

“交互式”师资配置模式下住宿式书院与院系间合作——以澳门大学蔡继有书院为例

齐亚宁¹ 王春明² 赵静²

澳门大学 1. 蔡继有书院 2. 中华医药研究院

【摘要】

随着高等教育的飞速发展，住宿式书院作为一种具有悠久历史传统的组织模式，在新时期中焕发出新的生机。住宿式书院与传统的学科院系，成为了高校“全人教育”培养体系中，相互独立、分工明确、却又紧密联系的两个支柱部分。如何根据实际情况与教育目标，多层次、全方位地加强书院与院系之间的合作，是现代书院发展与高等教育的重要议题。本文以澳门大学蔡继有书院为例，介绍“交互式”师资配置下书院与院系合作开展通识教育与社群教育的经验与收获，并探讨进一步优化和加强该类合作的策略。

【关键词】

澳门大学 蔡继有书院 书院与院系间合作 通识教育 社群教育

一、前言

院系 (Faculty/Academic department) 或学院 (School) 一直在传统高等教育中扮演主体组织者的角色。传统大学以院系为单位进行专业教学，院系老师的主要角色在于专业课程教学 (Lecturing) 与科研 (Research)。正如 Dr Robert J.O Hara 所担忧的：目前高等教育的最大危机，并非专业课程教学本身，而是学生课堂外生活的乏善可陈。院系老师除了完成教学，与住在宿舍的学生在课堂之外几乎零交流。(The real crisis in higher education today is not about the curriculum, it is about the poverty of

student life. At most large universities in the last 40 years, the faculty have given up all responsibility for the lives of students outside the classroom and the resulting vacuum has been filled with nonacademic residence life departments) [1].

进入 21 世纪, 住宿式书院 (Residential colleges) 在世界范围内迅速发展, 成为改革高等教育以应对危机的一个潮流。在华人世界, 香港中文大学, 台湾东海大学, 复旦大学, 新加坡国立大学, 澳门大学等相继大力推进住宿式书院教育模式。实际上, 住宿式书院制度并非新产物, 它的诞生要追溯到 800 多年前英国的牛津和剑桥大学成立之初。20 世纪 30 年代, 美国的哈佛大学、耶鲁大学、普林斯顿大学也全面建立起住宿式书院制度。在哈佛大学拥有多年住宿书院管理经验的 Dr Robert J.O Hara 表示, “我们应该让院系老师回到正确的角色, 不仅限于课堂教学, 而更多地参与到学生的大学生活中, 言传身教, 帮助学生成长。” [1]。如牛津大学罗德书院的院长 Dr Donald Markwell 描述, 住宿式书院是在大学范围内以书院为单位的很多独立小社群。在每个小社群中, 不同院系的学生和老师共同生活和学习, 师生之间, 学生之间, 通过学术辅导、生活辅导、共膳交流, 建立很强烈的归属感和影响一生的友谊, 学生的心灵、智慧、品格得到了全面拓展 [2]。住宿式书院模式在世界范围高等教育界的复兴, 打破了院系为单一主体的大学组织形态, 把金字塔式的集权式管理大学组织结构, 改变为纵向 (院系) 横向 (书院) 交错的矩阵式互补结构 [3]。通过建立新的以住宿书院为单位的师生社群和教育平台, 院系老师能够更多地回归到教书育人的本真角色。

二、各地代表性住宿式书院师资配置概况

在推广住宿式书院的热潮中, 各地院校因为历史渊源、社会背景、教育资源、培养目标的不同, 其住宿式书院师资配置也有着显著分别。本文中, 笔者比较了所在澳门大学蔡继有书院与英美和两岸四地几所具有代表性的高校住宿式书院 (剑桥 / 牛津大学, 耶鲁大学, 东海大学以及复旦大学), 将各地的书院师资配置概况分为三种:

(一) 剑桥 / 牛津大学为代表的“整合式”

历史上, 剑桥和牛津大学是先有若干独立的住宿式书院, 之后分别在此基础上有机整合发展成了大学。住宿式书院制传承 800 年至今, 在经济、录取、教学、管理上仍具有高度的独立性, 每个书院在某种程度上相当于一个微型大学。所有学术人员 (Academic staff) 在大学范围内任职于不同院系, 并同时隶属于某个住宿式书院, 担任书院院长 (College Master) 或书院导师 (College fellow)。大学教学的主体课程大部分由导师在书院进行。除了常规课程, 小组辅导 (导师制) 也是剑桥 / 牛津住宿式书院的一大特色。以著名的三一学院 (Trinity College) 为例, 共 180 多名导师负责

