

## 董狐筆

### 南方壺

對一所成長中的大學，每年新聘教師是一件大事。但如何吸引優秀教師加入本校？毋庸諱言，研究型大學，以及歷史悠久的國立大學，大抵較本校有吸引力。有些人甚至只想去北部的大學。本校有的是什麼呢？新大學、制度良善、發展潛力大、規畫完善的校園，及沒有包袱等，是本校的優勢。只是有時本校通過聘任的教師，最後還是去了別的大學。但老大學難免動作遲緩些，而且因他們教師原本便較多，學校招牌又較響亮，對教師的增聘不見得都那麼在意，聘人態度是會高傲些。所以對於聘教師，我們必須較其他大學更積極及更有效率。一方面獲得申請者之好感；另一方面在學術界裡，誠信還是很重要的，申請者若先答應我們，即使後來別的學校也聘他，多半他們會信守承諾來本校應聘。當然一旦我們告訴申請者本校通過聘他了，就算後來收到更強的申請案件，也不能反悔了。這道理很簡單，相信大家都了解。

民國 94 年 12 月 21 日，本校舉行校教評會。這次會議主要討論 95 年 2 月 1 日起聘的教師，通常第二學期起聘的教師較少。負責校教評會業務的單位，開完會才兩天，12 月 23 日便做出會議紀錄，待校長批示，便可發預聘函。結果本校自 89 年創校以來，未曾發生過的事發生了。

心在南方

敝校校長公文壓住不批。日子一天天過去，提聘的系所，及申請者不斷地詢問。有些在別的學校任教的申請者，因必須在一定時間前，向原學校提出辭呈，更是焦慮不已。大家忍著怒氣，不斷與敝校校長溝通。終於在1個多月後，1月25日批示出來了。洋洋灑灑寫了6條意見。主要的意見有二。第一是通過的案子中，有好幾位是國內博士。第二是通過的案子中，有幾位外審中有「勉予推薦」，或對學校「幫助普通」的評語。批示中有一條是

請人事室擬訂各系所國內外學歷師資的比率，以作為擬聘教師的依據。另外，亦請各系所在聘任教師時要求應徵者有用外文上課的能力。

本校聘任教師的程序，是所謂的三級三審。經系所教評會，及院教評會通過後，送校教評會。這時就要辦理著作外審。由各系所推薦6位以上校外相關領域之教授或研究員，經院長核定，送校長圈選。過去幾年，每個申請案均送3位外審委員審查。除了審查其著作外，並問他兩個問題。第一個問題是，他是否推薦聘任該申請者，選項分極力推薦，推薦，勉予推薦，不推薦等4級。第二個問題是，聘這位教師，對系所學術聲望之提升是否有幫助，選項分幫助極大，有幫助，幫助普通，沒有幫助等4級。

我們當然希望聘到的教師是3位外審的評語均寫得極佳，而且都是勾選「極力推薦」，及「幫助極大」。只是現階段有時不見得很容易辦到，尤其有些領域的人才各校都在搶。標準當然可以訂很高，但若一直聘不到新教師，系所之

發展便有影響，此時更不容易吸引好的人來。如何權衡，該採什麼策略，是要有點智慧。

外審委員有些較嚴有些較鬆，有時評語寫得不錯，卻僅勾在第二級的「推薦」及「有幫助」。反之，有時評語寫得不太好，但卻勾得不錯。因審查委員可能認為這位申請者雖不太強，但對新學校而言，能聘到這樣的教師就不錯了。校教評會有二十幾位委員，來自不同系所，其中校外委員便達三分之一，委員會對每一案子投票。通常一個申請者，若 3 位外審的評語及勾選等級均不錯，則得到的票數便很高；若至少有 2 位外審的結果不好，大約便無法通過。總之，視外審結果的好壞，可能通過可能不通過。至於通過，又有高票通過，低空掠過。不通過的情況也是一樣。

研究領域不同，每人標準及想法也不同。當時校教評會規定要三分之二以上委員出席，且得到全體委員超過二分之一的同意票才算通過（因此未出席者皆算不同意），現在已放寬不少。無論如何就是依規定辦理，不論高票、低票，通過就是通過，不通過也是一樣。即使校教評會委員有不同的意見，一旦通過，這就是我們要聘的教師。下一步要問的問題應該是，如何讓這位教師接受我們的聘任，及如何協助這位新教師，使其教學及研究趕快上軌道。就像這次高大校長的續任，雖訂的門檻很低，而且投票結果，僅比通過所需要票數多了一兩票而已，但通過就是通過。

