從綠色人力資源管理觀點探討教保員培育機制之變革

陳惠珍
國立屏東大學幼兒教育學系副教授兼系主任

一、前言

因應 2017 年《教保服務人員條例》制定公布，2012 年訂定發布之《幼兒教育幼兒保育相關系所科與輔系及學位學程學分學程認定標準》亦隨之修正為認定辦法，並於 2017 年 9 月 1 日施行（教育部，2017），第四條即明訂幼兒園教保員之資格為「經認可培育學校之教保相關系科學生，依規定修畢教保專業課程至少三十二學分，且成績及格，經學校發給修畢教保專業課程學分證明書及畢業證書者，認定其具幼兒園教保員資格。」其中，教保專業課程之科目（學分）如下：幼兒發展（3）、幼兒觀察（2）、特殊幼兒教育（3）、幼兒教保概論（2）、幼兒學習評量（2）、幼兒園教保活動課程設計（3）、幼兒健康與安全（3）、幼兒園家庭與社區（2）、幼兒園課室經營（2）、幼兒園教材教法 I & II（4）、教保專業倫理（2）、幼兒園教保實習（4）（「幼兒教育幼兒保育相關系所科與輔系及學位學程學分學程認定辦法」，2017 年，8 月 7 日）。制度與課程規劃雖稱完整，但幼兒是國家未來中堅份子，規範訂定能否即落實專業成長、課程修畢是否即等同能力養成，皆是值得深思之重要課題。

近年教保員虐童事件層出不窮，諸如，臺中市某幼兒園幼童因上課不專心或用餐太慢，即遭教保員徒手連續拍打其手臂內側致紅腫瘀青（楊政郡，2014 年，9 月 17 日）；彰化縣某幼兒園教保員，在點心時間情緒失控，短短 12 分鐘內，將幼童推倒在地、痛打手掌心，一連體罰 5 名幼童，打到全班幼童震懾無處可逃（吳敏菁，2015 年，12 月 25 日）；臺南市某幼兒園 3 歲女童吃飯較慢，因而遭教保員掐臉（王捷，2016 年，6 月 22 日）；臺南市某幼兒園教保員處罰幼童的方式竟然是命令其他幼童挖走被罰幼童碗裡的飯，使其沒飯可吃（林良齊，2017 年，11 月 16 日）；基隆市某幼兒園 4 歲女童午休睡不著，即遭教保員摑巴掌（張穎齊，2018 年，1 月 3 日）。上述事件發生後，不論判刑、開除、罰款、賠償，都無法抹滅幼童心中的傷害或陰影，然而，當教保員面臨高工時、低薪資福利之惡劣工作環境，倘若又缺乏嚴謹之專業培訓與政府監督，或許可以另類詮釋教保員虐童之潛在肇因所在。鑒於此，如何提升教保員之專業核心知能，並有效改善勞動條件與建立政府監督機制，成為刻不容緩之重要課題。

綠色人力資源管理（green human resources management，簡稱 GHRM）是近年人力資源管理實踐之新興領域，由環保思維延伸而出，聚焦於為環境可永續性做出重大貢獻（Opatha, 2013），藉由改變人的思維，避免無誠信行為、沒品質意識、只粗製濫造，亦即落實不接受瑕疵品、不生產不良品、不讓問題產品流入市場（林靜宜，2014）。Yusoff、Ramayah 與 Othman（2015）亦強調藉由企業社會責任

（corporate social responsibility，簡稱 CSR）活動，增強考慮經濟、社會與環境方面之利益相關者的永續性，以落實符合組織文化與長期目標之人力資源管理，持續提高成員士氣及承諾度。據此得知，GHRM 係以永續經營為主體之環保核心價值，爰為改善剝削勞工以達工作永續、消除粗製濫造以致經營永續、降低廢棄汙染以使環境永續，期能確保教保員具備提供合宜教保服務之能力。因此，本文運用 GHRM 觀點探討教保員培育機制之變革，認為不僅須追求專業知能成長，亦須兼顧工作與生活之平衡、薪資與福利之提升、製程與品質之監控，以保障幼兒接受適當之教保照顧。

