

校長面對親師衝突投訴事件之因應策略

組員：柳世麟、江俊穎、劉川曜、周菊芬、邱義隆、李宏仁、邱光輝

壹、問題情境

一、案例（1）

○○國小校長接獲家長投訴信，信中內容指出導師管教方式不當並對該生有差別待遇，除了投訴學校校長外，也投訴教育處、教育部及人本教育基金會等單位。信中內容詳細記錄何時、何種情境對該生做了哪些事？或說了哪些話？其中包括：

- （一）學生尚未用完餐老師即開始打包飯菜，影響學童用餐權利
- （二）學生遺失蠟筆，老師沒有協助查尋反而回答家長：『不該讓孩子使用名牌蠟筆，易引起旁人覬覦。』
- （三）開學當日家長即告知導師會親自接送孩子上下學，但曾發生沒接到孩子，問老師不知情，所幸尋獲。
- （四）該生遭玩耍中的同學撞到額頭淤青，老師說學生已原諒同學，要家長不得追究……等。
- （五）上述行為讓家長對該名老師有所不滿，並強烈要求轉班並指定班級導師。該校主任與該班導師訪談了解信件所提事件中導師針對家長投訴內容皆提出佐證資料說明，與家長陳述內容落差甚大。
- （六）主任與導師訪談時發現該生為身心障礙學生，小一入學時家長提出孩子屬於發展遲緩並附上語意障礙醫師診斷證明，但經該校資源班觀察一學期後，並經鑑輔會鑑定為『亞斯柏格症』，其特殊性為痛點敏感，一般人認為輕拍的動作對該生而言感覺很疼痛；對事情描述會有時空、人物、事件錯置情形，無法詳實陳述事件發生經過。家長及導師先前並不了解該生有這樣的特殊性，以至於親師溝通產生障礙。該家長於該生一上時就曾投訴教育處，要求轉班，校長與教務主任多次與家長溝通後，家長表面上接受學校的處理方式仍讓該生留在原班，實地上卻積極蒐集更多事證再次投訴，且投訴單位眾多——而唯一要求就是要轉班並指定班級導師。

二、案例（2）

本班收取班費 172 元。楊姓女學生帶 102 個一元，2 個 5 元，6 個 10 元繳款。（本班班親會通過，本班費用皆由老師先支出，期末收款）當時立即引來全班同學嘩然。

老師問楊生：「這是誰給的？」楊生答：「姑姑給的。」老師問：「姑姑沒有做生意，為什麼有這麼多零錢？」楊生：「這是我存的。」老師當場大力讚美，誇其儲蓄美德。並告訴同學學習。有一位同學插嘴說：「那麼多零錢可以到銀行用數幣機數一數，再換一百元比較方便」。老師便說：「哇！好聰明，如果這樣，收到的人會覺得對方貼心，又有禮貌。」老師詢問楊生願不願意請姑姑換一百元紙鈔，楊生同意。放學後，該生姑姑致電老師：「為何不能交一元零錢？什麼叫沒禮貌？怎麼交是人家的自由。」老師將課堂情況重述一遍，但姑姑並不接受。老師：「如果真的造成您的不便，老師可以不收錢。」因手機電訊不穩，聯絡中斷。隔天楊生拿一百元紙鈔交來，老師收下。以為事情告一段落。

不料6月11日中午校長打電話通知老師，西瓜日報因姑姑投書，將刊登這則消息，並詢問情況。老師將真相略述一次，自認「不收錢」的說法，可能使對方誤會，所以向校長坦承情緒控管不好，並非課堂有訓斥學生的行為。並請示校長後續如何面對，是否先聯絡家長，讓事件平息？校長表示為避免引起親師衝突一切暫由校方處理。經媒體披露後，多家電視台有訪問姑姑談話，並追蹤至學校、訪問校長、主任、進行錄影。對訪談內容，老師皆不知情。上午10時半，老師人在大肚區，收到主任通知，立刻與楊生家中電話聯絡，學校長官、會長、與老師不久將到學生家中道歉。

