

從門外看門內

淺談傳統戲曲教育的永續經營

An Outsider's Observation on the Proper Management of
Tradition Opera Education

彭宏志 Hong-Zyh PENG

國立台灣戲曲專科學校秘書、兼任講師

壹、前言

戲曲的發展有其一定的脈絡可尋，源自古時祈神降福行為，漸次發展出以手足舞蹈方式表達，進而因各地民俗風情、地理環境、發展背景、經濟情況的不同，而發展出擁有地方特色的戲曲發展，而這些民俗的發展在在的描繪著中華民族悠久文化歷史，然而，面對時代及環境巨輪的轉動，且隨著科技的轉變、發達後，人民的生活品質大獲改善，因此，人們的觀念也隨之改變。

過去的戲曲教育係以「師傅」、「口授」方式為之，爾今由於時空環境的改變，現今的戲曲教育必需融入正規教育體系的規範及教習，因此，其教學方式就需以耐心、信心為之；過去情景已如雲煙般的消逝，但伴隨著時代及環境改變的情形下，如今的戲曲教育工作者，未知有否能擁有



一顆改革的心？未知有無研擬如何提振觀賞人口的凝聚？未知已剖析戲曲內容的創新可行性？未知有否規劃戲曲人才培育的多元化？等等，這一切都將關係到未

來戲曲教育的發展與傳承事業，因此，且容筆者以一門外漢的非專業人員觀點，試以管理與經營的角度，淺談並提供一些拙見，謹供參酌。

貳、管理與經營的要義

以往當我們在談論部門營運的過程中，「管理」與「經營」一詞常混同使用，然而，在實務的運作上，管理與經營實屬兩碼子事，就筆者的認知而言：

- 一、「管理」：屬機關部門內部的作為。「管」有直接接觸的意義，「理」則屬有條不紊的處理事務。而管理一詞意

指經營階層的人士以其特定的職位，並依據職權，施予部屬或本身應為的職責，將之妥善且有效的整理，並立定規範俾便遵行者謂之管理，然而欲使管理上軌道，在位者必須要擁有一顆赤誠的心，對不良之事務要「勤於溝通、勇於改革、勇於負責」。

二、「經營」：屬機關部門的外部作為。

「經」有方向定位的意義，「營」則有營運(包括行銷、推廣、公關、包裝等一切對外的作為)的意義。機關部門要能有所作為，經營理念要新穎、內容要創新、待人要以誠、態度要良好、口氣要和緩、服儀端莊，效率及效益才能彰顯出來。

管理與經營二者間的差異性，旨在區分內、外之別，而內、外兩者間卻有著密切的關聯，缺一不可，機關是如此，學校及教育機構亦復如此，內在環境的管理必須確立其制度，並能隨時與外在環境做互動，在內外兼顧下，如此才不致於喪失先機。

參、差異化的比較(學制)

在企業經營的道路上，研發部門戮力於產品的創新及改革，因此，才能使得企業在不可替代或產品差異下繼續生存，甚至茁壯。企業如是，學校的經營更係以其獨特的特殊性而綿延於教育體系中。目前國內學校的學制概分為一般教育、藝術教育及特殊教育體制，而在一般體制下的學制概約可區分為：國小(六年)、國中(三年)、高中(職)(三年)、大學校院(四年)等等，而此等學制的經營則以個別方式為之，另其等所延用之法令，在國中(小)部分係以國民教育法及其施行細則為依憑；高中則以高級中學法及高級中學規程為之；

