

美國哈佛大學及加州大學校長遴選制度與特色

黃政傑

國立臺南大學前校長

靜宜大學終身榮譽教授、暨國立暨南國際大學榮譽講座教授

臺灣教育評論學會理事

美國後中等教育機構(post-secondary education, 或稱為 third-stage, third-level, or tertiary education.)，經由認可機構認可者將近四千所，包含公立大學、私立大學、研究型大學、文理學院、社區學院及其他學院(American Council on Education, 2023)。不同類型大學的校長遴選是值得探究的課題，唯受限於時間和篇幅，本文僅挑選聲望遠播的哈佛大學和加州大學(包含系統校長及柏克來加大校長) 作為代表，進行分析，藉供國內大學校長遴選制度改革之參考。

一、哈佛大學校長遴選

哈佛大學創於 1636 年，致力追求教學、學習和研究的卓越，在許多學科領域培育領導者，探討學術；該大學主要座落於美國劍橋和波士頓兩地，2023 學年度學位生註冊人數超過二萬五千人，教職員接近兩萬人，畢業校友四十萬人以上，分布於全世界(Harvard University, 2023a)。領導這一所國際知名大學的校長至為重要，其遴選乃是國際矚目之事。

去年(2022)十二月中，哈佛公報(The Harvard Gazette, 2022)長篇報導哈佛大學提名蓋依(Claudine Gay)擔任第 30 任校長，自本年(2023)7 月 1 日起，接替卸任的第 29 任校長巴考(Lawrence S. Bacow)，外界不由得想要了解哈佛這一所國際知名的大學，其校長是如何選出來的。哈佛前校長巴考在 2022 年 7 月宣布他打算在 2023 年 6 月 30 日卸下校長之職(Harvard University, 2023b)。不久，哈佛董事會即啟動遴選作業，遴選過程十分緊湊。根據哈佛對校長遴選過程的描述，其程序相當繁複與嚴謹。

哈佛大學有兩個治理董事會，分別是哈佛法人(Harvard Corporation)和哈佛理事會(Harvard Board of Overseers)，兩者扮演互補的角色，前者負責實質的治理任務，後者主要擔任諮詢角色(Harvard University, 2023c; The Harvard Gazette, 2021)。

哈佛校長遴選由哈佛法人負責，根據 1780 年麻州州憲(Massachusetts Constitution of 1780)核准的「大學 1650 年特許狀」實施之(Harvard University, 2023d)；期間須諮詢哈佛大學理事會(簡稱理事會)(Harvard University Board of Overseers, 2023)，最後再經其同意。哈佛法人是自我持續(self-perpetuating)的組織，正式名稱仍為「哈佛學院校長和會士」(President and Fellows of Harvard

College)，即便現在哈佛學院只是哈佛大學的一部分，名稱仍未改變；現任成員有十三位，其中校長和財務長是當然委員，有十一位是哈佛校友，只有兩位是其他大學畢業（Harvard University, 2023e）。哈佛法人的權責主要是管理財務、不動產和捐贈，也任命校長、訂定校務命令和規章（須經理事會同意）。

哈佛另一個治理董事會「哈佛理事會」，於 1662 年正式成立，也是自我存續的組織，2022-23 年理事三十人，由具哈佛學位之校友選舉出來，每年改選五位理事，任期六年，哈佛校長和財務長為當然理事；理事的責任乃是為哈佛的整體學術使命和長期機構利益，提出最佳判斷和堅定承諾，其重要且具體的任務是安排院系評鑑的訪視，由常務委員會安排大約五十個訪視委員會採外部評鑑方式，評估各院系作為學生學習場所的實際功能，根據訪視結果，提供大學領導者辦學優先事項、方案及創新策略，以確保哈佛教育品質（Harvard University, 2023f；The Harvard Gazette, 2021）。

