

國立大專校院行政人力職能培訓之探討

壹、前言

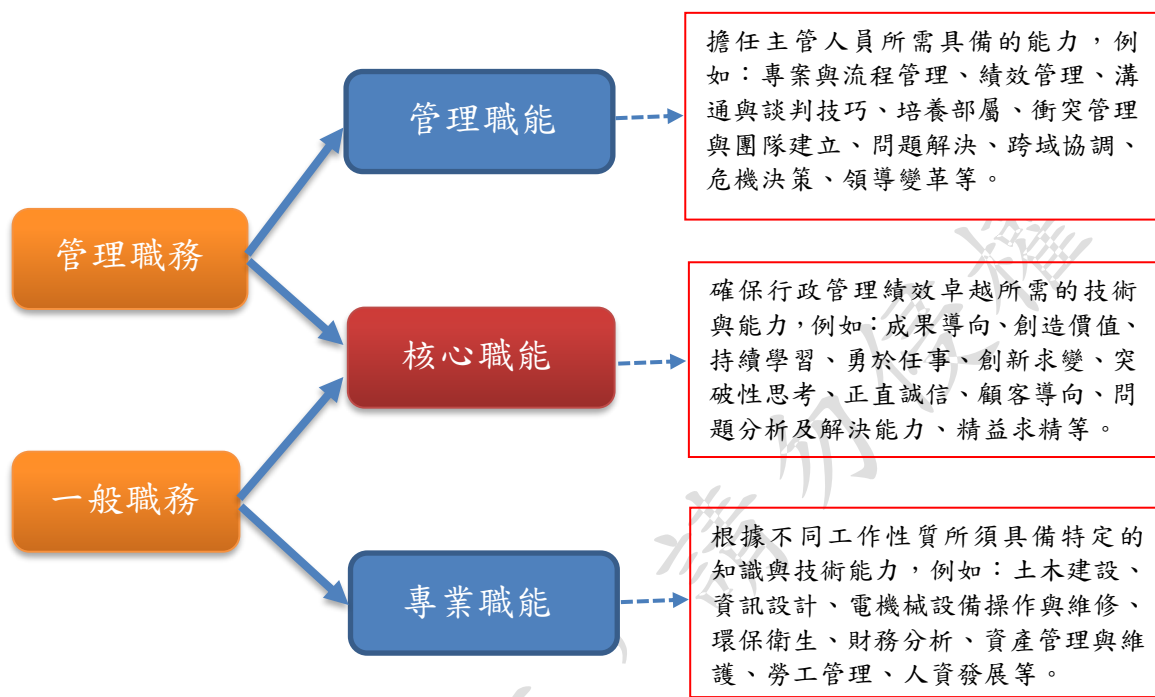
國立大專校院¹的行政管理績效是由其全體行政人力整體行為表現的結果，欲提高績效，必須先確認行政人力的哪些關鍵行為對學校績效能產生正面及負面的影響，界定清楚後，一來可在人才招募時篩選出最合適的人才，做到適才適所，二來也能清楚知道該為各類人員強化哪些能力，進而展開訓練需求規劃，並設計相對應的培訓計畫或執行方案。

「職能」一詞最早是由美國哈佛大學教授 McClelland 於 1973 年所提出，他認為職能比智商更能影響一個人的績效表現，除了智商之外，導致卓越績效行為表現，背後的態度、認知及個人特質等因素顯得更為重要，而這些統稱為「職能」²。綜合目前國內學者專家多數認為，職能乃一個人在工作上所需的技能與知識、工作動機與所表現出來的特質、行為及能力，即為達成卓越工作績效所應具備的知識、技術、能力、態度與其他特質之綜合反應；職能的內涵包括，動機 (Motives)、特質 (Traits)、自我概念 (Self-concept)、知識 (Knowledge)、技巧 (Skill) 等；職能的種類則可區分為核心職能

¹ 110 學年國立大專校院校數共 49 校。資料統計時間：民國 110 年 10 月 15 日，資料來源：教育部 110 學年度大專校院一覽表資訊網 2021 <https://ulist.moe.gov.tw/Query/SimpleQuery>。

² 參見李美芬著《建構完整職能管理系統，打造關鍵人才 DNA》，<https://mymkc.com/article/content/21510> 2013/03/07

(Core Competency)、管理職能(Managerial Competency)、專業職能(Functional Competency)等三大類。詳如圖一。



圖一 職能的種類

本文為達積極提升與優化國立大專校院行政人力的工作效能，並確保人力素質的穩定與再精進，在審視當前及未來行政人力結構變化的發展趨勢下，發現高教行政效能已出現日趨下滑的潛藏危機，爰建議教育主管機關及各校應防微杜漸，及早規劃並建立常態化的行政人力職能培訓制度，以為因應。

貳、問題分析

一、現況探討

國立大專校院行政人力之成員結構與行政機關迥異，可區分為依法銓敘公務人員³、校務基金進用人員（以下簡稱校僱人員）及教師兼任行政主管（以下簡稱行政教師）三大類，各類人員之人數與占比，依各校的組織規模大小及校務發展需求之不同而不一。

本文整理之表一、圖二是 105 年至 110 年學校公務人員與校僱人員進用情形及未來發展趨勢⁴，可清楚瞭解校僱人員進用人數持續成長中，相對地公務人員進用人數呈現減緩，校僱人員人力已明顯取代公務人員人力成為校務行政人力的主幹，這對高教行政效能之良窳，產生了舉足輕重的影響。

