

三頭六臂辦教育 八面玲瓏待師生

臺中縣中港國民小學 劉修榮

114-126

前言

學期末，在我尚未參加校長遴選出去前，要調整下學年職務時，依兩年一換的慣例，教務工作之後將接訓導；適逢學校減班，從十三班變更為十二班之際，訓導、輔導合併為學務處，且馬上面臨訓輔的評鑑工作；在這關鍵性時刻，校長屬意我來接訓導、輔導合併的學務處。



就算恰巧輪到，也很幸運輪到，一如之前接總務時即面臨教育部國教考核、接輔導時有幾百萬元的資源式中途班業務、接教務時是九年一貫如火如荼開跑時期、辦理全縣英語教師九天的研習活動……，在這重要的時刻，校長有厚望，豈能讓他人對我失去信心呢？

由此來看，甚麼叫做「做一位在他人心目中的好主任」，那就是讓人「放心」吧！當學校面臨重要的評鑑工作，在他人心目中是一位能做得讓人放心、可信賴的人，我想，這不僅是

一分榮譽，也是一分責任。

一、稱職的角色扮演

帶老師一起做

老師在忙碌教學之際，要面對上級來的一些額外事情，有的是提交報告，有的是從沒接觸過的比賽。報告可大可小、可長可短，但是一旦面臨擺上檯面的差務，就不好等閒視之了。當遇到專長是「教學」的老師，滿腔熱忱卻對一些事是一竅不通，主任豈能將事情一句話就交代了事？假設如此，那老師的第一次熱血沸騰可能就只換來「志在參加」罷了，成績乏善可陳；下一次，也可能興趣缺缺、意態闌珊了。

每個人總是從做中學，有師父帶進門，加上稍微的一點成績，可能就帶給老師一劑強心針；累積多年經驗，又將孕育出身經百戰、左右逢源的主任來。

記得第一年於偏遠的學校走馬上任擔任教導主任，協助指導參加縣的合唱比賽，老師從未接觸直笛，從購買直笛到站在縣立文化中心參加重奏比賽，腳都會發抖下意外榮獲第三名，老師建立起興趣與信心；後來，當她們調到別校時，也能指導學生參賽，還多次得到冠軍的肯定，現在也是一位稱職的主任。

要參加全縣科學園遊會，老師們沒有任何概念、無從動手做起；懷著老五、大腹便便的我帶領老師製作展品，大家分工合作；三更半夜回家的路上還遇到狂風暴雨，機車偏又熄火在前不著院、後不巴店的田間農路，分不清是雨水還是淚水；很榮幸的，終於得到全縣冠軍的榮譽，讓指導老師興奮的說任教

十年來第一次拿到記功的機會。現在，他也是一位多才多藝的全方位主任。擔任主任的第一年即有一些成績，除了老師，我們建立起自信，相信做事有計畫、把一件事當做一件事來做，有夢很美，希望也總相隨呢！

遇到帶合唱團，是很多人的夢魘！不知要選甚麼曲子、不知道甚麼樣的學生適合來參加、合起來的音不和諧，究竟問題在哪兒、伴奏在第一部，二、三部沒伴奏如何分部練習……？老師都沒經驗，要如何帶一合唱團呢？主任就要帶領老師一步驟一步驟去克服困難，到最後賽程結束才大功告成。

即使現在面臨多位實習老師，我也是將他們當人才來培植；只要栽培一位良師，他們將影響多少學生；一位良師，將來都可能是一位優秀的主任、校長，作育英才為數千千萬萬，我們怎能不放長眼光，定焦於十年、廿年後呢？

天才 是把人放在適當的位置

當要選拔選手參加各項比賽時，我徵詢級任導師提合適人選，但是老師要我自己挑選。老師和學生教學、相處的時間，對學生的特質、專長了解程度，多少比我這科任還充分；然而，老師表示我較會「看人」。

