

「戲專」須走上改制升格 為學院的必要性

The Imperativeness of Elevating 'National Taiwan
Junior College of Performing Art' to Collegial Status

林清涼 Ching-Liang LIN

國立台灣戲曲專科學校劇場藝術科主任

在二十一世紀快速變革的大環境中，作為國家文化傳承技藝人才培育機構的「戲專」，如何面對文化「全球化」的衝擊，未來文化產業市場的變遷與挑戰，實為「戲專」全體教職員工經營管理者值得共同努力的一大課題。而學校的經營管理與一般企業又有很大不同，為什麼要在此談學校經營管理，旨在運用管理的理論與技術，作為因應學校未來發展的借鑑，透過協調學校所有成員間的互助與合作，達到共同創造學校的價值與效能。學校可能透過策略核心，使原有文化產業傳統管理過程，更新變革為有規劃、組織、引導和控制功能的管理體系，更重要的是它要面對相關外在環境的各種衝擊，所必須預做處理的因應措施。若此不但可以協助學校走向未來的發展康莊大道，更可促使學校未來的願景早日達成而永續經營。

文化競爭是個看不見的激烈戰場，所以，文化產業的策略管理，是目前學校經營管理領域裡最熱門的課題之一，也是現今在複雜多變及競爭異常激烈環境下的產物。學校為求生存與成長，文化產業的策略管理就變成所應

最重視的要務。有關企業策略管理的理論架構，從一九四〇至一九五〇年代產業組織理論的「結構—執行—績效(structure-conduct-performance)」模式(Bain, 1959; Mason, 1949)開始，到一九八〇年代初期的競爭力(competitive forces)模式(Porter, 1980)，及末期的策略衝突(strategic conflict)模式(Shapiro, 1989)，而一九八〇至一九九〇年代的資源基礎(resource-based)模式(Prapaed G Hamel, 1990; Dierickx G Cool, 1989; Wernerfelt, 1984)，乃至於最近的動態能力(dynamic capability)模式(Teece, Pisano G sheun, 1997; Porter, 1990; Grant, 1986)的推陳出新，它們的共同目的，不外是希望自己的產業機構能獲得較持久的競爭優勢，以達成產業機構所訂定的目標，使產業機構能永續經營。

由上述的模式中，我們可以參考，從中尋找適合學校的策略管理模式。因為企業組織中的這些策略管理模式是完全為追求利潤的營利組織，而學校的經營理念與企業的經營理念是有所不同的。所以，這些原是企業策略管理模式當然不盡然符合學校經營

運作之需求。可是學校自從實施校務基金以後，他已不是以往完全公務預算的非營利組織，但也不是完全以營利為目的的企業組織。所以，學校經營的管理策略理念必須有所調整，首先它必須是一個有效的規劃、組織、引導、控制的運作有機體，只有活化組織將來才會有發展的本錢，才能達到學校經營希冀之教育經營目標。所以學校必須循此捷徑找尋適合學校的管理策略模式，順應內外部之變遷，展開邁向學校發展之未來願景，創造學校競爭之優勢，使學校能夠永續發展。根據Sonja(1994)的解釋，策略管理可以是創造學校競爭優勢之利器，也是使學校能夠永續發展的不二法門，以下筆者依策略管理步驟中，進行下列的學校體質檢測分析：

