

校長心目中的理想主任

19-27.

台北縣坪林國中儲備校長 吳蕙蘭

我國國民教育法及其施行細則中，明訂中小學需分處室，且各處室均必須設置主任來處理學校中的各項行政事務。因此，主任一職在學校行政中，實位居承校長辦學之命，並啓全校教師教學能力之樞紐地位。所以，校長們均認為選擇合適的主任是經營學校的首要之務。

杜拉克（Drucker,1974）認為在組織中，有賴經營管理以達成的基本任務有下列三項：

- 一、決定一個組織的目的和使命；此種目的與使命，需要建立在社會的需求之上，同時也必須配合本身的能力和條件。
- 二、配合組織成員的能力和需要來設計工作，使得成員可以產生最大的生產力。
- 三、考慮因組織的存在而造成的對社會之影響，並設法運用此影響，以符合社會福利的要求。

對現代的學校而言，努力達成這三項基本任務，無庸置疑是學校的基本需求。而衡量學校效能的大小，很顯然的，也必須從這三方面的達成程度來衡量。以此而論，組織管理的良窳則是其中最主要的決定因素。是以，將管理視為組織的成敗關鍵因子，應是合宜的。此外，學校亦是組織的一種，因此，管

理學中的論述，在學校的經營與管理上，應是可直接採用的。

許士軍（民 79）認為，所謂管理實務是指，管理者從事各種管理功能---規劃、組織、指令、用人及控制---的方式。我國中小學的主任，依此定義及學校行政人員分層負責明細表之規定，可以瞭解其行政職掌及其扮演的角色，的確是組織中的管理者。學校是執行教育政策最基層的單位，依照政策進行相關教學活動的規劃，進而施行教學活動，是所有學校的天職。規劃是一種分析與選擇的過程，其對象為某種未來行動。所以，學校的主任們，對於在規劃階段中必須注意的一些基本特性，如基要性（primacy）、理性（rationality）、時間性（timing）、繼續性（continuity），即必須有能力注意到。「徒法不足以自行」，同樣的，只有規劃，若無有效的執行能力，那所有的完美規劃，也將流為空談。在組織中，任何計畫的執行，均不免與人的互動有關，因此，用人、與人的溝通協調、及指揮控制等相關能力，均是主管所必備的條件。

復以學校中的各處室言，主任既為各處室的主管，是則，主任亦應具備領導者應有的條件，現試從領導理論來瞭解領導者應具備的能力與特質。

古今中外有關領導理論的論述與研究，可謂汗牛充棟。然則，由於情境的複雜性與領域的特性不一，所發展出的領導策略也就大異其趣。以教育行政運作的範疇言，大致可分為三個走向，分別是特質論（trait theories）、行為論（behavioral theories）、與權變論（contingency theories）。特質論的重點在

於尋找成功領導者的特質，並與追隨者做人格上的比較；行爲論則偏於領導者外顯行爲的探討；權變論認爲世上並無單一的最佳領導模式，而必須視情境而定。

一、特質論

特質論爲最早盛行的領導理論，其論述極多，現就 Yukl (1994)、Hoy 與 Miskel (1996) 的看法加以綜合描述。其中計分爲人格特質、動機特質與技能特質三大部分。

(一)人格特質部分包括自信、壓力承受、情緒成熟與正直四項，分述於下：

- 1、自信：具此特質的領導者，通常較會嘗試有挑戰性的工作，且對問題解決有較高的堅持。
- 2、壓力承受：領導者不但能以鎮定態度完成工作，且能及時安撫部屬。
- 3、情緒成熟：領導者能瞭解自我的優缺點，不因壓力而情緒失控。
- 4、正直：領導者能誠實負責，且心口如一。

(二)動機特質包括以下三項：

- 1、工作與人際關係需求：領導者能熱愛工作、擁抱人群。
- 2、權力與成就價值：領導者具備強烈的成就意願。
- 3、對成功的高度期待：領導者對工作有成功的信心。

