

全方位的總務主任

181-185

彰化縣原斗國小校長 吳鄉泉

學校組織重組或組織合併不管如何的不斷翻新，或是名稱如何的更改，傳統學校的基本行政結構「教務」、「訓導」、「總務」、「輔導」，深植人心，各據一方，旗幟鮮明。當然如能充分發揮其「各盡其份」的本事，學校整體效能「自然」能動起來，學校的執行力當然能造成百分百效果。

嚴格說來，「好」的行政人員與「不好」的行政人員雖然不一定要有「指標」做標準，或者根據各處室職掌去衡量，畢竟可能會有無法窮盡之處。其實只要我們相信自己的敏銳度或判斷力，自然能感覺到「適任」與「不適任」的主任。當然「好」的主任會獲得無上「尊榮」，也會增加自己的自信心；「不好」的主任可能會遭受「人人喊打」地步，終而「惶惶恐恐」度日。坦白說「好與壞」其實是存於「方寸」之間，也就是對事與對物的態度，是相對的並非絕對的，並會隨著時空的變化而變化，因此需要與時俱進乃是不爭事實。

在科層體制中，每個成員需要「恰如其分」扮演好自己的角色，調查一些教育界看法，好的主任的條件如下：

1. 實踐主任角色（奉公守法）。
2. 依照校長指示辦理。
3. 體會老師的真正需求。

- 4.完全付出，以校為家。
- 5.善於利用各種資源。
- 6.幫助老師解決問題。
- 7.忠實扮演學校與老師的橋樑。
- 8.主動積極，化被動為主動。
- 9.老二哲學。
- 10.終身學習。

由上述「一般人」的認知角度，其實已經將理想的主任角色清楚的建構出其圖像。

筆者認為做事的態度有三方面：積極、應付與消極三方面，以直角座標來說，上面 180 度屬於積極層面，下面 180 度屬於消極層面，橫跨上下層的兩個部份，則屬於應付層面。

上面積極層面的主任，一將難求，有如鳳毛麟角；左右兩個半球則屬於應付層面，幾乎涵蓋大部分行政人員；下面消極層面則不多，也是學校想淘汰的害群之馬。

時代在變，環境在變，高強華教授（2002）認為當前學校行政的省思應包括：

- 1.外在環境丕變，學校行政被壓縮：我們整個社會開放，朝向多元化、自由化、民主化、國際化，加上台灣是個不理性社會，行政空間被壓縮不少發展的空間。
- 2.忽略文化深耕，學校行政陷迷思：學校對文化不太重視，莽撞急切的運用或強行運作，形成知識掛帥偏失。
- 3.角色混淆重疊，學校行政有如摸象：行政人員恃才傲物，

事必躬親，爭功諉過，阻礙學校發展方向。

4. 注意眼前細節，學校行政患近視：大部分學校只求安定，未能大大開創理想，因而只重視瑣碎小事。
5. 本位主義作怪，學校行政變智障：有些主任缺乏資源共享胸襟，爭寵較勁，演變學校成「內鬥」場所。
6. 理論轉化遲滯，學校行政失指引：學校僅憑經驗辦事，未能將理論轉化實務，致使學校行政有如盲人瞎馬。
7. 孤芳自賞獨白，學校行政哀自戀：有些校長或主任存有：「我是校長、主任，你是我的部屬！」如此心態，造成學校員工流離失所。
8. 意識形態宰制，學校行政墜紛爭：學校行政人員意識「各是其是，各非其非」，無法堅守中立立場，徒增不需要的困擾。
9. 標辦大型活動，學校行政忙外務：部分學校藉著舉辦大型活動，大做行銷，以為多辦活動就是好事，讓員工疲於奔命，影響學校教學。
10. 爭逐名利權勢，行政難過關：有些行政人員無法擺脫商人銀彈攻勢，暗中與商人勾結，獲取一些「名利、權勢」，以私害公，令人不齒。

針對目前學校行政缺失，筆者認為理想學校行政應該是有願景、有理想的八面玲瓏組合：

1. 學校行政是生活世界：生活世界應含有前人、現在、未來的打算。
2. 學校行政是快樂泉源：學校行政應讓「使用者」有感覺

滿意、歡喜心生的感覺。

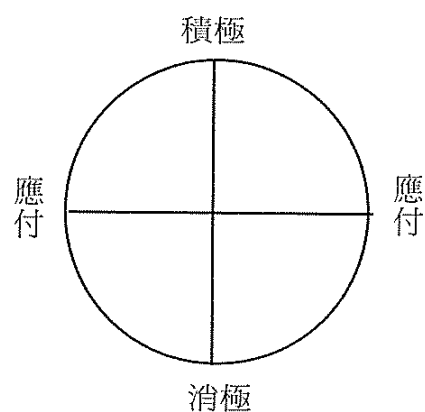
- 3.學校行政是詩畫空間：學校行政應讓成員有自由馳騁，甚至能盡情飛揚的空間。
- 4.學校行政是價值創造：學校行政環境讓成員有努力激勵新方向，創造遠景，經常沉浸在「做對的事」的感覺。
- 5.學校行政是自我實現：學校的行政人能獲得高峰經驗與體驗成長的喜悅，而非令人乏味組合。以比較「現實」觀點來說，國小評量行政效能指標十項：

(1)學校環境規劃(2)教師教學品質(3)學生紀律表現
(4)學校行政溝通與協調(5)學生的學業表現(6)教師工作滿意(7)學校課程安排(8)學校家長彼此關係(9)師生關係
(10)校長領導能力

有一句話說到總務工作真耐人尋味：「行政不是人幹的！尤其是總務工作！」，一語道盡總務人的辛酸，幾乎全校大小工作都要要「參一腳」，其工作範圍小自採購，大至蓋房子都要找總務主任，因此，要達成全方位總務主任真是難如登天。但是筆者認為只要能朝著下列目標前進，自然能脫穎而出。

一、創新：則屬於積極層面，不僅維持現狀更要突破現狀，推陳出新，創造學校的新格局。

二、效率：較屬於積極層面，能簡化流程，不托泥帶水，今日事今日畢，把事情做得很快。



三、服務：較屬於應付層面，也是學校總務最基本任務，一般學校都是以此為目標，應該有更大努力空間。

除了要具備前三項工作目標，此外如開源節流、建立制度、廣結善緣等都是不可忽略因素。

現代教育行政趨勢（黃昆輝，1994；謝文全，1993）偏向：

- 1.教育行政人員專業化
- 2.教育行政方法科學化
- 3.教育行政方式民主化
 - (1)廣納人民意見
 - (2)辦理工作公開化
 - (3)教育行政人員應有民主態度
- 4.教育行政權力均權化

建議總務主任應「審時度勢」，畢竟人須隨境走，但要先認清環境再要求自己能「境隨人走」，努力走出自己一條「行政」康莊大道來。