

哈佛大學新任校長桑默斯就職演說大綱

頻向哈佛傳統質疑的新任校長勞倫斯·桑默斯所面臨的嚴峻挑戰--他能重新塑造高等學府領導者的風格嗎？（Lawrence Summers and His Tough Questions in taking on sacred cows, will Harvard's new president change the university and redefine higher-education leadership?）

駐波士頓文化組提供

一、一位與眾不同的校長接掌了哈佛大學--

桑默斯校長從二〇〇一年七月一日上任以來，不按常規思考和行事已經成了眾所週知的習性；在其處理該校非裔美國人學研究最著名的學者康乃爾·衛斯特（Cornel West）教授事件上，最能反映出他的行事風格，結果終使衛斯特教授重投普林斯敦大學的懷抱。衛斯特教授歸咎桑默斯對肯定少數族裔，貫徹平權政策（affirmative action）的態度遠不如前任清晰而明確。不過稍後他倒從善如流的發表聲明，對此將遵守前任的政策。桑默斯校長同時認為軍隊無法贏得該校師生的尊敬，此一論點也激怒了自由派人士。

桑默斯校長還表示，哈佛必須回歸本務，全職教授應該多花點時間在學生身上，對學生作業和報告的評鑑應該嚴格點，讓成績優等（grade A）名副其實。對延攬與培養年輕資優的教師務須謹慎，切莫到終身職審查

（tenure-review）時，只曉得從其他學校延攬知名學者，反而刻意予以忽視。桑默斯校長準備成立更多的跨領域的研究專案，在他看來，到外國留學的學生會越來越多。

新校長就任後，乍看影響不大，無形中卻牽動了連鎖轉變。這是否意指該校族裔研究的知名學者缺乏愛國情操？對一些頂尖的大學校長來說，此一課題的確敏感至極。桑默斯校長在校園裡處處質疑，是否打算清理門戶？哈佛的異議還能繼續存在嗎？他能改變現代高等教育學府校長的特質嗎？究竟他的下一步邁向何方？維吉尼亞大學教育學院院長大衛·布萊德曼（David W. Breneman）表示，每當著名大學校長異動時，接任人選的稜角早經磨平，顯得異常圓融，不過哈佛情形卻大相逕庭，桑默斯校長當然可以提出各種一反常態的問題。

二、不墨守成規，凡事質疑其來有自--

自一九七五年，桑默斯踏進哈佛校園成為研究生，外表看來不修邊幅又帶點傲氣，但卻以活力充沛、勇於創新著稱。他不受傳統束縛的風格，使四週同學如沐春風。八二年取得博士學位，哈佛立刻給予終身教職（tenure），

當時他才廿八歲，此舉在哈佛歷史上頗為罕見。九一年桑默斯離開哈佛去了華府，初在世界銀行任職，後來入閣成為前克林頓總統的財政部長。他曾榮登時代雜誌（Time）封面，成為風雲人物。由於表現傑出，許多人覺得，如果他不從公職或是其他行政工作，而心無旁騖的留在學術界的話，很可能已經得到了諾貝爾獎。

從桑默斯的經歷看來，他誠然和典型的大學校長截然不同，他曾與哈佛遴選委員會有過辯論，明言自己一開始就會展現出與眾不同的風格。桑默斯表示：「當初哈佛是在找一位校務基金籌募的能手和公開儀典的領導人，而我卻認為校長應該扮演掌握學術走向、智慧型的腳色，這一點在遴選時就表達得很清楚。」在面談階段，他以積極份子（activist）、質疑者（questioner）自居，不願墨守成規。其行事風格經常惹來爭議，他則認為本意遭到扭曲。

桑默斯觀念上認定，「不斷向假設挑戰和提出疑點，乃從事學術研究的應有態度；甚至可以說，凡事質疑是教育最重要的一環。提出疑問的決心及堅定不渝的主觀信念，無疑是知識領域成長乃至開花結果的關鍵所在；因此我才會對接觸到的各種事務提出疑問，這本來就很單純，無須過於吹毛求疵。」一些以往和現在的同事覺得他根本是在利用質疑與辯論來自我教育，有人認為桑默斯倒不是哪種身居要津而虛飾自己的人，他只是略掉客套話而直接切入罷了。如果與人爭論某個觀點，他會乾脆的說：「好吧！請告訴我，在你的看法裡，何處最容易產生爭議？」如果他省去開會時的前言，直陳「告訴我，此事的底線在哪裡？」那就隨著他的節奏起舞吧。

