

从台湾经验论大学校长遴选的几个关键问题

黄俊杰

(台湾大学 历史系,台湾 台北)

摘要:本文从最近10年来台湾地区的经验论述了大学校长遴选制度,主要考察了大学校长遴选制度的法源及实施程序,分析了其正面贡献及存在的制度和非制度性问题,并提出了解决问题的可能方向。

关键词:大学;校长遴选制度;台湾;民主

中图分类号:G647 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-4519(2002)03-0001-10

一、引言

最近十余年来台湾的民主化所激发的教育改革浪潮中,大学院校校长经由遴选方式产生是一项影响深远的变革。这项新制度从1993年从台湾大学开始推动迄今已经10年,固有其正面之贡献,使大学取得自主权,但是,在许多具体个案中,这项新制所造成的流弊却也是有目共睹。最近十年来台湾的大学院校遴选校长的经验瑕瑜互见,值得细加分析,汲取历史的教训。

二、大学校长遴选制度的法源及其实际程序

1. 法源

台湾的大学校长由学校自行经由遴选或选举产生,首先发自民间,而以台湾大学为其嚆矢。1992年台大前校长孙震任满以前,依照校务会议决议,由各学院院务会议自行推举代表,组成“校长推举委员会”,在1993年经由“校长推举委员会”推出候选人,并由校务会议代表投票后,推选出校长候选人二人,报“教育部”后由部长择聘陈维昭教授(时任台大医学院院长)于1993年6月就任台大校长。台大率先冲破官派校长的惯例之后,台湾师范大学跟进办理校长选举,自此以下风起云涌,蔚为风潮。“教育部”在1993年12月7日将《大学法》修正32条条文,并于1994年1月5日公布实施,从此之后,大学校长的遴选正式取得法律

收稿日期:2002-5-13

作者简介:黄俊杰(1946-),男,台湾高雄县人,台湾大学历史系教授兼共同教育委员会主任委员;中央研究院中国文哲研究所合聘研究员,台湾通识教育学会理事长,主要研究方向为中国思想史、史学方法论、战后台湾史、通识教育。

依据。

1994年1月5日公布实施的《大学法》第一条有关大学宗旨之条文明订：“大学以研究学术，培育人才，提升文化，服务社会，促进国家发展为宗旨。大学应受学术自由之保障，并在法律规定范围内，享有自治权。”这条条文正式赋予大学以自治之权力。《大学法》又规定：

第六条(校长之设置与遴选)

大学置校长一人，综理校务。

大学校长之产生，应由各校组成遴选委员会遴选二至三人，国立者由各大学报请教育部组织遴选委员会择聘之，其余公立者，由各该主管政府层报教育部组织遴选委员会择聘之；私立者，由董事会组织遴选委员会遴选，经董事会圈选，报请教育部核准聘任之。

前项之大学遴选委员会成员包括教师代表、行政人员代表、校友代表及社会公正人士，其中教师代表人数不得少于总数二分之一。大学遴选委员会之组织、运作之方式有关校长之任期、去职方式均由各大学组织规程订定之，教育部遴选委员会之组织及运作方式由教育部订定之。

校长之资格依有关法律之规定。

第七条(校长之聘任)

新设立之大学校长，国立者由教育部组织遴选委员会直接选聘；其余公立者，由该主管政府遴选二至三人层报教育部组织遴选委员会择聘之；私立者由董事会遴选报请教育部核准聘任之。

各大学院之校长遴选方式，就上述法律条文作为依据，而由各校自行制定遴选办法。

2. 程序

各大学院之校长遴选办法大致大同小异，大多经过三个程序：(1)推荐，(2)教师行使同意权投票或信任投票，(3)遴选委员会决定校长候选人二至三人报部。其中第二与第三个程序，在不同学校偶有先后之差异。兹以高雄中山大学为例说明。中山大学在1996年2月26日通过订定之《国立中山大学校长候选人推荐作业要点》如下：

