

少子化對幼稚園教師經營管理壓力及因應策略之研究

摘要

本研究旨在探討雲林縣幼稚園教師覺知之經營管理壓力及其所採取的因應策略，並比較各因素間、不同背景變項之關係與差異。以自編之「幼稚園經營管理壓力量表、幼稚園經營管理壓力之因應策略量表」問卷為研究工具，對象為104所公私立幼稚園之行政主管及教師。以單因子變異數分析、皮爾森積差相關及典型相關等統計方法進行資料分析。本研究的發現如下：

- 一、幼稚園教師經營管理壓力整體及各層面與因應策略整體及各層面呈現高度正相關。
- 二、不同職務行政人員與其他教師職的幼稚園教師在「招生壓力」、「校際競爭壓力」、「人力資源管理壓力」層面差異達到顯著水準。
- 三、不同職務的幼稚園教師在「經營策略」、「創新策略」及「招生策略」等各層面因應策略行政人員均優於教師，達顯著差異。
- 四、幼稚園規模「11班以上」的大型幼稚園，其經營管理壓力方面則在「校際競爭」及「人力資源管理」兩方面壓力大於其它規模的幼稚園，因此其擬定因應策略的能力也較優。

關鍵字：少子化、幼稚園、經營管理壓力、因應策略

壹、緒論

一、研究背景與動機

隨著社會的變遷及大環境的改變，人口變化對現代化社會的人口結構產生顯著的衝擊。近幾年來，由於家庭經濟結構改變，許多小家庭為了減輕家庭經濟壓力選擇不生育而寧願當頂客族。「少子化」的問題也漸漸浮上檯面。由於孩子人數愈來愈少，入學人數也逐年下降，導致各級學校招生不足、學校運作困難，幼稚園所首先面臨招生不足的問題。98學年度全國托兒所的收托人數僅20萬人，5年間整整少了1/5，導致370個托兒所被迫關閉！而幼稚園就學人數則約18.4萬名，減少23.2%，關掉了近百所。少子化既已成為全球化的趨勢，國內教育必須面對供給過剩的事實，如何轉而在質的方面力求精進，才是國內教育永續發展的契機（徐明珠，2002）。

幼兒教育是一切教育的基礎，幼兒是國家未來的棟樑，幼兒教育發展良窳影響國家未來發展至深且鉅，然而因為出生率降低，少子化時代來臨，新生就學人數逐年減少，在出生率、生育率驟降的情況下，更加遽幼教機構經營的難度。

根據內政部統計處出生人口統計資料（2009）顯示，雲林縣在1992年到1997年出生人口都維持在12000人左右，1998、1999年分別下降至10251人、10745人（如表1），2000年有些微的增加，至此以後，逐年下降，至2008年已下降到6368人（如表2）。

表1 雲林縣歷年（1992-1999年）出生數統計表

西元（年）	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
出生人數（人）	12198	12473	12345	12676	12323	12425	10251	10745

資料來源：內政部統計處（2009）。內政統計年報。線上檢索日期：2009年10月25日。
網址：<http://www.moi.gov.tw/stat/>。

表2 雲林縣歷年（2000-2009年）出生數統計表

西元（年）	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 (1-9月)
出生人數（人）	11461	9781	9423	8857	7715	7257	6910	6500	6368	4259

資料來源：內政部統計處（2009）。內政統計年報。線上檢索日期：2009年10月25日。
網址：<http://www.moi.gov.tw/stat/>。

由以上的數字顯示，雲林縣學前教育人口數逐年下降，少子化衝擊教育體制，對於小型而地處偏遠幼稚園而言，有關閉之虞，其經營管理壓力之現況如何？值得探討。

研究者（張憲庭，2005；趙月華，2006；杜曉青、陳愷平，2007；曾瑞譙、張文軫、郭姿秀，2009）指出在少子化的趨勢下，無論技專校院、中小學及幼稚園為求永續經營，

除強化學校特色外，均需活用企業行銷管理的手段，採取適宜之經營策、略招生策略、行銷策略及創新策略，以因應經營學校之壓力。而雲林縣少子化情形愈來愈嚴重，幼教經營者如何在競爭壓力激烈下，維持幼稚園良好的運作，以便提昇競爭力，其採取之因應策略如何？值得研究。

二、研究目的

基於上述動機，本研究目的如下：

- (一) 了解幼稚園教師所覺知的經營管理壓力及其所採取的因應策略現況。
- (二) 分析不同職務老師與園所背景變項之幼稚園教師所覺知經營管理之壓力是否有差異。
- (三) 分析不同職務與園所背景變項之教師覺知的因應策略是否有差異。
- (四) 探討幼稚園的經營管理壓力與因應策略之間的關係。

三、研究假設

具體而言，本研究欲驗證的研究假設如下：

- (一) 不同職務幼稚園教師所知覺的經營管理之壓力有差異
- (二) 不同幼稚園背景變項教師所知覺的經營管理之壓力有差異
 1. 不同幼稚園規模之幼稚園教師的經營管理有顯著差異。
 2. 不同幼稚園設置型態之幼稚園教師的經營管理壓力有顯著差異。
 3. 不同幼稚園歷史之幼稚園教師的經營管理壓力有顯著差異。
- (三) 不同職務幼稚園教師所覺知的因應策略有差異
- (四) 不同幼稚園背景變項教師所覺知的因應策略有差異
 1. 不同學校規模之幼稚園教師在因應策略上有顯著差異。
 2. 不同設置型態之幼稚園教師在因應策略上有顯著差異。
 3. 不同學校歷史之幼稚園教師在因應策略上有顯著差異。
- (五) 幼稚園教師之經營管理之壓力與其因應策略有相關

貳、文獻探討

茲分為一、教稚園經營管理壓力之相關概念；二、影響幼稚園經營管理壓力與因應

策略之背景因素三、幼稚園經營管理壓力與因應策略之相關研究，說明如下。

一、幼稚園經營管理壓力的相關概念

(一) 經營與管理的意義

經營與管理的英文名詞同一樣為「management」，「經營」為外部性或整體性之組織運作現象；「管理」為組織內部管理與外界策略聯盟間的整合。經營概念涵蓋「管理」，亦即組織的經營必須用多種的管理方法與策略才能達成（蔡培村、孫國華，1998）。

Kotter（1998）認為管理係透過計劃、組織、領導、協調、決策、溝通等功能，在計劃過程中，達到組織運作流暢的目的。

(二) 經營管理壓力的內涵

經營管理是指在企業內，為使生產、營業、勞動力、財務等各種業務，能按經營目的順利地執行、有效地調整而所進行的系列管理、運營之活動。而壓力則是指生活環境不能滿足個人需求或者個人學能經驗無法和現實生活環境互相配合，所導致身心失衡的緊張狀態。本研究所指的經營管理壓力，係指歸納學校面臨少子化帶給學校經營所感受的壓力（張憲庭，2005；張孝筠，2006；劉智燕，2006；楊忠斌、曾雅瑛，2007；蔡純姿，2007；蔡銘津，2008；盧燕秋，2008；黃以文、黃永寬，2009），包括：「招生不足壓力」、「校際競爭壓力」、「人力資源管理壓力」與「教育經費壓力」等四項，分別說明如下：

1. 招生不足壓力：由於出生率下降造成少子化現象，而大部份幼稚園招收幼兒容量並未改變，導致幼稚園招生未達飽合狀態，面臨招生嚴重不足的壓力。
2. 校際競爭壓力：在幼兒來源減少之下，幼稚園彼此之間是競爭者。如何表現出幼稚園不同的特色，是幼稚園經營所面對的挑戰與壓力。
3. 人力資源管理壓力：人力資源管理在少子化的衝擊下，必須針對幼稚園所處的內外環境做好人力資源分析，讓幼稚園在人力組織質與量方面有最好的規劃，以滿足學生、教職員與幼稚園本身的需求。
4. 教育經費壓力：由於幼稚園資源的運用有其整體性及不可分割性，必須在適當在幼兒人數之下，才能充分發揮資源的效用。而在少子化的衝擊下，幼稚園的經費來源嚴重短缺，對幼稚園的經營管理產生極大的壓力。

(三) 幼稚園的經營管理策略的意涵

綜合學者(孫立葳 2000;張瑛真 2003;吳曙吟 2004;張美菁, 2004 ;黃義良, 2004 ;陳慧津 2004;張茂源, 2004;楊少明 2004;陳金粧、吳建華, 2006 黃怡雯, 2007;劉智燕, 2007;Gronroos, 1994) 的看法, 幼稚園的經營因應策略可歸為四項, 包括經營策略、招生策略、行銷策略及創新策略。茲分述如下:

