開創學生事務單位與學術事務單位雙贏的夥伴關係

楊仕裕
輔仁大學學生事務處秘書

摘　要

新世紀學生事務的角色與功能是促進學生學習與發展，而學生的學習與發展包含課內與課外，為促進學生學習與高等教育目標的達成，必須靠課內與課外一起合作努力。但傳統上，學術事務單位(學院、系、所)以「課內、課業」為主，而學生事務單位則以「課外、生活」為主，彼此壁壘分明，各司其責。美國學生事務團體自1994年發表「The Student Learning Imperative: Implications for Student Affairs,」(ACPA) 後，積極倡導大學學生事務單位與學術事務單位的合作，以結合課內與課外一起努力來促進學生在大學的學習功效。反觀台灣，長久以來，高等教育學術事務單位(學院、系、所)與學生事務單位，雖然也存有課內(curriculum)與課外(extra-curriculum)的認知，但大專院校的導師工作其實是結合課內與課外的重要機制，也是促使各學院、系、所與學生事務單位建立雙贏夥伴關係的重要途徑，可惜，長久以來未受重視，功效也未發揮。近年來，隨著服務學習(Service-Learning)的推動，服務學習方案似乎又開啓了學生事務單位與學術事務單位協同合作(collaboration)的新模式

為促進台灣大學生的學習與發展，茲以美國成功的學生事務單位與學術事務單位合作經驗為例，分從建立學生事務單位與學術事務單位合作之重要性、主要合作模式及範例、成功指導原則及建議事項等闡述之，以提供國內高等教育參考與借鏡，在學生事務單位與學術事務單位之間創造出雙贏的夥伴關係，讓學術體系與學務體系透過學術對話平台之原則，一起協同合作，增進學生學習效率及校園和諧。最後提出若干省思與建議，冀望透過學術事務單位與學生事務單位共同建立合理挑戰、適當支持與關懷之校園，並統整教育資源以促進大學生發展、增進多元學習，培養具有領導能力、法治素養與全球觀之公民。

關鍵字：學生事務(Student Affairs)、學術事務(Academic Affairs)、夥伴關係(Partnership)、導師(Tutor)、服務學習(Service-Learning)

壹、前言—我國的現況與背景

我國早於明代即有類似訓育職務之肇始，而民國二十七年教育部正式成立訓育研究委員會，過去我國訓育組織及政策的演進可分為抗戰時期、遷台後四十至五十年代、六十至七十年代中期及七十年代中期至八十年代等階段（黃玉，民85）。我國大學法自從民國三十七年元月十二日制定，經政府公布施行以來，分別曾於民國六十一、七十一與八十二年修訂，之後八十二年十二月七日經立法院三讀修正通過，於八十三年元月五日公佈，即為目前各大學所適用之大學法 (楊仕裕，民89)。事實上，雖然「訓導處」已更名為「學生事務處」，而學生事務(訓導)工作肇始也較「輔導諮商」發展更長久，但是「輔導諮商」已經屬於相當專業之領域，而學生事務(訓導)工作卻普遍不被認為是學術專業領域。駱芳美（民85）曾指出：1.國內學生事務人員主要的職責是「行政事務」，而非「專業」的要求，所以特定專業背景並非學生事務人員的聘請條件。2.國內並無學生事務相關之科系。3.校園安全是學校關切重點工作，故政策上，學生生活輔導仍以教官掌管是相當普遍的。目前台灣師範大學已有學生事務專業教育之研究所(原公民訓育所，九十一年八月改名公民教育與活動領導所)，為學生事務人員提供研究所以上專業教育，但名額仍相當有限。

除專業教育不足外，相較於學術事務，我國學生事務工作在校園中較不受重視。教授重視研究、升等與課堂教學，輕忽學生課餘的輔導與發展，認為學務工作與課業學習無關，可有可無。而學生事務處領導主管經常更換，人力配置不足，工作人員壓力大，缺少成就感，普遍有倦怠感且流動頻繁 (張雪梅，民86) ，學校抱持的態度只要不出事即好，學務工作是否幫助學生學習與發展？是否有助於學校教育目標達成？是否有成效？既缺乏客觀績效評量準據，甚至不清楚自己學校的學務目標，只是因襲教育部的指示辦事。事實上，學生事務經營管理的良窳攸關校務的發展，學生的各種表現代表著學校的教育成果。學務辦不好，教務好不了，其他校務更難以推動發展 (何福田、張慶勳，民87)。尤其近年來在教育鬆綁、大學自主、校園民主化、及高等教育大量擴張、大學競爭市場已然形成下，大學要吸引學生就必須能提供優質的學習與服務成效，學務單位與學術單位一起努力來促進學生學習與發展以提升教育成效，已成為現階段重要課題。

美國學生事務的發展早期亦如我國訓導是「代替父母角色」，重視品德培養，但隨著二十世紀全人發展觀念的提出、輔導諮商的興起及大學生發展理論的建立，而走向「學生服務」與「學生發展」典範 (黃玉, 民84)。傳統上，學術事務單位(學院、系、所、教師)以「課內、課業」為主，而學生事務單位則以「課外、生活」為主，彼此壁壘分明，各司其責，學術單位重課業與學習，學務單位重服務與發展。但自90年代以來，在各方呼籲提升高等教育效能下，美國各大學重視學生學習績效，美國學生事務兩大專業團體ACPA (American College Personnel Association)與NASPA(National Association of Student Personnel Administrators)亦在此浪潮下發表「The Student Learning Imperative: Implications for Student Affairs」(ACPA，1994)，積極倡導大學學生事務單位與學術事務單位的合作，以結合課內與課外一起努力來促進學生在大學的學習功效，各種合作模式與方案紛紛提出，而結果顯示的確促進了學生的學習效能 (Schuh & Whitt, 1999)。

