

澳門理工大學國際化：背景、策略和挑戰*

Maria de Lurdes Nogueira Escalera**

Manuela Dias Rezende Pinto***

一、序言

本文集中探討的是一直引起世界各地學者廣泛討論的高等教育機構國際化問題，當中包括 Knight¹、² Van der Wende³、Soderqvist⁴ 和 De Wit⁵、⁶

歷年來，許多人試圖對國際化這一概念下定義。儘管我們知道國際化概念仍在建立中，但本文暫將國際化定義為：將國際維度、跨文化維度和全球維度融入中學後教育的目的、功能或傳導的過程（Knight, 2003：2）。

事實上，國際化是一種動態現象，故世界各地的國際化發展迅速，呈現不同的模式和各種路向。一方面，國際化強調的是商業和競爭地位，着重數字和

* 本文以作者兩人於 2021 年 11 月 22 日至 26 日舉辦的“第十一屆葡語國家及地區高等教育管理論壇研討會——應對全球挑戰下葡語國家及地區高等教育的合作”上發表的報告為基礎。

** 澳門理工大學教師。

*** 澳門理工大學教師。

¹ Jane Knight, “Internationalization: Elements and checkpoints” (Research Monograph, No. 7). Ottawa, Canada: Canadian Bureau for International Education, 1994.

² Jane Knight, “Updated Internationalization Definition”. *International Higher Education*, 2003(33), pp. 2-3.

³ Marijk van der Wende, “Missing Links: The Relationship between National Policies for Internationalisation and those for Higher Education in General”. In Torsten Kalvermark & Marijk van der Wende (Eds.), *National Policies for the Internationalisation of Higher Education in Europe*. Stockholm: Hogskoleverket Studies, National Agency for Higher Education, 1997, pp. 10-31.

⁴ Minna Soderqvist, “Internationalization and its Management at Higher-Education Institutions: Applying Conceptual, Content and Discourse Analysis”. Helsinki, Finland: Helsinki School of Economics, 2002.

⁵ Hans de Wit, *Internationalisation of Higher Education in the United States of America and Europe: A Historical, Comparative, and Conceptual Analysis*. Westport, CT: Greenwood Press, 2002.

⁶ Hans de Wit, “Internationalisation of higher education, an introduction on the why, how and what”. In Hans de Wit (Ed.), *An Introduction to Higher Education Internationalisation*. The Centre for Higher Education Internationalisation. Milan: Università Cattolica Del Sacro Cuore, 2013, pp. 13-46.

百分比，但忽略了國際化本身不是目的，而是達到某個目的的一種途徑（De Wit, 2013），例如：重視英語作為教學語言；增加國際學生人數和離岸活動數量。另一方面，出現了新的行動者，尤其在亞洲、非洲和拉丁美洲，他們提出了不同的討論、價值觀、關係和貢獻。在葡語國家和中華人民共和國的高等教育機構國際化策略中，葡語一直十分重要。同時，今時今日除了投資方面外，對教學質量、院校聲譽和課程國際化的關注亦日趨增加。

由於關於研究對象的資料範圍甚廣，所以必須單純基於方法論這一理據，將研究重點限於以澳門高等教育，特別是澳門理工大學⁷為背景。雖然澳門理工大學的歷史不長，⁸但其繼承而來以及由本身動態結構產生出多元化的現實，故本文的研究重點是同樣以葡語為教學語言的公共行政學士學位課程⁹和中國與葡語系國家經貿關係學士學位課程。

本文以重新檢視重要文獻資料為基礎，主要目的是：（1）分析澳門理工大學國際化的動因；（2）闡述其國際化進程的關鍵階段；（3）介紹主要的策略和工具；（4）探討進程中遇到的挑戰以及提出有助其國際化成功的院校策略性建議。

研究方法採用了資料分析法，即先通過對各種資料的深入分析再進行定性分析，旨在生成新知識、提出新解讀及/或找出對某種現象不熟悉之處（Ludke e André¹⁰；Guba & Lincoln¹¹）。

文件的資料來源，主要採用如合作議定書、課程計劃等學院文件，刊登於《澳門特別行政區公報》的法例，施政方針，學術和科學刊物的文章。

⁷ 澳門特別行政區政府修改了第 28/2019 號行政法規《澳門理工學院章程》，由 2022 年 3 月 1 日起，澳門理工學院改名為澳門理工大學，所屬的各高等學校改名為學院。

