

高等教育發展面臨的衝擊與轉機

葉璨銘

臺灣師範大學教育學系教育領導與政策碩士在職專班碩士生

張明瑾

中國文化大學教務處招生組組長

楊馥如

中國文化大學財務金融學系教授、教務長

一、前言

近幾年可看到少子化對高等教育產生的影響，陸續有地處偏遠的私立技術學院如高鳳數位內容學院、永達技術學院、高美醫護管理專科學校等停辦，至 2022 年止已有 8 所大專校院停招退場。而第一波震撼有感的大海嘯已然於 2022 年衝擊各大專校院，111 學年度大學分發入學缺額總計 1 萬 4,493 人，分布於 51 所大學，其中公立大學 22 所、私立大學 29 所（大學考試入學分發委員會，2022）。連清華大學及臺灣師範大學這類列名頂大計畫學校，且過往從無缺額之學校都出現缺額，著實令人見識到少子化的威力。

教育部今年（2023 年）6 月公布之「各教育階段學生數預測報告（112 至 127 學年度）」中提到，預計自 112 學年起，大學 1 年級學生人數將跌破 20 萬人，117 學年人數減至 15.7 萬人之低點；其後數年之大學 1 年級學生數雖循生肖效應起伏，惟人數皆維持於 15 萬至 19 萬人之間；127 學年之大學 1 年級學生預測數為 14.7 萬人，較 111 學年減少 5.4 萬人或 26.8%（教育部，2023）。

少子化造成高等教育生源減少，這並非短暫的現象，且已對於高等教育的未來產生連續性的衝擊。未來各大學要在如此激烈的戰役中生存，非僅僅只是想方設法減少支出、縮減規模即可，必須加緊腳步找出自己的特色與道路，穩步向前邁進，以求永續經營！

二、少子化浪潮對於我國高教體制之衝擊

除了學生人數減少導致大學學雜費收入降低，造成大學經費不足、經營困難等問題，少子化對於我國高等教育體制尚有以下之衝擊：

（一）低分高就現象，學生缺乏學習動機

我國大學數量自 91 學年度 61 所成長至 111 學年度之 126 所（國家發展委員會，2023），加上少子化的浪潮，相較於 1994 年大學錄取率約 4 成，近幾年的大學錄取率均在 9 成 5 以上。高等教育從過往的菁英教育變成了普及教育，許多在高中階段學習不理想或志趣不在升學的高中畢業生都進入了大學校園。在此低分

高就的現象下，這些學生進入大學之後因課業無力銜接、因就讀科系非依個人志趣、因經濟問題需打工維持生計、或因大學學習環境過於寬鬆等因素，致使大學生普遍缺乏學習動機。

（二）社會對於高等教育品質產生擔憂

過去擠破頭才能進入的大學，如今因高等教育過度氾濫導致學歷通膨，人人都可上大學，大學畢業生品質參差不齊，致使整個社會對於高等教育品質產生不信任感。受少子化影響，大學學雜費收入減少，部分大學會採取減少支出的因應作法，將減少聘任專兼任教師、開課數量減少、甚或併班上課，導致整體教學品質降低。另因生源逐漸匱乏，各大學為留住學生，有許多大學陸續取消學業成績不佳退學之規定，尤其在私立大學間特別明顯。在劣幣無法被淘汰的情況下，不僅降低同儕間競爭學習的氣氛，更出現有些科系不當學生的「潛規則」，導致學生自我貶抑專業學科價值，形成一種惡性循環，更進一步加深社會對於高等教育品質的負面印象。

（三）高等教育人才培育失衡，影響國家發展

少子化導致招生人數不足，由經營的角度來看，在私立大學中新生人數過少的學系往往是首先被整併或調整的。而傳統文史哲或純科學理論的學系，由於課程內容與未來就業存有落差，且社會大眾普遍認為畢業後薪資待遇水準不高，導致相關科系不受高中生及家長青睞，最終遭到停招甚或裁撤的命運。然而，傳統文史哲與純科學理論之人才對於國家發展至為重要，從諾貝爾獎的獎項：物理、化學、生理學或醫學、文學、經濟學與和平獎，仍多聚焦在此等基礎學科，可見一斑。而私立大學在辦學成本的考量下紛紛關閉是類學系，對於高等教育人才培育與國家發展影響甚鉅！

三、私立綜合型大學因應少子化之轉機

以下說明私立綜合型大學該如何將少子化的衝擊轉化為大學發展之轉機，使大學得以永續經營，為社會培育適當之人才。

（一）由內而外以「行銷」觀念重新形塑組織定位

由於現今高等教育環境快速變動，大學的定位與任務，以及社會對大學的期許和以往截然不同。在此以服務行銷的角度，來探討大學在面臨衝擊尋求解方，重新定位組織並形塑特色之時應採行之作為。

1. 內部行銷

「沒有滿意的員工，就沒有滿意的顧客」(Service firms rarely have satisfied customer without having satisfied employees) (Hallowell, Schlesinger, & Zornitsky, 1996)。大學重新定位並形塑特色時，必須要先使內部人員，包括教職員工生等感到滿意。無論是資源重分配、規模縮減、系所整併、單位與人力調整等，首先都必須聆聽內部人員的聲音，並凝聚共識，同時建立順暢的內部溝通管道。當內部人員覺得自己的聲音能夠被聽到，也感受到自己參與了學校定位、特色與未來發展方向的決策過程，就能提高對學校的認同度，進而增加對工作與學校的滿意程度，使得學校各項政策順利推動。

