

台灣高等教育國際化中激勵大學機構變 革的領導心智趨向

黃乃熒*

摘要

本文旨在探索高等教育國際化中激勵大學機構變革的領導心智趨向。高等教育國際化越來越受重視，台灣也不能自外於此潮流，但它仍有深化的空間，並加以推廣。據此，高等教育國際化必須透過大學機構變革，方能實現，加上多元領導心智趨向，會強化大學組織創新的能動力，故從領導心智趨向的觀點，包括領導意識、角色及策略運用，來探索高等教育國際化益形重要。故，高等教育在國際化中應強化自我演化的領導意識、道德的領導角色以及全面品質管理的領導策略，會激勵大學機構的變革。

關鍵詞：高等教育國際化、大學機構變革、領導心智趨向

*黃乃熒，國立台灣師範大學教育學系教授兼教育政策與行政研究所所長
電子郵件：t04014@ntnu.edu.tw

來稿日期：2010年1月22日；修訂日期：2010年4月20日；採用日期：2010年6月7日

Leadership Mindset of Inspiring Institute Change of University for Internationalization of Higher Education

Nai Ying Whang*

Abstract

The paper is to explore the leadership mindset of inspiring university change for the internationalization of higher education. For colleges, the internationalization of higher education is the important trend. Taiwan has to respond the trends in order to promote international competitiveness. However, the internationalization of higher education in Taiwan is superficial, so people has to improve in progress continuously. Because the internationalization of higher education would involve in the change process of institute and leadership mindset can facilitate dynamic energy of organization, it is important for people that university inspires change through multiple leadership mindset. Based on literature review, the good leadership mindset of internationalization of higher education includes the consciousness of self evolution, roles of morality, and strategies of total quality management in organizations.

Keywords: internalization of higher education, institute change of university, leadership mindset

*Nai Ying Whang, Professor, Department of Education & Director, Department of Education, National Taiwan Normal University

E-mail: t04014@ntnu.edu.tw

Manuscript received: January 22, 2010; Modified: April 20, 2010; Accepted: June 7, 2010

壹、前言

全球化已經成為人類生活的實體，高等教育作為培養世界人才的重要環節，它的國際化是重要課題（Knight, 2003）。換句話說，高等教育國際化是因應全球化的策略（姜麗娟，2005），故大學知識必須更重視國際的推廣性，據此，以現代大學生態而言，大學本身是國際性的機構（Kerr, 1990），加上它必須回應全球政治與經濟潮流（de Wit, 2000），故大學增進國際能見度，為不可忽略的思維（吳濟華、陳錦麗，2009）。

高等教育國際化中礙於資源的限制，常侷限於區域性的交流合作（Stevens & Miller-Idriss, 2009），即使有如美國全球資本主義盛行的國家，大學生仍欠缺國際意識（Lisa, 2006）。反之，美國相對於歐盟國家與台灣相較，在高等教育交流尚未注意台灣的地位（Whitaker, 2004）。由此觀之，台灣高等教育國際化亟需加以推動。

Knight將高等教育國際化定義為：面對全球化的潮流，人們必須戮力於國際面向或跨文化面向教學、研究、服務的整合，並激勵大學機構的變革，進而往國際化邁進（引自Saginova & Belyansky, 2008: 341）。據此，在高等教育國際化中，國際與本土的學術文化矛盾，會出現對抗的關係，進而驅使大學進入機構變革的狀態（Schoorman, 2000）。值得說明的是，高等教育國際化中，由於大學體系相當複雜，有些變革可專注於單一學程或系所即可，有些則需多學程同步進行，或應強化校級行政單位的角色。雖然如此，大學系所學術專業角色自主性高，並非校級行政單位的啟動即可推動，因此，本文提出大學機構變革，暗示高等教育的國際化，不一定要由校級單位來啟動，故本文運用大學機構變革一詞，旨在強化高等教育國際化中大學各系所、學程的獨立空間，並喚起大學各類學術領導者角色的扮演，能夠發揮蝴蝶效應的能動力。

進一步來看，高等教育國際化中必須透過領導來激勵大學機構的變革方能實現，其中重要的領導議題是心智趨向，有必要深入討論（Al-Omari, 2008；Mestenhauser, 2000）。所謂「領導心智趨向」係國際跨文化領導的專用名詞，指領導者在面對國際化過程中，能夠透過他國文化為本的思維方式，來強化領導心態的創新，藉以影響他人具備國際格局的驅動成長力，以回應跨國交流所需的創造張力，它可包括領導意識的喚起（Barrows, 2000）、領導角色的扮演（Taylor & Braddock, 2007）、領導策略的選擇（Tapper & Filippakou, 2009），有助於高等教育國際化的進行。

