

第九章

從台灣經驗論大學校長遴選的幾個 關鍵問題

一、引言

在大學通識教育的改革事業中，大學校長對通識教育的認知與態度，居於關鍵之地位。本章分析大學校長產生的方式及其問題。最近十餘年來台灣的民主化所激發的教育改革浪潮中，大學院校校長經由遴選方式產生是一項影響深遠的變革。這項新制度從 1993 年從台灣大學開始推動迄今已經 10 年，固有其正面之貢獻，使大學取得自主權，但是，在許多具體個案中，這項新制所造成的流弊卻也是有目共睹。最近十餘年來台灣的大學院校遴選校長的經驗瑕瑜互見，值得細加分析，汲取歷史的教訓。

本章寫作的目的在於介紹台灣的大學校長遴選的實際程序，並分析校長遴選制度的優點，以及遴選過程中常出現的幾個關鍵性的問題。本章第二節說明大學校長遴選制度的法源，及其實施的具體程序。第三節分析校長遴選制度的正面貢獻。第四節探討大學校長遴選程序中的制度性及非制度性的問題。第五節針對這些問題，建議可能的改進方法。第六節綜合全文主旨，提出若干結論。

二、大學校長遴選制度的法源及其實際程序

(1) 法源

台灣的大學校長由學校自行經由遴選或選舉產生，首先發自民間，而以台灣大學為其嚆矢。1992 年台大前校長孫震任滿以前，依照校務會議決議，由各學院院務會議自行推舉代表，組成「校長推舉委員會」，在 1993 年經由「校長推舉委員會」推出候選人，並由校務會議代表投票後，推選出校長候選人二人，報教育部後由部長擇聘陳維昭教授（時任台大醫學院院長）於 1993 年 6 月就任台大校長。台大率先衝破官派校長的慣例之後，台灣師範大學跟進辦理校長選舉，自此以下風起雲湧，蔚為風潮。教育部在 1993 年 12 月 7 日將《大學法》修正 32 條條文，並於 1994 年 1 月 5 日公布實施，從此之後，大學校長的遴選正式取得法律依據。

1994 年 1 月 5 日公布實施的《大學法》第一條有關大學宗旨之條文明訂：「大學以研究學術，培育人才，提昇文化，服務社會，促進國家發展為宗旨。大學應受學術自由之保障，並在法律規定範圍內，享有自治權。」這條條文正式賦予大學以自治之權力。《大學法》又規定：

第六條（校長之設置與遴選）

大學置校長一人，綜理校務。

大學校長之產生，應由各校組成遴選委員會遴選二至三人，國立者由各大學報請教育部組織遴選委員會擇聘之，其餘公立者，由各該主管政府層報教育部組織遴選委員會擇聘之；私立者，由董事會組織遴選委員會遴選，經董事會圈選，報請教育部核准聘任之。

前項之大學遴選委員會成員包括教師代表、行政人員代表、校友代表及社會公正人士，其中教師代表人數不得少於總數二分之一。大學遴選委員會之組織、運作之方式有關校長之任期、去職方式均由各大學組織規程訂定之，教育部遴選委員會之組織及運作方式由教育部訂定之。

校長之資格依有關法律之規定。

第七條（校長之聘任）

新設立之大學校長，國立者由教育部組織遴選委員會直接選聘；其餘公立者，由該管政府遴選二至三人層報教育部組織遴選委員會擇聘之；私立者由董事會遴選報請教育部核准聘任之。

各大學院校之校長遴選方式，就以上述法律條文作為依據，而由各校自行制定遴選辦法。

（2）程序

各大學院校校長遴選辦法大致大同小異，大多經過三個程序：(1)推薦(2)教師行使同意權投票或信任投票(3)遴選委員會決定校長候選人二至三人報部。其中第二與第三個程序，在不同學校偶有先後之差異。茲以高雄中山大學為例說明。中山大學在1996年2月26日通過訂定之《國立中山大學校長候選人推薦作業要點》如下：

