

美國的大學董事會及其性質

梁尚勇

一、前言

大學的崛起，始於歐洲。其管理與行政的方式，在歐洲雖歷經演變，要以傳統的自治體（*a self-governing body*）形態，與民族主義興起後的國家控制形態為主。自治體的形態，本身為一透過民主程序運用的自主體，自享有高度的學術自由。其弊則在易與社會脫節，流為學術的象牙之塔。國家控制的形態，管理權操諸政府，其利在能使學術為國家社會服務，其弊則在於易受政治影響，使學術自由遭受限制。

美國高等教育的發展受歐洲大學的影響甚鉅。但就大學的管理形態來說，則今天美國的大學管理方式，既不是自治體，亦非國家控制的形態。美國大學的管理方式未能發展為國家控制的形態，從美國的歷史與其高等教育的發展背景看來，十分容易瞭解。但為什麼沒有發展為自治體的形態，則似乎找不出絕對不能的理由。

美國哥倫比亞大學，迪威克寧頓歷史學講座教授霍夫斯達特（Richard Hofstadter, De Witt Clinton Professor of History, Columbia University）與約翰霍布金斯大學歷史與教育學副教授史密斯（Wilson Smith, Associate Professor of History and Education, The John Hopkins University）兩氏在所合編的美國高等教育史料彙編（American Higher Education: A Documentary History）一書中曾說：「歐洲的大學乃由一些成熟的學者團體所創立；美國學院則為當地的社區所設立；因為美國的這些學院未能及時在短期內培養出像歐洲大學在開辦時即擁有的老成學者，而在其後的若干年代中，又一直以年輕並通常在校短暫的導師為教員的主要骨幹，故地方社區的領袖們遂雅不願放棄其對學院的控制權力。」（註一）這段話說明了美國的大學在開創時期，為什麼不能模仿歐洲大學設立自治體的原因。但這一原因，在美國高等教育的發展過程中早已消失。為什麼以後仍未發展為自治體的形態呢？其原因便是由於美國的人民與高等教育界已找到一個更適合美國社會與其民主理想的大學管

理方式。

這個方式就是今日美國公私立大學與學院所普遍採用的董事會的管理制度。這個制度為什麼更能適合美國的社會與其民主理想呢？它是怎樣一個性質的制度呢？其淵源與發展又是如何呢？這是本文所擬解答的問題。

一、淵源與發展

歐洲自有大學以來，傳統上即模仿中世紀行會（medieval guild）自治體的組織形態。美國在殖民地時期，來自英國的殖民者事實上並不乏曾受高等教育的飽學之士，惟因大多數皆從事宗教工作，致在殖民地各學院成立之際，無足夠的合格教員以成立自治體。哈佛學院（Harvard College）成立於一六三六年，為殖民地時期最早成立的高等學府，以無自治體，乃由麻薩諸塞法庭指定地方官吏（magistrates）六人，牧師（ministers）六人，共十二人共同組成監理會（Board of Overseers）管理校政。（註一）監理會在一六四二年會擴大組織，但迄至一六五〇年哈佛獲得其第一次立案狀（charter）以前，嚴格說來，並不具有法律地位。一六五〇年哈佛第一次立案狀雖予監理會以法律地位，但同時却又產生另一行政與管理機構，即法人團體（Corporation）。法人團體由學院院長，司庫員（treasurer），及五名法人成員（fellows）共同組成，有權直接處理院務，而監理會則處於一種審核與督察的地位。由於此次立案狀的取得，當時院長敦士特（Henry Dunster）實居主動，即立案狀的初稿亦可能為其手筆，而敦氏為一嚮往歐洲大學自治體形態的學者，故此次立案狀法人團體組織中之法人成員部份，敦氏實擬全部由學院導師出任，以增加其自治權力。（註二）在此情形下，監理會的權力遂大為削弱，致以後監理會對學院管理權的行使，多根據過去的習慣，而非出於立案狀的授權。因為有此一法人團體的出現，使與原有的監理會在權力上產生制衡的作用，故哈佛一六五〇年的首次立案狀實為一兩院制的大學行政組織形態（a bicameral form of university administration）。

