

# 在花師教育學院院長的日子：我所逐與築的教育夢

吳家瑩

國立東華大學花師教育學院教育行政管理學系榮譽教授

## 一、前言

一個大學各個學院都強了，就強了。同樣一個學院各個系所都強了，就強了。於是為使合校後之東華大學強，就要讓各個學院都強起來。所以我們的自強之道乃在將學院孕育成一個「自尊尊人、貢獻創造」的專業社群——它是由「期盼成為具有原創力學問家的教授群及期盼成為具有領導力專業人的學生群」所組成的自由人團體，因在我眼中，大學之所以為大，乃在體現教育的本質，輩出各行各業具有貢獻的人物（或人才）。

## 二、逐與築的教育夢

自從五十歲那年（2001），我就自覺不宜繼續兼任行政工作，否則走入學術這一行將一無所成。此後我就過著原則上每天早上進書房寫作，下午則上課及指導學生，與帶校長讀書會或忙家務的生活，直到 2008 年 8 月再出來擔任教育學院院長，才改變這樣規律平靜的生活節奏。在這不兼行政的七年期間，我出版了「追尋新學校之路」及「跟蔡元培學當校長」兩書。另一本「新教育學的建構」則已接近完成，不過因著兼任院長，則拖延近三年才付梓出書。雖然如此我並未後悔這三年在行政上的忙碌，因我知道藉著這個角色我還能對我服務三十年的花師在合校後的尊嚴及延續，再盡一點心力。

在我擔任的行政職位上，若帶著具有夢成份的理念，那麼我的生命，在面對職務及工作時，就較能展現熱情與活力，且也能更舒坦地更韌性地承受來自各方加給的重擔，所以孕育融入理念的夢這事，對我的行政角色是扮演滋潤生命之功能的。就以我在 1989 年 8 月擔任花蓮師院訓導長時，賦予花師訓導職務的新夢想來說，其理念如下：由於自 1987 年解嚴後，民主憲政已成為中華民國優先必行的國策，為使此項國家目標能順利實現，以奠定中華民國長治久安之基。則在教育體系中，自應及早規劃與實踐民主有關的措施，以善盡其孕育國力的功能。影響國小教育發展至鉅的師範學院教育，若能配合此國家大勢率先地實施變革，相信更能有效地為推動國小的民主教育紮根。故我認為師範學院的教育該把師範生當作「未來領導教育革新的人才」加以培育。而要他們肩負依民主理念與精神改造國小教育的任務是艱辛的，在他們就讀師範學院期間，若未能及早將他們培養成具有教育革新宏願及本事的領導者，則畢業後面對來自社會各界不當的壓力時，將會輕易棄守教育理想。在服務師範教育機構的這幾年中，發現不少的年輕教師，剛踏出校門不久，就難從他們身上尋覓到克服困難以實踐教育理想的勇氣及意志，殊為可惜。造成此種情形的外在原因固然很多，但內在原因也不能輕忽。

套用武俠小說的用語來說，「招式雖多，但內力不足」也。故強化在校每位未來準教育改革者之內力，我認為是在教育改革聲中，師院應優先實踐的目標。對這目標在訓導工作上可著力的重點，依當時花蓮師院獨特的教育時空。我認為可從下列四方面加以培植：一是孕育師範生「以道理服人」的內力，二是孕育師範生「以氣質服人」的內力，三是孕育師範生「以貢獻服人」的內力，四是孕育師範生「以體力服人」的內力。就因著在訓導長的職位上，曾孕育出上述的教育夢，這讓我找到當訓導長的意義，所以也滋長了一顆更願意承當的心，能果敢地面對各樣繁重的挑戰。

那麼我在東華大學花師教育學院院長這個角色上，也曾作了怎樣的教育夢，而讓我能更帶著意義從事此職務呢？當時的想法是這樣：由於本院存在的學校場域，自 2008 年 8 月 1 日因合校之關係，就由花蓮教育大學轉為東華大學，從此本院就從過去較強調教學的場域，轉換為較強調研究的場域；並且，也從過去較以培育師資為主的單元情境，轉換以培育各類專業人才為主之多元情境。這為學院帶來重新定位的必要性，當然也為學院帶來新的挑戰，這個挑戰主要在於注重學術研究的東華大學，是以研究績效作為衡量教師效能的主要基準，那麼教師就必須轉移更多精力於研究上，相對就影響本院教師對培育學生成良師的關注，於是如何確保「專業性」與「學術性」之平衡，就成了學院所面對的最大挑戰。為因應此挑戰，我是抱著樂觀的心情為之，因我認識到合校對學院發展也是有新契機的。即學院可藉助於東華其他學院寶貴且豐沛的人力與物力資源<sup>1</sup>，於是在努力成為國內所有教育學院中可名列前茅之地位時，機會將大增；且也更能如願地對臺灣教育改革與學校現場問題解決上做出實質有意義的貢獻。

