

教授的支持對度過大學經營危機有關鍵影響

駐波士頓臺北經濟文化辦事處文化組

許多參與獨立學院理事會的學校都面臨了需要改革才能解決的重大挑戰，但是想法頑固的教授往往成為改革的阻礙。在最近一場獨立學院研討會上，一位來自哈佛大學的高等教育學者提出近年來教授的行事作風讓大家討論，也有另外兩位成員提到他們與教授合作度過大學經營危機的經驗。

哈佛大學高等教育學術生涯研究主任 Trower 表示，1945 年之前出生的較年長的教授多半屬於傳統派，他們對自己學術生涯的看法與年輕的教授大相逕庭。傳統派對於他們的雇主相當忠誠，這些嬰兒潮世代的人追求的是頭銜以及大眾的認可；相對地千禧世代的人多持懷疑的態度，他們感興趣的是工作的內容是否有意義而非頭銜。Trower 解釋，新生代的學者和年長的學者追求學術的初衷並無不同，但現今的學術環境已有很大的改變：科技使得學術成果發表的方式改變，多半採取數位化、更長的工時、學術出版的減少、出版的籌備期拉長以及學術部門的財務壓力升高。當學校出現財務危機，教授所面臨的這些壓力就成為了艱困的挑戰。

羅伯莫理斯大學的董事 Dell 'Omo 就他在大學財務危機時與教授協商的經驗表示，他當時意欲裁減所有資深主管及教授開銷的百分之十五，但所有的教授都團結起來要求增加預算。Dell 'Omo 透過協商試圖喚起教員對組織的忠誠，而他也成功地說服教員們放棄增加預算。但他也認為，這次協商能如此順利是由於他早先的一些決策曾獲得教授們的肯定。先前董事會曾大力支持一個醫學院的計畫，但大部分的教授並不贊同此計畫，而 Dell 'Omo 董事決定順應輿情廢除計畫，此舉使得他得到教授們的信任。

羅伯莫理斯大學在教授開銷所省下的支出被用於清寒學生的獎助金。Dell 'Omo 董事認為，這樣的做法可以讓大家明白暫時性的預算刪減對於學校長遠的發展是有幫助的。他以他的經驗對在學術環境下的勞資協商提出幾點建議：

- 不論現實有多麼殘酷都要坦誠面對挑戰，但也不需要過於悲觀或是做出無法兌現的承諾。
- 鼓勵教員多與企業事務代表及董事會成員在董事會以外的場合做多方面的接觸。
- 當有新的資源出現時，一定要彌補那些曾經為了組織做出犧牲的人。否則陰謀論者會認為你只是利用學校出現危機時剝奪大家的福利。

太平洋路得大學的董事 Anderson 也分享了他曾經面臨的危機。當他在 1992 年上任時，學校正處於連續四年學生入學減少、財務赤字、冗員過多以及捐款無法妥善運用等等窘境。他接手後開始籌備許多募款活動，同時也關閉一

些學校宿舍及餐廳、裁減員工；但真正的問題是，要如何應對教授對這些舉動的反應？要如何妥善處理那些我們無法繼續運作的學術課程？教授們提出了一項自 1970 年代起就被制定但始終沒有被使用的協議。這份協議是當年的教授為了因應行政人員與教員間的不信任而制定的，內容包括如何處理裁減及如何重新分配資源等等政策。委員會基於這份協議評估了學校內所有的學術課程，最後決定裁減工程部門的四項碩士課程及一項學士課程；委員會並削減了百分之十的教員。

Anderson 主席表示，財務危機可以促使大學進行改革，但同時也帶來兩項危機：「首先，改革很容易就落入部門間弱肉強食的競爭關係，節省並重新分配資源的課題反倒被大家忽略。幸好那份 1970 年代的協議書幫助我們將注意力集中在資源分配上。另外，要如何保存組織原先的架構而不被委員會或行政人員任意介入也很重要，否則高等教育的初衷會輕易被忘記。」

參考資料：摘譯至 2011 年 1 月 6 日高等教育論壇報