談完負責遴選校長的哈佛大學治理董事會，接著來談談哈佛大學的校長遴選過程。最近三屆哈佛校長的遴選，都採取類似程序。以最近這次的第三十任校長遴選來看，主要的步驟是（Harvard University, 2023b）：

1. 成立校長搜尋委員會（searching committee），委員包含哈佛法人所有成員（但現任校長自請迴避）及三位哈佛理事會理事。
2. 2022 年 7 月，發送電子郵件 40 萬封以上，給哈佛教師、學生、職員、校友，及高教界、研究機構、政府和非盈利機構領袖，徵詢有關哈佛面臨的高教發展機會和挑戰，以及新校長最需具備的特質，並請各界推薦適合人選。
3. 同時，搜尋委員會密集進行面談和開會，邀請哈佛社區及其他大學、學院的個人或團體參加，委員會委員個別諮詢總數有一百五十人以上。此外，委員會也和哈佛教師、學生和其他共幾十個團體討論。
4. 透過哈佛三個組織提供諮詢意見。其一為成員十五位的「教師諮詢委員會」，其二為成員十八位的「學生諮詢委員會」；其三是成員十八位的「職員諮詢委員會」。這些委員會都採取主動角色，深入大學社區，去了解大家的觀點和關注，提供給搜尋委員會參考。
5. 搜尋委員會成員，尚與各個學院內的教師領導團體、校友團體、大學教師和永聘教師等會談。
6. 搜尋委員會收到一千五百封以上回信及超過六百位以上的提名人選。委員會正式會議共開了二十次以上，並分組與主要的被提名者會面，也諮詢校內外人士對人選的看法。

7. 最後，搜尋委員會向理事會全體會議提出搜尋進度簡報，請理事們提供意見。
8. 2022 年 12 月 15 日，治理董事會開會，哈佛法人選出第三十任校長，2023 年 7 月 1 日生效，理事會也投票同意。

二、加州大學系統校長及柏克萊加大校長遴選

（一）加州大學系統校長的遴選

加州大學（University of California, UC，簡稱加大，國內習慣以加大系統稱之）是國際知名的研究型大學系統，系統內包含十個大學校園（Berkeley, Davis, Irvine, Los Angeles, Merced, Riverside, San Diego, San Francisco, Santa Barbara, and Santa Cruz），提供一百五十個學科以上的課程，其中有許多學科都在全國前十名內（University of California, 2023a）。加大系統還有六個健康系統、五個學術型醫學中心、十八個健康專業學院，提供社區健康照顧服務，支持臨床教學方案。此外，該系統還要管理美國能源部的三個國家實驗室，分別設在 Berkeley, Livermore, Los Alamos。

2019 學年，加大系統有 28 萬多學生、22.7 萬名教職員工，營運預算 365 億美元，約有兩百萬名在世校友（University of California, 2019b）。2023 年 3 月的統計顯示，2022 學年的年度預算 471 億美元，註冊學生數 29 萬多人，教職員 24.1 萬餘人（University of California, 2023b）。該大學系統校長（稱為 President）辦公室位於加州奧克蘭；整個系統的領導和管理，由董事會（Board of Regents）負責。董事會由二十六位董事組成，其中十八位任期十二年的董事（任期有部分重疊），由加州州長任命；學生董事一位，由董事會任命，任期一年，免除學費。另有七名當然董事，包含州長、副州長、議長、教育廳長、加大校友會會長和副會長及加大校長（UC Board of Regents, 2023）。

2019 年 9 月 18 日，第二十任也是第一位加大系統女校長拿波莉塔諾（Janet Napolitano）在董事會會議上宣布，她在 2020 年 8 月做完七年任期後就要卸職，之後將看守加大系統至新校長選出就職為止（UC Office of the President, 2019）。加大董事會旋即依該系統的《大學校長任命政策》（董事會 7101，1996.3.15 通過，2007.9.20 及 2018.6.26 修正），進行校長遴選作業。依該政策之規定，加大校長出缺，即由董事會進行全國海選（實際上是全球），找到最合適的人選繼任。依規定，第二十一任校長的遴選程序如下（UC Board of Regents, 2018；University of California, 2019c）。