二、文獻探討

GRHM 是從招募聘用、培訓發展、績效評估及薪酬獎勵到勞資關係之一系列指導組織人力資源的活動，旨在藉由最小或無環境損害為核心之政策和行動，達成確保環境之可永續性、組織之可存續性的目標（Uddin & Islam, 2016）。Tariq、Jan 與 Ahmad（2016）亦指出，人力資源是任何成功組織之骨幹，而 GRHM 之綠色管理激勵與知識資產保護的概念，對社會永續性與組織生產力皆具有深遠影響。Sharmin 與 Gupta（2015, January）亦藉由使用人力資源管理實踐來定義 GHRM，包含倡導有效實踐之人力資源規劃，提高員工對績效提升之認知和承諾，以促進整體資源之虛擲降低，達成環境可永續維持之宏觀觀點。易言之，GRHM 強調效率、減少浪費、改善職場互動態度、平衡工作生活關係、提高員工績效與留存率，以實現資源之可持續利用、社會之可永續發展的目標（Margaretha & Saragih, 2013 , March）。

Nagendra 和 Kansal（2015）則將 GHRM 描述為財務收支、跨域互動與產業發展之綜效政策，藉由減少資源浪費、降低無謂虛耗、提高員工留存率，促進資源善用之環保意識。GHRM 之意義不僅彰顯減少不良品與瑕疵品之環保認知外，亦著重平衡工作與生活之社會關注，以及維持合理收益與福利之經濟觀點，進而結合企業社會責任觀點，以建構環境、社會與經濟平衡一致之做法（Yusoff et al., 2015）。GHRM 對 CSR 亦具有關鍵影響（Buciuniene & Kazlauskaite, 2012），而永續發展始於成功願景和策略規劃，其中策略執行需要通過人才管理和培訓，以提升工作流程與行為之績效，因此藉由人才管理以有效實施 GHRM，可將其與組織存續發展聯結，並為組織帶來長期利益（Wagner，2013）。

Arulrajah、Opatha 與 Nawaratne（2016）認為 GHRM 須從人力資源管理職能的角度進一步延伸，以發揮各層面功能之無窮潛力。Ehnert 與 Harry（2012）指出，GHRM 介於永續性和策略性人力資源管理之間，對經濟與社會環境之關係，以及宏觀與微觀生態之層面，皆具有密不可分之聯繫。GHRM 亦可視為 CSR 與策略性人力資源管理之概念結合，形成對社會負責之人力資源管理，因此 GHRM 應超越單純之法規遵守，且須融合損害預

防、品質管理與 CSR 之概念，同時組織亦應招聘與組織具有共同價值觀之員工、鼓勵員工參與倡議活動並定期查察、制定獎勵和評估機制以提高落實度（Renwick, Redman, & Maguire, 2013），期能藉由落實 GHRM 為組織提供利潤極大化之機會，並可激發員工落實環境、社會與經濟平衡之工作思維。

三、機制變革

Harris、Wise、Gallagher 與 Goodwin（2001）指出永續發展具有三個關鍵層面，包括經濟（economic）、環境（environmental）、社會（social）層面，其中，經濟需結合人力和社會資本以持續生產精進、環境與資源保護對價值之永續創造至關重要、社會福祉體系則與生態多樣性及政府監督相關。而永續發展策略亦可分為三類（Jabbour & Santos, 2006），包括功能專業化、系統整合度、持續競爭性，Jabbour 與 Santos（2008）更指出，績效結果需要人力資源實踐，以支持組織管理體系之整體執行和維護。是以在 GHRM 中，藉由工作分析、培訓計畫、職能整合、激勵參與、績效評估等各種人力資源管理職能規劃，可提高培育流程效率與降低資源錯置虛擲（Kapil, 2015; Uddin & Islam, 2016）。因此檢視目前幼兒園教保員培育採用審認之機制：書面審查與實際執行、評鑑機制與規範效力、課程設計與專業養成，當落差產生而束手無策，不僅無法精進生產、無益創造價值、無緣提升福祉，且造成資源虛擲與績效低落，更可能影響整體教保員培育之專業性，損及合宜教保服務能力之養成。爰以系統整合與競爭提升兩大構面，進一步論述教保員培育機制變革之思考要項，而前者涵蓋職前教育、實務訓育、專業培育等三項層面；後者包括淘汰機制、精進機制、福利機制等三項層面。

(一) 系統整合

1. 職前教育

教保員培育乃是依據《專科以上學校教保系科申請培育幼兒園教保員審認注意事項》（2014 年，12 月 4 日）之審認制，亦即申請認可學校填具申請書、檢附計畫書，說明各年級開設課程之架構明細、師資、抵免學分規定、專業設備儀材等，並採取書審方式。雖然亦有規範追蹤訪查與撤銷廢止認可之條文，但非定期之常態督導，而是於必要時之抽訪瞭解，其嚇阻或實際效力，著實值得商榷。易言之，申請培育幼兒園教保員之學校的書面內容審查通過，並無法保證實際執行與運作，是完全照章行事，倘若兩造差異發生，攸關學生權益與幼兒福祉，如何處理應縝密預做規劃。

