

以澳门大学书院实践经验为本 论书院导师专业特性与其发展

澳门大学曹光彪书院 书院导师 许恒嘉

澳门大学 协同创新研究所设计中心艺术高级讲师/霍英东珍禧书院 非驻院导师 黄兆琳

澳门大学马万祺罗柏心书院 书院导师 梁青宁

澳门大学何鸿燊东亚书院 书院导师 温慧珊

【摘要】

本文四位作者均为澳门大学书院导师,并分别在不同书院累积了三至五年不等之书院导师经验。本文以实践经验为本,首先回顾书院制度的理想性与书院导师的基本现况,说明要突破当前大学以课堂传授为主的大量生产的教育形态,加强协助学生个体全面与均衡发展,使他们有能力面对未来所需创新能力时代,因此书院导师必须具有跨学科与引导体验学习的专业能力。接续以三个维度探讨作为书院制核心的书院导师在此过程中应具备的要件与专业发展的可能性,分别是:一、学术引导能力:有别于宿舍辅导员或舍监,书院导师必须能担任引导学术探索的角色并帮助学生建立批判思考能力。二、人际与专业信任特质:导师必须具备学术训练而来的信任(trust)基础以及人际信任方能引导学生生活学习。三、知识整合与实践能力:书院导师必须具备博雅教育的自由学习能力,能够引导学生进行跨领域的知识整合,并能据以作为协助学生建立未来生涯实践的基础。最后,为使书院系统有更佳的驻院师资和良性的发展,本文提出书院导师所需要强化培养的项目,以及取涯晋升的可能性。

【关键词】

书院导师专业发展 书院导师

一、前言

自2014年起,澳门大学开始全面推动涵盖了课程的住宿式书院制度。住宿式书院是以生活学习作为环境,使学生在所属的各个书院中进行经验学习——无论是交友、建立人际网络,还是参与不同的活动都能获得启发。并且,更值得一提的是,学生能够从课程里有创意的活动以及解决问题的过程当中经常获得极有价值的学习成果。此种教育模式通常被称为“体验式

学习”,学生可以从中达致以经验为本、从做中学的成果。

体验式学习的理论基础可以追溯到 19 世纪中期即已提出的在传统教室外学习的概念。此一做法强调了跨学门的学习经验通常来自对真实世界当中的不可预测性及其真实结果的模仿^[1]。从跨学门的角度来看,学生是被鼓励来学习跨学门的能力的,包含了团队合作、沟通、社会脉络的理解力,协调与谈判能力,批判思考能力,领导能力,思考的开放能力,以及对广泛主题的链接能力与适应能力。以能在这个世界经济高度链接、新信息充斥且快速演变的时代中^[2],在充满不可预测性的条件下超越单一条件找到跨域的问题解决方法。

然而,此种跨学术专业的教育模式的推动却是相当困难的。拥有一位能在学术专业和生活经验之间取得相当平衡的教育者,才是帮助学生预备自己能够成功应对复杂世界的挑战的关键因素。这个角色必须具备整合不同学科来进行教学和传递知识的能力,而一个理想的书院导师就必须要有这样的能力。因此,书院导师要能够在学术上追求卓越,并且有传递跨学科知识的能力。本文将针对在澳门大学住宿式书院系统中推动跨学科的体验学习,以及书院教育工作者(书院导师)所面临的挑战进行一个宏观的描述。后续的段落也将进一步探讨书院导师这个角色的专业性,并阐述这个角色职涯发展的价值与机会。

二、澳门大学书院导师现况与角色描述

澳门大学建立住宿式书院的目标之一是培养学生有能力面对当今和未来不可预测、不断变动、多元面貌的世界经济与新兴科技。尤其近年来为应对澳门本地过度依赖旅游与博彩业以致其成为主要经济力量的问题,澳门特区政府在极力推动经济多元化与文化创意产业,书院系统正是为此准备的一种教育途径。每一个书院都是让学生能够浸淫在不同兴趣小组和活动的住宿社群。通过种种活动与小组,他们能够应用所学知识,建立人际互动沟通技巧,获致学术上的成就,尤其重要的是能够学习如何学习,以便能够为自己的未来做预备。