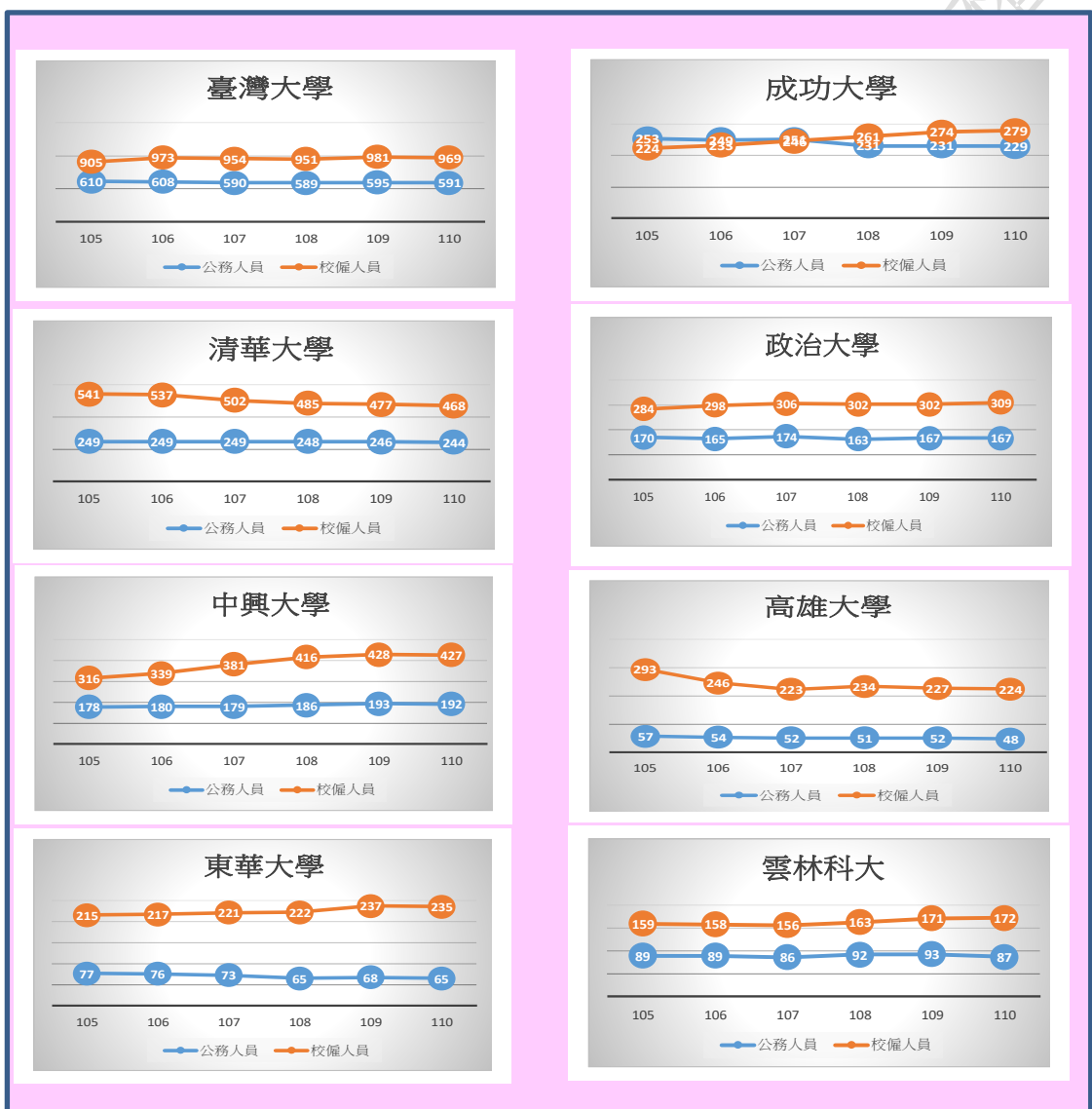
表一 105 年至 110 年學校公務人員與校僱人員進用情形表

校名 年度人員		臺灣	成功	清華	政治	中興	高雄	東華	雲林
		大學	大學	大學	大學	大學	大學	大學	科大
105 年	公務人員	610	253	249	170	178	57	77	89
	校僱人員	905	224	541	284	316	293	215	159
106 年	公務人員	608	249	249	165	180	54	76	89
	校僱人員	973	233	537	298	339	246	217	158
107 年	公務人員	595	251	249	174	179	52	73	86
	校僱人員	954	246	502	306	381	223	221	156
108 年	公務人員	589	231	248	163	186	51	65	92
	校僱人員	951	261	485	302	416	234	222	163

³ 查大專校院目前尚有極少數零星的“未銓敘職員”，該人員係為教育人員任用條例於 74 年 5 月 1 日經總統令公布施行前已遴用之學校編制內現任職員。因渠等人員將陸續於 5 年內全數退休，爰不列入本文研究範圍。

⁴ 囿於各校全球資訊網所提供公開資料之限制，本文僅臚列臺灣大學、成功大學、清華大學、政治大學、中興大學、高雄大學、東華大學、雲林科大等 8 校做比較分析。

109 年	公務人員	595	231	246	167	193	52	68	93
	校僱人員	981	274	477	302	428	227	237	171
110 年	公務人員	591	229	244	167	192	48	65	87
	校僱人員	969	279	468	309	427	224	235	172



圖二 105年至110年學校公務人員與校僱人員進用比較圖

由於各類行政人員之任用、僱用、聘兼所適用法規不同，學經歷背景大相逕庭，因此對於渠等人員行政職能培訓所需強化及注重的面向，差異性非常大，須個別規劃與設計，才能切合實需。

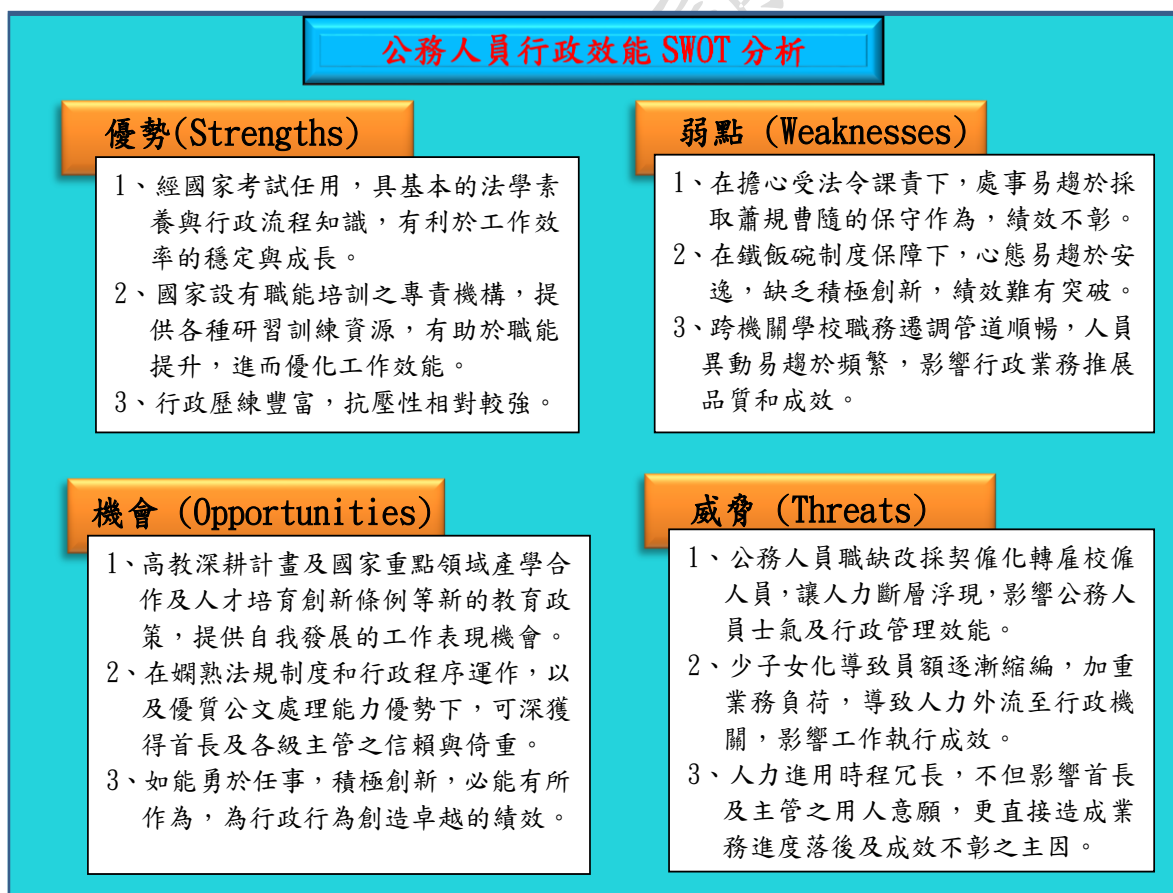
表二 國立大專校院行政人力結構、職能類別與培訓比較表

成員類別	公務人員	校僱人員	行政教師
人員進用法規依據	公務人員任用法	1. 國立大專校院校務基金管理及監督辦法 2. 國立大專校院行政人力契僱化實施原則	大學法
職務性質	專任	專任	兼任
職務類別	1. 管理職務（主管人員） 2. 一般職務	一般職務	管理職務（主管人員）
所需具備行政職能	1. 管理職能 2. 核心職能 3. 專業職能	1. 核心職能 2. 專業職能	1. 管理職能 2. 核心職能
行政職能基礎來源	國家公務人員考試程序	無	無
職能培訓專責機構	1. 國家文官學院 2. 公務人力發展學院	無（各校自辦）	無（各校自辦）