敝校校長想了一個多月又兩天才批示會議紀錄，後來又收回改了一下，再收回，再收回，再收回，再收回，總共到第

心在南方

6次才定案，6條意見變成7條，那已是95年3月3日了。公文足足在敝校校長那兒躺了70天。不過雖一改再改，日期當然不會改，仍是1月25日，不知這樣做合不合法？不要忘記這原是2月1日要聘任的教師，新學期已開始一個多月了。漫長的拖延，對申請者及提聘系所均是煎熬。其間在95年2月17日，還由敝校校長召開「國立高雄大學各系所師資結構座談會」，建立下述三個共識：

- (一) 基於本校目前正積極推展國際化，所聘教師以具有國際觀，並能以外語授課為宜。
- (二) 所聘教師如具有國際觀，即使係國內大學之博士學位，也不反對聘任。
- (三) 如教師外審結果有「勉予推薦」之評語，但因特殊考量，可再送一位外審，視結果再行決議。

如何檢驗是否有國際觀？有人說台灣人普遍缺乏國際觀呢！何況留美就有國際觀嗎？說不定連美國觀都沒有呢！另外，第(二)條中的不反對聘任，主詞是誰？校長嗎？校長何以需要這麼大的權力？又完全不相信系所？第(三)條也看不懂如何操作。真實的情況是，敝校校長為掩飾其不當行為，虛張聲勢訂出此「共識」，耀武揚威一番後，色厲內荏，這些「共識」，當然不了了之。在敝校校長的批示中，第5條為「請教評會考慮外審中有勉予推薦且對學校普通幫

助」者提教評會覆議。95年3月22日的校教評會，便討論覆議案，涉及三位申請者。

校教評會對三個申請者分別投票，結果皆以極低票數未通過覆議，也就是皆維持原決議。會議中有位校外委員，還表示敝校校長曾向她遊說拉票。只是那時的校教評會委員中，不乏諤諤之士，不忍此事繼續傷害本校聲譽，做出正確決定。

這三位經歷波折的申請者，後來只來了一位。不來的兩位中，有一位留在原任教的高雄某科技大學，有一位至台北縣某私立大學任教。對高大的幻想破滅，寧可待在原來的科技大學或到私立大學。

三位中有一位是交通大學的博士，其指導教授3月間來信柔性抗議。他說這位學生曾兩次至國外參加國際會議，具備國際視野以及英文報告與溝通能力，非常有潛力，為後起之秀。原本亦有其他學校聘任，在他的建議下，選擇本校，並婉拒其他學校，且已在高雄租好房子。他並表示本校12月21日所做的決議，延宕至次年3月22日才進行覆議，對當事人權益影響甚巨。

其實覆議案的設計，主要是讓校長用來「刀下留人」的。有時校教評會未通過的案子，經系所去向校長爭取，校長覺得有再考慮的必要，提請校教評會再討論一次，重新投票。此正如國家元首對已判刑確定的某些特定犯罪人，特別予以

心在南方

減輕或免除刑罰。豈有被法院判無罪者，國家元首要法院再議的？

那這次覆議案究竟是如何產生的？原來在前一學期，也就是 93 學年第二學期，敝校校長曾轉交本校某系一件申請案。此案經系、院通過，送校審議。因外審成績欠佳，在 94 年 6 月的校教評會，該案未獲通過。在校教評會討論時，該系當然沒有說這是校長交下來的。別校的系所，偶爾也會接到校長轉交的申請案，但通常校長只轉交，不會再過問。這樣的作法是比較好的，尊重學術。久後透過政府高官及民代請託的案子，就會減少了。該案沒有通過，除了該系外，校教評會委員根本都不知道，那是敝校校長轉交的案子。事實上，當時即使知道，大家由過去在其他學校任教的經驗，或經歷前任校長的作風，也不會覺得校長轉交的案子，有什麼必須特別考量。

但那是一個敝校校長很關切的案子，那位申請者是國內博士。所以半年後，94 年 12 月，當敝校校長見到校教評會通過的案子中，外審成績中有「勉予推薦」及「幫助普通」者，又是國內博士，他就抓狂了。只是不知究竟報復到誰？申請者？系所？校教評會委員？

直到 10 年前，國內教職每年的申請者，大部分是來自國外。近年來因國內博士班的水準日益增高，而國外獎學金又愈來愈難獲得，於是出國的人數減少，許多人選擇留在國內就讀博士班。本校教師中，就有不少國內博士，表現都很優異，因此聘人實不宜分國內國外。大原則是該聘好的人，

但不應該覺得國內博士就比較差，國際觀就較差。未曾見過國內有那一所大學，訂出一系所中要有多少比例的國外教師，多少比例的國內教師，傳出去會是笑話。當時那幾位申請者，及其指導教授，看到本校對教師的聘任，居然可以由校長一人在那裡翻雲覆雨，會怎麼想本校？會講本校好話嗎？把嚴肅的聘任教師，當做個人洩怒用。本校學術聲望，也就這樣輕易被蹂躪了。

