

# 我的「總務主任」初上場～談團隊經營與管理

曹孟光

國立臺東大學教育系課程與教學研究所研究生

## 一、幕啟

### (一) 起心動念

一條路走久了容易沒意思，會膩、會疲乏，職場生涯也一樣，喜歡在不同的時候轉個彎，去期待下一個驚喜與不同的風景。在過去二十幾年的教學生涯中，一直都是擔任班級導師，偶爾兼任小行政，沒能有機會從不同的角度與立場去看學校事物，尤其是目前服務的學校型態，行政組織架構完整、分工細、人多事物也雜，經常出現行政與級任的思維對立。

而今，年過四十，人生有了些許的經歷與體會後，圓融、成熟了些，覺得應該可以試試帶班導師以外不同的嘗試、修修這門社會學。這樣微微的蠢動讓我順利的考上了國小主任甄試，並完成儲訓取得任用資格。

儲訓期間，非常幸運的遇上兩位實務經驗豐富的輔導員—蘇校長和林主任，不僅在現場實務上給予我們實用的資料與指導，更在生活、觀念及素養上做了最棒的身教示範。除此，主任班同學有些早已是現場老手，也都不吝分享個人的資料和經驗，六週儲訓沉浸在熱烈的氛圍中，不知不覺強化了心中嘗試的想望，尤其受總務老手林主任的影響，「總務主任」遂成了我心中挑戰的首選。

儲訓返回，由於帶班階段性任務

尚未完成，校長並未讓我如願打鐵趁熱，日子也就繼續在級務中度過，這個冷卻掉的夢就姑且在心裡擺著吧！只是，沒想到這個夢竟會是如此毫無預警的開始.....

### (二) 人生重大抉擇與轉捩的一天

九十八年七月二十八日一早，接到一通特別的 morning call，讓我從迷迷糊糊睡意中驚醒，「孟光老師，早啊！我是新任代理校長\*\*\*，新學年想要麻煩你擔任總務主任.....」「我有多少時間可以考慮？」「中午 12 點以前可以給我答覆嗎？」天啊！離八月一日開始的新學年度就剩幾天，大家都在等工作職務定位。而我，那天還得將論文研究題目定案呢！

僅僅給我三個鐘頭的考慮時限，電話從此不離手、腦袋不停的升溫...總務，一個我最想挑戰學習的行政工作，然而卡上了碩二的課程與論文撰寫...真是兩難！經過多方徵詢與諮詢，周遭好友同事幾乎口徑一致，均贊同並鼓勵我接受挑戰，就連用兩枚十元硬幣擲筊，也是相同的答案！於是，拿起電話回覆了人生中的一個重要答應。

### (三) 怯然的決定，懵懂的開始

答應到任職，僅僅只有三天的準備時間，與代理校長一起新上任。不巧，校長因個人早先的安排，簡單交

代開學前的目標指令便遠飛美國去了（接下代理校長一職也是臨時受託），留下大洗牌後的行政團隊快馬加鞭努力就緒。新校長的洗牌效應讓人人都是新手，個個都是從零開始，不論資深或年輕、老手或新手，都得上緊發條、兢兢業業！

老實說，頭一天很茫然，連自己都不免笑自己－竟然不知道要做些什麼、從何做起？一份職務交接清冊、正在進行尚未完成的工程、簡單三兩句說明、一屋子新舊雜陳的檔案資料.....而我，已經是「總務主任」了。

## 二、摸索

### (一) 新手上路-勇往直前

接下總務主任這個職務其實是個重要卻很不踏實的決定，尤其是對鮮少接觸行政職務的我來說，熟悉度~0、經驗值~10、困難度~90，彷彿初探學習王國的小一新生般，新鮮又陌生、既期待又怕受傷害。於是，馬不停蹄的四處請益、走訪。收到儲訓班輔導主任回覆的求救信，寄來一些重要又實用的資料和一份祝福，就像吃了顆定心丸，安撫了我這顆慌亂的心。

### (二) 立命首安身，治國先齊家

有了師父的定心丸，心中開始勾勒起屬於我的總務行政藍圖，人、事、物逐一思考、規劃。愛美、潔癖的個性使然，使我不論換到哪個職務、公私領域，整理環境總是第一要務。我們一天待在工作場域的時間約莫 8~10

個小時，甚至更多，一個整潔舒適、空間規劃良好的工作環境，應該是增進工作效能的首要條件。於是，第一個任務便是全體總動員打掃整理辦公室。不良的動線與辦公座位、櫥櫃擺設，塵垢堆積、經久未擦拭的所有陳設和地板，缺乏有效整理歸檔的陳年業務檔案...等，帶著全體成員花了兩天的時間將一切打理好就緒，再用植物盆栽妝點綠化、會議桌上擺盤小點心，瞬間整個總務處溫馨了起來。

