

大學校長遴選機制應符合之規準及改進建議

林新發

國立臺北教育大學名譽教授、前校長

謝秋如

新北市興化國小校長

國立臺北教育大學教育政策與管理博士研究生

一、前言

大學教育在個人與國家發展中扮演著非常重要的角色。在個人方面，大學提供學生獲得工作或就業所需之知識與能力，累積厚植人力資本，而學生運用此人力資本和能力獲取就業機會和讓生涯持續發展，以逐步提升個人的社經地位。在國家發展方面，大學提供高等教育機會、推動知識產出和創新、培養專業人才、履行社會責任和公共服務以及傳承文化和價值觀等。大學教育不僅有助於個人職涯發展，對國家經濟成長、政治發展、社會進步和文化傳承具有深遠的影響。

大學校長綜理校務，負校務發展之責，對外代表大學，領導學校學術研究和教育發展，扮演著舉足輕重的角色，是校務行政決策者，是學術研究領導者，是教育資源分配者，是對外形象代表者，其角色多重且複雜，其能力和領導風格將直接影響學校的發展和聲譽，除了綜理校務的權力外，更重要的是校長對學校發展及學生思維帶來的價值改變。因此，如何遴選出適合的大學校長人選是值得關注的議題。

目前國內根據大學法（2019），大學校長任期屆滿十個月前或因故出缺後二個月內，需組成校長遴選委員會遴選新任校長，公立大學遴選委員會選出之校長須報教育部聘任；私立大學校長由董事會組織校長遴選委員會遴選，經董事會圈選，報請教育部核准聘任之。國外大學遴選校長也有組織遴選委員會（Search Committee），找到一或兩位候選人後再送到遴選委員會選擇決定（張瑞雄，2022）。

大學校長遴選雖有法可循，然而，國內大學遴選爭議卻時有所聞，其糾紛因何而起？在制度上出現哪些問題？大學校長的遴選不僅僅是一個簡單的選舉過程，它涉及的遴選範疇和影響遠超過我們所見的。因此，如何建立一個公正、公開、有效的遴選機制是非常重要的，透過這個機制，可以遴選出真正能夠帶領大學向前發展的校長，並確保大學學術不斷的提升與卓越進步。

二、大學校長遴選機制應符合之規準

基於大學自主之精神，我國大學法曾於 2005 年 12 月 28 日修正，其中有關國立大學校長遴選之規定，修正為由各校自行組成遴選委員會，教育部並訂定「國

立大學校長遴選委員會組織及運作辦法」供遵循。依現行大學法（2019年12月11日修正，全文42條），各校遴選委員會應本獨立自主之精神決定候選人產生方式、決定遴選程序、審核候選人資格、選定校長人選及其他有關校長遴選之相關事項。由於「國立大學校長遴選委員會組織及運作辦法」，僅就遴選委員會設置之時機、委員代表之人數、類別及比例、會議出席決議人數等予以原則性之規範，其餘有關校長遴選作業規範則由各校自行訂定。亦即遴選委員會有決定辦理校長遴選作業方式之權力，各校辦理校長遴選作業方式並不相同，各校亦可訂定工作或作業要點、公開徵求及主動尋覓校長候選人、訂定校長候選人遴選作業要點、遴選工作注意事項及時程、接受推薦及審核參選資格、適時公開說明校長遴選進行實況等。無論各校訂定之作業方式為何？為遴選出適當之人選擔任大學校長，依決策機制理論、研究者數十年研究及從事行政和擔任校長實務經驗認為：大學校長遴選機制應該具備公平性、合理性、發展性、專業性、適配性和有效性，以確保遴選過程的公正性和選拔出優秀適當的大學校長。以下針對大學校長遴選機制應符合之規準加以說明：

（一）公平性

遴選機制應該確保公平、公開和透明。評選標準和程序應該明確、透明且公開，遴選委員會成員應該具備獨立性和公正性，並避免利益衝突。遴選結果應該讓所有的利害關係人，包括教職員工、學生、學校其他成員以及社會大眾了解，並確保遴選過程透明、無偏見的評選、公正的申述機會及尊重多元性和包容性等，此也有助於提高遴選結果在學校和社會大眾方面的接受度。在候選人的公平性方面，也應確保每位候選人有公平的機會參與競爭，遴選過程應該重視多元性和平等機會，包括性別、種族、背景和觀點等。

