

出國報告（出國類別：考察）

考察全球化高等教育服務業發展情形

服務機關：行政院經濟建設委員會

姓名職稱：齊清華簡任稽核

派赴國家：馬來西亞、卡達及阿拉伯聯合大公國

出國期間：98年12月6日至98年12月15日

報告日期：99年3月9日

摘 要

「教育產業國際化」係「服務業發展綱領及行動方案」之「人才培訓服務業」旗艦計畫，瞭解全球化下的國際人才版塊移動及發展經驗，將有助於我國推動教育服務產業，並提升高等教育國際競爭力及世界舞台之能見度。此外，亦可協助學校進行轉型發展，藉以緩和少子化後學校生源不足之問題。

鑒於鄰近國家除積極推動國際化招收外國留學生外，並吸引外國大學設立分校，期更深化國際化程度。爰此，本次考察選定馬來西亞、卡達及阿拉伯聯合大公國等國，希望能瞭解美國等先進國家在該國所提供教育服務及設備，以作為研擬引進美國著名學府來台設立分校及我國教育產業輸出海外據點設立之政策參考。

目 次

壹、目的.....	1
貳、過程.....	2
參、心得及建議.....	10
附錄.....	12

壹、目的

近年來我國政府積極推動國際化，陸續實施「營造英語生活環境」、「營造國際生活環境建設計畫」及「提升國人英語力」等計畫，營造國際化友善基礎環境設施。另，並鼓勵台灣高等教育積極參與國際交流，走向國際化。此外，以於政府特別預算支應之「發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫」中，亦強調學校國際化之重要性，在執行近 4 年以來，各校於國際化及國際合作方面皆有所進展。

但參酌鄰近國家除積極推動國際化招收外國留學生外，並吸引外國大學設立分校，期能更進一步深化國際化程度。以馬來西亞而言，人口數相當於臺灣，大學校院僅 65 所，遠低於我國之 164 所，惟其中有 5 所為外國大學在馬來西亞設立之分校，包括澳洲蒙那許大學分校、英國諾丁漢大學分校等。另新近崛起的波斯灣國家，如阿拉伯聯合大公國的杜拜則有美國密西根州立大學分校、阿布達比有紐約大學分校；卡達有 6 所美國大學於該國之「教育城」內設立分校。

我國已於 2002 年加入世界貿易組織（World Trade Organization，以下簡稱 WTO）成為第 144 個會員國。會員國享有國際組織架構下之權利及義務，我國加入 WTO 所作出的教育服務承諾之一，為開放外國人設立高中、高職及其以上之學校與教學機構，亦即同意外國人得依據我國「私立學校法」之相關規定，來台設立高中以上之學校，目前「私立學校法」第 82 條已明定外國人依本法之規定，得在中華民國境內設立高級中等以上學校，但迄今尚未有外國學校來臺設立分校。

在世界村的潮流下，未來國際間的交流將愈趨頻繁，國外知名大學將極有可能來臺設校（含分校及遠距教學）。爰此，此次考察乃選定赴馬來西亞、阿拉伯聯合大公國及卡達等地，期實地瞭解外國大學到當地設立分校的動機及影響，以作為研擬引進美國著名學府來臺設立分校及我國教育產業輸出海外據點設立之政策參考。

貳、過程

本次考察時程計 10 日，於 98 年 12 月 6 日啓程，經馬來西亞、杜拜及卡達等國於 12 月 15 日抵國，期間承外交部、駐馬來西亞代表處、中華民國駐阿拉伯聯合大公國杜拜商務辦事處、杜拜台灣貿易中心、駐沙烏地代表處協助聯繫安排參訪單位，得以圓滿完成本次專題研究考察，特此致上由衷謝意。

經由前揭單位協助，拜會馬來西亞、阿拉伯聯合大公國及卡達等國之美國、澳洲大學在當地之分校，計有 Monash University Sunway Campus、Michigan State University Dubai、Carnegie Mellon Qatar、Georgetown University、Virginia Commonwealth University、Texas A&M University at Qatar、Weill Cornell Medical College in Qatar 等校，並拜會相關人員，進一步瞭解外國大學教育產業輸出過程，值得借鏡，詳細如次：

