

自我期許與嚴肅承諾



國立教育研究院籌備處 編印



目 錄

承諾的張力—代序·····007

何福田

輔導校長篇

冀動與展望--與儲訓主任談心·····011

林清海

形塑優質國小主任·····016

張麗平

展現自信，讓夢想起飛·····023

吳淑芬

我的工程採購備忘錄·····028

沈煥東

對新手主任的期許·····037

于曼蓉

怎樣做個好的國小主任·····042

王昇泰

做，就對了·····048

林雪貞

羽翼下的「天空」--談國小主任應有的覺知與承諾·····055

李國明

第一組學員篇

- 心中的理想主任.....067
王正信
- 任事負重、振翅前飛～一個國小新任主任的自我期許.....073
許學政
- 理想的國民小學主任圖像.....078
程雲鵬
- 主任、橋樑與許諾.....085
張志明
- 愛與榜樣的理想教務主任.....091
李貞慧
- 做個支援教學、提昇教學品質的全方位主任.....097
林玉華
- 如何當一位稱職的好主任.....104
楊淑晏
- 一場跨越「主任」的障礙賽.....111
溫淑華
- 我要當主任.....116
戴鳳美
- 「主」持施行，「任」重道遠－初任主任的自我期許與嚴肅承諾
.....120
林郁杏

第二組學員篇

- 文化、和諧、創新、超越的新世紀主任……………129
許家誠
- 原住民學校主任的思維～媽媽的歌正在吟唱……………135
林志偉
- 治世之能臣-以三國諸葛亮為師……………141
姚正台
- 海闊天空的校園與希望的建築師—
一個學校主任應培養的美感經驗……………148
廖加靖
- 當個 active 的學務主任……………152
喬 祺
- 理想主任的自我期許-以教導主任為例……………158
林姿蓉
- 當個稱職的學校主任……………165
陳惠娟
- 秀出生命的活力，讓北昌飛揚……………173
吳元芬
- 我心目中的理想主任……………180
張玲瑜
- 我心中好主任的圖像～淺談主任的處室管理技巧……………186
吳紋如

第三組學員篇

自我期許，嚴肅承諾·····	195	翁育民
懷抱理想 展翅高飛·····	202	邱文盛
做個稱職的理想主任·····	208	楊正光
期許與承諾－稱職的總務主任·····	215	陳丁魁
主任必上的四堂課－談心目中理想的主任·····	222	程健麟
我心目中理想的學校主任·····	228	石志堅
推手和橋樑－學校主任·····	235	李素珍
優質的掌舵手，營造清新健康的校園·····	240	曾桂鳳
我看見···我感受···我改變·····	248	張慧娟
信心出航，快樂成長·····	255	周淑貞

第四組學員篇

- 等待風起 開始主任之航.....263
黃建元
- 承上啟下，我對主任角色的認知與承諾.....269
陳杉吉
- 人文、專業與前瞻－未來學校主任之修為.....274
林蒼毅
- 理想主任的自我期許與專業承諾.....280
陳杏玫
- 理想的主任圖像－龍台生主任.....287
蔡淑燕
- 教育希望工程的舵手～全方位的主任.....292
蔡佩芬
- 期許自己成為一位優質的好主任.....302
吳彩鳳
- 任重道遠－主任的自我期許與承諾.....310
林佳蓉
- 心時代主任的智慧學習與修煉.....315
蘇念慈
- 我在 因為你的愛！如何成為一位優質的輔導主任.....323
曾曉梅

承諾的張力—代序

何福田／國立教育研究院籌備處主任

承諾（promise）這種行為應該是高等動物的專利。從此可知，承諾有其高貴性。人敢對某事做承諾，表示他有把握把某事做好，這就牽涉到他的自知。自知在心理學上屬於「自我概念」的一環。其實「自知」只是「自以為」，有「真知」與「假知」之分，故承諾也就有「能實現」與「不能實現」之別。

承諾就像契約、願景、行事曆、座右銘、遊戲規則，無論是自我期許，或者被迫簽認，它就形成一股鞭策的力量，促使個體一步一步向目標邁進。在前進的過程中難免會遭遇艱難困阻；在有承諾的情況下，個體比較趨向忍受痛苦、排除困難；反之，個體比較容易避重就輕、放棄對抗。職是之故，承諾的本身就具有一股推力：有承諾容易有成就；無承諾可能無成就。

一個「自我概念」成熟的人，明知自己對某事做不來，他就不敢做承諾，也不會花時間嘗試去做它。因此，一旦對某事做了承諾，不是有十拿九穩的把握，就是至少成功的機率大於失敗的機率。同時，也等於肯定了自己。

天下沒有幾件十拿九穩的事可讓人輕易做承諾，這種事多半不具挑戰性，對積極進取的人也不會引發興趣。所以，值得做承諾之事，可能還有一些風險，克服困難之後也必定會讓人有成就感。

同理可證：有成就的人不會成天只做些不費吹灰之力的活兒。他之所以有成就，就是做成某些具有相當難度的

事情，那是普通人無能為力的。

在正常情況下，承諾或不承諾，都是要經過思考的，至少要弄清楚所要承諾的事情是什麼性質？有多複雜？有多困難？自己的能力能否勝任？完成這件事的時間夠不夠？相關因素如何？不經思索就承諾或不承諾，都不是負責的態度。不承諾的問題較小，了不起沒有成就。但是輕易承諾可能造成嚴重的後遺症，害人害己。

承諾不能兌現，其影響當然有其大小輕重。然而次數一多，此人即成「輕諾寡信」之徒，被人看破手腳，威信掃地。因此，承諾而不能兌現，不僅不如不承諾的無成就，反而傷人傷己，猶如自毀自棄。

君子宜「有所為有所不為」，故宜謹慎承諾。古人有「一諾千金」之說，又有「民無信不立」之教，人必自侮而後人侮之，人必自重而後人重之，要做「人侮」還是「人重」的人，都是由自己的所作所為來決定。

不承諾也未見得就不會有任何成就，但因為不承諾形同無目標，故知不可能會有大成就。內心「自我期許」不為別人所知，也是一種承諾，只差在不能兌現時，不會有人罵你輕諾寡信，不會有人看扁你，但你內心明白，自己會看扁自己。

做承諾要量力而為，嚴肅以對，只要把握「務實」原則，勇敢接受能力所及的挑戰，激發自己的潛能，承諾具有張力，可以擴充你的能量，可以擴大你的成就。

何 福 田 謹識
於國立教育研究院籌備處
民國九十五年九月十九日

輔導校長篇



冀動與展望--與儲訓主任談心

林清海／台南市成功國小校長

看著來自不同縣市的儲備主任齊聚於此，透過一場場的精彩專題演講，努力地吸取精華，蘊育個人能量，爲了邁向職場更高層次的職務作準備。洋溢在每個人的臉上滿是一股振奮而企望的氣息。對我而言，有幸擔任本期主任儲訓班的生活輔導員，是榮幸，亦是惶恐！由於不同縣市的教育法規與學校地理人文環境的差異，加上個人職場實務經驗的有限，對於這些儲訓主任的實質助益，其實是不多的，謹述說著個人的想法，與大家分享！

一、珍惜自己的選擇

學校情境中，教職人員扮演著導師、專任教師、組長、主任及校長…等不同的角色。在過去，由於權責的劃分自然形成了職務階層與上下隸屬關係。不過隨著教育改革的開展，強調教育法規的鬆綁與尊重教師專業自主權和家長教育參與權等訴求下，家長、教師與行政人員之間的關係呈現共構一個平等互動的關係。因此教師不必兼任行政職務，也能參與校務的討論。所以從參與學校主任甄試的人數變化與徵求擔任組長的意願調查可以看得出來，學校教育現場的氛圍逐漸地改變了，擔任行政工作已經不再是一種個人權力的表徵，而是爲了服務全校師生的教與學所作的承諾。

有人認為擔任主任職務是邁向校長之路的試金石，因為除了參加校長甄試的基本條件中，包括必須擔任一定年限以上的主任經歷之要求以外，更重要的是透過各處室主管業務的歷練，在未來接掌一校之長之時，將有助於順利推展校務的關鍵。

藉由職務的轉換，變化個人職場生活的經驗是另一種願意擔任主任的想法，畢竟數十年如一日的班級教學活動，讓人有種一成不變的生活感受。因此透過角色的轉換和工作內容的改變，重新定位職場工作追求的重心，亦有助於個人工作動機的激發和潛能的開展。

或許有人會質問別人為何不參加主任甄試呢？只能說：鐘鼎山林，人各有志。人生的劇本還是要不斷寫下去，不管是平淡無奇或是高潮迭起，一切都要靠你的創意和抉擇。不管當初決定參加主任甄試的動機為何？尊重你自己的選擇。盡情發揮你獨特的才華，活出屬於自己的生命色彩。

二、活出自我的原味

主任承接校長之命令，負責學校處室相關業務的推動和教師間的溝通協調，扮演介於校長與教師之間的角色。

如今個人意識高漲，每個人都想要伸張自己的想法。尤其在教師高舉維護教學專業自主權的大幟下，為達成校長交付的任務或應付上級機關的行政壓力，主任扮演著溝通協調的角色，當彼此各持己見無法協調時，主任往往變成一個夾心餅乾，吃力不討好，弄得身心俱疲。

當然，有的主任認為自己僅是一處室之主管，上頭還有校長頂著；底下還有幾個組長幫忙分擔工作。天塌了，也死不了人！所以你可以看到許多久任其職的主任，失去了工作的熱情、行動的衝勁和挑戰的意志。最後變成長官頭疼、教師厭惡的主管而不自知。

或許，此時主任角色是件苦差事。但想想吧！當初選擇擔任主任的動機何在？如果還保有原先那份勇於接受工作磨練的豪情，儘管環境的變動不居難以預測，繼續走下去吧！若阻礙難行無法勝任時，那就勇於讓位，不要成爲一位尸位素餐的萬年主任。忠於自己的教育理念，活出自我的原初味道！

三、善用團隊，導引部屬潛能

在這講求分工與專業的時代裡，單打獨鬥的模式已經過去了，取而代之是團隊合作的模式。各處室除了單位主管以外，更搭配著若干的組長及處室同仁，主任就是這個組織的領導者。善用處室同仁的專長與專業知能，建構團隊合作的組織氛圍是追求組織最大績效的不二法門。

如何營造團隊合作的組織氛圍呢？型塑教導式的組織是一可行的途徑。透過領導者的教導式領導模式，讓每位處室同仁既是教導者，也是學習者，經由領導者的導引，鼓勵同仁利用練習與價值分享的過程來加強彼此的教導。

成功的關鍵在於領導者能否建立雙向的溝通管道，藉由互動的歷程，發揮每個人的潛能與技術，從而產生創造所需要的知識，使得每個相關環節的人能更睿智，行動能

更迅捷。

四、樂在工作，追求自我實現

一份工作可以是謀生的工具，也可以是追求個人自我實現的途徑。它的關鍵在於你是用那種態度去面對你的工作。工作可以是一種負擔，是一種折磨，或者是一種成就，是一種喜悅。你的付出倘若只是爲了那微薄的薪水，這是多麼辛苦的想法啊！當你以積極正向的態度面對工作中的各種挑戰，不斷地追求創新和個人理想的實現，從工作成果中獲致個人的成就感，這是多麼令人雀躍的事。

特別當你身爲處室的主任時，所面對的已不再只是單純的班級教學和教室管理，而是全校性的事務。我們的想法不僅能影響自己的工作情緒，也可以帶動周遭同事的工作態度。你的努力可能改變學校的風貌，甚至影響別人未來的命運和發展。

五、標竿學習，別做井底之蛙

「天外有天，人外有人」，沒有誰可以自認是絕對的聰明與優秀。透過對優異者的觀察和瞭解，可以讓我們在發展的過程中，減少許多不必要的嚐試和錯誤。從每年各級學校中所挑選出來的標竿一百得獎學校，或者其他類似評比獲獎的團體或個人，都是最好觀察的對象。從中可以瞭解別人推展相關工作的技巧與遭遇的困難，這些都是寶貴的經驗。

參與網路社群是另一個成長的途徑，目前在網路上有

許多教育類的網路社群，例如思摩特網站、亞卓市等，提供許多教師個人課程發展和學校行政業務配合的寶貴經驗。

做一隻井底之蛙，永遠不知道外面世界有多大。特別是身為教育工作者的你我，我們的一切作為影響著孩子的想法和未來發展。或許過去身處偏遠地區學校，對外交通不便，造成資訊不足的現象；但如今透過網際網路的通訊技術，已經可以輕易地和世界各地接軌。所以不要封閉自己的視野，要跳脫生活藩籬，與別人多交流，你會發現教育工作的推展是多麼豐富而多元。

六、結語

擔任主任職務在教師個人生涯中，是一個重要里程碑。雖然組長和一般教師或多或少都有機會參與學校行政事務的討論。但主任是一個處室的主管，擔負全校性特定業務推展之責。因此對事務的考慮，必須更加全面性的瞭解和多層次的思考。

恭喜大家即將更上一層樓，正式取得主任聘用資格，也期盼大家亦能深切體認，未來的責任將更為加重與考驗亦更為嚴酷。

形塑優質國小主任

張麗平／花蓮縣觀音國小校長

一、前言

優質主任，是每個校長們最大的期待。然而，要成爲一個優質主任，實應注意己身素養與領導方式，才能朝向優質邁進。

目前學校行政組織結構仍偏重於科層組織，從校長、主任、組長到教師構成一個嚴密的階層，權責分明，行政效率高，一切依法行事；但是也有其缺點所在，那就是流於僵化、缺乏彈性，難以應付多變社會之所需，所以，身爲學校行政組織的領導者，更應注意團隊之間的契合，發揮團隊的最高效益。身爲主任，常常面臨在對與不對之間做抉擇的困境，尤在瞬息萬變的世代裡，主任更應樹立新的領導風範，俾能領導組織轉型，以契合時代需求，掌握時代脈動，然而，若能將校長目標明確了解、以全面實施爲目標，讓教學現場老師明瞭，共同爲目標努力，定能讓教育現場充滿希望。

當一個優質主任應時時刻刻警覺，所有行政作爲都是爲了基層教師，不要役於行政，而忽視教學工作的各項活動，而忘記「行政支援教學」的真義。

二、優質主任須具備的特質與素養

要成爲一個優質主任，除先天具備的特質外，還可以藉由訓練、提醒，讓自己有機會具備這些特質與素養，以下就個人觀點，歸納了情緒管理、危機處理能力、法律基本素養、良好溝通技巧這幾個面向，思考一個優質主任是否可以自外於這些特質與素養呢？來與位於主任職務的教育夥伴們激盪想法。

(一)情緒管理哲學

行政主管的情緒穩定，對一個組織而言是非常重要的，懂得自我情緒的人，往往都是魅力無窮，因此主任能了解情緒的評估與表達，發覺並評估自己的情緒語言，發覺內在的情緒，正確地表達自己情緒，進而懂得掌握透過語言及非語言的交錯運用，讓自己的溝通更加無礙。其次覺察他人情緒，表達自我情緒是情緒智力的一部份，瞭解他人情緒，有時成爲人際交往與溝通的重要步驟。

而情緒的調整，在面對外在的環境造成情緒及壓力的困擾之時，就需要靠自我的情緒調整，以因應身心的平衡。另外處理他人的情緒：情緒商數高的人除了懂得如何自我調整之外，更要懂得如何影響他人的情緒，而且具有較佳的適應能力更是成功的基石。情緒的運用，往往左右我們對問題的思考及觀點，所以妥善運用則可以讓事情的計畫更具有多重的選擇及可能，以利作最佳準備迎向未來。負向的情緒使自我的思考朝向低迷，正

向情緒則是讓思考朝向活潑及多元，讓問題的解決更具有獨創性與周延性。活潑及愉悅的情緒，使自我及他人在面對壓力的焦慮下的選擇與思考，可以更現緩急輕重，且轉移注意力做事可以更加的專注而不受壓力的困擾，將事情做得更好。

坊間有人常說三說論，提供給優質主任參考，希望有助於穩定情緒的訓練：

1.三要說：

- (1)感謝的話要常說（凝聚向心力）
- (2)道歉的話要勇敢說（消弭誤會）
- (3)讚美的話要適時說（提昇工作士氣）

2.三不說：

- (1)生氣的時候不說（相罵無好話）
- (2)不瞭解的事不說（誤判、說錯話）
- (3)事前沒準備不說（要言之有物、言之有序、言之有趣）

情緒與壓力會影響個人的身體健康，因為主觀的情緒所產生的壓力，也會使得個人的免疫能力降低，所以情緒管理及壓力調適可以使我們的生活更加完美，而令人覺得幸福的是，透過對情緒管理的學習可以進一步讓壓力減壓，使得每個人都過著身心愉悅的生活，此為領導者不可不學的一門課題，因為成功的關鍵在 EQ（情緒商數），而非 IQ（智力商數）。

(二)危機處理能力

學校一向被視為內部穩定性較高，外侵因素較少的組織；學校人員或許因此認為重大事件發生的機率不高，而較缺乏危機意識。然而，近年來由於社會急遽變遷的衝擊，學校環境已大幅改變，外侵因素逐漸增多，重大事故的發生率也隨之增高。去年，各地校園事件頻傳，包括學生自殺、墜樓、校園暴力、集體食物中毒及學生性騷擾事件。其中，前些年發生的成淵國中男學生集體猥褻女同學案，就因校方缺乏警覺性，處置不當，而造成軒然大波，成了媒體報導的焦點，最後不但導致校長遭受停職處分，同時因新聞渲染，產生不良示範作用，引發其他學校學生模倣的效應，對整個教育環境也產生相當大的傷害。

身為主任若能時時刻刻具備危機意識，面對危機處理能沉著、不慌亂，以完成處理事故為原則，不推諉、不抱怨，定能將危機化為轉機，甚至成為助力。

(三)法律基本素養

身為主任應多熟悉法律規章，處事不能想當然耳，行事必須準確，才能站穩立場。舉凡行政程序法、政府採購法…等，都應該涉獵法條，擁有法律基本概念，面臨現今多元價值體系，我們所做的各項決策都應公開、透明，期待主任們未來皆須戰戰兢兢的面對，才會在教育現場遊刃有餘，貢獻所長。

行政程序法於民國九十年一月一日實施，為所有行

政法規的「憲法」。行政程序法係規範行政機關做成行政行為前，應遵行一定程序之法律，現代民主法治國家，莫不致力於將行政程序法典化，使各行政機關於行政行為之際，均能遵循一定之公正、透明之程序，並使人民易於瞭解。

自政府採購法的實施後，整套的招標作業更新，因對於法令的不熟悉，學校總務人員在辦理招標案時，確實遭受很大的壓力，主任應多用心找問題，多向有經驗先進以及專業人士請益，常研讀法規，在尚未擔任總務主任以前就積極培養相關背景知識，以備不時之需。其實，若能把學校當成自己第二個家，以這樣的心態看待每一項大小工程，自然就會兢兢業業，用心費神地去規劃督導了。

當今行政變革是不能再用常理推斷，要依法行事，法律不保障「擁抱權利」睡覺的人。現今社會若能建立在法的基礎上，人人守法，從台灣的經濟面、政治面來看，定能有所助益、更臻成熟。主任工作，除了主導、落實『法』的觀念，還要有依法行政的作為，寧可事前防制，不做事後補救，如果能夠瞭解行政程序，自然能夠輕鬆面對行政工作。依法行事必定能培養優質的校園文化，能尊重人、事、物，校園的和諧自然可見，此一尊重，必須先由主任做起，一個具有法律素養的主任，相信必定是校長的好助手。

(四)良好溝通技巧

傾聽是人際關係重要關鍵，更是身為主任所必須具備的技巧。建立組織成員間的「對話」和「討論」是很重要的，以同中求異的原則來探索真理，透過對話能讓組織裡成員正視自己思維的障蔽，進而面對事實，並學會欣賞不同的意見，發展更高層的共識。期許主任們能夠融入組織，不要先入為主排除自己於組織之外，除易產生與老師對立之外，對校務運作更是毫無幫助，在執行面上，其實是有很大的彈性，運用之巧妙，則有賴於溝通。溝通是營造溫馨、和諧、優質校園文化的不二法門，良好、有效的溝通可以減少校園衝突，達成學校教育目標，這是主任們責無旁貸的責任。

三、結語

有人謂之：『校長是過客，主任擔大樑。』在面對多變複雜的時代當下，「改變觀念、求新求變」是主任自我成長、自我調適、突破困境、提升效能的關鍵所在。身為主任更應具有知識管理的能力，能將知識系統化、清楚的和深思熟慮的建立、革新和應用組織的核心知識，使得組織能使核心知識產生極大化的效率，並使其能為組織帶來一定的利益，其中，主任是其中的操盤手，成敗繫乎一心。

品質的追求代表的是一種價值觀、一種工作態度，就個人層面言，它是每位教育人員的責任，因此，每位教育同仁不但要在專業上充實精進，更要能改變思維模式，培養出存誠務本、主動進取的工作倫理。如何建立並改善、

凝聚共識，塑造具創新、團隊合作的優質行政文化，則是管理階層者責無旁貸的任務。身為主任，承擔了如此重擔，只為了對教育現場的熱情與奉獻是不足的，應該改變傳統思維，加速教育政策的落實，創造出全面品質管理的價值，主任更應體會、掌握、堅守組織存在的核心價值與發展目標，以明確界定組織的範疇，成功共同凝塑組織願景，讓組織發揮更大功能，為社會盡一份責任，才有機會成為優質主任。

展現自信，讓夢想起飛

吳淑芬／台南市公園國小校長

二十一世紀是一個變化多端、詭譎莫測的知識經濟、資訊化、全球化的時代。各先進國家採用的策略均以教育培養人才，以人才作為國家的競爭資產。因此，身為教育工作者，要能體認責任重大。面對這一波教育改革趨勢、以及當前學校行政的運作、教育權力分權化、教育決定民主化、家長參與法制化、市場競爭機制多樣化下，擔任學校主任應尋求因應變遷之道，協助校長完成治校重責大任。個人僅以多年行政經驗提供淺見供參酌。

一、調整心智模式，接受挑戰

不管您是因為要光宗耀祖、還是個人生涯規劃的跳板、或者是因為其他的理由，在儲訓完六週的課程後，決定踏入行政體系的時刻，應體認在變動的時代，思考角度和做事精神不能再拘泥於昔日的老套架構，和以不變應萬變的呆板模式。而應該秉持教育家的心態與智慧，以創新為著眼點作理性與前瞻的分析，以教育的使命感為驅動力，善用腦力激盪、集思廣益為學校開創一片天。

查爾斯·史溫道爾在「改變態度，改變人生」一書中說：「態度比你的過去、教育、金錢、環境……還來得重要。態度比你的外表、天賦或技能更重要，它可以成就璀璨績效也可以毀滅一世英名。」在少子化時代，各校均面臨縮

減班壓力，如何提高績效吸引學生就讀是當務之急。且行政以服務取代官僚，營造優質的學校特色與運用企業管理方式積極行銷學校，均是異於傳統的行政經營模式。

二、展現自信與魅力，彩繪個人生涯與教育藍天

人生的扇子不能永遠是「白色的」，我們要為自己的生命扇子「添加色彩」！人往往會囿於自己狹隘的藩籬，不敢跨出新的步伐，常常會造成坐井觀天。雖然教育前輩常告誡新手上任要先蕭規曹隨穩定發展，然而少子化時代無法符應變動劇烈社會創新的要求會喪失先機。人對自己要有信心，凡事小心，不要趾高氣昂。就像學習柔道的技巧時，要如同楊柳樹一樣「柔順、低頭、彎下腰」才能閃躲過敵人的強勁攻勢！自信心是一切成就的起點！然而有自信的先備條件就是不斷的充實多元的專業智能。

大家常說：機會是留給有準備的人。人不怕沒機會，只怕機會來時，自己實力不夠、努力不夠！人生就是努力，努力就是幸福！只要「勤奮而不自卑」，天公一定會疼憐人，一定會出頭天！人的生命充滿各種可能，千萬不能低估自己！處順境，不可傲，需謹慎；處逆境，不可悲，需忍耐。

三、不斷的學習是成功的墊腳石

知識的創新與管理儼然成為新時代的主流、社會脈動的前導，而「以學習孕育觀念，以觀念引導變革」導向未來有利發展，是變動時代的最大資產。生命猶如灌溉一畝田，每個人均需辛勤播種和耕耘才會有金黃稻穗結實纍纍

的一天！一個人只要有心就沒有任何事情可以阻撓。未來的社會趨勢，是知識與腦力競爭的世紀；新的工業革命，即是教育與學習的革命。要具有執行力才有競爭力，才會讓學校得以不斷的成長茁壯，迎向璀璨光輝的未來。

在以前的時代，充實教育專業知能就足以擔當大任，然而身處不斷變動的年代，擔任行政職務不僅需有專業知能與高尚品德外，包容、感恩、惜福與圓融的處事能力更是和學校團隊相處必須的修為。而運用溝通協調技巧與學校成員打成一片是不可或缺的專業智能，尤其若能使用幽默風趣的言語將會是化解尷尬與危機最好的處方。

四、圓夢要以人本精神、愛心與關懷自持

偏頗的新人類文化特質：追求立即滿足，不再講求努力工作而在乎立即兌現的享受。對傳統工作觀的揚棄，工作不敬業。以自我為中心，很少考慮到群體或家庭的需要。不尊重權威，沒有尊師重道及孝道觀念。青少年走向暴力化，不當的傳媒污染純潔心靈，以及家庭功能的式微。這些現象是現時教育人員最無奈與無力的區塊，也是大家視行政工作為畏途的原因之一。

然而賢哲告訴我們：「人生因夢想而偉大。」人的夢想一旦消失，人生就像折翼的小鳥，無法在天空中翱翔。擔任學校行政部門主管，也當有一番思維，循著理想與抱負沿途奮發往前，即使偶有狂風暴雨，心中總有一盞明燈亮在眼前，便不會迷失方向，陷入困境。茲建議主任參與經營學校做法如下：

(一)以人本精神為教育奠基

孩子的成長與日俱進，「教育是不可不弘毅、任重而道遠」的艱難工作，處於知識爆炸與社會型態遽變的我輩教育工作者能不戰戰兢兢、時時刻刻體察時代脈動，適應社會變遷，引導社會進步嗎？人之所以為人，乃在他的尊嚴和價值，尊重每一個學生，關懷每一個生命。讓每位同學都能很有尊嚴的學習，從而使我們的社會也都可以在處處關心別人，時時看重自己的氛圍下邁向世界一流的境地。

(二)用愛心熱忱為學園灌溉

沒有愛心的教導，如同手握著雙面刀在切割東西，目的完成自己可能也會淌血。國小階段的孩子，成長過程容易充滿困頓和迷失，尤其部份家庭出現問題的學生，更顯叛逆反抗，身為教育人員若未能有愛心、包容的器度，不僅沒能把他們教好，甚至會逼迫他們淪為社會的邊緣人。

(三)以主動坦誠和社區交流

學校是社區的文化精神堡壘，社區更是學校的重要精神與物質的支柱，兩者間要相輔相成，彼此溝通交流。更應跟隨校長主動出擊，和社區時時保持連繫，爭取社區資源，同時也提供社區學習環境，作為學習型學校與學習型社區最佳的媒介者。

(四)秉虛心關懷為師生服務

身處民主多元的開放社會，教育環境大不如昔。主任所扮演的角色是為更多的學生和教師服務，提供他們更便利更優勢的教與學的情境。在準市場機制的教育潮流即將淹蓋過來之際，主任如仍抱持封建舊思維，肯定難以在校園中繼續生存下去。主任的職位或許尊貴，但也絕非高不可攀，遙不可及。身為主任，虛心探索、體恤團隊、多給予關懷，相信換得的回饋將難以估算。

(五)凝聚團結和諧的團隊-共同經營好學校

本著對每個生命的尊重，對每位孩子的關愛，運用所受過的專業訓練，以最誠摯的心，與老師家長們建立教育專業團隊。希望經由良性的互動模式，為孩子們經營一個能快樂又充實學習的園地。透過行政會報或校務會議充分溝通意見，訂定各種公平公正的制度，尋求其他處室主任的協助，促使學校行政縱向與橫向均能有條不紊順利運作。

總而言之，調整心智模式認清經營教育工作需從平時、長期與細微之處務實累積，而後循序漸進完成。保持樂觀自信，時時運用期望激勵，轉化解決問題，從高遠角度、寬闊格局、系統思考，以人為本，提供優質學習環境，營造一個親師生不斷快樂成長的優質環境，共創充實而愉悅的人生，締造人類福祉之「全是贏家的學校」。

我的工程採購備忘錄

沈煥東／嘉義市僑平國小校長

以一般所見而言，國民小學各處的行政工作中以總務主任的流動率最高應是不爭的事實，雖然未見正式調查研究其不受青睞的原因，但是無可諱言地，其工作確實較為瑣碎繁雜、工作內容與教育專業較無關係，但是壓力卻較大、責任也較重，尤其工程採購門外漢的教育人員更易因工程而視總務工作為畏途；因此，願以歷經近十年總務工作的些許經驗，列舉出自己在工程採購上的備忘錄，從經費的申請以迄工程完工後的保固維護做一順序的提示，希望能為新任總務人員勾繪初淺鷹架，以利於其建立自我的鷹架，使工作更易勝任愉快，且學校工程能有更佳的品質。

一、提出需求～主動積極，有備無患

(一)被動提出

1.經常性調查

各縣市政府每年約四月份左右會針對學校資本門的需求做調查，教育部體育司每年年初會調查各校體育場館的興整建需求，教育部亦每年徵求學校永續校園的需求計畫。

2.臨時性調查

教育部或縣市政府有時會突如其來的調查各

校如老舊危險修繕需求。

(二)主動提出

除了被動需求調查時掌握時效提出外，亦可視學校需要主動提出需求，雖然在未動用特別關係下，獲經費補助的可能性不高，但是有提出才會被認為有需要，沒有提出則毫無機會可言，或許在適當機會也有可能被考慮到而獲得意外的補助。

(三)豫則立

不管是經常性或臨時性的需求調查，「有計畫才有預算也才有經費」是必然的，平常隨時蒐集學校軟硬體設施設置需求資料，並事先規劃妥當，待需求調查時便能從容的提出，且所提出之資料較確為學校所需，所提出既精確又豐富的資料更易取信於經費審核者，自然較容易獲得經費補助。

二、遴選建築師～依法行政，彈性變通

建築師的產生依委託規劃設計監造金額大小決定適宜的方式。若金額在 10 萬元以下可直接洽廠商議價、比價；超過 10 萬元則須公開辦理或以限制性招標議、比價，公開辦理包括『公開取得報價單最低標得標』、『公開招標最低標得標』或『公開評選擇優勝廠商進行固定費率的議價或非固定費率的議價』等方式。以目前教育經費緊縮下，服務費 10 萬元以下的居多，可於核定公文上直接述明具體理由，建議可委託之建築師，經機關首長核可後即可準備辦

理議比價事宜，準備妥底價單、議比價單及開決標記錄即可準備完成建築師的產生了。

三、規劃設計～集體參與，完備品質

建築師選定後需即刻準備與建築師簽合約，其中，有關建築師規劃設計案初稿及修改交件的時間應明確訂定，以掌握時效。視工程大小及複雜程度，於規劃設計期中應提供學校同仁及家長代表甚至學生代表參與的機會，集思廣益以免掛一漏萬，且多人共同參與、見證學校的成長，亦有助於組織凝聚力的提升。審查建築師所提出的預算書圖的同時，需留意含建築師費用之預算金額儘量不要超過補助金額，否則便需減項或減量、減價或另覓財源才可招標。

四、準備招標～細心準備，從容面對

規劃完成後，需檢視建築師所提出之合約書、投標須知等招標文件是否恰當，尤其是施工期限、保固年限、履約金額、保固金額等之合理性更需留意。備妥招標公告稿，即可簽請準備招標。簽陳中應述明預計上網公告的時間，以讓校長能一目了然等標期是否合乎規定，若金額在 100 萬元以上尚須請校長核派會同監辦人員。若採購金額未達公告金額者，則可述明具體理由，依「中央機關未達公告金額採購招標辦法」第三條之規定，於公告結果未能取得三家以上廠商之書面報價或企劃書者，經機關首長或其授權人核准，改採限制性招標，以掌握採購效率。簽陳經校長核可後即可上招標公告。其中，招標公告、無法決標公

告及決標公告等由工程會網站下載後須經機關內部簽核。

五、開標、決標～按部就班，駕輕就熟

開標需備物品計有開標記錄、廠商投標資料、剪刀、夾子、印泥、白板筆及計算機等，準備妥便依下列程序準備開標：

- (一)開標前需先陳核底價單。
(需簽名加註時間，最好附預算書作為訂定底價的依據)
- (二)確定符合開標家數（三家以上投標即可開標，若否，除特例則為流標，需進行第二次招標【若未有廠商投標，則可採限制性招標，直接洽優良廠商議比價；若為一、二家廠商投標，則須公開辦理，且不受三家限制即可開標。】，且在第二次上招標公告前，須先完成第一次招標的『無法決標公告』。）
- (三)開標前先書寫招標標的於白板上。
- (四)於開標記錄填寫投標廠商等資料。
- (五)主持人宣布本次招標內容。
- (六)依編號依序開啓總標封、證件封，不符合者於審查表及開標記錄填寫不符合之項目。（開標可分段或不分段開標【於投標須知中勾選】，一般採分段開標者，須準備三個標封，包含總標封、證件封及標單封等各一個，開標時先開啓總標封內之證

件封，審查合格者才開啓標單封。也可採不分段開標，即準備一個總標封，讓廠商將所有投標資料直接放入總標封內即可。）

(七)依序開啓資格符合者之標單封，於標單上簽名並將金額填寫入開標記錄中。（需留意塗改處要蓋章，印章是否符合，若有不合者仍爲無效標，需記錄於開標記錄中。）

(八)將各廠商編號及投標金額填在白板上。

(九)主持人宣布合格廠商家數，並請開啓底價單。

(十)開啓底價單。

(十一)決標

1.廠商標價低於底價八成以上：直接決標，並將開標記錄完成記載，由主持人宣布開決標結果，一般可於此時宣布底價。

2.廠商標價低於底價八成時：

(1)公文通知廠商，請提出說明或繳交差額保證金等擔保品。

(2)依據廠商回函，決定是否接受該說明決標予該廠商（直接述明於公文中），或不接受該說明，詢問其是否願繳交差額保證金，或不接受該說明不決標予該廠商，按程序決標予第二低標之廠商。

3.最低標價超過底價：進行最低標之優先減價，

若仍未進入底價，則由所有投標廠商比減價，且宣布最低標廠商減價結果，若超過三次比減價仍未進入底價，則廢標重新招標。超底價決標之規定詳採購法。

- 4.有減價、比減價、超底價決標、協商、低於底價八成的處理或綜合評選等特別之過程須將該過程填寫入開標記錄的「決標過程」欄內，否則「決標過程」、「異議或申訴事件」及「備註」欄須註明「本欄空白」。

(十二)於決標後 30 日內上決標公告，並於 10 日內通知各投標廠商決標情形，若有如上之非為一般情形決標，上決標公告時需於備註欄加以說明。若為 100 萬以上須勾選刊登採購公報，並以書面通知各廠商，書面通知內容詳見採購法施行細則第 85 條。

六、開工、完工～隨時檢視，符合需求

決標後數日內可準備辦理簽約事宜，除繳交保證金外，尚須查驗廠商的正本資料。簽約後數日內廠商報開工時，需附主任技師證件資料並辦理保險完成，檢附保險單正本予總務處存收，於工程結算請款時提出。工程施工中，應隨時檢視工程品質及按圖施工狀況，若需依照現狀辦理變更設計需及時辦理，若有疑問需請建築師解釋。完工的認定則直屬建築師的責任，故竣工報告單應由建築師先行核章。完工的公文上可直接簽擬驗收或初驗日期及請核派

驗收人員或會同監辦人員，於核派後會知。

七、辦理驗收～逐項檢核，按圖施工

(一)有初驗程序者（需於契約文件中註明）：

1.初驗有缺失者：

- (1)於初驗記錄內述明缺失，並由驗收人員決定給予廠商改善之期限。
- (2)正式公文通知廠商改善期限（檢附初驗記錄）。
- (3)廠商來公文通知已改善完成。（總務需先行檢視是否確實已改善完成）
- (4)於公文上說明複驗日期時間，並敬會會計等相關人員。
- (5)辦理複驗（針對初驗之缺失）。
- (6)複驗無缺失則辦理正式驗收。（於複驗紀錄上直接簽請正式驗收，並加註日期時間，會相關人員。）

2.初驗無缺失者：

- (1)於初驗記錄內述明「初驗經抽驗與合約相符，擬逕行驗收，日期訂於……」，並會相關人員即可準備辦理正式驗收。
- (2)若本工程係縣市政府代為發包之工程，則需函

請派員驗收。

(二)無初驗程序者：

直接於完工公文上簽請正式驗收，內容如上。若第一次驗收不合格，則需如初驗有缺失之改善程序處理。

八、辦理結算、請款～資料建檔，永久保存

- (一)結算驗收證明書及明細表由建築師編製，各相關人員核章。
- (二)施工前、中、後之照片向廠商索取，可加入自行拍攝之部分，完工照片則須由廠商蓋章。
- (三)建築師提出之竣工圖加蓋學校關防。

九、保固、維護～珍物惜福，永續經營

以「品質保證」的積極觀點而言，一個品質佳的工程是一種不用維修的保證，但學校工程品質似難有此成效，因此若有收取保固金，而在幾次口頭通知廠商保固無效後，建議可依下列程序動用保固金：

- (一)發現缺失→拍照存證→掛號通知廠商
- (二)再次通知→若仍不處理→找三家廠商估價
- (三)估價單以正式公文寄給廠商→若仍不處理→逕行動支保固金修繕

「人在公門好修行」，總務工作尤其如此，在很多人遠離總務工作的此刻，我們奮勇前行，選擇走一條不同的路更是修行的契機；雖然有補助款就要忙上一陣子，肩上重

擔亦隨之而至，但是由其中所獲得的成就感卻足以讓疲憊盡失，能造福受用者，更是功德一樁。為集多人智慧以補己之不足，我們應提供機會讓全體教職員工參與，因而，除規劃時召集相關人員集思廣益外，應將工程的規劃、招標、施工、驗收等現況隨時向大家報告，讓大家一起見證學校的軟硬體成長，凝聚同仁對學校的向心力、加深對總務工作的認同，並瞭解總務人員的努力，獲得適時的鼓勵則能累積總務人員續行的能量。本文所述為筆者的工程採購備忘錄僅供參考，重點還在於從事總務工作的夥伴審酌各縣市、各校的特點及現行法令隨時修正、增減，建立起自己的備忘錄作為依循採購的方針，以此，相信總務工作將減輕泰半，自然便較能勝任愉快了。祝福您！

對新手主任的期許

于曼蓉／嘉義市北園國小校長

處於今日變動快速的大環境下，國民小學教育在這幾年產生很大的質變，教育改革一登場，老一輩的教師自覺跟不上改革的步伐，紛紛退場離去，新進教師為教學方法多元化注入一些活力，校園裡瞬間熱鬧了起來，活動一個接一個的辦，學校行政工作也越加繁雜，於是，很多學校每年必須為找人接任行政工作頭疼；於是，組長、主任年輕化變成常態。年輕人活力充足沒什麼不好，只不過，教學經驗需要累積，行政支援教學，兼任行政工作者必須摸透了教學，才能清楚拿捏，知道要支援些什麼，這是本人的一貫想法。

很高興也很榮幸有這個機會擔任第 104 期國小主任儲訓班生活輔導員，伴隨一百三十位來自六縣市的教育界菁英共同學習。距離自己參加主任儲訓班已有十二年，雖然現今的主任儲訓在時程上縮短許多，但仍維持應有的嚴謹和水準，這是值得慶幸的一件事。這當中儲訓完畢立刻上任的不在少數，甚至有部分已經擔任過代理主任，由此可見各學校行政人才需求之殷切。

對於怎樣做一個稱職的主任，各位在儲訓課程當中已經學到不少，至於主任要怎麼樣做得理想又優秀，許多前輩們也多有論述，在此謹以個人之經驗，對於當主任後一些比較細微的小節，提出幾點意見供參考：

一、做校長的好幕僚

點子要多：校長的辦學理念、領導策略，要靠主任來落實，若是被動的等待校長想點子，告訴你怎麼做，這樣的主任態度不夠積極，非一流主任，優秀的主任要能隨時提出意見，請問校長：這樣做好不好？如果能夠同時提供幾個意見，請校長從中選擇，並加以修正，則最好不過。

規劃能力要強：後現代的學校，功能越來越複雜而多元，幼稚教育、成人教育、家庭教育、社會教育也都屬於國民小學教育的一部分。學校行政同仁隨時會接到任務，為縣市政府承辦各類大型活動，或者需要要求老師參加各種比賽、辦個展覽，如何讓這些額外的臨時任務順利完成，而又不致引起老師太大的反彈？這時主任可要好好動腦筋，巨細靡遺的寫成校內執行時的實施計畫，讓校長放心，而不是將縣（市）府的計畫直接發給老師，然後動動口指派老師做這做那的，引發老師怨聲四起。

二、做組長的靠山

要協助組長：接掌處室主任，必須在最短的時間內熟悉處內每位組長的業務，隨時隨地給予支援，年輕的老師當組長，經驗尚不足，主任如果能在關鍵處指點一下，會讓組長感激又佩服；如果遇到年長的組長，那麼主任要待之以相當的尊重和禮貌，年輕的你所表現出來的勤快、用心和謙虛，會讓年長的組長信服，願意接受你的領導。

要掌控進度：主任要能積極推動處內業務，並且注意到各組長的工作進度，對組長有協助，也有要求，最好能

建立處內規範，例如檔案的建立、成果冊的整理、照片的管理、工具的管理等等，讓整個處室在你的領導下有條不紊。

三、做老師的表率

要認真授課：不要忘了你的本職是老師，千萬不要讓繁瑣的行政業務影響了教學品質，主任的課最少，偶有外出開會，儘量調課而非派代課，足以顯示你對學生的重視，更讓老師看到你負責的態度。

要率先示範：做課程評鑑、多元評量、教師專書心得分享、創新教學活動設計等等，主任和組長不能自免於外，主任如能費點心帶頭做，要推動這些業務老師比較沒話說，認真的老師會自我要求，有更好的表現，差一點的老師也不得不在後面跟著。

四、善於引進外援

擔任主任要有敏銳的覺察力，不斷進修，擴張自己生活的廣度，並且養成隨時蒐集資訊、資源的習慣。從報章、網路、參觀其他學校、與家長、友人、教育界同仁交談中、參加各種進修研習等等各種管道尋找資源，發現資源，例如好的講師、好的代課老師、佈置校園環境的好點子--適時將外部的資源引進你的學校，讓學校的活力源源不絕。

五、操守廉潔 誠實守分

當前年輕一輩普遍的特質是不拘小節，一旦當了主任，有些小節還是必須注意，否則你的一舉一動落入有心

人眼裡，假以時日招致他人批判，你可能還不知道原因何在。例如不得公器私用，小至學校的數位相機、小型攝影機，也應該公私分明；國定假日到校加班，本來是犧牲奉獻，但是因為帶著自家小朋友，小朋友任意使用其他同事的電腦玩遊戲，造成同事打開電腦時的困擾；處室辦活動時請購的文具帶回家給小朋友用，被同事發現了，對你個人形象而言，都有減分效果，不可不謹慎。

六、不推諉工作

行政業務多如牛毛，新增的工作一項接一項，有些業務不一定能清楚劃分該哪一處辦理，還有些業務必須幾個處共同合作才能辦好，如果校長已經做了裁示，可能你心裡上認為不盡公平，還是要抱著吃虧就是佔便宜，多做多學的心態，心悅誠服的接受，不必太過計較，既然已成爲當家的，家裡的事總是要有人做，胸襟寬廣是行政人員必須具備的特質。

七、高 EQ 高親和力

每個人都有情緒，一旦擔任行政主管，務必做好情緒管理，尤其在工作量多事繁的時候，接到棘手任務的時候，校長交代一樁不盡公平業務的時候，怎麼樣讓自己心平氣和的接受考驗，怎麼紓解自己的壓力，是當主任的你必須學習的課題。

此外，行政業務的推動要靠全體同仁的協助才得以完成，一位具親和力、講話態度誠懇的主任，業務推動起來會順利得多哦！請記得，要讓親切、誠懇成爲你人格特質

的一部份，而不僅是在你拜託別人幫忙時才有的態度。

八、保持永遠的熱誠

說來可憐，當了主任位居要職，沒有偷懶或倦怠的權利，因為你是舵手，一旦鬆懈下來，這艘船將不知漂向何處。面對校長、老師，請你維持一貫的熱誠態度，至於自己心境的調適和轉換，可要靠你的智慧去設法囉！

九、結語

當了主任以後，身段要軟，抗壓性要夠，吸收能力要強，如果有心繼續更上層樓，朝校長之路邁進，最好四處主任都歷練過。

做行政工作唯一的報酬只是成就感而已，當你儲備了足夠的能力，願意擴張人生的視野，為學校、為老師、為學生、為家長、為社區多付出一份心力，因而獲得不一樣的人生，相信這些努力是值得的！各位夥伴：加油吧！

怎樣做個好的國小主任

王昇泰／雲林縣仁愛國小校長

沒經過試鍊和波折的人，不易領會生而為人的崇高價值與意義，沒見過大風浪、沒碰過挫敗和失意的人也較不易徹底珍惜生活周遭的一切，所以試鍊極有必要。

任何一種旁觀的行動，也都不易領略身處其中，而負起責任的心路歷程，酸甜苦辣之類的。

撇開經濟不景氣因素，一職難求的市場波動，教師，尤其是小學教師，過去數十年來並不是一種高誘因的工作。但不可否認的，您我不論什麼直接原因來投入國小教師行列，多少有崇高的理想色彩在其中。有的人在實現小時候受過好老師影響而投射出的作育英才的抱負，有的是想要幫助別人的小孩，有的老師想發揮才能，把孩子教好，看孩子成長茁壯，成為社會的人才；有的人認為教育是造福別人的功德。

以總務主任為例，通常的條件是「具備多樣化的常識」，茲分析如下：

一、知識及能力

- (一)懂得總務處的職務
- (二)熟悉總務、文書、庶務的工作流程
- (三)了解採購規範、嫻熟法令

- (四)能跟家長會、社區互動良好：靈活的、主動出擊
- (五)頭腦清晰、有條理（clear-minded and organized）
- (六)有組織能力（can organize）
- (七)系統思考的能力

二、品德操守

- (一)不欺
- (二)守份
- (三)能承擔責任，有高度抗壓力
- (四)勤奮（diligence）
- (五)耐得住煩和繁

三、成功主任的特質

- (一)做事有方法：知道工作的價值和核心目標
- (二)能徹悉事物的本象
- (三)善用他人才能，支持同事，服從指揮
- (四)能默默貢獻
- (五)規劃的習慣：能不落俗套的，用新的方式和思考來做同一件事
- (六)懂得分配工作，整合努力，具備協調折衝的能力
- (七)敬業並以自身工作為榮（Devotion & be proud of your work）
- (八)養成獨立分析、理性判斷的個人風格
- (九)有效率的、專心的工作
- (十)有良好的休閒、興趣，並持之以恆。

豐富自己生命的內涵：繁雜的工作、刻板的日子容易

消磨志氣，沈悶的工作環境，容易使身處其中的人消極、因循和怠惰。總務主任不論處在小型或大型學校，都極繁忙，經常面對瑣碎、無終了行政雜務：修繕、採購、報表、法令、溝通、目標效益和人際間不可免的摩擦、工作時效的壓力……等等，會使人興趣缺缺、油然而生倦怠和厭惡的感覺。

總務主任一向被期待是靈敏、效能、精明、可靠，嫻熟法規，做事快速的幹才。但是其中有許多老師初期是「不得不為」的去承擔總務工作，內心卻頗有怨言和排斥。因此，如何能勝任、樂業，甚至獲得成就、肯定，希望和快樂，其實值得我們深思。

- (一) **Thorough Thinking**：先作系統化的分析，我為什麼要做這工作？
- (二) 了解標準作業程序：**SOP**（**standard operational procedure**）
- (三) 將工作分門別類、歸類分析（**sorting, categorizing**），找出共通性、慣例或先前作法（**precedent**），聰明的、有效率地做。
- (四) 分析、去蕪存菁。（**analysis, knowing priority**）
- (五) 探索：例行日常程序、和長遠發展目標。（**exploring**）
- (六) 誠懇、有手腕。
- (七) 了解自己握有的人力和資源以及個人的侷限。
- (八) 訂校務發展計畫（自己處室）。
- (九) 回顧過去，思考有不盡完善之處，想辦法創新升

