



# 如何做個有效能的國小主任

◎ 陳 招 池

## 前 言

八十二期主任儲訓班，筆者非常榮幸，受聘擔任此期的生活輔導員。本期共有一百五十八位學員，均來自全省各地的教育菁英。聆聽他們感性的自我介紹，並拜讀他們篇篇佳作的自傳後，讓我感動又敬佩，雖然社會不少人批評甄選制度有瑕疵，但從學員優秀的成績與表現，可以充分證明透過甄選制度，所篩選出來的人才，就是學校教育所欲求的對象。筆者與學員相處幾天，察覺他們過去多半扮演純純的級任老師，毫無行政經驗，僅憑研習會十週的儲訓，想要扮演適切的主任角色，恐怕還有一段相當長的距離。為避免學員盲目摸索，及早進入情況，筆者以校長的角色，提出個人的見解與建言，也許對學員有所幫助。

## 有效能的基本條件

所謂「有效能」三個字，應該是指做事有效率，同時也具有各種與角色有關的能力而言。套句熱門話題，就是「追求卓越，提昇品質」。主任在學校的地位，眾說紛云，有以「夾

心餅乾」形容之，有以「溝通橋樑」視之，有以「過路客」諷之……角色的認定，完全看個人的服務態度與表現，別人的評價，多半真實的反應個人的一切行為。因此，當我們尚未踏入新學校之前，便想好要扮演怎樣的角色。在這種多元價值的時代，有效能的主任絕對是站上風，最受歡迎的人物。但必須具備以下基本條件：

### 一、先認清自己所扮演的角色：

主任是由老師晉升上來的，言行舉止應有別於老師，但也不可自我膨脹超乎本身的職責和權利，而是承上啓下的穿針引線者。曾經有位主任，為製造個人在團體的魅力，天天與老師同進同出，十足的「哥兒好」，混熟後，無所不談，連學校尚未公佈的行政機密也都透露出去，行政工作一再受阻，造成諸多困擾。另有一個案，有位新官上任的主任，天天西裝筆挺，官架十足，看見校長汗流浹背的整理校園，不懂得脫下西裝，主動協助校長完成工作，還在教職員開晨會時，公開表揚校長認真美化校園，嚴像上級指導員，真是搞不清狀況。

### 二、做個會思考的智慧人：

主任雖不是作戰的總指揮，但應提供正確有利的資訊，讓校長做最佳的決定，才能使校務推動無往不利。因為校長綜理校務，難免有掛萬漏一之遺憾。而主任跟老師較接近，從同僚獲得訊息容易，回饋管道頻繁，可以調和組織目標與成員需求的滿足。曾經有位主任與我共事兩年，我們合作愉快，學校一團和氣，校務蒸蒸日上，佳績頻傳，獲得各界肯定與家長的好評。探究其原因，關鍵在於這位主任是個有思想的智慧人，他對於校長所提的事情，一定詳細思考可能產生的利弊得失，並擬出改進的具體作法，最後再找校長懇談。當我聽完她的分析後，心中大喜，原本自認完善無缺的決定或制度，經過人為的因素，竟然還有那麼多預想不到的缺失，這也就是前人所言「三個臭皮匠，勝過一個諸葛亮」，校長縱使英明過人，仍須主任隨時給予建言。我想處在多元文化價值的時代，適切的主任不再是唯唯諾諾的應聲蟲，也不是照單全收的盲蟲，而是善於思考的智慧人。

### 三、敏於觀察，主動發現問題：

任何學校都潛藏著或多或少的問題。一般露出冰山的问题，都是人人知曉，容易防範，也容易解決。怕就怕在冰山底下的問題，面積大，一旦顯現，恐怕就難以收，假如主任有敏銳的洞察力，主動發現問題，事前做好防備措施，及早化解問題，可以避免事情發生所造成的傷害及付出的代價。舉例來說：學校同仁上班時間一樣長，級任比科任多領二千元，待遇不同，心中自然難以平衡，人同此心，這股怨氣深藏於心中，若下次再有不平的校務分掌，就會引爆這座活火山，說不定因而失去一位並肩作戰的戰友。假如主任在安排人事時能將他心比我心，妥善處理可能產生的問題，例如：每個禮拜優先多排幾節代課給他，減少上課時

數，使級任和科任都獲得公平的待遇，大家無怨無悔，也就能和平相處，不要以為天平很難擺平而作罷，其實大家計較的也就是這一點點，何不花點時間去操弄呢？

### 四、能率先守法、守時、守信和守分：

校長綜理校務，行蹤不容易掌握，換句話說：主任在學校就是具有楷模作用，「其身正，不令而行，其身不正，雖令不從。」是老師朝夕學習的對象，本身不能守時，經常遲到早退，如何要求同事正常上班呢？主任執行的業務，就是貫徹上級的政策和法令，假如自己沒辦法守法，如何向同仁宣導政令呢？舉例來說：政府三令五申嚴禁招生補習，假如自己家裡就招生補習，你敢向老師傳達這件事嗎？公然違法，就是藐視法律，當然法律也有不周全之處，我們可以透過意見發表，引起上級重視而修法，絕對不能以身試法。