1. 成立特別委員會（The Special Committee）：特別委員會由董事會主席任命，並指派召集人和副召集人，成員共六位，加大系統法人董事長（President of

- the Corporation）和董事會主席是當然委員，另兩位委員分別是校友董事（由校友會會長擔任）和學生董事。依董事會章程第 23.2 條規定，加大系統法人由州長擔任，屬當然董事長（UC Board of Regents, 2016）。
2. 成立學術諮詢委員會（Academic Advisory Committees）：由特別委員會主席邀請學術委員會（Academic Council）任命學術諮詢委員會委員，人數不超出十三位，應包含學術委員會主席及系統內十個大學的代表。
 3. 廣泛徵詢大學系統成員的意見：包含系統內各大學校長、實驗室主任、系統副校長、學生、職員、校友及學術諮詢委員會，主要諮詢項目為校長遴選規準的適切性及在搜尋結束時提出適合的校長人選建議。
 4. 成立學生、職員、校友諮詢委員會：為促進諮詢效果，除了成立前述之學術諮詢委員會外，還分別成立學生、職員和校友的諮詢委員會。學生諮詢委員會（The Student Advisory Committee），由大學生和研究生協會會長任命，應包含系統內十個大學各一位代表；職員諮詢委員會（The Staff Advisory Committee）由加大系統職員大會主席任命，系統內各大學至少各有一名代表；校友諮詢委員會（The Alumni Advisory Committee）由加大校友會會長任命，亦應保障系統內各大學至少有一名校友代表（UC Board of Regents, 2023）。
 5. 審議及確認系統校長遴選規準（University of California, 2019）：大學校長職務規準經與教師、學生、職員和校友諮詢委員會廣泛協商訂定，由董事會討論通過。候選人雖難以符合所有規準，但多半能具備其中許多條件。儘管擁有最終學位和傑出的學術管理經驗是首選，但董事會也歡迎和鼓勵高教領域外的合適人才。
 6. 廣泛徵詢大學系統成員的意見：包含系統內各大學校長、實驗室主任、系統副校長、學生、職員、校友及學術顧問委員會（Academic Advisory Committee），主要諮詢項目為校長遴選規準的適切性（能符合系統內外部需要）及在搜尋結束時，提出適合的校長人選。
 7. 委由搜尋公司協助搜尋適合人選：此次搜尋工作得到尋才公司 Storbeck/Pimentel & Associates 協助，該公司是一家全國性的公司，由女性和少數族裔創立，在高等教育人才搜尋上經驗豐富。
 8. 特別委員會在搜尋開始時與董事會協商，以確認董事會審議和批准的遴選規準能考量周到，並討論可能的候選人。全體董事都被邀請參加與校長遴選的所有相關會議。

加大系統校長遴選規準，特別值得加以說明。該規準共分成領導、管理、個人特質三大類合計二十九項（University of California, 2019a）。領導類共有十一項：(1)對學術事業的了解；(2)倡導多樣性、公平和包容性；(3)充滿熱情和能力，

能鼓舞人心；(4)具有領導和管理變革的成功記錄；(5)能闡明大學未來戰略願景的創新性；(6)深刻了解加州社會、政治、經濟和法律背景；(7)具備擔任卓越和創新首席倡導者的經驗及提升組織形象和地位的成功記錄；(8)能發展高績效團隊及培養共同創新協作文化；(9)具備成功爭取公共資金及其他募款成功的經驗；(10)具有領導大型複雜機構的經驗；(11)具備與大型董事會合作的經驗，能尊重董事會對機構的信託責任。