(三)技能特質顧名思義，係指專業知識與專家經驗，大致可分爲四項，分別敘述如下：

- 1、技術能力：指具備工作所需的專業知識與能力。

- 2、人際能力：指具有關懷與瞭解他人的能力。
- 3、思考能力：指具備能運用相關理念，分析與解決複雜問題的能力。
- 4、行政能力：指能融合以上三種能力，靈活使用以達成目標的能力。

二、行為論

行為論是繼領導者特質研究之後發展出來的領導研究途徑，其主要旨趣在於放棄以內隱的人格特質來探究領導現象，而以外顯的行為對領導現象作客觀及量化的探討。其中又以 Halpin 的領導行為描述量表（LBDQ：Leader Behavior Description Questionnaire）研究最為著名。LBDQ 最初是由 Halpin 於俄亥俄州立大學研究，發現領導行為項目可歸納為十組。這十組項目後經 Hemphill & Coons 做因素分析後，發現可統整為兩個因素：倡導（initiating structure）與關懷（consideration），茲分述如下：

- (一)倡導：指領導者能釐清與屬下間的權責關係，並建立明確的組織目標、工作程序、與溝通管道的領導行為。
- (二)關懷：指領導者能同理部屬感受，並建立友誼、相互信任、與溫馨氣氛的領導行為。

三、權變論

權變理論注重領導者和情境間的交互作用，認為領導者和情境均能影響團體表現。學者 Fiedler 是此研究的先驅，其認為人類行為是個人人格（需求、動機）與所處情境的交互產品。因此，成功的領導者應依情境的差異，而有不同的領導策略。

他認為要探討領導行為，必須要研究人與環境兩組變數，前者指領導者的動機取向，後者則指情境對完成目標的有利程度。茲分述如下：

- (一)領導者的動機取向：包含「關係取向」與「工作取向」，前者以改進與部屬的關係為第一要務；後者則強調制度與法紀，以達成目標為第一優先。
- (二)環境有利性：包括與成員間的關係、工作結構及職權大小等三個足以影響領導行為的情境因素。

所以，本文將試著從管理學及領導理論的角度來討論學校組織中，校長心目中的理想主任應該具有何種條件。

國語日報辭典中對「理想」的解釋為：「根據事理來構成設想，推定事情的究竟，或希望它如何如何」。由此可見，「理想」雖由現實出發，卻也隱含了更多的期望與憧憬。主任一職，在我國中小學的的組織編制中，因需由校長就校園內正式編制中具有特別條件之專任教師予以聘任，所以其與校長之關係，隱含了責任內閣的精神。因此，主任的合適與否，實需視校長與其互動的配合程度而定。而校長的經營風格、人格特質，則是因人而異，所以，校長心目中的理想主任，其條件自然會因校長的不同，而有不同的觀點。因此，本文將從實務上來探討這個問題，並就教於各教育先進。

校長對「理想主任」所應具備條件的認定，現試從消極條件與積極條件兩方面綜合論述如下：

一、消極條件

各處室主任肩負承上啓下的責任，其在各處室中亦爲一領導者角色。是則，亦有其應具備之基本要件。個人以爲其應具備之條件如下：

- (一)教育專業能力的具備：各處室主任之本職爲教師，自應具備其所屬領域之教育專業能力，且應涵養其教育理念，使行事有所遵循。
- (二)熟悉教育的相關法令：「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，才不易出錯也才有助於行政工作的順利推展。。
- (三)縝密的思慮：將政策轉換爲可執行的計畫，需要有精細的規劃能力，切不可掛一漏萬，所以，心思細膩是主任不可少的條件。
- (四)彈性極佳的配合度：有些校長需要互補型的主任，有些需要聽命行事的主任，也有的是需要善體人意型的主任等等各不相同，所以，要能承校長旨意辦學愉快，身段的柔軟是不可少的。
- (五)耐勞耐煩，身體強健：學校事務繁雜，身受校長委以重任，當盡心盡力克盡厥責，千萬不可因煩勞、或因疾病而耽誤了校務之運作。
- (六)行事低調，做事沈穩：身爲責任內閣的成員，切不可功高震主，須知學校成敗是由校長負全責，逾越分寸，將傷及倫理。

