

行政院及所屬各機關出國報告(出國類別：考察)

馬來西亞、新加坡高等教育海外分校策略 考察報告

服務機關：教育部

出國人員：高等教育司馬副長湘萍、魏專員好戎

出國地區：馬來西亞、新加坡

出國期間：103 年 12 月 8 日至 12 月 12 日

報告日期：103 年 3 月 8 日

摘要

現今我國高等教育因社會發展與國際潮流快速變遷面臨許多重大的挑戰，舊思維與傳統作法已無法解決目前問題，因此期望藉由推動教育創新，鼓勵國內外大學合作辦學，引進國際課程與師資等教育資源，提升我國高等教育競爭力與國際化程度。世界各國設立海外分校的歷史最早開始於 1920 年，然而到目前為止，對於海外分校並無統一的定義，且其經營並無一固定成功模式。為收他山之石之效，本次參訪特別前往馬來西亞以及新加坡，以瞭解兩國海外分校設立情況及與國外大學合作相關事宜，作為本國推動教育創新計畫之參考。

本次參訪機構為馬來西亞教育部、馬來西亞東姑阿都拉曼大學(UTAR)、諾丁漢大學馬來西亞分校、蒙納許大學馬來西亞分校、法國 ESSEC 高等商學院亞太分校及耶魯-新加坡國立大學學院；本國代表為臺灣聯合大學系統校長曾院士志朗、教育部馬副司長湘萍與魏專員好戎、成功大學蘇副校長慧貞、謝教授文真、林博士佳怡和邱健誠先生，與馬來西亞教育部代表及星馬兩國各海外分校代表進行一系列訪談。訪談內容主要項目為：分校設立動機、分校營運機制、與母校的關係、教職員招募、行政人員招募、招生策略等。由此次參訪，可發現為了配合各國不同的風土民情，各校分別有不同的做法，因此，推動教育創新之時，應審慎考量各方面的條件，並融入臺灣特有優勢，降低外界對於與國外大學合作辦學及邀請國外大學來臺設立分校之疑慮，並將合作辦學、在臺設立國際海外分校之優勢發揮到最大值，達成推動本計畫之目標—活化本國高等教育，提升國際能見度及國際競爭力。

目次

壹、前言.....	4
一、目的.....	4
二、參訪重點.....	4
貳、參訪人員.....	4
參、行程.....	5
肆、參訪學校及機構概述.....	6
伍、心得.....	15
陸、建議事項.....	17

壹、前言

一、目的

近年鄰近的韓國、新加坡、香港、中國大陸等競爭國家，為加速高等教育達到世界水準，紛紛與國際知名大學發展緊密的跨國合作架構，包括強調課程接軌的聯合學位學程（Joint Degree Program）、強調共同經營模式的聯合學院（Joint College），以及直接引進海外分校的大學城（Education City），做為進入全球高等教育市場的重要途徑，甚至成為所在區域的國際高等教育樞紐。

高等教育國際化是柔性國力的延伸，我國大學不能自外於這波潮流。因此，為了解亞洲各國跨國高等教育之發展、運作模式、管理方式及所遭遇之問題及執行成效等，前往新加坡及馬來西亞，拜會官方及相關機構單位等進行交流，作為我國相關政策規劃參考。

二、參訪重點

(一)新加坡與馬來西亞教育部

了解此兩國的跨國教育發展、跨國合作教育或海外分校的官方核准程序為何？如要求的規劃措施、審查期程等；如何監督管理？如是否須另設法人、法令適用是否與國內大學有所區隔等；以及此類學校或機構的校地校舍、營運資金、招生辦學情形及成效評估等。

(二)海外分校

- 1.校本部的評估：於境外設立分校之效益評估為何？如有形的設校成本、無形的影響力、合作學校的選擇等；校內相關程序如何配合？如同意機制、教職員外派配套等；及校本部設定之發展規模或擇定學門領域的考量等。
- 2.雙方權責分工：海外分校之規劃與營運，與當地大學、當地政府，及與校本部的關係為何？
- 3.招生修業情況：海外分校招生之學生來源、招生期程、收費標準、獎學金及助學措施、學位授予等規定為何？
- 4.資產運用：海外分校營運資金的分擔、剩餘款的歸屬及匯出等。

