

大學校務治理與財務關係之窺探

■ 文／蕭玉真·亞洲大學通識中心副教授兼校務研究發展中心副主任

學校治理與學校財務盈餘之間存在著甚麼樣的關係？隨著少子女化來臨，臺灣的大學恐將有部分學校面臨退場、轉型、合併或創新發展，大學校院如何在校務治理與財務盈餘之間取得一個平衡點，以維持學校永續發展或順利轉型成功，是一個有趣、重要、急迫及值得探究的議題。

蒐集外部資料從事校務研究

為確保高等教育品質，教育部自1975年啟動試辦大學學門評鑑，迄今30餘年來，推動多項措施，包括辦理校務評鑑、補助頂尖大學計畫、補助教學卓越計畫、要求學校設立校務資訊公開網站，及2015年新推動的補助大學提升校務專業能力管理計畫等，目的均為提升大學校務治理能力，要求學校負起績效責任，同時消弭學校與學生資訊不對稱現象，以保障學生受教權。

為了解各大學校院校務治理與財務盈餘相關因素以提供學校校務治理參考，本文從教育部、財團法人高等教育評鑑中心基金會、社團法人台灣評鑑協會及各大學公開網站中蒐集2012-2014年各校相關資料，包括一般大學、技術學院及科技大學等，總計152所學校，惟其中有4所學校資料欄位多有遺漏值，但仍併入分析。

本次蒐集之各校資料包含：學校屬性、地處區位、財務盈餘，評鑑結果（代表學校校務治理之良窳）、學生規模、每生成本、是否為教學卓越計畫學校（含頂尖大學）及學校成立年數等，並試著從「大學校院財務平均盈餘與相關因素分析」、「大學校院校務評鑑結果與相關因素分析」及「大學校院財務平均盈餘與校務評鑑結果交叉分析」等三面向，剖析如下。

財務平均盈餘與相關因素分析

本節以2012-2014年各大學校院財務平均盈餘為X軸，學校屬性、地處區位、學生規模、每生成本、是否為教卓學校（含頂大）及學校成立年數等為Y軸，分析如下，結果如表一：

1. 就學校屬公私立面向來看，不論高教或技職學校，私立學校盈餘數及百分比均大於國立學校並呈顯著相關（私立學校共96所，盈餘校數73所，超過76%）；推測可能因素為，私立學校經費需自籌，所以經費都使用在刀口上，以便能以盈餘購置校務推動所需或投注新校舍之建設。
2. 就學校地處區位來看，地處北、中、南、東四區之學校盈餘校數雖沒有呈現顯著意義，但北部地區相對的盈餘校數較多，中部次之，南部與東部相對弱勢。

3. 就學生規模面向來看，雖與學校盈餘之間亦無顯著意義，但從數據看來，學生規模在5,001-10,000名的學校盈餘校數最多，占了65%。

4. 就每生成本面向來看，每生成本低於10萬元的學校，只有1所虧損（5.26%），其他學校均有盈餘，且呈現顯著意義。

5. 就學校是否為教卓學校（含頂大）面向來看，跟學校是否盈餘亦無顯著關係。理論上，政府給予額外經費挹注的學校，似乎應該會有盈餘，但從數據來看卻未必如此，此與一般大眾的認知可能有差距，推測教卓學校應有將此筆額外經費運用在提升教學品質事務上。

6. 就學校成立年數來看，成立26年至50年的學校盈餘校數最多。

校務評鑑結果與相關因素分析

比照前述情形，本節以2012-2014年各大學校院校務評鑑結果（代表校務治理之良窳）為X軸，學校屬性、地處區位、學生規模、每生成本、是否為教卓學校（含頂大）及學校成立年數等為Y軸，分析如下，結果如表二：

1. 就學校屬公私立面向來看，評鑑結果與學校是公立或私立無關，但技職學校之通過率不管是公立或私立，都比一般高教體系學校來得高。

2. 就學校地處區位來看，地處北、中、南、東四區之學校通過率未達顯著意義，但中部和南部地區學校評鑑通過率相對較高。

3. 就學生規模面向來看，學生規模大於10,001名以上學校，評鑑通過率接近94%且具顯著意義，可見學生數多，評鑑通過率相對也高。

4. 就每生成本面向來看，每生成本低於10萬元的學校評鑑通過率較高。可見錢花得多，不見得學校通過評鑑比率就比較高，惟，這其中仍有許多因素值得再探討。

表一 2012-2014年大學校院財務平均盈餘與相關因素分析表

	財務平均盈餘		p value
	-	+	
高教			
私立	10 (27.78%)	26 (72.22%)	<0.0001
國立	30 (85.71%)	5 (14.29%)	
技職			
私立	13 (21.67%)	47 (78.33%)	0.0003 ^a
國立	11 (73.33%)	4 (26.67%)	
地區			
北	25 (37.88%)	41 (62.12%)	0.3789
中	13 (43.33%)	17 (56.67%)	
南	19 (48.72%)	20 (51.28%)	
東	7 (63.64%)	4 (36.36%)	
平均學生數			
≤5,000	23 (58.97%)	16 (41.03%)	0.1404
5,001-10,000	20 (35.09%)	37 (64.91%)	
>10,001	21 (42.00%)	29 (58.00%)	
平均每生成本			
≤10萬	1 (5.26%)	18 (94.74%)	0.0003
>10萬	63 (49.61%)	64 (50.39%)	
教卓（含頂大）			
無	28 (43.75%)	36 (56.25%)	0.9853
有	36 (43.9%)	46 (56.1%)	
成立年數			
≤25	16 (57.14%)	12 (42.86%)	0.2067
26-50	21 (36.84%)	36 (63.16%)	
>50	25 (43.1%)	33 (56.9%)	

