

南華大學科技學院資訊管理學系

碩士論文

Department of Information Management

College of Science and Technology

Nanhua University

Master Thesis

應用顧客關係管理於幼兒園社群行銷之研究—以嘉義

市雨果幼兒園為例

The Online Community Marketing of Kindergarten based on  
Customer Relationship Management--An Example of Hugo  
Kindergarten in Chiayi City

張秋麗

Chiu-Li Chang

指導教授：洪銘建 博士

Advisor: Ming-Chien Hung, Ph.D.

中華民國 110 年 1 月

January 2021

南華大學

科技學院資訊管理學系

碩士學位論文

應用顧客關係管理於幼兒園社群行銷之研究—以嘉義

市兩果幼兒園為例

The online community marketing of kindergarten based on  
customer relationship management--An example of Hugo  
Kindergarten in Chiayi City

研究生：張秋麗

經考試合格特此證明

口試委員：翁富美

謝定助

洪銘建

指導教授：洪銘建

系主任(所長)：陳心良

口試日期：中華民國 109 年 12 月 13 日

南華大學碩士班研究生

論文指導教授推薦函

資訊管理系碩士班 張秋麗君所提之論文

係由本人指導撰述，同意提付審查。

指導教授 洪銘建

110年1月7日

## 南華大學資訊管理學系碩士論文著作財產權同意書

立書人：張秋麗 之碩士畢業論文

中文題目：

應用顧客關係管理於幼兒園社群行銷之研究——以嘉義市雨果幼兒園為例。

英文題目：

The online community marketing of kindergarten based on customer relationship management: An example of Hugo Kindergarten in Chiayi City.

指導教授：洪銘建 博士

學生與指導老師就本篇論文內容及資料其著作財產權歸屬如下：

- 共同享有著作權
- 共同享有著作權，學生願「拋棄」著作財產權
- 學生獨自享有著作財產權

學生：張秋麗 (請親自簽名)

指導老師：洪銘建 (請親自簽名)

中華民國 110 年 1 月 7 月

## 謝 誌

在學校任教職已屆退休之際，卻在因緣際會下踏入研究所的學習領域，一切原不在我的生涯規畫之中，成就了這一段難得的緣份。在南華就學一年半的時間，假日跑教室上課的日子，具學者風範的教授們以平易近人的風格帶領我開啟了另一段嶄新的學習歷程，還有一群來自各界的共學伙伴，都將是我人生中珍貴的記憶。

感謝指導教授洪銘建博士從決定論文題目、指導研究方向到完成論文期間給予的指導，同時也要感恩謝定助教授與翁富美教授擔任口試委員細心的指導，對本論文諸多精闢的指正與勉勵，使論文更臻完善。

在進修期間，感謝所有師長們給予的教導，感謝來自各界年輕的同學們，我們擁有一起互助合作、加油打氣的革命情感，把進修生活變得精彩且豐富，有您們真好!

最後，要感謝家人的支持，兒子的鼓勵與支持，讓我走入進修的殿堂，及雨果幼兒園執行長林先生夫婦與經營團隊提供完善的資料，無私的敞開大門讓我得以入內參觀，你們都是我最強而有力的後盾。謹以此論文獻給所有關心我、支持我及幫助我的師長、親友們，並致上最誠摯的祝福與感謝，願與大家共同分享這份喜悅!

張秋麗謹誌

2021.01

# 應用顧客關係管理於幼兒園社群行銷之研究 - 以嘉義市雨 果幼兒園為例

學生：張秋麗

指導教授：洪銘建博士

南 華 大 學 資 訊 管 理 學 系 碩 士 班

## 摘 要

在面對整個社經環境及政府政策的改變，及少子化對私立幼兒園的衝擊，經營幼兒園不再只需師資、設備完善、具教學特色，更應檢視整個大環境的變化及幼兒園自身條件，運用顧客關係管理結合社群行銷於幼兒園之經營規劃，有效提升幼兒園形象，提高招生率，以達成永續經營的目標。

本研究以嘉義市私立雨果幼兒園為研究對象，探討其如何提高服務品質以取得家長的信任，進而提升家長滿意度、忠誠度，讓家長願意成為幼兒園的招牌廣告。本研究採深度訪談，訪問該園所執行長、園長、四位幼教師及五位家長，共計十一人。根據研究架構發展研究命題，並以開放式問題進行深入訪談，進而提出幼兒園運用顧客關係管理以提高家長忠誠度之相關建議。

關鍵字：顧客關係管理、社群行銷、服務品質、信任、滿意度、忠誠度

The online community marketing of kindergarten based on  
customer relationship management--An example of Hugo  
Kindergarten in Chiayi City

Student: Chiu-Li Chang

Advisor: Ming-Chien Hung, Ph.D

Department of Information Management  
Nanhua University  
Master Thesis

**ABSTRACT**

Under the modern social economic environment and the modification of the government's policies, running a kindergarten not only requires qualified teachers, complete equipment, and featured teaching, but also has to inspect the varieties of the whole environment and the kindergarten's own condition. Applying customer relationship management(CRM) on kindergarten management can help the kindergarten foster a good image effectively, increase its student enrollment rate, and approach the goal of sustainable development.

This study takes HUGO KIDS as the object to discuss about how to upgrade service quality and acquire parents' trust, in order to increase the parents' satisfactions and loyalties, make them willing to become the best propaganda of the kindergarten.

This study interviewed HUGO's CEO, principal, four teachers, and five parents, totally eleven interviewees. Designing questions with the structure of the research and interviewing with in-depth questions, enable us to put forward some advices about how to increase parents's loyalty by utilizing CRM.

**Keywords:** Customer Relationship Management, Social Media Marketing, Service Quality, Trust, Satisfaction, Loyalty





# 目錄

論文指導教授推薦函.....	I
論文著作財產權同意書.....	II
謝 誌.....	III
摘 要.....	IV
ABSTRACT.....	V
目 錄.....	VII
圖目錄.....	IX
表目錄.....	X
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
一、研究背景.....	1
二、研究動機.....	2
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究流程.....	4
第二章 文獻探討.....	6
第一節 服務品質的相關論述與定義.....	6
第二節 客戶價值的相關論述與定義.....	8
第三節 品牌形象的相關論述與定義.....	9
第四節 信任的相關論述與定義.....	10
第五節 顧客滿意度的相關論述與概念.....	11
第六節 顧客關係管理的相關論述與定義.....	13
第七節 社群黏度的相關論述與定義.....	14
第八節 客戶忠誠度的相關論述與定義.....	16
第三章 研究方法.....	17
第一節 研究說明.....	17
第二節 研究對象.....	18

第三節	訪談之命題問項.....	19
一、	服務品質.....	19
二、	客戶價值.....	21
三、	品牌形象.....	22
四、	信任.....	23
五、	顧客滿意度.....	24
六、	CRM.....	25
七、	社群黏度.....	26
八、	顧客忠誠度.....	27
第四章	個案描述.....	28
第一節	硬體設備.....	28
第二節	軟體設施.....	30
第三節	師資培訓.....	35
第四節	多角化經營與成立基金會.....	37
第五章	訪談資料與分析.....	38
第六章	結論與建議.....	53
第一節	研究結論.....	53
第二節	建議.....	58
參考文獻	.....	61
一、	中文文獻.....	61
二、	英文文獻.....	63
三、	網路文獻.....	68
附錄一	訪談大綱.....	69
附錄二	訪談同意書.....	71
附錄三	訪談逐字稿.....	72

## 圖目錄

圖 1-1 研究流程圖 .....	5
圖 2-1 顧客關係管理概念模型 .....	13
圖 4-1 幼兒園前景 .....	29
圖 4-2 洗手槽 .....	29
圖 4-3 雨果八大核心素養 .....	30
圖 4-4 孩子設計的解說牌 .....	31
圖 4-5 學習單 .....	32
圖 4-6 主題報報 .....	33
圖 4-7 校友團圓日 .....	34
圖 4-8 學思達培訓 .....	36
圖 4-9 專家講座 .....	37



## 表目錄

表 3-1 服務品質的操作型定義.....	19
表 3-2 服務品質五個構面的操作型定義.....	20
表 3-3 客戶價值之操作型定義.....	21
表 3-4 品牌形象之操作型定義.....	22
表 3-5 信任之操作型定義.....	23
表 3-6 顧客滿意度之操作型定義.....	24
表 3-7 顧客關係管理的操作型定義.....	25
表 3-8 社群黏度的操作型定義.....	26
表 3-9 顧客忠誠度的操作型定義.....	27
表 5-1 受訪者編碼說明表.....	38



# 第一章 緒論

台灣社會現況因受到全球經濟不景氣的影響，少子化已是一種趨勢，在少子化及政府準公共化幼兒園政策推動的雙重衝擊下，首先受到衝擊的是幼教產業，面臨招生人數減少，幼教業者也出現了經營危機。由於家長素質日益提升，家長重視幼兒教育，所以對於幼教業者的服務品質愈發重視，為了讓孩子贏在起跑點上，總希望為孩子選擇最優質的幼兒園，因此，如何為幼兒打造一個優質又安全的學習環境，是現今發展幼兒教育的新趨勢。

## 第一節 研究背景與動機

### 一、研究背景

民國八十年代台灣經濟一片看好，幼兒園如雨後春筍般的設立，但經過二十幾年的社會變遷，年輕已婚族群觀念改變，頂客族增加，導致許多幼兒園因招生不足，無法支付幼兒園營運成本，造成幼兒園改制或歇業。嘉義市目前立案的公私立幼兒園共有六十九所（嘉義市政府教育處特幼教育科，2019），在2016年尚有七十一所公私立幼兒園，2019年2月有十五所幼兒園改制為準公共幼兒園（資料來源：全國教保資訊網，2016-2019）。面臨台灣社會經濟低迷、少子化的影響，加上政府推動準公共幼兒園新政策，及同業的削價競爭，無疑讓私立幼兒園的經營如雪上加霜。

自2019年8月1日起，準公共幼兒園擴及六都，有許多育兒補助新政策上路，雨果幼兒園在眾多幼兒園環伺下，因屬私立幼兒園，在嘉義市收費不低，面臨政府推行的新政策及競爭激烈的幼教市場，在如此棘手的經營環境，雨果幼兒園目前的招生人數雖有略減，但在嘉義市的市占

率仍高，其招生人數遠在平均值之上，在嘉義市幼教市場的地位仍然屹立不搖，雨果幼兒園如何運用顧客關係管理(Customer Relationship Management,CRM)之策略於幼兒園的經營上，鞏固家長的支持並突破現況的經營策略，提升幼兒園的競爭力。

## 二、研究動機

二十一世紀的幼教商業活動已邁向行銷能力與經營績效的世代，今日的幼教市場，因少子化造成幼兒園供過於求的情況，所以如何突破傳統改變經營模式，規劃現有資源以降低經營成本又能再創造新價值。Kolter(1994)提出關係行銷是必要的，因為維持舊客戶的成本遠低於開展新客戶。以幼兒園經營的觀點來看，成功的主要因素端看幼兒園能否提供高服務品質，提升家長對幼兒園的滿意度與忠誠度。除了強化對幼兒及家長的服務品質，也需在內部師資培育上不斷加強教師專業知識和技能，並創新研發以推出更符合家長需求的商品和服務，以提升自我的競爭力。幼兒園和教師應思考如何扭轉幼兒園的經營現況，深入了解家長對幼兒園的期望，藉以滿足家長的期待，據以建立幼兒家長的忠誠度，並制定出在競爭激烈的市場中契合時機的方法，達到永續經營的目的（陳志泓，2013）。謝秀喜（2011）指出在經營管理上需考量外在環境及內在環境，以系統性經營組織並精緻化服務，由內而外的服務幼兒與家長。所以園所如何運用 CRM 策略於幼兒園之社群行銷，開創經營新格局以取得競爭生存優勢，此乃本研究之動機。

## 第二節 研究目的

本研究以幼兒園受到少子化的影響，幼教業者受到險峻的經營挑戰，幼兒園經營者欲於僧多粥少、競爭激烈的幼教市場佔有一席之地，那麼凸顯幼兒園經營特色，除了在軟硬體設備外，還須運用可行的經營方法，做出市場區隔，以吸引家長的目光，贏得家長的認同。俞惠霞（2011）指出，幼兒園應具備優質性、獨特性、發展性、穩定性等特性。園方優異的辦學品質有助於提升品牌形象，可見學校品牌管理是值得重視的。高品質的學前教育必須是「安全、乾淨和參與學習的地方，在其中家長和受過訓練的教師能以夥伴關係共同滋養和發展孩童的智能、情感和身體」（江雪齡，2016）。

根據上述的研究背景與動機，研究目的如下：

1. 以「個案研究」來探討幼兒園的顧客經營策略，探討家長在選擇幼兒園時，有哪些因素是家長列入考量的？
2. 期望藉由與選定的研究對象（家長、老師、經營者）從不同角度來進行相關的深度訪談，瞭解家長選擇歷程之想法與感受，並藉由研究的結果，分析幼兒園經營的方針與目標。
3. 再加上研究個案的資料收集與了解，將彙整後所得到的研究結果，提供幼兒園經營策略，以增加競爭力。

### 第三節 研究流程

本研究藉由文獻探討之理論推導，以質性研究為主要方法，採取半結構式訪談、參與實務及觀察方式，針對經營者、老師、家長等進行訪談。Patton (1990)認為質性研究比量化研究更能瞭解整個研究問題全貌與因果關係，讓受訪者在參與訪談過程中，能將其知覺到的感受暢所欲言，提供更詳細資料，可使研究更具深度。

在訪談前先擬定訪談大綱(附錄一)，及準備訪談同意書(附錄二)。訪談內容涵蓋研究範圍的開放性問題，可讓受訪者說出感受上較貼切真實的一面(方立音，2010)。

在此研究動機的前提下，先決定研究方向，暫定研究主題，再透過文獻資料的整理，參考學者的理論為研究依據，設定訪談對象及訪談大綱，彙整訪談資料。最後根據資料分析、研究結論提出實務上的建議。



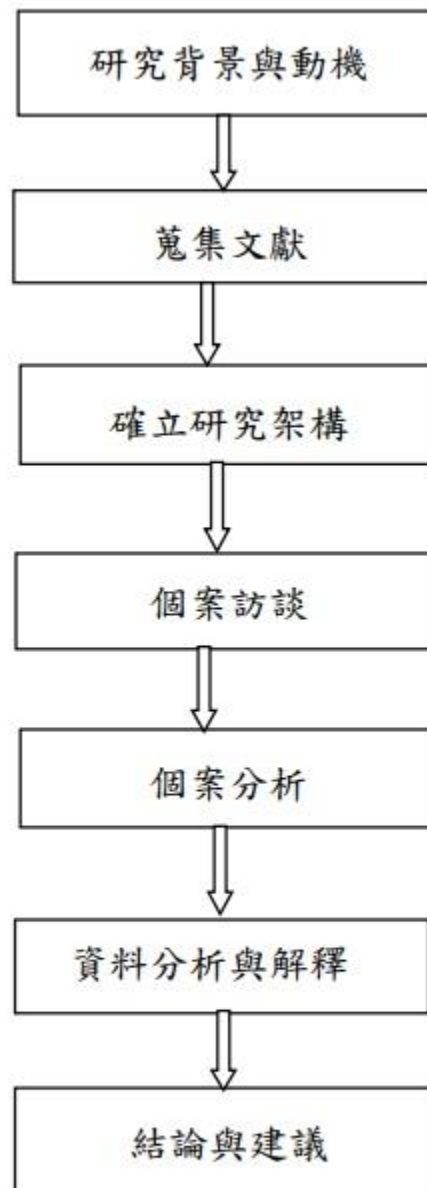


圖 1-1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

本文主要研究目前台灣幼教市場面臨少子化及政府準公共化幼兒園政策下的經營策略，本章主要以企業角度運用顧客關係管理於幼兒園之關係行銷的論點為基礎，建立社群網站，深入了解家長需求，並提供多元的服務，以提高服務品質，進而穩固家長的忠誠度。希望透過文獻探討，提出讓家長滿意的服務，符合創新經營的模式。

### 第一節 服務品質的相關論述與定義

Crosby(1987)認為服務品質(service quality)是顧客預期將受到的服務成效和真實情境的知覺感受比較後的滿意程度。Bateson & Hoffman(2002)認為消費者在長時間接受服務後，對提供服務者之整體性評估稱為服務品質。Jen & Hu(2003)論點指出，想得到客戶再次消費，優質的服務品質是企業必備的條件。服務品質是顧客在接受服務或消費之後所做的整體評估，自事前的期待與事後感受的差距所形成，顧客主觀判斷服務品質的好、壞，服務可「達成顧客的需求」遠比符合制式標準更為重要(林怡青、姜健，2015)。服務品質與客戶關係密不可分，業主透過優質的商品提供令顧客滿意的服務，滿足客戶的期望並為其創造最大的利益，以期提高顧客滿意度並與顧客保持良善的關係。吳錦森(2014)指學校的服務品質措施能滿足或超越學生及家長的需求與期望，包括有形的硬體設備與形象評價。楊亮梅、陳俊民(2016)強調學生對於學校服務品質的感受，應被納入品質管理之過程。