「窩」搞定了，接著便是「人」了！敝校總務處不論是硬體設備或人力都令所有縣小的總務主任欣羨，然而管理起來可就傷腦筋了，尤其處室裡的同仁個個都是這所學校的資深員工，而且年紀還比我大很多。因應一位肢體不便的新同仁加入，人事布局、工作職掌略做適當調整後，配合教務處的教室配置規劃，速速展開第一階段的「勞動人生」。

在毫無人情包袱的顧忌、又有校長 support 的加持，使我得以完全放手施展，不過，我這個菜鳥主任知道，想要一開始就能帶得動這個超級資深團隊，「身先士卒」是必要的領導方式。陳年教具室搬遷、級科任教室的設備遷移與檢修增添、校園環境的清潔打掃、積塵多年的公共場館整理、曝曬等，無一不是親自帶頭和工友們一起動手，每天打扮像個工頭，跟著大夥兒博感情，總是弄得滿身臭汗、全身痠痛而歸。

### (三) 裡外煎熬，蠟燭兩頭燒

這些外在形體的勞累還不算什麼，辦公室裡包羅萬象又陌生的業務才是讓人提心吊膽、焦慮萬分的部分呢！連最基本的公文書寫對我來說都困難，一直以來在學校都是擔任級任老師，沒什麼機會接觸公文書，加上當年主任儲訓時，這門課講師整堂課言不及義，使得滿心期待的我落了空！幸好辦公室裡有個文書出身、個性又好的幹事 U 可以隨時提供諮詢，解決了各種文書用語的生疏窘境。

由於單位屬性有別於一般縣小，幾乎所有的業務都是獨立作業，窗口直接對教育部，然而過去歷史文件檔案建立得不夠完備，以及電子化作業不斷推陳更新，偏偏遇上暑假期間不容易聯繫到前人，這對小一程度的我猶如瞎子摸象！加上缺乏相關人脈支援，這些排山倒海而來又具時效性的業務讓我如何消化是好？！

「找縣內有豐富總務經驗的校長！」這個靈光乍現有如溺水時抓到了浮木般興奮，立刻開啟腦袋裡的人際網絡名單一一搜尋，可以讓我毫無顧忌並安心請教的有活力與穩健兩位校長（化名）。大概是我認真努力的態度感動了他們，不論是電話請教，或是親自造訪，兩位校長總是不厭其煩、一個步驟一個步驟為我講解與指導，尤其是各項工程發包，更是像極了慈母牽著學步的小嬰兒般，使我日益成長！記得在一次閒聊中，問及如何經營校園環境？「每天撥些時間站在校園中環視每棟建物、每個角落，還有經常繞校園，心中的校園藍圖就會逐次的建構成型，看著看著、走著

走著，事情自然就會一件一件跑出來了。」活力校長分享了過來人的經驗。果不其然，在走踏環視校園之際，空白的腦子裡就真的浮現了一個個圖像，隨著時間演進，圖像也一天一天的落實成型，心底對總務主任這個新職務才有了一份篤定的信心。

然而，龐大的業務量和繁雜生澀的內容，彷彿是頭咄咄逼近的大猛獸，使我不得不每天 12 小時以校為家，而家反倒成了旅館。另外一頭還有研究所第二年的課業與論文的撰寫，雖然當初決定接下這個職務時便已有了延畢的心理準備，但不少的差假會議多少會影響平時的課業，雙重壓力下讓我足足失眠了半年呢！幸好有校長與教務處的體貼，六節的教學時數安排的都是熟悉的中年級課程，省去了許多備課的心力，否則後果真不敢想像！

做事習慣全神貫注的我，既然決定接下這個挑戰，便已有犧牲與暫放一切的心理準備，閩南有句俗話：頭攏已經洗落去了！即便是如此始料未及的沉重，仍然得拿出堅強的毅力，義無反顧的勇往直前。

### 三、上場

#### （一）全面體檢，發現問題

半個月過去，校園環境終於整理得像個準備要開學的樣子，勞動人生暫時可以先告一段落，該是啟動各就各位的組織團隊經營了。坐擁全校最大處的我，旗下有 7 名工友（4 男 3

女)、3位組長(事務、文書、出納)和2位幹事,只有我、出納J和幹事U是新人,其餘都是資歷平均將近20年的資深總務處員工。如此的組織成員現況,勢必得格外補充潤滑油,好讓這個全校第一處能活絡順暢起來,成為學校名符其實的最佳後援部隊。

