

《理想的學校主任》 序

1-6.

何福田

當大家在學校任教不兼行政的時候，常希望主任幫大家解決這個問題，希望校長解決那個問題；當你做了主任之後，有何藉口推說不知道老師要你爲他做什麼？只要你努力想一想便可彙集一籬筐的待辦工作，足夠你忙得不亦樂乎。

知道老師們希望你這位主任幫大家做什麼還不夠，你還要知道校長要你做什麼，其他主任要你做什麼，這樣才能成爲大家心目中理想的主任。

先賢早有明訓：「知己知彼，百戰百勝」頗值參考。學校主任要做得好，先要有「知己知彼的智慧」。

人們都知道「知己不是一件簡單的功夫」，不常做自我反省的人，甚至比別人對自己還要陌生，所謂「當局者迷，旁觀者清」是也。因此，自己能做什麼，尤其擔任一項新工作，比如做學校主任，怎麼做才能得到自我肯定，也能受人肯定，常是「新手主任」所最關心的課題。

筆者曾於「主任儲訓班」中與學員討論「學校主任的定位」，提出主任的角色定位八項供參：

2 理想的學校主任

- 1.學校的單位主管與校長的高級幕僚
- 2.校長的部屬與校長的朋友
- 3.校長意志的宣導者與同仁意見的轉化者
- 4.校長與教職工生的橋樑
- 5.單位的管理者或領導者
- 6.同仁工作與生活的諮詢者
- 7.教師同仁的教學示範者
- 8.其他【何福田（2004）《學校主任的定位》。台北：師大書苑。pp.49-64】

不知從事學校主任工作的角色定位而希望能成為「理想的學校主任」，這種想法未免太過浪漫；即使知道上述八項淺見，而它畢竟只是筆者一人有如「坐井觀天」的看法，縱然沒有太大的錯誤，也不免會有「一偏之見」。由於責任感的驅策，深覺必須加上若干資深校長與主任的看法，才能使「候用主任」變成「新手主任」時，有個較為完整的概念而有助於工作的勝任愉快，於是遂有《理想的學校主任》一書的編印。

苟學校主任能從許多資深校長與主任「心目中的好主任」汲取精華，從事多角度的比較，進而身體力行，用心驗證，靈活運用，做個「理想的學校主任」當不似想像中困難。

然而必須提醒主任者就是「理想的學校主任」有定見、無定型。故當你從事「多角度」的比較時，譬如把自己的想法跟某位資深校長的說法，或某位資深主任的意見做比較，必然會發現有若干的落差，再與他人比較，又會有不同的落差，甚至

有些看法是相互牴牾矛盾的，此時，你必須「有定見」以決定取捨，否則必遭抉擇困擾，甚至導致精神崩潰。另外更值得一提的是：能成爲「理想的學校主任」者必能因時、空及其各種因素的交互影響而調整其服務的理念與作爲，故曰「無定型」。故某位資深校長或主任的成功經驗，那是在那個時間、那個空間（地點）以及其他因素（如恰好有一群工作熱忱特佳者或巧遇社區發生某一事件）交互影響的結果，情境等因素如果改變，那些經驗是否依然有效？你要仔細斟酌，此與「盡信書不如無書」之意相仿。當然假如你能從主任與校長的看法中，比較其異同，也許又可多一層認識，因而能得會心一粲。

學校主任在「知己知彼」之後，接著對自己要有「補偏救弊的決心」。別人（不論是校長、主任，或是教師、職工、生）的要求永遠多於自己所能提供的服務。但這並不表示有了這樣的「前提」，你就可以堂而皇之的不再增加服務的項目與提升服務的品質。因此，你必須把原來不會做的趕快把它學會，以便增加服務的項目；你原來做得不挺好的，設法把它做好，以便提升服務的品質。你的服務無需每項都得滿分，但盡心盡力是你的義務，因而你不能沒有「補偏救弊的決心」。

