

第129期國中校長儲訓班個案研究集



國家教育研究院



第129期國中校長儲訓班 個案研究集



國家教育研究院

編印

中華民國101年3月5日至4月27日

 國家教育研究院 編印

國家教育研究院
第129期國中校長儲訓班
個案研究集

中華民國101年3月5日至4月27日



國家教育研究院 編印

目 錄

第一組

國民中學疑似不適任教師之處理策略探討 5

輔導校長：蘇益利校長、劉素滿校長

組員：潘致惠、張國振、林秀足、紀淑珍、歐香吟、文須琢、吳毓真

第二組

學校超額教師之處理策略 31

輔導校長：蘇益利校長、劉素滿校長

組員：許美珠、趙士瑩、陳朝賢、楊善淵、郭奉祺、林士弘、賴來展

第三組

中輟生輔導管教策略之探討 45

輔導校長：蘇益利校長、劉素滿校長

組員：池旭臺、簡財源、張筱白、林惠珠、李孟桂、陳忠明、楊書端、張俊峰

第四組

校園性別平等案例處理模式及策略探討 61

輔導校長：蘇益利校長、劉素滿校長

組員：呂治中、林真真、賴良助、陳育琳、王綠琳、陳春男、江永泰

第五組

偏遠小型學校面臨困境與策略之探討 89

輔導校長：蘇益利校長、劉素滿校長

組員：鍾兆晉、鄭宇森、張慧媛、孫台育、鍾冬玉、鍾宜智、許金元

第六組

談學校媒體公關—以校園危機處理為例 105

輔導校長：蘇益利校長、劉素滿校長

組員：王如杏、許俊傑、陳紅蓮、林俊賢、徐文成、脈樹·塔給鹿敦、林進鎰、陳育民

第一組

國民中學疑似不適任教師之處理策略探討

國民中學疑似不適任教師之處理策略探討

輔導校長：蘇益利校長、劉素滿校長

組員：潘致惠、張國振、林秀足、紀淑珍、歐香吟、文須琢、吳毓真

壹、問題情境

一、緣起

(一) 為維護學校教學品質及學生受教權，處理不適任教師為其必要

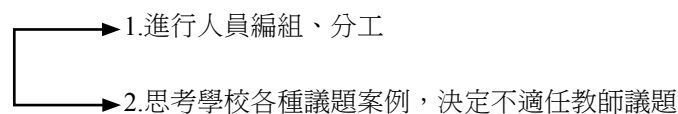
俗語說：「一日為師，終身為父」，教師扮演著「傳道、授業、解惑」的角色，並承擔起百年樹人的重要責任，由此可知教師對學生的影響程度相當大，由於教師是學生心靈的工程師，教師的教學品質甚至會直接影響到國家的競爭力，因此有「良師興國」的觀念出現，由此可知，教師的良窳及學生的受教權，成為校園品質的關鍵，但是校園中出現不適任教師，無疑是顆不定時炸彈，對家長及社會觀感影響層面極大，因此在情理法兼重的情況下，妥善處理學校不適任教 31 師，為校長處理學校事務中的當務之急。

(二) 瞭解疑似不適任教師的適切處理流程，改善處理曠日廢時的陋習

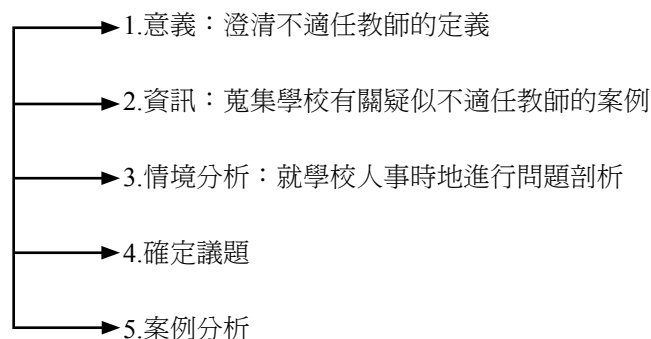
在疑似不適任教師的處理流程中，教育部早在民國 92 年就已經頒定教育部九十二年五月三十日台人（二）字第 0920072456 號函訂定「處理高級中等以下學校不適任教師應行注意事項」，然而在實際處理疑似不適任教師的流程中，過程冗長而繁複，且程序上一有問題，就會遭到教師質疑或主管行政機關發回重新審議，耗費許多時間人力，因此本研究主要針對不同案例所採取的適切的解決策略做分析及說明，希望藉由不同的案例分析，在實際操作流程中，提供學校適切的解決策略與協助，以改善社會對學校處理態度消極的質疑以及師師相護、曠日廢時等不良印象。

二、以『國民中學疑似不適任教師之處理策略』進行行動研究之步驟

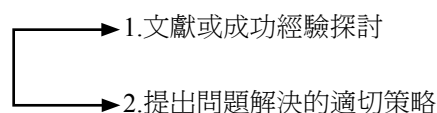
(一) 找出起始點



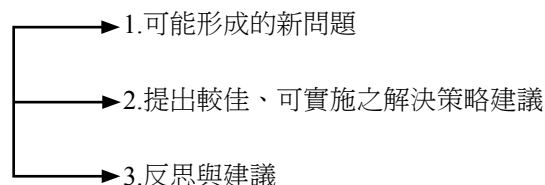
(二) 問題剖析及焦點



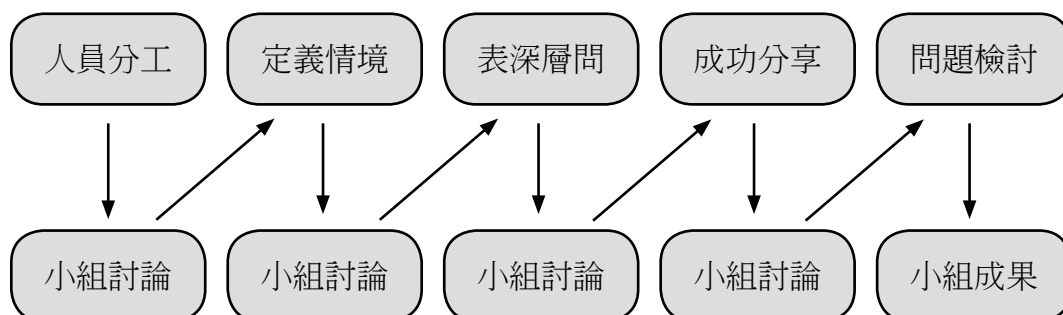
(三) 解決策略分析



(四) 問題檢討



根據夏林清（民 86）對於行動研究的步驟說明，就本組檢討後，修訂以上的行動研究的步驟，並將其流程圖繪製如下：



貳、問題分析（問題剖析及焦點）

在問題分析前，首先針對本組做責任分工，經相互討論後，本組分工如下：組長：致惠校長，第一次報告：國振校長、第二次報告：秀足校長，第三次報告：淑珍校長，第四次報告：香吟校長，第五次報告：須琢校長，整組報告彙整：毓真校長，分工後，

大家首先在問題分析上做討論，共同擬訂一個題目為「國民中學不適任教師之處理策略探討」。

在問題剖析與焦點上主要分為兩次小組討論回饋時間，第一次主要是問題情境的分析，因此有關不適任教師定義的釐清，以及案例敘述為其重點。第二次小組討論的重點主要就案例內容，做表層與深層的問題探討，詳細內容討論如下：其次，

一、案例人、事、時、地之問題情境剖析

(一) 不適任教師的定義

不適任教師的定義上，根據相關論文及法條的規定下，有下列幾項的定義（何文馨，2009；秦夢群，1996；教育部，2003；廖韋翔，2006）

1. 保留彈性空間的描述性定義

不適任教師的定義，根據秦夢群（1996）的不適任定義，指欠缺能力、知識、法定資格、或不能妥適履行其應盡的義務稱之為不適任。

何文馨（2009）認為教師未達應有最低表現，且其缺失行為已有一段時間，經輔導仍然無法改善，導致學生對教師之教學滿意度低，且教育品質不佳，稱之為不適任教師。

李秀娟（2006）在論文中提出：該教師沒有能力或意願達到教師職責的最低標準，且該現象已經持續一段時日，雖管理者曾經施予輔導希望促進其改善表現，但經具體的資料發現輔導無效，或行為嚴重不當，不須進行輔導，管理者應立即停止教職工作者。

以上三種定義以第三種最完整，但論文中作者也指出此定義是沒有精確技術意義的概念，應保留彈性空間給管理者，進行判斷與解釋後，根據教師實際情況，規劃教師能力評鑑計畫，並利用計畫衡量教師是否達到最低標準，並協助教師改善教學能力，甚至去除不適任教師。

2. 各項法規條文的定義

有關不適任教師的規定，主要散布於教師法（教育部，2012）、教育人員任用條例（教育部，2011）、處理高中以下學校不適任教師應行注意事項（教育部，2003）、公立高中以下學校教師成績考核辦法（教育部，2012）及各縣市政府教育局處審議不適任教師作業原則。

根據廖韋翔（2006）於論文中將各項法條分析並將不適任教師定義歸類為民主法治、身心狀態、教學知能（教學不力或不能勝任）、生活品德（行為不檢有違師道及專業精神），作者在論文中舉出民主法治與身心狀態兩項是有明確具

體的事實，但是後兩項就缺乏明確定義，實際以處理高中以下學校不適任教師應行注意事項中所提出的較為具體，然而在行為不檢有損師道則沒對此定義多加解釋，有關分類的細目，詳見於附錄一。

由於實際處理不適任教師的問題上，需要具體明確的解釋與說明，因此經小組討論後，在不適任教師類型歸納上，採取明確具體的項目，經本組討論後，以教師法第十四條六、七、八款，並配合教育部九十二年五月三十日台人（二）字第 0920072456 號函訂定之「處理高級中等以下學校不適任教師應行注意事項」的具體項目各找出一項實際案例探討之。

六、行為不檢有損師道，經有關機關查證屬實者。

七、經合格醫師證明有精神病者。

八、教學不力或不能勝任工作，有具體事實或違反聘約情節重大者。

在「行為不檢有損師道」的具體項目上，楊智傑（2009）在其論文中有舉出基本的分類為：

- (1) 論文著作涉及抄襲
- (2) 批評校方與其他老師
- (3) 與同事相處不睦：雲科放符案
- (4) 漠視學生權益：北市中山蕭老師
- (5) 批評政治人物
- (6) 貪污
- (7) 性侵害與性騷擾
- (8) 師生戀與婚外情

至於何謂師道？主要是在教師法第 17 條教師應負的義務中有指出：

- (1) 遵守聘約規定，維護校譽。
- (2) 積極維護學生受教之權益。
- (3) 依有關法令及學校安排之課程，實施教學活動。
- (4) 輔導或管教學生，導引其適性發展，並培養其健全人格。
- (5) 從事與教學有關之研究、進修。
- (6) 嚴守職分，本於良知，發揚師道及專業精神。
- (7) 依有關法令參與學校學術、行政工作及社會教育活動。
- (8) 非依法律規定不得洩漏學生個人或其家庭資料。
- (9) 擔任導師。
- (10) 其他依本法或其他法律規定應盡之義務。
- (11) 前項第四款及第九款之辦法，由各校校務會議定之。

至於在「教學不力或不能勝任工作」認定參考基準上，則是依據「處理高級中等以下學校不適任教師應行注意事項」的十二項具體項目為標準：

- (1) 不遵守上下課時間，經常遲到或早退者。
- (2) 有曠課、曠職紀錄且工作態度消極，經勸導仍無改善者。
- (3) 以言語羞辱學生，造成學生心理傷害者。
- (4) 體罰學生，有具體事實者。
- (5) 教學行為失當，明顯損害學生學習權益者。
- (6) 親師溝通不良，可歸責於教師，情節嚴重者。
- (7) 班級經營欠佳，情節嚴重者。
- (8) 於教學、訓導輔導或處理行政過程中，採取消極之不作為，致使教學無效、學生異常行為嚴重或行政延宕，且有具體事實者。
- (9) 在外補習、不當兼職，或於上班時間從事私人商業行為者。
- (10) 推銷商品、升學用參考書、測驗卷，獲致利益者。
- (11) 重病或體力並不適宜教學工作，有具體事實者。
- (12) 有其他不適任之具體事實者。

(二) 三類型案例敘述說明

本組在第一次報告的重點項目為三類型案例的敘述，主要對討論出來的三類型案例做人、事、時、地的情境作敘述，同時確認個案研究的題目，以下分別為三項不同類型的案例情境。

類型一 行為不檢有損師道

1. 情境

人—甲國中健體老師 A

事—假借指導之名觸摸學生身體及敏感部位、懲罰學生脫褲子

時—上體育課或健康教育課時

地—甲國中：中型學校

2. 當時學校處理模式

- (1) 從聯絡簿及導師反應得知。
- (2) 教務先與該師進行晤談，以瞭解事情狀況，但發現該師避重就輕。
- (3) 教務及學務主任分別給予該師勸導及警告。
- (4) 該師即進行改善，目前未再犯。

類型二 精神疾病

1. 情境

人－乙國中英語教師 B

事－以精神疾病為由：不兼任行政或導師、經常請延長病假、上課經常播放影帶或教唱英文歌曲（聖歌）歷任校長皆將 B 師安排上資源班

時－B 師畢業分發即至乙校服務，尚餘 2 年即可退休

地－乙國中：偏遠學校，全校教師 16 人，每人均得兼任行政或導師

2.當時學校處理模式

- (1) 初任校長召開行政會議，聽取各處室意見。
- (2) 決議調整該師職務，賦予責任、擔任組長，並請該處室主任負責輔導監督，以減緩對教學之影響。
- (3) 請教務處安排教學視導，並督促其參與專業成長。
- (4) 該師雖無顯著績效，但漸漸有所改善，直至退休。

類型三 教學不力或不能勝任

1.情境

人－丙國中數學教師 C

事－上課學生不會則狂罵學生且扣分威脅、不好好講課都聊其他課外事情上課秩序差，不會管理，只會罵班長動不動就記學生小過或警告

時－學生反應予導師及家長、家長傳真至教育局要求撤換老師否則訴諸民代或媒體

地－丙國中：都會區 100 班以上之大型學校、家長意見多

2.當時學校處理模式

- (1) 多年來經校長、相關單位、教師會及家長會關懷勸導均無效。
- (2) 學校啟動疑似教學不力或不能勝任工作之處理機制
- (3) 進行三個階段將近一年輔導期
- (4) 另學校多次考績會考核均以四條三款，已記小過一次，該師逕行申訴無效（進入輔導期可建議考四條三款）
- (5) 輔導期第三階段結束前，勉為改善，以輔導有效結案

二、案例表面問題及深層問題分析

在案例的表面及深層問題分析上，在第小組討論會議中，大家認為以學校的各層面來做分析，也會將案例本身的表面及深層問題探討出來，因此決議用學校各層面來做分析之，經討論會議後，本組所做的問題分析如下：

類型一 行為不檢有損師道 問題分析

- (一) 教師個人層面：該名教師已屆適婚年齡卻未婚，心理空虛。教師教學行為失當，引發爭議。

- (二) 學生學習層面：教師不良示範，影響學生價值認知明顯損害學生權益。
- (三) 學校行政層面：是否落實室外課的巡堂、性別平等教育是否落實宣導、處理性平事件之機制是否完善。
- (四) 教師法第 14 條第 6 款行為不檢有損師道。
- (五) 上健康課以脫褲子為處罰學生之方式，恐涉及校園性騷擾及性別平等法律問題。

類型二 精神疾病

- (一) 教師個人問題：精神疾病、資深不願配合、心存僥倖等待退休
- (二) 學生學習層面：教師教學功能不彰，對資源班學生不公平。
- (三) 教師知能層面：教學能力不足、專業成長停滯。
- (四) 學校行政層面：經常請長假造成課務問題（請短代不易）、不兼行政或導師影響學校團隊氣氛。
- (五) 教師法第 14 條第七款：經合格醫師證明有精神病者。

類型三 教學不力或不能勝任

- (一) 教師個人問題：情緒管理不佳、精神狀況不穩（疑似自我封閉、行為固著）、人際關係不佳。
- (二) 學生學習層面：授課班級成績低落、學習興趣低落。
- (三) 教師知能層面：缺乏班級經營能力、欠缺輔導學生知能、教學行為不當。
- (四) 學校行政層面：未即時安排同儕教師輔導、主管未積極處理、未諳行政程序。
- (五) 教師法第 14 條第 1 項第 8 款教學不力或不能勝任工作之不適任教師
 1. 以言語羞辱學生，造成學生心理傷害者。
 2. 親師溝通不良，可歸責於教師，情節嚴重者
 3. 教學行為失當，明顯損害學生學習權益者。
 4. 班級經營欠佳，情節嚴重者

參、解決策略分析

在第三次的個案分享中，首先探討文獻或成功經驗中有關的解決策略，其次由本組集思廣益彙整出適切的策略，銜接其後問題檢討中更深入探討衍生的問題。

一、三案例文獻或成功經驗探討

本組所採取的三種不同類型疑似不適任教師，根據本組討論的結果最後都是成功

解決問題，另外，依據文獻對於處理不適任教師的判例上，以全國疑似不適任教師資訊網所作民國84年～10年解聘及不續聘教師的統計，以及美國成功判例做為參考，茲將及成功經驗敘述之，以延續探討其後可能衍生的問題。

（一）本組討論三案例最後成功案例結果

類型一 行為不檢 有損師道 成功解決作法

1. 案例教師甲經口頭勸告及警告後明顯改進。
2. 迄今未再接再獲學生及導師的反應。

類型二 精神疾病 成功解決作法

1. 案例教師乙師經由調整職務擔任組長，減少其授課節數及影響層面。
2. 順利於兩年後辦理退休。

類型三 教學不力或不能勝任 成功解決作法

案例丙師於第三次輔導期時之表現有明顯的改善，因此學校將處理及輔導過程做成紀錄提報教育行政單位，為輔導有效之個案，教育局勉為同意。

（二）文獻或成功經驗探討

在相關文獻或成功經驗探討上，主要依據全國疑似不適任教師資訊網所列之案例分析，敘述有關疑似行為不檢教師的處理過程的成功案例，因網站案例內容僅限於疑似行為不檢具有實際事實的案例，因此在類型三教學不力或不能勝任工作上的處理成功的判例上，以張培源（100）處理高中以下學校不適任教師法制之研究—以「教學不力及不能勝任工作」為中心的碩士論文所提及之成功判例為主。在不適任教師的統計中，從各級公私立學校依101年1月4日修正公布前之教師法第14條第1項第6款或第9款解聘或不續聘之教師人數的統計（100.3.5 教育部全國不適任教師網）中，第6款「行為不檢有損師道，經有關機關查證屬實」解聘者共152人，不續聘者共有37人；第9款「經學校性別平等教育委員會調查確認有性侵害行為屬實」解聘人數有32人，由此統計中，並沒有關於教學不力及不能勝任工作的統計，由於前述此部分的定義不明確，因此實際處理這類疑似不適任教師時，學校標準的確定與全校教師確實了解此標準是重要的，因為此具體證據也許可成為成功處理不適任教師的依據（張培源，2011；廖韋翔，2006）。

1. 涉行為不檢—偽造文書案例

事實部分：

- a. ○師前因擔任民間互助會會首涉及偽造文書罪嫌，經學校依教師法規定檢討報准主管教育行政機關依教師法第14條第1項第6款規定停聘一學期。

後經臺灣高等法院判決O師有期徒刑2年，緩刑4年確定。學校依教師法第14條之2第2項規定，於O師停聘原因未消滅聘期屆滿時，提各級教師評審委員會審議是否繼續聘任O師。

(1) 各級教師評審委員會審議過程：

- b. 系級教師評審委員會會議決議：通過依教師法第14條第1項第6款：「行為不檢有損師道，經有關機關查證屬實者。」聘期屆滿不續聘O師。
- c. 校級教師評審委員會會議決議：通過依教師法第14條第1項第6款：「行為不檢有損師道，經有關機關查證屬實者。」聘期屆滿不續聘O師。

(2) 依教師法第14條之1第1項規定，函報主管教育行政機關。

案例分析：

(1) 符合程序部分：

- a. 向法院調閱判決相關資料，以為審議書證。
- b. 確依教師法第14條之2第2項規定，於停聘原因未消滅聘期屆滿時，提各級教師評審委員會審議並引用教師法規定為懲處依據。
- c. 各級教師評審委員會審議時，確實通知O師出席陳述意見。(學校各級教師評審委員會審議時，均應提供當事人陳述意見機會【書面通知應記載詢問事項、時間、地點、得委託他人到場或提書面說明及不到場所生效果】，並注意文書提前及合法送達。)
- d. 各級教師評審委員會出席、決議人數，依學校各級教師評審委員會設置辦法規定辦理。

(2) 不符合程序部分：無

2. 疑似教學不力及不能勝任工作

在疑似教學不力及不能勝任工作上，從台灣各項成功處理案例中可歸納出幾項重點(張培源，2011)。

在處理機制程序上，由於教學不力及不能勝任工作是不確定的法律觀念，因此非常重視程序問題，舉凡核可、組織、證據、法律效果、疑似不適任教師到場、申述救濟等，都要符合正當法律程序。在處理機制上學校教評會在權限上擁有判斷的相當權力的。

由以上的成功案例中可得知，處理機制符合法律程序及具體事證成為成功的處理的關鍵在於以下幾項重點(郭清順，無日期；黃金宏，2010)

(一) 啟動有根有據

疑似不適任教師的機制啟動上，應有具名的檢舉人員、清楚的發生過程、明確的

時間紀錄以及在什麼地點發生，都要保留原始的物證，同時也要避免人員溝通不良以及秩序混亂的情形產生。

（二）蒐證具體明確

蒐證應合法公開進行並提出具說服力的有效證據、詳實的記錄人事時地物及請當事人確認紀錄；在蒐證的程序上，勿扯進不相關的人士徒增困擾。

（三）程序清楚合法

啟動機制包括會議過程、調查過程及法律文件。在會議過程中，召開文件、法定人員、表決機制、陳述機會、證據呈現、會議記錄清楚紀錄會議目的相關事項以及會議記錄的後續處理（確認會議記錄、知會當事人及告知救濟管道、時限）

在調查過程中，合法的調查組織、明確的調查過程及詳實的調查報告以及法律要件一一備齊是相當重要的。

另外在正當的法律程序上，公正作為（迴避制度、程序適法）、聽證權（事前告知、陳述機會）、事後告知以及救濟途徑是成為成功處理案例關鍵所在。

二、提出問題解決的適切策略

類型一 行為不檢有損師道解決策略

（一）預防層面

1. 活化校園空間，舒展師生情緒，增進身心健康。
2. 辦理員工衛教講座、旅遊、休閒、運動等聯誼活動，促進身心健康。
3. 善用心理諮商資源。
4. 落實親師生性別平等教育。
5. 社會新聞或案例機會教育。
6. 加強行政巡堂機制，法令規章宣導。

（二）事件處理流程：覺察期→評議期→審議期

1. 學務處分別約談當事師生，釐清問題，判斷個案是否需提報性平會。
2. 依相關規定通報教育主管行政機關（校安通報）
3. 召開性別平等教育委員會，討論議決成案
4. 若成案則成立性平調查小組進行調查。若不成案，則透過考績會給予適當懲處，並啟動輔導機制及做成記錄。

有關處理疑似行為不檢有損師道流程圖，詳見於附表一。

另外由於本案例教師甲為代理老師，代理教師是依據〈中小學兼任代課及代理教師聘任辦法〉第 11 條規定，不用經過輔導期：

兼任、代課及代理教師在聘約有效期間內，如有本法第十四條第一項各款情形之一，其聘期在三個月以下，由校長予以解聘之；其聘期在三個月以上，應經學校教師評審委員會依教師評審委員會設置辦法第七條之規定決議通過後，由校長解聘之。

類型二 精神疾病 解決策略

(一) 預防層面

1. 營造關心互助的學校組織文化
關照到所有教職員工的身心靈健康，並安排師傅教師協助適應困難的教師。
2. 精進教師專業知能
診斷教師教學專業素養，並依其不足部份提供個人化之精進進修計畫，提昇教師專業知能。

(二) 事件處理

1. 察覺期

察覺疑似罹患精神疾病者，應主動勸導當事人接受合格醫師之鑑定。(1個月內)

2. 輔導期

配合度	配合接受醫師診斷治療	不願主動或接受勸導進行鑑定
作法	1.合法規定及程序上提供必要協助，如請(病)假、課務代理。 2.診斷治療休養期限原則上2至6個月。 3.復原情況不佳，送交教評會審議進入評議期。	1.無法強制教師接受鑑定 2.歸「行為不檢有損師道」或「教學不力或不能勝任工作，有具體事實或違反聘約情節重大情事」之情事程序處理。

3. 評議期

- (1) 當事人已符合退休要件者，可徵得其同意依退休規定辦理。
- (2) 條件不符則依資遣規定，進入評議期。
- (3) 由學校教評會針對資遣案進行審議。

有關處理疑似精神病不適任教師流程圖，詳見於附表三。

另外，有關資遣原因認定之審查包含以下幾項：

- (1) 經合格醫師證明有精神病者(教師法 14)
- (2) 現職工作不適任或現職已無工作又無其他適當工作可以調任者或經公立醫院證明身體衰弱不能勝任工作者(教師法 15)
- (3) 「體弱類」可以(1)依規定請假(病假、延長病假)，(2)延長病假期滿還可留職停薪，(3)留職停薪1年期滿，可資遣或復職。

- (4)「現職不適任」可以(1)資深教師進行輔導(2)調整至其他適當職務(3)資遣

在不適任教師機制中—資遣—有資遣費，僅適用於「精神疾病」

類型三 教學不力或不能勝任 解決策略

(一) 預防層面

1. 教師支援層面：協助教師專業發展，如成立學習社群、情緒管理工作坊，宣導法令，鼓勵參加教師專業發展評鑑。
2. 學生輔導層面：建立班級榮譽制度。
3. 行政管理層面：加強行政巡堂機制。
4. 組織關懷層面：實施高倡導高關懷領導、強化文康活動、與教師家人建立友善關係。

(二) 事件處理

1. 察覺期：組成調查小組主動進行查證，詳實紀錄處理流程，並於十日內以書面通知當事人調查結果。
2. 輔導期：由校長召集成立處理小組，並安排資深教師擔任輔導員進行輔導，輔導期程以二個月為原則，最長六個月為限，相關輔導措施及會議均做成記錄。
3. 評議期：輔導結果無改進成效者，即進入評議期。召開教評會審議，作成解聘、停聘、不續聘或資遣決議，並報主管教育行政機關核准，同時以書面附理由通知當事人。
4. 審議期：相關處理結果資料提報教育行政機關。

