

招生目標難上難，小型學院仍需努力

駐波士頓辦事處教育組

高等教育學府的董事會及高層行政會議總不離開兩個目標：入學和學費淨收入。如何正中目標是首要任務，否則將導致危機。少數享有財富和聲望的學術機構，一個新生名額常有 5 至 10 人申請，來者個個有能力支付學費。但是大多數學校都是戰戰兢兢地等到學費入帳、新生報到後，才敢開始慶祝。

隨著高中畢業生人數減少和人口結構變化，許多大學校院都致力於吸引足夠的學生入學，以維持經營。本雜誌於 2016 年調查 1,063 所大學校院，得到 315 所私立大學校院和 132 所中型公立大學校院回應，其中 40% 的私校和將近 30% 的公校表示過去 4 年未達預期的入學和學費收入目標。有 2/3 的私校和一半以上的公校達到其中一個目標。學費收入似乎比入學人數更難以捉摸，一所私立學院主管說，即使 2016 年超越目標，也很難說這是單次紀錄，還是持續上升的趨勢。

大學校院投資更多的招生廣告經費，是令人擔憂的潛在趨勢，40% 的大學校院（私立校院尤甚）花費超過 2015 年。將近 1/2 的私立校院和 1/5 的公立校院提出更高的折扣，呈現出學生少、折扣多的現象。大學校院越來越依賴學費收入，但是學費收入會因校、因系所而異。招生事務人員必須根據人口趨勢、州內勞動力需求和學校願景，提出相關數據。每校預測的招生人數，可見學校的招生願景或是向現實低頭。

如何制定合理的招生目標？新澤西州 Drew University 副校長 Massa 的做法是，回溯前 3 至 5 年的註冊數據，再根據目前的預期數據，編入年度預算。所以，最後會有兩個目標，一個是與預算綁在一起的官方數字，另一個是按計畫進行的預期數字。2016 年度，他計劃以 55% 的折扣，招收 400 名新生。與該校財政長討論後，決定以 58% 的折扣招收 385 新生，最後，進入該校的新生是 350 名。因為該校要吸引更多高成就的學生，所以將學費再調降 10%。Massa 先生說，為學校長期發展的穩固性，制訂相關策略，不是一件容易的事。

入學和收入目標不是靜態的。本學年度，22% 的公校和 32% 的私校，學費收入目標至少向下調整一次，公校和私校招生目標也分別向下調為 19% 和 28%。例如：奧克拉荷馬州東北州立大學，過去五年因為石油工業不穩、人口減少、大型機構競爭日烈，入學率不斷下降。而且，該校還承諾州政府達到

增加學士學位居民的比例，意味著 2023 年，該校總入學率應為 1 萬 1 千人。為了提高入學率，校方正修改招生重點、加強諮詢和加速學位進程。雖然入學人數仍會下降，但卻希望本著現有的優勢，尋找新的學生來源。至於其他沒有達到入學、學費收入目標的大學校院，也將從改善註冊管理、啟動新計畫及市場投資等方面著手，對私立校院而言，2016 年最普遍的做法是：刪掉選課率低的學術課程。

賓州 Susquehanna 大學招生部副主管 Madeleine E. Rhyneer 說，單一的入學數字，並不代表全貌，最好能達到「目標中的目標」，注意外州學生人數是否下降，性別是否平衡或專業是否集中於某一科系等。當然，好消息也可能導致問題，當人們一看到超越入學目標，常常會把標準提高到不可能實現的高度。2015 年，Susquehanna 大學達到創紀錄的 668 名新生，實現多年來未達成的收入目標。Rhyneer 女士警告她的同事們說，不要期望 2016 年會有同樣的浪潮。她是對的：2016 年的新生有 645 名。她說，入學人數波動幅度很大，不要讓人覺得，每年你都從可魔術帽裡拉出一隻兔子來。

譯稿人：趙維新

資料來源：2016 年 12 月 11 日 高教紀事報