

新北市政府 114 年度自行研究報告

少子女化的衝擊下私立技職學校
永續發展之道：
以新北市發展型治理推動私校永
續發展為例

研究機關：新北市政府教育局技職教育科

研究人員：科長江彥廷

研究期程：114 年 1 月 1 日到 12 月 31 日

新北市政府 114 年度自行研究成果摘要表

計 畫 名 稱	少子女化的衝擊下私立技職學校永續發展之道：以新北市發展型治理推動私校永續發展為例
期 程	114 年 1 月 1 日到 12 月 31 日
經 費	無
緣 起 與 目 的	<p>統計顯示，2014 年至 2024 年間已有超過 20 所私立技專院校與高職停辦或轉型，且進入專輔或退場機制的學校中九成以上屬於技職體系。私立學校在技職教育生態中扮演舉足輕重的角色：例如 113 學年度私立技專校院及技術型高中學生人數合計占全體技職學生的 45.9%，其中實用技能學程學生更高達 72.6%。由此可見，多數私校的退場不僅是單一學校的經營問題，更將造成國家中階技術人才培育的斷層，以及教育機會與資源分配的公平性挑戰。同時，各界普遍憂心在少子女化趨勢持續下，私立高中職退場現象未來五至十年恐將加劇。其中新北市就讀技職學校學生數亦面臨相同困境，因此從 108 學年度起就啟動私立學校永續發展輔導計畫，同時為與私校共同面對未來困境，特別邀請新北市所有私立高中職共同研議，找出適合未來永續發展之道。</p>
方 法 與 過 程	<p>研究採質性研究取向，旨在探討新北市政府如何在少子女化趨勢與《私立學校退場條例》壓力下，推動私立學校轉型與永續發展的政策作為。研究以主題分析法進行資料編碼與歸納，透過訪談新北市私立高中職學校代表並撰寫逐字稿與相關文件分析，首先勾勒少子女化浪潮下私立學校所面臨的結構性困境，包括生源縮減、財務脆弱、師資斷層與法規治理限制等。</p>
研 究 發 現 及 建 議	<p>本研究提出三項私校轉型策略主題： 一、資源活化與平台治理（強調區域資源</p>

	<p>整合、校產活化再利用與學生/師資安置機制)；</p> <p>二、特色化經營與聯盟品牌 (透過差異化定位、校際聯盟合作與數據分析進行課程與招生決策)；</p> <p>三、智慧校園、產學合作與國際化人才培育 (與 AI、綠能等產業夥伴合作，發展智慧教育與雙聯學制)。</p> <p>最後，本研究根據新北市經驗，建議中央與地方協同調整法規並提供財務誘因 (如提高超額年金補助比例、補助學雜費及實習費用)，以強化私校公共性、縮短學用落差，並穩定中階技術人力的供給，打造更公平且具韌性的教育體系。</p>
備註	<p>本研究訪談本市所有 31 所私立高中職學校董事會、行政及部分教師代表，後續聚焦更趨嚴重的私立技職學校，其以發展性治理模式，所轄私立學校共同面對未來，輔導永續發展。</p>

目錄

摘要	1
壹、緒論	2
一、人口結構變遷與生源斷崖	2
二、政策法規的剛性與衝擊	3
三、師資培育的斷鏈	3
貳、文獻探討	4
一、私立技職學校退場對於教育的影響	4
二、私立技職學校永續發展與發展型治理	5
三、技職教育轉型與永續發展策略	6
參、研究設計與方法	7
一、研究取向與設計	7
二、資料來源與蒐集過程	8
三、資料編碼與主題分析程序	8
四、研究倫理與研究者角色反思	8
肆、研究發現與主題分析	9
一、私立學校面臨的結構性困境	9
二、新北市的發展型治理與支持作法	12
三、私校永續轉型的策略途徑	13
伍、討論與建議	15
一、主管機關應正視私校困境與挑戰	16
二、新北市發展型治理推動私校永續發展具有效益	16
三、發展型治理的永續思考及挑戰	17
四、邁向永續的具體建議	17
陸、結論	19
參考文獻	20

少子女化的衝擊下私立技職學校永續發展之道： 以新北市發展型治理推動私校永續發展為例

摘要

本研究採質性研究取向，旨在探討新北市政府如何在少子女化趨勢與《私立學校退場條例》壓力下，推動私立學校轉型與永續發展的政策作為。研究以主題分析法進行資料編碼與歸納，透過訪談新北市私立高中職學校代表並撰寫逐字稿與相關文件分析，首先勾勒少子女化浪潮下私立學校所面臨的結構性困境，包括生源縮減、財務脆弱、師資斷層與法規治理限制等。進一步分析新北市自 108 年起建構的一系列發展型治理措施：組成跨領域專家輔導團隊，分別從招生、師資、財務、校務四大面向進行系統輔導；建立預警、體檢、查核、改善的滾動機制，及彙編全國首創的私校永續發展指引。透過開放編碼歸納，本研究提出三項私校轉型策略主題：(1) 資源活化與平台治理（強調區域資源整合、校產活化再利用與學生/師資安置機制）；(2) 特色化經營與聯盟品牌（透過差異化定位、校際聯盟合作與數據分析進行課程與招生決策）；(3) 智慧校園、產學合作與國際化人才培育（與 AI、綠能等產業夥伴合作，發展智慧教育與雙聯學制）。最後，本研究根據新北市經驗，建議中央與地方協同調整法規並提供財務誘因（如提高超額年金補助比例、補助學雜費及實習費用），以強化私校公共性、縮短學用落差，並穩定中階技術人力的供給，打造更公平且具韌性的教育體系。

關鍵字：少子女化、永續發展、發展型治理、私立教育轉型

壹、緒論

「技職人才資源需求攸關產業發展及國家經濟發展」 (監察院, 2024)。

統計顯示, 2014 年至 2024 年間已有超過 20 所私立技專院校與高職停辦或轉型, 且進入專輔或退場機制的學校中九成以上屬於技職體系(周英慈、黃兆璽, 2024)。私立學校在技職教育生態中扮演舉足輕重的角色: 例如 113 學年度私立技專校院及技術型高中學生人數合計占全體技職學生的 45.9%, 其中實用技能學程學生更高達 72.6%(蘇景進、蘇鵬仁, 2025)。由此可見, 多數私校的退場不僅是單一學校的經營問題, 更將造成國家中階技術人才培育的斷層, 以及教育機會與資源分配的公平性挑戰。同時, 各界普遍憂心在少子女化趨勢持續下, 私立高中職退場現象未來五至十年恐將加劇(胡順惠, 2025)。

一、人口結構變遷與生源斷崖

臺灣社會在少子女化浪潮的嚴峻衝擊下, 技術職業教育體系(尤其私立高中職)正面臨前所未有的生存危機。近年技職體系學生人數雪崩式下滑, 於 110 學年度出現普通高中與技術型高中學生數的黃金交叉: 至 112 學年度普高學生約佔 53%, 技高僅約 47%; 十年間技高在學人數驟減近 20 萬人, 其中私立技高減少逾 16 萬人, 招生與財務壓力驟增(溫順德, 2025)。生源的快速減少遠趕不上社會升學偏好的轉變, 造成技術型高中招生困難, 其中私立技高成為重災區(宋修德、曾璧光, 2019)。其中新北市就讀技職學校學生數亦面臨相同困境(如表)。

