

校長候選人：季淳教授

治校理念完整版

【學歷】

美國密西根州立大學政治學博士（1993）

美國密西根州立大學政治學碩士（1990）

國立政治大學政治學系學士（1981）

【現職】

美國洛杉磯西方文理大學政治系正教授

【經歷】

國立政治大學國際事務學院客座教授兼國際發展書院總導師

國立政治大學國家發展研究所客座教授

美國洛杉磯西方文理大學政治系系主任、亞洲研究系系主任

美國史丹福大學亞太研究中心訪問學者

在卓越與平等之間蘊育一所自然偉大的大學

一、主旨大要

那經年的微笑和眼淚依然挑動我的心弦

民國66年到70年，在政大的那四年，是我一生之中到今天最好的時光，最美好的人、事、地、物都發生在指南山下的這塊土地上，在在塑造了我成為今日之我，在我的心頭留下了一條一條極深的刻痕，一個終生存在叫做「政大人」的印記。當年匆匆離去之時，經年的微笑和眼淚就在瞬間冰凍。我的學號是66開頭，一不小心倒了過來就是99，於是三十三年就從指縫之中流逝，直到我99年回來，一步一寸地輕點母校的每一個角落，就像舞動著一根魔術棒一樣，冷藏了三十多年的所有美好的記憶就在瞬間融化，依然深深地挑動我的心弦。

可是三十多年過去了，我摯愛的母校再也不復是當年的風貌了，不管是外在的形象，還是內在的凝聚力，都逐漸有了令人歎息的變化，不論是師生之間、老師之間、還是師生和學校之間的關係都大不如前，今天還有多少的老師和學弟妹們，以後會說在政大的那四年是一生之中最美好的時光呢？

給所有政大人一個安身立命的家，是一件多麼重要，現在看起來卻是一件極其奢侈的事了，如何在我們的學術生涯、家庭生活與個人生命之間取得平衡是大家當前共同面臨的難題。一所自然偉大的大學應「以人為本」，所有的教職員工生不是在會議桌上的那些報表裡面，可以被機械式地挪移取代的冰冷的數字，每個人都是一個有生命、有價值、應該被珍惜、被尊重的個體。我們在選校長的時候重人情、講人脈，那麼「以人為本」、珍惜與尊重的「人情味」呢？

大學的「求真」和「求是」的精神應該不被遺忘。一所真正偉大的大學，是歷經百年淬琢、渾然天成，所以能夠崇雅黜浮、質樸雄渾。有一位老師在五月的場「校長候選人分享會」後問我：「既然你主張不要再在山上蓋房子了，那麼你要如何活化山上校區呢？」我的回答是「為什麼一定要活化山上校區呢？」「活化」、「發展」、「擴張」對我來說也都很重要，但是如果追求這些目標的同時，卻讓政大人失去了一個安身立命的家的時候、讓政大不再是一所「自然偉大」的大學的時候，我們當有所為，也有所不為。

當年的政大在我身上留下了一條一條極深的刻痕，今日的我希望能夠回來為她做她當年為我做的事情。我有內在的感情，也有外在的視野，我想對於政大來說，像我這樣的人以後可能也很難再有了；即使有，面對政大注重人情人脈的傳統，恐怕也將望之却步。

在過去這四年來，我在台美兩地奔波，在少了大約兩百萬台幣的情況下回到母校工作，如果此次參選成功，我也將辭去在美國的終身職教職返台定居。

在這個對於國外參選人極其不利的遴選制度之下，我於今年一月返美之後，完成了治校理念的寫作、在二月底一人搜尋了全校各系所最新的電子信箱地址之後，花了三天的時間和政大同仁寫了780封的個別信、從三月下旬開始到五月上旬這六個星期之中，一共自費大約11萬台幣返台三次（對於別的候選人來說，參加一次政見說明會可能只是從校園的這一棟走到另一棟建築的事情，對於我來說，卻是每趟來回兩萬公里地疲於奔命），大部份的時間都在兩地生活在時差之中、最後我在五月初花了大約五天的時間匆促地敲了700個左右的門。

在首次的遴選過程於五日中旬結束以後，我終於有了一個比較完整的時間，可以和一些可以接觸到的同仁們，有了比較廣泛且細緻地請益的機會，也讓我更加確定政大的未來將面臨一場場嚴酷的考驗，亟需一人帶領大家縱身一躍、力挽狂瀾，而我相信我具備這樣的一個人應有的能力，更有發揮這些能力所需要的極致的熱情與意願。

墨守成規？與時俱進？還是力挽狂瀾？

我決定參選政大校長，並不是因為政大需要一位浸染在舊體制之內具有行政經驗，所以能夠解決一些「行政」問題的校長，而是因為我們需要一位不但能夠在既有體制之外思考〈think outside the box〉，而且能夠回過頭來改變既有遊戲規則、建立新體制〈redesign the box〉、能夠解決內、外「政治」問題的校長，也就是說我們需要一位能夠引領政大，經由我們內部的改變，創風氣之先，進而改變全國高等教育大環境的校長。按照馬基維利〈Machiavelli〉的思維來說，「當時代改變，只有少數偉大的個人〈或大學〉能夠權變，以期與時俱進」〈“Only rare and great individuals can change their approach to the world as times themselves undergo change.”〉，但殊不知在大環境開始沉淪崩壞的時候，我們還要「與時俱進」嗎？在這個時候，能夠改變自己進而力挽狂瀾、引領時代、創造出利己發展先機的大學，才是一所真正偉大的大學。

