

少子化浪潮下，私校招生策略評析一 以一所雙語中小學為例

林秋全

國立臺灣師範大學工業教育學系技職教育數位碩士在職專班研究生

一、少子化下的學校現況

少子化的浪潮帶來臺灣教育階段產生了諸多停招、停辦、併校甚至廢校等教育階段現象。根據內政部統計資料，1996 年之前，臺灣每年的出生人口皆達三十萬人的水準，但從 1997 年後出生的人口越來越少（2000 年除外），2002 年出生人口只剩二十一萬人六千人，少子化的現象並非短期問題，而是一波波少子化的浪潮衝擊未來的教育場域，其衝擊的教育階段從小學、國中、高中職到大學，接受到少子化浪潮的影響（翁翠萍、劉嘉韻，2005）。然而，少子化儼然成為全球化的趨勢，越來越多的學校漸漸出現招生人數不足及師資過剩，甚至已整體的校務運作。再者，臺灣國內的教育面臨著供需失衡的現象，因此，如何提升教育的質量才是學校轉型及永續發展的契機（徐明珠，2002）。迄今，少子化正衝擊著臺灣的教育階段如：2018 年臺北市私立立人高中在臺建校 70 年的歷史確定停招；2019 年 9 月、10 月中學教育階段則有 2 所—嘉義縣私立協志工商及屏東私立華洲工家接續停辦，中小學的停招、停辦現象、偏鄉中小學的廢校、併校等現象一一浮現，造成教育階段的巨變（許志榮，2020）。

二、少子化現象脈絡

反觀臺灣早期人口型態的變化，可見從過去的農業社會對工作人口的需求，轉變到目前的高知識產業社會，對於人口的素質要求逐漸提高，而因應社會的脈絡發展，人口的紅利為社會相當重要的議題。依據世界衛生組織的認定，一個國家的出生率，人口維持水準應維持在 2.1 以上的人口置換水準，才能維持人口自然的替代。一旦一個國家出生人口不足時，則該國的人口將呈現負成長，稱少子化現象。係指婦女的生育率持續下降，每一名的婦女其平均生育率低於 2 人以下，孩子生育越來越少的一種現象（吳清山、林天佑，2005）。

細觀世界全球各地已開發國家皆面臨少子化的情形，尤其以東亞極其嚴重，近年來的出生率已降至人口替代水準 2 人，並持續下降至超低生育率的 1.5 人標準，以亞洲，日本、韓國、臺灣、香港、澳門、新加坡、泰國的生育率皆低。2021 年日本之總生育率為 1.30 人，新加坡為 1.12 人，中華民國總生育率降為 0.98 人，圖 1 所列國家所示，臺灣僅較韓國的 0.81 人高。自 2003 年起日本、香港之總生育率陸續呈現回升的現象，惟近幾年，與其他亞鄰國家，亦呈下跌之趨勢。尤其，以香港跌幅最大。這幾年，亞洲主要國家總生育率再次呈現下降的趨勢（如圖 1）。

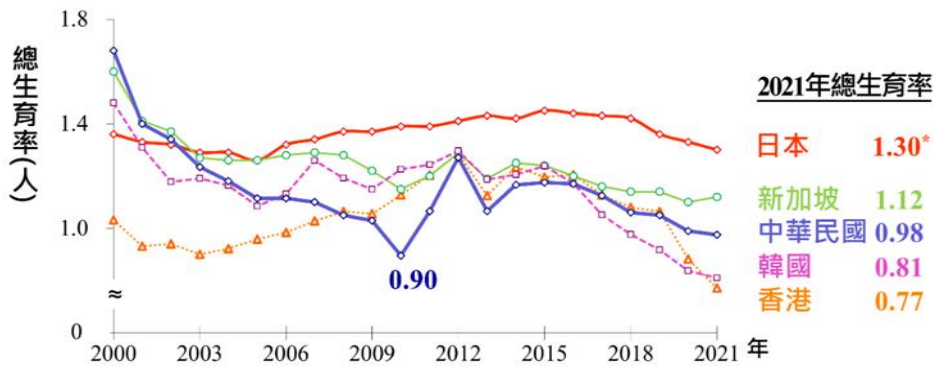


圖 1 亞洲主要國家出生率統計圖

資料來源：國家發展委員會（2021）

回溯臺灣首波少子化現象發生於 1982-1986 年；1998 年以後則是第二波少子化（黃毅志，2011）。少子化現象儼然常態的成為目前社會普遍的現象，長久以來少子化趨勢可歸納出五個影響面向，例如：家庭計畫實施結果、經濟負擔壓力增加、社會價值觀念改變、科技文明發達影響及晚婚與晚育的結果（李光廷，2005；鍾俊文，2004；張憲庭，2005）。