級。

現今的時代已大不同了，學生的需求和家長的期望是學校、老師最需要考慮的面向。家長把子女交給學校，作爲一個團體的學校教職員應該思考以下問題：

- (一)自己的付出要如何讓家長安心、學生專心、長官放心、同仁盡心。在策略上排出行事曆之外的工作優先順序，在計畫上著重「哪些學習和活動真正對孩子有益？哪些基本知能是必須教會的？如何能照顧最需要協助的學生？」
- (二)每個職位都是自己的抉擇，在分際上，要有擔當，要有“**The buck stops here**”的豪氣，不怨不懟，不爲自己找許多理由來爲錯誤或不成熟找下台階，敢於提出好的建議，並且堅持好的原則。
- (三)能體認學校和社區特性，深入了解合作的重要，調和人際互動，降低意氣用事的風險。
- (四)相信「別人沒有義務事事同意你的見解或主張。」
- (五)能以本身被付託的工作和角色爲榮。不自慚形穢，不進退失據。能充滿自信和活力的視工作爲無比崇高的價值，從而看淡某些不公允的批評。
- (六)能把成功和失敗這兩個騙子一視同仁、成功是第一高興的事、失敗是第二高興的事。
- (七)把工作的意義看成人生的享受。
- (八)能參考他人優點和較有效能的做事模式。
- (九)從他人的經驗中學得教訓（**lessons**）。

自我要求之原則：工作效能、品德和企圖心（**Effecience**,

Morality & Ambition)

- (一)遵守法律：凡事三思，瑣碎的事明快處理。
- (二)深厚學養：追求更高的學識，自我挑戰和超越。
- (三)掌握優先順序：有效善用時間，不顯慌亂。
- (四)依時限完成：管控業務的進度及時完成。
- (五)待人親切、誠懇：為學校整體成效，與同仁協調合作。
- (六)做個可敬的人：從工作中獲得成就感。
- (七)試著改變自己，對人則不強求。

最重要的還是承諾和認真從事的態度，承諾（Commitment）是自尊自重的另一面，對工作和職位所能貢獻和盡責的個人自我認識、期許、做事的標準、努力方向……等等，深刻的認知工作本身的意義和價值感。

預期與事實落差的填補或灑脫，在在影響到個人的工作成就和滿意度。有機會就參一腳，爭取經費，沒事巡巡、主動出擊、發掘問題，在求出類拔萃時，注意速度及時間。

沒有人逼我們做老師或當主任，在競爭的大環境裡，我們做出個人的抉擇，我們以扮演好自己的主任角色為榮。在複雜的工作和人際互動裡，懷抱單純看待的赤子之心，以協助孩子，看著別人的孩子成長茁壯為樂，能這樣的看待自己的職務，在沒有掌聲的地方為自己鼓掌，必可成為稱職和有創意的好老師、好主任。

英國吉卜齡的詩「假如」，其中有幾句很有意思，「假如你辛苦維護的珍貴東西，掉落地上破碎了，而你仍願意

用陳舊的工具去修補它；假如舉世見疑，人人怪你；假如你說的真話，被壞蛋曲解，用來欺騙傻瓜……；假如你能把成功和失敗這兩個騙子，一視同仁……」。

這樣的走下去，沒有怨恨或失意，甘於付出，則你將是可敬的老師，優秀的主任。

做，就對了

林雪貞／雲林縣石榴國小校長

想必我曾在佛前求了百年
才與教育結下今生緣
一路無悔 一路深情
這一路漫漫 仍將大步前行

學校行政路上近六千個日子，回味竟是甘甜，曾嚐過的苦楚，事過境遷沉澱後，都結晶成智慧的甜果。女兒去年初任教職，壓力頗大，面對我的自在，頗為困惑的問：媽，您怎麼都不會埋怨，還樂在其中呢？我笑著說：這就是我的生活呀！女兒以為我敷衍她，可是我確實知道這是肺腑之言，工作即生活，做，就對了！

唐代有位百丈禪師，立下「一日不做，一日不食」的清規，並且親身奉行不渝。到八十高齡依然每天下田耕作。徒弟們不忍師父做粗活，把農具藏起來，百丈禪師因為找不到工具，無法工作，便不吃飯，貫徹自己訂下的清規，徒弟們無奈，只好將農具還給師父。還有一次，老禪師在日正當中時曬鹹菜，徒弟們看到師父滿頭大汗，於是說：「師父您年紀大了，在艷陽下工作太辛苦了！」百丈禪師反問：「那什麼時候做，才是最佳時機呢？」是啊！不在艷揚下曬菜，難道要等太陽下山嗎？不把握當下努力工作，更待何時呢？活著就要做，把握生命的每個當下用心做，該做

什麼，想做什麼，做，就對了！

現在的社會是個急遽變遷的開放社會，一切充滿了變數，當今社會在政治民主化、經濟自由化、價值多元化、文化本土化、科技國際化的浪潮衝擊下，學校教育顯得活絡不已，對於矢志為教育奉獻的國小主任來說，除了對自己的角色與環境形勢要有正確的認知外，更進一步還要對本身的志願與工作產生興趣，樂在工作，才能有所作為。

到一個學校服務就是一種承諾，對自己所任的角色，最重要的就是使命感，記得自己在民國七十九年考上主任，到板橋研習會受訓，當時嚴格的儲訓課程給我相當的震撼，但也因此建立了神聖的使命感，儲訓期間，師長對我們期望很深，不僅言行舉止要求超高標準，連服裝儀容也不得馬虎，扎扎實實的十週學習歷程，讓每位結業的主任脫胎換骨，都能覺知自己肩負的重責大任，而且信念堅定，願意在工作崗位上全心投入，全力付出。

十年樹木，百年樹人，教育工作任重而道遠，學校主任該如何扮演恰如其分的角色？定位在哪裡？努力的方向是什麼？怎樣才能勝任愉快呢？

主任是校長的幫手，兼具幕僚者、領導者、執行者與溝通者的角色，肩負相助校務推展，創造績效的艱鉅使命。所以說，如果校長是開關，主任就是馬達；校長是船長，主任就是舵手。俗話說：「甘願做，歡喜受」，接受校長聘約，擔任主任職務，就該努力做一個稱職的主任。擔任主任九年的經驗，我覺得，一個稱職的主任，必須具備以下

的覺知，才能勝任愉快。

一、結眾緣的人生觀

(一)樂於服務

主任是教頭，要秉持人性本善的觀點，了解學校老師，利他行爲多一些，利己行爲少一點，吃虧就是占便宜，我爲人人，人人也會爲我，從服務他人中得到快樂。

(二)願意信任

不要以懷疑的眼光看世界，世界上有壞人，但好人更多，而且大部分的好人都在學校，所以老師的人性是可信的，從信任他人中，可以增長智慧，更能獲得願意相挺的工作夥伴。

(三)勇於體驗

要有應變性，不要犯了角色僵化的毛病，對任何人都用同樣方法去引導，每一個人都是獨一無二的，人格特質皆不同，要細心觀察，用心相處，才能帶領每一位老師，和你攜手並進。如果學校中的同事，都和你同一方向走，你就成功了。記住，從體驗中得到經驗，從實踐中得到方法。

(四)順其自然

中國人都相信，事在人爲，盡人事，小命由人，得之，幸也；成事在天，聽天命，大命由天，不得，命也。機緣未到莫強求，機緣已過莫強留，機緣已到要把握，

凡事順其自然，不要操之過急，暫時不處理，有時也是一種處理，放開心胸，坦然面對問題，心順事就順，心安人就安。

(五)以簡馭繁

再複雜的道理，都可以用簡單的方法，說得讓人一聽就懂；再複雜的事情，都可以用簡單的方法，做得讓人一目了然。主任的工作繁雜，必須學會從規則中求得原則，凡事站在老師前面帶頭做，犧牲享受，享受犧牲，以身作則，以校為家。

二、善天下的工作觀

(一)責任觀念

謹守法律的責任和道德的責任，寧可事前用腦筋，不要事後傷腦筋，老天爺要讓你遇到什麼事很難預知，遇事處事，就算碰上壞事，處理得好，也是好事；反之，好事應對的不好，也成壞事。心中要有覺知，凡事要有備案，天下事不盡如意，廣結善緣，負責盡職，有為有守，無欲則剛。人在每一處的停留，都會留下歷史的痕跡，要時時全力以赴，不要成為沒有歷史的人。

(二)整體的觀念

工作即生活，生活即工作，把工作視為生命的一部分，全心投入，創造生命最高價值。經營之神王永慶先生曾說：「今天不努力工作，明天就要努力找工作。」李前總統也說：「凡努力過必留下痕跡。」不爭功，不

諉過，摒棄本位主義，承上啓下，和老師之間互尊互諒，互助互賞，主任的工作，才會發光發熱。

(三)榮譽的觀念

人生以服務爲目的，要以服務爲樂，當主任不可能十項全能，但至少要有十項全懂，要身先士卒，做上下橋樑，更要以團體爲榮，設身處地爲老師想，帶人先帶心，確記老師三件事：1.生日 2.生病 3.生產，讓老師覺得三生有幸，願意全力配合爭取學校榮譽。

(四)創新的觀念

能者與其多勞，不如多思，要把自己的腦袋當實驗室，多聽多看多想多做，他山之石，可以攻錯，要善於截長補短，以造新局；也可以透過同仁腦力激盪，集體思考，求新求變，讓學校永遠展現活力。

(五)謙虛的觀念

不要新官上任三把火，表現要謙沖，如飽滿稻穗，姿勢放低，要學習騎自行車哲學，一踏一點頭，子入太廟諸事問，多多了解組織運作情形，到任後，先興利再除弊，感恩前任者的付出，要知道沒有功勞也有苦勞，沒有苦勞也有疲勞。謙虛內斂，廣開言路，接納建言，如鴨子划水，默默耕耘，發揮影響力。

三、愛己身的健康觀

(一)正向觀：拋開負面想法，建立正向內言，發揮健

康心理功能，採取建設性行動；認清自己的優缺點，了解自己能力的限制，每天告訴自己－我是可愛又有價值的人，每天好好吃飯、好好工作、好好休息、好好運動。

(二)養生觀：扮演好自己的角色，將生命當成自己的責任妥善經營，毋忝所生，兼善天下。懂得轉念，退一步海闊天空，養生從養心做起，隨時隨地以誠自勉，不貪不取，心胸坦蕩，自然健康。

(三)感恩觀：感恩的心是生活的重心，是工作的動力，是一切生命事項的基礎；常懷感恩心，得以常處光明境界，時受福報的喜悅。時刻抱持「難得而得」的感恩心，才能歡喜自在無煩惱。計較的越少，活得越快樂；感恩心是教育的活水源頭，幸福美滿的人生就在一念感恩中。

奈思比在「2000年大趨勢」一書中指出：二十一世紀人類最可喜的突破不是科技造成的，而要歸因於愈來愈多人體認生而為人的意義，活著就要活得有意義、有價值，擔任主任最重要的意義就是自我實現，在工作中獲得成就滿足。凡努力過的必留下痕跡；辛勤耕耘的必歡呼收割。有能力付出且樂意付出的人最有福。日月穿梭，人會老，但夢想不會，風到哪裡，夢想就會到哪裡，代代教育人在教育園地辛勤耕耘，將美麗的梦想實現並永遠傳承下去，且讓我們攜手齊唱，讓夢田的歌聲揚起迴盪-----

每個人心裡有一畝田
每個人心裡有一個夢
愛的種子是我心裡的一畝田
耕耘呀 年復一年
種桃種李種春風
開進繁花春又來
每個人心裡一福田
是每個人心底一個不醒的夢
漫漫教學路 粉筆增白髮
用關愛培育幸福 幸福泉
用體諒喚醒祥和 祥和園
堅持無悔呀 只為圓一個夢
執著奉獻呀 只因學校我的家

羽翼下的「天空」

--談國小主任應有的覺知與承諾

李國明／花蓮縣萬榮國小校長

一、前言

「覺知」與「承諾」是做為學校主任應有的心性。常常看到很多老師，從老師轉變成主任身分時，以為主任是一種職等的提昇，可以為所當為。實非所然，它除了擁有行政職權之外，更是責任的賦予。另一角度而言，學校主任所扮演的角色，不只是法理層次，更是道德層次上的最高標準。因此，擁有覺知與承諾是學校主任重要的涵養與準繩。

當學校主任樹立了個人應有的覺知，及承諾的發願時，最重要的就是一種「信任」的建立。對上對下的互動關係，若能建立於信任層次，那麼任何的問題與爭端，皆會因你／妳的議論及以身作則，而獲得最大支持。甚或大事化小，小事化無。

本文，將以學校主任應有的覺知，及應有的承諾以為主軸，分述覺知及承諾的內涵。最後，再就主任角色，提出個人的期望，盼能對即將成為學校主任的老師，從思索中找到自己清楚的角色定位，方能在校長的羽翼下，擁有一片美好的天空。

二、學校主任應有的覺知

(一)主任是什麼？它只是一個職稱嗎？

學校「主任」到底是什麼？主任可以是怎樣的人？或老師？對上有校長，橫向有老師、學生及家長，主任所面對不只是學校事務本身，就整體而言，主任所要面對的是社會價值觀與社會變動的真實縮影，是最後防線的執行者，問題是，就只是這樣嗎？若只是如此，那麼，請一個安表操課的執行者不就好了嗎？

「主任」是學校的中流砥柱。不僅是校長羽翼下的執行者，更扮演學校各項工作的協調者、溝通者、管理者、規劃者、學習者及創新者。換言之，學校主任必須要有正確的覺知，才能在行政工作的執行上有所績效，亦才能享受行政工作的成就感與影響力。可見，學校主任它不只是一個職稱而已，而是學校重要的靈魂人物，深深影響學校校風的建構，及學生學習的結果。

(二)重視教育本質，理解教育理念的重要性

教育的本質乃使學校學生從自然人，成為社會人，是教育品質的提昇，而非只是花俏而已。身為學校主任，若沒有正確教育理念的覺知，外在教育表徵雖然豐富，但是，一旦失去教育應有的本質，再多的努力，一切的成果皆為惘然。

(三)認清教育與國家發展的因果關係

教育現象在社會事件的議題上，比重雖不是很多，

但卻是社會進步的最大動力。又一個國家的發展與成熟，教育的進步就成為重要的指標之一。是故，教育與國家的發展正有其因果關係，沒有教育機能的國家發展是空洞的；而沒有國家體制支持的學校教育更會軟弱無力，彰顯不出教育的重要性。故，身為學校主任，其應有的覺知就是，認清教育與國家的因果關係，就不會不知道為何而戰？

(四)好的學校主任，行政上不是推諉他人，而是「我們一起來」

倘若學校發展特色或發生意外事做，一般老師，或許你／妳可以說，這個事情不關我的事，但是，學校主任應有的覺知，不是推諉他人，反而要以「我們一起來」的氣魄，將學校的問題，依情事、法理逐一做好才是。

(五)常受人請託，其實是一種讚賞

身為學校主任，或許常會受到學校校長、老師及家長的請託，請求幫忙做好學校所有的大小事務。此時的你／妳，應有的覺知是，不該因此而生氣，反而要暗自竊喜，或者享受請託的喜悅，因為你／妳的表現受到他人的肯定，不是嗎？所以，常受人請託，其實是一種讚賞。

(六)人生不如意之事十之八九，常想一二

人生在世說長也長，說短也是。即然，我們無法改變，學校主任應有的覺知，就只有接受正面的思考。我非常認同台機電董事長張忠謀所言：「人生不如意之事

十之八九，常想一二」。其道理就在，既然人的一生常碰到不如意的事情很多，爲什麼不常想一二，那令人愉快的事情呢？身爲學校主任，一定會碰到很多意想不到的事情，且會接踵而至，這個時候奉勸你/妳，常想一二吧！尤其「當與校長想法有些相左時，應依法、理、情的態度處理爲要。

綜上所言，學校主任雖爲校長羽翼下的執行者，但若扮演得宜，且理解主任應有的覺知，則應可揮灑自在，翱翔天際，爲校造福。

三、學校主任應有的處事「承諾」

「承諾」爲何？眾人或有深重之感，但若稍加理解，即「應允同意之事」就可闡明。而其內涵爲何？以下列舉所想，以爲明釋：

(一)果敢堅忍，勇於負責

主任是學校的發動機，學校任何問題的產生，都與主任有關。身爲學校主任，要使行政順暢，績效可期，果敢堅忍，勇於負責的承諾，就顯得格外重要。若此，性情堅定，他山之石則可以攻錯。

(二)視野寬廣，樂於挑戰

瞬息萬變的世代裡，若無視野寬廣及樂於挑戰的應許承諾，只會顯現自己的無能，更造就平庸校風。身爲學校主任，應以達觀的心性，迎接挑戰，展現企圖，擁抱知識而成的生活智慧，方能多元且豐富。

(三)謹守分際，依法行政

法職權、專業權及參與權是主任應有的承諾，更是擔當的展現。身為學校主任，在處理學校各項業務時，定當掌握法理，謹守分際，依法行政，方能無往不利。所謂無欲則剛如此而已，但要做到，非有良善之心性與承諾，無法達成。

(四)氣息人文，涵養豐富

若說外在形體是一個人的硬實力，人文胸懷便是軟實力。外在表相若無內在涵養映襯，看之索然，嘗之無味。身為學校主任，應有氣息人文，及涵養豐富的承諾。若能硬軟相乘，處事定能圓順，學校工作之推動，便顯容易。

(五)道德高尚，有為有守

所謂德不孤，必有鄰。一個德性高尚之人，定能近悅遠來，眾星拱月，可見道德的重要性。身為學校主任，真要有為有守，不僅只是遵守法理而已，堅持德性的承諾，更是法理的重要支柱。若此，教育工作的推動，才能理直且氣壯。

(六)大方有禮，服儀簡潔

一個人是否擁有專業，但看外相便知有無。人說相由心生，外在服儀的展現，便是一個人氣質的最佳寫照。身為學校主任，應有禮儀至上，服儀簡潔的承諾。可謂禮教誠，服儀順，則悅人心。

(七)凡事躬親，氣宇隨和

凡事躬親，則事理明；氣宇隨和，則諸事順。身為學校主任，應有躬親隨和的承諾。若此，堅難之事定能迎刃而解。

(八)氣定神閒，理性處事

氣定神閒，理性處理，則能大事化小，小事化無。身為學校主任，應有情緒平穩的承諾。若此，當能身教、言教，展現說服力，為眾人所信服。

(九)孩子中心，生活為軸

「玩」童之心未泯，則常能處處設想；以生活中心，則常能引發學生學習。身為學校主任，應有孩子為中心，生活為主軸的承諾。若此，不僅能讓學生歡喜，更展現學習的樂趣，而處處有笑聲。

(十)家長參與，人和政通

學校教育的成功與否，家長扮演重要的角色。身為學校主任，應有支持家長參與學校校務的承諾。時時與家長保持連繫，一旦家長願意一同為校付出，人和則政通，校風樹立，績效便能水到渠成。

(十一)知識管理，終身學習

知識爆炸的時代，若無管理知識的能力，效率定將大打折扣。又，沒有終身學習的體認，更不能貢獻一己之能。身為學校主任，應有終身學習的承諾，為己增能，

除此，更應管理知識，為己蓄積能量。若此，不僅學養豐富，更能為校創造歷史。

(十二)踏實作為，實踐希望

學生來世，本有貴賤。我們無法改變家境，卻可以實踐希望知識，造福學子。身為學校主任，應有腳踏實地的心性，及不分貴賤貧富的承諾，視如己出的公平對待每一個孩子。若此，學生方能將知識帶回家，進而實踐希望知識。

四、對學校主任的期許---代結語

(一)成功在於大事做對，失敗在於小事沒做好

我們常常夢想，若我能成功那該有多好？成功的定義，乃把該做的事做好，用簡單且重複的方式做好它，就會擁有成功的可能。日本有名的卡通製作人，宮崎駿就說：「我的人生哲學就是「簡單」，我將簡單的事做好，我就成功了」。這樣所講的義理，不單只是表面上簡單而已，他必須認真的磨練自己的心性，將大事的方向、目標確立，剩下的就是將一些小事情確確實實的做好，成功的果實就會到來。真的，有很多人就是好高騖遠，有了方向，卻忽略了該做的細節--小事沒做好，以至於獲得失敗的滋味。

身為學校的主任，最重要的就是與學校、老師、家長及學生確立學校的發展方向，紮實的做好教育本質的基本功，相信應可勝任。

(二)獲得上天愈多賦予的人，被期待的也會愈多

人生來世，確有不公。人無法擁有任何出世與能力出眾的自由選擇。因此，受到上天愈多賦予的人，被期待的也會愈多。身為學校主任，你/妳就是上天賦予能量的人，被期待的也會增加。甚至，你/妳會被放在放大鏡底下，瞪大眼睛地看你/妳的表現為何？若此，你/妳應用喜悅謙虛的心性，對待每一個敵視你/妳的人。印度大師甘地就說：「天下沒有敵人，只有觀念不同的人」。所以，若能勇敢地運用你/妳的智慧，深信你/妳將是會為學校造福的人，不是嗎？

(三)讓自己成為學校「對的」人，並能創造無可取代的優勢

一個學校在用人時，最重要的關鍵乃在找到對的人，且放在對的位置。知名商業作家柯林斯(Jim Collins)就言：「找到對的人是很重要的，找到對的人的五項指標分為，符合企業的核心價值、讓主管不必緊迫釘人、了解他們不是在「應付差事」，而是在「承擔責任、展現「窗與鏡」的成熟態度、對公司和工作懷有熱情。以上這些指標，是否就是你/妳的特質，若是且清楚明白，相信你/妳到哪兒都可以面對挑戰，且是學校無可取代的人。

總之，不管你/妳是即將成為學校主任，或者是你/妳還未擔任，是否可以思考一下自己是否有此能耐，或認為自己是擺在對的位子呢？又，是否已準備好，擁有

覺知與承諾的心性，為學校全力以赴呢？再者，你/妳是否也能在校長的羽翼下找到自己的天空呢？其實，只要有心，一切皆可迎刃而解，只要用心，應可找到自己的天空。又，真誠待人，你/妳的覺知與承諾，定能助你/妳一臂之力。

64~自我期許與嚴肅承諾

第一組學員篇



心中的理想主任

王正信／雲林縣水林國小

剛考上主任，面對各方的道賀聲不斷，心中卻也不免暗自擔心了起來——主任和組長有何不同？如何當一位稱職的主任？對一個初為主任的我們來說，先了解理想的學校主任應當如何？不該怎樣？這是非常重要的，對大家來說，當主任可謂是人生的一項轉捩點，當然也是重大挑戰的開始，要學習如何用不同於教師的角度來看事情、用更高的智慧來待人接物、用更好的效率來完成業務，這林林總總都令我們惶恐與不安，但也激發自己更大的潛能來往前邁進，慢慢的吸收知識、累積經驗。所幸這次的儲訓，讓我們成長不少，對該精進的領域也有更進一步的認知，猶如打了一劑強心針，使我們的心理健康了許多，對自己所該扮演的角色有了更大的信心及更深的體認。期待自己能朝這些方面努力：

一、調整心理，確立目標

身為主任的工作絕對不比教師輕鬆，為何要當主任？一接受主任的職務就明白肩上的擔子重了不少，但也雀躍能服務、幫忙的人也因而增加許多，能貢獻的層面也拓展不少。如果純粹只把教育當作是職業，少了那份熱忱、犧牲奉獻的心，那不如就安於現狀即可，大可不必淌混水。因此，要調整自己的心態，明白服務才是最重要的內容，也要學著負起更大的責任。

二、與上層關係和諧

主任是校長的重要幕僚，因此必須盡心盡力去完成校長所交辦的任務，推展校長所欲實現的教育理念，主任要有校長的格局，以整個學校的運作為出發點來考量，替校長分憂解勞，當校長的得力助手，但也要留意不要踰越了自己的本份，校長才是一校之長，最後的決定權在校長，主任充其量只是提供建議而已，不要把自己當成是校長，不把真的校長放在眼裡，否則會落得「功高震主、暴釘受錘」之命運。從另一角度來看，主任也要當校長的知心朋友，校長日理萬機，所要處理的事情太多，所要做的決策也不免有時會欠缺周詳之思慮，主任要適時為校長提供建議，以供修正之參考。

三、有擔當，勇於負責

有擔當的主任，不僅是校長的幕僚，更是單位的主管，必須要有能力去幫單位內的同仁來解決難題，不單是業務上的困難，生活上的問題亦是，凝聚大家的向心力，當同仁受委屈、受質疑時，應該跳出來幫忙承受責難，和他們站在同一線上，共同尋求解決之道。另外也要有激勵同仁的功夫及身先士卒的認知，除了要鼓勵大家做，自己當然也要有本事做給大家看，當同仁的模範，帶著大家一起做，才能讓人心服口服。

四、培養處理危機能力

主任是校園裡的重要支柱，當校園發生緊急危機事件，需要有人做即時的處理及安排，教師大可把權責往上

推至主任，主任能再往上請校長處理嗎？有些緊急事件，需立刻處理，否則會因時間延誤，錯過處理的黃金時間，而發生無法彌補的遺憾之事。因此，培養緊急事件處理能力就顯得刻不容緩，平常要多深入了解學校每個環節的運作及各同仁負責的角色及功能，健全危機處理的機制，一旦有事發生，該有指揮若定的能力，儘速做最明快的聯繫、尋求資源及處置，將對學校、師生…等的傷害降到最低。

五、當校長及教師的重要橋樑

主任要當校長及教師溝通的重要橋樑，校長有其理念及作法要實施，主任應當全力配合，但實際執行者通常是教師，有時難免會與上面的政策不合，主任應當將校長的理念做適當的宣導，讓教師們能接受並加以執行，不可強壓、狐假虎威，否則有時會有反效果，引起很大的反彈與衝突，陷校長於不義；針對教師的意見也要適時的反映給校長知道，不要火上加油，製造校園的不和諧氣氛，甚至造成對立，這絕不是大家所樂見的。

六、創造祥和氛圍

主任與主任間之關係是非常微妙的，在校園裡有很多事務是各處室要同心協力一起處理的，有些公文更需要多個處室間的互相幫忙才能完成，才有事半功倍之效。如果未能彼此互相幫忙、互相猜忌，不僅事務不能圓滿解決，有時互相推諉，會製造出更多的問題與嫌隙，所以各處室間的和平共處是一門很大的學問，不要太出風頭，否則到最後所有的事情會全部包辦，因為大家都喜歡將事情丟給

讓人放心、效率又高的人來做，屆時會落得「事情做不完，大家等著看笑話」的下場。何況職務總有調整的一天，到時候不僅未能順利交接，還會惹來很多麻煩事。因此，各處室間的和平共處及同心協力是很重要的課題，平常多營造和諧氣氛、培養合作默契，才是學校之福。

七、當教師教學上的楷模

主任除了在行政上當個有專業能力的領導者外，在教學上也要當個足為楷模的教師。能夠當上主任，相信在教學經驗上也累積了不少，不要忘了教學才是本職，也正因上課的節數變少了，更應好好的把握這些時間，更用心的準備教材，給學生更多元、更豐富的東西，當其他教師學習的對象。另外，也要創造校園學習的風氣，自己以身作則，激發同仁進修、自我成長的動機，並提供學習的環境，讓大家一起往上提昇，建立專業地位。

八、依法行政

凡事要依法行政，絕不可違反法律，雖有情、理、法之說，但只要是違法的事情就絕對不能做，否則會害人又害己，尤其與金錢有關之事更是需要謹慎小心，不該動用的錢就不可挪用，否則不管動機如何，最終可能落得「跳到黃河也洗不清」，甚至得身陷囹圄之下場，一定要戒慎恐懼，不可等閒視之。

九、廣結善緣

在與人相處上要謙虛以待，「多樹立一個敵人，不如多

結交一個朋友」，平常要多替人著想，站在別人的角度來思考，可以為別人做什麼樣的服務，教師們的工作其實是很忙碌的，主任如果能適時的給予協助，相信可以廣結善緣。有時如果同仁們犯了錯也應當委婉規勸，千萬不可得理不饒人，讓人下不了台，會使人覺得沒面子；也不可藉機擴大事端，增加校園對立的氣氛，凡事多替別人想，在行政工作的推展上，相信一定能得到更多的支持，獲得更多的資源，處理事情也將得心應手、事半功倍。

十、虛心受教，盡心盡力

在行政業務上，難免會遇到不懂的事物，此時應當虛心受教，向校長、其他有經驗的主任，或者是他校的主任，多加累積經驗，培養自己的專業能力，凡事盡心盡力，只要積極以對，很多事皆可迎刃而解，除了熟悉外，也要在經驗中再求創新，讓行政事務處理上能更有效率，並進一步力求行政檔案化，如果能加以建立標準作業程序，讓後人也能快速進入情況，可謂是「前人種樹、後人乘涼」，最好能將檔案透過網際網路與人分享，達到資源共享的最高目標；此外，即使是當單位主管，也未必對該單位的各個部門都能瞭若指掌，因此要多關心單位內同仁的業務，除了促進互動外，也利用機會多增加自己的相關知能，當同仁需要幫忙時才能提供適當的協助。

十一、充實學識，激勵進修

主任的業務相當繁忙，承受的壓力也很大，即使如此還是需要在忙碌中找尋時間充實自己的學識、增加見聞。

當有好的書籍、文章不妨和同仁們分享，一起充實精神生活，也更能增加向心力，凝聚大家有福同享、有難同當的團隊情懷。除了激勵同仁們工作的動機外，更應鼓勵他們積極進修，往上提昇，讓學習進修的風氣在組織中滋生。

主任處在校長及教師兩者之間，經常需要當夾心餅乾，既要力行校長的政策，又要考慮教師的感受，讓政策得以推展，也能維持校園的和諧，唯有廣結善緣、以誠相待、以校園整體為考量，多累積經驗，相信要當個稱職的主任定當指日可待。

任事負重、振翅前飛

～一個國小新任主任的自我期許

許學政／雲林縣興華國小

二十一世紀唯一不變的就是「變」，教育必須隨著社會的脈動不斷地推陳出新。處在此快速變動的世紀，面對教育改革風潮風起雲湧，身為新世紀國民小學的行政工作與教學者，更必須改變傳統角色，以更前瞻的眼光、更開闊的心胸，運用更高超的智慧，回應家長求新求變的訴求，並為追求卓越的教育而努力。

學校行政的最終目的乃在提供學生最高品質的教育，讓學生得到全人格的培養。是以學校行政若因循苟且、故步自封，只為完成行政任務，缺乏教育性，學校行政便無存在之必要。欲得高品質之教育，行政必須提供優質的行政服務、優質的教學環境。基於此概念，即將身為國小主任的我，對於新世紀教育有如下的體認：

一、學生為學校教育的主體

各種教育活動應以學生為中心，滿足學生的興趣與需求，並考量尊重學生的個別差異。

二、家長與學校是教育夥伴的關係

親師共同合作努力，為孩子創造更美好的未來。

三、教師是教改成敗的關鍵

提昇教師專業素養與教育使命感，並兼顧教師的心理福利，是必須考量的重點。

四、校園民主是時代的潮流

多元參與、廣納各方意見，以鼓勵代替指導，以創新結合傳統，開創學校活潑氣氛。

由上述之體認，筆者認為身為主任應該具備以下的基本素養：

(一)具備教育專業能力

主任為教師之課程領導者之一，自然須具備基本的教育專業能力，並具積極的教育理念，以領導教師，堪為教師楷模。

(二)熟悉教育相關法令

「依法行政」是學校行政運作時，最根本的原則。主任則是學校行政業務推動的實際執行者，故須瞭解相關法令的範圍與限制。主任亦是校長的幕僚，當校長在處理相關業務，而有觸犯法令之虞，更須適時提出建言，善盡幕僚之職。

(三)思慮縝密、彈性配合

主任既是校務推動最主要的執行者，亦是校長理念之執行者，自應對主管的教育理念，盡力配合與推動，

即便理念不合，也應盡力嘗試，不與主管爭執。所以放低身段，推動學校事務，必能較順遂。

(四)勇於任事、處事沉穩

學校事務繁雜，主任幾乎須經手諸多相關的事務，故其須承擔的責任亦多，不宜將責任往外推，應該有勇於任事的胸襟。且其言行常為教師所注目，若處事輕浮、沒有規準，則易落人口實，不足為教師所敬重，勢必影響其行政與教學領導效能。

(五)溝通協調、善與人交

日趨多元、自由、民主的校園中，行政工作的推展順利與否，已非以往的強勢領導或單獨努力所能達成，故與其他處室或教師取得密切之合作是必須的。溝通協調能力強的主任，不僅可以使任務的達成事半功倍，更可轉化教師對行政工作的厭惡感，甚而成為是一種使命成就感。當教師因接觸而增能（empower）時，則校園便凝聚出一股向善、向上的氣氛，進而提昇教育效能。

五、自我期許－我願未來的我是一個……

(一)執著－堅持正義、無怨無悔

希望對公平正義的「執著」，可以讓我在這條「行政」的不歸路上，不使師生受到委曲，努力去改正不合理的措施，使師生成為教育的主體，享受學校行政所提供的最優質服務。

(二)站在對方的立場想事情－設身處地為他人著想

如果一個學校的經營者只爲了自己的方便爲前提，而造成更多人之疲於奔命，我想這是不適宜的。或許我會有許多創意，可透過活動提昇教育品質，但如果與教師溝通後，仍無法獲得大多數人的認同，我想倒是要站在教師立場，去思考爲何無法獲得認可。所以當行政人員爲了「方便」於「少數人」的「統一管理」考量，而提出「不便」眾人的規定時，我寧可與對方站在一起。

(三)不怕麻煩－只要是對師生好的，可促進其福祉的……

只要是我認爲是對師生好的，或是可以讓師生喜歡或覺得「窩心」的事，我都願意不怕麻煩的去做這些看似「繁雜」的事。如，主動協助帶學生出去比賽或校外教學；協助教師與家長對話。想辦法克服一切麻煩事，讓師生有最「窩心」的感覺。只要感受到師生因我的作爲而「可能」有溢於言表的雀躍之情時，即使再繁雜之事，我也會樂此不疲。

(四)充滿熱誠－活力泉源製造者

讓校園氣氛常處於富生命力的狀態，是我最深的期盼。期盼因爲我的作爲，成爲校園活力泉源，甚至啓發出其他的湧泉，豐沛的灌溉到校園的每一個角落，我是會因此而感受到自己生命的意義與價值的。

(五)實踐力行－不要只「出一支嘴」

真人要露相！應適時展現自己的才華。然而也不可以成爲只是一個會說不會做的看板人物。一個理想的主任應是「站可以說，坐可以寫、捲起衣袖就可以做」，常看到有些主任在會議時侃侃而談，對老師則是頤指氣使，有事就往底下壓，有責任就往上面推。我想我是一個會做在老師前面，拉著有意願的人一起往前衝的，當然衝到我前面的，我會順勢推他一把。

(六)腦袋與位置無關－愈近核心，愈不要被權力沖昏頭

「換了位置就換了腦袋」，是我需要時時自我提醒的，以免深陷其中。記得自己是教師的服務者，而非是教師的老板。愈近領導核心，愈可能想享受更多權力，這是我所需要時時告訴自己的。

理想的國民小學主任圖像

程雲鵬／雲林縣豐安國小

木以幹直負重當樑棟，人因才俊含辛任公僕。

——何福田

一、前言

國民小學教育於教育制度中，居首善之位，為教育之基礎。再者，教育功能之發揮，國民小學教育目標的實現和國民教育政策之貫徹，均有賴於健全之國民小學行政。而主任一職在國民小學學校行政中，位居承校長辦學之命，啓教師教學效能，展學生學習潛能之關鍵地位。故理想的國民小學主任，與校長間是流暢的互補互通關係、相互敬愛，也是校長的左右手，能為校長分憂解勞，讓校務推展順利；和學校同事間則須發揮浸潤、溝通、提示及關懷的能力，達到充分支援教學，進而協助教師樂在教學；站在學生的立場，維護學生學習權，促使學生能在友善的校園環境下充分開展自身的學習潛能。

為達承上啓下之功，一位理想的國民小學主任該具備哪些能力與修為呢？底下將就擔任一位稱職、優秀的二十一世紀國民小學主任，描繪出一幅理想的圖像。

二、理想的國民小學主任圖像

一個國家的優良教育，是要以奠基於過去的優良歷史

文化教導目前之兒童，以培育未來之社會國家能夠傳承文化、創新文化的下一代。因此，國民小學主任須有過去歷史文化涵養，以及具未來意識與視野而能交融於目前，並有高度的行動力與執行力，以為學校標竿的理想圖像。為達此一理想圖像之境地，可分從以下幾方面來勾勒出國小理想主任的圖像：

(一)腦：思慮周延、自我省思——明確宏觀的理念與創意、清晰敏銳的頭腦、批判反思的能力

欲扮演好一位主任的角色，其基礎在於必須對自己的教育理念有正確的認知，並且要具有自我學習與自我批判的反思能力，進而勾勒出正確的教育行動藍圖。有正確宏觀的教育理念與創意，可以使自己的教育思維脈絡有完整系統，俾使教育措施與行動有所指引。而清晰敏銳的頭腦及縝密的思慮可以將教育理念與教育政策結合，並進一步轉化為可執行的計畫，因此清晰敏銳且細膩的心思是不可或缺的要件。不但要「做對的事（do the right thing）」，更要「把事情做對（do the thing right）」，隨時自我批判與不斷地改進，時時依循正確的教育理念、掌握正確的教育方向，方能在有限的學校經費資源與人力編制下，為國民小學階段教育提供最有效能的服務，發揮最大的創意，追求突破與精緻卓越。

(二)眼：察言觀色、見微知著——了解校長的想法、顧及教師的需求、注意學生的發展

每位校長經營學校的理念未必和自己一致，或許個

性無法和自己完全契合，有時行事風格更是難以捉摸。基此，主任必須有銳利的雙眼，能察言觀色，了解校長的教育理念與想法，在校長授權範圍內依法行政，好好發揮自己主任的角色功能；還要能見微知著，主動注意到教師及學生的需要，顧及教師的需求，讓行政能充分支援教學，並注重學生的潛能開發，進而使學生能在和諧、溫馨的友善環境下全人發展。

(三)耳：多方吸收、掌握脈動——諳熟教育法規、熟悉行政理論、體察變革趨勢

因應當前及未來持續性的課程改革與民主、開放、多元發展的校園氣氛，主任應廣泛吸收、了解處室業務相關專業知識及教育法規外，更應掌握知識時代的脈動，積極主動進修，熟悉教學領導專業知能，精熟並善用各類行政理論，跳脫個人天生特質與情緒的限制，以強化行政領導能力，從容體察、掌握與因應教育變革趨勢。

(四)鼻：靈敏嗅覺、聞一知十——留意社會的氣息脈動、掌握學校的組織氛圍、做好危機的預防管理

當前社會環境瞬息萬變，學校不能只固守於圍牆內的領域，以保守的非營利組織自居，有意無意地忽略社會氣息脈動，甚至無法察覺學校組織本身細微的氣氛變化，等到雜音、衝突、危機出現才後知後覺，只能做事後補救，有時甚至造成不可收拾的局面。基此，主任對

於學校當前的內在學校組織氣氛與外在社會環境氣息之變化，必須具有相當的敏覺性，並能觀察入微，以避兔蝴蝶效應之產生，如此，方能統觀全局，掌握學校運作的脈動，防範危機於未然。

(五)口：真誠溝通、一言九鼎——發揮人際關係影響力、展現真誠溝通激勵力，說到做到以廣結善緣

學校主任要能營造處室內和諧融洽的氣氛，激勵成員服務熱忱，帶動夥伴工作士氣，滿足其心理需求，以提昇工作效率。在待人處世上必須謙恭有禮、掌握分寸，充分發揮人際關係的影響力。各種專案計畫，應事前充分溝通，依校長指示擬定計畫，執行時隨時報告進度，在校長授權範圍內可代為決行，但其他重大事項應請校長做最後裁決。面對各項臨時交辦任務或偶發事件時要有耐心，要能折衝樽俎、居間協調，並在充分而真誠的溝通之後，對於所承諾的事要能說到做到，以服人心，進而化解對立、順利達成任務。主任對內要能與上司、同事、下屬維持良好人際互動關係；對外要能與家長、社區、媒體等等建立優良公共關係。

(六)身：強健體魄、儲蓄能量——鍛鍊充沛活力、修練行動智慧、妥善釋放壓力

國民小學學校事務經緯萬端、錯綜複雜。因此，小學主任必須適度運動、鍛鍊體力，儲備能量，方能應付龐大工作壓力、身先士卒。再者，平時要能蒐集資訊、

理性分析，運用同僚網絡，多方徵詢意見，透過集體參與及團隊合作，身體力行，不斷地修練行動智慧，以累積、強化對於環境變化的快速反應力與業務計畫的從容執行力。此外，對於外在各種壓力要有相當的耐震、抗壓性，並能適時適當地抒發緊繃的情緒壓力，隨時調整體能於最佳狀態。

(七)手、足：有行動力、具執行力——劍及履及的行動力、行政決策的判斷力、教學領導的執行力

主任要與校長緊密互動，確實執行既定政策，適時反映正確訊息，提供校長決策參考。除了熟稔負責業務內容與性質外，須充分掌握相關法令、學理依據、學校條件、學生需求，縝密地規劃各項計畫，並能劍及履及，處處展現強勁的行政決策判斷力，時時為實現教育理想而努力。此外，在行政上，應積極了解及關懷處室各項業務，主動協助與支援，消除業務盲點；在教學上，亦須具有基本教學能力，有專攻的教學學科知識，在某些科目具卓越的教學能力，並須積極營造一個良好的教學與學習環境，協助教師設計各種可行、有效且具統整性的教學及學習方案，並應有教學評鑑的能力素養，能夠領導群體教師在教學專業上持續進步與發展。最後，遭遇挫折時，更應展現出堅忍不拔的行動力，設法排除困難，並勇於承擔責任，在教育志業上不斷累積個人豐厚的教學、行政資歷與經驗。

(八)心：感同身受、同心同德——深層的同理心、有服務的熱忱、以教育為志業

主任要能引導新進同事熟悉教學環境與行政工作內容，關心全體同仁教學狀況，主動了解工作困難與瓶頸，適時給予適當的支援及協助，積極支持教師教學工作。此外，應該適時、適性培養合作夥伴做為行政班底，並進一步建立組織學習團隊，落實知識管理機制，強化業務執行效能，並以教育為終生志業，共同為教育願景奮鬥。

(九)靈：修養靈性、自我昇華——建立自我調適系統、不斷自我超越、成就自我實現

主任不但要具有豐沛的教育愛及教育的理想性，更須不斷的自我修為，以發展自我支持的調適系統，進而能克服源源不絕的教育志業壓力，並以「歡喜做，歡喜受」自我勗勉。在充滿多元的後現代社會中，主任要能終身學習、與時俱進，不斷專業自我進修與成長，以充分掌握教育新知，時時反省實踐。基此，主任必須透過持續的自我對話、自我修正，方能不斷自我精進，進而超越自我、自我實現，在教育志業中貢獻出自己最大的心力。

三、結語

學校行政在教育志業上是一條不容絲毫後悔的不歸路，敢於踏上這條不歸路勢必要有相當程度的修練！因此，擔任學校主任可能只是個人磨練的開始，也是苦難的

來臨，但這更是讓自己的教學與行政能夠合一修練，使自己的潛能內力可以充分發揮出來、生命光輝能進入更高境界的最佳契機！本文從腦、眼、耳、鼻、口、身、手足、心、靈等九大面向，為國民小學主任的角色勾勒出一幅理想的圖像，若能在這九大面向中，克盡己力，不斷地自我精進與修為，必能當個稱職的國民小學主任，在教育志業這條不歸路上，開創出屬於自己的一片天地！

主任、橋樑與許諾

張志明／雲林縣光復國小

一、遙望來時路—文化行李

文化行李是個人在環境的氛圍裡受到誘發的意識型態、行事風格。我們是背著文化行李的一群人，在社會裡踽踽獨行，透過知識的學習，織造屬於自己的社會地圖。

我們是背著文化行李走在自己建構社會地圖的一群人。

我，遙望兩年前，彼時尚在都會學校裡安逸的生活，日復一日上、下班，假日進修、參加文化展演活動，一切是那樣的安逸與自得。認為把班級經營好，在教學上展現出創意就不負國家給予的那份薪資與使命。此時胸壑裡的社會地圖只有自我，以我為核心，向外發散。雖然社會地圖是以同心圓為基礎的認知，但城鄉差距好像只有在過年過節回家鄉時才有的情境。那時的我不太關心家鄉的變化與不變。

多快意的人生！

時光荏苒中，離開家鄉歷十五載，雖「他鄉日久即故鄉」，對台北與高雄皆有番難以忘懷的情愫，但回頭望來時路，盼與思--家

鄉的人與景，這樣的情懷卻一日未曾稍縱於心。與內人夜未深談，雲林，這塊曾養育我的故鄉，方是我們全家得以沈澱再出發的原鄉。在內人的努力下，她由高市文化局轉任職虎科大；而我，也於 93 學年度回到故里，回到夢繫之所在。一個人來到了高雄，回鄉時卻是四個人，幸福之我，夫復何求呢？（回鄉時在履歷表寫下的心路歷程轉折處）

兩年後，回到鄉間，回到故里。偶然的機緣參與了主任的甄選（是一種不得不然，因國家沒有為國民教育的教師們，立好職業生涯規劃的路徑，弔詭的是，教師教導學生不就是要作大事嗎？然而終究為人，需要一點鼓勵與激發），接下來的一連串發展，是一種奇妙境遇。

二、成長契機

暑假，熱騰騰的汗水滴落，奔波於台北與雲林間。課室裡冷氣灌頂，但心是熱的，因為學校與研究院裡的功課兩頭忙。研習的課程不斷在眼前展開，課程很精彩，從教育理念、法令、教育政策、討論心得到即席演說、民間教改團體……等等，無一不是為將來的工作做預備。除卻巫山不是雲，單是藉此機緣認識來自於不同縣市的學員，即是一種福氣，因為他們是如此的優質，值得花功夫去認識他們，一人是一部生命史，一人是一本好書。

若再反思這邊的課程，真只是為以後的工作作預備嗎？如果真是這樣，那未免太小覷了自己。思想猶如一個篩子，織得越密集，遺漏出去的東西就越少。一場演講，有些人是空無一物的出來，有些人卻是滿意的收穫而歸。差別何在？事前的準備功夫而已。這邊的課程相當於把我們過去所欠缺，或者是本來已經具備了的能力再加以強化，為我們織了一道道密密的網。在三峽，這個古稱三角湧的地方，我們結緣，我們成長。

規律的生活從退伍之後就再也不曾有過，這邊是這樣的規律，規律得無以復加。課堂上專心的聽講，偶而聽不太下去，就以圖書館的書籍填充空白，一本一本的翻閱（周邊的同學被我驚嚇到，可能以為我有知識飢渴症吧？！）再有不足處，同期學員就是最好的導師，心靈的導師。偶而嬉鬧、偶而抱怨作業太多。就在日子荏苒中，一些些不一樣的生活形態也開始闖進了眼簾。

三、人文思維—優質轉型

隨著八月一日新舊學年的交替，開始進入了新學校的體系，慢慢去接近新學校的人事物。

未來工作地是一所可能被裁併廢校的迷你學校，學生人數僅三十幾個，位居雲林虎尾的一隅，既偏僻又有一絲新希望（雲林高鐵站及中科附近）。這是我無法想像的世界，以為只有在電視報導才會出現的學校竟然真實存在。周邊的環境養豬場環伺、新工業區方興未艾。

是危機也是轉機！！

數據論證，兩年前台灣的出生人口數約為 26 萬人，今年則降為 20 餘萬人，這樣的現象在農業縣分更是嚴重。少子化及人口外流造成了國民小學減班的命運。因此一年前雲林縣提了裁併廢校的計畫，分成三個階段處理學生人數少於五十人的學校。就投資報酬率而言，這樣的規模的確不適合生存，除了經濟規模過小外，對於學生學習及適度的競爭力更是不利的。「80 對 800 的戰爭」，商業週刊 954 期標題如此警惕著我們，內容描述台灣與南韓的教育投資問題，一個是每一年 80 美元、另一個是 800 美元：「爲了省水，讓孩子便當盒發臭；爲了省錢，游泳池暑假關門；爲了要家長捐錢，學校「冊封」4 位榮譽家長會長、4 位副會長……」。台灣的教育投資嚴重不足，如今爲了省一些經費，各縣市已經在大砍五十人以下的學校了。