貳、參訪人員

一、臺灣聯合大學系統：曾志朗校長

二、教育部：高教司馬副司長湘萍、魏專員好戎

三、國立成功大學：蘇副校長慧貞、謝教授文真、林助理教授佳儀、邱健誠先生

參、行程

日期	時間	行程	我方出席人員	陪同人員/ 對方接見人員	住宿
12/8 (一)	8:10-13:00	桃園-馬來西亞	曾志朗 (Jyh-Lang Tzeng) (12/8-1410-1850-2000-2055) (12/12-1155-1630) 馬湘萍 (Hsiang-Ping Ma) 蘇慧貞 (Huey-Jen Su) (12/9-0940-1425) (12/12-1310-1740)	朱多銘組長、廖苡亘秘書	NOVOTEL CITY CENTRE
	19:00-21:30	留臺聯總晚宴		李子松會長	
12/9 (二)	上午	文教參訪			
	12:00-13:00	雪隆地區 留臺同學會午宴		洪進興會長	
	14:25	蘇副校長抵達吉隆坡		朱多銘組長	
	15:00	拉曼大學		校長拿督蔡賢德博士	
	19:00	代表處晚宴		羅由中大使	
12/10 (三)	10:00-12:00	The University of Nottingham, Malaysia campus	謝文真 (Wen-Jen Hsieh) 魏好戎 (Yu-Jung Wei) 林佳怡 (Chia-Yi Lin) 邱健誠 (Chien-Cheng Chiu)	Provost and CEO, Prof. Christine Ennew	BAY HOTEL SINGAPORE
	12:00-14:00	午餐			
	15:00-17:00	訪問 Monash 大學 馬來西亞分校		ProVice-Chancellor & President, Prof. Helen Bartlett	
	20:30-21:30	馬來西亞-新加坡			
12/11 (四)	09:30-11:00	ESSEC Business School (Asia Pacific)	曾志朗 (Jyh-Lang Tzeng) (12/8-1410-1850-2000-2055) (12/12-1155-1630) 馬湘萍 (Hsiang-Ping Ma) 蘇慧貞 (Huey-Jen Su) (12/9-0940-1425) (12/12-1310-1740) 謝文真 (Wen-Jen Hsieh) 魏好戎 (Yu-Jung Wei) 林佳怡 (Chia-Yi Lin) 邱健誠 (Chien-Cheng Chiu)	1.Prof. Hervé Math, Dean of Asia-Pacific Center 2.Dr. Allen Lai, Programme Director, Institute of Health Economics & Management	BAY HOTEL SINGAPORE
		拜會新加坡國立大學 陳祝全校長		1.陳祝全校長 2.Prof Andrew Wee, Vice President (University and Global Relations) 3.Mrs Aileen Bong, Deputy Director, NUS International Relations	
	15:00-17:00	耶魯-新加坡國立大學學院		1.Charles Bailyn, Dean of Faculty 2.Kyle Farley, Dean of Students 3.Khoo Hoon Eng, Director of Special Projects	
		晚宴		謝發達大使	
	18:30				
12/12 (五)	14:05-18:40	新加坡-桃園			

肆、參訪海外分校及機構概述

一、馬來西亞教育部

(一)參訪人員

臺灣聯合大學曾志朗校長、教育部高教司馬副司長湘萍、魏專員好戎、國立成功大學謝教授文真、林助理教授佳儀、邱健誠先生。

(二)參訪過程與建議

1.馬來西亞教育部先就該國海外分校政策進行說明，本參訪團成員亦就該國相關規定及策略提問，摘要整理如下：

- (1) 1996年，馬來西亞政府面臨一些挑戰，認為與其將學生送出去留學，不如將學生留在國內就學，因此開始以政策鼓勵成立海外分校。欲設立海外分校之外國大學必須為世界前百大(Times Higher Education World Universities Rankings)，但亦歡迎世界前兩百大之大學於馬來西亞設立海外分校。
- (2) 設立之海外分校視為私立大學，不受政府資助而成立，因此須與當地企業合作，投資金額至少為兩千萬令吉(約一億八千萬臺幣)。外國大學須密切地與馬來西亞夥伴合作，並熟悉當地文化，以利處理校務。
- (3) 海外分校須擁有30%的國際學生，另應至少30%的教職員工來自於母校；研究發展部門須占總營運支出的30%。目前政府會補助少許研究經費。
- (4) 海外分校的審查時間根據申請者而有所不同(最短為二十個月)。已審查合格的申請案，有效期限為五年，但可申請延期。此外，海外分校須接受2套評鑑考核，一為母國評鑑制度，另一則為當地國評鑑制度(MQA，通常標準較低)。若分校沒有保持良好的教育品質，馬來西亞教育部有權關閉該分校。分校面臨倒閉，須顧及學生權益。
- (5) 分校所有課程皆來自於母校，所頒發之學位亦完全與母校相同，學生能使用母校各項資源；而學雜費則須符合馬來西亞的規定，原則上不得高於母校的學費。
- (6) 分校的畢業生須於畢業6個月後，完成就業調查。國際生畢業後原則上不續留馬來西亞工作，但仍有機會得到馬來西亞工作簽證。