1. 經營策略: 幼稚園為達其教育目標所做的整體規劃及營運方針。幼教經營者宜提供幼稚園的兒童學習環境優質化的最佳方法。
2. 招生策略: 幼稚園經營策略首要為招生, 招生是全體教職員工的責任, 每個人在招生過程中都扮演重要角色。擬定組織分工, 規劃與發展方案。
3. 行銷策略: 以企業管理中的行銷管理理論應用在幼稚園經營, 如何將幼稚園形象、幼稚園特色等透過行銷管理建立幼稚園與社會大眾良好的關係, 使幼稚園發揮應有的功能。學校行銷必需注意到顧客的需求與社會的長期福祉, 同時要兼顧:(1)內部行銷。(2)外部行銷, 包括其一為多元文化之產品策略 (product)、其二為架設創意之通路 (place)、其三為精緻教育之形象 (appearance)、其四為物超所值之價格 (price) 等的行銷策略。(3)互動行銷。
4. 創新策略: 幼稚園欲永續經營, 宜研究創新經營, 表現與眾不同的風格, 進而建立學校的特色。

二、影響幼稚園經營管理壓力與因應策略之背景因素

本研究主要針對教師職務、幼稚園規模、歷史與設置型態四個影響因素加以探討, 茲分述之如下:

- (一) 教師職務: 研究者 (鄭世仁, 1984; 蔡先口, 1985; Manthei & Sloman, 1988) 指出行政人員的工作壓力大於科任教師。任教不同職務的教師, 經驗到不同的壓力, 而行政人員在課程要求方面壓力較大。
- (二) 幼稚園規模: 陳榮茂 (2002)、陳淑娟 (2002)、張禕芸 (2008) 認為不同學校規模的教師壓力上有顯著的不同。
- (三) 幼稚園歷史: 王憲筠 (2002) 研究指出, 不同「學校歷史」的差異, 對內外部環境及競爭策略有顯著不同的影響。
- (四) 幼稚園設置型態: 林鴻璋 (2004) 認為不同學校設置型態的教師壓力上有顯著的不同。

三、少子化對幼稚園教師產生的經營管理壓力及因應策略相關研究

因應策略指個體在面臨生活中的壓力事件時, 所持的想法或行動, 以期降低或減少壓力所帶來的衝擊或影響。Lazarus (1966) 認為個體主要的因應策略可分為直接行動

(direct action) 和緩和模式 (palliative models) 或稱為防衛機轉 (defense mechanism) 兩大類。直接行動包括準備、直接攻擊、逃避、不行動與冷漠等四種行動傾向，用以改變個體與壓力間的危險關係；而緩和模式則是個體運用喝酒、服藥、防衛機轉等方式來減輕、忍受壓力所產生的情緒困擾。茲歸納學者 (張獻庭, 2005; 何金針、唐璽惠 2006; 趙月華 2006; 鐘巧如 2006; 杜曉青、陳愷平 2007; 蔡銘津, 2008; 曾瑞譙, 2009; 蔡怡惠, 2009) 有關幼稚園因應少子化之策略為:經營策略、招生策略、創新策略和行銷策略等四項，簡述如下：

- (一) 經營策略：乃指幼稚園為達其教育目標所做的整體規劃及營運方針。
- (二) 招生策略：招生是全體教職員工的責任，每個人在招生過程中都扮演重要角色。擬定組織分工，規劃與發展方案。
- (三) 創新策略：創新就字義解釋，導入新觀念、新事物，而改變現狀，進而提昇價值，幼稚園用創新經營，表現與眾不同的風格，進而建立學校的特色。
- (四) 行銷策略：以企業管理中的行銷管理理論來敘述幼稚園經營，如何將幼稚園形象、幼稚園特色等透過行銷管理建立幼稚園與社會大眾良好的關係，使幼稚園發揮應有的功能。

參、研究方法

一、研究架構

本研究架構，如圖 1 所示。

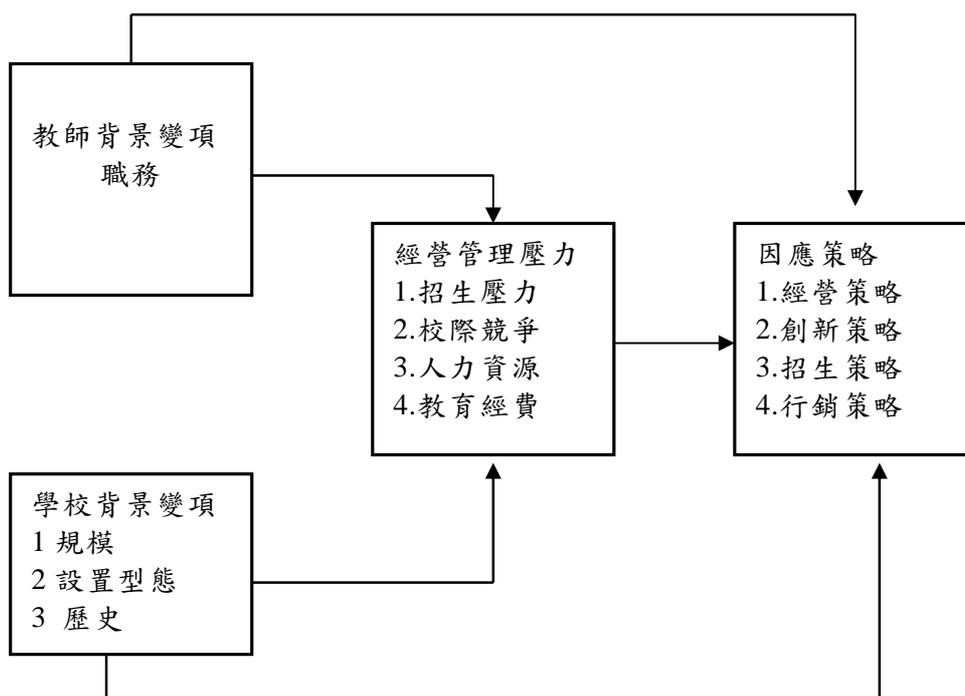


圖 1 研究架構

二、研究對象與樣本規劃

依據教育部統計處資料（2009-2010）雲林縣九十八學年度公私立幼稚園共計 104 所，其中公立幼稚園 21 所，私立幼稚園 83 所。立案班級數公立幼稚園為 31 班，私立幼稚園立案班級數為 329 班，合計 360 班。

本研究採分層隨機抽樣，先依雲林縣虎尾區、斗六區、台西區、斗南區、北港區、西螺區等六個區域，再依公立所有學校，私立學校各 1/2 的學校數（未達 1 時，採無條件進入作為取捨之標準）作為問卷施測之學校。依公私立幼稚園之母群總數隨機抽樣，幼稚園每所寄發 6 份問卷，樣本共計 330 人，公立 78 人，私立 252 人。

正式問卷於 2009 年 12 月以郵件寄出，2010 年 1 月陸續回收，至 2 月底為止，共發放 378 份問卷，回收 293 份，回收率 77.51%，剔除無效問卷 44 份，計有效問卷 249 份，有效問卷率 84.98%

三、研究工具的編制

（一）問卷內容編制

問卷內容分三部分：1.基本資料，教師背景變項方面包括、「現任職務」、學校背景變項包括「幼稚園規模」、「幼稚園設置型態」及「幼稚園歷史」。2.經營管理壓力包括：招生不足壓力、校際競爭壓力、人力資源管理壓力、教育經費壓力。共四個構面。3.因應策略量表包含：經營策略、招生策略、創新策略和行銷策略等四項，問卷由研究者參考曾瑞譙、張文軫與郭姿秀（2009）所編製之幼稚園經營管理壓力量表加以改編而成。

（二）預試實施

本研究分析方法採用高低分組法，依有效問卷 83 份的填答狀況進行各題項之項目分析，藉以刪除不適當的題目。先將量表之得分分為高分組（前 27%的受試者）和低分組（後 27%的受試者），然後以獨立樣本 t 檢定進行每一題項的平均數差異的比較， $p < .05$ 定為顯著水準，作為各題項是否有鑑別度之依據。

本研究所發展出之經營管理壓力量表之預試工具 19 題項，除第 13 題未達顯著水準，予以刪除外，其餘各題項皆達顯著水準，予以保留。因應策略量表，經項目分析後，各題項皆達顯著水準，因此予以保留。幼稚園經營管理壓力量表經建構效度分析後，依序刪除共構情形，共刪除第 4、8、11、19 題四題後，結果 KMO 值為 0.825，Bartlett 球形檢定 χ^2 值為 774.361 達顯著水準（ $p \leq .001$ ），適合進行因素分析。分析結果萃取出四個因素構面，累積總解釋變異量為 76.781%，顯示具有良好的量表內在效度。