第一条 本要点依国立中山本大学校长遴选及信任办法第四条之规定订定之。

第二条 校长候选人之连署推荐，依左列方式办理：

- 一、教师或研究人员得同时连署推荐多位校长候选人，被推荐人应获得十位符合连署人资格之教师或研究人员连署。
- 二、校长遴选委员会委员不得连署推荐候选人。
- 三、被推荐人除相关书表外，得提供个人详细学经历及其它相关资料，以供校长遴选委员会参考及公开陈列之用。被推荐人亦得提供推荐信函，以供校长遴选委员会参考，但推荐信函不对外公开。
- 四、推荐信函之签署人符合连署人资格者，视同连署人。
- 五、连署推荐书及相关书表应挂号寄达校长遴选委员会，收件截止日期以校长遴选委员会公告之日期为准，并以寄达邮戳为凭。
- 六、连署人名单及连署人数不予公告。

第三条 连署人及被推荐人之资格由校长遴选委员会审查确认。

第四条 校长遴选委员会推荐校长候选人,依左列方式办理:

七、每一委员得以个人身份提名推荐校长候选人选,提名时并应检附被推荐人之书面个人资料。每一提名案应有三名委员附议,始能成立。

八、推荐候选人之表决,以无记名投票方式为之,并应经全体委员三分之二以上之同意。获得同意推荐人选在二人以上者,以得票数最高之前二人为校长遴选委员会之推荐候选人。

九、因得票数相同无法决定前二人时,应就得票相同者以无记名单记投票方式重行投票,以得票高低依序推荐。重行投票仍无法区分得票高低时,则由召集人代为抽签决定。

第五条 经书面征询获得被推荐人同意后,由校长遴选委员会公告校长候选人名单。候选人名单公告后,连署人不得撤回连署。

第六条 本要点经校长遴选委员会会议决议通过后实施,修正时亦同。

以上是公立大学校长候选人的产生方式,至于私立大学也是由遴选委员会选出候选人,但报请学校董事会圈选后报部。例如《东吴大学组织规程》第2章第5条规定如下:

本校置校长一人,综理校务。

本校校长之产生,应由董事会组织遴选二至三人,送请董事会圈选后,报请教育部核准聘任之,任期四年;任期届满,经董事会同意,得连任,以两次为限。

前项所称之遴选委员会成员应包括教师代表、行政人员代表、校友代表及社会公正人士,其中教师代表人数不得少于总数二分之一,其组织及运作方式另订,送董事会审核后,并报请教育部核定后公布实施。

前项所称教师,指本职为教师之人员;所称行政人员,指本职为教师以外之职员及技术人员。

校长之资格,依有关法律之规定。

在上述规定之下,校长人选产生程序中有关信任投票及遴选委员投票办法,中山大学的校长推荐作业要点有如下之规定:

第八条 校长人选产生程序依次办理:

十、由遴选委员会作任用资格审查并征询被推荐者意愿后公告候选人名单。

十一、由本校专任教师(含研究人员)对每一候选人进行同意投票,得同意票达全体教师(含研究人员)二分之一以上者为通过,对每一候选人选票之统计至确定通过或无法通过即中止。

十二、遴选委员会就通过前款同意票之候选人进行遴选,推荐二至三名,按其姓氏笔划顺序送教育部择聘之。遴选委员会不得参与前项第二款投票选举。

这项教师信任投票得票过半就停止开票之规定,是综合过去近十年来之历史经验而制定的。在实施遴选制之后,各校常有候选人及其支持者在校内强力拉票,并强制主张以票数高低决定是否报部,产生诸多流弊。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号公文规定:

为落实大学校长遴选之功能,请各校于遴选推荐校长候选人时,应确实依大学法第六条

规定,由遴选委员会依其职能遴选产生,不宜再以普选方式产生;至若有需教职员行使同意权以为参考必要者,其开票结果达设定之门槛后,即不得再予统计票数,并于推荐校长候选人时应以姓名笔划为序送部择聘,请查照。

在“教育部”正式要求不可再完全以得票数决胜负之后,各校普选校长之流弊稍获改正。至于实际遴选工作之流程,再以中山大学为例说明如下:

