

第三章 “全面质量管理” 的班级经营



melon melon

第一节 全面质量管理的内涵

一、全面质量管理——管理哲学原理

- [马太效应的形成——信心与期望]

- 成功可以提高一个人的自信心，可以增加别人对他的信任，而集两方面的信任将促使他更成功；相反，失败会打击人的自信，使人疑心自己的能力，从而导致更大的失败。
- 在班级经营中，让学生有成功时机与进步的经验是非常重要的，教师正向的期许与学生信心的建立，才能让学生有积极的学习行为。

- 美国著名心理学家罗森塔尔的一个试验：
- 他和助手到一所小学，将一份“最有开展前途”的学生名单交给相关的老师，八个月后，但凡在名单上的学生，每个人的成绩都有显著的进步，且各方面表现都很优秀。实际上，罗森塔尔提交的学生名单是随机挑选出来的，他的名单左右了老师对学生的评价，而老师通过行动、语言将这种评价转嫁给学生；在名单上的学生明显感受到来自老师的信任与正向期望，从而更加积极努力，各方面的成绩都表现不错。学生获得好成绩后，老师对他的信任增加了，因此学生的自信更加强化，从而能不断求取进步、表现更好。

- 教师的信任与期望，可以增强学生的信心，学生的进步与成功，可以激发学生的动力，这个动力可以使学生表现得更好、更有自信、更愿意学习。学生的成功会促进日后的成功、不断的失败会导致信心的崩溃与更大的失败，此即为学习的“马太效应”现象。

二、全面质量管理的内涵

〔一〕教学质量最后裁定者

【启示】

班级经营中，班级经营中的外部顾客为“班级学生”、“学生家长”，内部顾客为“行政人员”、“职员工友”等校内同仁。

〔二〕 质量增进改善在于组织过程

【启示】

学生不当问题或偏差行为处理，要掌握第一时间处置原那么，错过第一时间处置，教师要花更多的时间与精力，这是“蝴蝶效应”的作用。

在开学时，教师就要严格执行班级常规与生活公约，有效处理学生的不当行为，恩威并施，让学生知悉教师的期望与要求，而于适当时间，表现适当合宜行为。

〔三〕 成功的质量基于优良文化

【启示】

各班会根据教师的教育理念与人格特质，塑造不同的班级文化，对于不同文化气氛的班级，任课教师可以采取不同的管理风格，如果班级自律性很高，教师可偏向于“学生取向”的领导；假设是班级行为较为松散，教师应采用“教师取向”的管理，否则那么很难掌控住任教班级的秩序。

〔四〕 质量在于预防

TQM所强调的是“第一次就将事情做对”，并承接过程观念要求每一系统转换程序均应符合设定的标准，这是“预防”〔或称质量保证〕

[启示]

教学历程中教师就应传授学生正确的知识与概念，之后学生的学习才会事半功倍；对于学生冲突事件的处理，要公正无私，对事不对人，妥善有效地处理，以消除学生间的冲突事件，否那么等到事件扩大，教师就更难处理。

此外，教师应重视“预防性”与“支持性”的常规管理，假设是教师一直在做“改正性”的常规管理，那么会浪费许多时间与精力，学习结果的质量也会受到影响。

〔五〕 质量来自集体共识

质量是众人经由组织体系运作而达成的，不是个人的努力，提升质量主要关键在于团体、组织体系，而非个人。

[启示]

班级的生活公约，最好由师生共同讨论制定，学生有共识感更会认真遵守。学生公约或常规的执行是一种“制度面的贯彻”，教师要严格执行，不能因学生个人成绩的优劣而有差异。假设学生违反纪律，教师所采取的处分方式要合理，严禁体罚或语辱骂等。再如班级教室布置，布置的内容可以由学生共同讨论。

〔六〕 质量的推动以教师典范

[启示]

班级领导与管理中，教师要“以身作那么”，以“身教”作为学生楷模，如果教师只是要求学生，而自己本身反其道而行，其言行将无法为学生所信服。以早自修到校而言，教师要求学生于早上**7:40**以前进入教室，学校没有召开教师晨会时，教师那么常常于**7:40**以后才进入教室，那么此种常规的落实情形将大打折扣。

〔七〕 质量改善在于持续努力

【启示】

教师的教学方式不能一成不变，创意的教学策略要灵活应用，因而教师要时进修、充实自我。其中每年的寒暑假是教师进修的最正确时间，身为教师应好好把握。

〔八〕 质量在于管理

“质量是检查出来的”、“质量是制造出来的”、“质量是设计出来的”，重视的“质量是人人品管的”，质量提升必须有整个机构的投入与期许。

【启示】

教师的班级领导要有方法、有策略，教师的一言一行、一举一动均要能引起全班学生的共鸣。在班级群体中，教师评估学生的行为态度与学业表现，学生也会检核教师的各种言行，教师在评价学生，全班学生也在评价教师，如果二者互评结果均佳，那么师生关系是和谐融洽的。

