



韓國私立大學輔導退場專責機構之運作 及對我國的啟示

張嘉育^{*}、劉曉芬^{**}、葉怡湘^{***}

摘 要

韓國私學振興基金會是韓國政府依法設立，用以健全私立大學體質、輔導經營運作，以及協助私立大學退場的專責性機構，其主要目的在協助教育部推動相關政策、針對財務陷入困境的私立學校進行教育環境的改善、支援私立學校教育行政培訓，以及提供私立學校在經營管理和退場的相關諮詢。韓國私立大學占整體大學校數約80%，惟其體質條件較不若公立大學，且韓國與我國皆面臨嚴峻的少子女化衝擊，私校經營不易，復加上我國《私立高級中等以上學校退場條例》甫於2022年5月11日頒布，亟需瞭解鄰近國家的因應策略，故本研究採文件分析法，彙整韓國教育部及私學振興基金會公布的第一手資料，深入剖析韓國私學振興基金會近期針對停辦大學的支援管理及發展，期藉由他山之石汲取經驗，以完備我國大學退場的相關配套措施。

關鍵詞：大學退場、私立大學、私學振興基金會、韓國

* 張嘉育，國立臺北科技大學技術及職業教育研究所教授

** 劉曉芬，國立臺北科技大學技術及職業教育研究所副教授（通訊作者）

*** 葉怡湘，國立臺北科技大學技術及職業教育研究所研究助理

E-mail: gloria@mail.ntut.edu.tw

投稿日期：2022年5月20日；採用日期：2022年11月17日

The Operation of the Specialized Organization to Assist the Closure of Private Universities in South Korea and Its Implications

Chia-Yu Chang^{*}, Hsiao-Fen Liu^{**}, Yi-Shiang Yeh^{***}

Abstract

Korea Advancing Schools Foundation (KASFO) is a specialized organization established by the South Korea government to provide guidance on the operation of private universities and to help part of them close smoothly. KASFO focuses on assisting the Ministry of Education in promoting relevant policies, helping financially troubled private universities to improve their educational environment, supporting private universities in educational administration training, and providing consultation on private universities' management and closures. South Korea's private universities account for 80% of the total number of universities, but the quality of private universities is not as good as public ones. In addition, both South Korea and Taiwan are facing the severe impact of low fertility, and it is not easy for private universities to operate. Since the *Act of Closure of Private High School and University* was just

* Professor, Graduate Institute of Technological & Vocational Education, National Taipei University of Technology

** Associate Professor, Graduate Institute of Technological & Vocational Education, National Taipei University of Technology, Corresponding Author

***Research Assistant, Graduate Institute of Technological & Vocational Education, National Taipei University of Technology

E-mail: gloria@mail.ntut.edu.tw

Manuscript received: May 20, 2022; Accepted: Nov. 17, 2022

passed by the Legislative Yuan on May 11th, 2022. We are currently working on the details and need to understand the strategies of our neighboring countries. Therefore, this study adopts a document analysis to analyze the recent work and development of KASFO based on first-hand information, in the hope that through the experience of other countries, we can make the policy of university closure more smooth.

Keywords: university closure, private university, Korea Advancing Schools Foundation, South Korea

壹、前言

在韓國公、私立大學中，私立大學占整體大學校數約80%，但私立大學整體教育環境和體質卻不如公立大學。依據韓國教育部（교육부）統計，自2000年開始，大學入學新生名額持續銳減，以2024年推估，大一新生人數約為37.3萬人，若招生名額維持49.7萬人，則將產生12.4萬人的招生缺口，對於大學經營影響甚巨，尤以私立為甚（교육부, 2019）。然除了受到少子女化的衝擊，2020年以來爆發的COVID-19疫情對韓國私立大學的招生更是雪上加霜（Byun & Slavin, 2020），在招收國際學生面向更為明顯（Ko et al., 2021）。

事實上，韓國政府很早便體認到有必要設立專責機構負責改善私校教育環境及提高其財務獨立性，因此，1988年12月1日由37位國會議員提案制定《韓國私學振興基金會法》，1989年3月31日正式頒布施行，並在同年12月4日以法人名義正式設立「私學振興基金會」（한국사학진흥재단，英文名稱為Korea Advancing Schools Foundation, KASFO；或有譯為「私學振興財團」或「私學振興院」）。私學振興基金會之主要目的在協助教育部相關政策之推動、幫助財務陷入困境的私立學校進行教育環境的改善、支援私立學校教育行政培訓，以及提供私立學校在經營管理上的相關諮詢。而其經費來源為每年政府編列預算、執行主要業務收入及提供融資之利息收入等，截至2020年12月底，總淨資產約4,892億韓元（約新臺幣116億元）（공공기관 경영정보 공개 시스템, 2021a）。

目前我國私立大學占全部大學（含宗教研修學院）總數的68.75%（教育部，2021），略低於韓國公、私校之比例，且近年來和該國同樣遭受少子女化的衝擊，高等教育機構的存續面臨嚴峻的考驗，私立大專校院屢因經營不善而登上媒體版面，例如，2014年停辦之高鳳數位內容學院及永達技術學院、2018年停辦的高美醫護管理專科學校、2019年停辦的亞太創意技術學院及南榮科技大學、2021年停辦的稻江科技暨管理學院和臺灣觀光學院，以及全面停招的蘭陽技術學院及和春技術學院等，對學生受教權和教職員的工作權益影響甚巨。

茲因我國《私立高級中等以上學校退場條例》已於2022年5月11日正式公布施行，有鑑於近期韓國私學振興基金會規劃辦理了諸多健全整體私校品質及針對退場輔導的相關措施，故本研究擬採文件分析法（documentary analysis），搜尋韓國教育部及私學振興基金會官網所公布的第一手文件，深入整理及剖析其對協助私立大

學健全發展及對停辦大學的支援管理，以獲取對我國大學退場輔導的啟示。首先探討私學振興基金會為健全整體私校品質的一般性業務，此可視為是協助私校免於落入退場的強化機制；其次針對輔導私校退場之相關業務進行歸納及梳理，期能汲取他山之石，以完備我國私立大專校院退場機制之配套。

貳、私學振興基金會健全整體私校品質之業務

首先探討私學振興基金會為健全整體私校品質所辦理的一般性業務，包含快樂宿舍（행복기숙사）方案、教育財務資訊分析支援、私立學校教育行政培訓支援、高等教育資訊化支援，以及私立學校創新支援等五項。以上均可視為避免私立大學步入退場前的強化性支援措施。

一、快樂宿舍方案

「快樂宿舍」是韓國自2012年開始推動的重點方案，旨在透過公共資金來挹注私立大學和公共機構建造宿舍。2017年起擴大該方案的辦理，包括對私立學校的宿舍融資貸款、老舊宿舍設施改造、擴增宿舍提供學生居住等，以減輕學生住宿費負擔，並給予低收入戶及身心障礙學生的優先入住權。

快樂宿舍主要有三種類型，分別是快樂公共宿舍（행복공공기숙사）、快樂聯合宿舍（행복연합기숙사），以及國際交流中心（글로벌교류센터）（한국사학진흥재단, 2021a）。其中，快樂公共宿舍是與國土交通部共同在校內建設低成本宿舍建物後，將所有權轉移到學校，但由基金會設立特殊目的法人（special purpose company）營運30年，收回投資金。目前慶熙大學（兩個）、檀國大學（兩個）、大邱韓醫大學、世宗大學、慶東大學、瑞英大學、忠北健康科學大學、濟州觀光大學均屬此類宿舍。快樂聯合宿舍是在國家公有地、私立大學法人地或公共機關土地等，以公共資金建宿舍，而多所大學學生共同使用。大樓建成後，所有權轉移給場地所有者，但由基金會設立的特殊目的公司營運30年並收回投資金。地方政府往往將此視為是「地方創新」中極具吸引力的策略。國際交流中心則是與地方政府共建的國際學生宿舍，以提供國際學生穩定的住房品質，吸引優秀外籍生就讀，促進地方政府的國際化。目前有慶北國際交流中心（容納240位學生住宿）、益山國際交流中心（容納210位學生住宿）等。

另外，還有Edu 21宿舍（에듀21）及宿舍型青年住宅（기숙사형청년주택）

兩種類型。Edu 21宿舍業務是為私立大學的私營宿舍提供融資，以基金會較低的利息取代高息的民間貸款。由於利息費用減少，宿舍費降低，學生的負擔也跟著減輕。目前建國大學、高麗大學、崇實大學、京畿大學等九所學校即採用Edu 21宿舍方案。宿舍型青年住宅則是2019年新成立的業務，由教育部、國土交通部、私學振興基金會及韓國土地住宅公社¹（한국토지주택공사）共同合作，由韓國土地住宅公社確認興建後的住宅可作為宿舍，並研擬出租價格，私學振興基金會負責後續出租管理（如學生入住、收租、修繕等）。透過小規模、分散式的規劃，提供居住環境良好的宿舍供大學生租賃，亦制定合宜的價格緩解大學生的經濟負擔。而第一個宿舍型青年住宅的成功案例，是透過收購現有老舊建物後進行翻修，改建為可以容納145位學生的宿舍。

