

東海大學公共事務碩士專班碩士論文

指導教授：歐信宏博士

臺中市大甲區公立國民小學
因應少子化策略之研究

碩士班研究生：楊清林

中華民國一〇四年六月十八日

臺中市大甲區公立國民小學
因應少子化策略之研究

研究生：楊清林

指導教授：段信宏 (簽章)

審查教授：傅恆德 (簽章)

黃信達 (簽章)

段信宏 (簽章)

專班主任：史美強 (簽章)

東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文

中華民國 104 年 6 月 18 日

謝誌

這篇論文能夠完成，真是一個不可能的任務，因為本人的原指導教授孫本初老師，慟於 103 年 2 月 3 日過世，當時我的論文的進度只進行到一半，正當我不知所措時，感謝歐信宏老師慨然接下指導教授的工作。歐老師是一個令人尊敬的學者，治學嚴謹，工作精益求精，他的精神深深地感染和激勵著我，歐老師不僅在論文上給我精心的指導，同時還在思想和生活上給我深切的關懷。

本文在教授的親切關懷和悉心指導下所幸能不辱使命順利完成，在此謹向歐老師致上誠摯的謝意和崇高的敬意。其次感謝兩位口試委員傅恆德教授和黃信達教授，他們在百忙之餘，卻不吝付出自己寶貴的時間，花了很多時間仔細閱讀我的論文初稿，對我的論文內容提出許多重要而且寶貴的意見，並且給我許多建設性的具體建議不僅使我得以修正許多錯誤，更讓我的論文得以修飾的更完整，感謝兩位教授悉心的指導，使我獲益匪淺。

再來是感謝東陽國小邱弘毅校長，德化國小李永烈校長，順天國小洪文鍊校長、文昌國小蘇靜美校長、東明國小蘇啟明校長、文武國小許君良校長、西岐國小柳世麟校長、大甲國小朱江文主任、日南國小邱太河主任、華龍國小陳成利組長等教育界的先進協助問卷的匯整，更要感謝所有大甲區接受我的訪談的國小教育同仁，有你們寶貴的意見我才能有機會將理論與實務得到印證。您的幫助讓我能夠蒐集到更完整的資料，對我論文的完成有極大的幫助，正是由於你們的協助和付出，我才能克服一個一個的困難和疑惑，直至本文順利完成。

「蜜蜂採集百花釀成蜜」這篇論文在寫作時，參閱並引用許多學者的專業研究著作，使我獲得許多寶貴的資料，站在「巨人的肩膀上」讓我獲益匪淺，深深感謝這些國內外的前輩賢達。雖然在撰寫論文的過程中我已盡了最大的努力，但可能還有一些不完美的地方。衷心盼望這篇論文可以給後來的研究者提供些微的幫助。

在職專班讀書實在是件不容易的事情，有時很難兼顧家庭，最感謝全力支持我的老婆麗花辛苦操持家務，照顧小孩功課，一肩擔起最多的家庭責任，只為了讓我能完成碩士學業，論文能夠完成，也是對她的辛勞，最好的獻禮！

楊清林謹誌

民國 104 年 6 月

摘要

近年來我國人口出生率急速下降，新生嬰兒數大幅減少，少子化社會已然形成。少子化危機對於國內教育將會明顯反映在教育上，產生教育資源供給過剩的現象，更會衍生一連串的教育問題。因此，正視少子化對國民小學教育產生之影響，及早規劃因應之道，是刻不容緩的議題。

國內不乏少子化對於教育衝擊之相關研究，大多集中於「影響」與「因應策略」等面向；方法不外問卷與訪談；範圍上自全國，下至單一學校個案；對象多為原創、時間則為單一時點，少見縱貫面，或是驗證性的研究。本研究係以石幸真「臺中市國民小學因應少子化經營策略」研究為基礎，對大甲區國民小學教師進行問卷普查，調查教師對於「因應少子化經營策略」之意見，並與石幸真研究結論進行比較，發現結論如下：

- 一、大甲區受訪教師對於因應少子化行政與教學經營策略具有高度的認知，但對於實際實施程度滿意度遠不如認知。
- 二、大甲區受訪教師對於「教學整體經營策略」的認知與實施滿意度皆明顯高於「行政整體經營策略」；對於「行政整體經營策略」的「內求」重於「外求」。
- 三、「教師專業成長」策略與「行政整體經營策略」及其各構面最具相關性，卻較不為受訪教師重視；「持續創新管理」策略與「教學整體經營策略」及其各構面最具相關性，顯示求新求變，因應環境為因應少子化的重要主軸。
- 四、大甲區受訪教師在滿意度與相關性意見與臺中縣受訪教師一致、人口變項則各有差異；臺中縣「兼任行政職教師」意見較傾向「校長」、大甲區「兼任行政職教師」意見則較傾向「未兼任行政職教師」。

關鍵字：少子化、行政經營策略、教學經營策略

目錄

謝誌.....	I
摘要.....	I
目錄.....	III
表目錄.....	IV
圖目錄.....	V
第一章 緒論.....	1
第一節 背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	8
第三節 研究範圍與限制.....	9
第二章 文獻探討.....	11
第一節 少子化成因與現況.....	11
第二節 少子化的影響.....	20
第三節 少子化因應策略.....	25
第三章 研究方法.....	35
第一節 研究架構.....	35
第二節 問卷與分析.....	36
第三節 信度與效度.....	41
第四章 資料分析.....	44
第一節 基本描述與實施現況.....	44
第二節 相關性分析.....	55
第三節 變異數分析.....	66
第五章 結論.....	74
第一節 研究發現.....	74
第二節 結論與建議.....	76
參考書目.....	79
附錄：問卷.....	87

表目錄

表 1-1：全國歷年人口粗出生率統計表.....	2
表 1-2：世界各國歷年人口粗出生率比較表.....	2
表 1-3：我國歷年人口生育率統計表.....	3
表 1-4：我國歷年嬰兒出生數統計表.....	4
表 1-5：我國歷年人口統計表.....	4
表 1-6：歷年國民小學人數統計表.....	6
表 1-7：歷年國民小學新生人數統計表.....	6
表 2-1：全國博碩士論文中與少子化學校經營策略相關研究.....	27
表 2-2：教學策略的選擇矩陣.....	32
表 3-1：預測問卷信度分析表(應然面、行政經營策略).....	41
表 3-2：預測問卷信度分析表(應然面、教學經營策略).....	42
表 3-3：預測問卷信度分析表(實然面、行政經營策略).....	42
表 3-4：預測問卷信度分析表(實然面、行政經營策略).....	43
表 4-1：臺中市大甲區教師統計表（2015 年）.....	44
表 4-2：受訪教師人口變項統計表.....	45
表 4-3：回收問卷卡方分配統計表.....	46
表 4-4：「臺中縣國民小學因應少子化經營策略之研究」受訪者資料統計表.....	47
表 4-5：大甲區國民小學因應少子化行政經營策略現況分析統計表(應然面).....	49
表 4-6：大甲區國民小學因應少子化行政經營策略現況分析統計表(實然面).....	50
表 4-7：大甲區國民小學因應少子化教學經營策略現況分析統計表(應然面).....	51
表 4-8：大甲區國民小學因應少子化教學經營策略現況分析統計表(實然面).....	53
表 4-9：行政、教學經營策略相關分析矩陣表（大甲區應然面）.....	55
表 4-10：行政、教學經營策略相關分析矩陣表（大甲區實然面）.....	58
表 4-11：性別變項 T 檢定具顯著性項目統計表.....	66
表 4-12：單因子變異數分析顯著性項目統計表(職務).....	67
表 4-13：單因子變異數分析顯著性項目統計表(學校規模).....	69
表 4-14：單因子變異數分析顯著性項目統計表(臺中縣).....	71

圖目錄

圖 1-1：亞洲主要國家總生率育對照圖	3
圖 1-2：臺灣人口出生數統計推估圖	5
圖 3-1：研究架構.....	35



第一章 緒論

近年來我國人口出生率急速下降，新生嬰兒數大幅減少，少子化社會已然形成。少子化危機對於國內教育將會明顯反映在教育上，產生教育資源供給過剩的現象，更會衍生一連串的教育問題。因此，正視少子化對國民小學教育產生之影響，及早規劃因應之道，是刻不容緩的議題。

第一節 背景與動機

壹、 研究背景

臺灣社會經濟變遷迅速，由早期以農業為主的開發中國家，逐漸轉變為以工商服務業為主的已開發國家。在此轉型過程中，人口結構也隨之產生劇烈改變，「少子化現象」已經成為臺灣社會發展的必然趨勢，對於整個國家社會的影響自然是相當深遠。

由於經濟的快速發展，社會價值觀念的改變，生育率下降伴隨而來的就是少子化，首當其衝的就是教育環境與體制的重大變革，不論是教育行政當局、學校或教師本身，都必須要能夠快速的調整，才能減少或降低因為少子化所帶來的衝擊。

監察院於 2010 年完成「因應少子女化衝擊，政府應有之措施與評估」專案調查研究，指出臺灣少子化現象起因於：生育水準下滑、婚姻與生育變化等因素。而少子化對於教育體系除了學生來源不足外，更是影響整體教育資源配置，包括校舍空間整併利用及教師供需規劃，並會導引未來教育產業的發展。（監察院，2010：2）

經濟合作發展組織(Organisation for Economic Cooperation and Development; 簡稱 OECD)認為，人類社會要能夠永續發展，每名婦女生育率必須達到 2.1 人以上，人口才能穩定成長。但是由於經濟發展、財富累積、都市化趨勢、女性主義抬頭、社會價值觀念改變、婦女紛紛進入職場、加上醫療科技進步等等因素，使得生育率普遍降低（何金針、唐璽惠，2006：242）。

依據行政院內政部統計資料顯示，臺灣地區的人口粗出生率（crude birth rate），在 1951 年高達 49.97‰，當時嬰兒出生數為 38 萬 5,383 人，之後即呈現逐年下降之趨勢。1971 年粗出生率降為 25.64‰，約為 1951 年的一半，甚至從 2004 年粗出生率跌破 10‰，一路大幅滑落到 2010 年的 7.21‰歷史最低點。（如表 1-1）

表 1-1：全國歷年人口粗出生率統計表

年度	1951	1971	2004	2010	2014
人口粗出生率(‰)	49.97	25.64	9.6	7.21	8.99

資料來源：內政部戶政司，內政部統計年報。

<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>

粗出生率係指當年出生之活產數與年中人口總數之比率，亦即每千人口中之活產嬰兒數。我國與世界其他國家相較，2008 年我國粗出生率為 8.6 ‰，在世界粗出生率低於 10 的主要國家中僅高於德國之 8.3‰，顯見問題不容輕忽。（如表 1-2）

表 1-2：世界各國歷年人口粗出生率比較表

國別	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
台灣	10.1	9.6	9.1	9	8.9	8.6
日本	8.9	8.8	8.4	8.7	8.6	8.7
南韓	10.2	9.8	8.9	9.2	10	9.4
德國	8.6	8.5	8.3	8.2	8.3	8.3
瑞士	9.8	9.9	9.8	9.8	9.9	10

資料來源：內政國際指標，內政部內政統計服務資訊網。

<http://sowf.moi.gov.tw/stat/national/list.htm>。

至於一般生育率、年齡別生育率與總生育率三項指標，亦自 1951 年一路大幅下滑迄今，再再突顯問題的嚴重性。其中一般生育率自 211 降至 2013 年的 32、總生育率自 7,040 降至 1,065；而年齡別生育率中的大幅下降，顯示國人的晚婚、晚生與高齡不孕。

(如表 1-3)

表 1-3：我國歷年人口生育率統計表

年別	一般生育率	年齡別生育率				總生育率
		15-19歲	20-29歲	30-39歲	40-49歲	
1951	211	68	617	537	166	7,040
1961	177	45	590	401	81	5,585
1971	112	36	501	185	19	3,705
1981	89	31	373	83	4	2,455
1991	58	17	241	84	2	1,720
2001	41	13	168	96	3	1,400
2013	32	4	84	119	6	1,065

資料來源：內政部戶政司，內政部統計年報。

<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>

我國婦女總生育率從 1951 年的歷史高峰一路下滑，在 1984 年降為 2,060 人，首度低於人口替換水準之 2.1 人。2003 年總生育率僅為 1.23 人，使我國成為世界上「超低生育率」的國家之一，2009 年更跌至 1.03 人之新低點，在亞洲主要國家中敬陪末座。（如圖 1-1）



圖 1-1：亞洲主要國家總生育率對照圖

資料來源：監察院，(2010：2)，〈因應少子女化衝擊，政府應有之措施與評估專案調查研究案〉

嬰兒出生數亦呈現逐年下降之趨勢，出生人口數自 1979 年之 42 萬 2,518 人，遞減至 2008 年僅為 19 萬 8,733 人，首度跌破 20 萬人；2009 年繼續遞減為 19 萬 1,310 人，已不及 1979 年出生數之一半；隔年 2010 年，嬰兒出生數更降至歷史低點 16 萬 6886 人。如表 1-4)

表 1-4：我國歷年嬰兒出生數統計表

年度	1979	2008	2009	2010	2014
出生登記嬰兒人數	422,518	198,733	191,310	166,886	210,383

資料來源：內政部戶政司，內政部統計年報。

<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>

在如此不斷下降的生育率與嬰兒出生數下，我國總人口數與人口結構亦隨之變化。（如表 1-5）臺灣在 1974 年時總人口近約 1 千 6 百萬，1989 年首度超越 2 千萬人，2008 年超過 2 千 3 百萬，在世界主要國家中排名第 49 位，就人口總數而言，尚具有相當的競爭力。（內政部統計資訊服務網 <http://sowf.moi.gov.tw/stat/QA/QA.htm>）

表 1-5：我國歷年人口統計表

年別	總計	0-6 歲	7-12 歲	13-22 歲	23-65 歲	65 歲以上
1974	15,927,167	2,577,140	2,387,903	3,749,744	6,734,790	477,590
1981	18,193,955	2,779,823	2,219,090	3,951,074	8,516,955	727,013
1991	20,605,831	2,277,826	2,362,167	3,752,438	11,001,060	1,212,340
2001	22,405,568	2,074,803	1,936,460	3,632,764	12,925,899	1,835,642
2014	23,433,753	1,400,255	1,314,180	3,045,400	15,093,411	2,580,507

資料來源：內政部戶政司，內政部統計年報。<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>

雖然每年人口小幅微揚，但就人口結構觀察，生育率與嬰兒出生數下，22 歲以下就學人口大幅下降，而 65 歲以上的老年人口不斷上揚，臺灣少子化伴隨著老年化，更增加社會問題的複雜性。行政院經濟建設委員會人力規劃處預估：2060 年臺灣地區總人

口數將下滑至 1,883 萬。人口的負成長與老化，將是臺灣必將面臨的嚴峻國安問題。（行政院經濟建設委員會人力規劃處，2004）

少子化與人口老化勢必加重未來子女的精神包袱與經濟負擔，無論是從家中的個體成員還是整體家庭的生命歷程來看，這一群新生嬰兒對於父母雙親未來的奉養責任，既是攸關到子女孝養父母的「意願問題」，但同時也牽涉到子女本身有無足夠資產以奉養父母的「能力問題」（王順民，2004：15）。

行政院更預估臺灣到了 2060 年出生人口數則僅剩約 5 萬 6 千人，勢必影響教育資源分配與教育產業發展。（如圖 1-2）（行政院經建會人力規劃處，2008）

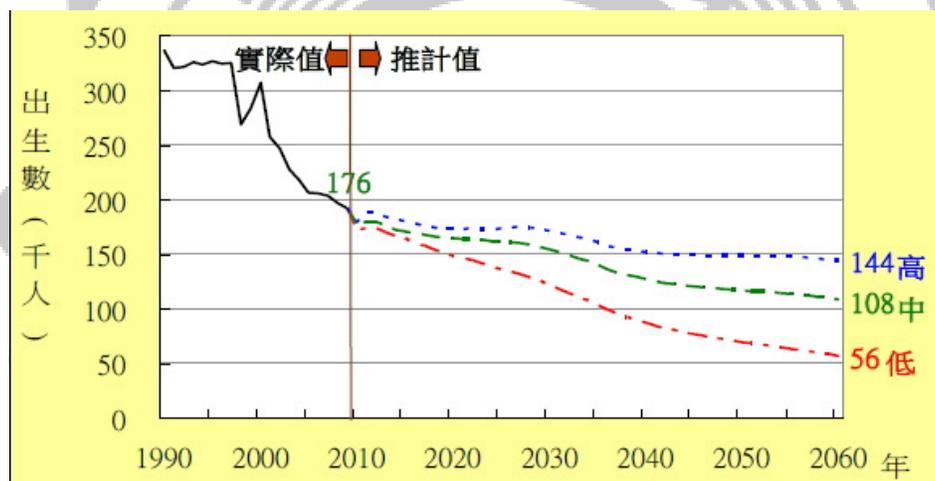


圖 1-2：臺灣人口出生數統計推估圖

資料來源：行政院經建會人力規劃處，2008。

貳、 研究動機

少子化現象最直接影響的就是各級就學人口的銳減，尤其國民小學更是首當其衝。

根據教育部統計處統計，全國公立國民小學學生數逐年遞減，2014 年與 1992 相比較，大約減少近 1 百萬人，約為 43.14%。雖然班級數逐年因為小班制的實施而增加，但隨著學生持續減少，班級數在 2002 年後反轉而減少，顯見班級人數已經精減至一定程度，想要以減少班級人數來解決少子化問題，不無疑慮。（如表 1-6）

筆者所服務的臺中市大甲區國民小學亦如同全國其他地區一般深受影響，臺中市國民小學總人數自 1992 年至 2014 年，減少 34.36%，雖然低於全國的 43.14%，但大甲區的 44.26%則高於全國。

另外，從教師數觀察，隨著小班化，在 2002 年前，教師數反而大幅成長，但隨少子化的日益嚴重，迄 2014 年，全國國民小學教師人數降至 1992 年水準，但臺中市、大甲區教師人數則仍維持 2002 年水準。

表 1-6：歷年國民小學人數統計表

年度	全國			台中市			大甲區		
	班級數	學生數	教師數	班級數	學生數	教師數	班級數	學生數	教師數
1992	55,455	2,203,278	81,716	5,774	246,360	8,549	217	9,690	325
2002	63,679	1,918,034	104,300	7,552	242,078	11,892	256	8,327	416
2014	53,547	1,252,706	98,613	6,496	161,710	11,787	225	5,401	408

資料來源：教育部統計處，國民小學校別資料。<http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=3752&Page=26208&Index=7&WID=31d75a44-efff-4c44-a075-15a9eb7aecdf>

若依新生人數觀察，全國 2002 年國民小學一年級新生人數較 1992 年增加 2%，至 2014 年則大幅減少 38%，顯見少子化問題的嚴重程度。臺中市減少 37%與全國相當，而大甲區的 40%則較全國嚴重。（如表 1-7）

表 1-7：歷年國民小學新生人數統計表

年度	全國		台中市		大甲區	
	人數	增減%	人數	增減%	人數	增減%
1992	315,364		36,820		1,416	
2002	320,715	2%	40,963	11%	1,390	-2%
2014	198,206	-38%	25,914	-37%	836	-40%

資料來源：教育部統計處，國民小學校別資料。<http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=3752&Page=26208&Index=7&WID=31d75a44-efff-4c44-a075-15a9eb7aecdf>

教育市場緊縮，各種教育問題必然一一呈現，包括裁併廢校、師資供需失調、師資培育瓶頸、師範院校轉型、高等教育質變、校園文化變革等，臺灣人口結構改變引發之教育問題正衝擊著臺灣教育生態。（張貴琪，2007：4-5）少子化導致教育資源供需失調，各級學校因為學生來源減少，投注之教育資源過剩，導致學校生存危機。然而，量的減少與質的改變往往是一體兩面，學生的減少，將使教育品質與文化併同面臨挑戰。因此，教育議題「學校因應策略」在少子化現象下受到最大之考驗，學校如何因應少子化，作最有效的學校管理；以及少子化現象下教師如何作為，以減少或降低學校因少子化所產生之衝擊，為本研究動機之一。

以近幾年的出生人口數估算，教育部人員分析，2003 年國內出生人口數創下歷史新低的 22 萬 7070 人，如果維持目前小學班級人數 35 人，2003 年出生者在 2009 學年度入學國小時，小一班級數將比現在減少近 2900 班（林麗雪，2004：8）（2004 年的班級人數，逐年降低，現為 29 人）。而另一方面，流浪教師聯盟於 2005 年 6 月 12 日發起爭取教師工作權的大遊行，抗議教育部讓他們修畢教育學程的學分，取得教師資格，卻無學校可教，面臨失業的窘境。

按此，現有教師可能面臨裁減，外有流浪教師等待分發，僧多粥少的情況下，競爭空前的慘烈。2005 年甚至有七個縣市不招收新進教師，2007 年全國教師總缺額 491 人，報考人數卻高達 25,111 人，錄取率僅 1.9%。（教育部，2007）這樣的態勢惡化下去，部分學校將面臨併校、廢校的命運，而師資的需求銳減，教師的出路將成問題，勢必成為社會上一大隱憂。少子化對國民小學教育產生的影響為本研究的動機之二。

近年來國內不乏少子化對於教育衝擊之相關研究，大多集中於「影響」與「因應策略」等面向；方法不外問卷與訪談；範圍上自全國，下至單一學校個案；對象多為原創、時間僅為單一時點，少見縱貫面，或是驗證性的研究。本研究認為在前人既有的研究上，做後續的驗證研究，應是必要的。決定在研究對象上加以限縮與調整。如此不但可以檢驗原有研究的空間適用性，亦可檢証時間的適應性，為本研究的動機之三。

