

---

---

## 幼稚園形象管理與生命教育之行動研究——一位園長的實踐

---

---

劉智燕

台南大學教育經營管理研究所博士生

### 摘 要

環境改變已對幼稚園經營帶來嚴峻的挑戰，少子化趨勢加上父母對教育品質的期待，幼稚園在社區中的形象已成了不可忽視的一部份，遇到壓力和挑戰幼稚園的經營團隊如何面對與處理，是幼稚園是否能永續經營的重要課題。

本研究中研究者是一位私立幼稚園園長，她回顧近七年的持續研究，接著也應用處理幼稚園內大橡樹搬家的一段生命教育與公德心拔河思維與行為改變歷程，進行行動後的反思。

本研究從園長觀點，在面臨複雜情境脈絡中，更深刻的認識生命的意義，正向有效的重塑幼稚園形象管理等相關議題。

研究資料包括：省思日誌、園務會議、社區鄰里意見紀錄、成功關鍵因素受訪記錄、社區學習課程，共五種資料。

本研究在歷程呈現時有三個策略，整理成可以分享與實踐的知識。策略一、樂在生活，發展信任與承諾；策略二、做少做好，深耕親能與社區；策略三、終生學習，加值服務與領導。

樂觀思想有助於自我效能提升，而重要事件常是最好的考驗與轉捩點，透過省思與社區的參與學習，把工作與生活融合成一種志業，持續研究改善，貢獻所學，讓生命更豐富有意義。

**關鍵字：**生命教育、形象管理、成功關鍵因素、行動研究、學校行銷

## 壹、研究動機與目的

近年來隨著人口出生率降低，家長更重視教育品質，這些環境改變已對幼教經營帶來深遠的影響。我（本研究中的「我」是研究者也是被研究者），一位園長，在希望幼稚園（化名）工作超過二十年。

從民國 92 年開始，希望幼稚園就以「招生人數下滑的危機與省思」為題申請教育部行動研究（劉智燕，2004）後，陸續針對自我評鑑（劉智燕、劉智學，2004）、組織學習（劉智燕，2006a）、家長選擇觀點（劉智燕、游俊雄等，2006）、同業競合（劉智燕、楊淑朱，2007）等幼稚園議題，進行研究。

本文將呈現近七年來希望幼稚園的改變與現況脈絡，並藉行動後省思，進行行動後學習，探索幼稚園經營策略、幼教價值與成功關鍵因素。

### 一、研究動機

民國 96 年希望幼稚園經營順利，我也考上博士班，同年 10 月底醫生檢查出我罹患乳癌，所幸復原良好，也開始接觸生命教育的知能，重新思考生命的價值與意義（劉智燕，2008）。孫效智（2007）提出生命教育的目標包括：終極關懷與實踐、倫理思考與反省以及人格統整與靈性發展，幫助學生深化其人生觀、內化其價值與統整期知情義行，進而用「生命」引領「生命」、用「生命」感動「生命」。

原以為招生好就代表自己與社區關係良好，其實不然，例如希望幼稚園內一棵種植三十年的大橡樹成長迅速，近年來大橡樹竄根與落葉問題，讓鄰居認為幼稚園缺乏公德心（劉智燕，2009）。使我瞭解到幼稚園社區形象的重要，必須經得起各種不相同立場觀點的考驗。所以，思考希望幼稚園在社區存在的價值與認識生命教育的重要性，成了本文的研究動機。

### 二、研究目的

幼稚園園長對內是領導園務、帶領老師成長，對外則是了解社會脈動、建立公共關係做為園務發展的基礎。園長不必事必躬親，但必須內外全面關照，對內應使幼稚園能持續改善品質，對外則能謹慎發言妥善因應，化解園所危機，進一步透過行銷知能與服務，創造幼稚園在社區的良好形象及永續經營的能力。

本研究目的有二：

- （一）行動後學習，應用處理重要事件的經驗，省思並呈現歷程與改變。
- （二）結合理論與實務擬訂行動策略，發展良好的幼教價值與社區關係。

本文價值在於透過行動後回顧結合知識與真實情境，塑造面對與解決問題的組織學習氣氛，同時檢視希望幼稚園形象管理與危機處理的能力，也使讀者透過本文了解幼稚園生命教育與社區關係經營的重要性。

## 貳、文獻探討

本研究由三個方向整理文獻即，幼教現況與持續研究的重要性；幼稚園行銷與形象管理；生命教育與正向思考的價值等，分述如下：

### 一、幼教現況與持續研究的重要性

- （一）幼教現況與持續研究的發現

徐千惠與簡楚瑛（2004）研究指出幼教市場已供過於求。劉慈惠（2001）建議必須從文化生

態的脈絡探討幼稚園家長教育選擇，避免太過主觀的評價。幼稚園必須注意抱怨，本著認同與理解的態度，將抱怨由危機化為轉機（李鴻章、王哲欽，2004）。

危機發生時領導者是無法卸責的，園長對環境知覺與策略需隨時調整，以避免僵固（林政緯，2004）。園所如果疏於溝通與解決，將造成幼稚園品質滑落（許玉齡，2004；簡楚瑛、蘇慧貞，2002）。園長宜建立契合且主動的團隊（蔡進雄，2005；王慧勤，2005；張召雄，2005）。歐姿秀（2002）鼓勵園長採取行動研究，尤其在變動的環境中，提升園長知能有重要價值。

劉智燕（2006 b）覺察到正視組織的深層的問題，持續進行研究的重要性。必須培養探究省察的習慣，才能因應持續變動的幼教環境。

## （二）根據實況產生策略，增加集體效能與價值

Mintzberg（1999/2002）認為策略是有經驗的領導者結合分析和直覺建構出來的，須依實際需要靈活善用。策略是有意義且具體可行的行動，轉化成對組織發展有利的機會

