

台 港及海外中文报刊资料专辑

# 教育研究

第2辑

书目文献出版社

## 编 后 记

本期选收了台湾高等教育资料二十五篇,香港的教育资料七篇,澳门教育资料一篇。

台湾高等教育的前几篇文章,有助于我们了解其高等教育发展的状况、存在的问题、以及他们对今后的展望。

这期还介绍了一组有关台湾研究生教育的文章,可供关心这方面情况的读者参考。

本期所选香港教育的几篇,着重于现实性较强的问题。其中如《香港教育如何和九七年前景衔接起来》、《杨振宁谈港高教目标》等,对我们研究香港教育有一定参考价值。

## 教 育 研 究 (2)

——台港及海外中文报刊资料专辑  
北京图书馆文献信息中心剪辑

---

书目文献出版社出版

(北京市文津街六号)

河北省南宫市印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

---

787×1092毫米 1/16开本 9印张 230千字

1986年10月北京第1版 1986年10月北京第1次印刷

印数1—5,000册

统一书号: 7201·79 定价: 2.30元

〔内部发行〕

## 出版说明

由于我国“四化”建设和祖国统一事业的发展,广大科学研究人员,文化、教育工作者以及党、政有关领导机关,需要更多地了解台湾省、港澳地区的现状和学术研究动态。为此,本中心编辑《台港及海外中文报刊资料专辑》,委托书目文献出版社出版。

本专辑所收的资料,系按专题选编,照原报刊版面影印。对原报刊文章的内容和词句,一般不作改动(如有改动,当予注明),仅于每期编有目次,俾读者开卷即可明了本期所收的文章,以资查阅;必要时附“编后记”,对有关问题作必要的说明。

选材以是否具有学术研究和资料情报价值为标准。对于某些出于反动政治宣传目的,蓄意捏造、歪曲或进行人身攻击性的文章,以及渲染淫秽行为的文艺作品,概不收录。但由于社会制度和意识形态不同,有些作者所持的立场、观点、见解不免与我们迥异,甚至对立,或者出现某些带有诬蔑性的词句等等,对此,我们不急于置评,相信读者会予注意,能够鉴别。至于一些文中所言一九四九年以后之“我国”、“中华民国”、“中央”之类的文字,一望可知是指台湾省、国民党中央而言,不再一一注明,敬希读者阅读时注意。

为了统一装订规格,本专辑一律采取竖排版形式装订,对横排版亦按此形式处理,即封面倒装。

本专辑的编印,旨在为研究工作提供参考,限于内部发行。请各订阅单位和个人妥善管理,慎勿丢失。

北京图书馆文献信息中心

## 目次

|                    |         |    |
|--------------------|---------|----|
| 台湾高等教育的今昔观         | 司马融编    | 一  |
| 十年来我国大学教育的变迁       | 何福田 叶重新 | 1  |
| 谈当前大专学校教育          | 王式智     | 五  |
| 我国资讯教育现况剖析         | 邵霭如     | 3  |
| 我国大学教育的展望          | 梁尚勇     | 八  |
| 我国大学本科教育的规划与检讨     | 邱兆伟     | 8  |
| 大学行政中的领导问题         | 蔡保田     | 一一 |
| 大学及独立学院的素质及其对经济的贡献 | 林文达     | 一七 |

一所有风格的大学应具备的素质  
 弹性大专教育制度之设计  
 大学教育宜采取讲座制  
 积极发展专科教育  
 简论“讲学自由”  
 我国的博士与博士教育  
 十年来我国的研究所教育  
 台湾大学哲学研究所(系)简介  
 台湾大学外文研究所比较文学博士班简介  
 台湾师范大学美术研究所  
 论中正理工学院博士班  
 理工博士缺多少?  
 大学生的奖惩问题  
 对惩戒制度合理化的一些看法  
 学生惩戒处分与法律救济  
 论大学生的惩处制度  
 大学生心态探讨  
 论台湾留美学生学而不归  
 香港教育如何和九七年前景衔接起来  
 香港教育制度应要考虑适应一国两制港人治港  
 吴家玮教授谈中港高等教育改革  
 杨振宁谈港高教目标  
 徐是雄等谈香港学者协会及专上教育  
 大学生与香港前途  
 香港学运现状与未来  
 东亚大学为社会培育人材  
 补 白  
 在日留学生, 台湾最多  
 香港教署拨款二千万, 电脑教育扩充  
 区来区去, 校来校去  
 城市理工学院院长不赞成设第三大学  
 香港私校与教育政策  
 人才培育不易, 博士师资难求  
 中央大学理学院将试办自由选系

554168

何福田

黄玉清 23  
 林文达 四四  
 林英彦 四五  
 涂怀莹 四七  
 汤成远 四八  
 黄玉清 五六  
 赖盈满 30  
 邱锦荣 33  
 吕燕卿 36  
 陈永玗 39  
 陈永玗 六〇  
 刘福增 六七  
 周百鸣 七一  
 何 民 七四  
 黄光国 七六  
 郑亦狂 八〇  
 杨 复 八二  
 吴康民 八七  
 璇 子 八九  
 黄丽松 九〇  
 杨达夫 九一  
 黄丽松 九四  
 杨达夫 九五  
 黄丽松 41  
 杨达夫 43  
 杨达夫 35  
 四  
 一六  
 四三  
 四六  
 五五  
 六六  
 九四



# 台灣高等教育之今昔觀

司馬融編

高等教育，依據我國學制，區分為大學與專科兩類，大學又分為大學與學院兩種，專科則有二專、三專與五專的區別。兩者雖有相關，但法的依據與宗旨各不相同，大學院校引用的法為「大學法」，專科學校引用的法為「專科學校法」，其宗旨：大學為高深學術之研究，專科為實用專業人才的培養。政府設立大專院校，目的在適應國家建設的需要。依據中西教育史的考證，各國教育制度的演進，同為先有大學，後有小學，然後產生中學。可見高等教育，不管古往今來，在各國學制上，均具重要地位，乃是毋庸置疑的問題。

台灣的高等教育，在光復以前，係日人根據日本學制所規畫，在高等教育機構，計有台北帝國大學，台北經濟專門學校、台中農林專門學校、台南工業專門學校等四所。台北帝國大學，光復後由教育部台灣區復興輔導委員接收改為國立台灣大學，其餘三校由前行政長官公署教育處接收後，將台北經濟專門學校改為省立台北商業專科學校，後改為省立法商學院，嗣併入國立台灣大學法商學院，現屬國立台灣大學法商學院商學系，最近正計畫將商學系四組分別獨立為工商管理、會計、銀行、國際貿易等四系。台中農林專門學校，則改為省立台中農業專科學校，復改升為省立農學院，後歸併省立中興大學農學院，再改為國立中興大學農學院。台南工業專門學校，則改為省立台南工業專科學校，復改為省立工學院，後歸併省立成功大學工學院，再改為國立成功大學工學院。當時又鑒於本省中等學校師資缺乏，乃籌設省立師範學院於台北，後改為省立師範大學，復改為國立師範大學。

