文化交流活動對書院生領導力影響之研究-以曹光彪書院暑期文化交流項目為例

作者：李可（澳門大學曹光彪書院導師）吳怡（澳大教育學院研究生）苑爽（澳大教育學院研究生）

〔摘要〕

近年來兩岸四地高校間的互動交流日趨頻繁，特別是在文化領域的交流項目呈多元化的發展趨勢。為保證交流品質，提高交流效果，在交流活動中培養和鍛煉參與者的領導力，交流項目需首先明確主題，並通過設計靈活、豐富的交流活動，適當加入服務學習內容，強調交流合作單位的雙向互訪，增強不同地域青年人對參訪地區的文化理解、文化認同，以及青年人之間的情感聯繫。

〔關鍵字〕

文化交流，書院教育，領導力，項目設計

領導力（Leadership），也稱領導或領導能力。其不僅是澳門大學書院“社群教育”旨在培養學生的五大軟實力之一，也是全球化趨勢下社會對高校畢業生最為期待的技能或品格。隨著近年兩岸四地書院制的興起和一批極具特色的書院的湧現，書院間的交流也日益頻繁。教育者希望透過豐富的交流考察等體驗式活動，開拓院生視野、更好的培養學生包括領導力在內的綜合素質，並促進不同地域間的文化交流與融合。

曹光彪書院從建院以來，保持與內地、香港及台灣書院的積極互動，推動書院間的交流互訪。本文重點研究和分析這些文化交流互訪項目對參與者領導力水平提升方面所產生的影響。具體而言，本文採用問卷調查方法，通過對參加過書院交流活動同學發放問卷，利用 SPSS 進行均值 T 檢驗得出不同交流項目對學生領導力發展水平的影響差異以及同一交流項目對領導力八項核心價值的分別影響，並通過訪談深入探討和分析交流項目對個人領導能力影響差異背後的原因，以期為進一步優化交流考察項目設計提供有價值的參考與建議。

一、研究背景

高等教育領域不同學校間的學生互訪交流，不僅能加強學生間的溝通，更是提升學校教育品質、提高學校知名度、促進學校間合作的重要手段。不同地域間大學的學生互訪，更能推動人文交流，以及增進來自不同地域學生對受訪地區文化、社會的理解、認同，更是提升高等教育國際化程度的重要管道。在全球經濟一體化大背景之下，學生間的交流一直受到諸多高等教育機構的重視，近年來學生交流項目蓬勃發展，內容豐富、形式各異，可謂百花齊放。從交流時間方面可分為為數幾周的短期交流互訪和超過 1 個月的中長期交流，中長期交流項目又包括學位交流項目和非學位交流項目；從交流層面上看可分為校際交流、院（系）際交流等。交流形式和內容靈活多樣，有文化講座、主題研討、企業走訪、義教、社區服務等，以期擴展學生國際視野、提高學生交際能力、豐富他們的人生閱歷。

為使研究更具針對性，也受篇幅所限，本文主要側重研究院際間短期交流互訪項目，並以澳門大學曹光彪書院所開展的暑期交流項目為例，探究這些交流項目與參與者領導力提升之間的關係，以便進一步完善、優化交流項目的設計與安排。

二、曹光彪書院的文化交流項目

澳門大學曹光彪書院自 2014 年建院以來，一直秉持開放心態，積極尋求與兩岸四地不同書院間的交流合作，並在過去的三年多時間裡，與內地極具特色的幾家書院建立和維持了長期穩定的合作關係，通過定期與非定期的學生教師交流互訪實現院際良性互動，與西安交通大學文治書院、上海華東師範大學孟憲承書院締結姊妹書院。

