

校長心目中理想的學務主任

台南市石門國小主任 顏憲文

267-295

壹、前言

教育的民主化、市場化，促動教育改革的契機與動能，讓整個教育生態展現生機活力；但在改革的過程中，多元觀點的衝撞激盪、多方權力的競逐爭奪，無可避免也造成學校經營上面臨相當艱鉅的挑戰，「學校行政難為」似乎已成為學校兼任行政人員的共同話題。

因此本文中，筆者希望先就法規、理論層面探討「學務主任」的角色、職責，進而就學校經營管理者的角度，提出個人理想中的學務主任應有作為，希冀能提供有意擔任或初任「學務主任」者的參考。

貳、學務主任的正名

依據民國九十二年二月六日修正之國民教育法第十條（全國法規資料庫，民 93），「主任」一職是由國中小校長就專任教師中聘兼，並呈報縣市主管教育行政機關核備者。另依民國九十三年七月二十六日修正之國民教育法施行細則第十四條，國民中小學組織編制設置有「訓導處」。因此，在現階段國中小相關法源中並無「學生事務處」及「學務主任」的編制與職稱，倒是學校中較習以為常的「訓導處」及「訓導主任」的稱謂，

還是成爲大家口耳能詳的「主流職稱」。

而教育部自八十六年起持續推動「教學、訓導、輔導三合一整合實驗方案」計劃，其中希望學校能透過「校本管理」的賦權，落實「組織再造」的實踐，進而重新思考定位「訓導處」的角色、功能，鼓勵更名爲如同大學院校的「學生事務處」，讓原本權威管教爲主軸的訓育功能，轉化爲學生需求爲主體的輔導服務導向，因此本文中雖以「學務主任」作爲主題，但在學校實務層面，其亦涵蓋原訓導處的職責，兩者的職稱雖異，但其權責在國中小也是視爲一體的，本文中將不另作區辨。

另國外學者蓋哲、林發姆及康培爾（Getzels, Lipham, & Campbell, 1968）曾在所合著《教育行政是一種社會歷程》一書中，將系統理論的概念用於教育行政學的領域中，提出「社會系統理論」（引自謝文全，民 92）。由這一觀點來看「學務主任」行爲，其受到個人層面的人格需求、組織制度層面的角色期望及環境文化層面的民風價值觀的交互作用所影響，不同的時代背景、不同的組織型態、領導者，都會有不同的角色期待，進而影響其角色功能，因此，學務主任在法源上的正名，應有其必要性，而非僅是授權各校自訂，即冀其能立竿見影，進而達成預期功能。

參、學務主任的職責

依照國民教育法施行細則第十四條條文，國民小學訓導處的職責內容有：公民教育、道德教育、生活教育、體育衛生保健、學生團體活動及生活管理，並與輔導單位配合實施生活輔

導等事項。就其條文內容來看，實與目前國中小學務處實際承擔的業務量相差甚多，已無法反映學務工作的複雜度及工作負擔。

而國內學者謝文全（民 85）則針對各級學校的訓導行政提出下列工作項目：

- 一、始業指導：認識學校、闡述章則、常規指導、資料填載、幹部選舉。
- 二、導護工作：校內導護工作、校外導護工作。
- 三、輔導工作：結合輔導室的功能，實施學生生活輔導、教育輔導。
- 四、學生自治活動：藉班會、校會，培養學生獨立自主精神、實踐力行的能力、公民的知能、滿足學生需求及增進學生權益。
- 五、聯課活動又稱課外活動、團體活動或社團活動。
- 六、教室管理：教室環境佈置、教室秩序維持。
- 七、校園安全：校園巡視、預警救助系統、安全常識教育及演練。
- 八、校外教學安全：協助師生充實生活體驗，開拓見聞領域。
- 九、學生獎懲：訂定學生輔導管教辦法。

上述工作內容可視為各級學校訓導工作基本內涵，但對國小學生身心發展的個別差異來說，應有其必須特別考量的重點。

另何福田（民 93）針對第一〇一期國小主任儲訓班的研習

課程中，亦提出下列擔任「主任」者所需具備的能力、修為及角色功能：

一、能幹是主任的別名：

- 1.單位本職的專家：法令規章熟、學術涵養夠、行政經驗豐。
- 2.行政團隊的幹部：配合校長的領導、處理危機的智慧、協力共謀的態度。
- 3.學校組織的先鋒：身先士卒的認知、激勵同仁的功夫。
- 4.行政績效的主角：指揮若定的才華、親自操持的能耐。

二、守分是主任的天職：

主任的真角色：學校的單位主管與校長的高級幕僚、校長的部屬與校長的朋友、校長意志的宣導者與同仁意見的轉化者、校長與教職工生的橋樑、單位的管理者或領導者、同仁工作與生活的諮詢者、教師同仁的教學示範者。

而國內針對「訓導主任」或「學務主任」的實證研究並不多，其中吳錦隆（民 90）、陳蓮妃（民 92）均針對國中訓導主任的工作壓力進行相關研究，也提出校長應遴聘適當人選的重要性，且對初任訓導主任應多加關照、支持，以增進工作效能，減少倦怠感，以改善服務意願。黃坤和（民 91）則針對彰化縣國小訓導主任的領導型態對行政效能進行研究，發現不同

年齡、服務年資、學歷之訓導主任，其訓導行政效能會有所差異，而領導型態則以倡導層面較具預測力。另楊爵光（民 91）則以一位國小訓導主任的自我信念進行研究，採用自我指涉、生命史的質性方式，以微觀、反省、自傳來蒐集分析資料，尋求自我革新之道。

