

國立政治大學九十五年年度新興計畫報告

美國哈佛大學教師教學評鑑及學生  
輔導之研究

計畫主持人 周祝瑛教授 政大教育系

研究助理 詹雯靜\*、吳佩璵 政大教育系所

民國九十五年十一月至九十六年十月

\*本研究專案承蒙詹同學的協助完成初稿，吳同學的蒐集與整理資料在此一併致謝。

## 壹、前言

筆者去年在哈佛參訪收穫良多，引起想對哈佛作更深入的研究，筆者注意到哈佛校方對學生有良好的照顧，給學生各方面資源，有些是其他大學校園所沒有見過的措施，如規定大一新生全部住校，以提供全方位的服務，其他年級也有高達百分之九十五以上的住校率。美國 Astin 的學生投入理(Astin's Theory of Student Involvement, 1984)認為：「學生如果在生理上或是心理上能夠投入校園生活，願意花較多的時間在學習上，那將會有實質的助益在他自己對校園生活的滿意度。」並且提出學生若能夠投入校園生活，才會有更多的學習動力，印證了哈佛為什麼要投入那麼多的心力在非課程的設計上。因為高的住宿率為哈佛帶來龐大的住宿費，加上每年學雜費總收入，一學期可以高達四萬六千美金，這對提昇學校高品質的教育水準也有一定的影響。

哈佛大學有一個重要的單位「波克教學中心」(Derek Bok Center for Teaching and Learning, DBC)成立於 1975 年，隸屬於文理學院，目的在於提高哈佛大學大學部的教學品質，這個組織對哈佛來說是一個重要的教學資源單位，不管是學生還是教師都可以在這裡得到課堂上的一些資訊。此外，哈佛也提供弱勢背景學生的獎助，像是父母年收入低於 6 萬美金不需要繳住宿費，6~8 萬可以減少學費和學雜費，哈佛大學新校長傅思特(Drew G. Faust)在就職的演說中引用美國開國元勳 Thomas Jefferson 的教育理念，作為哈佛未來的教育理念，認為在教育平等這大前提下，哈佛從社經地位較高的族群，逐漸開放給貧窮的菁英學生，將打破低收入戶的孩子進不了哈佛的不公平現象（引自李振清，2007）。

USA Today (2006) 公佈的 741 所全美公私立大學的社會捐款基金總額，第一名就是哈佛大學 (221 億)。可見社會大眾及哈佛校友對哈佛的認同，從哈佛學生身上看到他們的驕傲與信心，不只對學校，對自己也是如此，哈佛大學可謂全球菁英份子的集中地，學校給予一流的教育及服務，在學術界，哈佛也具有重要的指標。我國國立政治大學，在師資的教學與研究、學生素質、行政支援系統也具有一定的水準，如何吸取哈佛的經驗，提升整個校園學風和教學品質，需要更進一步的規劃。為此本研究擬探討下列問題：

- 一、探討哈佛大學如何為提升課程教學和學習品質，提供教師充分的教學資源，而設立「Derek Bok Center」教學與學習中心，並於每學期期中、期末實施改善教師教學品質，線上或紙本的學生教學回饋調查或訪談，以落實教學評鑑之理想。
- 二、了解哈佛大學學生輔導實施情形，尤其是如何在每幢宿舍樓內設立一位住校教師和導師組織，宿舍輔導之具體做法。
- 三、透過比較研究，探討哈佛大學與本校，在教師教學評量與學生輔導之異同，進而提供政大參考之範例。

## 貳、哈佛大學簡介

### 一、哈佛的校園及圖書館

常常會在報章雜誌上看到哈佛 (Harvard University)，在世界大學排行榜中在第一位的位置，究竟是什麼原因讓哈佛在各方面的表現上有這樣的成績？先從校園的硬體設備來看 (朱國宏, 2002)，哈佛主要校區坐落在波士頓以西幾哩處的查理河沿岸，校園西面最引人矚目的是 12 根希臘科林西式圓柱的威德納紀念圖書館 (Widener Library)，這是哈佛大學的總圖書館，哈佛大學圖書館始建於 1638 年，是美國最老的圖書館，館藏約達 1500 萬冊，在全球圖書館藏書排名前五名中的第四 (Morgenstern & Nolan)，依序是英國圖書館，英國國會圖書館，法國國家圖書館，哈佛大學圖書館，紐約公立圖書館，它同時也是最大的大學圖書館，比其次的耶魯大學圖書館多了 300 萬冊，哈佛圖書館總共有一百多個分館，分佈廣闊，甚至在義大利的翡冷翠也有哈佛書庫。館藏書架相連可長約 60 英里，並有許多舉世罕見的收藏，如狄更斯 (C. Dickens)、愛默生 (Emerson)、羅斯福 (Roosevelt)、及甘乃迪 (Kennedy) 等的手稿。校園裡大大小小的圖書館，按照不同的收藏分放在不同的圖書館，讀者可以按照不同的需求到不同的圖書館找到所需的資料。除了圖書外，靠近哈佛校園牆邊有個佛格藝術博物館 (The Fogg Museum of Art)，珍藏著許多世界級的藝術品，東方的銅器、玉器、書法、英式的銀器、中世紀的義大利畫、法國印象派作品等等，共十萬多件，博物館常常聚辦和他館藝術品交換的展示和各種音樂會。另外，還有隸屬於哈佛大學高級研究機構下的比較動物學博物館、格雷植物標本室、皮巴蒂 (Peabody) 考古學與人種學博物館、阿諾德植物園等。在麻薩諸塞州 (Massachusetts) 有哈佛的一座天文台，華盛頓特區的頓巴敦 (Dumbarton) 設有橡樹園研究與藏書兩用圖書館，及一個研究拜占庭和中世紀人文學科的中心，劍橋也設有一個專門研究遠東問題的哈佛燕京研究所 (Harvard-Yenching Institute)，哈佛圖書館是全世界規模最大和最重要的圖書館之一。

