

## 第五章 結論與建議

本章乃根據研究結果與分析，歸納成結論，並分別針對教育行政機關、幼稚園園長及後續研究提出具體建議。

### 第一節 結論

本節擬就文獻探討結果、調查研究發現，並依據研究目的，歸納出本研究之結論如下：

#### 壹、幼稚園園長知覺創意人格特質對創新經營具重要性

根據本研究發現，幼稚園園長創意人格特質共可分為四個向度，包含1.聰慧能幹特質：能幹的、靈巧精明的、有信心的、有洞察力的、智力高的、有發明力的、見解獨到的、深思熟慮的、機智多謀的、自信的；2.保守順從特質：作做的、小心謹慎的、平凡的、保守的、傳統的、誠實的、興趣狹窄的、有禮貌的、誠摯的、順從的；3.自由隨興特質：幽默的、不拘形式的、興趣廣泛的、有魅力的、不附會習俗的；4.多疑不滿特質：不滿足的、自我中心的、個人主義的、勢力的、多疑的。

而創新經營主要內涵經文獻探討可分為六向度，包含1.前瞻思維理念：根據幼稚園需求、特色、教育潮流等現況以跳脫框架外的思考方式，突破性、前瞻性、整體性及系統性的思維，推廣創新概念以開創新機，其亦可視為創新經營的主要動力；2.延續傳承理念：塑造一個腦力激盪及創意的組織氛圍，使成員間人際互動良好，彼此願意敞開心胸、對話分享經驗，形成開放、安全、信賴、彈性、幽默及活潑的組織環境，建立溝通與分享的管道，增加個人與組織之智慧；3.品質卓越理念：創新的基本目標為創造價值，因此創新經營應建立在向上提升教育品質和卓越的基礎，領導者應提供成員時間、經費等資源，支持並協助成員發揮創意、達成創新，使之可圈可點；4.持續改進理念：創新是持續進步與不斷發展的過程，透過不斷回饋，展現「追求進度、永無止境」的歷程，營造幼稚園內部重視自我學習與專業成長、自發性學習團隊、共同參與學習，以解決園務經營

可能面臨的瓶頸，使其經營更為卓越；5.容忍錯誤理念：以民主、信任、彈性的態度，鼓勵園內成員勇於嘗試創新，容許創新過程中可能發生的風險及錯誤，並力求改進、克服而非一味苛責，以免導致壓抑創新的能量；6.發展特色理念：幼稚園創新經營須建構在「發展特色」的深層意義上，評析其歷史、文化、創園理念、環境、顧客及市場需求等，發展具有獨特且難以被取代的價值特色，並經由系統的創新經營在「點—線—面」上的實際履行，促進其優良體質的轉變，以彰顯其經營特色之價值。

由上述創意人格特質與創新經營內涵可知，創意人格特質與創新經營兩者兼具有關連性，創意人格特質表現將影響創新經營成效之高低。且創意人格特質將受先天及後天環境交互影響，培養幼稚園園長創意人格特質之相關課程及活動應刻不容緩，以服膺少子化效應與幼托合一等社會變遷，提升幼稚園競爭力，達成全方位的創新經營藝術。

## 貳、幼稚園園長知覺創意人格特質之實際得分程度差異性大

本研究發現，幼稚園園長知覺創意人格特質總量表之得分平均數為 2.28，標準差為 5.06，表示幼稚園園長知覺創意人格特質有相當程度的差異。就各向度平均分數之絕對值而言，整體幼稚園園長在「聰慧能幹」其得分為 0.401；「保守順從」其得分為 0.420；「自由隨興」其得分為 0.410；「多疑不滿」其得分為 0.184。顯示幼稚園園長知覺創意人格特質中，以「保守順從」特質絕對值之得分最高，其次為自由隨興、聰慧能幹、多疑不滿，此點對創新經營而言，有較不利的影響，因為創新經營與保守順從特質彼此之間相關程度極低。

