

身兼多職，責任誰屬？公立學校附設幼兒園主任的角色定位、挑戰與解決

張凱程

國立東華大學幼兒教育學系助理教授

楊長杰

宜蘭縣玉田國民小學附設幼兒園幼兒園主任

林俊瑩

國立東華大學幼兒教育學系教授

一、前言

政府近年來積極推動「教保公共化」政策，旨在擴大平價教保服務供給，建構一個收費合理、品質優良的友善教保環境。在此政策框架下，公立學校附設幼兒園因學費低廉與師資素質較佳的優勢，長期以來被視為提供平價教保服務的重要支柱，也是許多家長為子女選擇幼兒園時的關鍵考量（謝昕妤、陳玉娟，2025）。

其中，作為幼兒園實際管理者的公立學校附設幼兒園主任，其重要性不言而喻（顏卉青，2019）。因為公立學校附設幼兒園主任不僅是園內運作的樞紐，更是幼兒學習環境品質、教師專業發展，以及家長溝通協調的關鍵人物（許秀萍，2022；謝昕妤、陳玉娟，2025）。然而，相較於國民中小學分工明確的處室主任，公立學校附設幼兒園主任的角色定位卻顯得相對模糊，且其職責更為廣泛且複雜；除了要承擔幼兒園本身的行政管理、教學領導、親師溝通等職責，更要面對作為「附設」單位，與學校主體之間的權責劃分、資源合理分配等議題（陳俐君、趙啟傑，2019）。基於此，沉重的行政負擔是當前幼兒園經營的核心困境。此困境不僅造成第一線教保服務人員無意承擔行政職，促使幼兒園行政工作輪流制成為常態，更間接導致了幼兒園主任的高流動率。誠如許玉齡（2012）所言，此現象已對公立學校附設幼兒園的永續經營帶來顯著挑戰，形成一個亟待解決的惡性循環。

依此脈絡，本研究將深入探討公立學校附設幼兒園主任的角色定位、所面臨的挑戰，並試圖提出些許的建議方向，期望能為此重要職務提出更健全的運作模式，從而鼓勵更多優秀服務於公立學校附設幼兒園的教保服務人才勇於承擔行政一職。

二、公立學校附設幼兒園主任的角色定位、挑戰與解決之道

公立學校附設幼兒園主任身兼行政管理、課程規劃與親師溝通的關鍵角色。然而，他們在資源運用、法規限制及複雜的親師關係中，面臨多重挑戰。本節旨在剖析其角色定位與實務困境，並提出務實的解決策略。

（一）公立學校附設幼兒園主任的角色定位

1. 公立學校附設幼兒園主任的法理依據

關於公立學校附設幼兒園主任的設立，其法源主要依循《幼兒教育及照顧法》及《幼兒園行政組織及員額編制標準》。其中，《幼兒教育及照顧法》第 18 條規定：「公立學校附設幼兒園置主任，由校長就專任幼兒園教師中聘兼之，其達一定規模者，應為專任」。而所謂的「一定規模」，根據《幼兒園行政組織及員額編制標準》第 7 條，則是指招收幼兒人數逾一百五十人者，幼兒園主任應為專任。而在臺灣，許多國民中小學附設幼兒園多半為班級數 5 班以下，未達一百五十人，因此幼兒園主任一職則多由幼兒園教保服務人員「兼任」，不過專任與兼任的職位差別並不會讓該處理的業務產生太大的差別，這也造就了公立學校附設幼兒園主任需面臨身兼教學與行政的雙重角色與壓力，分身乏術的可能性大增。

2. 公立學校附設幼兒園主任的角色任務

由於公立學校附設幼兒園主任的角色具備雙重性，既是班級教師，也是行政人員，時常需在兩者間取得平衡（許秀萍，2022），其工作內容大致有七大類：園務行政、財務管理、人事管理、健康安全、課程管理、親職社區、專業進修等面向（許玉齡，2012）。另一方面，陳俐君與趙啟傑（2019）、顏卉青（2019）以及謝昕妤與陳玉娟（2025）皆對於公立學校附設幼兒園主任行政工作內容提出其主張，這些研究最大的共同點都是直指公立學校附設幼兒園主任之行政工作內容龐雜而多元。綜合上述，公立學校附設幼兒園主任的角色任務，不僅涵蓋園務行政管理、課程與教學領導、親師溝通合作，以及最重要的環境安全與幼兒健康管理，更需與所屬國小進行跨層級協調。除此之外，更要面對「附設」於國民中小學所帶來的特殊挑戰，這無疑讓公立學校附設園主任一職不僅需要具備卓越的專業能力，更需要高度的應變力。

