

大學校長 讓你當！

「大學校長遴聘方式」座談會

主持人：趙金祁（師大科學教育所教授）

出席者：（依發言順序排列）

黃坤錦（交大教研所主任）

黃炳煌（政大教育所教授兼大學入學考試中心主任）

黃政傑（師大教育所教授兼教研中心主任）

劉興漢（政大教育所教授兼總務長）

龐建國（台大社會系副教授）

藍三印（政大教育心理系教授）

洪冬桂（現任立委）

時間：民國八十二年二月十四日上午九時

地點：台大校友會館

記錄整理：黃美也

攝影：張士超

特別企劃

由於社會的急劇變化，校園與社會關係日益密切，大學校長的產生方式，近來更深受各界所關切。本刊為探討此一問題，特邀請八位學者專家參加此一座談會。



▲劉興漢



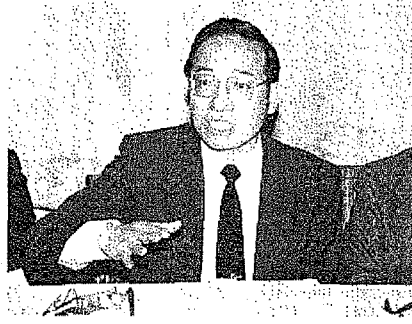
▲趙金祁



▲龐建國



▲黃坤錦



▲藍三印



▲黃炳煌



▲洪冬桂



▲黃政傑

大學校長遴聘方式，是件值得社會大眾留意的事。從國家高等教育目標而言，大學法在逐次遞變當中，從現有的大學法、教育部所提的大學法修正案，以至立法院審查變更中的大學法，屬於三種不同的層面；因而，至目前大學校長應如何產生？雖然應遵照現行法令，然已有所改進，並非完全參照任何規定，也因此引發大家更多的關心。

校長角色影響學校前途

基本上，校長的角色定位，個人以曾任中山大學校長的經驗，提出三點看法：

- 一、如何從教育部獲取經費、合理分配、有效使用？
 - 二、如何提高學術水準？
 - 三、如何教育學子，成爲國家棟樑？
- 大學校長的角色是非常複雜的，對於校園內的每一成員的前途發展，在行政角色上是責無旁貸的。爲此，大學校長應如何產生呢？當然仍有很多人認爲大學校長必須是德高望重，放諸四海皆準，例如：傅斯年教授等，此一標榜仍是存在的，但是話說回來，人各有所長，如何在這其中拿捏，則要靠學校與社會的體會了。

「當代青年雜誌社」爲探討此一問題如何最

能符合我國教育發展，特舉辦座談會，邀請各大學學有專精的教授共襄盛舉，希望能借助各位的高見，提出獨到的見解，供教育界與社會大眾參酌。

黃坤錦

從國家教育目標與發展角度來看：

校長應發揮大學功能

大學具有三大功能，即教學、研究、服務（推廣），因此大學校長的人選也應從此三方面來考量：

- 一、教學上，必須有傑出的表現，最好曾獲選爲教學傑出獎，成爲學生心目中的良師益友。
 - 二、研究上，成績優異，在教師、同仁中占相當的份量與地位，自然而然在推動校務的行政上，受人敬重。
 - 三、服務（推廣）的行政能力與人際關係要良好，除了學校的人際溝通良好外，還要與立法院、民間公益團體充分溝通，以爭取外界資源。
- 至於，大學校長的角色與定位，基本上應具有兩項能力：
- 一、必須是個創造者，具有開創帶動的能力，對於即將任職的學校有基本的構思，與高瞻遠矚的策劃。
 - 二、必須是個仲裁者，且具有溝通協調的能

力，將自己的理念透過良好的溝通方式，次遞予以展開，不必凡事恭親。

盡早公告校長遴選

在大學校長的產生方式上；目前台大、師大採公開徵選方式，而教育部也曾一再表示雖然沒有正式公開推選，但實質上也會徵詢各校重要人士，與民間社會人士。在民主開放、意見公開的時代，與其徵詢少數人，不如徵詢更多數人，如此是否更為周延。

