

第一章 緒論

第一節 研究動機與研究目的

壹、研究動機

三年前，我曾以學前教育機構的招生狀況及招生策略為題，對基隆市七家私立幼兒園的園所長或主任進行訪談；結果七位主管中有兩位表示學生來源充足，還有可能必須增班；另五位主管表示學生人數大幅減少，其中有兩家成立已超過二十年的主管甚至憂心的表示：「快要經營不下去了！」。如此迥異的經營情況以及老字招牌園所的生存危機，令曾經管理過托兒所的我感到疑惑，引發我對於到底是什麼因素在影響幼兒園的經營、什麼樣的幼兒園能夠經營良好等問題的好奇。

我國一向以外部評鑑方式來判斷幼兒園的經營品質。我一直認為被此評鑑方式評為「績優」、「特優」的優良幼稚園，應該經營良好、學生來源充足。然而，在 2006 年 9 月一次探討北、中、南、東部共 13 所評鑑績優的私立幼稚園之招生狀況的機會中，我以電話訪談各園園長，並閱讀這些園所的網路資訊，瞭解他們近五年來招生的狀況。這 13 位園長中，有兩位表示學生來源依然充足，佔總數的 15%；有五位表示學生人數沒有太大變化，佔總數的 38%，不過，其中一位表示，學生已從須抽籤始能入園，到如今完全不須抽籤；有六位表示學生人數開始減少、已經減少或逐年減少，佔總數的 46%（詳細資料參見附錄一）。這項資料顯示，經過政府評鑑制度認定「品質高」的私立績優幼稚園中，有五成以上認為自己未來可能面臨招生不足的問題。這個現象更引發我的疑惑：如果品質不能保證幼稚園永續經營，那什

麼才是呢？

在績優幼稚園園長的訪談中，很多園長提到國內出生率降低及幼兒人口數減少是私立幼稚園招生不足一個很大的原因。根據內政部的統計資料（2006），台灣新生嬰兒人數確實從 2000 年的 305,312 人，急速下降到 2005 年的 205,854 人，減少了約三成的人口數；而台灣生育率也從 2000 年平均每位婦女生育 1.68 人，下降至 2004 年的 1.18 人。然而，根據教育部（2007）對幼稚園數量所做的統計顯示，在同時期，幼稚園數從 89 學年度 3,150 所，擴張至 95 學年的 3,329 所（參見表 1-1），幼稚園的數量並未減少，反而增加。

表 1-1 各級學校校數統計：幼稚園部分統計表

學年度	校數	學年度	校數
67	967	82	2,435
68	1,076	83	2,484
69	1,186	84	2,581
70	1,285	85	2,660
71	1,470	86	2,777
72	1,719	87	2,874
73	2,014	88	3,005
74	2,210	89	3,150
75	2,396	90	3,234
76	2,518	91	3,275
77	2,548	92	3,306
78	2,556	93	3,252
79	2,505	94	3,351
80	2,495	95	3,329
81	2,420		

資料來源：教育部統計處網站（2007），2007 年 7 月 6 日下載自

http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/STATISTICS/EDU7220001/data/serial/seriesdata.xls

幼兒人口數減少，但幼稚園數不降反增，強化了幼稚園的招生競爭。在如此激烈的競爭生態下，難免會有幼稚園因招生不足，學費收入無法維持園務的運作而倒閉。但令我好奇的是：在這樣的強烈競爭的生態下，仍有私立幼稚園年年招生額滿（甚至爆滿），到底是什麼因素讓他們不僅能持續經營，且經營得如此成功？這些成功經營的幼稚園有些什麼共同的特質呢？

