

「狐狸世紀」大學的整併與發展 創辦人張建邦博士

專題報導

編者按：教育學院教育政策與領導研究所於本月六、七兩日，假台北校園中正堂舉行「大學整併理念與策略學術研討會」，創辦人張建邦博士於會中發表專題演說，本報特此全文刊載，以饗讀者。

「狐狸世紀」與大學面臨的挑戰

傳統以來大學就一直扮演追求真理及知識的學術殿堂，但發展至今，大學已不再只具有單一功能與統一性，而是一體多元，並有高度的不確定性。換言之，今日的大學不僅具有多樣化的功能，更需將多重的功能轉化為增強國家社會競爭力的基石。「大學的功用」(The Uses of the University)一書的作者克拉克·克爾(Clark Kerr, 2001)在其著作中指出身為一座「知識之城」(The City of Intellect)具有多重功能的「多元大學」(Multi-versity)，在二十一世紀的今日，面臨了許多二十世紀所未遭遇到新的課題與挑戰。與一切都可以有計劃掌控的二十世紀相較，被克爾比喻為「狐狸世紀」的二十一世紀就顯得較充滿著不確定性與不可預測。如果說二十世紀高等教育是扮演具有高深理想與遠見，但遇到挑戰即縮成一團，躲在自以為是的象牙塔裏，逃避外界指責的「刺蝟」；那二十一世紀的高等教育就是聰明、機智，可以顧及各層面思考，抓住事務多變本質，躲開陷阱，找出生路的「狐狸」。

然而，在克爾所稱的「狐狸世紀」裏，高等教育仍背負著未完成的舊任務及剛被交付的新任務，它們相互交雜，彼此依存著，且尚未找出解決之道：如資訊科技與遠距教學對教育的衝擊；人口老化；DNA革命的支持者與反對者；全球化的整併趨勢與更細的專業分工；教育人口結構的變化；著重不同社會價值與政治認同的「傳統型大學」與「後現代大學」之衝突等等問題。此外，克爾還提出許多對高等教育會產生重大影響但卻難以預測的因素，好像橋牌裡的王牌不知何時會出現，而導致情勢的逆轉，譬如戰爭的爆發、經濟的不景氣、新學生運動的發生、教師組織工會爭取權利等等。在這種大環境之下，高等教育在千變萬化的「狐狸世紀」裏，充滿著不可知的不安與恐懼，不知何去何從？

然而，為了將無數挑戰轉為勝利的機會，並為其找到最佳的解決之道，「狐狸世紀」大學必須努力思索著如何可以成為一隻「開路先鋒的狐狸」，不僅可以穩固自我的生存利基，又可開創盡情揮灑的新舞臺。因此，「整併之路」就在這樣的思考模式之下成為眾狐狸們所期盼的最佳利器之一。

高等教育整併的發展與現況

自從六〇年代以降，為了因應高等教育量的急速擴張及質的多元化發展，大學的整併工作成為各國重組高等教育結構的重要措施。八〇年代之後，澳洲、荷蘭、英國、西德等歐美國家，也相繼地經由政府再造運動，積極介入高等教育的整併運動，擴大高等教育的規模、降低成本、提昇學術競爭力，以追求卓越為重要的國家教育發展政策（戴曉霞，2002）。九〇年代，中國大陸所推動的「211工程」也是高等教育整併成果最顯著的，他們以全國之力，重點建設一百所高等學校、八百所重點學科，並且推動現代化的高等教育公共服務體系建設。此外，美國加州大學跨研究中心的設置，新加坡與國外大學合作計劃等等皆是近幾年來整合成功的案例。

為了讓台灣各大學在全球化高等教育市場中更具有競爭力，並培養出世界級的一流大學，我國最近這兩年也在教育部的推動之下，積極地著手各項追求卓越整合型計劃，希望可以更有系統地規範高等教育的健全發展，結合整體的合作力量，創造出更優質的高教環境。如教育部最近約以三十九億的經費推動「研究大學整合計劃」，包含校內及校際的整合。行政院也組織「高等教育宏觀規劃委員會」研議我國高等教育發展趨勢等等，以上皆是為了增強我國高等教育的國際競爭力，以追求學術卓越的巔峰為目標。

而國內各大學就是在教育部的激勵下，開始相互尋求合作的夥伴，各種合併、策略

聯盟紛紛出籠，為台灣的高教市場引爆了一場資源爭奪戰。如八十九學年度嘉義技術學院與嘉義大學成功地合併為嘉義大學，中正理工、管理學院與國防醫學院也合併為國防大學。台灣師範大學與台灣科技大學兩校的合併案已通過並在執行之中。除了兩校以上的合併外，許多大學也紛紛仿效加州大學三層系統，成立大學系統，如已形成的「台灣聯合大學系統」、「台灣大學系統」、「台灣綜合大學系統」及尚未定案的「台灣聯合師範大學系統」等等。

