

校長的夥伴－現代化主任新形象

29-81

宜蘭縣立凱旋國中籌備處主任 陳仕仁

壹、前言

校務經營千頭萬緒，就人的角度觀察，有校內同僚、學生家長、社區關心教育人士、縣府行政人員等不一而足，這些人經常與校長接觸互動，關係頻仍；從事的內容分析，學校每天必須處理的事務既多且雜，包括教務、訓導、總務、輔導、人事、主計、庶務、家長會及各種與行政、教學、課程、輔導等有關之委員會等工作。「國民教育法」規定，校長的職權是綜理校務。因此，犖犖大者或是細微末節與學校有關的事務，校長雖然不致於凡事躬親與聞，但一位有責任心的校長，會時時注意校務狀況，關心學生的生活，回應同仁的需求。因為學校裏校長僅有一個人，縱使學識淵博，能力再強，面對盤根錯節、大大小小的學校事務，真要全部處理起來，恐怕也會有「力不從心」之嘆。唯有秉持企業管理的心態與作為，才不致於遇事方寸錯亂、手足無措。而學校裏能幫助校長分憂解勞的，就是輔弼校長的主任，因為主任是學校的處室單位主管，在業務上，校長與主任兩者有不可分割的關聯性。

學校組織的特性隨著社會環境的變遷呈現出專門化、專業化及複雜化的傾向，因應這種特性而有業務分層負責制度的建立，但分層後的業務最後仍需整合一體，而後才有績效與成果

可言，這項整合的責任通常會落在主任身上。職是，主任扮演著學校的主幹，也是校務運作的靈魂；一個學驗俱足、高瞻遠矚的校長，會清晰的看到主任角色的關鍵性，而與主任結合成行政共同體，為校務發展齊心協力，來創造學校的願景與特色。

「一人付出，獨木難支」，「兩人同心，其利斷金」，這兩句格言正好說明校長獨往獨行的一人時代已經過去，校務經營應從合作角度出發，才能立竿見影，為廣大的師生群服務。

貳、校長與主任的關係

就行政組織層級而言，校長與主任之間是「上-下」的關係，校長的權限在主任之上，對主任有指導、指揮、監督、輔導、評鑑的權力。但隨著時代變遷及觀念的進步，這種早期的專制思維已無法符應現代的潮流，尤其民國八十年以後，「師資培育法」、「教師法」相繼頒布實施，學校組織結構生態有了極大的轉變。在領導層面上，除追求組織任務的達成外，也需要觀照人際關係的和諧及講求人性化的管理，這股趨勢轉化原來「專制型」的領導型態，代之以強調合作的「轉換型」、「互易式」的領導。因此校長與主任行政「上-下」的層級關係依法仍應維持，但在實際運作上應特別強調「吾-汝」的平等關係，這種不明顯的「老板-員工」夥伴關係，才能讓紛繁的校務，透過彼此的合作、分工、整合歷程，不僅激發個人的成就與滿足感，且能達成發展學校願景和特色的組織目的。

校長與主任既然為夥伴關係，兩者努力的目標同在發展教育，辦好學校。因此兩者之間應互有期望與努力，才能扮好角

色，促進彼此之間的互動與了解。

參、校長的修為與認知

校長是學校的領導人，其言行舉止固然應為師生的表率，站在主任面前更要有自尊與自信的表現，讓協助校務的主任產生歸屬與認同感，所以在平時，校長就要重視自己的進德修業，不斷提升決策的品質。茲從態度、做法、進修、認知等四個向度加以說明：

- 一、在態度上：校長宜認定主任是自己經營教育事業的最有力助手，待之以誠，執之以禮。對於較自己年長的主任，尤其要注意輩份倫理，讓渠等在感受到尊重與信任之餘，願意無怨無悔奉獻經驗與心力，全力協助校務的推動與改革。
- 二、在做法上：校務事項經緯萬端，欲做出最佳決策，必須察納雅言，廣徵意見，俟資訊齊全後再作決定方是上策。因此校長要常有「事緩則圓」的心理準備，多聽身居教育現場最前線主任的意見，甚至可以開放和他們作理性的辯證，讓真理愈辯愈明。相信這種開明公正的作風，一定可以贏得主任的認同，使決策更為正確與適當。
- 三、在進修上：面對知識經濟時代，知識型態千奇百怪，看不完也吸收不完，校長必須有隨時吸收新知的準備並身體力行，與時俱進成為學校人員的榜樣，唯有如此，在言談、思維與決策上，才能日新又新跟上時代腳步。同時要發展終身學習的理念，「時時學習、處

