

## 第四章 研究結果分析與討論

本章呈現本研究的結果，並討論其意義。第一節呈現私立幼稚園永續經營的特質；第二節呈現私立幼稚園的組織及個人變項與永續經營狀態、永續經營特質間的關係；第三節呈現不同永續經營狀態的私立幼稚園之永續經營特質；第四節呈現幼稚園職位及幼稚園永續經營狀態與幼稚園永續經營特質間之關係。

### 第一節 私立幼稚園永續經營的特質

#### 壹、私立幼稚園永續經營的特質

本研究以探索性因素分析，從園長版及教師版「私立幼稚園永續經營量表」中抽出兩個因素，分別代表「不斷的追求進步」與「強固的願景領導」。比較此二因素與本研究原先設計的八個向度（願景建立、組織文化、專業發展、創新成長、教育品質、家園關係、績效聲望及財務狀況），發現「不斷的追求進步」因素由「組織文化」、「專業發展」、「創新成長」及「教育品質」等向度之部份問項所組成（園長版多了「家園關係」向度 4 題問項），「強固的願景領導」因素由「願景建立」之問項所形成（園長版多了「專業發展」向度與「家園關係」向度各一題問項，分別為問項 13、問項 30）；而「績效聲望」及「財務狀況」兩個向度則完全消失。

不斷的追求進步與強固的願景領導兩個因素，也是以往研究所發現的永續經營或卓越經營企業及有效能學校或成功學校的特徵（張明輝，1998；吳清山、林天祐，2003；Collins & Porras, 2000；Edmonds, 1979；Levine & Lezotte, 1990；Peters & Waterman, 1982），顯現出私立幼稚園的永續經營與企業的永續經營及學校的效能、辦學成功有其相似的特徵。

至於「績效聲望」、「財務狀況」向度完全消失，而「組織文化」向度僅有一題問項進入因素（問項 6. 我的幼稚園招募教職員工時，會考量是否與幼稚園的理念及發展需求相符合），可能的原因，分述如下：

績效聲望方面，因為績效聲望代表的是教育主管機關、專業社群對幼稚園辦學成果的肯定，這種肯定對必須仰賴家長的學費收入始能生存的私立幼稚園來說，可能不具影響力，或被幼稚園園長及幼稚園教師視為是增加行政與教學上的額外負擔。財務狀況方面，可能因為幼稚園園長視園方的財務狀況為機密，不輕易透露或不願坦然回答；而幼稚園教師的主要職責是教學，並不涉及財務，可能較無足夠知識填答，使得這部份問項的資料無法顯現其影響力。然而，對於大部分「組織文化」的項目未成為永續經營特質則頗出乎研究者的意料，因為組織文化向度涵蓋的是核心價值觀及傳承（即組織傳遞價值觀、促進教職員的溝通以及增進教職員工的認同感），一向是學校辦學成功及企業永續經營的關鍵之一（張明輝，1998；吳清山、林天祐，2003；孫珮瑜、張漢宜，2006；Pang, 1998；Collins & Porras, 2000；Peters & Waterman, 1982；Levine & Lezotte, 1990）。本研究的結果可能顯示國內幼稚園園長及教師尚未認知到核心價值的建立與傳遞對組織績效與永續的關鍵性，因而並未積極致力於核心價值與組織文化的建立。或許這可解釋為何國內大部分私立幼稚園的成立年數短，以及本研究樣本中有大部分私立幼稚園均為非永續型態。鑑於建立一種組織文化以利傳遞核心價值與凝聚共識的重要性，此結果突顯出國內幼稚園目前在永續經營的弱點，也可成為國內私立幼稚園未來經營的重要方向之一。

整體而言，本研究所設計的私立幼稚園永續經營向度並未完全獲得實徵資料的支持，除了前述的原因外，樣本範圍的侷限性（僅包括台北縣市的私立幼稚園）使得變異量不夠，或許也是原因之一

## 貳、幼稚園園長與幼稚園教師的永續經營特質因素內涵差異

本研究因素分析的結果還發現，雖然園長版與教師版都抽取出「不斷的追求進步」與「強固的願景領導」兩個因素，但兩個版本的因素所涵蓋的問項並不完全相同。園長版與教師版的因素內涵差異呈現於表4-1-1。

在「不斷的追求進步」因素內容中，園長版與教師版涵蓋的問項差異較大（園長版 13 題，教師版 12 題，其中 6 題相同），園長版很顯然比教師版多了「家園關係」的面向（園長版有 4 題「家園關係」問項，教師版無）。可能的原因為：私立幼稚園具營利性質，家長等於是顧客，顧客的滿意度是園方的重要考量（范雅雲，2005；郭茂己，2005），因此園長需要瞭解家長的需求並提供多方服務，以吸引家長，確保幼稚園的經營。但是，財務一向不是教師能涉及的，且教師的職責主要是規劃課程與教學，多不願意家長干預或指揮其課程與教學（吳沐馨，2004），可能因此對於家園關係不像園長般的關注。