Kettinger & Lee (1994)又以 Parasuraman et al. (1988)之前提出的認知服務品質模式的十個構面為基礎精簡成五個構面，並正式命名成 SERVQUAL 服務品質量表，包含：

1. 有形性：  
指硬體設施、服務人員的服務品質。
2. 可靠性：  
指能準確為顧客服務的能力。
3. 反應性：  
指能快速回應並妥善處理顧客提出的服務要求。
4. 保證性：  
指從業人員具備業務所需要的專業技能，傳達給顧客信任感的能力。
5. 關懷性：  
指從業人員隨時關注顧客、並即時對其需求做出回應。

## 第二節 客戶價值的相關論述與定義

Verhoef & Lemon (2013)認為客戶在特定期間能為企業所創造的貢獻或利潤即為客戶價值的呈現。挖掘新客源並把客戶能為企業創造的利潤價值最佳化是企業營運的目的，因為提升顧客價值即是開創企業的價值(Hawkes, 2000)。Kotler (1996)則認為業者可從顧客那裡因交易得到的獲利與為了吸納客戶、服務顧客而支出的成本比較，當獲利大於付出成本的部份即為顧客價值。

綜合上述觀點，本研究的客戶價值是指客戶能對供應商貢獻利潤多寡的價值，即是客戶能為企業帶來的利益。當消費者對於接受企業所提供之產品或服務感到物超所值，消費者除了為企業創造個人提供的利潤外，也可能為企業招來更多商機，創造數倍的利潤。企業亦可藉由社群網站提供客戶諮詢服務或是有關商品訊息，客戶得到滿意的服務，自會呼朋引伴到社群網站逛逛，為企業創造無形的商機，所以客戶的價值不應只侷限在客戶當前價值上，應該一併考量客戶潛在價值。

### 第三節 品牌形象的相關論述與定義

Aaker(1991)定義品牌是用來區別競爭者所生產的商品與提供服務的特定名稱或符號。品牌形象在行銷市場中被視為是一種訊息的提供，消費者藉由消費經驗對該品牌提供商品的品質產生的評價與認知，而於再次消費時激發消費者採購的行為。Levy(1978)認為品牌形象是顧客根據以往消費經驗存在心中的知覺圖像的集合。Kotler(2009)則認為是消費者對每種商品使用後發展出來的品牌信念，可與其他廠商的產品和服務有所區別。Wilson et al.(2012) 證實正向經驗的累積可以在消費者心中留下高水平服務品質的正面形象。滿意的顧客會成為企業忠誠的顧客，並與心儀的品牌維持長久關係 (Carranza et al., 2018; Nguyen et al., 2018)。

趙品澧、趙怜瑁（2017）認為消費者記憶中與品牌有關的聯想乃是對品牌的知覺，以及連結品牌正向意義的相關資訊集合，所形成的一種知覺現象。一般消費群眾在採買商品，往往會根據自己過往的消費經驗選購，因為良好的企業形象會帶給消費者安心。

#### 第四節 信任的相關論述與定義

信任關係是促使企業行銷成功的關鍵因素，當消費者覺得企業所提供的服務是可靠、安全、善意，覺得該品牌的商品可以達到預期效果。幼兒園若想要獲得家長的青睞及留住幼童在園區就讀，必須先得到家長的信任。Doney & Cannon (1997)認為信任是消費者與商品提供者之間互相信賴的知覺感受。信任是指對於企業提供的服務具有信心，沒有絲毫懷疑就接受或相信（張文華，2000）。在面臨家長多元、複雜的要求且頭角崢嶸的幼教市場，加強幼兒園與家長的互動，取得家長的信任，是發展顧客關係行銷中很重要的策略。企業和消費者之間的信任關係來自於兩者間的互動過程，有助於提升客戶滿意度(Lander et al., 2004)。



## 第五節 顧客滿意度的相關論述與概念

顧客滿意度是影響消費者對企業忠誠度的主要因素，也關係到消費者有需求發生時再次選購、對業者在競爭激烈的產業環境裡的重要評比。與客戶維繫良好的關係是企業行銷活動必要的手段，想要在競爭市場中取得優勢，就要鞏固原有顧客，並與其建立優質的良好關係。

Woodruff et al.(1983)定義顧客滿意是一種累積消費的知覺性反應。Kotler(1999)則認為顧客滿意會導致客戶有需求產生時再次消費、開心並樂於與他人分享自己使用心得、不會因其他品牌降價而轉移。顧客滿意度被視為期望與經驗之間的比較，在最後可達到期望或超越顧客的期望 (Al-Adwan & Al-Horani, 2019)。顧客能為企業創造價值，因此瞭解顧客需求並滿足他的期望，讓顧客得以持續惠顧，以達到企業永續經營的目的 (曾正文，2000)。王瑞琪、陳義文、楊婉婷 (2015) 指出企業為了滿足顧客滿意並提升形象與累積利潤，特別針對企業提供符合顧客需求的客製化服務，大致可分為三個層面：

1. 提高滿意度同時也可提升顧客忠誠度，是企業提高競爭優勢之有效策略。
2. 顧客滿意度可提升企業正面口碑形象，並可提高交易成功率。
3. 重視顧客滿意度可使顧客再次購買意願增加，為企業累積利潤，並建立長期顧客關係。

幼教業者所提供的服務品質對於家長而言，除了取得家長持續信賴的基礎外；還需要維持服務的一致性高度，在市場競爭之下，家長可選擇的機會變多，因此幼教業者的服務更需要走向關係行銷與提高品質才能提高家長的滿意度，做出持續相同的選擇 (甄啓剛、徐曉林、劉峯銘，

2014)。幼兒園的經營上隨著園方提供良好的教育課程、優質的學習環境、熱絡的親師互動、個別化差異情感教學策略，穩定、安全的物理空間規劃、安全衛生教育，能讓家長滿意，並放心把幼兒交給幼兒園，若家中尚有幼兒，還是會送孩子到這所幼兒園接受學前教育，而且會主動為園方做宣傳、推薦親朋好友的孩子來園就讀。所以當幼兒父母對園方的服務滿意，不僅可成為幼兒園的忠實客戶，尚能成為園方的活廣告，進而打響幼兒園的品牌形象。





## 第六節 顧客關係管理的相關論述與定義

服務業與顧客之間的接觸頻率最高，因此，服務業應善用並規劃 CRM，傾聽、關注顧客的需求。幼兒園設計可以達到家長期望的服務，透過滿足家長的需求，與家長建立貼切緊密的關係，以提升家長對園區的滿意度與忠誠度，這將是幼兒園能否在幼教市場中獲得優勢的主要因素。

Stone et al.(1996)認為企業為了贏得消費者的長期信賴，妥善運用 CRM 為顧客創造全新的服務品質。Kandell(2000)認為 CRM 的發展重點是提供顧客不一樣的商品服務，以達到客戶的需求提高企業的利潤，將滿足顧客的需求視為企業拓展的核心，藉以提升顧客滿意度及忠誠度。Nyadzayo & Khajehzadeh(2016)研究指出，將 CRM 納入企業運行規劃，可獲得更高利潤，並提高顧客忠誠度。

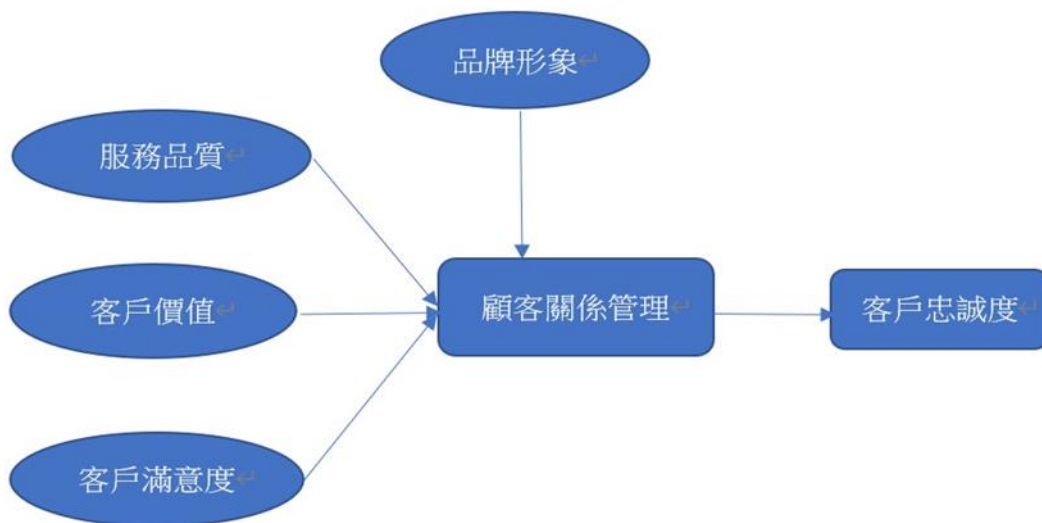


圖 2-1 顧客關係管理概念模型

資料來源：Nyadzayo & Khajehzadeh (2016)

## 第七節 社群黏度的相關論述與定義

近年來 CRM 深受社群媒體的影響，是企業行銷運作有利的工具，企業為了因應這種商業環境，設置一個能夠讓顧客或潛在客戶更了解自家產品與服務並進行雙向溝通的工具，進而提升與顧客之間的產銷關係。社群提供成員資訊分享、社交需求及歸屬感的團體，並可在隸屬的網站上推薦或將自己接受服務後的心得提出來給網友參考。消費者與企業間建立信任關係，進一步讓顧客願意參與、留言、以及主動分享，消費者便能轉換成公司社群的忠實成員，並為企業介紹顧客，為企業帶來利益（李立心譯，2016）。

社群網站的使用者經常回流使用，具有高忠誠度的行為稱之為黏著度(stickiness)。Gillespie et al.(1999)認為能吸引上網者長時間駐足瀏覽，並加入成為會員持續使用稱之為黏著度。Lin(2007)指出黏著度是使用者返回社群網站的頻率高，且停留的時間延長。Chen et al.(2010)則表示個人對網站依附的程度愈高，黏著度愈強，也就是對社群網站的忠誠度愈高。

在今日頭角崢嶸的商業環境裡，企業可自創網絡社群，進而達到電子行銷的效果。企業可以將顧客留存在網站上的資訊納入現有的客戶資料中，並據以做為顧客關係管理的憑據，針對顧客所給的回應、評論的內容，讓企業能完整妥善掌握顧客的需求及喜好，更進一步研擬出適合顧客的行銷策略，同時對顧客的需求也能快速給予回饋並針對客戶提出的問題做出適度的處理。

幼兒園建立社群網站可讓家長快速取得想要的資訊，方便園區借此推廣教育理念，宣導育兒新知，同時可讓各界舊雨新知了解幼兒園的最

新動態，家長因關注幼兒的學習進展便會經常上網站瀏覽訊息、留言，同時也可讓家長於網站上交流育兒心得。



## 第八節 客戶忠誠度的相關論述與定義

企業若有永續經營的理念，除了提供客戶良好的服務品質外，也須兼顧到顧客的忠誠度。客戶在接受服務後，知覺到的美好的經驗，將使得顧客對企業品牌使用後產生好感、信任及出現忠誠信念的想法，這將會影響消費者持續進行再購的意願。顧客忠誠是指客戶喜歡某個特定品牌或服務，進而導致再次消費之行為(Jiang et al., 2015)。當公司提供的商品或服務令顧客滿意，導致他們樂於為公司做免費的宣傳即為顧客忠誠度(Bhote, 1996)。Chaudhuri & Holbrook(2001)認為所謂的忠誠度是顧客對某種特定品牌喜愛並認可的程度，且表現在行為上則為持續再次購買相同品牌。學者 Chen Mau(2009)亦指出，顧客忠誠度是顧客透過意圖與動機去表現的行為組合，而這行為組合可維持顧客與企業的關係，包括正向口碑及重複購買。企業須努力讓消費者對自家的品牌忠誠度提高，此對公司產品的發展也就更有益處(Ou et al., 2015)。

企業經由顧客關係管理的過程，和顧客間產生的互動，藉此來影響客戶的買賣行為與決策。Swift(2001)指出消費者的消費行為雖然也會受到同質性商家的降價影響或促銷手法的誘惑，但基於過去的消費經驗對所喜好的商品或未來的服務再次採購的意願仍不改初衷。對企業忠誠的顧客是業者競爭的優勢，所以關係行銷是企業長期運作的方針，目的在於提升顧客滿意度與鞏固客戶的忠誠度。

企業想在競爭市場獨占鰲頭，除了必須加強產品和提升服務價值外，使客戶成為企業的忠實顧客，才能為企業帶來長期實質的收益。

## 第三章 研究方法

### 第一節 研究說明

本研究在探討嘉義市私立幼兒園在面臨少子化及政府的準公共幼兒園的雙重打擊下，如何因應當前的困境，制定可行的策略，尋求解套的方法。幼兒園屬於教育服務業，以經營企業的 CRM 模式來運作，可藉由服務品質的提昇讓顧客滿意，進而穩固與顧客的關係。

Swift(2001)指出企業透過 CRM 與顧客進行有意義的溝通，進而影響顧客行為，藉以提高企業獲利並提升顧客忠誠度方法。

因本研究為探討幼兒園應用 CRM 於幼兒園的經營，每個幼兒都是家長的寶貝，唯有取得家長的信任才能獲得家長的青睞，同時家長把孩子送進幼兒園，孩子在園區的活動情況是家長所關心的，希望隨時能關注到自己的寶貝，幼兒園設置專屬網站，將園區的活動及重要訊息掛在網站上，家長可隨時上網點閱，也可於網站上留言建議或諮詢，家長上網的次數愈多或駐足瀏覽的時間愈長，表示家長對幼兒園的向心力愈強，因社群網站方便家長取得想要的訊息，也可以吸引潛在家長進到網站了解幼兒園的教育理念與新動態。

本研究以個別訪談為主，在輔以課室觀察，依據之前的文獻探討為基礎，擬定訪談方向，並視情況調整訪談內容，從訪談過程中找到重要的資料，歸納出企業成功之鑰，提供幼兒園所經營參考。

## 第二節 研究對象

本研究個案雨果幼兒園，是嘉義市一所私立幼兒園，當年執行長夫婦為了兩個即將上幼兒園的子女成立了雨果幼兒園，經過了二十三年，透過經營者與老師們的努力，不僅在嘉義市的幼教市場佔有一席之地，更成為其中的翹楚。為了探討幼兒園如何應用 CRM 於社群行銷之研究，故訪談對象設定為經營者、老師、家長，希望藉由訪談、實地觀察深入了解其經營卓越之奧秘。

想要成為家長心中首選的幼兒園，除了要有足以提供幼兒活動學習的場域、安全的硬體設備、完善的師資及教育方針，在幼教產業的市場定位要明確，一定要有吸引家長眼光的經營模式，具備獨樹一格的教育特色，營造出讓孩子能在輕鬆、和諧、溫馨與快樂的學習場域裡學習，跳脫出傳統教育體系的架構，以贏得家長的認同。

### 第三節 訪談之命題問項

本研究主要在探討幼兒園的經營方針，達到企業永續經營的目標。幼兒園採用顧客關係管理於社群行銷之經營策略，以改善與解決幼教生態的經營困境。「創新」可以視為一種創意實用化的過程、不斷的精益求精，轉化經營的方法，提升組織及教學品質並進（吳清山，2004）。

經營者經營幼教至今已有二十餘年，領導經營運作過程中，深切了解創新經營之重要性。以下就研究背景與動機、研究目地及蒐集文獻的探討，參考 Nyadzayo & Khajehzadeh(2016)所提出 CRM 之模型，因應幼兒園行業的特殊性，再加入信任、社群黏度，歸納出訪談命題。

#### 一、服務品質

Crosby(1987)認為服務品質是顧客受到服務後，其真實感受到的滿意程度。本研究參考 Kettinger & Lee(1994)將 SERVQUAL 服務品質量表將服務品質分為有形性、可靠性、反應性、保證性、關懷性。

表 3-1 服務品質的命題問項

	問項	參考文獻
服務品質	家長感受幼兒園提供的服務是否高於原本的預期水準。	Crosby(1987), 楊亮梅、陳俊民(2016)

