

# 學校黑函事件預防與處理

輔導校長：李振芳校長、邱鈺清校長

組員：陳志鉉、陳濱興、藍同利、劉裕承、周脈贊、劉向欣、鍾敏華

## 壹、緒論

學校經營宗旨在散播教育愛心，有心人士藉機造謠，或投寄黑函，嚴重影響學校的和諧氣氛，對學校造成負面打擊與衝擊，不論學校決策、行政人員或教師一旦遭受黑函誣陷，往往打擊人員士氣，影響學校氣氛。學校常常為了處理黑函，搞得人仰馬翻，而這些黑函最後也都是查無實據，浪費不少人力資源，這種校園亂象總是付出許多社會成本，對於這種惡質教育風氣如果無效遏止，教育將永遠沉淪。此外，學校對於黑函應把握原則審慎處理，以有效杜絕投寄黑函歪風之漫延與滋生，以利校務整體經營與發展。

## 貳、「黑函及投訴事件」個案研究說明及界定

「黑函」可分廣義與狹義兩種意義，廣義「黑函」，可泛指匿名（包括以假名或冒用他人姓名）投訴、檢舉信函而言；狹義「黑函」，應指匿名檢舉信函中，其檢舉內容不實，而有惡意打擊、攻訐被檢舉者，甚而挾嫌（怨）誣指被檢舉者貪贓枉法以達其報復目的者。

## 參、文獻探討

### 一、平衡理論（Balance Theory）

心理學家弗里茨·海德（F.Heider）提出了改變態度的“平衡理論”，其主要觀點是：不平衡的狀態產生緊張，並產生恢復平衡的力量。所謂的平衡狀態是指“能與被感知的個體與所感覺的情緒無壓力地共存。”海德認為，人類普遍地有一種平衡、和諧的需要。一旦人們在認識上有了不平衡和不和諧性，就會在心理上產生緊張的焦慮，從而促使他們的認知結構向平衡和和諧的方向轉化。顯然，人們喜歡完美的平衡關係，而不喜歡不平衡的關係。

綜合言之，平衡理論考慮的是一個人會在自己的認知架構內，組合彼此間對人和對物的態度（MBA 智庫百科，2012）。

平衡理論可應用在解釋校園衝突現象，當 A 感受到 B 的攻擊時，以暴制暴並不能達到平衡，只會加深雙方的緊張焦慮，採取更加激烈的報復行為，即使有第三者居中仲裁調停，因雙方未達平衡狀態，只會使報復攻擊轉向「地下化」，而採取「黑函」或「匿名投訴」等策略。依平衡理論，唯有寬容，化解壓力，才能使雙方趨向和諧恢復平衡。

## 二、黑函之基本概念

所謂黑函係行為人透過言語或文字等方式，針對某特定對象（如個人或政府機關）所為之不實陳述；而其目的不一，有因惡意攻訐、打擊同仁、伸張正義，或抒發情緒等，但多數旨為報復所致。

黑函主要係以書面或電子郵件向政府或民意機關表達其質疑與不滿；隨著資訊發達，常見有人將前述相關意見及內容登載在網站或部落格上，以達到惡意打擊、攻訐或挾怨誣指等目的。由於以電腦方式傳輸資料，有別於傳統郵寄書信，故欲查詢書寫者實屬不易，必須經由司法調查機關始能透過電信業者追查書寫者之 IP 位址；又因事涉言論自由及隱私權，司法調查機關受理類似案件相對嚴苛，以免招致民怨撻伐。另對政府機關而言，因行為人在暗，機關在明，若處理不慎，恐將刺激其藉機散布更多言論；而閱讀之群眾也多未能細究真相，往往傾向同情行為人之遭遇。此種情況將使真相難以釐清，亦使政府機關蒙受更大的不白之冤（李志強，2010）。