其次，園長版的因素中有規劃專業成長活動與督導教師教學的問項，而教師版的因素無此方面的問項，但多了園方支持教師教學及創新的問項。此結果或許反映了園長與教師兩者角色的不同，園長從領導者的角度出發，關注教職員工的成長，而教師為部屬，較關注組織是否提供支持。因研究對象的角色不同而對同一現象產生不同的解讀與詮釋，也已在其他研究發現，如 Reay（1999）、Weiss et al.（1998）、王美方（2004）、王泰茂（1999）。本研究的這個發現顯示在探討幼稚園的經營（一般經營或永續經營）時，有必要同時蒐集雇主與屬下的意見，僅採用任何一方的資料都有可能造成結果的偏差。

表4-1-1 園長及教師的因素問項內容彙整表

	園長	教師
因素一	6.我的幼稚園招募教職員工時,會考量是否與幼稚園的理念及發展需求相符合。	6.園方招募教職員工時,會考量是否與幼稚園的理念及發展需求相符合。
	10.我的幼稚園工作環境(如薪資福利、學習氣氛、服務成績考核等)可激勵教職員工追求專業成長。	10.園內的工作環境(如薪資福利、學習氣氛、服務成績考核等)可激勵教職員工追求專業成長。
	11.我的幼稚園會因應教育政策、教育發展趨勢、園務發展等,規劃專業成長活動。	15.園方會在不違背理念或價值觀下,支持教職員工落實創意或新想法。
	12.我的幼稚園會對專業成長活動的辦理成效進行檢討。	16.園方會接納教職員工創新行為與創意實驗的錯誤。
	19.我的幼稚園會檢討辦學理念與發展目標的落實情形,並積極予以改進。	17.園方會為幼稚園的長期發展進行投資(例如設備的更新、研究、行銷、教育訓練的支出等)。
	20.我的幼稚園會輔導教職員工持續改善工作的方法。	18.園方會引進新事物(例如新管理方法、新教學技術、新科技等)。
	21.我的幼稚園會依據辦學理念和發展目標來規劃課程。	19.園方會檢討辦學理念與發展目標的落實情形,並積極予以改進。
	22.我的幼稚園會根據對幼兒所做的評量來改善課程、教學資源、空間規劃等。	20.園方會輔導教職員工持續改善工作的方法。
	23.我的幼稚園會對教師的教學進行督導。	21.園方會依據辦學理念和發展目標來規劃課程。
	29.我的幼稚園與家庭有多元的溝通管道(如班級家長座談會、全校家長座談會、家長聯絡網站等)。	22.園方會根據對幼兒所做的評量來改善課程、教學資源、空間規劃等。
	32.我的幼稚園會鼓勵家長積極參與幼稚園的會議、事務、課程、活動等。	24.園方會積極提供行政支援,協助教師教學。
	33.我的幼稚園會透過機會與方式,增進社區對幼稚園辦學理念及教育措施的瞭解。	25.園方提供充足的教學資源,滿足教師教學及幼兒學習的需求。
	34.我的幼稚園會辦理親職教育活動,提升家長教養知能。	
	因素二	13.我的幼稚園會提供機會讓教職員工分享工作上的技能、心得、知識等。
30.我的幼稚園與家庭之間建立了良好的互動關係。		41.園方訂有清楚明確的辦學目的。
42.我的幼稚園決策及行動會遵循辦學理念。		42.園內的決策及行動會遵循辦學理念。
43.我的幼稚園訂有清楚明確的發展方向與園務發展計畫。		43.園方訂有清楚明確的發展方向與園務發展計畫。
44.我的幼稚園教職員工的工作職務能與園務發展計畫相互配合。		44.園內教職員工的工作職務能與園務發展計畫相互配合。
45.我的幼稚園所制訂的規章制度(例如人事制度、總務制度、財務制度等)能與園務發展計畫相互配合。		45.園內所制訂的規章制度(例如人事制度、總務制度、財務制度等)能與園務發展計畫相互配合。
46.我的幼稚園人力資源(例如教職員工的學經歷、專業發展、薪資福利等)能與園務發展計畫相互配合。		46.園內的人力資源(例如教職員工的學經歷、專業發展、薪資福利等)能與園務發展計畫相互配合。
47.我的幼稚園物力資源(例如空間設施、設備、經費等)能與園務發展計畫相互配合。	47.園內的物力資源(例如空間設施、設備、經費等)能與園務發展計畫相互配合。	