處理疑似教學不力或不能勝任之不適任教師流程圖，詳見於附表二。

肆、問題檢討（反思、待解決問題或建議）

一、可能形成的新問題

類型一 行為不檢 有損師道 可能形成的新問題

- (一) 當時學校未依規定通報，倘若學生或家長對學校處理結果不滿，恐有違法之虞。
- (二) 該師之行為表面上看似已改進，卻有可能衍生其他深層問題，例如：對法令—教師法及性平法認知不足或教師身心健康管理之問題。
- (三) 學校對新進教師未建立教學輔導教師制度。
- (四) 對「教師行為不檢有損師道」規準未明確建立，造成認定上的困難或處理時程的延宕。

- (五) 不適任教師解聘困難，且歷程過長，此教師離開本校，仍可到他校任教。
- (六) 教師成績考核未落實（現實面未能符實考核）。
- (七) 教師專業發展評鑑，未能全面推展，未有法源依據

類型二 精神疾病 可能形成的新問題

- (一) 教師具有精神病史，調整職務後雖情況好轉，但隨時有復發可能性，宛如不定時炸彈。
- (二) 若學校的處理模式－調整職務，當事教師不願意配合呢？
- (三) 若該師教學年資未達可退休年齡呢？（會影響處理模式）
- (四) 學校教師評審委員會如何裁量時好時壞的精神病教師？

類型三 教學不力或不能勝任 可能形成的新問題

- (一) 該師在記過及考列四條三款後，因擔心工作不保，故在第三階段行為有所轉變，一旦「輔導有效」成立後，是否故態復萌？
- (二) 該師之班級經營不善，是否會持續與學生或家長產生摩擦？學校該如何建立教師專業發展輔導機制協助之。
- (三) 不適任教師處理困難，且為長期抗戰，協助處理的教師同仁消耗能量，是否划算？
- (四) 不適任教師解聘困難，且歷程過長，「教學不力」之不適任教師未列管，仍可再乙校獲聘。

二、提出較佳、可實施之解決策略建議

類型一 行為不檢 有損師道 較佳解決之道

- (一) 行政處理（初步瞭解）後，立即通報校長，並依規定召開性平會議。
- (二) 立即進行相關通報。
- (三) 若成案則成立性平調查小組進行調查。
- (四) 若不成案，則透過考績會給予適當懲處，並啟動輔導機制及做成記錄。
- (五) 學生部分啟動關懷輔導機制。

類型二 精神疾病 較佳解決之道

- (一) 教師若不願意配合，或病情嚴重，無法改善，則啟動疑似不適任教師處理程序。
- (二) 學校如何處理時好時壞，具有精神疾病之教師
 1. 請家人或摯友規勸該師穩定就醫
 2. 評估該師影響教學的狀況，並記錄之

3.啟動輔導機制，持續關懷輔導

4.若狀況未改善則啟動不適任教師處理程序

(三) 將該師延長病假一但學校要負擔該師的工作較多，且影響學生受教權。

其次如果將該師調整職務，主管就要經常承擔該師的工作，因此建議採非標準路線，拆散該師的課，降低教學影響或尋找代課教師。

類型三 教學不力或不能勝任 較佳解決之道

(一) 學校應有輔導初任教師的機制。

(二) 教育主管機關應建立對「教學不力或不能勝任工作，有具體事實或違反聘約情節重大」之量化規準。

(三) 學校應落實教師成績考核機制。

(四) 推展教師專業發展評鑑，協助教師專業成長。

(五) 教師專業發展評鑑及早入法，讓學校有所遵循。

三、反思與建議

在對不適任教師的反思上，主要需思考的重點不僅為學生的受教權，對於老師的工作權也是要考量的因素，因此處理不適任教師應該要考量到老師的權利問題，同時各項處理流程及資料應該充分備齊，才能適切處理此問題，主要就教師的工作權保障及進入各期相關資料及流程再次說明之。

反思

(一) 教師工作權的保障

在處理疑似不適任教師過程中，教師工作權的保障以及善盡告知的義務是重要的，因此有關教師工作權的相關法令包括：

1. 憲法第 15 條：人民之生存權、工作權及財產權，應予保障。

2. 教育基本法第 8 條

教育人員之工作、待遇及進修等權利義務，應以法律定之，教師之專業自主應予尊重。

3. 教師法第 14 條

教師聘任後除有下列各款之一者外，不得解聘、停聘或不續聘：

(1) 受有期徒刑一年以上判決確定，未獲宣告緩刑者。

(2) 曾服公務，因貪污瀆職經判刑確定或通緝有案尚未結案者。

(3) 依法停止任用，或受休職處分尚未期滿，或因案停止職務，其原因尚未消滅者。

- (4) 褫奪公權尚未復權者。
- (5) 受禁治產之宣告，尚未撤銷者。
- (6) 行為不檢有損師道，經有關機關查證屬實者。
- (7) 經合格醫師證明有精神病者。
- (8) 教學不力或不能勝任工作，有具體事實或違反聘約情節重大者。

有前項第六款、第八款情形者，應經教師評審委員會委員三分之二以上出席及出席委員半數以上之決議。

有第一項第一款至第七款情形者，不得聘任為教師。其已聘任者，除有第七款情形者依規定辦理退休或資遣外，應報請主管教育行政機關核准後，予以解聘、停聘或不續聘。

4. 教育人員任用條例第 38 條

學校在聘約有效期間內，除教師違反聘約或因重大事故報經主管教育行政機關核准者外，不得解聘。教師在聘約有效期間內，非有正當事由，不得辭聘。

其次教師權利救濟的管道可透過（1）申訴、再申訴（2）訴願（3）行政訴訟（4）民事訴訟程序進行。而在正當的法律程序中，應注意（1）告知義務：事前告知、事後告知；（2）舉行聽證：陳述機會；（3）公正作為：組織適法、迴避制度、禁止程序外接觸（4）附記救濟途徑。

（二）明確的處理疑似不適任教師流程

1. 疑似不適任教師的處理的簡要流程
 2. 【行為不檢】：察覺期→評議期→審議期
 3. 【精神疾病】：察覺期→輔導期→評議期→審議期
 4. 【教學不力】：察覺期→輔導期→評議期→審議期
- PS. 【精神疾病】教師拒絕接受鑑定或拒絕提出診斷證明，改以【行為不檢】或【教學不力】處理。
5. 各處理階段的必要工作
 - 【察覺期】：
 - (1) 組成調查小組進行查證。
 - (2) 查證結果學校應於十日內以書面通知當事人。
 - (3) 將處理過程詳實紀錄。
 - 【輔導期】：
 - (1) 學校應成立處理小組。
 - (2) 學校應安排一至二位資深教師擔任輔導員進行輔導。
 - (3) 處理小組應不定期派員了解不適任教師教學改善情形，並作成紀錄。
- PS. 「教師經輔導後仍無改進成效之紀錄」應由「處理小組」記錄。

【審議期】：

(1) 主管教育行政機關接獲學校報送案件，應即進行處理，必要時得組成審議小組，視需要召開會議審議。

(2) 審議小組審議時得視需要邀請當事人列席說明，或相關人員列席。

6. 處理疑似不適任教師應檢附的資料

【行為不檢】：教評會會議紀錄相關資料、具體事實表。

【精神疾病】：學校教評會會議相關紀錄、合格醫師開立之患有精神病診斷證明書。

【教學不力】：教評會會議紀錄相關資料、具體事實表、教師經輔導後仍無改進成效之紀錄。

建議

對於本研究的建議上，主要有幾項：

一、不適任教師的定義，應明確且讓所有教師了解

政府或教育行政機關應訂定明確的不適任教師標準，並於學期初就須將此標準公布給所有教師而有所遵循。

二、相關案例彙集成冊或上網公告

主管機關應可將成功案例提供給各學校，以幫助國中小處理疑似不適任教師能有績效。

三、教評會專業權力與教專評鑑應同步實施

教評會會決定疑似不適任教師的校內評議結果，因此教評會委員的專業判斷能力以及對相關法令的了解是相當重要的，如能配合教專評鑑，於輔導期中，幫助不適任教師專業成長。

四、不適任教師處理模式的簡化

目前的模式，因為不同的類型，但由於學校不諳法令，往往公文往返退件，曠日費時，如能有一套簡化的標準化流程，也能適時淘汰不適任教師，維護學校的教學品質。

疑似不適任教師處理態度，是考量到學生的受教權及教師的工作權，因此程序的完備是需要的，另外如能以教師專業出發，輔導疑似不適任教師改善教學，無疑也是提升校園教學品質的一種方式。

參考文獻

- 涉行為不檢－偽造文書案例（民 101 年 3 月 5 日）。全國不適任教師資訊網。民國 101 年 4 月 24 日。取自：http://unfitinfo.moe.gov.tw/faq_list.php。
- 李秀娟（2004）。我國中小學不適任教師處理模式之研究。國立中山大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 何文馨（2009）。台東縣教師對「不適任教師」意見調查之初探。學校行政雙月刊，63:179。
- 施純在（2006）。國民中學不適任教師評定標準之建構及相關研究。國立彰化師範大學學校行政碩士班論文，未出版，彰化市。
- 秦夢群(1996)。美國教師工作權之研究－以法院教師解約判例為主。國立政治大學學報，72，21-62
- 郭清順(2007)。處理疑似不適任教師相關法規與案例研析。民國 101 年 4 月 24 日。取自：<http://ta.hcc.edu.tw/dyna/data/user/ta/files/200706151008420.ppt>
- 教育部（2012）。教師法。台北：教育部。
- 教育部（2012）。公立高中以下學校教師成績考核辦法。台北：教育部。
- 教育部（2011）。教育人員任用條例。台北：教育部。
- 教育部（2003）。處理高級中學以下不適任教師應注意事項。台北：教育部。
- 黃金宏(2010)。處理疑似不適任教師相關法規與案例研析。民國 101 年 4 月 24 日。取自：<http://163.30.124.160/research/990320/990320-2.ppt>。
- 楊智傑（2009）。教師行為不檢有損師道及其懲處效果之檢討。國會月刊，37:11，42-63。
- 廖韋翔（2006）。美、中、台中小學不適任教師處理機制之比較研究。國立台東大學教育研究所碩士論文，未出版，台東市。

附錄一 不適任教師定義分類（引自廖韋翔，2006：67-85）

一、與「民主法治」相關

- （一）受有期徒刑一年以上判決確定，未獲宣告緩刑者。（教師法第十四條）
- （二）曾服公務，因貪污瀆職經判刑確定或通緝有案尚未結案者。（教師法第十四條；教育人員任用條例第三十一條）
- （三）依法停止任用，或受休職處分尚未期滿，或因案停止職務，其原因尚未消滅者。（教師法第十四條；教育人員任用條例第三十一條）
- （四）褫奪公權尚未復權者。（教師法第十四條；教育人員任用條例第三十一條）
- （五）受禁治產之宣告，尚未撤銷者。（教師法第十四條；教育人員任用條例第三十一條）
- （六）曾犯內亂、外患罪，經判決確定或通緝有案尚未結案者。（教育人員任用條例第三十一條）
- （七）違反法令，情節重大。（公立高級中等以下學校教師成績考核辦法第六條第二款）
- （八）因重大過失貽誤公務，導致不良後果。（公立高級中等以下學校教師成績考核辦法第六條第二款）

二、與「身心狀態」相關

- （一）經合格醫師證明有精神病者。（教師法第十四條、教育人員任用條例第三十一條）
- （二）有痼疾不能任事，或曾服公務交代未清者，不得任用為教育人員。已屆應即退休年齡者，不得任用為專任教育人員。（教育人員任用條例第三十三條）
- （三）精神狀況不適宜教學工作，有具體事實者。（台北市政府教育局審議不適任教師作業原則、高雄縣政府審議縣立學校不適任師作業要點）
- （四）重病或體力並不適宜教學工作，有具體事實者。（處理高級中等以下學校不適任教師應行注意事項）

三、與「生活品德」相關

- （一）行為不檢有損師道，經有關機關查證屬實者。（教師法第十四條、高雄縣政府審議縣立學校不適任師作業要點）
- （二）（未達成）遵守聘約規定，維護校譽。（教師法第十七條）
- （三）（未達成）非依法律規定不得洩漏學生個人或其家庭資料。（教師法第十七條）

- (四) (未達成) 嚴守職分，本於良知，發揚師道及專業精神。(教師法第十七條)
- (五) 言行不檢，致損害教育人員聲譽，情節重大。(公立高級中等以下學校教師成績考核辦法第六條)
- (六) 故意曲解法令，致學生權益遭受重大損害。(公立高級中等以下學校教師成績考核辦法第六條)
- (七) 有不當行為，致損害教育人員聲譽。(公立高級中等以下學校教師成績考核辦法第六條)
- (八) 對公物未善盡保管義務或有浪費公帑情事，致造成損失。(公立高級中等以下學校教師成績考核辦法第六條)
- (九) 有不實言論或不當行為致有損學校名譽。(公立高級中等以下學校教師成績考核辦法第六條)

四、與「教學知能」相關

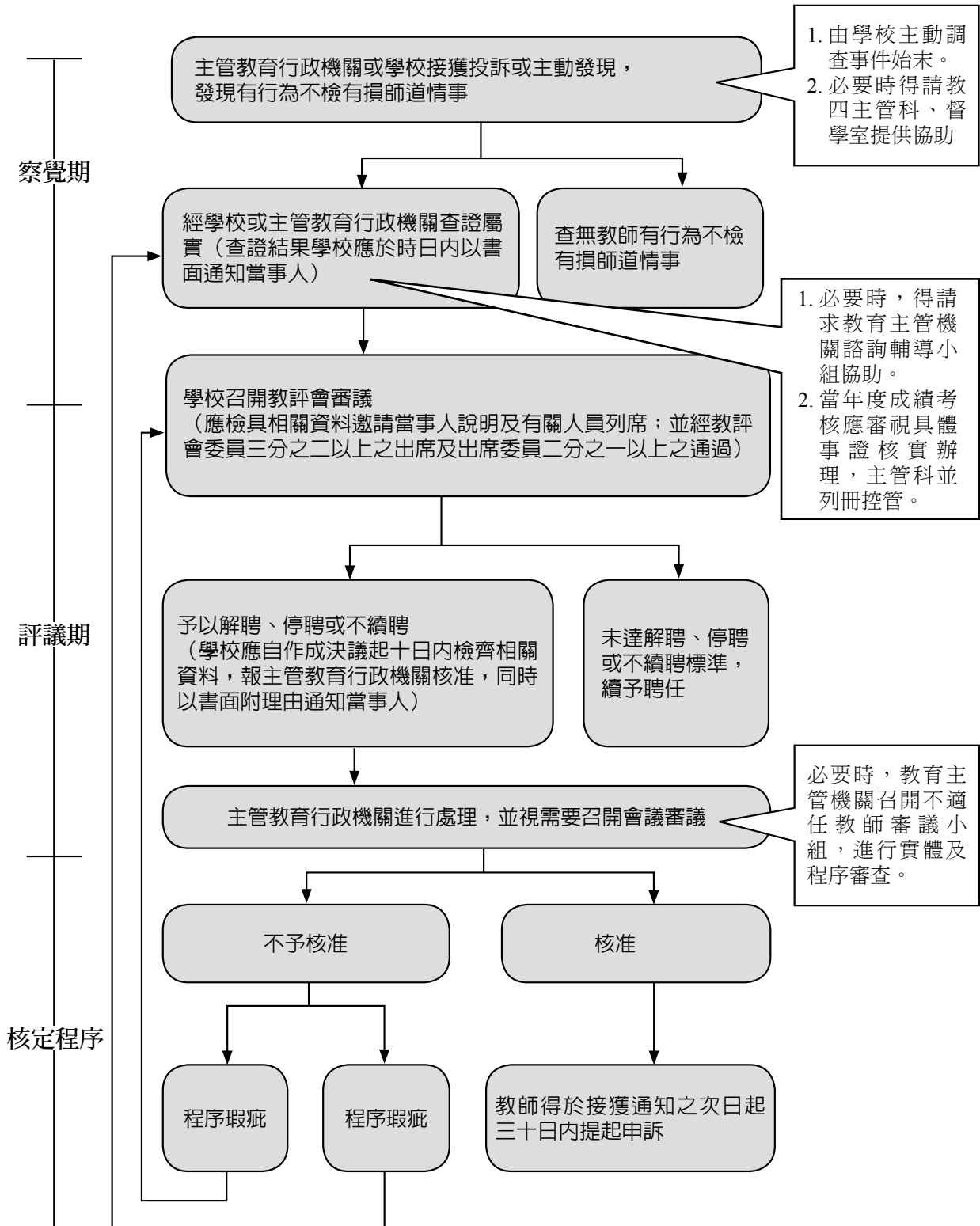
- (一) 教學不力或不能勝任工作，有具體事實或違反聘約情節重大者。(教師法第十四條、高雄縣政府審議縣立學校不適任師作業要點)
- (二) (未達成) 依有關法令及學校安排之課程 實施教學活動。(教師法第十七條)
- (三) (未達成) 輔導或管教學生，導引其適性發展，並培養其健全人格。(教師法第十七條)
- (四) 不遵守上下課時間，經常遲到或早退者。(處理高級中等以下學校不適任教師應行注意項)
- (五) 有曠課、曠職紀錄且工作態度消極，經勸導仍無改善者。(處理高級中等以下學校不適任教師應行注意項)
- (六) 以言語羞辱學生，造成學生心理傷害者。(處理高級中等以下學校不適任教師應行注意項)
- (七) 體罰學生，有具體事實者。(處理高級中等以下學校不適任教師應行注意項)
- (八) 教學行為失當，明顯損害學生學習權益者。(處理高級中等以下學校不適任教師應行注意項)
- (九) 親師溝通不良，可歸責於教師，情節嚴重者。(處理高級中等以下學校不適任教師應行注意項)
- (十) 班級經營欠佳，情節嚴重者。(處理高級中等以下學校不適任教師應行注意項)
- (十一) 於教學、訓導輔導或處理行政過程中，採取消極之不作為，致使教學無效、學生異常行為嚴重或行政延宕，且有具體事實者。(處理高級中等以下學校不適任教師應行注意項)

- (十) 在外補習、不當兼職，於上班時間從事私人商業行為者。(處理高級中等以下學校不適任教師應行注意項)
- (十一) 推銷商品、升學用參考書、測驗卷，獲致利益者。(處理高級中等以下學校不適任教師應行注意項)
- (十二) 輔導管教不當，致造成學生身心傷害。(公立高級中等以下學校教師成績考核辦法)
- (十三) 班級經營不佳，致影響學生受教權益。(公立高級中等以下學校教師成績考核辦法)
- (十四) 不按課程綱要或標準教學，或教學未能盡責，致貽誤學生課業。(公立高級中等以下學校教師成績考核辦法)
- (十五) 對學生輔導與管理工作，未能盡責，致發生事故。(公立高級中等以下學校教師成績考核辦法)
- (十六) 無正當理由不遵守上下課時間且經勸導仍未改善。(公立高級中等以下學校教師成績考核辦法)
- (十七) 教學、訓輔行為失當，有損學生學習權益。(公立高級中等以下學校教師成績考核辦法)
- (十八) 不遵守上下課時間，經常遲到或早退，情節嚴重者。(台北市政府教育局審議不適任教師作業原則、高雄市各級學校不適任教師審議處理要點、台南縣政府暨所屬各級學校處理不適任教師作業要點)
- (十九) 教學目標不夠明確，或教學過程明顯無法達成該目標者。(台北市政府教育局審議不適任教師作業原則、台南縣政府暨所屬各級學校處理不適任教師作業要點)
- (二十) 教學成就經評量成績未達標準，有加以輔導之必要者。(台北市政府教育局審議不適任教師作業原則、台南縣政府暨所屬各級學校處理不適任教師作業要點)
- (二十一) 班級經營、親師互動或同儕關係明顯不佳，情節嚴重者。(台北市政府教育局審議不適任教師作業原則、高雄市各級學校不適任教師審議處理要點、台南縣政府暨所屬各級學校處理不適任教師作業要點)
- (二十二) 教學環境(如硬體設備之擺置及整潔)明顯不佳，情節嚴重者。(台北市政府教育局審議不適任教師作業原則)
- (二十三) 教學行為明顯損害學生學習權益。(高雄市各級學校不適任教師審議處理要點)

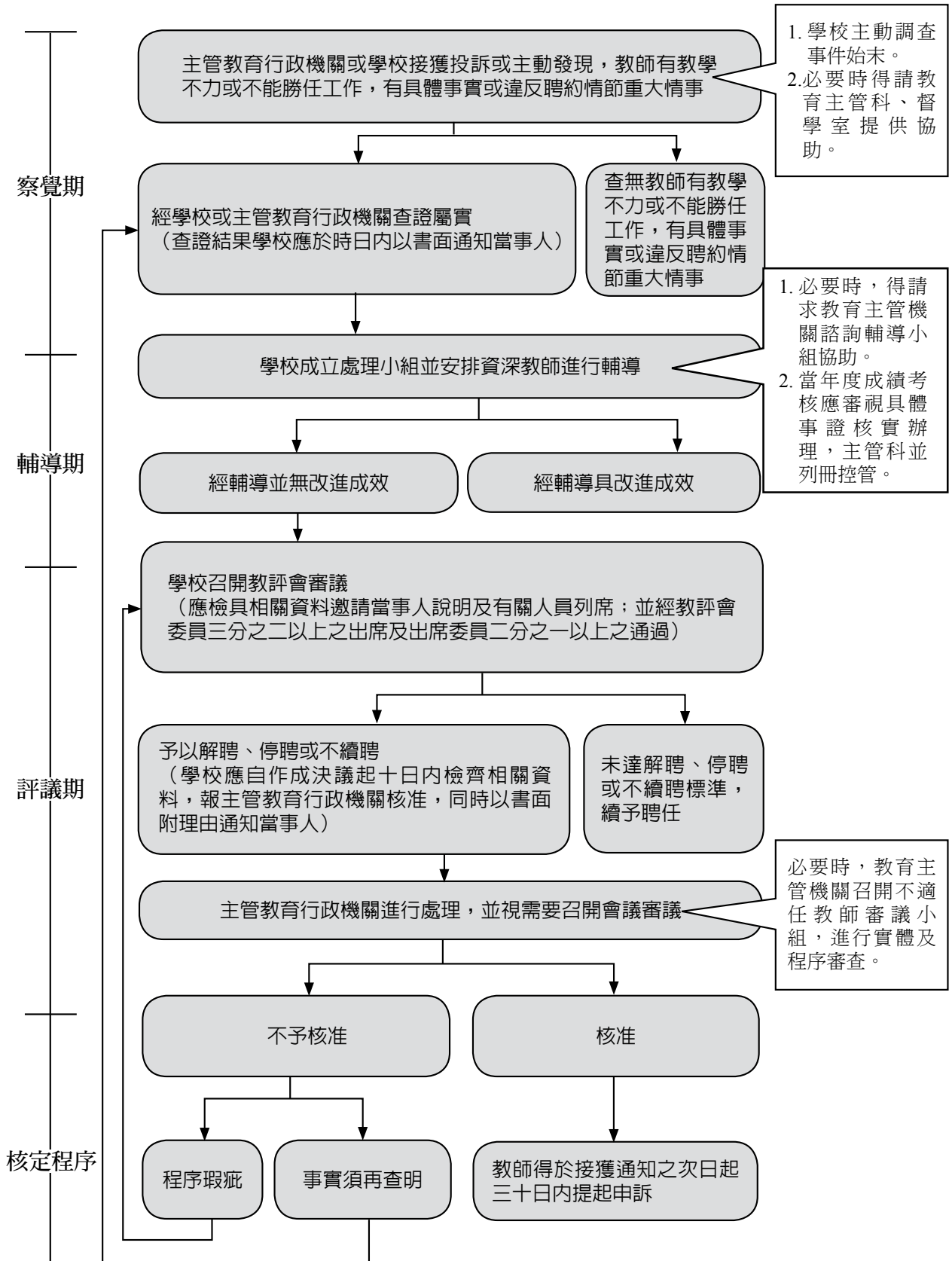
五、與「專業精神」相關

- (一) (未達成) 積極維護學生受教之權益。(教師法第十七條)
- (二) (未達成) 從事與教學有關之研究、進修。(教師法第十七條)
- (三) (未達成) 依有關法令參與學校學術、行政工作及社會教育活動。(教師法第十七條)
- (四) (未達成) 擔任導師。(教師法第十七條)
- (五) 專任教育人員，除法令另有規定外，不得在外兼課或兼職。(教育人員任用條例第三十一條)
- (六) 處理教育業務，工作不力，影響計畫進度。(公立高級中等以下學校教師成績考核辦法)
- (七) 對偶發事件之處理有明顯失職，致損害加重。(公立高級中等以下學校教師成績考核辦法)
- (八) 有曠課、曠職紀錄且工作態度消極。(公立高級中等以下學校教師成績考核辦法)
- (九) 在外補習、違法兼職，或藉職務之便從事私人商業行為。(公立高級中等以下學校教師成績考核辦法)
- (十) 執行教育法規不力，有具體事實。(公立高級中等以下學校教師成績考核辦法)
- (十一) 處理業務失當，或督察不週，有具體事實。(公立高級中等以下學校教師成績考核辦法)
- (十二) 因重大過失貽誤公務，導致不良後果。(公立高級中等以下學校教師成績考核辦法)