歷史是演進的，當演進中遇到了環境的變遷，個體就會產生變化去適應它，因爲改變環境是困難的以人爲，這是達爾文的進化理論。但也忽略了一點，它是唯物的觀點，忽略了個體本身的主動性（唯心部分），適應不良不一定改變個體，動、植物可以藉著天賦（gift）來改變環境。

台灣的國民教育今天亦是如此，在部分的環境上遇到了變遷，國民學校需要藉著體質的改變來予以因應，但亦可藉著此一契機，改變長久以來的惡劣環境。因爲過去我們是以開發中國家的心態在辦教育，最大的班級人數、最經濟的編制、最大的學校。

新任校長被賦予帶領學校走向轉型之路，讓成立已五十年的老學校得一生機，再創學校生命史的高峰。

校長將轉型主軸置放於人文學校之推展，因為她體認到唯有讓這個迷你學校提得出特色，強化學生競爭力與素養，學校就有理由繼續為社區服務。人文是什麼？是一種全人式的思維、是爲了生命的開展，不是爲了符應社會需求而生，是主動性的創造價值，是可以洞悉生命樂趣的自我認同感。自希臘時代起即爲人所稱頌，簡言之就是博雅教育。博雅爲何？爲辯者、爲唯智、爲思想，簡明之，即全人（時下之解）教育，或稱人文教育。現今之教育世俗化已許久，博雅教育（下稱人文教育）爲人稱頌，但不爲人實踐。因爲現代社會重發展，高舉發展之大纛，教育的可能性就必須退讓一邊。

有無機會再一次展現（或恢復）教育的可能性呢？讓杜威的理性思辯（教育哲學爲教育的理念原則，教育是教育哲學的實驗室）可以在雲林開花結果呢？

恭逢其時，雲林縣之小學部分遇到了發展的瓶頸，是契機、也是轉機！！

四、許諾與新學校

茲以自己在生活札記一所記錄的心情作爲自己對新學校的許諾：

杜甫曾謂：「安得廣廈千萬間，大庇天下寒士俱歡顏」！那是怎樣的一個胸懷呵？那是一種壯闊、包容天下所有人的胸襟！

天地造萬物以庇養人，難免有遺珠之憾，無法讓全天下人盡得十全。因此杜甫這樣的情操，無非是在行有餘力，願為天下人服務，願為天下人置屋庇寒霜雪雨的精神！主任這個位置，在行政體系裡，應該就是這樣的位階。用自己的心力，讓學生、老師、校長在能量的發散下，快樂的學習、快樂的工作、快樂的生活。

過去的我，對主任位置有過幻夢。幻夢的原因是因為它充滿了可能性、可塑性，猶如水一般，裝進圓瓶則圓之，裝進方穴則方之。塞入各種理想，努力去實踐，用一些化學式去產生變化，它就是充滿著可能。

而今，夢近了一些。來到這邊，與同好共聚一堂，希冀的是在未來的職場中，發散自己的光與熱。

愛與榜樣的理想教務主任

李貞慧／台南市安平國小

一、楔子

時代潮流不斷的向前推進，且我們面對的是快速變遷的社會及知識暴增的時代，為因應新世紀的到來、為培育優秀的青年學子，讓國家具有競爭力，學校更是占有舉足輕重的地位。然而，教育是否能落實，教學是否能卓越，則需要強而有力且用心耕耘的教學團隊共同經營，因此，除了校長為教育的領航員外，主任們更是教育的重要舵手。

教育界常說一句話：「行政支援教學。」可見，「教學」在學校行政中占有一席之地，而教務主任正是主導教學業務的核心人物，擔任著課程的規劃者、推動者、評鑑者，還具有承上啓下、協調溝通的中介角色。學校若有一個稱職的教務主任，扮演好自己的角色，本著服務、犧牲奉獻的精神，將會是學校所有親師生及校長的福氣。

二、修養篇－教務主任的人格特質

(一)樂觀、積極，笑口常開

教務處已有既定的例行性工作要處理，又常有教育局突來的公文或計畫要辦理執行，或校園中偶發的親師生衝突事件要進行協調，面對這些接二連三的事件，教務主任需有強烈的抗壓性，更要積極、沉著冷靜的面對

這些問題，因此教務主任應常保一顆赤子之心，以幽默、詼諧的神情，為行政工作注入一股活泉。

(二)善解人意，易於溝通

教務主任常要面對教師、家長很多的衝突與質疑，或有一堆突發的事件要溝通協調，甚至新的政策或計畫需要推動執行，教務主任除了要主持既有的協調會議外，還需面對教師、家長的不定期、不定時的怨懟與埋怨聲浪，因此親和力、善解人意、易於溝通的特質更是不可少。

(三)凡事盡心盡力，勇於面對挑戰

教務處推動的活動相當多，事先的詳細規劃很重要，但後續的堅持到底更為重要，因此教務主任應秉持著用心、用心、再用心的堅毅不忍精神，凡事盡其所能，以身作則，處處站在學生、教師、家長的立場設想，「懷著大愛做小事」的想法積極面對所有的挑戰。

三、專業素養篇—教務主任的行政能力

(一)敏銳的觀察力，掌握教育脈動

教育改革的聲浪烽煙四起，一波接著一波從未間斷，教務主任應清楚了解教育改革的目的為何，不應一窩蜂的盲從，要仔細觀察教育脈動，詳細做好評估工作、審慎思考對策、並做好周詳的準備。

(二)清晰的思考力，規劃校務發展方向

教務主任應積極參與校務發展各項會議，與學校團隊夥伴們討論學校短程、中長程發展方向，除發現問題外，並懂得以解決問題模式提供建設性的意見，形成具體行動方案。

(三)獨到的創建力，進行課程教學的研發

九年一貫課程強調校本課程，都希望將學校特色融入實際教學中，因此教務主任需要深入校園、深入社區、探訪社區耆老，以其獨到的見解，發現、發展學校或社區的特色，研擬符合當地特色並富創意的校本課程，帶領教師適時引用多媒體科技進行教學，還可安排教師自發性的教學觀摩或經驗分享，以增進教師專業知能，並提升學生學習成效。

(四)著實的批判力，審識執行成效

任何計畫或活動的執行，一定要檢視其執行成效，才知道方案的可行性或缺失，因此教務主任可召開檢討會，聽聽同仁們的實施心得外，也應善用評鑑工具，運用自我評鑑或同儕評鑑等多種方式審識執行成效。

(五)強烈的學習力，善用科技多媒體提升行政效率

資訊媒體帶動人類的科技進步，身為教務主任應趕上科技時代潮流，以電腦網路代替以往的公文往來所需耗費的人力與時間，以電腦軟體簡化行政的流程，以電腦硬碟整合相關文書資料……等，給予親師生最快速的

行政效率。

四、例行性工作篇—教務主任的既定工作

(一)以微觀的小角度仔細核對工作進度

「發展重於預防，預防重於治療。」不可因例行性的工作、熟悉的業務而有所疏忽、壞了大事，凡事未雨綢繆、「小處抓得穩」，隨時檢測自己的工作進度是否合宜，不可有延誤的現象出現，並時時警惕自己掌握好進度，做好時間管理。

(二)以宏觀的大格局看待行政工作

本著大公無私及開闊的心胸看待行政工作，秉持學生快樂、教師專業、家長參與、行政效率的原則處理行政工作。「凡事豫則立，不豫則廢。」大處看得準，掌握正確的方向，不要在雞蛋裡挑骨頭，洞察先機、審慎考量，以營造充滿愛、希望、陽光的優質校園文化。

(三)營造合作及分享的學習團隊

每位教師均有其特殊專長與能力，教務主任就像是一位伯樂，應隨時觀察教師的興趣與能力，給予每位教師發展的舞台空間，更重要的是要帶起老師的「心」，培植優異的教師群，並利用週三進修或晨會時間，讓教學或學習團隊有上台互相分享的機會，也讓團隊養成互相支援的習慣，促使學校具有一股向上提昇的力量。

(四)重視績效表現，適時給予掌聲與鼓勵

主任應積極鼓勵教師參加各項活動或比賽，也可以指導學生參加比賽，當教師或學生有優異成績或良好表現時，應找個公開機會給予表揚與稱讚，並利用校內獎賞制度，給予正向激勵與回饋。

(五)教務主任的主要工作內容

- 1.訂定教務工作計畫與業務執掌：在每學年度開學之初，根據校務發展計畫與教育主管機關欲推動的教育政策，擬定工作計畫，並與處內各組討論協調計畫的執行與分工方式，再依目標追蹤計畫執行進度及評鑑執行成效。
- 2.召開課程發展委員會，研擬學校本位課程：教務主任應定期召開課發會，與領域小組召集人、學年主任討論校本課程的規劃，主動關心各學年執行狀況，若有需要做修正時，也應給予尊重、支持與鼓勵。
- 3.規劃教師進修與專業成長：教務主任可事先製作教師進修意願調查表，了解教師的研習意願需求，再規劃多元的週三進修。另外還可依教師的專長與意願組成讀書會或分享團體，鼓勵教師透過同儕學習，進行專業對話，進而帶動教師學習風氣。
- 4.研議合適且多元的評量方式：學習評量的目的在於幫助教師了解學生的學習成效，協助學生進行補救教學，但不見得所有的評量都能在紙筆測驗

中看出成效，因此評量方式不應只是單一的紙筆測驗，可開發出多元的評量方式，如：卷宗評量、過關評量…等，教務主任應組成評量研發小組，討論多元評量方式的可行性，並多鼓勵教師善用各種合宜的評量方式。

- 5.其他相關業務：教務主任的雜項工作其實也蠻多的，例：外籍配偶專班的成立、閱讀活動的推行、圖書館利用教育、資訊教育的推動…等，不管業務量的多寡、事情的重要性為何，教務主任都應秉持著無怨無悔、「勞者多能」的心態盡心盡力，把手上的每一件事做好。

五、結語

身為教育主管人員要有三把鏡：一是「望遠鏡」，要有前瞻性的眼光；二是「放大鏡」，心胸要放大，包容各種不同的意見，更要把別人的優點放大，給予正向鼓勵；三是「顯微鏡」，隨時審視自己的所作所為，做決策時要準確，不容有些許的失誤，更要把別人的缺點縮小，不予聲揚。「教育之道無他，唯愛與榜樣而已！」教務主任除了應以身作則把分內的工作做好外，多聽、多學、多做、多關懷，讓教師們感受到主任的真誠與用心，相信學校工作團隊的夥伴們必能相挺、互相提攜與成長，若每個人都能做好校園園丁的工作，必能為學校發展共創一片絢麗的天空。

做個支援教學、提昇教學品質 的全方位主任

林玉華／台南市喜樹國小

一、前言

「樹的方向由風決定，人的方向由自己決定」，在歷經了十五年的級任導師、兼辦人事、教學組長工作中，我無不兢兢業業、克盡職責、努力扮演好自己的角色。因為直到今日，我還是認為既然自己已選擇了走行政路線——國小主任，那我就必須堅守「教育」這個職業道德及操守，並期許自己早日達成自己的目標、完成自己的理想。

在三峽主任儲訓的日子裡，對於主任所必須面臨的工作及須具備的特質，已有了更深一層的體認。新的學期，雖然仍擔任教學組長的工作，但我會秉持著自己想要做好主任的那份心思，懷抱著一顆兢兢業業的心、全心全意的心、努力實踐自己理想的決心，去展開、積極推展工作，且讓自己在有心理準備下，去接受未來「主任」的重責大任。

茲對於自己未來該如何做個支援教學、提昇教學品質的全方位主任，有如下之期許：

二、全方位主任的角色認知

要推動教育革新、追求卓越，成為辦學績效的學校，

除了須有校長的領導外，學校主任亦是影響辦學效能的重要關鍵人物。舉凡計畫學校的經營方針、建立優質的校園環境、營造和樂氣氛的校園文化、推動各項業務、提昇教學品質及績效等，光靠校長一人的力量是無法順利推動的，因此，學校主任就成了校長的最佳得力助手。

全方位主任是學校中聯繫、溝通的重要橋樑，是校長的重要幕僚，是學校業務運作的單位主管，更須承上啓下——對上奉校長之命，實現校長的教育理念；對下，帶領學校同仁一起推展校務工作，達成學校教育目標。因此，做個全方位主任便需要有睿智和遠見，需要有堅定的信心，需要有穩健的步伐，才能帶領學校團隊，共同為發展學校願景而努力，共同為營造一優質的學習環境而奮鬥，共同為打造一同仁互相合作、教學專業的殿堂而打拚。

三、具備全方位主任的優良特質

能考上主任，來到三峽接受主任儲訓的教師，想必個個都有其人格特質，也都有其值得讚許的優點，才能在眾人中脫穎而出，而這些人中之龍、人中之鳳，亦可成為我學習的對象，他們的特質亦可成為我學習的方針。

茲將這些特質歸納如下，期許自己多努力、多學習，好讓自己早日成為「全方位主任」。

(一)口才流利：

主任經常要協調溝通、主持會議、嘉勉學生，因此說話要得體、有說服力，更要有吸引力，才能讓「說者

有心、聽者有意」，也才能發揮其影響力。再者，說話時要能節錄重點，切忌拖泥帶水，要配合場合，說多少話，都須拿捏得恰到好處。

關於這項特質，對於口才拙劣的我來說，可是最大的考驗及挑戰呢！但爲了達成自己的目標，我會自我訓練並多加觀摩學習，期許自己早日成爲「口才流利」的主任。

(二)儀態大方：

合宜的儀表、落落大方的儀態，正是爲人師表者的重要「外表」象徵，尤其當上主任後，除了須儀表大方，更須有權威的專業形象，如此才能得到長官的信任、同仁的敬重、家長的認同、學生的楷模。

儲訓班的學員們，可是男的俊、女的俏，而我只要不成爲「懶惰的女人」，應該還算儀表端莊吧！

(三)自信有擔當：

自信總是給人帶來迷人的風采，因此要相信自己的能力、肯定自己的表現、展現自己的特質，做個肯負責、有魄力、有擔當的主任，才能在人才濟濟的教育界脫穎而出，也才能贏得校長及同仁的愛戴，替自己開創一片光明的未來、走向康莊大道。

「自信」是我人格特質的缺點，也是我最須磨練的地方，明知自己應該也是表現不凡，但是謙虛的本質總是告訴我自己很平凡、沒什麼了不起，所以才會缺少那

一丁點兒「自信」。今日後，我會努力給自己加油打氣，並告訴自己也是個「自信有擔當」的人。

(四)旺盛企圖心：

從教師到行政，要懂得改變自己的心態，「行政工作無它，耐煩而已」。有了旺盛的企圖心，才能勇於接受各種工作的磨練，對每一項業務才能任勞任怨、不怕辛苦、肯學習，如能樂在其中，則再多、再難的業務，都能迎刃而解，甚至達到預期成效、提高績效。

曾經兼辦人事業務的我，當初就是抱持著這種心態去完成各項繁雜的人事工作，在經歷多重難關及多項挑戰後，對於爾後的教學組長工作，可說是駕輕就熟。爲了成爲全方位的主任，我想繼續接受磨練及挑戰是必然的。

(五)高 EQ：

面對快速變遷的社會，校園倫理遞減、尊師重道沒落的今日，學校主任須有自我覺知、自我管理的能力，更要不畏懼批評及建議，要有接受失敗及挫折容忍力，面對強大的壓力、人情包袱亦能泰然處之。發揮高 EQ、面帶笑容、保持平常心，如此方能創造高工作效率。

要具有高 EQ，就得從平常去訓練及琢磨，等通過了重重考驗，則成爲高 EQ 的全方位主任是指日可待的。

(六)高學歷：

主任的角色常被期望是多元的，不論是課程領導、行政流程、法令規章、心理輔導等專業知能，都須熟悉，免得違法而不知。因此，要有補強自己專業知能不足的心態，進修再進修、主動且積極，以充實教育新知，才能更有效的發揮學校行政領導才能。

104 期國小主任儲訓班的學員，幾乎有一半以上的學員都具有研究所的學歷，對於學員們的高學歷，讓我這個只有大學畢業的學士，真是汗顏。未來或不久的將來，希望自己亦能再踏入學習殿堂，為自己的專業知能再做補強、再創新高。加油！只要有心，我也可以成為高學歷的全方位主任。

(七)創新思考的能力：

因應課程的一再革新，主任當然須有創新思考的能力，要確實的掌握社會脈動、積極營造創新且溫馨快樂的學習環境，才不會被潮流所遺忘。因此，主任須負起重責大任，將全體師生送往希望的軌道上，將學校導向優質卓越的領域上，在創新的道路上，永遠發光發亮。

「用創造改變人生，讓創意點綴生命」，這是我這星期去台南市東光國小實習時，該校的辦學理念，鄭福海校長更是將創新思考的理念發揮得淋漓盡致，而且將東光國小順利的推上國際舞台，這種學以致用的精神，真是值得我們敬佩及學習。

(八)運用資訊科技的能力：

在多元資訊的時代，電腦已成為家家戶戶、人人必備的重要工具，在學校，舉凡教學檔案的製作及管理、重要的行事曆、會議紀錄、檢核表、各項業務規劃及管理、公文的收發等，甚至教學，電腦可是扮演著重要的角色。因此，學校主任須熟悉電腦操作，並懂得運用電腦資訊來協助資料整理或管理，這是非常普遍的現象。

在文薈堂三樓一起上課的 104 期主任儲訓班學員們，幾乎已到人手一「機」的空前壯舉，當然，我也不落人後，馬上購置了一台筆電及隨身碟，以便整理資料及儲訓期間的所有作業。

(九)積極樂觀的人生態度：

「甘願作、歡享受」，就如傻瓜哲學，吃虧就是佔便宜，並以積極、正向的態度，去面對各種工作業務及挑戰，那將能累積自己的「經驗值」，提升自己的「附加價值」。如此，才能讓自己在行政這條路，走出自己的風格、創造出自己的一片天，並為自己的人生增添美麗的色彩。

開朗又積極的人生，是我一直想要追求的目標，因為乖巧又內向的我，常想，如果我也像某某人一樣，那我必定能開心的過每一天。在未來的日子裡，我想拋開心中的枷鎖，努力讓自己開心，最好也能感染周遭的人，那我的人生應該也會變成美麗的人生吧！這離成為「全方位主任」又邁進了一大步。

四、結語

我們都知道好的主任，在學校行政、教師教學與學生的學習中，可是扮演著重要的角色。具有良好的人際關係、懂得有效溝通協調、建構優質合作團隊、傳承與創新學校文化、傳揚正確的教育理念、落實教育的本質，並將學校營造成高品質、卓越、創新的學校，以上種種重責大任，都是身為主任者，須一肩扛起的。

期待在三峽的短暫儲訓中，自己能將理論化為行動，正確的落實在主任角色職責上，並實現自己早日做個「支援教學、提昇教學品質」的全方位主任。

如何當一位稱職的好主任

楊淑晏／台南市永福國小

一、前言

聆聽過何福田主任有關「學校主任的定位」之講演，再拜讀過他的書，細細思量之後，驚訝的發現：若能做到何主任所強調的每一點，你不但能當一位稱職的優秀主任，值得賀喜的是，這時的你，也離聖賢之境不遠了！

以前，純粹以教師的立場看待學校事務，對行政人員的思考方式與作為不表認同時，雖不致大肆批評，卻也難免會和教師夥伴們發發牢騷、吐吐苦水，每位老師的眼睛似乎都是雪亮的，總是輕易的就能指出行政人員做得不夠好的地方。而今，在上過三週的主任儲訓課程之後，終於深深的領悟到：「主任難為！分寸拿捏，甚至比當校長更難！」

相信自己之所以會參加主任甄試，乃是因對教育仍懷抱著熱忱與理想，想為孩子、為學校做一些事，想嘗試做一些改變吧！相信不久的將來，自己一定有機會，擔任主任這個角色，奉獻一己之心力，服務他人。在這之前，先得好好學習，預做準備，想想當有一天，自己擔任主任職務時，應該要怎麼做，才能稱得上是一位稱職的好主任。在此謹將個人對自我的期許，一一表述於下。

二、對自我的深切期許

(一)培養正向的人格特質：

雖說一個人的個性、特質多半與生俱來，但相信許多未開發的潛能仍可藉由後天的努力培養而成。「主任」這個角色，可說是「任重道遠」、「忍辱負重」，將榮耀歸給校長、組長、老師；組長、老師出了差錯，主任則要勇於承擔，不「居功諉過」，這種高難度的修為可不是人人天生就具備的，所以在正式擔任主任之前，一定要先做好修練的功課，將所有正向的人格特質與處世態度，明列表上，時時別勵自己，勉力奉行：

1.誠實 2.開朗 3.口才流利 4.熱心 5.冷靜 6.積極 7.樂觀 8.自信 9.勇敢 10.友善 11.負責 12.有活力 13.具同情心 14.主動 15.接納 16.進取 17.智慧 18.機警 19.幽默感 20.合作 21.適應力強 22.有創造力 23.旺盛企圖心 24.敏銳度…等等。

以上這些都是一位優秀主任應該具備的特質，在此並無孰輕孰重的排序問題而是應該同時兼備的。

(二)先學做人，再學做事：

「做事容易，做人難。」所以在想將事情做好之前，一定要先學會做人。何謂「做人」？其實就是和諧通暢的人際關係，面對不同的人，不同的時間、場合，適時適地扮演好各種不同的角色，如此一來，不單可以成爲一位優秀的主任，更是一個成功受歡迎的人。要如何才

能做人成功，須具備以下幾點：

1.EQ 要高：

- (1)經常保持情緒穩定，面帶笑容。
- (2)有挫折容忍力，忍辱負重。
- (3)有接受批評與建議的雅量，虛懷若谷，從善如流。
- (4)有時間管理的概念和紓解壓力的策略，能應付龐大的工作壓力，發揮工作效率。

2.溝通協調的態度和能力要好：

- (1)以誠待人，態度和善。
- (2)謙恭有禮、掌握分寸。
- (3)外圓內方、通權達變。
- (4)謹言慎行，視時間場合，說恰如其分的話。
- (5)運用同理心，接納支持與了解。
- (6)體諒他人，站在對方立場看事情。
- (7)委婉的表達自己的立場與難處，博取認同。
- (8)腰要軟，嘴要甜。

3.主任應有的修為：

- (1)對待長官－尊敬有加。
- (2)對待同事－提攜照顧。
- (3)對待學生－愛護教導。
- (4)對待家長－熱忱親切。
- (5)對待學校－愛校如家。

(三)充實教育專業與人文素養：

1.培養廣泛的閱讀興趣：

(1)博覽群書，不畫地自限：

各種書籍中均有他人專精的學術菁華以及個人獨特的智慧哲學，廣泛閱讀是增強專業知識，開闊寬廣視野與人生格局的最佳捷徑。

(2)關心時事與流行資訊，吸收新知：

廣泛閱讀各類書報雜誌，了解時代趨勢，掌握社會脈動，覺察國際觀點，如此方能與世界潮流同步，雖不必標榜樣樣走在時代尖端，至少要跟得上改革的腳步，不落人後。

(3)多接觸美的事物，涵養內在，豐厚人文情懷：

觀賞藝文表演，聽音樂會、看書畫展，讓內心世界更柔軟、更美好，更容易感動。

2.終身學習，不斷專業進修與成長：

(1)隨時把握進修機會：

只要與人生相關的課題都應該關心，聆聽一場精采的演講，等於利用短短幾小時時間，吸收了演講者半生研究的精華，真是十分值得投資的成長活動，實應好好把握。

(2)修習教育相關學分或學位，提升專業知能：

無論任職哪一處室主任，均須具備厚實的教育專業知能，使行事有所遵循，方能做精準的判斷與適切的領導。以教務主任而言，要能擔任課程領導者的角色，落實教學視導，提供教師必要的支援及協助；而學務方面，從學生生活習慣養成，行為表現、學習狀況的引導，教師班級經營的協助等，身為主任，都應該比老師更了解兒童的身心發展階段以及更熟練班級經營的技巧，才能提供老師必要的協助。其他如輔導及總務，在在都須紮實的專業知能做基礎，方能勝任愉快。

(四)熟練學校行政理論與實務：

1.熟悉教育及學校行政的相關法令：

「有法依法，無法依例，無例如擬，無擬交議」，依法行政是學校行政最基本也最重要的要求，若因不懂法令規定而犯錯，造成自身及學校學生的傷害，將是良心一輩子的遺憾；唯有熟悉各相關法令，才有助於行政事務的推展。

2.用心了解各處室業務執掌與技能：

各處室有其個別的專職工作，如教務處之學生成績評量、課程發展等；學務處、輔導處之學生輔導事務；總務處之採購、管理等，若能深入了解，對處室業務的執行當易收事半功倍之效，績效較易彰顯。

3.熟稔並善於應用各種行政領導與管理理論：

熟習並善用互易領導、轉型領導、願景領導、文化領導、權變領導等理論，培養領導、組織、策劃、溝通、協調、授權、創新研究、資訊蒐集、判斷、解決問題等能力。

4.確實掌握行政三聯制的精神，穩健執行各項計畫：

計畫的周密與否，執行是否徹底，考核能否落實，影響成效甚鉅，因此，處室主任要能深切掌控計畫、執行、考核的行政三聯運作機制，方有益於業務的推行。

5.善於運用資訊科技及各種規劃的工具：

- (1)熟練電腦操作，做好檔案管理、知識管理。
- (2)利用記事本或 PDA 的備忘功能，記錄預定行事曆，提醒重要會議或檢核工作進度，做好時間管理。
- (3)利用目標管理、檢核表等做好各項業務規劃與管控。

三、結語

倘若能確實做能上述所列的各點，那麼距離「當一位稱職的好主任」的境界應已不遠！很慶幸的，目前的我至少還有一年的時間，可以努力學習，多看、多聽、多問、多向前輩們請益。期許自己，假始有朝一日，允諾了校長

願出任其左右手，必當全力以赴，盡心奉獻，扮演好主任的各項角色－充沛活力的行動者，承上啓下的執行者，外圓內方的談心者，工作規劃的智庫者，風趣幽默的溝通者，了解社區的敏銳者，充分配合的負責者，以身作則的誠信者。輔佐校長，實現共同的教育理想，營造一個和諧感恩、主動創新、好學有禮、活潑進取的溫馨校園！

一場跨越「主任」的障礙賽

溫淑華／花蓮縣西林國小

「好主任是校長的左右手，是同事的益友，是學生成長的推手；主任是影響整個學校內部運作層面最深的角色，校長則是學校外部形象的建構者。」這是在壽豐國小實習時，黃校長與我們分享的一段話語，不禁聯想到校長的地位好比是一家之主——父親，而主任就是那位母親，成功的父親背後有賴於母親的那雙推手，因此，校長的辦學理念能否成功推展，主任正是一大關鍵人物。

儲訓期間進入主任「角色扮演」的我，一直在做接受「主任」一職的心理建設，前三週密集的課程彷彿就是被“洗腦”的歷程，從教育研究院籌備處何主任對學校主任的定位、理想學校主任一書中多達四十篇的精選文章，到實習學校校長與主任的分享，理想學校主任的條件一個個擺在我面前，就像是一道道障礙賽中的柵欄，等著我一一挑戰、跨越。就學校行政而言我是「初生之犢」，卻不是那隻「不畏虎」的初生之犢，畢竟很清楚自己目前的能力程度與條件，在這樣的狀況下，到底該怎麼做，才能讓自己成功的挑戰這場「好主任」的賽程呢？

一、提升教育專業上的認知

所謂「教育專業」的內涵應該對教育法令、教育政策、教育專業學術知能、教學新知與教學相關議題的熟悉與掌

握。不斷的研習與進修，是最基本的學習與追求自我成長的態度，教師必須不斷激勵自我成長，走在學習領域上的最前端，才能有「教」的成本，然而主任的角色可說是帶著全校教師向前邁進的前導者，若沒有比教師們更專業的能力與知能，又該如何扮演一座「燈塔」引領整個教師團隊呢？是故，不斷在專業領域上持續作加深加廣的學習，以專業的權威奠定教學領導的基石，是我期許自我努力的首要方向。

二、學習教育無私的分享心態

傳統的學校教育普遍都是各自關起門來培育優秀人才，教師通常被歸類於較保守、封閉、傳統的職業，然而現代教育可不能這麼做，社會環境的改變，教育政策與制度的多元，家庭教育與社會教育功能的式微，學生的問題層出不窮，須有賴於站在教育最前線的教師們透過資訊與知識分享交流的機制，集思廣益共同突破教學的困境，達成教育的目標。在大多數的機構裡，人們的才智並沒有充分發揮，人人都喜歡挖別人的寶，卻不捨得將自己的寶獻給大家，這是與他人比較、競爭的心態導致出來的；我想若是轉換角度，從自身做起，以「超越自己」取代「超越他人」為目標，用尊敬的眼神看待教育夥伴，珍惜與他們相處的每個時刻，鼓勵大家建構學習型組織的型態，共同邁向可達成的教育目標，塑造出優質的學校文化應是指日可待的。因此，我期許自己提升教育視野，能「以身作則」帶動校園資源共享與分享的氣氛，例如：邀請夥伴走進自己的課堂，做起「教學領導」，這是我期許自己努力的第二

個方向。

三、培養領導型的人格特質

成爲一位優秀的主任的確需要某些領導特質，這些人格特質或許與生俱來，但透過訓練也可以培養出這樣的特質。這些特質應該包含了正直端正的品格、高度的自信心、風趣的幽默感、肯擔當的責任感、積極主動的學習心、高度的受挫力與容忍力。品格正直，才值得受人尊重；自信的表現，讓教師與家長放心；風趣幽默是生活與工作的調味品，是人際關係的潤滑劑，是改變角度看事情的轉換器；積極主動的學習態度很重要，校長或主任只求原地踏步、平穩度日，肯定激不起其他教師們的上進之心，反而易陷於被淘汰的危機；領導者具責任感及擔當的能耐，才可能獲得下屬或同仁們的信賴，在無形中給予他們發揮的舞台；受挫力與容忍力是行事成功的關鍵，這點不容置疑。主任對上，承校長之辦學理念，對下，領教師群發展優質教育，說他兼具高 IQ 與高 EQ 是再理想不過，雖然現實生活中這一點難盡人心，不過秉持著不間斷的意志力修鍊人格特質，給予教師與學生們一個良好的示範，仍是我期許自我努力的第三個方向。

四、建立良好的的人際關係

從事教育工作者本來就該樂於與人接觸，擔任主任更是如此。處理人的問題比處理事、物來的難，主任不僅面對學生，還必須積極接觸校長、教師與家長，良好的溝通協調能力就成爲主任必備的條件之一。學習與各種人和諧

相處，從時時面帶笑容、保持微笑開始做起，懂得不帶任何意圖，真誠待人，善意處事，至少能降低招怨的機率；另一方面，做好校長與教師間溝通的橋樑，最好就是邀請大家一同「參與過程」，除了減少歧見與不配合的情況出現，亦能增加彼此經驗分享交流的機會，提升夥伴們的互動層次，由工作互動層次提高為生活互動層次，更能鞏固教育團隊的向心力。主任自身情緒的管理亦能影響辦公室團隊氣氛，減少埋怨的態度，訓練穩定的情緒，就從「學習心甘情願的付出，練習主動為對方設想」做起，這是期許自我努力的第四個方向。

五、加強危機處理的機智與能力

校園中的危機事件，常見分類有：天然災害如風災，重大意外事故如交通意外，科技災害如電腦中毒，人為疏失如性侵害或性騷擾，以及其他如社會衝突等等。處理校園危機事件，站在最前線的通常是學校行政人員，首當其衝就是主任，校長可能還居次；「臨危不亂」的鎮定能力就是主任的必要條件之一，「聽別人聽不到的聲音，看別人看不到的東西，想別人想不到的事情。」是危機管理的最高理想修為，不能僅憑舊經驗處理危機，而必須吸收新知識，時時演練、檢討與改進，增進危機處理的機智與能力，這是期許自我努力的第五個方向。

六、維持健全的身心

健全的身心影響工作效能深遠，主任的工作量絕對比教師來的多，甚至休假到校辦公的例子不在少數，在繁重

的工作壓力下，更需要健康的身體來支撐，平時規律的運動習慣是必要的，運動是適度紓壓、放鬆自己最簡便也是最佳的途徑，充分休息其實是養精蓄銳，再出發時更有活力面對挑戰，尤其台灣女性較男性少從事運動，越是工作忙碌時刻越是容易忽略，「有快樂的主任，就會有快樂的教師；有快樂的教師，才會有快樂的學生，也才能建築快樂的校園。」這是主任帶領教師、教師教導學生，最基本的原則。因此，規律運動、保持身心愉悅的狀態，以求樂觀向上的態度，是期許自我努力的第六個方向。

林林總總這麼多的條件，似乎一位理想主任的圖像具備了幾近於完美的修養及全能的才幹，難怪有人戲稱：這種主任，應該當不了多久，因為早升校長去了。不過，要先有圖像，才會有期待，有了期待，才會想努力追尋，既然已做了選擇，就會在這一場跨越「好主任」的障礙賽中持續努力。

我要當主任

戴鳳美／花蓮縣文蘭國小

一、前言

在「麻辣先師」這部影集裡，徐磊老師在每一次影片開始時，他總是用很自信的口氣大聲的說：『我要當老師』！從剛上任的菜鳥老師，不斷歷經學生的考驗與折磨，始終在挫敗中自我期許、努力，到最後獲得學生的認同與肯定。現在的我，也要大聲的說：「我要當主任」！

任職中小學已經有 21 年的年資，其中也擔任私立高職訓育組長 5 年，小學教務組長 4 年的行政職務，及 12 年導師。很多同事同學早就任職主任有多年了，當她們對我提及「怎麼不去考主任呢？」的時候，我總是覺得以身為導師為樂，因為我喜歡專心的教導小朋友，那種「亦師亦母」的深刻體會，只有導師能夠享受得到。而今天為什麼我會來參加主任儲訓，我只能說『時候到了』。人生的劇本要平淡無奇還是高潮迭起，要靠你的創意和抉擇。我決定要發揮自己獨特的才華和能力，穩健的走上行政這條路。

二、自我期許與承諾

雖然研究院何福田主任總是不斷提醒我們，不要以為這短短六個禮拜的儲訓就能做一個稱職的主任，但是經歷這魔鬼訓練營般的充電之後，相信這是踏出成功的第一步，而後我們更要接受現實的考驗與挑戰，「德不孤必有

鄰」，130 位戰友，就是最佳的後盾。

我要如何才能扮演好主任這個角色呢？在學校裡，校長、教育局長就像公婆，同仁、部屬、學生就是嗷嗷待哺的子女，要在大家庭理肩負起優質的媳婦還真是難為呀！話說回來，天塌下來有校長可以頂著，繁瑣的工作有組長可以分擔，還有什麼好畏懼的呢？個人目前任職的學校是只有六班的原住民小學，不管以後接的是教導主任或者是總務主任，都要秉持著服務、關懷、人性的領導方式來帶領團隊，協助校長治理學校，讓我們的學校不只小而美，還要優質與卓越。

以下是個人的自我期許與承諾：

(一)時時內觀、處處自在

以--「不計較」的心去計較。「內觀」不是把門堵起來只看自己；「內觀」指的是：人們的心、你的心與外在世界，可以通貫為一個「同一的世界」。學校不是只有自己任職的處室而已，只知照顧自己的單位而忽略了其他處室，那並非主任之能。

(二)以身作則、勇於任事

蝴蝶效應--不要以為小事無關緊要，作了就可能有效用。校園的事務大大小小，攸關學校的名望；許多校務的進行第一線一定是主任先出馬，因此就必需勇敢承擔。帶老師一起做，讓只有專長是「教學」的老師也能滿腔熱血面對教學外的事務，如各項比賽、學校發展特

色、園遊會、跳蚤市場、才藝發表、畢業典禮等等。

(三)時間管理、應變能力

羅勃·湯森說：「要將你的百分之一百的時間，用於關鍵問題的處理。」學校行政工作多如牛毛，除了一般的例行工作以外，還要處理批閱不完的公文、應付突如其來的意外狀況等，所以「高效率、高效能」勢必是一個優質主任的條件。如果能夠如此一定可以將對家庭的傷害減至最低，誰說當主任一定要每天很晚回家呢？另外面對班級教學事務，難免會碰上親師生衝突事件，凡事豫則立，如果平時能做好準備，就可避免事到臨頭之倉卒窘境，因此應變能力是相當重要的。

(四)與時俱進、專業智能

這個世界天天在進步，身為主任要「先天下之知而知」，洞悉教學的新知，相關的法令規章；因為我們是單位的主管，所以帶領同仁不斷進修，提升專業智能，才不會成為「井底之蛙」，且愚昧的閉門造車。

(五)善用團隊、發揮專才

管理大師彼得·杜拉克說：「現代的組織絕不能只有老闆與夥計的上下關係，他一定得以團隊的方式組合。」因此學校的經營不能是上對下的命令，而應該建立團隊，重視夥伴，單靠個人單打獨鬥是無法完成使命的，「三個臭皮匠，勝過一個諸葛亮」。身為單位主管，應隨時關心夥伴狀況（主動關心，不是等他來），不談

論負面言論，依照個人專長，安排適當表演舞台，讓老師的潛能發揮極致。

三、結論

甲與乙正在同一個工地挖洞，路過的人問甲說：「你為什麼要挖這一個洞？」他說：「這裏要蓋房子，我是建築工人，挖這一個洞我可以領工資，工資可以養家呀！」但是乙卻回答：「這裏要蓋教堂，我很榮幸有機會參與這一個教堂的建築，將來我可以很驕傲地向子子孫孫說：『這一座教堂的這一根石柱是我蓋的』我覺得很愉快。」是呀！我們的行動可能改變學校的風貌，我們的作為可能左右國家的未來，因此「正面思考」將有助於自己面對更寬廣的教育之路，與 104 期主任班所有夥伴共勉之。

「主」持施行，「任」重道遠 —初任主任的自我期許與嚴肅承諾

林郁杏／雲林縣僑真國小

一、前言

抱著結合實際教學經驗與進修教育理論的初衷，我嘗試著從第一線的教學工作轉換跑道，想試探自己十幾年來的教學經驗，及研習進修所得的教育學理，是否能在行政工作中融會貫通，期以透過協助更多第一線老師提昇教學績效，而服務更多學生得到更優質的在校學習品質。所以我充滿熱情地報考主任，並得到美好的回報：順利考取，而有幸來參加主任儲訓班精實的訓練課程。在此教育界菁英前輩們無私地分享學識與經驗，同儕有志一同地切磋討論，使我的熱情加上理論與務實的新衣，使我在開學後面對新的主任工作挑戰，有了更堅強的信心。

二、自我期許與嚴肅承諾

這份對工作的熱情與自信，當然不能憑空言之。對於將面對的主任工作，我對自己的期許是：「主持施行，任重道遠。」主持學校處室業務之推展施行，兼負權力與義務—有決定業務推展方向與方式的權力，協助校務及教師教學工作順利進行的義務，更須承擔業務執行成果的責任。既然肩負責任，就要面對擔當，並秉持對教育工作的熱情初衷，在正確的道路上，堅定前行。

身為學校處室主管，理應主管、負責單位各項業務之執行，這「主管」不僅是身為一處室之「主」的權力，更須擔負起使用這權力做出決定，交付執行後的責「任」：要對任用我，將工作權力分工給我的校長負責；要對工作相關，接受我使用工作權力指派任務的學校同仁負責；要對學生，接受學校教育的國家未來希望負責；要對把孩子的教育重責託付給我們的家長負責。孔子說：「士不可以不弘毅，任重而道遠」，身為教育工作者，更要對自己的教育良知負責。所以，對我而言，主任這份工作既是可行使較大權限做出決定，施行對更多師生有影響的業務，須擔負更大的責任，那麼我就應該不負將權力交與我的所有人，及擔當下這份權力責任的自己，務必使這份工作權力發揮其最大效益，為學校及師生做最多的服務與貢獻。責任雖重，道路雖遠，若我能盡心盡力做到，那盡了責任的回報，其滋味之甜美應正如梁啟超先生所謂天下最樂之事吧！

在這個負責、盡責的前提下，對於校務工作的推行，我希望自己能謹記三項原則及三個期許與承諾：

(一)學生優先原則

教育是學校的本責，也是行政人員、教師存在的原因，所以，任何施為都應以學生的學習效益為重要考量—學生在我的這個作為下可以更快樂地學習嗎？能更樂於學習嗎？能提高學習效能嗎？學校的這個作為可以使學生獲利或受弊？對於其人格的養成，及正確道德、價值觀的形成，有無影響？面對正在成長的孩子，他們的學習力正像海綿一般，立即吸收且來者不拒的情

況下，師長的任何舉措都可能對其造成影響。要和孩子一同走過這個重要學習階段的師長，對學生須負教育責任的我們，沒有一件事，沒有一個決定是與教育無關的。所以，學生的學習樂趣與成效，我將它視為學校工作的優先及最重要考量要素。

(二)教學優先原則

若無優質的教學，學生亦無法獲得優質的學習。所以，配合老師第一線教學的各項合理需求，提供教師教學所需的各項資源，與老師時相切磋激勵來提昇教學效能、改進教學技巧，隨時對於盡責教師給予支持與肯定，對於工作遇到窒礙的老師主動懇談、提供協助等等，也是施行主任工作時，應做優先考量的部分。

(三)學校願景優先原則

由校長及全體教師整合共識而定下的學校發展願景，是在推行校務時亦須列入考量的重要因素。除了例行事務的執行，當新的計畫需要擬定，新的決策需要推行，都要先考量：這個工作是否與邁向學校願景有關聯、有助益？這個作為是否可以更有效地協助完成學校願景，有助於校務的推行及學校整體利益的提昇？希望在執行或推展主任的工作任務之時，除了事權分工的重視之外，更重要的是接受校長的領導，協助學校走向全面的發展。

至於三個期許與承諾則是：

(一)以誠待人，以誠處事；勇於任事，勇於承擔

身為學校最須與人溝通的主任，如果得不到校長、老師、學生甚至家長的信任，工作的推行勢必困難重重。而得到他人的信任的方法，我想無捷徑，唯「誠」而已。誠實是人與人能互相信任的基礎，以誠懇的態度對人，用誠實的方式做事，這是我期許自己決不打折扣的價值觀。對於能力所及的事，許下承諾，全力以赴；對於力有未逮之處，亦坦然面對，尋求協助及補救。「巧偽不如拙誠」，用真誠的心面對自己與他人，正心誠意處理每一件事，盡其在我。工作完成後，有功與大家同享，感恩協助之眾；有過，則勇於承擔，不諉過卸責，思索反省，在錯誤中發現不足，力求日新又新，砥礪能力，更上層樓。

(二)專業教師，專業主任；樂在工作，樂在生活

主任的專業應兼具教學及行政知能。我期許自己應與時俱進，了解吸收最新的教育思潮、教育法規、教學技能、教學工具等，對於時下最新的終身學習趨勢、企業領導思維等領域，也希望能多所涉獵；並與學校同仁分享討論，共同切磋提昇教學品質及行政效能，營造互助互利的組織學習環境。並在這樣的環境中，貫徹我對教育工作的熱情，在對校務、對同仁、對學生有貢獻的工作之中，自我肯定，獲得樂趣，有效能地、快樂地工作；能有效能地工作，其他的生活時間便能留給我摯愛的家人，享受快樂的生活。

(三)嚴肅的工作原則，輕鬆的工作態度

面對百年數人的教育工作，任何措施作為，都可能對學生造成影響，小由學習樂趣的影響，大至人格養成的影響，教師和行政工作的影響力不容低估輕忽，所以，學生優先、教學優先、學校願景優先的原則，絕對須一以貫之，用最敬謹嚴肅的態度，貫徹執行。但在執行的過程中，行政事項千頭萬緒，須處理的事務或許事關重大，或許繁雜瑣碎，不論大小，都須付出相同的關心和重視，壓力勢必不小；加上若偶有事權的爭執、溝通的困難、交辦事務執行的受挫等不順遂時，高度的情緒智商和抗壓性，不可不備。我期許自己在面對這種種工作考驗時，能不忘幽默的態度。用輕鬆的態度對待同事，不把工作壓力轉嫁別人，把壓力留給自己，把鼓勵及讚賞送給同事；用幽默的態度看待挫折失敗，給自己馬上從挫折中站起的力量。求好之心雖急切，但不給自己過高期待，做錯了，做壞了，才知道自己的疏忽或限制，不吝於給自己多一次機會，每一個下一次，每一個新的開始，我一定可以做得更好。

三、結語

初任主任的心情，一開始是興奮雀躍的，能力受到肯定的興奮，抱負可以施展的雀躍；繼之而來的是任重道遠的榮譽與使命感，我有這個機會，我應該做出貢獻。

中庸上說：「君子之道，譬如行遠必自邇，譬如登高必自卑。」我正站在的主任之路的起點，帶著前輩的學識智

慧與經驗，抱著滿懷的工作熱情與期待，期待走向對教育工作有所貢獻的彼方，嚮往登上教育理想的高山，開闊自己的視野與胸懷；就從腳下這一步開始，我承諾：用踏實的步伐，走出自己的道路；以負責的精神，貫徹自我的期許。

第二組學員篇



文化、和諧、創新、超越的 新世紀主任

許家誠／台南市復興國小

帶著欣喜與期待的心情，投入教育工作邁入第十一年頭的我，從充滿人文氣息的府城開車啓程前往教育聖地—國立教育研究院，接受爲期六週兼顧理論與實務的「國小主任儲訓課程」洗禮與灌頂。

「智慧建立制度，熱忱服務眾人」是個人的行政信念，著手準備這份作業時，認真的思索未來取得「主任證照」後，擔任主任工作時，必須在學校歷史留下何種定位，爲自我人生寫下何種註腳。

事實上，學校的辦學沒有所謂的最佳狀態，正確的心態應是能將現有學校存在的各種主客觀條件加以統整運作，朝向符合績效要求與顧客滿意的目標而努力；更簡單的說，是以「學校本位經營的思維，營造師生成功的機會」。除了讓學生學習經驗成功，更使教師感受教學滿意成功，單以全面品質的觀點而言，就是能符合績效責任的要求與滿足顧客需求，擔任學校行政主管者更應責無旁貸的營造有利的環境與條件，不以追求個人成就爲標的而以提昇整體成員成功爲從事行政工作的思考主軸。

基此，今日以「文化、和諧、創新、超越的新世紀主任」爲文，冀能透過文章闡述內心對教育理想樣貌的期待，並勾勒出未來歷練主任職務時的自我期待與承諾。

一、文化—尊重多元差異，形塑共同文化

時代洪流不斷的衝擊下，學校已經是一個兼容多元差異的開放系統。因此，學校教育屬於公共事務，除了應有的專業外，無法獨立於社區環境與社會環境之外。學校主任如何善用各界的資源，化異存同、共同群策群力來營造優質的文化學習環境，將成為衡鑑新世紀學校主任是否稱職的指標。

學校主任對外要能增進公眾對學校的瞭解、廣蒐公眾對學校的意見、獲致公眾對學校的支持、促使學校積極發展；對內則營造共生共榮的工作氛圍、尊重組織成員對事件的不同看法，凝聚共識與願景，結合教職員共生的力量，共同為創造有文化的標竿學校努力。有了「共同文化」的集體意識，才能讓學校與社區共同紮根、共同成長茁壯，這也是新世紀主任必須努力的首要任務。

美國學者杜威指出學校有三大任務：

- (一)提供一個簡單化的環境，建立青年治學和做人的基礎；然後在基礎上引導進一步的研究，由簡單的原則進而了解更複雜的事務，由共同的嘗試進而了解專精的學術。
- (二)把社會遺產中較好的部分保存傳遞，作為教育青年的資料。
- (三)使社會中各種要素得到平衡的發展。

這觀點彰顯出學校教育對社會文化傳遞與保存發揚的

重責大任，更是身為行政主管應念茲在茲的核心思維。如何將社會文化及社會風氣淨化視為學校教育的使命，更是每位從事教育工作者責無旁貸的任務，假使學校是火車，校長是火車駕駛，學校主任就是列車長，需配合校長將列車穩穩的航向前方，讓列車中的乘客能在充滿溫馨的氣氛中愉快的享受學習旅程，並能傳承專屬這列車的文化資產。

學校行政工作的目的是以服務“教”和“學”為主，「行政」只是一種手段，達成教育目標才是最高的旨趣。因此，學校行政的原則與方法，自然不能違背教育的目的。廿一世紀的教育，應是以開發個體潛能為目的，藉由個人的自我實現，進一步促進國家發展與社會進步。