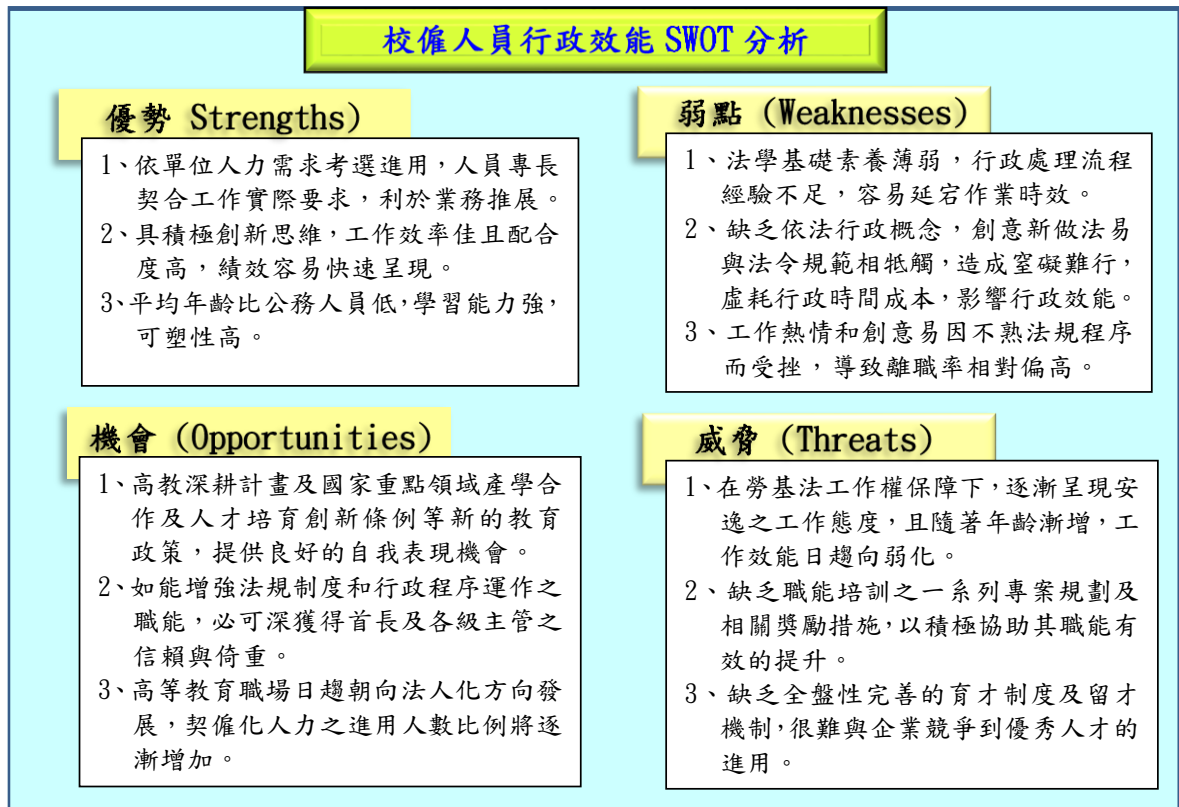
另外從表二亦可清楚發現，公務人員在行政職能的養成及訓練過程上，藉由考試院及行政院精心設計之培訓制度下，全國有一套嚴謹且完整的訓練需求規劃及培育機制。但反觀校僱人員與行政教師卻付之闕如，這對整體校務行政績效的推展與提升，恐將造成蟻穴崩堤的長遠負面影響。校僱人員與行政教師欠缺行政職能培訓制

度，是教育主管機關及各校當前亟需嚴肅正視與積極處理的問題。

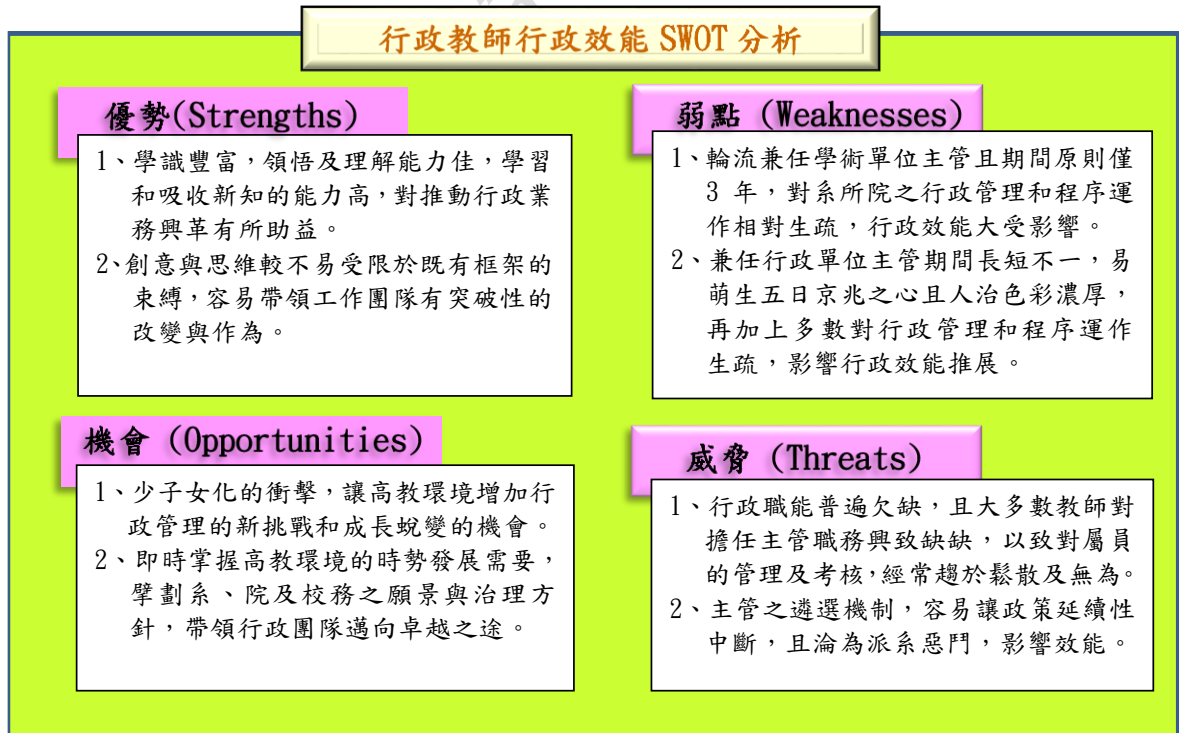
如前所述，行政人力職能的強弱是決定校務行政效能優劣最重要的關鍵因素，因此必需針對各類人員的職能加以定義、評估、衡量、找出其職能落差，並透過各種培訓機制縮小職能落差，以達到提高績效表現的目的。本文針對各類行政人力運用在校務推動上，以 SWOT 分析各類人員在工作上行政效能所呈現的優勢 (Strengths)、弱點 (Weaknesses)、機會 (Opportunities)，以及威脅 (Threats)，以利做為其職能培訓規劃之參考，詳如圖三-圖五。