綜合美國與台灣的發展可以看出，學生事務與學術事務的協同合作(collaboration) 是二十一世紀的新趨勢，這樣雙贏的夥伴關係包括從招生到畢業，課內到課外的完整服務與學習，可有效促進學生學習與全人發展，

而有助高等教育效能的提升與目標的達成。台灣過去大專院校之運作體制是學術體系與行政體系並行，而行政體系絕大多數是採行教務、學生事務(訓導)與總務三權分立制度。各院、系、所與教師（學術體系）和教務的關係較密切，與學務及總務接觸較少。其實，台灣大專院校傳統特色的導師制應是結合課內與課外的重要機制，也是促使各學院、系、所與學生事務單位建立雙贏夥伴關係的重要途徑。可惜，長久以來未受重視，功效也未發揮，其他學術體系與學生事務單位的合作模式及方案則不多。近年來，隨著部分學校開始推動服務學習(Service-Learning)，服務學習方案似乎又開啟了學生事務單位與學術事務單位協同合作的新模式。

本文將參照Schuh & Whitt (1999) 所合著之「Creating Successful Partnerships Between Academic and Student Affairs」一書，介紹美國成功推動學生事務單位與學術事務單位合作的經驗，分從建立學生事務單位與學術事務單位合作之重要性、主要合作模式及範例、成功指導原則及建議事項等闡述之，以提供國內高等教育參考與借鏡，最後並提出若干省思與建議。期望學生事務與學術事務能建立雙贏的夥伴關係，以提供學生更多元的發展與學習機會，來提升高等教育的效能，促進台灣高等教育目標的達成。

貳、學生事務部門與學術事務部門合作的重要性

一、需要合作的原因

過去學生的學習，課內、課外通常是分開的兩個領域，也就是說，學生的學習並不能完全連貫，而學生事務部門與學術事務部門建立夥伴關係就是為了增進學生整體學習發展及提昇學校效能。學生事務單位與學術事務單位成為有效的教育夥伴的好處尚包括：結合課內課外的策略指標、透過導師制度結合課內課外的協同合作、改善學生對學校的滿意度、持續維持學術成就、提高畢業率、加強學生對通識教育、服務學習、課外活動、心理社會發展的認識及加強學術與社會之間的整合等。

何謂「夥伴關係」？簡單來說，指有關聯的同事關係，若以較嚴謹的角度來看，則指彼此間除具有一起工作之正式同事關係，同時也欣賞彼此工作態度、有舒適的合作氣氛。

故學生事務部門與學術事務部門建立夥伴關係，是營造學生完整學習介面的基礎，也是校園和諧的催化者。

二、合作前的準備

為有利於學生事務單位與學術事務單位開拓良好的夥伴關係，有幾項準備工作需要先做好：

1. 學生事務人員與學術事務人員對於大學教育有著共同之目標、願景。
2. 橫跨不同部門的工作團隊，對於「雙贏夥伴關係」的認知，是指共同策畫、執行、評估並接受同一結果之態度。
3. 建立系統化思考的習慣，藉著雙方彼此人力、財力資源與互動，逐步達到有效能、有具體行動的夥伴關係。
4. 需要說服德高望重、冠領群雄之資深行政人員作引領、示範作用，可以使不同單位的同仁們彼此連結出更多的夥伴關係。
5. 即使是在相當穩定的夥伴關係中，仍必須讓當事者清楚瞭解到，偶爾還是需要有在合理的風險之下接受挑戰的心理準備。

三、進行合作的機會

學校方面為具體促進學生事務部門與學術事務部門之協同合作，可以利用某些事件之機會，執行跨部門的實質合作，並逐漸召

集主管推廣、形成風潮，如：

1.對大一、大二學生實施「課業特別加強班」輔導方案，提高其學習成就與滿意度，進而增加學生對困難課程之通過率，也提高畢業率。
2.回應學生不同學習風格的需求，從課內結合課外，創造更多由學生主動的學習機會。
3.加強師生對於多元文化的認識、瞭解、接納與尊重。
4.擴大通識教育的成效，讓學生從課程中的學習經驗，帶來更多日常生活所需的知識與技能。
5.對於師長相關指導或學生建議事項改善績效的宣傳、公告。
6.實施教育理念革新，鼓勵教職員投注更多時間在職務上。
7.加強學生寫作、組織、表達能力。
8.發展「學習型組織」或「學習型社群」，加強教職員與學生互動及整合。
9.增加科技的運用，加強教學及學習效果，讓大型教室更人性化。
10.協調校園文化朝多元化發展，並結合附近社區居民。
11.拓展學校自我評估項目之範圍，內容包括學生學習成效、人性價值、個性發展、溝通技巧、人際關係與個人做事能力等。

參、美國學生事務單位與學術事務單位主要合作模式及範例

依據美國學者Schuh & Whitt(1999)的介紹，美國學生事務單位與學術事務單位主要合作模式及範例有：

一、服務學習(service-learning)模式

各大學透過實施服務學習課程，來開創學生事務單位與學術事務單位的協同合作是相當普遍的途徑與方式。各大學主導推動服務學習課程的單位卻不盡相同，但不論何單位主導，在每個模式進行過程中，學生事務單位與各學術事務單位的關係是非常緊密的。以下將簡述幾個學校的實例(Jacoby, 1999)：

(一)學生事務單位主導之模式

1.猶他大學(University of Utah)：

1985年在學生事務部門下，創立了社區服務中心(Community Service Center)，是橫跨學生事務單位與各學術事務單位的共同發展出來的，為四十五個學系，共提供有八十五門正式開課的服務學習課程。