## 二、哈佛的歷史

哈佛創建於 1636 年 10 月 28 日，至今有 371 年的歷史，是美國歷史上最悠久的大學，哈佛大學的歷史比美國的歷史還早 140 年，甚至有「先哈佛，而後美國」之稱 (哈佛大學官方網站 <http://www.harvard.edu/>)，這說明了哈佛在美國歷史上的地位。哈佛十七世紀剛開始只招收 40 位學生，多數以教會人員為主，以傳統的古典課程為授課內容。隨著時代的變化和多位校長的領導下，漸漸成為一個開放民主的學校，是美國第一所實施世俗教育的大學。在 1775~1776 期間 (Morgenstern & Nolan)，Kirkland 校長提出改革，減少古典課程，增加科學方面的主修，並且加強醫學院課程和成立法學院。1872 年 Charles W. Eliot 校長，綜合英國系統 (教學為主) 和德國 (研究型為主) 的大學特色，成為今日哈佛。Eliot 校長還引進了法學院的個案研究法來研究法律事務，在當時並不多見，在任期間創立了文理研究院。(見圖一 哈佛大學組織架構圖)

二十世紀初，哈佛取消了以希臘文為主的專業主修，額外加入了少許選修課，這對當時全美的大學課程來說是一個創舉，1909年Lowell校長強調，「一個修過教育的人，應該對每一樣事情都要知道一些，但對某一件事情要深入。」這是哈佛多元化課程的由來，Lowell校長加入導師制度、論文寫作、主修學群、大會考，這四樣重要教育結構，至今仍存在哈佛校園裡，教育學院、設計學院也在此時成立。1946年，哈佛第一次跟附近的Radcliffe學院課程合作，奠定了在二次世界大戰之後的跨校課程整合。1953年Pusce校長，成立一個榮譽課程（honor study）及精進課程（advance study）。隨後上任的Bok校長加入核心課程，佔所有課程的四分之一，在多位校長的領導下，哈佛塑造成今日的模樣，歷史悠久的哈佛大學成為美國高等教育、學術研究的主要陣地。在各個專業領域都有出類拔萃的專家學者(馬明霞, 2005)，其中有37名諾貝爾經濟、化學、物理、醫學獎得主獎(Nobel Prize)和32名普利策獎(Pulitzer Prizes)獲得者，培養出6名美國總統，當今的美國總統布希(Bush)即是該校的畢業生。在商界，全美前500家大企業中的決策層領導約有2/3出自哈佛大學，比爾·蓋茨（Bill Gates）、葛斯特納（Lou Gerstner）等人就是其中的傑出校友。

### 三、師資和教學措施

因為哈佛的師資、設備、校園的風氣、財源及就業所需的人脈等因素，讓哈佛由最初成立時的40位學生，到今天一萬九千多名學生，都顯示著進入哈佛是一些學生心之嚮往。哈佛學生對哈佛都有一份歸屬感，畢業以後倘若事業有成，都會在實質上回饋給母校。哈佛在2007年總資產達349億美元（Morgenstern & Nolan, 2006），加上各界對哈佛的信賴，在資金不缺乏的情況下，不管是在聘用師資或校園設施都可以達到相當的水準。

哈佛大學擁有的師資陣容，和一般大學比較不同的是，哈佛的教授和輔助人員是主要構成師資的元素，助理教授和副教授並不多。在二千多名教師中，正教授就有近八百多名，佔教師總數的三分之一，而這些教授是從世界各地招聘各學科表現獲得肯定的教授，實力十分雄厚，其中不乏諾貝爾(Nobel Prize)和普利策獎 (Pulitzer Prizes)獲得者。哈佛大學會廣招一流教授，實際上表現了其歷任校長的辦學指導思想。Eliot校長(1872)主政哈佛時就指出：「大學的真正進步必須依賴於教師。」Conant接任哈佛大學校長（1933）也說：「大學，是大師雲集之地。」他表示，如果學校終身教授是世界上最著名的，那麼這所大學必定是最優秀的大學。為此，哈佛實行了「非升即走」（up or out）的教師任職制度，在哈佛大學當教授是不容易的，哈佛各個學院在行政上是獨立自主的，哈佛校方只負責統合各學院，因此各學院對於自己聘任的師資有非常嚴格的標準，通常都要是有豐富的經歷或是傑出的研究人才有可能被聘任。

哈佛助理教授和副教授在師資佔的比例較少，因為他們有晉升的壓力，一個助教授如果在五六年內還晉升不了副教授，恐怕就得考慮另外的生涯規畫了，因為他將很難在哈佛大學繼續教學，在哈佛要得到晉升，除了認真教學，還要不斷爭取研究項目，發表研究成果，如果連續幾年沒有研究項目或研究成果，遑論晉升，連加薪資都會有問題，副教授同樣如此。有別於一般大學，哈佛大學並不給副教授終身職，要想得到終身職，非得升到正教授不可。除了少數例外，哈佛大學一般不給本校的副教授晉陞教授的機會，正教授是由世界各地所招聘的。所以，對於大多數人來說，在哈佛大學得到副教授職位後，就可以考慮另謀高就了，幸虧若曾於哈佛大學當任副教授，通常都能被別的大學聘為正教授。當然，在別的大學當上了正教授，只要成就突出，以後仍有可能被哈佛大學聘回去當正教授。如此嚴格的篩選機制，成就出了非常多的傑出教授，相對的哈佛大學教授薪資也十分優渥，據波士頓商業雜誌(2006)報導(引自朱國宏，2002)，「美國大學教授協會」調查結果顯示，哈佛大學和麻省理工學院正教授的平均年薪在大波士頓地區同行中排行居首，哈佛教授平均年薪 168,700 元，麻省理工 140,300 元，根據高等教育記事錄的數據，哈佛居全美第二，紐約的洛克菲勒大學 (Rockefeller University) 教授薪水全美最高。

