國立政治大學教育學系

博士學位論文

公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質關係之研究

The Study on the Relationship among Resource Base, Innovative Management and Service Quality in Public Service and Education of Kindergarten

國立政治大學 National Chengchi University

指導教授:秦 夢 群 博士

研究生:葉 怡 伶 撰

中 華 民 國 110 年 7 月

DOI:10.6814/NCCU202101476

謝　辭

猶記指導教授的鼓勵，人生還有許多精彩的體驗值得嘗試，畢業不是結束，而是為了開始另一個新的旅程。憶起踏入政大博士班的初衷，是對教育的熱愛和難以忘懷，回首五年的學習之路，貴人不勝枚舉，感念之情溢於言表。最先要感謝的是指導教授秦夢群老師，總是諄諄教誨，給予精闢指導，讓學生在這段求學路上受益良多。再來是感謝口試委員林新發教授、湯志民教授、謝傳崇教授與林信志教授對論文細心審閱，並斧正闕漏、賜知卓見，讓學生的論文內容更加精進及完善。研究所修課期間，幸有佳蓁送暖手作甜點，為週四下午的課堂學習增添幸福的滋味。博士圓夢小組煒庭、海鵬、雁平、凱威彼此相互支持，讓艱困沉重的論文寫作變成了輕鬆愉快的聚會，逐步朝向完成夢想的目標前行。一路陪伴我的家人還有默默付出的先生-明傑，因為有你們的鼓勵及支持，我的學業才能順利完成，在此致上由衷謝意！

最後，謹以此論文獻上無盡的思念，以告父母養育之恩。

葉怡伶 謹識

2021.08

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101476

公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質關係之研究

摘　要

本研究旨在探討公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質的現況及其彼此之關係。經文獻分析建立研究架構後，編製「公共化幼兒園實施資源基礎、創新經營與服務品質調查問卷」，利用問卷調查進行資料蒐集，以新北市公共化幼兒園教保服務人員為研究對象，依幼兒園類型及規模，分層抽取 160 間幼兒園，共發出 1,199 份問卷，回收 925 份，回收率為 77.15%，有效問卷為 778 份。使用 SPSS Statistics 25 及 Smart PLS 3.3.3 套裝軟體，進行描述性統計、因素分析、獨立樣本平均數 t 檢定、單因子變異數分析、事後比較檢定、皮爾森積差相關及結構方程模型檢定等統計分析，獲得以下結論:

一、 教保服務人員知覺公共化幼兒園資源基礎為中高等程度，以「教保個人能力」之知覺程度最高，「組織管理能力」之知覺程度最低。

二、 教保服務人員知覺公共化幼兒園創新經營為中高等程度，以「課程教學創新」之知覺程度最高，「幼兒展能創新」之知覺程度最低。

三、 教保服務人員知覺公共化幼兒園服務品質為高等程度，以「可靠性」之知覺程度最高，「有形性」之知覺程度最低。

四、 教保服務人員因擔任職務、任教幼兒園類型及規模之不同，而有不同的公共化幼兒園資源基礎之知覺感受，以教保人員、非營利幼兒園及規模較大幼兒園的教保服務人員知覺程度較高。

五、 教保服務人員因最高學歷、擔任職務、任教幼兒園類型與規模之不同，而有不同的公共化幼兒園創新經營之知覺感受，以專科以下、

DOI:10.6814/NCCU202101476

教保人員、非營利幼兒園及規模較大幼兒園的教保服務人員知覺程度較高。

六、 教保服務人員因任教幼兒園類型及幼兒園規模之不同，而有不同的公共化幼兒園服務品質之知覺感受，以公立專設幼兒園的教保服務人員知覺程度較低，規模較大幼兒園的教保服務人員知覺程度較高。

七、 公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質整體彼此間具有中度至高度正相關。

八、 公共化幼兒園資源基礎對創新經營及服務品質皆具有正向直接影響效果，公共化幼兒園之創新經營對服務品質亦具有正向直接影響效果。

九、 公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質關係之結構模型具中等程度預測效果，以公共化幼兒園資源基礎對創新經營的預測力最佳。

十、 公共化幼兒園資源基礎會間接藉由創新經營的中介機制，對服務品質產生正向影響效果，惟中介效果微弱。

最後，依據研究結論提出建議，供主管教育行政機關、幼兒園及未來研究參考。

關鍵詞: 公共化幼兒園、資源基礎、創新經營、服務品質

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101476

The Study on the Relationship among Resource Base, Innovative Management and Service Quality in Public Service and Education of Kindergarten

Abstract

This study aimed to explore the relationships among resource base, innovative management and service quality in public service and education of kindergarten. After establishing a research framework based on document analysis, and along with different research methods, a questionnaire entitled *The Implementation of Resource Base, Innovative Management and Service Quality in Public Service and Education of Kindergarten* was applied to gather data from kindergarten preschool educators in New Taipei City. By employing the stratified random sampling method, there were 1,199 questionnaires sent out to 160 public service and education of kindergartens, based on their type and scale. There are 925 questionnaires retrieved, making the response rate 77.15%, and there are 778 valid questionnaires after invalid ones deducted. The packages IBM SPSS Statistics 25 and Smart PLS 3.3.3 are adopted to carry out descriptive statistics, factor analysis, t-test, one-way ANOVA, Post-hoc test, Pearson correlation analysis and structural equation modeling. The findings of this study are as follows:

1. Public service and education of kindergarten preschool educators' perception of resource base is moderately high; especially scored the highest in "education and care ability", but the lowest in "Organizational management ability".

DOI:10.6814/NCCU202101476

2. Public service and education of kindergarten preschool educators' perception of innovative management is moderately high; especially scored the highest in "curriculum teaching innovation", but the lowest in "children's performance innovation".
3. Public service and education of kindergarten preschool educators' perception of service quality is at high level; especially scored the highest in "reliability", but the lowest in "tangibles".
4. There are different perception levels to public service and education of kindergarten preschool educators to the resource base by different positions, kindergarten type and scale. According to the results, the following groups have a significantly higher levels: (1) educare giver and educare assistant, (2) Non-Profit Preschools, (3) the recruit number of toddler is over than 91.
5. There are different perception levels to public service and education of kindergarten preschool educators to the innovative management by different highest diploma, positions, kindergarten type and scale. According to the results, the following groups have a significantly higher levels: (1) diplomas from high school and a junior college, (2) educare giver and educare assistant, (3) Non-Profit Preschools, (4) the recruit number of toddlers are over than 180.
6. There are different perception levels to public service and education of kindergarten preschool educators to the service quality by different kindergarten type and scale. According to the results, the following groups have a significantly lower levels: (1) The public child care center prior to conversion into public preschools, (2) the recruit number of toddlers are 31-90.

DOI:10.6814/NCCU202101476

7. There is a moderately to highly positive correlation among resource base, innovative management and service quality in public service and education of kindergarten.
8. The resource base of public service and education of kindergartens has a positive direct effect on innovative management and service quality, and the innovative management also has a positive direct effect on service quality.
9. The structural equation model of the relationship among resource base, innovative management and service quality in public service and education of kindergartens has a moderate predictive effect, and the resource base has the best predictive effect for innovative management.
10. The resource base indirectly has a positive effect on service quality through the intermediary mechanism of innovative management in public service and education of kindergartens, but the intermediary effect is weak.

Finally, according to the conclusions of this study, some specific suggestions are proposed for the educational executive organizations, kindergartens, and the future study.

國立政治大學 National Chengchi University

Keywords：Public service and education of kindergarten, Resource base, Innovative management, Service quality

DOI:10.6814/NCCU202101476

目　次

第一章 緒論 1

第一節 研究背景及動機..... 1
第二節 研究目的與問題..... 9
第三節 名詞釋義 10
第四節 研究方法與步驟..... 13
第五節 研究範圍與限制..... 17

第二章 文獻探討 19

第一節 公共化幼兒園的發展與沿革..... 19
第二節 資源基礎的理論與研究..... 38
第三節 創新經營的理論與研究..... 58
第四節 服務品質的理論與研究..... 86
第五節 資源基礎、創新經營及服務品質之關聯..... 109

第三章 研究設計與實施..... 117

第一節 研究架構 117
第二節 研究假設及模型..... 120
第三節 研究對象 121
第四節 研究工具 127
第五節 實施程序 143
第六節 資料處理與分析..... 144

第四章 研究結果分析與討論..... 149

第一節 公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質之現況分析 .. 149
第二節 不同背景變項教保服務人員知覺公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質之差異分析 163
第三節 公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質之相關分析 .. 201
第四節 公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質結構方程模型分析討論..... 207
第五節 中介效果分析..... 236

DOI:10.6814/NCCU202101476

第五章 結論與建議 239

第一節 結論 239
第二節 建議 247

參考文獻 255

壹、 中文部分 255
貳、 西文部分 266

附　錄 279

附錄一 正式問卷回收園所明細表 279
附錄二 公共化幼兒園實施資源基礎、創新經營與服務品質調查問卷(預試版) 284
附錄三 公共化幼兒園實施資源基礎、創新經營與服務品質調查問卷(正式版) 288

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101476

表　次

表 2-1-1　我國幼教機構的類型 29
表 2-1-2　臺灣公私協力幼兒園進展大事紀 33
表 2-2-1　企業資源分類架構表 45
表 2-2-2　我國家長選擇幼兒園考量因素之相關研究 54
表 2-2-3　幼兒園資源基礎研究構面分類對照表 57
表 2-3-1　創新的種類 60
表 2-3-2　動態能力的定義 75
表 2-4-1　SERVQUAL 量表構面及項目 94
表 2-4-2　高等教育服務品質量表 98
表 2-4-3　我國幼兒園服務品質研究構面 101
表 2-4-4　幼兒園服務品質構面 103
表 3-3-1　新北市公共化幼兒園規模概況表 122
表 3-3-2　新北市公共化幼兒園抽樣園所數及人數統計表..... 124
表 3-3-3　正式問卷回收園所及數量統計表 125
表 3-3-4　研究樣本背景變項次數分配表 126
表 3-4-1　「幼兒園資源基礎量表」各構面問卷試題及信度分析一覽表 128
表 3-4-2　「學校創新經營效能量表」各構面問卷試題及信度分析一覽表 129
表 3-4-3　「學校服務品質量表」各構面問卷試題及信度分析一覽表 130
表 3-4-4　「幼兒園資源基礎量表」取向適切性量數及 BARTLETT 球形檢定摘要表 132
表 3-4-5　「幼兒園資源基礎量表」項目分析彙整表(A=0.920)..... 133
表 3-4-6　「幼兒園資源基礎量表」因素分析及信度分析摘要表 134
表 3-4-7　「幼兒園創新經營量表」取向適切性量數及 BARTLETT 球形檢定摘要表 136
表 3-4-8　「幼兒園創新經營量表」項目分析彙整表(A=0.937)..... 137
表 3-4-9　「幼兒園創新經營量表」因素分析及信度分析摘要表 138
表 3-4-10　「幼兒園服務品質量表」取向適切性量數及 BARTLETT 球形檢定摘要表 140
表 3-4-11　「幼兒園服務品質量表」項目分析彙整表(A=0.943)..... 141
表 3-4-12　「幼兒園服務品質量表」因素分析及信度分析摘要表 142
表 3-6-1　模型評估指標之判斷標準 147

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 4-1-1　公共化幼兒園資源基礎各構面敘述性統計結果摘要表(N=778) 150
表 4-1-2　公共化幼兒園資源基礎各題項敘述性統計結果摘要表(N=778) 151
表 4-1-3　公共化幼兒園創新經營各構面敘述性統計結果摘要表(N=778) 154
表 4-1-4　公共化幼兒園創新經營各題項敘述性統計結果摘要表(N=778) 156
表 4-1-5　公共化幼兒園服務品質各構面敘述性統計結果摘要表(N=778) 160
表 4-1-6　公共化幼兒園服務品質各題項敘述性統計結果摘要表(N=778) 161
表 4-2-1　不同最高學歷之教保服務人員知覺幼兒園資源基礎之差異分析摘要表..... 164
表 4-2-2　不同擔任職務之教保服務人員知覺幼兒園資源基礎之差異分析摘要表..... 166
表 4-2-3　不同幼兒園類型之教保服務人員知覺幼兒園資源基礎之差異分析摘要表..... 168
表 4-2-4　不同幼兒園規模之教保服務人員知覺幼兒園資源基礎之差異分析摘要表..... 171
表 4-2-5　不同最高學歷之教保服務人員知覺幼兒園創新經營之差異分析摘要表..... 174
表 4-2-6　不同擔任職務之教保服務人員知覺幼兒園創新經營之差異分析摘要表..... 178
表 4-2-7　不同幼兒園類型之教保服務人員知覺幼兒園創新經營之差異分析摘要表..... 180
表 4-2-8　不同幼兒園規模之教保服務人員知覺幼兒園創新經營之差異分析摘要表..... 183
表 4-2-9　不同性別之教保服務人員知覺幼兒園服務品質之差異分析摘要表..... 186
表 4-2-10　不同幼兒園類型之教保服務人員知覺幼兒園服務品質之差異分析摘要表..... 188
表 4-2-11　不同幼兒園規模之教保服務人員知覺幼兒園服務品質之差異分析摘要表..... 191
表 4-2-12　公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質研究結果摘要表 195

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 4-3-1　公共化幼兒園資源基礎與創新經營之相關摘要表 201
表 4-3-2　公共化幼兒園資源基礎與服務品質之相關摘要表 203
表 4-3-3　公共化幼兒園創新經營與服務品質之相關摘要表 205
表 4-3-4　公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質之相關摘要表 207
表 4-4-1　公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質之結構模型假設 208
表 4-4-2　公共化幼兒園資源基礎測量模型參數估計表 211
表 4-4-3　公共化幼兒園創新經營測量模型參數估計表 212
表 4-4-4　公共化幼兒園服務品質測量模型參數估計表 213
表 4-4-5　公共化幼兒園資源基礎構面交叉負荷量檢定表 217
表 4-4-6　公共化幼兒園創新經營構面交叉負荷量檢定表 219
表 4-4-7　公共化幼兒園服務品質構面交叉負荷量檢定表..... 221
表 4-4-8　公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質測量模型之低階構面區別效度檢定表(FORNELL-LARCKER 準則表)..... 223
表 4-4-9　公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質結構模型共線性檢定摘要表..... 225
表 4-4-10　公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質路徑關係檢定表 226
表 4-4-11　公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質結構模型參數估計表..... 227
表 4-4-12　公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質結構模型之預測效果檢定表..... 232
表 4-4-13　公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品之結構模型影響效果表..... 234
表 4-4-14　公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質結構模型檢定表 235
表 4-5-1　公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品之結構模型影響效果表..... 237

DOI:10.6814/NCCU202101476

圖　次

圖 1-4-1 研究步驟流程圖.....15
圖 2-2-1 資源特性與持續性競爭優勢之關係.....41
圖 2-2-2 企業資源基礎的實施.....42
圖 2-2-3 競爭優勢的基石.....43
圖 2-2-4 競爭優勢的根源.....46
圖 2-2-5 資源是獲利的基礎.....48
圖 2-2-6 價值鏈 49
圖 2-2-7 產業競爭的五力模型.....51
圖 2-2-8 資源基礎取向策略分析的實務架構.....52
圖 2-3-1 創新經營的功能性來源.....63
圖 2-3-2 創新變數 65
圖 2-3-3 學校創新經營的意涵.....68
圖 2-3-4 創新導向模式.....80
圖 2-4-1 服務品質概念性模式圖(缺口模式).....92
圖 2-4-2 幼兒園服務品質缺口模式.....95
圖 3-1-1 研究架構圖.....118
圖 3-2-1 結構方程式模型概念圖.....121
圖 4-4-1 公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質之結構模型圖 208
圖 4-4-2 公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質結構模型圖(路徑係數) 226
圖 4-4-3 公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質結構模型參數估計圖 230
圖 4-4-4 公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質結構模型解釋效果圖 231
圖 4-4-5 公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質結構模型圖(預測相關性) 233

DOI:10.6814/NCCU202101476

第一章 緒論

本章共分成五節進行論述，第一節先說明本研究背景與動機，第二節提出研究目的與研究問題，第三節對本研究之專有名詞釋義，第四節則就研究方法及步驟進行說明，第五節說明本研究之範圍與限制。

第一節 研究背景及動機

壹、研究背景

一、 臺灣面對少子女化問題的幼教政策發展

我國在 2003 年已成為超低生育率國家，2018 年總生育率降至 1.05(內政部，2020)，行政院預估我國人口將在 2025 年轉趨負成長。此外，隨著社會型態及勞動就業市場的轉變，婦女投入職場的比例增加，行政院主計總處(2016)「105 年婦女婚育與就業調查報告」指出，15 至 64 歲曾因生育離職已婚女性之離職原因以「照顧子女」68.41%最高，復職原因則以「負（分）擔家計」73.10%為主，「子女照顧負擔減輕」7.62%次之。又 15 至 49 歲已婚育有子女女性之最小子女，在 3 至未滿 6 足歲間之實際照顧方式，送「私立幼兒園或托嬰中心」占 39.20%，「自己或丈夫」照顧占 24.52%，「公立幼兒園或托嬰中心」占 16.84%,「服務機構附設幼兒園或托嬰中心」占 1.18%。整體而言，3 至未滿 6 足歲子女送托機構進行托育需求之比例高達 57.22%，顯見國內女性勞動參與率提升、雙薪家庭或單親家庭增加及年輕家庭少子女化現象，就業者仰賴學前教育機構滿足教保服務供應之需求逐年增加。

DOI:10.6814/NCCU202101476

我國學前教育生態長期面臨幼托機構分流管理及公私比例不均的問題，當社會少子女化問題逐漸浮現，幼教政策隨即面臨家長所提出的各項需求挑戰。因此在 1997 年開始規劃幼托整合的改革政策，2011 年制頒實行《幼兒教育及照顧法》，為幼托整合制度提供法源的基礎，紓解家長教育及托育雙軌選擇之困境。2017 年推動「擴大幼兒教保公共化計畫」，以公私協力共好的合作原則，發展「非營利幼兒園」模式，提升幼兒進入公共化幼兒園就讀之比例，為提供家長更多平價、優質之公共化教保服務。2018 年行政院整合跨部會資源推動「少子女對策計畫（107-111 年）」，透過擴大公共化教保服務量、建置托育準公共化機制及擴大發放育兒津貼等三項策略，以達「0-5 歲全面關照」之政策精神。有鑑於幼兒教育及照顧對兒童學習的重要性，聯合國永續發展目標 4.2 （Sustainable Development Goal 4.2）提出在 2030 年以前，確保所有男孩和女孩都能獲得優質的幼兒發展、照顧和學前教育，以便為初等教育做好準備 （United Nations, 2015），因此，各國政府莫不致力於投入公共化的學前教育政策，然我國學前教育長期為私立幼兒園為主導，在優質、普及、平價及近便的原則下，教保公共化的規劃以增設非營利幼兒園為主及公立幼兒園為輔的方式，除廣設公立幼兒園，並開啟與私立幼兒園合作的管道，藉由引進民間力量的不同參與模式及契約責任，建置非營利幼兒園或準公共幼兒園，滿足家長對公共化教保服務的需求。

二、 托育公共化對幼教機構的衝擊

我國學前教育的主要提供機構為幼兒園，公立幼兒園營運有政府資源為後盾，環境設備、行政支援及課程教學受教育主管機關監督，具有穩定的教育品質。而在政府人力經費不足及教育資源分配不均的條件下，形成公立幼兒園供不應求，並以私立幼兒園為主要供應鏈的競爭市場。私立幼兒園營

DOI:10.6814/NCCU202101476

運則回歸市場機制之運作，在撙節成本與資源的前提下，發展高效率的行政、多元的課程及創意的教學，以滿足家長需求並創造競爭績效。隨著人口結構及經濟型態的快速轉變，帶來家庭功能改變及婦女勞動力的投入，造成嬰幼兒托育需求驟增，主張國家承擔幼兒教育及照顧品質與責任的「托育公共化」訴求隨之而生，為家長提供普及、平價及優質的幼托服務成為首要政策目標。

各國在八〇年代初期興起民營化的行政革新運動，採以市場經濟為基礎的公共選擇理論，透過補助或委託形式讓私部門成為公共服務的提供者，將原有政府承擔的公共服務事務，透過合法的程序轉移給民間辦理，逐步邁向公共服務民營化。在「普及幼托、保障基本品質」改革呼聲及「引進市場機制、提升服務績效」的政府業務委託民間經營理念下，四一〇教育改革聯盟提出政府設立結合公立低學費及私立有效經營的「公設民營」幼兒園之主張，透過公私協力的方式兼顧教育資源、行政效率及教學創新之運作，促使學前教育品質獲得保障。為減輕政府財政負擔並達成托育公共化的目標，引進民間力量參與幼兒教保服務的提供，形成一種準市場形式的公共服務提供型態，成為加速實現政策的手段。

我國在托育公共化的政策思潮下，幼兒園類型按與政府訂定契約及管制條件，可概略分為公立幼兒園、非營利幼兒園、準公共幼兒園及私立幼兒園，各類型幼兒園有各自的教育目標及經營方向，提供同中求異的教保服務，以滿足不同需求的家長。幼兒教育市場充斥著許多挑戰，傳統力量勢必面臨變革的衝擊，幼兒園必須從事革新工作，透過創新、可靠的商品與服務、有效率的執行，提供更多的價值來回應家長的需求，以提升競爭力及接受新環境的考驗。創新經營是幼兒園建立持續性競爭優勢的有效策略，其中資源又扮演重要角色，透過資源的有價性、稀有性及難以模仿性來建立差異性。

DOI:10.6814/NCCU202101476

各類型幼兒園在不同資源基礎下，創新經營的策略規劃、擬定、執行及績效評估有所不同，藉由產品、過程或服務等方面積極突破並改變現狀，發展獨特特色來提升組織效能，並影響幼兒園的教學效能與服務品質，故幼兒園在不同資源基礎、創新經營及服務品質間的關係，值得進一步探討研究。

貳、研究動機

一、公私協力為私立幼兒園挹注資源基礎及穩定教保服務品質

我國學前教育以私立幼兒園為辦學主流，為符應家長需求及適應市場競爭，形成多元活潑的幼兒學習環境，然因欠缺妥善有效的管理機制，也致使幼兒園收費及教保服務品質參差不一。鄭舒嫻(2014)指出我國私立幼兒園面臨缺乏政府教育經費補助、招生困難、競爭激烈及教師流動率高等問題。反觀公立幼兒園在政府經費支持及控管下，收取較低廉的學費，提供家長較優質的環境設備及師資素質，然卻受限於政府機關科層體制的節制，易淪於行政效率不彰及課程教學固化的窠臼，而缺乏市場競爭力。公立幼兒園具有充足資源維持穩定的教保品質，卻缺乏創新的競爭力；私立幼兒園在績效目標下善用有限資源，力求創新以維持競爭力，卻易犧牲教保服務品質。易言之，公私立幼兒園的優缺點是一體兩面，為衡平普及、平價、優質及近便的教保服務品質，我國幼教政策納增幼教機構「公私協力」的合作模式有其必要性。

為紓解我國公、私立幼兒園比例失衡及公立幼兒園分布不均的問題，提升生育率及婦女就業率，建構完善的教保服務體系，行政院在 2017 年核定「擴大幼兒教保公共化計畫（106-109 年度）」，以穩健提升、公私共好的原則，增設非營利幼兒園為主、公立幼兒園為輔方式，規劃辦理「提升公共化幼兒園比例」、「研訂試辦特約幼兒園之機制」及「鼓勵企業設置托兒設

DOI:10.6814/NCCU202101476

施」等工作項目（教育部，2017），首次納入公益法人、私立幼兒園及企業成為不同合作程度的互動夥伴，共同分擔照顧幼兒的責任，並透過廣設公立、公私協力及購買服務的多元策略，達成擴大公共化托育的政策目標。2018 年又提出「我國少子女化對策計畫（107-111 年）」，新增「準公共化機制」，透過與私立托育服務提供者簽約成為合作對象，協力提供平價托育服務（教育部國民及學前教育署，2018），以加速平價教保服務的推動，降低父母在托教方面的經濟壓力。是以我國幼教機構類型在導入公私協力後，逐步由公私二元制朝向多元並行的選擇型態。

依據全國教保資訊網 2020 年 11 月 28 日查詢之統計資料，臺灣地區幼兒園總數為 6,734 所，公立幼兒園為 2,403 所、非營利幼兒園為 242 所、私立幼兒園為 4,089 所。承上可知，在「擴大幼兒教保公共化」相關規劃中，政府雖採增設非營利幼兒園為主及公立幼兒園為輔的方式辦理，積極推動公私協力模式的幼兒園型態，企盼調和資源及創新之間的衝突，為家長營造穩定的公共化教保服務，然現階段仍以公立幼兒園為執行之大宗。此外，公立幼兒園又可區分為公立托兒所改制的「公立專設幼兒園」及公立幼稚園改制的「學校附設幼兒園」，兩者在行政組織及員額編制上仍有差異。再者，戰寶華及楊金寶(2017)認為公私協力是建立於專業知能交流、成本效益計算、資源配置分享、風險報酬分擔、及政策環境支持之模式下，藉由正式與非正式治理手段加強實現預期發展目標之能力，並以資源運用之效率、組織經營之效能、行政管理之績效為導向，且基於共享之願景與目標，共同致力創造新價值，以因應社會變遷需求與促進公共服務滿足之極大化。因此，本研究欲瞭解我國公共化幼兒園類型與運作現況，並基於公立幼兒園及非營利幼兒園投入不同程度資源基礎的假設前提下，去分析其資源配置差異，及比較教保服務人員對服務品質的知覺差異，此為研究動機之一。

DOI:10.6814/NCCU202101476

二、創新經營為幼兒園應變少子女化問題的重要策略

在資本社會的競爭市場，創新能為競爭帶來優勢，競爭則為驅動創新的過程。我國在出生率逐年下降的趨勢下，幼兒園成為首波面臨少子女化挑戰的教育機構，為因應人口結構的問題危機，並能在詭譎多變的競爭市場獲利，創新經營成獲取競爭優勢的不二法則。創新是指組織為開發新產品或服務，或針對現有產品或服務開發出新用途而衍生的管理活動（黃恆獎、王仕茹、李文瑞，2017），分為產品創新及流程創新兩種型態，前者是指開發新產品或強化既有產品，提高顧客的認知價值，以增加顧客的訂價選擇；後者則是指發展新的流程來製造產品，或用新的流程把產品送到顧客手中，透過降低成本來創造更多價值(Hill et al., 2017)。幼兒園在少子女化的競爭市場中，突破傳統經營模式，轉化自身內、外在的資源及環境，建立獨特專屬能力，力求創新發展並回應家長需求，已成為勢在必行的變革。

吳清山及林天祐(2005)表示創新經營係指一個組織在產品、過程或服務等方面，力求突破、改變現狀、發展特色，以提升組織績效的策略。幼兒園應利用產品及流程改革，創造產品差異化及降低成本結構，建立獨特風格與特色，打造永續的經營藍海。張明輝(2006)認為創新經營做法為組織領導者具有創新理念、提供組織成員創意的工作環境、安排組織成員的集體參與和團體合作、激發組織成員創新思維、以及塑造創新的組織文化。因此，創新對象包括領導者、成員及組織，創新內容包括知識理念、工作環境、工作型態、組織文化等，創新面向涵蓋幼兒園全方位的資源及環境，包括軟硬體設施規劃、課程教學、教師專業培訓、行政管理、學習活動、資訊應用及社區鏈結等領域。本研究欲探討不同類型公共化幼兒園在既有資源基礎分配下，所採取的創新經營之差異情形，以供後續幼兒園經營之參考，此為本研究動機之二。

DOI:10.6814/NCCU202101476

三、 教保服務人員對幼兒園服務品質的評估為資源基礎投入結果的重要指標

企業經營基礎來自於內部資源，資源又可分為資產與能力，資產是指企業經營過程中有形及無形的投入，包含生產設備、技術與外部連結關係等；能力是指應用資產組合的力量（林淑娟，2018），企業透過有效的資源管理來創造經營績效。而績效之目標在於獲利，是否獲利的關鍵在於顧客，瞭解及回應顧客需求成為企業經營的必備能力，顧客滿意度遂成為企業績效的重要評估指標，且為資源投入及創新變革的參考準據。狹義的顧客指的是買受產品或接受服務的對象，包括消費者、使用者、受益者等外部顧客群；廣義的顧客則包含內、外部顧客群，範圍擴及企業內所有員工之內部顧客群。Robbins和Coulter(2018)認為員工對待消費者的方式會影響顧客未來的去留，滿意的員工會提高顧客滿意與忠誠度。亦即內部顧客群影響企業對外部顧客群的供應品質。此外，員工為企業內資源使用及接受創新的第一線人員，故員工評價亦為企業績效的重要評估指標。

幼兒園所提供的主要服務為幼兒教育及保育，轉化幼兒園資源並表現其創新經營作為的第一線人員為教保服務人員，蒐集教保服務人員對園所資源屬性、教保服務價格、品質、特色及創新策略的回饋意見，可提供幼兒園永續經營的方向指引。易言之，幼兒園能根據園內教保服務人員的評價回應，採取不同的資源調控策略及調整教保服務內容，提高園所服務品質，有益於幼兒園對外部顧客建立專屬差異特色及品牌忠誠度。楊孟娟(2004)指出家長認定幼教機構的教學品質越好，相對家長的滿意度提高，家長的忠誠度也隨之提高。林言同(2011)在家長滿意度與轉換意願的研究中也指出，滿意度越高的家長轉換學校的意願越低。由此可知，教保服務人員對服務品質是評鑑幼兒園經營效率良窳的重要觀察效標。本研究欲由教保服務人員知

DOI:10.6814/NCCU202101476

覺的角度探討公共化幼兒園資源基礎的分配比重與差異情形，及其與服務品質之間關係，以作為政府擬定幼兒園資源政策之參考，此為本研究動機之三。

四、 幼兒園創新經營對資源基礎及服務品質之間的相互影響

創新是轉化創意成為有價值產品、服務或作業方法的過程。具創新的組織能將創意轉變為實用的產出，並關注投入與轉換的過程，在組織結構、文化及人力資源等變數上激發創新的環境，以達成預期的產出目標。幼兒園經營是兼顧企業社會責任及學校教育目標的綜合體，其組織構成及經營目標與一般企業組織之營利目標、組織結構及營運規範有所差異，難以用具體的產品、技術或管理模式來界定幼兒園組織的創新與否，然在少子女化政策改革、教育市場化、教育經費限制、家長教育選擇權高漲及辦學績效等外在壓力下，幼兒園經營管理勢必有所變革及創新。Fariborz Damanpour 在 1991 年從組織結構的角度提出三項影響創新發展的環境條件：首先，有機式組織的制式化、集權化、專業分工化的程度比較低，具有較少的規則及更大的分權，有助於彈性、調適及交互培養能力，且員工受到約束規範較少，有利於創新的發展。其次，組織是否具有豐富的資源支持創新，是創新能否成功的關鍵。具備充裕的資源才足以支應創新、負擔龐大的創新成本，並承擔創新失敗的損失。最後表示組織內各部門頻繁的互動交流，可促進部門間的互動學習，有助於打破創新的障礙（黃恆獎等，2017）。

由上可推知，幼兒園資源多寡可能影響創新經營的成敗，創新成效評估則來自於教保服務人員在各經營構面的回應。幼兒園創新經營可視為將創意落實於課程教學、師資素質、行政管理、教學環境、資源設備、夥伴關係與價值觀念等方面，積極展現優質特色、達成教育目標的各種做法。故本研究欲探討幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質之間的結構關係，並分析資

DOI:10.6814/NCCU202101476

源基礎及創新經營對服務品質的影響，協助幼兒園建立有效的創新經營策略，及提供政府當局未來發展幼兒園資源補助模式的適當建議，此為本研究動機之四。

第二節 研究目的與問題

根據上述研究背景及動機，本研究目的在探討我國公共化幼兒園的經營型態，並以資源基礎、創新經營及服務品質為主要研究變項，由教保服務人園認知的角度去探討三者間關係，研究目的及研究問題說明如下：

壹、 研究目的

一、 瞭解公共化幼兒園在資源基礎、創新經營及服務品質的現況。

二、 探討不同背景變項公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質的差異情形。

三、 分析公共化幼兒園的資源基礎、創新經營及服務品質之間的相關情形。

四、 探討公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質關係的結構模型。

五、 探討公共化幼兒園之資源基礎與創新經營對服務品質的解釋及預測效果。

六、 探討公共化幼兒園創新經營在資源基礎與服務品質之間的中介效果。

七、 根據研究結果提出建議，提供教育行政主管機關、幼兒園經營者、教保服務人員及未來研究者，在政策制定與規劃、園務營運管理、教保活動課程設計及研究計畫擬定之參考。

貳、 研究問題

根據以上研究目的，本研究待答問題如下：

DOI:10.6814/NCCU202101476

一、 公共化幼兒園的資源基礎、創新經營及服務品質現況為何？

二、 不同背景變項之公共化幼兒園在資源基礎、創新經營及服務品質的差異程度？

三、 公共化幼兒園的資源基礎、創新經營及服務品質之間的相關程度為何？

四、 公共化幼兒園的資源基礎、創新經營及服務品質之結構方程模型？

五、 公共化幼兒園之資源基礎與創新經營對服務品質具有何種程度的解釋效果與預測效果?

六、 公共化幼兒園之創新經營在資源基礎與服務品質間具有何種程度之中介效果？

七、 教育行政主管機關、幼兒園經營者、教保服務人員及未來研究者各有何策進作為？

第三節 名詞釋義

壹、公共化幼兒園

依據教育部（2017）擴大幼兒教保公共化計畫（106-109 年度）公立幼兒園及非營利幼兒園統稱為公共化幼兒園。

一、公立幼兒園

依據幼兒園與其分班設立變更及管理辦法第三條第一項第一款規定所設立，包括直轄市、縣（市）立幼兒園、鄉（鎮、市）立幼兒園、直轄市山地原住民區立幼兒園及公立學校附設幼兒園（教育部，2019a），為政府全面經費挹注及管制的幼兒園。本研究依據幼兒園行政組織及員額編制標準規定，將公立幼兒園劃分為公立專設幼兒園及公立學校附設幼兒園兩類，前

DOI:10.6814/NCCU202101476

者係指直轄市、縣（市）立幼兒園、鄉（鎮、市）立幼兒園、直轄市山地原住民區立幼兒園，設置專任園長；後者則指各級公立學校附設幼兒園，免置園長，由幼兒園教師或教保員兼任主任，招收人數逾一百五十人者，則設置專任主任（教育部，2019b）。各類公立幼兒園並按招收人數或班級數多寡設置教務組、保育組、行政組及總務組等行政組織。

二、非營利幼兒園

非營利幼兒園則為政府與家長共同分攤經營成本模式，由法人團體經營辦理，分為委託及申請兩種，前者土地及建物由政府無償提供，營運成本採家長及政府共同分攤或家長全額自行分攤；後者由公益法人自備土地、建物及設施，採政府審議核准方式辦理，營運成本由家長及政府共同分攤。無論委託或申請模式，幼兒園由非營利法人經營，本質上被歸類為私立幼兒園。政府並訂定《非營利幼兒園實施辦法》，規範辦理方式、委託要件、委託年限、委託方式、收退費基準、教保服務人員及其他服務人員薪資、審議機制、考核、契約期滿續辦、終止契約、代為經營管理、退費方式、金額或比率及其他相關事項之執行，以維營運品質。

貳、 資源基礎

幼兒園為有形及無形資源的集合體，具有自己的文化、營運方式、設備及技術，其獨特性決定其經營效率與獲利能力。幼兒園資源基礎則指其所具有的異質性資源與獨特組織能力，包括：園方有形資產、園方無形資產、教保個人能力及組織管理能力等方面的生產要素，藉以創造幼兒園的價值性、稀有性、不可模仿性及不可替代性。

本研究之幼兒園資源基礎是以教保服務人員在「公共化幼兒園實施資源基礎、創新經營及服務品質調查問卷」之「幼兒園資源基礎量表」填答分

DOI:10.6814/NCCU202101476

數為依據，測量資源基礎在公共化幼兒園教保服務人員的感知程度，量表內涵分為園方無形資產、園方有形資產、教保個人能力及組織管理能力等四個構面，受試者於問卷所測得之得分愈高，代表受試者對於幼兒園資源基礎知覺程度愈高。

參、創新經營

幼兒園創新經營是指幼兒園為提升競爭優勢、發展特色，突破傳統經營模式，以創意理念轉化自身內、外在的資源及環境，增進幼兒園成員及管理者在工作環境中的靈活性，力求創新發展並回應家長、社區及環境的需求，以提升組織績效。本研究之幼兒園創新經營是以教保服務人員在「公共化幼兒園實施資源基礎、創新經營及服務品質調查問卷」之「幼兒園創新經營量表」填答分數為依據，測量創新經營在公共化幼兒園教保服務人員的感知程度，量表內涵分為行政管理創新、課程教學創新、幼兒展能創新、環境空間創新及資源應用創新等五個構面，受試者於問卷所測得之得分愈高，代表受試者對於幼兒園創新經營知覺程度愈高。

肆、服務品質

幼兒園服務品質是指教保服務人員對幼兒園所提供的任何行政服務品質的知覺程度，為教保服務人員因幼兒園服務提供所獲致的外顯及隱含利益，包括：材料、設（施）備及人員三層面的服務結果及方式，在有形性、可靠性、反應性、保證性及關懷性的表現評價。本研究之幼兒園服務品質是以教保服務人員在「公共化幼兒園實施資源基礎、創新經營及服務品質調查問卷」之「幼兒園服務品質量表」填答分數為依據，測量服務品質在公共化幼兒園教保服務人員的感知程度，量表內涵分為有形性、可靠性、反應性、

DOI:10.6814/NCCU202101476

保證性及關懷性等五個構面，受試者於問卷所測得之得分愈高，代表受試者對於幼兒園服務品質知覺程度愈高。

第四節 研究方法與步驟

為達成研究目的及解釋待答問題，本節針對研究方法及研究步驟的規劃，說明研究流程中各項具體實施原則。

壹、研究方法

本研究採用「問卷調查法」來蒐集與研究主題之變項相關聯的資料，透過已發展之問卷調查工具來檢視教保服務人員對當前公共化幼兒園在資源基礎、創新經營及服務品質等構面之試題反映意見，施測程序並分為預試及正式施測兩階段進行，預試結果為後續正式問卷試題修正的依據。本研究冀藉由實徵資料的調查，瞭解教保服務人員知覺公共化幼兒園在資源基礎、創新經營與服務品質之整體現況事實，進行結果的分析來推論我國公共化幼兒園在資源基礎、創新經營及服務品質等研究構面的真實情況，論證三者之間的關係。

貳、研究步驟

本研究實施步驟分為三階段，第一階段為研究的設計，在界定研究問題、構思方法與設計；第二階段為研究的執行，在修訂研究工具及蒐集實徵資料，包括:施測問卷的發放、回收及整理；第三階段為研究的彙整，在分析資料及撰寫研究結果。

DOI:10.6814/NCCU202101476

本研究之實施步驟如下:

一、 決定研究方向與研究範圍。

二、 蒐集國內、外專著、期刊論文、碩博士論文及政府出版品等資料，做為探討幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質的立論基礎，並撰寫論文計畫。

三、 根據相關文獻及問卷，編修本研究預試使用之問卷調查表，並確定預試問卷調查實施對象。

四、 進行問卷預試調查及統計分析。

五、 根據問卷預試調查結果，刪修試題，編輯正式問卷，並進行正式問卷調查及統計分析。

六、 根據正式問卷調查結果彙整及歸納研究結果。

七、 提出研究結論與建議，撰寫研究報告。

上述研究流程如圖 1-4-1 所示：

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101476

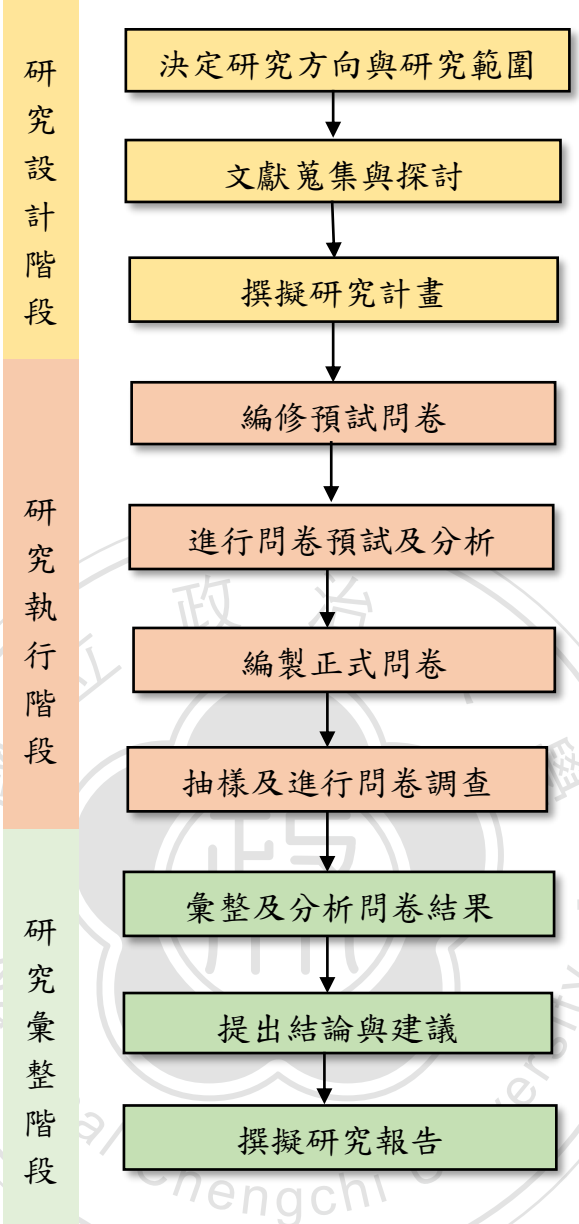

圖 1-4-1 研究步驟流程圖

資料來源：本研究者自行繪製

參、實施期程

一、研究設計階段

根據研究目的與動機，進行文獻蒐集與分析，並每月定期與教授討論，文獻研讀範圍包括教育選擇、創新經營、策略管理、企業管理、學校變革等

DOI:10.6814/NCCU202101476

主題，並聚焦於公私協力、資源基礎、創新經營及服務品質構面等相關理論文獻資料，經與指導教授幾次討論及確認，訂出研究架構主體，開始撰擬研究計畫，並於 109 年 10 月進行論文計畫審查。

二、研究執行階段

論文計畫發表後，109 年 12 月至 110 年 1 月採分層抽樣進行施測，針對 117 位臺灣地區公共化幼兒園之教保服務人員進行問卷預試，預試結果進行統計分析後，110 年 2 月將保留的題目重新編排，編製成正式問卷。110 年 3 月進行正式問卷施測，針對新北市 109 學年度轄區內 310 所公共化幼兒園進行普查，共計發出 1,199 份紙本問卷，並於 3 月中旬陸續回收，4 月上旬再以電話聯繫未回復園所，確認問卷填覆情形。正式施測總計回收 160 所幼兒園填答問卷，回收問卷數為 925 份，有效問卷數為 778 份，園所回收率為 77.15%，有效問卷填答率為 84.11%。

三、研究彙整階段

110 年 5 月進行回收問卷的資料整理與編碼，並以 IBM SPSS Statistics 25 及 SmartPLS 3.3.3 等統計套裝軟體進行資料分析，依據問卷填答產生的數據，彙整描述統計、差異比較、相關分析及偏最小平方法結構方程模型(PLS-SEM)參數評估之摘要後，進行研究結果分析，並與指導教授進行討論與修正。110 年 5 月至 6 月撰擬研究結果分析初稿，並引據相關文獻說明研究結果，歸納研究結論與提出建議，請指導教授審閱、修訂及建議後，修正完成論文報告初稿，110 年 7 月進行論文審查口試，並依審查委員及指導教授意見修正後，付梓完成論文研究。

DOI:10.6814/NCCU202101476

第五節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

本研究以109學年度新北市公共化幼兒園之教保服務人員為研究對象，調查任教公共化幼兒園之教保服務人員所認知的資源基礎、創新經營及服務品質的相關性。依全國教保資訊網於 2020 年 11 月所公佈幼兒園資料可知，新北市公私立幼兒園(含分班)總數為 1,117 所，其中公立學校附設幼兒園為 221 所、公立專設幼兒園(含分班)為 67 所、非營利幼兒園為 22 所。本研究即以任教新北市 109 學年度 310 所公共化幼兒園教保服務人員為研究範圍，背景變項為教保服務人員之性別、最高學歷、服務年資、擔任職務，以及幼兒園類型與規模，採問卷抽樣的方式，調查任教新北市公共化幼兒園之教保服務人員對園方資源基礎、創新經營及服務品質的認知，據以作為後續研究分析的數據資料。

貳、研究限制

一、研究對象

本研究對象為我國教保服務人員，研究場域以新北市轄區內公共化幼兒園為範疇。我國公共化幼兒園分為公立幼兒園及非營利幼兒園，公立幼兒園又再劃分為公立學校附設及公立專設幼兒園，教保服務人員則包含園長、教師、教保員及助理教保員，為能真實蒐集幼兒園現場之資料，本研究聚焦於幼教現場教保服務人員，因公立學校附設幼兒園免置園長，學校實務運作則由校長擔任，並編制主任職務佐理園務行政，故本研究所指園長僅為公立專設幼兒園及非營利幼兒園專任行政編制之園長，不包括公立學校附設幼兒園。

DOI:10.6814/NCCU202101476

二、研究方法

本研究以問卷調查作為蒐集資料的主要方式，幼兒園教保服務人員為受試樣本，所蒐集的幼兒園資源基礎與創新經營之資料僅限為教保服務人員的觀點，而受試者在填答問卷時，對問卷內容填答有所保留或內容解讀產生偏誤，以致填答結果不盡真實準確，可能使研究所得資料與結果發生誤差。

三、研究構面

本研究旨在探討公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質之現況與關係，藉由文獻分析各將研究構面加以劃分，幼兒園之資源基礎指對園方無形資產、園方有形資產、教保個人能力及組織管理能力等四個構面之反應，創新經營為對園方在行政管理創新、課程教學創新、幼兒展能創新、環境空間創新及資源應用創新等五個構面之反應，囿於影響幼兒園服務品質的因素甚多，亦僅對幼兒園所提供的教保服務在可靠性、保證性、有形性、反應性及關懷性等五個構面之反應為研究方向。

四、研究結果推論

本研究是根據全國教保資訊網所統計登載之公共化幼兒園為研究範圍，依據 2020 年 11 月 28 日查詢資料顯示，我國公共化幼兒園總計有 2,645 所，囿於澎湖縣、金門縣及連江縣等三縣合計僅設置 48 所公立幼兒園，皆未設有非營利幼兒園，故本研究預試範圍所稱臺灣地區係排除澎湖縣、金門縣及連江縣等外島地區，僅指臺灣本島所在縣市之公共化幼兒園。其次，本研究母群體為新北市公共化幼兒園之教保服務人員，研究結果之推論與解釋亦僅以新北市為限。

DOI:10.6814/NCCU202101476

第二章 文獻探討

本研究主要在探討公共化幼兒園在市場化的動態環境下，如何藉由資產與能力的運用去表現創新經營，達成教保服務人員對服務品質期待。為瞭解我國公共化幼兒園的發展脈絡，本章首先針對公共化的發展與理論進行探討，說明公私協力對幼教政策公共化的影響，及不同類型幼兒園在公私部門合作經營差異下，所承受的管制力及資源基礎；其後再針對資源基礎、創新經營及服務品質之理論加以闡析，藉以作為本研究之立論基礎，共分成五節。第一節為公共化幼兒園的發展與沿革，第二節為資源基礎的理論與研究，第三節為創新經營的理論與研究，第四節為服務品質的理論與研究，第五節則探討資源基礎、創新經營及服務品質的關聯。

第一節 公共化幼兒園的發展與沿革

我國近年幼教政策改革重點為公共化幼兒園的擴增，本節旨在針對幼教公共化的意涵及我國幼教公共化的發展進行探討。

壹、幼教公共化的意涵

照顧公共化是指家庭照顧工作社會化，Esping-Andersen 指出不同福利國家體制的照顧責任安排不盡相同，保守主義國家負責照顧服務生產的主要部門是家庭，自由主義國家負責照顧生產的主要部門是市場，社會民主國家負責照顧生產的主要部門是國家。因此，市場及國家兩種路徑皆能提供去私領域化的照顧服務，減除家庭的照顧勞務負擔效果，差別在於是否具有反市場剝削的價值關懷(傅立葉、王兆慶，2011)。我國幼兒就讀公立幼兒園的平均單位成本約為 126,000 元，幼兒家長應繳費用總金額約為 46,000 元，

DOI:10.6814/NCCU202101476

賸餘成本轉由政府經費負擔；反觀私幼家長則視園所收費差異，每年須負擔8萬元甚至10餘萬元的經費(洪財福，2018)，公、私幼經費負擔差異的公平性，儼然成為民間企求幼教公共化達成參與、品質、平價的訴求。

經濟合作暨發展組織(Organization for Economic Cooperation and Development, OECD)(2019)認為早期學習環境提供幼兒從事適當發展、刺激性及語言豐富的活動，且社交活動可彌補社經背景不利兒童落後或潛能未充分發揮的風險。在《開始強壯：吸引幼兒》報告書中亦表示優質的幼兒教育及照顧有益於兒童早期的發展及後續在語言使用、早期讀寫能力、計算能力及社會情感能力等方面的學習(OECD, 2018a)，顯見幼兒教育及照顧的重要性。然而，幼兒在入學機會的選擇上存有一種不公平的社會結構問題，父母負擔能力會影響公平參與幼兒教育及照顧的機會，因此，公共財政的支持對幼兒教育及照顧服務的擴張及質量至關重要，適當的資金有助於招募專業工作人員及支持以兒童為中心的環境發展(OECD,2018b)。有鑑於此，各國幼教政策逐步朝向公共化方向。

「公共」一詞相對的概念是「私人」，公共化可由反市場化、去商品化和反私有化的程度加以理解。「反市場化」是國家在市場中「控制價格」或是「控制供需」等政策對市場干預，降低了價格機制的運作。「去商品化」(de-commodification)指當服務提供被視為一種權利，就越不需透過貨幣交易來取得，故當消費者購買某項公共服務，服務的交易依賴市場中支付的貨幣取得的程度越低，去商品化程度越高。「反私有化」則是在市場中的服務供給者，越多供給者或供給服務由公部門提供(林凱衡，2018)。由上可知，市場化是私有化、自由化，私人投資者要自負盈虧，且使用者付費，而政府角色則採最小干預的最低度管理，反觀公共化則須社會承擔共享，由政府規劃投資、介入取得主權，並依據公共的概念有效地進行公共監督與管理。

DOI:10.6814/NCCU202101476

公共化與「公民社會的公共事務」關係密切，基本精神在藉由「民主式」的參與來共享、共管公共利益有關的事務。公共化是指在多元社會中的各種族群、團體或領域，應有平等參與公共事務或討論公共利益有關議題的權利；而且能共同承擔、管理且公平合理地分享公共利益有關的事務。因此，公共化是透過眾人理性的參與來集思廣益、彼此協調，產生共識與認同，並藉此追求更合理且優質的公共利益(姚欣進，2007；邱志鵬、劉兆隆，2012)，基本訴求是循著平等參與權來凝聚共識及認同。由此可知，幼兒托育服務須藉由公共化政策議題的討論或辯論過程，來決定什麼是最合理的公共資源分配方式，以及如何使用公共投資（公立或公私協力幼兒園）來創造最大的公共利益，並透過民主參與式管理來共同監督公共決策，以創造更民主且優質的公共目標(邱志鵬、劉兆隆，2012)。

粘東玉(2014)表示公共化是指民主參與、自主管理的過程與公共分享的結果，教育公共化的訴求是涉及公共財的事務應由公共討論，並由公共承擔。黃政傑、幸曼玲、洪財福、陳恆聰和鍾美月(2018)認為公共化的精神是自我監督、平等參與、責任共擔及利益共享。楊金寶和鄭于沛(2018)指出「公共化」是公民社會與權威國家及其相對抗而提出的議題，包含大家能平等而理性「公共參與」有關公共利益的議題，且能集眾人智慧以完善並分享「公共所有」利益。在公共資源有限的情形下，須為某些特殊障礙或不利的個人或群體承擔更多的成本，這些公共承擔須透過公共辯論去確認是否違背「公共利益」，因此，公共化的基本原則是公共所有、公共參與及公共利益，其關鍵在於如何分配公共資源與管理。

臺灣學齡前兒童的托育服務生產屬高度市場化，我國 3 至 5 歲幼兒接受教保的平均比率為 77%，低於 OECD 平均的 82%，根據教育部 106 學年度統計資料，我國教保公共化比率為 30.8%，近七成幼兒須選擇私立幼兒園就

DOI:10.6814/NCCU202101476

讀(教育部國民及學前教育署，2018)。傅立葉和王兆慶(2011)認為市場化與商品化結果會造成市場生產不足且價格昂貴，一般家庭無法負擔，女性照顧工作者受到剝削，並使得兒童未能得到理想的照顧服務品質，而形成服務購買者、照顧者及被照顧者三輸的局面。黃政傑等人(2018)指出我國幼兒教育市場化的結果，造成教育理念欠當、課程譁眾取寵、收費昂貴、追求利潤、剝削幼教人員、忽視教學及設備等問題。因此，幼教公共化主張幼兒培育是公共事務，應將傳統是為私領域事務轉變為公領域事務，其責任與費用不應全由家庭承擔，應由政府提供補助，營造優質友善的教保環境，保障幼教人員勞動條件及教育、照顧品質、合理收費，與家長分攤責任。

公共化政策是將公共事業發展擴大為整體社會參與管理，具有相互協力各蒙其利的核心價值，是一種社會共享與共管的實踐。然公共化不等於公有化，由第三勢力角度觀之，公共化目的是為對抗政府與市場的失能，既然公共化是要透過公共投資，取得服務的主權，以達分享公共利益的目的，在能創造更佳的投資報酬率、更好的成本效益，或更大的公共利益前提下，政府在有效公共監督與管理的配套下，投資對象可能不僅限於公立機構，公資金投入私部門則有可能是更佳的選擇。

我國囿於財政結構與政治文化，公共化策略朝向仰賴非營利組織或民間企業來提供實際服務，透過委託非營利組織或民間企業介入照顧服務的生產與輸送，確保家庭可用最低成本取得一定品質的服務，免於商品化照顧的多重剝削，並經由民間參與的公共管理體系達到「去私領域化」和「去商品化」的效果。是以，政府機關依賴私人組織所提供的服務能力，滿足民眾對公共服務的需求，改善治理效率；私人組織則依賴政府機關在財力及人力等資源上的供給，分擔營運成本或因應競爭所帶來的收入減少。

DOI:10.6814/NCCU202101476

楊金寶和鄭于沛(2018)認為公共化運作是一種公私協力的夥伴關係(Public Private Partnership)，透過關係、網絡或契約而形成，並集結公私部門的專長與技術，形成協力組織與網絡，公私部門彼此透過資源的有效整合及共同投入，重新配置國家及社會資源及提高資源使用率，以改善社會整體福利，並使相關利害關係人藉此管道影響公共政策的運作，進一步改善傳統公共行政缺失，使公部門更具行政效率、市場性與企業家精神(邱冠傑，2018)。對公部門而言，解決政策性無法處理的問題，並與民間共同創造服務樣貌與品質；對私部門而言，則能運用自身在社會上的角色、資源、連結等能力，與公部門締造有利整體社會的服務層次與深度。易言之，透過公私協力模式可以彌補傳統「層級治理」及「市場治理」的不足(陳恆鈞，2008)。

公私協力合作的使用類型會因不同行政領域而有所差異，具有多樣性的執行樣態。蕭文生(2012)認為在社會福利領域，國家常見以補助、獎勵措施來強化社會福利供給的多元性，而隨著公私協力合作模式的擴展，認為社會服務任務不應再完全透過國家單獨履行，應積極與私部門合作，主體多元、合作要求、共同負責成為現代福利部門重要的指導原則。而國家為強化給付主體的多元性，要逐步擴及對組織性主體的補助，包含組織內重要計畫經費及人事運作經費，尤其是具專業條件且能執行社會福利事項的公益團體。詹鎮榮(2014)認為透過私人參與行政任務之執行，國家對人民生存照顧的責任角色由「給付」轉為「擔保」，人民生存照顧變成是一種透過市場模式所提供的「私人給付」，國家藉由引導、管制及監督等各項擔保措施，確保參與執行的私人能持續、普及、無差別待遇、價格合理的提供人民所需的相關物資與服務，並兼顧服務品質。

公共托育政策主張政府應該投入適當額度的公資金於兒童托育服務的「供給端」，建構一個友善的兒童托育環境，提供免費(free)或平價(fair

DOI:10.6814/NCCU202101476

price）的托育服務，使父母負擔得起（affordable）生育及養育的支出(邱志鵬、劉兆隆，2012)。國家供給的公共財大部分皆具一定去商品化的效果，例如:教育經營成本由國家補貼或承擔，使交易價格不等於服務成本，然國家政策介入不全然具有去商品化的效果，對於將公資金投入「需求端」而非「供給端」，採現金補助（subsidy）讓家庭向市場購買托育服務的作法，並依補助金額大小決定其抒解家庭育兒經濟壓力的方式，一般被歸類為「市場化」而非「公共化」政策取向，如採發放消費券、學習券、學貸等直接補助個人使用貨幣購買其他公共或私人服務，則仍有促成商品化的效果。

我國在幼教公共化政策的推動上分為公共化及準公共化兩種態樣，教育部推動《擴大幼兒教保公共計畫》，採取增設非營利幼兒園為主，廣設公立幼兒園為輔的方式，以促進教保公共化，減少家長負擔，增加幼兒的入學率；行政院則推動《我國少子女化對策計畫》，採取私幼準公共化的作法，補助幼生學費，吸引家長讓幼生進入私立幼兒園就讀。綜上觀之，無論公共化或準公共化形態皆具引進公私協力的民間力量，藉由國家及民間力量共同合作使人民能接受普及、平價及優質的教保服務。

貳、我國幼教公共化的發展

一、臺灣近 20 年來幼教政策推動與執行

邱志鵬和劉兆隆(2012)指出 OECD 國家對於幼兒教育及照顧服務(early childhood education and care, ECEC)的政策運作模式或公共資金投入策略，分為供給端（提供經費建立 ECEC 公共服務體系）或需求端（提供經費補助家長購買私部門之 ECEC 服務），或兩者混合的模式。保守主義國家以投資供給端為主，採公共幼兒教育或政府補助私部門（非營利組織）來提供服務；自由主義國家則多採市場為導向的服務，私立托育機構的比例相當

DOI:10.6814/NCCU202101476

高，多以公共資金投入需求端為主，如:美國、英國和加拿大也都有透過稅務減免方式補助家長購買私人服務，並且透過「認證制度」補助私人供應者(邱志鵬、劉兆隆，2012)。我國在女性勞動參與率提高、婚育行為及家庭結構的轉變下，1997 年至 2018 年推行一系列幼兒教育與照顧政策及補助措施(王如哲等人，2019;教育部，2017；教育部國民及學前教育署，2018;教育部、內政部，2011；盧美貴、張孝筠、孫良誠，2012;羅鳳珍，2012;饒欣秀，2008)，茲說明如下:

(一)幼兒教育券實施方案

行政院為促進未立案之幼托園所完成立案，提升幼教品質水準，縮短公私立幼托園所學費差距減輕家長負擔，並提高幼兒入園率，2000 年 9 月核定實施「幼兒教育券實施方案」，透過家長教育選擇權的實施，針對年滿五歲且就讀已立案私立幼托園所之幼童，每人每一學期補助新臺幣一萬元，分兩學期發放，2011 年 8 月停止發放改實施五歲幼兒免學費。

(二)扶持五歲幼兒教育計畫

基於早期介入有利於社會不利條件而無法就學幼童之發展，教育部 2004 年實施「扶持五歲弱勢幼兒及早教育計畫」，2004 至 2006 年補助對象由離島三縣三鄉及本島原住民鄉鎮成立國民教育幼兒班逐步擴大到全國低收入及中低收入戶幼兒，目標在規劃國教向下延伸的相關配套措施，2007 年擴展至全國家戶所得新臺幣 60 萬元以下家庭之滿 5 足歲幼兒。整體規劃係採社會福利概念及維護社會公平正義之實施原則，依家戶所得及子女數給予不同級數的補助額度。

(三)教育部國民及學前教育署補助公立幼兒園及非營利幼兒園辦理課後留園服務作業要點

DOI:10.6814/NCCU202101476

為使雙薪家庭父母安心就業，鼓勵地方政府推動公立幼兒園課後留園服務，並補助經濟弱勢幼兒免費參加，2006 年 6 月 27 日訂定發布《教育部國民及學前教育署補助公立幼兒園及非營利幼兒園辦理課後留園服務作業要點》，全文 8 點並同步生效。

(四)友善教保服務計畫

教育部為營造多元教保經營模式、建構教保人員合理薪資待遇結構及可移植的教保服務型態與標準化作業模式，於 2007 年起採兩種類型的小規模實驗性質辦理，一為利用學校閒置教室增設公立實驗幼兒園，二則依政府採購法徵求專業教保團隊經營私立非營利幼兒園，藉由政府提供空間及設備，學費比照公立幼兒園，成本價收費，提供平價教保服務。

(五)五歲幼兒免學費教育計畫

為充分提供 5 足歲至入國民小學前幼兒充足的就學機會，家長除公立幼兒園的選擇外，透過合作園所機制就讀私立幼兒園享有免學費就學補助(段慧瑩、馬祖琳，2013)。經濟弱勢者，再依家庭所得級距加額補助其他就學費用，2011 年於離島及原住民族地區先行辦理，2011 年擴大補助對象至全國五歲幼兒。透過就學補助，減輕家長育兒經費負擔，提高入園率，並有助於均衡城鄉差距。

(六)幼托整合的規劃

1997 年開始規劃幼托整合相關政策，2011 年 6 月 29 日發布《幼兒教育及照顧法》， 2012 年 1 月 1 日正式實施，將原本分屬教育及社政體系的幼稚園及托兒所整併為幼兒園，成為亞洲第一個實施幼托整合的國家。《幼兒教育及照顧法》所牽涉的範圍廣泛，總計有 8 章 60 條，分別為總則、教

DOI:10.6814/NCCU202101476

保服務機構設立及其教保服務、教保服務機構組織與服務人員資格及權益、幼兒權益保障、家長之權利及義務、教保服務機構管理、輔導及獎助、罰則及附則等，提供政府監督、民間興學、家長及幼兒權利保障、幼教師及教保員權益及專業等提供法源依據，並完善學前教育機構體制。我國立法院另於 2018 年 6 月 27 日修正《幼兒教育及照顧法》，授予私人企業更多彈性作法，提供職場互助教保服務。

(七)非營利幼兒園推動工作專案計畫

為提供平價、優質、多元教保服務型態，增加非營利幼兒園供應量，並保障教保服務人員勞動權益，以友善教保服務計畫辦理經驗為基礎，參考公辦民營幼兒園優點，2012 年訂定非營利幼兒園實施辦法，依成本價經營，由政府及公益法人協力辦理，辦理模式分為委託辦理(土地及建物由政府無償提供)及申請辦理二種，前者營運成本採家長與政府共同分攤，或由家長全額自行負擔；後者由公益法人自備土地、建物、設施，報主管機關審議核准辦理，營運成本由家長與政府共同分攤。

(八)擴大幼兒教保公共化計畫(106-109 年度)

為提升幼兒進入公共化幼兒園就讀的比例，教育部於 2017 年 4 月辦理「擴大幼兒教保公共化(106-109 年度)」計畫，以穩健提昇、公私共好之原則，採非營利幼兒園為主、公立幼兒園為輔的方式，增設公共化幼兒園，協助家庭育兒，提供家長更多平價、優質之公共化教保服務。

(九)少子女化對策計畫(107-111 年)

行政院於 2018 年 7 月核定「我國少子女化對策計畫(107-111 年)」以「0-5 歲全面關照」之政策精神，規劃「擴展平價教保服務」及「減輕家長

DOI:10.6814/NCCU202101476

負擔」二大推動主軸，以尊重家長選擇權、保障每個孩子都獲得尊重及照顧，以及無縫銜接 0-5 歲幼兒照護等原則，推動擴大公共化教保服務量、建置托育準公共化機制及擴大發放育兒津貼等三項策略。

我國近年幼教政策的發展主要採取發行幼兒教育券、補貼學費、鼓勵設置不同類型私立幼兒園及擴增公立幼兒園招生量能等方式，析究現行推動的公共化計畫較屬於公共資金投入供給端的策略，由政府與家長共同分擔營運所需費用或營運成本，但缺乏「民主式」的參與及管理；而準公共化幼兒園政策則較屬於公共資金投入需求端策略。綜觀上述政策目的皆在提供幼兒充足教育機會，消弭公、私幼間學雜費用差距，藉以免除經濟因素對幼兒受教機會的影響，希冀降低幼兒入園的門檻限制，弭平公、私幼之間教育機會的差距，朝向確保教保品質及保障幼兒權利之政策目標。

二、公共化幼兒園的發展趨勢

(一)幼教機構的設置與發展

國民政府在 1949 年遷臺後移植中國制度規章，開始建置幼教機構，名稱延續日據時期所稱「幼稚園」，1981 年頒布《幼稚教育法》，以法令位階提升幼教的發展定位，並促使幼教機構蓬勃發展，2012 年實施《幼兒教育及照顧法》，整合教育與福利分立的幼教制度，機構名稱統稱「幼兒園」。大致而言，我國幼教機構依性質可區分為公立、私立兩類，幼托整合前其類型又分為幼稚園及托兒所，茲整理說明如下(洪財福，2018):

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 2-1-1

我國幼教機構的類型

性質	類型	說明
公立幼兒園	公立單設幼稚園	遷臺初期依 1943 年公布之《幼稚園設置辦法》設置，1981 年《幼稚教育法》將公立單設幼稚園同為公立型態之一，設置數量相較公立國小附設者少。
	公立小學附設幼稚園	公幼的主要型態，遷臺初期採少數學校附設「幼稚班」方式，師資由小學教師擔任，主要招收 5 歲幼兒，為幼兒升小學的準備教育。1981 年推動增設公幼政策，以公立國小附設幼稚園為主要增設型態，逐步拉近公、私幼數量差距。
	師資培育機構附設幼稚園	師範學校為便於學生實習研究，附設實驗性質學校或幼稚園，擁有師培機構的資源挹注，招收幼兒數較少。
	社區(村里)托兒所	原為農忙成立的短期托兒所，1958 年改為常年性辦理的農村托兒所，並成立農村托兒所教保人員訓練中心，短期培訓教保人力。1975 年以後農村托兒所更名為社區(村里)托兒所，設置功能定位為增進兒童福祉。
	公立托兒所	臺北市於 1952 年創設首座市立托兒所，以家境清貧或家庭照顧功能弱勢的幼兒為招收對象，1970 年朝向「一行政區開設一所的原則」，逐步設置市立托兒所，承擔照顧弱勢幼兒及示範任務。臺灣省政府於 1993 年 將社區托兒所納入行政編制，更名為縣、市、鄉或鎮立托兒所，並成為公托的主要型態。《幼兒教育及照顧法》頒行後，改制為獨立幼兒園。