全院 600 多名本科生的小组辅导。每名导师会固定分配到 1-3 名学生,进行每周至少一次的小组或一对一辅导。辅导不计学分,内容也不局限于专业课程^[4]。总之,在剑桥和牛津大学,一名书院导师拥有三重角色:1)在院系科研;2)在书院授课;3)通过小组辅导、与院生共膳,贯彻全人教育(Whole-person education)。

(二) 耶鲁大学为代表的“辅助式”

耶鲁大学每间住宿书院都有一名院长和一名教务长(college dean),皆由院系教授兼任。同时会有 40-50 名院系老师、校友、大学职员通过双项选择的方式附属于书院担任导师。书院通常没有课程安排,主要的社群活动由学生组织。院长负责院生社交、文化、艺术生活和书院特色的培养塑造,而教务长则提供学业上的指导,帮助学生制定学习计划,给予一些学术或个人问题方面的建议。书院设有写作、语言、科学方面的专业辅导员,对学生进行小组教学或一对一辅导。一些特色学术与社交活动,如院长下午茶(Master's tea)、学习小憩(Study break)均由院长和教务长组织。书院导师的角色以院系教学和科研为主,参与书院活动为辅。有部分导师除了参与书院活动,还与学生同住共膳,促进师生交流。耶鲁鼓励所有参与书院工作的导师积极融入书院生活,但年轻的助理教授(Assistant professor)通常忙于应付教学和研究工作,很少参加书院组织的社交活动^{[5][6]}。

(三) 以澳门大学为代表的“交互式”

澳门大学、东海大学、复旦大学等,是近十年来新建立起住宿式书院制度的高校。它们在借鉴国外大学的书院建设思路的同时,结合本地实际情况,发展出院系与书院交叉互补的模式。在这几所高校中,院系继续承担传统专业课程教育,住宿式书院则将社群教育(Community and peer education)和全人教育(Whole person education)作为核心目标。几所高校书院都开展内容丰富的通识教育(General education)课程,以学生为中心,打破学科专业局限,传递科学与人文的精神,培养学生具有完全人格,领悟不同的文化和思维方式,成为全面发展的高素质创新人才^[3]。例如,澳门大学于 2014/2015 学年开始全面推行“四合一”——即专业教育、通识教育、实习教育、社群教育合一的教育模式,以达到全人教育的理念^[7]。其中,院系承载专业教育以及实习教育,而住宿式书院则是通识教育与社群教育的主体。台湾东海大学、复旦大学等,也以举办小组教学、“博雅讲堂”等活动,及邀请院系老师在书院兼职等方式,建立了各具特色的通识教育体系^[8]。尤其值得注意的是,在澳门大学的住宿式书院中,导师除了来自各院系的兼职教授,还配备了全职书院导师这一崭新的角色,使得书院这一新的师生社群和教育平台有了更深度的发展。笔者将在下一章节,以澳门大学蔡继有书院为例,具体介绍“交互式”师资配置模式下住宿式书院导师的角色,以及书院与学院之间的合作。

三种代表性住宿式书院师资配置见下图 1:

