

大學海外分校系列

亞洲海外分校發展模式、挑戰及對我國的啟示

■ 文／侯永琪·輔仁大學教育領導與發展研究所教授兼國際長
高等教育評鑑中心兼任研究員
亞太品質網絡副理事長
／陳慧蓉·國立臺北教育大學教育學系助理教授

／蔡小婷·輔仁大學管理學院組員
／王力冉·輔仁大學研究助理

90年代之後，許多歐美大學紛紛至亞洲建立海外校園，間接使得亞洲學生更有機會接受一流高等教育（Knight, 2011）。目前海外分校在亞洲以中國大陸、馬來西亞、新加坡、南韓輸入海外分校的數量最多，其中主要輸出國為美國、澳洲、英國及法國等。相較於亞洲各國的發展，國內已開始討論此一議題，希望藉由「開放外僑學校招收本國人」及「吸引國外大學來臺設校」相關政策的鬆綁，加速國內高等教育國際化。2014年，我國教育部與經濟部積極規劃將教育創新納入「自由經濟示範區」，以引進國外一流教育資源，協助國內高等教育全面提升質與量。

海外分校的發展

早在1920年，美國大學即在海外設立分校，包括帕森設計學院（Parsons School of Design）、約翰霍普金斯大學（John Hopkins University）與佛羅里達州立大學（Florida State University），分別在巴黎、義大利與巴拿馬設立分校；喬治亞理工學院（Georgia Institute of Technology）在法國梅斯（Metz）設立博士訓練中心。逐漸地，英、澳、德、法的大學也到海外設立分校，而且不只在一個國家設立分校。以諾

丁漢大學（University of Nottingham）為例，在中國大陸與馬來西亞皆有設分校。根據統計，1995年僅有15所大學設有海外分校，2006年成長43%，2012年已達到182所，現今全球已有超過200所海外分校（Knight, 2011; Lane, 2013）。

到亞洲設立完整分校以澳洲最為積極，莫那許大學（Monash University）是第一所至馬來西亞設校的大學，而後其他大學也起而效尤，如皇家墨爾本理工大學（Royal Melbourne Institute of Technology, RMIT）在越南成立RMIT越南國際大學。中國大陸是海外分校第一大接受國，有52所海外分校，但具有法人資格者僅6所。阿拉伯聯合大公國（阿聯）位居第二，境內有40所海外分校，占全球總數1/4，其中約2/3集中在「杜拜國際學術城」。主要原因為學生對於海外分校需求量大，且該國希望以知識經濟減輕對石油出口的依賴。另外，阿聯也希望成為亞洲教育樞紐（educational hub），因此對海外分校設立相當鼓勵。第三及第四接受國分別為新加坡（12所）和卡達（9所），二國也希望成為所在地區的高教樞紐（Lane, 2013）。

海外分校的建構模式

海外分校的建構模式，因地區與政府法令而

有所不同。根據「無國界高等教育觀察組織」(The Observatory of Borderless Higher Education, OBHE) 調查50所海外分校，歸納出五種海外分校的建立模式 (Edwards, Crosing, & Lim, 2013; Verbik, 2006)。第一種是完全由學校本部獨立建置，雖然這種模式經濟風險最大，建校成本相當高，而且關閉後將難以回收資金，但一些海外分校仍採用此模式。其次是海外分校與當地私人企業共同合作設立。因合作夥伴常為投資公司或地產開發商，在此情況之下，合作夥伴有時會從海外分校的收入中抽取利益，或將海外分校作為促進房地產銷售手段，而非真正經營學校。

此外，由當地政府負擔全部經費也是常見的模式。大部分的政府會支持海外分校經費，主要是將海外分校視為國家人才培育的重大策略。然而，在此一模式之下，分校所有權有可能屬於當地政府或國家。如卡達發展教育之城，是由「卡達基金會」負責吸引外國大學設立分校，而該基金會經費是由政府支持，不但提供校舍建設費、基礎設施費和行政助理費，甚至包括員工獎金。第四是向私立部門租借，即分校校地需付租賃費用。如「杜拜知識村」和「杜拜國際學術城」即為租借校舍，但此模式多為過渡期，大部分學校最終仍會建設自己的校園。第五種是學術合作夥伴關係，即海外分校建在另一所當地大學校園中。此種模式主要出現在亞洲，雖然名為學術合作，合作學校之間卻沒有實質的學術合作關係，海外分校只是利用當地大學的校舍運作。是故，不同的分校設立模式各有優缺點，分校在選擇設立時，須仔細進行市場、情境脈絡及風險評估，以找出對未來營運及招生更為穩定的營運方式。