註：灰色網底的問題表示園長與教師因素中相同的問題

在「強固的願景領導」因素上，園長版與教師版涵蓋的問項出入不大(園長版8 題，教師版8 題，其中6 題相同)，顯示園長與教師都重視願景的建立與實踐。甚者，從教師版比園長版所多的兩個問項(問項40. 園方訂有清楚明確的辦學理念、問項41. 園方訂有清楚明確的辦學目的)，似乎顯示教師更強調要有清楚明確的辦學理念及辦學目的。

## 第二節 私立幼稚園組織及個人變項與永續經營狀態、永續經營特質 間之關係

### 壹、私立幼稚園組織及個人變項與永續經營狀態間之關係

本研究的目的之一，在瞭解永續幼稚園的相關因素。針對此目的，本研究以比較不同組織變項(成立時間、規模、型態、辦學績優情形)與不同個人變項(園長年資、園長年齡、教師年資、教師年齡)的私立幼稚園之永續經營狀態來進行。表 4-2-1、4-2-2 分別呈現本研究對象中永續狀態與非永續狀態幼稚園之組織與個人狀況。

表 4-2-1 不同永續經營狀態幼稚園之組織及個人資料比較表 (園長版 N=116)

		永續幼稚園 (N=24)	非永續幼稚園 (N=92)	$\chi^2$	p
		個數 (百分比)	個數 (百分比)		
成立時間	1-5 年	0 (.0)	5 (5.4)	12.22	.03*
	6-10 年	0 (.0)	14 (15.2)		
	11-15 年	0 (.0)	4 (4.3)		
	16-20 年	0 (.0)	9 (9.8)		
	21-25 年	6 (25.0)	20 (21.7)		
	26 年以上	18 (75.0)	40 (43.5)		
規模	大	2 (8.3)	9 (9.8)	1.79	.41
	中	13 (54.2)	36 (39.1)		
	小	9 (37.5)	47 (51.1)		
型態	財團法人	8 (33.3)	21 (22.8)	1.12	.29
	附設 非財團法人 附設	16 (66.7)	71 (77.2)		
辦學績優情形	曾獲得績優 或優等	24 (100.0)	54 (59.3)	14.39	.00***
	不曾獲得績 優或優等	0 (.0)	37 (40.7)		
園長年資	5 年以下	6 (25.0)	24 (26.1)	1.31	.73
	6-10 年	6 (25.0)	15 (16.3)		
	11-15 年	2 (8.3)	13 (14.1)		
	16 年以上	10 (41.7)	40 (43.5)		
園長年齡	26-35 歲	6 (25.0)	11 (12.0)	2.90	.24
	36-45 歲	8 (33.3)	30 (32.6)		
	46 歲以上	10 (41.7)	51 (55.4)		

\*p<.05    \*\*\* p<.001

表 4-2-2 不同永續經營狀態幼稚園之組織及個人資料比較表 (教師版 N=217)

背景變項		永續幼稚園	非永續幼稚園	$\chi^2$	p
		(N=25)	(N=192)		
		個數 (百分比)	個數 (百分比)		
成立時間	1-5 年	0 (.0)	10 (5.4)	11.25	.04*
	6-10 年	0 (.0)	25 (13.6)		
	11-15 年	0 (.0)	8 (4.3)		
	16-20 年	0 (.0)	16 (8.7)		
	21-25 年	7 (28.0)	38 (20.7)		
	26 年以上	18 (72.0)	87 (47.3)		
規模	大	3 (12.0)	18 (9.8)	5.17	.08
	中	16 (64.0)	78 (42.4)		
	小	6 (24.0)	88 (47.8)		
型態	財團法人	11 (44.0)	42 (23.0)	5.13	.02*
	附設 非財團法人 附設	14 (56.0)	141 (77.0)		
辦學績優情形	曾獲得績優 或優等	25 (100)	114 (62.6)	13.91	.00***
	不曾獲得績 優或優等	0 (.0)	68 (37.4)		
教師年資	5 年以下	8 (32.0)	67 (35.4)	.24	.97
	6-10 年	7 (28.0)	54 (28.6)		
	11-15 年	4 (16.0)	30 (15.9)		
	16 年以上	6 (24.0)	38 (20.1)		
教師年齡	25 歲以下	3 (12.0)	13 (6.8)	1.52	.68
	26-35 歲	10 (40.0)	87 (45.3)		
	36-45 歲	9 (36.0)	59 (30.7)		
	46 歲以上	3 (12.0)	33 (17.2)		

\*p<.05    \*\*\* p<.001

由表 4-2-1 園長的資料可見，永續狀態及非永續狀態在幼稚園的規模、型態、園長年資、園長年齡上無顯著差異 (p 值均大於.05)。然而，由於永續幼稚園在本研究的定義上為：持續營運 20 年以上、曾獲得評鑑績優或優等表揚及具有良好的財務績效之幼稚園，所以在成立時間方面，永續幼稚園