2019年快樂宿舍支援項目總支出1,180億韓元。2020年總支出1,129億韓元，各項目金額為快樂宿舍項目965億韓元、Edu 21宿舍項目40億韓元、宿舍型青年住宅124億韓元。2021年預算編列1,073億韓元，各項目金額為快樂宿舍項目993億韓元、Edu 21宿舍項目及宿舍型青年住宅皆為40億韓元（공공기관 경영정보 공개 시스템, 2021b）。

二、教育財務資訊分析支援

此項在建構客觀且可靠的大學財務和政府高等教育經費支援的資料庫，為政策規劃和學術研究提供基礎性數據，並藉由網站和電子檔案向社會公開私立大學財務分析報告、財務統計年報，以及國家高等教育經費等資訊，俾作為評鑑學校財務結構及諮詢服務的依據。韓國私學振興基金會主要高等教育財政資訊分析及公告內容如表1。

私學振興基金會的高等教育財務資訊分析業務，在2019年總支出0.38億韓元，2020年總支出0.3億韓元，2021年預算編列0.3億韓元（공공기관 경영정보 공개 시스템, 2021b）。

三、私立學校教育行政培訓支援

此項係針對學校法人、大學及產學合作企業等教職員，開設大學經營所需的各種行政培訓課程，例如，提升學校財務透明度的會計培訓課程、改善學校工作環

1 隸屬為韓國國土交通部國有企業，主要負責土地、住宅及城市的開發、整頓及管理。

表 1

韓國私學振興基金會之高等教育財政資訊分析及公告

區別	對象	統計內容	公告日
歷年預結算	私立大學法人及 私立大學	法人一般及盈利項目會計	預算 6 月
		校費會計	結算 8 月
		附屬醫院會計	
財團預決算	國、公、私立大學產學合作 集團	產學合作集團會計	預算 6 月
		學校業務會計	結算 8 月
大學教學設施	國、公、私立大學（校區）	教育用基本財產保有現狀（校址及 教師確保率）	10 月
		宿舍容留現狀，如宿舍入住率、宿 舍費（每月）	
盈利性基本財產	私立大學法人	盈利性基本財產持有現狀（確保率、 學校運營經費負擔率、收益率）	10 月
中央政府及地方 政府高等教育財 政支援現狀	中央政府（部處廳）及地方 政府（包括市·道教育廳）	中央部門及地方政府的高等教育 （大學、大學生等）財政支援項目 現狀	11 月

註：引自“재단사업·고등교육 재정정보 분석 및 지원사업,” by 한국사학진흥재단, 2021b, https://www.kasfo.or.kr/03_ser/03_01.asp

境的人事及勞動培訓課程、加強大學競爭力的評估培訓課程、高等教育環境變化政策研討會及其他辦學所需的職務培訓課程等。培訓課程方式如表2。

私立學校教育行政培訓支援業務於2019年總支出4.75億韓元，2020年總支出6.52億韓元，2021年預算編列6.52億韓元（공공기관 경영정보 공개 시스템, 2021b）。

四、高等教育資訊化支援

早自2011年起，私學振興基金會便投入55億韓元建置大學行政資訊系統（university-enterprise resource planning），提供私立大學使用，主要包括預算會計、人事薪資計算、電子公文審閱系統等。在預算會計系統方面，從預算編列到執行控管，採一站式支援，並透過自動會計分錄方便匯出決算書。在人事薪資計算系統方面，可按職業類別進行個別薪資計算，並支援人事調動時的履歷管理。在電子

表 2

韓國私學振興基金會之教育行政培訓課程方式

類型	培訓內容
專家培訓	以小班制方式，採現場實務型培訓，以加強教職員的工作能力和專業精神
講座或研討會	以大型團體為主，採就重大問題或當前問題進行教育課程說明方式
線上教學	以線上教學方式，採遠距教學進行教學，依不同領域進行開班授課

註：引自“재단사업. 사학교육행정 연수지원사업,” by 한국사학진흥재단, 2021c, https://www.kasfo.or.kr/03_ser/06_01.asp

公文審閱系統方面，則以線上為基礎，可不受時間和空間限制，支援電子公文之文件管理及審批資料（한국사학진흥재단, 2021d）。其大學資訊系統服務內容如表 3。

表 3

韓國私學振興基金會之大學資訊系統服務內容

分類	服務內容
預算會計	1. 預算管理、追加預算管理、專案預算管理、預算執行處理 2. 決算書管理、單據管理、出納管理、結算、稅務
人事薪資計算	1. 提供私立大學的多種職業分類（如教師、職員、兼任教師、約聘人員、工友等） 2. 可立即處理人事調動及任職變動的相關事項 3. 結合多種社會保險（退撫年金、國民年金、教職員共濟會、健康保險、療養保險、僱傭保險）的薪資計算 4. 結合個人薪資明細查詢功能，支援薪資相關稅務申報 5. 薪資計算結果與預算會計結算功能自動連結，可進行會計處理
電子公文審閱	1. 可於網頁處理大學決策業務的電子文件系統 2. 伴隨日常文件（可同時使用網頁編輯及公文草擬）、預算的文件與預算結算功能自動連接，實現業務效率最大化 3. 遵守《電子文件流通標準》及《行政機關電子文件系統規則》，可收發外部公文 4. 多種型態的文件編製和電子公文之文件的管理及保存

註：引自“재단사업. 대학정보화 지원사업,” by 한국사학진흥재단, 2021d, https://www.kasfo.or.kr/03_ser/05_01.asp

高等教育資訊化支援業務於2019年總支出17.76億韓元，2020年總支出19.05億韓元，2021年預算編列18.04億韓元（공공기관 경영정보 공개 시스템, 2021b）。

五、私立學校創新支援

韓國教育部於2017年推行「私立學校創新推動方案」(사학혁신 추진방안)，主要目標在強化私校接受政府補助後的監督，以加強私校運作透明度，嚴防貪腐詐欺等違法情事。復於2021年再推動「私立學校創新支援計畫」(사학혁신 지원사업)，旨在促使各校建立公開透明之財務制度，各法人及大學可自行申請，就計畫中的必辦及選辦項目進行規劃並據以執行(교육부, 2021a)。

必辦項目有四個主軸，包括擴大成員參與預決算過程、財務資訊與會計揭露、內部會計管理與監督，以及外部會計監督；選辦項目亦有四個主軸，包括學校法人經營之責任性、學校法人經營之公共性、教職員人事之民主性，以及學校法人(大學)之自主創新性。選辦項下的七個任務至少需選擇兩項來執行，內容包括加強學校法人與大學之間合作、加強校外董事作用、開放型董事會運作、加強董事結構的開放性及合理性、提升人力資源公正性、加強成員參與及溝通，以及加強自我監督及審查等。成功申請者可得到教育部核發的相關補助經費。此為兩年期計畫，總經費為52.59億韓元，補助學校法人及大學50億韓元，作為私立學校創新支援方案使用；另補助私學振興基金會2.59億韓元，分別作為計畫推動管理費用0.59億韓元及系統升級費2億韓元(교육부, 2021a)。

參、私學振興基金會輔導私校退場之業務

私學振興基金會除了在維護整體私立大學教育品質上著力甚多之外，在私校退場業務的輔導上更扮演重要角色，值得參考。

一、提供私校環境改善之融資

依據《韓國私學振興基金會法》第19條對於基金使用規範之範圍，基金會可提供長期低利率融資支援，給予私立學校改善老舊之軟硬體設施和校園建設。可申請融資對象分為兩類：第一類為依《私立學校法》第2條及《終身教育法》第33條第3項規定之學校法人或法人所設立、經營的私立學校；第二類為具學校形式且根據《終身教育法》第31條設立、經營的學術認可之終身教育設施。

可申請融資項目包括(한국사학진흥재단, 2021e)：

（一）對未來教育環境改善支援項目

如應對新冠肺炎疫情及工業4.0所進行各種教育環境之改善。

（二）加強教育環境安全支援項目

如災後重建及防災援助、支援改善老舊設施和學校安全基礎設施，以及為確保身心障礙人員（含學生）安全，支援改善教育環境。

（三）提升教育效能支援項目

如新能源與能源效率有關項目、支援改善教育條件（教學設施的改建及維修、教學設備及教材、教具、IT基礎設施費等）及支援擴增教育設施（新建、擴建或改建等）。

（四）強化教育專業支援項目

如產學合作、學校業務、終身教育設施、附屬醫院等相關項目（新建、擴建及維修、擴增器材等）。

（五）私立大學結構改進項目

1. 學校合併及關閉後之設施新建、擴建、翻新及維修，以及系統整合IT基礎設施建設等項目。

2. 學校法人收益用之基本財產擴增項目，如收益用基本財產建築物的購置、改建、維修、新建、擴建，以及可再生能源發電相關項目。

（六）交換貸款業務

償還向金融機構為上述支援項目所融資之借款。教育環境改善融資項目在2019年總支出953億韓元，2020年總支出1,220億韓元，2021年預算編列1,220億韓元（공공기관 경영정보 공개 시스템, 2021b）。

