

應用 VUCA 模式發展幼兒園韌性經營之策略探析

林雍智

亞洲大學幼兒教育學系助理教授

陳紀凱

亞洲大學幼兒教育系師資組學生

一、前言

近年來在學前教育階段的幼兒園、托嬰中心等單位常被媒體揭發教保服務人員對幼兒體罰、霸凌或不當管教事件，引起社會極大的關注。該現象在政府針對少子化趨勢下以政策補助的幼兒保育及就園機會擴增而受到關注，但也常因教保服務人員和家長在觀念上與溝通上的立場不同而使事件被放大，造成難以妥善處理的後果。衡諸當前國內外教育現場，可知其正處於「VUCA 時代」下，VUCA 是一個由易變性（Volatile）、不確定性（Uncertain）、複雜性（Complex）與模糊性（Ambiguous）的英文首字所組成的新詞（Bennett & Lemoine, 2014）。VUCA 的概念被用來形容當前的社會狀態，在此狀態下，人與人、人對事的彼此關係和應對方法等都增添更多的不確定性，此亦連帶造成組織領導上不願意大膽行動來應對問題的本質，組織和領導者也可能僵化、缺乏彈性而至手足無措，無法做出有效決定來解決當前重大問題（Gulati, 2025）。

學校韌性（school resilience）的研究在社會快速變遷面臨諸多問題之際逐漸興起（Lazaridou, 2020），近期亦與聯合國永續發展目標（Sustainable Development Goals）結合，使得學校韌性成為實現永續發展目標的基石（Global Partnership for Education, 2024）。亦即，當學校面臨來自外部（如疫情、天災）與內部（如師生情緒困擾、霸凌、親師關係、設施設備管理不善）等不確定性因素造成運作干擾下，因應 VUCA 時代的特徵找出學校發展韌性管理的策略，並讓這些策略回應 George（2017）所提出的，將原有 VUCA 概念轉化為正向發展的、由願景（Vision）、理解（Understanding）、勇氣（Courage）與適應力（Adaptability）所組成的「VUCA 2.0」架構，便有其迫切性。

本文探析主旨，在於透過對幼兒園在 VUCA 時代呈現特性之闡述，分析如何整合 VUCA 2.0 與韌性經營的理念，打造具有韌性的幼兒園。由於目前教育領域對韌性探討較集中於領導者身上，以學校韌性為主體之探究也處於起步階段（吳清山，2025），衡量幼兒園作為兒童邁入教育的初始階段與多發的管教事件，探討幼兒園韌性經營乃有高度價值。因此，本文將提出優化幼兒園韌性的行動策略，期能健全教保服務環境，進而提升幼教品質。

二、VUCA 情境下之幼兒園經營現況及挑戰

以 VUCA 概念形容當代社會的發展狀況及所帶來各行業經營上的焦慮，方

便世人更加精準梳理組織所面臨的挑戰，進而從各種因素的事件中找到解決的方向。茲先說明 VUCA 的概念，再分別依該概念分析幼兒園經營的挑戰於下。

（一）VUCA 的概念

VUCA 概念最早起源於美國陸軍戰爭學院（U.S. Army War College），在冷戰結束後為了描述國際政治與軍事環境的劇烈變化，提出這個由四個字首所組成的縮寫。拆出各字首後，其單詞和概念如下所述（Bennett & Lemoine, 2014）：

1. Volatility（易變性）：外在環境的快速變化與短期起伏，難以預測未來。
2. Uncertainty（不確定性）：事件發展的方向難以掌握，決策依據不足。
3. Complexity（複雜性）：多重因素交織，問題無法以單一原因解釋。
4. Ambiguity（模糊性）：資訊不清晰或模稜兩可，導致判斷困難。

最初，VUCA 的概念主要用於軍事戰略分析，強調在戰場中「無法預測、快速變動」的環境特徵。而後，VUCA 被企業管理、教育界運用，用以形容全球化、市場變化與科技創新加速帶來的經營挑戰。

（二）幼兒園經營上的挑戰

我國當前幼兒園在經營上受到社會環境變遷的影響，出現了許多危機事件，由於教育的主體為幼兒，更易受到家長與社會各界以放大鏡檢視，導致經營上的難度較過去更高。若以 VUCA 的情境分析幼兒園經營上的問題，可以發現其正面臨以下各項挑戰：