#### 四、哈佛大學的課程

哈佛大學創校三百七十多年，一九七〇年代設立「核心」(core course)必修通識課程後，今年(2007)做了一個全新的課程改革，將一套新的「通識教育課程」(General Education Program)取代現行的「核心必修課程」(Core Program)，此舉被認為是哈佛大學 30 多年來最大的課程改革之一。現哈佛新通過的通識課程分成八個領域：『美學與詮釋性解析』、『文化與信仰』、『實證與數學推理』、『道德推理』、『生命系統之科學』、『物理宇宙學』、『世界社會』和『美國與世界』。哈佛新的通識課程改革案是經過三年的討論，於 2007 年 2 月 8 日提出，同年 5 月 15 日正式發佈(哈佛大學官方網站 <http://www.harvard.edu>)，學生將需修習八大領域的通識課程，領域涵蓋社會層面極廣，也較貼近現實生活，希望打破外界一向認為哈佛課程過於偏重學術的刻板印象。哈佛大學表示，新課程目標在於「提升學生公民參與的程度，有效因應社會變化，深切了解一言一行背後的道德意義」。文理學院院長皮爾比姆 (Pilbeam) 就表示，新課程對於學生眼中的世界及他們現實生活所需及所接觸的層面都是一大挑戰(引自王俊秀，2007)。其中一門新課程為「世界國家社會」，旨在幫助學生跳脫美國狹隘觀念的窠臼，進一步了解其他國家文化的價值、習俗及體制。「文化與信仰」領域則是涵蓋社會、政治、宗教、經濟及跨文化等面向，介紹不同的思想、藝術及信仰。其他領域仍以科學為主，包括實證辯思、倫理辯思、生命科學、物理宇宙科學、美學與詮釋性解析及批判性思考技巧。其中倫理辯思也相當切中當下的熱門研究領域，胚胎幹細胞研究可能成為未來

治療阿茲海默症等疾病的希望，但隨之而來的道德倫理議題也引起社會各界的激烈。

## 五、哈佛的大學部學生輔導

哈佛大學傳統的特色之一，是重視「大一新生的啟蒙與輔導」，當大一新生進入校園時，哈佛的校長對大一新生會安排一場精心演說，已經成為啟發世界一流菁英學生的重點工作與啟蒙座標。其中，Conant(1933)校長對大一的演「Address to Freshmen in Harvard College」，明確指出高等教育的目標，是要培養新鮮人進入大學後，從教授們身上學會「惜福造福、獨立判斷、客觀思考、創新理念、分辨政治家與政客，以及邁向國際」等基本能力，他對大一新生的關懷與期許，遠勝過對其他資優研究生與資深教授的期望(李振清，2007)。

哈佛大學部之所以有高達 95% 學生住宿率，其設計的出發點是希望減少學生社經地位而產生的差異，讓不同背景學生可以透過住宿而生活融合在一起，彼此互相學習。早在 1971 年即宣佈實施男女分層合宿，引進英國牛津大學的導師制度。每一宿舍都建成像喬治亞式 (Georgia) 的建築大門，大門都用了象徵宮廷式的入口 (egalitarian way)，宿舍由好幾間寢室與套房組成，通常有十五到二十五名左右的學生一起生活。早期出自 Lowell 校長 (1909) 就任時期的構想。自大一起，哈佛會為每 15 位學生安排一棟宿舍、一位導師 (master or co-master)、一位學監及非住校導師，住在同一宿舍裡的學生，皆由一位舍監 (通常是研究生) 負責輔導管理，以此幫助新生可以很快熟悉校園環境，等升到大二就換到與 13 個中、高年級的學長姐一起住宿，讓同學在生活或是課業上遇到困難時都有人可以諮詢。學生都須住宿在校園的宿舍內，一起讀書，一起生活，而且組成各種兄弟會、姐妹會，會員之間相互聯繫，聚在一起時會討論課業，也可能會舉辦各種不同的聚會，豐富整個學生生活，這些聚會的重點，或許是讓彼此更加熟悉對方，或者是一般訊息的交流，也可能是慶生或是慶祝節日等等，有時這一些聚會也會輔導學生如何面對專攻與主修，每位學生都有可能與各國同儕，如南亞、中國、歐洲、美加、日本等國學生同住，「多元族群」的抽象概念即在日常生活慢慢累積，無論是大夥第一次用餐，第一次招開宿舍大會，參加每週舉辦的新生大會，這些幾乎是所有學生認為最重要且最正面的活動，一年級新生所組成的團體，在這一年中和這些團體生活在一起，自然構成大學生活的一部份。對哈佛無形之中產生一份歸屬感。

每棟宿舍各有各的特色，像是每年的十月有划船比賽，是波士頓的一個盛會，哈佛的宿舍 Weld Boat House 和 Newell Boat House，分別屬於男子女子划船隊，他們都會參加這個盛會，划船比賽被認為是體育活動生涯中的重要項目，哈佛男子女子划船隊也常在比賽中獲得好成績，這對學生來說是一件擁有美好回憶的比賽。其他宿舍也有各自的特色，在此制度之下，哈佛校園形成了一股凝聚力，也難怪可以看到哈佛的學生畢業後，若社會上有成就時，便會以兄弟會、姐妹會或個別或集體以校友的名義捐獻母校，哈佛以他們為榮，他們亦以哈佛為榮。

哈佛的學生在大一時是不分系的（Morgenstern & Nolan, 2006），直到入學第二學期（大一下）才決定自己的主修科目，學校也會根據主科選擇來決定宿舍的分配，通常在每年的三月會舉辦說明會，選出主修之後，學生還可以選擇是否加入榮譽課程，這是屬於較深的課程，分成 magna（最多佔學分的 20%）或 summa（最多佔學分的 5%），如果通過榮譽課程，在畢業正書上面也會特別的紀錄。此外每位學生選課時會擁有一本選課手冊（Hand Book for Student），所有選課的問題都被列在裡面，不管是關於主修、選修、加退選，都可以在裡面找到很詳細的指引。每年三月份校方也會舉辦選課說明會，全校共設有 11 個主修領域，讓學生有機會可以接觸到不同的課程。除個人主修之外，每個人還要完成七個領域的學習，學生也可以利用海外非英語系國家選修課程，參加國際留學專案(International Program, IP)來抵免學分，藉此開拓學生國際視野。

在 1971 年文理學院，哈佛開放讓學生自己設計主修，結合像是健康、戲劇、電腦繪圖、程式設計，以跨領域的方式修課，這樣大的彈性是其他學校所沒有的。學校也提供像精進課程（advanced study）這樣的機會，讓優秀學生可以提前在大三畢業。哈佛和在鄰近的麻省理工學院（Massachusetts Institute of Technology, MIT）兩個學校互相合作，讓兩校學生不用額外繳學費就可以在生命科技（Harvard- Mit division of health）等方面合作選課（cross-register）。