2.馬來西亞國際海外分校的現況

- (1) 馬來西亞是個多元種族、多元文化與宗教的國家，因此在教育上也面臨多元性的問題，如不同種族的就學問題(華人無法念國立大學)等，因此海外分校可增加另一個就讀大學的管道；中東學生因宗教因素(伊斯蘭教)，也會選擇到馬來西亞留學。

- (2)馬來西亞當地人對國際海外分校有複雜的情緒。其學雜費較外國大學低，為學生選擇國際海外分校的主要原因，但優秀學生仍偏好選擇國立大學就讀。另馬來西亞政府目前已無法像以前一樣資助國立大學，因此國立大學亦被迫提升競爭力。
- (3)以國際學生數來說，馬來西亞目前排名世界第11。但隨著高等教育全球化，競爭激烈，馬來西亞政府希望能更增加國際學生的數量，目標是2020年達到10萬名國際生，成為教育樞紐。

二、東姑阿都拉曼大學Universiti Tunku Abdul Rahman (UTAR)

(一)參訪人員

臺灣聯合大學曾志朗校長、教育部高教司馬副司長湘萍、魏專員好戎、國立成功大學謝教授文真、林助理教授佳儀、邱健誠先生

(二)參訪過程與建議

1.東姑阿都拉曼大學校長分享馬來西亞海外分校的政策與經驗，並提出對臺灣的建議

(1)1997年新加坡邀集許多大學校長，開始籌畫與外國頂尖大學的合作計畫。他們成功了，但馬來西亞卻失敗了。失敗的原因有很多，其中最主要的原因為學生招生問題。外國大學往往希望透過建立夥伴關係，吸收更多學生至本校就讀，但他們通常不會幫忙處理夥伴的招生問題。Malaysia University of Science and Technology就是一個很好的例子。相反地，香港仿效新加坡的做法卻成功了，因為他們有很多來自於中國的學生。

(2)因此，教育創新計畫若要在臺灣實施，須作以下幾點考量：

- A. 成立海外分校的必要性為何，須定位清楚。
- B. 國外大學希望獲得一些特別待遇，但就國內私立大學而言，或許有失公平性。
- C. 建立大學城也會產生一些問題。大學城的主要概念為資源共享，然而資源共享對於同校的教職員而言，都已經很難實施了，更不用說兩間大學要資源共享。
- D. 若是有一間大學來這裡成立了工程學院，另外一間成立了教育學院，又有一間成立了醫學院，這對學生沒有幫助。學生需要的是跨科的訓練。
- E. 根據聯合國教育科學暨文化組織，一間大學所需的學生人數為100萬。在馬來西亞，學生人數為3300萬，但我們卻有88間大學，因此有些大學正面臨倒閉的危機。若臺灣要實施教育創新計畫，必須要謹慎考慮臺灣高等教育的人口及情況。

三、諾丁漢大學馬來西亞分校

(一)參訪人員

臺灣聯合大學曾志朗校長、教育部高教司馬副司長湘萍、魏專員好戎、國立成功大學蘇副校長慧貞、謝教授文真、林助理教授佳儀、邱健誠先生

(二)參訪過程與建議

1. 諾丁漢大學馬來西亞分校校長先就該校的設立動機、過程、教職員招募等面向進行介紹，後與本參訪團成員進行問答與訪談，最後並實際參觀校園，了解各系所之設備與研究資源等。簡要說明如下：

(1)設立海外分校的原因

雖然諾丁漢大學是一所較保守的學校，但高等教育全球化是趨勢；在馬來西亞設立海外分校的起因，一方面是馬來西亞很多高階主管為諾丁漢大學的校友，另一方面則是諾丁漢大學受到馬來西亞政府的邀請。