訪談目標 1：了解家長對於幼兒園提供的服務是否感到滿意。

表 3-2 服務品質五個子項目的命題問項

	問項	參考文獻
有形性	幼兒園的軟硬體設施能符合幼童在園區學習活動的需。	Kettinger & Lee (1994)
可靠性	幼兒園教師的專業能力能否適時提供學童的學習需求。	
反應性	教師能了解家長反應的問題，並給予及時的處理與回饋。	
保證性	能否保證幼兒在園區的學習安全。	
關懷性	教師隨時關注幼兒在園區的同儕互動與需求。	



訪談目標 1.1：在軟硬體設施方面，幼兒園提供的設備可否滿足幼童的學習需求。

訪談目標 1.2：了解家長如何看待幼教師的專業能力。

訪談目標 1.3：了解家長提出幼兒的教養問題時，老師的反應如何。

訪談目標 1.4：對於幼兒在園區的人身安全方面，家長有何期待。

訪談目標 1.5：了解幼兒在園區與同儕互動關係，老師與家長的看法及處理方式為何。

## 二、客戶價值

本研究認知的客戶價值是指客戶對於供應商的知覺價值。本研究參考 Verhoef & Lemon(2013)等學者的論述，探討如何在 CRM 層面將客戶的價值提升到最高。

表 3-3 客戶價值的命題問項

	問項	參考文獻
客戶價值	家長願意成為園區的活廣告，協助幼兒園開發潛在客戶	Verhoef & Lemon(2013)

訪談目標 2：在競爭激烈的幼教市場，為何願意幫幼兒園介紹家長到園所參觀。

### 三、品牌形象

本研究論文的品牌形象乃指業者經過長時間的經營，在市場上建立良好的口碑，且擁有特定名稱或符號用來區別競爭者所生產的商品與提供的服務，Kotler(2009)認為消費者根據長久累積的良好經驗，據以發展出來的品牌信念，可與其他廠商的產品和服務有所區別，消費者也會因過往存於記憶中美好的經驗而再次消費。趙品灃、趙怜瑁（2017）認為消費者對品牌的知覺，以及連結品牌正向的相關資訊集結，形成的一種正面的知覺現象。據此探討幼兒園品牌形象對家長選擇幼兒園的影響。

表 3-4 品牌形象的命題問項

	問項	參考文獻
品牌形象	幼兒園的品牌是否可與其他幼兒園有所區隔	Kotler(2009), 趙品灃、趙怜瑁(2017)

訪談目標 3：在家長的印象中，覺得雨果是一所什麼樣的幼兒園。

#### 四、信任

所謂的信任關係是促使企業行銷成功的關鍵因素之一，尤其是在僧多粥少的幼教市場，面臨家長多元、複雜的需求特性，如何加強幼兒園與家長的互動，繼而取得家長的信任，是發展顧客關係行銷中很重要的策略。本研究參考學者 Doney & Cannon(1997)的研究指出，消費者與商品提供者之間互相信賴的知覺感受就是「信任」，「信任」可使得消費者在做決策考量時，將所有需要考慮的因素降到最低，進而認定達成交易是對雙方均為有利的行為表現。

表 3 - 5 信任的命題問項

	問項	參考文獻
信任	幼兒在園區可以得到最好的照顧，且對幼兒的學習有正向的幫助嗎？	Doney & Cannon (1997), Lander et al., (2004)

訪談目標 4：幼兒在園區接受教育後，孩子的表現是否達到您的期望。

## 五、顧客滿意度

學者 Woodruff et al.(1983)定義顧客滿意是一種累積消費的知覺性反應。在行銷活動中與客戶維繫良好的產銷關係一直是企業所追尋的目標，想要在競爭市場中取得優勢，就要盡力鞏固原有顧客，與其建立優質的買賣關係，增加彼此的信任，買賣雙方有愉快的合作經驗，達成客戶的滿意度與忠誠度。

表 3 - 6 顧客滿意度的命題問項

	問項	參考文獻
顧客滿意度	幼兒在園區接受教育後的改變是否符合您的期望。	Woodruff et al. (1983), Al-Adwan & Al-Horani (2019)

訪談目標 5：幼兒到園區上課，他的成長您是否滿意。

## 六、CRM

本研究在探索如何創造全新的顧客服務與價值，以獲得客戶的長期顧客忠誠度。Kandell(2000)認為 CRM 的發展重點是提供顧客商品服務，將滿足顧客的需求視為企業拓展的核心，以提升顧客滿意度及忠誠度。Nyadzayo & Khajehzadeh(2016)指出將 CRM 納入企業運行規劃，除了可獲得更高利潤，還可提高顧客忠誠度。

表 3-7 CRM 的命題問項

	問項	參考文獻
顧客關係管理	幼兒園是否將與家長互動關係的管理納入幼兒園經營規劃以提高家長對幼兒園的認同與忠誠度？	Kandell (2000), Nyadzayo & Khajehzadeh (2016)

訪談目標 6：對於私立幼兒園的經營模式有什麼看法。

## 七、社群黏度

本研究探討顧客關係管理運用社群黏度鞏固企業之忠誠客戶，今日網路社群 (social network) 已經讓人們的生活及消費方式徹底改變，隨著網際網路的廣泛使用，每個人可以藉此跟全球連接、分享心得、評論時事。企業透過與顧客間建立的社群網站對話，可迅速回覆顧客的提問，並能夠透過互動來滿足顧客需求。Lin(2007)指出黏著度是使用者返回社群網站的頻率高，且停留的時間延長。客戶就個別使用企業提供的服務或產品提出心得回饋或建言，新客戶可在網站上諮詢相關產品的訊息，客戶若經常上網瀏覽，表示其對這個企業提供的商品有信心或感興趣，企業亦可藉此鞏固原有的忠誠顧客，並開發新客戶。

表 3-8 社群黏度的命題問項

	問項	參考文獻
社群黏度	是否隨時關注園區網站發布的訊息並樂於回應。	Lin (2007), 李立心譯 (2016)

訪談目標 7：對幼兒園社群網站的設置有何看法。

## 八、顧客忠誠度

本研究探討顧客忠誠度而引發的消費行為。顧客忠誠是指客戶喜歡特定品牌或服務，進而導致再購之行為 (Jiang et al., 2015)。Swift (2001) 指出消費者的消費行為雖然也會受到同質性商家的降價影響或促銷手法的誘惑，但根據過去的消費所累積的良好經驗，對所喜好的商品或服務再次採購的意願仍不會受到影響。

企業若要持續經營，除了供給客戶良好的服務品質外，也須將顧客的忠誠度視為重要的標的。消費者在接受服務後或使用某商品，體驗到的滿意程度，將會造成顧客對某企業品牌使用後的知覺反應，將會造成消費者是否持續再購的意願。

表 3-9 顧客忠誠度的命題問項

	問項	參考文獻
顧客忠誠度	面對幼教市場的削價競爭，家長仍以目前幼童就讀的幼兒園為主要考量？	Swift (2001), Jiang et al., (2015)

訪談目標 8：對於幼教市場的促銷手法您有什麼看法。

## 第四章 個案描述

雨果幼兒園成立於一九九七年，雨果執行長林先生夫婦當年為了自己兩個即將接受學前教育的小孩創立了雨果幼兒園，從此在這塊教育園地深耕。雨果幼兒園的教師團隊在執行長的帶領下，營造出不同於一般幼兒園的經營風格。園區沒有娃娃車接送，幼童進入雨果幼兒園就讀需家長自己接送。雨果自幼幼班到大班各有兩班，共有十八位老師。

### 第一節 硬體設備

在硬體設備方面雨果的經營者甚是用心，首先是進校園大門無論大人、小孩均需洗淨雙手才得以進到校舍，這是自成立幼兒園以來一直秉持的優良傳統。幼兒園提供諾大的停車場給到園區接孩子的家長停放，好讓家長安心在園區陪伴幼童與同儕互動遊玩。園區為了在放學後讓孩子們盡情的奔跑嬉戲，在校園配置了寬廣的場地，並區隔出各種場域提供孩子們呼朋引伴在草皮上踢足球、溜直排輪、騎腳踏車、到沙坑玩堆沙造型、溜滑梯、爬樹屋等，有些孩子則開心地拉著家長到圍牆塗鴉區看他們的作品，孩子們在放學後返家前的這段時間，沒有老師、教室班規的情況下，學會自己處理同儕間的爭執問題。家長也可趁此空檔與其他家長交換育兒心得，或是跟老師就幼童在園區的活動情況面對面深入溝通了解。





圖 4-1 幼兒園前景



圖 4-2 洗手槽

資料來源：雨果幼兒園網站

## 第二節 軟體設施

幼兒園師資陣容堅強，老師除了擁有幼保相關科系的學歷，多數的老師有數年以上的教學經驗，且班班雙主教。在軟體方面，雨果自成立幼兒園以來，因深信幼兒教育對一個人未來的成長、學習有深遠的影響，因此想在孩子年幼沒有壓力的學習階段，讓孩子快樂自主學習，給與服務利他的種子，以因應未來社會的變遷。

雨果花了二十年的時間，整理出「雨果八大核心素養」，從孩子的表現獲得家長的認同。並說服家長用正確的教育理念，一起承擔教育孩子的責任。同時用專業的手法，安排教學與親子活動，讓家長和孩子在歡樂無虞的環境下，一起快樂自主的進行有效率的學習。



圖 4-3 雨果八大核心素養

資料來源：雨果幼兒園網站

為了幫孩子設定合宜實用的課程，培養未來的能力，同理孩子與大人間能力的差異。六年前在嘉義大學黃娟娟副教授指導下融入全語文教學，讓幼兒在實作課程中學會跟同學溝通、探討問題一起尋求解決方法。不強迫孩子做無意義的學習，所有的讀寫均從萌發式的全語文教育慢慢發展出來。同時為了訓練孩子們手指抓握的肌力，園區設有小型的攀岩場，聘請教練指導小朋友攀岩技巧，在雨果從小班開始的攀岩活動，訓練孩子們的抓握力道、手眼協調能力，激發孩子挑戰冒險的精神。藉由攀岩訓練手指的力道及靈巧度，雨果的老師不強迫孩子握筆學寫字，孩子一早到園區尋找自己的姓名章蓋章簽到，漸漸學會認自己的名字，並隨著主題教學，孩子的記錄能力增加，經由仿寫過程，到了大班孩子就能寫出完整的名字。

雨果一學期以一個主題教學為特色，形成解決問題的課程，沒有文本教學，跨領域、不分科，以孩子的興趣、問題來設計課程，支持孩子好奇探究的求知慾。

### 植栽解說牌



圖 4 -4 孩子設計的解說牌

資料來源：雨果幼兒園網站



所有主題活動的進行都是以孩子提出的問題開始出發。例如老師跟小朋友討論什麼是乾淨的能源，孩子們突發奇想，想自製太陽能鍋，利用太陽熱能煮飯、煎蛋、煎肉片。孩子透過網路自學，並成功的以太陽能煮熟米飯、煎荷包蛋、豬排。期間孩子們歷經多次的實驗，不斷探究失敗的原因，終於試驗成功了，孩子們的雀躍之情溢於言表。

在進行主題教學過程，老師發親子學習單給小朋友帶回，讓家長與幼童一起收集資料，並把想到解決問題的方法畫下來，藉由親子共做讓家長更清楚孩子目前學習的主題內容，同時也可趁此機會了解孩子對主題單元的理解程度與想法。除了親子學習單，老師還會定期製作主題報報，讓家長清楚孩子的學習進度與歷程。

嘉義市私立雨果幼兒園  
親子學習單

班級：海豚班                      姓名：                      編號：HF218114-3

◎如何收集太陽的熱？

小朋友，我們體驗了「鑽木取火」的活動後，一直無法成功讓木屑燃燒起火，有小朋友提到可以用放大鏡收集太陽的熱來讓木屑燃燒。請你和爸爸媽媽一起想想看要如何收集太陽的熱，把你們想到的方法畫下來，若是收集資料請將資料記錄下來或張貼在空格中。下星期一帶來與大家討論分享喔!

(★小叮嚀：若是收集資料，請家長向孩子說明資料內容，有助於孩子上台分享喔！)

親子學習單

圖 4-5 學習單

資料來源：雨果幼兒園網站



索開放性的問題，並根據兒童累積的舊經驗與興趣做回應，使兒童自園區的小型社會、環境互動中學習。

幼兒園運用專屬網站經營家長關係，將幼兒在園區參與活動歷程PO 上網站及臉書，讓家長清楚知道幼兒在園區活動情況及幼兒園課程規劃的方針。老師亦可利用班級專屬的部落格與家長進行溝通，藉以了解家長的想法及需求。

雨果幼兒園每年為從幼兒園畢業的學生舉辦畢業生回娘家的活動，這個畢業校友團圓日讓所有自幼兒園畢業的大小朋友齊聚一堂，每年約有兩百人參加，提供孩子們資訊交流、建立社交網絡平台。



圖 4-7 校友團圓日

資料來源：雨果幼兒園網站

### 第三節 師資培訓

幼兒成長過程中，與其長時間相處且關係密切、對其人格養成影響深遠的人除了父母外就是老師。尤其是年紀小的孩子表達能力未臻完善，需要有愛心、教保經驗豐富的老師帶領學習，家長挑選幼兒園除了考慮學費、園區的教學設備環境外，師資也是重要的因素之一，專業的幼保教師除了擁有教育熱忱外，身為老師的一顰一笑都會烙印在幼兒的心理，老師的言教、身教都深深地影響幼兒的人格發展，所以成功的幼兒園，除了設備外，尚需有優秀及穩定的師資。

雨果幼兒園對於新進教師的培訓及老師的在職進修相當重視，邀請學者專家到嘉義市演說、示範教學，積極鼓勵老師參加，因進修時間屬下班或休假日，幼兒園會發給老師加班費。新進老師跟著有經驗的帶班老師學習，三個月的考核期後，若老師表現不佳，無法勝任就會解約，所有表現符合園區要求的老師則晉升為主教老師。

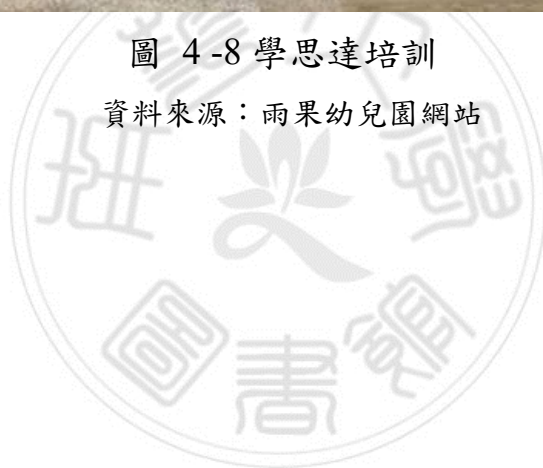
本個案幼兒園在大環境丕變、競爭激烈的嘉義市幼教市場中，因其獨樹一格的教育特色與完善又安全的設備，及優秀的專業老師，讓雨果吸引許多想要跳脫傳統教育架構體系的家長將幼兒送進園區接受學前教育。





圖 4-8 學思達培訓

資料來源：雨果幼兒園網站





### 第三節 多角化經營與成立基金會

雨果幼兒園成立以來，經歷了九二一地震、世界金融風暴，雨果為了因應險峻的大環境，以企業經營的立場做多角化經營，在鄰近幼兒園處另外設置了國小課後安親班，延續幼兒園的語文課程，與學校課程分流，為孩子的語文扎下厚實的基礎。

為了順應現今的幼教環境，雨果幼兒園早在2014年成立雨果文教基金會，著力於未來教育，文教基金會是雨果努力蛻變成「社會企業」的重要里程碑。幼兒園把文教基金會當作創新教育的資訊流通平台，陸續邀請推行學思達教育的老師，每個月一次在基金會辦公室做教學共備。同時也主辦了葉丙成教授、張輝誠老師等翻轉教育大師講座，積極邀請老師、家長參加，藉此讓家長、老師了解翻轉教育及開放式教學的真諦。更與學思達合作，共同主辦八場大型的學思達嘉義培訓坊，積極邀請公私立學校老師參與盛會，為自己增能（雨果幼兒園網站，2020）。



圖 4-9 專家講座

資料來源：雨果幼兒園網站

## 第五章 訪談資料與分析

本文旨在研究運用顧客關係管理於幼兒園社群行銷之經營方法，根據研究架構及相關因素整理出開放式的問題進行深入訪談，以利於家長及老師可以暢所欲言，有利於洞悉個案在幼兒園經營管理之針砭。