運作管理及挑戰

隨著跨國分校的設立，管理問題也引起廣泛

討論，如招生、師資聘任、資金投入及學術自由等。海外分校的設立必須考量多項因素；首先是招生問題，海外分校希望學生來源穩定，而且學生素質與校本部一致，但招生卻受到多重因素影響 (Wilkins, 2012)，如：中東地區美國海外分校的招生率相對較低，主要在於學生素質。招生也會受到學費的影響，以印度為例，海外分校學費對於一般民眾是一大負擔，而有能力負擔的學生則傾向到美國學習，並計畫留在當地工作，因此海外分校並非首選。另外，許多國外名校紛紛至中國大陸設立分校，但當地學生擔心分校的師資、設施與課程不如校本部，卻須支付與校本部同等的學費。此外，語言也是考量因素，由於多數的海外分校對學生語言能力要求相當高，如：卡內基梅隆大學 (Carnegie Mellon University)，也會影響到整體招生率。

其次，海外分校的規模也會影響課程多元性與學習資源多寡。現今僅不到10所亞洲海外分校的學生人數超過3,000人。如在中國大陸建立的海外分校大多規模較小，僅提供一至兩個學科，招生人數也不多。目前只有2所英國海外分校有較大規模 (諾丁漢大學寧波分校及西交利物浦大學)，並開設大學及研究所課程 (Standfield & Wang, 2012)。

除了課程規模，為了能提供學生與校本部類似的學習環境，必須有足夠的校本部教職員長駐在分校，但此目標卻不易達成。因此，師資派遣或聘雇是海外分校發展最大的挑戰之一。研究顯示，學校很難說服校本部教職員前往海外分校長期工作，因大部分教師擔心海外分校無法提供與校本部相同的研究環境 (Altbach, 2010, 2011)。另外，海外分校的設立也需獲得校本部的教職員生支持。雖然海外分校被許多大學視為提升國際聲譽、開拓學生來源，及獲取利益的



▲韓國松島全球大學校區的學生。(圖片來源：http://sguf.org/sgu/public/02_photo_list.htm)

策略之一，但卻不易說服校本部師生必須分攤額外工作及面臨海外投資失敗的風險。如紐約大學教職員抱怨海外分校帶來額外工作（Becker, 2009）。

「資金、人員及時間投入」也是考量重點（Lane, 2013）。目前中東、亞洲政府對著名大學至當地設立海外分校提供補貼，但大學本身仍需負擔部分支出與時間，包括教職員的人力及經費，以及與當地政府和企業的協商時間。海外分校營運後的資金持續投入更是一大挑戰。大多數學校不希望分校耗用校本部資源，期望從海外分校獲取利潤，因此海外分校需有完整的財政規劃，並與校本部協調成本管理，以確保品質與永續經營。

最後，另一關注焦點是「學術自由」。世界知名大學皆注重學術自由，但在大部分的中東及亞洲國家仍有某些程度限制（Altbach, 2011），如杜拜海外分校是否可以聘請以色列人擔任講座、中國大陸是否允許開設批判政府的課程等，皆會影響學術自由的發展。

除了上述的考量因素，大部分大學將海外分校定位為教學型學校，較少投注在研究發展，但其實多數當地政府仍希望知名大學能協助建立研究設施及人才訓練。由於海外分校經費來源主要是學費，除了當地政府及當地教育夥伴的挹注，大部分海外分校必須自給自足，研究若無當地政

府或企業的額外經費支持，是不易達成的。因此，要提升海外分校的永續發展，應了解政府期待、當地文化及行政流程，不單是移轉校本部經驗，更需與輸入國建立超越合約、彼此信任的夥伴關係（Lane, 2013）。

亞洲四國現況分析

● 馬來西亞

馬來西亞、新加坡、大陸及南韓是四個最積極發展海外分校的亞洲國家。90年代末期，馬來西亞即引進海外分校，主要目的在增加大學管道，以解決華人無法念公立大學的困境。在此時期，海外分校設立主要是解決教育的內需問題，並沒有全面性的國家政策，主要方式是以透過校友邀請世界知名大學至馬來西亞設立分校。但於2007年之後，馬來西亞政府則希望藉由設立海外分校促進經濟，因而提出「馬來西亞高等教育國家策略計畫」，以四個階段實施高教改革，達到七大關鍵推動力，最終目標為成為亞洲教育樞紐（Morshidi, 2010）。

