

## 我國大學國際事務主管的角色與挑戰

薛家明

加州大學柏克萊分校高等教育研究中心訪問學者

### 一、前言

國際化是大學機構為達組織變革和適應全球脈絡情境的一種策略，使國際性、跨文化和全球的面向整合至大學的教育目的和任務、活動、課程、人員行動、領導、組織文化和管理之中（郭姿蘭，2009）。不同背景的大學所適用的國際化策略也不同，2000 年以後的高等教育國際策略必須著重教授的參與，並設立適當的獎勵機制以提昇教授參與國際化的動機與興趣。此外，學校更須成立負責國際化的專業部門，並訂定明確的國際化策略（Fortin, 2001）。我國自 2004 年「獎勵大學校院推動國際化補助計畫要點」公布後，教育部鼓勵大學校院建置國際化環境，包括雙語網站、校園設備、招生文宣等，亦提昇外國學生人數、交換師生人數，也從那個時期開始，國內各大學開始積極設立國際事務辦公室，或為一級單位，或附屬在研發處下，至今多數大學都已設有國際事務專責單位。過去許多國內外研究曾著重於大學國際化的面向，也有校長領導、校長承諾對於大學國際化的影響（NASULGC, 2004），但對於國際事務主管角色的探討卻相當少。

### 二、大學國際事務主管的角色

隨著大學國際化的興起，國際事務主管的重要性日益增加。一般而言，國際事務主管是參與與校園國際化、國際發展和管理所有國際教育活

動相關策略規劃的領導者，具有樞紐的功能（Dessoff, 2010）。在歐洲多以「國際關係經理人」（International Relations Manager, IRM）稱呼；在美國多稱為「資深國際化主管」（Senior Internationalization Officer, SIO）；在加拿大則經常使用「國際聯絡主管」（International Liaison Officer, ILO）；其他國家可能會用「國際副校長」（Vice-Rector, International）。在我國經常使用的是「國際長」或「處長」（Dean/Director of International Cooperation），少部份學校會以「國際副校長」稱之。

我國大學國際事務處的設置多依學校規模及學生人數而定，規模大的學校可分二至三組，如：國際合作組、國際學生組或其他特定任務分組，分別負責不同的工作項目，部份學校設有副國際長及組長，亦多由教授兼任；規模較小的學校，或設小型的國際事務處，或在研發處下設組，但往往職員人數較少且多為約聘僱人員。「國際長」一職在我國大約是 2000 年後才開始逐漸出現的主管職位，主要的任務包括校內行政會議的參與、國際學術交流合作、國際外賓接待、國際招生策略規劃、國際學生照顧及辦公室人員管理等。2010 年後，因應陸生開放，許多學校也將兩岸事務與原本的國際事務整合在一起。不難發現，國際長的工作內容包羅萬象，加上本身仍有教學及研究工作要進行，相當不易，整體而言國際長的汰換率也普遍偏高。

### 三、大學國際事務主管的專業面向

2000 年後，全面國際化（Comprehensive Internationalization）的觀念在美國興起，美國教育評審會（The American Council on Education, ACE）主張大學國際化本身不該只是目的或結果，而應該是機構變革的手段，係從表面到深層的改變。其目的不在指定一個特定的模式或一組目標給學校，而是要體認到取向的多元化，可讓各大學選擇自己路徑以及與任務、顧客、課程、資源和價值一致的投入（Hudzik, 2011）。ACE（2017）認為全面國際化是一種策略的、協同的過程，試圖去整合和梳理政策、計畫和初步行動，並將自身學校定位為全球導向及國際連結。但我們進一步要探究的是，在這樣的大方向引領下，需要的會是什麼樣的專業人才？

美國國際教育高階主管協會（Association of International Education Administrators, AIEA）認為國際化對於不同的大學來說有不同的意義，也應採取不同策略。然而，即便具有這種多樣性的特徵，一套有別於一般的領導和管理技能，專屬這群主管的專業實踐標準仍是有需要的。AIEA 提出一套高階國際事務主管的專業實踐標準（AIEA, 2016），希望幫助識別國際長們日常實踐中的不足之處，獲得成為該主管所需的知識、技能和經驗，並幫助各大學找尋合適的人來擔任該職位。該標準從四個向度「國際化專業」、「領導和管理」、「倡議」及「個人有效性」提出了 22 個標準可供我們參考：