當更張而不更張，雖有良工，不能善調也

政大如何改革？改革幅度又應如何？就西漢思想家董仲舒在其「天人三策」中闡述的「更化」論來說：「...琴瑟不調，甚者，必解而更張之，乃可鼓也。為政而不行，甚者，必變而更化之，乃可理也。當更張而不更張，雖有良工，不能善調也。當更化而不更化，雖有大賢，不能善治也。」今天政大的問題，在於我們在大環境的洪流之中，載沉載浮，因為無法掌握政大的核心價值，所以定位不清，往往因此左支右絀、進退失據。我們雖有良工大賢，但是政大一些琴瑟不調、為政不行的問題，和許許多多其他的大學一樣，因為和大環境的結構息息相關，已非在行政手段上微調輕治所能解決，必須改弦更張、改政更化。也就是說，如果政大是一張走音的琴，單單或鬆或緊地調音已不足以端正其弊，必須改舊柱、張新弦，並且釜底抽薪，從整個舞台，也就是外部的大環境做結構性的、所謂典範轉移性的變革。

抓大放小，由內而外；用人唯才，待人以誠

所以政大未來的校長應有能夠大破大立的新視野、大格局。對內，成為政大的精神領袖，凝聚全校教職員生工的向心力，領導風潮、更新思維，給所有政大人一個安身立命的家。對外，重新釐清政大面向台灣社會所應扮演的角色和責任、引領全國改變高等教育的遊戲規則，以及徹底解決財務的問題。至於內外之間，孰輕孰重？一如世界各國一流學府的校長，政大校長的工作應以對外為要（如開闢財源、維護學術倫理、扭轉社會重理工而輕人文的現象、經由高等教育改革提升政大的形象與地位、承擔學運和捷運事件之後的大學的社會責任等等）。對內抓大放小，一般行政上的事務交由行政副校長（管理總務處、秘書處與新設立的

的財務處)、學術副校長(管理教務處與研發處)和學務副校長(管理學務處與國合處)分管七處九院;校長應充分授權給予三位副校長,並予各院院長在校、院、系的三級制度之中承當更重要的責任。為了因應政大財務的問題,前述新設立的財務處將由業界聘請專任的財務長來領導一個財務專家小組,來和各院、系、中心共謀資源的規劃與拓展。

回到母校服務的這四年的時間說短也不短,至少長到讓我知道政大從來不缺乏真正有能力又有服務熱忱的人才,來組成一流的執政團隊,只要領導人能夠打破用人的小圈圈,用人唯才、待人以誠。

二、「皇帝的新衣」(Emperor's New Clothes)

我們都知道「皇帝的新衣」意指「不存在的東西,我們假裝它存在」,那麼我們亟待改革的學校究竟穿了一件什麼樣的「新衣」,讓我們自我矇蔽,無法從萬丈迷霧之中走出來呢?

「頂大的新衣」何日方休?洗淨鉛華、還我清純

「頂大」這一套新衣當然非政大所獨享。名列所謂「頂尖大學」之首的友校,可能因為這件看似華麗的新衣,而自詡為一所偉大的大學。但殊不知一所真正偉大的大學,是歷經百年淬琢、渾然天成,所以能夠崇雅黜浮、質樸雄渾,蘊育成一所自然偉大的高等學府。反觀之,我們所謂的「頂尖大學」,每每矯揉造作,使得刀鋸斧鑿之痕,歷歷在目,縱使一時之間可能光彩奪目,但是這種被扭曲變形的「偉大」學府,和一所自然偉大的大學,相去不可以道里計!

是故,對於我們政大來說,所謂「皇帝的新衣」應有兩層涵義。頂尖大學在台灣並不存在,而我們(包括政大在內)假裝我們是,此其一;政大忝為「頂尖大學」之末(何其幸與不幸!),但是我們並不真正是別人口中所謂的頂尖大學,而我們卻假裝我們是,此其二。政大這些年來定位不明,在別人主導的遊戲規則之下,強顏歡笑、擦脂抹粉,因而逐漸面目不清,缺乏自己應有的特色。更令人擔憂的是,如果我們仍在「頂大」(或是以後換湯不換藥的其他形式的競逐)的魔咒中,載沈載浮,那麼我們將會在別人主導的競技場中,忍辱負重,永無翻身之時,更遑論和華人世界乃至於整個東亞地區的名校一爭高下了。也就是說,如果政大不能打破「頂大」的枷鎖,就無法以自己的特色衝出台灣,成為具有國際競爭力的大學。

我們應該清楚地定位政大在台灣社會應該扮演的角色,從而因為擁有一顆強大的內心,所以不會被各式各樣的排名所困擾。我從1991年開始在位於美國洛杉磯的西方文理大學(Occidental College)任教,該校在2012年「富比士雜誌」

美國最好的前一百所大學的排名中，排名第 74 名（超過一些我們比較熟悉的大學，如 86 名的伊利諾大學—UI、87 名的華盛頓大學—UW、95 名的南加州大學—USC、97 名的紐約大學—NYU 等等），去年排名陡降至 117 名，今年又回升至 80 名，可是不論排名高下，無人隨之起舞，在全校沒有引發任何討論的聲音，因為一所 127 年的學校應自然成熟，胸中自有丘壑。

既然「頂大」的影響既深且巨，政大在未來應該如何因應？下焉者，將會繼續穿著這件「新衣」，以庸脂俗粉之姿，定期出去選美，可能還幻想著有朝一日，可以名列前茅、揚眉吐氣；中焉者，可能賭氣不玩，自尋出路；上焉者將會在繼續承接「頂大」計劃的同時，經由遊說行政部門、國會、媒體和第三部門來引領風潮，徹底改變大環境資源分配的遊戲規則。所謂「上兵伐謀，其次伐交，...」，面對「頂大」這頭巨獸，下焉者臣服，中焉者不戰不和，而上焉者是用謀略、用外交來戰勝敵人。