會「看人」，其實是掌握了比賽的要點，知道怎樣的選手具備這些特點，將之選出後再加以指導，成績大概就八九不離十了。等到訓練出成果、為校爭光了，或許有人會表示，那是剛好遇到天才。甚麼是天才呢？所謂天才，是把人放在適當的

位置。手長腳長的人可能就是田徑的好手，指導後說不定鉛球一擲就擲出破紀錄，跳高一跳就高人一籌；如未將他們放在適當位置，哪來的破紀錄呢？

教了四分之一個世紀的自然課的過程中，曾發現許多有趣問題，曾發現許多對自然有高敏感度的學生，這些人就是參與製作科展的人才。上社會課時，發現學生能言善道，那就參加相聲比賽囉！字正腔圓、長袖善舞的，說故事比賽逃不掉的。音色優美、音調穩定的，合唱團員少不了他；背譜能力強、吹奏技巧有一套，台風穩健，直笛獨奏的不二人選……；當累積很多經驗，為校爭取很多榮譽，到國中時自然而然比他人有更多的舞台經驗、更強的自信心，到高中、大學時，依然獨領風騷；影響學生的，豈僅是小學的短暫時光呢？

對於老師，也依然適用。老師可能膽怯於踏出一小步，主任要鼓勵老師勇於嘗試。我曾鼓勵老師參加朗讀、作文、書法、直笛重奏……等比賽，沒想到有的一炮而紅，從此累積成功的快樂經驗，現在也是一位優秀的主任。

捨得 捨得 有捨才有得

在這有七分之一原住民學生的文化不利地區學校，要提昇學生向上的能力、資質，要捨得奉獻。我們不敢奢求捨之後有甚麼得，相信學生的進步就是我們最大的回饋。

學生家長社經地位不是很好，相對的學校資源就不寬裕；「重賞之下必有勇夫」，學校沒有重賞的條件，如何獎勵學生呢？對家境不是很好的學生，如能適時給予獎勵，他們可以購

買所需學用品，鼓勵努力向學；現在，看到當年獎勵的學生就讀國立大學，有的將來是作育英才的老師，

心中感到無限欣慰。

有次有兩個單親家庭小朋友要轉學，沒有工作機會給孤兒寡母可生存立足之地之下，他們要搬回鄉下外婆家的工寮棲身。他們要出發前一刻，天色已黑，直覺告訴我，我該去向他們道別。

帶著六千元準備給兩個小朋友當獎學金，沒想到恰好是他們搬家卡車的搬運費，及時雨派上用場了。

小學校經費不充裕，辦公用品小額購物累積起來也頗可觀；然而，當廠商送貨來時，爲了千兒八百元的影印紙要請廠商等請款手續辦妥再來一趟領款，對廠商是否不夠厚道？我常想，「錢能解決的事不算大事，錢不能解決的事問題才大。」給人方便，不也是給自己方便嗎？下次學校有急事，廠商好友豈會坐視？八年來鍵盤教室單鍵盤零件故障，廠商跑了很多都市的樂器店，終於採購到更換完好；試想，老師累了一天，哪有空去各都市一家家找零件來維修？當學生們能高興的彈琴，一切用心都是值得的。

一人任職 全家服務

選舉名言常提「一人當選，兩人服務」；在我身上，一人任職，全家服務倒也其樂融融。

任總務職時，開學之初，趁大女兒尙未開學，到校協助打雜，讓忙不過來的事有打雜工可忙進忙出，解決諸多不便；校

園要美化綠化環境，問到有贈送花苗的公所苗圃，開著自家的小貨車就去載來種植；臺中高農贈送我校大批苗木，貨車也派上用場去載回來了；送花燈作品參加比賽，大大小小的立體作品堆滿整貨車，這時，發現貨車真有能耐，少了它還真是不便呢！科展參展作品也靠貨車載上一程送件。人手不足時，連自家公司的司機都連人帶車一併來為學校助一臂之力。

