



# 一個台北市私立幼稚園的改變

## --生態系統理論的應用\*

簡楚瑛\*\*

### 壹、前言

原本 1979 年 Bronfenbrenner 提出「生態系統理論」(ecological systems theory) 時是將其理論用來說明個體發展與環境之間的互動關係，其重點是指個體發展自出生起便受到四個系統的影響，這四個系統是指微系統(microsystem)、中間系統(mesosystem)、外部系統(exosystem)和大系統(macro-system)。後來許多學者將其理論「強調一個大的生態系統下可以分成幾個子系統而子系統間是互相牽連」的概念應用到兒童發展以外的領域，如用在特殊教育介入方案的設計(Sontag, 1996)；行政人員培訓(Berkeley, 1995)；創造力的發展(葉玉珠, 民 89; Amabile, 1996; Woodman, Sawyer, and Griffin, 1993)；課程研究(廖鳳瑞, 民 83)；課程轉型(簡楚瑛, 林麗卿, 民 86)等。以這樣的觀點來看幼稚園內部的生態與外部生態的互動關係是過去國內研究所未見的，而近十至二十年間，國內幼教生態的變化巨大，整個大系統與子系統以及子系統間是如何變化的？是研究者所感興趣的議題，因此，本研究應用「生態系統理論」之概念--即生態系統是一個多層面性的系統，一個大的生態系統下包含了幾個子系統，每個系統間具互動的關係--來探討幼稚園內部的變化是受到那些外部變化的影響以及彼此間的互動關係。

探討幼稚園與其內、外部環境互動時，即牽涉到組織改變的議題。組織改變(organizational change)是指組織在受到外在環境的衝擊，配合內在環境的需要與條件，調整其內部，以期使組織能達到繼續生存而發展的調適過程。內部之調整可能是新思維、新技術、新組織或新文化等層面(葉郁蘭, 民 83; 黃建銘, 民 86; 陳裕雄, 民 82)。

從生態觀點來看學校組織的改變，國內的研究有胡瓊文(民 88)以量化方式探討中小學組織文化、組織變革和組織成員之變革間的相互關係。該文在文獻上有探討學校組織變革之外在因素，但在資料收集上則限於學校內部之生態，同時，較未探討互動之過程性。簡楚瑛, 林麗卿(民 86)的研究也是從生態系統之觀點去探討課程轉型與組織改變間的互動關係，惟該研究之生態環境是以幼稚園內部為主要研究場域，並未觸及到外部系統和大系統間的互動關係，但在該研究中將「時間」因素放入，加以探討，此與 Bronfenbrenner 1995 年提出之 process-person-

\* 本文為國科會補助之研究計畫成果之一(NSC 89-2413-H-004-018-F22)。，整個研究過程中助理王懿萱的協助，以及園長、鄭先生、園內老師和其他相關人士的支持與協助，謹此一併致謝。

\*\* 國立政治大學幼兒教育研究所教授

context- time (PPCT) 模式對自己 1979 年之理論的修正中，強調時間因素的重要性(Bronfenbrenner, 1995, PP.621-622)的觀點是相符合的。另外，簡楚瑛，廖鳳瑞，林佩蓉與林麗卿(民 85)針對當前幼兒教育問題與因應之道的研究也是從生態系統理論角度去分析幼教問題之根源，惟該研究的生態環境是以教育和幼教環境為主要的環境分析，未涉及整個大的環境以及彼此間的互動關係。本文的主要目的在透過一個私立幼稚園過去近二十年的歷史，來了解幼稚園組織內部和外部環境的變化情況，以及兩者間的互動關係，進而探討這些變化與互動關係在幼教領域裡所蘊含的意義。

## 貳、研究方法與資料的分析

### 一、研究方法

本研究資料收集時間是民國 89 年 8 月至民國 90 年 3 月，茲將研究對象與資料收集方法、分析方法陳述如下：

#### (一) 研究對象

家心幼稚園(化名)是位於台北市區的一家私人經營幼稚園，由王園長、鄭先生(化名)夫妻共同經營，負責人登記為王園長，自 72 年接手該園至今已有 18 年歷史。

家心幼稚園目前學生數 130 人左右，分大、中、小各四班，共 12 個班級。園長、主任各 1 名、專任帶班老師 12 名、兼任藝術課程老師 9 名、另有支援人員 6 名(指司機、廚師、清潔工、隨車助教)。

#### (二) 資料收集方法

1. 訪談：研究者以開放性問題訪談了王園長、鄭先生近 10 次，訪談重點在了解家心幼稚園過去十八年種種改變的現象與事實，並了解他們認為促使幼稚園改變的內、外在因素；訪談了任職家心幼稚園七年的張老師 2 次，另外二位老師以及主任各一次，訪談重點在了解老師與主任對於家心幼稚園內部變化原因的了解、解釋與想法；訪談了幼教及幼保主管單位之行政人員，訪談重點在了解一些基本現象在政策面上的意義。
2. 文件蒐集：研究者收集了家心幼稚園歷年的學生人數、行政組織、教學日誌、收費、薪資等文件資料；外在環境方面收集了歷年人口、經濟與幼教相關機構、相關法令之資料。

