

出國報告（出國類別：開會、訪問）

97 年度教育部呂政務次長木琳等 3 人
參訪美國、多明尼加文教機構及參加
中美洲大學校長會議報告

服務機關：教育部、國立交通大學、國立中正大學

姓名職稱：呂政務次長木琳、吳校長重雨、吳校長志揚

（後 2 者僅多國行程）

派赴國家：美國（加州洛杉磯）、多明尼加共和國

出國期間：97 年 2 月 20 日至 3 月 1 日

報告日期：97 年 4 月 11 日

摘要

爲因應大學面臨之國際競爭力問題，近來教育部藉由五年五百億「發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫」，建立研究型大學之雛型，大致能將研究型大學與其他大學作出區隔，但其他大學應如何發展、自我定位，以利學校提昇效率及政府分配教育資源，已引起熱烈討論。其中被討論最多者，即是加州公立高等教育系統分類，爰有必要實地瞭解研究型與教學型大學之差異，此行拜會 2 加州州立大學分校，與二位校長當面討論及請益。

另，我與中美洲各國長期建有外交關係，惟學術上之交流，與北美各國及歐洲等相較，確仍不足；爲加強我與中美洲各國大學之交流及合作，爰擬借中美洲大學校長會議召開之機會，與會宣導教育部所提供各國各項教育資源，並協助國立交通大學及中正大學等校提出合作計畫，加強我與中美洲各國之學術交流。

目 次

壹、 參訪緣由與目的	4
貳、 參訪行程.....	5
參、 洛杉磯參訪紀要	8
肆、 參加中美洲大學校長會議紀要	19
伍、 心得與建議.....	22

壹、 參訪緣由與目的

國內大學數量截至 96 學年度已有 149 所大學，大學的目的從傳統菁英的培育轉變為普及的平民教育，但各所大學的教育理念，大多數都以能成為綜合性的研究型大學為辦學目標，在此理念下，各公立大學都獲得教育部的同等補助，在政府財源有限情況下，每位學生所能獲得教育資源逐年減少，而顯有大學有足夠的資源在國際學術界中有突出的表現。

為因應大學所面臨國際競爭力問題，近來教育部已有五年五百億「發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫」，建立了研究型大學的雛型，已能將研究型大學與其他大學大致作出區隔，但它的大學應如何發展、自我定位，以利學校提昇效率及政府分配教育資源，已引起熱烈討論。其中被討論最多者，即是加州公立高等教育系統分類，爰有必要實地加以瞭解研究型大學與教學型大學之差異，此行拜會加州州立大學洛杉磯分校（California State University, Los Angeles）及加州大學聖塔芭芭拉分校(University of California, Santa Barbara)，與二位校長當面討論及請益。

另，我與中美洲各國長期建有外交關係，惟學術上之交流，與北美各國及歐洲等相較，確仍不足；為加強我與中美洲各國大學之交流及合作，爰擬借中美洲大學校長會議召開之機會，與會宣導教育部所提供各國各項教育資源，並協助國立交通大學及中正大學等校提出合作計畫，加強我與中美洲各國之學術交流。

貳、 參訪行程

一、 加州洛杉磯

日期時間	行 程	備 註
2月20日(三)	抵達洛杉磯 Tom Bradley 國際機場	
18:00-20:00	南加學人歡迎晚宴	
日期時間	行 程	備 註
2月21日(四) 11:00-12:00	加州州立大學洛杉磯校區(California State University, Los Angeles)拜會校長 James M. Rosser 5151 State University Dr. Los Angeles, CA 90032	教學型大學參訪
12:00-13:30	資訊科技服務副校長 Dr. Peter Quan 午宴 Faculty Center, CSULA	
13:30-14:30	加州州立大學洛杉磯分校教育學院參訪 Dean Dr. Mary Falvey	
16:00-17:00	西來大學(University of the West) 拜會校長黃茂樹(Dr. Allen Huang)	
日期時間	行 程	備 註
2月22日(五) 9:00-11:30	赴加州大學聖塔芭芭拉校區(University of California, Santa Barbara) UC Santa Barbara, Santa Barbara CA 93106	研究型大學參訪
11:30-12:30	加州大學聖塔芭芭拉校區文學院院長 Dr. David Marshall 午宴 Faculty Center, UCSB	
12:30-14:20	加州大學聖塔芭芭拉校區台灣研究中心及東亞圖書館參訪 Chair Dr. Bill Powell, Department of East Asian Studies	
14:30-15:30	加州大學聖塔芭芭拉校區拜會楊祖佑校長 Chancellor Dr. Henry Yang, UCSB	
日期時間	行 程	備 註
2月23日(六) 10:30-11:30	參觀洛杉磯郡植物園	
12:00-14:30	參加洛杉磯辦事處南加公費留學生及同學會長新春餐會	媒體採訪