二、和諧－建構理想效率行政情境，營造團隊合作互助氣氛

理想的行政情境與團隊合作氣氛是確保行政事務有效推動的基礎，茲歸納出幾點未來擔任學校主任時推動方針，分述如下：

(一)保障組織成員的自由、平等地位

跳脫傳統權威型的領導模式，並建立起成員間彼此互相尊重及能充份表達意見的情境，藉此達成有效溝通，凝聚整體的共識。

(二)激發成員之間皆有「成長進步」的動力

學校行政所處理的問題多半是“人”的問題，其複雜性已非工具導向的科層體制所能涵蓋。組織成員的不

斷鞭策自己並彼此打氣是相當重要的，因為，成長進步的氣氛是會互相感染的，也能散發熱力促進學校進步。

(三)有效營造團體的合作氣氛

近年來在科技的快速發展與全球性的高度競爭，已使團隊的觀念愈來愈受到重視。因為組織已意識到目前組織內工作兼具複雜性與分工協調的特色，無法靠個人力量獨力完成；唯有依賴員工組成團隊，集合團隊中每個人的能力與特質，發揮團隊力量協力完成。

學校主任除了考量教師的背景與學校環境的特色，並適當調整學校教師輪任學校行政工作，以增加教師團隊運作之經驗，並能對學校整體表現有適當之體認。協助各項團隊成立並有效運作，給予適度的授權，使教師有獨立自主決定的能力。

新世紀的主任必須體認以往單打獨鬥的時代已過去，而學校運用團隊型組織的益處有許多，首先能增加同事間的關係，能共同討論學校事務、學生的學習狀況，並可建立同事間互相支持的氣氛，共同建立課程與科目的整體概念，使學生不會有零碎學習的感覺；此外，師生在團隊化的過程中，能共同發現問題，並嘗試解決的策略，會建立團隊成員的隸屬感，讓成員能共同討論觀點，而能使團隊同儕共同學習，激盪更驚人的智慧，畢竟多元的社會當然也需要多元的團隊智慧。

三、創新—從知識管理到延續管理，貫徹知識系統平台精神

亞里斯多德說：「人的本質就是自己不斷從事的作為。」因此，卓越並非單一的行動，而是一種習慣。」所以，創新也並非單一的行動，而更應該是一種習慣！

知識經濟時代來臨，資訊爆炸變動速度之快，已遠超乎人類的想像。身為新世紀的主任，更應促進學校內的知識管理與精進，方可長保學校競爭力得以永續經營與發展；甚者，如何避免私自知識囤積，保存公眾知識網絡，形成更好決策減少無謂錯誤，進一步達成延續管理的目標，隨時以創新的彈性態度面對變動的社會，也是擔任行政經營者非常重要的課題。

另外如何有效保存資深教師在專長領域的隱性與顯性知識，協助新進教師有效吸收並轉化為工作能力，除了將例行性事務條理化為標準作業流程之外，更需要貫徹知識系統平台精神，建立可分享豐富內容、整合個人知識的工作庫，及便於作搜尋的搜尋引擎。進而鼓勵創作、激發創意的群組討論區，結合校內及校外知識力量，成為學校創新的源水活頭，這也正是新世紀主任需努力完成的部分。

四、超越—自我批判的反省態度，終身學習的超越典範

新世紀主任應養成自我批判反省態度，主要用意在藉此尋找每一個問題的根源，深刻瞭解行政工作的目的，以便能清楚的明瞭自己的行政目標；不致因忙碌而喪失自

我，甚至違反了教育目的而不自知；透過不斷的反省與檢討，找出行政缺失所在，再透過重新計畫與執行等步驟做自我要求，進而引領整個教育體系，朝向精進的目標邁進。

新世紀主任也應以謙虛及努力進修的態度面對工作，並將資訊轉知所屬團體之人員，協助每位成員增權賦能，落實教育專業發展使教師成為教育的資產，奠基於此，學校本位進修應能成為學校進步的重要助力。

學校本位進修理念的主要目的在於推動教師的專業成長，進而促進學生學習，促使學校不斷進步、不斷成長。而進修的地點可以是校內或是校外的，進修的內容需兼顧教育政策、學校發展與教師個人專業成長三方面的需求，學校本位進修是一種連續的發展過程。

因此，身為新世紀主任更應努力推動教師進修的概念，除了自己致力於終身學習外，更要帶動環境週遭人員成長，以火車頭角色自居讓自己成為超越的典範。

五、結語—以新世紀主任自居，實踐全人教育願景

個人以為新世紀主任應以文化、和諧、創新、超越為核心精神，協助校長推動校務經營，戮力於協助教師提升教學品質、及強化家庭教育功能，透過有效行政管理，結合校內外資源貫徹教師專業化，落實教師專業成長，以創造學校永續經營的條件與能力，促使組織氣氛圓融，營造溫馨有情、積極有勁的校園氣氛，共同實踐全人教育，溫馨校園，終身學習的教育願景。

原住民學校主任的思維 ～媽媽的歌正在吟唱

林志偉／花蓮縣德武國小

一、祈福—『原』住民與『遠』住民

擔任原住民學校主任的開端，期待為原住民文化教育播下『原』汁『原』味的種子而不是帶領孩子『遠』離文化的泥土。原住民特殊的口音，常把『原』住民說成『遠』住民，雖說只是個玩笑話，真希望孩子在教育的品管出產之後，祈福孩子能認同自己是『原』住民的種子而不是成為『遠』住民，永遠切割遠離這塊撫育文化的土地媽媽。在未來傳遞的使命中，讓每顆種子都能成為族群重要的枝幹，永續的供應文化綠地，燃起部落若有似無的火，延續原始的脈動。

二、翻土—教育的對象是原住民，省思我們的教育

近年來常聽到人群討論著原住民的文化，到處可嚐到原汁原味的料理，看見原住民的藝術創作呈現在公共空間，參加文化饗宴的嘉年華，聲音、味道、畫面反覆重播著，心情愉悅舞動著。這一切感受好似滿足了社會對於原住民文化教育的付出。有次聽著新聞記者正興高采烈的報導某一原住民族群祭典活動，內容卻離譜的讓我無法接受，於是我進一步與學生家長們討論這個議題，卻得不到文化討論的反應，雖然文化的討論與重視的確比往年還更

為熱烈，但發現文化的教育並不是個人在媒體上、活動中自以為的真實，似乎還需要介入什麼元素以催化文化教育的深耕。

過去的生活沒有大眾傳播媒體，鮮少人在談文化，我們卻視過往的生活為深厚的文化表現，在現今，一樣的族群，雖擁有更好的教育環境，卻看不到孩子活出族群的驕傲，聽不到耆老述說古老部落神秘傳說，孩子唱媽媽的歌，這才是原住民學校教育最大的隱憂，也是原住民文化的悲哀吧！

三、播種－創意思維從課程著手

「主任」站在領導學校課程的角色，具備前瞻視野、洞視問題、關懷原住民弱勢的本質，在全球化的時代面對著數位時代學習型態的轉變以及知識經濟時代終身學習的需求，又應當要有什麼作為？方能帶著孩子往返古今幽幽的小徑，拾起族人遺落的智慧，繼續傳承經驗，同時為這塊土地創造更多的時代意義。

過去的教育制度，讓整個台灣失去了族群的特色，倘若原住民學校的教育依然按照教育部頒布的課程大綱照本施行，可預見孩子只是跟一般人一樣認識原住民吧！杜威博士所說：「教育即生活，生活即教育。」要改變教育產出的結果，只有認真設計學校的課程，將族群依附在自然土地的知能、哲學智慧等民族知識，建立學校課程學習機制，把早已模糊遺落的生活經驗一一拾回。也就是將種子栽種在適合的地上，除了吸收基本的養分之外同時吸收地方的

特別的養分，才能夠培養出可以與世界接軌兼具擁有族群文化特質的小草。

四、灌溉—注入『原』汁『原』味的教育關懷

主任要勇敢的為原住民辦教育，原住民孩子先要有認同感，有深層的文化主幹課程，學習才會有民族自信。因此主任的第一步必須凝塑了學校課程的願景與方向，傳承經驗文化，也為社區設施規劃未來願景。朝教育主軸規劃一套根植傳統邁向『全球化』、『數位學習』、『族群主體』、『終身學習』的本位課程，凝塑學校文化，並從同事間的對話進行學校課程規劃：共同參與決策→凝聚共識→統合各方資源→團隊合作→課程施行→教學改進與評量→分享與扶植，秉持著提供學童獲得「知識」的能力、培養積極的「態度」、正確的「價值」、開拓的「視野」等領導理念是我所盼望的「原住民學校主任」角色。

五、施肥—資源統合運用與溝通協調能力的展現

赫胥黎說：「如果說知識太少是件危險的事，又有誰的知識足以讓他感到安全。」武俠小說裡除非你是武功蓋世的高人，單打獨鬥是無法在江湖生存的，而一個人再厲害也無法將少林寺七十二絕技練就於一身，高人被後人淡忘於紅塵，少林寺卻屹立不搖。沒有一位教育者是全能的，因此學校團隊運作更需要集合家庭、社區、學校、社會團體的力量、群體的智慧解決孩子學習問題，方能樹立教育大基。

(一)家庭教育不可否認是原住民最弱的一環，弱勢的

因素很多，但不可因為他弱勢而忽略了家庭教育在文化教育上的意義，因為家是孩子學習、生活的基地。

(二)社區教育就是運用各種資源全面提升教育水準，古詩云：『腹有詩書氣自華。』導善社區文化會直接影響學童的學習成長環境，讓社區部落成為學習型組織，體認『自己的孩子』，『別人的』孩子都是『部落的』孩子。讓社區部落擔負教育的責任，並且讓社區『文化老師』走入學校，更重要的意義是讓學校走入社區，增加社區與學校的互動，透過教育讓學生在社區中展現出優質的原住民「生活態度與氣質」。

(三)學校教育要產出與眾不同的創意，就是創造一個教育績效，就必需給予教師、孩子嘗試空間，開發教師、孩子具有與生俱來的人文創造力，讓家長、教師不再只是重視一般學科的學習，而是習慣在生活中體驗、分享文化精髓之美。

(四)社會教育就是運用資訊、媒體、書報等任何形式，散佈教育的本質，讓孩子在社會系統中能夠獲得生存與快樂，提高社區生活的「品質」。

六、鋤草－提供良好的環境搭配行動研究的精神

獵人說：「這條路不能走，因為這是鹿走的路。」人的學習路徑、行為模式，就像獵人行走山裡的小徑，只要多嘗試，明確的路自然會浮現在孩子的腦海裡。學校教育政

策應更應當考慮全球化挑戰，強調族群競爭力，並策略性選擇教育投資重點（經費、設備、人力），採用一種較有系統的問題解決方法，解決當下教育面臨的問題，培養具有原住民文化內涵自信且願意終身學習且能運用科技的未來人才。

正如同電腦常常在升級、常常更新病毒碼掃毒，有多少教育策略是不合時宜的需要改進的，學校的教育有多久沒有更新病毒碼，我們的孩子在職場又有多少的競爭力，給他一把刀，孩子能不能找出獵人的路？

七、收割－成為文化的傳播者活出族群的驕傲

小草在惡劣的環境仍然努力的繁衍下一代，種子亦不負眾望的向下紮根、向上展開枝葉搖曳在風中，貪婪的與陽光共舞，繼續為下一代立命，這樣理所當然的自然現象隨處可見，原住民的文化需要好多的種子去散播，卻少見部落青年勇於立命願意進入文化傳播的循環，要求族群耆老繼續背負如此的重任太殘忍，身為教育者就當義無反顧力挽狂瀾一肩扛起。看見教育希望滋根，讓教育介入文化的傳遞，讓文化的傳遞進入成功的循環，教育是要全面的觀照，就如同種子利用風力、水力等各種媒介傳遞生命，孩子的教育只靠學校經營與老師的教導是不夠的，除了要全面提升部落的文化教育水準，更要仰賴社會對孩子的關懷與愛心人士發揮社會關懷的情操，敢於為愛付出行動。相信收割之日指日可待。

八、立命－主任看待種子滋根、教育的使命感

祖先在這塊土地耕作、祈福、翻土、播種、施肥、灌溉、鋤草、收割日復一日，今日就讓我揮動鋤頭為這塊土地流下汗水，在教育的工作領域運用創意的思維，注入『原』汁『原』味的教育關懷，為原住民辦教育，以行動研究的精神領導課程，展現溝通協調能力，統合資源運用，設置良好的情境，立下使命成為文化的傳播者，面對挑戰，裝備自我，樂在工作，自我實現。

對原住民文化以及自然生態有著濃厚的興趣，分享文化與生態對我而言更是一種喜悅，在求學、教學過程中慢慢體會到自然與人文，對一個區域對一個族群是多麼的彌足珍貴，今日有機會作為生態與文化的傳播者，我願如鬼針草般的堅勁，排灣族長者風範的謙虛，在每一次的解說互動中，播下種子、努力的向下紮根。相信有一天…部落裡，我聽到媽媽的歌正在吟唱。

媽媽的歌

孩子對媽媽說，

我是誰？

媽媽對孩子說

長大後你就知道了。

孩子長大成為母親

她唱出媽媽的歌

告訴她的孩子

.....

——排灣族巴蘇嵐 Pasolung 筆於教育研究院良師園

治世之能臣－以三國諸葛亮為師

姚正台／花蓮縣明義國小

一、源起

我國歷史悠久，各朝各代英雄豪傑、名人賢士，真是不勝縷數，但傳誦最為廣遠者，仍推三國時代人物，劉關張桃園三結義、亂世之奸雄曹操、一身是膽的趙子龍、「苦肉計」的周瑜打黃蓋、落鳳坡龐統殞落。東漢末期天下大亂，魏蜀吳三國爭霸，是我國歷史上最驚心動魄的一頁。如果從坊間的書籍一覽，羅貫中的「三國演義」也曾為紅極一時的暢銷書，而諸葛亮是整個三國局勢中的關鍵人物，如果沒有諸葛亮，根本沒有三國這一特殊的歷史格局。「隆中對策」、「赤壁之戰」、「三分天下」、「白帝託孤」、「五月渡瀘七擒七縱」、「出師表北伐中原」及「秋風五丈原」，反映出他一生智慧和才能，雖然他無法完成先帝遺願「恢復漢室」，但是諸葛亮忠貞冠室的高風亮節，和他那鞠躬盡瘁、死而後已的獻身精神，足以成為後世的表率。

二、諸葛亮一生與學校主任的角色扮演

在中國五千多年的歷史上，諸葛亮稱得上是位知名度最高、形象也最好的傳奇人物。智、勇、忠、誠等美德集於一身，兩千年後的今天連企業家也對諸葛亮推崇有加，綜觀諸葛亮「下山」後的努力與做為，可分為三個階段，各自扮演不同的角色，自然也展現不同的風格及策略。可

讓學校主任學習如何輔佐不同類型校長的角色扮演；

第一階段是「軍師」角色，從新野組訓軍團，歷經當陽之役、赤壁大戰，到入侵益州、擁有漢中為止，這些戰役的主角都是劉備，而諸葛亮發揮了謀略和外交上的才華，為劉備擬定了完善的策略規劃，讓劉備得以三分天下，就所謂企劃部經理的角色。從諸葛亮在孫吳宮廷內舌戰江東策士，對於利害剖析深入、應用計謀策略，說服孫權聯合出兵，造就赤壁之戰的勝利；到理想的學校主任對於如何培養表達能力，透過協商支援、互助合作，溝通協調、整合資源，創造出校園優質環境，的確可以師法諸葛亮。

第二階段是「政治家」角色，從劉備自封漢中王，到白帝城託孤為止。這段期間劉備主外，諸葛亮主內，負責制度的建立，後勤工作的支援，「亂世重寬容，弛世用重典」將劉備的根據地治理成太平盛世、人民豐衣足食，讓後人對於諸葛亮經營及管理的長才，豎起大拇指佩服。這個階段扮演的是專業總經理的角色。

第三階段是「遠征總司令」角色，從五月渡瀘的南征戰役開始，歷經北伐中原，到五丈原上病逝營中為止，在這個階段諸葛亮顯現出他逐壘推進的謹慎軍事原則，南征的軍事行動為「攻城為下、攻心為上」，是政治重於軍事，以力求不戰而屈人之兵，二度北伐與前後「出師表」展現諸葛亮恢復漢室的決心與事必躬親的完美主義。諸葛亮成了負責「業務開發」的總經理，反而將管理及規劃的工作，交給了一手培育能幹的「副總經理」們，也仰賴他已經將公司制度化。

試想學校主任的角色扮演可否以諸葛亮成功的範例作為借鏡，不論遇到何種類型的校長，只要秉持教育行政的理念，認真扮演好校長的左右手，誠如何主任所說：「能幹是主任的別名」。以諸葛亮為師，相信協助校長經營學校、執行理念，必能讓校長「如魚得水」。

三、「完善自己」與學校主任的個人修為

諸葛亮雖然早死於三國時代，但歷朝的統治者並沒有忘記他，常把他抬出來作為典範、美化他、歌頌他、號召人們學習他。當然，統治階層推崇他，是因為以他作為一個榜樣樹立起來，有助於封建政權的鞏固；如果天下老百姓，特別是知識分子，都能像諸葛亮對國家盡心盡力，對君主忠心耿耿，國家豈不長治久安、天下豈不太平？試想，如果校長能遇像諸葛亮一樣的理想主任，校務推動定可高枕無憂。我試著從諸葛亮「完善自己」的人生哲學來推論至理想學校主任的修為：

- (一)養性：君子藏器於身、待時而動，是諸葛亮在隱居隆中的最佳寫照。他在隆中時博覽群書、尋師訪友、思考天下大事，此時的諸葛亮已具備上知天文、下通地理、文韜武略的經世長才；如同理想主任應在出土之前，必先具備一些基本能力、專業知能，例如：溝通協調與計畫執行考核的能力、專業教育法令的熟悉與應用得宜、教育之相關學術理論的涵養等。諸葛亮說得好：「非淡泊無以明志，非寧靜無以致遠」，如今，不是有很多人嚷嚷「活得太沉重、太累」嗎？如果能學他當年

隱居隆中那樣，不願沽名釣譽，情甘淡泊自勵，在工作、生活當要進取追求，但是還得順乎自然。如此，工作自然輕鬆，生活自然愉快。

(二)志當強毅，意當慷慨：諸葛亮認為，一個生活的強者，在種種人生逆境前面，志當強毅，意當慷慨，以微笑去迎接正視種種不幸。何以爲「強毅」？又以爲「慷慨」，首先，倒霉不倒志、不悲觀、不絕望，在人生的旗幟上始終寫著「自信」二字，是爲「強毅」，亦是爲「慷慨」。理想主任的人格特質當亦如此，「逆來順受」、「困境中變得更堅強、更成熟，激發意志力」。

(三)宰相肚裡能撐船：胸懷狹窄，凡事不饒人，看似強悍，實是愚儒；豁達大度，寬以待人，不爲小事較長短，失理智，看似怯弱，卻是一種處大事的氣象，實是一種以退爲進的人生智慧。無數人生經驗證明：胸不寬則往往招致災禍，小不認則亂大謀；故引申大丈夫「能屈能伸」也是身爲主任所必備的修爲。

(四)修德：志向應該高尚、遠大，要追慕古代的聖賢，斷絕貪欲、丟棄雜念，使志趣接近古代賢人，「節儉戒奢」、「見利不貪」、「英雄要過美人關」、「嫉『妒』如仇」是諸葛亮一生的基本修爲及奉行法則，所以身爲理想主任必須以「驕奢淫逸」、「利令智昏」、「酒色財氣」爲戒，要知道臨淵羨魚，不如退而結網。

(五)勵精求學：學習，必須沉心靜氣；才智，要透過學習獲得。不學習就無法增長才智，沒有高遠志向就無以成就學業。讓時間一天天流逝、意志一天天消磨，這樣只讓人年老力衰、學無所成。所以「非學無以廣材」、「學貴精誠專一」是理想主任的學習目標，積極參加研習進修，才能在專業領域上高人一等。

四、「待人處世」與學校主任的守分天職

諸葛亮一生在世，表現出的智慧是多方面的，論做人，他有做人的技巧，接著以他待人處事的法則來闡述主任守分的天職。

(一)恰如其分地表露情緒：「寵不喜、辱不懼」，人之一生，不可能一帆風順。諸葛亮以為，沉著冷靜、控制情緒、不為情勢失理智；「喜怒之間，必明其類」是讓主任能明瞭在情緒管理上，情緒的表露講究「火候」、把握著「分寸」，不會得罪人，還可籠絡人心、深得民意，為自己在人脈的經營上累積力量。

(二)仰觀俯察、明斷是非：為人處世，當有明亮的眼睛、清醒的頭腦，不為假象所迷惑，應由表及裡、由近而遠，透過現象看本質，這樣才能區別善惡、分辨真假。身為主任也應體察環境變化，提供應對策略，讓學校化危機為轉機。

(三)人無遠慮必有近憂：智者行事，科學預測、妥為

預謀，至少有兩個好處：深知何為弊、何為利，變於取捨，對策在握、心裡不慌、身占主動、地處不敗，以不變應萬變。身為校長的幕僚就應該能為校長獻良策、勤溝通、驅吉避兇。

(四)審時度勢、見機行事：「識時務者為俊傑」，能看清事情的發展趨勢、自己處境的安危、看風頭、察潮向。「機不可失、時不再來」，世上見機行事、當機立斷者勝；優柔寡斷、錯失良機者敗。理想的學校主任也應該學會掌握「天時、地利、人和」。

(五)以真誠贏得朋友、團結就是力量：人活在世上，不能沒有朋友，爭取朋友，是人生的一項工程；贏得朋友，是人生的一種智慧。理想主任對學校教師同仁積極關懷、協助排紛解憂；以身作則，以服務代替領導，開誠佈公，知人善用。將全校教職員工團結起來共創學校的理想願景。

五、結論

諸葛亮—中國人心目中智慧、忠誠、勇敢的化身，史學家稱其為政治、軍事、經濟的『三絕』，他的軍事韜略、治國之道，都足以讓我們成為理想的學校主任學習範本。諸葛亮 e 思維的開闊思維，如：示強於敵、外實內虛、決戰境外的策略，因此能『在有限生存空間開創無限可能』，這也是身為新世代的學校主任應具備的宏觀格局。杜甫詩云「三顧頻繁天下計，兩朝開濟老臣心，出師未捷身先死，長使英雄淚滿襟。」可感受到諸葛亮對劉備的盡忠職守，

以致鞠躬盡瘁，死而後已，這情感足以撼動人心，是孔子所謂「知其不可為而為之」的完人典型。最後以兩段頌揚諸葛亮的文字，稍加修飾作為對理想學校主任的自我期許，「忠於教育信念、終身矢志不渝」，「謙虛公平謹慎、克己奉公守法」。

海闊天空的校園與希望的建築師

--一個學校主任應培養的美感經驗

廖加靖／雲林縣廉使國小

一、前言

波依斯說「藝術可以改造世界」，漢寶德稱「藝術可以救國」，前教育部長曾志朗認為「美育是一切教育的核心」，大部分的人都同意「學習是一種美感經驗」。台灣大學競爭力與創新研究中心主任劉順仁表示，「品味養成是緩慢的事情」，…這些論述說明了培養國人的美學素養須從小扎根，須從教育做起；而學校的教育工作者正肩負著這項神聖的使命。學校主任是教育政策的實踐者，學校願景的體現者，校長辦學的輔弼者，教師教學的支持者及教育品質的提升者。既然美育是一切教育的核心，學校主任理應具有多方的美感經驗，作為推展校務的重要內涵。

二、美感經驗的意義

美感經驗是一種透過實際體驗審美的感覺所產生的知識，它是可累積、可傳承的。而人和環境彼此起作用是一切經驗的根本。（杜威，1934）人們從過去經驗所獲得的意義，滲入了新的經驗，使它成為有意識的經驗，成為感性的經驗。也就是說，美感經驗的進行要透過想像，想像不是虛空的幻想，而是由先驗法則與耐心的觀察累積而成的。教育工作者要做的事就是提供獲得經驗的環境，引導

學生透過想像去從事「創造性的認識」。一個學校主任的首要工作就是提供學校師生獲得美感經驗的媒介物。

三、美與學習的關係

學習最能獲得新的知識，學習最能轉化出美好的心念，帶來美好、愉快的感覺，國民美感經驗的累積，會讓我們成爲文明的國家。美的表現就是和諧，而人是追求和諧的，我們透過教育，培養學生統合的能力，激發那與生俱來的部分。例如：學校規劃了可以讓孩子以不同角度看事物的環境，不起眼的落葉、小花、小樹，都有一番絕美的風情與天地。我們談美的教育，就是要啓發這些本來在心裡面的東西。

四、美感經驗的培養（圖 1）

如果把美感經驗的獲得當成課程來修煉，可以朝幾個方向思考：

(一)生活感知能力：溫暖的、奇異的、激昂的、寂靜的、恐懼的、幸福的等生活經驗，可以和記憶裡熟悉的事物作聯想，也可以選擇適當的文字來描述。要開發生活感知能力的原則是：

- 1.好奇：對於生活充滿無窮的好奇，終生追求，學習不懈。
- 2.實證：務求從經驗中求證知識之真偽。堅持。願意從錯誤中學習。

- 3.感受：持續精煉感官的能力，特別是視覺能力，以追求生動的經驗。
- 4.包容：願意擁抱曖昧、弔詭及不確定。
- 5.全腦思考：在科學與藝術、邏輯與想像之間平衡發展。以「全腦」進行思考。
- 6.儀態：培養優雅的風範、靈巧的雙手、健美的體格及大方的舉止。
- 7.關連：能夠了解並欣賞萬事和所有現象是互相關連的。系統思考。(Michael Gelb, 7 Brains)

(二)形式鑑賞能力：有時候文字無法充分表達所有的意義，所以去接觸繪畫、音樂和表演的藝術，直接用顏色、形象來思維，通常在解讀的時候，就要運用它們的技巧與語彙。也就是透過藝術形式表現出來的東西，去解析藝術家的心理活動與所要表達的意念。

(三)故事訴說能力：學校主任在經驗的事物中，應該具有正確地提出問題的能力，並且能夠沉澱與反映這些生活經歷，以提供學校師生新的思考與感動。

(四)價值判斷能力：使用上述所學到的知能，對生活事件做合理的判斷，闡述理由，指出知性的層面。

(五)終身學習能力：從教育的層面來看，美感經驗有

深層的意義與必要性，將藝術知識、藝術經驗來與生活結合，應用於生活，並自我發展出一個長遠而終身學習的健全人文素養及價值觀。

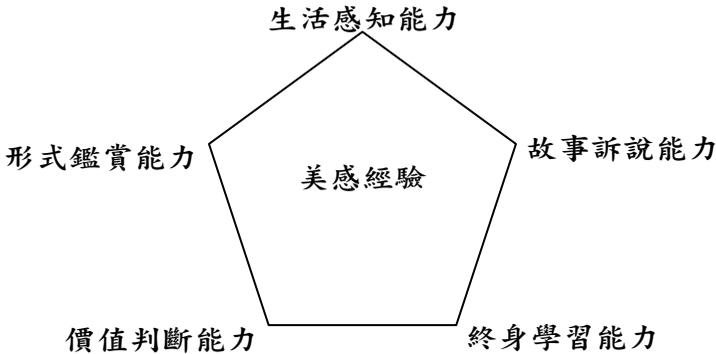


圖 1 培養美感經驗的五力

結語

美感經驗是全人發展、理想教育方式的重要一環。全人發展是教育的目標，而完善的人應有良好的情感修養，對各方面知識能夠充分掌握。要塑造這樣的人，非得有包含美感或藝術在內的教育項目和方式不可，因為美育對人的情感陶冶、知識養成有不可輕忽的影響力。

美感經驗對我們而言，最終的目的其實就是一種人生體驗、一種生活態度。學校的主任常主導著學校課程發展的方向，如果學校的主任在我們這個矯飾的世界裡，仍保有樸實真摯的情感，肯定能自然而然在生活中，為學校發掘出更多的美感。

當個 active 的學務主任

喬 祺／雲林縣雲林國小

一、當我擁有越多時…

這幾天在網路上收到一篇發自故鄉斗六「台大雲林分院」醫師分享的網路文章，相當發人省思，也如暮鼓晨鐘般地撼動我心。這封郵件的故事大概如下：

某位台大醫師到雲林分院輪值的最後一夜，遇到一對以打零工為生的夫婦，老公因為家裡有嗷嗷待哺子女，因而沒錢開刀治療盲腸炎。但這位醫師卻因病人很多而未加以注意，直到他以戲謔的口吻向別的醫師訴苦時，才被另一位醫師責備：『我們可以讓病人因病而死，卻不能讓病人因貧而死！』『你應該先讓他去開刀，錢的事再想辦法，大不了就幫他出嘛！』

他這才想起，自己在學生時代可以去打工認養貧童。如今薪水已千百倍於從前，但是他卻發現『當我擁有愈多時，我願意給的竟然愈少！』於是他出錢解決了這對夫婦的燃眉之急，並重新找回了自己的赤子之心。

二、捫心自問

看過上面的故事，讓我們心自問：當初在踏進師院校門時，有多少人曾經懷抱著雄心壯志，希望以一己之力奉獻於杏壇以教化春風。我們不難看到師院中有許多愛心慈

善社團，在寒暑假期間不畏艱辛「上山下海」，協助弱勢學童渡過充實的假期生活。也有人不吝於把微薄的公費奉獻出來，於冬令救濟中協助貧苦。

但是，這樣的熱忱是否在教學、行政登階的過程中受現實摧殘而逐漸消失了呢？實習週返家後，信手打開國語日報看到八月的討論話題是「校園逢迎文化」，投書中不難看到老師、學生們對於這種官僚、拍馬屁的作法都表示鄙夷；然而校長、主任呢？大多表示無奈、難以拿捏、或人在江湖之嘆！又或者是將其合理化為「體察上意」！只是不知這些「逢迎」的目的到底是為了親師生的福祉權益、還是為了一己的平步青雲！看看上面那則醫師發自內心的省思，不禁也為教育界的現況感到憂心！

記得，在研習過程中許多講師都耳提面命一行政的目的在於服務教學，但是，在學校現場中，行政人員的每一個計畫、評鑑是否真的都是發自內心地為親師生謀求最佳教育環境？在學校辦理五花八門、大拜拜似的校園活動時，是否思考過這些活動是否合乎教育家 Peters 所言的合認知性（cognitive perspective）、合自願性（voluntary process）、合價值性（worthwhile activities），還是只為了譁眾取寵或尋求曝光機會？當行政人員忙著彙送教育優先區、弱勢兒童扶助成果時，是否真的曾經彎下身去和這些孩子談談他的需要和了解他的心情，還是這些孩子只不過是眾多數據和百分比中的一個數字而已？

三、期許未來

在六週的研習活動後即將返校成爲學務主任，在歷經了不算短的研習課程和自我省思後。我想，一個好的學務主任應該朝向“ACTIVE”爲目標來自我期許，active 的表面字義包涵了學務主任應有的活潑、積極、活動、有效、主動等態度，這六個字母拆開後更分別代表了下列意涵：

(一)校長的左右手(Assistant)

學務主任身爲學校二級主管，有責任參與學校的行政主管會議，擔任校長諮詢的對象以及提供校務建言，而非只是校長命令才有動作的被動執行者，更不應成爲無視校長存在而一意孤行的校園孤鳥。

畢竟校長承擔了學校成敗的重大使命，如果主任不能配合校長的教育理念，那麼學校行政的推動就會窒礙難行。那麼就算主任有再高的理想和目標，也就不可能實現了。

(二)品格的引導者 (Character)

九年一貫被譏爲缺「德」的教育，但二十一世紀又是個靠腦力和品格態度決勝負的年代，所以，學務處責無旁貸地應負起品格教育的使命。然而，品德教育不應回復到傳統要求學生背誦中心德目，或者，以形式化的三項競賽來教導學生陽奉陰違。

身爲學務主任，應該召集親師代表共同針對孩子的生活品德訂定共同努力的目標和實行方法，以「楷模學

習」方式讓學生起而效尤，更重要的是要讓家校一體，讓孩子在生活中時時刻刻都能具體落實。

(三)健康的促進者 (promoTer)

大家都知道健康的身體是一切的基礎，因此，學務主任應依照「健康促進學校」的理念，除了維持學校衛生的環境外，更應成爲社區衛教中心，宣導「樂活」(Lohas, lifestyles of health and sustainability)的觀念，加強社區對視力、口腔保健的重視，開放校園成爲社區運動場所，使學校成爲社區的健康基地。

(四)處室的領航者(navIgator)

學務主任屬十三班以上學校的編制，處室內編制有三到四位組長及若干教師協助處理業務。主任在承接到校長的教育理念後，如何落實到教師的教學和學生的學習，就靠這些同仁的協助。如果主任不能維持處室的人和人，那就算人多也未必好辦事。

除了人和之外，主任更應具有專業的素養和能力，當組長、老師在遭逢困難和打擊時應給予相關的法令資訊、行政資源、專業解答，如此才能使處室成員安心地處理處室工作。

(五)人權的維護者 (Vindicator)

我國教育制度長期以來皆著眼於教師管理的便利性，以致於教師體罰事件層出不窮；再加上學校長期重視智育使許多孩子充滿挫折感，家庭教育功能日益退化

，孩子在家中缺乏良好家教，以致於學校「霸凌」(bully)事件時有所聞。

學務主任在面對這樣的校園環境時，如果只是「以暴制暴」，那麼只能獲得表面上的服從，最終難免受到更強力的反撲。因此，我們應該落實「友善校園」的精神和作為，從校規、學生自治方面鬆綁和賦能。當學生由被動的接受者，轉型為主動的支持和維護者，老師自然可以減少情緒的波動和起伏。接下來，學務處再提供教師相關的情緒管理、教室經營研習，以及學生不當行為處理機制，相信這樣就能逐漸提升校園中師生對人權的重視和互重。

(六)運動的帶頭者 (LEader)

現代學生一週在校不過兩節體育課，回家後大多長時間待在電腦、電視前，不然就是參加五花八門的才藝、安親、輔導課程。在這樣缺乏運動的生活下，難怪體適能日益低下，體重過重盛行率日增。

因此，學務處作的不能只是建置球場和添購設備，更應主動帶領教師運動的風氣，教師樂在運動，才會利用時間帶領學生運動。此外，學校運動項目也不應以比賽為導向而限制孩子嘗試的機會，以免扼殺孩子多元的體育潛能和興趣。

四、結語

常聽老前輩提起：「沒人逼你走上行政這條路，所以要

歡喜作、甘願受」，這是較消極的想法。在即將走上行政這條路上時，我願意以更積極的態度—「**With great power, comes great responsibility**」來任事，時常想想，自己在擁有更多的行政權力和資源時，我們是否更努力地朝自己的教育理想邁進，也是否付出了更多，自勉成爲一個 active 的學務主任！

理想主任的自我期許

— 以教導主任為例

林姿蓉／台南市顯宮國小

一、前言

教育改革的浪潮，形成一種全球化的趨勢。世界各國政府無不致力於教育改革這個區塊上，學校內部組織面臨應有的轉型。在學校中，學生各項人權權益、教師教學的專業與自主、行政團隊組織運作……，在在都起了關鍵性的變化。教育，不再是傳統一言堂式的教學，而是協助孩子思考、認識世界，培養其國際觀。其中最重要的推手，就是學校。經由學校團隊結合各方的努力，方能將學校朝向卓越、創新的方向邁進。

「主任」在教學團隊中，扮演著樞紐、承上啓下的角色。對上，必須將校長的辦學理念轉化為可執行的操作層面；面對教師，則秉持教學支援與行政服務的態度；面對學生、家長，以夥伴關係共同成長；面對社區，則以生命共同體視之。

二、主任的素養

小型學校的行政編製，主任分為教導主任及總務主任。教導主任的工作綜合教務、學務、輔導三處室業務，對應於校園新體制一教訓輔三合一，可以說是最佳落實的行政單位。面對龐雜的教導工作，如何能使組織運作達到

效率、發揮最佳效能，教導主任應有下列素養：

(一)教育專業層面

1.配合國家教育政策，擬定學校教育計畫

國家及地方教育主管機關訂定的各項教育政策，需要主任將其轉化為適合學校推動的教育方案。學校教學計畫的擬定，有賴主任根據學校規模、主客條件、教學者與受教者、家長、社區的需求，一併思考其共同優勢之處。並非同一套制度或辦法適用於各校。各個面向須經深思熟慮、通盤考量，學生的學習才能達到教學目標，國家的教育政策才得以落實。

2.熟知教育相關法令，一切依法行事

個人法律素養一向為國人所忽略。外國人講究「法、理、情」，中國人重視「情、理、法」。凡處理事情以「情」字做為首要考量，將「法」置於後頭，其後果將使處事過程充滿情緒化、個人自我意識，導致行政事務停滯不前。熟知教育相關法令，有助於主任規劃、執行校務。各項教學及行政業務以「法」做基礎，面對任何質疑都能依法有據，不受人情束縛，不致違法失職。

3.掌握學術新知，充實教育專業知能

全球化的時代已來臨，知識經濟、通訊革命、資訊科技…林林總總，意味著無時無刻都在「

變」。「終身學習」是因應時代變遷不可或缺的學習態度。主任須掌握現代教育脈動，具有前瞻的視野，積極進修、投入教育研究，以專業素養輔導校內教師同仁提升教學的知能、學校校務規劃、教師專業團體成長及教學協助、學校願景執行、校本課程設計及研究…。專業知能的提升，是教學團隊進步的助力。

4.宏觀的視野，統觀全貌

主任需培養教育宏觀的視野，依照各校的特質放眼未來。心胸、格局應廣大，多方接納不同的看法或意見，避免眼光狹隘而致畫地自限。思考時要把全校師生放在心中，一切以全校師生的利益作考量。那麼思考的角度會更多元、更周密，更能概覽全局、統觀全貌，所做的決定將使眾人受益。

5.掌握教育目標，提升教育品質

主任應比教師更清楚教學目標、掌握教育目標的精髓。理想的教育品質，應以提升學生能力，讓學生具備終身學習的觀念及自主學習的能力。學校間彼此存在著基本差異，每個教學區、每一位學生也截然不同。主任和學校教學團隊統籌教育資源，評估學校基礎背景，發展出一套適合該學區學子的教學計畫，才能使教育品質獲得真正的提升。

(二)行政層面

1.稱職的經理人與舵手

校長是一校之長，掌握學校發展的大方向。校長依照學校主客觀條件規劃出學校願景，主任負責將校長的理想轉化為學校校務實際可行的方案。主任，好比是一間公司的經理人，了解老闆的經營理念，協助老闆帶領部屬；學校，好比一艘輪船，校長就是船長，而主任就是掌舵的副手，依照船長的指令，乘風破浪的前進。主任應體認自己是校長的幕僚，提供建言，期許成為首長的得力助手。

2.重視行政倫理，汲取前輩智慧及經驗

謹記主任是由校長聘任輔佐管理學校事務。學校重要事項應事先做充分的溝通與協調，其他諸如新方案的規劃、活動的執行進度、各項會議事前的溝通、或是其他需要校長了解的事情，主任需隨時回報，以期校長在第一時間內即能掌握學校的最新動態。此外，主任若對經管的業務有不明瞭之處，應秉持著謙虛學習的態度、多多向校內資深的主任、教師請教，或是向教育界對該項業務熟悉的行政前輩請益。

3.學校行政團隊的永續學習

學校行政團隊，是學校行政計畫的決策者及

執行者，應轉型為學習者、探索者、溝通者。在學校行政運作的過程中，推動教學視導及合作教學等相關教學措施，建立教師專業分享機制，促進學校成員的合作學習。此外，為使學校順利轉型為「學習型」學校，應將教職員工的專業成長也一併納入，鼓勵職員工參加在職進修或研習，以建立團隊合作，提升團體工作之成效。

4.良好的溝通與協調的能力，行政以服務為導向

主任與長官、教師群的關係相當密切，行政人員個人修養一定要好。主任與行政及教學團隊相處，面對繁瑣的行政業務、同仁的需求、學生的需求、甚至是家長的需求，首先要以關懷的立場出發，藉著溝通了解彼此的平衡點，以服務的態度居中協調處理，力求團體和諧。「耐煩」、「和藹」、「開放」、「理性」、「圓融」是主任處世的不二態度。以真誠的心、欣賞團體成員的長處，營造一個溝通無礙的合作環境，問題將消失於無形。

(三)與家長、社區關係層面

1.鼓勵家長參與學校事務

教育體制的開放，使家長得以參與學校行政及協助教學。學校配合相關法令的公布，於相關的校務及教學會議均設有家長代表的席次。主任應廣集家長志工資源，成立人力資源庫，依各教

師需求協助班級教學活動的進行。在邀請家長志工團體進入學校協助的同時，應先提供家長志工支援學校各方面必備的概念與知識，促進家長與學校相關人員間的相互學習、和諧相處，是家長資源運用成功的先決條件。

2.結合學校、家庭、社區三方資源，擴大「學習型組織」

學校社區的社會資源，除了家長以外，還有具有不同專業背景的社區人士，以及在社區中經營各種產業的資源單位。主任必須熟知學區內有哪些專業人才，建立人才資料庫，待必要時可以提供師生學習時的支援。這樣一來，學校和社區則結合成為「學習型組織」，將有助於「學習型學校」的建立，並促進學校與社區間的良性互動。家庭與社區也透過學校事務的參與，更明白學校願景與校長的辦學理念，將校務視為份內應關心之事，進而全力協助支持。

3.發展良性公共關係，成為社區文化傳承中心

過去的學校屬於封閉型的組織，外界的聲音、訊息不為學校所重視。身為新時代的主任，應提高靈敏度、建立良好的公共關係。讓家長及社區了解學校教學團隊努力的成果，願意投入更多的人、物力資源及經費，打造更優質的教學環境。優質的教學環境，一方面使全校師生受益，另

一方面提供家庭、社區、單位機關、機構辦理社區大學課程、假日休閒運動、藝術人文等活動，使學校真正成爲社區文化傳承中心。

三、結語

面對繁雜的工作面，多元化、快速的時代腳步，主任應體認自身的工作是「任重而道遠」的。身、心、靈時時累積能量，以感恩、惜福的心面對週遭一切人、事、物。智慧也將不斷的精進、不斷的增長。期許自己時時充電，能夠時時散發生命的光和熱。如何「充電」？以星雲大師的話語自勉：

第一、學習再學習，

第二、反省再反省，

第三、發心再發心，

第四、慈悲再慈悲。

當個稱職的學校主任

陳惠娟／台南市省躬國小

因應新世紀的到來，世界各國無不致力於教育改革，期能透過更理想的教育，培育國家未來的人才，提升國家的競爭力。教育改革是否能有成效，需要學校教育團隊有效的執行，學校團隊包含校長、處室主任、行政人員及教師，各司其職：校長是學校的領航員，領導學校辦學的方針；教師是第一線的教學者，教導學生實現教育成果；處室主任則是承上啓下，扮演學校聯繫溝通的重要橋樑，一方面是校長重要的幕僚，一方面是業務運作的單位主管，對上承校長之命，實現校長的教育理念；對下領導學校同仁推展校務計畫，達成學校教育目標。

主任肩負多元的角色與任務，如何當個稱職的學校主任，下面就個人修為、處世哲學、專業職能論述應具備之條件，最後以主任期許與承諾作結。

一、個人修為

(一)品格端正言行佳

具備正確的態度、價值、信念，為人正直清廉，能嚴以律己、寬以待人，以身作則、誠實守信，讓人信服。

(二)幽默風趣 EQ 高

樂觀開朗、幽默風趣，能帶動團體溫馨和樂的氣

氛；情緒穩定、挫折容忍力高；有時間管理的概念及壓力處理的策略，能承受工作壓力並發揮效率。

(三)口才流利表達佳

主任須常主持會議，或與人溝通協調，說話應具說服力和吸引力，才能發揮影響力；話多不如話少、話少不如話巧，稱職的主任說話能慎思明辨、謹言慎行，視時間與場合說恰如其分的話。

(四)自信上進有擔當

相信自己的能力，肯定自我的專業；能自我挑戰、勇於接受各種工作的歷練；實事求是，不爭功不諉過，對經辦的業務負責到底。

(五)主動積極富創意

做事精益求精、講求績效；積極求知、與時俱進、掌握教育新況；吸收資訊、激發創意，不拘泥傳統、創造教育新風貌。

(六)思慮縝密自省強

心思細膩、考慮周延，規劃執行能力佳；反省思考、釐清問題，吸取經驗、不斷精進。

二、處世哲學

(一)待人有禮、廣結善緣

能謙恭有禮、掌握分寸，外圓內方、通權達變，包

容異己、處世圓融；能與上司、同事、下屬維持和諧互動關係，能與家長、社區、媒體、民意代表建立良好公共關係。

(二)知人善任、化解衝突

能知人善任，挖掘具有行政或領導能力的人才當組長，適才適所、發揮潛能，給予同仁支持與掌聲；如遇紛爭，能洞察真相、居間協調、化解對立，以求組織和諧共處。

(三)觀察敏銳、恪守倫理

具備高感度的行政敏銳力，能隨時洞察學校整體情況及教師教學情形，並做出完善的判斷與建議，以提供校長在推動校務上之參考意見；謹記老二哲學，不強出頭，忌功高震主，逾越分寸，傷及倫理。

(四)宏觀視野、危機管理

自許校長的格局來擔任主任一職，培養自己有學校領導人的宏觀眼光、統觀全局的能力，掌握方向、防患未然、化危機為轉機；思慮靈活、心態寬廣，處理事務、解決問題力求圓融。

(五)溝通協調、整合資源

民主多元的校園文化，有效的溝通協調成為校務推展的必要能力，能釐清教育政策及校長指示，清楚傳達與溝通，凝聚全員共識，整合人物力資源，達成教育目

標的實踐。

三、專業職能

(一)了解國家教育政策與法規

主任是學校行政樞紐，有效執行各項教育政策，「有法依法、無法援例，無例如擬，無擬再議」，主任須了解現今教育政策及教育法規，如：中輟生輔導、校園性騷擾防治、特殊教育之現況、外籍配偶、學習型組織、教師專業與發展、教學視導…等教育主管機關的各項政策，以及國民教育法、教師法、教育人員任用條例、行政程序法、採購法…等相關法令。

(二)掌握教育理念、具備教育專業

一位稱職的主任應具備正確的教育理念，掌握教育本質，了解教育以學生為主體的堅持；再者，主任的本職為教師，除兼辦行政業務，亦要從事教學工作，因此，應具備基本的教學能力、班級經營能力及專業領域的學科素養。

(三)熟悉處室業務執掌

能熟悉整體校務的運作、各處室的業務執掌，更要專精於負責處室的業務及相關法令，具有規劃、執行與行政領導的能力。例如：教務處的課程領導與推動、教學領導與評鑑、教師專業與成長…；學務處的校園安全維護、學生活動策劃…；總務處的校園綠美化、學校財產管理與工程營繕…；輔導室之特殊學生教育、學校志

工團運作、性別平等教育…等。

(四)善用領導與管理策略

了解並活用各項領導理論與管理策略，如轉型領導、願景領導、策略領導、服務領導、走動管理、系統管理…等，培養組職領導、溝通協調、判斷負責、研究創新、解決問題等能力。

(五)運用科技提升工作績效

因應數位化時代，主任須具備資訊能力、熟練電腦操作，做好檔案管理、知識管理，運用科技協助計畫管理、掌控工作進度、檢核評鑑與改進，做好各項業務的規劃與管控；並運用科技，如網路、視訊及電子郵件做有效的資訊取得、訊息傳遞和即時溝通，以提昇工作效率。

(六)研習進修、與時俱進

教育的對象是人，是隨時進步成長的個體，身為處室主任應不斷進修與充實自我，永遠保持學習的心，永遠擁有精進的態度，並時時自省，如此才不會被淘汰，才不致於封閉自守，僵化而缺乏彈性，才是能成爲一位成功領導者。

四、主任期許與承諾

「服務與支援教學」是學校行政工作的首要任務，主任是校長的幕僚長，更是校長與老師之間的橋樑，學校經

營方向的計畫與校務發展的策略亦需學校主任居中引導、推動與執行，其職任重而道遠，擔任主任應以「四要、四不可」自我期許與承諾：

(一)四要

1.要有優良品格

學校是教育場所，是學生生活的縮影，我們更應以優良的品格作為典範，主任更應以身作則，尊重校園倫理、崇法務實、待人以誠、重整品格，當師生之楷模。

2.要有專業知能

應具備行政流程、法令規章、課程領導、教學視導等專業能力，同時還有良好的溝通能力、自我壓力調適、終身學習成長，以因應時代變化與要求。

3.要發揮領導能力

現代的學校經營重領導而非管理，主任要懂得運用學校優勢、整合社區資源、發揮師生潛能、激發團隊熱情與動力，整合人力、物力，共創學校遠景之達成。

4.要拿得起、放得下

「拿得起」是指人在躊躇滿志的心態，「放得下」是指人在遭受挫折、不順暢或無奈時應採取

的態度。若與校長理念不同，溝通無效，即應呈請辭職，勿眷戀職位，甚有不當的言行。「上台靠機會，下台靠智慧」，懂得工作中進退之道，以坦然的態度去承受退出的「放」，活出屬於自己的瀟灑與光彩。

