

幼兒園經營者的教育理念與實踐之個案研究

郭欣婷

花蓮教育大學 國民教育研究所 碩士二年級

第一節 研究動機

一、對個人研究價值

研究者對於幼兒園經營者角色一職關注的緣由，是因研究者本身喜歡和幼兒相處，喜愛幼兒的天真無邪，有志投入幼教領域中，並期許自我能增進對幼兒教育、養育幼兒正確的知識觀，因而從高職至技術學院一路開始就讀竹林高中幼兒保育科三年、中台技術學院幼兒保育科二年、大仁技術學院幼兒保育系二年，在幼兒教育投資上花了共七年的光陰，畢業後順利的投入幼教市場。

研究者在台北縣一家立案的托兒所上班，擔任保育人員一職—教育及照顧幼兒，由於任職的托兒所是經營者旗下四家幼兒園的一家園所，因此在教學、辦活動上都會與其他三園所老師互動，在四家園內的行政工作上的決策都是由來園內的經營者來決定，再分由四家的園所長、主管、行政人員分開執行，但有時會面臨到由於四家園所的規模不同、資源不一，且在老師、學生數目上有差異，當在分配行政工作上有所爭議時，都需要經營者出面協調以降低四家園所對立情形，因而經營者必須維持公正、公平的形象，以獲得四家園所主管、老師們的認同。由於研究者本身喜愛處理文書工作，因而逐漸接觸到園內的行政工作，對於在行政工作須面臨許多大大小小的事情，有時會感到煩瑣，但行政工作又有必須執行的必要性，因此也體認到經營者一職在行政工作上對幼兒園經營上非常重要的關鍵角色。

因為經營者的決策是一所幼兒園經營成敗的重要的關鍵因素，以本所幼兒園為例，像是在民國 92 年國內面臨 SARS 和腸病毒侵襲對幼兒的生命安全造成了威脅，因而幼兒園都面臨警戒的狀態，本幼兒園的經營者立即召開行政會議，聚

集四家園所的園所長、主任、老師們以下達行政命令，如發現園內幼兒有發燒或是嘔吐的情形出現，必須立即將幼兒隔離其他幼兒，並通知家長接回，並對全園進行消毒，要求老師、家長、幼兒一進園就要洗手，在一連串的過程中，深感經營者在面對危機的處理必須立即且明確，因而研究者對經營者角色一職有所關注也對其角色深感佩服。

在研究者在面臨往後的生涯規劃上，期許自我有能力經營一家幼兒園，藉由此研究機會，想探討一位能在逆境下生存並具有教育理念、經營視野的幼兒園經營者，以學習、模仿、省思其經營者在幼兒園的教育理念與實踐過程，成為研究者心目中的典範。

二、對學術研究的價值

研究者體認幼兒園經營者一職對幼兒園的重要性，因而研究者想了解目前國內在幼兒園經營者的教育理念與實踐之研究，因而透過全國博碩士論文網相關論文查詢著重於幼兒園經營，在研究上目前有六篇相關議題的論文：台北市幼兒園經營管理之比較研究（汪慧蓮,1980）；幼稚園園長經營理念之探討（洪耕燦,1994）；台北縣私立幼教經營者行銷策略認知與運用之調查研究（羅昌鑑，2004）；探討幼兒園經營策略之現狀與未來發展--以台南市立案幼兒園為例（張美菁 ,2004）；私立幼兒園應用 SWOT 分析於組織經營之研究（謝琬倫,2004）；幼兒教育事業關鍵成功因素分析—以大村鄉為例(郭茂己 ,2005)等，除洪耕燦（1994）幼兒園園長經營理念之探討此篇論文外，其他五篇論文著重在量化的研究，以調查幼兒園組織經營型態如何調整、及達成組織成功的因素為主軸。