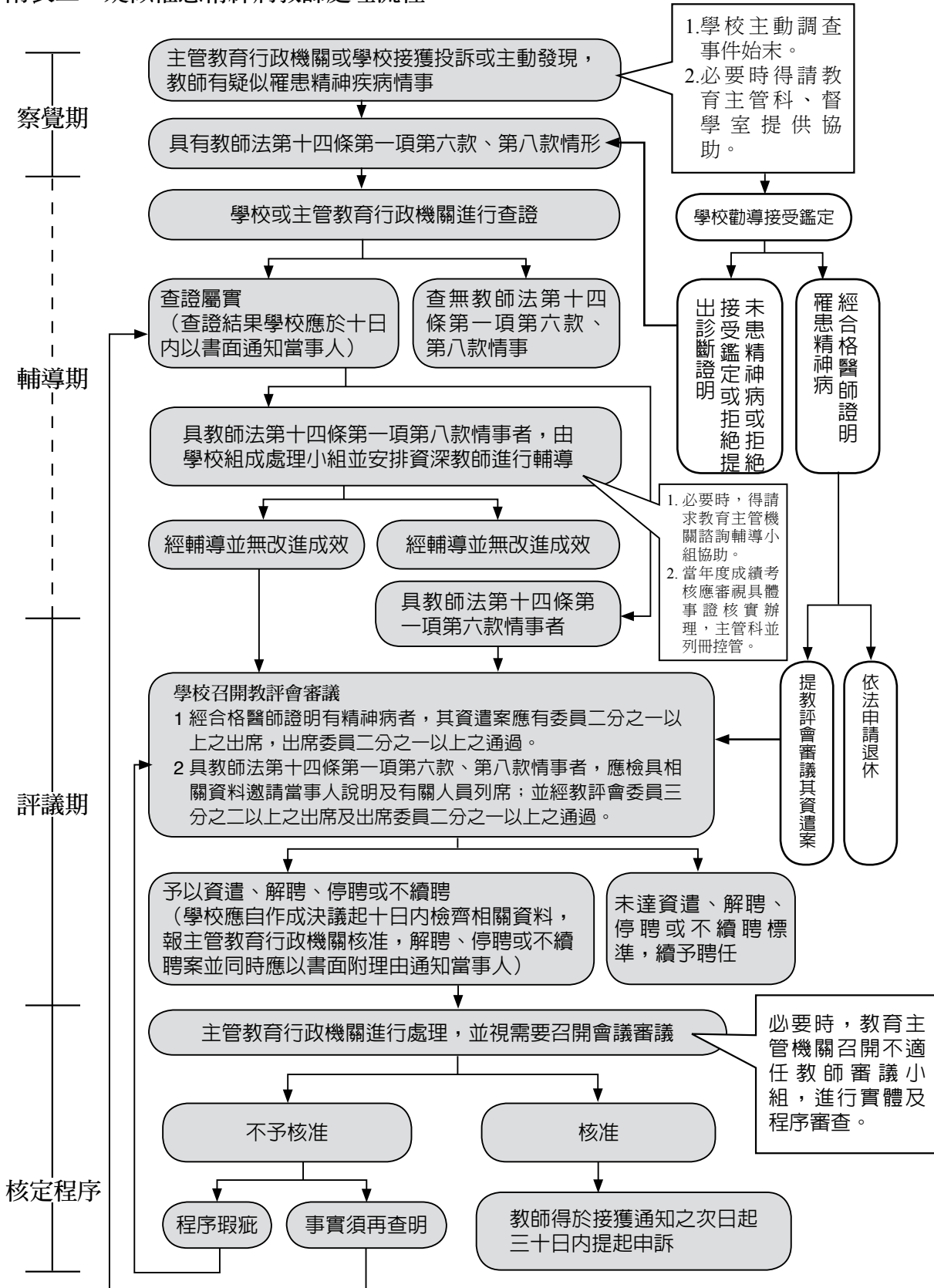
附表一：教師「行為不檢有損師道，經有關機關查證屬實」處理流程



附表二：教師「教學不力或不能勝任工作，有具體事實或違反聘約情節重大」處理流程



附表三：疑似罹患精神病教師處理流程



第二組

學校超額教師之處理策略

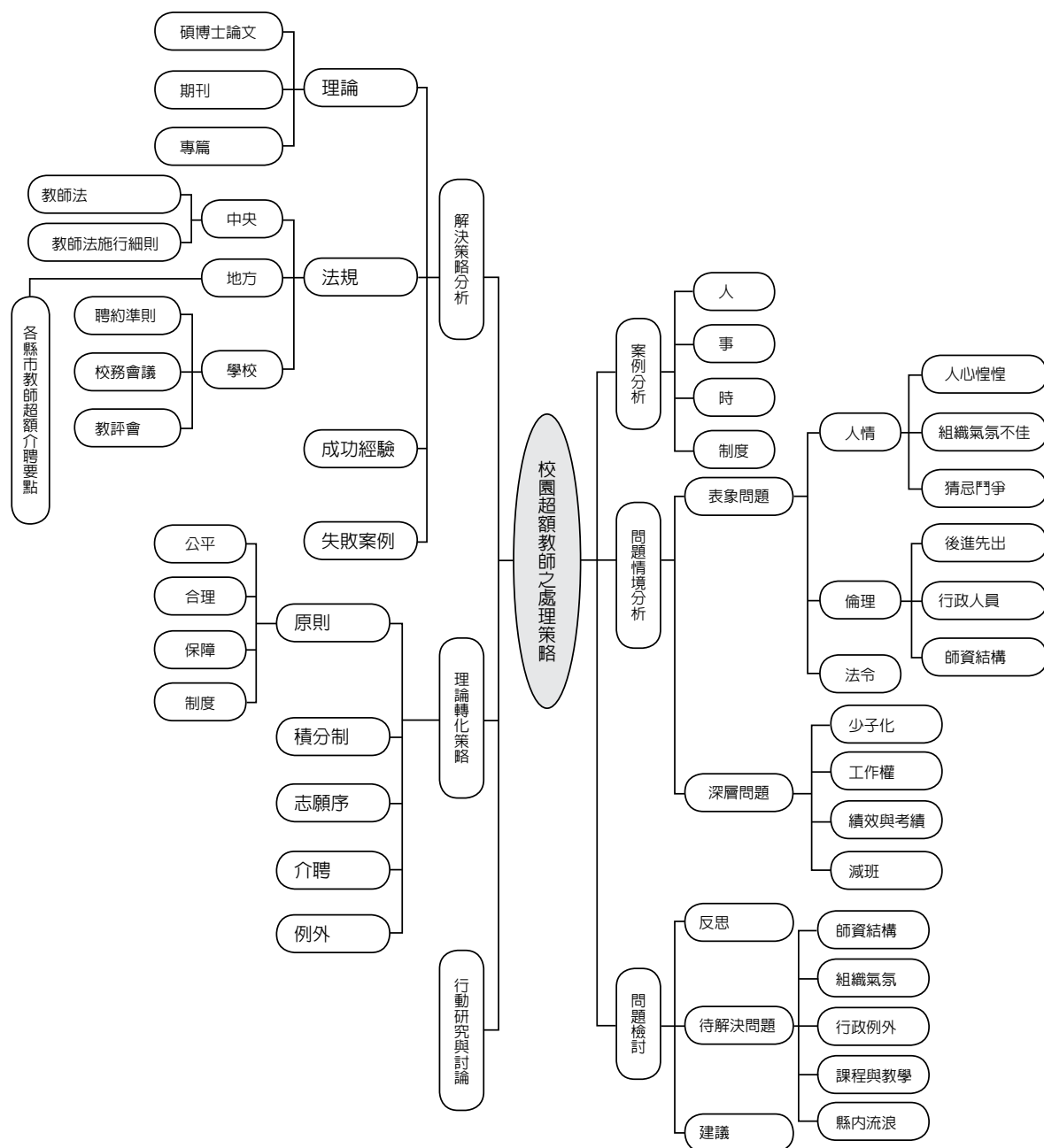
學校超額教師之處理策略

輔導校長：蘇益利校長、劉素滿校長

組員：許美珠、趙士瑩、陳朝賢、楊善淵、郭奉祺、林士弘、賴來展

緣起

建立合法、合理、合情，並為全體共同遵守的超額制度，以增進校園和諧。
 為期教師能專才專用，適才適所，及健全師資結構，維護學生之受教權為優先考量。
 尊重教師意願，保障教師之工作權，適得其所，不致人心惶惶。



案例探討心智圖

超額教師之定義

超額教師，指符合下列情形之一：

- (一) 學校自然減班、停辦、解散或改制為他校分班、他校校區，扣除退休、辭職、資遣、遷調及其他異動人員，仍超出法定編制員額之教師。
- (二) 學校學區內因遷校、新設校或其他學區調整，學生自然移撥，致超出法定編制員額之教師，原校教師依移撥班級數計算編制員額後隨同移撥。

超額教師之認定

1. 計算方式：現有編制內教師員額－規定編制員額－各項離職員額＝超額人數。
2. 國民中學先確認總額是否超額，如有超額，則分科計算超額人數，於某一科目出現缺額時，以該校初聘科目為主，第二專長為輔，各校據以調整後，再搭配總超額數計算各科超額教師人數。

例外

學校現任教師兼主任（含代理主任、園長、園主任、偏遠地區學校之商借主任）除自願者外，不計入超額教師人數，以協助校內行政之延續。

經特教班區域平衡調整減班之超額教師，則優先調入有特教教師缺額之學校。

教師超額的法源依據

教師法：(101.1.4 修訂) 第十五條：因系、所、科、組、課程調整或學校減班、停辦、解散時，學校或主管教育行政機關對仍願繼續任教且有其他適當工作可以調任之合格教師，應優先輔導遷調或介聘；現職工作不適任或現職已無工作又無其他適當工作可以調任者或經公立醫院證明身體衰弱不能勝任工作者，報經主管教育行政機關核准後予以資遣。

國民教育法施行細則第 12 條：本法（國民教育法）第十條第一項所定校務重大事項，應經校務會議議決之事項。

縣市規定

1. 各縣市國民中小學教師聘約準則
2. 各縣市超額教師介聘實施要點

目前實施之辦法

1. 學校應依優先順序，填具輔導介聘名冊，經各校教師評審委員會，提報介聘承辦學校彙整。
2. 介聘名冊及其相關事宜，學校應以書面通知當事人。當事人不得以任何理由推拖或避不出面處理，倘因當事人疏失影響其權益時，不得提出申復。學校依本法、本要點及相關規定介聘教師至他校時，如當事人不願接受則視同離職。

超額教師輔導介聘之優先順序

教師自願：如自願人數超過超額人數時，學校應依下列原則依序列冊輔導介聘：

1. 於該校服務年資深淺，以資深者優先。
2. 年資相同者以年長者優先。
3. 符合第二點第二款須移撥之教師，如為自願超額者，得另選填其他志願學校，並不受隨同移撥之限制。

無教師自願者或自願人數不足時，應依下列順序輔導介聘：

1. 該校服務正式合格教師連續年資淺者為優先。
2. 該校服務正式合格教師連續年資或資格相同者，以在該校兼任主任、園長、組長、副組長、導師合計年資較少者優先。
3. 該校兼任主任、園長、組長、副組長、導師合計年資相同時，以任教總年資（含私校任教時具合格教師證年資，但代理代課年資及留職停薪期間不計入）資淺者為優先。
4. 任教總年資相同時，以年齡較輕者優先。
5. 前四目條件均相同者，以抽籤決定之。

案例分析一

案例一：A國中

因學生新生人數降低，隨之班級數亦減少兩班，扣除控管缺外，仍須超額一位教師。

依據上學期初校務會議全體教師通過決議為：依本校超額教師辦法規定，採用縣府「教師縣內介聘辦法」中的國民中學教師申請介聘本縣他校服務申請表，其總分高低為超額順序之依據。

結果一位於本校任教二十年之數學教師順位第一，該師透過許多管道與方法，使該辦法於下學期初校務會議中更改為以分科方式後進先出為超額順序之依據。

一、非本科教師間是否會有隔閡？

二、課發會的課程時數的安排事妥當。

三、第二專長教師的科目依據為何？

表面問題

一、師資結構的變動造成學生授課權益。

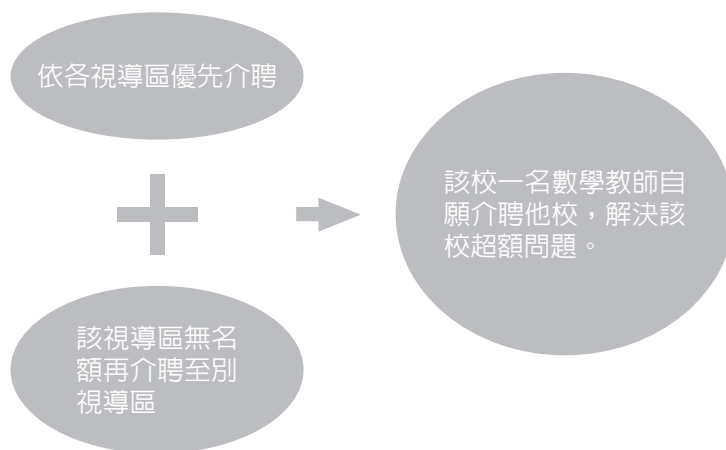
二、部份科目教師高枕無憂，影響教學品質。

三、因授課教師的專業性，使教師超額數，惡性循環。

深層問題

學校解決策略

由縣府辦理超額教師介聘，其方式為



案例分析二

案例二：B 國中

B 校是一所位於鄉村的中型國中，因受縣政府指定為華德福實驗學校，雖然召開多次說明會，但仍引起社區居民、家長與議員的抗爭，認為縣政府漠視民意，導致該

年學區國一新生報到率銳減，國一班級數減二班，造成四名超額教師，然而該校在擬定超額教師處理辦法時，並無規定分科超額，結果須超額二名國文教師、二名英語教師，引起校內人心惶惶，然而英語教師又疑似不適任教師，導致縣內介聘時各國中都關閉英語缺額。

二、社區及民意的不認同，學校經營困難增加

二、影響學生及家長受教權益

一、教師超額問題日益嚴重。

表面問題

一、華德福實驗學校教育方式是否符合當地需求？

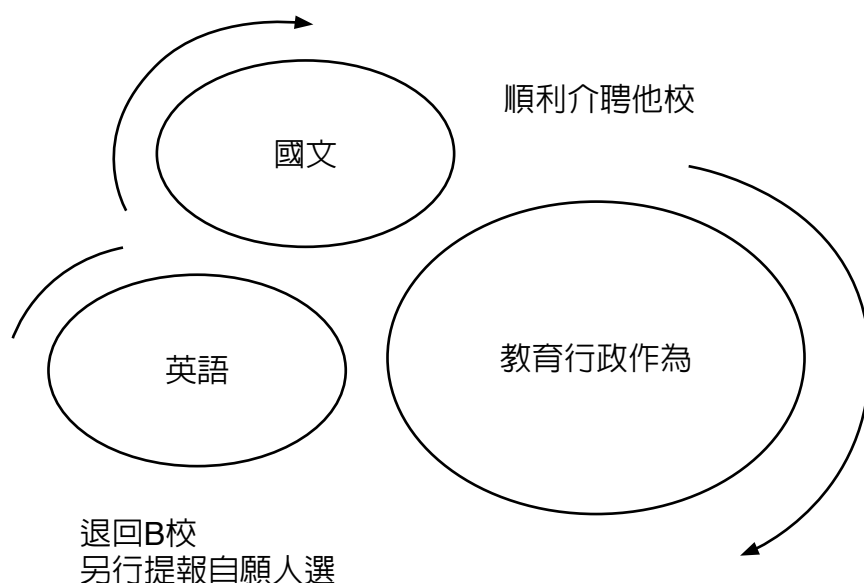
二、訂定超額辦法符合該校師資結構或社區期待。

三、未來是否會被併校的擔憂？

深層問題（圖）

解決策略

在教育處的處理與斡旋下，二名國文教師順利介聘到其他國中，一名英語教師則退回 B 校，由 B 校另外提報自願超額人選。



案例分析三

案例三：C 國中

C 國中正好遇到學校由 12 班減了 1 班，有兩位教師超額。但該校尚未訂出超額教師處理辦法。

因減班，必須有兩位教師必須離開某校，校長打聽其他學校的做法多採「後進先出法」，所以他也想採用此法，但後進先出的兩位教師，又是校內認真且博得學生及家長高度認同的好老師，兩位擬遭到超額處理的教師，也心生不平，憑什麼要他們走，而不是其他人走？

一、
未訂定任何超額教師辦法，
無法讓教師遵從。

二、
減班問題的檢討。

三、
是否能保障教師工作權？

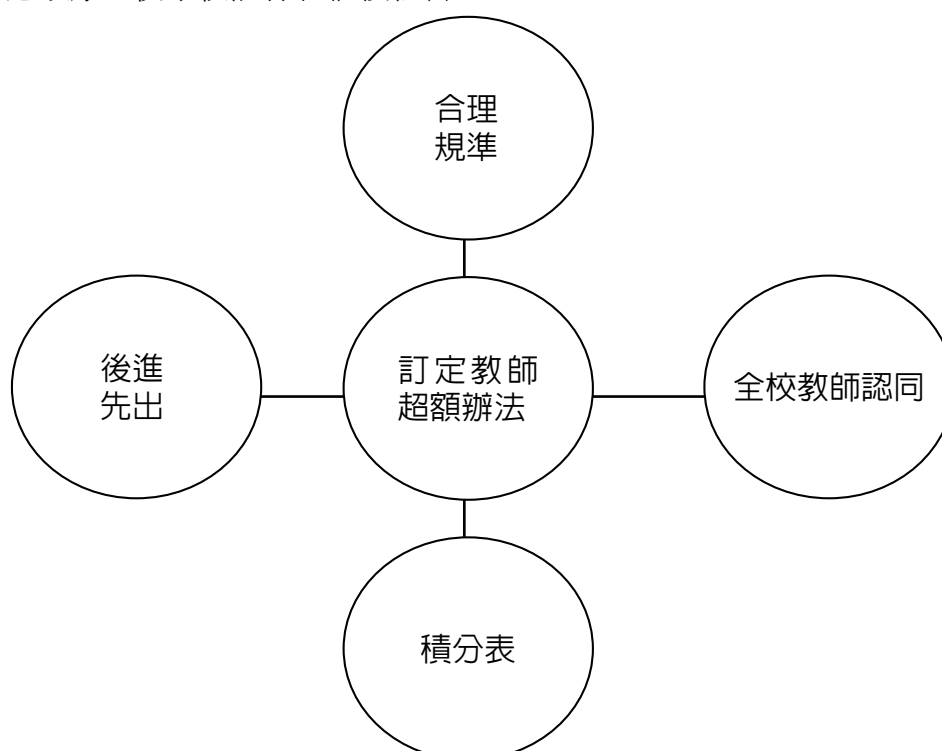
表面問題

- 一、因為面臨教師超額問題，全校教師人心惶惶，無心於教學，造成校務極大的困擾。
- 二、國中採用「先進後出」的方式值得思考。
- 三、自願或非自願超額科別（音樂、美術…）特殊時要如何處理？
- 四、當學校因縣內外介聘出缺，優先返回原校任教，並保留積分，但若該師未返回時要如何處理？

深層問題

學校解決策略

訂定教師超額辦法規準讓全校教師認同，不管依積分表或後進先出（分科或不分科）為考慮順序，使學校能祥和繼續經營。



文獻探討一

- 高靖雯（2011）：公立高級中等以下學校超額教師介聘制度之研究
- 超額教師得產生方式由各校校務會議自行決定
- 學校提報方式以年資、積分為主要判斷依據
- 不得提報不適任教師為超額教師
- 返回原校之強制規定多是教師之意願
- 具有特殊身分或條件者得免列為超額教師
- 經超額後之教師保障規定

文獻探討二

- 陳宜秀（2010）：宜蘭縣超額教師問題處理調查之研究
- 學校超額教師產生方式多由學校自行決定
- 超額教師決定原則
- 超額教師介聘方式主要以三種類型進行（依志願介聘、介聘鄰近學校、積分介聘）
- 對非自願超額之教師提供一定之保障
- 保障主任及專長教師特定身分或專長者
- 不得以超額教師介聘處理不適任教師
- 返回原校之強制性

文獻探討三

- 劉家嚴（2008）：新竹縣國民小學超額教師介聘處理之研究
- 教師認同先協調、尊重及公平合理的積分處理方式
- 各縣市大都已訂定超額教師介聘實施要點

解決策略之原則

妥善運用之原則：

1. 分配公平：積分配置考量教師意願、教師專長、教師經驗、學校發展、學生需求
2. 程序公平：教評會—校務會議
3. 互動公平：教師徵詢
4. 舒緩減班：招生策略與辦學績效
5. 明定進入不適任教師處理機制〈觀察期、輔導期及評議期等〉教師，不得列入超額教師介聘名單，以保護學生受教權及維護

研擬之解決策略

為達分配、程序、互動等之公平，茲建議如下：

一、建立完善之積分辦法：積分表內容應考量幾個面向：

1. 年資
2. 經歷
3. 獎勵與考核
4. 進修與研習
5. 教師子女就讀本校

二、超額教師員額採總量分配，部分員額採積分志願，部分尊重校長裁量權限，如給予校長裁量員額之10%，並將訂入辦法中。

三、偏鄉學校教師員額聘足，都會區不開缺，俾利偏鄉超額流動至都會區。

四、政策立法，教育局處輔導超額介聘

1. 不開缺學校，不得辦理正式教師甄選。
2. 依各視導區優先介聘，若該視導區無名額再介聘至別視導區

五、擬定招生策略，減少減班超額。

六、建立學校特色，吸納學生。

七、凝聚學校向心力，提升社區認同感。

八、降低國中小班級人數、提高編制員額、提高班級師生比。

九、納入教師評鑑，決定教師超額順序。

十、策略聯盟，共聘教師。

十一、降低教師授課時數，精緻教師教學。

形成新問題之分析

(一) 年資的問題：

1. 年資內涵擬定的過程，容易引起不同世代教師間的對立。如年資的內涵與比率考量，未必考量整體學校的發展、教師專長任用及學生學習權益。如要鼓勵教師兼任「行政工作」，擬給兼任行政工作者免除超額之例外，不容易獲得認可。
2. 教師人際互動詭變：每年到了下學期期末時，校園內氛圍詭譎，甚至影響人際互動及工作士氣。
3. 年輕優秀教師超額，恐形成「劣幣逐良幣」的現象，造成惡性循環。
4. 年資淺的教師，若「年資」沒有設限，將造成年輕教師年年超額。

(二) 經歷問題：

1. 教師往往會爭搶擔任有積分的經歷工作，而沒有積分的工作，就乏人問津如領域召集人、學生認輔工作等。

2. 教師有時未衡量自我之能力是否足以擔任該工作，僅為了要積分，虛應形式擔任。

(三) 教師子女就讀本校

1. 教師現有子女就讀本校、或於新學年之始就讀本校者，不列為超額教師。

(四) 校長裁量權方式所引發的問題

1. 校長若將教師超額視為校長法定職權，則將忽略教師自由意願，同時也可能影響學生的受教權。
2. 特權（家長、民代）介入教師超額，破壞校園（人際）倫理，並造成行政與教師間的不信任。
3. 教師缺乏表達管道，以致每逢期末及暑假，教師人心惶惶、校內謠言四起，影響教師感情。

(五) 都會區學校不開正式缺：

1. 都會區學校代課比率偏高。
2. 少數科目無法聘到合格教師。

(六) 激烈招生策略，破壞校際情感：

1. 公立國中互相競爭，形成割喉戰，破壞校際情感，學區制形同虛設。
2. 為求學校不減班，一味討好家長，配合家長不合理需求。

(七) 學校特色的建立：

1. 國中受到升學主義影響，學校特色不容易建立。
2. 國中的學校特色，如果缺乏升學支撐很難得到家長支持。

(八) 共聘教師的困境：

1. 每年須更換教師，影響學生受教權。
2. 共聘教師不受考核限制，教學品質無法保證。
3. 必須配合主聘學校安排的時間。

形成新問題之解決策略

1. 年資是否要設限？
 - 年資應受限
 - 採計該校年資十年（留職停薪不採計）
2. 都會區代課比例偏高
 - 縣內介聘開缺，降低代課比例
 - 鼓勵教師進修第二專長

3. 國中特色不易建立
 - 結合社區特色資源，發展特色課程
4. 共聘教師，受制於主聘學校
 - 共聘學校協調課程集中，減少交通不便
5. 激烈招生策略，破壞校際情感
 - 教育局主導，鼓勵學校策略聯盟合作
6. 校長裁量權方式所引發的問題
 - 給分要有具體事實，上限 10%

建議

一、員額管制

- 因應少子化，預估小學端入學生員數
- 依師生比，推估教師員額
- 教育局處進行縣市層級教師員額總量管制機制
- 學校配合控管教學員額

二、政策調整

- 落實國教精緻方案，逐年降低班級學生數。
- 提高師生比，增加教師員額編制。

三、成立「全縣性代課中心」，或擴大規模為各校「專業人力資源中心」。

- 由原校超額教師擔任中心人員。
- 編制包括：輔導教師、資源教師、代課教師、行政教師等四類。
- 彈性運用超額教師，依其要求與需求轉任其他專長，讓人力充分發展，教學多元化，展現各校特色。

四大類教師的內涵與工作

輔導教師：協助超額教師依其意願經過輔導專業課程訓練，轉任輔導教師，解決專業輔導人力不足困境，提供各式弱勢族群，文化不利學生服務。

資源教師：協助超額教師依其意願經過特殊教育專業學程訓練，轉任輔導教師，解決特殊教育師資人力不足問題。

代課教師：成立全縣性代課中心，經由各校總量管制保留教師缺額與各式代課問題，讓超額教師等同原校教師擔任各式代課教師工作，經由全縣性代課中心統籌規劃處理分配，解決各校代課問題。

行政教師：可仿如組織再造或重整規劃，將一般學校行政事務工作交由超額教師擔任，專門處理學校行政工作。

反思

超額教師處理作業的程序

- 尊重其自願性，給予獎勵性支持。
- 落實處理不適任教師措施。

不確定因素有哪些？如何解決？

為什麼造成超額？校長是否辦學不力？如何不超額？

第三組

中輟生輔導管教策略之探討

中輟生輔導管教策略之探討

輔導校長：蘇益利校長、劉素滿校長

組員：池旭臺、簡財源、張筱白、林惠珠、李孟桂、陳忠明、楊書端、張俊峰

壹、前言

就中途輟學生個人而言，在學時的失敗經驗，常讓中輟學生自我價值感低落，難以拒絕誘惑，容易誤入歧途，離校之後，更可能成為犯罪的高危險族群。中途輟學學生雖不一定會犯罪，但青少年犯罪者卻常常伴隨著輟學，就社會整體而言，中途輟學者由於未完成學業，阻礙其潛能開發及基本知識的學習，多係位居低技術，低收入及低職位的工作者，並呈現高的失業率，將造成日後面臨失業的問題。

由此可知，中輟學生不僅對個人生活造成負面影響，對家庭造成壓力與負擔，社會成本亦需付出相當代價。對政府而言，不僅造成財政上、人力上的額外付出，對下一代的國民也形成負面的惡性循環，其付出的代價不可謂之小矣。

希望透過對中輟生特質的了解，探析中輟生的需求，分析中輟生復學的動機、復學後的需求、遭遇到何種困境、學校如何善用學校人力及社會資源，運用適當輔導策略，將學生穩定的拉回學校使其能正常學習，並依其需求給予適當安置及協助，包含課業學習、自我情緒掌控、同儕人際相處、師生問題溝通，讓中輟復學生可以安定在校學習，穩定獲得成長。