(二)四不可

主任是人不是神，凡人終究有七情六慾，難免受限於先天性格、背景經驗與環境影響，而產生不當的言行，影響學校行政工作的推展，因而自我承諾、自我提醒，避免犯下列錯誤：

1.不可堅持本位、缺乏整體考量

學校教訓總輔四處室，各司其職、分工合作，讓學校行政有效運作。然而，在分工精細之際，專注於自己的工作領域，易不自覺地造成「本位思考」，習慣凡事從自己的角度作考量，分工而不合作；稱職的主任須突破本位主義，全方位考量學校整體的發展。

2.不可人前人後兩樣話

「誠實是最簡單的路。」勿因怕得罪人或刻意討好人，就人前人後兩樣話，若被發覺將信用破產，無法贏得同仁信任，必使行政業務無法推展。此外，對事若有不同意見，發言要對事不對人，不惡意批評，儘可能提出建設性的見解。

3.不可只求個人發展，忽略行政本職

主任在個人專長領域一展長才，原本無可厚非，也應積極鼓勵，但忌只求個人發展，卻犧牲行政工作，而讓自己處室的職能效率不彰、怠忽職守。

4.不可貪求方便，不思精益求精

業務推展多有前例可循，蕭規曹隨亦是常態，但應有變通之彈性，考量人、事、時的不同而有因應的調整策略，讓業務更有效執行。切勿為方便行事與管理，不作任何考量而進行變革，不思精益求精，不朝精緻化發展，將流於形式、易出弊病。

五、參考資料

態度決定高度（2006）。王軍雲。台北：福地出版社。

理想的學校主任（2006）。台北：國立教育研究院籌備處。

學校主任的定位（2004）。何福田。台北：師大書苑。

秀出生命的活力，讓北昌飛揚

吳元芬／花蓮縣北昌國小

代理一年多的教務主任，原本單純的認為，只要自己努力盡心的工作，盡自己的本分來為老師、學生、家長們服務，自己就是一個稱職的主任。這樣的想法，直到今年暑假踏入教育研究院，接受主任儲訓班的培訓，才發現原來的想法實在是太狹隘了，尤其經過幾個禮拜主任儲訓班的洗禮，發現自己專業知識的不足、對法條的陌生，以及在動員學校整體運作的能力方面，都仍待訓練與加強。所幸透過這幾週的課程與學校參訪，使我對自己在學校工作崗位上的規劃與勾勒，終於有了清晰的藍圖與願景，期許自己能在未來的行政生涯中，努力奉獻所學，做一位稱職的行政主管。

一、對行政工作的期許

(一)教育法令、教育政策的熟悉

近年來的教務改革，各項法治規章的制訂與修正，不斷衝擊學校的教育生態，對專業法律的嫻熟，實在是身為主任基本的常識。教育的現場，偶有師生的衝突事件、老師家長的對峙立場，每每導致校園氣氛的緊張與不安，如果主任能站在法理的基礎上，進而對學生、家長動之以情，相信校務的推動當更加流暢平順，事情的處理也能更合理圓滿。

(二)專業知識的建立

- 1.加強自己教育的專業理論：學校課程、願景的推動，常會有理念不同老師的反制，如何以專業的教育內涵，說服老師共同為學生努力，打造全人的性格，實踐學校的願景，這是教務主任尤應充實的專業基礎。
- 2.加強資訊的能力：多元全球化的時代裡，掌握最新的知識，才能帶給學生最新的知識及應變的技巧，資訊的掌握與管理，能增加老師的教學技能，減少瑣碎的行政流程，提高行政效率，身為第一線的教務，更應加強自己資訊的蒐集能力，有效的運用科學管理的方法來處理校務，並隨時幫助同仁。

(三)溝通與協調能力的培養

教務主任與同仁互動甚高，真誠、信任與熱忱助人的態度與溝通協調的能力顯得相當重要，前者能獲得同仁的認同，甚至真心相待，後者更是校務推動重要的基石。先前常認為自己是最用心投入於教育工作的，因此對於不認同的老師，總是敬鬼神而遠之，殊不知教務工作之一，就是帶領他們、教導他們全方位的發展，激發他們的教育熱忱，今後真的要改變自己的處事態度，以謙卑的心靈、高度的熱忱來服務同仁、協助同仁、關心同仁，使同仁們能更有心地投入教育工作。

(四)結合社區的資源

學校最大的特色，就是結合社區資源，以社區居民的不同專業背景，使我們孩子接受到更豐富的多元教育，北昌社區位於市區的住商混合區內，地狹人稠，可運用的自然資源雖屈指可數，但人力資源卻是最豐沛的。北昌家長會，在花蓮頗負盛名，並不是因為他們提供豐厚的財源，而是他們對學校無私的關心與奉獻，家長們認同學校，所以只要學校有所需要，家長們也會全力的配合，諸如圖書館志工媽媽、戲劇與故事媽媽、交通服務的義工媽媽等，每天都在學校奉獻他們寶貴的光陰，如何運用這些寶貴的人力資源，讓他們認同學校的理念，化身為學校永續經營的活力之一，正是主任們最大的考驗。學校社團的發展，更需多元人力資源的協助，因此與花蓮地區內東華大學、慈濟大學、花蓮教育大學的學生社團當有密切的合作，使校內社團不會因為大學生的畢業而有師資中斷、匱乏之慮，這些都是學校必須去積極、主動建立的長期合作夥伴，讓小學、大學可以共同成長。

(五)全力推展閱讀

閱讀是知識的鑰匙，懂得閱讀，便能啓開知識之門，學校擬定獎勵學生的閱讀辦法，如『與書共舞』活動，配合花蓮縣政府的『書香列車』，再加上今年家長捐贈活動，教務處擬定了一個閱讀計畫，希望北昌的學生，在學校每學期能精讀4本書，畢業之前，便能精讀48本書籍。並透過各種方式來激發孩子閱讀，開發他

們主動求知的意願。誠如洪蘭教授說，有深厚的背景知識，才能有卓越的專業知識。小朋友若能養成閱讀的習慣，在未來求學的路上，便能夠不侷限於所學的專業，因為閱讀而能有更寬廣的視野。

(六)規畫植物園區

以往，就一直聽聞自然科的老師提及，希望學校能夠讓出一塊地方，供他們種植花草，以方便學生進行自然的觀察，其實學校一直有退休的義工老師自挑腰包在美化學校的校園，但是都沒有一塊地，可以專供老師教學之用。在參觀新榮國小與見習的學校花蓮宜昌國小之後，使我更加堅定在校內闢園的決心，因為即使是小小的一塊地，若能提供師生們做植物、菜園的觀察，相信學生在這樣環境裡，當更能學習尊重生命與觀察自然環境的奧秘。

(七)英語教育的補救教學

英語的提昇是今年教育部發展的重點之一，今年學校向教育部申請了一位外籍教師再加上英語替代役的到來，除了規畫雙語的環境外，更進行英語協同教學，加強增進學生的語文能力；利用晨光、午休時間，對低成就的學生，進行英語的輔導，學期中並辦理多項英語的學習活動，如①英語會話三人行短劇，三個人即可組隊報名，學校提供 3～5 分鐘劇本，可跨班跨年級，自由報名；②英語的朗讀；③英語閱讀比賽。希望透過這些活動與課程，能夠營造一個學習英語的環境，鼓勵學

生勇敢的說英語。

(八)加強教師的專業

教師有進修的權利與義務，教務處則應規劃多元豐富的進修管道，引發教師進修的興趣。學校每個月規劃1～2次的周三進修，我們會邀請能激發老師教育熱誠的講師，並且與教師們進行專業的對話與討論，如之前邀洪蘭教授、李家同教授、吳念真導演，透過他們所學的專長與經驗，激發老師們對教育的熱忱；另外也會依老師的需要，邀請對增進老師專業技能的講師，如國語文演講、作文的高手，蘇蘭老師及補教界的作文高手，也請電腦專家教導老師使用簡易 ppt 檔及電腦軟體的使用等。

(九)基本能力的檢核的把關

唐校長有毅在前年接任本校後，即與老師溝通有關學生基本能力的檢核，唐校長一直認為在目前多元的課程裡，我們常給孩子過多的活動課程，但是孩子是否確實學到了基本的知識與能力，是我們無法瞭解的，透過基本能力的檢核，我們可以瞭解孩子的不足與能力。但是基本能力的檢核點與實施，必須花費較多的心力與時間，尤其在期末階段教務處每每投注相當大的人力來做檢核與補救教學，如果有更多理念相同的老師願意為學生做最後的把關，相信學生會學到更多。

(十)麥哲倫築夢計畫的實施

麥哲倫築夢計畫在北昌已實施二年，是屬於鼓勵性質的活動，鼓勵學生勇於探索生活週遭的點滴，並將其經驗與結果加以創作發表，大部分的學生們也都能踴躍參加，看到他們一年年的成長，有些連續參加三屆的學生，能從容地拿起麥克風，大方上台，侃侃而談，真的是後生可畏，也藉著這番磨練與培養，讓學生勇敢的上台，面對大眾的討教，從對話中成長。

(十一)品德教育的推廣

德育為五育之首，也是教育的核心與根本，面對多元、開放的社會，學校更應教導學生正確的價值觀與人文關懷的精神。培養他們負責的態度與尊重法治的觀念，期許他們在踏入未來的社會裡，能夠以民主的方式，學會了解決問題的能力，以應有的人品與修養，提高我們社會的整體素質。

二、對自己的要求

(一)外圓內方，廣結善緣

行政工作最難之處，不在事多與繁瑣，而在人為的溝通與信任，唯有樂於助人，不道人短，尊重別人，才能贏得同仁的信任與支持。內心亦應秉持原則做事，力求圓融周延，將心比心，以營造和諧融洽的校園氣氛。

(二)加強資訊技能

一方面加強自己對電腦組裝的基礎能力，另一方面對行政教學相關的軟體亦能嫻熟運用，並瞭解網路世界各具功能的入口網站、即時的搜索教學資源，以協助老師們解決電腦上的疑問。

(三)加強英語溝通的能力

具備一種語言就能進入一個世界，爲了配合教育政策，爲自己訂立一個目標，務必通過初級英檢與中級英檢，並能身先士卒以身作則，期望帶領老師開啓另一扇文化之窗，與學校今年外籍老師，能有良好的溝通方式。

(四)做一位稱職的幕僚

校長是學校的掌舵者，負責全校成敗之責，身爲教務的我，猶如一船之大副，需勇於建言，但知所進退，配合校長辦學理念，共同爲學校努力。

(五)加強專業素養：教務主任要有發展課程能力，以帶領同仁進行專業對話。期許自己培養出個人特有的拿手專長，並能不斷精益求精，與時俱進，以強化服務品質，支援教學，提振老師教學的能力與士氣。

教務工作是相當繁瑣且深具挑戰性的，亦是教育工作者的核心，期許自己將這幾週所學的課程知識與經驗分享，能夠充分運用在日後的教學與行政工作上，全力以赴～秀出生命的活力，讓北昌飛揚。

我心目中的理想主任

張玲瑜／雲林縣吳厝國小

一、前言

主任是校長的左右手，一個好的主任能為校長分憂解勞，讓校務推展順利，雖然主任的影響力比不上校長對學校的影響深遠，但學校各項活動的推展成敗與否，主任著實扮演著重要的關鍵角色。

在十多年的教學生涯中，有幸接觸許多優秀的主任，在他們的領導下，自己的教學與專業能力日益精進，其中印象最深也讓我最佩服的是雲林縣東勢鄉安南國小的蔡淑姬校長。我有幸在吳厝國小與蔡校長共事八年，其中七年她是總務主任，一年是教導主任，無論身為總務或教導，她總能稱職的扮演好她的角色，認真負責地完成她身為主任的使命。她是我心目中理想的學校主任圖像，也是我努力學習的好典範。

二、以身作則，身教為先

身為一個學校的總務主任，在角色扮演上像是學校的後勤支援單位，行政工作大從校舍的建築、環境的規劃執行、小至一片玻璃的修繕、一個燈管、水龍頭的更換都是，尤其是小學校，往往沒有事務、文書組長的編制，總務主任一人身兼數職，若沒有任勞任怨的精神，是無法勝任愉快的。我第一年到吳厝國小服務時，蔡主任是學校的總務

主任，她在總務處任職期間，遇上了政府實施採購法。剛開始實施時，很多學校的總務主任都不太明白政府採購法的內容，更對裡面許多的條文一知半解，蔡主任剛好遇到學校正在進行許多校舍整建的工程，除了積極地參加採購法相關知能的研習，還常見到她抱著厚厚一本政府採購法仔細研讀，遇有不懂的地方馬上打電話向具有經驗的人請教，或是直接詢問縣府負責人員，一定要把問題弄清楚才肯罷休，這種努力求知的態度，真令我佩服。

後來縣府實施學校公文電子化，蔡主任率先報名研習新的文書處理系統，研習回來之後還要教會總務處的服務員如何操作、使用文書處理系統收文，而她總是一點怨言都沒有。實施電子公文以前的紙本公文還要逐年追溯、一一 key in 建檔，學校沒有文書組長的編制，只有一位老師兼任文書處理的行政工作，蔡主任怕老師工作量大，負擔沈重，還常常利用空檔的時間幫忙 key in 建檔，甚至假日到校加班，令老師感激不已。

蔡主任後來轉任教導處，一樣是事事以身作則。學校每學期期末都會舉辦成果發表會，各班必須準備一個節目，讓學生一學期的學習成果有一發表舞台。在小學校裡，老師行政、教學兩頭忙，加上學期末較忙碌，有時老師難免覺得發表會的節目排演、練習會造成他們很大的負擔。蔡主任擔任三個年級藝術與人文領域裡音樂方面的課程，她總會主動安排她任教的班級音樂方面的節目，以豐富成果發表會的內容，並且不斷地與老師溝通，堅持她的理念——讓鄉下成長的孩子一樣有發表上台的機會與空間。老師在

她以身作則及溝通感動之餘，不再將期末的成果發表會視為「痛苦的負擔」，並且盡心盡力指導學生，讓成果發表會精彩、成功，受到家長的好評，這也是蔡主任讓我佩服之處。

三、專業知能領導

爲了帶動學校的研究風氣，蔡主任私底下找了幾位學校的同仁成立行動研究小組，進行了「行動研究」。從發現問題、規劃行動研究方案及步驟方法、提出可行方案、執行、實施評鑑回饋修正等一連串的過程，我們在蔡主任的領導下實地走了一遍，除了凝聚同仁的向心力外，更能協助我們解決教學問題，獲得專業成長。

週三進修方面，蔡主任花了很多心思規劃比較符合我們需求的進修內容。首先，她將進修主題分爲例行活動：如校務會議、年段會議、班親會、消防訓練；指定講座：如性別平等講座、特教知能研習；團體學習：如好書內容分享、研習心得報告、教育時事分析；增能研習：如資訊系統、桌球、陶笛、紙雕等；休閒交誼：如教師聯誼、校外參觀等。在她的用心規劃下，週三進修更加活潑、多元，不再只是形式，而能發揮進修的真正功能。在期末時，蔡主任還會針對該學期週三進修安排以問卷方式希望同仁回饋，以便她修正改進。同仁們對這樣的規劃安排都十分滿意，這是蔡主任專業知能領導的表現。

四、不斷進修，吸收新知

主任是教師的表率，也是教師學習請益的典範，唯有

自己不斷的進修成長，吸收新的教育理論，才能勝任愉快。

蔡主任在舞蹈和音樂方面學有專精，早期曾經擔任過雲林縣的唱遊科輔導員，時常參與各種研習，充實自己這方面的專長，並且積極到全縣各學校輔導。她還曾提起會對舞蹈有興趣的緣由，原來是她擔任老師時被學校指定練習大會舞，她當時不會，於是就邊學邊教，因此學出興趣來。

蔡主任後來因為身體健康因素請辭輔導員，不過，她卻沒有因此而停止進修、學習，在身體健康情形好轉後，她申請到國立嘉義大學進修四十學分班，利用四個暑假完成了學業，還以第二名的優異成績畢業，足見她積極學習的進取心。

五、溝通協調，化阻力為助力

身為主任，夾在校長和教職員工之間，擔任著橋樑的角色，因此必須具備良好的溝通能力。校長經營學校的理念，有時不見得能獲得主任和老師、甚至是家長的認同，主任雖然有自己的見解和看法，但也有責任去推動校長的教育理念，也要能將老師的意見彙整、化解教師的疑慮，並且適時地反應給校長，透過良好的溝通協調，建立學校全體共識，確實執行。而社區及家長對學校有誤解時，主任也要發揮溝通協調的能力，主動積極跟社區及家長宣導學校各項措施，化阻力為助力，讓社區認同學校，產生向心力。

蔡主任與我共事期間，歷任學校三位校長，她總能取

得三位校長對她的高度信賴與倚重，除了勇於任事，認真負責外，原因之一也是蔡主任能實踐校長的辦學理念及有效推動校務，亦能與社區家長保持良好而密切的關係，甚至教師之間的紛爭，她都有辦法溝通化解，難怪不管哪位校長對她總是讚譽有加，視其為不可或缺的左右手。

六、主動關懷，人際關係佳

身為主任，順利推展校務是首要，而最好能帶人帶心。一個好的主任要能主動對同仁表達善意與關懷，主動解決同仁的問題，不管於公於私，這樣才能建立與同仁的良好人際關係。

有一次，學校實施體育循環教學，一位老師剛好輪到上舞蹈，蔡主任在這方面學有專精，主動詢問那位老師是否需要協助提供舞蹈方面的教材及參考資料，讓老師大為感動，日後在推動各項校務上，那位老師也都全力配合、支持，可見主動關懷教師是多麼重要！

另外，蔡主任因為身體健康因素曾經身受大家的關懷、安慰，她特別能體會主動關懷帶給同仁們的感受，因此，只要同仁們有任何的不愉快或身體不舒服，她總在第一時間表達關心及協助，無形之中也建立了良好的人際關係，贏得同仁們的敬重。

七、結語

一個好的主任，或許除了要具備上述的條件和能力外，還要包括其他的部份，如：計畫執行考核的能力、公文

簽呈撰寫會呈的能力、與同僚合作的能力、熟悉各種法令與規定、與不同風格理念的校長共事的能力、使用電子資訊的能力…等；在人格特質方面，最好具有優良的品格、高 EQ、有自信、高創造力、開朗樂觀、有企圖心…。不過，人非聖賢，又有哪位主任能同時具有這麼多條件和能力？

我在吳厝國小和蔡主任共事的這些年，她的處事態度、人格特質、自身修養及領導能力，一直是我所欣賞和希望學習的。她是我所敬愛的主任，如果做到像她這樣，應該可以稱得上是位好主任吧！我期許自己也能如此。

我心中好主任的圖像 ～淺談主任的處室管理技巧

吳紋如／嘉義市蘭潭國小

一、前言

「圖像」就像建築師手中的設計圖，能構築出理想中的房屋。一位主任若能在任職前，擁有「好主任」的理想圖像，則離「好主任」的標準不遠矣！

於教師生涯中，能至三峽接受主任儲訓課程，讓自己的視野得以開闊，讓自己的思考層面更加深遠，是幸運的事。更幸運的是在任職前即能事先建構出「好主任」的理想圖像，讓自己往好主任的標準邁前一步！

二、主任難為

「學校主任」上有校長、下有同僚，夾在上下之間，不僅要顧及學生的受教品質，更需兼顧上下兩造的治校理念與實際需求，是個安上撫下、極具挑戰性的職位。再者，教師自主意識抬頭、親師生觀念偏差，主任一職實在難為！

過去，校園裡有所謂的「萬年主任」，只要通過主任甄試，沒有發生任何的意外，通常就可以長久地當主任直到退休；現在，因應教育改革，有校長遴選制度的產生，所以不再有萬年校長，更不再有「萬年主任」。因此，為了扮演校長、同僚及學生家長心目中的好主任，主任們莫不戰

戰兢兢，努力地讓自己具有好主任的特質。

三、好主任所應具備的特質

在建構理想圖像時，需將「好主任」的特質列出，以爲將來努力學習之依據。教育研究院所出版的「理想的學校主任」一書，已充分闡述好主任的所有特質，另翻閱相關書籍，以校長、以學校同僚、以學生家長的角度來思考一位好主任所應具備的特質，個人加以分類，大致可就以下三大項概括說明：

(一) 在人格特質方面

主任高尚的人格特質，可以塑造鮮明的學校文化與組織氣氛。因此應表現出開朗、負責、合作、誠實等正向特質，以本身爲原點，向外散播影響力，影響學校的每一個人，使成爲學校的文化、組織的氣氛。

(二) 在社會技巧方面

主任在從事工作業務時，幾乎都離不開「人」的範疇，因此良好的溝通技巧，有助於達成共識，提升行政效率。

(三) 在認知方面

處於十倍速的資訊網路時代中，一切事務都無法墨守成規，主任除了應具備基本學養外，也必須不斷的進修，才能增進自己的專業能力，以適應週遭環境的變化。再者，也要充分熟稔處室相關業務及法令，以善盡

監督領導之責。

以上三大項在說明一位好主任所應具備的個人特質，就我理想的主任圖像來看，這是好主任所應具備的重要基本條件。

四、從主任的處室管理技巧談我心中好主任的圖像

我的圖像除了以上所列個人特質外，更包括主任的處室管理技巧。個人認為「主任」是承上啓下的角色，上依校長的治校理念執行業務，下須由處室組長分工協助完成使命。為確實執行業務，第一步應管理好自己的處室。

所謂「團結力量大」，若能與處室組長培養足夠默契，就能發揮團隊精神，順利推展校務，這亦是好主任所應具備的能力。許多書籍並沒有針對處室管理這部份加以論述，因此嘗試朝此方向思考，盼自己的理想圖像能更加具體化。

學校導師班級經營技巧攸關班級氣氛與學生表現，依此而論：主任的處室管理亦與處室的行政效能有密不可分的關係。因此，主任的管理技巧可由以下幾點來加以考量：

(一) 選人的技巧

現今，多數校長都將組長的任用權下放給主任，因此，主任要懂得知人善任，考慮所有同僚的人格、意願與專長，透過平日的相處與認識，將「正確的人」放在「正確的位置」，以發揮最大限度的工作效能！

(二) 營造良好的工作環境

良好的工作環境使人精神振奮，工作起來充滿激情，樂把工作當成是一種藝術。就個人參觀經驗，大部分學校的處室空間都不大，因此，組長們沒有足夠的櫃子擺放文件、沒有充分的空間從事工作，以至於辦公室常凌亂不堪，不僅有損處室形象，更影響處室同仁的工作情緒。

如果主任可以善用收納原則，重新規劃內部桌椅、設備之擺設，也許在有限的空間裡，就可挪出一些位置，擺放沙發、茶几、小餅乾，營造溫馨舒適的工作環境，成為處室組長稍事休息的角落或與來訪者的談話區。

(三) 啟動信任機制

不信任組長的主任，往往大小事務都得事必躬親，結果不僅增加自己的工作負擔，更導致挫傷組長們的自尊心與歸屬感，從而產生越來越大的離心力。因此，只有信任組長，讓他們放手去做，組長才能感受到主任的真誠，而給予回報與支持，並盡心為處室、為學校工作。

(四) 集思廣益、指令精確

單打獨鬥的時代已經過去，人們所重視的是團體智慧。透過集思廣益、充分溝通，往往可以顧及多方需求，確認是否達成共識，避免獨斷獨行而使組長因不理解，產生抗拒心理。

對於所決定的政策或執行方法，主任下達的指令應完整而精確，不僅告訴處室組長要做什麼，更要告訴他要達到什麼結果。隔一段時間，就應詢問工作進度或執行困難處，以適時提供必要支援。

(五) 把組長視為工作夥伴，並充分授權

主任與組長不僅在工作之外具絕對平等的地位，即使在工作中也只是委託與被委託的關係。所以，主任委託組長辦理事務時，應將組長視為工作夥伴，儘可能用拜託的語氣進行激勵，將會使組長感受到責任與尊重。此外，充分授權可讓主任從繁雜的事務中脫身出來，專注於監督，同時讓組長感受到啟動自己智慧的快樂，而不是只侷限在一個固定的圈子裡作枯燥的重複性事情。

(六) 為團隊擋箭

成功完成工作是每個人的願望，有責任感的組長更不會故意犯錯影響團隊聲譽。但工作中的失誤總是難免，萬一工作出錯時，優秀的主任不僅會挺身而出，為團隊擋箭，更會從錯誤中啓發靈感，尋找改進之道並防範下一次出錯的可能。此外，能透過對失誤組長的體諒與寬容來捕獲組長的心。

(七) 不與組長搶功勞

每位組長都應是主任的左右手，沒有他們，主任將難以成事。如果組長辛苦的貢獻，卻讓主任佔去光采時，組長再也不會全力付出了，因為這讓組長覺得自己

僅僅是主任往上爬升的墊腳石而已。因此，好主任要懂得適時地宣傳組長的優秀表現，並為他們爭取受獎勵的機會。

(八) 沒有小圈圈的處室團隊

只要超過三人的團體，小圈圈的形成，乃人之常情。一般而論，小團體常為了謀取自己的利益，而與大團體的利益背離。因此，為避免讓組員在團隊工作時不開心、或感受到不公平的待遇，好主任應打破小團體的界域，並呵護著團隊中的每個人，不讓組長們有主任的「親信者」、「疏遠者」之別。

(九) 組織學習型團隊

學習乃是進步的泉源，只有學習的行政，才会有高素質教育行政的產生。因此，組織學習型團隊、鼓勵組長不斷學習、進修，更新知識結構，充分發揮自己的智力，將是展現處室效能的最佳保證。

若能做到以上九點，則主任的管理技巧將成爲一種藝術，直達處室同仁之心。

五、結語

綜上而論，好主任的管理技巧與基本特質，雖然都簡單、明瞭、易懂，卻容易爲人所忽視，因此不容易具備，唯有透過有效的自我管理與不斷省思始能達成擁有。

「圖像」是在規劃理想型態，在現實環境中，是否能

完全符合樣貌，達成學校教育以培育健全國民之目標，需視屆時的人、事、時、地、物等條件而定，因此，必要時仍需做部分的調整與修改。

無論圖像如何改變，我理想中的主任圖像，一定從教育的本質出發，一切以學生為主體，以學生的福利為最大考量，使自己能符合教育潮流前端的好主任之樣貌。

第三組學員篇



自我期許，嚴肅承諾

翁育民／台南市長安國小

「換了位子，就換了腦子」，這是官場上常用來諷刺高升之後完全變了樣的一個人，意指表現和之前判若兩人。其實，認真想想，換了位子之後，該真是換換腦子了。因為誰能否認，純教師的定位和身兼主任者的責任與認知是不盡相同的。只是，換了腦子該是換了什麼樣的腦子？也就是說，成爲一位主任之後，該如何自我期許，又該如何對自己的職責嚴肅承諾呢？

針對這個問題，基本上，我們還是該從教育的核心價值談起。教育核心價值是什麼？教育的核心價值是「愛」。有別於其他專門領域，如律師、建築師、會計師……等，「愛」幾乎是教育的別名。對於一位教育工作者來說，除了應該掌握教育的基本精神，了解教師的「教」是以學生的「學」爲目的，而行政工作者是以「教學領導」爲導向之時，在教育工作的過程中，可能都必須擁有另一個最重要的特質——教育愛。

教育愛中的「愛」，並不是普通的 love，而是源於希臘文中的 agape，這種愛主要指的是精神之愛（spiritual love）、兄弟之愛（brotherly love），或是憐憫（compassion）與慈善（charity）；此外，它也可以指一種「無私的愛」（selfless love），可以說是人類之愛中的最高的一種形式。一名教師對於自己的學生所奉獻的一切，和行政工作者對

行政工作的奉獻，不正都是這種教育愛的體現嗎？而這也正是所謂「愛的教育」。

所以，**學校行政工作上自我期許的第一步，該是從「教育愛」開始**。只是「教育愛」或「愛的教育」說來容易，卻是「知易行難」。學校行政人員如何在尊重教師的人格特質之餘，進一步的促使每位教師皆能進行所謂的「愛的教育」呢？又該如何在推動行政之時，蘊含有「教育愛」呢？

古語云：「近朱者赤，近墨者黑。」而《論語》〈顏淵〉篇更云：「君子之德，風，小人之德，草；草上之風，必偃。」比喻在上位者應以德化民。雖說行政人員對老師不盡然是上對下的關係，但身為行政人員若能心思蘊含「教育愛」，對所屬給予關懷，相信在風行草偃之下，每位教師也就樂意對學生施以愛的教育。這樣的自我期許，相信是正確的。

只是該怎麼做呢？其實不外乎下列幾點：

- 一、**關懷**——要常常關心所屬的身心狀況。每位教師每天都有不同的狀況，也並非每個人狀況都一樣，身為行政人員，必得常常關心才能讓所屬心有所感。
- 二、**尊重**——尊重每位教師是不同的個體。古有云：「物之不齊，物之情也」，每位教師都有不同的能力、性向、興趣及需要，應提供各種機會或適合的輔導，讓教師能發揮所長。

三、了解——了解每位教師的個別差異。在真切了解其差異何在後，才能進一步關懷及尊重其差異性的存在，並給予最合適的協助。

四、責任——行政人員應肩負起該有的責任，有所擔當，才能讓教師盡情揮灑，盡其所能，心情暢快。

這「教育愛」，和海豚還有些關係。何以見得呢？海豚是大家耳熟能詳的海中哺乳類，早在古代希臘人的傳說故事中，便扮演了「人道主義者」的角色，而這，正是與本文「自我期許」的部分相契合的地方，何謂呢？古希臘歷史學家希羅多德記述：有一位名叫阿里昂的音樂家，攜帶著大量的錢財欲返回希臘時，一些貪財的水手便想要在船上殺死他，阿里昂祈求水手們允許他演奏完生平的最後一曲。誰知這優美動聽的音樂引起了一群海豚的注意，牠們游過來馱走了阿里昂，並一直把他送到了海上。另外在西元一九五九年的夏天，在加勒比海海域發生了「利奧阿塔羅」號輪船的爆炸事故，船員們紛紛跳海逃命，卻遇到了成群的鯊魚，正在危急的時候，又是海豚趕來驅散了鯊魚，救出了海員。

所以，海豚的信條是：危難時刻及時幫助需要幫助的人。海豚救人的舉動更可以引申出以下的精神：善解人意，換位思考，善待學生、主管與同事，懂得寬容。如此，海豚的精神將有助於我們理智而公正的處理問題，亦能減輕主管、共事者的負擔，讓我們在職責上能懷著善良的心態，

解決衝突。

有另一則有趣的故事是這麼說的：

有一群昆蟲在草堆裡聚餐聯誼，牠們一邊興奮的聊天，一邊開心的吃著可口美食，不一會兒，牠們就把原先準備的汽水喝光了。

在沒有汽水的清況下，大家口渴難耐，就商量派一個代表去買汽水，但是賣汽水的地方又離這兒很遠，為了儘快能喝到汽水，必須找一個跑得最快的代表去買。一陣商量之後，大家一致推派蜈蚣為代表，因為牠的腳最多，相信一定能跑得很快，儘快買到汽水回來。

蜈蚣愉快的接受了大家的請求，起身準備去買汽水，於是大家又重新開始，開心的唱起歌來，一時間倒也忘了口渴。只是時間一分一秒過去，過了許久，卻仍未見蜈蚣回來的身影。一些昆蟲急了，蚱蜢便自告奮勇，要去探個究竟。當牠推開蜈蚣家的門時，眼前的一幕讓牠大感驚訝：蜈蚣正忙著穿鞋呢！

這故事的核心在提醒我們，如果我們只是空有熱忱，恐怕就會像這隻蜈蚣一樣，過了好一段時間，卻還在穿鞋！如果我們只是喊喊華而不實的口號，只是表面表現出積極

的樣子，卻遲遲不肯付諸行動，或只是虛應一應故事，亦或者是做事沒有方法，那麼這隻蜈蚣就是我們最好的借鏡。

再者，猶記得前屏東教育大學林顯輝校長在 104 期主任儲訓班的一場講演，其主講的是「主任的科學素養」，談得較多的是科學與生活的結合，但更明白的，是一種「科學的態度」，這和洪蘭教授所大聲疾呼的幾是不謀而合。他要我們面對一件事、一個人、甚至是一群人時，要有科學的態度，不能以表面的徵兆而妄下判斷，應該要「了解背景、看清真相、善意溝通、真誠回應」。當林博士舉出許多視覺錯覺圖的時候，張張都有科學的原理存在，而處處卻也存在著騙人的元素，所以，如何以科學的態度洞悉隱藏的元素，看清真相，恐是身為現代人必備的生活態度。巧的是，「了解背景、看清真相、善意溝通、真誠回應」這樣的過程，也和教育部周燦德常務次長所勉勵我們必須具有「insight & vision(洞識 & 前瞻)」的能力，遙相呼應。「洞識」讓人胸有成竹，而「前瞻」則讓人勇於擘畫；「胸有成竹」且「勇於擘畫」豈不就是一種優異的行政素養？這是「了解背景」，而且「看清真相」。

而「善意」和「真誠」何以也是現代人該具備的基本素養？慈濟醫學院在初創時期，前衛生署長李明亮教授自美返臺任教，證嚴法師曾與其提及辦校理念：「我所求不多，唯希望慈濟能教育出單純、沒有功利心、懂得為人應守的規矩及倫理道德、不隨社會濁流波盪濤起伏的學生，也就是要教育出懂得『作人』之道的學子。」如此的單純、善良與真誠，正是當今教育者最應給予學生的核心價值；

而行政者亦應本著這最單純的理念，從關懷出發，勉力於職務，善待主管與同事。

所以，除了上述「教育愛」的自我期許，綜合海豚的特質、蜈蚣的故事及諸位教授的講座，對於自己在成爲一位主任的同時，深深期許自己能具有以下的特質：一、教育愛；二、積極主動；三、心胸寬大；四、親和力、幽默並樂觀；五、團隊合作；六、科學的分析及規劃能力；七、洞識和遠見。

這些自我期許要達成也許不容易，但是自我期許是必須昇華成「嚴肅的承諾」的，用以承諾並督促自己能夠成爲期許下的理想主任；即使得費一番功夫才能達成，但大象的踏實步履卻值得我們學習。

大象是大自然中的龐然大物，雖然行動緩慢，但牠腳踏實地的精神，實際上是一種實實在在的執行力，沒有過多的虛華，在平實的行動中蘊含了極大的能量。我們小的時候學走路時，也是如此啊！小時候我們學走路，怕摔跤、怕跌倒，但渴望「走天下」的動力，使我們一步一步的慢慢累積，於是走出了自己生命的天空。大象腳踏實地的精神無非是在說明：「只有行動才能帶來價值。」我們應當培養腳踏實地的行動觀念，現在的社會容不得觀望和等待。

所以，要把「自我期許」昇華成「嚴肅承諾」並不容易，但有難度不代表沒有達成度，「積腋成裘、積水成池」，所有重大的成就都是由一個個的小成就所累積而成。唯有像大象一樣腳踏實地，從身邊的一點一滴做起，才是實現

任何目標唯一的聰明作法。當我們從一個個小的自我期許累積起，它就能成為「嚴肅的承諾」，此時，要成為一位理想的學校主任，才是有可能的。

以前有一位農夫，一早起來告訴妻子說要去耕田，當他走到田地，卻發現耕耘機沒有油，原本打算立刻去加油的，突然想到家裡的三頭豬還沒餵，於是轉頭回家去；經過倉庫時，望見旁邊有幾顆馬鈴薯，想起馬鈴薯可以收成了，於是又走到馬鈴薯田去；路途中經過木材堆，又記起家中需要一些柴火，正當要去取柴火的時候，看見一隻生病的雞躺在地上，便想去看看……這樣來來回回跑了幾趟，這個農夫從早上一直到夕陽西下，油也沒加、豬也沒餵，而那隻雞也還躺在那兒……田，當然是沒有耕了！

三心兩意是人生的大敵，農夫和大象比起來，顯然不夠「腳踏實地」。面對自己立下的期許，大象能給我的忠告便是：只有將目標化為切切實實的行動，目標才會成為現實；最重要的是向著目標立即動起來！

這，更是我的嚴肅承諾！

懷抱理想 展翅高飛

邱文盛／花蓮縣稻香國小

兩年前（九十三年），因為家庭照顧及個人學習需求，我從花蓮縣“最高學府”西寶國小摘下頭頂上的光環，縣內調動來到稻香國小，在縣內調動現場，財伯、素美兩位稻香老資格的老師熱心的告知我學校的現況，教我日後進到學校後的應對進退等注意事項。進到學校報到後，校長及三處主任也針對新進同仁召開說明會及職前教育，說明對新進教師的期望並輔導我儘快進入狀況，這對一個新進的同仁來說，是很貼心的作法，減輕了我不少的焦慮，同時奠定了我日後在稻香快樂的教學與行政生涯。

在稻香兩年，我過的很快樂，因為學生很純真善良，但是老師、行政單位與家長的關係，在我看來卻是問題頗多。人的問題是最難處理的，因此我決定當一個安分的乖乖牌老師，和大部分的老師都相處的很好，長官也對我讚賞有加，大概是因為我誠懇實在、做事認真、人際關係處理的也還不錯。這樣的狀況一直維持學期末，原本我也打算這樣或許就可以了吧。直到有一天校長找上我…。

校長問我『最近你好像很安靜，怎麼樣？我想和你談一談學校的事，可以說說看你的看法嗎？』之後我們詳談了兩個小時，言語之中我可以了解校長希望我能協助校務的發展，突破現在的瓶頸，但他卻沒有直接開口要我當主任（校長說時機尚未成熟，其實我是覺得校長過於害羞，

有時在私下拉下身段又不會怎樣)。我心裡知道這是一個燙手山芋，但是校長既然沒有明白說，我也就裝做不知道。直到期末時校長在會議上宣布要我接任教務處主任；我當真措手不及，連拒絕的機會都沒有。

“不做便罷，要做就要做最好的”，這是我 AB 型摩羯座個性。

我對教育，確實有許多的期望與抱負，我經常默默的奉獻與付出，我認為這是一個老師應有的態度，因為**我們是生命的經營者，是學生成功的引導者**，而非爲了薪水來摸魚的上班族；尤其是我的小孩明年即將上學了，因此不僅是爲了學校，同時也是爲了我的小孩著想，所以我有義務必須把學校搞好。至於我本身對於權、名、利是一點興趣也沒有，有沒有當主任我是一點也不在意，因爲無論在什麼位置我都會爲了教育盡我最大的努力。正所謂“無欲則立，無求則剛”。所以我還是抱著犧牲奉獻的精神跳下了火坑，也只有更高的位置上才能實踐我對教育的理想，因爲有這樣的想法，所以我終於決定接受這個挑戰。

一、我的教育大夢

“一個好的學校應當有明確的教育方向”，日本管理大師大前研一曾說：「如果船頭朝著錯誤的方向，划得再辛苦也毫無用處。」我來到稻香兩年，從來不知學校的方向或定位到底在哪裡，如果不是我太混，就是學校的方向不夠明確；翻翻去年的總體課程計畫，發現學校的課程與教學、行政措施…等，並無積極的圍繞著學校的目標走，這

是一大隱憂；在少子化現象後學校陸續出現減班廢校、學區開放後產生的市場淘汰機制、教師高呼專業自主卻無品質管制、還有社會變遷快速、知識經濟與網路時代的數重影響下，我不禁要問“**在民國 100 年時，我們的學校還開學嗎？**”，所以我要辦理讀書會及價值澄清工作坊，讓大家努力的方向一致，也要在朝會時時提醒老師危機意識。

“一個好的老師應該有無私奉獻的精神”，時代在變、社會在變，人也在變；政治的操作、社會價值觀的錯亂，使得老師這份崇高的工作漸漸變的商品化，越來越多的老師遺失了身為人師應有的熱誠與尊嚴，老師們應當要體認“我們是社會亂象的最後一道防線”，不管社會如何黑暗，我們始終要帶給學生光明的希望；所以我認為只要不致損害健康且顧及家庭幸福的前提下，老師應當要有無私奉獻的決心與“雖千萬人吾往矣”的毅力。做這樣的老師，電力常常會一下子用個精光，所以我要時常鼓勵老師們，幫他們組織社群，分享大家的教學與人生經驗，讓大家能夠更加肯定自己，增加信心與熱誠。

“一個老師除了愛與榜樣，還要有專業的技巧才行”，愛與榜樣雖足以使學生不致誤入歧途；但當一個稱職老師必須引導每一個學生成功，然而每一個學生都是一個擁有自主意識的個體，每一個學生也都適合自己的領域，老師如何給予學生高峰經驗，使其充滿自信、如何讓學生有學習的能力，使學生享受學習的樂趣、如何引導學生走向成功的未來…，每一項都必須要有豐富的經驗、專業的技巧與才行；所以我要好好規劃教師專業進修，辦理

符合教師需求與兼顧學校本位發展的優質研習，讓老師專業能獲得發展。

“**每天改善一點，學校不好也難**”，在十三歲校長一書中說，改善學校一點也不難，每個人只要一天改善一件事（例如：掃地掃的比昨天乾淨），那一年就可以改善 365 件事，如果一個學校一年改善了 365 件事，那這個學校還能不好嗎？更何況學校不只有一人。所以我要帶著教師、學生們每天改善一件事，相信我們的學校會越來越好。

二、夢想起飛

將學校的願景與目標明確化，要求所有行政措施、課程教學皆能為繞著學校目標進行；定期的行政會晤以確認教育行政施行方向，確實的召開課程發展委員會，修訂願景與目標，評鑑、審核與修訂課程，落實品質管理，結合願景塑造學校情境，時刻提醒大家學校的目標，只要方向正確，成功就不遠矣。

讓師生成為學習的主人；惟有體認“學習是一種享受”，才會快樂的學習，所以要營造師生能廣泛閱讀、主動學習的環境與情境，讓師生能夠運用多元智慧的理念，找出最適合自己的學習方法，然後用自己的方法學習，做自己學習的主人，進而終身的學習。

營造親師生共同合作與學習成長的校園氣氛；家長是學校教育的不可缺席的重要夥伴，好好的經營家長會與家長們，讓家長相信孩子等待成長，陪學生一起長大，協助家長提供一個安全與充滿愛的環境，鼓勵家長能關心教

育、了解教育、支持教育，更要求家長能鼓勵教師給予高度肯定，造成教育的良性循環。

辦理兼顧學校本位發展與教師身心健康的進修活動；在身心層面，鼓勵與學習正向思考，培養樂觀進取的教育工作者，使其享受學習，學習享受；鼓勵教師組成社群，辦理多元活動、抗憂紓壓，讓教師身心獲得解放，凝聚共識，充滿動力，締造稻香的藍海策略；在專業提升方面，辦理以學校為本位的各項專業素養研習以發展教師專業、鼓勵進修研究、提供各種教材教法運用、教學觀摩等、提昇教師專業；推動學習型組織，建立知識管理平台，分享教學心得，傳承經驗、溝通教育理念，共同學習成長；還要成立退休教師輔導團，傳授經驗理念，傳承稻香優良傳統。

推動教育合作機制；與花蓮縣各大學院校尋求合作的夥伴關係，開發結構化的校本課程、課後才藝班，聘請專家學者、顧問提供相關資源或共同合作，尋求社會團體或企業教育合作，融入社區成為社區學習中心。

行政業務融入企業經營與人文關懷；標準化以制定標準流程，簡化業務，讓每一位同仁能立即上手，以提供推動行政職務的輪替制度，使所有教師能了解行政並相互體諒以謀互信與合作，及推動行政教學分離，提高行政專業效能，降低學生學習的干擾；資訊化以減輕教師負擔，有效提昇工作效能及時間管理；效能化以兼顧品質與時效(先時效後品質)；精緻化要我們有信念相信“永遠還有更好的可能”，永遠要追求完美；大眾化以提供學生、家長、教

職員、社區民眾參與改進學校發展的機會。

營造了一個能充分信任與合作的團隊；打破處室的藩籬，讓各處室團結一心；一般的學校處室壁壘分明，有好處時爭權奪利，要做事時撇清關係，雖然本校並無這樣的情形，但是要談團隊合作，還是得要努力的加油，只有突破這個瓶頸，學校才有進一步發展的可能。

要有慈悲心、長智慧、學能力；有慈悲心，就喜歡幫助別人，重要的是快樂，而且能夠持久；有智慧才能看出需要幫忙的地方，而幫助別人，成全自己，才是真智慧。爲了能真正有能力幫助別人，還得要時時增進自己的專業，所以我要做一個終身學習的示範者，要做一個有智慧的引導者，要做一個慈悲的助人者。

目標要很高，要求只能一點點；教育的夢既高又遠，我每天要帶著老師們向著夢想快樂的前進，哪怕只有前進一點點；不能給老師過度的壓力，還要協助減壓，畢竟改變別人是困難的，唯有改變自己，反省自己才有可能成功，所以每天我要問問自己“我是否盡了最大的努力？有沒有其他更好的可能？”。領導者把目標放在心裡，適時適度的展現一點點；有夢最美，希望相隨。

夢很高，路很遠，要記得時刻勉勵自己

～風箏只有在迎著風時才能高飛

～我懷著夢想，要帶著大家高飛

做個稱職的理想主任

楊正光／花蓮縣豐裡國小

能夠當上主任或許是一種機緣，尤其是總務主任。因為總務主任工作涉及採購，因此與「法」相關，往往稍有不慎即會觸法。但是既然做上這個位置，我就應該做好主任的職責，擔任一年下來，感想頗深，也對學校行政有比較深一層的認識與體會。雖然資歷淺，但是肯擔當、肯做事、肯求知的個性，讓我從總務工作中學習到做人處世及相關法規，可說是對我受益無窮。

在學校內，總務處永遠是支援學校行政、教學工作的後援部隊，任何活動少不了總務配合，但是活動當時接受掌聲的是承辦單位，因此學會了「歡喜做、甘願做」。在這一年期間，自己經歷颱風災害房舍重建等小不一的工程、又同時兼任午餐秘書、文書及環保教育等工作，壓力很大。但是每次總有貴人相助，不但讓自己的能力增加，也認識更多的支援。一年的資歷，使我對於總務職務有認識，也了解有幾個重點是總務主任要去遵守與執行：

一、財務管理

- (一)土地產權清楚、土地所有權狀妥善保存，所有取得建管單位的使用執照，合法性沒有問題。
- (二)消防設施要充足完善，包括消防栓、滅火器、足夠的消防管線、緊急廣播系統、照明設備、室內

灑水設施及消防用蓄水池等，並定期維護。

- (三)教學設備定期檢修與維護，每一項財產都有財產目錄與編號並貼上標籤，如此管理就方便多了。此外教學設備應就定位，教師在取用時，也方便節省不少時間。

二、採購程序

- (一)採購幾乎是每天都在進行的事項之一，除了要符合會計程序之外，更要符合現行的政府採購法所定的各項施行細則。總務主任清楚法令的規定之外，更要和全體教師講清楚說明白，若是校長不是很清楚法令規章，則身為總務主任有義務告知校長，讓主管清楚明白。
- (二)上網招標時要考慮清楚何種決標方式，對雙方都有利的，之後的訂約、監工及決算等，應該有一定程度的品質保證。
- (三)人格要清廉，不接受廠商任何餽贈，以免掉入無底深淵。

三、工友及替代役男的管理

管人比管事還難，總務人員除了埋頭苦幹、默默耕耘之外，還有學校的工友及替代役男要管理。所謂帶人要帶心，平時主動關懷，一有福利就想到他們，除了既定工作完成之外，也留給他們其他發揮的空間，久而久之，他們自然會對學校的發展全力以赴。

四、安全的環境

- (一)消除校園不安的角落，以保障學生學習不受干擾。例如：校園遊憩器材要定期維修，並豎立遊玩方式告示牌，教導學生正確的使用方式。
- (二)若有營繕工程，一定要做好安全的圍籬，告知學生工程進行中，不可進入，車輛進出有一定的安全迴轉面積等。
- (三)颱風季節，要做好防颱準備及災後的復建等工作。

作為一位主任不論是身兼「教務」、「訓導」或者「總務」，除了「各盡其份」的本事之外，更應具備有基本的素養與角色責任。以下是個人針對主任的素養與角色責任提出四項基本原則和八項積極條件之看法：