西安交通大學，位於擁有 3000 多年文明史的西安市。西安交通大學歷史也與中國近代史息息相關，初創於甲午戰敗、中華名族危難之時，應洋務派大臣“自強首在儲才，儲才必先興學”的主張而立，前身為上海“南洋公學”，中華民國時期定名“國立交通大學”，1955 年西遷西安。以交大老校長唐文治命名的文治書院是西安交通大學八個本科書院之一。2015 年 3 月 17 日曹光彪書院副院長汪超訪問文治書院，與文治書院院長張愛萍簽署合作協定，兩院結成友好姊妹書院，並約定在通識教育、學術研究培訓領域分享資源。從 2015 年暑假開始，雙方組織安排學生到對方書院短期訪學、文化參訪。自此以後，每年暑期曹光彪書院導師帶領書院學生訪問文治書院，並開展為期一周的中國人文、歷史學習體驗活動。文治書院邀請韓鵬傑等知名教授為參訪學生奉上豐富的哲學大餐、與文治

書院師生展開豐富的交流活動，學生還能在被譽為中國“天然歷史博物館”的西安市參觀走訪，親身感受博大精深的中華文化。

上海華東師範大學的辦學歷史最早可追溯到創建於 1879 年的上海聖約翰大學，後由孟憲承教授為首的數百愛國師生成立光華大學。華東師範大學前身還包括有“東方哥倫比亞大學”美譽的大廈大學，抗日戰爭時期大廈大學曾與光華大學以及復旦大學、大同大學成立聯合大學，早於西南聯合大學。以華東師範大學首任校長孟憲承命名的孟憲承書院始創於 2007 年，2015 年與曹光彪書院結成友好姊妹書院，同樣自 2015 年暑期開始，兩書院互派師生參訪對方書院，開展短期文化交流。上海、澳門雖都可稱為“國際化大都市”，但兩地人文、歷史風貌迥異。“城市與文化發展”滬澳暑期互訪交流項目分澳門站和上海站，參與交流項目的曹書院與孟書院學生被要求全程參加兩站的所有活動，分別以主人與客人不同身份參與交流。澳門站以探尋澳門世界文化遺產為主線，以小組形式完成不同任務，發掘澳門獨特的文化風貌，上海站主要包括校園參訪、城市尋訪、水鄉走訪和服務學習四個部分，並以“經濟上海”，“最美高校”，“舌尖上的上海”，“滬澳博物館對話”和“滬上名人故居”五個主題進行調研考察，從不同角度探索上海這座城市的人文風情。

港澳與內地高等學校師生交流計畫項目（簡稱“萬人計畫”）自 2016 年擴展至澳門後，曹光彪書院的西安、上海交流項目借“萬人計畫”東風得以延續、發展。

除上述兩個項目以外，與曹光彪書院有定期交流項目的還有浙江大學的晨興文化中國人才計畫團員的交流。浙江大學前身是設於光緒 23 年（1897 年）的求是書院，同樣也有抗戰時期西遷歷史，曾被譽為“東方劍橋”。浙江大學晨興文化中國人才計畫（“晨興文化”），每年在浙江大學各院系選拔 30 名優秀人才，通過專業課程之外的獨特課程設計與豐富的考察實踐活動，全方位培養學生的國際視野與領袖能力。晨興文化因受曹光彪書院出資人曹其真女士的資助，每年均會到訪曹光彪書院，並邀請書院師生參加浙江大學文化中國年度論壇。

三、曹光彪書院暑期文化交流項目對參與者領導力發展的影響研究

筆者以在 2014 年至 2017 年三年間參加過曹光彪書院暑期交流項目的學生為研究對象，就參與暑期交流項目對他們的領導力水平發展的影響進行調查測試。參與暑期交流項目的學生均以自愿報名為主，書院將優先參與權讓予大一學生，參與者均為香港或澳門籍