本組針對造成中輟個種因素探討分析，分成四個類型：類型一個人因素、類型二學校因素、類型三家庭因素、類型四社會因素。

貳、個案研究是什麼

是一種研究方法（研究策略），旨在針對一個試圖欲瞭解的複雜問題或議題，界定出與其相關的個案，並投身於個案所處的情境場域中，進行各式的調查與資料蒐集，且透過全面的分析與描述所蒐集到的資料，以最終對想探究的問題或議題獲致更深入及透徹的瞭解與更明確的看法。個案研究是一種行動研究的取向，就教育工作者而言，是在複雜多變的教育現場，能夠瞭解問題背後的真正問題，抓到問題的關鍵，對症下藥，以獲取成功的實務經驗，避免盲目摸索、錯失教育發展的良機。

參、研究動機

個案研究中所形成議題探討中，主要目的在培養校長具有形成問題的能力、培養分析問題的能力、培養整合問題的能力、培養解決問題的能力、培養高層次思考的能力、培養改變心智模式的能力、培養改變文化的能力、擁有解決問題的能力，讓我們變得自信且勇敢，議題其實隱藏著許多待瞭解及解決的問題，議題是校長最重要的核心能力。而個案研究的目的即是儘可能地去對所欲瞭解的問題或議題進行探究，以獲得最完整的答案與圖像，例如「究竟發生了什麼事？」或「為什麼會發生這樣的事？」因此，個案研究就從議題開始，研究動機如下：

- 一、了解學生中輟的原因，並預防之，而若學生已中輟，也應盡全力找回並做適當的安置。即部分的中輟生已無法適應一般正常學校的生活，需要將其安置在中介教育機構，運用其彈性課程及全方位的輔導，以利其慢慢適應再繼續完成學業。
- 二、在實際的場域中針對不同的中輟生各自的辛酸歷程，結合學校團隊，擬定不同策略，實施、觀察、反省改進以協助中輟生走上復學之路。並做為其他學校老師在輔導中輟生時之參考。

肆、案例描述（問題情境）

一、問題群組與形成議題

本組透過個人書面資料描述案例之問題情境，歸結問題群組，係為「中輟生輔導管教」問題群組，在經由個人發表案例描述之後，歸結代表性問題：個人因素、學校因素、家庭因素、社會因素……。並由小組討論形成議題為「中輟生輔導管教」，再經由輔導校長及學員的建議修正為「中輟生輔導管教策略之探討」。

二、中輟生輔導管教案例：

（一）案例一：個人因素

個案是經特教轉銜會議（IEP）提出的個案，在國小時已有中輟情形，母親因是單親，有經濟壓力，因個案在小二有做早療，所以與社工、諮商人員有對話經驗，但對自己孩子母親有很強的無力感，個案作息不正常，到校常因無法管控自己情緒與老師有衝突，因常未到校，同儕關係未建立，與其對話中觀察到，個案重情重意義，自我控制能力不足，經行政團隊努力，目前到校日數有增加。目前為七年級學生，小安在國小已有中輟紀錄，高風險家庭，ADHD 病，小五即未按照醫囑服藥，導致精神亢奮，影響正常作息，因常未到校，缺乏同儕關懷。

（二）案例二：學校因素

學生為三年○班小強，師生關係不佳而拒學在家，學生行為好動、愛打抱不平、常與同學發生口語及肢體衝突，教師行為：管教方式僵化、無法同理學生個別差異。

（三）案例三：家庭因素

這是個困擾自己很久的個案，因學生很乖，但父母因經濟因素，高自尊，對社會有反抗性，拒絕他人幫忙，給孩子的教養有些偏差，處理一年多有些進步但學生仍時學時輟，拋出案例也許可找出更好的解局策略，我的個案是小鄭（男），目前國中八年級，七年級開學時個案拒絕到校，經兩個月與社會處、強迫入學委員會努力無效，只好透過社會處介入處以六萬元罰金後，該生始時輟時學，目前為西瓜栽種期，故皆未到校，在西瓜田工作。

（四）案例四：社會因素

學生為國二學生小光（媒體、毒品、社區環境、誤交校外損友）。小安認識一位畢業學長，學長未升學亦未就業，白日睡覺晚上狂歡作樂，小安深受吸引，夜夜歡樂，白天常上課遲到，最後索性不來上課。父母因為溺愛，管教無方，也只能任由小安中輟。

伍、問題分析及學校處理模式

本組在三個不同情境的學校超額教師處理模式之下，將案例形成之問題分析及學校處理模式如下。

類型一：個人因素

一、問題分析

（一）家長行為

家長無力管教、家長缺乏特教知能。

（二）教師行為

教師特教知能不足、缺乏 ADHD 認知，教師未主動關懷學生。

（三）影響層面

師生關係疏離、缺乏同儕關懷。（二）案例一：A 國中

二、學校處理模式

（一）辦理個案研討會，調整上課時間。

（二）安排特教老師專案輔導。

- (三) 安排心理師晤談學生及導師。
- (四) 通報高風險家庭，尋求外在資源。
- (五) 高風險主責社工，給予家長專業協助。

三、個案現況

穩定復學中，到校日數增加。

類型二 學校因素

一、問題分析

- 1. 教師行為：管教方式僵化、無法同理學生個別差異、班級管理能力不足、缺乏同理心。
- 2. 學生行為：好動、愛打抱不平、常與同學發生口語及肢體衝突。
- 3. 影響層面：師生關係不佳、學生拒學。

二、學校處理模式

- (一) 教師：請教師會（同儕）與老師建立緊密關係、溝通教育理念。
- (二) 學生：
 - 1. 輔導室安排輔導教師專案輔導。
 - 2. 安排學生參加小團輔。
 - 3. 安排協助輔導小天使。

類型三 家庭因素

一、問題分析

- (一) 家長方面
 - 1. 對學校教育不信任。
 - 2. 無法認同教師的處置及管教方式。
- (二) 學生行為
 - 1. 學業成就低落。
 - 2. 對課業不感興趣。
 - 3. 過度社會化，開拼裝車。
 - 4. 需負擔家庭經濟責任。
- (三) 教師方面
 - 1. 因家長不配合而心灰意冷。
 - 2. 無法對個案家庭著力。
- (四) 影響層面

- 1.與學校關係漸行疏離。
- 2.校內拉力不足。

二、學校處理模式

- (一) 家長：違反兒少保罰款 6 萬元、持續家訪。
- (二) 學生：安排小團輔，學生未參加；轉介心衛中介遭拒絕；安排補救教學，學生未參加。
- (三) 教師：安排家扶中心社工員協助。

類型四 社會因素

一、問題分析

- (一) 家長：溺愛、管教態度不一致、父母分居兩地。
- (二) 學校：課程一致化不足以吸引學生。

二、學校處理模式

- (一) 家長：約談家長溝通管教方式。
- (二) 學生：安排社區生活營，學生未參加；提報少輔會、安排參加拔河隊，讓學生有成就感。
- (三) 教師：個案研討會。

三、現況：學生穩定復學，已改善。

陸、解決策略分析

本組採用文獻探討法，依據中輟生相關法源，如輔導管教辦法、國民教育法施行細則……。並參考學術期刊、碩博士論文相關資料，進行研究探討與分析，提出可行的解決策略。

一、文獻探討

(一) 中輟成因文獻探討

1. 謝麗紅、郭雅真針對苗栗縣 24 位國中中輟復學生訪談所得結果，中輟的原因是學習動機低落、與家人關係緊繃、受同學影響、對於學校管教方式、課表內容多表不滿、或是對到校上課感到極大壓力、外在環境的誘惑與迷思讓學生難以抵擋為最多。(謝麗紅、郭雅真，民 93)
2. 吳芝儀研究發現在個人、家庭、學校、社會等不同層面危機因素中，對課程不感興趣、師生衝突、同儕疏離等學校因素，是導致學生中途輟學的最重要根源。

(吳芝儀，民 89)

3. 謝秋珠針對九十一學年度全台灣省公立國中及善牧學園中輟復學生，抽出 179 人作問卷調查及訪談發現：中輟原因，在個人層面方面是想玩，沉迷網咖；在家庭層面方面為父母管太多，與家人處不好；在學校層面方面，不想上課、不想讀書；在同儕層面方面，人緣不好，和同學處不好；在社會層面方面，參加八家將。(謝秋珠，民 92)
4. 張紉針對臺北市中輟預防及處理體系的執行者取樣 220 人作調查，發現他們認為導致中輟的重要成因有父母關係不良，個人學習習慣不良，結交不良同儕及老師教學管理態度不良。(引自馬信行，民 93)

(二) 復學需求文獻探討

依據張貝萍等人所整理中輟生的需求，包含

1. 心理支持方面(需要家長、老師及同儕的認同);
2. 經濟支持方面(補助中輟生貧困家庭經濟狀況);
3. 生活輔導方面(實施小團體輔導、落實認輔制度等);
4. 技能訓練方面(給於課業之外的技藝教育，加強技藝訓練);
5. 健康照顧方面(提供健康醫療服務協助中輟學生);
6. 課業輔導方面(設立資源教室實施補救教學、統整校內各處室辦理彈性課程，規劃暑寒假潛能開發教育，對於有興趣就業則協助就讀補校)
7. 脫離不良少年方面(協助中輟生脫離不良朋友);(引自郭靜晃，民 90)

(三) 學校困境文獻探討

1. 吳財順、何金針和徐美玲在台北縣國民中學學生中輟成因與復學安置研究中指出，中輟學生復學輔導安置影響學生無法穩定的因素為習慣在外遊玩、不適應學校規律生活、學校老師的管理方式。(吳財順、何金針和徐美玲，民 88)
2. 謝麗紅和吳偉苓的研究，則指出輔導中輟學生包含教師個人專業知識不足，輔導中輟生的時間不足；學校的人力、資源、設備不足，無相關配套措施，與導師協調上有問題；家長無法配合，家庭功能喪失；教育行政機關無良好的安置機制，與社會局、警察局等單位配合困難。(謝麗紅和吳偉苓，民 93)

(四) 輔導策略文獻探討

1. 郭靜晃(民 90)研究指出，.....，所實施的輔導方案種類繁多，最重要的是多元方案的彈性。而在輔導策略方面包括有：中途資源班、高關懷彈性分組教學、慈輝班、住宿型慈輝班、寄讀補校，以及春暉與璞玉等專案的實施，.....，學校唯有因應中輟生的需求，設計多元且有效的輔導方案，並結合社區及社會民間社團力量，積極介入中輟生的家庭，或是針對中輟生本人給予協助及輔導，才能減少中輟生發生的機會。
2. 在郭靜晃(民 90)整理國內外研究中輟學生的輔導策略發現：SelfPeck 和

Nancy 及 French 和 Nellhaus 等人指出，輔導中輟學生的策略上應以學生為中心，採用個別化的指導方式，增加學生的基本閱讀技巧，幫助學生發展對學校正向的態度。學校部分，應提供學生多樣性的選擇，增進師生關係，協助學生參與課外活動，及尋求社會各界的支持。

3. 教育部（民 93）編印中輟學生輔導手冊 -- 不信春風喚不回一書中，整理中輟學生復學輔導策略，認為並沒有單一而有效的方法，而須有良好而多元的配套措施，方能符合其個別需求。相關的輔導策略如下：
 - （1）推動多元學習方案即彈性教育課程；
 - （2）加強學校法治教育；
 - （3）推動親職教育；
 - （4）結合社區資源協助中輟業務；
 - （5）設置學校社工及教育替代役，優先輔導中輟學生。

二、精進輔導解決策略分析

類型一 個人因素

- （一）導師、特教雙系統同步輔導，特教老師為主軸。
- （二）安排班級團體輔導，增進案主同儕關係。
- （三）高風險主責社工，給予家長專業協助。
- （四）落實 IEP，安排適切課程，增加學習動機。

類型二 學校因素

- （一）教師資源：
 1. 協助教師輔導專業成長。
 2. 教師焦點治療小團體。
 3. 資深教師擔任輔導教師協助處理班務。
 4. 安排參加輔導之能工作坊。
- （二）學生輔導：
 1. 小團體輔導、認輔、得勝者課程。
 2. 以價值澄清概念輔導、建立關係。
- （三）組織關懷：加強與導師關係、陪伴、透過重要第三人協助處理。
- （四）家長：加強班親會功能，擴大親師溝通管道，落實親職教育。

類型三 家庭因素

- （一）行政資源：復學輔導、提供工讀機會滿足學生成就感。
- （二）學生輔導：建立班級小天使制度。

- (三) 教師：同儕支持團體。
- (四) 家長：尋求外在資源(家扶中心、社福單位、社工)。
- (五) 組織關懷：建立與社區里長等連結。

類型四 社會因素

- (一) 依學生需求安排高關懷課程。
- (二) 轉介中介教育。
- (三) 安排親職教育工作坊。
- (四) 尋求校外會，少輔會協助轉換學習環境。

柒、問題檢討

一、可能形成的新問題

類型一 個人因素

- (一) 導師、特教老師管教的態度或作為不一致。
- (二) 班級接納後可能產生的新衝突(班級同儕)。

類型二 學校因素

- (一) 導師不願接受積極專業輔導。
- (二) 導師以冷漠忽視的方式對待個案。

類型三 家庭因素

- (一) 擔任小天使學生的心理負擔及標籤化。
- (二) 積極家訪導致家長搬家躲避家訪。

類型四 社會因素

- (一) 有樣學樣，一個復學，帶走三個。
- (二) 家長依然無力管教。

二、新問題解決策略

類型一 個人因素

- (一) 召開協調會，討論個案處遇模式。
- (二) 進行班級團體輔導，化解班級衝突，強化個案的適應鷹架。
- (三) 加強導師的輔導概念。

類型二 學校因素

- (一) 將導師提報不適任教師。
- (二) 協調與個案友善關懷之任課教師擔任認輔教師。
- (三) 將個案轉換班級。

類型三 家庭因素

- (一) 全班及小天使的生命教育及增能。
- (二) 提供家長職訓機會、改善家計。

類型四 社會因素

- (一) 偕同社會福利單位發展冒險王課程(垂降、爬樹、攀岩)，強化個案適應能力。
- (二) 根據個案長才，提供合適的技藝課程。
- (三) 協助個案規劃其進路發展以為生涯重心。
- (四) 與警政單位密切合作。

捌、反思建議

一、問題背後的問題反思

小組對這幾年在教育現場的經驗，有幾個特徵，藉此提出淺見：

類型一 個人因素

- 一、ADHD 個案逐年增加，對學校教育造成嚴重影響。
- 二、教師特教知能不足、缺乏 ADHD 認知，無法有效指導學生學習。
- 三、家長無力管教、家長缺乏特教知能，學生及家長不願就醫及用藥。
- 四、師生關係疏離、缺乏同儕關懷，未用藥導致精神亢奮，影響正常作息。

類型二 學校因素

- 一、教師管教方式僵化、無法同理學生個別差異、班級管理能力不足、缺乏同理心。
- 二、學生行為好動、愛打抱不平、常與同學發生口語及肢體衝突。
- 三、導師不願接受積極專業輔導。
- 四、導師以冷漠忽視的方式對待個案。

類型三 家庭因素

- 一、擔任小天使學生的心理負擔及標籤化。
- 二、積極家訪導致家長搬家躲避家訪。
- 三、對學校教育不信任。
- 四、無法認同教師的處置及管教方式。

類型四 社會因素

- 一、有樣學樣，一個復學，帶走三個。
- 二、家長依然無力管教。

二、具體建議

根據研究結果提出建議，提供曾經中輟或有中輟之虞學生的家長、學校輔導人員及未來研究者之參考。

(一) 對中輟生家長之建議

1. 把心放在家裡，用愛留住孩子
2. 採用正確的管教方式，豎立優良楷模
3. 經常跟老師聯絡，主動了解孩子各方面的狀況

(二) 對學校實務工作者的建議

1. 掌握中輟生或有中輟之虞學生的相關資料。
2. 主動關心、真心接納並提供協助復學的資源。
3. 請輔導老師告知曾經中輟或有中輟之虞學生：
 - (1) 「離開學校」不能解決問題。
 - (2) 勇於說出自己的需求，尋求協助。
4. 若中輟生達一定規模，可辦理支持小團體。
5. 視中輟生情形辦理班級團體輔導。

(三) 對未來相關研究的建議

1. 增加研究對象的類型及研究切入的角度。
2. 採研究對象的比較性研究。
3. 「中輟生團體輔導」的研究。
4. 強迫入學委員會能否確實執行？
5. 家長教養態度能否改變？
6. 師生的接納與支持程度。
7. 多元的課程教學與評量實施。

玖、結語：以孩子為中心，就會有力量

由以上例子，諮詢對像比你不懂，就像小孩一樣，你要同理他、教導他，我們了解到校長應建立教師正確觀念，改變教師心智模式，說服家長接受鑑定安置，培養其他家長接納、同理心，建立孩子愛心。只要能澄清問題、做好觀念溝通、使來談者感受關懷與同理，問題自然能解決。

家長不願鑑定，校長應了解家長抗拒原因？怕孩子被標籤化，環境好怕面子掛不

住，環境不好，擔心資源問題，家長不知道孩子在校內有多麼嚴重，因此，校長應營造信任氛圍，用真誠、溫和、溫暖態度建立信任關係，以敏感覺察學生內在感受，並能接納、同理、尊重、開放，才能有效解決學生問題。

中輟生每個同學背後都有一個故事，不管是個人因素、家庭因素、學校因素、社會因素，都應以學生為中心，給予最好協助。有 ADHD 孩子不是與生俱來，也不是他願意，他也無從選擇，學生、老師、家長如能改變觀念，家長會出錢，志工出力，老師陪伴、入班輔導，協助並肯定每個孩子頭上都有一片天，不輕易放棄任何一個孩子，則必能再造孩子的春天。

參考文獻

- 王仁宏（民90）。尋回迷途的羔羊 --- 談中輟輔導。新竹縣：新竹縣九十年度中途輟學學生通報及復學宣導成果專輯。
- 吳財順、何金針和徐美玲（民88）。台北縣國民中學學生中輟成因與復學安置研究。臺北縣：臺北縣政府教育局委託研究專案報告。
- 馬信行（民93）。中輟生相關研究之後設分析。發表於《找回斷線的風箏 --- 中輟預防網》研討會。19-42。民國93.4.12 國立臺北大學全國中輟學生復學輔導資源研究發展中心。
- 教育部（民93）。不信春風喚不回 ---- 中輟學生輔導。臺北市：作者。郭靜晃（民90）。中途離校青少年現況分析研究。臺北市：行政院青年輔導委員會出版。
- 謝麗紅和郭雅真（民93）。國中生中輟原因、輟學動向與復學歷程。發表於《找回斷線的風箏 --- 中輟預防網》研討會。289-303。民國93.4.12 國立臺北大學全國中輟學生復學輔導資源研究發展中心。
- 王美娟（2000），青少年中輟相關因素與不良社會適應關聯性之研究，中央警察大學犯罪防治研究所，碩士論文未出版。
- 行政院主計處（2004），臺灣地區84至92學年度中輟生人數、中輟率及復學情形，臺北：內政部。行政院主計處（2006），臺灣地區95年度中輟生人數統計，臺北：內政部。
- 何雪鳳（2000）國中中輟生接受社會服務過程之因應行為探討，東海大學社會工作學系，碩士論文，未出版。
- 林哲寧（2001），中輟少年家外行蹤之研究，中國文化大學兒童福利研究所，碩士論文，未出版。
- 林清文（2005），我國中輟防治中介教育現況簡評，2006年12月26日，取自 <http://dropout.heart.net.tw/051026-8.doc>。
- 林淑瓊（2000），臺灣與日本中途輟學問題暨因應措施之比較研究，中國文化大學日本研究所，碩士論文，未出版。
- 王智弘（主編）（2005），93學年度教育部全國中輟統計數據分析，3，取自 <http://dropout.heart.net.tw/051103-1.doc>。
- 教育部（1996），國民中小學中途輟學學生通報辦法，臺北：教育部
- 教育部（1998），中途輟學學生通報及復學輔導方案，臺北：教育部

- 教育部（2005），95年度教育部「友善校園」學生事務與輔導工作方案，臺北：教育部。
- 陳怡璇（2001），溢出常軌之後—中輟生的生涯與自我認同議題，國立花蓮師範學院多元文化研究所，碩士論文，未出版。
- 陳秋儀（1999），國民中學中輟復學生所知覺的問題、因應方式與學校生活適應之分析研究，國立彰化師範大學輔導研究所，碩士論文，未出版。
- 程秋梅（2000），漫漫復學路—中輟生復學適應之探討，國立臺灣大學社會學研究所，碩士論文，未出版。
- 張明麗（2001），屏東地區山地原住民單親學童角色認知與社會適應之研究，國立臺中師範學院國民教育研究所國民教育研究集刊，259-275
- 張梅禎（2001），中輟復學生與一般生在生活適應之比較研究，中國文化大學生活應用科學研究所，碩士論文，未出版。
- 溫怡雯（2000），臺東縣原住民國中中輟復學生之歸因歷程研究，臺東師範學院教育研究所，碩士論文，未出版。
- 蕭梨梨（2002），國民中學教師應用問題導向學習教學之研究，國立臺灣師範大學教育學系，碩士論文，未出版。
- 鮮明（2002），中輟生通報系統有漏洞，中國時報，17版。
- 魏麗敏、黃德祥（2003），原住民國中中輟學生形成原因與復學歷程之研究，教育部委託專案。
- 魏麗敏（2006），新移民家庭親子團體諮商技巧之研究—以南投縣一所國小為例，論文發表於「九十五學年度臺中教育大學新移民教育」研究會，臺中市。

第四組

校園性別平等案例處理模式及策略探討

校園性別平等案例處理模式及策略探討

輔導校長：蘇益利校長、劉素滿校長

組員：呂治中、林真真、賴良助、陳育琳、王綠琳、陳春男、江永泰

壹、緒論

一、研究背景

2000年4月20日，屏東縣高樹國中的葉永鈇事件讓校園中的性別議題瞬間備受重視。政府於2004年6月23日公布性別平等教育法，以及依該法於2005年3月30日發布的校園性侵害或性騷擾事件防治準則，標示著我國校園性侵害或性騷擾事件之處理進入了一個新的時代。自教育部積極推動性別平等教育法，各級學校亦努力推展性平等的各項規定與落實友善校園政策。過去全國每年校園性騷擾事件開案數僅為個位數，到現今成為案量成長最快的校園犯罪樣態。可見過去受害人不願出面檢舉或學校的處理不明確所造成的黑數，也因著處理的態度轉變而浮現台面。

檢視政府與各級學校在性別平等教育的努力，大約可以歸納為四方面：

- (一) 法令與組織建立：包括性別平等教育法；以及教育行政主管機關訂定之各類行政規則，包括性別平等教育委員會設置要點、校園性騷擾防治實施要點、性別平等教育督導考評實施要點等，並據以成立各類推動性別平等教育及性騷擾防治之推動組織，例如行政院婦女權益促進委員會、教育部性別平等教育委員會、校園中之性別平等教育或性騷擾防治小組等。
- (二) 師資培訓與課程教學發展：包括培養各類性別平等教育種子教師與義工團體、檢視教科書中性別不平等的內容、融入式性別平等教育課程與教學之發展、檢討現有的性別平等教育及性侵害防治實施之內涵（羅燦煥，民90）等。
- (三) 觀念宣導與研究發展，包括各類宣導活動與成長團體之舉辦，於大專校院成立性別研究室或性別平等教育諮詢研究中心、補助各類團體辦理性別平等教育活動、獎補助或委託各類性別平等教育論文與著作、以作為政府推動性別/婦女未來政策之方向。
- (四) 校園安全與反性別歧視，主要推動方向為反性別歧視之觀念與行動，包括校園性騷擾防治工作、校園安全檢視、以及推動不因性別而受到暴力之各項防治工作。後現代社會中網路資訊爆炸，相關資源隨手可得，造成學生的性知識氾濫與性開放，而由近年來之相關新聞報導中可以發現，校園性平問題若處理不當，往往會造成學校的重大危機或媒體事件。故本研究希望

透過性平案例之探討，歸納整理出學校的因應策略，除了保障教職員工生的生命安全，更確保學校的每一個分子，在友善、安全、和諧的校園氛圍中，能夠安心工作、用心學習，行政夥伴能夠在足夠的專業知能與處理技巧之下，穩健經營一個優質的校園。

二、研究目的

本研究之研究目的如下：

- (一) 校園性別平等問題之處理過程中，可能遇到的問題有哪些？
- (二) 校長在學校的經營中，對於校園性別平等議題能發展怎樣的策略？

三、研究議題

本研究議題為：校園性別平等案例處理模式及策略探討，其校園性別平等議題將探討四類型案例，包含如下：

- (一) 教師對教師間之疑似性騷擾議案例
- (二) 教師對學生間之性騷擾案例
- (三) 學生對學生間之合意性行為案例
- (四) 近親（非教職員工）對學生之性侵害案例

四、名詞定義

校園性別平等議題之範圍相當廣泛，為顧及研究之嚴謹，本研究所定義之校園性別平等議題僅限於校園性騷擾與校園性侵害議題。本研究分別對於校園性騷擾與校園性侵害定義如下：

- (一) 校園性騷擾：「校園性騷擾」顧名思義是發生在校園的性騷擾行為，它可以發生於師（含行政人員）生之間、老師與老師之間（含行政人員）、學生與學生之間，具有權力本質或性別歧視本質的含有性意味、且不受歡迎的行為。
- (二) 校園性侵害：是指違背他人意願下，以脅迫、恫嚇或暴力強迫的方式，對他人進行性接觸之企圖或行為，以滿足本身之性需求。如果被受害者因心智喪失、生理受傷、酒精或藥物作用影響或喪失意識狀況下，不得以其無拒絕為由斷定其知道或同意該行為。

貳、案例描述

本組成員來自於不同縣市的不同學校，藉由成員分享各校或他校發生的真實案例，並將各案例發生的原因、學校的處理經過、分析淺層與深層的問題，最後提出小組討論的最佳處理策略。

本個案研究主題為「校園性別平等案例處理模式及策略探討」，受限於成員實際遇

到的案例，本研究僅就教師與教師之間的性騷擾、教師與學生間性騷擾、學生與學生的合意性行為以及學生與其親屬的性侵害等四個案例進行討論。

本研究議題之校園性別平等四類型案例描述含問題情境，分述如下：

一、案例一

(一) 個案簡述

本個案屬於教師與教師間的疑似性騷擾事件。事件發生經過描述如下：甲師（女性）向學校教務主任反應乙師（男性）經常藉故接近，甚至於下班時尾隨其後，經常於上下班途中「巧遇」，並列舉下列幾點事實：

1. 乙師經常藉故將身體『佔用』甲師之辦公桌 整個人趴在桌面上 狀甚享受 陶醉。
2. 甲師參與學生校外教學時，故意坐在甲師旁邊之空位。
3. 乙師經常於校門口徘徊，讓甲師覺得乙師刻意製造巧遇機會在門口堵她。

