

調查報告

壹、案由：我國公立大專院校校長依法由遴選產生，多年來選務及相關糾紛時有所聞，主管機關教育部是否怠於檢討現行規範？並研訂合乎當今大學需求以甄拔治校良才之遴選辦法，實有釐清之必要案。

貳、調查意見

本案經調閱教育部、國立臺灣大學等機關查復之卷證，並於109年11月27日諮詢○大學○教授（匿名）、元貞聯合法律事務所黃律師旭田、國立政治大學公共行政學系莊助理教授國榮；並於同年12月3日諮詢國立成功大學王教授金壽、正修科技大學周講座教授燦德、國立中興大學薛校長富盛等學者專家，復於同年12月7日詢問教育部政務次長蔡清華、人事處處長陳焜元、專門委員陳慧芬、科長李璟倫、專員陳柚伶、高等教育司專門委員曾新元、技術及職業教育司科長陳映璇等主管暨業務承辦人員，參酌國內外案關資料，已調查竣事，調查意見如下：

一、現行公立大學校長遴選委員會（下稱遴委會）未確實發揮實質遴選功能，校長遴選過程如同間接選舉，並將不良選舉文化引進校園，遴委會委員與候選人深度面談或妥適選擇之機制未盡落實，對治校理念與領導校務發展之執行力缺乏深入評估，均難謂允當：

（一）公立大學校長遴選的法律規定：

查公立大學校長遴選過程有關規定，各公立大學辦理校長遴選，由遴委會應本獨立自主之精神選定校長人選，而教職員之民意意向調查機制，尚非辦理校長遴選之法定必要程序，惟得屬

遴選程序之一環：

- 1、大學法第9條第1項規定，新任公立大學校長之產生，應於現任校長任期屆滿十個月前或因故出缺後二個月內，由學校組成校長遴選委員會，經公開徵求程序遴選出校長後，由教育部或各該所屬地方政府聘任之。
- 2、國立大學校長遴選委員會組織及運作辦法（[下稱遴委會組織及運作辦法](#)）第2條第1項規定，各大學應於校長任期屆滿十個月前或因故出缺後二個月內，組成校長遴選委員會，遴選新任校長報教育部聘任。
- 3、同辦法第3條第1項規定，遴委會應本獨立自主之精神執行下列任務：一、決定候選人產生方式。二、決定遴選程序。三、審核候選人資格。四、選定校長人選由學校報教育部聘任。五、其他有關校長遴選之相關事項。教育部對公立大學遴選之組織、運作及其他事項，有督導權責，對私立及地方政府設立之大學校長，亦有核准聘任之權責。
- 4、同作業要點第2點第1款規定：「遴選小組置委員九人至十五人，以單數組成，除本部代表一人至二人由部長指派外，其餘委員由本部視各學校特性就具有下列條件人員遴聘之：（一）對國家教育政策及教育方針有深刻了解者。（二）對各該大學之創設宗旨及發展方向有深切認識者。（三）曾任大學校院長，對大學之運作或對高等教育行政有豐富經驗者。（四）熟諳各該大學學術領域之知名人士。（五）在教育或學術上有傑出成就之校友或社會賢達。」
- 5、同要點第4點規定：「遴選小組應依下列程序辦

理遴選……（一）與校長候選人面談，聽取有關校務發展及治校理念，並就相關問題交換意見。（二）必要時得訪問學校聽取有關學校現況及未來發展方向報告，並舉辦座談。（三）其他經遴選小組認定更能有效客觀遴選合適校長人選之程序。」爰各大學辦理校長遴選作業，應聘請對教育政策或高等教育富有經驗之賢達，依規定與校長候選人面談、治校理念座談等方式，據以決定校長人選。

- 6、復依教育部96年5月2日台人（一）字第0960055145號函規定略以：「……基於大學自主，遴委會組織及運作辦法僅就遴委會之決定候選人產生方式、決定遴選程序、審核候選人資格及選定校長等作原則規範，至遴選過程中，是否進行教職員民意意向調查機制，則尊重各校遴委會之遴選過程設計，惟此機制不得於遴委會決定校長人選後為之……。」。

（二）近年的校長遴選概況：

- 1、國語日報108年5月31日報導¹：「從請客吃飯、拉幫結派到黨同伐異、黑函攻訐，國立大學校長遴選庸俗化，已經明顯成為我國高等教育發展隱憂，偏偏教育部修法卻又開錯藥單，但是學界抨擊的同時，是否也應自省，為何縱容選舉文化侵蝕大學自主。」。
- 2、天下雜誌107年1月31日報導²：「大學法規範各校遴選委員會各自規定辦法，但遴選委員沒有

¹ 國語日報108年5月31日報導：「社論」大學校長遴選 不是選舉。網址
https://www.mdnkids.com/search_content.asp?Serial_NO=%20112106

² 管中閔當校長無疑義 台灣的大學怎麼了？，天下107年1月31日，網址：
<https://www.cw.com.tw/article/5088008>

被賦予全部責任，學校沒有將真正的責任交到遴選委員身上，除了委員會缺少問責機制，學校對遴選委員會選出來的結果，也不夠尊重。」。

- 3、105年至109年間，計有24所國立大學辦理校長遴選，並選出校長當選人，各校就遴選校長期間辦理相關會議次數介於3次至8次不等。經檢視近5年曾辦理校長遴選之公立大學之校長遴選辦法³，多數學校係由校務會議代表，票選決定遴委會之學校代表、校友代表及社會公正人士，復由編制內教師行使同意權投票後，再由遴委會參考前開投票結果及審查資料，投票選出新任校長，報請教育部聘任。
- 4、以國立臺灣大學為例，校長遴選委員會組織及運作要點及國立臺灣大學作業程序說明表（項目名稱：校長遴選作業），校長任期屆滿10個月前或因故出缺後2個月內，應組成校長遴選委員會，後續共進行3階段投票，流程臚列如下：
 - (1) 公開徵求校長人選，由遴委會審查被推薦人資格，就符合資格者進行個別投票，達全體委員三分之一以上推薦票數者至少2人為校長候選人，並對相關人士進行訪談，分別邀請候選人於校內公開說明治校理念。

³ 國立臺灣海洋大學校長遴選辦法、國立彰化師範大學校長遴選辦法、國立聯合大學校長遴選辦法、國立臺北教育大學校長遴選辦法、國立臺灣戲曲學院校長遴選辦法、國立臺灣大學校長遴選委員會組織及運作要點、國立政治大學校長遴選辦法、國立體育大學校長遴選辦法、國立金門大學校長遴選辦法、國立臺灣師範大學校長遴選組織及運作辦法、國立嘉義大學校長遴選辦法、國立臺北科技大學校長遴選辦法、國立陽明大學校長遴選辦法、國立臺北大學校長遴選委員會組織暨選薦辦法、國立臺北藝術大學校長遴選辦法、國立澎湖科技大學校長遴選暨續任評鑑辦法、國立雲林科技大學校長遴選辦法、國立勤益科技大學校長遴選辦法、國立中山大學校長遴選續聘及去職辦法、國立宜蘭大學校長遴選辦法、國立臺南藝術大學校長遴選要點、國立中正大學校長遴選委員會組織及運作要點、國立臺東大學校長遴選、續任及去職辦法、國立東華大學校長遴選辦法。

- (2) 由校務會議對校長候選人進行個別投票，獲全體校務會議代表三分之一以上推薦票數者至少2人為校務會議推薦校長候選人。
 - (3) 遴委會對校務會議推薦2人以上之校長候選人進行個別投票，選定校長人選並應立即公告。
- (三) 有關遴選過程中，公開徵求與公布候選人是否合適，反對者認為公開參選人會讓有些人選卻步，畢竟不是所有人都習慣伴隨競選職位而來的選舉操作。贊成者認為公開徵求與公布候選人可以破除黑箱之議，適合本地的社會環境。教育部蔡政務次長清華於本案詢問時亦表示，美國部分大學校長遴選，由董事會授權5位遴選委員，秘密進行相關作業，廣納人才。
- (四) 本案諮詢專家學者及相關研究亦指出：
- 1、有關「現行大學校長遴選之候選人面談及治校理念說明會能否深入評估候選人治校執行力」，實務上並無法強制教師參與說明會，研究發現政見發表會的形式影響人的投票行為有限。至於面談是否為了解候選人治校理念的有效方法，仍然需要累積更多經驗。
 - 2、另有關於校長候選人的行政歷練，值得研議納入大學校長人選之遴選相關規範。
 - 3、陳勝源、張肇明、劉正田（2007）等人在「大學校長遴選作業程序」之研究報告亦指出，校長遴選委員會與學校相關承辦單位，應對於校長參選人所具學經歷確實審查；遴選委員會應辦理校長參選人之治校理念說明會，以期學校教職員生能深入瞭解參選人，並公開張貼於學校網站上供人瀏覽；大學校長遴選是否要採行

全校普選之程序應由各校組成之校長遴選委員會審酌明智決定，不宜由校務會議決定，若經全校教師普選之程序，則對校外及海外、或學術威望極高之參選人相對不利，實非學校之福；大學校長遴選若要採行全校民意意向調查機制之程序應僅限全校教師；若舉行全體教師同意權之行使，其時間應在治校理念說明會舉行後2週為原則，以讓所有校長參選人有足夠的時間讓全校教師認識與熟悉，而不致有不公平競爭之現象。

- 4、本案諮詢學者呼籲大學校長遴選制度應回歸法制面的改革，法制面是行政的依據，繼而關注實際執行面的落差，做為繼續改革的起點。

(五)針對候選人治校能力教育部的綜合回覆⁴：

- 1、校長治校能力之衡鑑，在教育人員任用條例⁵現行法令規範下，已允許學校經由校內對話討論訂定……並未針對校長候選人治校能力建構一致性的評估標準。另依遴委會組織及運作辦法第3條第1項規定及該部106年9月14日函由遴委會於符合大學法等相關法令及該部函釋規範下秉獨立權責審酌遴選作業需踐行之程序及事項議定適用當次校長遴選之作業規定，爰均由各校校長遴委會依遴選需要決定。
- 2、有關候選人治校能力評估，依現行法規屬遴選作業事項，且各校規模及校務發展方向多元。實務操作上係由遴委會……就候選人基本資

