

# 国际协同育人视野下的高校跨文化管理研究

张哲霓

广州美术学院, 广东 广州 510000

**[摘要]** 随着近年来高等教育国际化的深入发展, 高校内的跨文化冲突普遍存在而且复杂多变, 这就对高校的国际跨文化管理提出了迫切的需求。文中通过剖析高校国际协同育人实践中普遍存在的问题, 提出了国际协同育人视野下高校跨文化管理的四点思路: 明确高校国际协同育人的真正目的、正确把握跨文化管理的方式和尺度、有效提升高校管理者的跨文化管理水平、尽力协调信息同位调整, 促进共同文化的形成。

**[关键词]** 跨文化管理; 国际协同育人; 高等教育国际化

DOI: 10.33142/fme.v2i1.3942

中图分类号: G640

文献标识码: A

## Research on Cross Cultural Management of Colleges and Universities from the Perspective of International Collaborative Education

ZHANG Zheni

Guangzhou Academy of Fine Arts, Guangzhou, Guangdong, 510000, China

**Abstract:** With the in-depth development of higher education internationalization in recent years, cross cultural conflicts in colleges and universities are common and complex, which puts forward an urgent demand for international cross cultural management in colleges and universities. By analyzing the common problems in the practice of international collaborative education in colleges and universities, this paper puts forward four ideas of cross cultural management in colleges and universities from the perspective of international collaborative education: clarifying the real purpose of international collaborative education in colleges and universities, correctly grasping the way and scale of cross cultural management, effectively improving the level of cross cultural management of university managers and trying to coordinate the adjustment of information, so as to promote the formation of common culture.

**Keywords:** cross cultural management; international collaborative education; internationalization of higher education

### 1 高等教育国际化对高校的跨文化管理提出了迫切需求

随着全球一体化进程的不断深入, 我国高校的协同育人除了一般而言的学校之间、学校与企业、行业、地方政府、科研院所等不同主体之间的不同程度的协同合作, 更不可避免地增加了国际因素。高等教育国际化, 根据加拿大学者简·奈特的说法, 是指“在大学与国家的层面上将跨国的、跨文化的或全球的考量融入高等教育的目的、功能及教学实践的一个过程。”<sup>[1]</sup> 在国际化的维度下, 高校的协同育人包括短期的涉外学术科研活动(国际会议、展览等)、一系列教师和学生的人员流动、国际合作项目(培训、课程等)、合作办学、建立海外分校、国际网络课程, 等等。根据以上对高等教育国际化的界定, 这是一个包含了跨国、跨文化、全球化等因素在内的系列过程。在这个过程中, 不同的协同模式、协同程度、协同主体不同的组合形式, 都将使得跨文化的情况非常复杂多变。

“文化”本身是一个非常抽象的存在, 虽然无处不在, 但又很难表述全面; “跨文化”则是在不同文化存在差异和冲突的前提下所衍生出来的。可以说, “跨文化”是“文化”概念的一个衍生品。不同的文化存在差异, 这是没有异议的, 当不同的文化需要相互融合的时候, 必定会存在文化冲突。这种跨文化的冲突, 是需要被有效管理的, 否则, 组织的行为绩效和结果将会大打折扣甚至出现危机。很多组织成败的关键原因, 就在于其文化管理。

上世纪七十年代, 美国管理学家对日本跨国企业的成功经营进行了大量研究, 发现日本的企业文化管理是其成功的幕后功臣。从此, 管理学进入了文化管理时代, 这也是跨文化管理学诞生的基础。上海交通大学郑兴山教授在《跨文化管理》一书中的表述是较为全面的: “跨文化管理学是一门融合人类学、社会学和管理学的新兴交叉学科, 它研究的是如何在跨文化条件下设计可行的管理机制和组织结构, 有效地利用人力资源价值, 避免文化冲突, 提高企业的综合效益。”<sup>[2]</sup>