早期在服務計畫中，所建立的學生領導能力模式，迄今仍歷久不衰，目前已有超過六十個服務計畫，是由學生直接領導進行的。這些學生輔導員必須經過一年的培訓，包括全程參與暑期服務方案、秋季定向訓練及例行性的各項會議。而為了增進學生事務單位與各學術事務單位的夥伴關係，每年畢業典禮由社區服務中心推薦六到八名的學生，獲頒社區服務傑出獎，擔任協助各科系首次參與服務學習課程教師之助理。除此之外，社區服務中心還召集教授們成立服務學習課程委員會，研發相關課程，並且維持課程的學術水準。

總括而言，校長、學生事務副校長與學術事務副校長都是服務學習課程的師資。而學務部門下的社區服務中心與各學術事務單位始終維持著彈性、經費支持的協同合作精神，是能成為成功夥伴關係的關鍵因素。

2.吉伯特社區大學(Chandler-Gilbert Community College)：

由學生生活辦公室(Office of Student Life)主導，將服務學習課程結合各科系專業課程，包括結合英文系、生物系、音樂系、教育系等超過三十門的服務學習課程。這些結合專業的服務學習課程，主要進行方式以工作坊及學生助理為主。學生助理主要幫助老師處理學生書面作業、安排聯繫交通工具及

巡視學生從事服務工作之時數是否確實等。

這種結合各科系專業課程的服務學習課程，每週並召集教師、服務機構督導、學生助理等開會，討論有關成績評量事項。事實上是學生事務單位與學術事務單位形成非常良好夥伴關係的成果，同時更確定學生事務單位能扮演促進學生專業課程學習的角色與功能。

3.喬治城大學(Georgetown University)：

由志工與公共服務中心(Volunteer and Public Service Center)在校園內推動個別學生及學生社團參與社區服務。首創四學分的服務學習課程，是全美大學之先河，經費則是來自學生事務部門的支持。方式是學生可由任何所修習三學分的課程為基礎，申請附加的第四個服務學習學分。申請學生必須與該授課老師、所屬學院院長及志工公共服務中心簽訂服務合約，並且完成四十小時的社區服務工作，而志工公共服務中心會提供服務地點及相關的講習會。最後學生必須繳交服務日誌及反思報告，經過教授的認可後，給予學分，這也是學生事務單位與學術事務單位建立雙贏夥伴關係的最佳典範之一。

(二)學術單位主導之模式

1.喬治麥生大學(George Mason University)：

職司服務學習課程的學術單位是一個學院(college)，其宗旨為「提供學生學會在未來職場及人生上都能統整各學科知識技能的學習環境」。總共包括八種能力：溝通、批判思考與分析、解決問題能力、評估能力、社交、全球化觀點、公民資質及美學鑑賞能力等。負責教授服務學習課程的教師，鼓勵並支持學生經常參與並領導學校的大型活動，同樣地，也讓學生事務職員講授大一新生的銜接課程，包括這些服務學習課程等。行政人員主要負責授課的部分，是關於服務機構的配置、解決學生服務時所遭遇的困難等。這樣的分工合作，是學術事務單位與學生事務單位協同合作的實例。

2.加州州立大學，蒙特利灣校區(California State University, Monterey Bay)：

學校對於服務學習課程非常重視，並且成為學校宗旨之一，所有學生必須修習介紹社區服務的課程及與主修相關的服務學習課程，而負責發展這些課程的委員會，是由跨學科的教授群及社區組織代表共同組成，這些委員同時也是授課的師資。這些服務課程之中，還包括了由學生事務部門負責的學生領導能力的培訓方案。學校在教授升等考評中列入一定比例的服務成績，而教授們也非常支持學生接受領導訓練與服務活動，展現學術事務單位與學生事務單位的合作夥伴關係。

3.波特蘭州立大學(Portland State University)：

該校位於市區的商業區，學生大多來自鄰近區域，因此採取擴大大學城之理念及策略，結合學術事務單位與學生事務單位共同推展綜合式服務學習課程(Comprehensive Service-Learning)，統整貫穿大學四年的全部課程。方法是依據學生特質、教師特質、校史及地理環境等因素，推動多樣化管道以進入到社區服務，包括讓學生實際參與社區工作、兼差打工或工讀。

(三)其他單位主導之模式

1.科羅拉多州立大學(Colorado State University)：

1975年由學生事務副校長批准成立服務學習辦公室，但服務學習課程則是由各學術事務單位開設，而相關計畫均包括學生事務單位與學術事務單位。雖然70%經費來自教務處，但決策層級仍維持是學生事務副校長。

2.馬里蘭大學(University of Maryland)：

在學校宗旨之下，包括提供高品質教育、提高學術研究創造知識及對馬里蘭州全體公民服務回饋。於1992年由學生事務副校長推動，選擇有二十年歷史的通勤事務作為社區服務課程的主軸，服務對象包括75%以

上的學生及社區居民。並由研究生擔任教師的助理，服務時數為每週十小時，主要負責協助彙整課程大綱、與社區組織代表人聯繫及與其他專業人員設計服務學習課程。此外，這些研究生們還建立服務學習資料庫(database)，在網路上架設全球資訊網站，每週更新最新需求機會，以電子郵件聯繫。每個月發行超過上千份的社區服務報紙及電子報。上述這些助理兼職一年後，就有機會被遴選成為全職人員。

