

專訪耶魯校長雷文

楊艾俐

天下雜誌 捌拾參年陸月壹日

如何培養領袖人才

耶魯大學創校近三百年，曾為美國政商界培養出許多領導人，新任校長雷文(Richard Levin)接受天下專訪，暢談耶魯校風及如何培養未來領袖人才，並針對現在教育界最熱門的議題——大學校長選舉，提出耶魯大學校長產生的運作模式。

問：台灣各大學現在已積極建立自己的校風，能否請你談談耶魯的特色？

答：耶魯大學有三個特色：我們訓練領導人才，美國最近五位總統裏有三位（福特、布希和現任總統柯林頓）是耶魯畢業生，另外一百位參議員裏有十位，五百大企業的總裁畢業於耶魯大學的，比其他名校都多。

我們對學生強調，領導人才必須服務羣眾，不只是追求個人的成功，而且是透過各種專業、政治、經濟和商業提供服務，達到領導地位。

第二，我們保障言論自由，這點耶

魯比其他學校更甚。一九五〇年，麥卡錫極右時代，抵制左派，很多學校不讓左派分子發言，但在耶魯，讓左派發言。

時光移轉，過了四十年，現在情形又不同。很多人覺得要保障少數民族、弱勢團體，對這些人講話要謹慎，不能稍微批評或取笑他們，但耶魯有不同立場，我們容忍這些意見，覺得有意見就必須發表，只有透過更多的言論自由，持續討論，才能包容不同意見。

第三，耶魯注重大學部教育，我們

雖然看重研究，注重研究所，但我們更注重大學部。大學部提倡通識教育，希望能給學生廣博的知識，他才能獨立思考判斷，等到大學畢業後，再接受專業教育如MBA或律師等。

問：容忍不同派別的言論很重要，但現在常有人同情弱勢團體，不能對他們有所批評。

一面倒的同情

答：學生同情弱勢團體、窮人，那是人性自然所趨，但是我們也得想想是否這種一面倒的同情，有點太過天

文化思考



駐美代表處文化組組長李振清教授應耶魯大學之邀，於去年十月二十七日前往該校發表學術演講。該校校長Dr. Richard Levin【左一】特撥空與李組長暢談高等教育理念問題。李組長正在整理是項談話內容，準備在下期發表。陪同訪晤Richard Levin校長的為該校東亞語言及文學系系主任孫康宜教授【左二】。

真。例如我們學校現在正在討論，是否應該增加招收少數民族（如黑人、西班牙裔），因為傳統上，這個族羣沒有很好的受教育機會，但另一方面，也要思考是否因為我們要照顧這個族羣，降低他們的人學標準，而降低了我們的學術水準。

同情弱者、同情窮人是人之常情，但是我們希望看到的不是只有血氣，而是經過不斷地討論，不斷修正自己的觀點，更進而包容別人的言論。

問：你剛剛談到很多企業界領導人都曾就讀耶魯大學部，也提及耶魯大學

部著重人文、教育、歷史等，為什麼企業領導人需要有三方面的素養？

答：企業界環境千變萬化，複雜萬端，領導人必須有廣博的知識，才能夠剖析很多複雜狀況，找出真正的問題之後才能夠找出正確的答案。

問：你去年選上耶魯大學校長，現在台灣的大學校長，也經由選舉產生，能否談談耶魯大學如何選校長？

答：是由一個遴選委員會（大部份由董事擔任）廣泛徵求意見，誰適合擔任校長，沒有人自願去申請，到現在，名單上有哪些人，我們也不知

道。

我經過二十四次面談，和不同人組成的委員會談，最後才確定下來。

透過協商選校長

我們的校長、系主任都不是由投票產生，而是希望透過大家的協商，取得共識。例如選系主任、院長必須與該系的所有教授面談，徵求他們的意見，誰適合擔任系主任，這很花時間以及精力，但這是行政人員必須做的，因為這樣才能取得共識，也使每個教授有受到尊重的感覺。

投票，看起來很民主，但是一人一票投下去，並沒有使團隊成員有共識，反而容易導致衝突，將來領導人也很難取得成員的合作。採取協商制，教授覺得院長願意花下時間（通常半小時）與他們商量，比只是投票受尊重，但是每個國家、每個學校情況都不同，選舉方式也可能有不同。

問：現在做校長的條件，和以前有什麼不同？

答：現在的校長必須是個很有有效的經理人，他能夠看到學生的未來方向，結合教職員及學生，取得共識之後，往那個方向走，但是他也和政客不同，不能譁眾取寵，也不能只做討好羣眾的事。