

---

---

## 社會變遷中私立幼兒園未來發展議題與策略探究

---

---

段慧瑩

馬祖琳

國立臺北護理健康大學

國立屏東科技大學

嬰幼兒保育系副教授

幼兒保育系副教授

### 摘 要

臺灣私立幼兒園面臨未來社會人口少子女化、幼托整合後政策與制度改革，以及經濟文化結構變遷等議題挑戰，本文以文獻探析五大基礎性發展策略，首先，需評估在地生源概況、地區發展特性及其家長選擇園所因素等趨勢；其次，應聚焦服務範疇，定位幼兒園在地化角色與服務功能；再者，去除經營迷思，堅定設立理念與教育宗旨；同時，掌握政策趨勢，善用公共資源，營造優勢競爭力；最後，能夠真實面對社會變遷影響，規劃各種可行轉型方案等。

**關鍵詞：**社會變遷、幼兒園、發展策略

The only thing we know about the future is that it will be different.

我們唯一知道的未來是，它將與現在不同。

彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)

The best way to predict the future is to invent it.

預測未來的最好的方法，就是創造未來。

艾倫·凱 (Alan Kay)

## 壹、前言

社會變遷一直存在於社會現象中(Calhoun, Light, & Keller, 2001)，諸如：自然環境的生態變化、人口增減與年齡層更迭、經濟盛衰起伏、價值觀和生活方式的轉變、科學技術突破和文化變異等(Moore, 1967, 1974；蔡文輝，2001)。而隨著資訊科技的發達，個體受到變遷的影響與範圍更是與日俱增。從各類數據資料顯示，臺灣這幾年在族群人口面的驟變如：少子女化導致家庭結構轉型；新生兒驟減，兒童相關產業首當其衝，隨之萎縮或興革。同時，婦女就業逐年攀升、貧富差距拉大、物價調漲、國民所得與經濟成長遲滯等，經濟面亦受到嚴厲挑戰。國家政策關注焦點全力集中於基礎源頭的「人口」問題，營造有利生養的友善環境，成為國安議題，其配套措施無不指向幼齡兒的照顧與教育措施(段慧瑩，2007a，2011)。未來數年間，私立幼兒園面臨社會變遷與各項新法規政策陸續實施，彷彿一波高過一波襲捲而來的浪潮危機，如何能跨越浪峰，發展策略因應，化危機為轉機，藉浪展力進而屹立不搖，更是重要關鍵時機。

本文試圖以臺灣幼教機構最多型態的私立幼兒園發展為起點，不做歷史回溯，而是從未來社會變遷趨勢角度，審視當下面臨之挑戰議題及其可能發展策略，提出個人淺見。尤其，2012年幼托整合啟動，《幼兒教育及照顧法》、五歲免費教育等政策陸續實施，鼓勵教保服務平價、普及、近便性，透過如合作園機制，鼓勵就讀合法立案機構，陸續發展多元模式公私協力幼兒園、友善園、非營利幼兒園等，導致經營者大嘆：希望政府給私幼一條生路(張存薇，2012)。換言之，面臨總數達 5,016 所私立幼兒園、1,251 所公立幼兒園(全國教保資訊網，2012a)的多方競爭，如何因勢利導，大顯神通脫穎而出，或是急流勇退另闢新途等務實策略發展，成為本文的關注焦點。

首先，提出私立園所面對社會變遷，不能逃避、需要深刻思索的未來，各種變遷引發對園所之影響，以及所產生變化可能性，包括：人口族群結構面改變：少子女老齡化，幼生來源嚴重銳減，園所規模趨向精緻化、家長對服務內容與需求多元化型態等挑戰。其次，在政策法規全面重整下，園所必需依循《幼兒教育及照顧法》、《兒童及少年福利與權益保障法》等新法規，不論在師資結構、教保服務、評鑑補助等，各有其增減利弊，探究如何善用社區與政府資源，以有效發展園所因應策略。最後，回歸園所個體需嚴肅面對的選擇，當競爭優勢缺乏，在地服務需求下滑

時，剖析如何適時退場，或服務轉型，擴大兒童相關產業領域，避免持續虧損。最後，統整分析作成結論與建議，供關心幼兒教保育發展的學專進一步論述之參考。

## 貳、私立幼兒園面臨之挑戰與因應策略

根據行政院經建會最新推計我國2012年至2060年人口報告顯示：受過去生育率長期下降的影響，我國育齡婦女人數持續減少，未來即使生育率能再回升，我國總人口數轉為負成長，且朝少子化及高齡化轉型之趨勢，已無法避免。如表1所示，以總生育率中推計，2012年出生數約介於22.4萬人至23.3萬人之間，0至5歲學齡前人口為119萬人，進入國小入學年齡人口數（6歲人口數）為20.7萬人。10年後（2022年）0至5歲學齡前人口為113.1萬人，減少5.9萬人（5.0%）；進入國小入學年齡人口為19.2萬人，減少1.5萬人（7.2%）。20年後（2032年），0至5歲學齡前人口將再減少4.8萬人（4.2%），降為108.3萬人，國小入學年齡人口將再減少0.2萬人（1.3%），降為19萬人（行政院經濟建設委員會，2012）。私立園所面對未來48年，台灣人口『零成長』的事實，精緻化教育與多元性服務需求因應而生。