國家	拜會單位	拜會人員
馬來西亞	Monash University Sunway Campus	Profssor Robin Pollard Pro Vice-Chancellor and President (Malaysis) Gavin Gomez Senior Manager (Relationship Management) Advancement
	Ministry of Higher Education	Datin Prof. Ir. Dr. Siti Hamisah (臨時有會議請假) Deputy Director General Department of Higher Education Ministry of Higher Education Dr. Zubaidah Binti Aman Principal Assitant Director
杜拜	Michigan State University Dubai	Professor Brendan Mullan Executive Director
	Dubai International Academic City	Hasan Makansi Head of Partner Development Partner Development Management Chindu Mohsin

		Business Development Manager (higher Education)
卡達	Carnegie Mellon University Qatar	Chuck Thorpe Dean
	Georgetown University	Maya Primorac Esecutive Assistant(外交學院院長 Dr. Mehran Kamrava 所指派之特別助理)
	Virginia Commonwealth University Qatar	Allyson Vanstone Dean Monmer Qazafi Director of Marketing and Public Relations
	Texas A&M University at Qatar	James C. (jim) Holste, Ph. D., P.E. Associate Dean for Research and Graduate Studies
	Weill Cornell Medical College in Qatar	Havva S. Idriss Vice-Dean, Administration Susan E. Lacey Assistant Dean for Administration

一、馬來西亞

馬來西亞總人口約 2,800 萬人，國土面積約 329,758 平方公里，計有 65 所大學校院，其中公立大學 20 所，私立大學 20 所，學院 20 所，外國大學設立之分校則有 5 所。

Monash University Sunway Campus 是第 1 所於馬來西亞設立之外國大學分校，蒙那許大學(Monash University)於 1958 年設立於澳洲莫爾本市，是澳洲八所頂尖大學聯盟(The Group of Eight)的其中一所，在澳洲境內有 6 個校區，學生約 60,000 人。位於吉隆坡市之分校，提供大學及研究所課程，目前有 4,500 名學生及 400 名教職員，約有 1/4 學生為國際學生，分校設有 6 個學院，包括 Arts & Social Sciences, Business, Engineering, Information Technology, Medicine & Health Sciences, Science。其目標為招收 6,000 名學生及 600 名工作人員。

蒙那許大學在馬來西亞之分校，係受馬來西亞政府邀請，蒙那許大學(Monash University)與當地雙威集團(Sunway Group)合作，至馬來西亞設立分校，於 1998 年成立。

雖然為海外分校，但與母校受到同樣的標準，包括大學的經營管理、學術發展、教學品質、獲得之文憑等，並可至其他校區選課，因此學生人數逐年增加。

在馬來西亞設立大學分校，須由該國高等教育部邀請，且須具有國際知名度。設立分校之大學須與當地財務健全之公司合作，外國學校所擁有之股權不得超過 49%，馬國政府預計於 2050 年時，將允許外國大學可以擁有 100% 之股權。目前則維持以共同持股設校，例如，蒙那許大學與雙威集團合作，該集團為著名之房地產公司。另一所英國大學(University of Nottingham)則與當地的 Boustead Group 合作。馬國政府歡迎國際知名、專業且具有特色的大學設立分校，但須以英語授課。對於引進外國大學是否會影響當地大學之招生，該國持正面態度，因為可以產生良性競爭。至於外國大學擬設立分校，從提出申請到核准設立約須 6 個月時間，並須由高教部組成的委員會進行面談，目前仍有多所外國學校申請中。

二、阿拉伯聯合大公國－杜拜

杜拜位臨波斯灣，為阿拉伯聯合大公國 7 個邦國之 1，人口約 180 萬人，但外籍人士占 7-8 成，其天然資源產油量不及阿布達比，惟積極發展經濟，已成為中東地區重要商業、觀光旅遊及交通中心。除此之外，該城市亦致力於教育、醫療及科技產業發展，陸續規劃學術教育城、醫療城及科技城，吸引世界各地著名團隊進駐，其中醫療城係與美國哈佛大學團隊合作。本次參訪之「杜拜國際學術教育城」(Dubai International Academic City, DIAC) 為杜拜邦政府控股公司所有，主要扮演吸引外國大學前來杜拜投資，設立高等教育機構及統籌經營管理者角色。目前該城已有來自歐、美等多所知名大學之杜拜分校。「杜拜國際學術教育城」約為 1 千 8 百萬平方英尺，區內所興建之建築物外觀顏色接近，樓層約 5 至 10 層，由進駐的學校付租金。雖有共同使用餐飲設施，惟尚未興建宿舍。區內學生數約 12,500 名，所提供之課程自 1 年至 4 年皆有，包括工程學、計算機科學、財務、媒體、時尚和設計、生物科技、環境研究、兒童發展及商業管理等，