高職則以職業學校法及職業學校規程為之；專科則以專科學校法及專科學校規程為之；大學校院則以大學法及其施行細則為之。

然而，傳統戲曲教育的施行，茲因事涉身體結構上的伸展，因此，必需從小培育及訓練，方能有所成。是以雖說戲曲技藝的扎根要緊，但在人文及藝術相互輝映的課題下，「術、德兼備」又屬必要，因此，為使習取傳統戲曲藝術的學生們既能在技藝上獲取專精教育，在學業上又必需結合一般學制的教學的考量，據此，藝術教育類學校在法令的延用上，除一般教育體系及各層級學校所用法令為必備外，為符藝術教育扎根之需要，有關戲曲類學校所引用法令，另加有「藝術教育法」及其施行細則，俾據以憑辦。在法令俱備，引用有據下的教學與訓練，才能學、術科兼俱，進而養成全方位教育的成功。因此，為祈學子們的未來發展，學校在教學方面的安排上，就必需衡酌現況及未來之需求，而予以排定妥適的課程及教習方式，如此在術德兼備的薰陶下，學生們進退必能成器得宜，據此，在藝術教育法下的學校教學與一般學校教育之差異自會產生。

職是之故，為使傳統戲曲教育得以綿延不致受阻，因此，「藝術教育法」及「藝術教育法施行細則」中即明訂有，供此等藝術技藝類科學校引用條文，如藝術教育法下的有關藝術教育學制就得依第七條規定：「學校專業藝術教育由左列各級各類學校辦理：一、大專院校藝術系(所)、科。二、藝術類科之大專院校、高級中等學校及其附設之國民中、小學部。三、高級中等學校及國民中、小學藝術才能班。前項第二款藝術類科之大專院校、高級中等學校為教學需要得經主管教育行政機關許可後實施一貫制學制。」；另藝術教育

法施行細則第三條規定：「本法第七條第二項所稱一貫制學制，指下列情形之一：一、藝術類科之大學於報經主管教育行政機關許可後，得辦理相當於專科學校以下各年級之一貫制教學。二、藝術類科之專科學校於報經主管教育行政機關許可後，得辦理相當於高級中等學校以下各年級之一貫制教學。三、藝術類科之高級中等學校於報經主管教育行政機關許可後，得辦理相當於國民中學以下各年級之一貫制教學。」據此，有關藝術教育的學校學制為得以向下扎根計，多會依此法之精神而向下延伸教育學制，尤其以傳統戲曲為主的學校，為期使學子們的基本功夫能即早奠基，因此，在學制上的制定，往往就會以「一貫制」的方式為之，如大學即得附設有專科以下的學制；專科學校則得以附設有高職以下的學制；高職以下可附設有國中及國小等等，而如此不同學制的融於一校，在教學上就可使之一貫，另在技藝傳承上也不致因學制關係而有所中斷；然而相對的，在學校行政作業上，由於學制的複雜化，確實也會帶來些許的困擾，但為延續我中華文化的傳承及發揚，學校行政從業人員也應有付出的義務及責任，外加電腦資訊等科技的配合作業，行政作業上的困擾，應可迎刃而解。

據此，由於一般教育體系下的學制係屬單一制，因此，在教學上完全以讓學生瞭解授課內容為主，而其在行政作業上也較單純；然而傳統戲曲之傳承與教育方式，茲因在實務上必需要讓學生能上台表演，因此，在演技及技術上的專業要求較高，而教師們在教學上體力的耗費也較大，另為使學生們能結合現狀的需求，一般學科的教育亦不能忽視，如此才能與現行教育接軌，因而傳統戲曲學制的特殊，遂必需依藝術教育法及其施行細則的規範

來執行，方能確保傳統戲曲藝術的長存。

肆、戲曲傳承環境的變遷

過去由於科技的不發達，祖先們傳承各項技藝，傳統上泰半皆需仰賴著師傅們以「口傳」方式來延續，然而，隨著時代及環境的改變，雖說過去君王為掌理民情及朝政事務，而仰賴以巫師為主的部落時期「祈神降福」舉止，隨著環境的變遷，而漸次將祈神時的姿態轉換成舞蹈、雜耍等技藝，進而為貼近於百姓，尤有甚者，如是的活動更融入於地方的民俗風情及特色，而延伸出深具地方特色的戲曲，供百姓們娛樂、觀賞，並達教化人心的目的。如是種種，為緬懷先人過去的創舉，後人為免失傳，而將之轉化蛻變並收徒授課以傳授技藝綿延。然而，為使文化得以傳承，各地無不努力於戲曲的保留及發揚，因此，依前所述之發展歷史而言，戲曲的發展，的確代表著我中華民族的一部發展史。