（Drucker,1999/2004）。把策略貫徹到執行面，兼顧家長、園方和教職員工，達到系統配適才能成功加值（Kim & Mauborgne, 2005/2005）。Ancona et al.（2007）提出領導人要深知合作，取長補短的重要性。培育好人才，使組織和個人都變得更為成熟（Zsiga, 2008）。好人才能更客觀的點出盲點處及促進決策品質（Schultz et al., 1995）。

Maddux（2002）視信心、努力和毅力比天賦更重要，促進集體效能，就是相信彼此能夠協調共事，完成共同的目標。高強（2008）提出引進新策略，多元思考締造雙贏，化解問題是解決問題最高層次。楊仁壽等（2007）發現採完整式資訊分享，個人能從他人身上得到資訊產生學習，進而讓團體成員擁有正確的資訊基礎，調整決策，提升學習與更正錯誤的能力。Senge（1990/2004）認為找到平衡點讓家庭生活與工作相得益彰，發展雙贏的價值觀，讓組織與個人的價值更調和。

研究者經過七年持續研究，紀錄同時調整了希望幼稚園原先對環境被動認知，缺乏自信的學習生態，成了能正向思考、主動尋求成功關鍵因素、知識管理、及能向優秀同業楷模學習的幼教工作社群。

## 二、幼稚園行銷與形象管理

### （一）行銷觀念發展與有效能的形象管理

由於競爭、教育普及、決策系統改變及對教育品質改善的呼聲，教育行銷越來越受到重視（彭曉瑩，2002）。研究發現內部行銷、外部行銷、互動行銷對學校績效都有不錯的解釋力（郭維哲，2006）。Morgan & Hunt（1994）強調要維持長期關係要重視信任與承諾。吳清山（2004）提出行銷管理的實施，須要高層積極倡導，發展學校特色並做好公共關係，分享成果，改善行政服務強化經營效能，建立行銷共識等。邱彥瑄（2005）認為應用行銷理論應有目標，依循永續性、可實現性、激勵性與特殊性提昇競爭力，分析內外形式擴展多元通路，整合資源，鼓勵成員成長。

黃義良（2006）對行銷進行內容探究，建議幼教應進行多元發展相關內涵。Dik, B., Sargent, A. & Steger, M.（2008）認為設定願景時，重視個人目標，會引發比較好的心理健康和滿足，也應將社區因素納入，才能有助學校經營與各項工作推動。少子化驅使我們深耕園所的特色價值，並以誠信、共好維持良好同業與社區關係（劉智燕、楊淑朱，2007）。

### （二）重視關係行銷與幼稚園的形象管理

形象是對一個人或組織的價值判斷，行銷管理是系統思考，包含形象建立、行銷與公共關係三層面，而行銷與公共關係的目的就是要讓有關的人們瞭解組織形象，獲取公眾的支持，達成設定的目標（江滿堂、許明珠，2005）。

行銷關係是變動的，關係式行銷相較於交易式行銷更重視信任、承諾與永續關係（Egan, 2004/2005）。Sergiovanni（2001）深信領導應能為組織加值，以信念為中心，增權賦能，讓成員產

生高度效能感，讓組織更能適應變動環境。

面對複雜難解的問題時，有信心的人會想辦法來解決問題，沒有信心的人容易過早放棄努力。自我效能理論提供人們技巧與信心，相信有能力解決自己的問題（Maddux, 2002）。Kofman（2006/2008）提出要視自己是可以改變現況、影響未來的重要參與者，而非只能承受他人行動的苦果，無法控制的受害者。

總結來說，所謂的關係行銷，是指以信任合作為基礎發展長久關係，並有目標營造認同感，一種參與者的心態，能為幼稚園經營績效加分，讓我們能內外兼顧與社會互動時保持進步，合諧融洽，即使面對困境時亦然，如此幼稚園形象管理才有效能。

### 三、生命教育與正向思考的價值

#### （一）了解生命教育，累積心理資產

孫效智（2008）認為生命教育是以「人生三問」為核心課題所展開的生命覺察、探索與實踐之旅，所謂「人生三問」是指人為何而活？人應如何生活？如何能活出應活的生命？三個各自獨立卻環環相扣的生命根本課題。生命的答案，終究要自己去探求，關切人生的目標，探討人生的道路，進一步在知與行之間搭起一座橋樑，縮短之間的差距。Campos（2003）認為情緒會因為情境而改變，順境會讓一個人很快樂，逆境時，情緒會變成負向的。過度強調正向想法，忽視逆境本就存在的事實，並不恰當，重要的是適當表達（Sroufe, 1996）。我們常追求好還要更好，不斷的改變通常會導致疾病，學習發揮長處，相信生命可能性，將會發現另一片明亮的天空。（Seligman, 1990/2006）。

Bruininks & Malle（2005）認為「希望」是人設定面對環境挑戰時一項有利的心理資產，特別在遭受災禍時。希望是一種認知，雖然希望有情感的特質，但這些特質仍要透過方法努力學習才能獲得（Snyder et al., 1991）。另外 Averill, Catlin, & Chon（1990）將希望建構為一種利他主義，通常更能為社會接受也較持久，這種利人利己的行為是重要的心理資產。

#### （二）正向生命態度提昇自我效能

生命教育猶如一盞明燈，引導我們可以認真對待生命，反省自我對「生命」的體認與覺醒，積極經營自己的人生，在團體善盡自我本分（張純子，2009）。碰到困難險阻，樂觀的人視壓力為挑戰，砥礪自己，克服困難強化樂觀想法，正向情緒，引導我們實現目標（Edwards, Rand, et al., 2002）。夏林清（2002）認為組織有凝聚感情與促進人際互動的中介功能。領導人應同理心傾聽、協助改善問題，營造一個健全的人際網絡（Goleman, 2006/2007）。

Watzlawick et al.（1974/2005）提出應深度探索問題的兩面性，問題也可能是機會，危機可能是轉機，產生質的躍升，跳到更高的層次去思考。多方面發展，身心越能平衡的人也越健康也越能面對挫折（Ornstein & Sobel, 1989/2006）。正向思考除能激勵自我提昇效能以外，也將對生命的實踐與提昇有另一層深刻的體驗與領悟（劉智燕，2008）。