象神颱風來襲時，晚上我想到大雨滂沱，資源班教室不知是否無恙；就帶著老四、老五兩個小兒子到校三樓去查看，一看，不得了，整個櫟木地板泡在水鄉澤國；連夜和警衛趕緊掃水、倒水，倒了幾百桶的水終於清除積水。回家後，老五發高燒，到榮總打點滴住院。累得到颱風已遠離，小孩才出院。

接著納莉、桃芝颱風，都大大肆虐著我的管區資源教室，有前車之鑑，只好請老四來幫忙。

那時，雨量之大，擋也擋不住，家長會前會長的兒子、女兒全來幫忙，度過很艱辛的狂風暴雨的時刻。

自助人助 廣結善緣 開發社區資源

校園有數百公尺長的綠籬，綠油油的垂榕怎麼來修剪呢？自己剪之外，我想到學校對面教會的牧師，恰巧也是學生家長，他們或許能幫得上忙。一通電話，除了牧師，長老、執事們很快的興高采烈來做剪樹「運動」。

賀伯颱風來襲，是我五年總務任內很大的挑戰。整個視聽教室全泡湯，整整淹膝蓋以上。擅長水電熱心的家長特別請假，來學校幫忙檢視各個開關的安全並全家到齊來清理積水善後。

我接輔導室的業務時，三大間教室的資源教室、二樓整個大川堂、校園的部分川堂、鍵盤教室全是我的「管區」，佈置打掃之繁雜不勝枚舉；幸好義工協助佈置，讓校園角落能美美的展現人性的光明面。

多年來學校始終沒有音樂老師，帶合唱團有我指揮，但仍缺少重要的伴奏老師。怎麼辦呢？教會的濟濟音樂人才是我得力助手，再加上擔任校長的姐夫是男高音，也是兩隊合唱團的指揮，他用心協助指導下，一年年問題迎刃而解，更帶動小朋友愛好唱歌的潛質、欣賞優美旋律的氣質。

大專青年聯誼會常會為鄉鎮內的小朋友舉辦活動，農會也會舉辦各項藝文活動，我常訓練好學生表演，再帶到具國際演奏水準的演奏廳上臺演奏，為文化不利地區的小朋友爭取拓展視野的機會。

彰化師大學生社會服務團暑假期間蒞校為我校原住民學生舉辦社區服務，儘管我在進修，仍忙中抽空準備點心來感謝他們的服務。

參加近十年的扶輪社也是我校熱心的贊助團體，提供獎品、禮金默默行善。有許多學生付不起午餐費，我向牧師報告，牧師特別請長執會通過贊助學生經費；學區附近的福德祠也是鼓勵績優學生，每學期頒發獎學金來鼓勵。

我到潭子工業區「美濃屋」去載過多趟的米果，經過惠明學校時順便送一大袋米果給我認養的學生及同學享用；送給學

校中家境較不寬裕的小朋友有點心可吃。因著社會人士的愛心，我將這份情散播得更廣闊。

二、學術專業領導

擔任主任，是老師的老師，除了行政提供熱忱服務，做為教學的有利後盾，更重要的是以專業素養來領導。領導除了以德服人，術業必有專攻，而非不會教學的就去擔任主任，主任做不下去的，就去擔任校長。

班級常規

校園巡視時，一定可觀察到班級經營好的，常規也循規蹈矩、井然有序。老師與學生互動良好，必有用心之處。班級經營出了問題，要從哪方面來切入指導，主任就要有睿智；畢竟當局者迷，旁觀者清。

舉辦活動求創新

一般學校每學期要舉辦甚麼活動、辦哪些比賽，幾乎是例行公事；依樣畫葫蘆，可減少未可知的偶突發事件處理。

我常動腦想，辦甚麼活動會有挑戰性、有創新性，帶給師生有較多的視聽感動。去年寒假後開學適逢元宵節，元宵節有習俗「偷挽蔥，得好翁，偷挽菜，得好婿。」於是設計了找蔥活動。找蔥一開始，頃刻間，小朋友紛紛找尋出來到臺上來亮相。我請最快找到蔥的小朋友發表如何找到的，「它藏在樹上若隱若現，很快就找出來了。」

