



# 重視教學品質的哈佛大學

周祝瑛／國立政治大學教育學系教授

## 一、前言

「今日美國」(USA Today, 2006)曾公佈全美741所公私立大學的社會捐款基金總額，發現哈佛大學2004年就獲得221億美元，高居第一，可見美國社會大眾及哈佛校友對於該校的認同。該校不但歷史悠久，並且擁有龐大的校務基金。到了2005年，哈佛大學獲得的捐贈資金更高達349億美元(Morgenstern & Nolan, 2006)，超過英國全部大學所獲捐款的總和，也比世界上很多中小國家年生產總值都要高，可以稱得上“富可敵國”。哈佛捐贈資金之所以如此龐大，主要分別由一萬一千多個獨立的基金組成，而且很多基金都有專門的用途，並由一家“哈佛經營公司”負責監管和經營。哈佛堪稱全美最昂貴的大學之一，大學部每年所需費用約四萬六千美元，一般清寒子弟很難進去。但由於擁有巨額捐贈資金，哈佛大學近來宣佈，所有家庭年收入在6萬美元以下、獲得入學資格的學生將免交學費，讓該校將成為勞工和中產階級家庭優秀孩子的首選。另外哈佛近年來十分重視國際化的潮流，如2006-07年全校六千多名大學部學生中，就有1400名學生(近四分之一)前往九十九個國家進行學習、研究與實習。即使2008年，也有二十五個國外遊習團體透過暑期營隊到十九個國家去進修(引自<http://www.worldwide.harvard.edu/iws/>)。

換言之，哈佛校方除了重視學校在研究與社會各方面的聲望外，也重視學生的照顧，尤其提供豐富的資源給學生，如規定大一新生全部住校，以提供全方位的服務與輔導，至於其他年級也有高達百分之九十五以

上的住校率。誠如美國加州大學洛杉磯校區(UCLA)的Astin教授所提出的「學生投入理論」，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，也將提高個人對於校園生活的滿意度。」(Astin, 1984)。此研究正好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，除此，高比例的住宿率也同樣為哈佛帶來龐大經費，對提昇學校品質有一定的影響。

此外，哈佛大學設「波克教學中心」(Derek Bok Center for Teaching and Learning, DBC)，該單位成立於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，不論是學生或教師都可在此獲得課堂中所需的一些資訊。此外，哈佛也提供弱勢背景學生的獎助，如父母年收入低於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2007年8月就職演說中即引用美國開國元勳Thomas Jefferson的教育理念，作為哈佛未來的教育理念，認為在教育平等大前提下，哈佛從原先招收較高社經地位的族群，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)。

## 二、哈佛大學簡介

### (一) 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，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1哈佛大學組織架構圖）（Morgenstern & Nolan, 2006）。

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。

### （二）哈佛的校園及圖書館

在世界大學排行榜中經常會看到哈佛（Harvard University）的優異表現，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。

### （三）師資和教學措施

由於哈佛的師資、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。哈佛學生對於學校的歸屬感，畢業以後倘若事業有成，都會在實質上回饋給母校。如前所述，哈佛在2007年總資產達349億美元，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，在哈佛大學當教授相當具有挑戰性，尤其各個學院在行政上非常獨立自主，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，一個助理教授如果在五、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升教授的機會，正教授大多由世界各地所招聘。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，且通常都能被別的大學聘為正教授。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，1970年代設立「核心」（core course）必修通識課程後，到了2007年做了一個全新的課



程改革，以一套新的「通識教育課程」（General Education Program）取代現行的「核心必修課程」（Core Program）。這套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>），此舉被認為是哈佛大學30多年來最大的課程改革之一。目前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』。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，藉此打破外界一向認為哈佛課程過於偏重學術的刻板印象。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（David 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。其中倫理思辨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討論。

### （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）校長對大一新生的演講「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）。

此外，大一新生之所以有高達95%學生住宿率，其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年哈佛即引進英國牛津大學的導師制度，實施男女分層合宿。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。這是出自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，第一次召開宿舍大會，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。

大學生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。

另外哈佛大一學生是不分系的（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，在畢業證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。

早在1971年文理學院，哈佛即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），讓優秀學生可以提前在大三畢業。另外，哈佛和在鄰近的麻省理工學院（Massachusetts Institute of Technology, MIT）兩校互相合作，讓雙方學生不用額外繳學費就可以相互在生命科技（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年10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Laurence 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。



### 三、「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，並未如中、小學教師一般的教師養成教育經歷，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。為此1990年代以後美國各州立大學也普遍仿效哈佛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，DBC也會提供研討會錄影帶供無法參加的教師參考。

#### (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甚至寒暑假中，尋求諮詢，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，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) 針對大一新生的寫作，提供寫作助理指導。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，由一份五分量表，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曾要求一堂課超過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。

