

第五章 結論與建議

本章根據第四章的研究結果，先彙整成本研究之結論，且依據本研究之研究限制加以討論，對後續研究者提出建議，並提出政策及實務之建議以為其他相關研究之參考。

第一節 結論與討論

一、本研究所列舉的教學創新措施與行政創新措施

組織創新，一般係由組織自行界定，亦即當一個意念、行動或目標，被個體或組織採用時，就該個體或該組織而言，即可稱之為創新(Rogers, 1983; Damanpour, 1991 ; Hage, 1999 ; 林義屏，民 90)。本研究將幼稚園組織創新分為教學創新和行政創新兩類，以問卷調查，期望能釐清幼稚園組織創新。本研究列舉出之教學創新為 62 項，行政創新為 58 項。

(一) 組織創新重要性

研究結果顯示，各項教學創新的重要性分數皆在 3.37~4.74 間，平均數為 4.04，其中重要性分數最高的五項依次為實施生活教育、實施安全教育、實施生命教育、親職聯絡本，和幼兒學習紀錄資料冊。而分數最低的五項依次為參與校外表演、全園實施才藝教學不另收費、實施中英文主題教學統整、實施美語課程，和成立家長會。

在行政創新方面，各創新項目的重要性分數在 3.45~4.52 間，其平均數為 4.06，其中重要性分數最高的五項依次為門禁安全管制、廁所改建為幼兒專用廁所、加強公共安全檢冊、遊樂設施鋪上安全軟墊和建立完整的行政檔案表格。而分數最低的五項依次為與他所幼稚園合聘專業師資、將幼兒作品集結出版、清潔衛生外包、與企業合作成立員工子女可就讀之

學前機構和物品領取全部開放(不需填單)。

由上述之資料，可發現園長們普遍認同這些組織創新措施對幼稚園是重要的。換言之，本研究所列舉之教學創新及行政創新對幼稚園頗具重要性。

(二) 組織創新新穎性

在教學創新方面，各創新項目的新穎性分數在 3.11~3.78 間，平均數為 3.48，其中新穎性分數最高的五項依次為推動全園做行動研究、實施生命教育、舉辦老師成長講座、幼兒檔案評量和成立親子共讀家長研習會。幼稚園採用最多的是實施生活教育、實施安全教育、實施環境教育、定期舉辦家長座談會和親職聯絡本。分數最低的後五項依次為成立家長會參與校外表演、成立班級家長會，全園實施才藝教學不另收費和運用混齡方式提供孩子更多同儕學習機會。

在行政創新方面，各項創新項目的新穎性分數在 3.2~3.85 間，平均數為 3.5，其中新穎性分數最高的五項依次為採用 TQM 品控表、運用 SWOT 園務分析、利用區域網路分享資源，利用區域網路傳送公文、建置幼兒園網頁和幼兒作品集結出版。而分數最低的後五項依次為教師有權採買物品不需事先報備、課後收托活動、辦理寒暑假班，物品領取全面開放(不需填單)和園務會議與教學會議分開進行。

由上述之資料發現，園長們對本研究所列舉之教學創新和行政創新的新穎性認同度較低。換言之，本研究所列舉之幼稚園組織創新較不新穎。推究造成此一原因的理由，可能是因本研究在第一次挑選組織創新措施時，以對幼稚園影響程度高低為刪選標準，並未同時考慮到新穎性，導致新穎程度偏低。此外，也可能因資訊流通快速、幼稚園交流頻繁，獲取新資訊、新知識，以及新措施較為方便，致使創新措施的新穎時效性較短。

此外，本研究也發現園長對組織創新重要性的評價和對組織創新新穎性的評價為正相關。推究造成此一結果的原因，可能是因為受試者填答問卷時，受到受試者反應定向的影響，或是受到五點量表的趨中作答的影響，造成組織創新重要性及組織創新新穎性間呈現正相關。

（三）組織創新

在教學創新方面，平均次數為 41.62 次，其中最多的五項依次為建立人事制度、充實班級設備及班級圖書、門禁安全管制，環境美化與綠化和加強公共安全檢測。採用最少的後五項依次為認養社區公園並作為戶外遊戲場、成立媽媽故事團體、推動全園做行動研究，成立親子共讀家長研習會和成立班級家長會。

在行政創新方面，平均每個幼稚園採用的次數為 37 次，採用次數最多的前五項依次為建立人事制度、充實班級設備及班級圖書、門禁安全管制，環境美化與綠化和加強公共安全檢測。而採用次數最少的後五項依次為採用 TQM 品控表、將幼兒作品集結出版、清潔衛生外包、與他所幼稚園合聘專業師資，和與企業合作成立員工子女可就讀之學前教育機構。

