

少子化對高中經營精進方案之研究

黃郁宜

摘 要

本研究旨在探討少子化對高中經營之精進方案。採用文獻分析與質性研究深度訪談法，共訪談 3 位學者專家、2 位教育行政長官和 3 位高中校長。依據訪談大綱所規畫訪談內容是以經營管理的產銷人發財為本研究的五大主軸，設定出 10 個面向每個面向有 2 個議題，共有 20 個議題來分別探討。包括高中經營管理、城鄉高中經營、行銷管理策略、市場品牌定位、師資與職工、學生學習方案、教師課程設計、高中學制調整、財務經費管理和社區資源運用等 10 個面向進行探究。最後，依據五大主軸，歸納出以下五個結論：

- 一、少子化對高中經營管理產生困境，須全校總動員辦出學校特色；且須拉近城鄉差距。
- 二、少子化對高中經營行銷管理必須建立特色和品牌等市場定位，並區隔他校教育成效和招生對象為要件。
- 三、少子化對高中經營師資與職工力求強化精簡人員再創新機，以及積極教導學生，面對未來所需的學力和能力。
- 四、少子化對高中經營課程設計須朝向學生創意思考和主動學習兩主體來設計多元課程，並維持現行學制模式。
- 五、少子化對高中經營財務經費管理上以撙節開支，期望學雜費可做動態性的調整和結合社區資源。

關鍵字：少子化、高中、經營、精進方案。

Research on the Secondary School Empowerment of Management Caused by Low Birth Rate

Yu-Yi Huang

Abstract

The purpose of this research is to explore how the empowerment of management of secondary school should be when facing the low birth rate. Documentary Analysis, Qualitative Research, and In-depth Interview were adopted to this research. There were three scholars, two administrators from Ministry of Education, and three secondary school principals interviewed. In accordance with the five Core Capabilities of Enterprise, including Producing Management, Marketing Management, Personnel Management, Research Management, and Finance Management, the content of the interview was designed into 10 aspects. Each aspect contains two issues so that the total issues are 20. The ten aspects to be explored in this research are as follows: Secondary School Management and Administration, Management Policy between City and Countryside Secondary Schools, Marketing Management Policy, Marketing Brand Positioning, Faculty and Staff, Teaching and Learning, Curriculum Design, Adjustment of Secondary School System, Finance Management and the Employment of Community Resources, etc. According to the five Core Capabilities of Enterprise, there are five conclusions induced as follows.

- 1.The whole school should face the music to work out specialties of the school, to shorten the difference of teaching and learning resources between city and country, and to alleviate the threat from low birth rate.
- 2.In the aspect of Marketing Management when facing the threat of low birth rate, Marketing Brand Positioning and featuring school-based education are both necessities to increase the enrolment of new students.
- 3.In the aspect of Faculty and Staff when facing the low birth rate, the school should cut down on the staff; however, empowerment and innovation of the faculty are both, simultaneously, absolutely vital for the school to foster our students with competence for the future.
- 4.In the aspect of Teaching and Learning when facing the low birth rate, the curriculum should be designed to foster students to be creative and self-regulated. The school system, however, is to maintain the current system in a multiple types of curriculum.
- 5.In the aspect of Finance Management when facing the low birth rate, the school has to not only make good use of the budget but find possible way to dynamically adjust the tuition fee or combine related community resources.

Keywords: low birth rate, secondary school, management, empowerment.

壹、緒論

一、研究動機

2014 年 8 月國家發展委員會（以下簡稱國發會）出版中華民國人口推計一書，是自 2014 年至 2061 年達半個世紀將近 50 年的總人口變動的推計資料。自 2014 年人口約 2,341 萬至 2,343 萬人之間，至 2061 年高、中、低推計之總人口將分別降為 1,927 萬人、1,795 萬人及 1,662 萬人。相較之下，這表示 50 年後推估人口數將減少 415 萬人至 680 萬人。亦即 2061 年我國總人口數下降約為 2014 年之 70%~82%（國發會，2014）。

人口為國家構成的基本要素，人口數量及年齡結構的變化為決定國家發展的重要關鍵。根據 2014 年中央研究院經研所發表研究計畫報告顯示，台灣人小孩會生愈少，生育率居世界之末，如果生育不再提振，台灣將進入「又少又老又窮」的世代（余佳穎，2014）

少子化使得勞動人口減少，經濟成長停滯。不僅嚴重影響國家未來競爭力和生產力，且是決定一個國家能否永續存在的重要因素。因此，人口問題也就成為國家安全的重要課題。Bachanan 於 2002 年在其所著「西方之死」（The Death of the West）一書中就曾提到：由於人口出生率過低，西方國家將緩慢步入死亡而不自知（陳怡婷，2005）。許多學者也認為少子化問題所衍生的問題繁多，幾乎社會各個層面均遭到嚴重的衝擊（蔡銘津，2012）。因此少子化問題是否會對高中產生衝擊？是否會改變原本經營管理模式？值得進一步探討其實施方式與研究可能的主要影響，此即為本研究動機一。

就學校教育體系而言，各級學校都無法避免的面臨學生銳減的危機。根據 2015 年 4 月 21 日教育部統計處在第 29 號教育統計簡訊「未來 16 年(104~119 學年度)各教育階段學生人數推估結果」提到 2030 年高一新生將減為 21.6 萬人，較 2014 年減少 6.8 萬人，即 23.9%。其中 2013~2019 年期間受少子化之衝擊最深。以全體學生總數觀察，高級中等教育學生由 2014 年 87.3 萬人逐年滑落，一直至 2027 年因龍年出生進入高一就讀而止降回升。至 2030 年時全體在校學生總數 61.6 萬人，共減少 25.8 萬人，幅度近 3 成。由此可知，學齡人口數因少子化現象而逐漸減少，造成偏遠地區小規模學校學生人數銳減。地方政府因經費績效的考量，偏遠地區的廢校與併校已陸續發生（蔡銘津，2008）。