(2)設立過程

A.諾丁漢大學在1999年先成立了商學院，並於2000年開始營運(先成立大學部)。過了不久，諾丁漢大學在馬來西亞買土地，並於2005年搬到目前的校區。商學院和工程學院首先開辦，接著開辦一些較小的學院，像是教育學院、經濟學院等等；諾丁漢大學的本校區及馬來西亞校區皆以學術研究導向。

B.諾丁漢大學相信國際化並不止於校區國際化，因此該校與越南及印尼建立合夥關係，關係的建立可以是由上而下，也可以是由下而上的。例如，學校有個教授與南非的一所大學關係良好，所以就決定增強此關係，以此為基礎，與該大學建立夥伴關係。

(3)非洲學生或是其他學生會選擇至馬來西亞分校就讀的原因很多

首先，非洲學生喜歡選擇與他們殖民歷史有相關的國家。再來，選擇馬來西亞分校就讀，費用是較低的；學費雖與母校相同，但生活費較低，因此馬來西亞分校有費用優勢。成立馬來西亞分校主要為非營利用，因此分校降低費用讓無法至英國就讀的學生，可以選擇馬來西亞分校，也因為這樣，馬來西亞分校擁有較高的國際生比例。第三，馬來西亞分校有交換學生計畫，學生可於英國、中國、馬來西亞三個校區間流動。現在的學生喜歡有不同的選擇及結合，以分校的藥學課程來說，英國規定修藥學課程的學生必須在英國就讀一年，取得可靠性，因此100位學生被送往英國，學雜費是一樣的，但學生必須負擔生活費。另外，每個分校有共同合開博士學程，學生可以前往不同的校區做研究，且每個校區會分派一名指導教授，學生必須同時與這些指導教授合作。

(4)在馬來西亞成立海外分校的動機，與馬來西亞政府是否提供特別待遇

A.馬來西亞政府完全沒有提供任何財政上的支持，且馬來西亞分校必須遵守馬來西亞及英國的法規規定。換言之，馬來西亞分校沒有得到任何的特別待遇。但是，相較於馬國其他私立大學，馬來西亞分校有較大的彈性空間。

B.15年前，馬來西亞政府為推動者，積極推動海外分校，現在他們為管理者，管理海外分校的品質。當馬來西亞分校剛成立時，必須是合資企業。現在提出設立海外分校的申請者，則沒有硬性規定要有合資企業。因此我們有企業夥伴，也成立了一間諾丁漢大學公司，用於控制教學品質。馬來西亞分校的負責人需要同時負責大學校務以及公司事務。馬來西亞分校財務獨立並且自給自足，企業夥伴會提供一些資金，但沒有任何資金來自於母校，馬來西亞分校會進行募捐，90%的收入來自於學雜費。

C.英國的學雜費用較高，因此我們的學生大多來自於中上層社會，成立海外分校的動機是為了招收更多來自非中上層社會且優秀的學生，使他們可以負擔得起學雜費。

(5)教員及行政人員招募

A.馬來西亞分校的教職員工來自世界各地，15名教職員來自於英國母校，其餘教員則是與馬來西亞分校約聘。原本計畫50%的行政人員須來自於英國，但後來發現不需要。在英國本校，學校期待90%的教員有做學術研究的能力，在馬來西亞分校我們只能期待75%的教員有這個能力，多數此類的教員為優秀的教育工作者，熱愛教學且樂於從事教育工作。

B.執行委員會委員需要一年向校長、副校長、執行委員會及joint branch board回報兩次，學生人數、學生經驗、滿意度、調查、學術研究、引用文和出版刊物都會被審查。研究團隊中至少有一人為馬來西亞籍，教員才能申請馬來西亞研究經費。因為馬來西亞擔心專利權的流失，因此，研究團隊中一定要有馬來西亞人，這無法吸引國外學者。

(6)國際生招募

提供獎學金給國際生與來自第三世界國家的學生。分校也和國立越南大學成立合夥關係，也邀請高中生前來體驗大學生活。簽證的申請也是一個重要因素，相較於美國簽證，一些國際生較容易取得馬來西亞簽證，所以分校會有一些特定地區學生。