一、分析外在環境中的機會、威脅及限制

近十年來台灣地區本土化意識逐漸抬頭，由原來國民黨一黨獨大的政治環境，京劇藝術一直被捧為「國劇」的獨大環境資源，解嚴以後，這樣的文化意識

開始被質疑，產生動搖並瓦解，因而產生要求傳統表演劇藝人才培育之教育資源應該重新分配。如以私人創辦的復興劇校為例，從民國五十七年教育部將原為私人王振祖先生創辦的復興劇校，當時學校僅設國(京)劇一科起家，改為國立復興劇藝實驗學校附設國劇團。後來七十一年將李業華先生所率領的雜劇團改制為綜藝舞蹈科又加設綜藝團，民國七十五年再增傳統劇樂科，民國八十二年再增設本地土生土長的歌仔戲科；另外京劇藝術一直被護養在國防部軍中系統的各劇校，包括大鵬、陸光、海光整編合併為國立國光劇藝實驗學校，並於民國八十四年將國光劇藝實驗學校由國防部改隸教育部，又於民國八十八年將國光、復興兩校合併成為現今的「台灣戲專」，兩年後，九十年又成立客家戲科。從上面所述一連串不斷的學校整併、改制變革過程，我們不禁要問政府，為何要做這些合併、整編動作？簡單的說這是在做解決傳統技藝人才培育之教育資源重新分配工作，或許只能說它是教育政策，也是時勢所趨，這一路走來好像很辛苦，一直也是學校存留很大的危機。後來又為何卻成為學校的轉機、也是未來發展的契機，為什麼？理由很簡單，因為此時此刻「台灣戲專」與外在環境的相關藝術類科如台北藝大、台灣藝大、文大…等校，在設科及人才培育的對象上，就有很大的區隔。從此角度來看，他的外在環境的競爭威脅上可以說已降到極小，除了招收學生對象、喜歡藝術的性向有點類似外，但是在招生的生源對象的入學年齡層以及入學後的學生學習方式(向)、內容，都有極大的區

隔，他們之間未來的發展空間應是互不干擾的。但在戲專未來的設科發展上，是有很大的限制，其準則在自己設校基準點上，設科必須考量為「傳統戲曲技藝」相關的類科上。這一點也可能是學校未來發展及學生未來出路的最大困境。但學校當局可以在設科系及學生未來出路上多加考慮，尤其課程設計及課程學習內容。筆者認為學校可以參考日本塚塚戲校的設科、課程規劃及學生未來出路上引作借鏡，如在傳統基礎上給予現代感、現代化包裝，讓傳統表演藝術因包裝而有現代感，或傳統與現代同時並行不悖亦可，傳統主體為先，現代客體為輔，相輔相成留給學生更多元開放的選擇。

二、分析學校內部的優勢力量和弱點

目前「台灣戲專」設有六個科(除劇場藝術科採高一入學之五年制外)，是目前台灣地區唯一的一所十年一貫制傳統技藝人才培育的正統教育體制學校，另外附設有京劇團、綜藝團。從傳統技藝人才培育的養成教育途徑來看，其學程已接近相當完整。筆者認為它可與台大醫學院相比美，唯一不足處，則在高中完成養成階段性教育後的二專部。因為在課程、學程規劃上「學科」與「專業術科」的比例，可以有完整成長消長規劃，其課程比例由國小6:4，「學科」比照一般學校之共同科目，「專業術科」則為基礎扎根課程；到國中5:5，「學科」大致比照一般國中之共同科目，「專業術科」則為專業表演技藝課程，國中畢業以

前，讓學習表演技藝專業仍有不適應情況者，還有轉換跑道的機會，國中階段畢業學生如欲轉換跑道，可以在國中畢業那年參加國中基本學力測驗，然後辦理轉學轉校；到高中4:6，「學科4」只能比照一般高職之共同科目標準，「專業術科6」則開始加強專精舞台實務演出經驗，在課程規劃上及學生的學習，好像完成一個階段性教育，不能完全直升大專；因此，到專科部產生美中不足現象，一則一貫制只到高中畢業為止，不能繼續延伸一貫到專科部。二則為何二專部優秀人才大致往外流？其實這裡也不是學生的錯，更不是學校的錯，是制度錯了，是當年改制教育主管不同意直接改學院。因為很多高職畢業優秀學生為了大學文憑，大致直接報考台北藝大、台灣藝大、文化大學…等相關科系，直接走向大學之道；所以很多保送上專科部的，大致都是沒有能力走向大學之道而留下來的次等學生，雖然學校一再透過高額獎助學金的誘惑機制，幾年下來還是不能奏效，還滋生更可怕的反效果現象，更延伸劣幣驅逐良幣的反效果。此時的局面實在極為尷尬，讓「台灣戲專」陷入兩難焦濁狀態，一則形成前面八年坐科教育資源的浪費；再則就讀專科兩年的學生一半為能力不是很好，信心又受另一半外面新招進來的「外籍兵團」學生衝擊，使原本學習欲望又不是很強的主流學生，學習目標開始焦點模糊，此時形成戰國混亂狀態可想而知，說他有多糟就有多糟。課程設計為要滿足同時存在兩種不同背景的學生，其間程度相差又甚遠。任課老師就必須在所有課程教學內容、教學目標大動干戈，

