

班级经营

十二心招



第一心招 自然—— 面对现实你就赢

剧 情

在隆隆的车声中，竖着耳朵、张着眼睛，数着一站又一站，终于，李晴听到在她脑中盘旋好几天的站名由扩音器传出。在娇艳的烈日下，她踉踉地步出火车站找寻客运站牌。

“请问去仁仁中学的车是哪一趟 要多久才有车？”李晴对着售票亭窗口问道。

“哦！仁仁中学喔 每天有五班客运 你等个半小时 车子就会来了，那个小姐也是要去仁仁中学，你们有伴了！”

李晴顺着她的手势望去，果真看到一位长发女孩伫立站牌旁。彼此交换名字后，李晴认识了张苹——一位与她分在同一所中学的新老师。张苹告诉李晴，她已等了半小时的车了。

十余分钟后，一辆计程车停在售票亭前，只见一对年轻的男女同样询问着往“仁仁中学”的路线，李晴与张苹互看一眼 她们知道 又有新伙伴加入她们的行列了。她是廖涓，由新婚的丈夫陪同前往学校报到。

客运车在蓊郁的树影中迂回前行，有时吃力地往上爬，有时在连续几个转弯后，车窗外乍现远处蓝白交错的海岸线。好奇和不安代替了即将发作的晕车症，终于在司机一

声：“仁仁中学到了，你们可以下车喽！”提醒下，他们看到层峦叠翠前方有着升旗台、跑道以及一排波浪式屋顶教室的校园。

或许是暑假的缘故，校园中除了几声鸟鸣外，没有交杂的人影，于是他们朝向亮着灯的办公室走去。

“什么鬼地方嘛，这么偏僻！”张莘边走边嘀咕着。

“这个学校真可爱，小而美！”李晴东张西望地看着。

走进教务处，墙上时钟的短针指向11，“天啊，我们不到八点就离开台北，现在才到啊！”廖涓细声对着身旁的丈夫说。

“你们还好哩，像我，七点半不到就搭火车到现在……”张莘嘟着嘴咕哝着。

教务处内的教学组长似乎听到她们的谈话，搭腔说：“这里的客运班次较少，其实，村子里的火车站虽然小，每天倒也有几班火车会停靠，像早上有一班五点四十分台北发车的，七点十分就到村子。从车站走路到学校要二十几分钟，骑脚踏车也只要七八分钟，学校有些老师家住台北的，都搭这班火车通勤。而且学校也有老师的单身宿舍，设备齐全，最近才刚换好铝合金门窗，很不错哦！”

就这样，李晴和张莘住进了学校老师宿舍。廖涓因为舍不得离开新婚的丈夫而选择搭火车通勤，每天五点二十分离家，由先生载她到火车站搭五点四十分的火车，隆隆的车声为她披星戴月的生活演奏出一段生活新乐章。

开学第一天，她们三人各自领到不同的课表与教科书。主修语文的李晴担任班主任与语文教学，同样主修语文

的张莘则负责语文并协助行政工作，而主修音乐的廖涓当然成了学校唯一的音乐老师。

三位正值花样年华的女老师，三张新课表，就这样开始了她们的教师生涯。

春去秋来，日子在忙碌中一天天度过，寒假过后又是一个新学期的开始，骊歌声起，送走三年级毕业生，又将有一批新生迈入校门。

廖涓仍过着早出晚归的通勤生活，所不同的是，她利用午休时间指导的“直笛队”已能演奏出不少动人的小曲，还曾在社区的节庆活动中表演过。

李晴则结合语文教学，设计一系列的社区之旅，例如访古活动：由学生采访祖父母或乡里士绅，编撰乡里典故专辑。另外她设计的“土地庙探勘”活动更是轰动全村。假日里常看到李晴背着相机，戴着草帽，踩着脚踏车穿梭于乡间小道，后面当然不乏一群天真活泼的学生跟随着。老师宿舍中，李晴的房间也是众人最津津乐道的地方，缝上枫叶的窗帘、破旧的课桌铺上她裁剪过的碎花圆裙，再摆上陶碗烛台装饰，便成了风味独具的咖啡桌。

张莘似乎没有廖涓李晴快乐，她一直无法适应连个水果摊美容院都没有的乡下生活，言谈间常听她抱怨学生程度太差、缺乏文化刺激，以及行政工作案牍的繁琐等。一到周末或假日，她总是迫不及待地往台北跑，星期一早上，有时还会接到她请假的电话。同是住在宿舍，有几回夜半时分，张莘抱着枕头去敲李晴的房门，原来是被感情问题困扰的她难以成眠，只好向李晴倾诉心声，她觉得时空的距离对

