

巴塞罗那孔院的建制、 运营模式和管理机制

Organization Structure, Operation Mode and Management Mechanism in Confucius Institute of Barcelona

高博*

北京大学外国语学院
北京 中国, 100871

gaobo1230@126.com

Gao Bo

Peking University
School of Foreign Languages
Beijing, China 100871

常安

庞培法布拉大学人文学院
巴塞罗那 西班牙

changanbfsu@126.com

Chang An

Pompeu Fabra University
Department of Humanities
08002 Barcelona (España)

常世儒

北京外国语大学外国语学院
北京 中国, 100089

profesorchang@126.com

Chang Shiru

Beijing Foreign Studies University
Department of Spanish and Portuguese
Beijing, China 100089

本研究以运营方式独特的西班牙巴塞罗那孔子学院为例, 聚焦孔院建制、运营模式和机制, 从五个方面深入剖析其成功的经验和面临的问题以及解决方案。本文涉及孔院制度建设、教学、文化学术活动、与政府的关系和融入大学等问题, 旨在总结其成功经验, 供其他孔院,

Focusing on the organizational system, operation mode and mechanism of Confucius Institute of Barcelona, this paper explores the successful experience, current problems and solutions of Confucius Institute of Barcelona. This study involves the issues of administration, Chinese language teaching, cultural activity,

* [作者简介] 高博, 北京外国语大学博士, 北京大学外国语学院讲师。研究方向: 中西翻译和孔院研究。
常安, 庞培法布拉大学在读博士。研究方向: 中国近现代历史。常世儒, 北京外国语大学教授, 巴塞罗那孔子学院中方院长。研究方向: 中西翻译和孔院研究。

[基金项目] 本文得到国家汉办专题研究项目“巴塞罗那孔子学院对当地经济社会和文化的贡献”(项目编号 2015/15) 的资助。

尤其是西语国家孔院借鉴，最终以期对汉语和中国文化传播有所裨益。

[关键词] 孔子学院；巴塞罗那孔子学院；建制；运营模式；运营机制

relations and integration with the local government, aiming at summarizing the successful experience of Confucius Institute of Barcelona in order to provide reference for the construction of Confucius Institutes, especially the ones in Spanish-speaking countries and further spreading the Chinese language and culture globally.

Key words: Confucius Institute; Confucius Institute of Barcelona; organizational system; operation mode; operation mechanism.

中国首家孔子学院的成立距离今日已有十余年的时间了，孔子学院在中外方合作和支持下正在逐渐走向成熟。建院初期，孔院着眼于立足海外，而今这块品牌已享誉全球，海外学府纷纷希望和中国院校合作建院。孔子学院和孔子课堂数以千计，遍地生花。但不容忽视的是，各孔院发展情况不一，有待进一步规范和完善。在这种新形势下，孔院在海外发展由被动转为主动，其发展方向也需要重新定位。如何适应新形势，对自身做出新的定位，不断完善自身并走向成熟，已成为当务之急。为此，本研究结合当前形势，聚焦独树一帜的巴塞罗那孔子学院（以下简称巴塞孔院）的建制、运营模式和发展机制，希望通过该院的案例分析对孔子学院海外运营模式提出可供参考和借鉴的经验。巴塞孔子学院在国内外得到多方认可，但尚未有人对其运作模式进行详细剖析，本文根据巴塞孔院提供的相关调研报告、中国知网上搜索到的有关孔子学院研究的相关文献，从建制模式、制度建设、教学、文化活动以及与外部联系等五个方面对该孔院进行深入分析，同时进一步讨论该院在运作过程中遇到的瓶颈问题，并尝试提出解决方案。巴塞罗那孔院研究课题组为此进行了深入研究，本文是该项目的部分成果，孔院建设完善最终无疑将有利于更好传播汉语和中国文化，提升中国国家形象，为增强中国文化软实力作出贡献。

1. 孔院研究现状

我们以“孔子学院”为题名，截止到2015年6月，在中国知网共检索到核心期刊文章179篇，硕士论文202篇，博士论文2篇。在两篇博士论文中，宁继鸣（2006）将经济学分析方法引入语言推广领域，从成本收益的角度分析汉语推广及相关机构的建设问题。赵跃（2014）从教育传播学和教育生态学的视角，运用基于资源和网络理论，对孔子学院教育功能问题进行分析。另外，我们通过对北京大学图书查询，检索到《基于空间布局的孔子学院发展定量研究》、《孔子学院传播研究》、《孔子学院与中国文化的国际传播》、《孔子学院与中国语言文化外交》、《孔子学院与华文学校发展比较研究》6篇文章。此外，我们还查询到由厦门大学汉语国际推广南方基地、孔子学院发展与研究