圖三 公務人員行政效能 SWOT 分析



圖四 校僱人員行政效能 SWOT 分析



圖五 行政教師行政效能 SWOT 分析

「教授治校」是高等教育行政場域的特色之一，國立大專校院各級單位主管職務約莫 85-90%是由專任教師聘兼為行政教師，10-15%是由公務人員擔任。行政教師的本職專長在於教學及其各專業學科領域之中，至於行政法制、程序、管理及領導等行政作為，對其而言是相當生疏的，因此行政教師行政職能的培訓是格外重要。

在考量校僱人員進用時程⁵、預算員額、薪資待遇，以及其工作表現的積極性和配合度均優於公務人員的情況下，各校實際上已逐漸以進用校僱人員來取代公務人員成為主要行政人力⁶趨勢。惟囿於校僱人員因欠缺完善的職能培育制度，法治學養與行政經驗明顯不足，導致行政作業上常發生違失情事，造成行政效能空轉失靈的窘境，因此如何積極培育其行政職能，已是當前刻不容緩的重要課題。

公務人員接受嚴謹的考用育留程序進入校園服務，過去一直是高教職場的行政主幹及中堅份子，肩負著依法行政「指導員」及行政永續發展「捍衛者」的重責。但近二十年來隨著校務基金運作及人力需求之改變，在校僱人員逐漸取而代之的情況下，公務人員在本職學能、工作心態及溝通協調等能力，實應積極再精進及汲取新

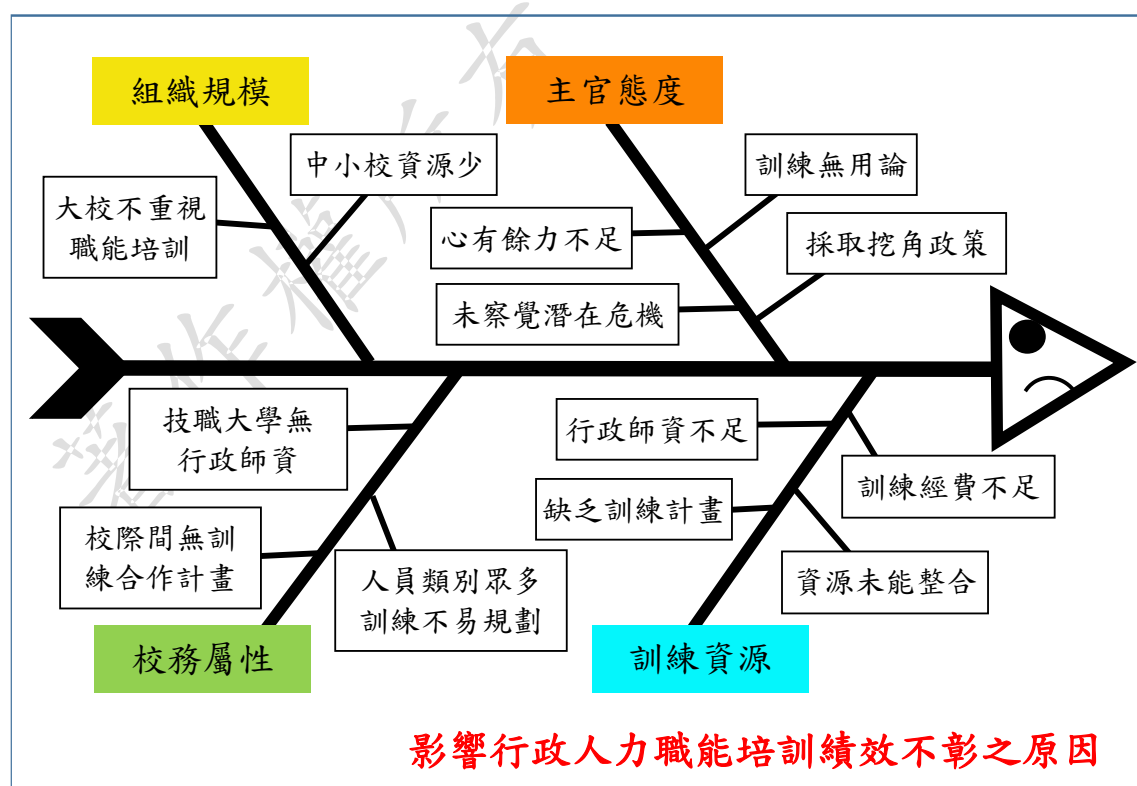
⁵ 校僱人員進用期程通常在一個月內即可完成人員到職，但公務人員在陞遷法的規範下，最短進用期程尚需三個月左右，長者甚至達六個月人員才能到職。如為申請考試分發，期限更難掌握，嚴重影響校務之推動。

⁶ 教育部為提升國立大專校院行政效率，促進彈性、多元、自主發展，並執行大學法第十四條第五項規定，遂於 93 年 12 月 23 日台人(一)字第 0930163659 號函訂頒【國立大專校院行政人力契僱化實施原則】。本原則所稱行政人力契僱化，指學校編制內職員出缺時，得控留員額改以契約用人方式取代之；學校實施行政人力契僱化，以非主管職務為限，並得彈性先行調整內部人力後，就所遺職缺改以契約用人。

知，以提升工作執行力與領導力，繼續肩負行政人力楷模的責任。

二、面臨的挑戰

囿於國立大專校院在組織規模、校務屬性、訓練資源、主官態度等，彼此間之差異很大，以致教育部及各校對行政人力職能的培訓普遍未加重視並積極有效的予以推動。尤其是校僱人員已為當前及未來各校行政人力主幹，但在法學基礎、行政處理流程等相關職能的培訓規劃與執行上明顯缺乏，儼然促成行政效能難以提升的潛在隱憂，岌岌可危。針對目前各校辦理行政人力職能培訓績效不彰之原因，以魚骨圖分析如圖六。



