

## 學校的靈魂人物－任重道遠的主任

68-172

苗栗縣田美國民小學校長 游秀蘭

「將最好的教育，給予全體學生」是我們每一位從事教育工作者應秉持的教育信念，尤其在重視績效責任的現代學校教育中，營造溫馨的學習型校園是每所學校共同努力的目標，然而學校教育經營的成功與否，所涉及因素固多，但不外乎有賴於教學與行政之良好配合，也因此身為一位學校主任的角色便更顯關鍵重要，然而一位優秀的主任除了應具備基本的法定職責外，其在行政管理方面的領導、計畫、溝通、激勵與公共關係等能力也應具備。以下茲將我心目中優良學校主任所應具備之素養、角色責任及一個成功主任的案例分享分述如下：

### 一、國小主任應具備的基本素養

#### (一)行政處理的素養：

學校主任每天所處理的行政業務相當的繁雜，如何有系統性的落實計畫、執行與考核的每一環節，提昇行政績效是優秀主任所應具備的素養，尤其學校行政的目的在於有效推動學校教學工作，因此主任在行政處理上應以「學生福祉」為優先考量，切莫使行政與教學相互干擾。此外，行政處理的過程應具備有誠懇寬宏的氣度來廣納各方意見，參與管理的行政素養亦為不可或缺的內涵。

#### (二)學術品格的素養：

「從奉獻服務中學習成長」一向為個人的堅持信念，而一位主任除應具備有公正廉潔的操守外，服務奉獻的熱忱與教育專業的精神是必須的。學校行政的工作有賴於學術理論的支持，隨著教改列車的推動，學習從「做中學」來充實進修是重要且必須的。

(三)與人相處的藝術：

行政管理的藝術在於能凝聚團隊的向心力及塑造共同的願景，來達成教育目標，因此在與人相處上應以信任而友好的態度來支持擔任行政業務的教師，同時扮演激勵與輔導者的夥伴角色，多鼓勵而少消極苛刻的批評，是一位優秀主任所應具備的。此外，掌握住夥伴成員的心理態度亦為重要，應建立良好的溝通管道，彼此相互鼓勵及支援，營造和諧的團隊氣氛。

(四)公共關係的運用：

現今推動的學校組織再造之精神，即是強調學校各行政部門相互配合的重要性，身為主任，如何與各部門建立良好關係是高效能學校所至為重要的，也因此公共關係的運用上，對校長及上級主管應以尊重的態度對待，與其他處室應建立積極主動的合作關係，與學生家長應建立和睦的夥伴關係，如何維繫行政人員、教師與家長的平衡關係正考驗一位優秀主任所具備的智慧。

## 二、優秀主任對校長、教師的角色責任

在我國現行學校組織編制中，將主任定位為「教師兼主

任」，事實上，主任除了教學之外，負有極大的行政策劃與推動執行的責任，是攸關學校辦學績效的靈魂人物，然而主任對校長、教師應負有的角色責任，可以分爲以下幾方面說明：

(一)校長作決策時的重要幕僚：

校長所進行的重大的決策時，主任之角色與責任往往是提供決策資料、方案、計畫等草案的重要幕僚人員，也因此主任的角色是扮演決策提供、上下溝通橋樑及具體落實的人物，故應以尊重校長決策的態度，廣納教師之意見，並將之化爲具體行動方案，計畫推動執行。

(二)業務單位主管，工作範圍內的決定與執行者：

學校校務之推動，主任往往爲第一線的主管單位，也因此主任的工作範圍權限內，做出正確且果斷的決策爲重要的職責，然而在實作推動的過程應考慮領導、激勵與溝通的技術，受校長監督考核，爲學校建立法規制度。

(三)行政溝通的樞紐、內外部門的協調者：

上情下達，下情上達的溝通協調工作爲主任的重要責任，也因此一位優秀的主任應能協調學校的內外部門，糾合學校中的人力、物力，使學校運作更合理有效，同時最好能主動參與教師次級團體，導引其文化發展方向，使有利於學校教育措施。

(四)創新的改革者：

書面檔案之建立目的在於方便未來執行的改進與參考依據，然而在學校行政處理上卻常常是一味沿

襲，毫無創新，養成許多學校的陋規。而對於一位主任來說，其即有改變過去不合理的工作習慣及運用專業素養，來有效從事校務發展計畫的責任。尤其執行上級的政策公文，更需與教師及家長做充分說明，以使得學校文化趨於創新與成長。

(五)為教師服務的輔導者：

前述已提出行政工作之目的在於協助教師的教學，也因此身為主任應充分瞭解教師教學所遭遇的困難，盡可能地給予行政協助，滿足教師的教學需求，並導引教師專業發展，提供各種進修研習管道及安排教師的生涯輔導，這是一位稱職的主任所應具備的角色責任。

(六)注重內、外部公共關係與行銷

強化家長會組織功能、社區財力人力，支援學校各項活動。並能善用傳播行銷策略，塑造學校形象，拓展公共關係。

### 三、經驗分享：一個成功的學務主任

學務主任的角色除了計畫執行、溝通協調與德、體、群育活動的推展之外，最重要的是學生安全的維護。為確保兒童身心安全，減少事件發生，學務主任應督導所屬做好安全教育工作，做為學生安全的守護者。

今介紹一位學生的守護天使－苗栗縣福星國小學務主任徐月賢主任，徐主任在擔任學務主任期間塑造良好示範：

- (一)辦理新生家長座談會、始業、轉學生輔導及常規訓練。
- (二)編排路隊，組訓學生服務隊、導護媽媽（並於期末感恩與表揚）。
- (三)策動及訓練幼童軍活動並擔任女童軍團長。
- (四)辦理民主法治、時事與防空、防震、防災等防護演習訓練。
- (五)辦理安全教育、危機管理、處理學生偶發事件。
- (六)維護衛生保健、運動器材安全檢查、餐飲清潔及衛生。
- (七)關懷單親兒童與適應不良、行爲偏差兒童之輔導……等等。

#### 四、結語

綜合上述，經由理念的引導落實於主任的角色職責，期待能展現「行政績效優良、校園組織溫馨和諧、親師相處愉快融洽、處處展現活潑朝氣的校園氣氛」，務期你我秉持教育愛與熱忱，共同型塑一個使每位孩子都能有效學習、適性發展、快樂成長的學習樂園。