

校園不當管教之危機管理

組員：楊麗美、李慧美、陳雅平、賀宏偉、簡文益、陳志哲



壹、前言

近來，校園教師不當管教事件頻傳，動則得咎，間接影響到學校教師服務士氣。隨著人權逐漸受到重視與對體罰不利學生身心發展的後果了解，使各國政府開始立法禁止體罰；而我國也於 95 年 12 月 27 日立法明令禁止體罰。但校園仍傳出體罰事件，教師不當管教事件時而登上新聞版面，使教育蒙上塵埃，顯現出來的是學生、家長、教師、學校皆輸的局面。

臺北市教育局曾調查不當管教及不適任教師之處置專案報告，95 至 99 年統計教師不當管教事件仍有 26 件。對於情節重大的不當管教事件，體罰學生的教師將進入不適任教師處理機制內評估，各校校長簽署「零體罰約定書」，針對校園中不合理的管教形式進行檢討改進，共同宣示推動教師落實正向管教工作。在新聞報導裡，我們看到了學生身心受創，家長對學校辦學失去信心，教師面對各方責難與處罰的壓力。整理許多文獻雖指出，體罰可以暫時壓抑兒童的不良行為或導致短暫的服從；但卻會帶來更多的壞處，包括破壞師生關係、造成兒童的低自尊與恐懼不安、教導小孩不滿時就以暴力或攻擊來宣洩其對現況之不滿，以及變相鼓勵教師以錯誤的管教方式來捍衛自己的權威，因而帶來往後更嚴重的管教不當或體罰行為（教育部，2007）。

據此，教育人員應學習了解學生各種偏差行為的成因，以及做好自我管理情緒，並採用正向管教方式，以杜絕體罰及其他違法與不當管教所造成的負面影響。在禁止體罰入法後，如何協助教育人員增進專業與輔導知能，放棄體罰及其他違法或不當之管教方式，改採其他合理有效管教學生之方法，乃刻不容緩之要務。眾所皆知，學校氣氛營造的良窳，取決於校長的理念。基此，本次國小校長儲訓課程，特別加入了「議題導向個案研究課程」，期盼透過分組討論的歷程形成研究議題，探究久存於學校中不易解決的議題，藉由這樣的課程訓練，培養我們能具備發現、歷程分析、整合與解決現場或突發問題的能力。尤其在面對社會急遽變遷，已衝擊影響到學校教育，校長是學校領航者，更是首當其衝要面對此嚴峻挑戰。

因此校長必須具備以前瞻辦學理念，時時以學生學習為主體，引領教育同仁培養自我情緒管理及正向管教的能力。而本組以「校園不當管教之危機管理分析」為主要探討議題，以提出不當管教問題之情境，來進行問題分析，從中分析解決策略、成功經驗、待解決的問題和行動研究及討論等步驟進行深度匯談，以做為各級學校正向管教之參考。

貳、問題情境

一、案例一

A 老師的小孩小君在 B 老師的班上，B 老師認真負責，治班甚嚴，唯有不當體罰的習慣。有一天，A 老師的小孩—小君因功課未帶，又頂撞老師，B 老師一氣之下，賞了小君一巴掌，這讓原本關係不佳的 A、B 兩位老師，更形緊張。

A 老師在事件後，就指使小君協助蒐證，包含：

1. 老師罵人的錄音
2. 家長控訴錄音
3. 小孩控訴的哭聲及自述書，並將此證據轉交給各大媒體。

隔天各大報均刊登在重要版面，電子媒體 SNG 車一早便群聚校門口，一時之間情況危急，而○○基金會及○○○立法委員介入，更讓事件複雜化.....。

二、案例二

王師是三年級導師，班上有一位疑似身心障礙的男孩子—小強，因行為特殊（例如：音樂會表演一半時，會脫下長褲露出底褲。）且人際互動不佳，常回家抱怨受到班上同學排擠，同學都不喜歡跟他玩，家長多次向王老師反應，但是況不見改善，所以家長心生不滿，積怨已深。

有一次，同學丟紙團，一不小心扔到小強的眼睛，家長便向學校控訴遭到霸凌，

同時也向學校反映曾經在學校因上課吵鬧，屢勸不聽，遭王師用棍子打手心（前一學期），要求學校要給個交代，否則要向教育局投訴，並要召開記者會……。

三、案例三

劉師擔任五年級級任老師，班上有一石姓同學聰明活潑，劉老師教學年資已三十多年經驗豐富。

有一次，學生石○○於上課時因開玩笑，引起同學一哈哈大笑，頓時石生為英雄，這讓劉師十分不悅；石生變本加厲開始扮小丑，教室一片混亂，劉老師惱羞成怒，情急之下拿起手上課本往石生臉上打去，希望能制止混亂場面。