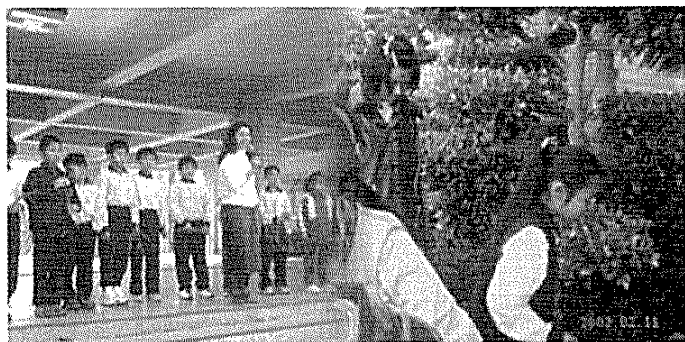
「很好！就像我們讀書的時候，要找尋問題的答案，只要我們有心去找，相信就會像這小朋友一樣很容易的就找出來了。」高年級的小朋友表示，「因為我認識它，很快就發現了。」

的確，多一把刷子，做起事來就會事半功倍。中年級的小朋友篤定的表示，「我看到別人在樹上找到，我想或許草叢中能找到。」也有好多低年級的小朋友不甘示弱，秀出他們的「戰果」；原來，他們到教學苗圃中採了最新鮮的蒜，採這看起來和蔥長得八九不離十的「雙胞胎」。

「誰能分辨蔥和蒜有甚麼不同呢？」二年級的謝瑞芳告訴大家「蔥的葉子是空的，蒜的葉子是扁的。」蔥空蒜扁，有押韻，唸起來滿順口的。後來，校長也勉勵大家，讀書不要只是「講光抄」、「背多分」，否則就容易「蔥蒜不分」。

一個不用花費太多金錢、太多時間準備的活動，就可以讓學生耳目一新、大家一起來，相信只要有心設計，不就「抹壁雙面光」？

聖誕 party 帶給小朋友快樂的時光，似乎年年一樣，但是，我想到教會裡來自南非的 Carien，讓她來小朋友相見歡，並提出問題有獎徵答。小朋友看到金髮藍眼睛的 Carien，不管答得對與否，高興得熱烈捧場，大家過一個不一樣的 party.



▲開學日適逢元宵節，全校同學一起來「找蔥」（找聰明）



▲聖誕 party 請南非來的 Carien 同樂

加強國語文

任教二十餘年來，參加過多次國語文競賽，也指導過學生參賽；要學好各學科，語文的能力是一項重要工具。主任無暇指導，也要提供指導方向與注意重點；這些如不知道的話，不妨提供資料；如無資料，那也一句話，可去向某人取經。有推行、有關愛的眼神，學校的語文風氣才能細水長流。每週兩次的升旗典禮，我總準備一兩則故事和小朋友分享；話說是準備、是付出，其實，小朋友自然由衷的熱烈掌聲卻是給我最大的回饋。

作業檢閱

每學期三次的作業檢閱，我會將優秀的一面拍下來，發布每位老師的 E-mail 信箱，供老師觀摩學習。可能是小朋友一頁有創意的構圖、可能是小朋友幾句有內涵的思想，都值得我們給與肯定。要改善學生不肯多思考、只求有寫就好的陋習，還是得靠老師來引導、來啓迪。試想，開放性的問題全班都是一致性的答案，那抹殺多少學生的創意、那養成多少學生的惰性？影響之深、之大，有時我接一個班級，要花好長的一段時間來慢慢引導哇！

尋求媒體支援

今年「蕃薯藤」舉辦第二屆幸福班級計畫 (<http://kids1.yam.com/promote/2004/happyclass/>)，我提出本校一位罹患神經母細胞腫瘤的小朋友的「生命中的搏鬥」計畫 (<http://kids1.yam.com/promote/2004/happyclass/single.php?teamsn=146>)，評審們覺得由我所提出的「生命中的搏鬥」計畫，相當的具有公益性，因此，評審們決定頒發特別獎給他們，並且

