

運用巨量資料探討微型企業永續經營策略 ——北高私立幼兒園之比較分析

戰寶華*

摘要

教育部積極提升教保服務數量，以維護幼兒就學權益與提高教保服務品質，對當代之教育、社會與經濟具有重要意義。事實上，國內有許多優質之私立幼兒園，持續用心經營以尋求永續成長與發展。因此，本研究旨在瞭解北高兩市之私立幼兒園運作情形、分析永續經營之關鍵因素、以及探討政府法令規範、市場經營態勢、專業教保品質等構面之連動關係。然而為擴大研究取向，本研究採取巨量資料之視角進行研究設計，包括研究資料來源蒐集、研究發現分析、以及策略架構型塑等。因此，研究資料蒐集來源將涵蓋國內重要幼教政策與資訊討論之網站、部落格與討論區，並藉由巨量資料探勘相關研究資料，且運用 SPSS 23、NVivo 11 等量化與質性軟體協助分析，冀能經由多元視角避免分析盲點，提升研究嚴謹度與探討深入性，俾利有效剖析如微型企業之私立幼兒園的整體運作情形與永續經營策略，進而提供未來政策擬定、私立幼兒園經營、家長選擇之參酌依據。

關鍵字：私立幼兒園、市場經營態勢、專業教保服務、永續經營策略

本研究計畫感謝國立屏東大學管理學院之部份經費支持。

*戰寶華，國立屏東大學教育行政研究所副教授

E-mail：pchan@mail.nptu.edu.tw

An Inquiry into the Sustainable Strategy of Microenterprises with Big Data: A Comparison of Private Preschools in Taipei and Kaohsiung Cities

Chan, Pao-Hwa *

Abstract

From the viewpoint of the enhancement of service quality, the promotion of preschools could contribute significantly to the contemporary educational, social and economic development in Taiwan. Based on the key factors of successful operations and the relationships among important dimensions, such as governmental specification, managerial situation, and professional educare quality, this study aims to investigate the current circumstances and sustainable strategies of private preschools at two metropolises of Taiwan. This study adopts the perspective of big data, including data collection, research analysis, and strategy framework, to expand research orientation and break through traditional limitations. Therefore, based on the application of suitable software, the research data were collected from the related information of database, website, and blog. In addition, SPSS 23 and NVivo 11 were used for data analysis to avoid blind spots and multiple perspectives were utilized to identify effectively the sustainable strategies of private preschools. Finally, practical suggestions from innovative research findings are made to authorities, directors, and parents for better decision-making in the future.

Keyword: Private preschool, Market operation situation, Professional educare service, Sustainable strategy

This research was partially supported and sponsored by the College of Management of National Pingtung University.

*Chan, Pao-Hwa: Associate Professor, Graduate Institute of Educational Administration, National Pingtung University
E-mail: pchan@mail.nptu.edu.tw

壹、前言

教育部於 2013 年公布之「人才培育白皮書」即揭示，學前教育階段推動策略之一，即為增加教保服務供應量，維護各階級幼兒公平就學機會與權益，以厚植國家基本人力磐石(教育部，2013)。然而我國學前教育非義務教育，且其興辦與管理為地方政府權責，於目前經濟與財政現況，各項資源與經費挹注不易，致使公立教保服務於短期無法大量成長。因此現階段採公私協力之經營模式，盡力擴大教保服務與增加平價優質及弱勢優先之幼兒園供應量，以符合家長教保需求、展現政府施政決心(國民及學前教育署，2015)。事實上，國內有許多優質之私立幼兒園，持續用心經營以尋求永續成長與發展。爰此，有效提升優質私立幼兒園之專業教保服務，具有擴大供給、符應現況、解決問題之價值，但是如何探知問題癥結、突破環境限制，實乃不容小覷之重要議題。

近年政府規劃推動具有前瞻視野之未來產業，將巨量資料(Big Data)技術發展納入政策之中，透過資通訊科技(Information and Communication Technology)，巨量資料可結合資料庫數位化應用，衍生出新型態之商業模式，為下一波科技服務整合帶來契機。2016 年以來，臺灣的資料庫數位化更為普及，若能建構跨組織雲端資訊平台且鬆綁法規，可加速資料庫內容建構(謝雨珊，2016)。然而法規鬆綁、平台建構曠日廢時，如何統整現有資料庫，運用合宜技術解讀巨量資料，實為當務之急，因為存得來的物件僅是儲存(storage)、查得到的文件則是資料(data)、看得懂的元件就是資訊(information)、用得上的要件才是情報(intelligence)(翟本喬，2013)。事實上，許多情報都隱而未顯，必須藉由多元探勘與深度詮釋，始能界定真正具有價值之潛藏情報，以協助組織制定更有穿透力之競爭策略。車品覺(2014)亦指出，若只分析現有大量數據，無法真正解析巨量資料，必須運用正確數據解讀方式、利用數據建立思考模式，藉由關鍵機會產生價值心法，才是攸關組織能否發掘潛在需求、可否洞悉突破契機之核心觀點。其中，蒐集與解析數據、將數據嵌入規劃、用數據到養數據等三項運用模式值得更深入思考與探究。首先，環顧四周充滿了大量情報，只是無法正確有效地辨識，可運用從點到線的蒐集與解析數據，由巨量資料中萃取出有用情

報，因為洞燭機先的價值遠高於其他資源或技術。其次，資訊詮釋人員需要熟悉相關業務發展，始能將數據嵌入業務與產品之策略規劃，讓數據回歸策略規劃之核心。最後，資料中有目前看不見的價值，所以可由現存資料誘發新探索，繼續建構更綿密且可無限延展之數據網絡。爰此，有效運用巨量資料之潛藏價值以利探究未知訊息與情報，實乃符應趨勢之重要方向。

過去二十年來，台灣經歷少子化現象，造成不少教育組織面臨經營危機，包括學前階段之幼兒園，再加上自 2012 年 1 月 1 日施行「幼兒教育及照顧法」(簡稱幼照法)之幼托整合(幼稚園與托兒所整合統稱為幼兒園)與法制改革的衝擊，讓學前階段之幼兒園經營更形艱困。長期以來，臺灣公私立托育服務之供給比例失衡，公私立幼兒園數與幼生數之比例各約占三成與七成(戰寶華、陳惠珍，2015)，雖然政府依據法規，繆力推展國內幼兒教育之優質體系，對提升國內幼教產業專業水平有所助益，但仍無法解決部份私立幼兒園人浮於事、事浮於人之不平衡缺憾。爰此，本研究針對資料庫進行資料探勘，以及透過網路論壇與社群平台進行文本探勘，以期能透過各種異質巨量資料之統整分析，瞭解目前幼教產業之市場經營現況、產業發展方向、策略運用模式等情形，重新釐清具關鍵性之永續發展的策略型塑模式。

然而因涵蓋面向較廣，本研究除採用巨量資料探勘分析，並結合量化及質性研究分析，以發現實際問題之癥結、潛藏盲點之解答、策略構思之方向，並瞭解目前私立幼兒園經營成效與資源運用情形，進而知悉具關鍵性之永續發展動能，為政府推動教保優質化、經營創意化、服務延展化提供政策制定之參酌依據。爰此，本文之研究目的有三：

- 一、藉由資料探勘與量化及質性分析，由消費端瞭解目前北、高兩市之私立幼兒園的運作情形、以及分析永續經營之關鍵因素。
- 二、植基於微型企業角度，檢視目前動態趨勢，以構思私立幼兒園未來永續經營與發展策略。
- 三、依據研究發現，提出未來政策制定之參酌建議。

