

【專文】校長，我們談談

清大學生會 2018-03-18 11:00



二月七日，學生會採訪了校長賀陳弘。

採訪倒數。學生會的工作人員屏息待命，靜靜地等待校長走進。訪問者游庭皓玩笑道，校長會不會很緊張啊？秘書室的工作人員調侃，我覺得你看起來比較緊張。一旁的成員都笑了，打破上一刻的緊繃與不安。

霎時，校長一身休閒打扮走了進來。劃破方才稍稍緩解的氣氛，挾帶另一種空氣使訪談室回到備戰狀態，成員再度上緊發條。燈光下，訪問者與校長面對而坐，鏡頭讓兩個世代難得地同一回框。

前一晚花蓮大地震，校長說自己也被搖醒了，訪問者問，身為校長，平時壓力會不會對睡眠

品質有所影響？他答，每個人多多少少都會有些壓力，而他自己則是透過慢跑這項堅持了三十幾年的習慣加以緩解。如今膝蓋不好了，遂只能在附近國小走一走運動。

說起自己小時候是個藥罐子，父母時常拎著他看病，訪問者問，那麼父母對你的會不會有很大的影響？他答，會。「因為人的現在是從過去累積來的，忙著向前走的時候你比較少回顧過去，一段時間之後你會愈來愈想『我是從哪裡來的？』這是典型的哲學問題。我愈來愈會覺得，每一個人跟長期照養他的父母、受他們的影響非常地大。」

賀陳弘的父親對孩子的教育屬於放任型的教養方式，不希望孩子承受高壓帶來的痛苦，國小三年級他轉入了在當時被視為是「放牛」的學校。那間學校實行「愛的教育」與當時盛行打罵教育的其它小學大相逕庭，談起那間學校另一有趣之處，他繪聲繪影講起了記憶中大榕樹下的「誠實商店」，在1960年代的尾聲，受到那間「放牛」小學的新穎思維潛移默化，人與人之間應該尊重、友好的觀念遂植入心底。

成長背景塑造了賀陳弘的教育觀，問起他對高壓教育的看法，他說，壓力是一個催化劑，但是必須要在健康的狀況下使用，讓受壓的人是樂於承受這種壓力的。

「壓力不是壞事，但壓力使得受壓者不能產生正向的結果，這時候壓力就是壞事了。」對於現在國高中高壓教育的作法他不以為然。「最理想的狀況下是讓孩子自由生長，其次是給他壓力和引導讓他知道往哪邊走，而且必須是產生長期正向效果的。」如此一來，才不會造成一旦脫離了壓力的鞭策，學生反而不曉得如何學習了。「社會裡面我們講的，你死我活的壓力或是競爭，認為可以直接用在學校，這個邏輯是錯的。」

訪問者問道，你心目中理想的國高中教育是怎麼樣的？他回答，每個人的才性不一樣，國高中很重要的一件事情是引導學生認識自己，了解自身擅長的領域、短缺的能力；然而我們現在的教育則是較一元化、罐頭式的教育，忽略了每個人才性的差異而做相似的要求。

然而在這樣的環境下，許多人面臨上了大學卻對志業仍舊迷茫的狀況，他說明，這是因為進大學之前的教育沒有使得個人好好探索自我，理想的教育應是能夠讓進了大學的學生進行更深層次差異性的探索，而非進行大範圍的選擇取捨。「譬如說，你適合作工程師或是作文學家，這種事情不能到了大學才探索。」理想的國高中教育應該使得個人大致清楚自己的才性。

1958年出生，臺南人，16歲隻身前往臺北求學，高中時受到截然不同的生活樣貌衝擊，通訊及交通不便的年代，與家中長期處於失聯的狀態，獨立性遂在此階段跌跌撞撞地逐漸建立起。

建國中學，四面八方高手雲集，高一時課業一塌糊塗的窘境下，透過參加合唱比賽鞏固自信心，這也使得他深深體認到個人了解自我才性與差異性的重要。

1976年進入台灣大學，所幸早已對身邊充滿菁英的環境免疫，對於課業表現便不大苛求，反而傾注了相當多時間在社團活動上。

「我離開了台南，參加了南友會，南友會當時做一個國中服務隊，我去參加了；這個影響我很大，後來很多時間投注在相關的東西，叫做社會服務團隊……那時候有一個社會的大背景，包括鄉土文學。你也可以說那是一種最素樸的左派去反思資本主義還有過度開發這些事情。」

懷抱遠大理想的大學生，灌注激情與青春投入在社會服務運動上，刻意而極端地走入痲瘋病院、貧窮的農村，然而往往在這其中得到是無以為力的挫折感。

「這些理想都非常地大、非常地高，事實上以大學生來說，結果大家的情況都是一樣，充滿挫折感，因為你完全不能有任何貢獻，你看見的是非常不知所措的情況。」

然而解嚴前的社會，當局對於從事公共事務性質的社團多有顧忌，身為活躍分子的賀陳弘也掃到了白色恐怖的尾巴。除了信件被檢查之外，更曾在一個冬天的早晨被調查人員找上門，帶進吉普車裡詢問。

