

國立教育研究院籌備處
第 104 期國小主任儲訓班專題研究

國小親師衝突的學校行政作為
及因應策略研究

指導教授：朱麒華博士

組 員：朱榮華 何耀州 陳明華 車 達

李評貴

國小親師衝突的學校行政作為 及因應策略研究

壹、緒論

一、研究動機與目的

(一) 研究動機

在傳統的教育體制中，家長扮演著「支援者」與「配合者」的角色，教師是唯一知識的來源。然而隨著時代的進步，資訊的提供不再單一，社會的多元化，各種不同團體的發聲，家長教育水準的提高，越來越多的家長有能力與時間來關心孩子的教育問題，學校教育不再是高不可攀的象牙塔。在教改的呼聲下家長參與校務和班級事務已獲得共識，民國九十四年頒行的『教育基本法』中，將父母對子女教育的協助與輔導之責明列於條文，更是為家長參與子女的教育提供有利的法理基礎。

進入學校後，家長參與便成為成功教育的根基（林明地，1998，這個描述支持了家長參與的重要性。國內外許多研究也發現，家長參與對兒童、家長、教師、學校與社區都有正面的影響（林明地，1996；Becker & Epstein, 1982）。然而，在家長進入校園與教師的互動過程中，因為親師角色的不同、家長在身分拿捏不當或其他因素，由於認知的差異，教師與家長容易引起對立或不信任的情緒，進而引起親師間的衝突，反而為學校教育帶來負面的影響。

國內針對校園內的衝突研究很多，分析其內容大約可歸納出幾個方向：1.教師角色衝突；2.學校組織衝突；3.師生衝突；4.親師衝突。由上述中不難發現，隨著教育改革的開放，校園內的衝突也隨之改變，從早期教師個人角色認知的衝突與學校組織中領導者與被領導者之間的衝突，轉移為教師與學生、教師與家長之間的衝突。足見當社會不斷在改變，教育的方式、態度也隨之有不同的呈現，教師和家長的溝通，在當前的教育工作中甚為重要。

在親師互動的過程中，往往因彼此的認知、理念的不同而導致親師間的衝突。然而面對親師之間的衝突，學校行政的作為、親師「衝突管理」的策

略就成爲很重要的關鍵，蔡樹培（1994）提出校長在處理人際衝突時，經常採取安撫、或息事寧人式的策略，但卻會給人軟弱和無主見的印象。Kushner（1996）指出學校的領導者不應該只是逃避、減低或管理衝突而已，而是更進一步應轉化使用（transformational uses）衝突。

國內對於親師衝突的相關研究，大都只針對教師來進行訪談或問卷調查，所得的資料只是教師單方面的研究，對於學校行政的作為及因應策略相關的研究不多。由於親師衝突的層出不窮、對於學校教學效能有負面的影響、對教師教學活動產生干擾不利，基於學校行政工作首在對教學提供良好支援，因此，對於造成教師困擾之親師衝突，應採取相關協助與因應措施，使老師安於教學而適當的學校行政作為及因應策略對於衝突的平息、轉化與提振教師的士氣有正面的作用，進而提升教育的品質，因此更凸顯此研究的重要性與必要性。故本章就研究動機與目的、待答問題、名詞定義與研究範圍加以說明。

（二）研究目的

根據上述研究動機，本研究主要目的在：

- 1.分析親師衝突的類型。
- 2.瞭解親師衝突可能的原因。
- 3.探討親師衝突下行政人員的作為。
- 4.探討學校行政對於親師衝突的因應措施。

二、待答問題

基於上述的研究目的，本研究的待答問題如下：

- （一）國小行政人員與教師對親師衝突的作為有何差異？
- （二）國小行政人員對親師衝突的因應策略有何差異？

三、名詞定義

爲使研究的主題及主題更清楚明確，茲將主要名詞界定如下：

（一）親師

「親」指國民教育階段學生之父母、養父母或監護人，「師」指在國小

實際從事教學工作之級任、科任教師。

(二) 衝突

Rahim (1986) 指出「衝突是組織中兩人以上，因為目標、利益、期望、或價值觀的差異而產生不同意見的結果」。一般而言，衝突的出現並未意味著外顯行爲的產生（有的人採取忍讓不聲張的態度），但在情緒上必有其反應（汪明生，民 88）。本研究所指的衝突，著重在人際互動中，個人與他人在特定事項的目標、認知、行爲或情緒上，其矛盾與對立的互動歷程。

