

都會區傳統大型國民小學招生面臨的問題與挑戰及其因應策略

徐敏榮

高雄市獅湖國民小學教師兼輔導主任
國立台南護理專科學校兼任助理教授
高雄市中小學校長協會總幹事

一、前言

近年來，少子女化日益嚴重的現象，直接的影響就是招生人數減少，讓學校的規模產生變化。以筆者服務的高雄市國民小學為例，105 學年度的國民小學有 242 所，共有 5,442 班，合計小學生 129,926 人。與 104 學年度比較，在國民小學部分學校數並沒有刪減，但卻一共減少 159 班，合計 5,023 人（高雄市政府教育局，2016），直接影響的就是學校的班級數與規模。

少子女化現象不論在偏鄉或都會地區都發生，並且不斷延伸至臺灣各教育體系。林佳賢（2016）利用教育部統計處的全國小學學生數統計資料，對臺灣六都小學進行總體檢，以觀察明星小學與非明星小學的招生情況差異。他並指出，從國小到大學，招生未滿額的學校愈來愈多，但弔詭的是，同時，那些所謂的「明星學校」招生卻年年滿額。吳昭儀（2011）研究發現高雄市學生有集中少數特定學校之趨勢，主要分佈於人口衰退的市中心，一所學校規模之消長可能與多所學校有關，顯現家長擇校行為越加明顯。

申言之，面對少子女化危機與家長教育選擇權市場化的機制作用下，傳統的學區劃分已經不再是學校規模的保障。原本採學區制國中、小安穩

的學區生態，如今卻必須展開搶人大戰，各校均使出渾身解數，用盡心思招生（宋慶璋，2016）。現今家長面對辦學不力、績效不佳、名聲低落、沒有特色的學校，往往都給予最現實的回饋，「用腳投票」、「用交通工具接送」越區就讀，這樣的情況已讓都會區傳統大型學校備感壓力。

當班級數縮減、學校的規模縮小，學校所面臨的問題是教師超額、教育資源縮減、教育經費不足、學校教室空間閒置等。學校經營者若不能即時因應使用有效策略來吸引學生就讀，以維持班級數量與學校規模，最終將使學校面臨併校與廢校的困境。

是以，本文擬就目前都會區傳統大型國民小學招生時面臨的外部的問題與挑戰，以及學校經營者要採取何種策略因應，以達成學校永續經營的目標。

二、當前面臨的問題與挑戰

（一）鄰近新設學校的影響

學校的設立向來都是隨著都市發展與人口遷移、增加而定。學校設立通常位於市中心、交通便利與人口密集地區。但是，當鄰近地區因為都市開發或工商業發展人口增加而設立新

的學校時，原來傳統舊有的大型學校立即面對嚴峻的挑戰。首先，學區立即被劃分，學生一定會被移播，家長多數會選擇較近的學校；其次，因為新學校的設備、校園建築和景觀等，對於家長和學生都有比較有吸引力，傳統的舊學校往往會被犧牲；第三，全新的師資與新設學校的願景與目標，讓家長們燃起了新的希望，而考慮新設學校。

（二）明星學校的影響

長久以來，臺灣的家長對於明星學校的嚮往，可謂不爭的事實。為了子女的未來，家長不惜千金租屋，甚至是萬金置產購屋以獲得學籍，時有所聞。而這些明星學校通常是設有特殊班別，例如資優班、音樂班、體育班等特殊才能班等，對外競賽屢獲佳績；或者是經常負責辦理大型或全國性的競賽或活動，學校聲名遠播。影響所及，讓其他學區家長趨之若鶩，紛紛設法跨區就讀擠進該校。

（三）辦學績優學校的挑戰

當學校辦學績效優異時，往往是指學生參與各項競賽與活動表現優異。特別是學校必須要獲得全國性的競賽成績，才更能獲得家長與社區民眾的認同。績優學校對於家長的意義是不同的，學校必定要投入相當的資源、時間與精力來指導學生，學生的表現才會如此傑出。近年來教育現場受到多元智能理論的引領，學校除了在教師教學團隊專業認真負責之外，音樂、體育、科技資訊、閱讀、課後

社團等全方位的發展，各項成績表現亮眼；甚至對於學生生活教育，常規、舉止、品德和儀態等要求嚴謹，讓家長能安心將學生交給學校。因此，同樣學區中的傳統大型學校必須以辦學績效來彼此競爭，吸引學生就讀。

（四）大校的磁吸效應（西瓜效應）

當學校規模擴大後有利於學校經營效益的提昇。在教學方面，隨著教師員額的增加，教師能做有效率之分工，適才適所；在行政方面，具有足夠的行政人力與規模，能建立合理行政程序及制度，甚至有專門人力發展學校特色專案，行政素質較高；在課程與活動等各方面之安排上，有較大彈性空間，可提供更多類型的課程或教學活動，增加學生參與與學習機會（諶亦聰，2008）。方正吉（1999）的研究也證實規模大型學校，教學專門化、課程廣度表現較佳。

