

幼兒園經營管理

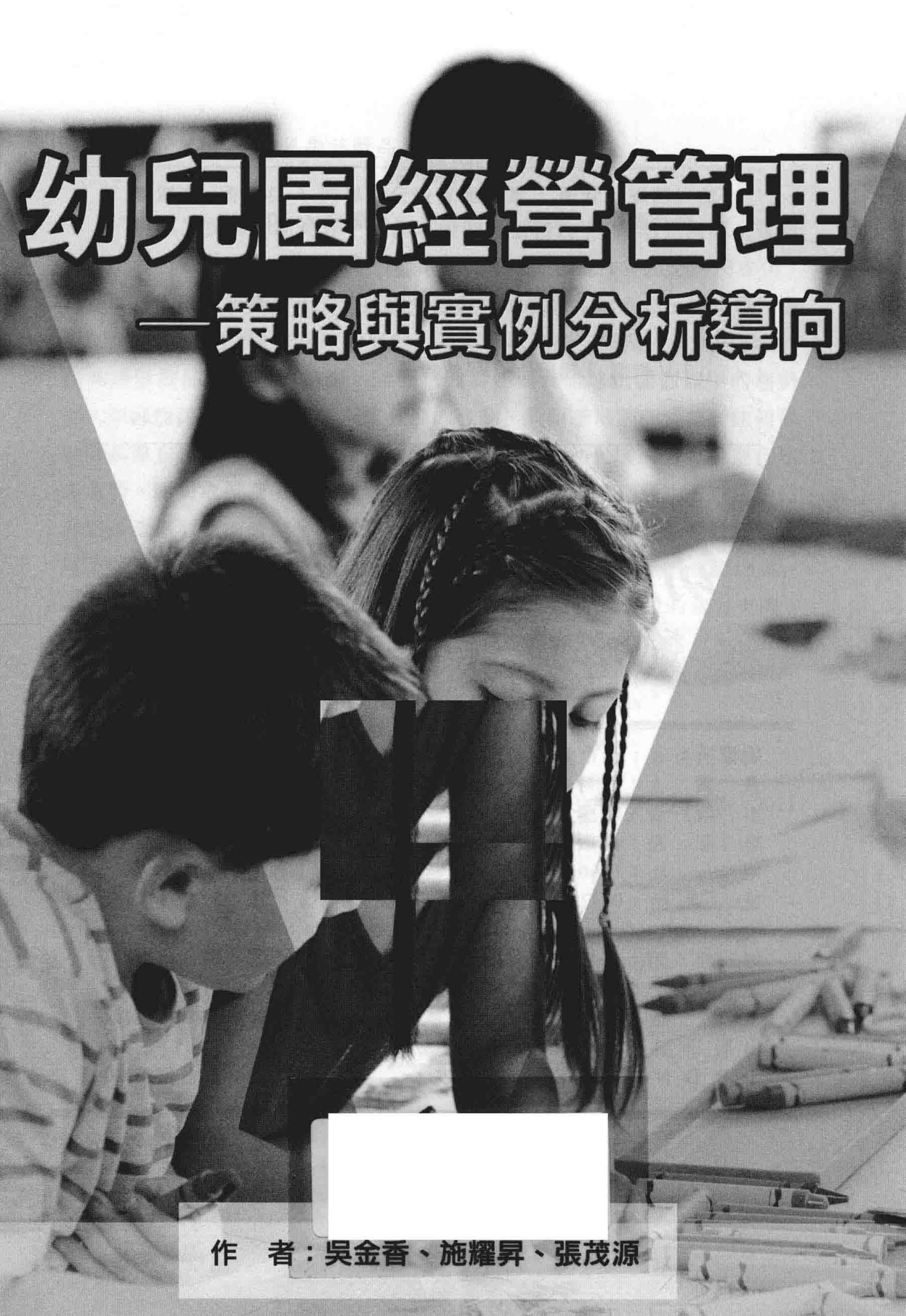
—策略與實例分析導向

圖書館

作者：吳金香、施耀昇、張茂源

幼兒園經營管理

—策略與實例分析導向



作者：吳金香、施耀昇、張茂源

國家圖書館出版品預行編目

幼兒園經營管理：策略與實例分析導向 / 吳金香, 施耀昇,
張茂源作. -- 初版. -- 臺北市：華騰文化, 2011.10

面：公分

ISBN 978-986-6654-90-9(平裝)