(三) 親師衝突

指親師雙方在人際關係互動中產生不愉快的感覺，不一定有外顯行爲的發生，但情緒必有其反應，親師雙方至少有一方產生不愉快的感覺。

(四) 學校行政

指國小校長、主任及組長稱爲本研究之學校行政人員。

(五) 作為

指一個人對事情反應的態度、言語、動作或行爲。

(六) 因應策略

親師衝突的因應策略係指國小行政人員面對親師衝突所採取的因應之道。

貳、文獻探討

一、親師互動的依據

我國 94 年 11 月 30 日修正的「教育基本法」第二條規定：「…爲實現前項教育目的，國家、教育機構、教師、父母應負協助之責任。」第八條規定：「國民教育階段內，家長負有輔導子女之責任；並得爲其子女之最佳福祉，依法律…參與學校教育事務之權利。」此規定說明家長有參與學校教育事務之權利。

又根據我國 95 年 7 月 6 日發布的「國民教育階段家長參與學校教育事務辦法」第三條亦明訂：「家長、家長會及家長團體，得依法參與教育事務，並與主管教育行政機關、學校及教師共同合作，促進學生適性發展。」也說明家長得依法參與教育

事務、共同促進學生適性發展。可見，家長參與學校教育事務已成為當前教育的必然趨勢。

再根據民國 95 年 5 月 24 日修正的「教師法」第十六條第一項第六款：「教師之教學及對學生之輔導依法令及學校章則享有專業自主。」得知教師在專業自主下進行教學活動時，將和家長共同參與學校教育事務，為促進學生適性發展而努力，其過程中不可避免產生親師互動的關係。良好的親師互動關係，有助於學生的學習與情緒養成，並獲得良好的教育成果，而不佳的親師互動關係可能造成親師衝突，降低教育功能，影響學習成效。

二、衝突理論的意涵

行為科學學者對於團體中「衝突」所扮演的角色有三種不同的看法：(一)約 1940 年代以前為「傳統的觀點」認為所有的衝突都是人所導致的不良行為，而且是不可避免的。(二)從 1940 年至 1970 年代中期為「人群關係的觀點」認為衝突行為乃是團體和組織中的自然現象，並認為衝突是不可避免的，對於衝突行為不必視為毒蛇猛兽而心生畏懼，反之，應以健康的心態面對它。(三)在 1970 年代中期以後為「互動論」對衝突的價值是持中立態度，認為衝突不足可能造成團體或組織變革的遲滯、傷害；過強或次數太頻繁，則可能導致團體或組織形成派系或分裂(蔡瓊婷，2002)。

而衝突的因素，黃建清(2005)歸納為下列四點：(一)能使一方或雙方知覺到及感受到衝突的存在時，潛在因素即浮現，衝突即為成立；若未感知，則衝突仍屬潛伏。(二)衝突的產生和個體、組織之互動有關，其中挫折是引起衝突的重要潛在因素。(三)衝突雙方採取「行為」來阻撓對方目標的達成，以達成自己的目標；因應行為也會因衝突本身的形式而有所不同。(四)衝突的結果將會造成組織或個體良性或惡性的影響。

衝突若沒有妥善的處理策略，常使彼此關係惡化。反之，對衝突若能有效的處理策略，可以產生建設性的結果，增進彼此的關係(吳宗立，1997)。國內外有關衝突因應策略之研究，有 Blake 和 Moutopn(1970)的方格理論、Thomas(1976)的衝突處理方式、G.Morgan 面對衝突的五種策略選擇(引自汪明生、朱斌好，1999)、M.A.Rahim(1986)、Robbins(1996)等。

本研究在探討教師面對親師衝突時，可能使用的處理方式，採取 Robbins 的五種衝突因應策略(包括抗爭、合作、逃避、退讓、妥協等)，因為 Robbins 特別注重彼此間的永續經營關係，其因應策略概述如下：(一)在「抗爭」中：教師強調教學專業自主與家長積極參與，各自利用自己的權力基礎，頗有互相較勁之意；(二)在

「合作」中：教師與家長考慮所有的可能方案，使彼此的觀念越來越契合，正是目前班親會最需要的處理策略；(三)在「逃避」方面：當家長對教師誤解或無理取鬧，無法立即釋疑，只好暫時壓抑自己的意見來處理問題，有時教師的作業難度較高，學生及家長難以達成時，只好採取忘記帶或不繳交作業來逃避；(四)在「退讓」中：當無法採取退縮行為時，就壓抑自己和別人的不同，家長經常會以其他班級來做比較及要求，在不知不覺中，教師也許沒有退縮，但卻壓抑了自己原有的想法爲了維持親師和諧關係，使得教師願意滿足對方，而不一定是因爲對方擁有的資源或權勢比較大而使教師採取順應的做法；(五)在「妥協」中：強調雙方都必須付出某些代價，同時也有些獲益，符合雙方共同利益均在孩子的身上，有共同之焦點。

三、親師衝突的因素

Lombana (1983) 指出老師與家長間關係的障礙可分爲三類：(一)是由人性引起的：如受批評的恐懼，專業權威受挑戰。(二)是由溝通過程引起的：如對角色的反應、個性等。(三)是由外在因素引起的：如時間、忙碌等。

