

教育改革下補教業經營困境之探討

許美蘭

南臺科技大學人文社會學院教育經營碩士班研究生

陳信豪¹

南臺科技大學人文社會學院教育經營碩士班/師資培育中心副教授

一、前言

教育的使命是為了創造未來，教育改革（以下簡稱教改）不僅是社會發展關鍵之一環，也攸關著每個學生的成長和發展。我國為了增強整體的競爭力，行政院國家發展委員會 2018 年提出「2030 雙語國家政策發展藍圖」，教育部於 2019 年實施「十二年國民基本教育課程綱要」（簡稱 108 課綱）、2020 年發布「中小學國際教育白皮書 2.0」，教育改革強調「解放教育，樂在學習」，其核心理念在於尊重孩童多元智慧的發展，紓解學童學習的負擔，讓每位學生都能自然、快樂地學習，同時減少額外的課後補習時間，以便專注追求自己感興趣的學習領域（于正熙，2022）。然而，實際上補教業隨著教育市場的需求不斷增長，據全國短期補習班資訊管理系統資料顯示，截至 2023 年 10 月之補習班數量為 17,487 家，相較於 2019 年之 17,259 家，增加了 228 家，補習班之存在彌補了學校教育無法提供的額外的學習機會與資源。

在臺灣的教育體系中，補教業的角色除了協助學生複習學校課程或提供超前學習，同時必須兼顧學生和家長在各方面的需求（黃芳俞，2021）。因此，補教業發揮其存在的意義，更展現出在教育體系中之重要性，同時亦面臨著諸多的困境與挑戰。

二、補教業對臺灣教育之影響

研究者親歷幼兒園教學場域發現，學童參與課後才藝課程的現象相當普遍，單一學童一週參加二至三項才藝課程者不在少數，而學童似乎已經習慣這樣的學習安排而樂在其中；對於幼兒園的孩子來說，學習就如同是遊戲，因為考試的壓力尚不明顯。而當學童離開幼兒園步入國小階段之後，補習班似乎就成為替代課後學習之場所，成了大部分的學童放學後都會去的地方。

張稚曼與姜得勝（2012）研究中指出，64%的學童在升上國小一年級的時候，就會開始參加課外補習，隨著課業壓力的與日俱增，眾多的才藝科目就得面臨取捨。補習，今日已經成為一種常態現象，有些人認為補習班的存在是為了彌補學校之不足，加上臺灣的家長仍普遍存在著「望子成龍，望女成鳳」的心理現象，

¹ 本文通訊作者。

期望自己的孩子能夠贏在起跑線上。然而，補習的風氣只盛行於臺灣嗎？其實不然，補習已是全球的趨勢，檢視各國課外補習的普及程度數據，依照中學生補習比率來看，最高依序為俄羅斯、南韓、上海、新加坡、日本及波蘭，接著為排名第七的臺灣，有將近 70% 的中學生每週都在補習（周玉文，2021）。

對於學童是否參加課外補習這件事，家長具有相當大的決定權，「家長主動安排」為學童參與課外補習的主要原因之一（張稚曼與姜得勝，2012）。

補教業對臺灣教育的影響是一個複雜且廣泛的議題，所涉及的層面包括學童、家庭、學校和社會等，敘述如下：

（一）課業競爭之壓力

補習班提供了學生額外的學習機會和資源，幫助他們更容易掌握學科知識。但是，過於競爭的臺灣補教市場，造成學生在學業上面臨很大的壓力，為了追趕補習班的超前進度取得優異的成績，可能導致學生過度焦慮和壓力，影響其心理健康。

（二）教育的不平等

隨著補教業的蓬勃發展，提供了多樣化的學習機會，但這也意味著資源不均。只有家庭擁有足夠經濟資源的學生才負擔得起昂貴的補習課程，這可能造成學術成就和學習機會的不均等，無形中加劇了教育不平等的問題。

（三）教學質量不均

儘管有一些高品質的補教機構，但也存在一些質量參差不齊的情況，如同楊儒晟（2022）研究顯示補習班老師在性別比例、年齡分布、教育程度、教育學程、教師證、平均年資與工作時數上都有明顯的差異。有些補教教師可能只注重應試技巧，而忽略了深層次的學習和創造性思維，這可能對學生的整體教育造成不利的影響。

（四）學校教育價值的忽視

補習教育可能分散了學生和家長的注意力，導致他們過度依賴補習班，而對學校教育的期望降低。學生可能因此更關心補習班的課程而忽略了學校教育的價值。

（五）補多成反效果

補教機構通常用來填補學校課程中的某些不足之處，提供學生額外輔導或習得專業技能。但是，當前幼兒園和小學生的才藝補習現象已經過度氾濫，導致家長和孩子之間共處時間減少，學校教師的教學補救計畫受到影響，家庭經濟負擔增加，以及孩子忙於補習而缺乏自主學習的機會（蕭子喬，2019）。