貳、文獻回顧

一、巨量資料分析可發掘具價值之資訊情報以協助制定更有效能之因應策略

二十一世紀網路科技快速發展，致使資訊紛雜多樣且龐大，如何在分析與規劃歷程中，善用兼具 volume(大量)、velocity(快速)、variety(多變)、veracity(真實)、visualization(視覺化)、versatility(多功能)、value(價值)等 7V 特質之巨量資料 (Yu, Shin, & Ahn, 2016)，應是提升公共政策與服務效能之關鍵思維。近年巨量資料分析已成為革命性技術與全球市場新浪潮，其系統化模式有助於將數據分析轉換為應用知識，以預測發展趨勢、探索行為偏好、增強決策誘因，進而提升組織運作效能與競爭優勢(Bhadani & Kotkar, 2015)。但由於巨量資料具有非結構化屬性，分析方式需要結合傳統工具與其他新技術，始能有效處理相關數據，並為組織勾勒明智決策之方向(Rajesh, 2013; Singh & Singla, 2015)。因此如何統整現有資料庫，運用合宜技術以解讀巨量資料，實為當務之急。

巨量資料的價值在於兼顧技術層面之操作以及詮釋分析之應用，因為蓬勃發展之巨量資料將會改變未來研究樣貌，因此如何善用巨量資料探勘與分析技術，以挖掘資料中潛藏情報，以洞悉顧客興趣、市場偏好及發展方向，應是各級教育單位不容忽視之重點(林甘敏、郭欣怡，2016)。巨量資料具有數據量龐大、產製速度快、內容多樣性，以及預測準確高等四大特性，若能有效精確擷取、分析與解讀資料，應可洞察趨勢先機，發現潛在價值與掌握優勢機會(鄭江宇、曾瀚平，2016)。Agnellutti(2014)指出，有效數據蒐集是強化巨量資料生命週期之第一個重要環節，可分別針對系統日誌、網絡數據、資料庫之內容交叉蒐集，以提高資料準確度與實用性。巨量資料不僅意味數量龐大，更是潛藏許多高價值資訊，是以藉由標準化採集流程、視覺化資料呈現、客觀化數據分析、正確化訊息解讀、價值化觀點判斷等環節，應可有效進行資訊分析與情報詮釋。譚家蘭(2015)亦指出，臺灣巨量資料市場規模持續擴增，而藉由巨量資料分析之前瞻思維與洞察，可更透徹瞭解顧客動向與市場趨勢，以利精確規劃因

應決策。而對於提升巨量資料探勘與處理之品質，則可透過跨產業資料探勘標準程序(cross-industry standard process for data mining，簡稱 CRISP-DM)之六大階段來調控，亦即清楚瞭解從事資料探勘目標之 business understanding、廣泛知曉合適資料系統來源之 data understanding、詳細執行資料蒐集預定步驟之 data preparation、周延建構資料收集邏輯模式之 modeling、精確驗證數據輸入形式規則之 evaluation、縝密監控資料收存解析動作之 deployment，以有效掌握巨量資料品質(蔡秋榮，2016)。

依據財團法人臺灣網路資訊中心之「2016 年臺灣寬頻網路使用調查報告」資料顯示，全國 12 歲以下及 12 歲以上之民眾各約有 126 萬人與 1,757 萬人曾使用網路，故總計全國民眾共有 1,883 萬人曾經使用過網路，而其中 1,816 萬人是最近半年有上網(鄭天澤、楊亨利、陳麗霞、胡正文，2016)，顯示網路資訊數量多元且龐大。而入口搜尋、社交媒體、新聞資訊，則為前五大人數眾多之網站類型(創市際市場研究顧問，2016 年 11 月)，因此利用巨量資料探勘相關網站，以採集與研究議題相關之資料，其價值不容小覷。

二、學前教育組織運用永續經營策略規劃可以快速擇定更有效益之策略模式

蔡培村(1998)指出「經營」乃運用管理的理論與技術為基礎，因應組織需求與目標，協調成員間之互助合作，以創造組織價值與效能。事實上，經營策略主要是組織透過搭配、選擇與執行策略以形成核心競爭優勢，進而反應到組織經營績效。Drucker 明白指出(1973)經營策略規劃乃是經由分析性思考，有系統做出經營決策之一系列流程，以使組織資源產生作用與符合預期效益。依據美國管理協會(American Management Association, AMA)對經營策略的定義可發現，經營策略即是經理人運用組織特殊資源與能力，經由產品設計、市場區隔、成本效益之一系列的抉擇，以期能超越市場競爭對手而採取之一整套行動計畫，它包含兩大部分：第一是強化投入效率、優越質量、創新服務、和顧客忠誠以發展競爭優勢；第二是利用機會開發組織產品或市場之優勢並儘量減少內部弱點與避免外部威脅(Brown, 2004)。因此，學前教育機構經營策略規劃必須同時考量顧客需要與資源限制，依據組織發展之生命週期，透過適切的資源配置與產

品規劃，採行一系列核心能力、獨特能力、與市場區隔之整合性執行策略，以達成機構之目標(Finney, Campbell, & Orwig, 2004)。司徒達賢(2001)亦認為經營管理即是一種強調顧客滿意與核心能力導向的哲學，其本質在規劃與抉擇的過程和活動。所以經營策略規劃即是把管理的規劃、組織、領導、控制功能應用在經營活動中之一套方法或程序，在滿足消費者的同時，來完成組織目標。若以管理之效率與效能的角度而言，經營策略即是一個規劃、組織、領導及控制經營活動的計畫與過程，其目的在於以最少資源的投入，獲得預期之最大成果，以協助組織達成其目標(Boudreau, 2004; Chapman, 2005)。正如將組織的產品、服務和理念藉由精心的策略規劃和設計，讓消費者瞭解和接受，以加速彼此間的互動，達到雙方的滿意，並進而創造更多的利潤及提高組織績效和競爭力之一連串過程即是最佳之經營策略(Backstrom & Lind, 2005)。因此，綜合上述定義，經營策略可釐清是一種運用管理功能規劃執行之完整歷程，兼顧效能與效率之原則來制定組織發展方針，並擬定有關產品開發、市場區隔、以及資源投入等行動方案，進而創造競爭優勢以期能超越市場或產業之競爭對手的決策與行動模式。

隨著幼照法之推動實施，幼托整合不僅著重幼兒發展之需求，更強調提升幼兒教保品質。幼兒教保品質之核心為高品質之專業師資，除了專業職前教育還需友善之工作環境以持續不斷的專業發展或在職訓練(黃月美，2015)。因此，專業發展歷程可透過教師積極影響力，擴大專業、深化信念、增強參與，以改善教學品質、增進學習成就、提升組織效能之一種精進方式(Taylor, Goeke, Klein, Onore, & Geist, 2011)，而高品質之專業師資乃樂於參與幼兒活動，並在學習過程中，運用不同的鷹架策略引發幼兒之間的互動(Taguma, Litjens, & Makowiecki, 2012)。爰此，專業教保品質可從專業成長、組織學習、品保機制等理論探討，因而綜合歸納國內外文獻(孫良誠，2014；張百穗、林海清，2013；鄭進丁，2013；Katzenmeyer & Moller, 2009; 2011; Margolis & Deuel, 2009; Martin, Kragler, Quatroche, Bauserman, & Hargreaves, 2014; Sadeghi & Pihie, 2012)之論述，提出本研究之專業教保品質的四大層面如下：知能精進、專業拓展、溫馨互動、工作承諾，期能瞭解教師成長發展、專業學習訓練、教保服務信念、工作責任意義對優質幼兒園經營之影響。然而現今學前教育機構面對市場

供需失衡與自由競爭淘汰機制之衝擊下，要如何有效因應多元化傾向的自主選擇消費意識，已是迫在眉睫的課題。另外，由於整個產業潮流與趨勢之外部環境條件變化速度劇烈，往往令幼兒園無所適從，亦不知該如何因應以避免影響機構存續。換言之，組織在制訂營運策略時，必須透過明察秋毫的知己知彼分析，釐清組織與環境連動關係，找出組織內部擁有的優缺點以及外部環境面對的契機與威脅，才能以宏觀視野，凝聚安內攘外的能量，制訂符合組織之合宜策略。