二、支援私校經營管理

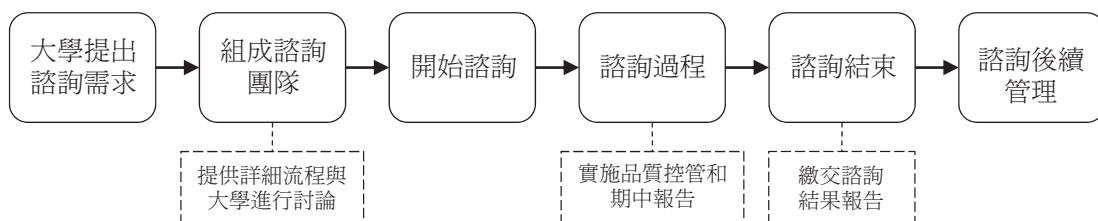
私學振興基金會針對停辦大學提供相關的系統管理及業務支援，歸納而言，包括大學經營諮詢、私立學校委託財產管理，以及停辦大學後續措施支援及管理等等三項，如下所述：

（一）大學經營諮詢

依據《韓國私學振興基金會法》第6條規定，私學振興基金會應協助大學因應工業4.0及學齡人口減少等教育環境的變化，改善需求及提升競爭力。此業務以大學經營諮詢之專業服務為基礎，尋求最佳解決方案。諮詢範圍包括中、長程發展計畫之制定及修正、課程開發、系所組織重組、人力配置診斷、財務運作策略、大學合併、法人經營診斷及其他等。

大學可向私學振興基金會提出上述諮詢項目，基金會在收到諮詢需求後即進行內部協調，分配業務領域，經確認後向大學詳述諮詢流程，其後簽訂合約及諮詢項目，展開協助服務。諮詢過程中，會追蹤進度，進行品質及數據管理，並提供期中報告；諮詢結束後，也將給予完整諮詢報告及後續改善建議。諮詢流程如圖1所示。

圖 1
韓國私學振興基金會之大學經營諮詢流程



註：引自 재단사업 . 고등교육 대학 경영컨설팅 사업 , by 한국사학진흥재단 , 2021f, https://www.kasfo.or.kr/03_ser/04_01.asp

私學振興基金會所進行的大學經營諮詢項目與大學基本能力診斷，可謂是對大學的整體校務運作的全面評鑑，而諮詢也是對應到2021年大學基本能力診斷的結果，其關聯如圖2。

圖 2

韓國私學振興基金會之大學經營諮詢與大學基本能力診斷關聯



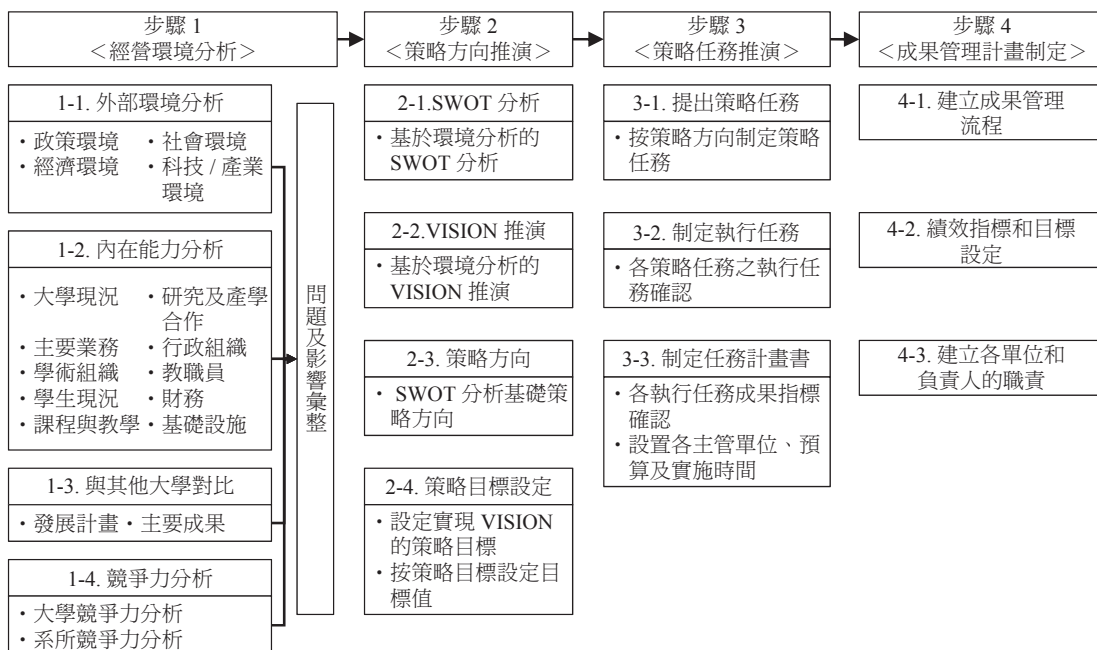
註：引自“재단사업, 대학 경영컨설팅 사업 홍보 브로셔,” by 한국사학진흥재단, 2021g, https://www.kasfo.or.kr/down/03_ser/%EB%8C%80%ED%95%99%20%EA%B2%BD%EC%98%81%EC%BB%A8%EC%84%A4%ED%8C%85%20%EC%A7%80%EC%9B%90%EC%82%AC%EC%97%85%20%ED%99%8D%EB%B3%B4%20%EB%B8%8C%EB-%A1%9C%EC%85%94.pdf

1. 大學中、長程發展計畫之制定及修正諮詢

此部分可區分為經營環境分析、策略方向推演、策略任務推演、成果管理計畫制定等數個階段進行，各階段主要內容如圖3。

圖 3

韓國私學振興基金會之大學中、長程發展計畫之制定及修正流程

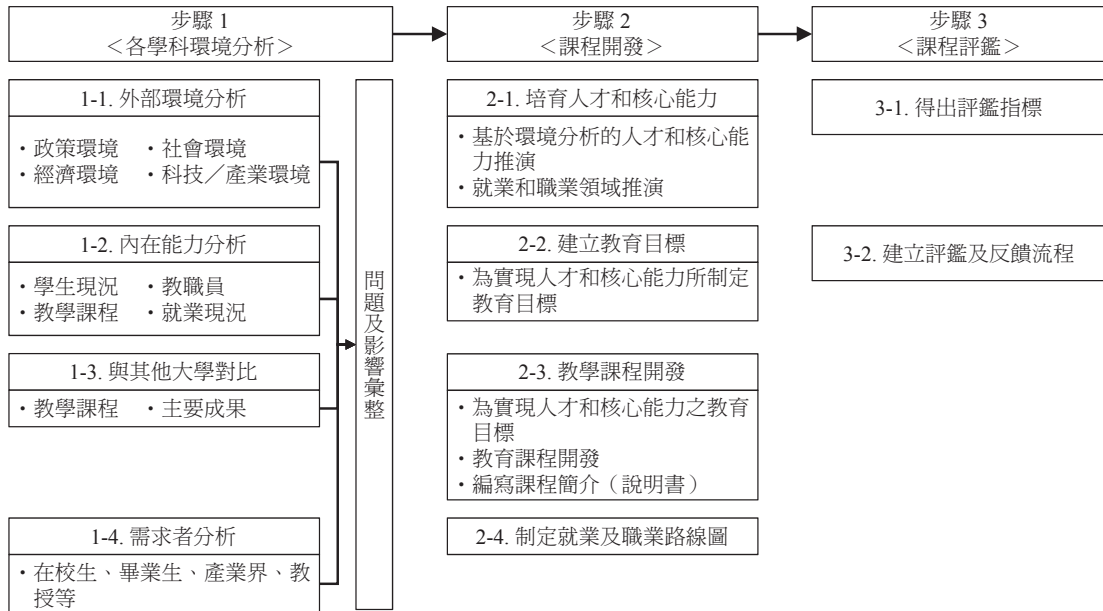


註：引自“재단사업. 대학 경영컨설팅 사업 홍보 브로셔,” by 한국사학진흥재단, 2021g, https://www.kasfo.or.kr/down/03_ser/%EB%8C%80%ED%95%99%20%EA%B2%BD%EC%98%81%EC%BB%A8%EC%84%A4%ED%8C%85%20%EC%A7%80%EC%9B%90%EC%82%AC%EC%97%85%20%ED%99%8D%EB%B3%B4%20%EB%B8%8C%EB%A1%9C%EC%85%94.pdf

2. 課程發展諮詢

此部分可區分為各學科環境分析、課程開發、課程評鑑等階段，各階段主要內容如圖4。

圖 4
韓國私學振興基金會之課程發展諮詢流程



註：引自“재단사업 . 대학 경영컨설팅 사업 홍보 브로셔 ,” by 한국사학진흥재단 , 2021g, https://www.kasfo.or.kr/down/03_ser/%EB%8C%80%ED%95%99%20%EA%B2%BD%EC%98%81%EC%BB%A8%EC%84%A4%ED%8C%85%20%EC%A7%80%EC%9B%90%EC%82%AC%EC%97%85%20%ED%99%8D%EB%B3%B4%20%EB%B8%8C%EB-%A1%9C%EC%85%94.pdf

