

生生不息：中小學經營的招生與創生議題

林進材

國立臺南大學教育學系教授

一、前言

近年來，由於社會變遷、人口結構的改變，中小學的經營連帶著起了相當大的變化，傳統的學校經營模式已無法適應快速變遷的社會發展。加上少子化的影響，學校經營者需要擁有更積極、更專業的經營方案，才能使中小學的發展，趕得上瞬息萬變的時代步伐（林進材，2021）。少子化的現象對於中小學學校經營產生多方面的影響，包括學校規模、課程設置、師資需求、經費影響、競爭壓力等，需要學校依據實際狀況進行修正調整，以維持教育品質與持續的發展。有鑑於此，本文以中小學經營的招生與創生為主題，探討中小學經營的現況與困境、招生問題與策略、創新思路與途徑等，提出處方性建議供參考。

二、中小學經營的現況與困境

新世紀、新時代的教育發展，已然和過去傳統的學校教育發展有所不同，過去發展基礎教育的「一村一小學、一鄉一中學」的基礎仍在，然而，學校經營的現況與困境，隨著時代的變遷、歲月的更迭，而起了漸進式的變化。當前的中小學經營，由於各種內外情境因素，面臨下列幾項困境：

（一）沿路托鉢的困境

近年來，教育行政單位為了確保經費的運用成效，設置各類的計畫申請案，學校經營者如果想要有額外的經費補助，就需要透過專案計畫的申請，才能迎來更多的學校建設費用，此種透過計畫案的撰寫、申請、簡報等經費的申請方式，讓學校經營者感到相當的疲憊，此種美其名為競爭型的專案計畫，形同讓教育人員「沿路托鉢」的假象，對於學校發展是相當不利的。因此，上級單位在編列學校教育經費時，應該給足學校教育所需的經費，避免讓教育經營者經常感到「捉襟見肘」的窘境。

（二）各憑本事的困境

學校經營者接掌學校之後，如果想要落實教育理想，讓學生發展朝向更優質方向，需要和社區民眾、民意代表、中央官員等建立良好的關係，才能在適當時機爭取更多的資源、更多的經費，讓中小學的發展朝向更為專業的目標。此種「僧多粥少」、「各憑本事」的經費爭取現象，不利於中小學的教育發展。因此，教育主管應該在經費申請時建立統一的「SOP」流程，避免學校經營者向民意代表請

託，造成不必要的後遺症。

（三）搖旗吶喊的困境

中小學的學校教育發展，經常需要更多元素的加入，更多人力資源的挹注，才能達到畢其役竟其功。學校教育人員為了達成教育理想，就需要依據學校的特色、地區發展的需要、家長的教育期望、師生的教育願景等，透過各種教育理念的應用，以搖旗吶喊的方式，吸引各界對學校教育的關注。因此，學校教育發展應該透過合理行銷方式，讓學校教育成果可以曝光，避免以搖旗吶喊的方式行銷。

（四）口號治校的困境

中小學教育人員，為了使學校的聲名遠播，提高學校的知名度，讓學校的亮點更亮，需要透過各種形式將學校行銷出去，讓全國各界知道有這一所「知名學校」。因此，就會想方設法透過各種口號，吹響學校的各種曲調，其中包括實驗教育、教育口號、專業口號的不當運用等。因此，學校教育經營者在提出治校理念時，也應該同時提出適當可行的策略，並且在日後提出教育成效，以避免不當的口號治校情事發生。

（五）名實不符的困境

中小學學校教育發展，為了迎來更多的掌聲、享有更多的資源、擁有更多的聲望，會選擇在校門口適當的地方掛上「〇〇〇獎牌」、「〇〇〇金質獎」、「〇〇〇前導學校」等。此種為教育付出的精神，值得給予相當的肯定。然而，希望掛上獎牌之後，學校的後續發展，仍然朝向「名實相符」目標努力。

三、中小學經營的招生問題與策略

學生來源是學校教育發展的命脈，也是學校教育發展的關鍵，有了學生才有教師才有學校教育的發展，少子化的現象為學校教育發展，帶來相當程度的改變，也為教育發展帶來各種負面的影響，其中包括下列幾個方面：

（一）教育政策改變的問題與策略

學生人數減少首當其衝的，就是中小學招生工作產生影響，學校需要針對招生政策及時瞭解政策的變化，並且依據學校實際上的需要，調整招生策略，以因應教育政策的要求。例如，教育行政單位可以依據所轄行政區進行政策上的調整，調整學校原有規模、人力、資源等。