2014 年 8 月，教育部針對少子化現象和十二年國教的新制度，在召開全國高中校長會議研討時，期望在十二年國教實施時能藉校長們的經驗分享交流以拓展教育視野，提升各校辦學績效，以達教學活化、適性揚才的確切目標（教育部國教署，2014）。因此，本研究以產銷人發財五個經營管理的角度，來探討高中所規畫和實施的精進方案，是否真能達到招生人數的理想目標，進而增進學校特色朝向優質發展的境界。此即為本研究動機二。

二、研究目的

基於上述的研究動機，提出本研究目的如下：

1. 探討少子化對高中經營所帶來的主要影響。
2. 分析少子化對高中經營精進方案之策略。
3. 以經營管理角度提出具體建議，提供教育行政機構、高中學校以及後續研究者研究因應少子化而需改變之觀念和策略之參考。

貳、文獻探討

一、少子化之意涵與影響

根據維基百科(2015)少子化的定義是指生育率下降，造成幼年人口逐漸減少的現象。

根據世界衛生組織的認定，一個國家的出生率，人口維持水準應維持在 2.1 以上的人口置換水準，才能維持人口自然的替代。當出生人口不足時，人口將會呈現負成長，稱少子化現象。其意思係指婦女生育率持續降低，每名婦女平均生育率低於 2 人以下，孩子生育越來越少的一種現象（吳清山、林天佑，2005）。

回溯臺灣首波少子化現象發生於 1982-1986 年；1998 年以後則是第二波少子化（黃毅志，2011）。少子化現象已成為當今常態的社會現狀，長期以來的少子化趨勢可歸納出五個影響面向，包括家庭計畫實施結果、經濟負擔壓力增加、社會價值觀念改變、科技文明發達影響及晚婚與晚育的結果（李光廷，2005；鍾俊文，2004；張憲庭，2005）。

又根據未來臺灣人口結構的變遷少子化，可能對社會的影響有六點（引自黃能堂，2007；蔡銘津，2008）：

1. 少子化導致勞力缺口及人口高齡化，影響國家經濟成長。
2. 少子化衝擊教育體系的生態。
3. 家庭結構變遷，形成老幼照顧問題。
4. 國家財政稅收將嚴重萎縮。
5. 基層人力缺乏，外來移入人口將會日益增加。
6. 家庭與學校教育因獨生子女而需調整。

二、少子化對高中經營的影響

雖然若從正向思考，少子化不盡然都是壞處，可促使降低班級人數政策的達成，早日實

現小班教學目標；老師可以有更多時間關注個別學生；針對學生需求給予不同教學輔導，讓每一個學生能受到較多的照顧；有助於讓學校邁向精緻化教育。另外，由於學生人數減少，學生升入大學校院機會增多，可普遍提升全民素質（蔡銘津，2012）。對整體國家社會而言，耗竭性資源的消耗速度將減緩，人們消耗性資源的速度亦將減少，相對延長資源的使用年限，可避免過早枯竭（黃能堂，2007）。

王瑞璦（2012）指出少子化現象的省思是國民教育品質之契機與轉機，包括精緻教學與小班小校經營模式、落實因材施教與多元教育進路、教師素質提升與教師專業發展和校長領導掌舵與學校樣貌的豐富深耕四種發展方向。

少子化現象對學校教育發展的衝擊，陳星貝（2012）、許淑玫（2012）等學者亦認為是不可小覷的一件事，指出四點說明：

1. 學生及班級數減少，學校面臨併校或廢校。
2. 學生來源減少，加劇城鄉差距。
3. 教師供需嚴重失調，教師超額問題依然存在。
4. 教育資源因此縮減，學校經營異常艱困。

三、少子化對高中經營精進方案的策略

首先要能把握發展精進方案策略的關鍵成功要素，必須涵蓋策略目標、競爭環境分析、資源整合與分配和策略執行力四個要素（許長田，2005）。同時，也要能依據「環境→策略→組織結構」的概念，先從事情境分析（situation analysis）。也就是要能進行強勢（strengths）、弱勢（weakness）、機會（opportunity）及威脅（threats）的 SWOT 分析，才有助於制定可行之策略（張國雄，2010）。

做法上，學校若能掌握與上下游學校做整合或與同性質學校做夥伴關係的水平整合策略，乃至於多角化經營都是可強化組織向心力，發揮團隊精神，加上企圖心引導，跳出舊有的思維窠臼，必然能朝向新時代的管理策略（許士軍，2004）。

高中學校在面對競爭且少子化的社會，必須要有新思維，重新思考學校定位與未來發展，符膺社會脈動和時代潮流調整學校經營精進方案之策略。故轉型學校經營策略，發展精緻創新特色；加強溝通師生觀念，型塑學校未來願景；採取策略聯盟方式，增強學校競爭優勢；實施優質適性教育，吸引學生就讀意願；推動落實小班制度，塑造溫馨學習環境等五大方面是重要的經營策略（張憲庭，2005）。

因應少子化對高中教育問題之政策分析而言，已是無法避免的衝擊，有許多學者亦紛紛提出許多的看法，做為一個教育工作者或研究者，又是如何看待此現象呢？茲融合三位學者

看法提出對學校有助益的精進方案之策略包括有經營理念的再造、學校管理的改變、學校組織的安排、策略聯盟之思考、學校設備的升級、小校小班的經營和教師素質的提升等七個觀點（吳錦惠，2012；陳星貝，2012；王瑞璦，2012）。

四、五管(五 M)意涵

五管即五 M，是指企業管理的五項重要管理活動。

張緯良(2011)亦指出五管應該是包含下列五項：

1.生產與作業管理(production and operation management)

生產是透過轉換過程，將各種投入資源轉換成最終產品或服務的過程。

2.行銷管理(marketing management)