(7)未來發展

馬來西亞分校會持續的擴張，2020年計畫招收6500名學生。再來，諾丁漢大學也積極地計劃成立更多海外分校，例如：已規劃在新加坡設立MBA學程。

四、蒙納許大學(Monash University)馬來西亞分校

(一)參訪人員

臺灣聯合大學曾志朗校長、教育部高教司馬副司長湘萍、魏專員好戎、國立成功大學蘇副校長慧貞、謝教授文真、林助理教授佳儀、邱健誠先生

(二)參訪過程與建議

1. 蒙納許大學(Monash University)馬來西亞分校校長及其團隊先就該校的設立過程、與企業如何合作等面向進行介紹，後與本參訪團成員進行問答與訪談，最後實際參訪校園及系所之資源與研究特色等。簡要說明如下：

(1)設立過程及營運機制

- A. 蒙納許大學馬來西亞分校成立於25年前，它和企業(Sunway Education Group)共同合資了16年。蒙納許母校多年來與馬來西亞的學校有密切關係，因此在馬來西亞政府官方邀約後，決定成立海外分校；而Sunway Group的創辦人Jeffery Cheah則有在馬來西亞推動高等教育的願景，因而促成了彼此合作的關係。
- B. 蒙納許大學馬來西亞分校是一所綜合大學，整個校區為11英畝，商學院是最大的學院，工程學院成長也相當快速。目前馬來西亞分校投入非常多的研究資金，政府沒有提供任何財政上的援助。
- C. 學生的流動是雙向的，馬來西亞分校的學生可以前往澳洲，澳洲本校的學生也可以前往馬來西亞分校。

(2)與澳洲本校的關係

分校一切的事務皆由澳洲本校決定，分校必須遵守澳洲的法規，如所有的學位課程皆由澳洲認定。分校需要向澳洲母校的副校長及Sunway委員會回報，KPI(Key Performance Indicator，關鍵績效指標)由母校制定。此外，澳洲母校沒有提供財務上的援助；母校與分校分開營運，但分校須忠於澳洲本校。

(3)與企業的合作關係及收入來源

馬來西亞分校依馬來西亞法律規定，在定位上為一所私立大學，由合資的企業夥伴負責營運，提供資金支持。分校的學費為主要的收入來源，另可向政府申請研究經費。過去兩年，分校已增進研究生產力，且來自於私營部門與產業的收入亦增加。在馬來西亞政府推動產業博士下，分校積極與企業做連結，因此可以得到一些政府經費。另外馬來西亞分校為澳洲母校的協同主持人，因此亦可向澳洲政府申請經費。

(4)行政人員招募

蒙納許大學和諾丁漢大學之行政人員招募系統不同，本分校所有行政人員於馬來西亞

當地招募，專門負責馬來西亞分校事務。

(5)未來展望

馬來西亞分校希望能持續擴張，並希望三分之一的學生由國際生組成(目前大多數的學生為馬來西亞當地人)。

五、法國埃塞克高等商學院(ESSEC)新加坡校區

(一)參訪人員：

臺灣聯合大學曾志朗校長、教育部高教司馬副司長湘萍、魏專員好戎、國立成功大學蘇副校長慧貞、謝教授文真、林助理教授佳儀、邱健誠先生

(二)參訪過程與建議

- 1.法國埃塞克高等商學院期望能對臺灣高等教育有初步了解，因此本參訪先由本部馬湘萍副司長進行簡報，摘要如下：
 - (1)臺灣整體高等教育現況：介紹臺灣教育體系、高等教育的校數與分類(如一般大學、科技大學、專科學校等)、教育經費支出概況、臺灣高教的傑出領域與優勢、品管及評鑑機制等。
 - (2)教育創新規劃：簡介教育創新政策構想、世界趨勢、方案架構及目標，以及目前外國大學申請情況等，期望能藉此提升臺灣高等教育能見度，並吸引外國一流大學合作。
- 2.針對法國埃塞克高等商學院於聽取簡報後，所詢選擇臺灣為據點之動機與誘因為何，聯合大學曾志朗校長回應，世界各國於選擇亞洲據點時，常希望後續能前進中國；但因國情差異，西方國家於與中國交流過程中，遭遇許多困難與阻礙。臺灣與中國大陸地理位置相近，且價值觀與思維模式相似，又具備民主法治與自由，是歐美國家進入中國大陸的最佳平臺，實為最佳選擇。
- 3.其次，由法國埃塞克高等商學院分享其辦學經驗，並與本參訪團座談，整理如下：
 - (1)設立過程與學校特色