第二節 研究目的與問題

石幸真在 2009 年「臺中縣國民小學因應少子化經營策略之研究」中，以縣市合併前的臺中縣為研究範圍，在全縣 4 學區以分層立意抽取約三分之一的 57 校公立國民小學，每校發放 20 份問卷，調查學校教師對於少子化後學校行政、教學經營策略實施程度。大甲區計有 10 所國民小學，接受問卷調查學校計有大甲國小等 4 校，比例與抽樣相當，受訪學校均屬 13 班以上的中、大型學校，小型學校則未納入受訪。

石幸真的研究結構尚屬嚴謹，但在時空的變遷下，其研究結果是否適用於 2014 年的大甲區各校，值得深究。

壹、研究目的

基於以上的動機，本研究的主要研究目的如下：

本研究以石幸真的研究為基礎，對大甲區國民小學教師實施普遍調查，分析大甲區國民小學教師對少子化後學校行政、教學經營策略的認知與實施滿意度，比較行政、教學經營策略的相關性、認知與實施滿意度的差異、現在大甲區與石幸真研究的臺中縣之異同，作為教育措施之考酌依據，為本研究之目的。

貳、研究問題

依據前述的研究目的，提出以下的研究問題：

- 一、大甲區公立國民小學教師對行政、教學經營策略認知與實施滿意度為何？
- 二、大甲區公立國民小學教師對行政、教學經營策略相關性認知為何？
- 三、大甲區公立國民小學不同背景變項教師因應行政、教學經營策略認知與實施現況為何？
- 四、大甲區公立國民小學受訪教師與臺中縣受訪教師比較如何？

第三節 研究範圍與限制

本研究是以任職臺中市大甲區公立國民小學之校長、兼任行政職之教師(含教師兼主任及教師兼組長)，未兼任行政職之教師(含導師、科任)三大類為研究對象，探討國民小學因應少子化之策略。

茲就本研究之研究範圍與方法說明如下：

壹、研究範圍

本研究範圍區分之「地區」、「對象」及「內容」等方面來說明：

一、研究地區

依研究動機所提，本研究為驗證既有研究結果之時間、空間適用性，因此本研究所涉地區以筆者所熟知之臺中市大甲區之公立國民小學為範圍，但不包括私立小學。

二、研究對象

本研究是以任職臺中市大甲區公立國民小學之校長、兼任行政職之教師(含教師兼主任及教師兼組長)，未兼任行政職之教師(含導師、科任)三大類為研究對象，非教師之專任行政職員非屬本研究對象。

三、研究內容

本研究旨在探討少子化下國民小學之行政與教學因應策略，了解臺中市大甲區公立國民小學因應少子化策略之現況，進而分析不同背景變項下學校與教師因應策略之差異情形，更進一步分析教師與學校因應策略間的相關性，再據以與臺中縣研究結果進行比較：

(一)、背景變項

包括性別、年齡、職務、教育程度、學校規模等類別。

(二)學校經營策略

綜合文獻予以區分為行銷管理、績效管理、策略聯盟、競爭優勢、資源運用與創新管理等六大構面。

(三)教師教學策略

綜合文獻則予以區分為人際溝通、精緻教學、適性教學及教師專業成長等四大指標。

貳、研究限制

本研究之限制，可分為研究對象與研究結果兩方面：

一、研究對象

本研究採用問卷調查法調查臺中市大甲區公立國民小學因應少子化的經營策略現況，採普測方式實施意見資料蒐集，無可避免的將受到受訪者對題目的主觀看法因素影響而產生誤差，僅能依照受訪者的實際回答當作資料樣本進一步分析。

二、研究結果

本研究以臺中市大甲區公立國民小學教育人員為研究對象，研究結果僅能反映出臺中市大甲區公立國民小學教師對於行政與教學經營策略認知與實施現況滿意程度，無法以此推論至其他地區。

第二章 文獻探討

本章共分成三節，第一節少子化成因與現況，第二節少子化的影響，第三節因應少子化經營策略，分節依次說明如下。

第一節 少子化成因與現況

壹、 少子化的意義

「少子化」一詞原為日製漢語，由於日本國家開發程度較高，較早面臨少子化的問題，相關研究亦較為深廣，故後來逐漸遇到相同問題的中國、臺灣等漢字通行區，便直接引入此外來語作為指稱。其意思係指每名婦女平均生育率低於 2.1 人以下，孩子生育越來越少的一種現象（吳清山、林天佑，2005a：27）。

生育率的降低原本是歐美工業先進國家普遍所面臨的危機，但是近年來在新興工業國，例如臺灣、韓國、新加坡、泰國等國家也面臨生育率下降的問題。根據世界衛生組織的認定，一個國家的育齡婦女總生育，應該維持在 2.1 以上的人口置換水準（又稱人口維持水準），才能維持人口自然的替代。當新生兒出生人數不足時，將間接導致人口呈現負成長，即所謂的少子化現象。受到生育率持續下降的影響，日本官方早在 1988 年時即著手探討人口少子化現象對國家社會可能造成的影響，並提出相關的因應措施（鍾俊文，2004：11）。

臺灣地區近年來由於經濟壓力與社會價值觀的轉變，也面臨生育率急遽下降的問題，若以現今人口發展趨勢推測臺灣將由人口零成長而後轉為負成長，形成「少子化」的社會（劉金山，2003：3）。由於人口少子化改變了人口結構，對現有的社會價值體系產生了相當影響，因此，近年來對於人口少子化可能帶來之影響也受到政府及專家學者的重視，並探討人口少子化現象對國家社會可能造成之影響及相關的因應措施。

貳、 臺灣少子化現況

臺灣地區由日據時代至今，出生率與死亡率皆經過劇烈的變化，學者們將整個變化稱之為「人口轉型」。一般而言，歐美國家完成人口轉型需費時約 200 年，而臺灣的發展則不到 70 年的光景便完成，由 1972 年嬰幼兒的高死亡率下降為起點，嬰幼兒死亡跌勢帶動出生率減少 1984 年時人口淨繁殖率已經略低於替換水準。(鍾俊文，2004：11)。

教育的主題是「人」，而人口品質的指標之一乃為「教育」；因此，一個國家的發展攸關人口與教育的適切配合(薛承泰，2004：5)。人口是構成一個社會的基本要素，「人口」一詞，因運用的研究領域不同而有所差異。在人口學上所稱的「人口」是指一定地域和時間內，人的集合體或群體(蔡宏進、廖正宏，1987：24)。人口學一詞，是由拉丁語 *demos* (人民) 和 *graphein* (描述) 兩字複合而成(劉金山，2003：36)。人口學獨立為一學科係近百年之事，人口學之研究，多與社會現象連結。可說是研究人口發展及其趨勢，並結合社會中經濟與生態環境等變數之間的一門學科。

近年來臺灣地區受到出生率下降及都市化的影響，造成人口分佈極不平均。在學校數量的影響上，部分鄰近都會區縣市為滿足適齡人口就學之需求，不斷的增加班級人數或是籌建新學校；而位於鄉村山地偏遠地區的學校，則面臨學生人數不夠，甚至減班併校的命運，城鄉間的差異形成強烈的對比(劉金山，2003：36)。所以人口的改變對教育的發展有深卻關係。

人口轉型係指工業化和現代化的結果，人口從高生育率轉變為低生育率和低死亡率，此種現象稱為人口轉型(蔡宏進、廖正宏，1987：25)。人口轉型之理論既用來說明生育率與死亡率之變化對總人口成長之影響並分析造成此種變化的因素。

人口轉型所探討的是人口自然增加的變化。若以全球的觀點來看，在不考慮人口遷移的因素下，以人口出生率減去人口死亡率即為人口自然增長率，當人口自然增長率為正值時，代表人口增長；當為負值時，則代表了人口減少(佟新，2000：68)。因此，影響人口轉型的主要因素為出生率與死亡率的變化。

一、 出生率：

出生率係指每年每千人中出生人口之比率，一般用千分率表示。(蔡宏進、廖正宏，1987：28) 而所謂的出生人數係指活的嬰兒，不包括流產和死胎，但包括出生後不久死去的嬰兒。即胎兒脫離母體時(不管懷孕月數)，有過呼吸或其他生命現象。年平均人數指年初、年底人口的平均數，也可用年中人口數代替。

據聯合國人口基金會的劃分方式，粗出生率在千分之三十以下的國家為「低生育率國家」，千分之三十或以上的國家則為「高生育率國家」。低生育率國家多為發達地區或高度發展之國家，高生育率國家則多為發展中或較落後之國家(程超澤，1995：65)。由此可知，國家間發展程度可由生育率高低來作為判斷標準。

在人口轉型的過程中，最早階段的出生率是呈現高成長而且穩定的狀態，主要是因為當時的死亡率相當高，人類為了生存和延續自己的子孫，以彌補高死亡率所帶來的大量人口損失(程超澤，1995：65)。

而後隨著工業化與商業化的蓬勃發展，社會經濟情況的改善、醫藥知識與醫療設備的發達，死亡率開始持續下降，生育率也開始跟著下降，特別是在現代化與都市化的發展下，人們為適應社會的需要，維持較高的生活水準，開始自動控制子女的生育數量。

近年來，社會經濟環境的快速變遷，與醫療技術大幅進步，目前世界各國的總生育率均呈現大幅度減少的趨勢，目前世界各國中總生育率等於或低於 2.1 之國家已占大多數，且大部分集中於歐美國家與少部份亞洲的國家。(陳怡亭，2005：24)

二、 死亡率：

另一個影響人口轉型的因素即是死亡率的變化。衡量死亡率的指標有一般死亡率、年齡別死亡率、兒童死亡率、嬰兒死亡率等，以下僅對一般所稱之死亡率作說明。一般所稱之死亡率通常是指粗死亡率，也就是是某一地區或國家在一年當中死亡人數與該國或該地區年中人口總數之比(蔡宏進、廖正宏，1987：30)。

在人口轉變初期，死亡率的變動是影響人口成長的主要因素，在人口轉變的第一階

段中，受到災難、戰亂、爭鬥、廝殺、瘟疫、飢荒、糧食欠收等因素的影響，死亡率一直處在一種高水準的狀態。到 1750 年左右以後，由於農業的改革、工業化的發展、社會經濟情況的改善與醫療衛生技術的提升，使得死亡率逐漸下降，之後更穩定在千分之十的水準（孫得雄，1985：53）。

近年來世界主要國家的死亡率更是降到千分之十以下的水準，特別是日本南韓、香港、新加坡、臺灣、澳洲、紐西蘭等之死亡率更是低於千分之八（行政院經濟建設委員會，2004）。

二十世紀裡，臺灣成功的完成人口轉型，但伴隨著人口轉型的演進，臺灣的人口也經歷重大的改變。謝高橋(1994)曾將臺灣 1946 年至 1990 年的人口成長過程分為四個階段作探討，並分析了死亡率與生育率的下降趨勢，在其看法中認為，臺灣人口轉型的過程，是隨著由農業社會轉變為都市工業社會時完成的，而在這樣的轉變過程中，出生率和死亡率在各階段都展現了不同的速度和模式。

在二十世紀初時，臺灣之生育率高達千分之四十五左右，但死亡率也高達千分之三十五，高出率與高死亡率的結果，使得當時的人口自然增長率僅維持在千分之十，此為人口轉型的第一階段，高出生率與高死亡率（蔡宏進、廖正宏，1987：31）。

1920 年代以後，由於醫療技術的進步、公共衛生的顯著改進，及生活水準的提高，死亡率急速下降，死亡率由 1946 年的千分之十八·一五 降為 1961 年的千分之六·九五；受到戰後嬰兒潮之影響，此時期的出生率則呈現直線上升的趨勢（孫得雄，1985：54），此為人口轉型的第二階段。

人口轉變的第三階段，死亡率持續下降，1971 年為千分之四·九，此後則維持在千分之四至千分之五左右，在出生率方面雖然在 1950 年代中期開始持續下降，但仍維持在相當高的生育水準；出生率的下降，除受社會經濟發展之因素影響外，政府於民國 1964 年以後所全面推廣的家庭計畫以及避孕技術的改善、家庭規模觀念的改變、與婦女教育程度的提升（丁庭宇，1986：112），都是加速出生率降低的原因。1983 年時臺灣地區之出生率已降為千分之二十，此後更是低於以下千分之二十，自此臺灣正式進入低

出生率與低死亡率的低穩定階段（王湘瀚，2004：55）。

由表 1-3 得知臺灣生育率自 1951 年的高峰一路下滑，到 1980 年代時更是降至已開發中國家的平均水準以下，1984 年以後的生育水準更是低於替代水準，2001 年之出生率已屬世界上最低生育率國家之一。

因此，在臺灣人口轉變的過程，同樣也是伴隨著經濟的發展而變化，特別是在 1950 年代以後，歷經了重大的社會與經濟起飛後，經濟發展對於人口轉型的影響更是明顯臺灣出生率及死亡率的變動時機雖然遠較已開發中國家晚約一個世紀，但卻比其他開發中國家早約半世紀人口轉變的速度也較已開發和開發中國家更為迅速。

我國由於土地面積及自然資源極為有限，但是人口成長卻極為快速，以致面臨沉重的人口壓力，諸如居住擁擠、升學競爭激烈、犯罪率增加、能源缺乏、環境污染、公共設施不足、交通紊亂等問題，不但影響國家經濟發展，亦阻礙國人生活水準之提昇。因此，緩和人口成長壓力係過去政府積極推展人口政策之首要目標。

為緩和人口成長政府實施家庭計畫、人口教育及人口政策宣導等措施之有效推展，同時配合修正具有間接鼓勵生育作用的相關法規，用以規範民眾生育子女數，有效抑低出生率，使人口自然增加率快速下降，惟慮及將來人口自然增加率急遽下降，可能導致人口之負成長，進而衍生人口結構老化、勞動力不足及扶養負擔過重等社會問題，復於 1992 年修正「中華民國人口政策綱領」及「加強推行人口政策方案」，將人口成長目標由「緩和人口成長」改為「維持人口合理成長」，然人口自然增加率仍持續下降，凸顯我國人口結構趨向少子化的社會現象日趨嚴重。（內政部，2015）。

「少子化」是全球先進國家之共同現象，而臺灣是全球先進國家中「少子化」速度最快的國家。受到「少子化」的衝擊將使得人口結構發生改變，進而影響經濟與社會發展。對國家整體發展而言，少子化是問題的起點，伴隨而來的經濟發展問題、教育問題、人口老化問題等等都會接踵而來。以臺灣目前的低生育率、低新生入學人數，少子化的問題相當嚴重，政府必須重視這個問題，及早因應此一現象，轉而在質的方面力求精進，才是國內教育永續發展的新契機。

參、 臺灣少子化的原因

臺灣少子化的形成自有歷史與社會等複雜成因，綜整如下：

一、 歷史背景：

臺灣的人口型態在國民政府遷臺初期，因為約有 200 萬左右的大量軍民自大陸各地遷移至臺，人口政策遵循「國父遺教」，強調「民族繁衍」，「十年生聚，十年教訓」以作為厚實反攻大陸的基礎，因此在這個時期，鼓勵生育仍然是政府的人口思考主軸。然自 1959 年蔣夢麟發表「讓我們面對日益迫切的臺灣人口問題」，高聲疾呼節育的必要性，以「孕前衛生教育」名義推動節育，國家政策乃開始轉為支持節育計畫，「人口問題」因此轉變為「大家生太多了」。（張貴琪，2011：11-17）

因此，戰後臺灣人口政策以節育為核心，家庭計畫將「民族繁衍」的生育觀點轉變為「生太多不利於國家發展」，使得臺灣的生育率快速下跌。（陳肇男、孫得雄、李棟明 2003：11）

二、 傳統價值觀的改變：

農業時代，由於需要大量的人力以維持農業的生產力，加上死亡率仍高，因此把養育小孩視為投資與儲蓄，但現在父母很難再指望「養兒防老」，許多人反而認為子女是重大負擔，成為「養老防兒」。復以，個人主義意識逐漸抬頭、傳統婚姻家庭與傳宗接代觀念式微，新世代以個人為中心的思維，取代過去以家庭為重的傳統觀念，影響社會人口結構變化，造成少子化（羅智華，2004：2）。

三、 婚姻結構改變：

社會變遷，臺灣人口婚姻結構改變，形成晚婚、不婚、高離婚、不孕等現象。

女性主義的抬頭，喚醒女性主體意識，亦引起婚姻結構的改變。隨著時代的進步變遷，過去男主外女主內的家庭型態有了極大的改變，教育的普及，男女角色地位逐漸平等，使現今女性受高等教育的機會提升，女性在學歷與工作上的能力都不輸男性。女性

也因為受教育年限變長，留在職場打拼的女性也在持續增加（謝愛齡，2004：28-42）。

（一）不婚：

施宏彥（2005：481）指出不婚的原因分析如下：

1. 男性的家庭角色觀念不明，造成女性常成為婚姻的受害者，並未正確的從師長中教導過，結婚之後男女權利的不均等，造成女性視婚姻為畏途。
2. 家庭暴力事件新聞的傳達，影響婦女結婚意願。
3. 女性主義的抬頭，女性不需依靠男性的觀念加深婚姻的不必要性。
4. 女性經濟獨立，婚姻不再是生活的依靠。
5. 女性受教育比率提高，獨立性增加，不少低學歷、低成就的男性，因此找不到結婚的對象。

臺灣這五十年來政治民主化、女性意識抬頭，提倡兩性平等，國內女性隨著教育水準提升與經濟自主意識抬頭，在勞動市場的地位日趨重要，女性的經濟自主性增加，更多人選擇過自己的人生，甚至選擇不結婚，終其一生。

（二）晚婚：

知識經濟是國際潮流，謀生已不靠體力，而是需要靠智力。這種趨勢使得兒童及年輕人必須花更多時間接受更多的教育，無論男女性都延長學習時間，而把婚期延後。而各大專院校錄取率提高，接受研究所教育亦相當普遍，因此不少人延誤婚姻與養兒育女的時機。大學畢業時已 23 歲，如果再念 2 年研究所，進入職場再做幾年事，很快就過了 30 歲，形成晚婚現象（施宏彥，2005：481）。

依據內政部的統計資料顯示 1961 年男性平均初婚年齡 28.2 歲，女性平均初婚年齡為 22.1 歲，到了 2007 年新郎平均年齡為 33.0 歲、新娘為 29.2 歲，與 2006 年比較，新郎增加 0.4 歲，新娘增加 0.2 歲。而男性：2007 年男性人口初婚率為 30.22%，較 2006 年減少 3.21 個千分點，再婚率為 26.69%較 2006 年下降 2.50 個千分點。女性：2007 年女性人口初婚率為 32.68%，較 2006 年下降 4.23 個千分點，惟仍略高於男性初婚率；再婚率 10.04%，不及男性再婚率的 4 成，主要係 40 歲以上年齡組之離婚或喪偶女性再婚率

均不及男性之 5 成，且隨年歲之增加落差愈大。結婚年齡的延後，將導致婦女生育期的縮短，同時也影響生育數量與生育品質。(內政部，2015)

陳怡婷(2005:23)認為臺灣未婚與晚婚的原因可能來自：教育年限的延長、婦女教育程度的提高、離婚率的升高，對婚前性行為態度的開放、墮胎合法化與墮胎藥物普及化、年輕世代家庭觀念及婚姻觀念的改變、都會婦女忙於工作不願屈就傳統婚姻、以及經濟不景氣等因素，在上述因素的相互影響之下形成未婚、晚婚現象的普遍，而受到未婚及晚婚現象的影響，生育率因而降低。

施宏彥(2005:490)則認為都市人忙於工作，失去交友機會：臺灣都市化情形嚴重，人口集中大都會，而都市工作競爭激烈，年輕人忙於工作，而失去交友機會，同時延緩結婚。在都市地方，人口密度高，婦女的有偶率與生育率均較低；相反的，越是鄉村或人口密度較低的地方，婦女的有偶率及生育率均較高。

近年來經濟的不景氣及上述因素的交互影響下，女性走入社會服務，謀取個人在家庭中經濟的獨立，不必如往昔僅為男人的附庸。女性謀求自主的工作生涯，夫妻雙薪的新家庭時尚，已無暇顧及育子。復以目前社會男女工作機會均等，女性婚後未必非要在家中相夫教子。吳啟璋(2008:24)

(三) 不孕：

由於教育年限普遍拉長，使現今女性受高等教育的機會提升，女性在學歷與工作上的能力都不輸男性。因此，造成女性結婚年齡大幅延後，女性適合生育年限因而縮短，且在觀念上傳統的婚姻對於現代女性已不再適用，追求獨立及自由為現代女性所標榜，使得頂客族(夫妻都工作，家中無子女)增加，造成總體生育率下降(張憲庭，2005a:51)。

現代社會，家庭單靠男性就業，很難負擔全部的家庭支出，雙薪家庭因而增加。對職業婦女來說，要兼顧家庭和工作，實在是個艱鉅的任務，根據 1111 人力銀行的調查，職業婦女為自己打的壓力分數平均高達 78 分，超過 5 成已經當媽媽的上班族認為，自己不是個稱職的母親，更有 3 成 8 受訪者表示，如果能夠重來，他們會選擇不生育，