由於過去生活及教育環境條件較差，且固有的「尊師重道」觀念深植民心，因而，在如是的環境條件下，負責傳承戲曲的前輩們，無不在艱困環境中成長。然而，時至今日老一輩傳統戲曲演員的心中或許會有如是的感覺，就是「江山一代不如一代」，前已述及，過去由於工業技術的未臻發達及社會型態處於保守、封閉狀態，因此，過去老演員們在訓練上所接受到的教育方式，係以「師傳」、「口授」方式為之，當時也沒有所謂的教材、教具，而在此過程中，老師傅們的教習手法，或以嚴格方式為之，或以打、罵、罰方式為之，因此，現今活躍於舞台上的老傳統戲曲演員們，在當時的氣氛下，其等之消遣活動，可能除了練身段、唱戲之外，還是

練身段、唱戲，因此練就了一身扎實的功夫底子。雖說傳統戲曲界中的老一輩演員們是在一種極其惡劣的環境下成長，並接受有嚴師的教導，然而，更重要者，係憑恃其等一股熱忱及為延續傳統文化而奮鬥的使命感，戮力於戲劇的投入、專研、苦練；也由於如是投入、專研及苦練，終而獲取美名。每臨展演活動開啟時，均掀起一股狂熱的風潮，甚至於觀眾會追逐「偶像級」演員的展演，而動員親朋好友前去捧場、支持。然而，這些前輩們也從不負眾望，以其扎實的功夫、精湛的演技及嗓音，回饋給觀眾，觀眾也不吝嗇的給予熱烈的掌聲，而如是的迴響，其代表的意義就是對一個演員、一個團隊的肯定。

時至今日，由於時代及環境的變遷，在科技的發達、社會的開放、民主意識的建立下，導致戲曲觀賞人口的丕變，年青一代對戲曲的喜好轉移(如電影、電玩、上網咖 等等取代)、熱愛度減低，而如此的轉變，確實讓人有著一種寧可時光倒流的感觸，而此之感觸來自於：一、轉變導致傳統戲曲的發展，遭受到了沒落；二、轉變之後投入傳統戲曲傳承的種子雖有，但在環境及教法的改變，借重科技已形成潮流；三、轉變後「愛的教育」轉化成教習上的困擾；四、轉變後的教學必需有教材，但為數卻有限；五、轉變後學生的吃、住環境變好了，但刻苦精神卻不足了。諸如以上各類形式的產生，因此，在戲曲種子培訓的過程中，優秀人才的培育已漸屬不易，遂此，在人才演藝表現及觀眾缺乏誘因下的惡性循環，再加上人民喜



愛轉變、休憩習慣改變，終於使得傳統戲曲日漸凋零、觀賞人口減量與老化現象的同時產生。

伍、戲曲闡揚的系統觀念

承上所言，是不是傳統戲曲就注定要淪落到此境才是呢？是不是因此就一蹶不振了呢？依筆者之見，應不至到無解或沒救之境吧！因為還有很多的潛在客源尚待我們用心的去開發、去經營。筆者之會如此之說，實乃筆者親身歷經恭逢一場盛會。而此盛會且容筆者細說如下：

在一個炎熱的夏日季節中，我雖遊走於台北市愛國東路的街頭，但我卻看到了有無數熱愛戲曲的群眾們，成群結隊的走向了「國立中正文化中心」的演藝廳，時間正好是九十二年七月十八日的下午六時五十分左右，而此時演藝廳的檔期，正好是「榮興客家採茶劇團」所排定的客家戲曲《喜脈風雲》首演日；由於好奇心的使然，尾隨而至，一路走來所聽所言泰半人均是以「客家話」在交談，到了七點鐘，演藝廳兩側大門敞開供觀眾入席時，更讓人有著一種惜福的感覺，因為眼前所呈現的景象是客家鄉親們扶老攜幼的那種熱情與愛戴情景，而此景已好久不在我這個門外漢眼前出現了(由於工作上的機緣，得以窺看到京劇觀賞人口的老化及凋零現象，與此時確實形成了強烈的對比)！