訪談流程：首先由幼兒園園長介紹家長接受訪談，訪談前一星期將訪談問題送交給受訪人員，受訪者可將其意見以文字書寫並接受深度訪談，並依其意願錄下訪談內容。針對訪談對象及訪談大綱內容彙整如下：

表 5-1 受訪者編碼說明表

受訪者	代碼
經營者	O
老師	T1、T2、T3、T4、T5
家長	P1、P2、P3、P4、P5

執行長 O 提到一般家長在進園之前，對雨果有一定的期待，雨果幼兒園的服務大致上也都能令家長滿意。雨果經營者將幼兒園經營視為「教育」服務業，而非坊間的一般服務業。

教師 T1、T3、T4 認為園方對老師各方面的要求很高，大部份家長皆能感受與肯定園所提供的服務高於原本的預期水準，且幼兒每個階段需求不一樣，預期與所需服務就會越高，只要與家長保持良好溝通，得到他們的認同與支持，所提供的服務都能受到家長正向的肯定。教師 T2、T5 則認為園方提供家長讀書會，讓家長獲得學習的機會；主題、全語文教學的課程讓孩子的學習更有彈性，讓孩子能扎下穩固的基礎；園方安

排多元的體能活動，讓孩子能增進他們的身體發展及肢體靈活度；上台分享報告增加孩子與他人互動的機會，培養穩健的台風。

P1、P2、P4家長方面，則認為兩果在餐點方面，提供新鮮食材、健康烹調方式之餐點給孩子吃得營養又健康。在環境設施部份也提供高品質的器材及教具，孩子與家長在入園前，在校門口需先洗淨雙手方能入園，園方校舍、環境也都定期清潔消毒，在保護孩子健康這個環節兩果幼兒園做得極為落實。家長 P3、P5認為兩果也非常重視品格教育，老師除了要求學生同時也身體力行，園區每一位老師見到家長，幾乎都會相互禮貌的點頭示意問好。在這樣的環境潛移默化之下，慢慢培養出孩子們會主動的向人禮貌打招呼，變成兩果禮貌好寶寶。根據文獻探討及實際訪談的結果，本研究提出的命題如下：

命題 1.家長感受幼兒園提供的服務高於原本的預期水準將是其在選擇幼兒園時的考量因素。

執行長 O 道出幼兒園的軟硬體設施能滿足幼兒及幼童家長，因兩果文教基金會舉辦多場的讀書會、研習工作坊，均邀請家長一起加入學習。

教師 T1、T2、T3、T4、T5則一致提出兩果這幾年下來不斷新增許多軟硬體設施，並針對兒童的學習及興趣，提供不同的多元刺激，園所會隨時更新資訊，提供孩子們最新的書籍、教具等，不斷的求新求變，空間、場地、設備皆能滿足幼童的基本需求，也讓參與「校友團圓日活動」的大孩子們回到園區看到各種不同於以往的新建設感受到驚喜和肯定。

家長 P1、P2、P4提到在為孩子挑選幼兒園，則認為教學、軟硬體設施及整體環境都很重要。雨果的地下室有圖書館藏可供全園老師借用到教室，且校園內有幼兒專用的攀岩牆和有遮陽棚架的戶外場地，不會受天氣影響，也可避免幼兒直接在太陽底下運動。家長 P3、P5指出園區另有規劃小司令台、樹屋、操場、沙坑、網球場等，讓幼兒培養多元的興趣，攀岩場、網球場能滿足幼童在大小肌肉發育鍛鍊的需求，更能讓孩子學習專注，尤其是樹屋，是孩子們的秘密基地，讓孩子們有更多的想像空間及快樂的泉源。且園區腹地廣，較無壓迫感可滿足幼童學習活動的需求。幼兒園在特定節慶時（如萬聖節、運動會、兒童節等），也會創造出更多元驚喜的闖關環境。在教室有學習區可以讓幼兒多元嘗試，師資方面有雙主教帶班老師、英文老師及體育老師等，軟硬體設施皆不斷增進，符合幼兒的需求，近期更增加創新學堂。校方總是能提供適合的場地舉辦各式活動，讓孩子能達到預期的學習成效。根據文獻探討及實際訪談的結果，本研究提出的命題如下：

命題 1-1.家長對於幼兒園提供的軟硬體設施均能滿足幼童在園區學習活動的需求，將是其選擇幼兒園的標的之一。

執行長 O 道出雨果經營團隊把雨果界定為「成長型的學習團體」，要求並鼓勵老師不斷的精進自己的教學專業。

教師 T1、T2指出在園區除了教師本身的專業知能，園所也會有支持系統。如：各年級教學分享、教學觀摩、讀書會--不定時給予教師成長及學習的機會，對於從事幼教持續正向的學習態度，裨益幼童的學習。老師能依孩子的狀況提供方法，並且提供適合的教材教具，培養孩子的學

習興趣。教師 T4、T5 教師認為教師都應具備這方面的專業知識、技能，還有園所提供的學習指標，能滿足幼兒的學習需求。只不過老師的觀察敏銳度要夠高。另外也要針對不同能力的孩子給予不同的協助。教師 T3 則認為教師除了需具有幼教專業知識外，需再利用時間進修增能以補足自己更多的能力。

家長 P1、P2 欣賞兩果每學期都有大主題規劃，由班導師將孩子分組，透過教師的專業協助並引導幼童學習、團體討論，逐步引導孩子思考、解決問題、上台發表等。透過讓孩子親自體會並執行，孩子也會在過程中遇到些挫折，但也讓孩子學會如何自學。找尋答案的過程感受會更深刻，學習也會更扎實。家長 P3、P4、P5 且兩果幼兒園在遴選師資及後續教育訓練具有完善的計畫，隨著教學經驗累積，專業能力皆能適時提供幼兒的學習需求，並及時給予幼童適度的日常照護與幫助。當孩子在園區和同儕有衝突事件，老師能仔細詢問事件發生過程，並給予適當的處理，進而讓孩子自我學習解決問題的能力，對於孩子的學習狀況能立即察覺並回饋給家長。根據文獻探討及實際訪談的結果，本研究提出的命題如下：

命題 1-2. 幼教師的專業能力能適時提供學童的學習需求並不斷精進自己，將是家長選擇幼兒園時的考量因素。

執行長 O 談到老師對於家長提出的問題，皆能立即妥善處理與回饋。尤其是引進「薩提爾的對話」之後，在老師、孩子、家長之間的對話，產生了巨大的改變與進步。

教師 T1、T2、T3、T4、T5對於班上孩子的學習狀況及個別差異--等等會依平日活動中所觀察與了解，從中給予適當的引導和協助，園區提供老師進修、增強自己的專業能力，對於家長所反映的問題都能及時提供協助並處理。若是有教學(養)相關問題，會盡可能提供方向和支持。若有其他特殊狀況，如：語言治療，亦能提供建議或醫療方面的資訊。

家長 P1、P2、P3、P4、P5則提到兩果幼兒園的老師在了解家長所提問題並及時給予回饋上做得很好，畢竟以家長的角度來看，他們最想了解孩子在學校的狀況。當家長有問題需要老師協助處理時，常使用的方式有 Line、Facebook、電話或是遇見老師時當面提出，老師都非常仔細聆聽家長的需求和問題，若能及時回應也講解得非常清楚，如無法及時回應，老師也都能詢問後盡快給予回覆。根據文獻探討及實際訪談的結果，本研究提出的命題如下：

命題 1-3.家長感受幼兒園的教師在接收到家長反應的問題，老師能及時處理與回饋，亦將是其選擇幼兒園的考量因素之一。

幼兒園對校園安全相當重視，尤其是幼兒的身體安全。執行長 O 強調兩果幼兒園教室所有的門均有防夾裝置，桌椅都是圓角，牆角貼防撞貼條，保障幼兒活動安全。進行體能活動也會考量場地、方式是否符合孩子的能力，以免發生危險。

教師 T1、T2、T3、T5老師也一定會盡全力來維護孩子的學習安全，在整體室內學習環境也留意調整，盡一切力量來降低危險在幼兒園裡發生的機率。但孩子是獨立的個體，自由活動，難免會發生碰撞或是跑步跌倒，這問題家長也都明白，我們會盡力保護孩子，但有時會有一些意

外狀況發生這些都是無法避免得的。T4老師認為園區基本的安全設備一定會做到完善，但孩子在園區上課，跑跳難免會有受傷情形，無法完全保護到不受傷的狀況。

家長 P1、P2、P3、P4、P5都對兩果幼兒園提供孩子安全的學習環境有信心，在安全措施方面做得非常好，園所在新的學期會整理教室內外設備，讓孩子能在安全舒適的環境下學習。從一些小地方就能看出幼兒園的用心，如教室的桌椅、門窗及牆角的安全設施、戶外的電箱等等。每個孩子的個性不同，過於活潑的孩子喜歡找尋刺激和挑戰，受傷的機率相對提高，身為家長應該要告知自己的孩子，遵守校內遊戲的安全規範，讓孩子學著對自己的行為負責。根據文獻探討及實際訪談的結果，本研究提出的命題如下：

命題 1-4.家長對於幼兒園能提供幼兒安全的學習環境將是其選擇幼兒園的考量因素之一。

執行長 O 強調在兩果八大核心素養裡面，「團隊合作，同學共好」、「分享回饋，服務利他」與「國際思惟，溝通表達」都是講究孩子在人際關係、溝通表達方面的學習，更為畢業的孩子們一年一度舉辦「校友團圓日」，幫助孩子建立起一輩子的人脈關係。

教師 T1、T2、T4、T5提到幼兒園教師對於班上孩子的人際關係和同儕互動是每天課程活動中觀察之一，也因兩果課程活動屬於與孩子聯結性高的活動，故可幫助教師多元多方的了解孩子的人際關係。課程活動進行中，常以分組或在學習區中進行，老師能觀察孩子間的互動狀況，並告知家長。教師 T3則提出幼兒與同儕間互動會有很多狀況，老師會在

課程中帶入相關繪本進行協助，隨時觀察並留意每位孩子的狀況，對於孩子的需求也會給予正面的回應。

家長 P1、P2、P3、P4、P5 強調老師在園區隨時關注幼兒與同儕互動狀況，老師會在幼兒互動上出現問題時，適時提供引導，但不會直接給予解決答案，訓練幼兒、同儕間相處及處理個人情緒的能力，也讓幼兒了解每個人都有喜歡、討厭的感覺。根據文獻探討及實際訪談的結果，本研究提出的命題如下：

命題 1-5. 幼兒園的老師隨時關注幼兒在園區的同儕互動與需求，將是其在選擇幼兒園的考量因素。





執行長 O 強調雨果沒有對外打廣告，大多數的新生都是舊家長介紹的，靠家長給予良好的口碑，及主動口語相傳給他們的朋友，幫雨果幼兒園吸納許多潛在客戶。

教師 T1、T2、T3、T4、T5提出家長對老師於幼兒的照料、教學品質有信心後，大部份的家長都樂於介紹新生到雨果幼兒園，家長對外所言的一句話，比幼兒園大肆打廣告來得有效。

家長 P1則提出在能力範圍內，願意協助幼兒園。家長 P2、P3、P4、P5提到幼兒在園區所接受到的知識、技能、潛能開發，在身心發展上的水平凌駕於同年齡的幼童，有同事、朋友們的孩子探詢幼兒園的設備和環境等，我願提供給其他幼兒家長在面臨選讀幼兒園時做選擇。家長樂於說明自己的感受和喜歡雨果幼兒園的特色，園區多數幼兒是透過家長介紹來到雨果就讀。雨果是一所能讓孩子安全學習的好園所，不管是在課程上、軟硬體設備上等各方面。我們願意協助幼兒園開發潛在客戶，讓更多家長知道「雨果」是個能讓孩子安心快樂學習的園所。根據文獻探討及實際訪談的結果，本研究提出的命題如下：

命題 2.家長滿意幼兒園的服務品質，願意成為園區的活廣告，協助幼兒園開發潛在客戶。

執行長 O 指出雨果刻意拉開與其他幼兒園的定位及差距，試圖遠離紅海市場，獨樹一格。雨果成立文教基金會，與雲嘉南約五十個以上的公立學校有「合作」的關係；舉辦大型工作坊，免費為一線在職教師做師訓增能；專注在「怎麼做對孩子最好」，不隨市場流行或其他園所的惡性競爭而搖擺。

教師 T2強調雨果早已建立口碑，和其他私幼有所區隔。教師 T1、T3、T4、T5指出雨果戶外空間夠大，有足夠的空間給孩子們奔跑，另外，幼兒園也毫不吝惜提供軟體設備上的資源給孩子們使用。幼兒園在嘉義市近二十五年所樹立的品牌形象，無論在軟硬體方面都足以傲視其他園所。雨果幼兒園對於幼教不單單是外在所呈現的印象(場地大、主題式教學豐富、落實學習區教學、大肌肉課程活動多元、幼兒餐點營養實在、環境乾淨、設備完善~~等等)，「最大」的區隔是雨果幼兒園是用心加上執行長夫妻的理念，無論對象是「幼兒」或「教職員」皆以這樣的心念以身作則，故教師也將此愛延續下去，並與家長保持良好互動，成為與其他幼兒園更大的區隔。幼教師的職責所在，乃是照顧好幼兒，並身體力行做孩子的榜樣，讓家長感受到老師的善意，方能取得家長的信任。

家長深刻感受到幼兒園和其他幼兒園風格不一樣，雨果注重孩子的閱讀習慣和禮貌。家長 P1、P2、P3、P4、P5指出雨果品牌形象明確，提倡學思達教育，做中學，學中做，不死背的學習方式，讓幼兒在安全的環境中快樂的學習成長，教學內容多元，引導幼兒邏輯思考、推理。且外文能力從幼兒園規劃至國小，不斷循序漸進累積單字及詞彙量，聽說讀寫外文溝通能力持續加強。老師會安排午睡前或是放學前讀繪本，或是請外師帶小朋友閱讀英文繪本等。園方也會在早晨和午餐時間播放古典音樂，給予優質養分、營造溫馨的環境，讓孩子開心地長大。雨果是由家長親自接送孩子上下學，讓家長有更多的時間陪伴孩子。尤其雨果有大草地、攀岩場、網球場，注重孩子體能發展，老師用心規劃學習區令其多元化，讓孩子依自己的興趣延伸發展。根據文獻探討及實際訪談的結果，本研究提出的命題如下：

命題 3. 幼兒園在市場上豎立的品牌形象吻合家長的期待將是其在選擇  
幼兒園的考量因素。

執行長 O 強調雨果一直以來都以「怎麼做對孩子最好」為目標，隨著時間的推移，不斷的改變、調整執行的方法與技巧，讓孩子可以得到最好的照顧與學習。

教師 T1、T2、T3、T4、T5 皆強調幼兒園為了幫助孩子正向學習，會適時的放手給予孩子有機會面對自己，挑戰自己，過程中教師扮演鼓勵、引導角色，幫助孩子學習解決問題、獨立思考、與同儕互助合作、良好的情緒管理、樂於學習---等，園區致力推動好的政策與教學方式，同時也高標準要求老師的身教言教，並且保持良好師生關係，對於正向學習也有幫助。正向的態度方能幫助孩子朝著目標發展。

家長 P1、P2、P3、P4、P5 則指出幼兒在園區與同儕相處及學習過程中，遇到磨擦或難題，老師會從中給予教導與協助。在安全方面教室及戶外場所都有良好規劃，在餐點方面注重食材新鮮、營養均衡，兼顧幼兒身心發展，能在此安全環境健康快樂的學習成長，是孩子的福氣。且老師了解每個幼兒個性，甚至其他班級或櫃檯老師都能大致清楚孩子習性，且和幼兒互動熱絡。在此園區孩子學習是真正開心而不是填鴨式教學。從幼幼班開始，老師就逐步培養孩子建立起好的生活自理習慣，像是上課前搬放椅子、飯後漱口、擦臉掛毛巾、整理書包等。孩子有不當的言語表達和同儕間互動行為等，老師會適時給予糾正，家長尊重老師的管教，讓孩子在園區建立起常規習慣和禮貌等。根據文獻探討及實際訪談的結果，本研究提出的命題如下：

命題 4.家長感受幼兒在園區得到最好的照顧，且對幼兒的學習有正向的幫助將是家長選擇幼兒園的考量因素。

執行長 O 提出雨果的孩子在不用坊間文本教科書的前提下，一個學期走一個主題，例如在「乾淨的能源」的主題，愈走愈細，走到後來變成「太陽能鍋方案」，並且成功的使用自己設計的太陽能鍋把蛋跟肉煮熟。在實驗過程中能把失敗與成功的原因用文字記錄下來，並與其他組同學分享學習的經驗與收穫。這跟現在當紅的「學思達」所倡導的自主學習、思考表達的教學理念不謀而合。