開設課程以提供杜拜及附近地區就業市場所需之專業、管理及技術為主。DIAC 所吸引之學校須為 Top University，目前較需要的科系，有生技、餐飲、觀光及醫療等，商業課程已不需要，期教育產業之發展能像美國波士頓地區教育產業一樣聞名於世。

本次拜訪之密西根州立大學杜拜分校(Michigan State University Dubai)，是美國第 1 個於杜拜設立分校之學校，於 2008 年秋季開始招收學生時，約有 100 多名學生，目前學生數約 200 多名。該校在全世界 70 個國家開設超過 200 多種的課程，在杜拜則提供學士和碩士課程，杜拜分校特別強調，教師教學品質、學生素質之控管與在美國母校一樣，亦可以選擇回到美國母校修課，畢業證書與在美國所獲得之證書是一樣的，並不會特別註記在杜拜取得。另，所有的教授皆來自美國母校，因學生人數較少，學生反而受到較佳之照顧。杜拜分校之學生來源大都來自中東地區，另有些來自中國大陸及非洲，該校對學生的吸引力為可以在當地念美國學校，節省生活費用、交通費用，以相對較低的成本，獲得高等教育機會。

三、卡達－教育城 (Education City)

卡達如一片樹葉凸出於波斯灣，與杜拜遙遙相對，面積只有 11,437 平方公里，人口約 74 萬人。在 20 世紀初期仍是採集珍珠的小漁港，因地下蘊藏豐富的石油而致富，與杜拜一樣，處處可見正興建之工程，嶄新的建築物沿著海灣矗立，顯示雄厚經濟實力。卡達政府重視國民的教育，該國大學原僅有 1 所卡達大學，但近 10 年間陸續引進 6 所美國著名大學於卡達首都杜哈教育城(Education City)設立分校，迅速地將高等教育體制與國際接軌。教育城(Education City)位於杜哈西部郊區，係卡達基金會(Qatar Foundation)投資興建，該基金會企圖以世界級標準改造及教育年輕人，認為唯有受過良好教育的專業人才，才能成為國家未來的棟樑。並期將卡達打造成知識研發基地，將創新想法轉換成商業化階段，以協助經濟產業多元化發展，引領卡達成為一個先進的知識經濟型社會。

卡達基金會(Qatar Foundation)創立於 1995 年，為私立非營利組織，由納賽爾王妃擔

任主席，納賽爾王妃積極參與該國教育及社會改革，在國際舞台上也發揮其影響力，2003年教科文組織任命其為特使，致力於推動有助於提高基礎教育及高等教育之各種國際措施。在該組織主要任務為教育、科學研究及社區發展，建立一個永續發展社會。雖然卡達擁有得天獨厚的石油和天然氣，累積龐大財富，但該國政府也瞭解到天然資源終有耗盡的時候，國家最大的天然資源是人，唯有投資教育，建立具有專業技能之優質人力資本基礎，才是取之不盡的礦藏。教育城(Education City)是卡達基金會的旗艦計畫，被視為教育及研究卓越中心，將有助於卡達邁向成為知識創新型社會。

教育城(Education City)校園約 1,000 公畝，由日本知名建築師磯崎新(Arata Isozaki)作總體規劃設計，整個校園為開放空間和多棟代表性的建築物組成。卡達基金會除致力推動其教育、科研和社區發展之目標，也注重令人耳目一新的建築設計和建築工程。正興建中的卡達國家會議中心位於教育城內，為中東最大會議場地，建築設計就採用樹狀外觀類似錫德拉樹（卡達基金會會徽），非常特殊。6 個世界著名大學的分校亦皆擁有其獨特建築造型，搭配修剪整齊的草地、樹木及水池，綠化程度不似位於沙漠地區的國家，可見卡達基金會的巧思及用心。此外，卡達基金會並支付所有學校的軟、硬體設備、營運所需費用，亦是吸引外國大學設立分校的主要誘因。現階段所進駐的學校包括，維吉尼亞聯邦大學(Virginia Commonwealth University)、康乃爾大學醫學院(Weill Cornell Medical College)、德克薩斯州 A 與 M 大學(Texas A&M University)、卡內基美隆大學(Carnegie Mellon)、喬治城大學(Georgetown University)、西北大學(Northwestern University)等 6 所美國大學分校。茲分述如次：

