受霸凌者，不是默默在忍受、有極大多數是選擇離開職場的，而能夠持續待在職場中、沒有離開的，至少有兩類人：一是不得不，因為這個工作的緣故、還有背後的許多經濟壓力的因素，另外一種是韌性夠高、能力夠大的。研究者也在了解小張的故事之後，私自猜測：可不可能上司本身是無能力或能力不足的，需要有能力

的下屬來衝業績、掩飾自己的無能，這樣才可能保住自己的職位，但是另一方面又有很矛盾的心境—因為自己無能，必須要用有能力的人辦事，然而有能力的下屬同時也是對他的一種威脅(更顯現自己的無能)(札記，107.1.22)?

小張採用忽略(「不想理你們」)、吞忍來磨練自己，她認為事情總是會過去，也可用來淬鍊自己的心性與能力，將心力放在工作上(「享受工作」)、不去理會那些無聊的人與瑣碎小事。小張不願意輕易屈服的個性，也讓她可以在經歷這些不公平事件與對待後，還能夠重新躍起、將過往拋諸腦後，她學會了保護自己、肯定自己有能力與韌性(「置之死地而後生」、「更可以在任何地方存活」)，她也接觸正念與諮商，將所學運用在自己身上，雖然母親也曾抱怨她，但是家人的支持很重要。

二、教師 B 的故事

教師 B 身兼行政職，有諸多需要負責的事務，平日在系辦或是教學場域，沒有見到教師 Z 的不當舉止，然而根據教師 B 的同仁觀察，這位專找碴的教師 Z 常常無故就到教師 B 的辦公室質問一些與教師 B 不相關的業務，像是校方將學校場地租借給外來組織或團體進行活動，這本就不是教師 B 職責範圍，但是教師 Z 有自己的假設、認定教師 B 是「罪魁禍首」、直闖教師 B 辦公室大聲斥責對方「讓邪教進入校園」(B032)，而根據了解，教師 Z 本身有宗教信仰、又號稱自己有「靈異體質」(可以看見常人所看不見的)，因此對學生也常灌輸自己的信仰。有一回某位學生告訴教師 Z 自己之同性傾向，教師 Z 卻說學生「被邪靈附身」、並帶學生到教會聽道，該學生因此夜不成眠、求助於另外一位教師，事件才因此曝光(訪談相關人員，107.1.25)。

回顧這些事件，教師 B 不認為自己是受害者，只是提到自己「有一段時間感覺到壓力、不舒服的」(B044)，起因是某些事件的發生。教師 B 說在某次會議結束後，這位 Z 老師來找她，說是想跟她談談，且很直接地要教師 B 打消申請應徵系裡的專任教師職，Z 老師說「你這樣的期待是不可能的。」(B056)要教師 B「不用去爭取這樣的機會，...這也不是你的專業」(B058-59)，教師 B 說「她就是(給我)很篤定的感覺」(B062)「篤定妳沒機會。」(B064)而教師 B 就在應徵系裡專任職當天，收到 Z 老師的電郵，其目的就是要打擊她、故意找教師 B 的麻煩。教師 B 還提到 Z 老師的前後判若兩人，這才是令人覺得恐怖的部分：「但是她(Z 老師)好像很健忘，(平常表現得好像)跟你很熟，...表現得很關心學生的權益，這是很恐怖的部分，...我(真是)無言。」(B135-137)讓教師 B 不得不想到：「妳這個人到底想要幹嘛?令人匪夷所思!」(B141)教師 B 也聽說她會在課堂上講些妖魔鬼怪的事情(據她自己說她是有「靈異體質」)。

教師 B 提及這位 Z 老師對她有許多誤解，她也是聽別人講才知道。教師 B 兼任的行政工作也會邀請校外單位一起協辦活動，但是有一回是學校租用場地給某宗教團體，因為該團體中有人與校長熟識，因此校長就以優惠價格租賃給該團體、同時學校掛名為協辦單位，但是因為 Z 老師本身的宗教信仰、不相信這個團

