

高級中等學校特色招生對學校組織之影響探究

溫宥基

國立政治大學附屬高級中學總務主任

一、前言

102年六月，立法院三讀通過《高級中等教育法》，確定十二年國教正式上路，其中家長及學生最關心的高中入學方式，規劃了有「免試入學」及「特色招生」兩種入學管道。103學年度起每所高中必須提供至少百分之二十五的免試名額；相對來說，「特色招生」入學管道，藉由特色招生考試分發入學的方式，名正言順讓國三學生再考一次「比較有鑑別度的考試」，篩選出「比較適合自己學校程度」的學生，而得到許多明星高中的青睞。可惜的是，103學年度的高中入學考試及政策初次上路，因制度複雜、考程拖延至暑假尾端，導致全國許多家長及學生怨聲載道。在這樣的氛圍中，隨著五都市長的選舉結果出爐，雙北市長紛紛提出不辦理市轄高中「特色招生」，改為全面「免試入學」。教育部規劃及討論許久的適性入學政策，才實施一年，就面臨被地方首長打臉，即將無聲而止。

然而，兩所位於基北區的國立高中(政大附中及師大附中)被前教育部長吳思華點名，鼓勵繼續辦理特色招生，突顯學校辦學特色。此外，國立內壢高中，桃園市立大園國際高中，以及臺南區五所國立高中(臺南一中，臺南女中，家齊女中，南科實中及新營高中)也相繼考量學校發展及招生策略，宣布104學年度繼續辦理「特色招生」。儘管如此，這次的特色招生和

前一年的特色招生，以規模和資源來看，已大不相同。辦不辦理特色招生，這個議題給學校組織帶來很大的影響和辯證。這也難怪，國立師大附中在諸多因素的考量下，決定退出104學年度的特色招生考試，改為全面免試入學。

高級中等學校辦理特色招生，對學校內部組織帶來了哪些影響？學校組織該如何面對這些影響，突顯特色招生所帶來的優勢？本文的目的在探討高中辦理特色招生可能帶來的學校內部影響，並省思學校應採取哪些策略處理組織內部之衝突。

二、特色招生帶來的影響

103學年全新的高中入學制度讓學校是又愛又怕，傳統名校憂心因招收部分名額的免試入學學生，而「錯過」菁英學生；社區高中則因考試制度的複雜，被許多原本要報到的學生「路過」；更悲慘的是後端偏遠的高中直接被學生們「跳過」。學校內部組織對於主管教育機關的決策只能被動接受，幾乎沒有學校在這波入學制度中獲益。

(一) 政策改變快速，造成對未來不確定感

入學管道才實施新制第一年(103學年)就遭受輿論嚴格的批評，學校組織還沒來得及適應新政策就得開始學習調整心態走回老路。對學校組織來

說，所有大幅度的教育政策改變，都是主管教育機關研商許久的結果，怎麼會如此瞬息萬變？學校好不容易對行政人員、老師、家長和學生做了許多心理建設及升學輔導宣傳，但馬上要改弦易轍，讓所有的研習及宣導得再重做一次。在政策新舊交替之間，毫無邏輯可言，似乎只要行政首長一聲令下，所有之前的準備工作及評估皆可一筆勾銷，這對學校行政組織來說，對於未來的發展及教育環境，充滿了不確定性。

從 90 學年度實施九年一貫課程以來，學校為執行教育主管機關諸多的教育改革政策，同時面對內外環境的變遷與壓力，必須不斷調整與變革加以因應(李明堂，2004)。相較於全面免試的學校，在 104 學年決定繼續辦理特色招生的學校，要面對的是更多政策的挑戰，及茫然的未來。舉例來說，位於基北區只有一所國立政大附中要繼續辦理特色招生，校內的組織成員不免懷疑，獨立舉辦特色招生考試的能力，而對於將來考試的型態、規模、考生人數及試務規劃，更是毫無頭緒。雖然有上級長官的承諾協助，但繁瑣的事務工作卻充滿了不確定性。

(二) 對學校發展的認知差異

透過「特色招生」的管道可以招收到符合學校特色的學生，有利學校突顯教學特色並增加知名度。贊成特色招生的學校成員，積極宣導特色招生會帶來的正面效益；不贊成特色招生的成員則質疑這類篩選學生的機制，強調學校應回歸教育本質，老師