15:00:17:30	參訪「蓋帝博物館 (J. Paul Getty Museum)」保存中心、研究資源中心	
21:00-22:00	轉機赴多明尼加	會合訪團團員
日期時間	行程	備註
2月28日(四) 18:55	洛杉磯機場第四航站 AA267	
21:30	啓程返洛杉磯 Tom Bradley 國際機場 BR15 22:40	
3月1日(六) 05:25	BR15 抵台北桃園國際機場	

二、 多明尼加共和國

日期	時間	節目名稱	參加及陪同人員	地點	備註
2/24	16:30	呂次長一行 4 人抵多	陳大使顯祥、陳參事弘基、廖參事志賢、李秘書明俊	多京美洲國際機場	美國航空 AA 783
	19:30	陳大使晚宴	大使館全體館員	麗晶餐廳	
2/25	09:00-10:00	開幕典禮暨拉丁美洲大學校長聯合會(EDUAL)主席交接	呂次長木琳、吳校長重雨、吳校長志揚、淡江大學西語系宮主任國威、李秘書明俊、翻譯人員	多京聖多明哥旅館	
	10:00-13:00	與會之大學校長及學生代表(約 30 人)與呂次長、2 位校長座談	呂次長木琳、吳校長重雨、吳校長志揚、宮主任國威、李秘書明俊、翻譯人員	多京聖多明哥旅館	
	13:00-15:00	午餐	呂次長木琳、吳校長重雨、吳校長志揚、宮主任國威、李秘書明俊、翻譯人員	多京聖多明哥旅館	
	15:30-16:00	拜會多京自治大學校長 Lic. Roberto Reyna	呂次長木琳、吳校長重雨、吳校長志揚、宮主任國威、李秘書明俊、翻譯人員	多京自治大學	
	16:30-	拜會多國高等教育暨科技	呂次長木琳、吳校長重	多國高等	

	17:30	部（接見首長未定）	雨、吳校長志揚、宮主任國威、翻譯人員、陳參事弘基、廖參事志賢、李秘書明俊	教育暨科技部	
2/26	09:00-12:00	參訪多京科技園區及美洲科技學院	呂次長木琳、吳校長重雨、吳校長志揚、宮主任國威、李秘書明俊、翻譯人員	多京科技園區及美洲技術學院	
	12:30-14:00	午餐	呂次長木琳、吳校長重雨、吳校長志揚、宮主任國威、李秘書明俊、翻譯人員	多京聖多明哥旅館	
	14:00-16:00	CSUCA 合作協定之審議（與中華民國教育部合作方案）	呂次長木琳、吳校長重雨、吳校長志揚、宮主任國威、李秘書明俊、翻譯人員	多京自治大學	
2/27	08:05	交通大學吳重雨校長離多	李秘書明俊(05:30 旅館出發)	多京美洲國際機場	美國航空 AA1549
	09:00-12:00	拉丁美洲大學校長委員會與 CSUCA 大學校長討論會	呂次長木琳、吳校長重雨、吳校長志揚、宮主任國威、李秘書明俊、翻譯人員	多京自治大學	
	14:00-17:00	聖多明哥市古城區參訪	呂次長木琳、吳校長重雨、吳校長志揚、宮主任國威、翻譯人員、陳參事弘基、李秘書明俊	聖多明哥市區	多國獨立紀念日，各機關均放假一日，不另排拜會行程
2/28	08:55	中正大學吳志揚校長轉赴薩爾瓦多	李秘書明俊(06:30 旅館出發)	多京美洲國際機場	哥斯大黎加航空 LR694
	11:15	呂次長離多	蔡大使孟宏、陳參事弘基、廖參事志賢	多京美洲國際機場	美國航空 AA 680

參、 洛杉磯參訪紀要

2月20日下午呂政務次長抵達洛杉磯，稍事休息後，當晚與洛杉磯地區學界台裔學者餐敘，出席者包括哈崗學區教委徐乃星先生、阿罕布拉學區師資部主任杜英慈女士、喜瑞都市成人學校副校長王保玲女士、全美中文教師協會會長李艷惠教授、加州州立大學企管系系主任方興教授、帕沙迪納市立學院華語教學部主任魏瑞琴教授及南加州中文學校聯合會會長楊賢怡先生、美西華人學會會長王竹青博士。餐會中就美國中小學學區經費來源、學區教委遴選方式、學區行政管理，以及中小學教師證書考試方式及證書更新、教學型大學與研究型大學差別，以及美國現今經濟情勢對教育之影響等等與各出席人員廣泛交換意見；呂政務次長並表達希望在美學術界發展的各位出席人員，多向美國學界介紹台灣，並將好的教育政策、策略等等介紹給台灣。

