淡江時報 第 384 期

**教 授 治 校 ？ 教 授 治 校 ！ 　■ 鄭 啟 明 （ 土 木 系 教 授 ）**

**專題報導**

教 授 治 校 ？

下 午 兩 點 半 ， 同 心 圓 排 列 的 會 議 室 中 ， 冷 氣 吹 得 讓 人 們 紛 紛 加 添 外 衣 禦 寒 ， 正 進 行 專 題 報 告 的 主 管 ， 熟 練 的 配 合 著 多 媒 體 影 像 ， 說 明 本 單 位 三 個 現 代 化 的 最 新 進 展 。 暈 暗 的 燈 光 下 ， 主 席 台 上 的 女 士 先 生 專 注 的 聽 取 簡 報 ； 坐 在 廳 室 中 央 ， 內 圈 座 位 的 高 層 主 管 ， 各 自 想 著 心 事 ； 中 間 兩 圈 的 二 級 單 位 主 管 ， 有 人 聽 著 簡 報 ， 有 人 翻 閱 桌 上 厚 厚 的 一 疊 會 議 資 料 ， 也 有 人 振 筆 急 書 ， 不 知 寫 些 什 麼 ； 外 圈 坐 了 來 自 各 單 位 的 代 表 ， 年 紀 較 輕 的 ， 一 邊 聽 著 報 告 ， 一 邊 想 著 待 會 兒 要 上 的 課 ， 年 長 的 ， 或 者 閉 目 養 神 ， 或 者 盤 算 著 是 否 要 搭 四 點 鐘 的 交 通 車 回 家 。

三 點 半 ， 外 圈 出 現 幾 個 空 位 ， 不 知 是 去 上 課 或 者 藉 故 走 了 ， 會 議 的 重 頭 戲 正 在 進 行 ， 幾 位 委 員 為 推 選 校 長 遴 選 委 員 會 的 教 授 代 表 是 否 應 經 董 事 會 圈 選 而 爭 論 不 休 ， 內 圈 高 層 主 管 大 概 對 這 等 小 事 心 中 早 有 定 見 ， 氣 定 神 閒 的 旁 觀 著 。 討 論 告 一 段 落 ， 主 席 宣 布 表 決 ， 內 圈 主 管 動 作 整 齊 ， 一 致 舉 手 主 張 ： 本 校 教 師 不 應 直 接 選 舉 教 師 代 表 （ 避 免 對 董 事 會 不 敬 ） 。 是 誰 說 淡 江 各 單 位 間 難 得 有 共 識 的 ？

四 點 二 十 分 ， 議 場 正 熱 烈 的 討 論 著 「 教 師 ╳ ╳ 規 則 」 第 ╳ 條 第 ╳ 款 ， “ … … 本 校 『 專 任 教 師 』 『 得 』 依 照 規 定 … … ” ， 或 是 “ … … 本 校 『 專 任 教 授 、 副 教 授 、 講 師 』 『 應 』 依 照 規 定 … … ” 。 內 圈 外 圈 ， 紛 紛 有 人 舉 手 發 言 ， 充 分 交 換 意 見 。

五 點 十 分 ， 教 職 員 的 下 班 交 通 車 老 早 開 了 ， 外 圈 已 走 了 過 半 ， 中 圈 也 出 現 幾 個 空 位 ， 一 位 院 長 說 明 著 該 學 院 各 系 的 第 二 外 國 語 規 定 一 律 「 選 」 修 日 語 的 原 因 。 坐 在 內 圈 的 領 導 們 面 無 表 情 ， 其 中 一 位 略 感 不 自 然 的 拉 了 拉 領 帶 ， 心 想 ， 「 什 麼 時 候 本 校 的 第 一 個 現 代 化 變 成 了 日 本 話 ， 不 過 ， 話 說 回 來 ， 那 是 他 家 的 事 ， 與 我 何 干 ？ 」 一 個 不 知 從 哪 兒 冒 出 來 的 教 授 代 表 站 起 來 發 言 ， 囉 哩 囉 嗦 的 管 了 半 天 別 人 的 閒 事 ， 好 不 容 易 等 他 說 完 了 ， 主 席 裁 示 ： 「 本 案 （ 無 異 議 ） 通 過 ！ 」

六 點 十 分 ， 主 席 看 了 看 台 下 近 半 數 的 空 位 ， 心 想 ， 還 好 沒 有 搗 亂 份 子 要 求 清 點 人 數 ， 否 則 就 得 提 前 散 會 了 。