行銷發掘消費者實質或潛在需求，並透過各種手段加以滿足的過程。

3.人力資源管理(human resource management)

配合組織的各項策略及各項作業需要，適時地提供適質適量的人力。

4.研究發展管理(research & development management)或稱科技管理(technology management)

配合組織策略需求，維持組織的產品及製程在一定水準之上，以求提昇企業之競爭力。

5.財務管理(finance management)

配合組織各項作業需要，找尋適當的資金來源，以最低的資金成本滿足組織資金需求，並將風險控制在可以接受的範圍內。

以上各取一字就構成了一個口訣，也就是所謂的”產銷人發財”。而最前面的生產與作業管理及行銷管理兩項活動為企業主要之功能，亦稱為直線功能或是主要活動。

參、研究設計與實施

在研究對象上則以選取教育行政經歷豐富和教育學術頗有素養的教育人士為對象。受限於時空的不利因素而僅以 8 名對本研究主題較為熟知的受訪者，包括學者專家、教育行政長官和高中資深校長代表。

正式訪談大綱分成經營管理的產銷人發財五個主軸，每個主軸各有兩個面向，共十個面向，每個面向又各有兩個相關的議題：

一、第一個主軸－「產」。

（一）經營管理面向

議題 1.請問您認為少子化對高中經營管理的主要影響為何？

議題 2.針對少子化，請問您對高中經營管理有哪些精進建議方案？

(二) 城鄉差異面向

議題 1.請問您認為少子化對高中經營在城鄉上主要有何影響？

議題 2.針對少子化，請問您對城鄉的高中經營管理有哪些不同的精進建議？

二、第二個主軸－「銷」。

(一) 行銷管理面向

議題 1.請問您認為少子化對高中經營行銷管理的主要影響為何？

議題 2.針對少子化，請問您對高中經營行銷管理有那些精進建議方案？

(二) 市場定位面向

議題 1.請問您認為少子化對高中建立特色或品牌等市場定位的主要影響為何？

議題 2.針對少子化，請問您對高中建立特色或品牌等市場定位有那些精進建議方案？

三、第三個主軸－「人」。

(一) 師資與職工面向

議題 1.請問您認為少子化對高中經營師資與職工的主要影響為何？

議題 2.針對少子化，請問您對高中經營師資與職工有那些精進做法？

(二) 學生學習面向

議題 1.請問您認為少子化對高中經營學生學習的主要影響為何？

議題 2.針對少子化，請問您對高中經營學生學習上有那些精進建議方案？

四、第四個主軸－「發」。

(一) 課程設計面向

議題 1.請問您認為少子化對高中經營課程設計的主要影響為何？

議題 2.針對少子化，請問您對高中經營課程設計有那些精進建議方案？

(二) 學制調整面向

議題 1.請問您認為少子化對高中經營學制調整的主要影響為何？

議題 2.針對少子化，請問您對高中經營學制調整有那些精進意見？

五、第五個主軸－「財」。

（一）財務管理面向

議題 1.請問您認為少子化對高中經營財務管理的主要影響為何？

議題 2.針對少子化，請問您對高中經營財務管理有那些精進建議方案？

（二）社區資源面向

議題 1.請問您認為少子化對高中經營社區資源的主要影響為何？

議題 2.針對少子化，請問您對高中經營之社區資源運用有那些精進建議？

肆、研究結果與討論

一、少子化對高中經營管理的主要影響和精進方案

（一）少子化對高中經營管理的主要影響和可採行的精進方案

有關少子化對高中經營的主要影響是深遠的。少子化所產生學生數少的最大問題是會使學校經費減少，經營產生困境，甚至面臨生存危機。也凸顯招生是各校必須重視，相當棘手也非常難解的課題。在競爭激烈搶食大餅的時刻，各校如何使出各種招生辦法，但學校必須提出辦學特色。在經營管理不能積極改變的學校，學生生源愈來愈少，就逐漸會面臨轉型或是退場的地步。

在精進方案上，高中經營管理要能達成學校教育目標，其歷程要透過計畫、組織、協調、執行與管制等活動之功能；有效結合學校的人力、物力和財力以及其他的資源才能竟其功。近年來，各高中在教育部大力推動學校優質化計畫以改善各校體質來提升教學環境和學校形象，以求增強原有特色發展和重新建立品牌。校長如何有效運用學校現有機制，發揮個人領導風格、重視師資專業品質、教學成效和學生學習態度和方法。同時，建立全校師生的危機意識，用心經營學校特色，找出可行的記點機制來吸引學生來就讀。亦可結合社區發展、整合本土資源，將學校空間空間釋放再利用或適度轉型等等，皆是積極有彈性有作為的思考模式。

（二）少子化對高中經營在城鄉主要影響和可採行的精進方案

偏鄉高中的不利影響不僅包括學生學習、教學品質、教師供需、學校設施、學校行政及社區文化等各個層面，甚至是各項教育資源是有都市化及公立化集中的現象。加上都會區交通便利，學生數較多，有同儕良性競爭機制；偏鄉人口因外移而逐年減少等條件，都是造成城鄉愈來愈嚴重的差異現象，但是事在人為。事實上，辦得最好的私立高中也都在鄉下，當

然辦得最不好的也在鄉下。

在各高中如何實施精進方案，可以分成兩個部分說明：都會區高中在先天上就具有優勢，但仍應妥為發展學校特色課程，並開拓結合產業項目及重視輔導升學等未來進路。對於偏鄉高中如何實施精進方案呢？思考方向可以有很多。例如配合當地產業合作、利用在地文化特色、學校發展成地區教育藝文中心、發展學校校本課程、以發展學校特色來區隔就學市場；甚至安排便捷交通工具、建置學生宿舍等諸多方式來留住學生、吸引學生，進而建立口碑等。加上近年來教育部推展升大學繁星計畫、12 年國民基本教育的啟動等對偏鄉高中利多的政策，使家長和學生較有意願就近入學，達到磁吸效應。另外，例如：強化輔導網路的建置，使得弱勢學生得到充分的照顧；尋求和大學端合作，推動遠距教學計畫；強化學校校務發展計畫，爭取社會民眾的認同等，都是很好可行的參考方案。

