

編者引言

一、

《大學理念與校長遴選》這部書，所收集的論文是分別在「第四屆大學通識教師研習營：大學之理念」（1996年12月19—20日，中華民國通識教育學會與科學月刊社主辦，國立陽明大學與國立台灣大學協辦）以及「大學校長遴選與治校風格學術研討會」（1997年5月30—31日，通識教育學會與私立大學校院協進會主辦）這兩項研討會上發表的部份論文。我想藉著這二十篇論文結集出版的機會，說明這兩次研討會舉辦的用意，並介紹本書各篇論文的要旨。

「大學之理念」在當前台灣高等教育界之所以值得特別重視，乃是由於近百年來台灣的各級教育具有強烈的功利取向，流風所及，大學的理念乃為之晦而不彰。從歷史角度來看，近代台灣的教育自劉銘傳在台北大稻程創立西學堂（1887）與電報學堂（1890）以後，台灣的教育就以實用教育為其特色。日據時代日本殖民政府對農工實業教育頗為重視。1945年光復以後，台灣在時間與空間的壓力，以及經濟掛帥的背景之下，中等及高等教育頗為強調職業導向，以「人力規劃」概念作為制定教育政策的重要依據。民國五十年代中期以後，中等學校高中高職分流政策的實施，高等教育中就業導向系所的增設，都反映戰後台灣高等教育的功利取向特質。這種功利取向的特質，在戰後台灣政治支配一切的特殊狀況之下，為台灣高等教育帶來的傷害至深且巨。最近五十年來，台灣的大學教育深深地受到「政治力」與「經濟力」的支配

，而形成「教育政治化」以及「教育商品化」兩大病灶，使大學的理念為之晦而不明。流弊所及，許多大學之職業訓練的性質日益彰顯，而戒嚴時代大學受到政治力滲透的狀況不但不因近年來的校園民主化而改善，反而隨著「統獨」、「省籍」、「黨派」等矛盾的激烈化而日益深刻。在這種狀況之下，大學之所以為大學的理想性格日趨模糊。因此，通識教育學會舉辦學術研討會，以「大學之理念」為中心，邀集國內外學者共聚一堂，集思廣益，實有其對治時代沉疴之用意在焉。

二、

本書《導論》收錄兩篇文章。第一篇是中央研究院李遠哲院士在「大學校長遴選與治校風格學術研討會」所發表的主題演講。李院士指出大學教育已經從精英教育逐漸走向平民教育。在大學民主化過程中，大學校長的遴選特別值得重視。李院長並以他的親身經驗分析這個問題。第二篇論文是張隆溪的〈現代社會與知識份子的職責〉，作為本書開宗明義的第一篇論文。張隆溪首先指出所謂的知識份子除了有純理性的思考之外，還要有對社會狀況更直接的關懷，對現實人生有一種道德的承擔，有政治和文化批判的職責。知識份子為社會提供理論和觀念，而理論觀念的具體實現則是政治家和社會活動家的事。思想和行動的區別至為重要，然而兩者間卻沒有嚴格絕對的界限，尤其在中國文化傳統中，知與行相輔相成。張隆溪認為，中國古代的士和現代知識份子一個重要的區別，就在於知與行的分與合，也就是思想與行動是否有明確界限的問題。近代思想家和知識份子帶有決定意義的特點，正是在於超脫於政治體制的獨立特性，使知識份子得以

最充分地發揮在宗教、哲學、法學、政治學等多方面精神文化批判的力量，而且正是這種文化批判構成知識份子的根本特點和社會職責。由於科學技術在二十世紀現代社會中的飛速發展，傳統人文知識份子的重要性日益受到挑戰。一方面是社會結構和管理上的專家政治傾向，另一方面是各門知識技能的專業化或職業化，兩者都使傳統意義上的文化及人文知識份子越從中心退向邊緣。不僅如此，在西方當代的哲學和文化理論中，對傳統和現代性的批判往往也趨於對啟蒙時代以來知識份子作用的懷疑和否定。現代意義上的知識份子是與現代意義上的社會同時生成的，爭取平等、自由、民主、正義等現代性價值的過程，也就是形成一個在精神文化領域具有相當活力的知識份子群體的過程。因此就近代中國的情形而言，知識份子的邊緣化與其說是導源於讀書人被迫離開仕途而游離於政治體制之外，毋寧說是政治體制本身的不健全，是由於缺乏民主開放的社會環境，缺乏政治與學術的相對獨立，缺乏思想和學術的自由。在中國社會尚未健全民主的政治制度，知識份子尚處於相當弱勢的立場時，西方當前的後現代主義理論對現代性價值取向和對知識份子作用的懷疑，使中國知識份子處於一種理論上的尷尬境況。後現代主義和後殖民主義理論在中國大陸當前的政治文化環境中，實際上趨於保守，很容易被利用來維護現存秩序。一些“後學家”所倚重的西方後現代、後殖民主義理論家當中，賽義德是一個特別重要的人物，賽義德尤其注重個人的獨立性，認為知識份子不能放棄文化批判的職責，不能被任何集團或團體籠絡收買，成為它們的喉舌，而應當勇於為受壓制的弱者說話。賽義德所說的知識份子顯然不是站在某個民族、國家的立場，也不是維護東方或西方的利益，而是有超然