威廉瑪麗學院（The College of William and Mary）為繼哈佛以後在殖民地時期成立的第二所學院。因其創辦人白萊爾（Reverend James Blair）為倫敦主教兼維吉尼亞英國國教會的首領，故在一六九三年學院創辦之初，即由白萊爾向英皇

室申請，取得立案狀。該立案狀對學院行政組織的規定，與英國本土大學傳統自治體的精神甚相接近。雖有董事會（Board of Trustees）之設，董事會亦有權聘任院長，教員，並頒訂規章，但立案狀中明白規定，此一權力最後將移交自治體。（註四）其所以有此一過渡時期，乃因威廉瑪麗學院在創辦初期，師資不足，尚無法開設大學課程，只是一中學程度，師資既如此貧乏，要成立一大學形態的自治體，自不够格。到一七二九年，學院內容充實，條件完備，董事會終在極不樂意的情況下，完成立案狀中所規定的程序，將權力移交自治體（白萊爾一七二七年手訂組織章程，稱自治體為學院評議會）。此後，董事會雖因此更名並退居為監事會（Board of Visitors）的地位，但乃不時企圖恢復舊有的權力，與自治體發生爭執。每遇此種情況，自治體輒藉向英倫申訴，請求解釋一六九三年皇家頒授之立案狀的方式，獲得勝利。（註五）因此，迄至美國獨立革命前，威廉瑪麗學院雖表現為兩院制的行政組織，但實質上乃一自治體的形態。

董事會一院制的大學管理方式，在美國高等教育的發展過程中，實為殖民地時期第三個創立的學府——耶魯學院（Yale College）所建立。耶魯創立於一七〇一年。創立者皆公理教會教士（The Congregational Clergy）。彼等因鑑於哈佛兩院制的行政組織，磨擦鬭爭層出不已，乃採用單一的法人團體管理制度，權柄全操於非教員之公理教士手中。（註六）此一方式遂逐漸演為今日大學董事會之以校外非專家治校（non-resident lay control）之原則。公理教士為防範學院教員團體攬權，在一七四五年新立案狀頒發之前，甚至連學院院長（當時稱為 rector）亦拒絕給予法人團體的成員資格。耶魯之採用校外非專家的一院管理方式，在美國固為首創，在歐洲則非無先例。瑞士日內瓦大學（University of Geneva）與蘇格蘭愛丁堡大學（University of Edinburgh）俱為基督教會設立的大學，其行政與管理，即由校長與教會牧師共同負責。（註七）在荷蘭則先例更多。萊頓（Leyden），格魯寧根（Groningen），俄特察（Utrecht）諸大學皆設有董事會，由校外人士三至六人組成，不但監管校政，且有人事任命之權。（註八）由於上述學校皆為新教之教會大學，其成立均在一六三六年以前，不致為麻薩諸塞與康納廸克兩處同屬新教之殖民地教會所不知。因此，創辦耶魯的公理教士，尤其是其主要策劃者梅寒（Increase Mather），在創設耶魯時，很可能對前述諸學校的行政管理方式有所參考，惜無文獻可予證明。

就以上敘述看來，哈佛，威廉瑪麗，耶魯等三個在殖民地時期首先成立的學院，其早期的管理方式，哈佛爲兩院制，威廉瑪麗形式上爲兩院，實際上接近自治體的形態，而耶魯則爲由校外教會人士組成之單一董事會所控制，開美國校外非專家治校的大學管理方式的先河。耶魯的此種治校方法，不但爲此後殖民地時期成立的其他六個學院所模仿，即原來與耶魯制度不同的哈佛與威廉瑪麗亦逐漸走上耶魯的道路，使耶魯在大學管理與行政的制度上，成爲全國的榜樣。