成立時間均超過 20 年，非永續狀態幼稚園只有 65.2% 成立時間超過 20 年；在辦學績優情形方面，永續幼稚園均曾獲得評鑑績優或優等的表揚，非永續狀態幼稚園只有 59.3 % 曾獲得評鑑績優或優等的表揚。

由表 4-2-2 教師的資料可見，永續狀態及非永續狀態在幼稚園的規模、教師年資、教師年齡上無顯著差異（ $p$  值均大於 .05），但在不同型態（ $\chi^2 = 5.13, p < .05$ ）則有顯著差異。進一步檢視其分布狀況，可發現：永續狀態幼稚園有 44.0% 是財團法人附設，而非永續狀態幼稚園只有 23.0% 是財團法人附設。

園長與教師的資料均顯示，幼稚園的永續經營狀態與幼稚園的規模、園長/教師年資、園長/教師年齡無關，這可能是因為建立起組織特性才是幼稚園永續經營的關鍵，非由於規模或人才因素使得幼稚園能一直表現良好（Collins & Porras, 2000）。至於幼稚園是否為財團法人附設（型態），在教師的資料中，與永續經營狀態有關。可能是財務績效為本研究定義永續經營的三個條件之一，幼稚園如為財團法人附設，較易讓教師對幼稚園的財務運作產生穩定感，而認為任職幼稚園會永續經營。

## 貳、私立幼稚園組織及個人變項與永續經營特質間之關係

為了瞭解影響永續經營特質的相關因素，本研究進行不同組織變項（成立時間、規模、型態、辦學績優情形）與不同個人變項（園長年資、園長年齡、教師年資、教師年齡）的私立幼稚園在永續經營特質的比較。結果呈現於表 4-2-3、4-2-4。



表 4-2-3 不同組織及個人變項之幼稚園在永續經營特質上的得分比較(園長版 N=116)

		N	不斷的 追求進步 M (SD)	F/t	p	強固的 願景領導 M (SD)	F/t	p
成立 時間	1-5 年	5	4 (.00)	F=.44	.82	4.10 (.21)	F=.62	.69
	6-10 年	14	4.24 (.41)			4.16 (.42)		
	11-15 年	4	4.00 (.46)			4.41 (.55)		
	16-20 年	9	4.00 (.69)			4.00 (.83)		
	21-25 年	26	4.09 (.44)			4.29 (.42)		
	26 年以上	58	4.08 (.46)			4.28 (.60)		
規模	大	11	4.30 (.53)	F=1.92	.15	4.31 (.45)	F=1.08	.34
	中	49	4.12 (.48)			4.31 (.60)		
	小	56	4.02 (.41)			4.16 (.51)		
型態	財團法人 附設	29	4.12 (.54)	t=.42	.67	4.32 (.61)	t=.89	.38
	非財團法 人附設	87	4.08 (.43)			4.21 (.53)		
辦學 績優 情形	曾獲得績優 或優等	78	4.15 (.46)	t=2.01	.047*	4.34 (.56)	t=2.90	.00**
	不曾獲得績 優或優等	37	3.97 (.44)			4.03 (.48)		
園長 年資	5 年以下	30	4.04 (.47)	F=.98	.41	4.21 (.50)	F=.89	.45
	6-10 年	21	4.13 (.45)			4.38 (.43)		
	11-15 年	15	4.26 (.37)			4.33 (.59)		
	16 年以上	50	4.05 (.47)			4.17 (.60)		
園長 年齡	26-35 歲	17	4.15 (.35)	F=.97	.38	4.41 (.42)	F=1.03	.36
	36-45 歲	38	4.00 (.43)			4.19 (.50)		
	46 歲以上	61	4.12 (.49)			4.23 (.60)		

\*p<.05    \*\* p<.01

表 4-2-4 不同組織及個人變項之幼稚園在永續經營特質上的得分比較(教師版 N=217)