日據時代台灣高等教育學制，與我國迥異，光復後由前台灣省教育處遵照教育部規定，將大學修業年限從三年改為四年，並參酌台灣實際

情形，除奉准設立大學先修班外，且在省立師範學院內，設置一年制及四年制專修科，一年制專修科入學資格：為舊制專門學校或高等學校畢業或大學修滿二年課程者。四年制專修科入學資格：為舊制五年中學畢業。因光復之初，各校尚留用部份日籍教師，後因該類教師奉令遣送回國，師資一度奇缺，前教育處曾派專員駐滬甄聘，各院校長亦赴各地延請，師荒問題，陸續解決。嗣後且增加待遇，提高素質，並比照公務員職務加給辦法，視學歷與工作之繁簡，規定省立學院院長支給百分之五十，教授百分之四十，副教授百分之三十，講師百分之二十，助教百分之十，以安定教師生活。

至於學生，在日據時代，本省籍青年，有機會受高等教育者甚少，光復後，特考選公費生百名，保送入內地專科以上學校就學，藉以溝通省內外文化，加深本省籍學生對內地之認識，並為獎勵清寒優秀子弟，除省立師範學院全部公費外，另在省立各學院設置公費名額，以提高各學院程度，茲就民國三十五學年度統計資料，列表提供參考：

民國三十五學年度台灣大專院校概況分析表

| 學校名稱   | 教職員數 | 班級數 | 學生數   | 經常費       | 備註                  |
|--------|------|-----|-------|-----------|---------------------|
| 省立師範學院 | 一四七  | 二五  | 五五五   | 三三〇、二五〇〇  | 「台大未計算在內。           |
| 省立工學院  | 一七六  | 一九  | 五三八   | 三二八、八九〇〇〇 | 參考中華民國卅六年十月「台灣教育要覽」 |
| 省立農學院  | 八九   | 九   | 二六二   | 二二九、三〇〇〇〇 | 台灣省政府教育廳編           |
| 共計     | 四三二  | 五一  | 一、三九五 | 二、一〇一、〇〇〇 |                     |



民國三十四年九月，日本無條件投降，十月二十五日，接受戰敗國本代表前台灣總督安藤利吉的投降，使陷落了五十一年之台灣，又復為中華民國的一省，此種光榮，決不是僥倖而致。台灣光復後，台灣省教育處，依據當時「行政不中斷，工廠不停工，學校不停課」的三大原則，取銷皇民化教育，並改革學制，進行接收，致高等教育，能逐步實施，且於省立台中農專附設中等學校博物師資專修科，省立台南工專附設中等學校理化師資專修科，以應中等學校師資之急需外，並於三十五年度正式成立台灣省立師範學院培育中學各科師資，使中等教育與高等教育相映成輝。可是抗戰復員不久，戡亂剿共又起，政府為保存道統，乃忍辱負重，播遷來台，根據統計，在三十九學年度之大專院校僅有七所，計大學一所，獨立學院三所，專科學校三所，及大學附設之研究所三所，學生共六千六百六十五人。當時高等教育的重心，多由台灣省教育廳掌管，為適應戡亂建國的需要，台灣省教育廳乃於三十九年四月，曾發布「台灣省非常時期教育綱領」，規定高級中學一律加授三民主義，四十一年四月，台灣省教育廳在台北市召集全省各級教育主管舉行會議，研討進行各種改革方案之具體辦法，發布施行，其方案如次：(一)各級學校加強民族精神教育實施綱要。(二)台灣省各級學校加強生產訓練及勞動服務實施綱要。(三)台灣省各級學校課程調整辦法綱要。(四)策勵台灣省教育人員推行各種方案辦法。此外推行「文武合一教育」。

「提倡生活教育。」「發展科學教育。」等，均為遷台初期的重點工作，但以中等學校為實施方案之中心。此期高等教育，為順應國際趨勢，接受美國援助，擴充學校，增設科系，充實設備，並遴選教師出國進修，風氣為之大開。先後奉准設立之大專院校，至七十三學年度為止，計有大學十六所，公立九所，私立七所。學院十二所，公立六所(包含國立台灣工業技術學院。)私立六所。專科七十七所，公立二十一所，私立五十六所。總計公私立大專院校一百零五所，以台灣土地面積與人口而論，有如此多的大專院校，在數量上與世界各國比較，已不算少，如從質量上而言，亦不至於落後。惟高等教育，屬學術性的研究，雖然本省高等教育，在質量兩方面，均有顯著進步，如從世界科技觀點而言，則又踴乎其後，是以高等教育之發展，有如「逆水行舟，不進則退。」

「須得時時重研究，處處求發展，期能趕上世界先進國家，與其並駕齊驅，才是一種正當途徑。為免文字敘述冗長，乃就現有大專院校概況，列表介紹如次：

民國七十三年度台灣大專院校概況分析表

| 計 共            | 科 專           |       | 學                                          |             |        |       | 大    |  | 大專院校數 |
|----------------|---------------|-------|--------------------------------------------|-------------|--------|-------|------|--|-------|
| 105            | 77            |       | 28                                         |             |        |       |      |  |       |
|                |               |       | 院                                          |             | 學      |       | 學 大  |  |       |
|                |               |       | 12                                         |             | 16     |       |      |  |       |
| 29,102         | 員 職           | 員 教   | 員 職                                        |             | 員 教    |       | 教職員數 |  |       |
|                | 3,946         | 8,903 | 6,000                                      |             | 10,253 |       |      |  |       |
|                |               |       | 院 學                                        | 學 大         | 院 學    | 學 大   |      |  |       |
|                |               |       | 1,704                                      | 4,296       | 1,856  | 8,407 |      |  |       |
| 8,574          | 4,279         |       | 科 本                                        |             | 所 究 研  |       | 班級數  |  |       |
|                |               |       | 3,588                                      | 士 碩 士 博     |        |       |      |  |       |
|                |               |       |                                            | 553 154     |        |       |      |  |       |
| 395,153        | 216,165       |       | 科 本                                        |             | 所 究 研  |       | 學生數  |  |       |
|                |               |       | 169,341                                    | 士 碩 士 博     |        |       |      |  |       |
|                |               |       |                                            | 8,427 1,220 |        |       |      |  |       |
| 26,272,423,000 | 9,370,989,000 |       | 16,901,434,000                             |             |        |       |      |  | 經 費   |
|                |               |       | 本。統三民數本<br>計年國字表<br>簡教七根<br>版育十據<br>所<br>列 |             |        |       |      |  | 備 註   |

本表所列數字根據民國七十三年教育統計簡版。

根據以上民國三十五學年度與民國七十三年度教育統計數字比較，高等教育概況，從量的方面顯示，實有驚人性的發展，在質的方面，也

有突破性的進步，非特國人驕傲，國際亦列為文化開發性的國家之一，在此短短的三十八年中，高等教育的校數，由四所增至一百零五所，教職員數，由四一二人增至二萬九千一百零二人，班級數由五十一班增至八千五百七十四班，學生數由一千三百七十五人，增至三十九萬五千一百五十三人，經費由玖佰壹拾捌萬零貳佰陸拾元舊台幣，增至貳佰陸拾貳萬柒仟貳佰肆拾貳萬叁千元新台幣。基於以上因素，可見台灣的高等教育，今非昔比。但以發展神速，而潛伏的問題，亦層出不窮，茲就其要者，再舉數端如次：

