

## 小型大學院校合併或策略合作，尋求雙贏策略

駐舊金山辦事處教育組

美國的高等教育品質世界知名，但是高額且逐年上漲的學費讓人民愈來愈難負擔，再加上人口結構改變、政府教育經費緊縮、以及名校情結等因素，許多小型學校在經營上面臨巨大壓力。近年來有許多大學院校合併的計畫公布，像是位於麻薩諸塞州 Amherst 的 University of Massachusetts 合併了鄰近的私立學校 Mount Ida College、喬治亞大學系統不同校區間的合併等等，當中有經過精心計畫的平等聯姻，也有惡性接收。

本年 2 月，Hampshire College 發出一則徵求信，震動了高等教育界。這封信在尋找一個能為該校的長期經營和未來發展提供重大幫助的合併對象。這些事件似乎印證了一些觀察家的預言：穆迪信貸評級 (Moody's Investors Service) 在 2018 年時對美國高等教育的展望評級是「負面」，該機構在聲明中說，學費純益 (net-tuition revenue) 的停滯與出生率下降導致的人口結構改變，將迫使更多私立與公立學校進行合併以謀生存。那些能找到對象合併並存活下來的學校都是幸運的，沒有合併或合作機會的學校恐怕得選擇另一條路—關門大吉。不過，有些學院即使面臨嚴峻的財務挑戰，他們的態度仍相當保守，原因可能是理事會和校友擔心學校失去身分認同，而且教職員也擔心失去工作，所以強烈反對任何併校計劃。

「高等教育紀事報」預測，併校仍然是未來的趨勢，因為它可以帶來許多好處，例如可以讓一間快被世人遺忘的學校保留部分校名和教育功能。如：Wheelock College 是一間以培養幼稚園與學齡前教育師資為主的小型學院，該校在 2017 年秋季班的入學人數僅 630 人，較 2014 年的 857 人少了許多，學費收益早已不足因應經營開支，甚至必須出售包含校長辦公室和學生宿舍在內的二棟建物來換取資金。這所學院在併入著名的波士頓大學 (Boston University)、成為該校其中一個學院 (Wheelock College of Education & Human Development) 後，得到了重生的機會，不但校名得以保留、教職員沒有失業、同時也得到了新資源來繼續教育任務。

此外，併校也有助於資源整合，增強雙方的教學強項，Thomas Jefferson University 和 Philadelphia University 的合併案(新校名為”Jefferson (Philadelphia University + Thomas Jefferson University)”)就是個好例子。創建於 1824 年，有近 200 年悠久歷史的 Thomas Jefferson University，是全美最早的醫學院之一，在醫學領域的教學、科研、和醫療水準都居全美前列；同樣歷史悠久的 Philadelphia University，前身是成立於 1884 年的費城紡織學校(Philadelphia Textile School)，主要教學領域是建築、時裝、以及圖像設計。雙方管理高層希望將前者的科學與醫學專長和後者的藝術、設計、與商業專長整合起來，他們對合併後的新教育模式設想為：在保證教育品質的基礎上，為學生提供跨學科教學，深入探討未來教育和醫療領域研究的形態，並拓展未來工作的範圍，希望用跨學科的方式培養出擁有廣泛工作領域的新型人才，比如說，兼任設計師的醫生、善於管理工作的護士、設計師兼助理醫師、職業治療師兼工業設計師等。

除此之外，愈來愈多大學正在思考另一個比較溫和的方案：「策略合作」。有些大學已經開始共用事務性部門，像是技術服務部門、採購部門、人事部門等，或是聯合提供選課率較低但卻必要的課程，像是冷門的外國語言課程。這個方案被南加州一個由 7 所私立學院組成的知名教育聯盟 Claremont Colleges 採用，佛羅里達州一個 29 所私立學院和大學組成的教育聯盟(Independent Colleges and Universities of Florida)對這個方案感興趣，他們認為透過和鄰近學校的合作，不但能保有獨立性，同時也可以節省開支，把資源集中起來用在刀口上。

紐澤西州的羅格斯大學(Rutgers, The State University of New Jersey)是較著名的成功案例。該校自從於 2013 年合併紐澤西醫科和牙科大學(University of Medicine and Dentistry of New Jersey, UMDNJ)後，近年來校務蓬勃發展，學術聲望也不斷提高。有了 UMDNJ 的大部分科系，包括醫院、診所、醫學院及專業院系、和著名的癌症中心後，羅格斯大學新成立的生物醫學和健康醫學分部(Biomedical and Health Sciences division)大幅度地整合該校資源、增聘教職員工、並積極擴大該校在學術、社區、及政府各方面的影響力。各界認為，2013 年至 2016 年羅格斯大學聲望逐年提高且校務蒸蒸日上，主要歸功於合併後的良好經營策略、有效的資源整合、及強力的領導。

由此可見，在考量大學整併時，減少支出不能是推動整併計畫的唯一理由，因為在整併的過程中，最不確定的因素就是「時間」，這也是最容易被忽略的變數。整併原本獨立的不同學校需要很長的時間，收入的增加或經費的節省效果可能要經過長久的努力才會慢慢顯現出來，這段時間將非常難熬，財務狀況不佳、只為了節省經費而進行合併的學校，不一定能撐過這段時期。此外，在整併時，除了要顧及雙方原有的教學特色與辦學目標，還要考慮合併過程中必須付出的機會代價，這些都需要周詳的計畫才能讓目標順利達成，並為雙方帶來強勁的成長力道和新的發展可能。

資料來源：2019 年 3 月 3 日

<https://www.chronicle.com/interactives/horizon>