體的屬性(是「妖魔鬼怪」)，看到該行政單位內放置了那個團體的一些刊物，就認為是教師 B 邀請的，於是先打電話質問、後來還登門找教師 B 對質；教師 B 否認、並說明緣由，但 Z 老師不買帳，慫恿多位學生向系主任反映，說對學生會有「不利影響」、這個團體「很恐怖」，讓學生很恐慌，系主任對於該宗教團體也不清楚、還找教師 B 來進行了解，「這也應該有霸凌的感覺」(B078)，教師 B 就把陳列的刊物收起來，另外還發了一封訊息在中心網頁公告，說明該單位沒有跟該宗教團體合辦過活動。「自此而後，(她)就把我視為恐怖的人。」(B097) Z 老師還會在課堂上將教師 B「妖魔化」，在教室裡說對教師 B 不利的謠言，學生也會傳給教師 B：「聽學生說很多、但是細節不清楚。」(B105) Z 老師採取的行動不只打電話、也會突然衝去該單位質問教師 B，要入人罪時「也拉別人來背書」(B112)「她的腦袋認定是什麼，似乎就很難改變。」(B117)「妳唆使學生，...妳連看都沒有看過，就把人家視為妖魔鬼怪。」(B121-122)

教師 B 還提到有位學生因為修課的問題，情緒被弄得很低落，當時教師 B 花了好一番功夫去處理，讓學生可以明白系裡的規定，但是學生從本來可以修課到不能修課之間只間隔了半小時，該學生感覺被前後兩位老師(Z 老師與 N 老師)玩弄、當傻子，學生還說自己在 Z 老師的課堂上被直接點明能力不足，讓他羞愧無地自容。

遭遇這樣的霸凌如何處理？教師 B 認為：「(做) 自我整理。(我) 覺得自己受挫，挫折感來自於自己的努力不被看重...因此回到自己原來的初衷，對自己負責，因為自己做的事情有意義...在這樣的信念裡，有個關鍵點就是覺得對自己的依賴跟熱情。」(B211-214)「我的生命、我的時間，想要放在讓我開心的事情上，這可以幫到我或救到我，不開心的事就不用花心力在這個人身上。」(B232) 教師 B 說對 Z 老師：「沒有太多的怨恨...就忙自己感覺開心的事。」(B236-237) 她還會規勸別人：「就這把年紀了，不要去理會別人無聊的事。」(B244)或許也與她學習正念生活有關：「我的生氣好像不會停留太久。」(B250)對於這些不愉快的事件，教師 B 認為是給自己的「鍛鍊」，同時「也打開我的一些生命視野，...因為真的難得遇到那一種這麼討厭的人...我生命的發展當然不會因為你這些人而受到影響，...我有要去開拓的生命視野、...(讓我)更清楚。」(B258-262)教師 B 希望：「有人聽我說我的處境，不一定要給我意見，...很單純的我說你聽、理解就可以幫到我了...還好我身邊有這樣的人，可信賴的人。」(B270-272)

教師 B 用轉移注意力(如忙自己感覺開心的事)、返回初衷(找回自己工作的意義與使命)、自信(如對自己的依賴跟熱情)、正念生活、將負面事件賦予正向意義(如給自己的「鍛鍊」、拓展生命視野)來因應職場霸凌，她希望可以信賴的人可以傾聽與理解，就是一種助力，言下之意還是得依賴自身的能力與資源。