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 2-1-1
我國幼教機構的類型(續)

性質	類型	說明
私立幼兒園	私人興辦	1970 年代以後出生率提高，加上經濟快速發展，幼兒接受機構式教育需求提高，私人興辦幼托機構數快速增長，成為私立幼教機構的主要類型。
	機關團體或公司附設	宗教團體以財團法人或設置董事會等形式創設，針對教徒或離島、偏鄉或文化不利地區開設，並開放所有幼兒入園。另有學校、機關或公司等附設類型，主要在服務員工子女，部分對外開放招生。
	公設民營	將公有資產(如土地、設施設備等)以契約委託的方式，轉由私人管理與經營，由私人自負盈虧，政府執行監督之責。臺北市於 1994 年最早實施委託民營托兒所，新北市並於 1998 年實施幼稚園委託民營政策。
	非營利幼兒園	2012 年通過《非營利幼兒園實施辦法》，由政府委託公益法人或核准公益法人申請興辦，以提供優質平價及弱勢優先教保服務。

資料來源:本研究自行整理。

綜觀國民政府遷台初期以公幼為主的幼教生態，自 1961 年以後私立幼兒園轉變為多數幼兒教育機會的供應者，雖能提供多元的教學環境，但私立幼兒園之間的品質落差大且遠較公立幼兒園的收費為高，形成家庭較大的經濟負擔，並可能影響幼兒入園就讀的機會，而再再考驗教育機會的公平性。是故在長期「私有」與「付費」的幼教形態下，社會轉向要求政府直接補助與提供服務，如何持續平衡區域幼教機會及政府資源、提供公、私立幼

DOI:10.6814/NCCU202101476

教機構公益的發展環境與機會，並提供幼兒適性與高品質的教保環境，政府導入公私協力合作的幼兒園經營模式，期在社會資源、教育公義及教保品質之間達成平衡。

(二)公私協力模式的演進

政府對幼兒照顧政策的責任分攤受民營化運動及公共化風潮影響，1990 年後形成市場化及公共化兩種派別。市場化派別論點是建立在個人理性選擇的基礎上，認為家長會選擇適合自己孩子的幼兒園就讀，藉由家長選擇權將可促進幼托品質，故政府應將資源投入需求端，讓家長自由購買服務。公共化派別主張幼兒教育照顧與幼托品質是國家應承擔的責任，政府應將資金投入兒童托育服務的供給端，建構完善的幼托服務系統。

公立幼兒園之設置與維護成本頗高，是政府支出預算上的挑戰，我國幼兒教育長期以私立幼兒園經營為軸心，營利為目的的私立幼兒園，在因應市場機制的過程中，其設立隨著人口結構而集中化，商品化經營模式極可能造成因應惡性競爭而犧牲幼兒的身心發展（林永盛，2007）。又在營運成本考量下，教保品質參差不一，教托儼然形成商品銷售，教保服務人員專業地位遭受質疑。然在少子女化思潮下，家長對幼兒園公共化的需求大增，因此，公私協力型態的幼兒園可為民眾提供教保公共服務，補足政府施政上不足。政府冀盼透過公私協力合作夥伴關係引進優質私立幼兒園，為學齡前幼兒教育品質把關。

公私協力是一種抽象、多樣化的概念，係指國家及私人間因應公益目的所發展出來的行政合作模式，概念初起於福利國家發展過程，政府對行政及財政改革的需求，進而衍生引進民間力量協助以達成公益成效之使命。狹義來說，公私協力概念指國家高權主體與私經濟主體間本於自由意願，透過正

DOI:10.6814/NCCU202101476

式的公法或私法性質雙方法律行為，或非正式的行政行為形塑合作關係，且彼此為風險與責任分擔之行政任務執行模式。非營利幼兒園及準公共幼兒園之形成是國家為達教保公共化之公益目標，引進私立幼兒園投資的合作模式。

廣義的公私協力泛指所有公私部門合作履行公行政任務之現象（程明修、詹鎮榮，2012），公部門與私經濟力量在原本由國家公部門提供的給付中，於計劃、營造、財務取得、營運與管理等不同階段上的合作，而公部門扮演勞務給付的需求者，私人則是透過契約方式合意的提供給付者，其涵蓋範圍由純粹高權形式實現的公共任務至完全交付私人之間的所有其他型態（程明修、詹鎮榮，2012），賦予國家在行政任務形式的選擇上更具彈性。在公私協力合作的模式下，公私部門為責任共攤的共同體，依據不同公共行政任務的種類、內涵及執行主體，發展專屬該行政領域的協力合作類型，並授與國家及私人各自負有不同層級的公益責任。

托育公共化屬社會福利政策的一環，基於國家資源有效利用的要求，在運用分配有限福利資源時，公私協力合作成為優先考量的模式，藉由國家及民間力量共同合作使人民能接受普及、平價及優質的教保服務。

我國公私協力型態幼兒園的歷史演進，如表 2-1-2(王如哲等人，2019；教育部，2007，2017，2018；劉毓秀，2011）。

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 2-1-2

臺灣公私協力幼兒園進展大事紀

時間	計畫	辦理方式
2006	社區自治幼兒園計畫	內政部兒童局於 2002 年頒布「內政部兒童局辦理社區自治幼兒園實驗計畫」，2006 年修正為「社區自治幼兒園計畫」，主辦單位為直轄市政府社會局、縣市政府，承辦單位由主辦單位遴選具經營幼兒園業務能力，且依法登記立案的非營利教育、社福團體，採政府托育投資與整合社區與民間資源方式辦理。
2007	友善教保服務實驗計畫	自 96 學年推動，為試行公共化的實驗計畫，在現行公、私園所機制外，推動非營利、平價優質及符合家長需求的教保模式。
2012	非營利幼兒園推動工作專案計畫	由政府及公益法人協力辦理，模式分為委託辦理（土地及建物由政府無償提供）及申請辦理二種。
2017	擴大幼兒教保公共化計畫	以穩健提昇、公私共好原則，採「非營利幼兒園」為主、「公立幼兒園」為輔的方式，增設公共化幼兒園。
2018	少子女化對策計畫－建置托育準公共化機制	私立幼兒園符合收費數額、教師及教保員薪資、基礎評鑑、建物公共安全、教保生師比及教保服務品質等 6 項要件，與政府簽訂合作契約後，成為準公共幼兒園。

資料來源:本研究自行整理。

DOI:10.6814/NCCU202101476

由上表可知，國家透過引進私立幼兒園資源，並逐步放寬行政管制手段，來促進公共化托育服務的目標之達成。協力合作的對象由非營利機構或法人擴大至私立幼兒園，合作場域由公有建築設施轉向私人經營設施設備，協力對象的篩選由遴選制度調整為申請制度。換言之，在公私協力合作的機制下，國家由給付責任轉為擔保責任，並藉由引進民間力量為政府組織及服務提供活化、彈性及創新的契機，以提供人民更高品質的公共服務。惟在政策制度設計上，透過公私協力方式所執行的業務性質仍屬行政任務，公部門仍須適當給予監督。

盛子龍(2012)認為國家要落實擔保責任在法制設計上應重視規劃品質保證的要求、國家影響力的確保及國家承接責任。亦即在訂定合作契約時，須提供足以保障私人執行公共任務或提供公共服務之品質與對價的契約，並於契約中以適當方法確保行政機關在履行任務的方法上有充分的影響力，而在確定私人無法履行公共任務時，國家最終須承擔接收責任，以確保公益目的之成就。

(三)公共化幼兒園的類型

洪財福(2018)認為政府與民間的財貨及服務供應可區分為四種型態:政府同時為生產者和安排者、民間生產政府安排、政府生產民間安排、民間同時為生產者和安排者，又可再細分為政府服務、政府間協定、簽約外包、特許制、補助制、抵用制、市場、自願服務、自助服務及政府銷售等安排型態。大體而言，我國幼兒園依經營型態及經費來源，可歸納為以下三大類:

1.政府經費政府經營型

此類型主要為公立幼兒園，經費來自政府，也由政府負責經營，為政府全面經費挹注及管制之幼兒園。依幼兒園與其分班設立變更及管理辦法第

DOI:10.6814/NCCU202101476

三條第一項第一款規定，公立之類型分為直轄市、縣(市)立幼兒園、鄉(鎮、市)立幼兒園、直轄市山地原住民區立幼兒園及公立學校附設幼兒園(教育部，2019a)。綜上大致可分為公立專設幼兒園及公立學校附設幼兒園兩類，而我國自 1981 年以後，公幼政策發展主要採國小附設方式設置，擇定具有空教室的國小新增幼兒班，因此，公立學校附設幼兒園便成為此類型之大宗。

2.政府經費非政府經營型

此類型幼兒園經費部分來自於政府，並由政府與公益法人或私立幼兒園訂定營運契約，依契約內容又分為非營利幼兒園及準公共幼兒園。「非營利幼兒園」係依《幼兒教育及照顧法》第九條規定設立，由直轄市、縣(市)政府、中央政府機關(構)、國立各級學校、鄉(鎮、市)公所及直轄市山地原住民區公所委託經依法設立或登記之非營利性質法人辦理，或由非營利性質法人申請經直轄市、縣(市)主管機關核准辦理之附設或附屬幼兒園。「準公共幼兒園」則指非屬財團法人、財團法人、法人附設、團體附設、私立學校附設或附屬之私立幼兒園，符合《教育部推動及補助地方政府與私立幼兒園合作提供準公共教保服務作業要點》第三點所定收費數額、教師及教保員薪資、基礎評鑑、建築物公共安全檢查、園生與教保服務人員之師生比例及教保服務品質等條件規定，經地方政府核准並訂定契約，由政府協助家長支付經費及提供補助之私立幼兒園。

3.非政府經費非政府經營型

此類型幼兒園非屬政府挹注經費及經營，私立幼兒園自行負責盈利和虧損，實行獨立經營、獨立核算，對園所經營成果好壞及盈虧承擔全部或相應的經濟責任。

DOI:10.6814/NCCU202101476

綜觀我國幼教政策係採取政府服務、特許權及市場等服務方式為主，1961 年以後形成特許權為主、政府服務為輔，在公幼擴展政策上，亦不脫離政府服務方式，以國小附設方式為主要設置型態，近來亦採取補助制或簽約外包的經營模式(洪財福，2018)，在擴大幼兒教保公共化計畫及少子女化對策計畫中，並規劃以公私共好的非營利幼兒園及準公共幼兒園為推動主軸，顯見公辦民營的經營型態已成為在自由市場的競爭中，提升公辦事業施政績效的良方。

公辦民營(private management of public organization)可視為民營化的手段之一，政府在擁有所有權與承擔社會義務的前提下，與民間機構簽訂契約，將個別業務藉由轉移或委託方式，交由民間業者經營，以提供雙方所約定服務項目的模式。秦夢群(2015)綜整國內外研究結果，將公辦民營教育歸納為以下四種模式:

1.管理合約模式

政府提供教育運作所需的設施、人員、經費等資源，授權民間私人負責營運，民間私人以經營能力賺取管理費用，政府擁有掌控預算、學費高低、人員聘僱等決定權，雙方分別就經營目標、經費、時間、條件、內容、方式、學生評量等達成契約協議，民間私人依據合約經營學校。此模式優點能改進教育經營與資源的有效利用，不增加家長經費負擔。

2.民間承包模式

民間人士定期向政府繳交承包費用，民間自負學校經營的盈虧責任，可分為三類:(1)政府提供土地與建築物，民間負責教學設備的採購、人員聘僱與學校的經營管理。(2)政府提供土地、建築物、教學設備，民間負責人員的聘僱與學校的經營管理。(3)政府提供土地、建築物、教學設備、師資與

DOI:10.6814/NCCU202101476

行政人員，民間負責學校的經營管理。此模式優點可增加政府財政收入減輕財政負擔，並可引進民間經營模式提升學校經營績效。

3.BOT 模式

民間與政府訂定契約，投資參與教育建設，興建完成後，以特許方式委由民間經營，以償還其投資報酬，特許經營期滿後，則將設施與資產歸還政府。此模式的優點可減輕政府財政負擔，且民間資金與經營理念投入教育事業，可刺激與提升教育績效，特許經營期滿後，政府又可取得學校與設備。

4.特許學校模式

政府依法授權教師、家長或民間人士經營公立學校，或是特定教育方案，經主管教育行政機關審核通過後，取得經營權。學校仍由政府負擔經費，但可豁免於部分教育法令的規定約束，在課程、教學、人事、組織、管理與經費等事項上，保有相當程度的獨立性。此模式特點是(1)學校經營者可自行規劃與經營，較能發揮學校本位的精神與提升教師專業自主能力。(2)擺脫政府法規約束，教育經營績效較高。(3)不會增加家長與政府的教育經費負擔。(4)能促進自由競爭市場的形成與良性競爭。

歸納上述可知，公辦民營教育的特色是政府擁有所有權，民間則操控經營權。政府踐行立法程序，將教育事業授權委託民間經營，藉由提供土地、校舍、經費、人事等資源，適度引進民間資金與管理模式，雙方並訂定契約，規範雙方權利義務與績效評鑑機制，以提升辦學績效。而其方式可分為私人組織經營公立學校、委外經營或特許學校，以及公家經費提供教育券，選擇就讀私立學校(秦夢群，2015)。析究我國近期推動的非營利幼兒園及準公共

DOI:10.6814/NCCU202101476

幼兒園，前者係屬公私協力模式，後者則類似教育券型態，以公家經費補助家長選擇私立幼兒園就讀。

本研究的公共化幼兒園係指政府財政挹注及管制主導的公立學校附設幼兒園與公立專設幼兒園，以及政府與民間業者公私協力合作的非營利幼兒園。上述三種類型幼兒園，除經營模式不同外，公立學校附設幼兒園轉型前為公立幼稚園，偏重幼兒五歲以後的教育性質，公立專設幼兒園轉型前為公立托兒所，強調零至六歲的兒童托育，在幼托整合後以幼兒教育及照顧法為依歸，惟在既有教保服務人員比例、學經歷、空間環境及收托人數等仍有差異，故本研究針對上述不同類型的公共化幼兒園在資源基礎、創新經營及服務品質層面進行差異比較。

第二節 資源基礎的理論與研究

幼兒園資源基礎關係著幼兒園的經營效益與品質，本節針對資源基礎的理論、資源基礎的相關概念及幼兒園資源基礎的相關研究進行探討。

壹、資源基礎理論

一、資源的定義與分類

Barney(1991)將公司資源定義為「一切資產、能力或組織」，指生產過程中的投入(Grant, 1991；Wernerfelt, 1984)，包括資本、專利權、企業形象、文化特色、產品開發能力、行銷能力、售後服務能力等，是影響企業競爭優勢的關鍵因素，為公司成長與競爭的基石。一般來說，可分為土地、勞力、管理、廠商和設備等基本生產要素，及有助公司競爭優勢的流程知識、

DOI:10.6814/NCCU202101476

組織架構、智慧財產等高階生產要素(Hill et al., 2017)。Grant(2010)認為資源可分為土地、設備、工具、原料、現金、借貸能力等有形資源；專利、商譽、版權、商業秘密、文化等無形資源；以及技術、溝通能力與合作協調能力等人力資源。Barney(1991)則將組織行政架構、正式與非正式計畫、控制與聯繫等組織屬性納入企業資源之一部份，將資源區分為財務資源、物質資源、人力資源及組織資源四類。

Brush、Greene 與 Hart(2001)認為少數資源可採原始形式直接應用到組織工作中，但大多數資源是投入去創建更複雜及專有的資源。資源按簡單至複雜程度的維度可分為人力（個人技能與知識）、社會（外部關係與網絡）、財務（個人財富）、物質、技術及組織（內部結構、流程與關係）等六類。有形、離散及基於屬性的(property-based)歸屬於簡單的資源；無形、系統及基於知識的(knowledge-based)則屬複雜的資源，而資源的複雜程度可以說明其被轉換、組合或帶來獨特優勢的程度。Brush 等人並表示由初始投入的資源類型及早期資源應用的面向去瞭解資源開發的途徑，對於即時有效管理資源建立過程，發展競爭優勢及創造財富是極其重要的。

依生產過程的應用可將資源區分為功利性資源(utilitarian resources)及工具性資源(instrumental resources)，功利性資源是直接應用於生產過程或合併用以開發其他資源，如：在生產產品或服務時，機械、卡車或辦公室等實用性物理資源；工具性資源則專門被提供用於接近其他資源，如：靈活的財務資源可用來獲取人員或設備(Brush et al., 2001)。吳錦錩(2006)則綜整諸多學者看法後認為資源是指任何能被視為企業強勢或劣勢之想法的事物，包括實體資源、人力資源及組織資源，並重新定義企業資源應該有三種，第一種為實體資產(physical assert)，如：機器設備、廠房與辦公室；第二種為知識資產(knowledge asset)，如生產技術、專利

DOI:10.6814/NCCU202101476

權、品牌名稱、企業聲譽；第三種為關係資產(relationship asset)，如：企業文化、供應商與顧客關係。

二、資源基礎理論的基本主張

資源基礎理論發展於 1980-1990 年代，主要源於 1984 年 Wernerfelt 的企業資源基礎觀點、1990 年 Prahalad 和 Hamel 的公司核心競爭力及 1991 年 Barney 的企業資源與持續競爭力，中心思想是組織需向內檢視以確定競爭優勢的來源，是一種由內而外獲取競爭優勢的方法(Rockwell, 2019)。企業的市場績效不僅取決於市場競爭，還取決其內部及外部的資源(Barney,1986； Li, 2014)，公司資源可分為財政資源(financial resource)、物理資源(physical resource)、人力資源(human resource)及組織資源(organizational resource)四類，財政資源指債務、股權、未分配利潤等；物理資源指機械及使用於營運的製造設備與建築；人力資源為經驗、知識、判斷、冒險傾向和個人智慧；組織資源則為歷史、關係、信任、組織文化、正式報告結構、明確的管理控制系統及薪酬政策(Rockwell, 2019)。

資源基礎理論假設企業利用其獨特資源組合來獲得競爭優勢資源，且企業的資源具有異質性(heterogeneity)及不可移動性(immobility)。異質性指彼此競爭的企業可能擁有不同的資源集合，依賴於企業資源的稀缺性和不可替代性；不可移動性則指企業間資源流動性不高，透過阻礙競爭對手複製資源和策略的能力，差異性得以持續強化競爭優勢，如：品牌資產、特定流程、知識和智慧財產權等(Barney, 1991； Rockwell, 2019)。Barney 並認為優勢的資源必須滿足價值性(value)、稀有性(rareness)、不可模仿性(imperfect imitability)及不可替代性(insubstitutability)四項標準，資源特性與持續競爭優勢的關係如下圖 2-2-1 所示。

DOI:10.6814/NCCU202101476

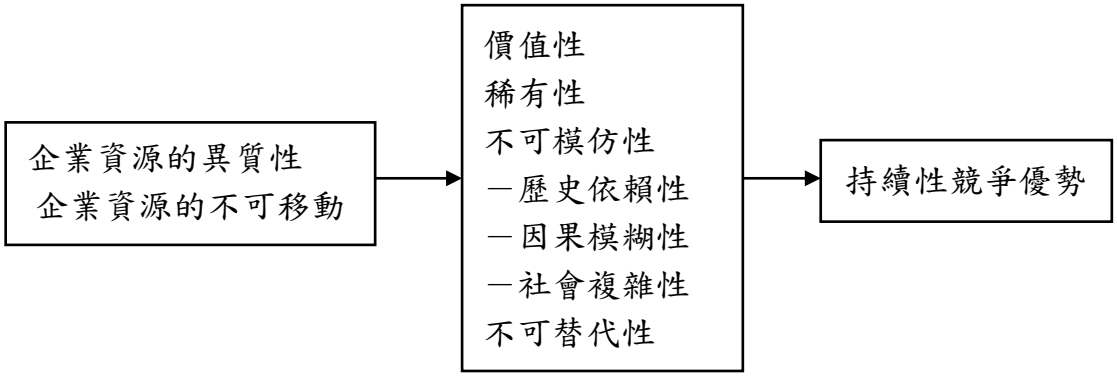

圖 2-2-1 資源特性與持續性競爭優勢之關係

資料來源：取自”Firm Resource and Sustained Competitive Advantage,” by J. B. Barney, 1991, *Journal of Management, 17*(1), p.112.

企業競爭優勢有助於組織增加市場占有率，並促進企業成功與生存(Rockwell, 2019)。資源基礎理論認為公司擁有有形及無形資產，有形資產指的是物質資產，包括：土地、建築物、機械、設備和資本等，無形資產則包括公司擁有的非物質資產，包括：品牌聲譽、商標和智慧財產權(Rockwell, 2019)。企業藉由購買及開發來獲取獨特資源，透過優秀的篩選技術購買資源，以利在資源市場超越其他公司，建立持續性競爭優勢，而當無法購買時，便以開發的方式來擁有資源(Santema & van de Rijt, 2005)。企業資源在稀缺、不可替代及缺乏彈性的程度上可能有所不同，從而影響競爭企業間的資源異質性及不可移動性，透過運用內部優勢策略的實施及環境應對的機會，去消除外部威脅及避免內部劣勢(Rockwell, 2019)，當獲取資源的成本低於收益時才能獲致競爭優勢。

承上所述，企業是以一組資源來運作，把投入(如原料)轉化為產出(產品或服務），轉化過程中所展現的效能與效率，取決於資源品質(Hill et al., 2017)。Barney(1991)提出 VRIO 架構，以價值(value)、稀有性(rarity)、

DOI:10.6814/NCCU202101476

不可模仿性(inimitability)及組織(organization)評估資源品質，以確定是否提供競爭優勢的可能性，VRIO 的資源評估實施流程如圖 2-2-2，企業針對資源價值、稀有、模仿代價及組織架構的提問，來評估資源的價值(Hill et al., 2017； Rockwell, 2019)。當資源是有價值的、稀有的、模仿成本高的，並為組織妥適管理運用時，企業始具有持續性競爭優勢。

（一） 資源是否有價值？能讓企業利用外部環境的機會並抵抗威脅，提高為客戶提供的價值。

（二） 資源是否稀有？倘資源不罕見，競爭對手也有機會獲取，則競爭相等。

（三） 模仿的代價是否昂貴？倘競爭者需投入大量時間、資源和資本來生產相似或替代的資源，模仿的資源成本便提高。有價值、稀有、易於模仿的資源僅能提供企業暫時性的競爭優勢。

（四） 公司組織是否奪取資源價值？即企業有能彰顯其獨特優勢的組織架構，企業的組織和管理方式，能使其利用這些有價值、稀有、難以模仿的資源創造出價值。

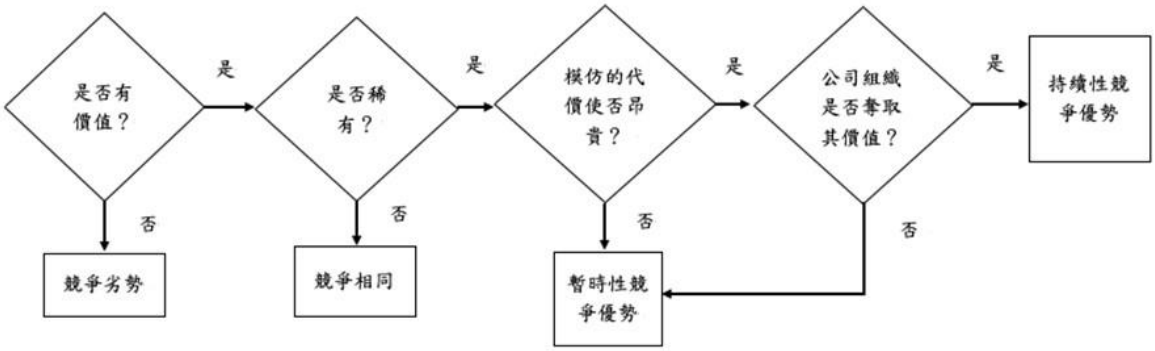

圖 2-2-2 企業資源基礎的實施

DOI:10.6814/NCCU202101476

資料來源：取自”A resource-based framework for strategically managing identity,” by S. Rockwell, 2019, *Journal of Organization Change Management, 32*(1), p.85.

資源是解釋企業成功的重要因素，在 VRIO 架構下，有價值、稀有及難以模仿的資源被組織成公司競爭優勢的基礎，而卓越的效率、品質、創新及顧客回應則為企業建立並維持競爭優勢四個基石（如圖 2-2-3）。卓越的效率表示企業在既定產出水準下所需的投入越少，成本越低；品質則源於顧客對產品的可靠性(reliability)及卓越性(excellence)評估，當顧客知覺企業產品的屬性比對手產品有更高效用，表示產品具有較卓越的品質；創新則是經由創造新產品、強化既有產品或降低生產成本的方式去創造產品價值，提高顧客認知價值；顧客回應則是企業需比其他競爭者更能確認與滿足顧客需求，以為建立差異性的基礎。因此，顧客可為評估企業競爭優勢的指標對象，Rockwell(2019)在綜觀相關文獻後，彙整競爭優勢的績效指標包括產品或服務品質、獲利能力、投資回報率、營運成本、資產回報率、股本回報率及銷售回報率。

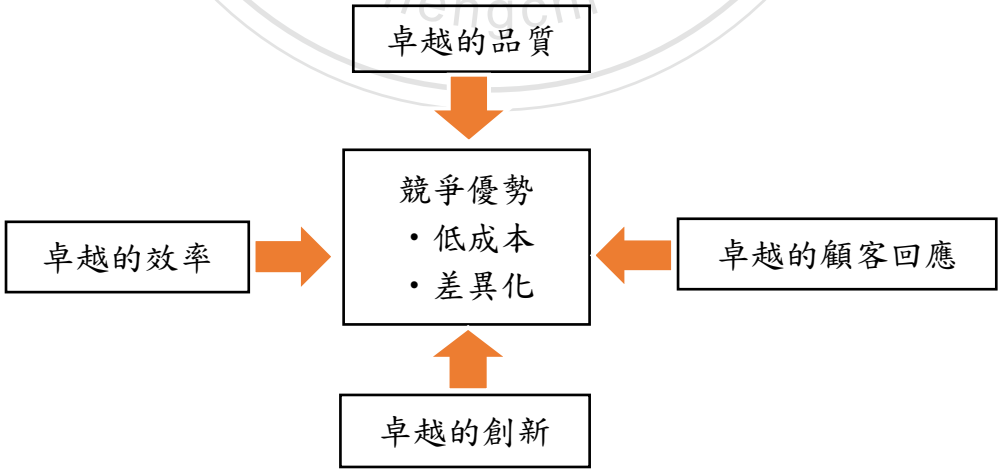

圖 2-2-3 競爭優勢的基石

DOI:10.6814/NCCU202101476

資料來源：策略管理（頁 91），C. W. L. Hill, M. A. Schilling, & G. R. Jones（朱文儀、陳建男，合譯），2017。台北市：新加坡商聖智學習。

資源基礎理論的前提是競爭者無法複製企業稟賦的資源，企業存在是因其有機會抓住由內部資源及依賴資源而生的利潤(Santema & van de Rijt, 2005)。企業是資源堆疊集合而成，而資源則為存在企業的所有資產、能力、過程和知識，包括：物質、人力、財力、技術或聲譽。當企業擁有能促使其成長的資源，並比其他企業更有效地制定和實施策略，使得資源差異性得以持續存在，便具有持續性競爭優勢。持續性競爭優勢是企業正在實施一項價值創造的策略，這項策略同時未被當前或潛在競爭對手實施，而其他企業亦無法複製這項策略的收益(Barney, 1991)。當企業持續表現出產品差異化及財務業績高於平均水準時，代表其業績卓越並具有持續性競爭優勢(Rockwell, 2019)。

由幼兒園經營主體來看，公共化幼兒園類型可劃分為公辦公營幼兒園及公私協力幼兒園，兩者在物質資源、人力聘任、財政支持及行政運作等資源層面皆有差異，前者在土地、建物設備、經費、人事成本由政府全權承擔，所能運用的資源基礎較為豐沛；後者則為政府及民間共同承受，性質仍屬私立幼兒園，資源基礎運用相對有限。因此，本研究採資源基礎的觀點，從物質、人力及組織的角度，將幼兒園資源基礎分為園方無形資產、園方有形資產、教保個人能力及組織管理能力等四層面，探討不同類型公共化幼兒園在資源基礎上的差異性，並以服務品質作為競爭優勢的績效指標，進一步探討公共化幼兒園資源基礎與服務品質之間的關係。

貳、資源基礎的相關概念

DOI:10.6814/NCCU202101476

一、資源與能力

資源是生產過程中的投入，是分析的基本單位，而能力則為一組資源執行某些任務或活動的潛力。公司的個人資源包括資本設備、員工個人技能、專利、品牌名稱、財務等，但僅仰賴資源本身是無事生產的，生產活動需資源團隊的合作與協調(Grant, 1991)。企業的資源是由資產與能力所組成(Reed & DeFillippi, 1990)，吳思華(2000)認為資產是指企業所擁有或可控制的要素存量，可分為有形資產及無形資產；能力則指企業建構與配置資源的能力，又可分為組織能力及個人能力，其分類架構如表 2-2-1 所示。由表 2-2-1 可知，資源是組織內部資產及能力的統稱，資產屬靜態資源，須由企業妥善加以支配並組合佈局，才能發揮經濟效益，而對資產做最佳組合運用者便稱為能力（黎素君，2019）。綜觀而言，資產與能力是企業的策略依據、發展方向及獲利基礎，且資產是能力的根源，能力則是競爭優勢的主要來源(Grant, 1991)。

表 2-2-1
企業資源分類架構表

資產	有形資產	實體的、可自由流通的財務資產	實體資產（土地、廠房、機械設備等） 金融資產（現金資本、有價證券等）
	無形資產	無形智慧財產，無法以數據準確估算價值	智慧財產（商標、專利、著作權、已登記註冊的設計）、契約、商業機密、資料庫、商譽、品牌等
能力	個人能力	擁有獨特個人特質或產業創新技術的開發者	專業技術能力、管理能力、人際網絡等
	組織能力	聚焦於組織管理能力	業務運作能力、技術創新、商品化能力、組織文化、組織記憶與組織學習等

資料來源：策略九說（頁 128），吳思華，2000。臺北：臉譜出版社。

DOI:10.6814/NCCU202101476

企業妥善應用資產與能力，形成企業獨特競爭能力，使公司和競爭對手的產品有所差異，或比對手有顯著更低的成本，並透過競爭策略的制定與執行，取得持續競爭優勢及獲得超額利潤。企業所擁有特殊且無法被競爭者超越的資產或能力，即為其核心能力，Proff(2005)表示核心能力(core competences)是在動態、瞬息萬變的環境中，透過產品創新創造資源壁壘(barriers)或具競爭優勢的精煉資產(refined assets)與技能；非核心能力則被視為特定能力，指透過穩定降低平均成本或改良環境去創造資源障礙或具競爭優勢的精煉資產與技能。

Lado和Wilson(1994)表示組織能力為公司所有嵌入在組織結構、技術、過程及人際關係中的特定資產、知識、技能及能力，為驅動持續性競爭力的動力，可分類為：(一)輸入為主(input-based)的能力：具生產的物質與非物質屬性；(二)轉換為主(transformation-based)的能力：將輸入轉換為輸出的能力，如：創新、文化和學習；(三)輸出為主(output-based)的能力：知識基礎及無形的策略資產，如：聲譽、品質和顧客忠誠度。如圖 2-2-4 所示，企業須透過動態性組織能力對靜態性資產做最佳組合運用，將其獨特資源轉化為競爭優勢，並藉由策略規劃與執行，使其能與競爭對手之產品差異化，並能持續低成本來獲得競爭優勢，超越競爭對手達成獲利目標(Hill et al., 2017)。

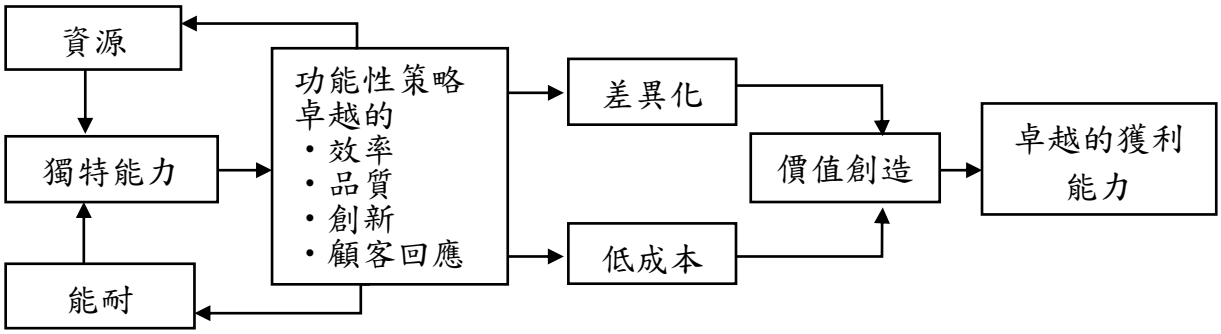

圖 2-2-4 競爭優勢的根源

DOI:10.6814/NCCU202101476

資料來源：策略管理（頁 105），C. W. L. Hill, M. A. Schilling, & G. R. Jones（朱文儀、陳建男，合譯），2017。臺北市：新加坡商聖智學習。

二、資源與競爭優勢

競爭優勢(competitive advantage)是指企業的獲利能力高於競爭同業的平均獲利能力與利潤成長(Hill et al., 2017)，是企業為爭奪一個不可分割利益或目標，所發展出勝過競爭者的部分（吳錦錩，2006）。Grant(1991)認為資源為企業獲利的基礎，企業能獲取超越資產成本的獲利率係取決於產業吸引力(industry attractiveness)及建立超越競爭對手的競爭優勢(competitive advantage)，前者係在尋找有利的產業環境，定位產業內的吸引力及智囊團，並透過產業結構及競爭者行為的影響來調節產業壓力；後者則源於成本(cost)及差異性(differentiation)所建立的優勢，如圖 2-2-5 所示。Grant 認為產業內部的利潤差異比產業之間的差異重要得多，並發現在國際競爭、技術革新及跨界多元發展的激烈競爭下，競爭優勢為企業間利潤差異的主要來源，而資源是企業在選擇「成本-差異優勢」和「廣泛-特定市場範圍」策略定位的基礎。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101476

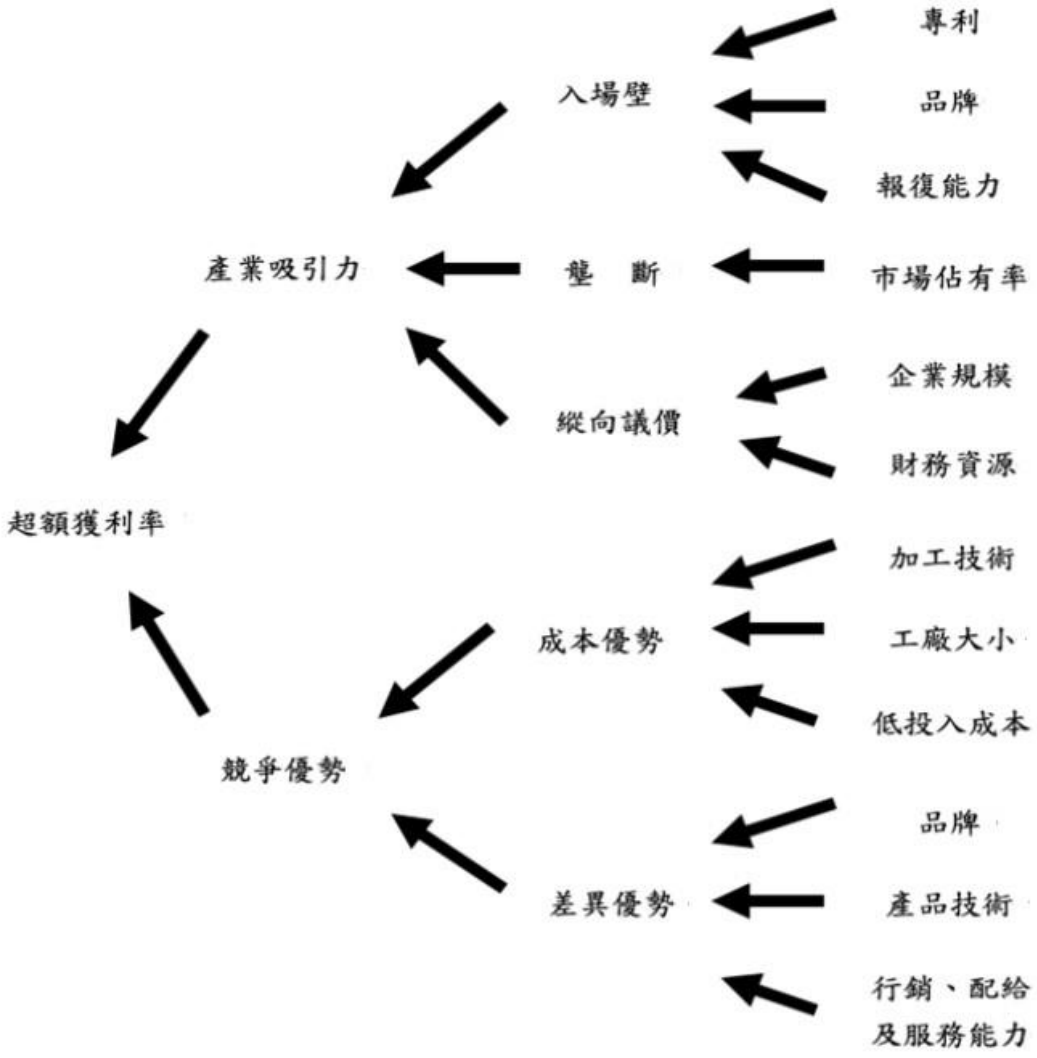

圖 2-2-5 資源是獲利的基礎

資料來源：取自”The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation,” by R. M. Grant, 1991, *California Management Review, 33*(3), p.118.

Porter 則提出價值鏈(value chain)觀點，將企業經營活動分割為由投入至產出的一系列連續流程(如圖 2-2-6)，包括主要活動及支援活動，前者如進貨後勤、生產/製造、產出配銷、行銷/銷售及售後服務；後者則如組織結構、人力資源、技術發展及物料採購等。競爭優勢來自企業的各階段活動，每個活動對最終產品的價值皆有所貢獻，有助於提升其相對成本地位，有價

DOI:10.6814/NCCU202101476

值、稀有的、難以模仿的企業資源，可能存在一項或多項價值鏈活動中，作為創造企業差異化的基礎(Hill et al., 2017；黃恆獎等，2017)。因此，企業可藉由價值鏈的分析，瞭解成本結構，與現有及潛在活動的差異化來源，找出核心能力，進而協助企業進行資源分配，發展競爭優勢。

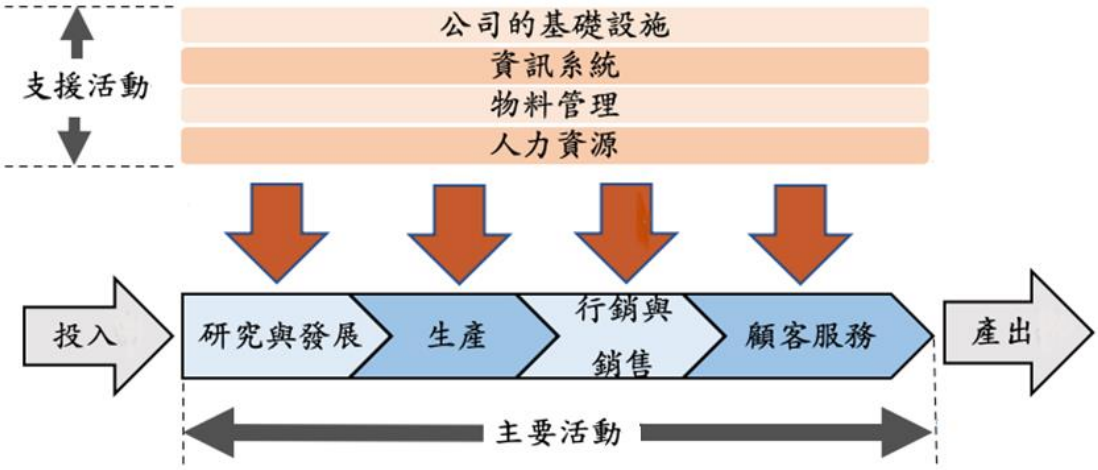

圖 2-2-6 價值鏈

資料來源：策略管理（頁 86），Hill, C. W. L, Schilling, M. A., & Jones, G. R.（朱文儀、陳建男，合譯），2017。臺北市：新加坡商聖智學習。

在面對競爭者與環境變化中，企業目標是在有效利用資源，培養核心能力以營造並維持競爭優勢，繼而獲取超額利潤。Barney(1991)認為具競爭優勢的資源應具有價值、稀有、不可模仿及不可替代等特性。司徒達賢(1995)則由資源本質、資源建構特性、競爭取向特性及競爭成果特性說明具競爭優勢的企業資源特性。就資源本質而言，具競爭優勢的資源應具有價值性、稀少性、獨特性及不可替代性；在建構過程中要具專屬性及不可交易性，讓資源具內隱性、複雜性、不可言傳性且難以建構；並視企業競爭取向，使資源

DOI:10.6814/NCCU202101476

具模糊性、不可模仿、不可複製、不可移轉的隔絕特性，或攻擊性與槓桿性的主動特性；而在競爭成果上則要具有組織性及耐久性。

Grant(1991)認為競爭優勢會因企業資源及能力的貶值或競爭對手的模仿而受到侵蝕，侵蝕的速度取決於資源和能力的特徵，並指出競爭優勢的持續性取決於資源與能力具有持久性、不透明度、不可轉移性及不可複製性四項特徵。Wiggins 和 Ruefli (2005)表示企業的競爭優勢可能隨技術進步、過度競爭和產品生命週期等市場條件改變，破壞競爭者間既有的平衡，促使企業基於原市場結構營造的競爭優勢遭受破壞。Rockwell(2019)認為競爭優勢會受各種力量的影響而漸趨衰退或減弱。因此，在技術進步及變化快速的時代，有效利用資源去創造持續性競爭優勢，成為企業在市場生存的重要考驗。

三、資源、競爭優勢與策略之關係

競爭策略指單一事業體所需的一套完整策略，指引該事業體如何於所處的產業或市場中建立競爭優勢，提升競爭地位與績效(黃恆獎等，2017)，包含策略制定(strategy formulation)與策略執行(strategy implementation)，其會導引企業競爭優勢的發展走向。所謂的策略制定係指以組織的內外部環境分析為基礎進行策略選擇，策略執行則是將策略付諸行動(Hill et al., 2017)。競爭優勢成為企業選擇適當競爭策略的基礎(Robbins & Coulter, 2018)，當透過策略制定與執行促使企業連續數年高於同業平均的獲利能力與利潤成長時，便可稱企業具有持續性競爭優勢(sustained competitive advantage)。

Porter 認為競爭優勢來自於相較競爭者更低的成本，或與競爭者差異化的產品或服務，其提出如圖 2-2-7 所示的產業競爭的五力分析模型(five

DOI:10.6814/NCCU202101476

forces model)，用以評估五種競爭趨力及說明產業的吸引力（Robbins & Coulter, 2018；黃恆獎等，2017）：

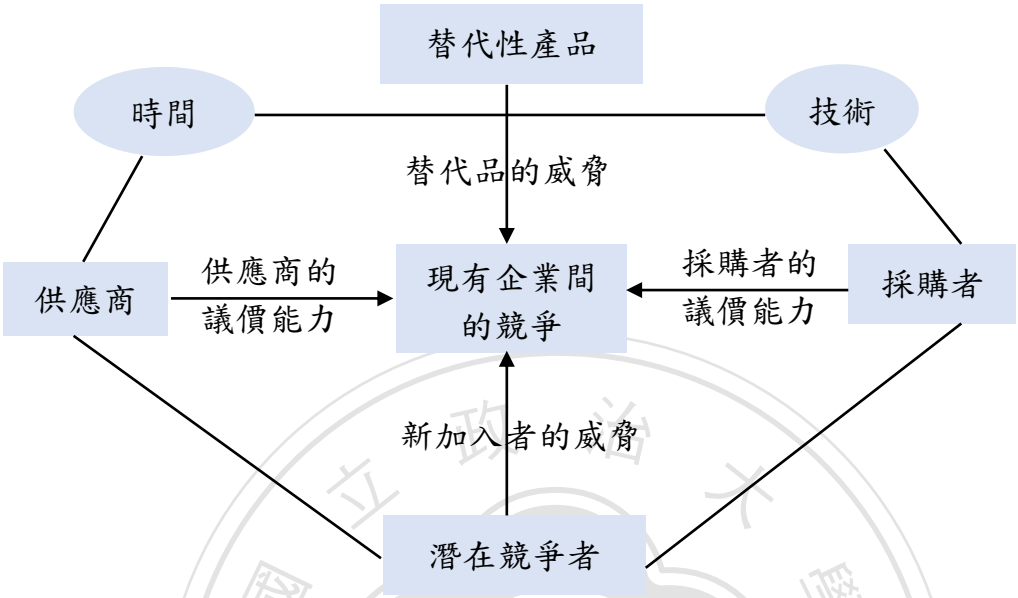

圖 2-2-7 產業競爭的五力模型

資料來源：管理學：基礎實務與個案解析（頁 216），黃恆獎、王仕茹、李文瑞，2017。臺北市：華泰。

Porter 從策略優勢及策略目標兩構面，將企業求取競爭優勢的一般策略分為成本領導策略、差異化策略及集中化策略，分述如下（Robbins & Coulter, 2018；林依燕，2015；黃恆獎等，2017）：

（一）成本領導策略(cost leadership strategy)：企業努力降低產品成本，以產業中最低成本取得競爭優勢。

（二）差異化策略(differentiation strategy)：運用品牌形象、產品設計、服務、技術等方式，讓企業所提供的產品或服務具有獨特性，以有別於競爭者的獨特產品或服務來行銷，藉由提升產品的附加價值，凸顯企業存在的價值。

DOI:10.6814/NCCU202101476

（三） 集中化策略(focus strategy)：產品銷售的對象侷限於某地區的市場或某層級的消費者，又分為成本集中化及差異集中化。

由策略管理流程來看，策略管理包含五大步驟：（一）選擇公司的使命與主要目標。（二）分析組織外部的競爭環境，以辨識機會與威脅。（三）分析組織內部的營運環境，以辨識組織的優勢與劣勢。（四）善用外部機會對抗外部威脅，並根據組織的優勢來選擇策略及修正組織劣勢。（五）執行策略(Hill et al., 2017)。Grant(1991)則將企業策略制定步驟又細分為分析資源基礎、評估的能力、分析資源與能力的獲利潛能、選擇策略、擴展與升級資源與能力的範圍等五大步驟，並闡釋資源、能力、競爭優勢及策略之間的關係，提出以資源為基礎的策略制定方法，策略分析架構如圖 2-2-8 所示。

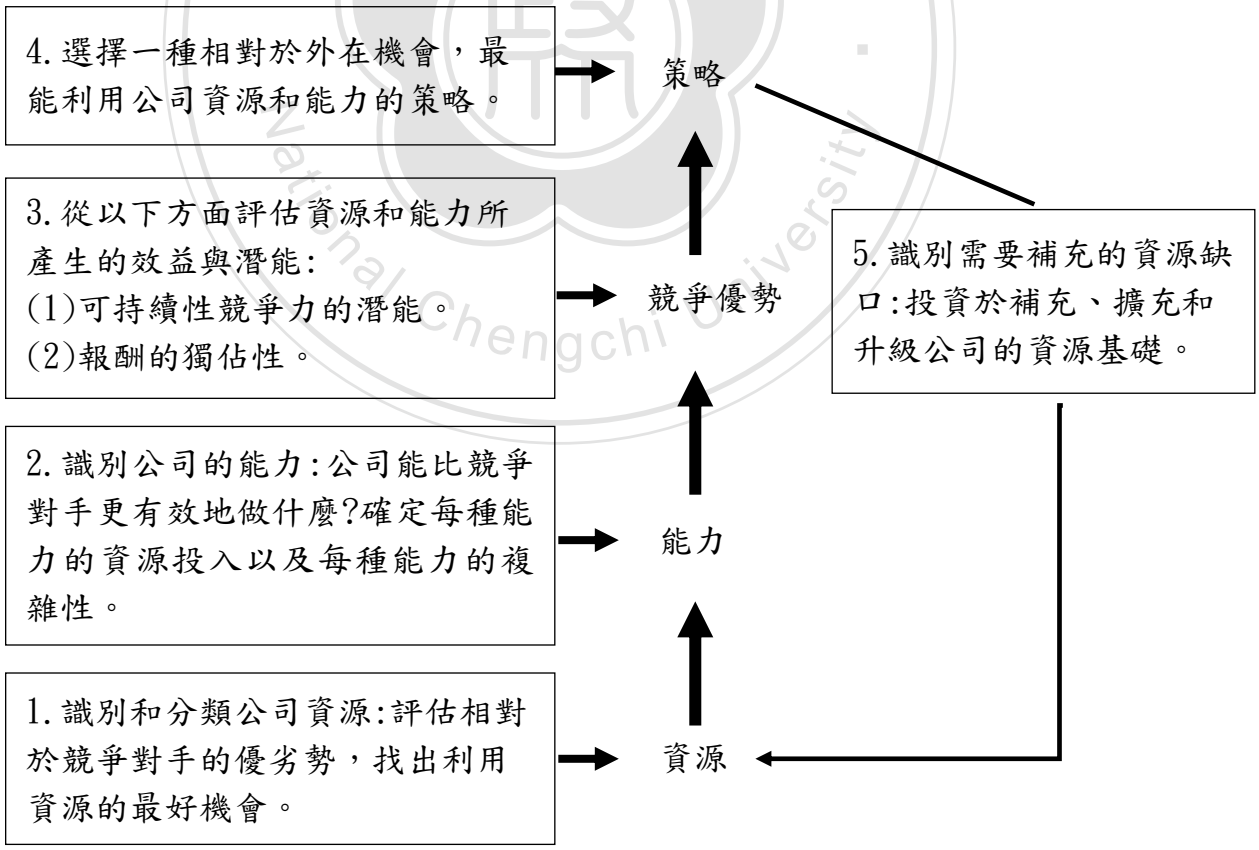

圖 2-2-8 資源基礎取向策略分析的實務架構

DOI:10.6814/NCCU202101476

資料來源:取自”The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation,” by R. M. Grant, 1991, *California Management Review, 33*(3), p.115.

企業資產和能力是策略制定的主要考量因素，為企業獲利能力的主要來源(Grant, 1991)。各企業所擁有的初始資源與資源開發途徑都是獨特且唯一，其在追求獲利的過程中，不僅要擷取並選擇資源，更要決定組合及開發資源的方式，並透過與其他技術的策略整合創造競爭優勢。在採取資源為基礎的策略制定過程中，企業應瞭解能力、競爭優勢和獲利能力的關係，設計能最大發揮每個公司獨特能力的策略，以建構持續性競爭優勢的機制。綜上所述，本研究探討公共化幼兒園資源運作現況。

參、幼兒園資源基礎構面與相關研究

Barney(1986)認為檢視、分析企業內部資源與獨特能力，提升企業內部資源的條件，會增強企業績效表現，並帶來持續性競爭優勢。資源基礎與策略思考是高度相依，資源基礎主張確認缺口、發展資源基礎理論，補足傳統偏重分析外部環境「機會」及「威脅」的缺失，強化 SWOT 分析中的「優勢」與「劣勢」面向(張義雄，2012)。幼兒園要在多元競爭的學前教育市場生存，並獲得家長的青睞與選擇，便需瞭解家長的偏好及自身的誘因條件，針對特定消費家長族群投入及配置園所資源，並運用核心能力擬定及調整競爭策略，以建立及維持競爭力。

如同前述，家長為評估幼兒園競爭優勢的指標，家長對公私立幼兒園的優勢選擇因素不同，家長選擇公立幼兒園的因素為收費合理、課後留園、花費較低、離家近、或鄰近地區唯一選擇等因素，選擇私立幼兒園的因素則為口碑、教美語、教注音符號、有交通車等（李淑如，2018），就讀公辦民營

DOI:10.6814/NCCU202101476

幼兒園家長則對無形資產與教師能力的認同度較高(張義雄，2012)，此外，師資與幼兒感受亦是家長選擇就讀公立幼兒園的重要因素(申淑玲，2015；許竹宜，2018)。因此，各研究在分類家長選擇幼兒園的構面因素不盡相同，然各因素的構成內涵係源於幼兒園所擁有資源基礎，所代表的是家長對幼兒園競爭優勢的認知評估。茲摘列國內有關家長選擇幼兒園的相關研究，各研究家長選擇因素與相關研究結果如表 2-2-2。

表 2-2-2

我國家長選擇幼兒園考量因素之相關研究

研究者（年代）	家長選擇因素	研究結果
陳淑蓉（2012）	規模與屬性、硬體設備、軟體設備、資訊來源及個人背景因素	一、家長最重視的選擇要素為專業師資及教學課程與內容。 二、幼兒園所的衛生安全設備與老師的親和力，亦是家長相當重視的選擇要素。 三、語言教學和才藝教學是家長實際選擇幼兒園所考量的重要因素。
康家心（2014）	幼兒園規模、環境設備、課程教學、教師素質、幼兒感受與學習、行政運作、聲譽口碑	幼兒園學校選擇權的重視程度由最高至最低依序為環境設備、幼兒感受與學習、教師素質、聲譽口碑、課程教學、幼兒園規模與行政運作。
吳苓蕙（2013）	園所招生、教學與活動課程設計、師資、環境及設備、親師互動、價格與福利	家長選擇幼兒園最注重親師互動因素和環境及設備因素。

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 2-2-2

我國家長選擇幼兒園考量因素之相關研究(續)

研究者(年代)	家長選擇因素	研究結果
藍玉婷(2018)	設備、師資、課程、環境、親師互動、便利、價格	一、家長選擇幼兒園整體考量因素與設備、師資、課程、環境、親師互動等五因素皆呈現高度正相關;與便利、價格等二因素皆呈現中度正相關。 二、家長選擇學校考量因素之預測因素主要有三個:課程教學因素、環境因素、便利因素。
林宜屏(2019)	課程與教學、專業師資、環境與設備、招生與宣傳及補助與收費	課程與教學、專業師資、環境與設備、招生與宣傳及補助與收費對幼兒園選擇決策有顯著相關。
鄒宛伶(2019)	環境設備、態度服務、價格與福利、便利性與師資課程	一、家長選校因素以環境設備的表現程度最高,其次依序為態度服務、價格與福利、便利性與師資課程。 二、影響家長選校因素以環境設備及價格與福利的變項為最多,其次依序為師資課程與便利性。
陳慧靜(2019)	優質師資、環境與設備、親師互動、課程與教學、名譽與管理、價格與福利	家長為子女選擇幼兒園考量因素的重視程度依序為優質師資、環境與設備、親師互動、課程與教學、名譽與管理、價格與福利;最重視優質師資。
洪靖雅(2019)	環境設備、師資、課程內容、教學方法、幼兒感受、收費、便利性	幼兒家長選擇幼兒園時最重視幼兒感受因素,較不重視教學方法。

資料來源:本研究自行整理。

DOI:10.6814/NCCU202101476

幼兒園運作是動態且多變，各種資源及限制會輸入其中，資源部分如人力投入，包括:行政人員、教保服務人員、學生、家長等團體的時間與能力的貢獻；物力投入，包括:建築物、桌椅、教具、校車、書籍等；以及財力投入，包括:維持學校日常開銷的經常門與建築物興建、器材更新等資本門的支出等。限制部分則有法令規定、家長期待及社會的潮流等，均多少限制學校運作的自由程度(秦夢群，2016)。

幼兒園基礎評鑑為政府管控幼兒園品質的方式，目的是為確保幼兒園能落實健康與安全的基本運作，提供家長有關幼兒園是否符合基本法令規定的訊息，並且協助幼兒園檢核法令相關規定的符合性，使得幼兒的學習權和環境安全與健康受到基本保障(許玉齡，2014)。幼兒園基礎評鑑分為設立與營運、總務與財務管理、教保活動課程、人事管理、餐飲與衛生管理、安全管理等類別(教育部，2019c)，各評鑑的類別項目即為幼兒園資源分配的基礎，以確保幼兒園的園址園舍維持立案時的合法狀態、人員都能受到基本的工作保障、環境安全與衛生的維護能落實，保障幼兒在園的健康。

張義雄(2012)將幼兒園資源基礎視為一種異質性的資源與獨特的組織能力，具有價值性、稀有性、不可模仿性及不可替代性，將幼兒園資源基礎分為第一類的園方有形資產，指具有固定產能特徵的實體資產與可自由流通的金融性資產，通常可在財務報中清楚可見的條例項目，包括:建築設備、教學設備與環境、設立地點和營運設備等；第二類的園方無形資產，指各類型的智慧財產(如:專利權、商標、著作權、已登記註冊設計)、契約、商業機密、資料庫及商譽等，包括:課程設計、口碑、辦學理念和立案證書等；第三類的教師個人能力，指與特定產業(或產品)有關的創新與專業技術能力、管理能力與人際網路能力，包括:教學技巧、熱誠與進修、保育經驗等；第四類的園長組織能力，指運用管理方法持續改善企業效率與效果的能力，

DOI:10.6814/NCCU202101476

可表現於業務運作能力、技術創新與商業化能力、鼓勵創新合作的組織文化以及組織記憶與學習上等不同構面，包括:組織文化、創新、流程和團隊合作能力等。

由表 2-2-2 可知，我國幼兒園家長選擇園所的因素大致可歸納為規模與屬性、環境設備、資訊來源、個人背景因素、課程與教學、師資、親師互動、幼兒感受與學習、行政運作、聲譽口碑、招生與宣傳、價格與福利、便利性、補助與收費等構面，各構面與張義雄的幼兒園資源基礎分類相對應，彙整如表 2-2-3。

表 2-2-3

幼兒園資源基礎研究構面分類對照表

資源	幼兒園資源基礎分類	家長選擇幼兒園因素之研究構面
資產	園方有形資產	規模與屬性、環境設備、價格與福利、便利性、補助與收費
	園方無形資產	資訊來源、課程與教學、聲譽口碑
能力	教師個人能力	師資、親師互動、幼兒感受與學習
	園長組織能力	行政運作、招生與宣傳

資料來源:本研究自行整理。

歸納上述，本研究參照張義雄(2012)對幼兒資源基礎的定義與分類，將幼兒園資源視為一種異質性的資源與獨特的組織能力，具有價值性、稀有性、不可模仿性及不可替代性，分為園方無形資產、園方有形資產、教保個人能力及組織管理能力，茲說明如下:

DOI:10.6814/NCCU202101476

一、園方無形資產：與幼兒園教育產出直接相關的智慧財產、契約、商業機密、資料庫、商譽等，可為幼兒園營造特色及發展個殊性。包括:課程設計、教材、口碑和辦學理念等。

二、園方有形資產：與幼兒園教育產出間接相關的實體資產及可自由流通的金融性資產，通常可在財務報中清楚可見的條例項目，包括:建築空間、環境設施、設立地點、營運設備和公益贊助等。

三、教保個人能力：指教保服務人員的教學專業發展能力、管理能力及人際網絡等，為其所擁有獨特個人特質或開發創新技術，包括:教學技巧、熱誠與進修、保育經驗。

四、組織管理能力：指幼兒園行政架構、控制與聯繫等屬性，為組織的內部結構、流程與關係，包括:教學創新及運作流程、團隊合作能力、組織文化、組織記憶與組織學習等。

幼兒園因應主、客觀環境條件將資源基礎導向獨特能力(distinctive competence)的形成，幼兒園決策應以其本身擁有的資源地位及資源優勢，創造與把握資源所取得的先佔者優勢，獲取其他幼兒園難以取代的資源地位，建立其他競爭者的資源進入障礙，形成其競爭優勢，並透過策略性資源營造持續性競爭優勢。因此，本研究以園方無形資產、園方有形資產、教保個人能力及組織管理能力去探討公共化幼兒園資源基礎現況，並進一步分析其與創新經營及服務品質之間的關係。

第三節 創新經營的理論與研究

幼兒園創新經營關係著幼兒園的經營方向與成效，本節針對創新經營的意涵、創新經營的理論及其相關研究進行探討。

DOI:10.6814/NCCU202101476

壹、創新經營的意涵

一、創新的定義

在競爭激烈的市場，創新的產品、服務與技術是企業持續成功的關鍵。創新是獲得資源、創造機會和財富的新能力，可使資源能夠創造出最大功效(童鳳嬌、林志成，2014)，其概念抽象且指涉範圍廣泛，經濟合作暨發展組織(OECD)將創新定義為產品的開發、新流程、技術及管理實踐的部署(Wang, 2014)。Schumpeter 則將創新定義為引入新產品、新的生產方法、新市場的開放及新供應商的識別(Wang, 2014)，即企業家對生產要素的嶄新結合，包括導入新產品或提升產品品質、導入新生產方式、開拓新市場、獲得新要素投入供給的行列、導入新企業組織型態、建立或打破市場壟斷地位（黃恆獎等，2017）。由上可知，創新包含新事物的引進或新的概念、方法或設備、新奇的事物，可產生於運作前的思維、運作中的執行及運作後的結果，目的是為突破既定的運作模式，將創意轉化為有價值的產品、服務或作業方法的過程。

承上所述，創新是新觀念的發展及商業化，為組織帶來有利的新產品、服務及流程，包含：發現新的市場機會、調整生產流程及產品功能、建立行銷管道、實施技術支持、分析顧客反饋及吸收與整合知識等活動(De Leede & Looise, 2005; Wang ,Jin, & Banister, 2019； Zhou & Li, 2008)。對企業而言，創新則指運用創意來提升產品或服務的價值，是一種知識密集歷程及組織變革策略，兼具計畫與非計畫、客觀與主觀、抽象與具體等特性，藉由操控模仿的不確定性及競爭對手的差異性，來創造企業本身的持續性競爭優勢。

DOI:10.6814/NCCU202101476

創新是產生新穎、適當解決問題的能力，涉及行為及社會的過程，為組織及個人適應環境的方法，個人、團體或組織透過這些過程尋求期望的改變及避免不作為的處罰，其涉關新觀念在轉變為新奇有用過程、產品及服務時，新觀念的產生、接受與實施(Georgsdottir & Getz, 2004)。而所謂的創新能力係源於創新所衍生的一種能力，指企業進行一系列活動以產生有益於組織的新產品、流程和服務的能力(Subramaniam & Youndt, 2005；Wang et al., 2019； Zhou & Li, 2008)，透過低成本、改善舊產品屬性或創造新屬性，以創造市場從未出現的技術或產品之能力(張仁家、趙育玄，2005)。創新能力是企業從事創新活動的效率與效能，有助於競爭優勢的發展(Shipton, Fay, West, Patterson, & Birdi, 2005；Wang et al., 2019)。Wang 等人則認為強大的創新能力表示公司具有執行更有效創新過程的能力，從而具有卓越的創新績效。

市場競爭受供需法則所影響，競爭是驅動創新的過程，創新是競爭優勢的主要來源，Gobeli 和 Brown 從供需角度解釋生產者技術變化及消費者利益增加之間的關係，將創新分為漸進性創新(incremental innovation)、技術性創新(technical innovation)、應用性創新(application innovation)及突破性創新(radical innovation)四類(黃恆獎等，2017)，整理如表 2-3-1：

表 2-3-1

創新的種類

消費者 \ 生產者		技術變化	
		低	高
利益增加	少	漸進性創新	技術性創新
	多	應用性創新	突破性創新

資料來源：本研究自行整理。

DOI:10.6814/NCCU202101476

創新具有多維度的面向，傳統上將創新分為技術創新及行政創新，技術創新與組織的核心活動直接相關，如組織的主要產品與服務；行政創新則涉及組織的社會結構、行政程序與管理，用以實現組織的核心活動(Winand, Scheerder, Vos, & Zintz, 2016)。若以形態區分，則為產品創新(product innovation)及流程創新(process innovation)，前者係指開發出世上前所未見的新產品，或賦予既有產品卓越的新屬性；後者則指發展新流程來製造產品，或用新流程把產品遞送到顧客手中(Hill et al., 2017)。總括而言，創新的維度可區分為管理、組織、行銷、產品及流程等面向。管理創新涉及企業管理與計畫過程中的行動；組織創新指組織或行政流程的變化，進而影響政策、資源分配及社會與組織結構相關因素；營銷創新則著重引入新品牌、市場或行銷方法；產品創新在改善現有產品的功能和獨特性，增加市場占有率的可能性；流程創新則為改變產品或服務的生產形式，或採用直接影響生產成果的新觀念(García-Zamora, González-Benito, & Muñoz-Gallego, 2013)。

童鳳嬌和林志成(2014)認為創新的過程是一種孕育創意的演變或轉化過程；創新的結果在創造新事物、新東西、新產品或新境界；創新的思維是朝向高品質、高價值及高績效的蛻變。黃恆獎等人(2017)則歸納創新的種類有漸進創新、突破創新、技術創新及管理創新。

（一） 漸進創新：現有科技典範下，從事改善績效或降低成本的創新。

（二） 突破創新：以重大發明為基礎，產生新的典範架構。

（三） 技術創新：改變現有產品或服務的實體外觀、效能或功能，抑或者改變產品、服務的製程。

（四） 管理創新：不改變產品或服務的實體外觀或功能，而是對產品與服務從開發、製造到傳遞至消費者的整個管理過程，加以改變、創新。

DOI:10.6814/NCCU202101476

綜整而言，創新要滿足三項特徵要求，流程才得以開展：（一）反複試驗過程，具既定風險，成功的機會很小。（二）集體和複雜的努力，牽涉到人員和跨部門的功能延伸。（三）社會政治過程，需要組織內部和外部的支持(Wang, et al., 2019)。質言之，企業需要多樣性的組織資源來滿足不同要求，並有效地執行與創新相關的活動。教育事業為服務性行業，服務行業的創新與實體產品創新不同，源於應用新知識開發新服務，指不能以物理方式操控或擁有的新行為或流程，服務特徵在於顧客的整合(Winand et al., 2016)，屬於非技術領域，特點是生產與消費同時發生，研究多採需求分析，強調滿足顧客需求及建立顧客間關係。而幼兒園經營目標在為家長與幼兒提供教保服務，為謀得市場競爭優勢與生存條件，因此，實踐並強化服務創新有其必要性。

二、創新經營的概念界定

創新經營指從事創新的團隊從市場、技術、資源及競爭者獲得相關創新機會的資訊，經由規劃、目標管理、環境研判、協調、整合以及進度管制等計畫性活動，將其應用到產品設計及產品開發的策略上，包含：產品的改善、新產品的創造及生產成本的降低等活動，用以提供顧客新的產品或服務（張仁家、趙育玄，2005）。童鳳嬌、林志成(2014)則認為創新經營是指對於危機的覺察與探究、創新團隊的運作、創新願景的形塑、創新策略的研發、創新成果的省思與評估、創新績效及永續蛻變，包含：願景、實踐、團隊、績效和團結合作等面向，是組織在產品、過程、或服務等方面，力求突破，改變現狀，發展特色，以提升組織績效的策略。