校長對於參與服務學習課程之教師，會公開表揚、支持出版刊物之經費及推薦國家級的獎狀與獎金，可見校長對於連結學生事務部門與學術事務部門的服務學習課程相當重視。

未來計畫把學生社團、餐廳、宿舍等也納入服務學習課程的實質內容，計畫培訓大學生並徵選為助理。同時為了能繼續推廣服務學習課程與各學術單位課程連結，除了社區服務之外，也預計增加增進學生讀寫能力及關懷街頭遊民等議題。建議若能優先成立綜理服務學習課程專職部門，不僅直接落實學生事務部門與學術事務部門的合作關係，業務推展上也將更活躍。

Jacoby(1999) 指出在各校園中，因有不同程度的支持與認同而實際形成「優勢」(strong)及「弱勢」(weak)的「服務方案」差別，前者之顯著特點為：

1.屬於學校宗旨、重大文件、策略計畫、目標敘述之核心。
2.政策明確支持服務學習。
3.領導者強烈承諾實施服務學習方案。
4.學生與教師參與服務方案是廣受認同的。
5.方案有強烈的外部關係支持。

至於「弱勢」(weak)服務方案的性質有：

1.屬於學校宗旨、計畫、執行政策之外圍。
2.募款來源單位與教育宗旨經常較不適當或會被質疑。
3.參與方案者感覺被邊緣化、孤立在主流意識之外。
4.此方案之效益在校園中並未被廣泛接受與瞭解。
5.外部關係較薄弱且較不持續長久。

由以上分析可知，學校應該設法結合各項資源規劃、推動「優勢」(strong)服務方案，而避免淪為「弱勢」(weak)服務方案，如此則可藉由服務學習(service-learning)模式開創學生事務單位與學術事務單位的雙贏夥伴關係。

二、關懷新鮮人團體(Freshman Interest Groups)模式

1992年密蘇里大學哥倫比亞校區(the University of Missouri-Columbia)校長欲重振大學教育，提昇學生的平均學分GPA、畢業率及住宿率，以提出具體成果並獲致社會大眾的信賴。於是促成了學生事務單位與學術事務單位的協同合作，推動一項創新、有效的住宿學習型社群方案，稱之為「關懷新鮮人團體」(Freshman Interest Groups) (Schroeder, Minor, & Tarkow, 1999)。

FIG方案在密蘇里大學實施的方向，是在鼓勵「改變」與「促進合作」。這個方案的目標，讓學生聯結課內、課外及社會經驗的統整學習，也將領導能力與邏輯觀念適當協調。讓大一新生在遭遇挑戰或困難時，能透過關懷新鮮人團體(FIGs)尋求發展、建立出支持性的夥伴關係，同時利於促進大學生的發展與學習，營造成功的大學生活。

學校評估推動關懷新鮮人團體(FIGs)方案效果的程序包括四個階段，首先是瞭解學生滿意度的情形及持續透過輔導者協調、引導學生；其次則是依據學生事務處負責輔導學生生活部門的研究者實施縱觀性研究計畫的結果與建議來決定是否具備有效性；第三階段的評估是對大一學生實施兩次調查，一次在冬季，另一次在秋天；最後階段則是對

於參與本計畫的家長們也要予以調查，因為如此才能得知實施方案的影響程度。

綜合以上，密蘇里大學哥倫比亞校區評估結果發現，參與由學生事務、學術事務合作實施關懷新鮮人團體(FIGs)方案的學生，比起其他未參加的學生在課業成績上都顯著較成功，同時有高達96%的學生持續參加，學生的流動率或異動率都相當低。

最後關於美國實施關懷新鮮人團體(FIGs)方案的建議與實行經驗部分，尤其對於學生事務單位與學術事務單位建立夥伴關係、相互合作方面，非常值得我國高等教育參考與借鏡，這個部分包括首先要共同確認重要的議題，並再確認、邀請結盟、協同合作的夥伴，並對已經存在的合作模式建置好模型及相關文件檔案。

另外如何讓教師、職員們都樂意參與、支持FIGs方案，學者Schroeder, Minor & Tarkow (1999) 亦提出具體建議，包括以下幾項配套的實施步驟：

1.建立工作時程表。
2.規劃安排適當的課程與主題。
3.發展專業領域的學術研討會。
4.營造共同分享的學習環境。
5.招募更多教師成為夥伴，以協力共同參與。
6.要篩選適當的學生組成成員。
7.提供學生針對FIGs方案的定向輔導。
8.持續發展並執行FIGs同儕輔導的策略。
9.建立評估改進制度與資料建檔。

三、連結課堂內(in-class)與課堂外(out-of-class)學習經驗模式

以印第安那大學(Indiana University Bloomington)為例，Westfall (1999) 說明在研究型大學中，如何將課堂內與課堂外學習經驗結合，並且建立彼此支持學生學習的夥伴關係。這些值得參考的做法如下：

(一) 徵選、任用專業人員：

對於連結課堂內與課堂外學習經驗模式，絕非一朝一夕能完成的。是經過許多年來，不斷選用、投注具有專業能力之人才，規劃許多方案，積極推動學術的橫向合作。

(二) 決策主管的長期支持：

雙方主管橫向溝通管道暢通，讓彼此合適的人員與組織結構，能在正確的地點、時間內，完成正確的工作。就以過去五年為例，校長、副校長均持續且非常關注此方案的推動。

(三) 設置利多之誘因：

誘因是激發動機的條件之一，故不可忽略促進合作夥伴的誘因。由適當層級(例如副校長)出面爭取校外企業、基金會之資源，設置高額獎金徵求提昇學生畢業率及事務單位與非學術事務單位協同合作的方案。