為此，個人有一建議，當某校校長於七月三十一日即將任期屆滿，新校長出缺時，最好能於三個月前（五月份），登報公開接受推薦，任何人（包括教育部、董事會）均可推薦。

六月份完成學校選舉人及選出三名被推薦人，學校選舉人最好以學院為單位，且各學院人數相當，原校長、教務長、訓導長、總務長、圖書館長共五人，各學院代表及共同科代表五人、職員代表五人、學生代表五人，至少總共三十五人，做為推選下一任校長的人選。

七月份時，教育部完成遴選人選；八月份新校長即可走馬上任。

黃炳煌

大學的基本精神在於學術獨立、大學自主，大學校長官派必有悖此精神；個人亦不贊同「教

授治校」，應改為「教授治學」。凡屬於純學術領域，包括教授聘請、升遷、課程的規劃，甚至院長以下的學術主管的任用等，校長或行政人員必須尊重教授們的意見；至於非學術性領域，如預算運用、立法院質詢、校園規劃等，則必須具有特殊行政能力，一生從事教學的教授並非能勝任。

此外，大學校長也應具備領導統御的能力、開創能力，與溝通協調能力，為此，大學校長的遴聘方式，就必須透過長期審慎的程序去「尋覓」，而不能以短暫的、一般的選舉方式來獲得。

「普選」並不適用

所謂「普選」的方式，易產生以下弊端：

一、以大吃小，那一學院的人數少，則較難出頭。

二、在國民民主素養未能達到水準之下，若進行普選，難免產生暗中相互抵毀，甚至公開做人身攻擊，如此，必有傷校園的和諧氣氛。

三、絕大部分會選校內的人才，這有悖大學中培養開闊胸襟的精神。

四、易導致學術上的「近親遺傳」，自己選自己，一代不如一代。

黃政傑

大學校長遴聘在教育部正式解嚴之後，有很

大的進步，最重要的關鍵在於它會徵求大學本身的意見、以及社會的意見，期待教育部能逐步做更大的改革。

校長應具前瞻性與改革作風

大學校長的遴聘，首重大學校長的資格審核，他必須具備以下幾點：

一、大學教育是研究高深學術，培養專門人才，因此，有人會提議，不妨找在學術領域上的頂尖人物，如諾貝爾獎得主。個人並不以為然，何必戕害一個人的學術生命！基本上，大學校長應是學術界出身，有相當的成就，但並非頂尖，才能掌握大學的教育方向，帶動學術風氣與教學研究的改進。

二、大學校長的辦學理念應有前瞻性，時時關心教育。

三、大學校長必須懂得規劃，善於用人。

四、在人際能力上，大學校長的品德操守非常重要。

五、大學校長必須尊重不同學門，不能有偏狹心態。

六、大學校長應具有自我反省的能力，以及不斷追求改進的能力，並提出具體的做法。

七、一個大學維持現狀必定落伍，大學校長本身必須扮演改革者的角色。

校長遴選不妨放手讓學校做

至於，大學校長的產生方式，個人較傾向採遴選方式，但由誰來遴選？依照教育部遴選作業規則，是由教育部做主來選，其中的條例值得再研究；國立大學校院長遴選作業規則，則規定從召集委員當中遴聘。

以目前系主任與院長的任用而言，照現行大學法，並無任何規定採選舉方式，事實上，校長可授權下去，既然各大學皆採此方式，亦不違法，為何教育部不能也如此，將遴選工作交予各大學，讓各大學推薦若干名額，教育部再予圈選。至於，遴選委員會的組成方式，應採教育部的辦法中，包括有社會人士、校友代表、教育部代表，甚至也要考量學生們的意見。

劉興漢

在大學的角色定位上，個人主張以下幾點：

一、大學校長必須了解世界各國的高等教育方向，以資借鏡。

二、大學校長應具學術地位。

三、必須有行政歷練與經驗，否則要從頭學習。

四、應有創造性的潛能，隨時隨地都有一些創造性的推動策略。

五、大學校長必須具有世界觀，胸襟開闊。

六、大學校長必須有統合學術的能力，不能將大學帶到完全屬於自己領域的方向。

七、大學校長對高等教育、大學結構，應有一具體的認識。校園中的衝突事件常可遇見，大學校長應有談判、磋商、妥協，或討價還價的能力。

在大學校長的遴選方式上，由於國立大學的一切經費，均來自教育部與立法院的同意，因此，遴選委員會的組成，應包含教育部（亦即由教育部出面組成遴選委員會）、學校教授代表、副教授代表、講師代表、職員代表、學生代表，以及社會人士（立法院教育委員會委員，從事公益團體代表）、校友會；然後選出三名優秀校長候選人，送教育部，由教育部圈選。

