

班級領導的黃金法則

陳勇祥 臺南市永信國小教師

在我們的生命經驗中，總認為拿到高分，位居前幾名的強者才算成功，然這種教育體制只成就了少數書讀得好的孩子。我們應可以允許孩子學習其喜歡之科目，並且引導探問他們哪種能力常被讚美，讓孩子找到自己的強項並專注發展，「行行出狀元」，每個孩子都應讓自己的強項到達狀元等級，才能具有競爭能力。

「每天叫他們寫功課都不寫，上課也不專心。」「只知道揹著書包來學校，來學校也不知道要學什麼，上課就開始講話。」「我上課那麼認真，你們就是不想聽。」……在教育現場，我們不難聽到老師對學生有諸多抱怨，在班級領導上顯得力不從心。約翰·麥斯威爾的名著《領導的黃金法則》裡，有許多精闢的領導學見解，他認為：「多數人用完全不同的標準評斷自己與別人。」當我們在看別人的問題時，通常是從別人的各種行動、思維來判斷，然後用一個標準的框架來檢驗別人這些行動和思維是否合乎倫理道德和法律。相反的，我們自己是用「意念判斷」，認為出發點是善意的，他人都不了解我的苦心，故而人類有個永遠都存在的難題，那就是「自我感覺良好」，而旁人卻「感覺不好」。

教師是班級的領導者，必須要有自我反思的習慣，跳離自我感覺良好的思考盲點。「最能證明一個人具有領導力的事，莫過於他日復一日領導自己。」領導者會產生危機，就是對自己的思考太少，領導風格改進太少，以致於同樣的問題重複發生。因此，筆者將領導的黃金法則運用到班級經營中，提出以下幾個觀點分享之：我們的角色是志業還是職業？我有讓孩子感動的熱情？我能把孩子放在對的位置？我引導孩子專注發展強項？我真心聆聽孩子對我說的話語？我能和孩子共同決策班上事務？關鍵時刻我有挺身而出幫助孩子解決問題？上述這些反思都值得我們時時檢驗。

感動孩子的是熱情

「熱情是每個人都有的驚人資產，特別是領導者，它富有感染力，會影響他人跟隨我們。」我們把教師當成是例行性的工作或是志業？如果是前者，我們就無法發揮驚人的潛能，期待把班級經營做到盡善盡美，當孩子出現問題時，我們會認為學生是麻煩製造者。相反的，如果是後者，則我們會有更多的熱情，認為孩子的問題是師生共同成長的契機，是彼此教學相長的重要原素，教學工作的能量不易就隨意結束。充滿熱情的教育者，每件事都想要去做而不是必須去做，孩子會感受到老師的熱情，他們會受到老師的鼓舞而不輕言放棄。

若要問世界上最敏銳的人是誰？那應該就是孩子了。教師的一舉一動，一言一行孩子都看在眼里，評價在心理，他們雖然有時候不會直接說出，但是這些心理的評價會在各種班級經營的情境下自然流露出來。例如：如果我們上課的時候對孩子的發問顯得不耐煩，或是照著課本的內容從頭講一次，學生的情緒就會很低落，也很難聚焦在課堂的學習上。同樣的，當學生和我們對話的時候，沒有專注的看著孩子眼神，只是忙著批改作業，則學生出問題時，自然就不會來找老師，甚至故意製造問題引起老師的關注。

鴨子別送去老鷹學校

「領導是把對的人放在對的地方，讓他們有機會成功，當一隻鴨子沒有什麼不對，別叫牠們翱翔天際或高處獵食。」我們常看到很多家長，放學後把孩子送去安親班或是補習班，或是要求孩子非得要上哪個明星學校，將來非得從事某種行業云云，結果孩子是「愈補愈大洞」，一點成效都沒有。這是什麼原因？那就是把孩子放在錯的位置上。師長扮演的是引導者角色而不是命運終結者，「天生的能力不能選擇，唯一可以做的是發展天賦。」所以，發展天賦才是求學階段的重要課題。

是以，我們要讓學生多去設定自己想要的目標，讓自己時時思考自己的生命價值是什麼，然後允許其花時間去多方嘗試。例如：一個孩子對數學等學科沒有興趣，但是對做糕餅很有興趣，就可以鼓勵其去參觀現場的師傅是如何製作，讓他們去體驗學習，如果可以做得比別人好，或是做起來很有成就感，孩子就初步找到自己對的位置，則我們可以尊重孩子學科的分數設定，不需要硬性規定學生要考幾分，這只會讓孩子從學習中逃走而已。因此，師長應把更多時間花在和孩子探討生命的目標和自己的天賦，而不是每天反覆的考試和做練習題。

支持孩子專注發展強項

「最優秀的領導者能夠發現別人的特長與不足，並把每個人放在最適合的位置。」領導者要知道團隊成員有什麼優、缺點，能夠引導成員在工作中有所成長並且可以發現自己的潛能，讓成員知道自己的強項，能夠花更多時間去專精成長。有個成功方法叫做「聚焦策略」，這個策略是說人們不可能專精所有的事物，所謂「樣樣通樣樣鬆」。