「資深」往往容易使人「僵化」,而「僵化」接著就會形成「舒適圈」。時間久了便容易產生積非成是等諸多偏執的想法與態度,以及便宜行事、叫不動的不當行為模式,無怪乎江湖術語戲稱組織團隊中的資深人士為「土地公」、「土地婆」。

學校裡的老師們對人總是客氣有禮,不喜歡有衝突,有不滿或意見提出,用語也都九彎十八拐的讓人不痛不癢,但私底下抱怨卻不少,久而久之,造成總務處給人工作效能不佳及服務態度怠慢的負面觀感。在新任校長「行政以服務、滿足教學現場老師」的明確指示下,改善處室同仁的工作態度與工作素養便成了組織團隊經營的首要之務。

經過暑假兩個月的密集勞動接觸,才發現其實每個工友都是寶,這些大哥阿姨各有所長、工作能力也都超強,不讓他們有機會發揮展現,實在暴殄天物!配合點心、便當及冷飲和大夥兒用力“搏”了兩個月的感情,發現他們長久以來各懷有心結—工作勞逸分配不均,因此造成有魚大家摸、有事能推就推的工作態度。

另一個較需費心的便是總務主任

的副手事務組長—幹事L姐,長年以來她負責的業務多半是財管及其他瑣碎的雜務,而今晉升為事務組長,業務量與項目跟著大增,不但要做事,更要規劃與管理,對於一個電腦資訊技術仍停留在DOS系統、又正面臨更年期的歐巴桑,勢必是吃不消的,在既不傷其自尊又能順利達成工作目標的情況下,身為主管的我也只能鼻子摸摸,主動協助她處理部分的業務,並耐心等待她能早日上手。

## (二) 建立表單制度,改善團隊工作效能

基於上述的了解與發現,我這初生之犢抱著「既入虎穴定得虎子」的決心與魄力,希望在盡量公平的基準上,所有工作透過共識將之制度化,並設計相關配套的表單與檢核機制,讓事物隨制度走,而非因「關係」而異,這可是多年來不少新進老師的深刻感受—關係好、交情深才好辦事。同時,每個人隨著制度各司其職,落實檢核,公開透明,讓事實說話。

首先,整個校園工作利用校園平面圖依個人所長、性別、工作性質等平均劃分區域範圍,也透過會議討論得到兩年一輪調的共識。其次,為避免各處室業務量不均的總總計較,以及人力分散成了各處室的私用專屬後造成團隊難以凝聚合作,於是,我將所有工友從各處室收編回來集中管理派遣,每日工作時間做類別切割劃分,因此,無論哪個時間都很容易在校園中找到人。各行政處室如有公務需求則填寫工作派遣單送至總務處,

由我或事務組長發派，完成任務後簽名交回以利均衡勞役，另一方面也可當成工作考核的憑據。

然而有些大型特殊場館的環境維護，如活動中心、體操教室、游泳池、專科教室等，還有各項例行的全校性活動，如校慶運動會、各種節日慶祝活動、畢業典禮...等，便採取團隊共做與分工方式規劃進行，會議上提出工作規劃，聽取大家的意見，透過討論調整修正後執行，不但每個人都清楚整個活動流程，也清楚夥伴們各自的工作內容，萬一有狀況，隨時都能互相補位。

為能改善支援教學的服務效率，奉校長指示，全面清查校園每個空間毀損或老舊的設備，以及進行每位級科任老師的教學需求調查，彙整成表單後與會計主任協商經費預算，依輕重緩急分批修繕、汰換和增添。另外將各種空白表單一方面電子化存放於學校網頁，一方面書面化擺放在文書櫃中，方便師長們隨時取用；一有修繕單送來立刻分派工友或電話聯絡相關協力廠商前往處理，每天檢視單據是否處理完畢歸檔，盡早解決師長們的教學需求。保管室裡也將所有師長們常用的文具、事務性用品分類擺放，並繪製簡易地圖張貼於入口，設定開放時間，讓師長們能按圖索驥、自行登記拿取，降低對人力的依賴。