在全球化、國際化的高等教育趨勢中，大學的整合是否可為台灣創造出與世界各國相匹敵的一流大學，以達成高學術品質遠景的實現，的確值得更進一步的探討。但整併成功與否，有相當多複雜的因素需要被考量。基本上，一個整併案例至少包含三個階段—前置計劃的擬訂、實際的進行步驟與過程及整併完成之後的評估作業。而影響每一階段的各種變數也會左右其成果，如兩校的地理位置、教育目標、教授的參與、校友的認同、課程整合、資源的分配等等。但不論過程是如何的繁瑣，大學整併的動機與目標維繫著整併的成敗。因此，本文就以整併的動機與目標為出發點，提出個人的淺見。

大學整併的動機與策略

心理學家馬斯洛（Abraham Harold Maslow）的「需求層次理論」（need-hierarchy theory）將人類心理層面的需求分為五個階段：最低基本的層次為滿足身體溫飽的生理需求（physiological needs）以生存下來為唯一目標。而最高層次為追求自我實現（self-actualization needs），乃是人生追求的真善美最高境界（張春興，1986）。大學的整併動機與需求，也與馬斯洛的「需求層次理論」有結構上的相似。基本上來說，大學整併動機可由四個層面來探討：一、迎接國際化的趨勢和全球化的挑戰；二、追求學術卓越的成就感；三、完成教育資源有效的分配；四、達成學校有效管理與生存目標。大學想要持續經營，首先就需考量基本的生理因素，也就是確定學校可以維持基本生存的能力。在生存的空間獲得保障後，再更進一步追求有效資源的運用及分配，以達成無慮經營的安全需求。其次，為了獲取社會大眾更多的尊重，學術卓越的追求則可以滿足這方面的認同與需求。在以上三個需求皆達成時，身為「狐狸世紀」大學，則需時時注意全球化與國際化的趨勢與變化，以更高的智

慧處理許許多多不可預期的挑戰，最後達成最高層次的自我實現。以下就依次分別說明之：

一、迎接國際化的趨勢和全球化的挑戰：

David Held與A. McGrew認為全球化包含了四種概念（Held, et al., 1999）：

1. 全球化是指社會、經濟與政治活動的延伸超越了原本的界限，使得世界上某一區域的各項活動對於遙遠異地的個人或社群產生意義。

2. 越界式的連結不是偶發或隨意，而是持續且有規則，並可看出此連結不斷的擴大與被強化中。

3. 通訊與運輸系統的發展使得有形或無形物品快速且大規模的流動，加強了全球化。

4. 全球化的寬度、廣度和速度不斷增強，使得本地/外地、國內/國外、地區/全球之間的界線日益模糊。

全球化所強調的是自我封閉的空間已不可能，沒有任何國家或群體可以與外界隔絕。社會關係的建立，將打破界線的藩籬，並以跨區域、國、洲的方式進行。但區域之間也因寬度、廣度和速度的深淺不一，而產生四種不同的類型：深厚型（thick

global-ization)；分散型(diffused globalization)；寬廣型(expansive globalization)；薄弱型(thin globalization)(Held, et al., 1999)。世界各國不論是屬於何種全球化的社會，藉由跨國企業、資本、網路資訊快速流動的趨勢，皆將朝一個「讓個人、企業與國家都難以逃避的高度競爭環境」之方向發展。因此，各國為了維持全球競爭的優勢，鞏固自我的生存利基，具有知識開創與傳播功能的高等教育即負起了攸關國家前途發展的重責大任。克爾(Kerr, 2001)就肯定大學需在這波學術全球化、市場化的潮流中，扮演知識生產、傳遞、再回流的中介角色，以加速社群團體的整合：

「隨著交通與溝通的發達，世界經濟全球化促使更多的產業進入校園。獲取新知識的建立，是許多產業可以在全球致勝的祕密武器。大學因為擁有豐厚的人力資源，正是他們可以獲取這些研究新知的最佳場所」。

由此觀之，在全球化的推波助瀾之下，高等教育已被國家視為擴展文化疆域與國力的平台。現今西歐各國也如十九世紀末在第三世界殖民國家輸出其高等教育機構的模式一般，在二十一世紀再度加強高等教育產業輸出，以維持其政治經濟的霸權。如吸收大量的外國學生，至國外開設分校、與當地大學合作學位的授予、課程的教授等等。遠距教學的網路科技運用更使得高等教育的輸出無遠弗屆，超越任何有形的障礙，成為全球性的活動。

