

# 學生事務工作的困境與改革策略

學務副院長 林啓楨

## 楔子

The challenge is usually unexpected, but we should not be unprepared.

猶記在去年八月一號上午，醫學院宋院長正式就任的第一天，接到早在一星期前便已經確定「入閣」為副院長的湯銘哲教授一通電話，本以為是院長要找一些同事閒聊，沒想到是醫學院新內閣在尋找最後一塊拼圖。醫學院學務分處自從沈清良教授高昇學務長後，為何在五年內換了四位主任的原因沒人知道，但可以確定學務一定是吃力不討好的工作；本來該以才剛升等一年還年輕謙淺的理由表示尚有自知之明，不過不忍心看到宋院長正要推動改革之際仍有後顧之憂，因此硬著頭皮先答應以跳火坑的心情試做一年。

沒想到在尚未開學且還在摸索階段時，柯學務長在九月份院務會議便因為醫學院工作分組重整而說了「...可見成醫過去多麼疏忽學生的權益」，這句話雖對事不對人地並無責備之意，但已經足以令人汗顏；因為成大醫學院從創院以來的理念總歸一句話，就是「照顧」兩個字，並深深為所有成醫人所引以為豪的呀！加上宋院長上任曾說過：「我們的人材與設備都不輸國外，但是就輸在制度。」結合這兩句評語使我們省思到「徒善不足以為法，徒法不足以自行」，這不是引咎羞愧的時候，反而是必須改革並建立公平合理制度的契機。

## 認清困境

If you set off in the wrong direction, everything else will be wrong.

任何改革的第一部曲都是認清困境，當時在經過一個半月的了解中，發現過去歷任學務主任已經十分努力且出色，但目前的學務制度仍有以下的缺點，茲舉數例：

1. 學務分處其實只是醫學系的學務，而非醫學院的學務，因為在歷史背景上，民國七十二年

七十八年間醫學系就等於醫學院，但其他學系陸續成立之後制度仍未調整學務編制。因此截至今日，各學系（尤其是非醫學四系）並沒有提撥任何學生課外活動指導費進入學務分處，學務分處只有醫學系的經費可供運作。這導致若有全院性的學生活動要舉辦（如勵人獎、醫學人文講座、才藝之夜、成杏合唱團.....）時，常因為經費來源感到困擾；這也是過去這些活動常侷限在單一學系之故。

2. 醫學系每位導師不分導生人數（3 or 4）皆撥三千元並不合理，不符合公平原則，也使得非導師生活動的補助經費每位學生每學期只有120元（1400元課外活動指導費中，2成計280元學校是先扣留作導師生活動申請，再扣1000元給小導師， $1400-280-1000=120$ ），在目前有417位醫學生的現況下，只有5004元，連支持醫學系學會的每學期預算八萬元都不夠；因此，可能在制度上只好拼命縮減他們的熱情（事實上是很鼓勵，但必須到處挪用經費）。
3. 有關學生的委員會，目前只有一個學生輔導委員會並不夠，根據教育部規定，所謂教、訓、輔三合一整合方案（將在九一年全面實施），訓輔這兩項與學務有關的使命便占了三分之二，因此醫學院學務工作依柯學務長建議，至少應有學生輔導委員會（作為老師發現學生有身心問題時輔導的後盾，因為並非每位老師皆有輔導能力，何況輔導是需要各種不同專家的特殊專業），學生獎懲委員會及學生申訴評議委員會。
4. 學生辦活動，除非借醫學院講堂，否則時常不報告學務分處，使學務分處常在狀況外，此情況尤以非醫學系最為嚴重；因為他們可以用自己系館，也不必向學務分處申請經費。如此造成各學系活動各自為政；對學生的校外活動也無法進行關懷及輔導，學務分處等於被動到有名無實。
5. 學生活動各自為政的結果，花了許多海報宣傳

## When the going gets tough, the tough gets going.

費，但收不到預期效果，大多是自己人在捧場，甚至過去還有相類似性質活動在相同時段彼此打擂台的現象；而學務分處與視聽中心沒有同步聯絡及協調的機制，完全被蒙在鼓裡。

- 目前大學校園工作最重要的工作是「自殺防治」及「生命教育」；但本院實為專研生命科學的醫學院，卻無制度化之運作，當然效果不彰。

### 策 略 思 考 與 改 革 行 動

When the going gets tough, the tough gets going.