(四) 關懷重視大一新鮮人：

深知大一的學習經驗是直接影響往後大學四年的，因此每年不斷廣泛地宣揚重視新鮮人的信念，同時結合跨單位的夥伴關係，共同幫助學生打好學習基礎。

綜言之，平時建立關係、資深員工的支持、組織改變、資金支持、及早關注大一新生的學習經驗等，都是跨單位建立夥伴關係的重要關鍵因素。

1997年印第安那大學正式實行FIG方案，開創學生事務與學術事務之雙贏夥伴關係。實際合作途徑除了透過服務學習方案、關懷大一新鮮人組織等，對於連結課堂內與課堂外經驗以增進不同單位合作、發展夥伴關係，也是一條管道。

當然，對透過連結課堂內與課堂外經驗建立夥伴關係而言，有幾個主要的挑戰需要注意：如確認支持及障礙因素，先瞭解何者、哪些單位會支持這樣的方案。一般而言，當實施計畫逐漸成型之後，夥伴關係也會越趨明朗化，其中經費的支持尤其重要；其次，發展與維持有效策略，就是能夠持續提供足夠的挑戰性、建立夥伴關係機會及協

同合作設計的方案；另外，對時間與時機的問題要闡明，例如籌畫、計畫所需時間是否足夠，而且也應該理解建立夥伴關係是需要漫長時間，非一蹴可及的；再者，瞭解整個協同合作方案的趨勢，統整性地瞭解全面的狀況，勾勒出如何面對應有的挑戰，同時在符合計畫目標下，發掘出隱藏性的夥伴；最後的挑戰，則是做好總務後勤支援工作的管理與協調，總務後勤支援工作其實一點都不令人喜歡，因為通常是繁雜、瑣碎、機動性高及重複性高的庶務，不過對於連結課內與課外學習經驗的合作方案而言，卻是非常重要的部分，甚至對所有方案而言都是重要的關鍵，充分瞭解總務後勤支援工作的運作體系，做好事前協調與關注是不可缺少的。而迅速有效的學習，尤其對於夥伴的人數、協調及調適等方面，應儘可能努力學習以獲得更多資訊。

總之，對如何建立連結課堂內與課堂外學習經驗夥伴關係，即學術事務部門與學生事務部門建立夥伴關係，Westfall(1999) 提出以下建議：

1.對於結合課內外課程所有優點的經驗，利用公開場合，清楚地表達出來，尋求更多的支持。
2.確立已經存在的成功關係，俾利能很快熟悉彼此、發展新想法。
3.與姊妹校業務相近之同仁多多交談、交流。
4.儘可能去瞭解、關心潛在夥伴，花時間與關鍵人群個別對談，並關心、詢問相關的議題，利用所獲得的資訊則可有效避免日後發生問題。
5.向夥伴表達本身潛在的優點，誠實分析風險及不確定性。
6.讓真正有關心的夥伴來從事計畫評估，才能真正帶來正面的助益。
7.委派任用跨校性的指導團隊一起參與，做好顧問工作。
8.在認為不可能的地方尋找夥伴。
9.保持良好紀錄，並確保第二年比第一年更好、更有智慧。

四、Ursuline學生核心課程方案(Ursuline Student Program)模式

(一)背景與發展沿革

美國俄亥俄州天主教私立女子學院Ursuline College1991年正式全面實施一項以適合女性學生學習的核心課程整合計畫。在1992年旋即迅速廣展並獲全美注目及紐約時報(The New York Times)的報導，而事實上這套正式命名為Ursuline Student Program(USP)的課程，則是自1989年開始研發了三年的時間，才正式公開的。

就美國高等教育來說，Ursuline女子學院早已於1980年代就深切瞭解「兩性平等教育」的重要性。因此這項核心課程整合計畫，其實是依據Belenky等學者的女性認知發展理論(Women's Ways of Knowing) 的脈絡，發展出課程的基礎架構的。當初產生的原因有三項，一是非傳統年齡大學生的人數增加，二是學校宗旨正值檢討修正時期，三則是受了某課程教學改進基金會報導的影響。

若再追溯到1970年代中期，則是因為有許多校友詢問，關於再進修及一般女性想入學的要求，於是Ursuline女子學院決定予以正面回應。大量成年婦女湧入Ursuline女子學院就讀，學校不但設立專司回流成人教育的部門，也搭配課程結合相關單位，共同為新入學學生安排介紹校史、展現傳統及特色活動等。

(二)課程特色

這套核心課程有幾個特點，首先，它是整合的、橫跨專業領域及循序漸進的。其次，整個課程同時兼顧以促進學生「學習」、「發展」為設計目標，培養學生專業學術的能力及增進人格發展。第三點，教學方法完全是採取以女性認知發展理論所建議的「協同

合作」(collaboration)模式。因此，這也是最具特色的部分，就是整合了相關的理論及學務人員、學術事務人員，同時讓學生從「知識的接收者」變成「知識的主體、主動學習者」。

(三)課程層次

Ursuline學生核心課程方案(USP)總共包括三個層次：

1.協同合作的教室學習風格，學生相互之間都是採取協同合作的學習方案，老師僅是扮演良師益友的角色，而非「教書匠」。
2.協同合作的教師團隊，課程的創造是來自於老師們的協同合作，USP很多的課程均是採取「老師團隊教學」，而非單一老師唱獨角戲。
3.老師與學生事務行政人員的協同合作，共同表述課程發展的目標。

(四)課程發展階段

USP課程方案包括十四種課程，總分為三個發展階段：

1.初步發展階段是注重傳統上大學新生年齡的大學生，而有介紹、研討的銜接課程，當然也適用於重返校園的成人學生。
2.第二階段課程的發展，則完全以介紹文化為主。
3.第三階段是採取高峰整合研討會方式，以價值觀、社會責任為主題。