中心和厦门大学共建孔子学院联合主办的大型专业期刊《孔子学院发展研究》，该刊于2012年创刊出版。有关孔子学院研究的文献可以归纳为以下几个方面：孔院的汉语教学、孔院运营模式和策略、孔院与中国外交、孔院与跨文化交际、孔院与其他语言文化传播机构的对比研究、孔院与中国高校协同发展、中外媒体对孔院的报道、孔院经济发展、孔院品牌塑造、孔院与立法研究等。与本文论及的孔院建制和管理模式相关性较强的研究为吴应辉《孔子学院评估指标体系研究》（2011），该文通过对全球孔子学院办学模式进行定量和定性研究发现，目前孔子学院经营模式可大致分为三种类型：汉办项目型、基金捐助型和产业经营型。产业经营型应成为未来孔子学院的基本经营发展模式，但不是最佳模式。他认为最佳模式应该是“产业经营+基金捐助+汉办项目”型，如果既能坚持产业经营型模式，又能努力争取各种基金及捐助和汉办项目，孔子学院的长期可持续发展就完全可能实现。这种观点具有理论创新意义，但有待实践来验证和完善。

此外，西班牙语国家的孔院研究也应引起重视。从使用人数来看，西班牙语是世界第三大语言，仅次于汉语和英语；从地域来看，西语国家分布于欧洲、北美洲、南美洲、亚洲及非洲五大洲。西语国家孔院的成功创办与顺利发展将有利于开展中国与西语国家的文化外交，从而提升在西语国家与地区的中国形象。然而，在知网中按篇名“孔子学院”进行筛选，共检索到专门针对西语国家孔院研究的学术期刊论文5篇和硕士论文15篇，没有博士论文，也尚未有专门针对西语国家孔院研究的学术专著。上述5篇期刊论文中有4篇都是孔院与塞万提斯学院的对比研究（许丹，2014），1篇聚焦墨西哥孔子学院发展特点、问题及对策（付爱萍、田玉，2013）。15篇硕士论文探讨当地孔院教学，有11篇论及拉美孔院，4篇关注西班牙孔院，覆盖地域虽广，国别虽多，但均仅限于教学和教材问题，有一篇文章部分涉及到了在拉美地区开展文化活动（王俊伟，2014），缺少对孔院建制、模式和运营机制的整体把握和深入分析。可见，这方面的研究在深度和广度上尚存完善空间。

通过对目前已有文献进行搜集、整理和分析，本研究将聚焦巴塞孔院的运营机制，从制度建设、教学、文化和学术活动、外部联系等五个方面进行深入探析，进而总结其经验，讨论其所遇到的挑战并提出建议，以期为西语国家和地区的孔院建设提供可参考和借鉴的范式。

2. 制度建设

孔院的发展需要天时、地利、人和。而巴塞孔院的成功运营经验证明：仅有这几条远远不够，一家孔院的建设和发展需要健全的制度和一丝不苟的实施，孔院的发展需要制度的保障、控制和监督。“没有规矩，不成方圆”。古今中外，国事民政，均需法理法规制约，上至联合国宪章，各种国际法规和公约，下至宗族家政的宗法训诫，无一不是以法律法规或准则来制约国家、机构、族群和家庭的行为，以保证其合法、合理及合乎道德伦理。孔子学院是在国内外

不断完善的法制环境中运营的实体，必须遵守各项相关法规，另外，作为一个新兴的机构，也需要建立和完善各种规章制度。制度建设是孔院成功之本，建立完善的管理制度可保障孔院健康运行。

巴塞孔院的基金会在六年的运行中，建立和完善了各项规章制度，其中基金会模式与协调员管理机制是该院对于孔院行政管理模式的一个大胆探索，实践证明了这种模式和机制的可行性，值得借鉴和推广。另外，基金会的各项规章制度，特别是严格的行政和财务制度更是必不可少，其对于孔院的健康和可持续发展尤为重要。制度是对孔院的制约，也是其重要的维系手段。巴塞孔院建立初期就制定了各项规章制度，随后不断完善，并认真加以执行。鉴于篇幅所限，本文仅针对行政管理和财务管理这两项制度进行阐述。