而在構思值得投入的關鍵改善策略時，因著之前曾研究過蔡元培革新北大經驗的關係，我已積累了一些心得。就如賈馥茗教授所說：「要推究教育的本質，最好從人開始。」（賈馥茗，1997，頁 iii）同樣地要推究本院轉型的根本，也要將院內「身為人」的教授群與學生群之發展與存在處境，列為優先關注點，接著才是就「硬體之建築、設備等項目與軟體之組織、制度、文化等項目」構思實踐策略因應之。因此我將「提升教師群的學術創造性」與「養成學生群的專業優質性」列為院之核心性策略面向，其他則列為支援性策略面向。

### 三、提升教師群的學術創造性

我重新界定「教學」、「研究」與「服務」之關係，將三者視為交互辯證的關係，而不是個別獨立的關係。亦即認為教授在教學的過程中，是可同時帶動學術創造的發展，而教授在學術創造過程中，也能帶動教學的改進。再者，教授在服

<sup>1</sup> 因之我將花師教育學院與校內其他學院之關係定位為相互合作及相互滋潤的成長夥伴。

務的過程中，也能將研究成果應用至實務場域，解決現存之問題，進而在現場實踐所遭遇的新問題，也可化為主題進行研究，讓服務也帶動研究的發展與改造。

我在構思此面向策略之作為時，即基於此認識而展開，先就此策略之目標來說，我首先將其表述為「教師十年內個個成為某一個領域的專家」，接著又將它表述為：「教師個個都能成為某一特定學術領域的專家」，最後則暫時定稿為「本院各個教師都成為具有原創力之某個領域的學問家」。在作法上曾積累了九點構想，陳述如下：

1. 老師可逐步構思自己認為有意義且有價值的研究主題，以十年的時間全心投入此課題的探索，並且以強烈的企圖心，激勵自己將這多年研究所得撰寫成一本足以表徵自己學術貢獻的專書著作，讓自己的學術生命更為圓滿。
2. 老師開授一門與本身研究專長相關課程，讓教學與研究產生有機連結。因為上這樣性質的課，可讓老師對自己研究主題之知識獲得更多的積累，有助於提升教師在學術上的創新。
3. 老師每學期對所開授的科目，每科可利用 1~2 節課的時間介紹自己所專長的研究課題，一方面可促進學生對此課題的瞭解並激發其求知興趣，同時老師也可在分享的過程中，對自己所關注的課題產生更深刻的理解。
4. 老師可利用每學期的最後一堂課，分享自己在知識探究歷程中的學思經驗與人生體驗。這可以讓學生在課堂中除了獲得知識層面的養成之外還能滲透到「情」與「意」兩個層面的陶冶。（學院可將教師可將所分享的學術生命故事，採錄音或文稿的形式記錄，當累積一定數量的稿件之後，可以作為院的出版物。這樣可讓老師們的學術生命故事能夠擴大觸動更多學生的心靈，因之而散播更認真向學的學生文化。）
5. 老師對所任教班級的學生，抱著發掘並培育人才的企圖心對待他們，則會讓自己之教學生涯充滿更多意義與樂趣。尤其要發掘對自己研究專長有興趣的學生加入研究團隊，一方面可及早培養本院學生成為未來的學術人才，一方面可增加研發能量。
6. 老師可指導研究生將其畢業論文改寫為期刊論文，並聯名發表，這樣的作法一方面可以琢磨學生的文章撰寫能力，為日後的學術發展立下較穩固的根基，同時也可讓老師認真辛苦的指導獲得一些鼓舞。
7. 參與老師專長發表會，可讓院內老師對彼此研究主題有較清晰的圖像，以進

一步擴展教師學術合作的空間。同時老師也可相互激勵，提早半年構思科技部申請案，讓自己研究的思考資源更豐盛。

8. 每個老師可找一個班級或學校作為專業服務長久投入的場域。因為藉著這樣的專業服務過程，不但可驗證所構思的理論，且可從中發現更有意義的研究主題，同時也讓教學的內容更為豐富。
9. 出刊花師教育通訊，將院內老師之各種研究成果及目前在國際上教育研究的新趨向，以更易為中小學老師及家長所接受的方式，扼要地介紹給教育實務社群及花師在各縣市畢業校友。如此一方面可讓教育新知獲得應用的機會，一方面也會增進老師們之研究熱誠。