⁴ 教育部人事處承辦人109年12月23日上午9時47分電子郵件；教育部109年12月25日臺教人(二)字第1090179364號函。

⁵ 現行教育人員任用條例第10條第1項已就大學校長應具備之學術經歷及行政經歷訂有基本條件，又同條第3項規定，學校得因校務發展及特殊專業需求，另定資格條件，並於組織規程中明定。

料、學識素養、人格特質、募款能力、訪問及面談情形，參酌校務發展需要，本獨立自主精神評估決定。……對於遴選校長人選採行之面談程序及進行方式，涉及各校實際需要及遴委會獨立權責之考量，爰仍宜由遴委會評估遴選實務運作需求決定之。

- 3、多數學校會舉行校長候選人治校理念說明會，提供候選人與遴委會及教職員生進行公開對話機會；亦有遴委會委員考量如遇有校長候選人人數較多之情形，則先將遴委會委員與校長候選人分組進行面談；或有遴委會於最終議定校長人選之會議與候選人面談。……遴委會委員得本其專業及宏觀視野，透過書面審查、座談會或與候選人面談等其他遴選機制，評估候選人治校理念與帶領校務發展之執行力後，於會議上討論凝聚共識，選擇最適合領導學校之人選。

(六)綜上，現行公立國立大學校長遴選委員會組織及運作辦法多為委員會組成及運作程序上之規定，對遴委會深度訪談以實質審查候選人治校能力及背景等具體項目，尚難供各校遴委會依校務發展取向評斷最適校長人選，爰教育部允應妥適引導各校遴委會，確實發揮候選人個別面談或妥適選擇機制之功能，促使各校遴委會對候選人條件與治校理念帶領校務發展之執行力進行深入評估與考量，並強化各校辦理校長遴選實質意義之宣導，而非僅著重民意之票選機制，相關規定之理念與意旨洵有研議修正及強化宣導之空間，以符遴選之真義。

二、各公立大學辦理校長遴選於法律規定範圍內屬大學自治範疇，惟遴選委員會委員對於遴選程序與相關法令未盡熟悉，且教育部派赴各大學之遴選委員會委員的定位及選派標準尚待釐清，現行制度下其功能、角色與其他類別委員並無不同，雖教育部聲稱在討論過程中如有疑慮，或委員會決議與現行法規牴觸，部派委員都會適時提出意見，如此作為是否能夠平紛止爭則不清楚，部派委員的相關法律地位及規定尚有研議改善空間：

(一)查據有關規定，大學校長遴選制度設計及業務執行，由教育部高等教育司、技術及職業教育司及人事處各負主管權責：

1、大學法94年12月28日修正第9條⁶之理由略以，鑒於近來數所國立大學因校長遴選爭議，引發社會高度關注，修正公立大學校長由學校組成遴選委員會，學校遴選委員（含校友及社會公正人士）占五分之四，其餘由教育部或地方政府遴派代表五分之一，公立大學校長遴選之條文朝一階段遴選方式，並配合增訂校長續任及

⁶ 大學法第9條規定：

新任公立大學校長之產生，應於現任校長任期屆滿十個月前，由學校組成校長遴選委員會，經公開徵求程序遴選出校長後，由教育部或各該所屬地方政府聘任之。

前項委員會各類成員之比例與產生方式如下：

一、學校校務會議推選之學校代表占全體委員總額五分之二。

二、學校推薦校友代表及社會公正人士占全體委員總額五分之二。

三、其餘委員由教育部或各該所屬地方政府遴派之代表擔任之。

公立大學校長遴選委員會之組織、運作及其他應遵行事項之辦法，國立者，由教育部定之；直轄市立、縣（市）立者，由各該所屬地方政府定之。私立大學校長由董事會組織遴選委員會遴選，經董事會圈選，報請教育部核准聘任之。

公立大學校長任期四年，期滿得續聘；其續聘之程序、次數及任期未屆滿前之去職方式，由大學組織規程定之；私立大學校長之任期及續聘，由大學組織規程定之。

教育部及各該所屬地方政府應於校長聘期屆滿十個月前進行評鑑，作為大學決定是否續聘之參考。

本法修正施行前，公立大學或教育部已依修正前之第六條第二項規定，組成校長遴選委員會進行校長遴選作業者，得繼續辦理校長遴選作業至校長經教育部完成遴聘時為止；其任期依各大學原有規定辦理。

過渡條款。教育部另訂定「國立大學校長遴選委員會組織及運作要點」，其中要點第3條已規定，遴選委員會應就2人以上之合格候選人審議，始得選定校長人選，報由教育部聘任之。

- 2、教育部處務規程第7條規定：「高等教育司掌理事項如下：……五、大學學雜費、學生助學措施、資源分配、財務及行政之監督。……九、大學、私立學校、學位授予及其他高等教育相關法規之研修。十、其他有關高等教育事項。」同處務規程第8條規定：「技術及職業教育司掌理事項如下：……五、技專校院學雜費、學生助學措施、資源分配、財務及行政之監督。……九、技術及職業教育相關法規之研修。十、其他有關技術及職業教育事項。」同處務規程第15條規定：「人事處掌理業務事項如下：一、教育人事政策之規劃、推動及相關法規之研修。二、本部、所屬機關（構）及專科以上學校人事事項。」。

(二)查據國立大學校長遴選作業爭議案例⁷，顯示教育部派赴各大學之遴委會委員未盡發揮功能，對遴選過程之突發狀況未能妥速處理，案由⁸及詳細案

⁷ 教育部（2017）。**國立大學校長遴選作業參考彙編**。臺北市：教育部。

⁸ 國立大學校長遴選作業爭議案例

- 1、校長遴選委員會於徵選公告後改變遴選之票決規則。
- 2、校務會議舉行校長遴委會之學校代表票選事宜，開會時間宜避免寒暑假期間。
- 3、遴選規定文義不清，引發爭議。
- 4、遴委會委員未全程參加會議。
- 5、遴委會委員職務解除之要件。
- 6、學校遴選辦法所訂遴委會解散之要件疑義。
- 7、遴選作業未依遴選規範落實執行。
- 8、有關學校教職員連署推薦校長候選人，後又遞補遴委會委員。
- 9、某校未能依校長遴選辦法規定期程於校長任期屆滿前10個月組成遴委會。
- 10、遴委會設置辦法未見性別比例規定。
- 11、校務會議開會前1小時始公布遴委會候選人名單，是否符合公開及充分資訊之原則。
- 12、某校長候選人質疑部分候選人提供之治校理念摘要超過規定之500字，顯有不公。

情（詳如附件一），就上開爭議事件，詢據教育部有關遴委會組成與遴選程序之說明要以⁹：

- 1、有關「遴委會決議效力之範圍（如變更票決規則），是否需明列於相關規定」，教育部說明要以：

查遴委會組織及運作辦法第3條第1項規定，遴委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、選定校長人選報教育部聘任及執行其他有關遴選相關事項等。爰此，遴委會於遴選過程本應秉權責就前揭遴選任務訂定作業規範並據以執行，惟倘於遴選過程中，如認所訂作業規範有未盡事宜，於符合大學法、遴委會組織及運作辦法等相關法令之前提下仍得依實務運作需求透過遴委會開會並做成決議為依據，並將該決議明載於會議紀錄，俾利查考。

- 2、有關「遴委會是否應避免於寒暑假期間召開會議、委員是否需全程參與會議等會議」，教育部說明要以：

有關遴委會是否應避免於寒暑假期間召開會議及需否全程參與會議等會議作業程序事宜係由遴委會本獨立自主精神議定之。

（三）另查國立臺灣大學107年1月間報請教育部聘任新任校長、國立成功大學校長遴選委員會103年10月

13、校長候選人同意權投票，專任教師以無記名單記法投票問題。

14、遴選委員會委員中，校友代表及社會公正人士身分重疊。

15、遴選委員於遴選期間喪失原有代表身分。

16、以單記法投票結果，最高票差一票過半數之效力疑義。

17、選票效力疑義。

18、計票票數與領票票數差異。

19、遴選委員可否於聽校長候選人簡報治校理念或詢答前先領取選票投票。

20、系校友會是否符合校友會分會，所推薦之校長候選人資格疑義。

⁹ 教育部109年10月21日臺教人（二）字第1090145847號函。

間選定新任校長、國立陽明大學於106年10月間報請教育部聘任新任校長等爭議事件¹⁰，亦彰顯教育部派赴各大學之遴選委員會除定位及選派標準有待釐清外，其功能、角色與其他委員相同：

- 1、國立臺灣大學於107年1月間報請教育部聘任新任校長，嗣外界陸續提出該校遴選過程有關候選人與遴選委員會委員資訊揭露及利益迴避等疑義，由於遴選過程相關資訊未充分揭露，造成利益迴避事宜未能在遴選過程討論，而遭到質疑遴選結果的公正性，而該校校長遴選委員會經開會後聲明其已釐清爭議、補正程序瑕疵，教育部在衡量遴選瑕疵特性、校務發展公益等情，對大學自主給予最高尊重下以107年12月25日臺教人（二）字第1070227963號函勉予同意聘任管中閔為國立臺灣大學校長。
- 2、國立陽明大學於106年10月間報請教育部聘任新任校長，嗣媒體及立法委員關注國立陽明大學新任校長是否具教育人員任用條例第10條所訂大學校長資格，及渠與遴選委員會委員是否涉及利益迴避、資訊揭露等疑義，外界質疑遴選委員會委員與候選人任同一公司董事是否有偏頗之虞而應解除職務或迴避，引發已聘任之國立陽明大學校長在遴選過程亦有類似國立臺灣大學之情形，是否等同處理問題。經將外界對遴選過程相關反映意見函送該校轉請遴選委員會認定後，教育部以106年12月21日臺教人（二）字第1060174999號函聘任郭旭崧先生為國立陽明大學校長。