國民教育雖然強調基本能力的培養，但是潛能的探索亦是不可偏廢的部分，在多元文化的社會中，專業能力的確不能跟著多元，而是要「適性專業化」。因此，師長應支持孩子做自己想要做的事情，尊重他們自己所設定的生命目標，而不是潑孩子冷水，成為孩子成長前進的絆腳石。

在我們的生命經驗中，總認為拿到高分，位居前幾名的強者才算成功，然這只適用走學術專精路線的學生，這種教育體制只成就了少數書讀得好的孩子。異言之，當孩子上課很喜歡講話或是不喜歡讀書的時候，或許是他們心中早已設定了人生目標，而我們應可以允許孩子學習其喜歡之科目，並且引導探問他們哪種能力常被讚美，讓孩子找到自己的強項並專注發展，「行行出狀元」，每個孩子都應讓自己的強項到達狀元等級，才能具有競爭能力。

真心聆聽者才是好的領導者

「當人們掌握更多權力時，會對部屬不耐煩，這是人類的通病。」師長和孩子有權利不對等的關係，故我們喜歡用上位者的身分去傳承自己的經驗，或是用說教的方式要孩子洗耳恭聽，但這卻容易和孩子產生價值性的代溝和衝突。沒有用心聆聽，師長不知道孩子在想什麼，不知道孩子現在心裡面最關心的是什麼，當孩子之間發生衝突的時候，我們很容易想要說服孩子，希望他們可以改變本位主義，多為對方設想；當孩子上學的時候，我們很快就想要傳授他們大量的知識和訊息，快速的教給孩子教科書的內容，結果孩子的表現和我們的期待往往產生很大的落差。「聆聽建立起信任，這是一切永續關係的基礎。」因此，當我們可以理解和同理學生的那一瞬間，才是啟動孩子接納的開始，學生才會願意和我們共同面對問題和學習。

了解被領導者的狀況，除了可以讓對方產生信任關係，願意打開心扉和我們共同解決問題，更重要的是可以預防價值衝突不會無限擴大。故而，教師和學生的對話，尤其是輔導管教的班級面向，應保持聽多於說，並且時時檢視哪位孩子的聲音沒有被聽到，讓孩子感受到被師長關心和尊重。

少唱獨角戲 信任領導勝過威權

「三個臭皮匠，勝過一個諸葛亮。」在班級經營中，老師可以扮演臭皮匠的角色，也可以扮演諸葛亮的角色。前者是師長和學生共同參與決策，共同制定班規，把教師的權力分享出去，形成學習共同體關係，其植基於多人的意見可以得到更完整的決策，孩子想法的細緻度出乎我們所料；後者是老師一人完成決策，由老師來自己制定班規，換句話說，老師的權力較為威權式的集中，孩子得到較少的授權。

「如果一個人以確定開始，他會以懷疑結束；但如果他滿足於以懷疑開始，他會以確定結果。」當我們和學生共同制定班規時，孩子會提出許多疑問和意見，也會提出很多天馬行空的想法，甚至是制定出法律所不容許的處罰方式，但是經過一次又一次的討論，一次又一次的澄清修正，學生可以很清楚知道為什麼要制定這樣的制度，才會確實的內化和遵守，即使出現違反班規的情形，也會心服口服不易出現唱反調的心態。「除非很多人希望領導者成功，否則他很難成功。」如果我們允許學生可以教學分享，授權他們可以自己組成想要的組別，共同制定班級生活規範，則學生對於班級的認同感會增加，是以，當學生可以認同班級時，也會連帶期望領導者可以成功領導他們向前邁進，則對領導者的信任反而往往超越威權者的領導方式。

班級經營取決關鍵時刻領導力

關鍵時刻決定你的領導力，「領導者妥善處理關鍵時刻，不僅可以強化雙方關係，甚至終身相繫；反之則可能導致領導者信用破產，無法再繼續領導。」班級經營中孩子會產生各種各樣的衝突和問題，孩子會尋求老師幫助其解決各種相關的事務，這些事務可能是學業上的問題，可能是跨班跨校的問題，甚至是家庭的問題。因此，當我們知道孩子遇到這些問題和衝突時，就是關鍵時刻的來臨。例如：孩子被別班的同學刻意用躲避球打頭，這時候跑來找老師，此時導師就可以帶著孩子去找相關班級的導師，共同來處理問題；又如孩子家庭遭到變故而伸出援手，則學生也會感念老師適時關心產生信賴感。