她的爱情产生了相当的威胁。

最让张苹沮丧的是，学期中的家长座谈会，有几位家长向校长提出，张苹在教学过程中常当面数落学生程度很差，生长在这种乡下地方，生活水准怎么可能提升等等。这些家长认为张苹是学校的不适任教师，不宜在本校继续任教。“哼 谁喜欢待在这鬼地方 我是调不出去啊！”张苹知道后无奈地向李晴抱怨着。

蝉声唧唧，期末校务会议在一片感伤的气氛中结束，校长以感性的语调谢谢老师一年来的辛劳，并表示希望老师都能继续留在这个小学校，教育这群乡下孩子的期望，同时也说明想调校的老师请多留意网络公告，以便向有缺额的学校教评会提出申请。

步出会议室 李晴、张苹、廖涓不约而同走在一起，“时间过得真快，我们已经在这儿教了两年书了！怎么样？想不想走？”她们彼此相视片刻。

“我每年都想走 就是不知道何时调得成。廖涓你呢 你每天早出晚归的 不累吗？”张苹首先发表意见 旋即转问廖涓。

“习惯就好了。虽然在冬天的早晨，迎着寒风摸黑出门很辛苦，但是，到了夏天，反而觉得清晨搭火车是件很享受的事，我在火车上可以阅读、可以听音乐，最近一年还因为车窗外的景物激发我的灵感，创作了几首曲子，找一天，我弹给你们听听。反正，这两年来我已养成早睡早起的生活习惯，老公也没抱怨什么，还是按时接送我。”廖涓娓娓地述说。

“那你的意思是不想走了？”张苹露出吃惊的表情。

“至少今年我还不想走。乡下的学生个性淳朴，师生互动过程中没什么压力，看着他们接触音乐、吹奏乐器，我觉得很安慰。所以，我已和老公商量过，至少再待一年。”廖涓语气中流露着坚定。

“喔！我可没有你伟大！要我早出晚归的通勤，别说两年，两个月我都吃不消。对了，李晴你呢？”张苹说完，转身问李晴。

“我呀，根本没想到这个问题，我只觉得在这里教书很愉快！何况，这本乡里专辑，校长和村长已找到一个基金会赞助出版。现在，我正着手另一本‘乡土补充教材’，看能不能在半年内完成。这里有好多待发掘的宝藏，我实在不想走。至少，目前我不会去考虑这个问题。”李晴欣慰地扬扬手中的小册子，刚才校务会议中，校长还对这本专辑特地介绍了一番。

“好吧，就让我们彼此祝福吧。别忘了下学期开学前，等一切明朗化，再找个时间我们三人好好聚一聚！”张苹提议。

“好，彼此祝福，随时联络！”廖涓附和着。

三人挥挥手，道声再见，也为这两年的教学生涯暂时画上休止符。

旁白

不管是昔日师范体系公费生分配的实习老师，抑或是

现今完成教育学课程，通过初检、复检经由各校教评会遴选的新老师，新角色与新环境往往是对新教师族的一大挑战。

尤其对于刚离开大学校门的年轻人而言，一下子从大学生跃身为教师，台下台上角色的互换，加上新环境的外在冲击 处处需要足够的‘适应力’去应付挑战。

如何在短时间内培养高能量的适应力呢？认定角色，认清学校 心念一转 积极投入角色的演出是不二法门。

以角色而言，不管是担任班主任、任课老师或兼职行政人员，还是什么年级、什么班级的班主任，绝对需要先了解自己所扮演角色的特质，工作的职责、特色，再拟定剧本准备上台演出。

至于学校的地理位置、环境、教学设备、校园气氛、教学文化 乃至家长的社会背景、社区的产业形态、文化特色等，非但不是一位新老师所能影响的，更可能是新教师始料所未及。如何很快地融入且适应 新人的‘心理因素’是重要的关键条件。

什么样的心理因素是制胜的先决条件呢？简单地说，就是去‘接受事实’。

无论到何处、何校任教，不管担任何种职务，先接受此一不可能改变的事实，认清应扮演的角色、可能面临的难题，再想出解决之道。例如，生活上的食宿问题、交通问题等。学校有伙食吗 提供营养午餐吗 学校有老师宿舍吗 如果要通勤，什么样的交通工具既安全又方便？生活上一切安顿了才能专心于教学工作。