企業組織的成功經營、卓越或永續經營的議題，是企業界及管理領域近年來的熱門議題。Collins 和 Porras（2000）曾從「財星雜誌」（Fortune）所列的五百大工業公司與五百大服務業公司，以及「公司雜誌」（Inc.）所列的五百大未上市公司與 100 大上市公司中，選出 18 家在該行業中第一流且對世界有著深遠影響的「高瞻遠矚（highly visionary）」公司（例如：3M 公司、奇異電氣、迪士尼），比較高瞻遠矚公司和對照公司（產品市場相近，卻沒有獲得同樣地位的公司）來探討高瞻遠矚公司長期擁有傑出地位的原因。他們有兩項重要的發現：一，這 18 家高瞻遠矚公司都歷史悠久，平均成立年數為 92 年。二，他們發現，這些企業能經營長達百年的重要因素有二：一為保存核心（Preserve the Core），指的是公司致力於保存核心價值觀與目的，以核心價值觀與目的做為一切行動的依據；二為刺激進步（Stimulate Progress），指的是公司有追求進步的驅策力。核心價值和進步驅力的相互作用，使得高瞻遠矚公司不斷同時尋求崇高理想和進步，也讓高瞻遠矚公司有別於對照公司。

教育界對「卓越」也有高昂的興趣。美國自從 1980 年代末期由於「A Nation at Risk」的報告，興起卓越學校（excellent schools）的改革運動，各界對於卓越學校或高品質學校的興趣日增，相關的研究也蓬勃展開。從有關有效能學校（effective schools）與卓越學校的研究結果中，可歸納出這些學校的特徵是：學校有清楚明確的目標和共享的使命感、強而有力的校長領

導、專業的教師、利於學生學習的學校環境、溫暖的學校氣氛、學校對學生有高期待、學校經常督視學生學習的進步情形、學校能將所有利害關係人(教職員工、學生、家長、社區)凝聚在一起等等(吳清山, 1998; 洪雪卿, 2004; 張明輝, 1998; Austin, 1979; Chubb & Moe, 1990; Gaskell, 1995; Johnson & Johnson, 1999; Pang, 1998)。當我們比較企業管理永續經營的因素及卓越學校的條件, 可發現兩者具有一些相同的特質, 包括: 保存核心、共享使命感、重視人力資源的價值及追求進步等; 但有些是見於永續經營的企業組織而不見於卓越學校的, 例如: 一流財務績效與市場地位, 可能是因為學校性質上為非營利組織, 財務績效或市場佔有率非其主要任務。

我國的私立幼稚園為民間設立, 有營利的性質(陳秀才, 2000; 簡楚瑛, 2002), 與企業組織性質相似, 因此, 財務及招生率應該列為卓越、效能的重要因素。然而目前政府的幼稚園評鑑對於辦學績效, 只評鑑一般的行政、環境設備及教學保育狀況, 並不考慮幼稚園的財務績效, 這恐怕是政府評鑑「績優」卻不能保證招生充足的原因之一。本研究因而興起應用企業管理中有關永續經營的發現於國內私立幼稚園經營的想法。但是, 企業管理完全從營利角度出發, 其論述與結果是否完全適用於兼具教育與營利雙重性質的私立幼稚園? 國內能長久經營的私立幼稚園是否具備一些特質? 這些都是本研究探討的議題。

除了前述因素外, 國內探討企業永續經營及學校績效的研究, 還發現一些組織因素會影響企業及學校的經營, 例如: 規模(紀雅芬, 2004; 高士傑, 1996; 陳秀津, 2001; 陳志民, 2005; 黃兆春, 2003; 劉仲成, 2005)、成立時間(張瓊云, 2000; 陳秀津, 2001; 黃兆春, 2003)、型態(陳秀津, 2001; 陳志民, 2005)等會影響企業及學校的經營。另外, 年資、年齡、職務等個人因素也與學校績效或學校效能有關, 例如: 資深、年長、擔任行政