有鑑於此，本文探索在高等教育國際化中，大學進入機構變革的領導心智趨向，包括意識的喚起、角色的扮演、以及策略的選擇，以強化大學發展的組織能動性。

貳、高等教育國際化中激勵大學機構變革的領導意識

高等教育國際化中，因為大學守舊文化的慣性以及沉澱成本的影響，加上全球化及跨文化經營的因應，必須脫離既存規範的文化慣性，以致大學領導者容易出現權位保衛的危機感（Mestenhauser, 2000），而有逃避國際化經營的傾向，進而產生改革萎靡的心智，壓縮高等教育國際化的意識，國際化也難以成為大學經營的戰略。據此，高等教育國際化中必須激勵大學機構的變革，而且必須透過意象重建（Schoorman, 2000）、超越挑戰（Mestenhauser, 2000）、國際競爭（Marginson, 2007）及本土認同（Qiang, 2003）的領導意識來確保改革的進行，以下分別詳述其意涵。

一、意象重建的領導意識

高等教育國際化中激勵大學機構變革的領導意識，必須強化大學意象的重建（Barrows, 2000），意象是一種想像、理念、社會關係（Moragn, 1997），茲分述如下：

首先，高等教育國際化中，能強化大學意象重建領導意識，由於意象是隱喻運用的產物，會強化文化想像的進步意圖，進而催化制度性的文化變革，因此，它可以彌補高等教育國際化論述與實體的鴻溝（Barrows, 2000）。尤其，在高等教育國際化過程中，會衍生巨大的反作用力，大學領導者必須站在制高點，來重建大學的意象，以確保高等教育國際化，不會因為文化的反作用力，以致在熱鬧的國際活動、充斥包裝華麗國際活動之餘，仍能討論它的膚淺之處，並強化全球化與大學互斥的辯證，以增進國際化與大學發展的相互呼應（Singh & Han, 2005），進而深化國際面向的研究、學習及服務活動。故激勵大學機構的變革，必須強化意象重建的領導意識，以喚起大學成員戮力於互斥的整合，會激勵大學機構的變革。

其次，高等教育國際化中若能強化大學意象重建領導意識，將有助於重新界定大學的結構與角色，以回應全球化的需求（Whitaker, 2004）。據此，高

等教育國際化推動必須建立專責單位，同時，也要規劃各學院、系所的學術國際發展協調者，以喚起教授團與學生的國際意識，藉此加強大學的國際交流，以擴大教學、研究、服務的國際視野。據此，大學領導者必須引領學院、系所進入國際化的旅程，使其不再受限於國家任務、或大學自我傳統的回應，進而能驅使學術人員戮力於跨文化學術交流，以確保高等教育國際化的成效。故高等教育國際化中激勵大學機構的變革，必須透過大學意象的重建，強化大學結構與角色的國際化，並擴大大學成員全球任務角色的履行，俾促進大學機構的變革。

最後，高等教育國際化中，能透過大學意象重建的領導意識，來激勵大學的變革，並擴大大學成員的全球視野，以利探索世界潮流，並學習國際成功的典範，作為調整系所的基礎；如新加坡大學學校規模雖小，但它卻是世界排名前面的大學，因為它把全球化回應當作大學經營的重點，進而深耕大學系所的國際素材，以加強世界潮流的回應，並透過系所的調整或整併，來催化高等教育國際化的變革（Singh & Han, 2005）。故高等教育國際化中，必須透過大學意象重建的領導意識，來強化學院、系所的整併或調整，以回應全球化需求的可能性，會激勵大學機構的變革。

綜合言之，高等教育國際化中強化大學意象重建的領導意識，旨在提出新的觀念系統、重新界定大學的結構與角色及學習國際型的典範大學，會激勵大學機構的變革。

二、挑戰超越的領導意識

高等教育國際化乃因全球化應運而生，因為容易出現障礙（Mestenhauser, 2000），產生失敗的意象（Singh & Han, 2005），而大學領導者無論分配資源、制定政策，都扮演舉足輕重的角色，更是挑戰障礙的領航者，故大學領導者應具備挑戰超越的領導意識，有助於透過國際化的教育或組織歷程開創機構的新局（Knight, 2003）。故大學校長必須具備超越阻礙的領導意識，來激勵大學機構的變革，茲分述如下：

首先，高等教育國際化中，因強力回應全球經濟發展的需求（Zolfaghari, Sabran, & Zalfahgari, 2009），容易出現單一方案的實施，以利大學的存活（Mestenhauser, 2000），因而高等教育國際化陷入系所設定了的知識範圍，強力回應政府經濟發展的需求，導致大學知識系統窄化的危機，而學術自由能夠強化大學知識系統的擴張，故大學校長應具備挑戰超越的領導意識，強調學

術自由的重要 (Mestenhauser, 2000)，來激勵大學機構的變革。

其次，高等教育國際化中，因為會增加大學的投資，而壓縮了其它學程的正常實施 (Knight, 2003)，尤其，大學容易藉由社會科學學門中國際議題的討論，臻使高等教育國際化便宜行事，迴避肩負更深的國際責任，而建立豐富多元的課程政策，能深耕多領域國際課程的實施，並鼓勵各領域教授團藉此建立學術特色。故大學校長應具備挑戰超越的領導意識，強調多元豐富課程政策的規劃，會激勵大學機構的變革。