總而言之，不論是個人或是大橡樹都是生命教育的一部份。鄰里關係一項重要指標，希望幼稚園裡的大橡樹，本來是幼稚園的形象招牌，但大樹的落葉污染鄰家的環境整潔，並造成鄰居屋頂漏水，而強勁的樹根也破壞牆面與水管，使原有「守護神」美名的大樹，頓時成為鄰居衝突的焦點。

鄰居異議直接影響到希望幼稚園長期維持的公益形象，砍樹雖然可以解決鄰居衝突的問題，但是也直接傷害幼稚園師生與大樹之間長期累積的情感，也引起爆愛樹人士質疑幼稚園面對生命的態度是草率不當的。生命教育是可以學習的，究竟應該砍樹，或是用修葉斷根的方式護樹，還是應該讓大樹搬家，研究者用正向心理學的理論，幫助自己從衝突危機中轉念，整合多重關係人

(stake holders) 各自的看法找出共識，將鄰居糾紛問題轉型為為大樹喬遷祈福的社區史實紀錄，移樹後回顧七年間持續的研究，讓研究者思考應掌握機會故事行銷，並做希望幼稚園的形象管理，而且把生命教育的理念與正向思考的價值普及幼教職場與教育相關的社會大眾。

## 參、研究方法

本研究應用重要事件行動後回顧與省思，來檢視研究目的，擬訂行動策略，並以幼稚園形象管理（維持績效）與生命教育（幼教價值）作為新階段努力的起點。

以下分別就研究對象與研究參與人員、研究核心與歷程、資料蒐集方式、資料處理、研究信效度討論等分別說明如下：

### 一、研究對象與研究參與人員

（一）研究對象為希望幼稚園，位於台南市安南區，民國 70 年立案六班，佔地千餘坪，除園長外有 16 位幼稚園教師，文中主角大橡樹在園內已種植三十年，成長快速，樹的胸徑達 5.4 米，原為園內重要精神象徵，民國 98 年九月初已遷至台南市安南區土城聖母廟旁停車場。

（二）研究參與者為希望幼稚園園長與負責人，協同進行本研究。園長：自民國 83 年起擔任希望幼稚園園長迄今，嘉義大學幼教研究所畢業，現就讀台南大學教育經營管理博士班，女性 48 歲，是本研究主要研究者，實際負責領導希望幼稚園，執行各項行動策略；**負責人**：中正大學社會福利研究所畢業，幫助園長在現實多元的情境中，整理出較有系統的思緒並予以概念化，找到研究與實務之間可以深化或著力的地方，繼續行動與修正。

### 二、研究核心價值與歷程脈絡

為什麼是大橡樹事件？園內大橡樹與幼稚園形象有什麼關聯？

#### （一）園內大橡樹與幼稚園形象關聯

希望幼稚園內有一棵樹齡 30 歲的大橡樹，是師生教學活動、休閒娛樂的好地方，有「幼稚園的守護神」的美稱。但近年來生長迅速，樹根侵入鄰居土地，破壞牆面與水管，而落葉也造成鄰居屋頂髒污破損漏水的問題，時間一久，就引起鄰居認為幼稚園缺乏公德心的誤解。透過里長居中協調，鄰居希望園方能將大樹遷移，還他居家衛生與安全。而愛樹人士認為大橡樹遷移對樹的傷害過大，建議園方修剪斷根即可，當時大橡樹的去留成為幼稚園兩難議題。

#### （二）研究的歷程與脈絡

本研究回顧從民國 92 年七月至民國 98 年十一月的相關研究，將近七年。大橡樹也於民國 98 年九月初順利遷移至台南市土城聖母廟旁空地，並已長出新葉。

研究策略擬訂前，先聚焦於一個有價值的起點（改善幼稚園與鄰居關係後），釐清相關情境（大橡樹已搬到新址並長出新葉子），透過行動後省思，發展本階段的行動策略；朝向樂觀、超越、感恩、願景、加值等方向；應用正向思考，檢視自己心態調整、行動後檢討，策略實踐；最後整理為文字公開發表。

### 三、資料蒐集方式

研究資料包括：省思日誌、園務會議、社區鄰里意見紀錄、成功關鍵因素受訪記錄、社區學習課程，共五種資料。分述如下：

#### （一）省思日誌

是記錄研究歷程重要資料之一，是研究者的同行伴侶，幫助自己靜下來探索內在心聲。研究

者從民國 92 年起即養成撰寫省思日誌的習慣，每週至少三至四次，每次約半小時，以書面或錄音方式記錄發生事件、情境、處理方式及反省心得，深度省思。

#### (二) 園務會議

二週一次由園長、幼稚園教師共同舉行園務會議，由老師輪流擔任主席，就教學、行政及園務問題，透過參與式討論研商，促進園內意見交流，彼此了解與建立共識。

#### (三) 社區鄰里意見紀錄

民國 97 年四月起，社區鄰里數人主動聯絡，或透過里長針對幼稚園鄰居圍牆裂縫及大樹竄根問題，進行調解與溝通，市府派員三度來園關切，園長也拜訪相關鄰居瞭解，並拍照做成簡報到市府報告現況，數次鄰里出席表達相關意見，園長均有做成會議記錄，供做決策時參考。

#### (四) 成功關鍵因素受訪記錄

民國 98 年 12 月 2 日下午 3:00-4:00 園長整理希望幼稚園成功關鍵因素接受訪談，四位大四幼保系同學訪談主題為「少子化下幼兒教育經營的關鍵成功因素之研究——以台南地區為例」整理並錄音記錄為文字檔。