但研究者認為單從量化研究來探討幼兒園經營者的教育理念與實踐的過程是不足的，因為幼兒園經營者的教育理念乃是由生命的過程中逐漸發芽茁壯，並非透過問卷調查就可歸納得知，因此研究者藉由質性研究的方式，從中探討經營者的教育理念與實踐的心路歷程並加以反思，而在洪耕燦（1994）幼稚園園長經營理念之探討雖為質性研究，但由於是十年前的論文，因此針對在幼教市場的

快速變動下，對幼教知識的重視，且具市場競爭力的影響，對幼兒園經營者的教育理念與實踐上面臨的困境上做探討，以補足國內在幼兒園經營者的教育理念與實踐上相關研究遺缺之處。

三、實務上的價值

林天佑(2003)曾提出教育行政是推動教育的主力，所以各種教育活動都有賴於教育行政負起計畫、執行、考核之責。為了確保學生有效學習，教育行政人員在研擬計畫或執行政策時，都必須考慮其影響性。因而幼兒園經營者本身須具有領導管理、溝通協調的能力，才能鞏固幼兒園內的運作狀態。

由於目前幼兒教育市場的飽和，在強烈的競爭下，幼兒園的經營者是如何面對外在環境的壓力，具有接受挑戰的容忍力，及反敗為勝的企圖心是研究者欲想研究的課題。

擔任幼兒園經營者這角色一定是成功的嗎？實則不然，若經營者本身的教育理念不正確，即使在管理上有足夠的能力，但有時會顧慮整間幼兒園的營運，而干涉到教師教學的部份，但當教師常會因為上級的命令與實際教學的情況不符或是工作時間久、壓力大，而對幼兒園有許多的抱怨，產生負面的聲音，使得經營者和教師們的立場不一，造成園內團隊氣氛緊繃。

一位成功的幼兒園經營者，除了須具有領導的魅力、行政管理的能力，也必須具有對幼兒教育的理念與熱誠，以幼兒的發展需要做為營運幼兒園的核心關鍵，帶動幼兒園的生氣，而非單單講求效率、效能的賺錢營運體制，才能使幼兒園成為一所充滿活力與朝氣的場所。

由此觀之，幼兒園經營者若能透過自我的教育理念，建立屬於個人的幼教團隊，透過適度的關懷、溝通、建立共同的遠景，共同為幼兒園的遠景邁進就能達到事半功倍的績效，在面對未來的幼兒園傾向於小而美且精緻化，是未來管理的主軸，如何讓幼兒園的辦學理念與特色受到教師們的信服、家長們的信賴，有賴於經營者的智慧，因此預想探討幼兒園經營者須有創新管理的能力，才能成為幼

兒園成功的經營之鑰。

雙薪家庭已成為現今常態趨勢，多數的父母親會因工作需求，將幼兒送入幼兒園或托兒所就讀，期望幼兒教育能彌補家庭教育不足的地方；或是受到社會環境的影響，大多數的家長為了不讓孩子輸在起跑點上，讓幼兒提早到幼兒園學知識、開發幼兒潛能，讓幼兒成為資優寶寶，但在坊間眾多的幼兒園下，家長在為幼兒挑選幼兒園就讀時，其幼兒園的品質、環境就顯得格外重要了。

在社會環境的改變，經營者若抗拒改變仍將幼兒園依照傳統的模式經營，容易成為環境生態下的犧牲品，面臨倒閉的危機，如少子化的衝擊下、與家長溝通的落差（認知要求、管教態度的不同）…等，使得幼兒園常會有招收不到學生的狀況。