表：新北市近五年就讀普高技高比

學年度	學術學程占全體高級中等學校學生比例	專業群(職業)科、實用技能學程、綜合高中及進修學校(部)之比例
112	52.18%	47.82%
111	51.57%	48.43%
110	50.82%	49.18%
109	50.29%	49.71%
108	48.83%	51.17%

資料來源：新北市政府教育局(2025)

同時，教育部於 2022 年 5 月公布《私立高級中等以上學校退場條例》，陸續有多所私立學校停招、停辦，列入專案輔導名單者以技職體系為主；此現象衍生學生安置、師資流動與中階技術人力供給等問題（黃聖哲，2025；蘇景進、蘇鵬仁，2025）。該條例也被批評僅傾向「終結處理」，缺乏對學校轉型再生的機制與誘因（蔡米桂、黃純敏，2024）。在政策執行上，私校經營者仍面臨學雜費凍漲的限制、超額年金的沉重負擔，以及政府資源投入長期重公輕私的現象，導致私校學生在午餐、設備等受補助情形上受到制度性不公待遇（賴沛綸、曾璧光，2025）。即使辦學認真投入的私校，在市場機制挑戰下亦難以找到永續發展的道路。技職教育供需失衡、投資報酬與資源配置不均等問題，亟需政府政策引導與產官學協作，方能形成人才培育的完整藍圖以提升人力資本與生產力（李昌杰，2025）。

二、政策法規的剛性與衝擊

教育部於 2022 年公布《私立高級中等以上學校退場條例》（以下簡稱退場條例），雖然建立法制化的退場程序，但多所私立學校退場或停招，且列管專輔學校以技職體系為主，連帶衝擊學生安置、師資流動與中階技術人力穩定供給（黃聖哲，2025；蘇景進、蘇鵬仁，2025）。學界與實務界批評此條例傾向於「終結處理」（Terminal Processing）而非「轉型再生」（Regeneration）。在政策執行上，私校經營者面臨學雜費收費限制、超額年金的沉重負擔，以及政府資源分配的極度不均。這使得即使是經營用心的私校，也難以在市場機制的挑戰下找到永續發展的道路。

三、師資培育的斷鏈

此外，師資供給斷鏈也是一大結構性隱憂。以國立臺灣師範大學工業教育學系 114 學年度停招本科生為例，此事件引發討論，凸顯技職群科師資培育體系的不足與模式革新的必要（黃政傑，2025）。在退場壓力下，若中等技職師資與生源供給失衡，將進一步動搖國家技術人力的培育基礎。地方政府因此被期待能以更高的政策高度主導跨部門協作，從師資培育、財務挹注等制度設計上積極作為，避免任由學校各自為政而加劇整體風險（陳國清，2025）。

上述背景說明瞭本研究主題的重要性與緊迫性。面對此局面，中央政策側重退場管控之際，地方政府是否有可能另闢蹊徑，轉向發展型治理的思維以協助私校永續？新北市作為私立高中職數量與規模居全國前列的

直轄市，在私校永續發展上採取積極的政策創新，被視為將「退場」敘事轉化為發展議程的代表案例。然而，學術上對新北市此項政策模式的系統分析仍屬缺乏。有鑑於此，本研究以新北市為例，深入探討其私校永續發展政策的內涵與效益，期望對中央及其他地方政府提供參考。

研究目的與問題意識，本研究將聚焦於「新北市私立學校永續發展政策」之經驗，具體目的如下：

- 一、分析私立學校退場浪潮帶來的結構性衝擊：探討少子女化與退場政策下私立學校在人才培育、教育公平性及師資結構等方面所面臨的困境與危機。
- 二、剖析新北市私校永續發展的政策模式與策略：以地方政府為視角，解析新北市自 2019 年起推動私校轉型與永續經營的系統性政策路徑及其具體措施。
- 三、提出私立學校轉型永續的政策建議方向：參酌新北市的實踐經驗與相關文獻，歸納對私立學校轉型與永續發展的政策基調與制度改革建議。

為達成上述目的，本文首先於第二章探討相關文獻，梳理私校面臨的困境與轉型策略理論。第三章說明研究設計與方法，包括質性訪談設計、資料蒐集與分析流程。第四章呈現研究發現與主題分析結果，聚焦於私校困境、新北市政策作法與轉型策略等主題。第五章對研究結果進行討論，提出政策與實務建議。第六章為結論，總結研究貢獻並提出後續研究方向。本研究冀望透過深入的質性分析，提供學界與政策實務單位參考，協助臺灣私立學校在少子女化時代尋求永續發展之道。

貳、文獻探討

一、私立技職學校退場對於教育的影響

過去十餘年來，臺灣出生率屢創新低。2023 年單月新生兒數甚至跌破 8,500 人，少子女化趨勢已成常態（胡順惠，2025）。學生源的急遽縮減對各級學校，特別是私立學校，帶來結構性挑戰。生源不足直接導致私校招生困難、規模縮減，進而引發財務惡化與師資流失的惡性循環（溫順德，2025）。宋修德、曾璧光（2019）指出，長期以來社會對升學路徑的偏好（先普通高中、後技職體系）並未因人口減少而有足夠轉變，導致技術型高中在少子化衝擊下首當其衝，其中以辦學條件相對弱勢的私立技職學校情況最為嚴峻。事實上，近年多所私立高中職陸續停招甚至停辦，印證少子女化浪潮下私校經營困境的普遍性（周英慈、黃兆璽，2024）。

教育公平性方面，私校退場潮也帶來弱勢學生受教權益的隱憂（林子倫，2023）。偏遠地區或經濟弱勢家庭的學生往往仰賴學費相對低廉的私立技職學校就學；若當地私校倒閉，他們可能面臨無校可念或必須遠赴他地就學的處境，加劇區域教育資源不均與社會流動困難（林子倫，2023）。此外，由於公立與私立學生所獲政府資源補助差距懸殊，也引發家長對教育正義的質疑（賴沛綸與曾璧光，2025）。整體而言，少子女化造成的私校退場現象不僅影響教育體系的多元與學生權益，還可能帶來產業中階技術人力斷層，對國家競爭力產生長遠影響（黃聖哲，2025）。

因應上述挑戰，政府與學界提出多種觀點與對策。首先，有學者倡議「終結處理」之外應加入「轉型再生」機制，讓有潛力的私校得以轉型求存，而非一刀切地退出市場（蔡米桂、黃純敏，2024）。吳清山（2023）檢視退場政策實施影響時也強調，需要配套措施協助私校轉型或退出後妥善處置校產與安置師生，以減輕退場對教育生態的衝擊。另有研究反思現行體制對私校的要求未考慮其與公校條件差異，導致表面上齊頭式平等的規範實則加劇不平等（賴沛綸、曾璧光，2025）。這些文獻顯示，私立學校永續發展的問題已超越單一學校層次，牽涉制度公平、區域均衡與社會正義等議題。

