

大學校長遴選

陳舜芬 著



師大書苑發行

大學校長遴選

陳舜芬 著

師大書苑有限公司發行

◀版權所有・翻印必究▶

大學校長遴選

著者：陳舜芬
發行人：陳淑娟
負責人：白文正
出版・發行：師大書苑有限公司
台北市和平東路一段147號11樓之2
電話：(02)3973030・(02)3975050
郵撥：0138616-8
經銷處：師苑（圖書出版部）
台北市和平東路一段129-1號
（師大綜合大樓壹樓）
電話：(02)3927111・(02)3941756
傳真：(02)3913552
排版印刷：淵明電腦排版有限公司
永和市福和路164號四樓
電話：(02)2313615・(02)9261368
出版登記：新聞局局版台業字第2190號
初版：中華民國83年4月

定價：新台幣壹佰陸拾元整

◀版權所有・翻印必究▶

大學校長遴選

著者：陳舜芬
發行人：陳淑娟
負責人：白文正
出版・發行：師大書苑有限公司
台北市和平東路一段147號11樓之2
電話：(02)3973030・(02)3975050
郵撥：0138616-8
經銷處：師苑（圖書出版部）
台北市和平東路一段129-1號
（師大綜合大樓壹樓）
電話：(02)3927111・(02)3941756
傳真：(02)3913552
排版印刷：淵明電腦排版有限公司
永和市福和路164號四樓
電話：(02)2313615・(02)9261368
出版登記：新聞局局版台業字第2190號
初版：中華民國83年4月

定價：新台幣壹佰陸拾元整

自序

公開與理性的討論，是人類文明得以發展、進步的基礎。自然科學如此，社會科學也絕不例外。而惟有翔實的書面紀錄，才能清楚完整地呈現事件的經過，使得公開與理性的討論不受時空的限制。寫作這本書的理念與信心，正是建立在這樣的基礎上。

大學校長遴選一直是高等教育領域極重要、極嚴肅的課題。先進國家因高等教育發展久遠，對於大學校長的遴選，已經發展成一套相當成熟的程序。反觀臺灣，從官派到大學法確定大學校長遴選的基本程序，過程崎嶇顛簸。本書第三章詳細追溯其中的演變。

在大學法修訂完成之前，臺灣大學即已產生了第一位自主遴選的校長。其間先有許多學者撰文介紹遴選的理念，繼有臺大的遴選委員為文說明、檢討甚至批評該校各階段遴選過程的得失，最後還有未入選的校長候選人寫下自身的複雜感受。臺灣師範大學由於起步比臺大晚了三個月，得以根據臺大的進展與經驗，審慎規劃處理遴選事宜，的確在很多方面避免了缺失。

到目前為止，繼臺大、臺灣師大之後已經有清華大學與幾所獨立學院遴選出他們的校(院)長。這一件件耗時費力的遴選案例，無論圓滿與否，都是珍貴的社會科學實驗。如果除了一些結果總報告與相關新聞報導之外，能有紀錄翔實、分析深入的專書出現，不僅對即將要遴選校長的中興大學、成功大學、政治大學有所助益，對往後高等教育的相關研究更是很好的參考。

基於這樣的想法，作者根據參與臺灣師大校長遴選工作期間的個人筆記以及遴選委員會對內對外的相關資料，寫成佔篇幅最

多的第四章。把遴選過程的細節在遴選結束將近一年的時候發表出來，絕不是個人回憶錄式的心路歷程，而是希望對往後臺灣地區的大學校長遴選提供經驗。第五章提及臺灣大學與清華大學的校長遴選情形。除根據已發表的文字與少數內部資料外，作者還訪問了幾位兩校直接參與遴選工作的教授。不過畢竟未曾親身參與，所以無法詳述細節。對此，作者盼望每一所完成遴選作業的學校，都能有直接參與的人願意寫出一本完整的紀錄。

作者要感謝臺大朱敬一教授、黃俊傑教授及清大黃提源教授、施純寬教授、呂正惠教授撥冗接受訪問提供寶貴意見與資料，更要感謝中央大學王九遠教授、柯慧美教授、成大黃肇瑞教授、吳天賞教授及本校歷史系鄭瑞明教授、國文系莊萬壽教授、數學系林福來教授、教育系周恩文教授、生物系鄭湧涇教授在本書撰寫期間所提供的意見、資料與鼓勵。書中直接或間接提到幾位教授的身份，因未曾在事前徵得他們同意，作者特別在此致歉。作為歷史的紀錄，力求翔實與維護隱私二者間的拿捏的確不容易。

