

清大校長賀陳弘：大學自主，是要為社會尋找綠洲



圖片來源：Shutterstock提供

天下雜誌678期 文·賀陳弘 文·未來高教 2019-07-29

AA

【未來高教專欄】管理大學不該看獲利，更不該看選票。當政府的繩子愈套愈緊，損失的是全社會的未來。

許多讀者可能會好奇，為什麼幾位大學校長總在談「政府鬆綁」、「大學自主」這些議題？政府管理大學，不是當然的事嗎？

要回答這個疑問，首先得說為什麼會出現大學？從歷史來看，一個社會發展過程中，可能會面臨各式各樣天然和人為的風險，嚴重者可能走向崩潰，例如大家熟知的中南美洲古文明。

但是情形也可以不同。比較成熟的文明，一方面出於對未知的探索慾望，另一方面為了族群尋找新的機會，就誕生了一支探險隊——大學。

“西元1150年世界最古老的大學之一——巴黎大學成立，這就是人類社會維持永續生存的聰明辦法。這支隊伍設法選出能力與特質適合探險的人，替社會試探未知的路徑。”

大學這支探險隊，既然承擔了探路的責任，它與社會的關係就成為一種微妙的狀態，最好是「若即若離」。

它仍然要沿著社會整體期待的方向，不能走得太遠走丟了，例如是要尋找一座山谷，還是一片大草原；但是它也不能徘徊不前，甚至退回到日常的社會之中，那就失去了開拓的意義。

在這樣的關係之下，大學這支探險隊在社會大本營中如何自治？

自治是為社會探險

中世紀的歐洲人了解，由於任務與成員的特殊，探險隊的這一小群人，有自主管理運作的必要。通常由國王或教宗授與大學獨特的自治權力。從此，大學便具有一種與現實政治分庭抗禮的身分。

值得注意的是，自治的原始目的並不是為了創造一個和社會管理者作對的革命團體，而是為了更好地發揮為社會探險的功能。

既然管理日常大本營的規則放在探險家們身上顯得格格不入，更有礙探險任務進行，這裡就談到熱門的名詞——鬆綁。

“政府用來管理日常社會群體的方式，並不適合用來管理大學。”

例如經濟部管理廠商的生產事業，大學也可能有一些實驗性質的製程研究，卻不等於大規模量產行為；環保署管理化學品使用，但是申報產業大量重複使用的行為，與大學每天嘗試少量新物質、做新研究的狀況也不同。

財政部收取營業稅，認為大學做研究的經費是營業收入，培育創新產業的費用是利潤，令人啼笑皆非；還有先前幾位校長談過的，大學每週兩、三個小時的助教，被勞動部要求比照每週工作40小時的勞工管理；大學具有創新功能的建築以一般公共工程的方式審查等。這些都是依照社會日常標準管理，卻使大學難以跨步前進。

當繩子愈套愈緊，探險隊就走不遠了。大學為社會探路的初衷無法實踐，損失的是社會全體的未來。

大學與政治、商業都不同

管理社會大本營，主要是依循政治模式以及商業模式。政治模式看選票，商業模式看獲利，但都不適合管理大學。

後者比較明白，多數人都會同意大學不該是商業獲利主導的地方；但前者，卻往往很容易混淆，因為大學具有「公共性」。這並沒有錯，但若不明白它是為了探索、創新而存在，本質上是一支探險隊，就會誤解要用政治投票來決定探險隊的前進方向，或是選擇一個大家所喜愛的人來做探險隊長。

“大學因而常常被「政治化」，就是將大學拉回到社會日常運作的管理方式，以政治人物和選舉民調的方式管理大學。”

舉例而言，許多人想像大學應該是一個城市，也要由其中的住民選出執政黨、反對黨，投票決定學校的大小事情。探險隊當然具有公共性，但是它的運作要與社會有點像，又必須很不一樣。

成熟國家是以非選舉產生的委員會，包含不限大學自身的公益性質成員，決定大學的資源、行動方向，以及領導者。

這就像一支探險隊，會由一個有經驗和前瞻性的小組，決定發給多少錢糧、人馬。而且隊伍一旦出發，就不再過問了，更不可能讓整個社會投票決定探險隊的行程。

大學為何需要分類管理？

這才是大學自治的脈絡。然而這些邏輯，往往民意代表很難接受，他們主要關心賞味期較短的社會事務。

而台灣的大學數量實在太多，有些已經從探險隊退回到社會日常運作的模式，缺乏足夠的領先性，遑論一些短視近利的行為。例如外籍生非法打工，或是掠奪性期刊那樣的問題，使得社會大本營對探險隊先行者的角色與功能，模糊了焦點，甚至失去了信心。

在台灣的實務上，應該要將大學分類管理，依照探險隊路程的遠近，給予不同程度的鬆綁。以我擔任清華探險隊長的觀察，傑出的大學有兩項重要任務：創新知識與培育人才，這些都具有長程的未來性。

若依照日常管理社會的方法來管理一支好的探險隊，一定會因噎廢食，最終讓我們失去了找到下一個綠洲的機會。（責任編輯：洪家寧）