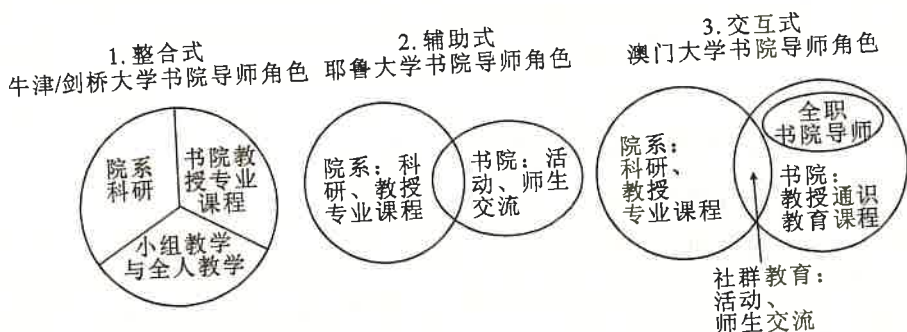


图 1 三种代表性住宿式书院师资配置概况

三、“交互式”师资配置模式下澳门大学蔡继有书院与院系间的合作

（一）蔡继有书院及其“交互式”师资配置

蔡继有书院，成立于 2014 年 8 月，是澳门大学目前八所书院之一，约有学生 450 名，由“蔡冠深基金会”捐赠，以著名慈善家、教育家蔡继有先生命名成立。蔡继有书院以实践“全人教育”为指导理念，经过不断思考及实践探索，确定将学生的“人际关系与团队合作”、“全球视野”、“领导与服务”、“文化参与”、“健康生活”这五种软实力的培养作为教育目标^[7]。

蔡继有书院成立之初配备四名全职学术岗的职员 (Academic staff)，四名全职行政岗的职员 (Administrative staff)。全职学术岗职员包括一名院长 (Master)、一名副院长 (Associate Master)、两名驻院导师 (Residential Fellow)，都住宿在书院中，不承担院系的专业课程教授和科研任务，而全职负责设计、运行书院社群教育和通识教育中的各个项目，并向学生提供学术、生活方面的咨询与辅导。行政岗的职员则负责提供日常行政、后勤方面的支持。

随着住宿式书院制度在澳门大学的全面推行，对于书院与院系互相配合的要求越来越高。为了能够充分利用大学中的其他优质资源，在大学的鼎力支持下，截止 2016 年 5 月，蔡继有书院成功吸引到二十名不同专业院系学术岗的职员兼职加入，担任非驻院导师 (non-residential fellow)。书院对非驻院导师与书院学生的互动和指导没有制度化的硬性约束。他们基于个人意愿和兴趣活跃于书院的“通识教育”和“社群教育”中，更深入地和充分的师生互动。而驻书院导师，也通过与非驻书院导师

体验式学习 (Experiential Learning) 课题合作, 与学生共同参与专业院系的科研项目之中。事实证明, 自 2014 年以来, 蔡继有书院与学院之间合作开展的通识教育与社群教育, 取得了卓有成效的进展。

(二) 蔡继有书院与院系在“通识教育”领域的合作

1. 大一新生体验式学习

Barr 和 Tagg 在 *From Teaching to Learning: A New Paradigm for Undergraduate Education* 一文中指出, “在主动学习 (Active learning) 模式中, 书院教育的目的不是传授知识, 而是创造环境和製造经验让学生去发现和建构知识, 令每个学生成为学习共同体 (Learning Community) 的一份子, 尝试去发现新事物和解决问题。书院存在的目的是为了创造出一系列的优质学习环境”^[9]。蔡继有书院的通识教育课程“大一新生体验式学习 (Freshmen experiential learning)”透过体验和实践, 以培养五种软实力为核心目标, 为学生创造主动学习的环境。根据 Kolb 的体验学习法理论, 体验式学习是一个连续的循环模式, 包括四个阶段: 具体经验 (Concrete Experience), 反思观察 (Reflective Observation), 抽象概念的形成 (Abstract Conceptualization) 和积极实践 (Active Experimentation)^[10]。一切的学习皆以经验为起点, 过程中透过不同角度的反思去了解经验, 再通过分析和概念化, 把该次经验转化成对学习者的有意义的知识, 并借助实践而验证它的真确性, 继而进入另一次新的学习经验, 带来另一次的学习循环。

大一新生体验式学习课程是澳门大学为期一年的新生必修课, 在各书院进行 20-30 人规模的小班教学, 由驻院导师负责主要教学与评估。驻院导师以每个月初的小班研讨会为引子介绍一种软实力, 此后一个月内, 驻院导师与非驻院导师合作, 在书院内建立起一系列围绕该软实力的工作坊、讲座、活动、小组课题, 引导每个学生根据个人兴趣体验不同项目, 推动学生之间, 学生与驻院导师之间, 学生与非驻院导师之间的深度思考和讨论, 得以在实践中锻炼该项软实力。课程设计如图 2。