2. 實務訓育

教保服務人員中之幼教師，需通過國家考試之教師資格檢定（「高級中等以下學校及幼兒園教師資格檢定辦法」，2017 年，8 月 24 日）；托嬰中心之保母，亦需通過保母人員技術士技能檢定（「技術士技能檢定各職類共用規範」，2017 年，8 月 4 日），但占全

國幼兒園數量約七成之私立幼兒園（教育部，2017），其聘用之教保員卻無任何資格檢定的機制，僅需依規定修畢教保專業課程 32 學分，即具幼兒園教保員資格（「幼兒教育幼兒保育相關系所科與輔系及學位學程學分學程認定辦法」，2017 年，8 月 7 日），條件似乎過於寬鬆而易導致良莠不齊之現象。易言之，政府實應思考設計資格檢定之機制，而非僅是修畢課程，以期藉由教保員培育後端之品質把關，提高教保員專業素養與職能，確保幼兒能受到專業之教保照顧。

3. 專業培育

師資培育學校固定接受師資培育評鑑（「大學校院師資培育評鑑作業要點」，2017 年，1 月 6 日），包括教育目標與核心能力、行政運作與自我改善、學生遴選及學習支持、教師質量與課程教學、學生學習成效、實習與夥伴學校關係等項目，以期維持專業培育之水準。然而培育教保員之學校，似乎並無相關機制，僅需依據《幼兒教育幼兒保育相關系所科與輔系及學位學程學分學程認定辦法》（2017 年，8 月 7 日）之規定，即能大量培育教保員。倘若培育過程出現瑕疵，亦無及時檢視與修正機會，極易大量複製錯誤而使非專業之教保員流入市場，造成無法彌補之重大傷害。易言之，政府實應落實評鑑制度，定期評鑑培育教保服務人員之大專校院，確保專業培育之落實。

(二) 競爭提升

1. 淘汰機制

聚焦績效提升乃是人力資源管理之核心目標，然而徒法不足以自行，因此政府宜倡導重視處理績效不佳之幼兒園教保員與培育機構的管理思維，在明訂處理原則與法源依據之後，縝密思考建構公平之淘汰機制，始能有效處理營運績效不佳、弊端叢生之培育機構；情緒浮動、行為不當之教保員，亦即藉由負增強以提振組織效率、減少資源錯置、降低不適任情形，進而彰顯減少不良品與瑕疵品之環保認知。

2. 精進機制

雖然現行法令已有每年平均至少 18 小時之教保專業知能研習的規範，但快速社會變遷使幼兒與家長之需求隨之變易，唯有不停之自我精進，始能維持高度專業之教保知能、提供符應需求之教保服務。因此政府宜規劃系統化之高質量研習課程，並訂定分級制之研習進修制度，協助教保員進行自我專業檢核與需求反思，亦可善用網路線上課程，開闢不受時間與空間限制之學習管道，持續創造永續發展之社會價值。

3. 福利機制

私立幼兒園教保員普遍面臨薪資福利不佳、工作時數太長、高壓情緒過大之不利勞動條件，倘若沒有高度教保服務熱情，的確留才不易。然而熱情易磨滅，因此政府於推動擴大公

共化教保服務之時機，應慎思如何改善教保員之勞動條件與薪資福利，著重平衡工作與家庭之生活品質、促使均衡投入與產出之勞動報酬，以達成維持合理收益與福利之經濟觀點。

四、結語

在現行法規與制度下，教保員是幼教產業之主要成員，其良窳直接影響教保服務水準，是以值得特別關注其培育機制。然而目前教保員培育管道相當龐雜且把關寬嚴不一，為避免良莠不齊之素養危及幼兒權益，政府實應縝密思考處理與預做規劃，因為人力資源是組織最有價值之資產，而落實人力資源管理則決定組織創新成功性與策略有效性。GHRM 乃是 CSR 與策略性人力資源管理之結合，可藉由工作分析之培訓計畫、績效評估之汰劣擇優、激勵參與之職能提升等規劃，提高流程效率與降低資源錯置，落實經濟、環境與社會平衡一致之做法。本文依據 GHRM 觀點探討教保員培育機制之變革，提出涵蓋職前教育、實務訓育、專業培育等三項層面之系統整合構面，以及包括淘汰機制、精進機制、福利機制等三項層面之競爭提升構面，期能為目前幼兒園教保員之培育機制變革，提出建設性之思考要項，以達到保障幼兒權益、維持教保專業之目標。

