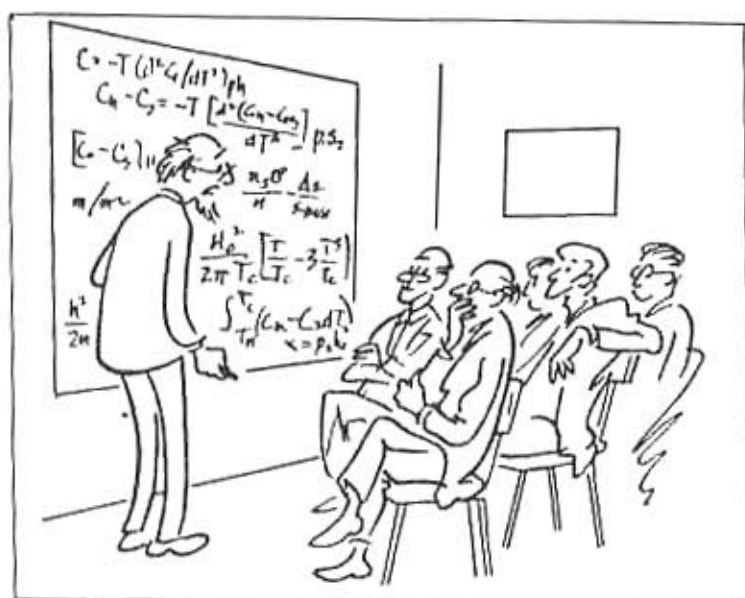




做一個高附加價值的國小主任

林秋風



有那一位是只有碩士學位的，請出來幫忙擦黑板！
(林寶山選譯)

高附加價值的國小主任之條件

一位高附加價值的國小主任，在秉承校長的理念和教育政策、領導學校的老師辦理行政、支援教學之際，應能創造每一個行政歷程的高附加價值，不斷的製造高峰經驗。

由國教研習會吳主任「做一個高附加價值的現代教師」一文中可知，高附加價值的國小主任需具備下述條件：（註一）

- 一、具備正確教育價值理念。
- 二、重視教育工作過程績效。
- 三、心懷教育關愛鼓勵老師。
- 四、主動積極參與教育工作。
- 五、不斷在職進修自我成長。

高附加價值的國小主任努力的途徑

一、心態上

（一）學習的心

由於社會的急遽變遷及精密科技知識的暴增，以既有的學養，面對變幻莫測的工作情境之處置，游刃有餘的確屬罕見，因而在職進修普受重視。身負執行學校決策任務的主任更不能等閒視之。

不過，行政經驗是無形的，特殊專長是無價的，因此，虛心的接受校長指導，向師長請教，向同仁請益學習則是自我成長的有利途徑，是高附加價值的國小主任健康的心態。

（二）關懷的心

國小主任應能體察校長的苦心，分擔同仁的愛心，承受教師的煩心。將愛心撒播在每一個人身上，每一件工作計畫中，如此必能凝

聚一股莫可抗逆的團體動力，以促進組織目標的行為、消弭違反組織目標的行為。

㊦奉獻的心

在個人自我需要與整體教育發展的抉擇中，應能發揮專業的服務精神，在取得公平合理回饋的情況下，獻出心力。唯有建設好奉獻不渝的心，始能免於因私利而忽視對教師的體諒和關懷、對校長的忠誠和服從、對工作的負責和執著、對同仁的謙讓和尊重。亦即帕森士所謂的集體導向（collectivity orientation）的角色行為。

二、行政上

㊦人性化的行政領導

1 應重普及性（diffuseness）

對於同仁尤其是教師，不僅是業務上的關係，舉凡食、衣、住、行、育、樂各方面皆應密切關注、悉心照顧，各項行政作為都應顧及人性的需求，期能散發一股暖流，滿足尊榮感且迸出希望的火花。

另外，在邁向科層體制的行政體系中，學校裡的主任各有所司是必然的，但切忌有獨善其身的閉塞心態，更不得有幸災樂禍的狹隘觀念，對學校事應秉持事事關心、事事關己的氣度，貢獻智慧、齊心戮力謀求學校之健全進步發展。