⁸ 澳門政府購入了屬香港資本、建校目的是為滿足鄰近地區年青人培訓需要的東亞大學，以及努力構建澳門的現代化公共高等教育後，終於在 1991 年成立了澳門理工學院（現澳門理工大學）。

⁹ 無論是以中文抑或葡文授課的澳門理工大學公共行政學士學位課程，都是按照同一學習計劃，但在制定各學科單元的內容方面具有自主性。

¹⁰ Menga Ludke, & Marli André, *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

¹¹ Egon G. Guba & Yvonna S. Lincoln, *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. Jossey-Bass, 1981.

二、澳門理工學院（現為澳門理工大學）

澳門的現代高等教育始於 1991 年，承傳了具悠久傳統的以國際合作為基礎的培訓教育；而國際合作這一變項是發展澳門高等教育¹² 發展的支柱。事實上，澳門面積細小，如何吸引師資和學生，使課程得以開辦和運作，始終是公私教育機構共同面對的挑戰。

在 1991 年之前，曾落實了多項國際合作計劃，主要包括：分別讓學員學習葡文和中文的“赴葡就讀計劃”和“赴中就讀計劃”；與科英布拉大學合辦的法律學士學位課程；與葡萄牙國家行政學院合辦的公共行政學士學位課程（葡文）。後兩者是在東亞大學¹³ 最後的運作期間及其過渡期內開展的。東亞大學由澳門政府收購後，誕生了澳門大學、澳門理工學院、旅遊學院和保安部隊高等學校這四所公立院校。

澳門理工學院運作初期，承接了當時公共部門開辦的課程，例如中葡翻譯課程、衛生和社會服務課程，以及其他公開學院開辦的經濟、管理和旅遊領域的課程。

在中葡翻譯課程、衛生和社會服務課程方面，澳門理工學院及澳門大學的主要角色，分別是負責為已完成非高等教育程度課程的現職專業人士開辦高等專科學位課程及學士學位課程，例如中葡翻譯課程等。

首階段是教師的交流，因為當時澳門缺乏足夠和合資格的高等教育教學人員，故需要以創新方式吸引高素質的教師來澳任教，有時是短期任教。

以上僅僅是眾多例子中的幾個。因為國際交流與合作是用以確保澳門青年培訓工作的策略，其重點幾乎是專門創造條件讓澳門人到外地接受高等教育或藉交流方式為澳門引入教師。

接着分析的兩個課程，除了其出現的背景不同，所涉及的合作策略亦不同。經第 212/97/M 號訓令設立的兩年制公共行政文憑課程，主要目的是讓在職的

¹² 需要指出的是，高等教育的發展帶動其他等級的教育有了顯著的改善，因為促進了教師的培訓、教學研究，以及出版以澳門學生為對象的教材。

¹³ 東亞大學是一所由香港財團持有、在澳門運作的私立大學，但一直面向香港公眾，由澳門政府收購後，成為澳門大學及澳門理工學院。

專業人士在工餘時間接受培訓，其後相繼經第 15/2002 號社會文化司司長批示、第 137/2010 號社會文化司司長批示及第 148/2015 號社會文化司司長批示，分別演變為三年制高等專科學位課程、四年制學士學位課程及碩士學位課程。¹⁴ 最初幾年，課程因有需求而得以運作。由於收生對象為說葡萄牙語者，所以需求逐漸減少，最近幾年因缺乏本地考生而面臨中止的風險。依我們所見，出現這情況是因為澳門提供更多的家庭教育培訓，加上學生往海外留學的機會增多，而完成公共行政學士學位課程亦難以進入公職。

需要指出的是，在第 28/2019 號行政法規公佈前，澳門理工學院沒有頒授碩士和博士學位的自主權，故與葡萄牙雷利亞理工學院建立了合作關係，由兩所學院的教學人員共同教授公共行政碩士學位課程，學位則由葡萄牙雷利亞理工學院頒授。另一方面，澳門理工學院與葡萄牙里斯本大學合辦公共行政博士學位課程，學位則由後者頒授。