維吉尼亞聯邦大學(Virginia Commonwealth University)位於美國維吉尼亞州首府里士滿(Richmond)，1968 年由維吉尼亞醫學院和里士滿專業學院合併，成為維吉尼聯邦大學，其藝術學院為美國最高級和最具規模的設計學院之一，於 1988 年進駐卡達，也是第 1 所進駐的美國大學，開設以藝術為主之課程，包括學士課程的時裝設計、平面設計及室內設計。課程規劃在於培養學生創造力，積極鼓勵設計作品朝應用發展，及融入中

東地區特有元素。因此，畢業的學生已在卡達地區建立了創意產業，並成為該國知識經濟重要一環。該校定期舉辦學術研討會、展覽及畫廊活動，以及舉辦高中學生年度時裝設計表演和設計比賽，優勝者可以進入該校就讀，皆有助於與卡達當地文化連結。該校初期僅招收女學生，3年前開始招收男生，目前男學生有20位，女生有200位。參觀學生作品發現，許多的設計與生活應用結合，並見女學生動手縫製設計衣服，顯示該校的藝術課程理論與實務兼顧。該校第2棟建築物正興建中，預計下一學年度即可招收碩士班學生。

德克薩斯州 A 與 M 大學在卡達提供化學、電子、機械及石油工程等學士課程。長期在學術和研究的卓越聲譽，該大學分校已成為教育城工業、教育及研究的重要夥伴。其工程學程獲得高度評價，畢業生在各自領域具有領導和創新的解決方案能力，成為就業市場的熱門人選。顯示，其開設的課程符合當地產業及市場需求。該校已於2008年提供2個碩士課程，1個為工程學門碩士，另1為科學學門碩士，也是第1所於教育城內提供碩士課程之大學。其開設之課程整合尖端研究、應用研究與創新的課程教學，以確保其畢業工程師完備擔任全球領導角色。該校除致力於學術和專業技術的知識發展、傳播和應用外，並提供許多課外活動鼓勵學生參與，且注重行政領導能力培養。該校大學部每年約有110名學生，目前學生約400名左右，其中有半數為女生，主要原因，是卡達女生不允許單獨出國，但近20年來，社會已大幅開放，女性工作機會增加，因此，即使是工程領域，也吸引許多女性學生就讀。副校長 Dr. Jim Holste 提到，相較於美國母校，女性學生則僅占20%-25%。該校學生許多來自巴基斯坦及印度，當地學生約占43%，為拓展學生來源，該校透過廣告、拜訪當地高中等方式進行行銷。對於學生入學要求 TOFEL 須達550分以上，品質控管於美國母校一致。

卡內基美隆大學 (Carnegie Mellon University) 在卡達提供工商管理、計算機科學及資訊系統等3種課程，學生有243名，學生來自34個國家，最多的來自卡達當地，其餘有來自埃及、黎巴嫩、印度、非洲等國家。本地學費與主校區一樣，因係私立學校，

學費較高，每年需 39,000 美元，如為卡達人民，學費由政府負擔，非卡達居民可以向卡達基金會貸款，畢業後只要在卡達工作 4 年，則消除貸款（無須由薪資償還貸款）。學校的師資大都來自主校區匹茲堡，分校校長 Dr. Chuck Thorpe 是一位著名的機器人研究專家，也是美國人工智能協會的會員(American Association for Artificial Intelligence)，在美國他領導的團隊長期進行機器人汽車，卡車和公共汽車的軍事和民用研究。被問及如何吸引高中生就讀時，他提及除了拜訪卡達、杜拜及開羅等地高中，也在報紙上刊登廣告，另一吸引學生的行銷方式，即是舉辦機器人比賽(Doha robotics program)，以 2009 年 3 月舉辦的比賽而言，參與的高中達 23 所，有來自科威特、沙烏地阿拉伯、阿拉伯聯合大公國等國家的學生，優勝者可以到美國參賽，此舉確實可為學校打開知名度。

