

校園衝突事件處理與對策

張德銳

台北市立師範學院初等教育系教授兼系主任

壹、前言

在現代的校園裡，衝突事件的存在是一個不容否認的事實。由於學校組織的日趨多元化、民主化、專業化和複雜性，所以參與學校運作的成員和團體不但日益增多，而且也比以往更勇於表達自己的價值和觀念、更努力追求自己的目標和利益，因而在表達和追求的過程中，難免和觀念不同、利益不同的成員或團體，迸裂出衝突的火花。以下便是三個相當典型的事例：

事例一：某一所國中的訓導主任在某一中午午休時間，集合了三年級全體學生，以便和學生們商討畢業旅行的事宜。訓導主任原先預定在下午第一節上課前解散學生隊伍，可是集合時間竟出乎意料之外地多花了二個鐘頭，以致耽誤了學生在下午前二堂的課程。當訓導主任一踏入辦公室之後，教務主任便跑來抗議訓導處的活動已經妨礙了學校的正常教學。沒想到還沒聽完教務主任的抗議，訓導主任便大聲地吼道：「因為集合學生，我到現在還沒有吃午飯，我爲了學校所做的犧牲已經夠大了，你怎能忍心再這樣對我嚴厲苛責呢？」頓時劍拔弩張，訓導處充滿了火藥味。

事例二：某一所高中的教務主任爲了大力提升學校的教學績效，從本學期開始除了要求老師們每任教一科目即需擬訂該科目從第一課至最後一課的教學大綱，另外每上一堂課還要擬定該堂課的教學計畫。結果因爲要求過於嚴苛，造成部份老師強力的反彈，部份的老師則做消極的抵抗，大家普遍認爲教務處的要求不但不盡情理，而且沒有多大的功能和意義，因爲相應不理。

事例三：某一所國小的實習老師雖然認真負責，每天花了很多時間在教學的準備上，但是卻因爲無法掌握學生的學習動向，而造成教室秩序的混亂。再加上缺乏教學經驗，許多問題都未及時向家長溝通，學生們帶回家的訊息常是片面之詞，造成家長和老師間更大的誤會。幾位家長商議的結果，決定去找校長談判，要求讓自己的孩子轉班。

上述這些衝突事件本身並不可怕，可怕的是處理不當所帶來的後果。由於處置不當，此次衝突之後所產生的敵意和裂痕常埋下彼次衝突的種籽；當彼次衝突發生之後，又加深了原有的敵意和裂痕。如此惡性循環下來，不但衝突雙方因爲身處敵意的漩渦，而痛苦不堪，而且校園的和諧和健康也受到相當嚴重的傷害。

其實校園的衝突事件，並不一定會經過惡性循環的歷程。一個處理得當的衝突，不但可以使衝突雙方的敵意消除，而且可以促使雙方以理性的態度來解決問題。因此，如何有效地處理衝突，是學校行政人員必須具備的知能。

貳、衝突事件的診斷

惟學校行政人員在處理衝突之前，必須先瞭解和正確診斷衝突。如果沒有正確的診斷，則衝突處理所採行的策略很可能是無效的或者事倍功半的；同樣的，光有診斷分析而沒有善後的處理工作，其診斷分析所做的努力很可能是毫無作用、浪費心力的。

根據張德銳（民84，pp.100-104）的看法，學校衝突事件的形成原因可以分成三方面。在個人因素方面，除了可能肇始於學校成員在年齡、教育背景、人格需要、價值取向、處事理念、政治信仰、以及宗教信仰上的差異，也可能是由於成員的能力不足，而不能滿足他人的需要，或者對於同儕的歧視或性騷擾。在人際因素方面，可能由於非正式組織的反功能以及人際溝通的障礙。在組織因素方面，則可能有下列幾個：

1. 工作的互依性：兩個團體或成員在執行任務時，必需相互依靠對方才能得到協助和情報。
2. 法令和程序的僵化：法令和程序難以完全周密詳盡，再加上執法人員過於墨守成規、不知變通。
3. 目標的不一致：無法對工作目標及其手段產生共識。
4. 資源的有限性：各團體各成員爭取有限的人力、物力、財力和設備。
5. 責任的不明確：各團體各成員職掌或管轄範圍分割不清楚。
6. 酬賞的不公平：某一團體或成員認為其所得到的報酬、工作任命、工作條件或地位象徵遠低於預期的結果。
7. 權力的不平衡：一個團體或成員企圖提高其權力而威脅到他團體或他成員。
8. 次級文化的矛盾：各團體各部門的人員發展出其各自不同的目標、利益觀點、時間取向、人際關係、語言、規範等。
9. 組織氣氛的影響：組織氣氛過於保守封閉或者過於強調自由競爭。

參、衝突事件的處理策略

當衝突事件發生之後，學校行政人員最好不要：(1)忽視衝突的存在，不予行動；(2)採取秘密處理之手段，企圖瞞天過海；(3)對引起衝突的當事人，給予不當標記或進行人格上的攻擊，如將之視為惹事生非者或異端份子（Steers, 1991，524-525）。