參、研究方法

為達成兼顧多元觀點與看法、綜整可行方案與對策之目的，本研究採取三階段資料蒐集與研究分析：

一、運用巨量資料分析以瞭解私立幼兒園家長關注焦點

本研究分析著重聲量與維度兩大面向，以探究私立幼兒園家長關注焦點，進而瞭解經營現況與可能盲點。其中，聲量係指討論次數，包括主文與回文；維度係指關注之不同面向，包括正面與負面情緒。本研究採用八爪魚采集器，於 2017 年 12 月 15 日至 2018 年 1 月 14 日，針對育兒相關網站進行數據蒐集，諸如，BabyHome 親子討論區、托育小幫手 Bananny、媽咪拜 Mami Buy、媽媽寶寶 Mombaby、痞客邦、媽媽經、奇蜜親子網、北高兩市幼兒教育相關協會、以及全國教保資訊網等網站之正文、標題、標籤與分類，以統計出家長最關心之十大議題，並從中交叉分析抽取 8 所高聲量之私立幼兒園進行問卷調查與觀察訪談，其中包括不同維度之北高兩市各 4 所以利後續分析比較。經由數據蒐集與統計，家長最關心議題之聲量與維度詳如表 1 所示。

由表 1 可知，聲量最高乃是托育費用相關議題，但其負面情緒高於正面情緒。其次依序是課後安親、設施環境、教學保育、師資人員、餐點品質、班級人數、收托規模、交通接送等相關議題，其中，設施環境、教學保育、餐點品質、班級人數、交通接送等相關議題之負面情緒亦高於正面情緒，實乃值得深入探討之現象。

表 1 議題聲量與維度彙整表

關心議題	聲量	維度	
	次數	正面情緒	負面情緒
(1)托育費用相關議題	3,987	1,864	2,123
(2)課後安親相關議題	3,056	2,008	1,048
(3)設施環境相關議題	2,962	1,437	1,525
(4)教學保育相關議題	2,568	969	1,599
(5)師資人員相關議題	1,945	1,159	786
(6)餐點品質相關議題	1,351	644	707
(7)班級人數相關議題	960	433	527
(8)收托規模相關議題	854	625	229
(9)交通接送相關議題	533	183	350
(10)合法立案相關議題	287	254	33

二、導入網路問卷應用以解析私立幼兒園經營運作現況

利用議題聲量與維度之文本分析內容來編制問卷，並由 5 位專家學者協助完成專家效度問卷，以形成預試問卷，藉以增強問卷內容適切性。構面與題項如表 2 所示。

表 2 問卷構面與題項內容彙整表

問卷構面	問卷題項
托育費用	1.我對市場上幼兒園的托育費用標準感到滿意。
	2.我對目前選擇之幼兒園的托育費用感到滿意。
	3.我認為幼兒園的托育費用是家長選擇的重點。
課後安親	4.我對市場上幼兒園的課後安親作業感到滿意。
	5.我對目前選擇之幼兒園的課後安親感到滿意。
	6.我認為幼兒園的課後安親是家長選擇的重點。
設施環境	7.我對市場上幼兒園的設施環境情況感到滿意。
	8.我對目前選擇之幼兒園的設施環境感到滿意。
	9.我認為幼兒園的設施環境是家長選擇的重點。
教學保育	10.我對市場上幼兒園的教學保育方式感到滿意。
	11.我對目前選擇之幼兒園的教保方式感到滿意。
	12.我認為幼兒園的教保方式是家長選擇的重點。

師資人員	13.我對市場上幼兒園的師資人員資格感到滿意。
	14.我對目前選擇之幼兒園的師資人員感到滿意。
	15.我認為幼兒園的師資人員是家長選擇的重點。
餐點品質	16.我對市場上幼兒園的餐點品質水準感到滿意。
	17.我對目前選擇之幼兒園的餐點品質感到滿意。
	18.我認為幼兒園的餐點品質是家長選擇的重點。
班級人數	19.我對市場上幼兒園的班級人數制度感到滿意。
	20.我對目前選擇之幼兒園的班級人數感到滿意。
	21.我認為幼兒園的班級人數是家長選擇的重點。
收托規模	22.我對市場上幼兒園的收托規模型態感到滿意。
	23.我對目前選擇之幼兒園的收托規模感到滿意。
	24.我認為幼兒園的收托規模是家長選擇的重點。
交通接送	25.我對市場上幼兒園的交通接送模式感到滿意。
	26.我對目前選擇之幼兒園的交通接送感到滿意。
	27.我認為幼兒園的交通接送是家長選擇的重點。
合法立案	28.我對市場上幼兒園的合法立案規定感到滿意。
	29.我對目前選擇之幼兒園的合法立案感到滿意。
	30.我認為幼兒園的合法立案是家長選擇的重點。

預試問卷是由 8 所高聲量之私立幼兒園中，抽取每園 4 位家長填寫網路預試問卷，並藉由信度分析與項目分析，以利修訂預試問卷為正式問卷。首先，信度分析乃檢視內部一致性，故問卷構面與總量表之信度係數須達.70 以上為佳(吳明隆，2009)。預試問卷之信度分析如表 3 所示。

表 3 預試問卷信度分析彙整表

構面	構面 Cronbach's α 值	總量表 Cronbach's α 值
托育費用	.791	.984
課後安親	.825	
設施環境	.795	
教學保育	.779	
師資人員	.866	
餐點品質	.817	
班級人數	.868	
收托規模	.874	
交通接送	.857	
合法立案	.829	

項目分析運用臨界比值法(critical ration)檢定是否達顯著，以及題項與總分相關法進行同質性考驗，進而決斷是否刪除題項，其中，決斷值(CR)之絕對值小於 3 與相關係數低於.4 作為刪題基準(吳明隆，2009)。預試問卷之項目分析如表 4 所示。

表 4 預試問卷項目分析彙整表

構面	題次	決斷值(CR)	題項與總分相關	檢核
托育費用	1	-9.687***	.920***	√
	2	-7.674***	.908***	√
	3	-4.243**	.613***	√
課後安親	4	-10.193***	.911***	√
	5	-7.674***	.936***	√
	6	-3.480**	.689***	√
設施環境	7	-9.687***	.907***	√
	8	-7.674***	.854***	√
	9	-3.480**	.587***	√
教學保育	10	-10.193***	.886***	√
	11	-6.228***	.895***	√
	12	-3.648**	.598***	√
師資人員	13	-9.687***	.907***	√
	14	-7.755***	.931***	√
	15	-3.900**	.725***	√
餐點品質	16	-9.687***	.927***	√
	17	-6.730***	.882***	√
	18	-5.500***	.688***	√
班級人數	19	-10.193***	.909***	√
	20	-7.755***	.936***	√
	21	-4.359***	.767***	√
收托規模	22	-10.193***	.899***	√
	23	-7.755***	.946***	√
	24	-4.359***	.805***	√
交通接送	25	-10.193***	.904***	√
	26	-7.755***	.931***	√
	27	-3.710**	.786***	√
合法立案	28	-8.847***	.876***	√
	29	-7.415***	.939***	√
	30	-3.259*	.655***	√

