

卓越的推手——

談如何做一個優秀的主任

53-60.

臺中市信義國小校長 曾金美

壹、前言

除了校長的領導以外，主任是影響學校效能的關鍵人物。舉凡學校的經營擘劃、校園文化的建立、和樂氣氛的營造、各項業務的推動、教育績效的提升，均有賴處室主任角色功能的充分發揮。

許多研究指出，主任的領導風格影響著學校人員的行為、態度和價值，包含教師的行為動機、服務熱誠、與行政人員的溝通行為、學生的學習表現和成就。因此，優秀的主任是學校最重要的資產。

實務上也發現，學校校長能力平庸，但處室主任陣容堅強的，校務依然可以蒸蒸日上；而獨有精明幹練的校長，卻無優秀主任可用的學校，不僅各項業務很難推動，校長的理念無法實現，學校的績效更難以提升。由此可知，主任才是學校最具有實質影響力的人，也是學校邁向卓越的重要推手。

貳、主任的角色與功能

主任的角色承上啓下，扮演聯繫溝通的重要橋樑。他一方面是校長的幕僚，一方面是業務運作的單位主管；對上，承校

長之命，實現校長的教育理念；對下，領導學校同仁推展校務工作，達成學校教育目標。因此，主任除了是理念的倡導者、課程的催生者、教學的視導者、學校各部門的黏著劑以外，也是教師教學的楷模、學生學習的榜樣、家長眼中學校形象的代言人，更是校長的好幫手、優秀的追隨者，有時，也必須是能為校長「擋子彈」的侍衛長。

就角色功能的實際表現而言，主任也有「A 級品」、「次級品」、「瑕疵品」、「劣質品」之分。A 級的主任能體察校長的心意，配合校長的理念，積極爭取經費資源，主動規劃執行教育活動，並能與其他處室協調溝通，帶領團隊共同分工合作，滿足師生及家長的需求，創造學校績效。次級的主任能完成校長交辦的任務，做好處室份內工作，並與其他處室共同分工合作，達成學校績效要求。而能夠做好處室份內工作，但缺少服務熱忱及團隊合作精神的主任，勉強算稱職，但總是有瑕疵。至於因循苟且、敷衍塞責、延宕公務、陽奉陰違、狐假虎威、舞弊徇私的主任，那可是劣質品、校長的燙手山芋了！

參、優秀主任的特質

從領導的特質論來看，優秀的 A 級主任確實具有一些特質；這些特質可能是與生俱來的，但也可以經由自我訓練而獲得。這些特質包括：

- 一、品格端正：有正確的態度、價值、信念，正直廉潔，能嚴以律己，寬以待人，以身作則，讓人信服。
- 二、注重儀表：合宜的儀表能彰顯出個人的品味，襯托出

專業的權威，也代表著對工作或他人的尊重。不修邊幅的主任就算再有才華，也無法掩飾大而化之的工作性格，難以獲得長官的信任與部屬的敬重。

三、口才流利：主任經常要協調溝通、主持會議，說話要有說服力和吸引力，才能發揮影響力。但「一句話使人笑，一句話使人跳」，話多不如話少，話少不如話巧；優秀主任說話能慎思明辨，謹言慎行，看時間、看場合，說恰如其分的話。

四、EQ 高：有自我覺知，能自我管理，經常保持心情穩定，面帶笑容；有社會覺知，能作關係管理，建立人際網絡；有挫折容忍力，能夠犧牲奉獻、忍辱負重；有接受批評與建議的雅量，能虛懷若谷，從善如流；有時間管理的概念和壓力管理的策略，能應付龐大的工作壓力，發揮工作效率。

五、有自信：相信自己的能力，肯定自己的專業，展現自信而不卑不亢的風采。

六、有擔當：實事求是，對經辦的業務能負責到底，對教育理念有堅持原則的魄力及勇氣。

七、有旺盛企圖心：能任勞任怨，不怕辛苦，樂在工作中；肯學習，不挑工作不推工作，能自我挑戰，勇於接受各種職務的歷練；做事能精益求精，講求績效，追求完美。

八、有創造力：能吸收資訊，激發創意，改變例行公事，創造校務新風貌。

九、具幽默感：樂觀開朗，幽默風趣，有親和力，平易近

人，能營造團體氣氛。

十、積極主動進修：具有「學習如何學習」的有機能力，能夠隨時吸收教育新知，與時俱進。

肆、優秀主任的基本職能

除了具有以上令人欣賞、敬重的特質外，優秀的主任還應具有以下三項基本職能，才能在工作上勝任愉快，游刃有餘：

一、人際關係方面：

(一)待人處世：能謙恭有禮、掌握分寸；外圓內方、通權達變；度量寬大，夠圓融，能包容異己與接納別人。

(二)知人善任：能敏銳觀察，挖掘具有行政或領導潛能的人才當組長，好好栽培；能把「對」的人放在「對」的位置上，用其專長，激勵其充分發揮潛能。

(三)重視行政倫理：能謹記老二哲學，不強出頭，以免功高震主。如：在校長致詞之後，除非必須做業務報告，否則主任不宜再致詞。校長授權的部分，主任可代為執行，但其他重大事項應請示校長做最後的裁決。各種專案計畫，事前應充分溝通，依據校長的指示擬訂計畫，執行時隨時向校長報告工作進度。請校長主持會議，應於開會前備妥相關資料，讓校長清楚掌握會議流程，對會議預期的結果也應事先討論，建立共識，以免在會議中與長官意見相左。此外，對其他資深的主