教師 T1、T2、T3、T4、T5 則指出幼兒在幼兒園接受各種不同的開放式教育，每一位孩子從中發展出自己專長的部份，成為一位開心有自信的孩子，認識、肯定自己，喜歡自己，進而樂於幫助關懷他人，尊重他人。

家長 P1、P2、P3、P4、P5 則道出在陪伴與參與孩子的各項學習過程中，覺察到孩子有顯著的成長，個性變得大方，不害怕上台說話，變得有自信，在班級內的課程練習和表演，也都能認真配合。孩子在雨果接受教育後，改變了許多。從生活自理能力、常規、禮貌、學習態度等，家長都能感受到孩子的成長與進步。根據文獻探討及實際訪談的結果，本研究提出的命題如下：

命題 5.家長感受幼兒在園區接受教育後的成長高於原本的期待將是其選擇幼兒園的考量因素。

執行長 O 認為幼兒園的定位應該更清晰、精準，不再大小通吃，只要收得到孩子就好的傳統思惟，逐漸由以家長為中心，改變為尋找教育理念相似的家長。因為教育理念相差太多，又硬要擠進來的家長會稀釋掉太多寶貴的資源，並且浪費彼此的時間。

T1、T2、T3、T4、T5 老師都認為有相同理念的家長對於園區的各項活動會較樂於參與有認同感，家長的參與讓孩子的學習有加分的效果，所以幼兒園的教育理念一定要讓家長明白並取得共識，家長與園區老師越有互動，更能清晰知道幼兒園的方針與教學目標，園區也可以隨時透過家長的反應知道家長的想法。畢竟與家長互動關係的良窳攸關家長的認同及忠誠度。

家長 P1、P2、P3、P4、P5 認為班導師隨時針對孩子近期在校園內的表現狀況分享，讓身為家長的感受到被重視，也能與園方、老師建立起互信的關係。將園區與家長互動關係納入幼兒園的經營層面，可以讓家長更了解園方的辦學方針及經營規劃中的理念與目標，亦可增進幼兒園與家長之間彼此的信任關係。園區提供講座及家長讀書會，讓老師和家長增加互動的機會可了解彼此想法，拉近雙方的關係，提升對園方的認同度。園所和家長的關係也需互相配合，在教育幼兒的前提下彼此取得共識，家長認同園所的教育方針，自然能提高家長對園所的忠誠度。根據文獻探討及實際訪談的結果，本研究提出的命題如下：

命題 6. 家長感受幼兒園的用心經營，重視與家長的互動關係將是其在選擇幼兒園的考量因素。

執行長 O 認為這是兩果較弱的地方，但也會是兩果經營團隊接下來的工作重點。

老師 T1、T2、T3、T4、T5則認為老師上課時間應將專注力放在幼兒的班級經營上，使用手機頻率較少。園區的活動訊息統一由園方行政老師發布到兩果專屬網站、Facebook。老師則利用課後時間將班級活動上傳到班級部落格與家長分享幼兒在園區的活動情形。

家長 P1、P2、P3、P4、P5認為園方會將孩子活動照片放在社群網站上，讓家長可以看見孩子們參與活動時開心的笑容，學生參加網球賽有得獎時，家長也會到網站留言祝賀。家長總是期待精采影片回顧的時候，會出現可愛寶貝的倩影。在兩果社群網站，如 Line、Facebook、部落格，適時分享訊息，家長亦可在社群網站上即時得到想要的訊息。根據文獻探討及實際訪談的結果，本研究提出的命題如下：

命題 7.家長感受兩果社群網站發布的資訊是他們深切想獲得的訊息將是其選擇幼兒園的考量因素。

執行長 O 提到目前市場的走向因競爭更趨於兩極化，一是公幼、準公共化或非營利的幼兒園，另一則是設備、軟體、師資及品質獲得大量口碑的高檔幼兒園。有部份的家長被「準公共化幼兒園」的低收費所迷惑，鬆動而不來兩果的傾向。「準公共化」是一個違反自由經濟市場的政策，經營不善的幼兒園本該被市場淘汰，政府反而拿錢補貼這些業者，讓這些經營不善的幼兒園巧立名目，額外收了一些不該收的費用，所以家長也沒有因此而少付錢，但又造成守法的幼兒園面臨不公平的惡性競爭，幼教市場的削價競爭，所帶來的是幼教品質的下滑，必影響日後幼兒整體身、心、靈發展。且家長送幼兒就讀兩果主要考量，是來自於兩果幼兒園的用心是能深切感受到。

教師 T1、T2、T3、T4、T5則認為家長對於學費考量是一定有的，費用高對於一般家庭來說是比較吃力的，但只要做出好的口碑，家長還是願意辛苦一點，為孩子選擇較優質的教育環境。但因非營利幼兒園和準公共化園所愈來愈多，少數舊生（約2~3位）的確會受影響而離開，除非有家長介紹，不然新生仍會以價位低為首要選擇。

家長認同園方的教育理念，相信園方老師的專業能力，家長 P1、P2、P3、P4、P5認為兩果幼兒園有高品質的軟硬體設施，家長相信有品質的學習對小孩的成長才是最重要的。孩子的英文能力從小班到大班，家長能感受到他們的進步，就算幼教市場的削價競爭，對他們影響不大。園區位於市中心，孩子在園區活動範圍廣，有足夠的停車場提供家長停放，雨天接送區也有遮雨棚方便家長接送孩子。家長認為幼兒的學習環境很重要，所以在目前市場削價競爭下，還是選擇讓孩子就讀兩果，因為兩果相較於東區各園所，仍是孩子能快樂學習與成長的好園地。根據文獻探討及實際訪談的結果，本研究提出的命題如下：

命題 8.家長感受幼兒園無論在軟硬體設備、服務品質及滿意度超出原本的期待，故面對幼教市場的削價競爭，家長仍以目前幼童就讀的幼兒園為主要考量。





## 第六章 結論與建議

本研究為探討應用顧客關係管理於幼兒園社群行銷之影響，就實地訪談收集到的資料整理分析，依據分析結果與歸納，提出本研究之研究結論，對主管機關、幼兒園經營團隊及教師提出建議，以提供未來相關議題研究做參考。

### 第一節 研究結論

今日少子化影響整個幼教產業環境，幼兒園首當其衝影響最為深遠，加上新政策「準公共化幼兒園」的新增，對私立幼兒園的經營無疑是雪上加霜。想要成為家長心中首選的學校，一定要有別於他人的經營模式，母親的年齡及職業，還有父母親兩人教育水平的高低，對於為孩子選擇就讀的學校有顯著的影響(Hsiao & Kuo, 2013)。所以幼兒園的經營策略及市場定位對園所的永續經營很重要。就教育而言，幼兒園教育乃屬服務業的一種，如何在粥少僧多、競爭激烈的教育市場中脫穎而出取得優勢，現今的幼兒教育已逐步走向以顧客為導向的幼教市場。幼兒園家長對幼兒園服務品質的重視與真實感受，深深影響家長選擇幼兒園的決定。從家長、教師、經營者的訪談資料及歸納學者提出的文獻資料、得到以下的結論：

1. 幼兒園的經營模式如同企業，主要顧客是家長，運用顧客關係管理來經營、維繫家長與幼兒園的關係。就服務品質而言，兩果經營團隊與家長互動過程中，家長對園區提供幼兒的照護與在硬體方面擁有寬廣的校地，設施完善，可提供幼兒活動空間與不同的選擇，除了規劃幼兒的主題教學課程，還有教室的各個學習區讓幼兒探索。在師資方面有嚴謹的要求，為老師安排

師訓研習，獎勵老師參加，因有完善的教育訓練，幼兒有任何學習方面的需求，教師均能適時提供援助。家長有任何關於幼兒的教養問題提出跟老師討論，老師均樂於即時回饋並協助或提供管道給有需求的家長。幼兒園一定重視校園安全，老師也會留意調整室內學習環境，盡全力來維護幼兒的學習安全，降低幼兒發生危險的機率。雨果幼兒園在安全措施方面做得十分妥善，園所在新的學期會整理校園環境及教室內外設備，讓孩子的活動環境安全無虞，這一點深獲家長的認同。幼兒在教室裡的課程活動與同儕互動頻繁，老師會觀察孩子間的互動狀況，並記錄告知家長，也會適時帶入相關繪本引導孩子如何處理人際關係或紓解個人情緒。幼教師時時關心幼兒在園區的活動，自家長的訪談中對雨果的老師協助處理幼兒同儕互動關係均持正向的肯定。雨果幼兒園無論在軟硬體設施或教學品質家長均感到高於預期的水準，所以家長樂於將幼兒送來就讀。若無法達到家長的期望，家長不滿意定會將幼兒轉到其他園所就讀。

2. 幼兒園的服務品質、親師互動、社群網站提供資訊交流、CRM等因素會影響家長對幼兒園的滿意度，贏得家長的信任，創造有別於其他幼兒園的品牌形象，提高家長對園所的滿意度與忠誠度，家長為幼兒園帶來更多的潛在客戶，即能對幼兒園創造客戶價值，創造園方經營利潤，幼兒園才能投注更多的軟硬體設施。雨果幼兒園並未對外公開打廣告，所招收的學生除了慕名而來參觀校園註冊外，均是由已畢業或尚在雨果就讀的學生家長介紹來就讀的，雨果幼兒園的家長充分體現出客戶價值的意義。家長之所以願意為雨果介紹新生就讀，是因為家長們感

受到孩子們在雨果受到妥善的照顧及教導，且明顯看到孩子的成長。

3. 一般幼兒園均有娃娃車接送幼童，雨果的學生需家長親自接送。雨果成立文教基金會，免費為在職教師做職訓增能；專注在「怎麼做對孩子最好」，不隨市場流行逐流。雨果採取無教本的主題教學，邀請家長入園區教室與幼兒一起做實驗；學期中的教學觀摩邀請家長進教室陪幼兒上課、用午膳，幼兒園對幼兒的用心家長能深切感受到。幼教師的職責所在，乃是照顧好幼兒，並身體力行做孩子的榜樣，讓家長感受到老師的善意，方能取得家長的信任與認同，這就是雨果與其他幼兒園最大的區隔，也是雨果幼兒園於嘉義市幼教市場樹立的品牌形象。
4. 怎麼做對孩子最好一直是雨果的辦學目標，創新教學，突破以往的教育窠臼，不再以抄寫、背誦為主要教學主軸，將教學主角還給學童，老師居於引導的角色，邀請家長參與共學，老師與家長在互動過程中，取得家長的信任。老師鼓勵孩子正向學習，適時的放手讓孩子有機會挑戰自己，學習解決問題並與同儕互助合作，雨果不做填鴨式教育，擺脫死背、抄寫的模式，讓孩子樂於學習。
5. 雨果的老師引導小朋友發現問題，據以規劃主題教學，從旁帶領孩子自主學習、解決問題。幼兒也學會上台分享，家長在陪伴的過程中，覺察到孩子變得有自信，無論在生活自理或是學習態度各方面均有長足進步，孩子的成長達到家長的期望，家長對雨果老師的教學有信心，自然也對整個雨果的教學運作模式感到滿意。

6. 幼兒園直接服務的對象雖是幼兒，但將幼兒送往哪家幼兒園受教的決定者是家長，所以如何讓家長知道幼兒園的教學目標及運作模式，以取得家長的共識並得到認同，即是幼兒園經營首要之鑰，將幼兒園與家長間的互動關係納入顧客關係管理做經營規劃，可提高家長對幼兒園的認同與忠誠度。
7. 設立專屬的社群媒體網站、臉書，就是設置一個能讓家長或潛在家長更了解幼兒園的教育理念與服務且與家長雙向溝通的有利工具，讓家長清晰園區規劃的遠景。園區須妥善規畫專屬的社群網站，因家長最期待在園區的社群網站上看到老師分享寶貝活動的影像，常上網站搜尋相關訊息，也會在網站或 Facebook 留言與老師、家長們交換心得。老師若有重要訊息知會家長，則會將訊息上傳到班級專屬的部落格、臉書、Line 群組，而有關園方的大型活動相關訊息則是由園區的行政老師發布到專屬社群網站。
8. 兩果的家長決定把小孩送進幼兒園之前，必定已參訪過其他幼兒園，願意把小孩送進兩果，是覺得兩果的軟硬體設施可以滿足幼兒學習及活動所需，及老師教保能力的肯定。少子化的社會，家長更重視幼兒教育，優質的學習環境乃是家長首選，所以在面對削價競爭的幼兒園仍不為所動，充分展現出家長的忠誠度。幼兒園也不以低價或削價競爭方式來爭取幼童到園區就讀，以免排擠園區軟硬體設施降低園區的服務品質。

從家長的訪談記錄顯示，社群媒體行銷之於顧客關係管理是有其功用的，會吸引許多家長觀看幼兒園的相關訊息，更進一步回應或表達意見，達成幼兒園與家長雙向溝通的目的，與家長或是潛在家長維持良好

關係，便是建立幼兒園品牌經營無形的實質效益，良好透明的社群行銷能提高服務品質，強化幼兒園與家長的關係，鞏固家長的忠誠度，實乃經營幼兒園的新契機。

同時園方還為已畢業的校友開辦校友團圓日，幼兒園將服務對象延伸到已畢業的學生，讓孩子們在每年特定的日子回到他熟悉、成長的校園，與昔日的好友、老師共聚一堂，為孩子建立聯繫平台維持人脈網絡，此多面向的經營模式共創親師生三贏的局面。



## 第二節 建議

在今日知識經濟爆炸時代，幼兒園教育產業為了提高競爭力，取得優勢，創新經營成為企業界致勝的關鍵。私立幼兒園的永續經營策略如同企業管理，能吸引家長的目光與認同，需從經營理念、優秀穩定的師資、教育模式、親師互動、活動辦理、招生方式、人事管理制度、及足以提供幼兒學習需求的軟硬體設備及服務著手，透過制度有效管理才能讓教學工作有組織、有計畫，方能取得家長的青睞，幼兒園發展出家長認同、滿意的教育特色，可以成功與幼教市場做出區隔，創新研發出能自我行銷的附加價值，主動積極找到藍海(blue ocean)策略，創造園所特色場域與經營優勢。

本研究為探討個案幼兒園運用 CRM 於社群行銷之研究，探究服務品質、信任、社群行銷於 CRM 中對家長送幼兒到園區就讀的滿意度、忠誠度及持續支持幼兒園之影響。透過命題訪談發現家長的信任，可提升家長對幼兒園的滿意度、忠誠度，當家長家中尚有幼兒需送幼兒園就讀時，仍會將幼兒送到令其滿意的幼兒園接受教育服務，甚或介紹熟識的親友到園區參訪就讀。

依據個案幼兒園的探討，了解其社群行銷、具體活動及目前遭遇的困境，提出以下的建議：

1. 政府應讓整個幼教市場競爭自由化，引導各園所建立特色，滿足家長的幼托需求，創造優質又安全的學習環境，發展出園區獨特的經營特色，建立自己的品牌形象，再輔以社群網站推廣行銷，增加幼兒園的曝光率，吸引有相同教育理念的家長到園區參訪。今日的經濟市場是自由、公平的競爭市場，提升服務

品質，讓經營不善的幼兒園退出市場，而非拿人民納稅的錢補貼經營不善的業者，這將導致市場的劣幣驅逐良幣，致使守法、軟硬體設備、師資及服務品質得到好口碑的幼兒園面臨不公平的惡性紅海競爭，影響孩子的教育品質。

2. 教育主管機關舉辦幼兒園之績優獎勵競賽，透過具有教學特色或有特殊成就的幼兒園與同業分享成果，激發幼兒園彼此間的良性競爭，以達到幼兒園發展特色及紫牛創新策略，提升競爭力的目標。
3. 園所經營者與園長，應重視顧客關係管理的重要，凝聚幼教師的共識，注重服務品質取得家長信任，鼓勵教師參加進修研習，使其專業能與時俱進，善用新知能，活化教學。幼兒園可在新學期開始即規劃好研習日程告知教師，儘量避免影響老師的休閒規劃。建立優質團隊的觀念，建立良好口碑吸引家長青睞，避免形成搶學生的割喉戰。
4. 幼兒園屬於教育服務業，服務人員的品質是園區對外行銷的基礎，經營者要考慮收益與教職員工付出的對比，落實內部溝通，縮短彼此間的認知差異，才能提高服務意願，降低人員流動率。
5. 可運用社群行銷推廣幼兒園教育方針，宣導符合時宜的教育理念，改變家長認知，傳達創新教學與未來教育的概念。也應積極整合運用家長、社區資源，以提供幼兒園及教保人員充實多元的有效資源，豐富幼兒學習的新元素，提升資源創新運用能力與幼兒學習效益，進而形塑家長、社區成為幼兒園的教育夥伴。