圖六 行政人力職能培訓績效不彰之魚骨圖分析

(一)主官態度

- 1、訓練無用論：這是公務部門首長及各級主管普遍既存的刻板印象，無論是在行政機關或者學校皆然。究其主要原因有二：一是現行單次或短期研習的方式，訓練成效很難彰顯。二是因為訓練成效無法與工作績效之間產生直接且顯而易見的關聯性。
- 2、採取挖角政策：有些學校，尤其是大型學校，不願意自己投入訓練人力和經費，而是藉由行政資源及薪資福利的優勢，恣意挖角他校有3年至5年行政工作經驗的校僱人員，坐享其成。這種紅海策略所產生的磁吸效應，讓小型學校或訓練資源少的學校淪落成為「訓練習藝所」的犧牲品，永遠都在替中、大型學校訓練新人，嚴重破壞整體高教行政場域健全均衡發展。
- 3、心有餘力不足：因技職學校及小型學校本身並無行政職能專任師資，辦理行政人力職能培訓所需投入成本相對高昂，且限於訓練經費資源不足的考量，致輒有力不從心之憾。
- 4、未察覺潛藏之危機：各校依「國立大專校院行政人力契僱化實施原則」及「國立大學校院校務基金管理及監督辦法」於89年起陸續進用校僱人員，隨著雇用時間累積，其平均年齡將隨之逐年提高。目前中、大型學校約在41歲左右，小型學校約在37歲左右，但囿於人力編制、薪資及升遷制度限制，以及勞基法工作保障機制等因素，校僱人員工作年資超過15年者，

已逐漸成為沉澱人力，顯而預見未來 10 年各校校僱人員平均年齡勢必快速提升，而整體工作效能卻反而相對地逐年降低。

(二)組織規模

- 1、大型學校不重視職能培訓：如前所述，大型學校人力及經費資源雖較為充裕，但首長及各級主管往往將資源投入教學及研究的發展，減少或完全不願投入行政人力的培訓，甚至以坐享其成方式，進用他校優秀行政人力，達到其行政運作之目的。
- 2、中、小型學校資源少：中、小型學校之師資、人力及經費資源較為匱乏，實無餘力投入中、長期訓練計畫的行政人力培訓，因此只能以單次性演講或活動方式，每年辦 1-2 次員工教育訓練，但期能改善行政效能的實質效益，杯水車薪。

(三)訓練資源

- 1、行政法學專長師資不足：目前各校除了綜合型大學之系所有設置行政及法學課程及師資外，技職校院及小型校院校內並無行政法學專長師資可資運用，無法推動行政職能的培訓計畫。
- 2、缺乏長治久安的優質訓練計畫：因大型及綜合型校院，不願意自己投入訓練人力和經費，再加上技職校院及小型校院本身並無法學及行政相關專長師資可資運用，先天不足，後天失調的結果，造成能針砭時弊且長治久安的優質行政職能培訓計

畫，遲遲無法在各校或校際間醞釀萌生。

- 3、訓練經費不足：能夠對症下藥並有效解決各校行政人力職能不足的培訓方案，是需要有足夠的訓練經費挹注，但目前高教職場氛圍和環境的困境，是各校大多不願或無力投入訓練經費。
- 4、資源未能妥善整合運用：各校際間在學術、教學、研究、產創上有非常多的合作與交流計畫，但在行政職能培訓上卻都各自為政，且因教育主管機關未能察覺校僱人力行政職能長期缺乏訓練的潛藏危機，致未能積極出面整合並主動編列訓練計畫經費，讓行政職能培訓難以執行。

(四)校務屬性

- 1、技職校院沒有法制與行政法學專長師資：技職校院及非綜合型大學校內並無法制與行政法學專長之專任師資，無法規劃推動校內一系列行政職能培訓計畫。
- 2、人員類別眾多訓練不易規劃：大專校院從事行政工作人員之類別除公務人員、校僱人員、行政教師外，尚有專案計畫人員、工友(以工代職)、教官及校安人員等等，人員類別眾多並各有不同的行政工作屬性與任務，行政單位與學術單位的行政工作屬性亦有所差異，致行政職能培訓規劃受阻，裹足不前。
- 3、校際間無訓練合作計畫：因為教育主管機關、學校校長及各級

主管不重視行政職能培訓業務，以致各校際間並未著力於推動相關訓練合作計畫。

(五)小結

囿於大學自主的刻板框架下，教育主管機關長期認為員工教育訓練是「各校自辦事項」，未曾加以重視，以致缺乏全國性完善訓練規劃與經費挹注、校長和各級主管不願或無力投入訓練經費、訓練師資人力不足、未採取跨校際間訓練資源整合作為等等，是影響行政人力職能培訓績效不彰之主因。

此外，本文另從每年各校辦理單次性演講或活動方式之員工教育訓練，在實務運作上，發現尚有下列幾項窒礙難行或缺失之處：

(一)行政教師

1、教學及研究壓力：行政教師本職為教師，除行政工作外，另肩負教學課務及研發工作之績效與成果的專責壓力，實務上難以再苛責或強迫其接受行政職能教育訓練義務。再者教師兼任行政職務，多非出之於本人意願，且任期短，學習動機及願意接受訓練的時間相對極為短少。

2、訓練方式有待商榷：頻繁或長時間的實體或視訊課程，均不適用於行政教師，各校每年藉由 1-2 次主管研習或共識營，雖能勉強達到行政職能培訓的目的，但實質效益都非常有限。

- 3、做中學、學中悟：行政教師非專職於行政業務工作，其行政作為大多會採取蕭規曹隨模式，或者交由校僱人員及公務人員逕代為處理，然後再從中學習與領悟，而非透過正規的培訓課程來獲得行政職能的知識與技能，經常發生曲解法令之謬事。

(二)校僱人員

- 1、師徒制：各校對於校僱人員的行政職能培訓，從未推動有系統或客製化的訓練規劃方案，亦未曾有單獨執辦校僱人員專案的培訓課程。校僱人員行政職能知識與技能的獲得，是透過「師徒制」方式，由資深同仁帶領新進同仁做中學、學中做，逐漸累積相關行政經驗。但也因這種盲人瞎馬的作法，容易積非成是和衍生行政違失之缺點，嚴重影響行政服務品質。
- 2、單次性訓練效益差：各校雖均會不定時辦理全校性的行政專題演講或研習活動，但單次性的訓練課程，無法達到改變現有錯誤的行為模式及深化所欲達成的行政職能培訓的目的與效益。
- 3、激勵誘因不足：現行單次性的行政專題演講或研習活動，無法與升遷制度相結合，導致校僱人員學習動機普遍低落，學習效果大打折扣。

(三)公務人員

- 1、國考科目與校務發展之契合度不高：公務人員雖受國考洗禮分

發，但考試科目與校務發展所需具備的創新、科技、前瞻、國際觀等行政職能，相距甚遠，難以符合校務發展人才需求的期待。再加上各校均未規劃辦理與校務相關行政職能培訓課程，導致新進公務人員適應不良，離職率長期居高不下。

2、在職訓練課程與校務行政相關性低：目前考試院及行政院訓練機構所辦理各項行政職能培訓課程，主要是以行政機關為主軸，並無專為學校行政工作辦理之職能培訓課程，以致訓後在工作表現上，無法符合校長及各級主管的工作要求與期待。