肆、綜合分析

不良的工作環境與不適當的領導或管理，是造成職場霸凌的重要因素(Hauge et al., 2011)，霸凌事件中兩造關係的差異是霸凌定義之一，而權力的「不對等」

則來自位階與社會同儕團隊(Cowie, Naylor, Rivers, Smith, & Pereira, 2002; Samnani & Singh, 2012, 引自吳美連等, 2017), 本研究中的小張是處於職務位階的下層、遭遇上級長官的壓榨, 同時也受到同儕的孤立, 同時也彰顯了行政系統歷來的陋規——有功是上級的, 下屬只能埋頭苦幹、為他人作嫁; 而教師 B 受到一位同儕的莫須有欺壓, 對方以自己副教授的「位階」作威作福。男性以職權壓迫下屬, 研究上也認為以「施虐的上司」影響最大(Fox & Stallworth, 2009), 女性較容易受到同事的霸凌(Vartia & Hyyti, 2002, 引自 Crothers et al., 2009), 而在學術場域女性被同性主管欺負、且被副教授欺負者較多(Yamada et al., 2014), 本研究中兩位受訪者都是遭遇副教授霸凌, 一是上下屬關係, 另一是副教授與助理教授的關係, 前者以權力壓榨下屬、並將成功或業績歸於自己, 後者只是不喜歡某人, 就常藉機找麻煩、挫對方銳氣, 或許有更多的內在動力可以進一步了解。這到底是什麼動力因素造成? 小張的直屬主管是副教授兼任行政職, 就可以欺壓下屬、脅迫其工作, 所有的功勞就是歸主管的, 其中有較多的權力議題, 事實上也突顯了主管之無能; Z 副教授使用間接、社交影響力來霸凌同事, 而她憑藉著什麼可以霸凌同儕? 只是因為自己學術職等較高或較資深? 何況對方還是同系所的同儕, 還是只因為不喜歡對方就可以如此妄為?

經常曝露在負面工作行為者常將自己視為霸凌受害者(Løkkevie, et al, 2010), 職員小張就是典型代表, 因為必須要每天面對施虐、不友善的上司。小張是該單位申請各項計劃與執行的主要人物, 主管卻常在他人面前數落小張能力不足, 言下之意彷彿小張在工作上不能勝任, 既然長官不滿意小張, 但是為何多次阻擋她轉調其他單位? 感覺上長官有私心要留她, 因為小張能力超強、是長官不可多得的左右手, 會不會也擔心小張若轉調他處, 長官的無能與倚賴之深、或是有關長官的種種劣行會因此而被發現或傳播出去? 因此在人前數落批判, 事實上是缺她不行? 女性較常使用潛隱的關係霸凌, 運用其社交智慧來操控關係或損害他人名譽(Crothers et al., 2009), 雖然教師 B 不認為自己被霸凌, 但是承認有幾起讓自己不舒服的事件, 她最難應付的是 Z 老師人前人後兩面人的態度, 而且善用間接方式凌虐她人, Z 老師的慣用手法是「絕對不自己出面」、避免承擔罪責, 而是散布謠言或聳動學生出馬反映, 根據其他學生與其同事的說法亦同——想要惹事卻置身其後是 Z 老師的特性(訪談相關人員, 107.1.28)。

在機構反霸凌政策不明確、或是被忽略時, 唯一能夠仰賴的只有自己。小張與教師 B 也只能運用自身與身邊可用資源來因應。能力很強的小張其實是很棒的職員, 但是在自信低、能力不足的主管眼裡卻如芒刺在背, 小張的存在正彰顯了他的無能, 但是卻非得仰賴小張不行, 這樣的矛盾導致小張數度請調不成, 但是她卻有較為正向的解讀——讓她「學會了保護自己」。職場霸凌常被視為是個人、不可逃脫之人際衝突而受到忽視(Fox & Stallworth, 2009), 最終也得靠受害者本身運用其可用之資源, 幸虧小張與教師 B 都是自我強度極佳者, 才可以處理面對的霸凌; 小張採用的因應之道是忽略、不理會、忍氣吞聲或轉移注意力(將心力放在工作上)等消極方式(情緒聚焦)應對, 她同時使用正向的轉念(如事情總是會

過去，淬鍊自己的心性與能力)的問題聚焦來因應。教師 B 採用的是轉移注意力、做自己喜歡做的事，加上自己不會為不值得的人「生氣太久」、浪費時間與心力，這一點也符合研究上所稱的問題聚焦(專心目前手中的工作)與情緒聚焦(分心到其他事務上或活動)解決法 (Lyubomirsky, 2007/2019)。另外，重新解讀這樣的霸凌經驗，是採用了認知的處理管道(Lyubomirsky, 2007/2019)，教師 B 提到這樣的經驗讓自己生命視野更拓展、韌性更強，同時很清楚自己的生命目的與意義，願意繼續堅持下去，小張則更肯認自己與自我保護的能力。這也印證了 Tedeschi 與 Calhoun 的研究發現：讓人成長的關鍵通常不是創傷或事件本身，而是人如何解讀或詮釋所發生的事件，還有個人相信自己、人生與世界的程度(引自 Smith, 2017/2018)。當然教師 B 也希望尋求更多情緒上的支持(有人聽她說)，而小張認為家人的支持很重要(她調到晚班也是家人的協助成全)。