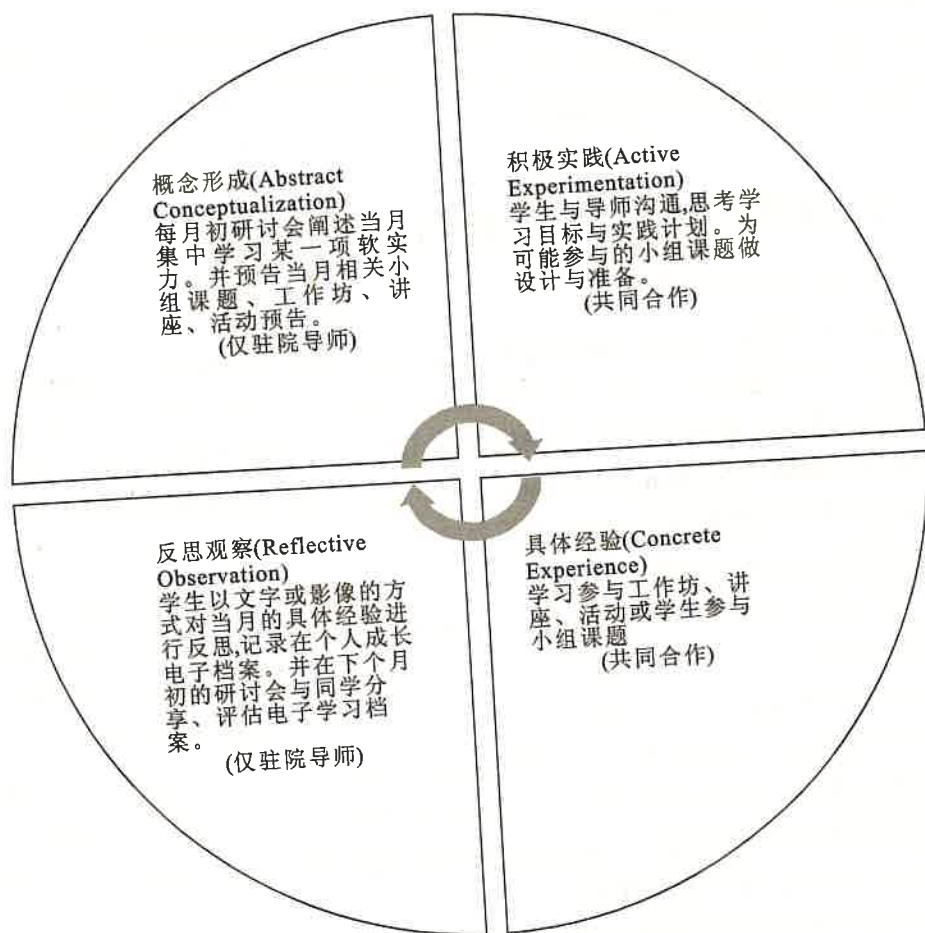


图2 蔡继有书院大一新生体验式教学课程设计

2. 体验式学习小组课题实例：蔡继有书院有机农场

该课题由驻院导师与两位隶属于澳门大学中华医药研究院的非驻院导师共同策划、执行与最后评估（如图3）。在月初研讨会上，驻院导师阐述“健康生活”软实力的概念，并前后共招募21名学生参与相关小组课题：如何在书院建立起有机农场的概念，使院生建立健康、永续的生活方式。在接下来的实践学习过程中，非驻院导师利用自身专业优势，起到主导作用，包括：1）带队去香港嘉道理农场和绿汇学苑参观学习永续生活方式以及城市小型农场、花园种植经验；2）和小组同学在书院开辟小块实验田，试种、收获、总结。因为书院中庭土地为校园建筑废料，所以土壤贫瘠，且检测出超标重金属；3）带领小组同学参观中华医药研究院，了解植物重金属残留物常识以及检测方式。研究如何自制有机堆肥，改善书院土壤，减少重金属以及增加肥力。制订第二次种植计划方案。该小组课题历时近半年，最后小组成员在个人电子学习档案表示，通过参加此项目，不仅对有机种植、食品安全、

健康生活方式有了更深刻地体验,也对原本陌生的香港、澳门的城市农业以及全球气候变暖、维持永续生活有了新的认识。而两位非驻院导师也表示,体验式教学小组课题,提供了一个让同学可以更全面、更可持续地将专业知识、软性实力应用到日常生活中的新平台。