¹⁰ 同前註。

3、另查國立成功大學校長遴選委員會於103年10月間選定新任校長，教育部旋陸續接獲民眾陳情反映該校校長遴選程序似有「未將校內校長候選人行使同意權投票結果（票數）公布」、「未依該校校長遴選辦法第7條第2款第2目規定，將專任教師行使同意權結果，依票數多寡排序，提供遴委會參考」、「第3階段遴選票選產生新任校長時，使用連記法而非單記法」等瑕疵¹¹。

(四)據有關單位提出之檢討報告（詳如附件1）¹²指出，現行大專校院校長遴委會監督執行機制尚難謂完備，且尚無有關遴選之辦法或規定，僅就組織及運作進行規範，宜儘速建立完整的制度架構；另本案諮詢學者專家指出，教育部縱使有派代表擔任遴選委員，亦僅為參與，倘遴委會有違法之虞尚難介入處理，建議加強幕僚作業，或指派熟悉法制人員參與會議，協助各校辦理校長遴選業務：

1、教育部選派擔任遴委會委員者，經常為卸任校長或學者等，並沒有否決權，教育部縱使有派代表（政務次長），亦僅為參與。教育部對違法者有無監督權，並不受此影響。遴選制度之相關法令尚未訂於法規命令，僅以函釋規定之，將遴委會權限過度擴張，如此遴委會有違法之虞，教育部亦難介入處理。遴委會是任務編

¹¹ 同前註。

¹² 新前景公民智庫2019年3月25日「臺大校長遴選檢討報告（一）遴選委員會的問題、檢討及建議」：「目前大學將辦理校長遴選的責任完全交給校長遴選委員會，遴選委員會缺乏監督執行機制，係當前制度之最大漏洞，也是遴選連續產生爭議的主因之一……關於國立大學校長遴選，教育部目前僅有『國立大學校長遴選委員會組織及運作辦法』，而無『遴選辦法』，應儘速建立完整的制度架構，特別需要納入校內師生參與的要素。遴選委員的行為也必須有所規範，除了要求委員保持客觀中立精神，同時也要建立監督和淘汰不適任遴委會委員的配套措施」。

組，大學法未授權遴委會可以訂定任何規定，宜確立遴委會位階，究竟是獨立行使遴選職權，或應尊重校務會議。

- 2、有關國立大學校長遴選委員會組織及運作辦法第3條第1項第5款之概括規定（其他有關校長遴選之相關事項），授權遴委會委員決定相關事務（法令修正等），惟遴委會委員對相關規定未盡熟悉，學校擬定相關規定後，因遴委會委員並沒有太多時間參與幕僚作業，建議教育部於遴委會尚未組成前加強幕僚作業，可召開諮詢委員會，檢視相關規定是否妥適，以避免遴委會開會後，短時間要審查通過大量規定。
- 3、各大專校院校長遴委會組成後，宜派1至2位對遴選程序熟悉之專業人士，進行遴選相關說明與研習，使遴委會委員瞭解法制面之權責，另建議學校校長出缺後，學校選出適合校長前，教育部應指派熟悉法制人員參與會議，協助各校辦理校長遴選業務，避免執行面之錯誤肇生爭議，如有實質程序問題，應將課責機制明確化，使遴委會委員瞭解運作方式與法制規定。

（五）莊國榮（2020）於109年度直轄市法制及行政救濟業務研討會手冊，發表有關教育部與國立大學校長遴選相關函釋之檢討¹³一文略以：教育部曾經多次以函釋說明校務會議與遴委會之關係，下列函釋清楚顯示教育部不信任校務會議，卻過度信任遴委會委員¹⁴；教育部認為遴委會並不受到校務會

¹³ 莊國榮（2020）。法制工作如何兼顧理論與實務。109年度直轄市法制及行政救濟業務研討會手冊。南臺科技大學，臺南市。

¹⁴ 109年度直轄市法制及行政救濟業務研討會手冊提及相關函釋意旨：教育部96年4月30日臺人（一）字第0960060352號函：「二、另各校自訂有關校長遴選之相

議所訂定之遴選作業規定之拘束，而且可以「修改校長遴選辦法有關決定候選人產生方式之條文內容」，遴委會具有獨立自主的權限來遴選出大學適任的校長¹⁵。

(六)教育部復稱¹⁶，各校自訂之規章如遇有爭議，由學校或遴委會依權責解決或認定，相關法令釋疑，教育部則輔以函釋規範之，保留學校及遴委會妥適執行遴選作業之彈性與空間，從「預防重於治療」之概念規劃政策：

- 1、涉及『遴選程序』及『校長候選人任用資格』之疑義，仍應回歸大學法、遴委會組織及運作辦法及教育人員任用條例等相關法令辦理，倘有看法不一致之情形，教育部應本於法令主管機關之權責，就立法意旨進行闡明認定；至於

關作業規定，僅係提供校長遴選委員會參考，上開遴選規定尚不得逾越教育人員任用條例及國立大學校長遴選委員會組織及運作辦法之規範，併予敘明。」

教育部97年12月1日台人(一)字第0970219665號函：「二、國立大學校長遴選委員會組織及運作辦法第3條第1項：『遴委會應本獨立自主之精神執行下列任務：(一)決定候選人產生方式；(二)決定遴選程序；(三)審核候選人資格；(四)選定校長人選由學校報教育部聘任；(五)其他有關校長遴選之相關事項。』，爰校長遴選委員會應本獨立自主之精神決定候選人產生方式；至各校自訂有關校長遴選之相關作業規定，僅係提供校長遴選委員會參考。三、另校長遴選委員會如依實際需要修改校長遴選辦法有關決定候選人產生方式之條文內容，應儘量於遴選程序開始前即予定明，以免滋生爭議。」

¹⁵ 研討會手冊提及教育部函釋可能產生之問題：

- 1、各校自訂之遴選規定「尚不得逾越教育人員任用條例及國立大學校長遴選委員會組織及運作辦法之規範。」這種觀點是正確的，因為大學自治規章不得違反法律優越原則，所以不得抵觸法律及法規命令。
- 2、「各校自訂有關校長遴選之相關作業規定，僅係提供校長遴選委員會參考。」這種觀點是錯誤的，因為各校校務會議自訂之校長遴選相關作業規定，是基於大學自治立法權訂定之自治規章，有拘束遴委會之效力，並非僅係提供遴委會參考。
- 3、遴委會沒有「修改校長遴選辦法有關決定候選人產生方式之條文內容」之權限。一方面，大學法第9條第3項授權訂定法規命令之機關為教育部，該條文並無教育部得再委由遴委會訂定校長遴選規範之明文規定，故「國立大學校長遴選委員會組織及運作辦法」不得違反「禁止再委任原則」，轉授權遴委會訂定校長遴選規範，教育部當然更無權以函釋授權遴委會訂定校長遴選規範；另一方面，遴委會是任務編組，並非常設機關，不適合負責訂定校長之新聘程序。

¹⁶ 教育部109年12月4日下午03:06電子郵件寄達詢問書面說明資料；教育部人事處承辦人109年12月23日上午9時47分電子郵件；教育部109年12月25日臺教人(二)字第1090179364號函。

各校依大學法及遴委會組織及運作辦法授權自訂之規章如遇有爭議，在不逾越上位法規範下，由學校或遴委會依權責解決或認定……。

- 2、於相關會議宣導應及早確認遴委會會議時間，俾給予遴委會委員充分審閱文件時間及瞭解遴選運作方式；各校組成之專責工作小組……已賦予遴委會進行校長遴選程序時，得因應遴選實務需要，邀請專業領域人員列席會議，以遂行遴選作業並預防遴選爭議發生之彈性空間；每月定期召開「國立大學校長遴選實務研討工作小組」……邀集熟稔國立大學校長遴選相關法制及實務之人員及刻正辦理校長遴選之學校與會，即時瞭解掌握各校辦理遴選之規劃與進度，並適時提供學校法令釋疑與實務作業諮詢；108月12月間整理「國立大學辦理校長遴選作業注意事項」……倘有未符合法令規範之情形，即函請學校審酌修正，俾完備學校遴選法制規定。
- 3、將持續透過校長遴選實務研討工作小組，瞭解追蹤學校辦理校長遴選之實務情形，即時提供協助與輔導，蒐集興革之建議；保留學校及遴委會妥適執行遴選作業之彈性與空間，對於遴選作業實務及相關法令釋疑，教育部則輔以函釋規範之，並將國立大學校院校長遴選相關函釋規定整理錄冊於「國立大學辦理校長遴選作業注意事項」，置於教育部人事處網頁供各校參考運用。
- 4、教育部經檢討過去部分國立大學校長遴選過程發生的爭議，廣泛徵詢各界意見……從「預防重於治療」的概念著手，在確保遴選過程正當

性之前提下，強化預防遴選爭議發生及有效處理爭議之措施。如發生遴委會無正當理由怠於執行任務，或未於期限內確實處理遴選爭議，基於學校組成遴委會及大學自主之精神，在學校校務會議代表3分之1以上提案，經開會討論後有出席代表2分之1以上同意，遴委會即須解散……。遴委會組織及運作辦法亦增訂學校應組成專責工作小組，以協助遴委會合法適當執行遴選任務，以及委員利益迴避相關規範。以適法性監督之角色協助校長遴選事宜……。惟過程中遴委會如有違反法令或怠於執行任務等情事……得由學校依規定予以解散並重新組成。