黑函包括以匿名（含捏名及冒名）檢舉函件，其檢舉內容不實，有惡意打擊、攻訐被檢舉者，甚而挾怨（嫌）誣指被檢舉者貪贓枉法，以達成報復之目的，其特色：1. 多採一般（電腦）打字、剪貼、換手書寫，或委由他人（包括知情或不知情的第三者或子女、親友）代筆，且不具真實姓名、地址，甚而冒用他人姓名。2. 內容不實，大多誇大其詞，且挾怨誣陷，蓄意製造機關同仁相互猜忌。3. 檢舉者為達誣控濫告之目的，或增強其投訴效應，常以同函影印並分向多個機關投寄（網路文章，2012）。

在民意高漲的今天，肇因於社會風氣不良、個人主義盛行，少數人在利益衝突之下，產生不滿情緒，怨天尤人，是黑函形成的主因。雖然黑函出

現的時機尚無確切軌跡可循，惟從受理檢舉案件歸納為下列幾種：1. 人事升遷異動前後。2. 利益衝突蓄意報復。3. 機關首長作風違常。4. 權責機關首長異動。5. 執法不公特權橫行（吳澤玫，2011）。

從上述說明不難發現，黑函及爆料行為之發生確有其背景，而在追查不易及多數機關採取消極處理的情況下，勢難遏阻此種行為。惟此並不代表行為人就不須負責，因其行為侵害到政府機關或當事人之聲譽，故而為學校組織長遠發展，必須設法有效處理及預防。

## 肆、個案研究方法：

- 一、個案訪談（訪談受投訴人）
- 二、訪談專家學者之處理經驗（資深校長）

## 伍、本個案研究黑函及投訴事件的類型

本研究之類型分別為以下事件類型，分別針對該類型案例進行個案實例說明：

- 一、工程質疑案例
- 二、校園緋聞事件
- 三、教師教學案例
- 四、學生管教案例

## 陸、個案實例：

- 一、工程質疑案例
- (一) 問題情境

台南市甲國小某班家長因為學校安排導師時未能符合家長之預期導致心生不滿、因此常在得知學校相關訊息時直接寄電子郵件投書到教育部部長信箱檢舉，投訴學校疑似涉及貪汙及變相興建工程乙案如下：

事件一：學校籃球場整修及垃圾場興建花費 XX 萬，質疑使用率不高，未見其成效，並懷疑學校貪汙造成資源浪費。

事件二：校長假藉蓋圖書館工程之名，變相興建老師使用之會議室，罔顧學生學習權益，質疑從中牟取不法利益。

## (二) 學校處理方式及運用策略：各項工程說明

### 事件一：垃圾場整修工程 (I)

1. 檢舉對象：校長、學務處及總務處。
2. 經費來源：縣府 X 年 X 月 X 日府教國字第 0000 號函核定「垃圾場整修工程」經費新台幣 X 萬元整。

(1) 於 99 年月日委託○○建築師事務所規劃設計監造。

(2) 於 99 年月日依據政府採購法辦理公開招標。

(3) 於 99 年月日○○土木包工業以元得標。

(4) 99 年月日驗收完工啟用。

### 3. 目前使用狀況

(1) 週一至週五上學日早上 7：50 至 8：10 學生掃地時間由各班將資源回收物放置於資源回收箱，每週五統一由學校志工辦理資源回收物整理。

(2) 打掃操場及球場之 5 年 X 班及 6 年 X 班掃地用具放置於該地方。

(3) 5 年 X 班學並同時整理垃圾子車放置位置之環境，並協助低年級同學倒垃圾。

(4) 垃圾子車放置位置原設計時即考量放置環境及環境保護問題，因此整體地面採用透水性連鎖磚設計並與週邊運動場環境相結合避免造成突兀感。

(5) 學校校地面積狹小同時又考量學生上課環境之衛生條件，僅存該場所適合作為垃圾子車放置位置，同時考量垃圾車進出時影響學生之安全，因此在該址設置獨立進出之門禁以為安全之最大考量。