#### 四、養成學生群的專業優質性

我重新思考學校「課內活動與課外活動」之關係，將兩者在培育學生成才之教育功能上，視為相輔相成之關係，而不是互不相干的關係。亦即認為學生在校所從事的各種正式課程之學習活動如各科目之教學與實習實驗等，及所參與的各種非正式課程活動如宿舍生活或社團活動或打工體驗或國際交流等等，都是可能影響學生成長的重要機制，皆可統合善用之，以助長學生成為各類達人。我在構思此面向策略之作為時，即基於此認識而展開，先就此策略之目標來說，我首先將其表述為「學生四年內個個帶著專業自信走出校門」，接著又將它表述為：「學生個個都能帶著專業自信走出校門」，最後則暫時定稿為「本院各個學生都成為具有領導力之某個類別的專業人」。在作法上曾積累了四點構想，陳述如下：

1. 鼓勵本院的學生在大學四年期間至少都有一次當領導者的體驗，無論是校院級各自治會、各系學會、各班級、各社團及各宿舍各寢室之長字輩職位或其相關之各類幹部皆可。且學院為他們舉辦領導力培訓工作坊，增長他們都有當家的素養與能力。畢竟他們未來都將是領導社會往前的中堅份子。其中各系學會會長更是擔負著領航者角色，必須具有寬闊及整體之視野，才能引領各系同學進入更有意義的參與。故院可設置「系學會會長聯席會」，除可隨時對其領導困境給予支持外，也可因著交流各系學生事務之經驗而成為更具宏觀性之學會領導者。本院之「系學會會長聯席會」已運作數年，但效能還有改進空間。
2. 招聚關心學生發展的老師，組織培養學生多元能力發展的「達人班」，讓學生依照未來之就業發展或本身興趣，自由參加所開設之班別。預計規劃開設的有「考試達人班」、「創業達人班」、志工達人班、「學術達人班」與「領導達人班」等四種不同類型之班別，讓學生有更多之生涯發展進路可選擇。過去

學院在這方面也開過幾梯次之達人班，後則因院務太忙而停頓。

3. 鼓勵學生善加運用學校所實施的「課程學程化」制度。讓學生除了具備教育專業之外，還有培養另項專長的空間，以增加學生畢業後求職之機會。亦即學生在 128 個畢業學分中，還可空出 20 幾個彈性學分（相當於一個學程），讓學生可依照個別興趣或結合生涯規劃來選讀。如教育行政與管理學系的學生若嚮往開設文教機構（如課後輔導班），在學院就讀其間，除了可以獲得教師所需之教育專業能力外，還可以修讀「管理學院」所開設之有關「行銷」、「管理」等學程，培養經營與管理能力，讓學生能夠以更宏觀的視野瞭解如何「經營」一家文教機構。而能擴大發展空間，有機會成為一位「事業經營者」。而且在學校「課程學程化」制度下，其彈性選修與跨組認可之設計，對本院不想以教育專業為未來生涯的學生，也能兼顧其求知與發展需求，因而較能克服過去選錯系帶給學生的困境。
4. 基於未來的師培生不能只是死背理論，需能將所學教育理論與實務結合才是成為教師的必備條件。為使師培生能提早瞭解教育實務並且不斷充實自身的專業素養與鍛鍊自我的教學技能，學院也推動教學方法的革新-使學生從聽講學理形成知識的學習取向，轉換為討論實例建構智慧的學習取向，以激發學生的智慧及高層次思考能力。學院已將案例教學法之推動訂為發展方向。目前除了在硬體上已建構三間案例教學教室，同時學院已有多位老師累積了案例教學與研究經驗，算已奠下了不錯的基礎。今後只要能持續精進與推廣，不但對所有所有學生思考力之淬練有幫助，且也能成為學院之另一特色。

## 五、結語

我在 2008 年 8 月至 2011 年 8 月擔任院長期間，曾懷有上述之教育夢，但因合校初期，學院從軟體到硬體待調整與待興革之事，實在太多。整個心思與時間祇能先集中於既重要又急迫的事，如學院制度規章與課程架構之重新建立、師生文化差異之磨合與潤滑及學院大樓之重新設計與規劃等等基礎性生存課題之安頓，故較無暇去關注大學更重要但不急迫之事，於是我這個教育夢也成了未竟之願。今合校已邁入第十五個年頭，相信也是到院更有餘力專注於師生研究與教學這些關鍵性且核心性大課題的時候了。

## 參考文獻

- 賈馥茗（1997）。教育的本質。臺北市：五南書局。

