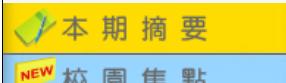




已不再支援「Adobe Flash Player」



校園焦點

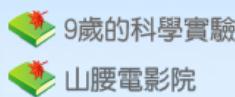
陽明訊息

山腰部落格

課輔部落格

捐款芳名錄

副刊專欄



相簿集錦



發行人：吳妍華
總編輯：王瑞瑤
執行編輯：劉柚佑
網頁設計：賴彥甫

【焦點新聞】97學年度牙醫學系加袍典禮



課輔部落格

就我的角度談陽明課輔的困境

現正收看 課輔工作的轉變與新生：從人力調整談起

課輔工作的轉變與新生：從人力調整談起

上個月課輔組送走葉璐嘉（小璐）與馮惠瑜（惠瑜）兩位資深組員。一下辦公室內空出兩張桌子，還真有點不習慣。

當然，課輔組還是跟往常一樣忙。這兩張桌子有時坐著他組支援的工作者，有時工讀學生會過來做些雜事。不過，小璐與惠瑜的私人物品已經收去，桌上散放著無主的文具與雜物，有點說不出的寂寥。還記得在《談教養》開頭黃崑嚴引述Christina Rossetti的詩，指出教養雖然像風一樣沒有清晰的外貌，但不是完全無法察覺。詩這樣寫：「你我都沒見過風，但當樹上的葉在哆嗦的時候，風正和我們擦身而過。」而這些組員也是如此。當他們還在時，大家或許不會注意到他們；一旦離開了，我們才從一些蛛絲馬跡，在工作交接的空白裡驚覺他們的存在。套用科學史與醫學人文學者村上陽一郎對於生命的看法，現在的課輔組的「身體」好像冷掉一塊；不是沒有功能，但就是失去了生氣與活力。這個有點混亂的現象，大概還要一陣子吧！



課輔部落格需要大家的灌溉與支持。
如果對文章有任何意見，或是有關於課外活動訊息與稿件想要跟大家分享，請與我們聯絡。
我們的電子郵件信箱：hyfeng@ym.edu.tw

說起來，如果課外活動是校園活力的泉源，那課輔組就是代表學校，在第一線誘與同學施展抱負的媒介。這些，都讓課輔組有種異於其他行政單位的激昂氣氛。不管是我學生時代的行政大樓，到學生活動中心的一角，還是到醫學館的三樓，即使在號稱「五星級」的學務處內，課輔組辦公室裡總還維持這個精神。可不是？不管場所如何轉移，要出借的器材永遠堆在辦公室的一角；小會客區放著各種宣傳品，沙發上永遠有學生在洽商聯絡事情。電話鈴聲此起彼落，「某某哥、某某姐外找」的招呼不斷。我少喝茶，沒有像他校的課輔組長一樣，在辦公桌擺上茶具，以便隨時與訪客聊天，要不然初入課輔組的人，還真得會以為來到里長辦公室或是民意代表的服務處呢。

但不可諱言，這是課輔的基本精神。在學校與學生之間，這是一個講道理，但總會有轉圜餘地，有規則，但總能嘗試錯誤的地方。也因此，要當課輔組員不簡單。他們不只要像行政人員，以高效率與工作品質為指標。在跟學生一起工作時，他們要有激發希望的熱情，有處理各種行政困難的智慧，有接受錯誤，但永不灰心的耐心。理想的課輔對組員的要求是多面向的：他們要有銀行式的服務，保險員的熱情，也有要地攤式的平易近人；要有精打細算的本領，也要有睜一隻眼閉一隻眼的大氣。在現在號稱學生自治，但學生卻不願意接受挑戰，參與社會的大環境裡，這些「眉角」都攸關課輔的品質的良窳。

小璐與惠瑜正好代表課輔精神的兩種典型。先說小璐。他是社會學出身，在來陽明前曾擔任養老院與村里幹事的職務，見多識廣。他在課輔組的正式「守備範圍」是自治會，也就是各項學生會的事務。事實上，因應課外活動的複雜性，小璐更重要的角色是組內事務的統整與協調，而他的特質也要從這方面來觀察。小璐經歷平衡，沒有很特殊的能力，也沒有大缺點；乍看之下，他「沒有特色」。但是，正因為他沒有架子，所以與學生更親近；正因為他見過世面，因此對外交涉不會生澀；正因為他閱歷豐富，因此協調工作自有威嚴。當然，小璐大而化之，在規劃執行的縝密度上有待加強，但放在課輔的位置上，他得其所哉。