(二) 學校處理經過

校方接受反應後，告知甲師校方會委婉向乙師反映。事後甲師覺得乙師對於上述行為不見收斂及改善，決定發出存證信函給乙師並對乙師提出「性騷擾」之訴；校方將此事告知甲師，可依性別工作平等法向人事室提出申訴，唯經過一番折衝後，仍未讓甲師得到滿意答覆。

日後風波不斷，此一事件在校內已掀起不小風波，甲師心生怨恨不減；乙師亦覺得未受公平對待，亦心生不滿，此一事件所造成學校、學生的困擾逐漸升高中……。

二、案例二

(一) 個案簡述

本個案屬於教師對學生間的性騷擾事件。事件發生經過描述如下：某國中生教組長利用職務之便，搜查學生是否攜帶違禁品，趁機摸男學生下體，經家長向學校反應，並向媒體舉發，事件因此曝光。並列舉下列幾點事實：

(二) 學校處理經過

1. 某男學生因偏差行為，在校期間因偏差行為記過超過三大過，因而只能領取修業證書，後經該生向家長反應曾被生教組長摸下體，家長遂威脅學校若發畢業證書，一定向媒體舉發此事。
2. 學務主任二年前已略知此事，只口頭告誡該師，但未進行通報及告知校長，以致受害學生增加。
3. 校方經媒體報導後，緊急召開性平會，並啟動調查小組。

4. 家長找人本基金會介入並報案，企圖用龐大和解金處理。
5. 此案被學校教師向監察院陳情，校長處理失當。

三、案例三

(一) 個案簡述

本案件屬於學生與學生間的合意性行為，個案簡述如下：九年級 A 班學生發生性平案件，經過性平委員會調查後，認定雙方合意發生性行為，因此，雙方以校規懲處並輔導。

依據性評委員會議調查報告建議雙方須加以隔離，女方堅持不轉班，由男方申請轉換學習環境。但該校為滿額學校，又無人願意收容接納，調班會議不通過。

(二) 學校處理經過

1. 男、女學生都在同一班，後續行為仍有許多狀況，經學務處溝通與協調後，同意女方不記過轉學。
2. 男方家長認為既是雙方合意性行為，堅持學校不應以記過處分，且不願意轉換學習環境。因此，學務處堅持依校規懲處，以立威信。
3. 受處分家長檢舉班上尚有其他亦有其他不良猥褻行為，要求學校展開調查，並令其孩子不到學校上課以示抗議。
4. 學校成立性平會調查，不答應家長請假要求，並按照規定通報中輟。
5. 家長威脅校方，將此一事件訴諸媒體。

四、案例四

(一) 個案簡述

本案為學生遭近親（繼父）性侵，個案簡述如下：該生為國二時轉入之轉學生，在轉入前遭其繼父性侵得逞，並經由社會局強制安置。

該生於進入本校之前，校方約其母親到校，與學務處、輔導室以及導師進行座談，希望能瞭解個案情況並與個案家庭達成教育之共識。但總是外婆出席會議，該生的連絡資料經查證也是外婆住址與電話。與其母親在連繫上出現極大困擾，學校一直未放棄家訪、電訪、約談等親師溝通。

在校方多方努力下，正慶幸拉回一歧途少女時，在轉入後一週，該生卻出現另一個問題—曠課、中輟、逃家等偏差行為，所有問題開始出現…。

(二) 學校處理經過

1. 該生行蹤不明、四處投訴遭近親性侵，社工一再要求校方積極聯絡。
2. 某日，該生外婆到校辦理轉學，但轉往之學校卻拒絕該生入學（戶籍已轉至該學區）。
3. 該生外婆尋求議員關心，並舉發校方不當體罰、刻意孤立，議會並令校長至議會接受質詢。

參、問題分析

上述四案例已作案例描述，並將問題情境及處理經過簡要敘述。現就四個案例之問題剖析及相關焦點分述如下：

一、案例一問題分析

問題分析（案例一：師對師）

- （一）性騷擾界定：本個案中，學校相關人員對於「性騷擾」定義之界定不清楚。
- （二）性平案件處理校園性侵害或性騷擾防治準則：本個案中，個案學校並未依據性平案件的處理校園性侵害或性騷擾防治準則處理。
- （三）行政處理程序（SOP）：個案學校是否有依據性別案件處理處理校園性侵害或性騷擾防治準則訂定標準作業程序（SOP）。
- （四）後續問題分析
 1. 本個案是否觸犯法律（性工法、性騷防治法）？
 2. 本個案是否影響學校正常教學？是否需要行政介入輔導？
 3. 本個案是否影響學校氣氛？是否需要介入處理？

二、案例二問題分析

問題分析（案例二：師對生）

- （一）生教組長個人的不當行為。
- （二）學務主任未依法定通報程序進行通報。
- （三）未以標準處理程序，事發當時未依規定召開性平會。
- （四）事件外因素介入（本案因學生未能畢業）。
- （五）外力介入，導致處理更為棘手（人本基金會介入）。
- （六）當事人監察院檢舉，監察院介入調查。

三、案例三問題分析

問題分析（案例三：生對生）

- （一）學校面對學生合意性行為之處置。
- （二）學校對學生後續輔導。
- （三）學校評估、建議學生轉學與記過之處置。
- （四）學校面對雙方學生處理過程及立場之一致性。
- （五）學校面對此一個案之危機處理與媒體應對。

四、案例四問題分析

問題分析（案例四：近親對生）

- （一）個案學生曠課、中輟行為。
- （二）個案後續輔導與追蹤作為。
- （三）學校處理此案的立場。
- （四）校方面對危機處理與媒體處理。

肆、文獻探討

校園性騷擾、性侵害、性霸凌及性別歧視等問題一直存在於校園中。教育部自1997年成立兩性平等教育委員會以來，積極督促並協助各縣市、各層級學校建立必要機制，提升處理校園性騷擾及性侵害事件的能力。

更於2004年公布「性別平等教育法」（以下簡稱性平法），為促進性別地位之實質平等，消除性別歧視，維護人格尊嚴，厚植並建立性別平等之教育資源環境，並於2011年再度修正本法。另於2005年發布「性別平等教育法施行細則」（以下簡稱性平細則），2006年公布性騷擾防治法（以下簡稱性騷法）、2008年修正公布性別工作平等法（以下簡稱性工法）及2011年修正公布「性侵害防制法」、「性侵害犯罪防治法」、「校園性侵害或性騷擾防治準則」等。

以上頒布之法令及各項要點措施，皆為防治性騷擾、性侵害犯罪，保護被害人權益，更以保障學生受教權、學習權、人格發展權及身體自主權，也保障校園教職員工之工作權，以落實校園善意與安全空間的目標。

一、性別平權與兒童權利

2007年世界兒童狀況報告（聯合國兒童基金會 UNICEF）：性別平等與兒童福祉有不可分割的關聯，若想保障兒童的健康和福利，就必須先保障女性在教育、就業、參政等社會生活的各個方面，都能享受與男性一樣的平等權利。

二、性別平等相關法令

性別平等相關法令包含：憲法第七條、增修第十條、刑法妨害性自主罪、民法損害賠償、性騷擾防治法、性別平等教育法、性別工作平等法、性侵害犯罪防治法、家庭暴力防治法、兒童及少年福利法、兒童及少年性交易防治條例、教師法等。(附錄)

三、人權的核心價值

世界人權宣言：「人皆生而自由；在尊嚴及權利上均各平等。」，德國的基本法：「人之尊嚴不可侵犯，一切之國家權力均有尊重及保護此尊嚴之義務」，日本憲法第十三條：「任何國民，身為個人應受尊重」。而中華民國，釋 372：「維護人格尊嚴與確保人身安全，為我國憲法保障人民自由權利之基本理念」；釋 603：「維護人性尊嚴與尊重人格自由發展，乃自由民主憲政秩序之核心價值」。因此，每個人都有平等、獨立、自主的人格，沒有義務為他人或集體利益而減損人格。

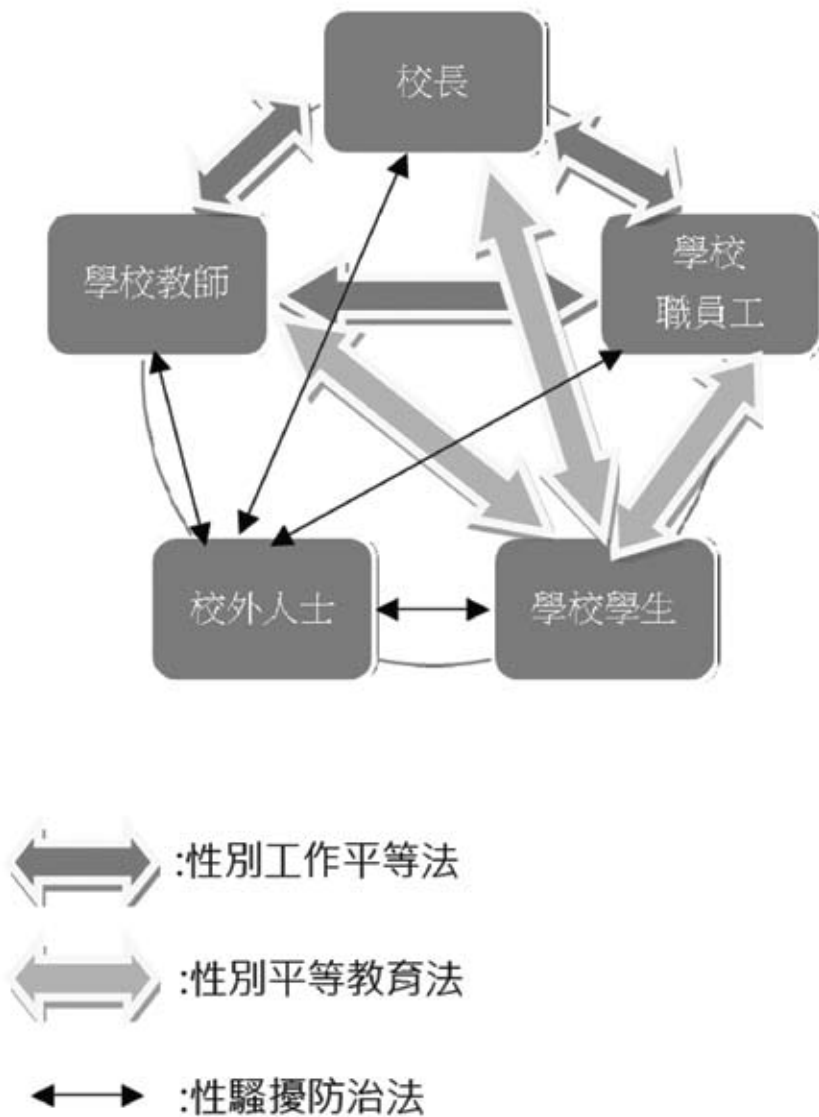
四、性別平等教育法概要及意涵

性別平等教育法包含五大類：組織與經費預算、學習環境與資源、課程教學教材、性騷擾、性侵害防治、調查及救濟程序。其主要意涵為消除歧見、防治性騷擾及性侵害、平等多元、尊重不同族群特質、相同機會與資源、及積極性差別待遇（周麗玉，2007；鍾宛蓉，2010b）。

性平法為一特別法。性平法有積極之教育目的。性平法不是處理刑事及民事責任，而是追究行政責任。性別平等教育委員會之調查處理，不受該事件司法程序進行之影響。類此事件成案之構成要件，相較於刑事訴訟法證據之嚴苛，性平法的證據要求更為寬鬆。行政機關調查和司法機關調查於功能區分上完全不同（司法可以押、拘提、監聽、搜索、測謊之權限，學校行政機關則無此權限）。且司法追究責任曠日費時。（周麗玉，2008；鍾宛蓉，2010a）。

五、性騷擾、性侵害法規適用對象及區分

依據性平法、性工法、性騷法及校園性侵害或性騷擾防治準則之綜合歸納，研究者參考整理如下：



圖一 性平三法與性騷擾防治準則處理簡易示意圖

六、校園性騷擾、性侵害之定義

依據性平法第2條第4款之規定，校園性騷擾指：未達性侵害程度，且一、以明示或暗示之方式，從事不受歡迎且具有性意味或性別歧視之言詞或行為，致影響他人之人格尊嚴、學習、或工作之機會或表現者。二、以性或性別有關之行為，作為自己或他人獲得、喪失或減損其學習或工作有關權益之條件者。

適用性平法及性別工作平等法之性騷擾案件，原則上排除性騷擾防治法之適用。但性騷法第12條限制媒體揭露被害人身分資訊之限制，以及違反者依據同法第24條處罰之規定，還有同法第25條關於乘機性騷擾之刑責規定，於性平法及性別工作平

等法之案件仍有適用（周麗玉，2008；鍾宛蓉，2010b）。

而依據性平法第2條第1項第3款規定，性侵害係指：性侵害犯罪防治法所稱性侵害犯罪之行為。而性侵害犯罪防治法第2條所稱之性侵害犯罪，係指觸犯刑法「強制性交罪」、「強制猥褻罪」、「乘機為性交罪」、「乘機為猥褻罪」、「對幼年男女為性交罪」、「對幼年男女為猥褻罪」、「利用權勢或機會性交罪」、「利用權勢或機會猥褻罪」、「以詐術為性交罪」、「犯強盜罪而為強制性交罪」、「犯海盜罪而為強制性交罪」、「犯擄人勒贖罪而為強制性交罪」（周麗玉，2008；鍾宛蓉，2010b）。

而在保護兒童及少年之刑事政策下，對未滿十六歲未成年人為性交或猥褻，縱在未違反被害人意願下發生，亦構成性平法上之性侵害。另外，性別工作平等法僅提性騷擾，未言性侵害；惟性別工作平等法所稱「性騷擾」之範圍，解釋上應涵蓋「性侵害」，故於職場性侵害事件，雇主仍應依性別工作平等法調查處理。性騷法明文排除性侵害，故校園、職場外之其餘場域性侵害事件，無法定行政調查程序，僅能循司法途徑解決。性平法關於性侵害之成立要件引用刑法。從而，客觀上須有「當事人間有性交或猥褻行為」；主觀上需「違反被害人意願或不受歡迎」，以及「行為人有性交或猥褻之故意」，主、客觀要件均具備，才成立性侵害（鍾宛蓉，2010a；鍾宛蓉，2010b）。

七、性騷擾、性侵害處理模式及國內處理程序

學校負有創造一免於性別歧視、性騷擾及性侵害校園環境的責任，校園政策的規定，是學校對終止及預防校園內性別歧視、性騷擾與性侵害事件的明白宣示。若學校疏於防範或處理性歧視、性騷擾及性害事件，受害者可以學校未善盡其責提出告訴（王麗容，1999）。

在國外，校園處理模式包括根據性騷擾及性侵害事件發生的處理流程，可分為危機處理模式、輔導轉介流程及通報申訴制度（王麗容，1999）。

（一）危機處理模式

透過危機處理模式，學校能及時因應處理性騷擾、性侵害事件，不致使受害者持續受害，同時也隔絕加害者更進一步的侵害行為。必須依法定程序逐步處理，避免橫生枝節。

（二）輔導轉介流程

輔導轉介流程，可由需求面：受害者和加害者兩方面加以考量。輔導受害者時，學校會根據受害者的狀況，決定是否轉介校外單位，其處理申訴案件之專門委員會（性別平等委員會）會在申訴處理結束後，視受害者之需要轉介其至專責機構進行身心輔導或治療。

輔導受害者時，輔導者應以辯護者（advocate）立場了解受害者的個人歷史

背景，並進行狀況評估。根據該評估結果，選擇適當方式協助受害者使其增權（empowerment），並給予支持，同時提供資訊協助受害者較好的方式，因為學習階段中，受害者和朋友的親密度往往超過家長和老師等長輩，使大部分受害者傾向對同儕團體求援，如何發揮同儕團體的輔導效果不容忽視。至於加害者的輔導上，近來國外提出「強制輔導」的策略，「強制輔導」是指案件成立後，學校行政人員集結加害者之導師、家長、輔導人員或校外的精神科醫師形成一處理小組，透過加害原因及手法的了解，訂定一套輔導計畫，強制要求加害者參與此輔導計畫，並定期評估其成效。輔導內容主要為：學習建立尊重異性及理性的概念、提供性知識的課程、針對其被異性拒絕後的憤怒提供自我肯定訓練、學習控制憤怒、處理壓力的技巧，至於情況較嚴重的強暴犯，可施以嫌惡療法或認知行為療法（王麗容，1999）。

（三）通報申訴制度

1. 通報制度

校園內性侵害事件對學校安全有很大的威脅，學校要求其教職員有責任立即舉報性騷擾或性侵害事件。雖然學校的教職員對性侵害事件有舉報校方的義務，但舉報時，應注意受害者人身份資料之保密，以保障其保密原則。而特別處理機制內之人員，更必須基於保密原則，提供其服務。

2. 申訴制度

申訴制度包括非正式申訴與正式申訴制度，非正式申訴是指以正式申訴規定之外的方式與管道處理性別歧視、性騷擾與性侵害事件。非正式申訴的處理單位通常由相關行政單位或教育部門負責，學校的教職員生皆可透過非正式管道向上述人員提出申訴，處理人員將根據申訴者的意願及不同的申訴狀況，以不同的方式處理其申訴。如果一群人提出公開場合的性騷擾申訴（如教師在課堂上發表具侵犯性之言論），或收到針對同一人的不同申訴時，處理人員可在不揭露申訴者的情形下，知會被告者。

正式申訴是申訴者根據學校性騷擾政策中規定的方式，向其處理單位提出之申訴。一般的正式申訴方式是以書面資料向學校規定的處理單位提出。而國內學校通常接受書面或口頭的申訴方式，向學校規定的處理單位提出申訴。學校處理正式申訴單位，通常是學校中具有獨立權及相當地位的單位。

正式申訴處理單位需根據正式申訴之提出，判斷是否有必要繼續進行調查，若有必要，該申訴案即進入調查階段。調查階段將由調查小組或申訴處理小組進行調查，學校傾向採用一全新受訓的調查者或調查小組，處理正式申訴事件。因為調查者須對該議題有相當認識，並熟悉如何執行調查事件、決定相關人員或證人的可信度，這些

都需要事前的特殊訓練。

調查小組在正式申訴案件進入調查階段時，需注意維護申訴及被控雙方權利，調查前，為保障報控者的權益，調查小組必須通知被控者有關申訴案的相關資訊，如申訴者姓名、投訴之具體內容，調查結束前也須提供被控者答辯的機會。調查進行中，若調查小組認為有第三者協助釐清案情需要，必須通知申訴及被控雙方此項訊息。另外為保障申訴者權利，調查者在案子進行時，需與申訴者保持聯絡，並告知其後續發展。

調查結束後，調查者根據身分不同之被控者給予處分，通常由調查者在調查後提出建議之處理方式，並作後續追蹤。若發現有誣告現象存在，調查者得處申訴者適當的懲戒措施（王麗容，1999）。

而在國內，學校面對校園性侵害或性騷擾事件之處理程序（周麗玉，2007；鍾宛蓉，2010a；鍾宛蓉，2010b）簡述如下：

1. 知悉即應通報（113通報、校安通報），並嚴守保密原則
 2. 被害人或其法定代理人申請調查、任何人檢舉
 3. 學務處收件，三個工作日內交性別平等教育委員會
 4. 性別平等教育委員會決定是否受理
 5. 性別平等教育委員會自為調查或委託調查小組調查（調查小組組成份子之法定要求：1/2女性人、1/3才庫、被害人學校代表、正在進行輔導之人員迴避、行政程序法第32、33條迴避）
 6. 訪談當事人、證人、關係人，審查物證、書證，勘驗現場
 7. 二個月內調查完畢（必要時得延長二次，每次一個月，應通知當事人）
 8. 完成調查報告
 9. 性別平等教育委員會開會審議調查報告，為關於事實認定及懲處建議之決議
 10. 懲處建議涉及行為人身分之改變時，應給予書面陳述意見之機會
 11. 權責機關（教師評審委員會、教師考績委員會、學生獎懲委員會、人事評議委員會）為懲處決定
 12. 通知當事人調查結果、告知救濟途徑
 13. 執行懲處、追蹤輔導、建檔
 14. 行為人轉至他校時，應於知悉後一個月內通報該校生另周麗玉（2008）研究表示，在處理與調查校園性侵害或性騷擾事件時，應注意以下事項：
- 調查前之準備
1. 依據法律判斷事件之管轄隸屬
 2. 依性平法，「性別平等教育委員會」得成立「調查小組」以為調查。
 3. 「調查小組」係受「性別平等教育委員會」之委託調查，理應對「性別平等教育委員會性平會」負責，而由「性別平等教育委員會」對學校負責。

調查程序之進行

1. 依據法律通知（以書面掛號通知為原則）
2. 注意詢問場所、順序、方式及重點
3. 證據調查（依性平法及行政程序法）
4. 認定事實並通知當事人
5. 檔案保管
6. 輔佐人到場（依防治準則、性侵法及行政程序法）

調查原則（依性平法、防治準則）

1. 獨立依職權調查
2. 客觀公正專業原則
3. 當事人充分陳述並避免重詢問原則
4. 衡酌雙方當事人權利差距
5. 迅速進行依期限送交調查報告
6. 保密

調查報告之撰寫（依性平法）

1. 提出調查報告
2. 調查報告之內容與處理建議

對於調查結果之「調查報告」所為之事實認定，應提出處理建議，含懲處建議與教育輔導。懲處建議應視當事人身分及情節輕重而定，教育輔導除相關當事人之外，應檢討學校性別平等教育，重新擬定，或修訂學校防治教育計畫，改善校園安全，促進性別友善環境之發展。性侵害或性騷擾之事實，應建議依相關法令將加害人移送權責單位懲處。

3. 通報與追蹤輔導

另鍾宛蓉（2010a）指出：現行法制採行「雙軌併行模式」，亦即行政處理與司法處理雙軌併行。行政責任與司法責任不同，司法上即使無罪，並不代表行政上即可卸責。性別平等教育法第30條第6）項規定：「性別平等教育委員會之調查處理，不受該事件司法程序進行之影響。」校園性侵害或性騷擾防治準則第22條第1項亦規定：「性別平等教育委員會之調查處理，不受該事件司法程序是否進行及處理結果之影響。」從而，現行法制採行「雙軌併行模式」。

行政處理與司法處理之基礎、性質、目的、標準及效果均不同，導致處理原則、蒐證義務、採證法則亦不同。例如：行政權才能迅速採行保障當事人受教權及工作權之緊急措施。又如：司法權才能以強制力蒐集證據。行政權與司法權可同時或先後調查同一校園性侵害或性騷擾事件，即使同一案件在「一軌」已在處理中或處理完畢，

均得開啟「另一軌」之處理程序。縱使處理結果有不同認定，若各依法定程序及原則處理，則均屬合法。

八、減低校園性騷擾性侵害發生的解決方式

每個人都應該認識、接納自己的身體，並且在實際生活中有能力「做自己身體的主人」（賴美里，1995）。解決校園中的性騷擾，可以從下列方面著手，一方面是學校應該注意（一）提供開放自由的學習環境，並注意校園安全；（二）學校中的成員，學生，教師和職員必須在互重、互信的氣氛中學習或工作；（三）任何破壞信任的行為及嚇阻或剝削形式，都會破壞最基本的探索與表達的自由，而妨礙教育的過程；（四）性騷擾的陰影，足以破壞校園學習成員的學習興趣，並影響成就表現；（五）校園性騷擾不僅使工作權和學習權受到侵害，對於校園的研究品質與風氣都將因此受到損傷。

另一方面要注重培養學生對性別平等觀念及身體自主權的教育，使學生對性別平等的意涵充分瞭解。所謂性別平等教育，即是希望透過「教育」的歷程和方法，使「兩性或各性別」都能站在公平的立足點上發展潛能，不因生理、心理、社會及文化上的性別因素而受到限制，經由教育上的性別平等，促進男女在社會上的機會均等，而在性別平等互助的原則下，共同建立和諧的多元社會（賴美里，1995）。

以上文獻資料由研究者角度及國內外學校實務面，切入了解校園內發展性騷擾與性侵害相關政策所需掌握的各大原則，並深入探討處理校園內性別歧視、性騷擾與性侵害事件可運用的方式與需注意的要點。經由這些資料為架構，實際了解國內學校在性騷擾及性侵害事件處理策略及處理情形。另經由文獻的探討，可以看出：要提升校園內的性別意識，減少性平事件的發生，必須從教育著手，以奠定良好的基礎。

伍、解決策略分析

由上述問題分析及文獻探討，研究者提出原案例學校處理問題之解決策略。

一、案例一解決策略

學校問題處理：（案例一）

（一）淺層處理

1. 依性別工作平等法處理
 - 人事室→性工法→性工會（書面審查）→決定書
2. 舉證當事人對於性騷擾問題
 - 依據校園性侵害或性騷擾防治準則第 8 條。
3. 當事人不服學校判決提出申訴管道

當事人依身分別的不同，有不同的申訴方式與管道，其申訴管道及程序如下：

- 申復（學校）→ 申訴（教育局）→ 再申訴（教育部）→ 訴願或行政訴訟
- 公務員因其身分而受行政處分，得否提起行政訴訟，應就其處分內容分別論斷；而其標準應以「是否改變公務員身分關係，直接影響其服公職之權利」為判斷之尺度（最高行政法院 92 年判字第 1839 號）。

二、案例二解決策略

學校問題處理：(案例二)

(一) 淺層處理

1. 積極依法處理依性平法、性騷法等處理。
 - (1) 生教組長不當處理行為
 - 學校必須依法處理。
 - (2) 學務主任未依法定通報程序進行通報
 - 學校必須依據性平法第 36、36-1 條辦理。
2. 審慎運作性評會之召開及調查小組之運作
 - 依據性平會召開與調查小組之組成與運作規範辦理。
3. 敏覺事件外因素介入（本案因學生未能畢業）
 - 學校依據學校獎懲規定、適性輔導、申訴辦法與改過與銷過辦法，提供學生犯錯改過與輔導資源。
 - 對於學生未能畢業之情況，應經過學生成績評議委員會開會決議通過。
4. 因應外力介入細心處理
 - (1) 導致處理更為棘手（人本基金會介入）
 - 依法行政，依理處事，依情輔導，重視溝通與協調功能與技巧，以誠心與誠意化解歧見。
 - (2) 當事人監察院檢舉，監察院介入調查。
 - 依規定辦理，提供相關資料。

三、案例三解決策略

學校問題處理：(案例三)