在 2010 年,澳门大学为大学本科生建立了两个前导书院,其中即设立了书院导师此一职务以促进体验式教育的推动,这正表明澳门大学的书院教育早期就肯定了学生需要引导学习的学术人员。到了 2014 年全面推动住宿式书院时,所有本科一年级学生都必须在书院里接受必修课程并属于某一个书院。其时,书院导师即负责规划和推动新生的书院学习课程(自 2018/2019 学年起,二年级学生亦必修书院课程),而新生也必须住宿于书院以在日常生活中增进学习机会。

澳门大学书院教育包含了五方面的能力要求:健康生活、人际关系和团队合作、领导与服务、文化参与,以及全球公民。这些能力指标的培养是依附在传统课堂外的活动之中的,而它也意味着在导师的辅导监督下,学生所投入参与或组织的活动大多数并没有“指定作业”“固定课堂时间”“作业期限”以及“学分”。这个方式扭转了传统授课方式无法全面培养学生创意能力的问题。换言之,这很大一部分有赖于书院的学术人员亲自动手设计课程,有能力加入促发学习的要素,使学生能够有效地在书院当中进行体验式学习。另一方面,书院教育也要求书院导师能够和学生紧密合作,并能把学习的过程与变动的世界进行密切联结。当传统的师生架构缺乏联结时,