2 應重特殊性（particularity）（註三）

普遍客觀的條件、公正無私的原則固然是行政工作的圭臬，因人、因事、因地而制宜，更是發揮行政功能的關鍵。

行政工作應體察成員的性向、能力，

需要知人善任。同時顧及環境、設備的限制，酌情權變。

㊦效率化的行政作為

效率化即是企求以最少的投入獲致最大的產出，欲行政有效率可由下列途徑著手。

1 採行目標管理（Management By Objective）

營造和諧的人文環境，給予組織成員更多參與的機會，以確立組織目標和個人目標，並使之一致，相互協調，在既有希望又有期待的工作精神中激發成員主動負責、犧牲奉獻的敬業精神。

2 重視過程績效

主任若能處心積慮的創造較能為教職員所接納的運作方式，在愉快的工作情境中，成員可獲致較大的工作滿意度。那麼，教師對於學校推動的行政工作不僅不致視為洪水猛獸，甚且可能樂此不疲，這種沒有阻力的主任必定於工作進程中竭盡心力給人以人性的尊重、工作的滿意、感受的深刻，亦即重視過程績效

㊦專業化的行政能力

追求卓越，提昇品質是當今世界教育思潮的重心，因此，行政的專業化格外受人重視。國小主任欲於專業化的行政領域中出類拔萃，則應自我期許：

1 不斷的在職進修

以昔日所學的理念來處理現在的教育行政問題，欲適應未來的教育趨勢。形同緣木求魚。為期圓潤行政運作的能力並樹立專業的權威，在職進修確符需要。

2 積極的參與投入

西諺云：「行而不知是盲的，知而不

行是空的。」國小主任徒有豐富的行政概念，獨缺行政經驗和執著於工作的熱誠，仍然無法歷鍊專業化的行政能力，所以應主動積極的參與投入，從摸索中學習成長，藉專業、圓潤的行政能力贏取教師的肯定和尊重。

四、彈性化的行政措施

絕對的權威使人腐化，絕對的管理使行政僵化。可知行政彈性化的重要性。可資採行的方法有：

1. 團體學習

團體學習本是企業訓練管理的有效方式。透過小組討論，針對問題集思廣益，貢獻自己的智慧，吸取別人的經驗，在相互激盪中增進解決問題的能力；而實際參與中行政決策更具彈性，成員更富團體的認同感。

2. 例外管理

對於部份適應欠佳的教師，可以在依法行事的基礎上考慮個人的背景因素，酌情變通管理方式。例如：調整工作、有限度的寬容等循序漸進的導入正軌。

三、人際上

行政的運作、決策的執行有賴於人的支持配合，所以良好的人際關係是推動行政工作的一大助力。

黃昆輝教授把人際關係的層次分為封閉的層次、開放的層次、信心的層次、信賴的層次等四個等級。欲做個稱職的國小主任應培養信賴層次的人際關係。而其有效作為是：

(一) 虛懷若谷

謙虛給人尊重，包容贏得支持。能虛心接納不同的聲音，則能有較佳的選擇方案；能

虛心的學習則能獲得較多的成長機會。

(二) 欣賞讚美

對於同事的成就應以最大的氣度接納、肯定，並隨時欣賞及時讚美。

欣賞校長的睿智決定、同仁的俐落抉擇、教師的才華橫溢；讚美校長的卓越理念、同仁的處事得宜、教師的績效卓著。

(三) 莫為社會「陌生人」(註四)

教育的精進除了學校本身的努力之外，尚需社會資源的配合協助；所以，除了校內人際關係外，更應走進社區，關心社會，發揮應有的社教功能，以爭取社會的信賴和支持，俾利行政工作之順暢推展。

結語

高附加價值雖是經濟學上的名詞，但其重視過程績效、追求完美的精神正是教育事業的最高境界。誠如斯普朗格所言「教育除了傳遞，更要創新」。身負國小行政之職，應以高附加價值的主任自許，大步跨出例行性事務的枷鎖，以主動敏捷的行政行為替教師提供創造的機會，為學校創造有利的氣勢，為國教開創一片萬里晴空。

附註

註一：吳清基：開放社會中教師的省思與展望
研習資訊第46期，民國七十八年二月，
頁9~13。

註二、三：陳奎熹：價值導向與教師角色的變化，今日教育第31期。

註四：同註一，頁8。

(作者：台北縣大成國小主任)