第一條 本要點依國立中山本大學校長遴選及信任辦法第四條之規定訂定之。

第二條 校長候選人之連署推薦，依左列方式辦理：

- 一、 教師或研究人員得同時連署推薦多位校長候選人，被推薦人應獲得十位符合連署人資格之教師或研究人員連署。
- 二、 校長遴選委員會委員不得連署推薦候選人。
- 三、 被推薦人除相關書表外，得提供個人詳細學經歷及其他相關資料，以供校長遴選委員會參考及公開陳列之用。被推薦人亦得提供推薦信函，以供校長遴選委員會參考，但推薦信函不對外公開。
- 四、 推薦信函之簽署人符合連署人資格者，視同連署人。

- 五、 連署推薦書及相關書表應掛號寄達校長遴選委員會，收件截止日期以校長遴選委員會公告之日期為準，並以寄達郵戳為憑。
- 六、 連署人名單及連署人數不予公告。

第三條 連署人及被推薦人之資格由校長遴選委員會審查確認。

第四條 校長遴選委員會推薦校長候選人，依左列方式辦理：

- 七、 每一委員得以個人身份提名推薦校長候選人人選，提名時並應檢附被推薦人之書面個人資料。每一提名案應有三名委員附議，始能成立。
- 八、 推薦候選人之表決，以無記名投票方式為之，並應經全體委員三分之二以上之同意。獲得同意推薦人選在二人以上者，以得票數最高之前二人為校長遴選委員會之推薦候選人。
- 九、 因得票數相同無法決定前二人時，應就得票相同者以無記名單記投票方式重行投票，以得票高低依序推薦。重行投票仍無法區分得票高低時，則由召集人代為抽籤決定。

第五條 經書面徵詢獲得被推薦人同意後，由校長遴選委員會公告校長候選人名單。候選人名單公告後，連署人不得撤回連署。

第六條 本要點經校長遴選委員會會議決議通過後實施，修正時亦同。

以上是公立大學校長候選人的產生方式，至於私立大學也是由遴選委員會選出候選人，但報請學校董事會圈選後報部。例如《東吳大學組織規程》第2章第5條規定如下：

本校置校長一人，綜理校務。

本校校長之產生，應由董事會組織遴選二至三人，送請董事會圈選後，報請教育部核准聘任之，任期四年；任期屆滿，經董事會同意，得連任，以兩次為限。

前項所稱之遴選委員會成員應包括教師代表、行政人員代表、校友代表及社會公正人士，其中教師代表人數不得少於總數二分之一，其組織及運作方式另訂，送董事會審核後，並報請教育部核定後公佈實施。

前項所稱教師，指本職為教師之人員；所稱行政人員，指本職為教師以外之職員及技術人員。

校長之資格，依有關法律之規定。

在上述規定之下，校長人選產生程序中有關信任投票及遴選委員投票辦法，中山大學的校長推薦作業要點有如下之規定：

第八條 校長人選產生程序依次辦理：

- 十、 由遴選委員會作任用資格審查並徵詢被推薦者意願後公告候選人名單。
- 十一、 由本校專任教師（含研究人員）對每一候選人進行同意投票，得同意票達全體教師（含研究人員）二分之一以上者為通過，對每一候選人選票之統計至確定通過或無法通過即中止。
- 十二、 遴選委員會就通過前款同意票之候選人進行遴選，推薦二至三名，按其姓氏筆劃順序送教育部擇聘之。遴選委員會委員不得參與前項 第二款投票選舉。

這項教師信任投票得票過半就停止開票之規定，是綜合過去近十年來之歷史經驗而制定的。在實施遴選制之後，各校常有候選人及其支持者在校園內強力拉票，並強制主張以票數高低決定是否報部，產生諸多流弊。所以，教育部在 2000 年 9 月 18 日以台（八九）人（一）字第八九一一三三八三號公文規定：

為落實大學校長遴選之功能，請各校於遴選推薦校長候

選人時，應確實依大學法第六條規定，由遴選委員會依其職能遴選產生，不宜再以普選方式產生；至若有需教職員行使同意權以為參考必要者，其開票結果達設定之門檻後，即不得再予統計票數，並於推薦校長候選人時應以姓名筆劃為序送部擇聘，請查照。

