

整合的教學行政，樞紐的教務主任——

一個曾是教務主任者的自勉

143-154

南投縣光榮國民小學校長 洪錦沛

壹、前言：

「行政在支援教學」這是教育界的我們常說的一句話，由此可知，教學乃學校行政的目的，而教務主任正是教學的管理者，身為教務主任，要有教學成敗所繫的角色知覺和使命感。

教務處掌管的業務乃學校的核心工作「教學」，教務主任乃此核心工作的樞紐人物，尤其在學校行政體制上，教務主任往往是德高望重的首席主任，也是校長第一順位的職務代理人。在行政運作上，教務主任往往是參贊校務最多，擔任整體協調及溝通傳達的中介角色，當校長在規劃校務和透過校務會議做決定時，教務主任往往是最具影響力的人。一個稱職的教務主任是校務之福，是校長、各處主任、教師、學生、家長之福。身為教務主任應看重自己，以服務奉獻社會的精神，造福師生及他人。

當前是一個權變融合、相互涉入、跨越疆域、合作協同的時代，組織部門之間的嵌齧更縝密，形成一個有機連帶的生態體系，某個部門環節的失落，會直接影響整體組織的運作。教務主任居於組織部門間樞紐的位置，有如組織的心臟，教務主

任和各處室主任間，在業務上能協調合作，溝通無礙，資源共享，相互支援，那整體學校必定生機盎然。

身為學校首席主任的角色，稱職的教務主任必定：

- 一、在教育專業上：學識智能豐富，時時進修，掌握新知，多才多藝，堪為教師教學上的導師；
- 二、在人格心性上：成熟穩定，溫暖熱誠，涵容折衝，思慮理性周密；
- 三、在教學角色上：嫻熟業務，統合資源，前瞻規劃，支援教學，提振教師教學能力與士氣；
- 四、在行政角色上：進退有度，承上啓下，融合內外，統合資訊，主動負責，積極建言；
- 五、在工作投注與價值創造上：衡量學校優劣條件，擬定職務內工作計畫，務實工作推展；願景前瞻，計畫、執行、評核綿密；突破資源困境，創意彈性有效。

以下就針對如何擔任一個稱職、優秀的現代教務主任，個人申述自勉的看法如下：

貳、本文：

一、在教育專業上：

教育措施必須以厚實的學說理論及政策法令的教育理想為基礎，尤其近些年來，教育改革及九年一貫課程與創新教學的實施，為因應制度、課程與教學的變革，在教育法令制定、修訂頒布，近年來有很大的變革。一個稱職的教務主任，應當能隨時掌握新知，了解其精義，因應辦學。個人就淺陋所知，羅列大要自勉如下：

(一)教育法令、教育政策要嫻熟：

和教務處業務相關相關者，以民國九十年至九十三年間教改大變革時期，新公佈或曾修訂公佈的重要法規多而密集，犖犖大者的有：師資培育法 93.05.05（及其施行細則 92.08.11）、特殊教育法 93.06.23（及其施行細則 92.08.07）、性別平等教育法 93.06.23、幼稚教育法 92.06.25（及其施行細則 91.08.30）、教師法 92.01.15（及其施行細則 93.01.20）、國民教育法 92.02.06（及其施行細則 90.11.21）、高級中等以下學校及幼稚園教師資格檢定辦法 92.07.31、終身學習法 91.06.26（及其施行細則 92.11.14）、國民中小學成績評量準則 90.03.29、強迫入學條例 92.01.15、終身學習法 91.06.26（及其細則 92.11.14）、學年學期假期辦法 90.08.31、教育基本法 88.06.23、……這些法令的頒布和修訂都有教育精義之所，尤其他在落實教育「公平」與「正義」的理想上的內涵，都是一個教務主任應當掌握的法令訊息，在教學推動上才能亦步亦趨，與最新教育脈動合流。

(二)教育專業學術智能及教學新知之掌握：

豐富的學理內涵為教學成功的基礎，優秀的教務主任必要時時進修，掌握專業之學識理論。在多元化、未來化、全球化、數位化、融合化的後現代社會，學說理論新舊雜陳，百家爭鳴，而在資訊網路的推波助瀾下，知識可以說無遠弗屆，知識的半衰期越來越短。然而以永恆主義的觀點而言，某些學說理論仍具有普