石生為逃避劉師責打，情急之下爬上教室鐵窗，劉師又恐嚇石生趕緊下來，否則後果自行負責，在同學百般規勸下，石生從鐵窗高處慢慢爬下。石生當天晚上因受驚嚇做惡夢，讓事情曝光，家長心疼孩子，邀集議員及媒體集結校門口，要學校給一個交代。

參、問題分析

為解決教師不當體罰所造成的危機而衍生親師衝突與組織內的衝突的事件。本事件包含有三個問題核心：一、教師不當管教的處理；二、新聞媒體事件的危機處理；三、民意代表對校務的施壓及因應，茲分述如下：

一、教師不當管教的處理

根據教育部（1997）頒佈的「教師輔導與學生管教辦法」：對於管教時機規定有教師在學生『干擾或妨礙教學活動正常進行』；『反校規、社會規範或法律』；『從事有害身心健康之行為』時應實施輔導與管教。所以，在這事件中，充其量是違反班規，教師反應是否過當？是否變成報復性的懲罰（Retributive theory of punishment）：導師為擔憂權威受到挑戰以及學校巡堂所帶來的行政處分，而對學生施以報復性的懲罰？有待商榷。其次，我們尚須釐清管教權絕不等於體罰權：管教權可以包含適當的懲戒權，但懲戒權絕不等於體罰權。在人性尊嚴為最高理想的憲法秩序下，任何人對於人之積極性攻擊行為都是應該被禁止的。以下為不當管教處理流程：

- （一）掌握問題關鍵
- （二）召開緊急處理小組分工合作
 - * 進行校安通報及報告教育局相關人員
 - * 處理當事人及參與者
 - * 召開教評會及事後考核會
 - * 過程謹慎並詳實記錄
- （三）召開記者會

- (四) 安排溝通人員與議員及基金會參與者溝通
- (五) 事後輔導與檢討改進

二、新聞媒體事件的危機處理方式分析：

- (一) 預先擬好新聞稿
- (二) 開設一間媒體接待室，邀請記者先生就座。
- (三) 安排校內人員全程個別跟隨。
- (四) 記者會內容時前與局裡長官報告討論。
- (五) 事前與當事老師溝通記者會應有態度。
- (六) 記者會完畢，安排離校，減少另關話題的機會。

三、民意代表對校務的施壓及因應方式分析

- (一) 策略：尊重、責任、關懷、正義
- (二) 方法：
 1. 第一時間以尊重感謝方式回應
 2. 釐清事實真相之後，校長親自拜訪民意代表感謝關心，說明真相，導向正向處理
 3. 邀請重要關係仕紳，陪同了解事情真相，請求適時給予協助。
 4. 處理過程需要詳實記錄（包含文字及影音）

肆、解決策略分析

上述提出不當管教及體罰事件問題之情境，針對體罰事件、不當管教所造成的危機、親師衝突與組織內的衝突新聞媒體及民意代表等介入問題分析，從中提出解決策略，分述如下：

一、建立及宣導獎懲正確觀念：

英國學者 Jeremy Bentham 曾提出：「無據不罰、無效不罰、無意不罰、無需不罰」。正確的獎懲觀念應為多獎勵少懲罰；以輔導代替懲罰；公開獎勵，私下懲罰；獎懲應力求公正、客觀、合理；個人與團體獎懲並用；獎懲後應追蹤輔導，並顧及學生個別差異；獎懲應及時執行，以求有效連結；獎懲之實施應獲得家長的認同或支持。

二、加強成員心理輔導：

從本案例中我們發現學校部分疏忽了當事人 A 老師的感受與壓力，為立即性介入加強輔導，造成後續問題的引爆點。

三、加強危機意識：

此次校園體罰事件的發生，一部分的責任應歸咎於老師與學校主管的危機意識不足所致，因此根本解決之道就是應對管理者的意識形態做徹底地改造。平時未加強導師對班級經營知能的充實，對於有經營有偏差的導師，為適時提高警覺，加強巡察輔導，事後未有一套熟稔經模擬的危機處理計畫，使得成員能快速就戰備位置，分工合作。

四、擬訂危機管理計劃：

此次體罰事件的發生正顯示學校缺乏一套完整的危機管理計劃。職是，學校須對其所有可能面臨的危機作分類，並依危機的相關特性來建構所謂的「危機組合」(crisis portfolio)，以擬訂相關對策，並實施模擬訓練。在本次事件中，雖然學務主任有經驗的分派任務，但流於未結構化、僅能顧及點、線而未能周全及面，造成處理危機最佳時機的流失，例如對當事人的輔導以及向老師說明等等；以下將危機事件分為三階段因應之道做分析：