在教育部正式要求不可再完全以得票數決勝負之後，各校普選校長之流弊稍獲改正。

至於實際遴選工作之流程，再以中山大學為例說明如下：

中山大學校長遴選委員會工作時程表

日期	會議	工作
90年12月26日 (三)	第一次會議	1.現任校長召集組成校長遴選委員會
91年1月25日 (五)	第二次會議	1.議決工作時程表 2.議決公告內容 3.討論新聞稿內容及廣告 4.議決連署推薦書格式 5.議決候選人應提供之資料 6.分工等其他事項

91年2月1~4日 (日)		正式公告、刊登廣告
91年2月7日(四)	第三此會議	1.修正「校長候選人推薦作業要點」 2.修正「校長人選遴選工作細則」 3.推選司選小組成員
91年2月25日 (一)	第四次會議	1.成立司選小組 2.決定遴選投票地點
91年3月15日 (五)		校長候選人連署推薦書寄達本校郵政信箱日
91年3月22日 (五)		發文各單位確認選舉人名冊
91年3月26日 (二)	第五次會議	討論及議決委員會推薦校長候選人名單
91年4月8日(一)		1.書面徵詢被推薦人意願回函截止日 2.徵詢被推薦人說明會時間
91年4月10日 (三)	第六次會議	1.審核候選人資格 2.確定選舉人名冊 3.安排公開說明會及面談程序 4.決議候選人公開說明會及面談方式

91年4月15日 (一)		<ol style="list-style-type: none"> 1.公告候選人名單、投票日及地點 2.公告候選人名冊 3.公告候選人公開說明會時間及地點 4.發投票通知 5.完成選票製作
91年4月22日 (一)至 91年4月26日 (五)		<ol style="list-style-type: none"> 1.候選人公開說明會 2.委員會與候選人面談
91年4月30日 (二)		教師投同意票、開票
91年5月1日(三)	第七次會議	<ol style="list-style-type: none"> 1.遴選委員投票、開票 2.決定報部之校長人選 3.校長人選推薦名單移秘書室陳報教育部 4.校長遴選委員會解散

以上這個工作流程，是較為常見的標準程序，時序表中所列各項工作，就是各大學院校校長遴選的具體工作。從遴選的實務經驗來看，上述工作流程中最足以影響遴選工作的有二：

第一，校長候選人在來校對全校師生發表有關治校理念與政策的演講之前，必須詳讀該校校務相關資料，深入瞭解學校現況，才能在公開說明會中提出具體可行的願景。

第二，校長遴選委員會全體委員在與候選人面談之前，也必須在委員會內部就下列問題深入討論並形成共識：（1）本校現況及其發展瓶頸何在？如何突破？（2）本校未來展望之願景何在？如何達到此種願景？（3）考量上述背景，在諸多校長候選人，以何人最具有帶領本校走向新境界之可能性？何以故？以上這些問題都是對校長遴選委員會極為重大的挑戰。校長遴選工作的成敗，常常決定於遴選委員會中全體委員之素質、見識、胸襟，及其內部對學校未來展望之共識。遴選委員會就上述問題充分交換意見形成共識之後，在與校長候選人面談之時，就較容易獲得豐碩之成果，以作為決定報教育部之校長候選名單之客觀參考。

三、大學校長遴選制度的正面貢獻

台灣的大學校長經由遴選制度產生至今已屆滿 10 年，這十年間正是台灣政局激烈變動，國際政經情勢與高等教育旋乾轉坤的關鍵年代，大學校長遴選制度基本上與近十年來台灣民主化的潮流相呼應，固有其正面之貢獻，但其負面的影響，我們也不可忽視。我們先從前者開始分析。