中山大学校长遴选委员会工作日程表

日期	会议	工作
90年12月26日(三)	第一次会议	1. 现任校长召集组成校长遴选委员会 2. 推选召集人
91年1月25日(五)	第二次会议	1. 议决工作日程表 2. 议决公告内容 3. 讨论新闻稿内容及广告 4. 议决连署推荐书格式 5. 议决候选人应提供之资料 6. 分工等其它事项
91年2月1~4日(日)		正式公告、刊登广告
91年2月7日(四)	第三次会议	1. 修正“校长候选人推荐作业要点” 2. 修正“校长人选遴选工作细则” 3. 推选司选小组成员
91年2月25日(一)	第四次会议	1. 成立司选小组 2. 决定遴选投票地点
91年3月15日(五)		校长候选人连署推荐书寄达本校邮政信箱日
91年3月22日(五)		发文各单位确认选举人名册
91年3月26日(二)	第五次会议	讨论及议决委员会推荐校长候选人名单
91年4月8日(一)		1. 书面征询被推荐人意愿回函截止日 2. 征询被推荐人说明会时间
91年4月10日(三)	第六次会议	1. 审核候选人资格 2. 确定选举人名册 3. 安排公开说明会及面谈程序 4. 决议候选人公开说明会及面谈方式
91年4月15日(一)		1. 公告候选人名单、投票日及地点 2. 公告选举人名册 3. 公告候选人公开说明会时间及地点 4. 发投票通知 5. 完成选票制作
91年4月22日(一)至 91年4月26日(五)		1. 候选人公开说明会 2. 委员会与候选人面谈
91年4月30日(二)		教师投同意票、开票
91年5月1日(三)	第七次会议	1. 遴选委员投票、开票 2. 决定报部之校长人选 3. 校长人选推荐名单移秘书室陈报教育部 4. 校长遴选委员会解散

以上工作流程,是较为常见的标准程序,时序表中所列各项工作,就是各大学院校校长

遴选的具体工作。从遴选的实务经验来看,该工作流程中最足以影响遴选工作的有二:

第一,校长候选人在来校对全校师生发表有关治校理念与政策的演讲之前,必须详读该校校务相关资料,深入了解学校现况,才能在公开说明会中提出具体可行的愿景。

第二,校长遴选委员会全体委员在与候选人面谈之前,也必须在委员会内部就下列问题深入讨论并形成共识:(1)本校现况及其发展瓶颈何在?如何突破?(2)本校未来展望之愿景何在?如何达到此种愿景?(3)考量上述背景,在诸多校长候选人,以何人最具有带领本校走向新境界之可能性?何以故?以上这些问题都是对校长遴选委员极为重大的挑战。校长遴选工作的成败,常常决定于遴选委员会中全体委员之素质、见识、胸襟,及其内部对学校未来展望之共识。遴选委员会就上述问题充分交换意见形成共识之后,在与校长候选人面谈之时,就较容易获得丰硕之成果,以作为决定报“教育部”之校长候选名单之客观参考。

三、大学校长遴选制度的正面贡献

台湾的大学校长经由遴选制度产生至今已届满 10 年,这十年间正是台湾政局激烈变动,国际政经情势与高等教育旋乾转坤的关键年代,大学校长遴选制度基本上与近十年来台湾民主化的潮流相呼应,固有其正面之贡献,但其负面的影响,我们也不可忽视。我们先从前者开始分析。

大学校长经由遴选制度产生,在近十年来台湾的大学校园中,确有其正面之贡献,其较为显然易见有以下几项:

(1)彰显大学自主之精神:校长经由大学自主组成的校长遴选委员会遴选产生之后,十年的实践经验显示:从此之后大学校长在理论上可以成为大学知识社群中的领导人,而不必像以前一样的只是唯唯诺诺听命于上级长官的温驯公务员。校长遴选制度的实施,使大学校长由于产生方式的改变,而出现了本质的变化。以前威权时代的官派校长,固然也有极少数谔谔之士,但大多是专制政权的弄臣,是跟随权力中枢的太阳转动的向日葵,他们在处理大学校务时多半是从政治角度,而不是从学术与教育角度出发。但大学校长由校园自主产生以后,多数的校长开始认真从学术、教育与学术社群的发展之角度思考问题,其中少数校长也能在关键时刻本于知识分子的良知,批判权力掌控者的堕落,挺立知识分子的风骨。总而言之,《大学法》第一条规定:“大学应受学术自由之保障,并在法律规定范围内,享有自治权”,因为校长遴选制度而获得了部份的落实。