(五)課程內容

就USP課程方案的內容而言，是充滿創造力與即時創作應變能力的，而這些課程都是遵循Ursuline College的學校宗旨而發展、革新出來的，主要提供學生對於過去經驗的反思機會，以及淬煉出頂尖的學術能力。尤其對於就讀大學的成年婦女學生而言，提供她們與年輕女大學生不一樣的發言園地與空間，尊重她們的自主性，從每個人不同的背景故事中，重新建構她們所渴望的大學學習生活經驗。這就是以Belenky女性認知發展理論為基礎，所進行的關懷、連結式教學方法。尊重這些女性學生的自主性，以滿足她們自主發展目標為出發點，鼓勵她們更勇於發出聲音。

在教師與學生事務部門正式協同合作、發展結合的關係上，有三個可供我們參考、非常值得注意的部分，其一是對課程「要求完美」的態度，其二是該課程的發展走向與生涯規劃的輔導是完全銜接的，其三是全體教師充分支持、授權包括學生事務人員所組成的課程委員會，相信這就是成功研發出USP課程的動力及真正原因。

(六)課程意義

最後從USP課程成功的例子，Larrey & Estanek (1999) 指出應該重視所呈現出來的幾個重大意義。而這些可供我國大學院校學生事務與學術事務從事協同合作與創新(innovation)過程之參考：

1.**發展理論的重要性**：運用學者Belenky的女性認知發展理論基礎(Women掇 Ways of Knowing)的架構，幫助教師在課程的角色上，特別注意到非傳統學生的發展重點，例如：成年學生、少數族群、身心障礙生、同性戀學生等，因而促進學生們達到自己的受教育目標。
2.**學校宗旨的重要性**：學校規模有大有小，治校理念與宗旨均有不同，例如：以理工、文理、藝術為主或綜合型大學，或是研究型、教學型之差異，總之資源一定是有限的，必須依據方案符合宗旨、發展重點之程度，對所獲得資源之分配予以優先排序。
3.**領導能力的重要性**：領導者是需要長期的培養，然而彰顯領導能力的關鍵，則是在面對所有申請計畫方案爭取資源時，能做出對真正有抱負、有創意的方案作出抉擇，提拔新的領導者，而拒絕其他純分割資源者。
4.**組織結構的重要性**：以USP方案為例，歷經超過十年的歲月，原來創始的委員已經

逐漸回歸原來的學系，尋求新的挑戰機會，也有人員逐漸退休，由新人接替職位。因此要維繫一個組織的永續經營及服務品質，及早建立系統化的組織結構是相當重要的遠見，而這也顯示出組織領導人的願景，舊有成功的課程交棒到新人手上，不僅是要守成，更應該接續創新、追求卓越的精神，形成「資源創新中心」(Resources-innovation Center)。

五、合併(Merging)模式

大學中的學生事務與學術事務目標同樣都是「促進學生學習與發展」，而事實上，學生的學習範圍絕對不會受到教室的限制，因此美國有專家學者支持學生事務單位與學術事務單位合併成為工作夥伴，而非壁壘分明。

(一)打造願景

Price (1999) 指出，當學校決定合併學生事務單位與學術事務單位時，目的是為了發展出更有效的學習夥伴關係，問題是如何設計最有效的合併方案？同時，不論是學生事務單位與學術事務單位都必須挑戰、克服對傳統角色的看法與束縛。故合併之後會更有效能，則必然是全體夥伴都能轉換想法，視學校的「學習環境」為一體，而絕非把原來分開的部分「連接」起來。對很多教職員工而言，此學習環境的改變，正意謂著他們必須改變週而復始的做法，以及必須改變思考方式。學生事務單位與學術事務單位合併後，所有人員都是參與學習機會不可或缺的一員。要投入這個「教學團隊」的政策辯論、課程設計與決定、營造學習型組織及評量學生學習成就等。

(二)蘊涵意義

學術事務單位與學生事務單位合併後，所帶來重要的意含就是，對學校學習環境及學生是正面的或負面的？如果合併是正面的，「專業」將有機會發展出有價值、有技巧的經驗，例如：學業學習、為人處事的教導及對研究、教學成果的評估等。除此之外，學生事務專家會感到較高的工作滿意度，因為會被認為對學校主要學習環境是有價值的。反之，若合併是未經周詳設計的組織結構，就無法在學習環境上對學生事務人員提供有意義的角色，而這些行政人員會自覺被孤立在學校學習環境及教學決策事務之外，換言之，學生事務單位會認為對於學生學習生活品質的影響是非常有限的。

(三)評估原則

對於學生事務單位與學術事務單位合併結果是提昇優勢或趨於劣勢，依據各校實際情況不同，是無法一概而論的。Price (1999) 提供下列幾點建議，茲簡述於下：

1. 考量合併後是否能節省經費預算或有利於整合學生的學習環境。
2. 教務長(provost)對學生事務單位之職員們、學術主管們及教務單位之行政人員們是否承諾支持推動彼此開始互動，及投入人力、資源在這些發展計畫上之意願。
3. 教務長主動向校長及其他一級主管推薦「課外學習」(out-of-class learning)理念之程度。
4. 學生事務專業人員、教師及學術單位行政人員是否願意放棄過去傳統的角色，願意嘗試、接受過渡期所造成職務調整、不習慣之風險。
5. 學生主要生活品質之指標項目(宿舍、餐飲、學生會等)仍應有專職募款事務單位監督、協助。
6. 若募款副校長對於學生事務與課外學習之連結有肯定的評價，則學生事務員工與商業募款職員之間將維繫正面健康的關係。
7. 當校長對學生事務與課外學習有良好評價的經驗，則校長支持課外學習融入整個學校教育學習的大目標之意願必然會大增。