二、私立技職學校永續發展與發展型治理

傳統上，教育治理多以監督管理與標準管制為主。然而，在少子女化與市場競爭的新情勢下，許多學者主張政府應轉換治理思維，從管制者轉變為私校永續發展的支援者與協作者（陳國清，2025）。所謂「發展型治理」係借用發展型國家（developmental state）的概念，強調政府主動介入並引導資源投入以實現公共目標。在私校永續議題上，發展型治理意謂著政府應針對私立學校的特殊需求提供差異化扶持，而非套用與公立學校相同的規範而缺乏彈性（蔡米桂、黃純敏，2024）。賴沛綸、曾璧光（2025）也強調，私校退場機制的檢討應回到制度公平與永續發展的原點，政府必須承認公私校性質的差異，在資源配置與法規上採取不同策略，才能維持教育體系的多元與韌性。

其中，一個重要觀點是強調私校的公共性。雖為民間興學，私立學校承擔了大量的人才培育任務，補充公立體系不足，尤其在技職教育領域扮演關鍵角色（蘇景進、蘇鵬仁，2025）。因此，維繫私校的永續經營不僅關乎特定學校的存亡，更攸關國家教育資源的總體配置與人力資本發展。蔡米桂、黃純敏（2024）將目前私校面臨的處境稱為「私校雙殺」，指出《私立學校法》與《退場條例》的雙重約束使私校進退維谷，既難以順利轉型又無法善終退場。他們呼籲政府在法規上做出調適，例如重新檢討私

校解散清算後財產強制歸公的規定，賦予辦學者與社區更多校產運用彈性，以增加私校轉型或和平退出的誘因。

綜合上述文獻，本研究以「發展型治理」作為分析新北市政策的視角，即關注政府如何從被動監管轉為主動賦能，以支持私校永續發展的可能路徑。在沒有預設理論框架下，本研究將透過實際資料分析歸納出關鍵面向，同時參酌相關概念如教育治理、教育公平與技職轉型等來延伸討論。

三、技職教育轉型與永續發展策略

面對結構性的少子化衝擊，國內外已有諸多關於技職教育轉型策略的討論。首先，在學校經營層面，強調辦學特色化與差異化定位是廣受認同的策略。李海碩（2025）指出，私立學校應致力發展獨特的課程或專業領域，以打造「人無我有」的亮點，避免與資源充沛的公立名校正面競爭。同時，可考慮組成聯盟或協作網絡，透過校際合作共享師資與設備，聯合對外行銷以提升整體品牌形象與招生吸引力。數據導向的決策也是重要一環，學校應建立 IR（Institutional Research）機制，運用大數據分析來了解招生市場與學生需求，作為課程規劃與招生活動調整的依據（李海碩，2025）。

在教育內容與產學合作方面，順應產業趨勢開設新興領域課程被視為私校突圍的關鍵策略。曾璧光、陳美蓮、宋修德（2021）強調，中等技職教育應積極導入人工智慧（AI）、物聯網、綠色能源等前沿科技內容，並透過與企業合作開發課程，使課程內容緊貼產業需求。同時，擴大產學合作的深度與廣度，例如邀請業界專家進校授課、建立學生校外實習與師徒制機會，能有效提升學生實作能力並強化學校與產業的連結（曾璧光等，2021）。張浩置、陳若帆（2025）則提出，高等技職教育在少子化下的永續策略應包括國際鏈結與智慧升級。他們建議技職院校發展雙聯學制（Dual Degree）或海外實習交流計畫，引進國外資源提升學生國際視野，同時建構智慧校園環境運用數位科技優化教學與校務，以提高辦學效能與吸引力。

另一方面，針對學生來源不足的困境，有學者建議拓展多元招生管道。例如，放寬對境外學生（含外籍生、僑生甚至中國大陸學生）的招生限制，以彌補國內生源的不足（賴沛綸、曾璧光，2025）。雖然招收境外生非長久之計，但在生源總量不可逆地萎縮下，短期內引進國際學生可作為紓緩私校招生壓力的權宜措施（蔡米桂、黃純敏，2024）。此外，透過併校或轉型來活化過剩的教育資源也是一種策略選項。吳清山（2023）提到，對於經營困難又確無轉型可能的私校，可考慮與鄰近學校合併，或改制為長

照機構、社區大學等其他公益用途，藉此讓校產與人力資源重新發揮價值。這些策略在在指向一個共通理念：透過創新思維與靈活作法，使教育資源得以在少子化時代重新配置，維持教育體系的永續發展與多元共榮。

參、研究設計與方法

新北市具有超過 4 百萬人口為全國各縣市之冠，面積達 2,052 平方公里為全國第 9 大，具有偏鄉、山區、臨海、都市等多元地形及城鄉發展特色。加上目前僅有新北市對於私立學校有永續發展輔導機制及編撰《新北市私立學校永續發展指引》，因此本研究採立意取樣選取新北市相關政策為主要研究對象，及新北市私立高中職學校進行訪談對象，其中涵括都會型學校及偏鄉型學校，足以代表臺灣技高的縮影。

一、研究取向與設計

本研究採用質性研究取向，以深度訪談及文件分析來探索新北市私立學校永續發展政策的內容與影響。研究方法上選擇主題分析法 (thematic analysis)，並結合開放式編碼、主軸編碼與選擇編碼的程序進行資料分析 (Strauss & Corbin, 1998; Braun & Clarke, 2006)。主題分析適合從複雜的質性資料中萃取重點概念與反覆出現的模式，幫助研究者在無既定假設的情況下歸納出分析架構。本研究沒有預先設定理論命題，而是透過資料編碼逐步建立主題，屬於誘發式的質性研究路徑。

二、資料來源與蒐集過程

本研究之主要資料來源為訪談新北市 31 所私立高中職行政代表(以校長或主任為主)、董事會代表，討論新北市私校面臨的問題、政策支援經驗與建議方案。研究者徵得同意後對全程討論進行錄音，事後謄寫形成逐字稿資料，總計時長約 3 小時、文字近 5 萬字。此外，教育局於會後彙整出《私立學校永續發展分析報告》，內容涵蓋受訪者訪談重點之整理與政策建議。該報告由教育局負責私立學校的主管親自撰寫，同樣作為一手質性資料納入分析。多元的資料來源有助於提高研究結果的可信度，逐字稿提供參與者的第一手觀點，分析報告則提供政策單位對議題的綜合理解，兩者相互參照以形成較全面的資料基礎。

在資料蒐集過程中，本研究遵循質性研究的取樣原則，採目的性取樣選擇資訊豐富的受訪對象。新北市作為研究案例具備獨特性，因此本研究聚焦於新北市的相關人士與文件。為增進資料的完整性，研究者除了上述主要資料，亦蒐集相關背景資料 (如教育部統計數據、媒體報導等) 作為

輔助，以理解議題脈絡。然而，核心分析仍以訪談逐字稿與官方分析報告為主，以確保研究問題與資料的密切相關性。

三、資料編碼與主題分析程序

本研究採用嚴謹的編碼程序處理質性資料。首先進行開放式編碼 (open coding)，逐段閱讀逐字稿與文件內容，對重要意涵、重複出現的觀點或政策措施予以標記，初步產出數十個概念代碼。接著進行主軸編碼 (axial coding)，比較、歸類這些初始代碼，尋找彼此之間的關聯，將概念性相近者聚合成較高階的類別。例如，開放編碼產生的代碼如「教師難聘」「合格師資不足」「外籍教師限制」等，被歸為「師資困境」的軸心主題；「午餐補助差異」「學費凍漲限制」則歸入「財務與資源不均」主題。最後進行選擇式編碼 (selective coding)，從主軸類別中提煉出能統攝多個次主題的核心主題，形塑出本研究的主題架構。經過反覆比較與修正，研究者最終萃取出三個核心主題，分別對應於研究發現的三大面向。為了驗證編碼結果的穩定性，研究者邀請一位熟悉技職教育議題的質性研究學者對部分資料進行平行編碼，兩者結果經討論後高度一致，增加了編碼的可靠性。