要當全職的職業婦女，希望在工作上能有更好的表現。未來少子化的情況恐怕還會更嚴重（施宏彥，2005：488）。

臺北市立萬芳醫院婦產科主治醫師徐明義指出，社會上已出現「年紀輕的不想生；年紀大的生不出來」的兩極現象，女性的生理黃金生育年齡以 20 至 25 歲最適當，過了 30 歲後就逐年下滑，而 20 至 30 歲這段人生的黃金時期，大部分的人都為了自己的事業在打拼，結婚的年齡就愈來愈晚，因此生育年齡也往後，錯過了生育的黃金時期，而陷入「生不出來」的窘境（羅智華，2004：2）。

年輕人考慮要不要生小孩的因素很多，首先要看工作是不是穩定、收入是否足夠養小孩，最好能有自己的房子，讓小娃娃不必跟著父母看房東的臉色過日子，經常東搬西搬。除此之外，雙薪家庭還要評估小孩有沒有人帶、保母費用高不高，幼稚園、安親班品質好不好。像現在很多一支蠟燭兩頭燒的上班族，還要考慮有沒有人幫忙分擔家務，過品質好一點的生活（施宏彥，2005：488）。

四、經濟壓力大幅增加：

隨著失業率高升、薪資成長停滯不前等因素，社會充滿著未來生活不確定感，深覺生活愈來愈辛苦，家庭組成及養兒育女形成一種心理及經濟上的重大壓力及負擔，導致結婚與生育的機會成本偏高（施宏彥，2005：482）。從行政院主計處（1991）資料顯示，臺灣地區女性因生育離職者佔婚前有工作的女性，約 8 個有 1 個因為生育小孩而離職。因而衍生出幼兒照顧需求愈大，育兒期婦女就業的可能性就越小，幼兒照顧需求仍為育兒期婦女外出工作的主要原因（曾慶玲，2002：138），在經濟考量下，年輕人不敢生孩子，使得少子化的現象日趨嚴重。

洪信安（2002：82）的研究指出經濟因素影響少子化的原因有：

1. 生活開銷加大。
2. 教育經費增多。
3. 生活品質提高。

鍾俊文（2004：11-46）的研究提及經濟影響生育率降低的因素包括：

1. 新經濟嚴重衝擊勞動市場與家庭功能，降低結婚率與生育率。
2. 所得分配惡化對生育率的影響。

少子化已是目前先進國家共同現象，幾乎所有先進國家之總生育率皆低於 2.0 以下，綜合以上分析，少子化的原因主要在於社會、經濟變遷與觀念改變，因而導致婚姻結構變化，晚婚、不婚、晚孕、不孕與高離婚率，復以女性意識抬頭，在在都造成生育率的降低，少子化社會於焉成形。

第二節 少子化的影響

少子化對於國家社會自當造成多面向多層次的影響，諸如家庭結構、社會環境、經濟產業、國際競爭力，都會造成不同程度的嚴重影響，而首當其衝的便是教育制度。

由於學童減少，各級學校已有招生不足的現象，教育事業勢將成為艱困產業，教師工作機會也將隨之減少。更甚者，少子化現象已經使臺灣的人口結構產生轉變，若不適時做好各方面的因應措施，未來必將成為影響國家生產力與競爭力的沉重問題。以下針對少子化對國民小學教育的影響說明如下：

壹、 影響

少子化現象使得一國或一地區人口結構發生改變，進而影響經濟與社會的發展。對國家整體發展而言人口少子化僅是許多問題的一個起點，若考慮國家的經濟發展受到人口成長明顯減緩的因素影響經濟成長率也因而產生波動，由於成年後進入社會的青年一年比一年少，勞動力供給不足，無法充分提供包括服務的財富，人才也會相對減少。（臺灣教育家協會，2006：166）因此，就整體教育發展而言，少子化現象對國民小學階段之影響是廣泛且重要的，茲歸納少子化趨勢對國小的教育發展衝擊如下：

一、減班與裁、併、廢校：

少子化趨勢嚴重衝擊到我國國民教育體系，2014 年全國國民小學班級與 2002 相比，減少了 10,132 班，人數則減少 665,328 人。（如表 1-6）學生人數與學校班級數是一種正向的關係，一旦入學人數減少班級數勢必也將隨之減少，（梁金盛，2004：33）因此，未來學生人數過少的國小廢、併校趨勢在所難免（張憲庭，2005b：87；施宏彥，2005：482；徐明珠，2006：86）。

少子化所衍生的學校規模過小，就經濟規模而言，將導致教育投資使用效益偏低，進而產生教育資源浪費的情形。（吳政達，2006：23）基於政府的財政困窘以及學校最適規模效益，紛紛展開裁撤「小班小校」的政策，併校、裁校、廢校為其三個策略，而近五年來，共裁併了 112 所百人以下的小學（陳啟榮，2006：38）。

人口出生率下降，直接導致學齡人口急速減少，學生人數減少之後，將影響學校的生存，近年來已有許多小學併校，日後將會加劇，直接影響鄉下及偏遠學校學生受教育機會。面對少子化的來臨，學校必然要跟著減班，但近年中央補助地方降低班級學生人數計畫、興建教室，未來必將造成學校校舍空間閒置、浪費資源等問題。在生源不足之下，國民小學可能會經營困難，偏遠離島地區還有可能發生廢校或併校情形；如此導致原有被裁撤學校的學生必需寄居新校附近或搭乘交通車通勤上下學，而家長、學生、老師之間需要重新適應與溝通（潘道仁，2004：40-42）。

二、教師供需嚴重失調：

師資培育法從 83 年 2 月 7 日公佈施行後，師資培育政策由「一元、閉鎖、管制、公費」轉為「多元、開放、自由、自費」。（吳清山，2003b：8）師範院校不再享有獨享教育市場的優勢，而必須與一般大學共同競爭有限的市場資源，且從計劃制轉為儲備制。此外，教育部從 84 年度核設教育學程，包括原有的師資班與學士後教育學分班，核定招生數逐年增加，並且從 86 學年度開始依新制核發教師證書，累計核發的教師證書已經達到 10 萬張，不過獲聘為正式教師的只有 7 萬人，顯示仍有 3 萬人目前依然是

找不到教職的「流浪教師」。(徐明珠, 2006: 87; 邱瓊平, 2004: 32; 薛曉華, 2004: 21) 加上受到「少子化」的影響, 就學人數逐年遞減, 教師員額必將縮減, 學校面臨超額教師的問題勢將日益嚴重。流浪教師充斥, 所有師資培育機制、新聘教師機制也將完全遭到破壞。師資需求目前已出現供過於求的情形超額教師與流浪教師的問題日趨嚴重, 又受到學校減班因素的影響, 也導致教師供需失衡之現象更為嚴重(陳明印, 2004: 72)。

超額教師不僅引起流浪教師問題, 甚囂塵上的小道消息與八卦流言, 往往造成學校老師人心惶惶, 甚至整個學校陷入草木皆兵的情境, 氣氛變詭譎不安, 影響學校成員的工作士氣。更甚者, 超額教師的選定標準並非以教學效能為依據, 而是以任職年資為考量, 往往造成認真教學較為資淺良師遭汰除的劣幣驅逐良幣怪象。更有學校以抽籤來決定超額老師, 這種看似公平但實際上卻只是和稀泥式的作法, 反而會引起更多的反彈(陳啟榮, 2006: 38-41)。

三、教育資源縮減與閒置：

目前國民小學的教育經費是依照學童人數補助, 當學童人數減少時教育資源便隨之縮減。依照目前的制度, 現有的教育資源將因少子化而過剩, 有些人可能會失去工作, 有些學校可能必須停辦。(張憲庭, 2005b: 87; 施宏彥, 2005: 486) 由於各地人口變化的情況不同, 有些地方學童減少過多時, 先前所投入的經費、軟硬體設施等資源, 在廢、併校後校舍空間閒置的問題即將浮現。

四、學生缺乏人際互動：

由於家中往往只有一個孩子, 家人寵愛集於一身, 家長提供最好的物質享受給孩子, 嬌生慣養的結果通常是造成孩子任性又不知感恩的偏差行為(鐘朝宏, 2004: 96; 施宏彥, 2005: 488)。加上少子化之後, 家庭成員簡單, 減少了兄弟姊妹及親戚的人際互動, 可能造成人格發展的偏頗。再者, 少子化之後, 孩子在學校也由於較缺乏多數

同儕人際互動，人格發展健全不易，影響他們在學校受教的態度及待人處世的素養，更會影響將來健康社會人際關係的運作。

五、學校與社區關係解構：

學校是社區的主要教育資源，學校資源是社區文化發展的動力，為促進社區發展與社區總體營造所提供的硬體設施以及教育文化活動、精神倫理建設、生活與學習環境、諮詢服務等軟體活動資源，它包括物力資源、人力資源、財力資源、活動（課程）資源、知識資源等。（游秀蘭，2004：35）

學校教育的主體是學生，而學生來自於社區，學生費用的付費者家長也是社區人士，所以學校與社區關係密切不容分割，社區是學校輸入學生的來源，而學校是社區主要教育資源。所以，學校如何積極辦理社區教育，推動社區文化活動，推廣教育資源，以促進社區發展，乃是當前教育重要的課題。（劉鎮寧，1999：94）

學校若遭撤併，社區將因此失去學校，失去可以凝聚住民的場所，無法實施知識的交流與傳遞；學校亦將因為沒有社區的依附，無法推動資源整合和終身學習的場所。（徐明珠，2006：56）兩者的關係面臨解構，將衝擊社區整合和文化傳承的使命。因此，如何凝聚學校組織內成員成為同心協力的工作團隊，使學校獲得最大的功效，同時又能滿足學校組織成員的需求，確實有賴學校行政管理的良好運作（林明地，1991：78）。而學校組織內的成員，如校長、主任、教師，均是影響學校組織變革的重要成員。所以從校長、主管、教師、家長與社區，都必須緊密結合，共同解決問題。

六、學齡人口異質化：

近幾年來，新移民之子逐漸增加，同時受到「重男輕女」觀念的影響，性別失衡的情況將更為嚴重，2006年臺灣全體人民男女比例為103：100，而嬰兒男女比例達到112：100。同時在「一胎化」的想法下，獨生子女也會逐漸形成趨勢，學齡人口呈現異質化現象日趨嚴重。（徐明珠，2006：59）

七、產生貧富差距擴大的現象：

臺灣為資本主義社會，將生育和養育子女視為家庭的責任，政府除了提出少許的補助外，缺乏通盤的人口規劃，無法改變人口問題的本質（徐明珠，2006：68）。外籍子女受教育人口將逐漸增加，教育階層落差現象還會持續擴大。

八、教育經費短少的隱憂：

近年來，國民教育經費結構逐年降低，現行國民教育經費占政府教育經費約為 59.1%，與各國比較明顯偏低（美國比率達 73.6%、日本 79.7%、英國 74.2%、法國 73.5%、德國 64.4%及韓國 86.1%），顯示國內對於國民義務教育的資源分配仍須調整，而「少子化」對原本即不足的國民教育經費造成雪上加霜的效應（徐明珠，2006：88）。再者，學校經費隨著學生人數減少之時，相對的教育資源設備也會減少；國小老師又因為學校規模變小導致兼任行政工作增加，壓力加重，進而影響教學品質（潘道仁，2004：42）。

貳、契機

雖然人口少子化可能為國民小學帶來班級數減少、併校廢校、師資過剩、學校營運困難等衝擊，但是危機就是轉機，人口少子化雖然使學校與教師面臨各種挑戰，卻也是教育邁向精緻化的契機（教育部，2004：8）。因為學齡人口的減少，將促成近年來所推行的「小班小校」的理念能更加快速的落實（薛承泰，2003：1）。而小班小校的理念一旦落實，更將有以下優點（任懷鳴，1995：31；陳利銘，2003：229；陳鴻賢，2003：55；劉慶仁，2000）：

一、增加學校成員與師生之互動：

在小校方面將有助於改善校長與教師之間的互動關係，就小班方面而言，則可以改善師生間的互動關係。若能順應學齡人口減少的趨勢，建立適宜的學校規模與班級規模，將有助於學校資源的應用、行政運作，並提高教師士氣，提昇學生學習成效。

二、減輕教師負擔，改善教學品質：

班級人數的減少，可減低教師在作業批改、學生資料填寫等例行性工作的負擔，教師能有較多的時間專注於教學的準備，自我教學能力的充實、或與其他教師同儕合作研究教學上，有利於教學品質的改善；同時也有助於補就教學、因材施教的實行，並為合理輔導提供有利的條件。

三、重視學生個別差異，提高學生學習成效：

班級人數的降低，會帶來班級秩序問題的減少，能建立起較佳的班級氣氛，有助於學生個人成長與創造力。此外，由於師生互動與學生同儕互動增加，教師對每一位學生有更多的認識，並隨時掌握學生學習的狀況，協助個別學生學習，重視學生的個別差異，學生有更多發表的機會，有利於學生學習成效之提昇。

四、增進親師互動與合作：

隨著班級學生人數的減少，教師有較多時間與每一位學生家長進行親師互動與合作，同時由於班級人數少，班級內家長間的訊息與意見的流動較為容易，有利於班級家長會組織工作的運作。

少子化確實對個人家庭、社會經濟結構、社區文化、國家、學校教育各方面產生極大衝擊，尤其是對國民小學班級數的銳減、教師員額之縮減、資源的分配問題；然而危機亦是轉機，如何順應少子化趨勢建立適宜的班級規模及人力物力資源再整合運用，藉此提升教育品質，轉危機為新契機，正是吾人首要面對的考驗。

第三節 少子化因應策略

壹、經營策略

策略是一種計畫、定位與展望，對組織未來行動方向的明確指引與務實做法

(Mintzberg et al.,2003：233)。蔡培村(1998：82)指出經營乃是運用管理理論與技術為基礎，因應組織目標與需求，集合成員間的所有力量，為組織創造價值與提高效能。許士軍(1990：153)定義經營策略是達成某特定目的所採行之手段及調配重要資源之方式，而策略代表介於經營目標與具體行動之間的計畫骨幹；司徒達賢(2001：43)認為經營策略即是一種強調核心能力導向之管理哲學，其本質在於規劃與抉擇之過程。所以從管理之效率與效能角度而言，經營策略即是一個融合規劃、組織、領導及控制於經營活動中的一套方法或程序，其目的在於以最少之資源投入，獲得最大之預期成果，同時亦能滿足社會需求並達成組織目標(Boudreau, 2004：1463-1476; Cashman, 2005：15-19)。Glueck(1976：256)定義經營策略為達成組織基本目標而仔細設計之整合性計畫；Porter(1980：39)指出最佳之經營策略即是執行與對手不同的活動，或用不同之方法來執行類似的活動；此外，Kotler(1997：66)也指出組織經營策略乃是說明如何擬定策略達成事業單位目標；Hill與Jones(1998：83)詮釋經營策略是管理者為達組織目標與卓越績效所採行之特殊模式和行動決策；Walker與Ellis(2000：97-122)表示經營策略的意涵就是組織運用它所擁有之資源與技術，在最有利的情況下達成目標之一種具體做法與形式；Herrmann(2005：111-130)亦認為經營策略是為完成組織長期基礎目標而必須採取之行動計畫與配置規劃。Brown(2004：136)依據美國管理協會(American Management Association)對經營策略之定義作進一步詮釋，認為經營策略乃是管理者善用組織特殊資源和核心能力，強化投入效率及創新優質服務，同時藉由產品規劃設計、目標市場區隔和成本效益抉擇，擴大自身優點及轉化外部威脅，以期能超越市場競爭對手與延續市場競爭優勢而採取之整套行動計畫。策略經營乃是企圖預測組織必須面對的外在環境，以達成既定目標(Kowalski,2004：55)；在優勝劣敗與適者生存的競爭法則中，面對外在複雜多變之經營環境及龐雜多元之社會需求，學校永續發展的重要關鍵即是如何審慎規劃與重要落實具前瞻性之經營策略。因此，經營策略是一種有計畫、有方向、有目標之整合性組織謀略，結合環境機會審慎規劃行動方案，並運用內、外部資源與機制，以使組織能重要率地達成經營目標與展現經營績效。簡言之，經營策

略即是為組織建構能立於不敗之競爭優勢(Aaker, 1989:91-106; Powers & Hahn, 2004: 43-64)。

總而言之，適切的策略經營是學校提升競爭力與績效之關鍵所在。因此，學校組織若能經由慎思、研判與解析之詳實歷程，透過探究、抉擇與執行之縝密步驟，以非線性之策略性思考規劃具有核心競爭力與優勢爆發力之經營策略，同時考量學校發展需求與資源限制，透過有計畫性之資源配置與人力規劃，善用核心知能、創造競爭優勢與聚焦市場區隔之策略性整合方案(戰寶華, 2007: 3)，必能使行動契合目標，方案發揮預期效益，達成目標與願景。

在博碩士論文資訊網中，已有因應少子化學校經營策略相關研究(如表 2-1)，但針對國民小學教育人員因應少子化經營策略看法之量化研究則較缺乏；由表 2-1 可知，探討的對象個人背景變項以不同年齡(或年資)以及職務對因應少子化策略之看法差異性最大，但在性別、學歷上也有研究顯示差異；在學校背景變項方面，則以學校規模及學校地區差異性較大。

表 2-8：全國博碩士論文中與少子化學校經營策略相關研究

學者 (年代)	研究主題	研究對象、背景、 變項	學校因應策略
何佩娟 (2005)	我國人口變與未來 國小教育發展關係 之研究－宜蘭縣為 例	不同鄉鎮地區、學 校規模、擔任職務 看法不同	一、轉型學校策略，發展精緻創新特色 二、型塑學校願景，加強師生溝通 三、增強學校競爭優勢，採取策略聯盟 四、融入九年一貫課程，再造學校空間 五、保障超額教師權益，擬定超額教師 辦法 六、增進師生互動，落實適性教學 七、提升教師專業，因應分級制度
陳怡婷 (2005)	人口少子化對國民 小學教育發展影響 之研究	教育主管人員、學 者專家、校長、教 師、家長訪談(不 同職務)	一、結合學校社區資源，建立特色並加 強行銷 二、妥善規劃閒置資源，再造契機 三、提升教師專業素養 四、重視品格教育，增加親師互動

范源訓 (2006)	國小教師對人口少 子化認知與因應策 略之研究—以桃園 縣為例	十名國小教師深度 訪談	一、重視辦學績效 二、政府持續降低班級人數 三、提高教師員額配置
蔡榮哲 (2006)	國小校長知覺少子 化現象對學校衝擊 及其學校經營因應 態度之研究	不同性別、年資、 學校規模、學校地 區有不同看法	一、校長在閒置空間應用上，傾向改善 學生學習環境，提升學習成效 二、校長在學校轉型上，傾向與社區產 業、文化結合，發展特色課程 三、校長在招生問題上，重視透過行銷 達成招生宣傳 四、校長在經費問題上，以節流為主 五、校長在教師超額問題上，傾向建立 評鑑制度作為教師退場依據 六、校長在學生行為管教上，傾向提升 家長與教師管教知能，解決學生問題
蘇銘勳 (2007)	桃園縣國民小學少 子化現象下學校本 位經營之研究	不同年齡、學歷、 職務、年資、學校 所在地影響實施看 法	一、建立種子教師及研習積分制度，列 入評鑑與超額調動參考 二、規劃整體行銷方案，提升學校形象 與能見度 三、建立因應少子化衝擊的跨處室團隊 ，提升學校競爭力 四、組成專業教師團隊，選購教材與研 發課程 五、落實親師溝通，同規劃彈性課程 六、提升自我職能，面對少子化危機
吳坤壘 (2007)	少子化對國民小學 教育影響與因應之 研究	校長、教師、家長 訪談(不同職務)	一、降低班級人數、提高教師編制 二、小班小校精緻教育 三、閒置教室再利用 四、師資培育人數的控管 五、強化家庭教育的功能 六、加強教師專業素養，提升師資品質
石幸真 (2009)	新北市國民小學因 應少子化經營策略 之研究	以問卷調查不同年 齡、性別、學歷與 職務之教育人員對 學校經營策略實施 現況有差異	一、創新管理 二、行銷管理 三、績效管理 四、策略聯盟 五、競爭優勢 六、資源運用 七、人際溝通 八、精緻教學 九、適性教學 十、專業成長

邱創炫 (2009)	桃園縣國民小學少 子化現象對學校衝 擊與因應策略之研	校長、行政人員、 教師進行訪談研究	一、輔導與管教層面 二、空間活化再利用 三、經費開源與節流
葉采頻 (2009)	國民小學面對少子 化衝擊與因應策略 之個案研究	校長、行政人員、 教師訪談、參與觀 察	一、社區廟宇補助學生學雜費 二、加強學校行銷 三、學校特色型塑 四、學校積極對外參賽 五、舉辦各項提升學生能力活動 六、多方面爭取經費資源

資料來源：“少子化現象下學校因應策略之研究—以新北市公立國民小學為例”，張貴琪，2011，玄奘大學公共事務管理學系研究所碩士學位論文，29-30。

貳、 學校因應策略

學校是培育人才最重要的場所，處於開發人類智慧資本的第一線，一般而言學校組織特性較為穩定及保守，因應環境變革的能力較弱。加上學校組織是「知識型組織」(knowledge organization)，強調教育人員專業自主的特性，因此，此種鬆散結合(loosely coupled)的學校組織特徵，也會相對減緩其整體競爭力。而未來學校教育所培養的人才，是需要面對無國界的競爭，攸關整體國力的提升及在世界各國中的競爭力。在「全球化」(globalization)的發展趨勢下，負有人才培養責任的學校組織，似乎也應朝著更具效能的經營策略而努力。因此，面對少子化的趨勢，學校的經營策略應朝向下列幾個方向努力：