於任何集團利益之上的是非和真理標準，以之作為自己言論和行動的依據。總而言之，賽義德極力呼喚的是在文化、社會、傳統、民族等等宏大集體概念籠罩之下，仍然能隨時保持獨立性格和批判精神的知識份子。張隆溪認為賽義德對個人道德責任感的強調，對於今天中國知識份子尤其重要，知識份子獨立的政治立場是絕不可以拋棄的，無論周圍是怎樣的氛圍和環境，我們都不可以放棄知識份子文化批判的崇高職責。

三、

本書上篇《大學之理念》主要探討兩個主題，第一部份是對大學理念的解析，第二部份則探討大學理念的落實：從傳統中國到現代台灣，總共收錄了十篇論文。第三篇論文是Daniel Fallon的〈大學理念的持續與變遷〉。Fallon曾任美國馬里蘭大學副校長，長期關注「大學的理念」這個課題，他早年曾撰有專書討論研究取向的大學，並曾獲獎。關於「大學之理念」這個課題，英文論著為數不少，從1952年紐曼（John Henry Newman）的 *The Idea of a University* (ed. by Frank M. Turner, New Haven: Yale University Press, 1996) 一書出版以來，關於這個問題的論著不少，較晚近的就有Henry Rosovsky的 *The University: An Owner's Manual* (New York and London: W. W. Norton & Company, 1990)，以及 Jaroslav Pelikan 的 *The Idea of the University: A Reexamination* (New Haven and London: Yale University Press, 1992) 這兩部書。在二十一世紀前夕，大學的轉型，更是一項值得關心的課題。英國里茲大學教授Peter Scott最近就指出：在二十一世紀的大學裡，如何在多元性之中獲得共識，是未來大學重要的挑戰（看：Peter Scott, “The Idea of the University in the 21st Century: A British Perspective,” *British Journal of*

Educational Studies, 41: 1, March, 1993, pp.4-25）。美國學者Cameron Fincher則認為在二十一世紀裡，大學將是一個將教學、學習與領導融於一爐而治之的機構（看：Cameron Fincher, "The Idea of the University in the 21st Century: An American Perspective," *British Journal of Educational Studies*, 41: 1, March, 1993, pp. 26-45）

在中文世界裡，關於「大學之理念」的論著為數不多，金耀基先生曾將他討論大學教育的論文集為一書，名之曰：《大學之理念》（台北：時報文化出版事業公司，1983，1995）。我們現在收集在這部書中的〈大學理念的持續與變遷〉這篇論文，可以視為討論這個課題最新的文字。Daniel Fallon在這篇演講詞中，首先區分大學的通識教育、人文教育與人文學術這三個互有關係的名詞。他接著從古代希臘、羅馬哲人思想中的教育理念開始，探討二千年來西方大學教育理念的變遷，並兼及中國的教育理念。這篇論文對於「大學理念」的思考，頗有開門見山的貢獻。

本書所收的第四篇論文作者是王晴佳，這篇論文主要是藉著探討和比較前台灣大學校長傅斯年（1896-1951）和德國教育家、思想家威廉·洪堡德（Wilhelm von Humboldt, 1767-1835）對高等教育的見解和論述，希望能對目前大學中「通識教育」的功能和作用，以及如何實施，有所啟發。作者指出，雖然傅斯年和洪堡德身處兩個不同的世紀，接受教育的社會文化背景也大不相同，但是他們的教育思想卻有不少相似之處。舉例言之，他們都十分強調大學的獨立自主，反對行政權力的過度干涉，也十分注意“教與學的自由”（Lehre-und-Lernen Freiheit），讓教師有學術自由、學生有選課和追求自己興趣的自由。傅斯年和洪堡德處於社會變動的時代，他們教育思想的特徵是，力求將教育的改革與社會的需要加以結合，以促