在信度方面，本研究採用內部一致性法以 Cronbach's α 內部一致性來考驗量表內容是否具有「穩定性」和「可靠性」經由考驗結果，經營管理壓力量表的 Cronbach's α 之總量表係數為.892；各分量表的 Cronbach's α 之係數分別為：「招生壓力」分量表=.922；「校際競爭壓力」分量表=.838；「人力資源管理壓力」分量表=.744；「教育經費壓力」分量表=.753。顯示經營管理壓力量表內部具有相當的一致性信度。幼稚園經營管理因應策略量表的 Cronbach's α 之總量表係數為.862；各分量表的 Cronbach's α 之係數分別為：「經營策略」分量表=.802；「創新策略」分量表=.789；「招生策略」分量表=.724；「行銷策略」分量表=.639。顯示因應策略量表內部具有相當的一致性信度。

在建構效度分析方面，幼稚園經營管理壓力量表經建構效度分析後，依序刪除共構情形，共刪除第 4、8、11、19 題四題後，結果 KMO 值為 0.825，Bartlett 球形檢定 χ^2 值為 774.361 達顯著水準 ($p \leq .001$)，適合進行因素分析。分析結果萃取出四個因素構面，累積總解釋變異量為 76.781%，顯示具有良好的量表內在效度。

因應策略量表經建構效度分析後，依序刪除共構情形，共刪除第 10、12、16、18 題計四題後，結果顯示其抽樣適切性 KMO 值為 0.755，Bartlett 球形檢定 χ^2 值為 511.059 達顯著水準 ($p \leq .001$)，適合進行因素分析。分析結果萃取出 4 個因素構面，累積總解釋變異量為 64.700%，顯示具有良好的量表內在效度。

四、資料處理與統計分析

(一) 描述性統計

1. 次數分配表與百分比：用以描述樣本基本資料上的特性。
2. 平均數、標準差：用以描述幼稚園教師經營管理壓力、因應策略之分配情形。

(二) 推論統計

1. 單因子多變量變異數分析 (One-Way MANOVA)：用於檢驗不同現任職務、幼稚園規模在幼稚園教師經營管理壓力、因應策略上是否有顯著差異存在。
2. 單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)：經由多變量分析之後的結果發現若達顯著，再進行單因子單變量變異數分析，達顯著差異的情況下，用薛費法 (Scheffe') 事後比較以檢驗各背景變項中不同組別的差異情形。
3. 皮爾森積差相關 (Pearson's Product-Moment Correlation)：以探討幼稚園教師的經營管理壓力、因應策略之間是否有顯著的相關情形。
4. 典型相關：以探討幼稚園教師的經營管理壓力對因應策略是否有顯著的典型相關情形。

肆、結果與分析

一、幼稚園教師經營管理壓力現況與驗證結果

茲分三部份加以說明，一、探討幼稚園教師經營管理壓力量表各構面之差異分析；二、不同職務教師覺知之幼稚園經營管理壓力量表各因素之差異性考驗；三、不同學校規模之幼稚園教師覺知之經營管理壓力量表各因素之差異性考驗。

(一) 幼稚園教師經營管理壓力量表各構面之差異分析

由表3得知幼稚園經營管理壓力量表各因素構面的反應中發現，各因素構面平均數高低順序依序為「招生壓力」(M=3.36)；「教育經費壓力」(M=2.72)；「人力資源管理壓力」(M=2.50)；「校際競爭壓力」(M=2.36)，顯示幼稚園經營管理主要壓力為招生不足所帶來之壓力，其次是為教育經費壓力，再其次是為人力資源管理壓力，最後則是因校際競爭壓力的影響。

表3 幼稚園經營管理壓力各構面之平均數與標準差

因素名稱	題平均數	標準差	題數
招生壓力	3.36	0.93	4
校際競爭壓力	2.36	0.97	3
人力資源壓力	2.50	0.81	3
教育經費壓力	2.72	0.91	3

(二) 不同職務教師覺知之幼稚園經營管理壓力量表各因素之差異性考驗。

不同現任職務在經營管理壓力各構面的平均數和標準差，如表4所示。

再由表5中可以發現不同現任職務之幼稚園教師在整體經營管理壓力上達顯著水準($p \leq .001$)，顯示不同職務的幼稚園教師在經營管理壓力上有顯著差異，此結果支持研究假設(一)。

為了更進一步瞭解不同職務之幼稚園教師在經營管理各構面上的差異，再以單因子單變量變異數分析(one-way ANOVA)來探討差異情形，結果如表6所示。

表4 不同現任職務教師經營管理壓力之平均數和標準差

現任職務	統計量	招生壓力	校際競爭	人力資源	教育經費
教師	平均數	3.358	2.258	2.494	2.725
	個數	186	186	186	186
	標準差	.863	.792	.831	.923
教師兼行政	平均數	3.083	2.277	2.111	2.638
	個數	36	36	36	36
	標準差	1.084	1.145	.734	1.037
行政人員	平均數	4.250	4.250	3.250	2.833
	個數	12	12	12	12
	標準差	1.005	.996	.288	.174
園長、負責人	平均數	3.440	2.466	2.933	2.800
	個數	15	15	15	15
	標準差	.991	1.187	.507	.941
總和	平均數	3.366	2.369	2.502	2.722
	個數	249	249	249	249
	標準差	.933	.979	.818	.917

表5 不同現任職務教師於經營管理壓力上之差異性分析摘要表

變異來源	Wilks'λ	F 檢定	P
現任職務	.725	6.893	.000

*** $p \leq .001$

表6 不同職務幼教師經營管理壓力之單因子變異數分析表

因素名稱	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	P	Scheffe事後比較
招生壓力	12.348	3	4.116	4.947**	.002	3 > (1, 2, 4)
校際競爭	45.190	3	15.063	19.140***	.000	3 > (1, 2, 4)
人力資源	15.015	3	5.005	8.108***	.000	3 > 1 > 2
教育經費	.491	3	.164	.193	.901	

** $p < .01$ *** $p \leq .001$

註：1=教師 2=教師兼行政 3=行政人員 4=園長、負責人

分析結果發現，「招生壓力」($p=.002$)、「校際競爭」($p \leq .001$)、「人力資源」($p \leq .001$)上的差異達顯著水準，再進行Scheffe'事後比較發現，在「招生壓力」、「校

際競爭」的構面上，行政人員職務壓力得分高於其他教師職務，另外在「人力資源」的壓力構面上，得分則是行政人員壓力高於教師，教師又高於教師兼行政人員。

(三) 不同規模之幼稚園經營管理壓力量表各因素之差異性考驗

1. 不同幼稚園規模在經營管理壓力上之差異性考驗

不同幼稚園規模在經營管理壓力各構面的平均數和標準差，如表7所示。

表7 不同幼稚園規模之經營管理壓力平均數和標準差

幼稚園規模	統計量	招生壓力	校際競爭	人力資源	教育經費
5班以下	平均數	3.212	1.947	2.229	2.531
	個數	96	96	96	96
	標準差	.907	.701	.967	.920
6-10班	平均數	3.520	2.629	2.622	2.829
	個數	135	135	135	135
	標準差	.970	1.081	.675	.953
11班以上	平均數	3.033	2.666	3.055	2.944
	個數	18	18	18	18
	標準差	.495	.626	.307	.127
總和	平均數	3.366	2.369	2.502	2.722
	個數	249	249	249	249
	標準差	.933	.979	.818	.917

再由表8中可知不同幼稚園規模在整體經營管理壓力上達顯著水準 ($p \leq .001$)，顯示不同學校規模之幼稚園在經營管理壓力上有顯著差異，支持研究假設(二)。

表8 不同幼稚園規模於經營管理壓力上之差異性分析摘要表

變異來源	Wilks' λ	F 檢定	P
幼稚園規模	.789	7.633	.000

*** $p \leq .001$

為進一步瞭解不同幼稚園規模在經營管理各構面上的差異，再以單因子單變量變異數分析 (one-way ANOVA) 來探討差異情形，結果如表9所示。

表9 不同幼稚園規模在經營管理壓力上之單因子變異數分析表

因素名稱	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	P	Scheffe事後比較
招生壓力	7.456	2	3.728	4.393*	.013	n.s.
校際競爭	27.787	2	13.893	16.258***	.000	(3, 2) > 1
人力資源	14.613	2	7.306	11.853***	.000	3 > (2, 1)
教育經費	5.947	2	2.974	3.611*	.028	n.s.