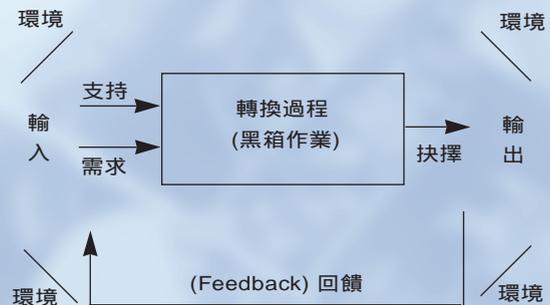
榮劇團《喜脈風雲》在國家戲劇院共演出三天的時間，筆者每場必身歷其境於大門側觀察，從觀眾的出席人數而言，不可否認的這齣客家戲曲「喜」劇的演出是

成功的，因為場場出席的觀賞人口數均達七成左右(在SARS病症侵犯嚴重之時，藝文活動能獲如是成績，實屬難得)。然而在此成功的背後，我們相信該劇團除了就劇情及內容的改良、創新外，在諸多面向上應該是付出了有相當多的代價，才能有今日的成就。

戲曲的展演，旨在於發揚及傳承文化的功能，因此，如何以一個動作來闡釋過去的種種及其代表意義，這些都是吸引人們觀賞之所在，而一齣戲的成功與否，從觀眾的出席率即可明顯分野！《喜》劇演出三天來的出席觀賞人口(含老、中、青三代)，可以「人山人海」來比擬(尤其是在SARS來襲期間)，而所展現出的意涵同時也代表著「客家戲曲」無窮的希望，而此希望來自於，比如說，《喜》劇的演員陣容，在台上的演員群們包括了有老、中、青等三代；三代齊聚於一堂，並同時於舞台上展演。如是的展演方式，除師祖輩表演功力的展現外，更有意義的是「老、中二代在台上的風範及演出技巧」同時間要展現給觀眾，也要展現或傳授給第三代，而第三代的學子們恰可利用此時去揣摩、仿倣，如此的教育養成方式，國內目前已少見了，因為現在的教育好像給人有一種感覺，就是將以前的所學傳給下一代就算了結了！沒有刺激及進步的空間，如勉強要教師們與學生同台演出，幾乎是不可能的事，這可能也是戲曲教育目前所遇到的一個瓶頸。

「瓶頸」之事各行各業都有，但最主要的還是在執行者的思維與付諸執行；然而，當艱困之事來臨時，如何的去突破困境及解危？依筆者之見如是的困境若予有效解決，從管理的立場言，應從人的思維及確實執行著手。倘凡事內部均能以「虛心」、「謙卑」、「步步為營」、「積極」之

態度，戮力朝向「改革」及「創新」之路挺進，雖恐無法達百分百解決功效，但也相去不遠矣！然，在此思考的過程中，更須特別注意與外在環境的接觸(互動)，方可有效為之。而前所指榮劇團的展演《喜》劇之所以會成功，演團員的投入自不在話下，主要即在於該劇的內容能與現實結合；該劇演員的說詞，以特有的鄉音俚語編入，讓觀眾有著無比的親切感、熟悉，遂此得以有效讓人投入劇情情境。如是的種種，在在的彰顯出了內、外兩者環境的結合與密切關係。及此，筆者試擬以伊斯頓(D. Easton)的系統論為解釋藍圖詮釋如下：



上圖中四週所帶來的均是為一變動不拘的環境，亦即所謂的外在因素，而這些外在因素會隨著時代環境的不同而有所更替，因此，身為傳統戲曲界中的一分子，在此情形之下要否隨之改變？不變，隨即而來的事實與殘酷 沒落、消跡，這是一個不折不扣的現實情景，若要變，則以本圖所示之輸入項說明之，由於觀眾及環境上的需求，戲曲傳承單位就會依此需求投入做一修正的機制，另一方面在經費、人員的支持下，工作方能順遂執行，當「需求」與「支持」項具備齊全後，隨之投入「轉換過程」(又稱黑箱作業)中，而在黑箱作業下，從業者如「編劇、導演、演員、行政

