



清華大學校長
賀陳弘

未來高教

「從教」非從政 校長該怎麼選？

政治人物的競選制，大學校長遴選也適用嗎？我們該先問的是，大學在社會中的角色為何？

台灣完全民主化已經三十多年，各級公職選舉一人一票，如同呼吸一樣日常。

投票，逐漸擴散到各領域，使大學校長的「遴選」，愈來愈往「普選」傾斜。

社會運作的各部門，多半是政治或是商業的性質，所處理的主要是三、五年以內的事。政治領導人以普遍投票產生，因為政治處理的是團體成員切身利害的事務，由得票最多的人做領導者，來權衡取捨，爭議最少。商業領導人

看出資，因為投資要承擔切身的風險以及損益分配。

但是社會還有政商以外的部門，例如教育部門，著眼的至少是幾年後的成效；宗教界所懸念的甚至是人類千百年以來生死的意義。

不同部門與現實的距離不同，焦點目的不同，領導者產生的方式也就不同。學術機構或是宗教組織所著眼的，都不是眼下切身的得失利鈍，既然不做切身利益的權衡，如大經濟學家凱因斯所言，「長期

而言，我們都不在人世了，」要怎麼產生領導者？

大學價值 vs. 人選特質

大學，是一支社會派出去的探險隊，為社會探尋當下所不知道的知識與可能性，與社會雖有連結，但是必須走在社會的前面，與社會若即若離。

就此而言，大學領導者適合以普選來選拔嗎？哈佛大學的校訓只有「真理」兩字，直指大學設立的目的。而追求真理不應以結合現實利

益為思考的前提，這就是為什麼大學校長的產生方式，叫做「遴選」而非「普選」。

「遴選」是由一群熟悉大學使命，並且具有充分經驗的人，來挑選適合的負責人。因為大規模選舉選出的領導者，所具備的特質，往往不符合大學追求的價值。

大學校長可能需要如同探險隊長的人格特質，較一般人更願意探索未知、堅持眾人仍不了解的真理、喜歡提出突破多數人現狀的創見和新想法。這樣的人其實是少數，這種特質愈強的人愈是少數。

相較之下，普選投票選出的人通常喜歡附和大多數人的意見，與大多數人愈是聲氣相投，愈能夠得到高票。也因此參選者最好具備多數人喜歡的元素，例如親切、好看等等。但適合做「探險隊長」的人並

需要大眾的喜愛，這個人是要能夠領導做最大程度的探索；而政治人物永遠尋求最大多數人的支持。兩種人的特質是不同的。

遴選不是普選

普選重視利益允諾與打造形象。偏偏大學追求的是真理，需要有打破砂鍋與表相的堅持，重視的是與少數人做長時間辯論與反覆思考的能力，而不是與大量人泛泛接觸贏得好感。兩者的行為也非常不同。

許多人混淆「遴選」與「普選」的意義，誤以為在「民主化」的大帽子之下，大學校長也要以普選產生，以致國內有不少大學雖名為校長「遴選」，卻開放多數人投票，例如全體教職員投票，或是學生投票的情形。

這種大規模投票的遴選，接近於普選，很容

易選出適合從政，而不適合做大學校長的人，也易引發參選人拜票或是追求知名度的現象。

誰是最佳遴選委員？

為了符合大學追求長期價值而非切身利益的屬性，我們需要的不是大規模投票，而是授權一群理解大學的長期價值，沒有短期利益關聯的委員進行遴選，通常人數不超過三十人。

什麼樣的人適合擔任遴選委員？第一類是長期的學術研究人員。幾百年前的大學前身，是一群學者所組成的學術團體，他們一生所愛、所做，是追求真理與思辨，也是最熟悉與認同大學任務的一群人。

第二類是社會公正人士與政府代表。大學所追求的是長遠價值，具有很強的公益性。社會公正人士指的是具有言行紀錄表達追求長遠利

益的人。政府則是被公眾賦予職責，包括維護公共長期利益。

第三類是校友。自第二次大戰之後，大學普及，最大的產出即是人才，也是引領社會發展最主要的族群。眾多校友深深了解在大學所學，如何影響人生與社會，他們也已經脫離了

在學的利益衝突，適合對大學如何產生領導者表達意見。

與大學有直接短期利益連結的人，例如家長與學生，適合作為遴選委員嗎？家長愛子女之心急切，子女在大學就讀時，百般關切，希望一切資源用在子女就學的時候，但是一旦子女畢業，通常對大學的關心大減。因此家長是典型對大學事務的短期價值連結者。

在學學生也具有強烈的短期價值連結，例如成績評量、學位授予、

大學當期經費的使用等，與大學規劃提供未來學生的資源以及學術長期發展可能有利益衝突。相較之下，校友已離開大學，具有完整的大學經驗，更能夠回頭省視大學的長期價值。

如果希望特別納入年輕世代的觀點，可以保障推選一定年齡以下的年輕校友，來擔任遴選委員。

成熟的遴選制度，實際的做法是只會將遴選委員公開，以昭受託的公信，但保障參選人的匿名性，因為參選人並不需要對大眾做訴求。如此設計的目的在於保護參選人與遴選委員能夠選出最符合長期價值的大學校長，而不是追求政治曝光，競爭投票的票數。

如果不希望高等教育被政治同化，大學校長必須以真正遴選的方式產生。