【打他、骂他，不如先了解他】

古代中国散文大师陈之藩先生曾写过“熊”的一篇文章，文章中提及他十来岁时，父亲常逼他背唐诗，当他背不出来或无法熟背时，父亲总是怒目相斥、拳脚相向，打他一顿。一天，陈之藩的祖母在与全家人聊天时，说了一个“熊的故事”。

- 东北有一种大黑熊，此种大黑熊很喜欢吃“蜜”，常视“蜜”为最甜美的佳肴。
- 大熊发现某棵大树的窟窿里有蜂蜜，它尝了一下，味道很甜，就舍不得吃，想留给小熊吃，于是赶紧回家去把小熊叫过来，让小熊能吃甜甜的好蜂蜜。但当大熊带着小熊来的路上，一农夫刚好经过窟窿，看到蜂蜜，就把蜂蜜挖走，换上颜色类似蜂蜜的粪便。当大熊带着小熊来到大树时，小熊从窟窿里尝到的是粪便，不是蜂蜜，就不吃！大熊一看，很生气地打着小熊，强迫小熊“一定要吃窟窿里的东西”！可是、熊觉得味道很苦，还用是不肯吃，大熊就愈想愈气、愈气愈急，愈急用力把小熊打死之后，他把自己再尝的窟窿里东西，大熊一尝，原来这东西不是原先的蜂蜜，而是粪便。这时，大熊便呜咽、伤心地哭了起来。

【斥责他、处分他，不如先询问他】

雅美是班长，在班上的人缘很好，学业表现大多名列前茅，她父亲十分重视她的考试成绩，有强烈的“100分迷思”，造成雅美的学习压力很大。只要雅美考试成绩未达100分，父亲常会以严厉的口吻责骂“题目这么简单也会写错”、“你看看你，又粗心大意了”、“爸爸不是跟你讲过，题目要看清楚再写吗”……

正因为父亲这种高度完美的期待，造成雅美的学习压力很大，成绩也多在**90**分以上。二年级第三次期考时，数学老师题目出得很难，各班平均约为**50**分，雅美班上平均**49.52**分，雅美的成绩为**79**分，是班上最高分，也是全校二年级此次数学成绩最高者。

雅美一如往昔，回到家里把月考试卷给父亲签名，父亲看到雅美数学的分数后，脸色铁青，把试卷往地板上一丢，丢掷试卷的同时，大声地吼着：“你考得是什么分数！”

有效的班级领导与管理要具备以下三种特性：老鹰的眼——观察敏锐，能详加知分析事情的来龙去脉；狮子的心——积极进取、学生为上，快速有效处理学生问题；母亲的手——奉献牺牲、无私无我。

“100分的迷思” 是许多教师、父母的非理性信念之一。

第二节 全面质量管理的班级应用

- 精致化教育与全民教育在学习上，就一种“学习革命”。“学习革命”不在于破除学生先天的学习障碍，相反，“学习革命”不但接受学生有学习障碍的事实，并且强调不刻意去改变学生的障碍，一切“随缘”。在每一个人的学习障碍下，主动发挥潜能，积极创造知识，勇于改造自我。“学习革命”所希望的学习是一个“共同的创造”，由老师与学生一起学习“创造”，共同创造学习的具体成果〔洪明洲，1997〕。

- 学习革命重视的适性教学、创造学习与集体合作。



- 一、TQM的特性
- 以“九C”表示，对外是竞争、互补、合作；对内是文化、共识、践行、胜任、沟通、协调〔徐大伟，1997〕。

(一)竞争〔competition〕

学校所培养的学生，其知识、技能与行为，能与他校竞争，并具有国际视野，不惧国际比较，竞争所指的是与教室情境外的竞争，而非是班级内同学竞争。

高质量的教育目标所培养的学生是全面性开展的学生，这就是全人教育的目标。

〔二〕 互补(complimentary)

在组织〔学校〕、单位、个人可以利用的有限源下，来弥补自身的缺乏，如能取长补短、协力合作学习、相互帮助，那么可使个体潜能完全发挥。如科学展览、团体的竞赛等。

〔三〕合作〔collaboration〕

合作也是新时代完整建构主义者的重要学习内涵，完整建构论者主张，学习经验整体不等于个别局部的总和，学习经验的整体大于个别局部的总和，个别局部能从动态的整体来了解〔戴文雄、陈明哲、萧瑜涓，2000〕。