人口紅利是社會的基石，一旦改變了則很多事情就伴隨著改變，教育已進入市場機制，而教育趨勢須以供需的經濟學架構下細觀，其供需平衡需要透過結構性的分析（杜正勝，2005）。根據教育部統計處（2023）統計指出（如表 1）107 學年度全國私立國中、小學入學總人數由十二萬三千七百三十四人至 111 學年度增至十二萬六千七百九十九人，可見私立學校市場版圖，為兵家必爭之地。私立學校為了求生存而努力經營發展，漸漸感到困窘與壓力，私立學校缺乏足夠的動力與誘因提升素質，以致面臨經營存廢的問題。現今為使私立學校在少子化趨勢影響下及十二年國教的推展上能佔有一席之地，增加學校競爭力與創新行銷策略，因應少子化趨勢所造成的教育問題，是現今學校經營的重要工作（張馨方，2009）。

表 1 107-111 年全國私立國中小學入學人數紀錄

學年度	全國私立國小入學人數	全國私立國中入學數	全國私立國中小學入學總人數（不含補校）
107	38,780 人	84,954 人	123,734 人
108	40,539 人	84,516 人	125,055 人
109	41,709 人	84,803 人	126,512 人
110	42,802 人	84,734 人	127,536 人
111	44,227 人	82,572 人	126,799 人

資料來源：整理自教育部統計處（2023）

三、少子化下私校之招生策略

黃俊英（2004a）將學校的定位分為七種導向：(1)生產導向：早期的臺灣，由於學校數量少，依然供不應求，導致消費者沒有太多選擇；(2)產品導向：家長及學生開始關注產品的品質，並對學校的特色及差異性，因此，學校開始注重較為優良的產品來吸引家長，不再以低廉學費為唯一的訴求。辦學績效成為是學校發展的責任，全球對於教育產品的品質觀念及要蔚為世界風潮；(3)銷售導向：私立技職院校、中小學相信必須不斷將學校課程大力向家長、學生（消費者）推銷，此時的消費者處被動就學的；(4)市場導向：學校優先需要瞭解市場客戶的需求，以顧客滿意度為最高原則，再設計相關教育課程以滿足之，此時已走向消費者導向的時代；(5)競爭導向：當學校與學校之間的差距越來越小下，學校須有知己知彼，瞭解同性質學校的動向，不再有長久倚仗的優勢，故有競爭的觀念產生；(6)策略導向：策略聯盟期目的主要增強企業競爭優勢或尋求競爭性平衡（吳青松，2006）。學校並非為單一市場需求、必須開始從單一功能導向轉變為多功能的策略導向，具有策略聯盟的概念—沒有永遠的競爭對手，也沒有永遠的合作夥伴；(7)社會行銷導向：學校面臨的對象已不侷限於消費者及原來的顧客，漸漸拓展到社區民眾、社會公眾、政府或工會團體等，均對學校經營成效具有影響力，因此學校須做社會性的行銷工作。

原有的教育已蔚成市場化、消費者市場，然而消費者（家長、學生）的觀感及意見越受校方，學校不能再以單一決定產品的方向，於是 4P：產品（Product）、價格（Price）、通路（Place）、促銷（Promotion），也隨之調整為 4C：Customer（顧客）、Cost（成本）、Convenience（便利）、Communication（溝通）（黃俊英，2004b）。以往學校教師將教學工作做好便能按部就班就能招收到學生，隨著少子化浪潮的來臨，如今學校須將學生及家長的需求，只有教育課程符合顧客需求才能有其市場。迄今的學校不但要重視提昇教育品質的提昇問題、做好成本管理，將教育課程傳遞給有需求的人，因此廣告行銷、通路平台要以利消費者（家長、學生）的方便。教育產品形成早鳥促銷方案等要兼具其資訊、行銷學校形象、顧客滿意度、學校創新、感恩回饋，永久顧客，達學校永續發展（黃怡雯，2006）。

Hanson（2003）指出，學校須用基於三項理由：(1)發展學校公共知覺和修正學校形象；(2)爭取更多教育資源；(3)提出學生學習效果而施行其行銷策略。另外，學校行銷必須利用 SWOT 分析學校的競爭力，進而探究學校的目標市場、區隔、定位及行銷策略包括：產品、價格、通路及促銷等四大項，並以學生及家長的教育需求作為消費者行為訂定行銷策略組合。而 Levy（1978）認為銷售的定位就是以目標顧客的觀感為首要，而非對商品的本質改變，並能在顧客的心中建立產品地位。而產品定位（Product Positioning）係指行銷人員為了深植消費者在競爭品牌有其不同的印象，且讓消費者深刻瞭解其競爭產品的相對差異而努