3. 系所組織重組諮詢

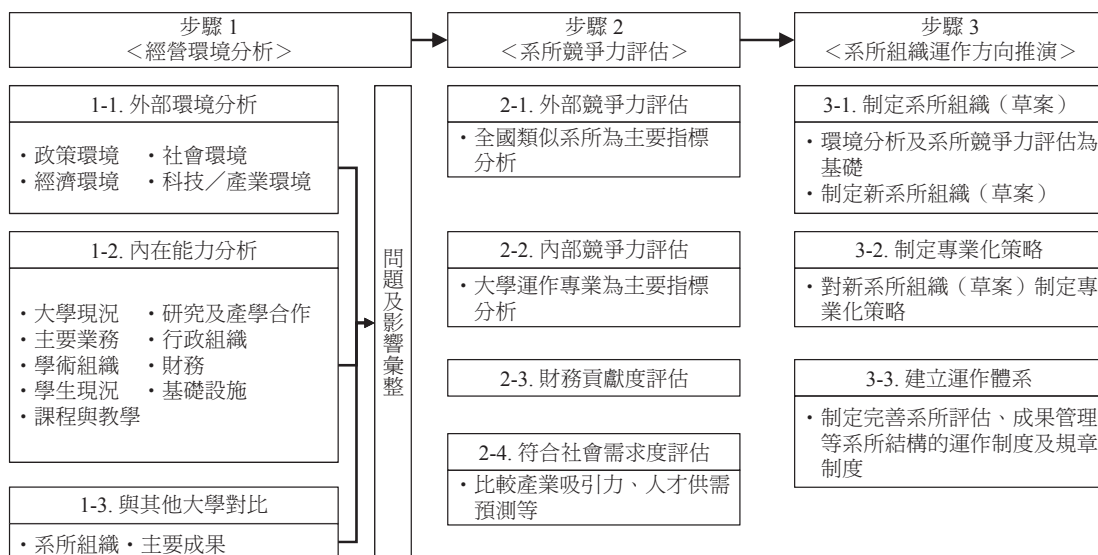
此部分可區分為經營環境分析、系所競爭力評估、系所組織運作方向推演等階段進行，各階段主要內容如圖5。

4. 人力組織診斷和重組諮詢

此部分可區分為為現狀分析及診斷、職務及業務量分析、行政組織運作方向推演等階段進行，各階段主要內容如圖6。

圖 5

韓國私學振興基金會之系所組織重組諮詢流程



註：引自“재단사업. 대학 경영컨설팅 사업 홍보 브로셔,” by 한국사학진흥재단, 2021g, https://www.kasfo.or.kr/down/03_ser/%EB%8C%80%ED%95%99%20%EA%B2%BD%EC%98%81%EC%BB%A8%EC%84%A4%ED%8C%85%20%EC%A7%80%EC%9B%90%EC%82%AC%EC%97%85%20%ED%99%8D%EB%B3%B4%20%EB%B8%8C%EB%A1%9C%EC%85%94.pdf

5. 財務運作策略諮詢

此部分可區分為現狀分析及診斷、財務推測及運作策略制定、強化財務理能力等階段進行，各階段主要內容如圖7。

6. 大學合併諮詢

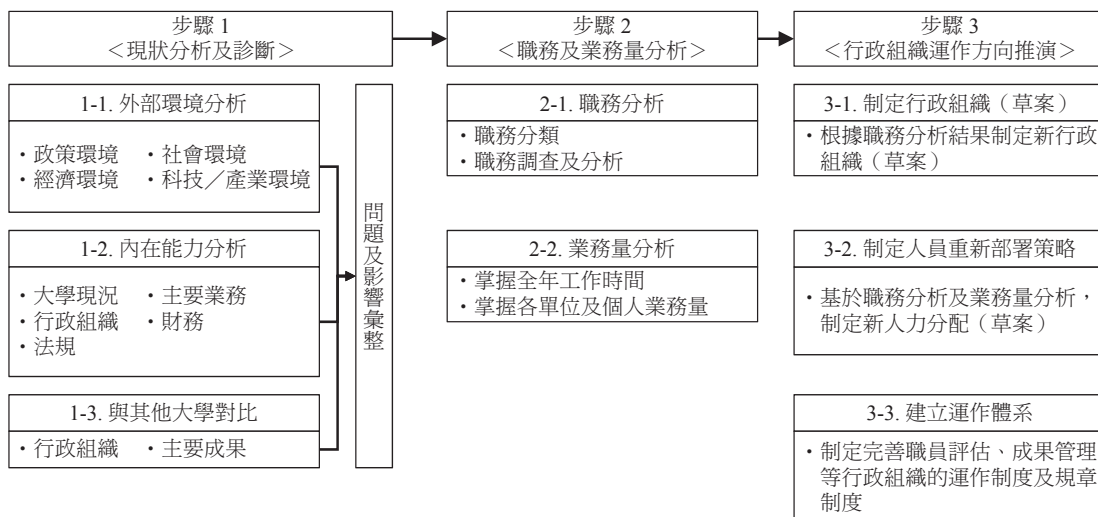
此為綜合可行性研究、綜合推動流程、建立綜合運作方向等階段進行，各階段的主要內容如圖8。

7. 法人經營診斷諮詢

此為現狀分析及診斷、依不同問題獲取改善方案等階段進行，各階段的主要內容如圖9。

圖 6

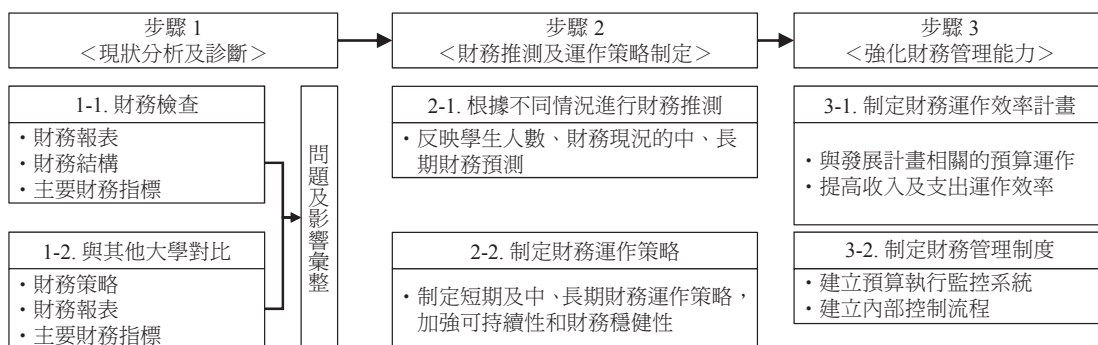
韓國私學振興基金會之人力組織診斷和重組諮詢流程



註：引自“재단사업 . 대학 경영컨설팅 사업 홍보 브로셔 ,” by 한국사학진흥재단 , 2021g, https://www.kasfo.or.kr/down/03_ser/%EB%8C%80%ED%95%99%20%EA%B2%BD%EC%98%81%EC%BB%A8%EC%84%A4%ED%8C%85%20%EC%A7%80%EC%9B%90%EC%82%AC%EC%97%85%20%ED%99%8D%EB%B3%B4%20%EB%B8%8C%EB-%A1%9C%EC%85%94.pdf

圖 7

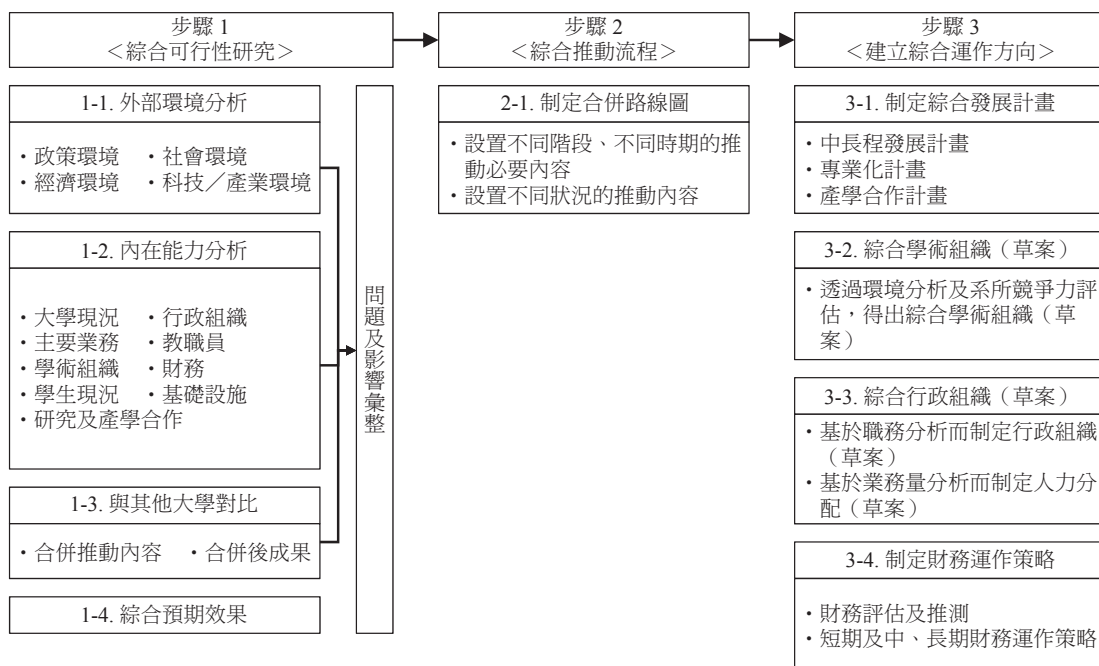
韓國私學振興基金會之財務運作策略諮詢流程



註：引自“재단사업 . 대학 경영컨설팅 사업 홍보 브로셔 ,” by 한국사학진흥재단 , 2021g, https://www.kasfo.or.kr/down/03_ser/%EB%8C%80%ED%95%99%20%EA%B2%BD%EC%98%81%EC%BB%A8%EC%84%A4%ED%8C%85%20%EC%A7%80%EC%9B%90%EC%82%AC%EC%97%85%20%ED%99%8D%EB%B3%B4%20%EB%B8%8C%EB-%A1%9C%EC%85%94.pdf