五、基本原則

- (一)為人誠實正直：誠實的人相信自己，所以願意公開自己，接受別人的批評與檢驗，從別人的鏡中看到自己的成長與進步。一位誠實正直的主任，凡事做得盡善盡美，不會僭越角色，也不會擅做決定，永遠扮演好恰如其分的角色。
- (二)依法行事：「有法依法，無法依例，無例如擬，無擬交議」，依法行政是學校行政的基本要求，若因不懂法令規定而犯錯，他人雖會同情卻常也愛莫能助；唯有熟悉各相關法令，才不易出錯，也才

有有助於行政工作的順利推展。

(三)重視行政倫理：能謹記老二哲學，不強出頭，以免功高震主，須知學校成敗是由校長負全責，逾越分寸，將傷及倫理。如，校長授權，主任可代為執行，但其他重大事項應請示校長做最後的裁決。各種專案計畫，事前應充分溝通，依據校長的指示擬定計畫，執行時隨時向校長報告工作進度。請校長主持會議，應於開會前備妥相關資料，請校長掌握會議流程，對會議的預期結果也應事先討論，建立共識，以免在會議中與長官意見相左。

(四)正面思考、認真務實：行政工作接觸的人眾多，在當今學校人員編制不夠卻有事繁的情形之下，怨言或謠言四起是常有的現象。若任由激盪不做任何處理，嚴重的話可能導致全校士氣低落。因此，身為主管應跳脫批評埋怨的漩渦當中，口出好話，凡事正面思考，認真務實的做事，如此學校才能發揮正常的教育效能。

六、八項積極條件

(一)對事熱情、對人尊重：擔任主任工作，日日面對繁瑣的行政事務，若缺乏一份對事的熱情，久而久之，難免彈性缺乏，處世僅能行禮如儀，難以深入紮實。因此，身為主任的積極條件之一就是熱情對人，對人尊重。

- (二)溝通協調、善解人意：今日的行政不再是關起門來自行運作，而是需走出處室，隨時與教師、家長、學生接觸，藉由溝通了解彼此的需求，使教師樂於教學、學生用心向學，校務能順利運行，是以，處室主任應具備良好的人際互動。
- (三)安上撫下、折衝協調：上有校長、下有同僚，主任夾在中間，對於不同立場的兩造之完全政策和滿足之間，確實不易兼顧。如何在不違反教育的原理原則，不危害學生的學習權益之下，安上撫下、居中折衝協調，取得兩者之共識與相近之步調，就成為理想主任的積極條件之三。
- (四)激勵鼓勵、帶人帶心：領導就是影響力的發揮。保羅蓋第曾言：「一個主管，不管他擁有多少知識，如果不能帶動人完成使命，他就是毫無價值。」主任要能贏，要處室內和諧融洽的氣氛，激勵成員服務熱忱，帶動夥伴工作士氣，才能提升工作效率。
- (五)兼具開闊心胸與前瞻眼光：學校內各處室之間，就像人的手腳，雖各司其職，卻能充分配合，以成就個人的行動。因此，身為好主任要為學校整體做考量，成為校長的左右手。同時兼具開闊心胸與前瞻眼光，全方位考量學校整體的發展。
- (六)傻瓜哲學、吃虧就是佔便宜：新手總是被要求多做一點事，多做一件事，就多累積自己的「經驗

值」；多兼一項義務職務，就多提升自己的「附加價值」。要耐操耐磨，只在乎過程中自己有無成長。路途知馬力，同仁看到，部屬會感動；長官賞識，貴人會提拔！

(七)終身學習、永續發展：在多元資訊的時代，不能就此滿足於現況。尤其是身為主任，更應帶頭和同仁一起進修，充分掌握教育新知，凝塑個人及團隊的專業形象，學校也會產生學習的能量。

(八)助人成功、感謝別人；行政的目的不在行政本身，而在於服務的對象-全體師生是否能獲致教學與學習的成功。身為主任，應創造出更多機會，扶持老師享受成功的喜悅，有成功的老師才有成功的學校。此外，應時常保持謙恭有禮，表達對工作夥伴的尊重與感謝。將成就歸通於部屬，榮耀歸屬於長官，能夠功成而不拘。

有句話說：「樹的方向由風決定，人的方向由自己決定」，在工作之中，我們可以調整態度來適應一切環境，過一個真正屬於自己的人生。正如舟舟父親胡厚培所說：『路其實就在你的腳下』。每個人都可以這麼想：「雖然不能選擇容貌，但是你可以展現笑容；雖然你不能影響他人，但是你可以充實自己；雖然不能事事順利，但是可以事事盡力；雖然不能預知明天，但是可以善用今天；雖然不能凡事盡如己意，但是你可以因為盡了心而問心無愧！」

行政工作難為，主任角色工作吃重，如果能耐得住繁、

理得出煩，用快樂的心情面對工作，用優雅理律，用幽默操持，也可以讓繁重的主任工作創造高峰經驗的自我實現歷程。用積極樂觀的態度看待每一件事，用健康正面的態度面對每一角色，為我自己加油！也為 104 期主任儲訓班學員共勉之。

期許與承諾—稱職的總務主任

陳丁魁／雲林縣大興國小

一大早來到學校，「嗨！老李你怎麼在啜泣？發生什麼事？小李打我、踢我、不讓我回廚房，百般委屈。」原來兩人是爲了工作分配不均而起了爭執。「辦公室傳來吵鬧聲，聽到事務組長與工友先生，你一句、我一句的叫囂著，氣氛很差。」因教室電燈壞了，請其前往修護遲遲未動，一付不用人之故。又「排球教練請購一批球員服裝，結果服裝到了，教練即發給球員，事務組長不願蓋章驗收，導致校長要求教練收回球員之服裝，按規定辦理。」從上述三個例子可知，總務工作相當的繁瑣，小至一支燈管的更換、水管的疏通，大如工程營繕、採購等，尙有「人」的管理更輕忽不得。如何因人事時地物之不同而彈性處理，則是總務主任必須去思考與付出代價的。

身爲學校總務主任，在角色扮演上看起來好像很生硬，其實不然，他是整個團隊的服務與支援者，學校許多行政支援的工作，都需要由他來啓動，才能有效的支援教學，進而達到學校既定的教育目標，其工作可謂相當之重要。而如何鍛鍊自己成爲一個稱職的總務主任，個人認爲修爲是第一要務，有以下幾點想法：

一、具備法律素養

依法行政是維護校務安定和諧的基石，行政人員知

法、守法的行為是基本的素養。有效能的總務行政立基於穩固的教育法規之上，是所有行政業務中最常接觸法令規章的單位，如果總務主任經驗不足，特別是法律知識不夠者，輕者受到行政處分，重者不僅教師工作不保，更可能「犯官司」，有牢獄之災，務必小心謹慎為要。所以總務主任應隨時吸收新知，善用網際網路，進入行政院公共工程委員會之網頁，定期收集各項法規，以備參考。

二、自身修養

總務主任的修為要善於「自處」與「處人」。其要有自知之明，對事能勇於承擔；待人能廣結善緣，做到外圓內方。最重要的是堅持清清白白，如石灰般的白，更要避開瓜田李下之嫌，以清廉操守自許。

三、正確的自我定位

總務處是後勤單位，參與學校所有的大小事務，事事都要管，常常為他人作嫁，扮演好幕僚的工作，卻不居於主導地位，更不居功，只是配合辦理，其胸襟是何等的寬大啊！

四、具備人文素養和行動的能力

總務主任要能傾聽與同理部屬的感受，並關懷他們，與之建立友誼、相互信任的夥伴關係；以主動積極的態度，盡心為教師、學生服務。還要具高度的敏感性，並充滿好奇心，時時提高警覺，對隱形的災難及早預防，以收預防勝於治療之功效。

五、挫折容忍力與創造力的增強

總務工作稍一不慎即可能遭遇無情的責難，故其需有大而化之的能耐，且要「耐磨、耐操」，培養堅強的挫折容忍力。尚需有魔術師般的才能，能化腐朽為神奇，並能容納百川、集思廣益，以集體的智慧，利用現成的資源滿足師生的需求。

一位稱職的總務主任，具備上述之修為只是奠定地基而已。就好像蓋房子一樣，要先打好地基，房子才不會倒塌，總務主任亦如是，才不會為自己帶來無妄之災。基礎有了，接下來就要開始接受試煉，就是要做到「耐磨、耐操、多功能，又能創造業績」的境地，其必須抱持「多為他人少為己」、「成功不必在我」的信念去做事，這樣的努力付出，利人利己，意義非凡。

有信念的總務主任，在教育的場域裡，是謙卑的、主動吸取前人之經驗，並自我充實的，在其腦海裡常思索著，「教育現場的資源是有限的，如何滿足師生的需求？」成為總務主任的最大挑戰。個人對總務工作的期許與承諾有以下之淺見：

一、善用知識管理平台

知識管理的蓬勃發展，提供學校行政管理一個新的方向，其中「e 化管理」是知識經濟時代重要的一環。而總務主任常會碰到較專業性的工作，就無法得心應手，如能結合區域性的總務主任，採取策略聯盟的方式，將營繕工程及採購規範，經費稽核或特殊案例等，透過此一平台做

交流與分享，而達到行政支援教學的目的。如此不僅可以促進總務主任的成長，亦可活絡學校行政，進而提升為師生服務的品質。

二、人員的管理

最令總務主任頭痛的是工友的管理。明白列出工作執掌及作業程序，儘可能做到公平為原則；並掌握人心為要務，總務主任必須主動給予部屬關懷與鼓勵，不僅他本人，包含他的家人都應給予適時的關注，讓其感受到溫馨的一面，即運用「高關懷、高倡導」待之，令其能盡心盡力為學校提供貢獻。

三、器材之管理

學校之硬體設備的借用一定要有制度，而且平時要善於維護，並將各種設備的操作說明公告，鼓勵教師使用電腦資訊、視聽等設施，以改善教學技巧。教師能充分使用教學媒體，必能引起學生學習的動機，教育效果方可發揮最大的效益。還要多宣導愛惜公物，正常使用學校之器材，「不怕使用，只怕不用」，儘量滿足教師的需求。

四、財產之管理

學校內任何財務處理，要確實依法辦理。可分成動產與不動產，前者必須依據財務分類規定，分類、登記、或報廢減少，建立財產目錄及帳冊，定期盤點，並定期向縣政府登錄；後者包含土地、建築、土地改良物等，要妥善保管其所有權狀、使用執照，以善盡管理人之責任。

五、開放又安全的校園環境

校園開放可提昇休閒品質，更可促進終身學習。總務主任要協助校長營造一個開放、健康又安全的校園環境，於平時要落實學校建築管理與維護，若有營繕工程進行，一定做好安全圍籬，並加強對學生宣導工程進行期間不可靠近；訂定校園場地租借規則及開放時間；加強校園安全巡查及執勤工作，請替代役男協助校園巡視，時時注意可疑之人或流浪狗的出沒；消防設備的汰舊換新，請工友協助演練等，以消除安全死角，預防於未然。

六、經費之管理

學校經費城鄉差距甚大，如何在有限的經費下協助校長把學校經營好，是總務主任的一大考驗。資本門的經費依法用於修繕或採購；經常門的一般事務費，使用較彈性。另外於學生所繳交的學費裡，如家長會費、學生活動費、電腦維修費……等等，必須專款專用。還可利用承辦縣府委辦之研習活動，按預算項目，核實支出，順勢添增學校設備。

七、修繕維護方面

教室、辦公室門窗、桌椅之修繕、照明設備之維護、遊樂器材及運動設施定期檢修，在一級保養能處理的，要能為學校節省經費，所以總務主任必須具備十八般武藝才行。飲水設備每月定期水質檢驗、每三個月更換濾心、蓄水池及水塔定期清洗，以確保師生飲水之安全。

八、營繕採購事宜

為提升學校總務採購品質，校內要成立一個營繕採購小組，成員應擴及教師代表，或具有此方面專業的家長參與，促成全面參與革新，以凝聚向心力，塑造共同之願景。並整體系統的規劃學校經費預算，兼顧效率與效能原則，重視教育品質，以滿足親師生的需求。更重要的是依法、秉持公正的態度辦事，以符合現行的政府採購法所訂定之各項施行細則。並隨時吸收新資訊，建構知識管理資訊系統，提供必要的資訊給全校老師，並利用機會向所有的老師講清楚說明白，以免誤觸法令而不自知。

九、綠校園的規劃

綠校園文化帶動了整個校園的學習氣氛，「富人性」的校園規劃，在動線與設施上，講求以人為主體做為考量；「具功能」的校園，除了重視整體景觀的美化之外，兼顧教育的功能性考量；「親自然」是基於人與自然存在不可分割性，將校園作為親近自然、學習自然的場所。是以總務主任協助校長規劃校園時，要能高瞻遠矚，具備綠校園的觀念，努力與人溝通，對於營繕、採購的建材、用品，儘量符合綠建築的觀念；並爭取社區資源以加強綠化美化的工作，結合師生及家長，充分發揮創意巧思，以使學校僅花小錢，卻能達到最大的美化、綠化目的，甚至無中生有，豈不妙哉！

十、文書處理

文書歷經公文電子化後，作業流程已簡化很多。身為

主任者要熟悉公文作業系統，符合規定格式，縮短作業時間，方能提升學校整體運作的效能。收發人員盡量利用電子檔案傳送公文，亦可張貼於學校網站公告欄，並請同仁每天上網瀏覽，可節省成本及縮短公文處理的流程。而公文的歸檔也要電子歸類，以利日後查詢之便。

十一、家長會業務

清新的家長會不再只是捐錢的機構。總務主任身為家長會幹事，有義務導正家長會是捐錢及享特權的不良印象，要讓家長會硬起來，且能與學校建立夥伴關係，共同承擔孩子的教育責任。若能從協助學校建設如充實圖書設備、擔任志工協助校園綠化美化工作、當家長與教師的橋樑、輔助老師教學等，一切都以學生利益為考量，達成親師合作共創理想的教育環境。

綜觀古今中外的戰役，擁有素質優良的軍隊、現代化的武器、輔以精湛的戰術，能不贏得勝利嗎？答案是否定的，因為尚缺少後勤的支援，可見後勤支援有多重要。而學校的總務主任是後勤支援的指揮官，他是推動全校事務的後勤單位主管，主要是支援各處室的教學工作與活動，提供學生一個優質的學習環境，至為重要。個人剛接總務主任，尚未經歷嚴峻的試煉，正努力向前邁進！未經琢磨、考驗，個人永遠只是一顆不起眼的石頭；唯有勇敢的接受挑戰，只要肯做、肯學、虛心請教、任勞任怨，時日一久，方能使自己成為一顆晶瑩剔透的白玉石，自然成為校長的左右手，讓校務蒸蒸日上，方能「俯仰無愧」，不負此生。加油！加油！

主任必上的四堂課—— 談心目中理想的主任

程健麟／雲林縣大有國小

一、楔子

始終抱持一個觀念--順其自然，對於擔任主任亦是如此，時機一到，加上準備充分了，自然水到渠成。中庸有云：「雖有其位，苟無其德，不敢作禮樂焉；雖有其德，苟無其位，亦不敢作禮樂焉。」每個人皆有其教育的理想，擔任導師可以發揮，科任教師可以展現，主任、校長也能推展，只是影響的層面不一樣罷了！但爲了進一步擴大自己教育理想的影響力，「名實相符」才是較穩當可行的做法。

初入行政的路，滿懷雄心壯志，意欲闖出一片屬於自己的天空，希望學校在自己的付出下展現不同的氣象，但對行政程序的不熟稔、學校文化的不了解、新同仁間的陌生感、角色的定位等等，心中仍有些許的疑懼。但經由這幾週的主任儲訓，透過講師的精闢演說，輔導校長的經驗傳承，以及學員間第一現場、毫不保留的交流，讓我增添不少信心，更掌握了一個「接近稱職」主任該有的作爲。

二、整裝、充電

(一)學校主任該修習的第一堂課--「任事的態度」

企業界最重視員工的態度，態度決定一個公司的榮衰，學校行政也是如此。初任主任的先備行政經驗並不熟稔，這是可以理解的，相信只要有良好的態度，抱持著「傻瓜哲學」--無怨無悔、任勞任怨、有疑多問、「從做中學」，自然而然就能成爲一位行政好手。

「社會型」的人格特質是最適合擔任教育人員，因爲他的內心充滿了愛，身爲主任更需如此。擁有教育愛的主任具有悲天憫人的胸懷和犧牲奉獻的精神，不僅有高度的耐心與愛心，更具有教無類、因材施教的教育理想。若能處處以身作則，將爲其他教師帶來示範性的激勵作用，形成優質的學校文化，帶動教育的清流與活力。

「教育專業要內行，非教育專業不外行。」充分道出主任該有的處世態度。面對現今社會的多元，主任所要接觸的人形形色色，需要有深厚的背景知識，才能「與士談書，與屠談豬」，這其中成敗的關鍵在於個人的態度。只要抱持著開放學習的心，累積生活經驗，從中鍛鍊人生智慧，是不是會更圓滿呢？

(二)學校主任該修習的第二堂課--「教育的專業」

在主任這個職位上，教育研究院何主任提醒我們：能幹是主任的別名，一位稱職的主任應該扮演單位本職的專家、行政團隊的幹部、學校組織的先鋒與行政績效的主角等四種角色。學校主任是一種責任的承擔，不是「頤養天年」的開始，踏入了這一領域，就只能「衝、衝、衝」。須知道主任與老師是「兩個世界」的人，主

任是沒有發牢騷的權利，要從對別人的付出中成就自己的專業。

一個具有教育專業的主任，須熟悉各類教育相關法令與政策，「有法依法，無法依例，無例如擬，無擬交議」，依法行政是學校行政的最基本要求，若因不懂法令規範而犯錯，他人雖會同情卻也愛莫能助；唯有熟悉各類相關法令和當前教育政策，才不易出錯，也才有助於行政工作的順利推展。此外，更應嫻熟主管處室的專業知能，如教務處的學生成績評量辦法、九年一貫課程發展；學務處的教師輔導與管教學生辦法、中輟生輔導；總務處的學校建築、政府採購法、財產管理辦法等，深入瞭解，對處室業務的執行，當可收事半功倍之效。

主任是教師的表率，是教師學習請益的典範，唯有自己不斷的進修，吸收新的教育理論，才能勝任愉快，促成學習型團隊的建立。除了平常業務的研習外，更應養成勤於閱讀的習慣，吸取各類新知；利用公餘時間，從事學位、學分或非學分的進修；與他校主任建立經驗交流平台、讀書會等，都是提升主任專業的體現。

(三)學校主任該修習的第三堂課--「人際的互動」

主任的角色承上啓下，扮演聯繫溝通的重要橋樑，他一方面是校長的幕僚，一方面是校務運作的單位主管。對上，須承校長之命，實現校長的教育理想；對下，須領導學校同仁推動校務工作，達成學校的教育目標。因此，主任應扮演好校長理念的貫徹與執行者、教師與

校長間良好的溝通者、懂得老二哲學的幕僚者等角色，甚至是能為校長擋子彈的維安人員。而老師心目中的好主任，則是關懷教師福利者、可以談心樂意接納建言者、公正公平對待同事者、熱心誠懇犧牲小我者和能力超強可以作為表率者。

主任對內對外、對上對下經常要溝通協調、主持會議。說話首要誠懇，並要掌握重點，才會具有說服力與吸引力。「講得多，不如講得巧」，謹言慎行，在適當的場合、適當的時間，說恰如其分的話。此外，事前充分而有效的溝通，可以大大減少校園的衝突，增進行政的效能，營造溫馨和諧的校園氣氛，促進教育目標的達成。

大家都知道成功的關鍵在 EQ 而不在 IQ，身為一位稱職的行政人員，應避免將個人情緒掛在臉上，不遷怒於他人，並學會自我情緒管理，以提高溝通的效果，減少人際的紛爭。而培養及發揮「個人魅力」與「人際吸引力」，保持溫暖的笑容，謙虛的態度，親切的與同事建立良好關係，主動的弭平人際裂痕等，都是維持人際互動的良方。

(四)學校主任該修習的第四堂課--「身心的健康」

身為主任，上承執行校長辦學理念之使命，下臨教師學群之壓力，時有夾心餅乾左右為難之嘆。若無充沛的理想性與健康之身心，容易懷憂喪志，鬱鬱寡歡，甚至以迴避之心態來卸責或抗壓。

身心的健康是推動業務的後盾，沒了健康一切甬

談。由於吃重業務帶來的壓力，若不加以排解，將造成健康情形的每下愈況，內心的煩躁等心理現象，增加人際溝通的困難、業務推展的阻力等難題。適度的壓力可以激發個人潛能、增加行政效率，但若不慎掉入壓力的漩渦時，運用 CALM 法則—改變狀況、接受狀況、學會放下和妥善管理生活型態，經由了解並分析壓力源、建立正向思考、轉換角色去看待事件、透過休閒活動鬆弛身心等方式，轉化壓力，才能維持良好的生活品質。

身體可以更健康嗎？有學者提出七項衡量指標：1. 每天吃早餐，2. 規律的三餐，不吃零嘴，3. 每週二至三次適度的運動，4. 適當的睡眠，5. 維持適當的體重，6. 不吸煙，7. 少酒。做到越多項，生命的品質會更好。除了生理的健康外，心理、社會、精神與成就感的達成，與健康也有非常密切的關聯，需要加以留意。

三、出發

學校主任是個很難拿捏的角色，要學會在校長與教師間的天平中衡量輕重，「既不當橡皮圖章，也不成爲僭越的下屬」。他必須擁有十八般武藝，還得會琴棋書畫，可說文武兼備，聽起來有點誇張，卻是主任可以追求的目標。

「行政工作需要多歷練，多一分歷練就多一分自信。」抱持這樣的心態，繼續不斷的創造，精益求精，發揮個人的專長，善用個人的特質，把每位同仁放在對的位置，成就了別人，不也成就自己嗎？

此外，隨時保持一顆柔軟的心，留一處空間讓心有遐

想的餘地，不要讓行政佔滿所有的時間，這會幫助行政更活絡，處處充滿新意。最後，謹以一位長輩勉勵我的話與大家結善緣，「團結一心、低心下氣、推功攬過、是非不生」，大家共同為著學校的發展和孩子的學習，摒棄個人的利害得失，一起分享彼此成長的喜悅，無限祝福各位，直到永遠。

我心目中理想的學校主任

石志堅／嘉義市垂楊國小

今年（2006年）三月，我順利的考上嘉義市的國小主任甄試，興奮之餘我也開始思考將來應該要有何作為，以及心目中理想的學校主任應該是如何？

記得第一年擔任教職是在嘉義縣的新埤國小，在上班的第一天十點十分那節下課，忽然聽到校長廣播：「請全校同仁到辦公室集合。」當時的我以為學校發生重大事故，還得勞駕校長對全體廣播，因而趕緊跑向辦公室。當我到達時，發現校長已站在辦公室門口，心想我是否來得太遲，心裡正忐忑不安時，校長一手搭在我的肩上，拍一拍，說：「慢慢來，不要緊張，到裡面泡茶！」我當場愣住，以為校長開玩笑。等聽到辦公室傳來陣陣笑聲，我才確定這是真的！

校長作風親民，毫無官架子，常與教師們打成一片，一起坐在沙發上泡茶、吃零嘴、聊聊天。他不要求我們凡事得名次，只求盡力而為，但或許就是校長深得人心，所以他愈是不要求，老師們反而更加賣命，學校辦學績效優良，深獲家長肯定。

隔年，我考上嘉義市垂楊國小，擔任級任工作並兼任躲避球隊教練。這是個辛苦的工作，每天都要在太陽底下聲嘶力竭地訓練學生。校長很關心學校團隊，總會撥空關

心團隊，詢問訓練情形及遭遇的困難，並不忘安慰嘉獎一番，對我們這些義務帶領團隊的人而言，受到該有的尊重與關懷無疑是天降甘霖。當然，我們更賣力了！

學校行政工作是需要很多人的協助幫忙才能完成的，鮮少能夠獨力完成。就像我們要拿到一手好牌很容易，但如何讓這些好牌持續為我們所用才是致勝關鍵。從上述兩個例子中，我們可以清楚看到，一位好的領導者，是如何讓人很心悅誠服的為他做事，我想這是身為一個好的主任所應具備的。

在同儕團體中，要成為一個領導人物，最重要的就是要成為一個受歡迎的人，必須要有了解自己及了解他人的特質。了解自己可以隨時修正缺失，了解他人就能用人惟才。舉美國前總統雷根的例子來說，雖然他不是學識最好、政策最完善的總統，但他卻是最會用人的一任總統。由於了解他人，因此知道每個人適合擺在什麼位置，擺對了位置，自然能做到最大的發揮。

主任是學校政策的執行者，教師心目中的標竿，而一位好的主任應具備：

一、良好的溝通技巧

- 1.注重禮貌禮儀。
- 2.誠懇的態度。
- 3.客觀的語言。
- 4.使用簡白的話語。
- 5.從同意的話語開始。

- 6.肯定積極的態度。
- 7.注意對方的神情態度。
- 8.簡潔、單純、有力、真切。

二、處理人際關係的基本技巧

- 1.不批評，不責備、不抱怨。
- 2.引發他人心中的渴望。
- 3.將心比心、處處為人。
- 4.給予真誠的讚美。

三、使別人喜歡你的技巧

- 1.時常保持微笑。
- 2.適合工作的服裝。
- 3.真誠關心別人。
- 4.熟記對方姓名。
- 5.多談對方的事。
- 6.談對方的興趣。
- 7.讓對方覺得他很重要。

四、期許成為一位優秀的領導者

- 1.提升自信心，不斷增加自己的知識與智慧。
- 2.以真誠、讚賞和感恩的心為前提。
- 3.要刮別人的鬍子之前，先把自己的鬍子刮乾淨，並以婉轉的語句糾正別人的錯誤。
- 4.用問題來取代直接的要求。
- 5.一定要顧到別人的面子。

- 6.鼓勵要誠懇，讚美要大方。
- 7.給他一個願意全力追求的美景、以鼓勵代替責難。
- 8.營造一個和諧、融洽真誠的工作環境。
- 9.檢討每次活動、工作的優缺點。
- 10.吸取別人的經驗，相信自己的能力。
- 11.存好心、做好事、說好話。

五、做好情緒管理

- 1.穩定的情緒—不因外界刺激而失去理性。
- 2.有自省能力—時時自省，看自己有哪些需要修正的地方。
- 3.知己知彼—不但要了解自己，還要了解他人，這樣才能用人惟才。
- 4.有統籌能力—除了情緒管理得好之外，事情也處理得井井有條。
- 5.交友廣泛—社交能力好，跟各式各樣的人相處時，都能找出對方的優點。
- 6.願意傾聽—與朋友在一起時，不是一味的只發表自己的意見，而是願意傾聽別人說話，別人有心事也願意跟他討論，聽聽他人的意見。
- 7.正直的個性—成功領導者所需的內在特質，除了聰明、負責外，最重要的在於正直的性格，才能使下屬信服，願意為他效命。

六、每一位主任都須具備 4 E

1. Energy：精神充沛—主任應時時保持旺盛的精力，

才能引領眾人朝目標積極邁進。

2. **Energizing others**：感染別人－發揮影響力，讓他人了解你的想法及做法，使其感同身受。
3. **Edge**：洞燭先機－主任應思慮周密、觀察細微，才能從蛛絲馬跡中做出前瞻性的判斷。
4. **Execution**：執行能力－光說不練是無用的，這裡的「執行」也不是「有做」就好，而是要做得盡善盡美。

七、時時警惕自己

1. 避免被太繁瑣的事纏累（**Avoid getting swamped in detail**）。
2. 不要小題大作（**not be petty**）。
3. 不要太張狂，虛華不實（**not be pompous**）。
4. 知人善任（**know how to select people to fit the task**）。
5. 信任別人，不隨便插手授權的事（**trust others to do a job without the leader's meddling**）。
6. 清晰的判決力（**be capable of clear decisions**）。
7. 啓發信心（**inspire confidence**）。

八、展現主任魅力

1. 對於工作和「我們的事」有很強烈的信念和價值觀。
2. 充滿自信與能力，並以真誠作為平衡。
3. 擁有實力並認為自己戰無不勝。
4. 安於權力，勿逾越職權。

自省一下自己的「觀念、作法、組織設計、控制和激

勵系統」是不是顯得有點落伍？是不是在這充滿不確定的世界裡，掌握了確定的方向，你是一位深受大家的歡迎和矢志相隨的好主任嗎？當你尊重別人時，別人就會尊重你；你希望被重視重用時，你必須時常充實自己、肯定自己的能力，你就是佼佼者（C、J、Cheng）如果我們仍扮演著「威權者，官僚者，閉關者」的角色，我們就是大家心目中所謂的舊時代的領導人，工作績效乏善可陳，人緣也不佳，充其量不過是個有權力而沒魅力的主任。

如果我們很瞭解「夥伴關係」的重要性，能夠打破原本管理的藩籬，化解疆界，扮演「溝通者、整合者、走動者」，的標竿角色，那麼，我們將成為受期待的主任。身為學校主任，該如何領導分別來自於組織內部或外部的人員呢？又如何凝聚大家的向心力，導向一個共同的目標奮鬥呢？史蒂芬·柯維（Stephen R. Covey）教授說：「首先，也是最重要的一點，就是從他們身上找出能將大家團結起來的願景，或者你可以自己找出一個能激勵大家高昂士氣的願景。第二個關鍵是建立一套清晰、明確、可長可久的價值觀，指導大家向目標大步邁進。第三個成功的關鍵，就是你要確定組織內所有的溝通管道都是開放的。」

此外，一位主任的智慧須有一種強烈動人的元素，他必須有高度的自覺、成熟，以及自制力，必須能夠抗壓、處理挫折。但是在幸運時刻來臨時，須懷著謙卑與喜悅的心情享受成功。有句話叫做以德服人，如果你要推行工作順利，第一步是要讓別人看得到你的存在；第二步就是讓別人看到你的「德」；第三步就是讓大家知道你擁有領導的

能力，懂得掌握大局，而且覺得你很沉穩。如果大家知道你是個很沉穩的人，自然而然就會信服於你。主任可以說是一種依靠，你要有一定的肩膀才有辦法讓別人靠在你的肩膀上，輕浮、焦躁、多話，這些都是大忌，不要在別人面前表現出這種態度，別人會認為你不够沉穩。

最後，率先採取主動，要求認同並認同他人，以維護尊嚴；提出問題和請求協助；抬頭挺胸、端正，保持微笑；要有人情味、幽默感、放慢腳步、傾聽等，散發自信並讓別人感到自在的管理風格與領袖魅力。如此，相信能成爲一位人敬人愛的好主任。

推手和橋樑—學校主任

李素珍／台南市學東國小

人生真的很奇妙！「主任」這個名詞，我尚未認真思考過；只覺得在我的人生裡擁有「老師」這頭銜，就令我歡欣與滿足。在校長、我的單位主管以及先生的鼓勵下，經歷主任甄選、之後受訓、新學年度將到新學校擔任教導主任。在我身旁的每一個人告訴我「妳很合適擔任行政工作」，這次不只是嘗試，這個工作是可以帶著自己對未來教育的熱情與希望，灌注於內心做一些真正想做以及可以做的事，以現在的努力，為未來做準備，是即將履任新職務的寫照。

教育的信念是支持堅持理想的最大動力來源，每個階段的實務體驗增長了智慧，使教與學總能相長，讓學生直接受惠，而學生是學校的主體，學校是為學生而存在的。學校是未成年學習者接觸的第一個社會，學校的經營績效與辦學效能最直接受惠的是學生，一所學校是否能展現績效，則必須有堅強的教師團隊為後盾，團隊的能力展現，是組織成敗的關鍵；而團隊的結合單靠校長一人是無法推動的，主任是學校行政與教學推動的推手，也是校長與老師間溝通的橋樑。因此優質主任能具專業能力，善於溝通、建立夥伴關係，並且願意和老師一起成長，為學校帶來活力、創造生命力，促使學校的各方面能蒸蒸日上。而學校主任的本職是教師，在學校中不只是行政團隊的一員，更

在學校校務裡扮演著支援教學的角色，更重要目標是以身作則提升專業素養，精進教學技巧。而所有的校務推動、行政作為都是以學生為念，以支援教師教學工作為第一要務。所以身為學校主任不只是推動行政效能者，更應成為一位教學高手，不只可協助老師、更可以帶領老師。對於行政能發揮專業的精神，提升服務品質；在教學方面能創新及進行研究，引領學校教師團隊學習，提昇專業素養。

人生是一連串的角色扮演，而「定位」就是這一連串角色扮演時的最佳寫照。當擔任學校主任時，沒有任何一件事比得上應把這角色扮演稱職，而何謂稱職就是什麼可以做、什麼不該做，也就是分寸拿捏恰當。所以主任不只是校長與教職員工生的橋樑、是校長意志的宣導者與同仁意見的轉化者、是校長的部屬與校長的朋友，是學校的單位主管與校長的高級幕僚，同時也是教師同仁的教學示範者、同仁與工作的諮詢者、更是單位的管理者與領導者。所以定位後的第一要務就是守分，而且分寸拿捏要得當。

學校的主任除了對教學的的執著與行政的體認，更須兼多面向的能力。首先，身為一個處室主任一定要具有溝通的能力，因為主任是學校內教育政策的執行者，也是政策制定者與教學者之間的重要觸媒，充分的溝通增進對改革措施的瞭解，形成共識，凝聚成員的向心力，各項工作之推展，往往能達到事半功倍之效，相對組織的運作與行動力更加有效能，所以溝通能力就身為幕僚及實務工作的推手而言，更加凸顯其重要性了。其次，主任是充沛活力的行動者，對於行政工作能決定完成的優先順序，判斷輕

重緩急之分，在工作上有能力決定哪些工作在時段內必須完成，如何進行、如何讓工作做到最好並做好工作管制，掌握時效，這都是學校主任應具有的實際能力；再者，具有計畫執行考核的能力，能規劃處室的年度工作計畫，主辦活動計畫並執行。主任要有與其他處室合作的能力，能去除本位主義，努力不懈，與其他處室合作，達成工作目標。而在人際關係方面，善與同仁相處，獲得信任，發揮互助合作的效益，推展學校工作，並能對自我的能力表現主動進行自我評估，時時自我省思，承認自己的錯誤，做必要的調整，改進缺失。因此，身為學校主任其能力應具有清晰明確的特質並在核心領域充分展現，能在行政與教學相關的工作上展現專業素養，進而實現教育工作的理想圖像。

學校主任應具備良好的人格特質，才能發揮行政功能的最大效益。而理想主任的人格特質即是（一）當面對繁瑣的事情時，也能保持一顆熱誠的心，即使行政事務令人繁瑣、人員接觸甚多，仍應對人尊重，對事情熱情；（二）當上對校長，下對同事時，雖然夾在中間仍應以不違反教育的原理原則下，不影響學生學習為前提，來安上撫下、居中折衝；（三）身為主任對於教育的是非要分明，不可迷信當好人就萬事太平，不僅事情沒處理好，還惹來一身騷，所以處事情時，語氣可和緩，但態度要堅定；（四）主任要有樂觀開朗的態度，凡事以「甘願做，歡喜受」的態度來對應；（五）行政就是服務、支援教學，而時時以學生為念、扶持老師，凡事從善念出發，則不易樹敵；（六）有接受挑戰的習慣，工作能力是挑戰出來的，學校主任對能力

能勝任的事務，能應付自如；對於讓自己陷入困難，超過能力範圍的困難問題，都應全力以赴，因為每次的挑戰都是成長的機會。

期許自己身為主任應盡之事：(一)在態度上謙虛、熱誠有自信、誠實、能堅持、能以身作則、懂得反省、時時學習，有良好的工作態度，願意以奉獻心全力協助校務推動與改革；(二)在待人處事上謙恭有禮、掌握分寸、度量寬大、圓融處理事情、並知人善任；(三)重視行政倫理，謹記老二哲學，不強出頭免得功高震主；(四)有危機管理意識、具有同理心、具備服務熱忱；(五)能與上司、同仁互動佳，與家長、社區建立良好關係；(六)瞭解法令，熟悉處室業務運作並有行政指導能力；(七)具備教學領導的實務知能、班級經營的技巧，能提供教學支援、輔導教師做教學與課程評鑑。

學校主任應定位為有用的人才，是學校團隊中處理問題的人，有理念亦兼具經驗，能覺察將發生的改變，面對問題有足夠的應變能力，是校長的得力助手，是促進學校優秀、卓越的人才，其輪廓可為以下特徵：(一)洞悉學校組織文化的核心價值，認同核心價值，在工作崗位上能盡力發揮所能，建立績效；(二)主任是自發、自律的組織成員，不必上級緊迫釘人，自然會注重工作績效、自我督促、自律性強而且有所作為；(三)有紀律並負責任，對責任懷抱著如同宗教般的信仰，思考有序，行動有紀律，能自信地完成任務；(四)對待他人謙虛，做事勇於負責，能把榮耀與他人分享。出了狀況，面對問題不會逃避、推卸責任，

能對自己說：「我該為此負責」；(五)充滿熱情，願意付出，學校主任對學校與工作常懷有熱情，有具體的目標，願意全力以赴，樂在其中。學校主任是在正確的工作位置，做對事的人才。

我認為主任沒有好壞之分，只有適不適任的問題。有人天生就是行政長才，有人需靠後天的努力，但用心與盡心定是在主任的旅程中的共通點。身為主任應以積極正面樂觀的態度來看待每一件事情，用健康的態度來面對每一個自己扮演的角色。與工作夥伴多溝通，彼此多鼓勵、多支持，多以快樂的心情來面對，很多事都將是充滿趣味、光明以及美麗面。而身為校長的最佳助手，更應將角色功能發揮，將溝通協調能力展現，因為主任在學校行政中扮演著非常重要的角色。

「服務與支援教學」是學校行政的首要工作。而主任是校長的最高幕僚，也是校長和老師之間的橋樑。在教育政策的推動上，不只是居中潤滑的角色，溝通得宜執行更為順暢。

當主任就是用心、盡心、樂在工作，多做少說，期許自己活出自己的色彩！

優質的掌舵手，營造清新健康的校園

曾桂鳳／台南市安順國小

行政是創造的舞台，一位優質的行政人員要能在紛擾的行政事務中、善用自己較高的教育視野，挑個好的切入點，走進老師的課室，成為專業的「教學領導」。

智慧源於省思，從參觀實習及上課體驗中，省思如何成為優質的掌舵手，從不斷修為中邁進，營造清新健康的校園。優質的掌舵手是個全方位的總務主任、是個圓融圓滿的教務主任、是個細針密縫的輔導主任、是個苦口婆心的學務主任，下面就從幾個向度，簡述如下：

一、全方位的總務主任

總務是幕僚單位，以服務教學、支援教學為目標。在角色的扮演似乎像是學校的救火員，大如學校建築、環境規劃、小至一個燈泡的更換。有句話說「行政之道無他，耐煩而已。」一語道盡總務人的辛酸，傳統的總務主任大多是被動應急的角色，其實總務人背後的巧思及慧心是可以將總務生活創意化、變得主動積極有活力。筆者認為可朝下列目標前進，自然能脫穎而出。

(一)凡事用心

站在孩子的角度，「用心」蓋學校，從工作中付出，大家都會看得到。例如一筆經費下來時，要和設計師先

討論，除了主要工程之外，相關的小工程也一起設計進去；在工程進行時，除了白天的監工外，晚上文書思考的工作不可少，用心寫下的「生活手記」、細心的留下建築過程中的鋼筋支架等材料，作為孩子活生生的教材，達到「教學領導」的境界。

(二)走動式的管理

所謂「福報從福氣中來」，心和事是相對應，凡事用心就不會覺得煩，採用走動式的管理，化被動為主動，除了情感的交流外，對於「預算」時有了精準及全面性考量，達到事半功倍的效果。處理事情時先想到老師、學生的權益，例如汰換老師用的辦公桌、設置女老師更衣室等；並採用走動式的管理，主動去問老師把問題登記下來，作為總務工作的重點之一，盡快尋求解決，藉此認識新老師建立感情，對於舊老師也能感受到你的用心。

(三)溝通技巧

溝通基本要素是誠意，不但要滲入對方耳朵，還要轉進他的頭腦，觸動他的心靈；老師來找我們時，不全是工作問題，其實感覺很重要，不要把感覺弄糊了；對於工友的管理，要應用帶頭示範的作用，例如一起割草、畫停車位，先凝聚工友的向心力，再漸漸採用領導的策略，達到管理的目標。

(四)謙卑的心

蓋工程不要急，要有後現代主義的思維，肯定營造廠的巧思，不斷去微調，檢討缺失作為下一期改進的參考，一點一滴都要細心去要求，廠驗時要以謙卑學習的心態出發較容易達成目標。

二、圓融圓滿的教務主任

圓融是「把人擺對、把事情弄順」就對了；受後現代主義思潮的影響，每個人都被視為是獨特的個體，學校擁有更多的彈性和自主空間，教務主任應掌握學校發展方向，以專業人員的成熟度引導教師形成團隊，營造出熱情、主動關懷、激勵的團隊氣氛。對教務主任的理想圖像陳述如下：

(一)具宏觀眼光、深謀遠慮

教務主任想發展什麼，不要蒙著頭，要看教育部走向，做細心的規劃，遇到成員意見不合時，不認為是絆腳石，而轉化成生命中的貴人，是激勵成長機會的墊腳石；例如教師專業評鑑是 e 世代的人才評鑑，主任要能見微知著，能洞燭機先、自可化危機為轉機。

(二)具大格局思考、培植優異教師群

每個老師都是千里馬，來自各師院培育出來的優秀人才，但需要遇到一位伯樂（巧思的教務主任）；因此建立師資結構資料庫，依據專長成立各種教學團隊，讓老師的專長得以發揮，促進每一位老師更有歸屬感。

(三)心存善念、遇事總是先從善意切入

壓力是來自過度在乎別人的想法，所以先要釐清你在乎的是否為正當看法，因此平時每週的教師晨會可以利用學校網站傳遞訊息，而增加價值澄清的活動，全校教師一起努力，丟掉不合理的想法，營造一個清新健康的校園。

遇到不適任教師的排課問題，要站在對方立場設想，從生理上（如排較可以深任的科目或請病假）、專業上（如進行教學輔導）、心理上（如利用非正式組織或邀請進入教育社群增加歸屬感）來做全面性的考量。

遇到老師遭家長質疑時，首先心存善念，同理家長的心情，了解質疑的原因；並站在老師的立場，說明老師的績效及風格；最後再經由老師與行政的對話，做最恰當的處理。

(四)閱讀、悅讀，優質轉型

教育的本質就是要「教孩子像個人，有人文味道、能帶著人文心情迎接人生」，閱讀可以涵養人文的情懷，如何讓閱讀成為悅讀，是一種智慧，除了依照年級安排即席演講、不同經書繪本外，結合家長資源購買圖書、進行闖關的語文會考可以增加閱讀的趣味化；此外結合資訊教育，進行線上回饋，讓閱讀達到質、量並重的目標。

三、苦口婆心的學務主任

學務工作在於提供學生成長發展的機會，學生偶而會有失敗挫折，我們協助他再接再厲；當學生行為出現偏差時，我們隨時導正其不當行為，就學務主任的新思維，提出下列幾項：

(一)充滿活力、有衝勁

優質的學務主任要能依照學校特色持續經營；或是創立團隊，努力經營，獲得全校的掌聲，進而增加家長的向心力及認同感。例如組織體育團隊，可能本身不能勝任，但可以善用人脈，建立感情，多爭取財力、物力支援團隊的老師，增加經營團隊的助力；並有一肩扛起的責任感，與各處室建立橫的聯繫。

(二)有效溝通、增加危機處理的能力

讓家長不只出錢也要有參與感，除了充實與家長的溝通能力外，並且定時聚會，例如辦理親子聯誼活動。平時用心經營、遇到問題時自然可以迎刃而解；對於事故的處理要建立處理的方案，並且每月統計受傷人數給老師參考，發揮平日預防的功能。

當學生發生事故時，除了事前防患的意識外，事後妥善處理是很重要的，尤其是要注意不推卸、不逃避，讓家長滿意的技巧運用。

事發當時，學校除了協助就醫外，可以請家長支援說明，並且平常要與記者建立良好的關係，以防止危機

的擴大性。

(三)授權管理、追求雙贏

「帶人先帶心」，對於組長抱持著「你儘管放手去做，我來處理」的理念，發揮充分授權的制度，大家才會願意用心，共同來經營。

升旗時，主任要扮黑臉的角色、或充分授權給組長，對於學生的常規有很大的效果。此外平常有一群很好的夥伴，平常經營好人際關係，對於清掃責任區的劃分，比較不會有抱怨，遇到重要時刻，是協助環境整理是個很好的幫手。

廁所的清掃維修可以採外聘方式處理，但凡事要有複案，當外聘方式出了狀況時，可以徵求意願打掃的班級，把這份薪水拿來當作獎勵金。

(四)學生的好媒母

學生安全從小處著手，因此要找個細心的生教組長，一開始犯錯就要馬上處理，例如爬牆、中午吵鬧不午睡等問題。

維護校園安全，在硬體上除了定期檢查遊戲器材外，並且建立人車分道，上下樓梯的動線、裝置監視器等設施；在軟體上透過師生的宣導，並請替代役協助下課時間的安全管理，共同預防校園意外傷害的發生。此外透過衛生隊及糾察隊加強學生常規的糾正，表現好的班級可升以班旗的方式提高榮譽感。

四、細針密縫的輔導主任

輔導是助人的、專業的工作，不是僅在於收集資料、累積資料而已，以下就如何做一個稱職的輔導主任簡述如下：

(一)動員組織力量，成立專業團體

近年來校園內具備輔導專長的老師漸漸普遍，所以要整合這些人才共同推動輔導的工作。

(二)良好溝通能力

輔導處主要是分為輔導與特教兩個區塊，家長過度保護及漠不關心是輔導室常面臨的問題，尤其是家長理念溝通是決定輔導成效的一大要素，因此需要不斷去努力增進溝通協調的能力。

(三)爭取資源

現在上級單位的經費補助是朝向「計畫型」補助，例如「教育優先區」計畫，因此各項計畫要寫得好，且具體可行才有經費補助，才能更加照顧弱勢團體。

(四)細針密縫的輔導

輔導除了治療行為偏差的問題外，更積極的是要防止問題行為的發生，尤其高年級的孩子正值青春期的行為、情緒有很大的變化，如果輔導是能主動出擊，到班級和同學座談，視情況須進行班級輔導，我想會是家長及老師的福音，平時作好輔導工作，提供老師輔導的諮

詢，也許可以減少問題學生轉班的行政困擾。

五、結語：結個緣、畫個圓

常聽「現在教育環境生態大轉變，凡事自求多福，行政路上乏人問津」，但是經過這段儲訓過程有了更深一層的體認，其實行政是服務、是藝術、是教育領域的另一扇窗，沒有推開這扇窗怎麼知道窗外的世界，就好像瞎子摸象一樣，是沒有結論的。總之「心要細、志要堅、氣要柔」，不論是哪一處的主任，凡事盡心，平常擅用團隊，有一群志同道合的好夥伴，好家長是很重要；並且做好時間管理，抱持著「有功歸諸校長、老師，有事主任服其勞」的老二哲學，是理想的學校主任、優質掌舵手的行為指標，期待大家共同努力。

我看見…我感受…我改變…

張慧娟／花蓮教育大學附設實驗小學

海鷗

剛剛出發的白鳥
在明淨的天色中劃出弧線
激動的心啊 並不能知道
前路上的風暴
並不能躲避 陰雲密佈
那些急急向著命運逼近的
十面埋伏

--席慕蓉 1987 年

學校主任，定位為何？需具備哪些能力與特質？要盡哪些職責和本分？擁有什麼能力和權力？怎麼做才能成爲一位有效能的主任？104 期儲訓班完整的訓練中，我看見…我感受…我改變…

我看見…覺察然後思考

受訓時，多元豐富的課程與觀念，陸續的倒入腦海與心田；要求詳實的研究與作業，迅速的激發潛能與表現。或許誠如前輩們所言，真正的歷練與考驗是從正式上路的那一刻開始。但是諸多想法交流、感動分享與衝擊調適，皆如醍醐灌頂般，喚起更深層的教育理想與意願！