他的父母親雙雙都是經濟學教授，他還有兩位叔父保羅·山繆爾森（Paul A. Samuelson）和肯尼斯·愛羅（Kenneth J. Arrow），曾經榮獲諾貝爾經濟學獎的桂冠，桑默斯在此環境成長，無怪乎造就雄辯滔滔的本事。

前白宮經濟顧問，現任喬治城大學法學教授丹尼爾·塔路羅（Daniel K. Tarullo）回憶：「當年第一次與桑默斯會面時，竟然看走了眼，低估他舉出的爭議之處，等到逐漸熟稔之後，這才明白他在蒐集資訊，我覺得人們誤解了他的本意，他其實是在測試自己。」但是桑默斯經常有點匪夷所思，他不能體會別人如何來看待他。他對衛斯特教授的拂袖而去，似乎頗為洩氣，就好像一個高大的巨人費盡心思去呵護一顆蛋，但到頭來還是無法確保它的完整。

三、毅然整頓校務，爭議頻傳--

本學年桑默斯校長擔任了七堂經濟學方面的講座，他似乎樂在其中，學生對其寓教於樂的教學和引述的名人逸事，感到相當有趣，還有些人對他的教學能力頗表讚揚；不過即使桑默斯校長顯得信心十足，但到目前在主持校務

上仍未有傳出佳音。

許多觀察者對桑默斯接掌哈佛未久，竟然惹出諸多爭議，覺得不可思議，也有人擔心這對學校將帶來衝擊。哈佛九三年級校友會終身代表提摩西·麥卡錫（Timothy P. McCarthy）也是一位史學與文學教授，痛陳：「我所接觸過的許多校友都想聽些關於學校的好消息，他們對老在負面新聞曝光的報導厭煩透頂，偏偏這些又集中在桑默斯校長身上。校長對那些敏感而嚴肅的課題，理應有相當的處理能力，但他顯然沒有準備好。除非能加以改善，否則在哈佛難有作為。」可是，有些教授對桑默斯校長的理念非常欣賞，在教育學院研究所專研高等教育的李察·查特（Richard P. Chait）教授談到與校長面對面晤談感受，認為「桑默斯校長提出的問題切中核心，非常明智。感覺上他像一位經濟學家，勇於承擔風險，並願付出一些代價。」

許多校友對桑默斯校長的接任表達了推崇之至，在最近一次為改善哈佛圖書館系統的募款活動上，一位年長者站出來公開表達對桑默斯校長毫無保留的支持，他說：「恭喜您毅然擔起重整這所迂腐學校的重責大任。」在場者聞之報以熱烈掌聲。

四、平權政策晦澀導致明星級教授拂袖而去--

羅馬語言學教授布萊德雷·愛普斯（Bradley S. Epps）雖然尚未跟校長會過面，但據其就近觀察，發現「桑默斯顯得猶豫不決，因為他認為明智的抉擇，偏偏有些愚蠢的傢伙意圖杯葛。」他覺得「桑默斯目前正在對抗那些恃寵而驕的明星級教授，應該給予支持，因為他們在腐蝕哈佛。」可是衛斯特教授並非上述類型，愛普斯教授表示，「對哈佛從事非裔美人學研究的師生而言，衛斯特教授離校將造成嚴重的傷害，桑默斯校長雖然介入處理此一事件，但卻釋出了錯誤的訊息。」現就讀大二的黑人學生組織的秘書士桑·路西耶（Toussaint Losier）聲稱，「對黑人學生而言，擁有此等相關學系以及聲望卓著的教授，至關重要。我們覺得衛斯特教授受到委屈。」

