

杏壇楷模的教務主任當如是

155-159

台中縣海墘國小校長 黃坤達

常言道：有什麼樣的校長，就有什麼樣的學校；一所學校經營的好壞與良窳，與其說是校長的英明領導，毋寧說是校長的慧眼視英才，能知人善用，找到得力的助手，信賴部屬充分授權，將權力下放，實施分層負責，使其各自在工作崗位上兢兢業業、樂意付出，進而帶動團隊成員，發揮出總成力量的緣故；至於幕後的推手，能勇於任事扮演積極執行者，依據個人從事教學多年之觀察，大多落在首席教務主任肩上。個人淺見，一個受人愛戴尊崇、具有舉足輕重的教務主任，至少應具備以下幾個要件：

- 一、有正確的教育價值觀與服務熱忱：深切瞭解何主任所傳承的三適教育，及三不得觀念；奉行有教無類、因材施教之理念。人類的希望在教育，教育的希望在中小學，處在知識經濟時代，要重視培養下一代的創新能力、合作、應用能力以及終身學習的能力。讀書並非生活的全部，分數也不是人生的目的，成績單上的分數絕不是日後成功的保障。身為教務主任，應落實正常化教學，領導教師朝全方位發展，培養學生多元智慧能力，以走動管理模式，高度的服務熱忱協助教師，身教重於言教，服務先於監督，教育無他，愛與榜樣而已。

二、有豐富的教學經驗，熟悉行政業務：教師的職責在教學，如何帶領教師從事卓越的教學方法，以提升學生之學習效率，是首要省思的課題。在自我檢核部分，宜考慮幾個面向：教學計畫、教學方法、教學技巧、教學準備、教材編選、教學評量、班級經營、學生輔導等是重要的指標。

教學領導是時代趨勢，主任可強化專業素養，充實教學領導知能，樹立專業權威，對於領導有正向幫助。行政運作主要是支援教學，爲了暢通管道，教務主任應熟悉相關業務，不論橫向縱向聯繫，要大處看得準，小處抓得穩。精心擘劃，運籌帷幄在心中：一日之計在於夜，未雨綢繆，活動計畫提前準備完成，所有活動及各項業務自能順暢。

三、具宏觀眼光與大格局思考：有大公無私及寬闊的心胸，領導教師應一視同仁，平等對待，才不會劃地自限、製造小團體，衍生無謂的困擾；和諧校園氣氛應呈現積極、熱心、參與、充滿愛與希望的優質文化；包括：教師與行政人員的關係是否融洽？行政人員之間有否交互支援？學生行爲表現是否充滿快樂與希望？教師對於行政服務與校務運作的滿意程度如何？主任要見微知著，防微杜漸。能洞燭機先，縝密考量對策，自可化危機爲轉機。

四、教育理念方面：秉持學生第一、教師專業、家長參與、行政效率原則。不斷進修充實自我，追求新知，有好的教育理念與心得，迅速提供老師們分享，日有所增

月有所長，積少成多，假以時日，團體會因你的指引而提升進步。多元參與是時代思潮，教育合夥人並非口號，教師、家長共同參與已是必然趨勢，透過研習適時宣導，鼓勵教師改變自己的角色，從傳統的指導者轉變成協助者：幫學生訂定自己的學習方向與方法；資源提供者：導引學生自我探索；亦師亦友：悅納學生、以尊重、民主的態度面對。其次，對學生有愛心，對老師要關心，對家長要耐心，對教學應用心，對校務能專心；這些具前瞻性、專業性、與企業化的理念，可常倡導使之落實。

五、善於溝通協調，弭平誤會紛爭：良好人際關係的秘訣：不道人短，頌揚優點。人之不同，各如其面；世界之多彩繽紛，正因有不同的風貌存在，每個人有不同的觀念與想法是正常的，教務主任應有氣度有雅量給予尊重、包容。有句話說：氣度，決定一個人的高度。有開闊的心胸，創意的想法、敏銳的觀察力，溝通管道多樣化，把不可能變為可能。凡事任勞任怨，具有犧牲奉獻的精神，才可贏得敬重，也是溝通協調能手不可或缺的元素。

六、培植優異的教師群：每個教師都是千里馬，但需要碰到一位伯樂（巧思的教務主任）。主任要像個大磁鐵、吸住教師的心。勉以：越用功越能成功、越努力越有能力。成立讀書會，利用週三進修時間，促進專業成長，重要教育資料影印分享，不定時聘專家演講以提升專業知能。用人唯才、不論擔任年段導師、處室組

長等行政職務、需適才適所，以發揮其長才。參考企業化的管理，講究速度、效率，如上課鐘響，督促教師立即走進教室上課，善用每一分每一秒，教師能同心協力討論教學策略，制訂教學目標，並相互支援，有效提升整體力量。

七、重視績效表現，激勵團體士氣：帶人要帶心，主任身先士卒以身作則，舉凡活動盡量參與、針對教師專長，付於任務，鼓勵教師參加或指導學生比賽，使其獲得成就感。成績優異或績效良好時，適時公開表揚讚美，並將訊息披露於網路上，同時張貼海報紅榜、多管齊下行銷宣導，對教學認真做事負責、長期犧牲奉獻的老師，是一種肯定，也是榮譽的象徵，對於長期盡心盡力默默耕耘者，督學來訪時，當面坦承報告其優良事蹟爭取獎狀，給予激勵回饋。

八、人格特質與自我期許：受人景仰的教務主任要有謙沖為懷的個性與虛懷若谷的胸襟、時時綻放明朗的笑容、擁有能言善道的溝通能力、大公無私的公平正義原則、和隨和平易近人的行事風格。有擔當負責任，融合感恩、體貼、關懷、尊重、聆聽、同理心、瞭解、鼓勵、智慧。期許運用傻瓜哲學以滴水穿石的精神，務實的工作態度，有麥當勞的精神：天天都為你。輔以愛心關懷、一步一腳印領導全體教師胼手胝足，共同努力耕耘，營造具有豐富的人文氣息、和諧勤奮、兼容並蓄的校風。

九、發展學校特色：以學校現有人力物力構思發展藍圖，

發揮團隊的光與熱，引燃希望的火花；臚列出經營目標：如推動全人教育，培植基本能力，提倡多元智慧，傳承精英教育，提升教師專業，確保教學品質。掌握社會脈動、營造溫馨快樂的學習環境，讓全體師生在裝載希望的航向中，開拓更亮麗璀璨的新頁；締造生命活力，優質卓越的學校；朝向學校有魅力、行政有效率、師生有活力的目標邁進。

教務工作千頭萬緒，面對瞬息萬變時代，以學校本位的管理，以學生為中心的目標。一個永續經營的管理者要體認到：世界唯一不變的就是變。沒有賣不出去的房子，只有不會賣的人，沒有教不好的老師，只有不會指導的教務主任來自我期許。抱著知、能、願三字來敦促自己。期望凝聚共識，掌握機先，提升教育品質，讓學生快樂而成功的學習，讓生命像種樹，長成一座希望的森林，為二十一世紀營造終身學習的社會。