學生。在調查問卷設計方面，筆者參考了加州大學洛杉磯分校的高等教育研究中心（High Education Research Institution）提出的領導力發展社會變革模式（A Social Change Model of Leadership Development）理論，將領導力細分為個人(The Individual)，團體(The Group)和社群/社會(The Community/The Society)三個層面的八大評價指標，個人層面包括自我意識（Consciousness of self），言行一致（Congruence）和承諾(Commitment)；團隊層面包括協同合作（Collaboration），共同目標(common Purpose)和以禮相爭(Controversy)；社區/社會層面包括公民素養(Citizenship)和改變(Change)。具體而言，自我意識（Consciousness of self）考察受調查者對自我的認識及定位以及向他人正確表達自己的能力；言行一致（Congruence）考察受調查者信念、價值觀與其行為的一致性；承諾(Commitment)考察受調查者遵守承諾的意識、履行任務的責任心；協同合作（Collaboration）考察受調查者團隊合作的能力；共同目標(common Purpose)考察受調查者對團隊共同目標及共同任務的認知能力；以禮相爭(Controversy)考察受調查者對不同意見的接受程度，以及正確對待和處理批評的能力；公民素養(Citizenship)考察受調查者在參與交流參訪活動中與當地社區、社會的聯繫程度，以及公民責任意識的建立；改變(Change)考察受調查者對改革的態度以及對變化的適應能力。調查問卷採用李克特氏 5 點量表，選擇“非常不符”得-2 分，“較不符合”得-1 分，“尚可”得 0 分，“較符合”得 1 分，“非常符合”得 2 分，分數越低，表示領導力發展水平越低，反之則領導力發展水平越高,取 0 作為中等強度的觀測值。問卷共發出 80 份，收回有效問卷 49 份，回收率為 61.2%.

通過 SPSS 進行資料分析，從整體上看，曹光彪書院暑期交流項目對參與者領導力的提升如表 1 所示：

表１：曹光彪書院暑期交流項目參與者領導力發展水平

	樣本數（N)	總分（Sum)	平均數 (Mean)	標準差 (Std. Deviation)
領導力發展水平	49	47.92	.9779	.39581

從表 1 可以看出，參與書院暑期交流項目的學生對項目在領導力提升方面的評價均超過了中等強度值 0，表明交流項目對他們領導力的提升起到積極、正面的影響，且總體影響水平較高。從八個領導力核心價值來看，暑期交流項目對八個核心價值的影響程度如表 2 所示：

表２：曹光彪書院暑期交流項目對參與者八大領導力核心價值的影響

	樣本數（N)	總分（Sum)	平均數(Mean)	標準差(Std. Deviation)
公民素養	49	52.667	1.07483	.518256
改變	49	52.000	1.06122	.591895
承諾	49	30.500	.62245	.451048
協同合作	49	57.500	1.17347	.619148
共同目標	49	52.200	1.06531	.485434
言行一致	49	31.750	.64796	.407988
自我意識	49	47.000	.95918	.683410
以禮相爭	49	54.600	1.11429	.556776

從表２可以看出，八個核心價值水平都超過了中等強度值，但各個得分之間差距較大。如果從領導力水平的三個層面，即個人、團體和社群/社會層面作對比分析，可以發現均分最高的為團隊層面，其包括三個核心價值：即協同合作、共同目標和以禮相爭，均值超過 1.11，其中協同合作均值最高；其次是社群/社會層面，包含的兩個核心價值，即公民素養和改變的均值均超過 1.06，最後是個人層面，即自我意識、言行一致和承諾，均值超過 0.74。筆者認為產生上述資料結果的原因主要有以下幾個方面：首先，曹光彪書院的暑期交流項目均為團隊項目，參與者由書院導師帶領到受訪書院進行一系列的參訪學習活動，均為集體活動，因此，對於團隊協作和配合的要求較高，所以受訪者普遍認為對於

團隊層面的領導力提升最為顯著；其次，由於受訪書院的精心設計，暑期交流項目不僅局限於校內參訪和學習，更是充分利用了“社會大學”，帶領受訪者走出去，到受訪單位所在社區、社會參與實踐，親身領略當地文化、人文風貌，因此受訪者認為對其社群／社會層面的領導力提升也較為顯著；相對而言，由於暑期交流項目的短期性與團體性的特點，項目對於受訪者個人層面領導力的提升相較於其他兩個層面而言較低，也為合理。

為了研究不同項目設計對於領導力提升的影響程度大小，筆者還將不同項目的八大核心價值水平的相關数据進行了 t 檢驗。結果顯示，不同的交流項目，對於領導力的八大核心價值的提升基本無顯著差異，但在“公民素養”方面，上海顯著高於臺灣，“協同合作”方面，上海的交流項目顯著高於杭州和臺灣，西安顯著高於臺灣，如表３、表４所示：