曹常仁 (1994) 認爲影響親師關係的因素有以下八點：(一)哲學價值觀念不同：教師受到「專業」薰陶，抱持理想化教育觀念；家長則以現實的觀點，認爲我的孩子不能輸在起跑點上，要使我的孩子比我強。(二)管教態度不同：教師較爲客觀理性，以輔導或心理原則對待孩子；父母管教孩子則憑私情及經驗法則，採傳統方式。(三)人格特質不同：家長與教師間不同的個人特質，如性別、情緒、外表、理念、性格、家庭社會背景、生活經驗、教育程度等，均會影響親師之間相互不同之觀念與印象。(四)角色本質不同：教師與家長的角色雖有相似之處，但兩者均有其不可替代性。(五)與學生的關係不同：教師與學生間的關係爲「師生關係」，而家長與孩子則爲「親子關係」，直接和間接影響親師關係的發展。(六)工作的繁忙與負荷不同：教師工作負荷重，沒有時間與家長接觸；家長工作的繁忙，沒有時間與教師面對面聯繫溝通。(七)教師不適任使家長失去信心，家長不合作降低教師熱忱。(八)校方的支持：親師之間能否發展出良好的合作關係，學校行政的配合與支援態度具有決定性的影響，可使親師關係事半功倍，也使教師與家長有機會聯繫與合作。

顏銘志 (1997) 提出親師溝通不良的原因爲：教育的不確定性、教育理念的不合、教育行政方面的限制、家長消極被動的心態和人云亦云的錯誤認知、教師保守封閉的心態、家長會的不當運作、教師專業權威的不足、開放社會的迷思等。

劉永泉 (2002) 提出親師關係不佳的三種型態：(一)家長對教師教學方法有不同意見型：家長對於老師的教法提出質疑，甚至會和老師理論。(二)家長對教師管

教方法有意見型：人權問題、教育當局嚴禁體罰，部分教師偶有違禁，造成學生身體傷害，部分家長訴諸法律訴訟，使教師人人自危，採駝鳥心態。(三)家長控訴老師型：家長對教師不滿輕則向學校主任、校長提出，反映激烈者向教育行政單位申訴或法院提出訴訟等。

蔡瓊婷（2002）認為國小教師親師衝突的原因為：親師間的互動溝通不良，親師彼此的管教態度不同、親師彼此的教育理念不同、教師教學自主權被侵犯等四種。

綜合以上所述可知，家長及教師來自不同的文化、價值體系等，在做法、觀念難免有不一致處，這些都可能形成親師間關係欠佳的原因，親師雙方如果不能有效溝通，甚至溝通的中斷或對立，都會更進一步造成親師衝突。

四、親師衝突的影響

Bahr（引自楊雅惠，1995）從人際關係的觀點，認為衝突可激起彼此互動與情緒，增加生活的多樣性，激發個體對各種意見的表達，以增加問題解決的機會，並協助對「規則」與角色定位的澄清，使個體有機會表達自己的感受，壓抑得以宣洩。

蘇福壽（1998）研究台北市國民小學教師對親師衝突的影響包括下列六點：(一)提供教師專業取向的再省思。(二)影響教師工作意願。(三)影響教師的角色定位及目標期望之判斷。(四)對溝通管道之影響。(五)對教師創造力、革新能力的影響。(六)對教師精神上的影響。

鄭淑文（2000）研究桃園地區國小一年級導師因應親師衝突方式發現：教師採取「妥協」方式者對親師衝突產生影響較持正面看法；以「順應」、「逃避」方式因應親師衝突所產生的影響較持負面看法；以「合作」方式因應親師衝突所產生的影響則正、負面看法都有。

五、親師衝突的因應策略

近幾年探討親師衝突時，教師的因應策略研究概述如下：

鍾育琦（2001）在國民小學教師對親師衝突的觀點及其處理方式之研究中，歸納七位個案教師在面臨親師衝突時，所採取的處理方式包括：堅持既有理念或做法、共同解決問題、妥協、逃避、息事寧人、第三者的介入、澄清事實以及權變等因應策略。

蔡瓊婷（2002）在國民小學親師衝突之研究中，歸納結論如下：(一)教師遭遇親師衝突，最常採取的因應策略為「合作」，其次分別為「妥協」、「競爭」、「逃避」、

「順應」等項。(二)女性教師較常採取「合作」、「妥協」因應策略，男性教師較常採取「順應」因應策略。(三)都市化程度高的國小教師比鄉鎮國小教師較常採取「合作」、「競爭」、「妥協」因應策略。(四)小班小校教師較常採取「順應」因應策略，大校教師較常採取「競爭」因應策略，初任教師較常採取「逃避」因應策略。

陳玟甄（2004）在探討中部地區國小教師知覺親師衝突原因及其因應策略之研究中，發現教師面對親師衝突所採取之因應策略，最常使用為「統合」策略，其次分別為「妥協」、「競爭」、「退避」、「順應」等策略。

