

MS long
Albert Eins

資料照片：中山大學

公私立大學合併計畫 先合作再合併 建構自我創新模式

美 國公立普渡大學是維基百科和全球第一台電子電視的發源地，向來以工學研究富盛名。二〇一七年，它併下私立卡普蘭教育集團，讓招生來源跨出所在的印第安那州，並得力於卡普蘭經營和行銷學校的強項，收入逐漸提升，校務更加穩健。

這種公私聯姻的想法從普渡大學飄到亞洲。以我國來說，目前大專校院高達一百五十二所，生源受少子化衝擊，教育部預估，到了二〇二八年，大一新生會比現在少七・七萬人，只剩十六・二萬人。高等教育除面臨這項內憂，還得迎戰全球化競爭，如何有效提升經營效益，已成各大專校院燃眉之急。

國內大專校院目前尚無公私併案例，若要促成，需要法律、雙方意願等多重面向支持。為此，教育部去年委託財團法人高等教育評鑑中心基金會品質保證及專案處處長、中正大學教育系教授詹盛如研究公私併議題，詹盛如完整探討國外案例，並建議國內可行方向。

兩種合併方向與形式，皆有案例

詹盛如二〇二〇年九月底發表〈大學公私立整併之分析成果報告〉，其中指出大學合併包括兩種方向，一種是垂直整併，如清華大學二〇一六年正式併下新竹教育

I STAY with PROBLEM



大學；另一種是水平整併，如同在新竹市的交通大學與臺北市陽明大學今年合併為陽明交通大學。

合併的形式也有兩種，第一種是同質性合併，如高雄第一科技大學、高雄海洋科技大學、高雄應用科技大學三所以理工科見長的國立大學，二〇一八年起合併為高雄科技大學；第二種是異質性合併，上述的清大與竹教大、陽明交大都屬此類。

放眼國際，公校、私校之間的合併已有多種排列組合。詹盛如提到，芬蘭出現「公公併校後轉私校」案例，當地赫爾辛基經濟學院、赫爾辛基科技大學、赫爾辛基藝術大學為提高世界排名，由政府由上而下推動，二〇一〇年合校為阿爾托大學，校名取自該國知名建築師，以彰顯其成就。

芬蘭策略確實成功，阿爾托大學世界排名從，二〇一〇的第二二二名，提升到二〇二〇年的第一三四名。

美國則出現「公併入私」案例，紐約州立醫院受該國政府刪減醫療預算衝擊，一九九八年與鄰近的紐約長老教會醫院合併，長老教會醫院是當地兩所醫學院的教學醫院，故算是醫院與學校結合、追求一加一大於二的案例。

日本政府近年還進一步推出「讓渡」機制，鼓勵經營

不善的私校拆分成多個學院，讓渡給不同大學，並開放國立大學法人同時經營多所大學，以此應對少子化下的私校倒閉、退場危機。

今年四月，經營關西國際大學的濱名學院，就吸收了經營出現困難的神戶山手大學，是日本第一個透過讓渡關係達成的公私併案例。

總的來說，詹盛如觀察，全球最常見的合併方式，是立基於兩校互補性、異質性而進行垂直整合。比如在二〇一四年，倫敦大學教育學院併入倫敦大學學院。在這樣的合併形式中，雙方能提升學生課程多元性、招生上屬合作而非競爭關係，有一定合作誘因；治理權部分，則因一校規模明顯大於另一校，不易出現兩強相爭、互不相讓情景。

「公私併」難度高，不易落實

教育部高教司長朱俊彰接著說，國內也有許多大專校院尋求與另一校達成異質性垂直整合的可能性，陸續有公立學校落實「公公併」。但「公私併」一途挑戰更大，實力強的私校董事會擔憂喪失主導權，無意與公校合併；實力弱、瀕臨退場的私校有意被合併，甚至直接捐贈、轉手給他人，卻難吸引公校接管。

朱俊彰指出，按目前情形，「公私併」不太可能讓私校一舉轉為公校，可行之道是讓公立大專校院全面法人化，將人事從政府體制獨立出去。教育部多年前曾研議比照歐美，讓公校法人化，但因茲事體大，將衝擊原本領公職薪資的教師權益，至今仍未落實，成了各大學尋求公私併的一大阻礙。

另一種可能是讓私校公共化，安排公校代表加入私校董事會來落實公私併。詹盛如分析，此事在法律上行得通，但推估私校沒有拋出主導和決策權的動機。

法律絕非學校合併的唯一阻力。「校友的情感也是合校挑戰，」朱俊彰以甫合校的陽明交大為例，光是研議校名就引發許多爭議，因為這涉及校友對校園的情感，很難尋求共識。合校後，如何整合領域重疊的系所，以及如何說服外界，讓大家相信合併必能帶來效益，都是大學領導者要面臨的考驗。

與其參考國外案例，不如自己創新

基於臺灣開始出現公私併的呼聲，教育部認為臺灣和國外環境、背景不同，無法複製任何國家經驗，因此鼓勵大專校院挽起袖子，從零到一進行沙盒式創新，政府和學校一同協力找出適合我國的公私併模式。



教育部開放大專校院提出先導型計畫，並將評估計畫內容，提供財務、設備等軟硬體協助。另也會記錄計畫成果，逐步累積公、私立學校合作的實際需求與經驗，思考進一步修法或立法的可能。

事實上，教育部已陸續調整既有法律。比如，為鼓勵大學參與合併，二〇〇五年修正大學法第七條，開放大專校院由下而上，擬訂合併計畫並提報教育部核定；二

〇一一年再增修同條第二項，規畫由上而下作業，由教育部擬訂大學合併計畫，提報行政院核定。

教育部高教司建議，各校以下列兩種模式試辦公私併。第一是教研精進模式，建立跨校合作機制，如推動跨校雙主修、雙聯學位，破除學校間現有組織分界，促進教師、學生、職員間的流動。

第二種模式則是治理創新，建立共同治理與決策機制，讓雙方辦學品質與標準一致，深化、強化實質合作關係。

高教司說明，以國內高教發展趨勢及社會期待，公私併推動上，適合由公立大學主導，避免外界產生公有資產移轉至私人的疑慮。相反地，私立大學將喪失部分或全部辦學主導性。

大學整併應以提升競爭力、學術卓越、轉型發展為主軸，教育部將以併校後的績效、競爭力、資源整合成效，以及併校後對社會有無幫助等指標，據此審核合校申請案的合適性。

高教司期許各校「先以合作代替合併」。朱俊彰指出，合併確實不容易，但可先從合作中找出彼此共通點、互補處，從中凝聚併校共識，以追求卓越為最終目標。