企業的內外部環境會影響創新活動的進行，外部環境包括：顧客消費行為、供應商能力、競爭者策略、市場經濟活動、政府政策、科技變革等，內部環境則如：個人創新價值觀、團隊創意的學習能力、跨部門的協調整合機

DOI:10.6814/NCCU202101476

制等，故企業在訂定創新目標及策略時，須融合顧客的需求及新技術的引進（張仁家、趙育玄，2005）。童鳳嬌和林志成(2014)認為組織創新和財力與人力支援有關，績效、結構、人員、過程及技術皆是創新經營的重要元素。Afuah 分析組織內部價值鏈功能、外部價值鏈體系關係、相關機構和競爭者三部分，提出創新經營的功能性來源（張仁家、趙育玄，2005），如圖 2-3-1 所示。

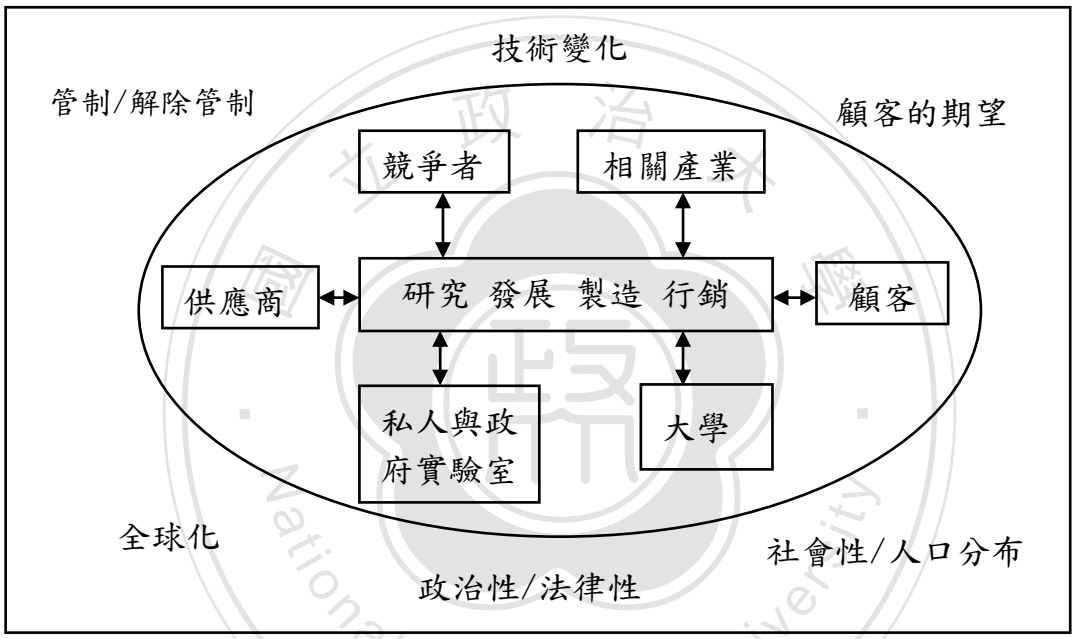

圖 2-3-1 創新經營的功能性來源

資料來源：學校經營與管理：技職校院的創新、策略、卓越（頁 129），張仁家、趙育玄，2005。臺北：全華科技圖書。

推動組織創新是企業獲取競爭優勢、達成永續經營的重要議題，由圖 2-3-1 可知，企業隨時在因應內、外在環境的變化與影響，如何營造創新的環境，讓經營者與組織成員能共同參與、分享及對話，進行知識的創新、技術的更新與產品的轉化是重要的。激發創新環境的影響變數有三：組織結構、文化、人力資源，如圖 2-3-2 創新變數所示。茲由組織結構、文化、人

DOI:10.6814/NCCU202101476

力資源等變項說明正向激化創新環境的作為（Robbins & Coulter, 2018；黃恆獎等，2017）：

（一）由結構變數來看，有機式組織結構具有低度的制式化、集權化及專業分工，有助於組織的彈性及資訊分享；充裕的資源支持有利於支應及擔負創新的成本，承擔創新失敗的損失；跨部門的頻繁交流可促進部門互動，打破創新可能產生的阻礙；減少創意時間的壓力、傾聽員工想法並適當回饋，以支持及鼓勵創意的充分發揮。

（二）由文化變數來看，創新的組織文化具有下列特徵：能接受模棱兩可的創新概念，對抽象、風險、衝突的容忍度較高，會儘量減少法規、規定、政策及相似的外在控制，且訂定明確目標，尋求多元途徑來成就目標，對員工採取正面回饋、鼓勵及支持，並隨時監控所處外在環境，即時回應環境變化。

（三）由人力資源變數來看，創新的組織會積極推動員工的訓練與發展，充實員工的專業知識，提供員工高度的工作保障，降低員工對創新犯錯的恐懼，並鼓勵員工成為高度自信、堅持到底、充滿幹勁並能承擔風險的創意領袖。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101476

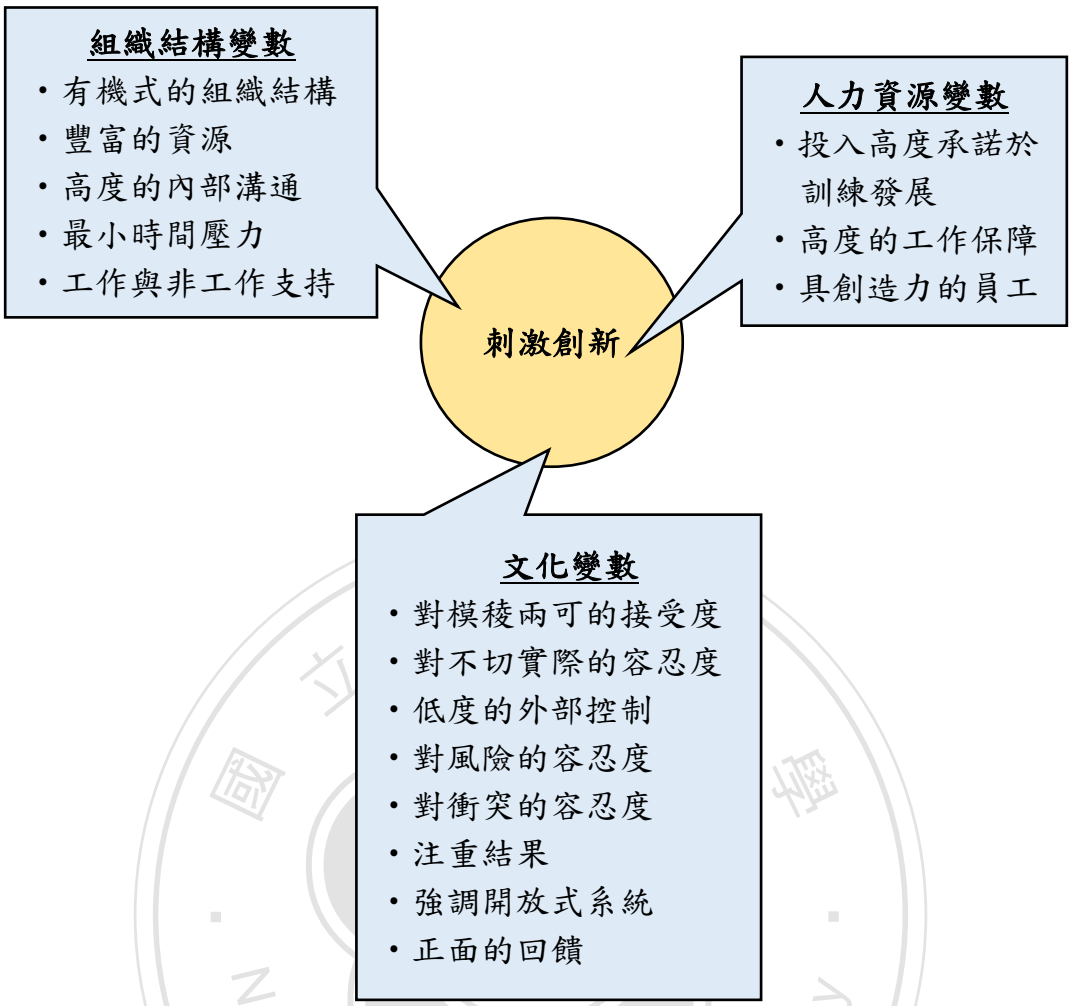

圖 2-3-2 創新變數

資料來源：管理學（頁 187），S.P. Robbins& M.Coulter（洪緯典譯），2018。臺北：華泰。

綜上所述，企業是處於不斷變革的動態環境中，為維持競爭優勢，組織需有能力發展及整合創新策略，不斷調整及開發創新能力，以利能迅速適應新環境的條件。創新能力為策略制定的手段之一，目的是為刺激創新環境，增進組織成員與管理者在工作環境中的靈活性，對個人及團體而言，透過工作組織結構的調整，可改變個人及管理者僵化態度並發展創新靈活性，提升企業的創新能力及水平。創新經營則是對創新的個人、團隊、組織及外部環境所實施的管理活動，為創新能力組合與策略運用的展現，目的在創造差異

DOI:10.6814/NCCU202101476

並降低成本，藉由為企業提供不確定模仿性，增加同業競爭的模仿障礙，擴大與競爭對手的差異化，營造企業的競爭優勢。

三、幼兒園創新經營的內涵

學校為提升教育績效，營造有利於成員創造力發展的組織文化與環境，鼓勵且引導成員參與創新活動，藉由知識系統的管理與運作，以系統化的經營策略，使創意得以形成、發展及永續經營之動態發展歷程(顏秀如、張明輝，2005)。因此，所謂學校創新經營是指在學校能提供服務的所有場域範圍中，不斷吸收教育的新觀念，透過創新的系統化與結構化歷程，整合校內外各項有形、無形且有助於學校創新的資源，激發教育成員改變學校現狀之意願以形塑創新文化氛圍，同時結合家長、社區的力量投入學校的創新歷程中，能有效運用其知識、設備、資訊、流程及內外部關係，以符合社會、家長及學生的期待，進而發展學校特色和提升學校效能，達成學校的教育目標(黃建翔、吳清山，2012)。

湯志民(2006)認為學校創新經營是學校依循教育理念，突破傳統觀念，運用學習型組織的團體動能，轉化行政、課程、教學和環境的劣勢，使之成為優勢，以創造獨特風格和組織文化，發展學校特色的歷程。張韶蘭和黃靖文(2016)表示學校營造出有利成員創造力發展的組織文化與環境，鼓勵且引導成員參與創新活動，藉由知識系統的管理及系統化的經營策略，使創意得以形成、發展，以提升教育績效及達成永續經營的一種動態發展歷程。謝傳崇、黃瑞珍及謝宜君(2016)則認為校長在學校環境場域中，透過創新的系統化與結構化歷程，運用創意思維，有效整合校內外整體教育資源，以發展學校特色，追求學校的卓越發展，達成學校教育目標與滿足成員需求，促進學校永續發展，以保有國際競爭力的一種經營策略和流程。由此可知，學校

DOI:10.6814/NCCU202101476

創新經營為一種創造性管理活動的動態歷程，目的是為學校營造特色及創造優勢，達成教育績效及永續經營的目標。

學校創新經營是指學校為滿足成員之需求、維持競爭力與提升品質，而在組織內部與外部之經營作法上進行改變與創新的作為(秦夢群、濮世緯，2006)，具有四項特性(秦夢群、黃敏榮，2016)。

(一)新奇性:有別一般學校管理，有「創新」的內涵，及具備主、客觀性質的「新穎」判斷標準。

(二)計畫性:新觀念或行為的採用與實施是經由系統化的知識轉換而造成的結果，多數成功創新的個案是精心計畫的結果。

(三)創造性:重視獨特、新奇構想的產生，更強調如何藉由參與者的合作、互動，將創意具體實踐。

(四)教育性:非以經濟性及成本效益的計算來評估或衡量，是建立在教育價值的基礎上，以達成教育目標為宗旨。

張仁家和黃佳淇(2010)則由創新過程、創新內容、創新氛圍及創新多元的觀點，提出學校創新經營的意涵，如圖 2-3-3。所謂學校創新是以學校為場域，運用新的觀點、新的方法、新的活動企劃或新的科技，融入學校文化及學校環境中，並透過行政服務及教學品質的途徑使其產生創造性的變革，進而達到提升學校效能、修正教育目標及達成永續經營的功能，持續改善行政服務與致力提升教學品質，最終再回饋至學校文化與學校環境，使學校不斷地創新成長，產生更多、更新、更好的文化與環境，並持續反映在行政服務與教學品質上。

DOI:10.6814/NCCU202101476

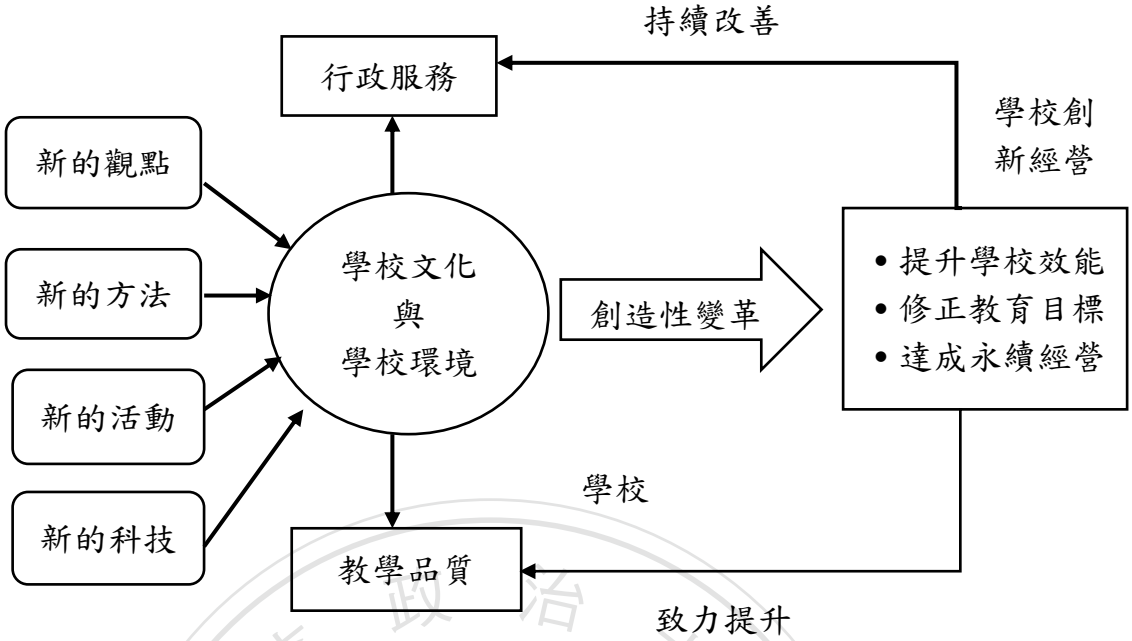

圖 2-3-3 學校創新經營的意涵

資料來源：從學校創新經營的視角論有效提升學校行政服務之品質(頁 159)，張仁家、黃佳淇，2010，學校行政，66。

歸納上述可知，學校創新經營是學校在校長、行政人員、教師、家長與學生的共同努力下，透過創新的系統化與結構化歷程，運用創意思維，有效整合校內外整體教育資源，將行政、課程、教學和環境的可能劣勢轉化為優勢，提升行政服務與教學品質，發展超越或與他校區隔的學校特色，以維持學校的競爭優勢。

幼兒園是學校的縮影，為辦理學前教育的場所，其規模與功能如同具體而微的學校，服務目標及運作模式有別於一般企業的獲利目標及營運規範，較難以具體產品、技術或管理模式來評估創新的績效成果。張弘勳、蔡淑苓和沈繻淯(2011)則認為幼兒園創新經營是一種理念和倡導，經由正確理念的引導，讓管理者與成員間的理念與思維產生改變與創新；亦是一種行動實踐，運用集體參與的團隊合作、提供成員創意的工作環境、結合並運用校內

DOI:10.6814/NCCU202101476

外各項人力資源，以塑造創新的組織文化，讓幼兒園之經營更具績效和競爭優勢。幼兒園以新思維、新技術與新服務，進行一系列有計劃、有系統的創新作為，包括：經營理念、資源應用、教保課程、活動展能等策略規劃與行動，目的在提升幼兒園經營績效與競爭力(蔡純姿，2007)。

蔡淑惠(2018)認為幼兒園創新經營為有組織、有計畫與有系統的創新歷程，從行政管理面、環境設備面、課程與教學面、組織文化面與社會資源統整面進行突破性或漸進式的學校創新，試圖創造優質學習氛圍，讓學生藉此提高學習力，以達到幼兒園永續發展的目標。幼兒園建構創新機制，培養組織成員創新能力，透過創意點子的激盪，將其轉化為幼兒園的服務內容，改進幼兒園行政及教學的各項作為，即運用創新經營的理念發展幼兒園特色，以提升幼兒園的經營優勢(許淑姿，2014)，冀求能在競爭的教育市場環境贏得優勢。

林志成、陳淑珍及羅君玲(2020)表示幼兒園創新經營是指幼兒園為滿足教師、幼兒、家長需求和社會期許，以幼兒受教權為核心，運用創新策略，深化「創新為體、經營為用」的理念，翻轉教師、幼兒、家長的價值觀念，善用內外資源及核心團隊，活化美化空間，發展特色課程教學，提升教育品質及競爭優勢，達成幼兒園永續經營的目標。曾榮祥(2012)則界定幼兒園創新經營效能為園所能整合內、外部相關資源，並結合園長、行政人員、教師、家長與學童共同努力，配合園所願景，落實在課程與教學、行政管理、環境規劃、資源運作與學生表現等面項革新，發揮本身經營特色，以提升幼兒園競爭力，促進幼兒園永續發展與整體效能。幼兒園園長及成員應具備對幼兒園創新經營的主體與專業覺知，透過計畫性、系統性、創意式的前瞻概念之創新歷程，營造幼兒園持續創新的組織文化，發揮幼兒園整體效能，創造教育新價值提升競爭力，達成幼兒教育目標(林志成等人，2020)。

DOI:10.6814/NCCU202101476

綜上所述，幼兒園創新經營意涵包括創新目標、創新內涵、創新歷程、創新焦點及創新相關人員等層面。由創新目標來看，在改變幼兒園現況，提高園所經營績效與教育品質，使其更具競爭優勢；由創新內涵來看，涉及目標、理念、技術、服務、行動及成效等；由創新歷程來看，涵蓋願景建構、計畫策動、資源運用、機制導引、文化營造、行動實踐、績效評估等一系列程序；創新焦點有知識、教學、組織文化、行政管理、幼兒活動、環境設備、社會資源等；在創新人員方面，則與教職員工、幼兒、家長和社會息息相關。總括來說，幼兒園創新經營是一種多面向的結構，包含創新過程與結果，範圍涵蓋幼兒園外顯的資源與知識，及園所隱含的組織文化與結構，績效成果則在增進幼兒學習品質與結果，促進園所相關人員的學習成長，提高幼兒園經營績效及競爭力。

貳、創新經營的相關理論

一、學校創新經營理論

秦夢群和濮世緯(2006)綜合相關文獻，認為學校創新經營理論主要係受開放系統理論及混沌理論所影響，並提出基本論點及特性。

(一)開放系統理論

開放系統理論源於 1956 年 L. Bertalanffy 所發展的一般系統理論(General system theory)，將社會組織比喻為有機生命組織，主張個別的環境元素都會從分析彼此的關係中學習，具有反饋作用及自我調適的能力。學校不能自外界隔離而獨立運作，必受社會、經濟、政治等因素影響，學校組織與外界環境交互作用下，外界環境自然會影響學校的運作，且每個系統組織均有上層系統與次級系統的存在，除次級系統的交互作用外，上層系統也會發揮各種影響力量，成為組織從外界所吸取的能源，這些作用不但不會

DOI:10.6814/NCCU202101476

令組織消滅，甚至會有再生功能。開放系統理論認為組織系統雖因時空轉變而使原結構有解組傾向，但適度改變，會使組織蛻變或昇華至更複雜的系統，即能依外界所作的回饋，來調整系統本身的運作，維持競爭力(秦夢群，2016；秦夢群、濮世緯，2006；張伯琯、秦夢群，2016)。

（二）混沌理論

渾沌理論主張組織為一非穩定與開放的耗散結構(dissipative structure)系統，系統本身可能是簡單或複雜、隨機的或固定的，也是充滿能量的有機體，無規則可循，內蘊許多變數和不可知事件，其會隨著內部能量的消失，必須與外部環境交會而產生新形態。在必要時，組織極可能呈現崩潰狀態，造成組織成員將注意力轉移至與外界互動的對話，此種個人持續質疑和重新思考既定假設的過程可以促進組織創新，領導者必須快速重組內部，幫助所有個體創造出新的觀點，建立競爭力(秦夢群、濮世緯，2006；張伯琯、秦夢群，2016)。在單純系統中的無秩序行為可以成為創造的歷程，其歷程是複雜的，像是富含有機體的型態，在穩定與不穩定、有限與無限之間擺盪，但總是充滿對生命事物的魅力(張伯琯、秦夢群，2016)。秦夢群(2016)參酌諸家見解，提出混沌理論的基本論點:

1.耗散結構

耗散結構是一開放系統，隨著內部能量的消失，必須與外部交會而產生新的形態。在耗散結構中，存在著不同的次系統，其關係乃屬非線性，結構也非穩定系統，來自外部環境與系統本身的隨機波動(random fluctuatuons)與騷亂(disturbance)不斷發生，其強度與性質往往決定現行結構的穩定度，整個耗散結構的變化乃是一種「穩定→崩潰→重組」的連續更新過程，其特點在完全拋棄既有結構，而在決定性之分歧點上蛻化而形

DOI:10.6814/NCCU202101476

成新的系統。因此，耗散結構是開放系統中的非均衡結構，藉著自我重組的動力，在混沌與不穩定中產生新形式的模式。

2.蝴蝶效應

Almansoy 和 Kartal 表示蝴蝶效應係指任何細微、瑣碎和看似簡單的表面影響力，都會在教育的歷程中帶來無法預期的結果，任何在教育上重複出現的負面或正面事件，都會造成類似的結果。系統須對任何枝微末節及突發狀況皆有所因應，以瞭解結構中的脈絡關係(張伯瑲、秦夢群，2016)。任何現象均代表某些意義，忽視表面看起來枝微末節的事件，即可能無法一窺各次系統之間的聯結關係，造成巨大損失(秦夢群，2016)。

3.奇特吸引子

奇特吸引子指某些懷有不安性質的元素或力量，其特性難以捉摸，並非皆為明顯，往往隱藏其中產生巨大能量而左右系統走向，觸動系統的改變(秦夢群，2016；張伯瑲、秦夢群，2016)。系統突然轉變方向，顯示新吸引子的產生，或隱藏的吸引子正伺機而動，學校應敏感覺察並正視其存在。

4.回饋機制

在隨機與動態中，系統中各吸引子導致成果產出，產出的成果回饋至系統成為新的輸入，並產生波動而激發下一波的結構，因此，回饋機制具有不可逆性(irreversibility)，舊的成果雖再注入系統，但所產生的下一結構卻是嶄新的，其否定了有秩序的循環現象。

綜觀而論，開放系統將組織系統視為一種流動的存在，各次系統交相作用且不斷變化，使原結構重組、改變及昇華至更複雜的系統，以因應環境變革。混沌理論則強調組織的不穩定性及無規則性，系統在無秩序間流轉，任

DOI:10.6814/NCCU202101476

何的觸「動」，都可能引發無法預期的結果。開放系統模式的組織理論與混沌理論的提出，讓幼兒園學校重新審視自身系統的穩定性，審慎面對環境中任何變革，並轉化為變動性思維，開始重視外部關係與回饋機制的運作，尤其在後現代的知識經濟時代，創新與變革的推動更能觸發幼兒園進行知識更新，以創新理念進行幼兒園的經營，來面對快速環境的變化並提昇競爭力。

二、動態能力理論

資源(resource)為靜態的存量，包括可交易的技術知識、財務和實體資產等；能力(competence)為組織專屬且隱含在企業流程中，經由部署、整合與應用資源，而獲取組織策略性的競爭優勢的機制與過程(劉勇志、楊耀傑、王貴英，2009)，企業獨有的資源及能力是競爭優勢的基礎，然市場是一種詭譎多舛的競爭環境，企業僅依賴獨特性，不足以作為在動態的經營環境中競爭優勢原則(Prahalad & Hamel,1990; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; 吳錦錩，2006)，產業經濟結構所發生的不可預測之改變，可能造成既有的競爭優勢不再對企業具有價值（Barney, 1991； 吳錦錩，2006），故企業要配合變動的經營環境隨時更新能力。傳統資源基礎觀點(resource-based view)與能耐基礎觀點(competence-based view)缺乏將資源轉換為競爭優勢的機制，無法識別動態市場中長期競爭優勢的軌跡(Eisenhardt & Martin, 2000； 劉勇志等，2009)，因此便須由動態能力理論(dynamic capability theory)加以說明。

在市場環境變動快速、技術創新速度加快、全球化及國際化與顧客需求多樣化的背景下，美國學者 R. D’Aveni 於 1994 年提出超優勢競爭(hypercompetition)觀點，為動態能力觀點提供基本的理論框架。R. D’Aveni 認為企業應運用不同策略組合及不同組織活動以獲取短暫性的優

DOI:10.6814/NCCU202101476

勢，當企業的競爭力提升後，持續地透過創新的新優勢使企業從舊優勢移轉到另一個新優勢的過程（洪略耀，2014）。換言之，動態能力理論係指破壞產業維持舊優勢的觀念、建立起新優勢，並摧毀對手競爭優勢的動態過程（鍾享龍，2017）。R. D’Aveni 並表示傳統靜態競爭是藉由尋求延長「利用優勢」時間的方法，採維持既有優勢的一種收穫策略，而動態競爭強調發展及改變新優勢，則屬一種成長策略（鍾享龍，2017）。在上述的動態過程中，創新能力便成為突破傳統、發展新優勢的重要手段。

Eisenhardt 和 Martin(2000)認為動態能力帶給組織最大的競爭優勢，來自於比對手更快感知環境的變化、掌握環境契機、調整組織資源，創造能產生顧客價值的策略。由定義來分析，「動態」指企業組織可即時更新自我能力，以配合外部環境快速變動，「能力」則指適當改善、整合、重新組織內外部技能、資源與運作能力，以應付環境的變化（Teece et al., 1997；劉勇志等，2009）。茲將動態能力定義整理如表 2-3-2，由表中各方定義可發現，動態能力是在既有資源及能力基礎上，引入創新的元素，幫助企業重新部署和配置資源基礎，以切合顧客需要並應對競爭者策略。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 2-3-2

動態能力的定義

研究者	年代	動態能力的定義
Teece、Pisano 和 Shuen	1997	組織整合、建立、重組內外部競爭力，以對付環境快速變化的能力
Helfat	1997	企業創造新產品與程序，來回應變動市場的能力，藉此比競爭對手更能應對變動、不確定的市場環境，維持競爭優勢，增加市場價值。
Eisenhardt 和 Martin	2000	組織在整合、重組、取得與釋放資源的流程，達成組織資源的重新調整，以配合或創造市場上的變動。
Griffith 和 Harvey	2001	創造難以模仿的資源組合，包括有效協調組織之間的關係。
Zollo 和 Winter	2002	一種學習和穩固的模式，讓組織有系統的形成與修正其營運歷程。
Zahra 和 George	2002	實質幫助企業重新部署和配置資源基礎，以發展顧客需要並應對競爭者策略。
Zott	2003	一種內嵌於組織流程中的能力，使得組織能在最短時間內重組組織的資源，以創造組織的競爭優勢。
Verona 和 Ravasi	2003	組織競爭力與能力的交集，能使組織創造新產品與流程，以因應動態市場環境。
Teece	2007	察覺外界環境的機會與威脅的能力、掌握機會與管理威脅的能力、重置轉換資源的能力。
劉勇志、楊耀傑 王貴英	2009	協調、整合整體運作流程的能力，並在最短時間內完成重組、轉型組織運作流程的能力，展現出對快速變動環境的反應。

DOI:10.6814/NCCU202101476

資料來源：整理自 1.以知識管理觀點為基礎探討組織動態能力之影響因素，劉勇志、楊耀傑、王貴英，2009，**中山管理評論，17**(1)，頁 200。2.**企業持續性競爭優勢之關鍵成功因素探討-以智慧型手機為例**（頁 31-32），洪略耀，2014。文化大學國際企業管理系碩士論文，臺北市。

Teece 等人(1997)認為動態能力表現在組織管理流程與常規，由動態能力的程序(process)、定位(position)及路徑(path)三構面來創造競爭優勢。茲分述如下（Teece et al., 1997；洪略耀，2014；劉勇志等，2009）：

（一）程序：企業內組織與管理流程的能力，又分為「協調/整合」、「學習」及「重組/轉型」。「協調/整合」指企業內部活動的協調和外部活動、技術的整合，有助於降低成本、縮短生產時間、提升品質，有效提升新產品的開發成效。「學習」是企業不斷試誤學習累績經驗，有助於在不斷變化的環境中重塑組織的流程，以發展更好的產品與服務。「重組/轉型」則是企業依自身需求，靈活彈性的重新配置資源和轉換內外部資源的能力，會因學習所致的經驗效果而更加有效率。

（二）定位：資產類型有八種，分別為獨特技術的「技術資產」，將獨特技術產品化、商業化成為新產品/服務的「互補資產」，財務結構與資金的「財務資產」，商譽及形象的「商譽資產」，利於創新活動之結構及關係的「結構資產」，傳遞及回應政府政策的「制度資產」，產品/服務在現有市場地位的「市場資產」，清楚釐定經營內容的「組織邊界」，企業透過各類資產組合形成所擁有的特定資產。

（三）路徑：企業從現有程序及定位轉型到新程序及定位的發展軌跡，分為路徑相依及技術機會兩種，前者指企業未來發展方向是現有定位

DOI:10.6814/NCCU202101476

與過去路徑的函數，後者則是基礎科學應用的落後函數，當基礎科學有突破發展時，技術機會可能迅速湧現。此外，技術機會亦可能因企業投入或支持基礎科學研究，或企業自身創新活動而產生。

從動態能力的角度來看，隨著企業增長及市場與技術的轉變，企業組織結構也發生變化，持續獲利成長的關鍵是重組和重新配置資產的能力，過程中涉及對有形資產和無形資產修改、增加、撤資及調整，並將人力及財務等資源轉移至產生最大價值之處(Bogers, Chesbrough, Heaton, & Teece, 2019)。動態環境會驅使企業進行創新，而技術動態和市場動態則被認為是瞭解動態環境的重要關鍵，技術動態是指技術變化的速度及可預測性，市場動態則涉及客戶偏好及市場競爭的變化(Norris & Ciesielska, 2019)。Sanchez 和 Heene 認為具有效率重新分配資源和重新建構能力的企業，較能藉由掌握改變的科技和市場機會從事競爭活動（吳錦錩，2006）。劉勇志等人(2009)並表示靜態資產並不能對動態能力產生立即而顯著的影響，組織可透過取得、消化、轉型及利用知識來轉化靜態資產，以產生動態能力，才能順利調整、整合、重組企業的其他策略性資產。

由上可知，僅由靜態資產和能力配置並不能全盤瞭解企業的競爭優勢，亦須審視其動態能力的轉化機制，過程中重組/轉型能力至關重要。誠如 Lado 和 Wilson 主張創新為一種基於轉換的能力(Rockwell, 2019)，故將創新嵌入組織行為是作為提高企業績效的積極方法(Norris & Ciesielska, 2019)，然 Norris 和 Ciesielskau 也指出有少數研究發現創新導向對績效指標具有負面影響，再者創新與品質之關係的研究結果亦未盡一致(Istvan, 1992； López-Mielgo, Montes-Peón, & Vázquez-Ordás, 2009；Wang, 2014)。由上觀之，要全盤瞭解組織的經營運作及競爭優勢，除探究可視的靜置資產及能力外，也應由變動觀點去理解組織調控及轉換的能力，易言

DOI:10.6814/NCCU202101476

之，在投入相同資源條件下，動態的創新能力是幼兒園適應市場環境變動，維持持續競爭力的重要條件。故本研究將創新經營視為一種動態能力，欲探討創新經營在幼兒園資源基礎及服務品質之間的中介效果。

三、創新導向觀點

Norris 和 Ciesielska(2019)為瞭解公司層面的創新導向構成因素，及其對公司績效的潛在效果，針對 1982 年至 2017 年間涉及創新概念的 74 篇商業及管理文獻進行分析，並提出一個整全性的創新導向理解架構，如圖 2-3-4 創新導向模式所示，包括創新文化、基於競爭的理解、組織靈活性、特定資產與知識能力等一系列核心共同變量，並將創新導向與組織績效產生連結。

Hurley 和 Hult 認為創新導向是指組織對新思想的開放及採用新技術、資源、技能和行政系統進行變革的傾向(Norris & Ciesielska, 2019)；Dobni 則認為創新導向是建立在意圖、基礎設施、影響力及實施等四領域的多維概念(Norris & Ciesielska, 2019)。創新導向的定義歧異，Norris 和 Ciesielska 將創新導向視為多重結構，強調整個組織在文化、結構的靈活性、資本與知識能力及對環境動態理解等四個核心面向，去驅動創新的實踐和價值觀。在 Norris 和 Ciesielska 的創新導向架構中，由“事物”或“過程”的雙重觀點去審視創新方向，將創新導向研究的變項歸類為「先驗因素」及「成果與績效指標」兩方面，而文化、結構的靈活性、資本與知識能力及對環境動態理解被作為對先驗因素範圍分類的手段，並提出主、客觀績效評估的相關指標，茲分別說明如下：

（一） 先驗因素

DOI:10.6814/NCCU202101476

1. 創新文化：指組織透過策略結合創新行為及流程，將創新產品引入市場或開拓新市場的整體創新能力。在多數研究中發現，員工授權與組織創新相關。
2. 結構靈活性：組織經由動態整合和變革能力汲取創新能力，並允許員工發揮創造力和增強能力的結構。創新文化需要適當結構支持，靈活的結構和組織方法是創新導向的基本要素，而組織學習、正式化機制與流程及決策速度等三項是支持靈活性的根本。
3. 資本與知識能力：一組獨特且定義明確的方法和過程，指在不同的操作中，組織認為管理正、負面關鍵知識功能的內在能力及支持組織發展的可用資源。
4. 對環境的動態理解：環境不確定性與創新之間存在積極關係，動態環境驅使企業進行創新，技術動態和市場動態是瞭解環境動態的關鍵。研究顯示企業在管理市場動態、競爭力和創新導向的能力之間有所連結，創新導向在消除環境不確定性的影響上具有正向關聯。

（二）成果及績效指標

創新導向常與績效改進連結，而績效測量的指標分為二類：

1. 客觀績效指標：如獲利能力、成長率、銷售率、投資回報率或市場占有率等，可歸類為財務、成長、創新及市場地位四項。
2. 主觀績效指標：可分為與組織有關、與內部能力有關和與顧客有關三項。與組織有關者如：品牌形象、組織績效的感知、工作滿意度等；與內部能力有關者常藉由組織學習來測量，組織學習被視為創新導向的產物；與顧客有關者如：顧客資產、顧客意見及顧客滿意度。

DOI:10.6814/NCCU202101476

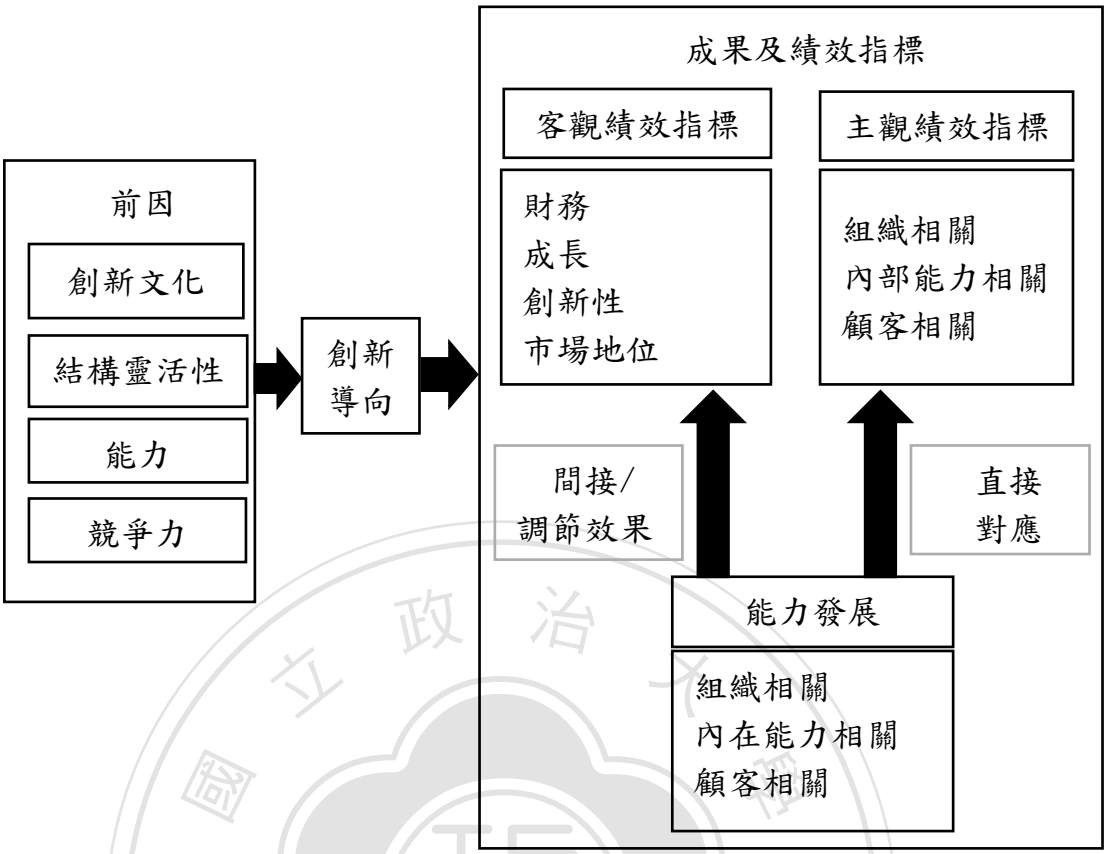

圖 2-3-4 創新導向模式

資料來源：取自”Towards a framework for innovation orientation within business and management studies,” by D. Norris & M. Ciesielska, 2019, *Journal of Organization Ghange, 32*(1), p.138.

由 Norris 和 Ciesielska 的創新導向架構可知，創新研究屬多維度構面之研究，涉及對過程及事物的分析，歸納各研究結果發現影響創新的前因條件有文化、結構靈活性、資本及知識能力及對環境動態理解所產生的競爭力，而在創新成果測量上，客觀績效指標有財務、成長、創新性及市場地位四類，主觀績效指標則涉及組織、內部能力及顧客的相關向度。質言之，從創新導向架構來看，創新研究構面為複雜性的交互關係，涉及前因及後果的交互影響，以幼兒園創新經營為例，各幼兒園因在資源基礎、組織文化、組

DOI:10.6814/NCCU202101476

織結構、分層授權及對市場環境理解等條件不同，故在財務、成長、創新、市場地位、品牌形象、組織績效、員工工作滿意度及顧客滿意度等的成效表現上也不盡一致。故本研究以資源基礎為先驗因素，並採服務品質作為主觀績效指標去測量創新經營之中介成效。

參、幼兒園創新經營構面與相關研究

吳清山(2004a)認為學校創新經營的內涵包括:觀念創新、技術創新、產品創新、服務創新、流程創新、活動創新、環境創新及特色創新等八項。黃建翔和吳清山(2012)的研究則指出，學校創新經營的主題涵蓋範圍為行政管理創新、課程教學創新、資源應用創新、學生展能創新、校園營造創新、組織氣氛創新及其他整體內涵等七項，相關議題偏重在「其他整體內涵」及「行政管理創新」兩方面，研究對象則以國民小學居多，幼兒園、高中職及大專院校偏低。秦夢群和張伯琩(2016)則分析國內學校創新經營相關的研究變項，發現以校長領導構面的研究變項最多，其後依序為學校層級構面、教師因素及其他構面，且校長領導構面的研究變項均指出正向影響學校創新經營。

秦夢群和濮世緯(2006)歸納學校創新經營包括學校行政管理、課程教學創新、知識分享、外部關係及資訊科技等層面，並以行政管理創新、課程教學創新、外部關係創新、學生活動創新及校園活動創新等構面分析學校創新經營現況。謝傳崇和邱世方(2014)則以「產品輸出」觀點去定義學校創新經營效能，分為行政管理創新效能、課程與教學創新效能、學生展能創新效能、環境設備創新效能及資源運用創新效能。張韶蘭與黃靖文(2016)將學校創新經營變項分成行政管理、課程教學、組織氣氛及資源運用等四構面，由價值創造理論的觀點，探討學校創新經營與學校行銷對學校效能的影響，發現學校創新經營與學校行銷對於學校效能有顯著正向影響。秦夢群和黃敏

DOI:10.6814/NCCU202101476

榮(2016)則認為學校創新經營內涵分為行政管理創新、課程活動創新、校園環境創新及外部關係創新等四層面，學校分布式領導會透過學校創新經營的中介作用，對學校效能產生正向影響。

黃建翔和吳清山(2012)則認為學校創新經營包含行政管理創新、課程教學創新、資源應用創新、學生展能創新、校園營造創新以及組織氣氛創新等六大內涵，並將學校創新經營定義在學校服務場域範圍中，不斷吸收教育新觀念，透過創新系統與結構歷程，整合校內外各項有形、無形且有助於學校創新的資源，鼓勵教育成員追求專業成長，同時結合家長、社區的力量，藉由行政管理、課程教學、資源應用、學生展能創、校園營造以及組織氣氛等層面的創新，提升學校行政管理經營效率、精緻化課程實施、卓越化教學品質、整合社會資源，建置更符應以學生學習為本位需求的校園環境、學校活動，並強化學校效能、營造學習型校園文化、發展學校特色，以達成學校的教育目標。

謝傳崇、黃瑞珍及謝宜君(2016)則歸納各學者研究提出學校創新經營的五大構面，分別為行政管理創新、課程教學創新、學生展能創新、校園營造創新及資源運用創新。

一、行政管理創新:校長在具體明確的創新經營策略與方向下，積極運用革新思維引領學校發展，活化學校組織結構，提供創新的技術與空間。

二、課程教學創新:教師能發揮專業能力，以學生學習為主體，對學生需求設計具創意的課程內容，採用創新教學方法與多元學習評量，激勵學生創意思考與學習興趣。

DOI:10.6814/NCCU202101476

三、學生展能創新:學校運用創新思維與技術，規劃學生多元、創新課程與活動,提供學生表現創意的空間與機會,啟動學生全方位創新學習表現,將其知識的建構轉化為生活能力。

四、校園營造創新:學校結合人文與科技，利用創意致力於校園空間環境及設施的建置，營造具創新性、教育性的優質校園，及具專業性的學習社區文化，促進學校永續經營。

五、資源運用創新:學校與外部環境建立良好關係，充分引用社會、社區及家長等資源,有效整合內外資源網絡,以協助學校行政與教學事務推動、改善學生學習環境及支援教學系統，提升辦學績效。

張弘勳等人(2011)將幼兒園創新經營分為行政管理、課程與教學、環境與資源發展、教師專業知能發展、行銷等五構面，發現幼托園所創新經營整體層面與行政管理與課程和教學、環境資源與發展、經營策略、學校行銷、教師專業發展皆為高度正相關;各構面之間的關係亦大多數為高度正相關,僅經營策略與教師專業發展兩者呈現中度正相關。此外，園所創新課程教學、發展優勢特色、善用傳播媒體、塑造優質環境、培養創新人員等五項策略,對於園所創新經營具有高預測力。許淑姿(2014)則將幼兒園創新經營分為行政管理、教程教學、幼兒活動、校園環境、資源應用等五構面，發現家長知覺幼兒園創新經營以課程教學創新層面最高,行政管理創新層面最低,在選校考量因素上，則以環境與設備層面最高，課程與教學層面最低。

曾榮祥(2012)在幼兒園園長知識領導與教師知識分享對園所創新經營效能影響之研究中，將園所創新經營效能區分為課程教學創新、資源運用、行政運作創新、環境設備與學校表現創新，研究結果發現園長知識領導、教師知識分享與園所創新經營效能三者有中度正相關；園長知識領導與教師

DOI:10.6814/NCCU202101476

知識分享對園所創新經營效能均有顯著的正向影響；園長知識領導可透過教師知識分享的中介作用，間接影響園所創新經營效能。

陳司敏(2018)認為幼兒園創新經營分為園務創新、教保創新、活動創新、環境創新，針對臺北市私立幼兒園創新經營與幼兒園效能關係進行研究，結果發現不同背景變項的教保服務人員對幼兒園創新經營與幼兒園效能整體及各層面的知覺有顯著差異；臺北市私立幼兒園創新經營表現為中低程度，以教保創新得分最高，活動創新得分最低，且臺北市私立幼兒園創新經營對幼兒園效能達到顯著預測作用，其中以環境創新層面預測力最佳。

林志成等人(2020)將幼兒園創新經營效能分為行政管理、課程教學、展能活動、資源運用、環境營造等五層面，探討私立幼兒園園長知識領導與創新經營效能之間的關係，發現新竹高鐵地區私立幼兒園教保服務人員對創新經營效能現況具有中高度知覺，在各層面中最高為展能活動創新效能，最低為資源運用創新效能；私立幼兒園園長知識領導對創新經營效能具有良好的預測效果，又以形塑知識型的文化層面預測力為最高。其次，不同背景變項的教保服務人員在知覺私立幼兒園創新經營效能有顯著差異，研究所以上與專科學歷的教保服務人員知覺程度最高，大學學歷的教保服務人員知覺程度最低；在課程教學創新效能層面以幼教師知覺程度最高，教保服務人員兼行政最低；幼兒園規模 211 人以上的教保服務人員覺知程度最高，幼兒園規模 60 人（含）以下的教保服務人員覺知程度最低。

幼兒園創新經營具有多層面的結構，因應各方研究的不同切入觀點，研究構面設計也不盡一致，由上觀之，幼兒園創新經營之研究構面以管理、技術及價值為核心，涵蓋行政管理、課程與教學、幼兒活動、環境與資源等層面，大多研究結果為探討創新經營的預測力。歸納上述各方研究論見，本研

DOI:10.6814/NCCU202101476

究將幼兒園創新經營分為行政管理創新、課程教學創新、幼兒展能創新、環境空間創新及資源應用創新五大構面，說明如下:

一、行政管理創新:積極運用革新思維引領園務運作與發展，活化幼兒園組織結構，提供創新的技術與空間，提升幼兒園教保服務品質。

二、課程教學創新: 教保服務人員能發揮專業能力，對幼兒需求規劃與設計創意的課程教材，採用創新教學方法與多元學習評量，激勵幼兒創意思考與學習興趣。

三、幼兒展能創新: 幼兒園設計並舉辦多樣化的親子及幼兒活動，提供幼兒表現創意的空間與機會，並安排幼兒成果發表，呈現多元豐富的創意點子。

四、環境空間創新: 利用創意致力於幼兒園空間環境及設施的建置，營造具創新性的教保環境以及設置創意的遊戲器材,滿足幼兒學習的需求。

五、資源應用創新:幼兒園與外部環境建立良好關係，引用及整合利用各界資源，積極營造親師與社區間資源交流及共享，以協助行政與教學事務推動、改善幼兒學習環境及支援教學系統。

整體而言，少子化生源驟減衝擊幼保生態，造成幼兒園經營面臨教育資源失衡加劇、幼兒園供過於求、減班與招生危機、競爭日益嚴重的挑戰（蔡純姿，2007），其經營勢必要隨社會變遷而調適創新，創新經營已成為幼兒園創造出優於相對競爭者的獨特優勢地位，吸引家長與幼生就讀的重要方向，幼兒園經營者因應市場環境變化，計畫性及系統性的推動創新作為，並適時進行動態調整，以期提升幼兒園經營績效與競爭力。因此，本研究將探討幼兒園資源基礎對創新經營的影響效果，且參據張弘勳等人(2011)及林

DOI:10.6814/NCCU202101476

志成等人(2020)的研究，將幼兒園規模、教保服務人員職務及學歷納入背景變項探討其在創新經營上的差異，並進一步分析幼兒園創新經營對公共化幼兒園服務品質與資源基礎的中介作用。

第四節 服務品質的理論與研究

服務品質關係著顧客對服務組織的滿意度，瞭解服務的提供者與接受者在服務過程中雙方認知是否產生落差，藉以調整服務項目與服務方式、修正服務策略、改善服務傳遞系統等，讓服務能夠達到顧客滿意的期待。優質幼兒園服務品質為教保服務人員及幼兒提供完善的教學成長環境，並為家長選擇幼兒園的重要評估指標，本節針對服務品質的意涵、服務品質的理論及其相關研究進行探討。

壹、服務品質的意涵

服務與實體產品不同，服務除要滿足消費者需求外，尚須結合整體視覺及聽覺效果，形成獨特的滿足感（黃旐濤、陳淑美，2019）。Berry(1980)認為服務是銷售者提供給消費者無形產品的表現或過程的感受，是一個組織提供給另一個組織的任何活動或利益，為無形且無法產生事務的所有權(Kotler & Keller, 2006)。林建煌(2014)認為服務是由提供服務的一方借助人員或機器的力量，施加於接受服務的一方或其所有物的一種非實體的行動表現或努力過程。服務提供的類型可分為單獨銷售的無形利益、經有形財貨提供的無形利益及附帶產品購買的服務活動三類（曲良治，2017）。林陽助(2005)由顧客幸福感的觀點闡述認為，買賣雙方對服務內容的提供具有高度的選擇性，不同的服務方式產生不同的服務結果，服務是過程及結果

DOI:10.6814/NCCU202101476

的合併感受，幸福感來自親身體驗而無法具體描述，服務人員的態度會影響顧客感受，顧客感受會回饋至服務人員身上。由上可知，服務具有無形性、不可分離性、易變性及易消逝性等特性（林建煌，2014），亦即服務是無形的，難以訂價並將價值予以具體化，其生產、行銷及消費同時發生，與提供者、消費者及情境無法清楚分割，品質會受人員、時間、地點及環境的影響，較難維持穩定，且服務的產出無法加以儲存。

「品質」一詞具備抽樣與多樣特質，是相對性的概念，指眾人期望相符合的程度，是顧客主觀的感知，判斷品質高低的標準因人因地而異，其優劣取決於產品或服務符合目的與期待的程度，以及是否能滿足甚至超越顧客的需求條件，符合程度愈高，品質愈高(吳清山，2004b，2006； 吳錦森，2014)。由於服務具有無形性、不可分離性、易變性及易消逝性四大特性，其概念本質抽象，故對服務客體的消費者而言，品質評估便涉及抽象意念及主觀感受的知覺，具有高度的不確定性。因此，服務品質是指服務的公司、個人或機構，能夠配合顧客的需要、消費或負擔等能力，同時能讓顧客產生信心，以及提供適時的、適當的滿意服務或產品(楊錦洲，1996)。

服務品質分為技術品質(technical quality)及功能品質(functional quality)兩種型態，前者是指顧客實際接受服務時的衡量指標，後者則是服務傳送的方式及服務態度的衡量指標，服務品質是由消費者事前期望的服務，與接受服務後的感覺，兩者之間相互比較的結果(Grönroos, 1982, 1983)。Garvin(1984)由個人主觀意識及使用感受的認知來定義服務品質，是消費者對事物主觀的反應，並非客觀的評估。Lehtinen和Lehtinen(1982)則認為服務品質是顧客與業者互動的產物，可分為實體品質，如設備、建築物；企業品質，如:企業形象；以及主顧之間或顧客之間彼此的互動品質，可從顧客自服務過程中的感受評估，與顧客對服務結束的績效評估來評判。

DOI:10.6814/NCCU202101476

Sasser、Olsen 和 Wyckoff(1978)表示服務品質是指顧客因服務提供所獲致的外顯及隱含利益，包括材料、設備及人員三層面的服務結果及方式。吳錦森(2014)則以為服務品質是在服務提供過程中，顧客先對服務項目與內容產生的需求與期望，雙方在互動過程中，顧客會就優劣程度進行整體評析，範疇包括實體品質、內部形象品質、互動心理品質、軟體品質與反應效率等因素進行評價，即從有形的實體輸出服務與無形的服務表現上評估。

Churchill 和 Surprenant (1982)認為服務品質是消費者對服務的期望表現與實際績效之間的認知差距。Parasuraman、Zeithaml 與 Berry(1985)則認為服務品質與消費者知覺有關，服務品質的認知結果受消費者期望與員工實際表現之間的知覺差異所影響。Wakefield(2001)指出服務品質為期望服務和認知服務之間的差距，分為有形服務及無形服務，有形服務包含實體輸出的服務、實體設備、實體設施以及人員儀表等；無形服務則是服務表現，包含信任、回應、保證和同理心。國內研究如歐陽豪及林柏岳(2017)則將服務品質定義為「消費者事前的預期」與「實際感受間的差距」，範圍涵蓋服務的結果評估及過程評價。林淑惠(2016)指出服務品質是主觀的認知而非客觀評估，顧客受到有形或無形的服務後而產生的感受。易言之，「服務品質」一詞概念涉及消費者因服務提供所得利益的主觀感受及知覺差異，係指消費者評估服務提供者滿足其需要程度的一種主觀經驗，即購買後的結果或感受後的評價是否達到事先設定的標準或高於期望的標準，評估範圍則包括產品內容、服務方式與態度（吳曙吟，2005；許馨璐，2018）。整體而言，服務品質是被服務者對服務結構、服務過程與服務結構所產生的信任度，屬服務整體覺知與個人需求之間落差反應的主觀認知，為顧客期望與知覺之間的差異性比較(吳錦森，2014)。

DOI:10.6814/NCCU202101476

綜上而論，「服務品質」涉指顧客對產品或服務在期望與實際結果之間一致性比較的評價，聚焦在「品質」向度上，強調服務構面的提供水平是否符合顧客期望標準，著重於認知層面的差異比較（張義雄，2012），是一種有關服務優劣的整體判斷或態度，為長期而成的整體性評價，屬消費者自身認知的比較，消費者期望則來自其認為業者應該提供卻可能不提供的服務。因此，服務品質是衡量所提供服務水平是否符合客戶期望標準的重要指標，係由顧客角度衡量品質，瞭解顧客對特定服務向度的看法，被視為企業成功的關鍵因素，並廣泛地應用於教育領域去探討服務品質績效。學校服務指教育單位與親師生間，有形的實體資源與無形的形象評價之一系列活動歷程，提供問題解決的策略，以及滿足或超越親師生的需求與期望，所呈現雙方主觀的看法與支持度(吳錦森，2014)。學校服務品質則為藉由消費端觀點去評估學校服務績效，顧客之於企業是私人利益的供需關係，而家長之於學校則為私人利益兼具公益責任的供需關係，故教育服務品質的期望與評價必然會跟營利觀點的顧客服務品質有所不同。

吳清山(2001)指出教育品質可視為教育過程或結果能夠達到一定的水準，具有一定特色，符合民眾需求或期望的程度，以及達成目標的程度。學校服務品質是將學校教育視為服務業之性質，將學校、家長視為主要顧客，並將學校提供給學生的一切教育活動視為教育服務的提供，強調顧客導向的教育活動，並以顧客及利害關係人的觀點進行衡量教育服務，評估學校服務是否符合顧客需求與期望，藉以提升顧客及滿意度(簡君蓉，2002)。劉祥熹、陳玉娟與鄭筱慧(2016)將服務品質定義為學校所提供的各種服務或產品，符應家長期待的程度，若學校所提供的服務與家長所期待的服務之間落差愈小，服務品質愈高。林朝源和陳文琮(2012)則將教育服務品質解釋為學生與家長在接受學校服務的教學活動和環境設施等服務，實際感受後與原來期望水準之落差。

DOI:10.6814/NCCU202101476

吳錦森(2014)則認為教育品質是一種管理系統、技術系統及社會制度，包括:學生、教師、員工支持與基礎建設形式的「品質輸入」，學習和教學活動形式的「品質過程」，以及由系統移出擁有知識之學生形式的「品質產出」。Edward(1992)提出檢核教育品質的標準有十項:(一)入口:接觸點、開放入口；(二)顧客服務:建議與指引、易得的學習資源、社交與休閒；(三)領導:校長/領導者、價值觀；(四)物理環境資源:建築物、教室和工作室、激勵的學習環境、健康與安全性、資源控制與分配；(五)有效學習:學習方法的適切性、課程檔案的妥適性、監督與評估；(六)學生:學校為學生所做的事物、學生滿意度；(七)教職員工:態度與動機、團隊工作、專業發展、設施；(八)學校外部關係:行銷與社群；(九)組織:策略規劃、組織文化、溝通；(十)標準:硬體標準、軟體標準、標準的修正。學校應對所提供的教育服務進行自我檢視及提出改進方向，以達到良好的教育品質，滿足教育顧客與利害關係人的需求與期望，維持與提升學校競爭力。

綜觀而言，教育品質的內涵包括:(一)有形與無形的服務；(二)重視顧客需求與期望；(三)品質保證與品質改進；(四)講求全面參與、全員參加；(五)隨時掌握顧客之滿意度；(六)依循願景目標之發展；(七)在人的品質部分，強調專業、敬業、學養與態度，在事的品質部分，強調績效與歷程，在物的品質部分，在於質精物美與設施之安全可靠性，在環境品質部分，則重視校園軟硬體設施與環境(吳錦森，2014)。教育品質涵蓋於課程教學、行政運作、資源設施、組織文化與組織制度等層面，是以教育顧客對學校服務品質愈具正面積極評價，表示滿意度愈高；反之若是負向評價，則為不滿意。學校應建立並瞭解教育顧客對學校服務品質之滿意度極其重要，透過蒐集回饋意見及滿意度評估，強化雙方的合作關係並化解衝突，轉化學校正能量作為後續改革精進及創新之準據。

DOI:10.6814/NCCU202101476

幼兒園有關的顧客有教保服務人員、幼兒、家長、社區，包括內部顧客及外部顧客，幼兒園能與內外部顧客維持良好關係有益學校發展。家長在選擇幼兒園的首要條件即為師資，教保服務人員是影響幼兒學習的關鍵，幼兒園應將教保服務人員視為顧客，滿足其工作需求，向教保服務人員傳遞組織目標，創造顧客導向的服務意識，經由教保服務人員提供較好的服務給家長，促進教保服務人員達成幼兒園組織目標。因此，幼兒園要主動蒐集校內外相關人員的意見，積極回應以增進其對園所滿意度。誠如上述，教托政策執行單位為幼兒園，政策內容為教保服務，直接受益者為幼生，間接受益者為家長，在幼生身心發展尚未成熟狀況下，家長肩負幼生受教權利之責任，並主導教托機構的選擇及品質監督，而教保服務人員為提供家長教保服務的第一線人員，故以教保服務人員為研究對象，探討其對幼兒園服務品質的知覺，作為幼兒園後續精進服務品質的參考實屬必要。

貳、Parasuraman、Zeithaml 和 Berry 服務品質模式

Parasuraman、Zeithaml 和 Berry 在 1985 年提出服務品質衡量模式，簡稱 PZB 模式，Parasuraman 等人將服務品質定義為顧客對期望服務與認知服務之差異程度，藉由二者之間的差距來評估該服務品質之滿意程度高低，亦即透過服務品質的五個缺口來分析及衡量服務品質的良窳，其模式如圖 2-4-1 所示。

DOI:10.6814/NCCU202101476

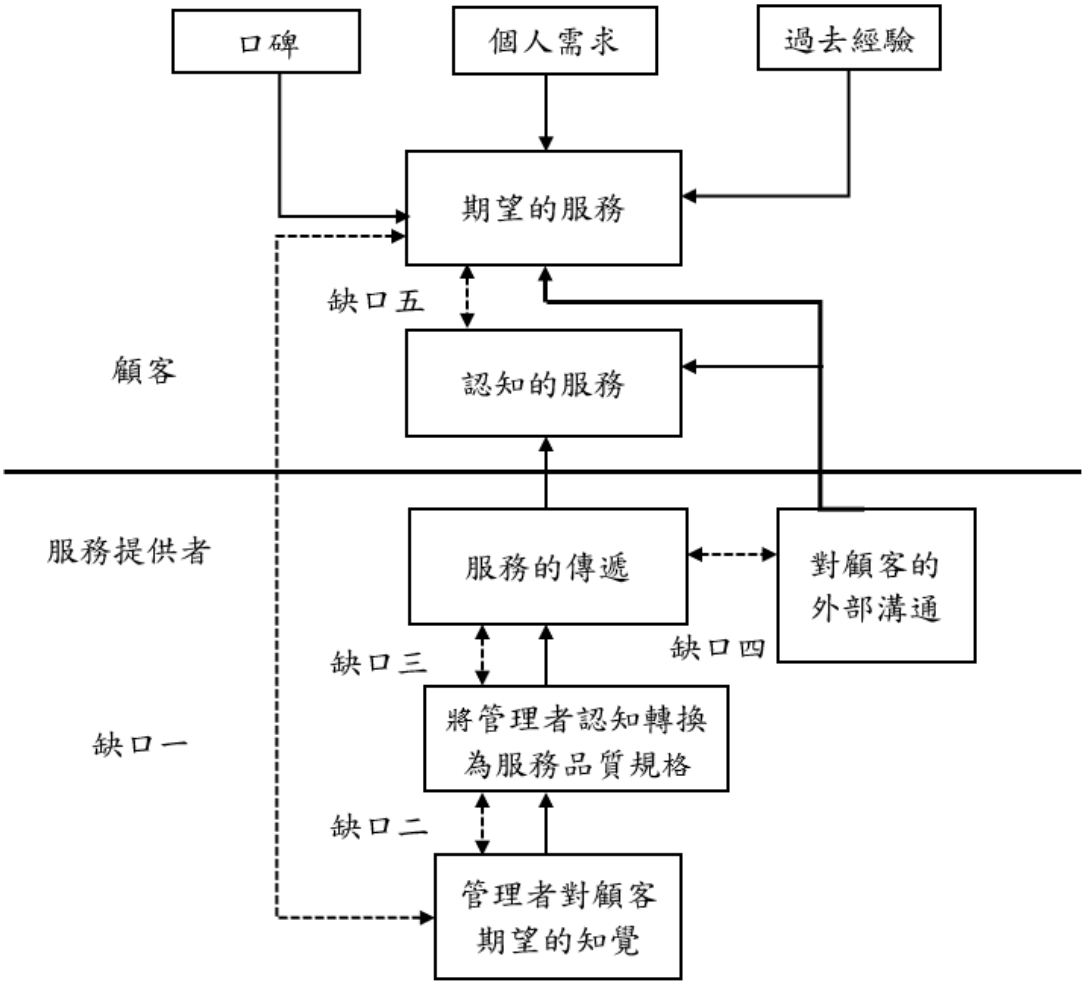

圖 2-4-1 服務品質概念性模式圖(缺口模式)

資料來源：取自”A conceptual model of service quality and its implications for future research,” by Parasuraman,A., Zeithaml,V.A and Berry,L.L.,1985, *Journal of Marketing,49*, p.44.

由上圖可知，要滿足顧客需求，必須縮短或消弭五個缺口(吳錦森，2014； 葉雅菁，2018； 廖文榮，2009)。

缺口一:顧客對服務的期望與管理者對顧客期望認知之間的差距，其發生是由於管理者不能完全地瞭解顧客期望的產生，消弭缺口的策略包括:提高市場研究導向、管理者與第一線員工保持最佳溝通並得到顧客

DOI:10.6814/NCCU202101476

需求的資訊、減少與顧客疏遠的管理階層數量、建立更多顧客資訊管道。

缺口二:管理者認知的顧客期望與其所定的服務品質規格之間的差距，其發生是由於環境限制，使得管理者缺乏承諾，或根本沒有能力制定目標水準，消弭缺口的策略包括:加強企業承諾與可行性的認知、設定服務品質目標、對相關作業進行標準化程序。

缺口三:企業所訂的服務品質規格與實際提供服務之間的差距，其發生是由於員工服務績效未能達到管理階層設定的服務品質標準，會因不同人員的參與而使服務異質化，消弭缺口的策略包括:團隊合作、服務人員勝任力、企業與服務人員溝通、技術與設備配合程度、適當訓練與工作設計。

缺口四:企業所提供的服務與外部溝通之間的差距，其發生是由於誇大的承諾與第一線員工缺乏資訊，導致服務提供與外部誇大傳播之間的差距，消弭的策略包括:加強橫向溝通，宣傳單位取得第一線服務人員提供的真實訊息，並誠實的廣告。

缺口五:顧客對服務的期望與事後實際認知到的服務之間的差距，此差異受到上述四個缺口的大小與方向所影響，其發生是由於顧客期望太高，服務提供者沒有足夠能力去滿足顧客，消弭的策略包括降低服務部門在上述四項缺口的影響、標準化以維持服務品質之穩定，以避免顧客有過高或不正確的服務期望。

Parasuraman 等人根據上述模式發展出 SERVQUAL 量表，SERVQUAL 量表原測量可靠性(reliability)、反應性(responsiveness)、勝任性(competence)、接近性(access)、禮貌性(courtesy)、信用性(credibility)、

DOI:10.6814/NCCU202101476

安全性(security)、溝通性(communication)、瞭解性(understand)及有形性(tangible)十大要素，後精簡為有形性(tangibles)、可靠性(reliability)、反應性(responsiveness)、保證性(assurance)及關懷性(empathy)五大構面及 22 個題項，如表 2-4-1。評估服務品質時，先測量顧客對五大構面的期望，再衡量顧客對服務結果的認知，兩者之間的差異即為服務品質水準(Parasuraman et al., 1985, 1988)。

表 2-4-1

SERVQUAL 量表構面及項目

構面	題項
有形性	1.現代化設備。
	2.吸引人的設施外觀。
	3.員工具有整潔的服裝和外表。
	4.服務設施與提供的服務相互配合。
可靠性	5.即時完成對顧客的承諾。
	6.盡力協助並解決顧客遭遇的問題。
	7.第一次就能提供完善的服務。
	8.在答應顧客的時限內提供服務。
	9.保持紀錄的正確性。
反應性	10.不期望員工告訴顧客提供服務的確切時間。
	11.員工提供顧客的即時服務是不確實的。
	12.員工並不總是樂意協助顧客。
	13.員工會因太忙無法立即提供服務，滿足顧客需求。
保證性	14.員工行為能讓顧客信任。
	15.與公司交易有安全感。
	16.員工保持對顧客的禮貌。
	17.員工可藉由公司適當支持，提供更好服務。
關懷性	18.公司不會針對顧客提供個別化關注。
	19.員工不會給予顧客個別化的關注。
	20.不能期望員工瞭解顧客的需求。
	21.公司沒有優先考慮顧客的最佳利益。
	22.公司提供的服務時間無法符合所有顧客的需求。

DOI:10.6814/NCCU202101476

資料來源：取自”SERVQUAL:A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality,” by Parasuraman,A., Zeithaml, V.A.,and Berry,L. L(1988).,*Journal of Retailing, 64*(1).