(七)嗣教育部於本案詢問時表示，部派代表於投票過程中之角色與其他委員一樣，遴委會委員不見得瞭解相關規定，學校應檢視遴委會辦理遴選過程，如有違法失職狀況應能夠即時處理，現有機制諸多事項處理不夠細緻，回歸法規面研議是否調整：

1、教育部蔡政務次長清華表示，教育部代表在投票過程中，與其他委員一樣，在討論過程中如有疑慮，或委員會決議與現行法規牴觸，都會適時提出；遴選委員會之法律基礎為校務會議授權產生，運作上如有違背大學校務會議通過之規章，校務會議應有處理的權力。

2、教育部人事處陳處長焜元則表示：

(1)過去在爭議案件中，與校務會議有很多討論，校務會議將遴委會討論狀況，拿到校務會議表決，確實造成校務會議與遴委會之紛擾；學校應檢視遴委會辦理遴選過程，如有違法失職狀況應能夠出手處理。校務會議是

學校最高權力機構，遴選會在操作遴選辦法，要尊重校務會議權責，但制度上應確保遴選會獨立自主之權責，尚難釐清。

(2) 遴選會委員不見得瞭解相關規定，每次會議都有工作小組成員，遴選會成立前5個月，教育部即要求檢視相關法規。

(3) 各校遴選會規則設計不同，教育部在法規面有進行檢視，因為各校細節性規範檢視不易，爰教育部要求各校組成工作小組，如遭遇投票表決等爭議，遴選會委員不見得瞭解相關規定……教育部要求檢視相關法規，免得時間太近啟人疑竇，在10個月組成遴選會前，即進行法規檢視工作，並請學校派員與教育部交流相關資訊，將相關疑問提出，現有機制很多事項處理的不夠細緻，回歸法規面研議是否調整。

3、教育部人事處陳專門委員慧芬亦表示，各校校長遴選業務之業務傳承，可能有中斷情形，大學人事室同仁，異動頻率低，但主任因職期輪調，確實有很多學校容易更換。目前除修正國立大學校長遴選委員會組織及運作辦法，在校內建立工作小組補強遴選會職能外，教育部於107年4月起也建立跨校平臺……。

(八) 綜上，大學法之修正係為解決國立大學因校長遴選產生之爭議，惟歷年仍陸續發生多起爭議事件，顯示遴選委員對於遴選程序與相關法令未盡掌握熟悉，相關規定及執行面未盡周延，且教育部派赴各大學之遴選會委員除定位及選派標準有待釐清外，其功能、角色與其他委員相同，對遴選過程之狀況亦難妥速處理，使遴選爭議個案之

處理容有遲滯而未盡妥適，爰主管機關宜加強各大專院校辦理校長遴選之適法性監督，並積極研議策進相關法制規定，據以提供必要之宣導與輔導作為。

三、教育部未能及時瞭解各公立大專院校辦理校長遴選過程所生問題，處理遴選爭議之程序及機制不足且監督不周，對遴選爭議個案之處理容有遲滯而未盡妥適，甚有懸而未決致斲損高等教育形象、品質與競爭力的情況，核有怠失：

(一)教育部的監督責任

- 1、大學於法律規定範圍內享有自治權。有關各校校長遴選爭議，校長就任前由各校遴選委員會處理，校長就任後則由教育部處理，教育部負有行政監督之責。
- 2、憲法第162條規定：「全國公私立之教育文化機關，依法律受國家之監督。」大學法第1條第2項規定：「大學應受學術自由之保障，並在法律規定範圍內，享有自治權」。同法第9條第1項規定：「新任公立大學校長之產生由學校組成校長遴選委員會，經公開徵求程序遴選出校長後，由教育部或各該所屬地方政府聘任之。」該條於94年之修正理由亦提及：「公立大學主要經費來自政府，政府不能推卸監督之責任」。
- 3、教育部組織法第2條第1款規定：「本部掌理下列事項：一、高等教育、技術職業教育政策之規劃，大專校院發展、師資、招生、資源分配、品質提升、產學合作之輔導及行政監督。」。
- 4、教育部108年8月1日臺教人(二)字第1080109557B號令修正公布之國立大學校長遴選

委員會組織及運作辦法第11條第1項規定，校長就任前之遴選爭議，遴委會應於三個月內作成決議確實處理之；校長就任後之爭議，由教育部處理。同條第2項規定，遴委會於校長就任後自動解散。但遴委會無正當理由怠於執行第三條所定任務，或未於前項所定期限內確實處理遴選爭議者，經學校校務會議代表三分之一以上提案，出席代表二分之一以上同意後解散遴選委員會。

- 5、教育部106年9月14日臺教人二字第1060127124號函略以，大學法第9條及遴委會組織及運作辦法規定，係就遴委會之組織、決定候選人產生方式、決定遴選程序、審核候選人資格及選定校長等事項作原則規範，至於校務會議如何推選產生遴委會委員中的學校代表、校友代表及社會公正人士產生方式，以及遴委會之遴選過程設計等事項，於不違反相關法令及該部相關函釋之前提下，則尊重各校及遴委會。

(二)近年重大的校長遴選爭議

- 1、查本院對大專院校校長遴選糾紛有關事件之立案調查情形¹⁷（詳如調查報告附表三）。另教育

¹⁷ 監察院對大專院校校長遴選程序糾紛有關事件之立案調查情形：

- 1、國立台灣戲曲學校疑遭教育部非法干預校長遴選、杯葛學校行政與校務運作等；究有無濫權違法，認有深入瞭解之必要乙案。
- 2、國立陽明大學106年4月校務會議中修改校長遴選相關規定，大幅放寬被遴選者資格及變更遴選委員比例，其後10月通過校長人選，並報教育部。但該通過之校長人選並不具部頒教授資格，其學術成就認定標準備受質疑。故有關遴選委員會之組成及審議過程有無符合程序正義？況大學專業自主、低階不得高審等相關基本規範與精神，以副教授出任大學校長如何落實教授治校？諸多問題亟須解決。教育部、相關機關及學校人員有無違失或怠忽職守乙案。
- 3、近日國立臺灣大學新任校長遴選案引發各界議論紛紛，究該校遴選過程始末為何？遴選制度是否周妥？有無人員涉有違失？又該校針對歷來教師兼職規範及實務運作詳情如何？是否積極查核作為？及教育部有無就上述相關爭議予以妥適處理及究明等情案。
- 4、近日社會大眾對大學自治有廣泛之關注，究大學自治內涵為何？依大學法與大學自治之精神，在大學校長遴選委員會之遴選校長過程中，遴選委員會與教育部之角色各自為

部函復近年爭議案例臚列如下（詳如調查報告附表二）¹⁸：

- (1) 有關國立成功大學103年辦理校長遴選程序疑有瑕疵。
 - (2) 有關國立陽明大學106年新任校長是否具教育人員任用條例所定大學校長資格疑義，及渠與遴委會委員是否涉及利益迴避、資訊揭露等疑義。
 - (3) 有關國立臺灣大學107年新任校長與遴委會委員是否涉及利益迴避、資訊揭露等疑義。
 - (4) 有關高雄醫學大學106年至107年陳情董事會黑箱爭議。
- 2、回顧上述爭議過程，或因官員對法規闡釋有所歧異，或因主管機關教育部處理遴選爭議之機制尚有不足，導致對遴選爭議之處理遲滯且未盡妥適，甚有懸而未決致斲損高等教育形象之情。

(三) 主管機關前後矛盾的訴願結果—台大的例子

就上開國立臺灣大學107年校長遴選爭議，論者指出¹⁹，管中閔、吳瑞北分別提起訴願案，係就同一事件為相同之決定，審酌訴願書內容，教育部前後答辯內容不一（行政院107年12月26日院臺訴字第1070220849號訴願決定書、行政院108年4月9日院臺訴字第1080170245號訴願決定書）：

- 1、訴願人管中閔不服教育部107年5月4日臺教人（二）字第1070028618號函於107年5月4日提起訴願；訴願不受理。

何？教育部對遴選委員會遴選出之校長，其應有之作為為何乙案。

¹⁸ 教育部109年10月21日臺教人（二）字第1090145847號函。

¹⁹ 國立臺灣大學吳瑞北教授：管評五：訴願會一味偏袒原則缺乏一貫性。

- 2、訴願人吳瑞北因校長聘任事件，不服教育部107年12月25日臺教人（二）字第1070227963號函等，提起訴願；關於教育部107年12月25日臺教人（二）字第1070227963號函部分訴願駁回。其餘部分訴願不受理。
 - 3、對於聘任管中閔為台大校長，行政院訴願委員會針對相同事實的相反訴求做出前後接近相同的裁定，其原因仍待釐清。
- (四)對於校長遴選爭議的個案檢討未盡確實一成大的例子

國立成功大學為檢討103年校長遴選爭議及完善未來校長遴選辦法，於105年6月15日校務會議通過成立校長遴選檢討專案小組，107年之校長遴選檢討專案小組結案報告之討論稱：

- 1、現行校長遴選實務仍有因遴選委員疏忽而導致之爭議，而教育部就此案之處理，也有不夠完善之處。
- 2、校長遴選辦法修訂時可進行更縝密之討論。102年修訂辦法時之內涵、精神可與校內師生、遴選委員進行更多良性溝通，瞭解本校校長遴選辦法制訂之意旨。以免遴選委員忽略了新修訂辦法的進步意涵，仍採取過去舊遴選辦法的解釋和執行方式而導致爭議甚至減損了遴選程序的合法性。
- 3、國立成功大學於105年11月17日函請教育部就過去未釐清處進一步釋疑，教育部於106年1月16日回函，函復內容再次引述其96年5月2日函。惟對該專案小組的提問並未具體回答，只表達

請該校依權責處理²⁰。

(五) 諮詢學者的具體建議

本案諮詢學者專家指出教育部負有監督大專校院之權責，過去發生遴選爭議多採函釋方式處理。另各校承辦人員對每4或8年週期之校長遴選業務，辦理經驗尚有不足。學者具體說明如下：