** p < .01 *** p ≤ .001

註：1=5班以下 2=6-10班 3=11班以上

分析結果發現，在「招生壓力」(p=.013)、「校際競爭」(p≤.001)、「人力資源」(p≤.001)以及「教育經費」(p=.028)上的差異達顯著水準，再進行Scheffe事後比較發現，在「招生壓力」的構面上，經事後比較，顯示無差異存在；在「校際競爭壓力」構面上，11班以上和6-10班得分高於五班以下規模之幼稚園；另外在「人力資源壓力」構面上，得分則是11班以上大於6-10班和5班以下規模之幼稚園；「教育經費壓力」經事後比較，顯示無差異。

2. 不同幼稚園設置型態在經營管理壓力上之差異性考驗

不同幼稚園設置型態在經營管理壓力各構面的平均數和標準差，如表10所示。

表10 不同幼稚園設置型態之經營管理壓力平均數和標準差

幼稚園設置型態	統計量	招生壓力	校際競爭	人力資源	教育經費
單獨設立的公立幼稚園	平均數	3.711	2.148	2.814	3.000
	個數	27	27	27	27
	標準差	.815	.324	.849	.960
公立國民小學附設之幼稚園	平均數	2.843	1.913	2.000	2.391
	個數	69	69	69	69
	標準差	.720	.708	.792	.654
單獨設立之私立幼稚園	平均數	3.564	2.644	2.711	2.903
	個數	135	135	135	135
	標準差	.953	1.079	.714	.960
財團法人設立之私立幼稚園	平均數	3.366	2.388	2.388	2.222
	個數	18	18	18	18
	標準差	.923	1.055	.777	.878
總和	平均數	3.366	2.369	2.502	2.722
	個數	249	249	249	249
	標準差	.933	.979	.818	.917

再由表11中可以發現不同幼稚園設置型態在整體經營管理壓力上達顯著水準 ($p \leq .001$)，顯示不同學校規模之幼稚園在經營管理壓力上有顯著差異存在，此結果支持本研究假設(二)-2。

表 11 不同幼稚園設置型態於經營管理壓力上之差異性分析摘要表

變異來源	Wilks' λ	F 檢定	P
幼稚園設置型態	.724	6.915	.000

*** $p \leq .001$

為了更進一步瞭解不同幼稚園規模在經營管理各構面上的差異，再以單因子單變量變異數分析 (one-way ANOVA) 來探討差異情形，結果如表12所示。

表12 不同幼稚園設置型態在經營管理壓力上之單因子變異數分析表

因素名稱	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	P	Scheffe事後比較
招生壓力	34.880	4	8.720	11.735***	.000	(1,4) >3
校際競爭	34.208	4	8.552	10.239***	.000	4 >3
人力資源	26.420	4	6.605	11.526***	.000	(1,4) >3
教育經費	32.068	4	8.017	11.085***	.000	1 >5

*** $p \leq .001$

註：1=單獨設立的公立幼稚園 2=公立國民小學附屬幼稚園
3=單獨設立之私立幼稚園 4=財團法人設立之私立幼稚園
5=其他

分析結果發現，在「招生壓力」($p \leq .001$)、「校際競爭」($p \leq .001$)、「人力資源」($p \leq .001$)以及「教育經費」($p \leq .001$)上的差異達顯著水準，再進行Scheffe事後比較發現，在「招生壓力」、「人力資源」的構面上，單獨設立的公立幼稚園、單獨設立之私立幼稚園得分高於公立國民小學附屬幼稚園；「校際競爭壓力」的構面上，單獨設立之私立幼稚園得分高於公立國民小學附屬幼稚園；在「教育經費壓力」上則是單獨設立的公立幼稚園得分高於財團法人設立之私立幼稚園。

推其原因公立國小附屬幼稚園因附屬於國小裡，部份資源與國小共享，再加上部份幼兒家長為了讓幼兒提前適應國小生活環境再選擇公立國小附屬幼稚園就讀；而財團法人設立的私立幼稚園因財源較寬裕，所以經費壓力較小。

3. 不同幼稚園歷史在經營管理壓力上之差異性考驗

不同幼稚園歷史在經營管理壓力各構面的平均數和標準差，如表13所示。

表13 不同幼稚園歷史之經營管理壓力平均數和標準差

幼稚園歷史		招生壓力	校際競爭	人力資源	教育經費
10年以下	平均數	3.493	2.248	2.441	2.759
	個數	129	129	129	129
	標準差	1.024	1.094	.900	1.092
11-20年	平均數	3.287	2.656	2.781	2.718
	個數	96	96	96	96
	標準差	.831	.8142	.607	.691
21-30年	平均數	3.000	2.000	1.833	2.777
	個數	18	18	18	18
	標準差	.779	.523	.431	.548
31年以上	平均數	3.000	1.500	1.333	1.833
	個數	6	6	6	6
	標準差	.000	.1825	.000	.182
總和	平均數	3.366	2.369	2.502	2.722
	個數	249	249	249	249
	標準差	.933	.9796	.818	.917

再由表14中可以發現不同幼稚園歷史在整體經營管理壓力上達顯著水準 ($p \leq .001$)，顯示不同學校歷史之幼稚園在經營管理壓力上有顯著差異存在，此結果支持本研究假設(二)-3。

表14 不同幼稚園歷史於經營管理壓力上之差異性分析摘要表

變異來源	Wilks' λ	F 檢定	P
幼稚園歷史	.710	7.382	.000

*** $p \leq .001$

為了更進一步瞭解不同幼稚園歷史在經營管理各構面上的差異，再以單因子單變量變異數分析 (one-way ANOVA) 來探討差異情形，結果如表15所示。

分析結果發現不管園所歷史多久皆有招生及經費壓力，在「校際競爭」($p \leq .001$)、上的差異達顯著水準，顯示出11-20年歷史學校得分大於31年以上歷史之幼稚園；在「人力資源」壓力 ($p \leq .001$) 上的差異達顯著水準，再進行Scheffe事後比較發現11-20年歷史之幼稚園得分高於21-30年，而21-30年歷史之幼稚園得分高於31年以上。推其原因可能11-20年歷史的園所可能需要轉型以面對競爭激烈的幼教環境。

表15 不同幼稚園歷史在經營管理壓力上之單因子變異數分析表

因素名稱	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	P	Scheffe事後比較
招生壓力	5.888	3	1.963	2.286	.079	n.s
校際競爭	16.790	3	5.597	6.198***	.000	2>4
人力資源	24.195	3	8.065	13.910***	.000	2>3>4
教育經費	4.978	3	1.659	1.997	.115	n.s

* p<.05 ** p<.01 *** p≤.001

註：1=10年以下 2=11-20年 3=21-30年 4=31年以上

二、幼稚園教師因應策略調查與驗證結果

茲分三部份加以說明，一、探討因應策略量表各構面之差異分析；二、不同教師背景變項之因應策略量表各因素之差異性考驗；三、不同學校背景變項之因應策略量表各因素之差異性考驗。

(一) 因應策略量表各構面之差異分析

由表16得知因應策略量表各因素構面的反應中發現，各因素構面平均數高低順序依序為「創新策略」(M=4.248)；「經營策略」(M=4.036)；「行銷策略」(M=3.955)；「招生策略」(M=2.915)，顯示幼稚園經營管理主要因應策略採創新策略，其次是為經營策略，再其次是為行銷策略，最後則是招生策略。

表16 幼稚園因應策略各構面之平均數與標準差

因素名稱	平均數	標準差	題數
經營策略	4.036	.686	4
創新策略	4.248	.587	5
招生策略	2.915	1.019	3
行銷策略	3.955	.734	3

(二) 不同教師背景變項之因應策略量表各因素之差異性考驗。

不同現任職務在因應策略各構面的平均數和標準差，如表17所示。

表17 不同現任職務教師因應策略之平均數和標準差

現任職務	統計量	經營策略	創新策略	招生策略	行銷策略
教師	平均數	3.907	4.200	2.849	3.935
	個數	186	186	186	186
	標準差	.678	.574	.933	.754
教師兼行政	平均數	4.395	4.366	2.944	3.888
	個數	36	36	36	36
	標準差	.589	.584	1.293	.574
行政人員	平均數	4.625	4.800	4.416	4.333
	個數	12	12	12	12
	標準差	.291	.255	.621	.651
園長、負責人	平均數	4.300	4.120	2.466	4.066
	個數	15	15	15	15
	標準差	.642	.712	.468	.856
總和	平均數	4.036	4.248	2.915	3.955
	個數	249	249	249	249
	標準差	.687	.587	1.019	.734

由表18中可以發現不同現任職務之幼稚園教師在整體因應策略上達顯著水準 ($p \leq .001$)，顯示不同職務的幼稚園教師在因應策略上有顯著差異，支持研究假設(三)。

表18 不同現任職務教師於因應策略上之差異性分析摘要表

變異來源	Wilks' λ	F 檢定	P
現任職務	.764	5.713	.000

*** $p \leq .001$

為進一步瞭解不同職務之幼稚園教師在因應策略各構面上的差異，再以單因子單變量變異數分析 (one-way ANOVA) 來探討差異情形，結果如表19所示。

分析結果發現，於「經營策略」 ($p \leq .001$)、「創新策略」 ($p = .003$)、「招生策略」 ($p \leq .001$) 上差異皆達顯著水準，再進行Scheffe'事後比較發現，在「經營策略」上，以行政人員得分高於教師；「創新策略」上，以行政人員得分高於教師與教師兼行政人員；「招生策略」上則是行政人員得分高於其他教師職務。