惠瑜呈現課輔精神的另一個典型。怎麼說呢？在我的學生時代，課輔有清楚的工作目標，俗爛地說，就是對上動員學生，達成校方交辦事務，對下安撫學生，讓他們不要抱怨校方。這個目標雖說簡單，但學生不是員工，學校也不是軍隊，因此操作上要如何維持高行政效率，便是大問題。而惠瑜似乎是因應這個需要

所打造的人才。她出身國貿，因此來本組時，便接下獎助學金與器材管理的業務。雖然這些工作極為繁瑣，但在惠瑜的確實執行下它們逐漸上軌道。而代表本組門面的電子報專欄（專欄名稱「課輔部落格」即出自她的建議）也是因為惠瑜的催稿與安排，至今還沒有開過天窗，為陽明人的各種活動留下紀錄。雖然我認為惠瑜資歷尚淺，在規劃力與協調力上，特別是計畫的設計、考核與追蹤方面還有發展空間，但她嚴格的執行與工作效率，正是現代課輔所需的特質。

回到課輔工作。且不論增加業務是否要用約聘人員支應，小璐與惠瑜的工作風格正反映課輔改革的迷思。在法人化的趨勢下，人員精實與組織再造一直是學校的改革課題，而過去泡茶打屁，看似鬆散的「博感情」式課輔，則是精簡人事的首要對象。當然，我們贊成精實組織的概念，也不認為課輔沒有提升效率的空間。但我認為課輔工作涵蓋教育、交心與服務三個範疇，其品質無法單由效率決定。好的課輔需要有像小璐這樣的夢想家，也需要像惠瑜這樣的執行者；在某種程度上，這些工作無法量化，而他們也無法互相取代。

以下讓我從各校課輔人力的狀況具體分析。前東吳大學課外組長林至善在〈課外組業務與社團輔導之探討〉一文中，曾就課輔人員數與學生數的關係作了初步分析（表一），而在2007年中華學生社團教育學會的年度研討會上我受邀報告本校狀況，並與與會人士討論課輔人力的配置，有以下的觀察。林至善指出在調查的82所國內大專院校中，有一半左右的學校其課外組人數與學生數比低於1：1500，而有一半學校的人力配置高於1：1501。以同樣的方式，林組長針對每個課輔組員輔導的社團數做調查，發現課輔組人數比社團數1：15有40所；1：16以上學校則有42所。

表一 課輔組員與學生數比例

比例	學校數	累計學校數
250以下	1	1
251-500	6	7
501-750	4	11
751-1000	9	20
1001-1250	9	29
1251-1500	12	41
1501-1750	9	50
1751-2000	8	58
2001-2250	4	62
2251-2500	7	69
2501-2750	2	71
2751-3000	2	73
3001-3250	1	74
3251-3500	3	77
3500以上	5	82

光就數據來看，陽明的表現不錯。我們的課輔人員與學生數比約為800，意思是一個組員只需要「服務」800個學生，而組員與社團數的比也很「優質」，一個人服務不到九個社團。但是，這樣的說法與同學的感受有很大落差。相較於課外活動成效優良的學校，如東吳大學或元智大學，同學並不認為目前課輔的服務已經很周全，或是說社團活動已經上軌道。這個落差之所以產生，我認為是「數人頭」的邏輯在作祟，因為課輔工作並不止於此。

首先，我發現各校的課輔組人數大約在4-5人左右（含約聘人員）。因此，所謂「課輔人員學生數比」較高者，可能不是因為它們比較優質，而是因為它們的學生較少。換句話說，要應付課輔組的共同業務，比方說輔導社團、修改法規、導師業務（含師生座談會）、出版刊物、經費申報、活動場地與器材管理、獎助學金與助學貸款、校內工讀、學校相關專案活動規劃、跨校學生活動業務（含救國團業務）、輔導學生營隊、學生社團獎懲，與社區活動等，所需的基本人力大概就是這個人數，要減也減不掉。

如果這個觀念可以接受，那接下來的問題就是：是否在基本課輔人數下，學生愈少服務品質愈高？有趣的是，答案比預想的複雜。在統計一些大學部學生數與陽明類似，但課輔組員較少的學校（它們大多用工讀

生補強），加上非正式的瞭解後，我們發現這些學校很難顧及學生課輔活動的品質，特別是社團活動的輔導。另一方面，如果大學部人數多到像台大或部分私立大學這樣多，那課輔組的專職組員不但必須增為八到十人，而且依舊忙碌，幾乎無法滿足同學需求。也就是說，在基本人力的配置外，學生數不能太多或太少。學生太多固然活動會多，造成行政負擔，但學生太少也會讓社團無法活絡校園，需要更多課輔人員去誘導與鼓勵。學校不是軍隊，課輔需要學生自主的發動與配合。因此，有時學生愈多反而人力更充足，輔導工作也比較省力。