一、 轉型學校經營策略，發展精緻創新特色：

國內教育因為兒童人口減少，必須面對就學人數減少，而使得教育資源出現剩餘的情況，此時必須將釋出的教育資源重整，學校的經營和教育內容應可更趨精緻化和多樣化，並且更重視兒童的個別發展（莫藜藜、賴珮玲，2004：55-65）。也就是說，教育資源的運用必須由量的擴充轉為質的提升，尤其在質的方面求精進，有效結合學校與社區，積極溝通協調，擬定創新經營策略，形成特色學校，落實民主參與，研擬解決策略，訂定發展目標，如此轉型學校經營策略，發展創新經營特色，將是永續發展的契機。

二、 加強全校教職員溝通，形塑學校未來願景：

學校校長在面臨少子化的經營壓力時，更應加強教育宣導，使教職員工瞭解少子化對學校發展的衝擊。學校不是孤立的，不是封閉的，外在的社會環境，常常會影響到學校各方面，若要發揮學校教育之功能，則必須巧用溝通，做好溝通，使學校、家庭、社區觀念獲得統整，讓學校成為社區的中心。如此，運用良好的溝通方式，會獲得組織內員工的支持與信心，並能提振士氣，開創出學校共同的願景，減輕少子化對學校經營的壓力。

三、採取策略聯盟方式，增強學校競爭優勢：

採取策略聯盟係時勢所然，因此在實施上有其必要性與迫切性，其優點有下列三項：(1)、資源統整：將不同學校的各項資源予以統整，讓學生享受更佳的學校條件。(2)、多元發展：策略聯盟將不同特色、專長的學校予以交流互惠，使學校更能朝多元發展，因應學生的個別差異與多元特色。(3)、效能提升：個別學校在教育資源貧乏之下，採行策略聯盟，使教育效能能在相互支援下發揮。如此，可減少人力、物力浪費、拓展師生視野、促進教師研發能力、提供學生學習機會，促進教育機會均等，以增加學校優勢競爭力。

四、推動落實小班制度，審慎評估教師聘任：

學童人口減少，使國小未來需減少一千多班，教師過剩的問題也隨之嚴重。教育部目前的構想是以不減班、不減師的原則來解決問題。這項原則雖然正確，但具體的做法仍需做更仔細的規劃。目前有些班級過大的問題固須改善，但小班不只成本高，也可能減少學生互動的經驗或產生不當的競爭。因此小班制的推動應配合學生的減少，以漸進的方式推動。調整初期並可先由必須加強輔導的學生或課程開始，不必急著全面實施，更不宜在學生減少的趨勢中，仍增聘大批教師來推動小班制，避免造成更嚴重的師資過剩問題。

五、 實施學校本位管理，吸引學生就讀意願：

學校本位管理強調由下而上的管理過程，讓學校有更多的人事、經費與課程決定權，同時也鼓勵家長與社區的參與和合作，並要求學校負起績效責任，基本上學校是一個自治與自律的負責團體，品質是一個組織或機構能否永續經營及與外界競爭的原動力，為落實學校本位管理，學校主事者要讓教師賦權增能、允許家長參與校務，共同推動學校教育革新，爭取顧客的支持。學校若能善加利用，讓學校成員、教育伙伴及社會大眾共同接受學校本位管理，並瞭解自己的責任與義務，盡力去做好教育工作，則可吸引更多學生就讀意願。

六、 善加整合教育資源，發揮整體教育效能：

受到少子化的影響，出現產能閒置、人力過剩現象。例如，校舍與師資閒置，應普遍辦理課後輔導，讓上班婦女無後顧之憂，這可消化目前中小學設備、師資人力過剩問題。小學也可用公辦民營方式附設幼稚園，提供上班族及中低收入戶托嬰。由於新生兒迅速減少，實施十二年國教所需之經費與困難度，應較原先減低甚多，政府也可及早規劃。另外，提供各大學及中小學閒置空間，讓民間團體舉辦社區大學，在職教育及老人教育等活動，如此善加整合教育資源，不但可以改善學校財務狀況，更可發揮整體教育效能。

參、 教學策略

所謂的教學策略（instructional strategy），是指教師教學時有計畫地引導學生學習，從而達成教學目標所採行的一切方法。教學策略的選擇是相對性的，適當與否決定於教學目標、學科性質以及學生年級能力等因素對如何選擇教學策略具有關鍵的影響因素，可分為教師主導及學生自學取向等兩個方向，適用的層面也不相同(如表 2-2)。

表 2-2：教學策略的選擇矩陣

項目	教師主導取向	學生自學取向
適用目標	學科測驗之書本知識	抽象思考、解決問題、創造能力、人際關係、學習動機、學習態度等能力與氣質。
適用學科	數學、自然～系統內容、答案穩定	社會學科～內容廣泛、答案不定

資料來源：“少子化現象下學校因應策略之研究—以新北市公立國民小學為例”，張貴琪，2011，玄奘大學公共事務管理學系研究所碩士學位論文，29-30。

教師主導取向的教學策略：又稱之為指導教學（direct instruction）。特別強調教師對教材的講解，所以也稱為明示教學（explicit teaching）。大致有五個步驟：從舊經驗引導新學習→明確地講解教材內容→輔導學生做及時練習→從回饋中做錯誤校正→讓學生獨立完成作業；學生自學取向的教學策略則是融合了 Brune 的發現學習論，及人本主義的學習理論。有以下幾個特點：

- * 在教師引導下發現學習（強調教材結構性、加重教師輔導者的角色）。
- * 在合作學習中追求新知（教師參與引導而不主導）。
- * 寓求知於生活的教學活動。

由上述說明可以知道，在國小階段，教師仍是扮演著相當重要的傳道授業的角色，在面對臺灣少子化現象所形成的教育供需失調情況下，教師在教學過程中必須以市場、顧客之需求來進行教學，甚至被要求達到某一客觀標準，才能被視為具有專業能力（林京霈，2008：40-43）。這種管理式的專業主義（managerial profession）又稱為新專業主義，它與少子化現象結合，使教師專業漸漸走向工具理性，教師依據訂定好的步驟與標準發展專業，在中小學階段，教師的專業是表現在學生的升學率與學業能力指標上，而有效的班級教學策略與班級經營策略就成為了最重要的議題。

一、班級教學策略：

班級教學策略係根據學生在學科成就測驗上的優異表現，來判斷教師的教學行為是否有效。綜合有效教學的研究結果，要想提高學生的學業成就，教師必須要能善用以下

的教學策略以達成目標：

(一) 導引學習心向：

1. 一上課便明白告訴學生學習目標，並說明其重要性，讓學生不僅清楚該學些什麼，也能知道為什麼要學。這有助於導引學生注意力，激發其學習動機。
2. 能將教學綱要公告，或將上課內容重點以摘要概述作有系統的介紹。這有助於組織教學內容，並讓學生對即將學習的內容，能有粗略的架構，以引導注意力。
3. 能複習舊有的相關知識與技能，奠定新學習的基礎。

(二) 清楚呈現教材：

1. 能講解清楚，避免含混不清。
2. 教材呈現能有組織，並反覆強調重點。每呈現完一部分內容，便作摘要與整理。
3. 教材呈現速度視教材性質及學生起點行為作調整。
4. 教學方法能多樣化，除了講述法外，能適時作討論、練習及背誦等活動。

(三) 提供多樣練習：

1. 教材呈現告一段落後，能以集體口頭問答或其他方式作練習，並留意學生的反應，即時給予回饋。這助於監督和掌握學生的理解情形，以便立即糾正錯誤。
2. 糾正學生初步的反應之後，能提供額外類似的作業，讓學生作自我練習。分派的作業難易適中，讓學生有 85%-100% 的作對機率。
3. 在指導學生作業時，能簡明扼要說明如何做，並告訴學生有問題時應如何尋求協助，以及做完後下一步該做什麼。
4. 在學生自行習作期間，能積極巡視學生的練習情形，必要時並提供協助。
5. 自行習作結束後，能立即核對答案。多數學生表現不佳時，則重新教學與複習。

(四) 評量學習情形：

1. 教過的內容能隨時評量。

-
2. 作業批改能立即給予具體的回饋。

二、班級經營策略：

(一) 營造優質的班級氣氛：

1. 教學過程集中在課業學習相關的活動。
2. 期待並要求學生專注於課業學習，努力完成作業。
3. 不論學生程度如何，皆抱以正向的成就期待，並和學生明白溝通所期望的行為和態度。
4. 使整個教學過程進行順暢而有節奏，活動之間的轉換流暢而不突兀。
5. 時常表露自信和教學熱忱。
6. 對學生的表現適時給予具體稱讚。
7. 能接納並肯定學生的貢獻，會提供能力高的學生自主的機會，並給予低社經地位學生較多的個別指導和正向的關懷。
8. 能和學生從事較多積極的互動。
9. 能提供學生較高成功的機會。

(二) 實施良好的班級經營策略：

1. 師生共同參與班級公約訂定、班級環境的佈置，以及預防與制止學生不當行為。
2. 班級公約的訂定能適度保持彈性。
3. 能準時上課，教學活動間的轉換迅速兒穩健，避免造成混亂與吵雜。
4. 學生座位安排符合學習活動的性質，而教師的視線也能週遍。
5. 有組織的呈現與解說教材、有效的監督學生各項活動。
6. 適時巧妙的制止學生不當的行為。
7. 能以各種獎勵方式，對表現良好的學生提供正向的增強。
8. 一視同仁執行班級公約。

第三章 研究方法

本研究以石幸真研究為基礎，並就相關文獻資料蒐整，了解少子化造成的衝擊與影響，進而探討國民小學因應少子化的經營策略，以作為本研究之立論根據。

其次，本研究修改石幸真研究問卷設計內容，編纂「臺中市大甲區公立國民小學因應少子化經營策略之調查問卷」；問卷內容包含各項基本調查資料、少子化現象下學校的行政及教學經營策略三部分。

第一節 研究架構

石幸真以「學校」、「教師」兩背景變項分別與「行政」、「教學」經營兩構面進行分析，並衡量兩策略間之相關性。本研究以大甲區國民小學教師為研究對象，就地區特性而言，大甲區介於城鄉之間，兼具兩者性質，區隔不易；且區內僅 10 所國民小學，樣本不大，無謂的區隔，除分析資料過於繁雜外，與現況恐有失真之虞。因此，本研究刪除學校地區與學校背景變項，並將學校規模變項併入教師背景變項，合併為「人口變項」，建構本研究之研究架構如圖 3-1。

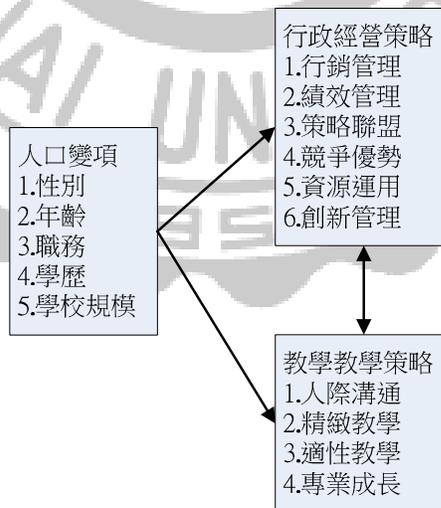


圖 3-1：研究架構

資料來源：本研究。

第二節 問卷與分析

壹、問卷

本研究以石幸真問卷為基礎並調整，分述如下：

一、問卷內容：

(一) 人口變項：

1. 性別：區分為男、女性 2 組。
2. 年齡：區分為 30 歲以下、31 至 40 歲、41 至 50 歲、51 歲以上 4 組。
3. 職務：區分為校長、兼任行政職教師（主任、組長）、未兼行政職教師（科任、導師）2 組。
4. 學歷：區分為師範院校、一般大學、研究所 3 組。
5. 學校規模：區分為 12 班以下、13 至 36 班、37 班以上 3 組。

石幸真原問卷區分為「教師」、「學校」兩項背景變項，本研究刪除「學校背景」中「學校地區」乙項，將「學校規模」乙項保留，併「教師背景」變項為「人口變項」。（如附錄）

(二) 行政經營策略：

行政經營策略計有六個構面，各包含數項題目，合計 31 題項：

1. 強化競爭優勢：包含「學校應發展學校特色」、「學校應幫助學生持續對外表現優越」、「學校應提供充足的教學資源」等 3 題。
2. 資源空間運用：包含「學校應有效整合學校資源」、「學校應充分運用學校教學設備」、「學校應提供閒置空間辦理社區教育活動」、「善加運用人力資源，辦理課後輔導活動」等 4 題。
3. 實施行銷管理：包含「善用各種媒體管道，傳達學校活動」、「學校應擴大獎勵制度以吸引就學人口」、「學校應建立校際教學策略聯盟」、「學校應擁有

高學歷的師資群」、「學校應充分提供家長學校訊息」、「學校應建立社區網路資源」、「學校應提供多樣化的學習環境與服務」、「學校應重視社區服務以提升學校形象」、「建立學校人員行銷理念以拓展公共關係」等 9 題。

4. 持續創新管理：包含「學校行政團隊應具有創新學校願景共識」、「學校應鼓勵創新的教學活動」、「學校應運用知識管理創新學習」、「學校行政團隊應能因應創新，適時變革」、「學校應與圖書館合作，教學資源共享」、「學校應建立教師專業發展評鑑制度」、「學校財務收支應透明化」、「學校應建構友善創意校園環境」等 8 題。
5. 落實績效管理：包含「針對教師教學，定期辦理家長滿意度調查」、「學校應落實目標管理」、「學校應推動校內評鑑制度」、「建立教育策略規劃小組，適時修正策略」等 4 題。
6. 推動策略聯盟：包含「學校應跨校合作辦理教師專業交流」、「與文教組織合作，進行教育相關議題研究」、「學校應與企業組織合作，增加財力後盾」等 3 題。

(三) 教學經營策略：

教學經營策略計有四個構面，各包含數項題目，合計 18 題項：

1. 重視人際溝通：包含「營造班級溫馨氣氛」、「常與家長聯繫以溝通教學理念」、「定期配合課程舉辦班級活動凝聚向心力」、「適時辦理班親會活動，加強親師交流」等 4 題。
2. 優質適性教學：包含「重視學生個別興趣、能力的發展」、「鼓勵學生多樣化社團學習活動」、「外聘特殊專長教師，加強專業社團教學」、「實施優質適性教學活動設計」等 4 題。
3. 小班精緻教學：包含「善用小老師制度，加強同儕學習」、「教師評量方式應多元化」、「針對學習弱勢學生，辦理補救教學活動」、「鼓勵代替責備，勸說代替處罰」等 4 題。

-
4. 教師專業成長：包含「發展多元教學能力」、「持續進修以提升專業知能」、「腦力激盪，創新教學點子」、「教師同儕間能進行知識分享」、「教師應互相觀摩學習成長」、「訂立有系統的全校性教師專業成長計畫」等 6 題。

(四) 石幸真在受測者意見表達部分原採李克特 4 點量表，唯本研究認為，問卷作答設計應有明顯之中立點，以利受測者表達中立意見，因此修正為 5 點量表，一則利於受測者意見表達，二則避免與該研究陷入數值比較。至於分數愈低表示實施程度愈低、分數愈高則表示實施程度愈高，本研究與石幸真研究一致。

二、問卷施測

石幸真問卷經由 8 位專家學者（2 位大學教育相關科系教授、3 位現任國小校長、2 位前任國小校長與 1 位前任國小教務主任）針對問卷效度實施修正。本研以其問卷為基礎，復以實施前測，問卷效度更勝於該研究。

- (一) 前測：本研究正式問卷實施前，先行於大甲國小實施預測，以便利抽樣方式實施 30 份問卷，進行信度 Cronbach α 測試（分析如下節所述）。
- (二) 施測：本研究正式施測時，著眼於大甲區僅 10 所學校，教師人數 418 人，（臺中市教育局）因此採用全面普測，期望能蒐集完整資料。問卷各題項於施測時以亂數表重新排序，（Earl Babbie, 1998：A46）資料分析時再以原排序進行分析。
- (三) 另石幸真研究僅就實施現況詢問受訪者意見，本研究認為受訪者容易受到職務立場而影響作答，亦即兼任、未兼任行政職教師對於行政、教學經營策略恐難以客觀表達對於實施現況之意見。因此，本研究以相同問卷詢問受訪者對於經營策略「應該實施」與「實際實施」意見，先讓受訪者思考經營策略「應然面」的「認知」，再讓其表達「實然面」的「實施滿意度」，相信較能收客觀之效。

貳、資料分析

石幸真以描述統計、積差相關、t 考驗分析與變異數分析臺中縣國民小學因應少子化經營策略實施情形，所得結論如下：

一、描述統計

(一)行政經營策略：

受訪者對於「行政整體經營」實施程度具有高滿意度（ $M=3.03$ ），高於整體平均數的構面計有「強化競爭優勢」（ $M=3.38$ ）、「資源空間運用」（ $M=3.22$ ）與「實施行銷管理」（ $M=3.11$ ）等 3 項策略；於整體平均數的構面計有「持續創新管理」（ $M=2.96$ ）、「落實績效管理」（ $M=2.77$ ）與「推動策略聯盟」（ $M=2.73$ ）等 3 項策略，在 4 點量表中，滿意度不低，且離散程度尚稱集中，並無極端值。

(二)教學經營策略：

受訪者對於「教學整體經營」實施程度具有高滿意度（ $M=3.27$ ），高於整體平均數的構面計有「重視人際溝通」（ $M=3.37$ ）與「優質適性教學」（ $M=3.29$ ）等 2 項策略；於整體平均數的構面計有「小班精緻教學」（ $M=3.24$ ）與「教師專業成長」（ $M=2.19$ ）等 2 項策略，滿意度與離散程度表現高於「行政整體經營」策略。

二、積差相關

(一)「行政整體經營策略」與「教學整體經營策略」呈現顯著正相關（ r 值=.82）。

(二)「行政整體經營策略」與「教學整體經營策略」之「教師專業成長」相關程度最高（ r 值=.79）。

(三)「教學整體經營策略」與「行政整體經營策略」之「持續創新管理」相關程度最高（ r 值=.77）。

整體而言：「行政整體經營策略」實施程度愈高，「教學整體經營策略」實施程度亦愈高；「教師專業成長」與「行政整體經營策略」相關性較高；「持續創新管理」與「教學整體經營策略」相關性較高，且均為正相關。

三、t 考驗分析

在「行政經營策略」之「落實績效管理」策略與「教學經營策略」之「重視人際溝通」兩項策略，男性受訪者滿意度高於女性受訪者。

四、變異數分析

(一)年齡：

在「行政經營策略」之「持續創新管理」、「實施行銷管理」、「推動策略聯盟」三項策略與行政整體經營策略，受訪者年齡愈低滿意度愈高。

在「教學經營策略」之教學整體經營策略，受訪者年齡愈高滿意度愈高。

亦即，年齡愈低愈滿意「行政經營策略」、年齡愈高愈滿意「教學經營策略」。

(二)職務：

在「行政經營策略」，校長與兼任行政職教師之滿意度高於未兼任行政職教師。

在「教學經營策略」，校長滿意度最高、兼任行政職教師次之、未兼任行政職教師居末。

(三)學歷：

在「行政經營策略」之「持續創新管理」、「實施行銷管理」、「推動策略聯盟」、「落實績效管理」等四項策略與整體策略，大學學歷教師滿意度分別低於研究所與師範學歷教師，而研究所與師範學歷教師間並無差異。

(四)學校規模：

大、中、小型學校受訪教師滿意度意見並無顯著差異。

五、本研究將對大甲區教師實施問卷後，依上列方法分析統計資料，除受訪者在「應然面」與「實然面」比較外，並與石幸真上述所得結論進行比較。

第三節 信度與效度

本研究正式問卷實施前，先行於大甲國小實施預測，以便利抽樣方式實施 30 份問卷，進行信度 Cronbach α 測試。

在「應然面」認知部分，「行政經營策略」整體 Cronbach's α 值=0.955 (如表 3-1)，各項目刪除後 α 值除 A4 題外，餘均低於 0.955，顯示問卷各題均具有相當信度。

A4 題刪除後 α 值雖高於 0.955，然僅高出 0.001，差距極為有限，修改題意即可，無須刪除。

表 3-1：預測問卷信度分析表(應然面、行政經營策略)

項目	刪除後 α 值	項目	刪除後 α 值	項目	刪除後 α 值	項目	刪除後 α 值
A1	0.953	A9	0.954	A17	0.953	A25	0.955
A2	0.953	A10	0.954	A18	0.954	A26	0.954
A3	0.953	A11	0.954	A19	0.954	A27	0.954
A4	0.956	A12	0.953	A20	0.953	A28	0.953
A5	0.954	A13	0.954	A21	0.953	A29	0.954
A6	0.955	A14	0.953	A22	0.954	A30	0.955
A7	0.955	A15	0.954	A23	0.954	A31	0.953
A8	0.953	A16	0.953	A24	0.953		
n=30；項目個數=31；Cronbach's α 值=0.955 Sig=0.000							

資料來源：本研究

「應然面」之「教學經營策略」整體 Cronbach's α 值=0.936 (如表 3-2)，各項目刪除後 α 值均低於 0.936，顯示問卷各題均具有相當信度。

表 3-2：預測問卷信度分析表(應然面、教學經營策略)