當時各方紛紛要求桑默斯校長會晤衛斯特教授時，據其親口表示，絕不是有意找衛斯特麻煩。哈佛教授中最尊崇的榮銜稱為校級榮譽教授（university professor），全校只有十七位，衛斯特教授為其中之一。校級榮譽教授有權自訂研究專題，也可以隨意開設各種課程，只要直接向校長報告即可。桑默斯校長原本就打算個別約見，衛斯特教授正是第一位，另一方面也因為衛斯特才結束教授休假期（sabbatical）回到學校。桑默斯校長說：「通常這種晤談只是了解一下對方從事研究的主題，共同討論出最佳可行途徑。」這次會面由於不同訴求而產生爭執，時隔兩個月，衛斯特教授終於忍不住公開抱怨。如

今桑默斯校長則表示：「本人絕無意冒犯任何教授，因為那樣有違初衷，我只是習慣和同事們交換彼此看法，決不希望他們受到委屈或誤解。」

還有桑默斯對優待少數族裔入學的平權政策所抱持的態度，極易招致誤解，一般看來根本已經逐漸偏離。德州大學當年入學許可審查時，並未特別優待少數族裔，因而引發訴訟，九六年法院認定此舉不違法。哈佛前任校長尼爾·魯登斯丁（Neil Rudenstine）公然反對這項判決。九七年魯登斯丁協助撰寫了一份聲明，獲得六十一所大學校長背書，支持平權政策的施行。至於桑默斯校長對此看法，剛開始他只是不斷重覆支持校園多元化（diversity）的立場，對平權政策的擁護者來講卻感到沮喪，因為他們認為應該更積極點。不過，當本文作者向其求證時，桑默斯的反應竟然遠超過上述尺度，他清楚指出，「對一所入學許可審查制度完善的大學而言，將族裔納入考量的確非常重要。」他完全支持魯登斯丁校長當年的聲明，還強調「此舉對學校來講至為重要，因為校園得以更加開放，包容性更強，吸引更多各類人才前來就讀。」

桑默斯校長常說，別人對他的評斷總是根據所講過的話而非所作所為，衛斯特教授的離職就是一樁提早來臨的挫折。四月初時，在衛斯特公開聲明離開哈佛的前兩週，桑默斯曾撥電話試圖挽留，但衛斯特教授並沒有回復。

此一事件過後，一些校長的重要幕僚連忙展開補救，哈佛政府學院教授兼校長資深顧問丹尼斯·湯普森（Dennis F. Thompson）表示，凡是有意離職的教師，學校都會試著去慰留。非裔美國人學研究計畫主席亨瑞·路易斯·蓋茲（Henry Louis Gates Jr.）係將該校此一研究領域提升至全國知名的關鍵人物，傳言他也有意投效普林斯頓大學，教務長史帝溫·海曼（Steven E. Hyman）則幾乎每天與其保持密切聯繫，表示「將竭盡可能挽留蓋茲教授」。除了衛斯特教授，還有兩位著名學者--非裔美國人學研究權威安東尼·阿皮亞（K. Anthony Appiah）以及資深的經濟學家傑佛瑞·薩契斯（Jeffrey D. Sachs），宣稱將在今年年底離開哈佛，他們沒有提及桑默斯校長是否為促成其離去的主因之一，但校方明白勢將失去若干明星級教授。

五、展開人事部署，積極校務革新--

桑默斯校長的思緒究竟為何？這也是值得探索的課題。他在接任之初，表示為讓哈佛更好，將傾聽學生、教授以及校友等各方意見。這所學校領導的方式以非中央集權著稱，全校擁有十二所學院，各有各的募款機制，各自決定校務預算，各自進行入學審查，連獎勵學生的標準也不相同。

由於各學院募款能力逐漸增強，舉行公開儀式的頻率也越來越多，一般認為這讓校長的職權相對削弱不少，但桑默斯對這種說法不以為然。他認為在

募款與校友公關方面，才佔去自己工作時間的百分之十五，而前任校長在十年任期裡，單募款就佔去一半時間，兩相比較當然少得多。他其實花了許多時間在會見來賓上，哈佛校長對各學院院長有任命權，在其第一年任期結束時，他將有機會任命三所學院負責人，包括教育研究院（the Graduate School of Education）、大學部文理教授學院（the Faculty of Arts and Sciences）和神學院（Harvard Divinity School）。由於桑默斯校長大力遊說，允以額外資源，史賓塞基金會（Spencer Foundation）總裁艾倫·康德利夫·雷格曼（Ellen Condliffe Lagemann）在四月初終於點頭同意出任教育學院院長，校長對此深表滿意，他期望哈佛在全美教育改革中能扮演領導的角色。