三、案例（3）

00國小三年級楊生為家中唯一的孩子，由於常態編班的規定，全班小朋友自一年級入學後並未因為升上三年級而重新編班。該班三年級的導師改為具有15教學年經驗的黃姓女老師擔任，打從開學第一天開始，黃老師就發現楊生似乎有點跟其他小孩子不太一樣。例如：

- （一）排路隊時，楊生會一直用身體往前緊緊貼著前面一位小朋友，然後往前推造成隊伍混亂，黃老師只能將楊生的手緊緊牽著，帶在身邊。
- （二）楊生走路時會刻意的甩手揮擊到旁邊的小朋友
- （三）楊生上課時會突然狂叫而整節課更會喃喃自語不會停止，以致影響到小朋友上課
- （四）楊生似乎有幻覺的現象，上課時常投訴老師有小朋友在罵他，但被投訴的小朋友不僅坐的位置距離楊生很遠，甚至也沒有跟楊生有言語或行為上的交集
- （五）下課時與小朋友玩球，楊生每次拿到球後就不再把球交給別人，導致小朋友都不喜歡和楊生一起玩，進而排擠楊生。

黃老師將楊生在校行為與家長溝通，每次都由楊生媽媽出面，並允諾回家會要求楊生改善，但據後來了解，楊生媽媽竟然告訴楊生，假如楊生再不守規矩的話，他就要和楊生一起自殺。

因為楊生的怪異行為，黃老師與楊生家長溝通後建議家長帶去給醫生診察，醫生診斷後認為楊生為 ADHD 患者且有幻想症狀，但家長拒絕讓楊生用藥。楊生與小朋友的衝突每日上演，且干擾上課情形日益嚴重，直到有一天，楊生的父親和阿嬤突然到班上當著黃老師面前大聲恐嚇全班小朋友，只要誰欺侮楊生，他就要打誰！

這樣的舉動終於讓全班小朋友的家長再也無法忍受，聯合起來要求楊生轉學！

貳、問題分析

一、投訴事件形式分析：

衝突對象—家長（法定代理人）與導師主

投訴形式—電話投訴、書面投訴、壓力團體投訴、媒體投訴

發生原因—兒童代理人對於學生受教權益認為受到不平對待

牽連對象—學校行政、導師、家長、壓力團體

二、投訴內容分析：

（一）特教學生鑑定及安置

學校行政、教師及家長無確實掌控特殊學生身心狀況

未能了解學生在班級中的表現及與同儕之互動關係

（二）親師溝通層面

導師未能在關鍵時刻與家長建立互信機制

導師與家長發生衝突時未能主動會請求行政協助

導師個人行為若不符學校相關規定應要求自我修正

（三）行政服務（處理）層面

學校未能建立學生分班或轉班標準處理流程

未詳實記錄與家長互動溝通之相關專案文檔

未能妥善建立或利用家長會或相關資源建立公正調停機制

參、理論依據

一、地震效應—壓力抒發

家長是學生受教權的發聲代理人，對於學校行政或教學的意見，通常都能藉由聯絡簿、班親會、家長會或家長委員會方式表達，而學校亦能針對家長的意見，做有效或相關的調整或應對。事實上家長的意見若能處理得當，不僅能讓家長對於學校事務

有所了解，並且可為信任感的建立；但若處理不當，或是冷漠以對，就有如造成地震的應力作用，長久累積而未給予抒發，便可能蘊含極大的破壞力，對於家長、教師及學校而言，是隨時可能爆發的危機。

二、蝴蝶效應—微妙牽連

蝴蝶效應來自於「混沌理論」，其是指在一個動力系統中，初始條件下微小的變化能帶動整個系統的長期的巨大的連鎖反應，學校組織本身即是鬆散之組織，故校園中所牽引出的所有因素，可能都會成為決定結果的關鍵，校長身為學校的領導者，勢必須動見觀瞻，隨時掌控環境中的奇特吸引子，有效管理以避免後續效應。

三、破窗效應—邪惡連鎖

任何壞事，如果在開始時沒有阻攔掉，形成風氣，改也改不掉，就好像「一丘之蟻，可潰百里之堤」，一個小缺口沒有及時修補，可以崩壩，造成千百萬倍的損失，校長必須走動管理敏覺環境因素。