「你是一個反體制的人嗎？」訪問者單刀直入。

「我覺得每一個人在追求理想的時候，他勢必一定會衝撞現有的體制，我覺得這是人類社會必然。因為你要改變才會更好，反之亦然，要更好通常需要改變現狀。所以把現在的體制當作維繫現狀的機制的話，那當然是不停地一直被挑戰。」

70到90年代，台灣掀起一股留學潮，大抵為了追求富裕，經濟上的抑或精神、知識層面上的。賀陳弘曾留學德、美，談起第一個抵達的城市，海德堡，嚮往之情一覽無遺。步入彷彿嗅得到歷史的古老市中心，鞋子踏在石板路上的清脆聲音清晰可聞，霎時間，教堂鐘聲響起，前所未有的「醉」使得他迄今仍難以忘懷。

受到德國自由學風的洗禮，當訪問者問道，未來四年任期是否想將清大往此方向引導？他不假思索答：想。

「但是我們大體上的出發點不是從德國那種理想狀態往下修，我們是從英美的學期學分制設法往上調。」具體作法如現今實施中的「客製化學程」，學生可根據才性、評估條件，將想法寫成計畫書，為自己的學習做更適合、彈性的安排。

訪問者問起，大學應該以學術為重，或應著重學生未來工作場域將使用到的能力？他說明，大學課程安排的是知識性的工作能力，而主流社會人際關係有其模式、樣態，這不是可以透過制式化教育傳授的；而教育的場域也不局限於教室之中，此種工作能力，學生可以透過參與社團或到企業實習等方式習得。

2016年，併校案掀起滔天巨浪。

現今的清華3.0，賀陳弘表示，他的理念是追求跨領域。他說明，在台灣60多年來的清華校史，前30年的時光維持理學院、工學院、原科院，30多年左右設置人社院，20多年前設立生科院，10多年前有了商管。清華的變動60多年來沒有靜止過，並沒有任何一個時刻可以獨立、全面地代表清華，每一位畢業校友其記憶所勾勒出清華也不盡相同。

產業升級、創新創業的口號此起彼落，對於大時代、社會的改變多數人都有所覺察，許多人或許要問：台灣未來的生計在哪裡？賀陳弘認為更具有原創性的想法、產品、機會其附加價值較高，作為一個著眼點，有較大機會引領台灣至更好的前景。

「計利當計天下利」他表示，「我們即使為清華算盡利益，也不是算一年多少錢(政府預算)這個利，我們算的是一個世代的人才將來發展的機會。我希望在這個過程裡面有助於使清華下一個世代的學生有更好的機會。」

下一個機會。What's the next ?

「對台灣來說，你需要某些創發性的想法，那些想法不一定直接來自於量化的語言和特定的運算規則所衍生出來的，那這些東西，以現在的高科技產品來說，它常常是跟認知有關係、跟傳達有關係，甚至跟美學有關係……，所以我們現在需要這些新的東西融入到清華的領域和人才培養的過程。」賀陳弘的理念是希望透過併校所新增的兩個學院，提升未來產業的機會、也為清華的人才帶來更多機會。

今年，併校已邁入第二個年頭，反併校的激情與聲浪漸漸冷卻，問及當理念與學生衝突時，是抱持什麼樣的心態？賀陳弘認為這是非常正常的事，人一生會碰到很多這樣的過程。又問及，你是會堅持自己理念的人嗎？他回答：「人不堅持理想枉一生吧！」而自然地，學生也有各自心中堅信的理念，不同理念發生齟齬、衝突其實都是很正常的事。

「那以前你也是反批當權者的人，現在坐在這個位置你會有什麼樣的想法？」

他答：「其實，這種兩元化、對立化的描述是一個簡單的方法，其實實際的場景不是這樣的，實際上是說即使我們是被挑戰者，我們其實也想挑戰我們自己。」

現在入學制度我們也想挑戰它，我們也想做某種改變，那這種改變也包括新的人才培育方式……，所以這時候反而角色是顛倒過來，也許學生變成是維護既有體制，是校長在挑戰它。」

他表示，年輕人反批當權者、上位者都是正常的現象，不光他自己是這麼走過來的，他認為每一個世代其實皆是如此。

訪問尾聲，訪問者提問，如果可以回到任何一個時代，你會想要到哪一個時期當校長？賀陳弘表示，西南聯大時期日子固然辛苦，卻仍有其不可取代的浪漫性，自己也對那樣的社會氛圍有所嚮往。

俄國文學家列夫托爾斯泰說：「每個人的心靈深處都有著只有他自己理解的東西。」民主社會裡言論自由，固然議論紛紛、莫衷一是，但每個人只是選擇了一個立場，並非所有情況之下不同理念都能簡單輕易地進行二元化的分類。

此次專訪，我們深入了解了賀陳弘的思維方式、人生觀以及教育理念，我們不否認賀陳弘校長在許多議題上的行為飽受爭議，不期望閱覽專訪後的同學們可以認同他的作法，更非以定論是非對錯為目的；我們期望的只是呈現不同觀點、實踐世代對話的可能，藉此促進並創造更多理解，僅僅如此。

專文屬作者個人意見，文責歸屬作者，本報提供意見交流平台，不代表本報立場。