

# 以澳門大學書院實踐經驗為本 論書院導師專業特性與其發展

澳門大學曹光彪書院書院導師許恆嘉

澳門大學協同創新研究所設計中心藝術高級講師/霍英東珍禧書院非駐院導師黃兆琳

澳門大學馬萬祺羅柏心書院書院導師梁青寧

澳門大學何鴻燊東亞書院書院導師溫慧珊

## 摘要

本文四位作者均為澳門大學書院導師，並分別在不同書院累積了三至五年不等之書院導師經驗。本文以實踐經驗為本，首先回顧書院制度的理想性與書院導師的基本現況，說明要突破當前大學以課堂傳授的大量生產的教育形態，加強協助學生個體全面與均衡發展，使他們有能力面對未來所需創新能力時代，因此書院導師必須具有跨學科與引導體驗學習的專業能力。接續以三個維度探討作為書院制核心的書院導師在此過程中應具備的要件與專業發展的可能性，分別是：一、學術引導能力：有別於宿舍輔導員或舍監，書院導師必須能擔任引導學術探索的角色並幫助學生建立批判思考能力。二、人際與專業信任特質：導師必須具備學術訓練而來的信任(trust)基礎以及人際信任方能引導學生的生活學習。三、知識整合與實踐能力：書院導師必須具備博雅教育的自由學習能力，以能夠引導學生進行跨領域的知識整合，並能據以做為協助學生建立未來生涯實踐的基礎。最後，為使書院系統有更佳的駐院師資和良性的發展，本文提出書院導師所需要強化培養的項目，以及職涯晉升的可能性。

關鍵字：書院導師專業發展，書院導師

## 一、前言

自 2014 年起，澳門大學開始全面推動涵蓋了課程的住宿式書院制度。住宿式書院是以生活學習作為環境，使學生在所屬的各個書院中進行經驗學習。無論是交友、建立人際網絡、參與不同的活動並獲得啟發。並且，更值的一提的是，學生能夠從課程裡有創意的活動以及解決問題的過程中經常獲得極有價值的學習成果。此種教育模式通常被稱為”體驗式學習”，學生可以從中達致以經驗為本、從做中學的成果。

體驗式學習的理論基礎可以追溯到十九世紀中期即已提出在傳統教室外學習的概念。此一做法強調了跨學門的學習經驗通常來自對真實世界當中的不可預測性及其真實結果的模仿[1]。從跨學門的角度來看，學生是被鼓勵學習跨學門的能力，包含了團隊合作、溝通、社會脈絡的理解力、協調與談判能力、批判思考能力、領導能力、思考的開放能力，以及對廣泛主題的連結能力與適應能力。以能在這個的世界經濟高度連結、新資訊充斥且快速演變的時代中[2]，在此般充滿不可預測性的條件下超越單一條件找到跨域的問題解決方法。

然而，此種跨學術專業的教育模式的推動卻是相當的困難。擁有一位能在學術專業和生活經驗之間取得相當平衡的教育者，這才是幫助學生預備自己能夠成功應對複雜世界的挑戰的關鍵因素。這個角色必須具備整合不同學科來進行教學和傳遞知識的能力，而一個理想中的書院導師就是必須要有這樣的能力。因此，書院導師要能夠在學術上追求卓越，並且有傳遞跨學科知識的能力。本文將針對在澳門大學住宿式書院系統中推動跨學科的體驗學習，以及書院教育工作者(書院導師)所面對的挑戰進行一個宏觀的描述。後續的段落也將進一步探討書院導師這個角色的專業性，並闡述這個角色職涯發展的價值與機會。

