

做個稱職的國小總務主任

186-188

桃園縣西門國小校長 林和春

在目前國小的組織員額編制中，依學校班級數的多寡，而有二至四處主任的設置，包括教務（導）主任、訓導主任、總務主任和輔導室主任等；這些主任皆屬幕僚職，其所扮演的角色都極為多重，不但要做個幕僚者，也要擔任領導者、執行者和溝通者的角色，所以工作都很繁重。

國小處室主任是學校的一級單位主管，其乃由校長就學校合格教師中聘兼之。校長如果能夠網羅到具有共同理念，又能滿懷抱負與理想去全力以赴的好主任，則將如虎添翼一般，可共組最優質的行政團隊，為經營一所績優學校全力做打拚。就以總務主任為例，雖然談不上是首席主任，但卻是學校行政中所不可或缺的重要幕僚，因為他要扮演著「支援總長」的角色，學校許多行政支援的工作，都需要由他發號司令，才能有效支援教學，以達成學校既定的教育目標。

就以個人擔任十幾年國小校長的經驗為例，計聘任過七位總務主任，其絕大部分都能勝任，惟為了給其更多的行政歷練，通常二至三年，都會讓其與其他處室主任輪調；而個人深覺：要做個稱職的總務主任，可套用某知名品牌洗衣機的廣告詞，那就是要能做到「耐磨、耐操、多功能，又能創造業績」的境界。因為總務主任必須領導處裡同仁做好有關文書、庶務和出

納等業務，不但責任重大，工作壓力亦不小，尤以庶務工作為甚，包括校舍的營建與修繕、教學設備的購置與維護、工友的管理與訓練、財產的登記與保存、辦公處所的管理與清潔…等等，可說既瑣碎又煩雜；且與財物和安全有關者，還必須負法律責任，所以，他一定要特別的用心去督導、規劃和執行，以節省公帑、避免浪費，同時，更可避免誤觸法網，為自己帶來橫禍。

然而，要如何扮演好這個吃重的角色呢？我想：具有忠誠、清廉和守法的人格特質是最重要的，因為有良好的操守又能知法守法，將是擔任總務主任的先決條件。其次，則要勤樸、細心和熱誠，換言之，即要能放下身段無怨無悔的勤奮工作，同時，要能樂於助人，做任何事但求心安、無愧且不求回報，又能確實的愛物惜物，決不隨便浪費資源與財物，以便做個「全方位」的學校好總管。此外，具有專業、創新與管理的能力也不可免，如熟悉相關的法令規章外，許多證照的取得也非常重要，包括政府採購法專業人員、消防安全作業人員，未來都要由擁有專業證照者才能擔任；至於研究創新與經營管理的能力，當然也是總務人員所必備，因為有此知能工作才有效率，且可減少不必要的浪費。最後，有關個人的領導能力、親和力與人際關係的培養，更不可忽略，因為一個優秀的總務主任，一定要能有效的領導處裡的同仁，才能讓各項業務順利推動。而平時夾於校長與教師之間，既要貫徹校長的政策或命令，也要聆聽全校教師多元的聲音，這時，如何斟酌、拿捏與取捨，則是一門藝術，亟需費心去學習，以力求圓融、合適而不會顧

此失彼。

總之，一位有為的總務主任，應是不但會掌舵，還要會划槳，如此，善於領導與認真投入工作，又能搭起校長與教師間溝通的橋樑，甚至扮演起潤滑劑的角色，以便為校長分憂解勞，這樣，多功能的協助校長綜理校務，相信必會贏得校長的器重與學校同仁的敬愛。此外，如果能再勇於發揮個人的專長，時時去替學校爭取榮譽，那必定是個最受歡迎的總務主任。