2月21日上午拜會加州州立大學洛杉磯分校校長(CSU, LA) James M. Rosser 博士，R 校長擔任該校校長將近 30 年，並曾多次應我國大學之邀訪台，對台灣相當熟悉。



一般認為，公立大學分類最成功的例子是加州高等教育分類。此分類法係由時任 UC 系統總校長的 Clark Kerr 於 1960 年主導制定加州高等教育宏觀計畫(Master Plan for Higher Education)，把高等教育區分為三個並行系統——加州大學(University of California，簡稱 UC)、加州州立大學(California State University，簡稱 CSU)及社區學院(California Community College，簡稱 CCC)等三系統，奠定往後加州高等教育的發展軌跡。

呂政務次長首先請教 R 校長對於 Master Plan 執行 40 年後的想法。R 校長表示對 Master Plan 的執行表示肯定及信心，並說明加州高等教育的核心目標，就是要為加州每一個有能力上大學的學生開放大學之門，提供 available and affordable 的高等教育機會。

依照 Master Plan 的規劃，全加州公立高中成績前 12.5% 的畢業生(公立高中每班成績表現前 4% 的學生)，可以上 UC 系統，主要培養未來從事研究或擔任醫生、律師、教授等專業人士為主；而其次前 1/3 的學生可以上 CSU 系統，以培養普通社會上從事各行各業如教師、商業或企業人士為主，而不想上大學的畢業生，則可以選擇到社區學院(CCC)就讀，主要注重職業訓練，畢業後取得副學士學位，但如有意深造，仍可選擇申請 CSU 或 UC 系統就讀。各類大學因為任務不同，所需經費也有相當差別。

R 校長說明 UC 系統與 CSU 系統差別主要在於 UC 以研究為重點，學生中約有 2/3 為研究生，CSU 則以教學為重點，學生人數中 3/4 為大學部學生，1/4 為研究生，CSU 依規定如要授予哲學博士(Ph.D.) 學位，必須與 UC 系統學校合作，但仍可獨立設立應用博士學位課程(Applied Doctoral Programs)，譬如該校設有教育博士(Ed.D)、護理博士(ND)或者聽力博士(Au.D)課程；CSU 大學部教學主要仰賴博士生及講師，研究所教學則須有博士學位者。

呂政務次長接著針對教師評鑑流程與作法，請教 R 校長。R 校長說明教授評鑑的概念來自於：如果學生的學習可以被評鑑，那教授的教學也應該可以被評鑑 (If you can grade students, you can grade professors.)。該校教授評鑑制度稱為 Retention, Tenure, Promotion (簡稱 RTP)，未升至終身職(Tenure)前，每年都要評鑑一次。評鑑主要核心內容在於（以下舉教育學院所訂辦法為例）：

1. 教育表現 (Educational Performance)：包括教學成果 (Teaching Performance)、相關教育活動 (Related Educational Activities，如參加學術會議、研討會等等)。
2. 專業成就 (Professional Achievements)：包括設計或執行學校與社區為主的教育計畫 (例如創新課程 (innovative curriculum)、創新教學科技，或指導學生等等)，此外還包含出版品 (Publications)、學術

- 或專業發表 (Presentations to Scholarly and Professional Audiences)、獲得獎助 (Grants) 等等。
3. 其它支援校務、院所或部門的貢獻(Evidence in Support of Other Contributions to the University, College and Division)：如擔任教授會成員(member of the Academic Senate)、負責行政職務或參與校外合作計畫、社區服務等等。

以上評量結果各以滿意或改進 (Satisfactory or Needs Improvement)、良好(Excellent)、傑出(Outstanding) 3 等第表達。

而在流程上分爲以下程序：

1. 系所委員會評鑑：人選由正教授組成，由系所內同仁選出，以參閱受評鑑教授文件檔案(portfolio)、學生評鑑資料及實地課堂觀察等方式，作出全面評鑑報告。
2. 系所主任評鑑：系所主任參閱委員會評鑑後，作出獨立評鑑報告。
3. 院委員會評鑑：由院內同仁選出人選，參閱 1 及 2 流程所作之報告後，作出評鑑報告。
4. 院長評鑑：院長參閱 1、2 及 3 流程報告後，作出獨立評鑑報告。
5. 教務長評鑑：參閱 1-4 報告後，作出評鑑報告，並提出建議後上陳校長。
6. 校長裁決：決定是 Retention、Tenure 或 Promotion。