NATIONAL CENTRAL LIBRARY ROC 國家圖書館

肆、學生事務單位與學術事務單位成功合作之指導原則

欲達學生事務單位與學術事務單位成功合作、形成良好的夥伴關係及創建雙贏的結果，Schuh (1999) 提出的指導原則是值得我們參考的：

1.學校宗旨最重要的部分是幫助學生順利學習，因此學校宗旨中必需呈現出學生事務工作之具體內容。
2.學生的學習過程，是將過去所累積之經驗組織成具體原則。
3.學生的學習過程是連接的、隨時隨地在進行的，是不容易直接被區別、發覺的。
4.參與課外活動延伸學習教育，是培養學生信賴經驗的重要途徑。
5.第一年相關的基本課程，由教師與學生事務專業人員共同教授，彼此交流教育理念與學生事務理論基礎。
6.學生的學習經驗是持續不斷的累積，故欲知學生學習成果及建議，最好方式就是直接詢問學生。
7.教師與學生互動經常是發生在課堂外時間或教室以外的地點，因此學生的學習是貫穿課內與課外的。
8.校內召開各項委員會、會議等，其組成成員應兼顧教師代表人數與學生事務專業人員之平衡與適當比例，以獲致最佳的決議。
9.校園必須廣泛支持發展各種學習型社群組織的，學生事務單位與學術事務單位的成功合作，可輕易透過教職員所組成之學習型社群組織來實現。

伍、對於我國之建議

瞭解美國主要合作模式後，下面將就我國學生事務單位與學術事務單位建立雙贏夥伴關係，提出幾點建議：

一、加強導師制度在學生事務單位與學術事務單位雙贏夥伴關係的角色與功能

台灣地區高等教育的導師制度，雖然因著時空的變遷而式微且成效不彰，但導師制度一向是我國教育上極大的特色，也是橫跨學術事務單位與學生事務單位的正式編制職務。因此，我國欲儘速建立學生事務單位與學術事務單位雙贏夥伴關係，則非透過導師制度不可。導師制度的成效，靠學生事務單位與學術事務單位協同努力的結果而定。未來加強導師制功能的作法有：教師為學生課餘進行生活輔導及課業指導；學生事務部門結合導師在宿舍發展學習方案；學生事務人員與導師一起發展服務學習、領導等訓練方案，一方面讓學生事務人員充分發揮專業，再方面提升導師的輔導及教育功能。

二、擴大學生事務人員研究所以上專業進修機會，學務處亦應積極主導推動服務學習、領導等課程，以建立與教授的平台對話與協助課程教學的機會

大學是學術殿堂，就職務分工而言，教師與行政人員的角色定位是不同的，學生事務人員要站在「學術立場」思考，要具有學術對話能力，才能在學術語言的對話平台上與各個專業領域的教授們進行溝通，甚至在領導、服務學習等與學生事務專業最有關聯的課程上協助教授教學。另外，學生事務人員有專業素養也才能在工作中建立專業自主並透過各種客觀評量與研究呈現工作績效，贏得學術單位（教授）的重視。因此，學生事務人員研究所以上專業進修管道應擴大，學校亦應鼓勵學生事務人員積極進修。再者，目前各大學開始重視服務學習，學務處應仿美國積極主導推動領導、服務學習等課程，可放入通識教育或與各系專業課程結合，這些與學生事務專業最有關聯，可提供

學生事務人員有機會協助教授及各系教學的機會，也可減輕教授講授這些課程的負擔，更可增進學生全人教育學習的效果。

三、學生事務單位與學術事務單位應積極對話建立共識，學生的學習包括課內與課外，學習目標達成需靠雙方一起在人員、經費、方案、課程上互相支援或組成跨部門團隊，才能達成

學生是學校的主體，沒有學生就沒有學校，學校宗旨最重要的部分是幫助學生順利學習，而學生的學習包含課內與課外，學生的學習過程是連接的、隨時隨地在進行的，參與課外活動延伸學習教育，是培養學生信賴經驗的重要途徑。故學生事務單位與學術事務單位平時應打破門戶偏見，積極對話建立共識，學術單位應體認學生的學習需與學生事務單位一起努力，應重視、積極參與和學生事務合作的機會，包括人員、經費、方案、課程的互相支援與交流或嘗試組成跨部門團隊。而學生事務單位亦應瞭解與學術單位合作促進學生學習經驗亦是學務工作的主要目標與責任，應積極開拓與學術單位合作的機會，包括課內與課外。

四、學校領導人應積極倡導各單位的合作，連結課內(in-class)與課外(out-of-class)的學習，以提升學校整體學習與服務效能

大學院校內有著各種不同的科系，其實就是學校的重要資源，也是提供學生有更多不同開拓視野、橫向聯結最有效果之部分，故學生事務應與學術事務單位建立良好公共關係之網絡，而各科系除了相關領域之校外單位(外部顧客)外，也可多多與校內其他科系(內部顧客)建立關係，提昇形象與增進彼此瞭解，也促銷彼此合作或組成團隊的機會。學校領導人應積極倡導各單位的合作並起帶頭作用，例如校長、教務長或系主任關懷學生的活動與宿舍生活，鼓勵各學系及教授立即規劃、開始參與改善學生宿舍的設施與輔導策略，因為宿舍就是學生最重要的教育學習及生活的中心，學生從宿舍生活就最直接感覺出來學校的服務品質。學務長關懷學生課內的學習，鼓勵宿舍輔導員在宿舍內結合教授發展學習方案，協助學生課業學習。彼此在經費、人員互相支援下，合作團隊即可組成。