### 五、要有走動服務的精神：

官越大，職位越高，影響力也越大，然而，影響力絕不是與生俱來的，必須你勤於走動服務，人家才會被你的精神所感召，始有感而發。有位新上任的主任，面對新環境和新的工作，感到相當徬徨，總是怕被人家佔便宜，而起防衛心，處處防著人家會對他不義，問題來了，總是用太極掌的招式推出去，大小事情都推，最後老師只好河水不犯井水，把你我的事畫分得清清楚楚，校務簡直無法推動。相反的，有位主任，熱心有幹勁，廁所不通，他拿一根粗鐵絲操弄了半天，終於通暢，哪須請外面的工人進來呢？他做什麼事情，總是比別人快一步，率先去做，同事見了，會自動過來幫忙，即使沒有人幫忙，他也認分的做完，久而久之，大家都非常敬佩他勤於走動的服務精神，也就願意配合校務的推動。

### 六、不卑不亢的處事態度：

主任站出來講話的機會很多，講話的意念往往代表了個人人格特質之大部分，有的主任深恐得罪老師，任何過失盡往自己身上攬，明明應向老師明示，應把車子放整齊，卻說：「都是我不好，沒有事先畫好停車位，害你們車子亂放。」老師一聽，非得等你畫好停車位再改善不可，不知反省改進個人的壞習慣。這就是過於卑下的反效果，相反的，也有些主任，一副高高在上的傲慢狀，對部屬講話非常嚴苛，甚至用命令的口氣要求達成任務，遇有忤逆者惡言相向，喜歡把「權」掛在嘴邊，嚴如「土皇帝」似的，這種作風未免太過亢了，把同事都得罪光了，還有人願意為你賣命嗎？因此主任的角色，執法時不可卑，待人時不可亢，才能兼顧情與法。

#### 七、重視教學相長的教育理念：

很多人教學久了，心生倦怠，而考主任去，一旦考上主任，以為從此可以揮別教學生涯，同時可以享受喝茶閱報的好日子，這是犯了相當嚴重的錯誤。其實，一個從事教育工作者，跟其他行業沒有兩樣，唯一值得炫耀的是，我們具有深厚的教學能力，是別人無法取代的專業工作，假如考上主任而不重視教學技巧，等於是自廢武功，放棄手中唯一的籌碼，將來如何跟外界談教育呢？在課程標準中亦做明確的規定，主任授課之上下限，甚至校長亦需擔任教學，就是要我們不要忽略個人的教學能力。一個優秀的主任，往往也是教學精湛的老師，才能領導教學。

#### 八、謹於言而慎於行：

主任的言行舉止都會產生莫大的影響力，一言既出，駟馬難追，講出來的話，要負完全的責任，尤其不該由你下決定，千萬不可自作主張，代為決行，那後果會不堪設想。我們常常說：「謠言止於智者。」學校人事複雜，難

免聽到些閒言閒語，當一個領導者只能解決問題，不能做「傳聲筒」製造問題，攪混一池水。言多必失，應引以為鑑。在這開放的社會，各界對教師形象的那把尺雖放寬許多，但老師對主任形象仍很嚴苛，尤其女性主任，共事於男校長，常會不自覺的惹來一身麻煩，時有所聞，為避免無謂的禍端，盡量減少與異性同事單獨洽公的機會，甚至搭便車，出遊都不應考慮，明哲保身，謹言慎行，才是明智的做法。

#### 九、要有圓融的溝通技巧：

溝通是民主時代隨時隨地都要進行的事，自從解嚴後，人人有意見，意見相左時，就起衝突，這時，就要靠溝通協調來使雙方達成共識，或化解恩怨。溝通的技巧就要靠個人平日建立的群眾魅力及智慧，當然也要運用輔導策略：傾聽、接納、同理心、以獲得對方的信賴，故懂得溝通技巧的主任，任何案子一來，不費吹灰之力就擺平了，不懂得溝通技巧的主任，常常要讓校長傷腦筋，等於主任扮演的溝通橋樑角色，無發揮功能。

## 結 語

在一個學校中，校長就像爸爸的角色，主任就像媽媽的地位，一個成功的男人，背後一定有一位偉大的女性。同理，一個成功的校長，背後也有偉大的主任。主任就是校長的賢內助，盡心盡力辦學，使校長無後顧之憂，這樣，這條教育之船必定駛得很平穩，能很安全的把學生送到既定的目標。

各位學員們，考上主任固然可喜可賀，但更重要的是責任的加重，必須接受更艱鉅的挑戰，也許你會覺得徬徨無助，但路是人走出來的，前人的經驗也許能幫助你減少挫折與險阻，你不妨帶著它，陪你穩健的走出去。

（作者：苗栗縣南庄鄉東河國小校長）