2.1 管理模式

巴塞孔院成立于2010年，以基金会理事会和协调员机制是其管理模式为两大主要特征。其中，协调员机制可称为巴塞孔院首创。巴塞孔院基金会由4所大学和机构共建：巴塞罗那大学、巴塞罗那自治大学、亚洲之家（西班牙四家政府机构共同建立的文化机构）和北京外国语大学。基金会最高权力机构是理事会，基金会理事会由中方任主席，外方任副主席，另设有秘书长1人，理事3人。日常工作由中方和外方两位联合主任负责，联合院长是基金会的法人，具有理事会授予的财务、人事、法务和行政等方面的广泛权利。巴塞孔院基金会不隶属于任何一所大学或机构，是独立的法人。因此，在行政、教学、文化活动、劳务、财务等方面具有自主权，大大增加了其灵活性、提高了办事效率并扩大了运营空间。日常运营和管理由中外方院长负责，采用协调员机制，在中外方院长之下设置了3名主任协调员，相当于国内的部门主任，分别负责孔院的教学、拓展、汉考、行政和文化推广等各项活动。每周中外方院长和协调员召开协调会议，商议和决定孔院的各项事宜，这一方式构成了协调员管理机制。这一机制是巴塞罗那孔院对孔院管理模式的一次大胆尝试，也是其首创孔院管理模式，经过六年的实践证明，这种管理模式有效地促进了孔院的和谐运转，大大提高了员工的积极性。

值得一提的是，这种模式已经被广泛接受和认同，一些孔院也已经开始模仿这种模式在管理上进行新的探索。此外需提及的是，巴塞孔院采用责任到人、全员负责制，孔院内部实行透明、民主、公正和人性化的管理，按照条块分工负责，除了三位协调员负责的管理主线，其它诸如宣传、形象、网站、媒体、大事记、日志、图书馆、预算录入、汉语角、学术论坛、卫生、以及汉语桥、国际学术会议、孔院联席会议等阶段性工作，由汉办教师和志愿者教师分管，形成中外方院长总体负责，协调员分三个主线管理，员工全面参与管理、各司其职，上下合力，气氛和谐的局面。

2.2 财务制度

巴塞孔院基金会自行管理财务。基金会注册成功并开始合法运营后,所做的第一件大事就是制定严格的财务制度,并报送中外理事征求意见,经理事会批准开始执行。该院在财务管理的诸多方面做出了明确规定(常世儒,2015a),可总结为六条:

第一,财务由基金会自行管理,不隶属于大学财务部门,但基金会财务受理理事会、汉办和当地政府机构多层次的监督和管控。

第二,中外方院长共同审理,共同签字。

第三,每一笔支出都严格执行当地法规、汉办规定和理事会的要求,都有正式票据。原始发票和票据须经中外方院长共同签字,报送会计师事务所审核、做账,不符合法规要求的会计师事务所拒绝做账。

第四,执行管理制度一丝不苟。严格按照汉办预算、批复意见和其他财务规定办事,预算外的重大支出均向理事会请示,批准后方可执行。

第五,预算、决算过程透明度高。预算过程中多次征求四方意见,发送预算项目建议书,汇总后作为预算的基础。经过预算审核小组和中外方院长三次审核,形成预算初步方案。然后征求各理事会成员单位意见、进行审查和修改,最后形成最终预算,上报汉办。孔院内部教师和志愿者也参与制定预算的全过程,提建议、编写项目预算、参加翻译、录入、修改预算等工作。

第六,符合国情和地区特性。预算草案和决算用三种文字写成(汉语、西班牙语和加泰罗尼亚语)。按照政府规定,作为基金会,本孔院的年度结算和预算方案要符合当地政府规定格式,同时向政府上报。

总之,基金会财务工作量虽大,但合法严谨;层层把关虽然给孔院增加了工作负担,但由于多方管控,加上严格执行财务制度,巴塞孔院的财务工作做到了正规、严格、合法、透明。以上仅以行政和财务管理模式为例说明孔子学院制度建设的保证作用。孔子学院的工作包括劳务、教学、文化、学术、社会保险、信息、安全、教师和志愿者管理、中外方院长的职责、人事管理、劳动纪律等多方面,涉及两国和本地区的公法、私法等法令法规,均需依法办事、有章可循,各项制度,不可或缺。

