

大學校長的產生：「遴選」抑或「選舉」¹？

賀陳弘

國立清華大學前校長

一、前言

孟子曰：「徒善不足以為政，徒法不足以自行」。目前臺灣的大學校長遴選，就制度本身而言雖非盡善盡美，但大架構可挑剔處不多。然而各大學每有大學遴選校長，卻普遍出現令人不滿意處。細究其癥結，我認為問題是在許多大學出現「遴選方式選舉化現象」，這已成為各校的「核心通病」；其他浮現的相關問題，可以算是此病的「併發症」。因此，以下將從「遴選和選舉的分野」、以及「遴選方式選舉化的制度問題」說明問題所在，再對大學校長遴選方式提出改善建議。

二、「遴選」與「選舉」的分野

（一）大學是什麼

「君子務本，本立而道生」，大學校長遴選的問題，首先必須從「大學的本質是什麼」談起。

差不多一千年前，歐洲才出現「大學」這種制度，目的在為社會培育核心人才以及「尋找未來的綠洲」。

既然要尋找未來，「大學」，就是社會共同決議派出的一支探險隊，這支探險隊的價值是為整體社會的發展趨吉避凶，但其效益是長期的，可能一個世代以後才會顯現。換言之，大學跟當前社會的現實利益會有一些距離，它跟社會之間雖不是兩相分離，但大學也不應該是社會的一部分，可以說大學與社會的關係應該是「若即若離」。

「學術需要長時間去累積」。除了少數幾所大學，臺灣具有現代化大學的歷史不是很長久。大約三十年前，當大家正要開始學習「大學」是怎麼一回事時，又碰到「廣設大學」，一下子把「大學」的學術經驗給沖淡了，大家沒有時間去累積深化對大學的理解，也就很容易被別的非學術因素所影響。

大學創新知識、培育人才，是為了未來，因此它產生領導人的方式跟社會產生一般領導人的方式不同，不太需要、也不應該與現實利益妥協。大家如果了解

¹ 葛琦霞、陳亞妹整理自賀陳弘校長 2023 年 6 月 19 日訪談。

「大學」的屬性，自然會了解需要什麼樣的領導者，依照哪種方式設計一個適當的過程產生所需要的校長，如此，問題就會迎刃而解。

（二）分辨「選舉」與「遴選」

社會中的機構產生領導人的方式，一種是上層指派，大學不應該用這種方式；另一種方式是「選舉」。「選舉」通常在政治組織中運用，因為政治基本上涉及的是處理各方的切身利益。政治領袖——特別是一人一票選出來的領袖，第一要務就是爭取多數人的支持，而且越多越好。他通常很短時間就可以判斷或感受到各方的利益上衝突。選舉就是為了平衡現實利益上的分配和衝突。

但如果這是一個專業性強、影響長遠，且與現實利益較無關的團體，就不適合用一人一票、平衡各方利益的方式產生領導人，例如教會的教宗、寺廟的住持、醫院的院長等等都是如此。大學基本上不處理現實利益的事情，大學產生領導人的方式與社會產生分配資源、解決衝突的領導人之選舉方式，也就自然不同。

大學校長的人格特質是要發現真理、守護真理、捍衛真理的價值，他不能輕易妥協，不以「尋求多數認同」做為最優先處理的事情；在運作行政上面，他可能會覺得某些時候多數認同有必要性，但基本上這不是他的第一要務。因此，「一人一票」不適合選大學校長，因為這樣選出的校長對於追求真理的興趣或者是捍衛真理的意願，一定會低於對大多數人意見的妥協。

所謂「遴選」的意思是什麼？前述提及大學是個探險隊，校長是隊長，探險隊長當然要有探險的經驗，還有探險的能力、勇氣、熱情等特質。「遴選」就是社會授權一群人，這群人稱之為「遴選委員」，他們比較知道什麼是探險，什麼是好的探險隊長，所以「遴選」具有「社會授權」、「主權在民」的概念，只是實施的方式不是直接的一人一投票的方式。大學與一般社會團體的目的不一樣、任務不同、與現實貼近的程度不同，領導人產生方式就應該有所不同。我們無法用一人一票的方式去選出一個喜歡追求真理的校長。

大學校長「遴選」是大學運作中重要的一環，我們要留意，它不是大學校長「選舉」。目前國內大學校長「遴選選舉化」，是由於對大學的理解不夠深，學術的根基不厚，以及在廣設大學下，沖淡了學術累積的濃度和深度。臺灣在大學還沒有強固校長遴選的經驗和價值觀之前，很快就學到所謂「民主化」的政治方式來產生機構領導者，於是出現第一階段開放校內許多人投票，甚至由全體教職員或是學生去投票的作法。「校長遴選」與「民主化」中間是否衝突？是不是劃等號？其實都不是，它們既不衝突但也不能劃等號。前面提到大學創新知識、培育人才是為了未來，所以不需要、也不應該為這兩個目標而與現實利益妥協。