1.幼稚園 2.托兒所 3.學校管理

523.27

100019249

幼兒園經營管理—— 策略與實例分析導向

版權所有者：吳金香、施耀昇、張茂源

負責人：黃月娥

出版者：華騰文化股份有限公司 劃撥帳號：19103963

登記證：局版北市業字第 1128 號

地址：11661 台北市忠順街二段 85 巷 1 弄 35 號 1 樓

電話：02-29379078

傳真：02-29371162

E-mail：fartern@ymail.com

http://www.fartern.com.tw

總經銷：禾楓書局有限公司

劃撥帳號：19104589

地址：11661 台北市忠順街二段 85 巷 1 弄 35 號 1 樓

電話：02-29371703

傳真：02-29375126

出版日期：2013 年 10 月初版二刷（2011 年 10 月初版）

I S B N：978-986-6654-90-9

定價：新台幣 **350** 元

書碼：W403

版權所有・翻印必究

作者序

「追求品質的不斷提升，創造卓越的經營績效」，是幼兒園與企業共同追求的目標。近年來隨著科技發展的快速化，社會的多元化、民主化，社區家長的要求不斷增加，幼兒園生態教育環境面臨越來越多的挑戰。隨著「幼托整合」政策的推動、幼兒教育及照顧法完成三讀及少子化的影響，在強調全面品質管理的符應、講究績效責任與及全球化激烈競爭的趨勢下，如何招募到符合幼兒園未來發展的教師、並給予培訓與評鑑，如何做好資源整合與管理，如何進行策略聯盟，如何針對幼兒園人力資源進行規劃彙整，面對危機發生時能夠做好及時管理、將衝擊減到最小，將是幼兒園經營亟需面對的課題。有關經營管理的理論相當多，本書著眼於經營管理策略及實例分析，期望對幼兒園所經營者及幼教工作人員有實際助益。本書得以出版，要感謝華騰文化股份有限公司及黃月娥小姐的鼎力支持。作者才疏學淺，恐有掛一漏萬之處，尚祈諸位教育先進不吝指正。

吳金香

謹識於中州科技大學 2011

作者簡介

☛ 吳金香

學歷：美國 U. of Northern Colorado 教育博士（主修教育政策）

經歷：國立嘉義大學教育學系 系主任

國立嘉義大學國民教育研究所 所長

國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所 所長

美國 University of Georgia 訪問教授(visiting scholar)