誠如吳美連等人(2017)提及家庭社會資本與心理資本(個人之希望感與韌性)可以調節職場霸凌之負面影響，Yang (2020)等人發現正向思考與韌力可以中介受害者之心理健康與負面影響之結果。然而，也如明金蓮等人(2016)分析三十多篇研究論文的結果一樣，諸多受暴員工不會舉發或不知如何舉發，只能靠自己的能力去因應不友善的職場霸凌，因為認為即便舉報也無效。兩位受訪者儘管在不友善的職場環境中超過兩年，但是依然沒有因此而退縮或離職，這也是研究者想要探索的「韌力」部分。

綜上所述，職場霸凌似乎仍然歸為「個人議題」，受害者沒有其他資源可用，只能依賴自己的問題解決能力與個別之支持系統，國內也沒有反霸凌的相關要求與規定，因此機構或職場就成為霸凌肆虐之地，一切得仰賴個人自己的自我強度、人脈與支持系統來對抗，但是個人較不會因為職場霸凌而尋求家庭或重要他人的協助，或許也因為擔心家人將其視為「個人問題」？

伍、結論與建議

一、結論

儘管作者預想大學乃文明之學術場域、少了醫療院所的位階體制，應該較少霸凌之事件發生，然而畢竟權力無所不在，學校的行政體制其實也沿襲了類似醫療系統的位階權力，霸凌情事或以主管與下屬的上對下關係為主，然而同為教師卻也有等級不同所衍生的權力議題，以及人際之間的權力與喜惡，使得霸凌更以隱微形式出現，讓受害者更不免其害。本研究參與者所任職學校是公立大學，學生人數近一萬，學校諸多單位都聘用了一些約聘人員，基本上若無大錯或自願離職是可以持續聘用的。

大學職場雖為學術勝地，但是裡面的人依然有權力鬥爭或因私利而損人害人之醜惡。上司欺凌下屬，上司本身無能卻不敢無作為，只好欺壓下屬為其粉飾太平、創造業績，但因自尊心低落作祟、色厲內荏，展現在職場上的就是霸凌行為！同為系所教師，卻因自身信仰或人格問題，百般阻撓他人工作、甚至不惜動用自己的教師權力散播不實謠言與煽動最無力的學生，這樣的霸凌者若不揪出來，實

難平復弱勢者的痛苦、展現社會正義。兩位研究參與者遭受霸凌時間已經長達二年以上，一位藉由離開原單位，另一位則是霸凌者退休，霸凌事件才歇息，但是之前受到發生事件與經歷的影響還歷歷在目，周遭同事少伸以援手、甚至視若無睹，就如同校園霸凌旁觀者效應，只讓受害者孤軍奮鬥。本研究雖然旨在了解霸凌受害者的因應之道，希望可以從受害者身上發現力量或賦能，但其實也說明了機構與職場對於霸凌現象的「存而不論」，更不用提有相關的因應政策或規範，可以預估未來的職場心理健康與生產力將持續面臨重大挑戰。小張與教師 B 採用了情緒及問題聚焦的方式因應職場霸凌，也因為兩位參與者的自我強度夠、也有家人或同僚的支持，才得以展現其韌力在職場存活並持續成長。