黃建清（2004）在國民小學親師衝突原因及因應策略之相關研究中，提出不同背景變項的國小教師與家長，在面臨親師衝突時所採取的因應策略為：(一)男性教師較常採取「抗爭」的因應策略，服務年資較淺的教師常採取「退讓」的策略因應；(二)高學歷的家長，較常採取「抗爭」的因應策略；(三)班級數多的學校，教師常採取「合作」的因應策略，而規模小的家長則較常採取「逃避」與「妥協」的策略因應。

羅永治（2005）在臺北市國民小學教師對親師衝突原因知覺及其因應策略之研究中，認為國小教師對親師衝突之因應策略依序為：合作、妥協、競爭、順應、逃避。

由上述實徵研究可知，合作（統合）策略較為教師所採用，然而學校行政的作為及因應策略為何？即是本研究亟欲探討的課題。

參、研究方法

本研究進行的方式，可分為文獻案例的分析及深度訪談兩個部分，兩個部分所蒐集之資料進行綜合分析歸納，分別說明如下：

一、期刊論文、案例相關研究文件分析

本研究初期由組員進行國小親師衝突相關期刊論文研究的資料蒐集，並將所蒐集的資料加以整理分類，提取分析每一類型親師衝突時學校行政單位介入協助處理的相關作為，並將事件進行分類，歸納衝突的發生原因、過程的變因及處理的結果，整合訪談案例所得之結果，記錄於研究結果。

二、質性深度訪談案例分析

本研究主要在探討親師衝突之學校行政相關作為及策略，著重在於問題的解決

方法及策略，因此不能憑空臆測情況的發生，而必需從實際的案例及已發生過的事件中，檢討出因應方法是否恰當。因此，研究小組成員對親師衝突發生的主角：行政人員（包含校長、主任、組長）、教師及家長進行深度訪談，蒐集三方面不同的觀點及描述，進行分析研究。

本研究之五位成員為來自各縣市主任儲訓班之教師，皆有十至二十年以上之國小教學及行政經歷。所任教之學校自六班的小型學校至四十八班的中大型學校皆有。如此豐富的行政與教學的閱歷，有助於研究訪談的順利進行及資料的判讀。

本研究訪談的對象可分為以下三類，(一)民國九十五年國立教育研究院籌備處主任儲訓班之輔導員（各縣市績優校長）、學員（各縣市國小儲備主任）及各縣之實習學校行政人員，(二)研究人員服務學校及實習學校之教師，(三)研究人員服務學校之學生家長。

三、訪談方式

本研究小組經討論過後，研擬出訪談大綱，由組員依據訪談大綱分別進行半開放式訪談及訪談逐字稿撰寫。再將所得資料進行討論與分析，歸納出國小親師衝突之現況及學校行政因應策略。

四、資料的處理

訪談的資料經謄寫後，進行語句的分析，將重要的、具意象性的句子逐一分類編碼，本研究之編碼方式與意義如下表 1 所示，受訪人基本資料如表 2 所示。

表 1 編碼方式與意義

| 項 目 | 編 碼 代 號 | 代 表 意 義 |
|--------|----------|-------------------|
| 資料紀錄類別 | 訪談紀錄 | 研究者訪談受訪者的紀錄 |
| 資料編碼日期 | IN950809 | 95 年 8 月 9 日的訪談紀錄 |
| 提供資料對象 | 忠 | 忠老師 |
| | 仁 | 仁主任 |
| | 愛 | 愛校長 |
| | A | A 老師 |
| | B | B 校長 |
| | C | C 主任 |
| | D | D 組長 |
| | E | E 老師 |
| F | F 家長 | |
| G | G 主任 | |
| H | H 家長 | |

表 2 受訪人基本資料

| 編號 | 職稱 | 性別 | 服務年資 | 學校規模 | 年齡 | 學歷 | 訪談時間 | 備註 | |
|----|------|-----|------|---------|------|-------|------|--------|-----|
| 1 | 忠師 | 教師 | 女 | 11-15 年 | 21 班 | 41-45 | 大學 | 950808 | 華 1 |
| 2 | 仁主任 | 主任 | 男 | 11-15 年 | 21 班 | 41-45 | 大學 | 950810 | 華 2 |
| 3 | 愛校長 | 校長 | 男 | 16-20 年 | 12 班 | 36-40 | 碩士 | 950809 | 華 3 |
| 4 | A 師 | 兼組長 | 女 | 6-10 年 | 23 班 | 31-35 | 大學 | 950813 | 州 1 |
| 5 | B 校長 | 校長 | 女 | 26 年以上 | 14 班 | 51-60 | 大學 | 950815 | 州 2 |
| 6 | C 主任 | 主任 | 女 | 21-25 年 | 25 班 | 41-45 | 大學 | 950813 | 州 3 |
| 7 | D 組長 | 兼組長 | 男 | 16-20 年 | 40 班 | 3-40 | 碩士 | 950810 | 貴 1 |
| 8 | E 師 | 教師 | 男 | 16-20 年 | 12 班 | 41-45 | 碩士 | 950811 | 貴 2 |
| 9 | F 家長 | 家長 | 女 | | 44 班 | 41-45 | 高中 | 950812 | 貴 3 |
| 10 | G 主任 | 主任 | 男 | 20 年 | 36 班 | 46-50 | 大學 | 950808 | 達 1 |
| 11 | H 家長 | 家長 | 女 | | | 41-45 | 碩士 | 950731 | 達 2 |