除此之外，學校內各單位間的橫向溝通也很重要。當不同單位的人員，都對學校政策有清楚的認知並有認同的共識，就能夠破除各單位之間的藩籬，減少內耗，攜手合作達成目標。

2. 外部行銷

大學面對少子化的浪潮，應更積極進行外部行銷，尤其是私立綜合型大學。將大學對應少子化衝擊所採取的作為，以各種行銷手法與形式傳遞出去，破除外界「學生人數減少等於學校即將倒閉」的觀念。學生人數減少，大學可施行「精緻教育」，以小班教學方式照顧到每一位課堂上的學生，提升教學品質；學生人數減少，大學可提供「優質教育服務」，讓導師從生活的角度切入來瞭解並關懷學生，了解學生學習上遇到的困難並給予協助，重新對於學習感到興趣，並從中獲得成就感，以增進學習動機。

透過口碑、廣告、新聞、社群及媒體，讓目標與潛在客群充分瞭解學校的特色、教師的研究、課程的變革、學生的獲獎表現、校友的成就、資源的挹注等。

3. 互動行銷

少子化的衝擊下，大學除了調整組織架構以為因應外，更應重視學生及家長等利害關係人的回饋意見，並透過校務研究，找出影響學生選擇就讀本校的原因，如學校知名度、學校形象、地理位置因素、產業界連結等，針對這些影響因素進行改善。

此外，亦應與目標/潛在客群（未來學生）進行密切的雙向合作，現在已有許多大學與高中合作開設微課程、多元選修或辦理體驗活動等，將大學資源向下延伸至高中端。透過與未來學生及家長的互動，加深其對學校品牌的印象與瞭解，增進其對學校的認同度。

（二）突破自我框架，展現特色，銜接社會趨勢

大學要在少子化海嘯中生存，必須要突破以往學術研究至上的框架，將學術量能轉化發展出學校的特色，以吸引學生選擇就讀，以下為私立綜合型大學可選擇之特色發展方向。

1. 地方創生

面對我國總人口減少、高齡少子化、人口過度集中大都會，以及城鄉發展失衡等問題，行政院於 2017 年 12 月之年終記者會宣示「安居樂業」、「生生不息」及「均衡臺灣」等三大施政主軸。其中，在「均衡臺灣」方面，要根據地方特色，發展地方產業，讓人口回流，青年返鄉，解決人口變化，積極推動「地方創生」政策。地方創生優先推動地區依其資源特性及發展情形，可區分為下列三種類型：農山漁村、中介城鎮、原鄉等三類（行政院，2019）。

小鎮文創創辦人何培鈞認為大學的課程可以搬到地方，以創生做為教學的現場，讓大學的人才就是地方的人才（何培鈞，2022）。將大學的學術能量與地方發展需求作結合，協助地方轉型成長。地方人才再回到大學進修學習所需的知識；創造大學與地方的雙贏。

2. 永續發展

配合聯合國「2030 永續發展目標 SDGs」，大學可設置大學社會責任（USR）和永續發展相關單位，整合校內資源推動 USR 各項計畫與行動。透過師生社會參與和在地影響，落實永續發展目標。

大學應依照學校定位、特色與發展方向，並扣合聯合國永續發展目標（SDGs）蒐集校務各項數據資料，經由校務研究進行分析，以其分析結果作為校務治理之依據，致力於創造符合學校定位與特色之可持續發展的校園。

3. 社會趨勢

大學的發展必須順應社會趨勢，大學辦學應掌握世界發展潮流，在學校定位及特色下發揮大學學術專業之強項，從創新能源、預防醫學、健康促進、城鄉平衡、淨零排碳、氣候變遷、環境保育等，因應科技的進步對社會帶來的影響，提出解方，並培育能夠掌握社會趨勢順應未來的多元人才，落實大學社會責任。

四、結語

少子化對高等教育界帶來的衝擊，從列名頂大計畫的學校到後段私立學院無一倖免，建議大學面對衝擊時思考由內而外以「行銷」觀念重新形塑組織定位，

讓內部、外部等各方人員對學校經營產生信心；同時能夠突破自我框架，將學術量能轉化為學校特色，並銜接社會趨勢；以將少子化的衝擊轉化為大學發展之轉機。

參考文獻

- 大學考試入學分發委員會（2022）。**111年大學分發入學12日放榜 錄取率98.94%**。取自https://www.uac.edu.tw/111data/111_result_data.pdf
- 行政院（2019）。**地方創生國家戰略計畫**。取自<https://ws.ndc.gov.tw/Download.ashx?icon=..pdf&n=MTA4MDEwM%2BmZouaguOWumi3lnLDmlrnlbXnlJ%2FlnIvllrbmiLDnlaXoqljnlaso5qC45a6a5pysKS5wZGY%3D&u=LzAwMS9hZG1pbmlzdHJhdG9yLzEwL3JlbGZpbGUvMC8xMTUwMC9lOTkzMjYyOC1mNzY4LTQ5N2EtODE3OS1iMDA1MjU3MGEwNGYucGRm>
- 何培鈞（2022）。**地方創生未來召集令！尋找一所被地方真正需要的大學。遠見**。取自<https://www.gvm.com.tw/article/89474>
- 教育部（2023）。**各教育階段學生數預測報告（112至127學年度）**。取自https://www.edu.tw/News_Content.aspx?n=829446EED325AD02&sms=26FB481681F7B203&s=8E751C15DB8BE44C
- 國家發展委員會（2023）。**大專校院學校數**。取自https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=CD0C0A5FC08858C9
- Hallowell, R., Schlesinger, L. A., & Zornitsky, J. (1996). Internal service quality, customer and job satisfaction: linkages and implications for management. *Human Resource Planning*, 19(2), 20-31.

