

# 美國大學教師升等制度對我國的啟示

陳舜芬 / 清華大學教育學程中心教授

## 前言

自一九九四年大學法修正以來，我國大學教師的職級從過去的助教、講師、副教授、教授改為講師、助理教授、副教授、教授。甫獲博士學位者係從助理教授起聘。較低職級者欲升至較高職級，必須逐級通過升等的審查。此外，大學法亦規定大學教師可有「長聘」（相當於美國大學的“tenure”，亦譯為「永聘」或「終身職」），但目前許多大學尚未實施。

就大學教師職級劃分與逐級升等的規定而言，我國與美國的狀況十分接近。但在實際的升等審查制度上，我國大學的作法似較簡略，常遭致僵化或不公的批評。數年前我曾經接受教育部委託，針對多所美國大學的升等制度進行研究，發現不同的大學在升等制度的設計上雖不盡相同，但可大致歸納出一些共通的精神，個別大學在一些細節上的設計亦值得參考。本文擬先提出三所美國大學教師升等制度的作法，分別歸納出特點（註1），討論其中對我國大學的啟示，最後再提出改進的建議。

## 美國大學教師升等制度舉隅

### 一、俄亥俄州立大學

該校在學系、學院以及全校三層級均有升等的書面規定，且各級均設有委員會，審查教師升等聘任事宜。所有的升等申請案至少須經兩個層級的審核。系無論是否同意升等，均應送院審核。若院同意系的否定決議，則打消此案；

否則將此案繼續送至校級委員會審查之。各級主管（系主任、院長、教務長）均非委員會成員，但可以提出自己的意見。此意見連同委員會決議與候選人檔案文件，一併送上級審核。各級委員會成員如下：系級委員會至少有三名具永聘身份且學術等級比候選人高之教授組成，不滿三名可由外系延聘；院級委員會成員由未擔任行政工作之教授組成，連選得連任；校級委員會由教務長聘任，成員含全校性行政人員及教授，且以後者居多，三年一聘，不得連任。上述各級委員會均須包含一名「反歧視行動執行者」（Affirmative Action Designee），以審視女性及少數民族在升等及永聘審查過程中是否受到公平的待遇。

該校教授以下各級教師在未獲永聘之前屬於試用期（教授必定具永聘身份）。在試用期間之教師皆一年一聘，且每年均有年度評鑑作為續聘、永聘、升等之依據。

所有升等永聘提案均以個人優點價值為考量，以相同或相關學科中其他教師之學術表現，和合理運用該系、院的財務資源為標準。

該校教師升等審查制度的特點歸納如下：

1. 在學系、學院及全校三級均訂有升等及永聘之書面規定。
2. 各級均設有委員會審查教師升等、永聘事宜，且每一提案至少須經過二層級的審查（包括否決的

提案)。

- 3.各級主管均非委員會成員，但可以提出自己的意見。
- 4.重視試用期教師（尚未獲永聘者）的年度評鑑。
- 5.學校設有「反歧視行動辦公室」，且各級委員會中均至少包括一名反歧視行動執行者。

## 二、維吉尼亞理工暨州立大學

該校每位教師均保有一份最新履歷，每年更新，並列入系所檔案予以保管。履歷內容包括個人求學經歷、擔任之專業職位、榮譽及獎勵、公共服務及校內服務、教授之課程與指導之論文、出版著作目錄等。此份履歷連同其他資料（如年度報告、學生評鑑、出版品、推薦信）便是升等及永聘審核的基本依據。此外，每年校方均會對每位教師的專業表現加以評鑑。凡是非暫時聘期的教師在學年度結束時均須填寫表格，註明這一年的教學活動、所從事的創造性學術活動、其他專業活動以及學年中所獲得的認可（recognition）。此份年度報告由系主任或部主任（division director）審查後，作為調薪及升等之依據。

升等或永聘之候選人對大學三大任務的貢獻狀況都會被評鑑，但因每位候選人對各任務貢獻程度不同，故評鑑應有彈性。此外，除了候選人專業能力外，亦應考慮未來學術走向，與該候選人的學術倫理及責任。

該校除了某些學院之講師升助理教授以學位為主要要求外，其他均須經過三級（系級委員會及系主任、院級委員會及院長、校級委員會及教務長）審核通過後，提交校長再轉送董事會作最後決定。各級委員會開會討論後向各該主管提出推薦意見，各級主管則將之與自己的推薦意見、候選人檔案一併呈送上級審核。



該校之教師事務委員會 (the Commission on Faculty Affairs) 對於各級委員會組成及選舉方式訂有指導原則 (guidelines)，其中容許彈性變通，以保持各系各院之自主權。

在系級委員會的成員方面，該指導原則指出以四至七人最適合，但非委員會成員個別的評估信應能在會議中加以研究。委員會產生方式可有三種：(1) 包括選舉及委派之代表；(2) 系主任從較多的選舉提名人中委派；(3) 教師選舉產生。系主任可為委員會成員，甚至為主席，但無投票權，委員會討論及形成推薦意見時系主任應迴避。