肆、研究結果與討論

全章共分為四節，內容包括：第一節呈現訪談中親師衝突的類形與原因；第二節報導校長對於家長投訴的反應之差異情形；第三節為探討家長與教師不同溝通方式產生的結果；以及第四節行政人員對於親師衝突因應方式之差異情形探討。

一、衝突---星星之火卻足以燎原

從相關文獻中發現，親師衝突的原因包含：親師溝通不良、親師教育理念差異、親師責任爭議、親師權利意識的差異及親師彼此不尊重對方等原因。其中「親師溝通不良」與「親師教育理念差異」是最主要的原因。

本組訪談的樣本中，衝突的產生亦以親師溝通不良、親師教育理念差異為主要的原因。從訪談的資料中可發現大部分的衝突都是班級內部的問題，其實都可以及早解決。然而處理不當，星星之火卻足以燎原。

午餐費補助的問題，校長！為什麼隔壁有補助而我家卻沒補助。(IN950809 愛)

甲生欺負乙生（另外一班），乙生家長以為是丙生欺負她的兒子，至校找丙生理論（未找教師協助，自己將丙生帶至旁邊嚴詞教訓）。(IN950809D)

放學時，家長喜歡將車停放在校門口等學生放學，造成危險…與該家長溝通…家長經常言語侮辱，以…言詞來抵抗。(IN950813A)

學生的轉銜資料（小六升國中）如同學生的輔導記錄一樣，記錄學生的行為與學習狀況的描述…不能隨便給別人看，所以我不願意給家長看。（IN950808 忠）

丁生在班上受到同學排斥，報告導師，導師雖然處理，但丁生受同學排斥情形未見改善，因此丁生家長為此找愛師溝通，兩者認知有差異，家長亦不滿意，家長要求轉班。（IN950810 仁）

孩子時而抱怨老師的對待特別嚴格，而家長亦認為老師對待該子有失公平，因此，時常在聯絡簿中回饋一些帶有「諷刺、攻擊」性的言詞，老師耐心溝通、但家長（母）始終較無法接受，最後導火線在於家長對老師於午餐後檢查學生餐盤（午餐）表達強不滿，而爆發頗強烈的親師之間的衝突。（IN950811E）

老師於某學生聯絡簿中，以紅筆寫下「某某某都不聽話，我講了好多次都不改，我受夠了！」等字，引起家長的不滿，第二天先到教室向導師抗議，再至教務主任處述苦。（IN950815B）

二、最快的解決之道---找校長？

當家長覺得自己的孩子受到委屈或權益受損時，通常會直接找校長，希望得到一個快速而滿意的答案。愛校長談到「家長通常會往很高的地方去投訴，是想會得到比較滿意的答案。其實有時候是多此一舉。家長可能認為跟老師講沒有用，跟校長講比較快，變成一個惡性循環。」（IN950809 愛）

沒想到家長…一狀就告到校長室，校長就馬上找我去，說家長等會兒會來。校長問我怎麼一回事？」「校長先找我講，後來有找特教組長，…校長就請家長過來。…一進來臉就很臭，她一直攻擊我、攻擊我…（IN950808 忠）

忠老師至今談起這段往事仍忿忿不平，她覺得家長不應該一開始就找校長投訴，似乎過錯都是她，讓她覺得很委屈。

然而家長直接向校長投訴的結果，並不見得能夠得到滿意的答覆。校長通常只是了解原因，安撫家長，「我先以同理心方式安慰家長，坦承學校有疏失請家長見諒，該家長不滿的情緒立刻降低。」（IN950815 B）或者只是希望趕快讓事情過去，息事寧人。「我覺得這件事情學校就是把問題解決就好，採取息事寧人的態度。」（IN950808 忠）忠老師很無奈的說。

三、溝通如何有道？

家長未與教師溝通直接進入教室解決問題是最壞的處理方式。而家長爲了自己孩子的權益，通常只聽孩子的片面之詞，孩子或者避重就輕而未說出事情發生的始末。家長受此誤導，認爲導師不公或偏袒某方，往往帶著情緒與導師溝通甚至拒絕與導師溝通造成誤會。