進有用人才的培養，使教育跟上時代，滿足社會的需求。所以在大學之理念上，傅斯年和洪堡德都認為大學教育不能過於專門化，而是要針對人品、人格培養和塑造的均衡教育。同時，這種教育改造的觀點不墨守傳統，也不一味追求新奇。王晴佳以為，在傅斯年和洪堡德教育的理想與大學之理念中，這種不盲從、不抄襲，力求使教育與現時社會的需要相結合的思想，是值得我們效學的。

本書第五篇論文是以芝加哥大學為例，探討美國現代大學的理念與實踐，執筆人林孝信與黃俊傑指出：美國的高等教育在十九世紀末發生革命性的變化，傳統的學院（College）逐漸轉型為現代大學（University）。高等學府不僅注入科學與實用知識，而且開始重視學術研究，並且把研究與教學結合起來。芝加哥大學成立於十九世紀末（1822年），是轉型期間新成立的現代大學中，最具代表性的案例，在學術研究與通識教育上，也都有非常突出的成果。這篇論文提出兩點結論性的看法：第一，芝加哥大學創校理念及其通識教育經驗，因其特定時空背景與大學領導人的思想因素，才有其成果，並非其他國家或大學可以完全模仿與移植。第二，參考國外辦學成績優異之學府的理念與具體經驗，並針對台灣特殊的時空情境之中，以落實大學教育改革工作，是一切教育改革的根本原則。

接著，林孝信與黃俊傑合撰的〈美國的經典通識教育：經驗、問題與啟示〉第六篇論文，主要是回顧近百年來美國各大學通識教育的興起，探討美國的經典通識教育的經驗及其潛藏的問題，並就美國的經驗對台灣的大學通識教育所可能具有的啟示，略加討論。本文認為：（一）近百年來的美國經驗顯示：以經典作

為通識核心課程，是傳承文化價值的有效方法。「核心」通識課程的設立，是通識教育課程的常規，而在核心課程的規劃之中，為引導學生研讀最具價值的經典著作，所以經典教學遂進入了通識教育之中。（二）美國經驗顯示：通識核心課程經典著作的選定，並非一經定案就永不改變，事實上核心課程的設計以及經典著作的必要性，並非一帆風順地受到通識教育者的支持。如何規劃核心課程的內容，如何選擇教材，仍然爭論不息。（三）針對當前台灣社會的特殊狀況，通過經典著作而使學生之心智獲得啟發與陶冶，是值得努力的做法。

第七篇論文的題目是〈「理念治校」與「全人教育」之大學新典範：省思、建構與分享〉，作者是中原大學校長張光正，他認為所謂「理念」是方向之指引原則，有理念之組織方能長治久安，教育機制亦是如此，所以有良好的教育理念才足以治校。以「全人教育」的理念，也就是朝向「四平衡」：（1）專業與通識的平衡；（2）人格與學養的平衡；（3）個體與群體的平衡；（4）身、心、靈的平衡，希冀培育出具有宏寬胸襟且整全之教育通才。張光正以本身治理中原大學的實務經驗，針對中原大學既定的教育理念，與讀者分享他個人的治校經驗。

四、

在第二部份中，我們共收錄了五篇文章，分別討論從傳統中國到現代台灣教育理念的發展。高明士在〈傳統中國的教育體制與書院〉一文中，探討秦漢以後所形成的全國性教育體制，尤其是漢武帝興太學以及推展地方郡國學等史實。其後，在經過各朝的補充、修正，到隋唐時期，屬於全國性的教育體制達到完備的

地步。宋以後的教育發展，可說在唐代的基礎上推進，直至明清。在私學方面，宋代以後的書院教育較有制度可尋，私學也大多配合政策而施教。由過去傳統教育的實施來觀察，可以發現不論讀經或讀史，皆是要求個人由修身齊家到治國平天下，上自皇帝下至庶民皆如此，包含書院教育在內，這是典型的通識教育。而傳統中國書生給予一般人的印象乃是百無一用的原因，很可能在於專才訓練未實施，以至於教育失衡。高明士認為，國家對書生的誤用才是這個問題的癥結，我們不可完全歸咎傳統教育的失敗。作者最後也提出傳統教育的特質，值得現代大學借鏡者有四：（1）知識與生活教育的結合，（2）由通經而治天下，（3）尊師的優良傳統，（4）「廟學」制的特殊校園設計。