爲拋磚引玉，呼籲企業各界共襄盛舉，蕃薯藤決定率先認養此計畫，將發起企業內部員工一日捐，並將發揮蕃薯藤擅長之網路技術爲其建構軟硬體設備。

因著這計畫，小朋友將可以在家教育時也能藉遠距教學而如沐春風，對這小朋友而言，她的求學之路就不孤單。

在臺中縣教網我也貼出了校園新聞稿(http://www.tcc.edu.tw/sch_photo/news_show.php?news_id=7260)，多家報社記者看到這則消息，紛紛蒞校採訪；國際同濟會捐贈壹萬伍仟圓作爲獎學金，梧棲同濟會的前會長也熱心的捐贈兩套國中制服，期勉她健康的到校上課。對一個小康家庭，長年與病魔奮戰，賣田賣地爭一息生存之地的家長而言，社會的關心，讓他們更堅強的走下去。

三、基督信仰 做事力量

人是脆弱的，如果遇到家人有事、自己身體健康出了狀況，多少雄心壯志可能都化做汨汨淚水。主任比老師要面臨更多、更大的壓力，所以要妥善調適，以求最佳的身心狀況。

擔任五年總務期間，一開始遇到建廚房升降機，在年度盡辦理保留時，主計疏忽了我提醒她辦理保留的公文，導致後來請款壹佰萬圓工程款沒著落。最後，總算有驚無險圓滿解決問題，但擔任行政承受的壓力卻是難以形容。聖經上說「上帝關心我的事」、「流淚撒種的，必歡呼收割。」句句都是肯定帶著應許的話，我們還膽怯甚麼呢？

有次資源式中途班壹佰萬圓設備採購廠商送貨來，不等我

來簽收，順手牽羊趕緊抱走了新送到尚未安裝的廿九吋電視機。我判斷廠商有嫌疑，但是，無憑據之下，怎可冤枉人呢？廠商很乾脆表示答應賠償一部。兩週後，導護老師在偏僻的角落發現這部電視。究竟甚麼情形它會在這角落呢？我再次判斷是廠商又搬回來了。怎麼搬進來？甚麼時候搬進來？爲什麼要再搬回來？同事滿腹疑問，對我再次的判斷認爲太荒謬了。我祈禱讓我眼睛明亮，找出證據來。結果，我到現場一一發現證據，推論廠商要扳平我誣賴的看法，表示他們未拿電視，電視仍在學校裡；事實是，他們趁夜黑風高的晚上，躲開警衛，越過圍牆與採光罩，再偷偷搬上二樓的角落。在陽光下，沾著濃厚露水拖過電視的痕跡清晰可見。人哪！要在陽光下做事。兩次正確的判斷，樹立我的威信；但基督的信仰，確是我的力量，是智慧的開端。

結語

不論擔任任何處室主任，都是校長的左右手，是行政團隊的一員，要以團體的利益爲考量，不好以私害公，或爲一己之私而置全體於不顧。兩利相權取其重，兩害相權取其輕，要在複雜又矛盾的情形中，取捨拿捏求個平衡就要靠睿智與經驗。

您是甚麼樣的心態來擔任主任呢？聖經上說，關心身旁最微小的人，就是做在我身上了。那些弱勢的學生、那些有身心障礙孩童的家長、那些學習遲緩的小朋友、那些家境清苦的人們，只要有心，都是我們關心的對象。

那種心情，不妨像郝廣才寫的「一片披薩一塊錢」繪本書

中的一段：

第二天天一亮，阿比就起床。哼著歌，烤披薩。不管你有什麼夢，去做才有用。

阿比哼著歌，推著車，做生意，真快樂。大地一片金黃，就像錢的顏色。

以快樂的心情來面對，很多事都是充滿光明、美麗的未來。