二、組織特徵與創新知覺

（一）組織特徵與組織創新重要性

本研究發現，不同組織規模的園長對教學創新重要性的評價也不相同，經 Scheff's 多重比較後，發現小型幼稚園園長對教學創新重要性的評價顯著高於中型幼稚園園長。換言之，研究假設 1-1-3 成立。小型幼稚園因受限於園內資源較少，必須對外尋求支援，因此，對於本研究所列舉之教學創新較為重視，例如認養社區公園為戶外遊戲場、參加教師成長團體以及與附近診所合作成立特約診所等。

此外，本研究為更深入瞭解幼稚園組織創新的重要性特質，除從整體性的角度分析外，也將瞭解各項創新項目，以及屬於達顯著差異項目部分的創新措施。結果發現，不同組織類型的園長在部分項目上出現差異性，如私立幼稚園園長對課程發展、教學活動、任用、待遇和行銷制度等創新類別的重視程度遠高於公立幼稚園園長。而其中又以實施中英文主題教學統整、實施美語課、實施生活化美語、實施晨間律動和全園實施才藝教學，不另收費、教師薪資結構建檔、辦理寒暑假班、聘請美術、音樂等專業課程師資、宣傳 DM 製作和課後收托活動等創新措施為最。而公立園長則較重視空間使用及公共衛生等項目，且以班級架設網路線和每班配置一部電腦等創新措施為最。

在組織規模方面，發現小型組織規模的園長對社區互動、衛生保健、專業成長以及公共衛生等項目最為重視，其中又以認養社區並作為戶外遊戲場、特約診所、教師成長團體、舉辦老師成長講座，和教師自行規劃研習課程和清潔衛生外包等創新措施為最受小型園長的重視。

在城鄉方面，本研究發現都市地區的園長對教師評量、研究發展和園長領導與行政等創新項目重視程度較高。其中，城市地區的園長對運用 SWOT 園務分析和採用 TQM 品控表兩項創新措施的重要性評價比鄉村地區的園長來得高多。上述兩項創新措施，是台北市教育局為幼稚園評鑑所提倡的措施。評鑑會促進幼稚園成長，特別是課程與教學的形態(薛婷芳、廖鳳瑞，民 88)。此外，李明中(民 86)也認為，幼稚園評鑑可協助幼稚園發現優缺點，改善缺失，促進學校成員反省與更新，更可做為上級單位管理之參考，提供指標導引等功能。換言之，評鑑制度對幼稚園的影響是不容忽視。這或許可以說明何以城市地區的園長對運用 SWOT 園務分析和採用 TQM 品控表的評價較高。

在園長年資方面，愈資深的園長對課程發展和教學活動愈重視，其中最重視的有以實施主題教學、實施生命教學、實施生態教學和全園實施才藝教學，不另收等創新措施。

（二）組織特徵與組織創新新穎性之關係

本研究結果支持研究假設 1-2-3 以及 1-2-4。顯示不同組織規模的幼稚園園長對教學創新和行政創新的新穎性評價亦不同，經 Scheff's 多重比較後規模的園長對教學創新新穎性的評價遠高於中型規模的幼稚園。此外，本研究為更深入瞭解幼稚園組織創新的新穎性特質，除從整體性的角度分析外，也將瞭解各項創新項目，以及屬於達顯著差異項目部分的創新措施。

進一步分析，發現組織規模愈小的園長對教學創新及行政創新新穎性評價愈高。特別是課程發展、教學活動、幼兒評量、親師合作、社區互動、專業省思、任用、公共安全和行銷制度等類別。以及實施幼兒創造思考教學、運用混齡方式，提供孩子更多同儕學習機會、壁櫃上貼照片讓幼兒自取自收物品、幼兒檔案評量、幼兒學習記錄資料冊、幼兒行為觀察紀錄表、成立家庭聯絡網、親職聯絡本、定期舉辦家長座談會、成立家長成長班、成立媽媽故事團體、開放班級圖書給家長及幼生借閱、結合社區辦理親職講座、參加社區園遊會活動、使用社區公園為戶外活動空間、認養社區公園並作為戶外遊戲場、設置資源回收站、特約診所、校內教學研討會、教學示範研討會和校內教學觀摩制訂人事管理手冊、建立人事制度、制訂公共安全管理計畫、制訂校園安全制度、學校日提前至開學前舉行、全園教職員參與園務企劃、與他所幼稚園合聘專業師資、與企業合作，成立員工子女可就讀之學前教育機構、聘請美術、音樂等專業課程師資、宣傳 DM 製作、宣傳理念文章，固定刊登於某月刊中和裝設空調等創新措施。