一、大專院校成了出國留學的橋樑：大學院校在研究高深學術，專科在培養實用專才，目的在為國育才。惟近年以來，因國內就業，人浮於事，父母期望，成龍成鳳，因此畢業學生，一出國留學，即少賦歸，形成了楚材不為楚用，而成為楚材晉用。若不設法消弭這種觀念，堵塞這種漏洞，長此以往，則高等教育中的大學院校，變成了成品的加工區，其為害之深，將無法予以估計。

二、大專院校熱門與冷僻科系資奇缺：我國高等教育師資，向無專門培育機構，台灣光復後，因戡亂建國，主管教育行政機關，始注意及此。自民國四十三年起，首准政大復校，先從研究所開始，嗣後各大專院校，紛請設置研究所，截至七十三年度止，研究所設博士班者，計一五四班，設碩士班者，計五五三班，可是每年培育之人才，尚屬有限，尤其熱門科系中，如電機、電子、機械與資訊等科系，仍感求過於供，常有挖腳現象發生，如賴歸國學人補充其數，更有鳳毛麟角之嘆。

三、高級知識份子過剩，基層人員不夠：自九年國民教育實施後，國民就學機會普遍提高，又因我國採低學費政策，學雜費不高，國民自國民中學畢業後，求實用者，可直接投考五專，或由高中畢業投考二專與三專；想深造者，可投考大學院校，因此大專院校畢業人數，每年增加。而高級知識份子，也跟着增多，形成頭重腳輕，城市人浮於事，鄉村事浮於人，使基層勞力，太感缺乏，每年春耕秋收，尚須發動部隊士兵助耕助割，以補基層人力不夠。

四、女性知識程度提高，影響婚姻生活：我國傳統習慣，重男輕女，自台灣光復後，民主憲政實施，男女受教機會平等，而女性大專畢業學生

，又毋庸參加預官訓練，且女性又較男性早熟，而工商社會的男性，又倡導獨立經濟，多主晚婚，形成兩性知識層面不同，學位差距不等，致擇交不易，擇偶更難，因此電視節目中，出現「我愛紅娘」，與「愛之橋」等節目，大為宣揚，廣為撮合，可是女性習性保守，主動者少，被動者多，成功機會仍然不多，此問題非常嚴重。曾記得某大學校長，主張大學某些系所，限制錄取女生，尚不為社會所諒解，及今思之，個人認為主管教育行政機關，實有加深研討之必要。

五、高資低用浪費人力與財力：古人所謂：「人盡其才，地盡其利，物盡其用」，乃適才適所之意。今日社會進步，國民富有，其欲望也隨之而升，學生投考大專院校比例，也日益增加。當其畢業以後，常感學非所用，就業困難，上焉者勉強就業，下焉者難於棲枝，因此不能不降格以求，形成人力物力之浪費，譬如上年度二職等考試，最初預計七五五人，後因報考者十萬餘人，以此懸殊的錄取率，實在令人咋舌，最後不得已，乃增加名額，加倍錄取，其結果尚有大學本科及研究所畢業的學生，參加該項考試，而有未被錄取者，此即人力與財力之浪費。

六、高低學費政策應求兩全：根據一般輿論，私立大專院校校長及學者專家，多主張高學費政策，教育行政主管，多主張維持現行低學費政策。此問題雖爭論已久，而結果毫無，若憑心而論，各有短長，並非低學費政策，即可都能進入大專院校，也非高學費政策，即可堵塞走入大專院校之路。因時代是進步的，青年是有遠大抱負的，凡是得不到的東西，越是想得，當其得到後，又未必滿意。因此我認為去年二月二十八日中國時報社論的三點主張，其大意如次：（一）分年提升高等教育經費，用以充實教學設備，及改善教師待遇。（二）對於清寒子弟，可以多設獎學金，即以高學費之一部分，作為獎學金來源。（三）政府如堅持低學費政策，可讓國立大學採行低學費辦法，甚至免費亦無不可。按以上三點主張，平和落實，似可採擇一試。

七、國家與社會無力負擔過多的大學及大學生：大學多，所需經費多，大學生多，所需就業機會多，此兩者有相輔相成的關係，如果經費不夠，則教學設備簡陋，教師待遇菲薄，必將影響研究與學習的品質，其所培育出來的人才，難免有劣品質之議，將來進入社會，乃有一百無一用

是書生」的感嘆。此不獨有損人格的尊嚴，而且有害心理的健康。當今之計，不論開放設校，或增設院所系科，均應顧及國家與社會的能力負擔，為百年大計，作長期的考慮。

「開放專上私校設立，有助高等教育之發展：筆者至此，欣見本年四月五日各報之刊載，並據聯合報首條新聞摘錄如次：「私立學校新設申請案件凍結十三年後，行政院院會昨天決定，依據國家建設人力需求情形，有條件開放，受理民間申請設立工學院、技術學院、醫學院、二年制商專和護專，以及五年制工專，教育部將會同有關單位儘速成立審議委員會，對新設私校進行審查。」此種明快決定，是有助台灣高等教育今後之發展。惟高等教育中之「行政組織」、「大專銜接」、「學術研究」、「師資培育」，與「課程編制」等，似應藉此開放機會，配合國家建設，時代需要，來一次劍及履及的手法，痛下決心，去蕪留菁，使高等教育更上層樓。

總之，大凡問題之研究，欲求深入而有效，最好的方法，是用「對比法」，或「比較法」。俗話說：「貨比貨，買不錯。」因為有對比，才能分出高低，因為有比較，才能顯示優劣。以上表列各種統計數字，乃是一種最實際、最正確的答案。回憶光復之初：（一）當時大學院校無研究所之設置，亦無夜間部之設立，更無所謂碩士班與博士班之區分。（二）當時無財團法人所設的私立學校，也無教會籌辦的私立院校。（三）光復之初，因電子工程設備簡陋，電子觀念未普及，更無電視與電腦教學。四餘如地球物理、太空科學、塑膠加工、畜牧繁殖、花木培育等，都是近十餘年來的新理想、新教學與新產品。若非高等教育進步，在工農等方面，何能有如此顯著的成就，又何能成為今日美國第八大經濟夥伴。因此說：今後的高等教育，更應加強其教育方針，並應從基礎教育紮根，中等教育開花，高等教育結果，才是一種正當的途徑，是耶！非耶！尚祈高明指正。

（作者現任中國工商專科學校校長）

（原載：台灣教育一九八五年 五月号 一——三，五頁）

## 日本大學外國學生 我國人數最多 最近半年內達一千餘人

〔中央社東京廿三日專電〕日本法務省昨天發佈的統計數字顯示，在去年十月初到今年三月底這段期間，進入日本大專院校就讀的外國學生，以中華民國的一千七百零一人為最多。在這六個月當中進入日本高等學府就讀的外國學生，總共有四千四百七十八人。其中韓國學生佔一千五百人，僅次於中華民國居第二位。據法務省消息人士說，有許多韓國學生其實是前來日本的夜總會和酒吧裡工作。一名消息人士說：「很可能有許多韓國人持學生護照前來日本，却在夜總會和酒吧工作。」韓國政府於去年十月停止核發護照，給前往外國從事這類工作的國民。消息人士說，因此有許多想到日本擔任女侍的年輕女性，可