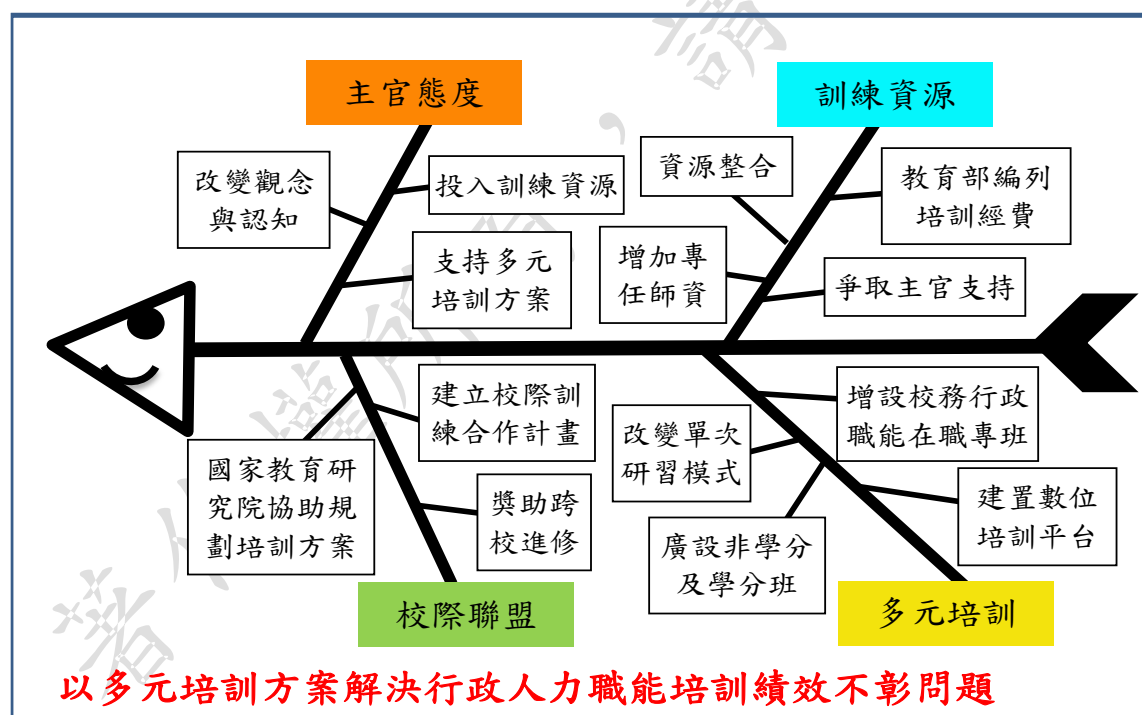
(五)小結

凡事見微知慮，則不憂於後。學校各類人員行政職能培訓所需強化及注重的面向，彼此間差異性非常大，與行政機關相較，更是南轅北轍，因此必須客製化個別規劃與設計，才能切合實際校務發展需要。再者，從教育訓練的實務累積經驗不難發現，單次性研習或演講的訓練方式，實無法達到內化與增能的學習效益，對工作績效的提升亦無實質性的幫助。

參、具體建議及做法

本文認為要根本解決行政人力職能培訓績效不彰之問題，當務之急，應跳脫「大學自主」的傳統本位思考模式，亦即行政人力職能培訓不再僅是各校的自辦事項，而是應在教育部整體培訓規劃的

周全制度下，採取由上而下的源頭管理方式辦理。因此建議由教育部擬定「國立大專校院行政人員職能培訓計畫」並統籌編列所需之教育訓練經費；另請國家教育研究院⁷（以下簡稱國教院）負責協助大專校院規劃及建置多元行政職能培訓執行方案（以下簡稱本培訓方案），同時委請若干設有行政職能專任師資之綜合大學開辦一系列的非學分班、學分班、在職專班等相關課程及學位學程，建構點（學校）、線（區域）、面（全國）的全方位培訓網絡，才能正本清源且切中時弊的解決當前及未來困境。解決方案以魚骨圖分析如圖七。



圖七 解決行政人力職能培訓績效不彰問題魚骨圖分析

⁷ 國家教育研究院組織法：教育部為長期從事整體性、系統性之教育研究，促進國家教育之永續發展，特設國家教育研究院（第一條）；本院掌理下列事項：1.教育制度、教育政策及教育問題之研究。2.教育決策資訊及專業諮詢之提供。3.教育需求評估及教育政策意見之調查。4.課程、教學、教材與教科書、教育指標與學力指標、教育測驗與評量工具及其他教育方法之研究發展。5.學術名詞、工具用書及重要圖書之編譯。6.教育資源之開發整合及教育資訊系統之建置、管理及運用。7.教育人員之培訓及研習。8.教育研究整體發展計畫之擬訂及執行。9.教育研究成果之推廣、服務、學術交流與合作。10.其他有關國家教育研究事項。（第二條）

一、教育部擬定「國立大專校院行政人員職能培訓計畫」

(一) 正視校務行政人員職能培訓的重要性與必要性

為促進國家重點領域產學合作及人才培育之創新，提升國立大學技術研究發展成果效益，培育高階科學技術人才，強化產業競爭力，總統於 110 年 5 月 28 日頒布「國家重點領域產學合作及人才培育創新條例」鬆綁現行大學法、教師法等法律規範，並揭示未來高教的發展將逐步朝向「準法人」的地位邁進。奠立準法人高績效行政效能的重要基石，端賴行政人員職能的卓越體現，因此行政人員職能培訓的重要性與必要性，必須獲得各界的正視與強力推動。爰建議教育部應擬定「國立大專校院行政人員職能培訓計畫」並建置專屬官網，積極推動職能培訓工作。

(二) 統籌編列經年性培訓計畫之預算經費

國家為培訓優秀公務人才，設置公務人員保障暨培訓委員會、行政院人事行政總處公務人力發展學院，中央各主管機關為提升所屬人員工作職能，亦均設置有各種訓練機構並統籌編列經年性培訓預算。為確保高教行政人力資源素質的穩定與持續提升，建議教育部應參酌國教院所提供的高教行政職能培訓規劃措施與經費概算，統籌編列經年性培訓計畫預算經費，據以推動。

(三) 提供適量行政職能之專任師資員額

建立及推動常規化的行政人力職能培訓機制，必須設置足夠的行政職能專任師資員額，始得以竟功。因此建議教育部應參照「大專校院學生雙語化學習計畫⁸」、「人工智慧技術暨應用人才培育計畫⁹」額外提供執行計畫之專任師資員額，並參酌本培訓方案所選定的重點綜合大學人力需求，提供適量行政職能之專任師資員額，以落實達到培育優秀高教行政人才的規畫目標。