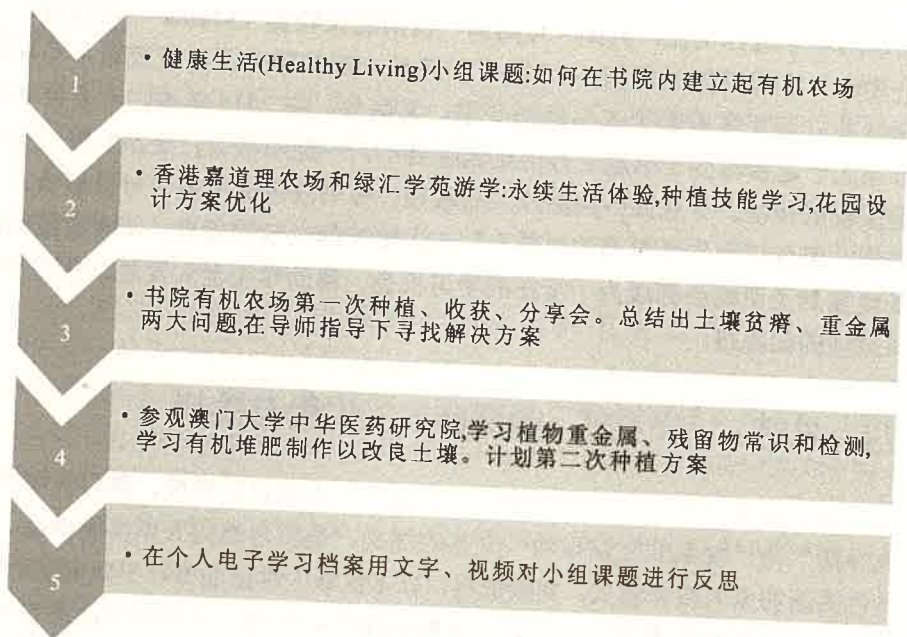


图3 体验式学习小组课题实例——蔡继有书院有机农场

除了小组课题这样纵深的合作,更多非驻院导师横向参与了蔡继有书院体验式学习课程。例如,在“人际交往和团队合作”的月初研讨会之后,当月书院共有16个相关主题的工作坊或讲座活动,其中四个活动是由四位不同院系的非驻院导师主办,剩余由书院人员主办。又例如,在“全球视野”的月初研讨会上,六位来自不同国家的非驻院导师作为嘉宾被邀请到课堂,与学生分享自己所在国家的轶事,进行更直观的展示与交流。

(三) 蔡继有书院与院系在“社群教育”领域的合作

住宿书院,作为学生生活的社群,无时无刻不与学生发生着关联,“零距离”使书院很容易通过工作团队和学生活动实现服务、育人以及管理的功能,即所谓社群教育。社群教育,主要是以社群中的熟人关系为基础。这种“熟人”的人际关系是书院师生同住、共膳,朝夕相处的自然结果。驻书院团队承担建立这种“熟人”关系,创建良好的社群教育平台的主要责任^[1]。而非驻院导师因为不住在书院中,缺少与学生产生更多互动的机会。鉴于此,蔡继有书院于2016年春季试行了师生

轮膳制，即将书院的20名学生楼层领袖(Floor leader)与20名非驻院导师配对，每个月由楼层领袖邀请负责楼层的3名同学与配对导师在书院食堂共膳一次。此举极大地帮助了一些对住宿式书院还不熟悉，还不知道如何参与书院工作的，或科研教学任务繁忙的年轻教授。而书院更加鼓励非驻院导师尽量多地与学生共膳，或通过书院活动与学生进行交流。例如，每两周一次的院长晚宴(Master's dinner)，每次都会邀请一名非驻院导师与14名院生和院长一起共膳交流，交流通常不局限于该导师专业，而更多着眼于人生经历分享。又例如，在2015年末，十多位非驻院导师和家人一起参与到了书院主办的圣诞晚会中，一起唱福音，交换礼物，交流各国圣诞庆祝的传统。专业课中高高在上的教授，在书院生活中成了可以攀谈，可以一起娱乐，可以请教生活困惑的“熟人”。这种社群生活的建立，从食堂里的闲谈到院长晚宴到圣诞晚会都成为了潜在的学习机会，帮助学生全人发展，并对书院产生越来越强的归属感。