表３-１“公民素养”描述性統計資料

	平均數	標準偏差	標準錯誤	平均值的 95%信賴區間		最小值	最大值
				下限	上限		
台灣	5.38	2.533	.517	4.31	6.44	0	12
西安	7.86	3.436	1.299	4.68	11.04	3	12
杭州	6.69	3.250	.901	4.73	8.66	1	12
上海	9.00	3.317	1.483	4.88	13.12	4	12

表３-２“公民素养”變異數分析

	平方和	df	平均值平方	F	顯著性
群組之間	74.871	3	24.957	2.885	.046
在群組內	389.251	45	8.650		
總計	464.122	48			

表3-3 “公民素养”多重比較

因變數：公民素养

LSD

(I)*城市*	(J)*城市*	平均差異(I-J)	標準錯誤	顯著性	95%*信賴區間* 下限	上限
台灣	西安	-2.482	1.263	.056	-5.03	.06
	杭州	-1.317	1.013	.200	-3.36	.72
	上海	-3.625*	1.446	.016	-6.54	-.71
西安	台灣	2.482	1.263	.056	-.06	5.03
	杭州	1.165	1.379	.403	-1.61	3.94
	上海	-1.143	1.722	.510	-4.61	2.33
杭州	台灣	1.317	1.013	.200	-.72	3.36
	西安	-1.165	1.379	.403	-3.94	1.61
	上海	-2.308	1.548	.143	-5.42	.81
上海	台灣	3.625*	1.446	.016	.71	6.54
	西安	1.143	1.722	.510	-2.33	4.61
	杭州	2.308	1.548	.143	-.81	5.42

表4-1 “协同合作”描述性統計資料

	平均數	標準偏差	標準錯誤	平均值的 95%信賴區間 下限	上限	最小值	最大值
台灣	3.83	2.496	.510	2.78	4.89	-1	8
西安	5.86	1.952	.738	4.05	7.66	3	8
杭州	4.54	2.145	.595	3.24	5.83	1	8
上海	7.60	.894	.400	6.49	8.71	6	8

表4-2 “协同合作”變異數分析

	平方和	df	平均值平方	F	顯著性
群組之間	69.787	3	23.262	4.660	.006
在群組內	224.621	45	4.992		
總計	294.408	48			

表4-3 “协同合作”多重比較

因變數：协同合作

LSD

					95%信賴區間	
(I)城市	(J)城市	平均差異(I-J)	標準錯誤	顯著性	下限	上限
台灣	西安	-2.024*	.960	.041	-3.96	-.09
	杭州	-.705	.769	.364	-2.25	.84
	上海	-3.767*	1.098	.001	-5.98	-1.55
西安	台灣	2.024*	.960	.041	.09	3.96
	杭州	1.319	1.047	.215	-.79	3.43
	上海	-1.743	1.308	.189	-4.38	.89
杭州	台灣	.705	.769	.364	-.84	2.25
	西安	-1.319	1.047	.215	-3.43	.79
	上海	-3.062*	1.176	.012	-5.43	-.69
上海	台灣	3.767*	1.098	.001	1.55	5.98
	西安	1.743	1.308	.189	-.89	4.38
	杭州	3.062*	1.176	.012	.69	5.43

為了進一步探討產生差異的原因，筆者對上海及西安項目的幾位參與者進行了一對一的深入訪談。受訪者詳述了項目的活動安排以及參與活動的親身感受。參與過上海交流項目的 P 同學對吳涇鎮和平村的服務學習印象最深，當時正值上海的高溫天氣，參訪同學與當地小朋友一起繪畫牆壁，並在吳涇鄰里中心進行愛心暑托班輔導工作，體驗做小導師，雖然辛苦，但收穫了平時無法收穫到的體驗，非常難得。

