期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

教育研究集刊
第五十九輯第二期　2013年6月　頁49-87

現代康德能無憾否？——德國大學教師之人事改革評析

張源泉

摘要

德國大學教師人事制度遲至21世紀初，才有較大幅度的改革。本文以文件分析法探究此波改革之相關法制與政策，首先探究大學教師之人事結構，而後評析改革的內容與問題。由於德國大學中非教授之學術人員比例超過八成，因而使得學術後進間的競爭態勢加劇，以「私聘講師」的處境為例，其邁向教授職位的攀登過程猶如天路歷程。而講座教授制度源自中世紀時期行會組織，傳統的「講座教授大學」在1960年代已轉移為「組群大學」。再則，教授之徵聘須遵守「留校任教禁止」，且過去必須通過「教授備選資格」。20世紀末，大學引進有期限的「初級教授」，且教授的薪俸由「照顧原則」漸轉向「績效原則」，由W制薪資取代C制薪資。但前述改革仍充滿險阻，包含傳統組織文化難以撼動、「成本中立」下經費拮据、留校任教禁止原則鬆動而有近親繁殖疑慮、績效基準難確立等。

關鍵詞：人事制度、教育改革、德國大學

張源泉，國立暨南國際大學國際文教與比較教育學系副教授
電子郵件：yuanchuanchang@ncnu.edu.tw
投稿日期：2012年9月25日；修改日期：2013年3月1日；採用日期：2013年4月23日

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

Bulletin of Educational Research
June, 2013, Vol. 59 No. 2 pp. 49-87

What Would I. Kant Think? —Recent Personnel Reforms at German Universities

Yuan-Chuan Chang

Abstract

ide-scale reform of the faculty system used at German universities only began during the 21st century. This paper used document analysis to investigate these reform policies, beginning with the system used for appointing professors. Over 80 percent of the academic personnel at German universities are non-professor staff, giving rise to intense competition between promising young academics. Special attention is given to the difficulties faced by a "private lecturer" climbing the academic ladder. Also included is a discussion on how the professorial chair system developed out of medieval guilds, and how during the 1960s the universities controlled by tenured faculty were transformed into group universities. This paper also discussed the ban on universities from offering teaching positions to its former students, as well as the previous system of habilitation. Also covered was the introduction of short-term junior professorships during the latter part of the 20th century, as well as the gradual introduction of a

---

Yuan-Chuan Chang, Associate Professor, Department of International and Comparative Education, National Chi Nan University
Email: yuanchuanchang@ncnu.edu.tw
Manuscript received: Sept. 25, 2012; Modified: Mar. 1, 2013; Accepted: Apr. 23, 2013.

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

performance-based pay scale. This paper concluded with a discussion of the problems related to these reforms, including organizational inertia, budgetary shortfalls in a cost-neutral situation, concerned about inbreeding as a result of the relaxing of the regulations preventing the hiring of former students as teaching staff, and the difficulty in evaluating performance.

Keywords: personnel system, educational reform, German university

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

壹、前言

「若一個人要成為哲學家，他必先成為Kant門徒；若一個人不懂Kant，則他尚屬黃口小兒」（Durant, 1961, p. 253）；每個人對於Kant（1724-1804）哲學的評價容有歧異，但難以否認其在哲學史上的重要地位。名滿天下的Kant曾在其母校科尼斯堡大學（Universität von Königsburg）擔任編制外之「私聘講師」（Privatdozent）15年，期間曾兩次向科尼斯堡大學申請講座教授（Ordinarius），但都以失敗告終（Kühn, 2001, p. xvi）。如果Kant是中國人的話，恐怕得畫個唐玄奘的像，以其當年在長安大雁塔譯經的清苦來激勵自己了。

直到1770年，Kant已46歲時，終於修成正果，被任命為「邏輯與形上學之講座教授」（Professor Ordinario der Logik und Metaphysik）（Kühn, 2001, p. xvii）。Kant被任命為教授後，其收入當然遠比擔任私聘講師時期豐厚許多，但也要等到1783年底、Kant已屆60花甲之年，才總算有足夠的積蓄購置私人住宅，終結其長年賃屋而居的漂泊生涯（Kühn, 2001, p. xviii）。根據Kant傳記學者Kühn（2001, pp. 339-342）之闡釋，Kant做為賃屋房客常需被迫遷居，而缺乏安全感；在Kant於學術界享有名望、其知識層面具有自主性後，亦期盼在具體生活層面上得到自主性，因此才在晚年購置一座儉樸的私宅。

幸而，Kant終其一生未離開其故土科尼斯堡，免於疲累奔波，且長年過著規律的生活，使其得以頤養天年，享有80高壽，能在其有生之年被任命為教授，其後仍有數十寒暑得以在學術界大綻光芒。

遲至近知天命之歲數，Kant才被任命為大學教授，此在德國大學非屬奇聞軼事。這種向教授高峰攀登的漫長過程與相關的人事制度，直至21世紀初才在德國掀起了較大幅度的改革。

本研究以文件分析法，透過德國政府之出版品、法典、德國憲法法院（Bundesverfassungsgericht）裁判，以及相關文件，並輔以學者之論述，探究此波大學教師之人事改革，並以相關法律修正為探究起點，再進一步評析其相關的問題。之所以從法律修正為探究起點，主要著眼於法規範是國家對大學管理較宏觀、有力的調節手段，且在「依法行政原則」下，行政行為自不得違背相關之法

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

律規定，因此，透過法律之修正應可管窺德國大學教師之人事改革趨向。

在行文次序上，首先探究德國大學教師之人事結構，做為改革的脈絡與背景；而後再進一步闡明當前德國大學教師的人事改革內容，並評析其相關問題。

貳、大學教師之人事結構

傳統德國大學教師人事制度的主要問題之一，在於大學教師之人事結構僵化，使得教授任命的歷程漫長且充滿險阻。為釐清其人事結構，本節先說明大學之人員組成，而後再依序探究大學之私聘講師制度，以闡釋前述歷程之艱難，最後再進一步探究教授任命之相關制度。

一、大學之人員組成

為清楚說明德國大學之人員組成，以下先說明大學之人員分類，以便能整體而清晰地掌握德國大學之人事結構，而後再進一步探析學術人員的結構。

（一）大學之人員分類

大學之人員分類可概分為學術人員與非學術人員（nichtwissenschaftliche Mitarbeiter）；非學術人員屬於公部門成員，其為各邦公務員（Landesbeamte），或者處於「雇傭關係」（Angestelltenverhältnis），且依其不同職能而給予不同的稱呼，例如：行政人員（Verwaltungspersonal）、技術人員（technisches Personal），就此並未再依其職能做細分（Hanft, 2004, p. 120）。不僅在德國，在其他許多國家同樣也存在這種非學術人員職能之「不確定性」（Unsichtbarkeit）（Rosser, 2004, p. 317; Szekeres, 2004, pp. 7-8）。

在德國公部門服務的人員，可以分為公務員（Beamte）、職員（Angestellte）及勞工（Arbeiter）（類似於我國的工友），三者的薪資名稱亦異，公務員的薪資稱為Besoldung，職員的薪資為Vergütung，勞工的薪資為Lohn（Götz, Haensch, & Wellmann, 2003, pp. 160, 657, 1107）。

由表1可以看出德國學術人員與非學術人員的人數與比例。在21世紀轉折前後，二者的人數都持續增多，但前者的漲幅超過後者。儘管早在1992年，學術人員群體就占據了高等學校人事組成之大半壁江山（57.1%）；但到了

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

2007年，學術人員所占之比例更大（64.2 %）。而早在2002年，專門高等學校（Fachhochschule）的非學術人員就少於三分之一，至2007年僅有31.6%（Blümel, Kloke, Krücken, & Netz, 2010, p. 162）。

表1
1992至2007年高等學校學術與非學術人員之統計

	高等學校		大學		專門高等學校	
	學術人員	非學術人員	學術人員	非學術人員	學術人員	非學術人員
1992	57.1% 161,038	42.9% 121,072	55.8% 129,908	44.2% 102,840	62.1% 27,090	37.9% 16,557
1997	59.7% 171,558	40.3% 115,963	58.9% 137,398	41.1% 95,896	62.6% 30,323	37.4% 18,097
2002	61.5% 184,228	38.5% 115,092	60.1% 142,197	39.9% 94,379	67.1% 38,014	32.9% 18,655
2007	64.2% 206,599	35.8% 115,446	63.1% 159,013	36.9% 93,091	68.4% 44,466	31.6% 20,506

註：1.高等學校包括管理專門高等學校（Verwaltungsfachhochschule）；2.大學包括綜合高等學校（Gesamthochschule）、教育高等學校（Pädagogische Hochschule）、神學高等學校（Theologische Hochschule），以及藝術高等學校（Kunsthochschule）；3.專門高等學校不包括管理專門高等學校；4.表1之數據包含教學與研究領域之專兼職人員，但不含醫學院、獸醫學院，以及高等學校附設醫院之相關人員；5.學術人員不包括學生工讀生（studentische Hilfskräfte）。引自“Restrukturierung statt Expansion Entwicklungen im Bereich des nichtwissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen (p. 162),” by A. Blümel, K. Kloke, G. Krücken, & N. Netz, 2010. *Die Hochschule, 2010*(2), pp. 154-171.