註：*表示 $p<.05$ ，**表示 $p<.01$ ，***表示 $p<.001$

經前述檢核方式可知所有題項皆具有鑑別度，且檢定值皆達統計上之顯著水準，故其所形成之正式問卷題項具有良好鑑別力。正式問卷包含家長關切議題量表共計 30 題，以及個人基本資料共計 3 題，然而由於預試問卷與正式問卷填答家長不能重覆，且依據徐台閣與李光武(2013)提出之調查研究適當問卷樣本數的計算公式，本研究正式問卷施測 138 份(137.2 份)。因為於信賴度定在 95%之條件(顯著水準 $\alpha=0.05$)，問卷採用 5 點量表，可接受之抽樣誤差設定為 5%，計算方式如下：

$$N = \frac{t^2 \times S^2}{D^2} \div R$$

其中，t 代表抽樣誤差不大於 5% ($\alpha=0.05$ ，雙尾檢定= 0.025)，查表得知為 1.96；S 代表變異數估計=1.25(5 點量表於 95%的抽樣範圍)；D 代表可接受之抽樣誤差=0.25(問卷為 5 點量表可接受的抽樣誤差 5%)；R：問卷預期回收率定於 70%。

三、綜整觀察訪談結果以構思私立幼兒園永續經營策略

正式問卷回收後，立用 IBM SPSS Statistics 23 統計套裝軟體進行問卷資料統計分析，以利解析永續經營策略構思之基本方向，並從中發現托育費用、餐點品質、教學保育、設施環境、課後安親等 5 項家長最關注與認同之議題，進而運用觀察訪談以便蒐集更深入資料，訪談與觀察大綱如表 5 所示。

表 5 訪談與觀察大綱彙整表

資料蒐集方式	工具	內容
訪談	訪談大綱	您認為目前選擇之幼兒園收費情形如何？有何建議？ 您認為目前選擇之幼兒園餐點品質如何？有何建議？ 您認為目前選擇之幼兒園教學保育如何？有何建議？ 您認為目前選擇之幼兒園環境設施如何？有何建議？ 您認為目前選擇之幼兒園課後安親如何？有何建議？
觀察	觀察大綱	觀察幼兒園之收費情形、餐點品質、教學保育、環境設施、課後安親之現況，並檢核與家長訪談意見及文件資料是否相符。

訪談對象由 8 所幼兒園之家長中，每園抽取 1 位願意接受訪談之家長進行深度訪談，亦即藉由入園觀察之機會結合半結構式之訪談，從中獲得進一步之相關資訊，並採用 NVivo11 質性研究軟體進行分析，以利解析出適切方案與策略建議。

表 6 訪談與觀察編碼彙整表

研究可信度	資料來源	蒐集依據	編碼方式	
三角檢驗法	訪談紀錄	訪談大綱	PX-IN-N	X=A, B, ..., H N=01, 02
	觀察扎記	入園觀察	PX-OB-N	
	文件資料	相關佐證	PX-DC-N	

由表 6 可知，本研究將訪談內容以逐字稿進行資料編碼，其編碼之方式，如「PA-IN-01」，代表 A 幼兒園受訪家長第一次訪談紀錄。在入園訪談過程前後，研究者亦對幼兒園進行園務、教保與環境之觀察紀錄，而觀察之編碼方式，如「PA-OB-01」，其代表 A 幼兒園第一次入園觀察扎記。此外亦針對研究中檢視幼兒園文件等相關資料以利佐證，其文件編碼方式，如「PA-DC-01」，其代表針對 A 幼兒園蒐集與檢視之第一份文件資料。

綜上所述，本研究為兼顧多元觀點與看法、融合不同方法與分析、統整可行方案與對策，因而規劃三階段之資料蒐集與研究方法，以利由消費端探究經營現況盲點、效能提升方向、永續經營策略，如圖 1 所示。

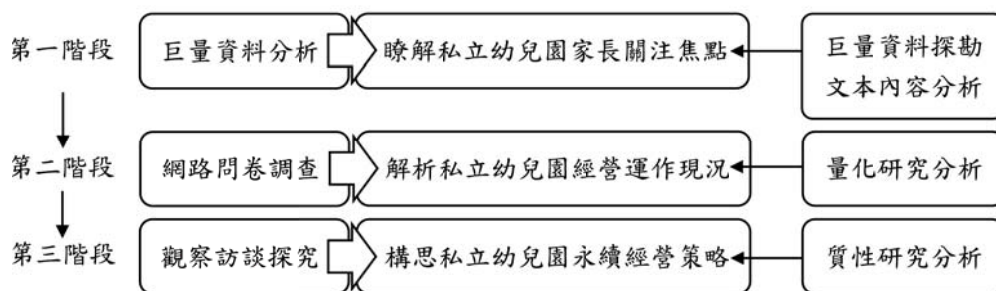


圖 1 資料蒐集與研究方法彙整圖

肆、分析結果

一、問卷調查結果分析

植基於第一階段巨量資料分析結果編制之問卷，其正式問卷施測 138 份，回收有效問卷 136 份，有效問卷回收率達 98.55%。正式問卷背景變項之次數分配如表 7 所示。

表 7 正式問卷有效樣本次數分配表

背景變項	選項	人數統計	百分比	有效樣本總數
就讀幼兒園城市	臺北市	69	50.7%	136
	高雄市	67	49.3%	
就讀幼兒園人數	1 人	103	75.7%	136
	2 人	31	22.8%	
	3 人(含)以上	2	1.5%	
家庭年所得收入	100 萬(含)以下	49	36.0%	136
	101 萬-300 萬	51	37.5%	
	301 萬(含)以上	36	26.5%	

由表 7 可知，臺北市幼兒園家長 69 人，占有有效樣本比例 50.7%；高雄市幼兒園家長 67 人，占有有效樣本比例 49.3%，顯示兩城市填答比例接近。而目前有 1 位孩子、2 位孩子、3 位(含)以上之孩子就讀幼兒園之人數依序為 103 人、31 人、2 人，各占有有效樣本比例 75.7%、22.8%、1.5%，顯示目前有 1 位孩子就讀幼兒園之家長占絕大多數，但因目前有 3 位(含)以上之孩子就讀幼兒園僅有 2 人，比例明顯偏低，將於後續分析中與 2 人之變項合併成為 2 位(含)以上，以避免統計偏誤。此外，家庭年所得收入 100 萬(含)以下 49 人；101 萬-300 萬 51 人；301 萬(含)以上 36 人，依序各占有有效樣本比例 36.0%、37.5%、26.5%，結果顯示目前北高兩市有孩子就讀幼兒園之家庭年所得收入，超過 7 成(73.5%)少於 300 萬。各構面與題項之平均數可瞭解家長認同程度，故相關資訊如表 8 所示。

表 8 正式問卷各構面與題項摘要表

構面	題次	題項平均數	題項標準差	構面平均數	構面標準差
托育費用	1	3.35	1.051	3.8652	.71937
	2	3.76	.803		
	3	4.49	.608		
課後安親	4	3.37	1.003	3.7745	.69434
	5	3.70	.782		
	6	4.25	.606		
設施環境	7	3.37	1.047	3.8235	.72457
	8	3.81	.794		
	9	4.29	.677		
教學保育	10	3.36	1.080	3.8480	.71764
	11	3.82	.800		
	12	4.37	.686		
師資人員	13	3.34	1.056	3.6838	.72953
	14	3.70	.810		
	15	4.01	.584		
餐點品質	16	3.37	1.047	3.8211	.74691
	17	3.65	.898		
	18	4.43	.629		
班級人數	19	3.36	1.030	3.7157	.72751
	20	3.66	.818		
	21	4.13	.614		
收托規模	22	3.37	1.003	3.6789	.74636
	23	3.66	.818		
	24	4.00	.655		
交通接送	25	3.35	1.037	3.7255	.71190
	26	3.66	.818		
	27	4.16	.547		
合法立案	28	3.34	.904	3.6936	.66302
	29	3.56	.768		
	30	4.18	.611		

由表 8 可知，依照各構面題項平均數顯示，最獲家長認同之題項依序是題 3、18、12、9、6 之托育費用、餐點品質、教保方式、設施環境、課後安親，乃是家長選擇幼兒園的重點；而構面前五高則為托育費用、教學保育、設施環境、餐點品質、課後安親。