Han、Wang 和 XU(2012)參照 PZB 模式提出幼兒園服務品質缺口模式，如圖 2-4-2。幼兒園服務目的與企業不同，有其教育性存在，由圖 2-4-2 可知，二者差異在於缺口四，亦即幼兒園所提供的服務與外部家長溝通之間的差距，其發生是由於雙方對教育服務品質在供需標準上的認知落差，幼兒園在資源及成本限制的考量，導致服務提供與外部傳播之間的差距。

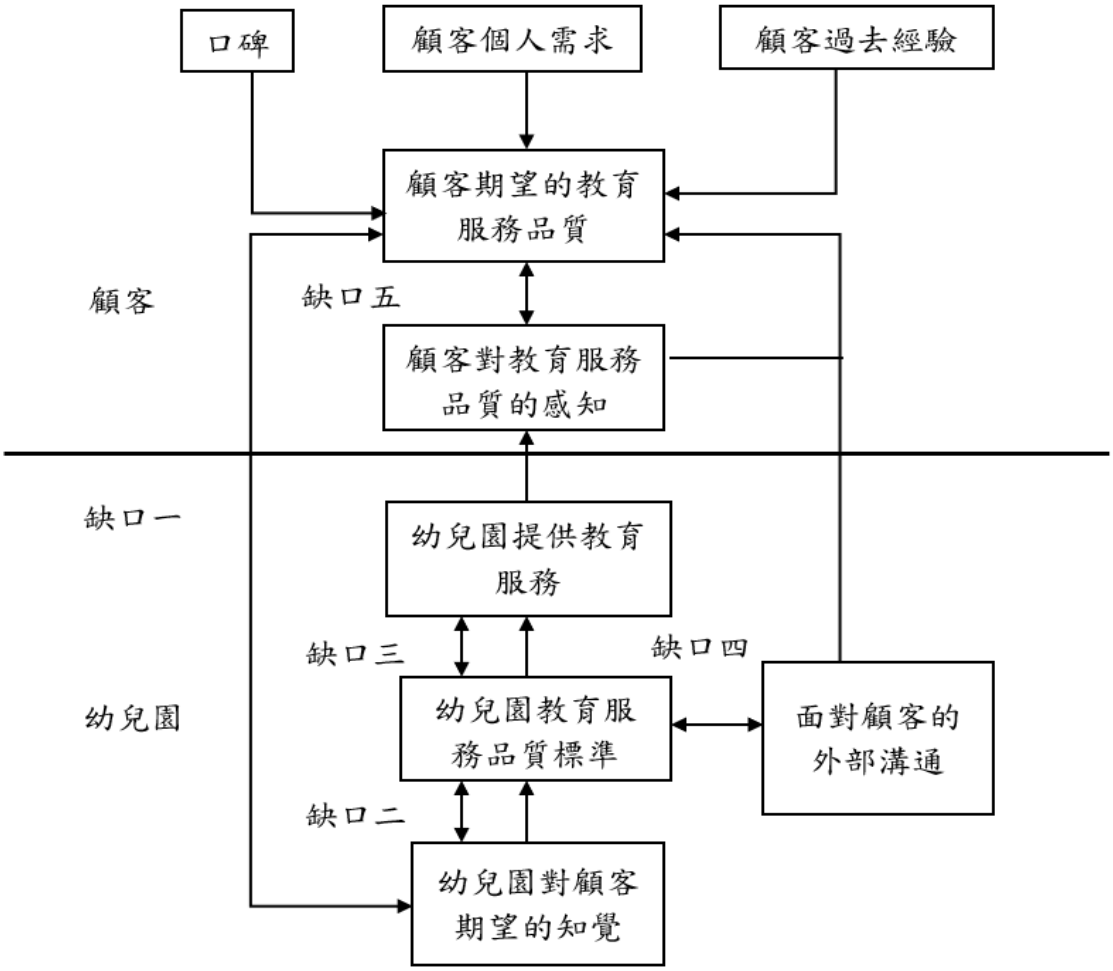

圖 2-4-2 幼兒園服務品質缺口模式

DOI:10.6814/NCCU202101476

資料來源:取自”Evaluation on Service Quality of Kindergarten Based on SERVQUAL,” by Jing-yuan Han., Xin-yi Wang., & Shu-huan Xu., 2012, *IEEE 2012 International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE) - Dallas*, TX, USA (2012.09.20-2012.09.22).

Han 等人發現家長對服務品質的知覺、家長滿意度、幼兒園價格及家長服務品質評估之間具有顯著正相關，且家長對幼兒園服務品質重視的順序依次為保證性、反應性、可靠性、關懷性及有形性。綜上所述，要提升服務品質必須要消除缺口五的差距，而缺口五是受到前四個缺口的影響，要提升學校服務品質，要瞭解利害關係人之需求，試圖解決缺口五的現象，因此，本研究由缺口三的角度切入，以教保服務人員的觀點，瞭解幼兒園服務品質規格與實際提供服務之間的差距，藉此改善公共化幼兒園服務，進而達到家長滿意的服務水準及服務品質，提升園所競爭力。

參、幼兒園服務品質構面與相關研究

一、幼兒園服務品質構面

Schvaneveldt、Enkawa 和 Miyakawa(1991)將服務品質分為(一)績效:服務的核心功能與達成程度；(二)保證:核心服務具正確性、保證性、反應力，值得顧客信賴；(三)完整性:提供全方位及多樣的服務；(四)便於使用:服務易於接近、簡單、便於使用；(五)情緒/環境:顧客於核心服務外所獲得的快樂與滿足感。Grönroos(2000)認為業者設計的服務品質水準與規格源自參考顧客對業者所提供服務的滿意度調查及內部服務人員認知顧客所需要的服務品質與水準，並提出服務品質覺知的七項範疇:(一)專業主義與技術:服務提供者具備的知識與技術，並能解決顧客問題；(二)態度與行為:

DOI:10.6814/NCCU202101476

服務人員與顧客間互動展現的氣度；(三)易接近與靈活性:易與服務人員接觸，且能隨時顧及顧客需求和期望；(四)可靠性及可信賴性:對顧客承諾及展現對顧客的最大利益。(五)服務更新:提供最新解決問題的方法；(六)服務場景:提供物理環境和其他環境觀點，支持顧客體驗的正向歷程；(七)聲望和可信度:服務提供者能被信任，且對顧客產生需求的價值。綜括而言，服務品質大致可歸諸於內部品質、硬體品質、軟體品質、即時反應及心理品質五大向度(Juran，1986)。

各家學者因應研究目的而採行不同的服務品質構面，以學校研究為例，簡君蓉(2002)為探討國民中學學校服務品質缺口模式，以學校環境設備、學校行政效率、教職員工服務態度、教師教學與輔導能力、溝通與關懷為構面進行調查。歐成彬(2012)從服務品質角度探討家長選擇私立小學研究，則由基本服務性、即時反應性、體貼關懷性、設備完善性等構面進行分析。吳錦森(2014)在國民小學教育服務指標建構研究，提出資源運用、行政效能、教學品保、創新系統、組織文化五大構面的教育服務指標，劉祥熹等人(2016)則以教學行政、危機處理、學習評量、資料保存等面向，探討學校創新經營對家長選校意願影響。此外，許多研究(丁學勤，2009；吳有恆，2007；林宣嫚，2008；章亦潔，2016；葉雅菁，2018)並採用 Parasuraman、Zeithaml 和 Berry 所發展 SERVQUAL 量表之有形性、可靠性、反應性、保證性及關懷性等五大構面，進行學校服務品質研究，顯見各方對學校期望服務與實際服務之間落差的關注，冀望透過實徵研究加以瞭解並解決學校服務品質問題。

常用來衡量顧客對服務品質的量表有 SERVQUAL(Parasuraman et al., 1988)及 SERVPERF(Cronin& Taylor, 1992)，兩種量表都包含反應五個因素構面、二十二個陳述題項，試題內容大致相似。SERVQUAL 量表是將顧客的看法與期望進行比較，而 SERVPERF 量表則是直接測量顧客所認知到的績效，

DOI:10.6814/NCCU202101476

Tóth 和 Surman(2019)指出 SERVQUAL 量表及 SERVPERF 量表常作為高等教育服務品質的研究模型，許多研究並對兩種量表加以編修，如表 2-4-2。

表 2-4-2

高等教育服務品質量表

名稱	編訂者	年代	題項數	構面
SERVQUAL	Parasuraman等人	1988	22*2	有形性、可靠性、反應性、保證性、關懷性
SERVPERF	Cronin和Taylor	1992	22	有形性、可靠性、反應性、保證性、關懷性
HEdPERF	Abdullah	2006	41	非學術面向、學術面向、聲譽、進路(access)、計畫發表、理解
EDUQUAL	Mahapatra 和 Khan	2007	28	學習成果、反應性、物理設施、人格發展、學術
COURSEQUAL	Kincsesné 等人	2015	24	有形性、可靠性、反應性、保證性、關懷性
HESQUAL	Teeroovengadum 等人	2016	48	行政質量、物理質量、核心教育質量、支持性設施質量、變革質量
TEDPERF	Rodríguez-González 和 Segarra	2016	21	非學術面向、學術面向、聲譽、(進路)、計畫發表、(理解)
SERVPERF 修訂版	Oldfield 和 Baron	2000	24	必需的(Requisite)、可以接受(acceptable)、功能性(functional)
SERVQUAL 修訂版	Yousapronpaiboon	2014	21	有形性、可靠性、反應性、保證性、關懷性

DOI:10.6814/NCCU202101476

資料來源：取自”Listening to the voice of students, developing a service quality measuring and evaluating framework for a special course, ”by Z. E. Tóth & V. Surman, 2019, *International Journal of Quality and Service Sciences, 11*(4), p. 458.

在表 2-4-2 中，採用 SERVQUAL 量表模式的如：Kincsesné、Farkas 與 Málovics(2015)因應高等教育課程所建構的 COURSEQUAL 模型；Mahapatra 和 Khan 在 2007 年以學習成果 (learning outcomes)、反應力(responsiveness)、物理設施(physical facilities)、人格發展(personality development)及學術(academics)作為 EDUQUAL 模型類別(Tóth & Surman, 2019)；Teeroovengadum、Kamalanabhan 與 Seebaluc(2016)則以行政質量(administrative quality)、物理質量(physical quality)、核心教育質量(core education quality)、支持性設施質量(support facilities quality)及變革性質量(transformative quality)發展 HESQUAL 模型。HEdPERF、TEDPERF、Oldfield 與 Baron 所修訂的版本則應運用 SERVPERF 量表原理發展而來(Tóth & Surman, 2019)。Tóth 等人(2019)指出由多方研究證明 SERVQUAL 量表可為服務品質提供較多的資訊，SERVPERF 量表被認為較具有預測力，兩種量表被廣泛運用於教育領域，由教育消費者的角度評估學校服務品質，提供教育作為改進之依據。

Abari、Yarmohammadian 和 Esteki(2011)應用 SERVQUAL 評估學生對一所民辦大學的教育服務品質的看法，研究重點在於評估學生所預期的與實際的服務品質水平之間的差距，結果發現學生的期望與實際學校服務品質在反應性構面上是有明顯差別的。Yousapronpaiboon (2014)使用 SERVQUAL 工具調查了泰國高等教育的服務品質，亦發現服務知覺(service

DOI:10.6814/NCCU202101476

perceptions)分數在五大構面上皆低於期待(expectations)分數，表示高等教育須致力於大量服務改革工作來提高服務品質。Kincsesné 等人(2015)利用所建構的 COURSEQUAL 量表測量學生對課程的滿意度，包括:瞭解課程內容對職涯重要性、支付學費的課程價值、教師增加學生主題學習興趣的方式及課程整體滿意度等四項。Foropon、Seiple 與 Kerbache(2013)使用 SERVQUAL 量表測量兩種營運管理課程在教室中的服務品質。Adedamola、Modupe 和 Ayodele(2016)則採用 SERVPERF 量表來測量私立大學學生對教室設施的滿意度。由上可知，SERVQUAL 量表及 SERVPERF 量表皆為教育領域中有效測量服務品質的研究工具，並被廣為採納應用。

幼兒園經營與管理的互動對象有幼兒、家長、社區及主管機關，範圍涉及行政庶務、人事、課程與教學、衛生保健、環境安全、社區與媒體行銷等面向，因涉獵範疇廣泛，端視使用目的而採取不同分類指標。以幼兒園基礎評鑑為例，便將評鑑指標類別分為設立與營運、總務與財務管理、教保活動課程、人事管理、餐飲與衛生管理及安全管理六大構面(全國教保資訊網，2020)，以控管幼兒園服務品質。林佩蓉與幸曼玲(1995)則指出幼兒園服務品質包含立案核准、績效評鑑、師生比例、收費合理、安全設施、設備完善、健康衛生、師資優良、合適課程及親師互動十大層面。茲摘列國內幼兒園服務品質之研究構面如表 2-4-3。

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 2-4-3

我國幼兒園服務品質研究構面

研究者	年代	研究主題	服務品質構面
楊孟娟	2004	大台南都會區幼教服務業服務品質滿意度研究	有形性、可靠性、反應性、確保性及關懷性
吳曙吟	2005	家長選擇幼兒園決策取向與其對幼兒園服務品質滿意度之研究	師資專業、設備健全、課程適宜、幼兒表現
葉天相	2007	家長對幼兒園的選擇行為與幼兒園整體服務品質之研究	師資、教學活動、課程內容、學習環境、教材教具、安全衛生、行政效率、學校飲食、服務態度、醫療防護
張可欣	2007	公辦民營托兒所服務品質滿意度之研究	有形性、可靠性、反應性、確保性及關懷性
林朝源 陳文琮	2012	幼稚園服務品質與顧客滿意度之研究	有形性、可靠性、反應性、確保性及關懷性
劉湄蓁	2013	幼兒園服務品質對家長滿意度及忠誠度影響之研究-以 A 幼稚園為例	有形性、可靠性、反應性、確保性及關懷性
馮秀真	2014	公立幼稚園家長及其子女對園所幼教服務滿意度之研究	園所經營、環境與安全、衛生與健康、專業合格師資
林依燕	2015	少子化趨勢下幼兒園經營策略與家長需求及滿意度之關係	改善衛生安全、改進課程教學、加強社區服務與宣導、強化師資與園務及改善環境設備

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 2-4-3

我國幼兒園服務品質研究構面(續)

研究者	年代	研究主題	服務品質構面
章亦潔	2016	宜花地區國小附設幼兒園教保服務人員角色衝突與服務品質之研究	有形性、可靠性、反應性、保證性、關懷性
蕭夙娟	2016	家長對幼兒園服務品質滿意度及忠誠度之研究－以高雄市為例	有形性、可靠性、反應性、保證性、關懷性
祝興萍	2017	影響家長托育因素之探討-以服務品質為架構	行政管理、托育與活動、安全與衛生、消防與公務、環境與設施
蔡佳蓉	2017	家長對公立幼兒園服務品質滿意度之研究—以臺南市為例	教保活動、教學設施、公共安全、行政理念
洪美玲	2018	幼兒園家長對教保服務品質需求度、滿意度及忠誠度之研究	教學品質、保育品質、行政品質
許馨璐	2018	基隆市家長選擇公私立幼兒園決策取向與服務品質滿意度之研究	有形性、可靠性、反應性、保證性、關懷性
楊素婷 陳殷哲	2018	建構私立幼兒園服務品質指標之研究	有形性、可靠性、反應性、保證性、關懷性
劉逸竹	2019	新竹市家長對私立幼兒園經營方式與滿意度關係之研究	行政服務、環境設備、教保活動、課程與教材

資料來源:本研究自行整理。

由表 2-4-3 可知，幼兒園服務品質構面大致涵蓋行政、課程教學、教保活動、環境設備、師資專業、衛生健康等，構面名稱歧異且範圍不一，由研究取徑來論，有將幼兒園服務品質因素精簡組成不同構面予以命名或逕以

DOI:10.6814/NCCU202101476

SERVQUAL 量表的五大構面分類，以為後續研究分析與解釋之立基；亦有部分研究將幼兒園服務品質構面再參照 SERVQUAL 量表的五大構面予以區分。總括而論，SERVQUAL 量表所發展的有形性、可靠性、反應性、保證性及關懷性五大構面提供統一的研究架構，已廣泛作為幼兒園服務品質研究之工具。林朝源和陳文琮(2012)則提利用 PZB 的五項構面，提出幼兒園服務品質的顧客滿意評量表，茲摘列如表 2-4-4。

表 2-4-4

幼兒園服務品質構面

PZB 構面	幼兒園服務品質構面
有形性	1.具有現在化服務設備(校園綠化、環境舒適、開闊的宏動空間)。 2.服務設施具有吸引力(遊戲器材)。 3.教師專業能力、服務熱忱、態度親切有禮。 4.幼兒園的設施提供能與兒童所需的服務互相配合。
可靠性	1.園方對顧客所承諾的事，都能即時完成。 2.顧客遇到困難時，能表現出關心並提供協助。 3.幼兒園是可靠的、有合格的環境設備及專業教師。 4.能提供家長所承諾的服務。 5.教學理念及口碑值得信賴。
反應性	1.園方會告訴顧客確實的服務時間。 2.園方會對顧客做立即性的服務。 3.園方會經常保持服務顧客的意願。 4.園方不會因為忙碌而疏於回應顧客需求。

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 2-4-4

幼兒園服務品質構面(續)

PZB 構面	幼兒園服務品質構面
保證性	1.幼兒園園長、教師及行政人員的專業知識能獲得顧客的信賴。 2.從事交易時顧客會感到安心。 3.教師是有禮貌、熱忱的。 4.顧客可從園方得到適當的支持，以提供更好的服務。
關懷性	1.園方不會對不同的顧客提供個別的服務。 2.能針對個別顧客提供個別關懷。 3.能瞭解顧客的需求。 4.園方能提供的服務時間配合所有顧客的需求。 5.以顧客的利益為優先考量。

資料來源:幼稚園服務品質與顧客滿意度之研究，林朝源、陳文琮，2012，載於 **2012 彰雲嘉大學校院聯盟學術研討會**。

整體而言，SERVQUAL 量表已廣泛作為評估學校服務品質之工具，所建構的有形性、可靠性、反應性、保證性及關懷性五大構面可有效運用於評估幼兒園服務品質，有形性用於測量幼兒園的設備與人員等有形性服務提供；可靠性用於測量幼兒園實踐原先承諾品質能力之程度；反應性用於測量幼兒園快速服務與協助顧客的意願度；保證性用於測量幼兒園的禮貌與專業性，贏得顧客信賴的程度；關懷性用於測量幼兒園對顧客關心、貼心服務的狀況。本研究係為瞭解公共化幼兒園資源基礎與創新經營對服務品質的解釋預測力，故採用 SERVPERF 量表模式測量教保服務人員對幼兒園服務品質表現的看法。

DOI:10.6814/NCCU202101476

二、幼兒園服務品質相關研究

所謂教育產業的服務品質，除優質教學行政服務的提供外，包含危機處理能力的具備、學生評量成績的正確性及長期資料保存等層向，是學校優質服務品質的體現(劉祥熹等人，2016)。教保服務品質是一種多維度的概念，經濟合作暨發展組織(Organization for Economic Cooperation and Development, OECD)將教保服務品質區分為過程質量(process quality)及結構特徵(structural characteristics)兩部分，外在結構特徵並會影響師生互動的過程質量。過程質量指兒童在社交、情緒、身體及教學等方面與教職員或同儕互動的遊戲、活動與日常例行程序，包括：情緒氛圍、教學品質、教學實踐、團體日常活動的組成及兒童行為管理，屬兒童日常經驗的近端過程。結構特徵係指基礎設施，為教室、環境或教育系統內可用的人力、物力及物理資源，屬於遠端及可調節的因素，又可分為四類，第一類為員工特徵，指影響互動行為的教職員條件，如：學經歷、職前訓練、在職培訓、專業發展等；第二類為教室特徵，指直接影響兒童體驗的場域條件，如：班級大小、師生比、班級組成等；第三類為機構/組織特徵，指間接影響兒童體驗及員工行為的環境特徵，如：領導方式、組織氣氛、工作條件、員工薪資等；第四類則是國家/地區特徵，為機構及員工所提供基本架構，包括政策、法規及監控系統(OECD, 2018a, 2018b; Slot, 2018；葉怡伶，2020)。

由上可知，結構特徵是由鉅觀環境的角度探討影響過程品質的因素，具有具體、可操作及量化等特質，又因其標準容易設定及遵守，常為政策制定者用以作為提高幼兒教育及照顧計畫質量的因素；過程質量則是由微觀角度探討互動過程中直接與兒童學習及發展有關的品質因素，是兒童發展及學習的有效預測指標（葉怡伶，2020）。OECD 歸納分析各國研究發現，結構特徵及過程質量之間的關聯性不盡一致。以員工特徵來說，教職員的在職

DOI:10.6814/NCCU202101476

訓練及專業發展與過程質量有正相關存在，而員工的職前資格或工作經驗與過程質量的關聯則似乎未有一致性的結果。在機構/教室特徵方面，多數研究顯示機構的組織氣氛、領導能力和工作條件與過程質量有正相關存在，特別是在組織氛圍較佳的機構工作員工會提供更高的過程質量，且班級規模小、師生比率低會有較高的過程質量（Slot, 2018；葉怡伶，2020）。總體而言，各國研究一致發現師生比、職前資格、在職培訓等變項會影響教職員與兒童的互動（OECD, 2018a；葉怡伶，2020）。

黃義良(2014)以我國 2001 年至 2011 年幼兒教育為主題的 137 篇學位論文進行內容分析，發現既有研究偏向量化典範、調查方法、公私兼具的性質以及教育人員為對象，並建議強化組織效能、教師效能及學生成就表現等組織產出議題的論文。黃淑燕(2020)分析 2000 年至 2019 年臺灣地區學校服務品質研究之期刊、學報、學刊論文分析，發現(一)國內研究主題偏重學校服務品質及行政服務品質，教學服務品質相對較少；(二)研究對象多以學生及教師等校內顧客為主；(三)私立機構的探討多於公立機構；(四)組織對象以大專校院為大宗，中小學和幼兒園相對較少；(五)研究方法偏重問卷調查，重視量化的研究。由上可知，我國在幼兒園服務品質研究闕如值得探討，由臺灣碩博士論文系統搜尋近十年(2011 年至 2020 年)「幼兒園服務品質」篇數計 196 篇，涉獵主題包括幼兒園、服務品質、滿意度、家長滿意度、少子化及忠誠度等知識層面，其中與家長相關篇數計 187 篇，顯見國內幼兒園服務品質研究係以家長為主軸，探討與家長擇校滿意度之相關議題為大宗，幼兒園服務品質會直接影響顧客滿意度，有優質的服務相對也會得到優質滿意程度，如要滿足顧客需求，須先達到良好的服務品質(林朝源、陳文琮，2012)。

DOI:10.6814/NCCU202101476

馮秀真(2014)以園所經營、環境與安全、衛生與健康、專業合格師資為研究構面，探討公立幼稚園家長及其子女對園所幼教服務滿意度，發現家長對幼兒園最滿意項目為專業合格師資層面，最不滿意項目為衛生與健康、環境與安全。蔡佳蓉(2017)則探討臺南市家長對公立幼兒園在教保活動、教學設施、公共安全、行政理念層面的服務品質滿意度，發現家長對公立幼兒園服務品質有高滿意度，尤以教保活動最高，教學設施與公共安全次之，行政理念滿意度相對較低。劉逸竹(2019)針對新竹市家長對私立幼兒園經營方式與滿意度關係進行研究，發現家長對幼兒園的滿意度，以教保活動的層面最高。上述研究結果顯示，家長對幼兒園在教保活動層面的服務品質最為滿意。

洪美玲(2018)調查發現家長對幼兒園服務品質需求度上優先順序為保育、行政及教學，在保育品質需求上又以環境安全最為重視；而家長在幼兒園服務品質滿意度的優先順序則為行政、教學、保育。黃文婷(2018)發現桃園市公立幼兒園家長在教保服務品質滿意度以關懷性最高，有形性最低。蕭夙娟(2016)則發現高雄市幼兒園家長在保證性及關懷性的滿意度最高，有形性滿意度最低。由上述研究可知，關懷性為幼兒園家長最滿意的服務品質構面，有形性構面則為幼兒園家長認為最不滿意的服務品質構面。惟部分研究(祝興萍，2017；張可欣，2007)則發現托育服務品質以環境設施對家長滿意度的影響程度最大，家長對公辦民營托兒所服務品質實際感受中，則以保證性滿意度最高，可靠性次之，關懷性滿意度最低。

章亦潔(2016)則採有形性、可靠性、反應性、確保性及關懷性為構面，調查宜花地區國小附設幼兒園教保服務人員角色衝突與服務品質，結果發現宜花地區國小附設幼兒園教保服務人員服務品質表現呈現良好，各層面以反應性、關懷性、可靠性表現較佳，保證性及有形性二層面表現相對較低；其次服務縣市、學校區域及教育程度在角色衝突與服務品質知覺上較不顯

DOI:10.6814/NCCU202101476

著，不同年齡、不同年資及擔任職務在角色衝突與服務品質上則有顯著差異；最後，宜花地區國小附設幼兒園教保服務人員角色衝突與服務品質具有顯著負相關，且教保服務人員角色衝突對服務品質有顯著預測作用。

綜上而論，本研究係參考丁學勤(2009)發展之「學校服務品質量表」，該量表發展以國小教師為對象，計五大構面 15 個題項，再參據幼兒園法相關法令規定修正題項文字，發展為本研究之公共化幼兒園服務品質量表。本研究所指幼兒園服務品質，是指教保服務人員對幼兒園所提供的任何行政服務品質的知覺程度，分為有形性、可靠性、反應性、保證性及關懷性，說明如下:

(一)有形性:幼兒園提供教保服務人員可以看到的實體物質，包括:幼兒園空間配置、環境設備及設備、教學資源等。

(二)可靠性:幼兒園能正確執行服務承諾，達成幼兒園服務績效的能力，並能正確且值得信賴的去執行所承諾的工作。

(三)反應性:幼兒園對教保服務人員提供服務的意願及敏捷度，即能符合教保服務人員需求及迅速解決教保服務人員的問題。

(四)保證性:幼兒園具備執行服務所需的專業知識、禮貌、親切的能力，以圓滿達成任務，並獲得教保服務人員信任與安心。

(五)關懷性:幼兒園能以同理心對待教保服務人員，提供特別與個別的照顧與服務，讓教保服務人員感受到幼兒園的關懷。

整體而言，當代幼兒園須面對市場機制的演變，必定朝向以「市場經濟」及「績效責任」的層面去追求教育品質，如何以創新的角度去提升幼兒園服務品質，達到永續經營的目標，是勢必面臨的挑戰，故本研究在探討影響公共化幼兒園服務品質的因素，參照丁學勤(2009)及章亦潔(2016)研究結果，

DOI:10.6814/NCCU202101476

將性別、學歷、服務年資、擔任職務等背景變項納入分析，並進一步比較公立幼兒園及非營利幼兒園的教保服務人員在服務品質之間的差異，以瞭解公私協力關係對幼兒園服務品質的變化。

第五節 資源基礎、創新經營及服務品質之關聯

本節分析有關幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質之相關研究，並闡述其關係。

壹、資源基礎與創新經營之相關研究

如同 Peter Drucker 所言，創新使資源擁有創造財富的新力量。創新能力與創新經營為一體兩面的概念，創新能力指企業從事創新活動的效率與效力，有助於競爭優勢的發展(Wang et al., 2019)，創新經營則指採用創新方式處理公司、顧客、供應商之間的關係（黃姿華，2018），使公司擁有競爭優勢，屬於創新能力的運用。資源基礎理論將資源視為企業競爭優勢及成功的條件，資源的異質性及不可替代性用以解釋組織間的績效差異，價值、稀有、不可模仿及不可替代的資源能使企業維持持續的競爭優勢。Sirmon、Hitt 和 Ireland 等人認為資源僅代表具潛在價值，企業需對資源進行管理、組合及利用以實現其競爭優勢，創新能力的發展可被視為資源管理和利用的過程(Wang et al., 2019)。將基本資源開發為獨特資源，涉及對資源調配的複雜性組合，創新及靈活性在將初始資源組合提升至能力或能耐層次扮演至關重要角色(Brush et al., 2001)。因此，各類型資源是創新能力發展的必要前提，企業藉由創新能力去進行資源組合以適應特定行業環境，在競爭優勢的策略操作上則強調發展資源優勢及擴展寶貴而獨特的資源，以維持持續競爭力。

DOI:10.6814/NCCU202101476

資源大致可分為有形及無形兩類，許多研究認為無形資源比有形資源重要，Wang(2019)認為有形的財務資源為創意產生到產品開發的各種創新活動提供必要的支持，足夠財務資源可使企業更勇於追求創新，並保護組織免受潛在資源消耗，增強創新能力；無形的知識資源則對創新深具意義，在企業運用上又可區分為人力資本及組織資本，前者是指個人所居住和利用的知識、技能和能力，後者為員工提供相互合作及交流的環境。Wang 等人(2019)並進一步指出企業的創新能力與財務資源、研發人力資本、創新領導、協作文化(collaborative culture)及政府支持成正比，且所有權是資源-能力關係的邊界條件。

公司所有權是營運的基礎，賦予投資者要求投資收益、監督及控制資產管理的合法權利，不同類型股東具有不同的社會身份、投資偏好、策略目標及治理方式，故不同所有權類型的公司在對各種資源的需求及特定資源分配及利用上會有系統地變化，從而塑造資源對創新能力的效力(Wang et al., 2019； Xia & Walker, 2015)。對於擁有不同所有權類型的公司，資源對於開發創新能力的重要性各不相同，特別是政府的支持和研發人力資本對提升非國有企業的創新能力更具作用性。國有企業享有實質的機構支持及合法性，趨向於實現政治與社會目標，可利用組織和財務資源來增強創新能力，然從官僚體系轉為更市場導向目標，並有效利用政府支持和研發人力資本則為其更重要的挑戰；反觀對非國有企業而言，政府支持能獲得有價值的訊息和政策支持，確保便利的外部環境，並提供應對複雜機構環境中開展業務所帶來的挑戰及提高創新能力。(Wang et al., 2019)。

承上所述，在 Wang 等人(2019)的研究中發現資源與能力之間的鏈結取決於公司的所有權類型，資源能促動創新過程的開展，並發展創新能力的獨特目的。政府支持是創新過程不可或缺的一部份，然資源對創新能力的效力

DOI:10.6814/NCCU202101476

非一成不變，可能會因不同環境而改變。此外，財務資源、機構資源與知識資本對創新能力的建立同等重要，所有權類型不同的企業需要強調特定資源，以有效發揮其創新能力。反觀非營利組織則因受制組織章程所規定的使命，承受自由市場的影響較少(Hull & Lio, 2006)，在低風險、低成本及立即帶來組織收益的考量下，更傾向採用流程創新(Winand et al., 2016)。張保昌(2015)認為組織結構的形式化及集權化會抑制企業資訊的效用，與市場導向呈現負相關存在。有鑒於此，本研究以所有權作為類型分類的指標，將幼兒園類型分為公立及非營利兩類外，前者所有權歸屬於政府，由政府統一宰制營運條件與資源，又可分為公立專設幼兒園及學校附設幼兒園；後者則採公私協力方式經營，藉由融入私人組織營運的彈性與創新，趨使幼兒園能更有效的運作，以服膺市場導向之目標。而楊孟娟(2004)指出公立幼教機構在關懷能力、設施環境、家長滿意度服務低於私立幼教機構，故本研究假設公立專設幼兒園、學校附設幼兒園及非營利幼兒園在資源基礎及創新經營構面上存有差異性。

我國幼兒園數量分布佔比係以私立為主軸，呈現一種市場導向的環境生態。所謂市場導向是以顧客需求為出發點，透過推出具競爭力的產品與服務，發揮本身能力，強調組織全體員工將焦點關注在顧客和競爭者的相關市場及組織內部流程，致力降低成本及跨部門整合，達成企業目標(Gounaris, 2008；張保昌，2015；鍾玉婷，2016），其內涵具有顧客導向、競爭者導向及跨部門協調等特色（張保昌，2015），即企業要充分認識目標顧客需求與需要，瞭解當前競爭者與潛在競爭的優劣勢，掌握滿足顧客需求的能力與策略，最後進行資源協調為目標顧客創造優良價值。

鍾玉婷(2011)將市場導向定義為情報產生、傳播及回應，核心競爭力定義為創新能力、人資管理能力及策略管理能力及行銷運籌能力，並以財務控

DOI:10.6814/NCCU202101476

管、顧客滿意、運作品質及學習成長為組織績效指標，探討全美語幼兒園市場導向、核心競爭能力及組織績效的關係，結果發現全美語幼兒園市場導向與核心競爭力、組織績效具有正相關，且其核心競爭力與組織績效亦具有正相關。市場導向的核心是顧客聚焦，會使企業聚焦在持續蒐集有關目標顧客需求與競爭者的能力，並利用這些資訊為目標顧客創造優良的價值(張保昌，2015）。另有研究(García-Zamora et. al, 2013； Winand et. al, 2016)指出組織規模與創新結果有所關聯，大型組織具有較豐富的財務資源及專業人才，小型組織運作較靈活，能快速適應及接受環境的變化。綜上所述，在市場競爭的趨導下，創新經營會因其資源、技術及規模之運作不同而有所差異，幼兒園會以優勢資源為基礎去定位其目標顧客及分析競爭對手，並藉由創新經營來創造目標顧客群價值，提升其核心競爭力，維持競爭優勢，故本研究假設幼兒園資源基礎與創新經營之間存有正向關聯。

貳、資源基礎與服務品質之相關研究

市場導向會增強顧客對企業所提供產品與服務品質的知覺，幫助企業創造和保持優良的顧客價值(張保昌，2015)，顧客需求為市場導向的核心，企業的資源價值取決於顧客所感知的資源價值(Santema & van de Rijt, 2005)，企業所創造的價值能滿足顧客需求便是消費者滿意的重要因素(Cronin, Brady , & Hult, 2000)。陳淑蓉(2012)則指出在幼教機構的選擇偏好，家長最重視的是選擇因素是專業師資、教學課程與內容，不同職業、教育程度及家庭收入等背景變項家長對幼兒園選擇偏好的權重值有明顯差異。家長為評估幼兒園績效的重要指標，服務品質知覺是家長衡量滿意度的重要因素(張可欣，2007)，來自於家長對幼兒園服務認知與期望之間的比較。

DOI:10.6814/NCCU202101476

Wakefield(2001)將服務品質分為實體輸出的有形服務，包括：實體設施、設備和人員儀表；及服務表現的無形服務，包括：信任、回應、保證、同理心。黃姿華(2018)指出家長對幼兒園服務品質的可靠性認同度最高，有形性認同度較低，家長重視幼兒園給予承諾並能立即提供正確服務與解決問題，且期望幼兒園能提供更大的空間設備。楊素婷(2017)亦指出在低收費私立幼兒園的服務品質重視保證性及反應性兩構面，品質要素以親師溝通、師生互動、合法園所、師生比例、服務態度及緊急應變為重；中等收費私立幼兒園的教保服務品質重視有形性構面，品質要素以環境安全、衛生設備、教學課程、師生互動及師資專業為重；高收費私立幼兒園的教保服務品質則重視可靠性構面，品質要素以個別關懷、作息安排、辦學理念、餐點管理及教學課程為重。

綜上而論，幼兒園服務品質與家長滿意度運作息息相關，張義雄(2012)研究則指出幼兒園資源基礎對家長滿意度具有預測效果，公辦民營幼兒園家長對園所提供的資源基礎感到滿意，並以行政服務構面最高，硬體環境構面最低；策略性資源基礎的實施程度越高，越有助於提升家長滿意度，尤其在無形資產及教師能力方面，加強無形資產及教師能力有助於提升家長滿意度。因此，本研究假設幼兒園資源基礎與幼兒園服務品質存有正相關。

參、創新經營與服務品質之相關研究

創新能量起於知識量能的提升，Afuah 於 1998 年《創新管理》一書指出企業使用新知識以提供比競爭者更低成本的新產品或服務，或是提供異質化產品收取高價格，或同時使用兩種策略以獲取利潤(廖述賢、張文榮，2010)，而市場知識則為企業提供一個初始輸入，透過內部資源和能力轉化為一種具體的反應，使企業能夠滿足所發現的需求(Garcia-Zamora et al.,2013)。Garcia-Zamora 等人認為市場導向可協助企業將創新工作聚焦

DOI:10.6814/NCCU202101476

於顧客需求，建立以客戶為導向的文化並調整產品以適應他們的需求，如此則可提高銷售量，改善市場定位和形象，並提高市場占有率。

市場導向是以創造顧客價值為目標的所有過程和活動，將所蒐集到的顧客、消費大眾、競爭者的資訊傳遞給企業內部，藉由組織內跨職能協調帶動全體員工投入，運用公司的創新與顧客的服務能力，以發揮公司的競爭優勢，滿足顧客的需求（廖述賢、張文榮，2010）。創新對企業績效及競爭優勢具有一定影響，不同創新類型並會產生不同的績效結果。管理和組織創新可提高短期獲利能力，從而產生更好的獲利能力；行銷和產品創新開拓了新市場和產品消費，促進市場占有率和銷售增長的改善；市場創新為服務市場開闢了新途徑，允許產生更合適的報價；產品或過程的技術創新可創造競爭力和市場價值，為組織在競爭市場中增加價值(Garcia-Zamora et al.,2013)。在動態環境中，企業需要不斷改善舊有產品及開發新產品，結合過程及生產技術的改變，去滿足不斷變化的消費者需求。當消費者偏好不穩定時，企業透過顧客概念引入，會監控並進行供需調整，從而提供顧客滿意度和績效，有助於整合產品功能及行銷策略，創新會更加成功(Garcia-Zamora et al.,2013)。

創新經營及品質管理皆是維持競爭優勢的重要手段，Wang(2014)認為創新能力及品質管理之間為互補性關係，其研究針對 607 家高科技產業進行縱貫調查，發現創新能力的有效性取決於品質管理措施，產業研發支出與品質管理之間存在倒 U 型關係。黃姿華(2018)表示幼兒園經營模式與服務品質有關，不同的教學模式、經營策略、人事組織關係到幼兒園對家長及幼兒的服務，家長對幼兒園經營模式與服務品質之間的認同度具有正向關係。許淑姿(2014)研究發現公、私立幼兒園家長在資源應用創新的知覺程度有顯著差異，並指出家長知覺幼兒園創新經營與選校考量因素（機構資訊、專

DOI:10.6814/NCCU202101476

業師資、設備與環境、幼兒感受、價值及家長接送）呈現正相關。由上可推知，創新經營與服務品質之間有關聯性存在。

整體而言，創新能力存在組織內部價值鏈中，行銷能力對創新能力有正向影響（廖述賢、張文榮，2010），顧客為企業主要的外部行銷對象，顧客行為會受服務品質、顧客滿意及知覺價值有所影響，創新經營要能回應顧客需求並致力服務品質改善，以影響顧客感知的價值及消費行為。顧客滿意度為評鑑經營績效的具體指標，並有研究（陳柏憲，2010；胡湘萍，2013）指出服務品質會顯著正向影響顧客滿意度，好的服務品質會提升學生對學校的滿意度(Alves & Raposo,2010; Palli & Mamilla,2012)，劉祥熹等人(2016)研究發現創新經營有助於家長對學校服務品質的提升，陳司敏(2018)則以教保服務人員為對象，調查幼兒園創新經營及效能關係，結果亦發現環境創新、園務創新及活動創新與教保服務品質呈現正向關聯。因此，本研究假設幼兒園的創新經營與服務品質之間存有正向關聯性。

肆、資源基礎、創新經營與服務品質之相關

在市場競爭及公共化思潮下，政府及幼兒園透過公私協力合作的結盟方式，滿足托育公共化的需求，衡諸國際公共托育政策實施概況，主要有公辦公營（即公立幼兒園）及公私協力兩種模式，我國兼採兩種模式推動公共化幼兒園，除控制價格或單位成本外，亦須依法定標準提供服務，因此，托育服務的「結構性品質」，相較於市場取向的「最低規範（minimal requirement）」，皆採取較高規格的品質管理標準，是以在合格的教保服務人員，合法的場地設備、班級大小及師生比等方面得以確保，而在「程序性品質」、「內容品質」等構面則需依賴或透過專業的監督、輔導配套來提昇(邱志鵬、劉兆隆，2012)。

DOI:10.6814/NCCU202101476

儘管幼教消費市場是不斷變化動態環境，品質仍是教育服務業最重要關鍵因素，家長需求與偏好會不斷調整及改變，市場導向在無形中驅使幼兒園須持續探索、瞭解幼教市場環境及消費端的需求，依循所搜集的市場情報，統整運用組織資源及能力，聚焦於組織內的營運範疇和營運機制，爭取更多資源來採取因應策略，並擴大思維組織內部因素如技術創新、經營團隊及競合關係等，影響財務、競爭力、顧客滿意度及企業整體形象，持續性改善及創新管理精神去提升服務品質，才能滿足家長需求繼而創造生存之競爭優勢。

創新經營是為因應外在環境壓力，內在組織結構的改變所進行的一連串有關組織內策略性管理、人際溝通、資源運用等運作模式(張仁家、黃佳淇，2010)，學校創新經營能運用各種創新經營策略，結合各方資源，建構學生學習需求的校園環境，提升學校教育品質(黃建翔、吳清山，2012)。本研究認為創新經營是指幼兒園利用或組合既有資源及能力優勢，推動新知識、新產品或新服務的產生，以反應市場環境變化及滿足家長需求，達成托育的公益性目的，故假設公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質三者之間具有關聯性，且認為創新經營會對幼兒園資源基礎及服務品質產生中介效果。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101476

第三章 研究設計與實施

本研究係探討公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質之間的關係，本章旨在說明研究設計與實施程序，第一節闡述研究架構；第二節提出研究假設及模型；第三節說明研究對象，並對調查問卷施測之母群體、抽樣方法及基本資料進行分析；第四節針對「資源基礎」、「創新經營」與「服務品質」的測量工具進行說明；第五節闡述問卷調查的實施程序；第六節則為資料處理與分析方法。

第一節 研究架構

本研究欲探討教保服務人員知覺公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質之間的關聯性，以新北市公共化幼兒園之教保服務人員為研究對象，經初步整理各文獻結果，歸納各研究變項及其潛在構面，並以教保服務人員特質及幼兒園特性作為背景變項。綜合歸納本研究之設計，提出三變項之間的研究架構如圖 3-1-1 所示：

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101476

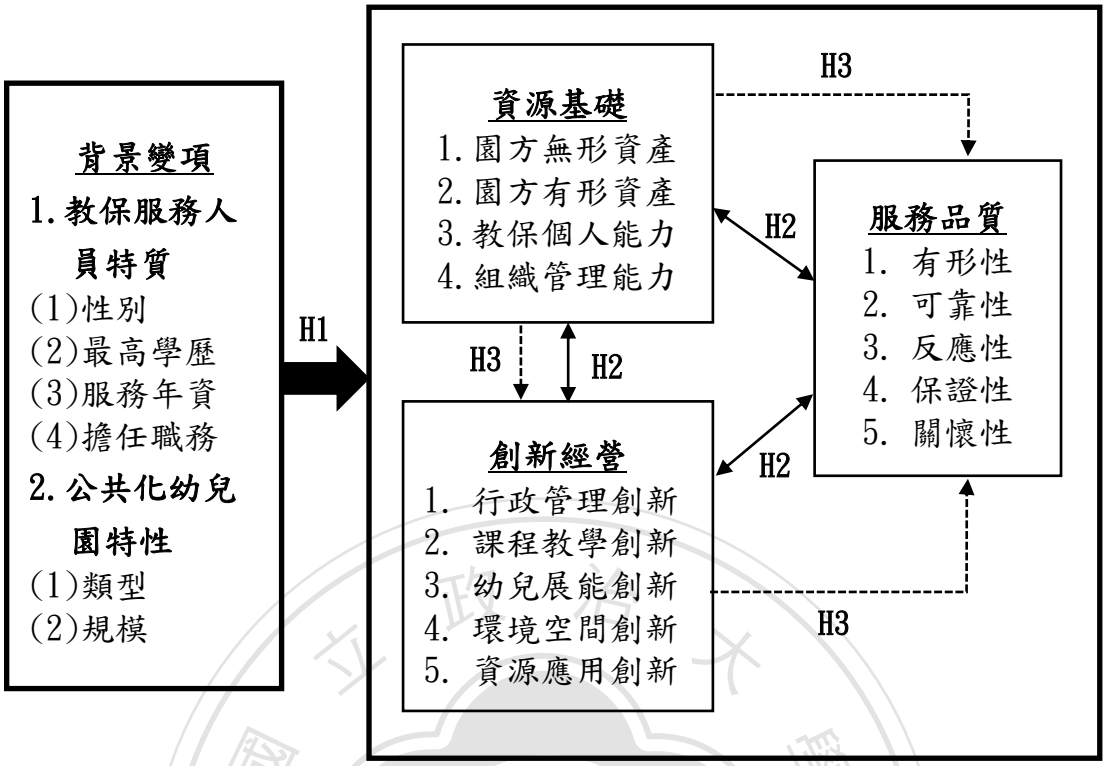

圖 3-1-1 研究架構圖

H1:探討不同背景變項對公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質之知覺差異。

H2:探討幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質之間的相關情形。

H3:探討幼兒園資源基礎及創新經營對服務品質的結構方程模型與效果檢定。

本研究架構涉及的主要變項，說明如下：

壹、 背景變項

本研究之背景變項分為教保服務人員特質及公共化幼兒園特性兩部分。教保服務人員特質部分指性別、最高學歷、服務年資及擔任職務；公共化幼兒園特性部分則指幼兒園類型與規模。

DOI:10.6814/NCCU202101476

貳、幼兒園資源基礎變項

本研究之幼兒園資源基礎變項係指教保服務人員對任教公共化幼兒園資源基礎表現之覺知，包含：園方無形資產、園方有形資產、教保個人能力及組織管理能力等四構面，以教保服務人員在「公共化幼兒園實施資源基礎、創新經營與服務品質調查問卷」之「幼兒園資源基礎量表」得分為衡量指標，總分愈高表示教保服務人員對任教公共化幼兒園所具備的資源基礎之認同程度愈高，反之則愈低。

參、幼兒園創新經營變項

本研究之創新經營變項係指教保服務人員對任教公共化幼兒園創新經營表現之覺知，包含：行政管理創新、課程教學創新、幼兒展能創新、環境空間創新及資源應用創新等五構面，以教保服務人員在「公共化幼兒園實施資源基礎、創新經營與服務品質調查問卷」之「幼兒園創新經營量表」得分為衡量指標，總分愈高表示教保服務人員對任教公共化幼兒園創新經營做法之認同程度愈高，反之則愈低。

肆、幼兒園服務品質變項

本研究之服務品質變項係指教保服務人員對任教公共化幼兒園服務品質表現的覺知，包含：有形性、可靠性、反應性、保證性及關懷性五構面，以教保服務人員在「公共化幼兒園實施資源基礎、創新經營與服務品質調查問卷」之「幼兒園服務品質量表」得分為衡量指標，總分愈高表示教保服務人員對任教公共化幼兒園的服務品質認同度愈高，反之則愈低。

DOI:10.6814/NCCU202101476

第二節 研究假設及模型

本研究以公共化幼兒園為研究範疇，首先分析不同背景變項的教保服務人員在資源基礎、創新經營與服務品質上是否有看法上的差異，並根據文獻探討結果初步假設公共化幼兒園之資源基礎對於創新經營具有預測效果，且資源基礎及創新經營也分別對於服務品質具有正向預測效果。研究採用問卷調查方式蒐集新北市公共化幼兒園之教保服務人員在資源基礎、創新經營及服務品質等三個變項構面上所認知到的實施情形，並採結構方程模式分析公共化幼兒園的資源基礎、創新經營及服務品質三變項之間的線性關係。本研究提出假設如下：

一、 不同背景變項教保服務人員所知覺之公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質有顯著差異。

(一) 不同背景變項教保服務人員所知覺公共化幼兒園資源基礎有顯著差異。

(二) 不同背景變項教保服務人員所知覺公共化幼兒園創新經營有顯著差異。

(三) 不同背景變項教保服務人員所知覺公共化幼兒園服務品質有顯著差異。

二、 公共化幼兒園的資源基礎、創新經營及服務品質之間具有顯著相關。

三、 公共化幼兒園的資源基礎、創新經營及服務品質三者之間具有線性結構關係。

(一) 公共化幼兒園的資源基礎及創新經營對服務品質具有顯著的解釋力與預測力。

(二) 公共化幼兒園創新經營對資源基礎與服務品質具有中介效果。

(三) 根據上述研究假設，本研究提出公共化幼兒園在資源基礎、創新經營與服務品質之間結構方程式模型概念圖，如下圖 3-2-1 所示：

DOI:10.6814/NCCU202101476

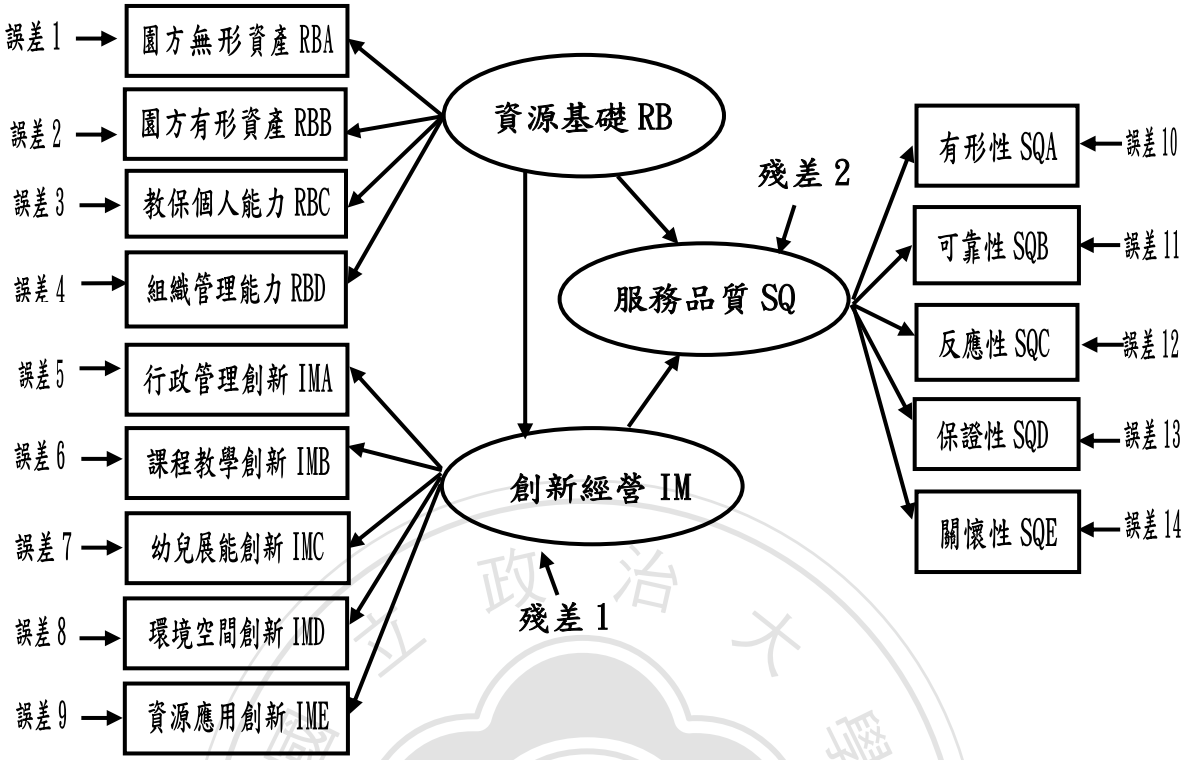

圖 3-2-1 結構方程式模型概念圖

第三節 研究對象

本研究對象為109學年度公立幼兒園及非營利幼兒園之教保服務人員，包含園長、主任、教師、教保員及助理教保員，採預試問卷及正式問卷兩部分進行施測調查，本節係針對研究對象的抽樣方式及其背景變項進行說明。

壹、問卷調查施測對象

依據全國教保資訊網查詢資料顯示，截至 2020 年 11 月 28 日，臺灣地區公共化幼兒園總計 2,645 所，其中公立幼兒園 2,403 所，非營利幼兒園 242 所；各縣市排名又以新北市居冠，佔全國公共化幼兒園總數的 11.72%，公立幼兒園及非營利幼兒園分布佔比為 92.90%及 7.10%。此外，依據幼兒教育及照顧法第 16 條所規定三歲以上至入國民小學前幼兒，每班以三十人

DOI:10.6814/NCCU202101476

為限，以及幼兒園行政組織及員額編制標準第 3 條所定公立幼兒園按招收人數或班級數之設組規定(教育部，2019b)，本研究將幼兒園規模依園所核准招收人數大小劃分為 30 人(含)以下、招收 31-90 人、招收 91-180 人及招收 180 人(含)以上人四種，新北市公共化幼兒園之規模概況如表 3-3-1。

表 3-3-1

新北市公共化幼兒園規模概況表

區域範圍	類型 / 招收人數	公立幼兒園		非營利幼兒園		總　計	
		園所數	比例	園所數	比例	園所數	比例
新北市	30 人以下	58	100%	0	0.00%	58	18.71%
	31-90 人	100	89.29%	12	10.71%	112	36.13%
	91-180 人	90	90.91%	9	9.09%	99	31.94%
	181 人以上	40	97.56%	1	2.44%	41	13.23%
	小　　計	288	92.90%	22	7.10%	310	100%

一、預試問卷調查施測對象

本研究發展之「公共化幼兒園實施資源基礎、創新經營與服務品質調查問卷」工具係引用既有資源基礎、創新經營及服務品質量表，原量表施測對象為公辦民營幼兒園家長及國民小學教師，為因應幼托整合政策調整及研究對象的差異性，本研究酌修原量表的部分文字及題項，故透過問卷預試的施測結果來瞭解試題的適當性。預試目的在蒐集公共化幼兒園的教保服務人員對幼兒園資源基礎量表、幼兒園創新經營量表及幼兒園服務品質量表的試題填答資訊，並進行問卷試題項目分析，作為刪修試題及發展正式問卷之依據。

DOI:10.6814/NCCU202101476

為瞭解教保服務人員對本研究預試問卷試題的填答反應，以臺灣地區教保服務人員為預試對象，蒐集預試問卷填答反應，並針對回收之填答結果進行統計分析。本研究預試時間為 109 年 12 月至 110 年 1 月，樣本數以預試題目最多分量表題目數量的 5 倍為計算標準，各分量表最多試題數為 22 題，有效足夠樣本數至少 110 份，故採分層抽樣方式，並參考新北市公立幼兒園及非營利幼兒園的分布比例，透過教保人員轉發及電話聯繫，實際取得預試樣本數為 117 份，其中公立幼兒園 110 份、非營利幼兒園 7 份。

二、正式問卷調查施測對象

依新北市幼兒教育資源網公布立案幼兒園一覽表，新北市 109 學年度公立學校附設幼兒園有 221 所、公立專設幼兒園 67 所、非營利幼兒園 22 所。教育部(2021)公布之幼兒園概況表，截至 109 年 11 月 1 日，新北市 109 學年度總計 8,859 位教保服務人員，公立幼兒園 2,479 位、私立幼兒園 6,380 位。本研究以新北市 310 所公共化幼兒園為研究範圍，各園依規模抽取教保服務人員為調查對象，參考 1:15 師生比標準，幼兒園規模在招收幼生 30 人(含)以下園所，每園抽取 2 位教保服務人員，共計發放 52 份問卷；招收幼生 31-90 人園所，每園抽取 4 位教保服務人員，共計發放 220 份問卷；招收幼生 91-180 人園所，每園抽取 9 位教保服務人員，共計發放 495 份問卷；招收幼生 181 人(含)以上園所，每園抽取 18 位教保服務人員，共計發放 432 份問卷，抽樣分配情形如表 3-3-2。

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 3-3-2

新北市公共化幼兒園抽樣園所數及人數統計表

類型＼招收人數		30 人以下	31 至 90 人	91 至 180 人	181 人以上	總抽樣數	抽樣比率
公立幼兒園	學校附設	24(48)	30(120)	40(360)	21(378)	115(906)	71.88%
	專設	2(4)	17(68)	8(72)	2(36)	29(180)	18.13%
非營利幼兒園		0	8(32)	7(63)	1(18)	16(113)	10%
總抽樣數		26(52)	55(220)	55(495)	24(432)	160(1199)	100%
抽樣比率		16.25%	34.38%	34.38%	15%	100%	

註:校數(人數)。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101476

本研究正式問卷施測期間為 110 年 3 月至 5 月，針對新北市 160 間幼兒園，共計發出 1,199 份問卷，惟 5 月中旬又適逢國內嚴重特殊傳染性肺炎防疫警戒升級為三級，全國學校及幼兒園停課，以致問卷回收情形有所影響，實際問卷回收數為 925 份，回收率僅達 77.15%，刪除遺漏值樣本 100 份、極端值樣本 6 份(z≧|3|)及所有題目填答選項皆相同之樣本 41 份後，實際可用問卷 778 份，可用問卷達 84.11%，問卷填答情形如表 3-3-3。

表 3-3-3

正式問卷回收園所及數量統計表

類型	招收人數	發放數	回收校數	回收數	回收率	有效數	有效率
公立學校附設幼兒園	30 人以下	48	24	44	42.31%	38	88.64%
	31 至 90 人	116	30	87	36.25%	75	86.21%
	91 至 180 人	364	40	290	45.38%	241	83.10%
	181 人以上	378	21	290	42.40%	240	82.76%
公立專設幼兒園	30 人以下	4	2	3	25.00%	3	100%
	31 至 90 人	68	16	45	28.13%	35	77.78%
	91 至 180 人	72	8	50	29.24%	43	86.00%
	181 人以上	36	2	13	36.11%	12	92.31%
非營利幼兒園	31 至 90 人	32	9	31	64.58%	28	90.32%
	91 至 180 人	63	7	54	66.67%	46	85.19%
	181 人以上	18	1	18	100%	17	94.44%

貳、問卷調查基本資料分析

本研究樣本背景變項分為教保服務人員特質及公共化幼兒園特性，預試階段共 117 份有效樣本問卷，正式階段共 778 份有效樣本問卷，依教保服務人員性別、最高學歷、服務年資、擔任職務、幼兒園類型及規模，進行背景變項次數分配統計分析，預試、正式抽樣次數分配如表 3-3-4 所示。

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 3-3-4

研究樣本背景變項次數分配表

背景變項	組別	預試問卷		正式問卷	
		人數	百分比	人數	百分比
性別	男	2	1.71%	15	1.93%
	女	115	98.29%	763	98.07%
最高學歷	專科以下	4	3.42%	31	3.98%
	大學	62	52.99%	568	73.01%
	研究所以上	51	43.59%	179	23.01%
服務年資	5 年以下	20	17.09%	213	27.38%
	6 年至 15 年	53	45.30%	287	36.89%
	16 年至 25 年	33	28.21%	209	26.86%
	26 年以上	11	9.40%%	69	8.87%
擔任職務	專任主管	15	12.82%	36	4.63%
	教師	69	58.97%	462	59.38%
	教保人員	33	28.21%	280	35.99%
幼兒園類型	公立幼兒園(含專設)	110	94.02%	687	88.30%
	非營利幼兒園	7	5.98%	91	11.70%
幼兒園規模	30 人以下	28	23.93%	42	5.40%
	31 人至 90 人	29	24.79%	133	17.10%
	91 人至 180 人	34	29.06%	334	42.93%
	181 人以上	26	22.22%	269	34.58%

DOI:10.6814/NCCU202101476

第四節 研究工具

壹、問卷編製

本研究以「公共化幼兒園實施資源基礎、創新經營與服務品質調查問卷」為研究工具，問卷共分為四個部分，第一部分為個人基本資料填答、第二部分為幼兒園資源基礎量表、第三部分為幼兒園創新經營量表、第四部分為幼兒園服務品質量表。

一、 個人基本資料

本研究預試以臺灣地區為範圍，將幼兒園區域分為「北部」:基隆市、臺北市 、新北市、桃園市、新竹縣(市)；「中部」:苗栗縣、臺中市、彰化縣、南投縣、雲林縣；「南部」:嘉義縣(市)、臺南市、高雄市、屏東縣及「東部」:臺東縣、花蓮縣、宜蘭縣。預試及正式問卷各項基本資料題項設計如下:

（一） 性別：分為男性、女性。

（二） 最高學歷：分為高中職、專科、大學及研究所以上。

（三） 服務年資：分為 5 年以下、6 年至 15 年、16 年至 25 年及 26 年以上。

（四） 擔任職務：分為專任園長、專任主任、專任教師、專任教保員、專任助理教保員、教師兼主任、教保員兼主任、教師兼組長、教保員兼組長。

（五） 幼兒園類型：公立幼兒園(含專設)及非營利幼兒園。

（六） 幼兒園規模：招收 30 人以下、招收 31-90 人、招收 91 人至 180 人及招收 181 人以上。

DOI:10.6814/NCCU202101476

二、幼兒園資源基礎量表

本研究採用之幼兒園資源基礎量表係參考張義雄(2012)自編的公辦民營幼兒園實施資源基礎、品牌權益與家長滿意度調查問卷，該問卷將幼兒園的資源基礎分成園方有形資產、園方無形資產、教師個人能及園長組織能力四個構面，共計 22 題，各構面問卷題目及信度分析如表 3-4-1 所示。

表 3-4-1

「幼兒園資源基礎量表」各構面問卷試題及信度分析一覽表

構面名稱	題號	題數	Cronbach's α 係數
園方有形資產	1、2、3、4、5	5	0.857
園方無形資產	6、7、8、9、10	5	0.901
教師個人能力	11、12、13、14、15、16	6	0.906
園長組織能力	17、18、19、20、21、22	6	0.903
總量表（N=162）		22	0.957

資料來源：公辦民營幼兒園之資源基礎對家長滿意度影響之研究-以品牌權益為中介變項（頁 127、頁 297-298），張義雄，2012。國立政治大學博士論文，臺北市。

本研究以公共化幼兒園為研究範疇，因應 2012 年幼兒教育及照顧法施行及公辦民營幼兒園政策的調整，公共化幼兒園皆已立案為主，故刪除原問卷第 6 題「此幼兒園具有立案之公立、私立或公辦民營之學前機構」，修正預試問卷試題為 21 題，各試題題號及題目內容詳如附錄二-公共化幼兒園實施資源基礎、創新經營與服務品質調查問卷(預試版)之「幼兒園資源基礎量表」。

三、幼兒園創新經營量表

DOI:10.6814/NCCU202101476

本研究採用之幼兒園創新經營量表係參考自謝傳崇及邱世方自編的國民小學校長策略領導、學校創新氣氛與學校創新經營效能調查問卷(邱世方，2012；謝傳崇、邱世方，2014)，該問卷將學校創新經營效能的評量內容分成行政管理創新、課程教學創新、學生展能創新、環境空間創新及資源應用創新五個構面，共計 22 題，各構面問卷題目及信度分析如表 3-4-2 所示。本研究因應幼兒園組織員額編制酌修試題文字，各試題題號及題目內容詳如附錄二-公共化幼兒園實施資源基礎、創新經營與服務品質調查問卷(預試版)之「幼兒園創新經營量表」。

表 3-4-2

「學校創新經營效能量表」各構面問卷試題及信度分析一覽表

構面名稱	題號	題數	Cronbach's α 係數
行政管理創新	1、2、3、4	4	0.950
課程教學創新	5、6、7、8、9	5	0.937
學生展能創新	10、11、12、13、14	5	0.905
環境空間創新	15、16、17	3	0.929
資源應用創新	18、19、20、21、22	5	0.909
總量表（N=302）		22	0.970

資料來源：國民小學校長策略領導、學校創新氣氛與學校創新經營效能關係之研究（頁 84），邱世方，2012。國立新竹教育大學碩士論文，新竹市。

四、 幼兒園服務品質量表

本研究採用之幼兒園服務品質量表係引用丁學勤(2009)發展的學校服務品質量表，該問卷根據 Parasuraman、Zeithaml 和 Berry 所提出 SERVQUAL 量表構面，將學校服務品質的評量內容分成有形性、可靠性、反應性、保證

DOI:10.6814/NCCU202101476

性及關懷性五大構面，共計 15 題，各構面問卷題目及信度分析如表 3-4-3 所示，各試題題號及題目內容詳如附錄二-公共化幼兒園實施資源基礎、創新經營與服務品質調查問卷(預試版)之「幼兒園服務品質量表」。

表 3-4-3

「學校服務品質量表」各構面問卷試題及信度分析一覽表

構面名稱	題號	題數	Cronbach's α 係數
有形性	1、2	2	0.738
可靠性	3、4、5、6	4	0.888
反應性	7、8、9	3	0.896
保證性	10、11、12	3	0.900
關懷性	13、14、15	3	0.904
總量表（N=612）		15	0.961

資料來源：學校服務品質量表的發展與因素結構之研究，丁學勤，2009，**教育學刊，33**，頁 135。

貳、填答及計分方式

本研究問卷量表主要在測量教保服務人員對幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質的知覺，問卷填答方式採李克特(Likert)量表型式，為避免受試者趨中傾向(central tendency)的填答偏誤，作答方式採強迫選擇(forced choice)形式，預試問卷採取四個等級的選項，請教保服務人員針對幼兒園實際運作情形，依個人的實際認知及感受程度，由非常不同意、不同意、同意及非常同意之等級選項擇一勾選，各選項計分由非常不同意至非常同意分別給予 1 至 4 分的分數。正式問卷為能更準確衡量受試者對填答題項的認同程度，則採取六個等級的選項，分為非常不同意、不同意、部分不同意、部分同意、同意及非常同意之等級選項擇一勾選，各選項計分由非

DOI:10.6814/NCCU202101476

常不同意至非常同意分別給予 1 至 6 分的分數。量表總分分數愈高，表示教保服務人員對幼兒園在各題項上的知覺愈趨正向；總分分數愈低，表示教保服務人員對幼兒園在各題項上的知覺愈趨負向。

參、項目分析

本研究預試問卷 117 份，透過偏態、同質性(homogeneity)、鑑別度(discrimination)及因素分析，判斷是否保留該題項。各題項判斷程序為先分析填答的偏態情形，偏態係數絕對值大於 1 予以刪除。鑑別度檢定方面，將受試者在各量表得分最高及最低之 27%設定為高、低分組，以獨立樣本 t 檢定進行各題項得分之高、低組差異考驗，挑選決斷值(critical ratio, CR 值)大於 3 且 t 檢定達顯著水準的題項保留。

同質性檢定方面，採逐項檢視題項與總分間的皮爾森(Pearson)積差相關係數，大於 0.3 以上且達顯著則予以保留，且藉信度分析刪除題項後是否有助 α 係數提昇，輔助判斷題項的優劣；並透過 KMO 統計量值大於 0.8 來衡量是否進行因素分析，再以主成份分析之單一因素的原始負荷量來檢視，先萃取 1 個因素個數的因素分析，刪除因素負荷量小於 0.5 的題項，藉由因素負荷量的絕對值大小，來判斷個別題項與共同因素間之關係的強弱(陳寬裕、王正華，2019)。

