

風暴後的重建：探討公立幼兒園代管非營利幼兒園之行政運作與困境突圍

黃盛榮
高雄市中芸國小校長

一、前言

某日，議會質詢期間，議員接獲民眾爆料稱係 00 非營利幼兒園有發生教保員不當對待幼生之情事，隨後事件隨者媒體的報導及陳情資料不斷出現，案情不斷地向上延燒，最後教育主管機關召開審議會決議與 A 法人 00 非營利幼兒園原終止契約。

依照非營利幼兒園實施辦法第 31 條實施規定，委託辦理之非營利幼兒園，經依前項規定移交後，得由直轄市、縣（市）主管機關協調委託公立幼兒園代為經營管理至依第十條規定完成委託辦理程序止，並應參酌幼兒之父母、監護人或實際照顧幼兒之人意願，協助安置該非營利幼兒園之幼兒。00 國小因有附設幼兒園且有地利之便承接這代管任務，直到新法人產生為止。

本次案例，因無前例可循，且是媒體矚目案件，而代管學校在只有經營公幼的經驗下要如何扮演到救火隊的角色，這對於一間公立小學而言實在是不小的挑戰實，所幸在與教育局及鄰近學校的系統合作下，順利的完成這項任務，茲就代管期間所遭遇的一些困境及解決策略說明如下。

二、公立幼兒園代管非營利幼兒園的困境

（一）人事困境～學校經營團隊組成困難

因新法人遭終止契約之後，所有員工面臨非自願性離職，園所迷漫著一股低氣壓人心惶惶擔心權益不保，加上媒體效應，每個人猶如寒蟬效應不敢多言。代管學校入園的第一件事情便是要在短時間內重組校園團隊讓學生權益受到保障家長可以安心。然而在招募成員的過程中卻異常辛苦，原本打算從原有的師資尋覓合適人選中重新聘任，豈料所有人員因事件的影響，經詢問之後，幾乎都不留任，第一次對外招募竟無人報名，法人在不久之後就要全面退出，園所的師資卻難以到位。

（二）法規困境～幼教及勞動法規的不熟稔

非營利幼兒園人員適用的是勞基法，面對非自願性離職的員工需有資遣相關的權益保障，新聘員工則需重新新議定相關工作條件、如每日工時、加班規定、變形工時…等。代管學校在接任之時尚需完成教保服務機構人事異動填報等資料，由於接獲代管的時間很倉促，新聘進來的人員也無經驗，代管學校很

多工作無法在第一時間完成，只能不斷的請教教育局或有經驗的教保機構一邊修正，一邊調整，直到掌握狀況。

（三）財務困境～經費核銷的合法性

代管之初須先與原法人清算財產及對帳，確立原有帳戶金額及財產數量，並就尚未核銷的經費進行管控，為確保財務的透明性帳戶必須逐步凍結。代管之後關於經費的核銷是要繼續以非營利幼兒園名義立另立專戶，自行運作，還回歸代管學校的會計系統運作，這是當時所面臨的困境。

（四）信任困境

法人遭終止契約之初，家長群間瀰漫著一種不信任感，有集結成立 LINE 小群組，也有地方網路社群媒體在關注，一有風吹草動訊息便在群體間散播開來，很多訊息並沒有經過求證，主管單位疲於奔命回應，造成社會的不安。非自願性離職的員工更擔心其權益是否受到保障。尤其是如何確保老師不再發生對幼兒的不當對待更是所有家長最重要的訴求。

三、公立幼兒園代管非營利幼兒園的解決策略

（一）系統合作，確保園所人力穩定

事件發生後由於網路媒體的發酵已逐漸演變成全國矚目案件，此時招募教師的難度相當大，唯有仰賴附近學校的合作才能有效解決問題。首先，由教育局先邀集鄰近的公私立有兒園開會盤點師資數量，是否有合格的人員可以支援。其次，如果一直找不到合格的師資，由教育局發文同意放寬資格至一般大學以解燃眉之急。再者，可由可徵詢各校課後照顧程班尋覓是否有合適人員可以勝任。另外透過家長會、志工的人際網絡，徵詢是否有意願擔任職員及職工的意願。總之，透過鄰近學校社區網絡的鏈結盡速將所需的人力補足。

（二）依法行政，建立合法的經費核銷機制

首先，為保障公款支付的合理性並有效受到監督，代管期間的經費核銷還是回到代管學校的會計系統，開立一個科目，代管期間的維運經費統一由學校控管。非營利幼兒園的角色為需求單位及採購單位，監辦單位由代管學校兼任，以確保經費使用的合法性。

（三）妥善分工，完善法規配套

代管之初，非營利幼兒園負責人變更為代管學校校長，非營利的員工納入學校人數總額逮至學校人數增加，此時需考量到是否有達到進用身心障礙人士

比例的問題，如果超過會有罰款問題。在勞健保業務方面由非營利幼兒園提供資料，代管學校總務處為其投保。在薪資方面依非營利幼兒園實施辦法相關規定辦理敘薪。並與員工進行勞資協議，約定各項公條件簽訂契約。另外針對非自願離職員工，辦理說明會，會請勞工派局指專員列席說明，保障其權益，並提供救濟措施。

（四）化解敵意，建立信任關係

代管期間，教育局安排有經驗的榮譽督學每日到園所進行行政督導，掌握園所每日的狀況，回報教育局，協助非營利幼兒園行政業務盡速上軌道。另外安排幼教輔導團人員入班觀課，協助新聘派教師盡速進入狀況，確保不當管教事件不會再發生。

另外也於園所四周安裝監視系統，依照高級中等以下學校暨教保服務機構監視錄影系統管理具體作法，提供家長調閱的需求，以便及時有效釐清爭議。再者，滿足受害兒童及家長的心理健康需求由，學資中心提供專業諮商及諮詢服務，引導兒童及家長盡速走出陰影，回歸正常學習生活。也針對有轉學需求的學生提供轉介服務。最後由代管學校校長校召開班親會，說明後後續管理措施，提供單一服務窗口，暢通管道，有效回應家訴求，並利用校慶時間邀請非營利幼兒園一起來學要參與親子共作研習，逐步化解敵意凝聚向心力。

四、未來展望及建議

經由多方的協助與努力，代管學校終於順利的完成代管任務直到新法人產生，這一段時間的處理經驗相當寶貴，提供一些建議如下。

（一）對教育主管機關的建議

臨時代管非營利幼兒園對於一間公立學校都是一項挑戰，主管機關宜利用此一事件建立起 SOP，在選定代管校，提供師資、行政支持、教學專業、親師溝通、法規諮詢等面向建立完善的配套措施。

（二）對代管學校的建議

學校幼兒園是最有力的助手，可由原主任擔任非營利的對口單位，協助園長盡速進入狀況。整合學校各處室（教、學、總、輔、人、會），提供各面向的支持，協力度過這一段代管時間。

（三）對新法人機構的建議

針對教師進行教育訓練提升專業知能，強化親師溝通能力，建立起正向的

溝通管道，在收費方面要公開透明不巧立名目收費。在教師薪資福利要依循相關法令規定，不能隨意苛扣。最重要依循勞動法規給予員工該有的福利，深化員工的認同

參考文獻

- 非營利幼兒園照顧法（2025 年 2 月 7 日）修正公布。取自 <https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=GL000699>