第九篇論文是〈戰後台灣地區大學教育的發展〉，作者陳舜芬除了介紹戰後台灣地區大學教育數量的發展，而描繪出五十年來大學教育的形貌外，也扣緊「大學與政府的關係」、「大學各類成員的地位與關係」及「大學教師的學問自由」等三項重點加以說明，論述台灣地區大學教育在精神上的轉變。雖然1949年以後台灣地區的大學教育擴張甚速，但自1960年代以還，大學教育的發展明顯地偏於工商應用類科，文理基礎類科不受重視。台灣地區大學教育另一大特徵則在於中央集權，這種高度中央集權的取向互有優劣，透過政府導引的教育有一定的專業水準；不過齊一的標準也扼殺各校的創造力，影響了學術自由及大學教育的進步。隨著解嚴之後，大學教育因而出現革新的契機，不僅在《大學法》公佈後，大學在校長產生與課程方面獲得相當程度的自主權，同時解嚴之後的情勢與相關法令的修正，也使得教師的學術自由展開生機。

本書第十篇論文作者是周祝瑛，論文題目是〈從世界高等教育的改革趨勢談我國高等教育改革的方向〉，主要是以近一年來國內高等教育常見的議題為例，說明高等教育中亟需全盤檢討的項目。作者指出，在面對二十一世紀，世界文化無可避免地將轉移亞太地區之際，我國唯有積極改革現階段高等教育問題，才能提高國民素質，加強國家在世界發展中的競爭能力。從世界銀行及聯合國國際教科文組織的兩份高等教育報告書中，可看出近年來改革的重點，如在目標和本質上，要求終身教育觀念的確立與全人教育體系的完成；在法令與規範上，是以整體教育改革為出發，並且朝向尊重各大學學術的自由與機構自主；在人力培育與規劃上，朝向高等教育與社會的聯繫，並且注重高等教育數量與質量的發展；資源調整方面，是要提高高等教育機構的效率，將教育內容多元化及鼓勵私人教育的投資等都為重要方向；品質提升上，除了兼顧傳統上教學、研究與服務推廣的角色外，尚需引進有效的行政管理系統及評鑑制度，以提昇大學生的素質及學術環境，同時還要顧及公平性的保障以照顧弱勢團體中合格學生；在社會互動的趨勢上，應透過通識教育來培養人們批判思考能力，以回應社會快速變化所造成的問題。同樣地，國內「教改會」也對國內高等教育的興革提出許多建言，就整體而言，大多能涵蓋我國未來高等教育的改革趨勢，改革方向也頗能順應世界高等教育的潮流，而朝向人本化、民主化、多元化、科技化與國際化五大教育改革方向，可說是一大長足的進步。

前任教育部高教司司長余玉照在〈我國高等教育的回顧與展望〉一文中認為：在四十餘年來，台灣整體社會發展的過程裏，高等教育扮演相當重要的角色。隨著社會的變遷與經濟的發展

，高等教育持續提供台灣地區各項發展所需的高級人力，維持台灣社會經濟發展的動力，進而創造了台灣經濟發展的奇蹟。首先，在學校數目與學生人數方面就出現明顯的成長，伴隨而來的數據所帶來更重大意義是師資和教育經費的成長。同時近四十餘年間，教育制度也歷經許多變革，主要是在技職教育體系、師範教育體系、高級進修補習教育體系、私立學校教育制度、大學教育體系等方面上。關於現階段高等教育發展所面臨的問題上，余玉照指出有教育資源的緊縮、公私立學校的資源差距、人力市場供需的失衡、文憑主義過度氾濫、系所發展過度分化、學校與社會的互動不足、大學內部運作的失衡，以及學制過於僵化等問題。雖然有諸多問題有待解決，但是因為整體運作體制日趨成熟，所以對於高等教育邁向二十一世紀的未來，余玉照還是相當樂觀認為，只要大學教育品質不斷提昇、終身教育理想的實踐、人文精神的發揚、通識教育的強化、資訊網路的推廣運用、國際學術交流的促進、教育資源的合理分配、高等教育學府類型的多元化、以及大學行政運作的制度化等等全方位的進行，整合政府與民間可用的資源與力量有系統加以推動與落實，必能使台灣的高等教育的發展在二十一世紀裏邁入嶄新的境界。