不同背景變項涵蓋就讀幼兒園城市、就讀幼兒園人數與家庭年所得收入，藉由獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析可知其在各構面之差異情形。因篇幅限

制，僅列示達顯著差異之檢定與分析結果。研究結果發現，在北高兩市之幼兒園家長在關注議題方面並無顯著差異；且 1 人或 2 人(含)以上之不同就讀幼兒園人數的家長，在關注議題方面亦無顯著差異，而不同家庭年所得收入之幼兒園家長在關注議題方面，在托育費用與合法立案兩構面有顯著差異，詳如表 9 所示。

表 9 不同家庭年所得收入之幼兒園家長在關注議題之單因子變異數分析摘要 (N=136)

構面	城市	個數	平均數	標準差	F 值	Scheffe
托育費用	100 萬(含)以下	49	3.7415	.69810	3.282*	3>1
	101 萬-300 萬	51	3.8039	.75182		
	301 萬(含)以上	36	4.1204	.65297		
合法立案	100 萬(含)以下	49	3.5170	.62012	6.466**	3>1 3>2
	101 萬-300 萬	51	3.6405	.64237		
	301 萬(含)以上	36	4.0093	.65459		

註：*表示 $p<.05$ ，**表示 $p<.01$

由表 9 可知，不同家庭年所得收入之幼兒園家長在關注議題方面，在托育費用與合法立案兩構面有顯著差異，其中，托育費用構面之 F 值為 3.282($p<.05$)、合法立案構面之 F 值為 6.466($p<.01$)，皆達顯著水準。透過 Scheffe's method 事後比較發現，在托育費用構面，家庭年所得收入 301 萬(含)以上之家長，對於幼兒園托育費用之認同明顯高於家庭年所得收入 100 萬(含)以下之家長，意謂家庭年所得收入較高之家長愈重視托育費用之合理性；在合法立案構面，家庭年所得收入 301 萬(含)以上之家長，對於幼兒園合法立案之認同明顯高於家庭年所得收入 100 萬(含)以下以及 101 萬-300 萬之家長，意謂家庭年所得收入愈高之家長愈重視制度法規之規範性。

為進一步分析前五大關注議題對家長整體關切議題之重要性，本研究以逐步多元迴歸分析來瞭解各構面及整體的預測情形。輸入前五大關注議題為自變項，迴歸係數未達顯著之構面會被排除在迴歸模式之外，因此有教學保育、餐點品質、托育費用、課後安親等 4 個自變項進入多元迴歸分析，且其容忍度在皆在.4 以上，代表投入變項具有有效之解釋變量以及沒有線性重合的問題。逐步多元迴歸分析結果如表 10 所示。

表 10 逐步多元迴歸分析摘要表

進入變項順序	多元相關係數 R	決定係數 R ²	增加量 ΔR^2	F 值	標準化迴歸係數
教學保育	.982	.964	.964	356.945***	.982
餐點品質	.990	.980	.016	108.440***	.335
托育費用	.994	.987	.007	73.075***	.246
課後安親	.994	.988	.001	15.922***	.127

註：***表示 $p < .001$

由表 12 可知，對家長整體關切議題具有預測功能之 4 個自變項，其變異量顯著性考驗之 F 值為 15.922、顯著性考驗 p 值為 .000($p < .001$)，表示迴歸模式整體解釋變異量達到顯著水準，且 4 個自變項對家長整體關切議題之變項共同變異解釋量為 98.8%。此外，標準化迴歸係數均為正值，表示各個變項之認同度越強烈，對整體關切議題的影響越高。標準化估計迴歸方程式如下：

$$\begin{aligned} \text{家長整體關切議題} = & 0.982 \times \text{教學保育} + 0.335 \times \text{餐點品質} + 0.246 \times \text{托育費用} + \\ & (59.744^{***}) \quad (10.413^{***}) \quad (8.548^{***}) \\ & 0.127 \times \text{課後安親} \\ & (3.990^{***}) \end{aligned}$$

二、觀察訪談結果分析

半結構式之訪談結果採用 NVivo11 質性研究軟體進行分析，藉由開放編碼(open coding)、主軸編碼(axial coding)、選擇性編碼(selective coding)進行處理，以利獲得進一步之相關資訊。分析結果如下：

首先，就收費情形而言，涵蓋學費、註冊費、餐點費等費用，8 所幼兒園每月收費平均在 8,000-15,000 之間(PX-DC-01, X=A, B, ..., H)。無論北高兩市之受訪家長，皆有表示每月托育費用是家庭沉重的支出負擔。「每個月最大的支出就是繳房貸和付幼兒園月費。」(PG-IN-02)「我是雙薪家庭，但卻常常被孩子的教育費壓的喘不過氣。」(PB-IN-01)因而幼兒園有時亦會遇到月費遲繳的情形(PG-OB-02)。但亦有受訪家長認為，錢須花在刀口上，因為「一分錢一分貨，不可能又要馬兒好，又要馬兒不吃草，……。」(PA-IN-01)雖然有些家長蠻在意

CP 值，「最好是便宜又大碗(閩南語發音)。」(PH-IN-01)但若家長發現幼兒園的價值，仍會願意讓孩童就讀，「就像買東西，如果品質好，比別人高的價格，還是會有市場。」(PE-IN-01)「我每個月盡量省著花，就是希望給孩子一個好的學習環境，……，只要感覺老師有負責、制度有上軌道，月費比別人貴一點點，比較看看幾家幼兒園以後，還是可以接受的啦。」(PC-IN-02)是以，托育費用雖是家庭負擔，但私立幼兒園如何創造自我價值以吸引家長青睞，乃是不容小覷之核心關鍵。

其次，就餐點品質而言，不少受訪家長認為，廚房願意開放給家長入內參觀，且能定期公布菜單之幼兒園，應屬較能顧及孩童成長所需均衡營養之理想選擇，因為「孩子成長需要健康衛生的餐點，所以我個人比較會在意幼兒園的廚房衛生與餐飲菜色。」(PC-IN-01)；而且「幼兒園都會請營養師調配，並且事先公告下週的餐點內容，讓我很放心。」(PB-IN-01)於入園觀察時發現，部分幼兒園的確請營養師調配每週之餐點(PC-OB-01)，並公布於幼兒園網頁(PC-DC-02)。然而亦有家長認為「公布的餐點內容也不一定會提供，……。」(PG-IN-01)「……品項相同也不代表品質就好，……綠豆湯幾乎撈不到綠豆，……。」(PH-IN-01)所以部分受訪家長建議多至幼兒園交流，不僅可以與班上老師互相認識，更可瞭解老師與幼兒實際的互動情形。諸如，「我會挑中午時間從家裡到幼兒園，想知道他們吃得好不好，畢竟每日餐點跟公布的菜單不太一樣，也是常發生的事情，不是嗎？」(PH-IN-01)「我常到幼兒園看一看，看老師班上的情形，和孩子互動的情形，不只讓孩子知道我對她的關心，也可以多知道老師以及幼兒園的實際狀況。」(PG-IN-01)另外，部分家長關心幼兒園用餐的氛圍與規範，「我家小孩吃飯比較慢，我就到處打聽哪間幼兒園老師比較有耐心，願意注意幼兒的個別差異。」(PA-IN-01)「……餐點分配和吃飯的情形，可以看得出來老師的班級經營的能力，也可以讓孩子有機會學習公平的做法，……。」(PD-IN-01)是以，幼兒園應保持廚房整潔衛生，盡可能提供均衡營養調配之可口餐點，並確實做到菜單上之菜色與份量，且提供溫馨親切之用餐環境與氛圍，以協助不同情境之孩童能逐步學習正確用餐觀念與技巧。