溝通的方式有間接溝通與直接溝通兩種。透過間接溝通的方式例如聯絡簿電話溝通或中間人傳話往往效果有限或不得其門。教師希望透過聯絡傳達希望家長善盡管教責任的訊息，「以紅筆寫下『某某某都不聽話，我講了好多次都不改，我受夠了！』等字，引起家長的不滿」（IN950815B），這種溝通方式是不恰當的，家長看到老師的話，顯然是指責他管教不當，家庭教育有問題，家長當然不高興。

孩子時而抱怨老師的對待特別嚴格，而家長亦認爲老師對待該子有失公平，因此，時常在聯絡簿中回饋一些帶有「諷刺、攻擊」性的言詞，老師耐心溝通…但家長（母）始終較無法接受。

透過電話嘗試著溝通，但因為雙方都預設立場，而且都在氣頭上，所以衝突更爲激烈，甚至家長方面揚言提告。而老師也不甘示弱！（IN950811E）

家長在聯絡簿上對老師反擊，老師當然也不服氣，孩子在家裡是一個樣，在學校又是另一個樣。老師在學校和孩子相處，對孩子觀察最清楚，老師對學生的管教、對待，家長有疑問，應該直接與老師理性的溝通、了解。在聯絡簿中打筆仗，只有讓心結越打越死，難以解開。

而教師抱持著高傲的姿態拒絕與家長溝通，更非智者所爲。「老師生性內向，少與家長互動，面對有家長要求轉班情事，頗不以為然，認爲：為什麼我要低聲下氣？我們不是應該要教育家長嗎？」（IN950813C），理性溝通才能化解誤會，意氣用事，只有讓事情愈鬧愈僵，對雙方都沒好處。

與家長面對面直接溝通雖是釐清真相、找出問題點的方式，但如果不能以誠懇、開放的溝通而以情緒性的語言刺激彼此，當然不會有美好的結局。

「…因為自己在處理過程中，雖然在事件中完全照顧到學生的權益，保護學生不受外力的侵入。但因為動了情緒，所以事後的處理特別費勁，另外因牽扯到別班，因此自己沒有衡量整個情勢，自己介入過深。」（IN950810D）情緒讓 D 師對自己的處理方式不甚滿意。

解決問題的方法很多，溝通的方式若能間接與直接交互運用，讓雙方滿意、學生受益，事情圓滿就是最好的溝通方式。親師衝突產生後要掌握解決問題的黃金時間，但也許因為雙方都在氣頭上，不宜溝通，此時可尋求行政的協助或同年段老師的支援，先緩和氣氛、紓解情緒再尋求圓滿的解決方式。仁主任的看法是：「…如果是剛發生，當天老師、家長都在氣頭上，也許同學年的老師可以幫忙解決，如果已經稍為過了一個緩和的時間的話我是覺得不管怎樣，老師也是要跟家長做第一線的溝通，這是最重要的。」(IN950809 仁)

同樣的 A 師也提到「…主任的態度先採取溫和、柔性勸說方式進行勸導，該家長會故意在主任面前數落我的不是後，再將機車駛離，不再堵住校門口…」(IN950813A)

四、行政的支持是最好的協助與因應？

面對親師衝突時，行政的態度如何，有何因應的對策與作為是本研究的重點所在。然而面對親師衝突時學校行政的作為，受訪者的反應並不相同。

(一) 校長

愛校長認為：

當校長或主任接到這種電話，不要馬上把老師叫過來問，這樣會給老師很大的挫折、打擊，好像學校太重視家長。先讓家長陳述完，了解問題在哪邊，再處理。

我在開會時就告訴老師：很多事情你要去判斷，…如果你覺得好像會有後遺症就趕快跟學校講，學校不會責怪你反而會想說怎麼幫助你，處理好。…當我了解問題不在學校這邊的時候，我們態度就要強硬。(IN950809 愛)

愛校長對老師是採正面支持、協助的態度，面對問題，當學校站得住腳時會採取較強硬的態度。

相對於愛校長的做法，忠老師卻說：

我對學校處理的方式不能說滿意但也不能責怪任何人。不滿意的地方就是說學校的態度也不夠硬，就是說有的校長如果是為了老師的話就不會讓我一直挨罵，那我覺得這件事情學校就是把問題解決就好，採取息事寧人的態度，我所謂的學校包括校長、主任、組長。

我覺得學校應該要有一套機制來處理這種事情甚至要找家長會長，就算是老師有錯也要適當的保護不要讓家長囂張到這種地步。而目前學校是沒有這種機制。我們現在的家長跟校長很好就直接找校長，都不透過主任或組長。(IN950808 忠)