依Blümel等人（2010, pp. 166-167）之探究，相對於非學術人員，學術人員大幅增加的緣由之一，來自於大學獲得許多的補助專案（Förderprogramm）以及第三資金（Drittmittel），但這些職位大多屬於有期限的僱傭關係，如此一來，不免更加持續地顛覆Weber（1919）所揭示的「學術做為志業」（Wissenschaft als Beruf）之理想。前述之補助專案與第三資金常以協議方式呈現，此即Nickel（2007）所提出的，過去幾年間幾乎所有邦的教育主管部門與大學間都引進「目標協議」（Zielvereinbarung）做為調控工具，此協議來自政府與個別大學對於目標所達成的共識，並透過契約形式呈現，具體規定政府所需提供之經費額度，以

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

及大學所需達成的目標。

（二）學術人員之結構

《高等學校基準法》於2008年廢止，依其最後之修正版本，即2007年《高等學校基準法》第42條規定，德國大學之專職學術人員（Hauptberufliches wissenschaftliches Personal）包含教授、學術助教（wissenschaftliche Mitarbeiter）與特聘教師（Lehrkraft für besondere Aufgaben）；教授含初級教授（或譯為年輕教授）（Juniorprofessur））（Bundesministerium der Justiz, 2007, p. 13）。

如果將此內容與《高等學校基準法》制定後做過大幅修正之1987年版本相較，由學術人員方面的人事結構可以明顯看出二者之差異，如表2。

表2
2007年與1987年《高等學校基準法》專職學術人員組成之比較

2007年版本	1987年版本
教授	教授
初級教授	無相關設置
高等學校講師（Hochschuldozent）（過渡條款）	高等學校講師
學術助教	學術助理（Wissenschaftliche Assistenten）、高級助理（Oberassistenten）、高級工程師（Oberingenieuren）、學術助教（wissenschaftliche Mitarbeiter）
特聘教師	特聘教師

註：引自*Hochschulrahmengesetz*, by Bundestag, 1987, Retrieved from http://www.fh-zwickau.de/fileadmin/ugroups/personalvertretungen/hochschulrahmengesetz.pdf; *Hochschulrahmengesetz*, by Bundesministerium der Justiz, 2007, Retrieved from http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/hrg/gesamt.pdf

以下再針對表2之學術人員做進一步闡釋（教授部分留待「大學講座教授」小節再做說明）：

1.特聘教師：依《高等學校基準法》第56條規定（以下若未特別標明年代，皆以2007年《高等學校基準法》為據），特聘教師是指「基於講授實務能力與知識之需要，無需具有高等學校教師之聘任條件，可將特別任務交託給專職的特聘

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

教師」（Bundesministerium der Justiz, 2007, p. 15）；質言之，特聘教師雖亦屬教師之列，但其與學術人員的差別在於，前者乃基於實務之需求，而後者則為學術與理論之需求。特聘教師的設置，類似我國《大學法》第17條第4項之規定：「大學得延聘……專業技術人員擔任教學工作；其分級、資格、聘任、解聘、停聘、不續聘……及其他權益事項之辦法，由教育部定之」。都是為了延攬具有專業實務人才，而對其聘任要件之特別規定。

2.初級教授：相對於1987年之版本，在2007年《高等學校基準法》第47條增列了初級教授之大學成員（Bundesministerium der Justiz, 2007, p. 13）；其相關制度在「期限性公務員」小節再進一步探討。

3.講師：1987年《高等學校基準法》第42條將講師納為大學成員之一，且依第48c條第1、2項規定，其任用資格與教授相同，甚至所承擔的任務亦無不同（Bundestag, 1987, p. 22）；換言之，講師亦需具有博士學位，以及通過「教授備選資格」（Habilitation）。但依2007年《高等學校基準法》第42條規定，大學成員不再包含講師，並在第74條第1項有一過渡條款的規定，之前所聘用的講師予以留任，並維持其大學成員之地位（Bundesministerium der Justiz, 2007, p. 17）；換言之，之前留下的講師仍屬大學成員至其契約終結為止。

從這裡即可看出講師做為大學成員地位之不穩定性。其實早在19世紀，那些在大學從事研究或教學的學術人員而無講座者，即被負面地稱為「非講座教師」（Nichtordinarien）。幾十年來，人們不知如何處理其經濟需求，及其與學術自治的關係，因為在「講座教授大學」（Ordinarienuniversität）中，未曾賦予其體制上的地位（Hammerstein, 2000, p. 180）。

不過，非講座教師在大學畢竟不可或缺，而且數量龐大，以至於人們開始重視其地位之相關問題。1953年，西德高等學校校長聯席會議（Westdeutsche Rektorenkonferenz）開始討論「非講座教師之地位問題」（Stand des Nichtordinarienproblems）。這些人員包含學術後進（Nachwuchskräfte），更多的是貢獻良多、資深的專職人員，以及一些未明確提及的私授講師（Neuhaus, 1961, p. 53）。凡此種種，皆可顯示講座教授在大學所具有的重大影響力。

西德高等學校校長聯席會議直白地指出，這些人的經濟條件僅如新進人員，其退休金與遺屬照護年金（Alters- und Hinterbliebenenversorgung）等付之

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

闕如；更糟的是，其職務未受保障、隨時可被解職。雖知如此，但在長期累積的傳統下，西德高等學校校長聯席會議仍未能對此提出實質性改進方案，僅有聊備一格的細節性建議，諸如應修正《公務員法》（Beamtenrecht）以改善其法律地位，或者當一位非講座教師離職時，大學應給付其搬遷費與離職補償費（Umzugskostenvergütung und Trennungsentschädigung）（Neuhaus, 1961, p. 53）。

除了前述的講師外，尚有所謂的「私聘講師」，此為德國大學很特殊的制度，留待「講師做為攀登起點」之小節再加以探討。

4.學術助教：在其他學術人員方面，不論是1987年或2007年《高等學校基準法》都有「學術助教」之大學成員；不同之處在於，在2007年版本中，以「學術助教」含括學術助理、高級助理與高級工程師等職務概念（Statistisches Bundesamt, 2012, p. 5）。

在履行任務方面，1987年《高等學校基準法》第53條規定，前述之學術輔助人員隸屬於教授，並應完成其所交付的任務（Bundestag, 1987, p. 23）；而在2007年版本則修正為「在合理情況下，學術助教得獨立地履行研究與教學任務」（Bundesministerium der Justiz, 2007, p. 15）。換言之，學術助教對於教授之依附性，在2007年的修正條文中開始有一些鬆動，其主要目的為使其在教學與研究上及早獨立。

依《高等學校基準法》第53條第3項規定，學術助教至少必須已完成高等學校學業，且依一般的任用法規聘用（Bundesministerium der Justiz, 2007, p. 15）。學術助教通常為正攻讀博士學位者、已獲得博士學位者或正在準備教授備選資格者。依Harley、Muller-Camen與Collin（2004, pp. 338-339）之探究，學術助教約可分為三類群體：

1.無期限之契約、做為國家公務員或職員（參照《高等學校基準法》第53條第1項），這是三類群體中人數最少的一部分，他們通常已獲得博士學位，主要職責包括教學和研究工作。

2.正攻讀博士學位者，主要是為完成博士學位論文而工作，也可以承擔與第一類群體相同的職責，但他們是有固定期限契約的人員（參照《高等學校基準法》第53條第2項）。

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

3.由外部資金提供經費、具有固定期限契約的研究人員。

總結前述之大學人事結構，其組成可以概分為學術人員與非學術人員。後者除了特聘教師外，依其資格等級猶如一座金字塔，自上而下為教授（尚分為C4、C3、C2級教授）、初級教授、講師、學術助教，如圖1。

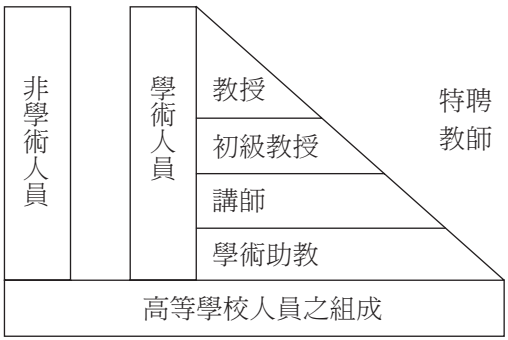

圖1 高等學校人員之組成

另外，各類專職學術人員的比例關係，依德國聯邦統計局（Statistisches Bundesamt）的統計，上述各類的比例已呈現穩定關係，以2009年、2011年為例，[1] 其各類人員之比例如圖2。

依圖2之數字顯示，學術助教的比例呈現最大的漲幅，如同前述，由於大學獲得許多補助專案與第三資金，而得以增聘學術助教，因此其人數與比例呈現上揚。另依前述，2007年《大學基準法》已不再視講師為大學成員，因此其人數與比例呈現下滑。

相對於德國大學有龐大的學術助教之編制，且賦予其具有部分獨立的教學與研究權能，臺灣現行《大學法》第17條第1項規定：「大學教師分教授、副教授、助理教授、講師，從事授課、研究及輔導」，則將助教改列為非教學人員，而需為行政雜務疲於奔命。就此，楊深坑（1999，頁96-97）提出，臺灣未來宜

[1] 2009年、2011年之統計數字為：教授（21422人、22692人）；講師與助理（3252人、2671人）；學術助教（138421人、151506人）；特聘教師（5158人、5760人）。

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

擴編助教名額，由研究生兼任，並應明白規定助教不得兼辦行政事務，以發揮培育學術後進之功能。

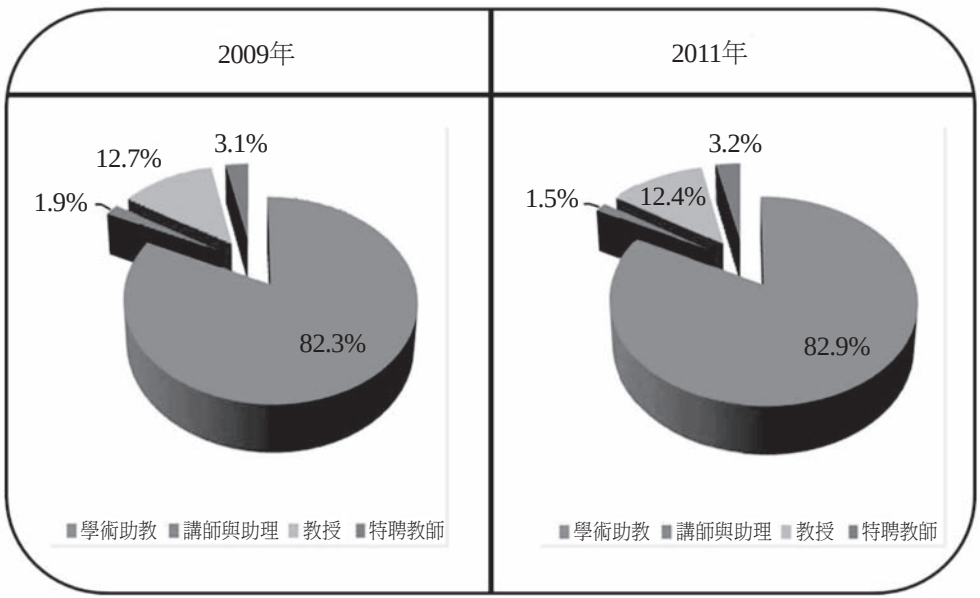

圖2　綜合大學專職學術人員之比例。引自*Bildung und Kultur: Personal an Hochschulen-Vorläufige Ergebnisse*, by Statistisches Bundesamt, 2010. Wiesbaden, Germany: Author. p. 93; *Bildung und Kultur: Personal an Hochschulen-Vorläufige Ergebnisse*, by Statistisches Bundesamt, 2012. Wiesbaden Statistisches Bundesamt: Author. p. 93.