## 六、哈佛的性別議題

哈佛創校之初只招收男學生，到了 1879 年才開放給部份女學生就讀，但女生只能進入到 Radcliffe 學院來修課（Morgenstern & Nolan, 2006），1943 年大學部所有的課程才提供女生選修，但發予的畢業證書仍是以 Radcliffe 學院的名義，一直到 1963 年才有第一位女性獲得哈佛大學文憑。男女宿舍在辦學之初也是分開的，直到 1971 年部份學生宿舍，才改成男女合住分層的方式。並在 1977 年時 Harvard College 和 Radcliffe 合作成立性別教育課程，1980 年所有宿舍都變成男女同住。1999 十月，原來的 Radcliffe 學院併入哈佛的學院，不再提供獨立的文憑，並成為是全世界重要的性別研究中心。

哈佛在美國可為學術重鎮，所以哈佛校長所發表的言論都會引起社會大眾的注意，2005 年發生了 Summers 校長，在學術會議上發表天生女性的智商較低，所以在數學和科學方面表現較差等爭論性言論。這一番談話讓 Summers 校長在校內外引起廣泛的輿論壓力，於是在 2006 下台，接著哈佛大學在 2007 年八月出現史上第一位正式女校長，由普林斯頓大學的校友、曾任 Radcliffe 學院的負責人 Drew G. Faust 上台。

## 參、「伯克教學與學習中心」的架構與功能

### 一、中心簡介

哈佛大學有一個重要的教學單位：「伯克教學與學習中心」（Derek Bok Center for Teaching and Learning, DBC）(<http://bokcenter.harvard.edu>) 成立於 1975

年隸屬於文理學院，DBC成立目的在於提高哈佛大學大學部的教學品質。教學中心提供各式教學資源來幫助校內教師、學生，及對教學有興趣的參訪者。並且常年舉辦的「新進教師輔導與協助」機制，以便讓新進教師在哈佛教學時，更能落實大學裡的教材教法，哈佛規劃此單位的理念與認知是：沒良好的教學成效，就不會有理想的學生學習表現，也不會有進一步的學術研究訓練、人格教育、品德培養、國際宏觀與視野。

由於大多獲得博士學位而應聘為大學助理教授的學者，沒有像中、小學教師一般的經歷教師養成教育，大多不懂得如何進行有效教學與學生輔導的基本方法。因此，很多新進教師在缺乏教學理念、引發學習動機、學生輔導、教室經營等經驗的情況下，而造成大學生的學習困難與障礙。為了改善此情形，哈佛大學透過設DBC，傳授新進教師基本的教學方法與理念、師生互動策略、多媒體科技運用外，並由具有卓越教學經驗的教師，擔任新進教師的教學顧問。為了直接協助全體教師，DBC將教學卓越、經驗豐富的教授之課程錄製下來，在網站上公佈供全體老師參考。此外，外校的菁英教師，也應邀成為DBC的「訪問學者」，分享教學經驗與方法。學生則可隨時上網參考、複習名師及任課老師的教學，這種創新的教學方式，讓哈佛更加提升其教學品質，美國各州立大學在1990年代以後，也普遍追隨哈佛DBC的腳步，開創教師發展以落實教學成效的機制(李振清，2006)。

DBC所舉辦的一年兩次，於開學前兩週進行的研討會，是專門為新手及資深的老師設計了各種廣泛的會議，這些會議以教師如何促進學生主動學習實際策略及教師自我成長為主軸，由哈佛教職員、經驗豐富的教學同仁和一些其它機構聘來的講員一同主持。而在學期間也會依教師不同的需求，也會提供相關的研討會，如果沒辦法參加的教師，DBC有許多研討會錄影帶可供閱覽。

## 二、伯克教學與學習中心的學生個人及團體的諮詢

DBC提供教學夥伴讓每位學生可以在學期當中甚至在寒暑假，如果遇到任何問題，可以以個別或團體的安排時間和DBC的諮詢人員約談。諮詢的內容是完全保密的，許多老師也會透過諮詢來尋求包括教學中所遇到的問題。

## 三、研究所寫作助理(Graduate Writing Fellows)

哈佛的大一新生，會被要求選修一個學期的寫作課，學習如何透過草擬和修正、分析內文的證據、使用各種不同的資源來完成寫作，並安排具說服力的想法。但是要精熟這些技巧並不容易，通常需要幫忙和指導。DBC的研究所寫作助理計畫(The Graduate Writing Fellows Program)針對學生的寫作，提供寫作助理來指導大一新生。研究所學生，可以參加研究所寫作助理計畫，參加者註冊一學期，以八到十人為一組，在學期開始前參加一系列的工作坊，並在學期間重聚數次。在工作坊中，他們學習如何有效且有效率地對寫作提出一些鼓勵或批判性的建議。



#### 四、大學部選課指引委員會（Committee on the Under Graduate Education Guide, CUE）

在大學部選課指引委員會可以看到很多關於全校課程的資料，如每一堂講義費用和教科書的費用是多少？或是教授規定的課程大綱與教材，都可以提供學生作為選課的參考。哈佛在 2005~2006 期間實施在網路進行教學評鑑，是一份印有一到五的五分量表，針對課程安排和學習難度、教學進度、作業難易度，在期末進行網路教學評鑑。實施以來，有些老師表示這評鑑不太公平，例如：以中東研究課程為例，在教學評鑑上平均每位老師得分都超過 4.5，這現象有點不太合理，而質疑有分數膨脹的情況。還有教授建議若是將五分改成七分量表，會更客觀的反應實際教學狀況。這份教學評鑑可以顯現哈佛教師們除了注重研究外，也對教學品質有相當高的要求，哈佛教授們必須按照規定，要求學生上網填教學問卷，問卷的目的主要為教學評鑑，也是哈佛用來反應教學品質一項重要的指標。