二、建議

- (一)職場霸凌已經不是少見的問題，連受尊崇的學術機構也不免淪落，然而在政府未重視、無法源依據的情況下，公私立機構要制定反霸凌法以及有效申訴管道就不可能，受害者唯一倚賴的只有自己。
- (二)早期國內的研究生受到指導教師剝削的情況嚴重(如代寫論文或研究、做實驗、不讓學生畢業)，只是當時沒有研究證實，現在時空轉換，學生權受到較多重視與保障，但是大學校園的霸凌情況就如同一般職場，只是較少人進行研究，未來或許可以有更多關注在這個領域中。
- (三)霸凌雖然是人際之間的問題，但是在職場上的霸凌事件，其負面效應與所耗費的社會成本(如離職、生產力受影響、個人與家庭的功能等)將不可計數，提早面對與擬定適當有效的機構政策與執行，可以減少負面效應、提升國人身心健康。

參考文獻

- 何清治、張睿欣、洪錦墩(2016)。中部某區域教學醫院職場霸凌之研究。**澄清醫務管理雜誌**，12(2)，39-48。
- 林育萱、蕭淑代、林秋芬、楊勤熒、鍾明惠(2018)。職場霸凌與女性護理師照護病人安全態度之相關性探討。**護理雜誌**，65(1)，51-60。
- 吳倍君(2017)。**職場霸凌與離職傾向-心理健康與社會支持角色之探討**(未出版之碩士論文)。屏東大學教育，屏東。
- 吳美連、張振傑、王秀菁(2017)。職場霸凌對員工幸福感之影響：社會資本與心理資本的調節作用。**人力資源管理學報**，17(2)，1-25。
- 明金蓮、黃惠美、洪曉佩、曾麗華、黃美淑、江淑華(2016)。以系統性文獻回顧探討護理人員職場暴力現況與影響。**臺灣公共衛生雜誌**，35(2)，16-135。
- 洪慧芳(譯)(2018)。**意義-邁向美好而深刻的人生**(The power of meaning, by E. E. Smith, 2017)。台北：時報文化。
- 馬淑清、王秀紅、陳季員(2011)。職場霸凌的概念分析。**護理雜誌**，58(4)，81-86。
- 張振傑、彭彥群、莊文隆(2018)。大學職員職場霸凌知覺與心理健康關係之研究-兼論情緒耗竭之中介效果與因應策略之調節效果。**教育學報**，46(2)，109-129。
- 蔡曉婷、宋雅雯、鄒理萍、黃夢婷、黃敏瑢與邱啟潤(2011)。護理職場霸凌的因應方式。**護理雜誌**，58(4)，87-92。
- 蔡曉婷、韓錦樺、陳麗芳、周汎皓(2014)。護理職場霸凌與離職傾向及其相關因素探討--以南部某醫學中心為例。**護理雜誌**，61(3)，58-68。
- 劉祥得、張嘉怡、高木榮、楊文理、鄭展志、張孟玲 (2015)。The Effect of Job Demand and Resources on Workplace Bullying-The Sample from Hospital Nurse in Taiwan。**萬能商學學報**，20，175-183。
- 謝明宗(譯)(2019)。**這一生的幸福計畫**。(The how to happiness, by S. Lyubomirsky, 2007)。台北：久石文化。
- Ali, D. A., Figley, C. R., Tedeschi, R. G., Galarneau, D., & Amara, S. (2021). Shared Trauma, Resilience, and Growth: A Roadmap Toward Transcultural Conceptualization. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1037/tra0001044>
- Crothers, L. M., Lipinski, J., & Minutolo, M. C. (2009). Cliques, rumors, and gossip by the Water Cooler: Female bullying in the workplace. *Psychologist-Manager Journal*, 12, 97-110. doi: 10.1080/10887150902886423
- Hauge, L. J., Einarsen, S., Knardahl, S., Lau, B., Notelaers, G., & Skogstad, A. (2011). Leadership and role stressors as departmental level predictors of workplace bullying. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 305-323.
- EsCartin, J., Salin, D., & Rodriguez-Carballeria, A. (2011). Conceptualizations of