力。產品定位策略在於產品差異化，雖說產品定位主要應用在企業界，但隨著社會的演變其概念也可應於學校，學校主要是提供教育服務而非產品製造，廣義而言，教育產品的定位則是塑造學校良好的品牌形象，讓社會大眾及家長肯定學校對學生的付出與用心；狹義而言，教育產品的定位只是發展其學校的特色。因此，學校必須針對特定的目標市場（教育市場）精心策劃更好的產品與服務，以吸引學校的顧客（家長及學生等）。私立中小學為了學校的永續發展及經營，學校須透過行銷傳達給消費者；Banach 和 Frye（1996）更明白指出，教育工作者需要做更好的行銷工作，以達成學校的發展任務。因此，教育組織為提昇組織績效，如何活用企業行銷管理的理念與策略以經營學校教育活動，將是當前努力的方向，為了招收未來的家長及學生形塑出學校特有的行銷策略，教育品牌的建立從網路開始是一個很好的方式，因為教育的本質在於知識的傳遞，而透過網路的擴散快，且初期的人門成本較低。品牌的本質在於信任的累積，就像是不斷的做削尖，找出受眾核心的需求後，再提出解決方案去擴大影響力，是一個長期累積的過程。

該校透過基本學力篩檢、變相辦理入學考試（小六競試）等「小聯考」亂象，寒暑假推出各種科學營隊、多元智能成長營、數理語文菁英競賽經過層層的包裝，只為了一個目的—「招生」，而校方推出的招生策略更是「花招百出」、「推陳出新」，研究者一一分述如下：

（一）網路及廣告行銷，定期舉辦課程說明會—教育淪為學店化

架設學校網頁，定期將課程及學生的校內外競賽表現放置於網頁上，提供對外招生的雙向平台，校外的家長及學生可以透過學校的網頁瞭解學校；另外，實體廣播電台、招生廣告、舉辦招生說明會、廣告宣傳單的投遞等皆是學校在行銷方面的策略及方法，提高學校特色的曝光率，吸引未來家長及學生的目光，進而入學就讀。學生家長每學期繳納高額學費，校方則要求老師迎合學生的不合理要求（例如：不可嚴格要求學生）。

（二）打雙語旗幟，提供沉浸式的課程體驗建立口碑—教育課程商品化、客製化、失去教育本質

學校聲稱擁有師資陣容強大的外語師資，提供 STEAM 的英語課程建立孩子的學習內容體驗；在雙語課程規劃方面，提供每週 15 堂的英語課，深化孩子的英語素養；招生規劃方面，學校擘劃了一日的體驗課程，讓未來的家長及學生，沉浸在學校的優質環境下，雙師（中師及外師）的交替教授學雙語、科學、數學等課程；家長可以真實觀摩自家的寶貝真實的學習狀況，學校透過課程體驗、層層包裝化的過程，將課程商品化，向家長說明學費、師資等及早鳥方案等。該校

透過以上的課程層層「包裝化」提供「客製化」讓家長、學生滿意度提高，以達到招生的目的，教育本質喪失殆盡。

（三）寒暑假舉辦冬、夏令營－實為另類招生管道

學校於每學期期末結束緊接著舉辦主題式的冬、夏令營，一方面讓校內的學生免於參加校外的營隊舟車勞頓，另一方面體恤辛勞的家長擁有托育的場域；再者，提供他校轉學生能熟悉未來的欲轉學的環境、課程、師資等；以校方的視角，舉辦冬、夏令營除了可以增加招收轉學生的機會，也能讓家長、學生口耳相傳達到學校廣告的效果，其目的仍為招收更多的顧客數，儼然成為「另類招生管道」。

（四）舉辦升學座談會及小六競試－變相的「小聯考」、「能力分班」

對於校內學生、家長而言，舉辦升學座談會，其用意在於鞏固原有學生數的留生率；而小六競試則為該校招生外校生的重要考試，學校提供成績優異的學生優渥的獎學金，留住優秀的學生以利於持續擦亮升學榜單的招牌，以招更多的客源。該校以「小六競試做為入學的方式不但違反私校法第 57 條相關規定、悖離常態分班（有教無類的精神），甚至完全不符合 12 年國教的精神。另外從憲法第七、二十一、一五九條和教育基本法第四條中所陳述的觀念來看，已明確說明人民不分男女、宗教、種族、階級、黨派，亦無分性別、年齡、能力、地域、族群、宗教信仰、政治理念、社經地位及其他條件，受教育的機會一律平等是我國國民的基本人權之一。當學校想培養特定的學生進行不公平的資源分配時，便已經違背了人權的基本精神，即使未來培育出菁英，然而錯誤的過程亦不會產生正確的觀念，徒然一而再，再而三複製社會階級而已。而教育若成為複製社會階級的工具，完全失去國民教育的基本立場和意義，教育亦走向「菁英主義」、「崇尚能力本位」之回頭路，失去其教育本質。

