

邁向公元二千年

洛杉磯市近年逐漸成為國際工商、資訊、藝術、金融、教育、科學等領域的重鎮。位於該市的洛杉磯加州大學，在這種發展趨勢中，尤其扮演主導角色。該校校長查爾斯·楊格與一群有遠見同僚，數年前即已著手一項「洛杉磯加大公元兩千年發展策略計畫」，並組成委員會集思廣益。目的在確定未來治校方向、擴大大學校改革層面，同時有效地逐步提升校譽。

該委員會成員包括校長、執行副校長，及自全校教授中精選出來的十三位教授代表。除每月定期集會之外，每年亦舉行一次聚會，針對特殊主題做密集討論。每次討論結果，均經反覆審核，確定方案可行之後，再交由策畫處徹底落實。今年的會議於箭湖（Lake Arrowhead）舉行，主要針對教授素質、學校組織、系際合作計畫、空間設備、研究所素質及人種多元化等六大問題，廣泛交換意見。

以下即是討論要點：

翻譯 黃炳勳
整理 蘇耀文

策畫會會前報告

報告人：

- 雪佛博士 (Dr. William D. Schaefer)：執行副校長
- 舒爾茲博士 (Dr. Raymod G. Schultze)：醫學中心主任
- 查爾斯博士 (Dr. Alan F. Charles)：公共事務副校長
- 楊格博士 (Dr. Charles E. Young)：校長

為了忠實完成作為『獨立思考與批判之堡』的使命……大學對內必須實現其『學問研究共同體』的目的。

高柳信一

雪佛博士：
一所大
學 (progr
(一)學生
準不再只考
此外，研究
與研究生比
(二)教授
的是教授專
業教授須在
(三)設
、實驗室
集及傳遞
。
(四)教
? 學士學
，我們的
業前應准
其
和學術
我
難也會
憂，今
利地位
在起跑
舒爾茲
這
串改變
因子：
公元二
畫。
難，
作一
查爾

佛博士：

一所大學的學術水準是依學生、教授、設備及教研計畫 (program) 之素質而定。

(一) 學生：要注重質、量與多元化。今後大學部入學標準不再只考慮成績，而視學生整體條件、學習過程而定。此外，研究生水準要與其他名校看齊，並深入研究大學生與研究生比例問題。

(二) 教授：在公元兩千年長程策畫中，最重要且最困難的是教授素質，在各專業變遷快速時，要考慮究竟那種專業教授須優先聘任。

(三) 設備：空間不敷使用問題會日趨嚴重。另外，教室、實驗室、辦公室的許多設備也待更新，尤要考慮資訊搜集及傳遞方法日新月異，一定要先想到資訊技術汰舊問題。

(四) 教研計畫：這個問題最切要的是大學教育目的何在？學士學位的進一步涵義是什麼？這些重要理念弄清楚後，我們的大學教學才能配合教育理想。比如說學士學位畢業前應修完多少門課，學程計畫如何等。

其次，現有大學行政組織（系、所、學院等）一定要和學術發展配合，不要成為教學、研究進步的絆腳石。

我的結論是未來高等教育策畫會面臨更多新挑戰，困難也會更多。我們像美國其他大學一樣，要先洞見這些隱憂，今天我們把這些問題談清楚，未來競賽中就居於最有利地位。洛杉磯加大不同於其他歷史悠久學府，我們現在在起跑線上，正準備向前衝刺！

舒爾茲博士：

這次全盤策畫是件相當不容易的事，也可能導致一連串改變。但策畫最重要的是優先考慮未來環境變化的外在因子，當然要花相當多時間，才能完成這些工作。事實上公元二千年離今日已不遠，現在一定要多為長程所需來策畫。洛杉磯市有嚴重的學生住宿問題，交通阻塞，停車困難，這些問題都與我們最終目標息息相關，校方行政工作一定要有配合的支援系統。

查爾斯博士：

本校一些自願團體 (volunteer organizations) 早已參與長程策畫，時常討論：與校內其他組織如何密切配合？何種做法可幫助校方募集發展資金？如何加強加大校友對加州工商繁榮的貢獻？