- 1、徵詢學者指出德國政府區分國家事務為自治行政事務、共同任務（如校長遴選）、國家任務等，屬「共同任務」者，國家可以進行法律監督。依此見解教育部監督大學是沒有爭議的。
- 2、就教育部96年4月30日臺人（一）字第0960060352號函、97年12月1日臺人（一）字第0970219665號函觀之²¹，教育部認定學校的自治規章無法干涉遴委會決定，此論值得商榷。
- 3、建議設立大學校長遴選「監督委員會」，係有任何疑慮產生時，並非由遴委會委員決定處理方式，由監督委員會處理可減少疑慮。

²⁰ 「國立成功大學校長遴選檢討專案小組結案報告」討論發現部分：

- 1、校長遴選辦法修訂時可進行更縝密之討論。102年修訂辦法時之內涵、精神可與校內師生、遴選委員進行更多良性溝通，了解本校校長遴選辦法制訂之意旨。以免遴選委員忽略了新修訂辦法的進步意涵，仍採取過去舊遴選辦法的解釋和執行方式而導致爭議甚至減損了遴選程序的合法性。
- 2、爭議處理之方式。當時在校內提出不同意見之師生、遴委會、以及校方之間，應有更直接且具建設性之溝通管道。例如在面對不同意見並陳，可以有更公允客觀的呈現方式，以取得善意回應。
- 3、103年校務會議曾針對遴選程序爭議，先後三次行文教育部及遴委會請求釋疑，惟函復理由仍無法取得校務會議代表全體認同。本次專案小組悉心戮力，匯集各方觀點提出諸多問題，經分類綜整後再針對所列問題一一回顧過往教育部或遴委會之答復，並於105年11月17日再次函請教育部就過去未釐清處進一步釋疑。教育部於106年1月16日回函，函復內容再次引述其96年5月2日函。惟對本專案小組的提問並未具體回答，只表達請本校依權責處理。

²¹ 教育部96年4月30日台人（一）字第0960060352號函及97年12月1日台人（一）字第0970219665號函規定略以，依國立大學校長遴選委員會組織及運作辦法第3條第1項規定：「遴委會應本獨立自主之精神執行下列任務：（一）決定候選人產生方式；（二）決定遴選程序；（三）審核候選人資格；（四）選定校長人選由學校報教育部聘任；（五）其他有關校長遴選之相關事項。」爰遴委會應本獨立自主之精神決定候選人產生方式，各校自訂有關校長遴選之相關作業規定，僅係提供遴委會參考。

- 4、現行各公立大專校院校長遴選一旦發生爭議，教育部經常未能及時明確回應，有一個重要原因，即遴委會與校務會議之關係未能釐清。結果是主張自治與教育部監督的力量互相較勁。
- 5、各校辦理校長遴選出現爭議時，教育部與遴委會的關係、介入爭議處理的方式應予確認。過去的問題多運用函釋方式處理。建立爭議處理制度，教育部宜設立處理各大學反應校長遴選問題之工作小組及相關機制，而非以臨時性之會議為之。
- 6、遴選程序錯誤的避免：在4年或8年的校長遴選週期，承辦人員多是首次承辦，通常無相關經驗，為避免程序錯誤並改善遴選爭議之處理，宜延長遴選校長之作業期間（現行10個月），修正相關規定，納入遴選過程發生重大爭議事件時，遴委會應徵得二分之一以上委員同意，暫時停止遴選程序，另行召開會議處理爭議後，再繼續遴選程序。

（六）教育部的改革研究

教育部本已就大專校院辦理校長遴選產生之爭議，審酌其個案情狀，修正相關辦法因應防杜爭議產生。惟基於校長遴選實務之狀況甚多，教育部允應深入瞭解各大專校院辦理校長遴選可能產生之問題與爭議，持續檢討相關規範是否周全，並加強各大專院校辦理校長遴選之適法性監督，建立健全之爭議處理機制。國內學者亦有相關研究建議：

- 1、李松（2018）在「大學自治與大學校長遴選制度之省思」文中表示，大學法應補充說明教育部在大學校長遴選中的適法性監督地位。針對

來自校內外的爭議，教育部得採取適法性監督措施，作出是否聘任的決定。也需要檢討對於重大利益迴避之義務責任未明確的問題²²。

2、劉紀萱（2009）在「大學校長遴選制度之研究~以臺師大第11任校長遴選為例」文中建議，遴選委員會應於選出校長後，在其4年任期內均不得接任校長遴聘之一級行政單位主管，以杜絕利益輸送²³。

3、王上維（2019）在「我國大學校長遴選制度之研究」文中主張，在法律保留原則、適法性監督原則、尊重大學自治原則下，國家監督大學之密度，包括監督密度較低的「適法性監督」及監督密度較高的「適當性監督」²⁴。

（七）各校發生遴選爭議後教育部提出之改進措施²⁵（國立大學校院函報校長遴選辦法退回修正案例彙整詳如附表四）

1、國立臺灣大學107年發生校長遴選爭議後，教育部於108年8月1日公布國立大學校長遴選委員會組織及運作辦法修正總說明，係為強化校長候選人資格審查機制、候選人擔任重要職務之資訊揭露、遴選委員會委員利益迴避與自律規範等，並明確劃分校務會議與遴選委員會間之權責與建立遴選爭議處理機制。

2、在大學校院各級主管遴選作業方面，係依大學法第13條第2項及第14條第2項規定，由各校自

²² 李松（2018）。大學自治與大學校長遴選制度之省思。臺灣教育評論月刊，7（8），101-107。

²³ 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）。國立臺灣師範大學政治學研究所在職進修碩士班，臺北市。

²⁴ 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）。國立臺灣師範大學政治學研究所，臺北市。

²⁵ 教育部109年10月21日臺教人（二）字第1090145847號函。

訂組織規程及相關章則選任。至於國立大學校院及遴委會依權責訂定之校長遴選規章，則應函報該部，並由該部依相關規範檢視後予以備查，倘有未能符合法令規範之情形，即函請學校審酌修正後再報，俾完備學校遴選規定。

- 3、遴選校長的事前部份，當學校現任校長任期屆滿前12至16個月前，教育部即輔導學校檢視修正遴選規章，並督促學校依期程籌組遴委會啟動遴選相關作業；事中部分，各校進行遴選作業時，教育部亦定期召開校長遴選實務研討工作小組，邀集刻正辦理校長遴選之學校與會，瞭解各校辦理進度並進行意見交流，協助學校建構辦理遴選所需知能並適時提供協助；事後部分，嗣各校遴委會選定校長人選報教育部聘任時，該部即就校長遴選程序及任用資格審查無誤後，予以聘任。
- 4、國立大學校長遴選的法律適用，係由大學法、教育人員任用條例及相關法規規範，進行適法性監督，在確認校長「遴選程序合法」及「任用資格無誤」後，完成聘任作業。惟查，教育部於本院詢問之書面說明資料表示，關於「校長遴選程序」之決定及「校長候選人任用資格」之審查，依遴委會組織及運作辦法第3條第1項規定係屬各校遴委會職責，校長遴選實務研討工作小組並無審認或檢核各校校長候選人資格及程序之規定。

(八)約詢教育部官員口頭說明

- 1、蔡政務次長清華表示，大學法規定各大學在法律規定範圍內享有大學自治權利。教育部主管全國教育機關，並非授權後就沒有輔導或監

督。

- 2、教育部人事處李科長璟倫表示，教育部於108年8月1日修正第11條第1項規定，過去在爭議處理權責劃分不清，現在校務會議可透過提案投票解散遴選委員會，遴選過程爭議由遴委會處理，如遴委會怠於執行，校務會議可解散遴委會。委員有應解除職務之事由而未解除職務，或有具體事實足認委員執行職務有偏頗之虞者，教育部得以書面送交學校轉請遴委會議決解除其職務……。
- 3、教育部人事處陳處長焜元表示，有關國立陽明大學校長遴選爭議案，出現候選人資格問題……遴委會有審核校長資格之權責，新任校長究竟有無校長資格，必須回到遴委會討論，並非教育部直接按照法規認定，在程序上，因過程中學校沒有很仔細處理，經該校逐一列出各項事實，再報教育部核定。

(九)另據教育部電子公文說明²⁶

- 1、有關校長候選人應揭露事項，則適度尊重遴委會獨立對於特定行為之考量……遴委會依其獨立權責經會議決議要求候選人充分揭露在大陸地區進行學術交流活動詳細情形，並確實查證後，據以確認其情節……為尊重遴委會獨立之遴選權責，對於校長候選人法定應揭露事項以外情形，於現行規範下仍宜保留予遴委會依實務遴選作業需要決定其他應揭露情形。

²⁶ 教育部109年12月4日下午03:06電子郵件寄達詢問書面說明資料；教育部人事處承辦人109年12月23日上午9時47分電子郵件；教育部109年12月25日臺教人(二)字第1090179364號函。〔現行赴大陸參與學術活動或研究計畫(如長江學者、千人計畫等)而與中國往來密切之大學校長候選人，相關揭露或迴避要件……有無納入相關規定之需要〕

2、有關校長候選人應揭露事項，現行遴選辦法業有列舉及容由遴委會審酌需要據而認定應揭露事項之裁量餘地，適度尊重遴委會獨立地對於特定行為之考量。若依現行兩岸政策及臺灣地區與大陸地區人民關係條例等相關規範，我國大專校院現職專任教師未經許可不得赴大陸地區學校兼職或兼課。由此可知相關法令已明確規範未經許可不得赴大陸地區學校兼職，教育部仍將認定之權責下放各大學校長遴委會，容有執法怠惰之虞。