在卓越（excellence）與平等（equity）之間

一如我在去年十二月一次關於高等教育政策的校內研討會中所提出的主張：雖然卓越與平等一直是現代教育追求的兩個終極價值，但是我們在追求卓越的時候常常忘了平等，或者是追求平等的時候忘了卓越。前者如學測和指考制度，以程序正義的手段達到擇優錄取的目標；而後者當以齊頭平等式的低學費政策為代表。一所真正偉大的大學要能兩者之間，執兩用中、「追求平等的卓越」，也就是「普及性的卓越」（excellence with equity）。

政大的學生結構應反映台灣社會的人口結構

做為一所以人文社會科學為主的國立大學，政大應該是一所能夠發掘台灣社會問題、解決問題的一流大學，所以政大的學生結構應盡量反映台灣社會的人口結構，包括了原住民、新住民以及偏鄉的弱勢人口。當八八水災之後，清大發現沒有一位學生來自於受災區域，那我們政大呢？當我於 2012 年拜訪台灣最窮的鄉鎮之一——花蓮縣玉里鎮的玉里高中校長時，得知當年該校最好的畢業生，考上的是一所私立的科技大學。此種城鄉之間的嚴重失衡，應被任何一所以「人文關懷」為己任的國立大學嚴肅以對，而力圖改正。可是目前不論是「繁星推薦」，還是「個人申請」（如清大的旭日組和中山大學的南星計畫）的入學管道，都因為仍有學測門檻，而成效不彰。所以政大應該配合教育部擬於 104 學年度增加的不靠學測成績，只靠書面審查和面試來「特殊選才」的入學管道，成立專案審查小組，到窮鄉僻壤尋找學習動機強的弱勢學生，因為所謂「卓越」應該包括「相對卓越」的概念，根據每名學生相對的不同起點，將所謂的「艱苦因素」（hardship factor）納入招生考量。這些學生可以在入學之前（高三下）或之後（大一）予以輔導，另外甚至可以提早邀請這些學生進入政大附中就讀。

當然「特殊選才」管道之下的「相對卓越」的概念，也應包括單科卓越的「偏才」（如台大的火星計畫），和所有學科表現平平但是擁有特殊才情的另一種「偏才」（如哈佛大學在大約十年前錄取的一位從小研究南北戰爭軍服，來自美國中西部的學生）。不論上述三種「相對卓越」的任何一種學生，都會使我們同質性過高的校園多樣而繁複，激發出來更多學習的火花。這也就是多年來哥倫比亞大學限定 SAT 滿分的學生不得超過所有錄取新生三分之一的原因。

總之，我們雖然都知道大學之存在，在於培育人才，但是一所真正偉大的大學，除了招收在傳統標準定義之下的「上駟」之才之外，也要能夠將也是在傳統標準定義之下的「中駟」與「下駟」之才培育成為「上駟」與「中駟」之才，因為「上駟」之才不論到哪裡都可成為「上駟」之才。

政大的學費結構應反映學生的社經結構

我們的學費過低，而且不論是來自台北的上層社會還是一般不到清寒程度的中低收入戶的學生，竟然繳交一模一樣的學費，我們對於動輒花費萬元換新手機的學生，與一些必須半工半讀以獨立維生的學生之間的巨大差距視而不見。

所以對於國立大學而言，一方面必須調整學費的結構，將目前一年五萬多的學費逐年、逐步地調至目前私立大學十萬左右的學費標準，以充裕財源，也讓學生更為珍惜學習的資源，增加學習動機。另一方面，來自於上層階級家庭的學生付全額學費，中層階級的學生按家庭收入的高低遞減，最重要的是除了來自清寒家庭的學生已經全免之外，中低收入戶的學生學費也應該全免，成績優秀（且可保持）者還可享有生活補助，以無後顧之憂。除此之外，學校的任何員工出缺，可以考慮將無安全顧慮的工作（傳統的圖書館、辦公室工作，再加上如清潔、園藝、門房、信件等的工作），交由學生擔任，這不僅可提供更多工讀的機會，也增加同學了對於校園環境的珍惜，而工讀金的數額也不應死守基本工資，應視工作性質之不同而調整。

所以今天推動的不應該只是一個「提高學費」的政策，而是一個有種種配套措施「合理且公平」（reasonable and fair）的學費政策。在此一政策之下，在校內成立「財務補助辦公室」（Financial Aid Office），對於所有中層階級以及中低收入家庭的子女提供一個包括有學費折扣（或全免）、獎學金、助學金、助學貸款，以及工讀金的財務組合（financial package）。如此「合理且公平」的學費政策並非昧於現實，因為教育部於去年十月提出的鬆綁高教制度方案之一，就是希望於 105 學年度由大學自訂學雜費標準。如果教育部碰到困難，政大應以自身的高度幫助教育部推動。

如同在一部反高學費的紀錄片「粉墨登場」中的一句話：「反高學費爭的與其是錢，不如是台灣大學教育的未來該往哪裡走、怎麼走！」如果提高學費的目的是為了追求卓越，那麼一所一流的國立大學應該提出「追求平等的卓越」（excellence with equity）的大框架、大理念，引領台灣高等教育的改革方向，

推動一個「合理且公平」的學費政策，並且財務透明，將提高學費收入的每一分、每一毫全數花在與學生直接相關的教學與校園生活方面，逐年走出低學費、低品質的泥淖。

三、「房間裡的大象」(Elephant in the Room)