另外，教授約占八分之一，非教授人員的比例則高達八分之七。從這個數字結構觀之，一方面，非教授之學術人員的聘期多有期限，因此他們會努力往終身職的教授職位攀登；另一方面，在非教授之學術人員的總量與比例大幅增長下，無疑將會提高其競爭態勢，而使得其學術晉升之途更加艱難。

然而，若從另一個角度來看，誠如楊深坑（1999，頁96）之評析，這種金字塔的人員架構，對於教授在推展其研究與教學上十分有利。相反地，此在臺灣則幾乎呈現為「有將無兵」之倒三角形結構，使得專注於教學與研究的教授難覓適當的助理人員。

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

二、大學私聘講師

Weber（1919, pp. 474-475）在《學術做為志業》（*Wissenschaft als Beruf*）中，曾對當時的德國大學體制進行精闢分析。Weber首先比較德國與美國的大學，認為後者建基於「科層體制」（bürokratisches System），其運作基礎立基於一套規章制度，例如：進入美國大學的年輕輔助人員（assistant），從一開始就有較穩定的職位與薪資；反觀之，在德國則大異其趣，尤其是私聘講師，以下再進一步探析其處境。

（一）天路歷程

在德國許多不願進入仕途、獻身於學術者，成為私聘講師，其「志向不在於職位聲望和穩定」，而專注於學術（Paulsen, 1902, pp. 224-225）。依前述，擔任私聘講師必須具有博士學位，且取得教授備選資格，而此在一般情況下，都已超過40歲（Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2002, p. 4）。但私聘講師只是一個非正式的職位，它並不保證能被任命為教授。

基於「留校任教禁止」（Hausberufungsverbot）（此部分留待「留校任教禁止原則」之小節再進一步說明），私聘講師必須到非其母校的大學申請教授職位，但如此一來，其結果就難以預料。對此，Weber（1919, p. 474）感概道：

> 一個私聘講師是否有朝一日能晉升為講座教授，或成為研究所的領導（Institutsvorstand），純粹仰賴運氣。我幾乎不知道世界上還有哪種行業，機遇扮演著如此重要的角色。

質言之，機運雖非唯一的決定因素，但卻起著非常大的作用（Weber, 1919, p. 474）。教授任命的歷程充滿困難與險阻，這令人聯想起J. Bunyan（1628-1688）的寓言故事《天路歷程》（*The Pilgrim's Progress*）。故事內容描寫主人公基督徒為了追求天國的光明，歷盡艱難險阻，戰勝了妖魔鬼怪，最後終於到達天國之門（Bunyan, 2002）。兩相對照，私聘講師在德國要進入「教授窄門」，亦猶如一種天路歷程。

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

（二）一簞食一瓢飲

私聘講師無固定薪資，只有通過授課而取得聽課費（Kolleggeld），因此，繳交聽課費的學生猶如嚴厲的判官，不僅檢驗其講課是否精彩，亦成為其生活水準的晴雨計。對此，Weber（1919, p. 474）提出：「德國學者的事業建立於『財閥』（plutokratisch）的基礎上」。換言之，金錢不是萬能，沒錢則萬萬不能啊！

這也就是哲學家G. W. F. Hegel（1770-1831）必須長年擔任家庭教師，直到1799年其父親謝世後，留下一筆遺產，才使其能放棄家庭教師的固定收入，轉業成為一名私聘講師之故（Saur, 2012, p. 262）。也所幸有這一筆遺產，Hegel才敢於躍入不可知的未來，勇於冒險進入天路歷程，否則哲學史的天空恐怕會黯淡許多。

再如Kant亦然，其於1740年在科尼斯堡大學註冊，為了維持生計，而於1748至1754年期間擔任家庭教師，迄至1755年才取得碩士學位，同年取得大學講師資格，並在其母校擔任私聘講師長達15年。Kühn（2001, pp. 105-106）即曾對此進行描繪：

> 康德具有講師資格後，便可在大學開課。但他從大學那裡分文未得，而需從學生支付的聽課費勉力維持生活；其收入多寡與生活條件如何，有賴於他能吸引多少學生來聽課而定。

能對這種清貧生活安之若素，需以強烈的學術熱情與召喚為基底，如同唐代詩人王勃所言：「窮且益堅，不墜青雲之志」。在德國學術史上，除了前述的Kant與Hegel外，E. G. A. Husserl（1859-1938）（Stein, 1991, p. 571）、A. Einstein（1879-1955）（Trageser, 2002, p. 45）、K. T. Jaspers（1883-1969）（Künzli, 1969, p. 202）等學術界熠熠巨星都曾擔任過私聘講師。

（三）學術做為宗教

私聘講師在其學術歷程中通常過著單身生活，不能考慮成家。法學家R.von Ihering（1818-1892）在給同事的信中說道：「依據我的經驗，只有未婚的小夥子能全心地獻身於學術；對於已婚者，一半時間先已為家庭耗盡。」甚至以下的

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

說法十分普遍：「老婆和孩子會斷送天才的前程」（Schmeiser, 1994, p. 39）。

做為私聘講師，需以使命感與內心召喚為後盾，專注於學術研究與講學；對於這種學術熱情，Weber（1919, p. 482）做了非常傳神的描述：

> 沒有這種局外人棄之如敝屣的陶醉感，沒有這份熱情，沒有這種「你來之前，數千年悠悠歲月已逝，未來數千年在靜默中等待的壯志……」，你將永遠感覺不到學術的召喚。

在學術研究之途，或能呼朋引伴，但或許更多時候需踽踽獨行，而感喟「前不見古人，後不見來者。念天地之悠悠，獨愴然而涕下」。任何人在進入學術界前，他就應當先自我確信，學術工作為其內在生命的召喚，即便在工作薪資與職級上不盡理想，亦能安之若素（Paulsen, 1902, pp. 135-136）。但這種近於壯烈的投入，一名私聘講師最終能否成為教授，「完全是一場賭博」（Weber, 1919, p. 585）。

如從Luckmann（1963）的宗教觀點來看，宗教在現代社會已從「有形宗教」轉化為「無形宗教」（unsichtbare Religion）；前者是以教會為基礎的體制性宗教，後者則為個人虔信的內心宗教，將自身的意義體系、具有超越性世界觀做為宗教的存在形式。從Luckmann的宗教觀點，德國私聘講師獻身於學術的虔誠精神，以及以學術為志業的態度，已具有宗教情懷，近於將學術視為宗教。

德國私聘講師在世界高等教育領域中堪稱為一特殊的制度，此制度之優劣可從許多不同角度加以評估，例如：大學的人事結構或教授之教學與研究品質等。但較無疑義者，在於德國教師的人事制度因有私聘講師的存在，而使得晉升教授之途較為漫長與充滿險阻。

三、大學講座教授

德國大學教師職級晉升的頂端為講座教授，立於學術金字塔頂端的教授則源自中世紀時期。以下先透過歷史脈絡說明講座教授大學，而後再進一步說明教授任用資格與程序，以及在任用資格的「留校任教禁止原則」。

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

（一）講座教授大學

講座教授制度源自中世紀時期之「行會」（Guild）（Clark, 1986, pp. 46-47）。當時，大學教授講課時的座椅（Cathedra）事實上即隱喻著講座教職（Professorial Chair）；這種座椅最先為基督教主教布道之專用座椅，而後神職人員在獲得高級職位後被稱為講座；當時的大學借用該稱謂，在學術人員獲得教授職位時亦稱為講座（Clark, 2006, pp. 4-5）。換言之，中世紀大學的講座教職，來自宗教權威向世俗學術權威之移轉。

這種大學「講座」在中世紀被賦予諸多意涵。首先，它代表著對大學教職的尊重；當時，只有教師的座椅有靠背，而學生僅能坐在簡陋的長凳上聽課，僅有部分幸運的學生才可以坐著並靠在牆邊（Clark, 2006, p. 5）。此現象除了來自當時社會的物質條件限制外，亦是對於學術教職的尊重。

其次，它代表著對學術聲望的追尋。因為在大學組織尚未成立前，負笈求學的莘莘學子們追尋的是講座教授的聲望，當名師從一所學校遷往另一所學校時，學生也常隨之遷移，講座之所在也是學生聚集之處（Schachner, 1938, pp. 2-6）。例如：P. Abelard（1079-1142）之於巴黎大學（Meyer, 1972, p. 107）。

再者，它亦代表著對學術能力的認可。在中世紀時期，大學畢業後過一段時間可以申請教職，經過嚴格的公開答辯考試後，從教區長（Chancellor）手中領取教學許可證，並經過教師行會之儀式認可，之後方可坐在教師座椅上，擁有教師的特權（Schachner, 1938, pp. 128-131）。

中世紀被賦予特權的大學教授，就是德國大學講座教授的雛形。Schleiermacher（1808, p. 150）繼之提出「講座教授大學」之理念。一個講座通常只設一個教授職位，講座教授才是大學的主要成員，是大學教師職業生涯的顛峰，享有很高的權力、威望和學術自由，研究所內的教學安排、學術研究、資源配置和人員聘用等一般都由其決定，其他人員都是圍繞著教授而開展工作。

依Bartz（2005, p. 103）的闡釋，講座教授在大學的地位屬於高高在上的「神父階級」（Priesterkaste），在其影響範圍內擁有非凡的權力，不僅具有抽象的精神力量，而且對於大學內在結構的實際事務具有決定性影響力，尤其是人員聘用、授予博士學位、授予教授備選資格，以及大學預算等。講座教授們往往根據合議原則（Kollegialprinzip）共同決定系所之重大事務，此意味著無人（系

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

主任亦然）能改變講座教授在其職權範圍內的決定。

傳統的講座教授大學堪稱為一種「學者共和國」（Gelehrtenrepublik），屬於傑出研究者之國度（als Ort ausgewiesener Forscher）；而且院務會議（Fakultätsrat）或者校務會議（Senat）等委員會的席位，是依據專業進行分配，且僅分配給講座教授（Müller-Böling, 1994, p. 2）。

而後，在1960年代，講座教授大學之僵化結構，成為學生抗議運動的引爆點。在當時，「講座教授大學」具有貶義，人們聲稱要「進攻講座教授大學！」（Kampf der Ordinarienuniversität!）（Bartz, 2005, p. 103）。在要求大學民主化的浪潮中，講座教授大學漸漸轉移為「組群大學」（Gruppenuniversität），並引起很多爭論（Schweizer, 2011, p. 3）。

對此爭議，1973年德國聯邦憲法法院（Bundesverfassungsgericht）的法官認為，從學術自由的保障，並不能導出特定的大學組織，其應委由立法者裁量；而依《基本法》第5條第3項[2] 的自由權及該規定的價值決定、社會與學術之狀況加以衡量，肯認大學全體構成員具有參與權。不過，對於研究、教學與教師人事之相關事宜，教授應被確保享有「決定性影響力」（Bundesverfassungsgericht, 1973）。此見解具體落實於1976年《高等學校基準法》的制定，該法第36條第1項將高等學校成員劃分為四個組群：教授、學術人員、非學術人員與學生，而為組群大學奠定了法律依據。

依Müller-Böling（1994, pp. 4-5）的看法，組群大學將學校視為不同群組之利益匯聚處（Ort der Interessengegensätze），且其利益透過民主機制而獲得平衡與保護；每個組群都會為自己提出要求，且基於其組群歸屬感，而要求在大學委員會中取得更多的發言權，或是具有優先權。