3. 教学

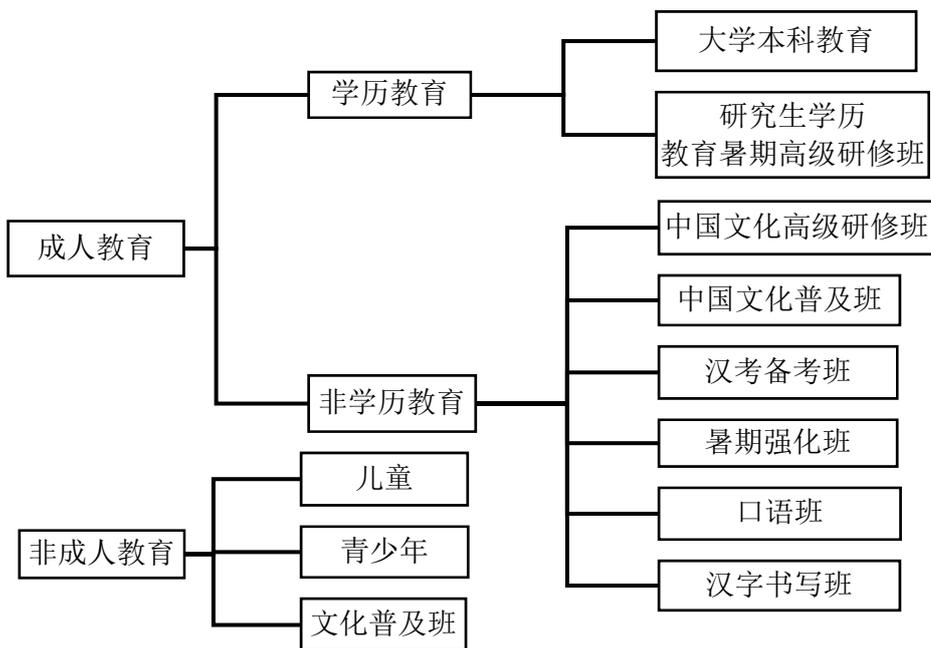
教学是孔院的重要工作之一。这部分从课程设置、生源、教学点、教材和师资这五方面系统梳理该院的教学工作。

3.1 课程设置

通过调研我们了解到,在巴塞罗那几十家中文教学机构中,巴塞孔院的教学堪称管理最规范、教学层次最高、整体师资素质最佳,并得到了广泛认可(常世儒,2015b)。目前该院设有66个班,课程分为成人教育和非成人教育两大

板块。其中，成人教育包括学历教育和非学历教育。学历教育又包括大学本科学历教育班和研究生学历教育暑期高级研修班，非学历教育包括中国文化高级研修班和中国文化普及班，成人及儿童汉考备考班、暑期强化班、初级及中高级汉语口语班和汉字书写班等。非成人教育又包括儿童教育、青少年教育和文化普及这三个板块（图 1-1）。

图 1 巴塞罗那孔子学院课程种类



目前，巴塞罗那孔院正在全力推进“三位一体”项目，为此，未来课程设置计划是：第一，与合作大学共同设立官方硕士教育；第二，建立国际汉语教师资格证书考试中心；第三，推广汉考，进一步推动中小学汉语课程。

3.2 生源

该院注重生源多样化和多层次。目前该院学生总人数为 1093 人，包括学历和非学历教育，学生包括大学生、研究生、中小學生和社会各界人士。其中，大学学分课程设置在巴塞罗那自治大学翻译系、东亚学研究中心和巴塞罗那大学现代语言中心，均为学分课程，学生人数达 115 人。2016 年 9 月还将在巴塞罗那大学经济和企业管理系开设本科学分课程。非学历成人汉语课程目前共有 6 个级别，31 个班级，学生总数近 500 人。非学历儿童汉语课程目前在巴塞罗那大学校区共有 6 个级别，6 个班级，分布在 6 所中小学，共计一百多名学生（常世儒，2015d）。

3.3 教学点

教学点以高校为主,并向中小学拓展。目前教学点主要设在两大高校:巴塞罗那大学中心校区、现代语言中心和巴塞罗那自治大学及其市内校区。为进一步在大区推广汉语教学,该学院于2013年同巴塞罗那市的庞培法布拉大学、赫罗纳市赫罗纳大学、塔拉戈纳市的罗维拉维尔吉利大学和莱里达市的莱里达大学等四所著名学府签订了合作协议。除在大学开设汉语课外,该院于2012年7月开始筹备“你好,中国!”中小学拓展项目,旨在向中小学推广汉语言及中国文化课程。自2013年9月以来,已与三所私立国际学校(Benjamin Franklin International School, 15人; Escola Aula Europea, 15人),一所公立学校(Escola Orlandai, 25人)及两所半公立、半私立的学校(Colegi Sant Lluís, 25人; Mare de Deu de Angels, 25人)建立了合作关系,学生总人数过百。2015年底,巴塞孔院基金会与加泰罗尼亚大区教育局签署了合作协议,共同努力在公立中小学设立汉语课程。此项目正在持续发展中,另有数十所中小学通过巴塞孔院针对该地区中小学汉语推广而创建的巴塞孔院子网页(www.holachina.es)来了解此项目,并希望能在其学校设立中文及中国文化课程(常世儒,2015d)。

3.4 教材开发

巴塞孔院教材编写工作注重本土化建设,已完成汉办委托的对外汉语教材的西班牙语翻译和出版工作,如《跟我学汉语(西语版)》、《汉语乐园(西语版)》、《长城汉语:生存交际篇(西语版)》等。目前成人汉语课程使用教程为《新实用汉语》和《长城汉语》,儿童课使用教程为《快乐汉语》及《汉语乐园》。无论从教师还是学员的反馈来看,都对教材满意度较高(常世儒,2015d)。此外,根据当前西语国家教学特点及学生情况,巴塞孔院计划成立编写组,正在独立编写本土教材,同时也在筹划网上教学,筹备建立一套完整的《长城汉语》多媒体欧洲远程对外汉语教学平台,旨在让更多人能够在不同的地方在线学习汉语。