表1 學齡前人口及入學年齡人口數及其增加率—中推計

年別	年底學齡前人口		年底入學年齡人口（千人）	
	0-5 歲（千人）	6 歲（國小）	12 歲（國中）	18 歲（大學）
2012	1,190	207	306	322
2022	1,131	192	171	218
2032	1,083	190	190	196
2060	717	124	128	133
期間	增加率 <sup>1)</sup> （%）			
2012~2022 年	-5.0	-7.2	-44.3	-32.0
2022~2032 年	-4.2	-1.3	11.7	-10.3
2012~2032 年	-9.0	-8.4	-37.8	-39.0

1) a年~b年增加率 = (a年人口 - b年人口) / a年人口 × 100。

資料來源：行政院經濟建設委員會。2012。中華民國2012年至2060年人口推計，頁10。

另一項緊隨人口結構、社會經濟變化的議題，則為族群日益多樣性，下表 2 顯示：2006 年至 2012 年外籍配偶人數與大陸（含港澳）配偶人數，仍是逐年緩慢增加，2012 年 9 月已達 469,518 人，其中以大陸配偶 303,870 人最高；其次，則為東南亞地區約佔 152,956 人。新台灣之子早已遍

及各教育年齡層，相關研究與輔導補助措施紛紛關注在強化新住民稚齡子女啟蒙教育與照顧需求（廖月瑛，2011）。

表 2 外籍配偶人數與大陸(含港澳)配偶人數

單位:人

		2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年 9 月
	總計	383,204	399,038	413,421	429,495	444,216	459,390	469,518
總計	男	25,630	26,297	27,092	28,911	30,274	31,810	33,150
	女	357,574	372,741	386,329	400,584	413,942	427,580	436,368
	總計	134,086	136,617	139,248	143,702	146,979	150,855	152,956
外籍配偶	男	9,820	10,042	10,380	11,631	12,252	12,901	13,499
	女	124,266	126,575	128,868	132,071	134,727	137,954	139,457
	總計	238,185	251,198	262,701	274,022	285,158	296,095	303,870
大陸配偶	男	10,677	11,033	11,408	11,867	12,488	13,248	13,906
	女	227,508	240,165	251,293	262,155	272,670	282,847	289,964
	總計	10,933	11,223	11,472	11,771	12,079	12,440	12,692
港澳配偶	男	5,133	5,222	5,304	5,413	5,534	5,661	5,745
	女	5,800	6,001	6,168	6,358	6,545	6,779	6,947

資料來源：內政部統計查詢網。內政部統計處。2012/11/16。

<http://statis.moi.gov.tw/micst/stmain.jsp?sys=100>

同時，經濟層面議題，也隨國民所得差距較 60 年代末期擴大許多，呼籲增加教育投資、擴大社福支出、實現社會公義、扶助弱勢家庭的措施因應而生（饒志堅、李貳連，2006）。具體如「5 歲幼兒免學費教育計畫」，透過合作園機制，鼓勵 5 歲幼兒入園，2012 學年度全台 5,016 所私立園，其中參與合作園數總計 4,619 園。其次，採公私協力模式，由公部門提供空餘空間，依政府採購法招標專業經營團隊，辦理私立非營利園，2012 學年度各地方縣市政府公辦民營機構數為 27 園，核定招生數 5,051 人。教育部試辦之友善教保服務計畫，也在桃園縣、新竹市、苗栗縣、宜蘭縣、花蓮縣、屏東縣及新北市等 7 縣市開辦 10 園，核定招生數 960 人（全國教保資訊網，2012b）。私立幼兒園面對各界殷切期盼「俗擱大碗」的平價幼兒園，選擇加入公私協力模式，不失為具體可行之藍海策略。

此外，長期以來，教保職場低薪資、高工時等因素，導致私立園所教保人員的高流動率遲遲

未解（林佩蓉，2010；教保服務行動聯盟，2010）。依據《幼兒教育及照顧法》於 2012 年 7 月首度招考「公立幼兒園契約進用人員」，需用人數達 1,686 名，在大學畢業第一年起薪為 34,155 元的誘因下，根據非正式統計，達近萬人報名熱潮（公職王資訊網，2012），影響及私幼園所教保人員流動高峰。

更甚者，自 98 學年度起，依據合作園所機制登錄之收費數額，不得任意調整，確有調整收費者，需提報經營成本分析、家長意見等資料，經地方主管機關審議小組同意後始得調整。在物價飆漲的經濟警示燈下，提高自製餐點、團購食材，種種省電節能措施紛紛出籠，以擷節支出，降低營運成本，與開源互為機構營運核心之一體兩面。

綜合上述析論之社會變遷挑戰，從最根本生源銳減問題、家庭結構變革、整體經濟疲弱，以及政策影響下之幼教生態變化等面向，茲就私立幼兒園發展方向、定位、課程與實務營運等重要議題，分別探析未來發展策略如下。