執行者」等，即應作出對應措施，如：劇情內容、詞曲、對白、基本功夫、情感的融入等，接下來的即屬公關、行銷與宣傳了，然而，要如何才能將一齣戲很生動的推廣並讓人能接受？這也許需用相當的智慧來執行(有關行銷與推廣，非本議題所探討者)，而這些動作都需在轉換過程中去完成它、並定案，俾便執行，隨之才有產出(抉擇)，而在產出後，並非如此即可告一段落，劇團、演職員們在演出過程的前、中、後段，隨時都應有一種檢討機制來執行監控，而這種檢討與評估的機制，最主要是用來改善現今及未來，俾利獲取更好的業績，如此的機制就叫做回饋，倘回饋機制沒落實，將無法且有效的去發掘問題之所在。戲曲教育的作為亦復如此，茲因傳承及發揚的需求，再加上國家政策的支持，而創設培育戲曲幼苗的學校，在學校的運作過程中，外人可能無法予以知悉，因此，此階段又屬黑箱作業期，然而在此期間學校對於師資的安排、課程的安排、教材及教具的提供、身段及嗓音的練習、適才適所的安排、生活規範、實習演出等等，皆需於此階段完成，而此階段主在於培育一個人格健全及學術與技藝並進的戲曲人才，繼而產出階段是為演藝人員的養成及檢驗，倘於產出階段遇有不遂，則學校應即再進行下一波的改造行為，俾利要求達致盡善盡美之境，而如是的反饋檢討機制，在傳承及發揚上也才不會形成空窗。

陸、展望

每一件事情的興盛與衰敗，基本上必有其一定的源由發生，而當我們在進行檢討的機制過程中，通常就有一些解決方案會出現，如調整授課內容、增加助教或評

估SWOT(即指分析或評估本身的優勢、劣勢、可能轉折的機會、外在的威脅等)，但當我們在靜心思考的同時，在「既得利益」及「不願得罪」的種種因素下，我們會發現此困境主要係來自於「人為」因素。而此「人為」因素又概約有人員老化、體力不支、欠缺激化酵素、鈍化等等不一而足，然而這些因素終也導致學生在受教時的挫傷，再加上學生奮鬥機制不復存在，在如是的反覆惡性循環下，老觀念、舊思維、新作風無以搭配時，功夫自然就有如「日落西山」了。

戲曲節目的演出是一場「群體戰」，上了舞台個人功力固然重要，但也別忘了，群體的戰力更為重要，因為觀眾要看的是整體呈現(當然也有不少觀眾是因仰慕個人之名而光臨的)。然而，戲曲的觀賞既然是一個整體，負責傳承者的責任就顯得重要多了，倘稍有差池，文化的傳承就可能為之變化。

筆者雖非習戲劇出身，對於戲曲也非專業，但從經營及管理的立場上而言，筆者對於傳統戲曲實懷有著一股熱忱，此外，更希望傳統戲曲能日新月異、壯大精實，名揚國際。因此，想趁此機會建言如下：

1. 為厚植學生演出技藝並養成純熟的台風，可考量術科整合型教學，亦即高、低班學生同時訓練並搭配演出，另為奠定技藝的展現，學生的基本功及嗓音的訓練不可忽。
2. 戲曲教育的資源仍有相當的再結合、共享空間。



3. 戲曲教育的培植，應植基於師生聯台演出的基礎上，俾便考驗師資及提供學生模仿揣摩的機會。
4. 戲曲的展演應再加強於推廣、行銷，俾便深根於下一代，培養更多的觀賞人口。
5. 戲曲人才的培育，應以學生的資質施以多角化養成，如編劇、行政、箱管、導演或演員。
6. 戲曲教育體制下，學生未來的就業生涯，校方的實習就業輔導工作仍應加強關注及規劃。
7. 戲曲教育的傳承應勇於創新、改革。
8. 戲曲教育的師資應加強交流或以指派方式為之，且明定規範，以為刺激效應發生。
9. 戲曲教育應建立完善的評鑑制度(如授課內容、課程規劃、授課態度)及監督機制，俾期使戲曲的再生。
10. 為利九年一貫教學需求及戲曲藝術的拓展，可規劃各國中、小學表演藝術師資之培訓，俾開拓普及性之觀賞人口。