## 二、澳門大學書院導師現況與角色描述

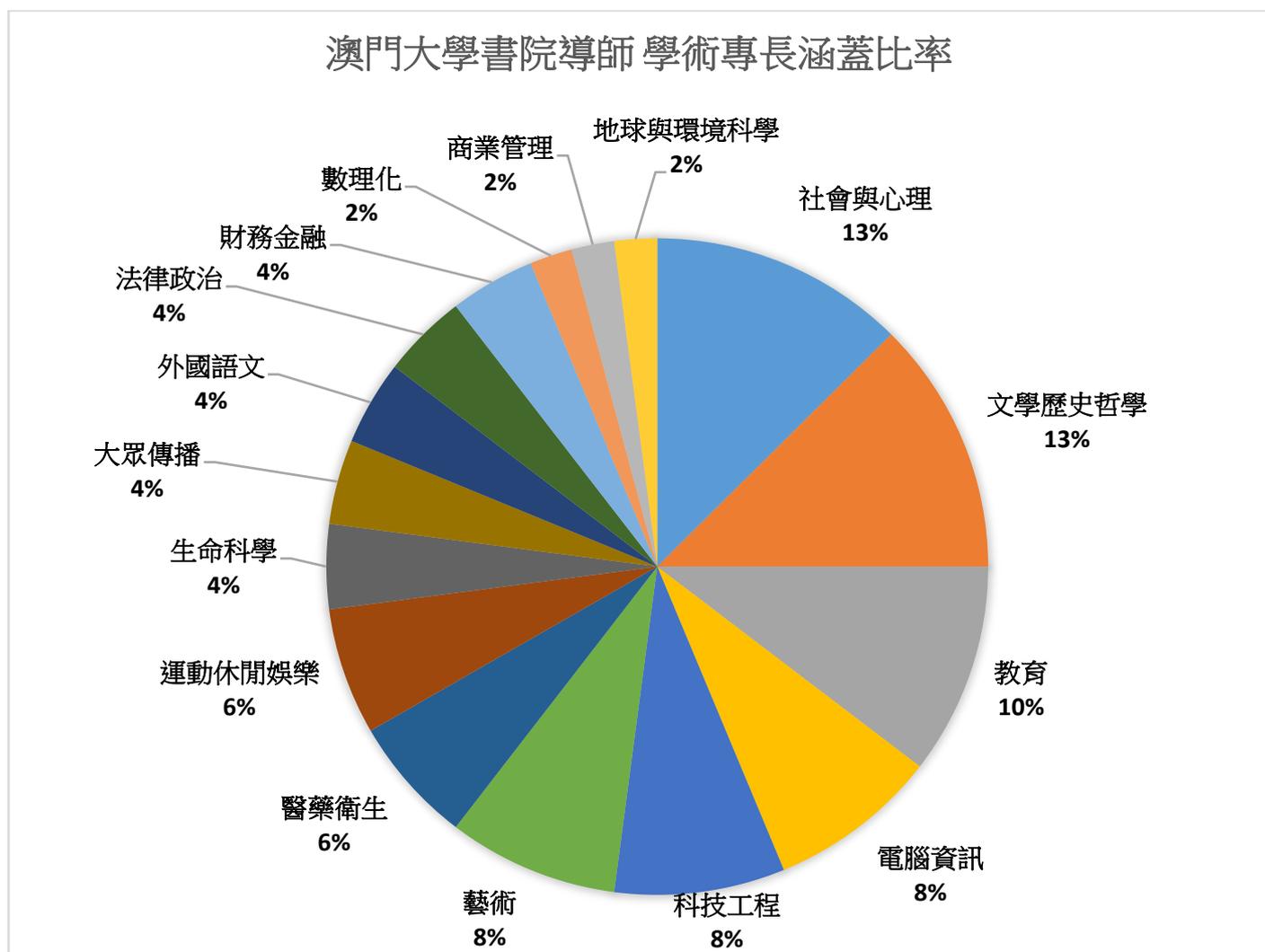
澳門大學建立住宿式書院的目標之一是培養學生有能力面對當今和未來不可預測、不斷變動、多元面貌的世界經濟與新興科技。尤其近年來為應對澳門本地過度依賴旅遊與博彩業做為主要經濟力量的問題，政府在極力推動經濟多元化與文化創意產業，書院系統正是為此準備的一種教育途徑。每一個書院都是讓學生能夠浸淫在不同興趣小組和活動的住宿社群。通過種種活動與小組，他們能夠應用所學知識，建立人際互動溝通技巧，獲致學術上的成就，尤其重要的是能夠學習如何學

