

我心目中理想的總務主任

129-194.

台中市鎮平國小校長 洪瑞美

學校行政的目的是支援教學，而總務就如同後備的補給勤務，如果補給中斷，就有可能像戰爭中的彈盡援絕，無以為繼，終將敗退。

但是，由於早期會計、預算制度未上軌道，總務主任非專業人員，對法令規章不熟悉，稍有不慎就吃上官司，無法善了；另一原因是總務經管財、物，在某些學校，雷同於校長的心腹、秘書，跟著校長同進退，較無自主發揮的空間，相對的，也較無成就感，更少記功嘉獎機會，不利於通往校長之路，所以，總務常是乏人問津，不得已才當，一有機會就跳槽其他主任。

事實上，總務工作是行政運作的靈魂，是學校每天的「柴、米、油、鹽、醬、醋、茶」，一時不可或缺。總務工作周全，老師就有充足的資源衝鋒陷陣，無後顧之憂，教學已成功了一半。只是，總務工作要做得好不容易，在此，讓我以校長的觀點略述理想的總務主任：

壹、人格特質

一、樂觀進取

總務主任經管財物，因非教師專業，系兼辦性質，全校師生需求有時急如星火，卻因種種因素無法如願：維修慢、缺設備、缺經費……老師怨聲連連，總務主任必須是樂觀以對，

否則會極不快樂。

二、足智多謀

總務主任要如家中巧婦，雖不需為無米之炊，卻需有點子，利用現有資源滿足師生需求。

三、挫折容忍力強

總務的工作往往非第一線，所以成就感較不直接，可是稍有配合不順，即遭指責，所以需有堅強的挫折容忍力。

四、勇於任事

因無所管之事皆歸總務，所以全校大大小小的事，總務幾乎都有責任，因此總務很難卸責，就必須勇敢承擔。

五、清廉操守

經管財物的人，常常被人「合理性的懷疑」，所以，自己要有自知之明，堅持清清白白，避開瓜田李下之嫌。

六、擅用人際

總務服務全校，常需籌募人力、物力資源，故應廣結善緣，拓展人脈，可以確保事事順利。

七、謹守本分

總務主任承接首長理念，必須貫徹執行，有時雖有觀念不合之處，只能盡到建議責任，勿越俎代庖，甚至與首長起衝突，畢竟負成敗責任的是首長，總務僅是幕僚，應知分寸。

貳、專業知能

一、正確的自我定位

總務是後勤單位，但是學校任何活動都有總務的份，所以，事事都要管，卻不居於主導地位，只是配合辦理。

二、領導統御能力

總務主任是一級主管，除了組長以外，還有幹事、工友要管理，尤其夥伴彼此間，如果是計較的多，付出的少，如何領導這樣一個團隊，為全校服務，考驗著總務主任的智慧。

三、服務觀念

目前已進入服務為導向的時代，學校亦需引進企業經營理念，學生、家長就是我們的客戶，如何提供即時適用的服務，讓學生得到人性化的照顧，關係著辦學績效及校譽，總務主任亦需深思。

四、嫻熟政令法規

總務主管營繕、採購、財物，在目前民主法治時代，一切應依法辦理，勿受人情壓力束縛，導致違法失職、得不償失。

五、校園規劃能力

校園廣義來說，應是整個校地上之全部，包含校舍、運動場，休憩遊樂區、動線、銜接空間等，如何配合方位、座向、風向、光線、功能，做最妥適的規劃、配置，實在要有相當的專業知能及縝密思維。

六、善用資源

總務掌管學校資源，如掌握了解全校師生最迫切需求，把錢花在刀口上，以有限的資源創造無限的目標，並讓全校師生滿意，或者雖不滿意尚可接受，必須相當的投入。

七、全方位思維

行政最怕沒有整體性、一致性、連貫性、前瞻性、延續性，應該把個別需求放在整體來考量，建立制度，朝向願景，才不至於頭痛醫頭、腳痛醫腳，除了燃眉之急的個別事件外，應該

有短、中、長期計畫，如果年年都船過水無痕，看不出績效；所以，總務主任的全方位邏輯思考就極為重要。

八、不爭功不諉過

學校行政無論哪個處室辦什麼活動，都有總務的事兒，但是往往記功嘉獎沒有份，檢討改進倒有一堆，這是總務主任常碰到的事，唯有眼光放遠心胸開放，了解自己的職責是支援，自然不該爭功，若有資源供應不足當然是有錯；而且有功先給夥伴，有過自己先承擔，才能服眾並獲得敬愛。

