

師徒學習 第五組

師傅主任：臺北市立士林國中徐子壽主任 / 臺北市立五常國中張浩主任
 臺北市立內湖國中朱逸華主任 / 臺北市立金華國中林孟華主任
 徒弟：王淑芬 蔡惠青 鄭慧敏 曾德民

士林國中

校園即景

「一目了然」的士林國中，座落於士林中正路上，交通流量大，校地大約1,5700多平方公尺，士林國中的校地面積並不大，共七十八個班，學生約六成越區就讀，人數明顯稍多，但因校園規劃妥善，充分利用空間，雖然是已經快要六十歲的校齡，但學校的整體環境維護非常整齊、清潔整體看來「紛而不亂」。

學校的一大特色是校門口到教學區有一段很長的距離，優點是學生較能安靜學習，但缺點是學校一些運動項目的代表隊要訓練時就較易受到干擾。而因為教室空間有限，所有的藝能科專科教室幾乎都在地下室，目前正在進行一些校地徵收，預計94年將興建綜合教學大樓，期望屆時能解決教室不敷使用的困境。

學務工作

擔任學務主任職務時，要注意的一些事項，如學生上下學的安全措施；校園的安全死角；熟悉各種相關法令，如「教師輔導與管教學生」辦法；學務處的組長不參與課間巡堂，但在每節下課時須負責巡視校園。

處理學生問題要特別注意「法」的問題，以前沒出事，並不代表現在沒事。記過的程序、沒收物品的處置、身體的碰觸、任何形式的體罰等，可不能再「比照辦理」了。

心得感想

從徐子壽主任學到最無價的實務經驗，他提到一句自己的座右銘「莫道是他人子弟，常視若自己兒孫」，即表示自己既然身為一位教育工作者，對學生要有那份出自真心的關懷之意。處理學生問題，不要只去處理表面問題，更重要的是必須去了解學生「問題背後之問題」為何？

做人比做事還不容易，而當主任，大部份時間是在處理「人」的問題，因此在學校內如何去耕耘自己的人脈是很重要的。以學務處而言，只要與導師的溝通做得好等於學務工作的推動就成功了一半，在這民主的時代，個人的意見得不到表達與重視時，就會轉為不合作或背後的批評及抗爭。

「走動式管理」及「僕人領導」是徐主任的領導風格，尤其是他對下屬們採用柔性關懷，如關心他們的家庭狀況或是個人健康，多去讚美、安慰他人，有功勞是處室全體人員的，當同仁表現不錯時，要給予適時的鼓勵，營造有向心力的團隊氣氛。

行政人員本來就是在支援教學的，所以不要怕事多，也要有忍受挫折的力量去面對外來的壓力。徐主任提到一個「衝浪原則」，即一位主任要站在浪的最高點向外看，眼光要放得遠、放得開。有機會要試著去了解其他處室的業務內容。

金華國中

師傅教誨

※老鷹求生：林孟華主任說，老鷹必須忍受身心的痛苦，以喙敲打岩石，讓已長彎了的喙子脫落後，重新長出新的喙子；將過長的爪子一根一根拔掉，以便長出更銳利合用的爪子；將過重並妨礙飛行的羽毛一一拔掉，以求身軀輕盈，更具競爭力。林孟華主任說，人在面臨抉擇更新的階段，必須像老鷹一樣放下舊有的包袱，即使過程是艱辛難忍，都應自我超越、自我蛻變。

※溝通技巧：主任的身分，須與校長、組長與老師互動良好，要練就不被任何人事所激怒，不因任何人事變化而慌亂，縱使生氣也要微笑以對。健康看待校內的意見領袖，他們就像是團體中的「鬥魚」，具有正面意義。行政做事，常是「父子騎驢」，有人鼓掌，一定也有人責怪，面對善意的建議，不妨吸收納作為己用；時時調整腳步與心態，因為方向比努力重要；「凡事總見得別人有幾分是處」，過多的責難，只有裝聾作啞，找好朋友傾訴，但注意別惹是非。

※家長參與：金華國中位於文教區，家長的社經地位高，對班級經營常常會有不同的意見，處理家長申訴事件，務必先心平氣和地傾聽家長意見，然後溝通到家長心滿意足為止，千萬不能讓家長帶著怒氣回家，以免小事化大，反而事倍功半。

※學生輔導：輔導工作並不像其他處室業務「立竿見影」，輔導成效不容易見到，感受也不見得很深刻，常是要花很長一段時間「搏感情」，關係未建立前，是無法進入個案心裡，輔導工作也無法進行，因此輔導老師人格特質是輔導工作順利推動的重要關鍵。

心得感想

學校裡，人人都應該分擔輔導責任，發揮輔導功能，即數學老師不能只求教好數學，訓導人員不能只求鋸箭式的處理學生的德行，行政人員不能只求備妥文書、傳達訊息，而都應豐富自己的輔導素養，表現輔導的行為，將之融入教學、管理和行政服務之中，產生積極正面的輔導功能。如果學校中每一個人發現學生需要輔導協助時，可以不分時、地，適切地表現出關懷、包容、安慰、鼓勵、肯定、點醒、指導等的輔導回應，這應該是輔導主任最理想的目標。而不只是淪為做資料的高手而已！不過，一顆赤子之心比專業知能更為重要。