- workplace bullying: Gendered rather than gender neutral? *Journal of Personnel Psychology*, 10(4), 157-165. doi: 10.1027/1866-5888/a000048
- Fox, S., & Stallworth, L. E. (2009). Building a framework for two internal organizational approaches to resolving and preventing workplace bullying: Alternative dispute resolution and training. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 61(3), 220-241. doi: 10.1037/a0016637
- Giorgi, G., Ando, M., Arenas, A., Shoss, M. K., & Leon-Perez, J. M. (2013). Exploring personal and organizational determinants of workplace bullying and its prevalence in a Japanese sample. *Psychology of Violence*, 3(2), 185-197. doi:10.1037/a0028049
- Groenland, E., & Dana, L.P. (2020). Qualitative methodologies & data collection methods: Toward increased rigour in management research. Singapore: World Scientific.
- Hershcovis, M. S. (2011). "Incivility, social undermining, bullying... oh, my !: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 499-519. doi: 10.1002/job.689
- Hellemans, C., Cason, D. D., & Casini, A. (2017). Bystander helping behavior in response to workplace bullying. *Swiss Journal of Psychology*, 76(4), 135-144. doi: 10.1024/1421-0185/a000200
- Løkkevie, T., Glasø, L., & Einarsen, S. (2010). Does trait anger, trait anxiety or organizational position moderate the relationship between exposure to negative acts and self-labelling as a victim of workplace bullying? *Nordic Psychology*, 62(3), 67-79. doi:10.1027/1901-2276/1000017
- McCord, M. A., Joseph, D. L., Dhanani, L. Y., & Beus, J. M. (2017). A meta-analysis of sex and race differences in perceived workplace bullying. *Journal of Applied Psychology*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000250>
- Namie, G. & Namie, R. (2009). U.S. workplace bullying: Some basic considerations and consultation interventions. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 61(3), 202-219. doi: 10.1037/a0016670
- Raja, U., Javed, Y., & Abbas, M. (2017). A time lagged study of burnout as a mediator in the relationship between workplace bullying and work-family conflict. *International Journal of Stress Management*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1037/str0000080>
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: a power/dependence analysis, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 109(2), 156-167.
- Tokarev, A., Phillips, A. R., Hughes, D. J., & Irwing, P. (2017). Leader dark traits:

- Workplace bullying and employee depression: Exploring mediation and the role of the dark core. *Journal of Abnormal Psychology*, 126(7), 911-920.
- Trépanier, S-G., Fernet, C., & Austin, S. (2015). A longitudinal investigation of workplace bullying, basic needs satisfaction, and employee functioning. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(1), 105-116.
- Schilbach, M, Baethge, A., & Rigotti, T. (2021). Do challenge and hindrance job demands prepare employees to demonstrate resilience? *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(3), 155-174. Retrieved from <https://doi.org/10.1037/ocp0000282>
- Wilson, C. J. & Nagy, M. S. (2017). The effects of personality on workplace bullying, *Psychologist-manager Journal*, 20(3), 123-147. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1037/mgr0000054>
- Yamada, S., Cappadocia, M. C., & Pepler, D. (2014). Workplace bullying in Canadian graduate psychology programs: Student perspectives of student-supervisor relationships. *Training & Education in Professional Psychology*, 8(1), 58-67. doi:10.1037/tep0000015
- Yang, D., Tu, C. C., & Dai, X. (2020). The effect of the 2019 novel coronavirus pandemic on college students in Wuhan. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12 (S1), S6-S14. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1037/tra0000930>
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design & methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程

「高等教育研究紀要」徵稿啟事

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程發行之「高等教育研究紀要」期刊，本刊為學術性刊物，供各界發表研究成果與學術論著，全年徵稿，採隨到隨審、雙向匿名審查制度，歡迎賜稿。

一、本刊以論述與高等教育相關之原創性、評論性學術論著及研究成果之徵集與交流，歡迎現任（或曾任）各大學校院或學術研究機構之教師、專任研究人員及博士班研究生投稿。

二、本刊物每年出版一卷兩期，出刊時間為每年一月底及七月底。

三、來稿格式：

(一) 來稿請依「論文撰寫體例」撰寫，附註及參考書目請以 APA 格式第六版撰寫；若不符合此項規定者，本刊得退稿。

(二) 內文請用橫式繕打，以不超過 20,000 字、20 頁以內(含中英文摘要、參考文獻及附錄)，全文請勿出現任何個人資料。

(三) 稿件順序：首頁、中英文篇名、中英文摘要、中英文關鍵詞、正文(註解請採當頁註方式)、參考文獻與附錄。中文摘要請勿超過 350 字，英文摘要請勿超過 300 字，並請列出中英文關鍵字各三個。