3. 札記：每次訪談結束後寫下心得感想，作為下次訪談與資料分析時之參考用。
4. 觀察：研究者以非參與者身分進園觀察。自觀察中去尋找與主題有關之問題，作為訪談與文件資料蒐集參考之用；同時也是確認訪談與文件資料所述說之一致性方式之一。
5. 焦點團體：資料分析結果透過二次焦點團體的討論以檢視研究者資料分析與討論觀點之合理性。焦點團體每次五人，包括幼教學者專家、幼教行政人員、幼稚園園長、教育學者等人士。

### (三) 資料分析方法

本研究資料分析的架構是從資料中逐漸發展、歸納出來的，分析架構在資料蒐集、編碼與分析過程中不斷地修改成形。外部環境因素資料的收集是依據訪談中對於內部改變的解釋方向以及研究者之觀點去收集的。根據內、外部變化的資料再討論兩者間互動關係的相關情形。資料的分析除了應用質性方法外，也在必要時應用到初等統計，以數據資料來表達現象。

## 二、資料分析結果

根據觀察訪談與文書檔案資料來查驗與分析的結果，發現家心幼稚園內部自民國 72 年至今(民國 90 年)，在學生人數、行政組織、教學特色、典章制度、成本和師資等六個方面，改變的頻率和幅度上均值得深入分析與探討。為了了解家心幼稚園內部變化的原因，除了從幼稚園內部去尋找外，同時分析外部幼教環境相關的因素，以期更了解私立幼稚園經營上與教學上的問題。

### (一) 幼稚園內部的改變

#### 1. 學生人數的改變

表一、歷年學生人數表

(資料來源：72 年-75 年學生數據是憑園長記憶所及提供，76-89 年資料來源根據歷年學生繳費名冊。)

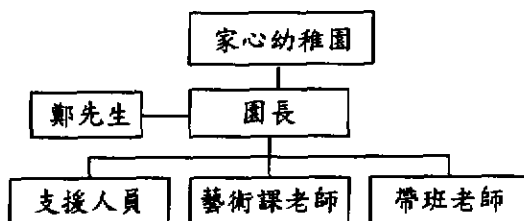
學年度 學期(人)	72 年	73 年	74 年	75 年	76 年	77 年	78 年	79 年	80 年
上學期	85	120	160	180	191	174	171	197	189
下學期	120	150	170	190	229	207	194	206	201
平均	102.5	135	165	185	210	190.5	182.5	201.5	195
學年度 學期(人)	81 年	82 年	83 年	84 年	85 年	86 年	87 年	88 年	89 年
上學期	195	202	214	203	168	166	171	166	136

下學期	217	217	229	209	192	183	178	176	145
平均	206	204.5	221.5	206	180	174.5	174.5	171	141

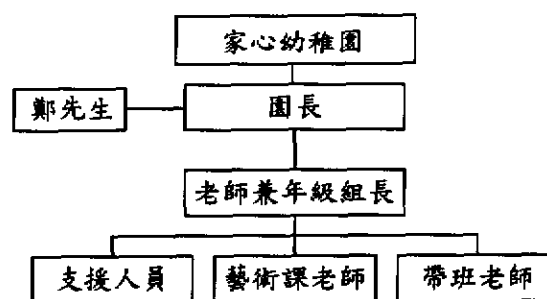
從表一可以看到幾個現象：

- (1) 下學期學生人數總是比上學期學生人數多：根據園長的說法是，很多父母在小孩將上國小之前，多會先將孩子送來唸幼稚園，讓孩子先適應團體生活以及學習注音符號，以便銜接國小的課程時較容易適應(園長訪談，90-01-17)。
- (2) 72 學年度至 76 學年度學生人數直線上昇，但 77、78 學年度人數下降：園長解釋說：由於幼稚園空間不大，園長在品質的考量之下，隔年(77 學年)便控制學生人數，79 學年才擴大空間，因此 80 學年人數才再增加(園長訪談，90-2-6)。換言之，自 76 學年起至 83 學年，學生人數是趨於穩定的，自 84 學年開始學生人數開始下滑。