「房間裡的大象」這一句諺語指的是「明顯存在的問題或危機，已如龐然巨物的大象在我們的房間裡終日遊走，我們竟然視而不見」，簡而言之，就是「存在的問題，我們假裝它不存在」。這些問題或大或小地存在於政大的各個角落；有些問題龐大無匹，我們雖然無時無刻都知其存在，甚至有時必須在狹小的空間裡面閃躲挪移，但因無力解決，所以視而不見。有更多問題則是因為存在已久，為害又不劇烈，所以使我們習焉不察。

1. 募款不足以解決財務之困窘

我在美國任教的私立大學雖然一年的學雜宿費高達美金六萬之譜（2013-14: \$59,592），仍需要積極募款以充裕財源。在過去四年之間，該校也募到約七仟萬美金（廿一億台幣）的捐款；我在該校擔任亞洲研究系系主任期間，也參與專案募款的工作，成功地募到兩佰萬美金（六仟萬台幣），所以對於美國大學的募款工作，尚稱熟悉。也因此瞭解到，因為台灣社會有不同的捐贈文化，再加上校友的非科技的背景，所以政大募款殊為不易（據說今年的校慶期間從畢業三十年的校友那裡只募到一百多萬台幣）；即使有時略有所獲，也不足以解決長期性的財務窘境。唯有尋求具有永續性、制度化的方法將餅做大，才是根本解決校內資源分配不足的問題。

第一，推動前述「合理且公平」的學費政策，以期在照顧弱勢學生之同時也可增加財源。

第二，我們應對未來擴大開放陸生來台成為國立大學大學部學位生的前景，做好充足的準備。以政大在大陸僅次於台大受歡迎的程度，當可吸引優秀且願意付兩倍於本地生學費的高額學費（如同現在在政大就讀研究所的大陸學位生一般）。

第三，隨著兩岸局勢的發展，從陸客、陸生，甚至於到大陸公務員（陸幹）來台參加培訓，都可能不再是超乎想像的事。我從2000年到2010年這十年之間，曾經經由加州州立大學系統，向加起來大約千名左右的大陸青壯世代的省市高級幹部講授政治學相關的課程。當時每名幹部參與課程的總開銷約為兩萬美金。因此之故，我也是極少數（如果不是唯一的話）具有台灣背景的政治學者曾進入中共黨校系統（大連市委黨校／行政學院）講授政治相關的議題。至少到2010年

之前大連市一地每年派出八千名左右的幹部到新加坡受訓。以政大強大的行政、商管、法律、傳播、外語、教育和人文的師資陣容，配合位於最佳地點的公企中心的改建，相信我們開出來任何短期和長期（EMPA；Executive Master of Public Administration）的課程不單單對於大陸的幹部具有吸引力，也會引發大陸龐大的各級媒體主管和教育主管的興趣。當然，如此具有敏感度的培訓計畫，應該是雙向進行的；所以政大可以和中國人民大學和中共中央黨校合作，建立一個平台，讓我方的公務員也可赴大陸雙向交流。

第四，從陸生到陸幹，政大的這些做法不僅可以藉這些交流的機會介紹台灣的價值與信念，也充滿了「商機」。除了吸引大陸人來台之外，政大也可以尋求用獨立或合辦的方式，前進大陸，設立分校和分班，廣闢財源。也可讓商學院和其他相關科系邁出大步，為台灣（以及台商和大陸）的高階企業主管精心設計短期的搭配各個領域的培訓課程（有聞台大類似的課程每人一周之學費為二十萬台幣）。

第五，另外一個和財務相關，也被討論過的議題是以命名校園建築來募款的作法。這個議題當然具有爭議性，因為國內的民情尚不適合將院系以及和教學行政事務相關的大樓以企業命名，但是可以考慮將宿舍（或住宿學院）命名之。也可將一般大樓以知名但不具爭議性的政大人（如李元簇校長）命名之，來向企業及校友募款。

2. 重研究、輕教學的現象伊於胡底？

大學教育的目的是為國家培育人才、為社會解決問題，以及提升大眾生活的品質，其中又以前者為重中之重。但是令人痛心疾首的是，這些年來，台灣的學術界加上「頂尖大學計畫」卻將大學簡化為生產 SCI 和 SSCI 期刊論文的工廠，大家玩起數字遊戲，迎合已經被扭曲的各種獎勵和評鑑制度；於是乎重研究而輕教學、重理工而輕人文、重量化而輕質化研究、重西方而輕本土、重期刊而輕專書、重短小輕薄而非長期厚實的基礎研究。凡此種種不良的現象，讓許多身在所謂「冷門科系」、重視教學以及有心紮根於長期性的本土研究的老師們，已經無法在政大找到一個安身立命的「家」。更有甚者，在所謂客觀的、單一的量化評鑑的思維之下，不同科系背景的教授們被迫「標準化」、「一致化」，彷彿在額頭上貼著一張 LED 的標籤，不時閃爍、反映著機械式地以各種正常或不正常有違學術倫理的方式蒐集來的各種點數，大學教授被迫淪落至此，與到超商以點數換購公仔的三尺小童何異！

3. 教學在升等評量的份量應和研究等量齊觀

教師評鑑在教研並重的原則下，應由院系自理；各院系以避免量化百分比的方式，自訂教學與研究必須達成的最低標準，缺一不可。現行三級三審制可明訂

為院系二級二審制；如果一時無法拋棄三級三審制，可將現行一些院系已經在推動的二級二審明確地界定院系級審查為實質的事實審，校級審查則為形式的法律審（類似司法體系之三級三審制），以尊重院系的教師評鑑自主權。

