

第五章 結論與建議

本研究以台北縣市 116 所立案私立幼稚園的園長及教師為對象，進行私立幼稚園永續經營的問卷調查，探討：一、私立幼稚園的組織因素及園內人員的個人因素與幼稚園永續經營狀態間之關係，二、私立幼稚園的組織變項及園內人員的個人變項與幼稚園永續經營特質間之關係，三、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、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。本研究的重要發現與結論歸納如下：

第一節 重要發現

一、在私立幼稚園永續經營特質的構念方面

- (一) 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」抽取出「不斷的追求進步」與「強固的願景領導」兩個因素，這兩個因素，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，顯現出永續經營的私立幼稚園與卓越企業及有效能學校或成功學校有相似的特徵。
- (二) 本研究原先設計的「組織文化」向度一向是學校辦學成功及企業永續經營的關鍵之一，卻有大部分項目未成為永續經營特質。本研究結果可能顯示出國內幼稚園目前在永續經營的弱點，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。
- (三) 本研究因素分析的結果發現，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「不斷的

追求進步」因素所涵蓋的問項差異頗大，園長版的因素中多了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，對同一現象產生不同的解讀與詮釋。

二、在幼稚園組織變項及個人變項與永續經營狀態及永續經營特質間的關係方面

本研究結果顯示：(1) 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。可能是因為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。(2) 幼稚園不同辦學績優情形，在園長的資料中，與永續經營特質有關。可能是幼稚園被評為「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，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。(3) 園長與教師的資料均顯示，私立幼稚園的規模、園長/教師年資、園長/教師年齡與永續經營狀態及永續經營特質無關，此與企業永續經營及學校效能的研究發現不盡吻合（李皓光，1995；周崇儒，1997；紀雅芬，2004；高士傑，1996；陳秀津，2001；陳志民，2005；黃兆春，2003；劉仲成，2005）。不過，因為本研究的樣本只包含台北縣市 116 所立案私立幼稚園的園長及教師，不宜斷論私立幼稚園的規模、園長/教師年資、園長/教師年齡與永續經營狀態及永續經營特質無關。

三、在永續經營狀態與永續經營特質間的關係方面

本研究分別從園長及教師兩個角度來探討永續狀態幼稚園與非永續狀態幼稚園具備永續經營特質的情形，發現：(1) 不論是否永續，幼稚園園長都認為自己的幼稚園頗具有永續經營的兩個特質，經常在追求進步、經常提

供屬下願景與良好的領導，這可能與政府進行的幼稚園評鑑及教育行政管理領域，均重視願景與領導及教師的專業成長有關；(2) 永續狀態幼稚園的教師比非永續狀態幼稚園的教師認為自己任職的幼稚園更具有永續經營的兩項特質，可能與永續狀態幼稚園曾獲得評鑑績優的榮譽有關，較能讓任職在內的教師感受到並肯定任職幼稚園的努力。

四、在幼稚園職位及永續經營特質間的關係方面

本研究顯示同一所幼稚園內，園長與教師對於任職幼稚園「不斷的追求進步」特質看法不同，不過這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。園長與教師對於任職幼稚園「強固的願景領導」特質的看法，整體上雖然沒有太大差別，但是交互作用分析顯示在非永續狀態幼稚園內，教師的知覺低於園長，尤其在願景清楚明確以及人力與物力能配合理念與願景方面。認知差距的產生可能是非永續狀態幼稚園缺乏明確的辦學目的與價值觀，使得教師對於園長的領導易產生不同的看法。

依據第一節之一的發現，在眾多的向度中，唯獨抽取出「不斷的追求進步」與「強固的願景領導」兩個因素，而這兩個因素的內容涵蓋「組織文化」、「專業發展」、「創新成長」、「教育品質」、「家園關係」及「願景建立」。這表示在這時代下，私立幼稚園的經營不能再緊守過去，必須有所變革。變革必須要有願景，朝著願景不斷地追求進步；在私立幼稚園的情境內，願景必須兼顧園方、教師及家長。

但是「組織文化」在私立幼稚園永續經營的構念中僅有一題問項進入因素，從文獻來看，該向度的消失，可能表示教職員工不清楚園方的價值觀、不認同園方、缺乏對幼稚園的歸屬感、不容易領導等等。因此，私立幼稚園必須正視這個問題，積極致力於建立一種組織文化以利傳遞核心價值與凝聚

共識。

依據第一節之二、三的發現，財團法人附設私立幼稚園的教師及績優幼稚園的園長較認為任職幼稚園具有永續經營特質，這可能表示幼稚園能獲得外部的資源（財團法人的支持）及政府的肯定（績優）會影響當事人的感受，而非幼稚園本身的結構性因素（例如：規模、年資、年齡等等）。雖然我曾以為績優幼稚園不能保證幼稚園的永續經營，但本研究發現幼稚園評鑑對於私立幼稚園人員的永續經營感有重要意義，由此來看，評鑑制度值得繼續實施。不過，從本研究所發現的「不斷的追求進步」與「強固的願景領導」兩項永續經營特質，評鑑內容應該更加強此兩項，對於結構性因素方面的評鑑可以減輕。另外，評鑑也應加強組織文化的部份，做為引領幼稚園改進的方向。