子曰：「暴虎馮河，吾不與也；必也臨事而懼，好謀而成之者乎」；艱難橫逆，絕不是蕭規曹隨的藉口；瞭解困境，必然是改革振作的開始。學務工作糾紛亂麻，理之不易，許多事情其實是卡在十數年習以為常傳承下來的制度上；因此在策略上，是將改革的目標分成長程、中程與短程三階段，將著手的方向分成規章制度、經費與人力三重點，將努力的標的分成導師制度、社團活動與身心輔導三要項，將進行的流程成分接觸瞭解、分享理念與策動基於相同理念所展開的活動三綱領。

心動不如行動，立刻著手寫了一個【學務分處近程改革獨議】並報告於900919的院長早餐會報上，作為動手改革的書面根據；寫給學生有三封公開信說明理念，包括【多元學習與成長——個人對學務工作的淺見】、【給成大醫學院新生及家長的一封公開信】及【給醫學系同學的公開信(900906)】，並對醫學系同學做了一份問卷調查；寫信給各學系主任與系學務老師說明【改革獨議】的因由及懇請協助；也寫給醫學系導師數封信說明並提醒導師生導談與活動的情形；當時【改革獨議】十分瑣碎，但大致包含了下列數件小事：

- 各學系應將每學生每學期課外活動指導費（1400元）的一成（140元）撥由醫學分處統一運用，並成立全院學生活動輔導小組（成員七

人，學務分處主任、醫學系基礎、臨床導師代表各1，非醫學系導師代表各1），作接受經費申請及活動輔導之用。其實，這樣子的經費絕對不夠應付勵人獎、成杏合唱團、運動代表院隊等活動之所需，不足之處，再想辦法專案申請之（需院長支持協助）。雖是一小步，但畢竟是學務分處跨出醫學系能夠制度化的第一步。

- 醫學系發給小導師的費用不再不論導師人數一律三千元，而是依人數核實每學生每學期七百元。如此，留給系活動經費便有每人每學期280元；這其實也只勉強供夠給醫學系學會作預算，但其他的藝文活動則可以再想辦法；若有辦法協助活動佈告資訊化，便可以再降低其宣傳公開支出與醫學系學會預算。
- 請視聽中心申請講座的流程與電子資訊，可以回流給學務處，並在網路上製作學生活動電子佈告欄。至於醫學院入口右側的固定佈告欄，將撥出一半作為學生活動佈告欄，採用類似醫圖旁每週學術活動佈告欄的方式，將各學系所有學生活動皆以A4格式之宣傳紙，由服務分處每週每日更替（以上工作必須視聽中心協助配合辦理）。
- 學務分處相關業務應電子化，即成立網頁借學生與導師自由流覽包括導師生配置表、電子郵件信箱、各講堂使用情形（目前視聽中心已在規劃，但尚未完備），學生所有活動之佈告欄，意見反應或建議欄，及學務相關法規及獎懲辦法，學務處訊息公告等。而學生的各種申請活動（包括講堂及經費補助申請），也可以上網進行，並將結果公告於學生佈告欄上，如此，才能充份掌握與學生互動的效能及管理。
- 醫務分處相關委員會應該增為三個：
  - （1）學生輔導委員會（包括精神科醫師、臨床心理師、其他約聘專家及其他熱心導師），協助輔導導師提報的身心症學生，並進行指導所有導師的輔導常識的教育，並進

