

合併的最佳時間點：在「沒有人要你」之前

駐芝加哥辦事處教育組

里卡多·阿齊茲 (Ricardo Azziz) 從 2012 年開始撰寫關於如何合併兩個學術機構的教學手冊，當時他和喬治亞州的幾位校園領導人被要求管理一系列的院校合併，他說：「我們到處尋找有關如何合併的資源，但沒有找到。」

阿齊茲是隸屬於紐約州立大學的奧爾巴尼大學 (University at Albany) 衛生政策、管理及行為學研究教授，他說：「這是促使我們寫這本書的原因，當塵埃落定之後，我們把我們的血淚教訓寫進這本書裡。」阿齊茲將於明年一月出任美國生殖醫學會的首席執行官。

在《高等教育的戰略性合併》(約翰·霍普金斯大學出版社) 一書中，他和三位同事蒐集了關於高等教育合併的研究資料，其中也包括他們自己的研究，並解釋了合併的原因和方法，以及為什麼需要合併，也探討決定合併結果好壞的因素。他們為各種模式的合併提供了詳細的策略，從涉及學程計畫或部門的部分合併，到以一家全新機構取代兩家已不復存在的機構的完全合併。

阿齊茲領導了 2013 年的合併，創建了喬治亞攝政大學 (Georgia Regents University) (該校於 2015 年更名為奧古斯塔大學 Augusta University)。作者寫道，由於合併會深刻地改變原來的機構，一些利益相關者的抵抗總是無可避免，因此往往造成傷口、留下傷疤。抵抗的聲音可能會以反對的形式出現，即任何大學都不應該合併，因為「高等教育不是一門生意——它應該得到社會和政府的支持。」

作者斷言，大學必須變得更加「靈活」，以確保其財務安全。這可能意味著借鑒商業世界的創新理論來應變，尤其是高等教育在學生人口結構、技術、通訊、資金基礎等方面經歷迅速變化之際。

在一次採訪中，阿齊茲估計大約 30% 的美國高等教育機構應該合併。這遠遠超出了來自 2017 年《高等教育內幕》(Inside Higher Ed) 的調查估計值，該調查顯示，有 12% 首席商務官表示，機構的高階管理人員曾就合併進行過嚴肅的內部討論。

生殖醫學專家阿齊茲說，理想的合併應該經過精心的策劃，而不是絕望的孤注一擲。作者於書中的呼籲之一是：應向所有的相關人士提出明確的合併願景，並不斷地更新。舉例來說，像是「我們將一起創造新的傳統」，並對受託人提出有說服力的議案，以免他們屈服於不可避免的壓力而放棄。阿齊茲說，最好的提案應該強調學生，「我們常常認為合併的複雜性圍繞在教師文化和行政管理工作方面，但到頭來，我們是試圖產生一個更好的產品——讓我們的學生有更好的體驗。」

關於絕望，阿齊茲說：「當機構陷入絕境時，像是缺乏財務資源、聲譽低落、失去品牌或學生，這時候才尋求合併為時已晚，因為沒有人需要這樣的機構。」他甚至認為，有關合併的應急計畫是大學領導者應盡職責的一部分，「這並不意味著你一定得走上這條路，你只需要把它納入你的戰略規劃之中。」

尋求無強制性的合併作為擴張的方法是否風險太大、任務太艱鉅？阿齊茲承認：「這很困難，而且成本很高。」但是，在調查了美國和其他國家的這類高等教育機構合併之後，他認為結果往往是非常正面的。

撰稿人/譯稿人：Peter Monaghan / Yung-Tsen Chen

資料來源：2019年12月15日，The Chronicle of Higher Education，The Best Time to Merge: Before 'No One Wants You'

<https://www.chronicle.com/article/The-Best-Time-to-Merge-Before/247714>