此外，本研究各量表是參考公辦民營幼兒園資源基礎、學校創新經營及學校服務品質領域中已發展之問卷，再依研究主題、對象及法規命令稍加修改遣詞用句而來，其所包含構面、題項植基於先前研究及文獻基礎，因素結構基本上是已知的、固定的，故各題項是否符合既有的因素結構，刪題後是否改變因素結構，或導致某構面消失，亦為判斷是否保留該題項之參據。

DOI:10.6814/NCCU202101476

一、幼兒園資源基礎量表

本量表 21 個題項的決斷值介於 5.264 至 11.986 之間，均達統計上顯著水準(p<.001)；題項與總分相關介於 0.442 至 0.766 之間，呈現中度至高度相關。由表 3-4-4 可知，取樣適切性量數 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 值為 0.896，達 0.8 以上，且 Bartlett 球形檢定 p<.001，顯示有良好的抽樣適配度，適合做因素分析，如表 3-4-4 所示，各題項之項目分析彙整如表 3-4-5。

表 3-4-4

「幼兒園資源基礎量表」取向適切性量數及 Bartlett 球形檢定摘要表

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數		0.896
Bartlett’s球形檢定	近似卡方分配	1222.595
	自由度	210
	顯著性	.000

在表 3-4-5 發現，第 3 題因素負荷量小於 0.5 且刪題後有助 α 值提升；第 10 題偏態係數絕對值大於 1，呈負偏態，均予刪除，此外，參酌理論建構的既有因素結構，採萃取四個因素個數進行因素分析後，第 17 題及第 20 題因素構面涉跨教保個人能力及組織管理能力兩因素且因素負荷量差距不大，區別效度低，予以刪除；第 9 題及第 18 題的因素構面轉為教保個人能力，不符本研究理論既有因素結構，一併刪除，正式問卷試題數為 15 題。

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 3-4-5

「幼兒園資源基礎量表」項目分析彙整表（α=0.920）

構面	題號	平均數	標準差	偏態	決斷值	題項與總分相關	刪除題項後之α值	因素負荷量	結果
園方有形資產	1	3.15	0.624	-0.335	-6.211***	0.584***	0.918	0.568	保留
	2	3.27	0.535	0.133	-7.011***	0.630***	0.916	0.636	保留
	3	3.15	0.582	-0.024	-5.264***	0.442***	0.921	0.393	刪除
	4	2.77	0.781	-0.231	-6.315***	0.582***	0.919	0.532	保留
	5	3.32	0.625	-0.563	-7.765***	0.595***	0.917	0.557	保留
園方無形資產	6	3.25	0.556	0.030	-7.927***	0.683***	0.915	0.699	保留
	7	3.15	0.561	0.036	-8.691***	0.702***	0.915	0.706	保留
	8	3.18	0.596	-0.326	-6.801***	0.612***	0.917	0.591	保留
	9	3.32	0.552	-0.010	-11.986***	0.717***	0.915	0.731	刪除
教保個人能力	10	3.72	0.471	-1.231	-6.075***	0.520***	0.919	0.535	刪除
	11	3.29	0.542	0.076	-6.054***	0.612***	0.917	0.646	保留
	12	3.39	0.541	-0.062	-5.988***	0.604***	0.917	0.625	保留
	13	3.33	0.525	0.161	-7.785***	0.662***	0.916	0.698	保留
	14	3.31	0.516	0.258	-8.537***	0.660***	0.916	0.698	保留
	15	3.20	0.513	0.269	-7.861***	0.766***	0.914	0.797	保留
組織管理能力	16	2.98	0.765	-0.323	-9.026***	0.620***	0.918	0.577	保留
	17	3.21	0.470	0.625	-8.088***	0.709***	0.915	0.731	刪除
	18	3.20	0.605	-0.116	-7.653***	0.681***	0.915	0.699	刪除
	19	2.91	0.738	-0.125	-7.819***	0.574***	0.919	0.527	保留
	20	3.06	0.562	-0.277	-7.016***	0.737***	0.914	0.752	刪除
	21	3.07	0.504	-0.280	-5.704***	0.540***	0.918	0.538	保留

註：$^{***}p<.001$

DOI:10.6814/NCCU202101476

本量表刪題後 KMO 值為 0.875 達 0.8 以上，且 Bartlett 球形檢定 $p<.001$，顯示有良好的抽樣適配度，適合做因素分析。十五個題項組成四個因素構面，各試題共同性均達到 0.5 以上，除第六題轉軸後因素負荷量為 0.471，趨近 0.5，其餘題項均達 0.5 之水準，四構面的特徵值亦均大於 1，總解釋變異量為 66.841%，整體信度為 0.899，各因素構面解釋變異量分別為 13.070%、13.366%、24.238%及 16.168%，各構面題目、因素分析及信度分析摘要如表 3-4-6 所示。

表 3-4-6

「幼兒園資源基礎量表」因素分析及信度分析摘要表

構面	構面內容	共同性	轉軸後因素負荷量	轉軸後平方負荷量 特徵值	轉軸後平方負荷量 解釋變異量	Cronbach's α
園方無形資產	1. 本園能提供完善且安全的教學與活動空間。	0.713	0.789	1.961	13.070%	0.766
	2. 本園能提供多元且適合幼兒的學習課程或教具。	0.744	0.739			
	6. 本園具有良好的口碑與信譽。	0.580	0.471			
園方有形資產	4. 本園有規劃具有教育意義的學習區環境（如：各式動物、植物的生態區）。	0.675	0.667	2.005	13.366%	0.726
	5. 本園有投入資金提升園裡的衛生環境、安全設施及幼兒健康相關等資源(如：廚房、飲用水、遊戲設備、交通車等之定期保養、消毒與檢查）。	0.659	0.726			
	8. 本園具有社會責任感(如：協助弱勢家庭、關懷弱勢團體）。	0.752	0.778			

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 3-4-6

「幼兒園資源基礎量表」因素分析及信度分析摘要表(續)

構面	構面內容	共同性	轉軸後因素負荷量	轉軸後平方負荷量		Cronbach's α
				特徵值	解釋變異量	
教保個人能力	11. 本園教師、教保員及助理教保員具備良好的教學及保育技巧。	0.671	0.791	3.636	24.238%	0.864
	12. 本園教師、教保員及助理教保員能定時進修學習。	0.548	0.695			
	13. 本園教師、教保員及助理教保員熱忱的參與幼兒的學習過程，並關注幼兒學習後的狀況。	0.646	0.761			
	14. 本園教師、教保員及助理教保員能與幼兒及家長溝通良好並互動密切。	0.724	0.829			
	15. 本園教師、教保員及助理教保員能規劃課程，並設計出引導幼兒創意的教材與教具。	0.706	0.694			
組織管理能力	7. 本園把辦學的理念、特色與永續經營的想法讓大眾了解。	0.618	0.618	2.425	16.168%	0.761
	16. 本園有定期安排教育訓練課程。	0.749	0.813			
	19. 本園定時舉辦教學研討會，以利教師知識的交流與傳承。	0.663	0.772			
	21. 本園把幼兒表現與家長反映的意見列為員工最重視的事務。	0.578	0.562			
總解釋變異量:66.841 %						
整體信度:0.899						

DOI:10.6814/NCCU202101476

二、幼兒園創新經營量表

本量表22個題項的決斷值介於4.621至10.342之間，均達統計上顯著水準(p<.001)；題項與總分相關介於0.515至0.795之間，呈現中度至高度相關。由表3-4-7可知，取樣適切性量數KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 值為0.900，達0.8以上，且Bartlett球形檢定p<.001，顯示有良好的抽樣適配度，適合做因素分析，各題項之項目分析彙整如表3-4-8。

參酌理論建構的既有因素結構為，採萃取五個因素個數進行因素分析後，逐次刪除轉軸後因素負荷量小於0.5之第10題、第22題、第12題及第6題。此外，第21題的因素構面轉為幼兒展能創新，不符本研究理論既有因素結構，予以刪除。正式問卷試題數為17題。

表 3-4-7

「幼兒園創新經營量表」取向適切性量數及 Bartlett 球形檢定摘要表

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數		0.900
Bartlett 的球形檢定	近似卡方分配	1563.751
	自由度	231
	顯著性	.000

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 3-4-8

「幼兒園創新經營量表」項目分析彙整表（α=0.937）

構面	題號	平均數	標準差	偏態	決斷值	題項與總分相關	刪除題項後之α值	因素負荷量	結果
行政	1	2.91	0.629	-0.349	-7.042***	0.617***	0.935	0.635	保留
管理	2	2.74	0.697	-0.226	-10.197***	0.773***	0.932	0.779	保留
創新	3	2.79	0.654	-0.314	-8.138***	0.737***	0.933	0.742	保留
	4	2.89	0.654	-0.450	-8.413***	0.750***	0.933	0.765	保留
課程	5	3.09	0.491	0.223	-6.518***	0.655***	0.934	0.675	保留
教學	6	2.97	0.713	-0.399	-10.342***	0.795***	0.932	0.799	刪除
創新	7	3.10	0.578	-0.275	-6.010***	0.633***	0.935	0.657	保留
	8	3.09	0.508	0.164	-4.621***	0.551***	0.936	0.572	保留
	9	3.03	0.549	-0.302	-6.257***	0.662***	0.934	0.676	保留
幼兒	10	3.21	0.623	-0.389	-6.425***	0.619***	0.935	0.628	刪除
展能	11	2.54	0.826	0.015	-8.597***	0.703***	0.934	0.679	保留
創新	12	3.12	0.645	-0.507	-6.324***	0.663***	0.934	0.667	刪除
	13	2.73	0.715	-0.408	-6.380***	0.640***	0.935	0.613	保留
	14	2.47	0.794	0.100	-5.591***	0.590***	0.936	0.558	保留
環境	15	2.91	0.629	-0.138	-7.614***	0.670***	0.934	0.675	保留
空間	16	3.15	0.513	0.217	-4.715***	0.515***	0.936	0.529	保留
創新	17	3.18	0.519	0.220	-6.932***	0.636***	0.935	0.656	保留
資源	18	2.85	0.750	-0.239	-9.827***	0.732***	0.933	0.725	保留
應用	19	2.92	0.684	-0.559	-5.584***	0.566***	0.936	0.559	保留
創新	20	2.63	0.772	-0.169	-7.096***	0.640***	0.935	0.617	保留
	21	2.50	0.690	0.225	-7.975***	0.677***	0.934	0.656	刪除
	22	2.67	0.743	-0.143	-8.229***	0.672***	0.934	0.657	刪除

註：$^{***}p<.001$

DOI:10.6814/NCCU202101476

本量表刪題後 KMO 值為 0.876，達 0.8 以上，且 Bartlett 球形檢定 $p<.001$，顯示有良好的抽樣適配度，適合做因素分析。在原始五因素結構下，十七個題項的共同性均達到 0.5 以上、轉軸後因素負荷量均達 0.5 之水準，五構面的特徵值亦均大於 1，總解釋變異量為 73.811%，整體信度為 0.916，各因素構面解釋變異量分別為 18.692%、16.663%、15.759%、11.453%及 11.244%，各構面題目、因素分析及信度分析摘要如表 3-4-9 所示。

表 3-4-9

「幼兒園創新經營量表」因素分析及信度分析摘要表

構面	構面內容	共同性	轉軸後因素負荷量	轉軸後平方負荷量		Cronbach's α
				特徵值	解釋變異量	
行政管理創新	1. 本園積極嘗試創新的方法，以簡化工作流程。	0.712	0.731	3.178	18.692%	0.901
	2. 本園會引用成功的創新楷模獲具體案例來推動變革。	0.835	0.803			
	3. 本園積極採行可以改善組織績效的新政策。	0.845	0.841			
	4. 本園能藉由行政與教學團隊的建置，以提升幼兒園創新活動的成效。	0.807	0.796			
課程教學創新	5. 本園教師、教保員及助理教保員能掌握新資訊，應用於課程與教材。	0.714	0.755	2.833	16.663%	0.845
	7. 本園教師、教保員及助理教保員願意花時間思考、設計多元的教學方法。	0.819	0.800			
	8. 本園教師、教保員及助理教保員會視幼兒學習情形，改變評量方式。	0.720	0.748			
	9. 本園教師、教保員及助理教保員採行創意的班級經營以提高學習成就。	0.616	0.633			

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 3-4-9

「幼兒園創新經營量表」因素分析及信度分析摘要表(續)

構面	構面內容	共同性	轉軸後因素負荷量	轉軸後平方負荷量		Cronbach's α
				特徵值	解釋變異量	
幼兒展能創新	11. 本園幼兒經常參與校內外創新競賽或活動，且表現能獲得外界肯定。	0.738	0.777	2.679	15.759%	0.803
	13. 本園經常舉辦各項學藝活動，提供幼兒發揮創意的舞台。	0.683	0.757			
	14. 本園能辦理多元創意的幼兒社團活動。	0.725	0.811			
環境空間創新	15. 本園能營造校園創意的公共空間與情境佈置。	0.710	0.628	1.947	11.453%	0.755
	16. 本園鼓勵創意教室佈置與活化閒置空間。	0.784	0.824			
	17. 本園能運用巧思，營造多元學習情境。	0.718	0.659			
資源應用創新	18. 本園能結合社區的自然或生態環境資源，發展幼兒園特色。	0.758	0.706	1.912	11.244%	0.743
	19. 本園經常引進社區人力資源(如:地方耆老、專家、志工等)，支援幼兒園教育活動。	0.726	0.756			
	20. 本園經常結合社教機構(如:圖書館、美術館、科博館、文化中心、音樂藝文展館、法院等)進行教學活動。	0.638	0.552			
總解釋變異量: 73.811%						
整體信度: 0.916						

DOI:10.6814/NCCU202101476

三、幼兒園服務品質量表

本量表 15 個題項的決斷值介於 7.749 至 23.895 之間，均達統計上顯著水準(p<.001)；題項與總分相關介於 0.600 至 0.886 之間，呈現中度至高度相關，雖刪除第 1 題有助α值提升，第 8 題因素構面轉為保證性，第 11 題因素構面轉為保關懷性，然考量各構面題數僅 2-4 題，為不影響原始問卷的因素結構，故在本研究中仍予以保留。由表 3-4-10 可知，取樣適切性量數 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 值為 0.914，達 0.8 以上，且 Bartlett 球形檢定 p<.001，顯示有良好的抽樣適配度，適合做因素分析，各題項之項目分析彙整如表 3-4-11。正式問卷試題數為 15 題。

表 3-4-10

「幼兒園服務品質量表」取向適切性量數及 Bartlett 球形檢定摘要表

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數		0.914
Bartlett 的球形檢定	近似卡方分配	1474.040
	自由度	105
	顯著性	.000

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 3-4-11

「幼兒園服務品質量表」項目分析彙整表（α=0.943）

構面	題號	平均數	標準差	偏態	決斷值	題項與總分相關	刪除題項後之α值	因素負荷量	結果
有形性	1	2.91	0.794	-0.266	-8.646***	0.600***	0.946	0.559	保留
	2	3.09	0.664	-0.275	-7.749***	0.682***	0.941	0.654	保留
可靠性	3	3.44	0.532	-0.123	-13.241***	0.723***	0.940	0.740	保留
	4	3.47	0.535	-0.224	-15.860***	0.729***	0.940	0.744	保留
	5	3.50	0.519	-0.171	-12.688***	0.679***	0.941	0.701	保留
	6	3.50	0.535	-0.326	-13.358***	0.674***	0.941	0.697	保留
反應性	7	3.28	0.585	-0.404	-12.281***	0.805***	0.938	0.804	保留
	8	3.37	0.566	-0.184	-16.297***	0.798***	0.938	0.810	保留
	9	3.13	0.701	-0.488	-7.794***	0.684***	0.942	0.679	保留
保證性	10	3.44	0.532	-0.123	-18.881***	0.832***	0.937	0.841	保留
	11	3.25	0.694	-0.691	-13.267***	0.817***	0.937	0.814	保留
	12	3.34	0.604	-0.561	-18.610***	0.886***	0.935	0.890	保留
關懷性	13	3.33	0.587	-0.231	-23.895***	0.841***	0.937	0.846	保留
	14	3.24	0.703	-0.827	-10.628***	0.808***	0.938	0.800	保留
	15	3.16	0.731	-0.802	-10.139***	0.774***	0.939	0.763	保留

註：$^{***}p<.001$

在原始五個因素個數的因素結構下，十五個題項的共同性均達到 0.5 以上、轉軸後因素負荷量均達 0.5 之水準，五構面的特徵值亦均大於 1，總解釋變異量為 83.776%，整體信度為 0.943，各因素構面解釋變異量分別為 13.276%、23.432%、11.180%、14.191%及 21.697%，各構面題目、因素分析及信度分析摘要如表 3-4-12 所示。

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 3-4-12

「幼兒園服務品質量表」因素分析及信度分析摘要表

構面	構面內容	共同性	轉軸後因素負荷量	轉軸後平方負荷量		Cronbach's α
				特徵值	解釋變異量	
有形性	1. 本園有足夠的教學空間與場所。	0.877	0.897	1.991	13.276%	0.793
	2. 本園有充分的圖書與教學資源。	0.798	0.789			
可靠性	3. 本園有訂定明確的行事曆並確實執行。	0.770	0.772	3.515	23.432%	0.909
	4. 本園能適時公告並發佈相關訊息。	0.852	0.817			
	5. 本園會正確紀錄並妥善保管幼兒的資料。	0.849	0.863			
	6. 本園能確實登錄同仁基本資料並妥善保管、轉移。	0.824	0.815			
反應性	7. 本園能明確迅速處理師生的建議事項。	0.806	0.637	1.677	11.180%	0.793
	9. 本園對於短缺或損壞的設施能立即的妥善處理。	0.895	0.850			
保證性	8. 本園能在第一時間內處理偶發事件。	0.830	0.708	2.129	14.191%	0.883
	10. 本園會考慮教職員工生的安全。	0.777	0.590			
	12. 本園具備事情處理的能力。	0.827	0.513			
關懷性	11. 本園尊重教職員工生的意見。	0.821	0.643	3.254	21.697%	0.924
	13. 本園會提供容易接近與聯繫的機會。	0.785	0.552			
	14. 本園會主動與教職員工溝通。	0.915	0.865			
	15. 本園傾聽並瞭解教職員工的心聲。	0.937	0.905			
總解釋變異量: 83.776%						
整體信度: 0.943						

DOI:10.6814/NCCU202101476

第五節 實施程序

本研究採問卷調查法進行變項資料的蒐集，本節針對問卷調查的實施程序及研究倫理加以說明

壹、 問卷發放及回收

本研究採調查問卷進行施測,分為問卷寄發與抽樣、問卷施測及回收、問卷彙整及分析三個步驟，說明如下:

一、問卷寄發及抽樣

本研究預試問卷發放前以電話聯繫各幼兒園主任或園長，獲得同意填答的意願後，再寄發問卷；正式問卷以分層隨機抽樣方式決定施測對象，採郵寄方式寄發並以電話聯繫追縱寄送、填答及回收進度。

二、問卷施測及回收

研究問卷隨信檢附施測注意事項說明信，以提高問卷的可用率，施測完畢後，利用回郵信封將填答完畢之問卷統一回擲，問卷施測後期以電話聯繫未回寄問卷之單位，瞭解施測情形。

三、問卷彙整及分析

將回收問卷的填答情形進行編碼轉換及統計資料庫建檔，並於過程中剔除未填答、漏答、填答情形不佳、填答一致性過高等無效問卷，並利用統計軟體驗證次數分配正確無誤，以利後續統計分析。

DOI:10.6814/NCCU202101476

貳、 研究倫理

一、問卷施測前

本研究之問卷抽樣採分層隨機抽樣進行，依不同幼兒園類型及規模母群體進行抽樣，盡可能符合不同幼兒園類型及不同幼兒園規模之實際教師人數比率抽取樣本，以維持結果的代表性。

二、問卷施測中

依問卷填答說明信向受試者說明問卷的施測目的、填答對象、題項內容、填答方式、回收方式及匿名保密原則，以維護填答的正確性，並使填答結果更貼近真實情境。

三、問卷施測後

問卷回收後以匿名方式進行計分，研究數據僅作為本研究學術分析使用，謹守受試者個人隱私，研究結果之陳述與分析，亦僅作為公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質關係之現況探討，不進行受試者個人狀況或個別園所之分析討論，以利受試者安心填答。

第六節 資料處理與分析

本研究於問卷回收後，有效問卷所得資料以 IBM SPSS Statistics 25 及 SmartPLS 3.3.3 等統計套裝軟體進行資料分析，茲將採用的統計方法說明如下：

壹、 描述性統計

DOI:10.6814/NCCU202101476

利用次數分配、平均數、標準差、百分比等統計方法分析受試者在「背景變項」、「幼兒園資源基礎變項」、「幼兒園創新經營變項」及「幼兒園服務品質變項」的填答情形與現況，據以瞭解填答者在不同變項之分佈情形及其代表性。

貳、獨立樣本 t 檢定(t-test)

預試問卷的項目分析階段，以決斷值大於 3 且 t 檢定達顯著水準的題項予以保留；正式問卷分析階段，則考驗二分選項的背景變項，在研究變項及其構面的知覺差異情形，藉以瞭解不同性別教保服務人員，是否對於公共化幼兒園之「資源基礎變項」、「創新經營變項」及「服務品質變項」的知覺有所差異。

參、單因子變異數分析(One-way ANOVA)

以單因子變異數分析檢驗 3 個以上(含 3 個)選項的背景變項，對研究變項及其構面的知覺差異情形，藉以瞭解不同教保服務人員在不同最高學歷、不同服務年資、不同擔任職務、不同任教幼兒園類型及規模，是否對於公共化幼兒園之「資源基礎變項」、「創新經營變項」及「服務品質變項」的知覺有所差異。若上述變項考驗結果統計 F 值達顯著，採薛費法(Scheffé Method)進行事後比較，進一步分析變項下各類別之間的差異情形。

肆、皮爾森積差相關(Pearson product-moment correlation coefficient)

以皮爾森積差相關分析教保服務人員知覺公共化幼兒園之「資源基礎變項」、「創新經營變項」及「服務品質變項」之間的相關情形，$r<0.4$ 代表變數間為低度相關， $0.4\leq r \leq 0.7$ 代表變數間為中度相關，$r>0.7$ 代表變數間為高度相關。

DOI:10.6814/NCCU202101476

伍、偏最小平方法結構方程模型(Partial Least Squares Structural Equation Modeling, PLS-SEM)

偏最小平方法(partial least square method)是 Hermanm Wold 在 1975 年基於經濟計量分析的需求所提出，結合主成分分析(Principal component)、路徑分析(Path analysis)及形成性模式技術(Formative model)，對於理論尚未完整的複雜模式，提供適當的估計，特別適用於預測模式，主要是利用變數的線性整合定義出一個主成分結構後，利用回歸原理來解釋檢驗主成分間的預測與解釋關係，目的在求取變數最大預測關係，故分析整體模型適配度並非必要。PLS-SEM 會先後對測量模型與結構模型進行主成分估計與回歸求解，來組成整個模型的參數估計，並以路徑係數或因素負荷量的顯著性、探討模型解釋力的R^2、解釋效果值f^2與評估模型預測力的預測相關性Q^2與效果量q^2，來做為評估模型的判斷準則(邱皓政，2011；陳寬裕，2018；葉連祺，2020；蕭文龍，2018)。

本研究目的在對幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質之間的關係提供適當的估計，檢測因果關係是否具顯著關係，側重於模型整體解釋的變異程度，藉以發展預測模式，故採偏最小平方法結構方程模型，利用 SmartPLS 3.3.3 同時運行多條迴歸模型，使結構(路徑)模型中的依變數的誤差項最小化，讓結構模型中的依變數具有最大值，透過因素負荷量、路徑係數、決定係數R^2、外生變數對內因變數的解釋效果量指標f^2、內因變數的預測相關性指標 Stone-Geisser’s Q^2與預測效果量q^2做為模型評估的判準，藉以說明公共化幼兒園之「資源基礎變項」、「創新經營變項」及「服務品質變項」各構面間的結構關係，並進一步分析「創新經營變項」的中介效果。各模型評估判準依據如表 3-6-1:

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 3-6-1

模型評估指標之判斷標準

項目	統計檢定量	衡量標準	參考依據
指標信度	標準化因素負荷量(Standardized factor loading，SFL)	SFL＞0.5	Hulland (1999)
內部一致性	組合信度(composite reliability，CR)	CR＞0.7	Bagozzi 和 Yi(1988)；Nunnally 和 Bernstein(1994)；Vinzi 等人(2010)；
收斂效度	平均變異數萃取量(Average Variance Extracted)	AVE＞0.5	Fornell 和 Larcker(1981); Bagozzi 和 Yi(1988)
區別效度	交叉負荷量(cross loading)	一個指標對其所屬構面的因素負荷量應大於該指標與模型中其他構面間的負荷量	Chin(2010)；Fornell 和 Larcker(1981); Hair 等人(2017)；
	Fornell-Larcker 準則	每一構面的 AVE 平方根應大於該構面與模型中其他構面間的相關係數	Fornell 和 Larcker(1981)
	HTMT 值(heterotrait-monotrait ratio of correlations)	＜0.9	Henseler、Ringle 和 Sarstedt(2015)
共線性診斷	變異數膨脹因子(Variance Inflation Factor)	VIF＜5	Hair 等人(2011)
路徑關係	標準化路徑係數(path coefficient)	路徑係數 t 值>1.96	Chin(1998)；Henseler 等人(2009)

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 3-6-1

模型評估指標之判斷標準(續)

項目	統計檢定量	衡量標準	參考依據
解釋力	決定係數 (coefficient of determination，R^2)	0.25≤ R^2＜0.5，弱 0.5 ≤ R^2＜0.75，中 R^2 ≥0.75 ，強	Hair 等人(2014)
	解釋效果值 (Cohen' s effect size)	0.02＜f^2≦0.15，小 0.15＜f^2≦0.35，中 f^2＞0.35，大	Cohen(1988)
預測力	預測相關性 (predictive relevance)	Q^2 越大越好	Chin(1998)； Henseler 等人(2009)
	預測效果值 (q^2 effect size)	0.02＜q^2≦0.15，小 0.15＜q^2≦0.35，中 q^2＞0.35，大	
中介效果	解釋變異量比例 (variance accounted for，VAF)	VAF<20%，無中介 20%≦VAF≦80%，部分中介 VAF＞80%，完全中介	Hair 等人(2014)

資料來源:整理自 1.**結構方程模型分析實務:SPSS 與 SmartPLS 的運用**(頁 357、頁 388- 398、頁 450），陳寬裕，2018，臺北市:五南。2.**統計分析入門與應用:SPSS 中文版+SmartPLS 3(PLS-SEM)**(頁 18-3、18-4)，蕭文龍，2018，臺北市:碁峰資訊。3.教育領導研究應用 PLS-SEM，葉連祺，2020，**學校行政，130**，頁 149。

DOI:10.6814/NCCU202101476

第四章 研究結果分析與討論

本章根據研究目的與待答問題，針對「公共化幼兒園實施資源基礎、創新經營與服務品質調查問卷」所得實證數據資料進行結果分析與討論，探討說明公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質之關係。本章共分為五節，第一節探討公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質之現況；第二節探討不同背景變項教保服務人員知覺公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質之差異；第三節探討公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質之間的相關程度；第四節進行公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質之結構方程模型分析討論；第五節針對公共化幼兒園創新經營對資源基礎與服務品質的中介效果分析討論。

第一節 公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質之現況分析

本節採敘述性統計說明公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質之現況，本研究工具以 Likert 六點量表計分，將公共化幼兒園之教保服務人員對問卷題項的知覺感受分為「非常不同意」、「不同意」、「部分不同意」、「部分同意」、「同意」及「非常同意」六種程度，依次以 1 分至 6 分計算，得分愈高，代表受試者對題項的知覺感受愈高。填答者知覺感受程度區分標準如下:1.00 至 1.99 分為「低等程度」，2.00 至 2.99 分為「中低等程度」，3.00 至 3.99 分為「中等程度」，4.00 至 4.99 分為「中高等程度」，5.00 至 6.00 分為「高等程度」，據此對研究結果進行分析討論。

壹、教保服務人員知覺公共化幼兒園資源基礎之現況分析

一、公共化幼兒園資源基礎整體及各構面知覺情形分析

DOI:10.6814/NCCU202101476

教保服務人員知覺公共化幼兒園資源基礎各構面之平均數、標準差與得分排序，如表 4-1-1 所示。

表 4-1-1

公共化幼兒園資源基礎各構面敘述性統計結果摘要表(N=778)

構面	題數	平均數	標準差	得分排序
園方無形資產	3	5.058	0.740	2
園方有形資產	3	4.888	0.719	3
教保個人能力	5	5.179	0.687	1
組織管理能力	4	4.749	0.828	4
幼兒園資源基礎整體	15	4.982	0.638	

公共化幼兒園資源基礎共分為園方無形資產、園方有形資產、教保個人能力及組織管理能力等四個構面，由表 4-1-1 可知，幼兒園資源基礎整體平均得分為 4.982,屬中高等程度表現;各構面的平均數介於 4.749 至 5.179 之間，標準差介於 0.687 至 0.828 之間。研究結果顯示，公共化幼兒園普遍具備充足的資源基礎，教保服務人員對公共化幼兒園資源基礎構面的知覺程度，由高至低依序為教保個人能力、園方無形資產、園方有形資產及組織管理能力。

由表 4-1-1 得知，「教保個人能力」構面及「園方無形資產」構面的平均得分高於「幼兒園資源基礎」整體構面之平均得分，「園方有形資產」及「組織管理能力」構面之平均得分低於「幼兒園資源基礎」整體構面之平均得分,顯示公共化幼兒園在資源基礎之「園方有形資產」及「組織管理能力」兩層面的表現上仍有努力空間。

DOI:10.6814/NCCU202101476

二、公共化幼兒園資源基礎各題項知覺情形分析

教保服務人員知覺公共化幼兒園資源基礎各題項之平均數、標準差與排序，如表 4-1-2 所示。

表 4-1-2

公共化幼兒園資源基礎各題項敘述性統計結果摘要表(N=778)

構面	題號	平均數	標準差	構面排序	總排序	題項內容
園方無形資產	1	5.013	0.887	3	10	本園能提供完善且安全的教學與活動空間。
	2	5.048	0.830	2	9	本園能提供多元且適合幼兒的學習課程或教具。
	3	5.114	0.796	1	7	本園具有良好的口碑與信譽。
園方有形資產	4	4.283	1.143	3	15	本園有規劃具有教育意義的學習區環境(如：各式動物、植物的生態區）。
	5	5.185	0.872	2	5	本園有投入資金提升園裡的衛生環境、安全設施及幼兒健康相關等資源(如：廚房、飲用水、遊戲設備、交通車等之定期保養、消毒與檢查)。
	6	5.195	0.826	1	3	本園具有社會責任感(如:協助弱勢家庭、關懷弱勢團體）。

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 4-1-2

公共化幼兒園資源基礎各題項敘述性統計結果摘要表(N=778)(續)

構面	題號	平均數	標準差	構面排序	總排序	題項內容
教保個人能力	7	5.193	0.803	3	4	本園教師、教保員及助理教保員具備良好的教學及保育技巧。
	8	5.240	0.835	1	1	本園教師、教保員及助理教保員能定時進修學習。
	9	5.212	0.769	2	2	本園教師、教保員及助理教保員熱忱的參與幼兒的學習過程，並關注幼兒學習後的狀況。
	10	5.179	0.794	4	6	本園教師、教保員及助理教保員能與幼兒及家長溝通良好並互動密切。
	11	5.073	0.790	5	8	本園教師、教保員及助理教保員能規劃課程，並設計出引導幼兒創意的教材與教具。
組織管理能力	12	4.825	0.911	2	12	本園把辦學的理念、特色與永續經營的想法讓大眾了解。
	13	4.623	1.111	4	14	本園有定期安排教育訓練課程。
	14	4.670	1.115	3	13	本園定時舉辦教學研討會，以利教保服務人員知識的交流與傳承。
	15	4.878	0.884	1	11	本園把幼兒表現與家長反映的意見列為員工最重視的事務。

DOI:10.6814/NCCU202101476

「園方無形資產」構面共計 3 個題項，平均數介於 5.013 至 5.114 之間，各題項之平均得分均屬高等程度表現，其中以第 3 題「本園具有良好的口碑與信譽」之平均得分最高；第 1 題「本園能提供完善且安全的教學與活動空間」之平均得分最低。

「園方有形資產」構面共計 3 個題項，平均數介於 4.283 至 5.195 之間，其中以第 6 題「本園具有社會責任感（如:協助弱勢家庭、關懷弱勢團體）」之平均得分最高，屬高等程度表現；第 4 題「本園有規劃具有教育意義的學習區環境（如：各式動物、植物的生態區）」之平均得分最低，屬中高等程度表現，。

「教保個人能力」構面共計 5 個題項，平均數介於 5.073 至 5.240 之間，各題項之平均得分均屬高等程度表現，其中以第 8 題「本園教師、教保員及助理教保員能定時進修學習」之平均得分最高，第 11 題「本園教師、教保員及助理教保員能規劃課程，並設計出引導幼兒創意的教材與教具」之平均得分最低。

「組織管理能力」構面共計 4 個題項，平均數介於 4.623 至 4.878 之間，均屬中高程度表現，其中以第 15 題「本園把幼兒表現與家長反映的意見列為員工最重視的事務」之平均得分最高；第 13 題「本園有定期安排教育訓練課程」之平均得分最低。

公共化幼兒園資源基礎量表共計 15 個題項，平均數介於 4.283 至 5.240 之間，其中以第 8 題之平均得分最高，屬「教保個人能力」構面；第 4 題之平均得分最低，屬「園方有形資產」構面。

三、小結

DOI:10.6814/NCCU202101476

由上述結果可知，教保服務人員對公共化幼兒園在資源基礎整體的表現有中高等以上程度認同，尤以「教保個人能力」構面為重，但在「園方有形資產」及「組織管理能力」構面則仍有努力空間，此結果與張義雄(2012)的研究結果相同。本研究結果亦顯示，教保服務人員認為能定時進修學習，透過有計畫、有組織、有系統及有目標導向的在職進修活動，提升教育專業知能是重要的，且教保服務人員條例第 27 條明文規定教保服務人員每年至少需參加教保專業知能研習 18 小時以上。惟幼兒園在定期安排教育訓練課程上則仍待加強，推論原因為幼兒園日常作息及例行性活動繁雜，並提供家長課後留園服務，行政負擔已相當繁重，而研習辦理須符合幼兒園教保專業知能研習實施辦法規定，增加行政作業成本，因此，幼兒園自辦研習的意願較低。

貳、教保服務人員知覺公共化幼兒園創新經營之現況分析

一、公共化幼兒園創新經營整體及各構面知覺情形分析

教保服務人員知覺公共化幼兒園創新經營各構面之平均數、標準差與得分排序，如表 4-1-3 所示。

表 4-1-3

公共化幼兒園創新經營各構面敘述性統計結果摘要表(N=778)

構面	題數	平均數	標準差	得分排序
行政管理創新	4	4.587	0.816	3
課程教學創新	4	4.878	0.752	1
幼兒展能創新	3	3.831	1.127	5
環境空間創新	3	4.706	0.898	2
資源應用創新	3	4.291	0.983	4
幼兒園創新經營整體	17	4.485	0.743	

DOI:10.6814/NCCU202101476

公共化幼兒園創新經營共分為行政管理創新、課程教學創新、幼兒展能創新、環境空間創新及資源應用創新等五個構面，由表 4-1-3 可知，幼兒園創新經營整體平均得分為 4.485，屬中高等程度表現，各構面的平均數介於 3.831 至 4.878 之間，標準差介於 0.752 至 1.127 之間。研究結果顯示，教保服務人員認為公共化幼兒園在創新經營層面上有中高程度的表現，對公共化幼兒園在創新經營層面的知覺程度，由高至低依序為課程教學創新、環境空間創新、行政管理創新、資源應用創新及幼兒展能創新。

由表 4-1-3 得知，「行政管理創新」構面、「課程教學創新」構面及「環境空間創新」構面的平均得分高於「幼兒園創新經營」整體構面之平均得分，「幼兒展能創新」構面及「資源應用創新」構面之平均得分低於「幼兒園創新經營」整體構面之平均得分，顯示公共化幼兒園在創新經營之「幼兒展能創新」及「資源應用創新」兩層面的表現上仍有努力空間。

二、公共化幼兒園創新經營各題項知覺情形分析

教保服務人員知覺公共化幼兒園創新經營各題項之平均數、標準差與排序，如表 4-1-4 所示。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 4-1-4

公共化幼兒園創新經營各題項敘述性統計結果摘要表(N=778)

構面	題號	平均數	標準差	構面排序	總排序	題項內容
行政管理創新	1	4.616	0.933	2	8	本園積極嘗試創新的方法，以簡化工作流程。
	2	4.492	0.933	4	10	本園會引用成功的創新楷模或具體案例來推動變革。
	3	4.559	0.920	3	9	本園積極採行可以改善組織績效的新政策。
	4	4.681	0.929	1	7	本園能藉由行政與教學團隊的建置，以提升幼兒園創新活動的成效。
課程教學創新	5	4.841	0.829	3	4	本園教師、教保員及助理教保員能掌握新資訊，應用於課程與教材。
	6	4.958	0.849	1	1	本園教師、教保員及助理教保員願意花時間思考、設計多元的教學方法。
	7	4.902	0.867	2	2	本園教師、教保員及助理教保員會視幼兒學習情形，改變評量方式。
	8	4.812	0.881	4	5	本園教師、教保員及助理教保員採行創意的班級經營以提高學習成就。

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 4-1-4

公共化幼兒園創新經營各題項敘述性統計結果摘要表(N=778)(續)

構面	題號	平均數	標準差	構面排序	總排序	題項內容
幼兒展能創新	9	3.810	1.274	2	16	本園幼兒經常參與校內外創新競賽或活動，且表現能獲得外界肯定。
	10	4.042	1.178	1	14	本園經常舉辦各項學藝活動，提供幼兒發揮創意的舞台。
	11	3.640	1.358	3	17	本園能辦理多元創意的幼兒社團活動。
環境空間創新	12	4.440	1.054	3	12	本園能營造校園創意的公共空間與情境佈置。
	13	4.742	0.979	2	6	本園鼓勵創意教室佈置與活化閒置空間。
	14	4.844	0.919	1	3	本園能運用巧思，營造多元學習情境。
資源應用創新	15	4.416	1.135	2	13	本園能結合社區的自然或生態環境資源，發展幼兒園特色。
	16	4.446	1.140	1	11	本園經常引進社區人力資源(如:地方耆老、專家、志工等)，支援幼兒園教育活動。
	17	4.010	1.180	3	15	本園經常結合社教機構(如:圖書館、美術館、科博館、文化中心、音樂藝文展館、法院等)進行教學活動。

DOI:10.6814/NCCU202101476

「行政管理創新」構面共計 4 個題項，平均數介於 4.492 至 4.681 之間，皆屬中高等程度表現。其中以第 4 題「本園能藉由行政與教學團隊的建置，以提升幼兒園創新活動的成效」之平均得分最高；第 2 題「本園會引用成功的創新楷模或具體案例來推動變革」之平均得分最低。

「課程教學創新」構面共計 4 個題項，平均數介於 4.812 至 4.958 之間，均屬中高等程度表現。其中以第 6 題「本園教師、教保員及助理教保員願意花時間思考、設計多元的教學方法」之平均得分最高；第 8 題「本園教師、教保員及助理教保員採行創意的班級經營以提高學習成就」之平均得分最低。

「幼兒展能創新」構面共計 3 個題項，平均數為 3.640 至 4.042，其中以第 10 題「本園經常舉辦各項學藝活動，提供幼兒發揮創意的舞台」之平均得分最高，屬中高等程度表現；第 11 題「本園能辦理多元創意的幼兒社團活動」之平均得分最低 ，屬中等程度表現。

「環境空間創新」構面共計 3 個題項，平均數介於 4.440 至 4.844 之間，皆屬中高等程度表現。其中以第 14 題「本園能運用巧思，營造多元學習情境」之平均得分最高；第 12 題「本園能營造校園創意的公共空間與情境佈置」之平均得分最低。

「資源應用創新」構面共計 3 個題項，平均數介於 4.010 至 4.446 之間，皆屬中高等程度表現。其中以第 16 題「本園經常引進社區人力資源(如:地方耆老、專家、志工等)，支援幼兒園教育活動」之平均得分最高；第 17 題「本園經常結合社教機構(如:圖書館、美術館、科博館、文化中心、音樂藝文展館、法院等)進行教學活動」之平均得分最低。

DOI:10.6814/NCCU202101476

公共化幼兒園創新經營量表共計17個題項，平均數介於3.640至4.958之間，其中屬於中高程度之題項有15題，中等程度題項有2題，均屬幼兒展能創新層面，顯示教保服務人員認為公共化幼兒園在創新經營之「幼兒展能創新」的表現仍待加強。此外，由表4-1-4可知，公共化幼兒園創新經營構面以第6題之平均得分最高，屬「課程教學創新」構面，第11題之平均得分最低，屬「幼兒展能創新」構面，顯示教保服務人員對公共化幼兒園在「課程教學創新」的表現的感受程度最強，在「幼兒展能創新」表現的感受程度最低。

三、小結

由上述結果可知，教保服務人員對公共化幼兒園創新經營有中高程度的認同，尤以「課程教學創新」構面為重，在「幼兒展能創新」構面則略顯不足，此結果與陳司敏(2018)研究結果相同，惟與林志成等人(2020)發現私立幼兒園教保服務人員對展能活動創新效能認同最高之結果相異。綜觀幼兒的生活環境包括了家庭、幼兒園與其身處之社區環境，每個環境皆是幼兒拓展其生活經驗的重要來源，教保服務人員須覺察與辨識生活環境中的社會文化活動，將其轉化為幼兒園的教保活動課程，包括幼兒每日例行性活動或是畢業典禮、園慶活動及親子活動等全園性活動，結合多元的學習活動進行，讓幼兒透過實際行動成為社區的參與者和共構者。此研究結果顯示公共化幼兒園教保服務人員在轉化教保活動課程層面的創新表現普遍獲得肯認，惟在結合社區資源及擴大幼兒社會參與層面的展能活動規劃則仍有努力的空間。因此，公共化幼兒園除持續精進課程教學創新層面，在幼兒展能創新層面及資源應用創新層面仍有積極增能的空間。

DOI:10.6814/NCCU202101476

參、教保服務人員知覺公共化幼兒園服務品質之現況分析

一、公共化幼兒園服務品質整體及各構面知覺情形分析

教保服務人員知覺公共化幼兒園服務品質各構面之平均數、標準差與得分排序，如表 4-1-5 所示。

表 4-1-5
公共化幼兒園服務品質各構面敘述性統計結果摘要表(N=778)

構面	題數	平均數	標準差	得分排序
有形性	2	4.879	0.905	5
可靠性	4	5.436	0.656	1
反應性	2	5.082	0.793	4
保證性	3	5.332	0.690	2
關懷性	4	5.139	0.791	3
幼兒園服務品質整體	15	5.214	0.640	

公共化幼兒園服務品質共分為有形性、可靠性、反應性、保證性及關懷性等五個構面，由表 4-1-5 可知，幼兒園服務品質整體平均得分為 5.214，屬高等程度表現，各構面的平均數介於 4.879 至 5.436 之間，標準差介於 0.656 至 0.905 之間。研究結果顯示，教保服務人員對公共化幼兒園在服務品質層面的表現有高等程度的認同，對公共化幼兒園在服務品質層面的知覺程度，由高至低依序為可靠性、保證性、關懷性、反應性及有形性。

由表 4-1-5 得知，「可靠性」構面及「保證性」構面的平均得分高於「幼兒園服務品質」整體構面之平均得分，「有形性」構面、「反應性」構面及「關懷性」構面之平均得分低於「幼兒園服務品質」整體構面之平均得分，顯示教保服務人員認為公共化幼兒園在服務品質之「有形性」、「反應性」及「關懷性」三層面的表現上仍有提升的努力空間。

DOI:10.6814/NCCU202101476

二、公共化幼兒園服務品質各題項知覺情形分析

教保服務人員知覺公共化幼兒園服務品質各題項之平均數、標準差與排序，如表 4-1-6 所示。

表 4-1-6

公共化幼兒園服務品質各題項敘述性統計結果摘要表(N=778)

構面	題號	平均數	標準差	構面排序	總排序	題項內容
有形性	1	4.830	1.040	2	15	本園有足夠的教學空間與場所。
	2	4.927	0.943	1	14	本園有充分的圖書與教學資源。
可靠性	3	5.450	0.734	2	2	本園有訂定明確的行事曆並確實執行。
	4	5.423	0.749	3	3	本園能適時公告並發佈相關訊息。
	5	5.469	0.714	1	1	本園會正確紀錄並妥善保管幼兒的資料。
	6	5.402	0.743	4	4	本園能確實登錄同仁基本資料並妥善保管、轉移。
反應性	7	5.102	0.869	1	11	本園能明確迅速處理教職員工生的建議事項。
	8	5.062	0.893	2	13	本園對於短缺或損壞的設施能立即的妥善處理。
保證性	9	5.350	0.743	2	6	本園能在第一時間內處理偶發事件。
	10	5.366	0.777	1	5	本園會考慮教職員工生的安全。
	11	5.280	0.796	3	7	本園具備事情處理的能力。
關懷性	12	5.167	0.866	2	9	本園尊重教職員工生的意見。
	13	5.195	0.785	1	8	本園會提供容易接近與聯繫的機會。
	14	5.121	0.872	3	10	本園會主動與教職員工溝通。
	15	5.072	0.922	4	12	本園傾聽並瞭解教職員工的心聲。

DOI:10.6814/NCCU202101476

「有形性」構面共計 2 個題項，平均數分別為 4.830 及 4.927，屬中高等程度表現，而第 2 題「本園有充分的圖書與教學資源」的認同度高於第 1 題「本園有足夠的教學空間與場所」。

「可靠性」構面共計 4 個題項，平均數介於 5.402 至 5.469 之間，各題項之平均得分均屬高等程度表現，其中以第 5 題「本園會正確紀錄並妥善保管幼兒的資料」之平均得分最高，第 6 題「本園能確實登錄同仁基本資料並妥善保管、轉移」之平均得分最低。

「反應性」構面共計 2 個題項，平均數分別為 5.062 及 5.102，屬高等程度表現，而第 7 題「本園能明確迅速處理教職員工生的建議事項」的認同度高於第 8 題「本園對於短缺或損壞的設施能立即的妥善處理」。

「保證性」構面共計 3 個題項，平均數介於 5.280 至 5.366 之間，屬高等程度表現，其中以第 10 題「本園會考慮教職員工生的安全」之平均得分最高；第 11 題「本園具備事情處理的能力」之平均得分最低。

「關懷性」構面共計 4 個題項，平均數介於 5.072 至 5.195 之間，各題項之平均得分均屬高等程度表現，其中以第 13 題「本園會提供容易接近與聯繫的機會」之平均得分最高，第 15 題「本園傾聽並瞭解教職員工的心聲」之平均得分最低。

公共化幼兒園服務品質量表共計 15 個題項，平均數介於 4.830 至 5.469 之間，其中以第 5 題之平均得分最高，屬「可靠性」層面；第 1 題之平均得分最低，屬「有形性」層面。

DOI:10.6814/NCCU202101476

三、小結

由上述結果可知，教保服務人員在對公共化幼兒園在服務品質的表現有高等程度認同肯定，尤以「可靠性」構面為重，惟「有形性」構面的認同程度相較其他構面略顯不足，此結果與章亦潔(2016)發現國小附設幼兒園教保服務人員服務品質表現呈現良好、可靠性表現較佳及有形性表現較低之結果相同，並與 Han 等人(2012)、黃文婷(2018)及蕭夙娟(2016)等三篇指出幼兒園家長最不滿意有形性層面的研究結果相同。由上述研究結果發現，提升軟硬體設施、教學設備及環境空間等有形性層面的服務品質，為幼兒園亟需改善的重點項目。

第二節 不同背景變項教保服務人員知覺公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質之差異分析

本研究的背景變項分為教保服務人員特質及公共化幼兒園特性兩類，前者有教保人員的性別、最高學歷、服務年資及擔任職務等人口變項，後者則有公共化幼兒園的類型及規模等環境變項。本節旨在利用 t 檢定或單因子變異數分析探討不同背景變項的教保服務人員在知覺公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質之整體及各構面上的得分差異。

壹、不同背景變項之教保服務人員知覺公共化幼兒園資源基礎之差異分析

一、不同最高學歷之教保服務人員知覺公共化幼兒園資源基礎之差異分析

本研究將最高學歷分為四組，分別為高中職、專科、大學及研究所以上，「高中職」樣本數僅 3 人，故將「高中職」與「專科」合併為「專科以下」，

DOI:10.6814/NCCU202101476

合計 31 人。為瞭解不同最高學歷的教保服務人員在公共化幼兒園資源基礎上的知覺感受程度差異，採單因子變異數分析進行各組別的差異分析，如表 4-2-1。

表 4-2-1

不同最高學歷之教保服務人員知覺幼兒園資源基礎之差異分析摘要表

構面名稱	最高學歷	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析				*F* 值	Scheffé 事後比較
					變異來源	離均差平方和 (SS)	自由度 (df)	均方 (MS)		
園方無形資產	(1)專科以下	31	5.118	0.897	組間	0.137	2	0.069	0.125	
	(2)大學	568	5.053	0.743	組內	425.666	775	0.549		
	(3)研究所以上	179	5.065	0.707	總和	425.803	777			
園方有形資產	(1)專科以下	31	5.022	0.834	組間	0.621	2	0.310	0.599	
	(2)大學	568	4.878	0.729	組內	401.354	775	0.518		
	(3)研究所以上	179	4.896	0.668	總和	401.974	777			
教保個人能力	(1)專科以下	31	5.329	0.906	組間	1.148	2	0.574	1.217	
	(2)大學	568	5.187	0.657	組內	365.323	775	0.471		
	(3)研究所以上	179	5.131	0.733	總和	366.471	777			
組織管理能力	(1)專科以下	31	5.177	0.888	組間	6.506	2	3.253	4.796^{**}	1>2
	(2)大學	568	4.747	0.833	組內	525.680	775	0.678		1>3
	(3)研究所以上	179	4.682	0.782	總和	532.187	777			
幼兒園資源基礎整體	(1)專科以下	31	5.185	0.837	組間	1.451	2	0.726	1.784	
	(2)大學	568	4.981	0.626	組內	315.210	775	0.407		
	(3)研究所以上	179	4.951	0.635	總和	316.662	777			

註： $^{**}p<.01$

DOI:10.6814/NCCU202101476

由表 4-2-1 可知，在幼兒園資源基礎整體量表的平均得分上，不同最高學歷之教保服務人員在幼兒園資源基礎整體構面的知覺感受程度未達統計顯著差異水準(F=1.784，p≧0.05)，顯示教保服務人員對公共化幼兒園在資源基礎整體表現的知覺感受程度，不會因最高學歷而有差異性存在。其次，不同最高學歷之教保服務人員在「組織管理能力」構面的得分則有顯著差異(F=4.796，p＜0.01)，顯示專科以下學歷的教保服務人員對公共化幼兒園資源基礎在「組織管理能力」層面表現的知覺感受程度明顯高於大學學歷及研究所以上學歷的教保服務人員。推論專科以下學歷的教保服務人員對於公共化幼兒園在組織結構、控制及溝通協調層面的期許較低，因此，也較能認同公共化幼兒園在辦學理念推廣、家長溝通及教育訓練規劃上的作法。

二、不同擔任職務之教保服務人員知覺公共化幼兒園資源基礎之差異分析

本研究問卷將擔任職務細分為專任園長、專任主任、教師兼主任、教保員兼主任、專任教師、專任教保員、專任助理教保員、教師兼組長及教保員兼組長等九類，惟因專任園長 12 人、專任主任 24 人及專任助理教保員 7 人，樣本數較少，故參照幼兒教育及照顧法分類及專兼任性質重新歸類，將專任園長及專任主任併入「專任主管」組，專任教師、教師兼主任及教師兼組長併入「教師」組，專任教保員、專任助理教保員、教保員兼主任及教保員兼組長併入「教保人員」組。為瞭解不同擔任職務的教保服務人員在公共化幼兒園資源基礎上的知覺感受程度差異，採單因子變異數分析進行各組別的差異分析，如表 4-2-2。

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 4-2-2

不同擔任職務之教保服務人員知覺幼兒園資源基礎之差異分析摘要表

構面名稱	擔任職務	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析				*F*值	Scheffé 事後比較
					變異來源	離均差平方和 (SS)	自由度 (df)	均方 (MS)		
園方無形資產	(1)專任主管	36	5.120	0.870	組間	0.500	2	0.250	0.456	
	(2)教師	462	5.038	0.712	組內	425.303	775	0.549		
	(3)教保人員	280	5.083	0.770	總和	425.803	777			
園方有形資產	(1)專任主管	36	4.935	0.872	組間	0.789	2	0.394	0.762	
	(2)教師	462	4.861	0.674	組內	401.186	775	0.518		
	(3)教保人員	280	4.925	0.769	總和	401.974	777			
教保個人能力	(1)專任主管	36	5.178	0.692	組間	2.280	2	1.140	2.426	
	(2)教師	462	5.136	0.654	組內	364.191	775	0.470		
	(3)教保人員	280	5.251	0.733	總和	366.471	777			
組織管理能力	(1)專任主管	36	4.722	0.755	組間	15.481	2	7.740	11.610^{***}	3>2
	(2)教師	462	4.638	0.799	組內	516.706	775	0.667		
	(3)教保人員	280	4.936	0.852	總和	532.187	777			
幼兒園資源基礎整體	(1)專任主管	36	4.996	0.706	組間	3.387	2	1.694	4.190^{**}	3>2
	(2)教師	462	4.929	0.595	組內	313.274	775	0.404		
	(3)教保人員	280	5.068	0.689	總和	316.662	777			

註: $^{**}p<.01$ $^{***}p<.001$

由表 4-2-2 可知，在幼兒園資源基礎整體量表的平均得分上，不同擔任職務之教保服務人員在幼兒園資源基礎整體構面的知覺感受程度有顯著差異(F=4.190，p<0.01)，顯示教保服務人員對公共化幼兒園在資源基礎整體表現的知覺感受程度，會因不同擔任職務而有差異，教保人員對公共化幼

DOI:10.6814/NCCU202101476

兒園在資源基礎整體表現的整體知覺感受程度高於教師，推論教保人員對公共化幼兒園在資源基礎層面的期許較教師為低。

其次，不同擔任職務之教保服務人員在「組織管理能力」構面(F=11.610，p<0.001)的平均得分也有顯著性差異，顯示教保服務人員對公共化幼兒園在資源基礎之「組織管理能力」層面表現的知覺感受程度，會因不同擔任職務而有差異，教保人員對公共化幼兒園在資源基礎之「組織管理能力」層面表現的知覺感受程度明顯高於教師，亦即教保員與助理教保員對公共化幼兒園在資源基礎之「組織管理能力」層面表現的知覺感受程度明顯高於教師。推論教保人員對於公共化幼兒園在組織結構、控制及溝通協調層面的期許較教師為低，因此，也比教師更能認同公共化幼兒園在辦學理念推廣、家長溝通及教育訓練規劃上的作法。

三、不同幼兒園類型之教保服務人員知覺公共化幼兒園資源基礎之差異分析

本研究將公共化幼兒園類型分為三組，分別為公立專設幼兒園、學校附設幼兒園及非營利幼兒園，為瞭解不同幼兒園類型的教保服務人員在公共化幼兒園資源基礎上的知覺感受程度差異，採單因子變異數分析進行各組別的差異分析。

由表 4-2-3 可知，在幼兒園資源基礎整體量表的平均得分上，不同幼兒園類型之教保服務人員在幼兒園資源基礎整體構面的知覺感受程度有顯著差異(F=7.346，p<0.01)，顯示教保服務人員對公共化幼兒園在資源基礎整體表現的知覺感受程度，會因不同幼兒園類型而有差異，非營利幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在資源基礎整體表現的知覺感受程度明顯高

DOI:10.6814/NCCU202101476

於公立專設幼兒園及學校附設幼兒園的教保服務人員。亦即任教非營利幼兒園的教保服務人員對幼兒園本身所具備資源基礎的認同度最高。

表 4-2-3

不同幼兒園類型之教保服務人員知覺幼兒園資源基礎之差異分析摘要表

構面名稱	幼兒園類型	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析				*F*值	Scheffé 事後比較
					變異來源	離均差平方和 (SS)	自由度 (df)	均方 (MS)		
園方無形資產	(1)公立專設幼兒園	93	4.817	1.024	組間	7.419	2	3.709	6.871**	3>1
	(2)學校附設幼兒園	594	5.074	0.682	組內	418.384	775	0.540		2>1
	(3)非營利幼兒園	91	5.201	0.716	總和	425.803	777			
園方有形資產	(1)公立專設幼兒園	93	4.681	1.013	組間	7.893	2	3.947	7.761***	3>1
	(2)學校附設幼兒園	594	4.888	0.660	組內	394.081	775	0.508		3>2
	(3)非營利幼兒園	91	5.095	0.680	總和	401.974	777			2>1
教保個人能力	(1)公立專設幼兒園	93	5.097	0.967	組間	2.880	2	1.440	3.069	
	(2)學校附設幼兒園	594	5.169	0.643	組內	363.591	775	0.469		
	(3)非營利幼兒園	91	5.334	0.600	總和	366.471	777			
組織管理能力	(1)公立專設幼兒園	93	4.839	0.995	組間	19.337	2	9.669	14.611***	3>1
	(2)學校附設幼兒園	594	4.673	0.797	組內	512.849	775	0.662		3>2
	(3)非營利幼兒園	91	5.157	0.705	總和	532.187	777			
幼兒園資源基礎整體	(1)公立專設幼兒園	93	4.889	0.888	組間	5.891	2	2.946	7.346**	3>1
	(2)學校附設幼兒園	594	4.961	0.594	組內	310.770	775	0.401		3>2
	(3)非營利幼兒園	91	5.212	0.568	總和	316.662	777			

註: $^{**}p<.01$ $^{***}p<.001$

DOI:10.6814/NCCU202101476

由上表 4-2-3 亦發現，在幼兒園資源基礎各構面的平均得分上，不同幼兒園類型之教保服務人員在幼兒園資源基礎之「園方無形資產」、「園方有形資產」及「組織管理能力」等構面的知覺感受程度亦有顯著差異:

(一)不同幼兒園類型之教保服務人員在「園方無形資產」構面的得分有顯著性差異(F=6.871，p<0.01)，顯示非營利幼兒園及學校附設幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在資源基礎之「園方無形資產」層面表現的知覺感受程度明顯高於公立專設幼兒園的教保服務人員。由此可知，公立專設幼兒園的教保服務人員對園所本身所具備與教育產出直接相關的資產認同度最低。

(二)不同幼兒園類型之教保服務人員在「園方有形資產」構面的得分有顯著性差異(F=7.761，p<0.001)，顯示非營利幼兒園及學校附設幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在資源基礎之「園方有形資產」層面表現的知覺感受程度明顯高於公立專設幼兒園的教保服務人員，且非營利幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在資源基礎之「園方有形資產」層面表現的知覺感受程度又明顯高於學校附設幼兒園的教保服務人員。由此可知，教保服務人員對園方本身所具備的有形資產認同度，以非營利幼兒園最高，學校附設幼兒園次之，公立專設幼兒園最低。

(三)不同幼兒園類型之教保服務人員在「組織管理能力」構面的得分有顯著性差異(F=14.611，p<0.001)，顯示非營利幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在資源基礎之「組織管理能力」層面表現的知覺感受程度明顯高於公立專設幼兒園及學校附設幼兒園的教保服務人員。亦即任教非營利幼兒園的教保服務人員對園方組織結構、控制及溝通協調層面的認同度最高。

DOI:10.6814/NCCU202101476

綜上而論，不同幼兒園類型之教保服務人員在公共化幼兒園資源基礎整體及「園方無形資產」、「園方有形資產」及「組織管理能力」等構面的知覺感受程度有顯著差異性存在，教保服務人員對公共化幼兒園在資源基礎整體及「園方無形資產」、「園方有形資產」及「組織管理能力」等層面表現的知覺感受程度，會因任教不同幼兒園類型而有差異，其中非營利幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在資源基礎表現的知覺感受程度是相對較高的。此研究結果顯示，非營利幼兒園在資源基礎層面的表現較佳。

四、不同幼兒園規模之教保服務人員知覺公共化幼兒園資源基礎之差異分析

本研究將幼兒園規模分為四組，分別為 30 人以下、31 至 90 人、91 至 180 人及 181 人以上，為瞭解不同幼兒園規模的教保服務人員在公共化幼兒園資源基礎上的知覺感受程度差異，採單因子變異數分析進行各組別的差異分析。

由表 4-2-4 可知，在幼兒園資源基礎整體量表的平均得分上，不同幼兒園規模之教保服務人員在幼兒園資源基礎整體構面的知覺感受程度有顯著差異(F=8.660，p<0.001)，顯示教保服務人員對公共化幼兒園在資源基礎整體表現的知覺感受程度，會因不同幼兒園規模而有差異，在招收「91 至 180 人」及「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在資源基礎整體表現的知覺感受程度明顯高於招收「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員。亦即任教於招收「91 至 180 人」及「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對幼兒園本身所具備資源基礎的認同度較招收「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員為高。

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 4-2-4

不同幼兒園規模之教保服務人員知覺幼兒園資源基礎之差異分析摘要表

構面名稱	幼兒園規模	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析				F值	Scheffé 事後比較
					變異來源	離均差平方和 (SS)	自由度 (df)	均方 (MS)		
園方無形資產	(1)30 人以下	42	5.087	0.871	組間	10.186	3	3.395	6.323***	3>2
	(2)31 至 90 人	133	4.807	1.069	組內	415.617	774	0.537		4>2
	(3)91 至 180 人	334	5.105	0.624	總和	425.803	777			
	(4)181 人以上	269	5.120	0.622						
園方有形資產	(1)30 人以下	42	4.746	0.892	組間	7.974	3	2.658	5.221**	4>2
	(2)31 至 90 人	133	4.744	0.881	組內	394.000	774	0.509		
	(3)91 至 180 人	334	4.862	0.704	總和	401.974	777			
	(4)181 人以上	269	5.012	0.592						
教保個人能力	(1)30 人以下	42	5.186	0.892	組間	8.146	3	2.715	5.865**	3>2
	(2)31 至 90 人	133	4.961	1.000	組內	358.325	774	0.463		4>2
	(3)91 至 180 人	334	5.204	0.582	總和	366.471	777			
	(4)181 人以上	269	5.257	0.549						
組織管理能力	(1)30 人以下	42	4.339	0.956	組間	22.851	3	7.617	11.575**	3>1
	(2)31 至 90 人	133	4.489	1.027	組內	509.336	774	0.658	*	3>2
	(3)91 至 180 人	334	4.779	0.763	總和	532.187	777			4>1
	(4)181 人以上	269	4.904	0.720						4>2
幼兒園資源基礎整體	(1)30 人以下	42	4.852	0.749	組間	10.283	3	3.428	8.660***	3>2
	(2)31 至 90 人	133	4.761	0.887	組內	306.378	774	0.396		4>2
	(3)91 至 180 人	334	5.002	0.562	總和	316.662	777			
	(4)181 人以上	269	5.086	0.527						

註：$^{**}p<.01$　$^{***}p<.001$

DOI:10.6814/NCCU202101476

由上表 4-2-4 亦發現，在幼兒園資源基礎各構面的平均得分上，不同幼兒園類型之教保服務人員在幼兒園資源基礎各構面的知覺感受程度亦有顯著差異:

(一)不同幼兒園規模之教保服務人員在「園方無形資產」構面的得分有顯著性差異(F=6.323，p<0.001)，顯示在招收「91 至 180 人」及「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在資源基礎之「園方無形資產」層面表現的知覺感受程度明顯高於招收「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員。由此可知，任教於招收「91 至 180 人」及「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對園所本身所具備與教育產出直接相關的資產認同度較招收「31 至 90 人」幼兒園為高。

(二)不同幼兒園規模之教保服務人員在「園方有形資產」構面的得分有顯著性差異(F=5.221，p<0.01)，顯示在招收「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在資源基礎之「園方有形資產」層面表現的知覺感受程度明顯高於招收「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員。由此可知，任教於招收「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對園方本身所具備的有形資產認同度較招收「31 至 90 人」幼兒園為高。

(三)不同幼兒園規模之教保服務人員在「教保個人能力」構面的得分有顯著性差異(F=5.865，p<0.01)，顯示在招收「91 至 180 人」及「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在資源基礎之「教保個人能力」層面表現的知覺感受程度明顯高於招收「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員。由此可知，就教保服務人員對本身所擁有的教學專業能力、管理能力及人際能力的認同度，任教於招收「91 至 180 人」及「181 人以上」幼兒園高於招收「31 至 90 人」幼兒園。

DOI:10.6814/NCCU202101476

(四)不同幼兒園規模之教保服務人員在「組織管理能力」構面的得分有顯著性差異(F=11.575，p<0.001)，顯示在招收「91 至 180 人」及「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在資源基礎之「組織管理能力」層面表現的知覺感受程度明顯高於招收「30 人以下」及「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員。亦即任教於招收「91 至 180 人」及「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對幼兒園組織結構、控制及溝通協調層面的認同度較招收「30 人以下」及「31 至 90 人」幼兒園高。

綜上而論，不同幼兒園規模之教保服務人員在公共化幼兒園資源基礎整體及各構面的知覺感受程度有顯著差異性存在，教保服務人員對公共化幼兒園在資源基礎整體及各構面表現的知覺感受程度，會因任教不同幼兒園規模而有差異，其中在招收「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在資源基礎表現的知覺感受程度是相對較高的。此研究結果顯示，規模較大的公共化幼兒園在資源基礎層面的表現上較佳。

貳、不同背景變項之教保服務人員知覺公共化幼兒園創新經營之差異分析

一、不同最高學歷之教保服務人員知覺公共化幼兒園創新經營之差異分析

本研究將最高學歷分為四組，分別為高中職、專科、大學及研究所以上，「高中職」樣本數僅 3 人，故將「高中職」與「專科」合併為「專科以下」，合計 31 人。為瞭解不同最高學歷的教保服務人員在公共化幼兒園創新經營上的知覺感受程度差異，採單因子變異數分析進行各組別的差異分析，如表 4-2-5。