由於需要掌握每項工作的進度與成效，每週固定於行政會議後召開處務會議，要求每位成員將過去一週的工作內容做條列報告和檢討，再由我

分配下週的工作事項與主持討論協調；偶爾依當下狀況，也會因應團隊成員狀況分享一些健康資訊或別有寓意的小故事。起初這樣正經八百的開會，大夥兒很不習慣，尤其是工友大哥和阿姨們，不過我心裡卻有另一番的打算：首先希望透過這樣公開並具有公信力的溝通平台，讓彼此了解工作內容與進度掌握，省卻檯面下不必要的計較與誤會；其次，十三位成員的組織幾乎等同一所六班小型學校的編制，而且組織成員的差異性還真不小，然而，我心中對它仍懷有小小的憧憬與期待，以學習型組織的概念來經營，期望能藉此培養團隊成員的溝通表達與工作規劃的能力，進而提升其工作效能，而且透過這樣的練習，增進每個人對自身這份工作的尊重與自信，最重要的當然是 **Team work** 的觀念建立和氛圍凝聚。

學校行政主管最為難的便是年終職工的考核評定，主要是有一定比例的乙等人數壓力。總務主任和事務組長的意見更是其他評委的參考關鍵，為避免臨時抱佛腳，單憑薄弱的印象，及看似公平卻是鄉愿的輪流方式來打分數，提供客觀公正的書面資料依據，便成了平時就要累積的重要例行工作。因此，建立工友工作檢核表，連同工作派遣單，每月依實際情形由事務組長和我做檢核紀錄，並上呈校長過目，使校長也能了解工友們的實際工作狀況。

### (三) 小貼心，大動力

在組織團隊重新整頓、調整的初

始階段,「高倡導」是必要的手段,然而卻需要「高關懷」的搭配才不致招來反彈。除了一起動手共做外,最基本的點心、冷飲是一定少不了的實質慰勞,尤其炎炎夏日工作起來特別辛苦,若到各地出差,更不忘帶個伴手禮甜甜大家的嘴。

只有嘴巴甜了還不夠,另外,我還會在他們工作時,特意商請校長親自前去給予鼓勵與打氣,也會在私下聽到同仁讚許好表現時,請託同仁們能於各種公開場合多多給予褒揚與讚賞。希望透過全體同仁衷心的讚許與肯定,讓他們心裡有倍受重視的感受與不可或缺的重要存在感。

平時在人際互動的經營上習慣記住好朋友的生日,對於這群勞苦功高的工作夥伴當然也不例外!在每個特別的日子裡,透過一張小卡和創意小禮物傳達一份真摯的心意。偶爾看到適合的健康養生資訊,也會整理列印跟大夥兒分享,希望這些上了年紀的大哥、阿姨們辛勤工作之餘,能吸收新知、更懂得愛惜保養自己。

#### 四、精采

在開放討論、凝聚共識的學習型組織概念下,使得人力充分適當運用,表單制度的建立使各項業務自動運轉,省卻管理上的人情包袱與壓力;肯定處室每個成員的工作表現、建立其對自身與工作的尊榮感,進而提升工作效能。雖然剛開始扮演的是內柔外剛的女魔頭狠角色,讓這部大機器鬆動的螺絲鎖得有點緊,但短短

的一學期,經過整個總務處軟硬體全面大整頓後,校園環境與服務成效隨之令人刮目相看,還獲得「旗艦處室」的稱號呢!處室同仁因而工作得更帶勁了。

有了全新風貌的總務處,就像做了美容大保養的車子般光采明亮、順暢好開。

#### 五、建議

走過兩年初任歷程,深感國小總務主任必須負責非教育專業的其他專業領域工作實在繁雜。雖然目前教育主管當局已透過網路資源的有效整合,建立了各種專業資料庫,提供充足的專業法令和實務諮詢與協助;除個人隨時進修,增進專業知能外,在行政傳承制度上筆者有下列幾點看法:

- (一) 各項業務建立 SOP (Standard Operating Procedure) 標準作業程序,並將資料完整建檔。方便自己例行的作業,更可縮短、減輕接任者熟悉業務的時間與壓力。
- (二) 交接工作之落實。職務更替之際,暑假中前任主任經常會在任期時效即將屆滿的七月排滿休假,造成草草交接的現象。若還繼續留任原校,尚可利用開學上班時間詢問請教,否則就得倍增摸索之苦。然而,開學後,各自又有新的職務需忙著適應與執行,要找到共同時間著實不易。校長若能及早確認新學年職務人

選，便可利用課餘閒暇進行業務瞭解，甚至參與相關組織會議，並制定七月前兩週為行政工作交接日，不得排休。如此一來，便能利於這項重要卻不易落實的工作。

### (三) 教育主管當局或學校組織師傅顧

問團，聘任優秀、有經驗的退休校長或主任以其過去豐富的總務經驗，提供後進諮詢服務，解決實務工作需求與困境。尤其銀髮社會之來臨，教育人員退休年齡又有年輕化的趨勢，如何有效運用使之風華再現，應是教育主管機關不可忽視的一環。