哈佛之走上耶魯的道路，並非在其兩院的管理制度中，監理會的權力壓倒法人團體，而是導師在法人團體中逐漸失勢。在十八世紀的初葉，約在同一時期，法人團體有三個名額出缺，照例應由試教期滿的合格導師遞補。但在此以前，因曾有缺額發生而無合格導師遞補，致以校外教士出任的前例，此次雖有導師兩人合格，但法人團體仍屬意校外波斯頓兩教士，使該兩名合格導師未能入選。落選導師雖會極力抗議仍然無效。自此以後，法人團體中校外人士逐漸增多，且不限於教士。到十八世紀末期，已陸續有波斯頓商人與麻省法官加入。(註九)一八〇六年以後，法人團體中已無一學院教員，全部爲校外人士。監理會遂從此亦失去作用。由於法人團體之逐漸演變爲一全爲校外人士組成的團體，哈佛實際上亦走上如耶魯在創校時的由校外教士組成的單一法人團體的治校道路。

威廉瑪麗學院自一七二九年管理權即屬於自治體。自治狀態的消失是由於美國獨立戰爭發生，自治體失去英倫的支持。不久，威廉瑪麗學院抗議監事會解聘教員案發生，維吉尼亞法院判決監事會有任命與解聘教員的權力，監事會遂又恢復過去在學院行政上的最高權力地位，因而亦走上耶魯的道路。(註十)

耶魯的榜樣，事實上只是建立一個原則。在此原則下各種變通的方式，乃因需要不斷地出現。就耶魯本身來說，董事會董事原全爲學院附近公理教會的教士，但隨後公理教友亦可出任董事。一七四五新頒的立案狀則對於董事的信仰限制完全取消。至美國獨立以後，在史蒂爾(Ezra Stiles)擔任耶魯校長時期，由於經費拮据需要州政府的補助，更開放董事會組織，使州長與州政府其他若干重要官員皆得因官職而享有當然董事(*ex-officio*)的權利，以便爭取州政府更多的支持。(註十一)這種擴大董事會社會基礎的發展方式，不但耶魯如此，其他學校亦然。在殖民地後期創辦的若干學院，由於所在殖民地區教派信仰

已趨複雜，爲緩和其他教派的敵意與吸引更多的學生，甚至在開辦時即開放董事會少數席位予其他教派人士。同時，有的學院的創辦人已不是教士而是世俗社會的領袖，如費城學院（The College of Philadelphia）的創立者弗蘭克林（Benjamin Franklin）便是爲我們所熟知的有名人物。

這種在信仰上逐步開放，允許社會上其他信仰的各界人士參加董事會的美國高等教育趨勢，到獨立革命以後，由於種種因素愈益顯著。公立大學的控制權，最初雖有教會團體企圖染指，但美國憲法第一次修正案（Amendment 1）已明白將宗教與政治分開，使公立大學完全置於代表人民利益的董事會的控制之下。這種情況遂使有意從事高等教育以增加宗教影響力量的教派團體乃不得不再回到私立大學的發展途徑。

由於在獨立革命成功初期，各州議會對於大學或學院立案狀的頒發漫無限制，私立學校之增加如雨後春筍。這些新設的學校，多數是程度較差，小規模的文理學院，其控制權當然完全屬於教會。天主教學校的董事會，其由教區設立者，例由教區主教爲董事會主席，由宣教團（Teaching Orders）設立者由宣教團領袖爲董事會主席，兩者的董事則均由教士充任。至於新教學校的董事會，組織形態不一，甚至同屬於一教派的學校亦不一定採用相同的組織辦法。以衛理會（Methodists）爲例：有僅設立監事會（Board of Visitors）者，監事全由主教級的教士組成；有設立董事會者，董事或由教會執事直接選舉產生，或由教會提名經教徒大會同意後產生。（註十二）在這種選舉方式下，教外的人士實不可能當選。這些新設立的教會學校的清一色教友董事會實又恢復到耶魯創校時董事會的形態。但南北戰爭以後，地區性與全國性高等教育標準與認可機構增多，這類教會辦的文理學院多因財力限制，在師資與設備上不够標準，而感到極大的壓力。一九〇五年卡奈基教學促進基金會（Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching）爲安定大學教授生活，撥出基金一千萬元，以其子息，所辦的教授退休補助計劃，更迫使這些學校減低其宗教色彩。因爲此項補助計劃的實施對象，只限於經該會嚴格審查後的合格學校，凡屬教會控制的這類小型文理學院均遭排斥。卡奈基補助計劃的主持人，原任麻省理工學院院長普銳察特（Henry S. Pritchett）認爲該項教授退休補助金應給予崇尚學術與科學研究的學校和學者，這種學校必須是以教育爲其存在之唯一目的。普銳察特雖未明言

