

高中職辦學的挑戰與因應

吳錦惠 中州科技大學行銷與流通管理學系專任助理教授

隨著各項教育政策的開放，學校市場已不似從前較為封閉及受保護，也因少子女化趨勢，造成生源爭奪戰，各項競爭也如潮水般，不斷衝擊著學校的經營。辦學面對少子化現象，高中職的經營與管理必須改變固有的思維和運作，而學校創新是時代趨勢，未來也將成為創新的社會，其創新的重要性不言而喻。

隨著人口結構改變，生育率減幅劇增，對高中高職在學校經營上是一項危機，但也可能是轉機，因為學校招生已不能再被動的等著家長把子女送來入學，必須重新審視自身的辦學願景和目標，轉化教育行銷和學校效能理論並應用於學校經營，同時也要改革課程及精進教學、促進教師專業發展、提升學生學習成效，否則將會在這一波教育改革的浪潮下遭到淘汰。如何因應及調整經營方式，成為經營高中職刻不容緩需努力的關鍵課題。

高中職辦學的挑戰與困難

少子女化現象加上十二年國民基本教育，已經直接或間接地對於高中高職的教育發展帶來許多影響和衝擊：

一、教育市場開放，校際競爭成紅海

不論任何一個組織體，競爭都會存在，有些是良性競爭，有些則是惡性競爭，組織體必須因應時代變遷和市場需求加以調整至最佳狀態，提高競爭力，隨時準備接受挑戰（金恩堯譯，2006）。另一方面，組織在面對競爭時，心態必須是正向和健康的，善用競爭帶來適當的壓力，並轉化而成激勵組織士氣、提升師生表現的力量（English&hill,1994）。

當前教育市場自由開放、學校經營管理面對的競爭日益白熱化，必須及早擬定因應作為，積極進行學校革新和改進工作。回顧過內教育現況，教育部針對後期中等教育階段陸續推動許多教育改革措施，尤其是十二年國民基本教育實施全面免學費，使得公立高中高職原有的優勢逐漸消失，再加上少子女化現象，推估目前我國公私立高中高職可容納學生數約 76 萬人，至 2020 年，全國就讀高中高職學生僅約 55 萬人，如此一來，勢必造成招收學生來源的爭奪戰（吳忠泰，2009；教育部，2011，教育部統計處，2013）。

二、學校定位不易，特色形塑缺共識。

高中高職為因應少子女化和十二年國民基本教育，必須重新調整學校願景和辦學目標，先釐清學校辦學定位，再進一步透過學校本位管理來打造學校特色，才有辦法在校際競爭的紅海中找到藍海策略、營造學校競爭優勢。

只是這樣的工作對許多高中高職來說談何容易？有的學校光是要建立良好的內部公共關係就已耗費不少時間精力，有的學校領導人作為尚無法從行政領導轉化為課程教學領導或學

習領導，有的學校不清楚如何尋繹學校競爭優勢，有的學校還看不清社會變動風向球和環境的詭譎變化。學校定位不明，缺乏學習特色，將無法獲得擁有教育選擇權的家長及學生的青睞。

三、學校行政負荷過重，M 型化學校生態形成。

面臨學生來源減少，學校祭出各種搶人措施，例如增加在電視媒體的曝光度，爲了招生宣傳積極帶領師生參加校內外各項競賽或表演活動，有的私立高中高職提供高額獎學金。也有學校開始進行科別轉型或名額調整，例如電子科、資料處理科或是在就業市場上較爲不利的科別，就將學生名額調整到當前最熱門的觀光科及餐飲科等。

然而，學校在招生、課程規畫、教學設計及升學輔導等方面進行轉型和改革工作，也促使現階段行政工作的負擔和壓力相當大，造成教師兼任行政工作意願低落。此外，在這個高度開放競爭的教育市場中，教育部對於一些獎補助計畫已不再採齊頭式的作法，改採競爭型方式由學校自行提出計畫申請。

由於若干學校可能因爲先天的辦學基礎條件較爲不足，連帶在師資、課程教學及設備等方面較爲缺乏，導致無法爭取到經費補助的機會，這會直接或間接地造成學校「M 型化」的現象，優者越優、弱者越弱。

高中職辦學的因應與可行作爲

教育投資和績效無法立竿見影，但面對少子女化和十二年國民基本教育的衝擊，高中高職學校經營管理必須立即改變固有思惟和運作方式，籌畫因應策略。

一、學校經營管理理念再造，特色課程招生有共識。

學校需要調整辦學願景和教育目標，經營學校的心態不能只選擇自己想做的，要加強縱向連結和橫向溝通，也要積極地吸收外界最新訊息和教育動態等。

然後，學校可以依據學校基礎條件或進行 SWOT 分析，藉以找到自身辦學的優點，建立學校發展定位和特色，例如有些學校強調全人教育，打造英語特色，有些學校則發展科學實驗班，或是可以選擇致力於發展德、智、體、群、美任何一項可以在教育上有所發展的利器。