（二）學生人數減少的問題與策略

由於少子化現象的加劇，中小學生的數量逐漸減少，對於學校的招生工作帶來相當程度的挑戰，因此學校需要採取有效的宣傳和招生策略，讓家長瞭解學校的辦學特色與發展，願意將孩子送到學校來接受教育。此外，學校單位應該針對學生人數減少，修正原有的教育模式，使的學校教育更為精緻、更有效能、更適性化。

（三）學校之間競爭的問題與策略

由於學校學生人數下降，傳統的學區規範，不再成為學生入學的唯一標準。中小學之間的競爭也日益激烈，學校為了「搶學生」需要提高教學質量和學生綜合素質，提供家長更多樣的教育服務，才能吸引更多的學生來就讀。此種現象，正是上述中小學經營的困境現象主因。因此，學校經營者應該理解，彼此之間的惡性競爭，對於教育發展產生相當負面的影響，應該在彼此之間建立一種「既合作又良性競爭」的同儕專業關係。

（四）家長教育選擇的問題與策略

家長在選擇孩子就讀的中小學時，對於學校教育發展會有預期行為，會考慮學校的地理位置、建築外觀、課程教學質量、學費多少等。因此，學校在招生策略方面，需要針對這些因素進行綜合考慮，進而擬定各種相對應的招生策略。例如，學校教育成效應該朝向「看得見」理想發展，讓家長和社區人士瞭解學校的發展現況有哪些？教育成效有哪些等。

（五）學校招生管道的問題與策略

隨著時代的變遷，少子化現象的擴大，中小學的招生管道也在不斷的變化中，學校需要及時掌握招生市場的向，依據學校的現實狀況，制度符合市場需求、家長需要的招生策略，以多元化的招生活動，吸引更多的學生來學校接受教育。在招生管道多元方面，學校教育人員也應該理解不同學校之間，要相互尊重避免不當攻擊的情事發生。

四、中小學經營的創生問題

學校經營難免面臨各種問題困境，需要教育經營者與教育人員，運用各種教育專業智慧，透過實踐行動採用創生方案加以因應：

（一）學校規模調整策略

由於少子化的現象，隨著學生數量的減少，學校規模方面也應該相對縮小或調整，學校需要依據實際需要，調整現有校舍建築（或移作他用）、教學設備等，以適應少子化的趨勢。學校單位可以針對少子化的現象，做建築方面的調整，儘量降低建築物荒廢的情形，必要時可以「暫時關閉」方式因應。

（二）經濟影響調整策略

學生來源減少，對於學校財務狀況與經費預算，必然產生負面的影響，學校需要計算學生接受教育的成本預算，採取各種開源節流措施，以提高教育實施成效等加以因應。教育行政單位（或上級單位）也應該瞭解「關校等於滅村」、「教育一個孩子要用全村莊的力量」、「教育是改變孩子的重要關鍵」等道理。

（三）競爭壓力調整策略

由於就讀學生人數減少，學校之間的競爭壓力也隨著加劇，學校需要透過各種提升教育品質方案、擴大服務範圍等策略，吸引鄰近的學生來學校就讀。因此，學校應該在「可行範圍」之內，調整現有的教育措施，讓家長放心的將孩子送來學校接受教育。教育經營者也應該瞭解，越區就讀不是解決少子化的萬靈丹，教育界搶學生不是學校經營的主旨，惡性競爭不是學校教育發展的終極目標。

（四）師資素質調整策略

隨著學生數量減少，原有的師資數量和需求，必然產生變化。學校應該趁這個機會，適度地檢討現有的師資素質，包括教學理論與方法、教材教法、班級經營管裡等方面的因應措施，並且分析對於課程教學與行政服務負擔的影響，採取相對應的措施。例如，如何讓班級課程教學更為精緻，如何將每一位學生帶上來，如何在課堂上教會每一位學生等。

（五）課程教學調整策略

少子化的現象對於學校經營與班級教學的影響，學校需要針對課程教學設置，進行調整修正，以滿足家長對子女教育的期望，以及不同年齡層學生的需求，為學生提供多元的選擇。此外，教師也應該調整班級教學策略，採用適性化教學（或個別化）教學，以符合學生的學習需求。以往，大班教學模式與實踐，已經不適用於小班教學，教師需要針對學生人數減少的班級教學，接受專業方面的培訓與成長。

五、邁向生生不息的學校經營典範

良好的學校經營典範，需要顧及領導力、學校文化、師德師風、教學質量、學生發展等方面，朝向優質的學校經營理想發展。少子化是學校教育不可避免的現象，與其誇誇其談，不如針對學校教育發展現況與未來，進行模式上的調整，可行策略的擬定，提出處方性的策略加以因應，進而邁向生生不息的學校經營典範。

參考文獻

- 林進材（2021）。中小學教學改革：議題與方法。臺北市：五南。