(6) 由於位處學校東北角緊鄰操場邊、因此要求打掃班級務必保持

週邊環境整潔，避免造成環境髒亂死角，影響學生學習活動。

- (7) 遠眺整齊清潔的環境，讓人不知此為垃圾安置之場所，更符合學生學習環境之要求。

#### 事件一：綜合球場整修工程（II）

1. 檢舉對象：校長、總務處
2. 經費來源：縣府 X 年 X 月 X 日府體健字第 0000 號函號函核定「綜合球場整修工程」經費新台幣 X 萬元整
  - (1) 於 99 年月日委託○○建築師事務所規劃設計監造。
  - (2) 於 99 年月日依據政府採購法辦理公開招標。
  - (3) 於 99 年月日○○土木包工業以○○元得標。
  - (4) 於 99 年月日開工施作。
3. 目前工程狀況
  - (1) 目前進度球場底層 AC 施作及週邊排水溝施作尚未完工。
  - (2) 預定完工日為 99 年 00 月 00 日。

#### 事件二：XX 縣國民小學充實圖書資源及改善設施計畫

1. 原由：本計畫為原 XX 縣政府 X 縣長之施政理念希望在 XX 縣各鄉鎮學校興建一間社區與學校能共用的圖書室，本校有幸榮獲全縣補助 10 所學校其中之一。本工程規劃設計監造統一由原 XX 縣政府教育局辦理招標並由 XX 室內裝修設計有限公司得標。本校提供圖書室施作位置及施作理念，其餘由室內設計裝潢公司完成設計規劃，並送工務處公有建築科審查通過後辦理招標完成。本工程施作分為「兒童圖書室」及「書 X 園」兩部分並非僅有一間書 X 園。
2. 兒童圖書室目前為全校師生借閱書籍及中低年級閱讀專區。
3. 書 X 園規劃考量未來學校人手充足後開放社區民眾共同使用，因此內部設計以兼顧高年級學生與成人之閱讀習慣為主，同時提供多功能使用。目前使用功能如下：

- (1) 每日為早到學生閱讀安置學習之場所（6：30~7：20）。
- (2) 每週為五、六年級閱讀課使用。
- (3) 每週二早上教師晨會（8：00~8：30）。
- (4) 每週教育部樂齡學習課（上班日時間不定）。
- (5) 配合生活美學館文藝展覽、XX 社教站生活藝術家展覽。
- (6) 提供社區文教活動如 XX 客家文化協會、XX 愛家協會親職教育、XX 照顧服務員職業工會…。
- (7) 辦理各項宣導活動（閱讀學習、家長及社區民眾宣導活動）。

### （三）學校處理策略：後續事件結果

學校具體實施之工作：

1. 針對該項工程質疑進行整體說明：  
校方將以通知單說明，分送全校家長，詳細陳述學校工程規劃、進度，以暢通行政人員與家長、社區間聯繫之管道。
2. 運用第三公正溝通管道協助說明：  
請家長會加強與各班級家長間雙向溝通，避免家長產生誤解時，無法及時尋求諮詢與協助。
3. 建立雙向溝通管道：  
落實班級代表與家長間的聯繫，暢通家長、社區以及學校溝通管道，增進多方了解。

## 二、校園緋聞案例

### （一）問題情境

台東市乙國小 A 老師（男）擔任設備組長，B 老師（男）年輕氣盛，經常因為班級維修與耗材補充不及，與 A 老師發生言語摩擦，致雙方留下心結。

某日下午，註冊組長私下拉 A 老師到一旁，告知在網站上看到一篇疑似批判他不適任設備組長的貼文（疑似 B 老師所為），請他留意；A 老師遂利用周三下午進修活動結束後，當著全校老師面前，與 B 老師大吵一架，指責 B 老師藉網路文章「修理」人，揚言必定強烈回

應。同事們紛紛走避，僅留下兩三位同事當和事佬…。事後不久，某天與 B 老師素來交好的已婚 C 老師（女），激動的跑到辦公室找教務主任，哭訴她的公婆接到未具名的黑函，指稱她不守婦道，與男同事發生曖昧情愫；不一會兒，家長會長也到校關心，指他接到檢舉函指控學校老師（指名 B 與 C）疑似有婚外情者，有違師道行為，請會長出面主持正義。