項目	刪除後 α 值	項目	刪除後 α 值	項目	刪除後 α 值	項目	刪除後 α 值
D1	0.933	D6	0.350	D11	0.930	D16	0.931
D2	0.933	D7	0.931	D12	0.931	D17	0.929
D3	0.932	D8	0.932	D13	0.931	D18	0.932
D4	0.932	D9	0.931	D14	0.930		
D5	0.931	D10	0.931	D15	0.932		
n=30；項目個數=18；Cronbach's α 值=0.936 Sig=0.000							

資料來源：本研究

在「實然面」實施滿意度部分，「行政經營策略」整體 Cronbach's α 值=0.950（如表 3-3），各項目刪除後 α 值除 B8 題外，餘均低於 0.950，顯示問卷各題均具有相當信度。

B8 題刪除後 α 值雖高於 0.950，然僅高出 0.001，差距極為有限，修改題意即可，無須刪除。

表 3-3：預測問卷信度分析表(實然面、行政經營策略)

項目	刪除後 α 值	項目	刪除後 α 值	項目	刪除後 α 值	項目	刪除後 α 值
B1	0.936	B9	0.938	B17	0.937	B25	0.937
B2	0.936	B10	0.938	B18	0.937	B26	0.936
B3	0.937	B11	0.938	B19	0.937	B27	0.937
B4	0.938	B12	0.944	B20	0.937	B28	0.936
B5	0.938	B13	0.939	B21	0.937	B29	0.937
B6	0.937	B14	0.936	B22	0.936	B30	0.936
B7	0.938	B15	0.936	B23	0.938	B31	0.936
B8	0.951	B16	0.937	B24	0.937		
n=30；項目個數=31；Cronbach's α 值=0.950 Sig=0.000							

資料來源：本研究

「實然面」之「教學經營策略」整體 Cronbach's α 值=0.926（如表 3-4），各項目刪除後 α 值均低於 0.926，顯示問卷各題均具有相當信度。

表 3-4：預測問卷信度分析表(實然面、行政經營策略)

項目	刪除後 α 值	項目	刪除後 α 值	項目	刪除後 α 值	項目	刪除後 α 值
E1	0.923	E6	0.918	E11	0.919	E16	0.923
E2	0.924	E7	0.923	E12	0.918	E17	0.924
E3	0.922	E8	0.924	E13	0.923	E18	0.923
E4	0.922	E9	0.925	E14	0.922		
E5	0.923	E10	0.923	E15	0.922		
n=30；項目個數=18；Cronbach's α 值=0.926 Sig=0.000							

資料來源：本研究。

本研究之問卷內容採用石幸真研究問卷，該問卷經專家效度、信度分析、因素分析，復以本研究預測信度分析後修改而完成，應具有足夠之「內容效度」。

第四章 資料分析

本章依據問卷調查資料，就研究目的與研究問題進行統計與分析，瞭解臺中市大甲區國民小學教育人員因應少子化學校與教學經營策略之認知與實施程度，並與臺中市相關文獻研究進行比較。本章共分為三節，第一節為現況分析與比較、第二節為相關分析與比較、第三節為不同人口變項分析與比較。

第一節 基本描述與實施現況

壹、基本描述

臺中市大甲區十所公立國民小學教師共計 418 人，其中男性教師 128 人，佔總人數 30.63%、女性教師 290 人，佔總人數 69.38%，男女性人數大致比例為 3:7。（如表 4-1）

表 4-1：臺中市大甲區教師統計表（2015 年）

校名	規模	班數	男教師	女教師	小計	合計	百分比
大甲大	大	55	21	77	98	171	40.91%
文昌大	大	43	22	51	73		
順天中	中	35	26	48	74	181	43.30%
日南中	中	27	17	32	49		
華龍中	中	18	13	20	33		
西岐中	中	13	10	15	25	66	15.79%
東陽小	小	12	6	16	22		
德化小	小	10	5	15	20		
東明小	小	6	4	8	12		
文武小	小	6	4	8	12		
合計		225	128	290	418		100%
百分比			30.62%	69.38%	100%		

資料來源：臺中市教育局，各級學校資料：<http://www.tc.edu.tw/school/list>

依一般區分方式，國民小學全校班級數在 37 班以上者為「大型學校」，大甲區計

有大甲與文昌等 2 校屬之，教師人數 171 人，佔全區教師總人數 40.91%。班級數在 13 至 36 班者為「中型學校」，計有順天、日南、華龍與四歧等 4 校，教師人數 181 人，佔全區教師總人數 43.30%。班級數在 12 班以下者為所謂「小型學校」，計有東陽、德化、東明與文武等 4 校屬之，教師人數 66 人，佔全區教師總人數 15.79%。（臺中市教育局）

本研究就全區全數教師分發問卷，總計回收有效問卷 290 份，有效回收率為 69.38 %。資料經 SPSS12 分析受訪者人口變項基本資料如表 4-2 所示，並各別分析如下：

表 4-2：受訪教師人口變項統計表

變項	變	數	人數	百分比(%)
性別	(1)男性		94	32.41%
	(2)女性		196	67.59%
年齡	(1)30歲以下		44	15.17%
	(2)31~40歲		96	33.10%
	(3)41~50歲		135	46.55%
	(4)51歲以上		15	5.17%
學歷	(1)師範院校		98	33.79%
	(2)一般大學		50	17.24%
	(3)研究所		142	48.97%
職務	(1)校長		6	2.07%
	(2)兼任行政(主任、組長)		75	25.86%
	(3)未兼行政(科任、導師)		209	72.07%
規模	(1)12班以下		68	23.45%
	(2)13~36班		101	34.83%
	(3)37班以上		121	41.72%

資料來源：本研究。

一、性別

依回收問卷統計受訪者性別，其中男性教師 94 人，佔受訪總人數 32.41%、女性教師 196 人，佔受訪總人數 67.59%，男女性別比例大致亦為 3：7，與母群比例大致概等，顯見本研究回收問卷樣本具有相當代表性。

另經卡方分配檢驗，卡方值(χ^2)為 0.439、自由度(df)為 1、顯著值(P)為 0.507，P 值

大於 0.05，顯示回收問卷在性別方面與母群無顯著差異。（如表 4-3）

表 4-3：回收問卷卡方分配統計表

項目	卡方(a)	自由度	漸近顯著性	a.
性別	0.439	1	0.507	0 個格 (.0%) 的期望次數少於 5。 最小的期望格次數為 88.8
學校規模	3.248	2	0.197	0 個格 (.0%) 的期望次數少於 5。 最小的期望格次數為 40.3

資料來源：本研究。

二、年齡

依受訪教師年齡統計，30 歲以下教師 44 人，佔受訪總人數 15.17%、31 至 40 歲教師 96 人，佔受訪總人數 33.10%、41 至 50 歲教師 135 人，佔受訪總人數 46.55%、50 歲以上教師 15 人，佔受訪總人數 5.17%，近半數教師年齡集中於 41-50 歲，其次為 31-40 歲。若將分組簡化為 40 歲以下與 40 歲以上兩組，則人數大致各半。

三、學歷

依受訪教師學歷統計，師範院校畢業教師 98 人，佔受訪總人數 33.79%、一般大學畢業教師 50 人，佔受訪總人數 17.24%、研究所畢業教師 142 人，佔受訪總人數 48.97%。近半教師具有研究所學歷，顯見大甲區國民小學教師具有高度素質。而一般大學畢業教師人數比例較低，亦符合國民小學教師來源現況。

四、職務

依受訪教師職務統計，校長 6 人，佔受訪總人數 2.07%、兼任行政職教師 75 人，佔受訪總人數 25.86%、未兼任行政職教師 209 人，佔受訪總人數 72.07%，受訪人數與學校兼任行政與未兼任行政職之專任教師之一般印象大致相當。

五、學校規模

依受訪教師所屬學校規模統計，班級數 12 班以下者教師人數 68 人，佔受訪總人數

23.45%、班級數 13 至 36 班者教師人數 101 人，佔受訪總人數 34.83%、班級數 37 班以上者教師人數 121 人，佔受訪總人數 41.72%。人數比例與母群人數比例大致相當，顯見本研究回收問卷樣本具有相當代表性。

另經卡方分配檢驗，卡方值(χ^2)為 3.248、自由度(df)為 2、顯著值(P)為 0.197，P 值大於 0.05，顯示回收問卷在學校規模方面與母群無顯著差異。(如表 4-3)

比較本研究之對照研究：「臺中縣國民小學因應少子化經營策略之研究」受訪對象之基本資料(如表 4-4)，該研究男女性人數概等，大約各半，與一般國民小學女性教師較多之印象不同。年齡部分則與本研究相當，受訪部年齡大多集中於 31 至 50 歲之間。學歷部分則以師範院校最多，研究所次之，一般大學最少；本研究則以研究所近半居首，師範院校次之。職務部分，二者之校長比例均低，但該研究兼任行政職之受訪者近半，就學校人力分布印象觀察，似乎偏高。

表 4-4：「臺中縣國民小學因應少子化經營策略之研究」受訪者資料統計表

變項	變	數	人數	百分比(%)
性別	(1)男性	220		43.39%
	(2)女性	287		56.61%
年齡	(1)30歲以下	30		5.92%
	(2)31~40歲	221		43.59%
	(3)41~50歲	210		41.42%
	(4)51歲以上	46		9.07%
學歷	(1)師範院校	228		44.97%
	(2)一般大學	126		24.85%
	(3)研究所	153		30.18%
職務	(1)校長	26		5.13%
	(2)兼任行政(主任、組長)	218		43.00%
	(3)未兼行政(科任、導師)	263		51.87%
規模	(1)12班以下	103		20.32%
	(2)13~36班	195		38.46%
	(3)37班以上	209		41.22%

資料來源：「臺中縣國民小學因應少子化經營策略之研究」，石幸真，2009，中台科技大學文教事業經營研究所碩士學位論文，64。

貳、現況分析

一、行政經營策略

統計受訪者對於「行政整體經營策略」應該實施之應然面與實施現況之實然面，各構面與各題項平均數如表 4-5、表 4-6 所示：

大甲區受訪者對於「行政整體經營策略」應該實施具有 4.01 分的高度認知，構面部分依序為「強化競爭優勢」（4.32）、「資源空間運用」（4.23）、「持續創新管理」（4.18）、「實施行銷管理」（3.81）、「推動策略聯盟」（3.81）、「落實績效管理」（3.71），前三項高於 4 分，後三項低於 4 分，唯差距有限。各構面所含題項分數分佈情形與構面相同，介於 3.50 至 4.51 之間，並無極端值。

受訪者對於「行政整體經營策略」實施的滿意程度則僅有 3.39 分，雖高於中位值 3 分，唯距離應然面的 4.01 分高度認知差距不小。

構面部分依序為「強化競爭優勢」（3.60）、「資源空間運用」（3.50）、「持續創新管理」（3.45）、「實施行銷管理」（3.40）、「落實績效管理」（3.25）、「推動策略聯盟」（3.13），各構面均低於 4 分。六構面所含各題項分數分佈情形與構面大致相同，介於 3.02 至 3.79 之間，除「多樣化的學習環境與服務」獲得 4 分的高度肯定外，餘並無極端值。

比較兩者之間的構面得分排序，除排名末兩名的「推動策略聯盟」、「落實績效管理」在應然面與實然面互換外，其餘排名相當。顯示受訪者除了對實況較不滿意外，對構面的重視程度依舊。

從表 4-5、表 4-6 可知大甲區國民小學教師對於因應少子化行政整體經營策略具有高度的認知，但對於實施的現況雖稱不上不滿意，與認知中的理想尚有差距。再者，受訪者對於六項行政經營策略中的「競爭優勢」、「資源運用」與「創新管理」等三項有較高的評價；對於「行銷管理」、「績效管理」與「策略聯盟」等三項較不重視，可謂內求重於外求。

表 4-5：大甲區國民小學因應少子化行政經營策略現況分析統計表(應然面)

構面	平均數	標準差	題	項	平均數	標準差
強化 競爭 優勢	4.32	0.5857	15.學校應發展學校特色		4.30	0.804
			29.學校應幫助學生持續對外表現優越		4.19	0.811
			30.學校應提供充足的教學資源		4.46	0.676
資源 空間 運用	4.23	0.5713	6.學校應有效整合學校資源		4.47	0.666
			7.學校應充分運用學校教學設備		4.51	0.702
			9.學校應提供閒置空間辦理社區教育活動		3.80	0.950
			17.善加運用人力資源，辦理課後輔導活動		4.13	0.861
實施 行銷 管理	3.81	0.6714	3.善用各種媒體管道，傳達學校活動		3.59	1.016
			4.學校應擴大獎勵制度以吸引就學人口		3.47	1.095
			5.學校應建立校際教學策略聯盟		3.88	0.908
			10.學校應擁有高學歷的師資群		3.50	1.037
			11.學校應充分提供家長學校訊息		4.30	0.792
			12.學校應建立社區網路資源		3.95	0.932
			13.學校應提供多樣化的學習環境與服務		4.12	0.940
			16.學校應重視社區服務以提升學校形象		3.86	0.922
28.建立學校人員行銷理念以拓展公共關係		3.61	1.013			
持續 創新 管理	4.18	0.6182	1.學校行政團隊應具有創新學校願景共識		4.18	0.852
			2.學校應鼓勵創新的教學活動		4.27	0.834
			14.學校應運用知識管理創新學習		4.01	0.821
			22.學校行政團隊應能因應創新，適時變革		4.24	0.739
			23.學校應與圖書館合作，教學資源共享		4.41	0.740
			24.學校應建立教師專業發展評鑑制度		3.66	1.096
			25.學校財務收支應透明化		4.32	0.813
26.學校應建構友善創意校園環境		4.31	0.726			
落實 績效 管理	3.71	0.8206	19.針對教師教學，定期辦理家長滿意度調查		3.40	1.146
			20.學校應落實目標管理		3.93	0.841
			21.學校應推動校內評鑑制度		3.55	1.078
			31.建立教育策略規劃小組，適時修正策略		3.96	0.907
推動 策略 聯盟	3.81	0.7350	8.學校應跨校合作辦理教師專業交流		3.98	0.950
			18.與文教組織合作，進行教育相關議題研究		3.88	0.882
			27.學校應與企業組織合作，增加財力後盾		3.58	1.080
行政 整體	4.01	0.5802				

資料來源：本研究

表 4-6：大甲區國民小學因應少子化行政經營策略現況分析統計表(實然面)

構面	平均數	標準差	題 項	平均數	標準差
強化競爭優勢	3.60	0.7292	15.學校應發展學校特色	3.61	0.905
			29.學校應幫助學生持續對外表現優越	3.69	0.849
			30.學校應提供充足的教學資源	3.50	0.866
資源空間運用	3.50	0.6412	6.學校應有效整合學校資源	3.41	0.832
			7.學校應充分運用學校教學設備	3.77	0.779
			9.學校應提供閒置空間辦理社區教育活動	3.16	0.852
			17.善加運用人力資源，辦理課後輔導活動	3.66	0.914
實施行銷管理	3.40	0.6020	3.善用各種媒體管道，傳達學校活動	3.17	0.947
			4.學校應擴大獎勵制度以吸引就學人口	3.20	0.927
			5.學校應建立校際教學策略聯盟	3.07	0.915
			10.學校應擁有高學歷的師資群	3.41	0.725
			11.學校應充分提供家長學校訊息	3.79	0.815
			12.學校應建立社區網路資源	3.37	1.900
			13.學校應提供多樣化的學習環境與服務	4.00	0.863
			16.學校應重視社區服務以提升學校形象	3.39	0.887
			28.建立學校人員行銷理念以拓展公共關係	3.19	0.855
持續創新管理	3.45	0.7085	1.學校行政團隊應具有創新學校願景共識	3.45	0.915
			2.學校應鼓勵創新的教學活動	3.49	0.877
			14.學校應運用知識管理創新學習	3.29	0.873
			22.學校行政團隊應能因應創新，適時變革	3.46	0.923
			23.學校應與圖書館合作，教學資源共享	3.41	0.919
			24.學校應建立教師專業發展評鑑制度	3.32	0.887
			25.學校財務收支應透明化	3.57	1.021
			26.學校應建構友善創意校園環境	3.61	0.925
落實績效管理	3.25	0.7048	19.針對教師教學，定期辦理家長滿意度調查	3.11	0.994
			20.學校應落實目標管理	3.40	0.757
			21.學校應推動校內評鑑制度	3.28	0.881
			31.建立教育策略規劃小組，適時修正策略	3.23	0.886
推動策略聯盟	3.13	1.1264	8.學校應跨校合作辦理教師專業交流	3.22	2.562
			18.與文教組織合作，進行教育相關議題研究	3.13	0.880
			27.學校應與企業組織合作，增加財力後盾	3.02	0.956
行政整體	3.39	0.6313			

資料來源：本研究

對照石幸真「臺中縣」調查結果：行政整體經營策略 3.03 分，顯示臺中縣教師因應少子化行政經營策略具有高度認知與實施現況，各構面與各題項分佈平均，並無極端值。

與大甲區不同的是，臺中縣「實施行銷管理」排名在「持續創新管理」之前，大甲區則反之，顯見大甲區受訪者對於內求策略之重視。

二、教學經營策略

大甲區受訪者對於教學整體經營策略應該實施具有 4.32 分的高度認知，各構面平均數介於 4.26 至 4.36 之間，幾乎沒有差距，依序為「優質適性教學」（4.36）、「小班精緻教學」（4.31）、「重視人際溝通」（4.28）、「教師專業成長」（4.26）。各構面所合題項分數分佈情形與構面相同，介於 4.11 至 4.50 之間，並無極端值。（如表 4-7）

表 4-7：大甲區國民小學因應少子化教學經營策略現況分析統計表(應然面)

構面	平均數	標準差	題項	平均數	標準差
重視人際溝通	4.28	0.6276	8.營造班級溫馨氣氛	4.48	0.645
			9.常與家長聯繫以溝通教學理念	4.30	0.764
			18.定期配合課程舉辦班級活動凝聚向心力	4.22	0.805
			10.適時辦理班親會活動，加強親師交流	4.12	0.856
優質適性教學	4.36	0.5929	1.重視學生個別興趣、能力的發展	4.50	0.687
			4.鼓勵學生多樣化社團學習活動	4.41	0.711
			2.外聘特殊專長教師，加強專業社團教學	4.29	0.828
			5.實施優質適性教學活動設計	4.24	0.769
小班精緻教學	4.31	0.6583	3.善用小老師制度，加強同儕學習	4.36	0.721
			11.教師評量方式應多元化	4.32	0.708
			13.針對學習弱勢學生，辦理補救教學活動	4.31	0.776
			12.鼓勵代替責備，勸說代替處罰	4.27	1.415
教師專業成長	4.26	0.6349	6.發展多元教學能力	4.39	0.668
			17.持續進修以提升專業知能	4.30	0.793
			14.腦力激盪，創新教學點子	4.28	0.759
			16.教師同儕間能進行知識分享	4.25	0.789
			7.教師應互相觀摩學習成長	4.19	0.777
			15.訂立有系統的全校性教師專業成長計畫	4.11	0.868
教學整體	4.31	0.5575			

資料來源：本研究

以未兼任行政職的教師為研究對象，可以理解其對於教學經營策略重視程度高於行政經營策略，顯見受訪者認為學校教育仍應以教學為主要本質。另近半研究所學歷的大甲區國民小學教師並不過於強調「教師專業成長」的重要性。

在實施方面，大甲區受訪者對於「教學整體經營策略」實施具有 3.78 分的滿意程度，雖然高於「行政整體經營策略」實施的 3.39 分，但仍低於「教學整體經營策略」應然面的 4.31，顯示理想與實際仍有差距。（如表 4-8）

各構面平均數介於 3.69 至 3.87 之間，差距仍然不大，依序為「重視人際溝通」（3.87）、「小班精緻教學」（4.81）、「優質適性教學」（3.75）、「教師專業成長」（3.69）。其中「優質適性教學」排名在應然面時居首，在實然面則與「重視人際溝通」對調，顯見親師、師生、學生間的溝通與互動，實務上的重要性取代了教學本質的「優質適性教學」。

各構面所含題項分數分佈情形與構面相同，介於 3.43 至 3.96 之間，並無極端值。但在「優質適性教學」構面中的第 1 題「重視學生個別興趣、能力的發展」、第 2 題「外聘特殊專長教師，加強專業社團教學」與第 4 題「鼓勵學生多樣化社團學習活動」等 3 題項的標準差高於 2 以上，顯見受訪者看法分歧，或許因此導致「優質適性教學」構面在實然面的滿意程度排名下滑。

石幸真的調查結果：「教學整體經營策略」3.27 分（4 點量表），顯示臺中縣教師因應少子化行政經營策略具有高度認知與實施現況，各構面與各題項分佈平均，並無極端值。

而其各策略構面平均數依序分別為：「重視人際溝通」（3.37）、「優質適性教學」（3.29）、「小班精緻教學」（3.24）、「教師專業成長」（3.19），大致與「行政整體經營策略」前半段各構面相同，不若大甲區完全凌駕於「行政整體經營策略」之上。

在排序上，「重視人際溝通」居首與大甲區實然面相同，「教師專業成長」居末則與大甲區應然、實然面相同。

表 4-8：大甲區國民小學因應少子化教學經營策略現況分析統計表(實然面)

