

校長心目中的理想主任

9-12.

平興國小教育事務基金會董事長 吳家勳

這是一個很有趣的題目，它的觀點，就像是站立於金字塔的頂尖上，要看到整個金字塔的外觀及內涵來。

這也是一個很切要的題目，以校長個人的理念去切入，你要的是什麼樣的人才，才能符合你的理想，才能彼此無怨無悔地攜手同心的去塑造一個理想的學校。

如果說，一位很得縣長器重的校長，可以完全不受外力干擾地去選擇人才，來經營一所新設學校，那麼，校長心目中理想的主任，便容易得像去超級市場一樣，輕鬆地從架子上取得自己所需要的材料了。這原因很單純，可以共同吃苦創業的英雄式人物不難找；在教育界，有這種衝勁和理想的年輕老師很多；然而，如果要去一個人事傾軋嚴重，地方勢力介入太深的學校，從事振衰起蔽，重整綱紀的工作，所需要的校長和主任，也就必須從不同的觀點來考量了。

從古今中外的歷史興衰存亡的軌跡來看，它一直重複著創業垂統、繼體守文、因循姑息、衰亂滅亡等幾個階段。換句話說，由盛而衰，由衰而敗，由敗而興，這是鐵則。不過，歷史上，有的朝代，興盛承平超過數百年的，例如漢唐盛世，例如德川幕府。也有的朝代僅有十數年乃至數十年而已。其變亂之因，是缺乏賢君能臣之故。

以能臣而言，諸葛亮是歷史名臣之最；他忠心耿介，勤勞賢明；只可惜天下形勢；對蜀漢不利，再加上劉備謙讓仁厚，部下無不賓服，但是才能平庸，格局太小，能夠三分天下，已經是蜀漢所能發展的極限。

如果，我們以賢君為主軸，以能臣做為股肱的型態來研究，則唐太宗和諸能臣之間的互動，最讓人激賞。

貞觀的政要第二卷有如下之記述。

「魏徵，鉅鹿人也。近徙家相州之內黃。武德末，為太子洗馬，見太宗與隱太子陰相傾奪，每勸建成(太子)早為之謀。太宗既誅隱太子，召徵，責之曰：汝離間我兄弟，何也？眾皆為之危懼，徵慷慨自若，從容對曰：皇太子若從臣言，必無今日之禍。太宗為之斂容，厚加禮異，擢拜諫議大夫，數引之臥內，訪以政術。」

讀過歷史的人都知道，玄武門之變，唐太宗李世民誅殺了太子李建成及弟弟李元吉。魏徵既然是太子洗馬，自當輔弼太子，因而屢屢建言早日解決李世民；這是盡自己的本分。太宗即位之後，並沒有殺魏徵，反而虛心請益。而魏徵也把李世民當成知己，逆鱗忠諫，前後兩百多個案例，李世民一一採納。君臣之間，相知相惜相得迺至如此，比起齊桓公和管仲之間的情誼，毫不多讓，讓後世欽羨不已。

貞觀十二年，唐太宗喜獲皇孫，於是詔宴公卿，帝酒酣耳熱之餘，有感而發，對近臣們說：

「貞觀以前，從我平定天下，周旋艱險，玄齡之功，無所與讓。貞觀之後，盡心於我，獻納忠讜，安國利人，成我今日之功業，為天下所稱者，惟魏徵而已。」

可見得，唐太宗李世民也是性情中人，對臣子的功勞，時時感念。

唐太宗手下，人才濟濟，有一次，太宗和王珪在談論朝臣的能耐。

「太宗謂珪曰：卿識鑒精通，尤喜談論，自玄齡(房玄齡)等，咸直品藻，又可自量孰與諸子賢。對曰：孜孜奉國，知無不為，臣不如玄齡。每以諫諍為心，恥君不及堯舜，臣不如魏徵；才兼文武，出將入相，臣不如李靖；敷奏詳明，出納惟允，臣不如溫彥博；處繁理劇，眾務必舉，臣不如戴胄；至於激濁揚清，嫉惡好善，臣於數子，亦有一日之長也。」

這段話，王珪對自己的評語是：「激濁揚清，嫉惡好善」，足見王珪對自己扮演的角色知道得很清楚。對其他同僚的表現，也都有精闢之觀察。

王珪，本來也是太子李建成的門客，太子被殺後，他被流放到雋州去。太宗即位後，他又被詔回朝廷，官拜諫議大夫。他感念太宗的仁德，於是推誠盡節，屢屢提出諫言，切中太宗的過失，太宗也都聞過能改。