(一) 淺層處理

1. 依照學生性平案件處理
 - 依法行政，依規定與準則召開性平會議與成立調查委員會。

2. 積極輔導及安置學生
 - (1) 案發後之輔導與處置
 - 強化輔導作為（涵蓋所有學生）、調整班級（適性安置 - 安置會議）
 - (2) 衍生問題之處理：記過、中輟...
 - 學校之處理立場應當具有一致性。
3. 溝通與協調家長
 - 引進家長會或外部資源，協助與家長之溝通協調，讓事情更圓滿解決（異中求同），誠心建議，配合配套共同為孩子努力。

四、案例四解決策略

學校問題處理：(案例四)

(一) 淺層處理：

1. 依法通報中輟
 - 三日未到通報中輟，失蹤。
 - 報警通報協尋。
 - 通報之後的協尋，建議家屬應報警以失蹤人口協尋。
2. 依法辦理復學，再轉出
 - 先找回孩子，辦理復學，再辦轉出。
3. 依法規定零拒絕，協助轉校
 - 該生之戶籍若已在欲轉往的學校學區內，該校應不得拒絕該生入學。原校應主動連繫欲轉入的學校，協助孩子順利轉學。
4. 針對危機處理，妥善因應
 - 針對家長的指控進行了解調查，做成書面報告，留校備查。

陸、問題檢討

從理論文獻、成功經驗及學校問題處理策略探討中，經過更深層思考，發現仍有待解決的問題。研究者再深入反思，並提出更佳解決策略及建議，現依四案例詳述如下：

一、案例一深層問題分析與解決策略

(一) 待解決問題：

1. 當事人因校方處理不滿意，因而心生不滿，到處放話
 - 依當事者狀況（精神狀況...），提供教師心理諮商或輔導協助。
 - 當事件已影響校務工作或學生受教權時，可依教師教學不力或無法勝任教學工作理由送考核會審議。

2. 教師與教師間發生婚外情事件時，校長是否需要主動介入處理？
 - 除非已經影響教學、校務運作、對學校師生造成困擾或當事人之一方之親屬提出時，建議校長應是時介入，妥當處理，否則建議只能適當勸導。
3. 此一個案已造成學校教學氛圍負向影響，學校該如何因應？
 - 加強針對師、生宣導兩性平權正確觀念，營造優質、友善與快樂的教學語學習環境。
 - 強化師生兩性相關法律素養，建立兩性尊重的環境。

(二) 最佳處理策略建議：

1. 增進校園教職員工同仁性騷擾素養

- 性騷擾的構成要件雖首重被行為人的主觀感受，但也兼顧客觀的認定標準，並需衡酌事發情境。
- 當事人的舉證責任。

2. 引進外部資源，協助處理相關問題

- 善用心理諮商師提供意見。
- 引進社福團體資源，提供師生相關服務。

3. 預防重於治療

- 營造性別平等的工作環境（宣導、案例分享...）。
- 型塑友善、和諧、溫馨的校園氣氛，讓校園充滿尊重的意識。

二、案例二深層問題分析與解決策略

(一) 待解決問題：

1. 申請人撤案
 - 依據校園性侵害或性騷擾防治準則第 23 條第一項第五款處理。
2. 調查人員的選擇
 - 依據規定選派具調查專業證照與能力之同仁或外聘調查委員，進行個案調查。
3. 維護當事人工作權或受教權必要措施
 - 依據校園性侵害或性騷擾防治準則第 25 條處理。
4. 保密原則
 - 依據校園性侵害或性騷擾防治準則第 24 條處理。
5. 當受害人不願接受調查
 - 依據校園性侵害或性騷擾防治準則第 20 條處理。

(二) 最佳處理略建議：

1. 鼓勵教師專業成長，提升教師專業知能

- 提升導師、輔導教師與輔導室對學生相關事件的知覺與輔導能力。
- 分享親師溝通技巧，以達親師合作目標。

2. 依據法規與準則，建立學校行政程序（SOP）

- 學校教師應定期電訪、家訪，相關承辦人應依法通報。
- 行政及相關教師能依據法律、準則處理程序。

3. 增進校長領導與危機管理能力

- 校長的領導與行政管理須提升，對於校內訊息的掌握度要充足與危機管理能力。
- 校長平時應積極領導，演練危機處理流程。

4. 增進教師與行政人員法律素養

- 辦理相關法律研習，提高教職員生的法律素養。
- 利用導師會報或校務會議時間宣導兩性平等相關知識與法定通報程序流程。

5. 增進危機處理與媒體敏感度

- 校長對於面對媒體時應有的態度以及資料，以將傷害降至最低。

三、案例三深層問題分析與解決策略

(一) 待解決問題：

1. 關於雙方家長協調會或調解會

- 雙方家長出席協調會或調解會議時，必須做成書面紀錄，兩造簽名。若談民事賠償部份，建議找調解委員會出面調解。
- 注意溝通技巧，切忌「公親變事主」，避免校方捲入爭端。

2. 關於學生中輟、家長意見與媒體應對等之處置與危機處理

- 引進家長會或外部資源，協助與家長之溝通協調，讓事情更圓滿解決（異中求同），誠心建議，配合配套共同為孩子努力。
- 對於媒體，可先準備新聞稿，但應極力保護學生的隱私；對媒體的態度應平和，以誠相待，以教育為出發點。

(二) 最佳處理策略建議：

1. 增進教育人員輔導素養

—對於行為學生懲處部分應注意比例原則、公平原則，並進行追蹤輔導。

2. 提升應對媒體之危機處理能力

—妥善應對媒體的負面報導，引導學校正向改進作為。

3. 引進外部資源，協助處理

—透過外部資源，家長會協助與家長溝通；心理師或諮商師協助輔導、矯正行為與治療。

四、案例四深層問題分析與解決策略

(一) 待解決問題：

1. 協助被害人關於轉學、求助、支援。
2. 思考何種作為真正對學生有幫助，才是解決問題的根本之道。
3. 學習與議員之互動及事件處理的（眉角），避免自己受到傷害。
4. 關於媒體應對等之處置與危機處理。

(二) 最佳處理策略建議：

1. 事前協助與預防（入班前）

- 安置會議（家長、導師、社工、輔導室；學務處...）。
- 建立資源網絡。（社會局社工...）。
- 由輔導教師與心理師對個案進行輔導。
- 評估個案適合入班的期程，
- 與個案導師先行溝通個案情況，予以正向的心裡建設。
- 通報個案為高風險家庭，協同社工家訪。

2. 提升事件處理能力

- 入班後安排個案學生進行高關懷課程。
- 對個案學生的持續輔導與家訪應建立完整紀錄。
- 建立個案之重要他人關係，並瞭解個案學生之人際網絡關係。
- 出現曠課、中輟與逃家狀況後，依法通報中輟，並行文至強迫入學委員會，並陪同家屬報警以失蹤人口協尋。
- 提出個案通報至高風險家庭，強調個案學生之家庭功能不彰，建議安置到中途學校。

3. 增進校長領導與應對媒體之危機管理能力

—妥善應對媒體的負面報導，引導學校正向改進作為。

4. 引進外部資源，協助處理

—透過外部資源，家長會協助與家長溝通

—心理師或諮商師協助輔導、矯治。

柒、行動研究與討論

本研究依據前述案例之相關討論，歸納出校園性別平等問題之處理模式及策略，可分為以下四部份，以下分述之：

一、理念

有關性別平等的理念，應該是讓男女兩性擺脫刻板性別角色，依個人興趣與能力去發展在生活或職場所需的技能，建立互信互助的兩性關係，以減少兩性之性別角色刻板與性別歧視。同時透過教育的歷程與方法，使兩性都能站在公平的立足點上發展潛能，不因生理、心理、社會及文化上的性別因素而受到限制，更期望經由教育上的兩性平等，促進男女在社會上的機會均等，在兩性平等互助的原則下，共同建立和諧多元的社會。

二、策略

本研究提供幾個具體可行的策略說明如下：

- (一) 可以從提醒教職員工生關於兩性平等的意識與素養，包含豐富的法律常識。
- (二) 校園空間的設置規畫，包含繪製校園安全地圖，並加以宣導，加強學生安全意識。
- (三) 加強學校校園危機處理機制，因應學校因校園平等案例等偶突發事件，發生時如何處理及因應。

三、工具

本研究提供幾個常用的工具並說明如下：

- (一) 標準作業流程。建置發生校園性別平等案件時的處理流程，包含學校端的性別平等委員會議，調查委員會等組織成員及內容。
- (二) 法律保護工具。對於法律相關規定及素養，對於全校的教職員工生，都要有這樣的素養及理解，以保護自身的安全。
- (三) 輔導治療的工具。對於案件發生後的輔導及後續的處理，要有專業及引進外部的資源，例如：心理師、社工師以及輔導轉介的機制，都要完備，才能保障學生的安全。

四、具體方案及活動

本研究提供幾個可以進行的具體方案及活動如下：

- (一) 宣導活動：透過各種場合宣導，增進學校性別平等意識及知能。
- (二) 課程與教學內容的實施含括法律案例講述：透過案例的解說，讓學生對於教學的內涵，有真正的理解，加以警惕與保護的作用。透過教育的歷程，增進學生的知能。
- (三) 親職講座：透過親職講座的規劃與安排，讓家長參與學校的事務，同時也讓家長關心孩子的行為，建立正確的性別平等意識，讓教育從家庭扎根。
- (四) 學校與社區結合：讓學校與社區緊密結合在一起，不管是愛心商店或是安全商店、安全防護網的建置，可以讓社區成為保護學生安全的另一道防線。
- (五) 警政、社政與學校密切合作：這部分包含校外會的追查、中輟生的追蹤輔導、心理轉介、專業諮詢等，當結合所有的資源，才能確保學校的作為確實能夠提供學生更多的支持、更多的保障，也減低學校教職員工生受傷害的機會。

捌、結語

兩性平等的教育，是機會均等的教育；是多元文化的教育；是適性發展的教育；是全人的教育。

如學者張珣佩（1998）綜合多位學者的意見與論述，提出兩性教育更積極的目的有二：在個人層面，使男女皆能了解、反省、思考由生理、心理，以及社會、文化形塑對兩性的影響；在巨觀層面，從整個社會能反省既有的以性別為基礎的社會秩序，建構新的、較合理的性別秩序關係。

社會的進步、觀念的改變，都必須透過教育的歷程，才能可長可久。因此，本組所探討之「校園性別平等案例處理模式及解決策略」議題，經過個案研究的討論、分享與發表的歷程，共同歸納出在理念、策略、工具、具體方案及活動等四個面向的建議之後，可以總結，性別平等教育的推動建基於對多元社會所產生的覺知、信念與行動，目的在協助學生認知文化的多樣性，對現今社會兩性不平權之現象有所覺察，教導學生瞭解彼此之間如何形成價值、態度與行為，並且引導學生破除性別歧視、偏見與刻板化印象，以促進各族群的和諧共處。

國民教育階段九年一貫課程，將資訊、環保、兩性、人權等重大議題融入七大學習領域中，針對「兩性教育」的闡述，其基本意涵為：了解性別在自我發展中的角色，探討性別發展與社會文化互動的關係，以重建和諧、尊重的兩性關係。

研究者認為減少性別平等案例的發生，最根本之道，即是由教育著手。在教學內容與教育歷程中，反省並檢討兩性或人與人生活經驗的差異，破除性別不平等的現象，

建構符合多元文化教育精神的性別平等教育，可分為在個人改變、在社會改變、在組織機構改變等方面進行，在核心能力、核心內涵與學習主題著手，建立正確的價值觀，表現合宜的行為，形塑優良的性別不同或兩性互動氛圍，減低校園性別平等事件的發生，呈現友善校園、和諧校風，為教育的理想目標，更向前邁進！

參考文獻

- 高松景、黃淑馨、晏涵文、劉潔心（2002）。台北市高中職學生兩性平等教育評量研究。載於教育部委託杏陵基金會主辦兩性平等教育學術研討會論文集。
- 洪久賢（2002）。落實性別平等教育之教學策略研究。載於謝臥龍（主編）性別平等教育—探究與實踐，187-210，台北：五南。
- 教育部（2002a）。兩性平等教育改革。教育部資訊網。
- 蔡培村、余嬪（1999）。中小學教師兩性平等教育素養之研究。輯於高雄醫學院兩性研究中心主辦「邁向二十一世紀兩性平等教育國內學術研討會論文集」，高雄。
- 葉惠鳳（2003）。大眾傳播媒體性別訊息融入性別平等教育團體對青少年性別平等觀念與態度之研究。國立政治大學教育學系教育心理與輔導組碩士論文。
- 全國法規資料庫（2004）。性別平等教育法。2005年9月28日，取自 [http://law.moj.gov.tw/Scripts/Query4B.asp?FullDoc=所有條文 &Lcode=H0080067](http://law.moj.gov.tw/Scripts/Query4B.asp?FullDoc=所有條文&Lcode=H0080067)。
- 全國法規資料庫（2005a）。性別平等教育法施行細則。2005年9月28日，取自 <http://law.moj.gov.tw/Scripts/Query4A.asp?FullDoc=all&Fcode=H0080068>。
- 全國法規資料庫（2005b）。性騷擾防治法。2005年9月28日，取自 [http://law.moj.gov.tw/Scripts/Query4B.asp?FullDoc=所有條文 &Lcode=D0050074](http://law.moj.gov.tw/Scripts/Query4B.asp?FullDoc=所有條文&Lcode=D0050074)。
- 全國法規資料庫（2005c）。校園性侵害或性騷擾防治準則。2005年9月28日，取自 [http://law.moj.gov.tw/Scripts/Query4B.asp?FullDoc=所有條文 &Lcode=H0080069](http://law.moj.gov.tw/Scripts/Query4B.asp?FullDoc=所有條文&Lcode=H0080069)。
- 張淑瑜（2004）。臺北市國民中學性別與空間規劃之研究。國立政治大學教育學系教育行政組碩士論文，未出版，臺北市。
- 黃德州、何素華（2009）。直接教學模式對國小智能障礙學生性騷擾防治學習成效之研究。特殊教育與復健學報，民98，21期，19-48。國立台南大學特殊教育學系。
- 王麗容（1999）。校園性騷擾及性侵犯處理模式之研究。兩性平等教育學術研討會論文，高雄醫學院，頁1-12。http://content.edu.tw/junior/civics/ks_cn/content/1/6/6-9-1.htm。
- 周麗玉（2007）。校園性別事件調查人員基本素養與輔導與諮商技巧之運用。2012年4月19日取自（www.chjhs.tyc.edu.tw/gov/wwws41/bisexual/05-activity/96/shiang_an）。
- 周麗玉（2008）。校園性侵害或性騷擾事件處理與調查相關法規運用知能。2012年4月19日取自（www.chjhs.tyc.edu.tw/gov/wwws41/bisexual/05-activity）。

鍾宛蓉（2010a）。調查知能演練。2012年4月19日取自 <http://gender.cpshts.hcc.edu.tw/ezcatfiles/b002/img/img/21/b01.doc>。

鍾宛蓉（2010b）。「性別三法」適用範圍判定—如何區分性別平等教育法、性別工作平等法、性騷擾防治法之適用。2012年4月19日取自 <http://gender.cpshts.hcc.edu.tw/front/bin/download>。

賴美里（1995）。校園反性騷擾行動手冊。臺北市：張老師。

教育部。校園性騷擾與性侵害案例調查處理實務手冊彙編。<http://www.gender.edu.tw/harassment/index2.asp>。以下法規來源：教育部性別平等教育全球資訊網 -- 性別平等教育法、性別平等教育法施行細則、兒童及少年福利法、兒童及少年福利法施行細則、性騷擾防治法、性騷擾防治法施行細則、家庭暴力防治法、家庭暴力防治法施行細則、性別工作平等法、性侵害犯罪防治法、民法（與性別平等教育相關法條）、刑法（與性別平等教育相關法條）、少年事件處理法（與性別平等教育相關法條）、校園性侵害或性騷擾防治準則、校園性侵害或性騷擾防治準則修正條文、校園性侵害或性騷擾防治準則修正條文對照表、校園性侵害或性騷擾防治準則修正條文勘誤表。

附錄：

【相關法律資源】

關於校園性侵害或性騷擾事件處理的相關法規（詳細法令條文可到全國法規資料庫：<http://law.moj.gov.tw/> 搜尋），茲分述如下：

一、性別平等教育（含性侵害、性騷擾）相關法規

（一）性別平等教育法

1. 性別平等教育法施行細則
2. 校園性侵害或性騷擾防治準則
3. 校園事件通報管理系統實施要點（教育部校安中心）
4. 各大專校院及國立中小學性別平等教育委員會制訂之校園性侵害或性騷擾事件處理要點
5. 學生懷孕事件輔導與處理要點

（二）刑法第十六章妨害性自主罪

（三）性侵害犯罪防治法

1. 性侵害犯罪防治法施行細則
2. 警察機關及性侵害防治中心辦理性侵害事件處理準則
3. 法院辦理性侵害犯罪案件處理準則
4. 檢察機關偵辦性侵害犯罪案件處理準則
5. 加強推動性侵害犯罪防治工作實施方案
6. 性侵害犯罪事件醫療作業處理準則
7. 疑似性侵害案件醫療及蒐證流程
8. 辦理性侵害被害人補助聲請原則
9. 性侵害犯罪加害人身心治療及輔導教育辦法
10. 性侵害加害人檔案資料管理及使用辦法
11. 媒體對性侵害事件之報導保護被害人之處理原則

（四）性騷擾防治法

1. 性騷擾防治法施行細則
2. 性騷擾防治準則
3. 性騷擾事件調解辦法

（五）兩性工作平等法

1. 兩性工作平等法施行細則

二、兒童及少年保護相關法規

(一) 兒童及少年福利法

1. 兒童及少年福利法施行細則
2. 兒童及少年保護通報及處理辦法
3. 兒童及少年性交易防治條例
4. 兒童及少年性交易防制條例施行細則
5. 少年事件處理法
6. 少年事件處理法施行細則
7. 家庭暴力防治法

三、其他相關法規（含申訴救濟管道）

- (一) 行政程序法
- (二) 社會秩序維護法
- (三) 教師法

四、教育部「教師申訴評議委員會組織及評議準則」

- (一) 教育人員任用條例
- (二) 教育人員懲戒條例
- (三) 公務人員保障法

【相關連結】

1. 教育部性別平等教育全球資訊網
2. 教育部中部辦公室性別平等教育資訊網
3. 內政部性騷擾防治網
4. 內政部性侵害防治網
5. 台灣性別平等教育協會

第五組

偏遠小型學校面臨困境與策略之探討

偏遠小型學校面臨困境與策略之探討

輔導校長：蘇益利校長、劉素滿校長

組員：鍾兆晉、鄭宇森、張慧媛、孫台育、鍾冬玉、鍾宜智、許金元

壹、前言

過去幾十年來，政府為提升國民素質與教育水準，在國民教育階段推行「一村一校」政策。在以往農村經濟型態的台灣社會中，國民學校不僅實現人民對子女可以就近接受教育的盼望，偏遠地區的小型學校更是社區文化發展與活動推行的中心（吳煥烘、徐明和，2006）。

然而近年來，台灣經濟發展快速，產業型態轉變，工業化與都市化導致人口結構改變，鄉村人口大量流失。再加上國人生育率下降導致的少子化現象，使得都市化程度較低地區學童數日減，偏遠地區學校教育經濟效益日低，終至出現「廢校」危機。

據 100 年內政部主計處的調查指出，就業者外流率在臺東及花蓮等縣外流比率均在 10% 以上。而 100 年的人口統計中，花蓮縣 15 歲人口數與 0 歲的人口數成長比例為 -47%；同一年度與年齡，台北市的比例為 -22%（內政部，2012）。此一數據顯示，雖然同受少子化現象的影響，但都市化程度較低地區學童數減少的情形遠比大都市的情形嚴重中。在依「學生數」來分配教育經費與人力的制度下，此一現象是必造成愈偏遠地區的學校將愈不利於學校經營。

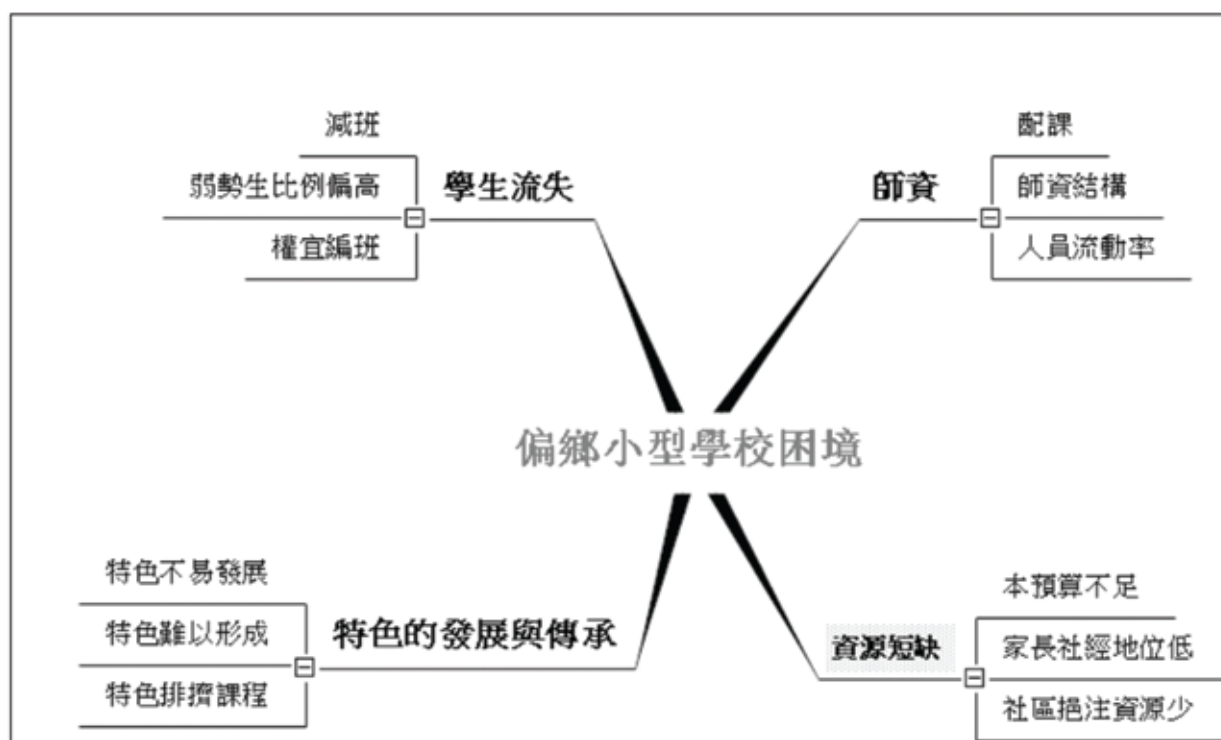
本研究所謂偏遠國中，為各縣市政府訂定「偏遠地區學校區分原則」報部備查之 234 所偏遠國中。而本研究指小型學校，則是全國班級數 12 班以下之 183 所學校。

貳、案例描述（問題情境）

一、問題群組與形成議題

（一）如何發現偏遠小型學校的問題？

從分組完成開始，我們便以學習型組織進行研究工作。在形成問題的時候，我們採用開放式系統，讓組員天馬行空的提出可以連結的有關偏遠小型學校的專有名詞、片語、概念、人物、校名及新聞事件等等。同時，也採用經驗法則，及繪製心智圖，在交互運用下激盪出我們的主架構，如圖一所示。



圖一 探討偏遠小型學校之心智圖

(二) 偏遠小型學校如何形成有效的議題？

在訂出「師資、特色的發展與傳承、學生流失、資源短缺」等偏遠小型學校常面臨之四大主軸問題後，我們開始以收斂方式形成子問題。這些子問題排除重複的、類似的或個案式的題目後，經整理可以總結為：流動率、結構、配課發展不易、傳承不易、排擠其它課程、減班、弱勢學生比例高、組織縮編預算少、家長社經背景低以及社區挹注資源少等十項。

(三) 如何解決偏遠小型學校的困境？

所謂謀定而後動，直指問題與困境的作為才能改變現況。針對篩選出的問題，我們擬定具體策略大致可分為三個層次，即：(一)以「回歸教育本質、展現辦學特色與績效」為策略的核心；(二)以「建立雙語特色學校、實施課後輔導」為策略的發展主軸；(三)以「學校走出去、資源引進來」為策略的手段，幫助主軸策略順利實施。

(四) 對偏遠小型學校的問題形成模式？

「個人經驗」是本組很重要的資產，組員鍾宜智來自花蓮縣三民國中，組員鍾冬玉來自屏東縣竹田國中，都是屬於偏遠小型學校，因此，可以提供大量的親身體驗，而不失真。最精彩的個人經驗，是劉素滿校長的坪林國中經驗，讓我們見識豐富多彩的學校本位課程可以

使偏遠小型學校起死回生、發光發熱。當然，碩士論文是我們得到理論基礎的

重要範本，例如「偏遠小校的再生策略之個案研究 --- 以希望國小為例」(林元婷，2010)，在這一部分我們累積了大量正向成功的素材。

(五) 我們以何種研究方式解決偏遠小型學校的問題？

「訪談」是快速得到答案的方式，尤其問到同梯次候用校長玉山之子詩人脈樹校長，在南投縣同富國中的偏遠山區成功的經驗就這麼流轉成源源不絕的文獻。「思考」是淬鍊獨立研究文本的重要手段。因題目是活的，偏鄉小校在我們的探查下，一一浮現校名露出原貌。然而，「文獻探討」才是獨立研究必要的苦工。「文獻探討」消耗我們大量的時間去搜尋案例，去進行知識管理，去細嚼前人研究的精隨。

(六) 討論過程的心路歷程：

在候用校長儲訓班這種個人頭頂一片天的團體，每個人都頭角崢嶸心有定見，所以很快形成共識其實是有困難的，如何存異求同，讓全組展現團隊默契又不失個人特質，我們一開始採用的策略就是當週報告的組員擁有最大的發言權，即便全組討論時各家意見紛雜，最後都以產出口頭報告的組員最後版本為全組依歸。

整個個案研究，從問題的剖析、確定議題、形成焦點、產出解決策略、問題檢討、研究發表到反思回饋，最大的問題是時間，時間是最大的壓力，不連貫的時間和不足的時間都讓這次的個案研究多少帶點遺憾，時間的壓迫也使不同的組在聽取別組報告時無法提供深入而精闢的建議。

本研究有結構性的歸納問題。過去累積的經驗，讓我們實務上體驗過這些困境，但卻未曾作過系統性的統整與思考，遇到問題→解決問題→再次遇到相同問題→再解決問題.....，這個循環已經不知道重覆發生多少次，也許有些問題不是我們這個職位層級可以解決的，也可能不停地在人力與物力資源缺乏的情況下，總是只急著解決當下的問題，但如果跳脫出這個迴圈，站在一個高點重新思考，有些問題退一步後，是可能做統整性、系統化的解決。