忠老師覺得學校過於重視家長而感受不到學校的支持，而學校態度軟弱也無相關處理機制，面對親師衝突是採取息事寧人的消極態度，把問題解決就好。

主任向我報告後，我（B 校長）和主任立即處理此事。首先，主任先安慰在辦公室哭泣的新進教師，並請先在辦公室休息，俟心情平復後再到教室上課，而該班的課務暫由主任代理…而我先以同理心方式安慰家長，坦承學校有疏失請家長見諒，該家長不滿的情緒立刻降低。…為避免類似事件再次發生，我認為以後要貫徹同年段（一二年級）不更換導師，新進教師必須加強輔導，新接任導師必須先以書面與家長溝通教學理念，強化親職教育等策略。(IN950815B)

B 校長是位體貼的好校長，能在雙方的立場上著想並立即處理，處理的過程得宜，可以作為參考的典範，但是否為治本之道，則因各校情形不同而值得研究。

D 師回想當時親師衝突時：

校長、主任出面安撫家長，校長以支持性的態度面對，希望以時間沉澱雙方情緒之後，再面對面溝通，如果再無法解決時，校長會請主任出面，若仍無法處理，校長再出面處理。(IN950810D)

D 師對學校「雖不滿意，但能接受，至少學校行政出面來溝通，而且承諾會支持教師的做法。」(IN950810D)

(二)主任

在訪談中有幾位主任面對親師衝突是採取積極負責任的作法，相對於迴避、敷衍的態度，是值得拿出來一提的。

上學期曾發生家長要求轉班，…首先邀請家長到教室參觀新任導師的教學情形一個月，如果仍有意見，本校仍堅持不接受轉班的態度，我認為學校的介入，效果有限，後來家長瞭解學校的態度，以

及教室觀察老師教學後，轉班風波便結束了。我覺得…要把家長當成合夥人，共同辦好教育，而老師應該改變…多與家長溝通的態度。…再來，就是鼓勵家長到學校來參觀老師的教學，而老師應該不要排拒家長進入教室，這樣公開、透明的教學才會讓家長放心。
(IN950815 C)

C 主任不僅堅持學校的立場拒絕家長不合理的要求，並且對親師的溝通提出自己的觀念與具體的作法。

而仁主任則對學校所發生的親師衝突有一套自己的作法：

基本上先從學生這邊做了解，所謂學生是指兩造雙方，…然後再問老師用什麼方式來處理，再從學生的口中了解家長到底是因為什麼事情不滿意，接下來再跟家長對談。等於說我們一開始是中間的媒介，我們可以提供老師一個諮詢的管道，雖然因為家長這樣講但學校不一定全盤接受，因為老師有管理班級經營班級的考量，那我們了解家長期望以後回來再跟老師溝通。那如果有一個機制的話就是把所有的東西都很透明的提到這個會議來，…以我的方式來講校長會在後面做一個緩衝，也就是一開始處理都是由主任這邊來做，不要讓校長走到第一線。萬一主任這邊處理不好或失敗的時候，校長這邊還可以緩衝一下。(IN950809 仁)

仁主任將自己定位為中間的媒介，以第三者的立場作衝突管理，從學生教師家長各方面得到完整的資訊並提到他所謂的會議公開透明的討論。只要反應到行政，事情一開始就由主任來主導，不要讓校長走到第一線。

G 主任曾擔任輔導主任，對於親師衝突，他覺得：

應站在老師的立場，為老師設想維護老師，這樣才能得人心。
(IN950809G)

基本上要找到問題的癥結所在，針對問題來尋求解決之道。輔導室的小白鴿信箱，可得到學童與家長的心聲，以輔導的方式積極介入…若是不易解決，層級宜向上提昇到校長層級，校長的面子比較大。…善用地方資源，廣結善緣有助於事發之後的調停。
(IN950809G)

G 主任是站在老師的立場雖然立場較為偏頗，但符合老師的期待，以輔

導室的小白鴿信箱，可得到學童與家長的心聲，可能較為被動。G 主任對親師衝突是採取輔導的方式積極介入或尋求上級的支援及善用地方資源，廣結善緣以助於事發的調停。

(三) 家長

家長這方面則因校長、主任的態度良好、說話客氣，而感受到其協助處理事情的誠意而讓事情有所轉圜。F 家長談起：

校長、主任態度不錯…校長、主任都很客氣，而且看起來很有誠意來協助處理。(IN950812F)

雖然找校長似乎有用，但也透露出家長對教師的不信任或學校並無反應申訴與處理的管道。

H 家長則：

願意接受學校行政人員居中做為溝通協調的工具，基本上也相信主任或校長的立場會保持中立。(IN950812H)

家長會也會是一個不錯的協調單位。學校應建立處理相關事件的辦法，依規定辦理。(IN950812H)

H 家長很明顯的指出行政要立場中立，學校要建立親師衝突的處理辦法，並將家長會納入機制，協同處理。

伍、結論與建議

第一節是本研究的結論，第二節是根據研究結果所做的建議。

一、結論

經由以上訪談的資料分析，可以得到以下結論：

- (一)「親師溝通不良」與「親師教育理念差異」是親師衝突最主要的原因。
- (二)主任及校長是最常投訴與處理親師衝突的對象。
- (三)大部份的受訪者均對自己或學校親師衝突的處理作為與策略不甚滿意。而大部份的學校均無對親師衝突有完整的處理機制。教師與家長均認為學校應該