		N	不斷的 追求進步 M (SD)	F/t	p	強固的 願景領導 M (SD)	F/t	p
成立 時間	1-5 年	10	3.57 (.62)	F=1.54	.18	3.68 (.62)	F=2.07	.07
	6-10 年	25	3.97 (.50)			4.05 (.63)		
	11-15 年	8	4.24 (.62)			4.38 (.40)		
	16-20 年	16	4.03 (.35)			4.15 (.42)		
	21-25 年	45	3.99 (.50)			4.11 (.47)		
	26 年以上	105	3.99 (.59)			4.23 (.66)		
規模	大	21	4.08 (.49)	F=1.68	.19	4.34 (.60)	F=2.87	.06
	中	94	4.03 (.60)			4.21 (.64)		
	小	94	3.91 (.50)			4.05 (.55)		
型態	財團法人 附設	53	3.90 (.62)	t=-1.20	.23	4.20 (.63)	t=.69	.49
	非財團法 人附設	155	4.00 (.52)			4.13 (.59)		
辦學 績優 情形	曾獲得績優 或優等	139	4.02 (.58)	t=1.62	.11	4.19 (.65)	t=1.05	.29
	不曾獲得績 優或優等	68	3.89 (.49)			4.09 (.49)		
教師 年資	5 年以下	75	3.89 (.55)	F=2.34	.08	4.08 (.64)	F=1.69	.17
	6-10 年	61	3.95 (.56)			4.14 (.50)		
	11-15 年	34	3.93 (.57)			4.06 (.52)		
	16 年以上	44	4.16 (.52)			4.31 (.69)		
教師 年齡	25 歲以下	16	3.93 (.50)	F=.56	.64	4.17 (.47)	F=.76	.52
	26-35 歲	97	3.93 (.55)			4.07 (.63)		
	36-45 歲	68	3.98 (.58)			4.20 (.48)		
	46 歲以上	36	4.07 (.54)			4.19 (.74)		

表 4-2-3 及表 4-2-4 園長及教師的資料顯示，除了幼稚園園長認為不同辦學績優情形的幼稚園具備「不斷的追求進步」( $t=2.01, p<.05$ )、「強固的願景領導」( $t=2.90, p<.05$ )兩個永續經營特質的程度有顯著差異外，永續經營特質在幼稚園的成立時間、規模、型態、園長/教師年資、園長/教師年齡上均無顯著差異( $p$ 值都大於.05)。幼稚園園長認為幼稚園的辦學績優情形與永續經營特質有關，可能是目前各縣市政府所進行的幼稚園評鑑均非常強調幼稚園的園務發展、園長的領導及教師的專業成長，並將此等項目列為評鑑的重要項目(例如：94 年度台北縣公私立幼稚園的評鑑項目「辦學理念」、「園長專業知能」、「教師專業知能」)。幼稚園被評為「績優」，代表該園在園務發展、園長的領導及教師的專業成長等評鑑項目上表現優良，也可能進而讓幼稚園園長認為自己任職的幼稚園具有這兩項永續經營的特質。

### 第三節 不同永續經營狀態的私立幼稚園之永續經營特質

本研究為了找出永續狀態幼稚園所具備的永續經營特質，進行永續狀態幼稚園與非永續狀態幼稚園在兩個永續經營特質上的比較。但是，本研究面臨園長版與教師版的因素命名雖相同，因素內容所包含的問項卻不全然相同，尤其在「不斷的追求進步」因素上差異更大。在沒有其他更好的方式之下，本研究採取將園長的因素得分與教師的因素得分直接進行比較，但由此所得出的研究結果，可能無法完全真實反映園長及教師的看法差異。結果呈現於表 4-3-1。

表 4-3-1 不同永續經營狀態的幼稚園在永續經營特質上的得分比較

永續經營 狀態		N	不斷的追求進步 M (SD)	t	p	強固的願景 領導 M (SD)	t	p
園 長 版	永續	24	4.14 (.45)	.61	.55	4.39 (.45)	1.46	.15
	非永續	92	4.08 (.46)			4.20 (.57)		
教 師 版	永續	25	4.38 (.40)	4.07	.00***	4.58 (.39)	3.97	.00***
	非永續	192	3.92 (.55)			4.09 (.60)		

\*\*\* p < .001

由表 4-3-1 的資料發現，不論是永續狀態或非永續狀態的幼稚園，園長都認為自己的幼稚園頗具有永續經營的特質（永續經營因素平均值均大於 4；兩者差異的 p 值都大於 .05），經常在追求進步及經常提供屬下願景與良好的領導。但是，教師的資料呈現完全不同的結果：永續狀態幼稚園的教師比非永續狀態幼稚園的教師更認為自己任職的幼稚園在追求進步以及提供屬下願景與領導（兩者差異的 p 值均小於 .05）。永續狀態幼稚園的教師認為任職幼稚園的園長經常追求進步（平均值 4.38），且幾乎無時不刻地提供屬下清楚的願景與領導（平均值 4.58）；相對地，非永續狀態幼稚園的教師雖然也認為任職幼稚園會追求進步（平均值 3.92），且提供願景與領導（平均值 4.09），但他們的感受顯著低於永續狀態幼稚園的教師。

園長版的結果並不符合本研究之假設，但教師版的結果則符合。造成這種結果的可能原因分兩部份分析如下：

一、為何永續狀態與非永續狀態幼稚園園長都認為自己的幼稚園頗具有永續經營的特質？可能是因為：（一）幼稚園園長受到社會期望的影響，在填答問卷時傾向高估自己的行為，因而不論幼稚園是否永續，幼稚園園長都