楊格博士：

今後學校發展應首重四方面：

(一) 學生：本校大學生如此聰穎，教學方式是否足以讓這些年輕人發揮無遺？文理學院和藝術學院研究生素質要如何改進，才可與其他一流學校齊名？如何讓研究生素質和教授水準相配合？

(二) 教授：我們急需爭聘學術界菁英人才。

(三) 治校方式：目前共同治校 (shared governance) 產生許多繁文縟節，降低辦事效率，今後治校方式要簡化、一條鞭化，才足以做更多決定。

(四) 未來展望：本校應及時把握公元兩千年洛杉磯將成為國際大都市的良好機會，全力擴展校務，尤應主動向外發展。如過去我們在健診所 (health clinics) 方面的努力很正確，獲得社區多方支持，往後應增進與市郊的帕沙迪那 (Pasadena) 區之間的關係。

討論主題之一：

大學聲譽

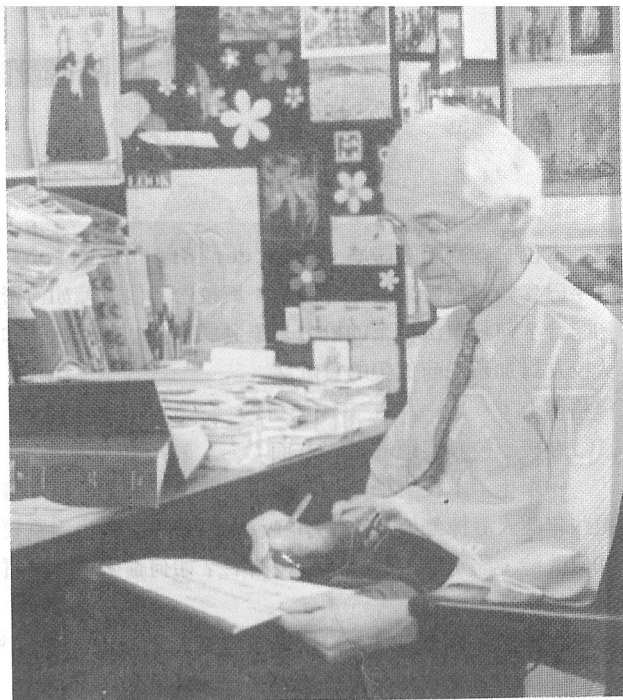
主持人：米勒博士 (Dr. C. Miller)

討論提綱：

- 一、大學聲譽主賴最佳教授、學生與教育行政人員，在此範疇下我們如何定義「聲譽」？
- 二、影響聲譽的要件為何？如何讓洛杉磯加大的聲譽在策畫努力中青雲直上？
- 三、校內與校外人士對聲譽的觀點有何不同？本校教授如何看重他們自己？又如何判斷教授素質？

討論內容摘要：

- 自家人看學校聲譽是一回事，校外人士的評價又是一回事。通常校外人士較自家人為公允。
- 學校聲譽和對當地社區經濟發展貢獻多大有關。



●洛杉磯加大聲譽和洛杉磯市緊密相連，好處是能與當地發展配合；壞處是讓我們滿足於在當地名氣很響亮，但易受社區環境壓力所左右。

●本校不像柏克萊加大或史丹福大學，經常有教授被政府徵召參與國家大事的策畫，這雖與某些專業有關，但應考慮未來如何增加我們對國事的參與。

●洛杉磯加大在國際上的名氣較國內大些，尤其是遠東方面，今後勢必得多多發展遠東關係。

●本校給人的第一個印象是運動、球隊相當出色，但是我們的聲譽不能只靠運動來建立。

●聲譽是瞎子摸象，很難揣摩到底有沒有達到理想的程度，我們是想達到「西部哈佛」的標準呢？還是想成為世界名校？

●東部名校正眼睜睜看我們往上爬，但在他們眼裡，我們還算不了什麼。

●我們可以改變別人觀點啊！讓他們重視我們的努力，同時也保持我們原有的「轉動自由」風格（free-wheeling style）。

●在藝術發展方面，本校有潛力成為未來大學之搖籃（the university of the future），但我們現在在藝術方面仍過度保守。

●一般人士是否認為美國私立大學較優秀，而斷定公

立大學不能像私立大學那樣出色？

摩里斯教授（Dr. H. Morris）結論：

一、一所大學給人的「印象」和「聲譽」是兩回事。前者可靠運動、樂隊等非學術活動給予；後者端賴學術上的成就來建立（尤其是可度量的成就）。學校聲譽是可經長期努力而提升的。

