

新世紀的班級經營

陳 寶 山

班級經營是學校教育的基礎，其成敗直接影響教學的效果。

當前經營班級的缺失有五項：(一)教師理論轉化能力不足；(二)班級經營的目標模糊；(三)缺乏班級經營的整體計畫；(四)家長參與意識不足；(五)教師專業自主能力薄弱。

新世紀班級經營的能力有十項：(一)活化教育理論的能力；(二)強化專業活力的能力；(三)內化批判思考的能力；(四)啟動人文關懷的能力；(五)勇於維護公義的能力；(六)整合運用資源的能力；(七)開創廣泛溝通的能力；(八)適當調適情緒的能力；(九)妥善處理危機能力；(十)樂於終身學習的能力。

新世紀班級經營的策略有六項：(一)強化開放的胸襟，扮演積極角色；(二)積極內省增能，改善教學服務；(三)激勵理性對話，進行深層辯證；(四)運用參與合作，建構學習組織；(五)活用虛擬管理，實施道德經營；(六)實踐心靈建設，樂為生活教練。

新世紀的教師必須在班級經營的能力與策略投入心力，以期突破現狀與困境，穩健地走出清新、尊榮、與豪氣。

關鍵字：班級經營、專業活力、理性對話、深層辯證、虛擬管理、生活教練

教育是人類獨有的活動，是一個繼續創造，以求止於至善的無盡歷程，是要以有限的時間來追求及創造最高的價值。自從有了學校教育制度之後，班級經營就成為學校教育的基礎，也是學校教育實踐最基礎的單位，班級經營的成效，與學校教育的成敗息息相關。換言之，一個學校教育的成效，乃是班級經營所累積的成果，班級經營的重要性不言而喻。

在邁入廿一世紀的前夕，台灣各方面都在進行結構性的調整與重建，而教育改革乃是影響深遠且牽涉廣闊的改革之一，如何在新舊交替的歷史十字路上，維持動態的平衡、建立自我的定位、凝塑社會的意識、形成國家的認同、以及創造本土的新文化，是值得深思與戮力以赴的問題。因此，在面對未來兼具高度都市化、資訊與知識的新社會，教育改革成為社會矚目的焦點，而學校教育的革新，最不容忽視的是教學革新。教學活動的實施必須以班級經營為基礎，班級經營的成敗直接影響教學的效果，因此，班級經營應有怎樣的調適與改善，就成為新世紀學校教育改革相當重要的一個課題。

壹、當前班級經營的省思

隨著社會的快速變遷，學校教育與現代社會並未能完全配合，因而產生若干問題，深入了解與冷靜思考，發現學校教育效果不如預期理想的癥結，班級經營難辭其咎。筆者以多年暑假在師院教授班級經營課程，與來自台灣各地區的現職教師深層對談與探討，對於當前班級經營的缺失加以分析與省思，以作為檢討過去，策勵將來的參照。發現班級經營成效很好的教師有之，而也有為數不少的教師，其價值觀念已經隨著社會變遷而調整改變，側重比較明顯而實際的方面，觀念與行動有矛盾的現象，以致常有言行相違的情形（陳寶山，1997），在經營班級時顯現以下的缺失：

- 一、教師理論轉化能力不足：對於師資培育與在職進修所習得的理論，只知如螞蟻搬豆加以堆砌，亦如蜘蛛結網空守蛛網待飛蛾撲網，而無法如蜜蜂採花粉加以釀造成為可口的蜂蜜，無法將理論反芻內化，並轉化為班級經營實踐的智慧。
- 二、班級經營的目標模糊：長年以來在統編本教科書與升學競爭壓力下，缺乏專業的道德勇氣，無法抗拒外行人的批判、壓迫、或威脅利誘，

以致放棄班級經營目標，忽視人格培養與生活基本知能的指導，迫使學生自我放棄而成為班級的孤兒或棄嬰。

- 三、缺乏整體經營計畫：只知做好例行性工作，缺乏整體班級經營計畫，以致忽視學生整體全人格的發展，因無發展性活動，班級經營成效自然受限。
- 四、家長參與意識不足：只重考試分數，不顧孩子的人格發展，不知、不願、不會教養小孩，而且常以個人好惡，在孩子面前恣意批評老師，貶低教師在孩子心目中的地位，增加施教困難度。
- 五、教師專業自主能力薄弱：只知趕教學進度，面對活生生的孩子卻不知如何以對，普遍缺乏自我批判的能力，無法感知社會變遷的脈動，因此面對教育改革不知所措，這是一個相當嚴重的問題。