（二）公立學校附設幼兒園主任面臨之挑戰

公立學校附設幼兒園主任的角色任務多重，可能因而導致幼兒園內的教保服務人員不願擔任主任一職，進而影響幼兒園的永續發展（陳俐君、趙啟傑，2019）。以下將進一步闡述公立學校附設幼兒園主任在實務運作上所面臨的諸多挑戰與困境：

1. 權責劃分不清，行政效率受阻

公立學校附設幼兒園主任的權責劃分模糊不清可能是明顯的困境之一，由於是「附設」於國小或國中，公立學校附設幼兒園主任在行政上往往受雙重領

導，亦即一方面要向教育局（處）的幼兒教育科負責，另一方面又受到所屬學校的校長與各處室主任指揮，在多頭馬車的領導模式，容易導致指令不一，權責不清，讓公立學校附設幼兒園主任在執行公務時進退維谷，甚至兩難（陳俐君、趙啟傑，2019）。

2. 人力配置不足，工作負荷過重

人力配置不足與行政負荷過重同樣是困境之一，相較於國民中小學有完善的處室分工與行政人員配置，公立學校附設幼兒園通常只有主任一人承擔所有行政業務，甚至兼任教學工作亦是常態，這也意味著公立學校附設幼兒園主任不僅要規劃園務、處理文書、核銷經費，還要負責招生、註冊、幼生管理、校園安全、設備維護等大小事宜，在人手不足的情況下，行政負擔過重成為普遍現象（許玉齡，2012）。

3. 人員認知不足，難以發展專業

公立學校的行政領導階層，其專業養成多非幼教背景，加之幼兒園在教學模式、環境規劃乃至人員編制上均有別於國中小教育階段，使其對幼教專業的理解不足，此誠為體制下的普遍現象（許玉齡，2012）。此一專業隔閡直接體現在溝通層面，例如陳俐君與趙啟傑（2019）的研究指出，幼兒園主任在與校長進行行政溝通時面臨挑戰，常有專業不被重視之感。最終，當學校的決策核心未能充分理解幼兒園的獨特需求時，附幼主任的專業意見便難以被採納，其專業自主性在國小既有體系下受到限制，難以充分發揮（謝昕妤、陳玉娟，2025）。

4. 本位主義仍重，資源難以調和

部分公立學校可能存在「小學本位」或「中學本位」的思維，因此在資源分配上，幼兒園的權益常被忽視，例如，在年度預算規劃時，經費項目常優先滿足國小端的課程與設備更新需求，從而間接壓縮了幼兒園在特色活動、多元媒材或戶外教學上的經費空間（謝昕妤、陳玉娟，2025）；這也導致公立學校附設幼兒園主任必須投入大量時間與精力來爭取這些資源；若遭遇學校體系內部的阻力，無疑會對幼兒園的發展造成不利影響（顏卉青，2019）。

（三）公立學校附設幼兒園主任面臨挑戰的解決之道

由上述得知，如何讓公立學校附設幼兒園主任的職務與責任更健全，以降低教保服務人員不願意擔任幼兒園主任之困境，進而確保公立學校附設幼兒園的優質運作，實乃重要議題，以下將提出多面向的改善策略：

1. 明定人員職權，暢達行政鏈結

針對公立學校附設幼兒園主任受到雙重領導，導致指令不一、權責劃分不清之問題，可藉由修訂《幼兒教育及照顧法》，明確幼兒園在學校體制內的獨立性與自主權限；或是調整《幼兒園行政組織及員額編制標準》的施行細則，詳列公立學校附設幼兒園主任在課程、教學、人事、財務等方面的決策權與執行權，避免模糊地帶。除此之外，藉由定期的跨層級協商會議，例如由教育局（處）幼兒教育科、公立學校校長及公立學校附設幼兒園主任共同參與，針對幼兒園的重大決策、資源分配和潛在矛盾進行協商與決議，應可讓三方的行政溝通更加通行無阻，也能讓上下利害關係人更明確瞭解自身的裁量權，更能提升其對於工作的自我效能感（Carpenter, 2015）。

2. 增設人力配置，緩解行政重擔

考量各縣市的財政差異，增設行政人力的策略應因地制宜。財政充裕地區（如臺北市）可依幼兒園規模，配置專職行政教保員分攤庶務，讓主任回歸教學領導的核心職責（陳俐君、趙啟傑，2019）。至於財政有限的縣市（如宜花東），則可探索彈性配套，例如試辦「跨園所共聘」行政助理，或由教育局處成立專責單位，集中處理採購、會計等複雜業務，提供後端支援（謝昕好、陳玉娟，2025）。