二、本校未來發展特色為公立加州大學多分校體制、都市大學（與一般名校不同）、西部大學（得飽受東部大學偏見之苦）及偏重遠東發展。

三、今後方向是要與名校並駕齊驅，還是要永保我們「不斷革新」之形象？或是二者兼顧？這個是策略性問題，得多加考慮。

討論主題之二：教授素質

主持人：麥肯納爾博士（Dr. F. Maccannell）

討論提綱：

一、在現今大批名教授即將退休、洛杉磯房價不斷上漲、各專業快速變化的情形下，如何繼續擁有傑出教授群？

二、教授素質應依其學術研究成果而定？還是依教學表現來論斷？或視校外公眾服務傑出表現而衡量？

三、我們如何確保全校每位教授都能積極提升其研究、教學及服務的水準？

討論內容摘要：

●Morris：我們的終極目標是有卓越水準的教授，但「卓越」是和什麼相對而言，必須定義清楚。爭聘、確保一流教授的因素包括：薪資、購房問題、學校道德觀及研究生水準。另外妨礙教授進步的因素，包括終身教授制度、強迫退休制度、公平審核尺度等。

●Wachs：一般談教授水準較不注重教學、服務表現，如果單就研究成果來看，只考慮研究量仍是不夠的，我們應就不同學術領域深入瞭解何謂「研究」。

●Calder：我們學校許多教授算是優秀教授，但還沒有達到非常傑出的一流水準。

墨西哥憲法第 7 條：著作及出版之自由，不問其標題如何概不得侵害任何法律或官署，均不得設置事前檢查制度……

● **Friedman**：教授水準的基本標準是什麼？只看他在同行中的水準（ranking）嗎？

● **Morris**：看同行水準雖不是理想標準，却容易看出具體結果。

● **Marsot**：若今後取消「勒令退休」，對於那些不再敬業的朽木（dead wood）教授，我們要怎麼辦？

● **Morris**：系主任如何趕走朽木教授？

● **Calder**：我只好多多禱告。

● **Friedman**：讓那些教授多教點書。

● **Berst**：這不是上策，因他們經常也是不受歡迎的老師。

● **Morris**：這些教授通常會設法阻礙教授評審過程。

● **McMaster**：學術水準和行政參與這兩件事在時間上是難兼顧的，總得擇一決定。

● **Friedman**：我們怎麼知道沒有人願提早退休？

● **Chapman**：那些熱衷研究的科學家是不會提早退休的，因為他們想擁有實驗室。

● **Wachs**：我還是認為研究、教學、專業服務三者應求平衡。

● **Friedman**：我們可不可能給不敬業的教授一些懲罰，如降級之類？

● **Wazzan**：這要考慮人性因素，尤其對自家人較有同情心。

討論主題之三：學術結構

科系的劃分對於一所大學是否能成為學生主修課程、教授教學及大學分科之間的相互影響、抑或整體回顧的重心，具有決定性的影響。然而，在 UCLA，由於學科之間活動的深度及廣度錯縱複雜，使得系別劃分日趨不明顯，而且可能影響學術努力的成果。例如：生物科學的重點現在已跨過工程、社會及物理學的範圍；藝術與人類學亦無明顯界限，不知對於傳統學術機構的重建是否有助於我們適應未來的25年？而重建的利弊得失又是如何？對於現

五四時代的大學刊物由學生自編自審，結果開放出燦爛與撲鼻的校園文化花朵，也在中國近百年來造就了出類拔萃的精英；現代的台灣大學生所出刊的校園雜誌，素質上沒有過去好，並不是台灣的大學生之 IQ 比前人低，而是受到壓抑與束縛的緣故——諾貝爾獎得主李遠哲教授就是一個活生生的例子。

林玉體（師大教育系教授）

存的計劃，特別是關於大學畢業生的部份，是否有能力應付未來人類對於社會、工業和教育（教師及研究員）資源的需要？而由於大學使命與計畫之間的關連性已逐漸式微或減少，對於長期且研究經費昂貴的計畫是否可考慮解體？