貳、新世紀班級經營的方向

目前許多先進國家或學者專家，都在嘗試為人類進入廿一世紀的世界或自己國家的未來描繪藍圖，如瑞典、英國、美國、澳洲，以及鄰近的日本、韓國，紛紛利用新的科技知識規劃變遷，以期對未來社會的預測、計劃和管理，從事系統的研究，從而更能掌握現在，創造出更美好的未來。它們積極推動全國性的教育改革方案，期望在廿一世紀的新世紀，其國民在學習、工作、生活上都能具備不斷應變、不能或缺的全方位基本能力。

展望未來，我們所要培養的國民正如我國學者高希均所描繪的台灣人，乃是「不僅是務實的經濟人，也是理想的文化人；不僅是胸懷外國科技，更是要立足本土；不再侷限於小我的成就，更是在共創大愛」（高希均，民83，聯合報，第11版），而這樣的台灣人愈多，台灣就愈有前途。

針對新世紀的來臨與發展趨勢，台灣的教育活動應有怎麼樣的調適與創新是學者專家關注的焦點。國立台灣師範大學教育研究中心(1995)從教育專業的立場提出「新世紀中小學教育改革建議書」，對國小教育改革的建議：

- 一、在學習環境與資源方面，建議「改善學習環境並重建校園倫理」。
- 二、在教師專業與自主方面，建議「建立專業培訓與成長評鑑制度」，並且「增進教師專業自主意識與權力」。
- 三、在課程內容與實施方面，建議「建立學生基本能力指標」，並且要

「營造適性教學與多元評量的環境」。

- 四、在行政組織與效能方面，建議「增加學校自主權並充實行政能力」，並且要「改進行政方法與程序，並提高行政效能」。
- 五、在學生品德方面，建議「培養學生民主觀念與民主素養」，並且要「加強學生健康生活與適應社會能力」。
- 六、在家長參與責任方面，建議「建立家長參與班級及學校事務的制度」，並且要「強化學校與社區的互動關係」。

新世紀的學校教育，在面對競爭激烈的國際社會，透過教育活動要使每個學生具有基本能力，以提昇國家競爭力，就成為相當重要的時代任務。因此，新世紀的班級經營必須以「學生主體、教師專業、家長參與、行政服務」為基本理念，以「培養二十一世紀健全國民」為最高理想目標，學校教育的發展，不但要有國際觀的視野，更要具有本土化的歷史文化傳承。

參、教師應具備的班級經營能力

教師所從事的工作，無論是教學或教學之外的各種活動，本質上均有其平凡、平實、平淡的特質。如何使得平凡、平實、平淡的教學生涯之中創意得到激發，個人潛能有所發展，興趣專長不斷擴展分化。尤其如何在教學工作世界裡自我實現，成功圓熟，獲得地位與尊嚴，表現成就與績效。在生活節奏快速，變遷頻繁、高度競爭的現代社會，熱誠有勁而積極主動地創新學校教育的成效，實踐為人師表的初衷，顯然是全體教師同仁應該嚴正面對並戮力以赴的重要課題（高強華，1996）。

綜合以上對當前班級經營的省思，以及新世紀班級經營的方向之分析，面對廿一世紀新學校新趨向的教師，必須具備活化教育理論、強化專業活力、內化批判思考、啟動人文關懷、勇於維護公義、整合運用資源、開創廣泛溝通、適當調適情緒、妥善處理危機、樂於終身學習等十項基本能力，才有可能悠游於班級經營的專業工作之中，做一個快樂而有效率的現代教師。

一、活化教育理論的能力

班級經營是一種藝術，不是技術，班級經營的偏失，一部分是出自於

方法的不當，這是經營方法的問題；另一部份是方法並無不當，而是教師對方法的運用失當，也就是不善運用方法，或者拘泥於方法的機械性，缺乏靈活運用的技巧。班級經營不能像螞蟻搬豆般囤積各種理論，也不能守株待兔的像蜘蛛一樣結細密的網等待飛蛾撲網，必須如同蜜蜂一樣採各種的花粉再將它釀造成為甜美可口的蜂蜜。身為級任導師必須將所學的哲學、心理學、社會學以及各種教學理論，加以反芻消化，轉化為班級經營的理念，並且落實於班級經營的實際運作之中。

二、強化專業活力的能力

推動班級經營要考慮顧客（學生）的需求，也要考慮教師專業身分維持的重要性，而教師專業身分的維持，最有效的途徑與策略就是強化專業的活力。教師專業活力的強化，乃是班級經營永續發展的專業能力，亦是教師自己監控、調整、創造班級經營新境界的力量。

