

校長理想中的主任

76-78.

台北縣秀朗國小校長 葉瑞芬

從七十七年當校長，前前後後遇到將近二十五位主任，大多數一跟就是好幾年，但也有少數一兩位主任一年就請他離開。這其中差距的原因，在於其整體表現相對於學校業務不是加分，反而是扯腿。因此我的形式風格是優秀的主任用盡心力，盡力延攬，相對於工作不力之主任，不以鄉愿的態度，用長痛不如短痛的態度，明快處理。因為主任就如同前線帶兵的將官，任用了一個無能的主任，就會落入將帥無能累死三軍的窘境。

綜觀校長校務其中的酸甜苦辣，只有自己知道，並非他人可以想像。而一個學校就像一張大桌子，校長主管的是有關校務的全面人事物，而主任的角色如同桌腳，若是稍有狀況，則像跛腳鴨一樣，處處顛簸，事事滯礙。因此可知每個主任的作用缺一不可。現就我心目中的理想主任提出一些看法：

首先重要的是『態度』。以企業界來說最重要的是員工的態度，態度決定一切，任何行業亦是如此。因此，我對於一個主任的觀察中，其態度是我最在意的部分。而態度包含熱忱、自信、堅持、以身作則、反省、學習、容忍等等。初任主任的先備經驗法則雖然並非樣樣純熟，但只要有了良好的態度，自然而然就養成一位巨觀的行政好手。再者很多人都不知道態度亦可觀察得來，曾經有位主任，平常與我沒有工作上的接觸，

在一次的會議中，坐在我的前面，從他的眼神、坐姿，讓我感覺敷衍、散漫，後來經查證，果然從軍中就是如此態度，以此主持校務，影響層面之巨大令人擔憂。

再來是『專業』。所謂的專業--就是以學生為核心的教學。不管擔任那一處室職務，都需要很重視『教學』這一個層面。以「教務」方面來說需落實教學視導提供，老師教學改進的意見。而「學務（訓導）」部分，從學生的生活習慣，行為表現，都與課堂上的學習有關聯，學生的學習狀況，教師的班級經營，懂教學才有所發揮，在在有所影響。而「輔導」部分，從每個學生都是單一個案，其身心靈的成長與健全，在國小階段都是關鍵時刻。至於「總務」的部分最有效最經濟最配合教學就是改善軟硬體設施，需要做到一切萬能。

第三部分就是『合作』，『與人合作』是每個人都需要有的觀念，以往可能較注重獨力完成，但現在是團隊合作的時代，不可拘泥僵化的形式，將以規劃好的計畫透過溝通、協調、執行、檢討等方式，才可以事半功倍，達成目標。因此主任之間一定要合作，彼此切磋。以工作的性質，一人統籌，三人配合，工作當中只有盡力完成的意念，不分彼此，如此對組織氣氛才有助益，才能確保學校組織能有系統的達到傑出的表現。

以上所提出的三點一態度、專業、合作，雖然看似簡單明瞭，但是卻是行之不易，其中運用的奧妙之處，存乎一心，因為好的主任人才，也要有唯人才適用的校長。使一顆鑽石更加發亮，或是黯淡，全看校長的用人哲學。曾經有一位校長因任

期限制，改調至他校，地方上擔心學校行政會有像內閣制的情形，集體總辭，進而影響學校的辦學品質，為消除疑慮，行政人員全體留下，但是兩三年後，地方人士還是慨嘆大不如前，正如同同樣的食材，手藝好的廚師，才能端出色香味俱全的佳餚。所以領導者的領導風格左右了學校的學習與教學生態。

因此校長理想中的主任人選，希望他是領袖人才，規劃、決策、執行面面俱顧，而千里馬還需伯樂，校長選擇理想主任，主任也應慎選好的長官，彼此接受挑戰，發揮潛能，營造出一個優質的學習態度、互相合作、教學專業的學習殿堂。