再者，就教學保育而言，不少受訪家長認為，教師之教保能力攸關幼兒園的良窳，諸如，「我覺得一間幼兒園的好壞，完全決定在老師，……，老師教學

的方式、保育的技術、以及講話溝通的態度，對我的小孩影響很大。」(PD-IN-01)「好的幼兒園老師很厲害，常有不同的教學方式，讓我家小孩想要上學。」(PA-IN-01)雖然幼兒園沒有成績與固定教材，但是家長總希望孩童能在快樂中學習成長，「我會留意老師的教學能力，……。」(PF-IN-01)「生活自理能力是我希望我家小孩能在幼兒園學到的，……。」(PA-IN-01)有些幼兒園的確認真構思創意教學內容，不僅定期召開教學研討會議，亦會經常構思不同主題教學模式(PC-DC-03)。同時於入園觀察時發現，有些教保服務人員經常蹲下以與孩子同樣的高度講話溝通(PB-OB-01)。然而亦發現，部分教保服務人員會有情緒波動之情形，且班級秩序與轉銜過程有待改進(PH-OB-02)，甚至看到教保服務人員用力拉扯孩童之情形(PF-OB-01)。另外，如同前述之餐點品質部分，亦不少受訪家長認為，不僅於選擇幼兒園時需要經常實地參觀幼兒園，在孩童就讀後亦須不定時至幼兒園，始能知曉孩童在園的真實情況，「現在幼兒園都有政府幫忙把關，立案合格較不需要擔心，反而是教師的資格比較參差不齊，況且有證書的不一定有愛心，也不一定比較會教。」(PC-IN-01)「……要多注意老師的教學態度還有保育概念，……，是不是有耐心也是很重要。」(PD-IN-01)是以，幼兒園不僅須培育教師優異教保知能、正確互動技巧與良好情緒管理，亦須與家長保持密切聯繫，並定期邀請家長到園參與班級活動，建立家長對幼兒園的信心，提升家長向心力與認同感。

此外，就環境設施而言，不少受訪家長認為，適當的活動空間、安全的遊戲設施與充足的教具設備，能幫助孩童快樂學習成長。諸如，「我蠻在意孩子活動空間，……。」(PB-IN-01)；「我會注意室外遊樂設備是否定期維修，室內尖角部分是否都有防撞，衛浴設施是否安裝防滑設施，……。」(PC-IN-01)「教具的多元性以及數量是否夠，……。」(PF-IN-01)「環境整體的規劃、動線的安排，以及教室內乾淨整齊，不只是講求環境衛生，也是對美的一種態度。」(PD-IN-01)然而，縱使硬體設施良好，收托人數亦是影響環境設施的潛在問題，「如果說太多小孩擠在一起，老師又不是三頭六臂，哪裡忙得過來啊。」(PE-IN-01)「私立幼兒園常會有超收的問題，以前我幫我家小孩註冊的那間就是，每次問起來，一下說是試讀，一下說是暫時，反正就是好多幼兒擠在班上，老師不可能好好照顧我家小孩，所以才轉到現在這間幼兒園。」(PA-IN-01)於入園觀

察時發現，大部分幼兒園之硬體設施多符合目前法規之規定，但有些教具本身已出現殘缺破損之情形(PF-OB-01)，且動線設計失當(PH-OB-01)。另外，部分受訪家長認為，監視錄影系統乃是必要之設施設備。諸如，「我蠻在意幼兒園是否有裝置室內和室外的監視閉路系統，……。」(PB-IN-01)「能馬上從手機看到自己孩子，算是方便，也可以讓我們安心，……。」(PC-IN-02)「監視錄影系統可以保留當時的影像，還可以即時監看，應該可以產生嚇阻作用。」(PG-IN-01)是以，幼兒園應注意環境與設施之整體規劃、動線安排，更應經常檢查教具數量與損耗情形，並定時清潔消毒以保持教室內外之衛生整潔，同時設置室內與室外之監視錄影系統，不僅能保護孩童，讓家長安心，並能產生嚇阻作用，讓事實可以還原。

最後，就課後安親而言，不少受訪家長認為，不用趕著提早下班去接孩子，也沒有寒暑假，反而是私立幼兒園的利基，諸如，「我沒辦法每天準時下班接孩子，延托或完善的課後安親對職業婦女真的很重要。」(PC-IN-02)「對上班族的父母親來說，有沒有放寒暑假絕對有差，沒有寒暑假，就不需要再花心力去找安親班，而且上安親班又是額外的負擔。」(PG-IN-01)但是部分受訪家長認為，既然每天留園的時間變長，還有寒暑假的連續時間，這些課後安親的時間理應妥善運用，可以多多安排適當的才藝活動或學習，諸如，「多學一些才藝課程對孩子將來一定會有好處，……。」(PF-IN-01)「是否有雙語或是外籍教師，是我幫小孩選擇幼兒園的首要條件。」(PE-IN-01)「……絕不能夠輸在起跑點，在幼兒園就是要提早學好注音符號，還要多練習數學計算的作業，到小學才會跑在其他同學前面，……。」(PF-IN-01)同時於入園觀察時的確發現，部分幼兒園不僅聘僱外籍教師上課(PE-OB-01)，亦以此為宣傳亮點，大肆印製傳單與海報，廣為招生之口條(PE-DC-02)。然而幼兒園並非分科教學，倘若幼兒園刻意於特定課程教導注音或學習英文，不僅違反現行法規，亦不符合世界幼教理念趨勢。是以，幼兒園應傳遞正確的幼教理念予家長，縱使有課後托育之安排，亦不應是上課的概念，而是應該運用創意與巧思來設計各種有趣的活動，藉由引導玩遊戲的過程，讓孩童有機會獲得各種在家學不到的經驗，不僅每天到幼兒園玩的開心，亦可提高心智成長與培養解決問題能力。

伍、結論與建議

一、結論

(一)巨量資料探勘與量化及質性研究結果分析與討論

1.巨量資料探勘分析結果與討論

藉由聲量與維度兩大面向之巨量資料蒐集與統計分析，涵蓋主文與回文以及正面與負面情緒，本研究發現家長最關心之十大議題依序是托育費用(3,987；0.878)、課後安親(3,056；1.916)、設施環境(2,962；0.942)、教學保育(2,568；0.606)、師資人員(1,945；1.475)、餐點品質(1,351；0.911)、班級人數(9601；0.822)、收托規模(854；2.729)、交通接送(533；0.523)、合法立案(287；7.697)等相關議題，其中，括弧中之的第一個數字代表主文與回文之聲量總數；第二個數字代表正面與負面情緒比。

由正面與負面情緒比可知，家長最關心之十大議題中，僅有課後安親、師資人員、收托規模、合法立案等四項正面情緒高於負面情緒，其中後三項可能因為幼照法實施後，政府大力推動基礎評鑑，對師資人員之資格要求、收托規模之明文規定、合法立案之嚴格查察，多有成效而獲得家長認同；而課後安親亦逐漸普及，對雙薪小家庭與職業婦女助益良多而頗受好評。相對而言，交通接送、教學保育、托育費用乃依序是正面與負面情緒比墊底之三項議題，在交通接送方面，其可能原因在於都市空間寸土寸金，導致家長接送區域之空間規劃不易，導致家長經常需要併排或紅線違停而常有抱怨；在教學保育方面，其可能原因在於教保服務人員每天面對活潑好動又數量眾多的孩童，精神緊繃下，若突發事件層出不窮易使情緒管理失控，加上虐童新聞時有所聞，導致家長經常抱怨教保服務人員態度不佳或教學不力；在托育費用方面，其可能原因在於目前年輕夫婦之薪資所得相對偏低，育兒費用壓力龐大，導致家長總是抱怨私立幼兒園之托育費用過高，以及公立幼兒園中籤困難等問題。