住宿式书院导师与学生之间的关系刚好弥补了这个空缺,而这个联结并不是基于权威,而是基于信任、专业性以及帮助学生拓展视野、给予金玉良言和解决问题的能力。

迄今为止,澳门大学的书院导师们有 81.5% 具备博士学位,其余 18.5% 则具备硕士学位。而他们具备的学术专长比率如图 1 所示。

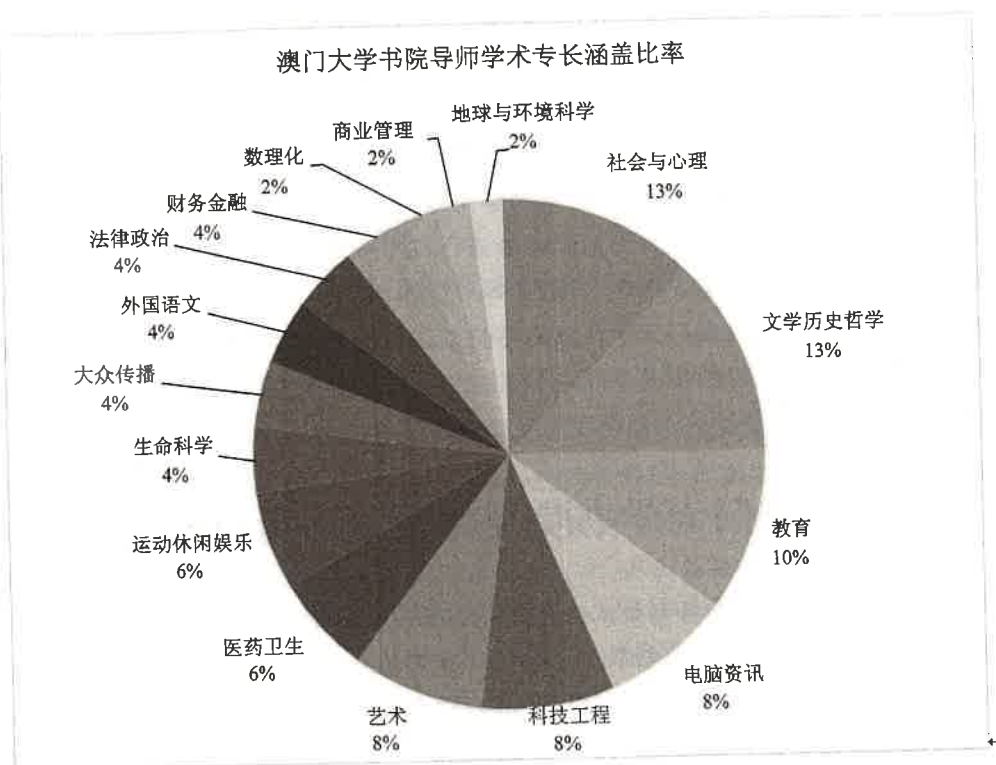


图 1

另外,这些导师的整体工作年资比例如图 2 所示。

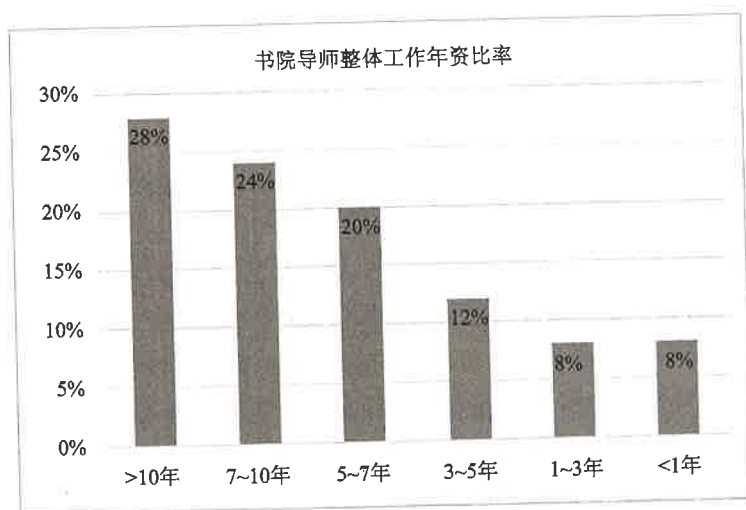


图 2

由图2可以得见,超过五年以上的工作年资占了全部书院导师的72%。综合图1与图2以及实务上的观察,我们可以发现导师们除了具有博士学位,同时也涵盖了不同的专业学门,并且具有一定程度的社会历练和实务经验。这正说明了澳门大学住宿式书院系统对导师能力的要求包含了学术训练、跨领域专业,并具备了实务经验以期能够引导学生进行体验学习。

三、书院导师专业能力的要件

从以上基本数据可见,很高比率的澳门大学书院全职书院导师具有博士学位或是高级讲师,其中不乏国际名校培养的博士,而且专业学科涵盖面极广,并多为工作年资超过5年以上的熟手。这样的“高配”也产生以下疑问:“书院导师为什么需要这么高的配置?”“博士带学生搞活动是不是有点浪费?”“专职的书院导师是否必要?”“学术背景各异的导师如何发展他们的生涯?”针对这些疑问,我们用以下三方面来说明书院导师所应具备的专业特性。

1. 书院导师必须具备学术引导能力

有别于宿舍辅导员或舍监,书院导师首先必须能担任引导学术探索的角色并帮助学生建立批判思考能力。在澳门大学“四位一体”^①的教育模式下,书院全天候、多方位的社群及全人教育与学院的专业教育是相辅相成的。书院虽然主要提供体验式的学习,通过书院本身的课程与活动,培养学生非专业科目的软实力。然而,书院也是必须和学院的专业教育互相配合的教育场所,书院导师作为大学的教育者也必须具备一定的知识高度。书院导师面对不同专业背景的大学生,必须要能够启发学生的心智,帮助学生激发探索未知世界、提高求知欲望的态度,并增加自己所具备的知识的广度和深度。在此过程中,书院导师可以自身受训的学术规准引导学生判断知识的可信度。换言之,他们所受的学术训练和教学经验是能被学生高度“信任”的,使学生愿意在他们的引导下,建立理性批判思考能力,使学生对自己的过去、现在和将来进行更明晰的总结、思考和规划。

其次,大学教育者必须具备发现及创新知识的能力,并将知识传播到外界,启迪人群。学院的专业老师主要通过科学研究创造硬知识,并且以大量生产(mass production)的授课方式来赋予专业知识。然而,书院导师则是在已有的训练的根基上,整合书院引导学生的经验,带领学生创建书院的文化和传统。通过相濡以沫的生活教育模式对学生产生思想的影响,包括人生观、价值观和道德观的影响,在书院当中模塑学生的特性,让学生成为独具特色的人。因此,书院导师既然是名大学的教育者,若能具备博士学位,拥有相当程度的知识内涵,受过相应的学术训练,并有独立创造知识的能力以及第一线教学经验,必然是对学生有益的。

从教育哲学的角度来说,理想化的书院导师的本质是通过苏格拉底式的引导教学,在博雅教育(liberal arts education)的基础上培养学生批判性思维^[3]。书院结合日常住宿空间,由书院导师在生活中提供与学生非正式课堂、非固定时间的接触和联系,通过思想交流、知识交流