3.5 师资

巴塞孔院师资构成多元化,重视师资培训。教学团队由本土教师、汉办外派专职教师及汉办志愿者教师等22人组成的多元化师资队伍。其中,本土签约教师2名,分别担任孔院教学、汉语等级考试及中小学汉语推广协调工作;本土合作教师11名,除负责孔院成人汉语教学工作之外,部分教师还负责儿童汉语的教学工作;汉办外派专职教师2名,负责巴塞罗那大学现代语言中心汉语教学工作及巴塞罗那自制大学东亚学系和翻译系汉语学历教育工作;汉办外派志愿者教师4名,目前担任成人汉语、口语及书写课程的教学任务。这种多元化教师队伍可以更好应对呈不断上升趋势的教学任务,充分发挥各自优势。

在努力做好汉语教学建设的同时,巴塞罗那孔院主动承担带动大区汉语教学和提高汉教质量的工作。自2010年起,在每年10月组织师资培训。五年来,

培训学员来自加泰罗尼亚大区和西班牙其他省市各中文教学机构及中小学,总人数近 400 人。

4. 文化和学术活动

孔子学院文化活动是弘扬中国文化的一个重要渠道。近三年来,巴塞孔院每年平均举办文化活动达 30 场(常世儒, 2015c), 其特征可概括为三个方面: 第一, 充分发挥自身优势发展学术型孔院, 支持高层次学术活动和国际学术会议, 如 2012 年和 2015 年成功举办了第一届和第二届“伊比利亚汉学研讨会”。第二, 积极融入当地社会, 调动当地各阶层市民积极性走进中国文化, 如 2014 年和 2015 孔院举办了“春节盛装游行”活动, 为该院在当地举办的影响力最大的两次文化活动。该项活动不仅得到了市政府大区政府的大力支持和肯定, 同时也首次吸引了巴塞罗那现有华人社团的共同参与, 体现了孔院积极融入当地社会以及调动各阶层市民共享中国文化的态势。第三, 活动丰富多彩, 如近四年内孔院共举办了 11 次夏令营活动, 吸引了当地大学生、中学生和小学生了解中国文化。同时, 巴塞孔院还承办了国家汉办主办的重大汉语比赛和文化宣讲项目(如: “汉语桥”比赛和“三巡”文化表演等)。

5. 与外部的联系

5.1 与当地政府主管机构

孔子学院在融入大学和社会的过程中, 需要得到当地政府机构、大学和媒体的支持。该院一直注重保持并不断加强与当地政府的合作, 特别是与政府高层官员保持了经常联系, 这一工作由该院专门协调员负责, 这主要包括: 向他们通报孔院最新发展情况, 邀请当地官员出席重要活动; 组织政府官员和合作方校长访华团; 向政府机构提供免费汉语课、讲座、翻译和咨询; 积极协助政府与中国驻西班牙使领馆、文化和教育机构, 以及国内的对口部门建立联系。这些活动的意义在于使当地政府全面客观地了解中国国情, 以便更好地协助孔院开展中国文化推广活动和促进中国移民融入当地社会。通过五年的不懈努力, 孔院工作终得到了当地政府的支持和认可, 2014 年曾获得巴塞罗那市政府嘉奖¹, 以表彰孔院对当地文化融入及为直接推动当地经济的发展所做出的突出贡献。2015 年, 巴塞罗那市政府在市中心文化区内, 更为该院免费提供近千平方米的办公场地, 作为孔院新址。

5.2 与当地大学广泛建立联系, 形成大孔院模式

巴塞孔院自建立之初, 就已经突破了“1+1”(即一所中国大学和另一所

¹ <http://www.confucio-barcelona.es/zh/index.php/actividades/cultura/notas-prensa/654-colores-de-china-ic10>

国外大学)的合作模式,而是采用了“1+3”的基金会模式。近几年来,经理事会批准,该院与加泰罗尼亚大区所有的公立大学(7所)都建立了合作关系,签署了协议,并且所有协议都在有效执行:建立考点、教学点、开展讲座、展览、研讨会等文化和学术活动,组织大区大学校长副校长访华团,召开各合作大学副校长工作会议和双边会议,大孔院的格局已经初步形成,态势积极,前景可观。

