

教室領導技巧在班級經營的應用

陳 木 金 博 士

國立政治大學教育學院師培中心專任教授

壹、前言

班級是一個具有特色、複雜的小社會，班級經營為實施教學所設置的系統教育型態，學生學業的成就、社會人際關係的技巧、健全人格的發展等，都受到教師班級經營的影響。因此，為了增進教師的班級經營效能，進而達成教學目標，具備良好的班級經營策略及研究能力，對實際從事教育工作的教師而言，是非常重要的。

Good(1983)指出：教室歷程(classroom process) 的研究，早期大都屬於較粗略的探究層次，所探討的大多集中在學習時間、班級大小之類的問題；但目前受到教學研究學者的關心與注意，教室歷程研究已漸轉向檢視班級教學歷程中，教師與學生如何思考和如何行為的問題。為了瞭解和改進班級教學的歷程，Mayer(1987)的研究指出：每一位教師必須瞭解在教室裡的四大主題，這四個主題是：學生如何發展和思考；教師教學如何影響學生的訊息處理；教師如何描述及分析不同科目教材內容的學習重點；學生間的個別差異如何影響教學，由此得到對教室歷程的較完整瞭解，進行良好的班級經營。

班級事務繁雜眾多，學生差異莫衷一是，在緊湊的教學活動、繁忙的班級事務中，如何傳情達意凝聚眾志，成為亦師亦友的班級領導人物，使班級快速步上正常運轉的軌道，是教師領導技巧的一大展現。但是，朱文雄(民 78)指出：師範學院學生每年在「集中教育實習」所面臨之最大困擾，是班級管理的問題。由於不能善加預防、指導和控制教室中學生的行為，使他們的教學打了折扣，甚而產生挫折感、無力感，對他們而言，「集中教育實習」簡直是噩夢一場。因此，學習與研究良好的班級經營技巧，有助於教師將忙亂的班級事務化繁為簡，使得班級的各项活動能依教育的原理正常運作。

貳、教室領導技巧的內涵分析

在教室情境裡，教師要發揮其領導者的領導效能，必須具有某些權力來影響其學生，而他的權力來源或權力內涵，很多專家學者也致力於這項問題的探討，以下分別從學者專家觀點加以說明：

- 一、德國社會學家 Weber(1947) 以領導者實施統治的名義和從屬者所以服從指揮的理由，將領導權力內涵區分為三大類：精神感召的權威 (charismatic authority)：此一領導力量，係指來自領導者本身魅力和特有的風範，使其得以吸引大批的追隨者，並且影響他們。傳統的權威(traditional authority)：此一領導力量，係指來自代代傳承的世襲地位，譬如帝國君主及部落酋長

等，他們之所以使人服從，非關乎彼等之決策品質，而是因為身居這種職位的人，素來受人服從之故。法理的權威(legal authority)：此一領導力量，係指來自法律規章，普受全社會機構之支持，如公司執事人員及學校行政人員等法理權力，以其享有法定的權利與義務去發號施令，故能令人服從。

- 二、French & Raven(1960)將領導權力內涵劃分為五大類：法職權(legitimate power)：係指藉法規或職位而取得的領導權力，在組織中，領導者的職位會賦予其權力，如學校校長、公司的總經理等。獎賞權(reward power)：係指由於部屬遵從領導者的命令或要求，領導者能夠給予部屬獎賞的權力。強制權(coercive power)：係指由於部屬不服從命令，領導者可以強制或處罰部屬的權力。專家權(expert power)：係指由於個人具有特殊的才能或知識，進而能夠取得的權力。參照權(reference power)：係指由於個人人格高尚，或魅力的領袖氣質，而使追隨者產生認同，所取得的權力。
- 三、Yukl(1994)將領導權力的內涵區分為三類：職位權(position power)：此一領導力量，係指正式的權威、控制資源和獎賞、控制處罰、控制資源、控制生態所取得的權力。個人權(personal power)：此一領導力量，係指個人專門技能和知識、友善、忠誠、人格高尚所取得的權力。政治權(political power)：此一領導力量，係指控制決定過程、結合或聯盟形成某一團體有助於得到想要的東西、投票參與決定表決、制度化等所取得的權力。

參、教室領導技巧在班級經營的應用

歸納上述學者對領導內涵的分析，教師在教室領導時，必須透過一些方法或技巧來維持良好有效能的班級經營：如 1. 情感表達的技巧、2. 敏銳洞察的技巧、3. 情緒控制的技巧、4. 口語溝通的技巧、5. 人際關係的技巧、6. 角色轉換的技巧，來改變被領導者(學生)的行為，維持團隊與合作關係，及爭取外部團體或組織的支持與合作，以達到預期的教育目標。以下分別加以說明：