### 一、評估未來生源概況、地區發展特性、家長選擇園所因素等趨勢

「出生率」是私立幼兒園經營生態中，重要的基本元素，面對少了一半的人口，偏鄉地區人口外移等變遷，「生源」儼然是幼兒園存活的關鍵。然而，也隨人口精緻化趨勢，送往幼兒園就讀年齡更是逐年提早。如表 3 所示：幼稚園 3 歲以下幼兒人數從 2009 至 2010 學年度增加 183 人，2010 至 2011 學年度增加 978 人，收托人數為前一年度的 1.5 倍；托嬰中心更是從 2009 年至 2012 年 6 月增加 1,909 人，成長幅度達 1.73 倍。幼托整合法制化的《幼兒教育及照顧法》放寬滿 2 歲兒進入幼兒園之規範，又在家庭經濟兩極化發展下，中等收入以上家庭對其子女投注的期望與教育經費更為增高，特色幼兒園接受度與需求性持續加大，家長早早搶著卡位熱門園所的情況也偶有所聞。而另一方面，政府投注弱勢家庭之托育補助也不遺餘力，以平價化幼兒園、公共化托嬰中心，擴大普及幼兒及早接受機構式教保服務機會。此外，以廣大勞工角度出發，勞委會自 2002 年即陸續頒布修正「托兒設施措施標準及經費補助辦法」，2012 年更將相關資料 E 化建置專屬網站(<http://childcare.cla.gov.tw/>)，以鼓勵企業協助員工安心就業（行政院勞工委員會，2012）。

此外，研究指出，園所所處之社區與社群有其在地經濟文化特質，與家長屬性、家庭收入等特性等，同為影響家長選擇幼兒園之因素（王素梅，2010；李秉穎，2005；余治融，2011；柯宜均，2006；栗婉容，2007；張安琪，2008）。因此，機構未來發展，首需評估園所所在地區近年出生率、托嬰中心成長概況，以瞭解日後送托幼兒園趨勢；再者，充分瞭解當地地區發展特性、家庭背景特質，及其選擇園所考量因素等，以具體定位幼兒園在地化角色與功能。

表 3 四歲以下幼兒送托機構式教保服務概況（2009-2012 年）

年別	托嬰中心		幼稚園	
	所數	收托人數	3 歲以下人數	3 至未滿 4 歲
2009 年	164	2,613	1,770	11,805
2010 年	169	3,254	1,953	11,608
2011 年	185	3,391	2,931	14,210
2012 年 6 月	277	4,522	尚無資料	尚無資料

資料來源：整理自內政部兒童局（2012 年 9 月 4 日更新）、全國教保資訊網

## 二、聚焦服務範疇，定位幼兒園在地化角色與服務功能

幼兒園具有在地化服務的特性，尤其面臨多變的社會轉型，緊盯幼兒教保育生態系統 (Ecological Systems) 變化、分析在地社區家長需求，規劃創新服務特色，聚焦服務範疇，成為機構經營重要策略。尤其，以 12 歲以下兒童的托育服務多元，上下年齡層發展如學齡階段之課後照顧、稚齡如托嬰中心；橫向服務如才藝班、親子課程等琳瑯滿目。私立幼兒園淹沒在商業氛圍下，為了生存營利，往往不論家長的期望或要求是否合理，或是園所是否有足夠的條件發展，有的因此大張旗鼓強調要什麼就給什麼，形成「大雜燴」的現象（徐明，2004；林佩蓉，2011）；有的則搖擺於教保服務多樣化的洪流中，無所適從。因此，全面審視園所優勢條件，除原有傳統服務基本範疇，善用差異化策略(differentiation strategy)，諸如：不同於公立機構的固定上下學時段，接送時間與方式更為彈性化，讓家長能從容奔波於工作與園所間；應用 E 化即時功能與家長聯繫，增強家園互動積極性與方便性；對於病兒、特殊臨托、夜間或假日延托提供人力轉介，特約居家式托育，建立社區兒童托育網路，主動輸送各類托育資源與資訊，創造與它園服務差異化，進而營造幼兒園連結家庭與社區，教育及照顧資源中心之核心角色形象差異化。

再者，以家長購買服務觀點而言，幼兒園的教保內容，成為產品重要核心（毛國光，2009；吳秀光，2010；徐聯恩，2004）。同理家長重視幼兒知能啟發，舒緩「贏在起跑線」的焦慮，提供適當又具效能的教學方法，強調教材與課程內容以培養「孩子帶得走的能力」為軸心，強化幼兒園階段旨在奠定人生學習長途賽態度基石，避免虛胖成效帶來起步虛榮，輸在終點的慘痛（吳珮瑛，2012）。以家長最常關注的美語教學需求為例，若能清楚傳達讓幼兒短時間立即會表淺性「說美語」不難，但深耕培養幼兒未來能「賺美金」的能力，需要靠更多的溝通、表達與人際互動等學習。換言之，融合歌謠、遊戲化結合課程主題，自然應用各類語言於日常生活中，體認欣賞社會中使用多種語文的情形，才是具備語文溝通能力，能「賺美金」的關鍵。同理面對家長關切的幼小銜接、注音學習、數學數算等概念認知表現，園所與其以一般傳統教學強調讀寫算為競爭方式，不

如進行課程轉型改革，以突破坊間常見的幼教產業產品模式，教幼兒「會寫字」僅需要制式性的重覆抄寫與記憶，引導幼兒「會用字」卻是複雜的心智活動，提升園所教保服務產品差異化，進行課程轉型是幼教創新經營的有效的策略（丁雪茵，2010；陳娟娟，2009；Whitebook, Kipnis, Sakai, & Austin, 2012）。然而，園所課程轉型乃是一整體系統性的變化，並非只是更換課程內容即可奏效，系統性的瞭解和支持成轉型中不可或缺的主軸策略（邱淑惠、莊世潔，2009；簡楚瑛，2002；簡楚瑛、林麗卿，1998），一如「淺耕等於歉收」的道理，深耕於幼兒園課程改革、致力於教學效能提升，與傳統幼教產業產品差異化，成為應變瞬息萬變社會的不二法門。