不仅如此,巴塞孔院目前正在争取建成“国际大孔院”,通过与安道尔大学等机构共同开办孔子课堂,使该院即将成为跨国大孔院。今年10月,该院计划组织由8所公立大学的校长或副校长组成的“巴塞罗那大孔院大学校长(副校长)访华团”。大孔院模式是该院深度融入当地大学的重要举措,此举得到当地大学的积极响应。大孔院模式改变了传统孔院“1+1”的模式(即一所中国大学加上一所国外大学),创立了“1+8”的模式,是的一所孔院成功覆盖整个大区,并且跨越国界,成为国际型大孔院。大孔院模式的成功,既充分体现了巴塞罗那孔院的张力和渗透力,同时也是中国文化软实力的极好验证。

5.3 与媒体的联系

巴塞孔院建立的六年之中,从无人知晓,到众人皆知,不仅依靠内功,也与媒体宣传有密切关系。该院有专门的外宣维护人员。其外宣渠道可总结为三个:本院官网和杂志、当地本土媒体以及国内媒体驻当地分社。

首先,巴塞孔院建立了完善的三语官方网站(西班牙语、加泰罗尼亚语和中文)和官方微博,及时发布和更新孔院的新闻与活动以及相关课程信息,同时还制作了本院宣传片,创办了杂志《彩墨》。其次,该院与当地西班牙和加泰罗尼亚语媒体²和华文媒体³建立了良好的关系,孔院大小型活动都得到了当地媒体的积极宣传,包括报纸、网站等。该院中外方院长和协调员都曾多次接受过当地电视台的采访,这些举措都大大加强了孔院在当地的知名度。有的活动还举办新闻发布会,向几十家媒体通报介绍情况。第三,国内知名媒体驻当地分部,如新华社驻巴塞分部、中央电视台西语频道、新华社、搜狐滚动新闻频道、新浪网、新华网等国内大型网络媒体的记者们都对巴塞孔院进行过及时高效的报导。总之,与媒体保持密切往来对孔院运营来说不可或缺,媒体宣传有助于让外界增进对孔院的了解,扩大知名度,树立孔院正面形象。

6. 结论

本文从制度建设、教学、文化和学术活动、融入大学和当地社区等几个方

² 主要包括西班牙电视台(TVE电视台)、第8频道、BTV、Catalunya Ràdio 和 Connexió Barcelona 等当地主流电视台。

³ 当地主流华文媒体包括欧华传媒网、欧华报、联合时报、欧洲时报等。

面探讨了巴塞孔院的成功模式，总结出以下几条经验供其他孔院，尤其是西语国家孔院借鉴和参考。首先，孔院作为新兴机构，建立完善的管理制度可保障孔院健康运行。巴塞孔院的基金会模式与协调员机制相结合的管理制度是该院对于孔院行政管理模式的一个大胆探索，运行六年，实践证明这是一种可行的模式，值得借鉴和推广。同时，基金会的各项规章制度，特别是严格的行政和财务制度更是必不可少。其次，孔院的业务主要包括汉语教学、中国文化推广和学术活动三大类。汉语教学是每所孔院的重头戏。该院的办学特色是，注重扩大招生规模，朝多元化、多层次发展，加强和拓展与高校联合办学的同时，积极向当地中小学拓展，还将孔子学院汉语教学纳入大学学分体系。另外，注重师资和教材本土化建设，利用本土资源，因地制宜，节省开销。第三，该院文化活动结合自身优势，走出了有特色的道路。活动丰富多彩，且注重积极融入当地社区，吸引广大当地市民走进中国文化。第四，该院注重教学、文化和学术并举，特别结合自身优势，走“三头并举、兼顾学术”之路，成果显著，巴塞罗那孔院举办了多场高层次学术活动，包括两届“伊比利亚美洲汉学研讨会”和“中国经济商务峰会”，吸引国内外高层次学者参与互动，在学术活动中推广了孔院知名度，同时推动了西语国家与地区的中国学研究。第五，巴塞孔院注重与当地教育机构、政府和媒体保持良好畅通的定期沟通，这有利于提升孔院在当地的接受度、知名度和信誉度。第六，该院在与大学的融合方面有创新举措，形成具有国际维度的大孔院模式，扩大了在当地的辐射影响，成为传播中国语言和文化的而领军机构。