有關唐太宗與諸臣之間的坦率相與，在貞觀政要一書中，載之甚詳。我們也可以透過這本書，在腦海中清楚的勾勒出每個臣子鮮活的圖像來。

總之，唐太宗的氣度，可以用三國時代東吳名相顧雍的一句話來概括：「用人惟其能而無適莫」。適，就是敵；莫，就是慕，無適莫的意思是，不要看待不同立場不同思想的人為敵人，也不要給這些人特別的恩寵，一切依其能力而定。其次，「明主思短而益善，暗主護短而永愚」，唐太宗勇於接受諫言，改進自己缺失，這也是他的評價能直逼堯舜的原因。

貞觀之治，是中外歷史共同的榮光，我們用大篇幅來介紹，相信，對於領導統御上必定會有很多的啟發。

接著，我們又要以歷史故事來指出同事之間的微妙情結。

吳起在魏國，立下蓋世奇功，官封西河守。但是，在魏文侯去世，魏武侯即位的當口，吳起自認為應該順理成章的成為相國才對。不料，魏武侯選擇田文而捨棄吳起。吳起很是不滿，私下找田文理論。他說：「我要和你比較能耐如何！」田文說：「可以呀！」「好，我就不客氣的請教你啦！統帥三軍，使將士視死如歸；敵國看了，不敢圖謀不軌。這一點，你比得上我嗎？」田文說：「嗯，我不如你。」吳起又進一步逼問：「管理百官，親近萬民，充實國庫。這一點，我和你相比，誰強？」田文說：「當然是您比我強！」。吳起面有得色，又問：「守住西河，而秦兵不敢東鄉(向)，韓國、趙國因此和我們結盟，這一點，誰行？」田文說：「還是您比較行。」吳起這時很不客氣的說：「情勢不是很明顯嗎？無論是我的能耐或是功勞，遠遠凌駕在你之上，為什麼你的地位反而比我更尊貴？」田文聽了，不慌不忙的說：「國君年紀太輕，國人深覺不安；大臣的向心力尚未收攏，百姓對政府尚未建立信心，在這關鍵時刻，是你較勝任呢？還

是我！」

吳起不愧是一位能征善戰的軍略家，仔細沉吟，立即查察出現實的形勢，的確是田文較為適合，於是坦率地承認自己不如田文。

這個史實，見諸史記吳起列傳。同僚之間相處，權利傾軋是常有的事。「既生瑜何生亮」的情結，也極為普遍。這是人性，人性易偏，也易變，這是常數，能夠開誠佈公和衷共濟，那才是領導人員政治策略上的極致。

學校行政組織架構，是為科層體制的一種。所不同的是，在組織成員上，學校機關的學歷較整齊，品德水準也較高。又由於學校的目標是教育；每位級任各有各的理想和抱負，自主性極強。因而，行政的職能，偏向於倡導，服務及關懷；至於人事升遷、獎勵，以及經費補助，可以決定的幅度都很小，而且都限於校內。換句話說，校長及所領導的行政團隊，都在縣政府授與的有限的空間裡運作，再加上，校長的甄選積分表，列明擔任各處主任資歷加分的辦法。所以連校內主任之安排，都有法令規範；校長想長期發展校務，所需的行政決策也就更加需要智慧了。

學校行政的終極目的，是在提供學生最高品質的教育，讓學生得到全人格的培養。所以學校行政運作不能只是因循苟且，沒有教育品質，教育行政就沒有存在的價值。

想要有高品質的教育，行政單位就必須提供高品質的服務，高品質的教學環境，以及高品質高意願的專業成長空間。

拿有限的資源及權力，要發揮高效能的行政力量，這是很不合邏輯的事。所幸，所有的教師，在理想與私利之間，比較能取得平衡，即使沒有業績和獎金做為誘因，一般教師仍然能夠維持水準以上的教學品質。唯一覺得有待努力的，是老師們進修的熱忱不夠。因而產生，想進教育圈的人，打破頭想要擠進教育界的大門，即使要他們一天工作十二小時，他們也樂意，即使要他們立下賣身契也在所不惜；可是，一旦進入教育界之後，整個人開始鬆懈下來，在公私兩忙，蠟燭兩頭燒的情況下，學生整潔活動，午間進修，兒童朝會，能躲就躲，時時都在「養精蓄銳」。跟家長之間的互動，也顯得很沒有耐心。對學校推動的工作，也存著陽奉陰違，事不關己的心態。