自認頗具有永續經營的特質。(二) 幼稚園評鑑均非常強調幼稚園的園務發展、園長的領導及教師的專業成長，或許因而使幼稚園園長重視願景領導及專業成長，使得園長都致力於提供屬下願景與良好的領導，帶領教職員工追求專業成長。(三) 由近年來學校行政教科書(張德銳，1995；張慶勳，1997；陳義明，2005；蔡進雄，2003；鄭燕祥，2003)及大學相關課程的授課大綱的內容可知，願景領導是近年來企業管理領域及教育行政管理領域(包括幼稚園行政)的熱門議題，或許在這樣趨勢的耳濡目染下，幼稚園園長也開始重視建立幼稚園的願景與領導及提供教師的專業成長。

二、為何永續狀態幼稚園的教師比非永續狀態幼稚園的教師更認為自己任職的幼稚園具有永續經營的特質？針對此，本研究進一步以 t 考驗比較永續狀態幼稚園的教師和非永續狀態幼稚園的教師在兩個因素各問項上的得分，試著瞭解其差異所在。結果呈現於表 4-3-2、4-3-3。

表 4-3-2 不同永續經營狀態的幼稚園教師在「不斷的追求進步」因素問項的 t 考驗摘要表

原 向 度	問項題號及內容	永續 (N=25)	非永續 (N=192)	t	p
		M (SD)	M (SD)		
組織 文化	6.園方招募教職員工時,會考量是否與幼稚園的理念及發展需求相符合。	4.36 (.64)	4.05 (.73)	2.06	.04*
專業 發展	10.園內的工作環境(如薪資福利、學習氣氛、服務成績考核等)可激勵教職員工追求專業成長。	4.28 (.54)	3.77 (.88)	2.82	.01*
創新 成長	15.園方會在不違背理念或價值觀下,支持教職員工落實創意或新想法。	4.40 (.58)	4.03 (.71)	2.50	.01*
	16.園方會接納教職員工創新行為與創意實驗的錯誤。	4.36 (.64)	3.82 (.70)	3.66	.00***
	17.園方會為幼稚園的長期發展進行投資(例如設備的更新、研究、行銷、教育訓練的支出等)。	4.48 (.59)	3.77 (.81)	4.25	.00***
	18.園方會引進新事物(例如新管理方法、新教學技術、新科技等)。	4.12 (.53)	3.79 (.80)	2.74	.01**
	19.園方會檢討辦學理念與發展目標的落實情形,並積極予以改進。	4.32 (.56)	3.93 (.73)	2.55	.01*
	20.園方會輔導教職員工持續改善工作的方法。	4.24 (.52)	3.91 (.71)	2.22	.03*
教育 品質	21.園方會依據辦學理念和發展目標來規劃課程。	4.40 (.71)	3.97 (.70)	2.89	.00**
	22.園方會根據對幼兒所做的評量來改善課程、教學資源、空間規劃等。	4.48 (.51)	3.97 (.69)	3.60	.00***
	24.園方會積極提供行政支援,協助教師教學。	4.52 (.59)	4.00 (.72)	3.45	.00**
	25.園方提供充足的教學資源,滿足教師教學及幼兒學習的需求	4.60 (.58)	4.00 (.68)	4.22	.00***

\*p<.05    \*\* p<.01    \*\*\* p<.001

表 4-3-3 不同永續經營狀態幼稚園教師在「強固的願景領導」因素問項的 t 考驗摘要表

原 向 度	問項題號及內容	永續 (N=25)	非永續 (N=192)	t	p
		M (SD)	M (SD)		
願景 建立	40.園方訂有清楚明確的辦學理念。	4.64 (.57)	4.20 (.71)	2.99	.00**
	41.園方訂有清楚明確的辦學目的。	4.60 (.50)	4.19 (.71)	2.78	.01**
	42.園內的決策及行動會遵循辦學理念。	4.56 (.58)	4.09 (.67)	3.36	.00**
	43.園方訂有清楚明確的發展方向與園務發展計畫。	4.52 (.51)	3.94 (.83)	3.38	.00**
	44.園內教職員工的工作職務能與園務發展計畫相互配合。	4.56 (.51)	4.17 (.71)	2.66	.01**
	45.園內所制訂的規章制度(例如人事制度、總務制度、財務制度等)能與園務發展計畫相互配合。	4.48 (.77)	4.05 (.83)	2.45	.02*
	46.園內的人力資源(例如教職員工的學經歷、專業發展、薪資福利等)能與園務發展計畫相互配合。	4.64 (.49)	4.03 (.82)	3.68	.00***
	47.園內的物力資源(例如空間設施、設備、經費等)能與園務發展計畫相互配合。	4.60 (.58)	4.02 (.73)	3.81	.00***

