

淺談高級中等學校學務主任工作困境

姜兆旻

國立臺北科技大學技職教育研究所研究生

臺北市私立育達高職學務主任

林志哲

國立臺北科技大學技職教育研究所副教授

一、前言

教育是培植國家競爭力的基礎，形塑學生的工作於教學單位之外，管理單位或許更具直接的影響力。世界風潮推動下，國內教育已進展到以學生全人發展為中心，學生事務處（以下簡稱學務處）的功能也從校安維護、學生管理、規範建立，拓展到學生多元發展之引導與友善學習環境之營造。學校教育的重點為學生在校的學習發展，一旦缺乏良好的校園環境，學生自難獲致健全發展。無論教育如何改革，升學主義掛帥的情境似乎從未消失，學務處成為配合教學活動的支援單位在各校多為常態，加上現今社群媒體交流迅速、社會不良風氣蔓延加劇，學生吸菸、濫用藥物、霸凌、中輟、自傷等偏差行為比以往更為嚴重，學輔相關人員在營造友善校園的使命及工作上，亟待獲得更多支援與支持。

統理學務處工作的學務主任在時代轉變中對於自身角色職責應有何種認知？吳清山（1996）早年即指出訓導主任在學校必須同時扮演單位主管、幕僚輔助、計畫執行、溝通協調、安全維護、德育活動推展、體育活動推展、群育活動推展等八項角色；張雪梅（1996）亦主張學務工作應該傾向於「管理」及「服務」的雙重角色。2007年教育部頒布《學校實施教師輔導與管教學生辦法須知》及《推動校園正向管教工作計畫》要求各級學校應正視、保障學生基本人權並貫徹實行，各級學校的學務工作者必須開始確立以「輔導」代替「訓導」的管教原則，揚棄舊有的威權管教模式，思索角色轉換的方向，也重新尋找處室定位，這是學務主任面對時代變遷以及政策轉變必要的自覺調整。

石文南（2007）提及臺北市立景興國中校長張勳誠於2007年曾以問卷方式，對臺北市各國中、完全中學、高中、高職進行教師兼行政人員平均年資調查，十多年前，國中訓導主任任期1.7年即低於國、高中其他處室主任1.8年的平均年資，遑論校園人權意識高漲、學生偏差行為樣態複雜的今日，各級學校學務主任頻繁的異動情況只怕尤為加劇。張雪梅（2013）調查研究發現，中、小學的學務處組織中，以生教組長、訓育組長異動狀況特別嚴重，約30%學校的生教組長與訓育組長年資不到一年。生活教育與文康活動為學生事務行政工作中的核心要項，負責人員異動如此頻繁，勢必對學務主任整體領導造成負面影響。學務主任在校內扮演下屬及上司雙重角色，在推動政令、執行規定時，常因社會氛圍與校園管理的多重拉扯，致使在位期間總有力不從心之感，造成自我效能頻受打擊而士氣

低落，經年累月的後果便是「不如歸去」。本文試圖以相關文獻資料及現場人員調查，淺論高級中等學校學務主任現階段困境與未來改善之道。

二、工作現況與遭遇問題

筆者在綜整過去文獻、調查現場學務主任所獲，以及剖析自我經驗後，提具當前學務工作所邁遇的主要問題如下。

（一）疲於接招新政策

教育行政機關針對目前社會需求及未來發展趨勢，迭有法規更新修訂甚至發布新政策，讓學務主任帶領第一線學務團隊措手不及、疲於接招。大事記包含教育部於 2005 年 8 月 19 日發函各校要求「解除髮禁」；2006 年 12 月 14 日通過《教育基本法》修正案，明定國家應保障學生不受任何體罰，「校園零體罰」正式上路；2016 年頒布《學校訂定教師輔導與管教學生辦法注意事項》、《高級中等學校訂定學生服裝儀容之原則》、《教育部主管高級中等學校學生在校作息時間規劃注意事項》，此等「注意事項」和「原則」雖不具法令強制性，然已公開揭示維護學生權益的輔導管教原則並要求學校必須尊重學生自主管理的意願。2019 年 10 月 25 日司法院大法官會議做出釋字第 784 號解釋，進一步認定學生權利因學校教育或管理措施受侵害時，可提起行政訴訟救濟。社會充滿重視個人自主意識與學生權益至上的氛圍，「學務主任」在角色扮演上早已遭逢諸多挑戰與衝擊，整體學務工作有時無法獲得家長的信任與社會的支持，而法令規定的不明確又往往造成學務工作人員極大的困擾，加上許多私立學校還得面對因招生不足，不得不放寬管理要求的窘境，這些校園現況衝擊著學務主任在角色知覺的感知與其理想圖像，進而影響其應有表現。