(十)綜上，為有效減少處理各公立大專校院辦理校長遴選所生爭議，教育部允應落實審查各校之遴選作業辦法及有關規定，除參照大學法及相關規定外，監督與輔導作為須持續精進。對於大學自治與行政監督之範疇適度釐清，並詳酌各校爭議事件之緣由，引以為鑑，由源頭處減少爭議發生。

四、教育部對各公立大專校院校友代表及社會公正人士等遴委會委員組成之規定，資格認定模糊籠統且產生方式常遭質疑，導致校長遴選公正性不足，教育部於此顯有違失：

(一)校長遴選委員會的組成法律依據

現行國立大專校院辦理校長遴選依大學法、國立大學校長遴選委員會組織及運作辦法及教育部有關函釋規定辦理，相關規定屬原則性之規範，由各校另定有相關細節性、技術性事項據以執行：

1、大學法第9條第3項規定，公立大學校長遴選委員會之組織、運作及其他應遵行事項之辦法，國立者，由教育部定之……。

- 2、國立大學校長遴選委員會組織及運作辦法第2條第2項規定，遴委會置委員十五人至二十一人，以單數組成，由學校就下列人員聘任之：一、學校代表：由學校校務會議推選，占全體委員總額五分之二。二、校友代表及社會公正人士：依學校組織規程或其他相關規定推薦，占全體委員總額五分之二。三、教育部遴派之代表：前二款以外之其餘委員。
- 3、同辦法第4條第1項規定，遴委會應本獨立自主之精神執行下列任務：一、決定候選人產生方式。二、決定遴選程序。三、審核候選人資格。四、選定校長人選由學校報教育部聘任。五、其他有關校長遴選之相關事項。
- 4、復依教育部106年1月23日臺教人（二）字第1060000940號函略以，各國立大學校院遴委會辦理校長遴選應依大學法第9條、遴委會組織及運作辦法等規定及該部相關函釋辦理，並請各校於遴委會議定校長遴選相關作業規定後，將該規定報部備查。爰公立大學校長遴選，由教育部訂定相關原則性規範，各校就遴委會組成、解散、重新組成與委員產生及遞補方式、工作小組之組成、任務及相關運作程序訂定相關規定，並報教育部備查。

（二）遴委會委員產生過程的問題²⁷—校友及社會公正人士類

- 1、某大學曾發生「遴選委員會委員中，校友代表及社會公正人士身分重疊」之爭議，教育部99年7月23日台人（一）字第0990112463號說明，

²⁷ 教育部（2017）。國立大學校長遴選作業參考彙編。臺北市：教育部。

國立大學校長遴選委員會委員一定比例由「校友代表及社會公正人士」擔任，其中「社會公正人士」設置意旨係渠等得以第三者客觀公正之立場表達其意見，故教育部建議，推薦校友代表及社會公正人士，得明定社會公正人士不得具有校友身分，以杜爭議。

- 2、另一身分類別重疊的爭議是某人同時被列為行政會議推薦委員與校友總會委員。如此可見校友代表類別委員的條件需要檢討以排除爭議。
- 3、某大學校方洽請校友總會推薦校友代表，時任理事長與前任理事長均為卸任校長，理應迴避繼任校長之選舉事務。然理事長不循校友總會章程規定召開會員大會或理事會討論代表人選，卻私自推薦前任理事長擔任，校友會理事乃公開指責其為「黑箱作業」²⁸。
- 4、過去制度校長享有較大權力，可以影響校友及社會公正人士委員的產生，所以需要思考現任校長迴避條款的可行性。
- 5、小結：現行由校務會議或行政會議推舉校友代表及社會公正人士，是否妥適備受質疑，且各校訂定的選拔規則是否妥適，教育部允應檢視遴聘之相關標準。

(三)其他校長遴選與遴選委員會的問題探討

- 1、歷來各校遴委會委員多有重複擔任者，多是因為學術地位崇隆一再續任，但不可否認也有學術大老有藉機操縱校長選舉之虞。此問題已經修正法規解決。
- 2、某國立大學校長選舉時校園流傳某陣營之估票

²⁸ 推薦校長遴選委員惹議，台大校友總會理事批李嗣涇黑箱，107年5月8日自由時報。網址：<https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/2419576>

資料（詳見調查報告附件四），顯示現行校長遴選制度之下，拉票、估票與固票的行為完全複製政治選舉的模式，是一場比賽人脈、派系、資源與影響力的間接選舉。甚且因為選舉人的同質性與相對稀少，使得前述的競選行為變本加厲，更有利於特定團體的動員操作，影響校長遴選公正性甚鉅。

- 3、有些學校擔心遴委會委員被綁樁，因此設計傾向普選的同意權投票以平衡其不良影響，結果反而在投票過程中產生另外的爭議。
- 4、遴委會委員出缺遞補的規則也需明訂，台大107年的校長遴選即有遞補順序的爭議。
- 5、論者建議由抽籤方式選定遴委會委員，一可提高公正性，二可避免綁樁、萬年委員等情事。但是如何建立合理的人才資料庫是一大問題。
- 6、至於如何避免學校校務會議訂出不恰當的規定，亦宜於大學法或運作辦法明列，現行國立大學校長遴選委員會組織及運作辦法對於校友及社會公正人士之產生方式，如需修正遴委會人數或比率等規定，皆需經立法院修法，教育部應研議相關年限或機制。
- 7、教育部得規定大學校長遴委會委員，與候選人之間曾為指導教授關係、公司之監事、董事、配偶、前配偶等關係，其參與開會決議均屬無效之法律效果。
- 8、請教育部研議各校遴委會選出校長後，遴委會委員擔任一級主管之迴避年限或機制。
- 9、諮詢學者莊國榮表示²⁹教育部似乎認為遴委會的

²⁹ 莊國榮（2020）。法制工作如何兼顧理論與實務。109年度直轄市法制及行政救濟業務研

組成比率，「可避免以往校務會議所推派之代表比率超過一半，校長候選人多來自於校內，難以吸收校外卓越人才等問題，真正落實超然獨立之遴選精神。」（立法理由）教育部此種想法可能有待商榷。新的遴委會組成仍然有被校內少數人或某些派系把持的風險，對這種風險缺乏警覺，沒有對遴委會可能的違法行為訂定必要的約束規定，乃是導致某些國立大學校長遴選過程中發生重大爭議的原因。

（四）教育部綜合答覆

- 1、依大學法第9條、遴委會組織及運作辦法第2條以及同辦法第3條第4項規定略以，遴委會由學校組成，除明定學校代表、校友代表及社會公正人士之人數比例，以及學校代表中教師人數不得少於學校代表之三分之二等規範外，學校代表是否包括學生代表，以及校友代表與社會公正人士之組成、資格認定及產生方式等，悉依各校組織規程或校長遴選規章規定辦理。
- 2、任何制度不可能完美，現行校友及社會公正人士產生方式，係透過學校校務規章辦法訂定，現行遴委會委員有五分之二為校友及社會公正人士，大部分產生方式由現行學校行政或院、系、所推薦，結果造成產生方式與原立法意旨不符，未必能選出符合眾望的社會公正人士。目前由各校審酌其校務發展定位及實務運作而有不同規範，確有思量之空間。
- 3、校友及社會公正人士之產生，是否應該更多元或由學校掌握，如從人才資料庫產生，應考量

是否對學校瞭解、對遴選之參與度，至於如何建立相關制度，教育部可進行討論。

4、教育部曾注意到部分學校遴委會委員有同一人常年擔任之情形，108年特別針對此問題在法規做明確規定（現行同一人連續受聘擔任同一學校之遴委會委員，以1次為限）。

5、現行辦法仍然可經由校務會議討論該類代表之資格條件及推舉方式，以符合正當性及公正性原則。教育部將持續關注各校校長遴選之運作情形及相關意見，做為未來遴選制度改進之參考。

(五)綜上，教育部對各公立大專校院校友代表及社會公正人士等遴委會委員組成之規定，資格認定模糊籠統且產生方式常遭質疑。導致校長遴選公正性不足，教育部於此顯有違失。

五、現行公立大學校長遴選規定多屬遴委會組成及運作程序之概括規範，惟部分大學訂定之校長遴選規定不利於擴大選才，設定偏高之同意權門檻致相對排擠確屬適合之治校人才，尚難謂允當，教育部允應督飭所屬檢討策進：

(一)現行校長遴選規定多為委員會組成及運作程序上之規範，對遴委會實質審查候選人治校能力之具體項目則僅為概括規定：

1、大學法第9條第1項規定，新任公立大學校長之產生，應於現任校長任期屆滿十個月前或因故出缺後二個月內，由學校組成校長遴選委員會，經公開徵求程序遴選出校長後，由教育部或各該所屬地方政府聘任之。

2、教育人員任用條例第10條規定：「(第1項)大學

校長應具下列第一款各目資格之一及第二款資格：一、具下列資格之一：(一) 中央研究院院士。(二) 教授。(三) 曾任相當教授之教學、學術研究工作。二、曾任學校、政府機關(構)或其他公民營事業機構之主管職務合計三年以上。(第2項) 獨立學院校長資格，除依前項各款規定辦理外，得以具有博士學位，並曾任與擬任學院性質相關之專門職業，或簡任第十二職等以上或與其相當之教育行政職務合計六年以上者充任之。(第3項) 大學及獨立學院校長之資格除應符合前二項規定外，各校得因校務發展及特殊專業需求，另定前二項以外之資格條件，並於組織規程中明定。」；同法施行細則第13條³⁰及第13條之1³¹等規定，對大學校

³⁰ 教育人員任用條例施行細則第13條規定：

本條例第八條及第十條所稱曾任學校、政府機關(構)或其他公民營事業機構之主管職務，指符合下列條件之一者：

- 一、曾任專科以上學校組織法規所定一級單位主管以上之職務。
- 二、曾任中央研究院組織法規所定一級單位主管以上之職務。
- 三、曾任政府機關(構)或公營事業機構薦任第九職等或相當薦任第九職等以上之主管職務。
- 四、曾任下列民營事業機構主管職務之一：
 - (一) 在主管機關登記有案，其實收資本額在新臺幣八千萬元以上，並依其組織架構所列一級單位主管以上之職務。
 - (二) 在主管機關登記有案，且符合衛生主管機關所定綜合醫院設置標準之醫院，並依其組織架構所列一級單位主管以上之職務。