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 4-2-5

不同最高學歷之教保服務人員知覺幼兒園創新經營之差異分析摘要表

構面名稱	最高學歷	樣本數(N)	平均數(M)	標準差(SD)	變異數分析				F值	Scheffé事後比較
					變異來源	離均差平方和(SS)	自由度(df)	均方(MS)		
行政管理創新	(1)專科以下	31	5.000	0.839	組間	5.609	2	2.805	4.243*	1>2
	(2)大學	568	4.577	0.823	組內	512.303	775	0.661		1>3
	(3)研究所以上	179	4.549	0.775	總和	517.913	777			
課程教學創新	(1)專科以下	31	5.194	0.841	組間	3.463	2	1.731	3.078*	1>3
	(2)大學	568	4.875	0.740	組內	435.936	775	0.562		
	(3)研究所以上	179	4.832	0.765	總和	439.398	777			
幼兒展能創新	(1)專科以下	31	4.559	0.960	組間	18.240	2	9.120	7.301**	1>2
	(2)大學	568	3.822	1.140	組內	968.033	775	1.249		1>3
	(3)研究所以上	179	3.732	1.069	總和	986.273	777			
環境空間創新	(1)專科以下	31	5.237	0.883	組間	9.652	2	4.826	6.067**	1>2
	(2)大學	568	4.700	0.904	組內	616.472	775	0.795		1>3
	(3)研究所以上	179	4.635	0.852	總和	626.125	777			
資源應用創新	(1)專科以下	31	4.656	0.972	組間	4.599	2	2.299	2.387	
	(2)大學	568	4.287	0.959	組內	746.557	775	0.963		
	(3)研究所以上	179	4.240	1.052	總和	751.156	777			
幼兒園創新經營整體	(1)專科以下	31	4.915	0.792	組間	6.452	2	3.226	5.915**	1>2
	(2)大學	568	4.482	0.741	組內	422.678	775	0.545		1>3
	(3)研究所以上	179	4.421	0.721	總和	429.130	777			

註: $^{*}p<.05$ $^{**}p<.01$

由表 4-2-5 可知，在幼兒園創新經營整體量表的平均得分上，不同最高學歷之教保服務人員在幼兒園創新經營整體構面的知覺感受程度有顯著差異(F=5.915，p<0.01)，顯示教保服務人員對公共化幼兒園在創新經營整體表現的知覺感受程度，會因不同最高學歷而有差異，專科以下學歷的教保

DOI:10.6814/NCCU202101476

服務人員對公共化幼兒園在創新經營整體表現的知覺感受程度明顯高於大學學歷及研究所以上學歷的教保服務人員。推論專科以下學歷的教保服務人員對於公共化幼兒園在創新經營效能的期許較低，因此，也較能認同公共化幼兒園在創新經營層面的策略與作為。

由上表 4-2-5 亦發現，在幼兒園創新經營各構面的平均得分上，不同最高學歷之教保服務人員在幼兒園創新經營之「行政管理創新」、「課程教學創新」「幼兒展能創新」及「環境空間創新」等各構面的知覺感受程度亦有顯著差異:

(一)不同最高學歷之教保服務人員在「行政管理創新」構面的得分有顯著性差異(F=4.243，p<0.05)，顯示專科以下學歷的教保服務人員對公共化幼兒園創新經營在「行政管理創新」層面表現的知覺感受程度明顯高於大學學歷及研究所以上學歷的教保服務人員。推論專科以下學歷的教保服務人員對於公共化幼兒園在組織結構靈活性的期許較低，因此，也較能認同公共化幼兒園在活化組織結構的策略與作為。

(二)不同最高學歷之教保服務人員在「課程教學創新」構面的得分有顯著性差異(F=3.078，p<0.05)，顯示專科以下學歷的教保服務人員對公共化幼兒園創新經營在「課程教學創新」層面表現的知覺感受程度明顯高於研究所以上學歷的教保服務人員。推論專科以下學歷的教保服務人員對於教師專業標準的期許較研究所學歷為低，因此，也較研究所學歷的教保服務人員能認同公共化幼兒園在課程教學、教材教法、班級經營及評量方法層面所採行的變革作為。

(三)不同最高學歷之教保服務人員在「幼兒展能創新」構面的得分有顯著性差異(F=7.301，p<0.01)，顯示專科以下學歷的教保服務人員對公共化

DOI:10.6814/NCCU202101476

幼兒園創新經營在「幼兒展能創新」層面表現的知覺感受程度明顯高於大學學歷及研究所以上學歷的教保服務人員。推論專科以下學歷的教保服務人員對於公共化幼兒園在引導幼兒適性發展能力的期許較低，因此，也較能認同公共化幼兒園在幼兒展能創新層面的活動規劃。

(四)不同最高學歷之教保服務人員在「環境空間創新」構面的得分有顯著性差異(F=6.067，p<0.01)，顯示專科以下學歷的教保服務人員對公共化幼兒園創新經營在「環境空間創新」層面表現的知覺感受程度明顯高於大學學歷及研究所以上學歷的教保服務人員。推論專科以下學歷的教保服務人員對於公共化幼兒園在活化空間環境及設施的期許較低，因此，也較能認同公共化幼兒園在校園空間營造及學習情境設計上的策略與措施。

綜上而論，不同最高學歷之教保服務人在公共化幼兒園創新經營整體及「行政管理創新」、「課程教學創新」、「幼兒展能創新」及「環境空間創新」等構面的知覺感受程度有顯著差異性存在，顯示教保服務人員對公共化幼兒園在創新經營整體表現及「行政管理創新」、「課程教學創新」、「幼兒展能創新」及「環境空間創新」等層面表現的知覺感受程度，會因最高學歷不同而有差異，其中專科以下的教保服務人員對公共化幼兒園在創新經營表現的知覺感受程度是相對較高的。

二、不同擔任職務之教保服務人員知覺公共化幼兒園創新經營之差異分析

本研究問卷將擔任職務細分為專任園長、專任主任、教師兼主任、教保員兼主任、專任教師、專任教保員、專任助理教保員、教師兼組長及教保員兼組長等九類，惟因專任園長 12 人、專任主任 24 人及專任助理教保員 7 人，樣本數較少，故參照幼兒教育及照顧法分類及專兼任性質重新歸類，將

DOI:10.6814/NCCU202101476

專任園長及專任主任併入「專任主管」組，專任教師、教師兼主任及教師兼組長併入「教師」組，專任教保員、專任助理教保員、教保員兼主任及教保員兼組長併入「教保人員」組。為瞭解不同擔任職務的教保服務人員在公共化幼兒園創新經營上的知覺感受程度差異，採單因子變異數分析進行各組別的差異分析。

由表 4-2-6 可知，在幼兒園創新經營整體量表的平均得分上，不同擔任職務之教保服務人員在幼兒園創新經營整體構面的知覺感受程度有顯著差異(F=9.271，p＜0.001)，顯示教保服務人員對公共化幼兒園在創新經營整體表現的知覺感受程度，會因不同擔任職務而有差異，教保人員對公共化幼兒園在創新經營整體表現的知覺感受程度明顯高於教師，亦即教保員與助理教保員對公共化幼兒園在創新經營整體表現的知覺感受程度明顯高於教師。推論教保人員對公共化幼兒園在創新經營層面的期許較教師為低，因此，也較教師更能認同公共化幼兒園在創新經營層面的策略與作為。

其次，在幼兒園創新經營各構面的平均得分上，不同擔任職務之教保服務人員在「行政管理創新」(F=4.978，p＜0.01)、「課程教學創新」(F=6.360，p＜0.01)、「幼兒展能創新」(F=10.322，p＜0.001)、「環境空間創新」(F=13.130，p＜0.001)及「資源應用創新」(F=6.158，p＜0.01)等構面皆有顯著性差異存在，顯示教保服務人員對公共化幼兒園創新經營各層面的知覺感受程度，會因不同擔任職務而有差異性，教保人員對公共化幼兒園在創新經營各層面表現的知覺感受程度皆明顯高於教師，即教保員與助理教保員對公共化幼兒園在創新經營各層面表現的知覺感受程度明顯高於教師。亦即教保人員較教師更能認同公共化幼兒園在創新經營各層面的策略規劃與措施安排。

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 4-2-6

不同擔任職務之教保服務人員知覺幼兒園創新經營之差異分析摘要表

構面名稱	擔任職務	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析				*F*值	Scheffé 事後比較
					變異來源	離均差平方和 (SS)	自由度 (df)	均方 (MS)		
行政管理創新	(1)專任主管	36	4.785	0.798	組間	6.569	2	3.284	4.978**	3>2
	(2)教師	462	4.513	0.775	組內	511.344	775	0.660		
	(3)教保人員	280	4.684	0.872	總和	517.913	777			
課程教學創新	(1)專任主管	36	5.000	0.681	組間	7.095	2	3.548	6.360**	3>2
	(2)教師	462	4.799	0.707	組內	432.303	775	0.558		
	(3)教保人員	280	4.993	0.815	總和	439.398	777			
幼兒展能創新	(1)專任主管	36	3.685	1.252	組間	25.591	2	12.795	10.322***	3>2
	(2)教師	462	3.696	1.069	組內	960.682	775	1.240		
	(3)教保人員	280	4.073	1.166	總和	986.273	777			
環境空間創新	(1)專任主管	36	4.694	0.818	組間	20.520	2	10.260	13.130***	3>2
	(2)教師	462	4.577	0.883	組內	605.604	775	0.781		
	(3)教保人員	280	4.920	0.894	總和	626.125	777			
資源應用創新	(1)專任主管	36	4.491	1.148	組間	11.750	2	5.875	6.158**	3>2
	(2)教師	462	4.190	0.961	組內	739.406	775	0.954		
	(3)教保人員	280	4.432	0.979	總和	751.156	777			
幼兒園創新經營整體	(1)專任主管	36	4.596	0.758	組間	10.027	2	5.013	9.271***	3>2
	(2)教師	462	4.392	0.699	組內	419.103	775	0.541		
	(3)教保人員	280	4.626	0.789	總和	429.130	777			

註: $^{**}p<.01$ $^{***}p<.001$

DOI:10.6814/NCCU202101476

三、不同幼兒園類型之教保服務人員知覺公共化幼兒園創新經營之差異分析

本研究將公共化幼兒園類型分為三組，分別為公立專設幼兒園、學校附設幼兒園及非營利幼兒園，為瞭解不同幼兒園類型的教保服務人員在公共化幼兒園創新經營上的知覺感受程度差異，採單因子變異數分析進行各組別的差異分析。

由表 4-2-7 可知，在幼兒園創新經營整體量表的平均得分上，不同幼兒園類型之教保服務人員在幼兒園創新經營整體構面的知覺有顯著差異（F=11.836，p<0.001），顯示教保服務人員對公共化幼兒園在創新經營整體表現的知覺感受，會因不同幼兒園類型而有差異，非營利幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在創新經營整體表現的知覺感受程度明顯高於公立專設幼兒園及學校附設幼兒園的教保服務人員。亦即任教非營利幼兒園的教保服務人員對幼兒園實施創新經營作為的認同度最高。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 4-2-7

不同幼兒園類型之教保服務人員知覺幼兒園創新經營之差異分析摘要表

構面名稱	幼兒園類型	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析				F值	Scheffé 事後比較
					變異來源	離均差平方和 (SS)	自由度 (df)	均方 (MS)		
行政管理創新	(1)公立專設幼兒園	93	4.414	1.034	組間	16.091	2	8.045	12.425***	3>1
	(2)學校附設幼兒園	594	4.557	0.776	組內	501.822	775	0.648		3>2
	(3)非營利幼兒園	91	4.962	0.718	總和	517.913	777			
課程教學創新	(1)公立專設幼兒園	93	4.825	0.931	組間	9.316	2	4.658	8.393***	3>1
	(2)學校附設幼兒園	594	4.840	0.729	組內	430.083	775	0.555		3>2
	(3)非營利幼兒園	91	5.179	0.628	總和	439.398	777			
幼兒展能創新	(1)公立專設幼兒園	93	3.950	1.126	組間	16.324	2	8.162	6.521**	3>2
	(2)學校附設幼兒園	594	3.757	1.128	組內	969.949	775	1.252		
	(3)非營利幼兒園	91	4.190	1.048	總和	986.273	777			
環境空間創新	(1)公立專設幼兒園	93	4.846	1.037	組間	26.383	2	13.192	17.047***	3>1
	(2)學校附設幼兒園	594	4.613	0.876	組內	599.741	775	0.774		3>2
	(3)非營利幼兒園	91	5.168	0.716	總和	626.125	777			
資源應用創新	(1)公立專設幼兒園	93	4.247	0.997	組間	14.554	2	7.277	7.656**	3>1
	(2)學校附設幼兒園	594	4.240	0.992	組內	736.602	775	0.950		3>2
	(3)非營利幼兒園	91	4.667	0.826	總和	751.156	777			
幼兒園創新經營整體	(1)公立專設幼兒園	93	4.452	0.844	組間	12.719	2	6.360	11.836***	3>1
	(2)學校附設幼兒園	594	4.437	0.729	組內	416.411	775	0.537		3>2
	(3)非營利幼兒園	91	4.836	0.630	總和	429.130	777			

註: $^{**}p<.01$ $^{***}p<.001$

DOI:10.6814/NCCU202101476

由上表 4-2-7 亦發現，在幼兒園創新經營各構面的平均得分上，不同幼兒園類型之教保服務人員在幼兒園創新經營各構面的知覺感受程度亦有顯著差異:

(一)不同幼兒園類型之教保服務人員在「行政管理創新」構面的得分有顯著性差異(F=12.425，p<0.001)，顯示非營利幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在創新經營之「行政管理創新」層面表現的知覺感受程度明顯高於公立專設幼兒園及學校附設幼兒園的教保服務人員。亦即任教非營利幼兒園的教保服務人員對於公共化幼兒園在活化組織結構的策略與作為最為認同。

(二)不同幼兒園類型之教保服務人員在「課程教學創新」構面的得分有顯著性差異(F=8.393，p<0.001)，顯示非營利幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在創新經營之「課程教學創新」層面表現的知覺感受程度明顯高於公立專設幼兒園及學校附設幼兒園的教保服務人員。亦即任教非營利幼兒園的教保服務人員對課程教學、教材教法、班級經營及評量方法等層面之革新作法最為認同。

(三)不同幼兒園類型之教保服務人員在「幼兒展能創新」構面的得分有顯著性差異(F=6.521，p<0.01)，顯示非營利幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在創新經營之「幼兒展能創新」層面表現的知覺感受程度明顯高於學校附設幼兒園的教保服務人員。亦即任教非營利幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在幼兒潛能展現活動規劃的認同度高於學校附設幼兒園的教保服務人員。

(四)不同幼兒園類型之教保服務人員在「環境空間創新」構面的得分有顯著性差異(F=17.047，p<0.001)，顯示非營利幼兒園的教保服務人員對

DOI:10.6814/NCCU202101476

公共化幼兒園在創新經營之「環境空間創新」層面表現的知覺感受程度明顯高於公立專設幼兒園及學校附設幼兒園的教保服務人員。亦即任教非營利幼兒園的教保服務人員對園方空間營造及學習情境設計的策略與措施最為認同。

(五)不同幼兒園類型之教保服務人員在「資源應用創新」構面的得分有顯著性差異(F=7.656，p<0.01)，顯示非營利幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在創新經營之「資源應用創新」層面表現的知覺感受程度明顯高於公立專設幼兒園及學校附設幼兒園的教保服務人員。亦即任教非營利幼兒園的教保服務人員對園方整合社會及社區資源，支援教學系統的開放策略最為認同。

綜上而論，不同幼兒園類型之教保服務人員在公共化幼兒園創新經營整體及各構面的知覺感受程度有顯著差異性存在，教保服務人員對公共化幼兒園在創新經營整體及各層面表現的知覺感受程度會因不同幼兒園類型而有差異，其中非營利幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在創新經營表現的感受程度是相對較高的。由此可知，非營利幼兒園在公共化幼兒園創新經營層面的運作表現上較佳。

四、不同幼兒園規模之教保服務人員知覺公共化幼兒園創新經營之差異分析

本研究將教保服務人員任教的幼兒園規模分為四組，分別為30人以下、31至90人、91至180人及181人以上，為瞭解不同幼兒園規模的教保服務人員在公共化幼兒園服務品質上的知覺感受差異，採單因子變異數分析進行各組別的差異分析，如表4-2-8。

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 4-2-8

不同幼兒園規模之教保服務人員知覺幼兒園創新經營之差異分析摘要表

構面名稱	幼兒園規模	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析				F值	Scheffé 事後比較
					變異來源	離均差平方和 (SS)	自由度 (df)	均方 (MS)		
行政管理創新	(1)30 人以下	42	4.667	0.895	組間	6.805	3	2.268	3.435*	4>2
	(2)31 至 90 人	133	4.395	0.946	組內	511.108	774	0.660		
	(3)91 至 180 人	334	4.591	0.794	總和	517.913	777			
	(4)181 人以上	269	4.664	0.749						
課程教學創新	(1)30 人以下	42	5.024	0.857	組間	8.949	3	2.983	5.364**	3>2
	(2)31 至 90 人	133	4.654	1.032	組內	430.449	774	0.556		4>2
	(3)91 至 180 人	334	4.893	0.666	總和	439.398	777			
	(4)181 人以上	269	4.948	0.646						
幼兒展能創新	(1)30 人以下	42	3.563	1.226	組間	20.258	3	6.753	5.411**	4>2
	(2)31 至 90 人	133	3.541	1.146	組內	966.014	774	1.248		
	(3)91 至 180 人	334	3.861	1.094	總和	986.273	777			
	(4)181 人以上	269	3.978	1.114						
環境空間創新	(1)30 人以下	42	4.262	1.066	組間	26.480	3	8.827	11.393***	3>1
	(2)31 至 90 人	133	4.434	1.085	組內	599.644	774	0.775		3>2
	(3)91 至 180 人	334	4.731	0.825	總和	626.125	777			4>1
	(4)181 人以上	269	4.880	0.799						4>2
資源應用創新	(1)30 人以下	42	4.365	0.968	組間	5.871	3	1.957	2.032	
	(2)31 至 90 人	133	4.293	0.958	組內	745.285	774	0.963		
	(3)91 至 180 人	334	4.199	0.959	總和	751.156	777			
	(4)181 人以上	269	4.393	1.022						
幼兒園創新經營整體	(1)30 人以下	42	4.504	0.781	組間	6.118	3	2.039	3.732*	4>2
	(2)31 至 90 人	133	4.315	0.852	組內	423.012	774	0.547		
	(3)91 至 180 人	334	4.478	0.703	總和	429.130	777			
	(4)181 人以上	269	4.576	0.716						

註：$^{*}p<.05$　$^{**}p<.01$

DOI:10.6814/NCCU202101476

由表 4-2-8 可知，在幼兒園創新經營整體量表的平均得分上，不同幼兒園規模之教保服務人員在幼兒園創新經營整體構面的知覺有顯著差異(F=3.732，p＜0.05)，顯示教保服務人員對公共化幼兒園在創新經營整體表現的知覺感受，會因不同幼兒園規模而有差異，在招收「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在創新經營整體表現的知覺感受程度明顯高於招收「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員。亦即任教於招收「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園實施創新經營作為的認同度，高於招收「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員。

由上表 4-2-8 亦發現，在幼兒園創新經營各構面的平均得分上，不同幼兒園規模之教保服務人員在幼兒園創新經營之「行政管理創新」、「課程教學創新」「幼兒展能創新」及「環境空間創新」等構面的知覺感受程度亦有顯著差異:

(一)不同幼兒園規模之教保服務人員在「行政管理創新」構面的得分有顯著性差異(F=3.435，p＜0.05)，顯示在招收「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在創新經營之「行政管理創新」層面表現的知覺感受程度明顯高於招收「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員。亦即任教於招收「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在活化組織結構的策略與作為的認同度，高於招收「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員。

(二)不同幼兒園規模之教保服務人員在「課程教學創新」構面的得分有顯著性差異(F=5.364，p＜0.01)，顯示在招收「91 至 180 人」及「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在創新經營之「課程教學創新」層面表現的知覺感受程度明顯高於招收「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員。亦即任教於招收「91 至 180 人」及「181 人以上」幼兒園

DOI:10.6814/NCCU202101476

的教保服務人員對公共化幼兒園在課程教學、教材教法、班級經營及評量方法等革新作為的認同度，高於招收「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員。

(三)不同幼兒園規模之教保服務人員在「幼兒展能創新」構面的得分有顯著性差異(F=5.411，p<0.01)，顯示在招收「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在創新經營之「幼兒展能創新」層面表現的知覺感受程度明顯高於招收「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員。亦即任教於招收「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在幼兒潛能展現活動規劃的認同度，高於招收「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員。

(四)不同幼兒園規模之教保服務人員在「環境空間創新」構面的得分有顯著性差異(F=11.393，p<0.001)，顯示在招收「91 至 180 人」及「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在創新經營之「環境空間創新」層面表現的知覺感受程度明顯高於招收「30 人以下」及「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員。亦即任教於招收「91 至 180 人」及「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在空間營造及學習情境設計的策略與措施之認同度，高於招收「30 人以下」及「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員。

綜上而論，不同幼兒園規模之教保服務人員在公共化幼兒園創新經營整體及「行政管理創新」、「課程教學創新」「幼兒展能創新」及「環境空間創新」等構面的知覺感受程度有顯著差異性存在，教保服務人員對公共化幼兒園在創新經營整體及「行政管理創新」、「課程教學創新」「幼兒展能創新」及「環境空間創新」等層面表現的知覺感受程度會因不同幼兒園規模而有差異，其中在招收「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒

DOI:10.6814/NCCU202101476

園在創新經營整體及「行政管理創新」、「課程教學創新」、「幼兒展能創新」及「環境空間創新」等層面表現的感受程度是相對較高的。由此可知，規模較大的公共化幼兒園在創新經營層面的整體運作表現上會較佳。

參、不同背景變項之教保服務人員知覺公共化幼兒園服務品質之差異分析

一、不同性別之教保服務人員知覺公共化幼兒園服務品質之差異分析

本研究的性別變項分為男性及女性兩組，依教育部統計處公布之幼兒園教職員人數資料顯示，新北市 109 學年度幼兒園教保服務人員男性佔比為 1.75%，女性佔比為 98.25%，本研究有效樣本男性占比 2.05%，女性佔比 97.95%，性別比例分布與教育部公布資料相似。為瞭解不同性別的教保服務人員在公共化幼兒園服務品質上的知覺感受程度差異，採 t 檢定進行不同性別的差異性統計考驗，如表 4-2-9 所示。

表 4-2-9

不同性別之教保服務人員知覺幼兒園服務品質之差異分析摘要表

構面名稱	性別	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t 值	差異情形
有形性	(1)男	15	5.367	0.812	2.115*	1>2
	(2)女	763	4.869	0.904		
可靠性	(1)男	15	5.550	0.584	0.679	
	(2)女	763	5.434	0.657		
反應性	(1)男	15	5.167	0.794	0.419	
	(2)女	763	5.080	0.793		
保證性	(1)男	15	5.444	0.544	0.637	
	(2)女	763	5.330	0.692		
關懷性	(1)男	15	5.150	0.806	0.055	
	(2)女	763	5.139	0.791		
幼兒園服務品質整體	(1)男	15	5.347	0.580	0.808	
	(2)女	763	5.212	0.642		

註：$^{*}p<.05$

DOI:10.6814/NCCU202101476

由表 4-2-9 可知，不同性別之教保服務人員在公共化幼兒服務品質之「有形性」(t=2.115，p<0.05)構面的差異性考驗，t 值達統計顯著水準，此研究結果與曹俊德(2016)不同性別教師在教保服務品質層面未有顯著差異的結果不一致。本研究顯示教保服務人員對公共化幼兒園在服務品質之「有形性」層面表現的知覺感受程度，會因性別不同而有差異，男性教保服務人員對公共化幼兒園在服務品質之「有形性」層面表現的知覺感受程度明顯高於女性教保服務人員。

二、不同幼兒園類型之教保服務人員知覺公共化幼兒園服務品質之差異分析

本研究將公共化幼兒園類型分為三組，分別為公立專設幼兒園、學校附設幼兒園及非營利幼兒園，為瞭解不同幼兒園類型的教保服務人員在公共化幼兒園服務品質上的知覺感受程度差異，採單因子變異數分析進行各組別的差異分析。

由表 4-2-10 可知，在幼兒園服務品質整體量表的平均得分上，不同幼兒園類型之教保服務人員在幼兒園服務品質整體構面的知覺感受程度，有顯著差異存在(F=9.502，p<0.001)，結果顯示教保服務人員對公共化幼兒園在服務品質整體表現的知覺感受程度，會因不同幼兒園類型而有所差異，非營利幼兒園及學校附設幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在服務品質整體表現的知覺感受程度明顯高於公立專設幼兒園的教保服務人員。由上可知，公立專設幼兒園的教保服務人員對園方所提供的整體行政服務品質之認同感最低，亦即公立專設幼兒園在對教保服務人員提供服務品質的整體表現是相對較低的。

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 4-2-10

不同幼兒園類型之教保服務人員知覺幼兒園服務品質之差異分析摘要表

構面名稱	幼兒園類型	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析				F值	Scheffé 事後比較
					變異來源	離均差平方和 (SS)	自由度 (df)	均方 (MS)		
有形性	(1)公立專設幼兒園	93	4.435	1.223	組間	20.818	2	10.409	13.118***	2>1
	(2)學校附設幼兒園	594	4.934	0.823	組內	614.953	775	0.793		3>1
	(3)非營利幼兒園	91	4.967	0.915	總和	635.772	777			
可靠性	(1)公立專設幼兒園	93	5.333	0.855	組間	1.197	2	0.598	1.393	
	(2)學校附設幼兒園	594	5.446	0.616	組內	332.934	775	0.430		
	(3)非營利幼兒園	91	5.478	0.670	總和	334.131	777			
反應性	(1)公立專設幼兒園	93	4.790	0.931	組間	8.990	2	4.495	7.264**	2>1
	(2)學校附設幼兒園	594	5.119	0.757	組內	479.577	775	0.619		3>1
	(3)非營利幼兒園	91	5.137	0.817	總和	488.567	777			
保證性	(1)公立專設幼兒園	93	5.201	0.820	組間	3.308	2	1.654	3.501*	3>1
	(2)學校附設幼兒園	594	5.332	0.674	組內	366.136	775	0.472		
	(3)非營利幼兒園	91	5.469	0.627	總和	369.443	777			
關懷性	(1)公立專設幼兒園	93	4.758	0.993	組間	19.494	2	9.747	16.196***	2>1
	(2)學校附設幼兒園	594	5.160	0.753	組內	466.389	775	0.602		3>1
	(3)非營利幼兒園	91	5.390	0.666	總和	485.883	777			3>2
幼兒園服務品質整體	(1)公立專設幼兒園	93	4.961	0.831	組間	7.625	2	3.812	9.502***	2>1
	(2)學校附設幼兒園	594	5.235	0.607	組內	310.943	775	0.401		3>1
	(3)非營利幼兒園	91	5.339	0.570	總和	318.568	777			

註: $^{*}p<.05$ $^{**}p<.01$ $^{***}p<.001$

DOI:10.6814/NCCU202101476

上表 4-2-10 亦發現，在幼兒園服務品質各構面的平均得分上，不同幼兒園類型之教保服務人員在幼兒園服務品質之「有形性」、「反應性」、「保證性」及「關懷性」等構面的知覺感受程度亦有顯著差異:

(一)不同幼兒園類型之教保服務人員在「有形性」構面的得分有顯著性差異(F=13.118，p<0.001)，顯示非營利幼兒園及學校附設幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在服務品質之「有形性」層面表現的知覺感受程度明顯高於公立專設幼兒園的教保服務人員。由上可知，公立專設幼兒園的教保服務人員對園方所提供的空間配置、環境設施、設備與教學資源等層面的服務品質認同度最低，亦即公立專設幼兒園在對教保服務人員提供實體物質方面的服務品質是相對較低的。

(二)不同幼兒園類型之教保服務人員在「反應性」構面的得分有顯著性差異(F=7.264，p<0.01)，顯示非營利幼兒園及學校附設幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在服務品質之「反應性」層面表現的知覺感受程度明顯高於公立專設幼兒園的教保服務人員。由上可知，公立專設幼兒園的教保服務人員對園方滿足需求及解決問題的服務品質認同度最低，亦即公立專設幼兒園在對教保服務人員提供服務意願及敏捷性方面是相對較低的。

(三)不同幼兒園類型之教保服務人員在「保證性」構面的得分有顯著性差異(F=3.501，p<0.05)，顯示非營利幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在服務品質之「保證性」層面表現的知覺感受程度明顯高於公立專設幼兒園的教保服務人員。由上可知，非營利幼兒園的教保服務人員對園方具備執行服務所需專業能力與態度的認同度高於公立專設幼兒園，亦即非營利幼兒園在贏得教保服務人員信任與安心層面上，是高於公立專設幼兒園的教保服務人員。

DOI:10.6814/NCCU202101476

(四)不同幼兒園類型之教保服務人員在「關懷性」構面的得分有顯著性差異(F=16.196，p<0.001)，顯示非營利幼兒園及學校附設幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在服務品質之「關懷性」層面表現的知覺感受程度明顯高於公立專設幼兒園的教保服務人員；且非營利幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在服務品質之「關懷性」層面表現的知覺感受程度又明顯高於學校附設幼兒園的教保服務人員。由上可知，在同理教保服務人員及提供個殊需求方面，以非營利幼兒園最高，學校附設幼兒園次之，公立專設幼兒園最低。亦即非營利幼兒園在同理教保服務人員及提供個殊性需求方面的表現是最高的。

綜上而論，不同幼兒園類型之教保服務人員在公共化幼兒園服務品質整體及「有形性」、「反應性」、「保證性」及「關懷性」等構面的知覺感受程度有顯著差異性存在，教保服務人員對公共化幼兒園在服務品質整體及「有形性」、「反應性」、「保證性」及「關懷性」等層面表現的知覺感受程度會因不同類型幼兒園而有差異，公立專設幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園服務品質的整體及「有形性」、「反應性」、「保證性」及「關懷性」等層面表現有較低程度認同感。由此可知，公立專設幼兒園在服務品質表現上仍有待加強。

三、不同幼兒園規模之教保服務人員知覺公共化幼兒園服務品質之差異分析

本研究將幼兒園規模分為四組，分別為 30 人以下、31 至 90 人、91 至 180 人及 181 人以上，為瞭解不同幼兒園規模的教保服務人員在公共化幼兒園服務品質上的知覺感受程度差異，採單因子變異數分析進行各組別的差異分析，如表 4-2-11

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 4-2-11

不同幼兒園規模之教保服務人員知覺幼兒園服務品質之差異分析摘要表

構面名稱	幼兒園規模	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析				*F*值	Scheffé 事後比較
					變異來源	離均差平方和 (SS)	自由度 (df)	均方 (MS)		
有形性	(1)30 人以下	42	5.048	1.041	組間	26.487	3	8.829	11.216***	1>2
	(2)31 至 90 人	133	4.549	1.111	組內	609.284	774	0.787		3>2
	(3)91 至 180 人	334	4.832	0.880	總和	635.772	777			4>2
	(4)181 人以上	269	5.072	0.733						4>3
可靠性	(1)30 人以下	42	5.423	0.774	組間	6.098	3	2.033	4.796**	4>2
	(2)31 至 90 人	133	5.280	0.915	組內	328.033	774	0.424		
	(3)91 至 180 人	334	5.418	0.586	總和	334.131	777			
	(4)181 人以上	269	5.537	0.541						
反應性	(1)30 人以下	42	5.143	0.821	組間	5.765	3	1.922	3.081*	4>2
	(2)31 至 90 人	133	4.898	0.941	組內	482.802	774	0.624		
	(3)91 至 180 人	334	5.096	0.752	總和	488.567	777			
	(4)181 人以上	269	5.145	0.748						
保證性	(1)30 人以下	42	5.452	0.645	組間	8.460	3	2.820	6.046***	1>2
	(2)31 至 90 人	133	5.108	0.947	組內	360.983	774	0.466		3>2
	(3)91 至 180 人	334	5.359	0.585	總和	369.443	777			4>2
	(4)181 人以上	269	5.390	0.645						
關懷性	(1)30 人以下	42	5.387	0.574	組間	7.738	3	2.579	4.176**	1>2
	(2)31 至 90 人	133	4.957	1.033	組內	478.144	774	0.618		4>2
	(3)91 至 180 人	334	5.138	0.702	總和	485.883	777			
	(4)181 人以上	269	5.191	0.772						
幼兒園服務品質整體	(1)30 人以下	42	5.332	0.616	組間	8.118	3	2.706	6.747***	1>2
	(2)31 至 90 人	133	5.011	0.856	組內	310.449	774	0.401		3>2
	(3)91 至 180 人	334	5.211	0.568	總和	318.568	777			4>2
	(4)181 人以上	269	5.301	0.582						

註：$^{*}p<.05$　$^{**}p<.01$　$^{***}p<.001$

DOI:10.6814/NCCU202101476

由表 4-2-11 可知，在幼兒園服務品質整體量表的平均得分上，不同幼兒園規模之教保服務人員在幼兒園服務品質整體構面的知覺感受程度，有顯著差異存在(F=6.747，p<0.001)，結果顯示教保服務人員對公共化幼兒園在服務品質整體表現的知覺感受程度，會因不同幼兒園規模而有所差異，在招收「30 人以下」、「91 至 180 人」及「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在服務品質整體表現的知覺感受程度明顯高於招收「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員。由上可知，任教於招收「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員對園方所提供的整體行政服務品質之認同感最低，亦即招收「31 至 90 人」規模的幼兒園在對教保服務人員提供服務品質的整體表現是相對較低的。

上表 4-2-11 亦發現，在幼兒園服務品質各構面的平均得分上，不同幼兒園規模之教保服務人員在幼兒園服務品質各構面的知覺感受程度亦有顯著差異:

(一)不同幼兒園規模之教保服務人員在「有形性」構面的得分有顯著性差異(F=11.216，p<0.001)，顯示在招收「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在服務品質之「有形性」層面表現的知覺感受程度明顯高於招收「31 至 90 人」及「91 至 180 人」幼兒園的教保服務人員，且「91 至 180 人」幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在服務品質之「有形性」層面表現的知覺感受程度又明顯高於招收「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員。此外，在招收「30 人以下」幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在服務品質之「有形性」層面表現的知覺感受程度亦明顯高於招收「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員。由上可知，在提供空間配置、環境設施、設備與教學資源等層面，招收「181 人以上」幼兒園最高，招收「91 至 180 人」幼兒園次之，招收「31 至 90 人」

DOI:10.6814/NCCU202101476

幼兒園最低；惟招收「30 人以下」幼兒園又高於招收「31 至 90 人」幼兒園。質言之，招收「31 至 90 人」幼兒園在對教保服務人員提供實體物質方面的服務品質表現是最低的。

(二)不同幼兒園規模之教保服務人員在「可靠性」構面的得分有顯著性差異(F=4.796，p<0.01)，顯示在招收「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在服務品質之「可靠性」層面表現的知覺感受程度明顯高於招收「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員。由上可知，招收「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對園方執行行事曆、公布訊息、保管及紀錄資料方面的服務品質認同度，高於招收「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員。亦即大規模幼兒園在正確執行承諾及贏得信賴感方面是相對較高的。

(三)不同幼兒園規模之教保服務人員在「反應性」構面的得分有顯著性差異(F=3.081，p<0.05)，顯示在招收「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在服務品質之「反應性」層面表現的知覺感受程度明顯高於招收「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員。由上可知，招收「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對園方滿足需求及解決問題的服務品質認同度，高於招收「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員。亦即大規模幼兒園在對教保服務人員提供服務意願及敏捷性方面的表現是相對較高的。

(四)不同幼兒園規模之教保服務人員在「保證性」構面的得分有顯著性差異(F=6.046，p<0.001)，顯示在招收「30 人以下」、「91 至 180 人」及「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在服務品質之「保證性」層面表現的知覺感受程度明顯高於招收「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員。由上可知，任教於招收「30 人以下」、「91 至 180

DOI:10.6814/NCCU202101476

人」及「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對園方具備執行服務所需專業能力與態度的認同度，高於招收「31 至 90 人」幼兒園的教保服務人員。亦即招收「31 至 90 人」幼兒園在贏得教保服務人員信任與安心層面上是最低的。

(五)不同幼兒園規模之教保服務人員在「關懷性」構面的得分有顯著性差異(F=4.176，p<0.01)，顯示在招收「30 人以下」及「181 人以上」幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園在服務品質之「關懷性」層面表現的知覺感受程度明顯高於招收「31-90 人」幼兒園的教保服務人員。由上可知，在同理教保服務人員及提供個殊需求方面，招收「30 人以下」及「181 人以上」幼兒園高於招收「31-90 人」幼兒園。此結果顯示，在提供個殊性服務需求方面，大規模幼兒園因有較豐富的資源支持，較能滿足教保服務人員需求；而小規模幼兒園則有較多組織授權與同儕分享，讓教保服務人員感受到自主權與支持。

綜上而論，不同幼兒園規模之教保服務人員在公共化幼兒園服務品質整體及各構面的知覺感受程度有顯著差異性存在，教保服務人員對公共化幼兒園在服務品質整體及各層面表現的知覺感受程度會因不同幼兒園規模而有差異，其中在招收「31-90 人」幼兒園的教保服務人員對公共化幼兒園服務品質的表現有較低程度認同感受。本研究結果顯示招收「31-90 人」幼兒園在服務品質表現上尚待改善，推論中等規模幼兒園在服務品質層面的表現較不具備資源條件與獨特能力去提升競爭優勢。

DOI:10.6814/NCCU202101476

肆、綜合討論

根據不同的教保服務人員背景變項及幼兒園背景變項，以瞭解新北市公共化幼兒園教保服務人員對於幼兒園資源基礎、幼兒園創新經營及幼兒園服務品質知覺差異情形，如表 4-2-12 所示。

表 4-2-12

公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質研究結果摘要表

背景變項類別	背景變項類別	研究變項顯著情形		
		幼兒園 資源基礎	幼兒園 創新經營	幼兒園 服務品質
性別	(1)男 (2)女			
最高學歷	(1)專科以下 (2)大學 (3)研究所以上		1>2 1>3	
服務年資	(1)5 年以下 (2)6 至 15 人 (3)16 至 25 人 (4)26 年以上			
擔任職務	(1)專任主管 (2)教師 (3)教保人員	3>2	3>2	
幼兒園類型	(1)公立專設幼兒園 (2)公立學校附設幼兒園 (3)非營利幼兒園	3>1 3>2	3>1 3>2	2>1 3>1
幼兒園規模	(1)30 人以下 (2)31 至 90 人 (3)91 至 180 人 (4)181 人以上	3>2 4>2	4>2	1>2 3>2 4>2

DOI:10.6814/NCCU202101476

一、幼兒園資源基礎方面

教保服務人員擔任的職務、任教幼兒園類型及幼兒園規模是影響公共化幼兒園資源基礎知覺的重要因素，不同擔任職務、任教幼兒園類型及幼兒園規模的教保服務人員，在知覺公共化幼兒園資源基礎表現上有顯著差異性。具體而言，教保人員較教師高；非營利幼兒園較公立專設幼兒園及公立學校附設幼兒園高；招收 91 至 180 人及招收 181 人以上規模的幼兒園較招收 31 至 90 人規模的幼兒園為高。究析原因如下:

(一)就擔任職務而言，本研究發現教保人員及教師在知覺公共化資源基礎層面有顯著差異，此研究結果與吳有恆(2007)、林宣嫚(2008)的研究一致，而與章亦潔(2016)的研究結果相異。教保人員及教師皆為幼兒園重要人力資產，兩種職務在資格取得、招聘管道、待遇福祉及權利保障上有所不同，公共化幼兒園在角色地位上長期有同工不同酬的爭議。再者，為利幼小銜接，幼兒教育及照顧法第 17 條規定大班應配置 1 師 1 教保；教保服務人員條例第 9 條規定，現職教保員工作滿三年得以透過進修機會取得參加教師檢定資格。上述法令規定亦增加教保人員及教師間職務地位的差距，使得教保人員及教師在班級中承擔不同責任，因此，對幼兒園資源基礎的期許也不同。

(二)就幼兒園類型而言，本研究發現不同類型幼兒園在公共化資源基礎層面有顯著差異，結果顯示私立非營利幼兒園在資源基礎的策略運作是優於公立專設幼兒園及學校附設幼兒園。此研究結果與李淑如(2018)指出公私立幼兒園對家長選校有不同優勢因素及Slot(2018)認為公私立幼兒園的組織類型會影響員工工作條件的研究結果一致，並與Grant(1991)資源基礎取向策略分析相互呼應。非營利幼兒園集結公私部門的專長與技術，形成協力組織與網絡，公部門控制關鍵法律與管

DOI:10.6814/NCCU202101476

制性資產，私部門帶入外部資本、技術專業與誘因結構，在雙方的優勢利基下，透過資源的有效整合及共同投入，重新配置資源及提高資源使用率，設計最能發揮幼兒園獨特能力的策略，以建構持續性競爭優勢。

(三)就幼兒園規模而言，本研究發現招收 91 至 180 人及招收 181 人以上規模的幼兒園在資源基礎的策略運作是優於招收 31 至 90 人規模幼兒園，結果顯示招收 91 人以上規模的幼兒園在資源基礎層面有較佳的策略運作。此研究結果與 Garcia-Zamora 等人(2013)及 Winand 等人(2016)指出組織規模與創新結果有所關聯，大型組織具有較豐富的財務資源及專業人才，小型組織運作較靈活，能快速適應及接受環境的變化之研究結果一致。教育部統計處(2020)資料亦指出，招收 91 人以上規模的幼兒園數的比例有顯著攀升趨勢，而招收 30 人以下規模的幼兒園則轉趨萎縮，其中公共化幼兒園之「91 人以上」者計由 103 學年度 20.2%攀升至 25.3%，相對因結構板塊的逐漸偏移，致 108 學年度「30 人以下」之公共化幼兒園占比數分別較 103 年減少 9.2%。因此，研究結果呼應新北市非營利幼兒園未設置「30 人以下」規模之情形。

二、幼兒園創新經營方面

教保服務人員的最高學歷、擔任職務、任教幼兒園類型及幼兒園規模是影響公共化幼兒園創新經營知覺的重要因素，不同最高學歷、擔任職務、任教幼兒園類型及幼兒園規模的教保服務人員，在知覺公共化幼兒園創新經營表現上有顯著差異性。具體而言，專科以下學歷高於大學及研究所學歷的教保服務人員；教保人員較教師高；非營利幼兒園較公立專設幼兒園及公立學校附設幼兒園高；招收 181 人以上規模的幼兒園較招收 31 人至 90 人規模的幼兒園為高。究析原因如下:

DOI:10.6814/NCCU202101476

(一)就最高學歷而言，本研究發現不同最高學歷教保服務人員在知覺公共化創新經營層面有顯著差異，專科以下學歷高於大學學歷及研究所以上學歷的教保服務人員。此研究結果與林志成等人(2020)發現專科學歷教保服務人員對私立幼兒園創新經營效能的知覺高於大學學歷的結果一致，惟與研究所以上學歷高於大學學歷的結果則不一致。教師專業標準為理想教師圖像(教育部，2016)，包括:專業知能及態度，以引導教師專業發展。綜觀教師專業發展包括職前教育及在職培訓，前者如學歷、入職訓練等，後者則指在職進修、研習等課程活動。Slot(2018)彙整各國研究發現職前教育與幼兒園過程品質之間的關聯性不盡一致，在職培訓與過程品質之間則具有一致性正相關，部分甚至指出在職培訓超越職前資格之結果。教保服務人員學歷代表著職前資格，是身為教育人員的基本門檻，其教育專業能力養成則隨著工作經驗及在職培訓而不斷提升。專科以下學歷教保服務人員對專業能力的期許標準低於大學學歷及研究所學歷，因此，較易認同幼兒園創新經營層面的運作。

(二)就擔任職務而言，本研究發現教保人員及教師在知覺公共化創新經營層面有顯著差異，教保人員高於教師。由教保服務人員條例對各職務應具資格規範可知，教保服務人員資格與職務之間具關聯性，二者在資格取得的最低學歷要求並不同，具有不同程度的專業知能與態度。再者，教保人員及教師在班級中承擔不同責任，因此，對幼兒園創新經營層面的期許也不同。

(三)就幼兒園類型而言，本研究發現不同類型幼兒園在公共化創新經營層面有顯著差異，結果顯示私立非營利幼兒園在創新經營的策略運作是優於公立專設幼兒園及學校附設幼兒園。本研究結果與 Wang 等人

DOI:10.6814/NCCU202101476

(2019)及 Xia 和 Walker(2019)結果相呼應，不同類型幼兒園對資源需求、分配及利用有不同變化，進而塑造資源對創新經營的效能。非營利幼兒園是建立於專業知能交流、成本效益計算、資源配置分享、風險報酬分擔、及政策環境支持之模式下，以資源運用之效率、組織經營之效能、行政管理之績效為導向，致力創造新價值(戰寶華、楊金寶，2017)。整體而言，非營利幼兒園的組織結構具較低的制式化、集權化及專業分工，有利結構彈性及資訊分享能力，並在政府資源支持下，可承擔較高的創新風險。

(四)就幼兒園規模而言，本研究發現不同規模幼兒園在公共化創新經營層面有顯著差異，結果顯示招收 181 人以上規模的幼兒園在創新經營的策略運作是優於招收 31 至 90 人規模幼兒園。此研究結果與林志成等人(2020)研究結果相似，而與張芳全、陳穎榛(2020)指出規模愈小之國小教師知覺學校創新經營感受愈好之研究結果不同。推論規模較大幼兒園具備豐富且多元的資源，有利於支應及擔負創新的成本，承擔創新失敗風險的損失。

三、幼兒園服務品質方面

教保服務人員任教的幼兒園類型及幼兒園規模是影響公共化幼兒園服務品質的重要因素，任教於不同幼兒園類型及幼兒園規模的教保服務人員，在知覺公共化幼兒園服務品質表現上有顯著差異性。具體而言，公立學校附設幼兒園及非營利幼兒園較公立專設幼兒園高；招收 30 人以下、招收 91 至 180 人及招收 181 人以上規模的幼兒園較招收 31 至 90 人規模的幼兒園為高。究析原因如下:

DOI:10.6814/NCCU202101476

(一)就幼兒園類型而言，本研究發現不同類型幼兒園在公共化服務品質層面有顯著差異，結果顯示幼兒園類型會影響幼兒園服務品質，公立專設幼兒園在服務品質的表現有待加強。公立專設幼兒園改制前多為公立托兒所，係為配合社區發展、減輕農忙、提供婦女支持而設置，場地多利用社區活動中心等公共場所辦理，較未能符合幼兒身心發展需求，且部分教保員屬於原公托時期具公務員身分，部分約用教保員則屬於原公托時期依法留用人員(王秋英，2013)。因此，幼托整合後，公立專設幼兒園在承接既有公托資源基礎條件下，行政服務支持未必能滿足教保服務人員在課程教學方面的需求。

(二)就幼兒園規模而言，本研究發現招收 30 人以下、招收 91 至 180 人及招收 181 人以上規模的幼兒園在服務品質的表現是優於招收 31 至 90 人規模幼兒園，結果顯示幼兒園規模的大小會影響幼兒園服務品質，而招收 31 至 90 人規模的幼兒園在服務品質的表現有待加強。規模大小與資源運作有關係，組織規模大資源較豐富，藉由資源的供應量滿足服務品質需求，組織規模小則結構運作較彈性靈活，員工感受較多自主權、支持及參與課程決策(Slot, 2018)，服務品質相對提升。本研究結果與吳有恆(2007)、林宣嫚(2008)研究國民小學教師服務品質無顯著差異及曹俊德(2016)研究公私立幼兒園教師在 90 人以下規模幼兒園的教保服務品質高於規模 91 至 180 人及 271 人以上規模幼兒園之研究結果相異，推論原因為研究對象不同而研究結果不同。

DOI:10.6814/NCCU202101476

第三節 公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質之相關分析

本節旨在探討公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質之間的關聯性，透過皮爾森積差相關來分析三者間的相關情形，相關係數 r＜0.4 代表變數間為低度相關， 0.4≦ r ≦ 0.7 代表變數間為中度相關，r＞0.7 代表變數間為高度相關。

壹、公共化幼兒園資源基礎與創新經營之相關分析

為瞭解公共化幼兒園資源基礎與創新經營之整體與各構面間的相關情形，以「幼兒園資源基礎」與「幼兒園創新經營」兩變項的整體及各構面之平均數進行皮爾森積差相關分析並考驗其顯著性，相關摘要表如表 4-3-1 所示。

表 4-3-1
公共化幼兒園資源基礎與創新經營之相關摘要表

構面		幼兒園資源基礎				
		園方無形資產	園方有形資產	教保個人能力	組織管理能力	整體
幼兒園創新經營	行政管理創新	0.595**	0.589**	0.611**	0.693**	0.729**
	課程教學創新	0.615**	0.581**	0.732**	0.716**	0.783**
	幼兒展能創新	0.288**	0.435**	0.338**	0.566**	0.482**
	環境空間創新	0.553**	0.608**	0.637**	0.978**	0.831**
	資源應用創新	0.452**	0.547**	0.455**	0.584**	0.593**
	整體	0.591**	0.654**	0.653**	0.775**	0.786**

註: $^{**}p<.01$

由表 4-3-1 可知，「園方無形資產」構面與幼兒園創新經營各構面的相關係數介於 0.288 至 0.615 之間，呈現低度至中度正相關，且皆達統計顯

DOI:10.6814/NCCU202101476

著水準($p<.01$)，以「課程教學創新」構面相關性最高，「幼兒展能創新」構面相關性最低；「園方有形資產」構面與幼兒園創新經營各構面的相關係數介於 0.435 至 0.608 之間，呈現中度正相關，且皆達統計顯著水準($p<.01$)，以「環境空間創新」構面相關性最高，「幼兒展能創新」構面相關性最低；「教保個人能力」構面與幼兒園創新經營各構面的相關係數介於 0.338 至 0.732 之間，呈現低度至高度正相關，且皆達統計顯著水準($p<.01$)，以「課程教學創新」構面相關性最高，「幼兒展能創新」構面相關性最低；「組織管理能力」構面與幼兒園創新經營各構面的相關係數介於 0.566 至 0.978 之間，呈現中度至高度正相關，且達統計顯著水準($p<.01$)，以「環境空間創新」構面相關性最高，「幼兒展能創新」構面相關性最低。上述結果顯示，教保服務人員認為公共化幼兒園在資源基礎各層面表現與「幼兒展能創新」層面表現是較無關聯性的。

在表 4-3-1 中，幼兒園資源基礎整體構面與幼兒園創新經營整體構面之相關係數達 0.786，呈現高度正相關，且達統計顯著水準($p<.01$)。進一步分析發現，「幼兒園資源基礎」整體構面與「幼兒園創新經營」各構面之相關係數介於 0.482 至 0.831 之間，呈現中度至高度正相關，且達統計顯著水準($p<.01$)，以「環境空間創新」構面與「幼兒園資源基礎」整體構面的相關性最高，顯示教保服務人員對公共化幼兒園在資源基礎整體表現的知覺程度愈高，對「環境空間創新」層面表現的知覺程度也會愈高。其次，「幼兒園創新經營」整體構面與「幼兒園資源基礎」各構面之相關係數介於 0.591 至 0.775 之間，呈現中度至高度正相關，且達統計顯著水準($p<.01$)，以「組織管理能力」構面與「幼兒園創新經營」整體構面相關性最高，亦顯示教保服務人員對公共化幼兒園資源基礎之「組織管理能力」層面表現之知覺感受程度愈高，對創新經營整體表現的知覺感受程度也愈高。

DOI:10.6814/NCCU202101476

貳、公共化幼兒園資源基礎與服務品質之相關分析

為瞭解公共化幼兒園資源基礎與服務品質之整體與各構面間的相關情形，以「幼兒園資源基礎」與「幼兒園服務品質」兩變項的各構面及整體構面之平均數進行皮爾森積差相關分析並考驗其顯著性，相關摘要表如表 4-3-2 所示。

表 4-3-2

公共化幼兒園資源基礎與服務品質之相關摘要表

構面		幼兒園資源基礎				
		園方無形資產	園方有形資產	教保個人能力	組織管理能力	整體
幼兒園服務品質	有形性	0.557**	0.466**	0.510**	0.421**	0.563**
	可靠性	0.562**	0.505**	0.611**	0.421**	0.609**
	反應性	0.570**	0.495**	0.570**	0.507**	0.623**
	保證性	0.548**	0.497**	0.625**	0.471**	0.626**
	關懷性	0.517**	0.481**	0.527**	0.477**	0.582**
	整體	0.641**	0.573**	0.665**	0.537**	0.702**

註：**$p<.01$

由表 4-3-2 可知，「園方無形資產」構面與幼兒園服務品質各構面的相關係數介於 0.517 至 0.570 之間，呈現中度正相關，且皆達統計顯著水準($p<.01$)，以「反應性」構面相關性最高，「關懷性」構面相關性最低；「園方有形資產」構面與幼兒園服務品質各構面的相關係數介於 0.466 至 0.505 之間，呈現中度正相關，且皆達統計顯著水準($p<.01$)，以「可靠性」構面相關性最高，「有形性」構面相關性最低；「教保個人能力」構面與幼兒園服務品質各構面的相關係數介於 0.510 至 0.625 之間，皆呈現中度正相關，且皆達統計顯著水準($p<.01$)，以「保證性」構面相關性最高，「有形性」

DOI:10.6814/NCCU202101476

構面相關性最低;「組織管理能力」構面與幼兒園服務品質各構面的相關係數介於 0.421 至 0.507 之間，呈現中度正相關，且皆達統計顯著水準(p<.01)，以「反應性」相關性最高，「有形性」及「可靠性」構面相關性最低。

在表 4-3-2 中，幼兒園資源基礎整體構面與幼兒園服務品質整體構面之相關係數達 0.702，呈現高度正相關，且皆達統計顯著水準(p<.01)。進一步分析發現，「幼兒園資源基礎」整體構面與「幼兒園服務品質」各構面之相關係數介於 0.563 至 0.626 之間，以「保證性」構面與「幼兒園資源基礎」整體之相關性最高，呈現中度正相關，顯示教保服務人員對公共化幼兒園在資源基礎整體表現的知覺感受程度愈高，對服務品質之「保證性」層面表現的知覺感受程度也愈高。其次，「幼兒園服務品質」整體構面與「幼兒園資源基礎」各構面之相關係數介於 0.537 至 0.665 之間，以「教保個人能力」構面與「幼兒園服務品質」整體構面相關性最高，呈現中度正相關，亦顯示教保服務人員知覺公共化幼兒園資源基礎之「教保個人能力」層面表現的知覺感受程度愈高，對服務品質整體表現的知覺感受程度也愈高。

參、公共化幼兒園創新經營與服務品質之相關分析

為瞭解公共化幼兒園創新經營與服務品質之整體與各構面間的相關情形，以「幼兒園創新經營」與「幼兒園服務品質」兩變項的各構面及整體構面之平均數進行皮爾森積差相關分析並考驗其顯著性，相關摘要表如表 4-3-3 所示。

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 4-3-3

公共化幼兒園創新經營與服務品質之相關摘要表

構面		幼兒園創新經營					
		行政管理創新	課程教學創新	幼兒展能創新	環境空間創新	資源應用創新	整體
幼兒園服務品質	有形性	0.495**	0.432**	0.285**	0.396**	0.407**	0.498**
	可靠性	0.419**	0.511**	0.160**	0.380**	0.310**	0.437**
	反應性	0.541**	0.537**	0.276**	0.457**	0.401**	0.537**
	保證性	0.498**	0.572**	0.243**	0.432**	0.374**	0.519**
	關懷性	0.545**	0.545**	0.268**	0.432**	0.379**	0.527**
	整體	0.584**	0.612**	0.283**	0.489**	0.433**	0.587**

註：$^{**}p<.01$

由表 4-3-3 可知，「行政管理創新」構面與幼兒園服務品質各構面的相關係數介於 0.419 至 0.545 之間，呈現中度正相關，且皆達統計顯著水準($p<.01$)，以「關懷性」構面相關性最高，「可靠性」構面相關性最低；「課程教學創新」構面與幼兒園服務品質各構面的相關係數介於 0.432 至 0.572 之間，呈現中度正相關，且達統計顯著水準($p<.01$)，以「保證性」構面相關性最高，「有形性」構面相關性最低；「幼兒展能創新」構面與幼兒園服務品質各構面的相關係數介於 0.160 至 0.285 之間，雖達統計水準顯著($p<.01$)，惟呈現低度正相關，以「有形性」構面相關性最高，「可靠性」構面相關性最低；「環境空間創新」構面與幼兒園服務品質各構面的相關係數介於 0.380 至 0.457 之間，呈現低度至中度正相關，且達統計顯著水準($p<.01$)，以「反應性」構面相關性最高，「可靠性」構面相關性最低；「資源應用創新」構面與幼兒園服務品質各構面的相關係數介於 0.310 至 0.407 之間，雖達統計水準顯著($p<.01$)，呈現低度至中度正相關，以「有形性」構面相關性最高，「可靠性」構面相關性最低。幼兒園服務品質之「可靠性」

DOI:10.6814/NCCU202101476

代表對幼兒園口碑一致性與期望的可信賴程度，上述結果顯示，除「課程與教學創新」層面外，教保服務人員認為公共化幼兒園在創新經營之「行政管理創新」、「幼兒展能創新」、「環境空間創新」及「資源應用創新」等層面表現與服務品質之「可靠性」層面表現的感受關聯性皆是較低的。

在表 4-3-3 中，幼兒園創新經營整體構面與幼兒園服務品質整體構面之相關係數達 0.587，為顯著的中度正相關。進一步分析發現，「幼兒園創新經營」整體構面與「幼兒園服務品質」各構面之相關係數介於 0.437 至 0.537 之間，呈現中度正相關，且達統計顯著水準($p<.01$)，以「反應性」構面與「幼兒園創新經營」整體構面相關性最高，顯示教保服務人員對公共化幼兒園創新經營整體表現的知覺感受程度愈高，在對服務品質之「反應性」層面表現的知覺感受程度也愈高。其次，「幼兒園服務品質」整體構面與「幼兒園創新經營」各構面之相關係數介於 0.283 至 0.612 之間，呈現低度至中度正相關，且達統計顯著水準($p<.01$)，以「課程教學創新」構面與「幼兒園服務品質」整體構面相關性最高，亦顯示教保服務人員對公共化幼兒園創新經營之「課程教學創新」層面表現的知覺感受程度愈高，對服務品質整體表現的知覺認知感受程度愈高。

肆、公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質之相關分析

為瞭解公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質之間的相關情形，以「幼兒園資源基礎」、「幼兒園創新經營」與「幼兒園服務品質」三變項的整體平均數進行皮爾森積差相關分析並考驗其顯著性，相關摘要表如表 4-3-4 所示。

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 4-3-4

公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質之相關摘要表

幼兒園變項	資源基礎	創新經營	服務品質
資源基礎	1	0.786**	0.702**
創新經營	0.786**	1	0.587**
服務品質	0.702**	0.587**	1

註:$^{**}p<.01$

由表 4-3-4 可知，公共化幼兒園在「資源基礎」與「創新經營」之相關係數為 0.786，呈現顯著的高度正相關；其次是「資源基礎」與「服務品質」之相關係數為 0.702，呈現顯著的高度正相關；再者是「創新經營」與「服務品質」之相關係數為 0.587，呈現顯著的中度正相關。上述結果顯示本研究三個變項間各自呈現兩兩相關，且達統計顯著水準。其中以「資源基礎」與「創新經營」之間的相關程度為最高，「創新經營」與「服務品質」之間的相關程度為最低。

第四節 公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質結構方程模型分析討論

本節旨在進行結構方程模型之建構，使用 SmartPLS 階層成分模型(hierarchical component model,HCM)進行建模分析，並分析公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質之間的路徑關係及相互影響效果。第一部分為本研究模型的建構與假設;第二部分則為檢定公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質測量模型指標，評估測量題項與各構面的信、效度，包括:內部一致性、指標信度、收斂效度及區別效度；第三部分進一步檢定公

DOI:10.6814/NCCU202101476

共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質結構模型，評估結構模型的共線性診斷、路徑係數的顯著性、決定係數 R^2、解釋效果及預測相關性。

壹、 模型建構與假設

本研究根據理論文獻探討及試題項目分析結果，提出公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質之間的結構模型假設如表 4-4-1，各變項間的因果路徑關係如圖 4-4-1 結構模型圖。

表 4-4-1

公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質之結構模型假設

假設	內　容
H1	幼兒園資源基礎對幼兒園創新經營有正向影響。
H2	幼兒園資源基礎對幼兒園服務品質有正向影響。
H3	幼兒園創新經營對幼兒園服務品質有正向影響。

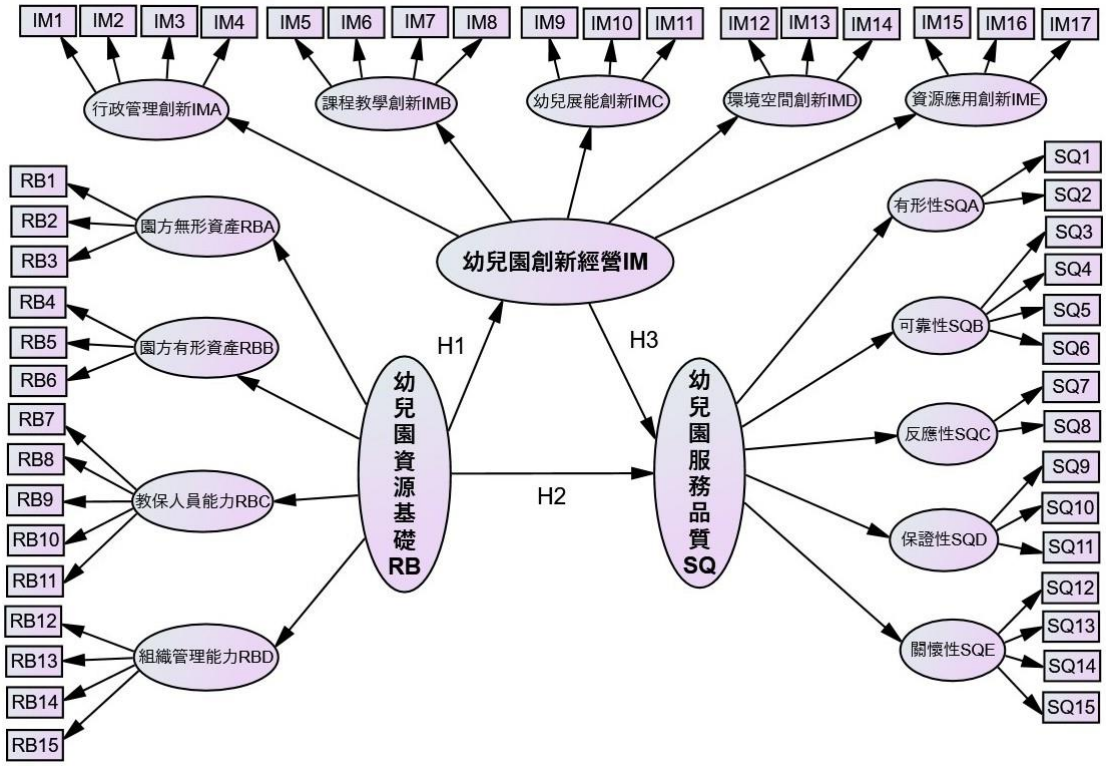

圖 4-4-1 公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質之結構模型圖

DOI:10.6814/NCCU202101476

由圖 4-4-1 的概念模型可知，本研究包含幼兒園資源基礎、幼兒園創新經營與幼兒園服務品質三個高階構面，各高階構面又分為不同的低階構面及相對應的指標題項。Becker、Klein 和 Wetzels (2012)指出，低階指標數量不一致時，在估計高階構面與低階構面間的關係時，易產生偏誤。本研究幼兒園資源基礎高階構面計有 15 個指標題項，分為園方無形資產、園方有形資產、教保個人能力及組織個人能力等四個低階構面，各低階構面對應題數分布為 3 題、3 題、5 題及 4 題；幼兒園創新經營高階構面計有 17 個指標題項，分為行政管理創新、課程教學創新、幼兒展能創新、環境空間創新及資源應用創新等五個低階構面，各低階構面對應題數分布為 4 題、4 題、3 題、3 題、3 題；幼兒園服務品質高階構面計有 15 個指標題項，分為有形性、可靠性、反應性、保證性及關懷性等五個低階構面，各低階構面對應題數分布為 2 題、4 題、2 題、3 題、4 題。因此，本研究各低階構面之指標數量尚具有相當性。

葉連祺(2020)則指出 PLS-SEM 分析程序包括:設定結構模型、收集和檢查資料、估計 PLS 路徑模式、評估反映性測量模型、評估結構模型、進階 PLS-SEM 分析、詮釋和提出結論。結構方程模型在建模過程中須分別對測量模型與結構模型進行評鑑，前者係在檢證潛在變數與外顯指標間的關係，後者則在檢證不同潛在變數間的因果關係。Hulland 認為評鑑反映性-反映性類型階層成分模型，必須針對內部一致性、指標信度、收斂效度與區別效度等四個項目進行測量模型評估，確認所有題項是適合拿來做為測量工具；Hair 等人並提出將結構模型評鑑過程分成五個步驟，第一步驟為共線性診斷；第二步驟為路徑係數之顯著性檢定；第三步驟為評估R^2大小；第四步驟為評估解釋效果值f^2；第五步驟為預測相關性Q^2(陳寬裕，2018)。本研究建構的公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質結構方程模型屬反映性-反映性類型，依 Hair、Hult、Ringle 和 Sarstedt (2017)建議採重

DOI:10.6814/NCCU202101476

複指標法，將低階構面之所有指標題項皆指定為高階構面之衡量指標，並分為測量模型及結構模型的評鑑結果。

貳、 評鑑測量模型

一、公共化幼兒園資源基礎測量模型分析

(一)內部一致性

組合信度(composite reliability，CR 值)為潛在變數之信度指標，可以用來衡量潛在變數中各題項的內部一致性，組合信度越高，表示指標項目的一致性也越高，學者建議組合信度宜大於 0.7(Nunnally & Bernstein, 1994; Vinzi, Trinchera, & Amato, 2010)。由表 4-4-2 可知，公共化幼兒園資源基礎測量模型的組合信度為 0.935，共有園方無形資產、園方有形資產、教保個人能力及組織管理能力等四個低階構面，各低階構面的組成信度分別為 0.915、0.806、0.935 及 0.892，大於 0.7 的標準，表示四個低階構面的測量指標具有內部一致性信度。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 4-4-2

公共化幼兒園資源基礎測量模型參數估計表

高階構面	低階構面	指標型態	指標題項	因素負荷量	Cronbach's α	組合信度 CR	平均變異數萃取量(AVE)
RB 幼兒園資源基礎		反映性			0.935	0.943	0.527
	RBA 園方無形資產	反映性	RB1	0.699	0.860	0.915	0.782
		反映性	RB2	0.761			
		反映性	RB3	0.788			
	RBB 園方有形資產	反映性	RB4	0.555	0.638	0.806	0.583
		反映性	RB5	0.652			
		反映性	RB6	0.668			
	RBC 教保個人能力	反映性	RB7	0.761	0.913	0.935	0.742
		反映性	RB8	0.755			
		反映性	RB9	0.802			
		反映性	RB10	0.828			
		反映性	RB11	0.787			
	RBD 組織管理能力	反映性	RB12	0.760	0.839	0.892	0.675
		反映性	RB13	0.652			
		反映性	RB14	0.668			
		反映性	RB15	0.697			

DOI:10.6814/NCCU202101476

由表 4-4-3 可知，公共化幼兒園創新經營測量模型的組合信度為 0.952，共有行政管理創新、課程教學創新、幼兒展能創新、環境空間創新及資源應用創新等五個低階構面，各低階構面的組成信度分別為 0.932、0.931、0.918、0.922 及 0.890，大於 0.7 的標準，表示五個低階構面的測量指標具有內部一致性信度。