### 三、去除經營迷思，堅定設立理念與教育宗旨

「教育產業」隨著經營企業化導向盛行，上至大學，下至幼兒園，莫不以企業化思維解釋教育經營及其產品行銷，成為後現代社會的共通語言（林佳芬，2011；張明輝，2002；張慶勳，1999；Dahlberg, Moss and Pence, 2003）。加上原屬教育行政學倡議範疇如規劃、決策、激勵、領導、溝通，乃至於組織行為、管制、權力與衝突（吳清山，2004）等議題，對應知識經濟襲捲風潮，幼兒園更是不能置身事外，矇蔽不予正視。幼兒園經營思維競爭力，的確需要借鏡企業經營意識形態的客觀分析，或是科技化的行銷，資本累積等手段（段慧瑩、王立杰、田育芬，2012；高義展，2004；陳銘達，2000；劉祥熹、陳玉娟，2006）。然而，當幼兒園埋沒在堆疊的理論簡稱如：ISO、TQM、SBM、KM、SWOT、TOWS、PDCA...；顏色如：藍海與紅海策略、金牛與紫牛；方向如：全方位領導、360度領導，乃至於第五級領導；數字如：3H 與 3E、4P 與 4C、...未經消化與內化的知識，非自覺性的決定與行動，冒然套用其手段方法，充其量也只是文件的堆疊，片段的抄襲模仿，容易淪為口號宣示，無助於幼兒園實質的改革，或有利於永續經營目標的達成。因此，唯有深刻探究幼兒園設立初衷，省思創立願景與理念，於基本營運資金盈餘情況下，回歸信仰，堅定對幼兒教育的理想、抱負與熱誠。尤其，組織變革靠感受，不單只靠分析（潘東傑譯，2002），人之所以改變，常常是因為所看到的事實影響了感受，看見(see)幼兒教育的宗旨，變遷社會下，未來公民的需求，感動(feel)幼兒教育的重要性，體悟培養學習態度、建構基礎能力尤重於片面知識的獲得，進而才能產生專業發展的變革(change)動力，積極於改革的方法與資源。誠如私立佳美幼稚園創辦人的信仰—「我只對人有興趣，就一直找出路」（陳安培，2010），Design for Change 國際發起人印度河濱小學(Riverside School)校長瑟西女士(Kiran Bir Seth)所推動的信念- I CARE, I CAN, I CHANGE(TED, 2012a)。

### 四、掌握政策趨勢，善用公共資源，營造優勢競爭力

幼托整合政策將臺灣幼教發展導入另個新紀元，2012年1月1日起實施的《幼兒教育及照顧法》授權中央政府訂定子法達20項，授權地方政府應訂定自治法規則為8項，除「教保服務人員

資格與權益」等須於 2014 年 12 月 31 日前完成，大抵陸續完成訂定及發布（詳如表 4，表 5）。

表 4 《幼兒教育及照顧法》中央層級相關子法一覽表

項次	名稱
1	幼兒園與其分班設立變更及管理辦法
2	托兒所及幼稚園改制幼兒園辦法
3	幼兒園兼辦國民小學兒童課後照顧服務辦法
4	幼兒園及其分班基本設施設備標準
5	公立幼兒園契約進用人員之進用考核及待遇辦法
6	幼兒園評鑑辦法
7	教育部幼兒教保服務諮詢會設置辦法
8	教育部補助直轄市與縣(市)政府辦理身心障礙教育人事及業務經費辦法
9	幼兒園幼童專用車輛與其駕駛人及隨車人員督導管理辦法
10	幼兒教育幼兒保育相關系所科與輔系及學位學程學分學程認定標準
11	幼兒園行政組織及員額編制標準
12	幼兒園教保服務實施準則
13	幼兒園園長專業訓練辦法
14	社區互助式教保服務實施辦法
15	幼兒教育及照顧法施行細則
16	直轄市、縣(市)政府協助或補助幼兒園招收不利條件幼兒辦法
17	幼兒就讀幼兒園補助辦法
18	公立幼兒園教保服務人員請假辦法
19	非營利幼兒園實施辦法
20	高級中等學校幼兒保育科及相關學程認定標準



表 5 《幼兒教育及照顧法》地方層級相關子法一覽表

項次	名稱
1	幼兒園及其教保服務人員獎勵辦法
2	幼兒園教保服務申訴評議會組織及評議辦法
3	公私立幼兒園之收費項目、用途及公立幼兒園收費基準
4	公立幼兒園專任園長遴聘及公立學校附設幼兒園專任主任任期辦法
5	幼兒園家長會任務組織及運作辦法
6	不利條件幼兒優先入公立幼兒園辦法
7	幼兒園辦理團體保險辦法
8	教保服務諮詢會組織及會議辦法