那經營者如何在競爭的環境下，維持幼兒園良好的運作，將園所的特色對外行銷，讓園所如何經營的有聲有色，發揮其幼兒園的功能，建立幼兒園的口碑是非常重要的課題。

有鑒於大環境的影響下，幼兒園經營者的角色越來越重要，本研究欲探討幼兒園經營者的經營理念與在大環境競爭下面臨經營困境中，幼兒園經營者如何用個人的內在特質、反省思維能堅持理念，將阻力化為助力的經營經驗歷程呈現，將園所內經營帶入一波新的高峰期，透過一位幼兒園經營者對幼兒園經營的經驗分享，從其觀察個案在成為一位在逆境中創新的經營者，對自我的工作熱誠、角色定位、創新理念、領導特質…等之探討與分析，作為尚在懵懂、摸索中的幼兒園經營者在面對困境時，如何突破工作上繁雜的壓力，提升自我的領導、行政管理、人際溝通等多面向的能力，以成為專業的幼兒園經營者有所啟示與參考。

第二節 研究目的與待答問題

研究目的：

- 一、探討一位幼兒園經營者對幼兒教育的理念。
- 二、探討一位幼兒園經營者經營理念與實踐智慧。
- 三、探討一位幼兒園經營者挑戰經濟困境下的反動能力歷程。

待答問題：

- 一、幼兒園經營者之成長背景
 - (1)個案之生平(如：為何投入幼教領域工作、動機?)
 - (2)個案的教育價值觀、熱誠?
 - (3)個案的自我成長、自我進修動力為何?
- 二、幼兒園經營者之工作特質
 - (1)個案在領導的主要關鍵因素為何?
 - (2)如何獲得教師們的支持→團隊的建立?
 - (3)如何經營、監督與執行幼兒園的運作?
 - (4)如何維護及提高幼兒園的品質?
- 三、幼兒園經營者之溝通、人際關係
 - (1)個案如何與教師、學生、家長有良好的互動?
 - (2)個案如何使幼兒園與社區結合?
 - (3)如何與其他相關幼教機構建立工作網?
 - (4)如何運用政治與媒體等?
- 四、幼兒園經營者之實踐、成就
 - (1)如何配合政策的制定與推行?
 - (2)在經營工作上會面臨哪些壓力?
 - (3)個案如何挑戰自我極限?

第三節 研究方法

本研究主要探討幼兒園經營者在面臨大環境的變動下，幼兒園經營者如何運用個人的反思歷程及其專業成長之關係，欲了解對個案研究對象進行反思性思考的歷程和專業經營成長之關係，所以研究方法上是採用敘事研究，以深入訪談方式，了解及呈現幼兒園經營者的心路歷程。此外，在探討幼兒園經營者在經營上的教育理念與實踐的成長經歷，所以在訪談外，包含觀察幼兒園經營者在行政工作上實踐的歷程，採用參與者觀察，並另外蒐集幼兒園內相關的書面資料來佐證。

一、訪談法

本研究之訪談法主要透過正式與非正式的個別訪談，幫助研究者了解幼兒園經營者對於在經營幼兒園上的反思，調整自我的領導方式，及當面對困境時，如何突破工作上繁雜的壓力，尋找工作上的樂趣（如新政策的推行、教學風氣的改變）轉化的經驗其專業成長的心路歷程。

二、參與觀察法

因訪談的過程中，無法得知幼兒園經營者每個階段的專業成長過程，及如何與教師、家長、幼兒互動，因此本研究透過參與觀察以對於發生現象的過程提供較為直接而完整的資料。佐以現場觀察札記加以配合，使資料更趨完整。