龐建國

從社會學的角色觀之，大學校長的產生方式，成為社會大眾討論的議題，代表著社會的轉型過程。當今的社會正從威權體制走向多元化的民主社會，在此過程中，一些已行之有年的措施，為配合時代環境必須做一修正。而這股民主風，亦自然而然地吹進了大學校園中，學生們、教授們大力鼓吹學術自由與獨立自主。

潮流趨勢已縮減校長資源

大學在此一潮流趨勢下，未來每一系、每一所、每一院必將具有相當的獨立性，若如此，校長能否將個人的治學理念落實於校園中？換言之

，學校各單位有更高的自主性，各自發展自己特色的同時，校長在人事、預算、行政協調上所擁有的權力，以及可掌握的資源將會日趨減少，若是如此，大學校長的遴選競爭上，就不致過於激烈。

校長的遴聘方式，個人贊成成立遴聘委員會，此一遴聘委員會須有很大的包容性，除了在校的教職員，或學生代表，還應有校友會、社會公正人士，以及教育行政主管機構代表。遴聘委員會組成後，提出三位適當的校長候選人，再由教育部圈選，還是必須尊重此一遴選委員會，恐怕仍有爭議處。

個人較傾向讓學校本身的運作更加法治化，更加強調每一系所的發展方向，如此，校長所扮演的角色、所擁有的資源會稍微縮減一點，校長就不會是位關鍵性人物，也許在教育部的立場，就不會那麼希望掌握最後的決定權，而能更尊重學校本身的決定。

學術地位非充分條件

藍三印

從心理學的角度觀之，大學校長應具備何種能力？由於大學中各學院均獨立自主，因此，校長只是學校大目標、大方向的指導者。至於其學術地位，是必要條件，而非充分條件，按照一個

人的性向而言，會讀書的人不一定會領導別人，所以某種程度的行政歷練能力，尤其是行政興趣很重要。

根據日本大學校長的遴聘方式，東京大學校長認為其結果易造成知名度高，卻未有行政能力，假使學校校長只要求具有協調能力，普選會是個好方法，助教以上都有投票權，然而台灣目前的狀況並不適合。校長所扮演的角色，除了必要條件外，還要加上其他附帶條件的能力，才能更為稱職。

校長應多了解國家政策

洪冬桂：

大學校長的角色定位上，個人有以下幾點看法：

- 一、大學校長必須有很開闊的胸襟，以因應自由民主的潮流趨勢。
- 二、在多元化的社會，什麼聲音都有，因此，大學校長的處事要很公正，才能令人心服口服。
- 三、站在教育界的立場，大學校長的操守必須端正。
- 四、大學校長必須善於抉擇。
- 五、在教育環境中，大學校長應突顯自己的愛心。

六、大學校長代表學校，因此本身的形象很重要。

七、大學校長除了學術、行政外，應多了解國家政策。

黃炳煌：

在遴選委員會的組成與運作上，個人贊成遴選委員會的主導權應屬於大學，理由有三點：

尊重教育部的職權

一、教育部所提的遴選委員會，涵蓋性不夠，應傾向多元化，除了教授代表之外，還應包括校友代表、學生代表、職員代表、與社會賢達；私立大學，則可包括董事代表。另外，也不反對官方代表。

二、由學校所推薦的三名校長候選人，送達教育部，由教育部長取決，但並不贊成部長僅就此三名來抉擇，否則等於「逼選」，對教育部不夠尊重；教育部長應有退回原遴選委員會，請他們覆議的權力。

教育部也可自行推薦幾位，讓遴選委員會參考，遴選委員會再重新開會，若遴選委員會堅持原來意見，或另提三名，此時教育部長只有兩個選擇：①接受；②解散委員會，重新另組一委員會。新的委員會再推出三名，此時，教育部長則應尊重校方的意見。如此，一方面符合大學的意