#### (五) 社區學習課程

為營造社區意識，保存集體記憶，從民國 98 年八月起參與培根文教協會辦理的社區學習、社區影像、社區綠美化課程，配合學習型社區氛圍，拍攝記錄片提昇幼稚園社區參與能力，重新描繪幼稚園大橡樹事件，該記錄片已製作完成，將擇期在台南地區電視台播放。

### 四、資料處理

本研究資料處理以質性分析進行，透過訪談、觀察、省思與事件分析來思考行動後的改變，蒐集生命相關經驗，發現設計其所含意義，反映真實現象。

詮釋是質性分析的重要技術，針對事件發展脈絡與變化進行對話與建構行動的策略，省思日誌、會議記錄、鄰里意見紀錄、成功關鍵因素受訪、社區學習課程，均有整理成書面或影音資料與文字稿，以利幼稚園應用分享、研究發表及隨時翻閱與註記。

### 五、研究信效度討論

研究非但為了供人閱讀，也是將思想與歷程結構整理，有效實踐與提昇，並建立脈絡性，以確保沒有內部衝突與矛盾。

Mills (2003/2003) 詮釋質性研究的問題中效度的意義是指能否真正有效解決研究的問題。多元的觀點表達了嗎？行動成功的解決了問題了嗎？以可靠而且能勝任的方式進行了嗎？結果能夠觸動參與者與讀者的心靈（心有戚戚焉）了嗎？能接受同儕的評論嗎？

行動研究宜養成客觀準確記錄觀察，蒐集多元資料，並考量文筆流暢及可讀性。研究倫理應該：探討產生的善應比害多；順從誠實與正義，己所不欲勿施於人；行為要引導到互利，強調合作，整體考量；應有敏銳度，面對社會上對研究的反應；將自己的價值與倫理觀，呈現在研究裡。考量反省觀點或批判意見，雖然不一致的衝突令人不愉快，卻常是激發另類思考與形成反省角度的來源，專業成長的興趣與民主開放的胸懷是行動研究的主要動力（陳惠邦，1998）。

### 肆、研究歷程呈現

本研究以三個策略呈現歷程，也做為研究發現，策略一、樂在生活，發展信任與承諾；策略二、做少做好，深耕親能與社區；策略三、終生學習，加值服務與領導。以下逐一從策略產生、實施過程、省思與策略評量，分述整理如下：

## 策略一、樂在生活，發展信任與承諾

調整心態、行動後回顧；重視信任與合作經營長期關係。

我，癌後，恢復良好，思考自己的價值與興趣，同步將園長工作、心態、生活做了調整，退到第二線，讓自己有更多學習思考與應用時間的自由。

### （一）策略產生

每天有簡單的快樂，身為園長一定要完成的事，會提早規劃做好準備，先體會，再理解，以信任與授權鼓勵老師成長與發揮。

讀了剛買的組織學習轉移一書，裡面提到行動學習法（演繹、探索）與行動後學習法（歸納、回顧）作者建議兩種方法要兼顧，...將這些機制深耕於組織正式流程，...使工作變得更有智慧，...將學習與工作自然結合，...策略實踐更有正當性，行為也更周延。」

（省思日誌 2009.11.22）

### （二）實施過程

#### 1. 調整心態，行動後回顧

身為園長有提早規劃與解決問題的壓力，身為博士生有投稿研究的責任，也由於前一篇行動研究探討幼稚園形象時（劉智燕，2009），偏重於行動學習法（探索），而這一篇則偏重於行動後學習（回顧、歸納），故加入了檢視近年的研究，其實從招生、自我評鑑、組織學習、家長選擇、同業競合、生命教育到幼稚園形象管理，均是嘗試將研究與工作結合，感受自己七年來的進步也有無限的暢快感。

#### 2. 重視信任與合作，經營長期關係

關係要好不要多，好關係需要經營與維持。我的目標只有兩個，一個是照顧自己的身體健康，不會成為家人的負擔；另一個目標就是從園長的角度幫助每一個角色發展，讓幼稚園更好，對社會有貢獻。這樣的想法不只心情變好，覺得生命有意義，也使自己樂於推動園內與社區間信任與合作長期穩定關係。

思考我讀博班兩個學習的主軸，第一、正向心理學，重視人心有益的發展，第二、關係行銷，經營個人組織間信任持久的關係。這兩個軸線都具研究價值，對幼教實務現場也非常重要，要好好下工夫。（省思日誌 2008.11.2）

### （三）省思與策略評量

將園長工作退到第二線後，將資源給老師，觀察與溝通瞭解老師的想法，讓大家更清楚彼此要努力的方向，讓老師增權賦能，能提昇幼稚園與班級的集體效能。園長成為研究者、決策支持者、及時提供資源與關心。

現在的我會依策略儘早定大方向，老師依興趣專長分組，由她們來擬定幼稚園發展的具體方向，過程意見未必相同，但大家默契越來越好，共識在建設性的互動中慢慢形成了，還形成許多學習社群與意見領袖，園務會議也交由老師輪流主持，對園務細節規劃也更周詳，一起合作、改變與創新。（省思日誌 2009.2.20）

## 策略二、做少做好，深耕親能與社區

成為參與者，解決問題；借力使力，社區學習；推動父母效能，成為社區志工。

大橡樹擾鄰事件，園長知道不參與無法解決問題，從老師與家長觀點覺得大橡樹無辜，愛樹人士請記者持續關心報導相關事件，多方壓力，讓我決定從社區觀點反省大橡樹事件。

大橡樹上了新聞，家長聽到流言，前來告訴老師，表達關心。去拜訪鄰居顏先生顏太太，他們屋頂排水常被大橡樹落葉阻塞，下雨屋內會漏水非常困擾。幼稚園圍牆裂縫擴大，讓他們不得不四處投訴。（省思日誌 2009.6.15）

到市府為大橡樹開會簡報，邀請鄰居里長一起列席。鄰里關係不能像過去被動封閉，要關心回應，這攸關幼稚園在社區的形象與公德心。(鄰里紀錄 2009.6.18)

