

南華大學管理學院企業管理學系管理科學碩士班

碩士論文

Master Program in Management Sciences

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

敘說私立幼兒園加入準公共化後的經營模式變革之初探
究—以臺南市為例

Narrating the Beginning of the Reform of the Business
Model after the Private Kindergarten Joined the Quasi-
Public--Take Tainan City As an Example

林宏弦

Hong-Xian Lin

指導教授：江品俞 博士

范惟翔 博士

Advisor: Pin-Yu Chiang, Ph.D.

Wei-Shang Fan, Ph.D.

中華民國 111 年 6 月

June 2022

南 華 大 學
企業管理學系管理科學碩士在職專班
碩 士 學 位 論 文

敘說私立幼兒園加入準公共化後的經營模式變革之初探究—
以臺南市為例

Narrating the Beginning of the Reform of the Business Model after the
Private Kindergarten Joined the Quasi-Public--Take Tainan City as an
Example

研 究 生：林 嘉 弦

經考試合格特此證明

口試委員：王 智 仁
江 品 俞
景 國 忠

指導教授：江 品 俞 范 煥 朝

系主任(所長)：景 國 忠

口試日期：中華民國 111 年 06 月 23 日

準碩士推薦函

本校企業管理學系管理科學碩士班研究生 林宏弦 君在本系修業 二 年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面 林宏弦 君已修滿 36 學分，其中必修科目：研究方法、管理科學等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：林宏弦 君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：敘說私立幼兒園加入準公共化後的經營模式變革之初探究-以台南市為例

(2)學術期刊：敘說私立幼兒園加入準公共化後的經營模式變革之個案研究

本人認為 林宏弦 君已完成南華大學企業管理學系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：敘說私立幼兒園加入準公共化後的經營模式變革之初探究-以台南市為例，以參加碩士論文口試。

范昭朝

指導教授：范昭朝 簽章

中華民國 111 年 6 月 16 日

誌謝

回想這兩年來，在學校、家庭及研究所來回奔波的日子，終於可感謝身邊不斷鼓勵的同學、老師、同事以及家人，讓我達到不可能的任務，因為有大家的支持成就才能將此篇論文順利完成。

首先要感謝我的指導教授江品俞博士、范惟翔博士，謝謝老師總在百忙中耐心的指導我，且不厭其煩地修正文本架構及內容，更耳提面命的要求掌握論文的繕寫時程，讓我的論文能如期的時間順利完成，同時也感謝兩位口試委員黃國忠博士、王智立博士，於口試期間不斷的鼓勵並給予詳細的指導，耐心的審閱，並給予許多寶貴的意見與建議使得論文內容遺漏之處得以改進與更加完整。其次感謝在南華管科所授過課的老師們的教導讓我更能超越自己，更要感謝接受訪談的各位園長先進的支持，因為有您們才能讓我的論文更加豐富。

謝謝碩專 109 兩年相伴的每一位同學，雖然每周上課很疲累但總在歡笑聲中渡過，更從各位身上學習到精進負責任的態度，寫論文期間更不斷的鼓勵與呵護，讓我更有勇氣往前衝，您們都是我生命中的貴人。

更是感謝佛光山 星雲大師創立了南華大學讓我有進修的因緣，感謝佛光會眾多的法師總是適時的鼓勵與加油。

最重要的是這兩年來無私奉獻的家人，尤其是親愛的老婆總是默默支持讓我無後顧之憂地完成學業，最後衷心的感恩所有支持、關心、幫助我的人，僅將這份喜悅與大眾分享。

本研究作者學疏才淺多有謬誤請各位先進、達賢多有包含。

林宏弦 謹致於

南華大學企業管理學系管理科學碩士專班

2022 年 6 月

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

110 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：敘說私立幼兒園加入準公共化後的經營模式變革之初探究—
以臺南市為例

研究生：林宏弦

指導教授：江品俞 博士

范惟翔 博士

論文摘要內容：

本研究旨在了解相關關係人，包含幼兒園負責人、園長（實際經營者）為研究資料蒐集對象，擬探討政府推動之重大幼兒教育政策變革之準公共化對私立幼兒園加入後營運之影響，透過本研究討論可做為政府單位、幼兒園管理階層以及教師等相關人員未來研究與參考，本研究結果發現如下：

1. 評價優質共創雙贏才是政策的核心

私立幼兒園經營模式涵蓋教育發展與營利市場機制，政府推動準公共化政策應勿追求量的目標，質的要求才更是雙方長久合作關係。

2. 著重自由市場機制

私立幼兒園是以營利為主要導向，準公共化政策幾乎明訂統一收費標準，是否會影響幼兒教學品質是一大隱憂。

3. 收費標準與教保員薪資福利相輔相成

目前業者自行吸收教保員調高薪資壓力，兩者應是明定相輔相成辦法，如此能照顧教學品質與友善工作環境，穩定經營提升教學品質。

4. 增進專業成長的組織功能

建構教師教學的發展平台提高教學素養與保有教學品質。

關鍵字：公私立幼兒園、準公共化幼兒園、經營模式變革

Title of Thesis: Narrating the Beginning of the Reform of the Business Model
after the Private Kindergarten Joined the Quasi-Public--Take
Tainan City As an Example

Department: Master Program in Management Sciences, Department of
Business Administration, College of Management, Nanhua
University

Graduate Date: June 2022

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Hong-Xian Lin

Advisor: Pin-Yu Chiang, Ph.D.

Wei-Shang Fan, Ph.D.

Abstract

This study aims to understand the relevant stakeholders, including kindergarten leaders, kindergarten directors (actual operators) as the research data collection object, intends to explore the impact of the quasi-publicization of major early childhood education policy changes promoted by the government on the operation of private kindergartens after joining, through this research discussion can be used as a future research and reference for government units, kindergarten management and teachers and other relevant personnel, the results of this study found as follows:

1. Evaluating high-quality co-creation and win-win is the core of the policy

The private kindergarten business model covers education development and the for-profit market mechanism, and the government's promotion of quasi-public policies should not pursue quantitative goals, and the quality requirements are the long-term cooperative relations between the two sides.

2. Focus on free-market mechanisms

Private kindergartens are mainly oriented to profit, and the quasi-public policy almost clearly stipulates a unified charging standard, whether it will affect the quality of early childhood teaching is a major concern.

3. The charging standard complements the salary and benefits of the

teachers

At present, the industry absorbs the pressure of the teacher's staff to increase the salary, and the two should be clearly and mutually complementary, so as to take care of the teaching quality and friendly working environment, and stabilize the operation and improve the quality of teaching.

4. Enhance the organizational function of professional growth.

Construct a development platform for teachers' teaching to improve teaching literacy and maintain teaching quality.

Keyword: Public and Private Preschool, Quasi-Public Preschool, Business Model Transition



目錄

準碩士推薦函.....	I
誌謝.....	II
論文摘要內容.....	III
Abstract.....	IV
目錄.....	VI
圖目錄.....	IX
表目錄.....	X
第一章 緒論.....	1
1.1 研究動機與目的.....	1
1.2 論文結構.....	3
1.3 研究方法與流程.....	4
1.4 研究限制.....	6
第二章 文獻探討.....	7
2.1 公私立幼兒園生態環境之差異.....	7
2.2 準公共化幼兒園現況探討.....	8
2.3 私立幼兒園準公共化之探討.....	13
2.3.1 真誠對待公民參與.....	14
2.3.2 真誠對待家長.....	14
2.3.3 真誠對待教師.....	15
2.3.4 真誠對待幼童.....	15
2.4 經營模式變革之初策略與相關探究.....	16
2.4.1 策略的定義.....	17
2.4.2 經營模式變革之初策略的內涵.....	17

第三章 研究設計	21
3.1 訪談架構流程與方法	21
3.1.1 訪談流程	21
3.1.2 研究方法	22
3.1.3 資料蒐集方法	23
3.1.4 訪談的目標	24
3.2 研究對象	25
3.2.1 研究個案的選擇	25
3.2.2 探究個案的選擇理由	26
3.2.3 探究個案的背景資料	28
3.2.4 探究參與者	30
3.3 研究流程	30
3.3.1 確認研究主題	30
3.3.2 選定研究個案進行研究	31
3.3.3 資料處理與分析	31
3.4 質性探究的信實度	32
3.5 研究倫理	34
第四章 研究發現與討論	36
4.1 私立幼兒園推動加入準公共化後的基本概況分析	36
4.2 私立幼兒園加入準公共化後營運變革概況	38
4.3 私立幼兒園加入準公共化營運變革之影響	45
4.4 結果與分析	50
第五章 結論與建議	52
5.1 研究討論	53

5.2 研究建議.....	55
5.2.1 對政府單位的建議.....	55
5.2.2 對未來欲開辦或正在經營有關人員的建議.....	56
5.2.3 對未來研究的建議.....	57
參考文獻.....	58
一、中文部分.....	58
二、英文部分.....	60
附錄一 訪談同意書.....	62
附錄二 個人資料.....	63
附錄三 訪談題綱.....	64
附錄四 訪談內容.....	65



圖目錄

圖 1.1 研究流程圖	5
圖 3.1 訪談流程架構圖	22



表目錄

表 2.1 臺灣北中南部私立幼兒園教師薪資一覽表.....	8
表 2.2 國內各類型幼兒園差異分析表.....	10
表 2.3 家長每月繳費一覽表.....	12
表 2.4 教育組織經營模式變革之初策略彙整表.....	18
表 3.1 訪談對象之基本資料一覽表.....	30
表 4.1 政府推動幼教準公共化政策表.....	37
表 4.2 準公共化前園務營運表.....	40
表 4.3 準公共化後園務營運表.....	41
表 4.4 師長面改變表.....	42
表 4.5 家長學生面表.....	43
表 4.6 設施設備面表.....	44
表 4.7 提高園所經營管理條件表.....	46
表 4.8 幼教準公共化政策建議表.....	47
表 4.9 幼教準公共化政策對少子化問題表.....	48
表 4.10 繼續成為續約的準公共化幼兒園表.....	49

第一章 緒論

本文旨在以臺南市私立幼兒園為例，敘說私立幼兒園加入準公共化後的經營模式變革之初探究，而私立幼兒園於 2018 年響應政府推動幼教公共托育政策，由政府委外經營的「準公共化幼兒園」模式，更成為各縣市政府極為重要的照顧服務政策，致使「私立幼兒園」遭遇強勁的競爭者！私立幼兒園業者如何因應？何謂「準公共化幼兒園」模式？兩者之間的經營策略分析，是為本研究論點。私立幼兒園經營者又如何看待這充滿未知數的政策，又私立幼兒園因何因素願意響應政府政策加入「準公共化幼兒園」經營，又加入後應如何因應經營變革，此為本文之研究價值。

1.1 研究動機與目的

「人口」一直是國家發展的重要課題，無論是增加或減少都攸關著社會經濟的穩定與榮衰，許多國家都面臨著人口萎縮的挑戰，包括中國、日本等全球性主要經濟體都出現「出生率不足」及「人口老化」的現象。而台灣也不例外。近年來，因為國人生育意願不高所導致的「少子化」情形備受關注，這影響的不只是新生人數的減少，更衝擊到經濟生活、人力資源及教育事業等的分配，深受討論的焦點在於教育機構面臨學生人數不足所帶來的經營困境，尤以許多國內大專院校在招生壓力之下，有營運不善而退場的結果。

根據黃榆婷（2021）的研究，行政院為了解決臺灣的生育率問題，所造成的少子女化危機，因此推出了少子女化對策計畫，衛福部也會持續的推動托育的公共化，與此同時也會建立準公共化的相關機制，並且擴大育兒津貼。教育部為執行我國少子女化對策計畫，於 2018 年 8 月訂定

《教育部推動及補助地方政府與私立教保服務機構合作提供準公共教保服務作業要點》，期透過與一定品質之私幼合作之方式，來擴展平價教保服務、減輕家長負擔，以達到提升生育率之目的。私立幼兒園符合「收費數額」、「教師及教保員薪資」、「基礎評鑑」、「建物公共安全」、「教保師生比」及「教保服務品質」等 6 項要件，經申請評核並與政府簽訂合作契約後，成為「準公共幼兒園」。

根據許宜津、劉蔡慧（2020）的研究，幼兒園的本質是幼兒教育，並不適合使用營利的方式進行量產，在法律規定之內，幼兒園師生比之間有一定的規範，除非私立幼兒園進行超收，否則難以產生利潤。因此，在業界許多私立幼兒園都會受到營利導向的影響，藉由巧立名目或者是幼兒園教保人員低薪的方式來解決營利上的困難。為了解決這項問題，臺灣政府研擬出「準公共化」政策，藉由補助費用給家長的方式，來解決私立幼兒園經營成本負擔及公立幼兒園數量不足的問題，期望家長不再將公立幼兒園視為唯一的選擇，而是可以將學齡兒童送到政府認證的「準公共化」私立幼兒園就讀。

根據教育部全球資訊網（2022），2019 年準公共化新制度，2 至 5 歲幼兒就讀準公共化幼兒園，教育部將依據各幼兒園的規模補助業者，讓一般家庭的家長每人每月僅負擔新臺幣 4,500 元，第 3 胎以上每月 3,500 元；中低收入戶與低收入戶則免費。從 2021 年 8 月起，配合全國推動「0-6 歲國家一起養」新政策，2 歲以上的小朋友就學費用再降低，讓孩子的照顧更全面，家庭更輕鬆。

私立幼兒園業者配合政府準公共化政策，接受準公共化所規定的條件限制，在政策的實施上如履薄冰、戰戰兢兢，深怕一不注意就會面臨退場危機，在營利與維持準公共化政策的兩全之下，私立幼兒園業者儘

可能以節省人力資源上的運用及生活中的開源節流方式來維持中心運作，目的是希望配合政府準公共化政策、給經營者實質補助及永續經營。

基於上述原因，再加上探究者身為台南市的市民且為私立幼兒園經營者，爰臺南市政府對幼兒教育準公共化政策之推行及相關補助措施，與個人自身權益息息相關，期藉由經營者的角度來檢視臺南市政府推動幼兒教育準公共化政策成效及私立幼兒園加入準公共化後的經營模式變革之初探究，故望能藉由本探究，能對政府之幼兒教育準公共化政策有所建言，此為本探究最主要動機。

根據前述研究動機，本研究以臺南市私立幼兒園加入準公共化後的經營模式變革之初為研究場域，以幼兒園的幼兒園負責人、園長（實際經營者）。為探究資料蒐集對象，擬探討準公共化對私立幼兒園加入準公共化後營運之影響，本研究之探究目的分述如下：

- 1.研究準公共化幼兒園經營運作的現況與挑戰。
- 2.研究準公共化幼兒園個案經營模式變革的策略與成果。
- 3.根據研究結果，提出具體建議，提供準公共化幼兒園經營者參考或實踐。

1.2 論文結構

本研究將經營模式變革之初策略界定為「為達成經營模式變革之初理念的政策和行動，成為一個有結合力的整體論文結構模式」。而經營模式變革之初策略操作性定義包含「變革概念」、「發展特色」、「組織學習」、「形塑文化」與「行政支持」等五大面向，茲分述如下

- 1.變革概念：鼓勵教保人員提出創意、勇於突破，敢於變革、變革無價。

- 2.發展特色：特色課程與教學展、應用資源強化創造力及特色。
- 3.組織學習：行塑學習型組織、增進專業成長的組織功能。
- 4.形塑文化：塑造學習文化、建構準公共化幼兒園創新文化。
- 5.行政支持：領導者以身作則創意思考及全力支持推動變革經驗。

本研究將從此論文結構來申論準公共化後的私立幼兒園經營模式變革之初的策略、困境與挑戰。

1.3 研究方法與流程

本研究旨在私立幼兒園加入準公共化後的經營模式變革之初的策略、困境與挑戰，除先進行文獻分析外，並以訪談法及文件分析法完成研究。茲簡要說明本探究採用之探究方法與探究流程如下圖 1.1