能用學生身分入境。法務省發佈的統計數字，並未包括在上述期間，進入其他學校就讀的外國學生人數，這些主要在日文學校學習日文的外國人達到三千九百九十一人。日本的外國學生約有兩萬一千人，其中有八千多人，來自中華民國，剩餘的一萬三千人，分別來自韓國及另外六十五個國家。

（原載：中央日報〔台〕一九八五年六月二十四日第四版）



# 談當前大專學校教育

王 式 智

## 一、前言

自民國三十八年多政府播遷臺灣，三十多年來，臺灣地區的政治、軍事、財政、經濟、文化、教育各方面，都有長足的進步。特別在經濟方面，發展尤為迅速，已經創造奇蹟，震驚世界，譽滿全球，被舉列為亞太地區的四條小龍。

經濟與教育乃是互為成長的。當我們從事於經濟開發的時刻，如果沒有大專學校供應具有水準的科技人才，國民中小學供應源源不斷的作業員，我們的經濟是不可能飛躍發展和創造奇跡的。反過來說，如果不是三十多年來，我們的經濟飛躍發展，創造奇跡，使得絕大多數的家長生活富裕，有能力送其子女進入小學、中學和大專學校，我們又那來這麼多數量的小學、中學和大專學校的畢業生？

我們的經濟發展雖然正在創造奇跡，但如何由勞力密集的工業走向技術和資本密集的工業，仍將是我們當前最重要的課題。正如經濟發展一樣，我們的教育在進步中亦會出現問題。僅就當前的大專學校教育而言，雖然一直都在飛躍的進步之中，亦發生有若干現象，需要我們結合多數人的智慧，面對現實，審慎檢討，謀求改進。

## 二、數量的飛躍擴充

首先是三十多年來，我們的大專學校，不管是學校、教師和學生，在數量上都會有飛躍的擴充。目前臺灣地區每千人口就讀各級學校的比率已經超過百分之二十五。換言之，臺灣地區的人口四個人中就有一個是學生。以言教育發達的程度，已可直追美、日、英、法、德等國家。而高中畢業生的升學率，竟然高達百分之八十二，超過了英法德三國。美日英法德都是經濟開發了的國家，國民每年平均所得超過了一萬美元或接近一萬美元。而我們呢，每年國民平均所得不過二千五百美元，約當這五個國家的四分之一，接近三十年前的美國。我們要問：這一種數量上的過份擴充，是不是表示我們教育上的進步，已經超前了經濟上的發展？

近幾年來，我們的大專學校畢業生已經感到尋找工作的不容易。很多因謀職困難，而降格以求，參加本來應該是中學畢業學生報考的考試。也有很多到銀行屈就最低級的職員，到國民小學充當代課教師，甚至有去擔任村里幹事的。部分大專學校畢業學生則出國深造，滯留不歸，回國以後恐怕找不到適當的工作，亦是原因之一。這

些現象是否昭示：當前某些大專學校的科系，其數量的擴充已經超過了經濟發展和社會建設的需要？

民國十五年北伐成功，舉國從事於黃金時代的十年建設。這期間，經濟發展，教育進步，而教育的進步又超前了經濟的發展。積聚到二十五年前後，大專畢業生超過了當時社會的需求，竟至有接近半數，都難找到工作，憂慮畢業即失業，給當時的社會，形成最熱門的話題。也使得當時的國民政府，不得不想辦法設班收容，實施就業輔導，一直等到對日全面抗戰開始，問題始獲解決。現屆七十年齡的人士，如果回想當時的情形，或能記憶猶新。

教育和經濟原本是互為影響的。經濟的發展造成社會的繁榮，使得做父母的有能力容許其子女進入學校。教育的進步也使得學校能夠提供足夠的經濟發展和社會建設的人才。等到經濟的發展到達某種程度，造成社會更好層面的繁榮，做父母（家長）的財力也就愈益優裕，加上望子成龍望女成鳳的心理，莫不希望其子女能夠進入更高等級的學校，教育進步的脚步就要加大加快。勢所必至的，從此時開始，教育進步的步伐就將要超越經濟發展與社會建設的需求。

當前臺灣地區經濟發展和教育進步的狀況，會不會重演民國二十五年前後的景象？我們對於今後五年、十年、二十年經濟發展和社會建設的人才需求，能不能作出比較可靠的預測或評估？除去新興的正在迅速發展中的科系，應不應該依據人才需求預測或評估，作出煞車或裁併決定？

### 三、素質的未能提高

偏重於數量的飛躍擴充，必然的要以素質的未能提高為其代價。

這些年來，大專學校新生的錄取分數，始終出現盤旋的姿態。這表示，我們當前的大專學校並沒有獲得比過去更高水準的入學者（新生）。如果再從教師陣容、圖書設備、研究風氣以及教學行政等方面來論評，更足以解釋當前大專學校畢業生的素質未能大幅度的提高，不是沒有原因的。

這些年來，臺灣地區的大專學校不斷的在擴充，升格、增系、增科，進步神速。這就容許高比例的高中生進入大專學校，結果是若干學校收容了較低水準的學生。某一階段大幅度的增校、增系、增科，造成對於教師的迫切需求的壓力，使得很多的中學教師，能够進入大專學校，由講師而副教授而教授。由於學生人數的擴增，圖書設備短時期勢將趕不上教學的需求，落後和不足的現象，非常普遍。更由於招生員額的放寬，差不多所有大專學校都在實施每教授班五十學生的大班級（甚至合班上課）制度；講課時教師難於週全照顧學生，教學也就變做了單向道；學生的

質疑問難，幾成絕響。加上實施有年的超支鐘點費的規定，似乎在默認教授、副教授、講師的每週工作就是上課八、九、十小時，輔導研究，可以不聞不問。

影響最嚴重的，還是少數大專學校表現出市儈的辦學方式。竟然派出教師到「會上課」，自甘淪為家教中心。竟然可以在國內辦理留學，美其名為中×合作。竟然收繳了學生的電腦實習費，却讓電腦另作安排，不使學生上機。甚且刻意少聘專任教師，大量延用兼課教師，因為後者的鐘點費祇及前者薪給的二分之一。在當前的環境裏，私立學校不得不重視財務調度，講求行政管理，和節約開支，當然亦是可以理解 and 值得同情的。但是，如此的利字當頭，走火入魔，又怎能培養優良學風，替國家造就堂堂正正的從事經濟發展和社會建設的人才。