由「講座教授大學」邁向「組群大學」的大學型態，有其變與不變。不變的是，與教學和研究直接相關者，教授仍掌有決定性影響力；改變的是，除前述外，大學事務的決定，由各組群的代表透過合議性原則加以決定。

[2] 藝術與學術、研究及講學均屬自由。講學自由不得免除對憲法之忠誠（Bundesministerium der Justiz, 2012a, p. 2）。

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

（二）教授任用資格與程序

1987年《高等學校基準法》第44條第1項規定，教授的任用資格除了符合一般公務員任用法規的要件外，至少需具備下列要件：1.大學畢業；2.具有教育專業能力，此由教學與培訓的經驗加以證明；3.具有學術工作的特別能力，通常由博士論文加以證明；4.依職位的要求，尚須具備特殊的學術或藝術的貢獻，而且需要至少五年的工作經驗，在學術知識與方法之運用與發展上有特別的貢獻，其中至少三年必須是在高等學校領域外獲得實務經驗（Bundestag, 1987, p. 20）。

所謂學術知識與方法方面之特殊貢獻，通常藉由教授備選論文加以證明（《高等學校基準法》第44條第2項）。而對實務經驗的要求，則指任教於專門高等學校的教師而言。

在教授的徵聘程序上必須公開，在徵聘公告上必須載明所需完成職務的種類與範圍（《高等學校基準法》第45條第1項）。一般而言，各邦的權責機關依照大學所提的候選人名單任命教授；候選人只有三位，並且按順序排列，例如：《柏林高等學校法》（*Berliner Hochschulgesetz*）第101條第2項之規定（Abgeordnetenhaus von Berlin, 2011, p. 66）。各邦的權責機關除了重大理由外，必須接受大學的建議名單順序予以任命（Bundesverfassungsgericht, 1963）。

任命教授的權責機關發布任命處分時，應送達被任命的候選人、大學以及未獲任命的其他候選人。任命處分送達被任命的教授後，其可考慮是否應聘，如接受應聘則隨即進行任命程序（Ernennungsverfahren），以柏林為例，相關程序規定於《柏林高等學校法》（*Berliner Hochschulgesetz*）第102條（Abgeordnetenhaus von Berlin, 2011, pp. 69-70）。

（三）留校任教禁止原則

現代德國大學之教授任命體制大抵於19世紀已具雛形，其中包含「留校任教禁止」原則。Baumgarten（1997）在《19世紀時期之教授與大學》（*Professoren und Universitäten im 19. Jahrhundert*）一書中，曾詳盡地闡釋當時大學之教授任命，並清晰地勾勒出各個專業領域如何從「留校任教」，而後逐漸地發展為「留校任教禁止」的過程。除了一些極其例外的情況，至19世紀末，「留校任教禁止」原則已被嚴格地遵守。

依Thieme（2004, p. 824）之探究，此原則在1960年代之學運時受到衝擊，因

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

為當時很多未完成教授備選資格論文的學術人員，未經過嚴格的任命程序，即被任命為該校的教授，從而極大地危及學術水準。有鑑於此，立法者從法律上確立了留校任教禁止原則。

1976年《高等學校基準法》第45條第2項第2句規定：「高等學校成員在具有理由之例外情況下，始得被任命為該校之教授」，此項規定即為留校任教禁止原則，而立法之目的在於避免教授任命之內定、終結地緣關係所具有的影響，進一步防止因學術近親繁殖（akademische Inzucht）、阻礙學術之流動，而使得學術產生同質化發展（Dallinger, Bode, Dellian, Gieseke, & Tschöpe, 1978, p. 45）。

Herrmann（2007, p. 153）提出，該規定著眼於應聘者的學術能力是否經受得起考驗，尤其是同校狹小學術社群以外之考驗，因為學者若能遵循留校任教禁止原則、能夠被外校任命為教授，即能證明其學術水準超越其母校範圍而得到認可。該條文之立法理由著眼於是否能徵聘到優秀人才；而同校成員在應聘過程中，基於地緣關係，其能力易於被高估而得到不正當的照顧，因此立法者在法制上提高了本校成員的應聘標準。但是，如同Köpp（1980, p. 218）所言，其立法目的並非為完全禁止本校成員被任命為教授，此種禁止方式也將違反《基本法》第33條第2項規定「所有德國人依其特性、能力及專業表現，享有同等服公職之權利」的平等保護要求。

在實務運作上，下述情況被視為合理的留校任教之理由：應聘者已在其他大學具有C3或C4教授職級（C制薪資於「由照顧原則轉向績效原則」小節加以討論）；已獲得其他大學之教授任命；已被納入其他大學之教授推薦名單（Köpp, 1980, p. 222）。質言之，如應聘者的學術水準已受到外校認可時，自然就不再有基於私人關係而被高估的疑慮。

參、大學教師之人事改革

德國公立大學屬於公部門的一環，且公立大學教授具有公務員身分，因此，大學教師之人事制度亦需隨著公務員制度的改革而進行修正。近年來，公務員制度開始引進期限性公務員與績效性薪資，以下即先探究此兩項改革內容及其對於大學教授人事制度的影響，而後再進一步分析教授任用之「留校任教禁止原則」

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

的改革。

一、期限性公務員

（一）試用性公務員

德國公務員制度在近幾年內有重大的變革，其主要原因除了《基本法》之「聯邦體制改革」（Föderalismusreform）外，其鉅額的財政赤字也是促使其改革的原因之一，改革的目標在於減少國庫之沉重負擔，強化公務員之工作績效。

對於德國公務員制度的改革脈絡之耙梳，應先論及1970年與2006年之關鍵年代。1970年，德國大幅修正《基本法》；在該次修法中，聯邦政府大大地擴大其權限，尤其是立法權限。在《基本法》第104之1條增訂條文中，確立了聯邦和各邦「各負擔執行其任務所需要之支出」、「各邦受託處理聯邦之事務時，由聯邦負擔因此所需之支出」，且依第75條規定，在公務員法律地位與高等教育之一般基本原則等事項，聯邦政府具有通則立法權（Fuchs, 2012, p. 172）。透過前述「共同出資」制度，以及聯邦政府支付各邦執行委辦事項之相關費用，而在一定程度上削弱各邦原有的高等教育辦學自主性。至此，傳統的「分權式聯邦制」演變為「合作性聯邦制」（Kooperativer Föderalismus）。

2006年，德國再度進行聯邦體制改革，針對《基本法》中有關聯邦與各邦立法權限劃分進行調整，以強化各邦的立法權限，期能朝「競爭性聯邦制」（Wettbewerbsföderalismus）方向發展（Frank & Heinicke, 2009），並於創造各邦相互競爭的條件後，進而提升各邦的工作效能。換言之，1970年與2006年《基本法》之修正，是由前述之「分權式聯邦制」轉為「合作性聯邦制」，並由後者再轉向「競爭性聯邦制」。

競爭性聯邦制的改革在公務員制度方面，最重要的是《基本法》第75條第1項第1款，刪除原本聯邦對各邦具有框架立法權的規定，從而聯邦之《公務員法基準法》（Beamtenrechtsrahmengesetz）亦一併廢除。在新法制下，聯邦具有「競合立法權」（konkurriende Gesetzgebungskompetenz），亦即除了各邦及地方公務員之《任用法》（*Laufbahnrecht*）、《俸給法》（*Besoldungsrecht*）與《退撫法》（*Versorgungsrecht*）外，聯邦有立法權限以統一各邦及鄉鎮公務員之法律地位（Auerbach, 2009）。此稱為《公務員法律地位法》

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

（*Beamtenstatusgesetz*），取代了過去的《公務員法基準法》。

再者，依《基本法》第33條第2項規定，所有德國人依其特性、能力及專業表現，享有同等服公職之權利，此稱為「最佳選擇原則」（Bestenausleseprinzip）。但是，在實務運作上，因為公務員的任用，原則上屬於終身任用直至退休，所以萬一所選任者不適任時，尤其是高階文官，此對於職務之推動及任務之履行，均會產生嚴重的影響，所以才在1997年修正《聯邦公務員法》（*Bundesbeamtengesetz*），並在第24條引進「試用性高級公務員」（Führungsämter auf Probe）（Bundesministerium der Justiz, 2012b, p. 12）。

依《聯邦公務員法》第24條第1項規定，「試用性公務員」制度（Beamte auf Probe）適用於主管職務（Amt mit leitender Funktion），其試用期間原則上為兩年，在試用期滿後，如其能力足堪任該主管職務時，始任用為終身職公務員（Bundesministerium der Justiz, 2012b, p. 12）。透過「試用性公務員」及「期限性公務員」（Beamte auf Zeit）的雙重機制，以落實前述之「最佳選擇原則」。

（二）初級教授制度

與前述公務員制度之修正相似之高等教育法制為：在2006年修正《基本法》後，聯邦的通則立法權被廢除後，有關大學一般原則等事項之立法權，移轉給各邦行使，從而使得《高等學校基準法》在2008年失效（Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2006）。

此外，《聯邦公務員法》第132條對有期限的「初級教授」予以框架性規定（Bundesministerium der Justiz, 2012b, p. 44）。在此框架基礎上，各邦高等學校法再做進一步規定，明定公立大學教授亦得以有期限的「初級教授」加以任用，或以職員加以聘用，在試用期滿後，再審查是否將其任用為終身職公務員。例如：《布蘭登堡邦高等學校法》（*Brandenburgisches Hochschulgesetz*）第44條第1項規定，初級教授是以期限性公務員加以任命，其期限為四年，可延長為六年（Landtag Brandenburg, 2008, p. 29）。

此種期限性任用，或以「職員關係」聘用教授，是否違反《基本法》第33條第5項規定：「公務人員之權利應考量公務員制度之傳統原則予以規範，並繼續發展之」中的「公務員制度之傳統原則」（即終身任用原則）？此在德國學界有不少爭論（Lenk, 2009, pp. 50-58）。

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

在實務上，前述之試用性公務員制度已開始加以實踐。以2006、2007年為例，德國公立大學教授之任用有近16%是以期限性公務員任用，或以職員身分加以聘用（Lenk, 2009, p. 51）。此種趨勢，隨著各邦的不同作法而有不同之比例；從本質而言，有期限之教授任用或聘用，也是一種「最佳選擇原則」的實踐。

前述之變革，一方面是為了落實「最佳選擇原則」，另一方面也是為了改善學術後進的晉升之途。其實早在2002年修正的《高等學校基準法》第47條，即已設立「初級教授」為大學人事結構改革的組成部分，做為取代教授備選資格之預備（Bundestag, 2002a, p. 697）。而後，在2007年《高等學校基準法》第44條，刪除原本明定「教授備選資格」為聘用教授的必要條件，且由原來的五年的工作經驗改為「多年的」（mehrjährig）工作經驗（Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2007, p. 13），藉以縮短學術晉升之途的時間。