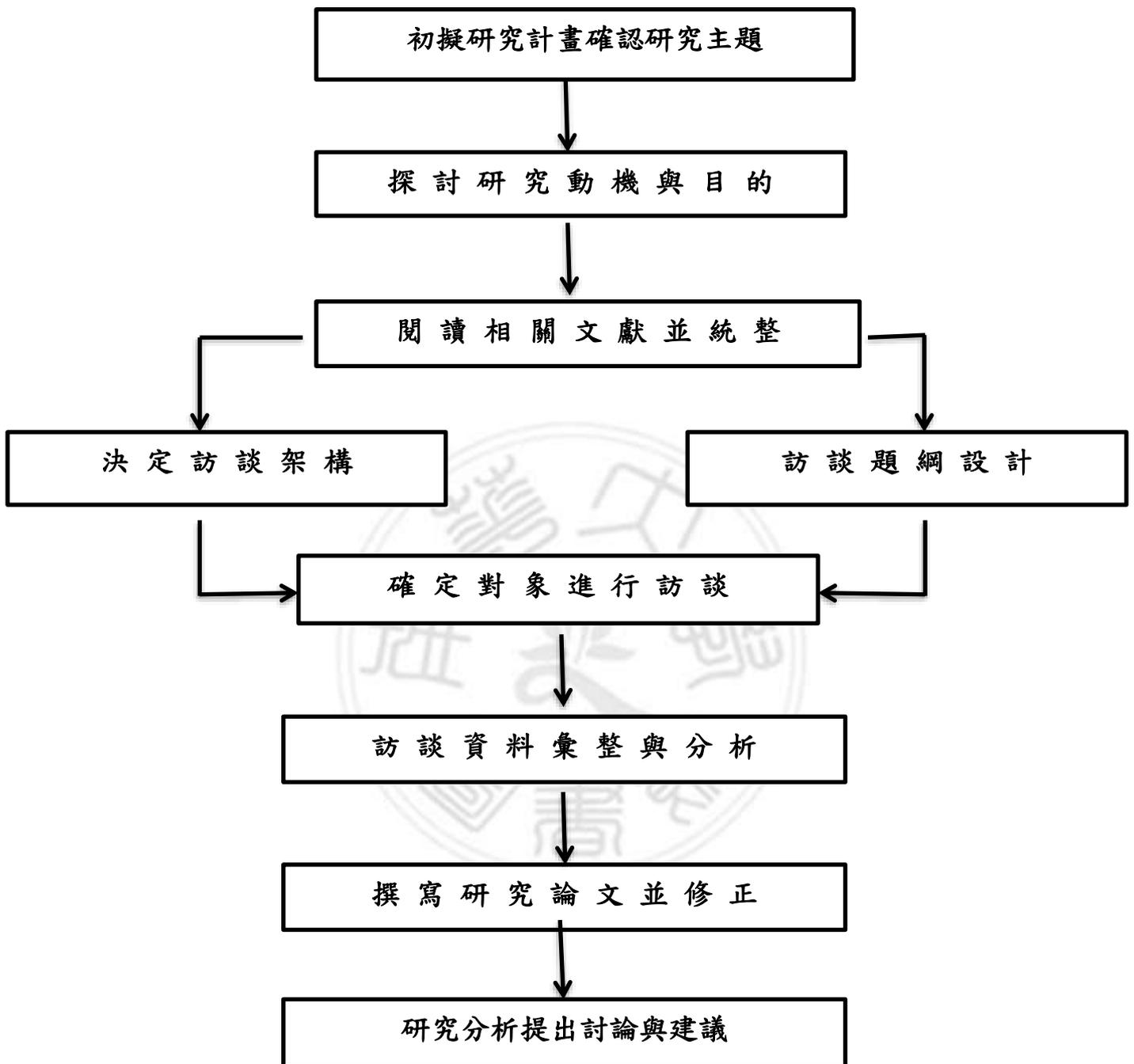


圖 1.1 研究流程圖

1.4 研究限制

本探究採用文獻分析、文件分析法與訪談法，在探究架構方面雖努力嘗試力求完善。以半結構式訪談為研究方法之一，受訪者可依所列之訪談大綱充分發揮其想法意見，唯在質性探究的訪談過程中，難免可能觸及敏感話題導致受訪者選擇刻意迴避的防衛心態或刻板印象。因此，對於受訪者所應答之內涵是否與真實情況相符，乃能否得到客觀事實之重要影響因素。另外，本研究輔以蒐集準公共幼兒園的文件資料進行分析，茲因研究者並非受訪準公共幼兒園的內部組織成員，因此僅能盡最大努力從多方管道蒐集文件資料，但由於個資保護法及肖像權等因素考量，對於受訪準公共幼兒園的相關文件提供可能會有所限制，後續運用現有文件分析時，務必再與探究對象確認其合宜性，以求呈現符合真實情況之探究結果。

本研究之探究對象選取僅限於臺南市三所已經有參加準公共化幼兒園一年以上為探究主體，訪談對象僅針對準公共幼兒園的經營者（決策權力者）。主要致力於蒐集詳實資料並透過描述的質性探究特性，深度理解個案的經驗。唯所選擇之個案樣本數少且受訪對象不多，無法全面進行訪談，對於瞭解準公共幼兒園之經營模式變革之初歷程之確切性恐仍有所不足，因此，研究結果僅能提供教育相關單位及準公共幼兒園未來在推動經營模式變革時之參考，唯各準公共幼兒園之內部與外部條件不同，無法完全複製與移植，也無法擴大解釋推論至其他縣市。

第二章 文獻探討

根據探究動機及目的，本章擬分為四節，第一節主要探討公私立幼兒園生態環境之差異、第二節準公共化幼兒園（非營利）現況探討，第三節私立幼兒園準公共化之探討、第四節經營模式變革之初策略與相關探究。

2.1 公私立幼兒園生態環境之差異

臺灣的公私立幼兒園生態環境差別很大，不論是在幼教師的薪資福利、工作環境與內容皆不同。依據全國法規資料庫（2022）所示，公立幼兒園是由政府出資、提供場地及人事費成立，優先招收身心障礙幼兒、原住民幼兒、低收入戶幼兒、中低收入戶幼兒及特殊境遇家庭的幼兒。公立幼兒園大致可分成兩種，一種為附設於公立國小內，例如：國小附設幼兒園；另一種則是各縣市直接開辦的公立幼兒園，像是：縣立幼兒園或市立幼兒園。學習期間有寒、暑假。入學免學費，但仍須繳交雜費。入學方式採登記與抽籤方式進行。公立幼兒園課程十分多元，落實統整不分科，也就是不像課程表依個別科目像是英文、數學等方式安排，而是以統整課程方式，均衡培養幼童身體動作、認知、語文、社會、情緒、美感等六大領域能力。顏士程（2011）在「幼兒教育及照顧法評析」之文章中提及，根據幼兒教育法：公立幼兒園（以下簡稱公幼）教師薪資與福利完全比照國小教師，工作也較受到保障；而私立幼兒園（以下簡稱私幼）教師不但薪資與福利都不如公幼教師，且工作內容、時間和薪資標準不一，視各園所狀況而定。

整理如下表 2.1 臺灣北中南部私立幼兒園教師薪資

表 2.1 臺灣北中南部私立幼兒園教師薪資一覽表

相關工作經驗	北部	中部	南部
無工作經驗	22,000~25,000	21,000~24,000	21,000~24,000
2 年以下	24,000~26,000	22,000~25,000	22,000~25,000
3~5 年	30,000~31,000	29,000~30,000	29,000~30,000
6~9 年	31,000~33,000	30,000~31,000	30,000~31,000

備註：以上薪資包含月薪與薪資 單位：新臺幣(元)

換句話說，要改善教師與教保員勞動條件，首先必須留住優秀人才與優質教保人員，營造友善幼童托育環境，並積極改善教師與教保員的勞動條件。臺灣的幼童教育教還有很大的進步空間，目前已是亞洲第一個完成幼童托育整合的國家，所以當務之急必需培育有專業，有熱情的幼教老師，因為教育是用生命去影響生命的。教育並非服務業，教師工作不是職業，而是志業，臺灣的幼兒園教師與教保員值得更好的對待，值得社會的尊重和政府的重視。

2.2 準公共化幼兒園現況探討

陳淑琦（2019）的研究報告指出，為因應少子女化趨勢，政府為減低年輕家長的負擔，並鼓勵生育，且讓家長可以放心工作，教育部、衛生福利部、勞動部、內政部、財政部、經濟部、科技部、交通部、人事行政總處及國家發展委員會於 2019 年 6 月修正的《2018 年—2022 年我國少子女化對策計畫核定本》，除了說明 2 歲至 5 歲幼兒學前教育與照顧政策的目標，及加速擴大公共化幼兒園的施政主軸，也分別說明公共化與準公共化幼兒園的做法，及 2 歲至 5 歲幼兒教育與照顧績效指標等政策。

根據胡秋葉（2021）研究指出，政府為提升國人生育率，降低育兒

成本，於 2018 年 8 月份開辦少子女化政策中幼童托育政策中的一個重要項目，把幼童托育在幼兒園分為「公共化教保服務」和「準公共教保服務」，公共化的部分主要為公立幼兒園與非營利幼兒園，準公共部分則是由政府與符合標準要求之私立幼兒園並與其簽約合作，成為準公共幼兒園。然而政府為提升國人生育率，降低育兒成本，公立幼兒園、非營利幼兒園、準公共幼兒園、私立幼兒園有何區別？

依據全國法規資料庫（2022）所示，公立幼兒園是由政府出資、提供場地及人事費成立，優先招收身心障礙幼童、原住民幼童、低收入戶幼童、中低收入戶幼童及特殊境遇家庭的幼童。公立幼兒園大致可分成兩種，一種為附設於公立國小內，例如：國小附設幼兒園；另一種則是各縣市直接開辦的公立幼兒園，像是：市立幼兒園或縣立幼兒園。學期間有寒、暑假。入學免學費，但仍須繳交雜費。入學方式採登記與抽籤方式進行。公幼課程十分多元，落實統整不分科，也就是不像課程表依個別科目像是英文、數學等方式安排，而是以統整課程方式，均衡培養幼兒身體動作、認知、語文、社會、情緒、美感等六大領域能力。

非營利幼兒園是由政府委託公益法人或公益法人申請興辦，由政府提供園所土地使用、教室空間、硬體設備等，再由非營利團體經營。由政府監督管理，因此會有一套管理的標準，財務、課程、人員等。同樣優先招收身心障礙幼童、原住民幼童、低收入戶幼童、中低收入戶幼童及特殊境遇家庭的幼童。因為不以營利為目的，學費介於公立與私立幼兒園之間，而收托時間也會較公立幼兒園較彈性。學期間無寒、暑假，但會依規定在學期末安排「環境整理準備日」休園三天，進行環境消毒。在準公共化新制下，每月繳費不超過 3,500 元，但仍須負擔雜費。入學方式採以登記與抽籤方式進行。

準公共幼兒園 就是現行經營並登記立案之私立幼兒園與政府合作並簽訂契約，並符合六項要件的私立幼兒園，六項要件包含「收費數額」、「教師及教保員薪資」、「基礎評鑑」、「建物公共安全」、「教保師生比」及「教保服務品質」等。對家長而言，相較於私立幼兒園，準公共幼兒園的收費更接近公立幼兒園，每月繳費不超過 4,500 元，剩餘學費差額會由政府補助，但仍須負擔雜費學期間無寒暑假，入學方式以登記與抽籤方式進行，整理如表 2.2 國內各類型幼兒園差異分析表。

表 2.2 國內各類型幼兒園差異分析表

	公共化幼兒園		準公共化幼兒園	私幼
	公幼	非營利幼兒園		
成立方式	政府出資、提供場地及人事費，可分為附設於公立國小內、各縣市直接開辦兩種。	政府提供場地、硬體設備等，並委託公益法人或公益法人申請興辦	與政府合作並簽訂契約，並符合六項要件的私立幼兒園	由私人設立或是財團法人成立
入學方式	採登記與抽籤方式	採登記與抽籤方式	採登記與抽籤方式	直接向幼兒園申請
收托時間	(1) 工作時間：7:30-16:00 (視服務單位) (2) 延托服務：可延托到 6:00 或 6:30 *若幼兒人數滿 10 人以上，則須開設課後托育班，對家長酌予收費	(1) 工作時間：7:30-17:00 (8 小時) (2) 延托服務：可延托到 6:30 或 7:00	(1) 工作時間：7:30-17:00 (8 小時) (2) 延托服務：可延托到 6:30 或 7:00	(1) 工作時間：7:30-17:00 (18:00 責任制) (2) 延托服務：可延托到 6:30 或 7:00
寒暑假	有寒暑假	無寒暑假 (休園三天)	無寒暑假	無寒暑假

	公共化幼兒園		準公共化幼兒園	私幼
	公幼	非營利幼兒園		
學費	月繳 \leq 2500元/月+入學免學費，須繳材料費、活動費、午餐費及點心費等	月繳 \leq 3500元/月+交通費、課後延托費、保險費或家長會費等	月繳 \leq 4500元/月+交通費、課後延托費、保險費或家長會費等	家庭綜所稅率未達20%，且未請領育嬰留職停薪津貼，每月可領2500元育兒津貼。
課程	不分科，主題式教學	不分科，主題式教學	不分科，主題式教學	教學法較多元，像是蒙特梭利、華德福、雙語教育等。
師生比	2~3歲的班級： (1) 每班招收8人以下：教職人員1人。 (2) 9人以上班級：教職人員2人。 (3) 每班人數以16人為限。 (4) 不得與其他年齡幼兒混齡。 3~5歲的班級： (1) 每班招收人數以15人以下：教職人員1人。 (2) 16人以上者：教職人員2人。 (3) 每班人數以30人為限。			

根據表 2.2 資料歸納整理可知：

1. 準公共化幼兒園的報名方式可以直接跟當地幼兒園報名，以解決幼童家長排隊搶公立幼兒園名額的問題。
2. 將每月學費控制在4,500元以內，降低幼童家長經濟負擔。
3. 收托時間彈性許多，從7:00開始送托，並且大多幼兒園所都接受延托，對許多需要上班賺取收入的幼童家長而言，無異也幫幼童家長解決了一部份的托育問題。
4. 較為多元化的教學課程也滿足了部份幼童家長對課程多樣化的需求。
5. 政府以公權力對幼兒園所人員與相關設備進行評鑑及規範，增加了約束與保障。

教育部在行政院院會報告（2021）基於原本少子女化對策計畫基礎上，透過新做法的推動，落實蔡總統「0-6 歲國家一起養」的政見，結合教育部及衛生福利部近 4 年豐碩成果，2017-2020 年 0 至 2 歲（未滿）部分增加約 8 萬個平價托育名額，2 至 6 歲（未滿）部分增加約 18 萬個平價教保名額；另育兒津貼擴大為 0 至 5 歲（未滿）育兒津貼，與 2016 年相比，足足增加了約 61 萬名；三者合計多照顧了 86 萬多個家庭。另為落實蔡總統政見，規劃「平價教保續擴大」、「育兒津貼達加倍」及「就學費用再降低」等新做法。將能更加奠定學前教育的基礎，打造良好的學前教育環境，希望實質達到減輕幼童家長經濟負擔，讓教育部成為支持年輕爸媽的好夥伴。教育部與地方政府通力合作，近 4 年來透由「擴展平價教保」及「減輕家長負擔」為二大重點，採「擴展公共化」、「建置準公共機制」及「擴大發放育兒津貼」三大策略，提供年輕父母歷年來最大的支持，如表 2.3。

表 2.3 家長每月繳費一覽表

就學費用再降低【家長每月繳費】				
幼兒園 類型	幼生胎次	現行機制 (2020/8~2021/7)	新制第 1 階段 (2021/8~2022/7)	新制第 2 階段 (2022/8~)
公立	第 1 胎	2,500 元	1,500 元	1,000 元
	第 2 胎	2,500 元	免費	免費
	第 3 胎以上	2,500 元	免費	免費
非營利	第 1 胎	3,500 元	2,500 元	2,000 元
	第 2 胎	3,500 元	1,500 元	1,000 元
	第 3 胎以上	2,500 元	免費	免費
準公共	第 1 胎	4,500 元	3,500 元	3,000 元
	第 2 胎	4,500 元	2,500 元	2,000 元
	第 3 胎以上	3,500 元	1,500 元	1,000 元

註：以上費用不包括學生團體保險費、交通費、家長會費及延長照顧費或經地方政府備查的「其他」項目。(資料來源: 2022 年全國教保資訊網)

綜上所述，準公共幼兒園學費雖比公立幼兒園略高，但較一般私立幼兒園便宜許多，收托時間也比較彈性，教學與雙語課程多元化等優點，是政府在無法廣設公立幼兒園條件下，給幼童家長另一個可接受方案，並期待能增加國人生育率的一個政策。

2.3 私立幼兒園準公共化之探討

依據教育部（2020）指出，政府為了彌補公共化幼兒園不足而推動「準公共化」幼兒園，由私立幼兒園提出申請與政府簽約，政府補貼差額降低學費，讓家長僅須負擔每月不超過新臺幣 4,500 元，費用相當公幼的收費，其餘費用由政府協助支付給私立幼兒園，因此大大減輕幼童家長育兒負擔。截至 2020 年統計結果，全國約 1100 家私立幼兒園（含六都）加入準公共幼兒園，共核定招收 10 萬 9255 名幼童。此政策立意良善，然而諸多因素顯現，由於缺乏有效的品質管控機制，幼兒園本身是無法保障幼教品質。然而尚未簽約加入「準公共化」的私立幼兒園仍占幼兒園總數的 49.0%，面對此一情形，如何將子女送進適合的幼兒園，將成為幼童家長最重要的關注。

根據李元成（2019）研究指出，為解決年輕夫婦幼童照顧費用的政策方向正確，「幼童教育公共化」的政策也是國際發展的潮流，但是各國具幼兒教育特色之幼兒園大多為私立幼兒園，因此如何提供充足之公立幼兒園，且能確保平價與優質的教保服務品質，是政府思考公共化教保服務之重要議題，從 2007 年開推動「教育部友善教保服務計畫實驗非營利幼兒園」、2012 年轉型推動「非營利幼兒園」至 2018 年全面推動「準公共化幼兒園」，在這發展歷程中，可以看到政府對於公共化幼童照顧政策的發展歷程。

陳淑琦（2018）研究指出，公共化幼教政策中，對於長期在幼教階段耕耘，提升幼教品質的私立幼兒園也該擁有公民參與幼童教育與照顧的機會，並且有助於私立幼兒園在公民參與幼教公共化政策與自我定位的釐清。建議可從下列四點進行：

2.3.1 真誠對待公民參與

依據教育部（2018）院會表示，準公共化政策是自由參與非強迫，但由於準公共幼兒園的推動是順著平價的概念，讓部分還在思考要否參與準公共幼兒園的私立幼兒園經營者擔心被歸在高收費或營利事業。其次，經營者則是擔心辦學的自由度，且幼童家長之所以要選擇私立幼兒園，就是因為私立幼兒園可以滿足幼童家長的需求。長期以來，公立幼兒園的數量並不能滿足所有的幼童家長，而私立幼兒園又希望能吸引幼童家長，以致無法在幼童教育的目標與做法上達成共識。所以當私立幼兒園的經營者認同政府希望鼓勵年輕家長生養子女，因而需要推出平價優質的幼兒園，且以完成教保服務實施準則的服務目標為主，則同意教育部所訂定的六項要件，就能自由的選擇是否參加準公共幼兒園。