\*p<.05    \*\* p<.01    \*\*\* p<.001

由 4-3-2、4-3-3 可見，永續狀態幼稚園的教師和非永續狀態幼稚園的教師對於任職幼稚園在「不斷的追求進步」與「強固的願景領導」兩個因素涵蓋的所有問項上，看法顯著不同（兩者差異的 p 值均小於.05），永續狀態幼稚園教師的感受均高於非永續狀態幼稚園的教師。造成這種情形的可能原因是：辦學績優是本研究定義永續經營的三個條件之一，永續狀態幼稚園都是曾獲得評鑑績優或優等的幼稚園（有的不止一次獲得），評鑑績優的榮譽比較能讓教師感受到並肯定任職幼稚園的努力，使得任職在內的教師顯著優於非永續幼稚園教師的看法。

#### 第四節 幼稚園職位及幼稚園永續經營狀態與幼稚園永續經營特質間之關係

本研究採「園長-教師」配對方式進行，每一所幼稚園同時請園長及兩位教師填寫問卷，因此，可以進一步瞭解同一所幼稚園內，園長及教師對於幼稚園永續經營特質的看法是否相同。但是，本研究面臨部分幼稚園的園長與教師對於任職幼稚園是永續狀態或非永續狀態的看法不同。對此，本研究採取比較嚴格的標準：將園長及教師均認為任職幼稚園為永續狀態者，才歸為永續狀態幼稚園，其他的幼稚園均歸為非永續狀態的幼稚園。可能因此與只要園長或教師一方認為任職幼稚園的永續經營狀態為永續，即視為永續狀態幼稚園之研究結果不同。

首先，本研究以配對t 檢定比較園長與教師（兩位教師的平均值）在「不斷的追求進步」因素及「強固的願景領導」因素的分數。其次，本研究對幼稚園永續經營特質再進行職位及永續經營狀態的交叉分析。園長與教師在兩個永續經營特質的配對t 檢定結果呈現於表4-4-1。

表4-4-1 永續經營特質的園師配對t 考驗摘要表

	不斷的追求進步 (N=116)			強固的願景領導 (N=116)		
	M (SD)	paired-t (df)	p	M (SD)	paired-t (df)	p
園長	4.09 (.46)	2.08 (115)	.04*	4.24 (.55)	1.78 (115)	.08
教師	3.99 (.47)			4.14 (.50)		

註：1.\*p<.05

2.「教師」指的是平均兩位教師的永續經營特質分數所得的數



由表 4-4-1 的結果可見，同一幼稚園內的園長及教師對於任職幼稚園在「不斷的追求進步」特質方面的看法顯著不同 ( $p < .05$ )，園長的看法顯著高於教師的看法；但在「強固的願景領導」特質方面，兩者的看法相同 ( $p > .05$ )。園長與教師在「不斷的追求進步」特質看法不同，可能是因為：園長版與教師版的兩個因素雖然命名相同，但其內容差異頗大，表 4-4-1 的差異可能顯示的是因素內容的差異，而不是園長與教師看法的差異，這可由園長及教師在「強固的願景領導」特質的看法並無不同看出（在此因素上，園長版與教師版的因素內容幾乎相同）。所以，整體而言，園長與教師對於任職幼稚園永續經營特質的看法，無法確定是否有所差別，有可能是相同的。

當進一步將因素內涵相似的「強固的願景領導」特質以二因子變異數分析再做職位與永續經營狀態的交叉分析，檢視兩者是否有交互作用時，發現職位與永續經營狀態對「強固的願景領導」特質的交互作用並不顯著 ( $p > .07$ )；永續經營狀態會影響任職幼稚園「強固的願景領導」特質的看法 ( $p < .05$ )，而職位則否 ( $p > .05$ )。

表4-4-2 不同職位及永續經營狀態幼稚園的「強固的願景領導」特質差異二因子變異數分析摘要表

變異來源	SS	df	MS	F	p
職位	.02	1	.02	.09	.76
永續經營狀態	3.89	1	3.89	14.98	.00***
職位*永續經營狀態	.83	1	.83	3.21	.07
誤差	59.12	228	.26		
總和	4141.75	232			

\*\*\*  $p < .001$

再比較不同永續經營狀態幼稚園內，園長與教師對任職幼稚園「強固的

願景領導」特質的看法（分析結果見表 4-4-3），發現在永續狀態幼稚園內，教師對於對於任職幼稚園「強固的願景領導」特質的看法（平均值 4.62）雖高於園長（平均值 4.41），但兩者對於對於任職幼稚園「強固的願景領導」特質的看法無顯著差異（ $p > .05$ ）；在非永續狀態幼稚園內，園長對於任職幼稚園「強固的願景領導」特質的看法（平均值 4.21）顯著高於教師（平均值 4.07）。