R 校長強調，評鑑是由校長作出最後決定，教授倘有不服，仍可循管道提出申訴或仲裁；而如果評鑑結果是無法取得終身職，則會有 1 年時間，稱之爲 terminal year，以利其改換學校另覓工作。另外，終身職的教授也可每 5 年接受評鑑，評鑑通過後可以得到額外的加薪 (Merit Increase)。

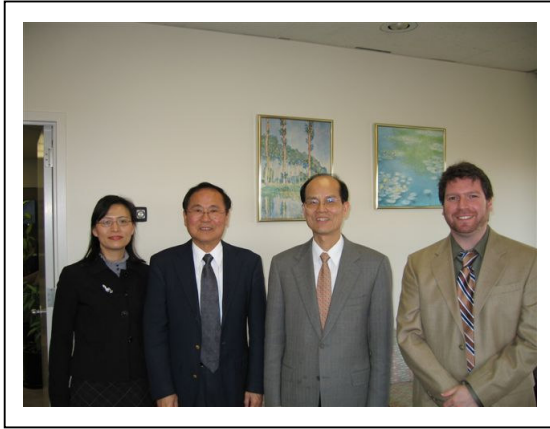
在拜會該校教育學院院長 Mary Falvey 時，F 院長強調，該校教授評鑑制度從 60 年代開始至今，經過長久的改進，目前在教育學院，已作到每位教授都能了解評鑑的真實意義是在於協助他們改善教學，而不是批評或評論他們的教學方法，而且因爲是教育學院，所以特別注重資深教授輔導(mentor)制度，以在評鑑的過程中，協助受評

鑑教授改進教學。F 院長進一步說明，在他們的經驗中，確實有些教授因未能通過評鑑，最後發覺自己並不適合教職，因而轉換職場，因此這也是一個協助教師本身了解自己的過程。

離開 CSU, LA 後，繼續拜會西來大學校長黃茂樹。黃校長長期在美學術界發展，曾擔任美國科羅拉多大學首席副校長，並為本部五年五百億計畫海外評審委員，對台美雙方學術界知之甚詳。黃校長介紹該校校務未來發展規劃，並提出大學並不須大，但一定要具有自己的發展特色，才能占有一席之地之看法。該校近來積極收藏敦煌文獻，已成全美第二大資料中心，現在美國西岸研究敦煌的學生，都必須到該校去查閱資料。另外，黃校長也建議，未來給私立學校的補助款應改為核撥給學生，才能鼓勵私立學校投資校務發展，然後借著學生的選擇，自然產生淘汰機制。

2 月 22 日拜會加州大學聖塔芭芭拉校區(UCSB)，呂政務次長先在該校東亞系主任 Bill Powell 等人陪同下參觀該校東亞圖書館及台灣研究中心，後並短暫與該校曾到台灣學習中文學生晤面，了解他們在台學習情形，學生們比較兩地學習環境後，一致認為台灣學習環境較為優越，也很高興教育部提供獎學金讓他們有機會到台灣學習，呂政務次長則鼓勵他們繼續他們的文學研究，如有機會並多向其他學生介紹台灣。

下午與楊祖佑校長晤面，呂政務次長請教有關加州公立研究型大學與教學型大學定位的差別。楊校長說明，UC 與 CSU 的學生素質有別(UC 為前 12.5%、CSU 為 33%)，而且教授素質當然也有差別，CSU 的教師不一定要有博士學位；雖然課程設計大同小異，但是授課對象不同，教授不同，所以深淺有別，不過學生是否能從大學順利畢業，最主要還是在於學生自己本身的動機。該校曾作過 6 年的追蹤研究，結果發現，從鄰近的聖塔芭芭拉社區學院讀完 2 年轉進該校的學生，表現要比從大一就在該校就讀的學生好，這就證明，高中成績好壞並不是主要的決定因素，學生自己的動機強弱與否，才是主要關鍵。



加州公立大學的制度設計，保留了足夠的彈性讓有能力及意願的社區學院學生，相當容易的轉進其他兩個系統，明確的分類再加上學生流動的彈性，是保證 Master Plan 順暢執行的原因，也因為這種規劃，使得加州高等教育經費運用及執行上有較高的效率，產出的結果培養出不同層次的人才，得以充分為社會各行業所用。

對於呂政務次長提出教學型大學應該如何發展的問題，楊校長認為美國私立學校有許多非常優秀的文學院學校 (Liberal Arts Institutions)，例如 Amherst College、Dartmouth College 等等，應該是一個可以參考的模式，我們師範院校，可能可以發展成為以教學型為主的學校，當然還是要再根據我國的文化加以斟酌調整。