管理類的規準有九項：(1)具備豐富的預算分配、管理和執行經驗；(2)具備在新興領域進行資源戰略投資的經驗；(3)具備逆境領導及危機處理經驗；(4)能領導全系統的創新和解決問題，欣賞和尊重各校區及其在地獨特性；(5)能招聘和保留傑出教職員工及高階管理人員；(6)具備與有組織勞工合作的正向經驗；(7)具備計劃、提案及治理時與多個校區進行諮詢的良好記錄；(8)具備與健康系統領導者合作的能力；(9)能遵守法律、法規、政策和道德原則並得到公眾信任。

在個人特質類也有九項如下：(1)能與利害關係人熟練地溝通；(2)富有遠見和協作領導力，鼓舞人心以實現共同目標；(3)能致力於大學的公共服務使命；(4)能營造反映大學價值觀的校園氛圍；(5)具誠信和透明度並致力於增強公眾信任；(6)對學生熱情及對教育機會和學生成功的承諾與奉獻；(7)能強化及整合加州大學的組織結構，支持系統內各機構的貢獻和優勢，能利用集體資源提高系統的聲譽和影響力並實現願景；(8)能成為加州、全國和全球高教思想領袖，並因應社會和人類的重大挑戰；(9)運作協作型領導風格，具有謙遜和團隊合作的能力。

(二) 加大系統內各大學校長的遴選

2017年3月13日，加大系統校長拿波莉塔諾宣布克萊斯特（Carol T. Christ）為柏克萊加大（UC Berkeley）第十一任校長（稱為 Chancellor），於2017年7月1日上任，克萊斯特也是柏克萊加大首任女校長（UC Berkeley Office of the Chancellor, 2017）。此次校長遴選係因為當時在任的校長德克（Nicholas B. Dirk），在2016年8月16日宣布希望卸下校長職務，以便專注於教學和研究（UC Berkeley Public Affairs, 2016）。茲以此次校長遴選為例，說明其遴選過程。

加大各大學新任校長的遴選是由加大系統校長依董事會訂定的政策辦理（UC Board of Regents, 2022），該政策文件於1981年訂定，歷經多次文字修訂，要求加大系統校長在每次系統內各大學校長出缺時，都要運用強而有力的搜尋過程，找到最合適的校長，其遴選過程規定如下：

1. 成立搜尋諮詢委員會：加大系統校長、董事會主席為當然委員，其餘委員包含董事會主席指派的五位董事、校長任命的五位教師代表（自學術委員會主

席或副主席選一位、系統內其他大學教師推薦人選挑一位、系統學術議會大學委員會提名三位選一位，校長出缺大學的學術議會委員會提名六位選一位）、校內大學生會及研究生會各任命一位；該校校友會任命一位；校內基金會提名三位選一位；校內職員大會選派職員代表一位。這些人選的決定必須確保該委員會組成後具有均衡的能力、背景和經驗，也能代表加州大學社群的多樣性。

2. 進行柏克萊加大校長人選搜尋：由搜尋諮詢委員會負責搜尋，期間需廣泛徵詢意見，並邀請教師及其他的大學利害關係人推薦適合人選，該委員會必須確保搜尋人選具備多元性。
3. 提出進入決選的名單：由該委員會審議所有推薦名單，委員會也可加入其他人選，並安排面談，最後在委員會確定進入決選名單。
4. 加大系統校長與加入委員會的董事代表商議：加大系統校長與決選名單內的人選協商情形，必須定期告知董事會主席，再由他轉知董事代表。
5. 確定新校長人選：由加大校長選定新校長候選人後，先與委員會的董事會代表開會，知會他們這個決定，再提交董事會考量及同意，並在適合時機通知其他所有非董事委員。

