

我對校長遴選制度的觀察— 遴選委員會運作過程衍生之問題與建議

趙涵捷

國立東華大學校長

梅貽琦說：「所謂大學者，非謂有大樓之謂也，有大師之謂也。」一個優質的大學需要有大師，大師的存在，重點在其能在大學各自發揮他們的光與熱，這就需要有一個能知人善任的校長，畢竟校長是配置與整合學校資源的核心人物。我們觀察歐美社會的百年學府，譬如牛津大學、劍橋大學、巴黎大學、海德堡大學、哈佛大學、普渡大學或史丹佛大學，這些大學會如此知名，並不是建築如何古典而宏偉（儘管的確如此），而是大師雲集，讓世界各國的學子願意負笈求學，如何能讓這些大師願意來到大學坐鎮呢？其關鍵還是在於有沒有遠見的校長來領導學校，因此，校長的遴選對大學的發展良窳至關重要。

一、校長遴選制度之演變

多年來，我國的大學校長遴選制度經歷幾次修訂。在民國 83 年前，大學校長都是由政府官派。民國 83 年開始，公私立大學都開始設置遴選委員會，但是公立大學的遴選結果最終決定權在教育部。民國 94 年起，各大學成立由教育部和大學共同組成，但獨立於教育部和大學外的遴選委員會。遴選委員會選出的校長，不論公私立大學，均需再送教育部審核，而通常教育部都會尊重各校，予以同意（雖亦有例外）。遴選制度的改革，當能增強校長遴選的公平性與公正性，但是在實際的運作過程中，卻出現一些令人遺憾的問題，其中的細節需要教育界人士認真探討。

二、遴選過程獨立與合法

首先是有關遴選委員會的問題。遴選委員會的獨立性應該得到尊重，但是獨立的目的是基於公平性與合法性，既要抵擋外在政治手段的介入，更要保證自身內部運作的合法性，倘若遴選委員會本身運作不合規定，就無法服眾，在這種情況下獨立性就不再是維護制度的公平，反而變成滋生腐敗的溫床。在遴選委員會成立前，通常由教職員生校務代表在校務會議中選出遴選委員。遴選委員依據申請者資歷進行第一階段審查，接著部分學校有第二階段由教師（或教職員生）行使同意權投票決定通過校長候選人之基本門檻。在民主制度已經深入社會各層面的臺灣，同意權的行使是神聖的權利，故同意權行使的結果應獲得充分的尊重，但在實際的運作過程中，卻往往不盡如人意。

三、同意權行使之改善建議

教師通常由編制內專任教師、研究人員與編制外專任教學人員行使同意權認可投票，通過經行使同意權資格者總人數之一定比例以上（如五分之二以上）同意之人選，始得列為第三階段候選人。上述投票選票統計至確定通過或不通過即告中止，票數不予公開。現今有些學校甚至想進一步提高通過此階段的門檻，或申請者經資格初審通過後，複經委員資格複審時就將申請者過濾掉，個人認為要非常審慎為之，以避免校外有志之士被摒除於外。之前東華大學及國外大學大都沒有這一同意權行使階段，如此才能廣開徵求傑出菁英之門。而適度的門檻，或許能讓候選人能察納雅言，亦不失為一良策。

四、候選人保護機制

再者，現在的選舉氛圍受到民主政治歪風的影響，有的人一旦確定參選，就會被別有用心的人進行歷史鑒定，不斷被人挖黑資料，仿佛遴選校長不是看才能，而是看他是否是「不會犯錯的聖人」，這會讓人覺得參選就是在「蹺渾水」，為了避免被迫害，只好明哲保身。選拔人才從來就不是選拔庸才。因此，在保證遴選委員會公平運作的情況下，要建立對校長候選人的保護機制，意即任何人如不公開具名檢舉校長候選人的資格認定事宜，遴選委員會就不應該討論或處理未經證實的資料。由於遴選委員會是保證制度執行的核心環節，遴選委員要做到無私無己，以學校的利益為最高考量，對此更不能沒有防弊機制。

五、教育部委員產生制度調整

而來自於教育部遴派的遴選委員，因其非經學校的校務會議代表投票產生，往往容易淪為能反映部長態度而持有特定立場之人選來擔任，這類遴選委員不見得有利於大學自治與校務經營，卻常對於校長遴選過程產生關鍵性的影響。較為合適的作法，就是由教育部推薦遴選委員人選（推薦人數應多於應選人數的一倍，如應選人數 3 人，則推薦人數 6 人），交由校務會議代表投票後決定，如果推薦人選之得票數低於投票數的二分之一，則請教育部重新推薦遴選人員名單，藉此限縮教育部宰制大學的權柄。

六、結語

公立大學一回合的校長遴選結果，對學校的影響至少 4 年，在國內外高教競爭激烈的現今，一位有遠見、熟悉大學校務，能帶領師生團隊提升競爭力的校長是各校所冀盼，期待筆者這些建議措施能使得遴選制度日益完善，並讓大學自治更能精準落實。