### (一) 策略產生

對大橡樹事件投入後才真正深入掌握狀況，與鄰居相處多年，成為參與者後才有機會學習從他們的角度看問題，為了根本解決不影響鄰居，大橡樹成了代罪羔羊，很幸運的為大橡樹找到一個能永久的新家，終於一切圓滿。因為要妥善處理大橡樹，認識了許多社會賢達，還學習了拍記錄片，大橡樹真是我們的老師。

記錄片阿亮老師：「拍片的人一定是選邊站的，他一定有立場，決定用什麼角度進入現場，衝突的？客觀的？用心去紀錄...說一個發人深省的故事。」(參與社區學習課程省思日誌 2009.8.30)

### (二) 實施過程

#### 1. 借力使力，社區學習

之前請教了同業、專家、社區人士、老師、家長為大橡樹共謀更好的解決之道時，發現不同立場就有不同觀點，如何保護大橡樹尊重生命又兩全其美？如何才能將負面影響降到最低？當時的確是全心投入，希望結果大家都能滿意的。大橡樹順利搬到新家後，心理頓時輕鬆許多。

走入社區讓我認識到社區內卧虎藏龍、人才濟濟，而我們不知道的，也遠比知道的事多得多，優質社區是資源匯集地，雖然我在尋找解決大橡樹問題的方法，也等同展開一趟社區學習之旅。另一個收穫是請教幼教同業時，也分享了許多園所的處理經驗。

有生命就有一種磁場、一種能量，要尊敬生命。尊敬生命必須有一些流程，要當「推手」不要當「殺手」，發揮創意找出合作的新方法，賦予意義。「有志者事竟成」，一切掌握在人的意識中，形象創造世界，心想事成。(省思日誌2009.7.22)

#### 2. 推動父母效能，成為社區志工

負面重要事件的影響，好好處理反而是轉捩點，例如在幼教工作內，一直認為應將資源投入在能永續能紮根的事物上，尤其是推動親能，這是多年的心願，但私立幼稚園資源有限，該如何去？這次處理大橡樹的事件，無意中也讓自己與希望幼稚園成了社區志工。

台南市家庭教育中心在安南國中開了父母效能成長團體班，時間、地點都太適合了，對社區親能推動將有一定的助益，應該與社區一起推動正向能量，衷心的禱告讓我們有力量完成這個心願，也鼓勵數位家長參與了這次課程，益人益己，共同支持好活動。(省思日誌 2009.9.4)

### (三) 省思與策略評量

處理大橡樹後，用心去感受，知覺看似隱性的聲音其實是不可忽略的，尊敬無聲的大橡樹，她的存活對希望幼稚園而言，將是生命教育一項美好的見證。而我也踏破鐵鞋無覓處，在社區找到一個能讓世界變得更美好的工作「推動父母效能」，這件事非常重要，也太適合我這位園長參與了，而這項工作竟然已在社區中萌芽。

父母效能成長團體班莊主任：「好父母是有技巧可以學習的，父母效能成長班就是讓我們一起用生命影響生命，是父母自我覺察並用心與子女共同成長的過程。」(參與社區父母效能成長班記錄 2009.9.4)

## 策略三、終生學習，加值服務與領導

合作利他，獲得最佳結果；事件本質沒變，是觀念改變；尋找成功關鍵因素，加值服務。

因為處理大橡樹的事件，體會雖然身處社區，但與社區關係是疏離的。莫拉克颱風形成的八八水災，讓我更了解鄰里互助的重要，不要做麻煩製造者，學習做價值創造者。看見大橡樹的韌



性，不禁讚嘆大自然擁有奇妙的自癒力，未來幼稚園也應朝綠美化的方向學習，也讓社區因為有我們的參與，變得更美好！

莫拉克颱風，雨量很大，本淵寮成為災區，停水數天，缺水恐慌希望幼稚園向台北買了 100 桶 20 公升的蒸餾水，免費與社區分享，以解決缺飲用水的燃眉之急。(省思日誌 2009.8.12)

#### (一) 策略產生

大橡樹事件結案了，行文將過程報告給市府建設處趙先生，鄰居一切疑慮，也在大橡樹遷移後平息，原地植上草皮，陽光更多，溫度變高了，落葉變少了，原先嫌幼稚園吵，隔音牆也不必蓋了，小朋友在老師帶領下，種花、種香草，種辣椒，一群小園丁每天澆水、照顧小生命。天下沒有不散的宴席，大橡樹陪伴希望幼稚園三十年，也無形教會我們許多智慧，這次事件讓我深深體會教育工作者最重要的就是以身作則。相信這群全程參與見證的小朋友們會更有人性，也會更懂得尊重生命吧！

之前大港社區黃理事長給我的建議：「把錢花在刀口上，要有耐心，時間到了貴人自然就會出現。」真得都應驗了，大橡樹成了希望幼稚園最好的生命教育教材。這是一種經過自我肯定，努力以赴得到圓滿結局的成就感。(省思日誌 2009.11.13)

#### (二) 實施過程

##### 1. 合作利他，獲得最佳結果

現在大橡樹和希望幼稚園都有了一個全新的開始，我了解到幼稚園形象管理的重要，能設身處地，為社區、鄰居也為幼稚園、大橡樹著想，不放棄合作利他的機會，集中有限資源，創造雙贏獲得最佳結果。

許添財市長曾勉勵：「危機處理建立在平時的基礎，而非危機時隨機處理，事件處理其實是觀念改變，事件本質不變，...不計較過去，用反省、以身作則來矯正，了斷歷史、命運、不好的基因，重新創造，正視系統性的問題，...為別人多一份關懷，不要斤斤計較。」(園長會議紀錄 2009.8.21)

##### 2. 事件本質沒變，是觀念改變

許市長說得好：「事件本質沒變，是觀念改變」。記錄片研習結束了，雖然花了好多時間，我們完成了一部 7 分鐘長的記錄片。期待希望幼稚園未來也能如同大橡樹，在對的地方成長茁壯，感謝大橡樹為我們上了寶貴的一課，讓我們深思生命與組織存在的價值。