習，以能夠為自己的未來做預備。

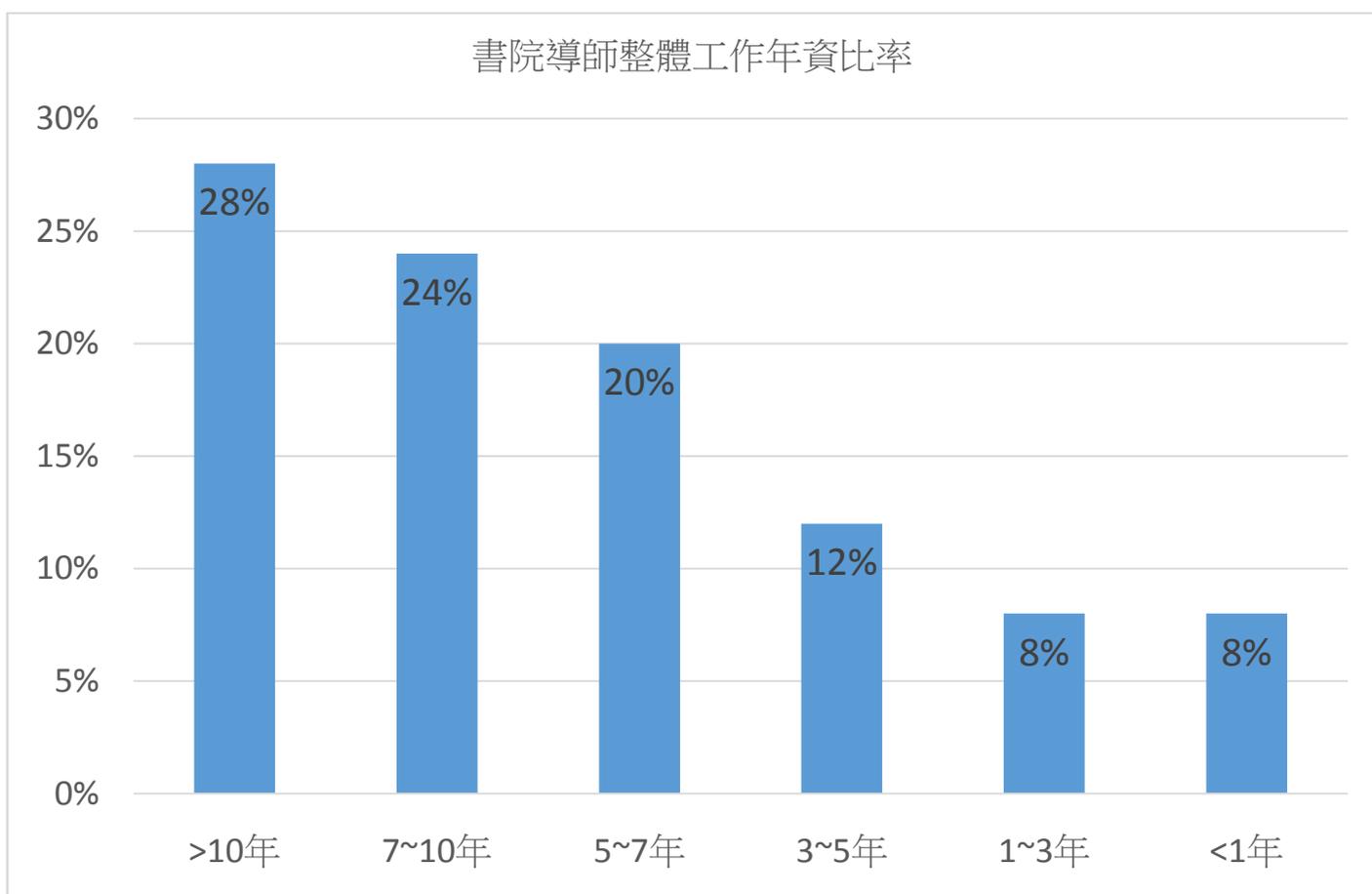
在 2010 年，澳大為大學本科生建立了兩個前導書院，其中即設立了書院導師此一職務以促進體驗式教育的推動，這正表明澳大的書院教育早期就肯定了學生需要引導學習的學術人員。到了 2014 年全面推動住宿式書院時，所有本科一年級學生都必須在書院裡接受必修課程並屬於某一個書院。其時，書院導師即負責規劃和推動新生的書院學習課程(自 2018/2019 學年起，二年級學生亦必修書院課程)，而新生也必須住宿於書院以在日常生活中增進學習機會。