- (七)表達能力的培養：任一處室的主任，除各項會議之主持外，亦需與家長、社區或校外其他機構與人員溝通、協調，表達能力之具備，自為基本要件。
- (八)民主素養的提升：隨著教育鬆綁與各項教育改革的實施，今日的校園以不再能故步自封，校園內各項措施之施行，需眾人之共事方能竟其功。是則，民主能力的涵養與提升，自有其必要。
- (九)教育熱忱的執著：今日的行政工作已不若以往，服務取代了權威，只有滿懷熱情、對教育有分執著與關愛，行政工作才易持久，也才能落實。
- (十)品德操守的堅持：教育工作之清高，在於教育工作者形象之清廉，行政工作者自應有所為，有所不為。

二、積極條件

- (一)嫻熟主管處室的專業知能：各處室有其各別的專職工作，如教務處之學生成績評量辦法、九年一貫課程發展；學務處、輔導處之教師輔導與管教學生辦法、學生申訴辦法，以及總務處之政府採購法、財務管理辦法等，若能深入瞭解，對處室業務的執行，當易收事半功倍之效。
- (二)接收新知，時時自省：教育的對象是人，是隨時在成長、進步的個體，身為處室主管，自亦需隨時接收新知，力求精進，且亦需要時時反躬自省，方不致封閉自守，僵化而乏彈性。
- (三)確實掌握行政三聯制的精神，穩健執行各項計畫：不

同的處室雖有不同的職掌，然則，計畫的周密與否，執行的是否徹底，與考核的能否落實，影響成效至鉅；因此，處室主任若能深切掌控計畫、執行、考核的行政三聯運作機制，將有益於業務的推行。

(四)確認目標，團隊合作：各校有其植基於社區與學校特色的發展願景，處室主任自應充分瞭解，並加以確認，方能帶領處室團隊，同心協力達成學校整體目標。是則，今日的主任應重視的是團隊的帶領能力，而非個人魅力的展現。

(五)溝通協調、善解人意：若以三輪車來闡述學校的運作，則學生是顧客，教師、家長與行政是使車子前進的三個輪子，缺一不可。因而，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，藉由溝通瞭解彼此的需求，使教師樂於教學，藉由協調使家長能熱心助學、學生用心向學，校務能順利運行，是以，處室主任自應具備良好的人際互動能力。

(六)協商支援，互助合作：學校行政在支援教學，教學的對象是學生，各處室的職掌或有不同，其目的則均在共構最佳的學習環境，協助教師有效教學；是則，各處室不再能各自為政，而是需互相協商，互相支援，互助合作，期求行政效能的充分發揮、學生能快樂學習與成長。因此，處室主任彼此的協商、支援與合作，自有其必要性。

(七)主動積極，高度敏感：各處室雖有其例行業務，然則

以何種態度處理，則攸關處室功能之能否充分發揮，身為處室主任，自應展現熱忱，以主動積極態度盡心為教師、學生服務，同時亦應對處室本職工作具高度敏感性，時時提高警覺，及早預防，消弭問題於無形，以收預防勝於治療之功效。

(八)情緒穩定，眼光前瞻：學校行政業務繁瑣，面對紛至沓來的教師要求、家長需求與學生問題，及行政間的衝突與協商，難免有疲於奔命之感。是則，維持胸襟的開闊與處事的平穩，自有其必要性，因而，處室主任情緒的穩定、成熟與行事考量的是否具有遠見，自是不可或缺的要件。

綜言之，無論由管理學或領導理論的角度來衡量，今日的處室主任似乎是十八般武藝，均得樣樣具備，不但要有成熟的情緒，遠見的眼光，亦需具備本職的專業知能，同時要展現極高的敏感度與主動積極的處事態度，更要有絕佳的人際互動與協調能力，且需隨時追求新知，時時反省，力求精進。然則，是否能成為校長心目中的理想主任，則又與校長的互動及校長的領導風格息息相關，無怪乎有人謔稱：具備這許多條件的主任不會待得太久，因為他已當校長去了。