

壹、前言

眾所周知，學生來源向為私立高中職的財源命脈所在，學生人數多寡即是其「生死存亡」的重要關鍵。近6年來，隨著少子化效應不斷發酵，私校的招生不足窘境益形惡化，北、中、南、東各地無一倖免，至少已有8所私校即因此而陸續停辦或解散。¹以最近的102學年度來說，高中職五專報名登記分發人數為41,117人，錄取人數為39,755人，錄取率高達97%，換句話說，只要報名，幾乎人人有學校可念；再者，102學年度全國招生缺額竟高達66,276名，私立高中職即占了58,689名，此一情勢對於私校辦學無異雪上加霜（林曉雲，2013）。對此，臺北市教育局表示，等到106學年度時，臺北市國中畢業生僅剩23,000人，但僅公立高中職的招生容量就已達此數目，以家長和學生「先公立、後私立」的選校思維來看，屆時私校恐怕招不到學生（林志成，2013）。另外，高雄市教育局亦指出，第一波少子化浪頭衝擊102學年，私立高中職校招生人數都因此銳減，連老字號的金字招牌都不能倖免，各校紛紛透過調整員額、財務控管等各種方式因應；且第二波少子化浪頭即將在105學年度來襲，主管單位會啟動輔導機制協助私校轉型，否則就要面臨退場命運（李義、林宏聰，2013）。面對少子化一波波席捲而來的風暴，以及教育部所祭出之「學生人數600人」的退場門檻，私校若要維持基業、永續發展，只能自求多福、自立自強。

循此脈絡，面對招生名額急遽縮減的「紅海戰場」，不管是勢頭仍旺或逐漸走下坡正接受轉型輔導的學校，各私校可說是全體動員、

¹ 包括高雄立德工商、鳳山高旗工家、屏東明德高中、臺南建業高中、嘉義嘉南高中、彰化培元高中、花蓮國光工商、臺北志仁家商等（林曉雲、胡清暉，2012；陳映竹，2008）。

奇招盡出，從最常見的「免試入學」和「升學保證班」、提供學雜費補助與各類獎學金，到輪班至各國中與招生博覽會進行宣導、私下拜訪國中畢業班導師與學生家長，乃至於嚴苛地規定教職員招生名額據以獎勵扣薪，可說是全程「軟硬兼施」、「高壓懷柔」並行（陳成宏，2013）。尤其，自十二年國民基本教育（以下簡稱十二年國教）上路後，明星學校傾全力積極鞏固領先地位，私立高中職虎視眈眈亟思取而代之，後者為爭搶學生，除了加強師資、硬體設備之外，更是大打廣告宣傳與校內、外全面動員，招生政策亦是推陳出新、五花八門（林金池、石文南，2012）。而正所謂「上有政策、下有對策」，私校教職員為配合學校連串的招生政策，自是有其獨特因應對策與生存巧門，也因此其所衍生出的招生「潛規則」亦是型態多樣、手法多端。「潛規則」顧名思義，乃相對於「正規則」而言，泛指看不見的、明文沒有規定的、約定成俗的，但卻又是廣為認同、起實際作用之讓人必須或願意遵循的一種規則（朱進良，2007）。在私立高中職的招生脈絡下，私校教職員面對招生的績效壓力，身處複雜的高張力招生情境，人性、人情的角色矛盾在所難免，自利本能的利益衝突亦屬稀鬆平常；而學校公開政策常是宣示大於實質、聊備一格，要讓招生作業運作順利、擺平爭議，總得藉由另類規則出手讓各方利益適得其所（李裔正，2006）。換句話說，私校招生行為除了配合正式的招生規則之外，實際上仍需一套非正式的潛規則來維持，雖然眾人嘴上不說，白紙黑字未曾有過，卻是不得不心懷信服，仰賴其替大家作主。

職是之故，檯面下的私校招生過程，對於學校行政運作、領導效能、組織團體動力、招生政策與校務發展規劃當具有重要意涵，有其進一步瞭解的必要和價值，本研究之主旨即在於探討私立高中職招生行為的潛規則。如果說，正式組織的存在無可避免會有非正式組織的