另外，澳門理工學院是葡萄牙理工高等院校協調委員會的成員，在有關諒解備忘錄中聲明，雙方的合作旨在促進及發展澳門理工學院與葡萄牙理工高等院校協調委員會各成員院校之間的師生流動。因此，通過這種合作，澳門理工大學打開了與葡萄牙所有理工學院的合作大門，並可進入葡萄牙理工高等院校協調委員會的整個合作網絡，這是支援其國際化的重要策略。

直至本文發表之日，澳門理工大學與葡語國家的高等教育機構簽訂了多份合作協議：葡萄牙二十份；巴西三份；佛得角一份。另外，與其他國家和地區簽訂了大量議定書。

在研究對象為公共行政學士學位課程（以葡文授課）及中國與葡語系國家經貿關係學士學位課程。兩者雖創立於不同時期，但都以培養高素質的人才去確保澳門政府的有效運作、經濟多元化，以及最近的支持粵港澳大灣區發展為主要目標。

公共行政學士學位課程是為配合澳門公務人員的培訓需要而設，故在工餘時間上課，學科的設計也是面向該羣體。但近年來，加入了來自非洲葡語國家的學生，且現時佔學生的大多數，提升了教學活力。

¹⁴ 第 148/2015 號社會文化司司長批示確認了葡萄牙雷利亞理工學院開辦的公共行政碩士學位課程為澳門特別行政區帶來利益，並許可該課程的規定和運作，以及訂定有關的規定和條件。

三、理論框架

這一節，重點是簡要概述支撐高等教育機構國際擴展的國際化主要動因以及所用策略及工具，並以此作為第五節實證分析的依據。

(一) 國際化的主要動因

高等教育機構國際化的動因是指高等教育機構國際擴展過程背後的主要動機因素。

Knight¹⁵ 指出了經濟、學術、社會文化和政治四種動因。經濟動因包括對經濟的長期和短期影響。學術動因是視國際化為提高教育質量的決定性因素。社會文化動因主要是強化國家的文化和語言。政治動因關乎國家在國際上的角色和定位。

表 1 國際化的動因

動因	說明
經濟	分析高等教育機構在培養有助提升國家國際競爭力的人才方面所作的貢獻及其對經濟的長期影響；國際學生被視為促進貿易關係和創收的工具。
學術	當中包括高等教育目標與功能的相關因素，尤其是教學與研究能否達到國際學術標準。隨着教育、研究和服務的國際規模擴大，高等教育體系的質量也會得到提高。基此，國際化被視為院校任務的核心部份，而不是一股邊緣力量。
社會文化	重點關注國家文化和語言的地位和定位，以及了解外國語言和文化的重要性。
政治	涉及國家的定位和在世界上的角色、安全、穩定與和平、意識形態影響等問題。

來源：翻譯並改寫自 Knight (1997)。

De Wit (2002) 的觀點與 Knight (1997) 一致，亦提出了政治、經濟、社會和文化四種動因。然而，Knight (2004) 後來基於主導高等教育機構國際擴張進程的原因是動態和會演變的，所以修正了國際化的動因。新的觀點突出了

¹⁵ Jane Knight, "Internationalization of higher education: A conceptual framework". In Jane Knight & Hans de Wit (Eds.), *Internationalization of Higher Education in Asia Pacific Countries*. Amsterdam: European Association for International Education, 1997, pp. 5-20.

兩個獨立的層面並加以補充：一個是從院校層面，提出教育機構國際化的各種動機因素；另一個是從國家層面角度，包括國家或地區層面的動機因素。除 1997 年所定的因素類別外，Knight 在院校層面和國家層面加入了新的因素類別。

表 2 國際化的動因

國家層面	院校層面
經濟	經濟
文化	文化
政治	政治
學術	學術
人力資源發展	國際名聲
策略聯盟	學生與教職員的發展
經貿往來	創造收入
國家意識的建立	策略聯盟
社會文化發展	學術研究及知識創造

來源：翻譯並改寫自 Knight (2004)。

國家層面中新的因素類別分別為：人力資源發展（擬通過吸引和留住具高潛質的學生和學者來改善國家人力資源潛力¹⁶）；戰略聯盟（旨在以學生和學者的流動以及學術研究與教育的合作為基礎，發展雙邊或區域的政治與經濟合作）；經貿往來（輸出教育作為商業收入來源）；國家意識的建立（引進項目和院校機構作為國家發展的工具）；社會文化發展（國際化猶如社會文化發展的工具）。