二、少子化對高中經營行銷管理的主要衝擊和精進方案

(一)少子化對高中之行銷管理的主要衝擊和可採行的精進方案

少子化對高中經營行銷管理的主要衝擊是生源的減少，加上學校組織編制未設置專職招生工作的教師或行政人員，行銷策略不足，成效必會打折扣的。在此情況下，學校如何把握契機，積極發展精緻完善的行銷策略是很重要的課題。學校要透過行銷手段使家長瞭解並認同其特色、亮點、目標和願景。若學校沒有發展特色，也沒有良好的推動方案，也不知行銷的重要，不僅不利招生，反造成學生流失。在公立高中亦面臨有些制度改變與高中職免費政策之衝擊，必須積極行銷學校特色才能站在有利條件上。

高中行銷管理和行銷策略需以市場需求為導向，鑑於少子化，家長教育選擇權和學校教育生態轉變等多重壓力，學校應兼顧學生、家長、社區及學校教職員工之期望，以減少上述多重壓力，尤其是減少少子化衝擊，穩定的增加學生生源成為學校行銷管理最重要的目的。行銷策略從過去紙本式靜態行銷和活動式動態行銷到現今較多的數位化行銷和網路化行銷，或人際式行銷和關係式行銷等都是有很大的變化，可交互使用靈活運用的方式，行銷策略唯一的目的就是要吸引學生到本校就讀。要使學校行銷策略有效，要注意行銷手法要細膩、要能展現學校獨特的優勢、要家長認同滿意。這些也可藉由學校舉辦的校慶、運動會、營隊和學校參觀日、開放日等相關活動；以及與鄰近學校和上下游學校進行各種形式的策略聯盟，亦不失良好方案。

(二)少子化對高中建立特色或品牌等市場定位的主要影響和可採行的精進方案

學生生源減少和教育市場高度競爭等因素，學校如何在眾多競爭者中去推展特色，建立品牌，爭取較優質的市場定位？學校如何提出學生績效表現和服務品質，如何與家長建立良好的互

動關係？這些都是學校生存與發展的重要利器。雖然高中經營如何建立特色或品牌等市場定位是相當不容易做到的。各高中除依學校的歷史傳統、地區文化、學習風氣和學校願景等方向思考外，做法上，仍需講求精緻化和人性化。以前學校挑學生，現在學生挑學校。角色的互換，高中建立特色和品牌等市場定位變得要更有吸引力才能達成目的。

要實施精進方案以建立學校特色或品牌等市場定位的首要工作是先以 SWOT 做策略分析，以學校內部環境分析優勢和學校外部環境分析機會來掌握自己學校的品牌脈動，以創意思考策略規劃出學校特色品牌；同時以精緻發展理念、塑造學校品牌的文化和學校識別系統、建立學校品牌形象等四個重要步驟。同時，要不斷以整合行銷理念積極推廣學校品牌形象，並以永續經營觀點檢視督促學校品牌發展，才能達到追求卓越精神，共同精進學校品牌的價值。例如：學校推動國際教育、建立姊妹校、辦理國際交流有成效、學校推動學習第二外語、各學科資優班、各類體育班、升大學有優異成績表現、成立特色班級、強化服務學習、與上下游學校做垂直整合之策略聯盟等都是將創新與創意願景融入建立特色或品牌等市場定位之目標，推動學校組織再造，提昇品質，形成全校教職員共同參與和維護品牌等市場定位的新契機。

三、少子化對高中經營人力資源的主要影響和精進方案

(一)少子化對高中經營之師資與職工的主要影響和可採行的精進方案

學生數減少最直接影響到高中經營的是班級規模及教師編制的減少。另一方面，間接會形成教師以非專長科目任教的情況不得不增加而影響學生受教權益。加上學校沒有教師缺額，師資沒有新血；教師不能異動，師資呈現老化現象。代課教師的素質沒有保障，有教師證的師資不得其門而入。另外，學校還有可能產生師資超額的問題。如果就有利的反向思考，因班級規模未改變，班級人數減少，教師有超額時，降低師生比，增加教師備課時間，發展有效教學方法，努力精進翻推動學習共同體和翻轉教育等現代創意義題亦不失良策。

在精進方案上，雖然學生數少，就學校長遠發展來看，建議學校仍要開缺，引進好的師資來激發動力，強化新血補充，少子化更需優質教師教導。在過去傳統的教育觀念，比較注重知識的傳授和學歷的競逐。但是隨著網路的普及和世界高度全球化，教師應該教導學生多元的能力，使學生能探索新知、去思考問題、去建構知識。才能使學生擁有面對未來變化萬千世界的自信和勇氣。同時，以不變應萬變的教學現場、經年不變的教室風景，早已無法因應新時代的需求。同時，為提升教師教學方法的創新和專業能力的發展，務必確實推動教師評鑑制度。建立系統化與實踐本位教師的在職進修和建立教學不足的教師管理系統指導方針。進而引導教師進修具備第二專長及開辦各類知能研習，以提升教師各項專業能力和建構一個

鼓勵開放學習的教學環境，取得家長的信任和學生為中心的教學模式。接著，各校對教職員也要進入高要求高報酬而非過去同工同酬的階段。一定要將特色和招生兩項工作結合在一起要求，能積極表現學校特色才能招到學生，要招到學生也必須有學校特色。當然學校亦要有落日條款機制，訂定資遣規則，這些都是現階段高中必須思考以及未來可能要面對的艱困局勢。

