

## 造就一位好舵手——教務主任

160-162

台東縣三仙國小主任 楊雪真

校園氣氛日益開放，民主之風形成，校園生態丕變；行政人員與教師之間的層級不再如過去派任時期的官僚，老師成爲大多數，如果不尊重教師們的意見，想獨斷專行是行不通的，教務主任是校園裡的首席教師，一方面肩負教學領導的責任，一方面必須達成上級主管交辦的任務，是一項承上啓下的工作，要把這項工作做好必須有兩項大前題：

第一、需能贏得校長的信任

第二、需能贏得教師的尊重

如果說校長好比一艘船的船長，負責發號施令，那教務主任就像船上的舵手一樣，帶領整艘船行駛到預定的目標去。自古以來，除了唐太宗，沒有多少個領導者可以經得起一而再、再而三的讒言誘惑——（三人成虎），而也沒有任何一個人是十全十美，完全無懈可擊。因此團體中往往會有人打小報告企圖破壞信任感，此時，校長要一笑置之，給予『冷處理』，久而久之，就會消弭於無形；千萬不可耳根子軟，今天責怪這位，明天遷怒那位，助長歪風，反而使校園造成鬥爭，甚至失去和諧。

俗話說：來說是非者，便是是非人。

對於蓄意在校長或主任面前撥弄其他同仁是非者，反而要加以開導，從而發現他對學校不滿之處，有問題早點疏通，免

得橫生枝節。

至於校長則要有『用人不疑，疑人不用』的認知與雅量，知人善任，教務主任好比校長的左右手，如果不能信賴他，校長凡事只好事必躬親，豈不疲於奔命？那要主任何用？同樣的，身為教務主任，對於經常性的校務行政應該一肩挑起，有擔當有守有為，對於大原則，則要請示校長，對於重要及偶發狀況，則應一一向校長報告，既不可推諉塞責，也不可大權獨攬，進退拿捏之間要符合老二哲學，既不能鋒頭太健，搶了校長的光芒，也不能畏首畏尾，拿不定主意不敢承擔。

有功要歸諸校長，有事要主任服其勞。

雖說一個學校辦得好不好，校長要『概括承受』，然而教務主任就好比一個學校的化妝師，學校的各項活動、學校的聲譽、家長的口碑、教師的教學成果、教學氣氛、教學特色、教室佈置、…等，各方面的表現，其實就是教務主任的門面，學校辦得好不好，跟校長的領導能力、教務主任的執行能力有很大的相關。

我心目中的教務主任，在外能應對進退，跟社區、家長能打好關係，在內能帶領老師成為首席教學顧問，在行政運作上對於各處組的作業，也要能熟悉自如，成為他們經驗的傳承者。為人要有親和力、幽默感；使教師同仁樂於親近，做事要有魄力，（因為教育目標需要完成），要求同仁賣力工作，自己也要熱心參與，親自帶領他們；而不是站在山頂高談闊論。

教務主任要常做行政人員與教師之間的橋樑，學期當中要安排教師們的自強或聯誼活動，增進同仁之間的感情。同仁有婚喪喜慶，務必撥冗參加，同仁有病痛、困擾要多加關懷、問候。大家平常開開玩笑，不可一板一眼，不苟言笑，拒人於千里之外，端主管的架子。一旦『人』的關係基礎建立好了，再來要求別人做事就容易多了。

總之，教務主任不論是男是女，他得具有『媽媽』的特性，要寬嚴並濟、要下得了廚房，也要上得了廳堂，要多才多藝，要站著能說一『場面話』，要坐著能寫一『計畫』，要能承上啓下，做好『夾心』角色，要能繼往開來，引領學校一天比一天進步。一天比一天逼近學校共同的願景。

這樣完美的教務主任何處尋？其實千里良駒還得有伯樂賞識，天下沒有十全十美的部屬與主管，還得彼此之間互相信賴、提攜與成長。

昔日有個士兵因腳生瘡，遭長官親自療傷，其母聞訊乃痛哭曰：『我兒必死無疑！』後來果真如此；足證：領導者至誠愛護部屬，他的部屬最後必以身家性命為其效勞，高明的校長們；應該知道怎樣才能造就一位優秀且效忠於您的教務主任吧？