## 參、幼稚園園長知覺創新經營的現況得分程度佳

本研究發現，幼稚園園長對創新經營調查問卷的得分平均數為 154.23，平均數除以題數為 5.14，在六點量表中，換算成百分制相當於 85.67 分 ( $5.14 \div 6 \times 100$ )。由此可知，幼稚園園長在創新經營的現況佳。並且將創新經營六向度的得分換算成百分制，依序為前瞻思維理念 81.5 分、開放多元理念 88.00 分、品質卓越理念 85.33 分、持續改進理念 87.67 分、容忍錯誤理念 87.67 分、發展特色理念 83.83 分。準此，幼稚園園長知覺創新經營各向度表現得分情形均佳。

由此可知，幼稚園園長認為在上述六項創新經營表現中，幼稚園園長知覺在「開放多元」之創新經營方面表現最佳，顯示幼稚園園長願意塑造一個腦力激盪及創意的幼稚園氛圍，使成員間人際互動良好，彼此願意敞開心胸、對話分享經驗，形成開放、安全、信賴、彈性、幽默及活潑的工作環境，建立溝通與分享的管道；而對於「前瞻思維」表現最低，顯示幼稚園根據幼稚園需求、特色、教育潮流等現況以跳脫框架外的思考方式，突破性、前瞻性、整體性及系統性的思維，推廣創新概念以開創新機之表現仍須加強。

#### **肆、背景變項中，幼稚園性質、服務年資、年齡、最高學歷的幼稚園園長在知覺創意人格特質上有顯著差異**

- 一、不同幼稚園性質的園長在知覺創意人格特質之聰慧能幹、自由隨興、多疑不滿得分上，達顯著水準。
- 二、不同年齡的園長在知覺創意人格特質各向度之聰慧能幹、自由隨興、多疑不滿得分上，達顯著水準。
- 三、不同最高學歷的園長在知覺創意人格特質及其各向度得分差異上，達顯著水準。
- 四、不同園長年資的園長在知覺創意人格特質之聰慧能幹、多疑不滿得分上，達顯著水準。
- 五、不同所在地的園長在知覺創意人格特質及其各向度得分差異上，未達顯著水準。

#### **伍、背景變項中，幼稚園性質、服務年資、年齡、最高學歷的幼稚園園長在知覺創新經營上有顯著差異**

- 一、不同幼稚園性質的園長在知覺創新經營及其各向度得分差異上，達顯著水準。
- 二、不同年齡的園長在知覺創新經營之前瞻思維、品質卓越、持續改進、容忍錯誤、發展特色得分上，達顯著水準。
- 三、不同最高學歷的園長在知覺創新經營之前瞻思維得分上，達顯著水準。
- 四、不同年資的園長在知覺創新經營及其各向度得分差異上達顯著水準。
- 五、不同所在地的園長在知覺創新經營及其各向度得分差異上，未達顯著水準。

## 陸、知覺創意人格特質不同程度對創新經營表現上有顯著差異

本研究將幼稚園園長知覺創意人格特質看法之得分劃分為高、中、低三組，這三組幼稚園園長知覺創意人格特質對整體創新經營及其分向度的得分上，均達顯著差異；同時整體幼稚園園長知覺「創新經營及其分向度」的得分上，高分組顯著優於中、低分組；而中分組顯著優於低分組。顯見幼稚園園長知覺創意人格特質得分愈高，其在整體創新經營及其分向度上的得分也愈高，創意人格特質與創新經營間應存在正向關係。

## 柒、創意人格特質與創新經營具有相關連性

根據本研究結果發現，整體幼稚園園長創意人格特質與整體創新經營間成顯著的正相關。亦即，幼稚園園長知覺創意人格特質之聰慧能幹、自由隨興、多疑不滿三向度愈高，則其創新經營之前瞻思維、開放多元、品質卓越、持續改進、容忍錯誤、發展特色表現亦愈佳。準此，若能重視幼稚園園長創意人格特質之內涵，應為提升幼稚園創新經營之衡量及參考依據。

