

國際化專章—國際化行政支持系統之規劃

要強化行政系統以支持國際化，需要提出核心理念來凝聚共識，鞏固新制度。政大近百年前就帶著國際化的基因立校，以多國語言教育為基礎，培育外交菁英及國際貿易人才。值此邁入百年之際，更以塑造文化多樣性的教育生態系以迎向未來挑戰為己任。在疫情、戰爭及極端氣候的挑戰下，凸顯出人文社會科學的時代價值，標示了培育跨文化素養的重要性。政大延續高教深耕一期「大學是平的，內外都沒有藩籬」的未來大學圖像，以生態系的概念持續推動系統的優化，讓繁盛的多元文化在校園裡相映成輝，成就「數位、多元、強韌、公共及詩意」的百年政大風貌，並外溢成國家社會的資產，讓無限人群得以透過數位科技連結，整合無限自然與人工智能，以共享共創來發揮無限影響力。

從這個脈絡來看，「國際化」應是大學公共性、推動追求諸多更高位階理想的工具。政大循深耕第一期發展多元文化的脈絡，以「多語國際化」作為建構文化多樣性的策略，對內建構「多語巢」及對外發展「國際大學城」，以鞏固國際化成果並追求全球影響力。

一、推動項目說明

(一) 多語國際化：從 EMI 到「多語巢」的行政支援

與國際高教接軌的基本要求是強化共通語言的普及程度，而英語的全球普及程度高，遂為理想的媒介。然而，國際化不應侷限於英語化，要讓全球多元文化成為高等教育的資產，「多語國際化」是值得追求的目標。語言以完整的表述體系承載細微精緻的意義脈絡，既形塑個人的概念以理解所處的世界，建構其價值觀，共同的語言在構築文化共識與身分認同，當然也豎立其對外溝通的屏障，而多語併行可望在屏障中構築通道，可望藉由內化外語成「類母語」(quasi-native)，使師生能透過穿梭在不同語系中來進行相對完整語意脈絡的思考，除了有效地掌握知識完整樣貌，並能透過對比不同的思維脈絡，達到觸類旁通、提升創造力的效果。要讓學生在不同小語種達到類母語的程度並不容易，對教育者與學習者都是相當大的投資，因此在資源有限的條件下，進階追求多語可能會排擠資源，影響以英語為教授媒材政策 (English as a Medium of Instruction) 的推行。然而，除非我們相信整個國家不需要培養這些人才，否則必然需要強化資源的挹注，展現「多語國際化」的可能。

政大獨具「多語國際化」的優勢。首先，多語非一蹴可幾，若有 EMI 的基礎，可以更為順暢。政大推動 EMI 多年，目前以 11 個國際學位授與單位和多個英語授課 (English Taught Program, ETP) 學分學程，以每年逾 600 門的規模提供全英語課程，提供最具學科多樣性的英文學習環境，基礎相當紮實，除了不必擔

心願此失彼，還能把英文當成有效的溝通工具，取得相得益彰的效果；第二，政大秉持多語教學的傳統，已累積多種國際友校師資交換經驗以及大量多元的國際學生，作為進一步制度化的基礎；第三，未來的語言教育，不但要利用迅速發展的人工智慧，更要結合人文與社會科學的訓練，避免人才被機器取代。政大不但具備資訊相關科系，更有龐大的跨學科整合教學的量能，最適合作為從 EMI 進階到多語生態的示範學校。

多語巢的概念是讓政大在不同角落，提供不同語言相對完整的應用環境，使學習者得以透過密集的語言使用來強化學習效果。以下介紹政大建構多語巢的行政支持系統。

1. 師資整備

外語教育課程是個「供給帶動需求」的市場，根據過去經驗，最大的困難是教師及授課能量不足。更豐富的課程選擇讓學校能招攬更多及更優秀的國際生，有更多外籍生在課堂上，課堂氣氛會比較活潑，就會影響本地生修課與投入的意願，也就能擴大需求，達到良性循環。但臺灣過低的薪資水平較不利於國際攬才，是結構性的因素，不易克服，因此除了過去已透過募款強化國際攬才的強化措施，必須另闢蹊徑。

(1) 鼓勵本地教師投入外語教學：本校大多數本國籍教師都有歐美日的學歷，因此多具備外語授課的能力，只是需要經歷轉化的陣痛期。政大除了已在徵聘新教師時增列必須英語授課的時數，也計畫透過增加全外語授課補助，以及增加外籍學生助教等方式，來提高教師投入誘因。

(2) 建構多元教師交換機制：本校有許多系所已和國外友校建立穩定的師資互換機制，但面對許多員額不足或學期期程的問題，難以擴大。本校計畫投入更多資源，補助包括共用專案教師員額的提供、短期住宿的安排，以及增加課程安排彈性等方式，擴大外籍師資駐校的規模，仿歐洲常見的外籍教師短期訪問跨校合作計畫（如 Erasmus），與台灣聯合大學系統友校共同接待有意來臺探詢研究題材的外籍教師。

(3) 外籍教師聯合授課：本校於深耕一期曾試辦跨國開課方案，讓本國籍教師以更有彈性的方式邀請外籍教師帶其學生共同開設課程。雖然遇到疫情多以線上方式完成，少了實體交流多少有些遺憾，但具體操作證實可行，學生反應相當熱烈。這類課程的累積，將為教師交換以及整體多語教學環境鋪設基礎。

(4) 國際教師俱樂部 (International Faculty)：除了低薪，國際攬才與留才受阻的原因之一是外籍教師的在地適應。一方面是行政支持的不足（將透過後文的行政國際化來改善），另一方面則是其對在地社群的疏離。本校一方面將引國