³¹ 教育人員任用條例施行細則第13條之1規定：

(第1項) 本條例第八條所稱相當教授之教學、學術研究工作，指符合下列條件之一者：

- 一、依專科以上學校兼任教師聘任辦法擔任兼任教授、依大學聘任專業技術人員擔任教學辦法擔任專任或兼任教授級專業技術人員、依專科學校專業及技術教師遴聘辦法擔任專任或兼任教授級專業及技術教師、依大學研究人員聘任辦法擔任研究員。
- 二、曾任專科以上學校講座教授或榮(名)譽教授，具博士學位或其同等學歷證書後，曾從事相關之教學或研究工作八年以上，有創作、發明或重要專門著作，在教學、學術研究上有重要貢獻。
- 三、曾任公立學術研究機構研究人員或研究技術人員、財團法人或行政法人研究組織研究人員或公民營事業機構研發部門研發人員，具博士學位或其同等學歷證書後，曾從事相關之教學或研究工作八年以上，有創作、發明或重要專門著作，在教學、學術研究上有重要貢獻。

(第2項) 本條例第八條所稱相當副教授之教學、學術研究工作，指符合下列條件之一者：

長資格條件之門檻定有規範。

- 3、教育部公立大學校長遴選小組設置及作業要點第5點規定：「遴選小組委員應審酌候選人基本資料、學識素養、人格特質、治校理念與願景、募款能力、訪問所得及面談情形，參酌校務發展需要，本獨立自主精神，經充分討論後選定校長人選。」另據教育部委託研究計畫期末報告³²：「本於大學自主之精神，由教育部所訂『國立大學校長遴選委員會組織及運作辦法』僅就遴選委員會之決定候選人產生方式、決定遴選程序、審核候選人資格及選定校長等作原則規範，惟大學校長實施一階段遴選作業後，各校遴選校長方式並不相同。」。

(二)查據教育部近5年辦理校長遴選之國立大學校院清冊³³，104年至109年計有24所國立大學校院辦理校長遴選，除國立聯合大學李校長偉賢、國立臺灣戲

-
- 一、依專科以上學校兼任教師聘任辦法擔任兼任副教授、依大學聘任專業技術人員擔任教學辦法擔任專任或兼任副教授級專業技術人員、依專科學校專業及技術教師遴聘辦法擔任專任或兼任副教授級專業及技術教師、依大學研究人員聘任辦法擔任副研究員。
 - 二、曾任公立學術研究機構研究人員或研究技術人員、財團法人或行政法人研究組織研究人員或公民營事業機構研發部門研發人員，具博士學位或其同等學歷證書後，曾從事相關之教學或研究工作四年以上，並有專門著作。

(第3項)本條例第十條所稱相當教授之教學、學術研究工作，指符合下列條件之一者：

- 一、依專科以上學校兼任教師聘任辦法擔任兼任教授、依大學聘任專業技術人員擔任教學辦法擔任專任或兼任教授級專業技術人員、依大學研人員聘任辦法擔任研究員。
- 二、曾任專科以上學校講座教授或榮(名)譽教授，具博士學位或其同等學歷證書後，曾從事相關之教學或研究工作八年以上，有創作、發明或重要專門著作，在教學、學術研究上有重要貢獻。
- 三、曾任公立學術研究機構研究人員或研究技術人員、財團法人或行政法人研究組織研究人員或公民營事業機構研發部門研發人員，具博士學位或其同等學歷證書後，曾從事相關之教學或研究工作八年以上，有創作、發明或重要專門著作，在教學、學術研究上有重要貢獻。

(第4項)本細則中華民國一百零八年八月一日修正施行前，已依本條例第八條或第十條所定曾任相當教授或相當副教授之教學、學術研究工作資格擔任專科學校校長或大學校長者，具有專科學校校長或大學校長之聘任資格。

³² 陳勝源、張肇明、劉正田(2007)。**大學校長遴選作業程序**。教育部委託研究計畫期末報告。臺北市：教育部。

³³ 教育部109年10月21日臺教人(二)字第1090145847號函。

曲學院劉校長晉立、國立陽明大學郭校長旭崧、國立臺南藝術大學詹校長景裕、國立臺東大學曾校長耀銘、國立東華大學趙校長涵捷等6位校長為校外當選人，其餘18所大學之校長均屬校內當選人，亦即校內當選人占總當選人數之75%，校外當選人占總當選人數之25%。此外，陳勝源、張肇明、劉正田（2007）等人在「大學校長遴選作業程序」之教育部委託研究計畫期末報告，亦指出大學校長遴選在校長遴選委員會各類代表之組成上，應注重公平與多元之原則；公告徵求校長參選人之期間不宜少於2個月，以期廣納海內外賢達人士參選，避免出現相對有利校內參選人之封閉現象；普選同意門檻之訂定不必太高，可訂為全體專任教師人數百分之二十至三十之間，或是出席投票專任教師人數百分之二十五至三十五之間。至於最佳校長人選由校長遴選委員會決定，以避免普選出現遺珠之憾。

(三)另查教育部96年5月2日台人(一)字第0960055145號函略以，為落實大學校長遴選之功能，要求各校於遴選校長人選時，應由遴委會依其職能遴選產生，不宜以普選方式產生。而教育部亦指出³⁴，各國立大學對於校長候選人最低門檻限制之作法不一，以國立臺灣大學及國立嘉義大學而言，並未辦理全校普選之機制；至於有採行最低門檻限制者，少數學校係由校務會議代表進行同意權之行使，而多數學校則由全校專任教師對每一位校長參選人分別進行同意與否之投票……。同意門檻訂得太低，復以邀請校長參選

³⁴ 教育部(2017)。國立大學校長遴選作業參考彙編。臺北市：教育部。

人陳述辦學理念並備質詢，讓參選人名字曝光，則此種同意投票是否必要，實值得商榷；惟如同意門檻訂得太高，猶如辦理校長普選，此與校長遴選制度之理念似有牴觸，且門檻太高，校長參選人通過者少，將不利於校外或海外校長參選人，如因此不足二位候選人，徒增校長遴選作業之時程。此外，教育部委託研究計畫期末報告³⁵亦指出，同意門檻若訂太低，則似乎無法彰顯舉行全校教師普選之民意本質，亦有謂會損及校長威望；相反地，門檻比率若訂太高，則通過門檻之校長參選人必然較少……建議宜採取較為寬鬆之標準，亦即可讓足以勝任校長一職之合適參選人，都能有機會通過普選門檻，進而再由校長遴選委員會作出最後校長人選之決定……以避免遺珠之憾……若是以全體專任教師人數為基礎，則通過之門檻比率可以訂為百分之二十至三十之間；而若是以出席投票專任教師人數為基礎，則通過之門檻比率可以較高，建議訂為百分之二十五至三十五之間。

(四)惟查據各校之遴選作業規定，部分大學校長參選人同意權行使之資格及門檻限制³⁶，普遍較上開委託研究之建議標準高：

- 1、國立屏東科技大學須獲得全體教師過二分之一同意票。
- 2、國立臺南大學須達全體專任教師投票總數達三分之一以上。
- 3、國立彰化師範大學、國立臺灣科技大學、國立

³⁵ 陳勝源、張肇明、劉正田(2007)。大學校長遴選作業程序。教育部委託研究計畫期末報告。臺北市：教育部。

³⁶ 教育部(2017)。國立大學校長遴選作業參考彙編。臺北市：教育部。

高雄師範大學、國立臺灣海洋大學、國立勤益科技大學須達全體專任教師出席投票總數達二分之一以上。

- 4、國立虎尾科技大學、國立高雄應用科技大學、國立高雄第一科技大學須全體專任教師二分之一領票，且同意票達投票總數二分之一以上。
- 5、國立空中大學、國立新竹教育大學須全體專任教師三分之二領票，且同意票達投票總數二分之一以上。
- 6、國立交通大學、國立清華大學、國立臺北教育大學則分別須到校服務滿1年以上編制內專任教師、專任教授及副教授、編制內教職員工達投票總數二分之一以上。
- 7、國立中央大學、國立臺北科技大學、國立宜蘭大學則須獲校務會議代表三分之二出席，且出席代表二分之一以上同意。
- 8、國立臺灣師範大學則須校務會議代表過半數同意等，作為通過或不通過門檻。

(五)天下雜誌107年1月31日報導³⁷亦顯示無法延攬國外人才係大學校長遴選制度中嚴重問題：「從過去到現在，學界不斷有校長提出呼籲，希望遴選制度能更開放，讓國外人才願意回來參與；張懋中³⁸說，現行制度對外國優秀學者不公平，因為一旦公開投票，就變成公開的選舉跟纏鬥，一定會泛政治化，很難延攬到特別突出或年輕人選。以國外制度而言，不管是選校長或院長，都是最高機密，不對外發布消息，由董事會交給遴選委員會