應發揮教育愛，不能挑選受教的學生。前者強調「因材施教」及「適性輔導」，後者則強調「有教無類」，兩者皆符合十二年國教的精神與理念。由於招生方式與學校未來發展有關，而當校長與教師在認知上有差異時，辦理特色招生當然會帶給學校莫大的衝擊，造成行政體系與教師專業自主發生衝突。

然而，面臨競爭型的社會與少子化的衝擊，學校如果還是以傳統的經營模式來思考，終究會被大環境的快速變化淘汰(吳清山，2004)。因此，校長在校務經營上必須隨著大環境的變動而有所因應策略。但是對公立高中教師來說，其面對的工作環境是相對穩定的，關注的是班級經營與教學效能，對於外在政策的變動大多有抗拒及質疑的心態。因學校行政人員和教師對於是否辦理特色招生，有認知上的差異，難免為學校組織內部帶來相當大影響。

(三) 校內分工不均，資源不足

學校組織存在兩種不同的結構：教學部門及非教學部門(Rowan, 1982)。特色招生入學管道是透過「特色招生考試分發入學」方式來招收學生，招生學校勢必要動員這兩個部門，才能完成繁雜的試務工作。舉例來說，104 學年度繼續辦理特色招生的學校，必須自行承擔考試報名，考場規劃，命題品質，分發入學等繁雜又瑣碎的行政業務。命題需要教學部門的協助，而其他行政工作則落在非教學部門的身上。學校在相關資源的分配過程中，可能產生不公平現象(朱寶清、陳淑芬，2007)。

入學管道攸關學生和家長權益，必須做到零失誤，任何一所學校要獨力承擔這些試務工作，實在力不從心，更何況這樣龐大沉重的工作要分配給早已超載的學校老師和行政人員身上。此外，環視這些特招學校，所有的試務工作都是由教務處主導，其他處室及老師一聽到新增的特招試務工作則是避之唯恐不及，紛紛以人力缺乏或有其他重要教學任務在身，逃避額外的試務工作。長久下來，教學部門及非教學部門分工不均，成員們相互比較，造成學校組織內部衝突日益增高。

三、學校組織因應策略

(一) 爭取主管教育機關的支持

傳統的高中入學考試(不論是國中基本學力測驗或是國中教育會考)主要是由國教署主導級挹注經費資源，考題由臺師大心測中心負責，試務工作及分發入學有全國試務委員會負責。但是從 104 學年開始的特色招生考試分發入學則是要由辦理的學校一間扛起所有的試務工作及責任。這些學校主要都是國立學校下轄於國教署，為支持十二年國教的適性輔導及多元進路政策，主管教育機關應積極支持辦理特色招生所需的經費及資源，重視高中資源分配與管理彈性之問題，以期創造最佳之辦學效能(周欣怡，2014)。

舉例來說，各校最擔心的命題品質，國教署提供國家教育研究院的資源來協助各校出題需求；在經費預算

上也提供充足的支援，讓辦理特招的學校有充足的經費來辦理試務工作。幸運的是，這三年來的試務工作也順利完成，學校也透過特招收到許多優秀學生，同時提升學校知名度。這些成功的案例證明了主管教育機關的全力支持，可以協助學校逆轉情勢，完成艱難複雜的任務，在教改的洪流中嶄露頭角。

(二) 強化校長領導及溝通

辦理特色招生對學校組織來說是一個混亂的起源，造成原本有規律秩序的狀態崩潰，學校組織進入一種混亂、無秩序、無規則的動亂情況中(陳木金，2000)。然而，校長是學校整體成敗的負責人，對於校務經營及發展當然有理念有願景。在主管教育機關的鼓勵與支持下，校長在混沌的狀態中，評估環境、化危機為轉機續辦特招，也是為學校發展著想，然而此舉難免引起校內行政人員與教師之間的衝突。如能建立「理想的溝通情境」(Habermas, 1992)讓雙方有均等和相同的發言機會，針對特色招生的所帶來的利弊進行對談，必定能大幅減少衝突的強度及頻率。

換句話說，校長在面臨長官期待、校務發展以及教師異質性想法時，必須建立有效的溝通管道。也許因政策快速轉換而無法先跟校內教師達成共識，但在決策確立後的第一時間，校長可以召集相關教職員，召開正式的行政會議或非正式的對談會，讓校內成員了解決策的過程，諒解學校可能需要作出的妥協及讓步，讓學