CUE 要求一堂課超過 5 個人就要接受教學評鑑，引起教授們反彈，他們表示學生那麼少會有樣本取樣不足的疑慮。另外，哈佛學生也反應他們沒有太多時間完成問卷，因為填教學評鑑問卷都是在期末考前一週，他們沒有太多心思在填問卷上面，這樣情況下的作答比較不準確，所以 CUE 也考慮將填問卷時間加長，且增加一些誘因來吸引學生填問卷，譬如：提供 i-pod、MP3 之類的抽獎活動。CUE 除了蒐集學生的填答之外，還想增加對於課程相關訊息的蒐集，讓課程建立一個評鑑標準。

另外，CUE 的教學評鑑會影響老師升等。通常當一位老師想要升等時，難免對教學品質會影響，哈佛校方為了改善這情況，加入了這項升等考核指標，讓老師在研究之餘也要注意教學品質。

#### 五、小結：

從上述的探討中，可以看出哈佛大學不但在研究上具有國際一流水準，並且也相當重視教學的部份，尤其是對於大學部教育品質的提升不遺餘力，不但透過學校的行政組織架構、宿舍的安排與輔導、社團與課外活動的強調、教師教學及評量的制度化、導生制度的落實、大學生寫作及讀書方法的輔助，全方位的協助全校師生在教學、學習與生活等各方面品質的全面提升。

儘管該校收費昂貴素有美國貴族學校之稱，然而，由於近年來歷任校長不斷在全校的課程改革中，加強學生的通識教育素養與擴充全球化視野，因此哈佛大學再度重申如何實現教育機會均等的理想，甚至改變過去招收社經地位較高族群的入學政策，逐漸開放給貧窮的菁英學生，展現了照顧弱勢的人文關懷。2007 年 12 月 12 日聯合報報導，哈佛大學 10 日宣佈廣大對中上收入家庭學子，使他們每年減少數千美金學費負擔，甚至年收入 10 萬美元以上的家庭都可以受惠。並宣佈取消學生貸款，改以助學金方式補助學生，校方每年將因此增加 2200 萬美金支出，使助學支出從 9800 萬美金增加至 1 億 2000 萬美金，這項新措施使學

生來源更多元化，藉此向全球招募菁英人才。校方也透過各種對外募款，研究專利、跨國合作等多角經營模式，確保學校的穩定發展。在各個學院擁有高度的學術自主權外，透過校院長之間的合作與協調來達成校務共識，可說是樹立哈佛大學獨樹一格的行政管理模式。也因為學校經費源源不斷，因此能在美國大學學費逐漸高漲的潮流中逆勢操作，為高等教育市場化的大潮下，樹立高等教育關懷人類終極發展的良好典範。

## 肆、審視政大發展

### 一、政大歷史

政大自1926年創校至今已歷經80餘年。首任校長是先總統蔣中正先生。在民國1949年政府遷台以後，曾有一段時間規定凡大陸各公立大學在台一律不復校之決議，後來教育部在1954年作出讓政治大學在台北復校之決議。復校之初先行恢復研究部，設有行政、公民教育及新聞等三研究所。1955年成立大學部，有教育、政治、新聞、外交、邊政五學系。再歷經四十多年後，本校擴展成為文、理、法、商、社會科學、外國語文、傳播、國際事務、教育等9個學院，下設33個學系（另含1個學位學程）及49個研究所（碩士班），其中32個研究所設有博士班、另有16個碩士在職專班（政大網站 [www.nccu.edu.tw](http://www.nccu.edu.tw)）。

二00四年，政大已經設有公共行政及企業管理教育、社會科學資料、電子計算機、國際教育交流、附設公務人員教育、教學發展、國際關係研究、選舉研究、第三部門研究、創新與創造力研究、中國大陸研究、台灣研究、科技與人文價值研究、心智大腦與學習研究、原住民族研究等中心。政大有附屬高級中學、附設實驗國民小學及幼稚園一所，擁有自幼稚園、小學、中學以迄大學、碩、博士班的一貫完整學制。在教學與研究方面，每年均聘請國內外學者專家，擔任各項課程教學與研究，目前有專任教師六百餘人，研究員四十餘人，兼任教師三百餘人。

政大校訓為「親愛精誠」並傳承人文社會科學的傳統，發揚追求宇宙真善美之大學精神，培養具備「人文關懷、專業創新、國際視野」之新世紀領導人；擁有豐實的文、理、社會科學基礎學門，同時保有法、商、傳播、公共事務、國際事務、外語、教育、數位科技等專業智能，進一步強化人文、科技與社會的對話能力，涵養公民智慧與素養。並以美國哈佛大學為標竿，契合時代脈動、引領教育創新、開拓知識社會，希望成為本國、亞洲、世界一流的人文學術殿堂，在教學、研究、服務、校園、國際化等各方面，展現出獨一無二的特色。

### 二、政大近況

近年來，為創造臺灣知識產業合作最大效能，和臺北市立聯合醫院、國立陽明大學、國立政治大學三方，於2006年12月23日簽定學術合作合約，建立通

識教育及生物科技管理學程合作模式，仿效美國哈佛大學與周邊教學醫院之 "Partners HealthCare system" 整合，結合人文科學、醫療服務及醫學研究的資源，藉以逐步達成建立臺灣哈佛群醫照顧系統的願景。也希望在學術上，能夠有舉足輕重的地位。(見圖二 政治大學組織架構圖)

2005 年政大在教育部教學卓越計畫下成立「教學發展中心」(Center for Teaching and Learning Development)，以發展優質教學及厚實教學資源為主要任務。底下分成四個單位：

(1)教師發展區 (2)學習促進區 (3)數位學習區 (4)規劃研究區

教學中心的成立，是想提升整個政大的教學品質和學習環境，裡面的資源提供全校師生當對課程或是課業上有問題時，可以尋求協助，未來三年政大將力圖促進人文科技跨領域整合並進一步加強國際交流。另一方面，政大也著重在地耕耘，將推動校園整體規劃與社區整合，形塑國際文化生活圈，朝向開放多元的大學城邁進。

自94學年度起，教學發展中心開始推動「優質師資培育計畫」，引進國外行之有年的教學助理(Teaching Assistant, TA)制度，協助教師教學、強化課程深度並提升教學品質。以95學年度第2學期為例，即有82位TA參與本計畫，共950位修課學生受惠。