6. 企業發展成功的關鍵因素在於擁有一套經營管理的核心準則，屬於企業員工工作守則及職務規範，落實執行並隨時檢討，才是優質服務品質的葵花寶典。以企業經營角度打造優質幼兒園，以得到家長的肯定與青睞，幼兒園應該走出專屬的特色，以利於在經營發展上取得優勢地位，配合行銷政策，擴展服務需求，提高幼兒園競爭力。
7. 對未來研究者之建議
  - (1) 可多找幾家經營形象、口碑良好的私立幼兒園與公立幼兒園，分別探討幼兒園特色與市場競爭力是否有直接影響。
  - (2) 受訪教師盡可能涵蓋園長、教師、助理教師、行政人員等，蒐集其相關意見，作為幼兒園發展特色之參考。



## 參考文獻

### 一、中文文獻

- 方立音。(2010)。父母教養態度與幼兒自主性之相關研究：比較新住民與非新住民父母。國立臺東大學幼兒教育學研究所碩士論文。
- 王瑞琪、陳義文、楊婉婷。(2015)。宅配服務業服務品質與顧客滿意對再購意願影響之實證研究—以結構方程模式分析。顧客滿意學刊，11(2)，頁 193-221。
- 江雪齡。(2016)。高品質的幼兒教育。師友月刊，587，頁 56 - 60。
- 李立心。(2016)。為什麼粉絲都不理我？不花廣告費的內容行銷實戰手冊。Norris, D. (原著)。臺北：商周出版。
- 吳清山。(2004)。學校創新經營理念與策略。教師天地，128，頁 30-44。
- 吳錦森。(2014)。國民小學教育服務品質指標建構之研究。國立臺北教育大學教育經營與管理研究所博士論文。
- 林怡青、姜健。(2015)。教育機構服務品質之研究。華人前瞻研究，11(2)，頁 143-154。
- 俞惠霞。(2011)。創建特色幼兒園芻議。教育研究，2，頁 102-103。
- 張文華。(2000)。組織信任之初探。人力發展月刊行政論述，80，頁 14-27。
- 陳志泓。(2014)。雲嘉地區幼兒園服務品質、知覺價值、滿意度及家長忠誠度之研究。南華大學，幼兒教育研究所碩士論文。
- 曾正文。(2001)。消費者對服務品質的期待程度與滿意程度之研究—以電腦門市為例。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。

- 楊亮梅、陳俊民。(2016)。教育服務品質之探索—以兩所教育大學體育系為例。中正體育學刊，6，頁 49-67。
- 甄啓剛、徐曉林、劉峯銘。(2014)。幼教業關係行銷與關係品質與家長滿意度之研究。東亞論壇，486，頁 53-66。
- 趙品灃、趙怜琄。(2017)。善因行銷對品牌形象與購買意願影響之研究。康大學報，7，頁 57-82。
- 謝秀喜。(2011)。一所私立托兒所創新經營之個案研究。國立臺中教育大學幼兒教育研究所碩士論文。
- 羅雅仁。(2017)。品牌形象、產品保證與網路口碑對消費者購買意願的影響—以開架式面膜與專櫃面膜為例。國立成功大學企業管理研究所碩士論文。

## 二、英文文獻

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York, NY: Free Press.
- Al-Adwan, A. S., & Al-Horani, M. (2019). Boosting customer e-loyalty: An extended scale of online service quality. *Information, 10*(12), pp. 380-1-380-27. doi:10.3390/info10120380
- Alhabeeb, M. (2007). On consumer trust and product loyalty. *International Journal of Consumer Studies, 31*(6), pp. 609 - 612. doi:10.1111/j.1470-6431.2007.00622.x
- Andrew, J., Faubion, C., & Palmer, C. (2002). The relationship between counselor satisfaction and extrinsic job factors in state rehabilitation agencies. *Rehabilitation Counseling Bulletin, 45*(4), pp. 223 - 232. doi:10.1177/00343552020450040501
- Bhote R.K. (1996). *Beyond customer satisfaction to customer loyalty: The key to greater profitability*. New York, NY: AMACOM.
- Briggs, S., Sutherland, J., & Drummond, S. (2007). Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector. *Tourism Management, 28*(4), pp. 1006-1019. doi:10.1016/j.tourman.2006.08.015
- Carranza, R., Díaz, E., & Martín-Consuegra, D. (2018). The influence of quality on satisfaction and customer loyalty with an importance-performance map analysis: Exploring the mediating role of trust. *Journal of Hospitality and Tourism Technology, 9*(3), pp. 380 - 396. doi:10.1108/JHTT-09-2017-0104
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty.

- Journal of Marketing*, 65(2), pp. 81 - 93.  
doi:10.1509/jmkg.65.2.81.18255
- Chen, M.F., & Mau, L.H. (2009). The impacts of ethical sales behaviour on customer loyalty in the life insurance industry. *The Service Industries Journal*, 29(1), pp. 59 - 74. doi:10.1080/02642060802116339
- Chen, Y.H., Chien, S.H., Wu, J.J., & Tsai, P.Y. (2010). Impact of signals and experience on trust and trusting behavior. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 13(5), pp. 539 - 546.  
doi:10.1089/cyber.2009.0188
- Crosby, L., & Stephens, N. (1987). Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry. *Journal of Marketing Research*, 24(4), pp. 404-411. doi:10.2307/3151388
- Doney, P., & Cannon, J. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), pp. 35-51. doi: 10.2307/1251829
- Dubelaar, C., Leong, M., & Alpert, F. (2003). Impact of interactivity on the stickiness of online gift stores. *Journal of Asia Pacific Marketing*, 2(2), pp. 22 - 41.
- Duncan, T. (1999, 10). Brand relationships key to agency of the future. *Advertising Age*, 18, 44-51.
- Gefen, D. (2000). E-commerce: The role of familiarity and trust. *Omega*, 28(6), pp. 725 - 737. doi:10.1016/S0305-0483(00)00021-9
- Gillespie, A., Krishna, M., Oliver, C., Olsen, K., & Thiel, M. (1999). Using stickiness to build and maximize website value. Owen graduate school of management, students' project.
- HawkesV. A. (2000). The heart of the matter: The challenge of customer lifetime value. CRM Forum Resources, 13, 2-10.

- Hoffman K. D., & Bateson J. E. G. (2002). Fundamentos de marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos.
- Hsiao, C.Y., & Kuo, T.Y. (2013). Investigating kindergarten parents' selection of after-school art education settings in Taiwa. *Journal of Education and Learning*, 2(4), pp. 208-218. doi:10.5539/jel.v2n4p208
- Jen, W., & Hu, K.C. (2003). Application of perceived value model to identify factors affecting passengers' repurchase intentions on city bus : A case of the Taipei metropolitan area. *Transportation*, 30(3), pp. 307-327. doi:10.1023/A:1023983627092
- Jiang, L., Jun, M., & Yang, S. (2016). Customer-perceived value and loyalty: how do key service quality dimensions matter in the context of B2C e-commerce? *Service Business*, 10(2), pp. 301-317. doi:10.1007/s11628-015-0269-y
- Kandell, J. (2000). CRM, ERM, one-to-one decoding relationship management theory an technology. *Trusts & Estates*, pp. 49-53.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), pp. 59-68. doi:10.1016/j.bushor.2009.09.003
- Kettinger, W. J., & Lee, C. C. (1994). Perceived service quality and user satisfaction with the information services function, *Decision Sciences*, 25(6), 737-766.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (8th ed.). New Jersey, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1996). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (9th ed.). New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., Ang, S., Tan, C., & Leong, S. (1999). *Marketing Management: An Asian Perspective* (2nd ed.). London, England: Pearson.

- Kotler P., Keller K. L., Brady M., Goodman M., & Hansen T. (2009). *Marketing Management*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Kwon, W.S., & Lennon, S. (2009). What induces online loyalty? Online versus offline brand images. *Journal of Business Research*, 62(5), pp. 557 - 564. doi:10.1016/j.jbusres.2008.06.015
- Lander, M., Purvis, R., McCray, G., & Leigh, W. (2004). Trust-building mechanisms utilized in outsourced is development projects: a case study. *Information & Management*, 41(4), pp. 509 - 528. doi:10.1016/j.im.2003.10.001
- Levy, H. (1978). Equilibrium in an imperfect market: A constraint on the number of securities in the portfolio. *The American Economic Review*, 68(4), pp. 643-658.
- Lin, J.C. (2007). Online stickiness: Its antecedents and effect on purchasing intention. *Behaviour & Information Technology*, 26(6), pp. 507 - 516. doi:10.1080/01449290600740843
- Nguyen, Q., Nisar, T., Knox, D., & Prabhakar, G. (2018). Understanding customer satisfaction in the UK quick service restaurant industry. *British Food Journal*, 120(6), pp. 1207 - 1222. doi:10.1108/BFJ-08-2017-0449
- Nyadzayo, M., & Khajehzadeh, S. (2016). The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, pp. 262 - 270. doi:10.1016/j.jretconser.2016.02.002
- Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, pp. 33-44. doi:10.2307/1252099

- Ou, W.M., Shih, C.M., & Chen, C.Y. (2015). Effects of ethical sales behaviour on satisfaction, trust, commitment, retention and words-of-mouth. *International Journal of Commerce and Management*, 25(4), pp. 673 - 686. doi:10.1108/IJCoMA-04-2013-0040
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 68(1), pp. 12-40.
- Patton, M. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Thousand oaks, CA: SAGE Publications.
- Patton M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Richardson, P., Jain, A., & Dick, A. (1996). Household store brand proneness: A framework. *Journal of Retailing*, 72(2), 159 - 185. doi:10.1016/S0022-4359(96)90012-3
- Stone, M., Woodcock, N., & Wilson, M. (1996). Managing the change from marketing planning to customer relationship management. *Long Range Planning*, 29(5), pp. 675 - 683. doi:10.1016/0024-6301(96)00061-1
- Swift, R. (2001). *Accelerating customer relationships: Using CRM and relationship technologies*. New Jersey, NJ: Prentice Hall Professional.
- Verhoef, P., & Lemon, K. (2013). Successful customer value management: Key lessons and emerging trends. *European Management Journal*, 31(1), pp. 1 - 15. doi:10.1016/j.emj.2012.08.001
- Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (Services Marketing). *Services Marketing* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Woodruff, R., Cadotte, E., & Jenkins, R. (1983). Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms. *Journal of Marketing Research*, 20(3), pp. 296-304. doi:10.2307/3151833

### 三、網路文獻

全國教保資訊網:

<https://www.ece.moe.edu.tw/%e5%b9%bc%e5%85%92%e5%9c%92%e6%9f%a5%e8%a9%a2>

嘉義市私立雨果幼兒園

<https://www.hugoedu.com/>

嘉義市政府教育處特幼教育科:

[http://case.cy.edu.tw/news/u\\_news\\_v1.asp?id=%7BA1D7CB84-A124-4C84-BB0B-5C1564091E2B%7D](http://case.cy.edu.tw/news/u_news_v1.asp?id=%7BA1D7CB84-A124-4C84-BB0B-5C1564091E2B%7D)

媽咪拜。(2019)。擷取自 LINE TODAY:

<https://today.line.me/tw/v2/article/2019%E6%BA%96%E5%85%AC%E5%85%B1%E5%8C%96%E5%B9%BC%E5%85%92%E5%9C%92%E5%85%A8%E9%9D%A2%E4%B8%8A%E8%B7%AF%EF%BC%8C%E6%AF%8F%E6%9C%88%E7%B9%B3%E8%B2%BB%E4%B8%8D%E8%B6%85%E9%81%8E4500%E5%85%83%EF%BC%81-wBzLrl>



## 附錄一 訪談大綱

1. 家長感受幼兒園提供的服務高於原本的預期水準將是其在選擇幼兒園時的考量因素。
  - 1-1.家長對於幼兒園提供的軟硬體設施均能滿足幼童在園區學習活動需求，將是其選擇幼兒園的標的之一。
  - 1-2.幼教師的專業能力能適時提供學童的學習需求，將是家長選擇幼兒園時的考量因素。
  - 1-3.家長感受幼兒園的教師在接收到家長反應的問題，老師能及時處理與回饋，亦將是其選擇幼兒園的考量因素之一。
  - 1-4.家長對於幼兒園能提供幼兒安全的學習環境將是其選擇幼兒園的考量因素之一。
  - 1-5.幼兒園的老師隨時關注幼兒在園區的同儕互動與需求，將是其在選擇幼兒園的考量因素。
2. 家長因滿意幼兒園的服務品質，願意成為園區的活廣告，協助幼兒園開發潛在客戶。
3. 幼兒園在市場上豎立的品牌形象吻合家長的期待將是其在選幼兒園的考量因素。
4. 家長感受幼兒在園區得到最好的照顧，且對幼兒的學習有正向的幫助將是家長選擇幼兒園的考量因素。
5. 家長感受幼兒在園區接受教育後的成長高於原本的期待將是其選擇幼兒園的考量因素。
6. 家長感受幼兒園的用心經營與家長的互動關係將是其在選擇幼兒園的考量因素。

7. 家長感受雨果社群網站發布的資訊是他們深切想獲得的訊息將是其選擇幼兒園的考量因素。
8. 家長感受幼兒園無論在軟硬體設備、服務品質及滿意度超出原本的期待，故面對幼教市場的削價競爭，家長仍以目前幼童就讀的幼兒園為主要考量。



## 附錄二 訪談同意書

親愛的家長，您好：

我是私立南華大學資訊管理學系碩士在職專班(EMBA)學生。目前正在進行幼兒園經營模式之研究。本研究旨在於從實務面探討嘉義市幼兒園應用顧客關係管理於幼兒園社群行銷之研究，探討經營者以社群黏度之創新經營的理念，在園所實施歷程如何面對困境及解決的方法。相信您可以提供許多寶貴的經驗供作參考，期盼藉由訪談中獲得您寶貴的想法與建議。將機構經營實務運作進行歸納與分析，作為私立嬰幼兒園經營之參考，期望能在未來更為發揮經營成效。本研究的研究過程如下：

一、研究者觀察並記錄幼兒園內部人員行政、教學等狀況及與家長互動，以了解幼兒園日常運作現況。研究觀察及資料蒐集以不打擾幼兒園內部正常運作為原則，採旁觀方式觀察，但若又需要或疑問將會詢問相關人員。二、訪談幼兒園的教保人員及家長，將配合您的時間和地點實施訪問，並附上訪談說明函。三、蒐集文件檔案之目的在於補充觀察與訪談的不足之處。四、研究者在整理出來的文字資料與研究結果當中，將採用化名代替文字中出現過的名字，蒐集的訪談對話、觀察記錄和文件檔案，只會使用在本研究中，不會用做其他用途。所有資料將經過您核對同意後，才會列入研究者的論文中。非常感謝您對本研究的幫忙與協助，若您同意以上的事項，請簽名於下。再次感謝您！

1. 我願意 2. 不願意 請簽名：

私立南華大學資訊管理在職碩士班(EMBA)

指導教授：洪銘建 博士

研究生：張秋麗 敬上

中華民國 109 年 7 月 6 日

### 附錄三 訪談逐字稿

命題 1. 家長感受幼兒園提供的服務是否高於原本的預期水準？

O：基本上是如此。家長在進園之前，就對雨果有一定的期待，雨果幼兒園的服務大致上也都能讓家長滿意，但我們對「服務」有不同的看法，因為我們做的是「教育」服務業，而非坊間的一般服務業。