#### （一）國際化專業

1. 理解到大學的全面國際化是一個具有包含性的過程，影響著大學的教學、研究和服務。
2. 認識到學生面對日益多樣化和快速變化的世界，大學課程和合作課程的核心價值，並瞭解如何促進課程和合作課程的全球學習。
3. 樂於面對大學及其教職員和學生的全球參與所帶來的風險，並與相關人士密切合作以降低風險。
4. 瞭解和理解影響國際化重要面向的法律，例如學生和教師的流動，並與法律顧問合作，以確保符合利害關係人利益的方式遵守這些法律。
5. 瞭解如何利用全面國際化的相關研究來推動大學國際化。

#### （二）領導和管理

1. 能夠為國際化提供願景、領導力和策略規劃。
2. 具有與國際化相關所需的管理能力和洞察力，包括在尋求學校內部的支持和行動。
3. 瞭解如何促進教職員專業發展以支持推動校內國際化。
4. 能夠有效並適切地將大學國際化的工作傳達給內、外部的利害關係人。
5. 收集和使用評估數據來加強國際化，改善過程和實踐，提高學生學習成效。

6. 在國際化各方面遵循公平和包容原則，包括僱用和留住不同的員工。

### (三) 倡議（透過工作和他人）

1. 能夠在符合大學使命和價值觀內有效地倡導國際化的體制化。
2. 與在地社區合作，並讓他們一同參與大學國際化。
3. 認識到學生的重要性，將他們的知識、想像力和動力運用在推動國際化。
4. 認識到教職員是國際化的核心，致力於建立一種校園文化，以表彰和獎勵協助推動國際化的教職員。
5. 能夠利用網絡，與個人、大學和組織建立夥伴關係來推動國際化。
6. 瞭解政府部門、非營利性組織和私部門有助於塑造國際化的環境，並準備與這些單位共同倡導國際教育的重要性。

### (四) 個人有效性

1. 能夠在推動國際化上獲得支持、財務和其他方面的資源。
2. 具有國際經驗、語言學習經驗和跨文化知識，以更有效推動校園國際化。
3. 有高度同情心，是一個好的傾聽者，能有效地處理跨文化接觸所產生的分歧，從而型塑跨文化和國際交流所需要的態度和技能。

4. 認識到國際化的推進，是透過許多高階國際教育主管和教育協會之間數據、觀念和實務交流中得到，試著從這樣的交流中學習並作出貢獻。

5. 在國際化工作的推動中，致力保持高道德標準。

當前高等教育國際化之重要性已不言可喻，然而國際長們在多重壓力下實不易全心致力於各項國際化工作的推動，也可能會影響到大學國際化的動能。AIEA 所提出之標準相當具有參考價值，可以讓我們瞭解一位國際事務主管被期待應具備的能力，有助於檢視國內外之差異並思考自身不足之處。當然，恐怕難有一位國際長能夠符合所有的條件，勢必需要仰賴團隊合作以及外部支持才能更有效率達成。

## 四、結語

大學國際化是一個複雜的、持續的制度變遷過程，在過去二十年內，全球對於此一過程的價值和複雜性的認識顯著增加，從高等教育國際化研究和出版物的增加、國際化的組織和會議的增長，以及以國際化為重點的計畫發展都可得到證實。國際長對於一所大學推動國際化之重要性毋庸置疑，且我國各大學多已任命國際長來領導這些工作。然而，我們對於國際長一職所需能力的認識及角色之定位仍然處於摸石子過河的階段，也往往使得國際長們的工作範圍與負荷量不斷增加，特別在一些剛起步的學校更是明顯。發展國際化是對高等教育永

續經營的一種承諾，除了校方應提供足夠的資源外，政府亦應扮演支持的角色，協助建構國際事務主管專業標準，以幫助各大學釐清國際長一職所應具備的專業能力，提昇大學未來在國際事務處理上的專業化與專責化。

#### 參考文獻

■ 郭姿蘭（2009）。高等教育國際化歷程中大學校長角色與領導策略之研究。國立臺灣師範大學，碩士論文，未出版。

■ ACE (2017). Mapping Internationalization on U.S. Campuses 2017 edition. American Council on Education, Washington, D.C.

■ AIEA (2016). Standards of Professional Practice for International Education Leaders and Senior International Officers

■ Dessoff, A. (2010). The Rise of Senior International Officers. *International Educator*, 19(1), 45-49.

■ Fortin, J. L. (2001). From intention to reality: An analysis of Canadian university internationalization strategies. Ottawa: AUCC.

■ Hudzik, J. K. (2011). Comprehensive internationalization: From Concept to Action. Washington, DC: NAFSA, The Association of International Educators.

■ NASULGC (2004). A Call to Leadership: The Presidential Role in Internationalizing the University. National Association of State Universities and Land-Grant Colleges, Washington, D.C.

■ Stephenson, G. K. and Kratochvil, D. (2015). Senior International Officers: growing in importance.