要扭轉數量的擴充轉而為素質的提高，根本之道，還是提高入學學生的水準。也就是說，目前百分之八十二的高中升學率恐怕是太高了些。我們的國情並不完全相同於美國，何不參考歐洲大陸國家的作法，將高等教育肯定為人才教育，祇有高水平之合格學生，聰明而勤奮的，才容許其入學！我們似宜要從逐年降低高中畢業學生的升學率 and 加強高中學生在學的淘汰率，齊頭並進。今後的教育經費增加，亦應該朝着提高學生素質的方向，而不再或僅以少數目的用在數量的擴充上面。當然，慎選優良師資，增添圖書設備；重視師道尊嚴，培養優良學風；倡導小教授班制，每個教授班不得超過學生三十五人；教師於上

課之外，還須自動自發的輔導學生和從事研究，亦是當務之急。至於如何去糾正少數學校的市儈作風，則更有待教育行政當局的鐵腕和社會輿論的制裁。

### 四、私校的合理收費

近幾年來，國立和私立大專學校學生每年應繳的學雜費都由教育行政當局統一規定。由於國立大專學校學雜費的收入，都是轉繳國庫；學校的經常支出，另由國庫撥給。所以國立大專學校對於學生繳納學雜費的多寡，並不感覺有切身的利害。私立大專學校的情況則完全不同。絕大多數學校都是依賴其所收繳的學生學雜費，作為其全年支應之需。差不多所有私立大專學校都認為每年的學雜費訂得太低，因而提出高學費的呼籲。民意代表和公眾輿論則多數傾向於繼續實施低學費，藉以惠惠低收入家庭的子弟。教育行政當局可能是由於民意取向，巧妙的提出「合理學費」的通詞。

問題是：合理的學雜費應該怎樣去訂定？私立大專學校的學雜費是否必要釘住國立大專學校的二點五至三倍？

先說國立大專學校的收費。在美國，中南部州立大學每年收繳學生的學雜費不過一千元美元，而東北部的私立大學每年收繳學生的學雜費却有超過一萬美元。為什麼美國公立大學可以有十倍的差距，而我們就不可以超過三倍？

實在說來，大專學校是人才教育。國立的大專學校，可以收費，也可以不收費。因為不是義務教育，當然可以向學生收取學雜費。人才是國家的瑰寶，如果不收取學雜費，藉資獎勵聰明而好學的青年精英，對於個人與社會，都有好處，這又有什麼不可以？至於私立的大專學校，我們

認為教育行政當局有權力也有責任替其規劃合理的學雜費。

什麼是合理的學雜費？照道理說，每一學生的教育成本，減去已有的確定的財源，就應該是向學生收繳的合理的學雜費。

據說：目前某一個國立大學每一學生的教育成本是九萬元，而一般私立大學每一學生的教育成本却沒有超過三萬元的。很顯然的，當前一般私立大學的低數字都是由於完全依賴學雜費收入而出諸的迫不得已！

尋找出一所標準的國立大學每一學生的教育成本。這數字，減去每一學生可能分攤到的政府給於私立大專學校的補助費和私立大專學校自籌的設備費，就應該是每一學生需要繳納的合理學雜費。如果我們同意這一認定，教育行政當局每年訂立大專學校的學雜費就不致漫無標準了。而且，教育行政當局似宜要有不分國立私立都是國家培養人才場所的開闊胸襟，向財政部門協調爭取，做到今後每年都能撥出相當數目的經費用來補助私立的大專學校。其分配，可以依學生人數，亦可以依教授班數，最好是依各該學校專任的合格的講師以上的教師人數，作出合理的決定。這個辦法，可以促使私立大專學校多聘專任合格的教師，造成各該學校的迅速進步。至於如何確實督促私立大專學校自籌設備費，那就更需要教育行政當局的嚴格監督與輔導。

## 五、辦學的績效評鑑

教育行政當局對於所屬國立和私立的大專學校，自須經常派員考查其辦學的績效，評定其成就和缺失，作為督導各該學校下一階段努力改進的指針。這個評鑑工作，通常都是交由督學負責，並且每年視導一次。這些年來，教育行政當局也許為期更深入的瞭解各個大專學校的辦學績效

，分開公立、私立；大學、三專、二專、五專；並依文法、商、理工、農醫、藝術的類別，曾經組成大規模的考查團體，每隔三年，到各校實施一次比較徹底的嚴格的評鑑。

到目前為止，這一種大規模的徹底的嚴格的評鑑，對於各個國立和私立大專學校都是確有助益。特別是對於少數師資不良和設備落後的學校，更發生了猛烈刺激，有着鼓勵其急起直追的作用。

這一種評鑑的方式，亦有可以評論。我們知道，評鑑一個人和一件事不是容易的事情。由於共事、交往和情面的介入和作用，往往影響了結果的公正。魏晉南北朝九品中正制度的失敗，造成上品無寒門，下品無勢族，就是很好的借鏡。目前參與評鑑的委員，絕大多數選自各大學。姑不論這樣的長期的調用各大學的教授，勢將影響其原有的崗位的工作；當他們就其負責部門估量被評鑑單位的辦學的績效時，能够絕對避免去感情和偏好的影響嗎？何況，各個學校的歷史有長短，基礎有厚薄，長於此而薄於彼者，所在多有；要想排比其高下，更是談何容易。下筆之際，更要顧慮。明確恐將招致反感，抽象又嫌空洞浮泛。更重要的，還是對於評鑑結果的運用。優良的單位應該給予怎樣的獎勵？較差的單位應該給予怎樣的懲處？需要改進的事項應該怎樣督導使其能在規定的期限內確實改進？否則，像這樣大規模的動員人力，耗時費財，又有什麼意義！

評鑑國立和私立大專學校，原本是督學的正常工作。正常的做法，應該增加督學的人數，審慎設計視導的方法和技術，使能公平、公正、公允的評估各個學校的辦學的績效。再加上適時適切的輔導，藉以促成各個學校的更大進步。

為要謀求對於各個大專學校獲得更深入更全

面的瞭解，每隔三年或五年臨時組織一個大規模的考查團體，舉辦一次徹底的嚴格的辦學績效的評鑑，亦無不可。但是，評鑑的人選，必須審慎。評鑑的方式，必須研究。評鑑的技術，必須講求。總要達成公正、公平、公允。做到沒有人會對評鑑的結果發生懷疑。當然，每一次的評鑑結果，更應該迅速的作為行政督導的重要運用。

## 六、總結與建議

從前面的敘述，我們很自然的將引發出如下的疑慮：第一，自政府播遷臺灣，三十多年以來，我們在教育方面的進步有沒有超前經濟方面的發展，以致在可以預見的將來，大專學校畢業的學生，供過於求，會出現所謂畢業即失業的現象。第二，我們應否將大專學校教育努力的方向，從數量的擴充轉變為素質的提高，今後增加的教育經費，大部分應否轉用於提高教師待遇，擴增圖書設備和策劃小班級的教學制度上？第三，為提高私立大專學校的教學水準，應否由政府編列預算給予補助或獎勵，復宜督促其自籌設備費？並且參照國立大專學校的成本，計算出私立大專學校的合理的學雜費？第四，為考查國立和私立大專學校的辦學成效，所謂評鑑需否交由督學統一辦理？如果仍然需要每隔三年或五年舉辦一次大規模的嚴格的徹底的評鑑，需否對於評鑑委員的人選，評鑑進行的技術，作出套更完善的規劃，以期評鑑方式更公正，評鑑結果更有用？