(四) 作者請於投稿者基本資料表填寫真實姓名、最高學歷、服務單位及現任職銜。作者如為兩人以上，均需填寫投稿者基本資料表(並請註明作者序)。

(五) 電子檔請用 Word 製作，中文字形 12 號標楷體，單行間距，版面邊界為標準，標點符號與空白字請用半形字，內文請勿使用任何指令(包括排版系統指令)。

四、文責版權：來稿文責自負，經審查通過後始予以刊登，未採用者，不退回稿件。

五、收件方式：請於截稿日期前，將稿件、投稿者基本資料表及著作財產權授權同意書(有簽名者請寄掃描檔)，以電子檔案寄至本刊專用信箱：hd@mail.ntcu.edu.tw。

六、本刊之審稿辦法、投稿者基本資料表等相關表格，請至 <http://he.ntcu.edu.tw/> 下載。

七、通知方式：接到投稿後將以 e-mail 方式通知作者，錄取與否皆以電子郵件通知作者。聯絡方式：以本刊專用信箱進行聯繫或洽電話 04-22183289，謝謝。

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程 「高等教育研究紀要」編輯委員會審查要點

103年1月24日第1次編輯委員會會議通過

- 一、國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程（以下簡稱本學程）為辦理「高等教育研究紀要期刊」（以下簡稱本刊）編輯審查工作，特設置「高等教育研究紀要」審查要點。
- 二、初審：
 - （一）執行編輯就來稿作初步篩選，確認是否填妥投稿者基本資料表，投稿文章是否符合徵稿辦法所公告之要求。
 - （二）不符合本刊性質、形式要件、嚴謹程度者，由本刊討論確定後，逕予退稿。
- 三、複審：
 - （一）經初審通過之文章，由編輯委員會或總編輯推薦學者專家以匿名方式審查，有關本刊審查流程如後所示。
 - （二）審查意見分為三類：(1)推薦刊登；(2)修改後刊登；(3)不推薦刊登。
- 四、編輯委員或總編輯參酌審查委員之審查意見、內外稿件刊登比例及刊登篇數後，決定是否採用刊登。
- 五、凡審查意見為「不推薦刊登」者，由總編輯進行確認後，逕予退稿。
- 六、經考慮接受刊登之文稿，作者須於期限內根據審查委員意見修改完畢並回覆本刊，否則恕難如期刊登。
- 七、本刊編輯委員會委員、執行編輯及其相關作業人員對於作者與審查者資料負保密之責，文稿審查以匿名為原則。
- 八、編輯委員或執行編輯如有投稿本刊，不得出席參與所投文稿之任何討論，不得經手處理或保管與個人文稿相關之任何資料，其職務代理人由總編輯指定。
- 九、投稿者撤稿之要求，需以正式書面文件提出，以掛號郵寄的方式寄予本刊，待本刊確認後回覆，始得生效。
- 十、本辦法經編輯委員會通過後實施，修正時亦同。

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程
「高等教育研究紀要」投稿者基本資料表

投稿日期 Date of Submission	年 月 日	
字數 Word Count	稿件全文(含中英文摘要、正文、參考書目、附錄、圖表等) 共_____字	
投稿題目 Topic	中文：	
	English：	
作者資料 Author Information	姓名 Name	服務單位及職稱 Affiliation & Position
第一作者 First Author	中文：	中文：
	English：	English：
	作者簡介（目前在學者請註明就讀學校中英文校名、科系及學歷）	
第二作者 First Author	中文：	中文：
	English：	English：
	作者簡介（目前在學者請註明就讀學校中英文校名、科系及學歷）	
第三作者 First Author	中文：	中文：
	English：	English：
	作者簡介（目前在學者請註明就讀學校中英文校名、科系及學歷）	
通訊作者 Correspondence Author	中文：	中文：
	English：	English：
	作者簡介（目前在學者請註明就讀學校中英文校名、科系及學歷）	
通訊作者聯絡方式 Contact Information of Correspondence Author	(O) TEL： (H) TEL：	
	行動電話(cellular)：	
	(O) Address：	
E-mail：		
<p>本文之所有作者皆已詳閱貴刊之徵稿與審稿辦法，茲保證以上所填資料無誤，且本文未同時一稿多投、違反學術倫理、或侵犯他人著作權，如有違反，責任由作者自負。</p> <p>I guarantee that the information I provide above is correct, that any part of the paper has not been published or being reviewed elsewhere, and that I did not violate academic ethics. The author alone is responsible for legal responsibilities.</p> <p style="text-align: center;">作者簽名_____</p> <p style="text-align: right;">（第一作者與通訊作者 皆須具名於本張資料表）</p>		