國立嘉義師範學院 專任教授

現任：中州科技大學幼兒保育系 講座教授、系主任

☛ 施耀昇

學歷：美國 U. of Northern Colorado 教育博士

經歷：吳鳳科技大學幼保系 教授

吳鳳科技大學應用英語系 系主任

國立嘉義師範學院 教務長

國立嘉義大學 主秘

國立嘉義大學 進修部主任

現任：吳鳳科技大學通識教育中心 專任教授

☛ 張茂源

學歷：國立嘉義大學國民教育研究所 教育博士

經歷：國小教師、主任、校長

嘉義大學師範學院教育學系 兼任助理教授

吳鳳科技大學幼兒保育系 兼任助理教授

環球科技大學進修院校幼兒保育系 兼任助理教授

中州科技大學幼兒保育系 兼任助理教授

現任：雲林縣土庫鎮埤腳國小 校長

目錄

第一章 緒論

前言	1-2
第一節 幼保產業環境變遷與幼兒園經營管理	1-2
壹、幼兒保育產業環境的變遷與問題	1-2
貳、未來幼兒教保政策發展趨勢	1-3
參、幼兒園經營的專業化策略	1-4
第二節 幼兒園經營管理的重要性	1-5
壹、提昇教育品質是各國教育改革的方向	1-5
貳、講求績效責任是辦學的主要目標	1-6
參、幼兒園經營管理的變革	1-6
第三節 幼兒園經營管理探討主題	1-7
壹、知識管理	1-7
貳、幼兒園行銷	1-8
參、策略聯盟	1-8
肆、人力資源管理	1-9
伍、全面品質管理	1-9
陸、危機管理	1-10
柒、幼兒園評鑑	1-10

第二章 知識管理

前言	2-2
第一節 知識經濟社會	2-2
壹、知識經濟的源起	2-3
貳、知識經濟的特質	2-4
第二節 知識的意義與分類	2-6

壹、知識的意義	2-6
貳、知識的分類	2-7
第三節 知識管理的意涵	2-8
壹、知識管理的意義	2-8
貳、知識管理的功能	2-10
參、知識管理的流程	2-10
第四節 知識管理的應用	2-11
壹、知識管理對幼兒園經營的衝擊	2-11
貳、建構幼兒園教育革新策略	2-15
第五節 結語	2-18
實例分析一：艾爾堡（化名）幼兒園知識管理方案	2-23
實例分析二：肯特尼（化名）幼兒園主題課程管理方案	2-24

第三章 幼兒園行銷

前言	3-2
第一節 幼兒園所經營模式	3-2
壹、公立園所	3-2
貳、公辦民營園所	3-3
參、私立園所	3-3
第二節 行銷概念的演進	3-5
第三節 行銷的意涵	3-7
壹、行銷的意義	3-7
貳、幼兒園行銷的特性	3-8
參、幼兒園行銷的背景因素	3-9
第四節 行銷管理的步驟	3-10
第五節 發展有效的幼兒園行銷策略	3-12
第六節 結語	3-14
實例分析一：艾維爾（化名）幼稚園班級經營計劃	3-17

實例分析二：恩德福（化名）幼兒園招生企劃書	3-19
-----------------------------	------

第四章 策略聯盟

前言	4-2
第一節 策略聯盟的意涵	4-2
壹、策略聯盟的定義	4-2
貳、策略聯盟的特點	4-3
第二節 策略聯盟相關理論	4-4
壹、交易成本理論	4-5
貳、資源依賴理論	4-5
參、策略行為理論	4-5
肆、組織學習理論	4-5
第三節 策略聯盟的目的與功能	4-6
壹、策略聯盟的目的	4-6
貳、策略聯盟的功能	4-9
第四節 策略聯盟的動機與發展原則	4-10
壹、策略聯盟之動機	4-11
貳、策略聯盟的發展原則	4-12
第五節 策略聯盟的應用	4-14
第六節 結語	4-18
實例分析一：幸福（化名）托兒所參與校際聯合體育發表暨社區園遊會	4-22
實例分析二：向榮（化名）幼兒園參與幸福（化名）國小創校 90 週年校慶活動	4-23

第五章 人力資源管理

前言	5-2
第一節 人力資源管理的意義	5-2
壹、人力資源管理意義	5-2

貳、人力資源管理發展歷程	5-4
參、人力資源管理的特性	5-5
第二節 人力資源管理的內涵	5-6
壹、人力資源管理內涵	5-6
貳、現代人力資源管理功能面臨的挑戰	5-7
參、人力資源功能的轉型	5-8
第三節 人力資源管理在幼兒園經營管理上的應用	5-9
壹、幼兒園人力資源管理缺失	5-9
貳、人力資源管理在幼兒園經營管理上的應用	5-10
第四節 結語	5-13
實例分析一：奧斯卡（化名）幼兒園人力資源管理方案	5-16
實例分析二：艾爾堡（化名）幼兒園人力資源管理方案	5-17