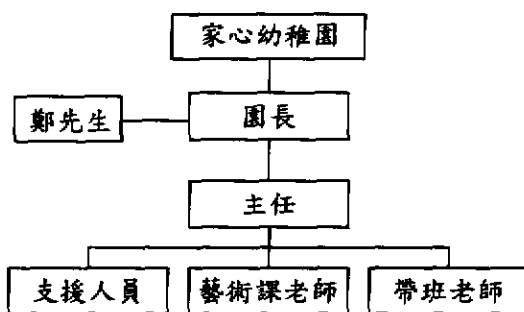
## 2. 行政組織的改變



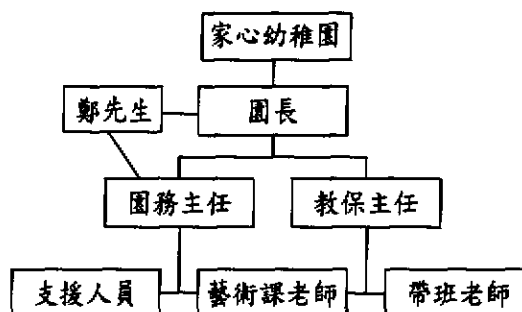
圖一-1 72-78 年組織人員圖



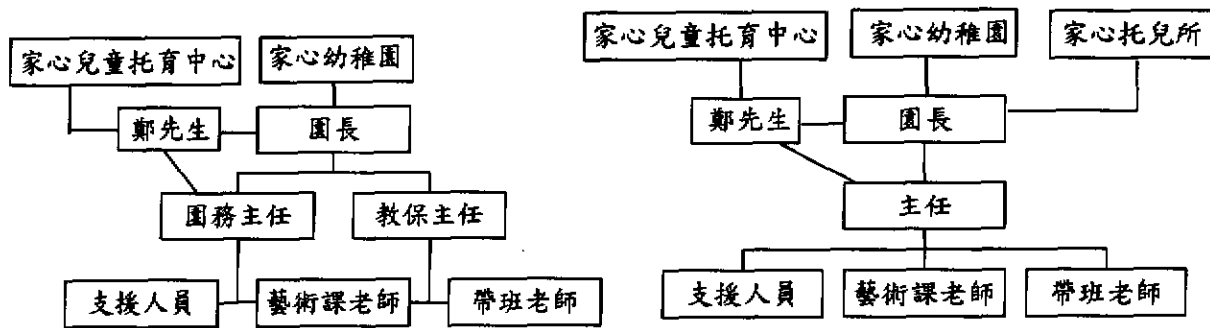
圖一-2 78 年組織人員圖



圖一-3 79-85 年組織人員圖



圖一-4 85-87 年組織人員圖



圖一-5 87-89年組織人員圖

圖一-6 89年以後組織人員圖

(資料來源：園長訪談、鄭先生內容整理)

茲將行政組織與工作執掌之發展變化情形說明如下：

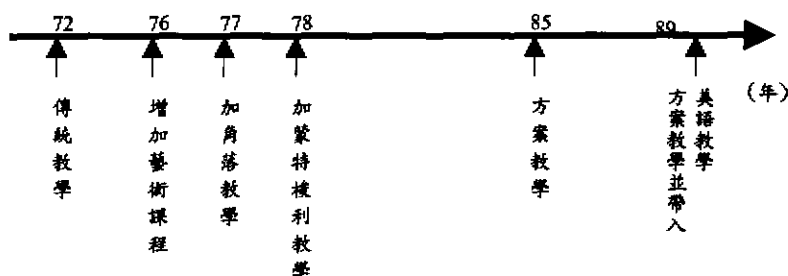
- (1) 園長：72年接園之初，園長兼帶班工作；76年園長因懷孕關係才不再帶班。初期工作，除總務有其先生協助外，幾乎涵蓋所有園務工作；79年設主任層級後逐漸分工，將會計、人事管理、行政事務等工作權責畫分出去，只保留教學主導權。
- (2) 鄭先生：在教育局呈報為「總務主任」，但在園內無明確的行政頭銜。初期負責採買、修繕、消防及水質檢查並兼任司機工作；77年起逐步負責建立園內聘任制度、薪資、福利制度和總務工作(鄭先生訪談，88-11-7；89-11-13)。
- (3) 主任：78年起由各年級推派一名老師兼任年級組長，以協助園長，此制度實施一年，園長認為組長制使處理行政事務人員過雜，但由於行政事務日益繁重，遂於79年設專任主任一職，確立園內中間層級的制度，主要負責園務行政，並作為溝通園方與老師們的中間橋樑(主任訪談 89-10-20)。85年主任一職分成「園務主任」和「教保主任」，教保主任專責教學之督導、幼兒生活輔導、教具、圖書資料規劃等，多與園長做直接的討論，也可視為教學範圍工作由園長主導，教保主任安排老師們執行；園務主任專職做園務行政工作，專責人事、文書、車輛管理、事務採購、活動規劃...等事務，多與鄭先生做直接的討論，也可視為園務行政工作由鄭先生主導，園務主任負責安排執行；89年後園方因人事成本過高，決定裁撤教保主任一職，教保主任工作由園長吸收，部分由園務主任協助處理。此時，園務主任增加教具、圖書資料規劃、教學文書、非教學性行政工作。
- (4) 藝術課程老師：76年起聘園外藝術專科老師來園教陶土、畫畫、韻律和音樂等課；78年再加入美語課，美語課是一週二次，大、中、小班均上。
- (5) 支援人員：園內工作人員均為專任，初期包括司機、隨車阿姨、廚師兼清潔工作，84年學生人數逐漸增多，因此多加一名清潔阿姨，