(二) 少子化對高中經營學生學習主要影響和可採行的精進方案

由於學生數少，教育機會相對增加，升學管道將更形暢通。但是高中生要進入大學也會形成兩極化，要進入前端大學的競爭性會更加激烈，學校功課壓力仍大，到校外補習的狀況並未改善。

雖然高中生的學習和學生數的多寡並沒有多大關聯，重點在帶好每一個孩子。學校要有拔尖和扶弱的機制，重視特殊表現學生和幫助學習力不足學生，即使一般生亦要積極照顧。教師的差異化教學要徹底執行，才能落實每生的學習成效。加上實施小班制度，班級人數少，可增加教師個別指導的機會，學校空間增多，也使學生身心靈都獲得更大的紓解和成長。

在精進方案部份，學校要落實小班制度，教師能實施差異化教學來強化學生核心能力，讓教師成為學習的引導者，把「學」的責任交給學生。幫助學生有效彙整自己的學習檔案及擁有終身受用的學習方法和策略。所以，因材施教提高學生學習意願是學校當前的重點目標。在翻轉教育一書中提到教師要重視的觀點是「在世界變化快速的年代，學校更要幫助孩子擁有面對未來的四大關鍵能力，即○1 動機與探索力、○2 閱讀思考力、○3 自律學習力、○4 扎根品格力」。因此，教師可提供更多以學生為中心的教學策略，啟發學生自主學習的能力和主動學習的態度。引導學生多思考、多批判、多表達以培養其溝通技巧、多元文化之認知、解決問題之能力以及合作團隊研究之能力。學校亦可增設選修課程以符應不同學生之性向和生涯路徑的需求，以及能夠提升學生之核心能力的新課程。針對在國中端程度已跟不上或者提早放棄學業的高中生，高中教師必須積極思考有效的銜接課程和補救教學方法來減少高中班級中的客人。進而，要不斷教導學生學會時間管理，把握所有學習的機會和時間做有效的分配，努力上進。

四、少子化對高中經營未來發展的主要影響和精進方案

(一) 少子化對高中課程設計的主要影響和可採行的精進方案

少子化對高中經營未來發展在課程設計面向上，受訪者都予以正面肯定的認同。畢竟少子化是一種趨勢和擋不住的現象。學校當思考積極有效的作為。因為少子化是應該促使教師思考改變過去教學方法和課程設計的必要作為。教師可以有更大空間和彈性做教學上的精進

和改善。雖然少子化不利於跑班選修課程，卻有利於課堂中的分組教學。教師也需以學生為主體來設計需要的課程方向和目標。亦可以客製化措施來規劃更多元、更個別化和更差異化的課程設計，以達精緻教育追求卓越、提昇品質的教學目標。

課程設計的精進方案最重要的目標依然是要吸引學生來校就讀並有優異的成績表現。吳清基（1990）認為學校在課程設計的理念上，必須思考融入未來化、國際化、統整化、生活化、人性化和彈性化等六個基本原則。所以強化校本課程以符合這些原則就變得非常重要。如何增加創意課程，開拓學生國際視野，兼顧結合社區和本土文化特色；垂直整合上游招生學校和學生畢業後下游往那些學校就讀的有利課程；以及利用資訊、多媒體、平板電腦、影音等新式設備來增加課程設計的廣度和寬度，使課程具有現代感、國際觀和未來性，這些都是相當重要的思考方向。至於為節省開課成本，可建立鄰近學校策略聯盟，共聘師資跨校授課；大班級教學；邀請下游大學師資免費到校授課或高中生到大學上課；採用線上教學，學生可反覆學習和增加自主學習的機會；教師亦可透過「教學群」共同撰寫教學計畫、實施主題課程教學等創新課程方案。

（二）少子化對高中經營學制調整主要影響和可採行的精進方案

少子化對高中經營學制調整的主要影響包括小班制和分流的需求。事實上，以各校目前招生方式及收費取向不僅影響私立高中職，也逐漸會影響公立高中職。在升學主義的傳統觀念和校內師資超額問題，都不利於學校轉型。且學制調整重大改變也是不容易辦到的課題。如果是完全高中或普通高中型態的學校或可增設職業類科或是實驗班性質的課程。也可思考未來偏鄉高中轉為公辦民營型態或轉化申請為實驗學校，作較具彈性的準備。

在精進方案上，仍以維持目前多元學制進路並存的多元化模式最為可行。即普通高中、綜合高中和高職兩條升學進路並立，具有延遲分化、適性發展、多元選擇、升學與就業兼顧等多項功能。在教育政策上，普通高中要看整個局勢的發展而因勢利導；綜合高中要根據過去學生招生狀況在專業學程方面做調整；完全中學則以國中生和高中生的比例原則來規劃。加上對上游國中的學制也一併考量才較準確。至於在高中落實學分制、縮短修業年限和預修大學課程的變通方案、開設可能的職業學程與高職師資合作、跨校講授職業課程以及配合大學招收海外國際學生來就讀皆為可行之方案。

五、少子化對高中經營財務管理的主要影響和精進方案

（一）少子化對高中經營財務經費管理的主要影響和可採行的精進方案

高中經營之經費收支與學生數的多寡息息相關。少子化後，學雜費等校務基金收入勢必減少，也減少每位學生可用的教育成本，公私立皆然。學校想發展特色，在沒有金錢的挹注

下，成效有限。學校要如何擲節開支，也勢必成為全校師生重要的議題。亦有受訪者較樂觀的指出，由於學生人數的減少，家長更有餘裕，願意捐助經費給學校辦學，當然前提是學校備受信賴和肯定，才有加持的可能。