本書第十二篇是黃俊傑的〈當前大學教育的困境及其對應策略〉，所探討的主題是1987年戒嚴令廢除以後國內大學教育所呈現的兩種問題：（1）民主化的困境；（2）資本主義的困境，並建議脫困而出的策略在於回歸教育的原點，重建教育部門的自主性，並與非教育部門取得相對的互為主體性，維持創造性的動態平衡關係。換言之，大學教育作為台灣有機體的重要組成部分，一方面既不能過於膨脹教育部門的主體性，以至於無法與其他部

門互動；但另一方面又不能喪失教育部門的主體性以至於淪為其他部門的工具。如何執兩用中，得其平衡，對大學教育工作者確是一大挑戰。黃俊傑認為：以「多數決」作為原則的「民主化」與以「最大獲利原則」為基礎的「資本主義化」之所以會構成為大學教育的困境，乃是因為這兩項新發展，都忽略了學術教育領域與政治經濟領域本質上的根本差別在於：前者以「人之自我實現」為其目標，後者則以「群眾參與」及「市場導向」為其目標，因而要求前者服從後者的運作邏輯，困境於焉形成。黃俊傑分析大學教育的困境及其對應策略，認為：大學的本質在於對真理的探索，大學的生命則在於理想主義的堅持。光復以來，國內的大學在威權體制之下，飽受政治力的凌虐而為特定意識形態服務。但是解嚴以後，庸俗化的政治文化卻又從根腐化大學校園中剛剛萌芽中的生機。而且，資本主義的大巨靈也虎視眈眈地企圖攫取大學教育的靈魂。在這樣旋轉乾坤的歷史性時刻裡，大學師生必須高舉理想主義的大纛，回歸教育之「促進人的主體性之覺醒」的原點，重新出發，才能為大學注入源頭活水，賦予大學以新生命與新氣象。

五、

本書下篇《大學校長的遴選》主要分為三個部份，分別是第三部份：「大學校長的角色」；第四部份：「校長遴選的國外經驗」；第五部份：「國內校長遴選的理念與實務」。在第三部份：「大學校長的角色」的單元中，我們一共收錄兩篇論文，首先是林孝信在〈從學術領導看大學校長遴選〉一文中開宗明義指出，大學校長遴選的目的，歸根究底，是要找到適當的人來辦好

大學。但是遴選的方式設計即使再完善，如果選出的校長不善於領導大學，那麼遴選制度的完善，還是不足以保證可以找到優秀的校長。台灣近年來改變了大學校長的產生方式，從官派轉變為大體上由各大學自行遴選，但是偏重的是程序民主的考慮，而忽略目的性與學術領導的問題。作者擬從學術領導的角度，來考察大學校長遴選的問題。由於過去台灣在威權政治體系下，大學校長的權限高度受制於教育部的制約，大學的領導功能不能發揮，因此，作者也介紹了歐美大學教育發達國家的學術領導的經驗，以及相關的學術研究成果，作為參考的範例。林孝信認為在不同的高等教育體系中，大學校長的教育職責就不一樣。在美國的高等教育體系，就賦予校長最大的權力，因此校長對大學的成敗影響也最為直接。校長的權力愈大，其領導也愈為關鍵，所以校長的遴選就需要特別慎重。在遴選的過程中，候選人學術成就、抱負與眼光，至少一定要和普通的行政領導能力等量齊觀。台灣的高等教育體系是越來越接近美國，雖然美國的成就有值得學習之處，不過也要特別注意其缺陷以及特有的文化背景。

本書第十四篇論文是張隆溪的〈二十一世紀的大學需要什麼樣的校長〉，這篇論文主要在介紹美國大學校長遴選和治校風格的情形，討論自六十年代以來西方大學在觀念、規模和在推選大學校長的具體做法所產生的變化，作為我們大學教育的參考。作者從英國人紐曼《大學的理念》這部書談起，紐曼理想的大學教育是不同於職業教育和技能的培訓，而是以純知識和理性為目的，來獲得科學或哲學的修養。紐曼關於學術非功利的觀念實在具有十分根本的意義，因為可讓我們認識到，除了商業價值之外，人生還有別的價值，還有超功利的精神價值，而大學作為社會最