分攤原廚師兼清潔的工作，專任支援人員共 6 名。81 年加入行政助理一員，專門負責會計工作。87 年開始支援人員需負擔托育中心與托兒所所需的支援工作。

(6) 87 年「家心兒童托育中心」登記立案；90 年 2 月「家心托兒所」立案成立。

從圖一-1 至圖一-6 可以看出家心幼稚園歷年之組織重要改變有四處，一是 79 年設一位專職主任，二是 85 年設二位專職主任，將園內行政工作分成行政和教學二個系統；三是自 87 年至今開始多角化經營，分別成立了托育中心和托兒所；在此同時，由於成本問題，行政組織加以縮編。

### 3. 教學特色的改變



圖二、歷年教學特色改變

(資料來源：園長訪談內容整理)

自 72 年園長接手，家心幼稚園教學特色開始時是用傳統單元教學方式，爾後共經過五次較大的改變，分別是 77 年的角落教學、78 年的蒙特梭利教學、85 年的方案教學、及最近一次 89 年方案教學之下帶入美語的教學，亦即在下美語才藝課之外，平常教學中也帶入日常生活美語。

### 4. 典章制度的改變

自從 87 學年度幼教教師納入勞基法，88 年政府公佈公務人員隔週休二日制起，家心幼稚園教師寒暑假及休假天數之規定依勞基法而改變。90 年開始實施兩週 84 小時制，家心幼稚園的排班制度即由原來固定一律 8：00 上班，二班制下班(4：30、5：00)，改成上午兩班制上班(8：00、8：50)，一律 5：00 下班(中間加 45 分鐘午休時間)，；週六依學生登記來園人數，配置老師到園值班，此時段以加班費方式支付老師(鄭先生訪談，90-01-17)。

## 5. 成本的改變

### (1) 教師薪資的變化

77 學年度園方即開始採用公教人員給薪標準，依其級別給薪。同樣學經歷背景的薪資每年依公教人員調薪幅度調薪，造成教師薪資變化最大因素在於老師學歷的提昇(參表二)，以致造成人事費提昇。

### (2) 值班費、保險費、退休金

自公佈私幼老師適用勞基法起，家心幼稚園增加了如下的開銷：

- a. 值班費：因學校專任教師人數增加而增加。
- b. 保險金：73 年起園方每月需支付老師薪資的 5.6% 為勞保費用；81 年後增加團保費每學期 3 萬元；84 年起園方每月需支付約 6 萬 5 千元勞健保費用。
- c. 退休金：87 年後園方每個月需增加 7 萬元的存款，以備未來教職員工退休金的支出。

### (3) 專科兼任才藝老師的增加

專科兼任才藝老師由 76 年的一位增至 89 年的 9 位；77 年學生數是 210 名，而 89 年時學生數只有 141 名。由此可見專科兼任才藝老師的增加必然帶來成本的提昇。

## 6. 師資質與量的改變

表二、歷年師資學歷與師生人數比例表

(資料來源：園長提供)

學年度 學歷 人數	72 年	73 年	74 年	75 年	76 年	77 年	78 年	79 年	80 年
專任老師數	6	8	8	8	10	10	10	12	12
高職			2	2	4	5	5	4	4
師專	6	6	6	6	6	5	5	8	8
學生數	103	135	165	185	210	191	183	202	195
比例	1:17	1:17	1:21	1:23	1:21	1:19	1:18	1:17	1:16
學年度 學歷 人數	81 年	82 年	83 年	84 年	85 年	86 年	87 年	88 年	89 年
專任老師數	12	12	12	12	12	12	12	12	12
高職	1	2	2	2	2	2	2	2	2
師專	11	10	10	6	5	5	5	1	6
大學				4	5	5	5	7	3
碩士								2	1
學生數	206	205	222	206	180	175	175	171	141
比例	1:17	1:17	1:19	1:17	1:15	1:14	1:14	1:14	1:11

由表二可看出：家心幼稚園老師的學歷不斷的提昇；師生比例自



79 學年度起亦不斷的增高。

## (二) 幼稚園外部環境的改變

自民國 72 年至民國 90 年，整個台灣幼兒教育的環境和社會、經濟、人口環境均有顯著性的變化，研究者根據園長訪談之資料以及研究者個人之判斷，選出下列三項環境變項，以時間序列方式，看這幾個環境變項在時間上呈現的變化情形，以做為下一段分析之依據。

### 1. 人口環境的變化

表三、北市立案幼稚園就學率表(資料來源：內政部「中華民國台灣地區人口統計」、教育部「中華民國教育統計」)