表19 不同職務幼稚園教師因應策略之單因子變異數分析表

因素名稱	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	P	Scheffe事後比較
經營策略	12.953	3	4.318	10.162 ^{***}	.000	3 > 1
創新策略	4.838	3	1.613	4.893 ^{**}	.003	3 > (1, 4)
招生策略	30.905	3	10.302	11.119 ^{***}	.000	3 > (1, 2, 4)
行銷策略	2.133	3	.711	1.322	.268	n.s

^{***} $p \leq .001$

註：1=教師 2=教師兼行政 3=行政人員 4=園長、負責人

(三) 不同學校背景變項之幼稚園在因應策略量表各因素之差異性考驗

1. 不同幼稚園規模在因應策略上之差異性考驗

不同幼稚園規模在因應策略各構面的平均數和標準差，如表20所示。

表20 不同幼稚園規模之因應策略平均數和標準差

幼稚園規模	統計量	經營策略	創新策略	招生策略	行銷策略
5班以下	平均數	3.914	4.093	2.156	3.822
	個數	96	96	96	96
	標準差	.560	.552	.902	.730
6-10班	平均數	4.038	4.275	3.370	4.096
	個數	135	135	135	135
	標準差	.761	.591	.817	.741
11班以上	平均數	4.666	4.866	3.555	3.611
	個數	18	18	18	18
	標準差	.242	.153	.161	.416
總和	平均數	4.036	4.248	2.915	3.955
	個數	249	249	249	249
	標準差	.687	.587	1.019	.734

再由表21中可以發現不同幼稚園規模在整體因應策略上達顯著水準 ($p \leq .001$)，顯示不同學校規模之幼稚園在因應策略上有顯著差異，支持研究假設(四)-1。

表21 不同幼稚園規模於因應策略上之差異性分析摘要表

變異來源	Wilks'λ	F 檢定	P
幼稚園規模	.501	25.081	.000

*** p ≤ .001

為進一步瞭解不同幼稚園規模在因應策略各構面上的差異，再以單因子單變量變異數分析（one-way ANOVA）來探討差異情形，結果如表22所示。

表22 不同幼稚園規模在因應策略上之單因子變異數分析表

因素名稱	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	P	Scheffe事後比較
經營策略	8.588	2	4.294	9.739***	.000	3 > (1, 2)
創新策略	9.276	2	4.638	14.953**	.000	3 > (1, 2)
招生策略	90.647	2	45.323	66.664**	.000	(2, 3) > 1
行銷策略	6.499	2	3.249	6.277**	.002	2 > 3

** p < .01 *** p ≤ .001

註：1 = 5班以下 2 = 5-10班 3 = 11班以上

分析結果發現，在「經營策略」、「創新策略」、「招生策略」及「行銷策略」上的差異達顯著水準，再進行Scheffe'事後比較，在「經營策略」、「創新策略」的構面上，11班以上得分高於6-10班和5班以下規模之幼稚園；在「招生策略」構面上，6-10班和11班以上得分高於五班以下規模之幼稚園；另外在「行銷策略」構面上，得分則是6-10班大於11班以上。

2. 不同幼稚園設置型態在因應策略上之差異性考驗

不同幼稚園設置型態在因應策略上各構面的平均數和標準差，如表23所示。

再由表24中可以發現不同幼稚園設置型態在整體因應策略上達顯著水準（p ≤ .001），顯示不同學校規模之幼稚園在因應策略上有顯著差異存在，此結果支持本研究假設(四)-2。

表23 不同幼稚園設置型態之因應策略平均數和標準差

幼稚園設置型態	統計量	經營策略	創新策略	招生策略	行銷策略
單獨設立的公立幼稚園	平均數	4.027	4.155	2.296	3.925
	個數	27	27	27	27
	標準差	.617	.684	.465	.930
公立國民小學附設之幼稚園	平均數	4.108	4.182	2.101	3.652
	個數	69	69	69	69
	標準差	.564	.575	.915	.546
單獨設立之私立幼稚園	平均數	3.961	4.257	3.377	4.022
	個數	135	135	135	135
	標準差	.748	.590	.827	.744
財團法人設立之私立幼稚園	平均數	4.333	4.566	3.500	4.666
	個數	18	18	18	18
	標準差	.675	.323	.857	.198
總和	平均數	4.036	4.248	2.915	3.955
	個數	249	249	249	249
	標準差	.687	.587	1.019	.734

表24 不同幼稚園設置型態於因應策略上之差異性分析摘要表

變異來源	Wilks'λ	F 檢定	P
幼稚園設置型態	.473	17.431	.000

*** $p \leq .001$

為了更進一步瞭解不同幼稚園規模在因應策略各構面上的差異，再以單因子單變量變異數分析 (one-way ANOVA) 來探討差異情形，結果如表25所示。

表25 不同幼稚園設置型態在因應策略上之單因子變異數分析表

因素名稱	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	P	Scheffe事後比較
經營策略	2.715	3	.905	1.939	.124	ns
創新策略	2.367	3	.789	2.323	.076	ns
招生策略	91.076	3	30.359	44.586***	.000	(4, 5) > (1, 3)
行銷策略	16.077	3	5.359	11.148***	.000	5 > (1, 3, 4)

* $p < .05$ *** $p \leq .001$

註: 1=單獨設立的公立幼稚園 2=公立國民小學附屬幼稚園 3=單獨設立之私立幼稚園 4=財團法人設立之私立幼稚園 5=其他

分析結果發現，在「招生策略」($p \leq .001$)及「行銷策略」($p \leq .001$)上的差異皆達顯著水準，再進行Scheffe'事後比較發現，在「招生策略」構面上，單獨設立之私立幼稚園和財團法人設立之幼稚園得分高於單獨設立之公立幼稚園和公立國民小學附屬幼稚園；在「行銷策略」上則是財團法人設立之私立幼稚園得分高於單獨設立的公立幼稚園、公立國民小學附屬幼稚園及單獨設立之私立幼稚園。推其原因私立幼稚園因少子化及大環境經濟不景氣，面臨極大的壓力，因此擬出了優質的招生策略以吸引幼兒就讀。而財團法人設立的私立幼稚園因經費充裕，所以行銷手法日新月異。

3. 不同幼稚園歷史在因應策略上之差異性考驗

不同幼稚園歷史在因應策略各構面的平均數和標準差，如表26所示。

表26 不同幼稚園設置型態之因應策略平均數和標準差

幼稚園歷史	統計量	經營策略	創新策略	招生策略	行銷策略
10年以下	平均數	3.941	4.144	2.759	3.829
	個數	129	129	129	129
	標準差	.768	.556	1.076	.808
11-20年	平均數	4.140	4.437	3.312	4.229
	個數	96	96	96	96
	標準差	.575	.556	.870	.589
21-30年	平均數	4.125	4.166	2.277	3.555
	個數	18	18	18	18
	標準差	.660	.755	.539	.471
31年以上	平均數	4.125	3.700	1.833	3.500
	個數	6	6	6	6
	標準差	.136	.109	.182	.182
總和	平均數	4.036	4.248	2.915	3.955
	個數	249	249	249	249
	標準差	.687	.587	1.019	.734

由表27中可以發現不同幼稚園歷史在整體因應策略上達顯著水準($p \leq .001$)，顯示不同學校歷史之幼稚園在因應策略上有顯著差異存在，此結果支持本研究假設(四)-3。

表27 不同幼稚園歷史於因應策略上之差異性分析摘要表

變異來源	Wilks' λ	F 檢定	P
幼稚園歷史	.763	5.754	.000

 $p \leq .001$

為了更進一步瞭解不同幼稚園歷史在因應策略各構面上的差異，再以單因子單變量變異數分析（one-way ANOVA）來探討差異情形，結果如表28所示。

表28 不同幼稚園歷史在因應策略上之單因子變異數分析表

因素名稱	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	P	Scheffe事後比較
經營策略	2.384	3	.795	1.698	.068	ns
創新策略	6.759	3	2.253	7.002***	.000	2>4
招生策略	32.609	3	10.870	11.821***	.000	2>(3,4)
行銷策略	13.363	3	4.454	9.058***	.000	2>4

* p<.05 ** p<.01 *** p≤.001

註：1=10年以下 2=11-20年 3=21-30年 4=31年以上

分析結果發現，在「創新策略」（p≤.001）、上的差異達顯著水準，進行Scheffe'事後比較，顯示出11-20年歷史學校得分大於31年以上歷史之幼稚園；在「招生策略」（p≤.001）上的差異達顯著水準，經事後比較發現11-20年歷史之幼稚園得分高於21-30年和31年以上之幼稚園；另外在「行銷策略」構面上，11-20年之幼稚園得分皆高於31年以上之幼稚園。推其原因為11-20年歷史之園所面臨最大的經營管理壓力，因其而需強化其因應策略。