重要的學術機構，除了提供實用的職業教育和科學技術發明之外，還擔負著傳播文化知識即通識教育的責任。西方大學獨立性和自由精神，在中國建立大學之初就是教育家們追求的目標，蔡元培時代的大學獨立自由最大的威脅，乃是各派政治力量的控制。而當今的中國大陸的大學除了在政黨壓力之外，更需承擔商品經濟的壓力，承受大眾俗文化的衝擊。在這種情形之下，如何在一方面堅持教育和學術的獨立，另一方面又能有道德的承擔，可以為解決重大社會問題貢獻知識和技術人才，這實在是領導高等教育者必須接受的挑戰。一個有雄心成為學術重鎮的大學，也必須尋求一個不僅能接受這種挑戰，而且能恰當平衡兩方面要求的領導人，一個不僅處理當前問題時能應付裕如，而且更能洞見未來，為高等教育在二十一世紀的發展做出充分準備的大學校長。

六、

在本書第四部份的單元中，我們所收錄的論文主要是探討國外大學校長的遴選經驗，藉由他山之石以為我們國內大學校長遴選的參考。第十五篇的論文題目是涂經治的〈美國大學校長的遴選經驗——兼談大學組織及功能〉。作者提到在美國對大學的功能有三種認識：一是教學功能，二是研究功能，三是對於公共社會的服務功能。最近有人提出第四種功能，就是營造理想民主社會的功能。這四種功能彼此有聯繫，在組織的要求上彼此又有衝突。大學校長工作繁重及難以久任，主要就是由於學校現有的功能與學校現有的組織之間的複雜關係所造成的。認清這一事實，才能了解制定大學校長遴選方法的必要性和重要性。在美國遴選校長的方式大致要考慮幾個方面：一、校長角色的變遷；二、其

同治校的要求；三、機會均等法案；四、校內候選人與校外候選人的選擇；五、遴選校長的時機和原因；六、遴選方法的變通。在清理這幾個方面問題後，便要成立遴選委員會。它通常有四種形式：

一、由學校校董會本身組成遴選委員會。

二、由學校各組成單位選出的代表組成遴選委員會，又稱單一遴選委員會。

三、同時成立兩個委員會，一個是尋找委員會，負責找人，一個是鑒定委員會，負責選人。

四、由校董會中的委員會再加上教授、學生及其他代表組成諮詢委員會，協助遴選工作。

遴選委員會成立之後，第一要務就是要確立校長遴選的標準。校長所應具備的一些基本條件就是在考慮之內，比如候選人對教育本質的理解，行政能力的高低，承受壓力的程度，個人道德修養與領導能力。最重要還在於與學校目前和未來的需求是否相關。緊接著是建立候選人圈，經由對應徵人的背景調查，進而再篩選建立初步名單，也才能開始初步面談。初步面試完成之後，遴選會應要慎重的討論與調查，將候選人名單縮減到三至五人，並由校園訪問後，收集與候選人見過面的人或團體的意見，確認出推薦的候選人。藉由完善的遴選過程，可以使校董、教授、學生、員工、社區及州政府之間產生一種結合；彼此相互瞭解和信任，大家基於一種共同目標產生的和諧，對學校的整體事業極為有利，使學校更加穩步、健康的成長。

第十六篇論文是《美國大學校長的遴選制度》，作者鄭洪院士是美國麻省理工學院教授，他指出：近三十年來，美國大學校

長的遴選制度受了社會潮流的衝擊而移入一個新的平衡點。先是各大學校園內，學生運動受越戰引來衝擊而風起雲湧，挑起大學教職員工及學生對學校行政干預的意念。因應這種社會風氣的壓力，各大學的校董會或同類機構多少交出一些校長遴選的權力。總括來說，美國大學校長遴選權掌握於董事會之手。每次校長出缺，由董事會或督學會組織委員會找尋校長候選人。這種委員會有雙層制和單層制之分，一為諮詢委員會，有建議權而無投票權，一為遴選委員會，有權投票決定校長人選。鄭洪希望美國的經驗，有助於我國教育界對校長遴選制度的改進。鄭洪進一步說明今日美國大學的校長主要任務之一往往是財務上的，反而很少有在辦公室沉思反省的餘裕，他認為一個大學校長應是全校學術和思想的領導人，不是募捐專家。如何在二十一世紀的現實中，在財務和學術中取得均衡？應是我們面對的一大課題。