## 參考文獻

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

## 四、結語

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，甚至宣布對廣大中上收入家庭學子開放大門，甚至年收入10萬美元以上的家庭都可以受惠。此外，最近亦宣佈取消學生貸款，改以助學金方式補助學生，每年將增加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，目的在於吸引多元化的學生，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。



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>。

哈佛大學官方網站。200810/01取自 <http://www.harvard.edu>。

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。

Harvard worldwide，2008/10/1取自<http://www.worldwide.harvard.edu/iws/>。

Marklein, M. B. (2006,1). College coffers are in the pink, USA TODAY. 2008/10/1 引自[http://www.usatoday.com/news/education/2006-01-11-college-coffers\\_x.htm](http://www.usatoday.com/news/education/2006-01-11-college-coffers_x.htm)。

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



附錄

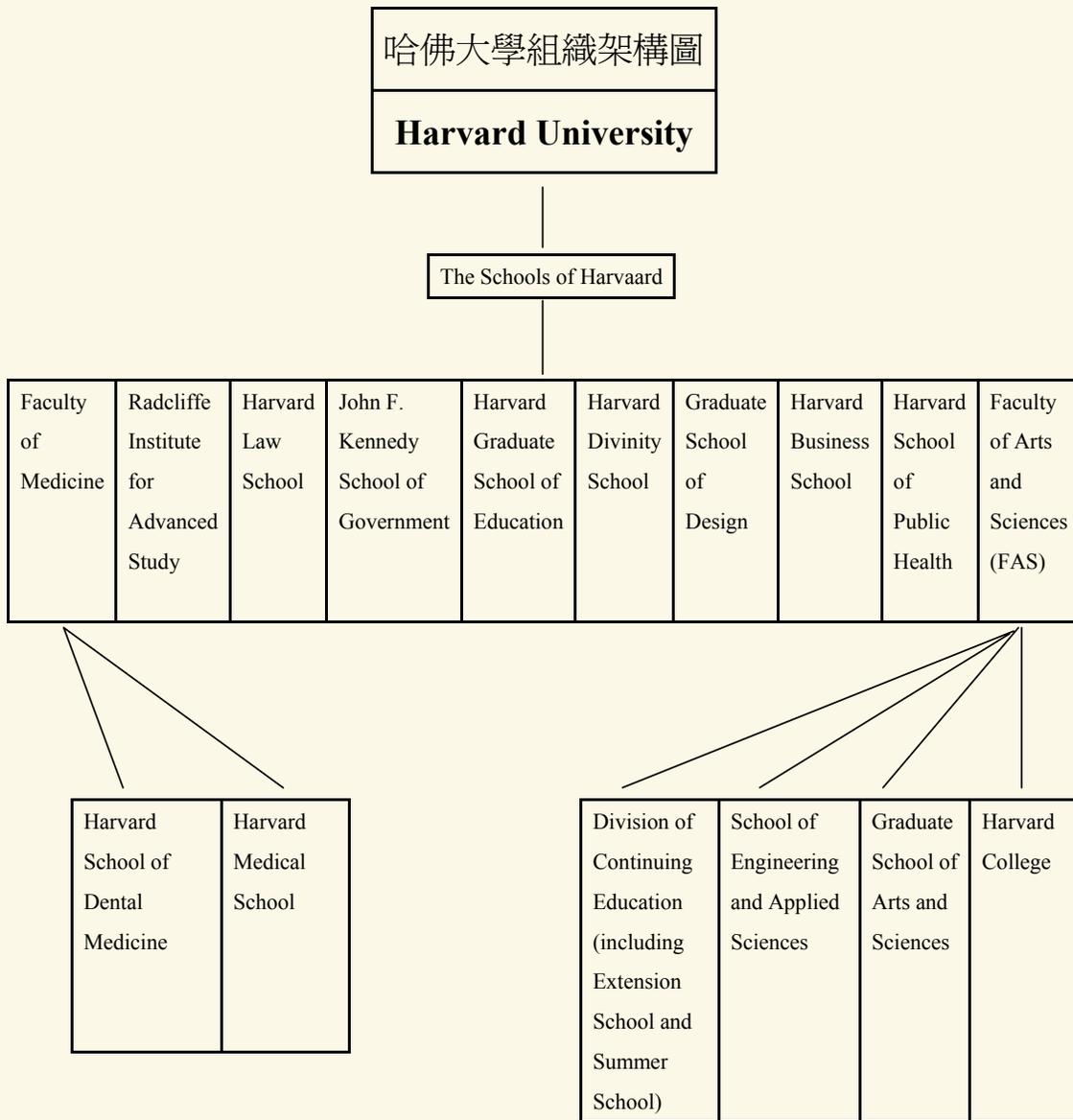


圖1 哈佛大學組織架構圖



校園巡禮