六 點 四 十 分 ， 飢 腸 轆 轆 ， 好 不 容 易 聽 到 主 席 說 ： 「 … … 謝 謝 各 位 出 席 本 次 會 議 ， 請 移 駕 十 樓 餐 廳 用 餐 ， 務 必 賞 光 。 」 一 位 坐 內 圈 的 主 管 起 身 收 拾 文 件 ， 望 了 一 眼 外 圈 空 蕩 蕩 的 教 授 代 表 席 ， 心 想 ， 「 又 這 麼 耗 掉 半 天 ， 啥 事 兒 沒 幹 ， 討 論 的 議 題 ， 至 少 一 半 以 上 都 在 其 他 會 議 談 過 ， 每 次 得 聽 不 同 的 教 授 代 表 大 放 厥 詞 ， 有 的 還 真 不 知 在 說 些 什 麼 ， 提 起 教 授 代 表 就 有 氣 ， 平 常 滿 口 「 教 授 治 校 」 的 大 道 理 ， 開 會 時 要 嘛 不 來 ， 要 嘛 不 說 話 ， 說 話 的 嘛 光 談 理 想 不 看 實 際 ， 算 哪 門 子 的 「 教 授 治 校 」 。 我 ？ 搞 錯 沒 ？ 我 可 是 負 實 際 責 任 的 行 政 主 管 ， 不 是 光 說 不 練 的 教 授 代 表 ， 「 教 授 治 校 」 算 哪 門 子 的 戲 ？ 算 了 ， 別 扯 遠 了 ， 上 樓 喝 兩 杯 吧 。 」

教 授 治 校 ！

新 修 訂 的 大 學 法 明 訂 了 大 學 制 訂 校 務 發 展 策 略 時 ， 應 以 校 務 會 議 等 主 要 委 員 會 議 為 重 心 ， 成 員 則 以 無 行 政 職 務 之 教 師 為 主 ， 以 落 實 「 教 授 治 校 」 的 理 念 。 其 結 果 是 ， 校 園 內 紛 紛 成 立 各 種 委 員 會 ， 出 席 委 員 動 輒 數 十 、 上 百 人 ， 由 於 參 與 會 議 的 陽 春 教 授 對 校 園 事 物 瞭 解 深 淺 不 一 ， 關 心 程 度 有 別 ， 很 容 易 造 成 議 事 效 率 低 落 。 以 個 人 近 年 參 加 幾 次 校 務 、 教 務 會 議 的 經 驗 而 論 ， 會 議 議 題 的 細 瑣 、 部 分 與 會 人 員 所 表 現 的 冷 漠 心 態 、 以 及 議 事 過 程 缺 乏 充 分 的 理 念 交 換 等 等 原 因 ， 造 成 會 議 的 績 效 低 落 ， 到 令 人 不 敢 恭 維 的 地 步 。 另 一 方 面 ， 學 校 的 主 要 行 政 主 管 們 ， 在 原 本 繁 忙 的 工 作 之 外 ， 每 日 汲 汲 於 大 小 會 議 ， 又 哪 裡 還 有 多 餘 的 時 間 與 精 力 ， 對 所 負 責 的 校 園 發 展 做 深 度 的 思 考 ， 更 不 用 奢 論 延 續 其 個 人 的 學 術 研 究 工 作 了 。 實 施 「 教 授 治 校 」 的 結 果 ， 竟 然 使 校 務 推 動 毫 無 效 率 ， 這 種 現 象 令 我 們 不 得 不 回 頭 ， 重 新 思 索 「 教 授 治 校 」 這 個 觀 念 。