事實上，經費為學校校務發展的原動力，也是學校辦學成功的要件。有再好的計畫，沒有財力也難期望有成。學校經費可採行的精進方案要注意有效分配使用的原則，即均等、民主、績效、優先、適應和福利等六種。同時，在教育政策上，為使各高中能有正常營運的空間，教育行政單位應思考能給予學校在學生的學雜費上做動態性的調整，使學校總經費能符合當年度應有的開支，才能應付現狀發展。學校在有限的經費使用挹注要注意兩個特色：一是聚焦化，一是品質化。前者是學校重點校務發展要聚焦在具有特色的項目，使教師教學和學生學習都有加分的效果。後者是指學校教學環境和設備設施反而要更精進和高品質，強調精密美觀和精緻實用為原則。再者，引進企業界或民間的資金，以及學校家長會和校友會的支援，甚至私校的董事會大力支持等，也都是很重要的方向。

(二) 少子化對高中經營社區資源主要影響和可採行的精進方案

少子化對高中經營社區資源的主要影響會因校而異，其影響程度也會因校長的辦學理念和經營方式有很大的差異。學校拆除圍牆的宣示性作用可增加與社區的互動；其次配合社區需求學校開放可出借的場地；進而借力使力，社區活動也派學生參與表演，使社區人士認為獲得學校支持而相互合作，逐漸使學校形成社區精神文化堡壘。有時社區提供資源給學校使用，有時學校也要給社區許多的資源。高中雖不是學區制，但能與社區緊密結合，相互合作；則社區資源必然不會因少子化而流失或減少。

在精進方案的規劃可依社區資源的屬性分類。可包括人力資源、財力資源、物力資源、自然資源、文史資源、科技資源和智慧資源等七種類別。學校先能有完備的計畫，充分的人力執行，樂於校本文化課程發展，創新各項特色，才能提升社區資源的價值。舉例說明：○1 學校能多方引進社區資源；○2 學校與社區特色結合；○3 推廣在地特色融入校本課程；○4 規畫與社區鄰近學校建立策略聯盟；○5 將多餘空間和教室活化開發，使社區人士進駐校園再利用；○6 將地方產業進入校園，以達資源互惠的原則；○7 提供閒置空間供民間團體舉辦社區教學、在職訓練班或老人教育；○8 開放禮堂供社區集會使用；○9 課後和假日租借體育館和運動場地設施；○10 開放停車空間等。

至於學生數少而無法再營運的高中，或可將校園與社區結合開辦安養院、老人中心和文創中心等方案，以求積極性、開創性的轉型或物盡其用的退場。

伍、結論與建議

一、結論

綜合本研究之結果，少子化對高中經營之精進方案依經營管理原則，分成產銷人發財五個主軸。每個主軸又各有兩個面向探討。茲分別歸納如下。

第一個主軸－「產」。

整體而言，學校因學生數減少的最大問題是會使學校校務發展因經費減少，入不敷出，而產生困境，甚至面臨生存危機。可採行之精進方案必須全校總動員。校長和各處室主任要能建立合宜完善的校務發展目標和機制與師生溝通，共同竭盡心力，並融合內外部資源，辦出學校特色。使學校活化、營造亮點、運用現有人力物力，調整減班壓力，強化競爭優勢。進而應用科技方法檢視教育成本與效率，全面翻轉學校經營管理之思維，重新定位學校方向和啟動學校發展目標。

其次，都會區高中因少子化使學生生源減少，還不至招不到學生；但偏鄉高中則因學生生源外流和不繼，進而造成教師流動率高，學生少缺乏競爭力，學校經營益形艱辛。有鑑於此，教育資源對城鄉高中以及公私立高中都要兼顧其需求，補強其差距，力使各項資源均等分配。目前所實施高中生之升大學繁星推薦計畫，以學生在學校排名的比率作為主要升大學重點的教育政策，對偏鄉高中是利多，但仍需增加升大學名額。另外，配合 12 年國教推動的優質化高中教育政策使學校加強課程教學、課後輔導、補救教學和英聽設備等深耕措施，更要長期注入金錢和人力，以期拉近城鄉差距，才能緩和偏鄉學生生源流失或跨區就讀的嚴重情況。

第二個主軸－「銷」。

各校宜及早思考和因應如何積極設計以市場需求為導向又精緻創新的行銷管理和行銷策略。各校要把握契機、強化招生招數，是各校力求生存發展的重頭戲。在採行的精進方案中，學校要能顧及學生、家長、社區及教職員的期望；也要兼顧家長教育選擇權和學校教育生態的轉變。能穩定增加學生生源成為各校行銷管理和行銷策略最重要的目標。在行銷策略上，可分為靜態紙本式行銷和動態活動式行銷；也有符合時代潮流的數位化行銷和網路化行銷；或人際式行銷和關係式行銷；也有結合學區需求的服務行銷，強調學校優質師資的品牌行銷等等。視各校需求，融合上述行銷手段，以達到增加學校所需要的學生生源為主要目標。

從過去學校挑學生模式轉變為現今學生挑學校模式，這種角色互換的時代真正來臨了。各高中以 SWOT 分析建立學校特色。而學校品牌的形成非一蹴可即，打開知名度，才能在各校的競爭紅海中獲取優勝地位，且建立品牌市場定位的目的是區隔他校的教育成效和招生對象。可採行之精進方案，例如推動國際教育、成立特色班級、強化服務學習、升學成績優

異以及與上下游學校做垂直整合之策略聯盟等。換句話說，就是要不斷經營學校品牌以整合行銷理念積極推動，形成學校獨特品牌形象。並以永續經營觀點，隨時檢視、監督和修正學校品牌成效，以達精緻卓越境界，才能穩住市場定位，創造價值。