作者曾被學生在課堂問起一個英文名詞——*intellectual integrity*，一時間只能以「言其所信，行其所言」作註。寫作此書的基本立場自認便是「言其所信」。然因學養有限，書中如有記述不盡確實或觀點不夠周延之處，尚盼各方不吝指正。

陳舜芬 謹識
臺灣師大教育系
民國 83 年 4 月

- | | | | |
|----------------------|------|---------|------|
| ⑮ 班級經營策略研究 | (精裝) | 單 文 經 著 | 300元 |
| | (平裝) | | 250元 |
| ⑯ 教育工學的發展與派典演化 | (精裝) | 朱 則 剛 著 | 270元 |
| | (平裝) | | 220元 |
| ⑰ 學校與學生政治社會化 | | | |
| 一 高中職學生政治社會化的教育社會學分析 | | 蔡 璧 煌 著 | 200元 |

師大書苑

郵撥：0138616-8

師苑（圖書出版部）

台北市和平東路1段129-1號

師大綜合大樓壹樓

電話：3927111・3941756

大學校長遴選

目次

第一章 緒論.....	1
第一節 緣起與目的.....	1
第二節 方法與範圍.....	3
第三節 重要名詞界定.....	4
第二章 美國與日本的大學校長遴選.....	7
第一節 美國.....	7
第二節 日本.....	18
第三章 我國大學校長產生方式的變遷.....	23
第一節 相關法令的演變.....	23
第二節 修法過程中有關遴選方式的討論.....	34
第三節 從官派到遴選的背景因素.....	43
第四章 臺灣師大自主遴選校長始末.....	51
第一節 教師連署.....	51
第二節 關鍵性的校務會議.....	60
第三節 從成立工作小組到通過遴選辦法.....	68
第四節 普選產生的遴選委員會.....	75
第五節 公開徵求校長候選人.....	92
第六節 校長候選人五項條件的審查與推薦.....	106
第七節 新校長的誕生.....	127
第五章 臺大與清大的校長遴選.....	137
第一節 國立臺灣大學.....	137
第二節 國立清華大學.....	155

第六章 省思與建議.....	167
第一節 三所國立大學遴選狀況分析.....	167
第二節 遴選優秀人才的原則.....	170
第三節 「選舉」訴求的剖析.....	172
第四節 「選舉」與「委員會遴選」的比較.....	175
第五節 「委員會遴選」的落實.....	178
第六節 建議.....	182
附 錄.....	187
1 大阪大學校長選舉規則.....	189
2 東京大學校長選舉規則.....	192
3 國立臺灣大學校長人選推舉委員會組織章程.....	195
4 國立臺灣師範大學校長候選人遴選辦法草案.....	197
5 國立臺灣師範大學新任校長產生辦法(草案).....	200
6 國立大學校院長遴選作業原則.....	203
7 國立臺灣師範大學校長人選遴選辦法草案.....	205
8 國立臺灣師範大學校長人選遴選辦法.....	208
9 國立臺灣師範大學校長人選資格審查要點.....	211
10 國立臺灣師範大學校長人選學術成就 與聲望調查表.....	213
11 國立臺灣師範大學校長候選人行政與領導能力 等條件調查表.....	214
12 國立臺灣大學校長遴選委員會組織章程草案.....	215

第一章 緒論

第一節 緣起與目的

大學是研究學術、培育人才的場所。大學的師生一向受到社會重視，領導大學發展的校長無疑更受到尊崇。根據近年一項對臺灣地區教師職業聲望與專業形象的大規模實徵調查發現，在四十種職業分為六個層次職業聲望中，大學校長名列第一層次，與大學教授、中央政府部長、大法官並列。(註1)又若與前兩次同性質的調查結果比較，可以發現大學校長的職業聲望在近二十年來一直維持不墜。

就我國大學的組織來看，校長是學校的領導人。特別是公立大學無董事會作為決策機構，校長為兼負決策與執行之責的最高首長，角色甚至比美國大學校長更重要。成功的美國大學校長被視為兼具政治領袖(political leader)、企業家(entrepreneur)與官僚行政人員(bureaucrat-administrator)的特點。(註2)我國雖無相關研究指出大學校長所應扮演的角色，但一般而言，大學校長除了實際掌握推動教學、研究、服務的方向外，面對校內不同團體的衝突時，還要能溝通協調。更因為大學校長被認為是社會的清流，為大眾所仰望，因此尚應具備節操風範，在必要時向政府或社會提出諍言或抵擋不正當的壓力。

