

# 營造大學與地方的社群力：專訪暨南大學江大樹教授

郭怡棻

科技部人文創新與社會實踐計畫辦公室

## 前言

蹲在本壘板後的優秀捕手，總是穩健面向全場所有人，沉靜掌控比賽節奏，導引投手，指揮野手，適時提振士氣，讓團隊伙伴安心，令身後教練團放心。通常，他也把功勞歸給隊友，將責任留給自己。

大學的地方連結與社會實踐工作中，面對動態的地方社會和複雜的在地議題，很難隻身上場應戰，往往需要不同學科專業組成團隊，和地方伙伴協力出擊或防守。團隊組成後，如何經營與維繫，更考驗領導者的智慧與遠見。訪問國立暨南國際大學「人文創新與社會實踐計畫」主持人江大樹副校長時，就讓人觀察到帶領大學團隊的領導者，有如棒球隊裡的捕手，熟悉學校和場域生態，上下場指揮若定，穩定前線軍心與後方調度，為大學和地方伙伴關係配出一場又一場的好球。

## 一、從「預約水沙連的春天」起步

「所謂的『水沙連的春天』，是埔里在地原本就有好山、好水、好生活，未來應該更具備持續性的創新發展。在這樣子的創新發展過程中，暨大可以參與什麼？可以貢獻什麼？」

水沙連，是清代以來臺灣中部以日月潭為中心周遭地域的泛稱，也是暨大從埔里起步，連結周遭鄉鎮，共創好生活的區域治理範疇，以及和所有參與者聯手打造的地方品牌。2013年，暨大以「預約水沙連的春天：宜居城鎮的轉型與治理」為主軸，獲得科技部「人文創新與社會實踐計畫」經費補助，開始走上校內外的整合與協作之路。

回顧2012年底提案申請的情形，大樹老師指出為了創新與實踐，最初著手的是學校內部整合，先積極盤點哪些老師有意願參與，對什麼議題有興趣，接下來也對埔里居民進行意見調查，了解地方的迫切需求，進而媒合雙方，從環境、產業、社會福利三個面向共商行動方案。另一方面，在尋找駐點社區時，也特別關注實踐場域是否可以提供給暨大師生學習和參與改變的機會。

在起步階段，除了籌組團隊，2013年5月成立的「水沙連人文創新與社會實踐研究中心」（以下簡稱人社中心）則扮演統籌聯繫校內外公共議題的窗口，並透過如同公

民論壇的「埔里研究會」，提供大學、公私部門與在地居民交流地方事務的對話平台。

## 二、實踐團隊有賴社群營造

「我都是用社區營造或是社群營造的觀點來思考這樣的一個計畫，怎麼推動才能夠比較順暢、比較具可持續性。」

從校園走到社區，由學術走向實務，大樹老師觀察到大學師生一開始都懷著忐忑不安的心情去摸索，尤其老師還肩負課程設計與場域溝通的責任，對於過往不熟悉的實踐工作經常缺乏自信，也認為自己的專業在運用上有侷限性。這是由於臺灣學術界過去在學術分工的影響下，研究領域或課程教學會被限制在特定的專業範疇中，而細緻化後的專業學門卻很難獨力因應繁複多元的地方社會議題。

現實的需求凸顯出大學社會實踐工作格外需要不同專業的老師加入，以團隊之力跨域集思，合體承擔社會責任，共同找尋在地議題解方。因此凝聚有共同關懷之社群，營造大家一起來的氛圍，還要不斷煽風點火，提供資源與支持型環境，這些連結和協調創新的工作便成為實踐型計畫的重中之重。

早在2012年，暨大為推動教學卓越計畫時就已制定「教師專業社群設置及補助要點」，透過徵件與經費補助方式，鼓勵老師能與同儕組成自發性教學社群，交流教學與研究經驗。而人社實踐計畫因設置實踐場域，更需要以場域為核心，結合不同專業的教師組織議題性社群。

## 三、兼踩油門與煞車的領航員

「我最常鼓勵我們團隊的老師，不要給自己過多的壓力跟過高的目標設定，只要願意參加這樣的創新課程、創新活動，基本上對場域與未來都是有幫助的。」

身為計畫主持人，大樹老師說他主要的任務是降低團隊成員的焦慮感和挫折感。為了協助參與老師能儘快熟悉場域環境、掌握議題發展，人社中心的博後與專任助理長期在社區中駐紮，和居民、公民團體、公部門互動，適時穿針引線，與老師們共同開發行動方案，引介課程及學生入場。大樹老師則透過人社中心的定期會議及場域走訪，清楚掌握執行動態，並以豐富的地方協作經驗，協助老師們判斷自身及團隊的能量是否能回應場域的期待，再設定哪些議題該優先解決，規劃行動步驟，藉此減緩成員們的不確定感。

尤其實踐型計畫的重點在於理念擴散與行動深化，現實社會不像在實驗室內可以設定明確的條件，在執行過程裡難免會不如預期順利。作為團隊的領航員，大樹老師並非一路帶領眾人向目標狂飆，反而不時為大伙兒踩煞車降速。他經常提醒成員們投