有升等考量的老師（尤其是新進的老師）可以選擇在每年暑期繳交所謂的「年度報告」（annual report；我在美國任教的大學所有的老師都必須在每年七月繳交，無一例外），陳述在過去一年在教學、研究和服務各方面的表現。該報告至少該由系主任層級的資深老師回應，讓面臨升等考量的老師充分瞭解院系的標準與期待。

任何評鑑的措施如果沒有明確的獎懲機制，都將成為鏡花水月、空中樓閣，所以得到傑出教學獎的老師，可以選擇在獲獎之後的若干年之內免除研究項目的評鑑；得到傑出研究獎的老師，可以選擇在獲獎之後的若干年之內減少教學的時數。鍾鼎山林、各有天性，每位老師做自己最愛做、也最會做的事，在政大找到一個安身立命的「家」。

4. 學期太長、授(上)課時數太多

如同我在政見說明會中數度提及，我們的老師教課教的太多，學生修課也修的太多，但是真正學到東西卻往往不成比例。國外的許多一流大學雖然也是有 128 學分的畢業門檻，但是只有 96 小時的上課時數（meeting hours），也就是說一個 4 學分的課程每週的授(上)課時數只有 3 個小時，在重質不重量的原則之下，這並不影響他們訓練出來學生的素質。準此，我們可以按照系所狀況精實課程，將所有 3 個學分的課程，在上課時數維持目前 3 小時的情況下以 4 個學分來計算。如此一來，不但可以自動降低老師教學時數（譬如說從 8 學分 8 小時降到 8 學分 6 小時），也可降低學生的上課時數，兩者都提供了可以提高教學品質的空間。

我們的 18 週的學期太長。一些國外大學所採用的學期制多數只有 14 週，也不見影響他們的教學品質。所以我們可以考慮將授課週數降低至 16 週（台大已經提出類似的想法）甚至 14 週，將多出的一個月讓學生有更多接觸國外開放網路課程(MOOC)、研究、實習、志工服務等等的機會

5. 研究計劃應對學生負責、對社會負責

研究與教學結合；除了將研究內容融入教學之外，老師可在每年期初，將當前所做的研究介紹給學生（包括大學部學生），並且盡量鼓勵學生參與其中，即使會因此延宕研究時程，也在所不惜，因為學生參與之學習過程就應是教授從事研究的目的之一。

研究和社會結合；所有和人文社會科學相關的研究都應該和「人」與「社會」發生關聯（socially relevant），如果我們的研究無法解決社會的某個問題

(action-oriented)，或是提升大眾生活的品質，也就是說如果我們的研究不能經世致用、福國利民，那麼研究的價值何在？

一如研究本身不可短視近利，評量研究的眼光也要放長放遠，重質不重量，重視尚未出版的長期的、基礎的、本土扎根類型的專書寫作。

6. 「慣性服從」因而無法真正發展多元升等的評鑑

既然政大是教師評量的自審學校，我們就該邁開大步，自訂真正重視教學與服務的多元評量標準，並且增設教學特聘與服務特聘教授，鼓勵那些在教學上成為典範，或在服務上對政府、企業、第三部門甚至整個社會發揮影響力的同仁們。

我們常常將種種問題歸諸於教育部的管制，而要求鬆綁，但殊不知要求教育部鬆綁易、自我鬆綁難！一如我在去年十二月的那場校內研討會中所提出「慣性服從」(habitual obedience)的概念，因為所有的規範制度都是其來有自，即使教育部不管了，我們如何祛除那些習焉不察的心中之魔，自我鬆綁？所以一位一流的校長應該不僅能夠改變外在環境的制度限制，更重要的是可以在內部引領同仁在觀念上解脫束縛、建立新的思維。

7. 檢討講座教授的質量

當然我們應該以高薪聘請國際級的大師擔任講座，但是真正的講座教授不該只是在自己的領域內替學校提高研究能量而已，而是在研究上有跨領域的整合能力，在教學上能夠成為典範，或在校務行政上有開創性的思維。

8. 通識教育中心位階過低，有將無兵

政大若要在通識教育這一重要的教學領域成為一個典範，就必須在形式上以及實質上傾全校之力，給予支持與尊重。在形式上，提升「通識中心」為校級教學單位；在實質上，分配員額使其可以獨力承擔主要的通識教學任務。在專業系所教師並不適合「教研分流」的現況之下，可以考慮設立在國外行之有年的以教學表現為評量升等唯一標準的「教學教授」(Teaching Fellows)來將通識教師「教研分流」，以期精進通識教學。本校畢業的博士可以成為此類「教學教授」的主要來源，考量他們在學期間擔任教學助教的表現，擇優錄取。如此一來，不只有助於解決部分博士生的就業問題，更可以將通識教育制度化、可長可久，解決所謂「玩票式」或「便宜行事式」通識教學的困擾。

就通識教育的內涵來說，除了應該培養學生文化素養、國際素養、藝術素養、量化素養和科學素養之外，應該重視批判性的中文寫作能力，因為所謂「我寫故我思」(What you write is what you think.)，寫不好的學生也必定缺乏批判性的思考能力。所以除了應將中文寫作的要求納入所有的通識課程以外，更應該將「中

文寫作中心」提升為教務處下的一級單位，與「教學發展中心」並列，負責在語言層次的寫作訓練。在文學層次上，「中文寫作中心」也應有一個更高遠的目的，就是培養政大人發展出來一個可以在台灣文壇佔有一席之地，所謂「政大學」的文學流派（一如政大校友在流行音樂的傑出表現）。