2.問卷調查分析結果與討論

本研究由巨量資料分析結果中，交叉分析抽取 8 所高聲量之私立幼兒園進行第二階段之問卷調查。從回收問卷分析結果可知，家長選擇幼兒園之重點，最獲家長認同之五大題項，依序是托育費用、餐點品質、教保方式、設施環境、課後安親等面向，而托育費用、教學保育、設施環境、餐點品質、課後安親等構面，則依序為認同度較高之家長關注議題五大構面。

本研究亦發現，就讀於北高兩市之幼兒園家長與目前就讀幼兒園人數之背景變項，對家長最關心之十大議題，皆無顯著差異，其可能原因在於北高兩市皆為都會區，雖地處臺灣南北兩端，但經濟、文化與社會發展趨勢相同，且多為一位孩童就讀幼兒園，因此無論在托育費用或其他構面之看法並明顯無差異。相對而言，不同家庭年所得收入之幼兒園家長在托育費用與合法立案等兩構面，則有顯著差異。在托育費用構面，301 萬(含)以上之家長，對於幼兒園托育費用之認同明顯高於家庭年所得收入 100 萬(含)以下之家長，代表家庭年所得收入愈高，對目前市場上、孩童就讀之幼兒園托育費用認同度愈高，且更認同托育費用是家長選擇幼兒園之重點。在合法立案構面，家庭年所得收入 301 萬(含)以上之家長，對於幼兒園合法立案之認同明顯高於家庭年所得收入 100 萬(含)以下以及 101 萬-300 萬之家長，代表家庭年所得收入愈高之家長愈瞭解制度法規之重要性以及認同制度落實之必要性。此外，本研究亦藉由逐步多元迴歸分析來瞭解各構面及整體的預測情形，發現於教學保育、餐點品質、托育費用、課後安親等構面之認同度越強，對整體關切議題之影響即越高；且教學保育具有相對高度之預測力。

3.訪談觀察分析結果與討論

本研究不僅從巨量資料分析結果中，交叉分析抽取 8 所高聲量之私立幼兒園進行第三階段之觀察訪談，並由第二階段之問卷調查結果萃取關鍵面向以形成觀察與訪談大綱，期能進一步瞭解目前北、高兩市之私立幼兒園的運作情形、以及分析永續經營之關鍵因素。

首先，在托育費用方面，研究發現無論北高兩市之受訪家長，皆有表示每月托育費用是家庭沉重的支出負擔。雖然有些家長會考慮 CP 值，但私立幼兒園如何創造自我價值以吸引家長青睞，乃是永續發展之核心關鍵。其次，在餐點

品質方面，研究發現願意開放廚房參觀，且定期公布菜單之幼兒園，較能獲得家長信賴，若能結合營養師調配均衡營養之餐點，更易獲得家長青睞。是以，幼兒園不僅應提供均衡營養餐點，亦應常保廚房整潔衛生，並確實做到菜單上之菜色與份量，且打造溫馨親切之用餐環境與氛圍，讓孩童能逐步學習正確用餐觀念與技巧。

再者，在教學保育方面，研究發現教師之教保能力攸關幼兒園的良窳與口碑，好的教保服務人員會運用創意教學，適切引導孩童做中學，並永保同理心與孩子講話溝通，讓孩童樂於上幼兒園與學習。是以，幼兒園應關注教保服務人員之教保知能、互動技巧與情緒管理，亦定期邀請家長到園參與班級活動，始能建立家長信心，提升家長向心力與認同感。此外，在環境設施方面，研究發現具備適當的活動空間、安全的遊戲設施與充足的教具設備之幼兒園，較能獲得家長青睞。同時監視錄影系統已逐漸成為必要之設施設備。是以，幼兒園應注意環境與設施之整體規劃、動線安排，更應經常檢查教具數量與損耗情形，並定時清潔消毒以保持教室內外之衛生整潔，同時設置室內與室外之監視錄影系統，不僅能保護孩童，讓家長安心，並能維護教保服務人員權益。最後，在課後安親方面，研究發現延托與無寒暑假，是私立幼兒園發展之利基。然而幼兒園並非分科教學，部分家長揠苗助長之心態，不僅違反現行法規，亦不符合世界幼教理念趨勢。是以，幼兒園應傳遞正確的幼教理念予家長，縱使有課後托育之安排，亦不應是上課的概念，而是應該運用創意與巧思來設計各種有趣的活動，藉由引導玩遊戲的過程，讓孩童提高心智成長與培養解決問題的能力。

(二)從目前動態趨勢構思未來永續經營與發展策略

永續經營之本質乃是植基於創造顧客滿意之核心能力的策略構思，並提高組織績效與競爭力之系統化思考(司徒達賢，2001；Backstrom & Lind, 2005)。然而從微型企業角度觀察，私立幼兒園之人力與資源並不充足，宜綜合思考強化效率、卓越品質、創新服務、顧客忠誠之策略組合，型塑善用機會開發市場之優勢能力(Brown, 2004)，並參酌波特之成本領導、差異化與聚焦化等三大競爭策略(Kossowski, 2003)，進而達成專業精進、本業深耕、溫馨互動、工作承諾之專

業教保品質(張百穗、林海清, 2013; Katzenmeyer & Moller, 2011; Martin, et al., 2014; Sadeghi & Pihie, 2012)。是以, 綜合本研究發現之動態趨勢, 提出下列未來永續經營與發展策略:

1.強化教學保育專業知能以提供優質快樂學習環境

教學保育成效對家長整體關切議題之影響最大, 且好的教保服務人員不僅是行銷口碑, 亦攸關幼兒園經營成敗, 因此幼兒園宜強化教學保育專業知能, 讓孩童由心感受優質快樂的學習環境。

2.植基組織核心能力創造自我價值以滿足家長需求

在每月托育費用支出的背後, 代表家長滿意與認同, 因此私立幼兒園宜依據自我核心能力來創造自我價值, 以滿足家長需求與吸引家長青睞, 乃是永續發展之核心關鍵。

3.針對高年所得家庭提供客製化之高品質托育服務

家庭年所得收入愈高, 對合理托育費用認同度愈高, 因此幼兒園宜思考如何滿足高所得家長之育兒需求, 即是聚焦化與差異化之競爭策略運用。

4.關注環境設施安全與充裕性且建置監視錄影系統

家長關心孩童之活動空間、設施安全與充足教具, 因此幼兒園宜適當規劃動線, 清潔消毒與維修保養設施設備, 並設置室內與室外之監視錄影系統, 讓家長安心。

5.檢視家長接送區之空間規劃以建構友善接送環境

北高兩市寸土寸金, 但幼兒園宜重新檢視家長接送區域之空間規劃, 讓每日晨昏接送不再是匆忙地併排或紅線違停, 而是快樂的親師溝通時間。

6.邀請家長定期入園參與交流且紀錄孩童成長軌跡

家長關心教保服務人員之教保知能、互動技巧與情緒管理, 因此幼兒園宜定期邀請定期入園參與活動, 並讓家長瞭解孩童成長軌跡, 逐步建立家長信賴, 提升家長向心力與認同感。

7.確實調配均衡營養餐點並打造溫馨親和用餐環境

餐點品質攸關孩童成長所需之營養，因此私立幼兒園宜結合營養師調配之均衡營養餐點，並打造溫馨之用餐環境，逐步協助孩童學習用餐技巧，提升自理能力以獲得家長青睞。

8.傳遞正確幼教理念並聚焦培養幼兒問題解決能力

部分家長揠苗助長之心態，不僅違反現行法規，亦不符合世界幼教理念趨勢，因此私立幼兒園宜用心規劃課後安親之活動，讓孩童從玩遊戲的過程，提高心智成長與培養解決問題的能力。