（二）承接新任務，面臨新挑戰

教育部中部辦公室（現為國民及學前教育署）於 2011 年 09 月 23 日發函：「性別平等教育委員會置執行秘書，由學務主任擔任。」教育部訂定並自 2014 年 08 月 01 日施行之「國立高級中等學校組織規程準則」第 3 條第 2 項：「二、學生事務處：辦理訓育、生活輔導、體育、衛生、社團活動、營養保健、性別平等教育委員會、防制校園霸凌因應小組及其他有關事項。」學務主任自此承接原本歸屬於輔導主任的性平執秘工作，從限時通報、接案受理、聯絡委員、召開會議、執行調查、結案報告到受理申復，有時是校內案件、有時得跨校處理，性平事件頻仍發生，整個過程中不時挑戰著學務主任對相關法規的認知與協調溝通的能力。校園霸凌事件的處理是另一項吃重任務，從事件發生的界定到無論成案與否的後續輔導，都是學務主任必須嚴謹面對、審慎處理的棘手問題，儘管教育部對於影

響學生甚鉅的校園性平與霸凌事件皆明訂出防制準則與事件處理流程，然面對家長與社會輿論的多重壓力，動輒得咎是常有之事，以致耗費諸多人力、時間猶未能順利平息風波。

（三）校園管理人力出現隱憂

行政院 2018 年初公布《各級學校全民國防教育課程內容及實施辦法第八條修正草案》，明定在 2023 年 8 月 1 日前教官全面退出校園。軍訓教官在現代校園中的角色、權力行使與可取代性等議題歷來爭論不斷，就教育本質及價值觀之，以威勢服人當非教育者該採取的手段。現行軍訓教官制度隨著國內民主政治轉型發展，教官早已融入校園，不單維護安全、支援學生校內外生活輔導及協處反黑、反毒、反霸凌等校園危機事件，還須推動學校全民國防教育，以及依學校需求協助辦理學生事務相關工作，普遍在校安工作上深獲學校充分信賴。因此，要求教官未來全面退出校園，此一政令無異移除了學務工作最仰賴的管理力量，使學務工作人員和家長團體對於校園安全維護更加憂心，特別是對學業成績落於中後段、行為偏差學生比率較高的中、後段高級中等學校而言，校園管理即將面臨難以想像的艱難困境。

三、問題改善與建議作為

筆者針對前述三大學務工作現況所遭遇問題，試提以下改善建議，期供學校單位及教育主管機關參酌。

（一）爭取彈性處理空間，建置完整輔導紀錄

教育現場許多學務主任表示：最大的困擾莫過於民粹政策不斷出招，即使只是不具強制規定的「注意事項」和「原則」，學校也不敢悍然違逆政策、民意，以免主管機關關切、招惹民怨、引發輿論攻擊甚至影響招生。就學務處端整學物品行、維護校園安全的基本職責而言，部分順應民意的新政策既然未具強制性，是否真正給予各校彈性處理空間，准許各校得依學生屬性有所調整、報備說明，而不必要求齊一辦理。如若實無任何彈性處理空間，當學校必須對學生施以懲處、適性輔導或適性教育處置時，面對家長護子心切、學生自主意識高漲的情況，學務主任應當提醒所屬行政組長和導師，並結合教務、輔導等相關處室，共同建置完整的親、師、生輔導紀錄，在層層褪除管理利器之際，起碼能穿上防護衣，在無可避免的衝突爭執發生時，讓自身及學務團隊即便無法全身而退，也不致傷痕累累而消退了教育熱忱。

