高大的問題

南方壺

前幾天有位學校同仁告訴我，敝校校長常不分青紅皂白的罵人，挨罵者包含那些由教授擔任的一級主管。有一次因他自己弄錯當天某講座的主講者是誰，便把兩位負責該活動的教授主管臭罵一頓。我聽了很驚訝，教授最大，所謂一品教授，為什麼要乖乖讓校長罵？他們總得給校長留個顏面，這位同仁說明。那為什麼校長不必給他們留顏面？我十分不解。要知這年頭，連學生都不能隨便罵，豈有教授被校長罵？教授去兼學校行政單位的一級主管，親友或有些學術界同行，會以為你頗具能力，被校長慧眼拔擢，對你難免有幾分敬意。如今在敝校，這些一級主管，怎麼卻幹的像孟子離婁下篇講的“今若此！”

那位同仁又說，有回校務會議，某學院好幾位系主任未出席，連那位校長愛將也沒來。校長盛怒下，便罵該學院院長出氣。為什麼乖乖讓校長罵？我仍是很驚訝。把他罵回去啊？大不了不幹，專心當教授就是了。更何況院長是該學院教授選出來的。你看現在民選的縣市長，個個是一方之霸，喊水會凍，連總統都對他們客氣的不得了。這位同仁說，他們不敢。為何不敢？小老百姓都敢當面罵總統，衛生署長也敢公然跟行政院長唱反調，雖然他是行政院長任命的。何以

堂堂一個學院院長，在還有學生代表的眾人面前，被校長斥責，居然不敢吭聲？連調頭就走也不敢？真難以理解。

最近清華大學有位教授，在未知會學校下，就自行雇工，把系館前 15 顆樹齡 20 多年的黑板樹砍掉。雖有位退休校長，投書媒體，說黑板樹會危害建築物，不適合種在校內。只是這樣未經該有程序的行為，並不易被接受。但為何這位教授，甘冒如此大不諱，私砍學校公有財產？只因他認為那些樹，影響到殘障學生通行，還曾造成老教授跌倒受傷，而依該校現行對樹極度保護的辦法，幾乎不可能通過砍樹。他說為了學生好，就算被處罰，也願意承受。

相較清華大學那位特立獨行的教授，敝校眾主管，恰是另一極端，一個個校長說了算。有這樣的主管，難怪那位讓學校聲望直直落的校長，可橫行無忌，為所欲為。只知到處上課賺錢，以個人利益為己任，置學校死生於度外。就在這位同仁跟我談的前一天，有位外系的學生來找我。他說對於校長不依程序，急著推動與某校之合併，他們提出四大訴求，兩天內便有一千八百位學生連署。他說他們系上“基層”老師大多反對，但系主任贊成合併。“先拿到資源再說”，系主任這樣跟他講。這種連二十歲大學生也不信的話，何以受過嚴格學術訓練的系主任，卻說得出口？學生敢發聲，何以學校袞袞諸公，卻大多噤若寒蟬？只能說“有所欲則有所蔽”，因此思慮無法清晰。

這位同仁還說，各系所皆很在乎的教師員額，在一由所有系所主管參加，學術副校長主持的員額分配會議，做出的

決議，校長會後卻來個乾坤大挪移，完全不理會議記錄。而眾系主任及所長，卻只敢私下嘀咕。為什麼不在適當的會議中，提出抗議？我很納悶。他們不想干涉校長的人事權啊！這位同仁說。請你告訴我，教育部或本校，有那一個辦法，給出校長有這種人事權？我反問，這位同仁不說話了。又不是家天下。連被視為總統私房錢的國務機要費，都有使用辦法，亂花是會被起訴的。何況員額，攸關學校長期發展，什麼時候變成能由校長任意支配？不是說教授治校嗎？原來敝校的問題，是這些主管，放棄他們的責任，縱容校長。

這位同仁又說了不少學校的問題，頗多無奈。像為數眾多的行政助理，多年來一直是由學校嚴格的甄選。現在則改為由人力派遣公司代為雇用。校內相關單位做了成本分析，發現這樣做，其實花費更多，且還衍生一些後遺症。此事經常聽到校內教職員在議論，敝校校長想必了然於心，但仍堅持不改回原來方式。為什麼呢？我坐在研究室，不必做什麼成本分析，就知這樣不可能划算，且必然問題多多。難道那位自認專長為人力資源的校長會不明白？我們合理的懷疑，…，那位同仁欲言又止。我不問了。

在孟子公孫丑上篇，

> 孟子曰：惡聲至，必反之。

有人用難聽的話罵你，就當場奉還。為何這麼勇敢？孟子在同一篇給出了原因。以前曾子對學生說：

> 自反而縮，雖千萬人，吾往矣！

縮音ㄙㄨㄟ，其意為“直也”。自己反省，要是理直，則即使面臨千萬個強敵，也要拼到底。簡單講，就是理直氣壯。如今豈有千萬強敵，不過校長一名而已。怎麼眾主管，除了迎合上意，或逆來順受，就別無他法？

在孟子告子上篇，齊宣王問卿。也就是問孟子為卿之道應如何？卿是國家重臣，在大夫之上。對於“異姓之卿”，孟子說：

君有過則諫，反覆之而不聽，則去。

如果與國君不同姓，孟子做如上建議。意思很明白，國君有錯要勸諫，一再勸諫不聽，那就走人了，反正胡搞是你家的事。對於“貴戚之卿”，孟子說：

君有大過則諫，反覆之而不聽，則易位。

既然是與國君同姓親族，就包容些。但若是大過便得勸諫，再三勸諫不聽，就換人幹了，另立宗族中的賢人。

兩千多年前，在那惹怒國君，可能被砍頭的時代，孟子就有如此勇敢的想法。現在每個人的頭顱都安穩的很，戒嚴也早就取消，怎麼高大眾主管，卻反而只能唯唯諾諾？要向權力說真話。豈可既不敢勸，也“不去”？至於“則易位”，當然更是想都不敢想。

在盡心上篇，孟子還講：

有事君人者，事是君則為容悅者也；有安社稷臣者，以安社稷為悅者也；有天民者，達可行於天下而後行之者也；有大人者，正己而物正者也。

孟子給出容悅凡臣，社稷股肱，天民行道，及大人正身等四種與國君相處的型態。第一種是事奉國君，只知逢迎國君私意，以得國君的寵悅。第二種是以安定國家為快慰的。“天民”是可行則行，可止則止的智者。“大人”則是不為利害所動移的大丈夫。任何朝代，當然不乏容悅凡臣。但若滿朝盡是容悅臣，這個國家的結局，不悽慘才怪。如果一件連學生皆知不對的事，卻能在校內各層會議輕鬆通過，那這便已經不只是校長的問題了。 (99.4.19)