見，另一方面也表示對教育部職權的尊重。

三、遴選產生的校長，若成績不良，也可罷免他。

成立推薦委員會

劉興漢

由於我國國情較趨於保守，當遴選委員會公開徵求校長人選時，一些具備優厚條件的人，是不會自己去應徵的，文化大學公開徵選校長時即是很好的例子，其結果是從文化大學中推舉出一人當校長。

因此，個人建議，除了遴選委員會，還要成立一個推薦委員會，應可排除此一問題。

龐建國

過去政府在很多改革措施上，由於落後社會潮流，社會大眾反而不感激，認為這是「逼」出來的結果，是慢半拍的改革，而造成政府與有關機關主管某種程度的傷害。因此，個人以為若某潮流趨勢的走向，是符合我國國家發展的需要，不妨稍微激進一點。

此時，不妨給予遴選委員會更大的權限，由遴選委員會來做最後校長遴選的選定，這點應是潮流趨勢。

黃坤錦

校長候選人的學術成就，需以何種做為標準，並不明確，個人以為只要提出的候選人，能具體呈現其成就，大家的心目中還是會有一共同標準。

劉教授所提的「推薦委員會」，並不需要。

只要在公開徵選的辦法上，註明「可毛遂自薦，或由他人（十五人以上）推薦」，寄至秘書室等收集整理即可，不必再成立推薦委員會。

在遴選方式上，教育部不應有否決權，因為在整個過程中，教育部已有兩次意見的表達：第一次公開徵選的第一個月，教育部也可推薦；第二次學校遴選三名，送交教育部，教育部則有第二次意見。若這三名人選都不是原來教育部所推薦的人選，則表示教育部所推薦的人選，很難順利推動校務的運作。

黃政傑

一所大學本身必有其特殊需求，例：某一大學的財務發生困難，則校長的人選需要是位懂得募集財力的人才。因此，遴選委員會成立之後，應思考本身學校的需求，將校長的資格具體訂出來，再徵詢各界的意見，選出三位校長候選人，送交教育部圈選，教育部也應盡量尊重大學。

教育部主導中央總預算

洪冬桂

從整個國家教育經費的角度來看，中央總預算的百分之十五用於教育，尤其是高等教育，因此，公立大學的經費絕大部分來自國家的資源，在此情況下，教育部對大學校長的人選是否有權呢？個人強調校長人選需要了解國家政策，理由有兩點：

一、多元的社會必有多元的學生，任何問題均會涉及。

二、大學經費若能完全自主，如同私立大學般，事實上，只要一個董事會就有同樣的權利來表達、決定。

所以，未來教育部是否會讓大學自主，無論是學術自主、經費自主，都有可能，但現階段仍須回到現實。教育部至少主導中共總預算的分配，對大學校長應有任何的表達權或決定權，但不是由教育部長一個人單獨決定。

趙金祁

今天的會議，由於與會多位專家學者，已提

供了非常詳盡的卓見，故不再一一贅言。僅從五個方向，提出以下的歸結：

在重要條件加權下決定準則

一、從國家高等教育目標與發展角度探討，大學校長應在實踐學術自由的基礎上，有能力推廣高深學術，與培養專門人才。因此，大學校長應有相當學術成就與教育理念，毋庸置疑。

二、從大學校長的角色與定位探討，大學校長除應符合品德操守、開闊胸襟、拓展學術、辦學理念、改革進取等要求外，亦應具備足夠的行政推動能力，以維學校不斷進步與發展。

三、從大學校長應如何產生，方能符合教育需求來考慮，與會專家學者都主張採用遴選方式，並建議在遴選中，廣為徵才，甚或探討、「尋覓」人才。至於，遴選辦法與最後產生人選之決定，則建議以尊重學校意見為原則。

四、本座談會亦提出大學校長應具備之甚多條件，建請參考。同時，亦建議為因應學校發展上階段性需求，可在重要條件加權下，決定準則，選出符合學校特色的學校校長人選。

五、本座談在其他方面的考慮中，針對公立學校性質之特殊，基於權利義務的平衡觀念，提出其校長人選須特別具備了解國家政策的條件，亦一併提出，以供參考。

◇