## 捌、驗證創意人格特質對創新經營模式佳

本研究以幼稚園園長為研究對象，進行線性結構關係驗證本研究模式的結果發現，在整體適配度指標佳、比較適配度指標佳、精簡適配度指標佳、基本適配度指標佳與內在適配度指標佳。由此指標評鑑結果，可以支持本研究模式的適配情形良好。綜合而言：

- 一、影響幼稚園園長創意人格特質的四個變項確實發揮潛在「推力」力量。
- 二、影響幼稚園園長創新經營的六個變項確實發揮潛在「拉力」力量。
- 三、將兩股潛在力量將本研究之「幼稚園園長創意人格特質」與「幼稚園園長創新經營」的關係模式結構化，這個關係結構也在各指標適合度的驗證之中獲得支持成立。
- 四、分析其路徑關係，幼稚園園長創意人格特質至幼稚園園長創新經營的徑路上，徑路係數.43，其 t 值達顯著水準。亦即，前因變項（幼稚園園長創意人格特質）對後果變項（幼稚園園長創新經營）具有顯著的影響力。

## 第二節 建議

根據文獻分析、研究結果與討論，本研究提出以下建議，俾供教育行政機關、幼稚園園長及後續研究之參考。

### 壹、對教育行政機關之建議

#### 一、瞭解公私立幼稚園營運現狀，縮短立足點上的差異

本研究調查發現，幼稚園園長創意人格特質整體表現偏低，尤其公立幼稚園園長更是，教育主管機關應瞭解公私立幼稚園在經營管理立足點之差異，瞭解個別需求並給予適切協助，使公立幼稚園擺脫傳統、守舊之刻板印象，及私立幼稚園過於商業經營之色彩，縮短兩者差距，促使幼稚園經營正常化。協助幼稚教育大環境有優良體質之轉變後，更能發展創新經營並實踐之。

#### 二、師資培育機構應嵌入創意人格與創新經營之相關課程

本研究調查發現，創意人格特質與創新經營呈現正相關，因此，在師資培育的過程中，應可加入創意人格及創新經營之課程主題。且本研究發現，學歷為師專的幼稚園園長其創新經營表現明顯高於其他學歷之幼稚園園長，因此，教育課程除了教授理論及專業知能外，亦更需提供活潑、多元化的實務經驗分享或經營案例，未來就任幼稚園園長才能彈性調整、創新展現，青出於藍而勝於藍，以因應多變複雜的社會情境。

#### 三、定期舉辦創意人格涵養之研習進修或相關活動

本研究調查發現，創意人格特質對創新經營有影響力，創意人格特質本受先天及後天因素交互影響，人格特質影響創造力產出，創意特質更是可經由營造適當的環境來培養。準此，為增進幼稚園園長知覺創意人格特質，以提升創新經營及作為，教育行政機關應規劃、舉辦創意人格及創新經營之相關研習、座談、分享或工作坊，使園長富有創意人格特質及創新經營的經驗與智慧。

#### 四、建置幼稚園經驗分享平台，促動創新經營成長與發展

幼稚園創新的層面包括行政、教學及環境間的差異，以營造有利於創新的氛圍，如：團體動力、集體會議、成長團體，甚至規劃幼稚園網頁，提供意見分享交流及教學資料庫，使資訊系統管理提供分享的平台，透過幼稚園分享環境的改變、使用介面的多元、對話機制的增強，促使幼稚園創新經營的成長與落實。

## 貳、對幼稚園之建議

### 一、重視園長個人特質為選才參考及依據

本研究調查發現，幼稚園園長創意人格特質對創新經營呈現正向關聯，幼稚園園長扮演辦學品質的關鍵。準此，幼稚園園長除重視其專業知能及素養之外，對於其個人特質也應為評估適任園長工作與否的重要憑據，注重園長在創意人格特質及創新經營之發展，並持續不斷進修以自我提升，引領幼稚園邁向優質教育的新世紀。