澳門大學書院教育包含了五方面的能力要求：健康生活、人際關係和團隊合作、領導與服務、文化參與，以及全球公民。這些能力指標的培養是依附在傳統課堂外的活動之中，而它也意味著在導師的輔導監督下，學生所投入參與或組織的活動大多數並沒有「指定作業」、「固定課堂時間」、「作業期限」、以及「學分」。這個方式扭轉了傳統授課方式無法全面性培養學生創意能力的問題。換言之，這很大一部份有賴於書院的學術人員親自動手設計課程，有能力加入促發學習的要素，以使學生能夠有效地在書院當中進行體驗式學習。另一方面，書院教育也要求書院導師能夠和學生緊密合作，並能把學習的過程與變動的世界進行密切連結。當傳統的師生架構缺乏連結時，住宿式書院導師與學生之間的關係剛好彌補了這個空缺，而這個連結並不是基於權威，而是基於信任、專業性以及幫助學生拓展視野、給予金玉良言和解決問題的能力。

迄今為止，澳門大學的書院導師們有 81.5% 具備博士學位，其餘 18.5% 則具備碩士學位。而他們具備的學術專長比率如圖 1 所示：



另外，這些導師的整體工作年資比例如圖 2 所示：



由圖 2 可以得見，超過五年以上的工作年資佔了全部書院導師的 72%。綜合圖 1 與圖 2 以及實務上的觀察，我們可以發現導師們除了具有博士學位，同時也涵蓋了不同的專業學門，並且具有一定程度的社會歷練和實務經驗。這正說明了澳門大學住宿式書院系統對導師能力的要求包含了學術訓練、跨領域專業，並具備了實務經驗以期夠引導學生進行體驗學習。

### 三、書院導師專業能力的要件

從以上基本資料得見，澳大書院全職書院導師很高比率具有博士學位或是高級講師，其中不乏國際名校培養的博士，而且專業學科涵蓋面極廣，並多為工作年資超過 5 年以上的熟手。這樣的「高配」也產生以下疑問：「書院導師為什麼需要這麼高的配置？」「博士帶學生搞活動是不是有點浪費？」「專職的書院導師是否必要？」「學術背景各異的導師如何發展他們的職涯？」針對這些疑問，我們用以下三方面來說明書院導師所應具備的專業特性：

## 1.書院導師必須具備學術引導能力

有別於宿舍輔導員或舍監，書院導師必須能擔任引導學術探索的角色並幫助學生建立批判思考能力。在澳大「四位一體」<sup>1</sup>的教育模式下，書院全天候、多方位的社群及全人教育與學院的專業教育是相輔相成的。書院雖然主要提供體驗式的學習，通過書院本身的課程與活動，培養學生非專業科目的軟實力。然而，書院也是必須和學院的專業教育互相配合的教育場所，書院導師做為大學的教育者也必須具備一定的知識高度。書院導師面對不同專業背景的大學生，必須要能夠啟發學生的心智，幫助學生激發探索未知世界，提高求知慾望的態度，並增加自己具備知識的廣度和深度。在此過程中，書院導師可以自身受訓的學術規準，引導學生判斷知識的可信度。換言之，他們所受的學術訓練和教學經驗是能被學生高度「信任」的，使學生願意在他們的引導下，建立理性批判思考能力，使學生對自己的過去、現在和將來進行更明晰的總結、思考和規劃。

其次，大學教育者必須具備發現及創新知識的能力，並將知識轉移外界，啟迪人群。學院的專業老師主要通過科學研究創造硬知識，並且以大量生產(mass production)的授課方式來賦予專業知識。然而，書院導師則是在既有學訓練的根基上，整合書院引導學生的經驗，帶領學生創建書院的文化和傳統。通過相濡以沫的生活教育模式對學生產生思想的影響，包括人生觀、價值觀和道德觀的影響，在書院當中模塑學生的特性，讓學生成為獨具特色的人。因此，書院導師既然是名大學教育者，若能具備博士學位，擁有相當程度的知識內涵，受過相應的學術訓練、並有獨立創造知識能力以及第一線教學經驗，必然是對學生有益的。