教學發展中心專案助理古芯僑表示，該計畫所補助的課程涵蓋基礎理論課及議題討論課，申請TA的資格以博士生為主，碩士班二年級以上為輔。TA透過課後帶領修課同學，結合時事議題與上課內容進行小組討論，活用所學並強化教學深度。目前為博士班四年級學生的張瑞珍說，由於討論課並無指定教材，因此必須在與授課教師討論後，自行設計課程內容。在和學生互動的過程中，調整教材的難易，並讓每位同學透過討論課，活用所學且積極參與，是在校外兼課無法得到的經驗。教學發展中心更於每學期初皆會舉辦TA培訓課程，提供訓練予即將參與計畫的同學。由於部分學生為過去即有參與此計畫並經驗豐富的TA，未來將在學期中提供更深入的TA研習課程，以精進教學品質(黃玠婷，2007)。

### 三、頂尖大學計劃

二00五年起，在十二所頂尖大學計畫參與學校中，政大是唯一以「人文社會科學」見長的學府，政大師生同仁致力促進學校成為台灣、亞洲甚至國際一流人文社會科學重鎮，厚實基礎學門，發展專業領域，教學與研究並重，以培育具有國際競爭力之一流人才。政大頂尖大學計劃係以「博雅創新的政大學堂」為願景，企盼打造一所「健康與品味的大學城」，立志邁向「東方哈佛」。政大是國內具指標性的人文社會科學型大學，衡酌學校之角色與條件，作三項基本定位：

- (一)維續並加強人文社會科學型大學基調；
- (二)強調教學取向，為博雅教育教學型大學之典範；

(三)維續並提昇學術研究，為人文社會科學領域研究型大學之典範。

按此主軸與定位，並衡酌各方之意見，計畫主要針對以下三大部分來進行：

- (一)全方位提升教學及研究品質，並以延攬傑出人才為配套，以期培育國家社會公私部門與學術領域領導人才，以及具國際競爭力之傑出人才；
- (二)選擇素負聲名且本質優異之商管、傳播、兩岸/外交、外國語文等四個領域為重點發展領域；利用並發揮人文社會科學之特色與利基，以跨領域特色整合及人文社會科學國際園區兩大區塊，進行校內、校際及國際之整合與合作，使產生學術綜效，並成為人文社會科學領域之國際性之重要地標與學術平台。
- (三)為本校恆常、穩定發展及本計畫主軸及目標之實踐，本校在行政組織與運作、資源取得與運用、優質人才延攬與養成、國際化及校園文化與環境之營造等五個面向，分別提出配套、因應措施（政大網站www.nccu.edu.tw）。

此四大重點發展領域目前皆已邁向國際化，教學水平漸達國際認可。商學院去年底通過國際商管學院協會(AACSB)認證晉身歐美亞頂尖商學院行列，即是政大受到國際學術界肯定的指標其次，本校也積極推動學院學程制度，逐步開展「大一不分系」，像是傳播學院自96學年度率先實施的「傳播學士學位學程」，正是頂大計畫中的指標性措施。「傳播學士學位學程」首度招生，學生從大一入學到大四畢業皆不分系。21名新生第一年修習傳播學院的共同必修課，大二後則可在傳院三個學系：新聞系、廣告系、廣電系所開設的八個學程中擇一選修，並在傳播領域之外，選擇企管系、國貿系、財管系、英文系、日文系其中之一為其雙主修科系。一般傳院學生在跨系選修學程時，會受到成績及名額限制，但是學程學生不受此限，可任選修一至二個學程。此外，相較於其他學生申請雙主修時所受到的嚴格限制，學程學生擁有更多選擇的保障，可以朝自己有興趣的科目發展。傳播學士學程規定學生畢業需修滿128個學分，其中除了院必修科目之外，約有80學分可讓學生自由選課，大幅降低選課門檻，充分擴張學程生選課的彈性與自主權。學生可以傳播領域課程為知識基礎，再另行選擇商管或語文相關科系雙主修，未來將更能符合時代潮流，具備雙學位、雙專業領域的競爭優勢。(蘇瑋璇，2007)。

教育學院也將在97學年度開辦大一不分組，延緩分組可讓學生藉由修課更深入了解教育專業領域，以作出最適合自己的選擇。此政策最大的考量就是提供學生探索與了解的機會(林思吟，2007)。

另外「國際化」是政大最為廣知的特色，外籍學生人數居全台之冠。在此堪稱全台最友善的國際化校園中，現提供23種外語教學，英語授課課程占全校課程九分之一。為促使學生與國際接軌，政大提供多樣化出國進修管道，學生遍佈全球27國家，羅馬尼亞、愛爾蘭、冰島等過去鮮有台灣學生的國度亦有政大學生的足跡。

#### 四、新生輔導

政大在每一學期開始都會舉辦新生說明會和新生始業式，讓大一新生可以快速熟悉整個校園環境和選課規定，政大在網站上面規劃了「新生服務網」([http://aca.nccu.edu.tw/aca/news\\_stu/b\\_class.htm](http://aca.nccu.edu.tw/aca/news_stu/b_class.htm))，提供新生校園資訊，新生在系上都有自己的直屬學長姐，可以在遇到問題時詢問，幾個人也會組成一個家族，家族在不定期會舉辦聚會或是活動，來凝聚系上的感情，很多校友返校探視，對他們來說，這已成為校園非正式課程中的重要回憶。

為建構優質學生輔導，政大今年度起開辦新生定位營，並將學院導師制度擴大包含宿舍導師制度、健康照顧機制、學生職涯輔導等三項，期能照顧到每位在校學生。專為學生量身打造的「全人發展與自我管理系統」則將學生校園活動參與、課程修習、獎懲項目詳細條列，可記錄其人格發展的各項重要歷程。

### 伍、哈佛大學給政大的啟示

擁有三百多年歷史的哈佛大學，不論其教學、研究、服務、或經營模式都很難加以複製，如同比較教育學者 Michael Sadler 所說的任何教育的措施都很難加以複製，因為校外的因素比校內的因素更重要。有鑑於國情、社會、文化、歷史等方面的差異，謹就以下幾方面提供證大參考。