這些疑慮，大部份都不是國立和私立大專學校所能自行解決的。這一切，可能都需要教育行政當局的英明決策。我們希望大專學校工作者和社會人士能够重視這些疑慮，展開討論，務期撥雲開，晴空萬里。更希望教育行政當局能够以開闊的胸襟，卓越的識見，堅強的毅力和敢於擔當的勇氣，接納討論意見，審慎研究，趕快作出政策性的決定。

# 我國大學教育的展望

梁尚勇

隨著經濟的繁榮，人口的增加，與國家建設的需要，我國的大學教育，近一、二十年來，已有顯著的擴充與成長。對於國家的建設工作，無論在人才的培養或意見的參與上，均有相當的貢獻與積極的表現。但是，由於我國仍屬經濟開發中的國家，社會結構的改變尚未定型，尤其我國的文化傳統與西方不同，而又面對大陸中共對我們的威脅，我國大學教育的發展在這些因素直接或間接地影響下，乃難免遭遇到一些不易克服的困難，有待我們努力。綜而言之，有下列四個問題：

## 大學功能的優先性問題

一般說來，大學的功能有三：教學、研究、與社會服務。在歐美先進的國家，很多具有規模的大學已能有效地將這三個功能充分發揮，並使之相輔相成，相得益彰。但是，在開發中的國家，由於受到人力與物力的限制，這三個功能却難以兼顧，同時策進。若勉強為之，三者中必受到傷害者，而以教學功能首當其衝。尤其我國的大學教育乃是一種包括身心發展的全人格教育，與歐美大學之偏重智育不完全相同，大學教師除授業、解惑外，尚負有指導學生做人做事的所謂「傳道」的責任。因此，就我國的大學來說，教學的功能實具有更深一層的意義。固然，大學為一研究高深學術的機構，教學與研究二者本不可分，

而創造性的教學更須以不斷的學術研究為其先決條件。此所以大學教師升等必須提出合格研究論文為依據。惟近年來，由於受到歐美大學教育觀念的影響，過分強調研究，復因待遇偏低及種種實際的因素，大學教師漸有輕教學而重研究的傾向。對於服務及推廣工作之興趣亦較過去為濃。在這種風氣之下，教學工作難免不受影響，而肯花時間多與學生接觸、指導學生者更日益減少。但大學畢竟為一教育機構，指導學生，授業解惑仍應為大學教師的主要任務。能够培養出優秀的大學生乃是一個大學對國家社會的最大貢獻。因此，如何在重視學術研究的風氣下，建立教學功能優先性的共識，似值得研究。同時，對於肯指導學生，經師而兼人師者，如何予以實際的鼓勵，亦應是一個值得重視的問題。

## 人才培養的重點問題

大學為造就追求真理、研究高深學術的專家學者的機構，亦是培養國家建設所需高級人才的場所，二者的教育目標常相一致，並不衝突，但有時却有輕重緩急之分。大致說來，經濟已開發的國家，社會富裕安定，多以前者為其大學教育人才培養的目標，能够配合世界學術研究的需要，多方培養為整個人類謀福祉的專家學者。但在經濟開發中的國家，却限於資源，只能以後者為其大學教育人才培養的重點。此一看法，早為社會所接受，予以認同。惟



什麼是培養國家建設所需高級人才的教育呢？則看法未盡一致。歸納地說，就是究竟應是純粹人力導向或尚應兼顧人文導向的問題。人力導向的教育乃以教育投資觀念，人力供需分析，及教育報酬率等為依據所發展出來的教育理論。根據這種理論來辦大學，固然對發展國家經濟有幫助，但經濟發展是否即等於國家建設呢？從今日社會上道德敗壞、犯罪充斥的現象，即知其答案。因此，真正的國家建設尚需要社會建設與精神建設的一面。相信當前我們社會所需要的，一種基於人性尊嚴的價值觀及合於理性的人生觀實較任何經濟理論或科學技術為迫切。一個社會，如果缺乏這種以人文思想為基礎的價值觀及人生觀，經濟的發展，雖然帶來了繁榮，亦帶來了災害，未必是國家社會之福。一個擁有這種價值觀與人生觀的社會，其經濟的發展必然更為快速，因為它們帶來了經濟發展的有利條件。然而，經濟建設與社會建設及精神建設均為國家建設的一部分，大學教育既負有培養國家建設高級人才的責任，則如何在系科的設置與教育的內容上達成此一目的，還需要大家進一步的研究。

## 大學發展特色的問題

近三十年來，因人口增加，社會安定、經濟繁榮，我國大學教育的擴展至為快速。惟由於發展的過程並非是完全有計畫的，各大學無論是舊有或新設，均朝向綜大合學的目標發展，其結果乃造成不少人力與物力的分散與浪費，對於大學教育的素質，亦有不利的影響。譬如，就國立大學來說，由於歷史與師資的關係，有些原來確有其特色，但現在擴展的結果，系科雜陳，特色減少，甚至已難再表現出來。就私立大學來說，更是以求「大」為目標，看不出各校間有何真正不同的特色。基於我國目前仍屬經濟開發中的國家，財力有限，而大學教育需要大量投資，尤以理、工、醫等自然學科為甚，實以能集中使用，發展各校特色為宜，俾達到經濟有效運用的目的。至於人文社會學科，雖然所需投資較少，但優良師資仍然缺乏，如欲造就真正人才，亦以發展少數具有特色的學校，集中培養為

宜。否則因師資缺乏，各校無法自行解決，必然求之他校，造成大量兼課教師，教學效果自然無法提高。此外，公立與私立大學之間，亦宜各有其發展的特色，以配合我國現階段經濟、社會的條件。去年教育部李部長接長後曾表示：「今後公立大學應以發展研究所教育為重點，私立大學應以發展大學本科教育為重點。」確是很有見地的看法，令人欽佩。總之，以臺灣地區的經濟、社會，與地理環境來看，大學教育應配合國家建設需要，有計畫地發展各校特色。大致說來，除臺大有其歷史因素及特殊需要外，其他大學均無發展為無所不包的綜合大學之必要。

## 組織與管理彈性的問題

在行政上，我國的大學教育為教育部的職掌之一。大學教育政策所依據的社會公意則透過立法院行使立法權表達。由於這種表達方式均屬間接或原則性的，故教育部對於大學的管理與運作能發生較大的影響力。這種制度的優點是大學教育能與其他性質的教育密切配合，亦能與政府其他部門的行政互為支援，符合國家的總體利益。其缺點則是公意不能直接向大學表達，大學亦不能迅速地滿足社會的需要。教育部對大學的統一管理使教育部對社會所負擔的學術責任太重，甚至超過教育部所能負擔的程度。而大學則因統一管理，不易有特色的發展，缺乏理想性。這種情形教育部並非完全沒有體認，不久前教育部修訂學位授予法，將博士學位自國家授予改為由學校授予即其明證。至於歐美國家的大學，由於歷史背景的差異，其情形有與我國不甚相同者，即大學除由代表公意的董事會決定政策外，享有極大的自主權，政府對大學的學術水準不負任何責任。一個大學的學術地位完全由社會的評價決定。惟歐美社會對一個人的大學學位與其公共事務能力，尤其關係社會安全福利的專門職業的執業能力畫分得很清楚，後者是必須另經考試合格，始能取得其執業資格的。我國雖然亦已建立類似的考試制度，但在社會的觀念上却不似西方的真確明晰，此所以我國有文憑主義的問題而西方則無。因此，就我國來說，學術水準與學位名器尚需一較具