最後，高等教育國際化中會出現機構成員新的適應問題，包括人們的能力缺乏、負面態度、誘因不夠及知識貧瘠 (Zolfaghari et al., 2009)，而能力、態度、誘因與知識就組織運作而言，都可以視為發展策略的資源 (Blanke, 1992)，因此它們是高等教育國際化亟需的資源。故大學主管應具備挑戰超越的領導意識，強調獲取各種資源的建置，會激勵大學機構的變革。

綜合言之，高等教育國際化中，必須強化挑戰超越的領導意識，以利透過開創新局的動力、多領域課程的實施及各種資源的建置，會激勵大學機構的變革。

三、國際競爭的領導意識

高等教育國際化簡單的意義，強調大學催化國家面對世界進行學習 (De Wit, 2000)。由於它是從全球化演繹而來 (Zolfaghari et al., 2009)，其專注於政治、經濟、社會的普遍性影響 (Cyne, Marginson, & Woock, 2000)，並強化全球普遍性價值的深耕，暗指大學國際競爭力的重要性，進而促使國家人力資源的發展，能回應國際市場的需求 (Gregor, 2002)，以強化大學社會責任的履行。據此，高等教育國際化中激勵大學機構的變革，必須強化全球化回應的領導意識，以利高等教育國際化趨勢條件的判斷，趨於合理，以確保高等教育國際化中品質的維護 (Zolfaghari et al., 2009)。故高等教育國際化中激勵大學機構的變革，必須強化國際競爭的領導意識，以回應全球化所帶來普遍價值的深耕 (Cyne et al., 2000)，如高等教育比以前更重視經濟發展、政治主導價值的重要性 (Schoorman, 2000)。

此外，高等教育無法避免全球化之衝擊，大學強調上海交通大學與時代高等教育補充的世界排名系統，都強調高等教育國際化的重要性，且普遍受到各國政府的重視 (Marginson, 2007)。例如，台灣政府就以五年500百億的方案來打造頂尖大學，並希望大學能擠進世界大學排名的前一百名之內。據此，

高等教育國際化中激勵大學機構的變革，必須透過國際競爭意識，提升系所、學程、學術中心的國際化，促進大學的變革動力，強化大學面對世界學習的能力，以利大學能與國際接軌，促使大學在全球化的潮流裡，佔有舉足輕重的地位。

綜合言之，高等教育國際化中，必須強化國際競爭的領導意識，以利透過大學全球化品質的深耕，並提升大學面對世界學習的能力，會激勵大學機構的變革。

四、本土認同的領導意識

高等教育的國際化乃因為全球化之後，人類文化生活的關係緊密關聯，為了人類更能和平相處所致。然而，人類文化生活，常被界定為文明或不文明，而且被視為不文明者常被貶抑、歧視，而文化人權係指任何文化族群都能受公平對待，且不能受到歧視，以避免全球化之後，出現文化殖民現象。例如，在高等教育國際化中，在強力回應市場需求的結果，不能迷信美國一定能夠持續保持世界的學術中心（Laws & 江愛華，2006）。又如，高等教育國際化中，台灣具有華語的優勢，實有發展在地特色的空間（江愛華，2006），故高等教育國際化中激勵大學的變革，必須強化本土認同的領導意識，而不致受制於西方學術系統的宰制（Lisa, 2006），以強化本土化與全球化矛盾調和的意識（Yang, 2002），會激勵大學機構的變革。例如，台灣面對新自由主義的全球化浪潮中，高等教育內涵有產生西方化的迷思（Huilan, 2007），因而處處出現調適與無所適從，而且價值不平等的問題，產生自我矮化的大學經營（Marginson, 2009），反而壓制大學的生命力。

此外，高等教育國際化中激勵大學機構的變革，必須強化本土認同的領導意識，以確保主體與自我認同的國際化基本命題（Cyne et al., 2000）。據此，高等教育國際化中，大學變革方向不能忽略國家與文化認同的問題（Qiang, 2003），除加強全球化的政治、經濟現象探索之外，並能催化制度性文化身分的延續（Tapper & Filippakou, 2009），以強化本土文化資源與優勢的善用（De Wit, 2000），避免大學出現文化殖民的危機（Whitaker, 2004），以強化學術發展的自信心，並藉由國際心向，面對國際社會進行知識行銷，喚起學術原創性研究的動力，進而激勵大學機構的變革。例如，高等教育國際化中，大學機構變革若忽略本土認同的領導歷程，則會出現某些領域人才外流的壓力（Knight, 2003），或一味追求英文的學術系統，會出現學術品質判斷不公的

問題 (Qiang, 2003)，反而影響學術發展歷程中，摧毀了本土優勢，並捨棄本土學術特色征服國際的雄心，而出現高等教育國際化發展不利的窘境。

綜合言之，高等教育國際化中必須強化本土認同的領導意識，以避免文化歧視效應，並強化學術發展的自我自信心，來激勵大學機構的變革。

參、高等教育國際化中激勵大學機構變革的領導角色

高等教育國際化中，領導心智趨向能強化國際角色的顯揚 (Taylor & Braddock, 2007)，尤其，大學校長國際領導角色的深化，對於激勵大學機構的變革益形重要 (Schoorman, 2000)。此國際領導角色，包括確保機構自主 (Cyne et Al., 2000)、催化社會構築 (Brink, 2009) 及強化跨文化整合 (Steiner, 2000) 等領導角色。茲分別就其詳述其意涵如下：