### 二、重視創意人格之聰慧能幹特質為創新經營之核心

本研究結果顯示，在所有幼稚園園長創意人格特質中，以「聰慧能幹」特質對創新經營最具影響力。因此，園長應重視「聰慧能幹」特質，透過創造力及思考歷程，創新幼稚園經營型態、策略、理念等，以知覺、流暢、變通、獨特、精進之特性，賦予幼稚園創新經營之新意。

### 三、培養園長在創新經營之前瞻思維能力

本研究結果顯示，目前幼稚園園長對創新經營以「前瞻思維」較弱。處於變動的年代，知識是快速地被更新與交疊，園長需具備前瞻思維，且能根據幼稚園需求、特色、教育潮流等現況，以跳脫框架外的思考方式，突破性、前瞻性、整體性及系統性的思維，推廣創新概念以開創新機，惟有透過不間斷的進修、自我要求與學習，做為積極充實的目標，敏覺當代教育政策趨勢，才能養成園長對創新經營之前瞻思維能力。

### 四、重視幼稚園內外部環境脈絡掌握創新先機

本研究顯示，目前幼稚園受到少子化及幼托整合等政策，影響幼稚園在創新經營策略，以因應開放多元變動的社會環境，教育應以幼兒為本，提供適性適才的全人教育，改變傳統的經營模式，建立創新願景、掌握創新先機。

## 參、對未來研究的建議

### 一、分割公私立幼稚園研究對象，加入他評的研究調查方法

本研究係針對全台公私立幼稚園園長為研究對象，根據本研究結果初步發現，私立幼稚園園長在創意人格表現及對幼稚園創新經營表現較佳，然而公私立幼稚園在經營型態、行政業務、經費來源等基準點不同，且公立幼稚園多以輪替制度，少有專責專任之園長；私立幼稚園的經營又多受創辦人意見影響。未來研究對象可分別探究公私立幼稚園，深入瞭解創新經營績優之幼稚園園長，以建立更完整的幼稚園創新經營及實務經驗之資料。

另一方面，本研究以園長的觀點，自評其園長個人創意人格特質及其創新經營之情況，但甚難避免社會期望效應之影響，未來研究可加入教師的觀點，將兩者資料相互參照比對，使研究結果更為客觀真實

### 二、考量組織文化或型態等背景因素對園所創新之影響

本研究以園長人口變項及幼稚園性質及環境切入，試圖探究影響園長創意人格特質及創新經營之相關因素，經研究結果顯示，幼稚園性質、年齡、學歷、年資在園長創意人格特質及創新經營確有差異性存在，僅幼稚園所在地並未呈現差異性。除了幼稚園園長的背景變項之外，影響園長知覺創意人格特質之前因變項是否尚有其他因素，如組織文化、組織型態、社會大環境等，有待後續研究進一步分析探究。

### 三、加強質性研究方法進行研究

本研究探討幼稚園園長知覺創意人格特質及創新經營之關係，採用問卷調查及訪談方式，廣泛蒐集目前幼稚園園長知覺創意人格特質與創新經營相關資料，以瞭解幼稚園經營實務經驗。資料分析結果發現，園長創新經營除受其人格特質影響，更需因應時代潮流極大環境等外在因素，即創新經營作為是經由個人思維與社會文化互動的結果，然本研究從園長創意人格的「特質」層面切入，未就「文化」、「環境」做質的研析，因此建議未來研究可採用個案研究、自然觀察等方式進行資料蒐集，深入探究影響園長創新經營之相關因素，進而帶動幼稚園創新經營之動態系統歷程。

### 四、持續修訂研究量表工具

本研究工具採用自編之「創新經營調查問卷」，廣泛蒐集目前幼稚園園長知覺創意人格特質與創新經營相關資料，以瞭解幼稚園園長知覺創意

人格與創新經營之關係，然本研究之「創新經營調查問卷」乃屬自編問卷，建議未來研究可持續修訂本問卷之信效度，持續進行探究及分析。