問心無愧真實的面對自己才能蒙福，不要小看一些微不足道的事。有時無心卻是恰到好處的一句鼓勵、一個建議、一個及時的幫助或讓人有機會承擔他過去從未負過的責任，像播下一顆黃金種子，能讓人擁有自信，走向開闊的人生。(省思日誌 2009.1.31)

##### 3. 尋找成功關鍵因素，增值服務

觀察同業與自己近年的成長，我們無法改變少子化、競爭的趨勢，但可以調適我們的心態，將幼教的重點，轉移到對人心生命的關懷。經營績效是現實的，例如公幼定位偏向為弱勢家庭服務；而私幼少了政府奧援自負盈虧，很難以低收費提供高品質的幼教服務(劉智燕、游俊雄等，2006)。幼稚園只有彼此清楚自己的定位，尋找成功關鍵因素，在社區多多播灑黃金種子，幼教工作價值與快樂才更得以彰顯。

我認為現階段希望幼稚園最重要的三個關鍵因素是：一、觀念接受及適應能力；二、與家長互動並獲得認同的能力；與三、幼稚園行銷與企劃執行能力，亦即面對環境改變能保持一顆學習的心，做好調整與準備；重視與家長間的互動維繫，父母效能的提升，畢

竟家長對學校認同、肯定與支持，是學校進步的動力；最後私立幼稚園資源有限，能透過服務行銷理念參與社區、形象管理，有重點的借力使力，鼓勵老師為幼教工作增加價值。（受訪於少子化下幼教經營的關鍵成功因素 2009.12.2）

### （三）省思與策略評量

回顧第一次接觸研究的惶恐與沒信心，到現在將近七年，慶幸自己是一位園長，讓我能有機會能為園所服務，而我最喜歡擔任的角色是學生，能在好的老師指導下如沐春風，將所學知識消化應用回饋於生活、工作職場。

希望幼稚園在民國92年進行行動研究後開始改變，由偏重教學，到調整為教學、行政並重，園內幼兒主要來源是透過社區及家長介紹，所以社區形象很重要。經行動研究持續改變，學會了正向思考與克服困難的勇氣，提升了希望幼稚園的集體效能，反思問題背後的結構原因，有耐心的一一處理。但個人認為未來待解決的困難將會很多，已解決的部份只是冰山一角，所以一定要繼續進步學習。（受訪於少子化下幼教經營的關鍵成功因素 2009.12.2）

## 伍、結論與建議

本研究回顧一位資深園長經歷將近七年的行動研究，藉由大橡樹竄根擾鄰事件處理後的省思，探究出衝突是生命教育的原貌，幼稚園進行形象管理要顧及多方面不同的見解與需要。行動中研究不僅收集到必要的資訊，同時也不斷整合與行銷對大家有利的共識，多次的簡報與專家會議，讓與會人士掌握衝突冰釋的進展，也積極型塑為大樹喬遷祈福活動的具體內容與行動。生命教育讓我們看到生命潛能無限，同時也觀察到社區進步發展的趨勢，樂觀正面的思法能為幼稚園擬定有附加價值的策略。

茲整理結論與建議分述如下：

### 一、結論

（一）決策要益人益己，才會經得起考驗：幼教是一種為人服務的事業，決策思考要考慮所有利害關係人（即經營者、園所長、教師、小朋友、家長、鄰里社區、幼教同業或協力廠商等），尊重不同意見與立場，虛心接納學習，益人益己，才會使結果圓滿，經得起時間考驗。

（二）處理問題要以參與者的角色，設身處地將心比心：對重要事件處理要以參與者的角色進入，設身處地將心比心，嘗試包容所有人的想法，集體效能才會彰顯，思考、行動與結果才能更周延。

（三）廣結善緣，發展信任、合作的長久關係：人有無限潛能，個人的特質不可忽視，應以尊重、信任與正向的能量為前導，營造組織內外的學習機會，廣結善緣，發展良好合作的長久關係。

（四）成為社區志工，共存共榮：以良好的心態與開放的胸襟，成為社區志工，借力使力，創造無限的可能，真心分享多方請益，組織內外共同交流，形成友善、有默契與共識的學習社群，彼此共存共榮。

（五）高品質父母，提升幼教工作效能感：幼稚園資源有限，但可以透過參與成為社區資源的一部份，例如善用社區資源，推動園內父母效能，藉由親能提升，共同營造幼兒成長良好的環境，

讓幼教工作更有效能感。

(六) 加值服務與形象管理：無法改變幼教競爭的趨勢，但可以為幼教工作增加價值，例如重視人心與對生命的關懷，透過活動企劃行銷進行形象管理彰顯園所的成功關鍵因素。

(七) 懷抱希望，繼續前進：「事件本質沒變，是觀念改變」，生命總是以不同姿態呈現，珍惜她、愛護她、記錄她，在逝去與重生之間，學習看到美好的價值，每一個階段都可以懷抱希望，繼續前進。

## 二、建議

(一) 園所人才素養與效能需要全面提升：幼教環境改變，幼稚園永續經營已面臨嚴格的挑戰，園所內的人才素養、效能與成長所需的知能需要全面提升。

(二) 用對心，提供加值貼心的服務：園所經營要用心，但要檢視是否「用對心」，檢視時可觀察集體效能表現，幼稚園經營績效及注意幼稚園形象是否良好等，「用對心」才能讓幼稚園有能力繼續提供加值貼心的服務。

(三) 用態度，灑下生命教育的黃金種子：生命教育是一個觀念、一種態度，也像無數顆的黃金種子，但幼教工作者總是最早有機會將她灑下，讓我們期待這些黃金種子在彼此的心中發芽、成長、茁壯。

(四) 有公德心，才能獲得認同與尊敬：身教重於言教，經營者或園長為園務發展的表率，重視公德心，警醒可能被忽視的訊息，秉持公義、善良與謙虛，將獲得更多的友誼與尊敬。

