

思考一個大學校長

文・圖／李弘祺

2007年我應交通大學之邀請，到校負責通識教育，隨後我也出任交大的人社學院院長，及新成立的人文社會研究中心主任。當時的校長是張俊彥，他很關心人文學術，但是我報到的前一天卻是他退休的日子，所以我沒有能跟他合作，覺得非常可惜。

2010年，我也到了退休的年齡，所以吳重雨校長就把我轉到新成立的客家學院，放棄我最關心的通識教育的工作。客家學院的成立是張校長壯大人社學術的一個重要措施，但是我個人並不是那麼贊成民進黨政府推動客家研究並成立專門學院的做法。當時整個交大並沒有歷史系，而我也曾努力想在人社學院創立歷史研究所。現在我卻被指派去了客家學院。這對我這個一直以史學研究寫作為中心的學者來說，實在是非常不合適，因此我便聯絡當時清華大學的陳力俊校長（本校1966年物理系畢業，2010至14年間擔任清華大學校長），說我希望過來清華大學。陳校長表示歡迎，遂替我找到了學校的基金，讓我到清華又繼續了四年的教研工作。

對我來說，能在學術生涯最後的幾年到清華任教，這是很令我格外興奮感激的事。雖然我在臺大曾經擔任當時的東亞文明研究中心（即現在的高等人文社會研究中心）的首任主任，因此與陳維昭校長也有一些接觸。比較之下，陳力俊校長所展現的氣派與對學術的關懷是遠遠勝過我所遇過臺灣其他的大學校長。



陳力俊博士擔任清大校長4年，出版三大冊演講文稿《一個校長的思考》。



陳校長對當代臺灣教育與考試制度有諸多深刻的反省。
圖為在東亞的書院與科舉研討會合影。



陳力俊校長攝於校長辦公室，牆上為校訓：自強不息，厚德載物。

陳校長只擔任了一屆的校長，但這是忙碌而又有建樹的四年。我說這話，絕對是有證據的。這是因為陳校長把他四年來所發表的各樣的公開致詞、或感言都仔細收集，分成三本書出版。這一千多頁的資料不只反映了陳校長對保存史料的細心，也反映了他對每一次演講的重視。我記得2011年初到清華，我準備召開一次有關傳統東亞書院與科舉制度的會議，找陳校長替我籌錢。他不僅慷慨允諾，還答應到時來作開幕致詞。當時我初到清華，不知道他對致詞的態度，以為就是不過隨便說幾句場面話，所以到了開會前兩天，才準備了一份簡單的大綱給他。哪知到了開會時，他竟然發表了一篇令我非常驚佩的開幕致詞（見第三冊，p. 252）。內容富有歷史感，又充滿了對當代臺灣教育與考試制度的反省。它直接指出傳統科舉以至於近代中國的幼童留美的甄選都有地域上不平均，讓江浙人占大多數的缺點，由此而推崇目前大學入學考試的“繁星”制度，指出它如何可以調整科舉的流弊。

為了準備這麼一篇很短的致詞，他一定翻看了好幾本相關的書籍。我只能感謝他把這件差事當作是一件重要的任務，令我感激不已。

其實，更重要的是他對中國歷史的知識和心得。2012年底，清華人社院召開了有關宋朝文學與思想的研討會（同上冊，p. 263）。宋朝歷史在傳統中國知識人的心目中一直是衰弱不振、對外族稱臣納貢的朝代，清初王夫之的《宋論》就有所謂“陋宋”的說法。但是到了20世紀三十年代，由陳寅恪（以及錢穆，不過錢的立論基礎與陳寅恪有所不同）的提倡，中外學者開始對宋代文化有了嶄新的解釋，認為宋代雖然在軍事上無力抵禦外侮，可卻在文化上面有了非常出色的表現和進步。陳校長的致詞竟然指出了這一個在歷史解釋上的重大改變。他笑說“宋代是一個充滿矛盾的朝代”，反映了宋代歷史地位的吊詭性。他更討論了宋代文學與思想的特



2012年主辦宋代文學與思想國際研討會，陳力俊校長和與會學者合影。後排中間最高的那一位就是哈佛大學的包弼德教授。

性和貢獻。文中引述了王國維、胡適、朱自清等人的說法，儼然一篇對宋代文化的精彩入門。

那次會議著名的美國中國史專家、現任哈佛大學助理副校長包弼德（Peter Bol，他在清華就有三位學生任教）也參加了。他聽到陳校長的致詞，轉身問我說，校長的本科是什麼？我告訴他說是物理，他非常吃驚，連聲稱讚說，沒有想到清華的校長會對宋代有這麼深刻的認識，特別是知道宋代歷史解釋的新舊看法云云。試想，清華人如果聽到包弼德這樣的稱許，心裏會有多麼的驕傲。當然，陳校長的致詞稿是經過同仁事先預備的，但是重要的是陳校長在看它們時，虛心消化其中非常學術性的說法，接受它們作為他自己的意見，這才真是難得。