最後一個部份，則是發現有些特殊的或還未發現的問題，由於不同的人有不同的經驗，加上有些問題在特定因素下才會爆發，因此雖然大部份的問題在個別的偏鄉小校都體驗過，但少數的問題卻是到目前為止隱而未爆的，經由這次的集思廣益卻能讓我們提前思考如何預防萬一不幸發生時該如何處置。

二、偏遠小型學校案例

- (一) 布袋國中位於嘉義縣的西陲布袋鎮，全盛時期學校班級數多達 57 班之多，後來由於養殖業及近海漁業日漸沒落，因此人口逐漸外流，再加上社區居民長久以來對布袋國中缺乏信心，而將其子弟送往外地公私立學校就讀，

因此學生急速萎縮，至 95 學年度全校共有 34 班（其中 4 班是特教班），學生總數為 572 人。

- （二）唯美國中位處大花蓮市地區的邊緣地帶，因地區人口外流嚴重、學校密度過高、明星國中產生的磁吸效應、升學主義等因素，導致學校特色發展困難，學生人數逐年流失等困境。
- （三）台北縣坪林鄉漁光國小位於翡翠水庫的源流區，目前是台灣島上最迷你的小學，由於少子化及產業移轉，全校只剩八位學生，雖經營特色課程而具全國知名度，卻屢有廢校傳聞。
- （四）「希望國小」最早在民國 36 年以國民學校的「分班」形式所創立，民國 38 年變為「分校」，直至民國 45 年才正式成為一所「獨立學校」，榮景時學校每年級有三班，每班有四、五十個學生之多；然直至民國 95 年，全校學生數僅剩 41 位，成為此次小校廢併的可能對象，幸而民國 96 年鄰近的 00 國小 11，在兼顧政治承諾與學生學習品質考量下，選擇與「希望國小」實施兩校合班上課，人數才由 41 位增加至 55 位學生，

參、問題分析

一、問題剖析

本研究歸納分析，這些偏遠小型國中普遍所遭遇的問題如下所述：

- （一）學生來自弱勢家庭比例較高，學生家長社經地位、經濟能力等社會與文化資本普遍不利，影響學生教育機會均等的權益。
- （二）因學生人數少，不利群性學習，在欠缺競爭的學習氣氛下，學科能力有明顯的城鄉差距。在父母仍受升學主義影響的大環境下，加速家庭支持力強的學生轉出，惡性循環，更不利經營。
- （三）學生學習成就不易提升，造成教師不易對學校產生高度承諾感與認同感，不利於營造學校特色的經營，進而影響教育品質。
- （四）偏遠地區家長社經背景低，公共建設不足、社區資源貧乏，學校人力物力資源短缺，政府投資教學硬體設施不足。

以上四項因素造成偏鄉小校惡性循環，招生問題日益惡化。

二、問題焦點

我們把偏遠小型學校可能面臨的困境分成四大類，其細目詳如下：

- （一）師資問題：

1. 教師流動率高
 - (1) 偏鄉教師平均年齡較低，人生變數大，異動性高。
 - (2) 教師多為客居當地，須學習融入當地生活；或有當地環境設施無法滿足個人生活習性者，驅動年輕教師轉調他校。
 - (3) 介聘、考試時對偏遠學校教師提供加分獎勵，變相鼓勵教師外流。
 2. 師資結構不健全
 - (1) 受限於「國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制標準」，法定員額縮減。
 - (2) 偏鄉教師年齡分布易呈雙峰分布或年輕化趨勢。
 - (3) 員額編制之限，導致部分科目教師數不足。
 3. 行政人員不足
 - (1) 偏鄉行政工作常合併編制，業務量大，導致教師意願不足。
 - (2) 正式教師不足。
 4. 配課困難
 - (1) 專長教師不足，教師專長授課比例較低。
 - (2) 校內教師兼課多，學科教學工作繁重。
 - (3) 地處偏遠，外聘兼課教師不易。
- (二) 學校特色的發展與傳承問題：
1. 特色發展不易
 - (1) 教師年輕化，發展特色課程經驗不足。
 - (2) 受限於設備致教師專長無法發揮。
 - (3) 教師兼課多，教學工作繁重，較無餘力顧及特色課程發展。
 2. 特色傳承不易
 - (1) 教師流動率高，人走，特色跟著走。
 - (2) 人數少，缺乏典範學習。
 - (3) 領域內教師互動性低，封閉性高。
 3. 新特色排擠其它特色課程
 - (1) 固定經費的排擠。
 - (2) 選修時間的排擠。
 - (3) 特色無法多元發展。
- (三) 學生流失問題：
1. 造成減班
 - (1) 師資匱乏，教育品質降低、越區或就讀私校；再減班，教育品質再降低...
 - (2) 學生同儕競爭力降低，缺乏典範學習。
 - (3) 公共服務負擔增加。
 - (4) 部分活動無法辦理。

2. 弱勢學生比例高

- (1) 經濟弱勢（家長失業）、家庭弱勢（單親、隔代教養）學生比例偏高。
- (2) 學習弱勢學生比例高。
- (3) 男女比率失衡。

3. 導致組織縮編

- (1) 處室縮編（12班以下，4處6組；6班以下，3處2組）。
- (2) 職工縮編。

（四）資源短缺問題：

1. 學校可運用經費拮据

- (1) 學生人數少，政府撥補本預算少。
- (2) 學生數少，家長會費少。
- (3) 學生數少，合作社經營困難。
- (4) 地處偏遠，無公共設施出借之歲入編列。

2. 家長社經背景低

- (1) 務農、打零工形式，隔代教養、單親、中年失業等比例高。
- (2) 家長考量經濟負擔參與校務意願較低。
- (3) 社區有力人士非本校或在地家長。

3. 社區挹注資源少

- (1) 公共文化設施資源薄弱。
- (2) 社區意識不強，未能發展社區總體營造。

4. 政府投入資源有限

- (1) 政府擬朝廢併校處理。
- (2) 政府忽略。

肆、解決策略分析

一、法源依據

- （一）根據教育優先區計畫指標之一所稱：「離島或偏遠交通不便學校，普遍有年輕人大量外流、文化不利、家庭多為單親或是隔代教養，導致孩童難有良好照顧，需採取積極性措施，以維持教育機會均等與教育正義的相對弱勢地區學校者」。
- （二）教育基本法第四條：人民無分性別、年齡、能力、地域、族群、宗教信仰、政治理念、社經地位及其他條件，接受教育之機會一律平等。對於原住民、身心障礙者及其他弱勢族群之教育，應考慮其自主性及特殊性，依法令予以特別保障，並扶助其發展。

二、文獻探討

吳振福（2007）認為偏遠小校除了離島與山區外，還應擴及平地與都市中相對地理位置概念下的小校。案例的國中就是在這樣的地理環境與外在條件下，每年都面臨招生困境及經營困難。在此類處境之校長與處室同仁在意識到有被廢併校的危機時，開始有許多論文提出思考突破困境的策略並對學校的處境作深入之分析。從台灣博碩論文系統以論文題目含關鍵字「偏遠」與「小校」查詢，計有碩士論文共有7篇。從查得論文中的摘要內容分析，目前國內用以解決偏遠小校問題的策略可分為兩大方向，一是學校整併策略；一為採取學校再生策略。分述如下：

（一）學校整併策略：教育當局因教育與經濟的考量，將兩所或兩所以上學校合併成一所學校。整併形式上大致包含「凍結學校組織員額」與「學校調整裁併」兩種，前者僅就學校內部組織編制作調整；後者則影響一所學校的存廢（張國輝，2005）。

（二）學校再生策略：校採取有別以往的經營方式，以創造學校經營的良性變革（change），廣義含有轉型、重生與創新經營策略等（鄭同僚，2008）。

（三）成功案例

1. 高士三寶

屏東縣高士國小辦理「旅人學苑」的開辦令我驚豔。如此偏遠、如此有限人力，竟也以「高士三寶」—野牡丹花、板栗香菇、相思木炭為設計題材，發展出豐富、活潑有生命力的校本課程；且校方積極爭取各界經費，活化閒置空間，開辦旅人學苑，規劃設置「旅人居」、「旅人學堂、食堂、澡堂」、「觀景餐廳」、「室內外表演舞台」。其接待旅人對象分三類：1. 精英旅人—上課時間。對學生教學、協助教師專業發展之講師。2. 公務旅人—公部門自費辦活動、會議、部落深度之旅。3. 一般旅人—一般民眾自費，限假日非上課日。為使學校與社區緊密結合，創造雙贏的局面，高士國小進一步開辦「我是你的眼」部落導覽課程，訓練師生成為「旅人的眼」。課程包含：

- （1）以部落母語和文化特點為主題：非洲鼓樂團教學、原音合唱團教學、獵人山林、木雕與月桃編、部落公主與勇士進階儀式。
- （2）以部落母語和文化特點為主題：石板屋遺址與穀道探索、牡丹社事件劇演、四林格事件探索。
- （3）以傳統產業為主題：柴燒麵包窯、部落美食研發、伴手禮研發。
- （4）以部落人力和物力為主題：部落深度之旅導覽與接駁訓練、關懷獨居老人系列品德課程、巫師祭儀體驗課程、原住民菁英系列講座課程、山林吶喊：部落樂團發表活動。

- (5) 以部落自然生態為主題：小小導覽解說員研習、賞鳥課程、部落旅遊地圖繪製課程

2. 坪林驚豔

坪林國中的成功經驗也十分值得我們去學習。在劉素滿校長依據學校願景：「小而精、小而美之坪林樂章；活力坪中人，卓越e世代」，優質辦學的堅持下，訂定策略：

- (1) 提升學生學習成效。
- (2) 增進教師專業智能。
- (3) 建立效能行政團隊。
- (4) 改善充實教學環境。
- (5) 增進親師生關係。
- (6) 建立社區型學校。

據此，坪林國中逐步、逐項推動具體作法：落實小班教學精神、發展學校本位課程、發展多元社團、辦理各項藝能活動、加強藝能教育、成立學生自治會、辦理住宿方案、資源網絡之運用、建立效能行政團隊、發揮課發會功能、增進教師專業知能、落實教學研究會運作、落實教學視導、落實健康與體育教學與活動、推動永續校園，終於創造坪林國中新的里程碑，使學生不僅學業成績進步，亦培養出自信心，使學校辦學績效卓越，更吸引嚮往鄉村生活之都會學生到坪林國中就讀。

在考量學生受教權、教師工作權、地方發展、須投入的資源與時間等因素，參考他校的作法與成功經驗後，本研究決定以學校再生策略作為解決偏遠小型學校經營的途徑。

三、解決策略

根據前節針對造成困境因素的分析與相關文獻探討，本研究建議的再生策略將從「學校內部轉型」與「學校外部整合」兩面向，以行動研究的方式進行。在施行的過程中，透過「行動」→「記錄」→「分析」→「反思」→「行動」歷程，逐步解決學校的問題。說明如下：

(一) 學校內部轉型

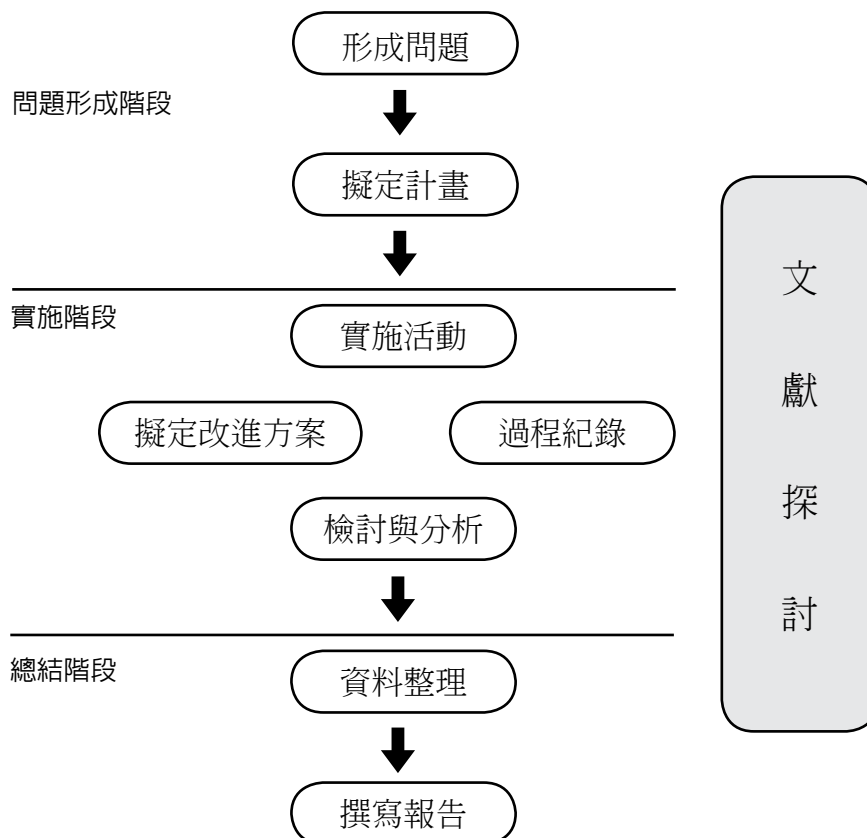
1. 行政方面：試行行政業務標準化作業 (SOP)。
2. 教學方面：參加教師專業發展評鑑。

(二) 學校外部整合

1. 採行「策略聯盟」的方式，與學區內小學建立良好的溝通平台。
2. 採行「異業結盟」的方式，與學區內的書局、商店合作，共同營造有利學習、鼓勵學習與友善學習的學區氛圍與學校形象。

3. 與地方產業結合，積極發展學校特色。

本研究建議偏遠小型國中再生策略進行流程如圖二所示：



圖二、「學校再生」流程圖。

四、綜合策略

(一) 師資困境的解決

1. 教師流動率高之因應策略：

- (1) 提供良好居住環境，如教師宿舍。
- (2) 加強初任教師輔導機制，鼓勵同儕對話。
- (3) 校長領導促使組織氣氛融洽，以提高誘因留任教師。
- (4) 辦理鄰近地區未婚聯誼，媒合以留任當地。
- (5) 輔導本地具教師資格者回鄉任職。

2. 師資結構不完整之因應策略：

- (1) 建議上級放寬員額編制。
- (2) 確認基本結構，長期留任之資深教師增進教學知能。
- (3) 成立教師專業學習社群，拓展教師多元教學能力。

3. 教學配課困難之因應策略：

- (1) 跨年級及領域的協同教學。
- (2) 臨近學校組成策略聯盟。
- (3) 共聘教師或聘增置教師。
- (4) 整合人力、成立志工隊、引進專長教師帶動深耕。

(二) 學校特色推展困境的解決

1. 特色發展不易之因應策略：
 - (1) 校長實施教學領導，主動參與溝通並協助。
 - (2) 聘請外部專家，培訓教師專業能力。
 - (3) 爭取額外人力，減少專任教師負擔。
 - (4) 「策略聯盟－聯合學校」共同發展特色。
2. 傳承不易之因應策略：
 - (1) 結合社區資源，如當地文史、產業等團體。
 - (2) 建立系統性的檔案管理機制以利傳承。
 - (3) 推動退休教師深耕計劃。
3. 排擠其它課程之因應策略：
 - (1) 重點發展再循序擴展。
 - (2) 相關課程進行全面性統整，融入特色課程中。
 - (3) 教師發展多元能力。

(三) 學生流失困境之反應

1. 減班之因應策略：
 - (1) 爭取實施自由學區計畫。
 - (2) 交通車或增開巴士。
 - (3) 規畫增能方案、發展特色吸引學生就讀。
 - (4) 活動需考慮偏遠小社區特殊型態，結合社區辦理。
 - (5) 公共服務利用志工或就業服務站等人力協助。
2. 弱勢學生比例高之因應策略：
 - (1) 規畫增能方案（學生、課程）。
 - (2) 加強親職教育，增進家長知能。
 - (3) 提出促銷方案如獎助金，提供全方位照顧及扶助。
3. 面對組織縮編之因應策略：
 - (1) 辦理非正式活動凝聚向心力，透過健全制度，提升互助合作。
 - (2) 發展教師多元能力。
 - (3) 爭取額外人力減輕教師工作負擔，如替代役、就業服務站等。
 - (4) 校務方向有所取捨。

(四) 資源短缺困境之突破

1. 預算少之因應策略：
 - (1) 積極申請教育優先區計畫，以爭取經費。
 - (2) 鄰近校際資源共享。
 - (3) 規劃爭取競爭型計畫。
2. 家長社經地位低之因應策略：
 - (1) 主動走入社區，鼓勵有力出力，非只出錢，把人力視為是一種資源。
3. 社區挹注少之因應策略：
 - (1) 爭取公益、社會團體挹注資源。
 - (2) 推動企業認養方案。
 - (3) 成立校友會，尋求成功校友的支援。
 - (4) 校長走入社區拜訪仕紳，積極爭取家長支援，引入社區資源。
 - (5) 開源節流。

伍、行動研究與問題檢討

一、形成新的問題

- (一) 交通問題：對偏鄉小學產生問題，往往解決一個，但可能又產另一個新問題，例如，解決學生流失問題，申請交通車方便學生上下學通學，但伴隨的又是司機的人事經費、交通車的後續維修保養經費及油錢問題，對學校又是很大的負擔。
- (二) 天然災害：在全球氣候變遷的影響下，極端氣候的出現已是常態，且造成的天然災害往往使偏遠小型學校遭受第一時間最劇烈的衝擊，因此，如何進行預警？如何實施防災教育？是偏遠小型學校必須積極面對和因應的問題。
- (三) 校長領導：校長掌握資源、掌握學校發展方向，尤其在偏鄉小校更容易因校長的作為或不作為而產生全面性的影響，遇到沒經驗的初任校長或等退休的老派校長，都可能使偏鄉小校面臨人為的困境。

二、新問題之解決策略

- (一) 交通問題協同地方政府以免費巴士（如新北市林口區之偏遠山區）處理，可以避免購車衍生之人事經費、交通車的後續維修保養經費及油錢等問題。
- (二) 天然災害之解決策略
 1. 師生進行地質行動研究，加強水土保持。
 2. 進行建物安全鑑定，確保師生安全。
 3. 落實防災演練，融入學校生活。

（三）校長領導的關鍵影響力

- 1.發展適合偏鄉小校的校務發展計畫。
- 2.用最少的經費，創造最大的價值與回憶。
- 3.把偏鄉小校打造成慢活悠閒生活方式的校園。
- 4.增進校長教學領導軟實力。
- 5.校長融入社區文化與生活，要有長期待在偏鄉小校的心理準備。

陸、反思與建議

一、問題反思

囿限於制度、現狀、教師人格特質與地緣問題，各種面向改變彈性不足都使得偏遠小型學校經營亦趨困難。至於本研究強調的學校特色發展與傳承，因著師資結構困境、設備不足、教師負荷高、經費不足、缺乏典範及封閉性高等因素，更凸顯問題並非可由各校自行解決，而需系統性的、更高行政層級的以及綜合的解決層次。學生流失衍生出減班、弱勢學生比例偏高及組織縮編等相關問題，可以點出並非全然是教育問題，亦是社會問題和政治問題，少子化牽動的社會資源短缺和經濟力消費力的衰退，都不是一校之長能片面改善的情境。最後，偏遠小型學校長期的宿命似的資源短缺，使學校面臨預算少、家長社經地位偏低及社區資源較少的負面效應，更加擴大而難以停止。

二、具體建議

（一）就學校方面而言

- 1.「雙向溝通以建立共識」有助學校再生策略之實施從影響再生策略實施的外部與內部因素分析中可知，在外部因素方面，家長與社區對學校再生策略的認同與否，會影響學校策略之推動。其次，從學校內部因素方面，本研究發現：學校雙語特色發展主要受到「校長自身專長與興趣」的主觀因素影響，及策略推動者主要在校長自身，大多是單向溝通，教師處於被動配合的角色居多，也引來人去政息的疑慮。
- 2.「雙語特色學校」可轉型為「體制外的理念型學校」或「英語村」據點現今雖已建立學校雙語品牌並成功獲得辦學肯定，有效吸引學區外學生就讀，但仍受限體制內校長任期與教師流動的問題，學校雙語特色制度恐人去政息，實是可惜。
- 3.結合農會、水利會資源，賦權地方人士以謀社區再生。
- 4.促成社區總體營造，建構完整的一、二、三級經濟體系第一級產業除可轉型為精緻農業外，也可結合觀光遊學，深耕第三級休閒產業，其次，與工研院或企

業團體進行聯盟合作，提供為現階段研究與發展中心之用，或固定原料的支援地，企業對學校與社區進行認養，提供所需人力與物力等，在兼顧環保同時也擴增第二級產業在地發展的可能性，進而建構完整的一、二和三級經濟體系。

（二）就行政部門而言

行政部門應扮演積極整合的角色，以實踐社會正義的理想，分述之：

1. 從國土均衡觀點，規劃長期偏遠小校發展方向與配套，並將其法制化，積極提供師資人力與資金、物力，以提高學校經營的有利條件，協助學校與地方整體產業發展。
2. 額外提供偏遠地區學生師資公費名額：建議不妨基於偏遠地區特別發展之基礎，與大學繁星計畫機制相結合，額外提供偏遠地區學校學生師資公費名額，藉由培育在地學生，使其學成回故里貢獻所長、獻身教育，除可基於對當地的情感認同，減少教師流動、提高師資與教學品質的穩定外，也可藉此提升當地人才素質。
3. 進行相關全面性研究

（三）就社區團體而言

1. 除稟持社會責任之心外，在協助的方法上也能更切合學校所需。
2. 建議提供學生多元表現與體驗的機會。

參考文獻

- 內政部 (2012)。一〇一年第二週內政統計通報 (100 年底人口結構分析)。2012 年 4 月 15 日，取自於 http://www.moi.gov.tw/files/news_file/week10102.doc
- 吳振福 (2007)。國民小學校長變革領導策略與教師變革接受度之研究—以屏東裁併政策為例。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版。屏東。
- 吳煥烘、徐明和 (2006)。策略領導在國民小學小型學學校裁併議題上之啟示。教師之友，47 (2)，頁 57-72。
- 林生傳 (2003)。教育研究法。台北市：心理。
- 林元婷 (2010)。偏遠小校的再生策略之個案研究—以希望國小為例。國立政治大學教育學系哲學組碩士論文，未出版。台北。
- 張國輝 (2005)。小型學校面臨整併的反應與因應策略之個案研究。國立台南教育大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版。台南。
- 彭孟堯 (2003)。教育哲學。台北市：學富。
- 鄭同僚、詹志禹、黃秉德、李天健、陳振淦、周珮綺 (2008)。偏遠地區小學再生之研究成果報告 (編號：PG9607-0031)。台北：教育部 (國民教育司)。

第六組

談學校媒體公關 - 以校園危機處理為例

談學校媒體公關—以校園危機處理為例

輔導校長：蘇益利校長、劉素滿校長

組員：王如杏、許俊傑、陳紅蓮、林俊賢、徐文成、脈樹·塔給鹿敦、林進鎰、陳育民

壹、前言

我國自 1994 年教育改革聲浪風起雲湧，社會各界對教育鬆綁呼聲急迫，教育民主化的訴求逐漸形成，在如此多元開放的教育環境之下，學校教職人員的媒體公關素養變成有效的溝通條件。

學校公共關係是學校運用各種行政作為、溝通媒介及行銷策略等各種信息傳播方式，透過校內公關與校外公關，形成學校、家庭與社會民眾雙向回饋、多向交流的訊息網路，並使三者互相瞭解，從而建立良好關係，且使學校塑造良好形象，終獲得社會民眾支持、信任與協助，而能有效發揮學校教育功能。

學校公關不僅做好校內公關，而且校外公關也必須妥善的規劃，協助學校因應社會變遷過程中爭取更多支持與資源。校長的領導風格影響全體教職員，對外的公共關係以及與媒體的互動模式，也直接影響全體教職員，校長建立良好的媒體互動關係將有助全校的公共關係發展。

在多元開放的社會中，學校應善用媒體的功能，讓學校辦學宗旨理念傳達給社會大眾了解，且擅用媒體力量達到訊息傳達與雙向資訊的流通，且最重要的是在學校危機處理時，能適當運用媒體以降低大眾對學校的負面印象。所以學校應與媒體應建立良好關係，以傳達學校正確的消息與學校的能見度。

校長與媒體互動，從認識媒體開始，再到了解媒體，從而運用媒體，無論是在校園事件危機處理或學校形象包裝宣傳等，都有很大的功效。學校公關是學校運用各種方式透過校內與校外公共關係，形成學校、家庭與社會民眾一種多面向的資訊網路，進而建立良好的關係，獲得大眾的支持與提昇學校教育的功能。

本節首先說明本研究主要目的，其次介紹三件近年來媒體報導之校園危機案例，再次歸納小組成員所提之待答問題，最後說明本研究採取之研究方法，說明如下：

一、研究目的

- (一) 歸納組員所提諸多案例，了解背後之問題意識，萃取問題之共同概念，提升高層次思考能力。
- (二) 培養組員建構議題導向之研究能力。
- (三) 分析主要案例之情境問題、形成因素、解決方式及有效策略，發揮小組合作學習之效能。

(四) 探討台灣媒體生態特質，歸納出「校園危機處理之媒體公關策略」，提供學校危機管理參考。

(五) 探究校園危機處理之媒體事件，學校面臨之困境及應有之解決策略，提供校長校務經營參考。

二、案例提要

(一) ○○國中學生跳樓自殺之媒體事件：

某國小六年級張姓女學童昨天下午第七節綜合課程上課上到一半，突然推開窗戶，跨過高約一百卅公分的欄杆從四樓陽台一躍而下，送醫後不治；由於同班同學曾目擊她下課時不斷哭泣，加上女童桌上遺留的日記本記載「心情NO OK」，警方研判女童可能因感情因素想不開才會跳樓輕生。

(二) ○○國中學生性騷擾之媒體事件：

某國中學生於一年及下學期時，即有男同學故意處碰女同學，女同學不以為意；到二年級時情況漸趨惡劣，男同學以十元硬幣撬開女廁所門後跑地，數日後的自習課，即發生男同學集體騷擾同班女同學的事件，由於受騷擾的女同學害怕被報復，一直不敢說出來，直到一個月後，班級性騷擾事件才曝光。

(三) ○○國中校園霸凌之媒體事件：

某國中六、七十位老師向立委連署陳情，指學生不但帶西瓜刀恐嚇老師，甚至揚言要拿槍幹掉老師！校長粉飾太平，學務處也不處理，警察到校處理時，竟要老師向學生道歉，涉嫌吃案。