依據第一節之四的發現，同一所幼稚園內，園長與教師對於任職幼稚園永續經營特質看法不同，尤其是非永續經營的幼稚園。這表示幼稚園園長的領導必須要加強溝通園方的願景及園方追求進步的作為，讓教職員工知曉，也要瞭解教職員工的想法與感受，明白彼此觀點的差異。

在非永續經營的幼稚園內，教師感受不到永續經營特質，可能因此對於幼稚園較沒信心，或是可能較容易離職、容易讓家長掌控，使得幼稚園的經營更容易惡化。因此，非永續經營幼稚園的園長更應促進與教職員工的溝通，讓教職員工清楚幼稚園的願景及各方面的表現，進而使教職員工對園長的領導有較為一致的看法。

第二節 建議

一、對教育行政機關的建議

(一) 辦理園長領導知能的研習課程

本研究發現清楚明確的願景對於指引幼稚園方向及激勵員工具重要性，建議教育行政機關在規劃幼稚園園長專業知能研習時，將願景領導納入課程內容，提升幼稚園園長的領導績效。

另外，本研究亦發現國內幼稚園園長並未積極致力於建立組織文化，鑑於建立一種組織文化以利傳遞核心價值與凝聚共識，是國內私立幼稚園未來經營的重要方向，建議幼稚園園長的專業知能研習，還要增加有關組織文化知能的內容。

(二) 繼續推動評鑑制度的實施

本研究發現曾獲得績優或優等表揚的幼稚園園長認為自己任職的幼稚園較具有「不斷的追求進步」與「強固的願景領導」兩項永續經營的特質，曾獲得績優或優等表揚的永續狀態幼稚園教師比未曾獲得績優或優等表揚的非永續狀態幼稚園教師更認為自己任職的幼稚園具有永續經營的特質。建議教育行政機關繼續推動評鑑制度的實施，協助幼稚園績效成長，朝永續經營的方向推進。

(三) 鼓勵法人附設幼稚園

本研究發現財團法人附設私立幼稚園的教師認為自己任職的幼稚園會永續經營，建議教育行政機關鼓勵法人附設幼稚園或是其他幼教機構。

二、對幼稚園的建議

(一) 不墨守成規，建立願景及追求進步

本研究發現永續狀態的幼稚園在「不斷的追求進步」與「強固的願景領導」上的表現，比非永續狀態的幼稚園好。建議國內的學前機構若要持續且成功的經營，必須能不墨守成規，重視願景的建立及不斷追求進步，將願景的實踐與追求進步的精神融入幼稚園的目標、計畫、制度、職務設計、資源規劃等層面，化為幼稚園的一切作為。此外，在建立願景及追求進步時，除了考慮幼稚園本身的發展，還必須將園內教職員工及家長納入。

(二) 加強溝通與瞭解，塑造組織文化

本研究發現，在永續經營的幼稚園裡，園長及教師對於永續經營特質的知覺相似。建議園長應加強組織文化的塑造，讓教職員工對於幼稚園的辦學目的、價值觀、制度、措施等有清楚的瞭解。

三、對未來研究的建議

本研究根據以上之研究發現與討論，對未來的研究提出具體建議如下：

(一) 以全國代表性樣本進行私立幼稚園永續經營特質（構念）的建構研究

本研究將企業永續經營的概念應用在私立幼稚園而編製工具，但所設計的私立幼稚園永續經營向度並未獲得本研究實徵資料的支持，其中一項影響因素可能是研究樣本的有限性（僅限於台北縣市 116 所幼稚園）。建議未來的研究可以將樣本擴展至國內各縣市的私立幼稚園，以代表性樣本再進行檢驗。

(二) 效法 Collins 和 Porras 的研究方法，找出私立幼稚園永續經營的特徵

Collins 和 Porras 在進行企業永續經營的研究時，是以成立時間、績效、

財務（需要更具體的財務數字）為條件，選出企業界的高瞻遠矚公司，探討這些公司所共有而使他們有別於對照公司的特質。建議未來的研究可以效法他們的方法，先選出國內永續經營的幼稚園及其對照幼稚園，再找出使永續經營幼稚園優於對照幼稚園的特徵，再與本研究的結果做對照。

（三）進行永續經營研究，要涵蓋與議題有關的各利害關係人為研究對象，並進行配對分析

本研究發現園長與教師對於任職幼稚園永續經營特質的看法不盡相同，在不同永續經營狀態內的幼稚園中，教師與園長在看法上的差異顯著不同。這些結果顯示園長看法的重要性，以及園長看法與教師看法一致與永續經營有關。建議未來的研究有必要蒐集與此議題有關的各利害關係人之看法，進行配對分析。