一、確保機構自主的領導角色

高等教育國際化受全球市場化的影響，因而大學領導歷程必須強化機構自主，來確保自我利益，並強化國際競爭力，以利國際化能帶動大學的發展 (Cyne et al, 2000)，促進大學機構的變革。據此，大學經營應強化下列領導角色，茲分述如下：

首先，高等教育國際化中大學領導者必須確保機構的自主，強化自我國際特色的建立，包括教學、學習、溝通、網絡、政策環境 (Mestenhauser, 2000)，進而吸引國外與該大學進行聯結學習，以提升大學的國際競爭力，並且能面向世界進行學習，會激勵大學機構的變革。

其次，高等教育國際化中大學領導者必須確保機構的自主，並設立國際發展委員會 (Mestenhauser, 2000)，並藉此進行政策的制定、課程的規劃、學程的設置等，以深耕大學經營的國際內容 (Kondakci, Broeck, & Yildirim, 2008)，而且委員應來自各學院、系所，以擴大參與，進而強化學院、系所主管扮演國際領導的角色，使得國際化的根能廣布於各學院、系所，並使教授團、學生感受到它的重要性，使其在研究上強化國際聯結；在教學上融入國際議題，以利學院、系所充滿國際化的氛圍，以激勵大學機構的變革。

最後，高等教育國際化中大學領導者必須確保機構的自主，藉以建立多樣成長的機制，包括能力的提升、結構的創造、支持的持續及學術的聯結，以利

豐富國際人力資源、課程內容及文化交流，並能獲得有效的協調，使得國際成為催化大學進步的動力，進而促使大學能朝向理想國際學校邁進（Kondakci et al., 2008），會激勵大學機構的變革。

綜合言之，高等教育國際化中，必須確保機構自主的領導角色，以利透過大學自我特色的建立、資源有效配置於國際化的需求、催化多樣成長的機制，會激勵大學機構的變革。

二、強化社會構築的領導角色

高等教育國際化中大學領導者必須具備跨文化意識（Qiang, 2003），來強化社會構築的角色（Brink, 2009），並能戮力於本土扎根，以及公平對待國際學術人士，以確保大學的國際發展，催化大學變革。

所謂社會構築，係指在領導的過程中，跳脫任何文化價值立場的預設，透過社會建構的歷程，充分理解本土與國際的脈絡，以建立更合理公平的社會關係。據此，大學經營必須強化下列領導角色，會激勵大學機構的變革，茲分述之。

首先，高等教育國際化中大學領導者強化社會構築的角色，會增進教育歷程的平等性（Brink, 2009），此歷程將有助於跨文化的學習，以及跨文化合作的研究，並創造互惠（Saginova & Belyansky, 2008），以利帶領大學成員進入國際化的旅程，會激勵大學機構的變革。

其次，高等教育國際化中，大學領導者強化社會構築的角色，會催化批判的行動，來強化公平與公義的履行，將使各領域學門，都有建立自我學門優質評估系統，以避免壓抑本土特色系所的發展，以利自我特色系所在自信的基礎之下，可以促進大學的社會轉型（Qiang, 2003），可提升主流系所的國際競爭力。以目前而言，人文學系所並非全球化的潮流，能從本土出發，強化追求世界和平的使命（Schoorman, 2000），以利強化高等教育國際化的凝聚力，會激勵大學機構的變革。蕭霖、馮丰儀（2006）指出，台灣系所的設置有失衡的現象，加上全球化的效應，卻忽略台灣文化優勢系所的評估，以致高等教育國際化競爭爆發力未能完全釋放出來。

最後，高等教育國際化中，大學領導者強化社會構築的角色，會注意系所在贏得競爭時應顧及社會正義的實踐，以利健全全球化市場的遊戲（Huilan, 2007）。據此，領導者應強化系所關鍵文件進行論述分析（Tapper & Filipakou, 2009），藉以評估具有競爭力系所的優勢及弱勢系所的劣勢，

並探詢大學經營系所經營的國際利基，同時喚醒國際資源的短缺，進而提供必要的協助與服務，並建立制度性的支持系統，以擴大大學國際化的光譜，來激勵大學機構的變革。

綜合言之，高等教育國際化中必須強化社會構築的領導角色，以利透過跨文化的學習與合作、批判的行動及健全的市場遊戲，以激勵大學機構的變革。

三、強化跨文化整合的領導角色

高等教育國際化中大學經營必須強化跨文化的整合，因為此整合關係效益，高等教育國際化的重要力量（Steiner, 2000）。然而，大學戮力於跨文化整合的經營，比傳統僅在地化的經營，相對困難，故國際化常被視為邊緣活動（Qiang, 2003），故大學經營強化跨文化整合的領導角色，來激勵大學的變革，益形重要。基於此，大學經營應強化下列領導角色。