年度	北市 4、5 歲學齡人口數	北市就讀立案幼稚園人口數	北市幼稚園就讀率
72	89,683		
73	94,541	57,704	61%
74	95,780	60,060	63%
75	95,948	56,180	59%
76	96,955	56,855	59%
77	94,338	59,193	63%
78	92,044	56,939	62%
79	87,608	55,206	63%
80	81,858	50,345	62%
81	76,978	46,944	61%
82	78,316	44,130	56%
83	76,484	42,703	56%
84	74,052	41,869	57%
85	72,545	39,896	55%
86	69,314	38,025	55%
87	69,751	36,468	52%
88	72,291	35,390	49%
89	74,006	35,173	48%

北市 4、5 歲學齡人口數 76 年後逐年減少，88、89 年人口增加原因可能為台北市實施幼教券政策，外縣市 4、5 歲學齡人口遷入所致(幼教主管單位行政人員訪談，90-2-5)

### 2. 經濟環境的變化

#### (1) 失業率

表四、歷年失業率表(資料來源：90 年行政院主計處網站)

72 年	73 年	74 年	75 年	76 年	77 年	78 年	79 年	80 年
2.71	2.45	2.91	2.66	1.97	1.69	1.57	1.67	1.51
81 年	82 年	83 年	84 年	85 年	86 年	87 年	88 年	89 年
1.51	1.45	1.56	1.79	2.6	2.72	2.69	2.92	

由表四可看出，失業率自 83 年開始向上爬升，表示失業率問題愈

來愈嚴重。

### (2)經濟成長率

表五、經濟成長率表(資料來源：90年行政院主計處網站)

79年	80年	81年	82年	83年	84年	85年	86年	87年	88年
5.39	7.55	7.49	7.10	7.11	6.42	6.10	6.68	4.57	5.67

註：資料僅收集到79-88年。

經濟成長率自81年起逐漸下滑，至89年度均未見起色。

### (3)收費標準

表六、教育局規定幼稚園一學期收費標準表(不含保險費、交通代辦費)

(資料來源：90年北市教育局第四科提供)

年度 收費(元)	84年	85年	86年	87年	88年	89年
公幼	15120元	16250元	16250元	16250元	17300元	22250元
調升幅度		7%	0%	0%	6%	28%
私幼	44000元	45675元	45675元	45675元	45675元	48300元
調升幅度		3%	0%	0%	0%	5%

自表六來看：公幼的調升幅度一直大於私幼之調升幅度；民國85年-88年私幼收費標準均無調整。

## 3.政策、法令的變化

### (1) 普設公幼之政策

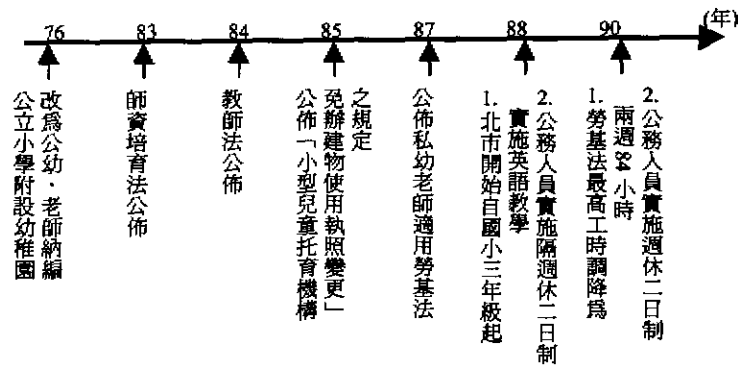
從表七來看：公幼的設立始自76年因此當年增加之幅度最大，82年起每年以1%-4%比率持續增加，私幼76年後持續減少。

表七、公、私幼歷年家數及增加比例表  
(資料來源：88年教育部統計處 台北市教育統計)

家數	學年度	72年	73年	74年	75年	76年	77年	78年	79年	80年
公幼		9	9	20	20	81	91	93	106	112
公幼增加比			0%	122%	0%	305%	12%	2%	13%	5%
私立		358	413	450	458	447	431	421	376	359
私幼增加比			15%	9%	2%	-2%	-4%	-2%	-11%	-5%
總和		467	422	470	478	528	522	514	482	471
家數	學年度	81年	82年	83年	84年	85年	86年	87年	88年	
公幼		110	110	113	118	123	127	128	129	
公幼增加比			-1%	0%	2%	4%	4%	3%	0%	0%
私立		328	308	297	288	293	286	282	283	
私幼增加比			-9%	-6%	-4%	-3%	-2%	-2%	-1%	0%
總和		438	418	410	406	416	413	410	412	

(2) 師資培育法民國83年公佈，自此幼稚園合格教師必須大學畢業並取得幼師證；教師法民國84年公佈；民國87年公佈私幼老師適用勞基法自此私幼老師之待遇、福利、退休、撫恤、保險等才有法源與以保障；民國88年公務人員實施隔週休二日制；民國90年起勞基法實施