以上論述可以得知補教業與學校的關係是具有多面性的，兩者可以視為互補、競爭或輔助的關係，全取決於個別情況和需求。學校教育和補教業兩者之間應能互相協調，以確保學生獲得優質的教育，同時減輕學業壓力，進而減少教育之不平等現象。

三、當前補教業經營之困境

臺灣補習班的生態相當堅韌且具有高度的彈性，雖然歷經疫情的衝擊也幾乎都能順利度過。目前，補習教育市場已相當飽和，未來再加上少子女化衝擊，預估往後幾年勢必還會再出現一波歇業或轉型潮。事實上，家長願意在孩子身上投資的金額愈來愈高，因應此社會環境的轉變，補教業應能順勢改變經營方向，不再只是單純表面的技巧競爭；強化補教業組織內部之專業特色與貼心服務，增強本身的核心能力以獲得家長的「信任」，多角化的經營才能創造出更高價值（楊儒晟，2022）。

優勝劣汰、適者生存，順應市場需求之經營者，就可得到更大的商機，跳脫不出框架之經營者，則將會被進化中的補教市場所淘汰。當教育產業朝向多元化發展，只著重於教好學科之傳統補教機構，未來可能會面臨淘汰的風險。現今，臺灣擁有一萬七千多家補教機構，正掀起一波購併熱潮（李雅筑，2020）。補教業轉型勢在必行，而轉型時經常面臨之困境如下：

（一）設備成本增加

租金與設備經費是經營補教業最大的支出，隨著全球逐漸步入後疫情時代，人們的消費習慣產生了變化，儘管疫情已趨緩，但越來越多的家長和學生已經習慣採用遠距的學習方式上課。根據教育部提出的「促進中小學數位學習提升計畫」，推動全國中小學 1 年級至 12 年級的全面數位學習提升計畫，以實現「班班有網路 生生用平板」的目標（行政院，2021）。因應教育環境的改變，過去補教業受限於地理位置和規模大小，數位轉型的速度遠遠落後於時代趨勢。然而，這場疫情迫使補教業者在管理、行政和行銷方面進行數位轉型，教學的數位化也成為其中一個關鍵焦點。於此，補教機構需要投入更多成本（含括人力培訓），以強化

資源、提升技術（包括教學內容、品質和安全性），以拓展教育市場。此外，網路教學方式可能對學生的學習效果產生影響，因此對於教學內容更應謹慎的規劃。

（二）出生率降低

臺灣目前少子女化的嚴重程度已經是全球數一數二，根據內政部戶政司 2022 年的統計數據，由於經濟壓力大和高育兒成本等因素，全球人口出生率以臺灣的排名最低，新生兒人數僅有 13 萬 8,986 人，首次低於 14 萬人。儘管政府一直在推出生育鼓勵政策和提供補助措施，但低薪資和高生活成本的問題仍然讓許多育齡婦女望而卻步（魯皓平，2023）。少子女化的問題目前很難快速獲得解決，對應在補教產業上，就會出現同一個學區中的實體補習班，能夠招收的學生數量越來越少的情況。

（三）潛在競爭壓力

補教機構近年來持續成長，加上「2030 雙語國家政策發展藍圖」的推行，社會大眾對英語的需求若渴，全英語補習班業者搶進補教市場，潛在的威脅競爭，促使補教業經營者，被迫不得不開非其所長的其他才藝班，藉多元化經營的方式，以減少學生的流失和開拓新市場，以期提升經營績效。

（四）市場的需求改變

自 2019 年實施的十二年國民基本教育課程綱要（108 課綱）引入了重大變革，多元入學制度引發了部分家長擔憂會影響子女的升學機會，致使更多家長願意花費更多金錢來支出補習教育。潘乃欣（2022）指出，許多私立中學已轉而選擇以國小成績、競賽表現、服務學習經驗和口試等多元方法來挑選學生，取代傳統的筆試入學，補習班業者對於如此的轉變，於課程的設計上必須多加著墨，以滿足家長對子女教育不斷演變的需求，進而適應私校招生方式的轉變。

根據以上分析，只要社會仍然高度重視升學，臺灣的孩子們無疑要面對著相當大的學習壓力，補教業勢必持續發揮輔助學校教育之功能，如影隨行地緊隨著教育政策的步伐前進。

四、對補教業經營之建議

教育政策的改革引起了家長和學生的不安情緒，而這情緒反映在對補習教育的需求上。根據國際學生能力評量計畫（PISA）2019 年底公布的調查，臺灣名列為最害怕失敗的國家，遠高於新加坡、日本和韓國等經濟合作暨發展組織

（OECD）國家（李雅筑，2020）。面對家長和學生的恐慌，補教業必須因應教育市場的需求，以滿足學生學習上的期望。面對教育環境的變化及社會的變遷，研究者對補教業經營之建議如下：