2 月 23 日中午，呂政務次長參加南加公費留學生及同學會長新春餐會。呂政務次長致辭時勉留學生及公費生們好好把握海外留學經驗，國家競爭其實就是人才的競爭，高等教育國際化已是不可抵擋的趨勢，為鼓勵出國留學，教育部近年來開放更多獎學金名額，還提供無息或低利息的留學貸款，過去較多理工科名額，近年來陸續增加人文專業領域，希望培養更多元的專業人才。呂政務次長也提到，希望大家畢業後，如有在美國發展機會，應該多留在美國幾年，現在政府的政策已轉向鼓勵獎學金學生畢業後不必馬上回國，多深入、紮實的了解美國新進的研究及知識，將來回國後可以有更大的貢獻。



下午呂政務次長參觀南加州最負盛名的蓋蒂中心，了解該中心對藝術保存、藝術圖書資料蒐集及研究、兒童藝術教育，並協助各國發展博物館管理等等的投注。

晚間呂政務次長在洛杉磯國際機場與交通大學校長吳重雨、中正大學校長吳自揚會合後，搭機轉赴多明尼加。

加州州立大學洛杉磯分校簡介



加州的公立大學系統，是全美最具規模者。加州州立大學系統(California State University，以下簡稱州大系統)為加州高等教育 3 大系統之一，相對於另一公立大學系統的加州大學(UC System)著重的研究功能，州大系統屬性是教學型大學；兩者相較，州大系統學費較低，入學門檻相對寬鬆。該校共有 23 所分校，45 萬名學生及 4 萬 6,000 名教職員，為全美最大、最多元的大學教育系統(不計社區學院)。加州 60%的教師人力及 40%的工程人才，及加州每年 1/2 的大學畢業生及 1/3 的碩士畢業生，出自州大系統。

洛杉磯校區(California State University, Los Angeles)建校於 1947 年，校地 173 英畝(約台大 2 倍大)，目前有學生 1 萬 9 千人，為一州立綜合大學，學生中有 40%為拉丁裔，26%為亞裔。該校位於加州第一大城洛杉磯(人口 360 萬)，是加州最大的商業及文化中心；是州立大學 23 個校區中唯一位於 L.A.市區者。

校長 James M. Rosser 自 1979 年擔任校長至今將屆 30 年，其個人專業領域為健康教育管理及微生物(Southern Illinois University at Carbondale, Ph.D. 1969)，校長之下有 5 位副校長，分別主管：

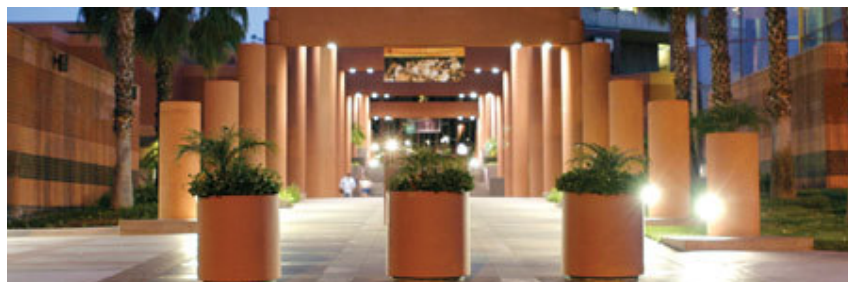
Institutional Advancement (組織發展)	Information Technology Services (資訊科技服務)	Administration and Finance (綜合管理及財務)	Student Affairs (學生事務)	Academic Affairs (學術事務)
包括校友會、校務發展及公關事務	包括資訊系統軟體及硬體設置、更新、維護、安全防護等等，並支援其它部門所需技術及設備，副校長為 Peter Quan	司職學校財務及綜合事項管理(人事、總務)	包括招生、學生服務(貸款)等等	下設 6 個學院，並管理圖書館及推廣教育，副校長 Desdemona Cardoza 為學務長

該校 6 個專門院校分為：人文藝術學院 (College of Arts & Letters)；教育學院 (College of Education)；商學院 (College of Business and Economics)；工程科技

與電腦科學學院（College of Engineering, Computer Science, and Technology）；健康與人類學院（College of Health and Human Service）；自然與社會科學學院（College of Natural and Social Science）；共提供 100 多種大學主修與 70 餘種研究所課程。