從教育哲學的角度來說，理想化的書院導師的本質是通過蘇格拉底式的引導教學，在博雅教育(liberal arts education)的基礎上培養學生批判性思維[3]。書院結合日常住宿空間，由書院導師在生活中提供與學生非正式課堂、非固定時間的接觸和聯繫，通過思想交流、知識交流和文化交流，達到教育啟發的目的。然而，許多書院採用兼職導師形式，即聘請學院教師兼職擔任書院的學生導師，對學生進行額外的生活、學術輔導。自校務管理的角度視之，兼職導師既在學院授課和做科研，又在書院輔導學生，一職兩用，的確能夠降低成本。但是目前的高等教育規模不斷擴大，導致師資配比嚴重失調，一對一的輔導消耗了兼職導師大量精力在回答重複的問題上，最終變成統一化、工廠

---

<sup>1</sup>澳大本科生教育推行融合專業、通識、研習和社群教育「四位一體」教育模式，目的是培養能自我反思、熱心助人、有社會責任，以及能在多元文化和充滿挑戰的環境下成長的學生。

化的流水線。專職的書院導師則可有效避免此一問題之發生。

另外，當前大學的人文教育、德育教育以及通識教育被大學盛行的實用主義取代，兼職導師必須以專業學術知識的競爭為優先，若是要他們奔波於學院的學術事務以及書院的輔導事務，要花費如此大量的時間去瞭解和幫助學生，使他們能夠建立個性化而全面的發展，明顯有極大的困難存在其中。此外，兼職導師在輔導工作的認可機制，以及相稱的酬勞也是目前存在的普遍問題，我們不應當單純依靠導師的無私奉獻，否則可能落入變相的剝削之中。透過專職導師建立在書院裡的長期而全天候的輔導機制，才能有效彌補了學生個別化學習與輔導的缺口。因此，我們必須明言兼職所能付出的時間卻難以達成日常交流之目的，澳門大學採用專職的書院導師輔以兼職書院導師的模式，每個書院兩至三名專職導師住在書院內，與學生同膳、共宿，日常所建立的緊密師生關係，才能有足夠的時間和空間瞭解學生的興趣、個性和發展需求，為本科生的全人發展提供個性化教學和輔導與學術上的引導與啟發。

## 2.書院導師必須具備學術專業與人際信任特質

除了學術引導能力，我們也主張書院導師必須在學術上和人際方面都要具備被信任(betrustrusted)的特質，這樣方能引導學生進行有效的生活學習。

在當今的社會價值下，受過高等學位學術專業訓練並取得資格者，能夠受到的信任度是較高的。例如當被聘用的人無法從前任雇主或主管取得證明時，也就是人才評估條件薄弱或受限的情形下，具有高等學術資格者是較能夠被信任的。這種信任根源於學術訓練群體有較高的內部責信(internal high trust accountability)[4] 機制或是能夠進行專業評斷告知(informed professional judgement)[5]。在博士的養成過程中，它不僅僅是對專業知識領域的探索與拓展，也是要求了批判思考、高度自律、實事求證、嚴密的邏輯推理，還有學術誠信上的道德要求。能夠成功取得博士學位者，已經對上述的條件有相程度的掌握和自我要求。因此，擁有博士學位的書院導師，不僅僅是在當今工作職務上提供學術的專業，他更是為書院導師這個職務提供了被信任的地位，進而能夠在學生生涯發展的過程中扮演一位可供信賴的角色。

除了學術上的責信外，書院導師會在日常生活的種種互動與對話之中與學生建立起關係的，而這種密切的程度必須是要能夠基於高度的信任。本文作者們也經常帶領學生進行各種長時間的服

務學習，在此過程中，有許多複雜交錯的關係條件，例如高年級與低年級、本地生與外地生、住宿與走讀、陌生的服務環境、服務對象當中交織的各種關係人(stakeholders)，以長時間生活中的人際衝突所需要的協調與折衝。都是有賴一位受信任者才能做為有效潤滑的媒介人物。

