《從評鑑看淡江》之一：改善師資結構　獵人計畫展開 □記者賴映秀報導

專題報導

編者按：八十七學年度中程校務發展計畫審查結果，本校在六項評比之中，獲得五項「較優」的成績，究竟本校有什麼優點，能夠保持領先的優勢？五虎崗上的師生又是如何締造佳績？我們特別製作一系列報導，和您一起來探討。

「我們延聘師資的原則以教授為主，若不是教授，則要看他Paper做得怎麼樣。」創辦人張建邦先生在三月中的一次「榕樹下」午茶時間，重提了校長在九十學年度延攬師資的原則。

事實上，寒假期間就已經刊登於媒體的延攬師資公告，資格由「助理教授」以上，悄然提升到「副教授」以上，結果到了截止日期二月二十五日止，僅有八十六位應徵者，遠比去年的兩百三十三人短少近三分之二，學校只好將應徵期限延至四月中旬各系聘審會之前。

徵才條件提高，師資結構長期來說自然會因此提升，這樣的政策對於在評鑑中僅「教學與輔導」一項未被列入「較優」名單的我們，的確是一帖猛藥。因為長期以來，我們的師資結構中，副教授的比例偏高，八十八學年佔59%，是八所綜合大學中最高的，而教授佔18%，次於東吳、東海、輔仁，差強人意，雖然本校因為長時間以來實施「高學位政策」，以致博士學位的師資傲視其他綜合大學，排名第一，並且領先第二的逢甲大學足足10%，但在師生比又偏低的情況下，自然無法出線。而這帖猛藥在短期上卻可能造成師資的不足的效應，陣痛期間衝擊整體教學到何種程度，值得思考。

從高學位到教授為主的政策

本校很早就實施高學位政策，有博士學位的老師，一律享「博士加給」一萬元，張創辦人回憶說：「當時校長的薪水和教務長一樣，都只有六千元。」可見禮遇博士級師資的用心，當時的師資如顏元叔、毛樹清……都是一時之選。也就是這樣，本校一直以來在師資結構上，以「博士多多」優於各校。八十八學年度專任教師六百五十八人中，具博士學位者四百九十人，佔專任教師七成四；八十九學年新聘的三十五位教師中，除四位特殊條件的人才外，亦幾乎全為博士。

現在，博士學位不但是師資的必要條件，學校進一步要求到「副教授以上，教授優先」的資格，這樣的延攬師資政策，長期來說，可能可以塑造日後淡江優越的師資結構，短期間卻也帶來延聘不到老師的窘境。這些年可以說年年有這樣的趨勢，由八十九學年預計招收專任教師五十七人，卻只聘了三十五位，就可看出，如今再提高條件，局勢就更加明顯。

求才　各系積極進行

電機系九十年度需求兩位教授，主任江正雄就明確地表示：「以電機系來說，非常非常的困難。」「要找的人全被工業界和公立大學搶走了，外面動輒幾千萬去『綁』人，我們怎麼跟他們比？」「台大交大的教授們光是擔任企業的顧問費都比教授薪水高了，他們怎麼肯動？」他十分憂心即將到臨的聘審會，結果可能又會重蹈去年覆轍：一個也沒聘到。問他怎麼辦？他開玩笑的說：「要系上的副教授趕快升教授囉！」不過，正準備去見校長的他還是表示，如果學校堅持，二級的教學單位還是要配合學校的。

英文系和數學系都表示早已在國際期刊上發出徵才的消息。英文系主任林春仲表示，系上目前只有四位教授的確太少，徵教授是理想目標，但要和公立大學搶人真的不易，他正努力中，只能企盼「可遇亦可求」的人才出現，但目前為止還沒有著落。數學系也尚無副教授以上的人選上門應徵。

本學年需求三個名額卻未聘老師的中文系，九十學年亦需求三個名額，中文系主任高柏園說：「我們是寧缺勿濫。」「來的人專長不一定符合，就算專長符合也要有一定的學術成就才行。」他表示，這樣的狀況之下，只有努力「挖角」一途。

會計系方面則有好消息，已經有教授及副教授各一位人選，但總應徵人數只有三人，比起去年也還有六、七人的狀況，黃振豊主任倒是希望學校「把門檻降低一些，」認為不必自斷生路，「來了可以再挑啊！」面對現在這個狀況，他表示，即使不符合學校要求要副教授以上師資的規定，但為了教學上的需要，助理教授也只能先報上去再說。

什麼樣的人最適合？

按照創辦人張建邦先生常常說的「Zoo Model」理論來說，如果一個動物園裡要出名，就必須有重量級的主角，諸如老虎獅子，因此必須想辦法去找主角才行。套到學校經營上來說，「大師級」的人物是我們所積極尋求的對象，但其中還牽涉到其他的考量。

「如果有很好獅子，而我要的卻是老虎，雖然他不是最好的老虎，我也要選擇後者。」「在選擇老師的方面，不是取代，而是補充。」理學院院長陳幹男表示，領域和活力是他求才的兩個考量，若研究領域不相符，再好的人才也無法進用。

年輕有抱負的學人，雖然擁有最新的知識和滿腹的理想，但這一次則被摒除在外，因為我們需求的是能夠為我們的師資結構和研究成果加分的對象。但新科博士是否就比較沒有競爭力？恐怕也見仁見智，會計系黃振豊主任認為，在拿到博士的五年之內是研究的高峰期，聘人還是「有潛力」比較要緊。「像我們這樣正成長中的系需要年輕人，即使是如理學院般成熟的系所也是如此啊！」黃振豊說：「只要有好的博士，還是應該考慮啊！」

什麼樣的生態才最理想？

教育部的評鑑要求學校有較高的教授比率，而本校的師資則以副教授為主（八十九年佔59%），自然較為吃虧，因此增聘教授之舉自然是提高教授比率最直接有效的辦法。此舉對於整個教育生態的影響，值得進一步評估。

中文系高柏園主任表示，可能因為這樣的求才標準而導致多半挖到較為「資深」的人才，但他也不諱言「系上需要年輕的副教授和助理教授來推動系務。」在「生態」上來說，他覺得應該有更彈性一些的標準。

林春仲也認為保持適當的比例，才能永續保持活力，「不只在行政上，在教學上的也有貢獻。」

電機系江正雄主任也明確的表示，以電機系教授六人，副教授十人，助理教授一人的情況來看，聘教授是很好，但「在發展生態上來看，應該平均分布，若聘助理教授，才有老中青，這樣對系的發展可能較好。」何況，他認為助理教授的壓力大，一方

面會認真教學，另一方面也會重視研究，所以他認為「進一些年輕的『新血』可能更好！」他強調各系狀況不同，應不能等同視之。

同樣在理學院，三系共聘有三十二位教授的情況下也不缺教授，但院長還是表示：「儘量符合學校的政策，再考量其他的因素。」