洛杉磯校區相當注重紮實的基礎教育與獨立思考能力的養成，因此大學部課程口碑優良，擁有陣容堅強的師資群與豐富的學習資源，師生間的互動相當活躍，各種科系的學生均有機會參與研究計畫，例如工學院的學生能與 NASA 計畫中的工程人員一起設計製作太空望遠鏡模型；太陽能車的設計亦頗具實力；舞蹈系的學生能參加劇團在紐約登台演出等；該校教育學院師資培訓的教育學程亦頗富盛名。

1994 年，耗資 2,300 萬美元興建的世界級的綜合藝術中心拉克曼藝術中心在該校開幕，該中心包括有可容納 1,142 座位的表演廳，及一個藝廊，是加州州立大學唯一的一所藝術中心，經常舉行各項演出與展覽活動；該中心前有我文建會捐贈 40 萬美金興建之中華民國街（Street of the Republic of China, 下圖），該校中並有一座台北市教育局早期捐贈之孔子銅像。



加州大學聖塔芭芭拉分校



加州大學聖塔芭芭拉分校 University of California, Santa Barbara(UCSB)是加州大學系統的分校之一，位於洛杉磯以北 120 英哩、聖塔芭芭拉市 Santa Barbara 以北 10 英哩處的一個半島上，所處的聖塔芭芭拉市 Santa Barbara，曾是西班牙在加州殖民時期的重要據點，是一個充滿多元文化及文藝氣息的市鎮。尤其是特殊的西班牙式紅瓦白屋及地中海型氣候，兩面環海，緊臨太平洋，美麗迷人的海灘、風景十分的優美。

加州大學聖塔芭芭拉分校校長為來自台灣的華人--楊祖佑博士，楊祖佑先生為台中一中、台大畢業生，為中央研究院院士及美國工程院院士。加州大學聖塔芭芭拉分校在楊校長領導下 10 年來，為 US News and World Report 排名提升力最快的學府之一，2007 年一般排名第 46 名，最佳公立大學排名第 12 名，在過去 8 年，學校中有 5 位教授榮獲諾貝爾獎物理學、化學獎的殊榮，工學院、藝術學院、海洋研究十分出名，另設有北美唯一的創造力學院，學生約 2 萬 3 千多人。

加州大學聖塔芭芭拉分校目前有我國留學生約 90 位，多數就讀理工學院，該校設有加州大學系統「台灣研究中心」，並於 2007 年獲教育部同意捐贈 30 萬美元獎助台灣研究相關計畫，設立台灣研究講座及博士班獎助學金。該校內之加州大學系統國際交流中心總部近年來並與台大、中央研究院及台灣聯合大學系統各校有密切學術交流合作。

蓋帝中心 J. Paul Getty Center

簡介

位於美國洛杉磯（Los Angeles）的聖塔莫妮卡山麓（Santa Monica Mountains）的蓋帝中心，是為保羅·蓋帝信託基金（J. Paul Getty Trust）於 1983 年購置大約 304 萬坪方米的土地，在 1984 年經一次國際收尋後，New York 的 Richard Meier 建築師雀屏中選，與林園建築師 Laurie Oline 合作設計，而其中之中央花園則是委請藝術家 Robert Irwin 設計。歷經 13 年之建設始於 1997 年 12 月 16 日完工開幕，現已成為洛杉磯地區最著名的參訪景點。



（一）建築風格—與自然對話、向自然借景、保持環境原貌

蓋帝中心之建築物是依山勢以兩列階梯向上排列，其中含劇場、北樓、東樓、餐廳與咖啡大樓、博物館入口大樓、北館、東館、南館、西館、展覽館、研究大樓等建。因洛杉磯之緯度與歐洲羅馬城相似，故建築師 Richard Meier 採經幾千年考驗之羅馬人修建大競技場(Coliseum)、聖彼得大教堂(St. Peter's Basilica)的列柱的石灰華石（Travertine）材質以每一塊為 30 吋方之 280 磅之方塊及相同尺寸印搪瓷鋁面板以網格懸吊方式為建築物之外觀，建築物內部亦以 30 吋方為主要線條，以一般人體高度，視覺上剛好躲過線條而平視在 60 吋與 90 吋間。同時利用灰華石特性製造出之粗糙及光滑兩種表面構造，以對比的方式進行各種的排列組合，藉以產生各種視覺效果。當然，建築主體是為鋼構。在整體的感覺上，設計師不僅考慮到建築的本身，亦考慮到人體視線所及之週遭環境之搭配與協調。

除主體建築物特色外，中央花園造景之融合搭配亦是一大特色，花園設計與植栽的選取是以四季為主軸，種類繁多，有冷有熱，季節對比，構成一個不斷雕琢的藝術品。在整體景觀上，建築物與建築物，建築物與環境之間之關係，是以畫框的觀念，將各建築物在串連與連結中成為一副一幅之風景畫，即是中國之李俞向環境借景的觀念。停車場設置在山腳下，參觀者須轉搭電車至中心入口處，此設計讓參觀者之車輛不會影響到中心之景觀，盡量減低自然環境景觀受到人工因數所造成之干擾。