四、总结：“交互式”师资模式的优势与挑战

澳门大学贯彻“四合一”教育模式，取得了令人瞩目的进展。澳门大学的“全职驻院导师”与“院系非驻院导师”交互的模式，是符合澳门大学实际情况、具有优势特色的新的全人教育模式。实践证明，在本区域大学全面推行书院制度的初期，由于学生领袖能力和院系师资的不足，全职驻院导师扮演了不可替代的重要角色。第一，驻院导师本身具有优异的、多元化的学术或职业背景，其专业方向不受大学现有学科设置的桎梏，从而引入大学目前相对缺少的知识与经验（如艺术、心理辅导等学术背景，或政府部门、跨国企业实际工作经验），为通识教育的开展，及学生综合实力的提高，创造了独特的条件；第二，由于没有繁重的科研任务，驻院导师可以全身心投入到建设书院通识教育、社群教育平台，建立和培养书院学生领袖团队的工作中。未来以学生需求为导向，进一步加强驻院导师在专业教育中发挥的作用。在这样的以学生为中心、以非驻院导师的合为辅助的背景下，驻院导师必将发挥更大的主观能动性，更加深入地推进全人教育。

然而，进一步吸引非驻院导师参与书院工作、及明确驻院导师的职业发展，是目前面临的两大挑战。第一，目前大学各院系学术人员的考核模式仍然以科研论文的发表为主导，使得院系老师——尤其是年轻助理教授的绝大部分时间都在进行科研论文的写作。所以，如何进一步提高非驻院导师参与全人教育和书院生活的积极性，克服“书院与院系争抢师资，非驻院导师重院系科研而轻书院教育”的挑战，值得包括澳门大学在内的众多高校深思。第二，作为澳门大学等亚洲高校的独创，驻院导师这一职位，虽然在书院系统建立之初十分重要，但随着书院模式的不断完善，他们在高校中的定位并不清晰。在奉献全人教育和学生工作的同时，他们缺乏本来所长的科研和专业教学的机会，个人发展与晋升制度也不明确。未来，培养更

多具有领导才能的学生领袖,建立更多元化的院系考核模式,从而吸引更多院系老师到书院兼职,给予全职书院导师科研或教学的机会,或将进一步提升书院与院系合作的深度与广度,建立更完善、更可持续的住宿式书院系统。

参考文献

- [1] ROBERT J. O' HARA. How to Build a Residential College (2002). [EB/OL].[2016-05-30].<http://collegiateway.org/pdf/ohara-2001b.pdf>.
- [2] DONALD MARKWELL. On Liberal Education (2010). [EB/OL]. http://www.menziesrc.org/images/About_Us/Selected-Speeches/On_liberal_education_February_9_2010.doc.
- [3] 郭俊. 书院制教育模式的兴起及其发展思考[J]. 高等教育研究, 2013, 34(8): 76-83.
- [4] Cambridge. How the Universities and College Works. (2016) [EB/OL]. [2016-05-30]. <http://www.cam.ac.uk/about-the-university/how-the-university-and-colleges-work>.
- [5] Yale College (2010). Residential College [EB/OL]. [2016-05-30]. <http://yalecollege.yale.edu/campus-life/residential-colleges>.
- [6] 香港中文大学新书院研究小组. 六所美国和英国大学/学院的书院教育考察报告(2006) [EB/OL].[2016-05-30].<http://www.cuhk.edu.hk/newcolleges/fullreportc.pdf>.
- Mark B.Ryan. A collegiate way of living. Residential colleges and a yale education. <http://collegiateway.org/pdf/ryan-2001.pdf>
- [7] 澳门大学. 澳门大学住宿式书院系统小册子(2015-16) [EB/OL]. [2016-05-30].<https://rc.umac.mo/wp-content/uploads/2014/09/Residential-College-System-Booklet-書院系統小冊子2015-16.pdf>.
- [8] 东海大学. 103 学年度书院生手册 [EB/OL].[2016-05-30]. <http://www3.thu.edu.tw/newsupfiles/new11426237609.pdf>.
- [9] ROBERT BARR, JOHN TAGG. From Teaching to Learning: A New Paradigm for Undergraduate Education [J]. Change, 1995, 27(6): 13-25.
- [10] DAVID KOLB. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development [M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
- [11] 路姜楠, 唐金楠. 类型化视角下对学生事务发展的思考——澳门大学住宿书院模式的启示 [J]. 北京高校教育, 2016(04): 77-80.