表4-4-3 不同永續經營狀態幼稚園在「強固的願景領導」特質的園師配對t 考驗摘要表

永續狀態	強固的願景領導		paired-t	p
	園長 M (SD)	教師 M (SD)		
永續 (N=16)	4.41 (.45)	4.62 (.42)	-2.05	.06
非永續 (N=100)	4.21 (.56)	4.07 (.48)	2.42	.02*

\* $p < .05$

本研究進一步以配對 t 檢定比較永續狀態幼稚園內的園長與教師以及非永續狀態幼稚園內的園長與教師，在「強固的願景領導」因素問項上的得分，以找出可能的原因（由於園長版和教師版「強固的願景領導」因素涵蓋的相同問項為問項 42 至問項 47 的 6 題問項，僅就這 6 題問項進行配對檢定），結果呈現於表 4-4-4 及表 4-4-5。

表 4-4-4 「強固的願景領導」園師配對 t 檢定 (永續狀態幼稚園 N=16)

問項題號及內容	園長 M (SD)	教師 M (SD)	paired-t	p
<b>42.我的幼稚園決策及行動會遵循辦學理念。</b>	4.18 (.54)	4.59 (.49)	-2.45	.03*
43.我的幼稚園訂有清楚明確的發展方向與園務發展計畫。	4.44 (.63)	4.50 (.45)	-.37	.72
<b>44.我的幼稚園教職員工的工作職務能與園務發展計畫相互配合。</b>	4.31 (.48)	4.63 (.53)	-2.44	.03*
45.我的幼稚園所制訂的規章制度(例如人事制度、總務制度、財務制度等)能與園務發展計畫相互配合。	4.31 (.70)	4.56 (.54)	-1.83	.09
46.我的幼稚園人力資源(例如教職員工的學經歷、專業發展、薪資福利等)能與園務發展計畫相互配合。	4.50 (.63)	4.59 (.55)	-.64	.53
47.我的幼稚園物力資源(例如空間設施、設備、經費等)能與園務發展計畫相互配合。	4.38 (.89)	4.50 (.63)	-.81	.43

註：1. \* $p < .05$

2. 問項加粗及灰色網底者，表示園長與教師對問項的知覺相異。

表 4-4-5 「強固的願景領導」園師配對 t 檢定 (非永續狀態幼稚園 N=100)

問項題號及內容	園長 M (SD)	教師 M (SD)	paired-t	p
42.我的幼稚園決策及行動會遵循辦學理念。	4.17 (.55)	4.08 (.52)	1.52	.13
<b>43.我的幼稚園訂有清楚明確的發展方向與園務發展計畫。</b>	4.12 (.91)	3.93 (.67)	2.01	.047*
<b>44.我的幼稚園教職員工的工作職務能與園務發展計畫相互配合。</b>	4.33 (.68)	4.16 (.53)	2.25	.03*
45.我的幼稚園所制訂的規章制度(例如人事制度、總務制度、財務制度等)能與園務發展計畫相互配合。	4.12 (.88)	4.04 (.66)	.96	.34
46.我的幼稚園人力資源(例如教職員工的學經歷、專業發展、薪資福利等)能與園務發展計畫相互配合。	4.17 (.83)	4.03 (.69)	1.54	.13
<b>47.我的幼稚園物力資源(例如空間設施、設備、經費等)能與園務發展計畫相互配合。</b>	4.19 (.75)	4.03 (.55)	2.02	.046*

註：1. \* $p < .05$

2. 問項加粗及灰色網底者，表示園長與教師對問項的知覺相異。

由表 4-4-4 看來，永續狀態幼稚園內的教師除了在「42. 我的幼稚園決策及行動會遵循辦學理念」及「44. 我的幼稚園教職員工的工作職務能與園務發展計畫相互配合」兩問項外看法上顯著高於園長外，其餘問項的看法均與園長相同。相對的，由表 4-4-5 有關非永續幼稚園園長與教師看法的比較，非永續狀態幼稚園內的教師在「43. 我的幼稚園訂有清楚明確的發展方向與園務發展計畫。」、「44. 我的幼稚園教職員工的工作職務能與園務發展計畫相互配合」及「47. 我的幼稚園物力資源(例如空間設施、設備、經費等)能與園務發展計畫相互配合。」三個問項的看法顯著低於園長 ( $p < .05$ )。由此看來，幼稚園在人力及物力方面是否能配合理念與願景相當關鍵。其次，鑑於清楚明確的願景對於指引組織方向及激勵員工的重要性(王嘉源等譯，2003；宋偉航譯，1992；吳清山、林天祐，2003；孫珮瑜、張漢宜，2006；Gaskell, 1995；Rutter, 1980；Collins & Porras, 2000；Peters & Waterman, 1982)，非永續狀態幼稚園內的教師在此三問項上的低感受，可能是因為他們較感受不到組織內部有明確的辦學目的，因而覺得園方在人力與物力的配合上不盡理想。