任也要多多請益，借重其經驗智慧。

(四)能妥善處理衝突：有耐心，能折衝尊俎，居間協調，化解對立。

(五)能做好危機管理：有敏覺性，能夠洞察入微、見微知著，預防蝴蝶效應，也能統觀全局，掌握方向，防患於未然。

(六)具同理心，有服務熱忱：能引導新進同事熟悉環境與工作內容，關心同仁生活狀況，主動了解工作困難，適時給予支援及協助。

(七)廣結善緣：人緣佳，能與上司、同事、下屬維持良好互動關係；外交手腕靈活，能與家長、社區、媒體、民意代表建立良好公共關係。

二、行政管理方面：

(一)了解各項教育法規：如教育基本法、國民教育法、教師法、師資培育法、教育經費編列與管理法、學校衛生法、國民體育法、教育人員任用條例等法律與相關的子法，以及與學校行政相關的行政程序法、政府採購法、勞動基準法等。

(二)熟稔並善於應用各種行政領導與管理理論：善用互易領導、轉型領導、願景領導、文化領導、權變領導、策略領導……等理論，培養領導、組織、策劃、溝通、協調、授權、研究創新、資訊蒐集、判斷、解決問題等能力。

(三)熟悉各處室業務職掌與技能：要能熟悉校務整體的運作，也要能專精於負責部門的業務，培養行

政指導的能力。如：各項計畫的擬訂、執行、考核，各種會議與活動的主持，新聞稿的撰寫與媒體聯繫，公文的製作與文書檔案的管理，衝突的協商、談判技巧，危機處理的流程，校園環境的規劃佈置，經費預算的編列、執行與管控等。

(四)善於運用資訊科技及各種規劃的工具：熟練電腦操作，做好檔案管理、知識管理；利用記事本或 PDA 的備忘功能，記錄預定行事曆，提醒重要會議或檢核工作進度，做好時間管理；利用目標管理（MBO）、檢核表（Checklists）、計畫評核術（PERT）等，做好各項業務規劃與管控。

三、教學領導方面：

具備課程發展的實務知能、班級經營的技巧，熟悉部分學科課程內容，擁有某學習領域專業知識，熟練教育問題的診斷，能提供教學支援，並能輔導教師做課程與教學評鑑。

伍、對新手主任的期許與勉勵——代結語

一、體察變革趨勢，建立專業權威：

因應課程改革與民主、開放、多元發展的校園新文化，主任的角色功能應重新定位調整。主任除了應強化行政管理能力以外，更應積極主動進修，充實精進教學領導專業知能，轉化為專業領導者，才能獲得同仁的敬重。

二、修練行動智慧，培養多元權變特質：

精熟並善用領導理論，解除個人天生特質與情緒的囿限，培養柔軟的身段，有彈性及韌性的個性，能多元權變的處理學校複雜的人與事。

三、鍛鍊充沛活力，妥善壓力管理：

學校事務經緯萬端，主任要適度運動，鍛鍊體力，才有充沛的活力應付龐大的工作壓力；遇到問題要能蒐集資訊、理性分析，並向上司、同事、朋友、家人徵詢意見或尋求精神上的支持和感情上的慰藉，以抒解緊繃的情緒。

四、組織核心領導團隊，創造學習社群：

主任應培養合作夥伴做為行政班底，並進一步組織核心領導團隊；透過集體參與及團隊合作，可避免錯誤決策，強化計畫的執行力。此外，還應積極參與專業社群，建立同僚網絡，遇到困難可與同儕彼此腦力激盪、互相支援，迅速解決問題。

五、激勵鼓勵，帶人帶心：

領導就是影響力的發揮。保羅蓋第曾言：「一個主管，不管他擁有多少知識，如果不能帶動人完成使命，他就是毫無價值的。」主任要能營造處室內和諧融洽的氣氛，激勵成員服務熱忱，帶動夥伴工作士氣，才能提升工作效率。因此，對組長、職工要和顏悅色、充分尊重，滿足他們的心理需求；只要工作環境愉快，夥伴志同道合，工作就不怕辛苦不怕多。

六、傻瓜哲學，吃虧就是佔便宜：

新手總是被要求多做一點事。多做一件事，就多

累積自己的「經驗值」；多兼一項義務職務，就多提升自己的「附加價值」。要耐操耐磨，能超時工作，不計較有無酬賞，只在乎過程中自己有無成長。路遙知馬力，這樣的傻瓜，同仁會看到，部屬會感動；長官會賞識，貴人會提拔！