〔四〕文化(culture)

全面质量管理的组织，必能创造优良的特有文化，这也就是学校文化与优良班风的营造。

〔五〕 共识 〔 consensus 〕

- 塑造优良文化之后，全体组织成员必须认同组织目标形成共识，才能群策群力。到达目标。

〔六〕 践行(commitment)

一旦全体组织成员能积极投入，以组织为荣，对组织承诺，便能激发成员的工作意愿与教育热忱，使组织目标易于达成。

〔七〕胜任〔 competence〕

对多变的组织内、外在环境，必须有胜任工作的能力，因而使人尽其才，妥善规划及加强成员的在职进修，是组织开展的必要条件。

〔八〕 沟通〔communication〕、 协调(coordination)

[实践一皮格马利翁效应]

心理学角度分析，皮格马利翁效应形成的原因在于，人们的头脑中事先就存着一种定势，这种定势具有自我实现的功能。所谓定势也可以说是一种心向，是指对某一刺激产生反响以前，就已经存在的某种意向。定势一旦形成，将影响个人的行为、语言，然后影响他人(赵志强，2024)。

如德智告诉陈老师他遗失了200元，陈疑心是坐在德智旁边的明雄，他就暗中观察明雄的行为，不管是其言语与动作，或是神态与举止，怎么看，都觉得明雄像是偷德智钱的人，由于没有证据，老师也没有方法揭发；隔天，德智告诉陈老师，他的200元是放在另外一件衣服的口袋里，钱并没有被偷。从此以后，陈老师再去观察明雄的行为，怎么看扣，不像是会偷钱的人。

在处理班上各种问题时，教师“管理的眼睛要明嘉，要能洞悉学生的一举一动；管理的耳朵要清晰，要能明辨学生的一言一行”。只有这样，才不会误会学生，伤害学生的自尊，教师对学生要有正向期望，更要有积极的赞美行为，才能引发学生正向的行为表现。

二、应用策略

信息科技时代教师管理专家兰教授瑞佛拉博士(**Dr. Revola**)归纳了未来教师的十三项“标准” 如下(洪明洲, **1997**):

- (1) 教师是学习技巧和学习障碍的诊断者；
- (2) 教师是心理问题的诊断者；
- (3) 教师必须是课程设计专家；
- (4) 教师必须是媒体资源的咨询参谋；
- (5) 教师必须是信息、学习资源的提供者；
- (6) 教师必须是团队合作的专家；
- (7) 教师必须是团体沟通专家；
- (8) 教师必须是独立研究、独立学习的指导者；
- (9) 教师必须是学生未来社会技巧开展的辅导者；
- (10) 教师必须是客观公正的评价者；
- (II) 教师必须是公共关系的专家；
- (12) 教师必须是社会工作者；
- (13) 教师必须是未来学专家。

- 以教师的英文单词**TEACHER**来看，教师的角色至少有以下七种〔沈翠莲，2001〕。
- **1. Trainer-训练者**
- 教师会善用强化与奖赏，当学生表现适当的行为时，懂得如何给予反响，以训练学生在适当时机，表现适宜的正向行为。
- **2. Educator-引导者**
- 师应如茫茫大海中的灯塔，指引学生明确的前进方向，当学生有疑虑、困难
- 时，教师能适时给予指导启发；当学生行为有偏差时，教师能立即予以纠正，协助学生改正。
- **3. Assistant-协助者和Actor-演员**
- 教师如同戏剧中的演员一般，能抓住台下观众〔学生〕的心情，于适当点与时间表现最符合自己的角色，与学生关系亦师亦友、有时要非常亲密，有时也要有所 / 所距离，恩威并重、宽严并济，以协助学生学习及行为态度的改进。

- **4. Counselor-咨询者**
- 教师能具备辅导技能、善用辅导咨询技巧，在学生有学业、行为、生活、情感等问题或困难时，能适时以辅导咨询者角色，表现接纳、关心、倾听、同理心、辅导等专业技巧，让学生的问题适时得到解决。
- **5. Humanist—人道者**
- 师具有宗教家的慈悲心，遵守教学伦理行为，一视同仁地对待班级学生，让每位学生获得尊重。教师不仅将教学工作视为一种职业，更将其视为一种“志业”，以说理代替处分、以鼓励代替责骂。
- **6. Editor-编辑者**
- 币对于班级活动的规划能符合学生需求与教育价值性；对于教学活动的程序善于组织编排，教师思虑清晰、富有创新与创意，活动的开展成效良好，学生的学习成果佳。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/948002072063006070>