構面	平均數	標準差	題項	平均數	標準差
重視人際溝通	3.87	0.8477	8.營造班級溫馨氣氛	3.93	0.733
			9.常與家長聯繫以溝通教學理念	3.90	0.740
			18.定期配合課程舉辦班級活動凝聚向心力	3.69	0.762
			10.適時辦理班親會活動，加強親師交流	3.96	2.491
優質適性教學	3.75	1.0971	1.重視學生個別興趣、能力的發展	3.80	2.483
			4.鼓勵學生多樣化社團學習活動	3.95	2.431
			2.外聘特殊專長教師，加強專業社團教學	3.66	2.003
			5.實施優質適性教學活動設計	3.58	0.773
小班精緻教學	3.81	0.6231	3.善用小老師制度，加強同儕學習	3.80	0.783
			11.教師評量方式應多元化	3.72	0.816
			13.針對學習弱勢學生，辦理補救教學活動	3.91	0.773
			12.鼓勵代替責備，勸說代替處罰	3.80	0.804
教師專業成長	3.69	0.5963	6.發展多元教學能力	3.71	0.711
			17.持續進修以提升專業知能	3.80	0.757
			14.腦力激盪，創新教學點子	3.68	0.699
			16.教師同儕間能進行知識分享	3.68	0.787
			7.教師應互相觀摩學習成長	3.82	0.825
			15.訂立有系統的全校性教師專業成長計畫	3.43	0.879
教學整體	3.78	0.6009			

資料來源：本研究

參、本節小結

大甲區受訪教師對於「行政整體經營策略」與「教學整體經營策略」的應然面具有高度認知，但對實然面的滿意度則較低，理想與實際存有差距。再者，受訪者對於「教學整體經營策略」不論在應然或實然面，認知與實施滿意度皆明顯高於「行政整體經營策略」。

「臺中縣國民小學因應少子化經營策略之研究」僅調查實施程度，無從比較應然與實然，唯就平均數與大甲區比較，二者重視與實施滿意程度大致相當。另就「行政整體經營策略」各構面比較觀察，大甲區受訪者對於「強化競爭優勢」、「資源空間運用」與「持續創新管理」等內求項目，較諸「實施行銷管理」、「落實績效管理」、「推動

策略聯盟」等外求項目更為重視。

大甲區受訪者認為學校教育仍應以教學為主要本質，但實務上則以「重視人際溝通」最為重要，此與「臺中縣」研究相同。另外，「教師專業成長」在排序上，二者均居於末位。



第二節 相關性分析

壹、大甲區應然面

依大甲區受訪者行政、教學經營策略應然統計資料進行相關分析，如表 4-9 所示：

表 4-9：行政、教學經營策略相關分析矩陣表（大甲區應然面）

項目	重視人際溝通	優質適性教學	小班精緻教學	教師專業成長	教學整體策略
強化競爭優勢	.645**	.691**	.570**	.642**	.711**
資源空間運用	.614**	.681**	.581**	.640**	.703**
實施行銷管理	.587**	.564**	.525**	.620**	.643**
持續創新管理	.718**	.709**	.623**	.750**	.783**
落實績效管理	.596**	.480**	.480**	.605**	.606**
推動策略聯盟	.573**	.557**	.517**	.612**	.632**
行政整體策略	.712**	.693**	.625**	.738**	.775**

附記：**在顯著水準為0.01時(雙尾)，相關顯著。

資料來源：本研究。

一、「行政整體經營策略」與「教學整體經營策略」相關程度分析

「行政整體經營策略」與「教學整體經營策略」呈現顯著正相關（ r 值=.775），亦即「行政整體經營策略」應該實施程度愈高，「教學整體經營策略」應該實施程度亦愈高；反之亦然。

二、「行政整體經營策略」各構面與「教學整體經營策略」相關程度分析

就「行政整體經營策略」與「教學整體經營策略」各構面相關程度分析，以「教師專業成長」相關程度最高（ r 值=.738），其次依序為「重視人際溝通」（ r 值=.712）、「優質適性教學」（ r 值=.693）、「小班精緻教學」（ r 值=.725）。

三、「行政整體經營策略」與「教學整體經營策略」各構面相關程度分析

就「教學整體經營策略」與「行政整體經營策略」各構面相關程度分析，以「持續創新管理」相關程度最高（ r 值=.783），其次依序為「強化競爭優勢」（ r 值=.711）、「資源空間運用」（ r 值=.703）、「實施行銷管理」（ r 值=.643）、「推動策略聯盟」（ r 值=.632）、「落實績效管理」（ r 值=.606）。

四、「行政整體經營策略」各構面與「教學整體經營策略」各構面相關程度分析

（一）「行政整體經營策略」各構面與「重視人際溝通」相關程度分析

就「行政整體經營策略」各構面與「重視人際溝通」相關程度分析，以「持續創新管理」相關程度最高（ r 值=.718），其次依序為「強化競爭優勢」（ r 值=.645）、「資源空間運用」（ r 值=.614）、「落實績效管理」（ r 值=.596）、「實施行銷管理」（ r 值=.587）、「推動策略聯盟」（ r 值=.573）。

（二）「行政整體經營策略」各構面與「優質適性教學」相關程度分析

就「行政整體經營策略」各構面與「優質適性教學」相關程度分析，以「持續創新管理」相關程度最高（ r 值=.709），其次依序為「強化競爭優勢」（ r 值=.691）、「資源空間運用」（ r 值=.681）、「實施行銷管理」（ r 值=.564）、「推動策略聯盟」（ r 值=.557）、「落實績效管理」（ r 值=.480）。

（三）「行政整體經營策略」各構面與「小班精緻教學」相關程度分析

就「行政整體經營策略」各構面與「小班精緻教學」相關程度分析，以「持續創新管理」相關程度最高（ r 值=.623），其次依序為「資源空間運用」（ r 值=.581）、「強化競爭優勢」（ r 值=.570）、「實施行銷管理」（ r 值=.525）、「推動策略聯盟」（ r 值=.517）、「落實績效管理」（ r 值=.480）。

（四）「行政整體經營策略」各構面與「教師專業成長」相關程度分析

就「行政整體經營策略」各構面與「教師專業成長」相關程度分析，以「持續創新管理」相關程度最高（ r 值=.750），其次依序為「強化競爭優勢」（ r 值=.642）、「資源空間運用」（ r 值=.640）、「實施行銷管理」（ r 值=.620）、「推動策略聯盟」（ r

值=.612)、「落實績效管理」(r 值=.605)。

(五)「教學整體經營策略」各構面與「強化競爭優勢」相關程度分析

就「教學整體經營策略」各構面與「強化競爭優勢」相關程度分析，以「優質適性教學」相關程度最高(r 值=.691)，其次依序為「重視人際溝通」(r 值=.645)、「教師專業成長」(r 值=.642)、「小班精緻教學」(r 值=.570)。

(六)「教學整體經營策略」各構面與「資源空間運用」相關程度分析

就「教學整體經營策略」各構面與「資源空間運用」相關程度分析，以「優質適性教學」相關程度最高(r 值=.681)，其次依序為「教師專業成長」(r 值=.640)、「重視人際溝通」(r 值=.614)、「小班精緻教學」(r 值=.581)。

(七)「教學整體經營策略」各構面與「實施行銷管理」相關程度分析

就「教學整體經營策略」各構面與「實施行銷管理」相關程度分析，以「教師專業成長」相關程度最高(r 值=.620)，其次依序為「重視人際溝通」(r 值=.584)、「優質適性教學」(r 值=.564)、「小班精緻教學」(r 值=.525)。

(八)「教學整體經營策略」各構面與「持續創新管理」相關程度分析

就「教學整體經營策略」各構面與「持續創新管理」相關程度分析，以「教師專業成長」相關程度最高(r 值=.750)，其次依序為「重視人際溝通」(r 值=.718)、「優質適性教學」(r 值=.709)、「小班精緻教學」(r 值=.623)。

(九)「教學整體經營策略」各構面與「落實績效管理」相關程度分析

就「教學整體經營策略」各構面與「落實績效管理」相關程度分析，以「教師專業成長」相關程度最高(r 值=.605)，其次依序為「重視人際溝通」(r 值=.596)、「優質適性教學」(r 值=.480)、「小班精緻教學」(r 值=.480)。

(十)「教學整體經營策略」各構面與「推動策略聯盟」相關程度分析

就「教學整體經營策略」各構面與「推動策略聯盟」相關程度分析，以「教師專業成長」相關程度最高(r 值=.612)，其次依序為「重視人際溝通」(r 值=.573)、「優質適性教學」(r 值=.557)、「小班精緻教學」(r 值=.517)。

五、小結

「教學整體經營策略」中的「教師專業成長」策略與「行政整體經營策略」、「實施行銷管理」、「持續創新管理」、「落實績效管理」與「推動策略聯盟」等策略最具相關性；在「強化競爭優勢」與「資源空間運用」二者，其相關性雖次於「優質適性教育」策略，唯 r 值差距不大，可見教師專業能持續成長則「行政整體經營策略」實施亦愈高。

「行政整體經營策略」中的「持續創新管理」策略與「教學整體經營策略」、「重視人際溝通」、「優質適性教學」、「小班精緻教學」與「教師專業成長」等策略最具相關性，可見行政經營策略中的「持續創新管理」實施程度愈高則「教學整體經營」實施亦愈高。

貳、大甲區實然面

依大甲區受訪者行政、教學經營策略實然統計資料進相關分析，如表 4-10 所示：

表 4-10：行政、教學經營策略相關分析矩陣表（大甲區實然面）

項 目	重視人際溝通	優質適性教學	小班精緻教學	教師專業成長	教學整體策略
強化競爭優勢	.294**	.265**	.546**	.617**	.519**
資源空間運用	.238**	.322**	.545**	.579**	.516**
實施行銷管理	.333**	.324**	.528**	.606**	.553**
持續創新管理	.345**	.325**	.575**	.685**	.589**
落實績效管理	.307**	.310**	.450**	.586**	.512**
推動策略聯盟	.225**	.206**	.321**	.430**	.363**
行政整體策略	.338**	.337**	.568**	.678**	.588**

附記：**在顯著水準為0.01時(雙尾)，相關顯著。

資料來源：本研究。

一、「行政整體經營策略」與「教學整體經營策略」相關程度分析

「行政整體經營策略」與「教學整體經營策略」呈現顯著正相關（r 值=.588），亦即「行政整體經營策略」實際實施程度愈高，「教學整體經營策略」實際實施程度亦愈

高；反之亦然。

二、「行政整體經營策略」各構面與「教學整體經營策略」相關程度分析

就「行政整體經營策略」與「教學整體經營策略」各構面相關程度分析，以「教師專業成長」相關程度最高（ r 值=.678），其次依序為「小班精緻教學」（ r 值=.568）、「重視人際溝通」（ r 值=.338）、「優質適性教學」（ r 值=.337）。

三、「行政整體經營策略」與「教學整體經營策略」各構面相關程度分析

就「教學整體經營策略」與「行政整體經營策略」各構面相關程度分析，以「持續創新管理」相關程度最高（ r 值=.589），其次依序為「實施行銷管理」（ r 值=.553）、「強化競爭優勢」（ r 值=.519）、「資源空間運用」（ r 值=.516）、「落實績效管理」（ r 值=.512）、「推動策略聯盟」（ r 值=.363）。

四、「行政整體經營策略」各構面與「教學整體經營策略」各構面相關程度分析

（一）「行政整體經營策略」各構面與「重視人際溝通」相關程度分析

就「行政整體經營策略」各構面與「重視人際溝通」相關程度分析，以「持續創新管理」相關程度最高（ r 值=.345），其次依序為「實施行銷管理」（ r 值=.333）、「落實績效管理」（ r 值=.307）、「強化競爭優勢」（ r 值=.294）、「資源空間運用」（ r 值=.238）、「推動策略聯盟」（ r 值=.225）。

（二）「行政整體經營策略」各構面與「優質適性教學」相關程度分析

就「行政整體經營策略」各構面與「優質適性教學」相關程度分析，以「持續創新管理」相關程度最高（ r 值=.325），其次依序為「實施行銷管理」（ r 值=.324）、「資源空間運用」（ r 值=.322）、「落實績效管理」（ r 值=.310）、「強化競爭優勢」（ r 值=.265）、「推動策略聯盟」（ r 值=.206）。

（三）「行政整體經營策略」各構面與「小班精緻教學」相關程度分析

就「行政整體經營策略」各構面與「小班精緻教學」相關程度分析，以「持續創新管理」相關程度最高（ r 值=.575），其次依序為「強化競爭優勢」（ r 值=.546）、「資源空間運用」（ r 值=.545）、「實施行銷管理」（ r 值=.528）、「落實績效管理」（ r 值=.450）、「推動策略聯盟」（ r 值=.321）。

(四)「行政整體經營策略」各構面與「教師專業成長」相關程度分析

就「行政整體經營策略」各構面與「教師專業成長」相關程度分析，以「持續創新管理」相關程度最高（ r 值=.685），其次依序為「強化競爭優勢」（ r 值=.617）、「實施行銷管理」（ r 值=.606）、「落實績效管理」（ r 值=.586）、「資源空間運用」（ r 值=.579）、「推動策略聯盟」（ r 值=.430）。

(五)「教學整體經營策略」各構面與「強化競爭優勢」相關程度分析

就「教學整體經營策略」各構面與「強化競爭優勢」相關程度分析，以「教師專業成長」相關程度最高（ r 值=.617），其次依序為「小班精緻教學」（ r 值=.546）、「重視人際溝通」（ r 值=.294）、「優質適性教學」（ r 值=.265）。

(六)「教學整體經營策略」各構面與「資源空間運用」相關程度分析

就「教學整體經營策略」各構面與「資源空間運用」相關程度分析，以「教師專業成長」相關程度最高（ r 值=.579），其次依序為「小班精緻教學」（ r 值=.545）、「優質適性教學」（ r 值=.322）、「重視人際溝通」（ r 值=.238）。

(七)「教學整體經營策略」各構面與「實施行銷管理」相關程度分析

就「教學整體經營策略」各構面與「實施行銷管理」相關程度分析，以「教師專業成長」相關程度最高（ r 值=.606），其次依序為「小班精緻教學」（ r 值=.528）、「重視人際溝通」（ r 值=.333）、「優質適性教學」（ r 值=.324）。

(八)「教學整體經營策略」各構面與「持續創新管理」相關程度分析

就「教學整體經營策略」各構面與「持續創新管理」相關程度分析，以「教師專業成長」相關程度最高（ r 值=.685），其次依序為「小班精緻教學」（ r 值=.575）、「重視人際溝通」（ r 值=.345）、「優質適性教學」（ r 值=.325）。

(九)「教學整體經營策略」各構面與「落實績效管理」相關程度分析

就「教學整體經營策略」各構面與「落實績效管理」相關程度分析，以「教師專業成長」相關程度最高（ r 值=.586），其次依序為「小班精緻教學」（ r 值=.450）、「優質適性教學」（ r 值=.310）、「重視人際溝通」（ r 值=.307）。

(十)「教學整體經營策略」各構面與「推動策略聯盟」相關程度分析

就「教學整體經營策略」各構面與「推動策略聯盟」相關程度分析，以「教師專業成長」相關程度最高（ r 值=.430），其次依序為「小班精緻教學」（ r 值=.321）、「重視人際溝通」（ r 值=.225）、「優質適性教學」（ r 值=.206）。

五、小結

大甲區受訪者對於「行政整體經營策略」與「教學整體經營策略」實然面之相關性係數普遍不若應然面強烈，此點與平均數呈象的現象相同。但各構面所表現的相關程度則大致相當，甚至更為簡潔齊一。

「教學整體經營策略」中的「教師專業成長」策略與「行政整體經營策略」及其各構面最具相關性；在應然面時，「教師專業成長」與「強化競爭優勢」、「資源空間運用」二者相關性尚次於「優質適性教育」，但在實然面時，則全數超越其他構面，充分顯示「教師專業」能持續成長則「行政整體經營策略」實施亦愈高。

「行政整體經營策略」中的「持續創新管理」策略與「教學整體經營策略」、「重視人際溝通」、「優質適性教學」、「小班精緻教學」與「教師專業成長」最具相關性。此點，應然面與實然面一致，可見行政經營策略中的「持續創新管理」實施程度愈高則「教學整體經營」實施亦愈高。

有趣的是，在平均數表現不甚重要的「教師專業成長」策略，在相關程度卻表現得最為強烈；「重視人際溝通」與「優質適性教學」兩策略則反之。

參、臺中縣

在石幸真「臺中縣」調查結果顯，「行政」、「教學」經營策略相關分析如下：

一、「行政整體經營策略」與「教學整體經營策略」相關程度分析

「行政整體經營策略」與「教學整體經營策略」呈現顯著正相關（ r 值=.82），亦即「行政整體經營策略」實施程度愈高，「教學整體經營策略」實施程度亦愈高；反之亦然。

二、「行政整體經營策略」各構面與「教學整體經營策略」相關程度分析

就「行政整體經營策略」與「教學整體經營策略」各構面相關程度分析，以「教師專業成長」相關程度最高（ r 值=.79），其次依序為「優質適性教學」（ r 值=.75）、「重視人際溝通」（ r 值=.72）、「小班精緻教學」（ r 值=.68）。

三、「行政整體經營策略」與「教學整體經營策略」各構面相關程度分析

就「教學整體經營策略」與「行政整體經營策略」各構面相關程度分析，以「持續創新管理」相關程度最高（ r 值=.77），其次依序為「資源空間運用」（ r 值=.74）、「實施行銷管理」（ r 值=.73）、「落實績效管理」（ r 值=.73）、「強化競爭優勢」（ r 值=.67）、「推動策略聯盟」（ r 值=.66）。

四、「行政整體經營策略」各構面與「教學整體經營策略」各構面相關程度分析

（一）「行政整體經營策略」各構面與「重視人際溝通」相關程度分析

就「行政整體經營策略」各構面與「重視人際溝通」相關程度分析，以「持續創新管理」與「實施行銷管理」相關程度最高（ r 值=.67），其次依序為「強化競爭優勢」與「資源空間運用」（ r 值=.64）、「落實績效管理」（ r 值=.63）、「推動策略聯盟」（ r 值=.54）。

（二）「行政整體經營策略」各構面與「優質適性教學」相關程度分析

就「行政整體經營策略」各構面與「優質適性教學」相關程度分析，以「持續創新管理」相關程度最高（ r 值=.69），其次依序為「實施行銷管理」與「落實績效管理」（ r 值=.67）、「強化競爭優勢」與「資源空間運用」（ r 值=.66）、「推動策略聯盟」（ r 值=.63）。

(三)「行政整體經營策略」各構面與「小班精緻教學」相關程度分析

就「行政整體經營策略」各構面與「小班精緻教學」相關程度分析，以「資源空間運用」相關程度最高（ r 值=.67），其次依序為「持續創新管理」（ r 值=.66）、「落實績效管理」（ r 值=.61）、「實施行銷管理」（ r 值=.60）、「推動策略聯盟」（ r 值=.55）、「強化競爭優勢」（ r 值=.51）。

(四)「行政整體經營策略」各構面與「教師專業成長」相關程度分析

就「行政整體經營策略」各構面與「教師專業成長」相關程度分析，以「持續創新管理」相關程度最高（ r 值=.75），其次依序為「資源空間運用」與「落實績效管理」（ r 值=.72）、「實施行銷管理」（ r 值=.70）、「推動策略聯盟」（ r 值=.67）、「強化競爭優勢」（ r 值=.61）。

(五)「教學整體經營策略」各構面與「強化競爭優勢」相關程度分析

就「教學整體經營策略」各構面與「強化競爭優勢」相關程度分析，以「優質適性教學」相關程度最高（ r 值=.66），其次依序為「重視人際溝通」（ r 值=.64）、「教師專業成長」（ r 值=.61）、「小班精緻教學」（ r 值=.61）。

(六)「教學整體經營策略」各構面與「資源空間運用」相關程度分析

就「教學整體經營策略」各構面與「資源空間運用」相關程度分析，以「教師專業成長」相關程度最高（ r 值=.72），其次依序為「小班精緻教學」（ r 值=.67）、「優質適性教學」（ r 值=.66）、「重視人際溝通」（ r 值=.64）。

(七)「教學整體經營策略」各構面與「實施行銷管理」相關程度分析

就「教學整體經營策略」各構面與「實施行銷管理」相關程度分析，以「教師專業成長」相關程度最高（ r 值=.70），其次依序為「優質適性教學」與「重視人際溝通」。

(r 值=.67)、「小班精緻教學」(r 值=.60)。

(八)「教學整體經營策略」各構面與「持續創新管理」相關程度分析

就「教學整體經營策略」各構面與「持續創新管理」相關程度分析，以「教師專業成長」相關程度最高(r 值=.75)，其次依序為「優質適性教學」(r 值=.69)、「重視人際溝通」(r 值=.67)、「小班精緻教學」(r 值=.66)。

(九)「教學整體經營策略」各構面與「落實績效管理」相關程度分析

就「教學整體經營策略」各構面與「落實績效管理」相關程度分析，以「教師專業成長」相關程度最高(r 值=.72)，其次依序為「優質適性教學」(r 值=.67)、「重視人際溝通」(r 值=.63)、「小班精緻教學」(r 值=.61)。

(十)「教學整體經營策略」各構面與「推動策略聯盟」相關程度分析

就「教學整體經營策略」各構面與「推動策略聯盟」相關程度分析，以「教師專業成長」相關程度最高(r 值=.67)，其次依序為「優質適性教學」(r 值=.63)、「小班精緻教學」(r 值=.55)、「重視人際溝通」(r 值=.54)。

五、小結

「行政整體經營策略」與「教學整體經營策略」呈現高度正相關，顯現行政與教學二者息息相關、密不可分、相互影響。

「教學整體經營策略」中的「教師專業成長」策略與「行政整體經營策略」及其各構面最具相關性，顯見「教師專業」能持續成長則「行政整體經營策略」實施亦愈高。

「行政整體經營策略」中的「持續創新管理」策略與「教學整體經營策略」及其各構面最具相關性，可見行政經營策略中的「持續創新管理」實施程度愈高則「教學整體經營」實施亦愈高。