（二）豐富之藝術精品—典藏許多歐洲重要的藝術作品

該中心之主要藝術收藏許多世界級大師之作品，以年代區分分藏於各館、如十七世紀前的藝術品存於北館，東南兩館收藏以十七至十九世紀之藝術品，西館則以十九世紀及古代藝術品為主。研究所則收藏珍本之書籍，照片及史料性文件。

經營管理—大量使用義工，專業的餐飲與紀念品

中心將行政業務的辦公室設於兩棟獨立建築物中，整個全職行政與管理人員含保全人員約 1200 人，另約有 1200 人義工組織協助中心的營運。中心設有一棟建築物經營餐點服務，參觀者可以在那進早晚午餐，當然在戶外亦設有咖啡座，參觀者可一邊進餐一邊觀賞戶外早晚的風景變化。基本上，中心開放之時間除週一不開放，每日自早十時至晚六時，惟週五與週六則開放至晚間 10 時，此使參觀者有機會看到中心之建築物與自然景觀因時間的早晚所產生的不同景緻變

化。當然中心亦設有紀念品販賣部，在紀念品中有許多是來自中心特殊收藏品轉換而成，有其而產生餐飲及紀念品之收入充當部份營運費用，而中心的主要營運費用則來自保羅·蓋帝信託基金。

(三) 創意服務—以家庭為主的服務，藝術品的製作過程資訊

家庭中心 (family room) -- 因中心有大量之人像畫之收藏，中心複製一個與畫像一模一樣之實體環境在家庭的 show room，兒童在欣賞畫作後，在實體環境中，透過服飾之穿著，完全打扮成畫像中之人物，而其主要目的，是希望參觀者藉實體的模擬，了解藝術家與綉像者如何傳達與表達情感。另亦提供兒童繪畫課，在兒童作品完成後，中心會在作品上打上中心的標誌，並懸掛在 family room 的牆壁上，使兒童產生個人的作品被中心所收藏的感覺，藉以鼓勵兒童對美術的興趣。



藝術資訊服務--每一個廳館皆設有藝術資訊站，中心開發一個“接近藝術”的互動式典藏品的資訊系統，參觀者可以透過此資訊系統，了解一個藝術品的歷史背景與產生與製作過程，並透過實際的羊皮或金箔等材料的觸摸，了解對各種構成藝術品的材質的特性，這使參觀者不僅能欣賞藝術品，更能深入了解藝術家如何產生一個藝術作品的創作過程。

(四) 感想與建議—創意、教育、驕傲、榮耀、

建築之創意一個龐大的、重要的、長久的、有創意的地標型的建築物是需要長時間的計畫與執行。蓋帝中心是經過 13 年才完成一個偉大的藝術品。觀察在現行的民主官僚政府系統結構較難作長時間的規劃與執行計畫。而一個偉大藝術品或計畫是需要時間去醞釀的。故如有一個長遠性的計畫要被醞釀或執行，惟有私人企業或基金會對某種信念發生承諾與支持，且須有一個有創意的領導人的投入，才有可能完成。

驕傲的地方與榮耀的義工—中心維持了一個龐大的義工組織的運作，他們承擔中心一半的人力，中心的義工們大多數是退休中老年人。在高齡化社會的現象之一就是具活動能量的“老人”會在社會中尋找能再度發揮個人能量的地方，當然這些“老人”是須在生活無慮的前提所採取的行動。組織如何吸引義工之參與意願？第一是這個組織是可以令人驕傲的，而同時在傲的地方又能提供參與者榮耀，又是促使義工們繼續參與的原動力。中心在義工組織的行政管理上投入大量的人力與經費，促使整個義工組織感到榮耀與尊重。例如，義工的導覽工作，參觀者可填答問卷，去評量義工的工作表現，同時義工亦可填答問卷去評量參觀者的態度。

肆、 參加中美洲大學校長會議紀要

一、 目的

當哥倫布在 1492 年發現美洲大陸時，他的第一站是加勒比海上的伊巴紐拉島(Island of Hispaniola)，這島日後也成為西班牙征服美洲的跳板。無獨有偶，位於伊巴紐拉島上的多明尼加 (Dominican Republic) 也是我們此次中南美訪問之行的第一站。為了對拉丁美洲的高等教育有全面的瞭解，我們配合此時在多國首都聖多明哥(Santo Domingo)舉辦的中美洲大學校長聯合會、及中美洲大學聯盟會議，前來參與盛會，希有各大學校長面對面交流的機會。