讓授課老師大傷腦筋。這裡應該是目前「台灣戲專」人才培育操作的最大困境。建議主管學校教育當局應儘快正視此問題，再作一次「改制學院」的動作，相信改制學院後，以上指出之所有困境當可自然迎刃而解。

如果本校能在短期內順利改制學院，學生除在學期間可以在課堂上學習外，更可以在附設的專業劇團裡，與專業團員作臨床實習印證，從人才培育的養成教育途徑來看，其學程就相當完整。此時的「台灣戲曲學院」就能與台大醫學院相比美，甚至還可以再往上提昇，發展成為繼承傳統、開發傳統、發揚傳統的研究重鎮所在。

三、設定學校的任務和發展的目標

本校未來人才培育的任務及目標之設定，基本上還是不變，必須秉持前賢設校人才培育之初衷，加以施行全人藝術教育理念，培養富創作性、人文素養之藝術專業人才，傳統表演技藝與學術理論並重，期望在傳統戲曲表演藝術教育的推動、研究上，肩負起傳承與發揚之使命。

四、形成策略

(一)課程規劃：本校為十年一貫制學校，以培養傳統表演技藝人才，發揚傳統表演藝術為目標。按理一貫制學校的課程安排，應可以不考慮學生的升學、轉學。但為全人藝術教育理念考量，課程規劃還是給予

較人性化設計，讓學生有更多元化開放的選擇空間。所以，在國小、國中階段以前可以說與一般國小、國中學生所學等量齊觀。若依此課程目標之要求，課程可特著重文史，其他無關戲劇之課程，均酌適度減少。所以，在課程設計策略上秉持的大原則，一般人文素養「學科」最多以不超過40%為原則。而表演技藝「專業術科」則以60%為原則。

(二)學生生活管理：訓導工作特別吃重，本校學生十歲入學，規定一律住校，從小學五年級到高職三年畢業，在校八年期間，正值學生青少年發育成長期，它是人類成長過程中，心理及生理均經過顯著變化，也是最令人頭痛時刻。這段青少年成長期中，縱使他被放在一般家庭中做一對一的管教，都難免發生意外，何況他們是被放在擁有數百人、而且是男女同處的群體宿舍，只要一時疏忽或照顧不周，即可能發生問題。所以，訓導工作應建立學、術科導師雙軌制，並以品德、生活教育為重點，教導學生如何明利害、辨真偽、別善惡及安身立命的人生道理。全校的教職員，既要「作之師」，又要「作之親」，代替家長的責任，把孩子教好！管好！尤其在人力不足的情況下，對學生的輔導及生活管理，難免有顧此失彼，捉襟見拙之醜態。

(三)建立產銷良好品管制度：過去幾十年來傳統戲曲人才培育，比較不考慮品管及市場供需面，學生畢業幾近任由自生自滅、無人看管的局面，雖然曾享受公費，但畢業以後並沒有

為社會作享受公費的回饋。這也就是教育與實務需求有嚴重落差。所以在人才培育產品上沒有什麼要求。事實上，對享受公費的人才培育者應該有所要求，應考慮質量是否符合市場經濟需求考量，所以，對所培養出來的成品，就要求全方位傳統表演技藝人才培育才是正確。在新世紀「文化產業」未來需走向「全球化」的聲浪中，台灣傳統戲曲教育界如何提供有能力的傳統戲曲表演藝術專才給社會，將是台灣戲曲教育界能否在二十一世紀繼續生存的關鍵。我們確實需要沉痛地反省現有戲曲教學的問題，並尋找出解決方案，這方面筆者認為可以借鏡臨近的日本，他們如何將傳統表演藝術保存起來的種種措施，不但是「台灣戲專」所有同仁必須努力的課題，更是教育主管當局應該深思的人才培育之重要教育、文化政策。

這裡筆者希望透過相關的文獻探討，讓我們一起深思，二十一世紀的傳統戲曲文化傳承、教學的挑戰何在？如何使它成為台灣戲曲教學的工作者及受教者的神聖使命。我們應如何幫助學生，使其接受更好的戲曲教育，使學校「文化產業」產生更好的發展空間及機會。以上若能順利完成策略永續經營，筆者認為「靜態看故宮，動態看戲專」的最大、最終之願景應指日可待。若此不但能重建文化價值及保持「傳統」，同時更能肯定「在地化」，也符合「現代化」，更有本錢迎接「全球化地球村」的理念，展現台灣文化的生命力。■