世價值、先驅價值，是豐富個人心靈的養料，是行事處世的方向明燈，教務主任身為課程與教學的管理者，對學術理論的內涵應有深刻的認知。

包括：教育之哲學、心理學、社會學、經濟學、行政學、教學法、輔導學及有關本體論、人性論、價值論、知識論、方法論……等方面的基本認知。

例如：哲學之未來主義、批判主義、後現代主義；心理學之認知理論、建構理論、鷹架理論、後設認知理論。以「後現代主義」之內涵「解構」、「去中心化」、「疆域毀壞」、「科際整合」、「反決定論」、「非線性」的觀點而言，此乃多元化文化教育、質的研究、轉型領導、權變領導、垃圾桶模式決定論的立論基礎。許多學者和學說已打破學科限制，也難以一家之學定之，學者、理論往往跨越哲學、心理學、社會學的鴻溝，學理之間相互引用印證；教學、行政難分；而教學、訓導（學務）、輔導也融合為一（當前教育政策稱教、訓、輔為三合一）。其他相關的理論、觀點也不一而足，教務主任應掌握學術新知的脈動，如：生態理論、模糊理論、渾沌理論、耗散結構理論、市場機制、行銷管理、形象管理、危機管理、衝突管理、知識管理……。又如：全品質管理 TQM、目標管理 MBO、系統分析、雙兼理論、融合領導、雙交點領導、倫理領導、環境領導、轉型領導、向上領導、僕性領導、意義學習、策略聯盟、視野交融、教育美學、典範轉移、溝通理

性、數位神經系統、多元智慧、增權賦能、意識形態、行動研究、成本效益分析、……等概念。以上乃略舉主流學說中，個人淺學所知之一二，列舉為自勉之材料，進而拋磚引玉，提供參考共勉。

(三)教學相關議題之掌握：

人文教育、小班教學、九年一貫課程、課程綱要、能力指標、統整課程、主題學習、開放教育、協同教學、合作學習、兩性教育、生命教育、親職教育、世界觀教育、資訊教育、鄉土教育、母語教學、英語教學、意義建構學習、欣賞教育、情意教育、環保教育、多元文化教育、終身學習、知識經濟學、融合教育、生涯教育、人權教育、回歸主流教育……。

二、在人格心性上：優秀成熟的教務主任，有下列人格特質：

- (一)事緩則圓，遇事不可驟發
- (二)彈性包容，協調無礙。
- (三)解決問題，追求雙贏、多贏。
- (四)積極樂觀，心態陽光。
- (五)主動溝通，糾合群力。
- (六)成熟穩定，情緒監控。
- (七)逆向思考，以退為師。
- (八)平易幽默，喜神多瑞。
- (九)價值歸零，不計前嫌。
- (十)中介承起，進退有度。
- (十一)理想堅持，圓滿成就。

三、在行政角色上：好的教務主任在行政角色上應有以下的認知和作為：

- (一)了解校長辦學理念，並能理性提供建言。
- (二)分析學校優劣勢，發揮優勢，補偏救弊。
- (三)掌握師資之學經歷背景和專長，適才適所。
- (四)掌握課程、師資異動狀況提早因應。
- (五)慎選組長，建立工作團隊。
- (六)規劃教學情境，發揮境教之功能。
- (七)適時適度溝通，教學行銷。
- (八)私下請託，公開倚重。
- (九)資訊整合，資源管理，襄助行政與教學。
- (十)規劃研習進修，研討觀摩，團隊學習，共同成長。
- (十一)去除本位，爭取處室合作。
- (十二)獨立思考，理性批判。
- (十三)去除本位，開放心胸，創造理想的溝通情境。
- (十四)工作推動能同時考慮機構層次、管理層次、技術層次的不同觀點。
- (十五)掌握教育政策教學目標，統籌規劃，精確有效。
- (十六)爭取經費，鼓勵績優之老師及學生。
- (十七)厚實智能，專業領導。
- (十八)成立教學義工，運用社區人力、機構、物力、財力資源。
- (十九)凡事有計畫、多討論徵詢、可執行、有評鑑回饋、有變革。
- (二十)建立檔案，方便查考因應。