且依《高等學校基準法》第48條的規定，他們只是期限性公務員，與大學簽署期限為三年的合約，最後其工作績效必須被考核與評鑑。不過，一旦通過，其合約可再延長三年。如果在下次考核中仍然獲得好評，則可望被任命為教授（Bundesministerium der Justiz, 2007, p. 14）。

此外，在初級教授的履歷上，還可以透過其他的學術成果，例如：大學外的學術研究成果或其他實務經歷，做為應聘教授的資歷證明（Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2000a, p. 5）。以下由圖3對照改革前後模式之差異。

對於初級教授制度的爭議主要聚焦於工作保障（終身任用原則）與「最佳選擇原則」間的張力。據此，Chait（2002）提出，美國的終身教授制度應是較理想的制度，即一開始，大學教師必須通過一系列嚴格評鑑的試用期，一旦通過試用期、六年後將獲得終身教職，而且有些美國大學還建立了「後終身制評估」（posttenure review），評鑑終身教授的工作績效。美國教授協會（American Association of University Professors, AAUP）甚至還曾對後者提出看法，認為該制度的目標應著重於「教師再成長」（AAUP, 1999）。

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

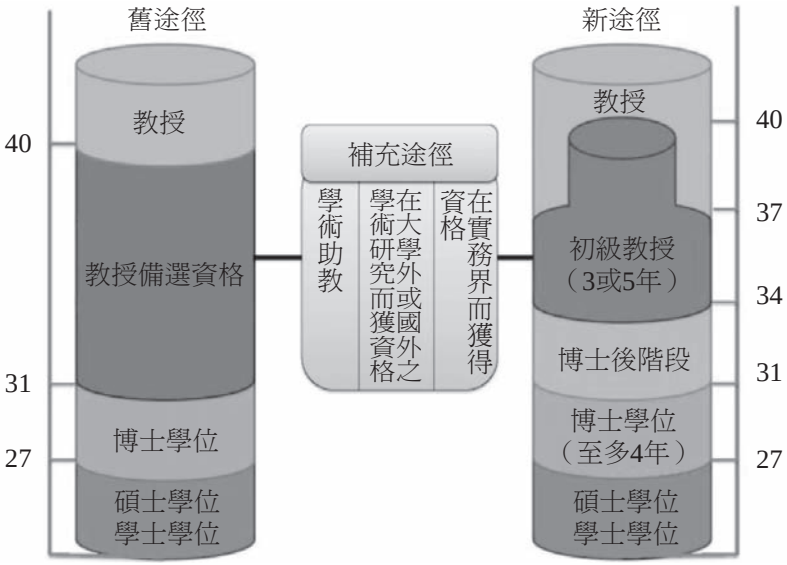

圖3 獲得教授資格途徑之新舊模式比較。引自*Hochschuldienstrecht für das 21. Jahrhundert-Das Konzept des BMBF* (p. 5), by Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2000a, Retrieved from http://www.bmbf.de/pub/dienstrecht.pdf

二、由照顧原則轉向績效原則

（一）公務員俸給改革

德國的公務員薪資向來不是由勤務關係雙方之協商所決定，而是由立法者單方面做決議，因此當政府財政困難時，許多調降公務員的薪俸或福利等節流方案就會被提出（Wolff, 2003, p. 305）。但前述的調整方案必須受到《基本法》第33條第5項中的相關拘束。

在前述架構下，依Wolff（2003, pp. 305-306）之見解，與公務員薪俸有關之「照顧原則」（Alimentationsgrundsatz）就是立法者必須遵守的「傳統原則」之一。照顧原則強調「依職務為適當之生計保障」（amtsgemäß angemessene Unterhaltungssicherung）（Köpp, 2003, p. 475），此即依公務員之職級、職務之責任與重要性、一般生活水準的發展，保障公務員有適當的生計（Wolff, 2003, p. 305）。

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

雖然照顧原則要求立法者必須顧及前述之相關因素，但它不等於禁止減俸；若生活成本降低，減俸是容許的，正如同聯邦憲法法院於1999年曾對一位公務員所提起的憲法訴願決定不受理之理由。該公務員指摘1997年《公務員法改革條例》（Gesetz zur Reform des Öffentlichen Dienstfrechts）比舊制的薪資制度更不利，而提起憲法訴願，但法官則指出，該改革法並未牴觸《基本法》第33條第5項之照顧原則，因為立法者有權在憲法保障的照顧義務範圍內，調整俸給結構，且若不低於職務適當性之照顧義務門檻，立法者亦有權調降薪俸（Bundesverfassungsgericht, 1999）。質言之，照顧原則可防止公務員免於陷入生活困難，但是應保障到何種程度，並無一定的標準。

前述之「照顧原則」，在公務員制度改革後，已漸轉向「績效原則」（Leistungsgrundsatz）。由前者轉向後者的里程碑為1997年通過《公務員法改革條例》，該項改革強調績效理念，並修改有關公務員身分、俸給及退休之相關法律（Bundesregierung, 1997）。在俸給方面，為強化績效考量要素，於《聯邦俸給法》（Bundesbesoldungsgesetz）第42a條引進績效獎金（Leistungsprämie）、績效加給（Leistungszulage）等制度（Bundesministerium der Justiz, 2012c, pp. 17-18）。

為強化績效原則，在前述《聯邦俸給法》的修正基礎上，發布了《績效獎金及加給辦法》（Verordnung über die Gewährung von Prämien und Zulagen für besondere Leistungen, Leistungsprämienzulagenverordnung），透過金錢的誘因去增強公務員的績效，例如：該法第3條第1項及第4條第1項規定，公務員得因其特殊的工作績效而發給績效加給或（一次性）績效獎金（Bundesministerium der Justiz, 2009）。

（二）W制薪資

有關大學教師之待遇制度方面，Enders（2001）曾進行跨國性研究，他認為學術職業應有一個晉級階梯，以鼓勵傑出大學教師能基於其工作績效與品質獲得晉升，且其薪資應與其工作績效掛勾。但在多數國家，學術人員的薪資多取決於年資，而非其工作績效。

過去，德國大學亦屬於Enders的批評之列，但在此波改革後則已大異其趣。改革前的德國教授薪資分為三個等級（C2至C4），其中，C4級別最高，擁有

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

講座的教授即稱為C4教授，而C3級別的教授一般不擁有講座，常被稱為編外教授（außerordentliche Professor）（Detmer, 2004, p. 76）。但聯邦教育與研究部（Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2000b）提出，前述之劃分及其標準並無充分理由，且亦乏績效因素之考量，因為教授的薪資由本薪、年資與家庭津貼等三個部分所構成，三者均與教授的工作績效無關，尤其是年資均每兩年自動增加一級，直至最高級別；這種年資的升級模式是基於「年資愈長，經驗愈豐富，績效也愈突出」的傳統假設，但它並無實證性證據。

基於前述的人事與薪資制度之相關問題，聯邦教育與研究部在1999年成立了「高等學校職務法制改革專家委員會」（Expertenkommission “Reform des Hochschuldienstrechts”）進行研議（Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2000a）；2002年，德國聯邦議會通過《教授薪資改革法》（Professorenbesoldungsreformgesetz）。在此法律條文修正中，聯邦立法者追求以下三大目標（Bundestag, 2002b, p. 1）：

1.取代過去隨年資而增加之薪資制度，而轉向獨立於年資、績效導向之個人薪資。

2.提高工作績效之獎勵。

3.促進教授間與高等學校間之績效競賽。

在《教授薪資改革法》中引進一套新的薪資制度，過去適用於教授的C制薪資（Besoldungsgruppe C），逐漸被新的W制薪資（Besoldungsgruppe W）所取代。

在前述架構下，2006年進一步通過《各邦公部門之薪資契約》（Der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder, TV-L），做為配套性法制。依第16條第3項規定，薪資被分為15個薪資等級，而在這15個等級內，可以再被分為若干級別（Bundesministerium der Justiz, 2008, p. 23）。例如：在教授的15個等級內，被分為W1至W3等三個級別。教授薪資的組成包含兩大項：本薪（Grundgehalt）與績效薪資（Leistungsentgelt）；前者為固定薪資，後者為變動薪資；而績效薪資又包含年終獎金（Jahressonderzahlung）、（月付性）績效加給（Leistungszulage）、（一次性）績效獎金（Leistungsprämie）與第三資金獎金（Drittmittelprämie）（Deutsche Forschungsgemeinschaft, 2011）。前述內容如圖4。

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

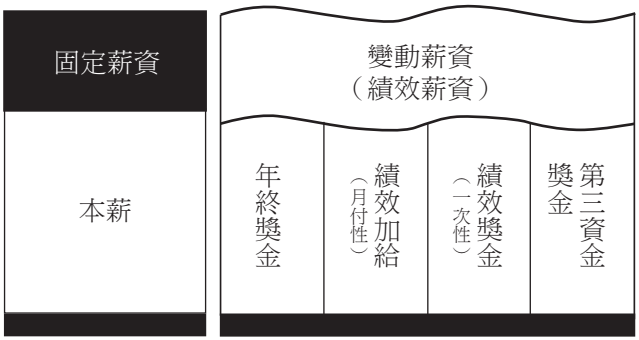

圖4　德國教授薪資之組成。引自*Der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder: Anwendungsfragen an den Hochschulen*, by Deutsche Forschungsgemeinschaft, 2011, Retrieved from http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/rechtliche_rahmenbedingungen/sonderfall_medizin/handreichung_dfg_hrk_tvl_070911.pdf

W制薪資與舊制C制薪資的主要差別在於，前者的薪資包括本薪與績效薪資；而能否獲得績效薪資，則依據教授之研究與教學等領域的貢獻與績效而定。反觀舊制的晉級依據則主要來自教授的年資，而與其工作績效無關。

三、留校任教禁止之鬆動

依前述，初級教授在至多六年後，若通過評鑑時，將有可能被任命為教授，如此一來，所謂的「留校任命」（Hausberufung）也成為可能，亦即一位初級教授亦可在其所任職的大學被任命為教授（Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2002）。質言之，留校任教禁止原則已開始鬆動。

其實，早在2002年《高等學校基準法》第45條第2項即有重大修正，該項條文規定：

> 高等學校教師由各邦法律所規定之權責機關、依據推薦名單加以任命。如任命同校之初級教授為教授時，其須在博士畢業後，曾經更換過學校，或者至少有兩年在該校以外從事學術活動……。

改革後的條文，Detmer（2004, p. 76）認為，由傳統的「相對的」留校任教

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

禁止原則，成為「真正的」留校任教禁止，因為初級教授若想要在原服務學校被任命為教授，都必須在博士畢業後至少更換過一次學校，或曾在校外從事學術工作，從而使得學術人員的流動成為絕對的強制標準。