2.3.2 真誠對待家長

教育部（2018）推動及補助地方政府與私立教保服務機構合作提供準公共教保服務作業要點，有關於準公共幼兒園之收費，政府以非營利幼兒園的成本來做為私立幼兒園收費的參考。此舉並未反應私立幼兒園在人事或房舍租金上的成本，但在政府多年來推動非營利幼兒園的辦理，在財務透明的原則下，得以知道非營利幼兒園各項收入與支出，也清楚明白幼兒園最大的支出一是人事費用，另一則是房舍租金支出。

然幼教公共化政策是以一般年輕家庭的需求為優先考量，故私立幼兒園的經營者在準公共幼兒園的收費訂價上，希望兼顧平價優質的目

標，並保留私立幼兒園參與的彈性。所以政府在準公共幼兒園的收費訂價上原比非營利幼兒園的收費為高。

因此在私立幼兒園中經營者非常支持這項「準公共化」政策的，表示這樣的收費及六項條件與自身的辦學理念與現況並不衝突，且有提升教保品質的效果，十分樂意參加此計畫，與政府一起共創平價、優質的幼兒園。

2.3.3 真誠對待教師

依據教育部（2018）推動及補助地方政府與私立教保服務機構合作提供準公共教保服務作業要點，自 107-109 學年度，教師及教保員每人每月固定薪資至少達 2.9 萬元；到了 110-112 學年度開始，教師及教保員每人每月固定薪資至少 2.9 萬元；在園內服務滿 3 年者，至少 3.2 萬元；教保服務人員有加班事實者，除應依勞動基準法規定外，應給予加班費或約定補休。

綜觀上述，參與準公共化的私立幼兒園，其薪資現象則反映出經營者對薪資成本的壓力，畢竟除了一開始的投保薪資至少要到 2.9 萬元，還要逐年增加到 3.2 萬元，難免擔心學費收入是否還能負擔人事成本。若經營者能參與準公共化的私立幼兒園政策推行，則表示是經過預算的精算，可以接受準公共幼兒園在收費與薪資的規定，並支持友善教保服務人員這項政策，給予園內教保服務人員 2.9 萬元的投保薪資，且主動跟他們說明勞方應付保險費及資方自付保險費，除代表園方經費透明有規劃，更能保障教保服務人員薪資權益外，也可提升教保服務人員對幼兒園的向心力。

2.3.4 真誠對待幼童

陳淑琦（2019）提出目前因公幼或非營利幼兒園的比例只有三成，

為優先照顧最有需求的幼童，招收幼童的條件自然是以弱勢者優先，導致公幼與非營利幼兒園招收低社經地位幼童的比例會比較高，這也是因為目前公共化幼兒園數量不足，但又希望弱勢幼童不會遭受到社經地位的隔閡，讓幼童從小就能自信快樂健全的成長。至於一般或甚至經濟能力不錯的家庭的幼童可以透過抽籤得到進入公幼或非營利幼兒園就讀的機會，只不過，仍有將近七成的幼童必須從已立案的私立幼兒園中去做選擇。

因此當幼童無法進入公幼或非營利幼兒園就讀時，幼童家長會則會先從接送方便及離家近的地方去尋找及選擇幼兒園，但是由於過去私立幼兒園的收費及教保品質落差很大，也常常會造成幼童家長選擇上的困擾。正因為如此，政府透過準公共幼兒園的政策，希望能在收費及教保品質上能有所管理，最終得以減輕幼童家長的經濟負擔，並提供幼童一定品質的教育與照顧。

綜合上述，我們可以得知，政府若為了準公共幼兒園的達成率，必須要求各地方政府應對申請準公共幼兒園之私立幼兒園加以審慎審查，以確保幼童教育與幼童照顧的品質與權益外，主要還是私立幼兒園須能體認公民參與幼兒園公共化政策的意義，以及自身的角色與義務，並能主動做到基礎評鑑的各檢核項目及運用課程與教學品質評估表自我評估與管理，善盡幼兒教育及照顧的職責；最終透過落實優質平價的幼兒教育來建立對私立幼兒園的信心。

2.4 經營模式變革之初策略與相關探究

策略的執行是其中很重要的環節，因此將整理學者所提出之經營模式變革之初策略的內涵，歸納出本探究之經營模式變革之初策略，並依

此作為後續訪談大綱與探究分析之依據。

2.4.1 策略的定義

司徒達賢（2016）研究指出，對於策略的定義則提出了八大指標，茲分述如下：

- 一、策略界定了一個組織的生存空間。
- 二、策略可以維持與外在環境的平衡與不平衡間的關鍵。
- 三、策略代表了組織重點的選擇。
- 四、策略是可以指出一個組織對於未來的長期承諾。
- 五、策略指導功能性政策。
- 六、策略的目的在創造長期競爭優勢。
- 七、策略制定是企業主責無旁貸的責任。
- 八、策略野心及落實執行更是策略能成功的必要條件。

大前研一（1984）認為策略是組織採取某種行動方式，運用組織獨特實力使顧客需求得到更好之滿足，並有效擴大本身與競爭對手間之差異。

2.4.2 經營模式變革之初策略的內涵

當私立幼兒園面臨少子化造成的學生源減少問題與同業的競爭壓力時，為了因應社會變遷與追求自身的永續經營，必須檢視自身條件與社會環境，訂定永續經營的目標。透過經營模式變革之初的理念來加入準公共幼兒園的私立幼兒園，將為準公共幼兒園注入新的活水。經營模式變革之初是一種價值，一種思維，要彰顯經營模式變革之初的績效需要明確的策略當作推手，才能使幼兒園的發展蒸蒸日上。總之，只有好的經營理念與目標是不夠的，還必須透過有效的經營策略，才能使經營模式變革之初理念有效推動。

幼兒園的經營模式變革之初是一項挑戰性的工作，亦是因應時代發

展的必要作為，亦是建立精緻化幼兒園的重要手段不可避免的，在經營模式變革之初的過程中，多少少會遭遇抗拒或阻礙，甚至產生衝突的現象，此時幼兒園經營者及其團隊就必須採取智慧方式和有效溝通化解。

為使幼兒園經營模式變革能夠收到良好的效果。吳清山(2004)提供了以下具體的作法：

- 1.積極倡導經營模式變革，鼓勵成員勇於經營模式變革。
- 2.形塑學校為學習型組織，塑造學習文化。
- 3.建立學校人才庫，善用學校人力資源。
- 4.鼓勵成員提出創意，作為校務推動參考。
- 5.提供各項充分資源，以利經營模式變革推動。
- 6.觀摩標竿學校校務經營，激發革新動力。

除此之外，許多學者也對於經營模式變革策略提出看法，茲整理如表 2.4

表 2.4 教育組織經營模式變革之初策略彙整表

研究者(年代)	經營模式變革支出的定義
吳清山(2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1.校長積極倡導經營模式變革之初鼓勵成員 2.行塑學校學習型組織，塑造學習文化 3.建立學校人才庫，善用學校人力支援 4.鼓勵成員提出創意，作為校務推動參考 5.提供各項充分支援，以利創新經營推動 6.觀摩標竿學校校務經營，激發革新動力
馮清皇(2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1.掌握危機，開創新機 2.勇於突破，敢於經營模式變革 3.獎勵可立，經營模式變革無價 4.品評為先，過程為重
吳清山(2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1.建構教師教學的發展平臺 2.營造教室群組的研究氛圍 3.研究重點研究的發展議題 逐年累積教師教學的實力 4.安排多元多樣的研修方案 有效紮實教師教學的能力 5.建立系統評核的回饋機制

表 2.4 教育組織經營模式變革之初策略彙整表（續）

研究者（年代）	經營模式變革支出的定義
黃哲彬 洪湘婷 (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1.制（修）訂教育法令，以符應時代需求 2.推動學校組織再造，形塑學習型組織 3.改善學校微觀政治學，有利於經營模式變革之推動 4.學校領導者以自身作則創意思考，且全力支持推動學校經營模式變革 5.打造人際互動引擎，加速學校經營模式變革成長 6.建構學校創新文化，以維繫及提升學校經營模式變革之成效
鄭崇趁(2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1.提升開會品質與效率 2.落實分層負責及績效責任 3.激勵創意思考實踐共同願景 4.設置建言獎，鼓勵創意點子 5.增進教師會專業成長的組織功能 6.倡導教師普遍參與行動團隊及行動研究 7.鼓舞教師進行知識管理並建置個人教學網頁 8.對教師及學生實施激勵策略 9.開發多元教育資源，有效進行資源整合 10.發表學校特色課程與教學展現經營模式變革賣點 11.舉辦班級經營模式變革教育活動競賽 12.推展教師及學生能力護照
湯志民(2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1.應用資源形塑特色 2.整合教學軟體、硬體 3.兼顧高、國中部教學 4.學校設施委外經營 5.提升效率
張品妍(2018)	<p>課後照顧中心的主要經營策略為</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.顧客服務為目標，建立家長忠誠度，加強提高家長與學生滿意度。 2.強化創造力及特色、口碑及形象，建立起來會帶來好績效 3.課程及教學內容上，需精緻化、專業化、統整化，並以全方位目標來設計 4.重視精緻化的小班或個別教學，不削價競爭，破壞口碑 5.優質及足夠的師資是人力穩定的策略 6.設立的地點選擇靠近學校及社區

資料來源：研究者自行整理

綜合上述，我們可以得知國內學者對於經營模式變革之初的相關文獻資料，可發現經營模式變革之初策略隨著時代的發展，更加具體可行。綜合國內學者對經營模式變革之初理念與策略內涵的相關文獻，發現很多學者都會講到一些相關略同的內涵，依序如下：

- 1.經營模式變革概念：鼓勵提出創意、勇於突破、創新無價。
- 2.發展特色：特色課程與教學展、應用資源形塑特色、強化創造力。
- 3.組織學習：行塑學習型組織、增進專業成長的組織功能。
- 4.形塑文化：塑造學習文化、建構學校經營模式變革文化。
- 5.行政支持：學校領導者以身作則創意思考及全力支持推動經營模式變革之初經驗。

以上之理念與策略的精華內涵，研究者將依序用到後續的個案研究訪談及參與觀察裡，而能有效地收集資料。



第三章 研究設計

本研究採用質性研究方法，為研究私立幼兒園加入準公共化後的經營模式變革，以台南三家經營風評口碑甚佳，經營資歷久遠（15 年以上）為幼教界頗具代表性的幼兒園為訪談對象。本章分為六節：第一節為訪談架構與方法；第二節為研究對象；第三節為研究流程；第四節為質性研究信實度；第五節為資料處理與編碼，第六節為研究倫理茲分別說明如下：

3.1 訪談架構流程與方法

3.1.1 訪談流程

本研究主要目的是要了解三家個案私立幼兒園，A 巧虎幼兒園從經營資歷 16 年、大象幼兒園 26 年、猩猩幼兒園 30 年的舊經驗後願意加入政府近年推動準公共化政策，此決策不僅須打破以往舊經營模式思維甚至須有不同獨特的判斷能力，而後經營決策者如何因應對內部和外部的調整，竟能讓機構本身如此穩健成長、而私立幼兒園加入準公共化後是採取什麼策略能短短的幾年內讓幼童就學成長人數提高；當家長和私立幼兒園加入準公共化後產生了信任感、安全感、忠誠度、向心力而同時也變得更穩健成長，在幼童家長之間口耳相傳幫私立幼兒園加入準公共化介紹親朋好友過來參觀、就讀，這也就是因為產品策略延伸出來的產品口碑，所帶來的利益，根據研究者個案研究內容、研究動機與研究目的，還有參考私立幼兒園加入準公共化後的經營模式變革策略等相關文獻的分析之後，提出本研究之訪談流程架構圖，如圖 3.1。

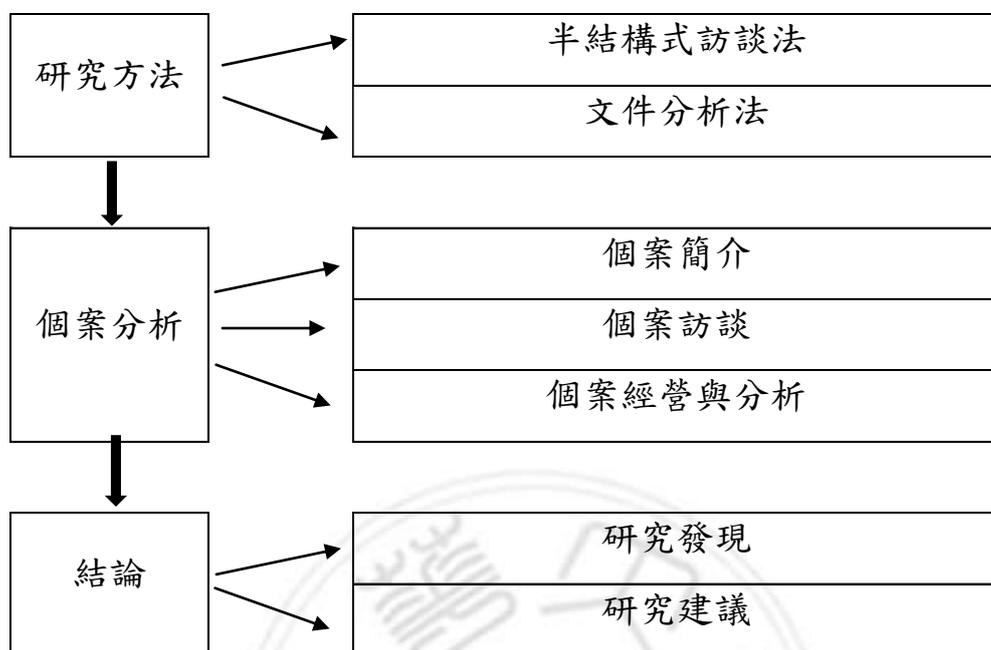


圖 3.1 訪談流程架構圖

3.1.2 研究方法

本研究旨在探究私立幼兒園加入準公共化後的經營模式變革之初探究，主要採質性研究取徑(Case Study)。根據王文科與王智弘（2014）研究認為，質性研究是從社會學、心理學和人類學脫胎換骨而產生的，質的研究不用量的表達方式，是指觀察的結果，也不是絕對不使用量化，只是描述工具不同而已。張品妍（2018）研究認為質性研究能透過立意選取，針對數量較少的樣本，獲得大量豐富資訊，深入研究以說明所關注的問題。王文科與王智弘（2014）指出，個案研究法的目標，乃在於了解接受研究的單位，重複發生的生活事象，或該事象的重要部分，進

行深入研究與分析，以解釋現狀，評鑒績效，或描述、探索足以影響變遷及成長諸因素的互動情形，因此個案探究屬於縱貫式的探究途徑，揭示某期間的發展現象，論其重點係放在探究對象所具有的代表性，而非唯一性。

本研究選擇以個案研究來進行，係基於個案研究具有以下優點：

- 1.為研究性質的、精密的、深度的一種分析方法。以原始資料著手，並運用調查表或是會談的方式，了解被調查者各方面之狀況。
- 2.因資料範圍大且知道的層次深，故能提出有效而又具體的處理辦法。

另外根據董任美(2019)研究指出有優點相對的也會有缺點，而其缺點則是：

- 1.此分析屬於非科學性的研究。因資料兼有直接資料與間接資料，倘若研究者忽視研究設計及縝密使用資料的原則，而過於相信自己的想法產生結論，便難免會有些偏差。
- 2.這種方式的研究雖然有深度，但資料收集需要耗費較多時間。
- 3.選擇樣本不易，每一筆資料不一定都具有代表性。要是誤以某偶發問題而做概括的結論，則難免以偏蓋全之弊。

3.1.3 資料蒐集方法

本研究採深度訪談法中的半結構式訪談。透過與研究對象之互動，深入了解個案中個體對於準公共幼兒園認知及建議，做為未來想研究準公共幼兒園之參考。

1.訪談法

根據高淑清（2008）研究提出，質性訪談的優點在於詳細描述事情

的經過，綜合不同的觀點，以探討個體言行背後的意義。本研究為了獲得受訪者最真實最正確的想法，以採取半結構訪談方式為主，在最自然的情境下採用一對一有目的的談話，用於深入了解私立幼兒園加入準公共化後推動其機構經營模式變革之初的做法及在推動的過程中所面臨的困境和處理方式。本研究使用半結構訪談法的原因，在於半結構訪談被視為是一種方法，以探索和蒐集經驗陳述的資料，發展成為對人類現象更豐富和深入的理解力。

2.文件分析

根據以往學者王文科、王智弘（2014）的研究指出，文件之重要用途在於為其他的資料來源提供佐證之用。就質性研究而言，文件的主要用途在於可以用作檢驗和增強其他資料來源的證據，因此，根據以往學者 Creswell,(2009)的研究文件資料之分析，對於質性研究和個案研究而言，均為一項重要的資料蒐集方法。

在進入田野資料蒐集之前，本研究針對個案研究對象進行事前的文件資料蒐集，此階段主要從該私立幼兒園網站擷取公開性資料，亦從網站檢索該中心相關資料或相關媒體報導。在進入田野資料蒐集過程中，本研究會先徵求個案研究對象之同意，蒐集私立幼兒園加入準公共化後的文件資料，文件主要包括：宣傳單、課程計畫表、親師園地等等資料作為研究者參考，以了解研究對象的觀點、看法和對內對外的活動，來作為私立幼兒園加入準公共化後的文件分析，探索經營模式變革之初的佐證資料。

3.1.4 訪談的目標

本研究為了獲得受訪者最真實、最正確的想法，以採取半結構訪談方式，在最自然的情境下採用一對一有目的的談話，收集受訪者 A 巧虎

幼兒園、B 大象幼兒園、C 猩猩幼兒園的現況、加入準公共化後的經營模式變革策略的實踐經驗、遭遇的困難、解決歷程與成果感受等意見，並從中提取與接受訪談之三家幼兒園的現況、經營模式變革策略、經營挑戰與成果感受等資料，再參考文獻分析的結果進行分類編碼，進而分析個案私立幼兒園創新經營的具體策略。希望能了解個案私立幼兒園加入準公共化後的成功或失敗之原因，提供幼教經營者們借鑑。