值此同時，行政院組織改造自 2012 年 1 月 1 日開始。教育部配合 12 年國教及幼托整合之實施，成立「國民及學前教育署」，新組織架構於 2013 年 1 月 1 日啟動，宣示以邁向「平價、普及、優質」之學前教保服務為施政目標。然而，分流已久的幼托體系，這樣的變革影響，直接衝擊相關利害關係人，陸續推出的各項行政規則，其中不乏多項利多配套措施，以協助園所逐步調整體質。面對這樣的關鍵時刻，知名海爾集團的竄起，即是以「三隻眼」應用於局勢轉機以及時發展（田文，2010），換言之，以一隻眼睛盯住內部管理，建立願景與共識，強化相關獎勵與福利，激勵教保夥伴正向積極因應趨勢；另一隻眼睛盯住市場變化，掌握新世代家長特性，社區家庭特質，策劃創新教保服務內容新氣象；第三隻眼睛更是用來盯住政府學前教育政策取向，善用配套措施的公共資源，化危機為轉機。

分析近年政府的重要學前教育計畫與措施，包括：5 歲幼兒免學費教育：其目標係為充分提供 5 足歲至入國民小學前幼兒充足的就學機會，透過合作園機制，家長除公立幼兒園的選擇外，就讀私立合作園仍享有就學補助。然而，不得因此而巧立名目擅自調高收費總額，但在合理的成本增加情況下，仍可報備核准後調整。其他有關合作園師資、課程內容等規範，一直基於教保品質的基本要求，自 2009 年實施以來，已漸為園所接受，相關配套措施如：其任職之教保服務人員，就讀大專校院幼教或幼保相關科系者，每人每學期補助部分就學費用最高新臺幣一萬元，至多補助四學期。

再者，為符合《幼兒教育及照顧法》第 12 條對幼兒園教保服務內容之規定，特制定「幼兒園教保活動課程暫行大綱」，作為幼兒園研訂教保活動課程之依據。有關所謂「新課綱」的制定與頒布，相對於其他子法的規範，並未受到幼兒園強烈的回應。但是，卻在師資人員之培育與資格任用，引起不少爭議與討論（宋明君，2012；段慧瑩，2007b；張翠娥，2012；陳淑琴，2012）。然

而，不論是從國家競爭力未來角度，或是家長選擇幼兒園觀點審視，師資的良莠實為幼兒園品質的關鍵因素。尤其，政府為形塑優質學前教保新局，從2006年起實施「幼兒園輔導計畫」，以取代幼托整合轉型歷程中的評鑑，挹注公共經費，以促進幼兒園現場教保人員的專業成長、協助幼兒園提升教學品質，實為園所不能錯失的有力支持。參與園所逐年遞增，每年超過500所以上機構申請參與。歷年定期舉辦的全國性幼教輔導學術研討會，從實務出發，與理論對話，提供學界與資深輔導者與接受輔導園所間相互交流平台，又網羅受輔後獲得教學卓越團隊加入陣營，透過優質輔導案例與成果分享，促使園所課程與教學獲得支持，理念得以澄清，逐漸開創獨有之特色，業已不乏相關實徵研究陸續報導幼兒園輔導後轉型的新契機(丁雪茵，2010；林佩蓉、陳娟娟，2009；葉郁菁、施幸杏，2008；簡青儀，2012；陳素喜，2012；游意敏，2010)。於全國教保資訊網平台上，更以輔導專區呈現計畫全貌，受輔園所與輔導人員經驗分享、歷年研討會論文集等公開資訊，實為園所未來發展不可或缺的重要資源。2013年調整後的輔導計畫，更進一步區分為「基礎輔導」、「專業發展輔導」及「支持服務輔導」等類別，園所可依據不同的發展階段需求，尋求相關專業支持。例如，行政管理待協助，尚未接受基礎評鑑，或雖經基礎評鑑但評鑑結果為未通過之幼兒園可申請「基礎輔導」；離島、偏鄉及原住民族地區、社區互助式教保服務中心等需要支持及陪伴教保服務人員，或是協助其建構回應在地文化及學習需求之課程者，以巡迴輔導人員進行「支持服務輔導」；「專業發展輔導」則依園所課程轉革發展特性，依循「適性教保輔導」、「課程大綱輔導」、「特色發展輔導」及「專業認證輔導」等不同階段目的，逐步提升教保活動課程及服務品質(全國教保資訊網，2012c)。

## 五、真實面對社會變遷影響，規劃各種可行轉型方案

幼兒園萎縮早已是不爭的事實，進而轉型日漸興盛的是綜合性安親班、兒童才藝補習班、遊學課程，或是特定族群高價位的兒童玩具、服飾與專屬日常用品，甚至如兒童保單、兒童攝影、兒童休憩遊樂場、兒童傳播數位媒體應用、臍帶血銀行也紛紛列為熱門新興行業，也早已列入技職體系幼保科系鼓勵同學多元轉型發展之領域(馬祖琳，2006，2007；蔡純姿，2007；張純子，2011)，然而，即便是投入熱門的兒童補教行列，也應清楚定位，與傳統雜亂擁擠強迫性的課業輔導區隔，活潑生動科學化、科技性、品格陶冶等課外活動，才能在已漸飽和的必爭之地，展現清新的競爭實力(袁一如，2003；趙靜蓮，2012)；此外，隨著2歲以下嬰幼兒托育補助、留職停薪育嬰假等利多措施，托嬰中心、親子館、嬰幼兒按摩、親子工作坊也如雨後春筍般興起，早早攻佔委外托育需求市場。如各方評估不敵大局，或無心再戰臺灣市場，真實面對地區性劣勢，轉身下台漂亮的身影，或許另闢它局，擴大華人地區托教服務場域，也有成功轉型的契機。