有了以上瞭解，方能評估陽明的課輔配置狀況。在考慮目前課外活動的主力是大學部，而學生參與課外活動意願低落的前提下，我們統計醫學院校與幾個國立大學的學生數與課輔人力，有以下結果（見表二）：

表二 部分醫學院校與國立大學的學生數課輔人員配置

學校名稱	學生數	專職課輔人力
長庚大學	4385	5
高雄醫學大學	5589	6
台北醫學大學	3820	4
中山醫學大學	6534	4
中國醫學大學	6575	4
國立政治大學	9085	9
國立台灣大學	16611	10
國立清華大學	5189	11
國立交通大學	4961	6
國立中央大學	5599	6

*僅列出大學部日間部學生數。

在醫學院校部分，可以看到不管這些學校有多少學生，它們只有配置基本人力。有趣的是，人數最多的中山與中國醫學大學，課輔人力反而較少。對此，我們推測學生數，特別是非醫學系牙醫系學系（比方說公衛系與營養系）的學生數，或許分擔了課輔振興活動的責任（中國醫學大學有93個社團，中山醫學大學也有83個社團）。再看國立大學與台聯大姊妹校。除了政大與台大兩個學生數突破萬人的大學，專職人員超過十人外，以研究型大學為目標的台聯大結盟校，其大學部都在五千人上下，課輔人員也大多在六人左右。如果繼續仔細分析，先前在醫學院校部分指出的學生數效應也出現在這些大學上。交通大學與中央大學的學生自治素有好評，交大與清華行之有年，代表大學精神的梅竹賽，顯示其優質的通識教育環境。

跟這些學校相比之下，陽明的課輔狀況就很清楚。跟其他醫學院相同，陽明配備基本人力。但是，因為大學部學生較少（約兩千人），社團活動往往捉襟見肘，光是撐起學校應有的固定活動（比方說校慶）就很吃力，更不用談校園整體氣氛的營造。換句話說，陽明有大學架構，卻沒有相應的活動規模，讓課輔人員的角色更加吃重。在過去醫學院，整個課輔組只有幾個「哥姐」的時代，這樣的格局或許還可以接受。在學校擴大轉型，研究生甚至超過大學部人數時，這樣的人力問題就浮現出來。可惜的是，我們並沒有機會好好討論這個問題。人力的缺乏不但讓學務雪上加霜，而且讓工作氣氛更加緊張。

看到這裡，有些讀者或許會認為我們在要求增加課輔人力。的確如此。天下沒有白吃的午餐；要有好的，至少是與其學術表現相稱的課輔品質，當然要充分人力。不過，我們在此也要指出，增加人力只是追求課輔卓越的第一步，而非一服見效的萬靈丹。用姜安娜學務長的「學務起飛」理念來說，陽明需要的不只是更優質的輔導服務，而且是結合學校專長，創造合乎特色的校園氣氛。換句話說，課輔人力的調整是學校再造的一環，也是重新定義課輔工作的契機。

在2007年由教育部主持，元智大學承辦的「世界公民活力領袖」研討會中，我嘗試闡釋學務起飛的理念，指出學校必須衡量特色，誠懇地跟學生溝通（那些可以做的，哪些不能的，那些是我們期望，可以一起努力的），而不是一味模仿其他學校。此外，立基於「小班小校」與「生醫科技」的學校特色，陽明的師生可以形成「學習性組織」（Learning Organization），在雙贏互惠，相互尊重的基礎上一起成長。

這是全新的課輔概念。以往輔導學者對學生自治的認知，要不就是強調學生與校方的對立，要不就是強調兩者的和諧。但是，我們認為這些解讀都忽略學生活動的本質。它們沒有告訴我們到底學生除了維護自己的權益外，為什麼要跟校方打交道？而校方除了「利用」學生外，為什麼要跟學生溝通？從學務起飛的觀點看，這些問題就不難回答：因為，他們希望追求卓越。對此，我以主導戰後美國科學的Vannevar Bush所提出的「無止境的卓越前沿」（Endless Frontier）概念來說明。Bush認為要不斷進步，科學家與政府就不能自我設限，而需要凝聚追求卓越的共識。回到學生自治。我們知道沒有學校支持，學生不易發展多元自我，但失去學生，學校的卓越也毫無意義。個人以為，這是學校與學生互動的基礎。