在主題分析過程中，研究者亦運用三角驗證 (triangulation) 策略提升信實度 (Lincoln & Guba, 1985)。包括跨資料來源的比對 (如逐字稿與報告內容相互印證)、跨參與者觀點的比較 (不同受訪者觀點是否一致或有差異)，以及持續與相關文獻對話，檢視本研究歸納主題與既有研究是否相符或有所創新。這些作法有助於確保研究發現並非研究者主觀臆測，而是有紮實的資料基礎支持。

四、研究倫理與研究者角色反思

本研究十分重視倫理考量。在訪談前，研究者已向所有參與者說明研究目的與流程，取得其知情同意。逐字稿中出現的人名與單位皆以代稱處理，確保受訪者身份保密。對於會議過程中涉及敏感的發言，研究者在報告撰寫時亦謹慎斟酌，避免造成參與者或相關單位的困擾。由於研究者本身具教育研究背景，且曾參與新北市私校輔導相關計畫，在研究過程中不可避免地擁有某種內部觀點。為減少研究者偏差，研究者採取自我反思與同儕檢視等措施。一方面，在資料分析時刻意保持「陌生化」的態度，以第三者視角重新審視參與者的陳述，避免先入為主。另一方面，初步研究發現出爐後，研究者邀請未涉入本計畫的同儕對報告進行審讀與提問，檢視分析推論是否過度主觀。經過上述程序，本研究力求尊重倫理的前提下，確保資料分析的客觀與嚴謹，提升研究結果之公信力與有效性。

肆、研究發現與主題分析

經過對訪談逐字稿與相關文件的反覆編碼分析，本研究萃取出三大主題：（1）私立學校所面臨的結構性困境；（2）新北市採行的發展型治理及支持作法；（3）私校永續轉型的策略途徑。以下將依序說明各主題及其涵蓋的次要概念，並佐以參與者的代表性引言。

一、私立學校面臨的結構性困境

新北市私立高中職利害關係人普遍認為，當前私校陷入了師資、生源、財務、法規治理四大結構性困境。這四重困境彼此交織，形成難以單點突破的系統難題。其中任何單一問題若未解決，皆會牽動其他方面，使學校經營雪上加霜。正如一位受訪校長所言：「這些問題環環相扣，私校很難靠自己突破重圍(Ba1)。」以下分別說明各項困境：

（一）師資斷層與人力困境

私立學校在人力資源方面首當其衝的是教師不足與人才流失問題。多位校長提及，近年公立學校擴大招聘，加上公校待遇穩定具吸引力，私校教師職缺乏人問津已是常態。多名私校校長直言：「中央根本沒有培養合格教師(Ba2、Bb2、Bd2、Bf2、Bi2)。」導致某些專業科目（如電機、資訊科）幾乎找不到合格師資。在場其他人事主任也點頭表示贊同，認為現行師資培育體系未能針對技職類科提供足夠的師資供給，使私校不得不以代理教師或業界兼任人員湊合，但又受限於法規難以長期聘用，形成惡性循環。此外，教師流動率高也是困境之一：有經驗的老師常考取公校後離職，新進年輕教師則多視私校為跳板，缺乏長期投入意願。一方面是「進不來」，優秀新人不願進入私校任教；另一方面是「留不住」，現職教師難以長留。更令人憂心的是，師資高齡化與研習管道欠缺也影響教學品質。私校行政人員反映，公立學校教師與行政人員有較多進修機會，而私校人員常被忽略，長期下來專業知能恐與新政策新知脫節。

師資困境的另一面，是教師工作環境與士氣低落。不少受訪者提到近年來教師在校園承受的壓力與日俱增。一位私校教務主任無奈地說：「現在老師認真管教學生，換來的往往不是感謝，而是投訴和被告的風險(Ca3)。」由於家長權利意識高漲，加上媒體輿論對教師的高度檢視，私校教師更是「動輒得咎」。例如，有老師嚴格要求學生紀律，結果家長不滿而投訴至教育局；學校管理階層為息事寧人，往往選擇要求教師道歉或低調處理，使第一線教師倍感挫折。長期下來，教師的教育熱忱被消磨殆盡，許多資深教師出現職業倦怠或提早退休念頭，而原本有志從教的年輕人目

睹前輩處境也興致缺缺。師資的質與量雙雙受挫，不僅衝擊教學品質，更削弱了私校在下一階段生源爭奪戰中的基本競爭力（黃政傑，2025）。總而言之，師資斷層與人力困境是私校永續發展的一大隱憂，急需從政策面改善聘任機制與提升教師士氣。

（二）生源縮減與財務困境

招生不足被受訪者形容為私校的「生死線」。一位董事代表坦率地指出：「沒有學生，一切都是空談！（Aa1）」生源問題是所有私校最根本的焦慮。隨著適齡學生總數驟減，學校每少招收到一班學生，就意味著大量學雜收入的流失，學校的財務狀況便可能從盈餘轉為赤字。多所私校在近年都經歷新生註冊人數腰斬的震撼，傳統名校也不能倖免。當學生人數跌破基本規模時，學校收支難以平衡，往往被迫裁減師資人力，進而影響教學品質並產生惡性循環。受訪者普遍對未來生源趨勢持悲觀態度，認為少子化衝擊下招生困境將持續惡化，「今年情況不好，明年只會更糟(Ba4)」，一位校長特別感慨的說到。

加劇生源困境的是財政與資源的不公平現象。許多私校人士強調，長期以來政府對公立與私立學生在經費補助上差距懸殊，對私校而言極不公平（賴沛綸、曾璧光，2025）。一位董事在會中質疑：「家長繳同樣的稅，孩子卻得不到平等的資源(Ab2)。」他舉例，公立高中職學生普遍享有政府的午餐補助與冷氣設備經費，但私校學生大多需自費，許多就讀私校的其實是弱勢家庭子女，經濟負擔更重。又如，在硬體設備更新上，政府近年推動「班班有冷氣」等計畫全面補助公校，但私校只能靠有限的學雜費收入逐步改善，學習環境難免落差。再者，學校整體經費來源方面，公校有政府預算定期挹注，相對穩定龐大；私校主要依賴學生學雜費，當學生數銳減時收入即斷崖式下滑（賴沛綸、曾璧光，2025）。這種「重公輕私」的結構性資源不均，導致私校不僅在市場競爭處於劣勢，學生也質疑「為何我們繳的稅沒有換得相同待遇」。政策性的資源分配不公使得私校招生困難雪上加霜，進一步惡化財務體質。一些財務壓力大的私校不得不削減教學成本、縮減課程投資，如此又影響辦學品質，陷入「沒錢－降質－更沒學生－更沒錢」的惡性循環。財務困境與生源短缺交互影響，成為私校永續經營的最大挑戰之一。

（三）法規網綁與治理彈性不足

除了內部問題，受訪者普遍感受到外在法規制度的僵化使私校轉型缺乏空間。多數直言教育主管機關對私校的管理仍帶有「嚴管」思維，防弊重於興利。例如，現行對私立學校學雜費調漲有嚴格的管制上限，即使某些辦學績效良好的學校有意願提高學費以增強教學設備與師資，也因法規