院校層面中加入新的因素類別，其原因是有些國家的高等教育機構國際化並沒有特別從國家層面加以探討，實質上卻作為院校的優先事項。因此，院校層面中的特定因素類別有：院校的國際名聲；學生與教職員的發展；增加院校收入；網絡發展（較訂立雙邊協議更有用的替代方案）和知識創造。

¹⁶ 特區政府宣佈，正在構建以“高端人才計劃”“優秀人才計劃”及“高級專業人才計劃”為基礎的新的《人才引進制度》，目的是引進大健康、現代金融、高新科技及文化體育產業等人才，促進經濟多元發展。參見 <https://www.gov.mo/pt/consulta-de-politicas/regime-de-captacao-de-quadros-qualificados/>，2022 年 3 月 29 日。

De Wit (2002) 強調，國際化的各種動因不是互相排斥的，可以因國家和地區而異，具動態特性，並且會隨着時間而改變。

Seeber *et al*¹⁷ 指出，院校層面的動因受到一些左右高等教育機構活動的內部和外部的多層次決定因素所影響，尤其是全球、國家和院校本身的環境（組織的目標和內部行動者的偏好），而後者最為重要。

(二) 策略和工具

依據 Knight (1997) 的看法，國際化策略可以有兩大類型，一類側重於項目，另一類側重於組織。項目策略包括：學術項目、研究和學術合作、課外活動、對外關係和服務；組織策略可以是治理、營運、支持服務和人力資源發展等層面。

Knight (2004) 表示，高等教育國際化也應基於國家和行業的政策和項目（政策工具）來分析，因為側重於項目和組織的策略未能反映國家維度和行業維度，只反映院校維度。

表 3 國際化的政策和項目

	政策	項目
國家層面	教育及其他與高等教育國際維度有關的國家政策；其他如科學、移民、商業、就業和文化等行業政策。	促進或有利於中學後教育國際維度的國家項目或次區域性項目；該等項目由政府部門或非政府組織提供(學術流動、國際性研究及招生)。
行業層面	與中學後教育的目標、功能、融資及規範有關的政策。	由教育界提供的項目、向教育界提供的項目、由政府或公共或私人組織提供的項目。
院校層面	針對國際化特定問題的政策及/或用作將國際維度融入院校的主要使命和功能並從而獲得支持的政策。	學術項目(交流、外語學習、國際課程、專題研究、赴外生活/工作、國際學生、人員流動)。

來源：翻譯及並寫自 Knight (2004)。

¹⁷ Marco Seeber, Mattia Cattaneo, Jeroen Huisman & Stefano Paleari, “Why do higher education institutions internationalize? An investigation of the multilevel determinants of internationalization rationales”. *Higher Education*, Springer, vol. 72 (5), 2016, pp. 685–702.

在院校層面的項目策略方面，Ferro¹⁸ 基於案例研究分析作為基礎，指出高等院校國際化的主要工具有：(一)(人員和學生的) 流動、(二) 國際學生、(三) 國際課程：聯合學位、雙學位/多學位及連讀學位、(四) 課程國際化、(五) 海外設校(分校)、(六) 線上課程、(七) 獎學金/資助及(八) 研發聯盟。須強調的是，高等院校所開展的國際化舉措可按實施的地點分類，即於院校所在國家或國外實施。

Ferro (2018) 還指出有需要從側重於組織的國際化策略的角度去分析其他工具，因為國際化應涉及整間院校。

四、澳門理工大學的國際化進程

這部份，將按以上分析的概念圖表，分析澳門理工大學國際擴展的進程。

(一) 高等教育機構國際化的動機

本研究選擇採用 Knight (1997) 最初提出的方案，因澳門理工大學為一所公立院校，執行的是澳門特別行政區政府制定的方針政策，故不存在國家視角與院校視角之分。

澳門理工大學國際化背後的各種動機，正是 Knight 提出的一如下表所列的動因：

表 4 澳門理工大學國際化的動機

動因	說明
經濟	作為培訓澳門及粵港澳經濟合作區特定人才的標竿院校，讓該些人才能長期為經濟多元化和發展作出貢獻。 培訓學生以促進中國與葡語國家的經濟關係。
學術	增加課程供應，尤其是雙聯學制課程。 豐富課程計劃的內容，尤其邀請外地專家講學。 推行短期的語言沉浸式學習計劃。 編寫教科書及教材。