外 faculty 的概念，透過多元住宿方案及聚會空間的提供，強化外籍教師彼此及其和本地教師之間的連結，另一方面也將透過下文介紹的國際村，讓外籍教師有更多機會接觸在地文化，投入學校的社會實踐計畫，解決其日常生活問題之外，也提供外籍教師免費學習華語的動機，強化其在地認同。

2. 融入在地生活的學習

教師之外，人數更為龐大的外籍學生，可以透過以下行政國際化的努力，在形塑多語國際化中扮演更積極的角色。

(1) 多語志工交換平臺：政大正致力於建構多語交換的機制。不管學生身處何地，來臺求學或交換之前，可以透過平臺之媒合，提供線上語言教學，取得對應數量之金幣，俟其來臺後，再以金幣兌換在地志工的服務，如接機或華語課程。其累積的志工經驗，也將透過區塊鏈機制存留，結合校內成績及其他教學經驗及競賽獲獎紀錄等，轉化成個人履歷上的亮點，助其留臺就業。

(2) 境外生擔任助教及多語巢主：政大有為數不少未來將投入教職的外籍博士生，除了可以擔任講師，也可以成為各種外語課程的助教。為數更多的碩士生則可在校園不同角落建構不同語種的全語境語言巢，結合國際學生社團的活動，推廣本國文化，整合課業與生活的語言應用。此外，政大刻正規劃「實驗學院」（請見[第肆章二之\(一\)節](#)項目(8))，結合住宿學習及自我探索等經營青年旅社的理念，以打造未來學習場域。加上外籍生的多語巢元素成為「國際實驗學院」，將更精彩。

(3) 張師母義工團的虛擬寄宿家庭：迅速增加的外籍生人數讓校園安全事件呈現指數型成長，使多語的輔導網絡與心理諮商服務的需求也大增。除增加專業外語輔導人員的配置，本校行之有年的張師母義工團，透過招聘具外語能力的退休人士，強化對於境外生的關懷與照顧，值得透過專業訓練予以強化，並透過下文將介紹的國際村活動，本校擬整合學伴計畫（Buddy Program）成為「虛擬的寄宿家庭」，讓有需求的外籍生獲得心理支持。

3. 行政國際化

根據本校焦點團體的調查顯示，對外籍生權益影響最大的是繁雜的法規沒有清楚的雙語揭示，引起最多抱怨者為行政人員無法或無心回應求助。因此，本校以兩大重點整備行政體系以支持多語國際化的推動。

(1) 法規雙語化：要為公立大學繁雜的法規提供完整的英文版本，成本極高。但若以新法規為雙語化優先對象，再逐步回溯重要的舊法規，就可以控制成本。法規的雙語化首先牽涉用語的統一性，從中文的一致性做起，再以專案方式透過

機器學習等方式建立專有名詞對照表，就能大幅降低中文英譯的成本，最後再交給專業委員會審定。由於各校之間的法規多有雷同，因此以跨校合作的方式推動也可以分擔成本。

(2) 「用戶體驗應援團」改善服務品質：對於行政人員抗拒提供英文服務，除了提供定期培訓課程改善其能力，更重要的是提供適當的誘因機制。本校擬招募中英文能力俱佳的學生，組成「用戶體驗應援團」(User Experience Group)，陪伴有需要的外籍生到各行政單位洽公，除提供語言上的協助，也蒐集服務品質的正負面資訊，定期揭露評比，並獎勵績優單位，則可望增加壓力讓各單位改善對外籍生的服務。

(二) 國際大學城

(1) 國際文化村：要建構沒有國界的教育體系，要先推倒隔離學校的高牆，讓外籍師生的文化資本能和社區共享，而社區也能積極參與造多元文化環境的營造。政大循深耕一期的構想，將以[國際會館 \(iHouse\)](#) 為基地，搭配捷運設站都更及道南新村與化南新村等歷史建築的保存，建構具國際性的文化聚落。除了引進各國節日民俗、介紹各國風土產物，也以義工的方式為社區中小學提供多元文化課程。社區則延續多年傳統，邀請外籍師生參加龍舟競賽、採茶品茗、撰寫春聯等有助於融入在地的活動，進而透過退休教師志工團及學伴機制，搭起以虛擬寄宿家庭為節點的文化友善網絡。

(2) 畢業即就業的跨國無縫接軌：境外生能否在臺灣落地生根，取決於其自身的意願及就業機會。若前述國際文化村的經驗能提升境外生學習華語及駐留的意願，則能否覓得理想的在地職涯就是下一個關鍵。政大擁有獨步全臺的職涯輔導單一窗口，「[政大職涯平臺](#)」整合校內學生資訊系統、職涯規劃，以及外部職缺資源等，提供全方位媒合服務。未來將透過擴充雙語化頁面，並特別連結海內外校友企業的求才專案，以及居留法規諮詢服務，成立「境外生服務專區」，強化外籍生的國內就業服務。而前述以區塊鏈記錄志工服務史(含語言交換教學、志工體驗應援、社區義工，及各項社會實踐計畫)的志工平臺，也有助於外籍生展示其在地投入的態度及實務經驗能力。

(3) 海外實習與社會實踐網：政大擁有眾多海外企業願意接納本校學生前往實習，而實習其間的在地生活不但提供多語國際化的實際體驗，也是本地生探索海外就業及創業的第一步。對外籍生而言，回母國實習則能培養其成為臺籍企業與當地社會的溝通媒介，也創造了日後來臺工作的契機。政大除以募款提供獎學金薦送學生出國交換及實習，也將透過海外服務的實踐計畫及華語教學等管道，為學生創造更多異文化體驗機會，讓這個大學城的邊界，無遠弗界地往外擴散。