處學習」，會同主任共同思考學校未來走向，促進學校成爲學習型組織。

四、在認知上：這裏所談的「認知」，特別強調校長對主任處境的知覺。主任爲教師之首，負有領導教師有效教學及辦理行政工作，由於人多事雜，有時難免有心煩氣躁甚至情緒失控情事。校長應深刻體會主任的所作所爲全是爲了學校，替校長當了擋箭牌。所以要以「同理心」來看待，多予言語上的支持，態度上的激勵，物質上的回饋，讓主任在消極情境中獲得安慰與溫暖，讓主任了解校長與他是站在同一線上的夥伴，爲了教育理想，爲了實現教育抱負，他的這種努力與付出永不孤單，因爲會有校長在旁相伴打氣。

肆、優良主任的形象

至於校長心目中優良的主任，個人認爲應該具備以下條件與人格特質：

一、在個性上：我們知道「社會型」的人格特質最具有教育愛，最適合擔任教育人員，主任的人格特質亦是如此，因爲主任係由教師兼任，主任的本職工作仍是教學，扮演教師的角色。「教育愛」人格特質就是擁有悲天憫人的襟懷、犧牲奉獻的精神、高度挫折的容忍力與有教無類、因材施教的理想堅持。我們也許無法以「聖賢」的標準來看待一位主任。但在學校組織層級中，主任的角色賦有「承上啓下」的功能。在面對教師部份，主任必須扮演「楷模」角色，如果主任真

的具有寬闊的襟懷、堅守崗位的精神、高度挫折的容忍力與教不厭、誨人不倦的情操，自己處處以身作則將給教師群帶來示範性的激勵作用，在教師的認同與模仿下，「教育愛」的學校特質與文化儼然形成，可以帶動教育的清流與活力。

進一步而言，主任高尚的人格特質，可以塑造鮮明的學校文化與組織氣氛，因此在個性的修為上，主任應表現出下幾項特質：

- 1、開朗：許多資料文獻指出，個性開朗的人，樂觀知足，勤於工作，對於人與事較持正向看法。一位個性開朗的主任，與人接觸時常笑口常開，給人第一印象便是高度的親和力，這種成功的「做人」態度，拉近了他和教師間的距離，所以做起事來得心應手，減少了許多阻力與障礙。
- 2、負責：有擔當的主任，遇到棘手的問題，往往願意一手承擔，先認清問題的困難與癥結，再思考處理的方法與對策。他不會急著把事情往別人身上推，因為他知道自己的承攬可以考驗自己的定力，也可以化解別人的壓力，這種負責盡職的表現，說明他是個成熟的主管，具有「安定軍心」的作用。
- 3、合作：這是一個眾志成城的時代，個人的單獨表現已經過去。從專業角色來看，每個人的專長與特色各有不同，唯有經由彼此的合作互補，才能

讓績效發揮最大化的效果。學校工作有整體性，以學生一天在校為例，教務主任要負責教學的規劃，督促教師實施有效的教學；訓導主任負責學生生活教育與團體訓練的任務，並且要處理偶發事件；總務主任負責校園環境美化綠化，推動環保、生態設施的建構；輔導主任負責學生學習輔導、生活輔導、生涯輔導及心理輔導。爲了達成教養學生成爲健全的個體，每個處室都無法閉門造車，各行其是，而是要伸和善的雙手，與其他單位密切協調連結，才能達成學校的教育目標。因此，「合作」的心態是每位主任必備的素養與修鍊。

- 4、誠實：誠實的人相信自己，所以願意公開自己，接受別人的批評與檢驗，從別人的鏡子中看到自己的成長與進步，誠實的人來也肯定自己的不足，因此，不會以擁有權力自傲，自欺欺人。一位具有誠實特質的主任，會公開自己的興趣、嗜好、專長、需求與不足之處，他相信自己是個「人」，無法面面俱到，凡事做得盡善盡美，所以會僅守分際，不會僭越權限，也不會擅作決定，永遠扮演恰如其分的角色。

二、在認知上：

- 1、了解教育法令：和校長一樣，主任也是廣義的公務員，處理公務必須依法行事，切實遵行，以維護教育體制，同時維護服務對象的權益。教育法

令汗牛充棟多如牛毛，同時配合時勢環境會不斷修正調整，身為主任需要經常閱覽推敲，切實把握法令的精神與要旨，以做為公務實施的準繩。

- 2、掌握教育政策：配合教改運動及行政院核定「教育改革行動方案」，近年來教育部陸續頒布及修正「國民中小學九年一貫課程綱要」。這「國民中小學九年一貫課程綱要」的內容主要在進行課程與教學革新，其所牽動的範圍對校長、主任、組長、教師、學生、家長等均造成重大的衝擊及影響。校長為學校課程領導者，主任為課程規劃與實際推動者，兩者對於這項課程變革所帶來學校環境的轉變，都要切實的了解與體認，應該利用對話、討論的機會，研訂一套符合學校需要的課程來發展學校的特色。主任尤其要發揮行政魅力，領導教師進行課程規劃及專業能力提升，以落實政府推動這項具有劃時代意義的教育改革方案。
- 3、體察環境變化：目前已十倍速的資訊網路時代，一切事務無法墨守成規，個人如此，團體亦是如此。身居學校靈魂地位的主任應該有此眼光，能輕易看到周遭環境的變化，並適時提出組織變革以為因應。有位企業巨擘說：「現代化的特徵就是變，以變為常。」在常變的環境裏，原來行政人員與教師關係、教師與教師關係、教師與學生關係、教師與家長關係的定義與運作，都在進行分化與重組，主任應幫助學校同仁澄清這些層面的