教師專業活力的來源：知識、適當氣氛文化、制度設計三者，知識要不斷的追求與創造，這是身為級任教師責無旁貸的任務，因此基於使用者付費的理念，教師為了獲取新知，應該付出代價，樂意學習，也樂意創造，讓自己的心靈有如澄澈的深潭，充滿活水。而適當氣氛文化則是全體師生共同體認與凝聚的，校長要發揮人格領導與道德領導的影響力，帶領全校教職員工生，將學校視為生命共同體，彼此願意用生命真誠的交融，來共同營造適當的氣氛文化；在班級中，教師理應帶領全班學生與家長，為營造適當班級氣氛文化而努力。設計適當制度是強化教師專業活力的第三個來源，讓老師一方面有潛力增值的壓力，一方面有尊重與支持的鼓勵，不斷吸取從事專業行為所需的知識，在適當的文化氣氛中，將知識轉化為班級經營的力量。而在制度法令上，我們所推動的所有改革不能單從防弊觀點來看，應該設想到特殊的意義，要從未來永續的發展的觀點來看，讓老師們找到專業活力的源泉。

三、內化批判思考的能力

批判性思考是新世紀班級經營相當重要的能力，一個具有批判性思考能力的班級導師，就是一個能從事辯證性心靈活動的好老師，透過質疑、反省、解放與重建的四個步驟、過程與方法，隨時檢視班級經營的理念、方法與策略，對於不合時宜，對學生成長無益地規定，應該加以解放，例如：午睡，不要因為老師要睡午覺，就強迫全班學生要午睡，以致養成午

睡症候群，再來責怪公務人員中午所擺出的晚娘面孔，已經於事無補了。

一個具有批判性思考能力的級任教師，透過質疑、反省、解放與重建的理性思考過程，才能遵循正道，不為邪風所引，不受歪風的動搖，甚至能夠臨危不懼，臨難不苟，形成堅毅的整體性格；使眾人破除鄉愿的怯懦與虛偽，代之以正義和誠實；表現出來的，不再是盲目的從眾或摹仿，而是經過理性衡量與判斷後，所做的選擇。例如：集體販賣參考書、測驗卷收取回扣，甚至利用午休時間不當補習等，都是同儕團體壓力下長存的不合理的行為，必須加以抗拒、解放，徹底改革，否則對教師整體形象與人格尊嚴的損害是無法彌補的。另外也要有道德勇氣，與批判性增能的專業自主，來對抗升學主義與政治勢力不當的驅迫與干預壓力，回歸教育本質的思考，創新與發展具有共識基礎的班級經營方法與策略，善待每一個學生，促使班級經營更為合理性。

四、啓動人文關懷的能力

情感是文化的根柢，是創造知識、提昇文化、與改良社會的原動力，教師在進行班級經營時，對於情感教育必須特別予以重視。教育愛是教師的基本情感之一，是一種「不嫌其多，只患其不足」的情感作用，教師如果能夠把別人家的小孩當作是自己的孩子般呵護、照顧、指導，用「跪聞花香」等示範性體驗活動，拉近師生間的距離，撤離心理的藩籬，那麼良好的班級氣氛就可以逐漸形成，學生在這種如沐春風的教育愛的包圍環伺之下，一定可以被感動而發展出珍貴的人文關懷。

教育活動既然是人類獨有的活動，班級經營就應該具有人味兒，建立師生之間的默契，從老師真心誠意關懷班級的學生開始，提供楷模學習的榜樣，在潛移默化當中，學生習得彼此關懷的情意。班級經營中的情感教育就是要培養學生依傳統倫理及生長順序，由愛父母、兄弟、夫婦、朋友、同屬進而由人及物的「愛物」，並且基於中華文化精神，將「仁者愛之理」作具體「合理的愛人」的解釋，以培養鄉土之情積極的一面，減少消極的一面，啓導繼起的情感作用，使情感交融在文化中，成為文化凝結與創新的源泉。擴而大之，把這種情感作用加以昇華，在文化交流活動中，能夠主動積極的去發展認識、了解、接納不同文化的情懷。情感的教育，就是要培養學生這種「人類中最高貴的情感」—高尚的情操為最終目的（陳寶山，1999）。

五、勇於維護公義的能力

公義意含公平與正義，是一種理想，也是規範，必須作為文化與學校教育融合的準據而在班級經營中加以實踐（陳寶山，1999）。因為教育的基本原則，以明是非、別善惡、辨美醜為出發點，然後各守本分，各盡所長，成為適如其分的有價值的人。學校教育就是要在這個原則的指引之下，使每個人在生活中無論為人或做事，有一定的取捨標準，而成為安身立命的指標。