当然，在讲求身心安顿的今天，一切物质生活的标准是由心中的那把尺所衡量的。例如，在偏远的小乡村任教，夜幕低垂后，一片寂静，岂能奢求有家 SEVEN - ELEVEN 超市，可以让你吹冷气、看晚报、喝饮料？又性喜宁静的您，偏偏在一所超大的都会型学校任教，您岂能要求下课时分耳根清静？或在隔代教养比例偏高的学区，您如何要求家长每日在联络簿上签名，且踊跃出席教育讲座？所以，与其“抱怨”心中“郁卒”，倒不如“心念一转”“入境随俗”，教学才会更快乐些！

案例中的三位女老师，在两年的教学经验后各有不同的心得与收获：李晴结合乡土教学，在教学专业上更上一层楼；廖涓通过音乐教学，领着这群乡下孩子步入艺术的殿堂；张苹则充满着不被家长肯定的沮丧与挫败。造成她们如此差异的，除了个人的人格特质外，何尝不是由于她们初任教时所抱持的观念与态度所造成的？

回 响

1. 针对您现在任教的学校、所担任的职务，试着分析一下，有哪些优势、哪些劣势？
2. 找一个放学后的黄昏，到学校附近逛逛。您发现了哪些新鲜事？有哪些社区的人、事、物，可做您的教学资源呢？

第二心招 用心—— 可辛苦不必心苦

剧 情

本学期的第一次班主任汇报，教导主任作了重大指示，根据上学期期末“班级经营研讨会”的建议，自本学期开始，取消“家庭联络簿”统一格式的规定，各班可自行设计，最好以创意展现班级风格，但是，内容仍必须保有老师、学生、家长三者沟通的功能。

当其他班主任正为这种改变而“伤透脑筋”之际，李晴却发出“太好了”、“正合我意”的赞叹。她鼓励学生自行设计封面，内容则为日记式的“四季手札”，也要求学生每天像日记般地写下生活感想、学习心得，并设计一栏“给老师的悄悄话”。她还坚持每天早自习时间收齐全班的“手札”，随即批阅，当日发还。

从此，每天的早自习时刻，当学生安静地早读时，李晴也坐在教室后排的学生座位上，认真地批阅学生的日记。通过学生给她的悄悄话，她往往很快便知道昨天学生在校期间与放学回家后的一些生活点滴；若与全班事务有关的，她也可以马上处理。

最重要的是，不管学生写多写少，也不管学生表达的文辞是否流畅达意，李晴都会给学生适当的评语。当李晴看到

学生每日接到发还的“手札”，迫不及待想要打开看看老师给什么评语的渴望神情时，她便不忍也不能不给学生一些回馈！虽然批阅这些日记每天花掉不少时间，但，李晴似乎乐此不疲。

就像班上那个内向敏感的小女生——小敏，由于父母的婚姻出了问题，小敏总是每日洋洋洒洒写满好几页的“手札”吐露着她焦虑迷惑的心情。相对地，李晴也往往回她满满的几页评语，仿佛师生之间共同耕耘着这片秘密花园，通过笔尖互通心曲。

办公室里又看到李晴正埋首振笔于小敏的手札，密密麻麻的蓝加上密密麻麻的一片红，谁也弄不懂，怎会有那么多东西可以写。同事走过李晴的身旁，拍拍她的肩：“别那么辛苦，随便改一改就好啦，反正是例行公事嘛！”李晴抬起头，扬扬她的眉回答道：“就算是辛苦，但我的心不苦啊！”

旁白

从学期初的排座位、选干部，到期末的给分数、写评语，从提高班上的读书风气到校外教学的安全维护，班主任的工作何其多、责任何其重啊！

每天从早自习开始，班主任要发挥“领导者”、“监督者”的作用，维持基本生活常规，塑造良好的学习环境。除了教学工作、改作业外，举凡上课规则、生活礼仪、服装仪容、整洁秩序比赛与各项班际活动，无不需班主任花时间与精力去经营。如果遇到学生违规行为、意外事件频频，或学校