圖 8

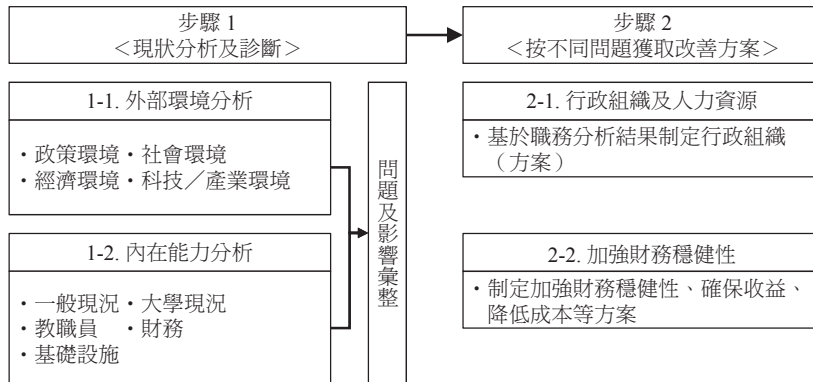
韓國私學振興基金會之大學合併諮詢流程



註：引自“재단사업. 대학 경영컨설팅 사업 홍보 브로셔,” by 한국사학진흥재단, 2021g, https://www.kasfo.or.kr/down/03_ser/%EB%8C%80%ED%95%99%20%EA%B2%BD%EC%98%81%EC%BB%A8%EC%84%A4%ED%8C%85%20%EC%A7%80%EC%9B%90%EC%82%AC%EC%97%85%20%ED%99%8D%EB%B3%B4%20%EB%B8%8C%EB%A1%9C%EC%85%94.pdf

為因應少子女化的壓力、大學基本能力評鑑的改善、大學財務支援項目重組等外在經營環境的變化，近年來私校諮詢需求量增大，從2008年開始，已接受私學振興基金會諮詢計136所大學。此項目在每年支出預算為0.3億韓元，主要是用於差旅及業務推廣等相關費用（공공기관 경영정보 공개 시스템, 2021b）。

圖 9
韓國私學振興基金會之法人經營診斷諮詢流程



註：引自“재단사업, 대학 경영컨설팅 사업 홍보 브로셔,” by 한국사학진흥재단, 2021g, https://www.kasfo.or.kr/download/03_ser/%EB%8C%80%ED%95%99%20%EA%B2%BD%EC%98%81%EC%BB%A8%EC%84%A4%ED%8C%85%20%EC%A7%80%EC%9B%90%EC%82%AC%EC%97%85%20%ED%99%8D%EB%B3%B4%20%EB%B8%8C%EB-%A1%9C%EC%85%94.pdf

（二）私立學校委託財產管理

依據《韓國私學振興基金會法》第6條及《韓國私學振興基金會施行細則》第2條規定，當私立學校對其擁有財產缺乏管理能力時，私學振興基金會接受委託管理處分其委託財產時，要對所管理之財產另設帳戶。

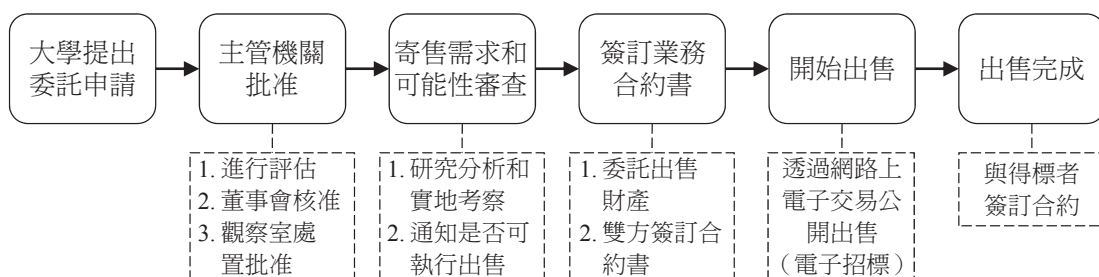
本業務旨在替學校法人的閒置財產（不動產）制定最佳計畫，透過代理出售方式，提高私立學校的盈餘。私學振興基金會會對委託出售的資產進行內、外因素的客觀評估，按照合法流程提供出售方案，透過私立學校的閒置財產委託管理創造新的價值，增加財產收益及提高財產管理的透明性。程序如圖10所示。

（三）停辦大學後續措施支援及管理

依據韓國《私立學校法》第48-2條及施行細則第18條、《韓國私學振興基金會法》第6條、《行政權限授權和委託條例》第45條第8款等規定，主要業務有停辦大學之學生及人事檔案的移交與管理、停辦大學綜合管理資訊系統營運及維護、停辦大學綜合證明（如在校生特殊轉學及證書發放）、專案入學工作支援等。其發放證書種類如表4所列。

圖 10

韓國私學振興基金會之私立學校委託財產管理流程



註：引自“재단사업. 사학기관 위탁재산 관리 사업,” by 한국사학진흥재단, 2021h, https://www.kasfo.or.kr/03_ser/04_03.asp

表 4

韓國私學振興基金會之協助停辦大學發放證書種類

身分	證書種類
學生	畢業證書、學位授予證書、成績單、原始成績登記簿、師培課程修畢證明或大學生與研究生之肄業證明、休退學證書、學籍簿、獎學金（非）受益證明及教育費繳納證明、實習證明書
教職員工 (含兼任教師)	資歷證明書、授課經歷證明書、服務證明書

註：引自“재단사업. 폐교대학 후속조치 지원관리 사업,” by 한국사학진흥재단, 2021i, https://www.kasfo.or.kr/03_ser/04_02.asp

其中，若教師證書是由停辦大學所頒發，但遺失、損毀或更正需要補發時，私學振興基金會將確認其資格內容及相關證明後予以補發；若是要補發社工實習證明書、幼教實習證明書等，則是在核對停辦大學移交的文件後，提供實習證明函，並發放社工和幼教之教師執照。截至2021年3月止，私學振興基金會已授權協助發放15所²已停辦大學相關證書。

2 15所停辦大學包括建東大學（건동대학교）、韓民學校（한민학교）、慶北外國語大學（경북외국어대학교）、光州藝術大學（광주예술대학교）、亞洲大學（아시아대학교）、明信大學（명신대학교）、星華大學（성화대학）、宣教廳大學（선교청대학교）、碧城大學（벽성대학）、韓中大學（한중대학교）、大邱未來大學（대구미래대학교）、大邱外國語大學（대구외국어대학교）、西南大學（서남대학교）、東釜山大學（동부산대학교）、西海大學（서해대학）等。

2021年韓國教育部打算在私學振興基金會內設立「停辦大學綜合管理支援中心」，推動停辦大學綜合管理業務，也會提供擬主動停辦大學諮詢相關作業流程，另外，亦提供停辦大學融資，以及建置停辦大學檔案管理機構。並在2021年預算案中新增52.1億韓元，包含建置中心及檔案管理館44.37億韓元，停辦大學後續措施支援及管理項目6.84億韓元等（머니투데이, 2021）。2021年7月23日，韓國國會審議通過《私立學校法》、《韓國私學振興基金會法》修訂後，韓國教育部為了加速解散清算學校法人，編列673億韓元，希望藉此加速清算2000年後仍未完成解散清算學校法人，並清償相關教職員工長年遭積欠的薪資，共計約660億韓元（교육부, 2021b）。

三、支援改善私立大學講師待遇

根據韓國《高等教育法》第14-2條之講師（類似臺灣的專案教師）待遇相關規定，私立大學需額外支付此類教師在寒暑假期間提供薪資、退休金等，以及保障聘用資格（聘期需1年以上，續聘可長達3年）。因此，私學振興基金會提供私立大學因額外負擔費用所需之低利息融資，以達改善該類講師待遇及提升高等教育品質之政策目標。

此項目包含停辦和非停辦大學，從2019年8月開始執行，2020年三所大學申請融資並已完成審查及發放融資。此項目預算主要是以國庫出資70%、私學振興基金會提供30%融資資金進行支援，2019年總預算金額為217.33億韓元，其中融資預算為65億韓元；2020年總預算為604.24億韓元，其中融資預算為181.27億韓元、實際支出為2.56億韓元；2021年總預算為521.02億韓元，其中融資預算為156.3億韓元（공공기관 경영정보 공개 시스템, 2021b）。