第六章 全面品質管理

前言	6-2
第一節 幼兒園風險管理	6-2
壹、健康管理	6-2
貳、安全管理	6-3
參、營養管理	6-3
肆、債務清償風險管理	6-4
伍、成本變動風險管理	6-4
陸、風險管理步驟	6-4
第二節 全面品質管理的意涵	6-5
壹、全面品質管理的意義	6-5
貳、全面品質管理的主要內涵	6-6
參、全面品質管理的施行階段	6-8
第三節 全面品質管理帶給幼兒園經營的啟示	6-9
第四節 建構邁向幼兒園永續經營的具體措施	6-11

第五節 結語	6-13
實例分析一：幸福（化名）國小全面品質管理實施計劃	6-16
實例分析二：愛在貝爾（貝爾（化名）幼兒園全面品質管理實施方案）	6-18

第七章 危機管理

前言	7-2
第一節 校園危機	7-2
壹、常見的校園危機	7-2
貳、校園危機發生的原因	7-4
第二節 危機管理的概念	7-6
壹、危機管理的意義	7-6
貳、危機管理的特性	7-7
參、危機管理的運作	7-9
第三節 危機管理的策略與原則	7-10
壹、危機管理的策略	7-10
貳、危機管理的原則	7-13
第四節 幼兒園危機管理的溝通技巧	7-14
第五節 結語	7-17
附錄一：危機事件處理流程	7-20
實例分析一：健康（化名）幼兒園疑似食物中毒事件	7-22
實例分析二：康康（化名）托兒所陌生人侵入校園事件	7-23

第八章 幼兒園評鑑

前言	8-2
第一節 幼兒園評鑑的意涵	8-2
第二節 教育部五歲幼兒免學費教育計畫幼稚園評鑑	8-7

第三節 幼兒園接受評鑑應有的態度與作為	8-12
第四節 結語	8-14
實例分析一：莫札特（化名）幼兒園教師評鑑計劃	8-18
實例分析二：艾爾堡（化名）幼兒園教師評鑑實施計畫	8-19
附錄一：教育部推動參與五歲幼兒免學費教育計畫幼稚園評鑑注意事項	1
附錄二：新北市幼稚園基礎評鑑實施計畫	60
附錄三：高雄市政府教育局辦理公私立幼稚園評鑑實施計畫	66
附錄四：雲林縣 100 學年度公立幼稚園及私立合作園評鑑實施計畫	72
附錄五：幼兒教育及照顧法	77

第

一

章



緒 論



前言

本章旨在論述社會變遷、幼兒教育及照顧法的三讀通過及幼兒園經營管理的重要性與主題探討。第一節，說明幼保產業環境變遷與幼兒園經營管理；第二節，說明幼兒園經營管理的重要性；第三節，說明本書所探討的幼兒園經營管理主題。

第一節 幼保產業環境變遷與幼兒園經營管理



壹、幼兒保育產業環境的變遷與問題

一、少子化衝擊，引起社會要求嬰幼兒保育品質的提升

根據內政部 99 年嬰兒出生狀況統計，國內 99 年出生嬰兒計 16 萬 6,886 人，折合年粗出生率 7.21‰ 續創新低（內政部 2010a）。新生兒人數從 80 年代每年約 33 萬人，驟降至 2008 年約 20 萬人、2010 年約 17 萬左右。受到少子化的衝擊，社會對幼兒園所需求減少三分之一，對私立幼兒園所所造成的招生困境尤其嚴重。因此社會要求嬰幼兒教保品質的提升也隨之而起。

二、婦女就業率提高，托育的需求增多

其次，我國過去家庭結構以大家庭為主，截至目前的家庭結構則以核心家庭居多，由於家庭結構的改變及生活品質的提高，促使婦女就業率提高。尤其婦女參與就業後，幼兒照顧的責任就由托兒所或幼稚園承擔。