濮世緯（2015）指出，大校的磁吸效應也推升了「西瓜效應」，大校吸引到更多優質的學生前來就讀。江嘉杰和張鴻章（2015）亦認為家長深受傳統刻板印象的影響而認為大型學校學生人數多競爭力較強，對於學生的學習較為有利。林佳賢（2016）的研究更可看出大校磁吸效應的端倪，例如高雄市路竹區和仁武區（原高雄縣），轄內有不少小學的學生數減少幅度較小，路竹區的路竹國小學生數不減反增，與其他高雄市郊區形成對比。

（五）教育行政資源的支持

一所學校的發展除了學校本身所處的地理條件、人口密集因素之外，是否得到教育行政主管機關的青睞與行政資源的支持，亦是影響學校發展與規模重要因素。茲以高雄市苓雅區的四維國小為例，學校學區原屬於苓雅區，學區家長的社經地位原本就高，再加上四維國小位於遷址後的高雄市政府旁（高雄市政府於 81 年遷移至苓雅區），高雄市政府員工子女通常會跨區就讀，以利照顧。是以，四維國小因地緣的關係受到教育局「就近照顧」，往往是教育政策執行的重點學校，也是教育行政資源豐富的學校。從林佳賢（2016）的報告可以看出，當苓雅區四維國小的四周，圍繞許多學生數銳減的小學校時，四維國小招生狀況卻絲毫不受影響。

（六）社區家長和志工的支持與認同

一般而言，在都會地區家長會及班親會的組成較具經濟優勢，家長社經地位高且願意投入教育資源，讓學校辦理學生活動比較沒有經費考量的壓力。社區家長和民眾都支持學校，認同學校教育理念，人力資源自然充沛，志工的招募與組織較容易（江嘉杰和張鴻章，2015）。社區家長和志工的支持與認同，社區資源的投入與配合，亦為學校吸引家長就讀的重要因素。

（七）學校的校風與評價

學校是一個有機體組織，它必須與社區、環境人事物互動，這些交互作用就成為外界對學校的印象，也就是俗稱的「校風」（宋慶璋，2016）。校風體現在學校各類人員的精神面貌上，例如學生的學習風氣、教師的教學風氣、學校行政人員的服務態度和行為模式、各班級的班風，以及潛在於學校的各種事物和環境之中。家長在決定就讀學校之前，往往會向親朋好友、左鄰右舍打聽一番，看看這所學校的校風是否良好？而這些口語相傳的「評價」往往造成家長們根深蒂固的印象，也是決定家長選擇就讀與否的關鍵。

三、因應策略

根據上述之分析，筆者認為可實施以下之因應策略，以解決其癥結。

（一）發展學校特色與課程

林天祐（2009）指出，發展學校特色對於當前教育環境與校務經營是非常重要的，主要原因是受到少子化之衝擊、家長參與教育之法制化，以及學校創新經營之轉變。特色課程是學校充分利用學校及社區利基資源，凝聚學校利害關係人的教育共識，考量學生學習的需求，兼顧教育目標之達成、學生潛能之發揮、公平正義維護、永續經營發展的原則，發展具有價值性、在地文化性、創意特殊性及市場競爭性的場域課程內涵，其目的是導引學生樂活有效學習，產出優質

獨特品牌價值，凸顯學校優質經營績效，超越利害關係人所期待之需求，以永續創新學校教育價值（林志成主編，2011）。

具體而言，特色課程的特性如下：課程目標符合教育本質、課程規劃以學生為主體、課程內涵具獨特創新性、課程學習由教室到社區、社區資本轉為課程資本、課程活動重視體驗學習、課程實踐需能分享推廣、課程發展需具有綜觀性。周淑卿（2012）更指出，特色課程應當有兩個基本規範：一、特色課程應當以教與學的創新而展現特色-課程要有特色，不是看學生的優異表現，而是看學校提供的學習經驗。二、特色課程須為全校學生共享，並提供適性設計-特色課程若要能彰顯學校特色，就應讓全校師生都有機會參與。

綜上所述，筆者認為學校在發展本位課程或特色課程時應考量以下之策略：

1. 盤點學校特色與既有課程內容與資源，並經由 SWOT 分析以掌握學校之優劣強弱等因素，藉以規劃未來創新永續之課程。
2. 成立課程發展推動小組，除了延攬學校課程核心領頭教師，更考量學校願景、地方特色與學校優良傳統，凝聚全校親師生之共識，共同商討研擬發展課程，並發揮正面積極能量，影響各項領域課程會議或專業社群運作。
3. 善用激勵策略，鼓勵優秀教師及學習社群進行各項進修、行動研究或