戲曲文化的延續，代表著一部中華文化的發展史，然而在時代及時空環境的轉

變下，近年來在戲曲觀賞方面，確實有了很大的改變，如觀賞人口的減少、觀賞年齡層的提高、習取者的意願降低等等的因素，在在困擾著戲曲的發展及戲曲教育的延伸，但我們也不可否認，在現今的社會中仍有一群很投入的喜好藝術及戲曲者。然而，在現實面上，更恐怖的是我們忽略掉了一群廣大的潛在客戶(觀賞者)遊走於周遭，卻未被發掘，倘這些潛在的客戶能經發掘，往往就成了固定客戶，甚至於是另一個免費的宣導者(就如客家戲曲扶老攜幼般的壯觀)，因此，為了確保戲曲教育及傳統戲曲未來的發展，「創新」、「改良」結合「傳統」是免不了的，而在創新的過程中，尤應以現代思維方式考量為是，茲因傳統是為了保存過去，而創新的意義則是在吸取更多的中、少年人口加入行列，而這些目標能否實踐，將有賴於戲曲教育方式的改革及啟發，然而，就事實面向而言，欲使戲曲得以持續及發揚，強化戲曲藝術教育的內容更重要，因此，傳統戲曲教育的改革及啟發式教育應即啟動，傳統戲曲文化的傳承才能達到永續經營的目的。

參考書目

- 任德厚(1996)：政治學。台北市：三民書局。
 許士軍(2001)：管理學。台北市：華書書局。
 詹中原(1997)：新公共管理 政府再造的理論與實務。台北市：五南圖書。
 謝文全、林新發、張德銳、張明輝等(1998)：教育行政學。台北縣：空中大學。

藝術大舞台



聚焦不一樣的你

國立台灣藝術教育館年度徵選活動

藝術生活叢書徵稿

第二屆全國藝術教育教學設計徵選

詳情請上全國藝術教育網 (<http://ed.arte.gov.tw>) 下載，

或電話洽詢：(02)23965102 轉251、(02)23110574 轉110

美 育 稿 約

- 一、本刊徵稿範疇從表演、視覺、音像之藝術定點，延伸至教育、行政、鑑賞與評論等多元化領域，以具教育價值且符合通俗定位者為擇稿標準，進而開拓活潑多元的閱讀視野。徵稿範圍如次：
藝術教育—國內外教育體制、藝術人才之培育、教學教材之研發等。
藝術論壇—以環境文化為觀察站，從各角度切入，論析當今藝術思潮或新美學觀之建立。
其他—藝術史、藝術理論、鑑賞與批評、本土與域外展演活動之透視等。
- 二、撰稿格式（稿件一律電腦打字，並附上磁片，存文字檔，規格為Word 5.0以上）
（一）封面：文章題目、作者中英文姓名、作者基本資料（包含學經歷、服務單位、地址、電話、傳真及電子信箱等）。
（二）正文/參考文獻：一般稿件每篇字數以四千至八千字以內為原則，圖片務必精良，本刊有篩檢權。撰稿體例請於本館網站下載：
<http://ed.art.e.gov.tw/>
- 三、著作財產權：應徵稿件需未曾發表過、且非抄襲之作，如有違反著作權法之情事，除由作者自行負責外，其經本刊編輯部查明屬實者，本館得予以取消稿酬或退稿，稿酬已支付者則予以追繳。譯文與圖片需取得原著作人之同意書，並刊印授權註明。凡經刊登者，需同意授權本館及國家圖書館以電子出版品方式發行。
- 四、來稿請以掛號寄至臺北市南海路四十七號，國立臺灣藝術教育館研究推廣組《美育》編輯部收。
聯絡電話：（二）二三九六五一 二轉二二六、二四四
傳真：（二）二三四一五八六八、二三五七八七 六