三、討論與結語

美國高等教育系統並未由聯邦政府創設及管轄，而是由地方政府和民間辦理，其特點為具有多樣性和獨立性，整個高教系統的監督和責任主要屬於高等教育機構本身，故能成就具有靈活性、開放性和激勵創新的學習環境。雖然如此，美國的公立大學和社區學院，包含大學系統，在治理上都設置董事會負責，董事會的名稱十分多樣，規模及權力大小不一，基本上在校長董事之外，是任命所屬高教機構之外的人擔任董事，但要注意的是美國各州大學系統的治理也相當多元，本文所分析的哈佛大學校長及加大系統校長，都是其治理董事會的董事。

哈佛有哈佛法人和哈佛理事會這兩個董事會，哈佛校長遴選由前者主導，但需後者派出代表加入遴選過程和最終同意。哈佛校長遴選過程具有深度和廣度，徵詢教師、學生和職員的意見，將哈佛校長人選連結於高教發展和挑戰，分析新校長應具備的特質，經由各方熱烈提供意見並參與提名適合人選，過程中溝通協調的運作可稱順暢。哈佛校長遴選具有法律依據，依法執行，哈佛法人和哈佛理事會兩個治理機構合作無間，搜尋委員會委員名單對外公開，由哈佛法人主導，但理事會亦有成員加入。搜尋委員會委員專長多元，包含有普林斯頓大學名譽校長和教授、阿默斯特名譽校長、MIT 教授、企業領袖、學會理事長、前商業部長、律師事務所合夥人、前法官、非盈利機構領袖，委員所學專長及工作十分多元。

加大系統只有一個董事會，但有加大系統校長及系統內各大學校長出缺時需要遴選，前者由董事會主導遴選，後者由加大系統校長主導遴選，但董事會的參與和控制也不少。就系統內各大學校長的遴選而言，系統校長和整個搜尋諮詢委員會在蒐集、篩選、面談及挑選上具主導權，但搜尋諮詢委員會中有董事會主席和五位董事加入擔任委員，且系統校長必須知會董事會搜尋的進展，與董事會討論，董事會並具有最終同意權。加大系統校長遴選和系統內各大學校長遴選時所成立委員會，前者稱為特別委員會，後者稱為搜尋諮詢委員會，委員都包含現任校長、董事，及教師、學生、校友與其他外界代表，負責廣徵意見、搜尋適合人選、篩選及面談等工作，最後並提出建議人選，經由董事會同意。搜尋人選的範圍為全國及全球各界，為擴大搜尋效果，另委由人才搜尋公司協助。加大系統董事會獨立於政治和宗教之外，校長遴選有法制依據，其系統校長遴選還訂有三大類共二十九項遴選規準。

哈佛大學和加州大學遴選校長與國內的差異，最大之處在於成立公正客觀的董事會治理公、私立大學，訂定校長遴選規章，大學校長出缺時依規定組成校長搜尋委員會或特別委員會，廣徵校內外各界意見，分析該大學和社區、社會、政經、科技發展需求的關係，提出校長應具備的特質和能力之建議，並推薦適合的校長人選，大學治理校務及遴選校長具有公開性、獨立性和自主性。其次校長遴選固然由董事會主導（加大系統內各大學校長遴選由系統校長主導但須經董事會通過），不論是大學董事、校內教師、職員、大學生、研究生、校友都有機會深度參與遴選的搜尋、審議及推薦。校長遴選的人才搜尋遍及全國或全世界，期望找到最適合的校長人選來領導校務，甚致運用專業性的人才搜尋公司協助。再者，遴選過程和遴選委員名單公開，相關資訊都能在該大學網頁上找到，校長遴選出來之後也能立即公告，並有深度地介紹新任校長。校內各構成組織之代表都能參與，溝通協調不同意見，兼顧各組織和大社會的需求，完成校長遴選使命。

本文所討論的加州大學系統校長遴選，訂定領導、管理、個人特質三大類共二十九項遴選指標，都強調實際經驗和成功紀錄，與眾不同；哈佛大學校長遴選也分析高教發展機會和挑戰，及新校長最需具備的特質，作為指引。這個做法特別值得再次強調，提供國內各大學遴選校長之借鏡。加大系統內各大學（國內有許多常譯為校區）均由一個共同的董事會治理，其校長由總校長主導遴選的制度，亦值得國內大學系統改革之參考。