九、會計審計法規素養

總務管柴米油鹽，無時無刻均在採買，甚至有營繕工程，雖然學校有正式會計，但是他們往往重視適法性，並不會管是否合教育性，因此，總務主任要有會計審計法的知能，讓採購、營繕既合法又合理合情。

十一、以校為家

學校的行政運作，要達到「事事有人做、處處有人管」的境地，因此在分層負責明細表中，即規定「不屬於各處室之公文歸總務」，何況整個校產都是總務經管，別的處室可以下班、放假，只有總務沒有假期，而且不論天災人禍，總務都要跑第一來處理，堪稱以校為家。

十二、防災應變能力

台灣四面環海，天災特別多，尤其最近幾年，因為長期的過度開發，無論颱風、地震、水災、土石流都造成重大損失，身為總務主任對於各項災害，除了平時就根據學校需求做好防災應變計畫並勤於演練之外，更要有敏銳的知覺，在災害來臨之前正確判斷、預測、準備，將災害減至最低，並在第一時間

到達現場搶救，而且要儘快善後修復，否則將成爲箭矢之的，寢食難安。

十三、溫暖體貼

總務工作是支援腳色，不只在物質上，更應該做到適時提供柔性的噓寒問暖，體貼的服務，讓老師感受溫暖，更加「甘願做、歡喜受」。

十四、去除本位思考

因爲學校行政站在第一線的大都不是總務，可是張羅支援都是總務，有工作背後的辛酸，卻沒有成功前面的光榮，所以往往最後都有反正不是總務主辦的被動心態，凡事要三催四請，主辦單位急得要跳腳，總務仍然老神在在，而引起不必要的摩擦。

十五、環保綠建築觀念

處在目前地球資源日漸耗竭的時代，總務主任應該高瞻遠矚、力排眾議，對於營繕、採購的建材、用品，要儘量符合環保綠建築標章，爲維護地球生態環境盡一份力。

十六、品質管理

目前台灣已進入文明後社會，任何組織應朝向全面品質管理，落實績效責任，勿敷衍塞責，總務對經管之各種業務，應研擬標準作業程序，嚴格控管作業流程，以確保成果品質。

十七、掌握校務發展計畫

總務負責校史資料之彙整，對長、中、短期校務發展，應該凝聚共識，有長遠的發展計畫，摒除雜亂無章、東拼西湊、急功近利的過客心態，凡努力過的必留下痕跡，讓師生有歸屬

感，願意長期為校服務奉獻。

十八、生活美學涵養

學校教育包含美感教育，所謂富有三代學穿衣，即表示禮儀氣質需要日積月累的耳濡目染教化方能養成，目前國民生活水準普遍提高，但是生活內涵卻不見提昇，仍然停留在較低層次的吃喝玩樂階段，對於整體生活環境美感、育樂內涵，皆較膚淺或付之闕如，所以學校的境教就顯得相當重要，要融入人文藝術、生活美學，讓學生去體會感受，從美感經驗中去學習生活。

十九、巧婦巧思

總務主任掌學校的柴米油鹽，除了做好公關廣闢財源之外，也要在有限的資源下，發揮創意巧思，讓資源循環利用。

二十、建立財物管理制度

財產管理是門學問，除了不動產之外，學校還有許多消耗品、非消耗品的領用、借用，需要建立一套良好周全的制度，既要物盡其用，也不能奢侈浪費，所以建立人人遵守的制度是必要的。

二十一、建立有效率的公物維修制度

學校公物眾人用，每天都有維修的問題，如何凝聚共識，建立健全、便捷、可行的維修制度，既不耽誤老師教學，又維護全校安全，且呈現學校整體美觀，考驗總務主任的智慧。

二十二、熟悉政府採購法

目前學校一切營繕採購都適用政府採購法，身為總務主任應該嫻熟營繕採購流程，落實執行並適時教育同仁，以免觸犯法令。