

## 建立大學國際合作關係的領導者：校長的 7 大任務

駐波士頓臺北經濟文化辦事處文化組

在這個高等教育國際合作關係和海外活動如此盛行的時代，對獲得成功所需要的關鍵領導者任務似乎並未受到應有關注。我們都聽過國外校園被迫關閉或與境外所在國政府發生衝突的故事。這些結果有多少是由於領導失當所造成的？而這些大學校長的參與對合作關係成敗重要性又如何？

筆者約翰費爾登先生剛剛完成一項由三個國家支持的相關研究。這些參與的組織，包括英國的高等教育領袖基金會；馬來西亞的 Akept，和在澳大利亞的 LH 馬丁研究院，在其所在國家都是致力於促進提升高等教育領導技能。該研究進行 8 個海外教學據點多種個案研究和評估以了解校長在這國際化努力中作出什麼貢獻及在其他類似情況下的領導者可以借鏡的地方。

這些涵蓋相當廣的個案中：

- 有三個是屬於大學與政府的關係。
- 有二個情況涉及境外設立分校。
- 兩個案例研究針對由教師與海外合作夥伴的聯繫，慢慢地擴大到更廣泛的合作。
- 一案是兩個教師之間一對一的聯繫作為開始，擴大到行政人員及學生之間的聯繫，最後獲得校長支持建立策略夥伴關係。
- 另一個案例研究說明了校長如何計劃結束所有該校在幾個不同國家的夥伴關係。
- 最後還有一個因為外國合作夥伴改變策略，多年夥伴關係停擺的案例。

不同的情況會導致不同的管理挑戰，有些國際合作甚至只是教師個人的聯繫。這項針對全校性的國際合作關係分析指出，如果要取得成功的國際合作，大學校長在下列 7 個方面必須發揮作用：

**1. 設定國際視野和策略(或能將較早的初步行動計畫融入新策略)。** 對高等教育界不了解的外人可能會認為一個有領導魅力的校長可以制定一項國際發展策略，然後教授們將全力支持。當然，這不是那麼簡單的。

在三個個案中，校長的確發展進而促進新的國際策略，包括設立境外醫學院，減少學校的過多國際關係，把重點放在四個最大策略夥伴關係，及完全退出幾個國家海外教學活動。

在另一種情況下，校長的作用是接受一個由下而上的建議，並將其發展成為一個更大的合作機會。還有一種情況是積極回應從海外開發公司不請自來的邀請，利用這一機會大幅改變了大學的國際策略。校長必須能夠有自己的見解和作法，但也要知道什麼時候要支持和擴大其他人發起的及可能產生正面效果的活動。例如，在一個個案情況下，校長將已經到了結束階段的小形教學合作夥伴關係擴充改變成為一個更廣泛的研究合作和學生交流機制。

**2. 任用能夠制定和執行活動的當地代表人。**選擇合適的人來監督運作海外計畫或合作夥伴是至關重要的。如果該人熟悉合作夥伴機構的國家和文化，顯然會很有助益。他還必須能夠面對原本服務的機構的校長和管理團隊，以及需要參與的教師。領導人必須投入大量的時間說服他們的同事在海外發展。在我們的一個研究案例中，一位具有豐富的國際經驗的領導者是前院長，他要求在馬來西亞建立一個醫療學校。他是一位非常受同事尊敬的領導者，而現在他的任務是招募一些工作夥伴到新學校任教。他使用大學的經費支付教師飛往馬來西亞的費用，並在當地的醫院與醫學院同僚會面。

**3. 在國際發展上，獲得行政人員和教師的支持。**不論大學是否決定將重點放在戰略夥伴關係或只有將很少的主要資源轉移到整個海外校園，許多教師都會覺得受到威脅或擔心自己與國際的連繫將被降級。他們可能也不願投入一個在他們不知道的國家發展的計畫。在這種情況下，校長就有說服的重要任務，不能只讓領導者承擔這個責任。例如，澳洲某大學的校長尋求建立與中國四川大學的連繫，因此建立了一個有關漢語語言和文化的訓練學程鼓勵教師參與。

**4. 提供集中的財務資源來創造或鼓勵國際活動。**在個案研究中，我們看到了許多的例子是校長使用中央預算以支付教員前往作試探性合作機構的花費，以建立有關當地語言，文化和生活習慣的訓練課程；在某些情況下，也支付從經濟較差的機構出訪的教師的旅費。在澳洲一所大學，其校長撥款 20 萬美元給每個院長，使每個教員能前往訪問他們合

作夥伴的大學。如果沒有這樣中央的支持，合作可能無法付諸實行。盡職調查所需的法律和專業費用通常只有中央預算可以提供。

5. **管理董事會的參與。**許多董事想到海外活動或海外合作夥伴關係時，心中就會拉警報。如果該項目可能有財務或聲譽風險，校長必須讓他們在早期階段就有所了解。並非所有的董事會成員都對國際企業抱與關心，而校長必須定期向董事做簡報，向他們保證該項目已被徹底研究過。在一個案例研究中，一位董事會成員甚至委託專門的審計來調查計畫發展和盡職調查過程進行的狀況。在另一案例中，主持會議的董事親自出訪該合作國的新校園。校長不會希望董事過分參與國際計畫內的每一項細節。藉由審慎處理議程和通報董事會主席，校長可以減輕這種風險，

6. **銜接跨文化差異。**在所有我們評估的情況下，即使是英格蘭和澳大利亞之間，仍存在跨文化差異。但我們發現，高校領導幹部必須區分個性差異，文化和語言的差異，以及體制和官僚文化的差異。最後一項是最難克服的，因為對一方來說極為正常的習慣，對另一方可能看起來荒謬且官僚。我們看到了許多類似的例子，但最後通常是由耐心和謹慎的了解來解決這項問題。在一種情況下，管理問題發生在領導幹部的層級，解決這個問題必須使兩所大學之間有共同的交集。這種差異更加強調校長有必要要求行政和學術團隊成員的跨文化培訓。

7. **監督海外活動人力資源的影響。**一些具有挑戰性的任務包括：決定是否為該國際機構聘用自己原本的教師，或在當地招聘新的教師，或在其他國家或全球市場招聘新教師，而當有非自己原本的教師被聘用時，該如何保證教學品質。校長還應當制定就業和獎勵政策，鼓勵教師進行海外教學和研究，並期盼他們回國時，他們的技能將有所進步。一種方法是將在不同文化的海外服務視為晉升的重要指標。另一個策略是讓教師能回家3個月，期間內他們可以繼續他們的研究。

領導和管理國際計畫帶給校長新的責任。除了建立或維持理想，選擇領導人和支持者促進和管理國際活動的關鍵，而說服可能猶豫不決的同僚參與新的發展計畫的技巧也相當重要。若校長希望其學校在國際運作上獲得成功，就必須願意並能夠負起這些責任。

參考資料：摘譯至 2010 年 10 月 1 日高等教育論壇報