參考文獻

- American Council on Education (2023). *The Carnegie classification of institutions of higher education*. Retrieved from <https://carnegieclassifications.acenet.edu/>

- Harvard University (2023a). *About Harvard*. Retrieved from <https://www.harvard.edu/about/>
- Harvard University (2023b). *Presidential search process*. Retrieved from <https://www.harvard.edu/presidential-search-process/>
- Harvard University (2023c). *Harvard boards*. Retrieved from <https://www.harvard.edu/about/leadership-and-governance/>
- Harvard University (2023d). *Harvard Charter of 1650*. Retrieved from <https://guides.library.harvard.edu/c.php?g=880222&p=6323072>
- Harvard University (2023e). *Harvard Corporation*. Retrieved from <https://www.harvard.edu/about/leadership-and-governance/harvard-corporation/>
- Harvard University (2023f). *Board of Overseers*. Retrieved from <https://www.harvard.edu/about/leadership-and-governance/board-of-overseers/>
- Harvard University Board of Overseers (2023). *Five alumni elected to the Board of Overseers*. Retrieved from <https://news.harvard.edu/gazette/story/2023/05/five-alumni-elected-to-the-board-of-overseers/>
- The Harvard Gazette (2021). *Two named to lead Board of Overseers*. Retrieved from <https://news.harvard.edu/gazette/story/2021/04/helena-foulkes-and-lindsay-chase-lansdale-to-lead-overseers/>
- The Harvard Gazette (2022). *Harvard names Claudine Gay 30th president*. Retrieved from <https://news.harvard.edu/gazette/story/2022/12/harvard-names-claudine-gay-30th-president/>
- UC Berkeley Office of the Chancellor (2017). *A new chancellor for UC Berkeley*. Retrieved from <https://chancellor.berkeley.edu/chancellor-search-2016>
- UC Berkeley Public Affairs (2016). *Chancellor Dirks announces he will step down*. Retrieved from <https://news.berkeley.edu/2016/08/16/chancellor-dirks-announces-he-will-step-down/>
- UC Board of Regents (2016). *Bylaw 23. Officers of the Corporation*. Retrieved

ved from <https://regents.universityofcalifornia.edu/governance/bylaws/bl23.html>

- UC Board of Regents (2023). *About the Regents*. Retrieved from <https://regents.universityofcalifornia.edu/about/>
- UC Board of Regents (2018). *Regents Policy 7101: Policy on Appointment of the President of the University*. Retrieved from <https://regents.universityofcalifornia.edu/governance/policies/7101.html>
- UC Board of Regents (2022). *Regents Policy 7102: Policy on Appointment of Chancellors*. Retrieved from <https://regents.universityofcalifornia.edu/governance/policies/7102.html>
- UC Office of the President (2019). *Janet Napolitano announces decision to step down next year*. Retrieved from <https://presidentsearch.universityofcalifornia.edu/about-the-presidency.html>
- University of California (2019a). *criteria for the position of the President of the University*. Retrieved from <https://presidentsearch.universityofcalifornia.edu/presidential-search-process.html>
- University of California (2019b). *About the presidency*. Retrieved from <https://presidentsearch.universityofcalifornia.edu/about-the-presidency.html>
- University of California (2019c). *Presidential search process*. Retrieved from <https://presidentsearch.universityofcalifornia.edu/presidential-search-process.html>
- University of California (2023a). *Campuses & locations*. Retrieved from <https://www.universityofcalifornia.edu/campuses-locations>
- University of California (2023b). *The University of California at a glance*. Retrieved from https://ucop.edu/institutional-research-academic-planning/_files/uc-facts-at-a-glance.pdf