(2)凝塑大学社群的“公共意志”(general will):大学校长遴选制度的第二项贡献是,在校长遴选过程中,候选人必须对全校师生发表治校理念与策略,并与师生对话;候选人也必须与遴选委员会委员深入面谈,增进双方之互相了解。这种机制如果进行得宜,对于凝塑大学知识社群内之“公共意志”颇有助益,使大学行政领导人与全校师生融合而为一体,不再是像以前官派校长时代是一种统治者与被统治者的关系。

四、大学校长遴选的制度性及非制度性问题

但是,从大学校长遴选制度在台湾地区大学院校实施十年来的具体经验看来,这个制度也产生了许多严重的负面效果,出现诸多问题,我们可以从制度性的以及非制度性的角度加

以分析。

1. 制度性的问题:

(a) 大学校长遴选制度呈现的制度性问题,集中在“教师以投票方式行使同意权”以及“遴选委员以投票方式表决报部人选”这两项机制之上。这些机制涉及一个问题,就是:选拔大学校长是对人的品质尤其是领导能力与风格的判断,这种判断是否可以依选票多寡之“量”的计算而获得?

就选拔大学领导人才而言,投票制度之所以是一个问题,主要原因是:大学是一个以追求真理、创造并传承知识的学术社群,因此,大学作为学术社群之“运作逻辑”(modus operandi)与政治社群的“运作逻辑”并不相同。在政治社群中,获得最多选票支持的人,就可以掌握最大的权力。但是,在学术社群中,真理的探索与知识的建立,并不是以票数多寡决定。政治社群以选票多寡决定胜负,只问力不问理;学术社群则以是非对错作为准绳。因此,某一位大学校长候选人是否适任,涉及其对学术的认知、对教育的热忱,其人之学术领导能力等等,这类品质均难以经由其所获选票之多寡而获得正确的检验。

从以上角度思考,我们可以发现:大学校长遴选过程中,经由全体教师以投票方式行使同意权,以及遴选委员会委员经由投票方式表决候选人的程序,虽然符合“人人一票,票票等值”的民主政治基本原则,但是都有其制度设计上的缺点,有待改善。

(b) 遴选过程的透明度问题;最近十年来,台湾的大学院校遴选校长的作业程序,在不甚正确的“校园民主”的风潮之下,很重视工作程序的公平、公正与公开,也就是强调遴选过程的透明度。一般而言,各校校长候选人,除须符合“教育人员任用条例”任用资格外,并须具备下列各条件:(一)应具台湾公民;(二)在学术上卓有成就与声望;(三)具高等教育之远见,科技与人文兼顾之胸襟及协调、沟通与规划之行政能力;(四)处事公正、能超越政治、党派利益。而且,在担任校长期间并不得兼任任何党职。具备上述基本条件的校长候选人需要经过连署推荐,才能进入程序。各大学推荐方式略有不同,但大致是:本校或校外教师或研究人员得同时连署推荐多为校长候选人,被推荐人应获得10位或20位符合连署人资格之教师或研究人员连署。但是,校长遴选委员会委员不得连署推荐候选人。被推荐人除相关书表外,并需提供个人详细学经历及其它相关资料,以供校长遴选委员会参考及公开陈列之用。被推荐人亦得提供推荐信函,以供校长遴选委员会参考,但推荐信函不对外公开。连署推荐书及相关书表应挂号寄达校长遴选委员会,收件截止日期以校长遴选委员会公告之日日期为准,并以寄达邮戳为凭。

经由上述连署程序产生的校长候选人,再由校长遴选委员会办理校长候选人公开说明会,其方式大约如下:(一)校长候选人应于校长遴选委员会公告之校长候选人公开说明会举办时程中参加公开说明会。(二)公开说明会在校园中举行,由校长遴选会召集人或召集人指派之遴选委员主持。公开说明会之时间地点及进行方式,由校长遴选委员会公告之。(三)校长候选人于公开说明会上除陈述个人治校理念与学经历外,不得恶意攻讦他人。最后,校长候选人再与校长遴选委员会委员进行面谈,面谈程序由召集人主持,面谈过程与问答内容对外不公开。

以上遴选程序中,除了与遴选委员面谈内容之外,其余程序完全公开透明,虽然符合民主政治的办事程序,但却与选拔大学校长应有的“优秀原则”与“保密原则”有所违背。因为候选人必须在公开说明会对“选民”发表“治校理念”,使许多优秀人才可能因而为之却步,因