（二）合理性

大學校長遴選機制應該具備合理性，選擇適合的標準和程序以評估候選人的能力和資格。這些標準應該與學校的使命和發展目標一致，例如卓越的學術能量、行政領導能力、管理經驗和對學生福祉的關注等。校長遴選委員會應該根據這些標準來評估候選人的優勢和劣勢，以作出客觀而合理的選擇。

（三）發展性

大學校長遴選過程還需考量候選人的學術領導、經營管理和長期發展視野，以確保校長能夠領導學校應對未來的挑戰。在學術專業方面，應該考慮候選人的學術專業成就，是否具備領導學術機構和推動學術發展的能力和素養等。在領導潛力方面，應考量候選人之創新思維、策略視野、對變革的應對能力和對教育趨勢的洞察力等。

(四) 專業性

遴選機制的專業性不容忽視，遴選過程應由具備相關專業知識和經驗的人士參與，遴選委員會組成之學校代表、校友代表、社會公正人士和校外專業人士等應具有相關專業或知能，能夠根據候選人的學術專業和學校經營領導進行評估，並提供專業意見和建議。同時，遴選過程中的評估方法應該科學、客觀和可靠，以確保選拔出最有能力和適合的校長候選人。

(五) 適配性

大學校長的能力和領導風格影響學校的發展和聲譽，除了實際對校務指導的權力外，更重要的是校長對組織帶來的價值改變。因此，大學校長遴選機制應該考慮候選人與學校的適配程度。所謂的適配不限於與學校現有文化、價值觀、社區和組織等特質相互適配的校長，也可能是能為學校帶來創新發展、可重建學校文化變革之適配校長。遴選委員會應先行分析學校現況及期望學校未來發展的方向，俾為學校遴選出適配的校長。

(六) 有效性

遴選機制的有效性能避免遴選時程過長而導致學校經營的不穩定，俾有效遴選出符應眾望且適合之人選。遴選委員會應審慎訂定校長候選人遴選作業要點、遴選工作注意事項及時程，確保遴選過程時間安排合理、程序有效執行，且經過嚴謹評估和比較，以確保遴選出最合適的校長人選。

綜上所述，大學校長遴選機制的公平性、合理性、發展性、專業性、適配性和有效性是確保遴選過程公正、科學的關鍵規準。這些規準的結合將有助於遴選出具有學術領導素養和擅長經營發展之大學校長，俾進一步推動大學校務發展和追求卓越。

三、大學校長遴選制度產生問題之檢討

回顧我國大學校長選拔制度之演進，在公立大學部分，1994 年以前實施派任制，1994 年因應教育改革思潮及大學自治，大學法修正，走向「二階段遴選制」，由學校遴選 2 至 3 人候選人後，再交由教育部擇聘。2005 年大學法再次修正，由「二階段遴選制」改為「一階段遴選制」(王上維，2019；劉紀萱，2009)，由學校組成遴選委員會，遴選出校長，此遴選制度可符應民主化、大學自主的呼聲及避免政黨與外來政治勢力的干擾。然而關於公、私立大學校長遴選之爭議事件，卻也時有所聞(王曉玟，2018)。與國立大學校長遴選關係最密切之法規命

令為「國立大學校長遴選委員會組織及運作辦法」，教育部乃於 2019 年 8 月 1 日修正公布（全國法規資料庫，2023 年 7 月 21 日檢索），此次修正部分主要為第 3 條，明定教育部於遴選委員會委員有特定事由發生時，有透過學校轉請校長遴選委員會議決責任之權限。此次修正係為因應當時國立大學校長遴選重大爭議事件所生之問題予以亡羊補牢（金晉丞，2021），例如：第 6 條之揭露事項、第 7 條遴選委員資格之喪失等。茲就國內大學校長遴選制度產生之問題綜合檢討如下：

（一）評選準則明晰公開問題

各校遴選委員會有決定辦理校長遴選作業方式之權力，在各校辦理校長遴選作業所訂定的校長候選人遴選作業要點，其遴選機制可能缺乏清晰和公開的評選準則，使得候選人以及其他利害關係人難以瞭解遴選結果的依據，這也可能導致遴選過程的公平性和公正性受到質疑。

（二）參與委員代表觀點問題

依據現行大學校長遴選委員會的組成，學校代表佔委員總數五分之二，由學校校務會議推選，校友代表及社會公正人士亦佔五分之二，依學校組織規程或其他相關規定推薦，其餘代表由教育部遴派。雖然校友代表及社會公正人士佔五分之二，然其人員產生方式如全由校務會議推薦，委員產生同質性可能增高，無法以多元觀點遴選校長，甚至產生校內派系互爭，校長人選出線可能是各派系角力的結果。