為日益增加的親師衝突建立一套因應措施、對策。

- (四)大部分的教師都希望得到學校的支持，認為行政介入親師衝突的時機過晚，或者過於重視家長的意見馬上把老師叫過來問，讓老師很挫折、受打擊。
- (五)避免讓校長走到第一線，由主任出面主導，掌握時效，積極面對，站在中立而公正的立場是比較負責的行政作為。事緩則圓，緩和氣氛、撫平情緒、瞭解問題、釐清問題、分析問題、拿出對策。判別事情的大小、輕重，交由導師處理或由主任協助處理即可。情節重大或不易處理可請校長出面，啟動相關處理小組是較完整可行的策略。處理小組應將家長會或社區資源納入。
- (六)行政在處理親師衝突時是採取息事寧人的消極態度，並不能解決問題，讓人心服。而學校亦缺乏事後的輔導措施。
- (七)行政人員誠懇的態度對家長產生良好的感受，對於化解親師衝突有正面的影響。

二、建議

處理親師衝突是一門藝術與學問，針對此次研究，本組所作建議如下：

- (一)由訪談的資料得知大部份的教師在處理親師衝突時，對自己的解決方式並不滿意。因此學校能請有經驗教師傳授處理親師衝突因應之道，及多辦理有關衝突管理與溝通技巧的研習課程，並作實際演練。以提升親師溝通、衝突管理的技巧。
- (二)校長必須很清楚的告訴老師學校的立場、處理的方式、流程與負責的人員，制定一套標準化作業流程（Standard Operation Procedure, SOP）處理緊急事件，讓學校的人員可依循處理。
- (三)行政人員立場應公正不偏頗，必要時可請家長會或其它人士協調解決。
- (四)事前的家訪，平時與地方有力人士建立良好關係及善用地方資源，廣結善緣有助於事發之後的調停。
- (五)多舉辦親師活動，鼓勵家長參與親職教育，和家長保持良好的溝通，可以有效的減少親師衝突。
- (六)重大親師衝突事件應以案例方式做成記錄、資料以為日後處理的參考依據。

參考文獻

- 吳宗立 (1997)。學校行政研究。高雄：復文。
- 汪明生、朱斌妤 (2000)。衝突管理。台北市：五南。
- 林明地 (1996)。學校與社區關係-從家長參與學校活動的理念談起。教育研究，51，30-40。
- 林明地 (1998)。家長參與學校活動與校務：台灣省公私立國民中小學校長的看法分析。教育政策論壇，第1卷2期，頁155-187。
- 曹常仁 (1994)。親師關係之經營。國教之聲，27 (3)，8-17。
- 陳玟甄 (2004)。中部地區國小教師知覺親師衝突原因及其因應策略之研究。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 陳素捷 (2002)。台中市國民中小學親師衝突原因及教師因應方式之研究。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 黃建清 (2005)。國民小學親師衝突原因及因應策略之相關研究。私立銘傳大學教育研究所碩士論文。
- 楊雅惠 (1995)。婚姻衝突現象與歷程之研究。國立台灣師大教育心理與輔導研究所碩士論文。
- 劉永泉 (2002)。淺談親師相處之道。師說，163，11-12。
- 蔡樹培 (1994)。人群關係與組織管理。台北：五南。
- 蔡瓊婷 (2002)。國民小學親師衝突之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 鄭淑文 (2000)。國小一年級導師因應親師衝突方式之研究。國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 鍾育琦 (2001)。國民小學教師對親師衝突的觀點及其處理方式之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 顏銘志 (1997)。國民小學教師教學信念、教師效能與教學行為之相關研究。國立屏

東師範學院國民教育研究所碩士論文。

羅永治 (2005)。臺北市國民小學教師對親師衝突原因知覺及其因應策略之研究。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文。

蘇福壽 (1998)。臺北市國民小學教師親師衝突因素及其處理方式之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。

Becker, H. J. & Epstein, J. L. (1982). Influences on teachers use of parent involvement at home. Report NO. 324. Baltimore: The Johns Hopkins University Center.

Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1970) The fifth achievement Journal of Applied Behavioral, 6, 414- 426.

Kushner, R. (1996). Some ways of looking at conflict: Recognizing and dealing with it. ERIC Document Reproduction Service No. EJ 517 883

Lombana, J. H. (1983). Home School Partnership: Guidelines and Strategies for Educator. NY: Green and Stratton.

Rahim, M. A. (1986). Managing Conflict in Organizations. New York: Praeger.

Robbins, S. P. (1996). Organization Behavior. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International Ltd.

Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Donnette (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally.