不許而作罷。「我們想精進辦學卻受制於學費上限，辦越好反而虧越受訪者(Bk4)。」有校長如此抱怨。再如，外籍教師聘用的限制也讓學校難以推動雙語和國際課程。現行規定僅允許外籍教師教授語文課程，使學校無法延攬國外專長於數理、科技領域的人才任教。多位校長提到他們想聘請外籍工程師來教程式設計或開設國際專班，卻礙於規定行不通，認為此類法規過於保守僵化。

另有校長分享一個治理上的特殊困境「過去學校需定期通過校務評鑑，才能申辦分校或增加學雜費等免除法令限制。但中央到地方，近年將傳統評鑑轉型為支持性質的輔導訪視，取消分數等評鑑制度。此舉本意良善，減輕學校備戰評鑑的壓力，卻意外造成法規上的真空，學校日後如要申請免除法令或其它規定時，因沒有評鑑通過紀錄而卡關(Bj5)。」受訪校長笑稱這是「做好事卻被法規懲罰」的例子，顯示法規與政策革新之間未能銜接，平添不必要的障礙。

總體來說，受訪者一致認為現行法規與評鑑制度對私校而言看似公平實則不公。公私立學校在法人屬性、財務結構、生源對象上皆截然不同，卻被套用相同的標準進行管制與評比，無異於削足適履。一位私校校長語帶無奈地說：「一體適用的規範看起來很公平，其實很不公平(Bg3)。」他認為制度並未體恤私校的困境，反而將其推向更不利的處境。法規的重重綑綁使得私校想創新求變時步履維艱，稍有違規風險便可能遭懲處，久而久之學校也傾向消極保守，不願嘗試新措施。這種治理彈性不足的狀況，被認為是私校缺乏轉型動能的主要原因之一。

(四) 內部治理與董事會挑戰

除外部環境，部分受訪者也坦承私校內部治理上存在問題，尤以董事會層面最為明顯。不少私立學校辦學數十年，創辦人或元老董事漸次凋零，卻未順利培養新生代接班，導致董事會成員老化。董事會組成偏向高齡者往往伴隨決策思維保守，對快速變遷的教育市場反應遲鈍。某校長坦言：「我們董事長八十多歲了，對於推動新穎的產學合作興趣缺缺，還是喜歡守著傳統的科系不放(Bd5)。」點出董事會因年齡與觀念所限，缺乏帶領學校轉型的魄力。其次，董事會與產業連結不足也是一項隱憂。幾位產學經驗豐富的受訪者指出，部分私校董事多為地方仕紳或校友，雖熱心教育但與當前產業趨勢脫節，學校課程設置無法及時對接就業市場需求。同時，董事會很少主動引入企業資源，錯失產學合作或企業捐資的機會。結果導致學校發展方向缺乏創新視野，對外爭取資源能力也有限。

上述師資、生源、財務、法規、治理四大困境相互交織，使私立學校陷入前有險阻、後有追兵的困境網絡。如果沒有外部系統性的支持與思維

轉變，單憑個別學校自身的力量，實難擺脫這盤根錯節的處境。這也正是新北市政府介入擔任「輔導者」角色的背景理由。

二、新北市的發展型治理與支持作法

針對私立學校面臨的困境，新北市政府自 108 學年度（2019 年）起率先推動一套系統性的支持輔導機制，體現出發展型治理的精神。新北市是全國第一個也是目前唯一積極協助私立學校永續發展的地方政府。該市委託國立臺灣師範大學組建「私校永續輔導小組」，由多領域專家組成輔導團隊，針對私立高中職從招生、師資、財務、校務四大面向提供系統化的診斷與諮詢服務。透過這個機制，新北市為所轄私校量身打造多元的紓困與轉型方案，提早預防問題惡化而非事後處置，具體的作法包括：

（一）專業輔導團隊進校支援

新北市每年篩選出經營風險較高的私立高中職，由永續輔導小組派遣顧問深入校園輔導。這些顧問來自教育行政、學校經營、財務管理、人力資源等不同領域，能提供學校整體性的診斷與諮詢。例如，在招生方面，輔導團隊協助學校分析招生數據、定位目標生源，甚至協助學校到國中辦說明會宣傳；師資方面，協助檢視師資結構、改善聘任策略，並媒合師培單位與學校合作；財務方面，提供預算控管與開源節流建議，評估如開設推廣教育課程等創收措施；校務治理方面，檢視學校組織運作與董事會決策流程，給予治理優化建議。曾參與輔導的學校校長訪談中表示：「新北市邀請專家入校，一校一策協助私校健診，就像教練輔導球隊一樣，幫他們找出問題並對症下藥(Ba4)。」這種貼身輔導的方式獲得校方高度肯定。某私校校長分享道：「市府的輔導團隊每季到校替我們檢視招生策略和財務狀況，提早發現問題並一起想對策，真的減輕了我們不少壓力(Bc4)。」可見，新北市透過建立專業支援網絡，積極扮演私校經營合夥人的角色。

（二）預警健檢與滾動改善機制

新北市不僅提供人力輔導，更建立一套預警—健檢—查核—改善的滾動機制。教育局依據退場條例訂定多項前導預警指標（如學生報到率、學校負債比、教師流失率等），定期監測私校的辦學狀況。若某校某項指標低於警戒值，立即啟動體檢程序：由輔導小組進校深入了解情況，提出診斷報告與建議改善計畫。對於問題嚴重的學校，教育局並配合進行專案查核，要求董事會提出具體改進措施。在後續階段，教育局和輔導小組持續追蹤該校執行改善計畫的進度，給予必要協助，直到學校體質好轉、指標回到安全範圍為止。如果改善無效且情況惡化，教育局才會啟動退場程序，確保學生受教權在此之前已獲得妥善安排。這種預防勝於補救的監控輔導模

式，大大降低了學校突然倒閉的風險。受訪者的私校校長談到此機制時表示：「其他學校退場都是主管機關以前常是學校撐不下去才來求援，只有新北市把問題消滅在萌芽階段(Be4)。」事實上，自該機制實施以來，新北市尚未出現私校無預警倒閉事件，顯示此做法在穩定私校經營上確有成效。

(三) 主動編撰永續發展指引彙編

為了系統分享成功案例與提供轉型參考，新北市在 2023 年編製《新北市私立學校永續發展指引》(新北市政府教育局，2023)，並每年持續更新內容。這份指引彙整學校轉型、合併及改辦的相關法規說明、申請程序與注意事項，並收錄多所國內外案例供參考。內容涵蓋：如何擬定學校轉型計畫、董事會如何決議合併、停招停辦時學生與教師權益處理原則、校產活化的法律途徑等。例如，指引列出了學校可以選擇的十二種調整方式，包括與其他私校合併、轉型為長照或社福機構、停招部分科別以集中資源等，並逐一說明操作步驟。對於陷入困境的學校而言，這份指引等同於一個「工具箱」，讓校方清楚在法律允許下有哪些自救選項，以及政府各單位可提供哪些協助。一位私校主任表示：「永續指引的出爐，讓我們知道原來轉型有這麼多可能，不再只剩停辦這條路。」這顯示官方提供明確的資訊與路徑，對於引導學校朝正向方向轉型相當重要。