（三）遴選委員立場中立問題

國內大學校長遴選常有原校人員參與遴選成為候選人的情形，又校長遴選委員以校內人員或與原校關係密切者比例較高，難免有無法保持立場中立者，致產生派系互爭問題，影響校長遴選的公平性、公信力，衍生爭議。

（四）選前利益對價關係問題

在遴選委員大多是校內的利害關係人情況下，著眼點易失於偏頗，候選人與遴選委員可能產生利益交換之對價關係，形成負面的校園選舉文化。如教師升等、學術專業領域排擠、系所資源分配、後續職務安排、政治意見立場以及排除校外人選的現象等。

（五）遴選期間黑函文化問題

國外之私立大學，不管是遴選校長或院長，有列為最高機密，不對外發布消息，由董事會交給遴選委員會決定，直到校長到任那天才公布人選，以避免任何不必要的爭議（程晏鈴，2018）。然而國內公立大學校長遴選制度，事前公開程序方式的制度，就變成公開的選舉纏鬥，候選人為獲勝出或有心人刻意操作某人勝出，私下互揭瘡疤的「黑函」文化隨之而起，對校長遴選產生極大負面效應。

（六）檢視學術經驗人品問題

依「教育人員任用條例」，大學校長的學術、行政資歷有明確規範資格。然而，值得思考的是：此標準的思考點為何？著名的芝加哥大學（University of Chicago）校長 Robert Hutchins，以不到 30 歲之齡接掌芝大校長，卻能在其 15 年任內，做了許多對美國高等教育日後發展影響深遠的事（韓鈴、李鎮邦，2018）。在人品問題方面，國內大學甚少會編列預算邀請曾與候選人共事者進行訪談以瞭解候選人的人品，大多是依賴片面印象或是候選人自述而來，如此並不能深入的瞭解候選人。

（七）校長遴選監督機制問題

大學校長遴選制度實施過程如不完善，或人與制度不能配合，將造成校園的紛擾。尤其是少數的惡質選舉文化介入，透過利益交換、不實攻訐、配票換票等之選舉手段，加上次級團體形成、學生團體抗議、教職員工紛爭、網路言論霸凌及媒體凸顯報導等，都會引起不小的校園紛擾，影響學校的安寧、形象和聲譽，是故，校長遴選監督機制有待建立。

（八）校長上任領導素養議題

大學校長之遴選，候選人的領導素養和能力是相當重要的考量因素。若上任的校長領導管理經驗不足、欠缺溝通協調能力、計畫決策素養不足、缺乏遠見國際視野等，將會影響整體學校未來的發展。

四、大學校長遴選機制之改進建議

合宜的校長遴選機制，才能避免遴選過程產生爭議，為使大學遴選出傑出適任之校長。國內有研究者提出如設計一套完整的同意權行使制度、訂定因校制宜校長遴選辦法或要點、健全遴選委員會之組織及功能等建議外（張瑋真，2020），茲依據前述問題之檢討，提出我國大學校長遴選機制之改進建議如下：

（一）適時修訂遴選規範程序

各校訂定大學校長遴選辦法或作業要點時，應該先行釐清學校需要怎樣的校長，考量以往校長遴選曾發生之問題，並參酌學校原有之規範、適時審酌現行法令規範或程序要點、擴大民主參與等，以確保程序規範之實際適用性和時效性，並將其公開，此外亦可適度平衡大學自治與國家監督衝突的問題，以避免引發「黑箱」之爭議。

（二）多元管道產生遴選委員

校長遴選委員產生之機制，應避免侷限校內利益關係人，可從多元管道徵求公正之遴選委員；亦可設定定期輪換機制，避免遴選委員集中在少數群體；社會公正人士部分，亦可適度加入對學校有所瞭解之校務評鑑委員。透過多元管道產生的遴選委員，才能以多元觀點為學校遴選出適配之校長。

（三）形塑公正公開遴選文化

學校應努力強化校長遴選機制的公平性與公開性，以確保所有候選人都有公平的競爭機會。此外，避免任何形式的偏見和歧視，以確保遴選規則和程序的正當性。更重要的是要能宣導「遴選不是選舉」，以避免惡質選舉文化進入校園，模糊校長遴選的本質。