① 澳门大学本科生教育推行融合专业、通识、研习和社群教育的“四位一体”教育模式,目的是培养能自我反思、热心助人、有社会责任,以及能在多元文化和充满挑战的环境下成长的学生。

和文化交流,达到教育启发的目的。然而,许多书院采用兼职导师形式,即聘请学院教师兼职担任书院的学生导师,对学生进行额外的生活、学术辅导。自校务管理的角度视之,兼职导师既在学院授课和做科研,又在书院辅导学生,一职两用,的确能够降低成本。但是目前的高等教育规模不断扩大,导致师资配比严重失调,一对一的辅导使兼职导师消耗了大量精力在回答重复的问题上,最终变成统一化、工厂化的“流水线”。专职的书院导师则可有效避免此问题的发生。

另外,当前大学的人文教育、德育教育以及通识教育被大学盛行的实用主义取代,兼职导师必须以专业学术知识的竞争为优先,若是要他们奔波于学院的学术事务以及书院的辅导事务,要花费如此大量的时间去了解和帮助学生,以使他们能够建立个性化而全面的发展,明显有极大的困难存在于其中。此外,兼职导师辅导工作的认可机制,以及相称的酬劳也是目前存在的普遍问题,我们不当单纯依靠导师的无私奉献,否则可能落入变相的剥削之中。通过专职导师建立在书院里的长期而全天候的辅导机制,才能有效弥补学生个别化学习与辅导的缺口。因此,我们必须明言兼职所能付出的时间难以满足日常交流之需要,澳门大学采用专职的书院导师辅以兼职书院导师的模式,每个书院有两至三名专职导师住在书院内,与学生同膳、共宿。日常建立了紧密师生关系,才能有足够的时间和空间了解学生的兴趣、个性和发展需求,为本科生的全人发展提供个性化教学和辅导以及学术上的引导与启发。

2. 书院导师必须具备学术专业与人际信任特质

除了学术引导能力,我们也主张书院导师必须在学术上和人际方面都要具备被信任(*be trusted*)的特质,这样方能引导学生进行有效的生活学习。

在当今的社会价值下,受过高等学位学术专业训练并取得资格者,能够受到的信任度是较高的。例如当被聘用的人无法从前任雇主或主管那里取得证明时,也就是人才评估条件薄弱或受限的情形下,具有高等学术资格者是较能够被信任的。这种信任根源于学术训练群体有较高的内部责信(*internal high trust accountability*)^[4]机制或是能够进行专业评断告知(*informed professional judgement*)^[5]。博士的养成过程不仅仅是对专业知识领域的探索与拓展,也要求批判思考、高度自律、实事求是、严密的逻辑推理能力,还有学术诚信上的道德要求。能够成功取得博士学位者,已经对上述的条件有相当程度的掌握和自我要求。因此,拥有博士学位的书院导师,不仅仅能在当今工作职务上保证学术的专业,更为书院导师这个职务提供了被信任的地位,进而能够在学生生涯发展的过程中扮演一位可供信赖的角色。

除了学术上的责信外,书院导师会在日常生活的种种互动与对话之中与学生建立起联系,而这种联系的密切程度必须是要能够基于高度的信任的。本文的作者们也经常带领学生进行各种长时间的服务学习,在此过程中,有许多复杂交错的关系条件,例如高年级与低年级、本地生与外地生、住宿与走读、陌生的服务环境、服务对象当中交织的各种关系人(*stakeholders*),以及长时间生活中的人际冲突所需要的协调与折冲。这些都有赖于一位受信任者作为有效润滑的媒介人物。

以具体的事例来说,书院教育强调生活学习,高度依赖于导师与学生间的密切互动。俗话

说身教胜于言传,在日常的密切相处过程中,导师的言行、修养、学问等均对学生产生潜移默化的影响。学生通过与书院导师的相处和合作,可掌握良好的人际互动与沟通能力,学会与人为善;提高为人处世、接人待物的软实力;学会生活、饮食、时间管理和情绪管理等。导师还会通过长期密切相处,了解每个学生的个性和潜力,从而引导和促进他们成长。