主任除了是校長的左右手、要讓校務順利推展；是一個處室的主管，需能獨當一面；也要破除本位主義，和各處室分工合作，以學校整體為考量。除依法行政亦具承上啓下、承傳左右的功能，亦得在校務運作中，保持敏銳覺察力、強烈的使命感與卓越的執行力，方能和工作團隊一起鞏固、擦亮學校品牌。向前望去，深知踏上「主任」這條路並不好走，但如同德蕾莎修女在加爾各答建立的「兒童之家」牆上寫著：「如果你成功以後，身邊盡是假的朋友和真的敵人，不管怎樣，總是要成功；你所做的善事，明天就被遺忘，不管怎樣，總是要做善事；誠實與坦率後你易受攻擊，不管怎樣，總是要誠實與坦率；你耗費數年所建設的可能毀於一旦，不管怎樣，總是要建設…」即便現實與理想常有互相抵觸或拉拒的現象，不管怎樣，還是要…

我感受…思考然後期許

在校長眼中，優秀的 A 級主任應具品格端正、儀表合宜、口才流利、高 EQ、有自信、有擔當、有旺盛企圖心、有創造力、具幽默感、主動進修等特質。亦應具有人際關係良好、行政管理專業及教學領導等基本職能，才能在工

作上勝任愉快。我該怎麼努力，才能達到理想主任的境界呢？

目標是指引航向的燈塔：不計畫未來的人不會有未來；預測未來最好的方法就是創造未來。鎖定目標，有目標才有努力的方向，循序漸進規劃與實踐，才能讓生活裡天天都是豐收日。

積極是養成主動的起點：自己的工作不需要校長吩咐，每天多做一點點，並不只為薪水工作，積極主動的計畫、溝通完成任務，多掌握資訊以為執行判斷之依據，成為校長理想的軍師及幕僚。

知識是邁向成功的階梯：知識就是力量，公司可以在一夕間關門大吉，腦力卻可以在幾小時內東山再起。做好知識管理，不僅會蒐尋、建置資料，也要懂得分析轉化知識。

行動是通往成功的道路：愛因斯坦說：「 $A=X+Y+Z$ ，A 表示成功，X 表示艱苦的工作，Y 代表休息，Z 就是少說廢話。」成功一定有方法，方法一定要有效！Just do it！擬定有效行動的策略，實際採取行動才能做出成果與績效！

健康是提供動力的資本：有健康的身心，才有思考計畫、勤奮工作的體力與心力。建立適當的情緒出口，常用正向思考，除了讓生活愉悅、心理舒暢，也會發現工作也可以是幫助你生命成長的動力。保持促進健康生活的規律作息、運動習慣…才有好體力能應付龐大的工作量。

人際是執行效能的助力：一個主管，哪怕有天高的智商、豐沛的想像力、才高八斗、知識淵博，若不能促使同仁「有效地」達成組織目標，一切的個人稟賦，如同虛有。平常多活絡人際關係，廣結善緣，累積人脈資源，才能適時引進專業人才或借用資源（支援），讓校務推動更順利、更圓滿、更有效率。

省思是護持初心的金鑰：我們都能明白，不管日常生活的表面是多麼混亂粗糙，在我們每個人內心最幽微的地方，其實永遠深藏著一份細緻的初心---保留每日自我對話時空，沈澱心靈，省思所作所為，初心是否恆在，依舊素樸謙卑！自覺、反思是護持初心的金鑰匙，也是人生成熟、精進和自我完成的內在能動力。

激勵是點燃熱情的動力：人類天性中，有一種被人稱讚的強烈慾望，都希望在讚美聲中實現自我的價值。所以，能否獲得讚美以及讚美的程度，便成爲了衡量一個人社會價值的標誌。然而在外在鼓勵未出現時，也要記得互相打氣或自我勉勵，讓熱情得以延燒。

除了期許，也要求自己在掌握目標、正向積極、充實知識、有效行動、促進健康、建立人際關係、省思回顧、鼓舞勉勵等方面練功修養，亦步亦趨的朝理想主任境界邁進。

我改變…期許然後許諾

在競爭激烈、講究生存哲學的年代，只擁有單純技能的人才競爭力已逐漸消退，唯有融合創造性、主動性、成

就取向，及突破卓越的菁英知識者，才是未來優勢力幹才的趨勢。或許專業能力及專門能力還是重要的，但是態度決定一切！因此除了充實精進，更重要的挖掘自己的內在，反求諸己。畢竟態度並不是寫在人的 DNA 裡面，而是教育、環境、與自覺的產物。若無心、無力、無夢、無願，即使有再好的能力，也不會施展表現！

各縣市、各校及各人的特有文化、規模制度、次級文化均不同。我服務於「花蓮教育大學設附實驗國民小學」，目前接任「訓導主任」的職務，審視學校及自己的主客觀條件，試問：我想成爲一位怎樣的訓導主任呢？

一、我想推行高關懷參與式管理一

建立關心同仁的形象，決策過程儘量民主周延、實施過程要按部就班、給予工作人員充分的支援。凝聚工作夥伴向心力、在穩健中成長。以民主化、透明化的方式，建立起全校師生能接受的各種校內規範，具體實踐民主法治的精神，間接達成對學生的民主法治教育。

二、我想建立要求績效的形象一

人們在第一眼見到你的四秒內，就決定了對你的印象。要求自己平常表現：有守有爲、做事有決心、有計畫步驟、具危機處理能力…型塑有績效的正向形象。

三、我想加強校內公共關係一

廣開正式與非正式溝通管道，讓教職員工之間、師生之間、教師與家長之間有良好的對話空間，使學校成爲一

個真正的大家庭：運用節慶活動、野營活動、校際交流、自治市長選舉、畢業旅行、班親會及學校例行大活動等等，凝聚校內行政人員、教師、家長、學生之間的共識。

尊重並珍惜每個學生的獨特性，以鼓勵代替責罵或體罰學生，讓學生適性發展。讓校園裡充滿愛心、和諧和歡樂，師生間融洽和樂，同仁們互相關懷協助、群策群力，宛如一個快樂溫馨的大家庭。

四、想開拓校外公共關係一

帶領工作夥伴走出校門、融入社區、參與社區活動、聽取家長心聲、彙集社區人力資源與物力資源成爲推展學校業務的夥伴及助力。結家家長、學校和社會資源，豐富學生的學習內涵，擴大學生的學習視野。

實際披掛上陣，要「做一稱職、有效能的訓導主任」，讓學生能在健康平安中學習，在活動體驗中成長，在品格教育中茁壯…確是極具挑戰的。況且上述四個目標面向，亦需透過時間、行動來實現，但不管怎樣，我會努力的。

祖 訓

——成吉思可汗：「不要因為路遠而躊躇，只要去，就必到達。」

就這樣一直走下吧
不許流淚 不許回頭
在英雄的傳記裡 我們
從來不說他的軟弱和憂愁

就這樣一直走下去吧
在風沙的路上
要護住心中那點燃的盼望
若是遇到族人聚居的地方
就當作是家鄉

要這樣去告訴孩子們的孩子
從斡難河美麗母親的源頭
一路走過來的我們啊
走得再遠 也從來不會
真正離開那青碧青碧的草原

信心出航，快樂成長

周淑貞／嘉義市大同國小

一、前言

裕隆汽車公司的前董事長吳舜文女士在主持一項重要會議時，遲到的幹部們紛紛以各種理由來解釋遲到的原因，吳董事長便說：「如果你重視這件事，你就不會遲到。」台灣卡內基訓練的創辦人黑幼龍先生：「決定我們能做什麼的是能力，決定我們能做多好的是態度。」的確，「態度決定一切」，任何企業都適用。教育工作也是如此！

二、做好準備了嗎？

比起其他儲訓班同學，我算是幸運的了，因為在受訓前已確知新的職務--學務主任。所以受訓期間一遇到假日即返校處理公務，另一方面也利用儲訓的機會，留意其他縣市辦理學務處相關活動之情形，積極請益，以為日後之參酌。我相信只要能認真做每件事，就是為自己儲存機會。凡是有勇氣踏出第一步的人，就是最先離開原點、最接近終點的人。

(一)站穩起步～知人善任

很感謝本校林淑美校長的充分授權，讓我得以相邀志趣相同的夥伴加入學務處工作行列。前幾天返鄉實習，利用空檔回校，發現辦公室已整理得窗明几淨、井

然有序。本維（行政新夥伴，生教組長）捲著袖子，低頭忙著清理童軍教室。額頭沁出斗大汗珠，滿臉通紅掛滿笑意說著開學後的規劃。妙善（新任衛生組長）見著我，連忙拿出設計好的清掃區域圖，與我討論細節。素萍（行政新夥伴，訓育組長）詢問起自治幹部訓練問題及美術比賽辦理方式。建生（原生教組長，回鍋當體育組長）因老婆生產請假，但也早早就把體育器材室搬遷整理完畢，並和我保持聯繫。雖然遠在台北受訓，但是同仁們都能盡責地做好份內工作，讓我無後顧之憂。每每想起，不住地慶幸自己的福氣，能有好同事為伴！知名企業家辜濂松先生：「領導人不見的比別人聰明，可是他會用比他聰明的人。」我覺得這個聰明的人，更應是個肯用心的人。因為唯有肯用心深耕、無私無我付出的人，方不辜負老天厚愛所賦予的聰明才智。新夥伴們不僅聰明靈巧，而且都樂於奉獻，這在當今行政生態，誠屬難得！

（二）勇敢邁步～溝通與信賴

教育工作的推展必須獲得廣泛基層教師的支持與配合。身為主任者必須具備良好的溝通技巧，建立優質的人際關係，方能促使各項工作的推動，獲得多方助力。如同卡內基所言：「一個人的事業成功，只有 15% 是基於他的專業技術（智力智商），另外的 85% 要靠他與人相處的能力（非智力智商）。」

再則，主任必須是肯負責、值得信賴的主管。主任常常要帶著夥伴們一起衝刺，不僅要埋頭苦幹，還要抬

頭看看，因為「方向」比「努力」更為重要。能夠把團隊帶往對的方向，才是一個值得信賴的主管。當學校行政工作事與願違時，主任應能深切自我反省，負起最終責任。如此不諉過塞責的主任必定能擄獲同事的心，使其願意不計較一切同甘共苦，一起打拼。

(三)自信魅力～廣博的知識

伏爾泰：「讀書多而思考少，你會覺得自己懂得很多，讀書多而思考也多，你會清楚看到自己懂得很少。」論語：「學而不思則罔，思而不學則殆。」可見廣泛的選擇好書來閱讀，多思考可以更瞭解自己，是一種觀念的改造歷程。所以處處留意皆學問，點點滴滴皆知識。

「讀一本好書，就是與很多高尚的人談話」，所以多讀好書在潛移默化當中，自然散發出個人獨特的魅力與自信。黑幼龍：「培養自信心是當領導者的第一要務。」培養自信心的第一步就是要多讀書、多思考。主任除了應具備教師專業知能，培養良好的閱讀習慣，廣泛的吸收多元資訊，成爲一位學識淵博、溫文儒雅的教育者，才是符合社會期望的領導者。

(四)累積經驗～記取教訓

「人先會走小步，才會走大步；累積很多小成就，才會變成大成就。要過橋，就要盡心盡力去欣賞橋上橋下的風光，所以我們每一個人都要不斷的學習。」「主任是要發光發亮的，但別忘了塔的下方是最黑暗的。」

做爲一個領導者，要比一般人更有機會遭到挫折與橫逆。日本德川家康：「跌倒了不要白白站起來，先看看地上有什麼東西可撿，撿完再站起來。」正所謂「刀要石磨，人要事磨；刀不磨不利，人不磨不精明幹練。」教育家杜威所言：「人的思考是由懷疑和問題所激發，而知識則是在解決問題的奮鬥過程中所產生的結果。」換一個角度去想，仍有一片藍天。凡事用新角度、新思維來準備，所有負面的事件，一定有其正面價值的。面對挫敗、考驗，能以正向心情來看待，進而化危機爲轉機，這何嘗不是另一種成長學習的契機呢？

(五)盡心盡力、自在愜意

行政工作是活的，要隨人、地、時而制其宜，不可拘泥於一種法則。要懂得變通，因爲做決定只需要勇氣，做決策必須要有智慧。而「通權達變」必須是審慎的，千萬不可只是臨時起意而任意改變，這樣會使同伴不知所措，無所適從。

福祿貝爾：「教育無他，唯愛與榜樣而已。」主任爲學校的重要行政主管，一言一行將爲全校師生所注目。「謹言慎行、潔身自愛」不過是基本品德。如何建立個人風範、樹立典範，值得深思。隨時檢視自己：我的生活、我的態度、是否有益於人。

三、我們的明天，就在今天的教育現況

(一)揮灑教育愛—人生無法綵排，童年不能重來

「用關愛與責任的犁耙，翻開孩子懵懂的心田；撒下一把幸福的種子，期待人生四季的風雨；讓種子萌芽茁壯長大，開出生命圓滿的果實。」

綜觀各校，學生的生活常規一直以來是學務處最頭痛的，如何將學校秩序重整是重要課題。良好的管教能讓人懂得自我尊重，而愛能拉近人我距離，所以「管教」必須常含「愛」的因素。

過去常常看到級任老師，將班上令人頭疼的孩子，帶到學務處罰站，其中有的面帶無辜、有的吊兒郎當，心底的感觸特別多。我想「一個成功的人，背後一定會有一位好老師。」多麼盼望自己能扮演這樣的角色，做孩子的貴人。當學務主任之後，我將更有機會努力。以老花眼視框探討孩子的行為問題，將眼光看遠多撥時間和孩子對話，傾聽孩子的內心。用耐心、愛與關懷，了解孩子們行為的背景，提供積極正向的支持。期望多一份關懷，讓孩子們的笑容更燦爛。石匠敲石塊，或許敲打九十九次仍不見裂縫，可是第一百次時，石頭就裂開了。那不是最後一下成功的，而是前面九十九次所奠下的基礎。所以應展現非常之毅力，耐心等待孩子的回應。

(二)重視「街頭聰明」

以往的社會傳統、父母和師長的態度都過於重視「書本聰明」，以致於扼殺了孩子們創造力的發展。在今日資訊發達、瞬息萬變之社會，呈現多元發展的契機。將孩子引導到活動課程的領域來學習，我想就算是

低學習成就的孩子也能因而得到鼓勵與榮耀，擁有展現自己的舞台。成功的學校教育，必須讓每個孩子都有揮灑的空間。而讓學習的過程充滿歡笑與驚奇，是學校的責任與挑戰。

四、結語

什麼樣的人生最美？心中有愛、一心奉獻，就是覺悟的人生，也是最美的人生。什麼樣的人生最幸福？儘管人生離不開生老病死，但只要能夠「無悔」，就能擁有幸福美滿的人生。人生要如何做到無悔的人生？該做的去做、不該做的不做，才能沒有後悔。什麼是該做的事？就是——付出愛。

第四組學員篇



等待風起 開始主任之航

黃建元／台南市長安國小

一、觀望與決定

時代的變換之速，總在回首凝望之後才猛然驚覺。舊知識、新思維反覆交雜，一切事物都在尋找適當的支撐點。台灣的教育也搭上改變的潮流，從一開始飄搖擺盪，前進至今。教育改革在這之中挹注許多創新作法，也顛覆許多傳統，然而，最重要的是，身處其中的教育工作者能如何應變與不變？

大家都說現今學校裡的行政單位是件吃力不討好的工作。校長有其作法，教師有其想法，學生、家長更有其看法，於是，稍一不慎桎梏纏身，便會躓踣難行。因此，悠悠眾口之下，誰願意投身其中？

前進、後退，反反覆覆中，徘徊、思索與抉擇，是種煎熬的過程，就如同喜愛大海的我，想親近擁抱，一覽海上風光，卻又害怕暈船之苦，有所顧忌。最後，立下的決定，是抱著一試的想法，讓自己的人生道路上多點不同經歷。

二、準備與尋找

當自己毅然決然的踏出這一步時，心中便清楚明瞭，日後所要面對的，並非現在的我足以應付。自我充實是個

必要過程，準備的功夫一點兒都不能馬虎。

當然也曾經想過自己就是那集完美於一身的主任最佳代言人。那一幕幕接近無暇的相處畫面也曾縈繞腦海：和同事間溝通良好，相處融洽，對校長的計畫推行，全力以赴，且受當重視，家長也十分敬重，不管在校外還是校內，一致好評。不過，這究竟是空想、幻想、夢想還是理想？

在任教的日子裡，和不少主任前輩的共事經驗，其做事風格、溝通應變、人際應對及自我涵養上都提供相當的仿效典範，當然，並不是人人都完美，好的作為榜樣；不認同的就提醒自己別再重蹈覆轍。如果要列出主任的基本配備及規條，那要求細項可多如牛毛，不過，總有些是自己在意並必須注意的。

(一) 做事風格

一個人的人格特質直接會反應到其外在行爲，做事風格便是其中一項。風格並無好壞之分，只在於個人的欣賞角度與接受度。有的人做事仔細、不疾急不徐、一個步驟一個步驟進行；當然也有人積極迅速、節奏明快、小節不拘；有更多者是在這兩者之間遊移。風格形成是需要一點時間累積，在這之前，我倒覺得需要先去修正自己，想想自己做事的方法、原則爲何，是不是有個標準容易讓人跟從。誠實面對自己，衡量自己是否能一肩擔起責任，而不是一味的推諉。這樣形成的做事風格才能讓人信賴和欣賞。不然，眼光只放在自己身上的格調，怎麼搏得其他人的信任。

(二) 溝通技巧

人們常說主任是個橋樑，在校能連結校長與教師，對外則是學校與外界的代表。「橋樑」形式千百種，自己要成為哪一種呢？是險象環生的獨木橋、提心吊膽的吊橋還是令人讚嘆的金門大橋？這答案其實很明顯，因為說比做要來得容易，但事實上，在溝通的課題下，說和做都不容易。溝通是門精深的藝術，做得好當然絕對可以成為金門大橋；做不好，別說是獨木橋，連橋的影子都沒得瞧。溝通富含許多技巧，這些技巧開始運用或因略顯生澀，導致效果不彰，但總比不用好。再者，溝通也絕非只是單純把雙方意思陳述完就結束。如何在每個人不同的考量下，尋找出最大的交集，這才是溝通真正的用意。關於這一點，可能還需要多點耐心與經驗累積才行。

(三) 應變能力

應變的能力也是不可忽視。雖然擬訂計畫、照表行事是最佳狀況，但往往有許多時候是突發事件、出乎意料，這時便是在考驗主任的應變能力。主事者遇到問題若不能鎮定思索解決之道，而也跟著慌張無助，那麼，事情一團亂不說，別人對你的觀感，又得重新評斷，相信結果不會有正向回應，只會愈來愈糟。

因此，計畫之前的詳細思慮是需要的，每種的可能性，事先設想，未雨綢繆才能防範於未然。再者，他山之石可以攻錯，別人的經驗，不管是成功或失敗，都足

以做爲借鏡。計畫是死的，但人的腦是活的，讓自己思路靈活運轉，才不會陷入舉足無措的泥淖。況且能力經驗是因累積而博大，人可以犯錯，但不能總是一錯再錯，記取教訓、虛心檢討，那麼，一時的挫敗，也能轉換成下次成功的礎石。

(四) 人際應對

常有個感覺，許多問題發生不在事而在「人」，「人」沒問題，事情通常也迎刃而解。這便顯示出，主任該如何「周旋」於眾人之間，尋求圓滿。並非一定是長袖善舞，但是還是得用些技巧方法。

與人相處，「知心」是非常重要的，不單單指朋友要知心，校長、學校同事、甚至家長也要「知心」。「知心」，知其心意，對於校長要能知道其企圖心，對於學校的理念想法爲何？這樣才能輔以協助達成目標；對於同事要能知道其用心，適時給予鼓勵與支持，才能讓其盡心盡力；最後，對於家長要能關心，能安其心，設想周到就能讓其放心。

然而人際關係並不是需要時才來著力，這樣反而給人一種虛偽感覺；平常就得耕耘，感情要有溫度才能維繫下去，不一定是燃燒一瞬間，也不是裝熟絡，但總不能低溫低調，讓人無法感受到，很多時候，人在意的只是一種感覺，而這感覺並非偶然發生。

(五) 自我涵養

「自我涵養」這一項是我覺得當主任最需要在意的。上述種種特質，都可以總括在「自我涵養」裡。自我涵養可分成學養和修養，可以是外顯於身，也可以是內蘊於心。

首先，「學養」指的是一個人的學識和才能。在最理想的狀況是學識淵博，各種才能專精，實際上這樣的要求是有點強人所難。但是，這至少是一個前進的目標。對於知識永遠不滿足，更甚者，對於最新潮流必須有相當的敏銳度，資訊的掌握也必須在一定的範圍之內，時時更新，讓自己謙卑的處於學習狀態。廣納吸收再內化儲存，這樣便能豐富學養。

修養上，「以身作則」、「嚴以律己，寬以待人」是我個人覺得很重要的兩個準則。如何讓人信服，除了能力證明之外，自我的行為展現也要讓人心服口服。真誠待人，內斂而謙和，自信而不自傲，平衡點的拿捏，格外不易。

不管是學養或是修養，我都覺得可以從閱讀上得到潤澤和拓展。於是，固定的閱讀習慣，是隱含在這麼多的主任特質裡的燃動力。自我涵養就從閱讀開始吧！

三、揚帆與啟航

很多時候常自問：「自己準備好了嗎？」看看上述的文句，該準備的、該注意的可不少哇！要等到這些主任特質

都齊了才算準備妥當嗎？那會是在多久以後的未來？每次自問之後的回答，從一開始的心虛，隨著次數的增加與準備時間的增長而愈顯堅定。「是的，雖然尚未完全準備好，但一直努力著。」我聽到心如是說。

現在的我已經身處船艙，隨我上船的那些行李，裝載多少我的準備，是有形還是無形，都已不重要，大海遠處的海浪是否洶湧，我也了然於胸。風漸起，帆將揚，就要啓航。跳上甲板，遠眺前方，那個即將出發的方向，陽光照耀，蔚藍的天，深藍的海，還有朵朵白雲作伴，看似美好，值得期待。

承上啟下，我對主任角色 的認知與承諾

陳杉吉／國立台南啟聰學校

「主任」在學校扮演的角色是多元的，他是校長重要的幕僚人員，也是教師的同事，學生的老師，社區家長的對口單位，由此可知其在行政系統中，位居樞紐地位，上承校長辦學理念，下領全校教職員工生一起達成教育目標，對外則是學校的窗口，因此，校長們普遍認為選擇合適的主任是經營學校成功與否的首要之務。

那麼，什麼人才是理想的主任呢？筆者認為主任應該具有良好的品格修養、正確的教育理念、圓融的溝通能力、精準的執行力、良好的公共關係、創新思考的能力、教學領導的能力、以及終身學習的能力，以下分別就各項闡述：

一、師生典範，良好的品格修養

學校是一個教育場所，教師所有的行為都是學生學習的對象，而主任當以傑出的教師自居，更應該有正確的態度、價值觀、信念、儀表端正，以身作則，用優良的品格當成全校師生的典範，嚴以律己，寬以待人，廉潔的操守是一生奉行不渝的規條。

二、批判內省，正確的教育理念

面對現今多元的社會價值觀，一位好的主任必須能夠釐清教育本質，發揚正確的教育理念，不讓社會物質化、

功利化的思維影響到學校辦理教育的方向，對於似是而非的社會發展趨勢，具有批判省思的能力，時時掌握正確的方向，不僅做對的事，也把事情做對。

三、凝聚共識，圓融的溝通能力

許多學校政策的推動必須先凝聚校內教職員工的共識，才會收到良好的成效，因此，在校園民主化的過程當中，溝通協調就成為主任推動校務首要任務工作，如何讓上級長官的政策、校長的理念順利執行，均是考驗主任的溝通能力是否圓融，讓組織的氣氛在積極的正向思維中動起來。

學校辦理活動，與其他處室、家長會和社區之間，人力、物力資源能否適度的整合，也是主任必須要面對的課題，若能透過持續的溝通，增加彼此的瞭解與信任，那麼目標的達成便不是太大的問題。

四、縝密規劃，精準的執行能力

《禮記·中庸》說「凡事豫則立，不豫則廢」，身為主任要推動校務時，事先必須要經過縝密的規劃，必要時成立智囊小組進行討論、規劃、推演，凡事力求周全。事務規劃完成後付諸執行，而執行力的關鍵在於透過組織影響人的行為，校長具有良好的辦學理念，高瞻遠矚的理想，若是主任沒有良好的執行力，理想往往只有成為天邊的彩虹，可望而不可及。要有好的執行力，必須要有用對人的能力，把事情交給適合的組長或是老師去執行，也把人擺在對的位置，方能發揮事半功倍的效果。

五、團隊合作，良好的公共關係

要提高學校的效能，就必須檢視行政各部門間的配合程度是否很好，身為主任，如何與其他處室建立起良好的關係，關乎未來推動校務是否落實，因此，對上級長官的尊重，對同僚主動積極合作，對家長建立起夥伴的關係。

六、宏觀視野，創新思考的能力

有人說，當主任時要用校長的高度來思考問題，看事情才會全面化，第五項修煉的作者彼得聖吉也強調系統思考的重要性，培養開闊胸襟，以學校整體為考量，應該是主任要具備的條件；遇到問題需要解決，能否跳出傳統的思維模式來思考問題？或者是在推動校務、提升服務效能上遇到瓶頸，能夠改善組織的流程，用創新的思考方式解決問題，也是在多元的社會中所被期待的。

七、教師楷模，教學領導的能力

教師的職責是教學，如何帶領教師進行卓越的教學，提升學生的學習效能，是主任需要深入研究的課題，學校一切的行政作為都是為了學生學習，因此，教學領導是時代的趨勢，強調水平參與的決策過程，透過信賴、溝通、授權、合作、與形成團隊的方式，提升教學效能的品質與實施的可行性，這也是主任必須具有的專業素養。

八、主動進修，終身學習的實踐

學校的每一個處室都需要有不同的專業知識，如：法令規章、心理輔導、課程評鑑、教學視導、學生管理……

等專業，不管是擔任那一個處室主任，都必要在最快的時間內熟悉相關業務內容，遇到不熟悉者，能夠主動進修，以求業務能夠順利推動，另一方面，平時的學習可以開闊主任的視野，不只對於問題的解決及校務的推動也是有幫助，更可以帶動學校學習風氣，提升行動研究解決問題的能力。

主任負有承上啓下的責任，在學校的行政地位常以溝通的橋樑自居，不管是對上、對下、或是同僚。橋樑(bridge)從英文字義上而言，B代表勇敢(Brave)；R代表可信賴(Reliable)；I代表創意(Inventive)；D代表果斷(Decisive)；G代表雅量(Generous)；E代表熱誠(Earnest)。身為主任在瞭解自己地位角色之後，再秉持著BRIDGE信念，定可以成為稱職的主任，以下分別就各信念說明：

(一) 勇敢的信念 (Brave)

該說的話就說，該做的事就做，對校長善盡部屬告知建議的責任，對屬於自己的職責範圍的事情，一定負責到底。

(二) 可信賴的信念 (Reliable)

要當一個校長可信賴的左右手，更要成為下屬、教師可信賴的人，使家長願意將孩子交到我們的學校。

(三) 創意的信念 (Inventive)

推動校務的過程中，難免會遇到困難的事情，若能發揮創意巧思，說不定能夠帶來新局。

(四) 果斷的信念 (Decisive)

凡事慎思後的判斷要勇往直前，不畏艱難達成目標。

(五) 雅量的信念 (Generous)

要有接納別人不同意見的雅量，對事不對人，方能形成良好的互動，自己成功的經驗亦能夠分享他人。

(六) 熱誠的信念 (Earnest)

不卑不亢、以誠相待，這是待人處世的基本原則，精誠所至，金石為開，在人與人溝通的過程當中，遇到無法立即達成共識者，仍以最大的誠心善意去表達自己的意見，相信終究能夠化解歧見。

身為主任，應該抱持著「老二哲學」和「傻瓜哲學」，凡事不要強出頭，在其位司其政，就有道而正焉。「世事洞明皆學問，人情練達即文章」，主任的位階雖然比老師、組長所能看到的角度不同，但生活中需要學習的事務仍然很多，唯有虛心受教，才能累積做事的經驗值，切莫當一隻鼓氣的青蛙，禁不起水牛一腳踩下，如此未來的生涯發展才會更加寬廣。

最後，筆者認為當一位稱職的主任對學生要有「愛心」，教育規劃要「細心」，對於溝通事情要有「耐心」，推動校務工作要有「恆心」，堅持對的教育理念要有「信心」，待人接物要有「誠心」，期許你我皆能做一個快樂的「六心上將」。

人文、專業與前瞻—— 未來學校主任之修為

林蒼毅／嘉義市博愛國小

一、前言

一所學校之進步，關鍵在於行政團隊的執行力；但學校組織要有健全的內在執行力與外在競爭力，除了校長的領導與作為，學校主任亦扮演著重要角色。學校行政經緯萬端，僅靠校長，校務仍將無法順利推動與落實；學校主任，若以校長左右手形容實為貼切，因為一位稱職的主任，能替校長分憂解勞，適時提供適切的建言與想法，有效協助校長校務的發展與推動；反之，主任非但無法發揮扶助之效，甚將成為牽絆校長之負擔，並耽誤、影響學校行政運作與教學成效，進而造成學校師生權益之損害。

我國國民教育法明訂各中小應依其規模設置行政處室單位，處理學校各項行政事務；各處室主任由校長任命校內專任教師兼任之。由此可知，主任角色乃上承校長，下啓教師，係居於學校行政組織運作的樞紐與轉接位置，是而一位主任之勝任與否，攸關學校發展、教師權益與學生的受教品質。

二、理想學校主任必備之條件

相關研究發現，主任的領導與人格特質會間接影響學

校師生的待人處事與價值觀點，因此，一位優秀稱職的主任是學校重要的資產，反之，則是限制學校提升進步的負擔！

一位理想、優質主任所必備之條件與特質應是多元的，其可區分為消極與積極二條件來探討。

(一) 消極條件

1. 具備教育專業知能

中小學主任係由教師兼任，本職仍為教師，因此，具備教師應有之教育專業知識是必須的，如此方能勝任教學工作。

2. 熟稔教育法令

依法行政係為行政人員基本的職責，身為學校主任若無法熟悉相關教育法令，非但無法適時的協助與輔佐校長推展校務、解決問題，亦恐無法保障教師與學生權益，甚而可能誤觸法網，造成自身與學校不可抹滅之傷害。

3. 執著的教育熱忱

今日的學校行政，已由過去的威權領導轉變成為今日的民主參與；主任的角色是校長與師生間的溝通者與協調者，亦是協助教師教學與解決學生問題的服務者。

理想的主任應破除傳統迷思，具有高度的教育

愛心與耐心，能虛心傾聽師生們的心聲，關心師生們的需求，以服務替代領導，如此方能在繁重的行政事務中依然持之以恆，繼續發揮教育熱忱。

4. 崇高的品德操守

「師者，所以傳道、授業、解惑也」，自古以來我國社會對教師的敬重一向是高於其他行業，為符應社會對教師形象之期許，身為主任在掌握與運用學校教育資源之際，應堅守有所為、有所不為的態度，一切作為依法行政，事事以學校與師生的考量為優先，建立主任高道德標準的形象。

5. 良好的人際關係

主任處理行政事務的過程，需不斷的和校長與教職員工進行溝通與協調，為展現其功效，主任應善於經營與處理人際關係，以獲得校長的信任、教師的支持和家長的接納；如此，對行政工作的執行與落實方能事半功倍。

6. 批判與內省的能力

身為主任，對於人、事、物都應具有批判與內省的能力，所謂人非聖賢，孰能無過，再稱職的主任總是無法十全十美的，為即時發現自身問題與缺失，主任應對於他人的指教與批評應能深刻反省；對於相關不合宜現象也應勇於提出批判與建言，如此凡事方能精益求精，行政效能才能提升，校務也

得以蒸蒸日上。

7. 重視行政倫理

雖然在民主化的今日裡，學校領導模式已漸由威權轉化為民主與權變，但這並非代表對行政倫理之忽略。身為行政人員當堅守行政倫理，尤其身為主任係上承校長、下啓教師，當重視、堅持行政倫理，遵循老二哲學，避免功高震主，維持身段柔軟，對長上與屬下均能帶之以尊重、謙虛與關懷，以促進學校行政運作之順暢，提升學校行政之效能。

(二) 積極條件

1. 吸收新知，進修成長

知識經濟的時代裡，智慧資本象徵了個體或組織的能力與地位，今日學校主任應以其博學的專業素養來帶領、引導教師同仁，而非以職權、地位的封建思想與模式來領導屬下。

一位理想的主任要能獲得校長的信賴，贏的教師的支持，擁有深厚的專業素養實為不可欠缺之要素；因此，一位優質的主任應積極吸收新知、參與進修，強化自身行政與教學的內涵，以維持勝任學校主任的必備知能。

2. 宏觀的行政視野與敏銳度

一位稱職的主任，在面對與處理學校人、事、

物之際，均應能站在制高點，以宏觀的視野與角度看待與思考問題，對事情的察覺與判斷應有高度的敏銳度；唯有如此，學校大小事務之處理方能面面俱到、處置得宜，化危機為轉機，贏得長官之信賴與教師、家長的支持。

3. 整合學校資源的能力

學校係由校長、主任、教職員工、學生、家長與社區等所共同組成或參與，是而身為一位主任，在面對不同對象時，當能捐棄本位主義與成見，致力於整合學校資源，促進其合理、有效之分配，以服務與造福所有人。

4. 創造學習社群，優質學校文化

身為主任，除要能有效溝通、協調與處理學校事務外，尚應能扮演知識與學習引導者的角色；在教育改革與少子化的時代裡，學校唯有發展自身特色、型塑優質文化，方能屹立於不被淘汰之地。

身為主任，應能洞燭時代先機，積極創造學校學習社群，建立學校為一學習型組織，優質學校文化與風氣，以提供孩子們一個優良、適性的學習環境。

5. 人文素養的修持

人文素養乃是教育人員一項重要的修持，學校主任若能具備人文素養，則能關懷、尊重他人，能

以正義、開闊、正向與積極的態度去處理每件事務。而人文素養的養成，則有賴於長期對文史與哲學之學習與研究。因此，一位理想的主任，當能改善心智模式，勇於自我超越，淬鍊出敦厚的人文素養，進而發揮身教、影響師生，促進學校成爲一個溫馨、關懷與全人的人文學園。

三、結語

政治的民主化、經濟的自由化與社會的多元化，加諸近年來各級教師會的普遍成立與家長組織、團體的積極參與學校事務，現今的學校組織實已異於傳統的科層體制；因此，今日校園裡的主任，如何在校長、教師、學生與家長間，對於每件行政事宜做適當的掌控與拿捏，其困難與複雜度實將與日遽增；再值教育改革之際，對學校主任的諸多挑戰可說是接踵而至；身爲主任唯有堅守教育信念，善盡職責，全力以赴，相信在面對任何困難與阻力時，必能迎刃而解，化阻力爲助力、化危機爲轉機，掙脫困境、解決困難，與校長、師生共同努力，以實現學校願景與教育理想。

理想主任的自我期許與專業承諾

陳杏玫／台南市石門國小

一、前言

經過考前一連串的蒐集資料和用心研讀、模擬作答；歷經資績審核、平時訪視、筆試口試的煎熬；放榜後兩個月的等待……終於，我坐定在文薈堂三樓的大禮堂參加「第 104 期國民小學主任儲訓班」的始業式。聽著何福田主任語重心長的殷殷期許，突然有種感動：歷經「千辛萬苦」，我終於有這份榮幸坐在這裡，這機緣得來不易，真要好好珍惜！

對我來說，參加主任儲訓是個重大突破，以前只是單純的老師，關照的是一個班級；而現在，我必須學會用主任（甚至是校長）的角度看問題，關照的是整個學校。然而，制高點的轉換需要透過有計畫的培訓和不斷的自我提醒，才能夠漸漸提升思考的廣度和高度。

所幸受訓幾週下來，從多位教授的授課內容和各項主任養成的學習活動中反省體會，於是，理想的國小主任圖像慢慢在心中成形。

二、理想主任的自我期許

就從知識、情意、技能三方面來談我心目中理想國小主任的圖像：

(一)知識方面

1. 熟知教育改革方向：

舉凡九年一貫政策、學測與基測影響的相關問題、品格教育公民教育的實施、因應新移民之子增加和少子化現象的對策……這些都是身為主任必須關注的焦點，對於當前國教政策修正或前進的腳步也必須具備高敏感度，才能與時俱進，掌握教育趨勢。

2. 熟悉教育相關法令規章：

除了教育基本法、國民教育法、性別平等教育法、兒童及少年福利法、教師法、行政程序法、特殊教育法、政府採購法……，還要清楚學校營繕工程規劃、學校建築及校園無障礙設施的相關規定、校園性侵害或性騷擾事件調查處置流程、家長會及家長參與教育事務的相關法規研擬等等。身為主任對於教育相關法規若能越了解，則處理相關業務時將更能得心應手、有所依循，也可避免不慎觸法。

3. 充實組織領導及教育專業知能：

對於學習型組織理論、雁行理論、轉型領導、權變領導、知識經營與管理、教師評鑑、教學視導（輔導）、資訊素養與運用資訊科技能力、三適連環教育的理念、企業經營管理哲學……，都是主任需要具備的知能，唯有充實自身的專業素養並涵養自

己的領導魅力，才能夠成爲讓校長放心、讓家長信任，更讓老師心服口服的好主任。

(二) 情意方面

1. 具備勇於承擔、捨我其誰的豪情：

正如何主任所題對句：「木以幹直負重當棟樑，人因才俊含辛任公僕。¹」從事教育行政，要期許自己能忍受辛勞，勇敢承擔壓力與成敗，無怨無悔的奉獻。進一步說，當遇到事情棘手、業務繁忙時，與其懊惱行政工作辛勞難爲，不妨換個角度想：自己之所以能有機會這樣「辛苦」，正因爲自己是「棟樑才俊」！連孟子也說呢：「天將降大任於是人也，必先苦其心志，勞其筋骨，餓其體膚，空乏其身，行拂亂其所爲；所以動心忍性，增益其所不能。」所以，當主任要「耐煩」、「耐操」，要有「茹苦似嘗蜜」的氣魄，更要有「親自操持的能耐²」。也要有這樣的體認：「主任是要做人家喜歡的事，而不是做自己喜歡的事。」這個「人家」指的是校長、老師、家長甚至是學生。換句話說，當主任是以服務別人爲目的，要有奉獻精神，要學習范仲淹「先天下之憂而憂，後天下之樂而樂」的胸襟。

¹ 何福田，《學校主任的定位》，師大書苑，頁 9。

² 何福田，《學校主任的定位》，師大書苑，頁 43。

2. 懷抱教育理想、擇善固執的壯志：

身為教育工作者，需時刻惕勵自己扮演好經師人師的角色，不忘初衷：「走上教育之途，不只求一份薪水，更追求自我的實現。」同時，要將廖一久的「當不成孔子、孟子，那就當一個傻子！」這句話當作座右銘。對於「對的」事情就要勇往直前、堅持理念，見義而忘利，即使因此而被譏為傻瓜也不以為意。時刻以學生需要為己念，以符合教育原則為依歸，「不僅要做對的事情，更要把事情做對。」

3. 涵養寬宏忍讓、不計人過的器度：

當主任，上要秉承校長之意執行公務，下要接收來自於教師的各種意見，面對各種校內的正式與非正式組織，往往成為「夾心餅乾」。加上校務推動常常需要折衝、協調，甚至是妥協，為了顧全大局，協商過程中不免受到誤解或委屈，然而，誠如黃國彥老師所說：「當主任要有犧牲的精神，換個角度想，吃小虧就是佔大便宜。」這想法看似阿 Q，其實卻是很有智慧的，若能常常提醒自己「吃小虧就是佔大便宜」，那麼做起事來會更有勁，萬一遇到不公平待遇時，也可以釋懷。何主任也勉勵我們：「從得失心看氣度，從企圖心看作為。」氣度小不能做大事；想要成就一份志業，必得有恢弘的器度才行。

4. 秉持以身作則、誠實守信的態度：

主任是帶領教師專業成長的要角，是學校實際

業務運作的操盤手，必須要身先士卒、積極主動、充滿熱忱，用心於教育工作，讓老師把主任看成是「工作夥伴」而非「管理者」。所以，不能「只動口不動手」，拼命要求老師專業增能自己卻不長進；也不能「說一套做一套」，淨做表面功夫。要知道，一旦失去團隊成員的信任，校園氣氛必定不佳，工作士氣必定低落。切記切記！

5. 謹守老二哲學、盡責守分的幹部：

很多教育先進都提醒我們：「要將成功歸因於校長的領導；要將失敗歸咎於自己。」還有那「暴釘受錘」的啓示令人印象深刻。主任是校長的「轎夫」，各部門所做的努力彙成學校的成績，由校長代表大家接受榮耀與成就，表面上似是「爲人作嫁」，但其實是在厚植自己的實力，增強自己的信心，爲將來擔任校長預作準備，觀摩實習治校的本領，本質上更像是「作伴娘」³。因此，謹記主任的定位，謹守職責分寸，適時扮演好該扮的各種角色，不爭功、勿僭越，才是一位稱職的理想主任。

(三) 技能方面

1. 作為承上啟下，良好的多元溝通橋樑：

主任一方面是校長的幕僚，一方面是業務運作的單位主管；是校長意志的宣導者，也是同仁意見

³ 何福田，《學校主任的定位》，師大書苑，頁 123—126。

的轉化者。這是一個位居樞紐的橋樑角色，如何適時、適當發揮「橋樑」功能，端看主任是否具備良好的人際溝通技巧，所以，身為主任一定要能熟稔溝通藝術。

2. 成為幽默樂觀，自信的情緒管理高手：

學校事務經緯萬端，工作壓力相當大，若沒有良好的情緒管理，很容易成為「苦瓜臉」、「撲克臉」，讓人望而生畏，甚至成為「活火山」，造成無謂的衝突和摩擦。所以，主任必須經常保持心情穩定，學習壓力管理的策略和時間管理的概念，才能有效帶領團隊，發揮工作績效。

3. 具備知人善任的慧眼及危機管理的能力：

作為主任要有識得「英雄」的慧眼，多方觀察，發掘每位老師的專長和優勢，讓每位老師都能適得其所、一展長才，獲得最大的成就感，間接可提升辦學成效。同時，對於與學校相關的人事物都要有敏覺性，能夠洞察入微，預防蝴蝶效應，也能統觀全局，防患於未然⁴；一旦危機出現，要能沉著應對，慎謀能斷，勇於承擔。

三、理想主任的專業承諾—代結語

甘迺迪說：「A nation is always on a race between

⁴ 曾金美〈卓越的推手--談如何做一個優秀的主任〉，出自《理想的學校主任》，國立教育研究院籌備處，頁 57。

disaster and education.」(做為一個國家，你只有兩種選擇，如果不要災難，那只有一條路，就是教育，那是唯一能令國家向上的力量。)面對價值紛亂、經濟衰退、政客弄權、人心惶惑的社會，教育更是一股安定社會的力量！

龍應台曾說：「有能力的人，請把你的燭光照得更遠。」我不敢說自己是一個有能力的人，但是我有旺盛的教育熱忱和使命感，還有強烈的學習心和源源不絕的行動力，誓將延續前人典範，用心耕耘教育這一方田地。很喜歡《天下雜誌》第 343 期中的一段話：「螢螢之光，聚集起來，就能帶來感動與希望。而關鍵是：相信一個人也可以造成不同，一個人也可以推動改變。」我真的相信！於是，在學生的需要上，我看見自己的責任！

正如哲人賀拉斯所言：「我願做一塊磨刀石，雖然它本身不能切東西，卻能使鐵器鋒利。」在心底，我告訴自己：未來若有機會擔任主任，一定用心實現「理想主任的圖像」！今後，也許教育的成功不必在我，但一定會有我的付出和努力！

理想的主任圖像-龍台生主任

蔡淑燕／台南市新興國小

「溫柔是一種慈悲，嚴格也是一種慈悲」，這是在龍台生主任身上看到的。龍主任服務於台南市勝利國小，與我僅有數面之緣，但其對教育的熱忱卻是我所景仰。

第一次聽到龍主任的名字，是同事討論輔導工作時，提到他落實的輔導措施，那時他擔任的是輔導主任。後來九年一貫課程、教學視導等措施實施時，龍主任也轉任教務主任，並當起火車頭帶頭做，因此學校的體質也有了不同的轉化。

雖然景仰龍主任許久，但真正見到本尊竟是在主任甄試的到校訪評，面對他一個又一個尖銳的問題，我顯得有些支架不住。訪評結束前，他語重心長地告訴我：筆試要注意，準備還不夠哦。那次的訪評讓我了解自己在教育的專業理論尚有許多不足，對教育趨勢觀察亦不夠深入，我該努力充實自己。而最令我印象深刻的，是他提及身為主任，適才適性的能力相當重要，後來我才了解，龍主任其實不是在考我們，而是適時提醒我們。

教育實習選擇到勝利國小，也是因為龍主任的關係，希望有機會可以吸收他寶貴的經驗，不巧的是他今年退休了。得知這個消息，心中難掩失望之情，不過實習的第一天下午，龍主任就犧牲看牙醫的時間，主動與我們分享輔

導及教務工作，隔天早上又看到他到學校當義工，那份熱忱真叫人感動。

說起輔導工作，最難經營的是志工的部份，因為志工常隨著孩子升上國中就中斷服務工作，而且輔導需要專業的技巧，並非一般的志工就能勝任，對此，龍主任採用最辛苦也最踏實的方式－教育訓練，透過一系列的課程安排，培養志工的專業能力，同時依其興趣分組不同的社團，使其發揮長才，讓志工們在學校服務時有成就感，志工們的流失率逐漸地降低。而且還特地整理辦公室給志工，讓志工有歸屬感，更樂於參與校務。

問起龍主任如何規劃志工的教育訓練？他告訴我，只要有心把事做好，問題都會迎刃而解。因為有強烈的動機，所以他涉略了許多輔導方面的知識，並請教許多專家，對輔導工作的掌握也因此漸入佳境。重要的是他期許自己，不要一種方法一直用，每年都要修改，同時也做幾件新的嘗試，激勵自己不斷創新。

實地參觀他所規劃的輔導處，處處可見設計者的巧思，他笑稱因為想要兼具實用及美觀，所以他不斷地研究怎麼設計較好，竟然磨出媲美設計師的功力，而來施工的師傅也因為有挑戰性，工程結束後技術都進步許多。其實這些事他是可以輕鬆以對，不過他並沒有這麼做，反而利用下班時間到處尋找合適的設施，讓有限的經費做最佳的效益發揮，所以當我們看著這些好幾年前的設計，不僅不顯落伍，反而還覺得有新意，我想，這就是龍主任說的用心把事做好的最佳寫照。

「空間是可以創造出來的」，龍主任自信滿滿地回答場地運用的問題。他曾利用暑假期間帶著老師及實習老師，將髒亂不堪的地下室清理乾淨，憶起那段艱苦的日子，他說累得差點生病，但是看著那個大場地可以多用途的運用—志工辦公室、教師休息室、教材室、專科教學室，一切的辛苦都值得。看著龍主任，想起了「愚公移山」的故事，那股強烈的意志力，叫人感佩。

對大家都有興趣的教學視導，龍主任則以正向思考的角度剖析：不論是課程評鑑或教學視導，用意都在發掘老師的優點，同時也藉此提升教學不佳的老師。剛推展時總是得面對老師們的質疑，但行政就是得有忍受挫敗的修為，時間會證明一切的，尤其是自己要帶頭做，親自參與才能瞭解困難在哪裡，將制度修改得更適切，有好的制度學校運作才能更順暢，行政也才有尊嚴。

提到主任應具備的能力，他再度提起「適才適性」。以他自身的經驗來說，他會主動觀察組長是否勞役不均？組長的能力是否適合？然後視情形調整業務，讓大家既能發揮專長，又能讓工作量均衡，這是對組長的尊重。的確，如果主任具備「伯樂」的能力，自然能找到「千里馬」。

談及如何說服家長認同常態編班，龍主任顯得嚴肅許多。他說做任何事都要先沙盤推演各種可能的結果，再擬定策略，如果只靠說的，別人未必相信，最好是提出證據來。因此他設計了兒童編班適應量表，統計學生的答案，結果證實了常態編班後，學生更喜歡到學校上課，也更喜歡老師。這樣的結果讓家長更能認同學校的作法，這是以

科學的方式來處理事情。這種方式提醒我們，做事不應拘泥於既定的形式，多思考自然會有更好的方法出現。

「擔任行政有時是寂寞的」，龍主任語重心長地告訴我們。尤其是新的教育政策實施時，老師們常會持懷疑的態度做壁上觀，要吸引老師們一起投入，通常得有好的制度，同時也得到老師們的信賴，才有可能成功。剛開始可能得孤軍奮戰，但絕不能放棄，必須有容忍挫敗的修為，以行動來證明給大家看，這樣才有機會成功。