四、學校停辦與學校法人解散清算

（一）學校停辦

依韓國《高等教育法》規定，學校主動停辦需經由董事會決議停辦後，提交停辦申請文件至教育部，包含停辦事由、停辦日期、學生學籍處理方法及學校財產的處理方法等相關說明文件。教育部核准停辦後，學校則應依申請時所安排的計畫進行後續事宜。然若是學校為因故意或重大過失或違反教育相關法令被命令停辦，或教育部已對學校下達三次糾正及改善命令時，學校仍未完成改善事宜，教育部亦

有權命令學校停辦（고등교육법, 2021）。

教育部會先進行停辦命令預告，並在一個月內召開聽證會，參與聽證會人員為與停辦大學有利害關係之學校董事、監察人、校長、教職員及學生等，但必須向教育部提交可資證明為學校利害關係人之身分證明文件；召開聽證會後，將會立即發布執行學校停辦命令。同時，也會下達解散學校法人及全面停招命令。

後續學生特殊轉學計畫則是交由私學振興基金會執行。首先，教育部會對停辦大學所在區域附近有同類型系所或專業之大學進行調查接納意願及可接納學生人數；其次，由私學振興基金會對有學籍學生進行轉學需求調查，包含休學生及正在服役的學生，若是體育類系所則會考量專業性，允許整個系所轉至全國範圍內之大學。需求調查結束後，私學振興基金會和接受特殊轉學之大學會在各自官網進行特殊轉學簡章公告，再由該大學辦理學生甄選。但為緩解學生與學校的負擔，將會以現有成績和面試為主要甄選標準，且不收取報名費及錄取費。特殊轉學甄選完畢後，由辦理甄選之大學檢附學生名單及入學許可書行文至教育部申請核准。教育部核備後寄送核准通知給予學校。

有關學籍、人事及會計等相關資料管理，在學校停辦後，需在接獲教育部核准法人主動解散及停辦之申請，或接獲解散法人及停辦命令之日起三個月內，移交學籍、人事及會計等相關資料至私學振興基金會進行統一管理，並由私學振興基金會協助發放相關證明。不過，依據이재영與정연경（2020）的研究指出，目前該基金會對退場學校的書面檔案並沒有發展出一套系統性的分類模式，考量未來可能還會有持續的法律訴訟，基於保留證據的必要性，在檔案管理上應加以改進。이재영與정연경（2021）更進一步建議私學振興基金會應建立對退場大學檔案的綜合管理系統，依據記錄物件訂定保存和銷毀的期限，制定資訊管理標準及實施資訊評估的程序等。

（二）學校法人解散及清算

韓國學校法人的解散清算流程，主要是依據《私立學校法》及《民法》進行規範。流程可區分為四部分，分別是聲請（或遭勒令）解散、任命清算人、進行清算相關流程、剩餘資產移交。過程中若發現學校法人資金無法清償債務，將啟動破產流程進行後續事宜。

解散事由的規定項目有五項，其中，主動原因有發生捐助章程所訂之解散事由，以及事業目的無法達成（此項必須三分之二董事表決同意並經主管機關認可）

等兩項；被動原因則包括合併、破產以及遭主管機關命令解散等三項。命令解散部分具有較清楚的形式要件，如違反設立許可、無法以其他方式要求改正，或要求改正但超過六個月未果，即有可能遭命令解散。

在法院確認學校法人的解散聲請後，同樣以學校法人的董事為法定清算人，以利後續作業推動，但也可依據法人章程或會員大會決議另訂適任人選。若無人可出任，則由法院選任之；若有不適任者，亦必須由法院解任之。清算人確認後向法院申報個人資訊即可進行後續工作。

清算人的主要工作需確認法人的現有任務已完成（法人下所有學校達停辦標準），再進行債權的催告與後續債務清償，最後再將剩餘財產交付給應得之歸屬者。清算人就任後，應於期限內開始進行催告債權之流程，催告公告應進行三次以上，每次期間兩個月以上。債權人應於期限內進行表示，逾期者僅能等待法人完成債務清償後再提出請求。但是對於債權的認定，特別規範若有期限或價值不確定的債務，應由法院指定鑑定人進行評估；另外，催告期限內不可提前進行債務清償，但必須負起相關延遲損害之責任，賠償相關人所受之損失。

當債務催告終了，清算人需開始認列債務，並進行償還，倘若學校之資產足以清償所有債務，完成後便可向法院申報結果，再有剩餘資產，才繼續處理相關移交事宜。

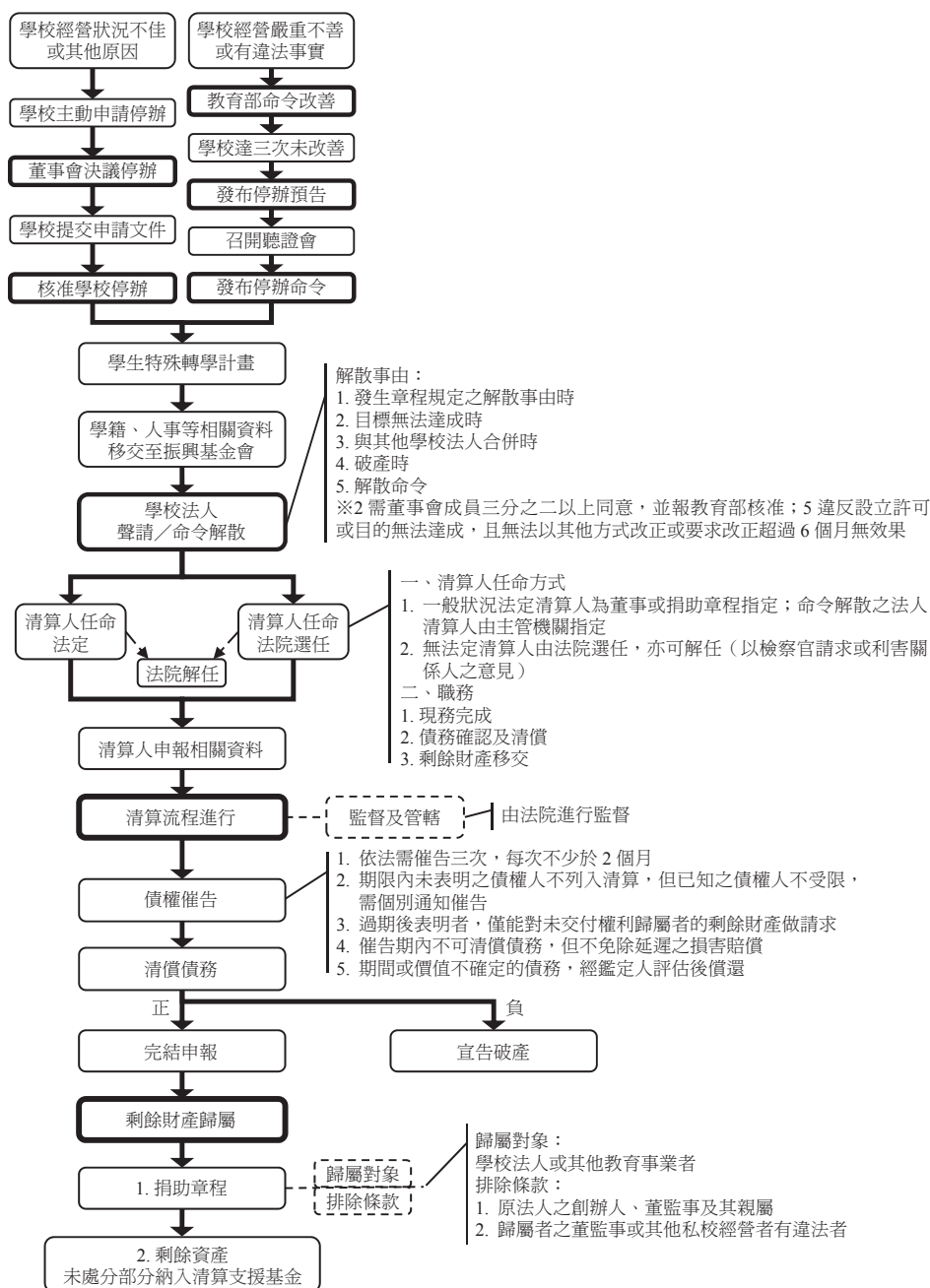
但若資產無法清償法人積欠之債務，同樣應由清算人啟動破產流程，向法院聲請學校法人破產，並終止清算業務，改由破產管理人接續處理。所有的清算工作，皆由法人主事務所所在地之法院進行管轄，而韓國有個特殊做法是破產案件之相關處理，在滿足特定條件時（債權人超過300人或債務金額超過500億韓元時），可交由破產重整法院對相關案件進行管轄。

有關剩餘財產的歸屬流程，依據《私立學校法》規定，同樣優先歸屬於學校章程所指定的歸屬者，若有未被處理的財產再歸屬私學振興基金會之「清算支援基金」，而歸入清算支援基金的財產也可被再運用於私立學校教育之中。但對於章程指定對象，韓國有嚴格的條件，除同樣應指定為其他學校法人或教育事業者外，更列有排除條款。若解散法人章程中指定的剩餘財產歸屬者及所設學校，其中重要職務（如代表人、法人行政人員、正副校長等）是由該解散法人過去10年內的重要成員及相關親屬擔任時，就會自動取消歸屬者的法定地位；又剩餘財產歸屬者及所設學校的重要成員，有違反教育法規，經要求糾正而未改善時，同樣受指定的法定地位也會被自動取消。