最高工時每兩週不得超過 84 小時，同時，公務人員實施週休二日制。  
 (3) 台北市 85 年在 17 所國小試行基礎英語教育，88 年正式全面實施，對象為國小三年級學童。



圖三、政策法令變化圖

### (三) 幼稚園內、外部環境的互動關係

#### 1. 學生人數逐年減少

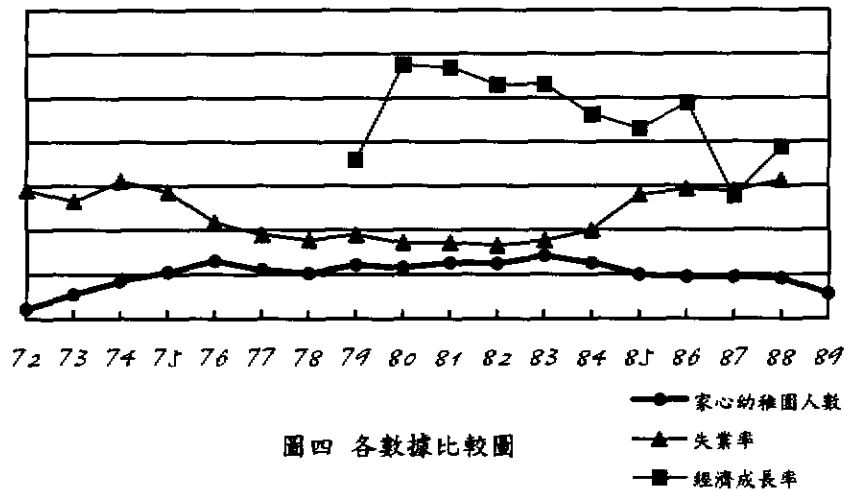
園長認為可能的原因是，出生人口減少、就讀立案幼稚園學生流失以及景氣不佳所致(園長訪談，89-12-21)，老師認為家裡僱用外勞也可能是原因之一(老師訪談，90-02-06)。

自 82 年起，就讀公、私立立案幼稚園人數比率有逐年減少的趨勢(參表三)，可見就讀立案幼稚園的學生人數也有流失，其原因可能是(下述三項資料雖經研究者追查，結果無法取得完整之相關資料以資佐證)：

- (1) 就讀托兒所學生數增加。
- (2) 以補習班方式立案但實質上卻是經營幼稚園的情形增加。補習班可以提供雙語或全美語課程的主要原因是補習班可以進口外籍教師，而且家長不僅希望小孩學英文，同時，還希望是外國人教，因此補習班實施美語教學比一般幼稚園本國老師教美語還具號召力。
- (3) 就讀未立案幼稚園增加。

表八、家心幼稚園學生人數與其他數據之相關係數表

	失業率	經濟成長率	就讀立案幼稚園人口數
相關係數	-0.70632	0.554492	-0.309531



圖四 各數據比較圖

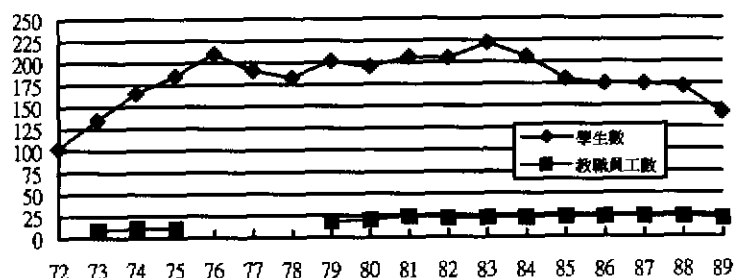
從表八可看出：72~89年家心幼稚園人數和失業率以及經濟成長率間之相關性很高，這表示當失業率上昇時，學生數愈有下降之趨勢；當經濟成長率趨緩時學生人數呈現下降的趨勢，而4、5歲人口數與就讀立案幼稚園人口數間的相關數不高。

國小實施英語教育的措施，使得(1)英語補習年齡層下降；(2)補習班服務對象擴及學前之幼兒；(3)部分家長將幼兒送往實施美語課程的幼教機構或補習班；(4)全美語幼稚園出現；(5)部分立案幼稚園加強美語課程。「小型兒童托育機構免辦建物使用執照變更」之措施，使得托兒所和托育中心之設立更容易，這也使得立案幼稚園面臨的競爭對象更多了。

家心幼稚園學生人數的遞減的確是深受整個社會、人口、經濟、政策法令與教育大環境所影響。

## 2. 行政組織、人員的變化

從家心幼稚園歷年組織人員圖一-1~二-6來看，隨著學生人數的增加，其行政人員和支援人員、帶班老師也增加了；隨著課程特色的發展，也增加了外聘兼任藝術課老師。但從人數開始下降開始（自84年開始至89年），人事未見大幅度之精簡（參圖五）這與園長做人處世的原則有關係。