多明尼加佔伊巴紐拉島右側三分之二的土地，與海地 (Haiti) 毗鄰，全國總面積 48,730 平方公里，約為台灣的 1.35 倍；人口九百餘萬人，95% 是天主教徒，官方語言為西班牙語。近幾年來由於發展觀光業，經濟成長快速，2007 年經濟成長率為 7.2%，但另一方面，失業率與貧富差距問題卻日益嚴重，2007 年的失業率為 15.5%。觀光業及通訊業是多國成長最快速的二大行業。由於地理上的關係，多國在經濟方面對美國的仰賴極深。

多國的教育學制，高中以前與台灣相似，大學則依科系不同須修業 4 至 5 年。為推動台灣積體電路與系統設計領域的教育與研究，此行期宣導台灣在這方面的成果，進而吸引優秀學生前來就讀，並促成與中南美洲高等學府在此領域的研究交流。參與成員包括教育部呂木琳次長、交通大學吳重雨校長、中正大學吳志揚校長及淡江大學西語系宮國威主任。

二、 過程

一行四人，於 2 月 23 日從台北出發，轉機行經洛杉磯、波多黎各的聖璜安(San Juan)，於 24 抵達多國首都聖多明哥，展開一連三天的參訪活動，包括：

(一) 參加 UDUAL 拉丁美洲大學聯合會主席交接 (EDUAL) 及中

美洲大學聯盟會議(CSUCA):

拉丁美洲大學校長聯合會議計有來自該區 8 國 17 所大學的校長參與。會中由呂次長介紹台灣高等教育、交通大學吳重雨校長介紹台灣高科技產業的發展、本人介紹中正大學的現況，鼓勵中南美洲畢業生前來就讀。會中釋出來台就讀的各項利多消息，包括教育部將提供 20 個獎學金名額給前來就讀的優秀學生，10 名為各專業領域學生、10 名為來台學習華語的學生。獎學金之申請統一以交大為申請窗口。會後也安排了與 30 位大學校長及學生代表座談，就一些個別的問題與合作細節進行交流。



(二) 拜會多京自治大學校長：

多京大學校長由教師直接普選產生，此行拜會甫上任的新校長 Lic Roberto Reyna 及該校對外交流中心主任 Licda. Rocío Billini de Franco。Reyna 校長對台灣高科技產業的發展表達高度興趣，希望

該校學生能進一步到台灣交流及進一步攻讀學位，以台灣的成功經驗幫助多國的科技發展。

- (三) 拜會多國高等教育暨科技部次長 Rafael Gonzalez：
有機會短暫拜會多國高等教育行政機關的次長，作首次的認識，介紹台灣給該國政府。



- (四) 參訪多京科技園區及美洲科技學院：
有半天的時間參觀多京技園區，瞭解當地產業發展現況，此園區為台灣支持關建，科技學院中台灣所支持之職訓計畫，受到多方好評，參訪過程也受到當地僑胞熱情接待，例如中南美洲台灣青商會聯合總會名譽會長呂偉銘先生、喜多造紙股份有限公司張水金董事長、Kailin 公司黃清堂董事長、Tekki 公司李文達董事長、中文學校黃雅容校長等。



伍、 心得與建議

一、 語言問題：

拉丁美洲除了巴西以外，多以西班牙語為官方語言，多數人不講英語。本次參訪有賴翻譯人員及外交單位協助，方可順暢溝通。雖然西班牙語是全球第三多人使用的語言，西語教育在台灣尚不普及，對有興趣開拓此區學術交流機會的學校來說，有必要推廣西班牙語為第二外語。

二、 教育與外交：

西班牙語的高等教育人力資源相對不足，以多京大學為例，校長並不具博士學位。台灣在長期外交困境下，在中南美洲一直有許多友邦支持，國合會也長期派遣農業、醫療、資訊等技術團協助當地發展。或許「教育」是另一個可著力的領域。學術交流是一種思想的轉變，外藉生來台就讀不僅是知識上的學習，亦是一個文化的體驗，無形中可加深對台灣的認同與支持，未來回國後進一步發揮影響力。

三、 設置文化組：

中南美洲自墨西哥至阿根廷，幅員廣大，物產豐富，人口眾多，尤其中美洲國家除哥斯達里加之外，皆與我國有邦交，然我國僅在巴拉圭設有文化組，無法兼顧，應考量在墨西哥或中美洲之邦交國中選擇一個國家設置文化組，強化與該地區之文化、學術及教育交流。