大學校長經由遴選制度產生，在近十年來台灣的大學校園中，確有其正面之貢獻，其較為顯然易見有以下幾項：

（1）彰顯大學自主之精神：校長經由大學自主組成的校長

遴選委員會遴選產生之後，十年的實踐經驗顯示：從此之後大學校長在理論上可以成爲大學知識社群中的領導人，而不必像以前一樣的只是唯唯諾諾聽命於上級長官的溫馴公務員。校長遴選制度的實施，使大學校長由於產生方式的改變，而出現了本質的變化。以前威權時代的官派校長，固然也有極少數諛諛之士，但大多是專制政權的弄臣，是跟隨權力中樞的太陽轉動的向日葵，他們在處理大學校務時多半是從政治角度，而不是從學術與教育角度出發。但大學校長由校園自主產生以後，多數的校長開始認真從學術、教育與學術社群的發展之角度思考問題，其中少數校長也能在關鍵時刻本於知識份子的良知，批判權力掌控者的墮落，挺立知識份子的風骨。總而言之，《大學法》第一條規定：「大學應受學術自由之保障，並在法律規定範圍內，享有自治權」，因爲校長遴選制度而獲得了部份的落實。

(2) 凝塑大學社群的「公共意志」(general will)：大學校長遴選制度的第二項貢獻是，在校長遴選過程中，候選人必須對全校師生發表治校理念與策略，並與師生對話；候選人也必須與遴選委員會委員深入面談，增進雙方之互相瞭解。這種機制如果進行得宜，對於凝塑大學知識社群內之「公共意志」頗有助益，使大學行政領導人與全校師生融合而爲一體，不再是像以前官派校長時代是一種統治者與被統治者的關係。

四、大學校長遴選的制度性及非制度性問題

但是，從大學校長遴選制度在台灣地區大學院校實施十年來的具體經驗看來，這個制度也產生了許多嚴重的負面效果，出現諸多問題，我們可以從制度性的以及非制度性的角度加以分析。

(1) 制度性的問題：

(a) 大學校長遴選制度的呈現的制度性問題，集中在「教師以投票方式行使同意權」以及「遴選委員以投票方式表決報部人選」這兩項機制之上。這些機制涉及一個問題，就是：選拔大學校長是對人的品質尤其是領導能力與風格的判斷，這種判斷是否可以依選票多寡之「量」的計算而獲得？

就選拔大學領導人才而言，投票制度之所以是一個問題，主要原因是：大學是一個以追求真理、創造並傳承知識的學術社群，因此，大學作為學術社群之「運作邏輯」(modus operandi)與政治社群的「運作邏輯」並不相同。在政治社群中，獲得最多選票支持的人，就可以掌握最大的權力。但是，在學術社群中，真理的探索與知識的建立，並不是以票數多寡決定。政治社群以選票多寡決定勝負，只問力不問理；學術社群則以是非對錯作為準繩。因此，某一位大學校長候選人是否適任，涉及

其人對學術的認知、對教育的熱忱，其人之學術領導能力等等，這類品質均難以經由其所獲選票之多寡而獲得正確的檢驗。¹

從以上角度思考，我們可以發現：大學校長遴選過程中，經由全體教師以投票方式行使同意權，以及遴選委員會委員經由投票方式表決候選人的程序，雖然符合「人人一票，票票等值」的民主政治基本原則，但是都有其制度設計上的缺點，有待改善。

(b) 遴選過程的透明度問題；最近十年來，台灣的大學院校遴選校長的作業程序，在不甚正確的「校園民主」的風潮之下，很重視工作程序的公平、公正與公開，也就是強調遴選過程的透明度。一般而言，各校校長候選人，除須符合「教育人員任用條例」任用資格外，並須具備下列各條件：(一) 應具中華民國國籍，並須符合國籍法第二十條規定；(二) 在學術上著有成就與聲望；(三) 具高等教育之遠見，科技與人文兼顧之胸襟及協調、溝通與規劃之行政能力；(四) 處事公正、能超越政治、黨派利益。而且，在擔任校長期間並不得兼任任何黨職。具備上述基本條件的校長候選人需要經過連署推荐，才能進入程序。各大學推薦方式略有不同，但大致是：本校或外校教師或研究人員得同時連署推荐多為校長候選人，被推薦人應獲得 10 位或 20 位符合連署人資格之教師或研究人員連署。但是，校