「說該說的話，做該做的事」是教育人員應有的風骨，認清楚何時何地該說與該做則是教育人員應有的氣質，尤其是在社會快速變遷，價值多元的情境中，身為班級導師應有維護社會正義公理的道德勇氣，幫助學生釐清似是而非的觀念，以及透過價值澄清培養學生為社會公義據理力爭的勇氣與智慧。

六、整合運用資源的能力

班級經營不能像「蛋箱教學」故步自封，構築象牙塔，單打獨鬥或是孤芳自賞，將自己侷限在洞穴之中成為目光如豆的井底之蛙，最後為了爭逐池中那片荷葉而彼此爭鬥，生命的價值不應該侷限在這樣狹隘的格局裡面。

教育的財源不足與資源有限是一種趨勢，尤其是經過九二一大地震之後，相關教育經費受到災後重建的排擠效應，是當前教育發展上的困境，也是邁向精緻化的主要障礙。固然財源是實施教育重要的支持，但是人力資源與相關社會資源的開發與應用，更是達到理想班級經營不可忽視的資產。無論是校內或校外的資源，班級導師都要加以整合，發揮創意巧思，善加利用。因此，以班級為中心，掌握社區資源，凝聚社區意識，開發建立社區資源網絡，擴大社區資源使用效益，應是必要的具體策略。

七、開創廣泛溝通的能力

班級就是一個社會體系，學生來自各個社會階層的家庭，每一個家長都希望小孩子成長、成器，但每一個家庭所提供給小孩子的條件卻不一樣，鄉村的父母無法給孩子實質的學習幫助，學校成為學習，獲得知識、能力唯一的地方，對某些孩子來說，學校是唯一的知識來源，這是推動教

育改革一直被忽視的基本問題。教育制度經常隨著能夠強烈表達意見，會出聲音爭取權益的家長而變、而轉移，鄉下的家長卻只能宿命接受變化的政策，這是相當不公平的。

家庭是每個人成長的搖籃，教養子女更是每個家長責無旁貸的天職。家長的觀念與態度，直接影響班級經營，間接影響學校教育，有時甚至左右教育主管機關與學校的決策。因此，如何導正其偏差的觀念與態度，喚醒教育的責任與熱忱，將成為班級導師延伸的任務。

班級經營的最高境界，就是吸納家長進入校園，和學校老師一起負起教育子女的責任，在家庭教育日漸式微的現代社會，家長的責任必須要加強，未來家長進入校園關心學校教育、參與校務運作、支援教師教學將成為必然的趨勢。然而家長多樣化態，教育程度、經濟背景、對孩子的教育態度需求都不會一樣，面對不同社經背景、不同教育觀念、價值觀念的家長需求，教師就必須具有廣泛溝通協調的能力。廣泛溝通具有彌補班級經營資訊來源不足的盲點，更何況教育工作者不可能只靠自己的努力，就能提高學生的學習成就，這是相當明確的事實。因此班級教師要和家長磋商班級經營方式策略，溝通班級經營的理念與實際運作，謀求家長的認同與支持，化解不必要的誤解與衝突。

八、適當調適情緒的能力

情緒係指由某種刺激（外在的刺激或內在的身體狀況）所引起的個體自覺的心理失衡狀態。失衡的心理狀態含有極為複雜的喜、怒、哀、樂、愛、惡、欲等七種情感性反應，而在情緒狀態下，除個體會有主觀感受之外，在身體上亦隨之會有生理變化（如憤怒或恐懼時會心跳加速）。個體在現實情境中情緒表達方式不適當，或是過分激動與緊張，或是過分冷淡與消沉，就是情緒失常；情緒失常與否，則端視現實情境而定。在危機情境下表現恐懼情緒係屬正常，但如危機情況消失仍持續長期焦慮，則屬情緒失常（張春興，1991，224-225）。

教師是人，也如一般人一樣會有情緒的變化，尤其在面對專業化、壓力大、挑戰性強的班級經營事務，難免會有情緒表現。然而教師是已經「成人」的人，又是擔任人類心靈建設工程的工作，對自我要求與與自我期許都是能為學生的表率，因此在情緒變化時要有自我控制的能力，適時適度運用理性調適情緒，以避免傷害學生或影響學生正常成長。

九、妥善處理危機能力

隨著科學的進步，人類可以實現「上窮碧落下黃泉」的夢想，使美夢成真。人類的科技文明日新月異，的確帶來生活上的方便與舒適，而工具理性的宰制，也養成人類相當脆弱的依賴性格，尤其是對電力的依賴，突然的停電或斷電，所有的生產活動與生活秩序就會大亂，「停電症候群」是現代文明最可擔憂的致命傷。而地震、水災、風災、火災等其他的天災，隨時都可能奪去人類生命和財產，顯現人類知識的有限性，以及危機處理的重要性。