綜合上述研究結論顯示，情緒管理、時間管理、工作壓力、工作適應、自我信念、賦權、信任等議題，對目前國中小學務主任的行政角色功能的發揮均有其重要影響力。

肆、學務主任應有的作為

經由前述對於學務主任角色、職責的相關理論與實證研究探究，筆者提出下列課題共勉：

一、關懷學生，體現大愛。

學生事務處的主要目標是學生，如何協助學生快樂、有效學習，是身為學務主任的必須思考的重要課題。孩子的無奈那裡來？孩子的信心、希望那裡去？對學生服務代替管理，獎勵優先於懲罰；關懷先於要求，耐心多於憂心，正確看待孩子的錯誤，讓學校成為體現人權、人性的溫馨校園。

二、情緒管理，掌握自我。

學務主任必須隨時面對學生棘手問題、師生衝突、親師衝突等校園危機事件，情緒稍一失控，即會導致問題惡化，前功盡棄。因此，不斷的自我省思與涵養樂觀之人格特質，是必要之課題。在逆境中感恩，

順境中惜福；逆向思考，積極轉念；身心自在，不為外動；自我肯定，找到情緒的出口。

三、有效溝通，解決問題。

行政的目的在於解決問題，而非製造另一個問題。哈柏瑪斯在其溝通行動理論中強調溝通理性，提出真實性、有效性、正當性、真誠性等四項有效宣稱。溝通是一種有效性宣稱，個人若只強調主體性，則流於個人私慾的序流。唯有相互溝通的過程，彼此獲得共識，才能跳脫個人的偏見。(Habermas, 2000)。

四、時間管理，創造新機。

上天賦於每個人相同的時間，但時間能否有效利用，才是決定行政品質的關鍵要素。能精準安排時間，有條不紊，循序漸進，不僅可降低失誤率，減少時間、經費、人力等資源的損失，更能有助學校整體遠景規劃，創造有利競爭的優勢地位。

五、授權管理，追求雙贏。

不管企業界或學校組織，賦權增能已是促進組織效能不可或缺的要害，藉由團隊合作學習，凝聚團隊願景。身為中層領導者，不管向上授權或向下授權，追求雙贏的互動模式，才能為未來學校培育更多領導人才。就如同野雁群的團隊飛行，彼此的協助、激勵、扶持，互為領導的實踐，帶領團隊飛得更久、更遠。

六、危機管理，未雨綢繆。

後現代社會，價值多元、衝突、斷裂的年代，學務行政亦充滿不確定性。混沌理論、蝴蝶效應亦顯示，

校園安全管理潛藏著不可預測的危機。學務主任身為學校危機管理的執行者，平時應有「發展重於預防，預防重於處理」的理念，建立全體師生的危機意識，帶領全員偵測校園中潛藏的危險因子；並且定期狀況演練，隨時做好應變的準備。

七、捨我其誰，功成不居。

享受付出的快樂，對得起良心的快樂。既然擔任學務主任，就秉持其理想性，「雖千萬人，吾往已」，勇往直前的氣魄。做事不要缺席，成功不必在我。

伍、結語

教育部訓委會傳專門委員木龍曾經闡述：「學務工作就是在幫助別人，但需長時間的經營與努力；學生可透過志工服務與社團活動，體會生命的價值，激發熱情和活力。」學務工作的重要，在於提供學生成長發展的機會。學生會有挫折，我們會陪伴在旁；學生會有失敗，我們會協助其再接再厲；學生會有偏差，我們會隨時導正；只要我們不吝付出，將愛傳給孩子，孩子總是會回饋生命的驚奇。

參考書目：

何福田（民 93 年 8 月）。學校主任的定位。第一 0 一期國小主任儲訓班第一週研習課程手冊，國立教育研究院籌備處。

吳錦隆（民 90）。影響國中訓導主任工作壓力與工作適應相關因素之研究。國立彰化師範大學工業教育學系碩士論

文，未出版，彰化市。

國民教育法（民 92）。全國法規資料庫。民 93 年 9 月 1 日，取自：<http://law.moj.gov.tw>

國民教育法施行細則（民 93）。全國法規資料庫。民 93 年 9 月 1 日，取自：<http://law.moj.gov.tw>

陳蓮妃（民 92）。國民中學訓導主任工作壓力與職業倦怠關係之研究。國立高學師範大學教育系學校行政碩士班碩士論文，未出版，高雄市。

黃坤和（民 91）。彰化縣國民小學訓導主任領導型態對行政效能影響之研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。

楊爵光（民 91）。一位國小訓導主任的自我行政信念之反省研究。國立台南師範學院國民教育研究所學校行政碩士班碩士論文，未出版，台南市。

謝文全（民 85）。學校行政。台北市：五南圖書出版公司。

謝文全（民 92）。教育行政學。台北市：高等教育文化事業公司。

Habermas, J.(2000). Relations to the world and aspects of rationality in four sociological concerts of action. *In William Outhwaite (ed.) The Habermas reader.* Cambridge: Polity Press.

作者簡介：

- 學歷：國立彰化教育學院特殊教育學系畢業
國立台南師範學院國民教育研究所四十學分班結業
國立台南大學教育經營與管理研究所學校行政碩士班三年級
- 經歷：彰化縣新水國小、馬興國小教師
台南市永華國小教師、體育組長
台南市南興國小總務主任
台南市石門國小訓導主任、輔導主任、教務主任
台南市 93 年度儲訓校長