在課程上可以建立學習本位特色，強調適性教育等。學校一但建立特色，就能成爲最有利的招生宣傳。例如筆者在國科會專題研究計畫中曾邀請一些學校接受訪談，受訪的美麗高中（化名），結合臺北市行動學習方案，培養種子教師，嘗試將 ipad 等科技資訊融入各科教學，並成立智慧教室。陽光高中（化名）受訪者表示全校教職同仁都有「不做特色課程特色招生，學校就沒有競爭力」的共識，於是學校配合臺北市「高中高職領先計畫」開設創意金融理財課程、生活應用科學課程、國際公民素養課程與第二外語課程等。

二、學校經營建立績效指標，更要創新經營。

學校是一個開放的教育系統，領導者位內必須有效管理各項人事及行政運作，以期有效地達成學校的教學目標與理想。因此，學校經營管理要建立明確的績效目標，藉以達成學校革新之目標，可參考高中高職優質化輔助方案中的績效指標來擬定：

量良化指標包括：學生就近入學率、學生多元學習程度、教師服務表現、教育投資比、新生入學基測成績、學生升學表現、學生懲戒人次、師生受獎人次、家長參與學校活動程度、重要議題課程實施程度。

質性指標包含：行政管理、校長領導、教師教學、學生學習、專業發展、課程發展、校園營造、學校文化、家長與社區參與、社區宣導等（教育部，2008）。

另外，學校創新經營的層面有內外之分，學校內部方面有校園環境創新（包含軟硬體設備和校園綠美化）、領導人創新（包含理念創新、人員創新、結構創新、流程創新和策略創新）、課程與教學創新（例如科技融入教學）、學生績效提升（包含學業成就、活動能力、多元智慧展現和信心培養等）；學校外部方面則涵蓋家長認同與社區關係建立等（蔡純姿，2005；泰夢群與濮世緯，2006；Beets&Flay et.al, 2008;Tytler&Nakos,2003）。

學校創新經營的具體策略則有：第一需關懷學校組織成員，促進教師專業發展；第二，依循學校人文及自然條件的差異，形塑出獨特的學校文化和辦學特色；第三，尋繹鄰近的合作動力，校際之間組成策略聯盟和資源共享；第四，課程與教師設計要創新、有創意，並關注學生的學習成效與問題解決能力的培養（Hallgarten,2003；Harris,2008；Henry&oken,2009；Neumann,2008）。要言之，學校經營要激發創新精神，就應以積極態度來面對社會環境的變革，並支持組織成員勇於冒險。

三、學校善用行銷策略，重視教師專業發展。

Kotler 與 Fox 於 1995 年合撰《教育機構的策略性行銷》（Strategic Marketing for Educational Institutions）一書，當中指出「教育行銷是對引發目標市場自願性價值之交換而審慎設計的各项發展方法，並依此進行分析、計畫、執行和考核，以達成組織的目標。」簡言之，教育行銷就是運用一些方法把學校的「好」傳出去，使學生在經營上產生影響力，在招生上形成吸引力。

教育行銷策略很多，例如可利用網路行銷快速地將學校知名度打開或製造話題行銷，幫助學校營造出正向積極和具有創意的形象，有的學校將場地出借給偶像劇做為拍攝場景，也成功達到置入式行銷之宣傳目的。另外還有一點是更重要的，就是教育工程的軟體－教師，必須重視教師進修與專業成長、提升教學品質。學校為了因應少子女化現象，應積極強調學校教師的教學品質，同時也要重視教育研究，鼓勵參與「教師專業發展評鑑」等教師成長活動（吳錦惠，2012），誠如 Slepko（2008）提到教師專業成長能夠幫助教師實踐教學的現實面

，同時具有多項功能：

第一，幫助老師們開展視野；

第二，第二，幫助老師接受未來各項評鑑項目；

第三，第三，幫助每位老師正確的完成對應的具體目標。面對教師專業成長這一個具專業性、發展性、系統性與動態性的行動歷程，期望能正向而有效提升教師的教學績效與學生的學習成效，並進而達到學校、教師與學生三贏的局面。

強化高中職體質 開闢藍海策略

學校是孩子陶養學習力的場所，隨著家長的教育選擇權的提升，各級學校也深感經營策略必須有所變革並邁向優質化，才能吸引住更多的家長與學生目光，留住更多優質學生。當前教育環境變動快速，高中高職學校經營管理面對許多挑戰和難題，筆者提出因應策略，包括學校經營管理理念再造，推展特色課程招生、學校經營建立績效指標、擬定學校創新經營措施、善用教育行銷策略、重視教師專業發展等。

社會變遷、少子女化現象加上十二年國民基本教育，一些校務經營不善的高中高職勢必自愛不久就可能退場，政府宜及早規畫退場輔導機制。最後筆者要提醒學校優積極開拓「藍海策略」，尋繹競爭優勢、建立學校特色、邁向優質經營，方能開創學校的獨特價值、提高顧客滿意度。筆者相信，特過學校積極深耕，打造學校品牌特色的同時，就可區隔教育市場，獲得家長青睞並提高學生主動入學的意願，如此方能確保學校永續經營和發展。