在今年的「世界公民活力領袖」研討會中，我繼續就此觀點發揮，認為台聯大的跨校體制，為學生自治開出新格局。我的論點是這樣：台聯大是一個具有實質架構，具體發展目標，有理想願景的跨校機構。它不是由上而下的官方體制，也不是鬆散，混滅各校差異的學生組織。台聯大的出現讓原先以「校」為架構，功能不彰的學生自治與參與，增添新的機會與挑戰。從機會方面來說，學生如果過去沒有在更寬廣的平台上，跟其他領域的菁英一起合作，那台聯大是機會。不過，如果每個參與學校沒有寬闊的心胸，迎接在發展過程中面臨的改變與風險，那台聯大就是挑戰。

到底台聯大會給陽明的課輔什麼改變？我認為除了有機會可以實際瞭解姊妹校的課輔運作外，現階段台聯大對陽明的意義，是它透過與其他學校的合作，讓我們認清自己的特質與發展目標。對此，讓我用下表說明（見表三）。

表三 台聯大96學年度學生人數統計

學生數 (佔全校比例)	大學部	研究所 (碩博士)	其他 (如在職生)	總計
清華大學	5189 (47)	5591 (51)	156 (2)	10936
交通大學	4961 (36)	6794 (50)	1879 (14)	13634
中央大學	5599 (50)	4320 (38)	1380 (12)	11299
陽明大學	1812 (47)	1941 (50)	115 (3)	3868
合計	17561 (44)	18646 (47)	3530 (9)	39737

從這個表上我們看出：如果將在職生視為研究生（或至少是無法分出太多時間參與課外活動的學生）的族群，那台聯大所屬四校全部是研究生多於大學部，並且規模都不大。因此，如果依據傳統定義，將學生活動視為「大學生的娛樂」，那四校確實要合作，讓整體活動可以達到正常大學所需的 critical mass。但是，我們也看到台聯大的結合基礎並不在於大學部，而是研究生。因此，如果台聯大的學生活動僅限於大學部，勢必無法得到作為學校主體的研究生的支持。因此，台聯大2008年校長會議的結論之一，就是在現有基礎上檢討與強化台聯大跨校學生活動的功能。並由陳正成系統副校長主持跨校學生活動的協調，協助這些活動的追蹤與考核。

當然，作為其學術網路的延伸，陽明很樂意加入台聯大。但這裡要注意的是，陽明不能故步自封，拒絕因為加入台聯大造成的改變。因為，天下沒有不付出代價的變革；而追求無限的卓越，是我們勇於改變自己原因。過去陽明標榜是科技學校，但我們太過集中在醫療性的服務活動，忽略科技其他領域與社會的互動。過去陽明以「真知力行」自勉，但沒有機會好好反省自己的辦學本質（大學部七個系中，有六個系需要考證照），欣賞真正科技研發的人生規劃。過去我們將太多學生活動的責任與義務，放給為數愈來愈少的大學生，沒有顧及他們在推動活動上的困難。同時，過去我們以「研究型大學」自詡，在全力拼學術卓越的同時，忽略在這些論文的產出背後，默默工作的研究生族群（特別是直屬於院的獨立研究所）。這些，都需要在學務起飛的願景下，因應陽明與台聯大其他學校更密切的關係，而加以調整。

個人以為，台聯大的出現，正是陽明面臨改變，迎向挑戰的契機。這些問題沒有標準答案，也無法只是將它們當作「工作」，發包出去就可以。課輔人力如果不減反增，理由也很簡單：因為它要藉著台聯大的跨校機制，提升與改造課輔環境，創造課輔的新生命。在本文最後，請容我再引用《談教養》裡面討論教育與訓練的一段話作為結尾。黃崑嚴教授認為教育與訓練不同，因為前者「在培養眼光、邏輯思考、辨別是非、重視利他與嚴守正義、批判事物、表達意見。換言之，教育在培養價值觀並提供智慧的基礎，判斷事物的能力，教人如何做人。智慧是它的產物，學習者要主動地耕耘，不能單靠填鴨。」試想，如果以上是陽明的教育目標的話，我們要問，在第一線與同學一同工作，共創願景的課輔人員，能夠是沒有想像力與智慧，只能簽等因奉此，無法變通的「技術人」嗎？課輔的轉變與新生，其關鍵卑之無甚高論，就是人才。中興以人才為本，請大家深思。

< 郭文華 >

[\[←\] 回上一頁](#) [\[⊗\] 回到首頁](#) [\[↑\] 回到最上](#)