1. 易變性：政府推動「二至六歲國家一起養」與「準公共化」等政策，使幼兒園必須在短時間內調整收費與資源配置，同時家長需求日益多元，園所需快速回應市場變化。又如 Covid-19 疫情下的停課與遠距教學突發其來，若缺乏應變機制，容易造成行政混亂並加深家長不安。
2. 不確定性：幼兒園面臨招生與師資高度流動，影響整體穩定性。教保人員因薪資與壓力而離職，使專業文化不易累積同時家長對課程與安全的期待提升，加上補助與法規變動頻繁，使園所經營充滿不確定性。
3. 複雜性：幼兒園的運作不僅關乎教學，更涉及人事管理、家長關係、社區互動與法令遵循等多重面向。園長需同時扮演行政管理者、教育領導者與溝通協調者的角色。各項任務之間的牽連，使得決策過程非常複雜。

4. 模糊性：教育現場許多議題缺乏明確標準，如管教與自主的界線、家長對「優質教育」的不同期待等。若缺乏共同願景與價值，容易造成決策模糊並影響組織信任與教學氛圍。

綜上所述，VUCA 情境使幼兒園經營必須從傳統穩定思維轉向「動態管理」與「韌性調整」。學校領導者必須具備應對 VUCA 現象的能力，且以靈活的方式應對瞬息萬變的環境（林雍智等人，2025）。過去多數幼兒園傾向以例行化、層級化的行政制度維持穩定，然而此種「靜態管理」思維已難以回應當前環境的快速變化。動態管理強調組織在不確定中仍能持續觀察、修正與再行動，讓政策與實務能依情境彈性調整。園長與教保團隊需以開放的態度持續反思與合作，建立跨領域的溝通機制，使決策更具即時性與靈活性。

三、幼兒園韌性經營之意義及重要元素

幼兒園的經營在 VUCA 的環境下，被期待能有因應各種變化的彈性。於是，「韌性」的意涵也逐漸受到重視。韌性不僅意味著短期的危機應變，更是一種長期的學習歷程。幼兒園進行韌性經營，可培養從經驗中學習與轉化的能力，將挑戰視為改進契機。例如在疫情、招生波動或人力流動等情境下，能迅速盤點資源、調整課程與分工，並透過數據與回饋持續優化制度。茲簡述韌性概念，並探討幼兒園韌性經營的行動策略如下。

（一）韌性的概念與學校韌性的意涵

「韌性」一詞，依美國心理學會（American Psychological Association, APA）辭典之解釋，係指「成功適應在心理、情緒方面的困難或充滿挑戰的生活經驗的過程和結果」（APA, 2025），也是一種在困境中恢復的能力（US Department of State, 2025; Cambridge Dictionary, 2025）。「學校韌性」指學校在面對內外壓力與挑戰時，仍能維持運作並展現持續成長能力的特質。延伸至幼兒園層面，「幼兒園韌性」可界定為園所面對不確定與變動環境時，透過領導治理、制度設計與人際互動的整合，展現出維繫教育品質、調整資源與持續創新的能力（Lazaridou, 2020）。此一概念兼具組織層次與心理層次，體現幼兒園在風險情境中保持穩定與成長的可能性。

（二）幼兒園韌性經營的核心元素

當幼兒園面臨快速變動與高度不確定的教育環境時，韌性經營成為維持園所穩定與永續的重要能力。在幼兒園韌性的相關研究中，Lazaridou（2020）指出韌性和人格特質是學校領導成功與否的決定因素；Bouillet 等人（2014）則認為發展幼兒園教保服務人員的韌性亦可以讓其更願意、更有能力培養幼兒韌性。參照學校韌性之意涵，在幼兒園經營上，若透過建立具備彈性、支持性與前瞻

性的經營架構，方能在挑戰中保持發展動能，進而保障幼兒的教育品質。依此，本文根據韌性概念、學校韌性與幼兒園韌性意涵的詮釋（吳清山，2025；Furu et al, 2023; Lazaridou, 2020），歸納出如圖 1 所示的四項核心元素：