L 同學表示“學生分組策劃行程，包括邀請受訪者，帶動同學完成不同項目任務，前期需要做很多準備工作，在具體實施時又會遇到各種問題，需要將原計劃進行調整，對於每位同學有不同分工，如何協調和保證所有同學都能保質保量的完成各自分工，這些都有極大挑戰，需要很頑強的團隊領導能力”。參加了西安交流的Z同學對韓教授的哲學課記憶猶新，啟發了她對中國哲學極大的研究興趣，她還對文治書院師生的熱情接待表示感動。此外，通過完成小組活動，她總結領導力最重要在於有明確目標和願景、有號召力和感染力、溝通協調能力和執行力。

四、文化交流項目設計總結與反思

根據上述分析，筆者在今後的文化項目設計和行程安排上有如下總結和建議：

１．突出的項目主題

曹光彪書院的西安、上海交流項目均以文化為主題，所有參訪活動均是圍繞這一主題設計和開展，參訪學生的注意力得以聚焦，導師在引導學生參加交流項目時對特定主題展開更有針對性的學習研究以及深入思考，從而提升項目品質、達到良好的教育效果，而非泛泛的走馬觀花。在“城市與文化發展”滬澳暑期互訪交流項目澳門站，學生以探尋澳門文化為主題，通過對澳門的語言文化、建築文化、飲食文化展開參訪調研，多角度多層次的對澳門“合而不同”的多元文化特色有了更深入的理解和體會；在上海站，無論是學校參訪、城市調研還是社區服務，也都是圍繞文化這一主題展開，精心設計不同路線讓參訪者收穫對歷史與現代交融的上海文化的獨特認識。西安的交流活動更是以中華文化為主題，並利用西安古城悠久的歷史文化資源，讓參訪者對中華文化產生更為具象的體會和認知。

２．多元化的項目設計

“多元”是現代教育的關鍵字之一。多元智慧理論之父霍華德·加德納（Howard Gardner）在其代表作《智力的結構》一書中指出，每一個體都擁有包括音樂智慧、動覺智慧、邏輯（數學）智慧、語言智慧、空間智慧等多種智慧，但每一個體的智慧特點都是不同的，在教育中只有考慮到這些差別，而不是否認或忽視這些差別，教育才會產生效率。將多元智慧理論運用到交流訪問項目中，則要求項目在設計和安排上具有多元性，兼顧每個參訪者不同的性格特點與學習習慣，為參訪者提供多元化的學習體驗。這裡的多元既包括內容的多元性也包括形式的多樣性。在以文化為主題的交流訪問項目中，可發展出多種與“文化”相關的活動，如在澳門的交流項目中，既包括對澳門中葡雙語的語言文化研究、又包括對東西方不同建築文化的考察，以及對各國美食在澳門交融後形成的獨特飲食文化的體驗。在活動形式方面則從風趣的破冰活動開始促進不同書院生的認識與瞭解，通過訪談活動提高學生的溝通表達能力，以具有挑戰性的分組項目活動培養學生的團隊合作與組織領導能力，在項目結尾以成果展示和分享會的形式給予學生對考察活動的反思機會，並通過導師的引導將具體體驗昇華到一定的理論高度，加深學生對文化的理解和認識，從而實現交流訪問的教育目的。

３．針對性的服務學習

服務學習是提升大學生領導力的有效途徑。美國在 20 世紀 70 年代起就將“服務學習”納入高校大學生領導力教育課程的教學中。美國管理學家格林裡夫(Greenleaf) 於１９７７年首次提出服務型領導(Servant Leadership)的概念，他認為只有具有主動為他人服務的願望，滿足他人的需求，才能取得其追隨者的信任，並最終形成對追隨者的領導力。在此理論下他繼而提出服務型領導的構成，包括傾聽(Listening)，同理心（empathy），治癒（healing），妥協能力（Compromise），遠見（foresight），勸導（Persuasion），建立共同體（Building Community）等 12 種能力。社區服務學習有助於鍛煉參訪者在團隊工作中的領導技能、更有責任感和創新精神。在互訪交流項目中加入服務學習的環節，讓參訪不僅停留在景點遊覽的表面，而是深入到當地社區，才能更深刻的瞭解和體會當地真實人文風貌，並通過服務學習在團隊工作中鍛煉領導技能、強化社會責任意識以及創新精神。為使服務學習發揮效能，還應注意兩點：一是設計符合主題的服務學習活動，在以文化為主題的交流項目中，服務學習活動也應融合當地文化特色；二是充分發揮參與者的積極性，在服務學習之前引導他們主動設計服務學習方案，在服務學習項目完成之後進行評價和反