三、外籍配偶及其子女日漸增加，多元文化教育的實施有其必要性

根據內政部截至九十九年六月底統計資料顯示，按生母國籍（地區）別分：99 年上半年出生嬰兒之生母國籍（地區）為本國籍者有 7 萬 5,396



人占 91.15%，大陸港澳地區者 4,098 人占 4.95%，外國籍者 3,218 人占 3.89%；近 7 年來每百名出生嬰兒中約維持有 5 名生母為大陸港澳地區配偶者，生母為外國籍者則由 93 年之 8 名降至本期之 4 名（內政部，2010b）。近年來，這批新移民家庭子女正值入學階段，當這些孩子進入校園就讀後，幼教師的態度對其學習結果有相當程度的影響。因此在幼保系科增設多元文化教育相關課程，將有助於幼保專業人員培養其多元文化素養。

上述的三大現象（少子化衝擊幼托機構的招生、家庭結構縮小與婦女就業率的提高、托育需求的增加、外籍配偶及其子女日漸增加）係屬我國當前幼兒教保產業環境的變遷與問題，亦是當前幼兒保育產業環境的現況。幼兒園的經營與管理自然應將上述產業現況納入考量。

貳、未來幼兒教保政策發展趨勢

此外，未來幼兒教保政策發展趨勢也是值得重視的議題。國內著名的教育政策學者楊國賜教授(2009)曾指出：我國幼兒教保政策未來發展趨勢有如下四項：

- 一、逐步推動五歲幼兒免費入學；
- 二、實施幼托整合；
- 三、訂定「兒童教育及照顧法」；
- 四、積極推動建立並落實幼教支援系統。

綜合上述幼兒教育及照顧的產業環境變遷與問題及我國幼兒教保政策的未來發展趨勢，值得吾人深思的是如何提高幼兒教保人員的素質。社會對於幼兒教育及照顧(Educare)服務的期待最重視者，莫過於教保服務的專業化。而專業化的內涵包括三方面：(1)精湛的學識和卓越的能力；(2)奉獻服務的利他精神；(3)職業倫理的道德規範（賈馥茗，1993）。職是之故，幼兒園的經營與管理策略如何從專業化的角度去著墨與提昇是決定幼兒園能否永續經營的要素。



參、幼兒園經營的專業化策略

當資訊愈流通、知識愈普及，社會型態也就愈開放了。McNair(1997)提及，由於科技的發達與資訊之累增，知識儼然成為經濟生產最重要的資源，知識成為一種有形與無形之財富，每個人都是最佳學習者。當知識與資訊取代傳統手工業，學校教育者的專業成長就更為重要了，以知識為基礎之經濟發展型態，終將成為未來世界之主流（范熾文，2008）。

其次，當社會愈開放，社會就愈呈現多元的價值體系，資訊爆增、由上往下的權威體系解構，容許包容差異和多樣性的多元文化社會，在在都允許有自我決定的空間。後現代主義理念顯示出傳統對宇宙的看法已經由簡單、穩定、永恆，轉變到複雜、混沌、有限的、暫時性。個別性及特殊性的人、事、物，就特別受到重視。

「追求品質的不斷提升，創造卓越的經營績效」，是幼兒園與企業共同追求的目標。近年來隨著科技發展的快速化，社會的多元化、民主化，社區家長的要求不斷增加，幼兒園生態教育環境面臨越來越多的挑戰。國外學者 Rigsby 與 Greco(2004)認為，成功的組織策略在於如何做好資源整合，管理，以及持續、積極可能的行動。幼兒園的經營更要講究策略，透過行銷的理念，更能讓消費者了解幼兒園的辦學績效與特色。

在社會不斷變遷、幼托整合即將實施之際，強調全面品質管理的符應、講究績效責任與及全球化激烈競爭的趨勢下，如何招募到符合幼兒園未來發展的教師、並給予培訓與評鑑，如何做好資源整合與管理，如何進行策略聯盟，如何針對幼兒園人力資源進行規劃彙整，面對危機發生時能夠做好及時管理、將衝擊減到最小，進而提升幼兒園教育品質，將是幼兒園經營亟需面對的課題。