異言之，如果學生無法處理這些事情，而老師能夠積極協助處理這些孩子心理的沉重負擔，則彼此信任關係就自然可以建立起來，而且孩子一輩子都不會忘記老師處理事務的態度和方法。相反的，當孩子尋求老師的協助，我們把這些問題看成「芝麻綠豆」的小事，或是無法讓他們可以獲得實際的解決，則老師就很容易失去孩子的信任，甚者，敷衍的處理方式會讓他們永遠記在心裡面，成為孩子長大之後的反面教材，影響孩子心理人格之深，這是教育和其它行業最大不同之處。期待藉由上述各種領導黃金法則的分享，可以讓我們的班級經營有更不同的思維和改變。

班級經營

一、教室經營

1. ”孩子在，導師就在”
2. 盡量利用聯絡本每天都和每一個孩子對話，表達關心。如果剛好知道那一天是某同學生日，則附上一張小卡片或不一樣的便條紙，或在聯絡本子上以一句話祝福他。
3. 在第一學期時，寫信給學生和家長
4. 每天放學後，如果教師還有學生，不妨過去和尚未離校的同學聊聊。在言談中他們會透露出許多班及訊息，有助於導師對班級的管理
5. 早修時間盡量能在場。早修時，眼光掃過每一位同學。每天最好都能與每位同學有眼神接觸的機會
6. 掃地時間，剛開始時要盡量每天都在場督導，甚至可以親自把你的要求做給同學看，否則他們不知我們我們的要求在哪裡，而會以他的標準為主。要塑造良好行為，一開始必須有耐心的去加強，使他們成為習慣。
7. 培養學生養成隨手撿垃圾的習慣。
8. 善用小老師與各股漲，把權責分清楚，自己也突在看到班級的某些現象時，立即指出由幹部，久而久之，他們自然知道，遇到某些狀況時該由誰來擔當，而不必等老師來糾正或吩咐。
9. 第一學期開學時，準備一封短信給家長，或同學，說明你的教學理念，及你所希望做到的事情，並希望孩子能朝目標去努力。
10. 強調學習態度/實施品格教育的重要，對老師同學都要尊重，不論聰明與否，學習的態度才是決定成敗的關鍵。
11. 訂立班級公約，因為契約的建立可以引導出守法、信守承諾及有責任感的氣氛。

二、榮譽卡

12. 盡量不要把記過或銷卡掛在嘴邊，久之會引起學生反感，反而收不到效果。
13. 銷卡或加卡要盡量節制，一次不要連加或連銷許多卡，除非真的是有需要。讓孩子感受到加卡銷卡都是很慎重的，要謹慎看待。雖然要恩威並用，不過我認為在銷卡或記過方面要特別謹慎。

三、生命教育

14. 蒐集一些好文章印給同學看，並且讓他們寫心得，不過盡可能事先要做些引導。
15. ”學校是到場”，學生可以成就老師，老師也可以成就學生。
16. 在學期前中後，可以做一項”同儕鼓勵”的活動，如每人做至少一張卡片送給你最想鼓勵肯定的同學，不但可以加強同儕關係，又可以做到好行為的正增強，如果有同學沒收到任何獎勵，可以由老師做給他，鼓勵他。
17. 每學年的下學期通常我會設計卡片關懷，如孤兒院、老人院。
18. 若有同學在某些方面表現良好，則以全班鼓掌方式為他拍手鼓勵。

四、自我管理

19. 盡量讓自己有好的情緒管理，不要用言語羞辱學生。激烈的、情緒性的用語真的不要說，不但傷了學生更傷了自己，師生的裂痕也會行程，如果學生回去轉述給家長時，也會造成家長的反感和不信任，如此一來，有的家長會在孩子面前批評老師，就會造成孩子對老師的反感和不信任，那麼教室內的學習效果及氣氛會每況愈下，因為”學習是始於信任的”而這些信任是家長、老師、學生三方面共同營造的關係。
20. 生氣時在做任何決定或說任何話時，真的要有一個聲音馬上提醒自己”等一下”、”再想想”，先不要做任何動作，或說任何話，否則我們說的通常都是氣話或是重話，兒都不是太得體的，通常事後會讓我們後悔。
21. 學校的孩子，心思絕大部分都是單純的，心性並不惡劣，只不過是有一些不合常理的行為，記得有一句話說”不要因為他的好，而忘了他的壞，也不要因為他的壞（行為），而忘了他的好（品行）”

五、結語

有一句話可以告訴孩子們，讓他們知道正確觀念的重要一山不轉，路轉；路不轉，人轉；人轉就是新轉；心轉就是觀念要轉；有了觀念，就會形成語言；有了語言，會出現動作；經常的動作就變成習慣；習慣就造成性格；性格就決定了命運。（引用江和言先生的演講）

*不急*不傷孩子自尊&自信*

不隨便迎合孩子提出的需求~

要尊重師長~要遵守班規~

要培養好品格

陪養品格參考網址

<http://tw.iblp.org/zh/resources/catalog-cf.pdf?show=true>

教室佈置~除了邀請小組共同創意佈置！公佈最新學校訊息！以傳達品格為主！