(一) 體罰危機事件發生前

1. 提昇教師班級經營及輔導相關知能，能以良性互動及友善之師生關係來協助學生成長。
2. 建立正向管教辦法與機制，提供教師班級經營及學生問題處理的支援系統。
3. 加強師生情緒管理之知能，及情緒舒壓的管道，以避免師生衝突之產生。
4. 強化「零體罰」之觀念，宣導「禁止體罰」相關法令。
5. 建立對話機制，並將正向管教方式彙編成冊，提供輔導及管教經驗分享，達到集思廣益，提昇教師對學生行為輔導之能力。
6. 建立良好的親師溝通管道，親師共同協助學生成長與行為改變。

(二) 體罰事件危機發生時

1. 根據體罰事件之影響程度，實施相關之應變計劃及處理方式。
2. 成立處理小組：當事件發生時，立即成立處理小組，分工處理相關問題，並設立對外單一窗口。必要時，請求社區資源支援協助。
3. 進行緊急處置及醫療處理，適當的職（級）務更替，並啟動輔導諮商系統，協助學生復健，了解並澄清學生想法，以免以訛傳訛，將傷害降到最低，並防止危機的擴大與惡化。
4. 了解發生原因與始末，蒐集相關書面資料與問題解決的資料，才能讓家長能清楚明瞭事情發生，以免產生不必要的誤解。
5. 進行相關通報作業，並做必要之處理。

(三) 體罰危機事件發生後

1. 對當事人（包含老師）進行心理輔導，提供相關心理支持。
2. 建立相關書面檔案，希望能藉由此資料提供學校及其他有關單位處理之參考與借鏡，並檢討有無改進之處，持續追縱發展情形，以免發生同樣狀況。

五、異議團體或個人的吸收與運用非正式組織：

學校行政應以開放的胸襟，對待異議團體或個人，針對體罰事件的處理提供建議，從而使得有異議的人成為大團體之一部份，進而減少衝突的可能性。至於非正式組織對成員的引響力有時大過正式組織，所以妥善運用非正式組織亦可將衝突減至最低。

六、建立管理衝突的公平辦法或原則

在公平理性的基礎上，學校行政人員應研訂一套能為同仁或行政人員共同接受的衝突管理辦法或原則，根據此原則來解決衝突，一方面可以減少校園衝突發生，同時也因辦法或原則的確立而增加衝突管理的效率。

伍、成功經驗

一、危機處理部分

- （一）掌握關鍵時刻，立即處理：視情況需要，立即召開記者會公開說明及道歉，化解不必要的糾紛。
- （二）處理問題主軸，以關懷為重：面對教師不當體罰，除了應有的程序上處理，行政單位仍應以關懷當事人身心健康為主。
- （三）平日對老師輔導與管教辦法宣導，除了時常提醒之外，應有的紀錄要周全及完備。
- （四）善用心理師的資源，在危機處理時，能進行協助並擔任支持者的角色

二、危機預防與檢討部分

- （一）改變學校人員體罰觀念，改善校園學生人權，訂定輔導與管教標準作業程序，作為處理問題準據。
- （二）編印教師輔導與管教學生手冊，提供教師管教學生參考編輯教師輔導與管教學生手冊，內容可包括理論篇、實務篇、案例篇、資源篇和法令篇。其中理論篇，可介紹輔導與管教學生的重要理論依據及原理原則；而實務篇則說明教師實際的作法與技巧；至於案例篇，則蒐集教師輔導與管教學生的一些實際案例；有關資源篇則列出教師輔導與管教學生可用的校內外資源；最後法令篇則列舉一些有關輔導與管教學生的相關法令，以供教師參考。

(三) 試辦學生管教工作分級制，降低教師體罰情事發生

第一級：屬於問題輕微行為者，如上課講話、不守秩序等，由教師先進行口頭勸導；第二級：屬於問題行為較嚴重（如頂撞師長、不服教師管教）或屢勸不聽的學生，交由學務處或訓導處處理；第三級問題行為嚴重者，發生打架或鬥毆情事者，採停學一兩天或留下察看方式；第四級行為嚴重且涉及違法者，如販毒或吸毒者，移轉治安機關處理。學生管教工作實施分級制，有助於降低教師體罰。