從以上對當前大學教育問題的分析，可以看出今天我國的大學教育，由於客觀環境的需要，實賦有下列幾點任務：

(一)肯定大學具有教學、研究與社會服務三個功能，惟教學的功能應有其優先性，以達成授業、解惑及指導學生建立健全的人生觀與價值觀的全人格發展教育。

(二)鼓勵研究，以提高學術水準，惟研究應以促進創造性的教學為優先目標。

(三)人才的培養應以配合當前國家建設的需要為重點，惟所謂國家建設，除經濟建設外，尚應包括社會建設與精神建設。

(四)精神建設應以傳統文化的人文思想為基礎，以人文精神之重建為目標，使大學生具有文化的使命感，以發揮國家民族的精神活力。

(五)為使國家資源作更有效的運用，各大學應有計畫地發展其特色，以造就國家所需真正人才。

(六)建立嚴格合理的大學學術及行政的評量制度，作為教育部對大學行政管理逐步彈性的依據，俾各大學能發展特色，表現理想性。

公信的力量來維繫。希望完全由社會對大學的學術水準作評價，尚須有待時日。據上所述，今天我國大學教育的管理形態實優缺互見。如何能在現行教育行政制度下，發揮優點，改進缺點，應是一值得研究的課題。個人淺見不妨採行法國的辦法，在教育部內設置一大學教育（或高等教育）諮詢委員會，以實際從事大學教育具有代表性的人士組成之，作為對教育部的建言單位，並協助擬訂（或修訂）有關大學教育的各種法規。對於各大學則建立合理及合格的評量制度，訂定客觀標準，凡表現良好者即逐步增加授權，以期管理彈性化，各大學能發展其特色。譬如，個人過去曾撰文建議，教育部對私立大學的收費不必作嚴嚴之限制與規定，凡在專任合格教師與學生的比例，每一學生平均藏書量及平均實驗設備數量等具體項目上，有顯著改善及提高者，即可在一定範圍內，同意其增加收費。如此，私立大學便可各照自己的理想去辦，辦出不同的風格與類型來，而社會大眾亦可各依自己的條件與需要，選擇適合自己的大學教育。有人擔心這樣會產生貴族大學，其實是過慮，因為今天國人的經濟情況已大幅改善，許多青年不是從國內帶錢到國外留學嗎？如果國內有與國外水準相同的大學，留在國內進修並且從大學本科讀起，豈不更佳。臺灣的經濟發展使社會演變為多元化，教育亦應作適度的配合。

# 大學行政中的領導問題

蔡 保 田

所謂「大學」(University)，依據西方最早的解釋，乃是「教師與學生的組合」，後來逐漸演變為「專指學者的集團」，並且由仿效商人的行會(Universitas)一字而演變為University。本文所謂「大學行政中的領導問題」是專指大學內各學術主管與行政主管的領導問題，而一反一般過去所談的再高層面，也就是「校長」的領導問題。因此所談論的，多屬實際問題的意見交換，以肯定大學行政中學術與行政主管的領導地位與價值，及承認其為大學行政中的核心、關鍵與中樞，以加速大學行政的正常發展。

## 一、領導的意義、功能、方式與原則

### (一)領導的意義

有關領導意義的解釋，文獻很多，說法也不一致。何謂領導(Leadership)？就字面而言，領導乃to lead，即帶頭致力於獲得組織發展的目標，或者明示工作的方向(to show the directions)，並引導其為組織而努力的意思。如果從其內涵上來看，我們可以引述幾位學者對「領導」所下的定義，就可以獲得概括的認識，例如：

1. 泰德(O. Tead)謂「領導是影響他人使其合作無間，共同趨向於他們所期望的目標和活動的力量」(註一)。
2. 庫滋和杜聶爾(H. Koontz & C. O. Donnell)曾謂：「領導是影響他人並企求共同達成組織目標的一種藝術」(註二)。
3. 社會科學大辭典(Dictionary of the Social Sciences)

說：「領導是少帶自願、努力的一種團體活動，以獲既定之目標。領導等於一種集合的無形影響力，在社會行為的互助中，發生共同的情感，以從事並完成客觀目標之工作」(註三)。

4. 我國張金鑑教授曾謂「領導乃是機關首長與主管以適當的方法與行動，督率部屬由多人匯為一體，使大家以集體的努力，共赴事功，達成機關任務」(行政學典範)。

由於篇幅關係，不能引證更多的解釋，但是可見對「領導」的解釋，衆說紛紜，尚無能為大家共同接受的解釋。同時也多專指機構中最高層面的領導而言。在這篇專文的研究中，所指的「領導」不是專指「校長」一人而言，而在大學中負有學術主管領導或行政主管領導責任的人，都包括在內。因為依據上述的解釋，領導有三種共同點：即(一)一種影響力(二)一種活動的過程(三)領導的目的在達成組織之目的。正如賀塞(P. Hersey)和布蘭恰德(K. H. Blanchard)歸納的各家說法，而界定「領導為在一既定之情境(a given situation)下，影響個人或團體使之努力達成預期目標的一種活動過程」(註四)因此，各大學中的學術單位主管與行政單位主管等，都是處於「領導」的層面，共為預期的組織發展目標而努力。當然在這個層面之上，還有一個綜合的與總負全責的領導人——也就是校長，不過，嚴格來說，這兩個層面應當緊密的合作在一起，作為達成組織發展目標成功與否的必要條件。所以，本人認為大學乃是集合學者的團體，每一單位的主管，所擔負的「領導」責任與使命，應當與「校長」的領導任務，密不可分，牢不可破，息息相關的。其崇高的地位，尤

爲重要。

## (二) 領導的功能

依據上述的概括意見，不管那一層面的領導，都屬於一種社會行爲，也是一種群體的交互作用。因此，領導行爲的完成，須公私兼顧。一方面使組織內的每一成員，能夠達成團體所賦予的任務，同時，另一方面也要使組織內的每一成員，達到個人的需要與目的。因此，領導與命令不同，兩相比較，大致如下：

| 領導        | 命令       |
|-----------|----------|
| 1. 靠智能運用  | 1. 靠權勢威脅 |
| 2. 使人喜悅   | 2. 使人厭惡  |
| 3. 相互影響   | 3. 單方跟進  |
| 4. 臻致合作   | 4. 強人服從  |
| 5. 提高自動精神 | 5. 奉令行事  |
| 6. 大家參與   | 6. 主管獨斷  |

因此領導的功能簡言之，不外三大要點：

1. 象徵群體力量的表現：領導的正常發展，在說明群體力量的運用，獲得完滿的實現。在領導下的群體，基於大家參與，在自動自發情境下，相互影響，發生作用。大學中每一單位都有其相當大的群體力量，負責該單位領導的人，要能設法使該群體力量表現出來。