依前述指導原則之建議，院級委員會成員不超過十二人，以免討論不易。委員由各系永聘教授代表組成，產生方式可有四種。院長可為主席，但無投票權。院方審查資料的目的在於查對資料是否與證據符合，且反映出院級的標準 (college-wide standard)。若院長及院級委員會均否決系推薦之候選人，則不再繼續審核。

校級委員會成員包括各院院長及各院副教授以上具永聘身份之教授代表一名 (但文理學院可有兩名代表)，兩年一任。委員產生方式，由各學院教師對每一職缺推選兩名代表，再由教務長從中擇取一名。教務長可主持校級委員會，但無投票權。校方審查的目的除查對證據是否符合，反映校級標準外，同時側重此升等案是否與大學目標、課程計

畫、預算限制一致。

有關該校教師升等審查制度的特點歸納如下：

1. 設有三級委員會審查教師升等、永聘事宜。
2. 校方對各級委員會組成及選舉方式訂有指導原則，各系或各院之規定不必完全一致。
3. 各級委員會的人數有一定範圍，避免人數太多討論不易。委員產生方式有彈性。
4. 各級主管 (系主任、院長、教務長) 可以為委員會成員，但無投票權，而可有自己的推薦意見。
5. 重視教師年度評鑑。
6. 升等評鑑有彈性，不偏重某一領域之表現。

### 三、喬治亞大學

該校講師升助理教授如同新聘助理教授，要求的條件與新聘相同。此類升等不須經正式的升等程序。助理教授至少四年、副教授至少五年才可提升等，但若表現特別傑出，亦可破例。至於升等決定的判斷標準在於教學、研究與其他創造性活動、服務、大學管理、其他事業活動之表現狀況，並不硬性規定各領域的比重。一般說來，候選人須在大學三大任務中兩個領域表現卓越，但若完全致力於研究或公共服務，也能單憑此領域表現作為考量依據。

升等 (含永聘) 程序由系開始。當某一教師之服務年資已到升等標準，可

提證據並要求升等考量，系主任召集系內適宜的教師（等級須高於候選人）審核候選人紀錄，投票決定是否推薦。為使投票有代表性，須至少有三分之二具投票資格之教師在場行使投票權。投票可採秘密或公開方式，以簡單多數決定是否推薦升等。投票後所有同意、反對、棄權之票數均加以紀錄。若系投票決定推薦，則將候選人升等相關文件組織成一份檔案，由系主任撰寫封面信（cover letter），列出參與推薦教師之投票數（同意、反對、棄權票數）及相關資訊，並附上四封專家評估信，經由院長交給院級委員會審查。

院級委員會由院長選擇委員，再由委員推選主席。若欲推翻系的推薦，須

經簡單多數通過。院級委員會審查通過後，連同院長推薦信提交學術事務副校長，再由校級委員會審查。

校級委員會又分為「領域諮詢委員會」（Advisory Area Committee）及「審查諮詢委員會」（Advisory Review Committee）兩個層級。該校有人文、生命科學、物理科學、社會與行為科學...等七個領域諮詢委員會，負責各該領域之審查。各委員會包括七名資深教授，共同推選主席，並決定投票方式。該會的功能並非扮演各領域專家的角色，而是在評估學系及校外專家評估份量的輕重，以決定此評量是否符合升等指導原則所訂的標準。而審查諮詢委員會



## 美國大學教師升等制度對我國的啓示

成員由領域諮詢委員會主席、研究學院院長、學術事務副校長、研究副校長、服務副校長組成，由學術事務副校長擔任主席。該會目的在審查領域諮詢委員會的意見，使得不同學術領域的標準得以一致。

系主任與升等候選人磋商，經院長同意後，決定由哪一個領域諮詢委員會審查。通過後，再由審查諮詢委員會審查。此二校級委員會欲推翻院的推薦，須三分之二（即出席委員扣除棄權者後的三分之二）多數通過。諮詢審查委員會將推薦案送至學術事務副校長處，後者加入自己意見，再將此案送交校長，轉交董事會核准任命。

有關該校教師升等審查制度的特點歸納如下：

1. 升等程序除系級初審外，須經院級與校級委員會之審查。
2. 校級委員會包括兩層級之委員會。
3. 講師、副教授每年均有年度評鑑，可作為升等之參考。
4. 升等評鑑有彈性，不硬性規定各領域之比重。
5. 專家評估信需有四封。
6. 升等審查規則訂得相當細，各委員會出席人數、決議方式均有所規定，且規定升等之年資（但可有例外）。
7. 升等有關於投票可採秘密或公開，投票後所有同意、反對、棄權

之票數均應加以紀錄，並列入候選人之檔案。

## 對我國的啓示

從前述美國三所大學教師升等制度來看，各大學的規定不必完全相同。同一大學中各學院、學系的作法也可以有彈性。以下提出幾點我國大學教師升等制度中常見的問題，並嘗試在美國的案例中找出改善的作法：

第一，升等評鑑的內容包括教學、研究與服務等領域，各領域比重的規定相當一致，不能因人而異。然而實際上不同教師的專長與特點不盡相同。用同一套尺度去丈量所有教師的成就與貢獻，未必是最合理的作法。美國大學在這方面能給予較多的彈性。