個 人 以 為 ， 大 學 法 中 所 主 張 的 ， 大 學 校 園 的 重 要 委 員 會 應 由 陽 春 教 授 佔 多 數 的 法 條 ， 實 與 「 教 授 治 校 」 無 關 ， 無 非 是 反 應 了 一 般 大 學 教 師 對 於 校 務 行 政 管 理 層 的 不 信 任 ， 以 及 初 嚐 民 主 果 實 後 流 露 的 「 阮 是 頭 家 」 心 態 。 其 實 「 教 授 治 校 」 ， 簡 單 的 說 ， 就 是 由 教 學 研 究 表 現 優 異 的 教 授 擔 任 校 園 行 政 主 管 ， 確 保 大 學 校 園 的 發 展 策 略 、 行 政 措 施 、 重 大 建 設 乃 至 一 般 活 動 ， 均 能 以 推 動 學 術 發 展 為 其 原 動 力 。 只 是 ， 長 久 以 來 ， 行 政 體 系 強 勢 領 導 的 校 園 運 作 模 式 ， 扭 曲 了 人 們 應 有 的 認 知 ， 即 便 是 位 居 學 術 金 字 塔 頂 端 的 大 學 教 授 們 ， 也 無 法 跳 出 學 術 系 統 與 行 政 系 統 迥 異 的 校 園 二 元 思 維 。 許 多 教 授 在 接 受 行 政 職 務 任 命 之 後 ， 頓 悟 昨 非 今 是 ， 便 開 始 了 一 段 奇 特 的 自 我 心 理 調 適 歷 程 ， 而 逐 步 遠 離 昨 日 陽 春 教 授 的 各 種 不 切 實 際 的 學 術 理 念 ， 凡 事 都 是 以 順 利 推 動 行 政 事 務 為 第 一 優 先 。 特 別 是 在 一 些 行 政 系 統 強 勢 主 導 的 大 學 校 園 內 ， 這 種 現 象 最 為 普 遍 。 殊 不 知 ， 一 位 教 授 被 推 選 擔 任 行 政 主 管 時 ， 除 了 領 導 、 推 動 該 單 位 的 事 務 性 工 作 之 外 ， 更 重 要 的 是 ， 要 擔 負 起 代 表 全 校 教 師 出 席 校 內 各 項 會 議 ， 參 與 校 務 決 策 的 重 責 大 任 。 若 是 每 位 行 政 主 管 在 參 與 會 議 時 ， 能 牢 記 自 己 是 專 任 教 授 兼 領 行 政 的 身 分 ， 盡 當 盡 之 言 責 ， 又 哪 裡 需 要 制 定 一 些 法 條 ， 要 求 不 諳 校 園 事 務 的 陽 春 教 授 應 佔 各 委 員 會 過 半 的 名 額 。 然 而 ， 近 年 淡 江 校 園 內 ， 凡 會 議 愈 是 重 要 ， 擔 任 行 政 職 務 愈 高 者 ， 對 於 重 要 議 題 ， 愈 是 沈 默 。 各 單 位 主 管 出 席 會 議 時 ， 無 不 小 心 翼 翼 的 檢 視 與 己 身 相 關 的 議 題 ， 對 於 其 他 議 題 則 謹 守 分 寸 ， 儘 量 避 免 干 預 到 別 人 的 家 務 事 ， 充 分 流 露 出 行 政 官 僚 的 保 守 心 態 ， 而 徹 徹 底 底 拋 卻 了 ， 他 們 所 負 有 的 、 更 高 層 次 的 ， 代 表 全 校 教 師 的 天 職 。 「 教 授 治 校 」 的 理 念 執 行 至 此 ， 可 以 說 是 名 存 實 亡 了 。

校 園 改 革 如 同 社 會 改 革 ， 非 一 蹴 可 幾 。 現 行 大 學 法 規 定 的 組 織 架 構 ， 並 不 一 定 代 表 了 理 想 的 校 園 運 作 模 式 。台 灣 的 高 等 教 育 在 趕 上 先 進 國 家 水 準 之 前 ， 還 需 要 經 過 一 次 又 一 次 的 蛻 變 。 校 園 的 領 導 方 式 及 組 織 架 構 ， 應 由 目 前 的 「 校 園 民 主 」 模 式 ， 過 渡 至 更 合 理 且 有 效 率 的 學 術 菁 英 領 導 ， 即 真 正 的 「 教 授 治 校 」 模 式 。 唯 有 落 實 了 「 教 授 治 校 」 的 理 念 之 後 ， 邁 向 世 界 一 流 大 學 的 目 標 才 有 實 現 的 可 能 。 淡 江 大 學 的 教 師 ， 特 別 是 高 層 行 政 主 管 ， 在 忙 於 規 劃 、 執 行 各 項 跨 世 紀 校 園 改 造 計 畫 之 際 ， 是 否 應 當 沈 靜 下 來 ， 好 好 的 思 考 更 深 層 的 校 園 結 構 性 問 題 ？ 淡 江 是 否 能 藉 著 現 階 段 的 校 園 改 革 ， 修 正 行 政 強 勢 領 導 的 校 園 積 弊 ？ 各 級 行 政 主 管 在 行 使 職 權 時 ， 能 否 記 得 自 己 的 教 師 天 職 ？ 「 教 授 治 校 」 竟 是 淡 江 大 學 的 困 擾 ？ 抑 或 終 將 成 為 淡 江 校 園 追 求 卓 越 的 指 標 ！