學校行政人員在深入分析衝突的形成原因之後，可以考慮採行的衝突處理策略：

一、建立高層次的目標：如果衝突事件是因為「目標不一致」所引起的，則學校行政人員可以建立一個衝突雙方都可接受的高層次目標，然後要求雙方拋除彼此之間的差異而共同為較高層次的目標而努力。

二、擴大組織的資源：如果衝突事件是因為「資源有限性」所引起的，則學校行政人員可以向外界爭取更多的人力、財力和物力資源來儘量滿足各方之需求。例如，如果校內兩個學術研究單位因學術研究經費的分配不足而互相爭執的話，則校長可以向教育部申請較多的研究經費，來滿足雙方的需求。

三、重新設計組織的結構：如果衝突事件是因為「工作互依性」所引起的，則可以設計或修正學校組織的結構來解決衝突：

1. 人員的輪調 (rotation of members)：人員輪調一方面可消除個人因認知不同所產生的各種誤會，另一方面可增進受輪調成員的經驗和歷練。例如將教學組長輪調擔任訓育組長，以增進其對訓導處工作任務及困難的瞭解。
2. 利用連鎖位置 (linking pin)：亦即選擇某一衝突雙方皆可信賴且身居雙方要衝的人物，做為居間「連鎖」的位置，以協助調整合衝突的雙方。例如為了減少各學系主任和會計室主任在教學設備預算使用上的爭執，可以委請總務長充當協調其間的連鎖位置。
3. 建立整合性的部門 (integrating department)：在衝突雙方之上，另設一個較高層次的部門來整合雙方的歧見，例如如果某學院學生輔導中心和生活輔導組經常在違規學生的個案處理上存有歧見，則應委由全校性的學生事務委員會進行意見整合的工作。
4. 以增加庫存來做為緩衝 (buffering with inventory)：為減少某一部門對另一部門在某一資源上的依賴，可以增加此一資源的庫存量，來減少衝突發生的可能性。例如，如果教師經常抱怨某些消耗性教學用品的請購時間太久，則可以增加這些用品的庫存量，以減少教師和教務處採購人員之間的衝突。
5. 提供相同資源以減少互依 (decoupling by duplication)：對於衝突雙方提供他們彼此所需之各種資源以減少彼此之互相依賴，例如某學院在每一個教室各設有一套視聽教學設備，以消除以往教師爭用視聽教學設備之窘境。
6. 物理上的隔離 (physical separation)：將激烈衝突的雙方先予隔離，待雙方冷靜下來之後，再來解決問題。此外，亦可將宿有多次衝突紀錄的雙方成員，安排在不同的辦公場所，以減少其互相接觸的機會。
7. 限制互動的機會 (limiting interaction)：將兩個因為人格需要或價值理念不同而常起衝突的成員，安排擔任不同的工作任務，以減少其工作上互動的機會。例如，將具有權威性格的教師和具有獨立自主需求的教師，安排在不同的任教年級。

四、採取拖延戰術 (procrastination)：如果發覺衝突雙方有冷靜下來的必要，或者查覺衝突事件不但棘手且短時間內不易處理好，或者預知情勢的發展會使衝突事件自然舒緩下來，則可以考慮暫時採取拖延戰術。惟學校行政人員必須切記：拖延戰術只是權宜之計而已，它並未深入問題本源來謀求解決，一旦衝突再爆發，很可能更為嚴重。

五、採取安撫方式 (smoothing)：以理性的說服或情感的影響，來一方面強調衝突雙方共同的利益，另一方面安撫雙方不滿的情緒，以企圖降低雙方尖銳的對立。惟「安撫」和「拖延戰術」一樣都只是一種短暫的緩和策略。如果要謀求徹底解決衝突，實有賴衝突雙方採取面對面共同解決問題的方式。

六、採取問題解決的方式 (problem solving)：張文雄（民71，頁96）和

Gorton (1987, 頁107) 都認為問題解決方式是衝突處理的最佳方式。這種方式的運作，通常是在第三者（很可能是學校行政人員）的協助下，讓衝突雙方坦誠溝通，然後綜合雙方的意見，尋求雙方都有利，也就是「雙方皆贏」(win-win) 的解決方法。

張文雄（民71，頁96）認為問題解決的方式，首重認清衝突雙方的共同目標。其商談主要內容是：(1)雙方共同的目標是什麼，(2)雙方為什麼會產生衝突，(3)阻撓雙方達成共同目標的障礙是什麼，(4)有效的解決途徑共有那些，(5)那一個解決途徑最為雙方所接受。