第二節 幼兒園經營管理的重要性



幼兒身心與社會發展得到健全的成長是國家社會共同的心願與責任，讓兒童獲致高品質照顧是全球共同趨勢，而幼兒教育與福利更是舉世關注之政策議題（劉麗貞，2001）。

壹、提昇教育品質是各國教育改革的方向

教育在今日社會變遷中具有達成國家政治理想，促進經濟成長，引導社會變遷，繁衍創造文化遺產等政治、經濟、社會及文化的功能，已相當明確（吳清基，1987）。教育可謂是 21 世紀衡量國家進步的指標之一，基於此，各國莫不推動教育改革的工作，期望藉以增進學校組織績效，進而提昇教育品質，增進國家競爭力。

以美國而言，1983 年「美國卓越教育委員會」(The National Commission on Excellence in Education)發表《危機中的國家：為教育改革之緊急措施》(A nation at risk: The imperative for educational reform)報告書，強調教育與國家發展有著密切關係，教育品質低落將使國家陷入危機之中。1994 年 3 月 Clinton 總統公佈「邁向公元 2000 年的目標：教育美國法案」(Goal 2000: Educate America Act)。「教育責任績效法」(Education Accountability Act)中規定，透過一套績效責任措施，要求學校、學區、教師與學生，堅守高的學業標準，確保州與學區提供學生高品質的教育（黃美芳，2002）。

在英國方面，於 1988 年頒布「教育改革法案」(Education Reform Act, 1988)，本法案之目標即在提昇教育品質與效率，創造教育的社會市場。法案中除實施「國訂課程」(national curriculum)等重要措施外，並設置「教育標準局」(Office for Standards in Education)，視導學校教育品質、標準與效能。



從上述美、英兩個國家之教育改革動向，不難窺知提昇教育品質與學校績效，是各國教育改革最重要的目標。

貳、講求績效責任是辦學的主要目標

經營管理的品質攸關幼兒園教育的成敗，好的領導人將會設定幼兒園發展願景，並有效激勵教職員及學生發揮他們的潛能。有效的組織管理團隊，不僅創建整體討論合作學習的機制，且能快速的反應客戶需求，成為組織運作的主軸。其主要功能乃在於創造、整合，擴充組織的知識資源，使組織中的經驗、知識及資產發揮最佳的創造能力，以創造更高的價值，完成組織的目標(Liebowitz, 1999)，它是一個講究績效責任制的組織運作。透過資訊科技的運用，不但可加速使優秀的組織成為卓越的組織，學校發展要能有效管理各種相關的資訊、資料與檔案，更能建構完善的資訊平台，無論學校的任何部門、組織成員，都可以快速地獲取個人所想要的有用資訊（嚴春財，2006）。未來真正出色的幼兒園，將是能夠設法使全體人員全心投入，並有能力不斷學習、不斷自我超越，能夠系統思考、改善心智模式、建立共同願景的組織，確保師生權益及教學品質的提升。

參、幼兒園經營管理的變革

在教育充分擴展之後，人們不再只滿足於學校所提供的教育服務量，家長更關切的是品質的問題，關切教育品質是否能滿足不同層面或不同背景的高度期望。幼兒園經營管理必須開闢更多管道，供家長和社區參與，傾聽他們的需求和建議，從而獲得更多當地的資源、支持和知識，進而與他們合作來改善和發展幼兒園。

未來教育市場是一開放的形式，幼兒園再也不能關起門來辦教育。幼兒園之辦學績效與特色，需要以市場行銷的策略，透過現代科技的應用，讓消費者了解幼兒園教育的優點與特色，吸引其目光，並促其能共同投入幼兒園經營管理行列。有效的組織管理團隊，不僅創建整體討論合作學習