入專業未必就能解決問題、帶來改變，期待越高可能失望越大；更重要的是，和社區民眾站在一起，共同面對問題，以務實態度通過摸索過程的顛簸。

#### 四、信任感，讓社群更有力

「我們做了很多校內老師的分享活動，還有校外場域的共同參訪，透過這些活動去凝聚老師之間彼此的信任感。」

大樹老師認為經營教師社群最重要的關鍵是「凝聚力」。為了讓個人相互連結成社群，朝相同的目標邁進，計畫首要的工作是將參與者共同的理念與想像初步勾勒出來，在地方創新議題的基礎上相互對話，了解彼此的需求和動機。當社群集體願景被描繪出來之後，個人才會湧出動力持續去參與。

共同目標浮現後，更需要強化社群內部的信任感，暨大團隊常透過非正式的鼓勵、餐敘、工作坊交流、校外參訪等方式，營造成員互相分享、共學的氛圍。藉由活動設計，讓不同專業的成員對話，在對話過程中，每位老師會知道彼此的專業優勢和他人獨特的思考模式，也能了解原來自己只要負責的是其中的一小部分，不用把所有解決地方問題的壓力都背負在自己的身上。並在共學共作的共同體驗歷程中，維繫社群成員間的信賴關係，累積團隊的信任感。

#### 五、「交錯性行動方案設計」獨門心法擴散社群力

「不要完全把所有的希望、所有的精力都鎖定在單一的場域上；每個場域就像一個社會或一個家庭，總是會有突發的狀況，或者人際衝突需要溝通協調。如果有比較寬廣的想像與多元的場域，以及比較具有彈性設計的學習型態，我們的教師社群、師生參與，也比較不會有那麼大的計畫執行壓力。」

當校內教師社群穩定發展後，經由場域議題研討和活動參與，讓暨大的老師能與業師、社區居民、地方組織幹部一起互動學習，形成更大的場域社群。老師需要學習轉換學術語言和社區溝通，轉化專業知識貼近日常需求；而來自場域的在地智慧、創意與活力，也會反饋到老師的教學和研究。

由於社群的互動會因不同專業、不同場域、不同議題，擦撞出新的火花，拓展出多重想像。加上人文創新與社會實踐工作面對的是變動的社會、多面向的場域議題，需要多元視角與各種專業共同協力。因此在社群的經營或是駐點人員的任務分工上，大樹老師採取的是「交錯性行動方案設計」。

所謂交錯性行動方案設計是指單一老師、單一駐點人員不能只做單一的事情，或者只熟悉單一場域的議題，而必須交叉參與。大樹老師鼓勵團隊的老師因應場域議題

設定階段性協力目標，譬如共同開課、一起設計方案、跨社群分享場域經驗；駐點人員也會視場域發展需要，邀請不同教師社群入場協作。藉由跨領域、跨社群、跨議題的交錯性協作與經驗分享，不論是個人或者社群的視野就不會只侷限在自己的想像上，也能分散執行計畫所承受的時間、經費與成果等壓力。而隨時能變化的彈性團隊組合也能立即對接地方與時俱進的新需求。

交錯性協作的方式也延伸到場域的經營。執行人社實踐計畫七年多來，暨大的場域設定，從桃米社區、籃城社區、眉溪部落三個據點的實作，擴展到社區之間的議題性共學，譬如桃米社區的生態人才培育經驗，就透過校內的大學社會責任計畫團隊擴散到蜈蚣社區。在這樣的進程中，不僅暨大師生學習與實作的場域能從原先的據點拓展到其他社區，原本場域的社區也能與其他關心類似議題的後進社區或部落交錯合作，共同學習成長。

## 六、從議題性的共學到地方創生人才的培育

「我們的理想是將水沙連區域和暨大經營成一個共學的大學城，裡頭有很多豐富的議題，具有共同理念的學校老師與地方民眾，大家對於整個區域的發展，都能夠有充分對話、交流的平台。」

在鄉鎮合作的層級上，暨大團隊則從大埔里地區的空污減量運動、埔里生活生態博物館等行動議題的深化，進一步在空間上橫跨到國姓鄉、仁愛鄉和魚池鄉等地，鎖定水沙連地區「生態環境保育、社區互助照顧、地方產業振興、地方文化與藝術、鄉村教育學習、地域振興與地方創生人才培育」六項重要議題，與地方社群和鄉鎮公所一起推動地方創生事業。

大樹老師強調，暨大參與地方創生特別著重從「人才」共同培育角度切入。一來重視培養學生的興趣和技能，在實踐過程中帶領學生與在地共作，並與校內創新育成中心協力，輔導及媒合學生創業和就業，讓學生畢業後願意留在地方工作；二來調查在地從業者的需求，結合校內外師資，開設如民宿經營、咖啡產製行銷等專業課程，提升地方產業競爭力；三來盤點青年返／留鄉所需資源，與公部門協力改善產業與生活環境，讓人才移／宜居。