首先，高等教育國際化中大學領導者必須強化外籍教授團的聘任與國際學生的招攬（Kondakci et al, 2008），以強化跨文化整合的氛圍（Qiang, 2003），並透過多國文化浸潤的課程領導（Gribble, 2008），以利強化跨國性多元文化的學習、交流（Kondakci et al., 2008）及對話（Poole, 2005），來擴大教授團與學生的國際視野（Steiner, 2000），使高等教育國際化在潛移默化中自然演化成長，並藉此強化全球合作的研究（Schoorman, 2000），來累積高等教育國際化的能量，會激勵大學機構的變革。

其次，高等教育國際化中大學領導者必須規劃跨文化教育的學程（楊巧玲, 2004），而驅使教授團不僅必須具備國際學術與專業知識，還必須具備跨文化技巧與態度來與學生進行互動（Qiang, 2003），進而擴大國際視野，會激勵大學機構的變革。

最後，高等教育國際化中，大學領導者必須廣納國際學生，並視國際學生為資源，同時建立跨文化教學體系，以利教授在教學歷程中，對於國際學生建立制度性的支持機制（Tapper & Filippakou, 2009），並強化教授團的跨文化溝通能力（Steiner, 2000），進而將此機制整合變成大學的重要功能（Qiang, 2003），以激勵大學機構的變革。

綜合言之，高等教育國際化中，必須強化跨文化整合的領導角色，以利透過多國文化浸潤課程的經營、跨文化學程的規劃，及廣納國際學生、並將之視為資源，會激勵大學機構的變革。

肆、高等教育國際化中激勵大學機構變革的領導策略

高等教育國際化的領導心智趨向，會促進大學變革新穎且多樣的策略選擇（Tapper & Filippakou, 2009），可強化高等教育國際化的執行力（Zolfaghari et al., 2009），會激勵大學機構的變革（Daft, 1989），故高等教育國際化中，大學領導者能催化機構變革的策略運用益形重要（陳佩英、陳舜芬，2006），包括強化國際化政策的規劃（Qlang, 2003）、深耕國際教育的沃土（Gribble, 2008）、擴大國際資源的效力（Mestenhauser, 2000）、實施多元的國際課程（Singh & Han, 2005）及補充永續發展的機制（Saginova & Belyansky, 2008）。

以下茲詳述其意涵：

一、強化國際化政策的規劃

高等教育國際化中，大學領導者要激勵大學的變革，必須規劃國際化的政策，以利產生高等國際化的引領效應（Lisa, 2006），而且它應該強化動態發展的歷程（Qlang, 2003），以強化策略發展的可能性，而且必須考慮目標、協調、評估與未來展望（Willison & Vlasceanu, 2000）。茲詳述其意涵如下：

首先，高等教育國際化中大學領導者必須強化願景傳述的策略，以確立明確的目標（Lisa, 2006），來促進績效實踐（Qlang, 2003）。其次，大學領導者必須建立特殊的協調機制，以喚醒受制於研究慣性的教授，能強化大學成員轉型的社會互動（Rochford, 2008），並從獲得大學成員的廣泛支持（Lisa, 2006; Martin, 2009），來提升改善大學內部結構的機會，編織綿密國際研究的網絡，來提升國際社會的合作能量（Lisa, 2006; Zolfaghari et al., 2009），激勵大學機構的變革。

此外，高等教育國際化中大學領導者必須建立成效管控策略，藉以進行成效評估，特別應建立指標（Rochford, 2008），來強化大學教授團戮力於國際化標準的追求（Saginova & Belyansky, 2008），以促進高等教育優質化的實踐（Martin, 2009），激勵大學機構的變革。

最後，高等教育國際化中，大學領導者必須定期探索未來的展望，喚起教授團戮力長遠性發展的奮鬥（Martin, 2009），以避免大學機構的變革，半途而廢，而未竟其功。

綜言之，高等教育國際化中，必須強化國際化政策的規劃，透過明確目標

的傳述、特殊協調機制的建立及成效指標的引領，來激勵大學機構的變革。

二、深耕國際教育的沃土

高教育國際化中國際教育應當作它的代理者（Huang, 2003），並確保國際化不會被視為邊緣的活動（Qiang, 2003），進而戮力於非傳統學程的建置（Kondakci et al., 2008）。尤其，國際教育強調大學能透過浸潤課程或遠距教學，且強調跨文化教育，會將國際面向與教學、學習、研究歷程進行整合，以促進大學的教育創新活動（Woock, 2000），以利深化全球化現象的理解，致使教授與學生能夠適應全球化的生活（Whitaker, 2004），將有助於提升大學教學、研究、服務的國際能力（Cyne et al., 2000）。基於此，國際教育推動應重視的策略，茲分述如下：

首先，高等教育國際化中大學領導者應強化跨國夥伴關係建立的策略運用（Qiang, 2003），強調學生與學生的交換學習，以促進知識的發展；強調教學與研究的合作，以強化真理的發現（Knight, 2003）；強調支持性的服務（Gregor, 2002），以喚起國際學生提供資源的意願；而且除了重視國家公共利益外，更重視個體的獲益（Gribble, 2008），以催化大學成員的變革行動的動機與擴張力，來確保國際教育成為大學機構變革的動力引擎，會激勵大學機構的變革。