這種種怪異的現象，有擔當有理想的校長豈能坐視不管？想要管，如果沒有得力的助手來推動，校長的願力，豈能到達末梢神經？於是，主任們的重要性也就出現了。

我們從主任們品格修養及專業知識的差別，我們可以仿照明末大儒李新吾的說法，將之分為以下六等：

第一等的主任：寬厚深沉，遠識兼照，造福於無形，消禍於未然。這種主任，謙沖自抑，可以獨當一面，也能推誠相與。他的美德和才華，所有學生都得到福祉。

第二等的主任：剛明任事，慷慨敢言，愛校如家，憂時如病。雖然太露鋒芒，也容易得罪人，但是，仍然為大家所接受。而且，只要善用他的優點，學校仍然可以大有進步。

第三等的主任：淡泊名利，循規蹈矩，雖不能興利，也不致敗事。

第四等的主任，持祿養望，保身固寵，校運興衰，略不介懷。

第五等的主任：貪功啓衅，意氣用事，挾背景以自重，擾亂學校行政。

第六等的主任：品德不良，賊傷善類，迷惑長官，盡失人心。

以上六等中的後三等，既不能命又不能行，可說是絕物。在早年主任由縣府分發的情況下極為普遍。近年來，主任改由校長任命，有些老主任仍然沒有警覺到大環境的改變，依然固步自封、我行我素，而新校長有心辦學，苦無助力；一想到待遇相差無幾，主任卻可以如此逍遙，所謂「臥塌之側，豈容他人酣眠」，不免開始耳提面命，希望主任多做些事，彼此之間因而形成緊張的對立關係；在相互鬥法，精力內耗之下，受損失的是整個學校的榮耀和教育成效。

理論上而言，校長有權更換主任，主任掛冠求去之後，仍然可以回任老師。以務實面來說：主任求去，在現行人事法令上，如果另找一人來接替，有許多困難；況且，老主任留在校內，立場相當敏感；而校長如果器量太小，處處懷疑，這絕不是學校之福。如果逼老主任調勤，則老主任必定心有未甘。所以，回任教師之主任，也必須做好心理建設，凡事但求盡心，動靜言語更加謹慎，重新找回自己的尊嚴和價值才行。

個人認為，理想的主任，他和理想的校長之間的關係，必須建立在五分五合的原則上面。

五分，是指分工：各有所司，各有勞務。

分進：各有使命，各擔艱險。

分憂：互通訊息，相互關懷。

分勞：互相支援，剋期完成。

分享：榮辱與共，共嘗成果。

五合，是指合作、合擊、合議、合成、合樂五合而言。茲分別說明如下：

一、合作：相對於分工，各處在分工時，必須注意橫的連繫，不要各行其是，成爲多頭馬車。

二、合擊：對於重大建設或是重大衝擊，各處各就崗位，採取必要之防範或是應變措施，化可能產生的危害消弭於無形。

三、合議：這是相對分憂而言，校長或主任有重大的困擾時，透過合議，提供意見，尋找出解決方案。學校的目標方針，也透過會議，清楚地了解。

四、合成：所有的分工，最後都要統整成爲學校的辦學統緒之中，變成學校文化之一部分。

五、合樂：諸事告成，共享成果，無分彼此，其樂洋洋。這是屬於學校人性化的情韻，不可忽略。

以上，是校長與主任們之間，最和諧的人際關係架構。然而，以實務面而言，可能沒有如此的圓滿。尤其是，外在的衝擊力不小，學校行政所必須承受的挑戰是教育改革的聲浪、教師權益的抗爭。以及家長會、教師會所帶來的壓力等等。在這種情況下，校長有求於主任的是，有的主任專業能夠與時俱進，

能夠帶領教師專業能力繼續前進；有的主任與地方及家長關係良好，可以排除不必要的干擾；也有的主任能嫻熟法令，使學校能依法行政，避免誤觸法網。

理想的主任，跟校長之間，是流暢的互補互通關係，而且相互敬愛。學校對於學校同仁以及教育工作，則要發揮浸潤、溝通、提示和關懷的能力。可以沒有才能傑出的校長，但絕不能沒有優秀的主任來輔佐；主任扮演的是白襯衫的角色，他可以獨當一面，做為學校的標竿，他也可以做為西裝的陪襯，既彰顯西裝的優點，而不失自己那份凜然不可侵犯的潔白。有人說：「有什麼樣的校長就有什麼樣的學校。」這句話，對品德不好的校長來說，百分之百正確，對品德良好的校長來說，只有百分之五十的正確性。另外的百分之五十，關鍵在於校長和主任，以及校長和行政團隊之間的信賴度、和諧度，以及運作的流暢度。

因此，要求有位品德良好的校長，這是大前提；其次，我們所期待的理想主任，必定品德良好、學問豐富，堪為經師，也為人師。其次，他必須愛學校如愛家、肯付出、沒怨尤。換言之，理想的主任必須是有理想、有作為、同時是個敬天敬事敬人，謙虛和眾的教育家。

作者簡介

吳家勳，民國三十二年生於新竹縣，五十一年新竹師範學校畢業，奉派至桃園縣服務。歷任教師十四年，主任十四年，校長十四年。

服務期間，參加在職進修，前後畢業於台北師專暑期部，台灣師大國文系，高雄師大國文研究所四十學分班。

民國九十三年，於擔任平興國小首任校長五年後退休。現任平興國小教育事務基金會董事長。

公餘之暇，以寫作自娛，著有鹿鳴集、赤腳小羅漢、圳水漫入田園及台灣萍蓬蓮野塘驚艷等書。