整體策略與各構面策略相關係數除少部分外，其餘差距不大。

肆、本節小結

「行政整體經營策略」與「教學整體經營策略」兩者間的相關性在臺中縣、大甲區應然面與實然面均呈正相關，前二者且具有高度正相關，而大甲區可能受到實施滿意度的不理想，在實然面時的相關係數大幅下滑。

「教學整體經營策略」中，以「教師專業成長」策略與「行政整體經營策略」及其各構面最具相關性，三者的表現一致。

「行政整體經營策略」中以「持續創新管理」策略與「教學整體經營策略」及其各構面最具相關性，三者的表現亦一致。



第三節 變異數分析

本節依大甲區受訪者之人口變項，分別與「行政、教學經營策略」「應然、實然」統計資料，在雙屬性的「性別」變項進行獨立變項 t 檢定；其他多屬性的「年齡」、「教育程度」、「職務」與「學校規模」等變項進行單因子變異數分析，檢視不同屬性意見是否有所差異。最後，依分析結果再與石幸真的「臺中縣國民小學因應少子化經營策略之研究」進行比較。

經分析結果，人口變項中之「年齡」與「教育程度」兩變項，各屬性在各項「整體」、「構面」與「題項」並無顯著差異，其餘三項分析如下：

壹、性別

大甲區受訪「男、女性教師」對「行政、教學經營策略」之「應然、實然」各構面與題項具有顯著差者，如表 4-11 所示：

表 4-11：性別變項 t 檢定具顯著性項目統計表

構面	題項	男性	女性	顯著性
應然	重視人際溝通			
	18.舉辦活動凝聚向心	4.34	4.16	0.000
實行	強化競爭優勢			
	30.提供充足教學資源	3.47	3.51	0.000
	持續創新管理			
	24.建立教師評鑑制度	3.30	3.34	0.001

附記：P<0.001

資料來源：本研究。

在性別變項中，在「應、實然面」中「行政、教學經營策略」之各構面，「男、女性教師」意見並無顯著差異；但在「應然面」中「教學經營策略」之「重視人際溝通」

策略之第 18 題「舉辦活動凝聚向心」(P=0.000)、「實然面」中「行政經營策略」之「強化競爭優勢」策略之第 30 題「提供充足教學資源」(P=0.000)與「持續創新管理」策略之第 24 題「建立教師評鑑制度」(P=0.001)，「男、女性教師」意見具有顯著差異。

「男性教師」在前兩項「舉辦活動凝聚向心」與「提供充足教學資源」中的滿意程度高於「女性教師」；對「建立教師評鑑制度」的實施程度則反之。

貳、職務

若依職務區分，各屬性對對「行政、教學經營策略」之「應然、實然」各構面與題項具有顯著差異者，如表 4-12 所示：

表 4-12：單因子變異數分析顯著性項目統計表(職務)

構面	題項	(1)校長	(2)兼任	(3)未兼	總和	顯著性	Scheffe
應然	行政 24.建立教師評鑑制度	4.83	3.97	3.52	3.66	0.000	(1).073 > (3).477
	教學 重視人際溝通	4.79	4.46	4.20	4.28	0.001	(1).309 > (3).491
	10.加強親師交流	4.67	4.39	4.01	4.12	0.001	
實然	強化競爭優勢						
	15.發展學校特色	4.33	3.88	3.50	3.61	0.001	(1).347 > (3).471
	資源空間運用	4.17	3.80	3.51	3.60	0.000	(1)1.000 > (2)(3).543
	6.有效整合學校資源	4.33	3.64	3.30	3.41	0.000	(1).053 > (3).494
	持續創新管理	3.92	3.67	3.36	3.45	0.001	
25.財務收支應透明化	4.33	3.89	3.44	3.57	0.001	(1).455 > (3).427	

附記：P<0.001；Scheffe事後比較各組後所列數值為各組P值。

資料來源：本研究。

構面部分，在「應然面」中「教學經營策略」之「重視人際溝通」構面(P=0.001)，校長比未兼任行政職的教師，具有較高的滿意度；在「實然面」中「行政經營策略」之「資源空間運用」構面(P=0.000)，「校長」比「兼任」與「未兼任行政職的教師」，具有較高的滿意度。

題項部分，「應然面」中「行政經營策略」之「持續創新管理」策略之第 24 題「建立教師評鑑制度」（ $P=0.000$ ）、「實然面」中「行政經營策略」之「強化競爭優勢」策略之第 15 題「發展學校特色」（ $P=0.001$ ）、「資源空間運用」策略之第 6 題「有效整合學校資源」（ $P=0.000$ ）、「持續創新管理」策略之第 25 題「財務收支應透明化」（ $P=0.001$ ）等各題，「校長」比「未兼任行政職教師」，具有較高的滿意度。

「實然面」中「行政經營策略」之「持續創新管理」策略構面、「應然面」中「教學經營策略」之「重視人際溝通」策略之第 10 題「加強親師交流」乙項，雖然顯著性值低於 0.001，但在 Scheffe 事後檢驗，並無差異。

整體而言，依職務區分，「兼任行政職教師」除了「實然面」中「行政經營策略」之「資源空間運用」構面，具有分組的顯著值之外，其餘並不顯著，而在分組顯著的此項構面中，「兼任行政職教師」與「未兼任行政職教師」同組，落後於「校長」之後。

另外，在具有顯著差異的的構面與題項中，「校長」的認知與滿意度大幅高於「未兼任行政職教師」。

參、學校規模

若依學校規模區分，各屬性對對「行政、教學經營策略」之「應然、實然」各構面與題項具有顯著差異者，如表 4-13 所示：

在依學校規模區分中，具有顯著差異之構面與題項者，雖然明顯多於依性別、職務區分，但全屬於「實然面」之「行政經營策略」，「應然面」與「教學經營策略」則付之闕如。

在構面方面，除「推動策略聯盟」構面未具有顯著差異外，其餘五項構面與「行政經營整體策略」均具有顯著差異。

在具有顯著差異的構面中，除「資源空間運用」（ $P=0.000$ ）構面，「小型學校教師」較「大型學校教師」具有較高之滿意度外，其餘「強化競爭優勢」（ $P=0.000$ ）、「實施行銷管理」（ $P=0.000$ ）、「持續創新管理」（ $P=0.000$ ）、「落實績效管理」（ P

=0.000) 與「行政經營整體策略」(P=0.000) 等各構面與整體策略,「小型學校教師」與「中型學校教師」的滿意度明顯高於「大型學校教師」。

表 4-13：單因子變異數分析顯著性項目統計表(學校規模)

構面	題項	(1)小校	(2)中校	(3)大校	總合	顯著性	Scheffe	
實然行政	強化競爭優勢	3.88	4.01	3.42	3.60	0.000	(1)(2).515 > (3)1.000	
	15.發展學校特色	4.02	4.17	3.36	3.61	0.000	(1)(2).568 > (3)1.000	
	29.幫助學生對外表現優越	3.87	4.09	3.54	3.69	0.000	(1).322 > (3).069	
	30.提供充足教學資源	3.74	3.78	3.36	3.50	0.001	(1)(2).961 > (3)1.000	
	資源空間運用	3.75	3.64	3.39	3.50	0.000	(1).608 > (3).073	
	6.有效整合學校資源	3.76	3.59	3.27	3.41	0.000	(1).475 > (3).080	
	實施行銷管理	3.64	3.65	3.27	3.40	0.000	(1)(2).997 > (3)1.000	
	3.善用媒體傳達學校活動	3.41	3.76	2.96	3.17	0.000	(1)(2).080 > (3)1.000	
	4.擴大獎勵吸引就學人口	3.63	3.39	3.03	3.20	0.000	(1).315 > (3).073	
	5.建立校際教學策略聯盟	3.39	3.28	2.92	3.07	0.001	(1).793 > (3).070	
	11.充分提供家長學校訊息	4.09	3.93	3.67	3.79	0.001	(1).527 > (3).162	
	16.重視社區服務提升形象	3.65	3.76	3.23	3.39	0.000	(1)(2).754 > (3)1.000	
	28.建立行銷理念拓展公關	3.43	3.61	3.03	3.19	0.000	(1)(2).446 > (3)1.000	
	持續創新管理	3.70	3.72	3.31	3.45	0.000	(1)(2).987 > (3)1.000	
	1.具有創新學校願景共識	3.76	3.80	3.28	3.45	0.000	(1)(2).958 > (3)1.000	
	2.鼓勵創新的教學活動	3.74	3.87	3.33	3.49	0.000	(1)(2).686 > (3)1.000	
	14.運用知識管理創新學習	3.61	3.46	3.16	3.29	0.001	(1).585 > (3).146	
	24.建立教師評鑑制度	3.63	3.61	3.17	3.32	0.000	(1)(2).990 > (3)1.000	
	落實績效管理	3.44	3.54	3.13	3.25	0.000	(1)(2).664 > (3)1.000	
	推動策略聯盟							
	27.與企業合作增加財力	3.24	3.41	2.86	3.02	0.000	(1).570 > (3).069	
行政整體策略	3.67	3.66	3.24	3.39	0.000	(1)(2).996 > (3)1.000		

附記：P<0.001；Scheffe事後比較各組後所列數值為各組P值。

資料來源：本研究。

在單一題項方面與構面分組相同的是僅出現兩種分組情形，一是「小型學校教師」滿意度高於「大型學校教師」，另一是「小型學校教師」與「中型學校教師」滿意度高於「大型學校教師」：

「小型學校教師」滿意度高於「大型學校教師」的單一題項計有：「強化競爭優勢」策略第 29 題「幫助學生對外表現優越」(P=0.000)、「資源空間運用」策略第 6 題「有效整合學校資源」(P=0.000)、「實施行銷管理」策略第 4 題「擴大獎勵吸引就學人口」(P=0.000)、第 5 題「建立校際教學策略聯盟」(P=0.001)、第 11 題「充分提供

家長學校訊息」(P=0.001)、「持續創新管理」策略第 14 題「運用知識管理創新學習」(P=0.001)、「推動策略聯盟」策略第 27 題「與企業合作增加財力」(P=0.000)等 6 題項。

「小型學校教師」與「中型學校教師」滿意度高於「大型學校教師」的單一題項計有：「強化競爭優勢」策略第 15 題「發展學校特色」(P=0.000)、第 30 題「提供充足教學資源」(P=0.001)、「實施行銷管理」策略第 3 題「善用媒體傳達學校活動」(P=0.000)、第 16 題「重視社區服務提升形象」(P=0.000)、第 28 題「建立行銷理念拓展公關」(P=0.000)、「持續創新管理」策略第 1 題「具有創新學校願景共識」(P=0.000)、第 2 題「鼓勵創新的教學活動」(P=0.000)、第 24 題「建立教師評鑑制度」(P=0.000)等 8 題項。

「小型學校教師」與「中型學校教師」各構面與各題項滿意度平均數大致相當，且無顯著差異，二者與「大型學校教師」在具有顯著差異之構面與題項的滿意度平均數則有相當差距。有趣的是，「中型學校教師」與「小型學校教師」雖無顯著差異，但當「中型學校教師」滿意度平均數高於「小型學校教師」時，二者才會同組而高於「大型學校教師」；當「中型學校教師」滿意度平均數低於「小型學校教師」時，則僅「小型學校教師」與「大型學校教師」具有顯著差異。

肆、比較

整理石幸真「臺中縣」研究中，調查人口變項變異數分析結論如表 4-14。

在「性別」方面，「男性教師」對於「行政經營策略」之「落實績效管理」與「教學經營策略」之「重視人際關係」兩項構面的實施滿意度高於「女性教師」。

在「職務」方面，「校長」與「兼任行政職教師」對於「行政經營整體策略」的實施滿意度高於「未兼任行政職教師」；在「教學經營整體策略」的實施滿意度表現，三者具有顯著差異，「校長」最高、「兼任行政職教師」次之、「未兼任行政職教師」最低，「兼任行政職教師」滿意度意見比較傾向「校長」。

在「年齡」方面，「兼任行政職教師」對於「教學經營整體策略」的實施滿意度與年齡呈現正相關，年齡愈高，滿意度愈高；而「未兼任行政職教師」對於「行政經營整體策略」中「實施行銷管理」、「持續創新管理」、「推動策略聯盟」及整體策略的實施滿意度與年齡呈現負相關，年齡愈高，滿意度愈低。

在「學歷」方面，「師範院校」與「研究所」學歷教師對於「行政經營整體策略」中「實施行銷管理」、「持續創新管理」、「落實績效管理」、「推動策略聯盟」與整體策略的實施滿意度較「一般大學」學歷教師高。

表 4-14：單因子變異數分析顯著性項目統計表(臺中縣)

構	面	性	別	職	年		學	歷		
					兼	任				
					行	政	未	兼	行	政
行	實	施	行	銷	管	理			(1)>(2)>(3)>(4)	(1)(3)>(2)
政	持	續	創	新	管	理			(1)>(2)>(3)>(4)	(1)(3)>(2)
	落	實	績	效	管	理	(1)>(2)			(1)(3)>(2)
	推	動	策	略	聯	盟			(1)>(2)>(3)>(4)	(1)(3)>(2)
	行	政	整	體	策	略	(1)(2)>(3)		(1)>(2)>(3)>(4)	(1)(3)>(2)
教	重	視	人	際	溝	通	(1)>(2)			
學	教	學	整	體	策	略	(1)>(2)>(3)	(4)>(3)>(2)>(1)		
附記：1.性別：(1)男性 (2)女性										
2.年齡：(1)30歲以下 (2)31~40歲 (3)41~50歲 (4)51歲以上										
3.職務：(1)校長(2)兼任行政(3)未兼行政										
4.學歷：(1)師範院校(2)一般大學(3)研究所										
5.P<0.001										

資料來源：本研究。

比較大甲區與臺中縣教師意見在變異數分析表現異同如下：

- 一、臺中縣教師在「年齡」與「學歷」變項具有顯著差異，大甲區教師則無。
- 二、大甲區教師在「學校規模」變項具有顯著差異，臺中縣教師則無。
- 三、在「性別」變項部分：

(一)臺中縣教師在「行政經營策略」中「落實績效管理」策略與「教學經營策略」中「重視人際溝通」，在「性別」變項具有顯著差異，「男性教師」實施滿意

度均高於「女性教師」。

(二)大甲區「男性教師」在「應然面」中「教學經營策略」之「重視人際溝通」策略第 18 題「舉辦活動凝聚向心」的認知、「實然面」中「行政經營策略」之「強化競爭優勢」策略第 30 題「提供充足教學資源」的滿意度高於「女性教師」；而在「實然面」中「行政經營策略」之「持續創新管理」策略第 24 題「建立教師評鑑制度」，「女性教師」滿意度則高於「男性教師」。

(三)臺中縣與大甲區受訪教師在「性別」變項的顯著差異表現各自不同。

四、在「職務」變項部分：

(一)臺中縣教師對「行政整體經營策略」與「教學整體經營策略」在「職務」變項具有顯著差異，前者，「校長」與「兼任行政職教師」滿意度高於「未兼任行政職教師」；後者，「校長」最高、「兼任行政職教師」次之，「未兼任行政職教師」最低。

(二)大甲區教師在「應然面」中「教學經營策略」之「重視人際溝通」策略與「實然面」中「行政經營策略」之「資源空間運用」策略兩個構面有顯著差異。前者，「校長」的認知高於「未兼任行政職教師」；後者，「校長」的滿意度高於「兼任」與「未兼任行政職教師」。

(三)大甲區「校長」與「未兼任行政職教師」在「應然面」中「行政經營策略」之「持續創新管理」策略第 24 題「建立教師評鑑制度」、「實然面」中「行政經營策略」之「強化競爭優勢」策略第 15 題「發展學校特色」、「資源空間運用」策略第 6 題「建立教師評鑑制度」與「持續創新管理」策略第 25 題「財務收支應透明化」等 4 題有顯著差異，「校長」有較高的認知與滿意度。

(四)臺中縣「兼任行政職教師」意見較傾向「校長」、大甲區「兼任行政職教師」意見則較傾向「未兼任行政職教師」。

伍、小結

一、大甲區教師比較部分：

- (一)「行政經營策略」中「持續創新管理」策略之第 24 題「建立教師評鑑制度」在「應然面」中，「校長」的認知大幅高於「未兼任行政職教師」；在「實然面」中，「女性教師」對於實施滿意度微幅高於「男性教師」、「小型學校教師」與「中型學校教師」實施滿意度則明顯高於「大型學校教師」。
- (二)「行政經營策略」中「資源空間運用」策略構面，「小型學校教師」實施滿意度明顯高於「大型學校教師」、「校長」實施滿意度高於「兼任」與「未兼任行政職教師」。
- (三)「行政經營策略」中「資源空間運用」策略第 6 題「有效整合學校資源」與「強化競爭優勢」策略第 15 題「發展學校特色」，「小型學校教師」實施滿意度明顯高於「大型學校教師」、「校長」實施滿意度高於「未兼任行政職教師」。

二、臺中縣教師與大甲區教師比較部分。

- (一)臺中縣與大甲區受訪教師在「性別」、「年齡」、「學歷」與「學校規模」等變項的顯著差異表現各自不同。
- (二)臺中縣「兼任行政職教師」意見較傾向「校長」、大甲區「兼任行政職教師」意見則較傾向「未兼任行政職教師」。

第五章 結論

本研究依據所蒐集之中外文獻資料，從文獻探討所得到成果，擬定研究問題，規劃研究架構，設計及檢測問卷，採用實證的研究方法。根據回收之有效問卷加以整理、比較分析，得到下列的研究成果。

第一節 研究發現

本研究依問卷蒐集資料分析結果，按研究問題整理發現如下：

壹、大甲區公立國民小學教師對行政、教學經營策略認知與實施滿意度為何？

- 一、大甲區受訪者對於「行政整體經營策略」與「教學整體經營策略」的應然面具有高度認知，但對實然面的滿意度則較低，顯示理想與實際存有差距。
- 二、大甲區受訪者對於「教學整體經營策略」不論在應然或實然面，認知與實施滿意度皆明顯高於「行政整體經營策略」。
- 三、大甲區受訪者對於「行政整體經營策略」的「內求」構面重於「外求」構面。
- 四、大甲區受訪者認為學校教育仍應以教學為主要本質，但實務上則以「重視人際溝通」最為重要。

貳、大甲區公立國民小學教師對行政、教學經營策略相關性為何？

- 一、「行政整體經營策略」與「教學整體經營策略」皆為正相關，唯可能因為實施滿意度不理想，實然面相關係數大幅低於應然面。
- 二、「教學整體經營策略」中，以「教師專業成長」策略與「行政整體經營策略」及其各構面最具相關性。
- 三、「行政整體經營策略」中以「持續創新管理」策略與「教學整體經營策略」及其各構面最具相關性。

參、大甲區公立國民小學不同背景變項教師因應經營策略認知與實施現況為何？

一、「建立教師評鑑制度」：

(一)「應然面」：「校長」的認知大幅度高於「未兼任行政職教師」

(二)「實然面」：

1. 「女性教師」對於實施滿意度微幅高於「男性教師」。
2. 「小型」與「中型學校教師」實施滿意度則明顯高於「大型學校教師」。

二、「資源空間運用」策略：(「實然面」)

1. 「小型學校教師」實施滿意度明顯高於「大型學校教師」。
2. 「校長」實施滿意度高於「兼任」與「未兼任行政職教師」。

三、「有效整合學校資源」與「發展學校特色」：(「實然面」)

1. 「小型學校教師」實施滿意度明顯高於「大型學校教師」。
2. 「校長」實施滿意度高於「未兼任行政職教師」。

肆、大甲區公立國民小學受訪教師與臺中縣受訪教師比較如何？

大甲區受訪者與臺中縣受訪者比較異同如下：

一、相同部分：

- (一)二者對於經營策略重視與實施滿意程度大致相當。
- (二)二者皆認為學校教育仍應以教學為主要本質，但實務上則以「重視人際溝通」最為重要。
- (三)二者對於「教師專業成長」均排居末位。
- (四)「行政整體經營策略」與「教學整體經營策略」皆具有高度正相關。
- (五)二者均以「教師專業成長」策略與「行政整體經營策略」各構面最具相關性。
- (六)二者均以「持續創新管理」策略與「教學整體經營策略」各構面最具相關性。

「教師專業成長」策略與「行政整體經營策略」各構面最具相關性，台中縣與大甲區受訪者對於「教師專業成長」此一策略的重視程度卻又屈居末位，此一矛盾現象說明

國小教師的專業本質尚待釐清，究竟以教學為本質的國小教師應著重於「教學」專業的不斷成長與創新，或是追求個人學識上的攀高。再者，不斷過度強調專業成長，反而造成國小教師的過度自信，甚或輕忽專業成長的重要性。

二、差異部分：

(一)臺中縣與大甲區受訪教師在「性別」、「年齡」、「學歷」與「學校規模」等變項的顯著差異表現各自不同。

1. 臺中縣受訪教師在「性別」、「年齡」、「職務」與「學歷」等變項具有顯著差異，與「學校規模」無關。
2. 大甲區受訪教師在「性別」、「職務」與「學校規模」等變項具有顯著差異，與「年齡」、「學歷」無關。