學校是實施教育的場所，從校長、主任到教師、職工，其所作所爲，都要不離教育本意。而教育本意在「助人成長」，所以你還要有「捨己立人的襟懷」。

教育工作向來就是「燃燒自己照亮別人」的工作，雖然在教育界常有勾心鬥角、謀利營私醜聞，畢竟那是教育人員誤入

歧途，不走正道，教育的正道還是「燃燒自己照亮別人」。

教育界這麼多人，並非人人生來即知教育的本意在「助人成長」，及其極致則在「燃燒自己照亮別人」。教育工作人員自身也在「成長」之中。換言之，教育工作人員自身也可能要歷經不成熟、不太成熟、有點成熟、較成熟的階段。一般而言，當其尚未成熟之時，多偏向於要求別人為我做什麼，而當其邁入成熟階段之後，則能體悟我該為人做什麼。請大家看看星雲大師的「成長告白」。

星雲大師在所著《心甘情願》一書的最後一篇〈願心的昇華〉中，敘述他的祈願內容因年齡不同而有所改變。二十歲，他請求佛陀「賜給我聰明、智慧、勇氣和力量，讓我一切順利。」二十至四十歲時，祈禱「保佑我的父母師長、親朋好友身體健康、事業順利、闔府平安！」四十至六十歲時，祈求佛陀「給世界帶來和平，給社會帶來和諧，給眾生得度因緣。」六十歲過後，他覺得對不起諸佛菩薩，因每天都在請求他們做這做那，自己卻沒做什麼，清夜自思，自感慚愧！於是祈禱詞又改了：

偉大的佛陀！慈悲的觀世音菩薩！

請讓我來負擔天下眾生的業障苦難！

請讓我來承受世間人情的辛酸冷暖！

請讓我來延續實踐佛陀的大慈大悲！

請讓我來代替如來世尊的示教利喜！

他在六十歲前，從求佛保佑「我自己」到「我的家人」再到「我的社會」，內容雖然由小我到大我，但都脫離不了「我」，六十歲以後終於「悟道」，一反從前，以前所求，都願自己做，還問：「我能爲您做什麼？」【何福田（1997）《我心如是》。高雄：復文。pp.45-46.】

大家想想：一位宗教界的大師，他也需要這樣的成長過程，即使聖人孔子，也從「吾十有五而志於學；三十而立；四十而不惑；五十而知天命；六十而耳順；七十而從心所欲，不踰矩。」（論語·爲政第二）這樣的成長過程，才能邁向成熟，你我皆凡人，在邁向成熟的過程中，誰能無錯？但何時知錯能改，何時向成熟邁進一步。

學校主任在過去長久的專業教育中獲得從事學校行政的基本知能，現在從教科書以外獲得許多「過來人」的「耳提面命」，功力應該又升一級；但要提醒各位：任何再精彩的經驗，一旦寫成「書」之後，都有「過時」的可能，而且如果你「依樣畫葫蘆」，完全模仿照做，不保證有效，最好是你在得到啓發之後，自己想個新招，同時隨時隨地用心體驗，才能與時俱進，做個勝任愉快的學校主任。

建議大家在進入本書的閱讀之前，先條列一份你自己認爲「理想的學校主任」之內涵，俟進入各篇文章的閱讀之後，認真的比較，實踐「三人行必有我師焉，擇其善者而從之，其不善者而改之。」的明訓。這樣，本書才能發揮最大的功能，更重要的是你會得到好處：猶如獲得碩士班有關學校行政方面三

6 理想的學校主任

個學分的功力；假如你把它當閒書看而不做比較，看完一遍後只能獲得一學分的功力。

感謝四十七位資深校長與主任提供五十篇大作，現身說法，功德無量；也感謝教輔組李組長俊湖與萬寧小姐為本書所付出的辛勞。

何福田

2004 .09 .05 於

國立教育研究院籌備處