一、「情感表達的技巧」在班級經營的應用

在探討領導的過程中，我們發現雖然人類無論背景如何，都經驗著相同的情緒反應，並藉由特定的非語言模式呈現。但各人表達的程度卻大異其趣。那些善於表達感情的人，不但能讓他人對其心底的感受一目瞭然，也能藉著真情流露增添人際交往的樂趣。因此，領導者多半表情豐富、聲調變化有秩、渾身充滿著熱情活力的姿勢與動作、真情流露展現魅力、能吸引周遭的注意力，傳送微妙的訊息。教師在班級經營時的「情感表達的技巧量表」得分較高，代表教師較能吸引學生注意，成為學生注意的焦點，進而藉情感表達技巧感染學生、影響學生，藉著鼓勵或讚美的言詞，使學生學習更賣力，使疲憊不堪的學生能重振精神，以及為更好的學習成就付出更多的努力與時間。綜合分析情感表達技巧在班級經營的自我檢核評鑑指標，包括下十項：

1. 我能運用眼神控制學生、表達指示。
2. 我經常在教室裡面對學生開懷大笑。

3. 當我沮喪的時候，我的學生們也會隨之情緒低落。
4. 我能運用動作，指示學生表達情感。
5. 我的學生極容易察覺出我對他們的憤怒或不滿。
6. 我能以不同聲調變化方式，來傳達不同的訊息。
7. 我會運用各種手勢，來表達各種意見。
8. 當我快樂時，我的學生也隨著我充滿愉悅的活力。
9. 我能完全地吸引著學生的注意力。
10. 學生們常說我是個表情豐富的老師。

二、「敏銳洞察的技巧」在班級經營的應用

有領導技巧的教師總能真情流露的與學生交談，言語中充滿著生機與活力，並能敏銳地洞悉學生情緒的敏感度，瞭解學生經由非口語行為所傳達的訊息，從而與學生建立起情感的交流與有效的溝通。真正具有領導技巧的教師，不但是位絕佳的情感表達者，同時也是個體貼的訊息接收人，他能將敏銳洞察的技巧運用自如，掌握著學生在無言中所流露的訊息，從而與學生建立起深厚的情感交流。教師在在班級經營時的「敏銳洞察的技巧量表」得分較高，代表教師較能付出徹底的注意力，是一位絕佳的聽眾，能完全投入、傾身向前，眼神中透露著對學生無比的關切，能體察解讀學生的情緒，激勵學生向上努力的動機。綜合分析敏銳洞察技巧在班級經營的自我檢核評鑑指標，包括下十項：

1. 置身於教室情境，我能迅速覺察學生是否對我有好感。
2. 學生幾乎不可能對我隱瞞他們真實的感受。
3. 當我遇到學生悲傷時，我會傷心落淚。
4. 當學生心情不好時，總會找我替他們排憂解愁。
5. 學生們常說我是個善體人意的老師。
6. 我能很快從學生的臉部表情讀出他們的感受。
7. 我能全神貫注地觀察學生的反應。
8. 我能專注地傾聽學生的意見表達。
9. 我可以從學生的作品、作業中，瞭解學生的學習狀態。
10. 學生們常說我是個能瞭解他們想法的老師。

三、「情緒控制的技巧」在班級經營的應用

感情表達是形成教師領導技巧的重要基礎，但若缺乏控制情緒的能力，則後果亦不堪設想。許多生性情緒化的人，雖易於表露感情，活得似乎生氣盎然，但卻因缺乏能力去調節過激或不合時宜的情緒，時常釀災惹禍，令他人避之惟恐不及。因此，若想成為深具領導技巧的教師，必須適度控制情緒的外在表現。教師在在班級經營時的「情緒控制的技巧量表」得分較高，代表教師較能在面對真實的感受不合適在當時情境中展現時，適度將情緒轉化成為易為人接受的方式，是成熟應變之道。深具領導技巧的教師應擁有這種能力，即使在感到生氣、傷心或憂慮的時刻，仍能控制內在情緒的教師，總能以平和及鼓舞學生的神情面對困境。綜合分析情緒控制技巧在班級經營的自我檢核評鑑指標，包括下十項：

1. 我能在任何學生面前，隱藏心底真實的感受。
2. 不論學生們如何起哄，我都能保持鎮定繼續教學。
3. 即使我心中不太高興，我仍能平穩的進行教學。

4. 即使我內心充滿焦慮，我仍能從容地進行教學。
5. 教室裡突發的狀況，不會影響到我上課的情緒。
6. 我能在斥責學生之後，馬上心平氣和繼續進行教學。
7. 我能以不讓學生感到厭煩的方式，傳達拒絕的訊息。
8. 即使我感到傷心，我仍能以鼓舞神情激勵學生。
9. 即使我感到生氣，我仍能以平和語氣面對學生。
10. 學生們常說我是個脾氣平和的老師。