举办大型活动，更容易让班主任感到穷于应付、筋疲力尽。无怪乎在一次实习老师座谈会中，有些新老师反映，一放学回家，他们往往可以从下午六点睡到隔天早上六点！

或许，我们可以看到有些老师优游自在、轻轻松松地带班，依然能将班级领导得有条不紊、学生服服帖帖。除了赞叹这些老师具有独特魅力，精熟班级经营技巧外，我们似乎更应去探寻在技巧背后老师所付出的用心。同样的教室布置，班主任可以指定文体干部组织几个人，毫无主题的只是贴贴色纸、剪剪图案；班主任也可与学生一起动脑筋、集体构思出一个主题，再由全班同学共同分工，把教室布置成第二个家。教室可以是一个气氛良好的学习环境，一个可以让学生心灵停泊的家，也可以只是一栋生硬的建筑，一个有门、有窗、有桌椅的壳子。其差别来自于老师的“用心”。

案例中的李晴通过“四季手札”的设计，每日与学生心灵对话，充分了解、掌握学生的心思，再通过回馈适时引导孩子。虽然李晴每天要花很多时间批阅这些日记，但她对学生的影响力，也正随着一篇篇的日记逐渐扩散、蔓延。

显然，当教师是一份劳力又劳心的工作。

身体的疲累尚可以借休息、睡觉来恢复，但精神的倦怠呢？以下的建议可供心灵疲惫的老师作为参考。

1. 省思与反问

思考工作背后的意义：“我为什么要如此要求学生？”这样的要求合理吗？“我这么做为了什么？学生可以受惠吗？”“我这么做符合老师的角色吗？”厘清方向，抓住目标，进而彰显教育工作的价值。

2. 享受与分享

在师生互动之中，思考为人师的影响力，当您对学生发挥了正向的影响，看到他们身心因您的用心教育而成长，自可享受为人师的乐趣，当然，也别忘了与他人分享这份心得。

3. 停顿与转折

当班级经营遇到了挫折，教师们可向外寻求援助，例如：请行政单位伸出援手，或请教其他同事，看看是否有解药或良方可得。心情沮丧时，别忘了给自己半天或一天假，邀好朋友喝杯下午茶，到郊外踏青，徜徉山水间，待心情好转后，再次面对学生重新开始。

因为用心 老师对学生可以产生难以估算的影响力 因为用心，老师可能成为学生生命中的重要人物 因为用心 在体力消耗之时，自有非凡的成就感。虽然辛苦，心却一点儿也不苦。

无私的教育爱如同春风吹拂，当满园桃李花开，又岂是“幸福”二字可形容！

回响

1. 当您教学生活很有心得时，您会第一个找谁分享？当班级经营遭到挫折时，您会向谁求助？
2. 您有什么妙方可以让自己身体不辛苦，心里也不苦呢？
3. 从其他同事身上 您是否看到他们‘用心’的例子呢 何妨与更多老师分享？

第三心招 了解—— 了解是沟通之钥

剧情

李晴最近常听到任课老师的抱怨，数落班上的阿雄上课常趴着睡觉，作业也不交，对老师态度傲慢无礼等。李晴也发现阿雄近来上课常心神不宁，虽不至于打瞌睡，却眼神飘忽，“四季手札”更是潦草马虎。李晴找他个别谈了两次话，他也不太理睬，只以“没什么事”淡淡回应。李晴对他这种态度有些消受不了，但她念头一转，心想：还是等找出原因再来生气比较划得来。

放学时，李晴对阿雄说：“老师今天晚上想到你家的小吃店吃一碗面，你会在家等我吧？”

快到阿雄家时，一阵阵煮肉的香味扑鼻而来，令人饥肠辘辘。只见阿雄赤裸着上身，蹲坐在门口。

“老师，你来得正好，我养这个儿子比养条狗还不如！”阿雄的母亲正以长柄筷子翻动着面条，“养狗还会看家，哪像他！一天到晚没看到人……生儿子有啥用！”

阿雄把脸转向一边，凝视着对面街角，但李晴仍看到了他异样的神情。

“你在忙，不好意思啦！我想要麻烦阿雄陪我去买些东西。”就这样，李晴将阿雄带离那间充满肉香味的小吃店，两

人缓缓走在街灯下。

“妈妈常这样骂你吗？”李晴开口问道。

转个头 李晴看到阿雄噙着泪水 咬着嘴唇。虽然没听到阿雄任何的回答，李晴心中却有了答案。

“所以 你就常常跑出去 免得在家挨骂 那你通常都跑去哪儿呢？”

晚风徐徐 在李晴耐心的引导下 阿雄娓娓道出最近发生的家庭风暴。“乡下地方小吃店的生意本来就不是很好，所以妈妈就做些家庭代工来增加收入。好不容易大哥娶了媳妇，妈妈心想多了一个人手，于是拿了更多的代工品回来加工。谁知 大嫂和妈妈不和 吵了一架后 大哥与大嫂索性搬了出去。妈妈有大量的加工品做不完，又要照顾小吃店生意 加上找不到大哥他们的下落 天天气愤难消 嚷着‘生儿子真没用’ 妈妈找不到哥哥骂 只好骂我来出气。我觉得在家难过日子，只好跑到朋友家避难。”