（一）教育品質優先

擁有優質的教育品質，經營才能永續。制定有利學生的教材內容和教學方法，持續提升教師的專業素養，鼓勵創新的教學方式，以滿足學生的需求為目標。

（二）多元化課程

隨著 108 課綱賦予學生更多的學習彈性，補教業應著力開發「核心素養」、「跨領域學習」、「閱讀理解力」等多元的課程，以滿足現今教育政策下不同學生的學習需求和學習風格。

（三）多樣性的課程型態

課程方面可提供個別指導、小組教學、線上課程等不同安排，以提供更多選擇性和靈活性。教學創新方面，相較於以往的紙筆講義，透過搭配圖片、影音、網路資源輔助教學，更能強化學生的學習認知以及提高學習動機。

（四）合規經營

補教業應遵守所有相關的法律和規定，確保擁有必要的許可證和資格，以避免產生法律上的問題。

（五）留意社會與政策變化

後疫情時代的來臨、日益嚴重的少子女化、家庭結構的改變，以及教育政策不斷的推陳出新，補教業更應密切關注教育時事和社會環境的變化，以適應新的趨勢和需求，調整課程與經營策略。

（六）建立品牌

品牌形塑的重要性關係著與競爭對手的差異化以及顧客的認同感，不僅有助於建立學生和家長之間的信任，更可吸引更多的客源，強化補教機構的價值觀和教育理念，成為可靠的識別標誌（洪詩喬，2018）。

（七）數位化轉型

政策的變革是危機抑是商機，隨著疫情後消費型態的改變、資訊科技的不斷發展，新型態的教育產品和服務應運而生。具前瞻性的補教業者透過雲端教學、網路直播、遠距教學等方式，順應時勢的變化創建出各種不同的商業模式，提供教學服務。他們需要具備提供個人化學習途徑的能力，不再僅限於傳統的提供答案，而是轉向引導學生自主探索學習，以應對不斷變化的環境。再者，數位化教學具有時間彈性、學習方式多元，以及價格實惠之優點，日漸受到學生和家長的歡迎。透過數位的轉型，補教業者可望將危機化為商機，擴大招收過去招收不到的跨區學生，讓學生數在困境中不減反增。特別是新成立的補習班應善用科技輔助教學，達到人力精簡但品質不減的營運效率以搶攻市場（陳姝蓉，2023）。因應教育市場的需求，補習班的數位化轉型是一個必經的過程，也將會是下一波補教業教學型態變遷的新趨勢（楊戎真，2021）。

（八）締結合作夥伴關係

1. 與學校建立合作關係

補習現象的普及已成為社會關注的公共議題之一，補教業者可建議政府共同合作並簽訂契約規範，與當地學校建立合作關係。透過政府的監管和引導，能夠平衡補教市場的競爭，以確保教育資源的公平分配，讓所提供的服務更能符合社會的整體利益。對學校而言，補教機構能夠提供更多元的教育資源，若能與學校的課後輔導相結合，有助於達成差異化教學的目標。此外，師資質與量的提升有助於緩解教育現場人力短缺的問題，使學校教育能夠得到支援，並讓學生的學習變得更加多元，這將有助於提升補教業在社區中的地位，進而發展為準公共化的模式。

2. 結盟幼兒園

幼兒園是孩子最初離開家庭、獨立學習的起始地，若從幼兒園階段開始提供熟悉的環境和認同的師資，對招生率的提高有一定的幫助。與幼兒園合作，主動提供完整的安親課輔和專業英語課程，這對於之後步入小學階段的孩童來說，省去重新適應新環境的挑戰，對家長來說不失為一個好選擇。

3. 與課後照顧中心整合

當擁有相同的目標客群時，英語課程和安親課程之合作可降低行政及租金上的成本、減少家長接送的不便性，以及在安排加強及補課時間規劃上具彈性之優

點。近年來家庭型態的改變，雙薪家庭、隔代教養、新住民及單親家庭逐漸增多，導致補教和安親的界線逐漸模糊，家長對於補習、安親的需求也逐漸增加。補教機構開始實行複合經營或免費提供安親服務，形成「補教安親化」之現象（黃芳俞，2021）。曾煒傑（2022）對於新增課後照顧類的選項納入短期補習班之規範範圍進行意願調查，研究結果顯示六都的家長有 85.9% 同意整合。