四、幼稚園教師經營管理壓力與因應策略之皮爾森積差相關分析

本研究採用Pearson 積差相關分析探討不同幼稚園經營管理壓力，在不同幼稚園因應策略之相關。分析統計結果如表29。

表29 幼稚園經營管理壓力與因應策略之相關分析表

	經營策略	創新策略	招生策略	行銷策略	因應策略總量表
招生壓力	.023	.057	.344***	.025	.161**
校際競爭	.370***	.291***	.701***	.314***	.568***
人力資源管理	-.016	.348***	.267***	.158***	.259***
教育經費	.075	.135**	.249***	.086	.189***
經營管理壓力總量表	.133*	.211***	.515***	.163**	.352***

註：* p<.05 ** p<.01 *** p≤.001 N=249

由表29得知幼稚園經營管理壓力量表和因應策略量表，各構面與整體之相關如下。

(一) 經營管理壓力總量表與因應策略總量表之相關情形

總量表經營管理壓力與因應策略呈現正相關，相關係數為.352，達到.001的顯著水準，可知幼稚園教師在經營管理壓力越高，運用因應策略的頻率也愈高。

(二) 「招生壓力」構面與因應策略之相關情形

1. 招生壓力與整體因應策略呈現正相關，相關顯著係數為.161，達到.01的顯著水準，可知幼稚園教師面對招生壓力愈高，其運用因應策略的頻率也愈高。
2. 招生壓力與經營策略，未達顯著水準。
3. 招生壓力與創新策略，未達顯著水準。
4. 招生壓力與招生策略呈現正相關，相關係數為.344，達.001的顯著水準，可知面對招生壓力，運用因應策略的招生策略頻率也愈高。
5. 招生壓力與行銷策略，未達顯著水準。

(三) 「校際競爭壓力」構面與因應策略之相關情形

1. 校際競爭壓力與整體因應策略呈現正相關，相關顯著係數為.568，達到.001的顯著水準，可知幼稚園教師面臨校際競爭壓力愈高，其運用因應策略的頻率也愈高。
2. 校際競爭壓力與經營策略呈現正相關，相關係數為.370，達到.001的顯著水準；可知幼稚園教師覺知校際競爭壓力愈高，其運用因應策略的「經營策略」頻率也愈高。
3. 校際競爭壓力與創新策略呈現正相關，相關係數為.291，達到.001的顯著水準；可知幼稚園教師覺知校際競爭壓力愈高，其運用因應策略的「創新策略」頻率也愈高。
4. 校際競爭壓力與招生策略呈現正相關，相關係數為.701，達到.001的顯著水準；可知幼稚園教師覺知校際競爭壓力愈高，其運用因應策略的「招生策略」頻率也愈高。
5. 校際競爭壓力與行銷策略呈現正相關，相關係數為.314，達到.001的顯著水準；可知幼稚園教師覺知校際競爭壓力愈高，其運用因應策略的「行銷策略」頻率也愈高。

(四) 「人力資源管理壓力」構面與因應策略之相關情形

1. 人力資源管理壓力與整體因應策略呈現正相關，相關顯著係數為.259，達到.001的顯著水準，可知幼稚園教師覺知人力資源管理壓力愈高，其運用因應策略的頻率也愈高。
2. 人力資源管理壓力與經營策略，未達顯著水準。
3. 人力資源管理壓力與創新策略呈現正相關，相關係數為.348，達到.001的顯著水準；可知幼稚園教師覺知人力資源管理壓力愈高，其運用因應策略的「創新策略」頻率也愈高。
4. 人力資源管理壓力與招生策略呈現正相關，相關係數為.267，達到.001的顯著水準；可知幼稚園教師覺知人力資源管理壓力愈高，其運用因應策略的「招生策略」頻率也愈高。
5. 人力資源管理壓力與行銷策略呈現正相關，相關係數為.158，達到.001的顯著水準；可得知幼稚園教師覺知人力資源管理壓力愈高，其運用因應策略的「行銷策略」頻率也愈高。

(五) 「教育經費壓力」構面與因應策略之相關情形

1. 教育經費壓力與整體因應策略呈現正相關，相關顯著係數為.189，達到.001的顯著水準，得知幼稚園教師面臨教育經費壓力，其運用因應策略的頻率也愈高。
2. 教育經費壓力與經營策略，未達顯著水準。
3. 教育經費壓力與創新策略呈現正相關，相關係數為.135，達到.001的顯著水準；可知幼稚園教師面臨教育經費壓力，其運用因應策略的「創新策略」頻率也愈高。
4. 教育經費壓力與招生策略呈現正相關，相關係數為.249，達到.001的顯著水準；可知幼稚園教師面臨教育經費壓力，其運用因應策略的「招生策略」頻率也愈高。
5. 教育經費壓力與行銷策略，未達顯著水準。

五、幼稚園教師經營管理壓力與因應策略之典型相關分析

皮爾森積差相關分析得知：經營管理壓力和因應策略有正向關係，進一步以典型相關(canonical)分析來了解自變項與依變項之間的關係，其分析摘要如表30，分析徑路如圖2。

表30 經營管理壓力與因應策略之典型相關分析摘要表

控制變項 (X變項)	典型因素 (Kai)		效標變項 (Y變項)	典型因素 (Eta)	
	χ_1	χ_2		η_1	η_2
招生壓力	.418	.068	經營策略	.564	-.188
校際競爭	.978	.080	創新策略	.396	.704
人力資源	.235	.931	招生策略	.947	.213
教育經費	.309	.207	行銷策略	.458	.256
抽出變異數百分比 (%)	32.015	22.995	抽出變異數百分比 (%)	39.567	16.041
重疊 (%)	17.458	4.866	重疊 (%)	21.577	3.394
			ρ^2	.545	.212
			ρ	.738***	.460***

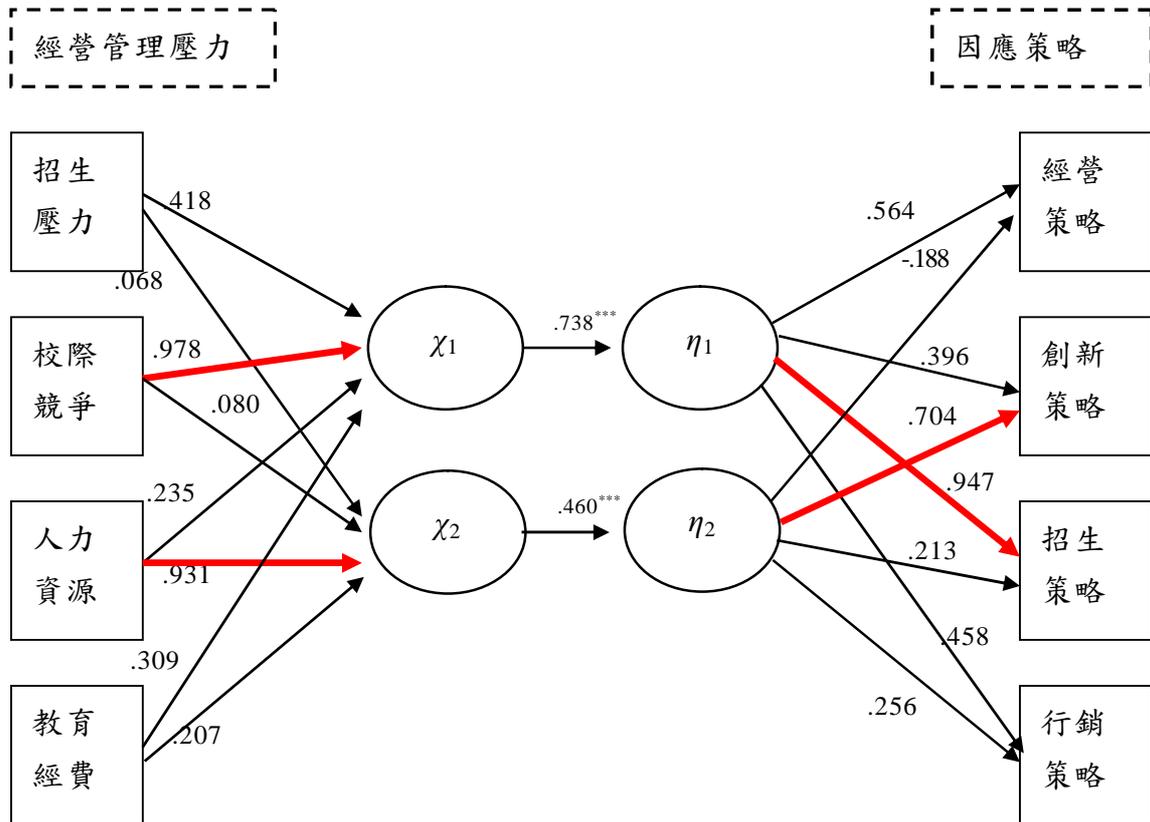


圖 2 經營管理壓力與因應策略之典型相關分析圖

四個典型因素之相關係數，有三個相關係數達顯著水準，第一典型相關係數 $\rho_1 = 0.738^{***}$ ($p \leq 0.001$)，第二典型相關係數 $\rho_2 = 0.460^{***}$ ($p \leq 0.001$)，第三典型相關係數 $\rho_3 = 0.215^{**}$ ($p < 0.01$)。因此，此四個控制變項是透過三個典型因素來影響效標變項。但是第三典型相關徑路因 ρ 值太低 (0.215) 顯示其關連性太低，而且解釋變異量整體效