## （二）學校處理策略

1. 邀集黑函指控對象及互動較密切之同事，以了解其平日互動情形，確認並無不當舉止。同仁提醒 A 老師應留意網路文責，避免文字刺激他人情緒。
2. 學校危機處理小組邀請 B 老師了解事件經過，然 B 老師否認黑函是其所為，在無明確證據下，僅能到此為止；學校另請學務主任對其道德勸說，希望黑函事件到此為止。
3. 學校向會長及相關當事人說明學校處理過程，取得支持與信任，並同步向教育局承辦督學提出絕無此緋聞事件，澄清老師私德疑慮。
4. 校長透過教師晨會適時澄清，並說明黑函事件的不實之處，引導教職員理性分析事件的真實性，同時提醒老師專業倫理規範與行為準則應有之行事原則。

## （三）事件結果：

本案件經駐區督學初步了解與查證後，屬於未具名投訴之黑函，在查無實據狀況下只能不了了之。

## （四）個案影響：

1. 受黑函攻擊之女老師對同仁之信任感受挫，在參與學校事務工作中顯出退縮行為。
2. 此後，凡與 A 老師有過結節者，莫不遭受黑函惡意攻擊，校長在通盤考量下為求穩定，遂請 A 老師免兼行政業務，專任導師工作；但此後，行政人員轉成為 A 老師攻擊目標…。

### 三、教師教學案例

#### (一) 問題情境：

台中市丙國小 A 老師是留美歸國之美語教學碩士，平日熱愛英語教學工作，且長期參與語文競賽選手之訓練，深獲家長及校內同仁肯定，對 A 老師的英語教學之專業素養，莫不伸出大拇指讚譽有加。一日，教務主任突然接獲教育局長官來電，指稱教育局接獲畢業生家長投訴信件，內容指出 A 老師美語教學成效不佳，學生六年級畢業竟然連二十六個英語字母都不會，突顯出美語學習與其他領域學習成績有極大的落差，用強烈指責的語氣質疑老師的專業，並建議學校應嚴予懲處教學不力的 A 老師。

第二天，教育局以正式公文要求學校於一週內調查事實後函覆…。

#### (二) 學校處理策略：

1. 調出由 A 老師所任教之畢業班美語成績與學習檔案資料，調查是否有該投訴所言之情形。
2. 交叉比對畢業班學生成績表現後發現，並無投訴信件指稱之成績表現情形。
3. 校長私下個別徵集各處室主任、教學組長、語文領域召集人及各年級學年主任等對 A 老師教學狀況之意見，均表示 A 老師之教學專業度沒有問題，且其熱心教學值得肯定。
4. 校長邀請 A 老師個別訪談，了解其平日教學流程，及對學生學習情形與補救教學之掌握，肯定 A 老師之用心與專業。
5. 校長告知 A 老師遭投訴一事，除勉勵 A 老師不需為此喪志動搖教學初衷，並請 A 老師回想近期與校內同仁或家長之互動有無異狀。經 A 老師回想多日，近一個月並無與人結怨，僅有一次同仁因就讀研究所欲請事假（往常該名同事請事假均由 A 老師代理），因事忙委婉拒絕…。

#### (三) 事件結果：

1. 學校將調查訪談與成績數據分析作成調查報告回覆教育局。教育局並將此調查報告回覆投訴者，事件到此為止。

2. 校長將此投訴事件於教師晨會公開說明，並當眾慰勉 A 老師平日對學校美語教學付出之辛勞。

#### (四) 個案影響：

1. 校內同仁對 A 老師平白無故遭此黑函投訴均感憤恨不平，同時懷疑黑函的作者，可能就是 A 老師所指之人。
2. 校長對此黑函投訴事件之處理得宜，獲得多數教師的認同，對校內氣氛產生正向影響。

### 四、學生管教案例

#### (一) 問題情境

丁國小適逢新舊任校長交接，兩位校長為了該校組織長遠規劃考量，在交接前夕進行了一次人事的大異動，原來的四處主任僅有一位訓導主任留任，賦予母雞帶小雞，帶領新任主任經驗傳承的重責大任，其餘的三位主任則做了職務調整，未再兼任行政工作。