其次，高等教育國際化中，大學領導者應強化語言能力提升的策略運用（Schoorman, 2000），包括師生外語能力提升、聘任外籍師資、外語授課、外語寫作，特別可從英文著手（楊巧玲, 2004），來建立大學為外語學習的環境，以強化網路溝通、跨文化溝通的教學與學習氛圍，以建立新的大學文化（Singh & Han, 2005），能為學生提供更彈性教學與豐富學習的機會（Qi, 2009），來激勵大學機構的變革。

再則，高等教育國際化中，大學領導者應強化中英文整合學程的策略運用（Qi, 2009），以強化學習歷程的跨文化比較，來促進大學機構中教學與學習的創意張力，能提升國際學生的學習成就（Phakiti, 2008），可以吸引更多的學生到大學就讀，透過大量跨文化的互動，提升知識創新的累加，來激勵大學機構的變革。

最後，高等教育國際化中，大學領導者應該激勵國際性微觀班級經營的策略運用，且將其當作教師教學評鑑的重要一環，並伴隨國際驅力的教育歷程，

以提升國際學習環境的形塑，除強化國際學生的適應力之外（Kondakci et al., 2008），也強化本國學生對於國際議題的學習動機，期高等教育國際化能確實落實於學生學習與教師教學層面，來激勵大學機構的變革。

綜言之，高等教育國際化中，必須深耕國際教育的沃土，以利透過跨國夥伴關係的建立、外語能力的提升、中英文整合學程的經營及國際微觀班級經營的廣被，此將有助於激勵大學機構的變革。

三、擴大國際資源的效力

高等教育國際化中，大學領導者必須設法挹注的充裕資源（Mestenhauser, 2000），以台灣而言仍是偏少（江愛華，2006），並能使資源能夠有效運用。以下茲就資源爭取與運用效力的內涵分述如下：

首先，高等教育國際化中，大學領導者必須有計畫的推動，透過各種公私部門的結合，爭取專門的經費，以利其教學與學習策略的發展（Lisa, 2006），會激勵大學機構的變革。

其次，高等教育國際化中，大學領導者必須確認國際化資源與需求，並規劃預算工具（Lisa, 2006），來提升預算效能（Martin, 2009），能將預算確實運用在國際學術學程、技術支援、研究服務、課外活動（Farquhar, 2008），會激勵大學機構的變革。

最後，高等教育國際化中，大學領導者必須透過經費的妥善規劃，強化國際人力資源的建置（Qiang, 2003），如吸引優秀的國際學生、以及能強化大學國際能動力的國際學者（West, 2009），並強化研究團隊化，且組成分子具有跨國性（Kondakci et al., 2008），以強化人力資源推廣教育國際化的重要符號，強化大學國際學術活動的進行，並深化國際化的氛圍，會激勵大學機構的變革。

綜言之，高等教育國際化中，必須擴大國際資源的效力，以利透過資源需求的確認，並提升爭取資源效益，進而提升國際化人力資源的量與質，將有助於激勵大學機構的變革。

四、實施多元的國際課程

高等教育國際化中大學領導者必須帶領各學院教授團，規劃多元的國際課程（Singh & Han, 2005），以形塑國際化浸潤式的學習環境，透過教授國際學術人格的內化，來帶動大學機構變革朝向國際化。以下詳述其意涵：

首先，高等教育國際化中大學領導者必須帶領教授團，喚起國際學生參與課程設計（Luxon & Peelo, 2009），使得課程能夠納入豐富的多元文化內容，進而確保跨文化教育的實施，提升我國學生跨文化學習的能力，並強化教授進行跨文化研究的動機與行動，來強化國際合作的專業研究（Singh & Han, 2005），以激勵大學機構的變革。

其次，高等教育國際化中大學領導者可以建立多學位或雙學位的制度，並且採納國際知名大學的學分，以強化學生國際學術人格的培養（Singh & Han, 2005），透過教授團國際視野的深化，來激勵大學機構的變革。

再則，高等教育國際化中，大學領導者應強化課程統整的策略運用（Qiang, 2003），並強化課程的國際合作，透過活動途徑、能力途徑、歷程途徑、文化途徑，來強化課程統整，並改善學生的學習，使得國際化能深植於大學經營的各面向，會激勵大學機構的變革。

最後，高等教育國際化中，大學領導者應建立學生、教授海外學習的制度，並強化課程的輸出（Huang, 2003），強化大學的國際能見度，以利擴大大學系所國際交流氛圍的廣被，來激勵大學機構的變革。

綜言之，高等教育國際化中，必須實施多元的國際課程，並喚起國際學生參與課程設計、建立多學位制度、落實課程統整及加強課程輸出國際，將有助於激勵大學機構的變革。

五、補充永續發展的機制

高等教育國際化中最為人詬病者是流於表面，以致國際化流於口號，故大學領導者必須激勵大學機構的變革，以促進大學得永續發展，期利高等教育國際化的落實（Qiang, 2003）。茲就各種機制分述如下：