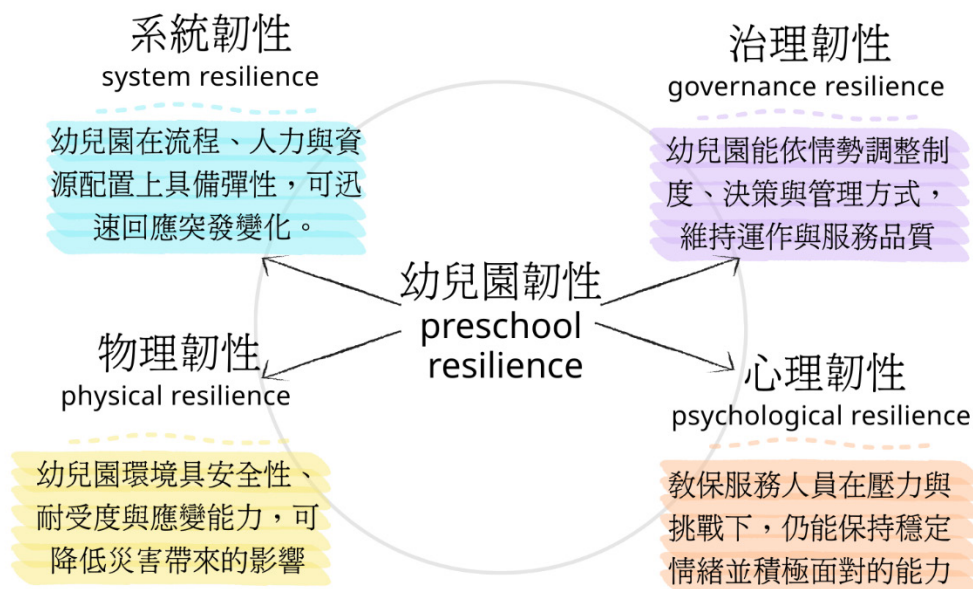


圖 1 幼兒園韌性的四項重要元素與意涵

1. 系統韌性（system resilience）：系統韌性指幼兒園在行政制度、課程運作與資源配置方面的彈性與協調性。具高系統韌性的園所能在面對突發事件時，迅速調整流程、盤點資源並重新分配任務，使組織運作不中斷。
2. 治理韌性（governance resilience）：治理韌性著重領導者在危機或不確定情境下的決策品質、願景建構與團隊動員能力。具有治理韌性的園所能在教育政策改變、家長壓力或社會事件發生時快速因應，並支持團隊，讓教保服務人員更願意、更有能力增強幼兒的韌性，維持教保服務品質的穩定（蔡進雄，2018；Bouillet et al., 2014）。
3. 心理韌性（psychological resilience）：心理韌性指教保人員在面對工作壓力、衝突或高需求情境時，仍能維持穩定情緒與有效表現的能力。當幼兒園建立支持系統，例如教師支持團體、督導制度、情緒調節資源或是促進社區參與時，能提升教師的抗壓與復原力（Furu et al., 2023）。
4. 物理韌性（physical resilience）：物理韌性指幼兒園硬體設施、環境安全與防災系統的穩定性，包括空間配置、設備維護、健康管理與安全演練等面向。具有物理韌性的園所，能降低意外造成的風險，提高整體營運的穩定性。幼兒園維持與人與自然環境的關係，亦能夠強化自己和幼兒面對挑戰時的韌性（Furu

et al., 2023)。

上述四項元素相互交織，構成幼兒園在 VUCA 時代中穩定運作的基礎。若能透過策略性的管理與文化建立，將韌性融入日常經營，將有助於園所永續與教保品質的提升。

三、以 VUCA2.0 概念發展幼兒園韌性經營之行動策略

依據 VUCA2.0 提示的方向，幼兒園從韌性經營的概念中，可提取出「領導者素養」、「經營管理」、「教保服務人員專業發展」以及「組織文化」四個面向，形塑出下述具體行動策略。

（一）領導者素養

園長作為幼兒園的領導核心，應以「願景」與「理解」作為治理的基石。首先，園長需建立清晰的教育理念，讓全體教保人員了解發展方向，再透過共同願景凝聚組織力量。同時，領導者應展現「理解」的特質，傾聽教職員、家長與社區的多元聲音，促進溝通與信任。面對政策變化或社會輿論，園長亦須具備「勇氣」與「適應力」，在壓力中保持判斷力，適時調整管理策略（Gulati, 2025）。例如面對招生減少，園長可主動開發社區合作方案或增設特色課程，以創新方式應對挑戰。當領導者能以開放與彈性的心態回應變局，整個幼兒園的韌性也將隨之提升。

（二）經營管理

在經營層面上，幼兒園需將「理解」與「適應力」落實於制度與流程設計。管理者應建立資訊透明的決策機制，確保行政流程具有回饋與調整空間。例如定期進行風險評估、危機演練及家長滿意度調查，掌握內外部環境變化。此外，經營策略應兼具前瞻與彈性。園所可採取模組化的課程設計、彈性人力配置與數位化管理工具，以減少突發事件造成的影響。同時，透過數據分析與教師專業社群的建立，提升團隊問題解決能力。當制度能快速回應環境變化，便能有效強化系統韌性與治理韌性。

（三）教保服務人員專業發展

經濟合作暨發展組織（Organisation for Economic Co-operation and Development）（2024）指出提升教師的專業能力和創新教學方法對增強學校韌性和學生學習成效至為重要。教保人員是幼兒園韌性經營的關鍵，其專業不僅體現在教學能力，更包括心理韌性與適應力。幼兒園應以「願景」引導教保人員了解教育目標，並以「勇氣」支持其面對挑戰。首先，可透過專業成長社群，培養教保人員反思與合作能力。當教保人員在支持性氛圍下交流經驗，能有效