對於讓許多人退避三舍的公部門，專長為公共行政的大樹老師語重心長地說，在許多地方議題中，公部門仍扮演主導性的角色，他鼓勵大家千萬不要放棄與公部門合作的機會。而暨大團隊與公部門的合作主要採取「陪伴」與「培力」策略，將公部門視為社群伙伴的一種類型。以鄉鎮公所來說，大樹老師會請同事先去蒐集各個公所最近關注議題與施政資料，再透過拜會首長，了解彼此需求與執行經驗，建立初步的窗口聯

繫。之後再邀集相關公部門、NPO、產學代表一起對話，形成合作組織，於暨大發起的平台裡商討地方願景及進行事業提案。在交錯式分享與合作中，逐步累積信任，也讓施政更契合地方所需。

話鋒一轉，大樹老師指出，既然與公部門是合作伙伴，關係就要對等。大多時候，他會站在第一線陪伴公所初步診斷問題，也為學校把關，判斷哪些議題能承接，哪些合作須先婉拒，暫時擱置。對內會幫忙評估有哪些老師的專業能對應公部門需求，再從原本的教師社群中彈性籌組團隊，並注意不能讓老師們負擔過重。

## 七、健全制度為社群創新持續增溫

「老師們持續參與的動力，還是需要有客觀資源跟學校相關制度的搭配。我認為計畫主持人或是校方，應該針對每位老師想投入的行動給予明確的經費或是校內制度上的支持。不僅讓老師能安心參與，也因此肯定學校對於社會實踐工作是抱持著永續推動的態度。」

不讓團隊成員過勞、降低參與者的挫折感、增進群體的凝聚力，要推動實踐社群能持續創新，還需要制度上的支持與保障。不論是創新課程界定、課程成果的共享方式，或是方案經費、工作空間的爭取，還有獎勵、升等制度調整等配套措施，都有賴學校領導階層與院系成員的支持。大樹老師說他很幸運，這幾年來同時兼任教務長的職務，亦擔任校教評會召集人，對於老師在創新研究與教學的獎勵或多元升等制度上，能夠積極協調各方意見，有效爭取制度革新，讓認真參與的老師能真正受惠。

目前暨大已有三位教師因為投入社會實踐與地方參與工作，運用校內多元升等機制順利通過升等。當學校制度開始變革，校內營造出支持氛圍與鼓勵環境，老師們就能較為安心投入社會實踐工作，而不會在短期的參與過程中消磨掉原初的熱情。這樣由內部自發的風氣也才能捲動更多老師投入參與，鑄成學校的發展特色。

## 八、共同學習成長的「交朋友」初衷

「如果老師們有更多的想像、更多的行動方案設計需要資源，我會透過學校的相關計畫與經費去協助他完成想要實踐的方案。我想這是很多老師看到我不會害怕走掉，而是願意與我分享他們想做的事情的主要原因。」

走過七年多一起並肩協作的日子，人社中心已成為暨大社會參與相關資源與資訊的整合與分享平台，校內更成立「地方創生與跨域治理聯合辦公室」，匯集全校參與社會實踐工作團隊毗鄰辦公，藉由定期的聚會分享與偶遇交談，讓不同團隊伙伴們能夠有對話與合作的機會。

大樹老師指出，人社實踐計畫目前在暨大已經不是單純的科技部研究計畫而已，它需要整合學校的教學、研究、產學合作，以及校外相關資源，去對接到每一個計畫團隊的各項需求，也和相關社群交流經驗、共享資源，建立支持性制度，才能將創新與實踐的能量加成，發揮到極致。

「水沙連學研討會」就是過去這段期間，暨大各個投入地方連結與社會實踐團隊的階段性行動與反思集結，發表人除了暨大教師、博後，還有過去較少在學術場合發表的計畫駐點專任助理與社區伙伴，都有機會站上講臺分享他們的經驗與觀察。眼尖的大樹老師，也發現了場內出現幾位實踐團隊之外的校內老師，他們來參加研討會是想知道其他同儕在相關領域做了哪些事情，和他們的專業未來有沒有連結的可能性。

這樣的「發現」正呼應大樹老師以結交朋友，共同學習成長的心情，投入社會實踐的初衷。這些年來，看到許多老師從侷促不安，到肯定自己參與社會實踐的神采飛揚，而更願意主動結合地方議題，持續在課程與研究上創新，並且於社群中坦誠分享、彼此激勵的成長與轉變過程，在在讓這位固守本壘後方，協助伙伴不斷得分的捕手銘心難忘。

從已知探尋未知，創新實踐的驚奇賽事仍持續進行中。「水沙連大學城」的社群力，將會為整體區域帶來什麼樣生意盎然的春光榮景，且讓我們拭目以待。

**原文刊載於《人文創新與社會實踐電子報》第85、86期**

<https://www.hisp.ntu.edu.tw/news/epapers/98/articles/365>

<https://www.hisp.ntu.edu.tw/news/epapers/99/articles/368>