Gorton (1987, 110-116) 更進一步就問題解決方式的七個步驟，詳細說明如下：

1. 早期發現早期治療：對於一個潛在或微小的衝突，應及時發現及時處理，否則時日一久，可能演變成一個無法處理的重大衝突事件。
2. 診斷衝突和獲取信任：首先應搜集衝突爭論主題、癥結所在、形成原因等背景知識。其次，應以客觀、無私的態度以及良好的人際關係技巧，來贏取雙方的接受和信賴。最後，為避免雙方見面時情緒的升高，應以學校行政人員和單獨一方會談的方式，穿梭於衝突雙方之間。會談時除了應努力瞭解雙方的看法之外，應鼓勵雙方對於對方，採取較為正向的態度。當然，對於雙方在會談時所使用的尖酸刻薄言詞，不必予以理會。
3. 發現衝突的有關事實：對於衝突雙方所陳述的意見和觀點，利用多種方法和多種管道，加以驗證其是否屬實。如果屬實，則應協助其向對方溝通；如果缺乏事實根據，則應加以澄清。然後藉著衝突雙方對事實的瞭解，可逐步減少其不一致的觀點和增進其相互一致的觀點。
4. 發展一個整合性的解決方案：鼓勵雙方坐在一起，共同以開放的心胸和彈性的態度，思考出一個能符合雙方目標和利益的解決方案。
5. 發展妥協的基礎：假如上述整合性解決方案實在無法獲得，則學校行政人員可能有必要要求雙方各讓一步，也就是進行妥協工作。妥協要能成功，有賴於學校行政人員說服雙方接受：(1)除妥協之外，別無其他更好的選擇，(2)妥協並不代表懦弱，更不是一件不光榮的事，(3)己方的目標和利益固然要追求，但是對方的立場和觀點亦應顧及。
6. 鼓勵雙方發展並接受妥協方案：在妥協的過程中，可先由任何一方發展出一個妥協方案。如果對方不接受，則可以提出「對立方案」(counterproposal)。不管是妥協方案或是對立方案，其提案者應多顧及他方的立場、觀點和需求。最後，在學校行政人員的居間協調下，希望能夠產生某一雙方都能夠接受的妥協方案。
7. 付諸仲裁：如果上述步驟仍然無法解決衝突，則可能必須付諸仲裁。仲裁者可能是衝突雙方的共同上司或是外部專業團體。無論仲裁的結果如何，衝突雙方都必須接受。至於仲裁的途徑，可能有下列三種：
 - (1) 訴之職位權威：由衝突雙方的直屬上方，依其權威、知識和智慧來處理衝突。例如，如果教學組長和註冊組長發生衝突，則由教務主任來做仲裁。
 - (2) 訴之較高權威：如果衝突雙方認為他們的直屬上司無法公平合理地處理時，他們有權利向更高層的上司申訴。例如教學組長可以向校長請求仲裁。

(3)訴之外部仲裁者：由外部的專家學者或專業團體來對成員的申訴做公正的裁判。例如，一位被解聘的國中教師可以向中華民國教育會申訴，請求仲裁。

為求公正地協助衝突雙方解決衝突，根據美國「爭執解決專業人員協會」(The Society of Professionals in Dispute Resolution, 簡稱SPIDR)的要求，做為協助衝突解決的專業人員必須遵守下列倫理信條：(1)不偏私(impartiality)，(2)公開解決程序(informed consent)，(3)確保隱私權(confidentiality)，(4)避免「利益衝突」(conflict of interest)，(5)迅速處理(promptness)，(6)顧及衝突解決結果(the settlement and its consequences)。(Hellriegel et al., 1989, 467-468)

肆、結論

不管學校行政人員喜歡或者不喜歡，校園衝突事件在現代的民主社會裡，不但會繼續存在，而且勢必會愈來愈多、愈來愈具有處理上的難度。學校行政人員對於衝突的看法，也必須從傳統上認為「衝突是罪惡的」之主張，轉而認為「衝突是可以接受的」、甚至「衝突是可以鼓勵的」，這樣才能符合現代教育行政的思潮。

有了校園衝突事件，就必須及早加以處理。須知校園衝突事件可能是利也可能是弊，利弊之間，端賴學校管理者如何處理而定。如果處理得當，當然能夠在校園的安定和校園的革新之間，保持適度的平衡，以促進校園的不斷繁榮發展。

為了增強學校行政人員在校園衝突處理上的能力，學校行政人員除了宜具備衝突處理的知識之外，更應加強衝突處理相關技巧的訓練，這些技巧包括溝通技巧、晤談技巧、人際關係技巧、問題解決技巧、談判技巧、仲裁技巧等等。有了衝突處理知識，再加上這些技巧，就有如猛虎添上雙翼，自然可以發揮較大的衝突處理功能。是故，學校行政人員除了平常應多閱讀相關的書籍並請教專家學者之外，應多留意參加有關這方面的演講會、座談會、研習營、訓練班等。

參考書目

- 張文雄(民71)。**組織衝突之研究**。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 張德銳(民84)。**教育行政研究**(二版)。台北：五南。
- Gorton, R. A. (1987). *School leadership and administration* (3rd ed.). Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (1989). *Organizational behavior* (5th ed.). New York: West.
- Steers, R. M. (1991). *Organizational behavior* (4th ed.). New York: HarperCollins.