首先，高等教育國際化中，大學領導者必須仔細理解本身的文化，並仔細評估自身國際化的優勢與缺點，以及強化組織面向的經營，來建置高等教育國際化的支援系統，以喚起國際化邁向成功的動力（Qiang, 2003），來強化高等教育國際化的續航力，以利補充大學永續發展的機制，來激勵大學機構的變革。

其次，高等教育國際化中大學領導者必須善用品質確認的機制（蕭霖、馮丰儀，2006；Barrows, 2000），並強化證據力（Tapper & Filippakou, 2009）、服務力（Salmi, 2009）及創造力（Oldfield, 2007），來促進品質稽核效力（Singh & Han, 2005），將有助於高等教育國際化的信心，亦有利於補

充大學永續發展的機制，也會激勵大學機構的變革。

最後，高等教育國際化中大學領導者應強化績效界定多重性的策略運用，並強化利害關係人同意績效評斷準則（Salmi, 2009），藉以強化價值催生的精緻品質（Qiang, 2003），帶動大學各機構的變革，並確保高等教育國際化能獲得大眾的認同，以利透過國際化意志的彙集，來激勵大學機構的變革。

綜合言之，高等教育國際化中必須補充永續發展的機制，以利透過支援系統的建置、品質確認制度的建立及績效多重標準的建立，此將有助於激勵大學機構的變革。

伍、結論

高等教育國際化中大學變革的領導心智趨向，旨在提升國際化的創新力，並維持它的續航動能。根據文獻探討，可以從領導意識、角色與策略三面向加以討論，以下茲分別提出結論：

一、高等教育國際化中激勵大學機構的變革，應強化自我演化的領導意識

高等教育國際化中能激勵大學機構變革的領導意識，包括意象重建、挑戰超越、國際競爭、本土認同等意識，以強化大學朝向國際意象的發展。由於跨文化領導強調透過意象重建、挑戰超越，並強調國際競爭力，既強調國際面向的融入，也極力避免文化殖民的現象，進而強化自我角色的認同與自我的自信心，此必須透過國際與本土的辯證歷程，以確保大學機構變革的務實性，故高等教育國際化中，大學領導者必須強化國際與本土矛盾的辯證，以提升自我演化意識，來促進大學機構變革的務實性。

二、高等教育國際化中激勵大學機構的變革，應強化道德領導的角色

高等教育國際化中激勵大學機構的變革，必須強化機構自主、社會構築、跨文整合的領導角色，而機構自主提升文化的批判力、社會構築強化公平關係的探索力、跨文化整合強化合作的研究、教學、服務動力，皆強調大學領導者道德角色的顯揚，方能加強能量催生的歷程，故高等教育國際化中必須強化大學領導者道德領導的角色，此將會激勵大學機構的變革。

三、高等教育國際化中激勵大學機構的變革，應強化全面品質管理的領導策略

高等教育國際化中激勵大學機構變革執行力的領導策略，包括規劃國際化政策、推動國際教育、強化資源運用效力、實施多元國際課程及補充永續發展機制，其均旨在強化明確的方向、深耕人們的能力、昇華經營的技術、廣被國際的氛圍及探索轉化的力量，將可透過全面品質的領導策略運用，來強化高等教育國際化的組織能動力，故高等教育國際化中，可以運用全面品質管理的領導策略，來激勵大學機構的變革。

參考文獻

- 江愛華（2006）。澳洲高等教育改革政策框架解析。教育資料集刊，32，279-300。
- 吳濟華、陳錦麗（2009，5月）。台灣高等教育國際化策略之研究。發表於「全球化下新公共管理趨勢與挑戰——理論與實踐」研討會，國立中山大學：高雄市。
- 姜麗娟（2005）。再論WTO-GATS對高等教育國際化發展的意涵。教育研究，137，16-34。
- 陳佩英、陳舜芬（2006）。美國高等教育國際化。教育資料與研究，71，109-132。
- 楊巧玲（2004）。高等教育國際化的意義與爭議。教育政策論壇，7(1)，101-110。
- 蕭霖、馮丰儀（2006）。大學國際化指標之研究。教育資料與研究，68，119-136。
- Laws, K. J., & 江愛華（2006）。澳洲高等教育國際化之經驗。教育資料與研究，71，133-148。
- Al-Omari, A. A. (2008). The international leadership competency of Jordanian University leaders. *International Journal of Applied Educational Studies*, 1(1), 53-69.
- Barrows, L. (2000). *Internationalization of higher education: An institutional*