(四) 擬訂執行獎勵措施

為鼓勵學校及個人積極參與本培訓方案，教育部應訂定相關執行計畫之獎勵措施，包括經費補助、公假進修、升遷加分等等。

二、國教院負責本培訓方案的規劃、整合、督導及檢討

(一) 整體規劃

1、選定學校：依據學校屬性的分布狀況及行政人力員額多寡情形，將全國區分北、中、南、東4個區域，選定8至10所重點綜合大學負責執辦本培訓方案。同時也鼓勵偏遠或交通不便之學校，自辦校內培訓方案，達到建構點（單校）、線（區域）、面（全國）的全方位培訓網絡的規畫目標。

2、分眾開課：各類行政人力行政職能培訓所需強化及注重的面向，差異性非常大，必須採取個別客製化規劃，以及分別設計開班

⁸ 參見教育部大專校院學生雙語化學習計畫官網 <https://best.twaea.org.tw/>。

⁹ 參見教育部人工智慧技術及應用人才培育計畫官網 <https://aitc.ncku.edu.tw/>。

教學課程內容，才能符合職能培訓的實際需要。

3、學程規劃：為解決單次性訓練效果不佳的問題，建議採常態性學程方式開課，並循序漸進、按部就班從非學分班、學分班、在職專班，建立逐級培訓機制，鼓勵行政同仁進修，不斷持續充實學識才能，達到穩健及優化行政職能的目標。

4、課程安排：

(1) 行政教師：基於教師本職及工作特性考量，行政教師不適合以傳統學程方式開課，應採線上數位專區學習模式，將各種活潑、多樣、生動的多元數位教材檔案，諸如，動漫、動畫、微電影、懶人學習包等置於培訓專區，並將管理職務所需具備的管理職能及核心職能，例如，溝通與談判技巧、衝突管理與團隊建立、問題解決、跨域協調、危機決策、領導變革等，製作成課程教材，讓行政教師隨時上網學習、經驗分享並予紀錄學習歷程。

(2) 校僱人員：鑑於校僱人員在法學基礎素養與依法行政概念上普遍欠缺，首先必須著力於法學緒論、行政學、行政法、公共政策等法治基礎課程內容的講授。其次再針對溝通協調、團隊合作、校務發展等進階課程內容的講授，並配合學程規劃採三階段方式開課，以深耕及精進其行政職能。

(3) 公務人員：技術類公務人員在法學基礎素養與依法行政概念上，相對較為薄弱，應規劃併同校僱人員的開課方式辦理行政職能培養；至行政類公務人員則應加強創新變革、溝通協調、團隊合作、校務發展等進階課程內容的講授，配合學程規劃採二階段方式開課。

(二) 資源整合

為讓高教體系行政人力培訓達到最佳綜效，建議由教育主管機關負責做點（單校）、線（區域）、面（全國）的人力、經費、設施等資源整合。且就國教院的法定職掌與專業能力，負責本培訓方案的經費概算編列、資源整合、調配、協調工作，恰如其分。

(三) 督導查核

為使本培訓方案的執行能如期如質超越預期目標和效益，建議由國教院負責執行中及執行後的成效督導查核工作，確實掌握各執行學校的推動進度、開課情形、遭遇困難及協助解決等事宜。

(四) 檢討修正

本培訓方案，絕非一蹴可幾，且為建立可長可久並效益卓越的培訓制度，PDCA 循環法則的運用是必要的管理工具。國教院應依據各執行學校的推動狀況及學習成效評量的結果，提出改善及修正做法，正確執行矯正措施，以利本培訓方案更加精實和優化。

三、綜合大學負責本培訓方案之執行與成效評量

(一) 維護行政教師數位培訓專區

為提供行政教師充沛的數位培訓管道，由國教院負責建置行政教師線上學習專區於「國立大專校院行政人員職能培訓計畫」官網中，並擇請綜合大學負責研發設計各種活潑、多樣、生動的多元數位教材檔案，並負責系統資料維護與更新。

(二) 執行開班及授課

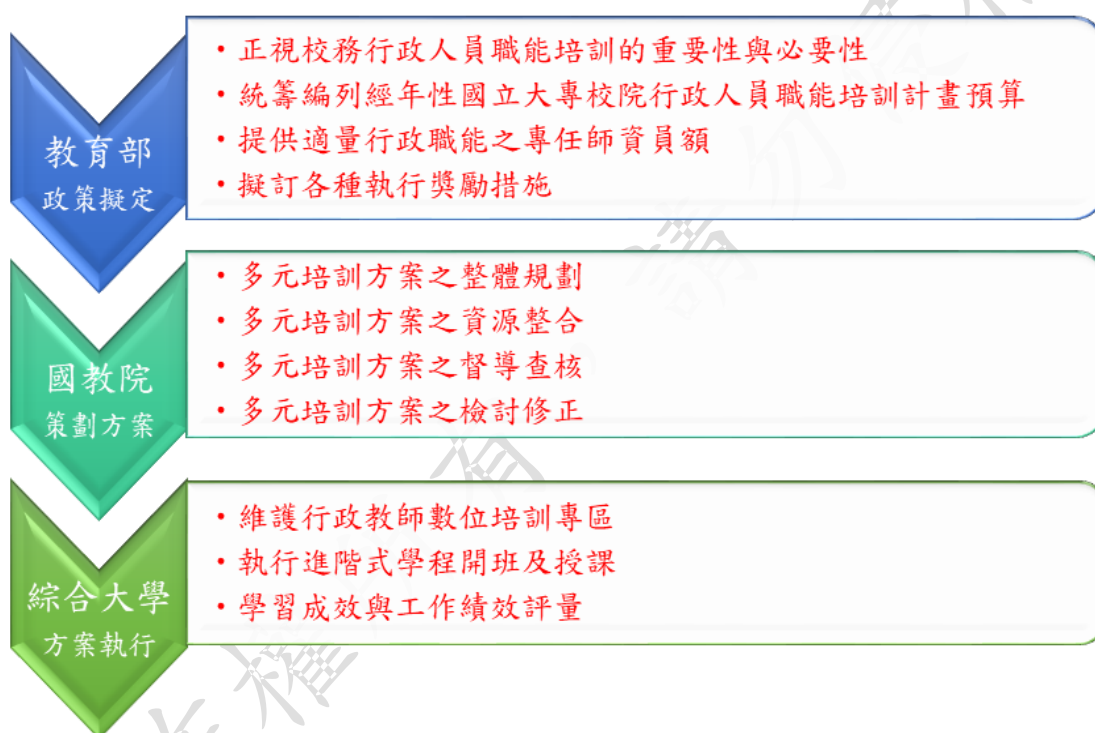
由國教院所選定的重點綜合大學或自辦學校負責公務人員及校僱人員之學程開班及招收學員，執行授課事宜。第一階段先以開授非學分班，教授法治及行政相關基礎課程，以招收校僱人員為主；第二階段開授學分班（於第一階段執行 2 年後開班），教授法治及行政相關進階課程，招收非教師行政人員；第三階段（於第二階段執行 2 年後開班）開授校務行政管理在職專班。非學分班每班以 80 人為上限，學分班每班以 50 人為上限，在職專班每班以 30 人為上限，且各班別所招收學員均以國立大專校院現職行政人員為限，全額補助進修，調離職高教職場即喪失學員資格。