值得一提的是，不論是隸屬教育部門的學前教育，或是歸為社福部門的兒少托育服務，莫不指向以公私協力公民共同參與方式，在公立與私立極端分野中，推動平價又彈性的非營利教保服

務已日具雛型。從原有公辦民營幼兒園、友善園模式，法制化「非營利幼兒園實施辦法」推廣，因應地區性需要制定「社區互助式教保服務實施辦法」，或是計畫型鼓勵非營利團體辦理幼兒教保活動；其他如，新北市全力投入的「公私協力平價托嬰中心補助計畫」、「托育資源中心」等推動，更是獲得家長與社會普遍的肯定，凡此機構，無不需借重非營利組織、社團法人等投入。因此，結合志同道合，理念相近者，組成社團，又依據《幼兒教育及照顧法》第 16 條，主管機關應協助教保服務人員成立各級教保服務人員組織，進而更能參與各級政府之幼兒教保服務諮詢會之當然成員，親自表達參與監督政府施政，發揮影響決策之民間力量，也不失為另類轉型規劃。

### 參、結論與建議

本文界定私立幼兒園未來的發展策略探究，引喻 Smalltalk 語言之父，艾倫·凱(Alan Kay)所述：預測未來的最好的方法，就是創造未來(TED, 2012b)。主要意涵即在強調園所改革轉型，創新經營之必要性，至於如何創新、轉型焦點、或是改革方向與行動策略之相關實徵文獻多不勝數(王馨儀, 2012; 方顯光、陳國嘉、呂梅櫻, 2012; 張弘勳、蔡淑苓、沈繡漪, 2012; 趙月華, 2006; 賴淑瓊, 2011); 或是環顧歷年於各地舉辦的幼教輔導研討會，幼兒園親身說法者，亦不在少數。然而，當徘徊在理想與現實間，心動與行動的距離，絕非一蹴可及。尤其，從解構到建構的歷程，涉及所有利害關係人，包括出資者願意再付出多少資金？願意承擔多少風險後盾與多久的轉型陣痛支持？領導者能夠負起多少責任？付出多少心力？又能帶動團隊看到多高的未來願景，以及激勵員工型塑正向關懷改革氛圍，皆為內部轉型關鍵因素；甚至，園所在地家長對幼兒教育價值觀點，家庭對其子女教育投資偏好與取向，無不互相影響形成幼教生態共構體系。因此，惟有「遠見」的知能，「觀念」的革新，才得以啟動「行動」之鑰，邁向自主成功之門。而面臨變遷為常態的世代，園所發展擺盪在存留得失之間的挑戰，正是「站在半路，比走到目標更辛苦」(釋證嚴, 1992)的徬徨。不論是持恆耐心力攻幼教頂峰，或另闢他山新途徑，只要秉持社會良知良能，各有不同風光，皆不失為因應時代潮流變化的可行策略。

## 參考文獻

- 丁雪茵 (2010 年 5 月)。用「心」灌溉：輔導歷程中的潛在課程。全國幼兒教育輔導學術研討會。臺北市立教育大學。臺北市。
- 內政部統計處 (2012)。內政部統計查詢網。取自 <http://statist.moi.gov.tw/micst/stmain.jsp?sys=100>
- 公職王資訊網 (2012)。幼兒園教保服務人員／歷年錄取名額。取自 [http://info.public.com.tw/ExamName\\_Content.aspx?tid=5&nid=87&rid=287](http://info.public.com.tw/ExamName_Content.aspx?tid=5&nid=87&rid=287)
- 方顯光、陳國嘉、呂梅櫻 (2012)。幼兒教育產業競爭策略之研究。《華人前瞻研究》，8(1)，96-110。
- 毛國光 (2009)。幼教產業購買動機及購買重視因素分析。國立政治大學管理碩士學程碩士論文，未出版，臺北市。
- 王素梅 (2010)。台中市家長選擇學前教育機構考量因素之調查研究。中臺科技大學文教事業經營研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 王馨儀 (2012)。新北市公私立幼稚園經營策略之研究。淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文，未出版，新北市。
- 田文 (2010)。海爾集團張瑞敏生意經。臺中市：文經閣出版社。
- 全國教保資訊網 (2012a)。學前教育統計。取自 <http://www.ece.moe.edu.tw/>
- 全國教保資訊網 (2012b)。友善教保服務計畫。取自 <http://www.ece.moe.edu.tw/>
- 全國教保資訊網 (2012c)。輔導計畫。取自 <http://www.ece.moe.edu.tw/>
- 行政院勞工委員會 (2012)。企業托兒服務參考手冊。臺北市：行政院勞工委員會
- 行政院經濟建設委員會 (2012)。中華民國 2012 年至 2060 年人口推計。臺北市：行政院經濟建設委員會。
- 余治融 (2011)。屏東縣家長選擇幼托園所考量因素之調查研究。國立屏東教育大學幼兒教育學系碩士論文，未出版，屏東縣。
- 吳秀光 (2010)。運用 PDCA 及五力分析模型提升幼教產業的競爭力。東海大學管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺中市。
- 吳珮瑛 (2012)。贏在起跑點 輸在終點。《臺灣教育評論月刊》，1(13)，32-33。
- 吳清山 (2004)。學校行政 (第六版)。臺北市：心理。
- 宋明君 (2012)。誰才是幼兒所需的師資：對幼兒教育及照顧法的反思。《臺灣教育評論月刊》，1(3)，46-51。
- 李秉穎 (2005)。家長選擇幼稚園之決策行為研究。國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，台南市。