在組織類型方面，據 t 檢定顯示，私幼稚園長對教學活動及其中的實施晨間律動和壁櫃上貼照片讓幼兒自取自收的新穎性評價顯著高於公幼稚園長。

就城鄉而言，變異數分析顯示，城市地區的園長對幼兒評量和研究發展的新穎性評價遠高於鄉村地區的園長。其中又以幼兒檔案評量、幼兒學習記錄資料冊，和推動全園行動研究等創新措施的評價最高。

就區域而言，北部地區的園長對專業服務的新穎性評價遠高於中部地區及南部地區的園長，換言之即是北區的園長對外部人員至本園觀摩一事的新穎性評價較高。

就園長年資而言，不同年資的園長對行政創新新穎性的看法亦不同，且以園務會議、行政執行、任用、規劃理念、圖書設施與管理和公共安全等創新類別，以及制定人事管理手冊、建立人事制度、制定校園安全制度、新生入園管理辦法、教師開會時間依實際需要改變、利用區域網路分享資源、宣傳 DM 製作、宣傳理念文章，固定刊登於某月刊中、課後收托活動、充實圖書設備及班級圖書、環境美化與綠化、門禁安全管制、加強公共安全檢測、多功能活動空間規劃、全面更換防火材料等創新措施為最。此外，在教學活動、教師評量和社區互動等教學創新類別，及實施晨間律動、壁櫃上貼照片讓幼兒自取自收、教師個人教學檔案、家長滿意度調查和使用社區公園為戶外遊戲場等教學創新措施上，不同年資的園長看法也不同。

三、幼稚園組織特徵與組織創新

本研究之研究結果支持假設 2-1、假設 2-2、假設 2-7 和假設 2-8。顯示私幼的教學創新或是行政創新，皆高過於公幼。換言之，幼稚園的組織類型不同，則教學創新和行政創新也不同。一般來說，私幼的競爭壓力遠大於公幼。私幼為凸顯園所特色，不得不符合社會的潮流，努力創新以提昇競爭力。且私幼的組織較為彈性，行事較不受政策的影響，採用新措施較為方便。而因為公幼屬於公部門，凡事需按規定行事，組織較不彈性，較不能隨意採用新措施。因此，私幼的組織創新顯然高於公幼。

此外，研究結果也顯示城市幼稚園的組織創新比鄉村的幼稚園來的多。換言之。不同城鄉的幼稚園，其組織創新也不相同。而這可能與城市的幼稚園接收新資訊的速度快且管道多。反觀，鄉村的幼稚園因地理位置偏僻，交通不便，資源

取得不易，且採用部分創新措施時，需其他的條件配合，如聘請美術、音樂等專業師資。

四、創新知覺與組織創新

普遍來說，越是重要的創新，則採用的組織愈多。本研究發現，在教學創新和行政創新上，當幼稚園園長對組織創新重要性的評價愈高，幼稚園採用組織創新的次數也愈多。研究結果與本研究之假設 3-1 和 3-2 相符。

此外，研究結果不支持研究假設 3-3，換言之，教學創新新穎性與教學創新採用間達顯著相關。推究造成此一結果的理由，可能與本研究之教學創新新穎程度偏低有關。從創造力測驗對獨特性的定義來看，當組織創新措施被採用愈多時，表示該創新措施不新穎。但本研究顯示在教學創新方面，園長對組織創新新穎性的評價與幼稚園採用組織創新間達顯著相關。推究造成此一結果的原因，可能本研究列舉之組織創新措施的新穎程度位於普通到新穎之間，顯示本研究列舉之措施不夠新穎。此外，也可能是因為國內幼稚園資訊傳播速度快，新的創新措施能在短時間內散佈至各處，如主題教學和親子閱讀等。

五、跨組織關係與組織創新

就資源連結而言，積差相關結果顯示，無論是在教學創新或是行政創新採用上，幼稚園的資源連結愈多，其採用的次數也愈多。且層級迴歸結果也顯示，資源連結對教學創新行政創新採用具有相當高的解釋力。換言之，那些經常利用資源連結的幼稚園，較有可能採用新的教學創新和行政創新。此與 Gose & Park(1997)以醫院為對象的實證研究相呼應。

就體制連結而言，積差相關結果顯示，幼稚園的體制連結愈多，其採用教學創新和行政創新措施也愈多。但層級迴歸結果卻顯示，幼稚園的體制連結對幼稚園採用教學創新和行政創新措施均無顯著的預測力。換言之，幼稚園的體制連