³⁷ 管中閔當校長無疑義 台灣的大學怎麼了？，天下107年1月31日，網址：<https://www.cw.com.tw/article/5088008>

³⁸ 國立陽明交通大學電子工程學系講座及榮譽退休教授

決定，直到校長到任那天才會公布人選，以避免任何不必要的爭議。

(六) 本案諮詢學者專家表示，高民意門檻係將校外參選人拒於門外，宜排除派系牽扯並避免綁樁，設法讓確屬適合之治校人才更有機會參與大學校長遴選：

- 1、部分大專院校之遴選辦法超過三分之二的高民意門檻有商榷餘地；最容易出現爭議之處為遴委會訂有三分之二的同意票門檻，其實遴委會可以不採三分之二的門檻，甚至也可以不進行教師同意權投票逕行遴選。遴委會應選出對學校發展有幫助之新任校長，候選人應以光明正大的方式競爭，部分學校採二分之一之門檻，如以三分之二的門檻，係企圖以高門檻將校外參選人拒於門外。
- 2、94年修正大學法第9條規定，教育部考量校務會議選出之校長遴委會代表經常過半，由校務會議、校內派系主導，修法後遴委會可以獨立超然並避免弊端，當時修法最主要目標，係讓校外優秀人是可以擔任校長，但這是過於單純的思考。
- 3、現行大學校長遴選綁樁之現象普遍，許多優秀且適合之校外校長人選難以參與遴選，應設法避免，建議各大學與教育部合組委員會（不對外公開委員名單），選出校友及社會公正人士之遴委會委員，讓校外候選人更有機會參與遴選。
- 4、如係遴委會邀請之校長候選人，第一關一定會通過，應避免遴委會故意將校外人士淘汰，使

遴選委員會排除過多私心或派系牽扯，建議教育部可設立社會公正人士人才庫，逐年更新，各校遴選時由人才庫抽籤產生，可避免綁樁問題。

- 5、同意權行使一定要產生2位以上校長，且一定要有校外者。現行大學校長遴選制度經過第一輪的篩選後，尚需進行投票，國外學者要拉票十分困難，使國外、校外之候選人競爭相對較難，為促使校外有意願者參選，有關遴選委員會之比例及產生方式，宜重新思考。建議教育部宜引薦校外優秀人才，一定規模之國立大學，同意權行使結果須產生2位以上候選人，其中包括1位校外候選人。

(七)立法院對「大學法中公立大學校長遴選制度之研析」結果摘要³⁹：

- 1、大學的宗旨在研究學術、培育人才、提升文化、服務社會與促進國家發展。前揭目標應在學術自由之前提下，透過大學自治的方式來達成。而自治必須以大學成員為基礎進行自我治理，大學的主要成員包括學生、教師與行政人員。然而，實際上各大學校長遴選委員會之校內代表多以教授為主，學生及行政人員代表極為少數，這樣的組成結構，難以在遴選程序中反映校內成員對於新校長的期許。
- 2、臺大校長遴選委員會共有21席委員，包括3位教育部官派代表、2位校友總會推薦代表、3位行政會議代表、1位行政人員代表、1位學生代表，以及11位教研人員、校友、社會公正人士

³⁹ 王幼萍(2018)。大學法中公立大學校長遴選制度之研析。立法院法制局研究成果議題研析。網址：<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=6590&pid=165535>

代表。臺大學生會於事前先行舉行「學生意向投票」，8位候選人中4人過門檻，但沒有任何一人獲得過半學生支持，顯示無論誰當選，都要更著重與學生溝通。

- 3、大學法規定大學校長遴選委員會必須有五分之一以上之學校代表，而校方推出的代表則以教授為主，在學生做為校園多數的情形下，若未能擴大參與大學校長遴選，如何為全校學生發聲。
- 4、校長遴選是大學自治中極為重要的一環，校長為學術之領導者，理應在遴選過程中，多徵詢各界之意見。

(八)本案詢據教育部提供「主要國家及鄰近國家之大專院校校長遴選制度與我國之比較（遴委會委員資格、產生方式、任務、遴選程序、中央與地方教育行政主管機關權責……等）」，該部回應：「本部無此資料可提供。」；而國內外目前已有相關研究報告可資參酌，教育部對遴委會規模和組成、委員角色和職責及應行注意事項允應持續關注，相關機構研究結果與建議摘要如下：

- 1、美國Spelman Johnson公司的業務主管和高級顧問James Norfleet於「遴選委員會的角色及有效管理遴選流程」⁴⁰一文中提及：辦理遴選工作需要大量的時間和資源，成功的遴選委員會必須具備效率和專業性。組織遴委會時，規模應保持在合理的範圍內，規模應該保持在可讓任何委員有效參與的大小，惟須具有廣泛多樣性的代表。遴委會成立後，應在整個遴選過程中，

⁴⁰ 資料來源網址：<https://www.spelmanandjohnson.com/defining-the-role-of-the-search-committee-and-managing-an-effective-search-process/>

使遴選委員明確瞭解其職責和責任，並有相關注意事項與遴委會之行為準則。應考量候選人有助於職務上的特質、經驗及技能，遴選委員會應備有遴選及提名候選人之計畫及時間表，注重申請過程之保密性，過程中應與應聘者對話溝通，並公平客觀地審核應聘者，以發揮遴委會篩選和推薦候選人之作用，且對候選人之推薦及面試等有適當的規範及制度。另建議可利用專業的遴選公司，可提供學校辦理相關業務之能量。

- 2、美國明尼蘇達大學（University of Minnesota）人力資源處於「充分利用遴選委員會之流程」⁴¹一文中提及：組成遴選委員會是一種實用的方法，可以大量審查申請人及學校的相關資訊，並考量相關隱私資料數據，能夠維持審查候選人的一致性，並提供多種觀點。大型委員會可能會影響遴選過程的完成速度。遴選委員會中應包括婦女、少數民族和身心障礙人士、有成功遴選經驗的人員，並積極鼓勵學生參加遴選委員會，能為委員會的討論提供寶貴的內容。另遴選委員會應備有公告或提名文件、申請人及被提名人之通信紀錄、推薦信及有關候選人之口頭聯繫紀錄、所有委員會會議之紀錄（含選擇之標準、決策過程、投票結果……等）、對候選人之評估及未推薦該位候選人之原因等。
- 3、美國AGB Search顧問Loren Anderson在「有效的遴選委員會：原因、成員、流程」⁴²一文指

⁴¹ 資料來源網址：<https://humanresources.umn.edu/post-and-recruit/searchcommittees>

⁴² 資料來源網址：<https://www.agbsearch.com/newsletter/effective-search-committees-the-why-who-and-how>

出：

- (1) 遴選委員會是高等教育共享決策管理模式的重要工具，有效的遴選委員會可以為決策做出重大貢獻，而每個人都期望成為遴選委員會的成員，因此需確保主要利益相關者團體具有代表性，而多數人認為遴選委員會成員不應超過9名。
 - (2) 高等教育遴選都必須從對多樣性，公平和包容性的明確承諾開始，決策共識是每個遴選委員會的目標。實現這一理想不僅僅取決於任何一個因素，而取決於委員會的領導者。遴選委員會之工作進度，並不會因分歧和激烈的辯論而推遲，實際上亦鼓勵進行討論，並確保個人觀點和想法能夠充分表達。
 - (3) 以下三點係最有效遴選委員會的指標：
 - 〈1〉使命感：對遴選過程、結果和新領導者的成功負有責任感。
 - 〈2〉參與度：遴委會成員承諾做好工作，並充分參與遴選過程的每個步驟。
 - 〈3〉信任：一種信心和保證感，相信其他遴委會委員及成員。
 - (4) 有效能的遴選委員會擁有支配遴選必要文件的所有權，成員亦積極參與遴選流程所有步驟，遴委會將負責蒐集和審查關於候選人的所有資訊並提出建議。
- (九)有關「現行機制是否不利於確屬適合之治校人才參與校長遴選」之議題，未見教育部就問題核心說明，另教育部說明要以⁴³，校長人選應非近親繁

⁴³ 教育部109年12月4日下午03:06電子郵件寄達詢問書面說明資料；教育部人事處承辦人

殖，宜借鏡其他國外大學校長遴選制度規範，作為日後研議策進之參考相關檢討增修之參考，並廣泛蒐集各界對大學自主、遴委會獨立行使職權之制度精神等意見通盤考量評估，而現行大學校長遴選校內教師參與本校校長遴選之意願相對為高：

- 1、有關「現行校長遴選對校長條件與資格」等問題，教育部人事處陳處長焜元表示，「遴選」係藉由邀請社會上頂尖或對學校治理有獨到看法者擔任校長，校長人選應非近親繁殖，應參照國外有突破的作法。
- 2、有關「現行國立大學校長遴選相關規定之規範密度尚有不足之情，教育部之檢討及策進作為」，教育部之說明：「仍將持續關注實務運作之需要，滾動檢討；現行大學校院類型多元，各校校務發展有其獨特性與差異性，有關校長遴選相關規定之訂定，舉凡前開大院所詢遴選過程之面談機制、遴委會之職能及校長候選人治校能力評估指標等，相關檢討增修之需要，將廣泛蒐集各界對大學自主、遴委會獨立行使職權之制度精神等意見通盤考量評估。」
- 3、透過不定期召開諮詢會議，針對校長遴選制度、相關遴選法規與實務運作情形進行滾動檢討與改善，同時借鏡其他國外大學校長遴選制度規範，作為日後研議策進之參考。
- 4、教育部另表示說明，校內或校外候選人，均透過遴委會本其專業及職權，進行客觀之遴選，亦給予校內候選人及校外候選人公平參與選遴

之機會。至參與國立大學校長遴選之候選人，來自校內之人數比例大多高於校外，或因校內教師對於學校事務較為熟稔且瞭解，對於本校所遇問題或未來發展藍圖規劃能迅速提供改善方針或尋求相關資源，爰校內教師參與本校校長遴選之意願相對為高。

- (十) 綜上，現行機制不利於公立大學廣納確屬優秀之治校人才，教育部允宜參酌相關機構之建議，對遴委會規模和組成、委員角色和職責及應行注意事項等妥適研議並檢討現行規範，輔導各校遴聘適當之校長人選，發揮遴委會之實質功能以擴大選才。

參、處理辦法

- 一、調查意見三、四，提案糾正教育部，函請該部確實檢討改進見復。
- 二、調查意見一、二、五，函請教育部確實檢討改進見復。
- 三、調查報告及糾正案文上網公布。

調查委員：賴振昌

林郁容