9. 推動「博雅書院教育」的條件仍未成熟

雖然「通識教育」和「博雅書院教育」(liberal arts education)都和學運和捷運事件之後的大學社會責任息息相關，但是不論就外部社會的大環境、還是政大內部的小環境來說，因為在文化上、觀念上、制度上、財務上、和人事上的種種挑戰，目前在政大內部推動「博雅書院教育」的條件仍未成熟。此時此刻，政大的當務之急，是在全面精進通識教育的同時，改弦更張，將「書院教育」轉化為基本的「住宿教育」、將以本身開設的課程為核心的「主題書院」轉化為以生活為主的「住宿學院」。住宿學院一樣可以有主題，也可以有課程，但是所謂的課程是在現有的通識教育課程中，按主題需要選擇一套課程做為該院學生必修的通識課程。另外，再依住宿學院的主題發展出來相關的住宿教育和課外活動，如演講、討論、志工、社區學習 (community-based learning)、公民參與 (civil engagement)、服務學習 (service learning) 等活動，來做為住宿教育的基本功能。也就是如同我在四年前寫給母校的書院教育建議文，以及其他的相關文章之中所提到的，政大不應「取法乎上」，以哈佛或威廉斯學院為典範，而應「取法乎下」，以加州大學聖地牙哥分校的住宿學院為例。

10. 導師制度採雙軌制

政大每年花費近兩千萬台幣的預算在行之有年的導師制度上，除了極少數具有強大師生倫理傳統的系所以外，我們每年數以千計的導生們都真正得到了些什麼？所以導師制可以改革成為雙軌制：真正具有導師傳統的科系可以選擇保留舊制，其他科系可以選擇將經費集中，按系所大小任命一到數名「副主任」(Associate Chair)，甚至行政人員來擔任系導師的工作，輔導學生雙輔、轉系、交換、升學、就業等等問題，如此一來，至少可以避免將導師制陳義過高，反而一事無成之弊害。當然也希望在降低升等評鑑所帶來的研究壓力之後，政大老師可以「有心又有力」地擔任導師的工作。我們有最好的老師和最好的學生，當我們許多自我要求極高的學生，因為太多課、太多社團活動、太多的外務而身心俱疲、惶惶不安的時候，我們做老師的也就應該在課堂之外承當解惑的責任。

11. 務虛還是務實？多少的精力虛擲於文山會海之中

太多的表格要填、太多的評鑑文字要寫，還有太多的會要開！所以我們對於學生有心無力、做研究時心有旁騖、更使得許多老師視行政工作為畏途。

許多評鑑報告做的是虛功，寫的人「虛」地寫、看的人「虛」地看那些由華麗的詞藻堆砌起來的套句式的文字。所有的評量報告應以精煉的文字確實陳述，有就是有、沒有就是沒有，可以就可以、不可以就不可以，不要浪費時間和人力，大作文章、虛應故事。

我們開的很多的會是虛會。當然很多看似沒效率的會議，是為了交換不同角度的意見，形成共識以便降低執行時面臨的風險。可是我們有更多的會，真正是會而不議、議而不決；會開得不但多又開得長，往往在一番行禮如儀之後，船過水卻無痕。所以所有的大小例會應在分層負責、院系自理的原則之下，全面檢討開會之必要性，以及出席人員可否盡量減少。最重要的是所有的會議一定要有可以立即付諸行動（action-oriented）的結論。

我們在開虛會、寫虛文之外，還開了一些虛得令人汗顏的學術會議，也包括了一些所費不貲的所謂國際性的學術會議。當然此種賓主盡歡的學術大拜拜，在國外並非不存在，但是在程度上也許我們可以再認真一點。

12. 國際化不只是英語授課、簽訂姊妹校以及招收外籍生而已

國際化無它，不過國際標準和國際視野而已。就前者而言，政大的薪資水準、學費結構、升等評量、行政效率，和人事（含校長遴選）、主計、會計等行政法規，都應以國際標準來檢視，不足之處，內部能改則改，外部問題則由外部改之。

政大不論在交換生的數量或是國際志工的規模，應該都在國內首屈一指。因為國際志工是培養政大學生國際觀重要的渠道之一，我們可以更進一步地和政府的相關單位合作成立類似美國在 1960 年代成立的和平團（Peace Corps），配合對外募款和政府支助，有系統、有組織地進行大規模的國際志工服務，培養具備國際視野與價值觀的政大人。在初期，此一「政大和平團（NCCU Peace Corps）」應以中（農村服務）、美（中文夏令營）兩大國為主要對象，行銷政大、行銷台灣。

至於英語授課，我們切忌為了開課而開課，應該針對授課對象之英文程度、研究生抑或是大學部學生、主修還是選修課程，以及不同科系的各種不同的狀況全面檢視，寧可犧牲所謂國際化的指標評分，也要寧缺勿濫。

13. 在地化尚未真正起步

和國際化相比，政大的在地化尚有諸多可以改善的空間。就木柵地區來說，政大周遭乃人文薈萃之地，加上中高收入居民所在的政大一街、二街，所以我們可以用「政大村」(NCCU Village)的概念來吸引在地居民成為村民(villagers)。村民們以志工服務、社團開課或捐贈等方式累積紅利，就可免費在政大旁聽課程、參加藝文活動和演講，將社區資源與校園資源充分結合。

就台北地區而言，我們並沒有充分運用台灣首善之區的許多資源，也無回饋之舉。各系所可以盤點課程，提出「結合社區學習」(Community-based learning)的計畫，看看那些課程可以和什麼樣的社區資源結合，學校也應提供經費獎勵此類課程的發展。