本文的作者们参与协助学生成立书院的多个兴趣小组,例如舞蹈队、乐队、英语小组、中国鼓、书法小组、摄影小组、氘版印刷、偏乡服务等等,很好地印证了这种密切互动的效果,例如作者之一书院的舞蹈团团长。乐队队长和英语精英组组长都是大一的新生,在一个学期的相处之后,得知他们分别非常喜欢舞蹈、乐队和英语,但是一直缺乏信心、勇气和资源来组建自己的团队。所以作者不断鼓励他们在书院成立兴趣小组,并协助他们寻找队员和建立团队。书院也帮他们配置相应的场所,并添置了所需的各种器材。经过不断尝试和探索,尽管中间有错误和失败,但是这几个团队都成长为书院里最活跃的团队。在这个过程中,学生不但发现了自己,不单是个人兴趣得到了进一步发展,更是从中学会团队合作,学会容忍犯错,获得了领导力的提升,获得了友谊,增强了对书院的归属感。

基于上面所述,再与内地大学相比较,书院导师与大学宿舍辅导员有着本质上的区别。前者除了参与书院行政和管理工作之外,也参与学生的学术辅导工作,同时也辅导学生的全人发展,或是涉及急难救助、人文关怀、学术辅导和社会参与等。而宿舍辅导员则是偏向于宿舍行政、校园生活和学生思想管理,目的是维持良好秩序和传达上级思想工作。

在实务经验中我们也观察到,书院导师的资历越长,能够掌握的人际维度越多,对学生的帮助也越大。由于书院导师参与各方面的书院工作,也是书院学生工作最直接的接触与链接点。书院里需要有稳定而长久的链接才能有效建立人际关系,而书院导师就是此链接的核心。许多学生表明书院是他们的第二个家,书院导师亦师亦友。我们亦观察到许多书院活动如果仅仅以网络或书面宣传,参加者往往寥寥可数。但是若经过导师见面鼓励加上同伴的呼朋引伴,学生就很乐意参与。另外,学生在遇到情绪问题或者生活上的困难时,往往会第一时间去找导师倾诉和帮忙,这样的经验也能使书院在协助多数学生的个性发展时能够得心应手,同时也建立了无可取代的信任关系。

此外,书院导师这个链接的角色也会让院生产生归属感,让他们有生活在家庭和小区的感觉。即使学生毕业离去,书院中的书院导师仍然有精神象征。吾人从很多国外书院看到许多在书院工作几十年的资深书院导师成为书院的标志性灵魂人物之一;因之成熟的书院制会尊重书院导师的存在,以作为书院精神和传统的重要载体(agent)。

3. 书院导师必须具备知识整合与实践能力

书院导师必须具备博雅教育的自由学习能力,以能够引导学生进行跨领域的知识整合,并据以作为未来生涯实践的基础。书院导师面对的是专业和背景多样化的学生,因此并没有相关的专业可以直接与之吻合。因此,澳门大学书院导师的学术背景非常多元,有艺术、教育、传播、地理、医学、物理、生物、哲学等不同专业背景的导师。这也反映了澳门大学书院对于跨学科与多元化学习的重视。

澳门大学十家书院各有特色,但是书院导师的工作内容大致相同:教授书院通识课程、心理辅导、学术指导、学生事务管理、学术社团管理、举办书院活动、协助院长进行书院事务管理等。除了这些基本的工作,不同专业背景的导师,也会根据自己的学术特长在书院发展不同的特色和优势项目。例如,霍英东珍禧书院拥有艺术设计背景的非驻院导师黄兆琳博士在书院内举办了多种与艺术创作相关的活动,并因此与学生合作创作了很多创意作品。拥有生物医学背景的马万祺罗柏心书院导师梁青宁博士则在书院里举办系列运动、公共健康和心理健康等方面的活动、讲座或者个体化辅导,借此提高院生的公共健康意识。具备成人教育与摄影专业背景的曹光彪书院导师许恒嘉博士则注重教育理念的思考与实践,并通过一系列精心设计的心理探索、摄影活动引导学生认识自己,为自身的发展找到机会。何鸿燊东亚书院导师温慧珊博士的学术专长为地理研究,因此她在书院开展了环保、人与自然和谐发展、贫富差距、社会服务、公益等方面的学术活动。其他书院的导师们亦会根据自身学术特长,在书院展开特色项目,通过项目来培养学生的软实力。亦有书院导师与学院合作,在学院教授专业课程或者参与学院的研究项目。