2. 乃是權力的運用：也就是傅蘭琪和瑞門(J. R. P. French & B. Raven)在其「社會權力的基礎」(Basis of social power)一書中，將領導的權力分爲五種：(1)獎勵權力(Reward power) (2)強制權力(Coercive power) (3)合法權力(Legitimate power) (4)參與權力(Referent power)及(5)專家權力(Expert power) (註五)其中最值得在這裏特別介紹的，就是所說的「專家權力」，大學中每一單位的領導者，都是以具有專門知識與經驗去影響他人，領導他人。由於近代科學發達，各大學的分科分組，或系所的設置，分工精細，一位大學校長不可能對每一系所或組科都很瞭解，他要仰賴的乃是每一學術

單位主管的領導，或者每一行政單位主管的領導，各自充分發揮其專業化的知識與經驗，使能彼此充分協調，運用專家權力，達成組織發展的目標。

3. 達成組織發展上的共同目標：正確而理想的領導，有使該團體中的每一成員，都能愉快的在一起，各自發揮特長，利用最大的愛心與耐心，共同爲達成組織發展目標而努力的功能。爲求該功能的發揮，組織中的每一成員，彼此是容忍的、互助的與尊敬的；而每位成員自己是以爭取團體榮譽爲依歸，忘掉自己的成敗榮辱的。也只有這樣，領導的這項功能才能充分發揮出來。

## (三) 領導的方式

關於領導方式的研究，西洋各國尤其美國的研究很多，很難確定那一種方式適合我們自己，只能在這裏提出四個著名的研究，供大家參考。

1. 三種領導方式的研究——一九三九年勒溫、李皮特、與懷特(Lewin, R. Lippitt, R. White)他們三人提出權威型、民主型與放任型三種領導方式，並自作決定的人，授權的程度，考核的情況三方面，作比較分析。這項方式的研究，可能大家都很熟悉，不願在這有限的篇幅內多作說明。但是有一點，我想我們可以明瞭的，自任何一個大學中想找出絕對的權威型、民主型或放任型的領導，不是太容易的事。因此，如此嚴格的劃分爲三種型態，很難解決領導上的所有問題。

2. 雙層面的領導行爲的研究——一九四五年起，俄亥俄州立大學企業研究中心，應用科學方法進行領導行爲層面的研究，提出了雙層面的領導理論。他們將領導行爲區分爲「倡導」(Initiation)和「關懷」(Consideration)兩個基本層面。「倡導」層面描述領導者組織並確立成員的活動，建立和部屬的關係，指派成員工作，安排工作程序，確立組織目標的達成等行爲。這個層面著重於外在行爲。「關懷」層面描述領導者和部屬相互的信任，彼此尊重，表現一種深切關懷成員的需要，讓成員有更多參與決定的機會，以達成雙向的溝通。所以這個層面看重領導者的人際關係，社會行爲及情緒表達。根據他們研究的結果顯示，一個領導者在「倡導」層面得分高，卻不一定在「關懷」層面得分低。也就是說一位

「高倡導」的領導者，固然講求工作績效與組織目標，卻同時也可以尊重成員的動機，需要與福利，而成為「高關懷」的領導者。

3. 重視情境因素的領導方式研究——費德勒（F. E. Fiedler）提出「有效領導的權變模式」（Fiedler's Contingency Model）（註六）該研究認為領導方式有無顯著效果，完全看情境之是否有利而定。所謂有利（favorable）的情境，乃是指該情境能使領導者對團體運用影響力而言，而情境是否有利於領導，實決定於三種情況：

（1）領導者與成員間的關係——指團體成員與領導者相處的情況，如彼此間的信賴與尊重等。

（2）工作結構——指團體成員工作時組織情況而發揮創造力的態度。

（3）職位的權力——指領導者具有多少獎懲權力而言。

總之，同一種領導方式表現在不同的情境，則可產生不同的效果。所以任何一種領導方式都不可能永遠是最好的，必須因情境的需要而選擇適當的領導方式。

4. 三層面的領導效能模式（Tri - Dimensional Leader Effectiveness Model）研究——賀塞和布蘭恰德（P. Hersey and K. H. Blanchard）認為領導行為是否有效，端視領導行為發生的「環境」而定。決定領導效能的三個層面乃是「工作行為」、「關係行為」和「環境」的層面。其中「工作行為」類似「倡導行為」，而「關係行為」則近於「關懷行為」，一個領導者亦可能同時表現「高工作導向高關懷導向」的領導方式，或表現「低工作導向，高關懷導向」等方式。

綜上所述，領導方式的分類，由於學者所依據的概念不一，所用的名詞互不相同，因而分類很難一致。不過大致上我們可以獲致結論，即沒有一樣領導方式是絕對有效的，領導行為必須視情境而定，予以靈活運用，方為合適。

#### 四、領導原則

領導理論的研究，近來國外人士很多，例如我們所談過的勒溫、泰德、庫滋、傅蘭琪、瑞門、懷特、費德勒等，為了研究方便，特別推介紹人李宗黃先生在其「領導學」中，（四十二年十月初版到五十五年已經有七

版，地方自治學會印行）所提出的三原則、六綱領、與八條目，三方式共同參考。

1. 三原則——即大公無私、至誠感人、以身作則。

2. 六綱領——統一意志、集中力量、用人惟賢、財政公開、綜覈名實、與信賞必罰。

3. 八條目——即一人不苟用，一事不苟為，一錢不苟費，一時不苟度，以精神勝物質，以人事補天工，一面大刀闊斧，一面奉公守法。

4. 三方式——思想領導，組織領導，民主領導。

這些原則，見仁見智，是否適合大家需要，僅供大家參考。

## 二、領導的困擾與障礙

自從不久前「公僕難為」的意念，在社會上傳播以後，多少在社會上各階層發生不少激盪與迴響。事實上，不管在那個機構內，一旦負起某單位的領導人，立即或經常的發生不少困擾與障礙，茲分述如下：

### （一）領導的困擾

1. 人事上的困擾——例如：（1）推薦函的處理，佔了很多時間。（2）分析同事們的人事背景。（3）同事間妒忌與排擠。（4）打會與倒會。

2. 會議次數與種類過多的困擾：（1）會議太多，浪費時間。（2）因應付人而出席開會，而不是為解決問題而出席開會。（3）議而不決，決而不行的最大困擾。

3. 民意代表的困擾——一般來說，民意代表不一定代表民意，可能只是代表個人利害，尤其是水準過低的民意代表，實在難以溝通。

4. 每逢佳節送禮與收禮的困擾——例如：

（1）人情上的禮必須送——如病老的長官，恩重如山的師長，同輩老友，直屬的部下等，該送禮而不送，會發生困擾。

（2）人情上的禮必須收——生日的禮物，宴客時的紀念品和人情託後的紀念性小物品等，該收而不收也會發生莫大困擾。

5. 樹大招風與恩怨不可避免之困擾——例如：

（1）表現良好過多易遭非議——如說的多，做的多，文章多，上電視