就全國的範圍來說，我們對外放眼國際，成立「政大和平團」(NCCU Peace Corps)，對內心懷台灣，整合校內服務性社團、服務課和服務學習的所有資源，成立「政大服務團」(NCCU Service Corps)。我們有深具傳統、全國一流的數個服務性社團，可以協調分工，加以整合，以便將資源做更有效的運用。還有的就是這些服務性社團幾乎都是清一色地，到偏鄉去服務學童，而比較忽略了和他們的生命經驗較遠的「矜寡孤獨廢疾者」和在都會區的各種弱勢家庭；因為台灣的社會快速老化，在這些需要被關心的群體之中，又以老年照顧最為重要。我常和學生提到政大的學生要有悲天憫人的胸襟與情懷、要有追求終生價值的熱情，要有大學四年共同感動的經驗，而這些政大學生應具備的特質都可以在「政大服務團」裏面有更深廣的育化。希望有一天，在資源充沛的情況之下，「政大和平團」和「政大服務團」能夠發展到讓每一位政大的學生在畢業之前，都可以有某種國際或國內志工的經驗。

14. 是該成立表演藝術系的時候了！

政大學生對於表演藝術的興趣與天份是有目共睹的。我們自詡為人文社會科學的重鎮，卻無包括有音樂、藝術、戲劇與舞蹈等科系的一個完整的人文藝術學院(College of Arts and Humanities)來滿足學生的需要。當務之急是成立表演藝術系(Department of Performing Arts)；做為一個「服務性科系」(Service Department)，該系設定的主要目的與有多少主修學生和如何就業較無關連，而是為了提升政大人整體的藝文美學素養。長期來說，政大如何和一箭之遙的國立劇曲學院進行整併，也應朝著同一方向思考。至於經費來源，除了可以運用取之於學生、用之於學生的額外學費收入之外，也可表彰在此一領域之中最傑出的校友，將該系命名為「林懷民表演藝術系」來對外募款。

另外，我們可以想像一下，學生一進入政大下一代圖書館的大廳，見到的不是蔣公坐像，而是在一個180度的3D弧形天幕上，看到不斷播放的世界一流圖書館(如大英圖書館、美國國會圖書館等)和博物館(如羅浮宮、大英博物館、

史密斯松尼學會等) 的建築格局和收藏。兩側各有一個放映廳，廳內則有一面碩大無朋的電視牆，讓學生觀看世界前百名的東西方電影、歌劇、音樂劇、交響樂、以及國際音樂大賽的播映。有如此胸襟氣度的圖書館，就會有如此胸襟氣度的學生，也才能蘊育出一所自然偉大的大學。

就政大的長期發展來說，要培養真正文理兼備的下一代政大人，就必須在理學院內成立「應用科學系」；作為另一個「服務性科系」，該系可以提供政大自己的物理、化學和生命科學的通識師資。

總之，沒有那些以職業訓練為主的工學院和醫學院的政大，一點也不妨礙它成為一個完整的大學；但是一所無法提供學生完整的藝術和科學修養的大學就不是一所真正一流的大學。

15. 對於未來的校際整併與跨國辦學之風潮，我們準備好了嗎？

在台灣的高教資源拼命往台成清交等校集中的逆境之中，政大應該自己開疆闢土，除了國立劇曲學院之外，對於鄰近的兩所私立科技大學，以及台北醫學大學和國防醫學院的外來發展，都要有不同的整併或是合作的長期規劃。

至於未來在海外（如中國大陸和馬來西亞）設立分校或專班、在境內的自由經濟示範區和國外名校合辦分校，以及面向海內外招募學生的暑假第三學期（summer semester）等等的可能性，我們也應開始規畫準備，因為這些新的教育思維，不論對於學生的國際化、老師的職涯發展，以及學校的聲譽與財務狀況都會有深遠的影響。

16. 不要在山上再蓋房子了！

「好山好水」是政大成為一所自然偉大的大學的另一種詮釋。也因為如此，在山上校區的研究總中心落成之後，不要在山上大興土木了，以替未來的政大留下一片淨土。

17. 政大沒有自己的餐廳、沒有學生活動中心、也沒有教授之家

民國六十年的政大新生可以買一張七塊錢的飯票，在位於今天憩賢樓一樓的學校餐廳吃一頓三菜一湯，健康（但不十分美味）的自助餐。同學們在沒有電視新聞的污染下，談天說地，自然地達到今日所謂「團膳」的效果，也減少了中

低收入同學的經濟負擔。今天，具政大咫尺之遙的東南科技大學的學生也可以在「小吃街」之外，花五十多元一個固定的數額在學校的大餐廳吃飯，而我們呢？

大學的公共性應該遠大於產業性，對於學生（尤其是離鄉背井的中南部學生）「民以食為天」的照顧更應不遺餘力。所以我們應以虧本補貼的方式，成立一所大型的綠色餐廳（green dining），重環保、有機，以最新鮮的在地食材提供給師生價廉物美的健康飲食，也讓擔心食品安全的學生家長們放心。這個餐廳不管在理念上、還是在經營上、都可和社區居民、校友和學生用各種方式合作，成為政大社區共同的資產。尤其對於學生來說，除了經濟與健康的考量以外，也可以有團膳式師生交流的機會、有大量工讀的機會，更可以以社團的方式和附近農家成立「政大菜園」，提供真正的「在地」食材。

同樣和飲食相關的是，圖書館內的燈光、座椅的安排，要給學生一個像家一樣舒適的環境，也要如「誠品書店」一般成立簡餐區，讓圖書館不只是K書的地方，也是大家可以交談的場所。