此, 遴选程序虽然公平公开, 但却不一定能选拔出最好的人才。

对于这个“民主制度的吊诡”, “教育部”也有了解, 2001年7月“教育部”所发表的《大学教育政策白皮书》就指出“大学校长及学术主管遴选方式有待改进”并申论说:

台湾原先大学校长之遴选, 如为公立大学, 则由“教育部”遴聘; 如为私立大学, 则由董事会遴聘, 在法理上, 并无明显错误。只是校长为学术之领导者, 理应在遴选过程中, 多征询校内外学术专业者之意见。是以, 台湾原先之运作, 往往缺少充分征询的慎重态度和民主风范; 但是, 至今在许多公立大学, 则演变成校内教授以学校公民自居, 校长须向他们负责, 所以校长必须经由他们一人一票选出, 才是合法。许多有识之士和主管当局, 在“民主”的激情下, 虽然明知不妥, 也少见公然反对之声。但是实行下来, 不但扭曲民主法制, 而且教师之间常生纠纷, 甚至将各种政府和民意代表选举的恶劣作风带入校园。

以上这一段官方的证言, 完全切中问题的要害, 但是, 在《大学法》尚未经“立法院”修订以及“民主”狂流席卷大学校园的客观限制之下, 这项“民主制度的吊诡”仍未能立即解决。

其实, 更进一步来看, 这项“民主制度的吊诡”在新校长就任之后, 才开始真正发挥阻碍学术追求卓越的威力。这就是《大学法》中的“民粹主义”式的规定, 使校长难以发挥领导作用。2002年3月6日《中国时报》“社论”, 对这个问题曾有一针见血的分析:

在旧的大学法中最受人诟病的条文, 就是校务会议与校长定位不明。依旧法第十三条大学校务会议是“校务最高决策会议”, 由学术行政主管教师代表等组织之, 其中教师代表人数应“不得少于全体会议的二分之一”。在这样的民粹规范下, 各大学校务会议的人数动辄数百人, 扰乱嘈杂而难以议事, 遑论其他。许多习于单纯教学研究的教授, 早已视参加校务会议为畏途, 也增加了各校推动校务的困难。如果大学法不修改, 在这样的民粹文化下, 各校恐怕难以通过大刀阔斧追求学术卓越的法案。

这一段沉痛的呼吁, 正是多年来饱受《大学法》中所潜藏的披着“校园民主”外衣的“民粹主义”所凌虐的许多大学教师的共同心声。

2. 非制度性的问题:

大学校长遴选制度除了以上制度性问题之外, 还有更为深沉的非制度性问题, 这些问题包括:

(a) 人性的弱点之问题: 大学校长遴选过程中, 凝聚共识的方法就是投票, 教师行使同意权以及遴选委员会决定报部人选皆以投票为之。正如古今中外的民主投票一样, 投票制度建立在“人是理性的动物”的哲学基础之上, 假定每一个投票的人都会以清明的理性, 对公共事务进行最客观理性的选择。但是, 衡诸事实, 投票人在投票时常常受到理性以外的因素, 如个人感性上的好恶、私利的考量, 或派系的运作等等影响, 因而投票制度在“理性”的外衣之下, 常潜藏“非理性”的本质, 而使投票制度产生自我“异化”, 背离它的原始目的。

关于人性弱点的问题, 在校长遴选过程中主要表现在三个方面:

(a1) 教师: 各大学院校长候选人, 首先须经过全校讲师以上专任教师投票行使同意权, 获得过半数同意票者才进入遴选委员会遴选之程序, 虽然最近经过“教育部”发文明示票数过半就不再计算, 但是对候选人而言, “过半”仍是一个门槛。在这个投票行使同意权的程序中, 投票的教师心中所考虑的常常未必是候选人的学术成就或领导能力, 而是“这个候选人对我是否有利”之类问题。而且, 许多具有相同利益的教师, 也可能自动或被动地联合起

来投票,拉高或压低某一特定候选人得票数,使其过半或不过半。这种现象之所以在许多学校的具体经验中出现,实根源于人性的内在弱点——人在投票时并非完全依据纯粹理性行事。