四、莫非理論—防微杜漸

凡事只要有可能出錯，那就一定會出錯，校長面對親師衝突之投訴案件不可心存僥倖，必須用正向積極的態度去處理。

五、正向心理—正向行動

最主要目標是提昇人們基本的能力，如樂觀、勇氣、誠實、自我了解與人際互動的技巧，協助個人和組織發現自己的長處，並利用它們來增加和保持其各自的水平和福利，校長處理親師衝突之投訴案件應採取正向思考、正向行動、正向溝通才會有正向之結果。

肆、法源依據

家長教育參與權法源依據：

<教育基本法>

第8條：～略～國民教育階段內，家長負有輔導子女之責任；並得為其子女之最佳福祉，依法律選擇受教育之方式、內容及參與學校教育事務之權利。

學校應在各級政府依法監督下，配合社區發展需要，提供良好學習環境。

第10條：直轄市及縣（市）政府應設立教育審議委員會，定期召開會議，負責主管教育事務之審議、諮詢、協調及評鑑等事宜。前項委員會之組成，由直轄市及縣（市）政府首長或教育局局長為召集人成員應包含教育學者專家、家長會、教師會、教師、社區、弱勢族群、教育及學校行政人員等代表；其設置辦法由直轄市、縣

(市)政府定之。

15 條：教師專業自主權及學生學習權遭受學校或主管教育行政機關不當或違法之侵害時，政府應依法令提供當事人或其法定代理人有效及公平救濟之管道。

< 國民教育法 >

第 9 條：縣(市)政府、直轄市政府、師院、大學附中小校長遴選委員會，應有家長會代表參與，其比例不得少於五分之一。

第 15 條：國民小學及國民中學應配合地方需要，協助辦理社會教育，促進社區發展。

< 教師法 >

第 11 條：高級中等以下學校教師之聘任，分初聘、續聘及長期聘任，除依師資培育法第十三條第二項或第二十條規定分發者外，應經教師評審委員會審查通過後由校長聘任之。前項教師評審委員會之組成，應包含教師代表、學校行政人員代表及家長會代表一人。其中未兼行政或董事之教師代表不得少於總額二分之一；其設置辦法，由教育部定之。專科以上學校教師之聘任分別依大學法及專科學校法之規定辦理。

< 特殊教育法 >

第 12 條：為因應特殊教育學生之教育需求，其教育階段、年級安排、教育場所及實施方式，應保持彈性。

第 27 條：高級中等以下各教育階段學校，對於就讀普通班之身心障礙學生，應予適當教學及輔導；其教學原則及輔導方式之辦法，由各級主管機關定之。

為使普通班教師得以兼顧身心障礙學生及其他學生之需要，前項學校應減少身心障礙學生就讀之普通班學生人數，或提供所需人力資源及協助；其減少班級學生人數之條件、核算方式、提供所需人力資源與協助之辦法，由中央主管機關定之

另有 < 國民教育階段家長參與學校教育事務辦法 >，對於家長參與學校事務之權利及範疇皆有所明定。

伍、解決策略分析

一、具體策略層面

(一) 預防期

1. 暢通親師溝通管道，多元家長意見參與方式。
2. 關注校內親師衝突高風險事件，主動給予協助與關懷。
3. 增進教師與行政之信任感，提供教師教學相關後盾。

(二) 受理期

建立受理申訴案件之單一窗口，第一時間了解家長需求
建立家長投訴案件標準化處理流程

(三) 處理期

引進外部專家力量，公正調查或評估 (EX: 教授、醫生或心理師)
建立衝突事件公正調停機制 (EX: 地方耆老、村里長)
親師關係基本素養及技巧的建立
運用輔導區大學的特教諮詢服務系統
面對媒體報導之技巧與心態