二者在「性別」與「職務」等變項具有顯著差異，其他變項則有不同表現。「年齡」與「學歷」變項在台中縣有差異，在大甲區則無差異；「學校規模」變項在台中縣無差異，在大甲區則有差異，顯見不同變項在不同大小地區會有不同的顯著差異表現。因此，大空間的研究結果難以一體適用於小區域學校。

(二)臺中縣「兼任行政職教師」意見較傾向「校長」、大甲區「兼任行政職教師」意見則較傾向「未兼任行政職教師」。

第二節 結論與建議

壹、結論

- 一、大甲區受訪教師對於因應少子化行政與教學經營策略具有高度的認知，但對於實際實施程度滿意度遠不如認知，顯示理想與實際有落差。
- 二、大甲區受訪教師對於「教學整體經營策略」的認知與實施滿意度皆明顯高於「行

-
- 政整體經營策略」，再者，對於「行政整體經營策略」的「內求」重於「外求」，二者顯示教育的本質仍以教學為主，但實務上則以「重視人際溝通」為重。
- 三、「教師專業成長」策略與「行政整體經營策略」及其各構面最具相關性，但在應然面與實然面卻較不為受訪教師重視，教師專業本質有待釐清。
- 四、「持續創新管理」策略與「教學整體經營策略」及其各構面最具相關性，顯示求新求變，因應環境為因應少子化的重要主軸。
- 五、大甲區受訪教師在重視、滿意度與相關性意見與臺中縣受訪教師一致，在人口變項則差異頗大，表現各自不同。
- 六、臺中縣「兼任行政職教師」意見較傾向「校長」、大甲區「兼任行政職教師」意見則較傾向「未兼任行政職教師」，二者表現大相逕庭。

貳、建議

- 一、實然面滿意度低於應然面認知、「教學整體經營策略」滿意度高於「行政整體經營策略」、「行政整體經營策略」「內求」重於「外求」等現象或可解釋為基於立場的主觀看法，但仍顯示教育以教學為本質，而實務上則以「重視人際溝通」為重。因此，不論行政或教學策略均應回歸教學的本質。
- 二、「教師專業成長」策略與「行政整體經營策略」及其各構面最具相關性，但在應然面與實然面卻較不為受訪教師重視，除了「教師專業」本質尚待釐清外，過度強調專業成長，是否反而造成教師的過度自信，甚或輕忽專業成長的重要性，宜深入持續探索。
- 三、大甲區與臺中縣受訪教師在滿意度與相關性意見一致，在人口變項則各有不同，顯示大區域與小區域，即使有隸屬關係，在表現上自有異同，不能一概而論，在進行決策時，宜因地制宜，依區域不同蒐集各自資料以為參酌，切忌一體適用。



參考書目

壹、 中文部份

一、專書

- 丁庭宇（1986）。社會經濟變遷與人口轉型。臺北市：巨流。
- 司徒達賢（2001）。策略管理新論：觀念架構與分析方法。臺北：智勝。
- 佟新（2000）。人口社會學。北京市：北京大學。
- 孫得雄（1985）。人口教育。臺北市：三民。
- 許士軍（1990）。管理學。臺北：東華。
- 教育部（2004）。學齡人口減少對國民教育的影響及因應對策研討會實錄。臺北：教育部。
- 陳明印（2004）。二〇〇四年國民教育政策與問題調查報告。臺北：國立教育資料館。
- 陳肇男、孫得雄、李棟明（2003）。臺灣的人口奇蹟。臺北：聯經。
- 程超澤（1995）。社會人口學。臺北市：五南。
- 蔡宏進、廖正宏（1987）。人口學。臺北：巨流。
- 蔡培村（1998）。學校經營與管理。高雄市：麗文。
- 臺灣教育家協會（2006）。臺灣少子化的隱憂。臺北：臺灣教育家協會。
- 劉鎮寧（1999）。學校推展社區教育工作手冊。嘉義市：國立中正大學成人及推廣教育中心。
- 鍾俊文（2004）。人口結構轉變的趨勢與對策。臺北：教育部。
- 謝愛齡（2004）。外籍配偶現況及相關需求調查報告，臺北：內政部。

二、期刊論文

- 王湘瀚（2004）。臺灣社會人口變遷對教育政策發展的影響。社會科教育研究，9，55-280。

-
- 任懷鳴（1995）。從人口趨勢看小班小校的規劃。教改通訊，13，31-35。
- 何金針、唐璽惠（2006）。少子化趨勢對幼稚園經營之衝擊及因應策略。學校行政雙月刊，39，242-252。
- 吳政達（2006）。少子化趨勢下國民中小學學校經濟規模政策之研究。教育政策論壇，9(1)，23-41。
- 吳清山（2003a）。師資培育法-過去、現在、未來。教育研究月刊，105：27-43。
- 吳清山、林天佑（2003b）。當前學校組織變革的理念策略。教師天地，123，4-16。
- 林京霽（2008）。新教師專業主義意涵之檢視。中等教育，59：1，36-55。
- 施宏彥（2005）。強化幼兒教育政策減緩少子化衝擊之研究。嘉南學報，31，476-492。
- 莫藜藜、賴珮玲（2004）。臺灣社會少子化與外籍配偶子女的問題初探。社區發展季刊，105，55-65。
- 陳利銘（2005）。降低班及人數的論辯：實施小班之論證基礎及其爭議。彰化師大教育學報，5，229-252。
- 陳啟榮（2006）。裁併小班小校教育議題之分析。臺灣教育，638，38-41。
- 陳鴻賢（2003）。偏遠地區學校的發展與展望—古德曼的迷你學校。教育研究，53，55-60。
- 張憲庭（2005a）。「少子化」對學校經營之影響與因應策略。國教新知，52(3)，50-55。
- 張憲庭（2005b）。少子化現象對學校經營管理之衝擊與因應之道。學校行政雙月刊，36，87-93。
- 潘道仁（2004）。少子化時代學校經營之探討。師友月刊，449，40-42。
- 薛承泰（2003）。臺灣地區人口特質與趨勢：對社會福利政策的幾個啟示。國家政策季刊，2(4)，1-22。
- 薛曉華（2004）。少子化的教育生態轉變是危機或轉機？兩種價值觀的檢視—兼論因應少子化時代以學習者為中心的教育政策。臺灣教育，630，21-30。
- 戰寶華（2007）。學校經營策略之規劃分析。學校行政雙月刊，52，3。

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，2，11-46。

三、研討會論文

梁金盛（2004年9月）。新生兒數量與國民小學教育供需問題研究。國立花蓮師範學院人口結構變化對教育發展之影響研討會，花蓮。

薛承泰（2004）。臺灣近五十年的人口變遷與教育發展—兼論教改的方向，論文發表於教育部、國立教育研究院籌備處、國立編譯館舉辦之「學齡人口減少對國民教育的影響及其因應對策」研討會手冊，臺北縣。

謝愛齡（2004）。外籍配偶現況及相關需求調查報告。國立嘉義大學外籍配偶增加對社會教育的影響與因應對策研討會，嘉義。

四、學位論文

石幸真（2009）。臺中縣國民小學因應少子化經營策略之研究。中台科技大學文教事業經營研究所碩士學位論文，未出版，臺中。

何佩娟（2006）。我國人口變化與未來國小教育發展關係之研究以宜蘭縣為例。佛光大學人文社會學院未來學系碩士論文，未出版，宜蘭。

吳坤壅（2007）。少子化對國民小學教育影響與因應之研究。國立臺東大學社會科教育學系(所)社會科教學碩士班碩士論文，未出版，臺東。

吳啟璋（2008）。高雄市國小因應少子化組織變革策略之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，未出版，高雄。

林明地（1991）。國民小學行政管理之調查研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。

范源訓（2006）。國小教師對人口少子化認知與因應策略之研究—以桃園縣某國小為例。臺北市立教育大學社會科教育研究所碩士論文，未出版，臺北。

邱創炫（2009）。桃園縣國民小學少子化現象對學校衝擊與因應策略之研究。國立新竹教育大學教育學系碩士班碩士論文，未出版，新竹。

邱麗鳳（2010）。少子化趨勢環境下教育事業策略定位之研究。育達商業科技大學企業管理研究所碩士論文，未出版，苗栗。

洪信安（2002）。海峽兩岸小學獨生子女的人格特質與父母管教方式的比較。國立臺南師範學院教師在職進修輔導教學碩士學位班碩士論文，未出版，臺南。

陳怡婷（2006）。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。

張貴琪（2011）。少子化現象下學校因應策略之研究—以新北市公立國民小學為例。玄奘大學公共事務管理學系碩士論文，未出版，臺北。

葉采頻（2009）。國民小學面對少子化衝擊與因應策略之個案研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士班碩士論文，未出版，臺南。

游秀蘭（2004）。苗栗縣南庄鄉國民小學學校與社區資源共享之研究。國立新竹教育大學進修部學校行政碩士論文，未出版，新竹。

曾慶玲（2002）。近二十年婦女就業與家庭因果關係研究分析---以生態系統觀點，輔仁大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北。

蔡榮哲（2006）。國小校長知覺少子化現象對學校衝擊及其學校經營因應態度之研究。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，臺北。

劉金山（2003）。臺灣人口成長與國民小學校數調整之研究。暨南國際大學教育政策與行政研究所碩士論文，未出版，南投。

蘇銘勳（2007）。桃園縣國民小學少子化現象下學校本位經營之研究。中原大學教育研究所碩士論文，未出版，桃園。

五、譯著

李美華（譯）（1998）。社會科學研究方法（Earl Babbie 原著）。臺北：時英出版社。

六、報紙

林麗雪（2004 年 4 月 22 日）。少子化效應 小一新生首度跌破 30 萬。民生報，第 8 版。

羅智華（2004 年 4 月 25 日）。預告少子化時代來臨。國語日報，第 2 版。

七、網路等電子化資料

王順民（2004）。擺盪在高齡化以及少子化之間的社會性衝擊：除了教育體制的改革以外，還是更為重要的課題要面對，2005 年 11 月 24 日，取自：<http://www.npf.org.tw/PUBLICATION/SS/093/SS-C-093-027.htm>。

內政部（2015）。內政國際指標，2015 年 5 月 15 日，取自：<http://sowf.moi.gov.tw/stat/national/list.htm>。

內政部戶政司（2015）。內政部統計年報，2015 年 5 月 15 日，取自：<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>。

行政院經濟建設委員會人力規劃處（2006）。中華民國臺灣 95 年至 140 年人口推計簡報，2015 年 5 月 15 日，取自：http://hscr.cchs.kh.edu.tw/upload/t11a_01.pdf。

行政院經建會人力規劃處（2008）。臺灣地區 97 至 145 年人口推計及分析，2015 年 5 月 15 日，取自：<http://www.ndc.gov.tw/att/files/200908%E7%B6%93%E5%BB%BA%E5%B0%88%E8%AB%96.pdf>。

邱瓊平（2004）。供需失衡--教育部估計有 3 萬人成為「流浪教師」，2004 年 10 月 11 日，取自：<http://www.ettoday.com/2004/10/11/327-1697730.htm>。

徐明珠（2002）。預應少子化的教育問題。國政評論。2002 年 1 月 11 日，取自：<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/EC/091/EC-C-091-007.htm>。

教育部統計處（2015）。國民小學校別資料，2015 年 5 月 15 日，取自：<http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=3752&Page=26208&Index=7&WID=31d75a44-efff-4c44-a075-15a9eb7aecdf>。

教育部統計處（2008）。近十年來教育發展概況統計分析報告，2015年5月15日，

取自：http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/STATISTICS/EDU7220001/bbs/education-development/T00.htm?FILEID=124916&UNITID=139&CAPTION=。

教育部統計處（2005）。主要統計表，2006年4月28日，取自：http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/STATISTICS/EDU7220001/data/serial/seriesdata.xls?open。

教育部統計處（2001）。中華民國教育統計指標。，2015年5月15日，取自：<http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=3752&Page=26208&Index=7&WID=31d75a44-efff-4c44-a075-15a9eb7aecdf>。

臺中市教育局（2015）。各級學校資料，2015年5月15日，取自：<http://www.tc.edu.tw/school/list>。

臺中市教育局（2013）。中華民國100學年臺中市教育統計年報第一期，2012年11月，取自：http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/STATISTICS/EDU7220001/bbs/education-development/T00.htm?FILEID=124916&UNITID=139&CAPTION=。

臺中市教育局（2013）。中華民國101學年臺中市教育統計年報第二期，2013年5月，取自：http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/STATISTICS/EDU7220001/bbs/education-development/T00.htm?FILEID=124916&UNITID=139&CAPTION=。

臺中市教育局（2013）。中華民國102學年臺中市教育統計年報第三期，2014年6月，取自：http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/STATISTICS/EDU7220001/bbs/education-development/T00.htm?FILEID=124916&UNITID=139&CAPTION=。

監察院（2010）。因應少子女化衝擊，政府應有之措施與評估專案調查研究案，2015年5月15日，取自：<http://www.google.com.tw/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CDIQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.cy.gov.tw%2Fdl.asp%3FfileName%3D21209452771.pdf&ei=OohIVdOFFIW1mAW9qoHQAaw&usg=AFQjCNFIEaxjIFcPOGHXY1a-N8l4RsSrlA&sig2=-Xt8n9vBcFKLDh1aAFVv1Q>。

劉慶仁（2000）。小班教學：從美國的經驗談起。2015年5月25日，取自：<http://>

www.houstoncul.org/eduinfo/e2000001.htm。

鍾朝宏 (2004)。因應「少子化」的人口問題大學應加強行銷策略。2005 年 11 月 24 日，取自：<http://www.ctc.edu.tw/mm/teacher/teacher-chh-1.htm>。

貳、 外文部份

(I) Books

Glueck, W. (1976). *Business policy: Strategy formation and management action* (2nd Ed.). New York, NY: McGraw Hill.

Hill, C., & Jones, G. (1998). *Strategic management theory* (4th Ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin College.

Kotler, P. (1997). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control* (9th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Kotler, P., & Andreasen, A. R. (1997). *Strategic marketing for non-profit organization*. N J : Prentice-Hall.

Kowalski, T.J. (2004). *Public relations in schools* (3rd Ed.). Columbus, Ohio: Prentice Hall.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., & Ghoshal, S. (2003). *Strategy process* (4th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

(II) Periodicals

Aaker, D. (1989). Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, Vol.31 (No.2), 91-106.

Boudreau, J. (2005). Organizational behavior, strategy, performance, and design in management science. *Management Science*, Vol.50 (No.11), 1463-1476.

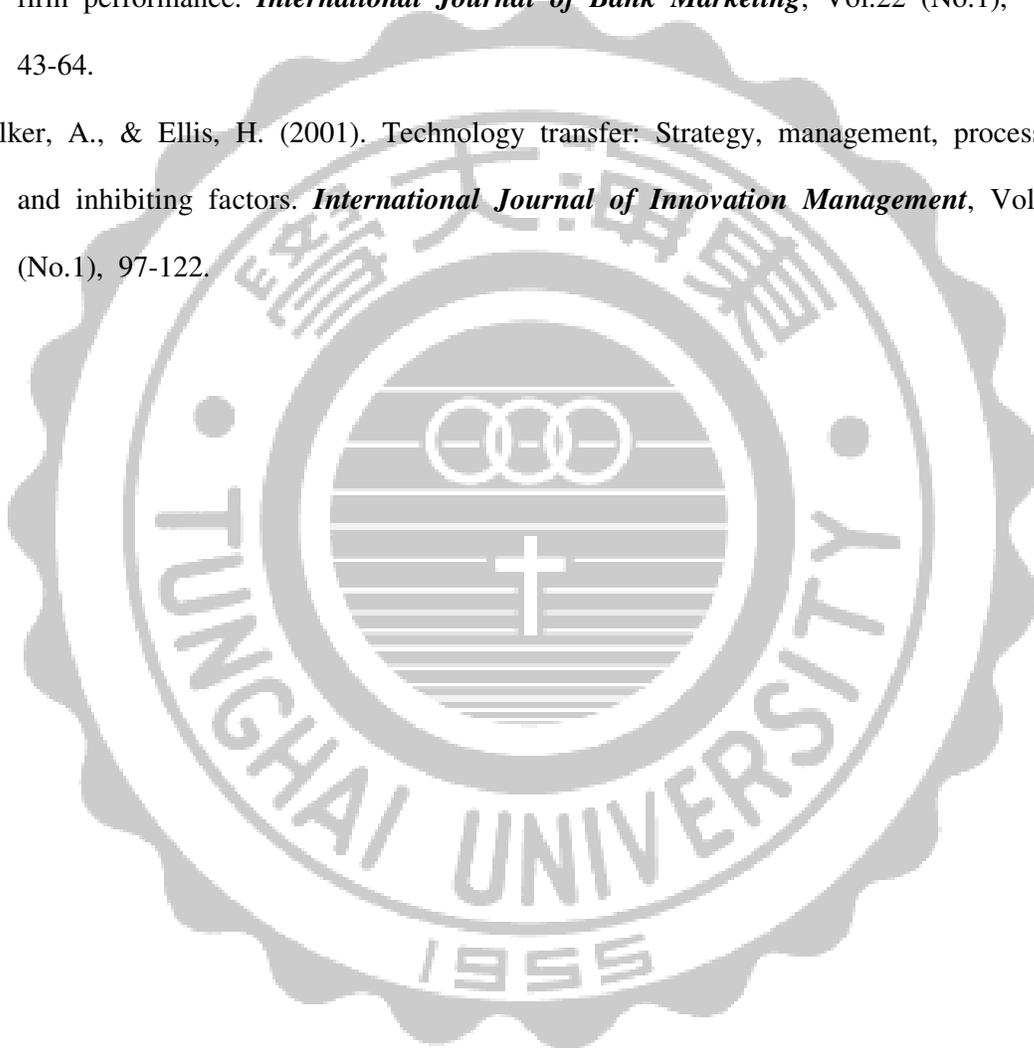
Cashman, J. (2006). Strategy sustains success. *Industrial Management*, Vol.4 (No.5),

15-19.

Herrmann, P. (2005). Evolution of strategic management: The need for new dominant designs. *International Journal of Management Reviews*, Vol.7 (No.2), 111-130.

Powers, T., & Hahn, W. (2004). Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. *International Journal of Bank Marketing*, Vol.22 (No.1), 43-64.

Walker, A., & Ellis, H. (2001). Technology transfer: Strategy, management, process and inhibiting factors. *International Journal of Innovation Management*, Vol.4 (No.1), 97-122.



第二部分:因應少子化學校經營策略(三區塊均請作答)		
填答說明：左側選項為作答者認為學校 應該 作為之程度，		
中間選項為作答者認為 目前本校實施 之滿意程度。		
右側選項為作答者認為本項 若不實施 之滿意程度。		
5：非常滿意、4：滿意、3：沒意見、2：不滿意、1：非常不滿意		
研 究 選 項	應該實施程度	目前 實施 滿意程度
	高----- 低	高-----低
1.學校行政團隊應具有創新學校願景共識	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.學校應鼓勵創新的教學活動	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
3.善用各種媒體管道，傳達學校活動	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
4.學校應擴大獎勵制度以吸引就學人口	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
5.學校應建立校際教學策略聯盟	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
6.學校應有效整合學校資源	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
7.學校應充分運用學校教學設備	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
8.學校應跨校合作辦理教師專業交流	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
9.學校應提供閒置空間辦理社區教育活動	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
10.學校應擁有高學歷的師資群	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
11.學校應充分提供家長學校訊息	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
12.學校應建立社區網路資源	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
13.學校應提供多樣化的學習環境與服務	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
14.學校應運用知識管理創新學習	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
15.學校應發展學校特色	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
16.學校應重視社區服務以提升學校形象	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
17.善加運用人力資源，辦理課後輔導活動	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
18.與文教組織合作，進行教育相關議題研究	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
19.針對教師教學，定期辦理家長滿意度調查	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
20.學校應落實目標管理	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
21.學校應推動校內評鑑制度	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
22.學校行政團隊應能因應創新，適時變革	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
23.學校應與圖書館合作，教學資源共享	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
24.學校應建立教師專業發展評鑑制度	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
25.學校財務收支應透明化	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
26.學校應建構友善創意校園環境	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
27.學校應與企業組織合作，增加財力後盾	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
28.建立學校人員行銷理念以拓展公共關係	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
29.學校應幫助學生持續對外表現優越	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
30.學校應提供充足的教學資源	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
31.建立教育策略規劃小組，適時修正策略	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

第三部分因應少子化教師教學策略(三區塊均請作答)

填答說明：左側選項為作答者認為學校**應該**作為之程度，

中間選項為作答者認為**目前本校實施**之滿意程度。

右側選項為作答者認為**若不實施**之滿意程度。

5：非常滿意、4：滿意、3：沒意見、2：不滿意、1：非常不滿意

研 究 選 項	應該實施程度					目前實施滿意程度				
	高	-----	低	高	-----	低				
1.重視學生個別興趣、能力的發展	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.外聘特殊專長教師，加強專業社團教學	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.善用小老師制度，加強同儕學習	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.鼓勵學生多樣化社團學習活動	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.實施優質適性教學活動設計	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.發展多元教學能力	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.教師應互相觀摩學習成長	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.營造班級溫馨氣氛	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9.常與家長聯繫以溝通教學理念	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10.適時辦理班親會活動，加強親師交流	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11.教師評量方式應多元化	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12.鼓勵代替責備，勸說代替處罰	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13.針對學習弱勢學生，辦理補救教學活動	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14.腦力激盪，創新教學點子	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
15.訂立有系統的全校性教師專業成長計畫	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
16.教師同儕間能進行知識分享	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17.持續進修以提升專業知能	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18.定期配合課程舉辦班級活動凝聚向心力	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1