教會學校均不合乎此一要求，但他對於一般狹隘的教派學校能够合於此一要求表示懷疑。他又認為教派爲促進其本身的利益，設置學校，降低美國高等教育的水準，卡奈基補助金實不應用作支持這類學校的工具。(註十三) 卡奈基補助計劃對教派學校的排斥，造成對這些學校的一個極大的威脅。其中若干學校即醞釀反抗甚至脫離教派的絕對控制。如田納西州凡登畢大學(Vanderbilt University)，原屬衛理會控制的學校，校內一切行政或教職人員例須由衛理會教友擔任。此時即有一派包括校長寇克蘭(John T. Kirkland)在內，要求校內人員的任用，應以其學術造詣，而不應以其宗教信仰爲取捨的標準。此項要求爲衛理會中之保守份子堅予拒絕，最後竟訴諸於法。由於法庭裁決結果，保守份子不能滿意，衛理會遂決定放棄對凡登畢大學之控制，任其自由發展。(註十四) 在卡奈基補助計劃的威脅下，要求脫離教派的絕對控制並成功者，除凡登畢大學外，尚有賽拉加斯大學(Syracuse University)，康州衛斯連大學(Connecticut Wesleyan University)等。這些大學既不再爲教會所絕對控制，其董事會之對社會開放，乃屬早晚必然之事。

當教會的控制力量自美國公立及多數私立的高等教育學府退出之際，非宗教的社會力量與團體便逐漸入替。這些非宗教的社會力量與團體，主要說來，可以商人與校友兩類爲代表。固然，有許多兼屬於這兩類，並不能做截然的劃分。校友的力量在大學董事會中出現，使大學得到其本身所培育的子弟的支持，實代表一種新的自治方式。商人在大學董事會中人數的日益增多，則可以說一方面是美國社會組織權力重心移轉的一種反映，另方面也是由於大學接受的捐贈增多，需要有經驗的人士加以運用和管理。商人在美國社會權力組織中的崛起，在南北戰爭以前極爲緩慢。在南北戰爭以後，由於工業的發展，地位迅速提高。據麥格斯(Earl J. McGrath)於一九三六年發表的研究，商人在各大學與學院董事會中擔任董事者，在一八六〇年約爲全部董事總人數的五分之一，到一九三〇年便增加到三分之二。(註十五) 從美國社會發展的情形看來，此一比例在一九三〇年以後，必然是有增無已。

商人在大學董事會中的人數愈來愈多，這種情勢會引起美國高等教育部份人士的憂慮，認爲長此以往美國的高等教育將爲富豪所控制。(註十六) 有人且懷疑商界人士是否有管理高等教育所應具備的能力。一般人的觀念皆以爲商人善於理財，但很

多大學的董事會皆聘請投資專家以爲顧問。此一事實即說明這些大學的董事會對其本身在這方面的能力並無自信。他們又認爲，大學董事們的知識水準雖較一般民衆高出甚多，但是是否有能力處理教育上的問題，也屬疑問。（註十七）對於後一可能弱點，齊格斯的研究顯示美國大學董事會中具有教育專家身份的董事，自一八六〇年到一九三〇年，亦自總額的百分之五增加到百分之十，似乎可有所補救。無論這一補救的力量够不够，或對於商人的能力作何看法，商人在大學董事會中的力量日漸膨脹，已是一不爭的事實。美國人相信賺取財富乃是一個人能力的表現，這種觀念已在大學的控制與管理的信託行爲中表現出來。