3.2 研究對象

3.2.1 研究個案的選擇

根據黃瑞琴（1991）的研究，選擇個案是研究計畫之一，此個案可能是某個人、某個團體、某個組織、某個地理區域，因此個案得以某一研究對象或研究場所。儘管理想上研究者應親自進入研究現場，盡量擴大資料收集的範圍，並且檢視和分析這些資料的關聯性，從而了解這個研究場所或研究對象是否能擴充新的理論洞察力。然而，大部分質性探究者（尤其在研究生階段）在剛開始進行研究時，通常會選擇單一個案進行研究，期盼先有第一個成功的機會，之後再選擇較複雜的個案研究，而本研究受限於研究時間、研究能力的限制，決定先選擇單一個案 A 巧虎幼兒園研究方式來進行。學取經驗修正方法後進行 B 大象幼兒園、C 猩猩幼兒園訪談進行。

王文科、王智弘（2014）的研究中認為，立意抽樣是「為了作深度研究，選擇資訊豐富的個案」。根據以往學者 Patton(2002)，立意抽樣是想增進得自小樣本的資訊的效用。在樣本被選出之前，立意抽樣需取得有關各個子單位的各種變異資料。然後，研究者尋找資訊豐富的關鍵資訊提供者、團體、地點或事件來進行研究。換句話說，之所以選擇這些

樣本，主要是他們對研究者正在探究的現象比較容易提供知識及訊息。

本研究旨在探討三所在業界深具代表性的私立幼兒園加入準公共化後的經營模式變革之初的理念、策略、困境和解決方式，故採「立意抽樣」方式選取適當研究對象。本研究選擇之研究對象為臺南市安南區的一所私立幼兒園加入準公共化（基於研究倫理的資料隱匿性，以下簡稱 A 巧虎幼兒園），台南市東區 B 大象幼兒園、台南市西區 C 猩猩幼兒園，由於此安南區、東區、西區三家幼兒園是在業內很有口碑的機構，以永續經營為其特色，可以針對研究者正在探究的主題提供豐富的關鍵資訊，所以研究者為了能蒐取較多方向資訊便選取篇幅涵蓋台南市地理位置較廣之東區、西區、安南區範圍作為本研究的探究對象。並針對該 A 巧虎幼兒園、B 大象幼兒園、C 猩猩幼兒園的負責人、園長（實際經營者），進行深入訪談，進一步瞭解該私立幼兒園加入準公共化後應用經營模式變革理念所實施之策略和現況，以及所遇到的困境和解決方法，以提供其他私立幼兒園欲加入準公共化後實施經營模式變革時作為參考的樣本與依據，先針對探究個案的選擇作說明，再說明個案幼兒園的背景相關資料。

3.2.2 探究個案的選擇理由

個案 A 巧虎幼兒園是由一對夫妻共同經營（由 2006 年創立至今）已有 16 年了，從安南區附近的幼兒園同業口中得知，該機構的無私又樂於幫助同行的胸懷，令人感佩。研究者曾在與 A 巧虎幼兒園經營者閒談或開會中發現，無論負責人、園長（先生為幼兒園執行董事、太太為幼兒園負責人兼任園長）夫妻兩人皆是幼教管理相關科系碩士學位，夫妻兩人互相扶持為照顧幼兒教育發展共學精進精神實屬少見。平時為人誠懇熱誠，樂於分享又有豐富的教育愛，且兩人皆有正向的思考態度，對待

園內師生、園外的人事物都樂於付出喜愛結善緣的特殊性格。除此之外，少子化造成的幼童生源減少是全國教育機構共同面臨的問題，就研究者在中華民國幼教聯合總會和社團法人幼兒教保協會中的了解，多數私立幼兒園每到招生季節，都因招不到學生而陷入困境。但 A 巧虎幼兒園加入準公共化後以經營模式變革之初的策略因應，透過本身的經營策略，將少子化的影響降至最低，為幼兒園加入準公共化的經營與發展創造更好的口碑以達到永續經營的目的。

個案 B 大象幼兒園是由一對夫妻、兒子媳婦共同經營，主要負責人是太太小珠（化名）兼任園長，先生原是從事保險行業，退休後與全家人共同參與經營。目前兒子媳婦另外負責補習班課後輔導中心，個案 B 大象幼兒園已創立 26 年，是間社區自用住宅型幼兒園，立案人數雖不多但精緻的教學於業界風評甚佳，108 年即與園內老師溝通協調決定加入準公共化政策經營，更於近兩年盤頂接手經營不善之幼兒園，此新幼兒園也於去年 110 年加入準公共化經營，此負責人應有獨特思考模式值研究者好奇去了解其經營變革模式。

個案 C 猩猩幼兒園也是由夫妻共同經營，其負責人是先生小黃（化名）兼任園長一職，太太是負責另一間分校幼兒園，其夫妻倆個性溫和待人恭謙有禮，也是幼教協會重要幹部，平時熱心幫同業解決困難事項，個案 C 猩猩幼兒園是間頗具規模立案人數達 120 人社區型獨棟建築幼兒園，經營年份也達 30 年之久，而此一生都投入幼兒教育工作者，為何兩間幼兒園選擇加入第二期的準公共化，此為選擇 C 猩猩幼兒園為此研究對象之理由。

3.2.3 探究個案的背景資料

1. 地理位置

A 巧虎幼兒園位於臺南市安南區的私立幼兒園加入準公共化，由於地理位置略為偏離繁榮市區，以致於 A 巧虎幼兒園有為數不少的低收入戶是由教育單位補助經費的，其幼童來源並非完全來自社經地位優勢的家庭，因此，研究者選擇 A 巧虎幼兒園這種辦學優良又樂於付出的私立幼兒園加入準公共化後的經營變革作為研究對象。

B 大象幼兒園位處台南市東區繁華區段，園所駐點處雖位處巷道內，但不因交通不便而影響經營品質，反而其精緻教學內容廣受家長認同。

C 猩猩幼兒園位處台南市西區繁華區段，是間專為幼兒教育規劃設計的獨立型建築，著重幼兒六大領域發展，能夠經營 30 年一定有他的獨特之處。

2. 歷史緣由

A 巧虎幼兒園小宜園長（化名），從事幼兒教育工作已近 30 年，對於幼教生態，政府法規，現場教學，行政等事項皆有豐富經歷。

自行創立幼兒園之初發心主因是因人生的第一棟房子附近的社區低收入戶較多，學齡前孩童都屬隔代教養，年輕人都早出晚歸屬勞動階層工作者，又或者是偏離人生軌道入獄服刑者甚多，家中幼兒只能依賴年長阿公阿嬤照顧，長輩對孩童照顧方式也只求三餐溫飽遑論教育成長，而此一生活模式只是造成低收入戶固定輪迴現象，而要脫離貧窮唯有靠教育來洗滌，幼童們更需要有愛心的幼童老師的指導、鼓勵，讓幼童們更有自信，甚至奠定良好生活習慣與品德，也因此初發心因緣創立了住宅式 A 巧虎幼兒園。原來負責人與園長設立之初就秉持當幼童的貴人老

師、幼兒園為幼童的第二個家，經營者二人充滿著教育愛的胸襟，令研究者敬佩。兩夫妻除了共同有內在的好品格之外，外在又可以把自已的幼兒園經營得有聲有色，所以這是我選擇 A 巧虎幼兒園作為個案研究的對象原因之一。

B 大象幼兒園設立至今已進入 26 年歷史，因位處台南高級商圈地理優勢，收費水準均保持中上程度，經營期間依樣經歷幼托整合經營變革，因此轉變操作讓園所提高精緻教學品質。小珠園長（化名）更是以身作則勤修教育碩士班，也鼓勵園內老師進修。

C 猩猩幼兒園創立至今也 30 年之久，夫妻倆是創辦人，目前已開始培養第二代接班人，夫妻倆平日對社區經營非常重視，也重視社區文化經營，不管是出錢出力都非常熱衷，是標準溫和善良教育界楷模。

3.目前經營概況

A 巧虎幼兒園是以社區住宅式房屋設立托兒所，經營 16 年來經歷教育部推動幼托整合改名為幼兒園，而此變革致使立案合法招收人數為 21 人，此一變革讓 A 巧虎幼兒園經營上更是戒慎恐懼，財源短收，收支難以平衡下汲汲營營苦撐，只為教育理念。2019 年加入準公共化後更投入資金更改室內裝修，增加幼兒戶外活動空間重新申請立案擴編招生 50 人。又因為照顧幼小銜接國小孩童，也於幼兒園附近成立補習班照顧孩童課後輔導，目前還在擴充托嬰中心中，是頗具規模的私立幼兒園，沒有生源短缺的困擾，從過往汲汲營營戒慎恐懼經營，到現建立出優良口碑，此中過程必然有其獨特的經營模式變革理念與策略之運用實踐。因此，引發研究者想進一步了解與探討其經營模式變革的實踐經驗，此為研究者選擇 A 巧虎幼兒園為本研究的個案研究對象的原因之二。

B 大象幼兒園從中上水平收費，加入準公共化後降下至一般收費，

其優良教學品質保持不變，這兩年又接手一家經營不善幼兒園，重新立案為招收百人規模幼兒園所，也於 110 年申請加入準公共化第二期。新舊幼兒園之經營變革皆須有宏觀前瞻性，此為研究者選擇 B 大象幼兒園為本研究對象的原因。

C 猩猩幼兒園是屬中高上水平幼兒園，從一家幼兒園擴充至今擁有兩家幼兒園，兩家托嬰中心，全家族皆投入管理者經營歷史達 30 年，是良心企業經營者。

3.2.4 探究參與者

本研究係以立意抽樣方式，選取臺南市三所私立幼兒園加入準公共化作為個案研究對象，並針對經營者（負責人）、園長、進行半結構訪談。

每次訪談紀錄以訪談者代號再加上訪談日期的年月日進行編碼，例如：2021 年 10 月 03 日訪問小宜園長的訪談紀錄，編碼即為 A-2021-1003。以下將訪談對象整理如下頁表 3.1

表 3.1 訪談對象之基本資料一覽表

代號	訪談對象	目前職務	性別	年紀	最高學歷	幼教資歷	經營年資
A	小宜園長	實際經營者	女	47	研究所畢	25 年	16 年
B	小珠園長	實際經營者	女	60	研究所畢	35 年	26 年
C	小飛園長	實際經營者	男	56	研究所畢	30 年	30 年

資料來源：研究者自行整理

3.3 研究流程

3.3.1 確認研究主題

根據黃瑞琴（1991）研究指出，質性研究的問題形成不只是經由個人客觀的資料檢視而來的，更多是醞釀於研究者目前生活經驗的動機與事件當中。本探究主題主要係研究者期望藉由本研究過程，有機會大量

涉獵專家學者的文獻，以及個案私立幼兒園加入準公共化後的經營模式變革之初實踐經驗，從中能得到更多學習與可供參照的精髓，進而讓研究者本身所經營之機構更加受益，亦能為其他私立幼兒園準備加入準公共化所提供有價值的研究成果以供參考。

3.3.2 選定研究個案進行研究

基於研究者長年經營私立幼兒園經驗與修讀幼兒教育相關課程知識，本研究以立意抽樣方式選定臺南市三所個案研究機構作為研究對象，以深度訪談、文件分析為主，輔以觀察，進行資料蒐集。訪談對象涉及經營者、等對象來源，以利後續三角檢證，增加研究信實度。

3.3.3 資料處理與分析

1. 訪談謄稿

正式訪談過程中，研究者會將訪談對象、時間、地點和紀錄統整。訪談進行時，在取得受訪者同意下將全程進行錄音，並且在一週內將錄音檔案逐字繕謄為逐字稿，並寄給受訪者檢核並確認內容，完成「參與者檢核」(Member check)。正式訪談前之對話內容，也可針對當時情境、受訪者的提問與回應內容等，予以紀錄相關資料。

2. 訪談筆記

除了訪談時的筆記紀錄之外，對於受訪者有關經營模式變革的經驗、物件使用、機構環境、教室空間的組織與安排、受訪者非正式語言等的觀察紀錄，也有助於探究者理解受訪者經營模式變革實踐的整體樣貌。

3. 文件資料處理

此外，除蒐集全國與臺南市私立幼兒園加入準公共化的相關法令規章外，為了更加瞭解私立幼兒園加入準公共化後的經營模式變革實踐，

將透過個案研究對象提供該中心的宣傳單、課程計畫表、親師園地摺頁等資料文件，另行將資料統整後，並於資料後加註編號（「類型」或「發布時間」），以幫助研究者在訪談時可以更加理解其經營模式變革實踐，或在訪談後的資料分析時，可協助研究者運用資料來分析疑點部分或問題所在。

4.資料編碼與分析

蒐集及整理訪談資料後，研究者依照本研究文獻探討及研究主題進行分析比較，進行逐字稿資料的反覆閱讀與註記，並在資料(Data)、先前文獻(Literature)與研究者作為研究工具之間進行來來回回地資料理解、分析與詮釋，形成三級編碼：將相符的觀念與敘述內容編碼為單一概念的文字編碼(Codes)，接著，將性質類似的文字碼歸納為概念性的範疇(Categories)，最後再由各類範疇中，抽離演繹出更高層次、抽象的、更具涵攝性的主題(Themes)，經由反覆的推敲與分類，組合資料之間的關係脈絡。

5.歸納結論與建議

依據訪談的資料分析，再由研究者描述、闡述、詮釋與分析，形成研究結果，在統整之後，綜合歸納本研究主要研究發現，提出研究報告，並且進一步作出結論與建議，來完成質性論文之撰寫。

3.4 質性探究的信實度

依據康素雲（2012）的研究指出，在實證主義下，信度與效度成為量化研究的判讀標準。研究要具有效度與信度才彰顯出其有價值，效度就是研究是有效性、真實性和標準性，信度就是要有可靠性，一般是先有效度，才會有信度。也就是說研究必須先具備有真實性，才可能讓研

究建立起可靠性。

根據王文科、王智弘（2014）研究認為，基本上說，信度與效度確立研究的可靠性，信度以複製性(Replicability)為焦點，有些學者則以可依賴性或可靠性來闡述信度，也就是研究者在資料收集和闡述探討方法的過程中，有沒有穩定性可以提供其他的人模仿或作為標竿在質的研究中，研究的效度只是程度問題，在一項研究中，欲求達到完全的內在效度與外在效度恐無可能。為想要提升一項研究設計的內在效度，必將會減少外在效度，反之亦然。信度為效度的必要特徵，一項研究不能有效度而缺乏信度；效度以準確性(Accuracy)以及發現的可概括性(Generalizability)為焦點，質的研究效度則係指對現象的解釋與世界實體之間呈現的一致程度。

綜上所述，依據康素雲（2012）在質性研究裡，探究者即為探究工具，為了提高信實度，以下為探究者必須注意的事項：

1.資料來源的多元

本研究資料來源為訪談、觀察和文件收集為主，透過資料來源的多元性，檢視收集到的資料是否有遺漏或互相印證，再更遞增研究的公正性、準確性和可信度。

2.參與對象的多元

本研究參與的對象為幼兒園營運的主要負責人（對園所有決定決策者），並訪談三家不同區域性有加入準公共化，並加入一年以上有深切感受經營變革之園所，而此對於應收集單一研究對象資料上產生的偏誤有所幫助，以確認所參與研究事件的完整性和真實性。

3.研究分析者的多元

將探究者訪談內容及相關資料有條理的整理分析後，再透過和指導

教授、同學及參與指導的老師請益相互討論，即可進一步檢核研究資料，並將研究內容加以整理修正，以進一步確保研究資料闡述的真實性。

3.5 研究倫理

依據湯梅英（2006）研究認為，教育乃是百年大計，沒有速成的捷徑，也是道德的事業，關乎個人與社會良好生活的發展，如果追求短視、近利的目的，迷惑於研究的價值中立，或輕忽研究倫理，則不免迷失道德方向而不知所終。一般的倫理原則對每個領域都適用，如誠實、公正、尊重等並非只適用於質性研究。質性的研究並非價值中立，而應符合倫理和關懷。康素雲（2012）的研究認為，做為質性訪談，要特別重視研究倫理，不論在訪談進行前後和文稿轉譯還有資料分析時，研究者要遵守研究倫理的準則，確保研究對象的權利不受損害並加以保護。

綜上所述，本研究依據遵守研究倫理的精神，研究進行時必須注意的倫理準則如下：

1. 訪談前

- (1) 研究者在開始進行訪談前，應向研究參予者表明研究者的研究目的、內容與相關訊息，讓研究參與者充分了解之後，才進行訪談程序。
- (2) 對研究參予者說明資料的處理和保密，例如資料中的人民、機構名稱將以匿名方式處理，而且所收集之資料僅供學述研究之用，不做其餘他用。

2. 訪談中

- (1) 研究過程中，研究者要以真誠的態度，拉近和研究對象的關係與距離，訪談時間也不宜過長，進而建立相互信任的關係，以方便研究資料取得的完整性。而且受訪者有自主權決定回答與否，更不會受到為

- 難或勉強，若受訪者有意終止其研究參予者之身分，因尊重其選擇。
- (2)訪談進行時，盡量避免以主觀意識來左右或誘導受訪者表達之意見，並且對受訪者訪談的內容，不做有關價值評斷的回應。
- (3)最後錄音資料及逐字稿將保存至論文研究者完成後一併銷毀。

3.資料分析

- (1)訪談資料的分析和闡述，都能真實呈現其資料是屬事實，以避免偏誤。
- (2)研究資料分析時研究者要盡量做到對研究之對象客觀的敘述，而非主觀的闡述，讓研究結果將會更真實詳細，對於負面證據保持正向態度面對，使其結果能呈現最原始的樣貌。