3. 建立定期會議，深化人員連結

至於針對公立學校校長與行政人員對於幼兒教育的專業性認識不足之問題，可建立學校與幼兒園之間的定期溝通協調機制，例如：校務會議中增設幼兒園專題報告、定期召開幼兒園主任與學校行政主管聯席會議等，促進彼此的理解與合作（許秀萍，2022）；抑或採 Heikka 等人（2012）之建議，可鼓勵中小學校長國中小學校校長與相關教職員，與幼兒園教保服務人員共組學習社群，參與幼兒園的活動或觀課，親身體驗幼兒園的教學環境與師生互動，從而建立更直觀的認識，並深化彼此的連結。

4. 優化資源分配，落實全校一體

針對優化校園資源分配與支持問題上，公立學校校長應秉持「全校一體」的原則，在資源分配上給予幼兒園公平的對待；具體作法上，教育主管機關可藉由定期為國中小學校校長與相關教職員開設幼兒教育專業研習，幫助其理解幼兒園的獨特需求和專業價值，這也如同 Thornton 與 Cherrington（2019）唯有理解彼此對於教育的共識，才有可能引入新的資源。另一方面，為促進國小行政體系對附設幼兒園的有效支持，建議教育主管機關可從評鑑制度著手，建立更完善的課責機制。例如，在評鑑指標中應明確納入「行政支持績效」，並要

求園方與校方共同建立「領導支持歷程檔案」。此檔案應包含雙方就幼兒園發展所進行的關鍵對話、資源協調會議摘要，以及共同解決園務困境之實例，藉此將隱性的行政支持具象化。

三、結語

公立學校附設幼兒園主任在臺灣幼兒教育體系中扮演著不可或缺的角色，其對於幼兒園的教學品質、行政運作以及幼兒的健康發展具有深遠影響。然而，長期以來，公立學校附設幼兒園主任職務所面臨的權責模糊、人力不足、行政負荷過重等挑戰，嚴重影響了教保服務人員擔任此職的意願，進而阻礙了幼兒園的永續發展。本研究從法理依據、角色任務、挑戰與解決策略等面向，對公立學校附設幼兒園主任一職進行初步之探討，並藉由文獻梳理可能解決之策略，例如透過明確法理定位、合理配置人力、強化校長與國中小學對幼兒教育專業意識，以及優化校園資源分配等多管齊下的策略，方能有效改善附屬幼兒園主任的困境，使其職務與責任更加健全。展望未來，隨著社會對幼兒教育的重視程度日益提升，公立學校附設幼兒園主任的角色將更加重要，期許未來能有更多相關研究，深入探討幼兒園主任在不同地區、不同規模幼兒園所面臨的差異性挑戰，並提出更具可行性與實用性的解決方案，共同為臺灣的幼兒教育盡一份心力。

參考文獻

- 幼兒教育及照顧法（2022 年 6 月 29 日）。取自 <https://edu.law.moe.gov.tw/LaContent.aspx?id=GL000542>
- 幼兒園行政組織及員額編制標準（2023 年 2 月 27 日）。取自 <https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=GL000689&Keyword=%e5%b9%bc%e5%85%92%e5%9c%92%e8%a1%8c%e6%94%bf%e7%b5%84%e7%b9%94%e5%8f%8a%e5%93%a1%e9%a1%8d%e7%b7%a8%e5%88%b6%e6%a8%99%e6%ba%96> 許玉齡（2012）。新手幼兒園園長專業培訓之研究。*幼兒教保研究*，9，1-24。
- 許秀萍（2022）。正向領導對於私立幼兒園園長領導與教師學習社群發展之探討。*臺北市立大學學報教育類*，53(2)，53-72。
- 陳俐君、趙啟傑（2019）。偏鄉幼兒園教師兼任行政一職的困境－偏鄉教師的行動研究。*臺灣教育評論月刊*，8(9)，100-105。
- 顏卉青（2019）。教保服務人員兼任行政之壓力與解決之道。*臺灣教育評論月刊*，8(12)，134-139。

- 謝昕妤、陳玉娟（2025）。基隆市小學附設幼兒園教師兼任園主任的意願及影響因素之研究。《臺灣教育研究期刊》，6(4)，49-69。
- Carpenter, D. (2015). School culture and leadership of professional learning communities. *International Journal of Education Management*, 29, 682-694.
- Heikka, J., Waniganayake, M., & Hujala, E.(2012). Contextualizing distributed leadership within early childhood education: Current understandings, research evidence and future challenges. *Educational Management Administration & Leadership*, 41, 30-44.
- Thornton, K., & Cherrington, S. (2019). Professional learning communities in early childhood education: A vehicle for professional growth. *Professional Development in Education*, 45,418-432.