綜上所述，「選舉」是為了平衡現實利益上的分配和衝突，在短時間裡選出博取大眾好感的人；而「遴選」是由一群了解大學目的、大學實施樣態、大學經驗的人，去選出能堅持真理、守護真理、追求真理、適合當探險隊長的人。

（三）遴選委員的組成

遴選委員是經過社會所授權，對大學有瞭解的一群人，由他們來挑選探險隊長。什麼樣的人適合擔任遴選委員呢？

第一類是長期的學術研究人員。早期大學的前身，是一群學者所組成的學術團體，他們一生所愛、所做，就是追求真理與思辨，也是最熟悉與認同大學任務的一群人。這一類成員通常來自校內。

第二類是沒有大學探險或是大學經驗的人，代表的是社會公共利益。以現在設計的制度而言，教育部的三個代表是當然的政府代表，政府既然是經過政治授權而去施政的一群人，他們被授權要聘任大學校長，就有職責要對選民做回報。在遴選辦法裡教育部的代表占五分之一，這是不足以影響全局的人數，但他們仍應發揮自己應盡的職責。另外有從學校培育出來的校友代表，以及主張社會公益的代表。這一類成員通常來自校外，其中仍然可能有的是學術工作者。

三、遴選方式選舉化的制度問題

各個大學都有遴選委員會，為什麼還是造成遴選的選舉化？在實施過程裡有兩項重要問題：

第一點：候選人過早曝光。「過早曝光」會使不追求受歡迎程度而追求真理的人，很容易出局，反之對於追求受歡迎程度的人則是有利的。潛在的候選人會去判斷這是一個什麼過程：這是選舉「明星」的過程？還是選舉「探險隊長」的過程？「追求真理」跟「受歡迎程度」，這兩者在很多時候是很不一樣的。在此狀況下，會把適合當大學校長的一部分人自動排除掉了。

第二點：一人一票的方式。一人一票所顯示的就是爭取受歡迎程度，使得校內不熟悉的校外候選人，在第一時間點就自動被排除了。國內大學的校長往往是校內的教授，極少校外的人士，跟這一點有直接關係。人們通常會從受歡迎的程度與熟悉程度來做評估，而把票投給較熟悉的校內教授，如果要人把票投給一個不認識的校外人士，這不合於人情常理。

因此，目前大學校長的遴選制度看似合理，但實際運作時，以上兩個原因導

致校長「遴選」迅速向「選舉化」傾斜。

四、改善的方式

針對「遴選選舉化」，個人提出以下改善方式：

（一）人選曝光時間點往後移

如果大家將人選曝光時間點逐漸往後移，越晚越好，這樣才有可能讓「選舉化」和「明星化」的選舉式運作時間與運作範圍縮小，使追求真理者成為候選人的比例才會高，著重追求真理的人選，才會覺得有機會或受到重視。

（二）「一人一票」的投票者人數要逐步減少，並調整採認方式

有些大學會在一個甚至多個階段，採取一人一票的方式，且設有剛性門檻，如果達不到剛性門檻就不考慮此人成為候選人。目前有的遴選委員會自己繳械，用前面「一人一票」的普選結果，來替代他們來做決定，最後剩下一兩個人選，甚至此時還要參考這兩人普選的得票高低，也不敢選擇得票較低的那個人選，遴委會變成只是形式上的最後一關。改善方式是逐漸讓全校一人一票選舉的剛性門檻消失，最後完全不要實施一人一票。在過程中，朝著「很多人」一人一票，然後到「逐漸較少」的一人一票之大方向改革，最後達成有朝一日不需要曝光人選，也不實施一人一票，才能達到遴選的初衷。

（三）每一所大學要規劃改革校長遴選的具體時程

臺灣的大學校長遴選，最需要的是每校能夠自訂改革的時程，規劃一個改革藍圖。我覺得主管機關，包括教育部或者媒體、學術刊物等，可以主張大學校長遴選的大方向與進程，但是每一所大學要自己設計具體的改革時程，希望三年、五年，還是四年、八年完成改革？不同的時程做到什麼改革？下一個階段又是什麼改革？時間點要各校自行設置，但是教育主管當局與各方倡議團體，可以對改革方向與方式提出建議。

五、結論

哈佛大學的校訓只有「真理」兩字，直指大學設立的目的為追求真理，這一前提無法妥協，也不應以結合現實利益來做考量犧牲。這就是為什麼大學校長的產生方式，叫做「遴選」而非「普選」。大學校長適合以普遍投票的選舉方式產生嗎？答案不言而喻。如果我們不希望高等教育政治化，大學校長的產生必須落

實真正的「遴選」方式，針對目前的問題逐步改善。如此，這種追求真理的現代化大學的願景方可能實現。