至於校友對大學發生影響力，始於大學之有校友會並對大學有所支持或貢獻以後。美國最早的校友組織是在一七九二年由耶魯歷屆各班級畢業生所分別組成的班級校友會。全校性的第一個校友會則是一八二一年威廉瑪麗學院的校友會。（註十八）十九世紀中葉，哈佛校友會首先取得選舉代表參加監理會的權利。到十九世紀末葉，此一權利已爲大多數學校的校友會所享有。

（註十九）

校友參與校政，對美國的大學來說，貢獻固然很多，但同時也產生一些問題使識者擔憂。因爲校友對母校表示熱誠，與人民對國家表示忠愛，在性質上有其相同之處，即愈在競爭或戰鬪的氣氛當中，這種熱誠或忠愛便愈形高漲。因此，當美國各大學間的球類比賽逐漸普遍化後，這種比賽，便發展爲激發校友對母校產生忠誠精神的主要方式。在這種情形下，校友們所熱心的是提高母校的運動水準，而不是學術水準；所關心的是母校的球類教練，體育館與運動場，而不是一般教授，實驗室與圖書館。從高等教育的旨趣與其對社會所負的責任來看，這種趨勢持之長久，自有其不良的影響。

三、職 權 與 性 質

美國的大學雖普遍皆有董事會爲其最高管理機構，其職責亦大同小異，但名稱却並不完全一致。一般說來，私立學校董事會的董事名稱多用“*trustees*”一字，公立學校則多用“*regents*”或“*curators*”等字。至於“*Overseers*”，“*Visitors*”等字，或用“*corporation*”一字來表示法人團體的意義，則在早期的大學組織中會出現過，今已極難一見。大學的董事會既是美

國大學行政的最高權力機構，其董事又如前述早已發展為一由校外非專家出任的公職，而且一般學校對於董事均無學經歷資格的要求，以如此重要的工作委諸如此泛泛的衆人，在制度上究何所取？除從制度的淵源與發展上獲取一部份的答案外，尚需再對其組織與職責加以分析與研究，俾能得一全盤的瞭解。

美國的大學董事會，自法律上來說，是一個具有處理校政全權的法人團體，其職權必須集體行使。據統計，全美國連初級學院在內，公私立大學與學院共逾二千二百多所，董事會董事共約三萬人。各校董事會人數，少者僅五人，多者達百人。（註二十一）一般說來，私立學校的人數較多，公立學校的較少。私立學校董事人數較多的原因，是由於新的身份的董事不斷加入而舊的又不能去，以致董事會人數膨脹。在新加入的董事群中，校友是一主要來源。惟近年來的趨勢，董事人數在五十以上者，已有因集會議事的困難，以及權力易為少數人把持的流弊而予以減少的現象。如衛斯連大學的董事人數原為五十七人，在一九五九年即修訂組織法減為二十五人。（註二十二）公立學校董事會的名額則因各州教育法皆有一定數額的規定，故人數少有增減，其人數多者如加州大學亦不過二十四人，一般州立大學如愛俄華大學，密蘇里大學等均為九人，在七人或以下者多為州立學院。

董事的產生方式，各校並不一致。不但公立與私立學校不同，即同為公立學校亦不完全一樣；有由人民直接選舉者，有由州議會選舉者，有由州長任命者，亦有由州長提名經州議會同意者。以上產生的方式雖不相同，但却有一共同特點，即十分注意董事所代表地域的普遍性必須與學校所服務的地域相符。通常在州教育法中，除明文規定董事會應有董事若干人外，並規定每人所應產生的地區，以避免董事所代表的地區重覆。此外，由州長任命或提名者，除須符合上述代表地域的普遍性外，並須顧到董事所屬政黨黨籍的平衡性。多數州教育法均規定，任一政黨黨籍的董事不得超過全體董事名額的半數。董事除由上述方式產生者外，有些學校尚有少數當然董事的名額，供政府有關官員兼任。如加州大學在二十四名董事名額中有三名為當然董事，即加州州長，副州長（Lt. Governor）與州農業理事會主席（President, State Board of Agriculture）。（註二十二）一般說來，州立大學若設有當然董事，以州長兼任者為多，州立師範學院或以培養師資為主的州立學院與大學若設有當然董事，則以州教育廳長（chief state school officer）兼任者為多。至於私立學校董事的產生方式，主要有兩種。多數的私立學校，尤

