

美國小型區域性私立學校經營策略

駐舊金山辦事處教育組

美國的小型私立大學院校常常需要改變經營策略以適應教育市場的變化，如果學校能準確抓到市場需求，就有機會進一步擴張發展，反之則有關閉或併入其它學校的危機。教育雜誌「高等教育情報」(Inside Higher Ed)訪問了多間提供學士學位的小型私立學院(baccalaureate colleges)，約有 24%的學校表示他們正在認真考慮改變經營策略。全國獨立學院與大學協會(the National Association of Independent Colleges and Universities, NAICU)的媒體與市場經營主任 Paul Hassen 指出，小型私立學校需要靈活配合當地教育市場和社會環境，因此每間學校的情況差異頗大，運用的策略也不同。

有些學校為了集中資源、提升教學水準，會選擇將臨近校區合併起來。Nyack College 是一所位於紐約州哈德遜河谷的私立小型教會學校，也是北美洲第一所聖經學院，西元 1882 年時創立於紐約市曼哈頓區，後來才將主校區搬到現址。2018 年 11 月時，校方宣布關閉哈德遜河谷校區，並將所有課程移回曼哈頓校區，目的是減少經營開支，並集中資源加強教學品質。600 位已註冊的學生將來可以在曼哈頓校區上課，校方將負責他們的住宿。無法轉換校區的學生，可以利用網路同步與非同步課程來學習。即將關閉的校區有二部份：一部份位於 Nyack 鎮南方，擁有面積超過 100 英畝的校地；另一部份位於 Nyack 鎮北方，是面積約 21.7 英畝的神學院。校方利用面積超過 100 英畝的校地作為抵押，跟不動產公司借貸將近四千萬美金，但並未對外說明這筆貸款的用途。

如果分校離主校區太遠，而且財務虧損過大，通常會面臨被關閉的命運。路易斯安那州紐奧良的 Tulane University 在 2018 年 8 月時，宣布暫停位於密西西比州 Biloxi 校區的招生，而同州位於 Jackson 的校區在更早之前便已關閉。促使該校關閉這二個校區的主要原因是不斷下滑而未見改善的招生率：Biloxi 校區在 2011 年時有 205 位學生，但現在僅剩 92 位。這些學生可以選擇搬到位於紐奧良的主校區、轉到當地其它學校、或是利用線上課程來完成學業，校方也將協助該校區的教師

找到新工作。Biloxi 校區的負責人說，當地社區長期以來都很支持該校辦學，校方也很努力地去提高招生率，可惜沒有成功。再加上這個分校離主校區太遠，無論是在經濟或教學上都已失去了存在的價值。

另一個相同的例子是位於奧勒岡州波特蘭南方的 George Fox University，該校在 2014 年時關閉經營了 19 年的愛達荷州的附屬校區，這個校區提供的課程是針對成年人設計的，但是該地區的教育市場過度飽和，導致校方虧損不斷，因此不得不關閉它來避免更大的損失。

雖然許多小型私立學院正面臨著經營上的寒冬，可是有些學校還是找出了獲利方法、甚至能開設新分校。

有些學校透過加強課程設計、安排受歡迎的熱門課程來增加招生率；而且，在經濟不好的時候，工作機會的減少反而可以成為學校擴張的動力。紐約州西部的 St. Bonaventure University 新開設的「資訊安全」(cybersecurity)與「輔助醫療」(allied health，傷病者抵達正規醫療單位前接受的治療行為，另外也包含正規醫療架構中的物理治療、職業治療、藥劑諮詢、臨床心理學等專職醫療服務)課程相當受歡迎，因為這二個課程討論的主題在當地相當熱門。

位於加州中央谷地區的 Fresno Pacific University 有大約 5,000 位學生，主校區只提供大學課程，大學生的人數佔總人數一半；其它 2,500 位成人學生(通常是在職生)則散布在四個分校上課。有的分校學生人數高達上千，有的則僅 200 人左右。負責經營分校的主管 Jorge Lopez 指出，分校的業務相當好，開會時討論的問題不是如何縮減開支，而是下一個分校要開在哪裡。加州中央谷地區雖然每個城鎮都有社區大學，但卻缺乏能提供學士學位的大學，某些職業因此難以招到合適人選。另外，當經濟活絡、工廠和公司營運順利時，人們通常不會想要進修來增加自己的能力；在經濟不好、失業率提高時，人們進修的意願反而變強。Fresno Pacific University 發現了這點，很積極地提供教育資源協助當地社區補足人力缺口，進而找到發展利基。該校為當地的上班族設計了許多課程，而且都與熱門職業有關，像是護理、教育、和社會工作等，讓成年人透過進修來加強能力，以追求更好的職位和待遇。

基於成本考量，學校也可能用租賃的方式來獲得教學空間以減少經濟負擔。Fresno Pacific University 是透過租賃的方式來成立分校的，

這讓校方在經營上更有彈性，可以按照當地社區的需求快速增加或刪減課程。同時，校方更將其中二個分校的教室和設備分租給社區大學開設二年制副學士學位學程。這種合作關係為該校創造了更多學生來源，因為有些學生會想在同一個地方繼續進修，以獲得四年制學士學位。

還有些學校不為分校開闢獨立校園，而是將分校設在商圈內，以貼近社區居民的生活圈，再透過加強課程設計來增加招生率。2017 年時，賓夕法尼亞州東北部的 Lackawanna College 在距離主校區一個半小時車程的 Sunbury 鎮成立新分校，成為該校第六個區域教學中心。這個分校提供學費低廉的二年制學位學程，主要招生對象是上班族，提供和熱門職業相關的進修機會。這個分校位於美國公路旁常見的購物商場，隔壁是一元購物店、美髮沙龍、和酒吧，非常貼近當地居民的生活圈，而且還提供免費停車場，讓上班族在下班後可以直接來上課，相當方便。目前有 50 位學生在 Sunbury 分校上課，2019 年的春季班預期會多增加 30 位學生。Sunbury 分校的主任 Philip Campbell 認為，當地尚未完全復甦的經濟與經過慎重選擇的分校地點是學生人數能增加的主要原因。

由此看來，小型私立學校雖然因為資源少，難以跟大型學校競爭，因而常常在教育市場飽合時面臨經營困境。不過，這些學校通常都有很少見的特色，對教育市場的反應比大型學校來得靈活，在經營上也更能貼近當地社區。因此，若能徹底了解居民在教育上的需求，主動尋找增加招生率的機會，或是設法集中資源、減少不必要的開支來維持教學品質，這些學校仍會有很好的發展機會。

資料來源：2018 年 12 月 05 日

<https://www.insidehighered.com/news/2018/12/05/amid-competition-small-private-colleges-consolidate-campuses>