(三)對未來政策制定之思考方向

1.提升評鑑層次與擴大檢核面向

研究發現師資人員、收托規模、合法立案乃是家長正面情緒較高之議題，因為政府推動基礎評鑑多年，對教保人員之資格、收托規模之規定、合法立案之查察，已有成效而深獲家長認同，因此宜思考在既有之基礎上提升層次與擴大面向，不僅可擴大至設施環境與餐點品質等面向，亦可涵蓋教學保育之相關議題，讓孩童能有更合宜與優質之學習成長環境。

2.提高育兒補助與減輕家庭負擔

研究發現托育費用位居家長最關心議題之首，但負面情緒高於正面情緒，且受訪家長多表示每月托育費用是家庭沉重之負擔，因此宜思考如何針對需求提供合宜補助，以減輕家庭負擔。然而仍應注意垂直公平與水平公平之實質考量，以落實社會公平。

3.改善勞動條件與提供專業成長

研究發現教學保育對整體關切議題之影響最大，且具有相對高度之預測力。然而教保服務人員每天在精神緊繃之環境下工作，深怕突發事件讓活潑好動的孩童受到傷害，因此宜思考改善教保服務人員之勞動條件，並提供專業成長之機會，讓教保服務人員更願意投入工作與展現專業。

二、對未來研究之建議

本研究採用三階段之資料蒐集與研究方法，涵蓋巨量資料探勘、網路問卷調查、觀察訪談探究，結合大數據分析與量化及質性研究，為巨量資料分析應用提供另一途徑。未來可擴大網路問卷調查份數與訪談人數，並兼顧教保服務人員之觀點，同時探討非都會區之營運現況，以進一步比較私立幼兒園於不同區域之永續經營與發展策略的異同。

(本論文曾發表於「商業 4.0 國際研討會」，並獲頒最佳論文獎，感謝主持人與評論人之講評，受益良多，特此致謝。)

參考文獻

(一)國內文獻

- 司徒達賢(2001)。策略管理新論：觀念架構與分析方法。台北：智勝。
- 吳明隆(2009)。SPSS 操作與應用-問卷統計分析實務(二版)。臺北市：五南。
- 車品覺(2014)。大數據的關鍵思考：行動×多螢×碎片化時代的商業智慧。臺北市：天下雜誌。
- 林甘敏、郭欣怡(2016)。運用大數據分析檢視科技大學系所就業面之培育成果。中科學報，3(1)，95-115。
- 孫良誠(2014)。教保服務人員工作壓力與教學表現因素結構及其影響研究。健康科技期刊，2(1)，38-59。
- 徐台閣、李光武(2013)。如何決定調查研究適當的問卷樣本數。臺灣運動教育學報，8(1)，89-96。
- 國民及學前教育署(2015)。推動非營利幼兒園實施方案。教育部國民及學前教育署 104 年 1 月 30 日臺教授國字第 1040009984 號函。臺北市：教育部。
- 張百穗、林海清(2013)。托嬰中心服務品質指標建構之研究。幼兒教育年刊，24，87-108。
- 教育部(2013)。教育部人才培育白皮書：轉型與突破-培育多元優質人才、共創幸福繁榮社會。2013 年 12 月 4 日。臺北市：教育部。
- 創市際市場研究顧問(2016 年 11 月)。即時通訊軟體使用概況。創市際市場研究雙週刊，76。取自 http://www.ixresearch.com/wp-content/uploads/report/InsightXplorer%20Biweekly%20Report_20161130.pdf
- 黃月美(2015)。營造友善的教保環境以提升幼兒品質評論。臺灣教育評論月刊，4(11)，175-182。
- 翟本喬(2013)。Big Data, Big Intelligence：從資料、資訊到情報。載於 Makoto Shirota(著)，Big Data 大數據的獲利模式：圖解、案例、策略、實戰(頁 5-7)(鐘慧真、梁世英譯)。臺北市：經濟新潮社。

- 蔡秋榮(2016)。應用大數據預測品質。品質月刊，52(5)，34-39。
- 蔡培村(1998)。學校經營與管理。高雄：麗文。
- 鄭天澤、楊亨利、陳麗霞、胡正文(2016)。2016 年臺灣寬頻網路使用調查報告。臺北市：財團法人臺灣網路資訊中心。
- 鄭江宇、曾瀚平(2016)。指尖下的大數據：運用 Google Analytics 發掘行動裝置裡的無限商機。臺北市：天下文化。
- 鄭進丁(2013)。幼托園所教保人員人格特質、專業認同與職業倦怠關係之研究—以高雄市為例。正修通識教育學報，10，245-283。
- 戰寶華、陳惠珍(2015)。非營利幼兒園之經濟價值與社會效益。師友月刊，580，10-14。
- 譚家蘭(2015)。企業導入大數據分析與應用之概述。會計研究月刊，355，54-58。
- 謝雨珊(2016)。手機於車聯網之應用發展。拓璞產業研究所焦點報告。取自 <https://www.topology.com.tw/DataContent/report/手機於車聯網之應用發展/14267>

(二)國外文獻

- Agnellutti, C. (2014). *Big Data: An exploration of Opportunities, Values, and Privacy Issues*. New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Backstrom, H., & Lind, J. (2005). Modern management strategies and business networks. *Problems & Perspectives in Management*, 1, 37-46.
- Bhadani, R. A., & Kotkar, S. N. (2015). Big data: An innovative way to gain competitive advantage through converting data into knowledge. *International Journal of Advanced Research in Computer Science*, 6(1), 168-170.
- Boudreau, J. (2004). Organizational behavior, strategy, performance, and design in management science. *Management Science*, 50(11), 1463-1476.
- Brown, S. (2004). *AMA 2004 Administrative Professionals Survey*. New York, NY: American Management Association.
- Chapman, C. (2005). *Controlling strategy: Management, Accounting, and Performance Measurement*. New York, NY: Oxford University Press USA.

- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, NY: Harper Collins Publishers Inc.
- Finney, R., Campbell, N., & Orwig, R. (2004). From strategy to sustainable competitive advantage: Resource management as the missing link. *Marketing Management Journal*, 14(1), 71-81.
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2009). *Awakening the Sleeping Giant: Helping Teachers Develop as Leaders* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2011). Understanding teacher leadership. In E. B. Hilty (Ed.), *Teacher Leadership: The New Foundation of Teacher Education: A reader* (pp. 3-21). New York, NY: Peter Lang.
- Kossowski, A. (2003). *Strategy Management: Porter's Model of Generic Competitive Strategies- Theory and analysis*. Munich, Germany: GRIN Publishing.
- Margolis, J., & Deuel, A. (2009). Teacher leaders in action: motivation, morality, money. *Leadership and Policy in Schools*, 8, 264-286.
- Martin, L. E., Kragler, S., Quatroche, D., Bauserman, K., & Hargreaves, A. (2014). *Handbook of Professional Development in Education: Successful Models and Practices, PreK-12*. New York, NY The Guilford Press.
- Rajesh, K. (2013). Big data analytics: Applications and benefits. *IUP Journal of Information Technology*, 9(4), 41-51.
- Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 186-197.
- Singh, J., & Singla, V. (2015). Big data: Tools and technologies in big data. *International Journal of Computer Applications*, 112(15), 6-10.
- Taguma, M., Litjens, I., & Makowiecki, K. (2012). *Quality Matters in Early Childhood Education and Care: United Kingdom*. Paris: OECD Publishing.
- Taylor, M., Goeke, J., Klein, E., Onore, C., & Geist, K. (2011). Changing leadership: Teachers lead the way for schools that learn. *Teaching and Teacher Education*, 27, 920-929.

Yu, S., Shin, D., & Ahn, J. (2016). A study on concepts and utilization of geo-spatial big data in South Korea. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 20(7), 2893-2901.