● 新加坡

1997年亞洲金融風暴之後，新加坡政府主張「知識經濟」，將教育視為一種產業，除提升國民知識素養之外，亦希望吸引全球學生至該國求學，並積極引進世界一流大學至新加坡設立海外分校，網羅高級技術人力，達成以創新為驅動力的知識樞紐。新加坡於2002年提出「全球校舍」（Global House）計畫，以「教育樞紐」為目標，希望成為「創新驅動的知識中心」，吸引國際生就讀，成為媲美波士頓的東方教育重鎮（Tan, 2014）。星國政府擬訂三項策略：(1)邀請世界頂尖大學在新加坡建立學校或合作學程；(2)吸引大批外國學生到新加坡就讀；(3)改變當地大學的思維方式，變得更加積極創新（Kumar &

Siddique, 2010)。

● 中國大陸

相較於新加坡，中國大陸政府對於引進海外分校的作法，雖無整體的規劃與國家政策，但已設有相關法規。大陸教育部門於2003年制定「中外合作辦學條例」，其中明訂海外學校到大陸辦學須有當地合作夥伴，且須經過政府批准設立為獨立的法人機構(Li & Chen, 2011)。法規中規範了三項重要措施：首先，合作辦學的方向必須是與學術和教學品質受到認可的外國教育機構合作，必須發展急需的學科專業領域，地點應以中國大陸西部地區及偏遠貧困地區為優先。其次是中外合作辦學者可從辦學盈餘中取得合理回報。第三則是教育部門將對發展中外合作辦學作出績優貢獻的社會組織或個人給予獎勵。

● 南韓

南韓政府最晚引進海外分校設立，主要是希望能減緩出國留學生人數，以留住南韓優秀人才。其方式是以實驗專區的作法，鬆綁跨國高等教育，吸引海外知名大學設校。而其第一所海外分校韓國紐約州立大學(The State University of New York, Korea，簡稱SUNY Korea)已於2012年正式運作，預計2019年將有10所大學進駐(Observatory on Borderless Higher Education, 2009)。

亞洲海外分校應融入當地社會脈絡

綜合觀之，現今亞洲分校的發展，因國家政策而有所不同。新加坡政府投入相當早，但真正成功的綜合性個案大學並不多，而且也有不少失敗的個案，如澳洲新南威爾斯大學(The University of New South Wales)(Tan, 2014)。因此，新加坡政府已轉為將資源投入公立大學。反觀大陸海外分校則蓬勃發展，雖然沒有大陸中

央政府經費支援，但國外名校皆看好大陸學生市場，加上地方政府的投入，如蘇州、上海等城市，仍吸引不少知名大學至大陸設校。相較於前兩者，馬來西亞海外分校則穩定的發展，但數目並未大幅成長。南韓是海外分校的新興市場，未來發展仍有待觀察。

海外分校的設立地點也是影響其成敗的重要關鍵。現今南韓(仁川)、中國(蘇州)是設立在政府投資開發自經區，馬來西亞則以與當地大學或企業合作模式，將校園設立在合作夥伴提供的校地。究竟哪一種模式較為合適，目前尚難評估，但若採用自經區設立的模式，一旦政府政策改變，恐將影響海外分校的永續發展及自主性。

總而言之，海外分校的運作必須因應不同國情而有所調整。近年亞洲高等教育發展快速，除了數目已擴增數倍，也已發展出數所知名的世界一流大學，如新加坡國立大學、北京大學等，故若只是直接移植歐美名校，可能無法適合亞洲經濟社會發展的真正需求。亞洲海外分校若要永續發展，應先了解亞洲社會的真正需求，融入亞洲高等教育發展的脈絡中，才能真正符合當地政府及學生所需。

對我國高等教育的啟示

過去十年，我國高等教育與全球大學交流已十分頻繁，也因自由經濟示範區的政策推動，各界開始思索臺灣成為海外分校輸入國的可能性。陳樹衡(Chen, 2014)分析我國在發展海外分校上已具備一些優勢。首先，我國高等教育已進行了一連串國際化的歷程，目前多所大學已進行多元的國際合作及建立夥伴關係，如：姊妹校簽訂、交換學生、短期海外學習課程及雙聯學制等。在此基礎之下，若引入世界知名大學至我國設立分校，國內大學應可駕輕就熟。其次，我