从学科产生的背景, 可以肯定跨文化管理的大多数理论是从企业管理的研究与实践产生的。尽管国内外很多学

者对国际跨文化管理进行过大量的研究，但绝大多数也是以企业为研究对象的，而以高等学校国际跨文化管理为研究对象的几乎都是聚焦在外籍教师人力资源管理及文化障碍，留学生的适应性等方面。

高等教育国际化，已经是近年来不容忽视的趋势，这有利于促进我国高等教育的办学水平和人才培养质量、有利于增加高校师生的跨文化经验；但同时也给我们提出了新的问题和挑战，如存在单向交流倾向、制度因素制约等。我们研究国际协同育人视野下的高校跨文化管理，说到底就是研究如何将不同国家的优秀教育文化品质融合到中国高校的教学和科研中来。这是一项复杂、系统的工程，一方面是异质文化的冲突，另一方面是传统文化与现代思维模式的碰撞。高校的跨文化管理者，不仅要在协同育人项目本身付出巨大的努力，还要在协同育人的新思维下，与协同主体合作，探索实现“跨文化交流”的教学组织与管理。对于高校的跨文化管理，特别是本文所研究的国际协同育人领域，其跨文化管理有着更加明显和直接的目的：就是高校管理者通过识别文化差异、化解文化冲突、发挥跨文化的优势，有效地对协同育人进行管理。最好的结果是，在这个基础上进行文化创新，优化中国高校的管理模式，实现国际教育资源的共享。

## 2 国际协同育人实践中普遍存在的问题及其分析

### 2.1 对高等教育国际化缺乏理性的认识

一些高校认为通过引进优秀的外国专家或者与国外的学校进行各种层次的协同育人实践，可以带来先进的教学方法和管理模式，以此升级本校落后的情况。这种愿景是美好的。但是，在教育服务已然成为产业的今天，高等教育的输出者（国家和高校）考虑更多的或许只是简单的创收。这也是无可厚非的。

在国际协同育人的实践中，很容易因为教育资源的不合理运用而出现高等教育的“格雷欣法则”（经济学中的劣币驱逐良币现象）。比如，高校可能因为要支付高额的薪酬给外国专家，而影响到本校优秀工作者的工资水平；被寄予厚望的外国专家并没有发挥预期的作用，却因此打击了本校教师和管理者的工作积极性和归属感。要知道，高等教育国际化程度高，并不代表大学的办学水平就高，两者并没有必然的因果联系。一所大学如果不在教学和科研上下功夫，而想打着国际协同育人的幌子投机取巧，装装门面，人有我有，这样的国际化势必事与愿违。

### 2.2 高校配套的教育资源不足

高校推行国际协同育人，最直接需要的就是各种硬件设施的支持。许多高校在这方面缺乏长期规划，在没有经过深入调查和充分论证的情况下，为了某些短期效果（如申博指标、评估指标等）就盲目地大量引进外籍教师、招收留学生、交换生，从而导致现有教育资源无法满足这些人的需求。直接的表现是原有的生活场地、教学场地、教学设备无法提供教与学的硬件支持。虽说大学的环境与教学质量没有什么必然的因果关系，但硬件条件确实会严重影响学校国际协同育人的开展效果。

软件资源方面，随着留学生、交换生的入校，外教合同期的深入，不可避免地产生各种文化冲突，特别是在近年来大学生心理健康问题日益突出的情形下，对高校心理健康服务所能提供的专业化程度提出了更高的要求。然而现实情况是，多数高校连心理咨询室和心理老师的配备都远远无法满足需求，这实际上是很危险的。

### 2.3 高校管理人员的国际化育人水平不高

高校国际协同育人的跨文化管理涉及的内容之多，情况之复杂无须赘述，这对高校管理人员的国际化育人能力提出了很高的要求。跨文化管理者要在协同育人的项目实施过程中保持敏感度，准确识别文化差异，化解文化冲突，并随着情况的变化适时做出合适的反应。高校跨文化管理者除了要具备专业素质外，还要有基本的国际视野、外语能力和一定的跨文化经验。<sup>[3]</sup>