桑默斯還有一項眾所矚目的職權--終身教職賦予權（tenured appointments）。按照傳統，該校在審查階段都是採取開放式的，無預定人選。凡有終身教職出缺，教授們可以推薦世界上任何人參加角逐，目的是在延攬最優秀的學者，但桑默斯校長認為，這種方式對校內資歷淺的教授並不公平，因為他們的學術研究才剛要開花結果，但是發表的論文質量有限，難與那些著作等身卻可能瀕臨學術生涯終點的終身教職候選人相提並論。據統計，在文理科教授中，擁有終身職者佔了約四成，年齡平均為五十五歲，四十歲以下者則不足一成。桑默斯校長認為有必要通盤調整審查流程，主張「各個系所必須認清拔擢有潛力的學者，而不是獎勵那些早年有成的過氣學者；對資淺的教授務必要充分的考量，讓他們有機會晉升終身教職。」

桑默斯校長說到做到，史丹福大學音樂史學家卡洛·貝格(Karol Berger)和英國劍橋大學政治學理論家伊斯凡·宏特（Istvan Hont）皆為五十四歲，他們的終身教職推薦就遭到駁回，桑默斯對此拒絕發表意見；不過他隨即同意了另外十五位終身教職的任命，其中不乏資深的學者。以最近卅年數字來看，哈佛終身教職參考名單被校長駁回的比例，平均約在百分之十五左右，這回桑默斯的決定倒也差不多。

桑默斯校長現正與校內委員會重新審訂榮譽畢業生獲獎資格，波士頓環球報（Boston Globe）刊載，去年春季哈佛畢業生獲得成績優異者，高達百分之九十一。如今要求大學部任課教授在秋季時交出其學習成績評分辦法。桑默斯希望成績評定與榮譽獎勵新辦法能在本學年結束前交付表決。

六、校務政策趨向中央集權--

依該校教育研究院代理院長約翰·威爾萊德（John B. Willett）來看，桑默斯校長亟盼促成某種程度的校內整合，在某些特定政策能由校本部來主導。這種感受越來越明顯，前校長主政時代，各學院院長與校長會面前的準備工

作相當嚴謹周延，以達到充分展示與明確告知的效果；但桑默斯校長則不然，他只是將會談主題攤在桌上，不預設立場的與會談者從各個角度進行辯論。桑默斯對慢吞吞的決策方式顯得不奈，他抱怨「在哈佛如果沒有經過委員會，連採購六個以上的教室用的板擦都做不到。」他對處理學生靜坐抗議政策（sit-ins）的新聞釋，由於事先沒有徵詢外界意見，令有些師生對感到不安。新辦法規定，凡是學生佔有學校建築物，干擾正常校務進行，必須受到停學的處分。

從桑默斯校長即位以來，在其工作的建築物外，於上班時間設置一名校警。辦公室前另多加了一道門窗，以免重演去年四月時學生闖入佔領校長辦公室，要求增加工友基本薪資的事件。

另如學校將遷往從波士頓購得的一百公頃的用地的這檔事，桑默斯明白應該委託親信，不著痕跡的默默去推動。大學部文理教授學院院長傑瑞米·諾斯（Jeremy R. Knowles）為其親信之一，在任已屆十一年，旋將於本學年結束後卸任返回教職。他對校長分析狀況和果斷的能力大表讚揚，但也當場見過有人對校長的直率唐突感到困惑。諾斯院長表示，「學校某些議題牽涉複雜也頗敏感，桑默斯處理時顯得急躁了些。他心思敏銳，欠缺耐性，如果共事者跟不上他的速度，那麼日子就難熬了。」

七、結語--

有許多哈佛校務代表希望看到桑默斯灰頭土臉，偏偏他也捅了不少漏子，衛斯特教授的離職正式最明顯的例子，但他們可能會感到失望，因為桑默斯很快建立起自己的領導班子。桑默斯校長目前看來漸入佳境，不過與他那單刀直入，不斷質疑的行事風格始終如一。

---本文資料取材自本年四月廿六日高等教育紀事報（The

Chronicle of Higher Education）

駐波士頓文化組

唐天華摘譯