這個就是陳校長作為學術領導人的重要特色。陳校長出任校長，即遇上清華百周年校慶。如何慶祝這所學校的生日？陳校長想到的就是成立一個“百人會”，找到一百個能捐助學校一百萬元的校友。這是一個很別致，卻不容易想到的組織。百人會就是在2011年開始的。百人會原是為了興蓋體育館而開始，但是不到兩年，他更進而推動設立清華的永續基金(endowment)，兩者並行，鼓勵校友及社會賢達對大學教育做出應有的貢獻。這是非常重要的創舉。陳校長更進而創建“清華名人堂”，好紀念過去一百年來的著名清華人。

近代臺灣及中國大學都有共同的艱辛任務：那就是如何能獨立辦學，不受政治的干擾。在西方，解決這樣的問題大概有兩種：在美國，就是主張私人興學，來抵抗政治勢力的滲透。幾乎所有的知識人都不認為公立大學能辦得好，而且認為伸手向政府要錢，當然免不了會受政府的干預。只要可能，大學當然不要公立。在歐洲，私人辦學並不流行。但是歐洲有源遠流長的政教分離及競爭的傳統，教會具備強烈的社會勢力，因此常常可以替大學講話，使政府對大學經費及運作無法操縱或影響。任何人

如果到了布拉格舊城中心，看到那座胡斯(Jan Hus)被燒的銅像，那就可以看出政府或教會都無法獨力控制大學，所以到了今天，布拉格大學仍然紀念胡斯勇敢地為大學所流行的想法辯護傳統，尊崇他出來抗拒權威，而被燒死的偉大傳統。不管如何，一個大學就是必須以政教競爭的傳統或以私募經費為目標來保障它的獨立和學術自由。

在今天的臺灣，一個大學的校長除了面對校內學術的發展，要領導不斷創新的研究成果的挑戰，還得負起向社會闡述大學教育的目標，建立大學對社會貢獻的形象，並開創國際視野，佈局學術交流，以及種種其他的活動。這些都可以在他這三本《一個校長的思考》看出來。然而，今天的臺灣，大學校長不再像五四時代那樣，在兩千多年讀經、科舉、背誦和書院中解放出來，可以放手開創一個全新的傳統。相反的，臺灣過去60年中的校長往往必須在非常狹窄的空間中，摸索偶然可以突破的空隙，帶領學生們探頭到無知蒙昧的洞穴外面，去窺視外面燦爛的陽光。陳校長在短短四年中就做了許多耽溺於citation index及大學排名的校長們所沒有做的最重要的工作。

陳校長曾經在我應台積電文教基金會之邀，發表的近代西方思想的講座中幾乎全勤地出席聽我的演講。有時他聽到我提及重要的當代名著，他就立刻去買來讀，而他也常常提到我自己不知道的新書。這種態度充分地反映在這些精簡而深刻的致詞、發言當中。他的好學深思流露在每一篇文字裏，鏗鏘感人。他對歷史的感受也因此特別真切，不是不讀歷史的人所可以輕易感受的到。資料是歷史的素材，陳校長在四年中積累了這些重要的學術史的材料，讓我們對清華的歷史有一段非常信而有証的基礎來做歷史寫作的基礎。我何等期待他會進一步把他個人的感受寫出來，就像當年北大的校長蔣夢麟先生（他與清華其實透過西南聯大也有千絲萬縷的關係）寫出了到今天仍然膾炙人口的《西潮》一樣，替清華的歷史和未來的使命定調。



陳校長任內成立百人會、名人堂，都是創舉。



李弘祺小檔案

1968 年歷史系畢業，耶魯大學博士。曾任教於香港中文大學、紐約市立大學、臺灣交通大學、也曾在本校、清華大學及北京師範大學擔任講座教授或特聘教授。專攻中國教育史、著有傳統中國教育的中英日德義文專書及文章數十種，以《學以為己，傳統中國的教育》為最重要，獲中國鳳凰衛視國學成果獎及國家圖書館文津獎。日本關西大學《泊園》學刊稱許為「當今世上治中國教育及科舉第一人」。李教授也經常講授有關近代西洋思想的課題，主持台積電及敏隆講座。現與夫人退休於美國赫貞河畔的華濱澤瀑布。