第四章 研究發現與討論

本章針對所蒐集回來的資料進行分析與詮釋，讓研究對象的真實經歷與經驗能夠反映於本論文。

4.1 私立幼兒園推動加入準公共化後的基本概況分析

私立幼兒園加入準公共化後經營的現況與自我定位受到私立幼兒園加入準公共化後的內部與外部多種因素的影響，包含法規制度、人力資源和市場競爭等因素，且私立幼兒園加入準公共化後的服務對象主要是幼童與家長，和教育理念的推動與幼童教師的能力配合度息息相關，私立幼兒園加入準公共化後運作的困境與挑戰也來自這三者，因此本研究就經台南市三家具代表性經營者進行探討幼兒園遇到的經營挑戰。根據學者吳清山(2004)研究指出，組織要想維持高度的競爭力，就必須持續不斷地增加本身的競爭力、知識、文化傳承的經驗和加強教師的專業能力，以創造出更高的經營價值。因此為家長（繳費貼近公幼）、教師與教保員（增加優秀人才留任意願）及幼兒園（招生困難度降低及設施設備補助）創造多贏局面。

A 巧虎幼兒園未加入準公共化以前汲汲營營落實教育使命，因園所不大唯有精緻創新獲取家長認同口碑，也如此才能面對外在標榜大而華麗裝潢的私幼園所。時目前班級數為四班，幼童數約為 50 人左右。幼兒園主要是提供生活照顧與常規訓練區塊，故為顧及幼小銜接更能照顧幼童升上國小學習後的課業照顧，遂又鄰近處設立補習班（課後輔導班）。

B 大象幼兒園目前經營兩家幼兒園，兩家補習班（課後輔導中心）幼兒園立案人數為 38 人，已經營 25 年。今年初剛接手頂下地點略偏鄉

經營不善欲退場的幼兒園，立案最高人數是 115 人，未加入準公共化之前招生嚴重不足經營顯困境。

C 猩猩幼兒園從事幼教經營已有 30 年之久，目前經營兩家幼兒園，兩家托嬰中心口碑甚佳，是良心企業經營者。因疫情關係與許多私立幼兒園都加入準公共化經營遂嚴重影響招生率，緊急改變經營策略也加入第二期的準公共化經營，加入後已明顯改變下滑困境，招生狀況甚比以前有更好的績效。整理如表 4.1：

表 4.1 政府推動幼教準公共化政策表

訪談標題	Q 1 請問您對於政府推動幼教準公共化政策您所了解的是甚麼？又已經加入多久？
敘說文本 A 巧虎幼兒園	其實這議題政府已經構思很久，只是有些技術面未成熟遲遲未推動，現也因政府為少子化問題，鼓勵年輕人生育問題，幼教體系教育問題，整體來講政府立意是良善的，是為人民福利的，是可以改善工作環境的，至少目前看的見的改善效果如：職場老師薪資調高，幼兒收費調降家長減輕負擔。已經加入 4 年第二期 (A-2021-1115)
閱讀觀點	1.政府想解決少子化危機。 2.公私合作加速提供平價就學機會。 3.為家長(繳費貼近公幼)、教師與教保員(增加優秀人才留任意願)及幼兒園(招生困難度降低及設施設備補助)創造多贏局面。
敘說文本 B 大象幼兒園	起先我是認為我是小園，一開始我都是採觀察態度，拒絕也不去了解，當招生嚴重下滑了解之後就覺得那一定要加入啊!因為發現這個政策是針對一些年輕的父母，為了減輕父母育兒的費用，還有第二個就是老師，他保障老師一入門薪水就是 29000 所以這兩個原因我就決定要加入了。舊園加入 3 年，新園加入 1 年。 (B-2021-1130)

表 4.1 政府推動幼教準公共化政策表（續）

訪談標題	Q1 請問您對於政府推動幼教準公共化政策您所了解的是甚麼？又已經加入多久？
閱讀觀點	1.減輕家長負擔享受到政府福利。 2.幼教師薪資保障。
敘說文本 B 大象幼兒園	這個~算政府的德政啦 能夠讓小孩子有受教權讓我們地方的幼兒也是能夠享受到這個政府的福利讓他能夠接受到我們更優質的教育，算福利也是回饋鄉里，我們也已經經營 30 年了如果可以的話就是回饋鄉里讓小孩子有受教的機會，我們加入準公就是小孩子的就讀率會比較高。今年第二期剛加入 1 年。 (C-2022-0212)
閱讀觀點	1.政府德政讓小孩享有更多受教權，享受到政府福利。 2.回饋鄉里，提高就讀率。 3.提供更多教保資源。

資料來源：本研究整理

閱讀觀點綜合敘述如下：

- 1.政府為因應少子化問題所推出的政策。
- 2.社會福利減少年輕父母育兒經濟負擔。
- 3.政府改善幼教職場環境制定老師薪資標準政策。
- 4.公私合作加速提供平價就學機會。
- 5.3.為家長繳費貼近公幼、教師與教保員增加優秀人才留任意願及幼兒園招生困難度降低及設施設備補助創造多贏局面。

4.2 私立幼兒園加入準公共化後營運變革概況

根據張凱程（2019）研究提到，在企業管理中，行銷分為「外部行銷」和「內部行銷」。「外部行銷」主要是以「產品」策略是結合在地文化的教學特色來加強幼兒園所創新與特色。「通路」策略為中心提供服務給社區或家長。「推廣」策略為運用演講、部落格、公關……等方式，提升幼兒園所知名度。「人員」策略為提升人員的專業素質與內在

涵養，等四種策略。「內部行銷」策略:提供老師專業成長機會、溝通、關懷、支持與提供完善福利制度等。

以往私立幼兒園會有很多行銷方式來招生，如發宣傳單、發宣傳車、設置路邊廣告招牌、報名 2 人同行 1 人免註冊等方式吸引當地有需要學前教育的家長前來，幼兒園會藉由行銷更美化宣傳自己園內所呈現的特色、品牌與理念來獲得家長認可。如今在政府以準公共化的政策推動下，幼兒園利用這個優勢，減少了不少需要做的宣傳、廣告或者是折扣，再加上現在免付費的通訊軟體如 FB、LINE、IG...等軟體發達，人手一機上網查詢很容易，因此大大減少以往的大量宣傳方式與花費，也大大減少園內的行銷費用。

然而招生的方式很多，在訪談私立幼兒園業者的內容中，均表示有減少行銷管道費，因為準公共而詢問度變高，所以不需要做太多行銷來招生。

雖然招生行銷減少不少活動策畫性與支出，加入準公共化的經營也有不少改變與挑戰。

表 4.2 準公共化前園務營運表

訪談標題	Q2 請問您加入準公共化前對於園務營運的感受是如何?
敘說文本 A 巧虎幼兒園	在未加入前，感覺是政府廣設公幼與民爭利，一直是孤軍奮鬥的感覺。一樣的幼兒教育卻有不一樣的準則與法規，學程一樣的老師但公私立的福利制度都不一樣，私幼總是讓人覺得是事業單位不是教育單位，希望準公共化是帶來整個國家社會的幼兒教育重視與扎根。 (A-2021-1115)
閱讀觀點	1.擴展公共化。 2.建置準公共機制。
敘說文本 B 大象幼兒園	我第一個加入的園他是小園，之前也都會滿額而且更能篩選家長，可是加入之後都變成在排隊。這邊是新園 110 年因為是疫情就很多園都加入，所以我新園也今年剛加入，今年也增班增加立案人數來因應。因為一開始我們老師都提出來說不要加入，他說害怕是不是要像評鑑那樣那麼麻煩，後來我也是先說服老師說沒有，而且他它看起來都沒有提到那個部分，一開始我們老師都反對加入阿，然後老師了解了以後老師就說好，那我們才加入。 (B-2021-1130)
閱讀觀點	1.以前的小園所招生部分都要費心費力感覺政府偏袒保護公幼。 2.新園所因受疫情影響，招生部分就不盡理想。
敘說文本 C 猩猩幼兒園	加入前的感受喔!應該說沒準公共化這政策前~恩~大家的經營是各憑本事與理念，有的收費採低價有的收費高得嚇人，個個環境條件經營方向不同嘛!唯一相同經營就是招生嘛!衣食父母就是學生嘛!以前我招生雖然要盡心盡力，但總經營得下去。因一開始我沒加入，總覺這政策是真是假，因畢竟是大改革嘛!很多的配套都沒講清楚也沒法源可循，但開始實施後這三年怎一些學生家長都往準公共的幼兒園跑，而加入準公共的私幼越來越多，又因疫情麻，我也無法辦招生活動，連畢業典禮都停辦改線上，你看時代生機便如此我也需順應阿。 (C-2022-0212)
閱讀觀點	1.同行競爭激烈。 2.招生不易。 3.就讀學齡人數較不平均。

資料來源:本研究整理

閱讀觀點綜合敘述如下:

共同點:

- 1.招生不易，園所經營競爭。
- 2.疫情影響招生，學生源影響營運。

3.B.C 幼兒園受疫情關係影響招生，萌起加入準公共化念頭。

4.擴展公共化，建置準公共機制。

表 4.3 準公共化後園務營運表

訪談標題	Q2-1 請問您加入準公共化後對於園務營運的感受是如何?
敘說文本 A 巧虎幼兒園	加入後則感覺政府是我們的靠山，在經營上最困難的招生及設施設備更新補助方面都幫我們設想到了，我們可以更專注於教學及師資專業能力上的充實。尤其明顯的是招生率提高。 (A-2021-1115)
閱讀觀點	1.提供更多教保資源。2.提升育兒認知
敘說文本 B 大象幼兒園	我這個方面我倒覺得我們沒有多大的改變，最主要他沒有限制我們甚麼，所以我們本來就很務實在主題教學嘛!所以我們不變就維持那樣，我們就是繼續我們的方式。 (B-2021-1130)
閱讀觀點	1.加入準公共化後招生數明顯成長。 2.目前的大園所因剛加入，也準備申請增班因應。
敘說文本 C 猩猩幼兒園	就~第一件事就是說以幼兒教育經營來說，加入以後那個行政業務他須要呈報的東西文件會變比較多一點，繁瑣事會變比較多，比如補助的公文等等行政事務比較多，在招生的部分就滿額比較多，現在兩間都是滿額，下學期也都排十幾個要來讀，下學期可能就是要用抽籤的，不然就是跟他講說 8 月才來，因為最重要是小孩子就讀意願高。現在是這個樣子，小孩子的就讀意願，在托嬰是一萬多 進來這裡是變成 3500 所以就滿兩歲就要進來了，補助高他要繳的也高所以在招生部份是屬於比較 OK 所以就行政事務會比較多。 (C-2022-0212)
閱讀觀點	1.須呈報教育局的行政業務增多。 2.招生都呈現滿額，甚是預約下學期就讀，也需要用抽籤方式。 3.因就學的補助方案明顯提高幼兒提早入學意願。 4.營造友善工作環境。

資料來源:本研究整理

閱讀觀點綜合敘述如下:

- 1.教保資源增多，經營穩定，更能專注於教學品質提升育兒認知。
- 2.招生呈現滿額狀態需要用抽籤方式。
3. 因就學的補助方案明顯提高幼兒提早入學意願。

4. 營造友善工作環境。

表 4.4 師長面改變表

訪談標題	Q2-2 請問教學師長面有何改變?
敘說文本 A 巧虎幼兒園	未加入準公共化之前我們就非常重視教師教保員的福利與專業上的充實，也有一定的研習規劃與制度，目前加入準公共化後所有師長面一切照原來規定實施，並沒有也不會因調價收費就調整教學內容，政府也沒有特別來干涉或任何新的規範，至少現在還沒有啦!哈~反是因逐年薪資調高更帶來鼓勵，也提高年輕學生願意投入幼教師行列。 (A-2021-1115)
閱讀觀點	1.行塑學習型組織、並增進專業成長的組織功能。 2.建構教師教學的發展平台。
敘說文本 B 大象幼兒園	老師最擔心最怕的就是說政府會不會來干涉你很多你的教學嘛!可是後來也發現也都沒有啊!所以我們也還是走我們主題教學的模式也都 OK 的，是有加分的。 (B-2021-1130)
閱讀觀點	1.務實的主題教學維持應有水準是不變的。 2.老師薪資逐年提高，優化福利，此部分是有加分的。
敘說文本 C 猩猩幼兒園	老師的感受就都很高興啊因為都加薪啊!大家做起事來都變得很有精神啊!所以也是營造一個友善的工作環境。其實我們現在目前面對這樣的環境你一定要接受，就是要跟著政府政策走，我們經營者最怕政策，你政策下去方向對我們有利我們跟著走就可以生存，你如果政府的政策可以接受的話，我們就是跟著走不然的話到最後自己會走的很難過。 (C-2022-0212)
閱讀觀點	1.老師薪資提高鼓舞很多士氣。 2.相對的更是要求教學品質。 3.希望能吸引更多新生代投入此職場 4.信任政府政策。

資料來源:本研究整理

閱讀觀點綜合敘述如下:

1. 行塑學習型組織、並增進專業成長的組織功能。
2. 務實的主題教學維持應有水準是不變的。
3. 老師薪資提高鼓舞士氣，相對的更是要求教學品質。
4. 建構教師教學的發展平台，吸引更多新生代投入此職場

表 4.5 家長學生面表

訪談標題	Q2-3 請問家長學生面有何改變?
敘說文本 A 巧虎幼兒園	稍稍有感覺家長對老師對學校的要求變少了，之前會有家長要求要多教正音，數學，現在卻覺得收費那麼低，學校還有教美語和體能等課程，原來的基本教學、餐點等完全沒變，家長更是同。 (A-2021-1115)
閱讀觀點	善用學習文化與家長溝通，加強親子關係。2.建構準公共化幼兒園創新文化。
敘說文本 B 大象幼兒園	發現很多弱勢家長他都會來，所以我就發現特殊兒童蠻多，都要去通報早療。因為低收入戶跟中低收入戶他完全免費，所以她就讓他來讀書，他以前可能就阿公阿嬤幫忙看。我一定要面對面(肯定語氣)跟家長進行一個親子教育，就是親子講座，因為他們就是比較被動的那一群，有跟他講你這個孩子有問題，他就是不去做評估啊!啊有的也很生氣我們，就說啊!我的孩子不會有問題啦!就是(台語~慢學而已)，所以變成目前我們這邊最大的問題，現在因為免費還是比較便宜了，他就出來了，哇!~問題就很多 (B-2021-1130)
閱讀觀點	1.增加很多弱勢家庭的孩子。 2.中低收入戶完全免費，增多特殊兒童。提報早療孩子也增多。 3.更著重親子教育問題，尤其是家長教育。 4.需常宣導與要求家長須配合學校各方面的常規。
敘說文本 C 猩猩幼兒園	家長的部分家長更高興，之前他們進來就要繳兩三萬，現在來參觀的話聽到 3000 塊，啊還有 2500 的還有第三胎 1500 的，吼!他們聽到都很高興。所以這個家長還都很滿意，教學方面其實也都一樣的，這部分沒有改變都依照私幼慣有的方式 (C-2022-0212)
閱讀觀點	1.以前收費高，會來就讀的家長非常重視教育面。 2.收費調降後雖提高就學比例，但也沒篩選幼兒程度門檻。 3.弱勢家庭背景隔代教養家庭增多。

資料來源:本研究整理

閱讀觀點綜合敘述如下:

1. 中低收入戶完全免費，增多特殊兒童提報早療孩子也增多，收費調降雖提高就學比例，但也沒篩選幼兒程度門檻，隔代教養弱勢家庭增多。
2. 須更著重親子教育問題，尤其是家長教育，加強宣導與要求家長須配合學校各方面的常規。
3. 善用學習文化與家長溝通，加強親子關係。

表 4.6 設施設備面表

訪談標題	Q2-4 請問設施設備面有何改變?
敘說文本 A 巧虎幼兒園	學校的環境更美了，遊具、教具、硬體設備等更新穎更充實了，真的很感謝政府給準公共幼兒園每一年的設施設備補助，110年更有50萬的遊具設備補助，真正用在孩子們身上，感覺政府很接地氣，有關心到學齡前孩子的學習。 (A-2021-1115)
閱讀觀點	1.提供各項充分支援，以利創新經營推動。 2.勇於突破，敢於經營模式變革。
敘說文本 B 大象幼兒園	每學年都有的，補助款可用在設施設備上，做修繕維護或添購新設備，對幼兒學習上更能提升效率。 (B-2021-1130)
閱讀觀點	1.善加利用資源奠定學前教育的基礎。 2.打造良好學前教育環境。
敘說文本 C 猩猩幼兒園	我們也有接受政府的這個這些補助 我們把園所都該換新的都換新 這方面我們是有受益蠻大的，現在是教育局管的是比較屬於人性，社會局管的就好像太嚴苛了，就是托嬰的社會局整個行政官僚我覺得很不友善，真的感受到啊!你要營造一個很好的環境政府要帶頭走啊! (C-2022-0212)
閱讀觀點	政府補助受益蠻大的，設施設備都擴充與更新，整個學習環境更新穎。

資料來源:本研究整理

閱讀觀點綜合敘述如下:

- 1.提升美化教育環境。
- 2.增加教育器材，安全舒適體能器材。
- 3.各項營繕電器類老舊換新。
- 4.感謝政府確實執行補助事項，受益非淺。

4.3 私立幼兒園加入準公共化營運變革之影響

在少子化的衝擊下，政府為化解少子化對未來社會與經濟帶來的巨大衝擊，陸續推出各項幼童福利政策，期望能解決目前少子化的危機，而私立幼兒園準公共化便是解決危機的政策之一，然而準公共化所制定的規範對於私立幼兒園而言卻是窒礙難行。根據陳玉娟（2010）研究指出，私立幼兒園經營動力以經濟利益考量為主，法規規範提高私立幼兒園經營的難度。準公共化幼兒園需符合政府規定收費上限、教師與教保員每月投保薪資，通過基礎評鑑、建物安全合格、師資配置符合規定等要件，才能跟政府簽約。此外，準公共化幼兒園的特色教學課程較多，如雙語教學、蒙特梭利等。托嬰中心提出前項申請時，並應檢附托育人員名冊及勞健保投保證明、最近一次申報國稅局之損益計算表（或餘絀表）、收入明細表、薪資調查表與業務狀況調查紀錄表以及經營收支分析表等相關證明文件。第一項收費價格之調整，其調整後收費總額不得高於直轄市、縣（市）政府所定簽約收費上限。調增幅度以不超過原收費總額之 5% 為原則，調增部分應至少 60% 用於托育人員、廚工或護理人員等人事費用。托嬰中心經直轄市、縣（市）政府許可調整收費價格者，二年內不得再行提出收費價格調整之申請，雖然限制了私立幼兒園亂漲價的現象，但這也影響了低收費的幼兒園。

準公共托育服務政策現今將邁入第 4 年，幼教人員薪資今年也將調至 29,000 元，私立幼兒園加入準公共化成為準公共化幼兒園，同時接受政府的準公共化幼兒園服務政策的支付要點規範限制及在學費有天花板的限制下，補助直接給家長，規定幼教人員必須調漲薪資結構，卻無給業者任何補助的幫助，業者在支出多過於收入時，又要維持幼教品質勢必造成營運困難。以下為受訪者對於加入準公共化前後營運上的影響：

表 4.7 提高園所經營管理條件表

訪談標題	Q3 請問您覺得園所應加強哪方面的素養與如何提高園所經營管理層面才能更符合準公共化政策的合約園所條件?
敘說文本 A 巧虎幼兒園	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我覺得配合政府給家長的優惠，給老師的福利，給園所日新月異的氛圍及環境，照顧好每一位幼兒，就是最好的素養。 2. 更是要保持隨時自我覺醒的態度，我們有申請準公共化的教師增能研習計畫補助經費聘請專業師資來為師長們上課。 3. 在學期的活動中以班級為單位老師和幼兒們進行集體創作，最後的成果編輯成幼兒園專刊。 4. 親職講座也是由各班老師發表敘述說明每個學齡幼兒的身心發展階段，以及各班的學習方向及班級特色，提高老師的表達能力與自覺力。 <p>(A-2021-1115)</p>
閱讀觀點	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教育理念的落實。 2. 勞動權益受到保障。 3. 提高自我素養，充實個人專業領域。 4. 落實教職員專業訓練與定期研習。
敘說文本 B 大象幼兒園	<p>我們從事幼托到準公共最主要還是要務實在老師的能力上面，比如說親師溝通的能力，教學就是教保的能力環境佈置啊這些等等，而且更要落實在這個方面，以前不夠的不足的我們聘請老師教授來上課指導提升能力，政府在這個政策上大家必須達到必要的水準</p> <p>(B-2021-1130)</p>
閱讀觀點	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目前是回不去舊往的經營層次，目前完全配合政府政策走。 2. 政府也須全力輔導我們有更好的經營模式。
敘說文本 C 猩猩幼兒園	<p>現在可能就是師資的需求量比較潰乏，本科系的沒有意願進入職場，主要要看政府如何積極的培育人才。園所可以做的也只是一些教學研討強化師資的培訓。</p> <p>(C-2022-0212)</p>
閱讀觀點	<ol style="list-style-type: none"> 1. 與社區結合成為鄉里的學校，創造正向口碑。 2. 加入準公共化後市場價格幾乎統一，唯有加強師資取勝。 3. 維持經營原有的水平，不會因調降收費後就調降孩童應有的受教權。

資料來源:本研究整理

閱讀觀點綜合敘述如下:

1. 維持經營原有的水平更是要保持隨時自我覺醒的態度。
2. 申請”教師增能研習計畫”補助經費聘請專業師資來為師長們上課提升專業本能。

表 4.8 幼教準公共化政策建議表

訪談標題	Q4 請問您對於幼教準公共化政策有何建議或需加強的配套?
敘說文本 A 巧虎幼兒園	1.建議政府應該適當的提高收費標準，否則一方面調高老師薪資，一方面調低收費標準，如此長期下來園所經營會遇瓶頸。 2.給予各項補助撥款的時程能一致，園所會計支出控管造成很大困擾與人事成本支出。 (A-2021-1115)
閱讀觀點	1.行政程序簡化與提高效率。 2.收費標準應適時調整。 3.政府補助款項時間點應落實掌控。
敘說文本 B 大象幼兒園	公幼私幼同樣學程同是教師證，但是同工不同酬，導致於我們後來嚴重的教保員的缺乏。社會媒體報導太多對幼教的負面新聞，大家對這種工作就會害怕，其實不完全都是少子化的原因我覺政策的影響實在是太大了。 (B-2021-1130)
閱讀觀點	1.公幼、私幼、非營的收費標準不一致，應放於同一水平。 2.專業教師荒，政府應重視。 3.政府應正視教師同工不同酬嚴重問題。 4.師生比例應再研究配套措施。
敘說文本 C 猩猩幼兒園	政府說薪資要調就調，收費雖是有補助但在經營成本上也是一個很大擔憂，薪資有調小孩子的收費也要調這樣才平行公平啊! 加入雖是有他的優勢但是也有隱憂，我覺得政府是應該要站在支持跟支柱的這個面向，市場是自由意志市場啊，你不可以讓大家配合你後反而又把大家綁死變大家都要聽你的話，加入之後就回不去了，其實這是他安排的一個局，政府在輿論上是不是要做一個管控媒體對私幼的一個負面的新聞報導，社會上對幼教的印象就是薪水少又惹事等都是些不好的印象。 (C-2022-0212)
閱讀觀點	1.私幼經營是個自由市場，政府應該是站在支持的立場 2.現金流的補助應盡早核發 3.政府應該控管新聞媒體對幼兒教育友善正向的報導，負面不求真實的報導太多是造成新學子不願從事幼教工作的主因。5.教師薪資逐年調高比例，是政府政策，卻是由經營者承擔成本壓力，政府也應逐年調高收費比例。

資料來源:本研究整理

閱讀觀點綜合敘述如下:

1. 政府應該適當的調整收費標準，收費在經營成本上也是一個很大擔憂。
2. 教師薪資逐年調高比例，是政府政策，卻是由經營者承擔成本壓力，

政府也應逐年調高收費比例。

3. 政府應該控管新聞媒體對幼兒教育友善正向的報導，負面不求真實的報導太多是造成新學子不願從事幼教工作的主因。

表 4.9 幼教準公共化政策對少子化問題表

訪談標題	Q5 請問您對於幼教準公共化政策對少子化問題有解決嗎?
敘說文本	少子化問題是個全球性的大問題，準公共化政策確實也減輕年輕父母的經濟壓力問題，至於有無鼓勵多生育尚觀察後續。
A 巧虎幼兒園	(A-2021-1115)
閱讀觀點	全球性問題非一政策即能立竿見影。
敘說文本	這是少年仔不結婚的問題，而不結婚的理由很多也複雜，只要有結婚一定多多少少會想生孩子，生多生少而已，不敢說沒幫助啦!至少現在看不出來
B 大象幼兒園	(B-2021-1130)
閱讀觀點	非完全解決之道
敘說文本	沒有幫助，因為最重要台灣人不是錢的問題，是心態的問題，現在的孩子都比較自私都是我好就好為什麼還要多照顧一個人，所以會不想生孩子也比較沒耐性，有意願結婚的人他會生但也不會生太多問題是不想結婚又晚婚
C 猩猩幼兒園	(C-2022-0212)
閱讀觀點	1 目前沒幫助

資料來源:本研究整理

閱讀觀點綜合敘述如下:

- 1.全球性問題非一政策即能立竿見影
- 2.目前未能有看到實質效應。

表 4.10 繼續成為續約的準公共化幼兒園表

訪談標題	Q6 請問貴所會繼續加入成為續約的準公共化幼兒園所嗎?
敘說文本 A 巧虎幼兒園	目前準公共化是簽約制，雖是有退場機制，但只是對於違反(幼兒教育及照顧法)及(教保服務人員條例)者適用。我們已經加入第二期的簽約了，現實問題是我們走不回去了，我們不可能重新調高費用經營方式啊!當然希望政府能更多聽聽經營者所面臨的各項困境，更能優化簽約條件，公私合作提供更優質的就學環境也能培養鼓勵更多優良的師資平台，創造多贏局面。 (A-2021-1115)
閱讀觀點	1.創造新局面。 2.無法重新調高收費重回舊有經營模式。 3.政府單位與私幼單位應是相互合作立場創造雙贏。
敘說文本 B 大象幼兒園	到目前為止我還是覺得這個政策是可以鼓勵的所以我是願意的，最擔心的還是在政府的政策面喔!如果說他到目前為止能夠維持說公幼、非營利、準公共1個水平上同樣的時間同樣的期程開放大家招生，大家招生的日期是一樣的那就ok。 (B-2021-1130)
閱讀觀點	1.到目前為止準公共化政策的善意是可以鼓勵的。 2.政府政策面要穩，目前此政策實施不久，經營者內心還是有隱憂。 3.加入後是回不去的所以會繼續加入。 4..無法重回舊有經營模式。
敘說文本 C 猩猩幼兒園	我有一個感覺就是政府的政策我們是沒有回頭路了啦!一定要延續啦!我們就是配合政府的腳步了不要跟他配合有時候是蠻辛苦的反正又不是說一個非常苛刻的一個政策，應該說算對普羅大眾一個很好的福利所以我們也都順著這個政府的德政來走。 (C-2022-0212)
閱讀觀點	1.政府的準公共化政策立意良善，不只對0~6歲幼兒國家家長一起養，也對工作環境的軟硬體改善。 2.業者只要加入後是回不去的決定，目前政府的政策對業者是有善意的。 3.政府與業者應創造雙贏，真正幫助到國民，與對幼兒教育深耕。

資料來源:本研究整理

閱讀觀點綜合敘述如下:

1. 無法重回過去就有經營模式。
2. 政府的準公共化政策立意良善，政府與業者應創造雙贏，真正幫助到國民，與對幼兒教育深耕。

4.4 結果與分析

研究者從研究對象訪談資料中得知，私立幼兒園對於準公共化服務政策的實施 4 年多來，頗有感觸，公共政策須要大家配合與執行，僅靠單一方努力是不夠，又若僅靠單一方在付出也是窒礙難行的，願政府與業者共榮共好、共創完好的準公共化幼教服務政策。以下針對研究對象問題內容做結果分析：

一、加入準公共化幼教服務對組織架構之影響

在訪談內容資料中我們知道，私立幼兒園的組織架構並不會因為政府的準公共化政策介入而增聘人員，反而是因為私立幼兒園的需求來增聘人員、減輕人員工作負擔，當私立幼兒園所規模大，幼童人數多就會請充足的人力來分擔工作，而立案招生人數是固定評估而定。

二、私立幼兒園加入準公共化服務對招生之影響

私立幼兒園加入準公共化政策主要是政府希望能減輕家長負擔而推出的幼童政策，因此當政策推出後，家長就會特別注意私立幼兒園是否有加入準公共化政策，若是有就會提高家長將幼童送去就讀的意願。在訪談資料中顯示，準公共化確實增加家長的詢問度，甚至影響家長送幼童就讀意願。

三、私立幼兒園加入準公共化服務對收益之影響

受訪者的共同點還是在於人事成本增加，政府補助僅給家長沒補助業者。私立幼兒園加入準公共化政策的初衷是希望讓私立幼兒園可以平價優質化，讓幼童可以有優質的幼教環境，但是政府的補助目前僅協助家長學費補貼的部分，但是卻未同步升級幼教人員薪資的補貼。以業者立場來說，人事成本增加，勞健保和勞退等投保薪資都增加，還有私立幼兒園的各項福利制度，在生源不確定的狀態下，實實在在增加營運上

負擔，加入時與未加入時兩者相比較前者支出顯得更比較繁重，更別說一開始私立幼兒園的置辦高成本，這些費用負擔也是政府實施私立幼兒園加入準公共化政策所未考量到的部分。

四、私立幼兒園加入準公共化服務對專業素養之影響

師資素養與教學品質是市場競爭最重要元素，當私立幼兒園加入政府推動準公共化經營達預期目標後，各園所收費均等的條件下，教學品質會是下一波競爭項次，也攸關影響招生成效，放眼未來超前佈署與政策共創雙贏局面。



第五章 結論與建議

受訪者深知幼教人員未來薪資結構調漲起伏高，且簽訂後 2 年內不得調漲收費標準，深怕影響日後營運，在不抵觸法規範圍內，紛紛調漲收費以維持中心正常運作，無論調漲與不調漲收費標準，只要合法並能維持幼教品質，也算是達成私立幼兒園加入準公共化政策的目的。

由訪談資料整理出加入準公共化對私立幼兒園營運影響之差異性，共同點：

- 1.收費標準希望調漲。
- 2.對人事費調漲很有感。
- 3.生活用度節約，開源節流。
- 4.未加入前營運穩定。
- 5.政府制定規範嚴苛應有彈性。
- 6.招生容易下也無選擇學生素質門檻。
- 7.B、C 受疫情影響招生率而來加入準公共化。
- 8.希望提高師資專業素養。
- 9.公私合作下應訂定雙方合宜規範。
- 10.未來同等條件下更具生存競爭力。

差異點：

- 1.僅 A 信任政府政策一開始便加入準公共化政策。
- 2.B、C 加入前招生受難，加入後人數明顯成長營運趨於穩定。

本章根據上述的資料分析，歸納本研究之結論，並提出相關之建議，提供政府相關單位及私立幼兒園在面對準公共化政策下所面臨到的困境願雙方共同協調、共創雙贏。

5.1 研究討論

本研究結果發現如下：

1. 評價優質共創雙贏才是政策的核心

對於政府推動幼兒準公共化政策主要目的在於照顧幼生、家長與教保服務人員，然而私立幼兒園經營模式涵蓋教育發展與營利市場機制，政府推動準公共化政策應誤追求量的目標，質的要求才更是雙方長久合作關係，

2. 著重自由市場機制

私立幼兒園是以營利為主要導向，主要營運經費來自學生收費，教學品質更是容易受收費多寡影響，這是市場經營機制，準公共化政策幾乎明訂收費標準，是否會影響幼兒教學品質是一大隱憂。

3. 調整提高收費標準與教保員薪資福利

目前業者自行吸收教保員調高薪資壓力，而老師薪資也是經營成本的基礎，學生收費是經營成本唯一來源，兩者應是明定相輔相成辦法，如此能照顧教學品質與友善工作環境，穩定經營提升教學品質。

4. 增進專業成長的組織功能

廣增學子投入教保職場，訓練未來市場人才避免長期陷入教師荒，建構教師教學的發展平台提高教學素養與保有教學品質。

然而私立幼兒園加入準公共化後的經營模式變革之初策略最重要的是不同於傳統的經營模式和策略，也是教育組織經營者考量內部和外部的因素，突破私立幼兒園既定之經營策略，針對困境與挑戰的問題及提昇教育組織效能的目的，所做經營模式變革之活動，而能使機構得以永續經營發展。故根據本研究目的與問題，歸納研究的發現與及果，提出以下討論整理結果茲分述如下：

1. 私立幼兒園加入準公共化之經營模式變革之初，在行政運作經營模式變革方面

- (1) 汰舊佈新，重建新的運作制度，擷取其他私立幼兒園加入準公共化機構的優點加上個案的特有屬性，讓本個案機構人員提升其接受度。
- (2) 建立一個有效能的組織型學習團隊。
- (3) 尊重專業倫理，團隊互相分享與支援，使其成員注重尊重與溝通，理念一致，讓機構成為一個有效能的優質團隊。

2. 私立幼兒園加入準公共化之經營模式變革之初教學策略，在教學與課程經營模式變革方面

- (1) 以幼童最佳利益為考量，設計以幼童為本位的課程進度。
- (2) 鼓勵專任幼教教師專業成長，常進修及研習，提升其專業素養。
- (3) 尊重幼童的個別差異發展，發揮包容並接納幼童的教育愛，並以溫和而堅持的態度帶領幼童。

3. 私立幼兒園加入準公共化之經營模式變革之初教學策略，在資源應用經營模式變革方面

- (1) 融合社區及經營模式變革良好的關係，以增加經營模式變革的資源。
- (2) 私立幼兒園加入準公共化的學生來源一半以上都是鄰近社區私立幼兒園及家長口耳相傳相互介紹，所以跟鄰近社區建立起良好關係，建立良好形象、口碑以達永續發展。
- (3) 資源的採購引進與利用，以達的最佳設備。

4. 私立幼兒園加入準公共化之經營模式變革之初教學策略，在空間與環境經營模式變革方面

- (1) 增加並改善幼兒園的設施設備及豐富教學資源上的設施設備，以更提升幼兒園的學習環境。

(2) 建立有創造力有天馬行空更能無中生有的怪點子、好點子，建立幼兒園蓬勃發展求新求變的經營模式變革機構的新形象。

5.2 研究建議

本探究經文獻分析、研究者自身察以及訪談個案負責人、園長（實際經營者）之後，依據訪談內容及結果所得到的資料進行個案私立幼兒園分析，就以上探究結果，提供對私立幼兒園加入準公共化經營型態類似的其他機構，因少子化趨勢及社會變遷之下，私立幼兒園加入準公共化之經營模式變革之初策略作為的建議。

5.2.1 對政府單位的建議

多數研究對象都表示，政府若是想以「準公共化」的方式，借其力量來提高幼教品質、降低幼兒園收費、提高生育率、增加幼教人員薪資，應該要有全盤性的全面計畫，而不是一昧的要求私幼要達到政府的要求，而這些要求都是在增加業者的負擔，政府可考慮準公共化之幼教機構，在合約期間皆符合政府規範，配合制度推行等良好之私立幼兒園給予獎金或獎勵制度，讓業者願意付出，願意經營更優質的幼兒園環境培育我們下一代。以下根據探究結果，給予政府單位未來修正準公共化政策的參考：