¹⁸ Magda Ferro, “Internationalization of Higher education institutions: Drivers and Tools” (master dissertation), 2018。瀏覽葡萄牙天主教大學的資料總匯：<http://hdl.handle.net/10400.14/29511>。

動因	說明
社會文化	推廣中葡語言文化。 向學生提供在多元文化環境下互動的機會，讓其認識其他思維方式和不同的文化，從而掌握於多元文化團隊中工作的能力。
政治	作為公立高等教育機構遵循澳門特別行政區政府的政策方向。

在經濟動因方面，還須強調澳門理工大學並非以獲取資助為目的，因為該校是透過簽訂議定書，提供本身或澳門機構單位的助學金，又或學生來源國所提供的助學金來吸納國際生。澳門理工大學由於有政府的預算撥款資助，所以學費並非其賴以生存的主要收入。

在政治動因方面，須特別指出的是，人才培訓是回歸前政府所關注的問題之一，也是回歸後政府一直在施政方針中提出的議題。回歸前，政府其中一項重點工作是確保新成立的澳門特別行政區擁有所需的人才；回歸後，重點則是確保為粵港澳大灣區及“一帶一路”等國家重大建設提供人才。以 2022 年度的施政方針為例，將為粵港澳大灣區培訓高端人才及打造中葡科學合作交流平台列為重點工作。

澳門理工大學國際化的動因受到一系列與國情相關的多層面決定性因素的重大影響，尤其是由中華人民共和國牽頭、澳門特別行政區積極參與、影響和引領本地高等教育國際化的一系列雄偉的國家計劃，重點包括中國與葡語國家商貿合作服務平台的設立以及前文所指的重大舉措。

中華人民共和國第十二和第十三個五年計劃正式將澳門作為中國與葡語國家商貿合作服務平台列為國策。澳門憑藉獨特的比較優勢，在鞏固與葡語國家合作的國家目標中起着核心作用。澳門與這些國家保持着緊密而悠久的歷史文化關係，擁有相同的語言（至 2049 年葡語仍為澳門特別行政區的正式語文之一），在行政法律體系的淵源也相同。

在澳門建設服務平台方面，確定了建立三個中心，即“中葡中小企業商貿服務中心”“葡語國家食品集散中心”和“中葡經貿合作會展中心”。為更有效發揮服務平台的作用，在澳門設立了中國與葡語國家經貿合作論壇常設秘書處。近期更有“中葡合作發展基金總部”“中國與葡語國家企業家聯合會”“中葡青年創新創業交流中心”及“中國與葡語國家商貿合作服務平台綜合體”等落戶澳門。

“一帶一路”戰略是中華人民共和國於 2013 年制訂，主要目的是保持中國經濟的持續增長，涉及的投資金額達九千億美元，旨在通過中亞、非洲及東南亞，重啟中歐之間的商業古道。該戰略建基於持續增長及社會公平這兩個關鍵概念，並在建立自由貿易基礎設施及加強各國人民之間的聯繫方面規劃了宏大的目標。澳門在“一帶一路”的積極作用主要是向中國內地、澳門及“二十一世紀海上絲綢之路”沿線國家和地區的企業提供服務。澳門作為中國與葡語國家人民幣清算平台，配合貨幣國際化的政策，推動澳門、中國內地與葡語國家之間的金融合作。同時，透過與中國發展銀行建立的合作機制，將澳門特別行政區的部分財政儲備投入“一帶一路”的建設投資項目。在社會文化方面，澳門正在建立一所中醫合作中心以及推動與中國內地合作開展文化旅遊。

同時，在落實“一帶一路”戰略方面，澳門正在深化與廣東及泛珠三角地區的區域合作，建立一個包含九個中國內地城市和港澳特區的大都會，即所謂的“大灣區”。

(二) 國際化的主要階段

依前文所述，可總結出澳門理工大學的國際化是以循序漸進方式進行，主要包括以下幾個階段：

成立初期，澳門理工大學繼承了若干課程，肩負優化不同課程及提高學生培訓水平的責任。這階段，大部分課程於工餘時間上課，學生多是欲求取更高學歷的在職人士。

一個重要方面是吸納師資，因為澳門當時只有其他教育階段的合資格教師，他們也需要接受培訓才有能力教授高等教育課程，以及協助制定學習計劃和製作教材。

第二階段的特徵是，積極尋求國際合作夥伴，以滿足澳門理工大學的需要。為此簽訂了多項重要的國際合作議定書，尤其是與葡萄牙的合作議定書。另外，就本身頒授的學位，澳門理工大學已與葡萄牙、中國內地等地建立認可程序。