“你不想和妈妈碰面 只好每天晚上在外面混 等到半夜妈妈睡着了才溜回家 是吗？”李晴继续问。

阿雄点点头 李晴知道了来龙去脉 也便知道该如何继续与他沟通了。

旁白

师生沟通是建立师生关系、改进班级经营的重要途径。但是 有效的沟通必须具备很多条件 包括 情境适宜、真诚恳切、主题明确、言之有物 以及使用共同语言等。

无风不起浪，当学生出现问题或行为异常时，背后一定有其原因。老师不知事因，就无法找出症结所在，沟通无法产生效果，辅导当然要大打折扣了。

所以，在进行师生对话，或任何形式的沟通前，教师应先设法对学生多一分了解，才能制造出共同话题，谈话过程中有焦点 沟通自然有效。

观察、探询同伴，对家长进行电话访问或实地家访，都能增进了解，自能轻易打开沟通之门。

所以 对学生多一些了解 有助于师生沟通 相对地 也因有效沟通，师生彼此会更加了解。

回 响

1. 从全班学生中，找出三位您最想多一些了解的学生，拟定与他们的沟通策略（兼顾时、地、媒介三方面之策略）。
2. 针对这三位学生的家长，拟定家长与教师沟通的渠道。

第四心招 沟通——

倾听理解重双向

剧 情

音乐教室里回荡着轻快的旋律，伴着学生们嘹亮的歌声，弹琴的廖涓也跟着高声和着。她一面伴奏一面转身看着学生陶醉于歌声的模样。忽然间，廖涓愉悦的心情被某个学生的神情破坏了——是小芳，她又不专心唱歌了！只是两眼盯着琴键，不知在想些什么。

小芳在音乐课的学习表现向来很好，上学期期末测验中，廖涓发现小芳的音感是全校学生中少见的。不知为什么，小芳常是下课后最后一个离开教室，也总喜欢在廖涓弹琴时两眼盯着钢琴看。

下课钟响了，学生一窝蜂地离开教室，小芳仍是慢吞吞地走在最后。廖涓心想，得找个时间与小芳的班主任——李晴好好谈一谈。这时，廖涓在学生的座位底下发现一本笔记。廖涓捡起来一看封面写着“四季手札”原来是小芳的，她居然魂不守舍到连笔记都忘了带走。廖涓好奇地翻阅着，结果，就在她一页页吐露心声的手札中，廖涓似乎找到她想要的答案了！

在日记中，小芳透露她最大的心愿是穿着一件有蕾丝花边的洋装，在舞台上优雅地弹奏着钢琴，一曲接一曲，身

体也随着音符轻轻摆动着。然而，对她而言，这似乎是个不可能实现的梦。

隔周的音乐课，下课时廖涓乘机将小芳留下来，“小芳，你可不可以帮老师一个忙，帮老师擦钢琴好吗？”

廖涓看到小芳因手指碰触琴键兴奋异常的表情，于是走到琴旁告诉小芳，只要她愿意，她可以利用课余时间到音乐教室帮忙擦拭钢琴，然后可以弹半个小时的钢琴，如果老师有空也可以顺便教她一些简单的曲子。

“老师，人家都说学钢琴很贵，你为什么愿意免费教我呢？”有一次，小芳在音乐教室练完钢琴后，仰着头问廖涓。

“这个嘛，”廖涓思索了片刻，决定告诉小芳一个小秘密，“老师小时候也很喜欢音乐，尤其喜欢弹琴，但是家里买不起钢琴，妈妈只好到亲戚家搬回一架旧风琴，勉强让我练琴。直到我上了初中，很幸运地遇到一位很好的音乐老师，不但免费教我钢琴，还准许我放学后到音乐教室练琴。所以，你只要肯好好地学、勤快地练琴，有一天，你也可以像我一样成为音乐老师哦！”

“真的！”小芳的眼眸中流转着光彩，同时也看到廖涓深具信心地点着头。

旁白

很多老师常常是从上课的第一分钟滔滔不绝讲到最后一分钟，很多班主任也可能是学生心目中最唠叨的人。我们可曾停下来听听学生在想些什么、说些什么？老师说的话他