（一）補助私立幼兒園經營費用

本探究發現，準公共化目前為了希望可以增加使用率，政府規劃以家長補助為優先，但是卻未考量到若是幼童教師人數增加，私立幼兒園的相關經營費用也會隨之提升，而為了能夠長久經營，私立幼兒園僅能依靠開源節流的方式來支撐經營方面的花費，這部分建議未來政府可以考量私立幼兒園的需求給予補助經營費用，提升幼教品質。

(二) 人力資源方面的調度

本探究發現，私立幼兒園要能夠維持良好的品質，相當依賴的就是人力資源，當人事成本的增加以及政府對於幼教師資的管控，使得私立幼兒園在人力資源方面面臨相當多的困境，建議政府可以與各縣市大專院校的幼保科系合作，不僅可以解決目前社會的失業問題，同時也能夠在政府的把關之下，培育符合準公共化的優秀師資，畢業後即投入職場，解決托嬰中心人力資源不足的問題。

(三) 建立私立幼兒園評鑑機制

本探究發現，準公共化雖然提高了家長的詢問度與就讀意願，但是比起金錢上的考量，多數家長更關注的是幼教環境、品質、課程等等方面，因此建議政府未來可以針對私立幼兒園準公共化設立評鑑機制，給予分級讓家長有參考的依據。

5.2.2 對未來欲開辦或正在經營有關人員的建議

(一) 發展特色，樹立品牌，增加市場吸引力

未來瞬息萬變，私立幼兒園加入準公共化更不能一成不變，應以開放的態度了解新事物，再轉化為自我特色，專注發展，進而建立口碑、樹立品牌，才能在競爭幼兒園市場中脫穎而出。

(二) 不斷學習、不斷進步，增加師資專業力

要能發展特色課程，關鍵是幼兒教育教師的專業能力，應如同個案幼兒園一般，鼓勵機構內課照教師進修學習，並由經營者依據教育理念或發展目標，規畫系統性進修，增加師資專業力。

(三) 觀察趨勢，超前部署，維持永續發展力

私立幼兒園公共化經營者對市場發展與變化要有觀察力與敏銳度，應如同主任一般，了解個案的市場需求，並能取他人之長，增進自身優

勢，才能在課照中心的市場競爭中脫穎而出，進而達成永續經營的目標

5.2.3 對未來研究的建議

本探究因為受時間、人力與地區限制，故僅能以臺南市的私立幼兒園加入準公共化為例，深知此探究還有更多方向可行，建議未來的探究如下：

- (一)可採用量化研究，做業者、家長與教職人員對於加入準公共化的滿意度調查。本探究目前則以質性的方式進行臺南市私立幼兒園加入準公共化政策與經營模式變革的質性訪談，但是這僅是代表臺南市某區域的意見，無法推論到全國，建議未來私立幼兒園加入準公共化實施一段時間後可以進行全國性的抽樣調查，並探討業者、家長以及教職人員的滿意度。
- (二)本研究以臺南市為例，未來建議可擴展到其他五個直轄市或其他縣市相互做比較。目前本探究僅以臺南市作為立意取樣的範圍，不同的縣市在推行準公共化政策方面以及不同縣市的家長對於私立幼兒園加入準公共化的需求不同都會影響到準公共化執行推行的成果，未來建議可以比較鄉村與都市對於準公共化政策的看法。
- (三)進行深入探究。本文目前全面探討準公共化實施前後對私立幼兒園在組織架構、招生與收益、服務特色、家長送托、營運等方面的影響，難免會因為討論的範圍過於寬廣而失焦，未來建議可以專注於討論某一個面向。

參考文獻

一、中文部分

1. 尹衍樑；司徒達賢（1989），組織變革策略對組織承諾之影響研究，管理評論
2. 王志弘（2014），文化權利的多重性：爭辯、限制與可能，人文社會學報；15期
3. 台南市政府教育局（2019），準公共化幼兒園，全國法規資料庫(幼兒園法規)
4. 行政院（2021），「我國少子女化對策計畫(107年至113年)修正草案。
5. 李元成（2019），私幼公共化之評析—幼教準公共化政策之評析，台灣教育；720期
6. 張品妍（2018），課後照顧中心的主要經營策略。
7. 教育部（2020），準公共幼兒園說明手冊。
8. 陳淑琦（2019），從準公共幼兒園政策談私立幼兒園的參與和調整，台灣教育；720期
9. 湯志民（2017），非典型學校：經營與啟示。學校行政；109期。
10. 湯梅英（2016），驀然回首，公民教育仍在昏暗幽微處。台灣人權學刊
11. 黃哲彬（2005），論行動學習之理念及其在教師進修上的啟示，學校行政；36期
12. 黃榆婷（2021），準公共化幼兒園之問題與解決策略。臺灣教育評論
13. 鄭崇趁（2006），我國國民教育政策的發展趨勢。花蓮教育大學學

報。

14. 顏士程（2011）。幼兒教育及照顧法評析。學校行政；76期



二、英文部分

1. Chen Shuqi (2019). Discuss the participation and adjustment of private kindergartens from the perspective of quasi-public kindergarten policy.
2. Education Bureau of Tainan City Government. Quasi-public kindergarten.
3. Executive Yuan (2021). The revised draft of the National Childhood Childhood Countermeasure Plan (107-113).
4. Huang Yuting (2021). Problems and solutions for quasi-public kindergartens. Taiwan Education Review
5. Huang Zhebin (2005). On the concept of action learning and its enlightenment on teacher training. Journal of Humanities and Social Sciences; 15th issue
6. Li Yuancheng (2019). A review of the publicization of private and early childhood education - a review of the policy of quasi-publicization of early childhood education. Manage Reviews
7. Ministry of Education (2020). Quasi-Public Kindergarten Instruction Manual. School Administration; Issue 36
8. Tang Meiyong (2016). Looking back, civic education is still in the dark. Taiwan Journal of Human Rights
9. Tang Zhimin (2017). Atypical Schools: Operations and Implications. School Administration; Issue 109.
10. Wang Zhihong (2014). The Multiplicity of Cultural Rights: Controversies, Limitations and Possibilities.
11. Yan Shicheng (2011). Review of Early Childhood Education and Care Law. School Administration; Issue 76
12. Yin Yanliang; Situ Daxian (1989). A study of the impact of organizational change strategies on organizational commitment.
13. Zhang Pinyan (2018). The main business strategy of the after-school care center.

14. Zheng Chongli (2006). The development trend of my country's national education policy. Journal of Hualien University of Education.



附錄一訪談同意書

訪談同意書

您好，我是南華大學企業管理學系管理科學碩士在職專班學生，目前正在進行一項學術研究，主要目的是了解私立幼兒園加入準公共化後的經營模式變革之初探究相關問題。您是我們邀請訪談對象之一。本研究採用深度訪談法，約需 2-3 次訪談，每次約 1~2 個小時，至多不超過 2 時。同時，為了資料的整理與分析，希望您同意於訪談過程中錄音。錄音內容僅作為研究者分析資料、編碼及歸類統整之用。基於保護受訪者的義務，您的姓名及個人資料一律隱匿不公開，改以代號稱之。因此，希望您能提供真實的意見，以增加研究資料的正確性。

訪談期間您有權利選擇退出，且沒有義務告知原因。訪談過程中，您有權力決定回答問題的深度，面對不想回答的問題也能拒絕回答，亦有權力隨時終止錄音以及訪談。若您對本研究有任何意見，歡迎隨時提供。再次誠摯的歡迎您參與本研究並敬上萬分感謝之意。

同意受訪參與本研究

受訪者：_____（請名）

同意研究者使用訪談過程中的內容

受訪者：_____（請名）

研究者：_____（請名）

日期： 年 月 日

指導教授：范惟翔 博士 江品俞博士

附錄二 個人資料

一、個人資料

(一)姓名：

(二)年齡： 歲

(三)性別：男 女

(四)學歷：a.國中(含以下) b.高中(職) c.專科/大學 d.碩/博士

(五)婚姻狀況：a.未婚 b.已婚 c.離婚

(六)幼兒園名稱：

(七)成立於 _____ 年

(八)規模：目前 _____ 人，成立時人數：_____ 人

(九)型態：a.公辦幼兒園 b.公辦民營幼兒園 c.私立幼兒園

(十)資金來源：a.自有 b.配偶 c.父母 d.親戚 e.朋友

f.同事 g.銀行信貸 h.其他

附錄三 訪談題綱

一、訪談題綱

訪談內容:

- Q1 請問對於政府推動幼教準公共化政策您所了解的是什麼？又已經加入多久？
- Q2 請問您加入準公共化前對於園務營運的感受是如何？
- Q2-1 請問您加入準公共化後對於園務營運的感受是如何？
- Q2-2 請問教學師長面有何改變？
- Q2-3 請問家長學生面有何改變？
- Q2-4 請問設施設備面有何改變？
- Q3 請問您覺得園所應加強哪方面的素養與如何提高園所經營管理層面才能更符合準公共化政策的合約園所條件？
- Q4 請問您對於幼教準公共化政策有何建議或需要加強的配套？
- Q5 請問您對於幼教準公共化政策對少子化問題有解決嗎？
- Q6 請問貴所會繼續加入成為續約的準公共化幼兒園所嗎？

附錄四 訪談內容

A 巧虎幼兒園訪談錄音逐字稿:

訪談內容:

Q1 請問對於政府推動幼教準公共化政策您所了解的是什麼呢？又已經加入多久？

答:1.少子女化危機。

2.公私合作加速提供平價就學機會。

3.為家長(繳費貼近公幼)、教師與教保員(增加優秀人才留任意願)及幼兒園(招生困難度降低及設施設備補助)創造多贏局面。

4.是在五都開放時加入準公共化的，第一時間簽約加入，也就是108學期。

Q2 請問您加入準公共化前對於園務營運的感受是如何？

答:在未加入前感覺是政府廣設公幼，與民爭利，一直是孤軍奮鬥的感覺。

Q2-1 請問您加入準公共化後對於園務營運的感受是如何？

答:加入後則感覺政府是我們的靠山，在經營上最困難的招生及設施設備補助方面都幫我們設想到了，我們可以更專注於教學及師資能力充實方面。

Q2-2 師長面:

答:師長面幾乎沒有改變，教學投入及面對幼兒、家長，皆是一樣專業的態度，沒有因為加入準公共化而改變。

Q2-3 家長面:

答:稍稍有感覺家長對老師對學校的要求變少了，之前會有家長要求多教正音，數學，現在卻覺得，收費那麼低，學校還有教美語和體能！

Q2-4 設施設備面:

答:學校的校園環境更美了，遊具、教具...更新穎更充實了，真的很感謝政府給準公共幼兒園每一年的設施設備的補助，110 年更有五十萬的遊具設備補助，真正用在孩子們身上，感覺政府很接地氣，有關心到學齡前孩子的學習。

Q3 請問您覺得園所應加強哪方面的素養與如何提高園所經營管理層面才能更符合準公共化政策的合約園所條件?

答:我覺得配合政府給家長的優惠，給老師的福利，給園所日新又新的氛圍及環境，照顧好每一位幼兒，保持隨時自我覺醒的態度就是最好的素養。我們有申請準公共化的”教師增能研習計畫”補助經費聘請專業師資來為師長們上課。在學期的活動中，以班級為單位，老師和幼兒們進行集體創作，最後的成果編輯成幼兒園專刊，親職講座也是由各班老師發表，敘述說明每個學齡幼兒的身心發展階段，以及各班的學習方向及班級特色，提高老師的表達能力與自覺力。

Q4 請問您對於幼教準公共化政策有何建議，或需加強的配套?

答:我的建議是：有的加入準公共化的園所礙於 107 學年的收費標準過低，建議政府應該適當的提高，否則園所的收費低於政府公告的標準以下，園所困難經營，亦非樂見！另外，建議給予各項補助的時程一致，

目前每一筆經費撥款的間都不同，不是痴痴的等，就是一次進來多筆的補助。最後，真心感覺加入準公共化的一個很大的優點是台南市教育局負責準公共化業務的承辦小姐都很有耐心，很細心的指導大家如何申請計畫，這給我們很溫暖的感覺，也是有很大信心走下去的能量！

Q5 請問您對於幼教準公共化政策對少子化問題有解決嗎？

答:少子化問題是全球性的大問題，準公共化政策確實也減輕年輕父母的經濟壓力問題，至於有無鼓勵多生育尚觀察。

Q6 請問貴所會繼續加入成為續約的準公共化幼兒園所嗎？

答:目前準公共化是簽約制，雖是有退場機制，但只是對於違反(兒教育及照顧法)及(教保服務人員條例)者適用。我們已經加入第二期的簽約了，現實問題是我們走不回去了，我們不可能重新調高費用經營方式啊!當然希望政府能更多聽聽經營者所面臨的各項困境，更能優化簽約條件，公私合作提供更優質的就學環境也能培養鼓勵更多優良的師資平台，創造多贏局面。

B 大象幼兒園錄音逐字稿:

訪談內容:

Q1 請問對於政府推動幼教準公共化政策您所了解的是什麼呢？又已經加入多久？

答:有了解，起先我是認為我那時候我是小園，我想說我是小園準公共化政策應是跟我沒關係，所以一開始我都是拒絕也不去了解 可是後來有一位學姐告訴我說一定要去了解準公共化政策的意涵也是那個時候才去了解，其實我很早就知道政府要推準公共化政策，就想說我是小園所以也

沒有去特別的去了解，到後來才開始更深入去了解。深入了解之後就覺得那一定要加入啊!第一因為發現這個政策是針對一些年輕的父母，為了減輕父母育兒的費用，還有第二個就是老師，他保障老師一入門薪水就是29000，那時候我們老師的入門薪水是24000和25000而已，私幼一般要很短的時間一下子提高至5~6千塊的薪水那是很困難的所以這兩個原因我們就決定要加入了。答108年8月1號加入已經兩年了另外一個園是今年110年8月1號剛剛加入。

Q2 請問您加入準公共化前對於園務營運的感受是如何?

答:因為一開始我們的老師也一直提出來，我們老師都提出來說不要加入，他們說害怕是不是要像評鑑那樣那麼麻煩阿甚麼的，後來我也是先說服老師，說沒有，而且他它看起來都沒有提到那個部分，所以我就先說服老師，一開始我們老師都反對加入阿，然後老師了解了以後老師就說好，那我們才加入。最大的原因，我第一個加入的園他是小園，之前也都會滿額，可是加入之後都變成在排隊，以前是比較能篩選家長(語氣緩慢肯定)。像我第一次的時候第一次他要他要有那個名單的時候，就是我還特別用在公幼抽籤之前我們就把名單確定了，我不要讓公幼去抽籤不抽了才要回流，所以我們公幼還沒還沒有宣布要去抽籤報名時候我們就已經招生完了，那個時候。第一次的時候，所以而且那時候市政府他沒有沒有規定說要在，那個日子比較早那個日子我們比較早，所以我們自訂不是市政府，所以我就訂在公幼之前，阿可是今年我就發現，好像公幼他也沒有，沒有額滿，所以他就，有一點，他就保護公幼他就先一直都不給我們那個開放那個報名阿抽籤的時間，他一直讓公幼第一次報到，沒有額滿又第二次到最後都疫情了他才說你們可以了，都在公幼之後，而且還後很久。

Q2-1 請問您加入準公共化後對於園務營運的感受是如何?

答:我這個方面我倒覺得我們沒有多大的改變，最主要他沒有限制我們甚麼，所以我們本來就很務實在主題教學嘛!所以我們不變就維持那樣，我們就是繼續我們的方式。阿這邊是新園現在目前，後來就是因為是疫情今年的話 110 年的話因為是疫情就很多園都加入，所以目前這邊知道的人也還很少，因為他在公告裡面是還沒有麻，然後所以我這邊還沒有額滿，啊我今年也加班增班增加人數，還有就是另外就是我覺得對~對(思考)對老師也是比較好比較有保障。

Q2-2 師長面:

答:老師最擔心最怕的就是說政府會不會來干涉你很多你的教學嘛!可是後來也發現也都沒有啊!所以我們也還是走我們主題教學的，模式也都 OK 的。是有加分的。

Q2-3 家長面:

答:家長的方面是這樣，因為一開始可能家長也是不太了解這個政策，然後了解了以後，因為有的確她收費比較便宜嘛!他當然願意，可是(停頓)接著今年，就像我現在這邊也還沒有滿，我就發現很明顯的，很多弱勢家長他都會來，然後在早期的所以很多大班才要讀書的現在都要入園，中班才要讀書的也都出來了，以前可能我在想這些小孩子可能都沒有，所以我這邊就發現，異常的孩子就是特殊兒童蠻多，都要替她去那個通報早療其他，所以本來這些孩子都是被關在家裡，現在都出來了，比較弱勢的孩子也都會來，也比較多了，因為她，是不是因為，我不知道是不是因為低收入戶跟中低收入戶他完全免費，所以她就讓他來讀書，他

以前可能就放在家裡阿公阿嬤幫忙看，所以我現在就一直在拉這個部分，因為這個部份讓我讓我，像今年我就說我非得在疫情以後稍為鬆了以後我一定要面對面（肯定語氣）跟家長進行一個親子教育，就是親子講座，類似這樣，一定要跟他面對面，因為他們就是比較被動的那一群，他他就是以往他不面對孩子的問題甚至有些孩子他來了，我們有跟他講你這個孩子有問題，他就是不去做評估啊！所以我們就是自己做了以後一個一個的找他談，啊有的也很生氣我們，就說啊！我的孩子不會有問題啦！就是（台語~慢學而已）其實我們一看就很明顯這個孩子是有問題，所以變成目前我們這邊在目前我上這邊最大的問題，就是這樣的家長我還在努力當中，就是還需要再教育這些家長，對，要他認識說而且他來配合，配合我們，譬如說不能遲到早退啊！譬如說大班了還在吸奶嘴，啊比如說小班了你應該尿片要戒掉了啦小班了回去還要喝牛奶，這些問題我覺得這樣問題前這些家長可能就是自己都關在家裡，然後現在因為免費還是因為比較便宜了他就出來了，出來了，哇！~問題就很多這樣的問題，這都是我們以前沒有的我們以前一直都沒有，然後新園這邊有。

Q2-4 設施設備面:

答:每學年都有的，補助款可用在設施設備上，做修繕維護或添購新設備，對幼兒學習上更能提升效率。

Q3 請問您覺得園所應加強哪方面的素養與如何提高園所經營管理層面才能更符合準公共化政策的合約園所條件?

