



清華大學校長  
賀陳弘

## 未來高教 私校倒還是併？ 高教發展新模式

少子化時代來臨，當學生變少、學校相對太多，坐等私校倒閉是下策，公私合作興學怎麼做？

學合作模式還不理想的地方，在於指定用途限制太大，或是捐贈規模太小。台灣高教期待的理想型態是捐贈規模大、指定強度低，才能帶來更為顯著的幫助。

### 私校可以化作春泥

有三種新模式應作為未來發展方向。首先，大學「附屬產業學院」(D)是公私合資，由政府 and 民間各出資一半，大學與民間創辦學院，屬於大學附屬機構但非內部學院，在人事與會計運作上給予法律鬆綁，讓學院課程與師資更符合產業需求。

行政院最近通過了「國家重點領域產學合作及人才培育創新條例」，已送進立法院。

多數人對公私校合併的想像是私校消滅，然後所有財產歸給國家，人事和會計制度完全公務化，過去確實發生過

立私立學校(B)，以及

途的程度很強。

捐助學生獎學金(C)、捐助學者講座(F)與捐助大型建築物或多年期計劃(G)。另有三個公私合作興學的全新模式，分別是附屬產業學院(D)、公私校合併新

設立私立學校(B)，則將尺度進一步放大，以民間更大規模資源自行培育人才或從事研究。私人捐助學生獎學金(C)多是給成績好、弱勢或特定專長學生，有相當指定強度但也留著一些空間給學校。捐助學者講座(F)的指定

產學研究計劃與產學專班(A)是由業界與部門合作出資，培育特定人才或研究題目，這種培育計劃與企業的需求吻合度高。尤其是產業專班，由業界提供學費、政府補助，指定用

助學相對更低，捐助大型建築物(G)則以命名紀念為主，建築物用途通常尊重學校。

若以捐資規模為縱軸、指定用途強度為橫軸，可看出這些公私興

入公立大學而非私人。最理想的公私合作模式，是大型的永續辦學基金(H)。在不動用本金的前提下，以私部門所捐贈本金的孳息來辦學。每年孳息少，但永續。這種做法在台灣幾乎不存在，因為要捐出大筆辦學基金又不求回報的捐贈者相當少見。

類似實例，但不能適用大部份的私校情況。

「公私校合併新模式」(E)是延伸「附屬產業學院」予以放大，將私立大學一部份以非營利性質的「法人」，作為公立大學附屬機構。

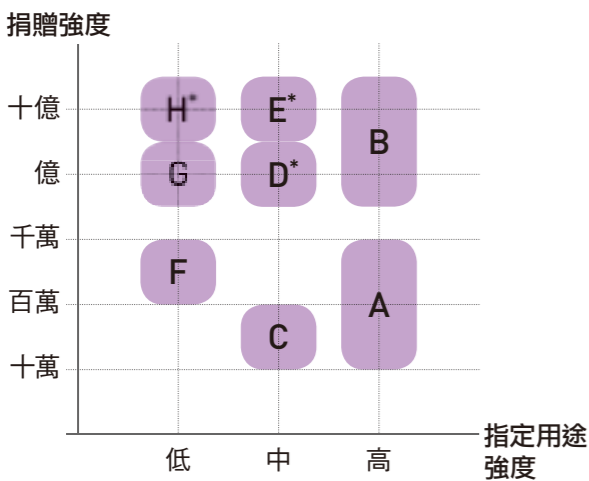
例如，公立大學若要和擁有醫院的私立大學合併，可以把醫院從原本的私立大學內部單位轉化為「法人」，法人的營利不歸私人，同時保留人事與會計的彈性與事業經營的長處。

私大的教學單位則將教室大樓等財產捐給政府，直接與公立大學合併。經營困難的私校，也可以停止招生辦學，但是將校產轉為各種事業的非營利法人，成為公立大學附屬機構。

公立系統不善於事業經營，沒有彈性，缺乏應變能力，這些卻正是民間私部門所擅長的領域，應當截長補短，將

### 公私合作興學模式

- A 產業研究計劃&產業專班
  - B 私立學校
  - C 學生獎學金
  - D 附屬產業學院
  - E 公私校合併
  - F 學者講座
  - G 建築物/大型計劃
  - H 大型永續辦學基金
- \*為新模式



求互惠、不指定用途，孳息完全交由學院運用。國外許多一流大學以這種模式辦學成功，例如哈佛有四百多億美元、新加坡設立了數十億美元的高教基金，但是在國內這種模式的發生率很低，以致認知不足，仍需推廣鼓勵。

目前大學數目太多，不少私立學校如果循公立學校相同的模式，並不具競爭力。「附屬產業學院」(D)與「公私校合併新模式」(E)可以為高等教育重新整理與出發的新模式。

若能善用私校具有的事業性格，挹注公立教育系統，反而可發揮所長，促成公私互利。

公私校合併的最終目標是在提升整體高教品質，不妨積極促成私校轉化，使其更具有公共效益。如果坐等私校自己倒閉，社會勢必付出更為慘重的代價。