- perspective.* (ED 450-662.)
- Blanke, V. (1992). *Organization theory: Doctoral core.* Columbus, OH: The Ohio State University.
- Brink, C. (2009). "Standards will drop"—and other fears about the equality agenda in higher education. *Higher Education Management and Policy* 11(1), 19-37.
- Cyne, F., Marginson, S., & Woock, R. (2000). *International education in Australian Universities: Concepts and definitions.* (ED453098.)
- Daft, R. L. (1989). *Organization theory and design.* Cincinnati, OH: South-Western College.
- Farquhar, R. H. (2008). *European universities and their international perspectives.* (ED504364.)
- Gregor, A. (2002). *Globalization, trade liberation and higher education: Research areas and questions.* (ED468374.)
- Gribble, C. (2008). Policy options for managing student migration: The sending country perspective. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30(1), 25-39.
- Huilan, W. (2007). Education and the discussions on globalization. *Chinese Education and Society*, 40(1), 22-35.
- Hunag, F. (2003). Transnational higher education: A perspective from China. *Higher Education Research & Development*, 22(2), 193-203.
- Kerr, C. (1990). The internationalization of learning and the nationalization of the purposes of higher education: Two "laws of motion in conflict?" *European Journal of Education*, 25(1), 5-22.
- Knight, J. (2003). *Internationalization of higher education practices: 2003 IAU survey report.* International Association of University.
- Kondakci, Y., Broeck, H. van den, & Yildirim, A. (2008). The challenge of internationalization from foreign and local students' perspective: The case of management school. *Asia Pacific Education Review*, 9(4), 448-463.
- Li, P. S., Li, L., & Zong, L. (2007). Postgraduate educational aspirations and policy implications: A case study of university students in western China. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29(2), 143-158.
- Lisa, K.C. (2006, November). *Internationalization plans for American higher education institutions: The development and monitoring of written*

- commitments to internationalization*. Paper Presented at the annual meeting of the Association for the Study of Higher Education, 2006, Anaheim, CA.
- Luxon, T., & Peelo, M. (2009). Internationalization: Its implication for curriculum design and course development in UK higher Education. *Innovation in Education and Teaching International*, 46(1), 51-60.
- Marginson, S. (2007). Global university rankings: Implications in general and for Australia. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29(2), 131-142.
- Marginson, S. (2009). The knowledge economy and higher education: A system for regulating the value of knowledge. *Higher Education Management and Policy*, 21(1), 39-53.
- Martin, P. (2009). *Study abroad programs: Elements of effective international student and faculty exchange programs*. Retrieved December 24, 2009, from <http://www.library.ca.gov/crb>
- Mestenhauser, J. A. (2000). Missing in action: Leadership for international and global education for twenty-first century. In L. C. Barrows (Ed.), *CEPES papers on higher education* (pp. 23-62). NY: UNESCO.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization*. NY: Sage.
- Phakiti, A. (2008). Predicting NESB international postgraduate students' academic achievement: A structural equation modeling approach. *International Journal of Applied Educational Studies*, 3(1), 18-38.
- Oldfield, K. (2007). Expanding economic democracy in American higher Education: A two-step to hiring more teachers from poverty – and working-class backgrounds. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29(2), 217-230.
- Poole, M. (2005). Intercultural dialogue in action within the university context: A case study. *Higher Education Policy*, 18, 429-435.
- Qi, S. (2009). Globalization of English and English language policies in East Asia: A comparative perspective. *Canadian Social Science*, 5(3), 11-120
- Qiang, Z. (2003). Internationalization of higher education: Toward a conceptual framework. *Policy Future in Education*, 1(2), 248-270.
- Rochford, F. (2008). The contested product of a university education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30(1), 41-52.
- Saginova, O., & Belyansky, V. (2008). Facilitating innovations in higher

- education in transition economies. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 341-351.
- Salmi, J. (2009). The growing accountability agenda: Progress or mixed blessing? *Higher Education Management and Policy*, 21(1), 109-129.
- Schoorman, D. (2000). *How is internationalization implemented? A framework for organizational practice.* (ED 444426.)
- Singh, M., & Han, J. (2005). Globalization flexible work in universities: Socio-technical dilemmas in internationalizing education. *The International Review of Research in Open and Distance Learning*, 6(1), 1-10.
- Tapper, T., & Filippakou, O. (2009). The world-class league tables and the sustaining of international reputation in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 31(1), 55-66.
- Taylor, P., & Braddock, R. (2007). International university ranking systems and the idea of university excellence. *Journal of Higher Policy and Management*, 29(3), 245-260.
- West, P.W. A. (2009). A faustian bargain? Responses to national and international rankings. *Higher Education Management and Policy*, 21(1), 9-18.
- Whitaker, A. M. (2004, April). The internationalization of higher education: A US perspective. Major paper submitted to faculty polytechnic institute. Blackburg, VA.
- Willison, L. A., & Vlasceanu, L. (2000). Transnational education and recognition of qualifications. In L.C.Barrows(Ed.), *CEPES papers on higher education*(pp.75-96). NY: UNESCO.
- De Wit, H. E. (2000). Changing rationales for the internationalization for the internationalization of higher education. In L. C. Barrows(Ed.), *CEPES papers on higher education* (pp.1-21). NY: UNESCO.
- Yang, R. (2002). University internalization: Its meaning, rationales and implications. *Intercultural Education*, 13, 81-95.
- Zolfaghari, A., Sabran, M. S., & Zalfahgari, A. (2009). Internationalization of higher education: Challenges, strategies, policies and programs. *US-China Education Review*, 1-9.