第三個主軸－「人」。分成師資與職工和學生學習兩個面向。

師資和職工的結構會因少子化而普遍在各校皆有人員過剩問題、師資老化問題、學生受教權問題、教師第二專長問題等。若非正常資遣或退休也可能產生其他效應或其他問題，在可採行之精進方案上，可推動教師專業發展評鑑制度、開辦教師在職進修研習、教師增加備課時間、師生交流機會增多、教師教學方法多元、行政職工走向 E 化管理、親師生關係改善等方案。針對過賸師資和職工要另作安排，學校可思考幾個方案。例如，可增加負責招生工作、實驗研究工作、輔導學生人力、協助行政業務；也可拓展教師跨校授課、教師到上游國中端指導、下游大學端師資協助；還有國際教育課程和交流活動、服務志工學習課程、辦理社區交流事項以及學生交通管理等更精細的教學精進方案和精緻多元的服務項目，幫助學校增添活水，另創新機。

學生生源減少，教育機會相對增加的情況下，而導致許多學生學習意願低落，有學生品質和能力下降的隱憂。同時，少子化帶來的獨生子女增加、性別結構改變和外籍配偶子女增加等現象。在精進方案策略上，教師教學要培養高中學生核心能力、減少學科數量、開發學生創造力課程、增加符合學生性向和生涯方向的選修課程、教導學生全方位的課程學習、鼓勵參加高中或大學舉辦的與升學有關之營隊或研討會。還要有效教導建立完整學習檔案，依學生程度加強補救教學，與國中端的高一銜接課程學習等。在課堂上，教師要有翻轉教學的理念和差異化的教學方式，來培養自主學習和獨立思考的能力、以及解決問題的能力和多元智能發展的機會。致力幫助高中生面對未來世界所需擁有的學力和能力。

第四個主軸－「發」。分成課程設計和學制調整兩個面向。

教師需針對學生的程度、性向和能力，規畫更多元和更個別化的特色課程，以符合時代潮流和家長的期許，進而教師社群能共同研發校本課程或創意課程，以增進教師本身專業能力。在精進方案上，以學生主動學習為主體，教師教學以引導和輔助為原則。教師可思考以翻轉教學和學思達教學理念和模式來設計課程。其課前準備工作應數倍於過去傳統式教學。同時，學校亦需配合添置更完善更先進的多媒體設備和設施，使課程設計更具現代感、國際觀和未來性。又如設計活用課程、跨校課程、大學預修課程、加深加廣課程、跨領域課程、彈性延伸課程、本土教育課程、國際教育課程等課程設計皆為可思考之方向。

就目前我國後期中等教育分流模式來看，以維持現行學制多元化模式最為可行，且學制調整是屬重大改變的教育政策，非高中端可辦到或改變的課題。在精進方案上有兩個方向。

一是 12 年國教的實施，可思考整體學制的調整。從原本小學、國中到高中三個階段的 633 制，改變為 534 制或 543 制，但校園配置和師資安排都不是容易的事。但有的高中職與上游國中端都有意願綁在一起就學，就是 3+3 制；或與大學端就學綁在一起，就是 3+4 制。此仍待突破和彈性。另一個方向是雙軌分流制，將高中教育區分為升一般大學和技職大學兩類。前者有文理科性向者就讀一般大學和碩博班等鑽研高深理論課程；後者要能符合企業用才預備需求，科技大學畢業後即就業，技術和專業度強，才會受企業界歡迎。

第五個主軸－「財」。分成財務管理和社區資源兩個面向。

學生多寡與學校經費多少是息息相關的。學校校務發展的營運成本縮減不足，必要支出又難隨之減少，就會降低每位學生可用的教育成本。在精進方案部分，若學校能在學生的學雜費依各校要求可做動態性的調整，增加學校有正常營運的空間，是可行的方式之一。同時，學校經費固然要撙節開支，但經費使用要注意兩個要點。一是聚焦化，將經費大部分集中在具有特色、能見度高的項目上。另一是高品質化，購買設備和興建校舍以持久耐用、精緻美觀又多功能性的高品質為原則。在開源方面，可申請專案經費，尋求公部門經費挹注；亦可結合校友會、家長會、民間團體或社會公益等單位籌募校務發展基金。也思考校園場地、校舍設備在不影響教學下，採租借方式與非營利組織合作。

隨著少子化的來臨，帶給高中整體結構巨大轉變。從過去圍牆內封閉型態，必須打開學校大門與社區互動互助，逐漸成為地區文化精神堡壘和社區民眾學習基地。在精進方案上，學校可引進或結合外部社區可用之資源來發展學校在地化特色。包括社區本土特色、社區在地植栽、特殊地方名人、媒體單位、地方企業界等。高中學校亦可視學校狀況，開放學校校園空間再活化，供社區人士利用。如提供部份教室辦理社區大學、在職訓練、老人課程、社區才藝課程，或開放運動場、禮堂、停車場等多種項目。另外，校內可舉辦各類活動，邀請地方人士參加等等，皆是社區資源和敦親睦鄰可採行的方案。至於學校經營困難，必須轉型或退場，也期盼能配合當地需求成為社區另一種重要的文教基地或規畫為文創特區。

二、建議

(一)對教育行政機關之建議

- 1.把握少子化影響教育發展和社會生態的新契機，成立跨部會合作小組，提出完善的政策和教育方案。
- 2.教育行政機關要有整體規畫，能掌握未來各學年度學生數的變化，及早研擬與修訂相關人事、經費等法規與制度。
- 3.推動 12 年國教五年精進計畫和重新檢視現有的教育政策，力圖協助各校發展。
- 4.落實教師專業發展評鑑，增加教師編制以發展特色課程，也解決部分減班、併校及 教

師超額問題。

- 5.教育行政機關要提昇學生全方位能力，需投入科技資源，才能教育出創新人才和時代菁英。
- 6.教育行政機關要編列相當經費，使各高中能因校制宜、因地制宜開發學校各類精進方案，發展特色。
- 7.可指導學校有效利用社區資源，結合在地特色和優勢，發展學校特色。
- 8.可採用焦點團體法或腦力激盪法，探討少子化趨勢所造成學校整併和閒置教室規畫之可行方案。