提升心理復原力。其次，幼兒園也應建立關懷與諮商機制，減緩工作壓力、促進心理健康。最後還可鼓勵教保人員發展創新教學，使其在實踐中展現勇氣與創造力，進而強化組織的整體韌性。

（四）組織文化

友善校園環境是幼兒園韌性經營的重要基礎，其核心在於以尊重、信任與安全感作為組織文化的主軸，使全體成員包含教保服務人員、幼兒、家長與行政團隊一皆能在正向氛圍中合作。幼兒園可厚植尊重與信任文化，營造友善校園，唯有穩固的人際文化基礎，園所面對突發事件時，才具備跨角色協作與快速調整的能力。

除上述行動策略外，由於當前針對幼兒園經營韌性之研究基礎與實證經驗仍然較少。因此，研擬幼兒園經營韌性指標，協助園所評估當前的韌性程度，並作為改進方向的指南，亦有使 VUCA 2.0 的行動策略更具系統與可檢核性的價值。

四、結語

打造韌性國度，積極面對國際與國內的挑戰，創造更好的臺灣已為政府當前重要的施政方向。面對 VUCA、少子高齡化、社會移動等變遷，學校韌性議題亦成為當前校園永續發展的焦點議題。本文以幼兒園在 VUCA 時代下所面臨的挑戰日益多元，從政策變化、家長需求到內部治理上充斥的各種不確定性現象為背景，再從 VUCA 1.0 到 VUCA 2.0 的概念談起，說明幼兒園韌性經營的理論脈絡，並提出四面向之行動策略，期能作為幼兒園進一步健全教保環境、確立服務價值、提升教育服務品質方向之參考。

結合 VUCA 2.0 模式的幼兒園韌性經營行動策略，可根據願景引領方向、以理解促進溝通、以勇氣推動創新、以適應力維持永續，讓幼兒園在變動環境中穩健前行。鑑於此議題持續受到關注，本文建議在政策上，教育行政機關可建立韌性導向的輔導制度，協助幼兒園自我評估與改進；在人資發展上，應強化教保人員的心理支持與專業培訓，使其具備應對變局的能力。唯有結合理論與實務，方能在不確定的時代中，打造穩健而具生命力的幼兒教育環境。

參考文獻

- 中華民國中小學校長協會（2025）。與新人同行，更別忘自我修煉：師傅校長回流課程的五個體會。**翻轉教育**。取自 <https://flipedu.parenting.com.tw/article/010173?undefined>
- 吳清山（2025）。發展學校韌性研究：從挑戰到行動的實踐策略。**教育行**

政與評鑑學刊，37，1-28。

- 林雍智、劉文章、方慶林、游子賢（2025）。師傅校長回流教育運用 VUCA 模式解析校園實務之研究。《臺灣教育研究期刊》，6(3)，219-251。
- 蔡進雄（2018）。愈挫愈勇：國民中小學校長韌性之探究。《教育科學期刊》，17(1)，85-111。
- American Psychological Association (2025, November 22). *Resilience*. Retrieved from <https://www.apa.org/topics/resilience>
- Bouillet, D, Ivanec, T. P., & Miljević-Riđički, R. (2014). Preschool teachers' resilience and their readiness for building children's resilience. *Health Education, 114*(6), 435-450. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/HE-11-2013-0062>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons, 57*(3), 311-317. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Furu, A. -C., Chan, A., Larsson, J., Engdahl, I., Klaus, S., Navarrete, A. M., & Niskač, B. T. (2023). Promoting resilience in early childhood education and care to prepare children for a world of change: A critical analysis of national and international policy documents. *Children, 2023, 10*(4), 1-15. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/children10040716>
- Lazaridou, A. (2020), Personality and resilience characteristics of preschool principals: an iterative study. *International Journal of Educational Management, 35*(1), 29-46. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2020-0330>
- George, B. (2017, February 17). *VUCA 2.0: A strategy for steady leadership in an unsteady world*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2017/02/17/vuca-2-0-a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world>
- Global Partnership for Education (2024). *Evidence for system transportation brief: Education resilience*. Retrieved from <https://www.globalpartnership.org/node/document/download?file=document/file/2024-04-brief-education-resilience-rev1.pdf>

- Gulati, R. (2025). Now is the Time for Courage: Five strategies to drive bold action amid uncertainty. *Havard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2025/09/now-is-the-time-for-courage?ab=HP-magazine-text-1>

- Organisation for Economic Co-operation and Development (2024). *Education policy outlook 2024: Reshaping teaching into a thriving profession from ABCs to AI*. Author.

- US Department of State (N. A.). *What is Resilience?* Retrieved November 22, 2025, from Retrieved from <https://2009-2017.state.gov/m/med/dsmp/c44950.htm>