以具體的事例來說，書院教育強調生活學習，高度依賴於導師與學生相濡以沫的密切互動。俗話說身教勝於言傳，在日常密切的相處過程中，導師的言行、修養、學問等均對學生產生潛移默化的影響。學生通過與書院導師的相處和合作，掌握良好的人際互動與溝通能力，學會與人為善；學會做人處事、接人待物的軟實力；學會生活、飲食、時間管理和情緒管理等。導師還會通過長期密切相處，瞭解每個學生的個性和潛力，從而引導和幫忙他們成長。

本文作者們參與協助學生成立書院的多個興趣小組，例如舞蹈隊、樂隊、英語小組、中國鼓、書法小組、攝影小組、氫版印刷、偏鄉服務……等等的經歷，很好的印證了這種密切互動的效果。例如作者之一書院的舞蹈團長，樂隊隊長和英語精英組組長都是大一的新生。在一個學期的相處之後，得知他們分別非常喜歡舞蹈、樂隊和英語，但是一直缺乏信心、勇氣和資源來組建自己的團隊。所以作者不斷鼓勵他們在書院成立興趣小組，並協助他們尋找隊員和建立團隊。書院也幫他們配置相應的場所，並添置了所需的各種器材。經過不斷嘗試和探索，儘管中間有犯錯和失敗，但是這幾個團隊成長為書院裡最活躍的團隊。在這個過程中，學生不但發現了自己，不單是個人興趣得到進一步發展，更是從中學會團隊合作、學會容忍犯錯、獲得領導力的提升，獲得友誼，增強對書院的歸屬感。

基於上方所述再與內地大學相較，書院導師與大學宿舍輔導員有著本質上的區別。前者除了參與書院行政和管理工作之外，也參與學生的學術輔導工作，同時也輔導學生的全人發展，或是涉及到急難救助、人文關懷、學術輔導和社會參與等。而宿舍輔導員則是偏向於宿舍行政、校園生活和學生思想管理，目的是維持良好秩序和傳達上級思想工作。

在實務經驗中我們也觀察到，書院導師的資歷越長，能夠掌握的人際維度愈多，對學生的幫助也越大。由於書院導師參與各方面的書院工作，也是書院學生工作最直接的接觸與鏈接點。書院裡需要有穩定而長久的鏈接才能有效建立人際關係，而書院導師就是此鏈接的核心。許多學生表明書院是他們的第二個家，書院導師亦師亦友。我們亦觀察到多書院活動如果僅僅以網路或書面宣傳，

參加者往往寥寥可數。但是若經過導師見面鼓勵加上同儕的呼朋引伴，學生就很樂意參與。另外，在學生遇到情緒問題或者生活遇到困難時，往往第一時間去找導師傾訴和幫忙，這樣的經驗也能使書院在協助多數學生的個性發展時能夠得心應手，同時也建立了無可取代的信任關係。

此外，書院導師這個鏈接的角色也會讓院生產生歸屬感，讓他們有生活在家庭和社區的感覺。即使學生畢業離去，書院中的書院導師仍然有精神象徵。吾人從很多國外書院看到許多在書院工作幾十年的資深書院導師成為書院的標誌性靈魂人物之一；因之成熟的書院制會尊重書院導師的存在，以做為書院精神和傳統的重要載體(agent)。

### 3.書院導師必須具備知識整合與實踐能力：

書院導師必須具備博雅教育的自由學習能力，以能夠引導學生進行跨領域的知識整合，並能據以做為未來生涯實踐的基礎。書院導師面對的是專業和背景多樣化的學生，因此並沒有相關的專業可以直接與之吻合。因此，澳大書院導師的學術背景非常多元。有藝術、教育、傳播、地理、醫學、物理、生物、哲學……等等不同專業背景的導師。這也反應了澳大書院對於跨學科與多元化學習的重視。

