

走過四處室主任－簡論好主任特點

33-35.

新竹縣豐田國小校長 呂瑞香

主任是校長的左右手，好主任為校長分憂解勞，不但讓學校校務推展順利，並且是成就卓越、創新、高品質學校的必要條件；因此，校長在學校中，首要之務就在於用對好主任，做好高品質的校務。然而怎樣的主任才是好主任呢？回顧自己走過四處室主任的經驗，現在擔任校長的我以為，好主任要有以下幾個特點，分述如下：

一、具有批判省思的能力，釐清正確的教育理念。

好主任肩負溝通協調、服務與領導，面對人與事常有衝突與矛盾，好主任首先要釐清教育理念與本質，了解學校以辦教育為主，能掌握教育本質，發揮正確的教育理念，為學校為學生奉獻的主任，是好主任的首要條件。

好主任清楚自己對教育的執著與想法，更清楚自己的才學和人格特質的優勢與限制，做對的事（Do the right thing），更要把事情做對（Do the thing right），隨時省思與補充不足，時時掌握正確的方向，提供有效能的服務。

二、培養多元靈動的實踐力，發揮角色功能。

主任的角色在於承上啓下，承傳左右的功能，秉承校長的教育理念，執行有效能的計畫，彙集學校同仁的心聲，提供校長做正確的教育決策，並衡量校務運作的得失，持續不斷的發揮角色功能，促使校務正常運作。

掌握時代脈絡、了解校長辦學理念、分析教師團隊特質、掌握校園文化氛圍、落實社區家長期待，多與校長溝通請益、聽聽老師的聲音，一切以學生最大福祉為考量，以綜觀的第三隻眼考量教育作為，以多元靈動的實踐力勇於承諾與作為。

三、有效溝通協調，凝聚共識整合資源。

趨向民主化、多元化、自由化的校園現場，校務決策均權化已成趨勢，溝通協調成為校務推展的必要策略，主任對於教育政策與校長的指示，負有釐清或建議的使命，也有溝通協調學校同仁的任務，能夠溝通協調的主任才是好主任。

有效的溝通協調可以凝聚校內外人員的共識，激發成員的潛能，並願意奉獻與熱情投入，人力物力資源將源源不斷，對於學校公共關係與校務推展，好主任的溝通協調非常重要。

四、以良好的人際關係，建構合夥團隊。

主任推展校務在於帶人成事，帶好人、做對事是好主任必要條件。然而，帶人要帶心，能夠倡導與關懷同仁，善用領導的影響力，相對需要良好的人際關係，對內獲得同仁支持，對外獲得家長肯定，才是好主任。

對外建構跨校或跨縣市分享對話的合夥團隊，以集體智慧促進事半功倍的成效；對內建構校園研究實踐的團隊夥伴，促進專業對話與分享，以知識管理的策略紀錄、管理、分享、傳遞實踐知識，協助全體教職員工增權賦能，向善向上提升教育效能。

五、奠基學校文化，開發創新思維。

不論哪一處室，首先完整閱讀前人的卷宗檔案，並與校

長、其他處室主任或資深優良同仁請益，了解與傳承校園優良文化，針對有待改善部分，以行動研究「博學、審問、慎思、明辨、篤行」之精神予以補足與創新。同時整理與紀錄努力痕跡，建構文化傳承與修正改進機制，達成傳承與創新學校文化的使命。

六、培養開闊胸襟，以學校整體為考量。

學校內教訓總輔四合一，在於分工更在於合作，就像人的手腳，雖職各有所司，卻能充分配合，以成就個人的行動。因此，學校要像巨人一樣有優雅的舞姿，好主任必須突破本位主義，為學校整體做考量，成為校長左右手。同時兼顧學校與個人的需要，兼具開闊胸襟與前瞻眼光，全方位考量學校整體的發展。

七、終身學習，不斷專業進修與成長。

終身學習促進增能賦權，可以為自己找到「以教育為志業」的活水源頭，為學校找到不斷創新卓越的動力，同時提升教育專業是學校成長的重要條件，好主任要以身作則，領導同仁不斷的專業進修，吸收新知與理論，轉化到學校現場實踐，這種進修精神和轉化能力，也是好主任必備的條件。

以上七點是好主任必須具備的條件，在校長眼中，好主任在學校應用良好的人際關係，發揮角色功能，有效溝通協調，建構合夥團隊，傳承與創新學校文化，整體考量校務，發揮正確的教育理念，落實教育的本質，有效的推展校務，這個學校將是高品質、卓越、創新的學校；因此好主任不但對校長、而且對學校都非常重要，期望每一位主任都是好主任。