在人類物質文明突飛猛進之際，生活的素質與道德品質卻並沒有相對的提昇，因此殺、燒、擄、掠、偷、盜、淫、騙等人禍無時不會發生，再加上突偶發的意外事件，隨時威脅著人們生命財產與心靈的安全，不能不加以重視。班級經營是教師教學專業知能展現的職場，也是學生身心發長與生活知能學習的場所，面對隨時可能發生的危機，無論是地震、水火、風災等大災難，或是學生意外受傷，甚至吵架、衝突等突偶發事件，身為級任教師都要有洞視事情先機的智慧和防範未然的能力。換言之，透過有效的班級經營，要讓學生與教師一起成長，增加危機處理與緊急應變的機智能力，以期能將危機傷害減至最低，確保學生身心安全。

十、樂於終身學習的能力

在新世紀中，能夠掌握未來改變範疇、認清其潛力、把握其契機者，明日將充滿無限可能，能讓美夢成真；無法掌握新資訊情報者，在舊工作流失、舊系統崩潰後，失業、貧窮、絕望將接踵而至。因此面對新世紀，個人的未來取決於是否有能力掌握新觀念、做新決策，以及能否終其一生的學習及適應（林麗寬，1997）。

前面所述新世紀教師必須具備的班級經營能力，稱為教師的專業自主能力，是班級經營成功的保證，而這些基本能力則必須建立在終身學習的基礎上面，只有在教師永保進修動力，時時學習，終身不懈的努力增能，攫取活水源頭灌注所累積的經驗之上，才能很驕傲的做一個快樂稱職的級任教師，為學生創造集體成長的快樂與心靈的滿足。

肆、新世紀班級經營的策略

廿一世紀班級經營的理想圖像，是指良好的經營管理觀念系統，教師必須藉「兩者兼顧」的弔詭管理導向（黃乃熒，1999），對矛盾、對立活動進行互補與動態平衡的管理來加以建構。學生也許會主動與教師挑起對立，來爭取學生的受教權益，雙方如果具有彼此協調的意願，則學生可以理解自己有配合教師班級經營的義務，進而使學生了解其受教權的目的在幫助班級發展，也可以使教師了解學生的受教權對班級發展的重要性，對於班級經營幫助甚大。質言之，「辯證發展邏輯」視班級經營是經由對立的衝突所觸動，並藉由協調差異的歷程，達到班級經營的目的；運用相互否定的對立詮釋行動，藉由協調差異的機制，創造出班級經營的動能。因此班級經營無論是在形式上、制度上或本質上，都必須配合變遷快速的開放社會腳步日漸開放，並調整策略做法。

一、強化開放的胸襟，扮演積極角色

傳統的教師容易抱持著自我意識型態，或以自我的人格特質，當做班級經營的基礎，以致衍生封閉式的班級經營。在班級的王國裡面展現教師權威，作威作福，無視於學生的感受與需要，導致班級經營充滿「非此即彼」的偏見，教師時常會堅持對立活動中的一個，而排斥另一個，這種分裂性思考的傾向（Bateson, Jackson, Haley, & Weakland, 1956），運用自我的單面向觀點，將會對競爭性的價值採取獨斷式的判斷，以唯一決策者的姿態，獨衷於教師所認定的某一種優位價值，而忽略另一價值的重要性與意義的探尋，同時亦忽略「對立均衡調和」（contradictory integration）相互性行動的激勵，導致推動班級經營合法性不足的困境，因此其相關班級經營的措施得不到學生或家長的承諾或支持，影響班級經營的成效。因此，教師在進行班級經營時，開放胸襟相當重要。

新世紀教師的班級經營，首先必須打開心內的窗，運用循環思考方式，來調和班級的對立活動，達到創造智慧的目的。因此應該積極扮演下列角色（Quinn, 1988；黃乃熒，1999）：

- (一)有理念的生產者：要常將新穎的理念運用到班級經營過程中，同時不會鑽牛角尖。

- (二)積極進取者：要追求淵博的知識，而且對於困難的工作要努力協調。
- (三)隨和的團隊建立者：在遭逢壓力時，不應喋喋不休，而且要努力化解衝突。
- (四)奮力不懈者：要全力投入工作，並認為無論自己或他人，皆應努力工作。
- (五)心胸開闊的適應者：應該講理，而且能夠和別人和睦相處。
- (六)卓越的管理者：應該具有改善自我的修養，並藉以影響改善別人。