T<sub>1</sub>：是，大部份家長皆能感受與肯定園所提供的服務高於原本預期的水準。

T<sub>2</sub>：是，個人覺得雨果幼兒園的教學品質和效果比一般私立園所好。

T<sub>3</sub>：每個階段需求不一樣，預期與所需服務就會越高，目前只要與家長保持良好溝通，得到他們的認同與支持，家長給我們的肯定是正向的。

T<sub>4</sub>：是，園區各方面的服務及要求都很高。

T<sub>5</sub>：是的。

(1) 提供家長讀書會，讓家長獲得學習的機會。

(2) 主題、全語文教學的課程讓孩子的學習能更有彈性，讓孩子能扎下穩固的基礎。

(3) 園所安排多元的體能活動，讓孩子能增進他們的身體發展及肢體靈活度。

(4) 分享和上台報告增加孩子與他人互動的機會，培養穩健的台風。

P<sub>1</sub>：是。在餐點方面，我們的孩子在雨果幼兒園吃得好又營養，才藝課也沒有因為學期末而提早結束。

P<sub>2</sub>：是。

園區每一位老師見到家長，幾乎都會相互禮貌的點頭示意問好。在

這樣的環境潛移默化之下，慢慢培養出孩子們會自主性向人禮貌打招呼，多數的孩子都會變成兩果禮貌好寶寶。另外，園方校舍、環境定期清潔消毒~棒棒！

P<sub>3</sub>：有感受高於原本的預期水準，在師資、教材、環境乃至教學執行面，均高於原本的預期水準。且園區老師態度親切，照顧幼兒用心。

P<sub>4</sub>：是的，在幼兒餐飲方面提供健康烹調方式之餐點。且在環境設施部份也提供高品質的器材及教具。

P<sub>5</sub>：依外界對兩果幼兒園的評價水準，其所提供之服務符合原預期。

命題 1-1. 請問您認為幼兒園的軟硬體設施能否符合幼童在園區學習活動的需求？

O：是的，絕對能滿足。不止是針對幼兒，對幼童家長也一樣能滿足，因為兩果文教基金會舉辦多場的讀書會、研習工作坊，均邀請家長一起加入學習。

T<sub>1</sub>：兩果這幾年下來不斷新增許多軟硬體設施，並針對兒童的學習及興趣，提供不同的多元刺激，不斷的求新求變，也讓參與「校友團圓日活動」的孩子們感受驚喜和肯定。

T<sub>2</sub>：硬體設施可再多些具挑戰性的，目前空間、場地、設備皆能滿足幼童的基本需求，但可再多樣化。

T<sub>3</sub>：我曾在別所幼兒園上班，相較之下，這裡不論是軟硬體設施，就連幼兒創作之材料都非常充足，足夠現階段的孩子，good！

T<sub>4</sub>：可，園所會隨時更新資訊，提供孩子們最新的書籍、教具等。

T<sub>5</sub>：是的，絕對能滿足孩子們的學習活動需求。

(1) 戶外活動區域大，可讓孩子有很大的活動空間。

- (2) 教室內的學習區能讓孩子自由選區和學習。
- (3) 攀岩場和足球場可依活動性質使用，讓孩子有更多元的學習。
- (4) 課桌椅依年齡、身高來區分，符合幼兒的生理發展。
- (5) 所有的門均有防夾裝置，桌椅都是圓角，牆角貼防撞貼條，保障幼兒活動安全。
- (6) 廁所也依年齡分大小馬桶。
- (7) 洗手檯也符合幼童的高度。

P<sub>1</sub>：可以。個人認為在為孩子挑選幼兒園，教學最重要。但軟硬體設施及整體環境相對也很重要。

P<sub>2</sub>：是。地下室有圖書館藏可供全園老師借用到教室，且校園內有專用的攀岩牆和有遮陽棚架的戶外場地，不會受天氣影響，也可避免直接曝曬在太陽下的運動空間。另外有規劃小司令台、操場、沙坑、網球場等。但戶外的公共廁所部份，建議重新整修維護，目前公廁老舊了，使用起來感受不佳。

P<sub>3</sub>：軟硬體設施可滿足學習活動的需求。幼兒園在特定節慶時（如萬聖節、運動會~~~等），也會創造出更多元驚喜的闖關環境。在教室有主題區可以讓幼兒多元嘗試。硬體設施如操場、羽球場、網球場、攀岩區亦讓幼兒培養多元的興趣，且園區腹地廣，孩子也較有自我活動空間而較無壓迫感。師資方面有帶班老師、英文老師及體育老師等，軟硬體設施皆不斷增進，符合幼兒的需求，近期更增加創新學堂。校方總是能提供適合的場地舉辦各式活動，讓孩子能達到預期的學習成效。

P<sub>4</sub>：是的，雨果幼兒園除了一般幼兒園提供的基本遊樂設施及課程之外，還額外提供攀岩、網球課程，再輔以外師授課，增加孩子學習的機會。

P<sub>5</sub>：雨果幼兒園之軟硬體設施優於幼童學習活動需求。

硬體設施：攀岩場、網球場能滿足幼童在大小肌肉發育鍛鍊的需求，更能讓孩子學習專注力，尤其是樹屋，是孩子們的秘密基地，讓孩子們有更多的想像空間及快樂的泉源。

命題 1-2. 請問您認為幼兒園教師的專業能力能否適時提供學童的學習需求？

O：大致上是的。因為我們把雨果界定為「成長型的學習團體」，要求並鼓勵老師不斷的精進自己的教學專業。

T<sub>1</sub>：可以。除了教師本身的專業知能，園所也會有支持系統。如：各年級教學分享會、教學觀摩、讀書會~~不定時給予教師成長及學習的機會，對於從事幼教持續正向的學習態度，裨益幼童的學習。

T<sub>2</sub>：老師能依孩子的狀況提供方法，並且提供適合的教材教具，培養孩子的學習興趣。

T<sub>3</sub>：一定可提供幼生需求，但若是就此打住，沒有繼續進修增能則不行，需要再利用時間進修，增強補足自己更多的能力。

T<sub>4</sub>：可，只不過老師的觀察敏銳度要夠高。另外也要針對不同能力的孩子給予不同的協助。

T<sub>5</sub>：可以，因為教師都有這方面的專業知識、技能，還有園所提供的學習指標，能滿足幼兒的學習需求。

P<sub>1</sub>：是的，我覺得幼兒園教師的專業能力足以協助並引導幼童學習，及時給予幼童適度的日常照護與幫助。

P<sub>2</sub>：是。

我很欣賞雨果每學期都有大主題規劃，由班導師將孩子分組，透過團體討論，逐步引導孩子思考、決策、上台發表等。當然，當孩子遇到問題時，大人直接給予答案較快，也學得快。但，唯有透過讓孩子親自體會並執行，找尋答案的過程感受會更深刻，學習也會更扎實。或許課程進度緩慢，孩子也會在過程中遇到些挫折，但也讓孩子學會如何自學。主題要帶的好，核心角色就是班導師。園方務必建立教案模組化，讓教學品質穩定，帶領的班導師超重要的，對孩子的影響深遠。幼兒園老師流動率高，教案寫的詳細清晰，也能讓承受的老師能夠了解各方細節。

最後，校方應定期開教學檢討會，討論孩子們各方面的學習成效。

P<sub>3</sub>：感覺雨果幼兒園在遴選師資及後續教育訓練具有完善的計畫，隨著教學經驗累積，專業能力皆能適時提供幼兒的學習需求。

P<sub>4</sub>：是的，幼兒園一班會安排兩位老師，且至少一位是經驗豐富的資深教師，對於孩子的學習狀況能立即察覺並回饋給家長。

P<sub>5</sub>：能提供學習需求，當孩子在園所和同儕有衝突事件，老師能仔細詢問事件發生過程，並給予適當的處理，進而讓孩子自我學習解決問題的能力。

命題 1-3. 請問您認為幼兒園的教師能否了解家長反應的問題，並給予及時的處理與回饋？



O：老師大致上能了解家長的問題，並立即妥善處理與回饋。尤其是我們引進「薩提爾的對話」之後，在老師與孩子、老師與家長之間的對話，產生了巨大的改變與進步。

T<sub>1</sub>：教師對於班上孩子的學習狀況及個別差異--等等會依平日活動中所觀察與了解，從中給予適當的引導和協助，也因此若家長有些不同的反應及問題，若是以教學（養）相關問題，會盡可能提供方向和支持。

T<sub>2</sub>：一般普遍的學習問題，老師可以協助家長解決，其他特殊狀況，如：語言治療，學校亦能提供建議或醫療方面的資訊。

T<sub>3</sub>：可以的，學校給予老師進修，增強自己，對於家長所反映的問題都能及時給予回饋，對於陷入困難的親子溝通部份也能及時提供協助並處理。

T<sub>4</sub>：對於有經驗的老師，可以做到這部份，相反的，新手老師因經驗不足，沒有太多的經驗可以分享，這部分對他們來說有困難。

T<sub>5</sub>：可以，在溝通時了解家長反應的問題，並和家長核對問題，給予及時的處理與回饋。

P<sub>1</sub>：是的，雨果幼兒園的老師在了解家長所提問題並及時給予回饋上做得很好，畢竟以家長的角度來看，他們最想了解孩子在學校的狀況。

P<sub>2</sub>：可以。

和導師互動的過程中，得知女兒在班上害羞，害怕說錯答案，總是不敢舉手參與討論。於是，我拜託老師多留意她的反應和表現。

爾後，老師回饋說，她是運用團討時間指名女兒回答，刺激她多發言，或是在一旁鼓勵她舉手答題等。經過一段時間的練習，有明顯的改善喔。當然，很大一部份的原因在於我女兒本質就是較屬於觀

察型的，需要較長時間建立自信心。非常感謝老師付出時間給予關愛與陪伴，讓她在各方面的成長學習進步很多。

P<sub>3</sub>：可以，當我有問題需要老師協助處理時，常使用的方式有 Line、電話或是遇見老師時當面提出，我的問題幾乎在當日，最晚隔天就可以得到老師的回饋，且還同時可以得到幼兒狀態的回饋。(如在幼兒園目前在學習上的態度、可愛的語詞、認真的舉動~~)

P<sub>4</sub>：老師對於家長反應的問題會給予協助及處理。

例如：之前孩子因發音問題在接受語言治療，老師在幼兒園也會協助觀察孩子在課程中發音是否有改善並回饋給家長。

P<sub>5</sub>：老師都非常仔細聆聽家長的需求和問題，若能及時回應也講解得非常清楚，如無法及時回應，老師也都能詢問後盡快給予回覆。

命題 1-4. 請問您認為幼兒園能否保證幼兒在園區的學習安全？

O：我們從來不講「保證」這兩個字，我們無法保證任何事情，但我們會盡一切力量來降低危險在幼兒園裡發生的機率。目前看起來，是還可以接受的。

T<sub>1</sub>：老師一定會盡全力來維護孩子的學習安全，在整體室內學習環境也留意調整，給予安全環境。但無法確保孩子們肢體動作或其他的突發狀況。

T<sub>2</sub>：幼兒園對校園安全相當重視，教室設備皆導圓無銳角，進行體能活動也會考量場地、方式是否符合孩子的能力，以免發生危險。

T<sub>3</sub>：安全部份無法保證不會受傷，孩子是獨立的個體，自由活動，難免會碰撞或是跑步跌倒，這問題需要讓家長清楚知道，我們會盡力保護孩子，但沒辦法面面俱到。

T<sub>4</sub>：基本的安全設備一定會做到完善，但孩子在園區上課，跑跳難免會有受傷情形，無法完全保護到不受傷的狀況。

T<sub>5</sub>：幼兒園的安全設施都有符合標準，但有時會有一些意外狀況發生。例如：跑步跌倒或上下樓不小心跌倒，這些都是有可能發生的。

P<sub>1</sub>：是，我對兩果幼兒園提供孩子安全的學習環境有信心，從一些小地方就能看出幼兒園的用心，如教室的桌椅、門窗及牆角的安全設施、戶外的電箱等等。

P<sub>2</sub>：不能。每個孩子的個性不同，過於活潑的孩子喜歡找尋刺激和挑戰，受傷的機率相對提高，幼兒託付給保母帶，一對一的照護下都會有狀況了，更何況是兩個老師帶十三位學生，且孩子稍大活動力也大，怎麼可能隨時把孩子照看得很好不受傷。身為家長應該要告知自己的孩子，遵守校內和遊戲的安全規範才是王道，讓孩子學著對自己的行為負責。

建議園區在校園內各角落及校舍各處室架設監視錄影器，數位化影音監控，以備不時之需，發生事件時才能調閱，避免大家各說各話上演羅生門事件。況且，社會上兒虐事件時有所聞，數位監控的架設是保護園方同時也是保護孩子的必備設施。

P<sub>3</sub>：幼兒園一定會設計規劃安全的學習環境，但幼兒在活動過程有時會因不小心發生碰撞擦傷，但幼兒園園區一定以建構幼兒安全的學習環境為基準。

P<sub>4</sub>：學校會在設施上依規定給予保護措施，並有宣導使用說明之告示牌，老師帶孩子遊玩時會注意孩子狀況，之前操場草皮因磨損下雨導致濕滑，幼兒園發現了立即更換。

P<sub>5</sub>：雨果幼兒園安全措施做得非常好，園所在每個新的學期會整理教室內外設備，讓孩子能在安全舒適的環境下學習。

命題 1-5. 請問您認為幼兒園的老師是否隨時關注幼兒在園區的同儕互動與需求。

O：在雨果八大核心素養裡面，「團隊合作，同學共好」、「分享回饋，服務利他」與「國際思惟，溝通表達」都是講究孩子在人際關係、溝通表達方面的學習，我們更為畢業的孩子們一年一度舉辦「校友團圓日」，幫助孩子建立起一輩子的人脈關係。

T<sub>1</sub>：是，幼兒園教師對於班上孩子的人際關係和同儕互動是本日課程活動中觀察之一，也因雨果課程活動屬於與孩子聯結性高的活動，故可幫助教師多元多方的了解孩子的人際狀況。

T<sub>2</sub>：課程活動中，常以分組或在學習區中進行，老師能觀察孩子間的互動狀況，並告知家長。

T<sub>3</sub>：幼兒同儕間互動會有很多狀況，老師會在課程中帶入相關繪本進行協助，隨時觀察並留意每位孩子的狀況，給予關心。

T<sub>4</sub>：能，這是幼教老師的基本能力。

T<sub>5</sub>：可以，因為老師都有觀察、留意幼兒的狀況，對於孩子的需求也會給予正面的回應。

P<sub>1</sub>：是，老師均能隨時留意孩子在園區的活動狀況，這樣才能了解孩子的問題或需要協助的地方。

P<sub>2</sub>：能。友人的孩子就讀嘉義市區其他幼兒園，得知老師還會利用通訊軟體傳影片、照片或是和家長溝通，而雨果園方則是規定老師在園區時間不能使用通訊軟體。雨果的規定讓老師更加專注於孩子的實

際活動和同儕互動關係，更能留意到孩子的需求。

雨果幼兒園的活動照片、影片是由行政老師上傳到 FACEBOOK 或專屬網站，各班則有專屬的部落格，各班老師於活動結束後，孩子放學後的空檔上傳。

P<sub>3</sub>：可以，幼兒在園區同儕互動上多少有較好的朋友，有時會與其他幼兒互動較少，但老師也會在幼兒互動上出現問題時，適時提供引導，但不會直接給予解決答案，訓練幼兒同儕間相處及處理個人情緒的能力，也讓幼兒了解每個人都有喜歡、討厭的感覺。

P<sub>4</sub>：老師能關注孩子們的互動及需求，孩子們在與同儕間有任何相處上的問題，老師一定會協助引導孩子解決問題。

P<sub>5</sub>：放學時間，園區有大大草地，讓孩子和同儕間有更多的互動，園所老師在園區內，任何孩子需要幫忙時，老師都能給予協助並引导孩子解決問題。

命題 2. 家長能成為園區的活廣告，願意協助幼兒園開發潛在客戶？

O：雨果的招生，幾乎都是靠家長給予我們的口碑，及家長主動口語相傳給他們的朋友。因為我們相信家長的一句話，比我們自己講十句話來得有效。

T<sub>1</sub>：是，因為有不少的小朋友皆由之前的家長肯定與介紹而前來參觀及就學的。

T<sub>2</sub>：雨果沒有對外打廣告，大多數的新生都是舊家長介紹的。

T<sub>3</sub>：很多家長會協助招生，並且大力推廣學校。很棒！

T<sub>4</sub>：是的，家長對老師的照料、教學品質有信心後，大部份的家長都樂於介紹新生到雨果幼兒園。

T<sub>5</sub>：是的，在接待到園區參觀的家長，很多都是家長介紹過來的。

P<sub>1</sub>：在我能力範圍內，願意協助幼兒園。

P<sub>2</sub>：可以。

我的同事、朋友們的孩子會來詢問幼兒園的特色和環境等。我會說明我的感受和喜歡雨果幼兒園的特色，目前已經有好幾位朋友的孩子因為我的推薦，選讀一樣的幼兒園。

P<sub>3</sub>：願意。幼兒在園區所接受到的知識、技能、潛能啟發，在身心發展上的水平凌駕於同年齡的幼童，這麼好的學習環境與師資，願提供給其他幼兒家長在面臨選讀幼兒園時做選擇。

P<sub>4</sub>：願意，我的孩子在雨果幼兒園念了五年，可以深切感受到幼兒園給予孩子優質的教育及提供的軟硬體設施，我很樂意幫幼兒園做宣傳。

P<sub>5</sub>：雨果是一所能讓孩子安全學習的好園所，不管是在課程上、設備上等各方面。我非常願意協助幼兒園開發潛在客戶，讓更多家長知道「雨果」是個能讓孩子安心快樂學習的園所。