四、結語

學校的為了永續發展及奠基於每年招生的學生人數，以因應少子化的浪潮衝擊，推出的招生策略更甚「花招百出」為的是符應社會的脈動消費者顧客的需求（家長、學生）提供「客製化」教育產品，讓教育淪喪為「商品化」、學校更走上「學店化」，失去私人興學的初衷。學校對外美其名將教育進行「包裝化」提供良好的師資、教學品質的提昇與時俱進提供「客製化」的教育課程、能激發孩子的創造力，以吸引客源。政府應制定更多教育商業化的相關政策，規範學校不能為節省成本而從學生受教權與教師勞動權開鋤支出。校方也應在追求盈餘之時，也不忘私人興學的初心，學校是教導學生獨立思辨，並教授市場不能衡量的無價知識的殿堂，不僅攸關學生受教權，更攸關臺灣教育的未來。教育本該是百

年樹人大計，回首這十二年教改路，學生、家長、老師幾乎皆成了教改下的犧牲品，增加孩子肩膀上的書包重量與家長沉重的經濟負擔。而教育主管機關應推動立法院修正私校教育法第 57 條及重視「國教精緻化」、「教育公共化」、「受薪階級民主平等參與教育改革」等國教的政策。未來私立中小學應回歸教育本質，以學校本位為目標，彰顯學校本身辦學的特色便能受到學生及家長的青睞。

參考文獻

- 李光廷（2005）。不可逆潮流少的少子化對策—日本與瑞典的比較。載於臺灣人口學術研（編），**2005臺灣人口學術研討會「二十一世紀的臺灣人口發展：趨勢與挑戰」**。臺北：臺灣人口學術研討會。
- 杜正勝（2005）。少子化效應教育部擬教育政策白皮書。取自<http://www.epochtimes.com/b5/5/6/25/n965638.htm>
- 吳青松（2006）。策略聯盟的國際發展趨勢。**經濟情勢評論季刊**，2(3)。
- 吳清山、林天佑（2005）。**教育行政學**。臺北：心理。
- 徐明珠（2002）。預應少子化的教育問題。**國改評論月刊**，2002(1)。
- 翁翠萍、劉嘉韻（2005）。少子化效應教育部擬教育政策白皮書。**大紀元**。取自<http://www.epochtimes.com/b5/5/6/25/n965638.htm>
- 教育部統計處簡訊（2023）。**各級學校概況**。取自<https://eds.moe.gov.tw/edust/webMain.aspx?sys=100&funid=eduout&funid2=B010100&cycle=4&outkind=1&outmode=8&defmk=1&outkind=1&fldlst=1111&codlst0=111111111111&codlst1=111&dfknd=1212>
- 許志榮（2020）。論私立學校教師不利處分及救濟：以《教師法》與《勞資爭議處理法》交會為中心。**教育行政雙月刊**，2020(127)，172-187。
- 國家發展委員會（2023）。**亞洲主要國家出生率統計圖**。取自https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=6EA756F006B2A924
- 張憲庭（2005）。少子化對學校經營之影響與因應策略。**國教新知**，52(3)，50-55。

- 張馨方（2009）。少子化趨勢對國民小學的衝擊與因應策略－以一所國小為例。《學校行政雙月刊》，63，47-66。
- 黃怡雯（2006）。面對少子化現象學校行銷的涵義與因應策略。《學校行政雙月刊》(49)，272-284。
- 黃俊英（2004a）。《行銷學的世界》。臺北：天下文化。
- 黃俊英（2004b）。《行銷學原理》。臺北：華泰文化。
- 黃毅志（2011）。《在臺灣的教育分流、勞力市場階層結構與地位取得》。臺北：心理。
- 鍾俊文（2004）。少子化、人口老化及人口減少的成因、衝擊與對策。《臺灣經濟論衡》，2(6)，11-46。
- Banach, W. J., & Frye, E.T. (1996). Bound for glory. *Thrust for educational leadership*, 26(3), 18.
- Hanson, W. A. (2003). *Principle of interent marketing*. Ohio:South-Western college Publishing.
- Levy, S. J. (1978). *Market Place Behavior - Its Meaning for Management*. New York: AMACOM, pp.171