¹ 參考：黃俊傑：〈論大學的知識社群特質〉，收入：拙著：《大學通識教育探索：台灣經驗與啟示》（桃園：通識教育學會，2002），第 4 章，頁 47-72。

長遴選委員會委員不得連署推荐候選人。被推荐人除相關書表外，並需提供個人詳細學經歷及其他相關資料，以供校長遴選委員會參考及公開陳列之用。被推荐人亦得提供推荐信函，以供校長遴選委員會參考，但推荐信函不對外公開。連署推荐書及相關書表應掛號寄達校長遴選委員會，收件截止日期以校長遴選委員會公告之日期為準，並以寄達郵戳為憑。

經由上述連署程序產生的校長候選人，再由校長遴選委員會辦理校長候選人公開說明會，其方式大約如下：(一) 校長候選人應於校長遴選委員會公告之校長候選人公開說明會舉辦時程中參加公開說明會。(二) 公開說明會在校園中舉行，由校長遴選會召集人或召集人指派之遴選委員主持。公開說明會之時間地點及進行方式，由校長遴選委員會公告之。(三) 校長候選人於公開說明會上除陳述個人治校理念與學經歷外，不得惡意攻訐他人。最後，校長候選人再與校長遴選委員會委員進行面談，面談程序由召集人主持，面談過程與詢答內容對外不公開。

以上遴選程序中，除了與遴選委員面談內容之外，其餘程序完全公開透明，雖然符合民主政治的辦事程序，但卻與選拔大學校長應有的「優秀原則」與「保密原則」有所違背。因為候選人必須在公開說明會對「選民」發表「治校理念」，使許多優秀人才可能因而為之卻步，因此，遴選程序雖然公平公開，但卻不一定能選拔出最好的人才。

對於這個「民主制度的吊詭」，教育部也有瞭解，2001年7

月教育部所發表的《大學教育政策白皮書》就指出「大學校長及學術主管遴選方式有待改進」並申論說：²

我國原先大學校長之遴選，如為公立大學，則由教育部遴聘；如為私立大學，則由董事會遴聘，在法理上，並無明顯錯誤。只是校長為學術之領導者，理應在遴選過程中，多徵詢校內外學術專業者之意見。是以，我國原先之運作，往往缺少充分徵詢的慎重態度和民主風範；但是，至今在許多公立大學，則演變成校內教授以學校公民自居，校長須向他們負責，所以校長必須經由他們一人一票選出，才是合法。許多有識之士和主管當局，在「民主」的激情下，雖然明知不妥，也少見公然反對之聲。但是實行下來，不但扭曲民主法制，而且教師之間常生糾紛，甚至將各種政府和民意代表選舉的惡劣作風帶入校園。

以上這一段官方的證言，完全切中問題的要害，但是，在《大學法》尚未經立法院修訂以及「民主」狂流席捲大學校園的客觀限制之下，這項「民主制度的吊詭」仍未能立即解決。

其實，更進一步來看，這項「民主制度的吊詭」在新校長就任之後，才開始真正發揮阻礙學術追求卓越的威力。這就是

² 教育部：《大學教育政策白皮書》，第四章：〈我國大學教育問題分析〉（台北：教育部，2001），頁 26-27。

《大學法》中的「民粹主義」式的規定，使校長難以發揮領導作用。2002年3月6日《中國時報》「社論」，對這個問題曾有一針見血的分析：³

在舊的大學法中最受人詬病的條文，就是校務會議與校長定位不明。依舊法第十三條，大學校務會議是「校務最高決策會議」，由學術行政主管教師代表等組織之，其中教師代表人數應「不得少於全體會議人員的二分之一」。在這樣的民粹規範下，各大學校務會議的人數動輒數百人，擾亂吵雜而難以議事，遑論其他。許多習於單純教學研究的教授，早已視參加校務會議為畏途，也增加了各校推動校務的困難。如果大學法不修改，在這樣的民粹文化下，各校恐怕難以通過大刀闊斧追求學術卓越的法案。