ESSEC大約於30年前開始建立國際合作關係，法國系統與其他國家教育系統有很大的不同，ESSEC現在採用雙系統，以法國傳統系統來說，商學院或工程學院是用於發展國家經濟，但很多亞洲學生不熟悉這樣的系統，ESSEC首度將這樣的系統帶進來，讓學生具有競爭力。海外分校須在教育部之下規劃短期課程並給予學生成長機會，雖然沒有政府的資助，最後得自給自足，因此一些國外大學怯步了，因為發現無法在這種模式下生

存。且海外分校常常無法擁有和母校相同的地位與校譽，但ESSEC希望還是能列入世界頂尖大學之一。

(2)教職員招募

沒有來自於法國母校的教職員，分校希望吸引更多非法裔的教職員至新加坡及法國，帶來不同的想法、觀念。目前約有50%教職員來自世界各地，因此ESSEC亞太分校已經不完全是一間法國學校，但仍保有法國的根基。

(3)學生招募

第一個困難是要招募到與法國相同素質的學生，其次是與國際間大學的差異。ESSEC大學部學生確實擁有更國際化的經歷，因為須在新加坡與法國學習，這個模式應該做為範例，提供更好且差異化的課程。

(4)經費與設備

分校的經費主要來自學生學費，但校本部亦有經費之挹注。學校土地目前是政府提供租用或稅金減免，例如法國埃塞克高等商學院是承租市中心的國家圖書館用地；但2015年後，將興建專屬於ESSEC使用的大樓(向新加坡銀行貸款)。

4.最後，法國埃塞克高等商學院表示，未來彼此可先經由短期交流認識彼此，並視情況考量將來是否有更進一步合作的可能。

六、Yale-NUS耶魯-新加坡國立大學學院

(一)參訪人員：

臺灣聯合大學曾志朗校長、教育部高教司馬副司長湘萍、魏專員好戎、國立成功大學蘇副校長慧貞、謝教授文真、林助理教授佳儀、邱健誠先生

(二)參訪過程與建議

本參訪團先後拜訪新加坡國立大學校長，及耶魯-新加坡國立大學的博雅學院，了解學院的設立過程、營運模式、課程特色或遭遇困難等，並與本參訪團成員進行訪談，最後由該學院學生帶領參訪團實際走訪校園，了解學院文化及資源設備等。說明如下：

1. 設立過程與營運系統

(1)此學院成立的起因是新加坡政府認為新加坡需要博雅教育，因此新加坡國立大學向教育部提案，並前往美國尋找合作夥伴。本合作計畫由政府提供資金協助，耶魯大學與新加坡國立大學皆為International Alliance of Research Universities (IARU)的成員。Yale-

NUS學院財務獨立，亦被鼓勵向外尋找資金來源。若找到一個資金來源，新加坡政府會配合1至2.5倍的matching fund。

- (2) Yale-NUS自有董事會，主席是新加坡國立大學董事會的人，另並成立執行委員會，其中有一些教育部的代表，學費則由執行委員會決定。學校所有的規定與作法都須經由教育部認可。學雜費有不同的收費標準，以新加坡人來說，學費為16000新幣，政府亦提供獎學金；相較於新加坡國立大學，Yale-NUS College的學費較高。Yale-NUS College不用支付諮詢費用給耶魯大學，但必須吸收耶魯大學因本合作計畫的相關支出。

2. 學生修業

- (1) 第一期我們預計招收155名學生，但Yale-NUS總共收到11000件申請書。這些申請書來自於34個國家，並有60%的申請者為新加坡人。學生到主校區修習語言課程及商業課程，其他的課程則於此校區修習。Yale-NUS College亦為新加坡國立大學開設一些選修課程。很多時候，學生們還不確定他們想主修什麼科目，因此所有的學生皆修相同的共同課程，且學生可自行設計課程。Yale-NUS亦有為期一個禮拜的特別課程，在這個課程中，學生須與指導教授討論並設計課程，可選擇出國或是實習，將所學的知識、技能，應用於實際生活中。
- (2) Yale-NUS有建立內部機制，監督滿意度、課程回饋、一般課程的評鑑及就業調查。另外，國際處會指派指導員給學生，並追蹤學生的國際經驗。以全世界海外分校的國際學生數來說，Yale-NUS排名第三。NTU阿布達比校區則擁有83%的國際學生，NTU上海校區則是80%。