不巧的是，大約半個月前，這位唯一留任的主任，受級任導師請求，管教一位情緒障礙學生的過程中，因出手制止該生憤怒並拍打辦公室的脫序行為時，肢體上的接觸造成家長一時的不諒解，雖然衍生了些許風波，但在學校努力調解說明下，幸好家長逐漸釋懷，並願意體諒該名主任而不再深究。

#### (二) 學校處理過程：

在暑假當中，學校卻接獲教育局的來電，指出有位自稱該校家長委員的男子，檢舉該校刻意匿報校安事件，並直指該名留任的主任使用暴力不當體罰，將情節大肆扭曲且渲染，要求教育局介入調查。駐區督學到校訪察後，已深知此案牽涉到有心人士因人事異動所引發的不滿及發洩，除勉勵該名主任應以更高的教育人員道德標準自我要求外，也請校長及主任將事件做成報告送府！

#### (三) 事件結果：

沒想到一週後，除了教育局持續接到該名男子不斷詢問調查進度及處置情形外，連教育部都接到投訴電話及檢舉信函，指控教育局、

督學、校長刻意掩護，未盡督導查核之責！經過教育局及教育部幾番聯繫，以該案件為匿名檢舉，教育部函請地方教育局本於權責自行辦理而收場！

#### （四）個案影響：

本案明顯為有心人士因學校人事異動所引發的不滿惡意中傷，卻耗費大量行政資源。在惡意投書教育局及教育部的行動，未達其中傷當事人的目的後，學校在開學後不久，幾乎所有教職員均收到一封匿名信，信中持續指責該名留任的主任使用暴力不當體罰，並持續將情節大肆扭曲且渲染，且對相關人證及處理調查的校長、督學及民意代表罵得狗血淋頭、一文不值！

原本該校是一所組織文化甚優的學校，也經常受教育局委託，舉辦大型的重要活動，然而，幾次的投書及黑函，造成學校及教育局極大的困擾，耗費行政資源甚鉅！

其實訓導主任在一年多前亦曾經在訓導處內部進行組長工作的行政職務調整，將原來不適任的衛生組長做了異動，該衛生組長與其中一位卸任的主任，經常在同一地點聚集，經常私下批評學校行政甚至抵制，平日卻甚少與其他同仁互動，在兩位校長明查暗訪下，研判此一連串的投書及黑函，有極大的可能性為該小團體聯合所為。

### 柒、問題分析及探討：

一、發生黑函或投訴事件之問題分析：依據提出個案進行問題分析，並從中彙整其問題發生之原因如下。

- （一）學校資訊或決策過程不透明：學校往往提供決策結果，其相關資訊並未讓參與者或關係人了解。
- （二）價值觀及認知、理解不同：由於事件的認知、理解不同，對於事件看法迥異。
- （三）事件處理不完善：對於行政或個人事件處理不滿所產生的建議與想法未能妥善處理。

- (四) 未建立申訴管道：學校行政未建立公開且有制度的申訴管道，以致投訴者無從表達其想法。
- (五) 投訴管道多元：現今科技發達，除了書面投書之外，電話投書、媒體投書、電子信箱投書…等方式多元，然投訴者多為匿名投書並不願現身，往往喪失雙方溝通機會，以致學校僅能以投書內容解讀、說明，但是說明只是單向的溝通，不見得能獲得投書人滿意的回應。
- (六) 其他個人特殊因素：因行政組織職務調整、家長對學校或教師風格不認同…等造成風波。