其是與教會無關的學校，採用董事會自我延續（self-perpetuating）的方式，即董事本身有票選新董事之權。其他與教會有關的學校則採用由教會選舉的方式。除少部份的例外，私立學校的校長常為董事會的當然董事。

公立學校的董事皆有任期的規定。任期的長短各校不一，短者二年，長者十六年，多數為四或六年。（註二十三）各董事任期多採部份重疊（overlap）的方式，以避免同時卸換，全為生手的情況發生。私立學校董事的任期通常較公立者為長，且有無任期限制者。惟近年的趨勢，凡董事無任期規定的學校，已漸採用強迫退休的方式以促進新陳代謝。退休的董事仍可以名譽董事的身份列席會議，有發言權而無投票權。（註二十四）美國的大學董事會董事的年齡，據一九四六年的調查，約半數在六十歲以上。（註二十五）自強迫退休制度採用後，此項比數應已下降。

無論公私立大學或學院，董事會的組織均大致相同，有主席，副主席，秘書，財務各一人（私立學校副主席以下或不止一人），由董事互選產生。在董事人數較多的私立大學，則董事會下多分設若干小組，以分別處理各種性質不同的事務。此種辦法的好處，在能使董事得各就其興趣與經驗之相近，發揮所長，對學校作更多的貢獻。其短處則為董事缺乏對學校全部狀況瞭解的機會。至於董事會的會期，公立學校均有法律規定，通常每年集會二次或四次，特別會除外。私立學校則多少不等，差異極大。

董事會的職權，主要如下：（1）校產的所有權及因所有權而產生的其他法律行為權力（公立學校是委託行使）；（2）校長及教職人員的聘用權與解聘權，及對於上述人員的薪俸核定權；（3）決定學校行政方針及校務發展計劃（此項方針與計劃多由校長提出，由董事會核定）；（4）審核預算及其執行效果，判定學校現況及其需要，公立學校並須向州議會，州長提出年度報告；（5）學位授予權；（6）代表校方與社會聯繫，以爭取財源與支持，公立學校董事更應求取州議會的同情與合作；（7）保障校內學術研究的自由。

董事會雖具有上述重要的職權，但實際上絕大多數是透過校長或在校長的協助下行使。因此，如何物色一位能幹稱職，見識卓越的校長，常是董事會的首要課題。一個成功的董事會絕不在能事事躬親，鉅細靡遺。因為，這樣一方面置校長於何地，

另方面亦非董事會實際能力所可及。就董事會與校長兩者的職能來說，董事會應在何處止，校長應在何處始，固為一極難嚴格劃分的事，但却是一件十分重要的事。

除會期中旅費及其他必要開支由校方支付外，通常董事並不享有任何待遇，而純粹為一種對社會服務的義務職。有些州的教育法且限制公立學校的董事不得有親屬在校中任教或服務。在這種情形下，擔任董事除時間與精力的消毫外，更須作其他的犧牲。

從以上的敘述，可以瞭解美國的大學董事會實為一個具有下列性質的大學管理與行政機構。

(1)自法律的觀點來說，它是一個法人團體的主權實體，具有處理校政的一切權力。除法律與司法裁決可予變更外，這個權力乃是最高的也是最後的。

(2)自政治的觀點來說，它是超政黨的，不受政治影響的，也是與政治無涉的。它只代表人民或社區的立場。即使是公立的大學，它雖然需要議會與政府的合作與支持，並在某種程度上，接受其監督（各州情況不一），但並不構成隸屬的關係。