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程
「高等教育研究紀要」著作財產權授權同意書

本人茲以_____

為題之著作投稿於【高等教育研究紀要】，並同意出版單位「國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程高等教育研究紀要編輯委員會」作下述約定：

- 一、作者同意無償授權出版單位以期刊、論文集、光碟、數位典藏及上載網路等各種不同形式，不限地域、時間、次數及內容利用本著作之權利，且得將本著作以建構於網際網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之檢索、瀏覽、下載及列印。
- 二、出版單位再版或以其他型式出版本文時，作者願意無償協助修改初版中之錯誤。
- 三、作者保證本著作為其所自行創作，絕未侵害第三者之智慧財產權；本同意書簽署代表人已通知其他共同著作人，並經各共同著作人全體同意授權代為簽署同意書。
- 四、本同意書為非專屬授權，作者簽約對授權著作仍擁有著作權，作者投稿本刊經收錄後，即同意本刊授權國家圖書館進行典藏與提供利用的必要複製/數位化、以及於網際網路公開傳輸提供非營利的學術研究利用。

此致

高等教育研究紀要編輯委員會

立授權書人（作者）：_____（簽章）

身分證字號：_____

戶籍地址：_____

連絡電話：_____

E — mail：_____

中 華 民 國 年 月 日

發行人

國立臺中教育大學

出版單位

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程

總編輯

李家宗

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程
副教授兼主任

編輯委員

翁福元

國立暨南國際大學教育政策與行政學系教授

陳盛賢

國立臺中教育大學通識教育中心助理教授

楊銀興

國立臺中教育大學教育學系副教授

楊武勳

國立暨南國際大學國際文教與比較教育學系教授

執行編輯

林政逸

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程教授

譚君怡

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程助理教授

英文編輯顧問

王柏婷

逢甲大學外語教學中心副教授

助理編輯

林鈺琄

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程助理

展售處：40306 臺中市西區民生路 140 號

Address：No.140, Minsheng Rd., West Dist., Taichung City 403, Taiwan
(R.O.C.)

Website：http://he.ntcu.edu.tw/

E - mail：hd@mail.ntcu.edu.tw

定價：150 元整

Publisher

National Taichung University of Education

Name of Issuing Body

National Taichung University of Education,
Master Program of Higher Education Management

Editor - in - Chief

Chia - Tsung Lee

Associate Professor and Director, Master Program of
Higher Education Management, NTCU

Edit Steering Committee

Fu - Yuan Weng

Professor, Department of Educational Policy and
Administration, NCNU

Sheng - Hsien Chen

Assistant Professor, Center of General Education,
NTCU

Yin - Hsing Yang

Associate Professor, Department of Education, NTCU

Wu - Hsun Yang

Professor, Department of International and
Comparative Education, NCNU

Executive Editors

Cheng - Yi Lin

Professor, Master Program of Higher Education
Management, NTCU

Chun-Yi Tan

Assistant Professor, Center of General Education,
NTCU

English Editor

Bor - Tyng Wang

Associate Professor, Foreign Language Center, FCU

Assistants

Yu - Li Lin

Assistant, Master Program of Higher Education
Management, NTCU

電話：04 - 22183289

TEL：+886 - 4 - 22183289

GPN：2010300175

ISSN：23137193

版權所有·翻印必究