職務的學校人員，比資淺、年輕、不曾擔任行政職務者，對於學校效能的感受較高（李皓光，1995；周崇儒，1997；范熾文，2002；陳志民，2005；劉仲成，2005）。因此，在探討影響私立幼稚園永續經營的因素時，也有必要重新檢視這些因素的關聯。不論是企業永續經營或學校效能研究，大部分均只蒐集單方面人員對組織績效的看法，例如：只針對擔任主管或行政職的人員進行施測，而沒有進行同一企業組織或學校內不同職務人員（例如：主管 vs. 員工；校長 vs. 教師）的看法比較。企業的主管與學校的行政人員是各項組織工作的規劃者及推動者，但員工與未擔任行政職務的教師，卻是組織事務運作的執行者，各方對工作的認知和感受是績效或效能的關鍵因素，均需要正視並進而探討雙方的知覺差異。因此，要探討私立幼稚園永續經營的特性，有必要將同一幼稚園中不同職位教員的看法做比較，本研究因而以幼稚園園長及教師配對的方式進行，除了瞭解行政人員與非行政人員對於幼稚園永續經營特質的知覺差異外，也探討該差異與永續經營的關係。

貳、研究目的

基於上述動機，本研究的研究目的為：

- 一、瞭解私立幼稚園不同組織及個人變項與幼稚園永續經營狀態間之關係。
- 二、瞭解私立幼稚園不同組織及個人變項與幼稚園永續經營特質間之關係。
- 三、探討私立幼稚園具備永續經營特質的程度與幼稚園永續經營狀態間之關係。
- 四、探討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。

第二節 研究問題與假設

壹、研究問題

本研究的研究問題為：

- 一、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有無不同？
- 二、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特質有無不同？
- 三、不同永續經營狀態的私立幼稚園之永續經營特質有無不同？
- 四、幼稚園職位及幼稚園永續經營狀態對私立幼稚園永續經營特質有無交互作用？
 - （一）私立幼稚園內，園長及教師對任職幼稚園永續經營特質的知覺有無不同？
 - （二）不同永續經營狀態的私立幼稚園園長及教師對任職幼稚園永續經營特質的知覺差異有無不同？

貳、研究假設

依據研究目的與研究問題，本研究的研究假設列示如下：

- H1. 不同組織因素（成立時間、規模、型態、辦學績優情形）與不同個人因素（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有顯著差異。
- H2. 不同組織因素（成立時間、規模、型態、辦學績優情形）與不同個人

因素（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特質有顯著差異。

H3. 不同永續經營狀態的私立幼稚園在永續經營量表的得分有顯著差異。

H4. 私立幼稚園內的園長及教師在永續經營量表的得分有顯著差異。

H5. 不同永續經營狀態的私立幼稚園園長及教師在永續經營量表的得分差異有顯著差異。

第三節 研究範圍與名詞解釋

壹、研究範圍

本研究只以台北縣市私立幼稚園為研究範圍，探討其永續經營狀況。

貳、名詞解釋

一、私立幼稚園

本研究所稱之「私立幼稚園」，指台北縣市內依幼稚教育法設立，招收四歲至入國民小學前之兒童，且非由直轄市、縣(市)政府設立或由師資培育機構及公立國民小學附設的幼稚園。本研究樣本為台北縣市 116 所立案私立幼稚園，其中台北市 59 所，台北縣 57 所。

二、永續經營狀態

本研究綜合文獻探討結果，並斟酌我國私立幼稚園的特性，定義出私立幼稚園永續經營的三個條件：(1) 持續營運 20 年以上（不含 20 年），(2) 具有良好的財務績效（指在本研究工具「私立幼稚園永續經營量表」內財務問項上平均得分達 4 分以上），(3) 曾獲得評鑑績優或優等表揚。符合此三

項條件者，歸為「永續狀態幼稚園」；三項條件缺一及以上者，歸為「非永續狀態幼稚園」。

三、永續經營特質

「永續經營特質」指本研究以探索性因素分析，從自編的「私立幼稚園永續經營量表」所得出的兩個因素：「不斷的追求進步」及「強固的願景領導」。「不斷的追求進步」指的是幼稚園為了實踐願景，不斷促進教職員工及幼稚園本身的進步；「強固的願景領導」指的是幼稚園建立願景，並支持願景的實現。私立幼稚園在這兩個特質的得分愈高，表示具備永續經營特質的程度愈高。

四、私立幼稚園的規模

本研究以幼稚園實際編班數、幼稚園學生數及幼稚園的教職員工數來定義「規模」。「小規模」指5班以下、學生人數100人以下，以及教職員工數10人以下的幼稚園；「大規模」指11班以上、學生人數251人以上，以及教職員工數21人以上的幼稚園；「中規模」指介於大規模及小規模定義之間的幼稚園。