Academic Structure & Discussion

O' Conner：從兩點來看：

(1) 對於傳統上學術結構之間的深度及種類相互關係轉變得非常迅速，為了讓教授們跟得上時代，我們需要許多不同的設備，如 MBI 就提供了很好的儀器，不過基本上它的功能僅代表了一種工具而已。

(2) 學術結構衝擊了學術行政體系，沒有好的方法能讓行政體系支助願意合作的個體。

我們怎樣才能藉行政力量來把資源送到他們的人的手上？

關於知識方面，我們可以用理性態度來接納它，但它並不只作為研究用途，像心理學，它並不是學習的主要所在，而是一群人的集合，但也沒有一個能讓其他能力安心投入的結構，我願意請那類投資研究來調查 VC Research，因為事情變化極大，所以我們需要一個中心以及企業基金，當事情被指派給校長，勢力範圍就成了爭議的中心。

Mitchell — Kernan : 是否臨時結構不利於確保校外基金?

答: 或許不在認知科學上: 我們沒有一個形成校務責任的機構。

Chapman : 你如何使 ID p's 與其發生連繫?

O' Connor : 大學教授在發表問題方面的興趣高於對地位的關心, 我們需要空地: 把它賣給有錢人。

Schultze : 那意味著無論你到那裏都需要革新一番。

O : 為一個團體而重新分配空間意味著你有了土地方面的問題, 每一個單位都認為自己的計畫最重要, 但對整個校園來說, 它並不是最需要解決的問題。

Hantzog : 我們是不是需要類似 O I D 的東西, 如研究部門辦公室。

Barber : 空間之間的關係是很複雜的。

Sears : 我與史丹福大學不同的是, 我們的校舍過於老舊。

S : 我們的一個大缺點就是一棟蓋了二百萬的教室在五十年後已不堪使用, 我們是被限制在非常僵直的建築物裡。

Sear : 西校區如何?

S : 如果是重型機器或其他設備不需要的話, 每平方英尺 60 ~ 90 美元是很合理的, 難道我們真的要看起來很莊嚴宏偉的大廈才行嗎?

Alpers : 難道不能蓋一棟外表好看而裏面像畫廊一般有伸縮性空間的建築?

S : 一棟每平方英尺 80 美元而可用 15 年的建築恐怕比每平方英尺 500 美元的東西更具效益而更符合經濟原則。

O : 大學教育與高中生如何進入大學是另一個問題, 我想改變他們的申請方式, 不要使他們選擇的系館和指導教授離了 3000 英里這麼遠。

Calder : 這種事不會在我系上發生。

Friedman : 這可能有助於某些訓練。

A : 許多地方設有一年藝術學院的課程, 你可以自由的學習, 學生或學校也不必負任何責任。

F : 記著, 我們有沒有能力去成立三年的獎助學金還是問

Siegel : 誰負責贊助學生?

O : 像免疫學方面, L&S 學院的部份及醫學學校會同意, 並且細節也會研擬出來。

Sear : 關於機構的交換訓練, 在我們這個部門是生物學, 我覺得他們並沒有充分利用。

S : 在教師委任後升等是否構成隱憂? 像醫學系的生物化學課程方面的問題。

O : 革新上最弱的一環在於評議委員不懂研究的範圍。

A : 教學是競爭很激烈的一項工作, 如何把許多研究主題集於同一課程中? 當教授們橫跨系別去教了許多課程時, 他們的教學品質又如何認定?

S : 這是一個管理上的問題, 而發展成允許長期改變的組織結構, 此一現象的發生是隨著學校教學功能改變而來的, 並且此一模式的建立已有 50 到 100 年的歷史。

M : 我對文學和科學的重建表示置疑, 我想這是討論主題的關鍵所在, 而在獨立學院裏, 又要怎樣使重建的工作進行得更順利呢?