1. p value：卡方檢定（chi-square test）；a：費雪精確性檢定（fisher's exact test）。

2. 資料來源：取自教育部、財團法人高等教育評鑑中心基金會、社團法人台灣評鑑協會及各大學公開網站。

5. 就學校是否為教卓學校（含頂大）面向來看，此等學校評鑑通過校數及比率都較高，且具顯著意義。究其原因，是評鑑通過有助獲得教卓計畫補助，或是教卓學校有助通過校務評鑑，或彼此互益，亦值得進一步探討及分析。

6. 就學校成立年數來看，創校年數愈久的學校，評鑑通過率愈高。此合乎一般大眾的認知，可能係創校愈久的學校制度愈齊全，經驗愈豐富所致。

財務平均盈餘與校務評鑑結果交叉分析

根據上述二項分析結果，交叉比對及分析如下，提供各大學校院及相關單位參考：

1. 北部學校財務平均盈餘校數及比率最高。
2. 中部學校通過評鑑校數比率最高。
3. 學生規模介於5,001-10,000名之學校盈餘校數

表二 2012-2014年大專校院校務評鑑結果與相關因素分析表

	校務評鑑結果		p value
	未或有條件通過	通過	
高教			
私立	11 (31.43%)	24 (68.57%)	0.7991
國立	12 (34.29%)	23 (65.71%)	
技職			
私立	7 (12.07%)	51 (87.93%)	0.6777 ^a
國立	1 (6.25%)	15 (93.75%)	
地區			
北	15 (23.44%)	49 (76.56%)	0.0251
中	4 (12.9%)	27 (87.1%)	
南	6 (15.79%)	32 (84.21%)	
東	6 (54.55%)	5 (45.45%)	
平均學生數			
≤5,000	22 (57.89%)	16 (42.11%)	< 0.0001
5,001-10,000	6 (10.71%)	50 (89.29%)	
>10,001	3 (6.12%)	46 (93.88%)	
平均每生成本			
≤10萬	3 (15.79%)	16 (84.21%)	0.7638 ^a
>10萬	26 (21.49%)	95 (78.51%)	
教卓(含頂尖)			
無	25 (39.68%)	38 (60.32%)	< 0.0001
有	6 (7.41%)	75 (92.59%)	
成立年數			
≤25	12 (44.44%)	15 (55.56%)	0.0031
26-50	9 (16.36%)	46 (83.64%)	
>50	8 (13.79%)	50 (86.21%)	

1. p value：卡方檢定 (chi-square test)；a：費雪精確性檢定 (fisher's exact test)。
2. 評鑑結果 (指第一週期評鑑結果)：
 - (1)「通過」定義：指一般高教體系學校五個評鑑項目全過者；技職學校指評鑑結果為一等等者。
 - (2)「未或有條件通過」定義：指一般高教體系學校通過四(含)項以下評鑑項目者；技職學校指評鑑結果為二等等者。
3. 資料來源：取自教育部、財團法人高等教育評鑑中心基金會、社團法人台灣評鑑協會及各大學公開網站。

及比率最高；但學生超過10,001名之學校，通過評鑑比率最高。

4. 每生成本低於10萬元學校，盈餘校數及比率較高且評鑑通過率也較高，這是非常有趣及值得後續再深究的議題。

5. 學校是否為教卓學校(含頂大)與學校財務是否盈餘無顯著關係，但與評鑑通過率有關，教卓學校(含頂大)評鑑通過率比非教卓學校通過率高達三成三。

6. 創校26-50年者，財務盈餘校數及比率最高，通過評鑑比率則以創校超過50年以上為最佳。

建構校務治理與財務需求適配模式

臺灣大專校院一年級新生於105學年度開始銳減，預計降低19,208名，109學年為另一波明顯降幅，將較前一學年減少27,289名，然後逐年下降。105學年大學考試入學分發已出現23校未足額錄取，6校缺額率超過五成，創歷史新高。

以這6所學校來看，其中有2所北部的學校，係屬教卓計畫補助且五項評鑑項目均通過的學校；在一般大眾認知裡，經審查委員嚴格審查及認列的教卓學校，聲譽應該不錯，不至於產生招生缺額率過高狀況才是，究竟是市場機制？地理區位？或學校未建立特色？值得再探討，也是大學必須思考的問題。

大專校院如何在這波少子女化浪潮下突出重圍，持續提升校務績效以永續發展，校務研究應該扮演重要角色，根據各校定位與特色、地理位置，及未來發展方向等，建構一個適配的校務治理與財務需求模式，並將校務研究之發現轉譯於教育現場，提升校務專業治理能力。另建議教育主管機關將評鑑分類分級，人才培育差異化，讓大學評鑑之主體回歸大學本身，落實以校務研究提升大專校院校務專業管理能力的目標。