3. 教職員聘用與教學

教職員由Yale-NUS College和新加坡國立大學合聘，教職員常駐於新加坡。教職員配有一般辦公室，為鼓勵跨領域合作，Yale-NUS College有團體教學。校園很小，教職員須要互相合作，年輕教職員比例較高，但Yale-NUS College需要更多資深教職員，目前有些資深教職員是短期從耶魯母校來新加坡。學校的教職員會組成教學團隊，每個教學團隊由八到十個資淺教職員與資深教職員組成。當較資淺的教職員在台上授課時，台下也會有五個資深教職員，在這種模式下，資淺的教職員將會接受評量，向資深教職員學習。

4. 寄宿機制

博雅學院的特色是學生住在一起，實際應用於生活(to run a life)。Yale-NUS College共有三個寄宿學院，寄宿學生一直在成長，每個學院約有100名的學生。每個寄宿學院，會分派一個院長(Rector)，通常從資深的教職員選出。另外，每個學院也會分派一個副院長(Vice Rector)，副院長通常擁有博士學位且為全職行政人員。這些駐院的院長、副院長

會監督學生的上課狀況。若有學生上課缺席，他們必須追蹤該學生的背景、課業、日常生活等等。每個學院也會另外分配六個行政人員(Dean fellow)，這些行政人員大多剛從大學畢業。

5.博雅學院辦理經驗分享與建議

- (1)學校與耶魯大學合作的好處是，耶魯大學能協助創新課程模組，借助一流大學的經驗，課程的水準很快便能達到水平。但中西文化不同，美國教師對於學術自主很在意，因此初始在尋求雙方對於課程的共識時，仍遭遇一些困難，需要不斷溝通調整。
- (2)對成立海外分校的建議是「招募對的人」。如果想學習博雅教育，那麼一定要到美國觀摩學習。如果合作夥伴來自於西方，行政人員應以招募當地人為主。相反地，學生及教員的招募則是越多元越好。

伍、心得

一、教育創新方案策略之一為設立海外分校，大學於海外設立分校的歷史最早開始於1920年，然而到目前為止，對於海外分校並無統一的定義，且對於海外分校的經營並無一固定成功模式，但目前經營模式多以「輸入國」與「輸出國」合作辦學並以一個私人高等教育提供者(private higher education provider)的方式進行。各界對此海外分校評價不一，除了對於海外分校在協助國際化提升的助益、人才引進與經濟的發展等優勢外，各界對於海外分校的疑慮亦不少，而這些原因不外乎，海外分校是否可提供如輸出國母體學校一樣品質的教學與研究品質、與輸出國的文化差異所造成的辦學困難是否可克服、師資與招生學生來源不穩定、雙方辦學動機的不同而造成的差異性等。

二、臺灣在爭取海外分校的步調上，相較於鄰近國家雖較慢，但相對的更有機會去觀察其他國家的成敗因素，棄害取利，跨出穩健的第一步。為了解亞洲其他國家海外分校政策及執行狀況，本次參訪前往馬來西亞以及新加坡，作為本國推動教育創新計畫之參考。本次參訪機構為馬來西亞教育部、馬來西亞拉曼大學、諾丁漢大學馬來西亞分校、蒙納許大學馬來西亞分校、法國埃賽克高等商學院亞太分校及耶魯-新加坡國立大學學院。綜合各校資料，簡要比較如下：

項目	馬來西亞	新加坡
海外分校設立動機	1.先期已成立之學校都是受到馬國教育部邀請 2.海外分校設立時，馬國政府並未提供財務上的支援或優惠	1.語言優勢、經濟因素、地理位置、多元文化為吸引外國大學之利基 2.欲至新加坡辦學之外國大學，能獲得政府所提供的優惠，例如：稅金減免或土地租用
資金來源	多以學費為主要資金來源	
行政人員招募	在輸入國當地招募	
教師招募	教師多來自於世界各地	

三、馬來西亞的海外分校設立有一強力因素為主管機關大力邀請國外知名大學赴馬來西亞成立海外分校，此一作法可在短時間內即可見效果。此外，馬來西亞吸引學生的利基與誘因，除了便宜的生活費或獎學金外，從ESSEC或耶魯-新加坡大學的案例，具獨特性與新穎的教學設計與學程安排(如：國際化經驗的加強)亦可作為招生的一大特色。