四、「口語溝通的技巧」在班級經營的應用

口語溝通的技巧是教師最重要領導技巧，因為有效能領導技巧的教師，在於他有能力運用簡潔誠懇的語言對學生發表演說與交談，克服自己的各項弱點，增強與學生溝通的能力，必定能拓展領導技巧。教師在在班級經營時的「口語溝通的技巧量表」得分較高，代表教師他的聲調溫和平易，即便面對眾多學生演說也能侃侃而談，無論說什麼都是那麼清楚扼要，切入重點，總是用簡單的話陳述簡單的道理，引發學生入神傾聽。綜合分析口語溝通技巧在班級經營的自我檢核評鑑指標，包括下十項：

1. 我能用學生習慣的方式，和他們交談。
2. 在言談時，我常會使用許多手勢協助表達。
3. 我會主動自我介紹，樂於認識新的學生。
4. 我會使用學生能接受的方式說服他們。
5. 我能與學生們暢談任何問題。
6. 我會使用正反兩面的資訊去說服學生。
7. 無論說什麼，我總能清楚扼要地切入重點。
8. 我能用簡單的話陳述道理，使學生專心聆聽。
9. 即使面對眾多的學生，我也能侃侃而談。
10. 學生們常說我是個能言善道的老師。

五、「人際關係的技巧」在班級經營的應用

人際認知的技巧也是教師重要領導技巧之一，因為有效能領導技巧的教師，無論身處何地，都應該學習以易於讓社會接受的方式與人相處。即使是原始社會，也都有一些既定的人際規則可循，其中一些規矩甚至與文明社會中的繁文縟節相去無幾。因此，教師必須多了解社交基本模式，總會讓生活過得更得心應手。教師在班級經營時的「人際關係的技巧量表」得分較高，代表教師他對於人際規則的認知深刻，易於察覺日常生活中人際往來的微妙互動關係，善於觀察且樂意傾聽，四方資訊總源源不斷，並懂得在不同的場合表現出適當的行為，從觀察學生在舉手投足中所透露的訊息，敏銳地解析人際的現象。綜合分析人際關係技巧在班級經營的自我檢核評鑑指標，包括下十項：

1. 我會依不同的教室情境，表現適當的言行舉止。
2. 即使是面對學生，我仍然強調禮貌的重要性。
3. 我很在意學生們是否喜歡我。
4. 我常留意學生對我印象的好壞。
5. 我很在乎學生們對我的評價。
6. 我能很快察覺學生人際往來的互動關係。

7. 我很強調學生們相互尊重的人際規則。
8. 我能利用觀察傾聽方法，獲得學生互動的資訊。
9. 我能從學生的舉手投足，解析學生的人際現象。
10. 學生們常說我是個親切隨和的老師。

六、「角色轉換的技巧」在班級經營的應用

角色轉換的技巧也是教師重要領導技巧之一，因為有效能領導技巧的教師，在人與人的互動過程中，能由他人的反應裡找到對應的模式，以及往後依循的方向，適情適所的人生演出。教師在班級經營時的「角色轉換的技巧量表」得分較高，代表教師他擅長在生活中扮演不定角色，以適應不同狀況，並隨時能調整自己的行為，以符合當時情境的需求。擁有良好角色轉換技巧的教師，能在各種不定的教室情境場合應對得體，並能表現出自信的風采。綜合分析角色轉換技巧在班級經營的自我檢核評鑑指標，包括下十項：

1. 校外教學時，我能與學生打成一片。
2. 小組討論時，我善於引導學生發言。
3. 分組活動時，我能成為學生的最佳協助者。
4. 無論何種教室情境，我都能很快融入其中。
5. 我經常被學生要求成為班級的代言人。
6. 教學進行中，我能嚴肅地要求學生確實遵守班規。
7. 我能以親切的態度傳達對學生的關心。
8. 我樂於和學生分享我的人生經驗。
9. 我有自信把課教好。
10. 學生們常說我是個多才多藝的老師。

肆、結語

教室是由人、事、地、物組合而成的綜合體，教師必須有系統的使用領導技巧，有計畫的經營管理，才能提高教學的績效。從前六項有關教室領導技巧在班級經營的應用，可以發現：如果能協助教師們發展訓練一套有用的教室領導技巧，使教師能獲得一些必要的領導理念、技巧和知能，進而促使教師能有效地使用班級經營策略，必定可以增進教學效能。所以教師的教室領導技巧的良好與否，應該都會影響到教師的班級經營效能。因此，教師在班級經營時若能以教室領導的技巧，配合運用有效班級經營的方法，結合班級的內外之人、事、地、物等各項資源，依據教育原理以發揮教育效果，達成教育目標的活動與歷程。

參考資料：

- 陳木金(民 88)。班級經營。台北：揚智出版社。
- Edwards,C.H.(1993). Classroom discipline and management. New York: Macmillan.
- Eisenhart,M. & Borko,H.(1993). Designing classroom research: Themes,issues, and struggles. Boston: Allyn and Bacon.