圖五、家心幼稚園學生人數、行政人員數比較圖

園長：一個班只有7個小朋友，我就是再貼錢，我也會咬著牙根過，到這整個年度過後再來收尾.... 十個不到的小朋友我用了四個人去帶。  
(園長訪談 89-12-21)

園長：現在人數一直在遞減，那勢必要走精兵制。

問：所謂精兵制是指裁員嗎？

園長：沒有，就是說以後如果有老師離職，自然減人...因為老師已經進來帶了，而且也把孩子帶得不錯，那我就咬著牙根這樣子過，不能很現實的就裁員、併班，所以我現在才會有一個班上才五個人的情形。  
(園長訪談 89-11-15)

在學生數不斷下降下（亦即營收減少），仍維持原有的教職員人數，即會提高成本，成本的提高自然地會反應在收費上（參表九）。

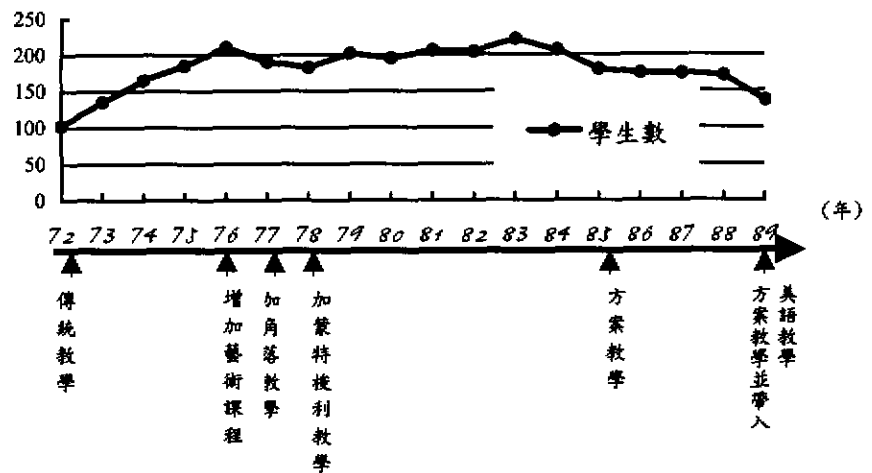
表九、家心幼稚園每學期總收費表(不含保險費、交通代辦費)

(資料來源：家心幼稚園園長提供)

年度	84年	85年	86年	87年	88年	89年
學費	53450	55750	57250	59550	61450	64630
調升幅度	4%	2%	3%	3%	3%	5%

家心幼稚園每學年學費均有所調整，調幅在2%-5%之間。但看起來學費的調升可能無法彌補人數下降所帶來的負擔，因此家心幼稚園到了89年初縮編一行政人員，並為擴大招生對象於87年立案托育中心、89年立案托兒所，將其服務對象年齡層下降至一歲，上升至國小六年級；服務內容除了教育之外，配合家長需要還增加了保育與課後輔導；因此，家心幼稚園組織與人員的變化主要是在其學生人數降低情況下，所產生的應變措施，也正好有「小型兒童托育機構免辦建物使用執照變更」之規定，使得家心幼稚園在應變上更具彈性。

### 3. 教學特色的改變



圖六、教學特色轉變與學生數改變比較圖

自民國 72 年至 76 年學生人數不斷增加，園長認為其原因係受園長教學口碑的影響（園長訪談 90-01-29）從圖六來看，教學特色的改變或許與其學生人數消長有關，教學特色可能是在人數下降時，園方為了提昇入學人數，因應市場的需求而採行的策略；也可能是台北市政府推廣或學界的出版品、學者的鼓吹，使得某一教學法在某一時期特別的風行，配合著招生的策略，園內教學特色即會為之改變。

#### 4. 典章制度的改變

基本上，家心幼稚園典章制度的變化是與政府政策和法令之公布息息相關的。

#### 5. 成本的改變

老師薪資總數大幅提昇一部分原因是老師素質提昇了，這部分主要是教師法的影響，幼稚園老師提升到大學水準的要求；另外一部分原因是聘用了許多兼任的專科老師(包括美語老師)形成在同一教學時段裡有三位老師在教室裡，原來兩位專任帶班老師維持秩序，一位專科兼任才藝老師教學，這是為了因應市場的需求所形成的現象。增加支付之退休金、保險金與加班費等成本性開銷，主要都是受到勞基法法令、政策面的影響。

#### 6. 師資質與量的改變

家心幼稚園師資自 84 年大幅提昇至大學水準係受到 84 年教師法公佈，以及 84 年後各項教師學位進修制度和幼教學成設立的影響(以市立師院為例，80 年成立幼兒教育系夜間班、81 年幼教系暑期班、85