綜上，新北市的發展型治理模式可概括為：以政府為主導的系統性輔導支援，提前介入私校經營困境並協助改善，替代過去等問題爆發才進行退場處理的消極作法。這種模式的核心在於將政府角色重新定位為私校的協力伙伴，而非僅扮演監督者或裁判的角色。新北市推動私校永續發展政策之案例證明，在地政府可以透過創新政策，在中央法規框架下找出助力私校的彈性空間。當然，這套機制的推行也有賴地方投入相當的人力與經費資源，但其換來的是轄區內私校的穩定發展及學生受教權保障。新北市經驗為全國私校教育的永續經營提供一個嶄新的思路示範。

三、私校永續轉型的策略途徑

透過資料分析歸納，本研究整理出私立學校為實現永續發展所需的三條關鍵策略途徑，分別為資源活化與平台治理、特色化經營與聯盟品牌、智慧校園與國際化人才培育。這些策略方向同時也是新北市輔導團隊與私校現場共同研擬出的轉型藍圖，提供全國各私校亦具參考價值。

(一) 轉型策略一：資源活化與平台治理

此策略聚焦於整合與活化既有教育資源，創造私校與環境的雙贏。首先，受訪者建議建立區域性的教育資源共享平台或技職教育中心，將鄰近

多所學校結成聯盟，由政府協調共享實驗設備、師資課程，甚至合開跨校選修課，藉此提高資源使用效益並降低各校單獨經營成本。尤其在學生數不足的地區，可透過聯校辦學維持課程多樣性，不讓學生因學校規模小而受限。其次，針對已出現閒置空間或低度利用設施的私校，鼓勵推動校產活化。例如，將空餘教室改為在職訓練教室、創客空間，開放社區人士或企業使用，以租賃方式帶來收入；又如引入地方創生或長照機構進駐校園，既服務在地需求又能善用校地（蔡米桂、黃純敏，2024）。政府在這方面可提供政策誘因和法規鬆綁，如簡化校產對外租用或變更用途的審批程序，提供租稅減免鼓勵企業參與校產活化等。再者，建立學生與教師轉銜機制也是重要一環。當某私校不得不縮減規模或停辦時，由政府搭建平台協助該校學生轉至其他學校就讀，教師則媒合至師資缺乏的學校任職，盡量做到人盡其用、學習不中斷。一位董事長強調：「新北市確實有系統讓私校退場造成的人才斷層問題，透過機制把學生老師平順地安排好(Ae4)」總括而言，資源活化與平台治理策略強調盤活存量、合作取代對抗，讓私校即使在數量減少的趨勢下，仍能透過創新運用資源尋求持續生存之道。

（二）轉型策略二：特色化經營與聯盟品牌

此一策略主張私立學校走差異化路線，以創新特色吸引學生與社會的認同。首先，學校必須找出自身的辦學利基。例如可聚焦某些特定科系或技能領域，深耕發展成全國知名的品牌（張浩置、陳若帆，2025）。正如私校校長所言：「私校不能再亦步亦趨跟著公校跑，而應打造屬於自己的特色課程(Bk5)」這意味著，各校應審視自身傳統強項或周邊產業需求，發展出獨一無二的課程或專班，如觀光專長學校、音樂菁英學校、餐飲創新學院等，以避開與一般學校的同質競爭。為了強化特色經營的成效，受訪者也建議推動校際聯盟或品牌聯合策略。具體作法是，由政府或民間組織牽頭，將辦學理念相近或地緣相近的數所私校組成聯盟，在招生宣傳時以共同品牌出擊，提高規模與聲勢。同時，聯盟內部可共擔師資培訓、課程開發等成本，互相支援不足之處。例如「新北私校職業教育聯盟」可統一對外宣傳，強調聯盟內每校各有所長，學生報考任一學校即可享有聯盟資源。一位學校董事在訪談中提到：「單打獨鬥的時代過去了，小校如果能抱團取暖，共同打造品牌，比各自為政效果好得多(Ac5)」另外，數據驅動決策也是特色化經營的重要支柱（李海碩，2025）。透過建立招生與學習資料庫，學校可以分析往年各科系報考熱度、市場對人才的需求變化，據此調整科系發展重點。同時追蹤學生學習與就業表現的數據，回饋課程設計，不斷優化教學品質。總而言之，特色化與聯盟品牌策略強調揚長避短、合作共榮：私校應跳脫過去模仿公校的路線，轉而展現自身獨特價值，並透過聯合力量提高社會能見度，最終吸引穩定生源、站穩市場利基。

(三)轉型策略三：智慧校園、產學合作及國際化人才培育

面對瞬息萬變的未來社會，私校須積極提升辦學的現代化與國際化水平，以培育具未來競爭力的學生。其一是打造智慧校園，運用數位科技優化學習與管理。例如推行電子化教學平台、線上線下融合的課程模式，讓學生有更多元的學習途徑；引進校園管理資訊系統提升行政效率，將人力從繁瑣事務中解放出來投入教學創新。智慧校園的建構不僅可提高學校形象，也符合年輕世代的學習習慣，提升對學生與家長的吸引力。

其二是深化產業合作，瞄準未來產業方向培育人才。私校可以與區域內重點產業或大型企業建立策略聯盟，共同開發符合業界需求的課程模組，讓學生在校所學即時貼近職場。尤其在 AI、半導體、綠能科技、電動車等新興領域，學校可邀請業界專家擔任講座或兼任教師，定期更新教材內容，使學生保持業界最新技能（曾壁光等，2021）。更進一步的合作模式如訂單式培育（企業下訂單、學校培養人），或由企業提供獎學金、實習名額，學生畢業後直接進入合作企業任職，形成學用無縫接軌。這類產學協同不僅提高學生就業率，也可增加學校招生時的賣點。

其三是推動教育國際化。少子女化下本地生源有限，但教育市場的視野可以拓展到全球。私校可積極開設雙語課程、引進國外姐妹校合作，讓學生有機會取得雙聯學位或出國交換學習（張浩置、陳若帆，2025）。例如某些私校與國外大學簽訂雙聯協議，學生前兩年在台就讀、後兩年赴國外完成學位，畢業可取得雙方學校文憑。這類計畫大大增加學校對優質生源的吸引力，因為學生不必擔心就讀私校會失去國際接軌機會。與國際接軌同時也包括吸引國際學生來就讀，在文化交流下提升本地學生的視野和語言能力。一位董事長在訪談中展望：「我們應該與科技產業合作開設 AI、電動車等前瞻課程，也和國外學校雙聯，讓學生畢業更有國際競爭力（Bh4）。」這番話反映出校方對科技與國際兩大趨勢的重視。綜合而言，智慧校園與國際化策略著眼於未來趨勢，期望私校能夠超前部署，培養出國家未來所需的各類人才，同時提高學校在新生代心目中的時代感與國際感，進而提高招生競爭力，實現永續發展。