韓國學校法人解散清算流程如圖11。

圖 11

韓國學校法人解散清算流程



註：本研究自行繪製。

肆、結論及啟示

為穩定及提升占整體大學校數約八成之私立大學的校務運作，韓國於1989年依據《韓國私學振興基金會法》設立私學振興基金會，該基金會不僅協助韓國教育部推動相關教育政策，提供財務分析、行政培訓及經營諮詢等改善工作，更帶動私立學校改善軟、硬體建設與資訊化，其業務包含一般業務與輔導退場等相關業務，可說是全方位協助教育部的專責機構。

隨著1990年代全球高等教育快速擴充及少子女化所帶來的衝擊，復加上近三年來COVID-19疫情的肆虐，現今東亞各國皆面臨大學退場的重大考驗，其中又以私立大學為最。我國《私立高級中等以上學校退場條例》已於2022年5月11日正式公布施行，考量到韓國在輔導私立大學退場及運作上已積累相當經驗，尤其專責機構的設計值得借鏡。然而，我國尚無類似組織，即以大學退場後剩餘資產歸屬為例，韓國國會於2021年審議通過《私立學校法》修正案，要求私學振興基金會成立「私立學校支援基金」及「清算支援基金」，資金來源為政府出資與接收學校法人清算後的剩餘財產。而我國雖有明令剩餘財產「捐贈予退場基金」，但尚無明文規定管理專責機構，是以，就實際運作方面尚有討論空間。由於韓國私學振興基金會對大學退場的諸多措施皆已相當成熟，故本研究針對其任務與功能加以梳理，並提出以下幾點啟示，期作為未來研訂子法及相關配套措施之參考。

一、私學振興基金會在協助私校上扮演重要的功能性角色

私學振興基金會在韓國已設立30餘年，設立目的主要是針對因財務困難而陷入困境之私校，提供渠等長期低利之資金融資以改善教育環境，目前仍因應高等教育的變化不斷調整其業務。觀其業務內容展現高度的功能性、前瞻性與企業思維，主要業務包括融資改善教育環境、支援快樂宿舍、分析與支援高等教育財務資訊、支援高等教育管理、支援私立學校教育行政培訓、支援高等教育資訊化及私立學校創新等七項，其執行之業務涵蓋面極廣，且高度呼應設立目的，為提升私立學校教育發展做出具體貢獻。

查我國「財團法人私立學校興學基金會」，係依據《私立學校法》第62條及2000年發布之《財團法人私立學校興學基金會組織運作及基金管理辦法》成立，主要任務為指定與未指定捐贈予特定學校法人或私立學校之捐款之收受、審核、分配、捐款收支之查核；募款之辦理、資訊之蒐集、募款知能之訓練及募款活動之推

廣等。整體而言，對於私校之校務運作仍有賴教育部政策引導。有鑑於我國刻正面臨日漸加劇的私校退場問題，以教育部的人力恐難以負荷，況且部分退場事宜亦不適合官方直接介入處理，未來似可參採韓國私學振興基金會的做法，修法賦予「財團法人私立學校興學基金會」來從旁協助，讓教育部能專注於推動前瞻性高等教育改革政策。

二、快樂宿舍的整建思維具多元性及創新性

學生宿舍係屬教育服務和環境教育之重要環節，我國各大學宿舍之整建雖有納入相關補助計畫或貸款利息之補助，但似乎未列為主要改革項目，由於傳統思維導致對學校宿舍的關注受限，因此常見宿舍老舊或設計保守等問題，僅少數學校願意大刀闊斧地改建宿舍，提出亮眼的住宿規劃。

反觀韓國為改善學生居住問題，減輕學生住宿費負擔，2020年挹注1,129億韓元整建快樂宿舍，私學振興基金會扮演了提供融資或間接營運等角色，並提供低收入及身心障礙等弱勢學生優先入住權。主要分為低成本之公共宿舍、多所大學學生共同使用之聯合宿舍、與地方政府共建之國際學生宿舍、私學振興基金會提供低利融資之私校私營Edu 21宿舍及2019年跨部會合作新推出之宿舍型青年住宅等，由類別及參與者足見創新思維，可提供學生多樣化的選擇。

三、私校財務經營亟需專責單位提供充分資訊與諮詢

財務問題是私校辦學的關鍵指標，財務資訊公開更是國際間高等教育體系的共通做法。韓國私學振興基金會在學校財務營運方面著力甚深，業務涵蓋公、私立大學財務分析報告、私立大學財務統計年報，以及國家高等教育經費資訊等，由網站和電子書向人民公開；將會計、稅務及資產購置納入教職員之培訓主題，以強化教職員之專業能力；並提供財務運作策略諮詢，協助制定財務運作策略。2017年推行「私立學校創新推動方案」，主要出於防弊性地加強私校接受政府補助後的監督；2021年再推動「私立學校創新支援計畫」，旨在促使各校建立公開透明之財務制度，擴大成員參與預、決算過程、財務資訊與會計揭露、內外部會計管理與監督等。此外，私學振興基金會辦理長期低利率融資支援教育環境改善相關項目：未來性（因應新冠疫情及工業4.0）、安全性（老舊或災後）、教學支援（IT基礎設施、教學設施等）、收益性（收益用財產建築或再生能源發電）及償還融資借款等。

目前我國對於辦學資訊公開的主要介面為連結全國校務基本資料庫轉置之「大專校院校務資訊公開平臺」，大致分為「教學」、「學務」及「財務」三大面向，並要求各校校網設置專區公開相關辦學資訊，因此在資訊揭露之機制已有相當成效，惟資訊公開的積極度和透明度仍可再提升。此外，我國的私校較多仰賴私校獎補助款或相關補助計畫來購置設備或改善環境，尚未借助長期低利融資來改善教育環境。

四、私學振興基金會設有私校委託財產管理制度

學校辦學多年，設備難免老舊待汰，而學校收納空間通常不足，財產維護與管理常是一大負擔，許多閒置財產長年累堆為「不動產」占用空間。私學振興基金會可接受私校委託代為處分財產（教學設施），將學校閒置財產之剩餘價值最大化，透過以合法流程代理出售之方式，增加私校收益。流程上，依序為大學提出委託申請、主管機關批准、寄售需求和可行性審查、簽定委託出售合約書、進行出售、出售完成等六個步驟。

我國大學對閒置或廢棄之教學設施處分事宜，大多有各自之例行管道與方式，韓國的做法恐未必適用。至於退場學校之財產處分問題頗值得參考，例如，永達技術學院自2014年停辦後，校地閒置長達六年以上，此期間因各種因素導致校產大幅縮水。為有效運用可用資源，退場學校之財產管理宜思考避免因閒置過久而導致不必要的損失。

五、私學振興基金會提供停辦大學後續措施支援及管理

大學退場後衍生出教職員授課、服務與資歷證明、學生之各類證書與證明文件等之發放問題，在韓國亦由私學振興基金會處理。截至2021年3月止，該基金會已授權協助發放15所已停辦大學相關證書。韓國教育部亦將在私學振興基金會內設立「停辦大學綜合管理支援中心」，並建置停辦大學檔案管理館。

當前我國因生源減少迫使不少學校面臨退場，亦需提早因應相關證書或證明文件發放問題，未來或可比照戶政文件數位化線上申辦處理。然而，有些資料未必全面數位化，即便數位化仍須經主管機關認證，韓國的經驗殊值參考。不過，韓國目前尚未完成關於退場大學檔案的綜合管理系統，這是我們可以預為留意之處。

六、私學振興基金會負責學生特殊轉學計畫之執行

韓國大學之解散，由教育部依規定下達解散與停招，後續由私學振興基金會配合教育部執行「學生特殊轉學計畫」。首先，係教育部對停辦大學所在區域附近有同類型系所或專業之大學進行接納人數調查，再由私學振興基金會對有學籍學生進行轉學需求調查，私學振興基金會及欲招生大學會在各自官網載明簡章，再由大學辦理學生甄選（通常簡化為現有成績和面試為準，且不收報名費），並將結果檢附錄取名單和入學許可單行文教育部，經教育部確認無誤後核覆給大學。值得注意的是，特殊專業類科的個別考量性，如體育類，則會允許轉學範圍擴及全國而非鄰近區域。具言之，私學振興基金會執行私校學生特殊轉學計畫的經驗亦可納入我國後續辦理大學退場的參考，可使處理效率獲得提升。

