

【文／新竹縣石光國民小學總務主任 楊璦如】

經過這些日子的專業訓練和輔導校長的諄諄教誨，讓我們已經有不想回家的心情，因為，已經被功課和作業淹沒了。感謝玉蘭校長和臺隆校長對我們的照顧，所有的縣市都帶上自己縣市的特產來與校長們分享，同學們也發揮同學愛，讓我們每一節課都有點心吃，難怪學長姐說：「到三峽國家教育研究院會變胖。」

一、發揮自己的影響力—所做的有光就有影

我願為教育引光—心甘情願甚麼都做。

我願對孩子給愛—教育一切都是為了孩子。

我願讓行政連結—行政過程難免傷痕累累。

我願熱情於學習—任何時候都是在學習，不論成功與否。

我願勇敢地實踐—感動、感覺中去做課程。

二、喚起我的回憶—那一段與偶戲為伍的日子

思玳校長提到陽光國小參與偶戲比賽的日子時，也喚起我帶領我們學校的孩子一起作偶、演偶及賽偶的日子。有淚、有汗、有反省。如今因為要當他校主任了，要離開我一手創造的偶戲王國，那種心裡的失落感不知要如何說起。常在夜闌人靜時，細細思索得與失，當上主任要付出很多，也要勉強自己做不是本意的事。我真的適合嗎？我有足夠的能力嗎？常在課間看到玉蘭校長的自信及臺隆校長的謙和，而我自己真正有能力去擔任新的職務嗎？校長啊！校長！璦如真的有能力嗎？

三、大家一起來評鑑

主任利用老師影響老師、標竿學習及老師遇到難題時，讓老師參與課程評鑑，讓老師分享與改進的歷程，去面對自己工作及教學上的難處，做為自己與組織改造的動力。

當主任的課程能力不足時，就要用陪伴的方式去帶動老師，是環境的營造者作為老師堅強後盾。

四、「善」的循環

芬蘭的老師所繳的稅約 40—50%，將其所得回饋給真正需要的人。在上課中讓我們知道老師是最好的善的循環。老師看見自己、彼此看見，學會反省，學會批判讓老師接受評鑑。思及自己已擁有許多，但我還在汲汲營營更多，我曾何時真正把自已多餘的奉獻給真正需要的孩子呢？聖經上：

「不要積聚在地上的財寶，它會被蟲蛀」，今日後我要多為孩子付出，多經營孩子，成為孩子生命中的貴人。

五、晚風徐徐來到龍埔

看到林校長所規劃的龍埔，在藝術、人文、科學、雙語中感受美學。踏進龍埔，洗石子的純樸感中，充滿校園的藝術性及公共性，都市中營造不同的建築風貌、生態的營造、蛙鳴聽自然的聲音。

英速魔法學院，接專案能幫學校帶來更佳的績效，校園建設也隱藏「龍的密碼」。建校之初有的老樹，讓樹與公設互存模式，把美學融入校園，校門藝術化與國際化。

六、原住民學校容易建立特色學校

部落大學和部落結合能使學校的發展更形多元，因多元的發展使得學生更好。班上有許多來自原鄉的主任，聽到他們對自己學校、部落的使命，深感要讓自己的學校需要自己，自己也要能貢獻熱情。

七、溝通是萬靈丹—當主任要善用溝通的技巧

設身處地、尊重、接納、口語表達真誠一致、溝通具體、客觀、樂觀、冷靜、幽默感、自我了解、彈性變通、適當的讚美、禮貌用語、情緒疏導、不找藉口。身為主任在處理行政事務時，善用溝通的技巧就能讓行政工作得以順暢。

八、社群—學習共同體的前身

洪校長以幽默風趣的方式替我們上了一堂課。在學習共同體推動之前，好多學校都在做社群的專業分享。透過四人一組的討論與探究，我們做了兩個活動：行政經歷中的難為與成功、互助成事的社群。好久沒有和同學一起討論和研究而產出作品，在同學畫愛心的同時，可以感受到表面效度及版面安排的重要。

九、一位具有教育熱忱的局長

標準作業流程，一個好難深的名詞。但感謝上帝派了一位十分負責及具有教育熱忱的林局長來為我們上這一堂很硬的課程。

常在想也許當公務人員的一生中，只有這一次也是最後一次聽這樣的課，感恩啊！感恩啊！回到教育崗位時，我想運用這套流程用 **SOP** 的方式建立學校的作業流程。

十、主任的定位

我個人認為主任的定位在兩方面，分別是「在工作上的定位」以及「在自我管理上的定位」。

（一）在工作上的定位

主任的角色大約可以分為下列幾項：

1.承上啟下的角色

主任是學校的單位主管，也是校長的高級幕僚，介於校長與老師之間，是承上啟下的角色，是校長與老師間的橋梁，要善於溝通。所以主任被人領導，也領導別人。

被人領導方面：主任要尊重職位倫理，善盡自己職責，不給上司困擾，榮耀歸於上司、歸於團隊。

領導別人方面：要形塑聲望，修練 EQ，建立制度、講究方法，重視服務與共同參與，以服務代替領導，多溝通，知權變，常反省。現在的校園環境中，常常是做事容易做人難，這個角色或許比做事能力還重要。

2.計畫起擬與政策執行的角色

在配合校長的前提下，主任是行政領導者、教學領導者與課程領導者，是學校計畫起擬與政策執行的角色。在這方面主任學養知能非常重要，所以主任要了解教育的本質，行政要配合教育，要為了學生好，且符合教育原理。

再者政策的執行要依法行政，形式合法但實質違法亦是不合法。如果援例辦事，要先檢視舊例是否合法，不可便宜行事，應注意合於法律的規定。最後在執行政策時，要尋求團隊共識，以服務代替領導，不要一意孤行，破壞團隊和諧。充實本身知識，放大眼光格局，是做好這個計畫起擬與政策執行的角色的不二法門。

個人認為國民教育階段就在培養學生基本的能力，最好單純不要弄得太複雜。主任做為校長的幕僚，應貫徹校長的教育意願，同時保有自己的教育理念，讓教育環境在我們手上變得更好。

（二）在自我管理上的定位上

大約可以分為下列幾項：

- 1.自我行為管理：要有容忍力，處理任何事情時要有耐心，不與人起爭執，多激勵鼓勵同仁。
- 2.自我時間管理：時間管理很重要，主任事情很多，若不善用時間，將會手忙腳亂，事情無法做的完善。
- 3.自我壓力管理：現在的校園環境中，主任不可能輕鬆，壓力是成長的開始，要會調適壓力，才有辦法勝任這個工作。

- 4.自我衝突管理：做決策時，有時會遇到與老師或家長意見相左，甚至老師或家長不肯退讓時，身為主任要能適時化解衝突，耐心溝通，不能讓衝突加劇。
- 5.休閒生活管理：休閒讓生活保有創新的力量，讓情緒得到平衡，讓自己在處事情方面，能夠更冷靜、更有效率，悠閒生活是創造的生活不管在什麼時空下，教育工作都不是一項容易的工作，但是在這樣的情況下，更考驗著行政人員的教育理念及智慧。只有時時緊扣教育本質，不改自己投入行政工作的初衷，才不致於在多元、價值混淆的年代迷失掉教育的方向。

有幸參加本次的主任儲訓課程，對自己是種肯定，也期許自己將來若擔任學校主任一職，能依課堂中所學，努力扮演好關鍵性的角色，為學校做出貢獻。