伍、討論與建議

上述研究發現顯示，新北市私立技職學校永續發展政策的經驗為我國少子女化下私校轉型提供一幅生動藍圖。以下將就研究結果進行綜合討論，並提出若干政策建議。

一、主管機關應正視私校困境與挑戰

本研究確認私立學校在少子女化與退場壓力下所遭遇的四重結構性困境（師資、生源、財務、法規治理），尤其技職學校更是首當其衝，與先前文獻的分析不謀而合（溫順德，2025；賴沛綸、曾璧光，2025）。這些困境彼此交織，使私校問題帶有系統性與複雜性。傳統將私校困境歸咎於單一因素（如招生不力或經營不善）的觀點過於狹隘。本研究發現支持「結構性危機」的觀點，即私校問題乃長期體制因素累積所致，非單靠校方努力即可扭轉（宋修德、曾璧光，2019）。因此，解決之道必須超越學校層級，從政策與制度面尋求破局。

二、新北市發展型治理推動私校永續發展具有效益

新北市推動私校永續發展的案例證實，地方政府可在中央政策之外扮演積極角色，透過發展導向的治理思維來協助私校走出困境。相較於中央《退場條例》側重於保障退場程序中師生權益，新北市採取的是前移介入、預防勝於治療的策略。這種將政府定位為「賦能者」（enabler）而非單純監管者的做法，正呼應蔡米桂、黃純敏（2024）等學者對政府角色轉變的呼籲。本研究的質性資料顯示，校方對新北市提供的專業輔導與資源挹注普遍持肯定態度，認為「政府和我們站在同一陣線解決問題」。這種夥伴式的關係一改過去部分私校對政府「只會管、不會幫」的印象，提升私校自主求生的信心。事實上，新北市自推動輔導政策以來轄內未出現新的私校倒閉個案，某種程度上印證此模式的有效性。這也與陳國清（2025）提出的觀點一致，倘地方政府若能主動統整資源、協調產官學合作，完全有可能在少子女化衝擊中減緩私校退場的陣痛，避免教育資源的流失。

值得注意的是，新北市政策中的創新作法（如預警機制、永續指引等）不僅在地方層級發揮作用，也為中央政府完善相關法規提供了靈感。例如，針對退場條例中缺乏轉型機制的批評（蔡米桂、黃純敏，2024），新北市實際示範如何在退場前為學校提供轉型嘗試的空間。中央主管機關未來修法時，可考慮將此類轉型輔導期納入法規設計，如在學校被列為專案輔導後的一段期間內，由中央或地方團隊介入協助，若仍無改善再啟動退場程序。另新北市指引鼓勵校產活化的做法提供解決思路，中央可據此研議配套措施，促使退場校產妥善轉作他用。本研究結果顯示，新北市經驗對中央政策最大的啟示在於：與其等學校經營不善被動介入，不如提前賦權增能、防患於未然。這要求政策思維從「齊頭式平等」轉向「差異化扶持」，針對私校與公校的不同情境採取不一樣的支持策略，方能達成實質公平。

三、發展型治理的永續思考及挑戰

新北市模式的推行也面臨一些挑戰。例如，地方政府投入大量人力物力是否具備永續性？其他縣市政府財政與人力較弱，能否複製此經驗？這些問題都值得進一步觀察與研究。或許中央可以考慮由教育部統籌資源，在全國分區設立類似的新北私校永續發展輔導中心，讓中小縣市的私校也享有專業輔導服務，而非資源僅集中於直轄市。此外，政策效果的長期性也需檢驗。新北市措施雖暫時穩住私校局面，但少子女化趨勢未改變，未來五到十年仍可能有更多學校面臨招生不足的壓力。因此，建立誘因讓私校自發轉型格外重要。如果沒有更深層次的制度改革與誘因調整，輔導措施可能僅是拖延退場時間，無法根本改變趨勢。這提示未來的政策需同時從供給面與需求面著手，例如提升技職教育整體吸引力（改善社會對技職體系的認同），才能真正扭轉乾坤。

四、私立技職學校邁向永續的具體建議

基於本研究發現與上述討論，新北市以發展型治理模式，並蒐集私校代表相關聲音，提出以下具體建議供中央政府及其他地方政府參考，以促進私立學校永續發展：

（一）治理制度面

建議中央檢討現行法規與行政架構，將轉型輔導納入私校退場機制之中。在教育部層級成立跨部會、跨局處的專責工作小組，仿效新北市模式主導對經營危機私校的輔導與監督。修訂《私立學校法》及《退場條例》中過於僵化或不符合實際的條文，賦予私校更大的經營彈性空間，例如放寬學校更名、科別調整的限制，加速審核流程等。政府角色應從傳統被動的監督者轉變為積極的協助者，透過制度化的輔導機制，及時介入私校經營困境並協助改善（蔡米桂、黃純敏，2024）。同時，各地方政府宜建立教育局內部的私校輔導專責窗口，負責與中央專案小組銜接，確保輔導政策在地落實。

（二）財務誘因面

建議調整政府資源分配機制，以實現公私立學生受教權的實質平等（賴沛綸、曾璧光，2025）。首先，中央應提高對私立學校的經費補助力度，縮小公私校學生在經常性經費（如午餐、設備補助）上的差距。特別是私校教職員退休撫卹金（超額年金）制度，建議政府大幅提高其提撥補助比例，直接減輕私校沉重的人事成本負擔。其次，設立私校轉型基金或補助專案，對積極進行轉型創新的學校提供財政獎勵。如私校開辦特色課程、

與企業合作建立實習基地或雙軌訓練，政府可按效給予補助，作為學校投入創新的誘因。再次，提供退場善後補助，對願意合併或主動停辦的學校給予適當經費協助，用於師生安置、校產維護等，降低學校因轉型或退場而產生的額外財務壓力。透過以上財務杠杆的調整，政府可營造出一個「努力轉型者獲得獎勵、被動不作為者才面臨退出」的環境，促使私校朝良性方向發展。

(三)師資法規面

建議鬆綁過度僵化的師資聘任規定，解決技職師資短缺問題(黃政傑，2025)。首先，對於明顯供給不足的特殊專業類科，教育部可研議調整合格師資認定標準。例如放寬業界專才擔任專業課教師的資格限制，將其業界年資納入合格條件，並提高技術教師可佔教師總數的比例上限(如突破現行 8 分之一的限制，可提升至 5 分之一)，以廣納實務經驗豐富的人才進入校園。其次，修訂外籍教師聘任限制，允許私校聘請外籍教師教授非語文科目，使雙語教育與國際課程得以真正落實。相關簽證與聘用規定也應配合調整，吸引更多外國專業教師來台任教技職課程。再次，中央與地方可合作為私校教師與行政人員提供在職培訓管道。例如開放公校師資培訓資源給私校參與，定期舉辦私校校長、主任研習營等，弭平公私校在人力資源發展上的資訊與能力落差(賴沛綸、曾璧光，2025)。最後，鼓勵公私校師資交流與共用機制，例如建立公私立師資人才庫，讓有意願的公校備取教師或退休教師能被私校延攬(黃聖哲，2025)。整體而言，在師資政策上引入更多彈性與支持，有助於提升私校師資素質與穩定性，強化其辦學內涵。