知識分享，將教師專業發展社群成果與績效，擴散至學校與社區家長。

4. 鼓勵教師間進行跨領域探究及合作，並善用適當的教學方法及策略引領學生適性學習及發展，並藉由多元評量評估學生多元學習成效，活化教學領域，豐富學習成果。
5. 學校經營者應以身作則，對於教學領導與課程領導之相關會議與研習應積極參與、不遺餘力，以收風行草偃之效。
6. 學校經營者應領導行政團隊充分支援教學，解決教師實際參與特色課程執行之困難，例如學校在辦理共、備、觀、議課時，教師的課程編排要合適，避免讓教師必須額外負擔過多的行政工作。

（二）建立良好學校外部公關

隨著教育的普及與開放，資訊科技媒體的發達，教育改革家長參與權利的釋放，學校以不再是遺世獨立的封閉王國。相反地，現今社會的家長由於「小孩個個都是寶貝」，因此對於學校教育品質和績效、教育的權利、公平與正義、經費使用的合理性、以及社會資源的借助與利用等，皆投以「關愛」的眼神，讓學校不得不主動出擊，期待與社會建立良好的公共關係，以幫助學校經營者脫離政府經費有限的困境，增加學校優秀績效，以吸引學生就讀。

廣義而言，學校的公關對象應包括（1）校內成員（2）相關教育行政機構（3）社區團體（4）傳播媒體（5）

社會公眾等五大類（秦夢群，2000）。申言之，學校公關的對象包含了內部群眾（校內成員）及外部群眾（機關、社區、媒體等）。然本文僅就學校對外公關關係的策略為重點，茲臚列如下：

1. 教育行政機關方面

- (1) 與教育局承辦人員保持聯繫並維持良好關係，及時了解教育局長官的策略及風向，維護學校權益。
- (2) 積極承辦教育局推展的業務或委託辦理的活動，樹立學校行政團隊的口碑與形象，有利學校行銷。
- (3) 學校辦理重大競賽活動或學校重要節慶時，邀請教育局相關長官蒞臨，建立學校與教育局密切關係，加深社區家長之良好印象。
- (4) 詳列學校經需求與預算，必要時備妥執行計畫與經費明細表等資料，向教育局積極爭取，解決學校需求。

2. 社區家長、民眾及團體（家長會、校友會）方面

- (1) 親自拜訪社區重要人士（村里長、鄰長、幹事等），以了解社區生態及樣貌，並表達合作誠意，創造學校社區融合氛圍。
- (2) 舉辦各項活動，邀請學生家長（會）、校友（會）及社區民眾參加，以創造社區家長（會）、校友（會）及民眾了解學校機會，宣導學校績效與活動成果，提升學校向心力。

(3) 訂定學校場地使用相關辦法，並對學校社區家長、志工及民眾在合於規定下提供相關優惠，以便利社區民眾，創造雙贏局勢。

(4) 辦理親職教育講座或親子活動，以協助家長瞭解如何在家有效地教導孩子，促進親子關係融洽，提升家庭教育品質。

(5) 積極參與社區各項活動，並提供學校社團活動成果及學生展演機會，以宣揚、展示學校教育成果，贏得社區信任。

3. 大眾傳播媒體方面

(1) 認識地方媒體、新聞、電視和雜誌等記者或負責人，了解不同媒體對於教育的觀點與其政治意識形態，並熟知新聞處理之過程，妥適因應。

(2) 學校舉辦各項活動或競賽，應主動出擊，可邀請媒體朋友參加，並藉機宣傳學校特色與績效，以建立優良形象，創造口碑。

(3) 當學校發生校園危機時，應先了解掌握事件始末，並按照危及處理程序，以負責的態度，誠懇理性面對現實，由學校發言人統一口徑，並主動說明清楚，不隱瞞負面消息，並給予新聞稿和聲明書，尊重媒體報導的權利。

(4) 若發現媒體報導錯誤，應主動聯絡媒體，溝通事件發展的原因和過程，了解媒體處理的緣由，並請媒體作更正報導，或尋其他管道澄清，避免正面衝突，造成日後影響。

（三）行銷學校特色

學校行銷是將行銷的概念和理論應用在學校經營上，透過學校內、外環境的情勢分析，據以形成行銷方案，經由行銷策略的社會互動歷程，爭取教育消費的社會大眾對學校教育活動的了解與認同（吳宗立，2006）。近年來國民生育率不斷下降，學校如何透過有效的行銷策略，爭取家長認同、學生就讀以及更多的資源投入，以提升教育效能，是刻不容緩的重要課題（羅明忠，2008）。茲將行銷學校特色策略分述如下（參考自吳宗立（2006）、吳明隆和許詩旺（2004）及張淑貞和楊杏琳（2009）等）：