- 林佳芬 (2011)。文教產業服務行銷理論與實務：以華人學前教保機構為例。臺北市：心理。
- 林佩蓉 (2010)。《兒童教育及照顧法》草案之爭議、推動困境與解決之道。兒童及少年福利期刊，17，1-18。
- 林佩蓉 (2011)。幼兒語文教學的迷思與省思。2011 全國幼教輔導學術研討會論文集。141-158。
- 林佩蓉、陳娟娟 (2009)。幼稚園輔導計畫之現況分析與省思。國教新知，56(4)，15-26。
- 邱淑惠、莊世潔 (2009)。如何兼顧教學品質與市場需求之兩難？一所私立幼托機構的關鍵成功因素分析。教育研究與發展期刊，5 (1)，185-205。
- 柯宜均 (2006)。F 世代家長選擇幼兒園所之消費決策行為研究。屏東科技大學幼兒保育系碩士論文，未出版，屏東縣。
- 段慧瑩 (2007a)。從人口結構變遷探討台灣幼兒教育政策及其興革。教育資料與研究雙月刊雙月刊，74，75-90。
- 段慧瑩 (2007b)。幼托整合政策對教保人員資格與證照影響之探討。國立教育研究院籌備處，研習資訊雙月刊電子期刊，24 (3)，頁 23-30
- 段慧瑩 (2011)。我國幼兒教育發展之議題與興革。收錄於我國百年教育回顧與展望 (頁 105-120)。新北市：國家教育研究院。
- 段慧瑩、王立杰、田育芬(2012)。教保機構經營管理與實務 (第二版)。臺北市：永大書局。
- 徐明 (2004)。我國學前教育目標多元價值取向意義探究。行政院國家科學委員會。計畫編號：NSC93-2413-H345-002。
- 徐聯恩(2004)。組織特徵與組織創新：以幼教產業為例。行政院國家科學委員會。計畫編號：NSC91-2522-S-004-008。
- 馬祖琳 (2006)。幼兒保育系課程導入創業教育之初探。2006 幼兒教育專業、品質與卓越學術研討會。國立政治大學。
- 馬祖琳 (2007)。兒童產業商機對幼兒保育相關科系課程發展之啟示。兒童發展與多元托育服務新趨勢國際學術研討會。國立屏東科技大學。
- 馬祖琳 (2006)。幼兒保育系課程導入創業教育之初探。2006 幼兒教育專業、品質與卓越學術研討會。國立政治大學。
- 馬祖琳 (2007)。兒童產業商機對幼兒保育相關科系課程發展之啟示。兒童發展與多元托育服務新趨勢國際學術研討會。國立屏東科技大學。
- 栗婉容 (2007)。高雄縣市家長選擇托兒所決策考量因素與決策行為之調查研究。朝陽科技大學幼兒保育系碩士論文，未出版，臺中市。
- 袁一如 (2003)。兒童補教產業之市場區隔與購買行為。成功大學企業管理學系專班碩士論文，未

- 出版，臺南市。
- 高義展（2004）。**學前教育機構行政管理與實務**。臺北市：群英。
- 張弘勳、蔡淑苓、沈繡漪（2012）。幼托園所運用創新理念在行政管理、課程和教學和教師專業發展之研究。**學校行政**，**79**，116-154
- 張存薇（2012）。**國幼班吸資源 私幼業者嘆無活路**。自由時報。取自  
<http://www.libertytimes.com.tw/2012/new/oct/24/today-south1.htm?Slots=TPhoto>
- 張安琪（2008）。**台南縣家長選擇學前教育考量因素之調查研究**。國立臺南大學教育學系課程與教學碩士論文，未出版，臺南市。
- 張明輝(2002)。企業管理理論在學校經營與管理的應用，**教師天地**，**120**，28-36。
- 張純子（2011）。**從幼教專業能力探究兒童教育產業人員之培育**。育達商業科技大學。2011 兒童產業經營與管理學術研討會論文集。19-31
- 張翠娥（2012）。王子與公主結婚後，從此就過著幸福快樂的日子?!—幼托整合後的問題預見與解決策略省思。**臺灣教育評論月刊**，**1(3)**，40-44。
- 張慶勳（1999）。學校經營企業化之挑戰與展望。**國教天地**，**132**，71-76。
- 教保服務行動聯盟（2010）。**超過六成五的幼托機構違反勞動法令 低薪，福利差！幼托人員權益在哪裡**。取自 <http://www.taieceunion.org.tw/>
- 陳安培（2010）。**我只對人有興趣,就一直找出路」-私立佳美幼稚園創辦人之創園與課程轉型的故事**。臺北市立教育大學幼教系碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳娟娟（2009）。**幼稚園教學方法之轉變-我看到孩子變得有能力了**。2009 全國幼教輔導學術研討會論文集。59-75。
- 陳素喜（2012）。**輔導人員實施幼稚園輔導計畫之探究**。國立東華大學幼兒教育學系碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 陳淑琴（2012）。「幼托整合」之後的人員問題。**臺灣教育評論月刊**，**1(3)**，52。
- 陳銘達（2000）。**幼教之行銷策略—以台北市為例**。國立臺北大學其業管理學研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 游意敏(2010)。在幼稚園輔導計畫下，一位幼教師實施搬家主題之歷程。國立東華大學碩士論文，未出版。花蓮縣。
- 葉郁菁、施幸杏（2008）透過教育部幼稚園輔導計畫提升園所績效管理之策略探討。**教師之友**，**49(5)**，99-105
- 廖月瑛（2011）。**弱勢家庭學前兒童啟蒙服務政策之執行與評估研究**。國立台南大學教育經營與管理研究所博士論文，未出版，台南市。