然而,大多数时间书院导师都是专注于本书院内的工作,澳门大学书院系统近期已启动跨书院或学院的合作项目。目前主要系聘请学院教授担任书院非驻院导师(Non-residential Fellow)或院外导师(Affiliates)。为了最大化地发挥书院导师的效能,并且使学生能够把专业知识和个人生涯发展进行结合,书院导师也可以基于本身所受的学术训练,帮助学生在学术规范的核实下整合不同学科之间的关系,并且将之进行实践,使自己有能力完成特定的项目目标。例如:成立创业团队,让机电工程、信息工程、商业管理、文学艺术等不同专业的学生结合起来,制造产品,编程执行自动控制,进行营销管理和宣传推广等,使学生能够看到不同学门之间的合作关系。另外,除了本书院以外,书院导师举办的活动亦可以向全校开放,让院生接受不同导师举办的活动或者讲座,甚至还可以让书院师资补充作为部分学院的任课老师,或者参与学院的研究项目,使书院导师与学院之间的关系更加紧密,也使书院导师对学生“导”和对学术“研”的双重职责能够取得平衡。

四、结论:书院导师的生涯发展

综上所述,为了大学和书院的育人事业得以长久发展,我们建议管理机构和大学从以下几个方面着手,留住优秀的书院导师,并且加强培养专职的书院导师。

第一,要确保书院导师的学术职员身份,认可教育者的身份。将书院导师归入学术人员管理,并且享受高级讲师至助理教授级别的待遇,以此吸引优秀人才加入并且全心投入书院教育工作。

第二,要继续组建优秀的书院导师队伍,保持高的配置,选用拥有博士学位或者有丰富前线教学经验的教师担任书院导师。

第三,将部分与软实力相关的通识课程放在书院开设。目前在书院开设关于大学生活的书院课程只有一学分,每个能力领域只有一堂课,课时远远不足。如果将部分通识课程开设在

书院,一方面可以减轻学院的教学压力,另一方面亦可以充分利用书院导师的资源,让书院导师能有发挥学术专长的空间。

目前学院的老师们必须进行本科生与研究生教学,并参与大量的科研工作。目前澳门大学学院师资尚不足够,学生专业选课外,有些通识课甚至无法开成。书院导师所具备的学术专长可以相当程度地弥补此不足。

第四,要强化书院导师的辅导技能。因为导师与学生共膳共宿,更有机会了解书院学生个性化发展的需求,除了因材施教,也可以更深入帮助个别学生提高自己的独特能力,规划适合自身生涯发展的路径。

第五,强化书院导师引导实践软实力的能力。给予书院导师相关训练,并且在书院开展软实力相关的通识课。因为书院强调从实践中学习,而很多软实力的学习,唯有通过不断实践方能掌握真谛。例如交际能力,由书院导师教授相关的理论知识后,随即组织相应的活动,让学生能学以致用。

第六,为书院导师提供清晰的职业发展路径,让优秀的导师有晋升空间。例如可以根据资历和经验将书院导师细分为初级导师、中级导师、高级导师和资深顾问导师等,如果表现优秀,应晋升为书院副院长或者学生事务长等。

参考文献

- [1] Wurdinger, S. D. (2005). *Using Experiential Learning in the Classroom*. Lanham: Scarecrow Education.
- [2] Meurer, Marcus. (2017). Our world is changing at 10x speed: How to prepare and be the change! Huffpost, 9 October 2017. Source: https://www.huffingtonpost.com/entry/our-world-is-changing-at-10x-speed-how-to-prepare_us_59a55415e4b0d6cf7f405027 “internal high trust accountability” which is based on professional responsibility (Czerniawski, 2011), or “informed professional judgement” (Barber, 2002).
- [3] Zakaria, F. 为博雅教育辩护:当人文课熄灯,大学正让青年世代失去远大未来. 台北:大写出版,2016.
- [4] Czerniawski, G. (2011) Emerging teachers-emerging identities: trust and accountability in the construction of newly qualified teachers in Norway, Germany, and England. *European Journal of Teacher Education*, 34: 4, 431-447, DOI: 10. 1080/02619768. 2011.587114
- [5] Barber, M. (2002) A new context for accountability and inspection. In A. Pollard (ed.), *Readings for Reflective Teaching*. London: Continuum, pp. 355-358.