果之重疊量偏低，因不具解釋效果，故本研究僅繪出第一、第二個典型相關徑路分析圖，並就此二徑路加以分析說明：

1. 控制變項（經營管理壓力）的第一典型因素（ χ_1 ）可以說明效標變項（因應策略）的第一典型因素（ η_1 ）總變異量的54.5%，且此效標變項的第一典型因素（ η_1 ），又可以解釋效標變項變異量的39.567%，而控制變項與效標變項重疊部分為21.577%，因此，控制變項透過第一典型因素（ χ_1 與 η_1 ）可以有效解釋效標變項的解釋變異量為21.577%。
2. 控制變項（經營管理壓力）的第二典型因素（ χ_2 ）可以說明效標變項（因應策略）的第二典型因素（ η_2 ）總變異量的21.2%，且此效標變項的第二典型因素（ η_2 ），又可以解釋效標變項變異量的16.041%，而控制變項與效標變項重疊部分為3.394%，因此，控制變項透過第二典型因素（ χ_2 與 η_2 ）可以有效解釋效標變項的解釋變異量為3.394%。
3. 在第一至第二典型因素的重疊部分，共計24.971%，亦即控制變項的經營管理壓力（招生壓力、校際競爭、人力資源、教育經費）經由第一、第二典型相關因素共可以說明效標變項的因應策略（經營策略、創新策略、招生策略、行銷策略）的解釋總變異量為24.971%。
4. 兩組典型相關及重疊量數值以第一典型相關較大，第二組的重疊量較小，所以，經營管理壓力的四個控制變項（招生壓力、校際競爭、人力資源、教育經費）主要是藉由第一典型相關因素影響因應策略的四個效標變項（經營策略、創新策略、招生策略、行銷策略）。而經營管理壓力的四個控制變項中，與第一典型相關因素（ χ_1 ）較高，且結構係數達.700以上者有一個，為校際競爭（結構係數為0.978）；在因應策略上的四個效標變項中與第一典型相關因素（ η_1 ）較密切且結構係數達.700以上者有一個，為招生策略（結構係數為.947）。因此，主要壓力為「校際競爭」，應以「招生策略」為其因應方式。

另外在第二典型相關因素（ χ_2 ）上，且結構係數達.700以上者有一個，為人力資源（結構係數為0.931）；在四個效標變項中與第二典型相關因素（ η_1 ）較密切且結構係數達.700以上者有一個，為創新策略（結構係數為.704）。因此，次要壓力為「人力資源」，應以「創新策略」來因應。

伍、結論與建議

一、結論

(一) 幼稚園經營管理壓力整體屬於中下程度，在分量表中招生壓力則屬於中上程度幼稚

園經營管理主要壓力為招生不足所帶來之壓力，其次是為「教育經費壓力」，再其次是為「人力資源管理壓力」，而「校際競爭壓力」反而略低於「教育經費壓力」及「人力資源管理壓力」。

(二) 幼稚園因應策略整體屬於中上程度，其中招生策略則屬於中下程度

幼稚園面臨少子化的壓力在經營管理上所採取的主要因應策略為「創新策略」，其次是為「經營策略」，而「行銷策略」及「招生策略」則非主要的因應方針。

(三) 幼稚園經營管理壓力各層面與因應策略各層面整體有相關

幼稚園之「經營管理壓力」各層面與「因應策略」各層面大多呈現顯著正相關；在「招生壓力」方面與「招生策略」層面有顯著正相關；在「校際競爭壓力」方面與「經營策略」、「創新策略」、「招生策略」及「行銷策略」等各層面均有顯著正相關；在「人力資源管理壓力」方面與「創新策略」、「招生策略」及「行銷策略」等層面有顯著正相關；在「教育經費壓力」方面與「創新策略」、「招生策略」層面則有顯著正相關。

(四) 不同背景變項的幼稚園教師在幼稚園經營管理壓力整體及各分量表有差異。

1. 不同職務的幼稚園教師在幼稚園經營管理壓力整體及各分量表有差異：不同職務行政人員與其他教師職的幼稚園教師在「招生壓力」、「校際競爭壓力」、「人力資源管理壓力」層面差異達到顯著水準。
2. 不同學校規模的幼稚園教師在幼稚園經營管理壓力整體及各分量表有差異：不同學校規模的幼稚園教師在「校際競爭壓力」及「人力資源管理壓力」等層面達顯著差異：
 - (1) 「校際競爭壓力」層面:11班以上和6-10班壓力高於5班以下規模之幼稚園。
 - (2) 「人力資源管理壓力」層面:11班以上壓力大於6-10班及5班以下規模之幼稚園。

(五) 不同設置型態的幼稚園教師在幼稚園經營管理壓力整體及各分量表有差異

不同設置型態的幼稚園教師在「招生壓力」、「校際競爭壓力」、「人力資源管理壓力」及「教育經費壓力」等層面均達顯著差異：

1. 「招生壓力」層面:單獨設立的公立幼稚園及私立幼稚園壓力高於公立國小附設的幼稚園。
2. 「校際競爭壓力」層面:單獨設立的私立幼稚園壓力高於公立國小附設的幼稚園。
3. 「人力資源管理壓力」層面:單獨設立的公立幼稚園及私立幼稚園壓力高於公立

國小附設的幼稚園。

4. 「教育經費壓力」層面:單獨設立的公立幼稚園壓力高於財團法人設立之私立幼稚園。

(六) 不同學校歷史的幼稚園教師在幼稚園經營管理壓力整體及各分量表有差異

不同學校歷史的幼稚園教師在「校際競爭壓力」及「人力資源管理壓力」等層面達顯著差異：

1. 「校際競爭壓力」層面:11-20年歷史的學校壓力高於31年以上歷史之幼稚園。
2. 「人力資源管理壓力」層面:11-20年歷史的幼稚園壓力高於21-30年歷史的幼稚園，而21-30年歷史之幼稚園壓力又高於31年以上的幼稚園。

(七) 不同背景變項的幼稚園教師在因應策略整體及各分量表有差異

1. 不同職務的幼稚園教師在因應策略整體及各分量表有差異

不同職務的幼稚園教師在「經營策略」、「創新策略」及「招生策略」等各層面達顯著差異：

- (1)在「經營策略」上，以行政人員因應策略的能力優於教師。
- (2)在「創新策略」上，則以行政人員因應策略的能力優於教師與教師兼行政人員
- (3)「招生策略」上則是行政人員因應策略的能力優於其他教師職務。

2. 不同幼稚園規模的幼稚園教師在因應策略整體及各分量表有差異

不同規模幼稚園教師覺知在「經營策略」、「創新策略」、「招生策略」及「行銷策略」等各層面達顯著差異：

- (1)在「經營策略」層面: 11班以上因應策略的能力優於6-10班和5班以下規模之幼稚園。
- (2)在「創新策略」層面: 11班以上因應策略的能力優於6-10班和5班以下規模之幼稚園。
- (3)在「招生策略」層面: 6-10班和11班以上因應策略的能力優於五班以下規模之幼稚園。
- (4)在「行銷策略」層面: 6-10班因應策略的能力優於11班以上。

(八) 不同幼稚園設置型態的幼稚園教師在因應策略整體及各分量表有差異

不同幼稚園設置型態的幼稚園教師在「招生策略」及「行銷策略」等層面達顯著差異：

1. 在「招生策略」層面：單獨設立之私立幼稚園和財團法人設立之幼稚園因應策略的能力優於單獨設立之公立幼稚園和公立國民小學附屬幼稚園。
2. 在「行銷策略」層面：財團法人設立之私立幼稚園因應策略的能力優於單獨設立的公立幼稚園、公立國民小學附屬幼稚園及單獨設立之私立幼稚園。

(九) 不同幼稚園歷史的幼稚園教師在因應策略整體及各分量表有差異

不同幼稚園歷史的幼稚園教師在「創新策略」、「招生策略」及「行銷策略」等層面達顯著差異：

1. 在「創新策略」層面：11-20年歷史的幼稚園因應策略的能力優於31年以上歷史之幼稚園。
2. 在「招生策略」層面：11-20年歷史之幼稚園因應策略的能力優於21-30年和31年以上之幼稚園
3. 在「行銷策略」層面：11-20年之幼稚園因應策略的能力優於31年以上之幼稚園。