第三階段主要是開辦特別是碩士及博士學位的雙聯學制課程、澳門理工大學課程的國際認證，以及擴大招收葡語國家學生。在教師方面，由於缺乏本地

教師，難以滿足澳門理工大學的需要，所以該校的教師幾乎都是外來的，而從澳門到外地的極少。

上述各個階段並非一成不變。澳門理工大學的國際化進程的各個階段有不同的策略，是一個不斷向其他地域擴展和具有合作藍圖的動態過程。

(三) 策略和工具

澳門理工大學在其國際化進程中，一直有系統地促進師生的流動。中國與葡語系國家經貿關係學士學位課程的學生於課程的第二年前往葡萄牙雷利亞理工學院學習，通過全面的沉浸式語言文化學制加強學生對葡語的掌握。除了課堂學習外，學生還開展多項多元的強化學習活動，如考察、參與學生會及雷利亞理工學院舉辦的活動、在葡語學校推廣普通話、宣揚中華文化及加強對葡萄牙文化認識的文化活動、與葡人家庭節慶歡聚等。在教師方面，雙方一直保持交流，尤其是教學和研究的交流，例如在澳門授課的公共行政碩士課程的教師之間的合作：每一學科單元都由一名澳門教師和一名雷利亞理工學院教師授課，而論文亦由兩院校各派一名教師共同指導。

另一個重要的國際化工具是澳門理工大學的國際生。值得一提的是，公共行政學士學位課程的學生來自不同的葡語國家，在澳學習四年，為澳門理工大學的國際化作出決定性的貢獻。同時，按照與葡萄牙理工高等院校協調委員會、葡萄牙語大學聯會及多間葡萄牙大學¹⁹ 簽訂的議定書，澳門理工大學的學生可前往葡萄牙修讀一或兩個學期，而葡萄牙的理工學院的學生亦有機會來澳學習一或兩個學期。

澳門理工大學與葡萄牙的教育機構，尤其是雷利亞理工學院合作開辦了一些國際課程。其中一個例子是兩校為培訓雙語人才而合辦的中國與葡語系國家經貿關係學士學位課程，華人學生可到葡萄牙學習一年（一如前文所述）。不久之前，前澳門理工學院為解決不能頒授碩士學位的問題，與雷利亞理工學院合作開辦了公共行政碩士課程。

¹⁹ 參見 http://www.ipm.edu.mo/en/academic_exchange.php，2022年3月20日。

公共行政及中國與葡語系國家經貿關係這兩個學士學位課程就是課程國際化的明顯體現，所以課程內容專門針對目標人群。另外，招聘國際教師亦使課程內容更趨豐富及切合學生的要求。

國際化的另一重要工具是向葡語國家學生提供助學金及豁免學費。現時，公共行政學士學位課程有來自安哥拉、佛得角、畿內亞比紹、莫桑比克及聖多美普林西比的學生。

最後，澳門理工大學的國際化亦建基於與其他機構合組研發聯盟，創造了如中國與葡語系國家經貿關係學士課程教材等重要的成果。這種科研合作也是一種研究項目的形式，在發表學術文章方面取得了成果。

五、挑戰與機遇

澳門理工大學在向國際化發展的過程中，遇到一系列源自內部和外部的挑戰與機遇。

在葡語和葡萄牙文化方面有着比較性優勢的環境下，澳門理工大學可以藉其所擁有的廣泛的聯繫網絡，開展重要的教學和學習項目，為培訓具能力的雙語人才進入中國與葡語國家關係的龐大市場作出貢獻。這對於招收中國和葡語國家學生以及研究合作而言，都是一種推動因素。

國際化讓該校透過師生的流動及招收國際生而大大加強其多元文化特色。這一直是豐富課程內容及經驗交流的機會，尤其對於前述的兩項國家計劃的學科單元而言。事實上，教師們一直因應新的學生群調整課程內容，明顯的例子是，在相關學科單元的課題方面不再集中研究澳門，而轉向研究葡語國家的問題。