(五) 公開發表，分享與見証：公開發表是一種責任、自我要求與嚴格的檢証，同時也是知識管理，而策略是特定時空當下「實在」的現象，作為每一階段努力的見証。

(六) 累積智慧，持續研究的必要性：實務工作者主要以做中學的方式學習，如果思考不夠周延深入，容易形成自以為是。所以需要在問題解決後，回顧與省思事件的後續影響，擬定適宜的行動策略，讓幼稚園能累積智慧穩健成長，並能為未來做好準備，這是持續研究的重要所在。

本研究發現，我們是環境的參與者，要學會尊重生命，啟發心靈良知、潛能與行動熱忱。幼稚園在社區的形象定位應朝向成為價值創造者，成為社區志工，廣結善緣，參考各行各業的優勢，了解社區家長期待與具體意見，鼓勵正向能量發揮。關心人的未來，推動父母效能，留意幼教生態，維繫良好的關係，學習共榮共存，整體幼教環境才會更優質。

幼教經營挑戰大不同，需要有務實、樂觀的態度。「用對心」才能增加的價值，成為幼教的知識工作者，在變動環境中，知己知彼，做最適的調整。

希望幼稚園即將 30 歲，感謝大橡樹用生命為我們上了生命教育寶貴的一課，也恭喜她在新家有機會能繼續分享她的綠蔭，此刻天空是蔚藍的，心胸是開朗的，「十年樹木，百年樹人」，與您共享這美好與永恆的一刻，讓我們為幼教增加價值，也對生命多一份珍惜與感恩。

### 參考文獻

- 王慧勤 (2005)。學校領導者的新圖象：以發展價值信念與型塑學校願景為例。**臺北市市立師範學院初等教育學刊**，20，39-66。
- 江滿堂、許明珠 (2005)。從行銷管理談優質學校的形象管理。**人文及社會學科教學通訊**，16(4)，65-81。
- 李鴻章、王哲欽 (2005)。以國中小家長抱怨行為對學校組織的影響與因應策略。**嘉義大學教師之友**，46(4)，44-55。
- 吳清山 (2004)。學校行銷管理的理念策略。**北縣教育**，(47)，23-34。
- 邱彥瑄 (2005)。學校經營應用教育行銷管理理論之探析。**人文及社會學科教學通訊**，16(4)，65-81。
- 林政緯 (2004)。核心競爭力或核心僵固？企業高階管理團隊主導邏輯之觀點。未出版之碩士論文，嘉義大學管理研究所，嘉義。
- 徐千惠、簡楚瑛 (2003)。兩岸民辦幼教之發展探討。第一屆兩岸民辦幼兒教育發展論壇。台北：中國幼稚教育學會。
- 高強 (2008)。贏在問題解決力。台北：天下雜誌。
- 許玉齡 (2004)。公立幼稚園園長的行政專業能力來源與工作困境。**新竹師院學報**，18，169-205。
- 夏林清 (2002)。大團體動力-理念、結構與現象。台北：五南。
- 孫效智 (2007)。生命教育與大學生通識人文素養。大專校院生命教育學術與教學研討會。台北市立教育大學主辦，1-15。
- 孫效智 (2008)。生命教育的挑戰與願景。台灣生命教育學會主辦，生命教育國際學術研討會，(頁 7-26)。
- 張純子 (2009)。從關懷倫理學觀看生命教育的幼兒教師角色。國立嘉義大學主編，**幼兒生命教育理論與實踐學術研討會論文集** (頁 215-232)，嘉義。
- 陳惠邦 (1989)。教育行動研究。台北：師大書苑，頁之 135-185。
- 張召雄 (2005)。服務領導在幼兒園實踐之可能性。第三屆兩岸民辦幼兒教育發展論壇。台北：中國幼稚教育學會。
- 郭維哲 (2006)。學校行銷與組織績效關係之研究—以組織結構為干擾變項。**新竹教育大學學報**，22，25-56。
- 彭曉瑩 (2002)。教育行銷之理論與實務。**人文及社會學科教學通訊**，13(3)，108-119。
- 黃義良 (2006)。教育行銷研究的發展分析與展望。**新竹教育大學學報**，22，189-219。
- 楊仁壽、卓秀足、李怡穎 (2007)。團體中的個人學習：決策程序與資訊分享型態的影響。**管理與系統**，14(4)，647-670。
- 歐姿秀 (2002)。台灣近 15 年幼兒園園長領導研究派典轉移之探究。**台中師範學院幼兒教育年刊**，15，177-202。
- 蔡進雄 (2005)。超越轉型領導：國民中小學校長新轉型領導影響教師組織承諾之研究。**國民教育研究集刊**，13，37-63。
- 蘇慧貞、簡楚瑛 (2004)。幼兒園園長領導之個案研究。**政大教育與心理研究**，27(3)，429-456。
- 劉智燕 (2004)。私立幼稚園招生人數下滑的危機與省思—台南市安南幼稚園之行動研究。教育部補助幼稚園行動研究。
- 劉智燕、楊淑朱 (2004)。幼教環境變化中幼稚園經營與管理之行動研究。台中健康暨管理學院主辦，第一屆健康的幼兒教育學術研討會 (頁 19-45)，台中。
- 劉智燕、劉智學 (2004)。幼稚園有用的自我評鑑—SWOT 分析之行動研究。台北護理學院嬰幼兒保育所主辦，第三屆全國研究生托教論壇 (頁 15-34)，台北。