大學校長既然社會地位崇高、角色重要，其產生方式自然值得重視。政府遷臺四十多年以來，公立大學校長一直是由政府指派，私立大學校長則由董事會決定人選。《大學法》制訂之初，私立大學董事會決定校長人選後向教育部報備即可。迨1972年《大學法》修訂之後，此一人選必須經由教育部核准。公立大學校

2 大學校長遴選

長由政府指派而不經過公開徵選或諮詢校內教師意見的程序，便是俗稱的「官派校長」。近年來由於「大學自主」、「教授治校」的呼聲高漲，「官派校長」受到強烈的批評。一項以一千位大學教師為對象的調查結果顯示，有77%的受試者不贊成大學校長由教育部聘派，有83%的受試者則認為大學校長應透過公開程序徵選。(註3)

1988年立法院開始第三度修正《大學法》。大學校長產生方式已經摒棄原有的「官派」條文，但究竟應如何規定卻有諸多爭議。1992年6月10日《大學法修正案》一讀通過，其中規定公立大學校長應經由學校、教育部二層級的遴選委員會遴選產生。其後不久，臺灣大學與臺灣師範大學兩所知名學府的校務會議相繼作成決議，由學校自擬遴選辦法主導新任校長的遴選。由於當時的教育部長堅持應由教育部主導二校校長的遴選，雙方形成對峙的局面。所幸適逢內閣改組，教育部易長，新任部長不再堅持主導。前述二校均先組織遴選委員會遴選出四、五位候選人，再由校務會議投票選出二名人選送交教育部作最後決定。同一年之內，尚有清華大學也由校方主導遴選出新任校長，惟其方式與前述二校不盡相同。1993年底《大學法修正案》三讀通過，「官派校長」從此成為歷史名詞，各大學將陸續以「遴選」方式產生校長。這無疑是我國高等教育史上一項重大的進步。

本研究的目的在探討大學校長產生方式如何從「官派」轉變為「遴選」，包括相關法令的演變、修法過程中的爭議與促成此種轉變的因素，並藉著追溯臺大、臺灣師大與清大三所大學首次自主遴選校長的過程，對一般原則與若干細節加以比較與檢討，期能提供今後各大學遴選校長參考，並為我國高等教育的發展留下紀錄。

第二節 方法與範圍

本研究先經由國內外文獻探討美國與日本大學校長產生的方式及相關理論，並追溯我國大學校長產生方式的演變。其次根據參與國立臺灣師大首次自主遴選校長作業所得與訪談若干臺灣大學、清華大學校長遴選委員會委員的結果，分析比較此三所大學首度自主遴選校長的經過。

在作歷史探究的部分，所參考的文獻除年代較遠的事件之外，盡可能以一手資料為主，如立法院院會與委員會的紀錄、校務會議紀錄、校長遴選委員會會議紀錄與書面報告、參與者（校長遴選委員）訪問紀錄、參與者（校長遴選委員、校長候選人）的口頭或書面報告等。如有不確定之處則作進一步查證。對幾位臺大與清大遴選委員所作的訪問，均在事前約定並全程錄音。訪問時間短者60分鐘，長者約100分鐘。訪問內容均謄寫為文字，部分並應受訪者要求送請過目。臺灣師大校長遴選部分，除了個人全程參與之外，在遴選期間即進行觀察與紀錄。盡可能做到在每次接觸遴選工作時（包括會議與會議以外的相關活動）均能提高注意的層次，並在當場或事後紀錄客觀的事實與主觀的感覺。惟有時不免因極端繁忙而無暇紀錄，只能在多日後就記憶所得補記。

本研究的範圍，在外國制度方面選取美國與日本加以介紹，是因為二者剛好分別採取「委員會遴選」與「選舉」兩種不同的校長遴選方式。日本部分因所能取得的相關文獻較少，僅能就個別大學的規定加以介紹，無法如美國部分提出種種遴選的原則。在國內大學自主遴選的個案方面，本研究僅以臺大、臺灣師大及清大三所國立大學為研究對象，而未包括在相近期間中也完成校長遴選工作的其他公私立大學或獨立學院，如文化大學、屏東技