答:我在想我們從事幼托到準公共最主要還是要務實務實在老師的能力上面，比如說親師溝通的能力，教學就是教保的能力，還有還有就是那個環境佈置啊這些等等，我覺得一樣都不能少而且更要加強更要務時更

要落實在這個方面，我們自己有年齡一些方式提升老師的能力有規劃也接洽一些大專院校的老師，因為其實政府我要這樣講，我們看到這個政策是很優的，當然我們是經營者我們也希望說在這樣好的政策下我們個來配合政策，我們願意帶頭把老師的水準帶上來，以前不夠的，不足的，我們自己可以聘老師聘教授自己來提升能力，就是就是希望就是希望盡我們的力量協助政府在這個政策上大家達到必要的水準，這個是不止老師必修的研習 18 個小時 我們額外有自己內部的訓練。

Q4 請問您對於幼教準公共化政策有何建議，或需加強的配套？

答:也是一個很大的隱憂，因為這個政策能不能持續的走願不願大家來配合他會不會被杯葛我覺得這個是一個很重要的一個點也是一個隱憂一個隱憂。有我覺得因為以往還沒有應該說還沒有幼托整合之前，公立私立公幼私幼是很融合的很融洽的，因為那個時候公幼是一師二保一個教室兩個老師可是呢?幼托整合以後一個教室是一師一保導致後來呢?要願意讀幼保系的學生幼教系的學生變少了，因為因為名額少了嘛!所以大家變成教保員多了教師少了因為沒有那麼多的缺額嘛!啊各縣市也遇缺不補啊!就用代理就夠了啊!啊所以就變成我們現場上很缺教保員很缺教師 所以都是老師荒啊!都缺人其實這個跟政策非常的有關係，我們沒有給有些年輕人的確他他就是要公幼的老師啊!他的目標就是我就是當公幼的老師啊!我不是要來是私幼麻!可是我們把兩個大門關成一個他當然他路窄了路窄了以後有些人他就乾脆不進來，有些人進來了以後他就覺得說我我我也是幼教係啊我也是教師證啊!但是同工不同酬，因為他不缺教師他只好用教保員的身份去公幼啊!同工不同酬不同的那個薪水跟福利制度導致於我們後來嚴重的教保員的缺乏，一個這個是一個也導致公幼私幼的對立，這個也是第二個原因這個也都是後遺症啊!所以我覺得這個是政

策政策的制訂上是很重要的，而且政策是不應該不應該倒退走，你本來就說要提高教保員的資格要提高個個幼稚園老師的水準，那你公幼一室二師 什麼要改成一室一師一保，你把你把人力自己下降來做什麼呢?對不對，不應該這樣，那這樣的話大家都在徵教保員而且導致年輕人他現在要進來這個職場的人很少，變成都高壓有社會氛圍又媒體報導大家對這種工作就會害怕我我只是在上班改天還要被被告還要上媒體這是惡性循環，其實這都是因為政策我覺得我覺得。因為他最主要是有心他要去當公幼老師門檻很大對啊!他都只能一半去配合教保員其實不完全是少子化的原因我覺政策的影響實在是太大了，優點最主要就是我還是要回歸政策面啦!因為有一點，真的，我是向我我都我都直接跟家長說，政府的誠意就是 0 到 6 歲要跟家長一起養，如孩子我們一起養，國家跟你們大家一起養，我覺得這一點是有是感受到，這是最大的優點。第二個就是說，雖然老師的第一次就是大家抬高到 29000，可是他很快啊!因為我們都是有年資的園，可是這一次就變成，全部都要變成 35000，其實，園所是有一點吃力，他是因為他是這個政策園方自付嘛!這個方面就變成有一點吃力，就就未來會覺得說這個政策如果再繼續走，就是等於回到原點，回到原點然後然後就是你也回不去了，因為你的老師薪水已經抬高了不可能再退回去嘛!家長已經收得這麼便宜了你也不可能再多收啊!啊你啊你不可能我都已經加入準公共了，我現在給他改回來私幼又要 56 千又要七八千這是不可能，根本就回不去，然後我又我們又看到像這一次 101 109 年現在本來就應該要讓各個園所準公共應該公私立大家要一起來一起來招生啊!同樣的時間啊!啊怎麼會公幼趕快跑跑了兩輪，你都不讓準公共的園所來跑，這是不對的啦!這樣的話完怎麼能夠平衡的來來做這個工作呢?這樣還是等於退回去我們都還沒有準公共之前啦 所以

政府不應該怕這樣，不應該怕說你的公幼會收不滿 全部的人跑來準公共不用怕這樣，這樣的話他公幼才會成長，那這樣也才可以讓做準公共的園所可以正面的更好的去發展啊對不對，這樣才對啊！政府太過於保護工幼了啦！這樣是不行的，他如果準公共化要繼續走的話，政府一定要準公共，公幼一定要放在同一個水平線上，包括非營利都要在一個水平線上，因為已經不公平在哪邊補助不一樣了嘛！現在準公共 3500 非營利 2500 公幼 1500 這已經是就有一點差別了嘛！不應該連那個招生那種我甚麼時候開始招生，你連期程都要談，你公幼趕快收一收沒有滿的又要收到滿，你才開放讓來非營利，再來準公幼，這樣不對啊！這樣是不對的（情緒高張略帶氣憤），要同一個時間起跑才對本來就是要這樣嘛！這樣也才可以刺激公幼進步啊！對不對！阿你也才讓家長感受的到說真正他要挑他有選擇權嘛！那個時候才能說啊我的孩子是要挑哪一個學校，對我覺得是這樣，所以政府不用怕啦！一個政策推出來，你要民間大家來呼應你的政策 你就不能怕啊！

Q5 請問您對於幼教準公共化政策對少子化問題有解決嗎？

答：少子化是影響很大的招生問題，問題是年輕人不結婚啊！只想玩啊！價值觀不同了，就看看政府政策福利多能不能影響，而這也不是目前看的出來的。

Q6 請問貴所會繼續加入成為續約的準公共化幼兒園所嗎？

答：目前到目前為止我還是覺得這個政策是可以鼓勵的 所以我願意就是還是回歸那 2 點我看得到政府的誠意他就是要跟年輕的父母 0 到 6 歲的孩子一起養我看得到那還有我發現我的加入準公共的普遍我們的從業人員教保員 然後助理教保員的薪水都抬高的確有的確有。一定會一定會我

們一定會保持一定的水準嗎 因為加入準公共的園所都是私幼來的本來就會走特色啊啊最擔心的還是在政府的政策面喔如果說他到目前為止能夠維持說公幼、非營利、準公共 1 個水平上同樣的時間同樣的期程開放大家招生大家招生的日期是一樣的那就 ok。

C 星狸幼兒園錄音逐字稿:

訪談內容:

Q1 請問對於政府推動幼教準公共化政策您所了解的是什麼呢? 又已經加入多久?

答: 這個~算政府的德政啦!能夠讓小孩子有受教權, 我是最最重要是說讓我們地方的幼兒也是能夠享受到這個政府的福利讓他能夠接受到我們更優質的教育算福利也是回饋鄉里拉!也有這種感覺啦!我們也已經經營 30 年了如果可以的話就是回饋鄉里讓小孩子有受教的機會我們加入準公就是小孩子的就讀率會比較高現在普遍就是就滿兩歲就來就讀了一般的話都是小班小班才進來現在有準公就變成當月滿兩歲就要來讀書了這個是最大的一個差異。

就這學期 這學期的 8 月 1 號 兩間都是今年剛加入

Q2 請問您加入準公共化前對於園務營運的感受是如何?

答: 說實在的其實這個也有一些經營成本的關係之前沒有加入的原因就是說我們的老師薪資跟收費都被政府框住了收支都沒有辦法去支付, 最大的問題是面對到這次的疫情的關係因為疫情的關係也感受到經濟的那種壓力所以就是跟園長討論過後我們就直接加入, 阿~實在的經營一定

要成本就是在成本的考量上面一直在琢磨不然的話也覺得說政府的德政我們是應該要配合。

Q2-1 請問您加入準公共化後對於園務營運的感受是如何？

答:就~第一件事就是說以幼兒教育經營來說加入以後那個行政業務他須要呈報的東西文件會變比較多一點，繁瑣事會變比較多比如補助的公文等等行政事務比較多在招生的部分就滿額比較多現在兩間都是滿額下學期也都排十幾個要來讀下學期可能就是要用抽籤的不然就是跟他講說 8 月才來因為最重要是小孩子就讀意願高現在是這個樣子小孩子的就讀意願 在托嬰是一萬多進來這裡是變成 3500 所以就滿兩歲就要進來了補助高他要繳的也高所以在招生部份是屬於比較 OK 所以就行政事務會比較多優點就是招生不用煩惱啊!缺點的話就是可能我們比較沒辦法篩選幼兒以前就家長的素質有些是比較高一點，你準公以後就可能家長家庭的因素吧!可能就他原生家庭的因素孩子的程度就比較比較落後一點跟家長的溝通也比較比較有問題，因為因為說實在的不是說收費比較高一點素質就會比較高而是說有些人願意花這些錢進來就是說基本上對孩子的教育就是比較重視的，他願意花這些錢就是表示他對小孩子的重視但是我們加入準公以後價格部分就不是問題了，那就是沒有篩選的門檻了，就可能疼孩子的也推進來那個不疼的也推進來，因為相對的捨得的人他捨得把錢花在小孩子身上的人自然而然反射出來就是我對孩子很重視，那不捨得花錢在小孩子身上的人相對的他對孩子就不重視，所以對小孩子的教育一定會比較隨便一點，捨得的人就會很嚴謹就是面面俱到，就會對小孩子的教育非常重視，這個就是家長對小孩子的一種一種關心的程度所以我們有加入跟沒加入差別就在這裡。

Q2-2 師長面:

答:老師的感受就都很高興啊!因為都加薪啊(笑~),最直接的反應就是最高興的啊!大家做起事來都變得很有精神啊(笑~),領薪水那天就很有感覺了反應都很直接,其實我們現在包括助理大概都已經 30000 以上了真的都三萬以上了,其實你現在加一加包括給他的福利包括勞保等等算一算都已經 30000 以上所以也是營造一個友善的工作環境,這是也是一個互相互惠啦!讓他有一個好的收入在這個環境做的高興也是也要看開啦!

Q2-3 家長面:

答:家長的部分家長更高興 因為之前的收費我們也都是都是普遍而已沒有很高 但是之前他們都認為 進來就要繳兩三萬嗎 現在來參觀的話聽到 3000 塊啊還有 2500 的 還有 1500 的,他們聽到都很高興 1500 的是第三胎 所以這個啊這個家長還蠻那個家長都很滿意,教學方面其實也都一樣的這部分沒有改變都依照私幼的方式。

Q2-4 設施設備面:

答:設施設備這方面我們就是 政府現在目前就是有一些設備的更新啊!還有一些擴充我們也有接受政府的這個這些補助,我們把園所都該換新的都換新,這方面我們是有授益(大笑~)受益蠻大的,因為說實在的政府管那麼多 如果有補助我們就接受麻,他他就是當然當然的管理啊!我們就當然地接受他的補助啊!因為他有時候管很多,現在是教育局管的是比較屬於人性,社會局管的就好像真的是好像自己的家一樣,我就覺得他們真的管得是太過份了,就是托嬰的社會局(唉~嘆氣),我也不知道該怎麼講呢?不曉是整個中央的政策下來的,還是只有我們台南市

政府自己想不開，整個行政官僚我覺得很不友善，真的感受到啊你要營造一個很好的環境政府要帶頭走啊!不然的話你政府官員只為了要升官抓東抓西 這個就是我經營到現在我對於社會局印像很不好不友善。

Q3 請問您覺得園所應加強哪方面的素養與如何提高園所經營管理層面才能更符合準公共化政策的合約園所條件?

答: 現在本身學生來源如果說 ok 的話經營上是沒有什麼困擾，可能就是師資比較潰乏師資的需求量就比較少，因為如果滿班的情形之下老師的需求量就少，現在就是專業的老師需求不足，這是目前市場上的那個最憂慮的地方，主要要看政府如何積極的培育人才，現在政府的走向是友善的職場，就是說把薪資提高，再來就是政府在輿論上是不是要做一個就是否能管控，對私幼的一個逆向負面的新聞要有一個管制，幼教的印象就是薪水少又惹事等，都是一些不好的印象，這是世代的悲劇，大家都不耐煩沒有那個耐心，這是整個台灣所需面對的問題，看能不能在教育體系來做培植，園所可以做的也只是一些教學研討而已，強化師資的培訓我們都有在做，本科系的沒有意願進入職場職場已經改善很多，薪資都已經 30000 以上了也不下一般職場的薪資行情了。

Q4 請問您對於幼教準公共化政策有何建議?或需加強的配套?

答: 就是說對我們收費的那個那個約束其實加入準公後我們依照準公的收入我們每個月收入進來的錢大部分都還不夠不夠發給老師的薪資，是都不夠喔!所以你要叫一個私立的園所，雖然說政府有補助，他有補助進來沒錯，我們每個月的經營的現金流每個月的現金流都是這樣子的話是不夠的，我都還要去去銀行拿錢出來，我的感覺就是說第一個感覺就是雖然說政府有補助進來，但是每個月的的支出都還要填補，雖然他學期

初就有補助進來但是他對一個經營者是真的有壓力，你每個月都是這樣子啊!以後核算起來核算起來這個最重要，你是把收費綁起來那薪資是要調就調，你知道嗎?就是政府說要調就調他他是政策面的喔!薪資他是政策在走的喔!你幾年就要加多少呢?幾年就要交多少是有政策在走的，所以我們加入是~好像挨悶棍一樣，你加入就是被綁著綁著你的收費，其實私幼以前就被綁住了只是說我們的收費比較高一點還可以在現金流方面都還咖的過去，啊現在已經都降低那麼多都還把你綁住了，你政府這樣綁著我們雖是有補助，但實在在經營成本上我們實在也是一個很大擔憂，是現在面對的也是說也是要這樣走就對了，最重要是說看是不是可以調整小孩子收費像你薪資要照年度這樣調，薪資有調小孩子的收費也要調這樣才平行啊!公平啊!你薪資調上去啊!結果收費一樣綁在哪邊，你純粹是要把私幼綁死，你政策是要把私幼鎖死，其實經營者最擔心的就是這個，加入雖是有他的優勢，但是也有煩惱的地方，其實就是隱憂嘛!依現在目前我本身加入以後我的現金流變少了，哇我現在的現金流變少我現在收入跟要發薪水都還要去跟銀行拿出來，啊你未來3年後薪水還要加上去那要怎麼辦?像現在的勞健保也都提高啊!對不對!以前我勞健保都繳還不到20萬現在都要繳20多將近30，現在的政策面我不知道是不是政府的設計感覺是政府的設計佈的局，反正就是要把你的那個，我覺得政府是應該要站在支持跟支柱私幼的這個面向，你不可以是在做好像是抵制和是壓榨，他他因為我們這個市場是自由意志是自由市場啊!你不可以這樣大家配合你反而又把大家綁死，大家都變要聽你的話，這樣真的是有時候沒有辦法生存，我們在鄉下喔，我們在鄉下的房租都還付的了，相比較都市的那個就受不了了，加入之後就回不去了其實這是他安排的一個局。

Q5 請問您對於幼教準公共化政策對少子化問題有解決嗎?

答: 怎麼會有幫助, 因為台灣人不是錢的問題, 是心態價值觀的問題, 現的年輕人也不像我們以前有傳宗接代的觀念, 且他們的觀念較自私較沒耐性, 又喜愛自由, 都想說我目前好好的為何要去多照顧一個人, 又來綁住自己, 很多人都是丟給阿公阿嬤。其實有結婚都會生啦! 這葬才向家庭, 但不會生太多的, 也因這樣都養出一些小霸王, 但問題是年輕人不是晚婚就是不結婚啊。

Q6 請問貴所會繼續加入成為續約的準公共化幼兒園所嗎?

這個因為我們幼兒園經營這麼久我有一個感覺, 就是政府的政策如果說是這樣子走的話我們是沒有回頭路了啦! 一定要延續啦! 你就是一定要按照政府的方向去走啦! 既然加入就可能要面面對政府他他所有的要求, 就是把這些要求都做好我們就是配合政府的腳步了, 不然的話你你說政府這樣走我不要跟他配合有時候是蠻辛苦的, 反正又不是說一個非常苛刻的一個政策, 應該說算對普羅大眾一個很好的福利, 所以我們也都順著這個政府的德政來走, 其實我們現在目前面對這樣的環境你一定要接受我是覺得你不可以逃避了, 就是要跟著政府政策走, 逃避就唯獨就是不做了, 我們經營者最怕政策, 你政策下去方向對我們有利我們跟著走就可以生存啊! 你如果排斥政策就是自走滅亡, 因為我們沒有那麼大的能力我們業者沒有那個財力也沒有那麼大的人力資源, 你如果政府的政策可以接受的話 我們就是跟著走, 不然的話不然就到最後的話自己會走的很難過。