4. 跨領域聯盟

實施 108 課綱以來，隨著素養教育的不斷深耕，考試題目也開始融入更貼近生活的素養題型，在學生自主學習能力培養上，轉而採用跨領域和實作方法的學習方式，補教業可嘗試與各項專業領域之學習機構聯盟，展望教育新風貌。李雅筑（2020）指出臺灣最大線上教材商三貝德數位文創，一家擁有超過六萬名學生的大型補教機構，教材從幼教到高中，透過跨領域聯合多所大學舉辦高中生機器人營隊課程，並於結訓後頒發證書，協助學生們探索興趣。三貝德公司魏總經理表示，「單打獨鬥的時代已經過去，學生現在需要更具彈性和多元化的上課時間和內容，而這需要透過聯盟合作來實現。」

現今的臺灣社會，補習教育的功能除了填補學力上的缺口，也提供了學生學習特定專業知識的途徑。由於補教市場的競爭性，在努力控制人事成本的同時，無形之中擴大了補習班服務範圍。促成了「補教安親化」的趨勢，也加劇了親職外包的現象，使得補教教師的角色不僅是學術教練，同時也兼任學生心靈的導師，並成為家長傾訴教養煩憂的傾聽者，協助修補親子關係（黃芳俞，2021）。

目前教育改革帶來了機會和挑戰，對補教業經營者而言，關鍵是適應變化、提供高質量的教育服務，同時確保合規經營並與學校和家長建立良好的合作關係。

五、結語

在臺灣，補教業可以形容為一個龐大且持續成長的產業，特別是隨著教育環境的演變和家長對子女教育的日益重視，補教業的需求持續增加，市場變得更加多元化。教育改革是社會的共同責任，基於這種責任感，林忠正與黃瑾娟（2009）運用博奕理論（game theory）中的囚犯困境（prisoner's dilemma）模型指出提高升學錄取率無益於緩解補習風氣或升學壓力之補習現象。儘管補教業面臨諸多挑戰和問題，但我們應該適應時代變化，根據自己的特色與規模，逐步進行一定程度的數位轉型，並尋找更具差異化商業模式，同時也應該著力於學生的學習成效和教育品質，以提高補教業在社會中的形象和聲譽。

補習教育與學校教育兩者之間如影隨行，我們應該以平和的態度面對升學壓力和補習文化、積極思考和運籌帷幄，同為教育齊力並行，創造出嶄新的教育風貌。

參考文獻

- 于正熙（2022）。誰能幫我上好大學？教改、補習、與社會階級的關係（未出版之碩士論文）。國立中山大學，高雄市。
- 李雅筑（2020年10月1日）。108課綱遇上怕失敗的臺灣生引爆一年千億補教商機。商業週刊。取自<https://reurl.cc/5OeDvG>
- 周玉文（2021年11月29日）。中學生「課後補習率」跨國研究揭秘：戰鬥民族居冠！臺灣列全球第 7。泛科學。取自<https://pansci.asia/archives/335661>
- 林忠正、黃瑾娟（2009）。補習文化。人文及社會科學集刊，21(4)，587-643。
- 洪詩喬（2018）。學校品牌形塑可行乎。臺灣教育評論月刊，7(9)，47-49。
- 高雄市政府教育局（2023年10月24日）。直轄市及各縣市短期補習班資訊管理系統。取自<https://bsb.kh.edu.tw>
- 張稚曼、姜得勝（2012）。補習班相關問題之探究：慈慧國小高年級學童的觀點。台灣教育，673。
- 教育部（2020）。中小學國際教育白皮書 2.0。取自<https://reurl.cc/OG7krg>
- 教育部（2021年11月25日）。班班有網路生生用平板－全面推動中小學數位學習精進方案。取自<https://reurl.cc/8NQ69b>
- 陳姝蓉（2023）。臺灣少子化之下補習班經營策略個案分析（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 黃芳俞（2021）。面具人生：補教老師的教學實作（未出版之碩士論文）。國立清華大學，新竹市。
- 曾煒傑（2022）。我國兒童課後照顧服務中心與短期補習班制度整合之研究（未出版之博士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

- 黃毅志、陳俊瑋（2008）。學科補習、成績表現與升學結果—以學測成績與上公立大學為例。《教育研究集刊》，54(1)，117-149
- 楊戎真（2021年7月5日）。擴班或退場？補教業迎接數位化學習時代。看雜誌。取自<https://www.watchinese.com/article/2021/25560>
- 楊儒晟（2022）。補界人生：補教老師的去留抉擇與補習班經營策略（未出版之博士論文）。東海大學，臺中市。
- 潘乃欣（2022年3月7日）。不筆試考什麼？私中瘋多元入學，改看國小成績、辦營隊。親子天下。取自<https://www.parenting.com.tw/article/5092191>
- 魯皓平（2023年1月10日）。臺灣新生兒史上最低！全球最少子化的5大國家，為什麼年輕人不生小孩。遠見雜誌。取自<https://www.gvm.com.tw/article/98605>
- 蕭子喬（2019年11日5日）。臺灣學生愛補習！從幼稚園補到研究所補習到底有沒有用。天下雜誌。取自<https://reurl.cc/ga9ea7>