五、廣泛調查對於學生事務單位與學術事務單位合作、合併的意見

學生事務單位與學術事務單位如何建立雙贏的夥伴關係，除了上級政策的支持，最佳策略是讓基層同仁共同參與意見，發出他們的聲音，並秉持誠信原則予以尊重、溝通。尤其是牽涉到工作內容的調整，除了摒棄畫地自限的本位主義、週而復始的僵化業務內容外，應該導入專業教育、開拓視野的觀摩活動、新進人員的加入及適當的輪調、升遷機制。此外，廣徵意見及善意溝通是決策前不可或缺的準備工作。

六、學生事務單位與學術事務單位可運用科技發展e化服務的夥伴關係

學生事務單位與學術事務單位共同開發、整合學生資料庫電腦系統，從新生報考錄取、註冊學籍、住宿、獎助學金、工讀、社團活動、兵役、緊急聯絡、特殊健康個案輔導、課程大綱、選課、成績評量、課業預警制度、導師諮詢及離校手續等，均在最嚴密的保密、保全防護之下，發揮以上資訊的正面教育效果，也讓學生事務單位與學術事務單位產生雙贏的夥伴關係。

為迎接e-learning「網路線上學習」新時代的來臨，學生事務單位與學術事務單位都應更廣泛合作利用「遠距教學」設備，除現有課程大綱儘量上網公布外，更可研發出更

國家圖書館 NATIONAL CENTRAL LIBRARY ROC

多元化及饒富趣味之課程。

七、學生事務單位與學術事務單位應該共同建構成爲學校「資源創新中心」(Resources-innovation Center)

學生事務單位與學術事務單位應該共同建構成為學校的「資源創新中心」(Resources-innovation Center)，從招生宣傳、大學博覽會、系所博覽會、網路博覽會、報到(相見歡)、導師制度、新生座談會、家長說明會、新生定向訓練(服務學習初步體驗、新生健康檢查)、迎新(系所、宿舍、社團活動)、選課(專業科目、通識教育、服務學習課程)、工讀、獎助學金及體適能檢測等，都是屬於協同合作開創雙贏夥伴關係的平台與機會。

陸、結論

學生事務單位與學術事務單位是否能順利創造建立雙贏的夥伴關係，校長、教務長、學務長、及系主任是最具關鍵性的角色。然而在客觀上，讓更廣泛的意見參與，包括學生自治組織的意見，對於整合適合學生發展的學習環境將是更長久的支持。

學術事務單位，即包括教務處、學院、系、所等是校園內主導各科系學生學習的主要單位。而學生事務單位主要功能則是促進學生課業學習及人格發展，兩者的關係應是朝向雙贏的夥伴關係。共同為教育工作努力，包括從招生宣傳、大學(系所)博覽會、新生及家長座談會、新生輔導訓練、迎新活動、甚至共同發展領導及服務學習方案與課程等，都可攜手合作。教師評量學生學習成效的方式，除了傳統靜態的筆試、口試之外，未來也希望能逐漸開創以舉辦動態活動、e化(電腦網路化)結合網路資源的學習成果展現方式。

參考書目

何福田、張慶勳(民87)。學生事務的經營管理。*學生輔導，第58期*，96-105。

張雪梅(民86)。中美大學院校學生事務工作人力資源與出版研究之比較研究。*訓育研究，第36卷*，第4期，46-62。

黃玉（民84）。大學學生事務工作發展之省思與借鏡。*公民訓育學報，第四輯*，333-357。

黃玉（民85）。大學學生事務的角色與功能。*公民訓育學報，第五輯*，167-192。

楊仕裕（民89）。課外活動中輔導學生自治之探討與展望。*訓育研究，第39卷*，第3期，14-27。

駱芳美（民85）。我國大學院校學生事務處主管的工作環境對其職業倦怠的預測研究。*彰化師大輔導學報，第19期*，247-286。

American College Personnel Association. (1994). *The student learning imperative: Implications for student affairs.* Alexandria, VA: ACPA.

Jacoby, B. (1999). Partnerships for service-learning. In J.H. Schuh & E. J. Whitt (Eds.), *Creating successful partnerships between academic and student affairs.* (pp. 19-35). San Francisco: Jossey-Bass.

Larrey, M. F., Estanek, S. M. (1999). The Ursuline studies program: A collaborative core curriculum.

In J.H. Schuh & E. J. Whitt (Eds.), *Creating successful partnerships between academic and student affairs.* (pp. 63-73). San Francisco: Jossey-Bass.

Price J. (1999). Merging with academic affairs: A promotion or demotion for student affairs? In J.H. Schuh & E. J. Whitt (Eds.), *Creating successful partnerships between academic and student affairs..* (pp. 75-83). San Francisco: Jossey-Bass.

Schroeder, C. C.,Minor, F. D., & Tarkow, T. A.(1999). Freshman Interest groups: Partnerships for promoting student success. In J.H. Schuh & E. J. Whitt (Eds.), *Creating successful partnerships between academic and student affairs.* (pp. 37-49). San Francisco: Jossey-Bass.

Schuh, J. H. (1999). Guiding principles for evaluating student and academic affairs partnerships. In J.H. Schuh & E. J. Whitt (Eds.), *Creating successful partnerships between academic and student affairs.* (pp. 85-92). San Francisco: Jossey-Bass.

Schuh, J. H., & Whitt, E. J. (Eds.). (1999). *Creating successful partnerships between academic and student affairs.* San Francisco: Jossey-Bass.

Westfall, S. B. (1999). Partnerships to connect in- and out-of-class experiences. In J.H. Schuh & E. J. Whitt (Eds.), *Creating successful partnerships between academic and student affairs.* (pp. 51-61). San Francisco: Jossey-Bass.