提昇高等教育的品質，壟斷學術市場，即會導致國家擁有較強勢的全球競爭力。而西歐各國在高等教育市場的各項優勢，就引起其它國家起而效法。現今許多亞洲國家在本身高等教育資源有限，但又需抵擋歐美國家高教霸權的不斷輸入的情況下，開始進行大學的整合，以達成更高的產值效能。如大陸的重點大學，新加坡、韓國與國外大學的合作計劃，皆是為了反撲歐美高等教育大軍的壓境，所展開培植國內大學朝向學術卓越發展的積極作為。

二、追求學術卓越的成就感：

除了因應全球化的趨勢與挑戰，追求學術卓越的成就感是大學整併最高層次理想的達成。高等教育的學術卓越就是追求高品質的高等教育學術環境。雖然有許多的學者由不同的觀點來探討高等教育卓越的意義與內涵，如虛無、聲望、資源、內容、結果等等（Astin, 1985）。綜而括之，不論是由何角度剖析，用最直接明白易懂的說法就是追求成為一流的研究大學。兩校以上行政及學術資源的結合，所創造出更具競爭力的優勢環境，將使整併之後的大學，產出更多的學術成果，既而提昇更高的學術聲望，以獲得更多的社會認同與政府及民間的捐助，相對地，也吸收更優秀的學生與教授群，最後形成「馬太效應」中強者恆強的一個良性循環。由此可見，在事事講求實力的「狐狸世紀」，如何運用有效的整併成為各大學掌握的「王牌」。

事實上，早在三〇年代就有許多大學為了追求學術卓越的共同目標進行一連串規模大小不一的合併或調整系所的工作。如三〇年代美國芝加哥大學與西北大學的整併就是一個歷經經濟大蕭條失敗的案例（Barnes, 1999）。芝加哥大學與西北大學的合併計劃起源於共創一所全美最拔尖的研究大學，當時兩校校長Hutchins與Scott在開始整併之前皆極度的看好此一合併計劃會帶給兩校前所未有的競爭優勢，並成為全美最“夢幻的大學”。然而事與願違，兩校在無外在社會壓力的推進（如政府）與內部經濟因素的考量下，終究因校內過多異議的聲音而宣告失敗。但兩校各自發展，也皆在戰後成為全美第一流的研究大學。因此，各校雖以追求學術卓越為最終理想與目標，但建校的理想與使命在整併的過程中如何相結合或妥協，以創造出雙贏的局面，而不只是成為一間間毫無特色的研究大學或綜合大學，需更仔細的思量。

相較於三〇年代芝加哥大學西北大學整併失敗的案例，政府強力的支持與介入，使得九〇年代大陸高校整併有相當耀眼的成果。為了加強一流大學的學術研究能力與品質，中國大陸自一九九五年就陸續推動「211工程」、「八五計劃」、「九五計劃」、「面向二十一世紀教育振興行動計劃」等等（楊滢，2002）。由以上各項計劃的實施，整體大陸高校體系的結構、管理、設備、經費皆因獲得中國官方的大力支持而有大幅度的改善，並大大的提昇重點高校的素質與水平。如北京大學與清華大學的合併，政府就提供兩倍的薪俸在教授的聘任上。有了豐富資源吸收好的教授團來任教，必會吸引更好的學生來就讀，藉此，馬太效應的良性循環就會逐漸發酵。這也是為何合

併之後的北大清大擁有絕對的優勢躋身世界一流的大學之列。

因此，追求學術卓越目標的達成除了講求基本實力，仍需外在力量的引導，才可使兩所以上彼此互補性高且旗鼓相當的大學，在整併之後，有更上一層樓成為世界一流研究大學的機會。

三、完成教育資源有效的分配：

在「狐狸世紀」的新紀元，「搶資源」、「搶學生」是已邁進「普及化高等教育」社會必須面臨最嚴肅的課題。克爾更指出大學入學學生結構已在轉變之中。屬於“市場I”（Market I）之十八至二十四歲傳統型的大學生已逐漸被“市場II”（Market II）之二十五至六十五歲非傳統型的大學生所取代。現今若以學生人數為基準來說，“市場II”的非傳統學生不僅已佔整體入學人數百分之四十，且另一個全新為退休人員所準備的市場，“市場III”（Market III）已慢慢崛起。這也意味著傳統學生逐漸的流失，原本以招收傳統學生為主的科系即將面臨招生不足的問題，無足夠學生的來源，就無足夠的資源支持學校繼續的經營。而「招生不足，資源不夠」之問題已開始考驗著國內各大學是否具有足夠「狐狸的智慧」來渡過難關。

目前我國大專院校其總數目在不到十年的時間遽增至一百四十三所（公立五十八所，私立八十五所），大學錄取率也突破至80%以上，這證明我國高等教育已由「菁英型」（elite type）走向「大眾型」（mass type）及「普及型」（universal type）。大學數量迅速擴充之後，國內各大學除了需面臨因教育開放政策而產生國內各大學彼此的強烈競爭的壓力外，還需因應進入WTO之後全世界各國到台灣設校與招生的強大挑戰。如九十一年度大學入學考試分發，就開始發生一些大學系所嚴重招生不足的現象。甚至有三學系有百分百的缺額，雖然這與相關科目採高低標加權計分有關，但這對國內各大學來說，的確是個警訊。