（四）票決前處理程序之正義

在進行大學校長遴選的過程中，維護程序之正義極為重要，宜制定嚴謹的規範、相關人員遵守法令和辦法要點、建立申訴機制、且有第三方監察體系，以確保選舉結果的公平性和公正性。

（五）減低校長遴選負面衝擊

大學校長遴選之過程有時可能引發校園的紛擾或不安，尤其是在競爭激烈或觀點分歧時，宜採用開放接納態度、公開透明資訊、尊重多元觀點、提供諮詢服務、適時反饋說明等方法和策略，才能減少負面選舉文化之衝擊。

（六）遴選考量學術人品議題

大學校長遴選過程中，增加對候選人學術領導經驗和人品評價是很重要的，宜進行候選人之學術素養、人格特質、領導能力、治校理念、學校願景、候選人

自述之檢核或評估機制，人格特質或人品如負責盡職、誠懇、關懷、清廉、以身作則、尊重、穩重、有擔當等，以遴選出學術人品、領導能力皆適配、合宜之學校領導人。

(七) 建立校長遴選監督機制

雖然教育部有國立大學校長遴選作業參考彙編，內容繁複，可考量設立一個跨校際組成之大學校長遴選監督單位，以確保遴選程序的公正性和公平性。此一單位可以對各校校長遴選規章內容、遴選委員產生之適法性問題、同意權投票行使行為、有關遴選爭議釋義等進行獨立之監督，或者讓外部的第三方參與到監督工作。

(八) 檢視校長治校理念實踐

在大學校長遴選的過程中，對續任校長治校理念的實踐進行檢視是非常重要的，續任校長宜提出明確校務發展計畫、治校理念、及校長任期之績效或校務系所評鑑結果，開放對關係人訪談或由專業團體進行評估，透過這些歷程和意見建議，可以確保續任校長不僅具有良好的治校理念，而且也有能力領導學校教職員工生實踐這些理念。

五、結語

大學校長遴選產生的爭議問題不一定是違法或程序問題，但遴選爭議風波會凸顯出遴選制度或過程的確存在的一些問題，「徒善不足以為政，徒法不足以自行」，制度本身和執行此制度之人，均要符合校長遴選機制之規準，此外，各公立大學遴選運作方式與文化可能不同、私校董事會對遴選大學校長可能不夠公開透明等，教育主管機關應正視此問題，盡速修訂相關法令規定，使遴選機制更周延，以供各校遵循，避免爭議事件一再發生，還給大學校園應有的寧靜、朝氣、祥和與發展契機。

大學校長是領導學校的舵手，是學校經營成敗的關鍵，良好的領導能力是經營一所學校的先決條件。也期盼在完善大學校長遴選機制之下，能遴選出學術成就、領導能力、資源引入、經營策略、溝通能力、人品道德、變革創新、多元包容、國際視野等全方位優質之傑出領導者，帶領全校教職員工生向前邁進，此為廿一世紀我國大學校長遴選大家共同期盼之重要指南。

參考文獻

- 大學法(2019)。全國法規資料庫。取自 <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0030001>
- 王上維(2019)。我國大學校長遴選制度之研究(未出版之博士論文)。臺北市：國立臺灣師範大學政治學研究所。
- 王曉玟(2018)。那一年，我們選出的臺大校長。報導者 THE REPORTER。 <https://www.twreporter.org/a/2018-principal-election>
- 金晉丞(2021)。自大學自治之觀點探討我國國立大學校長之遴選(未出版之碩士論文)。嘉義縣：國立中正大學法律系。
- 國立大學校長遴選委員會組織及運作辦法(2019)。全國法規資料庫。取自 <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0030037>
- 程晏鈴(2018)。從臺大到文化，臺灣的大學校長為何老是難產？天下雜誌 Web only。取自 <https://www.cw.com.tw/article/5087859>
- 張瑞雄(2022)。大學校長應如何遴選？臺灣醒報。取自 <https://anntw.com/articles/20220529-m2rc>
- 張瑋真(2020)。國立大學校長遴選制度研究(未出版之碩士論文)。臺北市：國立政治大學公共行政學系。
- 劉紀萱(2009)。大學校長遴選制度之研究—以臺師大第 11 任校長遴選為例(未出版之碩士論文)。臺北市：國立臺灣師範大學政治學研究所。
- 韓鈴、李鎮邦(2018)。為什麼我們需要不同性別和出身的大學校長？報導者 THE REPORTER。取自 <https://www.twreporter.org/a/opinion-university-principal>