表 4-4-3

公共化幼兒園創新經營測量模型參數估計表

高階構面	低階構面	指標型態	指標題像	因素負荷量	Cronbach's α	組合信度 CR	平均變異數萃取量(AVE)
IM 幼兒園創新經營		反映性			0.946	0.952	0.540
	IMA 行政管理創新	反映性	IM1	0.712	0.902	0.932	0.773
		反映性	IM2	0.788			
		反映性	IM3	0.789			
		反映性	IM4	0.802			
	IMB 課程教學創新	反映性	IM5	0.804	0.901	0.931	0.770
		反映性	IM6	0.729			
		反映性	IM7	0.733			
		反映性	IM8	0.787			
	IMC 幼兒展能創新	反映性	IM9	0.647	0.865	0.918	0.788
		反映性	IM10	0.677			
		反映性	IM11	0.610			
	IMD 環境空間創新	反映性	IM12	0.782	0.874	0.922	0.798
		反映性	IM13	0.765			
		反映性	IM14	0.784			
	IME 資源應用創新	反映性	IM15	0.713	0.814	0.890	0.729
		反映性	IM16	0.665			
		反映性	IM17	0.660			

DOI:10.6814/NCCU202101476

由表 4-4-4 可知，公共化幼兒園服務品質測量模型的組合信度為 0.958，共有有形性、可靠性、反應性、保證性及關懷性等五個低階構面，各低階構面的組成信度分別為 0.908、0.940、0.895、0.922 及 0.955，大於 0.7 的標準，表示五個低階構面的測量指標具有內部一致性信度。

表 4-4-4

公共化幼兒園服務品質測量模型參數估計表

高階構面	低階構面	指標型態	指標題像	因素負荷量	Cronbach's α	組合信度 CR	平均變異數萃取量(AVE)
SQ 幼兒園服務品質		反映性			0.953	0.958	0.608
	SQA 有形性	反映性	SQ1	0.550	0.799	0.908	0.831
		反映性	SQ2	0.655			
	SQB 可靠性	反映性	SQ3	0.772	0.915	0.940	0.797
		反映性	SQ4	0.767			
		反映性	SQ5	0.777			
		反映性	SQ6	0.796			
	SQC 反應性	反映性	SQ7	0.824	0.766	0.895	0.810
		反映性	SQ8	0.748			
	SQD 保證性	反映性	SQ9	0.803	0.873	0.922	0.797
		反映性	SQ10	0.828			
		反映性	SQ11	0.851			
	SQE 關懷性	反映性	SQ12	0.816	0.938	0.955	0.842
		反映性	SQ13	0.818			
		反映性	SQ14	0.831			
		反映性	SQ15	0.802			

DOI:10.6814/NCCU202101476

(二)指標信度

指標信度指相同構面的各指標題項之間的共同性，理論上指標題項的標準化因素負荷量應大於 0.708，其解釋始達 50%的標準(Hair et al., 2017)，符合高指標信度原則，Hulland(1999)則認為標準化因素負荷量大於 0.5 就可以接受。由上述各測量模型參數估計表可知，公共化幼兒園資源基礎測量模型之各題項的因素負荷量介於 0.555 至 0.828 之間；公共化幼兒園創新經營測量模型之各題項的因素負荷量介於 0.610 至 0.804 之間；公共化幼兒園服務品質測量模型之各題項的因素負荷量介於 0.550 至 0.851 之間。研究結果顯示各測量模型的指標題項之因素負荷量皆大於 0.5 的標準，表示低階構面的各指標題項均屬高信度指標。

(三)收斂效度

收斂效度在檢驗多個題項是否收斂於一個因素構面，構面的平均變異數萃取量(AVE)應超過 0.5，表示指標題項對構面的貢獻大於誤差的貢獻量，即構面已能解釋 50%以上的指標題項變異(Fornell & Larcker, 1981; Bagozzi & Yi, 1988；陳寬裕，2018）。由上述各測量模型參數估計表可知，公共化幼兒園資源基礎測量模型的平均變異數萃取量為 0.527，四個低階構面的平均變異數萃取量分別為 0.782、0.583、0.742 及 0.675；公共化幼兒園創新經營測量模型的平均變異數萃取量為 0.540，五個低階構面的平均變異數萃取量分別為 0.773、0.770、0.778、0.798 及 0.729；公共化幼兒園服務品質測量模型的平均變異數萃取量為 0.608，五個低階構面的平均變異數萃取量分別為 0.831、0.797、0.810、0.797 及 0.842。研究結果顯示各測量模型之低階構面的平均變異數萃取量皆大於 0.5，顯示各測量模型的低階構面對指標題項的平均解釋能力超過 50%以上，因此，公共化幼兒園

DOI:10.6814/NCCU202101476

資源基礎、創新經營及服務品質等三個測量模型的低階構面皆具有收斂效度。

(四)區別效度

區別效度在瞭解不同兩構面相關是否有差異，不同構面間的題項，其相關程度宜低。本研究採用交叉負荷量及 Fornell-Larcker 準則檢證測量模型的區別效度，前者係在檢證特定低階構面的指標題項與其他低階構面之間的相關性，判斷準則為一個指標題項對其所屬低階構面的因素負荷量應大於該指標題項與模型中其他低階構面間的因素負荷量；後者則在檢證潛在變項定義是否重疊，判斷準則為一個低階構面的 AVE 平方根應大於該低階構面與模型中其他低階構面間的相關係數。

表 4-4-5 可知，公共化幼兒園資源基礎測量模型在園方無形資產、園方有形資產、教保個人能力及組織管理能力等四個低階構面的指標題項與所屬構面的因素負荷量為 0.849、0.908、0.894、0.663、0.818、0.801、0.855、0.815、0.908、0.890、0.836、0.847、0.834、0.809 及 0.794，皆大於其交叉負荷量，顯示公共化幼兒園資源基礎測量模型的指標題項皆具有區別效度。

在表 4-4-6 中，公共化幼兒園創新經營測量模型在行政管理創新、課程教學創新、幼兒展能創新、環境空間創新及資源應用創新等五個低階構面的指標題項與所屬構面的因素負荷量為 0.831、0.897、0.909、0.878、0.863、0.881、0.873、0.893、0.892、0.908、0.862、0.878、0.915、0.887、0.858、0.853 及 0.850，皆大於其交叉負荷量，顯示公共化幼兒園創新經營測量模型的指標題項亦皆具有區別效度。

DOI:10.6814/NCCU202101476

由表 4-4-7 可知，公共化幼兒園服務品質測量模型在有形性、可靠性、反應性、保證性及關懷性等五個低階構面的指標題項與所屬構面的因素負荷量為 0.896、0.928、0.865、0.888、0.922、0.896、0.910、0.890、0.872、0.894、0.912、0.913、0.897、0.930 及 0.930，皆大於其交叉負荷量，顯示公共化幼兒園服務品質測量模型的指標題項亦皆具有區別效度。

另由表 4-4-8 各測量模型的低階構面區別效度檢定表可知，公共化幼兒於資源基礎四個低階構面的 AVE 平方根分別為 0.884、0.764、0.861 及 0.821，皆大於其與其他構面間的相關係數；公共化幼兒園創新經營五個低階構面的 AVE 平方根分別為 0.879、0.878、0.888、0.894 及 0.854，皆大於其與其他構面間的相關係數;公共化幼兒園服務品質五個低階構面的 AVE 平方根分別為 0.912、0.893、0.900、0.893 及 0.918，皆大於其與其他構面間的相關係數。上述研究結果顯示公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質測量模型的各低階構面之間應為不同的構面，具有區別效度。

Williams 和 Hazer(1986)建議在評鑑反映性-反映性類型測量模型時，信效度指標、共線性診斷與權重顯著性等檢定程序皆須滿足，惟因反映性的高階構面與各低階構面間大多有很強的關聯性，平均變異數萃取量(AVE)之平方根要大於其間的相關係數之要求並不容易符合，無須刻意要求高階構面與其所屬的各低階構面間須具區別效度，故本研究並不特意檢核高階構面之平均變異數萃取量(AVE)平方根是否都大於其與各低階構面間的相關係數。

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 4-4-5

公共化幼兒園資源基礎構面交叉負荷量檢定表

二階構面	一階構面	題項	RBA 園方無形資產	RBB 園方有形資產	RBC 教保個人能力	RBD 組織管理能力	IMA 行政管理創新	IMB 課程教學創新	IMC 幼兒展能創新	IMD 環境空間創新	IME 資源應用創新	SQA 有形性	SQB 可靠性	SQC 反應性	SQD 保證性	SQE 關懷性
RB 幼兒園資源基礎	RBA 園方無形資產	RB1	**0.849**	0.577	0.557	0.486	0.463	0.457	0.216	0.396	0.365	0.502	0.433	0.445	0.427	0.410
		RB2	**0.908**	0.600	0.622	0.537	0.556	0.579	0.264	0.472	0.401	0.506	0.510	0.524	0.496	0.466
		RB3	**0.894**	0.616	0.644	0.600	0.562	0.605	0.295	0.517	0.436	0.475	0.551	0.546	0.534	0.501
	RBB 園方有形資產	RB4	0.502	**0.663**	0.378	0.492	0.463	0.419	0.471	0.453	0.492	0.354	0.210	0.258	0.234	0.264
		RB5	0.550	**0.818**	0.537	0.456	0.417	0.458	0.228	0.445	0.347	0.374	0.531	0.474	0.509	0.434
		RB6	0.500	**0.801**	0.588	0.498	0.457	0.458	0.252	0.400	0.384	0.334	0.468	0.437	0.437	0.432
	RBC 教保個人能力	RB7	0.594	0.561	**0.855**	0.505	0.489	0.564	0.235	0.476	0.363	0.432	0.529	0.491	0.545	0.450
		RB8	0.556	0.568	**0.815**	0.570	0.462	0.591	0.256	0.470	0.338	0.412	0.508	0.455	0.512	0.426
		RB9	0.577	0.568	**0.908**	0.580	0.528	0.659	0.306	0.507	0.394	0.441	0.535	0.499	0.549	0.459
		RB10	0.640	0.623	**0.890**	0.603	0.568	0.662	0.332	0.558	0.430	0.481	0.578	0.532	0.594	0.499
		RB11	0.596	0.537	**0.836**	0.633	0.589	0.682	0.344	0.556	0.437	0.438	0.479	0.484	0.491	0.434
	RBD 組織管理能力	RB12	0.587	0.573	0.612	**0.847**	0.651	0.629	0.460	0.540	0.483	0.451	0.398	0.502	0.438	0.434
		RB13	0.422	0.466	0.510	**0.834**	0.511	0.551	0.499	0.547	0.489	0.281	0.289	0.327	0.330	0.319
		RB14	0.445	0.511	0.530	**0.809**	0.568	0.572	0.492	0.564	0.493	0.310	0.306	0.374	0.358	0.370
		RB15	0.549	0.509	0.548	**0.794**	0.573	0.625	0.404	0.507	0.456	0.371	0.419	0.506	0.448	0.470

DOI:10.6814/NCCU202101476

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 4-4-6

公共化幼兒園創新經營構面交叉負荷量檢定表

二階構面	一階構面	題項	RBA 園方無形資產	RBB 園方有形資產	RBC 教保個人能力	RBD 組織管理能力	IMA 行政管理創新	IMB 課程教學創新	IMC 幼兒展能創新	IMD 環境空間創新	IME 資源應用創新	SQA 有形性	SQB 可靠性	SQC 反應性	SQD 保證性	SQE 關懷性
IM 幼兒園創新經營	IMA 行政管理創新	IM1	0.534	0.497	0.508	0.520	**0.831**	0.599	0.378	0.568	0.473	0.416	0.392	0.500	0.467	0.512
		IM2	0.511	0.502	0.522	0.641	**0.897**	0.665	0.510	0.604	0.506	0.414	0.311	0.420	0.385	0.401
		IM3	0.523	0.521	0.563	0.660	**0.909**	0.665	0.475	0.611	0.516	0.473	0.383	0.497	0.452	0.490
		IM4	0.538	0.523	0.561	0.648	**0.878**	0.704	0.509	0.613	0.537	0.453	0.388	0.495	0.449	0.509
	IMB 課程教學創新	IM5	0.575	0.546	0.682	0.685	0.735	**0.863**	0.473	0.646	0.513	0.469	0.493	0.502	0.520	0.503
		IM6	0.534	0.485	0.645	0.597	0.623	**0.881**	0.368	0.572	0.456	0.331	0.448	0.446	0.505	0.468
		IM7	0.540	0.484	0.642	0.632	0.622	**0.873**	0.379	0.583	0.465	0.326	0.420	0.449	0.479	0.452
		IM8	0.532	0.526	0.609	0.628	0.644	**0.893**	0.493	0.633	0.520	0.400	0.434	0.497	0.506	0.492
	IMC 幼兒展能創新	IM9	0.243	0.331	0.280	0.528	0.485	0.448	**0.892**	0.474	0.535	0.240	0.142	0.240	0.215	0.225
		IM10	0.299	0.407	0.359	0.509	0.496	0.468	**0.908**	0.525	0.564	0.291	0.185	0.282	0.248	0.265
		IM11	0.237	0.331	0.270	0.462	0.440	0.387	**0.862**	0.483	0.522	0.228	0.105	0.219	0.186	0.225
	IMD 環境空間創新	IM12	0.431	0.509	0.487	0.605	0.605	0.572	0.571	**0.878**	0.682	0.409	0.339	0.389	0.382	0.374
		IM13	0.461	0.480	0.547	0.562	0.584	0.628	0.475	**0.915**	0.581	0.373	0.403	0.452	0.451	0.417
		IM14	0.514	0.519	0.565	0.591	0.637	0.662	0.446	**0.887**	0.612	0.461	0.437	0.479	0.481	0.446
	IME 服務品質創新	IM15	0.387	0.463	0.405	0.524	0.524	0.496	0.554	0.647	**0.858**	0.364	0.248	0.309	0.305	0.300
		IM16	0.387	0.445	0.388	0.456	0.472	0.478	0.482	0.586	**0.853**	0.374	0.313	0.380	0.359	0.376
		IM17	0.390	0.440	0.375	0.513	0.483	0.453	0.521	0.557	**0.850**	0.323	0.234	0.335	0.296	0.294

DOI:10.6814/NCCU202101476

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 4-4-7

公共化幼兒園服務品質構面交叉負荷量檢定表

二階構面	一階構面	題項	RBA 園方無形資產	RBB 園方有形資產	RBC 教保個人能力	RBD 組織管理能力	IMA 行政管理創新	IMB 課程教學創新	IMC 幼兒展能創新	IMD 環境空間創新	IME 資源應用創新	SQA 有形性	SQB 可靠性	SQC 反應性	SQD 保證性	SQE 關懷性
SQ 幼兒園服務品質	SQA 有形性	SQ1	0.485	0.414	0.451	0.386	0.426	0.382	0.272	0.393	0.329	**0.896**	0.413	0.478	0.428	0.399
		SQ2	0.530	0.428	0.482	0.406	0.482	0.414	0.252	0.450	0.420	**0.928**	0.520	0.560	0.536	0.493
	SQB 可靠性	SQ3	0.501	0.429	0.538	0.369	0.372	0.453	0.138	0.409	0.293	0.481	**0.865**	0.607	0.700	0.566
		SQ4	0.517	0.516	0.563	0.391	0.390	0.450	0.174	0.379	0.288	0.459	**0.888**	0.618	0.685	0.546
		SQ5	0.483	0.481	0.531	0.375	0.346	0.456	0.119	0.374	0.245	0.433	**0.922**	0.617	0.714	0.535
		SQ6	0.517	0.500	0.550	0.410	0.384	0.470	0.153	0.409	0.280	0.471	**0.896**	0.649	0.707	0.592
	SQC 反應性	SQ7	0.520	0.474	0.537	0.501	0.526	0.522	0.261	0.471	0.346	0.523	0.654	**0.910**	0.716	0.745
		SQ8	0.512	0.458	0.491	0.440	0.447	0.448	0.241	0.413	0.374	0.507	0.600	**0.890**	0.654	0.622
	SQD 保證性	SQ9	0.465	0.452	0.536	0.408	0.421	0.498	0.215	0.430	0.337	0.433	0.701	0.697	**0.872**	0.662
		SQ10	0.475	0.463	0.538	0.388	0.402	0.475	0.185	0.410	0.303	0.467	0.678	0.675	**0.894**	0.743
		SQ11	0.535	0.490	0.601	0.492	0.506	0.560	0.255	0.472	0.363	0.526	0.726	0.672	**0.912**	0.734
	SQE 關懷性	SQ12	0.480	0.447	0.496	0.431	0.497	0.505	0.221	0.388	0.326	0.438	0.577	0.695	0.744	**0.913**
		SQ13	0.469	0.461	0.445	0.416	0.476	0.475	0.234	0.395	0.322	0.465	0.609	0.689	0.723	**0.897**
		SQ14	0.493	0.466	0.527	0.492	0.497	0.539	0.269	0.471	0.368	0.441	0.585	0.717	0.759	**0.930**
		SQ15	0.469	0.463	0.466	0.450	0.521	0.486	0.262	0.439	0.373	0.464	0.531	0.697	0.706	**0.930**

DOI:10.6814/NCCU202101476

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 4-4-8

公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質測量模型之低階構面區別效度檢定表(Fornell-Larcker 準則表)

	RBA	RBB	RBC	RBD	IMA	IMB	IMC	IMD	IME	SQA	SQB	SQC	SQD	SQE
園方無形資產 RBA	**0.884**													
園方有形資產 RBB	0.676	**0.764**												
教保個人能力 RBC	0.689	0.664	**0.861**											
組織管理能力 RBD	0.614	0.629	0.672	**0.821**										
行政管理創新 IMA	0.598	0.581	0.613	0.704	**0.879**									
課程教學創新 IMB	0.622	0.583	0.735	0.725	0.750	**0.878**								
幼兒展能創新 IMC	0.294	0.402	0.597	0.563	0.535	0.491	**0.888**							
環境空間創新 IMD	0.525	0.563	0.457	0.656	0.682	0.695	0.557	**0.894**						
資源應用創新 IME	0.454	0.526	0.512	0.584	0.578	0.558	0.609	0.700	**0.854**					
有形性 SQA	0.558	0.462	0.512	0.435	0.500	0.438	0.286	0.464	0.415	**0.912**				
可靠性 SQB	0.566	0.540	0.611	0.433	0.418	0.512	0.163	0.440	0.310	0.516	**0.893**			
反應性 SQC	0.573	0.518	0.572	0.525	0.542	0.541	0.279	0.493	0.399	0.572	0.698	**0.900**		
保證性 SQD	0.551	0.525	0.626	0.482	0.497	0.573	0.245	0.490	0.374	0.533	0.786	0.763	**0.893**	
關懷性 SQE	0.521	0.501	0.527	0.488	0.542	0.547	0.269	0.461	0.378	0.493	0.627	0.763	0.799	**0.918**

DOI:10.6814/NCCU202101476

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101476

參、評鑑結構模型

本研究針對公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質之結構模型的預測力及解釋力進行分析，分成五個步驟，第一步驟為共線性診斷；第二步驟為路徑係數之顯著性檢定；第三步驟為評估R^2大小；第四步驟為評估解釋效果值f^2；第五步驟為預測相關性Q^2大小與效果值q^2，最後並進行結構模型的效果分析。

一、共線性診斷

Hair 等人(2011)認為變異數膨脹因子(VIF 值)大於等於 5，表示構面間可能有共線性問題存在，將會導致模型的偏誤，可利用剔除相關性較高之構念來排除共線性問題。本研究結構模型的內因潛在變項為幼兒園服務品質，自變項為幼兒園資源基礎及幼兒園創新經營，由表 4-4-9 可知幼兒園資源基礎及幼兒園創新服務的 VIF 值皆為 2.720，均小於 5，表示結構模型中各構面的共線性問題未達嚴重程度，不會對路徑係數產生不良影響。

表 4-4-9

公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質結構模型共線性檢定摘要表

	幼兒園服務品質	幼兒園創新經營
幼兒園資源基礎	2.720	1
幼兒園創新經營	2.720	

二、路徑係數之顯著性檢定

由表 4-4-10 可知，本研究模型假設一「幼兒園資源基礎→幼兒園創新經營」的路徑係數為 0.795，且已達統計顯著水準(p<0.001)，顯示結構模型假設一的路徑關係成立；假設二「幼兒園資源基礎→幼兒園服務品質」的路徑係數為 0.622，且達統計顯著水準(p<0.001)，顯示結構模型假設二的

DOI:10.6814/NCCU202101476

路徑關係成立；假設三「幼兒園創新經營→幼兒園服務品質」的路徑係數為0.111，且達統計顯著水準(p<0.05)，顯示結構模型假設三的路徑關係成立。綜上可知，本研究結構模型的三個假設的路徑關係皆成立，亦即公共化幼兒園的資源基礎、創新經營及服務品質間具有顯著正向關係存在，結構模型的路徑關係如圖 4-4-2。

表 4-4-10

公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質路徑關係檢定表

假設	路徑	假設關係	路徑值
H1	幼兒園資源基礎→幼兒園創新經營	正向	0.795***
H2	幼兒園資源基礎→幼兒園服務品質	正向	0.622***
H3	幼兒園創新經營→幼兒園服務品質	正向	0.111*

註：$^{*}p$<.05 $^{***}p$<.001

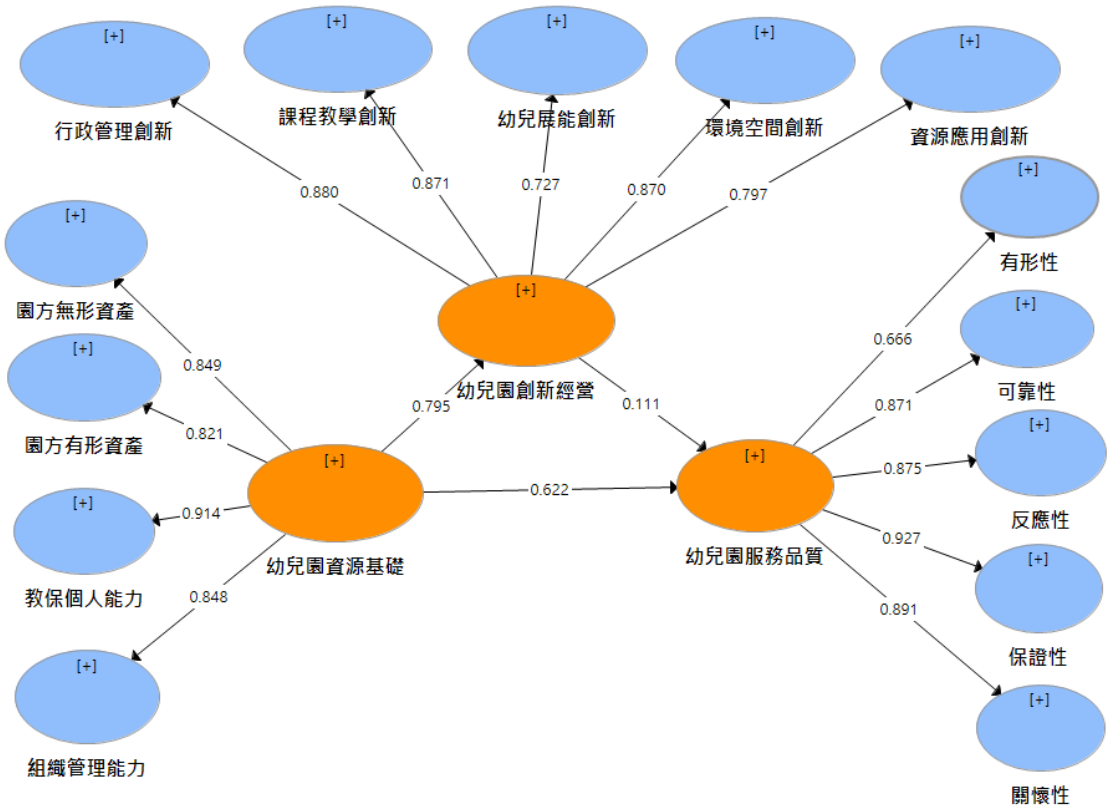

圖 4-4-2 公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質結構模型圖(路徑係數)

DOI:10.6814/NCCU202101476

三、評估決定係數R^2大小

公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質結構模型之路徑係數、t值、決定係數R^2及解釋效果值f^2等參數估計如表 4-4-11。決定係數R^2為模型中內因構面的變異可被外衍構面所能解釋的量，Hair 等人(2014)認為R^2接近 0.25 時，可視為模型的解釋能力稍弱，R^2接近 0.50 時，可視模型為具有中度解釋力，R^2接近 0.75 時，模型解釋能力甚為顯著。

表 4-4-11

公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質結構模型參數估計表

參數	路徑係數	t 值	決定係數 R^2	解釋效果值 f^2
園方無形資產← 幼兒園資源基礎	0.849***	57.094	0.721	2.580
園方有形資產← 幼兒園資源基礎	0.821***	40.880	0.675	2.072
教保個人能力← 幼兒園資源基礎	0.914***	87.582	0.835	5.068
組織管理能力← 幼兒園資源基礎	0.848***	62.327	0.719	2.557
行政管理創新← 幼兒園創新經營	0.880***	83.469	0.774	3.433
課程教學創新← 幼兒園創新經營	0.871***	83.558	0.759	3.155
幼兒展能創新← 幼兒園創新經營	0.727***	31.235	0.529	1.122
環境空間創新← 幼兒園創新經營	0.870***	71.145	0.757	3.110
資源應用創新← 幼兒園創新經營	0.797***	48.426	0.635	1.736
有形性← 幼兒園服務品質	0.666***	25.531	0.444	0.798
可靠性← 幼兒園服務品質	0.871***	57.551	0.759	3.152
反應性← 幼兒園服務品質	0.875***	80.274	0.765	3.258
保證性← 幼兒園服務品質	0.927***	117.929	0.859	6.106
關懷性← 幼兒園服務品質	0.891***	80.063	0.793	3.834
幼兒園創新經營← 幼兒園資源基礎	0.795***	52.273	0.632	1.720
幼兒園服務品質← 幼兒園創新經營	0.111*	2.107	0.509	0.009
幼兒園服務品質← 幼兒園資源基礎	0.622***	9.848		0.289

註: ***$p<.001$ *$p<.05$

DOI:10.6814/NCCU202101476

幼兒園資源基礎構面又分成園方無形資產、園方有形資產、教保個人能力及組織管理能力等四個低階構面，由表 4-4-11 可知，園方無形資產的路徑係數為 0.849，R^2值為 0.721；園方有形資產的路徑係數為 0.821，R^2值為 0.675；教保個人能力的路徑係數為 0.914，R^2值為 0.835；組織管理能力的路徑係數為 0.848，R^2值為 0.719，四個低階構面的R^2值皆大於 0.5，具有中度至強度的解釋能力，上開結果顯示園方無形資產、園方有形資產、教保個人能力及組織管理能力對公共化幼兒園資源基礎的解釋能力頗佳。另由各低階構面的R^2比較得知，教保服務人員對公共化幼兒園資源基礎的認知，以教保個人能力為最重要因素，其後依序為園方無形資產及組織管理能力，而園方有形資產是相對較低。因此可知，園方無形資產、園方有形資產、教保個人能力及組織管理能力對提升公共化幼兒園資源基礎均是重要影響因素，又以教保個人能力對公共化幼兒園資源基礎的關聯性最強。

幼兒園創新經營構面又分成行政管理創新、課程教學創新、幼兒展能創新、環境空間創新及資源應用創新等五個低階構面，由表 4-4-11 可知，行政管理創新的路徑係數為 0.880，R^2值為 0.774；課程教學創新的路徑係數為 0.871，R^2值為 0.759；幼兒展能創新的路徑係數為 0.727，R^2值為 0.529；環境空間創新的路徑係數為 0.870，R^2值為 0.757；資源應用創新的路徑係數為 0.797，R^2值為 0.635，五個低階構面的R^2值皆大於 0.5，具有中度至強度的解釋能力，結果顯示行政管理創新、課程教學創新、幼兒展能創新、環境空間創新及資源應用創新對公共化幼兒園創新經營的解釋能力頗佳。另由各低階構面的R^2比較得知，教保服務人員對公共化幼兒園創新經營的認知，以行政管理創新為最重要因素，其後依序為課程教學創新、環境空間創新及資源應用創新，而幼兒展能創新是相對較低。因此可知，行政管理創新、課程教學創新、幼兒展能創新、環境空間創新及資源應用創新對提升公

DOI:10.6814/NCCU202101476

共化幼兒園創新經營均是重要影響因素，又以行政管理創新對公共化幼兒園創新經營的關聯性最強。

幼兒園服務品質構面又分成有形性、可靠性、反應性、保證性及關懷性等五個低階構面，由表 4-4-11 可知，有形性的路徑係數為 0.666，R^2值為 0.444；可靠性的路徑係數為 0.871，R^2值為 0.759；反應性的路徑係數為 0.875，R^2值為 0.765；保證性的路徑係數為 0.927，R^2值為 0.859；關懷性的路徑係數為 0.891，R^2值為 0.793，除有形性趨近 0.5 的中度解釋能力，其餘皆大於 0.75 呈現強解釋能力，結果顯示有形性、可靠性、反應性、保證性及關懷性對公共化幼兒園服務品質的解釋能力頗佳。另由各低階構面的R^2比較得知，教保服務人員對公共化幼兒園服務品質的認知，以保證性為最重要因素，其後依序為關懷性、反應性及可靠性，而有形性是相對較低。因此，有形性、可靠性、反應性、保證性及關懷性對提升公共化幼兒園服務品質均是重要影響因素，又以保證性對公共化幼兒園服務品質的關聯性最強。

由表 4-4-11 亦可知，「幼兒園創新經營」構面的R^2值為 0.632，達統計顯著水準(p<0.001)，且大於 0.5，屬於中度解釋能力，顯示公共化幼兒園資源基礎對創新經營的解釋能力為 63.2%；「幼兒園服務品質」構面的R^2值為 0.509，達統計顯著水準(p<0.001)，且大於 0.5，屬於中度解釋能力，顯示公共化幼兒園的資源基礎與創新經營對公共化幼兒園服務品質的解釋能力為 50.9%。整體而言，本研究所建構的模型具中度解釋能力，各項參數估計的結構模型如圖 4-4-3。

DOI:10.6814/NCCU202101476

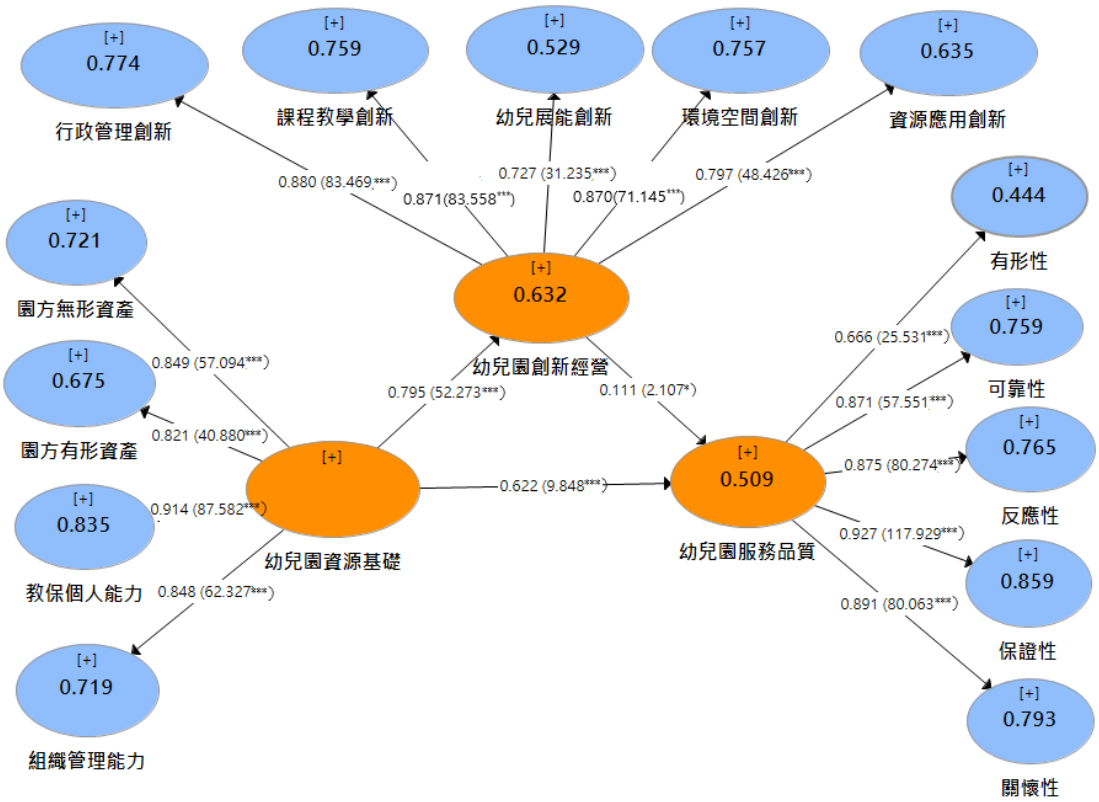

圖 4-4-3 公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質結構模型參數估計圖

$^{*}p<.05$ $^{***}p<.001$ (*t=1.96 ***t=3.29)

四、評估解釋效果值f^2

解釋效果值 f^2為刪除模型中特定外衍構面後，R^2值的變化量，用以評估外衍構面對內因構面是否具有顯著解釋能力，所代表的意涵為此路徑在結構中的重要性，計算方式為$f^2=\frac{R^2_{included}-R^2_{excluded}}{1-R^2_{included}}$，$f^2$值評估原則為當 0.02 $<f^2\leqq$0.15 稱為小解釋效果；0.15$<f^2\leqq$0.35 稱為中度解釋效果；$f^2>$0.35 時稱為有大解釋效果。由表 4-4-11 可知，「幼兒園資源基礎」構面對「幼兒園創新經營」構面的f^2值為 1.720，且大於 0.35，顯示公共化幼兒園資源基礎對創新經營具有大解釋效果。其次，「幼兒園資源基礎」構面對「幼兒園服務品質」構面的f^2值為 0.289，且大於 0.15，顯示公共化幼兒園資源基礎對服務品質具有中度解釋效果，惟「幼兒園創新經營」構面對

DOI:10.6814/NCCU202101476

「幼兒園服務品質」構面的f^2值為 0.009，小於 0.02，顯示公共化幼兒園創新經營對服務品質僅具薄弱的解釋效果。整體而言，本研究結構模型約具有中度效果的解釋能力，解釋效果值的結構模型的如圖 4-4-4。

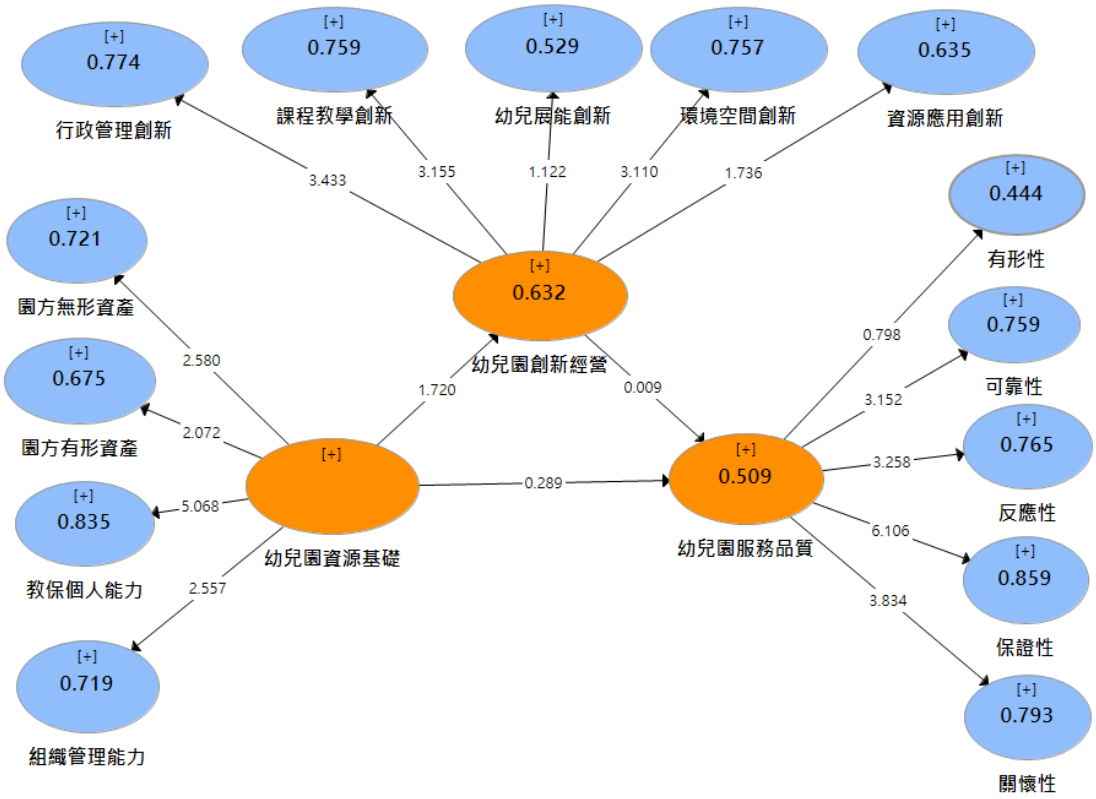

圖 4-4-4 公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質結構模型解釋效果圖

綜觀而論，對提升幼兒園服務品質而言，公共化幼兒園在資源基礎挹注的重要性高於創新經營表現，質言之，要提升公共化幼兒園服務品質的首要條件便是投入具價值性、稀有性、不可模仿性及不可替代的充足資源。再者，就幼兒園資源基礎效益而言，公共化幼兒園將資源投入於提升創新經營的成效會高於服務品質的營造，因此，在動態的市場環境中，公共化幼兒園應將適當資源挹注在創新經營，且須適時調整組織結構，有效配置、組合及轉換資源，才能發揮創新經營的最大效益。

DOI:10.6814/NCCU202101476

五、預測相關性Q^2與預測效果值q^2

預測相關性Q^2是指反映性內因構面與其所屬各指標之預測值的準確性，為模型能夠準確的預測反映性內因構面的值，大於 0 意味結構模型對該反映性內因構面具有預測相關性，Q^2值愈大表示結構模型能精準預測該反映性內因構面與該構面測量系統中的各項指標。預測效果值q^2為評估預測相關性Q^2之效果量的指標，公式為$q^2=\frac{Q^2_{included}-Q^2_{excluded}}{1-Q^2_{included}}$，評估原則為 0.02＜$q^2$≦0.15，代表結構模型中，外衍構面對內因構面僅具小效果的預測相關性；0.15＜q^2≦0.35 則為中等效果的預測相關性；q^2＞0.35 時就具有較大效果的預測相關性。

表 4-4-12

公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質結構模型之預測效果檢定表

外衍構面	內因構面	$Q^2_{included}$	$Q^2_{excluded}$	預測效果q^2
幼兒園資源基礎	幼兒園創新經營	0.338	0	0.511
幼兒園創新經營	幼兒園服務品質	0.305	0.303	0.003
幼兒園資源基礎	幼兒園服務品質	0.305	0.218	0.125

註:$Q^2_{included}$為有內因構面的模型Q^2值，$Q^2_{excluded}$為沒有內因構面的模型Q^2值。

由表 4-4-12 可知，公共化幼兒園資源基礎對創新經營之預測效果值為 0.511 大於 0.35，代表在本研究結構模型中，公共化幼兒園資源基礎對創新經營具有大效果的預測相關性；公共化幼兒園資源基礎對服務品質之預測效果值為 0.125，介於 0.02 至 0.15 之間，代表在本研究結構模型中，公共化幼兒園資源基礎對創新經營具有小效果的預測相關性。惟公共化幼兒園創新經營對服務品質之預測效果值為 0.003 小於 0.02，表示在本研究結構模型中，公共化幼兒園創新經營對服務品質的預測效果薄弱，不足以構成公共化幼兒園創新經營與服務品質兩構面之間具準確預測相關性的解釋。

DOI:10.6814/NCCU202101476

如同 Norris 和 Ciesielska 所言，組織創新是一種多重結構模式，除掌控資產及知識能力，也應關注組織文化、授權結構及對動態環境理解力等因素，並設定合理、關聯的績效指標，才能有效引導創新經營的方向。整體而言，本研究結構模型之外衍構面對內因構面具有中等效果的預測相關性，結構模型預測相關性如圖 4-4-5。

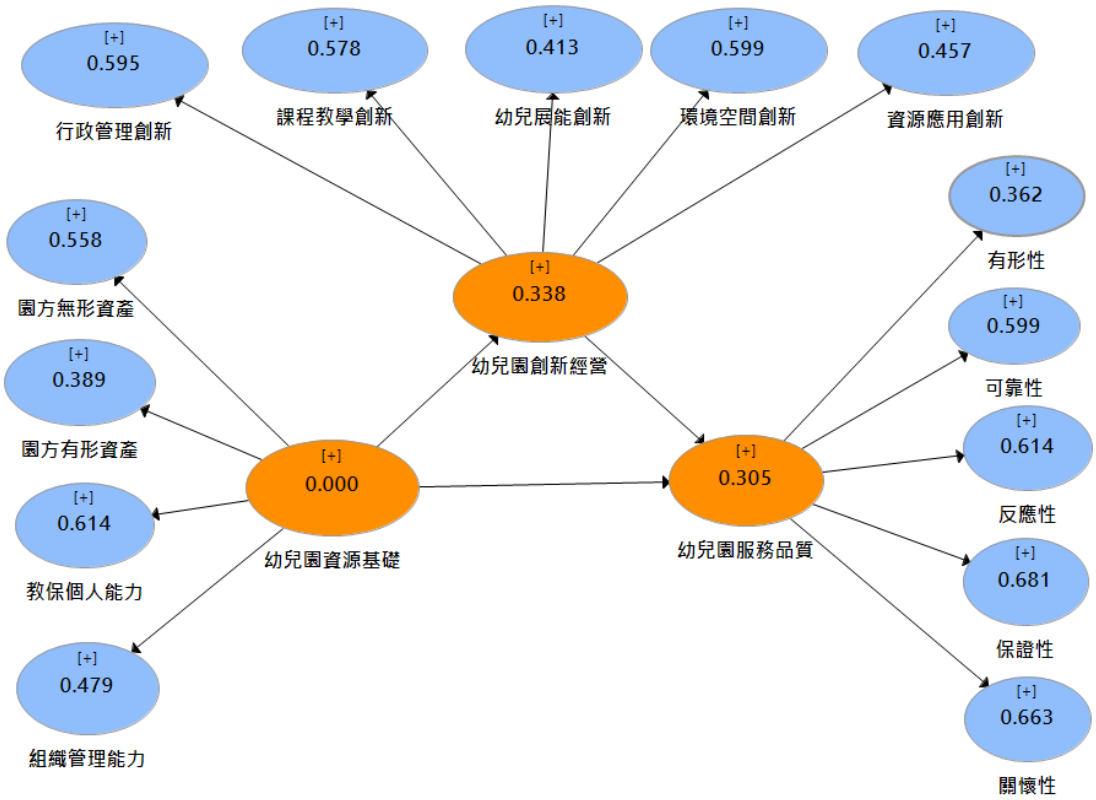

圖 4-4-5 公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質結構模型圖(預測相關性)

六、公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質結構模型影響效果分析

從表 4-4-13 可知，「幼兒園資源基礎」構面透過「幼兒園創新經營」構面而間接影響「幼兒園服務品質」構面，間接效果值為 0.088，已達統計顯著水準(p<0.05)。此外，「幼兒園資源基礎」構面對「幼兒園創新經營」構面與「幼兒園服務品質」構面的總體效果為 0.710 及 0.795，亦皆達顯著

DOI:10.6814/NCCU202101476

水準(p<0.001)，上述結果顯示幼兒園資源基礎對幼兒園創新經營構面的總體影響效果高於對幼兒園服務品質的總體影響效果。再者，「幼兒園資源基礎」構面對「幼兒園服務品質」構面的總體影響效果達 0.710，高於「幼兒園創新經營」對「幼兒園服務品質」的影響力 0.111。整體而言，本研究建構之公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質之結構模型的因果路徑關係皆成立，以幼兒園資源基礎對幼兒園創新經營的影響效果量最大，幼兒園資源基礎對幼兒園服務品質的影響效果次之，幼兒園創新經營對幼兒園服務品質的影響效果最低。

表 4-4-13

公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品之結構模型影響效果表

潛在自變項	潛在依變項	直接效果	間接效果	總效果
幼兒園資源基礎	幼兒園服務品質	0.622***	0.088* (0.795×0.111)	0.710***
幼兒園創新經營		0.111*	——	0.111*
幼兒園資源基礎	幼兒園創新經營	0.795***	——	0.795***

註: *p<.05 ***p<.001

茲綜整公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質結構模型的各項參數檢定結果如表 4-4-14。Henseler、Ringle 與 Sarstedt(2015)認為採用 HTMT(heterotrait-monotrait ratio of correlations)來鑑別區別效度的敏感度較高， Hair 等人(2014)表示 HTMT 值小於 0.90，則意味兩個反映性構面間具有區別效度。本研究在「幼兒園資源基礎→幼兒園創新經營」的 HTMT 值為 0.842，「幼兒園資源基礎→幼兒園服務品質」的 HTMT 值為 0.751，「幼兒園創新經營→幼兒園服務品質」的 HTMT 值為 0.631，皆小於 0.9，上述研究結果顯示公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質結構模型具有區別效度。

DOI:10.6814/NCCU202101476

整體而論，公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質結構模型符合共線性檢定標準，各構面之組合信度為 0.943、0.952 及 0.958，大於 0.7，具良好內部一致性信度；平均變異數萃取量為 0.527、0.540 及 0.608，大於 0.5，具收斂效度； HTMT 值分別為 0.842、0.751 及 0.631，小於 0.9，亦具有區別效度。其次，本研究結構模型的路徑係數為 0.795、0.622 及 0.111，皆達統計顯著水準；R^2為 0.632 及 0.509 呈現中度解釋力；q^2值為 0.511、0.125 及 0.003，顯示有中等效果的預測相關性。綜觀本研究建構之公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質結構模型，三構面間的路徑因果關係皆獲得支持;在模型解釋能力及預測能力的評估上亦具中等效果。整體而言，本研究建構的結構模型尚具有良好品質，各潛在變數的因果關係具有其價值意涵。

表 4-4-14

公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質結構模型檢定表

構面關係	路徑係數	t 值	R^2	f^2	q^2	HTMT
幼兒園資源基礎→幼兒園創新經營	0.795^{***}	52.273^{***}	0.632^{***}	1.720	0.511	0.842
幼兒園資源基礎→幼兒園服務品質	0.622^{***}	9.848^{***}	0.509^{***}	0.289	0.125	0.751
幼兒園創新經營→幼兒園服務品質	0.111^{*}	2.107^{*}		0.009	0.003	0.631

註： $^{*}p<.05$ $^{***}p<.001$

DOI:10.6814/NCCU202101476

第五節 中介效果分析

Mathieu 等人認為中介變數要符合三個要件，第一為與自變數相關，且發生在自變數之後，第二為與依變數相關，第三是同時檢測三個變數時，自變數與依變數的相關性變小(引自林鉦棽、彭台光，2012)。檢測中介變數的方法，首先確認自變數對依變數具有顯著影響效果，其次檢視自變數和中介變數關係時，自變數對中介變數的影響效果亦達顯著；最後同時探討自變數、中介變數對依變數的影響效果時，中介變數對依變數的影響效果也要顯著，且自變數對依變數的影響效果會顯著減弱甚至轉為不顯著，如自變數對依變數之影響程度變為 0，則稱之為完全中介效果，若其影響效果僅是減弱，則為部分中介效果(陳寬裕，2018)。

Davison 和 Hinkley(1997)提出以解釋變異量比例(variance accounted for，VAF 值)評估中介效果的大小，VAF 值為間接效果占總效果的百分比，VAF 值小於 20%為無中介效果；VAF 值介於 20%至 80%之間為部分中介效果；VAF 值大於 80%為完全中介效果。本研究模型利用 PLS-SEM 的拔靴法(Bootstrap)檢驗中介效果，採重複抽樣 5,000 次，在 95%的信心水準下，取得各變數的直接效果、間接效果及總效果，由表 4-5-1 可知，公共化幼兒園創新經營為幼兒園資源基礎與幼兒園服務品質關係的中介變數，間接效果值為 0.088，t 值為 2.217 達統計顯著水準($p<0.05$)，表示公共化幼兒園資源基礎會透過創新經營表現，提升幼兒園服務品質。惟 VAF 值僅有 12.4%，表示幼兒園創新經營只具有微弱的部分中介效果。推究原因為公共化幼兒園的資源基礎經費係來自於政府財政全額支應或部分補助，服務品質則受政府監督與控管，並在法制設計上落實擔保責任，因此，公共化幼兒園的資源基礎及服務品質雖具有相當程度的保障，惟受限於組織結構的靈活性，在創新經營的運作成效不盡理想。

DOI:10.6814/NCCU202101476

表 4-5-1

公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品之結構模型影響效果表

自變數	中介變數	依變數	直接效果	間接效果	總效果	VAF
幼兒園資源基礎	幼兒園創新經營	幼兒園服務品質	0.622*** (9.945)	0.088* (2.217)	0.710***	12.4%

註: *p<.05 ***p<.001

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101476

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101476

第五章結論與建議

本研究目的在瞭解公共化教保服務人員知覺幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質的現況及關係，先透過公共化、幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質相關文獻分析，建立研究架構後，編製「公共化幼兒園實施資源基礎、創新經營與服務品質調查問卷」作為研究工具，並針對公共化幼兒園教保服務人員進行施測，取得樣本施測數據後，藉由樣本資料的差異性、相關性及結構方程模型的統計分析，獲得量化研究結果。本章旨在根據研究結果提出具體建議，共分成兩節，第一節在綜整相關量化分析結果，作出本研究結論與發現，第二節則根據研究結論，提出具體建議，以供教育行政主管機關、幼兒園經營者、教保服務人員及未來研究之參考。

第一節 結論

本節根據文獻探討及問卷調查的統計分析結果，綜整歸納各項研究發現並提出研究結論。

壹、教保服務人員知覺公共化幼兒園資源基礎為中高等程度，以「教保個人能力」之知覺程度最高，「組織管理能力」之知覺程度最低。

教保服務人員知覺公共化幼兒園在資源基礎整體及各層面之平均值介於中高等至高等程度表現，顯示公共化幼兒園在資源基礎的表現普遍獲得肯認。就各層面而言，以教保個人能力層面表現最佳，園方有形資產

DOI:10.6814/NCCU202101476

及組織管理能力等二個層面的表現低於整體平均得分，顯示在園方有形資產層面及組織管理能力層面仍有努力空間。此外，教保服務人員認為人員定時進修學習是重要的，惟幼兒園自辦研習的意願較低，在定期安排教育訓練課程上則仍待加強。

貳、教保服務人員知覺公共化幼兒園創新經營為中高等程度，以「課程教學創新」之知覺程度最高，「幼兒展能創新」之知覺程度最低。

教保服務人員知覺公共化幼兒園在創新經營整體及各層面之平均值介於中等至中高等程度表現，顯示公共化幼兒園在創新經營的表現獲得肯認。就各層面而言，以課程教學創新層面表現最佳，顯示公共化幼兒園教保服務人員在轉化教保活動課程層面的創新表現普遍獲得肯認，惟幼兒展能創新及資源應用創新等二個層面的表現低於整體平均得分，顯示仍有努力空間。因此，公共化幼兒園除持續深耕課程教學創新層面外，應結合社區資源並擴大幼兒社會參與經驗，將課程教學創新的成效，透過適當教學媒材或活動讓幼兒實際參與社區行動，適性開展潛能。

參、教保服務人員知覺公共化幼兒園服務品質為高等程度，以「可靠性」之知覺程度最高，「有形性」之知覺程度最低。

教保服務人員知覺公共化幼兒園在服務品質整體及各層面之平均值介於中高等至高等程度表現，顯示公共化幼兒園在服務品質的表現普遍獲得肯定。就各層面而言，以可靠性層面表現最佳，有形性層面的認同程度相較其他層面略顯不足，此研究結果與 Han 等人(2012)、章亦潔(2016)、黃文婷(2018)、蕭夙娟(2016)研究指出幼兒園服務品質在有形性層面表現不佳

DOI:10.6814/NCCU202101476

的結果相同，顯示公共化幼兒園在軟硬體設施、教學設備及環境空間等方面之服務品質仍有改善空間。

肆、教保服務人員因擔任職務、任教幼兒園類型及規模之不同，而有不同的公共化幼兒園資源基礎之知覺感受，以教保人員、非營利幼兒園及規模較大幼兒園的教保服務人員知覺程度較高。

一、不同職務的教保服務人員對公共化幼兒園資源基礎的知覺有顯著差異，教保人員對公共化幼兒園資源基礎表現的知覺感受程度明顯高於教師，顯示教保人員較教師支持幼兒園資源基礎運作。

二、不同幼兒園類型的教保服務人員對公共化幼兒園資源基礎的知覺有顯著差異，非營利幼兒園的教保服務人員對園方資源基礎表現的知覺感受程度明顯高於公立專設幼兒園及學校附設幼兒園的教保服務人員，顯示非營利幼兒園透過公私協力合作的營運，在資源基礎各層面的運作表現是相較於公立專設幼兒園及學校附設幼兒園有效的。

三、不同幼兒園規模的教保服務人員對公共化幼兒園資源基礎的知覺有顯著差異，任教招收「91 至 180 人」及「181 人以上」規模幼兒園的教保服務人員對園方資源基礎表現的知覺感受程度明顯高招收「31 至 90 人」規模幼兒園的教保服務人員，顯示規模較大的公共化幼兒園在資源基礎層面的運作表現較佳。

伍、教保服務人員因最高學歷、擔任職務、任教幼兒園類型與規模之不同，而有不同的公共化幼兒園創新經營之知覺感受，以專科以

DOI:10.6814/NCCU202101476

下、教保人員、非營利幼兒園及規模較大幼兒園的教保服務人員知覺程度較高。

一、不同最高學歷的教保服務人員對公共化幼兒園創新經營的知覺有顯著差異，專科以下學歷的教保服務人員對公共化幼兒園在創新經營表現的知覺感受明顯高於大學及研究所以上學歷的教保服務人員，顯示專科以下學歷的教保服務人員較支持幼兒園創新經營層面的運作表現。

二、不同職務的教保服務人員對公共化幼兒園創新經營的知覺有顯著差異，教保人員對公共化幼兒園創新經營表現的知覺感受程度明顯高於教師，顯示教保人員較教師支持幼兒園創新經營運作。

三、不同幼兒園類型的教保服務人員對公共化幼兒園創新經營的知覺有顯著差異，非營利幼兒園的教保服務人員對園方創新經營表現的知覺感受程度明顯高於公立專設幼兒園及學校附設幼兒園的教保服務人員，顯示非營利幼兒園透過公私協力合作的營運，在創新經營的策略運作上是相較於公立專設幼兒園及學校附設幼兒園有成效的。

四、不同幼兒園規模的教保服務人員對公共化幼兒園創新經營的知覺有顯著差異，招收「181 人以上」規模幼兒園的教保服務人員對園方創新經營表現的知覺感受程度明顯高於招收「31 至 90 人」規模幼兒園的教保服務人員，顯示規模較大的公共化幼兒園在創新經營層面的策略運作表現較佳。

陸、教保服務人員因任教幼兒園類型及幼兒園規模之不同，而有不同的公共化幼兒園服務品質之知覺感受，以公立專設幼兒園的教保

DOI:10.6814/NCCU202101476

服務人員知覺程度較低，規模較大幼兒園的教保服務人員知覺程度較高。

一、不同幼兒園類型的教保服務人員對公共化幼兒園服務品質的知覺有顯著差異，非營利幼兒園及學校附設幼兒園的教保服務人員對園方服務品質表現的知覺感受程度明顯高於公立專設幼兒園，顯示公立專設幼兒園在服務品質層面的表現仍有改善空間。

二、不同幼兒園規模的教保服務人員對公共化幼兒園服務品質的知覺有顯著差異，招收「30 人以下」、「91 至 180 人」及「181 人以上」規模幼兒園的教保服務人員對園方服務品質表現的知覺感受程度明顯高於招收「31 至 90 人」規模幼兒園的教保服務人員，顯示招收「31 至 90 人」規模的公共化幼兒園在服務品質層面的表現有待加強。

柒、教保服務人員知覺公共化幼兒園資源基礎與創新經營整體及各層面彼此之間具有正相關的關係。

一、公共化幼兒園在資源基礎與創新經營具有高度正相關，表示公共化幼兒園的資源基礎越多，其創新經營的表現會越好。

二、公共化幼兒園資源基礎與環境空間創新呈現高度正相關，顯示公共化幼兒園資源基礎的整體表現越佳，在活化閒置空間及佈置多元情境的表現越好。

三、公共化幼兒園組織管理能力與創新經營呈現高度正相關，顯示組織管理能力的提升，有助於創新經營的整體表現。

DOI:10.6814/NCCU202101476

捌、教保服務人員知覺公共化幼兒園資源基礎與服務品質整體及各層面彼此之間具有正相關的關係。

一、公共化幼兒園在資源基礎與服務品質具有高度正相關，表示公共化幼兒園具有的資源基礎越多，其服務品質越高。

二、公共化幼兒園資源基礎與保證性呈現中度正相關，顯示公共化幼兒園的資源基礎越多，越能獲得教保人員的信任與安心。

三、公共化幼兒園服務品質與教保個人能力呈現高度正相關，顯示公共化幼兒園的教保服務人員在教學專業、班級經營及人際溝通的能力越好，有助於服務品質的提升。

玖、教保服務人員知覺公共化幼兒園創新經營與服務品質整體及各層面彼此之間具有正相關的關係。

一、公共化幼兒園在創新經營與服務品質具有中度正相關，表示公共化幼兒園的創新經營表現越高，其服務品質越高。

二、公共化幼兒園創新經營與反應性呈現中度正相關，顯示公共化幼兒園創新經營表現越佳，有助於教保服務人員需求滿足及問題解決效率之提升。

三、公共化幼兒園服務品質與課程教學創新呈現中度正相關，顯示公共化幼兒園在課程教學、教材教法、班級經營及評量方法等革新作為，有助於服務品質的提升。

DOI:10.6814/NCCU202101476

壹拾、公共化幼兒園資源基礎對創新經營及服務品質皆具有正向直接影響效果，公共化幼兒園之創新經營對服務品質亦具有正向直接影響效果。

一、公共化幼兒園資源基礎對服務品質的直接效果為 0.622(p<.001)，顯示公共化幼兒園之資源基礎對服務品質具有顯著正向直接影響力，代表公共化幼兒園具備的資源基礎程度越高，其服務品質越佳。

二、公共化幼兒園資源基礎對創新經營的直接效果為 0.795(p<.001)，顯示公共化幼兒園之資源基礎對創新經營具有顯著正向直接影響力，代表公共化幼兒園具備資源基礎程度越高，其創新經營程度越高。

三、公共化幼兒園創新經營對服務品質的直接效果為 0.111(p<.05)，顯示公共化幼兒園之創新經營對服務品質具有正向直接影響力，代表公共化幼兒園創新經營程度愈高，其服務品質程度愈佳。

四、本研究所建構的公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質之結構模型，各變項間彼此因果路徑關係皆存在正向影響效果，以幼兒園資源基礎對幼兒園創新經營的影響效果量最大，幼兒園創新經營對幼兒園服務品質的影響效果最低，僅具薄弱的解釋效果，推究上述研究結果可能原因與部分學者提出創新能力與品質管理間存在實質上衝突相符(Atuahene-Gima,1996; López-Mielgo et al.,2009; Wind & Mahajan, 1997; Wang, 2014)，創新代表著企業支持新觀念、知識及技術的趨勢，而組織動力及既存關係並不會去促進及評估創新，反倒認為對企業績效有所影響，創新能力可能促成品質提升，也可能降低產品量能或技術成

DOI:10.6814/NCCU202101476

熟度(Istvan, 1992)，因此，公共化幼兒園創新經營與服務品質之間可能存有更多潛在變數須納入一併考量，才能更正確的解釋彼此間的關係。

壹拾壹、公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質關係之結構模型具中等程度預測效果，以公共化幼兒園資源基礎對創新經營的預測力最佳。

一、公共化幼兒園資源基礎對服務品質的預測效果為 0.125，具小效果的預測相關性；公共化幼兒園資源基礎對創新經營的預測效果為 0.511，具大效果的預測相關性；公共化幼兒園創新經營對服務品質的預測效果為僅為 0.003，顯示預測效果較薄弱。整體而言，本研究結構模型具有中等程度效果的預測相關性，尤以公共化幼兒園資源基礎對創新經營預測性最高，而公共化創新經營與服務品質的預測性薄弱，不足以構成公共化幼兒園創新經營與服務品質兩構面之間具預測相關性的解釋，推測上述研究結果可能原因為兩者間解釋能力有關，所謂解釋能力係指自變數對依變數的影響力，預測能力則指因自變數變動所導致的依變數改變量，因此，當公共化幼兒園創新經營對服務品質的影響效果薄弱時，其對服務品質的改變影響有限，所以預測能力相對較低。

二、本研究發現教保服務人員認為在資源基礎表現上，公共化幼兒園亟待改善的部分為組織管理能力，惟研究亦發現組織管理能力則與創新經營整體表現有關係，且公共化幼兒園資源基礎對創新經營具有大效果的解釋預測能力，由此觀之，公共化幼兒園資源基礎之組織管理能力所代表的既存靜態資源分配，創新經營之行政管理創新所展現的是變革式動態運作方式，二者應相輔相成才能有效提升公共化幼兒園創新經營成效。

DOI:10.6814/NCCU202101476

壹拾貳、公共化幼兒園資源基礎會間接藉由創新經營的中介機制，對服務品質產生正向影響效果，惟中介效果微弱。

一、公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質結構模型之各構面的組合信度為 0.943、0.952 及 0.958，大於 0.7，具良好內部一致性信度；平均變異數萃取量為 0.527、0.540 及 0.608，大於 0.5，顯示具收斂效度；三構面間的 HTMT 值分別為 0.842、0.751 及 0.631，小於 0.9，表示亦具有區別效度。其次，本研究結構模型的路徑係數為 0.795、0.622 及 0.111，皆達統計顯著水準；R^2為 0.632 及 0.509 呈現中度解釋力；q^2值為 0.511、0.125 及 0.003，顯示有中等程度的預測相關性。整體而言，本研究建構的結構模型具有良好品質。

二、公共化幼兒園創新經營為幼兒園資源基礎與幼兒園服務品質關係的中介變數，間接效果值為 0.088，t 值為 2.217 達統計顯著水準(p<0.05)，屬部分中介效果模式，Zhao 等人認為間接效果和總效果方向相同，屬於互補中介(complementary mediation)模式，表示公共化幼兒園資源基礎會透過創新經營表現，提升幼兒園服務品質，惟 VAF 值僅有 12.4%，表示幼兒園創新經營只具有微弱的部分中介效果。

第二節 建議

本研究依據研究結果，分別對教育行政主管機關、幼兒園經營者、教保服務人員及未來研究者提出建議，以供行政、教學及研究之參考。

壹、對教育行政主管機關的建議

DOI:10.6814/NCCU202101476

一、整全性規劃幼兒教育政策及相關配套措施

幼教公共化為政府政策規劃的重要方向，提供優質的幼兒教育及照顧，是政策執行的最終目標。我國幼教政策常採單項重點式規劃，並由主管部門分頭執行，僅能發揮「頭痛醫頭、腳痛醫腳」的局部成效，亦有資源重複及浪費的情況產生。本研究結果發現公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質之間有中度至高度正相關，並具有正向直接影響效果，且資源基礎對創新經營及服務品質具有預測力。因此，幼教政策應有整全性的規劃，從幼兒、家長、教保服務人員及幼兒園的角度多元思維，由資源挹注、創新策略及經營品質等層面提供參與式討論並廣納意見，中央擬定上位整體計劃及配套措施，授權地方因地制宜及建立個殊需求支持系統，才能建構真正謀求幼兒最大權利的學習環境。

二、提高公共財挹注幼兒教育資源的比例

幼兒教育財政資源的分配直接影響班級教學品質，也影響園所經營管理的穩定性，適當的資金有助於改善幼兒園環境設施及招募訓練有素的人力，進而提升幼兒園的服務品質。公共化幼教政策不單由量化數字來考量，更應強化幼兒在學習品質上的精進。幼兒教育及照顧服務的投資不僅攸關勞動力提供及生育率提升，更在兒童發展、學習及福利中扮演重要關鍵角色，尤其對於社經背景不利的兒童，提供補償學習的機會。本研究發現幼兒園類型及規模是影響資源基礎、創新經營及服務品質的重要因素，有鑒於學前教育的重要性，政府應提高學前教育經費的分配額度，衡酌各地區人口數、幼生數、幼兒園類別、規模、交通區位、教育品質指標、單位成本或其他影響教育成本等因素，實質公平的分配幼教資源。

三、非營利幼兒園運作成效值得肯定

DOI:10.6814/NCCU202101476

本研究結果發現教保服務人員對非營利幼兒園的認同度極高，無論是在公共化幼兒園資源基礎、創新經營及服務品質層面上，普遍高於公立專設幼兒園及學校附設幼兒園，表示教保服務人員肯定非營利幼兒園的發展方向及公私協力的經營模式。值得注意的是，政府設立公立專設幼兒園及學校附設幼兒園並挹注大量資源，尤其學校附設幼兒園為公共化幼教政策推動的主要推手，其教保服務人員對自身幼兒園在資源基礎、創新經營及服務品質的認同程度不及公私協力的非營利幼兒園，代表幼兒園品質的良窳非僅以資源量來評估，推究組織層級運作及資源分配彈性等為潛在影響因素，未來宜簡化對公立專設幼兒園及學校附設幼兒園的行政及評鑑作業，強化教保服務人員專業能力的提升，以利幼兒園資源能有效充分發揮實質教育效果。

四、強化夥伴結盟創造社區資源共享圈

本研究結果發現不同幼兒園規模在公共化幼兒園資源基礎的表現上有差異，規模較大的公共化幼兒園具有較豐富的資源可運用，在幼兒園資源基礎各層面的表現上都較良好。對於小規模幼兒園而言，尤其是偏鄉或少子女化嚴重的地區，在既有人力及物質資源有限的條件下，可善用組織運作的靈活性，藉由策略聯盟或異業結盟方式，達到幼兒園互補所需、互蒙其利之目的，並與社區建立夥伴關係，擴大教學圈資源運用範圍，營造具地域性優勢的特色幼兒園。

五、擴大公立專設幼兒園的資源能量

公立專設幼兒園及學校附設幼兒園均屬政府財政支持的公立幼兒園，公立專設幼兒園為獨立機構，承接公立托兒所改制後資源，惟本研究發現公立專設幼兒園在園方有形資產及園方無形資產的運作表現均為最低，且服