交互作用，讓學校成爲系統化的有機組織，足以應付外來環境的變化與衝擊。

三、在能力上：「教師法」上設計教師的世紀形象爲專業自主，主任出身於教師，應以「教師中的教師」自居，即在專業能力上有更精進的成績表現，方便領導教師建立優質的教學團隊，同時要積極充實以下幾項核心能力：

- 1、規劃：校務的近程、中程及遠程發展，主任都居於業務主導地位無法置身度外，最後校長所作成的決定動力係來自各主任業務範疇的規劃成果。良好的規劃是校務發展的基礎，也因此具備方案的規劃能力，是當主任角色的必要條件。
- 2、領導：主任是業務單位主管，與組織內有其他成員形成一個分工的小團隊，這個小團隊的服務成績其實是主任個人人格特質的反應。包括團隊成員能否齊心同力，完成單位的預期目標，胥賴主任對領導的認知與實踐。而一個成功的領導者，同時能兼顧組織成員的心理及單位的任務，領導的重要性由此可見一斑。
- 3、溝通：目前在教育的現場上，可以發現行政工作的困難及複雜，讓許多教師聞「行政」而色變，以致願意擔任行政角色的人愈來愈少。探究原因，主要是教師自主意識的提升，導致一件事情常有多元的意見，不易整合形成共識，影響業務推展的成效。說穿了就是溝通不良，以及溝通過

程的耗時費力，阻擋了許多教師參與行政的意願。溝通固然不易，其實也是一種耐心與毅力的磨練，通過這種磨練所帶來的成果，就是人格的成熟與意志的貫徹。所以有人說：「溝通是種藝術」，主任應該就是這方面與人不同的藝術家。

- 4、評鑑：校務工作必須利用評鑑的機制來看到成效，同時作為立破興革的依據。學校的內部評鑑，最能反應成員的心聲，也最能看出校務成效與缺失，這種評鑑是出於追求進步動機，而做法則是自發性的深度觀察與座談。主任如果有這種反省與體認，主動承擔這分評鑑重任，那麼校務發展將如活水汨汨，生生不息。
- 5、公共關係：現在是個民主開放的社會，民智大開，沒有圍牆成為學校的特徵，其所代表的意義是學校已從以往圍牆高聳、訊息隔絕的環境掙脫出來，圍牆以外的聲音與意見可以進入學校，來刺激學校的反省與變革。現代化的主任要有接納意見、與外界溝通聯繫的靈活手腕，一方面宣傳學校辦學的方向與特色，另一方面向外界關心教育的家長、團體爭取設備、資源和經費，建構良好的教學環境來滿足師生的需求；同時也能把學校改造成社區學習中心、文化傳藝中心、運動遊憩場所，方便社區民眾的利用與參與，如此一來學校內外環境將形成一個良性的循環圈，學校教育當更能獲致家長與民眾的認同。所以公共關係的

建立，可說是主任角色的重要附加價值。

伍、結語

辦好學校是校長的心願，也是不可推卸的天職，但專業分工的社會環境裏，學校的成長與進步，以及未來願景的凝塑，顯然不是校長一個人的力量可以克竟全功。主任是校長最親密的夥伴，最得力的助手，運用主任豐富的學識與經驗，可以提供校長許多解決問題的方案與策略；在校長與教師之間，主任扮演著橋樑牽手的角色，化解兩者的歧見，拉近兩者的距離，增大學校團隊成員的能量；此外，教師教學專業團隊的成立與成長，九年一貫課程的宣導與落實，教訓輔三合一實驗方案的推動，學校建築景觀的規劃與設備器材的充實更新等，這些學校經常性的軟硬體建設，考驗著每位主任的智慧及能力。對校長而言，主任實在太重要了，因為主任處於學校關鍵性的角色，所以每位校長都希望身旁這位事業夥伴朋友，具有開朗、負責、合作、誠實等高尚的人格特質，有前瞻的眼光，嫻熟教育法令，充分掌握現行教育政策，同時擁有計畫、領導、溝通、評鑑與公共關係的專業能力。我們堅信擁有「全方位」能力的主任，在校長「知人善任」、「信任授權」下，兩者攜手合作，交互加乘的結果，一定可以塑造出一所精緻、亮麗、健康，與眾不同、充滿活力的校園。