校成員在最短時間內掌握政策變化及因應措施。而正式或非正式會議的召開，旨在營造和諧氣氛，暢通管道，讓行政端與教師端學會彼此體諒和尊重。反之，如果只是校長帶著行政人員試圖解決辦理特招所面對的難題，不僅無法讓行政人員分擔行政工作，更讓他們在業務執行過程中，遭受教師刻意的阻攔。

（三）學校是生命共同體

面臨少子化的威脅，學校可藉由轉型學校經營策略、實施優質適性教學、善加整合教育資源等策略，因應少子化帶來的衝擊（張憲庭，2005）。辦理特色招生符合前述策略，讓學校可藉此機會轉型，發展特色課程，整合主管教育機關經費及資源的支持，再者，多一個人學管道也有利學校新聞曝光率，提升知名度，因此若能克服行政量的難度及複雜度，辦理特色招生，妥善利用此契機，對學校來說實是一大利多。

以國立政大附中為例，藉由 104 學年度在基北區獨立辦理特色招生的機會，因有經費支援，得以改善部分學校軟硬體設施，另外，所有基北區各國中十二年國教適性輔導的講座，皆需向學生及家長宣導說明須特色招生入學方式。國立政大附中原本只是基北區的一所國立高中，因為新建校常被家長與國立師大附中混淆，在辦理特色招生後，知名度快速提升，學校推展的特招班「英語國際特色班」也跟學校特色畫上等號，就連校內原本持觀望態度的老師也轉向支持既須

辦理特色招生考試。105 學年度起，國立師大附中也加入基北區辦理特色招生的行列。學校藉由特色招生考試分發入學，成功打響知名度，不論是行政人員或教師都是學校一份子，深切感受大家同在一條船上，學校組織是生命共同體，學校特色發展是學校每一份子的責任。

四、結語

儘管規模及樣態不同，特色招生也辦理了 4 年。除 103 學年第一次辦理，各縣市均有學校參與外，104 學年辦理特色招生的學校有 9 所；105 學年最多，共有 11 所學校參加；106 學年減為 9 所（臺南考區有兩所學校退出）。整體來說，參與特色招生的學校大多肯定這項入學管道並同意繼續辦理。同時，也有幾所臺北市高中，因學校未來發展及師資結構等因素，想辦理特色招生，但卻苦無主管教育機關的許可，無法加入。這幾年高中入學方式簡化改良並穩定發展，辦理特色招生已不是教師或行政人員避之唯恐不及的新政策了。

遺憾的是，國家教育研究院在人力資源有限下，日前宣布退出高中特色招生命題的工作，而臺南區的國立高中也即將在明年改制為市立高中，其主管教育機關的態度如何，尚未得知。再者，國教署對辦理特色招生的態度也由鼓勵轉為「不鼓勵、不反對」，其經費及支援的協助也可能不如以往充足。前述三項因素對特色招生的存續扮演著舉足輕重的角色。現今狀況看起來，站在特色招生門外的學

校想進來，但特色招生門內的學校卻可能退出。高級中等學校特色招生是否會繼續辦理，看來又要因為教育主管機關政策的改變而上演另一齣全新劇碼。

參考文獻

■ 王明政 (2013)。高中職校長的領導品質研究(國立高雄師範大學博士論文)。取自 <https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gsw/eb.cgi?o=dnclcdr&s=id=%22101NKNU5036038%22.&searchmode=basic#XX>。

■ 朱寶清、陳淑芬 (2007)。中部地區中小學教師會組織衝突與衝突管理之研究。《中洲學報》，25，45-48。

■ 李明堂 (2004)。學校變革領導的經營理念與策略。《領導教育變革之舞：成功的教改策略研討會(頁300-309)》。臺北市：國家教育研究院。

■ 吳清山 (2004)。學校創新經營理念與策略。《教師天地》，128，30-44。

■ 陳木金 (2000)。從混沌理論談邁向新世紀的學校行政。《中國教育學會「邁向新世紀的教育研究研討會」教育學術年會論文》，1-8。

■ 教育部 (2012)。十二年國民基本教育實施計畫。臺北市。

■ 張憲庭(2005)。少子化現象對學校經營管理之衝擊與因應之道。《學校行政》，36，87-93。

■ Rowan, Brian (1982). *Organizational Structure and the Institutional Environment: The Case of Public Schools*. *Administrative Science Quarterly*, 27(2) 259-279