年暑期學士後幼稚園師資教育學分班招生)。

## 參、 討論與建議

根據上述資料分析的結果，有下列八個值得深入探討的問題，依序陳述之外，並在每一個問題下，提出研究者之建議如下：

### 一、 定位不明產生的問題

定位不明不僅是過去學者(簡楚瑛等，民 85)所強調未將幼稚園定位為學校所產生的管理問題，或是幼教系定位不明所產生的幼教師資培育的問題(簡楚瑛，民 83)本研究發現在幼教場域內、外的相關人士都未能將幼稚園及其個人之角色予以定位，其中包括：私立幼教老師、園長、家長、幼教主管理單位和幼稚園本身等人員與組織。

私立幼稚園和私立教師定位不明，致使使用法令不一，每個人都以自己有利的部分使用之。因此，典章制度的制定與執行時容易造成園方與教師間的認知差異而產生磨擦，使得老師與園方無法形成一個有共同願景、目標的共同體，幼稚園也就無法形成一個成長型的組織，譬如：家心幼稚園休假、退休金和加班費給付方式是依勞基法的規定，而薪資給付方式是比照工務人員的薪級制給付；；老師在薪資和福利上則游走在教師法和勞基法中有利自己的部分「薪資園方是按公幼的八成給，...可是我真的感覺很少。」「雖然我們走勞基法，可是有些制度是跟著學校，譬如說畢業典禮、戶外活動，他們不給加班費(訪談 T2 老師，89-12-04)」。依勞基法規定：第一年是沒有假的，家心幼稚園在人性化的考量下給七天假，但對老師而言，比起公幼教師而言，還是少了許多假。「年資愈久休假愈長，...但是老師反應最多的還是說沒有寒暑假(園長訪談，90-01-31)」

同時，幼稚園與教育主管單位間也易因定位不明產生不良的互動關係；教育局希望一切制度依教育局規定實施，因此當家心幼稚園收費未依教育局之規定時，其評鑑結果即無法得到績優(園長訪談，90-1-29)。除了幼稚園和老師法源定位不明所造成的問題外，家長對幼稚園概念上的定位也有不同的看法。對私立幼稚園而言，雖然今年開始實施週休二日制，但有的家長還是希望幼稚園提供週六的服務；而且在平時，家長希望學生留園的時間可以延長至六、七點，站在服務業和生存的觀點來看，私幼有必要提供滿足家長的需求(園長訪談，89-12-21；札記，90-01-03)。

許多教育背景出身的園長對自己的定位也感到困擾。「他們(指家長)就把我當成生意人，很多人(包括政府官員、教授等)都叫我們為『業者』，以前我一直覺得我是在做教育，是種私人興學，像武訓不是也私人興學嗎？

現在，我慢慢也調適過來這種心態了，叫我業者就業者吧（園長訪談，89-12-21）。許多私立幼稚園園長、負責人不喜歡自己的幼稚園被定義為營利組織，私立幼稚園到底是屬於什麼性質的組織？下面將從組織之特性和組織之運作模式以及組織之運作程序與內涵二方面來看這個問題。

### (一)從組織特性言

表十、非營利組織與營利組織對照表

特性	非營利組織	營利組織
目的	主要目的在提供服務(為公共目的服務，並提供公共財。)而非利潤。有些時候，可能收益超過支出，但其存在目的並不是追求利潤。一個以服務為目的之非營利組織，如果持續產生相當的利潤一段時間，反而代表這一事業的經營發生問題，不是利用其獨占或其他有利地位，收取太高之費用，就是未能充分利用其收益改善或加強其服務水準。	主要目的在利潤。
成本與收益	不重視成本的衡量和控制；沒有投資報酬率與成長率的壓力。經費主要來源靠預算、基金、或捐贈；不像營利機構靠減少開支來降低成本。	營利組織則是將本身所生產的產品或所提供之勞務，在市場上進行交易，以賺取營收。經營上強調成本的控制與收益的提昇。
工作人員	非營利組織的工作人員，部分可能屬於自願或不計薪酬人員。參與非營利組織的成員包含志工與專職人員，特別是志願人員組成負責領導的董事會。志工是因對組織理念認同的人而自願參與活動的人。	工作人員都是計薪酬的人。
服務對象及其期望	顧客有二種：一為提供服務的對象，另一為獲得財物支持之機構或個人。通常非營利組織所服務之對象關係未必有付費的能力和意願者。也因此，通常接受服務的人因為服務大多不收費的情況下，而不計較品質和效率的問題。	營利事業服務對象同時也是其財物收入的來源，只要給予顧客滿意之服務或滿足，即可獲得可靠而充足之財物收入。
市場機制	提供服務並非基於市場需要，其成敗與市場的關係並不像營利機構事業狀況下那樣的直接和密切。也可以說，一非營利機構的收入，並不因服務對象增多而增多。	營利機構之經營和管理受市場之影響和支配，有關其產品、勞務、售價若干等等決策，大多憑藉市場需要和競爭狀況而調節。
盈餘分配	非營利組織，當初捐款成立基金的人，絕不	營利組織的目的在產生利潤，將