- 趙月華(2006)。《幼稚園因應少子化經營策略之研究—以新北市為例》。淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文，未出版，新北市。
- 趙靜蓮(2012)。《兒童補教產業故事行銷之研究》。國立臺北教育大學教育系碩士論文，未出版，臺北市。
- 劉祥熹、陳玉娟(2006年11月)。《台灣地區幼稚園關係行銷之研究—從關係品質觀點分析》。2006台灣商管與資訊研討會，國立台北大學三峽校區，新北市。
- 潘東傑(譯)(2002)。《引爆變革之心》(原作者：Kotter, J. P., & Cohen, D. S.)。臺北市：天下遠見。
- 蔡文輝(2001)。《社會學》。臺北市：三民書局。
- 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。
- 賴淑瓊(2011)。《小型幼托機構經營困境之個案研究—以台中縣一所托兒所為例》。臺中教育大學幼兒教育學系碩士論文，未出版，臺中市。
- 簡青儀(2012)。《幼稚園輔導方案之研究—以彰化市一所幼稚園為例》。朝陽科技大學幼兒保育系碩士班碩士論文，未出版。臺中市。
- 簡楚瑛(2002)。《一個台北市私立幼稚園的改變：生態系統理論的應用》。《教育與心理研究》，25，279-306。
- 簡楚瑛、林麗卿(1998)《幼稚園課程轉型之相關因素探討》。《教育與心理研究》，21(2)，251 - 274
- 釋證嚴(1992)。《證嚴法師靜思語第二輯》。臺北：靜思文化。
- 饒志堅、李貳連(2006)。《當前所得分配之迷思與對策》。《主計月刊》，608，62-69。
- Calhoun, C., Light, D. & Keller, S. (2001). *Understanding Sociology*. New York: McGraw-Hill.
- Dahlberg, G., Moss, P. and Pence, A. (2003). *Beyond Quality in Early Childhood Education and Care : Postmodern Perspective*. London: Routledge Falmer
- Moore, W. E. (1967). *Orders and change: Essays in Comparative Sociology*. New York: Wiley.
- Moore, W. E. (1974). *Social Change*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- TED(2012a). *Kiran Bir Sethi teaches kids to take charge*. Retrieved from [http://www.ted.com/talks/kiran\\_bir\\_sethi\\_teaches\\_kids\\_to\\_take\\_charge.html](http://www.ted.com/talks/kiran_bir_sethi_teaches_kids_to_take_charge.html)
- TED (2012b). Speakers Alan Kay: Educator and computing pioneer. Retrieved from [http://www.ted.com/speakers/alan\\_kay.html](http://www.ted.com/speakers/alan_kay.html)
- Whitebook, M., Kipnis, F., Sakai, L. & Austin, L.E.J.(2012). Early Care and Education Leadership and Management Roles: Beyond Homes and Centers. *Early Childhood Research and Practice*. 14(1). Retrieved from <http://www.researchconnections.org/childcare/resources/23811?q=Curriculum+Reform+&publicationYear=2012&paging.startRow=1&fullText=yes&peerReview=yes&type=Reports+%26+Papers>

## 法規

幼兒教育及照顧法（民 100 年 6 月 29 日）

兒童及少年福利與權益保障法（民 100 年 11 月 30 日）

有關幼兒園收費規定說明（教育部 101 年 8 月 6 日臺國（三）字第 1010141703 號函）

5 歲幼兒免學費教育計畫（行政院 100 年 7 月 12 日院臺教字第 1000031046 號函核定）

外籍配偶及弱勢家庭兒童學前啟蒙服務計畫（中華民國 96 年 11 月 20 日內政部內授童字第 0960054623 號函修正）



# The Development Strategies for Private Preschools to Adapt to the Transition Society of Taiwan

Hui-Ying Duan

Tzu – Lin Ma

Associate Professor

Associate Professor

Department of Infant and Child Care

Department of Child Care

National Taipei University of Nursing and

National Pintung University of Science

Health Sciences

and Technology

## Abstract

In Taiwan, the private preschools will face the challenge of issues of decreasing birth rate, the integrated policy and system reform of early childhood education, and the changes of cultural and economical structures in the future. In this study, five fundamental development strategies were explored through literature reviews. First of all, the tendencies of local children sources, developmental characteristics of local community, and the reasons for parents choosing preschools should be evaluated.

Secondly, we should focus on the variety of services, and orientate the localization roles and functions of preschools. Furthermore, we should clarify the misconceptions of management, and firmed up the ideal thought of establishment and the purpose for early childhood education. Meanwhile, we could master the tendency of educational policy, to manipulate the public resources, and to create a competitive advantage environment. Finally, we could truthfully face the impact of social change, and then plan any possible transformation alternatives.

**Keywords:** Social changing, Preschool, Development strategies