參考文獻

■ 大學校院師資培育評鑑作業要點（2017年，1月6日）。臺教師(二)字第1050174716B號令。

■ 王捷（2016年，6月22日）。吃不下就掐臉，臺南驚傳幼兒園虐童案。**自由時報**，取自http://news.ltn.com.tw/news/society/breakingnews/1738071

■ 幼兒教育幼兒保育相關系所科與輔系及學位學程學分學程認定辦法（2017年，8月7日）。臺教師（二）字第1060097294A號。

■ 吳敏菁（2015年，12月25日）。幼教師暴走，12分鐘痛打5童。**中國時報**，取自http://www.chinatimes.com/newspapers/20151225000413-260106

■ 技術士技能檢定各職類共用規範（2017年，8月4日）。勞動發能字第1060514784號令。

■ 林良齊（2017年，11月16日）。不只校長體罰，人本：還有教保員讓幼兒園學生沒飯吃。**聯合報**，取自https://udn.com/news/story/6885/2823045

■ 林靜宜（2014）。**鼎泰豐，有溫度的完美**。臺北市：天下文化。

■ 高級中等以下學校及幼兒園教師資格檢定辦法（2017年，8月24日）。臺教師(二)字第1060106426B號令。

■ 專科以上學校教保系科申請培育幼兒園教保員審認注意事項（2014年，12月4日）。臺教授國部字第1030125084B號。

■ 張穎齊（2018年，1月3日）。捏孩童耳朵，幼師瞎掰按摩。**中國時報**，取自http://www.chinatimes.com/newspapers/20180103000634-260107

■ 教育部（2017）。預告「幼兒教育幼兒保育相關系所科與輔系及學位學程學分學程認定標準」修正草案。**行政院公報**，**023**（150），取自https://gazette.nat.gov.tw/egFront/detail.do?metaid=92874&log=detailLog

■ 教育部統計處（2017）。**105 學年度各級教育統計概況分析**。取自http://stats.moe.gov.tw/files/analysis/105_all_level.pdf

■ 楊政郡（2014年，9月17日）。教保員不當體罰幼童，判拘役50天。**自由時報**，取自http://news.ltn.com.tw/news/society/breakingnews/1108250

■ Arulrajah, A., Opatha, H., & Nawaratne, N. (2016). Green human resource management practices: a review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, *5*(1), 1-16.

■ Buciuniene, I., & Kazlauskaite, R.(2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, *7*(1), 5-24.

■ Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resources management: Introduction to the special issue. *Management Revue*, *23*(2), 221-238.

■ Harris, J., Wise, T., Gallagher, K., & Goodwin, N. (2001). *A survey of sustainable development: social and economic dimensions*. Washington, D.C.: Island Press.

■ Jabbour, C., & Santos, F. (2006). The evolution of environmental management within organizations: toward a common taxonomy. *Environmental Quality Management*, *16* (2), 43-59.

■ Jabbour, C., & Santos, F. (2008). Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, *16*, 51-58.

■ Kapil, P., (2015). Green HRM-Engaging Human Resource in reducing carbon footprint and enhancing environment sustainability: A case study based approach. *International Journal of Engineering Technology Science and Research*, *2*, 5-14.

■ Margaretha, M., & Saragih, S. (2013, March). *Developing new corporate culture through green human resource practice*. In Proceeding of the International Conference on Business, Economics, and Accounting, 20-23 March, Bangkok.

■ Nagendra, A., & Kansal, S. (2015). *Reducing carbon footprint through green HRM*. Retrieved from https://www.sibm.edu/assets/pdf/samvad8/reducingcarbon.pdf

■ Opatha, H.(2013). Green human resource management: A simplified introduction. *Proceedings of the HR Dialogue*, *1*(1), 11-21.

■ Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *15*(1), 1-14.

■ Sharma, R., & Gupta, N. (2015, January). *Green HRM: An innovative approach to environmental sustainability*. In Proceeding of the AIMS International Conference on Management. 2-5 January, India.

■ Tariq, S., Jan, F. A., & Ahmad, M. S. (2016). Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *Quality & Quantity*, *50*(1), 237-269.

■ Uddin, M. M., & Islam, R. (2016). Green HRM: Goal attainment through environmental sustainability. *Journal of Nepalese Business Studies*, *9*(1), 14-19.

■ Wagner, M., (2013). Green human resource benefits: Do they matter as determinants of environmental management system implementation? *Journal of Business Ethics*, *114*(3), 443-456.

■ Yusoff, Y., Ramayah, T., & Othman, N. (2015). Why examining adoption factors, HR role and attitude towards using E-HRM is the start-off in determining the successfulness of green HRM? *Journal of Advanced Management Science*, *3*(4), 337-343.