## 二、行政作為分析：

學校常常需要進行政策決定、政策推動、教學支援、家長反映、行政績效…等工作，因此，行政規劃需作完善的準備，方可避免黑函及投訴事件發生。

- (一) 校園衝突之調停：校園衝突處理完善可以避免問題擴大，好的衝突管理不但可以將問題解決，進一步成為轉機。
- (二) 衝突解決策略：衝突解決需依照問題顯現狀況，緩急輕重給予適當的處理，過度介入或忽視衝突都可能擴大問題。
- (三) 教學輔導機制：提供教師教學、學生輔導適當的支持與成長體系，讓學校行政成為教師後盾。
- (四) 危機處理及應對：成立校園危機處理小組，並且熟悉危機處理流程。
- (五) 校園文化（氣氛）之營造：良好的學校氛圍可使學生學習、教師教學及親師合作得到加乘的效果。
- (六) 建立行政專業倫理素養：學校行政應兼顧組織任務與個人需求，提高行政效率及教師工作效能。
- (七) 強化相關法律知識的認知：平時加強宣導相關法律知識，使組織成員了解投訴黑函及不實爆料，除應負的道德責任外，若牽涉到當事人個人聲譽的損害，恐須負刑事責任與民事責任，敦促黑函投訴者及爆料者，遵循正確管道表達其意見，達到有效溝通之目的。

## 捌、成功經驗分享：

以戊國小家長檢舉教師課後進行補習行為為例，如下說明。

### 一、問題情境：

該名教師於課後時間留學生在校進行補救教學，但因校內部分不知情人員認為教師以補救教學之名，進行校內補習收費之實，輾轉誤導家長對該名教師產生誤解，並打電話到教育處，投訴教師在校進行學生補習。

### 二、學校處理：

本校家長長期以來對於學校經營、教師教學、學生輔導極度關切。因此，大部分教師不論在教學或行政作為上，均會注意每個執行層面與運作層面的可行性。該名教師犧牲下班時間，將學生留校進行補救教學，已事先向校長及教務處報告，同時留校之學生家長亦簽署同意書，在學生返家安全上也有充分掌握。因此，當督學致電了解該檢舉事件，學校立即在第一時間進行說明，完全掌控事件狀況，使督學迅速回應家長疑慮，減少流言繼續擴大。

### 三、策略：

- (一) 行政了解教師教學及班級經營之運作。
- (二) 充分掌握發生事件原委。
- (三) 建立團隊的信任感及夥伴關係。
- (四) 及時回復投訴案件，並向投訴者清楚說明事件，取得投訴者的理解，避免流言擴散。

## 拾、有待解決問題：

本研究僅針對黑函及投訴事件個案進行問題分析，然而黑函及投訴案件產生問題之因素過於複雜，非本研究討論之範圍，本研究未來尚可針對以下問題進行延伸討論。

### 一、有心人士藉單一事件見縫插針之心理因素

二、網路留言之責

三、黑函攻擊範圍過大

四、校內次級團體之對抗

## 拾壹、研究結論及建議：

綜合本組研究所提出之案例，討論『黑函對於校園運作之影響』、『學校行正面對黑函的態度』以及『預防黑函與投訴事件發生』以上三面向，並提出建議以做為學校參考依據。

一、黑函在校園的影響：

- (一) 打擊成員士氣。
- (二) 撕裂成員間的情感。
- (三) 形成猜忌、不信任的氛圍。
- (四) 削弱成員專業能力。

二、面對黑函處理態度：

- (一) 校園黑函處理應充分掌握資訊，不閃躲及時處理。
- (二) 公平、公正、公開。

三、避免黑函發生之作爲：

- (一) 行政運作善用溝通協調機制，建立團體和諧氛圍。
- (二) 適時給予團體成員（教師、家長）正向回饋、激勵士氣，提高成員對團體認同度。
- (三) 團體資源分配公正，避免造成成員間嫌隙。
- (四) 平時建立良好典範使黑函無所遁形。

## 參考文獻

- 吳澤玫（2011）。個案分析2板橋高中職場黑函案。龍華科技大學通識教育中心—職場倫理課程講義。<http://homepage.ntu.edu.tw/~d94124004/>引自MBA智庫百科（2012）。平衡理論。<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/>
- 李志強（2010）。淺談黑函及爆料行為之法律責任。法務部清流月刊99年5月號。台北：法務部。<http://www.mjib.gov.tw/cgi-bin/mojnbi/?d2/9905/3-1.htm>
- 網路文章（2012）。向黑函說不。[http://homepage.vghtpe.gov.tw/~ged/lefta/a2\\_003.htm](http://homepage.vghtpe.gov.tw/~ged/lefta/a2_003.htm)