DOI:10.6814/NCCU202101476

務品質的整體表現亦屬最低。綜觀而言，二者均依法令設置空間及配置人力，惟公立學校附設幼兒園除能就近與國小教師交流教學，有利幼小銜接，並可運用學校軟硬體設施、空間場地等資源，增加資源基礎的運用優勢，營造較佳的服務品質。職是之故，公立專設幼兒園應擴大社區參與量能，建立資源共享的多元管道。

貳、對幼兒園經營者的建議

一、落實行政與教學資源的加乘效果

幼兒園資源是資產及能力的有效組合，並動態性調整與運作以達成服務品質的要求，創造幼兒園的競爭優勢。本研究發現公共化幼兒園資源基礎普遍重視園方無形資產及教保個人能力，而在園方有形資產及組織管理能力的建置與整合協調上卻略有不足，因此，幼兒園必須先盤點自身資源的優勢及劣勢，從幼兒園的地理環境、師資結構、課程發展、幼生學習、社區特色、資源整合等現況評估資源的運用，系統性整合教學與行政層面的獨有資源，型塑幼兒園的核心價值與特色，並適時反饋及調整，以因應時代的轉變。

二、強化教保人員翻轉創新知能

本研究發現幼兒園教保個人能力及課程教學創新的提升皆有助於服務品質的改善，而組織管理能力則有助創新經營的績效，然公共化幼兒園資源基礎在組織管理能力運作卻略顯不足，尤其在安排訓練課程方面。雖公共化幼兒園創新經營在資源基礎與服務品質之間僅有薄弱的部分中介效果，然在資源基礎不足以支援創新經營的條件下，服務品質卻仍有可能因而降低。尤其對公共化幼兒園服務品質而言，教保服務人員的專業能力扮演重要影響。因此，幼兒園應致力人力素質的強化，增進組織管理能力，完備實體物

DOI:10.6814/NCCU202101476

質資源，積極促進教保服務人員專業增能，才能達成創新經營與服務品質共贏的局面。

三、完善優質幼教的機能

本研究發現公共化幼兒園的整體服務品質與教保個人能力息息相關，而教保服務人員普遍認為服務品質的有形性層面仍待加強。因此，幼兒園的實體資產，如:環境空間、課程教材等，為教保個人能力及組織管理能力的運作條件，亦是服務品質保障的基本門檻，故經營者應積極建置與更新幼兒園的軟、硬體環境設備，打造符合教保服務人員教保活動需求、幼兒多元學習的場域環境。此外，為有效增進及改善幼兒園服務品質，幼兒園領導者應設立正式及非正式的溝通管道，廣泛蒐集內部教職員工反饋意見，並納增外部家長、社區及社會人士精進提議，避免畫地自限。

參、對教保服務人員的建議

一、打造幼兒多元展能的創意舞台

幼兒是教育的主體，各類資源基礎投入及創新經營成效皆為增進幼兒的學習與成長。本研究發現公共化幼兒園在幼兒展能創新層面投入較少資源，且雖普遍重視課程教學創新，卻忽略幼兒展能創新的成效。因此，教保服務人員應將輸入端的課程教學創新與結果端的幼兒展能創新做適當鏈結，結合各種資源媒材及管道，將社區參與融入幼兒實際生活體驗，提供幼兒多元展能的創新舞台，達到幼兒適性發展及學校特色營造之雙贏目的。

二、建立教保服務人員資訊共享平臺

DOI:10.6814/NCCU202101476

本研究結果發現公共化幼兒園在資源基礎層面普遍重視教保個人能力，在創新經營層面也以課程教學創新為重，顯示教保服務人員人力素質為幼兒園最重要的核心主軸。教保員、助理教保員及教師為幼兒教學場域的實際執行者，惟對公共化幼兒園資源基礎及創新經營之間認同度有所不同，因此，在資訊科技發達的時代，幼兒園必須建立各類資料庫，並創建資訊共享平臺的建立，分享彼此的觀點與訊息，讓教保服務人員在各司其職中創造差異性的共識，共同經營學校特色發展。

肆、對未來研究的建議

一、研究對象

本研究以教保服務人員的角度，去探討公共化幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質三者間差異與關係。幼兒園對外服務對象為家長及幼兒，家長在為幼兒的園所挑選上具有教育選擇權，因此，未來研究設計可採以家長為研究對象，由家長觀點去探討幼兒園資源基礎、創新經營與服務品質之間的關係，以供家長選擇幼兒園的參考。

二、研究變項

本研究以公共化幼兒園服務品質為潛在依變項，探討其與資源基礎及創新經營間的中介模型與效果，由研究結果發現，公共化幼兒園創新經營在資源基礎與服務品質之間僅有微弱的部分中介效果，推究原因可能為潛在變項者之間存有非線性關係、共線性問題或有其他中介或調節變項，例如：組織文化、領導型態、教保服務人員壓力、知識管理等，未來研究可將這些因素納入研究設計中加以探討，解釋會更加深入與周延。此外，幼兒園職場長期存在教保服務人員性別比例失衡現象，本研究性別變項的樣本資料分

DOI:10.6814/NCCU202101476

布雖符合新北市幼兒園教保服務人員比例，惟考量男、女性比例差異大，以 Kolmogorov-Smirnov 檢定性別資料的常態性，結果顯示為非常態分佈（D=0.536，p<0.000），故採無母數統計方式檢定兩者差異為宜，在對性別變項差異的解釋要更加謹慎。

三、研究範圍

本研究以我國公共化幼兒園為研究範圍，研究範圍涉及的幼兒園類型有公立專設幼兒園、公立學校附設幼兒園及非營利幼兒園，而現行幼教政策積極推動準公共化幼兒園，因此，未來研究可將準公共化幼兒園納入研究範圍，對幼兒園公私協力的經營模式作進一步分析比較。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101476

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101476

參考文獻

壹、中文部分

丁學勤(2009)。學校服務品質量表的發展與因素結構之研究。**教育學刊**，33，115-158。

王如哲、陳玉娟、楊正誠、王清棟、宋峻杰、林子斌、陳怡如、謝金枝、劉秀曦、黃月純(2019)。**少子女化之教育因應策略:各國趨勢分析及對臺灣的啟示**。臺北市:高等教育。

王秋英(2013)。**公立托兒所改制公立幼兒園組織變革之研究**。東海大學，臺中市。

內政部(2020)。**人口統計資料**。https://www.ris.gov.tw/app/portal/346

司徒達賢(1995)。**策略管理**。臺北市：遠流出版社。

申淑玲(2015)。**新北市幼兒園家長教育選擇權之調查研究**(未出版碩士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。

朱文儀、陳建男（譯）(2019)。**策略管理**(四版)(原作者C. W. L. Hill, M. A.Schilling, & G. R.Jones)。台北市：新加坡商聖智學習。(原著出版年：2017)

曲良治(2017)。**榮民之家創新服務對榮民進住意願影響之研究**（未出版碩士論文）。致理科技大學，新北市。

行政院主計總處(2016)。**105 年婦女婚育與就業調查報告**。https://www.stat.gov.tw/public/Attachment/7911117100ZT9Y70G.pdf

李淑如(2018)。**學前教育選擇的差異與影響－公私立幼兒園的比較**（未出版碩士論文）。國立東華大學，花蓮縣。

DOI:10.6814/NCCU202101476

吳有恆(2007)。**屏東縣國民小學教師對教務行政服務品質滿意度之研究**(未出版碩士論文)。國立臺南大學，臺南市。

吳思華(2000)。**策略九說**。臺北市:麥田出版。

吳苓蕙(2013)。**幼兒家長選擇幼兒園考量因素之調查研究－以台南市麻豆區為例**(未出版碩士論文)。國立嘉義大學，嘉義縣。

吳清山(2001)。**教育發展研究**。臺北市:元照。

吳清山(2004a)。學校創新經營的理念與策略。**教師天地，128**，30-44。

吳清山(2004b)。**學校行政(第六版)**。臺北市:心理。

吳清山、林天祐(2005)。**教育新辭書**。臺北市:高等。

吳清山(2006)。教育品質管理的精義。**品質月刊，42**(6)，60-63。

吳錦森(2014)。**國民小學教育服務品質指標建構之研究**(未出版之博士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。

吳錦錩(2006)。企業持續性競爭優勢構面－以台灣自有品牌企業為例。**中華管理評論國際學報，9**(2)，1-34。

吳曙吟(2005)。**家長選擇幼兒園決策取向與其對幼兒園服務品質滿意度之研究**(未出版之碩士論文)。花蓮師範學院，花蓮縣。

林永盛(2007)。**非營利組織幼兒園營運之研究--以臺東市區個案為例**(未出版碩士論文)。國立臺東大學，臺東市。

林志成、陳淑珍、羅君玲(2020)。新竹高鐵地區私立幼兒園園長知識領導與創新經營效能之研究。**學校行政，126**，64-85。

林言同(2011)。私立幼兒園家長滿意度、轉換障礙與轉學意願之關係研究。**南台人文社會學報，6**，29-57。

林宜屏(2019)。**影響家長選擇幼兒園的因素之研究-以彰化縣的幼兒家長為例**(未出版之碩士論文)。大葉大學，彰化縣。

DOI:10.6814/NCCU202101476

林佩蓉、幸曼玲(主編)(1995)。**重要的一小步：如何幫孩子選擇幼稚園**(二版)。臺北市:北市教育局。

林依燕(2015)。**少子化趨勢下幼兒園經營策略與家長需求度及滿意度之關係**(未出版碩士論文)。臺灣首府大學，臺南市。

林宣嫚(2008)。**臺中市國民小學學校行政服務品質與教師教學效能關係之研究**(未出版碩士論文)。國立台中教育大學，臺中市。

林俊瑩、吳百祿(2009)。影響臺灣地區大學生對學校滿意度與忠誠度之因果機制。**教育學刊，33**，75-114。

林建煌(2014)。**行銷管理**(六版)。臺北市：華泰文化。

林淑娟(2018)。**建築業 A 企業之企業多角化:以資源基礎理論分析之**(未出版之碩士論文)。國立暨南國際大學，南投縣。

林淑惠(2016)。**新北市新莊運動中心服務品質與使用者滿意度之研究**(未出版之碩士論文)。天主教輔仁大學，新北市。

林陽助(2005)。**服務行銷**。臺北：鼎易。

林朝源、陳文琮(2012)。幼稚園服務品質與顧客滿意度之研究。載於 **2012 彰雲嘉大學校院聯盟學術研討會**。http://cyc2012.dyu.edu.tw/html/Q.html

林凱衡(2018)。**何謂「公共化」？從反市場化、反商品化和反私有化三個概念談起**。The News Lens 關鍵評論網。https://www.thenewslens.com

林鉦棽、彭台光(2012)。組織研究的中介檢測:緣起、爭議、研究設計和分析。**管理學報，29**(4)，333-354。

邱世方(2012)。**國民小學校長策略領導、學校創新氣氛與學校創新經營效能關係之研究**(未出版碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹市。

邱志鵬、劉兆隆(2012)。**我國幼兒托育制度之研究**，行政院研究發展考核委員會委託研究報告。

DOI:10.6814/NCCU202101476

邱冠傑(2018)。**公司協力治理的動態性變遷之個案研究：以台灣地方公共服務型非營利組織為例**（未出版碩士論文）。國立中央大學，桃園市。

邱皓政(2011)。當 PLS 遇上 SEM:議題與對話。**Aβγ量化研究學刊，3**(1)，20-53。

姚欣進（2007 年 9 月 3 日）。**什麼是公共化？**【部落格文字資料】。http://jamesyao.pixnet.net/blog/post/8292139

洪美玲(2018)。**幼兒園家長對教保服務品質需求度、滿意度及忠誠度之研究**（未出版碩士論文）。明道大學，彰化縣。

洪財福(2018)。**臺灣幼教史**。臺北市:五南。

洪略耀(2014)。**企業持續性競爭優勢之關鍵成功因素探討－以智慧型手機為**（未出版碩士論文）。中國文化大學，臺北市。

洪靖雅(2019)。**影響家長選擇幼兒園之因素分析－以雲林縣為例**（未出版碩士論文）。康寧大學，臺北市。

洪緯典（譯）(2020)。**管理學**（十四版）（原作者 S. P. Robbins & M. Coulter）。臺北：華泰。（原著出版年：2018）

胡湘萍(2013)。**探討服務品質與顧客滿意度對進駐廠商行為意象之影響－以南區創新與創新育成中心聯盟為例**（未出版之碩士論文）。國立中山大學，高雄市。

財政部(2018)。**促進民間參與公共建設法**。https://law.moj.gov.tw

秦夢群(2016)。**教育行政理論與模式**。臺北市:五南。

秦夢群(2015)。**教育選擇權研究**。臺北市:五南。

秦夢群、黃敏榮(2016)。高級中等學校分布式領導、學校創新經營與學校效能關係之研究。**教育與心理研究，39**(2)，1-25。

秦夢群、濮世緯(2006)。學校創新經營理念與實施之研究。**教育研究與發展期刊，2**(3)，123-150。

DOI:10.6814/NCCU202101476

祝興萍(2017)。**影響家長托育因素之探討-以服務品質為架構**（未出版碩士論文）。元培醫事科技大學，新竹市。

盛子龍(2012)。公私協力興起下行政契約法制面臨之挑戰與回應。載於台灣行政法學會研討會論文集【2012】（台灣行政法學會主編），**全球化/福利國家/特別權力關係/公私協力**（頁 343-362）。臺北市：元照。

張仁家、黃佳淇(2010)。從學校創新經營的視角論有效提昇學校行政服務之品質。**學校行政，66**，155-168。

張仁家、趙育玄(2006)。**學校經營與管理－技職校院的創新、策略、卓越**。臺北市：全華。

張可欣(2007)。**公辦民營托兒所服務品質滿意度之研究**（未出版之碩士論文）。中華大學，新竹市。

張弘勳、蔡淑苓、沈繻淯(2011)。**台南縣市私立幼托園所運用創新經營之研究**。學校行政雙月刊，71，90-116。

張伯瑲、秦夢群(2016)。以多群組測量模式分析學校規模在學校創新經營之差異性。**教育行政研究，6**(2)，33-67。

張芳全、陳穎榛(2020)。澎湖縣國民小學校長知識領導與學校創新經營之研究。**臺北市立大學學報，51**(2)，27-62。

張明輝(2006)。創新管理與學校經營。**教育研究月刊，145**，41-49。

張保昌(2015)。**市場導向經營理念與顧客滿意度之關係研究並兼論服務氣候之干擾影響**（未出版博士論文）。文化大學，臺北市。

張義雄(2012)。**公辦民營幼兒園之資源基礎對家長滿意度影響之研究-以品牌權益為中介變項**（未出版之博士論文）。國立政治大學，臺北市。

張韶蘭、黃靖文(2016)。國民小學創新經營與學校效能關係之探討-學校行銷之調節效果。**教育研究學報，50**(1)，43-66。

DOI:10.6814/NCCU202101476

陳司敏(2018)。**臺北市私立幼兒園創新經營與幼兒園效能關係之研究**（未出版碩士論文）。國立政治大學，臺北市。

陳恆鈞(2008)。協力治理模式之初探。**T&D 飛訊季刊，6**，26-37。

陳柏憲(2010)。**顧客關係、品牌知名度、企業形象、服務品質、顧客滿意度與顧客忠誠度間關係之研究－以國內醫療器材為例**（未出版之碩士論文）。國立交通大學，新竹市。

陳淑蓉(2012)。**幼兒園選擇偏好之研究**（未出版碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹市。

陳寬裕(2018)。**結構方程模式分析實務: SPSS 與 SmartPLS 的運用**。臺北市:五南。

陳寬裕、王正華(2019)。論文統計分析實務: **SPSS 與 Amos 的運用**。臺北市:五南。

陳慧靜(2019)。**屏東縣家長選擇幼兒園考量因素之探究**(未出版碩士論文)。國立屏東大學，屏東市。

許玉齡(2014)。幼托整合後臺灣幼兒園基礎評鑑新定位。**臺灣教育評論月刊，3**（10）8-12。

許竹宜(2018)。**臺北市公立幼兒園家長選擇選項之探討**(未出版碩士論文)。中華大學，新竹市。

許淑姿(2014)。**南投縣家長知覺幼兒園創新經營及其選校考量因素之相關研究**（未出版之碩士論文）。國立臺中教育大學，臺中市。

許馨璐(2018)。**基隆市家長選擇公私立幼兒園決策取向與服務品質滿意度之研究**（未出版之碩士論文）。銘傳大學，臺北市。

章亦潔(2016)。**宜花地區國小附設幼兒園教保服務人員角色衝突與服務品質之研究**（未出版碩士論文）。東華大學，花蓮縣。

DOI:10.6814/NCCU202101476

教育部(2007)。**友善教保服務計畫**。載於國家教育研究院(主編)，第七次中華民國教育年鑑電子書(第參篇 623-626 頁)。http://history.moe.gov.tw/important_list.asp?sort=1

教育部(2016)。**擴大公共化教保服務，教育部規劃增設公共化幼兒園 1,000 班**。https://www.edu.tw/default.aspx#

教育部(2017)。**擴大幼兒教保公共化計畫(106-109 年度)**。https://www.edu.tw/default.aspx#

教育部(2019a)。**幼兒園與其分班設立變更及管理辦法**。https://edu.law.moe.gov.tw/index.aspx

教育部(2019b)。**幼兒園行政組織及員額編制標準**。https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0070046

教育部(2019c)。**幼兒園評鑑辦法**。https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0070039

教育部國民及學前教育署(2018)。**我國少子女化對策計畫(107-111 年)**。https://www.k12ea.gov.tw/Tw/Common/DownloadDetail?filter=043F1AEB-690C-4F45-924E-D1C90AE7694E&id=706c24dd-c6d7-4091-ab67-18b8956739c4

教育部國民及學前教育署(2020)。**全國教保資訊網**。https://ap.ece.moe.edu.tw/webecems/pubSearch.aspx

教育部、內政部(2011)。**五歲幼兒免學費教育計畫**。取自 https://www.ey.gov.tw/Upload/RelFile/27/82782/182610113171.pdf

粘東玉(2014)。公共化與商品化的抉擇。**師友月刊，565**，28-30。

康家心(2014)。**幼兒園學校選擇權之研究-以臺中市為例**(未出版碩士論文)。朝陽科技大學，臺中市。

DOI:10.6814/NCCU202101476

曹俊德(2016)。幼兒園發展特色與競爭力相關之研究。**教育科學期刊，15**(2)，1-39。

傅立葉、王兆慶(2011)。照顧公共化的改革與挑戰。**女學學誌:婦女與性別研究，29**，79-120。

馮秀真(2014)。**公立幼稚園家長及其子女對園所幼教服務滿意度之研究**（未出版碩士論文）。國立中山大學，高雄市。

曾榮祥(2012)。幼兒園園長知識領導與教師知識分享對園所創新經營效能影響之研究。**教育學刊，39**，153-190。

程明修、詹鎮榮(2012)。臺灣公私協力理論、法制及實務動向。載於台灣行政法學會研討會論文集【2012】（台灣行政法學會主編），**全球化/福利國家/特別權力關係/公私協力**（頁 363-390）。臺北市：元照。

童鳳嬌、林志成(2014)。**卓越領導與創新經營之理論與實務**。臺北市：高等教育文化。

黃文婷(2018)。**桃園市公立幼兒園教保服務品質滿意度及家長忠誠度之研究**（未出版碩士論文）。健行科技大學，桃園市。

黃姿華(2018)。**幼兒園經營模式與服務品質關係之探討－以基隆市兩家私立幼兒園為例**（未出版碩士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。

黃建翔、吳清山(2012)。臺灣近十年學校創新經營研究之分析與展望:以期刊與學位論文為主。**教育研究與發展期刊，8**(3)，1-30。

黃政傑、幸曼玲、洪財福、陳恆聰和鍾美月(2018)。幼教公共化。**臺灣教育，714**，1-19。

黃恆獎、王仕茹、李文瑞(2017)。**管理學：基礎實務與個案解析**。臺北市：華泰。

黃淑燕(2020)。台灣地區 2000~2019 年學校服務品質研究之回顧與展望。**學校行政，126**，42-63。

DOI:10.6814/NCCU202101476

黃旐濤、陳淑美(2019)。成功的幼兒園行銷策略。載於黃品欣（總校閱），**幼兒園經營管理與實務**(第 10 章 1-29 頁)。臺中市：華格那企業。

黃義良（2014）。2001~2011 年台灣地區幼兒教育行政研究的回顧與展望：以學位論文為範疇。**幼兒教保研究期刊，12**，63-78。

湯志民(2006)。政大附中創新經營的理念與策略。**教育研究，145**，59-72。

湯志民、蔡念芷(2015)。學校創新經營策略運用之探析-以新北市國小為例。**教育學刊，45**，1-42。

葉天相(2007)。**家長對幼兒園的選擇行為與幼兒園整體服務品質之研究**（未出版碩士論文）。亞洲大學，臺中市。

葉怡伶(2020)。從 OECD 觀點析論我國幼教政策的公平與品質。**學校行政，127**,105-125。

葉連祺(2020)。教育領導研究應用 PLS-SEM，**學校行政，130**，132-181。

楊孟娟(2004)。**大台南都會區幼教服務業服務品質滿意度研究**（未出版碩士論文）。國立成功大學，臺南市。

楊金寶、鄭于沛(2018)。幼教公共化的價值及可能遺漏的價值。**幼兒教育，326**，27-35。

楊素婷(2017)。**建構私立幼兒園服務品質指標之研究－以竹北市為例**（未出版碩士論文）。國立清華大學，新竹市。

楊素婷、陳殷哲(2018)。建構私立幼兒園服務品質指標之研究。**經營管理學刊，15**，1-23。

楊錦洲(1996)。影響服務品質特性。**品質管制月刊，29**(2)，25-29。

鄒宛伶(2019)。**公立幼兒園家長選校因素及滿意度調查研究—以桃園市為例**（未出版碩士論文）。元智大學，桃園市。

詹鎮榮(2014)。國家擔保責任之實踐與檢討－以我國行政法院之公私協力相關裁判為觀察。載於台灣行政法學會研討會論文集【2014】（台灣行

DOI:10.6814/NCCU202101476

政法學會主編），**現代行政之正當法律程序/公司協力與行政合作法制**（頁 149-192）。臺北市：元照。

廖文榮(2009)。**國小教師與行政人員對學校行政服務品質期望與實際知覺之個案研究**（未出版碩士論文）。國立臺南大學，臺南市。

廖述賢、張文榮(2010)。市場導向、創新能力、行銷能力與經營績效。**商略學報，2**(2)，87-107。

劉祥熹、陳玉娟與鄭筱慧(2016)。學校創新經營對家長選校意願影響之研究-以服務品質與學校形象為中介變項。**教育科學研究期刊，61**(4)，59-88。

劉逸竹(2019)。**新竹市家長對私立幼兒園經營方式與滿意度關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立清華大學，新竹市。

劉湄蓁(2013)。**幼兒園服務品質對家長滿意度及忠誠度影響之研究-以 A 幼稚園為例**（未出版碩士論文）。高苑科技大學，高雄市。

劉毓秀(2011)。北歐普及照顧與充分就業政策 及其決策機制的台灣轉化。**女學學誌：婦女與性別研究，29**，1-77。https://jwgs.psc.ntu.edu.tw/wp-content/uploads/2019/06/29-07-45.pdf

蔡佳蓉(2017)。**家長對公立幼兒園服務品質滿意度之研究—以臺南市為例**（未出版碩士論文）。康寧大學，臺北市。

蔡純姿(2007)。幼稚園創新經營之個案研究。**幼兒保育學刊，5**，35-58。

蔡淑惠(2018)。**幼兒園創新經營模式建構可行性之研究**(未出版碩士論文)。臺北商業大學，臺北市。

黎素君(2019)。**國民小學校長正向領導、學校組織變革與學校競爭優勢關係之研究**（未出版博士論文）。臺北市立大學教育，臺北市。

DOI:10.6814/NCCU202101476

歐成彬(2012)。**從服務品質角度探討家長選擇私立小學之研究-以台中市私立 W 小學為例**（未出版碩士論文）。亞洲大學，臺中市。

鄭舒嫻(2014)。**幼兒園因應少子化之創新經營探討~ 以高雄市 6 所幼兒園為例**（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學，屏東市。

蕭文生(2012)。福利國家與財政行政法－國家補助私人經費之財政監督。載於台灣行政法學會研討會論文集【2012】（台灣行政法學會主編），**全球化/福利國家/特別權力關係/公私協力**（頁 45-118）。臺北市：元照。

蕭文龍(2018)。**統計分析入門與應用:SPSS 中文版+SmartPLS 3(PLS-SEM)**。臺北市:碁峰資訊。

蕭夙娟(2016)。**家長對幼兒園服務品質滿意度及忠誠度之研究－以高雄市為例**（未出版碩士論文）。國立屏東大學，屏東市。

盧美貴、張孝筠、孫良誠（2012）。**幼兒教育公平指標實踐研究—以扶持五歲幼兒教育計畫為例**。國家教育研究院專案研究報告（NEAR-100-14-C-1-01-01-2-02）。新北市:國家教育研究院。

戰寶華、楊金寶(2017)。擴大幼兒教保公共化服務之公私共好涵義探討。載於 **2017 年幼兒教育創新與經營學術研討會論文集**（頁 1-30）（ISBN：9789860551365）。屏東縣：國立屏東大學。

謝傳崇、邱世方(2014)。國民小學校長策略領導對學校創新經營效能關係之研究:以學校創新氣氛為中介變項。**教育政策論壇，17**(2)，105-137。

謝傳崇、黃瑞真、謝宜君(2016)。國民中學校長翻轉領導與學校創新經營相關之研究。**學校行政，104**，135-159。

鍾玉婷(2011)。**全美語幼兒園市場導向、核心競爭能力與組織績效之關係研究—主管的觀點**（未出版碩士論文）。國立政治大學，臺北市。

鍾玉婷(2016)。**台北市私立幼兒園市場導向、核心競爭能力與幼兒園品質之關係研究**（未出版碩士論文）。國立政治大學，臺北市。

DOI:10.6814/NCCU202101476

鍾享龍(2017)。**國民小學校長正向領導、教師正向心理資本、組織學習與學校競爭優勢關係之研究**（未出版博士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。

藍玉婷(2018)。**台南市家長選擇幼兒園考量因素之研究**(未出版碩士論文)。台南應用科技大學，臺南市。

顏秀如、張明輝(2005)。學校創新經營的意涵與實施計畫。**中等教育，56**(3)，28-53。

簡君蓉(2002)。**國民中學學校服務品質缺口模式問卷發展與應用之研究**（未出版碩士論文）。國立暨南國際大學，南投縣。

羅鳳珍（2012）。我國幼兒教育政策實施影響之初探-以幼兒教育券、國幼班、幼托整合政策為例。**教育行政論壇，4**(1)，87-112。

饒欣秀（2008）。**幼兒教育政策的發展與影響研究**（未出版之碩士論文）。國立臺中教育大學，臺中市。

貳、西文部分

Abari, A. A.,Yarmohammadian, M. H., & Esteki, M. (2011).Assessment of quality of education a non-governmental university via SERVQUAL model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 15*, 2299-2304.

Adedamola, O., Modupe, O., & Ayodele, A. (2016). Measuring Students' Perception of Classroom Quality in Private Universities in Ogun State, Nigeria Using SERVPERF. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 7*(2), 318-323. doi:10.36941/mjss

Alves, H., & Raposo, M. (2010). The influence of university image on students'behavior. *International Journal of Educational Management, 24*(1), 73-85. doi:10.1108/09513541011013060

DOI:10.6814/NCCU202101476

Amabile, T.M. (1996). *Creativity in context*. Westview, Boulder, CO:Westview.

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory* , *18*(4), 543-571.

Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, *35*(2), 93-103.

Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On theevaluation of structural equation model. *Journal of the academy of marketing science*, *16*(1), 74-94.

Barney, J. (1986). Strategic factor markets: Expectation, luck and business strategy. *Management Science*, *32*(9), 1231-1241.

Barney, J. (1991). Firm resource and sustained comparative advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120.

Becker, J.-M., Klein, K. & Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type *Models. Long Range Planning*, *45*(5-6), 359-394.

Berry, L. L.(1980). Services marketing is different. *Business*, *30*(3),24-29.

Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2019). Strategic management of open innovation: A dynamic capabilities perspective. *California Management Review*, *62*(1), 77-94.

Brush, C. G., Greene, P. G., & Hart, M. M. (2001). From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *The Academy of Management Executive*, *15*(1), 64-78.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. *Modern methods for business research*, G.A. Marcoulides (Ed.), Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 295-336.

DOI:10.6814/NCCU202101476

Chin, W. W. (2010). How to Write UP and Report PLS Analyses. in Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Application in Marketing and Related Fields, V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, and H. Wang(eds.), Berlin: Spring, 665-690.

Churchill, G. A., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research, 19* (4), 491-504. doi:10.2307/3151722

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing, 76*(2), 193-218.

Cronin, J. J., Jr., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing, 56*(3), 55-68.

Davison, A. C., & Hinkley, D. V. (1997). *Bootstrap methods and their application*. Cambridge: Cambridge University Press.

De Leede, J., & Looise, J. K. (2005). Innovation and HRM: Towards an integrated framework. *Creativity and Innovation Management, 14*, 108-117. doi:10.1111/j.1467-8691.2005.00331.x

Edward, S. (1992). *Total Quality Management in Educatuon*. London: Kogan page.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they ?.*Strategic Management Journal, 21*, 1105-1121. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/1097-

DOI:10.6814/NCCU202101476

0266%28200010/11%2921%3A10/11%3C1105%3A%3AAID-SMJ133%3E3.0.CO%3B2-E

Esposito Vinzi, V., Laura Trinchera, L., & Amato, S. (2010). *PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement*. Berlin: Springer. doi:10.1007/978-3-540-32827-8_3

Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*, 39-50.

Foropon, C., Seiple, R., & Kerbache, L. (2013). Using SERVQUAL to examine service quality in the classroom: Analyses of undergraduate and executive education operations management courses. *International Journal of Business and Management, 8*(20),105-116.

García-Zamora, E., González-Benito, Ó., & Muñoz-Gallego, P.A. (2013). Organizational and environmental factors as moderators of the relationship between multidimensional innovation and performance. *Innovation: Management, policy & practice, 15* (2), 224-244.

Garvin, D. A. (1984). A Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Haruard Business Review, 32*(3), 23-41.

Georgsdottir, A.S., & Getz, I. (2004). How flexibility facilitates innovation and ways to manage it in organizations. *Creativity and Innovation Management, 13* (3), 166-175.

Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: Some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry*

DOI:10.6814/NCCU202101476

Management, *19*(3), 400-434.
https://www.researchgate.net/publication/238325545

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, *33*(3), 114-135.

Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis: Text Only*. New Jersey: John Wiley and Sons.

Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2004). *Public private partnerships: The worldwide revolution in infrastructure provision and project finance*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Grönroos, C. (1982). Internal Marketing—Theory and Practice. *In American Marketing Association Services Marketing Conference Proceedings*, 41-7.

Grönroos, C. (1983). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Cambridge, Mass: Marketing Science Institute.

Grönroos, C. (2000).*Service Quality- A Holistic View*, CTF, Karlstad.

Grover, V., Cheon, M. J., & Teng, J. T. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of Management Information Systems*, *12*(4), 89-116.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM*). Washington, DC: Sage Publications.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM*). 2nd ED., Thousand Oakes, CA: Sage.

DOI:10.6814/NCCU202101476

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011, Spring). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice, 19*(2), 139-151.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discrimininant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling., *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115-135.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R.R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in international marketing, 20*, 277-319.

Hempel, D. J. (1977). Consumer satisfaction with the home buying process: Conceptualization and measurement. In H. K. Hunt(Eds), *The Conceptualization of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction* (p.7). Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management ,35* (6), 1404-1427.

Hull, C. E., & Lio, B. H. (2006). Innovation in non-profit and for-profit organizations: Visionary, strategic, and financial considerations. *Journal of Change Management, 6*(1), 53–65.

Hulland, J. (1999). Use of partial least squares in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal, 20*(2),195-204.

Istvan, R. L. (1992). A new productivity paradigm for competitive advantage. *Strategic Management Journal, 13*, 525-537.

Jing-yuan Han., Xin-yi Wang., & Shu-huan Xu. (2012). Evaliation on Quality of Kindergarten Based on SERVQUAL. *IEEE 2012 International Conference*

DOI:10.6814/NCCU202101476

on Management Science and Engineering (ICMSE) - Dallas, TX, USA (2012.09.20-2012.09.22).

Juran, J.M.,(1986). A universal approach to managing for quality, *Quality Progress*, 19-24.

Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovations for productivity in the American corporation*. New York, NY: Simon & Schuster.

Kincsesná, V.B., Farkas, G., & Málovics, É. (2015). Student evaluations of training and lecture courses: development of the COURSEQUAL method. *International Review on Public and Nonprofit Marketing, 12*, 79-88.

Kotler, P. (2003). *Marketing management* (11th ed.). New Jersey, NJ:Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management* (12th ed.).Singapore: Prentice-Hall Inf.

Lado, A.A., & Wilson, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review, 19* (4), 699-727.

Lethinen, J. R. (1982). *Service Quality: A Study of Quality Dimension*. Helsinki: Service Management Institute.

López-Mielgo, N., Montes-Peón, J. M., & Vázquez-Ordás, C. J. (2009). Are quality and innovation management conflicting activities? *Technovation, 29*, 537-545.

Lubart, T. I. (1994). Creativity. In Sternberg, R.J. (ed.). *Thinking and problem solving* (pp. 289-332). New York, NY: Academic Press.

DOI:10.6814/NCCU202101476

Mathieu, J. E., DeShon, R. P., & Bergh, D. D. (2008). Mediational Inferences in Organizational Research: Then, Now, and Beyond. *Organization Research Methods, 11*(2),203-223.

Norris, D., & Ciesielska, M. (2019). Toward a framework for innovation orientation within business and management studies: A systematic review and paths for future research. *Journal of Organizational Change Management, 32* (1), 123-144.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric Theory (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

OECD (2018a). *Starting Strong, Engaging young children: Lessons from research about quality in early childhood education and care*, starting strong. Paris: OECD. doi.org/10.1787/9789264085145-en

OECD (2018b). *Education at a Glance 2018: OECD Indicators*. Paris: OECD. doi.org/10.1787/eag-2018-en

OECD (2019). How can the comparability of early childhood education and care statistics be improved?. *Education Indicators in Focus, 70,* 1−6. Retrieved from https:// doi.org/10.1787/9ac255e5-en

Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction a behavioral perspective on the consume*r. New York, NY: Irwin McGraw-Hill.

Palli, G., & Mamilla, R. (2012). Students'opinions of service quality in the field of higher education. *Creative Education, 3*(4), 430-438. doi:10.4236/ce.2012.34067

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing, 49*, 41-50. doi:10.2307/1251430

DOI:10.6814/NCCU202101476

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64* (1), 12-40.

Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective.* New York, NY: Harper & Row.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review, 68* (3), 79-91.

Proff, H. (2005). A model of resources refinement. *Competence Perspectives on Resources, Stakeholders, and Renewal Advances in Applied Business Strategy, 9*, 55-80.

Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and s Rockwell, S. (2019). A resource-based framework for strategically managing identity. *Journal of Organization Change Management, 32* (1), 80-102.ustainable competitive advantage. *Academy of management Review, 15* (1), 88-102.

Santema, S., & van de Rijt, J. (2005). The valuation of resources: Looking through the eyes of the customer. *Competence Perspectives on Resources, Stakeholders, and Renewal Advances in Applied Business Strategy, 9*, 17-28.

Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. (1978). *Management of service operations: Text, cases and readings*. Bostom, MA: Allyn & Bacon.

Schvaneveldt, S. J., Enkawa, T., & Miyakawa, M. (1991). Consumer evaluation perspectives of service quality: Evalution factors and two-way model of quality. *Total Quality Management, 2*, 149-161.

DOI:10.6814/NCCU202101476

Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M., & Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation. *Creativity and Innovation Management, 14*, 118-128. doi:10.1111/j.1467-8691.2005.00332.x

Slot, P. (2018). Structural characteristics and process quality in early childhood education and care: A literature review. *OECD Education Working Papers, 176*, 1-64. Paris: OECD. doi.org/10.1787/edaf3793-en

Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intelectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal, 48*, 450-463. doi:10.5465/amj.2005.17407911

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro-foundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509-533.

Teeroovengadum, V., Kamalanabhan, T.J., & Seebaluck, A.K. (2016). Measuring service quality in higher education: development of a hierarchical model (HESQUAL). *Quality Assurance in Education, 24*(2), 244-258.

Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public Administration Review, 66* (1), 20-32.

Tóth, Z. E. & Surman, V. (2019). Listening to the voice of students, developing a service quality measuring and evaluating framework for a special course. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11(4), 455-472.

Wakefield, R. L. (2001). Service quality. *The Cpa Journal, 71*(8), 58-60.

DOI:10.6814/NCCU202101476

Wang, C. H. (2014). A longitudinal study of innovation competence and quality management on firm performance. *Innovation: Management, policy & practice, 16* (3), 392-403.

Wang, L., Jin, J. L., & Banister, D. (2019). Resources, state ownership and innovation capability: Evidence from Chinese automakers. *Creativity and Innovation Management, 28*(2), 203-217.

Wernerfelt, B. (1984). The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5* (2), 171-180. doi.org/10.1002/smj.4250050207

West, M. A., & Richards, T. (1999). Innovation. In Runco, M.A., & Pritzker, S.R. (eds.), *Encyclopedia of creativity* (pp. 45-55). San Diego, CA: Academic Press.

Wiggins, R.R., & Ruefli, T.W. (2005). Schumpeter's ghost: is hypercompetition making the best of times shorter?. *Strategic Management Journal, 26*(10), 887-911.

Williams, L. J. & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequence of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation models. *Journal of Applied Psychology, 71*, 219-231.

Winand, M., Scheerder, J., Vos, S., & Zintz, T. (2016). Do non-profit sport organisations innovate? Type and preferences of service innovation within regional sport federations. *Innovation: Management, Policy & Practice, 18*(3), 289-308. doi:10.1080/14479338.2016.1235985

Wind, J., & Mahajan, V. (1997). Issues and opportunities in new product development: An introduction to the special issue. *Journal of Marketing Research, 34*(1), 1–12.

DOI:10.6814/NCCU202101476

Xia, F., & Walker, G. (2015). How much does owner type matter for firm performance? Manufacturing firms in China 1998-2007. *Strategic Management Journal*, *36*, 576-585.

Yousapronpaiboon, K. (2014). SERVQUAL: Measuring higher education service quality in Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *116*, 1088-1095.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review Reconceptualization and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

Zhao, X., Lynch, J. G., Jr. and Chen, Q., 2010. Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, *37*(2),197-206.

Zhou, C., & Li, J. (2008). Product innovation in emerging market-based international joint ventures: An organizational ecology perspective. *Journal of International Business Studies*, *39*, 1114-1132. doi:10.1057/jibs.2008.51

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101476

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101476

附　錄

附錄一　正式問卷回收園所明細表

行政區	幼兒園名稱	核定幼生數	抽樣數	回收數	回收率	有效數	有效率
八里區	八里幼兒園大埤頂分班	40	4	4	100%	4	100%
八里區	八里幼兒園龍源分班	40	4	1	25%	1	25%
八里區	八里幼兒園	48	4	2	50%	2	50%
八里區	八里國小附幼	106	9	7	77.78%	6	67%
八里區	大崁國小附幼	106	9	7	77.78%	7	78%
三芝區	三芝幼兒園福成分班	42	4	4	100%	1	25%
三芝區	興華國小附幼	30	2	2	100%	2	100%
三芝區	三芝國小附幼	106	9	6	66.67%	5	56%
三重區	三重幼兒園厚德分班	33	4	4	100%	4	100%
三重區	三重幼兒園崇德分班	80	4	1	25%	1	25%
三重區	三和國中附幼	30	2	2	100%	2	100%
三重區	三重國小附幼	60	4	1	25%	1	25%
三重區	碧華國中附幼	60	4	2	50%	2	50%
三重區	厚德國小附幼	90	4	4	100%	3	75%
三重區	三重高中附幼	90	4	4	100%	3	75%
三重區	二重國中附幼	106	9	9	100%	6	67%
三重區	正義國小附幼	120	9	8	88.89%	8	89%
三重區	光榮國中附幼	120	9	9	100%	8	89%
三重區	重陽國小附幼	180	9	9	100%	8	89%
三重區	明志國中附幼	180	9	6	66.67%	4	44%
三重區	碧華國小附幼	210	18	18	100%	17	94%
三重區	光榮國小附幼	226	18	15	83.33%	11	61%
三峽區	五寮國小附幼	30	2	2	100%	1	50%
三峽區	民義國小附幼	30	2	2	100%	1	50%
三峽區	建安國小附幼	30	2	1	50%	1	50%
三峽區	大埔國小附幼	60	4	4	100%	3	75%
三峽區	安溪國中附幼	166	9	9	100%	9	100%
三峽區	龍埔成長非營利幼兒園	90	4	4	100%	3	75%
三峽區	安溪非營利幼兒園	90	4	4	100%	3	75%
三峽區	北大非營利幼兒園	150	9	9	100%	6	67%
土城區	土城幼兒園	180	9	9	100%	7	78%

DOI:10.6814/NCCU202101476

行政區	幼兒園名稱	核定幼生數	抽樣數	回收數	回收率	有效數	有效率
土城區	土城幼兒園大頂埔分班	90	4	4	100%	2	50%
土城區	安和國小附幼	106	9	6	66.67%	5	56%
土城區	樂利國小附幼	150	9	8	88.89%	7	78%
土城區	清水國小附幼	180	9	9	100%	9	100%
土城區	廣福國小附幼	196	18	11	61.11%	7	39%
土城區	土城國小附幼	210	18	16	88.89%	13	72%
土城區	中正非營利幼兒園	60	4	4	100%	4	100%
中和區	中和幼兒園飛駝分班	48	4	4	100%	2	50%
中和區	復興國小附幼	120	9	7	77.78%	6	67%
中和區	興南國小附幼	166	9	8	88.89%	6	67%
中和區	中和國中附幼	180	9	9	100%	9	100%
中和區	景新國小附幼	196	18	10	55.56%	9	50%
中和區	錦和國小附幼	196	18	16	88.89%	16	89%
中和區	自強國小附幼	210	18	8	44.44%	6	33%
中和區	秀山國小附幼	210	18	18	100%	16	89%
中和區	漳和國中附幼	210	18	15	83.33%	13	72%
中和區	中和國小附幼	226	18	17	94.44%	14	78%
中和區	光復國小附幼	272	18	16	88.89%	16	89%
五股區	五股幼兒園成州分班	29	2	1	50%	1	50%
五股區	五股幼兒園更新分班	75	4	2	50%	2	50%
五股區	五股幼兒園	150	9	7	77.78%	7	78%
五股區	更寮國小附幼	60	4	3	75%	2	50%
五股區	德音國小附幼	60	4	1	25%	0	0%
五股區	成州國小附幼	76	4	1	25%	1	25%
五股區	五股國小附幼	106	9	4	44.44%	4	44%
永和區	永和幼兒園	200	18	1	5.56%	0	0%
永和區	永和幼兒園忠孝分班	100	9	8	88.89%	6	67%
永和區	永和幼兒園保生分班	81	4	1	25%	1	25%
永和區	永和幼兒園民生分班	110	9	1	11.11%	0	0%
永和區	永和幼兒園大同分班	105	9	1	11.11%	1	11%
永和區	永和幼兒園福和分班	80	4	1	25%	1	25%
永和區	永和幼兒園博愛分班	60	4	1	25%	1	25%
永和區	網溪國小附幼	136	9	2	22.22%	2	22%
石門區	乾華國小附幼	15	2	2	100%	2	100%
石門區	老梅國小附幼	30	2	2	100%	2	100%

DOI:10.6814/NCCU202101476

行政區	幼兒園名稱	核定幼生數	抽樣數	回收數	回收率	有效數	有效率
石碇區	永定國小附幼	30	2	2	100%	2	100%
汐止區	北峰國小附幼	90	4	3	75%	3	75%
汐止區	崇德國小附幼	106	9	9	100%	4	44%
汐止區	秀峰國小附幼	120	9	6	66.67%	4	44%
汐止區	金龍國小附幼	212	18	5	27.78%	4	22%
坪林區	坪林國小附幼	60	4	4	100%	4	100%
板橋區	重慶國小附幼	60	4	2	50%	2	50%
板橋區	文德國小附幼	120	9	7	77.78%	7	78%
板橋區	江翠國小附幼	120	9	5	55.56%	5	56%
板橋區	後埔國小附幼	120	9	5	55.56%	3	33%
板橋區	莒光國小附幼	120	9	8	88.89%	7	78%
板橋區	溪洲國小附幼	120	9	9	100%	7	78%
板橋區	忠孝國中附幼	120	9	8	88.89%	8	89%
板橋區	中山國小附幼	180	9	9	100%	8	89%
板橋區	文聖國小附幼	212	18	15	83.33%	11	61%
板橋區	埔墘國小附幼	240	18	9	50%	7	39%
板橋區	新埔國中附幼	240	18	15	83.33%	12	67%
板橋區	大觀非營利幼兒園	106	9	9	100%	8	89%
板橋區	新月非營利幼兒園	182	18	18	100%	17	94%
板橋區	柏翠非營利幼兒園	166	9	8	88.89%	8	89%
林口區	林口幼兒園忠孝分班	80	4	4	100%	4	100%
林口區	嘉寶國小附幼	30	2	2	100%	2	100%
林口區	興福國小附幼	30	2	3	150%	3	150%
林口區	南勢國小附幼	60	4	4	100%	4	100%
林口區	麗園國小附幼	106	9	8	88.89%	7	78%
林口區	林口國小附幼	120	9	7	77.78%	5	56%
林口區	瑞平國小附幼	30	2	2	100%	1	50%
林口區	新林非營利幼兒園	136	9	9	100%	7	78%
林口區	文創非營利幼兒園	90	4	4	100%	3	75%
金山區	三和國小附幼	30	2	2	100%	2	100%
金山區	金美國小附幼	68	4	4	100%	2	50%
金山區	金山國小附幼	90	4	4	100%	3	75%
泰山區	泰山國中附幼	60	4	4	100%	4	100%
泰山區	泰山國小附幼	180	9	7	77%	6	67%
貢寮區	貢寮國小附幼	30	2	2	100%	2	100%

DOI:10.6814/NCCU202101476

行政區	幼兒園名稱	核定幼生數	抽樣數	回收數	回收率	有效數	有效率
貢寮區	福隆國小附幼	30	2	1	50%	1	50%
淡水區	淡水幼兒園竹圍分班	106	9	6	66%	5	56%
淡水區	中泰國小附幼	30	2	2	100%	1	50%
淡水區	忠山實驗小學附幼	30	2	1	50%	1	50%
淡水區	竹圍國小附幼	60	4	4	100%	4	100%
淡水區	育英國小附幼	60	4	3	75%	2	50%
淡水區	興仁國小附幼	60	4	3	75%	3	75%
深坑區	深坑幼兒園	69	4	2	50%	2	50%
深坑區	深坑國小附幼	106	9	9	100%	5	56%
新店區	新店幼兒園新店分班	60	4	2	50%	0	0%
新店區	新店幼兒園雙城分班	90	4	4	100%	4	100%
新店區	直潭國小附幼	30	2	2	100%	1	50%
新店區	雙峰國小附幼	30	2	2	100%	2	100%
新店區	龜山國小附幼	45	4	2	50%	2	50%
新店區	五峰國中附幼	90	4	3	75%	3	75%
新店區	新和國小附幼	196	18	14	77.78%	10	56%
新店區	安坑國小附幼	270	18	18	100%	9	50%
新店區	安興非營利幼兒園	60	4	3	75%	3	75%
新莊區	新莊幼兒園中心分班	120	9	9	100%	8	89%
新莊區	新莊幼兒園	163	9	9	100%	9	100%
新莊區	榮富國小附幼	60	4	1	25%	1	25%
新莊區	頭前國中附幼	90	4	4	100%	3	75%
新莊區	新莊國小附幼	120	9	9	100%	5	56%
新莊區	頭前國小附幼	120	9	8	88.89%	7	78%
新莊區	丹鳳國小附幼	180	9	7	77.78%	7	78%
新莊區	民安國小附幼	180	9	7	77.78%	6	67%
新莊區	豐年國小附幼	180	9	2	22.22%	2	22%
新莊區	中港國小附幼	212	18	18	100%	18	100%
新莊區	思賢國小附幼	226	18	13	72.22%	11	61%
新莊區	昌平非營利幼兒園	120	9	9	100%	7	78%
新莊區	福營非營利幼兒園	90	4	4	100%	4	100%
新莊區	中平非營利幼兒園	120	9	1	11.11%	1	11%
瑞芳區	瓜山國小附幼	15	2	2	100%	2	100%
瑞芳區	鼻頭國小附幼	15	2	1	50.00%	1	50%
瑞芳區	濂洞國小附幼	30	2	2	100%	2	100%

DOI:10.6814/NCCU202101476

行政區	幼兒園名稱	核定幼生數	抽樣數	回收數	回收率	有效數	有效率
瑞芳區	瑞亭國小附幼	45	4	4	100%	4	100%
瑞芳區	瑞濱國小附幼	60	4	3	75%	3	75%
瑞芳區	瑞芳國小附幼	120	9	7	77.78%	5	56%
萬里區	野柳國小附幼	30	2	1	50%	1	50%
樹林區	樹林幼兒園	90	4	4	100%	3	75%
樹林區	樹林幼兒園圳安分班	30	2	2	100%	2	100%
樹林區	柑園國中附幼	60	4	2	50.00%	2	50%
樹林區	山佳國小附幼	106	9	9	100%	8	89%
樹林區	武林國小附幼	106	9	7	77.78%	2	22%
樹林區	大同國小附幼	196	18	8	44.44%	8	44%
樹林區	三多非營利幼兒園	90	4	4	100%	4	100%
雙溪區	牡丹國小附幼	15	2	2	100%	2	100%
雙溪區	上林國小附幼	23	2	2	100%	1	50%
雙溪區	雙溪國小附幼	75	4	4	100%	4	100%
蘆洲區	仁愛國小附幼	226	18	15	83.33%	12	67%
蘆洲區	鷺江非營利幼兒園	106	9	9	100%	9	100%
鶯歌區	鶯歌幼兒園	271	18	12	66.67%	12	67%
鶯歌區	二橋國小附幼	60	4	1	25.00%	1	25%
鶯歌區	永吉國小附幼	60	4	4	100%	2	50%
鶯歌區	鶯歌國小附幼	60	4	1	25.00%	1	25%
鶯歌區	鶯歌國中附幼	60	4	3	75.00%	3	75%
鶯歌區	建國國小附幼	166	9	6	66.67%	6	67%
鶯歌區	鳳鳴國小附幼	166	9	8	88.89%	8	89%
鶯歌區	昌福非營利幼兒園	90	4	4	100%	4	100%
	總　　計		1,199	925	77.15%	778	65%

DOI:10.6814/NCCU202101476

附錄二 公共化幼兒園實施資源基礎、創新經營與服務品質調查問卷

（預試版）

親愛的教育先進，您好：

感謝您在百忙之中撥冗填寫本問卷，先向您致上萬分敬意與謝忱。這份問卷的目的在瞭解您對公共化幼兒園資源基礎及創新經營的認知與感受，並進一步探討幼兒園資源基礎、創新經營及與服務品質之間的關係。本問卷共分為四部份，您所提供的意見非常寶貴，請依據您任教幼兒園的實際情況逐題作答，答案無關對錯，填答的資料絕對保密，研究結果亦僅作為學術研究分析之用，請放心填答。感謝您的協助與支持！

耑此奉懇　敬頌

順安

國立政治大學教育學系研究所

指導教授：秦夢群 博士

研 究 生：葉怡伶 敬上

中華民國 109 年 12 月

第一部分：個人基本資料

請根據您的狀況選擇一個適當的□打「✓」：

一、性別：□ 男 □ 女

二、最高學歷：□ 高中（職）□ 專科 □ 大學 □ 研究所以上(含碩、博士)

三、服務年資：□ 5 年（含）以下 □ 6 年至 15 年 □ 16 年至 25 年
□ 26 年（含）以上

四、擔任職務：□ 專任主任(園長) □ 專任教師 □ 專任教保員
□ 專任助理教保員 □ 主任兼教師 □ 主任兼教保員
□ 組長兼教師 □ 組長兼教保員

五、幼兒園所在縣市:

□ 北部: 基隆市、臺北市 、新北市、桃園市、新竹縣(市)

□ 中部: 苗栗縣、臺中市、彰化縣、南投縣、雲林縣

□ 南部: 嘉義縣(市)、臺南市、高雄市、屏東縣

□ 東部: 臺東縣、花蓮縣、宜蘭縣

六、任教幼兒園類型：□公立幼兒園(含專設) □非營利幼兒園

七、任教幼兒園招收人數：□ 30 人(含)以下 □ 31 人-90 人
□ 91 人至 180 人 □ 181 人（含）以上

DOI:10.6814/NCCU202101476

第二部分:幼兒園資源基礎量表

請依據**您任教**幼兒園的**實際情形**，由 1 分「非常不同意」、2 分「不同意」、3 分「同意」、4 分「非常同意」之等級選項擇一圈選，並請**每題**作答。

		非常不同意	不同意	同意	非常同意
1	本園能提供完善且安全的教學與活動空間。	1	2	3	4
2	本園能提供多元且適合幼兒的學習課程或教具。	1	2	3	4
3	本園的財務資源是穩定而獨立的，足以支應各項營運與發展的需要。	1	2	3	4
4	本園有規劃具有教育意義的學習區環境(如:各式動物、植物的生態區)。	1	2	3	4
5	本園有投入資金提升園裡的衛生環境、安全設施及幼兒健康相關等資源（如：廚房、飲用水、遊戲設備、交通車等之定期保養、消毒與檢查）。	1	2	3	4
6	本園具有良好的口碑與信譽。	1	2	3	4
7	本園把辦學的理念、特色與永續經營的想法讓大眾了解。	1	2	3	4
8	本園具有社會責任感（如:協助弱勢家庭、關懷弱勢團體）。	1	2	3	4
9	本園有落實親職教育（如:傳達父母有關教養、家庭、環保…等觀念）。	1	2	3	4
10	本園教師、教保員及助理教保員皆為專業合格的教保服務人員。	1	2	3	4
11	本園教師、教保員及助理教保員具備良好的教學及保育技巧。	1	2	3	4
12	本園教師、教保員及助理教保員能定時進修學習。	1	2	3	4
13	本園教師、教保員及助理教保員熱忱的參與幼兒的學習過程，並關注幼兒學習後的狀況。	1	2	3	4
14	本園教師、教保員及助理教保員能與幼兒及家長溝通良好並互動密切。	1	2	3	4
15	本園教師、教保員及助理教保員能規劃課程，並設計出引導幼兒創意的教材與教具。	1	2	3	4
16	本園有定期安排教育訓練課程。	1	2	3	4
17	本園的行政暨教學團隊常能為幼兒及家長提供專業化、標準化的服務。	1	2	3	4
18	本園具有團隊合作的組織文化。	1	2	3	4
19	本園定時舉辦教學研討會，以利教師知識的交流與傳承。	1	2	3	4
20	本園具有創新的觀念，並運用於教保活動中。	1	2	3	4
21	本園把幼兒表現與家長反映的意見列為員工最重視的事務。	1	2	3	4

DOI:10.6814/NCCU202101476

第三部分:幼兒園創新經營量表

請依據**您任教**幼兒園的**實際情形**，由 1 分「非常不同意」、2 分「不同意」、3 分「同意」、4 分「非常同意」之等級選項擇一圈選，並請**每題**作答。

		非常不同意	不同意	同意	非常同意
1	本園積極嘗試創新的方法，以簡化工作流程。	1	2	3	4
2	本園會引用成功的創新楷模獲具體案例來推動變革。	1	2	3	4
3	本園積極採行可以改善組織績效的新政策。	1	2	3	4
4	本園能藉由行政與教學團隊的建置，以提升幼兒園創新活動的成效。	1	2	3	4
5	本園教師、教保員及助理教保員能掌握新資訊，應用於課程與教材。	1	2	3	4
6	本園教師、教保員及助理教保員積極發展學校本位課程，以彰顯幼兒園特色。	1	2	3	4
7	本園教師、教保員及助理教保員願意花時間思考、設計多元的教學方法。	1	2	3	4
8	本園教師、教保員及助理教保員會視幼兒學習情形，改變評量方式。	1	2	3	4
9	本園教師、教保員及助理教保員採行創意的班級經營以提高學習成就。	1	2	3	4
10	本園幼兒經由重要慶典與校內外活動，展現創意與活力。	1	2	3	4
11	本園幼兒經常參與校內外創新競賽或活動，且表現能獲得外界肯定。	1	2	3	4
12	本園幼兒的創意表現，獲得家長與社區的肯定。	1	2	3	4
13	本園經常舉辦各項學藝活動，提供幼兒發揮創意的舞台。	1	2	3	4
14	本園能辦理多元創意的幼兒社團活動。	1	2	3	4
15	本園能營造校園創意的公共空間與情境佈置。	1	2	3	4
16	本園鼓勵創意教室佈置與活化閒置空間。	1	2	3	4
17	本園能運用巧思，營造多元學習情境。	1	2	3	4
18	本園能結合社區的自然或生態環境資源，發展幼兒園特色。	1	2	3	4
19	本園經常引進社區人力資源(如:地方耆老、專家、志工等)，支援幼兒園教育活動。	1	2	3	4
20	本園經常結合社教機構(如:圖書館、美術館、科博館、文化中心、音樂藝文展館、法院等)進行教學活動。	1	2	3	4
21	本園能與其他幼兒園或機構建立策略聯盟，共享資源。	1	2	3	4
22	本園能善用各種管道，吸引社會資源與經費的挹注。	1	2	3	4

DOI:10.6814/NCCU202101476

第四部份:幼兒園服務品質量表

請依據**您任教**幼兒園的**實際情形**，由 1 分「非常不同意」、2 分「不同意」、3 分「同意」、4 分「非常同意」之等級選項擇一圈選，並請**每題**作答。

		非常不同意	不同意	同意	非常同意
1	本園有足夠的教學空間與場所。	1	2	3	4
2	本園有充分的圖書與教學資源。	1	2	3	4
3	本園有訂定明確的行事曆並確實執行。	1	2	3	4
4	本園能適時公告並發佈相關訊息。	1	2	3	4
5	本園會正確紀錄並妥善保管幼兒的資料。	1	2	3	4
6	本園能確實登錄同仁基本資料並妥善保管、轉移。	1	2	3	4
7	本園能明確迅速處理師生的建議事項。	1	2	3	4
8	本園能在第一時間內處理偶發事件。	1	2	3	4
9	本園對於短缺或損壞的設施能立即的妥善處理。	1	2	3	4
10	本園會考慮教職員工生的安全。	1	2	3	4
11	本園尊重教職員工生的意見。	1	2	3	4
12	本園具備事情處理的能力。	1	2	3	4
13	本園會提供容易接近與聯繫的機會。	1	2	3	4
14	本園會主動與教職員工溝通。	1	2	3	4
15	本園傾聽並瞭解教職員工的心聲。	1	2	3	4

本問卷結束，感謝您的填答!

DOI:10.6814/NCCU202101476

附錄三 公共化幼兒園實施資源基礎、創新經營與服務品質調查問卷

（正式版）

指導教授: 秦夢群 博士

敬愛的教育先進，您好：

感謝您在百忙之中撥冗填寫本問卷，先向您致上萬分敬意與謝忱。這份問卷的目的在瞭解您對公共化幼兒園資源基礎及創新經營的認知與感受，並進一步探討幼兒園資源基礎、創新經營及與服務品質之間的關係。本問卷共分為四部份，您所提供的意見非常寶貴，請依據您任教幼兒園的實際情況逐題圈選作答，所圈選的答案無關對錯，填答的資料絕對保密，研究結果亦僅作為學術研究分析之用，請放心填答。感謝您的協助與支持！

耑此奉懇　敬頌

順安

國立政治大學教育學系研究所
博士候選人：葉怡伶　敬上
e-mail:105152510@nccu.edu.tw
中華民國 110 年 3 月

第一部分：個人基本資料

請根據您的狀況選擇一個適當的□打「✓」：

一、性　　別：□ 男 □ 女

二、最高學歷：□ 高中（職）□ 專科 □大學 □ 研究所以上(含碩、博士)

三、服務年資：□ 5 年（含）以下 □ 6 年至 15 年 □ 16 年至 25 年
□ 26 年（含）以上

四、擔任職務：□ 專任園長 □ 專任主任 □ 主任兼教師 □ 主任兼教保員
□ 專任教師 □ 專任教保員 □ 專任助理教保員
□ 教師兼組長 □ 教保員兼組長

五、任教幼兒園類型：

□ 公立專設幼兒園(**園名:**＿＿＿＿＿＿＿＿幼兒園＿＿＿＿＿＿分班)
□ 公立學校附設幼兒園（**園名:**＿＿＿＿＿＿＿＿附設幼兒園）
□ 非營利幼兒園（**園名:**＿＿＿＿＿＿＿＿非營利幼兒園）

六、任教幼兒園招收人數：□ 30 人(含)以下 □ 31 人-90 人
□ 91 人至 180 人 □ 181 人（含）以上

DOI:10.6814/NCCU202101476

第二部分:幼兒園資源基礎量表

請依據**您任教**幼兒園的**實際情形**，由 1 分「非常不同意」、2 分「不同意」、3 分「部分不同意」、4 分「部分同意」、5 分「同意」、6 分「非常同意」之等級選項**擇一圈選**，並請**每題**作答。

		非常不同意	不同意	部分不同意	部分同意	同意	非常同意
1	本園能提供完善且安全的教學與活動空間。	1	2	3	4	5	6
2	本園能提供多元且適合幼兒的學習課程或教具。	1	2	3	4	5	6
3	本園具有良好的口碑與信譽。	1	2	3	4	5	6
4	本園有規劃具有教育意義的學習區環境（如：各式動物、植物的生態區）。	1	2	3	4	5	6
5	本園有投入資金提升園裡的衛生環境、安全設施及幼兒健康相關等資源（如：廚房、飲用水、遊戲設備、交通車等之定期保養、消毒與檢查）。	1	2	3	4	5	6
6	本園具有社會責任感（如:協助弱勢家庭、關懷弱勢團體）。	1	2	3	4	5	6
7	本園教師、教保員及助理教保員具備良好的教學及保育技巧。	1	2	3	4	5	6
8	本園教師、教保員及助理教保員能定時進修學習。	1	2	3	4	5	6
9	本園教師、教保員及助理教保員熱忱的參與幼兒的學習過程，並關注幼兒學習後的狀況。	1	2	3	4	5	6
10	本園教師、教保員及助理教保員能與幼兒及家長溝通良好並互動密切。	1	2	3	4	5	6
11	本園教師、教保員及助理教保員能規劃課程，並設計出引導幼兒創意的教材與教具。	1	2	3	4	5	6
12	本園把辦學的理念、特色與永續經營的想法讓大眾了解。	1	2	3	4	5	6
13	本園有定期安排教育訓練課程。	1	2	3	4	5	6
14	本園定時舉辦教學研討會，以利教保服務人員知識的交流與傳承。	1	2	3	4	5	6
15	本園把幼兒表現與家長反映的意見列為員工最重視的事務。	1	2	3	4	5	6

【請接續下頁作答】

DOI:10.6814/NCCU202101476

第三部分:幼兒園創新經營量表

請依據**您任教**幼兒園的**實際情形**，由 1 分「非常不同意」、2 分「不同意」、3 分「部分不同意」、4 分「部分同意」、5 分「同意」、6 分「非常同意」之等級選項**擇一圈選**，並請**每題**作答。

		非常不同意	不同意	部分不同意	部分同意	同意	非常同意
1	本園積極嘗試創新的方法，以簡化工作流程。	1	2	3	4	5	6
2	本園會引用成功的創新楷模或具體案例來推動變革。	1	2	3	4	5	6
3	本園積極採行可以改善組織績效的新政策。	1	2	3	4	5	6
4	本園能藉由行政與教學團隊的建置，以提升幼兒園創新活動的成效。	1	2	3	4	5	6
5	本園教師、教保員及助理教保員能掌握新資訊，應用於課程與教材。	1	2	3	4	5	6
6	本園教師、教保員及助理教保員願意花時間思考、設計多元的教學方法。	1	2	3	4	5	6
7	本園教師、教保員及助理教保員會視幼兒學習情形，改變評量方式。	1	2	3	4	5	6
8	本園教師、教保員及助理教保員採行創意的班級經營以提高學習成就。	1	2	3	4	5	6
9	本園幼兒經常參與校內外創新競賽或活動，且表現能獲得外界肯定。	1	2	3	4	5	6
10	本園經常舉辦各項學藝活動，提供幼兒發揮創意的舞台。	1	2	3	4	5	6
11	本園能辦理多元創意的幼兒社團活動。	1	2	3	4	5	6
12	本園能營造校園創意的公共空間與情境佈置。	1	2	3	4	5	6
13	本園鼓勵創意教室佈置與活化閒置空間。	1	2	3	4	5	6
14	本園能運用巧思，營造多元學習情境。	1	2	3	4	5	6
15	本園能結合社區的自然或生態環境資源，發展幼兒園特色。	1	2	3	4	5	6
16	本園經常引進社區人力資源(如:地方耆老、專家、志工等)，支援幼兒園教育活動。	1	2	3	4	5	6
17	本園經常結合社教機構(如:圖書館、美術館、科博館、文化中心、音樂藝文展館、法院等)進行教學活動。	1	2	3	4	5	6

【請翻頁作答】

DOI:10.6814/NCCU202101476

第四部份:幼兒園服務品質量表

請依據**您任教**幼兒園的**實際情形**，由 1 分「非常不同意」、2 分「不同意」、3 分「部分不同意」、4 分「部分同意」、5 分「同意」、6 分「非常同意」之等級選項**擇一圈選**，並請**每題**作答。

		非常不同意	不同意	部分不同意	部分同意	同意	非常同意
1	本園有足夠的教學空間與場所。	1	2	3	4	5	6
2	本園有充分的圖書與教學資源。	1	2	3	4	5	6
3	本園有訂定明確的行事曆並確實執行。	1	2	3	4	5	6
4	本園能適時公告並發佈相關訊息。	1	2	3	4	5	6
5	本園會正確紀錄並妥善保管幼兒的資料。	1	2	3	4	5	6
6	本園能確實登錄同仁基本資料並妥善保管、轉移。	1	2	3	4	5	6
7	本園能明確迅速處理教職員工生的建議事項。	1	2	3	4	5	6
8	本園對於短缺或損壞的設施能立即的妥善處理。	1	2	3	4	5	6
9	本園能在第一時間內處理偶發事件。	1	2	3	4	5	6
10	本園會考慮教職員工生的安全。	1	2	3	4	5	6
11	本園具備事情處理的能力。	1	2	3	4	5	6
12	本園尊重教職員工生的意見。	1	2	3	4	5	6
13	本園會提供容易接近與聯繫的機會。	1	2	3	4	5	6
14	本園會主動與教職員工溝通。	1	2	3	4	5	6
15	本園傾聽並瞭解教職員工的心聲。	1	2	3	4	5	6

【本問卷結束，感謝您的填答!】

DOI:10.6814/NCCU202101476