- 劉智燕、游俊雄等 (2006)。從家長選擇觀點探討幼教經營之策略—以台南市安南區為例。興國管理學院主編，**第一屆新世代行銷管理研討會** (頁 C5-1—C5-23)，台南。
- 劉智燕 (2006a)。幼稚園進行組織學習之行動研究。未出版之碩士論文，嘉義大學幼兒教育研究所，嘉義。
- 劉智燕 (2006b)。幼稚園經營與招生之行動研究——一個園長的觀點。**嘉義大學，教師之友**，47(2)，39-47。
- 劉智燕、楊淑朱 (2007)。幼教事業競合的新視界—以台南市為例。嘉義大學主編，**教育策略聯盟與經營管理國際學術研討會** (附本 15—25)，嘉義。
- 劉智燕 (2008)。一位幼稚園園長罹患乳癌期間生命的實踐與提昇—正向心理學在行動研究之應用。台灣生命教育學會主編，**生命教育國際學術研討會** (頁 379-406)，台北。
- 劉智燕 (2009)。生命之美好、逝去與重生—希望理論在幼教職場之實踐。嘉義大學主編，**幼兒生命教育理論與實踐學術研討會** (頁 215-232)，嘉義。
- 劉慈惠 (2001)。現代幼兒母親的教養信念—以大學教育程度者為例。**新竹師院學報**，14，355-405。
- Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J., Senge P. M. (2007)。走出權力集中迷宮 不完美領導力。(白裕承譯)。台北：哈佛商業評論。
- Bruininks, p. & Malle, B. F. (2005). Distinguishing Hope from Optimism and Related Affective States. **Motivation and Emotion**, 29(4),327-355.
- Campos, J.J. (2003). When the Negative Becomes Positive and the Reverse :  
Comments on Lazarus's Critique of Positive Psychology .**Psychological Inquiry**,14(2), 110-172.
- Drucker, P. F. (2004)。21 世紀的管理挑戰 (劉毓玲譯)。台北：天下。(原著出版於 1999)。
- Edwards, L., Rand, K., Lopez, S. and Snyder, C. R. (2007). **Understanding hope: A review of measurement and construct validity research** , Oxford Handbook of methods in Positive Psychology, 83-95. Oxford University Press.
- Egan, J. (2005)。關係行銷 (方世榮譯)。台北：五南。(原著出版於 2004)。
- James E. Maddux(2002).**Self- efficacy: The power of believing you can, Handbook of Positive Psychology**, 277-286. Oxford University Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005)。藍海策略 (黃秀媛譯)。台北：天下。(原著出版於 2005)。
- Kofman, F. (2008)。清醒的企業—提昇工作價值的七項修練 (劉明俊、羅郁堂、陳曉伶譯)。台北：天下。(原著出版於 2006)。
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994).The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, 58, 20-38
- Senge, P. M. (2004)。第五項修練：學習型組織的藝術與實務 (郭進隆譯)。台北：天下。(原著出版於 1990)
- Sheldon, K. & Lyubomirsky, S.(2006). Achieving Sustainable Gains In Happiness : Change Your Actions, Not Your Circumstances, **Journal of Happiness Studies**, 7, 55-86.
- Schultz, B., Ketrow, S.M.& Urban,D.M.1995.Improving Decision Quality in the Small Group :The Role of the Reminder. **Small Group Research**,26, 521-541.
- Sergiovanni, T. J.(2001).**ThePrincipalship:Areflective practic perspective** .Needham Heights,MA: Allyn and Bacon.
- Snyder,C.R.,Harris,C.,Anderson,J.R.,Holleran,S.A.,Irving,L.M.,Sigmon,S.T.,et al. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. **Journal of Personality and Social Psychology**, 60, 570-585.
- Richard Louv (1998)。追求生命之網 (于而彥譯)。台北：生命潛能。
- Mintzberg, H. et al. (2002)。組織學習 (柯雅琪譯)。台北：哈佛商業評論。(原著出版於 1999)。

- Mills, G. E. (2003)。行動研究法 (蔡美華譯)。台北：學富文化事業。(原著出版於 2003)。
- Watzlawick, P., Weakland, J., & Fisch, R. (2005)。與改變共舞 (夏林清、鄭村棋譯)。台北：遠流。(原著出版於 1974)。
- Goleman, D. (2007)。I-You 共融的社會智能 (閻紀宇譯)。台北：時報。(原著出版於 2006)。
- Ornstein, R. & Sobel, D. S. (2006)。越快樂越健康 (洪蘭譯)。台北：遠流。(原著出版於 1989)。
- Seligman, M. E. P. (2006)。學習樂觀樂觀學習 (洪蘭譯)。台北：遠流。(原著出版於 1990)。
- Seligman, M. E. P. (2003)。真實的快樂 (洪蘭譯)。台北：遠流。(原著出版於 2002)。

# Images Management and Life Education in Kindergarten's Action Research : A Principal's Practices

Chih-yen Liu

Student for Doctor Degree  
Graduate Institute of Educational Entrepreneurship and Management,  
National University of Tainan

## Abstract

Reflecting on the tendency of children decreasing and parents' worry about quality assurance of education, kindergarten focused her attention on images management and school marketing in local community. It is really a challenge for running a kindergarten now. It is an important issues of kindergarten's management that how the kindergarten attempts to cope with the tension and extremity.

The researcher is a principal of kindergarten. She retrospected researches during past seven years. Then she moved a big tree in her kindergarten to a reputable temple successfully. This was a struggle for the tree's life while she kept her mind on public opinions and life education of each one in the community. Reflect on herself during and after her action.

The method is an action research. Within the complex community context, the perspective of the principal is leaded by hope theory all through. Now she knows the meanings of life more. She practices the images management effectively.

The data resources are reflective diary, kindergarten meeting records, community meeting records, the interviews of professions about success key factors and community record lessons.

Three strategies emerged and practiced with sharing knowledge. The first is happy life. Develop trust and commitment. The second is doing less but better. Empower the parenthood and local society. The third is lifelong learning. Add value to service and leadership.

Positive thinking enhances self-efficiency. The important thing is always the best turning point. Melting job into life is an enterprise. Keep on going, and dedicate oneself to society. Life will be much more meaning and funny.

**Keywords:** life education, image management, success key factors, action research, school marketing