『刀要石磨、人要事磨、甘願做牛、不怕沒犁托』。『做一件事讓世界變的更美』。以上林主任所說的話，要了解其中真諦並付諸行動，可得下一番功夫，希望有朝一日，能像主任師傅所說的『做別人的事，成就自己的功夫』。

內湖國中

教務工作

※願景主題：由下而上先藉由學生班會的題網討論，去蒐集學生的意見，很特別的是在彙整學生意見時是找了國三或高一的校友來進行統整，朱逸華主任認為這樣才能原味呈現學生的聲音。之後再請家長及老師們就學生的意見之中去作構思，最後再綜合大家的意見，而得出內湖國中的學校願景宸楷d、明理、關懷。

※九年一貫：思考自己學校的特點，可以從學校的自然生態著手。內湖國中有公館山的豐富自然生態資源，幾位熱心的生物教師帶領學生作科展，獲得絕佳的榮譽，引起全校教師的迴響，趁勢發展各領域的統整課程。其次，由校

內較具特色的學科出發，針對學校設備思考可以發展的特色。然而，初期避免進展太快，引起老師反彈，活動的推動時可以從一小群有興趣的老師開始。所有的課程要扣緊學校願景，教研會的議題討論時，千萬避免憑空創造，教務處事先提供素材，提供規劃的方向，如此較能把握時間節省人力，且具成效。參與教研會及領域討論，既能獲得一手資料，又能正確無誤地說明校務，更能與老師培養感情，了解領域動向。同時告知課發會與教研會議的職責，讓老師了解自己所扮演的腳色，與必須承擔的責任，減少各項業務推動時的阻力。九年一貫課程中最要緊的分段能力指標，一定要求老師研讀，在段考命題時，加註於題目之後，當然，一開始必定引起老師質疑，但主任都能憑著高度的EQ管理，化解衝突，令人佩服。

心得感想

當主任更是應該把腦筋花在如何將政策宣達出去，如何完成任務，如何幫助校長經營成理想的學校，如何以最好的方法讓老師甘願付出，這才是成功的主任。

主任用人當然也是學問，用人之前要先看對人，瞭解組長或幹事的個性，補部屬不足的地方，如果不能包容部屬的某些問題或困難，那就甬說了。

比起組長主任的責任可是大多了，雖然上面也有校長扛著，但失敗要自己吞的！所以複雜的公文、要點、實施辦法、條例都要仔細地看，而且要看得懂，不懂就不恥下問吧！

總而言之，用心去經營、吸取嚐試錯誤後的經驗、用對的方法、有寬闊的胸襟、不要怕多做、要懂得包容。否則就安分的做個老師吧！但是不管身份是校長、主任或組長，所有的付出基

本上是為了學生，當然再加上自己一點小小的成就感，共勉之！

五常國中

總務工作

張浩主任說，新到一個學校接總務主任的工作，一定要記得剛開始多觀察多走動，要了解學校內校舍的情形、校園監視系統的運作、水電的問題，總開關的位置，各種管線的配、緊急狀況時的處理、颱風下雨地下室抽水馬達的維修保養、消防系統的檢查、學校電壓內容的轉換等。另外還有一些細節的部份，如幫聯絡員投保人身保險、出納人員的操守保險等。還有對於工友的職責分配要很清楚，以公平為原則，且要設定好職務代理人的順位。而在財產保管及維護的實際作法上也常常因校而異。

未來若真的接下總務主任一職，一定要先將一些舊的合約內容看過一遍，使自己大概有個印象。還有就是一定要花時間去閱讀一些相關法規資料，只有提昇自己的總務工作的相關法規知識才能勝任愉快。再來就是要試著去看建築師的工程圖，固然剛開始會看不太懂，但一定要不恥下問，去請教專業人士，自己一定會有大的收穫。

工友管理部份，每個學校的狀況不一，但工友需要的尊重都是一樣的，工作的分配須視個人狀況決定，但務必公平，了解工友的特質與文化。

財產管理方面，每一年至少盤點一次，掌握存放地點，財產遺失，若屬保全問題，則依合約賠償。

心得感想

總務工作能完全清楚校園，也能「具體」留

下政績，工作雖然龐雜，但挑戰性高又有成就感，憑專業的堅持與謙虛的領導，相信可以為學校及個人留下不可抹滅的成果。今日的師徒學習，讓我見識到總務工作的辛苦與複雜，也讓我了解，總務工作很多須靠須自己閱讀法令、熟悉法令，親身經歷過才知其中甘苦，儘管如此，如果有一天非要接任總務主任的話，Oh！my god！我還是覺得恐怖到了極點。

如張主任所言，當領導者就是要有「謙虛的態度、專業的堅持，只要守法，加上努力學習」，有什麼好怕的！