(3)自社會的觀點來說，它需要廣泛的社會基礎，即使是私立的學校，歷史顯示亦是往這個方向發展。一九六七年四月，具有一百四十八年歷史的美國著名天主教大學——聖路易大學(St. Louis University)亦宣佈修改其董事會組織法，並讓出多數的席位以容納非天主教信仰的董事（原組織辦法十三名董事須全為耶蘇教會教士，新組織辦法，董事名額增至二十八名，其中十八名得為非耶蘇會或天主教人士），其後，並有其他天主教大學採取相同的措施。（註二十六）足見擴充社會基礎的需要，即素稱保守的天主教大學亦不例外。至於公立的大學，其董事更需有地域的普遍代表性，以符合「納稅需有代表」的民主原則。

(4)自行政制度或權能的運用上來說，董事會代表「權」的一面，校長代表「能」的一面。董事會因代表權力的來源，所以不必亦不應是駐校的（此所以除校長外，教職員不應參加董事會為董事）。董事會雖是非專家的（指非教育或行政專家

)，但無害於其為權力的來源，亦無礙於其權力的執行。因為董事會所應知道的是人民與社會對這個大學的需要與希望，它的任務是物色與聘用可以使人民的需要滿足，希望實現的具有「能」的專家，而它本身不必有這個「能」，不必是這個專家。這是近代民主政治，權能分配與權能制衡的基本法則的運用，亦是社會進步後，公共行政（包括企業行政）所必然走的道路。

四、結語

表現在大學管理制度上的問題，常是徘徊於「自由與組織」，「學術與服務」之間，不易取得一適當的安排。歐洲大學傳統的自治體形態，與民族主義興起後的國家絕對控制形態均各趨一端。美國大學的董事會的管理制度，可說是在這個問題上的1個解決方式。但是，這不是1個容易為其他國家所模仿和採用的方式，因為尚需要有其他必要的因素和條件相配合。

〔附註〕

- (註 1) Richard Hofstadter and Wilson Smith, *American Higher Education: A Documentary History*, (Chicago: The University of Chicago Press, 1961), p. 3.

(註 11) 見註1同書第16至17頁 *New England's First Fruits*, 1643.

(註 111) 見註1同書第十至十一頁 *The Harvard Charter of 1650*.

(註 1111) 見註1同書第三十二至三十三頁 *Charter of William of Mary*, 1693.

(註 11111) John S. Brubacher and Willis Rudy, *Higher Education in Transition: An American History 1636-1956*, (New York: Harper and Brothers Publishers, 1958), p. 31.

(註 111111) 見註五同書第11十七頁。

(註 1111111) 見註五同書第11十八頁。

(註八) Harold W. Dodds, *The Academic President-Educator or Caretaker?* (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1962), pp.216-217.

(註九) 見註五回書第111十頁。

(註十) 見註五回書第111十一頁。

(註十一) 見註五回書第111十四頁。

(註十二) 見註五回書第111四十七頁。

(註十三) 見註五回書第111四十七頁。

(註十四) 見註五回書第111四八頁。

(註十五) Earl J. McGrath, "The Control of Higher Education in America," *Educational Record*, Vol. 17, April, 1936, pp. 163-164.

(註十六) Scott Nearing, "Who's who Among College Trustees?" *School and Society*, Vol. 6. September, 1917, pp. 298-299.

(註十七) 見註五回書第111四九頁。

(註十八) 回41。

(註十九) Webster S. Stover, *Alumni Stimulation*, (New York: Teachers College, Columbia University), pp. 13-15.

(註二十) 見註八回書第111一回九頁。

(註二十一) 見註八回書第111〇回。

(註二十二) Jay D. Scribner, "Who Runs the University?" *Phi Delta Kappan*, Vol. XLIX, February 1968, p. 325.

(註二十三) 見註八回書第111〇回。

(註二十四) Hubert P. Beck, *Men Who Control Our Universities*, (New York: King's Crown Press, 1947)

(註二十五) Paul C. Reinert, S.J., "Lay Leadership for Catholic Universities," *Phi Delta Kappan*, Vol. XLVIII, June 1967, pp.518-519.