不容忽视，在发展过程中巴塞孔院也曾遇到许多问题，笔者将这些问题进行总结以供探讨。首先，基金会外方三个单位的关系仍比较微妙，偶有利益冲突，配合欠佳。这类情况在其他孔院也许同样存在。为此，巴塞孔院提出的防控措施及应对方案是：充分发挥中方的主导作用，注重与各合作方的关系，积极开展公关工作，正面引导，充分考虑各方的诉求，在可行范围内，积极提供各种支持，保持顺畅沟通和一视同仁的态度。第二，巴塞孔院位于西班牙各派政治势力活动、各类思潮汇集、学术派别纷呈的国际大都市的著名高等学府之中，虽然近六年来在加泰罗尼亚地区一直保持良好发展势头，但由于上述特殊环境，巴塞孔院的发展还面临着一些无法回避的政治风险，如合作伙伴内部有不少人对中国政局持偏激态度，孔院在当地聘用的员工均有自身较为鲜明的政治立场，都倾向于支持加泰罗尼亚独立等。另外，孔院与在本地发挥了日益重要的作用，也引起某些势力的阻挠。该院的防控措施及应对方案是：在日常教学及文化推广过程中不涉及政治及其他敏感问题。举办重大活动时，保持与官方机构（当地政府、使领馆）的实时沟通，同时充分做好安保预案。对工作人员关于本地政治的立场，采取尊重态度，不介入、不干涉。第三，中外方院长是孔院的核心人物，有必要在决定人选时，注重选拔通晓中西两国语言，有工作能力，克己奉公的高层次人才。为此，建议中方院长专职化，并配备专职行政人员。让优秀的中方院长长期专职坚守岗位，这有利于孔院工作的开展，专职中方院长在时间和精力的投入上更有保障，并且熟悉当地环境和孔院内部情

况, 便于协调各方来开展工作。第四, 鉴于孔院工作量大, 人手短缺, 汉办教师和志愿者教师除了汉语教学任务, 也应承担一定的行政工作, 参与孔院管理。

参考文献

- 安然、魏先鹏、许萌萌、刘程, 2014, 海内外对孔子学院研究的现状分析[J]。学术研究, (11): 129-135。
- 常世儒, 2015a, 制度建设是孔院发展的保证 [R]。巴塞罗那。
- 常世儒, 2015b, 孔子学院督导提纲 [R]。巴塞罗那。
- 常世儒, 2015c, 2012-2015 年度巴塞罗那孔子学院举办文化活动清单 [R]。巴塞罗那。
- 常世儒, 2015d, 示范孔子学院可行性报告 [R]。巴塞罗那。
- 陈蕾, 2011, 从跨文化传播角度解读孔子学院 [D]。南京师范大学硕士论文。
- 陈美丽, 2014, 巴塞罗那孔子学院儿童汉语课“板块教学法”教学模式探索[D]。北京外语大学硕士论文。
- 陈亚民, 2010, 海外孔子学院发展战略的文化地理学分析[J]。山东师范大学学报(人文社会科学版), (4): 151-155。
- 程雁雷、廖伟伟, 2015, 孔子学院立法若干问题的思考[J]。法学杂志, (2): 39-44。
- 戴廉, 2005, 世界各地的“孔子学院” [J]。瞭望新闻周刊, (43): 31-32。
- 戴蓉, 2008, 孔子学院与中国语言文化外交 [D]。复旦大学硕士论文。
- 戴蓉, 2013, 孔子学院与中国语言文化外交 [M]。上海社会科学院出版社。
- 杜青云, 2009, 从接受方的视角看孔子学院与中国文化外交 ——以东南亚地区为例 [D]。复旦大学硕士论文。
- 方玉, 2014, 秘鲁学生汉语学习初级阶段定语偏误分析及教学对策 [D]。上海外国语大学硕士论文。
- 付爱萍、田玉, 2013, 墨西哥孔子学院发展特点、问题及对策[J]。连云港师范高等专科学校学报, (1): 87-90。
- 高君, 2013, 新实用汉语课本与今日汉语对比分析: 秘鲁天主教大学孔子学院汉语教材的使用情况 [D]。上海外国语大学硕士论文。
- 高幕峰, 2013, 对全球孔子学院武术课程设置的调查 [J]。体育科研, (3): 96-100。
- 高永安, 2014, 十年来孔子学院的布局及其相关性报告[J]。华南师范大学学报(社会科学版), (5): 55-59。