香港理工大學副校長梁天培的〈香港的大學主管產生辦法及校務運作內涵〉，是本書所收錄第十七篇論文。梁天培在文中指出，香港的大學財政來源基本上是由香港政府所提供之，而學生家長則通過繳交學費支付經常性開支的百分之十八。香港的大學教育政策是由政府的「教育及人力統籌科」所制定，而高等教育則通過香港大學教育資助委員會撥款、統籌學生人數和類別及為大學的管理、科研和教學水平作調查評估。每所大學都設有校董會，控制全校的發展、財政、教職員的編制與任命事項。近年來要求民主化與社會化的呼聲之下，大學也朝向講求效率及受到社會公眾與論的監督。加上學生人數與學校數目的增加，因此大學好像商業機構一般，存在著相當激烈的競爭，以招收良好的教職員、學生以爭取資源。在大學主管產生的辦法上，對教職員都有嚴

謹的評核方法，通常招聘校長都要經過很嚴格的程序，甄選條件都包括教學經驗、科研成就、知名度、大學管理經驗及能力、辦學方針等。如有校長位置空缺，大學首先成立一個遴選委員會，主要由一些重要的校董會成員組成，有些大學亦包括教師代表在內。在大學的校務運作及內涵上，大學校長有副校長為它分工分憂。大學的教務委員會對學術、課程、考試及學位頒授等有最高的決定權力。每個課程都有課程委員會，在聽取各方的意見後，為具體的教學內容作出編排。香港的每所大學雖辦學宗旨不一，課程也有所不同，但目前的通識教育較著重人文學科，平衡了當今各個大學以培養專業人才的內容。在對大學的監管上，雖然香港政府一直強調大學的獨立性，但通過教資會、校董會以及對財政上的控制，加上最終的校長委託權，港府的控制可以說是非常的有效及隱蔽的。教資會並有定期的評審，確保各大學的教與學的素質。傳媒亦是有影響力的公眾監管工具，加上民主意識濃厚情形下，大學高層也要小心行事，並對外接受港府及廉政公署的調查，對內接受自我嚴格評審與考勤系統，以及接受學生填寫表格的評估。

本書的第五部份，主要談論的是國內校長的遴選經驗，作者們都曾經參與校長遴選的工作。其中所收錄的第十八篇論文，是台大經濟系教授朱敬一的〈國內大學校長的遴選方式及問題〉，討論國內的大學自1992年起開始爭取校長選聘的主導權，演變成校長選聘主導權，從在教育部的手上轉變到各大學的校務會議。如今雖然教育部被迫釋出權力，但也形塑了大學校園裡的民粹主義。作者這篇文章的目的，就是要對目前台灣許多大學擇聘校長的設計，提出檢討與批判，希望能藉此反省得到一些改進制度。

的思考，以改善國內的高等教育。朱敬一認為，要區別出學術社群與民主社會，以及破除遴選過程中的民粹干擾，非得要修《大學法》不可。校務會議可以是大學「運作」層次的決策會議，但不應該是大學「方向」、「發展」層次的決策會議。朱敬一認為，這種由教授直接或間接選舉校長，又期望這樣被選出來的校長回過頭來引領督促教授的教學研究，這其中顯然是矛盾的。

和第十八篇論文相呼應的，是由成大醫學院創辦人黃崑巖所執筆的〈國內大學校長遴選之方式及問題〉，作者曾經歷過在美國延攬大學校長的過程，深深以為國內以教授治校方式迎合校外選舉文化，校長經由半遴選半選舉產生的制度感到憂心。他指出，美國的一流的大學沒有以全民投票方式行使同意權，遴選委員會的委員也並非以受歡迎度或選美式的評斷產生。況且外國院校延攬校長的理念，是認為學術機構的領導人上要整頓校內防止因循苟且，為了避免校內同仁的互袒利益，故選人的視野往往投向校外而非校內。作者認為「教授治校」在台灣已經被嚴重的曲解，黃崑巖則認為教授治校的目的有二：一是讓大學社區裡的知識份子發揮智慧，集思廣益，輔助校長，達到在學術自由的風氣之下，追求大學開發新知，培養下一代知識份子之工作至於盡善盡美。二是在以校園自主精神作導向，在輔助校長，推行校務之際，每位大學教員應該藉機學習什麼是培養知識份子大學社區的柴米油鹽，瞭解其幕後又有看得到看不到的真正運作與障礙，以求自己在專業修身方面有所成長。國內大學校長遴選的方式由於長期的被曲解運作，因此弊病叢生，但如果教員們的意境夠高，仍是可以推行出可觀的成果，所以問題的核心不得不回歸國內教育者的水準與智慧問題上。