該校於 2004 年首先開設工商管理及計算機科學，資訊系統則遲至 2008 年才開設，但與前揭 2 項課程相連結，所提供的知識與技術可以設計更有效的數據管理系統。卡達政府認為有效率及完善的資通訊技術基礎設施，將成為知識型社會的主要樑柱，卡達政府企圖成為該棟樑。爰此，卡達政府需要具有發展此類基礎建設之專業人才，而卡內基美隆大學便成為最佳的培訓人才中心，培育該國未來發展所需之人才。除此之外，卡內基美隆大學與卡達科技園區合作，提供認證課程，開放給大公司及小公司的管理者及員工、政府機構與個人，協助卡達建立企業文化。卡內基美隆大學於 1900 年創立，1965 年因美隆先生捐款成立計算機科學系，後來成為該校聞名之科系。該校成立於工業及經濟成長快速的年代，與卡達目前的環境相似，因此，於卡達設校以來，確實解決該社會所面臨的問題。

喬治城大學(Georgetown University)於卡達設立的為外交學院，提供文科學士課程，主修國際政治，研究範圍涵蓋政府、經濟學、文學、哲學及神學，以培育外交舞台、國際商業、學術界和非營利部門的領導人才。乃由於卡達在中東地區和世界影響力與日增長，國際事務與國際政治愈顯重要。該校在卡達著重在地原創性研究，特別是波斯灣及中東地區，並致力於地區間和國際間的意見交流、學術研究和活動。自 2005 年設校

迄今，目前學生數約 167 位，有 50% 為卡達居民，2009 年 7 月第 1 屆畢業生有 21 位。所使用的教材與主校區一樣，第 3 年可以選擇到美國主校區就讀，惟亦曾有學生簽證未過情形發生。教職員約有 7 成來自美國校區，其餘從當地或附近區域招募。因在教育城內有 6 所大學，在爭取優秀學生上較困難，除到各高中進行行銷，或辦理高中生辯論賽等；另亦將目標向下延伸至 8-12 歲學生，以舉辦免費的 day camps(2 weeks) 或辦活動來加深學生印象，吸引學生就讀。參照近年來國外大學以提供獎學金、生活費等方式爭取我國優秀高中學生前往就讀，顯示吸引優秀學生產生的競爭威脅，國內外皆然。

威爾康乃爾大學醫學院 (Weill Cornell Medical College in Qatar) 是美國第 1 個在海外提供醫學士的學校，也是第 1 個在卡達設立醫學院且首創大學男女同校的學校。近幾年學生數成長迅速，學費每年須 47,000 萬美元，自 2002 年的 25 名至 2009 年已成長至 262 名，2008 年已有第 1 屆畢業生 15 名(9 名女生及 7 名男生)，為該國第 1 批在地培育的醫生，至 2009 年畢業學生數已增至 17 名。學生背景多元化，來自 5 大洲 36 個國家。教職員大部分來自美國，少數來自澳洲及法國。醫學院的設施全部由卡達基金會提供，包括設備完善的演講廳、實驗室、分組討論室及先進的 e-learning 教室、eLibrary，其中 eLibrary 已典藏超過 6,500 eJournals 及 11,300 eBooks，使得館藏資源更豐富讓師生可以迅速取得最新知識。醫學院提供 6 年的學程，區分為 2 年的醫科先修及 4 年的醫科學程，唯須要分別提出申請。在卡達地區目前受重視的為醫療保健和生物醫學，在此進行的生物醫學研究計畫有助於協助卡達，建立該國的研究實力。其目的是建立研究和培訓能力，並進行具體計畫項目，重點為遺傳和分子醫學，婦女和兒童健康。因與卡達國家衛生局及卡達基金會合作，該校積極的促進該地區醫療保健。此外，該醫學院協助規劃卡達基金會的錫德拉醫學研究中心成為該醫學院的主要教學醫院，並共同設置具國際地位之學術研究中心。由此可見，威爾康乃爾大學醫學院除為該國培養醫界人才，也參與該地區醫療保健的推動，並提升該國醫學研究水準，顯示，整體團隊的引進對於引進國家的效益較顯著。