二、積極內省增能，改善教學服務

傳統的教師文化傾向保守、沉默、安分，加以歷次的教育改革，又都只是由上而下一廂情願的政策，或是緊抱歐美日等國教育制度的無根模倣，從來未曾下問學習主體的感受與需求，亦不曾關照基層教師的心態與成長，甚至跟著少數人扭曲變調的教改音樂起舞，模糊教育改革的焦點，應該是教師本職的「教學工作」，這是當前教育改革最嚴重的隱憂與挑戰，亦是班級經營的困境。

現代的教師應該要清楚的釐清班級經營的兩大任務，即增能(empowerment)和改進服務。何謂增能？「增能」就是使個人獲得力量，使其意見受到重視，影響與自己有關的決定或計畫，在工作場合中運用經驗改進自己的表現，並進而改進組織的表現。至於一個權能兼備的教育人員，就是一個相信自己與自己行動能力的人，他了解宰制的系統，並且致力於改進社會上壓迫的措施，他們尊重他人的尊嚴，並且運用其力量，以實現其作為一個人的獨特性。不論是獨自工作或是與人合作，他們都是堅定的、務實的，但又不失熱情，致力支持教室裡、學校中、社區中所有人的自我實現（王麗雲、潘慧玲，1999）。

傳統的班級經營採用由上而下的順從的系統模式已經不適用，因為每天從早到晚老師花太多時間在班級的例行性管理工作上，沒有運用發展性的班級經營，讓班上的學生產生擁有感，沒有賦予學生責任。教師應該要自覺自勵，爭取實質性自主空間與條件，亦就是批判性的增能。級任老師最大的資產就是在服務班上的學生，透過這種真心誠意的了解和生產性服務，找到工作的尊嚴與價值。因此新世紀的班級經營不再只是「管理」，而是要增能，加強服務與奉獻，強調團隊合作，共創學習社區，為學生提供最好的成長環境。

三、激勵理性對話，進行深層辯證

今天的教育，有三種因素強烈地干擾個人的統整，並壓抑個人潛能的開展。其一是大人的功利取向，其二是考試主義，其三是對甲等的迷戀。一般父母都是愛自己子女的，但是他們把愛建立在功利價值上，期望孩子出人頭地，期望子女比別人強，比別人學位高，待遇好，受到別人的羨慕，甚至把自己的慾望投射到子女身上，期待他去完成它（鄭石岩，1993）。而教師就在這種非理性的因素壓力之下進行班級經營，無視於學生主體的感受與需要，複製著成人社會的價值與文化，忽視「辯證發展邏輯」與「三元對話邏輯」在班級經營的意義與功能。

新世紀的班級經營要運用理性對話，實施一種參與開放（participant openness）的互動方式（黃乃熒，1999，668），鼓勵班級親師生進行深層辯證，藉以精進、修正、支持與批判別人的建構，調和彼此的立場或觀點，促使分享的意義制度化班級親師生的行為（文化），導引與協調多重想法的對立，朝向一個可以為大家所接受的範圍與更高品質服務的反省，以建立班級經營的共識，使不同的文化價值能夠得到充分的探索，這種強調意義分享的互動，可以開展出「集體演說故事」的班級體系。

這樣的班級文化，重視規範的建立、善用文化儀式，並強調非正式的溝通網路（Deal & Kennedy, 1992；黃乃熒，1997、1999）：

- (一)重視規範的建立：經由分享意義所建構出來的班級規範，比較容易建立一個兼顧考慮細節與把握正確方向的遠景。而考慮細節即有調和各種對立立場的意涵，而且能夠把握正確方向，符合新世紀班級經營的理念。
- (二)善用文化的儀式：儀式的運用具有標示班級經營意義與英雄的功能。意義與英雄皆是對立立場或想法，進行互補與動態平衡管理的產物，藉以樹立班級的核心精神、價值與假定，而核心精神、價值與假定對教師運用標語、班訓、班徽、集會、班級楷模、每日之星等文化儀式與他人溝通的班級經營，都有正向的實質助益。
- (三)重視非正式的溝通網路：非正式溝通網路具有強化多重意義探勘的功能，能夠激勵班級親師生加強反省與了解彼此的假定，進而調和彼此的對立創造出新的假定，成為新世紀班級經營的參照架構。