思，思考服務學習是否達到目標，遇到的說明或阻礙因素有哪些，如果再次實施是否有需要修正之處等等，培養參與者主動思考的能力。

４．強調“主客”雙重角色體驗的互動交流

與單向的走訪調查不同，交流強調的是雙向性，互相性，是參訪者與受訪者的溝通與互動。教育部“萬人計畫”的初衷也是促進港澳與內地教、學、研的雙邊交流，而非簡單、單向的參觀訪問，因為只有雙向交流才可以達到情感的溝通，友誼的建立。對此筆者在設計和領導滬澳暑期交流項目中體會頗深。參與此項目的曹光彪書院院生大多為澳門香港籍學生，除個別有內地成長背景或者有內地旅行經歷的學生外，大部分學生對於內地的經濟、社會發展認識有所偏差，雖然書院內部也有部分內地學生（據統計，每年書院招收的內地學生占全部新生的 20%左右），但由於與港澳生處於同一生活學習環境，其差異性並無明顯表現。為促進港澳與內地大學生之間的交流，滬澳項目設計之初就採用了學習營的概念，將澳門、上海作為學習營的兩站，參與滬澳學習營的學生需要全程參與滬澳兩地的參訪活動。具體而言，在澳門，曹光彪書院的學生將作為澳門的主人，接待來自上海孟憲承書院的師生，並自主設計參訪線路，力求向上海學生展現一個不一樣的澳門，上海亦然。在學習營中兩地學生既能體會做“主人”時的不易，也能在作“客人”時感受到來自東道主的熱情。在成立項目小組時也將上海學生與港澳學生混搭，兩地學生在共同完成項目任務過程中建立起深厚的友誼。滬澳項目運行兩年以來，每次結項時兩地學生總難分難舍，往往是項目雖結束，友情仍繼續。

五、結語

近年來，兩岸四地高校間的文化交流活動日趨頻繁，更是在教育部“萬人計畫”的支持下蓬勃發展。作為跨學科學習平臺和體驗式教學基地，書院在多元文化教育和領導力教育方面發揮越來越重要的作用。在兩岸四地間書院的文化交流活動中，應以學生領導力的培養為目標，通過豐富的活動內容和靈活的活動形式增強參訪者的團隊領導能力、社會責任意識以及對不同地域文化的理解與認同，提升交流項目的效率。

参考文獻：

[1] J Stewart Black, Allen J. Morrison,Hal B. Gregersen.GlobalExplorers:The next generation of Leaders [M].New York: Great Britain,1999.

[2]John E. Barbuto Jr, Daniel Wheeler. Scale development and construct clarification of servant leadership [J].Group＆Organization Management, 2006 (31):300-326.

[3] 黃光雲, 全球化環境下大學生國際觀念養成之我見[J]. 廣西師範學院學報(哲學社會科學版),2004,25(03):60-63.

[4] 房欲飛, 大學生領導力教育: 美國高校和社區互動的新載體 [J].江蘇高教,2008(03).

[5] Hae-SubOh, Young-JuWoo, 翻譯:王芸. 全球領導力發展與國際青年交流項目的關係[J]. 中國青年研究, 2008(05):5-9.

[6] 姚福生,王磊,張志偉,謝峰, 新時期大學生國際視野教育初探[J].學術論壇,2008(01):182-186.

[7] 朱立言,張宏天,領導人才培養與窩等教育使命機.內蒙古師範大學學報(哲學社會科學版), 2011(2)

[8]程海東.澳門大學住宿式書院系統成立兩年績效評估[J].現代高效書院制教育研究,2016: 2-11

[9] 王超, 張萌. 大學生國際交流社團對中外學生跨文化交際能力的影響探析——大連工業大學學生國際交流協會活動. 案例研究[J].現代交際:學術版, 2016(17):3-5.