第二十篇是武光東的〈國立陽明大學校長遴選經驗談〉，他以陽明大學遴選校長的實際經驗分析這個問題。1995年陽明大學展開自創校以來首次校長遴選工作，為了避免如同其他學校在遴選過程中所曝露的惡質選舉文化，因此陽明大學從制度上建立良好的規範，消極方面要把社會不良的選舉風氣摒絕於校門之外、積極方面希望藉著校長遴選辦法的實施，能為校園注入新的生命力。在遴選過程中，因為遴委會的委員堅守著程序正義的原則，一切依法辦事，並排除任何不當的干擾，因此達成了消極的目標。但是在積極方面上，仍有不夠盡善盡美之處。武光東認為陽明大學的遴委會的人數太多，以及職員委員是很大的缺陷。為了避免遴選委員會有個人門戶之私，武光東主張應擴大校外委員名額的比例，譬如若總數為九人，其理想比例是校內教師四人，校外公正人士四人，另校友委員一人。本書第二十一篇論文接著說明清華大學校長的遴選經驗，作者陳力俊教授曾參與兩屆該校校長遴選工作，他的經驗極為具體，有高度參考價值。

本書所收錄最後一篇論文是黃俊傑的〈大學校長遴選的理念與實務：從台灣經驗出發〉。大學校長由各校自主推舉產生，是近年來台灣民主化過程中，在學術領域的新發展。但推舉產生校長之方法，則各校頗不一致，瑕瑜互見。作者曾參與國內五所大學校長的遴選工作。這篇論文以作者的實際經驗出發，析論大學校長遴選的理論基礎，並就遴選之實務問題加以探討。這篇論文扣緊《大學法》第六條與《大學法施行細則》第四條之條文，分析法律條文在落實過程中所呈現的問題，作為提出修法建議之參考。論文中除了第一節「前言」之外，第二節分析當前大學校長遴選中由於票選所產生的問題，並建構遴選的理論基礎。第三節

分析遴選委員會之組成及其背後之理念。第四節討論遴選過程中的實務問題，尤其集中在「候選人訪談」這項重要工作。第五節討論遴選委員應具有之心理準備。第六節則綜合以上各節之論點，提出結論性看法。這篇論文從近年來台灣各大學遴選校長的具體經驗出發，分析大學校長遴選的理念及其實務問題，並提出兩點結論：

第一，《大學法》第六條以及《大學法施行細則》第四條條文，應考慮修改，刪除教育部另組遴選委員會擇聘之條文，而由大學之校長遴選委員會完成遴選工作。但是，這項條文修訂的前提是：各大學校長遴選委員會之組成，除了本校現在專任教師之外，應包括校友、社會與學界公正人士以及政府代表，而且這三種委員之總數最好佔全體委員總數之半數或半數以上。其中校友代表可以經由本校教師或校務代表選出，社會或學界公正人士由中央研究院推薦，政府代表由教育部推薦。如此組成之委員會，較能避免各校專任教師代表之本位主義問題，也因為委員較具有多元性而能照顧多角度之視野，較為周延。因為教育部已有代表參與校長遴選委員會長達一年之遴選工作，所以，教育部可以不必再另組遴選委員會再行遴選，一則避免重複，浪費人力與時間；二則可以進一步落實「大學自主」。

第二，遴選委員會決定校長最後名單時，最好避免動輒出之以投票方式，而儘量以理性之態度，就候選人之狀況作客觀之討論，委員之間最好以理服人，而不是以選票定天下。

作者認為，大學校長遴選工作成效與否的根本關鍵仍在於人心之自覺。只要所有的校長候選人及遴選委員，都能心體清明，自作

主宰，校長遴選工作就似繁而實簡，成功可期。如果人心未能醒悟，則一切的制度設計或法律條文修改，都適足以成為《道德經》所說「大盜竊國」的工具。

在二十一世紀即將降臨的前夕，台灣各個方面都面臨激烈的變動，大學教育的變革更是其中極具關鍵性的一環。民國初年北京大學校長蔡元培（子民，1868-1940）曾說：「大學者，囊括大典、網羅眾家之學府也」，我希望這部《大學理念與校長遴選》的出版，對於台灣的大學教育的改革，發揮正面的貢獻。