(四) 追蹤輔導期

肯認家長動機，修補親師關係
提供家長後續諮詢服務或管道
提供教師正向支持關懷系統
追蹤學生後續發展，提供輔導
事後相互回饋並為個案討論，以求組織應用策略之精進

二、初任校長面對親師衝突投訴事件態度分析

(一) 張永欽校長

平時要多溝通協調
讓家長有機會及平台充份參與學校事務
暢通溝通管道，
營造校園開放尊重之校園氣氛

(二) 黃三吉校長

要冷靜、沉著、理性、謙卑的面對問題
審慎調查，自我檢視
善用校內危機小組
請教法律專家或諮詢資深師傅校長
回覆函要謹慎字字斟酌，謙虛客氣、得理饒人
必要時尋求資源或重要關鍵人物協助
平常多做公關
初任校長宜事先營造良好社區關係
平日建立良好的形象與品牌，增加家長信任

決策要擴大參與層面，讓很多人參與
事情的處理要面面俱到
依法行政，注意行政程序

陸、成功經驗

一、成功國小案例

- (一) 學生轉班，適應良好學生經由行政及外界特教諮詢協助等資源，協助家長讓該生能於同年段轉換級，學校行政後續觀察，發現學生上課學習情況略有提升，在班上學習互動情況也有所改善。
- (二) 家長投訴案件未再發生該生原有班級教師部份行為已無法讓家長認同，而學生本身之特殊學習需求仍需要家長與教師的相互配合，行政接受特教專業諮詢服務後採行其意見，轉換學生之學習環境，先行解決家長對於教師信任度之問題，而於該案例中，家長認同學校行政協調，以轉班方式解決學生在原班學習問題，家長對於學校之敵意明顯降低，對於學校之投訴案件便不再發生。
- (三) 轉班機制確立可供運行學校所制定學生編班及轉班之辦法，除考量學生學習情形及師生、親師互動關係外，應適時媒介外界專業資源，針對特殊學生之教育安置將有更佳之適切性。

二、崁腳國小案例

- (一) 與家長建立良好互動校長刻意並主動拉近與家長之關係，肯定其在社區中對於學校的幫助及影響，並且提供其意見發表之機會。
- (二) 家長投訴案件未再發生該位家長由於校長的主動與積極，對於校長產生信任感，對於學校相關事務便以「關心」取代「干預」，家長與學校的立場逐漸趨於一致。
- (三) 轉化其力以為資源校長主動示善可轉換家長對於學校之敵意。

三、南陽國小案例

- (一) 家長接受學校建議暫時轉換學習環境，待調適後再轉回原校
- (二) 級任教師可利用此段時間調整思緒，充實本質學能
- (三) 學生轉換新環境，歸零重新開始，延續學習歷程
- (四) 行政部門成為級任老師和家長支持後盾

柒、未解決之問題

- 一、原班級教師個人行為是否有輔導修正之處

- 二、特教學生轉班後，後續評鑑方式及追蹤輔導
- 三、學校對於特教學生的安置及教育對待是否能建立較為清楚之處理流程
- 四、學校聘請校外專業人士到校服務，提供專業諮詢

捌、行動研究與討論

- 一、投訴案件漣漪效應因應策略
- 二、特教學生小一入學鑑定無縫接軌策略
- 三、中、大型特教學校（18班以上）特教學生教育安置方案

資源來源

一、法條引用

- (一) 教育基本法
- (二) 國民教育法
- (三) 教師法
- (四) 特殊教育法
- (五) 國民教育階段家長參與學校教育事務辦法

二、網路文章

- (一) 張永欽校長初任校長或即將擔任校長者，應如何「面對控案申訴」？
- (二) 黃三吉校長初任校長或即將擔任校長者，應如何「面對控案申訴」？

三、個案提供

- (一) 周菊芬校長—特教學生轉班篇親師衝突案例
- (二) 柳世麟校長—零用金篇親師衝突案例
- (三) 江俊穎校長—我不愛排隊親師衝突案例
- (四) 周菊芬校長—成功國小親師衝突成功案例
- (五) 許玉蘭校長—崁角國小親師衝突成功案例
- (六) 邱義隆校長—南陽國小親師衝突成功案例

四、課間討論

- (一) 感謝林賜麟師傅校長、許玉蘭師傅校長課間案例分享及提問
- (二) 感謝包沛然校長、林素滿校長、陳素萍校長、黃智慧校長課間分享及提問