（二）回歸教育與輔導本職

學務主任處理性平與霸凌事件最大的困難在於事實認定，當調查結果出爐後，經常無法盡如人意，學務主任本身必須充實法律知能，畢竟依法行政是避免爭議的基本原則。由於事涉法律，學務主任進行相關性平或霸凌事件的釐清時，相當為難，亦因學校非司法機關，家長總以此質疑最終的事實認定結果。既然校園性平或霸凌事件最終目的在教育與輔導，學務主任們均期盼能將心力直接置於相關學生的教育與輔導工作。尤其是性平事件，當事學生在調查過程中不負法律言責，可以基於各種理由選擇是否坦誠相告或有所隱瞞，甚至蓄意誣陷，在一次次答詢中，也有二次傷害當事學生的風險，亦常發生一方不願出席配合調查的狀況，增加調查難度，未得釐清事實。何況校園性平調查之外，當事人往往仍得面對司法審理的重重詢問，對於被行為人是否產生負面影響實乃更加需要關注。因此，建議教育主管機關宜審慎研議性平事件發生時，學校進行調查過程的必要性，讓重大違法校園性平事件於學校通報時隨即啟動報案系統，交由專業司法進行審理，學校端平日落實法律常識宣導、強化法治教育，後續做好保護當事學生或導正思想行為的教育輔導作為，如此或可遏止行為人僥倖心態、嚇阻不當行為發生，也省卻教育主管機關每年培訓校園性平事件調查人才庫的人力、經費與各校苦尋調查人員未果的窘境。

（三）新建校安維護體制

全國現行各級學校軍訓教官遇缺不補，大學教官進駐校園已逐漸轉型，由校安人員逐步取代教官，並將此套校安人員包括心理輔導以及和學生溝通技巧等培訓機制往下延伸到高級中等學校，冀望校安人員素質能達到社會各界的期盼。現今學生家長團體強烈要求軍訓教官續留校園，主要原因不外乎教官長期以來，的確於維護校園安全層面盡心支援許多超過本職的工作，贏得學生、家長的安心與肯定。教育部研擬教官全面退出校園之替代方案，包含培訓學務創新人力補足校安人員，或為導師加發生活輔導費，似尚不足建立家長與學校在校安維護上的信心。爰此，當軍訓教官退出校園之後，校園安全如何有效維護，教育主管機關宜務實以對，各校學務主任也應放下政策急轉的幻想與長期對教官的依賴，接受學務創新人力的校安新力量，並開始著手建置校園安全維護機制，為導師安排責任巡查時段與區域，設計鮮明的標誌（如：臂章、制服）。若可如此，新建制的校安維護體制才能為學校與學生帶來真正的安全。

四、結語

在親、師、生三方角力的校園中，提振學務主任角色知覺的使命感成為支撐學務工作人員在其工作崗位奮戰的關鍵。現今維護學生基本人權和學習權的聲浪

甚囂塵上，外在的大環境及家長的觀點與往昔也迥然不同，能否拿到畢業證書不再是重要的事，反正自有大學技院敞開大門歡迎學生入學，加上部分學校招生吃緊，校園裡上下權力及主客體關係的結構早已面臨解構及移轉。施教者與受教者的關係絕不是對立關係，而是相互的、甚至是朋友般的輔導關係，教育的目的不是讓學校把所有的學生都變成相同的人，在諸多一致性的要求之餘，更須關注學生個別性的發展。欲以學生的發展為本位，注重學生完整人格的養成，站在第一線的學務人員便應摒除以直覺來思考和處理學生問題的習性，而作為學務處領頭羊的學務主任如何以堅定的信念帶領學務團隊圓融處理學生問題、化解校園危機，此乃學校能否穩健發展的關鍵因素。學務行政工作需要經驗傳承，來自家長、學校與社會的肯定當能給予學務主任不輕易萌生退意的支持力量，助其得以持續堅守學務工作崗位，積累、傳承豐富的學務經驗，促使學校校務推展更為平和順利、益臻圓滿。

參考文獻

- 石文南（2006年8月18日）。行政職 教師視為畏途 學校主任組長更換率高不利傳承。中國時報。
- 吳清山（1996）。學校行政。臺北市：心理。
- 張雪梅（1996）。學生發展—學生事務工作的理論與實務。臺北市：張老師。
- 張雪梅（2013）。國民中小學學務系統實務方案建構計畫成果報告。教育部學生事物及特殊教育司委託研究計劃。臺北市：未出版。