(二十一)行政生態化，各處室業務脣齒相依，及時會辦，整體運作。

(二十二)行政電腦化，建置網頁平台。

四、在教學角色上：身為稱職的教務主任，在教學角色上應有下列的自我要求：

(一)工作深入，業務嫻熟：

包括：編排課表、級務調配、課表排代、研究發展、教科書、科學教育及展覽、語文活動、藝文活動、教學計畫、圖書管理、教具管理、幼稚教育、資訊教育、學籍管理、校刊編輯、藝能競賽、各科教學、成績考查、作業抽查、文化走廊、主題融入教學，研習觀摩會、師資及教學資源的規劃、教育改革與教學創新……

(二)了解各種教學法：

除了傳統的教學法，例如：思考、練習、欣賞、發現、啟發、設計、社會化、單元、自學、編序、協同、個別化、討論、精熟教學法之外；對於較新的教學法例如：合作探索、兩難困境、價值澄清、意義建構……教務主任也應有深入涉獵，才能扮演專家領導的角色。

五、在工作投注與價值創造上：

(一)擬定最佳計畫，周延討論，廣泛徵詢，公告週知，尋求共識：

教務主任傳統上乃學校副校長之角色，教務主任要有此種認知，傳統上教務主任往往兼綜合行政的工

作，如果學校沒有人事主任編制，教務主任的業務往往包括行政組織系統、職務分配和出勤差假辦法、教評會、考核委員會；一般而言，教務處的計畫、章則、辦法、表冊包括下列：各班教師一覽表、各領域教學研究會、課程發展委員會、教師進修研習計畫、週三教師研習活動預定表、各科（各領域各主題）教學推動計劃（推廣語文教育實施計畫、全面推動英語環境教學計畫、加強資訊教育計劃……）、教科書評選計畫、教學環境佈置實施要點、作業調閱計畫、教具管理計畫、圖書管理計畫、閱讀推廣計畫、各單項特色教學活動訓練年度計畫、各藝文活動競賽計畫、成績評量及獎勵計畫、補救教學計畫……。總之，周延有效的計畫是工作推展順利的保證，計畫的擬訂過程要經過詳細討論對活動需投注的資源，人員分工、職責確定、經費需求、時間流程安排、場地需求、器物需求、活動目標之澄清、歷程及結果之追蹤評估、成員共識……最重要的是計畫頒布，具有宣示周知，促成定案，糾合群力，提醒同仁配合推動的效果（此乃計畫最重要的功能），因此計畫的擬定及討論、公佈非常重要。

(二)成立各項藝文團隊，建立學校特色：

成立藝文社團，建立學校教學特色，發揮學生潛能，培育學生藝文才華，是教學工作中相當重要的工作，在自由市場，消費者取向的社會，教育選擇權、參與權的觀念已深入人心，學校辦學績效及特色與形

象管理的好壞，已成為家長選擇學校，送學生受教的考量因素，因此依照學校師資、設備、環境、資源條件，成立藝文社團，建立學校特色是非常重要的教務處職責。其推動原則要點如下：

- 1、應考量學校師資及學生興趣、社區環境、各種資源條件。
- 2、以正常教學為基礎，從全面教學中發展學校及個人特色。
- 3、要有成立計畫、發展計畫。
- 4、要配合各處室做課程、場地、師資、經費、義工人力之調配。
- 5、成立社團的後援會，建立義工師資及教練檔案。
- 6、鼓勵同儕學習。
- 7、善用小老師、小義工。
- 8、成立社團要斟酌兼顧教學各領域：和教務處較相關的有英語、國語文之讀說寫作，數學、自然、美術、音樂、表演藝術、社會活動……。
- 9、配合教學活動、親職活動、社區活動，舉辦藝文競賽及展演活動。
- 10、鼓勵參加校外藝文競賽及成果發表。
- 11、重視對指導老師、教練、義工、學生的鼓勵。