4 大學校長遴選

術學院、花蓮師範學院等。作此選擇的原因在於其他公立院校是在教育部主導下進行遴選，與此三校由校方主導在意義上差別甚多。而私立大學的遴選雖亦有與過去不同之處，但比起該三所公立大學從「官派」到「自主遴選」的鉅幅變化而言，改變仍然有限。

第三節 重要名詞界定

一、大學：

本研究中，大學一詞指四年制授與學位之公私立高等教育學府，包括大學與獨立學院，亦即我國《大學法》所適用之機構，不包括各類專科學校。

二、遴選：

意指慎重地挑選人才。挑選的方式可採取「選舉」、「委員會遴選」等多種，與政府直接指派(即「官派」)相對。

三、選舉：

本研究中，「選舉」一詞係指由學校成員就合於基本資格的候選人名單中以無記名投票方式挑選人才，票數高者獲選。其方式可能是直接選舉(即「普選」)，也可能是間接選舉(即由各單位選出之代表投票)。

四、委員會遴選：

意指由一成員有限的委員會來廣徵人才，並就候選人之各項條件加以評比後，挑出適當的人選。

附註

註1：林清江，(1992)，我國教師職業聲望與專業形象之調查研

究(第三次)。載於中華民國比較教育學會主編，兩岸教育發展之比較。臺北，師大書苑。頁31、65、69。

註2：Michael D. Cohen and James G. March. (1986). Leadership and ambiguity: the American college president. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press., pp. 45-46.

註3：劉興漢，(1993)，我國臺灣地區大學教師專業自主權之研究。臺北：臺灣書店。頁231-232。

第二章 美國與日本的大學校長遴選

世界各國大學校長產生方式並不一致。美國大學多由校長遴選委員會(presidential search committee)負責，日本大學則多由學校教授選舉產生。本章以美國與日本為例，分別說明「委員會遴選」及「選舉」兩種方式。

第一節 美國

一、校長遴選工作的重要性

美國大學無論公私立均以董事會為決策單位，校長則是執行部門的領導人。董事會最重要的責任就是選擇與任命校長。(註1)美國大學校長並無固定的任期，平均而言，董事會每八至十年要遴選一次校長。(註2)如果董事會草率行事，所選擇的校長不理想，對學校氣氛或校務發展造成負面的影響，便可能要經常更換校長。

大學的發展往往因階段不同，會有不同的需求。如可能因為人口結構變遷而需調整招生政策，或因為財務困難而需要開源募款等。因此，同一所大學前後兩任校長所應具備的條件可能差異甚大。受聘的校長對大學的發展政策是否認同與支持並能全力以赴，攸關學校未來的發展，遴選新校長的工作也就格外重要。(註3)由於前述種種原因，美國大學董事會在校長出缺時，通常會組織一「校長遴選委員會」，由其負責尋找為數眾多的候選人，再由其中挑選出最適當的人選，送請董事會任命。遴選過程相當耗時費力。

二、遴選校長的程序

一般而言，美國大學要遴選一位適當優秀的校長，須經過「網羅」(search)、「篩選」(screen)、「敲定」(select)三大階段。詳言之，學校董事會要先討論學校的需求確定以校長的資格條件，將之公諸於世，不論教師、職員、學生、校友、董事，或是校外人士、均可提名校長候選人。此一公開徵求之舉，目的在集思廣益，以獲取社會大眾對學校的參與及支持，並網羅最大數量的菁英作為校長候選人。(註4)在各方提名眾多入選後，要對候選人進行資格審查與比較，把原先數十人甚或數百人的「長名單」(long list)過濾刪減為大約十人以內的「短名單」(short list)。最後對「短名單」上為數有限的頂尖候選人再作深入審查並與之晤談，從中選拔出最適當的校長人選。由於上述工作相當繁重費力，董事會通常會成立委員會來執行遴選工作。

Appleberry指出，由於遴選程序對於學校的未來影響甚鉅，故程序的設計必須在遴選開始之前完成。雖然每所學校有其特殊的需求，但大部分的專家都同意遴選程序至少應該包括下列要點：(註5)

1. 在遴選程序開始之前，必須審慎評估對學校的需求和所需的領導類型。
2. 董事會應該決定出關於所聘的遴選委員會所具有的代表性特質為何。
3. 遴選委員會應該是指定的，委員會的責任應該明確規定，並且給予充分的資源。
4. 應該訂出遴選程序中的每個步驟和完成的時間表。