然而，在聯邦政府法律修正草案之立法理由書中則提出，改革是對留校任教禁止原則的鬆動，因為只要曾更換過學校即可；留校任教禁止原則僅適用於以下情況：初級教授在博士畢業後未曾更換過學校，亦即在同一個學校獲得博士學位與擔任初級教授，或者他未在該校以外從事過兩年的學術研究（Bundestag, 2001, p. 26）。

相反地，以下情況則不再適用留校任教禁止原則：初級教授被任命為教授前，在博士畢業後曾更換過學校，或者在該校以外從事過兩年的學術活動；或被任命為不同級別的教授，例如：原本為W2級別教授，而後被任命為W3級別（Bundestag, 2001, p. 26）。[3] 質言之，按照新修正條文之內容，其重點不在於應聘者是否為該校成員，而是其曾否更換過學校，或者是曾否離開過該校。

2008年《高等學校基準法》廢止後，許多邦依然抄錄《高等學校基準法》不同版本的規定。就德國16個邦有關留校任教禁止之規定，大體上可以分為以下兩種類型：

（一）抄錄1976年《高等學校基準法》第45條第2項的規定，例如：《巴伐利亞邦高等學校人事法》（Bayerisches Hochschulpersonalgesetz）第18條第4項第8句規定，高等學校成員僅在有理由的例外情況下，才可以被任命為該校教授；第9句規定，初級教授可以納入教授任命之推薦名單，但如其為該校成員，僅在特殊情況下才被許可（Bayerische Staatsregierung, 2006, p. 12）。

（二）抄錄2002年《高等學校基準法》第45條第2項的規定，例如：柏林《高等學校法》第101條第5項規定，高等學校初級教授被任命為該校教授前，在博士畢業後須更換過學校，或者在該校以外從事過兩年的學術活動（Abgeordnetenhaus von Berlin, 2011, p. 68）。

綜言之，各邦規定基本上大同小異，或者直接適用傳統的留校任教禁止原

[3] 在新式W制薪資中，教授分為W1至W3的級別，其中，W1適用於初級教授，W2與W3適用於專門高等學校與大學教授（Bundestag, 2002b）。

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

則，僅在有理由的例外情況下，才可留校任命為教授，或者必須更換過學校，或者曾在校外從事過兩年以上的學術活動。

肆、改革之問題評析

前述之德國大學教師人事改革，為其高等教育體制帶來新的發展風貌，尤其是績效導向之薪資制度；但改革進程中亦存在著一些問題。以下先說明績效導向薪資制度，而後再探討改革之相關問題。

一、績效導向

如以績效考量做為分類基準，則待遇制度可分為「單一薪率」（flat rate）與「功績薪率」（varying rate）。前者為固定薪額的薪級，每一職等只有一種薪額，凡屬同職等之工作人員的待遇皆相同，薪額的增加只能透過職等的晉升；後者則是每一個職等內有不同的薪級，員工可依其能力或技術之熟練度為基礎，支領同職內之不同薪資（黃英忠，1997，頁331-335）。

在德國大學教師薪資的新制度中，除了本薪外，尚有多元性績效薪資，其主要是依據教授之研究、教學與服務等領域的貢獻與績效而定。此種制度之規劃，正如同de Boer、Enders與Schimank（2007）所言，是德國透過「競爭式資源分配」（wettbewerbsorientierte Mittelvergabe）對大學進行監督與調控。質言之，國家雖不直接干預高等教育的辦學品質，但透過財政預算的經濟手段，間接地監督與管理大學。

反觀之，目前臺灣公立大學的教師待遇制度屬於「單一薪率」，僅適用同一薪級表，且其薪資之晉級，基本上以學歷與年資為依據。依據《教師法》第19條第1項規定，大專教師待遇包含本薪（年功薪）、加給及獎金。在績效獎金方面，教育部依《高級中學法》第21條之1、《職業學校法》第10條之2及《國民教育法》第18條之授權，訂定《公立高級中等以下學校教師成績考核辦法》，給予中小學教師考績獎金，卻未訂定大學教師績效獎金支給辦法，因而使得大學教師未能領取績效獎金。未來，臺灣的大學教師薪資制度應參考德國之績效薪資制度，針對大學教師的不同工作績效，給予不同的獎勵。

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

二、組織文化

前述之改革政策，若要取得顯著的效果，大學內部需要一強而有力的領導層，以促進教授間之績效競賽，並提高其工作績效。但德國大學在同僚決策模式上，教授間的互動方式堪稱為「謙沖自持」（Gesetz der Zurückhaltung auf Gegenseitigkeit）（Schimank, 2001, p. 233）。更何況，有關教學與研究的決定，屬於個別教授的學術自由範疇，很難對其施加影響力。甚至Paris（2001, p. 206）將德國教授職位比擬為「小諸侯國」（kleines Sachfuerstentum），並將教授稱為小諸侯國裡的「諸侯」，每個教授都嚴肅地守護其領地，禁止他人的干涉與侵犯。

在此種組織文化下，每個教授都安守著各自領地，儘量不給其他教授製造麻煩。Nickel（2007, p. 185）就提出，儘管在大學裡，可以透過多數決定做出不利於某個教授或某個專業領域的決定，但基於「組織性共識文化」（organisatorische Konsens-Kultur），內部組織之決策慣性難以改變，畢竟領導者本身長期浸淫於此文化氛圍並社會化，且其同僚做為相對人，亦對此文化心存敬意，因此非常難以撼動既存的組織文化。

甚且，在組群大學裡，除了教授外，其他組群團體，例如：學術人員、非學術人員與學生等，也在法制上取得決策參與權。這些組群的權力，雖不足以撼動教授們的決定，或迫使其妥協，但卻足以通過一些限制性條款，推遲或阻礙決策之執行，這就是Luhmann（1992, p. 76）所說的，倘若某群體的利益無法實現，該群體常會故意加以阻撓，亦即若無法遂其所欲，亦會阻撓讓別人得不到他們想要的。

然如此一來，常令決議變得遙遙無期，或者即便已通過決議，基本上也是平均分配利益或平均分攤損害，而使得改革措施大打折扣，甚至可能成為阻礙改革的壁壘。

三、成本中立

德國自1970年代的高等教育擴張後，大學生的數量便急劇增加，使得許多專業與學科都出現了嚴重「超負荷」（Überlast）現象。鑑於聯邦與各邦政府

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

捉襟見肘之財政預算，在1990年代初期，德國啟動了「成本中立之結構改革」（kostenneutrale Strukturreform），要求大學在面臨逐步嚴峻之財政緊縮下，依然必須提高其服務績效（Schweizer, 2011, p. 5）。

依前述，聯邦教育與研究部提出，教授薪資制度之改革，是以績效導向為核心，並透過績效獎勵促進教授間的競爭態勢，但「高等學校發展中心」（Centrum für Hochschulentwicklung）猶如揭穿國王新衣的小孩，坦率而露骨地指出，這次改革的根本目標在於嚴格的「成本中立」，且以刪減人事預算做為改革的目標（Centrum für Hochschulentwicklung, 2012, p. 1）。此即政府不提供額外的經費，而是在現有的資金總額下，透過對薪資結構的調整，解決改革所需的經費；換言之，希冀馬兒要肥，但又不多給一些草吃。

另則，德國引入與績效掛勾的薪資制度，是為激勵教師提升其研究和教學品質，增加教師的競爭意識，但此種薪資制度在多大程度上能發揮功效，是一個值得深思的問題。根據「成本中立」原則，每個邦付給教師的薪資總額維持不變，且績效薪資結構是由大學自行決定，此意味著，大學必須在一限定的薪資總額框架下量入為出。以聘任教授為例，若要聘用傑出學者，通常需支付更多的薪資，例如：根據《聯邦俸給法》第33條第1項規定，在聘任新教授的協議上需議定其績效薪資（Bundesministerium der Justiz, 2012c, p. 14）。但如此一來，將會擠壓到校內留任教授的績效薪資，再加上留任教授對於教授聘任又有決定權，因此為了維護其自身利益，可能轉而聘請一些相對平庸的學者。

在此脈絡下，聯邦教育與研究部所提出的報告書之立論，就顯得格外地諷刺（Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2002, p. 4）：

> 新式薪資制度不設置教授薪資上限，此一改革突破了以往的薪資上限，而為高等學校重要的教學與研究領域，從國外或經濟界引進傑出專家鋪平了道路。

試想，政府若不打破成本中立的大框架、挹注更多改革所需的經費，而空言不設置教授薪資的上限，又有何意義？

另則，此波改革開始引入與績效掛勾的薪資制度，此對少數工作績效甚佳的

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

教授或能提高其收入，但相對地，在成本中立的框架下，其他教授就會減少收入。這也就是Altbach（2009）所提出的疑慮：許多教授將會透過諮詢提供或承擔其他收費課程的教學任務，來增加其薪資收入，但這些活動其實偏離了教授的核心職責，最後反倒減損其做為教授的工作績效。

四、績效基準

向來強調傳統公務員制度的德國，原本嚴守著照顧原則之俸給制度，但基於新公共管理之觀點進行公共行政現代化，而開始朝向績效導向邁進。惟實務執行上所面臨的問題，包含績效如何決定？考核是否公平？或公務員之配合意願等，都會影響改革之成敗。

績效制度運作上最大的困難點在於，績效評斷標準（指標）並無法全部加以客觀化，難以如統計公務員簽辦多少件公文、服務多少位顧客或販售多少貨品等確立具體指標。正如同Battis（1997, pp. 1033-1034）所指出，《公務員改革條例》之規定，只有硬體改變，即《俸給法》之修正，但卻缺乏軟體，即考績評量的客觀標準，所以成效尚難以預估。

依Battis（1997, p. 1034）的看法，在私部門的企業文化中，員工彼此間的相互評鑑，顧客的滿意度調查，主管能否增強企業員工的自我負責能力與紀律？能否有效促進企業與顧客間的溝通與協調？是否創造企業的目標與理念……等指標，其實都可以部分轉化為公務部門，做為績效評量指標的參考。但說穿了，這又談何容易？

德國啟動績效導向的改革動向，評鑑的績效指標是關鍵點，但其問題在於：績效指標難以確立。以教授薪資制度為例，為評定個別教授之具體績效，必須透過績效指標為工具，而此一工具還需進一步建構，因它正是當前大學相當匱乏的環節。

五、近親繁殖

依前述，現今各邦對於留校任教禁止的規定差異不大，有些直接適用傳統的留校任教禁止原則，畢業校友僅在有理由的例外情況，才可留校任命為該校教授；有些大學則規定校友必須更換過學校，或者曾在校外從事過兩年以上的學術

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

活動。

針對後者，學者稱其為近親繁殖大開方便之門（Detmer, 2004, p. 76）。因為若僅以是否曾離開過母校做為判斷基準，則可在取得博士學位後，到另一所大學進行博士後研究，之後再回到本校任教。至於要求兩年以上的學術活動，Thieme（2004, p. 837）則譏諷，美國將十分歡迎這些來訪的學術人才，在美國大學或研究機構做做研究。