(十) 經營管理壓力總量表與因應策略總量表有正相關

1. 經營管理壓力總量表與整體因應策略呈現正相關。
2. 經營管理壓力總量表中「招生壓力」構面與因應策略中之「招生策略」呈現正相關。
3. 經營管理壓力總量表中「校際競爭壓力」構面與因應策略中之「經營策略」、「創新策略」、「招生策略」、及「行銷策略」呈現正相關。
4. 經營管理壓力總量表中「人力資源管理壓力」構面與因應策略中之「創新策略」、「招生策略」、及「行銷策略」呈現正相關。
5. 經營管理壓力總量表中「教育經費壓力」構面與因應策略中之「創新策略」及「招生策略」呈現正相關。

二、建議

根據研究結果，本節針對教育行政機關、幼稚園教師及未來研究提出建議如下。

(一) 對教育行政機關的建議

1. 推行獎勵生育制度：本研究發現「少子化」的問題，導致幼稚園招生不足、學校經營壓力大。建請中央政府推行獎勵生育制度，實施減稅、彈性工時，和落實產假及育嬰假等三項措施。
2. 開設幼稚園經營行銷相關課程，增進幼教人員專業成長：本研究發現未兼行政工

作的幼教師對經營管理壓力，不擅長運用因應策略。建議主管單位開設幼稚園相關經營行銷課程，以增進幼教師的相關知能。

(二) 對幼稚園的建議

1. 提供幼兒專車接送、個別化的服務並設置獎助學金：本研究發現幼稚園教師的經營管理壓力，以「校際競爭」層面壓力最大，而最需採取的因應策略乃「招生策略」，包括：幼稚園可提供幼兒專車接送、設置獎助學金、提供個別化的服務以吸引幼兒就讀。
2. 建立幼稚園特色，採用多元化經營的策略：本研究發現「人力資源管理」為次要壓力源，「創新策略」為主要因應策略，幼教師需實施多元創新的教學，以提升園所品質。因此，強化幼教師專業知能及創新經驗更形重要。

(三) 後續研究建議

1. 本研究以雲林縣公私立幼稚園為研究對象，建議未來研究可以針對不同地區或全國幼稚園之對象進行研究，擴大其推論性。
2. 本研究對象僅針對雲林縣公私立幼稚園教師及行政人員，未來研究可針對其他學齡階段的學校進行類似之研究。

參考文獻

一、中文部份

- 內政部統計處 (2009)。內政統計年報。線上檢索日期：2009年10月25日。網址：<http://www.moi.gov.tw/stat/>。
- 王憲筠 (2002)。在國內外經營環境改變下我國私立大學院校競爭策略探討。未出版碩士論文。元智大學。
- 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，43，242-252。
- 吳明隆(2005)。SPSS統計應用學習實務第二版。台北:知城數位科技股份有限公司。
- 吳曙吟 (2004)。家長選擇幼兒園決策取向與其對幼兒園服務品質滿意度研究。未出版碩士論文，花蓮師範學院，花蓮縣。
- 杜曉青、陳愷平(2007)園所長知覺少子化對幼稚教育的衝擊及因應方式~以臺北縣市私立幼稚園及托兒所為例~幼保專題實務，台北縣。
- 林鴻璋 (2004)。談優勢競爭力之園所經營策略。朝陽科技大學九十三學年度幼兒園所專業經理人經驗交流座談會
- 孫立葳 (2000)。幼兒園經營品質指標之理論與實務。台北：五南圖書。
- 徐明珠 (2002)。預應少子化的教育問題。國改評論月刊，2002，1。
- 張美菁(2004)。探討幼稚園經營策略之現狀與未來發展——以台南市立幼稚園為例。未出版碩士論文，南台科技大學，台南市。
- 張瑛真 (2003)。學校行銷策略在國民小學之應用——一所台中市國民小學之個案分析。未出版碩士論文，臺中師範學院，台中市。
- 張孝筠 (2006)。我國少子化效應對幼保生態之影響。幼教資訊，187，21-27。
- 張禕芸 (2008)。桃園縣國小教師工作壓力與休閒行為之相關研究。未出版碩士論文。國立台東大學，台東縣。
- 張憲庭(2005)。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。
- 陳淑娟 (2002)。組織變革下國民小學教師工作壓力與因應策略之研究。未出版碩士論文。國立台南師範學院，台南市。
- 陳榮茂 (2002)。國民小學教師工作壓力與工作倦怠關係之研究。未出版碩士論文。國立台中師範學院，台中市。
- 陳金粧、吳建華 (2006)。學校行銷的理念與實踐：以東莞台商子弟學校為例。載於第十二屆海峽兩岸暨港澳地區學術研討會論文集，臺北市。
- 陳惠津 (2004)。幼托整合方案下幼兒園評鑑指標建構之研究。未出版碩士論文，暨南大學，南投縣。

- 曾瑞譙、張文軫、郭姿秀(2009) 少子化對技專校院經營管理壓力與因應策略之分析。
教育研究與發展期刊，5，175-208
- 黃怡雯(2007)。面對少子化現象學校行銷的涵義與因應策略。**學校行政雙月刊**，49，
 272-287
- 黃義良(2004)。國民中小學學校行銷指標與行銷運作之研究。未出版碩士論文，高雄
 師範大學，高雄市。
- 黃以文、黃永寬(2009)。**幼兒運動遊戲課程對少子化影響與因應之道**。未出版碩士論文。
 臺灣體育大學，桃園縣。
- 楊少明(2004)。**幼兒園定位及經營策略分析研究**。未出版碩士論文，輔仁大學，台北
 市。
- 楊忠斌、曾雅瑛(2007) 台灣人口結構變遷的教育哲學省思。**教育資料與研究雙月刊**，
 74期，23-26。
- 趙月華(2006)。**幼稚園因應少子化經營策略之研究**。未出版碩士論文。淡江大學，台
 北市。
- 蔡先口(1998)。**國民中學教師工作壓力和專業態度的關係及其相關因素之研究**。未出版
 碩士論文。國立台灣師範大學。台北市。
- 劉智燕(2006)。**幼稚園進行組織學習之行動研究**。未出版碩士論文。嘉義大學。嘉義市。
- 蔡純姿(2007)。**幼兒園創新經營之個案研究**。**幼兒保育學刊**，5，35-58。
- 蔡培村、孫國華(1998)。**學校經營與管理**。高雄:麗文。
- 蔡銘津(2008)。**少子化趨勢對教育體系的衝擊與因應**。**教育資料與研究雙月刊**，5，
 101-108。
- 蔡怡惠(2009)。**公幼教師對行銷策略及其運作之研究**。未出版碩士論文。屏東教育大
 學。屏東市。
- 鄭世仁(1984)。**國民中小學教師角色衝突調查研究**。未出版碩士論文。國立台灣師範大
 學。台北市。
- 盧燕秋(2008)。**渡過幼稚園經營的寒冬——談教育行銷**。**網路社會學通訊**，71。
- 鐘巧如(2006)。**少子化趨勢下台灣國民小學學校經營規模調整評估**。**學校行政**，44，
 187-204。

二、西文部份

- Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing towards paradigm shift in
 marketing. *Management Decision*, 32 (2), 4—22.
- Kotter, P. (1998). *The leadership factor*. New York :Free Press.
- Kotter, P., & Anderson (2003) .*Strategic marketing for nonprofit organizations (6th ed.)*
 UpperSaddle River, N.J.:Prentice Hall.

Lazarus, R. (1966) . *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.

Manthei, R.& Solman ,R.(1988).Teacher stress and negative outcomes in Canterbury State schools. *New Zealand Journal of Educational Studies*, 23(2),145-163.

Sargent. A. (2005) . *Marketing management for nonprofit organizations*. Oxford : Oxford University Press.

Kindergarten Teachers' Perceived Pressure from Children's Low Birth Rate and their Coping Strategies

Abstract

This research aimed at investigating the relationships of kindergarten teachers' management pressure and coping strategies in Yunlin County. The study employed the survey research method. The self-designed questionnaires were mailed to 378 kindergarten teachers at Yunlin County. A total of 249 valid samples were obtained. The collected data were statistically analyzed by descriptive statistics, item analysis, factor analysis, t-test, one-way ANOVA, Scheffe method, Pearson product-moment correlation and canonical correlation analysis using SPSS12.0.

The major findings of this study were summarized as follows:

1. There was a positive relationship between kindergarten teachers' management pressure and coping strategies.
2. There was a significant difference about teachers' perceived management pressure between teachers with administrative job and non-administrative job teachers.
3. There was a significant difference about teachers' perceived coping strategies between teachers with administrative job and teachers .
4. The kindergarten scale with 11 or more classes faced more management pressure on kindergartens' competition and people management.

Key words : low birth rate 、 kindergarten 、 management pressure 、 coping strategies