結程度越高，並不會增加幼稚園採用組織創新的次數。本研究發現這與 Gose and Park(1997)的研究結果不一致，推測可能的原因有二：(一)本研究之研究對象為幼稚園，Gose and Park 是以加州地區的醫院為研究對象，實證結果反映兩者產業環境的差異。我國幼稚園處於體制力量與市場力量均強大的組織場域，雖然幼稚園的體制連結程度有所不同，但體制力量所加諸於國內各幼稚園的力量相當，因此，導致體制連結程度與幼稚園的創新程度的關係不顯著。(二) 根據調適論(adaptation theory)觀點，當組織面臨激烈的競爭壓力時，組織會配合市場需求，強化組織體質，並提供具特色的產品，以求生存(D'Aunno, Succi & Alex&er, 2000)。Kraatz & Zajac(1996)發現，市場力量(如學生就學偏好)對美國私立文學院課程結構改變(如增設專業或職業導向的學程)較具影響力。他們也認為，在環境變動十分激烈時期，可能發生市場力量凌駕體制規範力量的情形。或許，這也可用以說明何以體制連結程度對幼稚園創新的關係不顯著。換言之，當前國內幼稚園體制連結與組織創新的相關程度低於資源連結，或許顯示幼稚園所採取的組織創新措施，主要係反映市場力量。而這正是幼教專家學者擔心的地方。

第二節 建議

一、對未來研究方向之建議

(一) 探討園所執行組織創新的過程

本研究所列舉項創新措施都是目前實務界正在實施的，每一個幼稚園執行的過程都不一樣，例如同為主題教學，但每個園的主題出現的方式都不同，有是以圖畫書作為起點，有的則是教師先設計主題，但隨著學生的興趣進行。每一項創新措施都具有探討的價值。故建議未來的研究，以某一項創新為研究焦點，去探討探究創新如何(how)和為何(why)會浮現、發展、成長和結束。

(二) 組織創新衡量的改進

本研究是以創新的數量來衡量組織創新，並未區分這些創新的新穎程度、執行難易度與落實程度，而往往這些改變更具有研究的價值性。故本研究建議可在仔細探討這未來的研究可以新穎程度、執行難易度與落實程度來衡量組織創新。

(三) 探討組織創新與教育品質

組織创新的主要目的即是幫助組織有更好的表現，但對幼稚園而言，組織創新是否真的會促進教育品質，以及是否有其他的因素，會影響組織創新與教育品質間關係。這些都是未來研究值得探討的部分。

二、對實務界的建議

(一) 研究結果顯示，無論在教學創新或行政創新方面，私立幼稚園比公立幼稚園採用更多的組織創新措施來提升競爭優勢。雖然公立幼稚園屬於公部門，凡事受限於法令，無法立即採用新的創新措施。但是幼稚園的創新不僅侷限於大範圍的教學活動，它可以是一種新的觀念、新的溝通方式、即是新的行政檔案表格，又或是一種新的資料蒐集方法。進行組織創新的不應著重於創新的程度有多大，而應注重進行創新這件事。

(二) 本研究發現鄉村地區的幼稚園其組織創新較少，此乃受限於鄉村地區資訊取得不易、交通不便利等缺點所致。例如實施每週上半天的美語課，首先將會面臨師資問題，如果地理位置太遠，要找到符合條件的老師更是難上加難。政府除給予偏遠地區的幼稚園給更多的金錢補助外，更重要的是培養老師的技能，提供老師們再次進修的管道。除政府的補助外，幼稚園也可藉由共同聘請老師，降低成本。

或者是利用媒體，讓幼兒們可以獲得新知。此外，老師們也可以透過網際網路，與外界保持聯繫，隨時取得最新消息。

- (三) 近年來，學校與社區間關係逐漸受到重視，例如九年一貫課程中規定課程發展委員會應包含家長和社區代表。且在教育機會均等，社區總體營造、學校社區化和社區學校化等教育政策引領下，學校與社區（家庭）的互動越來越頻繁（高強華，民 86）。學校與社區間的積極互動，對學校與社區而言，是一個雙贏的局面。其中社區資源對學校的益處包括協助學校解決問題、提高兒童的學習興趣、擴展兒童的學習經驗、有助學校調適與社區的關係、配合發展學校特色以及培養兒童關懷熱愛鄉土的精神等（張幸愉，1994）。而本研究之研究結果，也顯示出幼稚園與社區間之互動愈頻繁，將會增加幼稚園採用組織創新。這與國內近年來，倡導學校與社區關係的趨勢不謀而合。

目前。幼稚園與社區的交流多以共同舉辦活動或互相參與活動居多。這種以活動為聯繫的交流方式，易流於空洞，對於促進園所與社區的關係幫助不大。本研究以為幼稚園和社區應有一個共同的目標，如發展社區的特色，來拉近彼此間的距離，才能創造雙贏的結果。