參、心得及建議

此次考察發現在知識經濟及國際化潮流趨勢下，馬來西亞、阿拉伯聯合大公國（杜拜）及卡達等國，皆積極發展高等教育，致力於高級人才之培育，並透過引進西方著名大學設立分校的方式，快速與世界接軌，此部分的發展與經驗，確實可以作為我國未來推動培育高級人才之參考。

本次考察主要希望能瞭解前揭國家對引進外國大學設立分校，其規劃及執行情形，經過實際拜會位於馬來西亞吉隆坡的澳洲蒙納許分校、馬來西亞教育部、杜拜教育城、美國州立密西根大學杜拜分校、卡達教育城內的 5 所美國大學分校包括卡內基美隆卡達分校、喬治城大學卡達分校、維吉尼亞聯邦大學卡達分校、德州 A&M 大學卡達分校及康乃爾大學醫學院卡達分校等，茲將考察心得與建議綜整如下：

一、推動我國高等教育產業輸出

我國高等教育在臺灣各階段經濟發展扮演重要角色，為社會培育優質人才，尤以我國技職教育長期以來在農業、工科及餐飲方面皆有特色，近幾年於境外專班成果顯著，在越南、泰國、馬來西亞等東南亞國家受到肯定；另我國部分大學在培育醫學、電子產業人才方面也具有特色，可以朝整體規劃，擬定短、中、長期目標及擬前往之國家，選擇具有特色之學校，由政府協助學校推動我國教育產業輸出，讓我國高等教育優勢有更大發展空間，也有助於加強友邦關係。

二、配合產業發展研議外國大學來台設立分校培育所需人才

目前「私立學校法」第 82 條已明定外國人依本法之規定，得在中國境內設立高級中等以上學校，但迄今尚未有外國學校來台設立分校。參酌鄰近國家除積極推動國際化招收外國留學生外，並吸引外國大學設立分校。但因國情不同，在實際推動上略有不同。以馬來西亞量而言，外國大學設立分校須以公司持股型態與當地公司合作進行；杜拜則由政府控股公司來作統籌經營管理者角色；卡達係由獨立非營利機構的卡達基金

會負責，協助該國找到更多的人力資源、技術和經驗。各國家所吸引進駐設立之分校，皆須以英語授課，並以配合當地產業發展開設課程，培育出來的畢業生具有國際通用語言的英語能力及專業技能，已具備國際移動之基本能力，將有助於成為跨國移動的白領菁英。

我國加入 WTO 所作出的教育服務承諾之一，即開放教育市場，在世界村的潮流下，未來國際間的交流將愈趨頻繁，國外知名大學未來將可能來台設校（含分校及遠距教學）。可以規劃引進國外著名大學配合我國產業發展，培育所需人才；引進的學校須有其特色領域，開設的課程有明顯區隔，始不致造成重複投資。學校的排名亦應以國際知名為主，經查所考察國家所引進大學之排名，大多數為世界百大。所規劃方式可以思考以集中設置方式如卡達教育城，如座落於科學園區附近，亦將有相輔相成之效；另，目前因少子化趨勢招生不易學校，可以研議與國外大學合作，轉型成為外國大學在臺灣之分校，吸引國際學生，將有助於帶動臺灣教育服務業的商機。

三、國際化時代應強化英語能力

英語已成為國際通用語言，為因應全球化的來臨，有必要強化學生英語能力，以迅速與國際接軌。本次考察之外國大學所設立之分校，皆以英語授課，教材使用與其母校一致，爰此，學生所獲得的畢業證書不會特別註記在海外取得。我國在推動國際化過程中，已陸續推動「營造英語生活環境」、「營造國際生活環境建設計畫」及「提升國人英語力」等計畫；在大專校院校園國際化方面則鼓勵英語授課、招收外籍學生及引進外國籍教師等，尤以受 5 年 500 億元補助之學校，國際化程度已有顯著進步，但 2009 年 IMD 世界競爭力評比，我國英語流利度（2006,2007，托福平均成績）已由 2008 年 49 名退至 2009 年 51 名，退步 2 名。低於新加坡、印度、中國及南韓。未來國際間的交流將日益頻繁，跨國企業興起，就業市場將不再侷限於國內，為提升學生就業競爭力，亟需導引學生主動學習動機，建議應再加強英語力，可以輔導、比賽、宣傳或獎補助方式，鼓勵各級學校研訂增進英語能力之機制，以強化並提升學生英語能力。