在我国各高校实践中，处理国际协同育人的高校管理者，多是从诸如政治辅导员、教学秘书、行政秘书、后勤管理人员中产生，缺乏跨文化管理所需具备的专业素质和管理经验。只外语沟通能力这一项，达标者就了了，这反过来会造成许多不必要的误会，从而制约学校国际协同育人发展的脚步。

### 2.4 协同主体本身的跨文化经验不足，且双方信息不对称

在当前高校国际协同育人飞速发展的同时，协同的主体实际上往往无法跟上脚步而处于滞后的状态。以留学生为例，理想的状态是，异地就学的留学生积极主动地去适应当地的文化、价值观和沟通方式；本地学生尊重、宽容和帮助来自其他文化背景的同学。但现实往往是：留学生无法融入当地主流社交圈，本地学生对外来者总是敬而远之。可以说，高等教育国际化程度的高低不是看有多少国际合作项目或者有多少人员流动，关键是处在其中的人的观念要跟

上这个多元的社会。

协同主体存在的另一个问题是，在许多国际协同育人项目中，合作双方的信息是不对称的，接受方很难了解输出方真正情况或者说实力，因此也很难对合作项目进行有效的监控。这在建立海外分校的情况下最为明显，海外校区无法要求与本部拥有一样的校园环境、配备一样的师资、设置一样的课程体系，那如何保障教学质量呢？也许接受方应该花更多的精力在如何建立有效的监控机制上。

### 3 高校国际协同育人的跨文化管理思路

国际协同育人的每一种形式都存在着不可避免的跨文化冲突，真假虚实难以判断，轻重缓急不易掌握。部分学者寄希望于建立一种完美的制度来实现有效的跨文化管理；还有部分学者则认为应该充分发挥大学自由调节的功能，没有统一的制度就是最好的制度。事实上，这两种观点都过于理想化。在国际协同育人视野下，要实现有效的跨文化管理，不能完全没有制度，也不能过分依赖制度；理想的状态是，在科学的指导思想下，制定一些人性化的制度，在制度的实施过程中不断自我完善，同时强调充分发挥协同主体的主观能动性。

#### 3.1 明确高校国际协同育人的真正目的

早在 1999 年，欧洲 29 个国家就共同参与了旨在整合欧洲教育资源，实现欧洲高等教育一体化的“博洛尼亚进程”（Bologna Process）。这个改革从某个角度来看似乎更加注重学位制度、学分转换和学术人员流动；但忽视了教学内容、教学方式和教学质量。在此，我们不展开评价“博洛尼亚进程”的优劣，但可以由此看到欧洲人为高等教育国际化所做出的巨大努力，也为我国高等教育的发展提供了借鉴。

在全球化的大环境下，中国高校对高等教育国际化一定要有科学理性的认识，前文也提到，高校国际化程度与大学的办学水平并不是简单的因果关系。因此，应该从学校的战略规划层面开始谋划，做好国际协同育人项目的顶层设计。我们进行国际协同育人的目的，是为了提高教学质量，培养具有国际视野和跨文化经验的优秀人才，这样的人才需要一个国际化的校园氛围，而国际化氛围并不是通过几个外籍教师、涉外工作坊或者国际会议就可以实现的。这需要中国高校领导和管理者的智慧，对高等教育国际化过程中出现的各种情况和问题保持警觉，随时变通，并做出合适的决定。

#### 3.2 正确把握跨文化管理的方式和尺度

“尊重”，是高校国际协同育人跨文化管理的基础。不同国家参与者对教育的理解、观念和处理事情的方式肯定存在差异的，高校在国际协同育人项目中首先要提倡对各种不同文化的尊重，只有在互相尊重的前提下才有互相理解的可能性。“求同存异”，是高校国际协同育人跨文化管理的精髓。这听起来似乎有些老生常谈，但我们所讲的求同存异，不是两枚硬币，而是一枚硬币的两个面：求同不是趋同，不是刻意改变自己的特点以求迎合所谓的强势文化；相反，求同的方式是“存异”，也就是协同各方主体通过自然呈现各自的特点，共同营造一个和谐共处的“跨文化环境”。