(三) 學習成效與工作績效評量

為徹底解決訓練成效無法與工作績效之間產生直接且顯而易見的關聯性之問題，學員訓後工作表現的績效評量，愈加顯得

重要。因此，如何設計出具科學的學習評量指標，以及追蹤學員訓後與工作表現間之關聯性等機制建立，應由執行學校負責完成，並每年提供給國教院做為後續檢討修正本培訓方案之重要參據。

本文建議「國立大專校院行政人員職能培訓計畫」之相關執行作業流程，如圖八。



圖八 國立大專校院行政人員職能培訓計畫執行作業流程

四、效益評估

(一) 改變主官態度，突破各項挑戰

加入新元素，是解決困境的最佳方法之一。建立由上而下的行政職能培育制度，由教育部統籌編列經年性培訓計畫預算，

以及由國教院負責培訓方案之策劃，即可完全瓦解各校目前對於攬才和育才所採用的紅海策略。同時藉由進階式職能培訓機制與 PDCA 循環法則督考措施，必能讓學習效益及工作績效快速躍升，達到改變過去主官對教育訓練的負向刻板印象和態度。

(二) 常態化行政職能培訓，精實行政人力素質

建立常態化行政職能培訓制度，不但能改善過去各校亂無章法，且無長遠規劃的單次性研習方式缺失，更能藉由精心設計的課程，精實行政人力素質，厚實校務發展的行政人力基石。

(三) 進階式分眾培訓，優化學習效果

本培訓方案改善過去混合式的單次性研習方式所產生學習效果差強人意之憾；線上培訓專區讓行政教師得以透過數位學習及經驗分享平台，即時又快速獲得行政管理職能，更能跨校取經，擴展校務行政管理視野；非學分班可填補校僱人員未經國考淬鍊，缺乏行政法治學識空洞之處；學分班與在職專班能讓公務人員及校僱人員縮短彼此的行政職能差距，並更清楚瞭解高教發展願景，培養勇於任事的工作態度，獲得成就感。

(四) 降低人員流動率，躍升行政效能

組織的高績效能，取決於人員的穩定性。透過本培訓方案的規劃執行，不但能快速提升同仁行政職能能力，更可藉由計

畫性的進階式學程安排，激發同仁進取心、歸屬感及凝聚力，有效降低人員流動率。人員的異動更替變少，有助於業務推動的穩定與精進，進而達到躍升行政效能的目的。

(五) 去除本位主義，增進各單位人員情誼

現行師徒制所帶來的缺失是積非成是、派系林立、各自為政及畫地自限的本位主義。透過本培訓方案進行人員交流與洗禮，將「同事」成變「同學」的親密關係，可增進彼此的瞭解、包容、體諒及互助，在跨單位的校務推動上，自能去除本位主義，促進各單位間的友好情誼，讓行政業務推展更加順遂。

(六) 訓練資源整合，學習效益倍增

目前各校採行單打獨鬥的培訓方式，所消耗的人力及財力成本資源過高且學習效益不大。透過本培訓方案的訓練資源整合，國教院負責方案策劃及督考，綜合大學負責執行及成效評量，可以根本解決技職學校及小型學校訓練資源嚴重不足問題，進而汲取且融合各校行政經驗的分享，讓學習效益得以倍增。

(七) 導入 PDCA 循環法則，精進本培訓方案

本培訓方案以 PDCA 循環法則進行逐年調整及改良精進，能讓國立大專校院行政職能培訓計畫，適時檢討修正並可長可久，以獲得優化培訓制度及提升行政人力素質的最大效益。

(八) 與時俱進，培育未來高教行政人才

朝向國際化、智慧科技化、產學共研化是未來高教發展極重要的方向，而所亟需的相關行政人才之培育，自將列入本培訓方案的教學重點課程。透過在職專班的學程開設，不但能提升現職人員行政職能，更能達到培育未來高教行政人才的效益。

肆、可行性評估

一、法律可行性

教育部主政及督導其所屬機關構學校執行有關教育行政、學術、研究、教學等業務，有制定各項教育法律規章及編列相關業務執行預算之權責，爰擬定「國立大專校院行政人員職能培訓計畫」並委請國教院策劃方案，再交由學校負責執行，符合高教職場需求與法令規範。

二、政治可行性

行政為校務發展之母。行政人力職能的強弱是決定校務行政效能優劣最重要的關鍵因素，為達積極提升與精進國立大專校院行政人力的工作效能，並確保人力素質的穩定與躍升，策定行政人員職能培訓計畫與執行方案，藉以培養出大格局且宏觀遠慮的校務行政人才，是各大專校院共同體認的發展方向。

三、技術可行性

教育是教師的天職，培育優秀校務行政人才更是教育部及各校責無旁貸的責任。綜合大學均有開設行政法制與行政管理相關課程之系所，並擁有教學經驗豐富的師資群，對推動行政人員職能培訓計畫與執行方案，在技術上不但毫無懸念，在運作上更有助於校務行政人力運斤成風，邁向精兵化的方向發展。

四、行政可行性

行政人員職能培訓計畫與執行方案是採由上而下的政策規畫方向辦理，依照 PDCA 循環法則推動，由教育部負責計畫擬定及統籌編列所需經費預算，國教院負責策劃方案及督考執行情形，重點執行學校負責開班授課及訓後成效評量追蹤，各司其職、各掌其位，符合行政作業程序，並無窒礙難行之處。

五、財務可行性

國家為培訓優秀公務人才，由保訓會及公務人力發展學院統籌編列經年性培訓預算，而教育部身為全國最高教育主管機關，為國立大專校院培育高屋建瓴、遠見卓識的校務行政人才，擬定培育計畫及統籌編列經年性培訓預算，天經地義。況且，教育部過去長期忽略國立大專校院行政人員職能培訓的重要性和必要性，以致缺乏全國性完善訓練規劃，造成人才出現斷層及行政效能逐漸下滑的危機，此時此刻更應積極編列預算籌

劃推動，迎頭趕上，以達畢其功於一役。

五、經濟可行性

由教育部統籌編列所需經費預算，可減少各校自行培訓造成人力物力及財力資源重複投入成本，有效擷節公帑；國教院是培育卓越校務行政人才的搖籃，具有豐富的培訓專業能力與實務經驗，進行本培育方案的策劃與督考，自能堪當此重任；擇定重點綜合大學執行本培育方案，栽培校務行政人才更是駕輕就熟，且經濟又實惠。

伍、結語

育才，是人力資源管理重要的一環。在全球性高教治理蛻變之際，教育主管機關必須突破傳統「大學自主」疆界的束縛和思考框架，對於高教行政人力職能培訓制度應做大刀闊斧的改革，以因應國際變局和提升競爭力。況且國立大專校院行政運作及管理型態實有別於一般行政機關，亟須建立一套專屬高教行政人力職能培訓制度，逐年滾動修正培訓計畫與執行方案，才能根本解決校務行政人才匱乏問題。也唯有透過三段進階式學程培訓機制及提供現職校務行政人員進修機會的精實與創新作法，始得以達到翻轉及再進化校務行政的執行績效，提供高效能行政服務品質，以贏得內外顧客的信任與讚賞。