(a2) 遴选委员:遴选委员由于人数仅 10 余人,至多 20 余人,所以所受来自理性以外的压力更大,校内专任教师委员尤甚。因为新校长就任后,对校内专任教师影响较大,所以,校内委员对新校长人选的考量所涉及的因素更为广泛而复杂。在这种情况下,候选人的学术背景、政治立场、人脉关系等因素,就会左右遴选委员的抉择。遴选委员之所以不能免于受到非理性因素的系缚,主要原因是人的存在之本质所决定。人并不是离群索居而不食人间烟火的林泉高士,人生存在具体而复杂的社会政治经济网络之中,人在特定的条件上进行生产与抉择。这种人之存在的具体条件的限制,都指向“人的有限性”,使遴选委员在很多情况下未必依据理性而选择校长候选人。《大学法施行细则》第 4 条第 2 款规定:

各校遴选委员会依本法第六条第二项规定遴选校长,应广征人才、参酌各方意见,本独立自主精神,自行合议遴荐最适当之人选。

这是一项高远的理想,许多校长遴选委员在人性弱点影响下,未必能完全实践这项理想。

(a3) 校长候选人:凡是成为校长候选人者多半已经在特定领域具有相当成就或具有丰富的行政资历,但是,参与校长遴选对候选人的人性弱点仍是一项考验。

参与校长遴选,对候选人而言之所以是一项考验,主要原因仍根源于人性的有限性。争取大学校长职位,对某些校长候选人而言可能是人生最后一搏,为了达到目标,有时不能免于人性弱点所产生的诱惑,所以,有些学校在校长遴选过程中出现耳语流言、黑函攻讦,乃至拉票拜票、媒体造势等现象,实属事所必至。有些候选人在与遴选委员关门面谈时,为求胜出而夸夸其谈,描绘美丽而不实在的愿景,使遴选委员为之目眩神摇,兴奋不已。但是,到了正式就任校长职位之后,与就任之前遴选委员面谈时信誓旦旦的宏观愿景,顷刻之间都化为海市蜃楼,镜花水月。

以上这种人性弱点,在遴选过程常常交互作用,互相加强,而使遴选工作备感困难。

(b) 观人之难的问题:校长遴选工作是一项极具挑战性而困难度极高的工作,因为所谓“知人知面不知心”,遴选委员根据有限的书面资料以及短暂的面谈,要判断候选人之适任与否,其事大不易也。这是大学校长遴选过程中,极为困难的非制度性的第二个问题。

传统中华文化对观人之术有其悠久而深刻的传统。古代典籍如《左传》、《国语》、《战国策》等,都有关于对人的观察的记载。古人观人特别强调人的眼神,孔子和孟子将中国古代观人之术说明得最为鞭辟入里:

子曰:“视其所以,观其所由,察其所安。人焉廋哉?人焉廋哉?”(《论语·为政》)

孟子曰:“存乎人者,莫良于眸子。眸子不能掩其恶。胸中正,则眸子 焉;胸中不正,则眸子 焉。听其言也,观其眸子,人焉廋哉?”(《孟子·离娄上》)

孔子和孟子所提示的观察人的方法对遴选委员与候选人的面谈,具有极大的显示。元代的徐元瑞编有《吏学指南》一书中对“听讼”工作提出“五听”的说法:

五听 《礼》云:“民之狱讼,以情求之,其听有五。”

辞听 谓观其出言不直,则烦乱也。

色听 谓观其颜色不直,则赧然赤也。

气听 谓观其气息不直,则喘战也。

耳听 谓观其听聆不直,则感疑也。

目听 谓观其眸视不直,则 然不明也。

遴选委员在与候选人面谈时,必须用心听其辞、听其色、听其气、听其耳、听其目,这真是一项高难度的工作!