三、資料蒐集

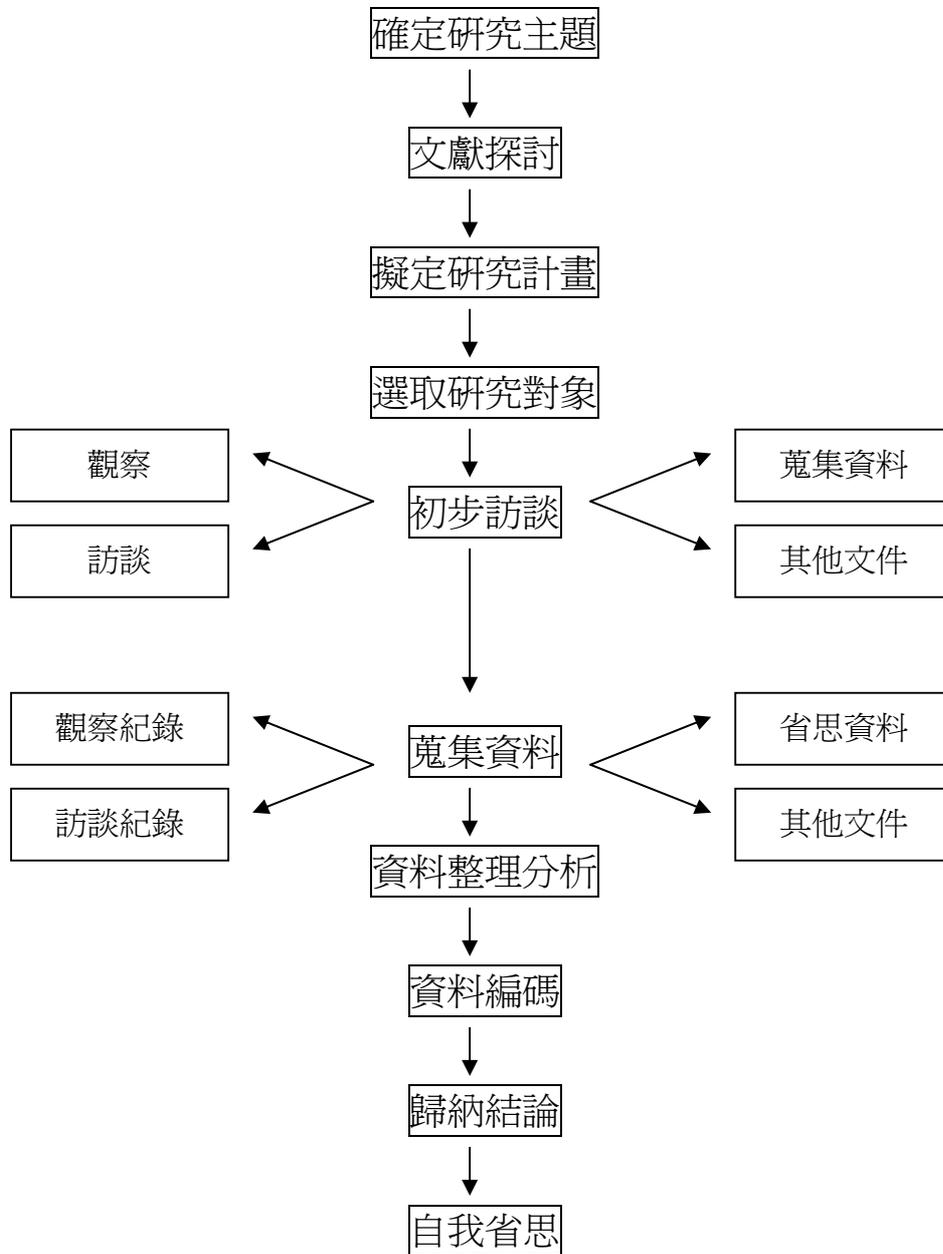
訪談前，研究者即著手蒐集個案研究的相關文件資料，其來源以個案研究者相關之書面資料如蒐集行政日誌、工作省思等，一方面作為訪談參考，一方面作為檢證之用。

四、其他文件

研究者在觀察、訪談個案研究者後的札記，及相關幼教政策之相關資訊。

研究實施程序：

由研究方法的選擇下，本研究實施程序由下圖說明。



參考資料：

林天佑(2003)。教育行政學。臺北：心理。

李文正、張幼珠譯（1999）（Jillian Rodd 著）。成功的托教行政管理：園所領導之鑰。光佑文化。

孫立葳（2000）。幼兒園經營：品質指標之理論與實務。台北：五南。