要实现在尊重基础上的求同存异，需要通过协商沟通的方式来解决，但沟通不代表妥协，不能把所谓的强势文化凌驾在另一种文化之上。不同文化背景的参与者在协同育人中出现文化冲突时，高校管理者应该以积极的态度，从文化差异的角度去理解和分析问题，推动双方的沟通交流，从而达到解决矛盾的目的。在矛盾的解决过程中，实际上也是跨文化环境的形成过程，是一种文化创新。

#### 3.3 有效提升高校管理者的跨文化管理水平

国际协同育人的复杂性和特殊性对高校管理者提出了较高的要求，要有效提升高校管理者的跨文化管理水平，最直接的应该就是建立多元化的人才需求和引进方式。高校在每年的校园招聘、社会招聘中应该根据学校对不同层次的人才需求更加有针对性、有倾向性的招纳具有跨文化经验的管理人才，而不仅仅从学历、专业、年龄等宽泛的条件中筛选人力资源。因为后者往往无法帮助高校找到与工作岗位匹配的人才，反而容易造成编制已满却无人可用的尴尬情况。

另一方面，学校应该给予部分基层管理人员更多的再培训机会。行政人员往往容易陷入繁琐具体的事务而无法抽身；高校各部门也总存在由于历史因素而“滞留”的办公室人员。学校管理部门或者部门领导应该提供更多的学习机会给部分有可塑性的基层管理人员，如外语能力培训、横向交流平台搭建，使其有机会接受更多适应时代需求的信息。同时，应该建立更加公平的考核评价体系和合理的晋升机制，激励原有管理人员的工作积极性。

#### 3.4 尽力协调信息同位调整，促进共同文化的形成

协同育人项目参与者可能因为信息的不对称而无法准确领悟项目的目的和内涵，从而导致项目停滞不前或者效果

不佳。高校应该以具体项目为核心，定期或不定期对项目参与者进行跨文化培训、召开沟通协调会，给协同主体提供平等对话的机会，为信息的同位调整创造条件。这也有利于促进双方的非正式交往，有研究表明工作以外的交流可能对化解跨文化矛盾更加有效。甚至可以考虑设立专门的工作小组对信息的传递进行监管，对项目的管理效果进行反馈。

尽力保障协同育人主体的信息同位调整，事实上是为了促进合作双方尽快形成共同的文化，只有在协同育人项目中建立起其特有的组织文化，项目的运作才能高效和稳定。这需要协同主体的共同努力，组织内部要大力倡导并形成国际化、跨文化的思维方式和行为模式，使协同主体跨越文化鸿沟，共享信息，建立共同的愿景和一定的协同机制，从而形成共同文化。

#### [参考文献]

- [1][加]简·奈特. 激流中的高等教育国际化的新趋势[M]. 北京: 北京大学出版社, 2011.
  - [2]郑兴山. 跨文化管理(第2版)[M]. 上海: 中国人民大学出版社, 2019.
  - [3]郭亚辉. 广东省高校留学生跨文化管理研究[D]. 广州: 华南农业大学, 2016.
  - [4]徐海莺. 从跨文化角度探讨高校中外合作办学的质量管理[J]. 理论视野, 2014(9): 84-86.
  - [5]张璐, 刘振娟. 高校跨文化建设对推进高校国际化发展的实效路径研究——以北京化工大学国际教育学院跨文化交流中心为例[J]. 教育教学论坛, 2017(50): 53-54.
  - [6]王万智. 高校外籍教师跨文化教学管理方法探析[J]. 教育理论与实践, 2015, 35(3): 32-34.
  - [7]陈南菲. “文化相容”和“文化相融”——高校来华留学生跨文化管理初探[J]. 课程教育研究, 2015(1): 225.
- 作者简介: 张哲霓(1985.6-), 女, 广东省广州市, 汉族, 硕士研究生, 法律硕士专业, 高教助理研究员。  
基金项目: 本文系 2017 年广东省教育厅青年人才创新项目“国际协同育人视野下的高校跨文化管理研究”(项目号: 2017WQNCX089)的研究成果。