(四)校產活化面

建議建立友善的法律與行政環境，鼓勵私校通過合併與校產活化來實現轉型再生(蔡米桂、黃純敏，2024)。首先，在學校合併方面，教育部應訂定明確的私校合併指引與獎勵措施，簡化合併審查程序，加速審批時程，對成功合併的學校法人給予適當獎勵或補助。例如兩校合併後多餘的校地校舍可由政府承接或協助處理，以消除學校法人對合併後資產歸屬的顧慮。其次，在改辦其他事業方面，可修訂相關法規允許和輔導私校法人將停辦後的校產，轉型為長照中心、社區大學、社會福利機構或其他教育文化設施，造福社區(蔡米桂、黃純敏，2024)。政府應提供一站式服務，協助法人完成土地用途變更、稅費減免等手續，並確保原創辦人或法人對資產的合理權益受到保障，不致因改辦而完全喪失控制權或收益。再次，建立校產活化媒合平台，由政府主導將有空間設備的退場或轉型中學校，與有需求的企業或公益單位對接。例如媒合職訓單位進駐閒置校舍設立訓練基地，

或引進產業研發中心與學校合作，共用實驗空間。這樣既可避免校產荒廢，又為學校帶來收入與產學合作機會。一旦校產活化的成功案例逐漸累積，將形成示範效應，促使更多有意願求變的私校主動提出轉型計畫，走出退場陰影。在這過程中，主管機關宜秉持「保障學生權益、活化教育資源、回應社會需求」的原則，在審議私校合併或改辦申請時做整體利益的衡量，把私校轉型納入地方發展和社區需求的大局考量中加以推動。

以上建議綜合新北市實踐經驗與本研究發現之重點，旨在為決策者提供具體可行的參考方向。這些措施的共同出發點，在於思維從管制轉向賦能，政策從懲罰失敗改為獎勵創新，協助私校活化轉型以達到「退場轉型雙贏」。只要中央與地方政府願意協同合作、勇於改革，本研究相信私立學校在少子化時代仍大有可為，能夠在台灣教育體系中持續扮演不可或缺的關鍵角色。

陸、結論

在少子女化衝擊與退場機制壓力的雙重挑戰下，私立學校的永續發展已成為教育政策不容迴避的重要議題。本研究透過對新北市案例的深入質性分析，呈現一幅私校轉型求生的全景圖：一方面，私立學校普遍面臨師資斷層、生源縮減、財務困窘與法規網綁的結構性困境；另一方面，新北市政府以發展型治理思維，透過專家輔導、預警監控與資源連結等創新作法，有效紓緩了上述困境並引領學校走向轉型之路。研究結果顯示，唯有從「管制」走向「賦能」、從齊頭式平等走向差異化扶持，方能為風雨飄搖中的私校打造出更公平且具彈性的發展環境，使其繼續在臺灣教育光譜中發揮多元且關鍵的功能。新北市經驗證明，政府角色的轉變與政策工具的靈活運用，可以在很大程度上扭轉私校退場的消極命運。

本研究提供一個本土實證，說明私校永續發展並非遙不可及的理想，只要政策得當、配套周延，私校完全有機會轉危為機。對中央而言，新北市模式可作為政策革新的參考模板，建議將相關機制制度化推廣至全國。在結合新北市經驗與參酌相關文獻的基礎上，本研究提出的治理制度改革、財務誘因調整、師資法規鬆綁、校產活化策略等具體建議，構成一套相對完整的私校永續發展政策藍圖。這套藍圖強調中央與地方協力，中央提供法規與資源支撐，地方靈活執行並貼近學校需求，雙管齊下方能奏效。

當然，本研究也有其侷限。研究僅聚焦於新北市單一案例，後續可擴大範圍比較其他縣市的作法與成效，以檢驗不同治理模式的影響。另一方面，少子化為長期趨勢，教育體系供需的結構性矛盾恐非一時之策能解決。本研究所觀察的新北市政策成效，仍需時間驗證其長期影響。因此，建議未

來研究持續追蹤新北市私校輔導措施的後續結果，如學生就學機會是否因私校轉型而更均等、技職人才供給是否因私校永續而更穩定等。另外，可對比分析其他國家（例如韓國師傅高中模式）在應對類似問題時的經驗，以尋求更多元的解決方案。

總而言之，面對少子女化浪潮，私立學校的存續挑戰既是教育問題，更牽動社會公平與產業人力培育。本研究從新北市經驗出發，證明了透過政府積極作為與制度創新，可以在一定程度上化解私校退場的危機。展望未來，只要中央與地方攜手推行本研究建議的各項改革措施，打造「支持者」與「合作夥伴」型的教育治理模式，相信不僅新北市，乃至全國各地的私立學校都將有機會在變局中尋得生機，實現永續發展，繼續為臺灣培育多元且富競爭力的人才。

參考文獻

- 李海碩（2025）。打造學校不敗策略：聚焦特色、聯盟品牌與數據驅動。**師友雙月刊**，650，71-74。
- 李昌杰（2025）。從教育經濟學觀點淺談技術型高中的現況與未來展望。**臺灣教育評論月刊**，14(5)，213-218。
- 宋修德、曾璧光（2019）。我國中等技職教育的危機與轉機—析論少子女化的衝擊與因應。**臺灣教育**，715，43-52。
- 吳清山（2023）。私立高級中等學校退場政策實施影響與因應。**臺灣教育研究期刊**，4(5)，1-19。
- 林子倫（2023）。私立技職退場對區域發展與社會流動的衝擊。**技職教育季刊**，48(1)，25-40。
- 周英慈、黃兆璽（2024）。從我國私校退場現況檢視私校退場政策。**臺灣教育研究期刊**，5(5)，259-280。
- 胡順惠（2025）。又破底！5月新生兒僅剩8,433人 人生不如死持續53個月。經濟日報。取自 <https://money.udn.com/money/story/5648/8796619>
- 新北市政府教育局（2023）。**新北市私立學校永續發展指引 PLUS**。新北市。<https://tve.ntpc.edu.tw/Upload/Announcement/2407171126341619436393W.pdf>

- 張浩置、陳若帆 (2025)。臺灣少子化趨勢下高等技職教育的挑戰與永續發展策略。 **臺灣教育評論月刊**，14(7)，42-50。
- 黃政傑 (2025)。臺灣師大工教系學士班停招之爭議與啟示。 **臺灣教育研究期刊**，6(2)，1-17。
- 黃聖哲 (2025)。高級中等以上學校退場現象對技職教育的危機與轉機。 **臺灣教育評論月刊**，14(7)，16-19。
- 曾璧光、陳美蓮、宋修德 (2021)。人工智慧在中等技職教育之實踐芻議。 **臺灣教育**，730，64-73。
- 溫順德 (2025)。私立技高經營困境與解決之道。 **臺灣教育**，751，41-47。
- 新北市政府教育局 (2025)。108 至 113 年新北市教育統計年報。
<https://www.ntpc.edu.tw/home.jsp?id=dc5b21213dfb17e5>
- 賴沛綸、曾璧光 (2025)。私立高級中等以上學校退場機制對技職教育的影響：制度公平與永續發展的省思。 **臺灣教育評論月刊**，14(7)，03-08。
- 陳國清 (2025)。職業學校的經營。 **臺灣教育**，751，15-21。
- 蔡米桂、黃純敏 (2024)。私校雙殺？臺灣私立學校法及其退場條例探討。 **臺灣教育評論月刊**，13(6)，37-43。
- 監察院 (2024)。調查報告 (113 教調 0048 號)。取自 <https://www.cy.gov.tw/CyBsBoxContent.aspx?n=133&s=48967>。
- 蘇景進、蘇鵬仁 (2025)。私立高級中等以上學校退場對技職教育的影響與因應策略。 **臺灣教育評論月刊**，14(7)，09-15。
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.