(四) 塑造關懷尊重校園文化，建立溫馨友善校園環境

學校文化是由言教、身教、制教、境教所組合而成的氣氛和行為表現。學校領導者和教師應該同心協力共同營造「善解包容」、「尊重感恩」的校園文化，進而成為溫馨友善校園環境與學習天地。

陸、待解決問題

教師法第 17 條第 1 項第 4 款明定，教師應負輔導或管教學生，導引其適性發展，並培養其健全人格之義務；因此教師應善盡輔導與管教學生的責任，以輔導代替懲罰，並採取合於教育專業的管教方式。為進一步保障學生權益，並杜絕體罰對學生性格發展之不良影響，我國於民國 95 年修正公布教育基本法，其中第 8 條第 2 項明定，學生之學習權、受教育權、身體自主權及人格發展權，國家應予保障，並使學生不受任何體罰，造成身心之侵害。從相關法令可得知，政府提供當事人或其法定代理人有效及公平救濟之管道。但參酌教育部（2007）調查有關教育人員不當管教體罰學生的成因及根據相關文獻加以整理，仍有下列幾點待解決問題：

- 一、教育人員對人權、行為的認知不足：教育人員對於兒童身體主權的忽視與對學生自治自律的不信任與不尊重。
- 二、教育人員對於體罰的態度：贊成體罰的教育人員較易採用體罰，其認為體罰可快速有效的矯正學生行為，而較不了解體罰的危害。
- 三、教育人員對於學生行為之認知與解釋：教育人員對於學生行為的嚴重度、行為的成因與動機的詮釋，會影響教育人員是否採用體罰；若教育人員解釋學生的不良行為是不好的，是學生故意造成的，則較易懲罰學生。此外，由於師生之間的威權關係，常使教育人員將學生在課堂上之不聽話或不服從行為，視為對教育人員權威的挑戰，因而感到挫折、甚至憤怒；教育人員為確保班級秩序及維護教育人員的尊嚴，是故採取體罰的管教方式，企圖以此制止學生。
- 四、學校缺乏有效處置策略的輔導知能：教育人員對學生各種行為的多元成因分析

與對策擬定，缺乏較深入之了解，則只能採取體罰之管教方式。未來應加速推動不適任教師淘汰管理機制之建立，對於情節重大的不當管教事件教師將進入不適任教師處理機制內評估。

- 五、教師的情緒管理技巧待加強：教育人員易在對學生行為不滿意時，感到生氣、甚至憤怒；而若教育人員不善於管理自己的憤怒，有時在發洩憤怒之下，因而體罰學生。
- 六、升學風氣及學校管理主義：在學校的權威管理及升學主義的風氣下，教育人員被要求要提高學生的課業成績，或在不同班級競賽中，維持班級優異的表現；然而，教育人員對於如何提高學生的學習動機、學習方法的有效性、以及學習能力等策略較不熟悉，且忽略個別差異，使教育人員常採用體罰，企圖以權威警告學生，要求認真學習。
- 七、輔導人力資源不足：一般教師之職前與在職教育中有關管教與輔導的知能培育較為不足，且學校之輔導人力相當有限，其中具有專業輔導背景之輔導教師、主任及相關人力仍不足，因而學校較缺乏輔導資源，教師較不能運用有效的學習輔導與各種學生偏差行為的有效處置策略與技巧。若能增添相關輔導人力及資源，學校就能透過輔導人員，協助教育人員揚棄體罰及不當之管教方法，採用其他正向管教方法，落實零體罰的政策。
- 八、風暴後的隱憂及破窗效益的擴散：包含學校在內的任何正式組織，處理事情態度均不可脫「法」而自行其是。法令與人情像刀之兩刃，如處理不當兩者均可能會像利刃傷人。

柒、結語

學校為一開放系統，時時潛藏許多校園危機，教師不當管教及體罰學生，即可能引發無法彌補的校園危機，雖可收暫時警惕之效，就學生身心發展或師生關係維繫而言，卻產生不良的影響。所以，一位專業的教師會採取合宜的輔導與管教策略，有效處理學生問題行為，而不是採取體罰方式，迫使學生就範。

校園零體罰，是時代所趨，亦是教育追求的目標。值此學生人權愈來愈受重視的今天，教育行政機關積極推動校園零體罰政策，就學生人權維護、友善校園建立及教師專業展現而言，是有其時代價值。

總之，身為一位學校教育人員，應以維護學生人權和教好學生為職志，落實校園零體罰政策，有賴大家一起努力，才能塑造校園零體罰的環境。為了落實校園零體罰政策，必須從人員觀念和知能、制度和環境配合等方面著手，多管齊下，才能奏效。