除了宿舍、餐廳和圖書館要給學生一個家的感覺之外，一所一流的大學一定要有一個一流的學生活動中心（Student Center 或 Student Union），提供學生社團活動和生活機能的場所。如果我們只有一個小時的時間參觀一所國外名校的話，看看它的圖書館及學生活動中心，就可對於該校之良窳思之過半了。但是政大能夠提供上述功能的場所，散居四處、品質不齊；尤其是因為天候夏日酷熱、冬季多雨，所以政大很難發展出一個學生聚集生活的校園廣場（Quad），因此一個大型的學生活動中心應該是政大未來校園建築規劃的首要目標。

給學生一個家之後，政大除了是老師的一個安身立命的家之外，也要給老師一個具體而微的家，一個真正被使用的政大教授之家（Faculty Club），在每天固定的時段提供免費的茶點水果，讓老師們休憩與交談，擦出跨領域交流的火花。

18. 校內外所有的斑馬線必須是真的！

也許會有人覺得在治校理念裡面談及斑馬線似嫌瑣碎。但是千言萬語過後，也唯有此項和我等師生的生命交關。即使全台灣所有斑馬線的存在都是假的，政大校內和指南路上的斑馬線必須禮讓行人。指南路進入政大校區之後，路狹車稠，在尖峰時段往往人車交錯、險象環生，所以政大要和市警局合作，嚴厲要求所有過了道南橋的駕駛必須在斑馬線前禮讓行人，不然就繞道而行，我們同時也必須要求學生在尖峰時刻，不可在斑馬線以外的路段穿越馬路。此事看似小事，但可在虛假成風的今日，培養學生守法、求真、求是的精神。

另外跟「行」相關的是，既然 Freebike 和 Youbike 受到歡迎，就要全力推廣，力求完善；另外，在晚上十點之後，多開加班公車，不要讓身心俱疲的學生在淒風苦雨中等候二、三十分鐘。

19. 找一位跟學生一起生活、和教職員工一起工作的政大校長

未來的政大校長應該充分授權、抓大放小，才有餘力像當年的李元簇校長一樣出現在校園的每一個角落，和學生生活在一起、和教職員工工作在一起，共同打造大家另外一個家（a home away from home）。

20. 除了募款之外，我們可以為校友以及退休的教職員工做些什麼？

政大擁有向心力極強的龐大校友群和教職員工，我們可以建立實體的「政大新村」，只租不賣，提供給校友和退休的教職員工，也就是所有的政大人一個安養的場所。這些上一代的政大人可以在校園擔任志工或導師，而在學的下一代政大人可以進入新村服務，讓「親愛精誠」的精神在不同世代的政大人之中體現。

四、結語

總之，在政大校園裡面遊走的「大象」大大小小何其之多！但是大多數的問題並非政大所獨有，而是因為外部大環境在觀念上、文化上、制度上的種種積習而產生普遍存在的現象。所謂冰凍三尺非一日之寒，所以改革也非一夜之間就可克竟其功。至於「追求平等的卓越」的大方向，不論是改革學費結構以求卓越，或是調整學生結構以期平等，在在殊為不易。所以我們需要一位校長，不僅能有面對問題、解決問題的勇氣，引入新視野、建立大格局，而且要有不可躁進的政治智慧，一點一滴地（incrementalism）逐步前行，為了政大的未來戮力以赴。所以這樣的政大校長，不只是行政機器之首，而是引領全校教職員工生走向「百年政大」的政治領袖和精神領袖。

政大今天面臨的一些問題是位於國家政策層次的大問題（如頂大計劃和學費政策），所以需要從外部循政治的途徑來解決。做為一個旅外三十年的政治學者，我對於國內的政治環境並不陌生。

我曾於 2010 年在總統府向馬英九總統及其幕僚報告高等教育改革議題；也於 2008 年與當時的教育部呂木琳政務次長、2009 年與當時的中央大學校長也是前任的教育部蔣偉寧部長、2012 年與中央研究院王汎森副院長、以及當時的國家科學委員會朱敬一主任委員，對於高等教育議題分別進行一對一的報告。我也曾於 2012 年 7 月，在兩年一度的中央研究院院士會議的第一天，對人文及社會科

學組的院士就高等教育議題進行專題報告，當天第二位報告人為台積電的張忠謀董事長，評論人則為當時的教育部蔣偉寧部長。另外，當我在美國任教的西方文理大學的強納森·維奇校長（Jonathan Veitch）於 2011 年來台訪問的時候，我一人獨力安排於第一天晚上由當時的教育部吳清基部長晚宴歡迎維奇校長，出席者包括當時我們政大的吳思華校長和中央大學的蔣偉寧校長；維奇校長並於次日在吳清基部長、吳思華校長與本人的陪同下入府，晉見馬英九總統。相形之下，在那一兩年期間，美國加州大學洛杉磯分校執行副校長見的是教育部的一位專員、威斯康辛大學校長和舊金山州立大學校長見的是教育部次長或處長級的官員、史丹福大學校長晉見的則是當時的蕭萬長副總統。

最後，林肯總統在「林肯」這部電影裡面說到：「羅盤指向正義的北方（true north），但是它不會指出沿途有多少沼澤和泥淖。如果你只循羅盤的指示前行，那麼將會深陷泥淖，那時就是知道正義的北方何在，又有何用？」（“A compass points to true north, but it gives no indication of the swamps and marshes along the way. If you just use the compass, you will get stuck, and what use is knowing true north if you are drowned in a swamp?”）何況正義的北方不一定存在；就是存在，也不一定只有一個；就是只有一個，別人看到的不一定和我看到的一樣；就是一樣，別人願意前進的途徑和速度不一定和我的一樣。所以，我虛心求教。