最近，在編寫特別教材以及在匯聚國際教師和專家的研究計劃方面，與其他機構展開了緊密合作。與此同時，大學積極開展課外活動以豐富多元文化，對象包括中國與葡語系國家經貿關係課程及公共行政課程的學生。此外，一直尋求在這兩個課程之間形成協同作用，將公共行政課程的學生納入為中國與葡語系國家經貿關係課程單元的活動中，同時為這兩課程舉辦活動。

國際化的遠程市場，無論是實質抑或心理上的遠程市場，例如葡語系國家，使得澳門理工大學必須積極管理多元文化。顯而易見，與目標市場存在文化差異，這需要適應，同時澳門理工大學本身也需要改變，但轉變不會是坦途，且須投入大量資源及不斷的監督。在新型冠狀病毒疫情衝擊下，這種多元文化的管理變得更為複雜，尤其非本地居民不能入境澳門特區的原因。在此情況下，線上教學被視為是繼續國際化進程的一個解決方案，例如公共行政課程的大部分外籍學生並非身處澳門理工大學，他們的學習條件也不理想，而且上網和用電的問題亦對學習有負面影響。澳門理工大學的優先工作依然是歡迎外國學生，讓他們融入校園，以及確保他們在學術上以及其個人取得成功，但要落實此項工作變得越來越具挑戰性。同時，疫情亦影響着中國與葡語系國家經貿關係課程的學生的流動，2021 及 2022 年，有百分之五十的二年級學生選擇到葡萄牙雷利亞理工學院學習，其餘的學生選擇留在中國。另一方面，教師的流動亦大幅減少，特別是來自境外的教師。

然而，疫情也帶來了機遇，有不同的實體向公共行政課程的三年級學生提供實習機會。該等實習通常於澳門的公共機構進行，但由於學生身處原住國，故實習改在他們國家進行，從而建立了重要的聯繫網絡而且提供實習的機構更多元，對學生的職業前途和澳門理工大學都有明顯的裨益。

六、總結意見

雖然沒有任何一種國際化模式能適合所有人，但各核心行動者應根據全球、國內、行業和院校的情況，經過探討而提出合理和清晰的論據，訂定其行動空間。澳門理工大學以培養具國際視野的高質專才為目標，積極與多間國內外知名大學和機構合作，舉辦學術交流及研究活動。澳門理工大學的國際化是一個不斷發展的過程，而非一種靜態現象，在此過程中，政府、高等教育機構、學院和學生等持份者須全面理解，並確定其願景和策略。按照 Wheelen & Hunger²⁰ 的思路，我們主張應視澳門理工大學國際化的策略管理為一個整體而

²⁰ Thomas Wheelen & David Hunger, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th Edition). Pearson, 2011.

全面的過程，它需要整個組織的積極參與，而頂層管理則肩負推動者的作用，促進整個組織架構能全方位而不再僅限於從上而下的互動。

本次研究表明，澳門理工大學的國際化進程是在非常特別的背景下進行，這與澳門特別行政區在中央政府的各個計劃中所擔當的重要角色有關。澳門理工大學位於澳門特別行政區，處身於一個充滿活力的社會經濟空間，這為該校提供一系列高價值的機遇。最近，隨着粵澳橫琴深合區的整體方案出台，中華人民共和國大灣區的建設取得了新的進展，澳門理工大學作為高等教育機構，可為此計劃作出重要貢獻。特別在中國與葡語系國家經貿關係課程方面，可擬定一些重要舉措，集中安排參觀考察深合區，還可以舉辦專題研討會，以加強認識該區的企業及其策略，以及安排課程的應屆畢業生到該區企業進行實習。在此，須強調一點，此課程並不包括實習部份，縱然學生、教員或其他持份者都視實習為須優先設立的課程組成部份。故此，應好好把握現時這個重要機遇，因為實習明顯對各持份者都有好處。學生能更走近產業，對澳門特別行政區進一步的經濟多元發展有莫大裨益，從而貫徹澳門特區和中央政府所訂立的關於青年創新、創業、就業的目標。

最後，澳門理工大學有很大的發展空間，尤其在碩士及博士學位課程方面，通過在亞太區設立多學科先進教育，使這所以應用知識見稱的公立大學地位更加鞏固。