這一段沉痛的呼籲，正是多年來飽受《大學法》中所潛藏的披著「校園民主」外衣的「民粹主義」所凌虐的許多大學教師的共同心聲。

(2) 非制度性的問題：

大學校長遴選制度除了以上制度性問題之外，還有更為深沉的非制度性問題，這些問題包括：

³ 《中國時報》，2002年3月6日，第二版：社論：〈大學法修改不能再拖了〉。

(a) 人性的弱點之問題：大學校長遴選過程中，凝聚共識的方法就是投票，教師行使同意權以及遴選委員會決定報部人選皆以投票為之。正如古今中外的民主投票一樣，投票制度建立在「人是理性的動物」的哲學基礎之上，假定每一個投票的人都會以清明的理性，對公共事務進行最客觀理性的選擇。但是，衡諸事實，投票人在投票時常常受到理性以外的因素，如個人感性上的好惡、私利的考量，或派系的運作等等影響，因而投票制度在「理性」的外衣之下，常潛藏「非理性」的本質，而使投票制度產生自我「異化」，背離它的原始目的。

關於人性弱點的問題，在校長遴選過程中主要表現在三個方面：

(一) 教師：各大學院校校長候選人，首先須經過全校講師以上專任教師投票行使同意權，獲得過半數同意票者才進入遴選委員會遴選之程序，雖然最近經過教育部發文明示票數過半就不再計算，但是對候選人而言，「過半」仍是一個門檻。在這個投票行使同意權的程序中，投票的教師心中所考慮的常常未必是候選人的學術成就或領導能力，而是「這個候選人對我是否有利」之類問題。而且，許多具有相同利益的教師，也可能自動或被動地聯合起來投票，拉高或壓低某一特定候選人得票數，使其過半或不過半。這種現象之所以在許多學校的具體經驗中出現，實根源於人性的內在弱點——人在投票時並非完全依據純粹理性行事。

(二) 遴選委員：遴選委員由於人數僅 10 餘人，至多 20 餘人，所以所受來自理性以外的壓力更大，校內專任教師委員尤甚。因為新校長就任後，對校內專任教師影響較大，所以，校內委員對新校長人選的考量所涉及的因素更為廣泛而複雜。在這種情況下，候選人的學術背景、政治立場、人脈關係等因素，就會左右遴選委員的抉擇。遴選委員之所以不能免於受到非理性因素的繫絆，主要原因是人的存在之本質所決定。人並不是離群索居而不食人間煙火的林泉高士，人生存在具體而複雜的社會政治經濟網絡之中，人在特定的條件上進行生產與抉擇。這種人之存在的具體條件的限制，都指向「人的有限性」，使遴選委員在很多情況下未必依據理性而選擇校長候選人。《大學法施行細則》第 4 條第 2 款規定：

各校遴選委員會依本法第六條第二項規定遴選校長，應廣徵人才、參酌各方意見，本獨立自主精神，自行合議遴薦最適當之人選。

這是一項高遠的理想，許多校長遴選委員在人性弱點影響下，未必能完全實踐這項理想。

(三) 校長候選人：凡是成為校長候選人者多半已經在特定領域具有相當成就或具有豐富的行政資歷，但是，參與校長遴選對候選人的人性弱點仍是一項考驗。

參與校長遴選，對候選人而言之所以是一項考驗，主要原

因仍根源於人性的有限性。爭取大學校長職位，對某些校長候選人而言可能是人生最後一搏，爲了達到目標，有時不能免於人性弱點所產生的誘惑，所以，有些學校在校長遴選過程中出現耳語流言、黑函攻訐，乃至拉票拜票、媒體造勢等現象，實屬事所必至。有些候選人在與遴選委員關門面談時，爲求勝出而夸夸其談，描繪美麗而不實在的願景，使遴選委員爲之目眩神搖，興奮不已。但是，到了正式就任校長職位之後，與就任之前遴選委員面談時信誓旦旦的宏觀願景，頃刻之間都化爲海市蜃樓，鏡花水月。