那你真以為敝校校長學術水準那麼高，那麼在乎國外學歷？

敝校校長來自中山大學，先在企業管理學系，民國 82 年中山成立「人力資源管理研究所」，敝校校長由 82 年至 87 年，擔任創所所長。你要不要上該所的网站看一下他們的師資？

該所共有 6 位教師，其中有 4 位是國內博士，佔了三分之二。在中山大學，除了中文系，教師陣容國內博士比例最高的，應就是這個研究所。這麼愛聘用國內博士的人，怎麼幾年後，來到高大，搖身一變，義正辭嚴地捍衛起國外博士？實在有點滑稽，以為高大人都不上網，都不知其底細？何況前面說過，現在較十餘年前，國外回來的博士更少！更何況，不得不如此說，中山聘教師比高大容易多了。

至於敝校校長是在那裡拿到博士學位？韓國！韓國現在是很先進，不少方面趕過台灣。但即使今日，也不會有太多人覺得韓國學術比台灣強太多。更不要忘記，敝校校長的

心在南方

韓國學位，可是二十餘年前拿到的。那個年代，韓國各方面是沒什麼好跟台灣比的。唉！有韓國學位，就瞧不起台灣的學位？也真是的。

擔任校長，並不是學術地位非得多崇高。美國很多學校的校長，主要的工作不過是募款。腹有詩書氣自華。在金庸的神雕俠侶裡，楊過初見覺遠，未待其開口，便看出他是位飽學宿儒，經術名家。既然氣自華，所以一個人學問好壞，並不用多說。校長能尊重學術，用人惟才就夠了。但先決條件是知道自己的所長與所短。在論語為政篇裡，孔子說：

知之為知之，不知為不知，是知也。

就是這個道理。怕的是，當到校長，就不可一世，以為學問就跟著好起來，甚至假冒自己標準很高。但學術豈那麼容易用唬的？

更有趣的是，中山人力資源管理研究所的師資裡，那4位國內博士中，有3位是中山的博士，1位是台大博士。3位中山博士中，又有2位是中山的企管博士，1位是中山社會科學博士。你要不要猜猜那2位中山企管博士的指導教授是誰？

網路用途是很大的！如果你進入國家圖書館的「全國博碩士論文資訊網」，你會赫然發現，他們2位的碩士及博士論文的指導教授，都是敝校校長。你看！敝校校長，不但愛聘國內博士，且愛聘自己學校畢業的自己學生。就算這是「純屬巧合」，或這幾位都很傑出好了，但他怎麼不分青紅皂白，



倒過來對本校各系所的聘人說三道四！一年多前被亂整一氣的那幾個系，及那幾位申請者，會不會很嘔？你還會相信敝校校長真會在意各系所聘到的教師是否優秀嗎？

其實聘人主要是看這個人好不好，而不是看學位在那個國家拿。也不是那個學校能聘或不能聘，該聘或不該聘誰的學生。要多方考量，而非只在意血統。

這樣說好了，一方面敝校校長以己度人。由於他聘人注重「親疏遠近」，所以他覺得各系所也都是聘「自己人」。那陣子他常說「都是聘成大的，都是聘交大的」。原來他自己都是聘「中山的」，所以認為別人也是如此。這位常先聲奪人大嗓門的敝校校長，以後他再罵你，再講些冠冕堂皇的話，你就學孟子。在孟子公孫丑上：

惡聲至，必反之。

讓他啞口。另一方面，由於他推薦一位國內博士，且外審評語不好，所以他一看到下一次的校教評會，居然通過聘國內博士，而且外審選項有不是那麼好者，便怒從心上起，胡鬧一通。

高大要能繼續提升，有賴聘進更多優秀教師。各系所聘人該更主動積極，而非等人來申請。要知世上並不缺千里馬，所缺者乃伯樂。對優秀的教師也要善待他。三國演義裡寫劉備得到諸葛亮後：

心在南方

待孔明如師，食則同桌，寢則同榻，終日共論  
天下大事。

既不要將千里馬當駑馬，也不要捧著駑馬以為是千里馬。伯樂固有識千里馬之明，千里馬亦能辨伯樂。有伯樂的地方，千里馬就多。而若見不到千里馬，該處想必乏伯樂。聘人主要是靠各系所自覺，而非仰賴院及校的把關。若要等到外審不佳才知此人不夠好，這個系所是失職的。親朋好友、院長及校長，各方都可舉薦人，但僅止於推薦。各系所以其專業來審查，挑選最適合自己系所的教師。系所要建立自己的學術品味，一旦通過的聘任案，便要能過關斬將，順利通過院及校的審查。遇到不合理的杯葛或干預，就要據理力爭，雖千萬人吾往矣！至於院長或校長，如果本身學術不夠強，就少干涉。表現不佳的系所，學校當然可拿放大鏡，看他們究竟聘些什麼人。表現優異的系所，學校要做的，只是儘量支持他們，少管他們。

希望，對高大聘教師的傷害，到此為止。(96.10.15)