A : 學院允許它的存在, 但在系裏則否。

Calder : 要完成許多工作的話, 一些必要的經費與資源要集中運用。

Feshbach : 大概 5 % 就可以了。

Lutomirski : 這項提議十年前就遭到許多批評和阻力。

O : 行政副校長的地位在此方面具有絕對權力, 他是學術



長官
S : 這和
O : 我不
S : 我覺
但並
O : 如果
目並
是使
B. Clar
A : 一定
O : 有人
有時
Sear :
S : 我們
部份
Calder
M : 增
結
H : 關
A : 我
H : 我
概
Calde
O : 我
B : 這
S : 策
的
目
成
O : 學
我
不論
問我
我沒

長官並應有權重新分配資源的運用。

S：這和獨立學院的運作有何關連？

O：我不希望分配學校資源是最應處理的問題。

S：我覺得共識的建立是很重要的，領導才能也許必要，但並非一大堆指示和命令。

O：如果我想贊成認知科學方面，我會詳細寫下需要的項目並希望能自由且富彈性的運用，行政管理的目的只是使學術企業更順利進行而已。

B. Clark：不知文學院和科學院有沒有教師評鑑委員會？我想這是很用的。

A：一定要有一位行政副校長嗎？

O：有人有異議嗎？多數大學裏，副校長是學術長官，而

有時兼任公共衛生方面的主管。

Sear：評鑑所有的方案計畫是一件相當繁重的工作。

S：我們正在定義副校長的角色，我想風格是很重要的部份，角色的認同在其作法上有很大的影響。

Calder：既然副校長已要求策略計畫委員會參予研究，對他們來說，這會是一個很好的主題。

M：增多大學教授的代價為何？例如：它能不能使現存的結構更加開放和降低學科範圍的限制。

H：關於學科整合的提案已經被否決了。

A：我想學科整合的觀念在討論大學生時遭到很大阻力。

H：我們正草擬設立人文學院的提案，奧巴先生提出這個概念。

Calder：我對重新組合的提案表示懷疑，難道你要把獨立學院和許多部門拆得支離破碎。

O：我們為什麼有兩個生物化學系和微生物系。

B：這種情形常發生在職業學校和獨立學院。

S：策略計畫的過程是要發展出一套目標來證明我們要走的方向，並配合了小組的團結力量來改造並達成預定目標，當然去蕪存菁的工作需要一個精選特遣隊來完成。

O：學術任務的經營方式並不一定與學術動機相互一致，我們必須考慮到：

- 入學學生的考核。

- 行政副校長的學術領導地位的界定。
- 學校行政人員的角色。
- 學校資源的分配。
- 如何執行工作DP'S。

討論主題之四： 大學生的素質

幾乎沒有例外的，大學校長對於改善他們大學生的程度是非常重視的，很少的例子是關於學生人數過少，但主要重心仍在素質方面，大多數校長認為要解決這個問題就要從增設獎助學金與合理的宿舍租金著手。此外，優秀的教授能吸引傑出的學生，反之亦然。許多校長最近常抱怨許多課程計畫因為學生素質太差而宣告流產，然而學生素質標準如何判定？如何能使UCLA的研究計畫吸引更多優秀學生參與呢？