四、馬來西亞、新加坡這兩個國家與國外大學的合作模式各有利弊，但新加坡網羅人才的積極作法值得我國借鏡，未來臺灣應積極在國外著名大學招募海外留學生返臺服務，或邀請優秀學者來臺任教，以提供宿舍等較具彈性之作法，增進外籍人士來臺服務之吸引力，提升國內大學研究與教學品質。

五、成立海外分校不僅是學術間的合作，更需要文化間的融合，國外的學校在當地政府的支持下，亦需要融入本地元素，例如聘用當地教職員，結合在地文化融入課程與研究當中。此外，目前我國方案規畫選擇合作學校的準則之一，是以大學排名作為選擇依據，但除了排名以外，選擇可以互相配合與合作的優良大學也很重要，過去雙方學術合作與往來之基礎也可作為選擇合作學校為基準。

陸、建議事項

- 一、本次參訪發現每個海外分校的設立及與國外大學的合作模式皆不相同，但所有的合作皆包含長遠性的規劃、評估與實踐。從馬來西亞與新加坡兩國與國外大學合作的成功案例中，可以發現關鍵成功因素為：持長期觀點、做長期規劃、當地政府極力支持與合作兩校間緊密合作。即使合作雙方政治體制與民情文化皆不盡相同，但透過適地適性的規劃，及雙方緊密的合作、協調，方能找到一個最合適的合作模式。
- 二、新加坡與臺灣相近，皆為領土較小且資源不足之國家，因此極為注重未來國家競爭力的培養，與延攬國際優秀人才。相較於其他國家，臺灣面臨的政經環境與國際化之挑戰更大，人才的培育及其品質，攸關國家整體發展，故應以更高位的思維，思考教育所扮演的角色。因此，臺灣更應從各國政策與案例中汲取經驗，並考量我國高等教育發展的普及性、面對少子女化衝擊等特殊性的，釐清臺灣與外國大學合作辦學的目的、臺灣對外國大學及外籍生之誘因為何，據以評估並規畫最適合臺灣的政策方向與辦理模式。
- 三、諾丁漢大學馬來西亞分校財務獨立、學校規模較大，且學生能在英國、中國大陸、馬來西亞三個校區間流動，為招生一大誘因，因此校務發展較好；但蒙納許(Monash)馬來西亞分校較依附於財團，且規模較小、較無明顯招生特色，經營較為辛苦。耶魯-新加坡國立大學學院(Yale-Nus)則面臨學術自由與兩國文化不同的衝擊，且此一特殊案例是政府與學校為了建立標竿模範與教育的理想，傾全力支持而成，並未獲利；未來的永續經營可能面臨問題。因此，臺灣應思考未來政策的規劃，如何從體制等面向，避免遭遇與本次參訪幾個案例學校同樣的困境，提高成功辦學的可能。
- 四、近年中國大陸崛起，世界各國對於前進中國有極大的興趣，惟因國情差異，西方國家於與中國交流過程中，常遭遇許多困難與阻礙。臺灣與中國大陸地理位置相近，擁有豐富的中華文化內涵，具全世界最優秀的華語課程及師資等，且價值觀與思維模式相似，是歐美國家進入中國大陸的最佳平臺。未來臺灣或可善用此一利基，建立與世界一流大學之聯結，成為國際前進大陸的灘頭堡，吸引國際知名大學並提高媒合成功的可行性。
- 五、近年歐美各國皆對「亞洲興起」趨勢有感，臺灣不可自外於此潮流而不自知，而應尋求自身定位，讓世界了解臺灣的重要性。歷年來臺灣用心經營僑生招生與校友聯繫管道，未來應善用華僑力量，並串連國際知名大學畢業之世界重要人士，積極建立有效的聯繫網絡；再帶入企業資源的投入，營造成功的媒合平臺。
- 六、國際合作對國內外大學是互有助益的，因此臺灣應思考能提供給外國大學什麼？誘因為

何？如：以色列等國對臺灣的高科技領域甚感興趣等。未來應積極找出我國的優勢並加以突顯、行銷；且與外國大學合作初期，首重提高臺灣能見度與合作品質，因此應先聚焦，提出幾個經典的優秀案例，打響名號並吸引國際一流大學的目光，再持續思考永續經營的作法。