四、運用參與合作，建構學習組織

新世紀的班級經營，是奠基於親師生對立活動的相互創生型態（黃乃熒，1999，671），它本質上是一個連續不斷的歷程，藉著相互立場的轉變，探索一個以舊立場為基礎，並且能夠附加原先立場所沒有的觀點，形成新的平衡。為推進親師生重新診斷班級脈絡所需要的冷靜審視與默思的時間與空間，必須運用參與合作的問題解決方式，提供教師、家長、學生共同參與班級經營的機會，透過廣泛的溝通，藉以調和親師生的對立立場與想法，充分掌握班級經營的問題所在，進而創造解決問題智慧的意義。

廿一世紀是高科技化與競爭激烈的社會，班級經營必須要以建構學習型班級為先，讓班級中的每一個人在團隊的學習中，都願意學習、樂於學習，而能運用系統思維、自我超越、修正心智模式、進而建立共同願景，強化參與合作以解決班級問題的動力能源。而且在學習型的班級經營參與過程中，由於廣泛溝通、平等對話、充分討論，具有學習將資訊配置於所需要的地方，以及超越現狀的功能，有助於了解對立一方堅持的指標，此時教師如果能夠以同理心看待對方的堅持，進而包容對方，進行異中求同、同中求異的實體創造，必能夠為班級經營集體奮鬥的行動能量，創造出有利的條件。

五、活用虛擬管理，實施道德經營

新世紀的班級經營，強調開發型的經營觀點（陳寶山，1996，38-44），重視價值與信念的發展，而不是學生對教師的聽命。傳統班級經營的功能與模式，將不斷的被質疑、批判與挑戰，因此一向被視為理所當然的班級規範和信念，以及習焉不察的班級經營意識型態，可能被顛覆或解放。教師要以真誠的情感關懷學生和家長，在合理性的基礎上，將班級經營涵濡於虛擬的靈性與學習的修為之中，讓親師生與班級融合成為生命共同體，活化班級經營，使成為親師生心靈的寄託與生命的歸宿。

道德乃是群聚而居的人，為要各得生活之所需，又要各安其生，所產生的共同遵守的「公平原則」，因此道德是群體生活的產物。一方面要求在通力合作之下，大家能夠取予平衡，各得所需；一方面要求大家各不相擾，而能各安其生。尤其是近年來，處在高度文明社會的人，側重實利，用物質裝飾自己，重皮相而不重品質，沉溺在物質或感官所獲得的暫時性快感，無暇顧及精神層次的修為與領會，落到道德衰微、文化沒落的地步，更需要實施道德教育，培養道德意識，啓迪道德良心（賈馥茗，

1992, 272-305)。換言之，只有藉良心得救的渴望，才能使人類有真正的自由，使文化承傳得以存續，所以學校教育除了幫助個人發展、傳遞文化財之外，更要使良心覺醒，俾使各個文化負荷者，能帶著道德的責任、倫理的義務，以及甦醒的宗教性，以負起存續發展文化的任務。

新世紀的教師要以道德領導（謝文全，1988，237-263）來打開班級經營的另一扇窗，不要在班級例行事務的細節上監督控制，不要企圖突顯教師權威進行制式的班級管理，而應該在親師生互信的基礎上，每天定時強迫自己反省，激發出批判的精神，勇於批判自己的班級經營理念與做法，以落實正義倫理，發揮關懷倫理，做好道德選擇，展現為正義而努力的專業理想（professional ideal）與使命感，勇敢的對抗不當行為與不當得利的同儕壓力，活出自己的尊嚴。

六、實踐心靈建設，樂為生活教練

海倫·凱勒曾說：「請把你的燈提高一點，好讓你的光照亮更多的人。」生命的充實在於個人的自我認定，用什麼心態去面對人生，將決定一生的方向，因此每個人都必須要選擇一個適切的角色來扮演。真實的人生有一些責任是無法捨棄，也不容捨棄的，但是擔負責任並不表示一定要放棄自我，因為放棄自我，容易耗盡自己的能量，一旦油盡燈枯，就再也發不出亮光。而生命宛如一潭活水，若源頭枯竭、湧不出清泉，哪來的潺潺流水滋潤大地！換句話說，唯有不斷涵養自己，才能有足夠的能量去成就別人；唯有在人我之間、在身心兩方面取得平衡，才是永續經營生命之道（穆景南，1999）。