以上這種人性弱點，在遴選過程常常交互作用，互相加強，而使遴選工作備感困難。

(b) 觀人之難的問題：校長遴選工作是一項極具挑戰性而困難度極高的工作，因爲所謂「知人知面不知心」，遴選委員根據有限的書面資料以及短暫的面談，要判斷候選人之適任與否，其事大不易也。這是大學校長遴選過程中，極爲困難的非制度性的第二個問題。

傳統中華文化對觀人之術有其悠久而深刻的傳統。古代典籍如《左傳》、《國語》、《戰國策》等，都有關於對人的觀察的紀載。古人觀人特別強調人的眼神，孔子和孟子將中國古代觀人之術說明得最爲鞭闢入裡：

子曰：「視其所以，觀其所由，察其所安。人焉廋哉？人

焉度哉？」（《論語·為政·10》）

孟子曰：「存乎人者，莫良於眸子。眸子不能掩其惡。胸中正，則眸子瞭焉；胸中不正，則眸子眊焉。聽其言也，觀其眸子，人焉廋哉？」（《孟子·離婁上·15》）

孔子和孟子所提示的觀察人的方法對遴選委員與候選人的面談，具有極大的顯示。元代的徐元瑞編有《吏學指南》一書中對「聽訟」工作提出「五聽」的說法：⁴

五聽 《禮》云：「民之獄訟，以情求之，其聽有五。」

辭聽 謂觀其出言不直，則煩亂也。

色聽 謂觀其顏色不直，則赧然赤也。

氣聽 謂觀其氣息不直，則喘戰也。

耳聽 謂觀其聽聆不直，則感疑也。

目聽 謂觀其眸視不直，則眊然不明也。

遴選委員在與候選人面談時，必須用心聽其辭、聽其色、聽其氣、聽其耳、聽其目，這真是一項高難度的工作！

（c）「模範生」心態問題：校長遴選工作的第三項非制度性問題是，瀰漫於華人社會中的一種「模範生」心態，普遍認為具有院士或類似榮銜的學者，才有資格出任校長。

⁴ [元]徐元瑞：《吏學指南》（台北：文海出版社有限公司據日本京都大學人文科學研究所藏明刊《居家必用事類全集》本校勘重印，1979），頁69。

大學是一個學術社群，也是一個教育共同體，大學的領導人當然要具有相當高的學術研究成就，他才能對學術有正確的認識，也才能有效地領導大學，這自然是毋庸置疑的。但是，近年來海峽兩岸若干大學在遴選校長時，偶而不免過度注重「形式」（如「院士」或其他形式的頭銜）而忽略了「實質」（如頭銜是否與其學問、做事能力及作人風格相應）之問題。尤有進者，這種「模範生」心態有時也創造了許多遴選時的盲點，例如忽略候選人的領導能力、學術偏見、自我中心之心態等問題，而這些問題可能使候選人成為不適任的大學校長。

這種「模範生」心態，使遴選委員以及行使同意權投票的全校教師，常常忽略一項事實：優秀的研究者有時未必是幹練通達的學術領導人。對這項事實的忽略，是導致校長遴選工作功敗垂成的第三項非制度性因素。

五、因應問題的可能方向

本章第三及第四節所歸納的校長遴選過程中，所出現的制度性與非制度性問題，都有其根深蒂固的文化與社會背景，也根源於從人之實存情境而來的侷限性，都不是以簡單的法令規範可以立即解決的。所謂「七年之病，必求三年之畜艾」，正是對大學校長遴選制度的困境之最恰當的說明。我們可以說，現階段台灣的大學校長遴選的種種問題，基本上是長期歷史的積澱，也是整體學術社群體質的反映，因此，根本關鍵不在於遴