## 學生事務工作的回顧與啟示

- 行對全體師生有關自殺防治的相關工作。
- (2) 學生獎懲委員會（成員包括院長、副院長、學務分處主任、醫學系二位代表、其他學系各一位代表），決定學生獎懲事宜。
  - (3) 學生申訴評議委員會（對於獎懲有疑慮之學生可以提出申訴）。
6. 學務分處必須分配至少一位可以全職進行學務工作的組員；學務工作其實既繁又雜，用「跳入火坑」來形容絕不為過。過去，許多學務工作其實只是表面文章，並且沒有重視學生權益及細節，學務分處組員才會被誤以為工作輕鬆，因此常被分派許多非學務的其他任務；相對於教務工作有許多人手，學務工作在推動上便有時間精力的實質困難。學務分處主任大多是由本院教授兼任，通常本身教學、研究、服務不可能完全丟下不管，當然無法全職坐鎮。此時，一位全職的學務分處組員是很重要的。因為只有如此，要談對學生的「關懷、照顧」，才能真正落實。

### 目 前 進 度

Together, we can do anything.

這半年多以來，一面做一面充滿感激，因為所得到的奧援與支持是想像不到的多，而預期的阻力或困難更大多迎刃而解。有些中程目標先以暫訂方案代替，不過目前有的進度如下：

1. 學務分處不再只是醫學系的學務，在各學系主任及共同支持下，已經有獨立經費補助全院性的學生活動；今年五系合辦的勵人獎以「We are family」為主軸，黃崑巖院長醫學人文講座開辦了第一場，成杏合唱團的「Fiddler on the roof」吸引了跨系的音樂愛好者，都是很好的開端。而鼓勵各學系體育幹部整合資源，往體育社團的方向去發展，已經得到學生支持，計畫與預算陸續提出中。
2. 醫學系導師們無異議支持導師費新的統籌分配法，支持醫學系學會的預算已經不再捉襟見肘

，而且醫學系同學受到激勵，積極承辦「大醫盃體育競賽」亦熱情十足，下學期必當使其他醫學院學生感受到不同的熱力與活力。

3. 有關學生的委員會，因來不及做制度改變，仍維持一個學生輔導委員會，但分成四個小組來因應，包括身心輔導小組（包含專業輔導教育專家、精神科醫師、行為醫學專家、心理學家及優秀導師代表，因老師回報或同學主動求助之個案開會討論研究之）、全院性的學生活動小組（各學系學務為當然代表）、學生獎懲小組及學生申訴評議小組等。
  4. 學生辦活動，雖尚無其他學院之醫學院代表聯合會（簡稱醫代會）組織，但已有醫代會之實，除了在總務分處的協助下即將搬遷入一個聯合辦公室，在同學努力下，系代會之活動與文宣互通有無與相互支援確有逐漸形成固定的合作模式。學務分處也在視聽中心的協助下，將申請講堂的流程與電子資訊回流給學務分處，以建立學生活動同步聯絡及協調的機制。而利用公共空間舉辦活動的辦法，也在總務分處的協助下成形。
  5. 「自殺防治」及「生命教育」以配合學校學務處統一規劃為主，但也有身心輔導小組在主管其實。
  6. 鼓勵學生使用網路掌握訊息在網路上，下學期將舉辦學生網頁設計比賽，以便更新醫學院網頁入口首頁、製作醫學院學務分處網頁首頁並製作學生活動電子佈告欄等。希望電子化後，方便在網頁上瀏覽學生與導師包括導師生配置表、電子郵件信箱、各講堂使用情形、學生所有活動之佈告欄、意見反應或建議欄、及學務相關法規及獎懲辦法及學務處訊息公告等。
- 其實危機就是轉機，困境就是力量，在有限的機會裡一定有無限的可能。相信在實踐教育成大醫學院院訓「Before you become a doctor, become a man」的過程中，學務工作定能適當地扮演好稱職的角色——感謝所有共同努力的老師與同學。

Together, we can do anything.