國大學學術自由度高，相較於亞洲其他國家，我國較不受政治影響或文化傳統的束縛。另外，我國大學在現有的國際交流架構之下，僅能透過一門課程或一位教授的方式向國外大學學習得片面概念，若透過海外分校，國內大學可學習國外大學完整的辦學理念及經營方式。最後，與國際大學合作設立海外分校，其學費自主性更大，間接可提升整體教育品質。

現今我國已有多所學校申請與國際知名大學合作設立學位學程，例如國立清華大學申設跨院國際博士學位學程，合作學校為印度理工學院馬德拉斯分校（Indian Institute of Technology

Madras）及英國利物浦大學（The University of Liverpool）。雖然此與海外分校規模不同，但可作為起點，透過雙方逐步合作，成為海外分校設立之基礎。但若真正發展成海外分校，仍需再加強我國大學國際化環境與全英語基礎設施，以吸引更多優秀國內外學生前來就讀。

無庸置疑，海外分校的設立將是大幅提升我國高等教育能見度及引進全球知名大學最佳實務的重要契機。然而，政府及大學亦需建立明確目標、充分規劃與相互配合。期待透過各界更多元的對話與對海外分校發展的理解，引領我國高等教育邁向另一新紀元。✎

◎參考文獻

- Altbach, P. G. (2010). Why branch campuses may be unsustainable. *International Higher Education*, 58, 2-3.
- Altbach, P. G. (2011). Is there a future for branch campuses? *International Higher Education*, 65, 7-10.
- Becker, R. F. J. (2009). *International branch campuses: Markets and strategies*. London, UK: OBHE.
- Chen, S. H. (2014, July). *Institutional perspectives for branch campuses development in Taiwan*. Paper presented at the International Seminar on Development Models and Policy Making of Branch Campuses in Asia. New Taipei, R.O.C.
- Edwards, R., Crosling, G., & Lim, N. C. (2013). Organizational structures for international universities: Implications for campus autonomy, academic freedom, collegiality, and conflict. *Journal of Studies in International Education*, 18(2), 180-194.
- Knight, J. (2011). Education hubs: A fad, a brand, an innovation? *Journal of Studies in International Education*, 15(3), 221-240.
- Kumar, S., & Siddique, S. (2010). *The Singapore success story: Public-private alliance for investment attraction, innovation and export development*. Santiago, Chile: UN Division of Trade & Investment.
- Lane, J. E. (2013, April). *QA of trans-border education: from quality providers to quality assured provision*. Keynote speech of INQAAHE 2013 Conference. Taipei, R.O.C.
- Li, M., & Chen, Q. Q. (2011). Globalization, internationalization and the world-class university movement: The China experience. In R. King, S. Marginson, & R. Naidoo (Eds.), *Handbook on Globalization and Higher Education*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Morshidi, S. (2010). Strategic planning directions of Malaysia's higher education: University autonomy in the midst of political uncertainties. *Higher Education*, 59(4), 461-473.
- Observatory on Borderless Higher Education (OBHE). (2009). *International student mobility: Status*. London, UK: OBHE.
- Stanfield, D. A., & Wang, Q. (2012). Full-scale branch campuses in China. *Journal of International Higher Education*, 69, 13-15.
- Tan, J. (2014, July). *Singapore as a global schoolhouse, 2002-2014: Policy challenges*. Paper presented at the International Seminar on Development Models and Policy Making of Branch Campuses in Asia. New Taipei, R.O.C.
- Verbik, L. (2006). *The international branch campus-models and trends*. Retrieved from [http://www.obhe.ac.uk/what_we_do/GOING_GLOBAL_Pres_Dec_2006_\(LV\)_int_branch_campus.pdf](http://www.obhe.ac.uk/what_we_do/GOING_GLOBAL_Pres_Dec_2006_(LV)_int_branch_campus.pdf)
- Wilkins, S., Balakrishnan, S. B., & Huisman, J. (2012). Student choice in higher education: Motivations for choosing to study at an international branch campus. *Journal of Studies in International Education*, 16(5), 413-433.