一、政大發展通識教育以來，就是想讓學生要有博大的胸襟，外國的通識課程並不全然適合台灣，在台灣實施的通識課目必須經過潤飾、適合台灣的環境。而且知識已經片段化，需要經過整理，通識教育常有讓學生認為是好拿的學分，而失去本來發展通識教育的原旨。政大通識課程應該是著重在廣度，也就是視野大、宏觀、平行的課程。

二、對於哈佛的學生來說，即使他們雖然從哈佛畢業了，但他們的心卻永遠離不開哈佛，例如：每年校友捐贈是全美之冠，這是因為他們對於哈佛的一份歸屬感，如果政大也可以在每一位學生心中建立像這樣的感情，在無形當中將會引響到整個校園的氣氛。

三、現在的時代，與他人共同學習，比孤軍奮戰更有成效，和來自不同地區的學生交流，是一種學習，也是最豐碩的體驗，哈佛宿舍導師制度及兄弟會、姐妹會確實做到這一點，政大若能參考哈佛的導師制度，為每位學生安排一位導師或高年級生，提供學業上或是情緒上得諮詢，那將有助於整體的學習。

四、政大也可以參照哈佛伯克教學與學習中心，發展一套完整的教學發展系統，讓優質課程教學內涵得以傳承，並成立像 CUE 的完整組織單位來建立教師評鑑系統，透過這樣的機制讓教學品質提升。

五、為提升教育品質，政大應像哈佛學習，積極增聘優秀教師、強化師資陣容，同時向全世界延攬教師。

六、個別指導的獨立式研究與課業輔導，往往能帶來豐富的學習與刺激的挑戰，哈佛伯克教學與學習中心提供學生個別的輔導(TA)，政大校園推行的教學助理，若能夠更普及化，那將會更提升學生的學習品質。

七、除了針對弱勢學生提供經費與學習上的協助外，並鼓勵一般同學在就學期間前往海外進行交換學生之學習經驗，在名額上盡量予以擴充，藉此拓展學生國際視野，以提升競爭力。

#### 參考書目

王九達，王麗雲，周志宏，林玉体，張雪梅，陳舜芬等(譯)(2003)。Gumport. P. J., Altbach. P. G., Berdahl. R. O. (著)。21世紀美國高等教育—社會、政治、經濟的挑戰。台北：高等教育。

王俊秀(2007)。哈佛通識課程改革—有效因應國際社會變化。台灣之音，引自2007年12月11日

<http://www.rti.org.tw/News/NewsContentHome.aspx?t=1&NewsID=71225>。

朱國宏(2002)。哈佛帝國。上海：人民。

李振清(2006)。建立有效的教學機制。財團法人高等教育評鑑，3，9-12。

李振清(2007)。哈佛大學新校長傅思特(Drew G. Faust)就職演說啟示。高教技職簡訊，11，14-15。

伯克教學與學習中心。伯克教學與學習中心。2007年12月4日

<http://bokcenter.harvard.edu>

林思吟(2007)。頂尖大學專題「大一不分組」教育學院延緩分組，引自2007年12月3日，[http://www.nccu.edu.tw/news/detail.php?news\\_id=236](http://www.nccu.edu.tw/news/detail.php?news_id=236)

林孝信(2007)。哈佛大學通事改革初探。通識在線，11，26-30。

范振光(2007)。只要夠優，哈佛學費好談。聯合報。

哈佛。哈佛的簡介。引自2007年12月6日，<http://www.harvard.edu>。

哈佛校長。羅倫斯·桑摩斯(Lawrence H. Summers)給新進老師的一封信。2007年12月11日。<http://pdca.arts.tnua.edu.tw/reference/Harvard%20ChineseTF.doc>