因此，爭取政府及社會各界的財務奧援，成為現今各大專院校共同的目標。但可預期的，未來各大學「搶學生」、「搶資源」的戲碼將每年不斷的上演。是故，為了更促進資源的有效運用，教育部除了推動研究型大學的整併，也積極規劃師範體系與技職體系的合併與轉型，如二、三所互補性高的技職院校整合為科技大學（如臺中技術學院、勤益技術學院及台中護校三所國立學校的整併）及師範學院整併為綜合大學（台灣師範大學與臺北科技大學，東華大學與花蓮師院等合併案），皆是為了讓資源更有效的運用與分配，提昇學生的品質，引導學校的永續經營。

四、達成學校有效管理與生存目標：

高等教育機構如其它系統或組織一樣，為了強化生存機會，必須運用各種不同的模式創造出競爭的優勢，此生存觀點就如達爾文的進化論模式一般——「適者生存」。但當學校經費不足，招生困難時，不是走上關門一途，就是被其它大學完全接管。一所經營不善的大學在財務上已無法獨立營運的情況下，必須對外尋找另一個更強大的高等教育機構給予人力與財力上的支援，才能免於經濟破產。因此，此類的整併通常是強併弱，私立由政府接管變為公立，並採用較激烈的兼併整合模式，其組織、校園、教授等等就由大學校完全兼併（merger）。此經濟財務困難的因素，通常是造成缺乏公部門經費挹注之私立大學整併的最主要原因。特別在高度市場化的美國高等教育，就有許多私立大學因財務不良而整併的。如在伊利諾州Fordham University與Marymount College兩校的整併。

Fordham University兼併Marymount College之兩所天主教大學計劃就是在Marymount College財務極度困難的情況下，順利地與Fordham University完成合併（Chronicle of Higher Education, 2001）。其成功的原因最主要有三：1. 兩者有相似的教育使命；2. Marymount College財務的困窘使其無太多的選擇機會；3. 一大一小的整併模式—Fordham University是一所擁有6000位大學部學生、8000位研究生、每年經費超過二億六千萬美元學術聲譽相當高的研究型大學。對只有900位學生，每年經費二千萬美元規模小、屬於文理學院的Marymount College來說，與Fordham University合併，在更多外在資源的獲得上，有正面的助益，而Fordham

University也可獲得一個郊區的校區。雖然一些Mary-mount College教授感傷學校可能完全的消失與對於未來工作的不安全感，但整併攸關Marymount College的存亡，對其教職員來說這是一個不得不的選擇。

由以上四個動機層次分析，不論是考量那一層次的整併，不論是公立或私立大學，如何站穩自己的腳步，謹慎評估利弊得失，考量最適合自己經營的規模，建立獨特的教育品牌，才可使自己立於不敗之地。

結語

現今，「狐狸世紀」大學就如克爾所說正面臨著前所未有攸關生存的嚴峻挑戰與考驗。社會需求的激烈變遷，經濟蕭條、有限資源與教育成本節節高昇三個外在壓力都直接或間接的迫使各大學需對外尋求更多的奧援與互利的夥伴關係。但若只考慮行政面與學術面的大學整併，雖然可以在短時間內看見各種資源共享的效益，但基於不同辦學理念的歷史發展背景與文化，彼此只為了攀上學術的頂峰，犧牲創校的特色，就如企業界無感情基礎之利益結合的聯姻，終將無法獲得永久的幸福。Joseph O' Neill就批評社會過度強調整併的成果：

「整併應當被視為學術品質與成長的最佳選擇嗎？其實並不盡然。現今在美國前一百所最優秀的大學中，其實數得出那幾間是因整併而擠進前一百強的。倒反而是許多成功大企業皆是整併而來的，如General Motor, AT&T等」。（Martin and Samels, 1994:4）。

整併之風現今在我國只是一個開始而已，我們也應持續觀察其利弊，並且希望多舉辦開放與具有深度的研討會，以作為後續改革的依據與基準。大學整併的目的除了集中資源，提昇國際競爭力，追求學術卓越外，協助大學轉型以服務社會不同的功能也

是社會大眾的期待之一。換言之，兩校資源的合併是期待達成互補的效果，發展出區域性的文化特色以迎接全球化的挑戰。配合國內產業的需求，調整系所的分配，在追求卓越與建立特色兩者之間達成平衡，以為自己在「狐狸世紀」的高等教育中，創造出最好的競爭地位。如此，大學整併才有真正的實質意義與未來。

2010/09/27