(c)“模范生”心态问题:校长遴选工作的第三项非制度性问题是,弥漫于华人社会中的一种“模范生”心态,普遍认为具有院士或类似荣衔的学者,才有资格出任校长。

大学是一个学术社群,也是一个教育共同体,大学的领导人当然要具有相当高的学术研究成果,他才能对学术有正确的认识,也才能有效地领导大学,这自然是毋庸置疑的。但是,近年来海峡两岸若干大学在遴选校长时,偶而不免过度注重“形式”(如“院士”或其它形式的头衔)而忽略了“实质”(如头衔是否与其学问、做事能力及作人风格相应)之问题。尤有进者,这种“模范生”心态有时也创造了许多遴选时的盲点,例如忽略候选人的领导能力、学术偏见、自我中心之心态等问题,而这些问题可能使候选人成为不适宜的大学校长。

这种“模范生”心态,使遴选委员以及行使同意权投票的全校教师,常常忽略一项事实:优秀的研究者有时未必是干练通达的学术领导人。对这项事实的忽略,是导致校长遴选工作功败垂成的第三项非制度性因素。

五、因应问题的可能方向

本文第三及第四节所归纳的校长遴选过程中,所出现的制度性与非制度性问题,都有其根深蒂固的文化与社会背景,也根源于从人之实存情境而来的局限性,都不是以简单的法令规范可以立即解决的。所谓“七年之病,必求三年之畜艾”,正是对大学校长遴选制度的困境之最恰当的说明。我们可以说,现阶段台湾的大学校长遴选的种种问题,基本上是长期历史的积淀,也是整体学术社群体质的反映,因此,根本关键不在于遴选制度本身,而在于大学体质的改善与提升。

在上述的认知之下,针对校长遴选制度所出现的问题,我想建议几个可能的因应方向:

(1)省略全校教师投票行使同意权之程序,而且,遴选委员会以讨论方式形成共识,非不得已不诉诸票决。这项制度调整的方向,主要着眼于改善因投票而造成的诸多弊端。全体教师投票之所以应考虑取消,主要是因为校长人选之“质”的判断很难经由选票的“量”的计算而进行。遴选委员会委员如果以共识而非诉诸投票,就比较能够使“理性”有其发展之空间,每位委员不论是支持与反对一位校长候选人,都必须诉诸公开而理性的意见陈述与讨论。

台湾已有少数大学注意到这个问题,而力求有所改进,例如《国立中正大学组织规程》第3章第2条第7款就有如下之规定:

校长人选之产生,以全体委员讨论获得共识方式为原则。在无明显共识情况下,应由全体委员对每一人选逐一投票,产生二至三人,惟入选之每一人选,均须获得超过三分之二(不含)以上之同意票,如第一次投票未能产生得票超过三分之二(不含)人选时,应继续投票,直

至选出适当人选为止。

这项规定就是有心于突破诉诸选票所带来的困境。

(2) 遴选过程应尽量以保密方式进行,免除公开推荐及对全校师生公开说明会之程序,使候选人将其治校理念与策略,详细而深入地与遴选委员会说明讨论。如果能朝向这个方向修正遴选程序,那么,优秀的校长候选人可能较有强烈意愿参与遴选,顾虑也比较少。

(3) 经过以上的制度调整之后,最关键的校长遴选委员会委员必须抛弃世俗的负担,坚持清明之理性与道德的勇气进行遴选工作。孔子答子路问何谓“成人”时说:“若臧武仲之知,公绰之不欲,卞庄子之勇,冉求之艺,文之以礼乐,亦可以为成人矣。”(《论语·宪问》),如果遴选委员能够做到孔子所说的“成人”,就可以“见危受命”、“勇者不惧”。孔门所推崇的“勇”,并不是为一人敌的“血气之勇”,而是以道义作为基础的理义之勇。所以,孔子说:“仁者必有勇,勇者不必有仁”。朱子解释“勇者不惧”这句话说:“气足以配道义,故不惧。”子路问孔子“君子尚勇乎?”孔子回答:“君子以义以为上,君子有勇而无义为乱,小人有勇而无义为盗。”(《论语·阳货》)古代儒家明白区分“小勇”与“大勇”(《孟子·梁惠王下》),前者是基于原始生命力的血气,后者是经过理性思维洗礼以后的德行之勇。儒家一贯的通义均在于以道德修为促使原始生命理性化。孟子承认“告子先我不动心”,可见纯以血气之勇达到不动心之境界并不难,许多人都能以各种不同形式的血气之勇达到不动心的境界。但是,有些人的不动心,基本上只是把客观世界当作一个客体,而没有把客观世界与人的实践活动连系起来了解;孟子所说的“勇”已经将“血气之勇”在本质上转化为“道德之勇”,所以物我一贯,内外交辉。大学校长遴选委员会委员如果能秉持古典儒家这种道德之勇,谨慎从事,就比较有可能超越并扬弃前文所说的“人性的有限性”,而使遴选工作到较为完美之境界。