政大的簡介。引自2007年12月6日，<http://www.nccu.edu.tw>

陳舜芬(2006)。從Core回到Distribution?哈佛大學通識教育課程的最新改革方向。通識在線，6，51-55。

馬明霞(2005)。由哈佛大學看中南民族大學辦學績效。吉林廣播電視大學學報，

1, 3-15。

程星、周川 (譯)(2003)。Astin, Alexander (著)。院校研究與美國高等教育管理 [M]。湖南：湖南人民出版社。

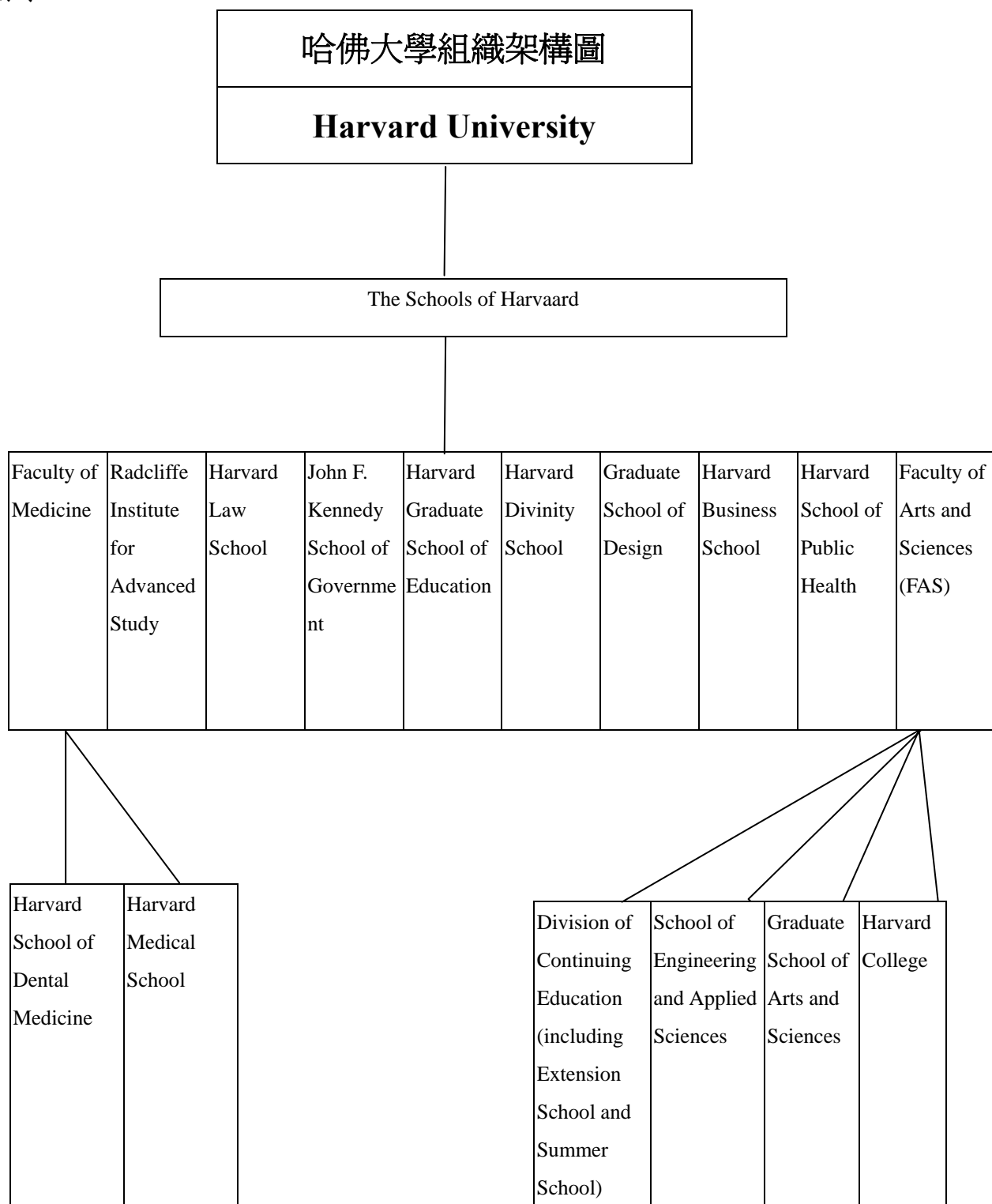
趙婉君(譯)(2002)。Richard J. Light (著)。哈佛經驗—如何讀大學。台北：立緒。

蘇瑋璇 (2007)。政大邁向頂尖，台灣開創未來。引自 2007 年 11 月 30 日，

<http://www4.nccu.edu.tw/ezkm11/ezcatfiles/cust/img/img/newsletter15all00.html>

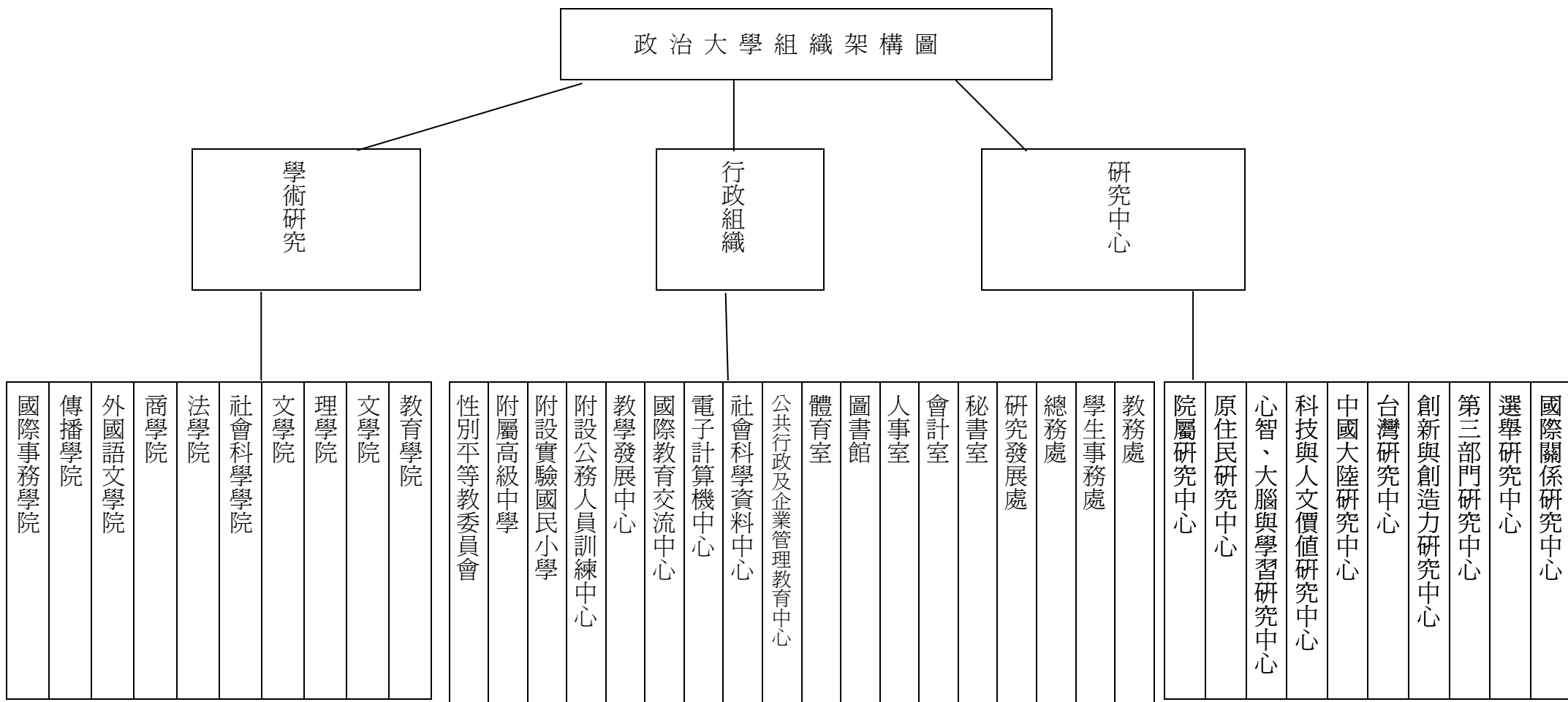
Morgenstern, M. & Nolan, R. (2006).The Unofficial Guide. MA:Harvard Student Agencies.

附錄：



圖一 哈佛大學組織架構圖





圖二 政治大學組織架構圖