附錄



拜會澳洲蒙納許大學在馬來西亞分校(右為 Profssor Robin Pollard 左為駐馬來西亞代表處一等秘書陳錦玲)



拜會馬來西亞 Ministry of Higher Education(左為 Dr. Zubaidah Binti Aman)



拜會美國密西根州立大學杜拜分校(中間為 Professor Brendan Mullan、右為中華民國駐阿拉伯聯合大公國杜拜商務辦事處林芝秘書)



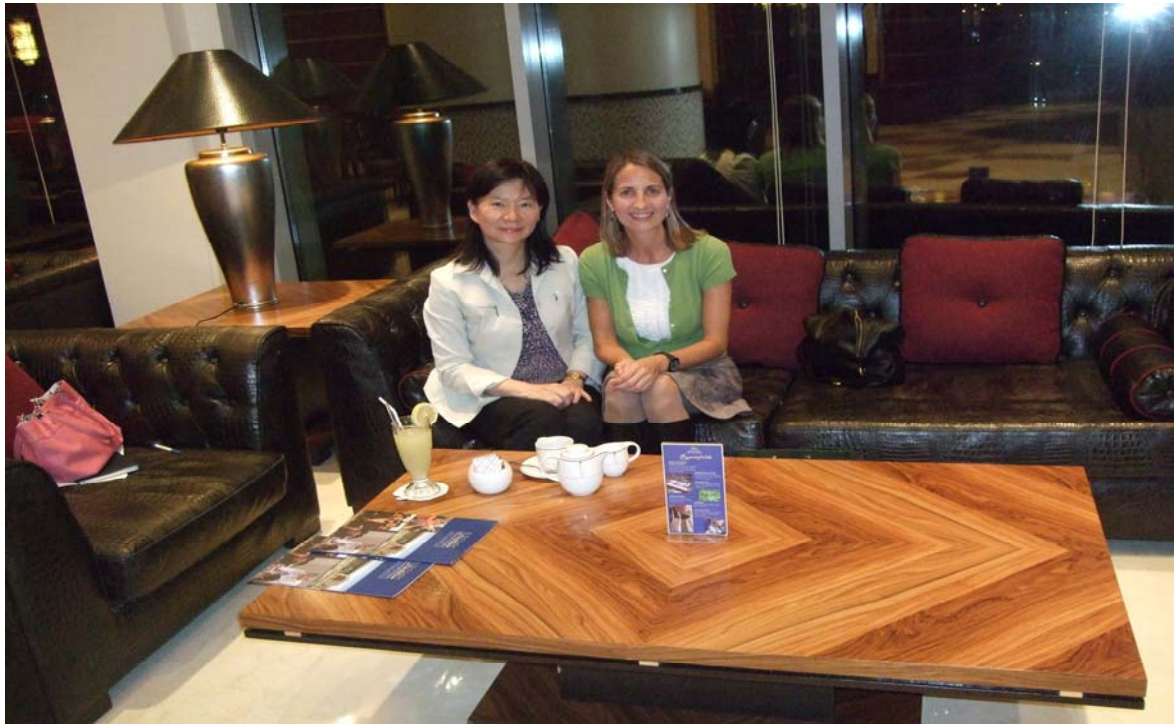
拜會 Dubai International Academic City(右一為 Mr. Hasan Makansi、左一為 Mr. Chindu Mohsin)



拜會美國德州大學(Texas A&M University)分校(右為副校長 Dr.Jim Holste)



拜會美國卡內基大學(Carnegie Mellon University)分校(右為校長 Dr. Chuck Thorpe)



拜會美國喬治城大學(Georgetown University)外交學院(右為 Ms. Madame Maya Primorac)



拜會美國維吉尼亞大學(Virginia Commonwealth University)分校(右為校長 Dr. Allyson Vanstone、左為 Mr. Monmer Qazafi)



拜會美國康乃爾大學醫學院(Weill Cornell Medical College)(右為副院長 Ms. Havva Idriss)