澳大十家書院各有特色，但是書院導師的工作內容大致相同：教授書院通識課程、心理輔導、學術指導、學生事務管理、學術社團管理、舉辦書院活動、協助院長進行書院事務管理……等。除了這些基本的工作，不同專業背景的導師，也會根據自己的學術特長在書院發展不同的特色和優勢項目。例如，霍英東珍禧書院擁有藝術設計背景的非駐院導師黃兆琳博士在書院內舉辦多種藝術創作相關的活動，並因此與學生合作創作了很多創意作品。擁有生物醫學背景的馬萬祺羅柏心書院導師梁青寧博士則在書院裡舉辦系列運動、公共健康和精神健康等方面的活動、講座或者個體化輔導，藉此提高院生的公共健康意識。具備成人教育與攝影專業的曹光彪書院導師許恆嘉博士則注重教育理念的思考與實踐，並通過一系列精心設計的心理探索、攝影活動引導學生認識自己，為自身的發展找到機會。何鴻燊東亞書院導師溫慧珊博士學術專長為地理研究，因此在書院開展環保、人與自然和諧發展、貧富差距、社會服務、公益等方面的學術活動。其他書院的導師們亦會根據自身學術特長，在書院展開特色項目，通過項目來培養學生的軟實力。亦有書院導師與學院合作，在學院教授專業課程或者參與學院的研究項目。

然而，大多數時間書院導師的工作範圍大多都是專注於本書院內，澳大書院系統近期已啟動跨書院或學院的合作項目。目前主要係以聘請學院教授擔任書院非駐院導師(Non-residential Fellow)或院外導師(Affiliates)。為了最大化的發揮書院導師的效能，並且使學生能夠把專業知識和個人生涯發展進行結合，書院導師也可以基於本身所受的學術訓練，幫助學生在學術規準的核實下整合不同學科之間的關係，並且將之進行實踐，使自己有能力完成特定的項目目標。例如：成立創業團隊，讓機電工程、信息工程、商業管理、文學藝術...等等不同專業學生結合起來，製造產品，編程執行自動控制、進行營銷管理和宣傳推廣等等。使學生能夠看到不同學門之間的合作關係。另外，除了本書院內之外，書院導師舉辦的活動亦可以向全校開放，讓院生接受不同導師舉辦的活動或者講座，甚至讓書院師資可以補充部分學院課程的任課老師，或者參與學院的研究項目，使書院導師與學院之間的關係更加緊密，也使書院導師對學生「導」和對學術「研」的雙重職責能夠取得平衡。

#### 四、結論：書院導師的職涯發展

綜上所述，為了大學和書院的育人事業得以長久發展，我們建議政府和大學從以下幾個方面著手，留住優秀的書院導師、並且加強培養專職的書院導師。

首先，要確保書院導師的學術職員的身份，認可教育者的身份。將書院導師歸入學術人員管理，並且享受高級講師至助理教授級別的待遇，以此吸引優秀人才加入並且全心投入書院教育工作。

第二，要繼續組建優秀的書院導師隊伍，保持高的配置，選用擁有博士學位或者有豐富前線教學經驗的教師擔任書院導師。

第三，將部分與軟實力相關的通識課程放在書院開設。目前在書院開設關於大學生活的書院課程只有一學分，每個能力領域只有一堂課，課時遠遠不足。如果將部分通識課程開設在書院，一方面可以減輕學院的教學壓力，亦可以充分利用書院導師的資源，讓書院導師能有發揮學術專長的空間。

目前學院的老師們必須進行本科生與研究生教學，以及參與大量的科研工作。目前澳大學院師資尚未足夠，學生專業選課外，有些通識課甚至是無法開成。書院導師所具備的學術專長可以相當程度彌補此處的不足。

第四，要強化書院導師的輔導技能。因為導師與學生共膳共宿，更有機會瞭解書院學生個性化發展的需求，除了因材施教，也可以更深入幫助個別學生建立自己獨特的能力，規劃適合自身生涯發展的路徑。

第五，強化書院導師引導實踐軟實力的能力。給予書院導師相關訓練，並且在書院開展軟實力相關的通識課。因為書院強調從實踐中學習，而很多軟實力的學習，唯有通過不斷實踐方能掌握真諦。例如交際能力，由書院導師教授相關的理論知識後，隨即組織相應的活動，讓學生能學以致用。

最後，為書院導師提供清晰的職業發展路徑，讓優秀的導師有晉升空間。例如可以將書院導師可以根據資歷和經驗細化分為初級導師、中級導師、高級導師和資深顧問導師等。如果表現優秀，應晉升為書院副院長或者學生事務長等。

## 參考書目

[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](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.(2016)，為博雅教育辯護：當人文課熄燈，大學正讓青年世代失去遠大未來。大寫出版，台北。

[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.