參考文獻

- 教育部 (2021)。109 學年度大專校院一覽表。https://ulist.moe.gov.tw/Query/SimpleQuery
- [Ministry of Education. (2021). *Educational development of universities, colleges & junior colleges in 2020 school year*. https://ulist.moe.gov.tw/Query/SimpleQuery]
- 고등교육법 (2021, March 23). https://www.law.go.kr/LSW//lsInfoP.do?lsiSeq=230347&lsId=000899&chrClsCd=010202&urlMode=lsInfoP&viewCls=lsInfoP&efYd=20220324&vSct=%EA%B3%A0%EB%93%B1%EA%B5%90%EC%9C%A1%EB%B2%95&ancYnChk=0#0000
- [Higher Education Law (2021, March 23). https://www.law.go.kr/LSW//lsInfoP.do?lsiSeq=230347&lsId=000899&chrClsCd=010202&urlMode=lsInfoP&viewCls=lsInfoP&efYd=20220324&vSct=%EA%B3%A0%EB%93%B1%EA%B5%90%EC%9C%A1%EB%B2%95&ancYnChk=0#0000]
- 공공기관 경영정보 공개 시스템 (2021a). **기관별 공시 . 19. 요약 재무상태표** . http://www.alio.go.kr/popReportTerm.do?apbaId=C0205&reportFormRootNo=3120
- [System of Public Institute Information Disclosure and Management. (2021). *Announcement: 19. Summary of financial condition*. http://www.alio.go.kr/popReportTerm.do?apbaId=C0205&reportFormRootNo=3120]
- 공공기관 경영정보 공개 시스템 (2021b). **한국사학진흥재단 . 21. 수입 및 지출 현황** . http://www.alio.go.kr/popReportTerm.do?apbaId=C0205&reportFormRootNo=31401
- [System of Public Institute Information Disclosure and Management. (2021). *Announcement: 21. Revenue & expenses*. http://www.alio.go.kr/popReportTerm.do?apbaId=C0205&reportFormRootNo=31401]
- 교육부 (2019). **보도자료 . 인구구조 변화 , 4 차 산업혁명 대응 대학혁신 지원 방안 발표** . https://www.moe.go.kr/boardCnts/view.do?boardID=294&boardSeq=78185&lev=0&searchType=null&statusYN=W&page=1&s=moe&m=020402&opType=N
- [Ministry of Education. (2019). *Press releases: Announcement of university innovation support program for the Fourth Industrial Revolution*. https://www.moe.go.kr/boardCnts/view.do?boardID=294&boardSeq=78185&lev=0&searchType=null&statusYN=W&page=1&s=moe&m=020402&opType=N]

sYN=W&page=1&s=moe&m=020402&opType=N]

교육부 (2021a). **보도자료 . 2021 년 사학혁신 지원사업 공고** . <https://www.moe.go.kr/boardCnts/view.do?boardID=294&boardSeq=84414&lev=0&searchType=null&statusYN=W&page=1&s=moe&m=020402&opType=N>

[Ministry of Education. (2021a). *Press releases: Announcement of 2021 university innovation enhancement project of South Korea*. <https://www.moe.go.kr/boardCnts/view.do?boardID=294&boardSeq=84414&lev=0&searchType=null&statusYN=W&page=1&s=moe&m=020402&opType=N>]

교육부 (2021b). **보도자료 . 교육부 소관 2 개 법안 , 국회 본회의 통과** . <https://www.moe.go.kr/boardCnts/view.do?boardID=294&boardSeq=85095&lev=0&searchType=null&statusYN=W&page=3&s=moe&m=0204&opType=N>

[Ministry of Education. (2021b). *Press releases: Congress passed two acts from the department of education*. <https://www.moe.go.kr/boardCnts/view.do?boardID=294&boardSeq=85095&lev=0&searchType=null&statusYN=W&page=3&s=moe&m=0204&opType=N>]

머니투데이 (2021, March 1). **지방대 미달에... 폐교대학 지원 “콘트롤타워”, 내년에 문 연다** . <https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2021030110192322101>

[Money Today. (2021, March 1). *Under the provincial university... The “control tower” that supports closed schools will open next year*. <https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2021030110192322101>]

한국사학진흥재단 (2021a). **재단사업 . 행복기숙사 지원사업** . https://www.kasfo.or.kr/03_ser/02.asp

[Korea Advancing Schools Foundation. (2021a). *Foundation business: Happy dormitory program*. https://www.kasfo.or.kr/03_ser/02.asp]

한국사학진흥재단 (2021b). **재단사업 . 고등교육 재정정보 분석 및 지원사업** . https://www.kasfo.or.kr/03_ser/03_01.asp

[Korea Advancing Schools Foundation. (2021b). *Foundation business: Financial information analysis and support project of higher education*. https://www.kasfo.or.kr/03_ser/03_01.asp]

한국사학진흥재단 (2021c). **재단사업 . 사학교육행정 연수지원사업** . https://www.kasfo.or.kr/03_ser/06_01.asp

[Korea Advancing Schools Foundation. (2021c). *Foundation business: Training of educational administration for private university staff*. https://www.kasfo.or.kr/03_ser/06_01.asp]

한국사학진흥재단 (2021d). **재단사업 . 대학정보화 지원사업** . https://www.kasfo.or.kr/03_ser/05_01.asp

[Korea Advancing Schools Foundation. (2021d). *Foundation business: Information of higher education*. https://www.kasfo.or.kr/03_ser/05_01.asp]

한국사학진흥재단 (2021e). **재단사업 . 교육환경개선 자금 융자사업** . https://www.kasfo.or.kr/03_ser/01_01.asp

[Korea Advancing Schools Foundation. (2021e). *Foundation business: Financing of improving the education environment*. https://www.kasfo.or.kr/03_ser/01_01.asp]

한국사학진흥재단 (2021f). **재단사업 . 고등교육 대학 경영컨설팅 사업** . https://www.kasfo.or.kr/03_ser/04_01.asp

[Korea Advancing Schools Foundation. (2021f). *Foundation business: Consultation of university governance*. https://www.kasfo.or.kr/03_ser/04_01.asp]

한국사학진흥재단 (2021g). **재단사업 . 대학 경영컨설팅 사업 홍보 브로셔** . https://www.kasfo.or.kr/down/03_ser/%EB%8C%80%ED%95%99%20%EA%B2%BD%EC%98%81%EC%BB%A8%EC%84%A4%ED%8C%85%20%EC%A7%80%EC%9B%90%EC%82%AC%EC%97%85%20%ED%99%8D%EB%B3%B4%20%EB%B8%8C%EB%A1%9C%EC%85%94.pdf

[Korea Advancing Schools Foundation. (2021g). *Foundation business: Handbook of consultation of university governance*. [https://www.kasfo.or.kr/down/03_ser/%EB%8C%80%ED%95%99%20%EA%B2%BD%EC%98%81%EC%BB%A8%EC%84%A4%ED%8C%85%20%EC%A7%80%EC%9B%90%EC%82%AC%EC%97%85%20%ED%99%8D%EB%B3%B4%20%EB%B8%8C%EB-A1%9C%EC%85%94.pdf](https://www.kasfo.or.kr/down/03_ser/%EB%8C%80%ED%95%99%20%EA%B2%BD%EC%98%81%EC%BB%A8%EC%84%A4%ED%8C%85%20%EC%A7%80%EC%9B%90%EC%82%AC%EC%97%85%20%ED%99%8D%EB%B3%B4%20%EB%B8%8C%EB%A1%9C%EC%85%94.pdf)]

한국사학진흥재단 (2021h). **재단사업 . 사학기관 위탁재산 관리 사업** . https://www.kasfo.or.kr/03_ser/04_03.asp

[Korea Advancing Schools Foundation. (2021h). *Foundation business: Entrusted property management of private university*. https://www.kasfo.or.kr/03_ser/04_03.asp]

한국사학진흥재단 (2021i). **재단사업 . 폐교대학 후속조치 지원관리 사업** . https://www.kasfo.or.kr/03_ser/04_04.asp

kasfo.or.kr/03_ser/04_02.asp

[Korea Advancing Schools Foundation. (2021i). *Foundation business: Follow- up and management of exit university*. https://www.kasfo.or.kr/03_ser/04_02.asp]

이재영, & 정연경 (2020). 폐교 사립대학 기록물의 분류체계 개발에 관한 연구 : 서남 대학교를 중심으로 . 한국기록관리학회지 , 20(3), 39-54. <https://doi.org/10.14404/JKSARM.2020.20.3.039>

[Lee, J.-Y., & Chung, Y.-K. (2020). A study on the development of a classification system for the records in closed private universities: Focused on “Seonam University.” (*Journal of Korean Society of Archives and Records Management*, 20(3), 39-54. <https://doi.org/10.14404/JKSARM.2020.20.3.039>]

이재영, & 정연경 (2021). 사립대학 행정정보 데이터세트의 기록관리 방안연구 . **한국기록관리학회지** , 21(1), 75-95. <https://doi.org/10.14404/JKSARM.2021.21.1.075>

[Lee, J.-Y., & Chung, Y.-K. (2021). A Study on managing dataset in the administration information system of closed private universities. *Journal of Korean Society of Archives and Records Management*, 21(1), 75-95. <https://doi.org/10.14404/JKSARM.2021.21.1.075>]

Byun, S., & Slavin, R. E. (2020). Educational responses to the COVID-19 outbreak in South Korea. *Best Evidence in Chinese Education*, 5(2), 665-680. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3652607>

Ko, J. W., Paek, S. S., Park, S. Y., & Park, J. W. (2021). A news big data analysis of issues in higher education in Korea amid the COVID-19 pandemic. *Sustainability* 2021, 13, 7347. <https://doi.org/10.3390/su13137347>