對於行政領導，龍主任特別要我們釐清觀念，雖然現在推展行政措施以服務的方式進行，但不可忘了：行政是火車頭，領導、串連教師，所以要不斷求新、求變。因此，領導仍是行政應肩負的責任，愈是清晰、系統的規劃，愈能有好的領導成效。

古人說：聽君一席話，勝讀十年書。聽完龍主任的分享深有所感。從龍主任身上我看到了：正向思考的威力及教育工作者的熱忱。擔任行政工作者，最容易被流言及挫折打敗，能夠面對挑戰仍保有旺盛「解決問題」的企圖心實在不是件容易的事。儘管「正向心理學」已成為二十一世紀的顯學，對抗挫折也成為全球最熱的議題，許多人仍為負面思考所困擾。

「激勵理論」學者寇菲研究指出，當人們遇到挫折時，高達九成以上的人會選擇五種反應：攻擊、退化、壓抑、固執與退卻，而正面思考者的比率低於 10%。一般認為樂觀者就是正面思考，悲觀者則是負面思考，且正面思考是

無法學習的，這是嚴重的迷思。不可否認，樂觀者的思考路徑比較問題解決導向，容易正面思考，但過度樂觀，根本不去解決問題，也是負面思考者。而「哈佛商業評論」指出：愈來愈多的實證顯示，不論是兒童、集中營的倖存者，或是東山再起的公司，正面思考的復原力是可以學習的。

主要關鍵在於更改自己的「負面腳本」，在自己的思考路徑裡加入兩個步驟：反駁與激勵，就可以將負面轉成正面思考。所謂的反駁指的是，對自己的負面腳本、決策進行反駁；激勵則是指強化自己轉向如何思考解決問題的能量。哈佛醫學院在一項為期六十年的研究計畫中發現：人們的正面思考能量會隨著人生歷練而提升。

龍主任沒有高談教育理論，卻以實際行動踐行，在擔任二十餘年的主任生涯裡，一再扮演急先鋒的角色，一路走來，始終如一，儘管今年退休了，但仍熱忱不減。在他身上，我看到了從事教育工作者的勇氣與智慧，爲了堅守教育的承諾，勇於面對困境，從最初眾多的責難到最終的喝采肯定，龍主任爲「路遙知馬力，日久見人心」做了最佳的詮釋。

與龍主任訪談後受到很大的鼓舞，同時自我期許在未來的教育工作中，也能嚴守對教育的承諾，不斷充實自己，讓自己的未來因超越而獨特，因付出而富足。

教育希望工程的舵手 —全方位的主任

蔡佩芬／台南市復興國小

校務推行最終目標是塑造學校優質行政文化，行政文化的優劣影響學校辦學的品質，它與校長、行政人員、教師行事風格息息相關的。所以學校經營的良窳，是有繫於學校優秀團隊的建立，精良的教育團隊，包括了行政與教學兩大體系，每個人各司其職，具有生命共同體的體念。在行政校務上，校長若是坐鎮指揮的總司令，主任就是匯集智慧一身、帶兵衝鋒陷陣的營長，居承上啓下的地位，也是落實執行校長辦學理念的關鍵人物。

一、明確的角色定位

身為學校校務推動的要角，理想的主任應身兼多種的角色，而在每一角色功能上他都能發揮淋漓盡致，無怨尤的帶領部屬致力提昇學生的學習效能上。

(一)辦學幕僚者

校長是學校的領航者，掌控著學校辦學的方針與走向，其辦學理念與教育理想的實踐與否，依賴各處主任們的齊心合力，身為主任應是校長的幕僚長、左右長，在適當的時機給予校長積極的建議，在校長左右無難之際，給予精闢的剖析論見。

(二) 政策執行者

主任是當前教育政策的執行者，更是校務推行與教學者間的重要媒介，在促使學生的學習內涵和當前政策相呼應上，也扮演亟積極的角色，所以優質的主任是政策執行落實與否的關鍵點。

(三) 行政領導者

行政事務繁雜，主任若沒有以服務為前提，是無法堅持自己的信念的。理想的主任懂得發揮個人魅力，締造溫馨的組織文化，帶領一群志同道合的教育夥伴，齊心為學校教育政策打拚。他是領導協調的角色，與大家應是教育合作的關係，是權力下放、增權賦能，具有正確行政裁量權與善於分配的能力。

(四) 教學支援者

行政最大功效在於建立快速又有效的支援系統，優質的主任應避免流於「非為行政而行政」的窠臼中，要為了塑造良好的學習環境而全力以赴，為了提供完善充備的教育資源而四處奔波，或者為了排除教育理想的障礙而埋頭苦幹，其目的顯示行政支援教師教學的決心，並視教學工作為校務推展之主體。

(五) 資源整合者

學校資源再多，若不善於運用與整合，教育是難以見績效的。若未能加以整合，將難以發揮各方資源的最佳效能。主任們就應該扮演好整合教育資源的角色，讓

眾多資源皆能如願到達老師手中，並充分運用資源齊心達成學校願景而努力。

(六) 品質控管者

如果挹注再多教育的經費、提出再多改革的口號、運用再多的教學的技巧、設立更多的制度，沒有品質控管者把關，提昇整體教育品質，增進學生的學習成效，那都是枉然的！

主任不但對自己的工作品質嚴格要求，對於同仁們工作之品質也應有所要求。由上而下對品質的堅持，校務蒸蒸日上，持久不衰，從而塑造優良的學校形象。所以優質的主任嚴格擔任教育品質監督者的角色，在呈現教育重要成效的環節中，嚴格控管教育的品質。

(七) 人際溝通者

人世間最困難的事，不在於說服大家接受新觀念，而在怎樣使他們忘掉舊想法（凱因斯）。與人互動頻繁，信念與行事態度各有不同，造成摩擦是難免，現今家長的意識抬頭，主任要維繫校園和諧、處室正常運作外，更要應對家長的無理取鬧，及老師們不同的心聲，所以需扮演良好的人際溝通者，待人處事講究圓融，維繫良好和諧的校園氛圍。

二、優質的行事信念

上有校長，下有同僚，主任夾在中間，彷彿是夾心餅乾，是個吃力不討好的職位。如何在不違反教育原理原則，

不危害學習權為前提之下，安上撫下，承先啓後，居中折衝協調，取得兩者的共識與相近步調，是應有所堅持的行事理念與原則的，所以要做一位稱職的主任，我覺得必須堅持下列的信念：

(一) 任勞任怨 以身作則

行政工作是以服務為前提，服務對象除了全校師生外，更擴展到學區家長與社區鄉里，工作繁雜令人無法想像的，人是有情緒的，但身為主任，比常人更有犧牲奉獻的心態，以耐煩心態面對排山倒海而來的事務，以樂觀態度面對突如其來的衝擊。

主任積極服務的作為，努力且熱忱地傳播自己理念與理想，培養優良的學校文化，才能進而激發同仁『犧牲小我、完成大我』的情操，並主動為學校與工作奉獻，且樂在工作。對行政團隊成員而言，主任有其佳的楷模學習成效，凡事要能身先士卒，善用「角色示範」，供部屬模仿。

(二) 掌握先機 全力以赴

跟上時代潮流，掌控教育改革脈絡，方能確切明白教育革新依循方向，主任應眼光遠大動察先機，要有極高的遠見和教育遠景，要有前瞻性，使組織能夠適應內部革新和外部的變革，並能夠勾勒出組織未來的遠景。

優質的主任握有機會主導權，積極主動參與者而不是被動參與者，要勇於接受挑戰，承擔失敗的責任，更

要有主動負責、堅忍和承擔風險的能力。主任懂得掌握先機，有冒險犯難的精神全力以赴，並懂得處處行銷自己，因為機會是給準備的人。

(三) 自信果斷 積極應變

做事應明確果斷、充滿自信，處處展現行政領導魅力，讓部屬願意追隨和信服他的領導。凡事設有崇高的績效目標，熱愛工作，不達目標絕不罷手，在在呈現高度且旺盛的企圖心。

主任更要有應變的能力，能注意社會環境的變化，能因應各種不同情境，而做適當的反應。平常更應多累積個人的人際資本，於組織工作需要時，則善用這些影響力，應變各種突如其來的考驗，如期達成組織工作目標。

(四) 真誠溝通 誠信行事

要擁有有效和諧的溝通能力，或超越常人的能力，不是與生俱來，是慢慢磨練學習的。主任具有與人親近和善的能力，經由正式或非正式的溝通，維持良好的人際互動，傳達對學校或行政措施的價值與理想，爭求同伴高度的認同，允諾一起努力、一起成功。

服務是承諾，信守諾言更是主任應做的；守信更是行事的首要原則，失去信用那一切都是空談，所以主任在工作上應謹言慎行，以誠信與真誠為行事最高準則。

(五) 操守廉潔 謹守法則

行政工作雖繁雜，但主任應該具有清晰的頭腦、優秀的智力，處理教育工作，有獨到創新的做法外，謹守本分不逾越分寸，尤其涉其法律問題更應小心翼翼，行事時『情、理、法』議題上要深思，在『法理為重』大原則下，應【恪遵法律、行事依理、心中有情】。與廠商的相處更應注意分寸與界線分明，送禮歪風不可長，誠信是行事最佳準則。

要小心謹慎、避免觸法，平時要主動求知，具有正確的行事規範概念，面臨採購作業時注重流程的適切性、合法性，並要隨時做好檢討反省的工夫，而『只要不被柴米油鹽醬醋茶打敗就是好主任』，更明確點出主任應知足常樂的心境，才能永保操守的清廉。

(六) 積極進取 經驗傳承

「不用以前的知識經驗，來教導現代的孩子」是良好的教育者應有的認知，而在教育現場上，身為主任對於瞬息萬變的訊息應具有敏捷性，學校既定多年行事策略模式不一定有效，積極的修正行政策略是有其必要性的，有不斷求新求變的信念，有先進性、多元化的概念，主任應是勇於創新的、有效能的、公正公開的，如海綿體般不斷吸取知識。

主任要有所自覺，才能有所給予，在別人的身上才能找到自己精神的延伸與傳承。除了自我進修外，樂於與夥伴分享學習經驗，給予最新的觀念及最有效的作

法，隨時隨地帶領同仁一起學習、共體成長的喜悅，並不厭其煩的做好系統性的經驗傳承，引領老師們專業成長的提升。

三、必備的領導特質

身為成功的教育行政領導人員，擁有優質的領導信念外，更應具有下列的領導特質：

(一) 目標與歷程的注重

目標的設定應取得理想與現實狀況最佳的平衡，避免落於空談或幻想。行事掌握目標所在，避免政策搖擺不時，失去準頭，讓老師們無所適，明確的目標，是有助凝聚團體向心。

歷程是達成目標的手段，是彈性且人性化的，在目標達成的努力過程中，態度雖要堅持，但身段卻可柔軟，建構自己良好的溝通技巧，帶人要帶心，避免獨斷專制，隨時顧及實現目標的過程效益，讓過程本身即充滿附加價值、精緻性，如此才能一起打造行政協調夢想。

(二) 傳統與創新的並行

行政與教學的成敗責任，有繫於主任匯集在校展現的行政績效。「不敢行動就沒有成功的機會」，優質的主任應善於利用「創新」來掌握改變帶來的好處，行政創新雖是時代趨勢，延續傳統和開拓創新是並行的，時空交互作用的，但創新永遠少於傳統，因為某些觀念是可創新，某些細節可以更動，但大架構是不變的。在學校

現場是應注意“傳統和創新”的比例，不應該總視傳統是改革的包袱。

(三) 高感度的敏銳思維

人總在安全中、人云亦云中找策略，很少在問題中找策略，所以無法掌握全局。身為主任要有危機處理機制，掌握先機、防範未然，所有負面事件都有正面價值，危機可能成爲轉機，所以在校園危機處理之應變方法是臨危不亂，化險爲夷。

在不安的變局中抓住學校的定位方向，並尋找出自己辦學的動力來源，在正確的地方，正確的出手，自己對自我價值的肯定是無法形成壓力的，而下決定要有思維的縝密，一切困境也都會迎刃而解的。

(四) 全方位的宏觀視野

主任的角色不再是『阿信』的苦角，更不是萬能的偉大超人，不事必躬親，是居行政領導協調的角色，行政服務須有雅量，要具有傾聽的耳朵及包容之胸懷，多站在對方的立場思考，適度採納對方的想法及意見。善用人才，還要虛心接受批評，察納雅言，改進缺失，包容異己，如何讓組織在異中求同、和平共存，是十分重要的。

主任的包容將可培養員工對團隊工作的熱衷與凝聚力，而接納異己的胸懷才能夠受到部屬和他人的尊敬。平日多方涉略養成閱讀好習慣，並透過讀書會或楷

模學習，也是擴大視野的好策略。

(五) 積極的自我管理能力

放光給別人時也要善待自己，因為千萬不要忘了燈塔下方是黑暗。工作上的壓力是來自挑戰，領導者應該能夠圓滿應付來自各方面的壓力。學習以健康心態正向表達自己的思想與情感。多一分理性 少一分情緒；種福根、播善緣，做好自己的情緒管理。

工作繁雜，自己要做好時間管理，例行流程要明確紀錄，留作他日參考之用，重要文件更要檔案備查。舉辦活動以助人為前提、符合顧客需求為基準，講究技巧，方能提升進度效率。

主任要有良好體能，才能有服務的動源。健康在生活中、是全面性，應積極面對健康、提昇自己健康層面。主任是學校校務的操盤手，將學校塑造成「健康生活園」，應不是口號，而是健康理想的實踐。

四、未來期許

主任是教師和學生的橋樑、是校長的驕夫，想當個優質的主任除了擁有真材實料外，應該是注重學養、修養、三不朽的修為，並謹守本寸，不逾越職責，拿捏主任角色的得當，有心、用心、盡心做有最有意義的付出，避免落入【為管理而管理、為行政而行政】的錯誤迷思中。

凡事樂觀開朗，對人熱誠有勁，遇事顯現「甘願作，歡喜受」的對應態度，鼓勵別人、展現熱情活力十足，熱

情自己才能感動自己，方能維持可激勵別人的品質。

未來主任們，肯定自我，創造被需要的價值，讓我們一起為教育而努力吧！

期許自己成為一位優質的好主任

吳彩鳳／台南市安平國小

一、前言

反觀漫漫歲月，自己一股勁踏入行政歷程，原先的理念很簡單，服務大眾，但事與願違、履經波折後，我退縮被動、不再積極進取、讓自己藏在角落、默默做事。直到遇到現任主任、校長，我再燃起希望，因為他們的鼓勵，讓我再次整裝待發，為我所熱愛的行政職務，奉獻所學。

主任是影響學校效能的關鍵人物，舉凡校園環境的綠美化、和諧溫馨的學校氛圍、學校經營的擘劃、教育績效的提升、各項學校業務的推展等，均須仰賴處室主任相互配合、充分發揮、俾利其功。每位主任具有不同的性格、稟賦資質，但卻有其雷同的特質，經過此次儲訓的洗禮，相信我已具備成為心目中理想主任的雛型。

二、主任在學校中扮演的角色

校長引領學校氛圍，打造學校形象，形塑學校願景，並包辦一切學校內外大小事務。當然其中最大的良柱應屬主任，主任若能發揮應有的輔佐及幕僚的功能，則學校的教育功能自然彰顯，且可獲得社區家長的信任與讚賞。那麼主任在學校教育當中，究竟應扮演的角色為何呢？依個人觀點，茲臚列如下：

(一)承上啟下的執行者

在學校處理校務中，必須遵循教育主管機關的各項教育政策及法規制度，擔任校長得力助手、凡事應身先士卒，配合校長的領導、配合學校願景目標。對待每位師生一視同仁，營造和諧學校氣氛，成為校長與師生的溝通橋樑。

(二)外圓內方的談心者

在公事上，秉持同理心、包容心，要體認教學工作的重要性，加強與教師之間的對話與溝通，關心教師們教學上的需要與困難，儘可能地為教師們提供最好的教學服務，無後顧之憂的專心教學。在私事上，是校長的談心知音者，任何話到我為止、不搬弄是非，為校長排憂解勞。

(三)工作規劃的智庫者

自從推動九年一貫課程以來，學校承辦校內外業務，主任應具備規劃能力，透過課程意識、核心概念和課程目標，直到教學目標，步步為營，逐漸施行。並鼓勵教師在職進修、終身學習，以引領學習風潮、帶動學校文化。

(四)整合社區資源的促進者

學校經費短絀，開源節流勢在必行；主任應扮演促進者的角色，藉由各項學校活動，請求家長會及社區支援，以培養情誼促進信賴，進而樂意提供人力、財力、

物力，貢獻學校。

(五) 言行一致的誠信者

懷著一顆感恩的心在主任崗位上盡忠職守、以身作則，不虛偽、不造作、誠信踏實，做為師生的楷模，從情境中感化他人，營造溫馨、充滿教育愛的學習環境。

(六) 單位本職的專家

行政是在支援教學，身為主任應熟悉處室內的相關法令規章、具備足夠的學術涵養、豐富的行政經驗，隨時掌握新知，以因應遽變的教育現場。

三、優質的主任特質

學校主任除上述外，如果能具備優質主任的特質，不僅替學校帶來希望、活力，也能和老師共同成長，型塑學校為學習型的組織。茲將優質的主任應具備之特質，敘述如下：

(一) 謙沖為懷，廣結善緣

擔任主任工作，日日面對繁瑣的行政事務，應謙虛對待部屬，則部屬將傾心服從，另對上司、同事、家長、社區、媒體能行禮如儀，秉持原則做事、避免樹敵，行為表達力求圓融周延，建立良好公共關係。

(二) 人性關懷，知人善任

力求人性化領導，適當給予同仁精神上的關懷和物

質上的獎勵。身為主任，應具有敏銳觀察力能挖掘人才，把對的人放在對的位置上、適才適所，激勵部屬士氣。

(三) 任勞任怨，勇於擔當

身為主任，要任勞任怨、不怕繁瑣辛苦、不推諉逃避、不計較私利、樂在工作；有擔當、對經辦業務能負責到底、勇於接受各項歷練，妥善處理危機、統觀全局、化險為安。

(四) 樂觀進取，熱誠有勁

主任若具樂觀開朗的性格，氣度開闊、格局寬大。對人、對事充滿服務熱誠、有衝勁，會讓人有如沐春風之感，秉持「歡喜作，甘願受」的態度，自然會吸引願意付出的老師，共創學校新氣象，讓學生的學習更有效率。

(五) 終身學習，研究創新

終身學習促進增權賦能，優質主任應以身作則、領導同仁力求精進、吸收新知，另外應組織教師讀書會鼓勵教師同儕進行專業對話與討論，帶動學校學習社群發展與研究創新。

(六) 溝通協調，化阻力為助力

校長與老師的教育理念未必相同，此時主任扮演很重要的橋樑，化解老師們的疑慮，透過溝通協調，建立

共識並確實執行。社區對學校的誤解，也需要主任發揮影響力，利用機會宣導學校各項教育措施，讓社區對學校產生向心力，化阻力為助力。

(七) 助人成功，凝聚向心

身為主任，扶持老師享受成功的喜悅，有成功的老師才有卓越的學校。帶人要帶心，凡事先從「善念」出發，必能凝聚教師共識，為學校犧牲奉獻，學校得以永續發展。

四、自我期許與嚴肅承諾

學校行政工作需要經驗，多一份歷練就多一份自信。身為主任，要以開放的心胸接觸新事物、迎接新挑戰，儘管過程很辛苦，但只要有不畏難的精神，定能迎刃而解，而自己也能從中獲得成長與滿足感。沒有一個主任從剛開始就很優秀的，難免有不足之處，惟有努力不懈的追求成長，才能扮演好主任的角色。茲將個人的自我期許與嚴肅承諾，敘述如下：

(一) 謹守本分

在初任主任時，如果不能解決的可以請示、請教校長。如果自己已經做好了，要向校長報告讓校長知道你怎麼處理，如果校長說下次不要這樣辦，那麼下次再改進。謙虛、接受領導，對校長的作為有意見可以私下告訴他，不應當面給校長難堪或其他處室主任難看。總之，主任承接校長理念，必須貫徹執行，有時雖有觀念

不合，只能盡到建議責任，勿越俎代庖、應知分寸。

(二) 工作深入、業務嫻熟

主任需具全方位思維，秉持學生第一、教師專業、家長參與的行政效率原則。在接掌工作前，應充實處室業務知能，妥善規劃短中長程計畫，俾利處室業務順利推展。

(三) 真誠付出、以校為家

主任應秉持主動服務、犧牲奉獻的精神，親自操持的能耐，體貼、關懷、尊重、一步一腳印領導全體師生胼手胝足、共同耕耘，打造兼容並蓄的校風。

(四) 善用資源

主任應洞燭機先，整合校內外資源，以改善教學設備，引進企業經營理念、善用科技工具，兼顧效率和效能，讓全體師生獲得最佳的教學環境，以收境教之功。

(五) 彈性包容、協調無礙

忠實扮演學校與教師的橋樑，針對教師身心靈的疑惑，能扮演輔導者的角色，提供必要的關懷與協助；化解教師與學校不必要衝突與爭執，營造和諧溫馨的學校氣氛。

(六) 老二哲學

有功歸諸校長，有事要主任服其勞，凡事盡心盡

力，勿爭功諉過以開闊的胸襟廣納建言，並適時提攜後進、以培植教育長才。

(七) 情緒管理

主任的工作需耐煩、耐操，因此應強化本身挫折容忍度，事緩則圓、遇事不可驟發，退一步海闊天空，學習以高 EQ、高 MQ 的修為去化解情緒。

(八) 終身學習

知識經濟時代來臨，主任應樂在學習、勇於創新，以帶動學生學習品質與教師進修意願，進而發展學校特色，提高學校競爭力。

五、結語

隨著時代環境的變遷，學校的主任不能再倚靠行政的權威去執行工作，取而代之的是不斷地溝通與協調，認清自己的角色與權力，尋求成員共識，與所有教職員一起攜手，為學校發展、學生學習而努力。並為自己儲備下一段教育生涯的能量，更秉著「關懷、支援、服務」及「務實、踏實、落實」的工作態度，在大家協力同心下，一起為教育願景打拼。

身為主任在學校是從事希望工程，進行人心改造運動，應該具備良好的品德、正當的形象與清廉的操守，才能夠以德服人，上行而下效。因此須時時自我惕勵、修持及不斷學習創新，並盡心盡力工作贏得校長信任，貫徹校長治校理念，方能帶領學校教師促進學校成長、提供學生

優質教育環境。

教育是一項永無止境的志業，個人將期許自己秉持有所為有所不為的操守與教育理念，以學生的學習為校務推動的核心價值，使教師樂於教學、學生樂於學習、學校健全發展，且使全體師生及社區居民共同參與經營，在和諧溫馨的校園生活成長，期能在社會變遷中永續發展。

任重道遠——主任的自我期許與承諾

林佳蓉／花蓮縣北濱國小

身為教育工作者的我們，必須瞭解學校教育成敗和整體績效的營造有著密不可分的關係，此乃是教學與行政工作的緊密配合，兼籌並施，方得成功。一個有效率的行政系統運作，對教學活動支援，提高教學成效，具有關鍵性的影響。學校教育目標之實現、教學效果成功與否，乃在於健全的學校行政支援系統。「行政是手段，教學是目的，學生獲得啟發才是結果」，如何依循教育理念，發揮行政效能，支援協助各項校務及教學，此乃行政人員努力的目標，如何扮演好一位行政主任呢？依個人淺見，一位受人愛戴、在校園中具有舉足輕重地位的主任，應對自己有以下
的期許與承諾：

一、自我期許

培養正向的思考：主任就像是學校的向日葵，不僅本身要隨時迎向陽光，也要帶給同仁溫暖而熱情的感覺。要有如此的能量，首先要肯定自己，為自己加油打氣，切莫因少數同事的抱怨而否定自己。一位理想的主任面對問題不委蛇；面對下屬做不好，能協助解決。從問題的本身尋找改進策略，避免待在原地怨天尤人而將過錯推給他人。

穩定的情緒的管理：『行政工作無他，耐煩而已』，面對繁瑣的行政業務，高EQ的素養要比高IQ來得重要，在

工作中避免將個人的情緒掛在臉上，帶入職場。穩定的情緒管理將為自己贏得更多的友誼與和諧。

具有幽默感：牛頓曾說：「愉快的生活，是由愉快的思想所造成的。」在業務上需面對家長、老師及學生的主任角色中，如何讓自己生活愉快？幽默可是重要因素。幽默感是一種能量，也是一種浪漫，它能增加人與人之間的親密度。想想看，如果我們是一位個性嚴肅、不風趣、不幽默的行政人員，相信在不久的將來，我們會深深體會到「高處不勝寒」的感受。所以我們可以說：有笑聲，就沒有戰爭；有幽默，就不會寂寞。

健康的身體：在現今倡導愛的教育的理想中，老師常被要求要關懷學生、關懷家長，而老師不斷的付出自己、以身作則，但卻往往忘了關懷自己。學校校務日理萬機，身為主任需付出更多的心力，所以更應隨時注意自己的身體變化，關心自己的健康，因唯有健康的身體，才有健康的校園行政。

二、對教育的承諾

回歸教育的本質：主任的本質還是一名教師，每一位教師應有對教育的堅持與理想，老師終究脫離不了價值核心—以學生為主體。學校的硬體建設，以學生的需要為第一考量，學校的教學活動，以學生為主體。在兼任行政工作中，不可忘了教師的義務：如積極維護學生受教之權益、引導或管教學生，能適性發展，並培養其健全人格、從事與教學有關之研究、進修…等。我想唯有不忘自己是老師

的角色，時時思考教育的本質，才能營造出更具人文氣息的校園氣氛。

全系統思考：對於學校問題能進行全貌的了解，多方面的收集資料、多方面的聽取意見，在豐富的資訊中，做出對學校最有利的判斷。另外，對於判斷能力要具有『宏觀』與『微觀』。何謂『宏觀』與『微觀』？簡單的說：宏觀是望遠鏡；微觀是顯微鏡。面對教育思潮不能沒有宏觀，當然不能少了望遠鏡；看自己不能少了微觀，當然也不能少了顯微鏡。有宏觀才有遠見，才能心胸擴大，看得遠、看得大、看得多，所謂「運籌帷幄之中，決策千里之外。」這就是宏觀。微觀要認識自己，了解自己學校的資源，有多少的能力？有什麼缺點？有什麼配合的因緣，能以一己之力結合大家的需要，這就是微觀。而身為學校單位的領導者，是需有這樣的氣度與思考的。

溝通協調的能力：在校園中主任要面對的關係有：師生關係、親師關係、同事關係。如何在『人』的環境中凝聚共識，提高行政效率呢？溝通協調是主任必備功力。溝通與協調是一體的兩面，校園中在不同的時間、地點與對象，可能都需要主任去溝通協調，但身為主任的我們可要隨時提醒自己，溝通不是說教、命令；協調是協助他人，調整自己。透過細心的觀察、正向的反應、不堅持己見，以真誠的心，創造團隊的和諧，倡導參與的行政，以達成團隊的目標。

再造學校結構，建立校園善的循環：教育當局在倡導營造「友善校園」。何謂友善校園？是指學校教育活動上，

能夠建立在「關懷、平等、安全、尊重、友善」的基礎上，塑造一個溫馨和諧的校園環境，讓學生免於恐懼的自由，使學生能夠進行快樂而有效的學習。同樣的，教師也是校園的一份子，身為行政導領者有義務也有責任必須為教師塑造一個「友善的校園」、一個良善的循環，讓行政成為教學的強大後盾，破除各處室自掃門前雪的心態，倡導交集的服務。主動積極關懷，以身作則，以服務代替領導，鼓勵分享與學習，把人放在對的位置上，藉由彼此互相觀摩與欣賞，營造一股追求進步的動力。

積極、創新的精神：「創造力」是二十一世紀生存和成功的關鍵條件，處於少子化日趨嚴重的社會中，身為學校的領導者該如何做才能讓學校永續經營呢？沒錯，就是要有積極與創新的精神。傳統的教育，在學校和家長間築起了一道高高的圍牆，現在則是要破除這道圍牆，邀請家長走進校園來，一起關心孩子的教育；傳統上，不論是社會的期待或者是教育界的認知，都認為：「只要把孩子交到學校裡，交到老師手上就好了，家長完全不需負擔起教育的責任」；現在則是想透過各種傳播媒體，將學校的形象推銷出去，將家長帶進校園來，一同面對問題，一同分享孩子的改變與生活。有鑑於此，理想的主任是需具備積極、創新的精神。積極的態度面對新的知識，創新的觀念面對教育的改革，腳步要跟得上時代的進步，如此才能帶領著學校不被教改的洪流所淹沒。也才能創造出行政的效率。

推行法治行政：主任是校長的幕僚，單位的主管，對於自己處室的業務相關規定要清楚，如該擬定哪些執行計

畫，規劃什麼活動…等；除此之外還必需了解當前教育相關法令：如強迫入學條例、人事法規、採購法…等，帶領每一教師熟悉與工作有關的各項法令規定，一切「依法行政」。營造一個安全無虞的工作環境。

一首好聽的音樂，總能餘音繞樑，三日不絕於耳；一杯香醇的咖啡，總是溫暖滿懷，令人回味無窮；而一份真誠的愛，總是在人的心靈中引起一種悸動。「教育愛」就是這種深刻動人、平凡又偉大的愛，它雖沒有鑽石般的耀眼，卻猶如水晶般澄澈，在教育現場裡，希望主任在對自我的期許與承諾下，憑著一股教育愛、助人的熱情，樂觀的帶領教師們前進吧！

心時代主任的智慧學習與修煉

蘇念慈／嘉義市蘭潭國小

一、前言

擔任學校主任工作猶如站立於十字路口中心，前後面對校長、家長和學生；左右應對相關處室主任、教師與公務人員，身兼承先啓後、政通人和的重責大任。主任的角色更像是顆陀螺，總是被綁繞得團團轉；如何能在轉繞間抓對自己的軸心，順勢站得穩、轉得漂亮，端賴智慧的學習與運用，方能依據「人事時地物」的變化進行通盤考量，並適當將「加減乘除」的道理，融入在自己的言行舉止和起心動念的行事間，創造對學生最有益的學習情境，讓孩子快樂學習、健康成長；營造讓教師享受工作、歡喜付出的團隊氣氛；輔佐校長推動校務，以及學校永續的經營。這才是身為教育工作者最大的福田與喜樂。

二、四大學習

新時代主任工作艱鉅，金字塔式的上對下領導結構，已逐漸被時代瓦解、淘汰；經過組織再造後，取而代之的是具有行動力和執行力的扁平式組織結構，並以服務導向的行政管理為主。以「學生、家長和社區、校長和同儕夥伴、及知識管理與終身學習」的四大學習面向，是身為現代主任自我期許的必修課業。

(一)以孩子為中心，讓學校成為孩子的舞台

- 1.國民小學是為服務孩童而設立，要建立以「孩子為中心」導向的行政系統思考和措施。
- 2.推動多元特色的活動方案。由學校主動提供各項情境和活動，讓學生創造屬於他們自己的童年往事，讓小孩成為學習舞台的主角，並能健康成長、快樂學習、喜歡學習、享受學習，進而成為終身學習的實踐者。

(二)以家長為合夥人，共享社區資源

- 1.家長是教育的投資人，家庭教育更是所有教育的根基，家長理當成為教育工作者的最佳拍檔。活絡家長會、家長志工團、和家長成長工作坊，讓家長參與學校教育事務與活動，走進校園與學校、教師共同努力，成為學生的協助者和班級經營的支持者，與學校共同成長，創造親師生三贏局面。
- 2.將社區設備和人力資源導入學校，擴展學生的學習層面；引領學生走出封閉的教室與校園，讓象牙塔的高籬倒下，讓學生將課堂學習和真實生活做成連結與實踐；讓「知行合一」、豐富學生生活經驗。更要提供學校資源成為社區學習資源中心，使學校融入社區，與社區共享資源。在少子化的社會潮流中，讓學校經營生機再現。

(三)以校長為尊，輔助教學團隊、營造精緻教學

- 1.校長是學校經營的總舵手，當以不亢不卑的恭敬態度及柔軟心應對，並用真誠懇切的言語和服從的行為來尊崇校長；更要抱持歡喜心讓學校利用，提升學校價值。
- 2.教學是學校的靈魂核心所在。教學團隊的經營不易，學校行政理應排除萬難，全力輔助學校教師建立以教學為優先的學習環境而努力。讓老師們專心致力開發課程，讓老師們願意分享教學，願意進行教學的反省對話，願意持續學習教學技巧和解決班級經營問題的能力，進而志同道合、主動相互支援，交織共同願景，最後成為同甘共苦的教學團隊夥伴。這才是二十一世紀學校行政人員應有的新思維與新作為。孤軍奮鬥，不足以應對瞬息萬變的新世界，唯有透過團隊合作才能成就大願。
- 3.透過教學團隊的激盪，營造以「德智體群美」五育並進的精緻教學課程環境，提升教學品質。使學生在學習過程的潛移默化下，自然養成品德、智能、體育、合作樂群、美感與欣賞的能力和行為。讓學生個個成為優質的好國民。

(四)知識管理與終身學習

- 1.身處資訊氾濫的知識暴洪時代，除了要學會過濾資訊外，還要懂得應用「知識管理」的技能來建立、保存、分享知識，更要積極將知識轉化、開發成為有效益的智慧結晶，創造知識的新價值；建立網路

的共享機制，將學校行政和團隊教學的智慧結晶散播而出，節省夥伴們重複相同工作的時間與精力，並能互相觀摩與精進。進而影響教師，進行指導學生個人的學習檔案保存和學習的反省，且要能善用資訊能力將學校和學生的學習活動與學習成果作品數位化，讓學生和家長得以珍藏，並與人分享學習成長的喜悅。

2. 爲人者，皆非生而聖賢或博學多聞。爲人師表已屬不易，更何況要針對學生、家長、教師、校長和社區提供多重的服務與協助工作，簡直是難上加難；因此，唯有透過「終身學習」這等秘訣，方能知難行易。身爲新時代的行政人員，要放下舊有思維，不能故步自封、夜郎自大，必須持續不斷的跨領域多面進修，才能在複雜無常的社會變遷和多元的學校生態中游刃有餘。同時，身體力行的學習行爲，也要分享給學校夥伴、學生和家長，並鼓勵他們共同加入終身學習的行列中。

三、智慧修煉

以往的社會注重的是高智商（IQ），曾幾何時，情緒管理（EQ）已然成爲現今社會重要的課題；但，擔任主任工作卻要同時俱備高智商和情緒管理的能力；而統合這兩種能力的智能則爲「智慧」。

智慧不是一蹴可及，是經由生活點滴中「加減乘除」的嚴肅修煉與承諾而成。

(一)「加與乘」的智慧

人生在世，不可能風平浪靜；工作中，五花八門的困頓更是接踵而至；活著，就沒人能掛出免戰牌。面對日益複雜和負面的社會，用正向的思維來看待生活中的所有事件。在理性與感性的融合中，學習從負面事件中尋找正面價值，運用「加與乘」的邏輯，將正向能量累積與放大，並儲存在生命記憶中，擴散影響我們的言行舉止，帶領我們迎向身心健康、良善美好的新視野。

1. 觀察力的修煉：

星雲大師說：「要敏銳、周全、寬宏與圓滿。」（人間萬事）用系統式的思考模式訓練自己的觀察力，讓自己敏銳到見樹還能見林，一遇到問題，就能冷靜沉著做出正確的判斷。

2. 親和力的修煉：

笑口常開、真誠待人、恭敬有禮，不因對方的年齡、性別、身分地位不同而有所區別，嘴邊常掛「請、謝謝、對不起」。

3. 說服力的修煉：

加強自己的專業素養和營造專業形象，輔以「理直氣和」的洗鍊言詞，來「動之以情、說之以理」，使人心悅誠服。

4. 幽默自信的修煉：

面對情緒化的指責與嘲諷，當能以幽默的言語和自信的行止，化干戈為玉帛，避免豎立敵人，才能廣結善緣。

5. 柔和包容的修煉：

以柔和的語氣和包容的心來看待所有的人與事，柔軟的身段才能化解誤會、溝通能成；反之，以剛制剛，則兩敗俱傷。

6. 揚善讚美的修煉：

孔子說：「莫以善小而不為。」對於良善的作為，要用放大鏡張揚、鼓勵；對別人的美事，能誠摯的欣賞與讚美。

7. 服務通達的修煉：

秉持「平等心」來服務學生、家長、同事、校長，不因對方的職位和社經背景的不同而態度原則不同。用「輸」和「設身處地」的精神，保持彈性、變通的做法，讓人事通達順暢。

8. 謙虛反省的修煉：

學海浩瀚，人外有人、天外有天，要常懷謙虛受學之心待人；以你大我小、你對我錯的自省態度，反省遷過處世。

(二)「減和除」的智慧

「壓力」與「非難」總是如影隨形的存在於我們的生活中，讓你不得不注意到它們的存在。但，危機也是轉機，我們是有權利選擇當自己主人，不隨別人起舞；這需要「減與除」的智慧修煉，以誠信贏得別人的肯定與信賴，來建立個人的形象與品牌，自然大事化小、小事化無，功德圓滿。

1. 化繁為簡的修煉：

生活與工作中，繁瑣事項沓叟不絕，能耐煩、並以解決問題導向的系統思考模式，找出問題根本、簡化解決流程，不給別人和自己增添無謂麻煩，會贏得更多人的敬佩與掌聲。

2. 隱惡責備的修煉：

對別人無心的過失，要加以體諒，並給予鼓勵；該責備時，言語要理性，並帶撫慰與尊重，降低傷害。

3. 明辨是非的修煉：

星雲大師說：「不道是非、不傳播是非、不計較是非、更不為是非患得失。」(人間萬事)面對是非，要明辨道理，心安理得、一笑置之；切忌情緒隨之起舞，傷人傷己。

4. 行事低調的修煉：

凡事不居功，將功勞歸給夥伴大眾；做的比說的多，用行動感動大眾，化解猜忌與誤解，凝聚團隊向心力。

5. 無慾則剛的修煉：

用平常心面對名利，生活簡單，用閱讀、旅行、藝術與宗教豐富滋潤自己，提升性靈生命層次，圓滿成就大眾。

四、結語

心時代主任的智慧學習與修煉，是對自己內在能量的自我期許，要如同鑽石淬鍊的歷程一樣，經過多重角度與面向的切割、琢磨，來培養多元開闊的視野與胸襟，才能綻放獨特耀眼的光芒；但，閃耀的鋒芒容易刺傷別人的雙眼。所以，面對外在世界的紛擾人事，更要有如珠蚌孕育珍珠般的嚴肅修煉與承諾，用柔軟來融和所有的刺痛與苦楚，這樣才能珠圓珍潤、政通人和，才能服務人群、圓融大眾；讓事與願隨，願景實現。

我在 因為你的愛！ 如何成為一位優質的輔導主任

曾曉梅／嘉義市大同國小

一、前言

從事教育行政工作將近七年了，近來心裡常想「我到底是為誰辛苦為誰忙」。擔任代理輔導主任這三年來此想法更見強烈，行政工作的歷程讓我學習許多、成長很多，同事、朋友們也時常鼓勵我、稱許我的個性已越見圓融，思慮也越加周詳了。主任與教師最大的差異就是必須更具「行政與教學」的專業能力，為了讓自己在行政與教學的領導上更順利；為了要更加瞭解我的學生、老師、家長甚至是地方人士，常常於課餘時間會想辦法從現有的文獻資料中去結合實際事物，來累積行政或教學的經驗，因此常用「要用智慧去匯集經驗，不要用時間去累積經驗」這句話來勉勵自己。

二、自我期許～優質輔導主任的基本素養

俗話說：「一位成功的人，背後必有其原因」。這句話說的一點兒也沒錯，因為「成功」不會平白無故的跑到您面前讓你坐享其成，它必須是經過一番的努力才能達成，因此想要成為一位優質的輔導主任，期許自我必須具備以下的條件，分述如下：

(一) 人文素養

台灣有三百多年操之在他人的歷史，也有數十年困坐愁城但求生存的經驗，如今經濟與科技並轡起飛，在思考突破封鎖困境之際，許多有識人士發現我們欠缺的不是經濟能力而是道德勇氣；欠缺的不是信心、決心而是人文素養，因此身為學校輔導主任，必須具備人文素養十把量尺：德、禮、誠、雅、美、思、學、格、趣、新的涵養，才能創造家庭、學校、社會三贏的局面。

(二) 科學素養

科學管理之父泰勒認為管理的目的在利用科學的原理，以使組織成員的產出到達最高的限度，因此一位優質的輔導主任必須具有豐厚的科學素養，運用科學管理原則，透過正式或科層的組織，特別關注工作的劃分、權力的分授與職務的明細化，以期達到最高的輔導行政效能。

(三) 三適涵養

三適教育的內涵包含了適性、適量、適時教育，個人認為三適教育除了運用在學生的教育上外，其精神亦非常的適合運用在教育行政上。因為行政能力的涵養必須配合個人特質、行政工作量的大小必須均衡且分層負責、行政業務的推動必須契合時機，身為主任的您如能掌握這三適特質且三者皆能兼顧，任何行政運作必能水到渠成。

三、嚴肅承諾～優質輔導主任的具體做法

一位有責任心的人，必定信守自己的承諾，既然立志成為一位優質的輔導主任，在經過一系列的專業素養培訓後，應立即將知識理論親自操作於實務上，以嚴肅的態度去面對眾人並實現自己的承諾，其具體做法如下：

(一) 以身作則透過言教、身教創造具備人文素養的境教

1. 靈活運用溝通的藝術，善用愛的語言

佛陀所說的愛語就是愛的語言：愛語能為彼此帶來自尊和自我肯定，如果你能關懷、支持和肯定對方的自尊，就能增進彼此的情誼，促進雙方的合作進而達到溝通的目的。學習愛語不但能帶來生活的幸福，創造溫馨的人際關係，更重要的是他豐富了你的人生，使每個人獲得佛經中所云的「甘露味」的滋潤，讓您的人生活得更有神采，因此身為輔導主任要以身作則，於潛移默化中帶領全校親、師、生善用愛的語言，時時口吐蓮花，建立溫馨和樂的校園環境。

2. 發揮行政魅力帶領親、師、生建構「人本情懷」的校園

尊重、關懷、團隊合作能力的學習可以使我們具有民主素養，包容不同意見，平等對待他人與各族群、尊重生命、積極主動關懷社會、環境與自然，

並遵守法治與團體規範，發揮團隊合作的精神。一個懂得「尊重」-尊重自己與尊重他人（他人是指異於自己的群體與文化）；懂得「關懷」-關懷自己、週遭熟識的人、遠方陌生的人、動植物與自然環境、人為環境及理念…的輔導主任，可以發揮其行政魅力影響全校親、師、生懂得去尊重與關懷，並透過分享與同理心的訓練來培養合作的態度與行爲，並進而建構「人本情懷」校園。

(二) 透過輔導新體制組織再造的運作提升教師輔導專業素養

1. 透過輔導知能研習澄清親、師、生，教師對輔導與管教作為的迷失，建構「輔導文化」的校園

進入二十一世紀的後現代社會中，我們對孩子的管教，不論是老師、家長甚或孩子，仍存在著若干的偏見，這或許是無知，抑或是傳統深根蒂固的毒素所導致，所以當老師因體罰學生造成學校衝突事件時，總會有部分的親、師、生振振有詞的表示學生不乖，被處罰是應該的，然而我們知道「輔導與管教」學生已成為教育專業的一環，因此為使教育工作者在實際教育情境中能清楚自己的施教行爲，並採取有效的教育措施來增進學生的學習效益，是有必要對管教的相關概念予以釐清，以避免管教過嚴或管教失當的弊病。

2. 規劃肢體開發課程，「身」入輔導帶領親、師、生從『身體』開始建構「友善」校園

「身」入輔導，「友善」就從『身體』開始吧！校園中人與人之間若能如朋「友」般能釋出「善」意、關懷自己與他人，真誠對待，那麼校園問題自然能迎刃而解，對輔導工作的推動將有所助益。友善不應只是一種善意而已，更應是一種能力、一種開始反省和改變的動力。輔導是一種互動、溝通、引導的歷程，所以友善不妨就從自己的身體開始。我們的「身體」就如同一個「小宇宙」，蘊藏著無限的生命力，等待我們去探索、開發，人們最能直接表達個人情感或動作的其實是「身體」，身體隨時準備好傾聽我們，可是我們卻很少與他對話，只知使用他，卻很少感謝他。所以一旦我們開始跟身體溝通時，很多事情將變成易解，人與人的關係也會趨於和諧，校園友善氣氛自然形成。

3. 從復原力出發，建構具輔導效能的輔導室形象與輔導策略

對國小學童而言，留在學校的時間很長，如何提供合適的保護因子，進而營造一個能增進或引發個體復原力的環境，是相當重要的。因此身為輔導主任必須帶領同仁做到：

- (1)增加有力社會連結。
- (2)訂定、清楚一致的學校規範。

(3)教導生活技巧，提供愛與支持。

(4)提供師、生參與有意義活動的機會，傳遞教師對學生的期望。

基於上述之要件，輔導室主任除了應主動與全校師生建立具建設性的連結外，更應以「復原力」的思考模式，發展因應學生問題或處理校內危機事件輔導策略；此外，更應推廣並落實「合作輔導」的概念，建構輔導人員與班級導師及其他處室的正向合作經驗，盡可能的整合校內外資源與力量，提供學生建構「復原力」最豐厚的基礎。

(三)「辛心」知我辛（苦），規劃親職教育課程

透過親職教育增進家長建構「健全親職」健康家庭的能力

孩子的家庭生活是為模擬社會化而準備，因為家庭具調節個人與社會關係的功能，因此，每一個家庭的優缺點都會影響到孩子未來在社會上的角色呈現。一個健全的親職不是只要提供孩子溫飽與居住的空間，而是要能提供愛、溫暖、支持的系統，一個有效能的親職呈現，可以引領家庭朝更好、更健康的方向前進。如何協助家庭提升親職，個人認為輔導室可採用生態理論分析的觀點，透過小系統、中系統、外系統和大系統來協助家長經營一個健全親職的健康家庭，其做法如下：

1. 指導父母善用小系統資源：

資源來自家庭生活中的各層面，包括心理上、生理上及經濟上，父母應擅用家庭系統內有關人的、物的資源，使之成為發揮親職功能的支持系統。

2. 指導父母透過中系統資源，建立安全界域及加強小系統的連結：

父母應帶領家庭成員在複雜的環境中建立清楚富彈性的界域。

3. 指導父母透過外系統的運作，擅用社會資源：

外系統是指沒有直接扮演但影響個體的系統，例：社會福利機構。

4. 指導父母透過大系統的文化，建立正確的價值觀：

大系統即指整個社會文化，包含對家庭產生影響的宗教、意識形態及法律……等。

因此，輔導主任要正確規劃學校親職教育，使父母藉此提升輔導專業素養，注意到生態環境中每一環節的交互影響，並進而尋求支援，如此每個家庭將擁有健全親職的最佳利器。

四、結語

我在 因為你的愛：因眾人的愛而讓自己更良善；因眾人的愛而讓自己更向上。美好的生活並非來自自然，而是依賴「方法」和「制度」，我想：良好的「方法」和「制

度」背後所依恃的是「嚴肅的研究態度」，若要成爲一位優質的輔導主任－「自我期許、嚴肅承諾」才是面對問題、解決問題的關鍵點。每一件事不僅只是把它做完就好了，還要求做得完美，我們都清楚明白巧思、創意往往存乎一心而已，因此身爲從事教育行政工作者，在學校裡應該呈現出更多的創意和巧思，讓全校親、師、生有所想像，培養他們擁有豐厚的人文氣息，我想，這絕對是一位優質的輔導主任需要細膩操作和用心思索的重點所在。

五、參考書目

學生輔導月刊，教育部。

MEMO

A large, empty rectangular box with rounded corners, outlined by a double black border, intended for writing a memo.

MEMO

A large, empty rectangular box with rounded corners, outlined by a double-line border, intended for writing a memo.

MEMO

A large, empty rectangular box with rounded corners and a double-line border, intended for writing a memo. The box is centered on the page and occupies most of the lower half of the document.

MEMO

A large, empty rectangular box with rounded corners and a double-line border, intended for writing a memo. The box is centered on the page and occupies most of the lower half of the document.

MEMO

A large, empty rectangular box with rounded corners and a double-line border, intended for writing a memo.

MEMO

A large, empty rectangular box with rounded corners and a double-line border, intended for writing a memo. The box is centered on the page and occupies most of the lower half of the document.