如此一來，傳統的留校任教禁止原則便開始鬆動，而有了「近親繁殖」的疑慮。對於學術「近親繁殖」的功過，在1930年代和1960至1980年代湧現了大量的實證研究，其中，較為知名的包括Eells與Cleveland（1935）對219所高等教育機構16,837名教員進行分析；Caplow與McGee（1958）對美國學術市場做分析；McGee（1960）對美國德克薩斯大學（The University of Texas）354名全職初級教員進行分析；Hargens與Farr（1973）對1,165位學者的資料進行探究等。這些研究都發現，畢業生在自己母校任教的教師，在其職業發展上，例如：晉升、學術獎勵與薪資等級等，都劣於外聘人員。對此現象主要有兩種解釋：一種認為留校任教的教員學術水準不如外聘者，之所以留任，在於其所擁有豐沛的人際關係；另一種看法則主張，處於學術市場中不利地位的大學，需要以較低薪資聘任本校畢業生，在此情況下，學術近親繁殖具有功能上的必要性（functional necessity），是高等學校的理性選擇。但上述兩種解釋，都在某種程度上對於留校任教者的學術水準持負面的看法。

德國部分大學將留校任教禁止修正為必須更換過學校，或在校外從事兩年以上的學術活動，此雖非直接留校任教，但亦有學術近親繁殖的疑慮。不過，無論如何，它至少比赤裸裸地留校任教更能促進學術流動性。就此，楊深坑（1999，頁80）評述，此制度一方面可以避免受少數學閥把持的弊端，並可吸收不同學術背景的人才相互砥礪，以免在沒有異質學術思想刺激下所造成的學術僵化現象。

綜言之，過去德國較偏重公平觀念，重視相同職稱同一待遇，但在大學教師人事改革後，則趨向效率觀念，強調績效與待遇掛勾。然而，現存的大學組織文化難以產生強而有力之領導層，以推動教授間之績效競賽，並提高其工作績效，加以德國政府由於財政赤字而謹守成本中立的框架，未能挹注更多的高等教育經費，因而使得教授待遇未能提升。此外，績效指標是教授績效薪資的基礎，但其

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

仍需做進一步的建構。再則，有些大學已開始鬆動傳統的留校任教禁止原則，而有「近親繁殖」的疑慮。

伍、結論

德國大學的學術人員組成，依其資格等級猶如一座金字塔，其中非教授之學術人員高達八分之七，因而使得學術後進間的競爭態勢加劇。以「私聘講師」的處境為例，其邁向教授職位的攀登過程猶如一種天路歷程。而位於金字塔頂端的講座教授，源自中世紀時期的行會組織，傳統的講座教授大學堪稱為「學者共和國」；在1960年代的學生運動後，已漸轉移為「組群大學」。再則，教授徵聘程序須公開，並遵守「留校任教禁止」原則，且過去必須先通過教授備選資格。

20世紀末，德國公部門開始引進「試用性公務員」及「期限性公務員」之雙重機制。在高等教育方面，各邦大學亦引進有期限的「初級教授」，並使得「留校任命」成為可能，而鬆動了傳統的留校任教禁止原則。在公務員薪俸方面，由「照顧原則」漸轉向「績效原則」，過去適用於教授的C制薪資，由W制薪資所取代，並在2006年通過《各邦公部門之薪資契約》之配套法制，教授薪資包含本薪與績效薪資，將教授的薪資與其工作績效掛勾。但前述之改革仍充滿險阻，此包含傳統組織文化難撼動、「成本中立原則」下經費拮据、「留校任教禁止」原則鬆動而有近親繁殖的疑慮、績效基準難確立等。

假如Kant再世，其能否無憾？依前述，從Kant時代至今，私聘講師的經濟保障並未獲得很大改善，仍需從學生繳交的聽課費勉力維持生活。O. von Bismarck（1815-1898）在致友人的信件中曾說：「國家儘管有拙劣的法律，但若有優秀的公務員，則帝國尚能統治；反之，則難以為繼」（Kucsko-Stadlmayer, 2009, p. 51）。俾斯麥做為現代德國風貌的重要塑造者，其見解自不可小覷。但公務員制度自應精益求精，而非單方面地要求公務員之工作績效，或勉以「苦難是心靈的煉金術」之語，畢竟這已近乎英雄行徑，而不能做為制度建立的基礎。因此，未來德國仍應正視私聘講師的生活保障，在制度上謀求改善之道。

依前述，Kant遲至46歲時，才被任命為教授，那麼現今教授的任命歷程能否縮短？依圖3的新舊模式比較觀之，或許Kant在初級教授的第一階段後（即三年

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

後），即有可能被任命為教授；但即使如此，大概也僅省下三年的時間而已。當然，天縱英才的Kant在學術儲備階段，例如：碩博士階段與博士後研究階段，皆有可能縮短時間，從而使其較早被任命為教授。

另外，Kant終生未離開過其家鄉科尼斯堡，並在其母校擔任私聘講師15年，之後在其母校被任命為教授，此恐違反「留校任教禁止」原則；幸而Kant所處的18世紀末，該原則尚未法制化。

前述之德國大學教師的人事改革，有許多層面可以為臺灣帶來啟示。德國大學的學術人員組成，依其資格等級猶如一座金字塔，此種組成架構有助於教授開展其研究與教學工作。反觀之，在臺灣則呈現為「有將無兵」的倒三角形結構，使得教授難覓適當的助理人員，且助教已改列為非教學人員，主要任務在於行政庶務，難以發揮培育學術後進的功能。

另外，德國引進有期限的「初級教授」制度，或以職員加以聘用，伺其通過評鑑後，才能被任命為教授；此種作法較為周延，不致因選任者不適任，而影響其系所之未來發展。

再則，德國大學教授薪資與其工作績效掛勾，取代過去隨年資而增加之薪資制度，藉此提高其工作績效的獎勵，並促進教授間與高等學校間之績效競賽。此制度雖因實施時日仍短淺，尚難看出其具體成效，但此種思考向度亦值得臺灣學習。未來德國高等教育能否摘取「改革的果實」，我們將拭目以待。

致謝：本文為行政院國家科學委員會補助專題研究計畫（計畫編號：NSC100-2410-H-260-052）的研究成果之一，謹此致謝。

DOI: 10.3966/102887082013065902002

參考文獻

黃英忠（1997）。**人力資源管理**。臺北市：三民。

[Huang, I.-C. (1997). *Human resource management*. Taipei, Taiwan: Sanmin.]

楊深坑（1999）。**知識形式與比較教育**。臺北市：揚智。

[Yang, S.-K. (1999). *Forms of knowledge and comparative education*. Taipei, Taiwan:

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

Yangchih.]

American Association of University Professors. (1999). *Post-tenure review: An AAUP response*. Retrieved from http://www.aaup.org/AAUP/pubsres/policydocs/contents/PTR.htm

Abgeordnetenhaus von Berlin. (2011). *Berliner Hochschulgesetzes*. Retrieved from http://web.fu-berlin.de/zwv/vorschr/berlhg.pdf

Altbach, P. G. (2009). Peripheries and centers: Research universities in developing countries. *Asia Pacific Education Review, 10*(1), 15-27.

Auerbach, B. (2009). Das Beamtenstatusgesetz in der Praxis. *Die Zeitschrift für Beamtenrecht, 2009*, 217-222.

Bartz, O. (2005). Bundesrepublikanische Universitätsleitbilder: Blüte und Zerfall des Humboldtianismus. *Die Hochschule, 2005*(2), 99-113.

Battis, U. (1997). Das Dienstrechtsreformgesetz. *Neue juristische Wochenschrift, 50*, 1033-1036.

Baumgarten, M. (1997). *Professoren und Universitäten im 19. Jahrhundert*. Göttingen, Germany: Vandenhoeck & Ruprecht.

Bayerische Staatsregierung. (2006). *Bayerisches Hochschulpersonalgesetz*. Retrieved from http://www.diversity.tum.de/fileadmin/w00blt/www/Download/Gesetze/Landesebene/Bayerisches_Hochschulpersonalgesetz.pdf

Blümel, A., Kloke, K., Krücken, G., & Netz, N. (2010). Restrukturierung statt Expansion Entwicklungen im Bereich des nichtwissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen. *Die Hochschule, 2010*(2), 154-171.

Bundesministerium der Justiz. (2007). *Hochschulrahmengesetz*. Retrieved from http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/hrg/gesamt.pdf

Bundesministerium der Justiz. (2008). *Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L)*. Retrieved from http://www.verwaltung.uni-hamburg.de/6/tvl.pdf

Bundesministerium der Justiz. (2009). *Verordnung über die Gewährung von Prämien und Zulagen für besondere Leistungen (Leistungsprämien-und-zulagenverordnung, LPZV)*. Retrieved from http://www.buzer.de/gesetz/229/index.htm

Bundesministerium der Justiz. (2012a). *Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland*. Retrieved from http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/gg/gesamt.pdf

Bundesministerium der Justiz. (2012b). *Bundesbeamtengesetz*. Retrieved from http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bbg_2009/gesamt.pdf

Bundesministerium der Justiz. (2012c). *Bundesbesoldungsgesetz*. Retrieved from http://www.

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bbesg/gesamt.pdf

Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2000a). *Hochschuldienstrecht für das 21. Jahrhundert-Das Konzept des BMBF*. Retrieved from http://www.bmbf.de/pub/dienstrecht.pdf

Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2000b). *Bericht der Expertenkommission "Reform des Hochschuldienstrechts."* Retrieved from http://www.bmbf.de/pub/bericht_expertenkommission_reform_hochschuldienstrecht.pdf

Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2002). *Hochschuldienstrechtsreform: Antworten auf häufig gestellte Fragen*. Retrieved from http://www.forschung.uni-oldenburg.de/download/Fragen.pdf

Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2006). *Vorblatt: Entwurf eines Gesetzes zur Änderung arbeitsrechtlicher Vorschriften in der Wissenschaft*. Retrieved from http://www.bmbf.de/pub/WissZeitVG.pdf

Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2007). *Hochschulrahmengesetz*. Retrieved from http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/hrg/gesamt.pdf

Bundesregierung. (1997). *Gesetz zur Reform des öffentlichen Dienstsrechts*. Retrieved from http://www.verwaltungsvorschriften-im-internet.de/bsvwvbund_14041997_DII122102032.htm

Bundestag. (1987). *Hochschulrahmengesetz*. Retrieved from http://www.fh-zwickau.de/fileadmin/ugroups/personalvertretungen/hochschulrahmengesetz.pdf

Bundestag. (2001). *Drucksache 14/6853 (Entwurf eines Fünften Gesetzes zur Änderung des Hochschulrahmengesetzes und anderer Vorschriften)*. Retrieved from http://www.bmbf.de/pub/bt_drs_hrg.pdf

Bundestag. (2002a). *Fünftes Gesetz zur Änderung des Hochschulrahmengesetzes und anderer Vorschriften* (5. HRGÄndG). Retrieved from http://www.uni-erfurt.de/fileadmin/public-docs/Hochschulrecht/Bundesrecht/hrg_aend.pdf

Bundestag. (2002b). *Entwurf eines Gesetzes zur Reform der Professorenbesoldung (Professor enbesoldungsreformgesetz-ProfBesReformG)*. Retrieved from http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/073/1407374.pdf

Bundesverfassungsgericht. (1963). *Universitäre Selbstverwaltung (BVerfGE 15, 256)*. Retrieved from http://www.servat.unibe.ch/dfr/bv015256.html

Bundesverfassungsgericht. (1973). *Hochschul-Urteil*. Retrieved from http://www.servat.unibe.