(二)對高中學校之建議

- 1.高中校長在學校應扮演創新專業經營者的角色，營造亮點優勢，打造優質校園環境。
- 2.高中校長應居制高點，形塑學校特色，發展未來願景，並尊重家長和學生的教育選擇權。
- 3.高中經營理念須有全方位的行銷管理認知和建構精緻創新的行銷網絡系統。
- 4.高中應成立特色宣導委員會，研發、展現和強化學校特色或品牌等市場定位。
- 5.提昇教師專業發展能力和職工專業技能，促使學校組織再造。
- 6.教導高中生建立周詳完整的學習檔案，提高讀書風氣和基本學力。
- 7.激發高中教師團隊心力，更用心於課程設計，創造多樣化分組課程和進階課程吸引學生精進。
- 8.高中學制調整可依學校發展經營模式和教育內容轉變而做彈性調整，再評估其實施的可行性。
- 9.高中經營首要之務是要能擷節有限經費做最大用途，且需不斷檢視其效能，才能永續發展。
- 10.推動鄰近上下游學校進行各種策略聯盟和積極行銷在地化特色，增加學校多元資源的優勢。

(三)對後續研究者之建議

- 1.在研究方法上，可採量化研究，獲取較多教育人士的資料，呈現對此研究問題不同的意見和看法。
- 2.在研究範圍上，可將研究範圍全面拓展，以利獲知少子化現象對各類型高中之影響，並可據此探究彼此相互因應之經營策略。
- 3.在研究期程上，擴展研究觀察期程，作更深入探究，必可提昇研究價值。

參考文獻

- 王瑞璦(2012)。少子化現象的省思：國民教育品質之契機與轉機。**臺灣教育評論月刊**，1 (5)，44-48。
- 吳清山、林天佑(2005)。**教育行政學**。臺北：心理。
- 吳清基(1990)。**精緻教育的理念**。臺北：師大師苑。
- 吳錦惠(2012)。少子化對高中經營的影響與因應策略。**臺灣教育評論月刊**，1 (5)，51-55。
- 李光廷(2005)。不可逆潮流少的少子化對策－日本與瑞典的比較。載於臺灣人口學術研 (編)，**2005 臺灣人口學術研討會「二十一世紀的臺灣人口發展：趨勢與挑戰」**。臺北：臺灣人口學術研討會。
- 余佳穎(2014 年 11 月 11 日)。**未來臺灣人口：又少又老又窮危機**。聯合報，財經版 A。
- 陳怡婷(2005)。**人口少子化對國民小學教育發展影響之研究**。臺北市立教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳星貝(2012)。**不可小覷少子化對臺灣教育的衝擊**。財團法人國家政策研究基金會，國政研究報告(編號：101-010 號)。2015 年 1 月 5 日，取自 <http://www.npf.org.tw/post/2/11696>。
- 許士軍(2004)。**許士軍談管理：洞悉 84 則管理新語**。臺北：天下遠見。
- 許長田(2005)。**策略管理**。臺北縣中和市：新文京開發。
- 許淑玫(2012)。少子化現象下的學校經營困境及因應建議。**臺灣教育評論月刊**，1 (5)，56-60。
- 張國雄(2010)。**管理學：挑戰與新思維**。臺北：雙葉書廊。
- 張緯良(2011)。**企業概論 Business**。臺北縣三重市：前程文化。
- 張憲庭(2005)。少子化對學校經營之影響與因應策略。**國教新知**，52 (3)，50-55。
- 國家發展委員會(2014)。**中華民國人口推計(103 至 150 年)**，頁 6。2014 年 11 月 13 日，取自 <http://www.ndc.gov.tw/m1.aspx?sNo=0000455#.VUNzwo6qpBc>。
- 教育部統計處(2014)。**教育統計簡訊(第 29 號)**。2015 年 4 月 21 日，取自 [https://stats.moe.gov.tw/files/brief/%E6%9C%AA%E4%BE%8616%E5%B9%B4\(104%E5%B4%B9%E5%AD%B8%E5%B9%B4%E5%BA%A6\)%E5%90%84%E6%95%99%E8%82%B2%E9%9A%8E%E6%AE%B5%E5%AD%B8%E7%94%9F%E4%BA%BA%E6%95%B8%E6%8E%A8%E4%BC%B0%E7%B5%90%E6%9E%9C.pdf](https://stats.moe.gov.tw/files/brief/%E6%9C%AA%E4%BE%8616%E5%B9%B4(104%E5%B4%B9%E5%AD%B8%E5%B9%B4%E5%BA%A6)%E5%90%84%E6%95%99%E8%82%B2%E9%9A%8E%E6%AE%B5%E5%AD%B8%E7%94%9F%E4%BA%BA%E6%95%B8%E6%8E%A8%E4%BC%B0%E7%B5%90%E6%9E%9C.pdf)。
- 教育部國民及學前教育署(2014)。**適性揚才啟國教，教學活化開新元**。載於教育部國民及學前教育署 (編)，**103 學年度全國高級中等學校校長會議手冊**。臺北：教育部國民及

學前教育署。

黃能堂(2007)。臺灣人口結構變遷對技職教育的衝擊與其因應。教育資料與研究雙月刊，74，97-114。

黃毅志(2011)。在臺灣的教育分流、勞力市場階層結構與地位取得。臺北：心理。

維基百科(2015)。少子化。2015 年 1 月 5 日，取自

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%B0%91%E5%AD%90%E5%8C%96>。

蔡銘津(2008)。少子化的趨勢對教育體系的衝擊與因應。研習資訊，25（5），101-108。

蔡銘津(2012)。少子女化的教育政策走向與應變。臺灣教育評論月刊，1（5），1-7。

鍾俊文(2004)。少子化、人口老化及人口減少的成因、衝擊與對策。臺灣經濟論衡，2（6），11-46。

Dean, J. (2002). *Managing the Secondary School* (2nd ed). NY: University of New York.