選制度本身，而在於大學體質的改善與提昇。

在上述的認知之下，針對校長遴選制度所出現的問題，我想建議幾個可能的因應方向：

(1) 省略全校教師投票行使同意權之程序，而且，遴選委員會以討論方式形成共識，非不得已不訴諸票決。這項制度調整的方向，主要著眼於改善因投票而造成的諸多弊端。全體教師投票之所以應考慮取消，主要是因為校長人選之「質」的判斷很難經由選票的「量」的計算而進行。遴選委員會委員如果以共識而非訴諸投票，就比較能夠使「理性」有其發展之空間，每位委員不論是支持與反對一位校長候選人，都必須訴諸公開而理性的意見陳述與討論。

台灣已有少數大學注意到這個問題，而力求有所改進，例如《國立中正大學組織規程》第3章第2條第7款就有如下之規定：

校長人選之產生，以全體委員討論獲得共識方式為原則。在無明顯共識情況下，應由全體委員對每一人選逐一投票，產生二至三人，惟入選之每一人選，均須獲得超過三分之二（不含）以上之同意票，如第一次投票未能產生得票超過三分之二（不含）人選時，應繼續投票，直至選出適當人選為止。

這項規定就是有心於突破訴諸選票所帶來的困境。

(2) 遴選過程應儘量以保密方式進行，免除公開推薦及對全校師生公開說明會之程序，使候選人將其治校理念與策略，詳細而深入地與遴選委員會說明討論。如果能朝向這個方向修正遴選程序，那麼，優秀的校長候選人可能較有強烈意願參與遴選，顧慮也比較少。

(3) 經過以上的制度調整之後，最關鍵的校長遴選委員會委員必須拋棄世俗的負擔，堅持清明之理性與道德的勇氣進行遴選工作。孔子答子路問何謂「成人」時說：「若臧武仲之知，公綽之不欲，卞莊子之勇，冉求之藝，文之以禮樂，亦可以為成人矣。」(《論語·憲問》)，如果遴選委員能夠做到孔子所說的「成人」，就可以「見危受命」、「勇者不懼」。孔門所推崇的「勇」，並不是為一人敵的「血氣之勇」，而是以道義作為基礎的理義之勇。所以，孔子說：「仁者必有勇，勇者不必有仁」。朱子解釋「勇者不懼」這句話說：「氣足以配道義，故不懼。」子路問孔子「君子尚勇乎？」孔子回答：「君子以義以為上，君子有勇而無義為亂，小人有勇而無義為盜。」(《論語·陽貨》)古代儒家明白區分「小勇」與「大勇」(《孟子·梁惠王下》)，前者是基於原始生命力的血氣，後者是經過理性思維洗禮以後的德行之勇。儒家一貫的通義均在於以道德修為促使原始生命理性化。孟子承認「告子先我不動心」，可見純以血氣之勇達到不動心之境界並不難，許多人都能以各種不同形式的血氣之勇達到不動心的境界。但是，有些人的不動心，基本上只是把客觀世界當作一個客體，而沒有把客觀世界與人的實踐活動連繫

起來瞭解；孟子所說的「勇」已經將「血氣之勇」在本質上轉化為「道德之勇」，所以物我一貫，內外交輝。大學校長遴選委員會委員如果能秉持古典儒家這種道德之勇，謹慎從事，就比較有可能超越並揚棄前文所說的「人性的有限性」，而使遴選工作到較為完美之境界。

六、結論

本章從最近十餘年來台灣地區大學院校所實施的校長遴選制度的實際經驗出發，分析這種校長產生方式的積極貢獻與負面效果，也探討這種制度所產生的各種制度性的與非制度性的問題，也建議可能的調整方向，使這項制度的運作更臻健全。

正如孟子所說：「徒善不足以爲政，徒法不能以自行」（《孟子·離婁上·1》），任何制度都不能十全十美，任何制度的推行之關鍵都在於人，人是一切制度設施的根本，因此，歸根究底而言，大學校長的遴選與治校風格的提昇，仍有賴於整體學術社群素質的提昇與社會體質的改善。讓我們以樂觀的信心，期待經由大學校長品質的提昇，而帶動二十一世紀海峽兩岸高等教育的飛躍發展！（2002年3月9日初稿）