五、私立幼稚園的型態

私立幼稚園的型態在本研究分為財團法人附設的幼稚園及非財團法人附設的幼稚園。

六、園長及教師對任職幼稚園永續經營特質的知覺差異

園長及教師對任職幼稚園永續經營特質的知覺差異，指本研究採幼稚園園長及幼稚園教師配對的方式，每一家幼稚園同時請園長及兩位教師填寫問

卷，比較園長與教師（兩位教師的平均值）在「不斷追求進步」因素及「強固的願景領導」因素的分數差異。

第四節 研究方法與步驟

壹、研究方法

本研究採問卷調查法進行，研究工具為自編的「私立幼稚園永續經營量表」。

貳、研究步驟

本研究之研究步驟如圖 1-4-1 所示。

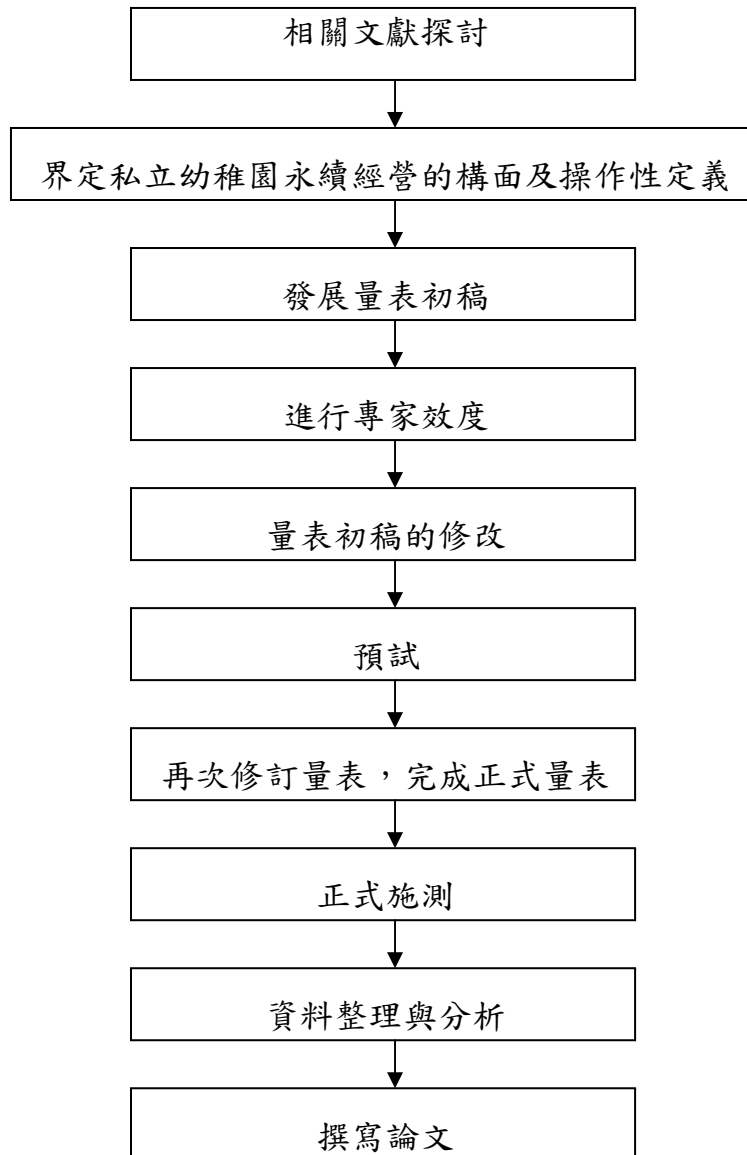


圖1-4-1 本研究之研究流程圖

第五節 研究限制

本研究只以台北縣市私立立案幼稚園的園長及教師為正式量表施測之對象，研究結果無法推論到其他地區，也無法完全代表國內私立幼稚園的永續經營狀況。