(三)創意無窮，突破及精緻卓越：

學校為受養護單位，其經費資源及人力編制相當有限，社團項目種眾多，教師教學已疲於應付，想另付出心力於社團指導有其困難，尤其訓練競賽的時

間、經費是難以克服的困境。

舉例而言，就以全校性的提升讀書風氣，加強閱讀指導工作，要落實，就茲事體大，而且與各活動間會有排擠作用，首先，就要充實圖書設備、圖書管理電腦化、成立資訊中心、募集二手書籍、成立班級圖書櫃、加強圖書館管理、舉辦如何使用圖書館研習會、請專人或義工出納圖書、成立學生義工組織、融入各科教學、加強閱讀及說話指導、鼓勵心得寫作、加強作文指導、鼓勵投稿、成立讀書會、安排課外的閱讀時間、重視平常師生及同儕討論、加強新書介紹、績優閱讀者平時評量及登錄、編印閱讀專刊、成立小博士獎勵制度、籌措獎勵經費……區區一項閱讀指導工作牽涉的時間及人力經費就非同小可，教務主任在規劃上，就一定要召開推動會議，擬訂可行計畫，充分討論，尋找出務實、簡潔的策略，節省人力及資源（例如：成立小老師及小義工）；至於全校性英文教學活動亦然，在有限的人力物力下，要塑造全美語環境，是要突破資源限制，必須完成體系性的考量。教務行政創意的做法上，舉例下列數則自勉並提供參考：

- 1、班級導師的安排，提早在暑假之前，讓老師依新任教課程於暑假間做備課工作。
- 2、教科書的選定採購、提早於暑假前完成，並請書商暑假前送至老師手上，以便備課之用。（往例大都開學前才決定老師、開學日才分發課本）
- 3、學校全年度教學活動及行事曆事先都在資訊網站公

告師、生、家長周知。

- 4、製作教師教學自我反省檢核表。
- 5、聯絡簿全面電子化。
- 6、成立九年一貫課程資訊平台。
- 7、推展電腦輔助教學。
- 8、推展教學策略聯盟。
- 9、教務行政（成績、學籍，題庫、教學檔案……）電腦化。
- 10、成立教學義工組織。
- 11、注重教師教學、溝通品質，舉辦有益於老師溝通能力的研習。
- 12、檢核教師聯絡簿及成績通知的評語。（教務主任如能注意到修正部份教師對學生不當的道德評述及過度負面標籤的評語，應該是很大的創意。因為溝通能力不佳，語言暴力傷害學生而不自知的老師仍大有人在。）
- 13、與各處室的業務會辦要洞燭機先，避免疏漏。（例如：班級導師更換，導師費請領要會知主計、人事；班級數及教室需求要會知總務處，教室的位置及清潔打掃區域要會知訓導處，以免南北乖隔；短期代課老師之聘用其待遇及勞、健保加保，要當天會知主計、人事及勞、健保業務承辦人。）
- 14、建立會辦作業流程表及會簽單。
- 15、成立教師及家長讀書會及成長團體。

參、結語

教務主任統理教學業務，這是學校教育工作的核心。「行政因教學而存」在教育上沒有所謂的純行政工作，事實上學校的訓導（學務）、輔導與總務工作，都是教學工作。教務主任在教學上的統籌規劃，擔任管理層次之角色，乃植基於校長和全校同仁的辦學理想，學校教學成敗，教務主任是居樞紐之關鍵，舉凡教育政策及目標之掌握、教育改革及新教學法推動、工作計畫及決定、組織分工、溝通協調、領導激勵、管理控制、評鑑回饋、教學與行政的變革、心智模式的改變與提升、願景的達成，都可以以教務工作為核心來完成之。教務主任是教學與行政的整合者，要有豐富的學識理論，嫻熟的實務經驗，成熟的人格，專業的堅持，前瞻的規劃能力，具獨立思考及批判精神；尤其在師資人力有限，資源不足之下，教務主任前瞻開創及統合計畫的能力更形重要。以上乃以一個曾為教務主任者，對理想教務主任所做的自勉，拋磚引玉，供大家參考指導之。