- 宫兆轩, 2008, 孔子学院海外汉语师资培训研究 [D]。山东大学硕士论文。
- 郭玉江、冯慧, 2014, 孔子学院建立太极拳培训基地的可行性研究 [J]。体育文化导刊, (4): 199-202。
- 李超群, 2014, 巴塞罗那孔子学院教学媒介语研究 [D]。北京外国语大学硕士论文。
- 李孟莹, 2014, 汉语志愿者海外实习过程分析——以西班牙巴塞罗那汉语志愿者为例 [D]。北京外国语大学硕士论文。
- 李佳、胡晓慧, 2013, 孔子学院发展和对外汉语教材本土化进程中的问题及对策 [J]。中国出版, (11): 31-35。
- 李开盛、戴长征, 2011, 孔子学院在美国的舆论环境评估 [J]。世界经济与政治, (7): 76-158。
- 连大祥, 2012, 孔子学院对中国出口贸易及对外直接投资的影响 [J]。中国人民大学学报, (1): 88-98。
- 林雪, 2012, 孔子学院的海外镜像——基于国外媒体报道而对孔子学院运作情况进行的考察 [D]。复旦大学硕士论文。
- 刘程, 安然, 2012, 孔子学院传播研究 [M]。中国社会科学出版社。
- 刘秀秀, 2014, 秘鲁里卡多帕尔玛大学孔子学院汉语教学状况调查报告 [D]。上海外国语大学硕士论文。
- 马旭, 2012, 《人民日报》对孔子学院的媒介形象塑造研究 [D]。山东大学硕士论文。
- 莫嘉琳, 2009, 孔子学院与世界主要语言文化推广机构的比较研究 [J]。云南师范大学学报 (对外汉语教学与研究版), (5): 21-27。
- 宁继鸣, 2006, 汉语国际推广: 关于孔子学院的经济学分析与建议 [D]。山东大学博士论文。
- 宁继鸣、孔梓, 2012, 社会资源的聚集与扩散——关于孔子学院社会功能的分析 [J]。理论学刊, (12): 76-80。
- 聂娟, 2014, 哥伦比亚成年人汉字教学的几个问题研究 [D]。天津师范大学硕士论文。
- 全敏慧, 2014, 跨文化交际视角下文化活动与孔子学院可持续发展关系分析 [D]。西安外国语大学硕士论文。
- 阮李全, 2015, 孔子学院境外办学纠纷及其应对策略 [J]。教育新探索, (4): 116-120。
- 余文灵, 2014, 智利孔子学院学生汉语学习动机调查研究 [D]。安徽大学硕士论文。
- 汤雯, 2014, 墨西哥城孔子学院汉语教学情况调查与相关思考 [D]。广东外语

外贸大学硕士论文。

- 吴应辉, 2010, 孔子学院经营模式类型与可持续性发展[J]。中国高教研究, (2): 30-32。
- 吴应辉, 2011, 孔子学院评估指标体系研究[J]。教育研究, (8): 30-92。
- 王骏伟, 2014, 牙买加孔子学院汉语教学和文化推广调查报告 [D]。上海外国语大学硕士论文。
- 王旭东, 2014, 对非洲五国孔子学院武术课堂开设情况的调查与研究 [J]。当代体育科技, (28): 145-146。
- 魏建立, 2014, 孔子学院快速发展中的问题及对策研究——以坦桑尼亚为例 [J]。科教文汇, (20): 197-198。
- 吴坚, 2014, 孔子学院本土汉语教师培养: 现状、问题与对策 [J]。南师范大学学报(社会科学版), (5): 63-70。
- 吴瑛, 2013, 孔子学院与中国文化的国际传播 [M]。浙江大学出版社。
- 许丹, 2014, 西班牙塞万提斯学院与我国孔子学院异同探析 [J]。重庆第二师范学院学报, (1): 138-139。
- 闫萌萌, 2014, 孔子学院汉字教学课堂活动设计研究 [D]。安徽大学硕士论文。
- 严晓鹏, 2014, 孔子学院与华文学校发展比较研究 [M]。杭州: 浙江大学出版社。
- 严晓鹏、郭保林, 2011, 议孔子学院对我国高校国际化的影响与作用[J]。中国高等教育, (6): 57-58。
- 央青, 2011, 试论孔子学院的品牌塑造 [J]。南昌大学学报(人文社会科学版), (5): 155-160。
- 袁礼, 基于空间布局的孔子学院发展定量研究[M]。中央民族大学出版社, 2014。
- 袁礼、郑晓齐, 2014, 孔子学院招生规模及区域分布结构预测 [J]。天津师范大学学报(社会科学版), (1): 76-80。
- 曾琤, 2013, 中西跨文化传播效果差异性研究 [D]。天津师范大学硕士论文。
- 赵跃, 2014, 孔子学院教育功能研究 [D]。山东大学博士论文。
- 张旺喜, 2013, 牙买加孔子学院书法教学研究 [D]。上海外国语大学硕士论文。
- 张云霓, 2014, 基于任务型教学模式的汉语综合课设计[D]。上海外国语大学硕士论文。
- 周博, 2014, 秘鲁汉语学习者声调听辨发音偏误测试与分析[D]。上海外国语大学硕士论文。
- 周圣文, 2015, 基于孔子学院模式下健身气功的国际化传播研究 [J]。湖南科技大学学报, (5): 173-175。
- 周琳, 2013, 马德里孔子学院发展情况调查报告[D]。上海外国语大学硕士论

文。

邹燕平, 2013, 浅谈汉语教学与新 HSK 辅导相结合的课堂设计——以威尼斯大学孔子学院为例 [J]. 首都师范大学学报(社会科学版), (S1): 170-172。