六、结论

本文从最近十年来台湾地区大学院校所实施的校长遴选制度的实际经验出发,分析这种校长产生方式的积极贡献与负面效果,也探讨这种制度所产生的各种制度性的与非制度性的问题,也建议可能的调整方向,使这项制度的运作更臻健全。

正如孟子所说:“徒善不足以为政,徒法不能以自行”(《孟子·离娄上》),任何制度都不能十全十美,任何制度的推行之关键都在于人,人是一切制度设施的根本,因此,归根究底而言,大学校长的遴选与治校风格的提升,仍有赖于整体学术社群素质的提升与社会体质的改善。让我们以乐观的信心,期待经由大学校长品质的提升,而带动21世纪海峡两岸高等教育的飞跃发展!

注释:

参考:黄俊杰. 论大学的知识社群特质[A]. 大学通识教育探索:台湾经验与启示[C]. 桃园:通识教育学会,2002. 47-72.

“教育部”. 大学教育政策白皮书[R]. 台北:教育部,2001. 26-27.

大学法修改不能再拖了[N]. 台湾“中国时报”,2002-3-6(2).

[元]徐元瑞. 史学指南[M]. 台北:文海出版社有限公司,1979. 69(据日本京都大学人文科学研究所所藏明刊《居家必用事类全集》本校勘重印).

(下转第31页)

经验而取得成功。在实践中,我们也不可能找到两个完全相同的教育实践,每一个优秀的教育实践者,必然同时也是一个充满教育智慧,具有独特想象力的创造者。没有教育者的理论想象力和实践创造力,任何理论都不能真正“实践化”,因而实践需要想象和创造而不是移植。只有想象力才是教育实践的创造源泉,操作就是“能够想象”,操作不是单纯的“做法”,而是对具体做法的想象,想象力越丰富,操作性也越强。因此,理论的实践性,不在于理论,而在于实践者的想象力,及其教育理论模式化的可能性。

注释:

赵汀阳. 知识,命运和幸福[J]. 哲学研究,2001,(8).

王南著. 社会哲学[M]. 昆明:云南人民出版社,2002. 36.

(法)迪尔凯姆著,狄玉明译. 社会学方法的准则[M]. 北京:商务印书馆,1995. 154.

李政涛. 教育研究的原创性探询[J]. 教育评论,2001,(1).

查有良. 教育模式[M]. 北京:教育科学出版社,1999. 8.

方建锋等. 教育理论的世纪回顾与展望[J]. 教育理论与实践,2000,(3).

吴康宁(博士生导师),博士讨论纪要,南京师范大学教科院,与博士生讨论社会学问题时的观点. 2001-10.

(英)戴维·梅林著,喻阳译. 理解柏拉图[M]. 沈阳:辽宁教育出版社,2000. 134.

⑪⑫(英)托尼·布什著,强海燕主译. 当代西方教育管理模式[M]. 南京:南京师范大学出版社,1998. 35.

⑬(德)H·李凯尔特著,涂纪亮译. 文化科学和自然科学[M]. 北京:商务印书馆,1986. 50.

⑭(德)哈贝马斯著,徐崇温译. 交往与社会进化[M]. 重庆:重庆出版社,1993. 3.

Model Research and Practical Philosophy in Education

XUE Xiao-yang BAN Hua

Abstract: Education model research supplies us with a very special approach. Education model, as the media of education theory and practice, is a kind of particular knowledge form different from theory and practice. Without education model research, the application of education theory will lose the elementary knowledge base. Education model research is so important that it will affect the future and fate of education science.

Key words: education model; practical philosophy; action approach theory; model-building

(上接第 10 页)

Some Key Issues on Taiwan System of Selecting University President

HUNAG Jun-jie

Abstract: This article demonstrates Taiwan system of selecting university president based on Taiwan experience in recent ten years, and mainly observes the legal origin and operating procedure of the system. It also analyzes its positive contribution and the existing problems both within and without the system. Finally, some possible directions for solving these problems are proposed.

Key words: university and colleges; selecting system for university president; Taiwan; democracy