TASK—GROUP (J. S tevens) 先生主持的一次討論會：

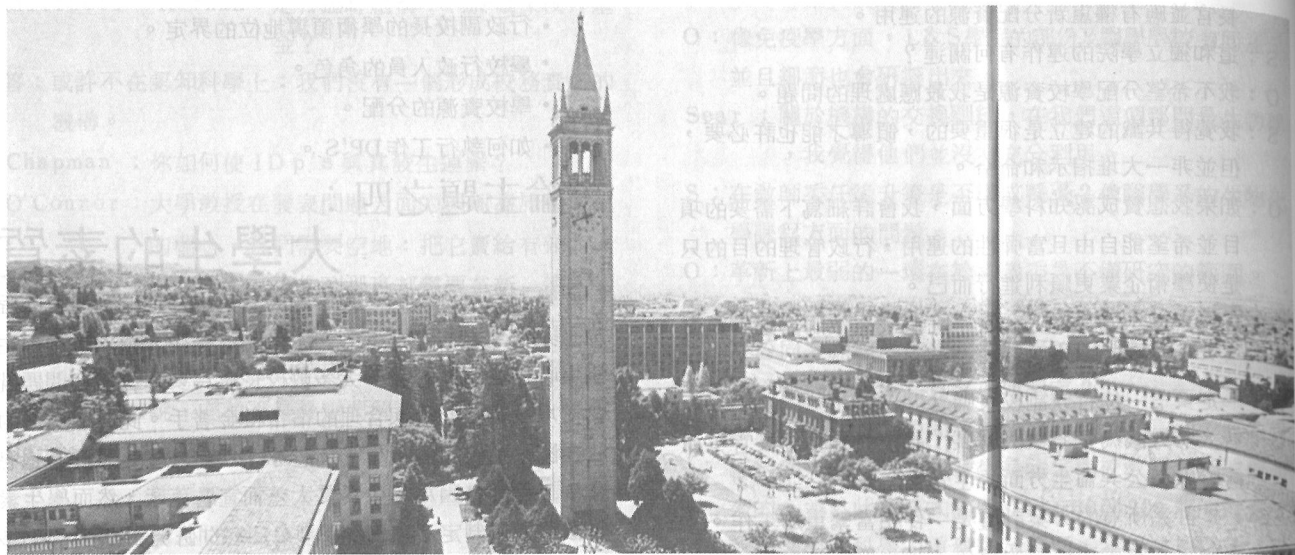
大學生的素質是一所一流大學關鍵所在，這次討論會的多問題如下：

- UCLA學生的素質是否能適應大學教授素質或課程深度？
- 現存的素質測量標準是否合適？並且如何測量？
- 增加新生的錄取是否有助於提昇學生素質？
- 系別的劃分會影響學生學習品質嗎？

討論結果與建議如下：

- UCLA的宗旨吸引了許多中學生申請入學。
- 支援學生的經濟情況是有必要的，但非關鍵所在。
- 申請入學的新生人數與錄取率皆較以往增加。
- 有兩點因素須加以考慮：
 1. 科系本身對於申請入學的考核範圍為何？是否因為教授可掌握學生素質而介入？
 2. 學生的選擇並非全以課程安排為依據，這種現象如何研討與改善？
- 對於學生素質的總評必須慎重執行。
- 學生程度與素質不能只靠成績單來評斷，這是長久

不論我們有沒有下一世，我們只要在生命結束的俄頃，自問我沒有虧欠這個世界什麼！
我沒有愧咎！



以來大家一致認同的。

- UCLA 從其他相類似的學校招募學生。
- 在 UCLA, 不同方向的訓練是不能相互比較的。
- 在選擇學生方面, 課程的魅力可能比學校宗旨來得重要。
- 金額高的獎學金具有很大的影響力。
- 住宿問題是考慮的重點。
- 如果是需一段長時間的計畫、精神上的鼓勵與支持是必要的。
- 學術計畫的結構必須是具有彈性的, 並應提供其他科系的計畫資料。
- 對學生的要求愈嚴格, 期望亦愈高, 這顯示需要較多的調查對象。
- 在其他方面, 教授素質與學生興趣必須列入考慮。
- 校方的態度有所不同; 其他學校重視學生的存在; 但我們 UCLA 卻只會考驗學生, 這是一個很大的差異。
- 吸引學生到 UCLA 的因素如下:
 1. 降低學費與提高校方對學生的支持。
 2. UCLA 被視為是社區大學。住宿、學校環境及

課外活動須被重視。

3. 課程計畫過於僵化而缺乏彈性、科系之間的交流與學科整合計畫需加強。
 4. 在工業方面的建教合作上多加利用本校與洛杉磯城市的關係。
 5. 利用期刊與座談會或加強教授們的認同來改善計畫本身地位的印象。
- 教授的認同與教授獎金有密切關係, 這應該是個良性循環的滾雪球方式。
 - 許多榮譽獎勵是必須的, 學生的助學貸款是財務支援的一部份, 然而, 過多的負債對於學生士氣已造成重大打擊。
 - 長期助學貸款, 比方說三年的貸款, 本校 UCLA 累積的經驗也支持這個構想。
 - 學生辦的刊物應給予鼓勵。
 - 降低科系的本位主義。
 - 增加共識態度, 如公開獎勵。
 - 有名義的獎品在教授與學生二者同樣可以援與, 學生轉系機會應該增加。

※ 結論: UCLA 的學生仍然是非常優秀的。