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

ch/dfr/bv035079.html

Bundesverfassungsgericht. (1999). *Gegen Artikel 3 § 27 des Gesetzes zur Reform des öffentlichen Dienstrechts*. Retrieved from http://www.bverfg.de/entscheidungen/rk19990715_2bvr054497.html

Bunyan, J. (2002). *The pilgrim's progress: From this world to that which is to come*. McLean, VA: IndyPublish.

Caplow, T., & McGee, R. (1958). *The academic marketplace*. New York, NY: Basic Books.

Centrum für Hochschulentwicklung. (2012). *10 Punkte zur wissenschaftsadäquaten Umsetzung des Professorenbesoldungsreformgesetzes auf Landesebene*. Retrieved from http://www.che.de/downloads/Profbes10Punkte_Plenumsversion.pdf

Chait, R. P. (2002). *The questions of tenure*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Clark, B. R. (1986). *The higher education system: Aacademic organization in cross-national perspective*. Berkeley, CA: University of California Press.

Clark, W. (2006). *Academic charisma and the origins of the research university*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.

Dallinger, P., Bode, C., Dellian, F., Gieseke, L., & Tschöpe, K. D. (1978). *Hochschulrahmengesetz Kommentar*. Tübingen, Germany: Mohr Siebeck.

de Boer, H., Enders, J., & Schimank, U. (2007). On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In D. Jansen (Ed.), *New forms of governance in research organizations: Disciplinary approaches, interfaces and integration* (pp. 37-152). Dordrecht, Netherlands: Springer.

Detmer, H. (2004). Das Reeht dcr Universitätsprofessoren. In M. Hartmer & H. Detmer, *Hochschulrecht* (pp. 46-123). Heidelberg, Germany: Verlagsgruppe Hüthig-Jehle-Rehm.

Deutsche Forschungsgemeinschaft. (2011). *Der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder: Anwendungsfragen an den Hochschulen*. Retrieved from http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/rechtliche_rahmenbedingungen/sonderfall_medizin/handreichung_dfg_hrk_tvl_070911.pdf

Durant, W. (1961). *The story of philosophy: The lives and opinions of the world's greatest philosophers*. New York, NY: Pocket Books.

Eells, W., & Cleveland, A. (1935). Faculty in breeding: Extent, types, and trends in American colleges and universities. *The Journal of Higher Education, 6*(5), 261-269.

Enders, J. (2001). *Academic staff in Europe: Changing contexts and conditions*. Westport, CO:

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

Green Wood.

Frank, G., & Heinicke, T. (2009). Die Auswirkungen der Föderalismusreform auf das öffentliche Dienstrecht: das neue Spannungsfeld von Solidarität, Kooperation und Wettbewerb zwischen den Ländern. *Die Zeitschrift für Beamtenrecht, 2009*, 34-39.

Fuchs, T. (2012). *Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949*. Retrieved from http://delegibus.com/2008,1.pdf

Götz, D., Haensch G., & Wellmann, H. (2003). *Großwörterbuch Deutsch als Fremdsprache*. Berlin, Germany: Langenscheidt KG.

Hammerstein, N. (2000). Die deutsche Universitätsidee im 20. Jahrhundert. In H. Gottwald & M. Steinbach (Eds.), *Zwischen Wissenschaft und Politik: Studien zur Jenaer Universität im 20. Jahrhundert* (pp. 177-191). Jena, Germany: Verlag Dr. Bussert & Stadeler.

Hanft, A. (2004). Personalentwicklung als Hochschulentwicklung: Ergebnisse einer empirischen Erhebung zum gegenwärtigen Stand der Personalentwicklung an Hochschulen und Anmerkungen für ihre zukünftige Gestaltung. In S. Laske, T. Scheytt, & C. Meister-Scheytt (Eds.), *Personalentwicklung und universitärer Wandel* (pp. 119-138). Mering, Germany: Rainer Hampp Verlag.

Hargens, L., & Farr, G. (1973). An examination of recent hypotheses about institutional inbreeding. *The American Journal of Sociology, 78*(6), 1381-1402.

Harley, S., Muller-Camen, M., & Collin, A. (2004). From academic communities to managed organizations: The implications for academic careers in UK and German universities. *Journal of Vocational Behavior, 64*, 329-345.

Herrmann, O. (2007). Die Hausberufung-mit Einführung der Juniorprofessur ein “echtes” Hausberufungsverbot. *Wissenschaftsrecht, 40*, 146-179.

Köpp, K. (1980). Inhalt und Funktion des sog. Verbots der Hausberufung. *Juristenzeitung, 7*, 218-222.

Köpp, K. (2003). Öffentliches Dienstrecht. In U. Steiner (Ed.), *Besonderes Verwaltungsrecht* (pp. 407-530). Heidelberg, Germany: C. F. Müller.

Kucsko-Stadlmayer, G. (2009). Die Zukunft des Beamtentums: Zwischen Recht und Politik, Staats-und Verwaltungslehre. *Die Verwaltung, 2009*, 27-53.

Kühn, M. (2001). *Kant: A Biography*. New York, NY: Cambridge University Press.

Künzli, A. (1969). *Karl Jaspers*. Retrieved from http://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1969/1969-04-a-202.pdf

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

Landtag Brandenburg. (2008). *Brandenburgisches Hochschulgesetz*. Retrieved from http://www.mwfk.brandenburg.de/media/lbm1.a.1494.de/Hochschulgesetz2008.pdf

Lenk, A. (2009). Die befristete Professur im Angestelltenverhältnis an staatlichen und staatliche anerkannten Hochschulen. *Wissenschaftsrecht, 42*, 50-78.

Luckmann, T. (1963). *Das Problem der Religion in der modernen Gesellschaft*. Freiburg, Germany: Rombach.

Luhmann, N. (1992). *Universität als Milieu*. Bielefeld, Germany: Haux.

McGee, R. (1960). The function of institutional inbreeding. *The American Journal of Sociology, 65*(5), 483-488.

Meyer, A. E. (1972). *An educational history of the western wold*. New York, NY: McGraw-Hill.

Müller-Böling, D. (1994). *Hochschulen als Vorstellungsstereotypen-Von der Gelehrtenrepublik zum Dienstleistungsunternehmen?* Retrieved from http://www.che.de/downloads/AP1.pdf

Neuhaus, R. (1961). *Dokumente zur Hochschulreform 1945-1959*. Wiesbaden, Germany: Steiner.

Nickel, S. (2007). *Partizipatives Management von Universitäten: Zielvereinbarungen-Leitungsstrukturen-staatliche Steuerung*. München, Germany: Rainer Hampp Verlag.

Paris, R. (2001). Machtfreiheit als negative Utopie: Die Hochschule als Idee und Betrieb. In E. Stölting & U. Schimank (Eds.), *Die Krise der Universitäten* (pp. 194-222). Wiesbaden, Germany: Westdeutscher Verlag.

Paulsen, F. (1902). *Die deutschen Universitäten und das Universitätsstudium.* Berlin, Germany: A. Asher & Co.

Rosser, V. J. (2004). A national study of midlevel-leaders in higher education: The unsung professionals in the academy. *Higher Education, 48*, 317-337.

Saur, S. (2012). *Arbeitsergebnisse des Projekts "Idealismusforschung": Aufklärung der Geschichte von Hegels Nachlaß*. Retrieved from http://www.philosophie.uni-muenchen.de/lehreinheiten/philosophie_2/forschungsprojekte/hegel/reisen_umzuege_saur.pdf

Schachner, N. (1938). *The mediaeval universities*. London, UK: George Allen & Unwin.

Schimank, U. (2001). Festgefahrene Gemischtwarenläden: Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheiternde Organisationen. In E. Stölting & U. Schimank (Eds.), *Die Krise der Universitäten* (pp. 223-242). Wiesbaden, Germany: Westdeutscher Verlag.

Schleiermacher, F. E. D. (1808). *Gelegentliche Gedanken über Universitäten in deutschem Sinn*. Retrieved from http://edoc.hu-berlin.de/miscellanies/g-texte-30372/123/PDF/123.pdf

Schmeiser, M. (1994). *Akademischer Hasard: Das Berufsschicksal des Professors und das*

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa
高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa
高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

Schicksal der deutschen Universität 1870-1920. Stuttgart, Germany: Klett-Cotta.

Schweizer, M. (2011). *Die demokratische und soziale Hochschule als Gegenentwurf zur unternehmerischen Hochschule*. Retrieved from http://www.ph-freiburg.com/fileadmin/Artikel_Die_demokratische_und_soziale_Hochschule_als_Gegenentwurf_zu_unternehmerischen_Hochschule.pdf

Statistisches Bundesamt. (2010). *Bildung und Kultur: Personal an Hochschulen-Vorläufige Ergebnisse*. Wiesbaden, Germany: Author.

Statistisches Bundesamt. (2012). *Bildung und Kultur: Personal an Hochschulen-Vorläufige Ergebnisse*. Wiesbaden, Germany: Author.

Stein, E. (1991). Was ist Phänomenologie? *Theologie und Philosophie, 66*, 570-573.

Szekeres, J. (2004). The invisible workers. *Journals of Higher Education Policy and Management, 26*(1), 7-22.

Thieme, W. (2004). Die Berufung von Professoren im neuen Hochschullehrerrecht. In V. Peter, M. Huber, M. Brenner, & M. Möstl (Eds.), *Festschrift für Peter Badura zum siebzigsten Geburtstag* (pp. 823-838). Tübingen, Germany: Mohr Siebeck.

Trageser, W. (2002). Warum Einstein doch nicht nach Frankfurt kam. *Forschung Frankfurt, 2002*(1&2), 38-47.

Weber, M. (1919). *Wissenschaft als Beruf*. Retrieved from http://www.wsp-kultur.uni-bremen.de/summerschool/download%20ss%202006/Max%20Weber%20-%20Wissenschaft%20als%20Beruf.pdf

Wolff, H. A. (2003). Der Kerngehalt des Alimentationsgrundsatzes als absolute Grenze für den Besoldungsgesetzgeber. *Zeitschrift für Rechtspolitik, 9*, 305-308.