人生以服務為目的，身為級任導師是值得驕傲的，因為我們是學生心靈建設的工程師，也是學生生涯發展中的重要他人，更是學生生命中的貴人，要以專業的角度與過來人的經驗，做學生亦師亦友的生活教練（coach），教學生認識真我、接納自己、了解心中的畏懼、接受所有的可能性，以接受與信任、樂觀豁達的幽默人生態度，做個快樂的清倉人，建立一條心靈的護城河，活出留白的藝術，做生命的藝術家。尤其是經過這次世紀大震的洗禮，更要透過精心設計的班級經營活動，讓學生深切體認「名利得失，無非虛幻」，唯有貢獻自己，發揮生命的潛力，服務社會人群，才是最充實的價值呈現。

airiti

結語

教育是基本人權，教育的目的在促成人性的充分發展、社會的和諧、正義的體現，以及個人幸福的增進，因此學校教育改革的方向必須符合以上精神。新世紀的級任教師若想在教育改革的浪潮中做中流砥柱，扮演「回歸教育本質、推動開放教育」火車頭的角色，就必須要在班級經營的能力與策略投入心力，加以開拓。

「生命究竟有沒有意義，並非我的責任；但是，怎樣安排此生命，卻是我的責任。」身為教師，在追求專業自主的轉型過程中，應該要常保一顆向上、向善的心，不斷汲取班級經營的活水源頭，不要對自己所堅持與選擇的生活方式感到沮喪、洩氣，也不要因困難與挫折之前低頭退讓，更不要失去對教育的熱忱與信心，在推動班級經營實務時，必須先釐清若干重要的基本理念，建立正確的觀念，以指引行動的方向，點燃永不熄滅的改革明燈，方不至於依個人的好惡與觀點，迷失在科技與文化移植的陷阱中，遺誤後代子孫的健全發展。

「路，是人走出來的」，而「凡是努力過的必留下痕跡」，期盼教師在新世紀的班級經營過程中，能夠突破現狀與困境，穩健地走出清新、尊榮、與豪氣。

參考文獻

- 王麗雲、潘慧玲（民88）。教師增權擴能概念與實施策略研究。發表於台北市立師範學院主辦，第五次教育行政論壇手冊，159-185。
- 林麗寬（民86）。學習革命。台北：中國生產力中心。
- 張春興（民80）。張氏心理學辭典。台北：東華。
- 黃乃燮（民86）。學校行政領導之道的詮釋與實踐。國立中興大學人文社會科學報，6，153-184。
- 黃乃燮（民88）。學校吊詭管理導向的意義及其在學校革新上的應用。國家科學委員會研究彙刊：人文社會科學，9(4)，653-677。

主題文章

- 陳寶山（民76）。從教育價值觀談國民小學的教學革新。教育改革論文專集（三）。台北：教師研習中心。
- 陳寶山（民86）。台北市國小教師價值觀念之研究。台北：文景。
- 陳寶山（民88）。足跡--路是走出來的（國民小學學校經營實錄）。台北：文景。
- 陳寶山（民88）。文化與學校教育之融合。載於中華民國開放教育學會會訊，7，14-19。
- 賈馥茗（民71）。全民教育與中華文化。台北：五南。
- 鄭石岩（民82）。導師的時代使命。載於陳寶山編著「領航明燈--國民小學導師手冊」。台北：張老師。
- 穆景南（民88）。人生DIY。台北：遠流。
- 謝文全（民77）。道德領導--學校行政領導的另一扇窗。載於林玉体主編跨世紀的教育演變(237-253)。台北：文景。
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass: Addison -Wesley.
- Irwin, J. W. (1996). *Empowering Ourselves and Transforming Schools--Educators Making a Difference*. State University of New York Press.

（收稿日期：88.11.25；修改完成日期：89.1.12）

Classroom Management in a New Era

Chen, Pao-San

Classroom management is the basis of school education. Its accomplishments may have influences on teaching.

The shortcomings of classroom management today include:

1. Teachers' inability in theoretical transformation
2. The indistinctness of the goals for classroom management
3. The lack of a complete program for classroom management
4. The lack of parents' willingness to participate
5. The weakness in teachers' professional assertion

There are ten issues concerning the abilities of classroom management in a new era as follows:

1. Activating educational theory
2. Strengthening professional abilities
3. Critical thinking abilities
4. Motivating humanism
5. Courageousness in protecting justice
6. Integrating and making use of resources
7. Creating broad communication
8. Adjusting mood properly
9. Managing a crisis soundly
10. Lifetime learning joyously

The new classroom management should follow six tactics as follows:

1. Strengthen open-minded spirits and act aggressively
2. Self-reflection and empowerment to improve teaching services
3. Inspire rational conversation and proceed deep dialectics

英文摘要

4. Make use of participation and cooperation to create learning organizations
5. Use virtual operations to carry out moral management
6. Practice mental construction and be a live coach

Teachers in the new millemium must make efforts and tactics in classroom management in order to break out of current conditions and create a new inspirational environment.

Keywords: Classroom management, professional abilities, rational conversation, deep dialectics, virtual operations, live coach