1. 國民小學的行銷活動，有助於教育品質的提昇與增進校外人士對學校的了解與支持，學校經營者應給予正視，並加以推廣。
2. 學校應設立相關組織或專責單位策劃行銷，建立行銷機制與獎勵制度，並且應公開表揚行銷績優的教職員工，以激勵士氣，提高行銷成效。
3. 學校經營者應以身作則，領導行政同仁積極推動行銷，並鼓勵教師參與相關進修與研習，建立教職員工正確理念，以落實各項行銷策略，提昇學校整體形象。
4. 學校應編列經費與預算，整合學校內外人力，靈活運用社會資源，投入行銷行列，以彰顯學校績效。
5. 與家長或社區人士的互動過程中，應善用互動行銷的技巧，主動、積極、真誠與同理心，有效傳達專業知能，並使他們能感受服務的品質，贏得信賴與口碑。
6. 學校經營者應掌握且創造有利時機，透過文宣、媒體、刊物、網路傳播、親職活動的辦理，行銷學校特色，並積極參與社區活動、拜訪地方仕紳，建立友善關係。

四、結語

少子女化浪潮和家長教育選擇權的行使所帶來的相關問題與挑戰，讓都會區傳統大型國民小學的經營愈加困難。學校經營者往往必須使盡渾身解數「招生」，企圖在這洶湧的浪濤中引領學校同仁逆爭上游，並擦亮學校的傳統招牌，不被淹沒。為解決上述問題，首先，唯有回歸教育本質，將學校本身經營做好，並結合地方資源，發展學校特色課程，產出獨特品牌，凸顯學校優質經營績效，超越利害關係人所期待之需求，以永續創新學校教育價值；其次，建立良好的學校外部公共關係，學校經營者應主動出擊，積極地與當地社會建立良好的關係，以幫助學校脫離經費有限的窘境，增加學校績效，並營造學校的口碑、形象與品牌；最後，利用策略行銷學校特色，藉由外部公共關係的建立及行銷理念的配合（許筱君和林政逸，2011），讓大家清楚了解學校運作方式與目的，藉此提升學校教育的品質，跨區爭取家長與民眾認同，吸引學生就讀，降低少子女化的影響，以解決學校招生的困境，達成學校永續經營的目標。

參考文獻

- 方吉正（1999）。學校規模在教育品質的效應探討，**教育資料與研究**，27，頁51-57。
- 江嘉杰和張鴻章（2015）。國民小學大型學校可能面對問題之思維與作法，**臺灣教育評論月刊**，4（2），39-42。
- 宋慶璋（2016）。少子化—學校搶學生，競爭白熱化。**ETtoday旅遊新聞(論壇)**。2018年3月29日取自 <https://travel.ettoday.net/article/803853.htm#ixzz5B6ZMpmFr>
- 吳宗立（2006）。國民小學學校行銷策略之研究：以高雄縣為例。**初等教育學刊**，24，13-36。
- 吳明隆和許詩旺（2004）。國民小學教育人員對行銷策略認知及其運作之研究。**學校行政雙月刊**，32，64-78。
- 吳昭儀（2011）。高雄市國民中學鄰近學校規模差距成因及其教育機會均等意涵之研究（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學教育學系，臺北市。
- 林天祐（2009）。學校特色發展的概念與理論。吳清山等編，**臺北教育111 學校經營手冊**（18-27）。臺北市：臺北市教師研習中心。
- 林志成主編（2011）。**特色學校理論、實務與案例**。臺北：高教出版。
- 林佳賢（2016）。少子化加劇小學教育資源落差？11張圖看六都明星小學和非明星小學的招生落差。**The News Lens 關鍵評論**。2018年3月28日取自 <https://www.thenewslens.com/article/29269>
- 周淑卿（2012）。量製一件國王的新衣？-談12年國教高中直特色招生課程的規劃。**臺灣教育評論月刊**，1（12），59-61。
- 高雄市政府教育局（2016）。高雄市各級學校歷年學生數，**中華民國105學年度高雄市教育統計**。2018年3月30日取自 <http://www.kh.edu.tw/filemanage/upload/2869/105educational%20statistics.htm>
- 許筱君和林政逸(2011)。學校行銷策略對學校公共關係推展之應用。**臺中教育大學學報**，25（1），121-137。
- 張淑貞和楊杏琳(2009)。國民小學學校行銷運作之研究。**學校行政**，64，78-97。
- 濮世緯（2015）。酷斯拉國中大校問題之反思。**臺灣教育評論月刊**，4（2），48-51。
- 羅明忠（2008）。國民小學學校行銷的研究評析及對學校行銷策略的啟示。**學校行政**，58，133-149。