第二，有些大學傾向於將升等成績量化處理，除將研究、教學、服務的比重作明確而一致的規定外，並規定各領域內各項目的計分標準，如一篇期刊論文得幾分，一份研究報告得幾分、擔任導師得幾分等等，其結果是升等的評量十分僵化，難以考量各種不同的狀況，甚至引起不當的負面效果。美國大學升等評審所考量的資料十分多樣，但評審的方式卻有彈性，並尊重各級審查者的意見，未見到將資料完全量化的作法。

第三，升等審查分為系、院、校三級，各級主管兼任該級教評會主席，並有投票權。如此，各級審查意見只有一種，且可能出現主管操控或影響該級教評會的情況。美國大學各級主管往往非

教評會成員，而係另外對升等案提出獨立意見，因此各級升等審查的推薦與否有「委員會」與「主管」兩份意見。

第四，各級教評會成員的產生方式通常在學校相關章程中有所規定，一般包括兩類人員——當然委員（單位主管）與推選委員。除了前述各級主管參與教評會是否合宜的問題之外，推選委員一律由教師選舉產生也未必是適用於各校的最恰當作法。如果教師們傾向於推選好好先生，該單位的教師素質與學術水準便可能下滑。美國大學教評會的委員產生方式彈性較大，或較能適應各類大學、學院、系所的生態。

第五，系級教評會成員等級均高於候選人，但通常皆為單位內成員；有些大學未規定教評會總人數的上下限，以至於迷你系（所）教評會成員人數可能過少，導致不公，而大型系所教評會人數可能過多，開會與討論均不易。從美國大學的案例來看，各級委員會的人數可以作上下限的規定，以免人數過少或討論不易，且教評會可以聘請單位外的教授參與，不限於本單位內的成員。

第六，候選人通常在預定申請升等的年度之前才積極彙整各種資料，系所教評會也在候選人申請升等之時才對其數年來的表現進行瞭解。有些候選人因為對升等的規定不清楚，或者校方並未提供清楚的說明，以致於數年之間僅靠自行摸索或道聽途說，到提出升等申請時才發現努力的方向不對或準備的資料

不足，甚至升等不成功也不知真正的問題出在哪裡。美國大學通常在新進教師到校時便告知有關升等的規定，並提供書面資料，如學校教師手冊中即清楚載明相關的資訊。

此外，個別教師與學系發展目標是否配合是一件重要的事情，因此美國大學通常每年均對未獲永聘身份的教師進行年度評鑑，其資料則列入教師個人檔案。此一檔案是教師與系方共同合作之產物。教師努力的方向是否正確，努力的程度是否足夠，在每年年度評鑑時便可以大概獲知。

第七，過去一般大學校外評審的人數為二人，若其中一位通過一位不通過則再請第三位評審；近年則多改為一次便送三位校外評審，若其中兩位通過則算通過。此外，校外評審所審查的內容往往只是候選人的學術著作，並不包括教學、服務及其他表現。由於校外評審的人數甚少，所評內容又常限於研究著作，用以決定升等（或其中佔70%左右的研究成績）通過或不通過，常常引起爭議。美國大學升等制度中也有校外學者評估信的設計，但評估信通常都在四封以上，而且是對候選人的整體表現（包含教學、研究、服務等）給予評語，或與其他同領域的學者們作一排比，並不打分數，評估結果並不能決定通過與否，而只是供校內委員會或主管參考。

## 改進的建議

如果大學教師對現行升等制度不滿意，建議由大學或學院成立一專案小組或委員會，先行研究升等問題令人不滿的癥結何在，然後對症下藥，提出相關辦法的修正案，並設法說服有權通過此案的教師或主管們，才能有效改變原有的制度。

此一專案小組或委員會的主要負責人還非常重要，必須是公正熱心且願意花費時間心力來進行研究改進升等制度者。小組或委員會必須先行瞭解目前本校或本院的相關規定，也蒐集性質接近的外校或外院的相關資訊作為參考。在初步了解並分析出問題之後，可以用問卷方式普查教師們的意見，並召開數場公聽會，讓同仁的意見有面對面溝通的機會。小組或委員會可以聘請單位外的專家學者作為顧問，或者邀請他們在公聽會時出席提供意見。

我過去在臺灣師大服務期間，曾經接受該校研究發展委員會學術小組的徵召，以專案委託方式，先提出研究計畫書，經學術小組召集人核可後，邀請數位對此主題有興趣之教師組成研究小組，對當時臺灣師大教師評審制度進行研究，將該校原有六種與教師聘任、升等、改聘有關之辦法合併修正為兩種辦法草案，最後再送交校務會議討論。此一方式，因為經過較為廣泛的資料蒐集與

意見徵詢，比直接由校內會議討論修正辦法的方式來得周延，是值得嘗試的作法。

註1：本文中三所美國大學教師升等的文獻，引用自陳舜芬（民82）。美國著名大學的教師升等審查制度。載於陳舜芬，高等教育研究論文集。台北：師大書苑。頁201-225。