命題 3. 請問您認為此幼兒園的品牌是否可與其他幼兒園有所區隔？

O：絕對是的。尤其是我們刻意拉開與其他幼兒園的定位及差距，試圖遠離紅海市場，獨樹一格。我們做了包括：(1)成立雨果文教基金會，與雲嘉南約五十個以上的公立學校有「合作」的關係。(2)舉辦大型工作坊，免費為一線在職教師做師訓增能。(3)專注在「怎麼做對孩子最好」，不隨市場流行或其他園所的惡性競爭而搖擺。

T<sub>1</sub>：可！雨果幼兒園對於幼教不單單是外在所呈現的印象(場地大、主題式教學豐富、落實學習區教學、大肌肉課程活動多元、幼兒餐點營養實在、環境乾淨、設備家~~等等)，「最大」的區隔是雨果幼兒園

是用心加上 Hugo、Candy 的理念，無論對象是”幼兒”或”教職員”皆以這樣的心念以身作則，故教師也將此愛延續下去，成為與其他幼兒園更大的區隔。

T<sub>2</sub>：可以，雨果已建立口碑，和其他私幼有所區隔。但是目前政府推動準公共化幼兒園政策，因價格低，影響家長會以價格取向選擇園所，但對教學品質好，收費相對高的園所有不利的影響。

T<sub>3</sub>：區隔是由家長自己分辨，身為幼教師，我們只要做好工作，品牌與如何區隔這對我們意義不大，好與不好只是一念之間，相較之下，我較重視與家長保持好互動。

幼教師的職責所在，乃是照顧好幼兒，並身體力行做孩子的榜樣，讓家長感受到老師的善意，方能取得家長的信任。

T<sub>4</sub>：是的，本園的戶外空間夠大，有足夠的空間給孩子們奔跑，另外幼兒園也毫不吝惜提供軟體設備上的資源給孩子們使用。幼兒園在嘉義市近二十五年所樹立的品牌形象，無論在軟硬體方面都足以傲視其他園所。

T<sub>5</sub>：是的。

教學理念——全語文、主題式教學，培養孩子各項能力，而不是單一能力。

(1) 場地大，有攀岩場、網球場、足球場等讓孩子有夠寬廣的活動空間。

(2) 老師持續增能，增加老師的專業知識。

(3) 各教室皆設有學習區也是一大特色。

(4) 從幼幼班直到大班給予不同的學習層面，循序漸進的構築孩子的能力。

P<sub>1</sub>：有，此幼兒園和其他幼兒園風格不一樣，能明顯區隔出來，像是英文這部份，孩子的英文能力就能感覺得到。

P<sub>2</sub>：可以。我欣賞雨果注重孩子的閱讀習慣和禮貌這點。老師會安排午睡或是放學前讀繪本，或是請外師帶小朋友閱讀英文繪本等。園方也會在早晨和午餐時間播放古典音樂，給予優質養分、營造溫馨的環境，讓孩子開心地長大。園方會在升旗時間幫當月壽星慶生，家長們不用特意幫自己的孩子準備全班學生的點心，免掉了不必要的禮物比較、減輕家長負擔，總之，超棒的。

P<sub>3</sub>：雨果品牌形象明確，提倡學思達教育，做中學，學中做，不死背不死板的學習方式，讓幼兒在安全的環境中快樂的學習成長，教學內容多元，引導幼兒思考、邏輯、推理。且外文能力從幼兒園規畫至國小，不斷循序漸進累積單字及詞彙量，聽說讀寫外文溝通能力持續加強。

P<sub>4</sub>：是的，一開始園區給人的印象是雙語幼兒園，有外師、網球場的幼兒園，但是近年來林執行長引進學思達的教學理念，老師也參加受訓，在引導孩子們思考、發問、互助上和其他幼兒園有很大的不同。

P<sub>5</sub>：雨果是由家長親自接送孩子上下學，讓家長有更多的時間陪伴孩子。尤其雨果有大草地、攀岩場、網球場，注重孩子體能發展，我覺得很棒。學習區多元化，讓孩子依自己的興趣延伸發展，老師也很用心規劃。

命題 4. 您認為幼兒在園區可以得到最好的照顧，且對幼兒的學習有正向的幫助嗎？



- O：基本上是的。雨果一直以來都以「怎麼做對孩子最好」為目標，隨著時代的變遷，不斷的改變、調整執行的方法與技巧，讓孩子可以得到最好的照顧與學習。
- T<sub>1</sub>：幼兒在園所受到”最好”的照顧不見得是能幫助孩子學習有正向發展，適時的放手給予孩子有機會面對自己，挑戰自己，過程中教師扮演鼓勵、引導角色，方能幫助孩子朝著正向發展。
- T<sub>2</sub>：可以，園區致力推動好的政策與教學方式，同時也高標準要求老師的身教言教。
- T<sub>3</sub>：可以的，在這裡教師會讓孩子得到最好的照顧，並且保持良好師生關係，對於正向學習也有幫助。
- T<sub>4</sub>：是的，老師清楚知道幼兒園的目標，並定期有教學會議幫助老師成長。
- T<sub>5</sub>：有的，可以幫助孩子學習解決問題、獨立思考、與同儕互助合作、良好的情緒管理、樂於學習---等正面的態度。
- P<sub>1</sub>：可以，且有正向的幫助，孩子學習是真正開心而不是填鴨式教學。
- P<sub>2</sub>：有。從幼幼班開始，老師就逐步培養孩子建立起好的生活自理習慣，像是上課前放椅子、飯後漱口、擦臉掛毛巾、整理書包等。我也尊重老師的管教，孩子有不對的言語表達和同儕間互動行為等，只要不恰當都必須立即糾正，讓孩子建立起在園區的常規習慣和禮貌等。
- P<sub>3</sub>：可以，且有正向幫助。在園區與同儕相處及學習過程中，會遇到磨擦與難題，老師會從中給予教導與協助，在安全上教室及戶外場所都有良好規劃，在餐點方面注重食材新鮮、營養均衡，兼顧幼兒身心發展，能在此安全環境健康快樂學習成長，是孩子的福氣。且老

師能了解每個幼兒個性，甚至其他班級或櫃檯老師都能大致清楚孩子習性，且和幼兒互動熱絡。

P<sub>4</sub>：是的，雨果的老師們也都以身作則，在教育孩子生活常規時，自己也都以禮待人，不論對方是幼兒或家長。

P<sub>5</sub>：在園區有好的學習與照顧，對幼兒一定有正向的幫助。幼兒教育階的孩子，最需要的是有好的照顧，讓孩子有安全感。

命題 5. 請問您認為幼兒在幼兒園接受教育後的改變是否符合您的期望？

O：絕對是的，而且遠超過我們的預期。雨果的孩子在不用坊間文本教科書的前提下，一個學期走一個主題，例如在「乾淨的能源」的主題，愈走愈細，走到後來變成「太陽能鍋方案」，並且成功的使用自己設計的太陽能鍋把蛋跟肉煮熟。在實驗過程中能把失敗與成功的原因用文字記錄下來，並與其他組同學分享學習的經驗與收穫。這跟現在當紅的「學思達」所倡導的自主學習、思考表達的教學理念不謀而合。所以說雨果的教學，孩子的學習早就在學思達的範疇裡，一點都不為過。

T<sub>1</sub>：是，幼兒在幼兒園接受各種不同的開放式教育，每一位孩子從中發展出自己專業的部份，成為一位開心有自信的孩子，認識、肯定自己，喜歡自己，進而樂於幫助關懷他人，尊重他人。

T<sub>2</sub>：(1)孩子有禮貌、規矩態度都很好，是老師帶給孩子好的影響。  
(2)學習方面，英文能銜接到國小安親班，成效佳。其他如體能、主題教學都能提升孩子各方面的發展。

T<sub>3</sub>：目前要改變孩子是很簡單，孩子像張白紙，吸收快，只要多給予正確方向，孩子就能達到我們的期望，只是家長較難教育。

T<sub>4</sub>：大部分都符合。少部份是因為家長無法配合而未達到老師的期望。

T<sub>5</sub>：是的，孩子來幼兒園之後的改變有：(1)有禮貌。(2)有同理心。(3)生活自理方面能自己解決。(4)喜愛閱讀。(5)喜歡交朋友。(6)懂得分享。(7)對學習感興趣。(8)會與同學互相幫助。

P<sub>1</sub>：在卓越班感覺不明顯和一般幼兒園差不多，但在國際班的學習差很，遠遠超出我原先的期望。

P<sub>2</sub>：有。對於老師分派的任務和作業會逐步去完成。在班級內的課程練習和表演，也都能認真配合。在陪伴與參與孩子的各項學習過程，我覺察到孩子有顯著的成長，個性變得大方，不害怕上台說話，對自己變得有自信，而且英文的發音越來越標準。

P<sub>3</sub>：有符合期望，且隨著認知發展上的提升，孩子愈來愈有自主能力，思想也變得比較有想法，隨著幼兒年齡的增長，個性上的轉變，有時會出現脫軌的行徑，老師會適時糾正幼兒的不良行為。

P<sub>4</sub>：是的，兩果鼓勵孩子探索、發問及表達自己的想法，在外面看到兩果幼兒園的孩子，他們比較會發表自己的意見，個性活潑不害羞。

P<sub>5</sub>：孩子在兩果接受教育後，改變了許多。從生活自理能力、生活常規、禮貌、學習態度等，我都能感受到孩子的成長與進步，有時候，家長對於教導孩子方面的事宜，還需麻煩老師從旁協助。

命題 6. 請問您認為幼兒園是否將與家長互動關係的管理納入幼兒園的經營規劃以提高家長對幼兒園的認同與忠誠度？

O：大致上是的。但我們逐漸由以家長為中心，改變為尋找教育理念相似的家長。我們認為幼兒園的定位應該更清晰、更精準，不再是大小通吃，只要收得到孩子就好的傳統思惟。因為教育理念相差太多，又硬要擠進來的家長會稀釋掉太多寶貴的資源，並且浪費彼此的時間。

T<sub>1</sub>：當教師用心面對小孩，一切真誠自然，並將此心念在日常生活中所觀察到的，與家長分享和適時建議，當教師本身所散發的正向磁場，家長也能從中感受與認同。

T<sub>2</sub>：這是需要的，畢竟與家長互動關係的良窳攸關家長的認同及忠誠度。所以有關幼兒園的教育理念一定要讓家長明白並取得共識，但私幼的立場，會擔心家長過度干預老師或學校的作法。

T<sub>3</sub>：多年來與家長良好的互動，確實能改變很多的問題，我相信若是納入經營規劃，一定可以提升認同力與忠誠度。

T<sub>4</sub>：是，家長與園區老師越有互動，更能清楚知道幼兒園的方針與教學目標，園區也可以隨時透過家長的反應知道家長的想法。

T<sub>5</sub>：是的，因為有相同理念的家長對於園區的各項活動會較樂於參與，也較有認同感，有家長的參與讓孩子的學習有加分的效果。

P<sub>1</sub>：是。現在的家長對老師較缺乏尊重及認同。從孩子的態度就能知道家長的態度是怎樣。

P<sub>2</sub>：是。班導師的不定時針對孩子近期在校園內的表現狀況分享，讓身為家長的我獲得被重視的感受，也能與園方、老師建立起互信的關係。另外，當遇到恐龍家長提出疑慮且不合宜的問題時，園方才能有效且有理的回覆及應對。

P<sub>3</sub>：可以，將園區與家長互動關係納入幼兒園的經營層面，可以讓家長更了解園方的辦學方針及經營規劃中的理念與目標，亦可增進幼兒園與家長之間彼此的信任關係。幼兒園教育方針對幼兒的影響、幼兒的日常表現，導致家長對幼兒園的觀感，所以幼兒園、幼兒、家長間彼此聯結相依，自然會提高家長對幼兒園的認同與忠誠度。

P<sub>4</sub>：是的，之前園區提供講座及家長讀書會，讓老師和家長皆可以彼此了解，分享想法，拉近雙方的關係。同時也可藉此讓家長了解園方辦學理念，提升對園方的認同度。

P<sub>5</sub>：家長讓孩子就讀哪所幼兒園，也是對園所的肯定。園所和家長的關係也需互相配合，在教育幼兒的前提下彼此取得共識，家長認同園所的教育方針，自然能提高家長對園所的忠誠度。

命題 7. 請問您是否隨時關注雨果社群網站的訊息，並樂於在社群網站分享訊息？

O：這是雨果較為弱勢的地方，但也會是雨果經營團隊接下來的工作重點。

T<sub>1</sub>：願意，但因上課時間須將專注力放在幼兒的班級經營上，使用手機頻率較少。園區的活動訊息統一由園方行政發布到雨果專屬網站。

T<sub>2</sub>：幼兒園的訊息主要是以園內活動訊息公告為主。

T<sub>3</sub>：會，尤其是臉書分享的訊息，分享取得方便，而且又快速。

T<sub>4</sub>：會隨時關注園區的訊息，但因個人沒有 po 文的習慣，導致只會關注而不會有進一步的動作。

T<sub>5</sub>：是的，會隨時關注雨果社群網站的訊息。

P<sub>1</sub>：沒有，個人對於社群網站使用率不高。

P<sub>2</sub>：是。我會留意並觀看臉書的活動照片和影片，總是期待精采影片回顧的時候，會出現可愛寶貝的情影。

P<sub>3</sub>：會隨時關注雨果社群網站，如 Line、Facebook、部落格，適時分享訊息，也會在社群網站即時得到立即的答案。

P<sub>4</sub>：是的，園方會將孩子活動照片放在社群網站上，讓家長可以看見孩子們參與活動時開心的笑容，學生參加網球賽有得獎時，家長也會到網站留言祝賀。

P<sub>5</sub>：會適時關注，但不常分享訊息。

命題 8. 面對幼教市場的削價競爭，家長仍以目前幼童就讀的幼兒園為主要考量？

O：市場的走向因競爭更趨於兩極化，一是公幼、準公共化或非營利的幼兒園，另一則是設備、軟體、師資及品質獲得大量口碑的高檔幼兒園。有部份的家長被「準公共化幼兒園」的低收費所迷惑，鬆動而不來雨果的傾向。我認為「準公共化」是一個不公不義且違反自由經濟市場的一個政策，經營不善的幼兒園本就該被市場淘汰，政府反而拿錢補貼這些業者，讓這些幼兒園死不去，但又活不好，且又巧立名目，額外收了一些不該收的費用，所以家長也沒有因此而少付錢，但又造成守法的好幼兒園面臨不公平的惡性競爭，且以孩子的教育品質當陪葬。

T<sub>1</sub>：幼教市場的削價競爭，所帶來的是幼教品質的下滑，必影響日後幼兒整體身、心、靈發展。家長送幼兒就讀幼兒園主要考量，是來自於雨果幼兒園的用心是能深切感受到。

T<sub>2</sub>：大多數家長是如此，但因非營利幼兒園和準公共化園所愈來愈多，少數舊生(約 2~3 位)的確會受影響而離開，除非有舊家長介紹，不然新生仍會以價位低為首要選擇。

T<sub>3</sub>：費用考量是一定有的，費用高對於一般家庭來說是比較吃力的，但只要做出好的口碑，我相信家長還是願意辛苦一點，為孩子選擇較優質的教育環境。

T<sub>4</sub>：是的，因為家長感受到老師們的用心，對於教學也有信心，所以還是以原園所為考量。

T<sub>5</sub>：家長選讀幼兒園考量的點有(1)安全為第一優先。(2)園所的軟硬體設備、場地。(3)教學理念。(4)餐點。(5)收費。

收費的高低雖也是家長列入考慮的點，但卻不是最重要的，孩子的成長只有一次，家長在做抉擇的時候只要經濟許可，幾乎不會列入考慮。

P<sub>1</sub>：相較其他幼兒園，國際班是家長主要考量，孩子的英文能力從小班到大班，家長能感到他們的進步，就算幼教市場的削價競爭，我覺得對我們影響不大。

P<sub>2</sub>：是，優勢主要是位於市中心，園區內活動坪數大，停車場足夠，雨天接送區也有遮雨棚超便利。

P<sub>3</sub>：是，因為有品質的學習對小孩的成长才是最重要的。

P<sub>4</sub>：我認同園方的教育理念，相信園方老師的專業能力，而且雨果幼兒園有高品質的軟硬體設施，孩子在園區有自己的朋友，也適應了環境，離我上班地點也近。

P<sub>5</sub>：對於幼兒的學習環境我覺得很重要，所以目前市場削價競爭下，還是選擇讓孩子就讀雨果，因為雨果相較於東區各園所，仍是孩子能快樂學習與成長的好園地。