三、待答問題

- (一) 媒體報導之校園危機事件，其案例情境為何？
- (二) 針對案例情境，剖析事件問題之淺層、深層因素為何？
- (三) 針對問題焦點，分析個案學校之解決策略適切與否？
- (四) 針對個案學校之解決策略，發展本組之建議事項為何？
- (五) 根據台灣媒體生態，學校媒體公關可行的因應策略為何？
- (六) 校園危機處理之媒體公關，可能面臨之困境與限制為何？
- (七) 校園危機處理之媒體公關，個案研究之結論與建議為何？

四、研究方法：

本研究主要採用文件分析、歷史研究法及焦點座談法，說明如下：

（一）文件分析

本研究蒐集學校危機事件之媒體報導文件，將個案新聞報導的「連續記錄文件」(running record)，作結構性的個案文件分析。

媒體對學校危機處理的報導內容，多引用學校校長、發言人或利害關係人的言論，雖然是學校危機處理的第二手資料，未必能夠忠實呈現出學校危機處理的整體事實。

學校危機處理媒體報導的第一手資料，藉由此連續性的文本資料，分析出媒體報導的取材與角度，了解媒體人的觀點與思維，進一步推演出如何與媒體應對溝通的公關之道，除了避免採訪時被提出質疑，甚至預防後續衍伸的負面報導，以達成有效控管校園危機處理的媒體效應，可以將個人或學校在校園危機處理中的輿情傷害降至最低程度。

（二）歷史研究法

歷史研究法是以敘述方法對某一過去事件作詳細的描述，通常也是個案研究法。著重於時間序列敘述，通常由歷史、人物、制度著手，重視人、事、時、地、物，找到概念之間相互的關連性，以解釋事件的本末，歷史研究法是本研究的立論基礎。

本研究針對○○國小學生跳樓自殺之媒體事件；○○國中學生性騷擾之媒體事件；○○國中校園霸凌之媒體事件。三個個案進行輿情報導之資料蒐集與分析，研究學校因應危機處理之策略與事後造成之媒體公關效應。

（三）焦點座談法

在資料蒐集的初級，首先小組成員進行焦點會談，目的乃就個人在學校服務所觸及的個案經驗進行交流，發現個案中有幾個關鍵概念，例如：學校偶發事件、校園危機處理、媒體採訪、媒體報導、與媒體的溝通互動.....等等，小組成員對於校園危機處理的媒體公關，有許多的看法與因應的經驗，本組企圖從互動過程當中激發對此研究新的想法。本研究從議題形成階段、個案問題的因素分析、學校的解決策略、文獻探討與成功經驗分享、反省可能產生的新問題、結論與建議等六個階段，皆持續進行六場次小組內部焦點會談，進行階段性的研究成果簡報，歷經五場次 2 位資深輔導校長及 44 位候用校長之專家焦點會談，針對本研究之信度與效度提供修正意見。

貳、研究議題

本節說明本研究主要名詞之意涵，以及議題形成歷程，說明如下：

一、名詞定義

(一) 校園危機處理

「校園危機管理」一詞，包括三個重要觀念：一是校園，一是危機，一是管理。「校園」，是校園危機管理的環境；「危機」，為校園危機管理的潛在威脅；「管理」，則是校園危機管理的處理方式。就其字義而言，校園危機管理就是在校園內有效處理危機，使傷害減到最低。

危機管理有兩方面意涵，一是採取預防措施，避免組織出現危機；另一是危機事件發生時，必須有效處理。本研究所指之校園危機處理係指後者。

(二) 媒體公關

公共關係 (public relation, PR) 是組織與社會公眾的溝通，是雙向傳播、行銷工具、活動須經計劃、執行、評估的過程。媒體公關係指機關團體為建立品牌，獲得社會信譽，運用媒體企劃或傳播新聞議題與公關活動，建立機關團體的社會形象。

學校媒體公關係指學校主動或被動與媒體進行互動溝通，尤其是學校發生危機事件，通常是媒體關注的焦點和報導對象，本研究的媒體公關係指學校危機處理時，為有效控管媒體報導造成個人或學校的傷害，學校應當採行的媒體因應策略及作法。

二、議題形成歷程

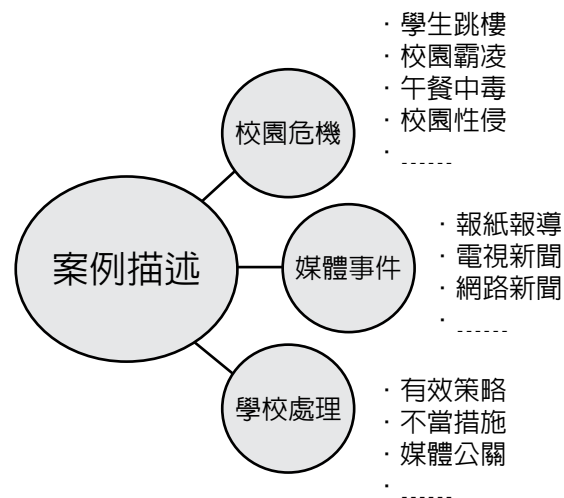
首先，由小組成員提供媒體報導之重大校園危機事件，進行小組討論，找出本研究所需進一步深入研討之案例。

其次，根據成員列舉個案的案例描述，我們發現了一些「關鍵字彙」，例如：學生跳樓、校於霸凌、午餐中毒、校園性侵.....等，將之歸納在「校園危機」這個「概念層次」。

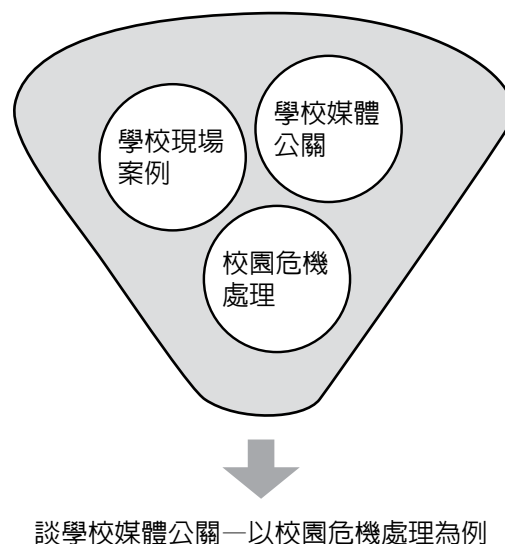
再者，綜合媒體報導類型，報紙報導、電視新聞、網路新聞.....等，歸納為「媒體事件」。

最後，分析學校進行危機處理時，所採行的因應策略，針對媒體的公共關係與溝通技巧等，將之歸納為「學校處理」。

從案例描述中，萃取出關鍵字彙，將關鍵字彙統整出核心概念。如下圖所示：



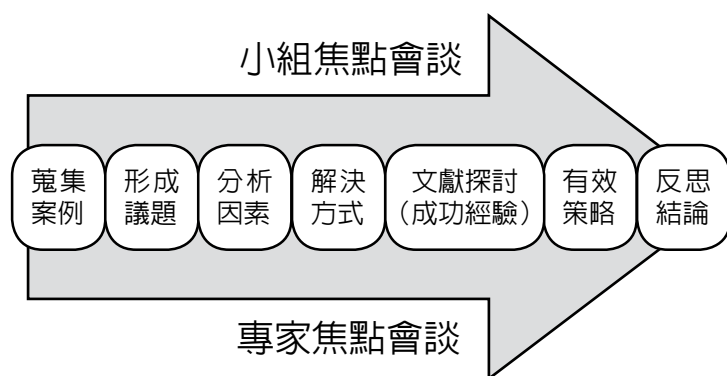
釐清本組所關心的案例背後的核心概念：校園危機、媒體事件、學校處理、案例分析，經由組員深度匯談，討論出具有高度共識與代表性的議題。校園危機處理是大範疇的概念，其中有一部分是媒體因應，處理得宜則讓危機處理順利度過，處理不當則可能讓危機加劇，因此，校園危機的媒體因應是本組要探究的重心。再者，本組以案例作為研究之文本，故本組議題定為校園危機處理之媒體公關案例研究。如下圖所示：



參、研究設計與流程

- 一、本研究採文件分析法進行案例蒐集，透過專家焦點會談形成議題。
- 二、本研究採歷史研究法、文件分析法與焦點會談法，分析三個不同個案問題的深層及淺層因素。

- 三、本研究採歷史研究法、文件分析法與焦點會談法探討個案學校的解決策略，分析其適切性，及後續媒體效應。
- 四、本研究輔以文獻探討與成功經驗分享，歸納出學校危機處理之媒體公關策略。
- 五、本研究透過焦點會談法，反省可能產生的新問題。
- 六、根據研究結果撰寫研究結論與建議。
- 七、上述研究過成六階段，持續進行六場次小組內部焦點會談及五場次階段性的研究成果簡報，由2位資深輔導校長及44位候用校長參與的專家焦點會談，提出意見針對本研究之信度、效度進行驗證。



肆、案例探討

一、甲案(學生跳樓自殺之媒體事件)

(一) 案例情境問題描述

電子報報導：情字難解，小六女上課跳樓亡（2008/05/02 04：33 張君豪、林家群、陳俊雄北縣報導）

土城某國小六年級張姓女學童昨天下午上課上到一半，突然推開窗戶從十五米高的四樓陽台一躍而下，送醫後不治；由於同班同學曾目擊她下課時不斷哭泣，加上女童桌上遺留的日記本記載「心情NO OK」，警方研判女童可能因感情因素想不開才會跳樓輕生。

昨天下午三點五十分，土城某國小六年同學正在學校四樓教室上第七節綜合課程，坐在教室最右邊倒數第三個位置的張姓女學童（十二歲）突然站起來打開陽台落地窗，跨過儲放掃具處，快步跨過高約一百卅公分的欄杆一躍而下。

校方緊急通報教育局並派校內老師對該班同學進行心理輔導。縣府教育局特教科長表示，女童下課前突然離開座位，隨即發生墜樓事件，詳細墜樓原因仍須調查。女童導師則說，女童在校表現正常，個性不易與人衝突，輔導紀錄也無特殊狀況。

事發後，記者查訪校園，有同年級同學低調表示，曾看到出事女童下午下課時間

躲在走廊角落哭泣，認為張女昨天到校時就「感覺怪怪的、心情很差！」警方在跳樓女學童座位上發現一本日記本，張童在昨天的日期旁註記「心情NO OK」，並寫下「不要再來煩我了，不好玩」等悲憤字句。

與同學有心結缺少抒發管道據了解，張姓女童疑似對一名校內男同學「劉弟弟」有好感，對班上另一位女同學介入兩人間的互動頗有微詞。她在日記中寫道「當幹部有什麼了不起！裝模作樣，不要只會裝可愛勾引男生，反正快畢業了，這樣就不用看到她！」等童稚批評。

張姓女童認為班上另一位女同學「自己的事管不好，卻插手管我的事，小事要管，班上大事卻不管！」警方研判張姓女童可能因感情問題，和同學產生心結，加上缺乏溝通及發洩情緒管道，才會臨時起意跳樓輕生，正漏夜約談校方老師、同學及家屬，以釐清案情。

老師表示，張小妹妹安靜乖巧，家庭健全，班上成績也很好，應該是沒有煩惱的年紀，如今教室座位上，課本和書包都還擺著，但是小主人再也不會回來，只留下眾人的傷心與不捨。

自由時報報導：小六女上課中跳樓亡（吳仁捷、何玉華、黃立翔／北縣報導）

台北縣土城市某國小昨日驚傳學生在課堂上衝到教室外跳樓身亡不幸事件！4樓跳下留下遺書該校六年級女學生張庭維從4樓的教室外走廊翻牆跳下，到院後腹部內出血、右手骨折，急救到昨晚宣告不治。

警方發現女學生留下寫著「對不起，我走了」等字句的遺書；哀慟的女童家長表示，並未發現女兒有任何異狀，不清楚為何跳樓。同學目擊受到驚嚇。

校方透露，女童來自正常家庭，平日表現正常，聯絡簿也都正常，沒有透露任何奇怪念頭。昨天發生事故，師生皆感意外。校方說，女童是在下午3點54分，下課前突然衝出教室，任教老師及同學來不及攔阻，而目擊女學生跳樓的同班同學驚嚇過度，情緒嚴重受影響；校方昨天已先針對事發班級給予心理輔導，今起將逐班對全校學生輔以團體諮詢。

女童跳樓的時間正好是低年級放學時間，一名家長目睹張姓女童從4樓教室跳下，該家長大喊「有人跳樓！」急撥119求救；土城分隊隊員趕抵時，據救護隊員指稱，女童疑因劇烈疼痛而哭喊、呻吟。

台北縣教育局特殊教育科長歐人豪說，事發後訪查女學生導師，指稱上課中發現女學生眼眶泛紅，原本想下課再瞭解處理，未料還來不及與學生溝通就發生意外。

甲案：○○國小學生跳樓自殺之媒體事件整理如下：

2008/5/1：下午

土城某國小六年級同學低調表示，曾看到出事女童下午下課時間躲在走廊角落哭

泣，認為張女昨天到校時就「感覺怪怪的、心情很差！」

2008/5/1：15：50

土城某國小六年同學正在學校四樓教室上第七節綜合課程，坐在教室最右邊倒數第三個位置的張姓女學童（十二歲）突然站起來打開陽台落地窗，跨過儲放掃具處，快步跨過高約一百卅公分的欄杆一躍而下。

2008/5/1：15：50

家長目睹學生從4樓教室跳下，該家長大喊「有人跳樓！」急撥119求救。校方也立即通報119請求支援。

土城分隊隊員趕抵時，據救護隊員指稱，女童疑因劇烈疼痛而哭喊、呻吟。隨即送往亞東醫院急救，校方已先針對事發班級給予心理輔導。並通報教育局。

2008/5/1：晚上

到院後腹部內出血、右手骨折，晚上七時三十分急救後宣告不治。警方漏夜約談校方老師、同學及家屬，以釐清案情

2008/5/2：上午

記者至學校採訪，拍攝校園學生畫面，並得知警方發現女學生留下寫著「對不起，我走了」等字句的遺書。教育局派校內老師對該班同學進行心理輔導。

2008/5/2：

另媒體得知，女學生在日記中寫道「當幹部有什麼了不起！裝模作樣，不要只會裝可愛勾引男生，反正快畢業了，這樣就不用看到她！」等童稚批評。並在媒體上登出。

（二）案例分析

淺層原因：

1. 師生敏覺性不足：得知女孩哭泣時並未即時關心及處理。
2. 學生回報機制不足：同學在看到女孩哭泣時並未即時告知導師。
3. 門禁管理鬆散：事件發生後記者輕易進入校園內採訪及拍攝。
4. 放任記者隨意訪談：事件發生後記者輕易進入校園內採訪及拍攝。
5. 案主日記未妥善保管：案主遺物並未交由家長帶回而是被警方拿走，並將內容任意告知媒體。

深層原因：

1. 學校危機管理機制未建制妥當：校園發生學生墜樓事件，並未即時啟動危機處理機制。
2. 情緒管理與生命教育不足：學生因情緒不佳即有輕生的舉動，顯見情緒管理及生命教育的不足。

（三）甲案解決策略分析

1. 當時學校處理方式：

符合程序：立刻送醫（符合程序）、通知家長狀況（符合程序）、指定老師隨車赴醫院（符合程序）、通報校安系統（符合程序）

不符合程序：現場未確實封鎖（不符合程序）、案主個人物品未當場妥善保存（不符合程序）、未即刻啟動危機機制（警衛未通報、未事先安排發言人、未擬新聞稿）（不符合程序）

2. 文獻探討及成功經驗：

（一）媒體層面

1. 守衛室通報：避免記者校園內亂闖造成混亂
2. 專人迎接：避免記者校園內亂闖造成混亂
3. 帶至會客室：方便統一發言
4. 釐清問題：清楚呈現事件經過
5. 表明立場：減少媒體對學校的猜疑
6. 學生權益第一優先：救人第一
7. 據實以告：清楚呈現事件經過
8. 請求同理：請記者刊登時能考量學生親人及師生的感受
9. 提供新聞稿及所需照片：提供正確資訊以免遭受誤導
10. 若需參訪學校專人陪同：以免影響校園的秩序造成騷動
11. 切勿校園亂竄隨機訪談製造是非：減少對事件不明的發言，造成事件的失真。
12. 送出校門：確定記者不會任意在校園內亂闖
13. 保持聯絡：和記者保持良好的溝通管道減少負面的影響
14. 後續追蹤：主動提供後續處理方式，化被動為主動

（二）親子層面

1. 表達慰問：讓學生家長感受學校的用心。
2. 助辦理後事：主動徵詢是否需要協助，表達學校的關心。
3. 專人陪伴：協助避免造成創傷症候群。
4. 持續關心：保持學校積極的關心，不要讓家長認為學校漠不關心。
5. 提供支持系統：協助家長渡過身心俱疲的難關。

（三）師生層面

1. 加強個案輔導：要有危機意識，加強校內個案的輔導，避免類似事件再次發生。
2. 班級悲傷輔導：進行該班心理輔導，早日走出此事件造成的陰影。
3. 全校生命教育：利用集會加強生命教育，提醒學生生命存在的價值。
4. 教師輔導增能：加強辦理教師輔導研習，強化教師輔導知能。

5. 檢討會議：針對此事件前因後果進行檢討，加強預防的措施，及檢討改進危機處理的程序。

(四) 案例反思及衍伸問題

甲案：校園自殺事件可能形成的新問題

家長層面：向校方要求國賠，開記者會引發再次媒體事件

學生層面：引發模仿，造成連環危機 教師層面：心理受創、教學無力

社區層面：學校形象受損，影響入學意願

媒體層面：對學校處理情況，窮追不捨

甲案：較佳且可實施之解決策略

家長層面：要求校方國賠，引發再次媒體事件

1. 還原事件真相、釐清校方責任

2. 延長「主動協助」時間，表達真心關懷

學生層面：引發模仿，造成連環危機

1. 掌握時效，進行班級及全校輔導

2. 加強教師危機意識、瞭解班級可能產生之蝴蝶效應。

教師層面：心理受創、教學無力

1. 提供教師心理輔導途徑

2. 爭取心理醫師、社工師駐校

社區層面：學校形象受損，影響入學意願

1. 善用班親會，宣導學校作為與特色

2. 加強各種管道行銷(校網、電子報、校刊等)

3. 積極參與社區公共事務會議(里民大會、區務會議)

媒體層面：對學校處理情況，窮追不捨

1. 主動提供新聞稿

2. 保持對媒體之連繫與警覺性

二、乙案(校園性騷擾之媒體事件)

(一) 案例情境問題描述

根據報載，性侵犯事件始於該班學生於一年級下學期時，即有男同學故意觸碰女同學的情形，但剛開始時女同學不以為意，到二年級時情況漸趨惡劣。去年十一月初，有兩名男同學跑到女生廁所，以十元硬幣撬開廁所後門後跑掉；十一月二十五日自習課後，即發生男同學集體騷擾同班女同學的事件，由於受騷擾的女同學害怕被報復，一直不敢說出來，直到去年十二月中旬，整件事情才曝光。

十二月十六日上午，校方舉行協調會，參加人員包括相關學生家長及兩位里長，訓導主任在會中公佈初步的調查的結果，確定去年十月與十一月間共發生三次性騷擾

事件校長在會中表示，過去學校對輔導工作作的很仔細，他「從未聽說過任何事情」、「為什麼才出去開會幾天就出事情」，並向媒體表示「學生之間推來打去，其實是件小事」等。此外，校長也代肇事男生向受害家長求情，希望能給他們一次改過向善的機會。而該班導師也表示，該班男女合班，一年級時原本氣氛很好，後來有女生反應男生有不當的侵犯行為後，便告訴學生男女要有分際，而且她也曾再詢問學生有無類似事情的再發生，學生說已經沒有了。

肇事男學生的家長對此事件的發生感到十分抱歉，希望能給他們一次自新的機會。但受害女學生家長認為學校無法說出明確的善後措施，故質疑學校對此事件的處理能力，堅持這些男同學轉學，且保證不再騷擾女同學，否則家長應負連帶責任。在雙方期待有差距的情形之下，最後男學生家長決定讓孩子休學。

十二月十八日台北市教育局長到市議會就某國中性騷擾事件進行專案報告，成淵國中校長、輔導室主任、少年警察隊隊長亦到會備詢，但教育委員會議員認為報告內容仍避重就輕，並抨擊校長處理該事件態度的可議性，要求暫時調離校長職務，並提出失職人員的具體處理方案。

（二）案例問題因素分析

淺層因素：

1. 學校老師處理性騷擾事件的經驗不足。
2. 在危機剛爆發時，學校處理措施的不當。這些均促使受害學生家長不悅並向議會陳請，使得社會大眾質疑學校危機處理的能力。

深層因素：

1. 如市面上充斥的色情書刊、漫畫及光碟，網路不當資訊垂手可得，這些色情影片對青少年的性觀念產生極大的負面影響
2. 決策者對危機的認知不足：
 - a. 平日並沒有對類似事件作預防準備的工作，教育學生正確的兩性關係與兩性相處之道，致使校園性騷擾事件發生。
 - b. 在整個事件處理過程中，學校當局對於事件發生後並無一套處理原則，僅是召開協調會，希望雙方能達成和解。

當時學校處理方式：

1. 校方舉行協調會，參加人員包括相關學生家長及兩位里長，訓導主任在會中公佈初步的調查的結果。
2. 校長在會中表示，過去學校對輔導工作作的很仔細，他「從未聽說過任何事情」、「為什麼才出去開會幾天就出事情」。
3. 校長向媒體表示「從未聽說過任何事情」、「為什麼才出去開會幾天就出事情」、「學生之間推來打去，其實是件小事」等。

（三）案例因應策略分析

1. 公佈詳細調查結果，勿避重就輕。
2. 邀請當事人家長、家長會長、導師、行政人員等參與協調會。
3. 肇事男學生的家長向女學生家長道歉。
4. 校長代表學校向家長致歉並說明學校後續處理原則與方法。
5. 安排女學生、男學生個別輔導與諮商。
6. 全班進行團體諮商輔導。

（四）案例反思及衍伸問題

國中性騷擾事件可能形成的新問題之解決策略：

1. 家長層面：認為學校缺乏處理能力，再投訴民意代表和媒體。
2. 學生層面：加害人被迫轉學，受害人身心受創，影響學習。
3. 行政層面：校長調職，懲處失職人員，影響學校人事安定。
4. 社區層面：學校聲譽受損，影響新生入學意願。
5. 媒體層面：對學校處理情況，窮追不捨。

（五）文獻探討及成功經驗

家長層面：家長認為學校缺乏處理能力，再投訴民意代表和媒體。

1. 為先前處置失當道歉；
2. 提供相關法律諮詢；
3. 提供社工師、心理師給家長諮詢。

學生層面：加害人被迫轉學，受害人身心受創，影響學習

1. 社工師、心理師進駐校園協助；
2. 被害人、行為人分別做心理諮商輔導；
3. 該班級團體輔導；
4. 對全校學生進行性別平等教育宣導。

行政層面：校長調職，懲處失職人員，影響學校人事安定

1. 新任校長應立即對性騷擾事件詳加了解，全盤掌握；
2. 召開全校會議，安定人心；並說明後續處理原則；
3. 校長方面：(1)若已達退休年齡則申請退休，(2)若未達退休年齡，則調離原校。

媒體、社區方面：學校聲譽受損，影響新生入學意願、媒體對學校處理情況，窮追不捨。

1. 提供正確新聞稿，並為引起軒然大波道歉；
2. 勇於面對，挽回社區家長信心。

三、丙案（校園霸凌之媒體事件）

（一）案例情境問題描述

新聞報導一：自由時報 2012/12/21 新聞內容：

桃園縣某國中六、七十位老師向立委羅淑蕾聯署陳情，指學生不但帶西瓜刀恐嚇老師，甚至揚言要拿槍幹掉老師！校長粉飾太平，學務處也不處理，警察到校處理時，竟要老師向學生道歉，涉嫌吃案。老師聯署要求校長下台；國民黨立委羅淑蕾昨在立法院社福及衛環委員會質詢結束後，公布桃園某國中老師聯署陳情的資料及錄音檔指出，八日下午有學生在操場與上體育課的班級發生口角，學生不但與前往處理的幾位老師發生推擠，還差點動手打老師，學務處卻未處理。

另一方面報警處理，警要老師道歉。羅淑蕾還說，有老師要制止校園霸凌時竟遭學生回嗆：「我竹聯的，怎麼樣！」老師們因此向警方報案，員警到場處理時，因為學生很霸、很兇，就要老師向學生道歉，還對老師說：「向學生道歉就沒事了。」警方息事寧人的態度已涉嫌吃案，嗆聲的學生隔天仍蹺課在校園裡閒晃，根本沒人管。另外還指出，十月七日還有八年級導師通報學生帶西瓜刀到校，校方同樣沒做出任何懲處。校長只忙於自身研究，還在校園網站中張貼「健康促進示範學校」、「友善校園傑出首長獎」粉飾太平。

某國中校長於家毅澄清，絕沒縱容學生偏差行為，一切都依校規處置。她說，有老師私下透露，如果拒不聯署，竟然會被罵「你就是校長的走狗！」受到同儕壓力，有人不敢不簽。另外於家毅說，老師處理過程也有錯，曾經伸手推了學生一把，引發雙方口角，學校已私下糾正他，同學嗆聲當然也不對，後來也被記過處分。置於學生帶西瓜刀到學校事件，學務處也依規定要記大過，只是家長陳情，加上學生初犯，學校才改為記小過，並非縱容。

校長澄清，沒有縱容學生；陳情老師則認為，學校行政單位無法給老師在教學上的支援與協助，面對管教學生問題都近乎置之不理，還定位為單一事件，讓老師孤立無援，「身為一校之長，難道不用負起最大責任？」因此他們要求「無心辦學、沒擔當的校長下台」「懦弱無能的學務主任下台」！羅淑蕾表示，某國中部份學生不但當著老師的面前吐檳榔汁，老師若要拍找舉證，相機馬上被收走，陳情的內容「寫得很嚇人，已出乎我們想像」，某國中老師有一百多人，竟有六、七十位老師向她陳情，指控校園暴力，已經「創下台灣教育史的紀錄」。

江宜樺回應強調：「任何吃案事情，我絕對不容許，委員若有資料交給我，我一定嚴辦！」他認為此案已非學生彼此欺侮行為，會請警方瞭解，如果情況真是這麼嚴，警方絕對要負起該負的責任。

網路新聞報導二：2010年12月21日11:30

新聞標題【某國中老師遭霸凌吳志揚：校長停職解聘】學生嗆聲要槍殺老師，讓

全校 64 位老師連署換校長。

桃園縣某國中因為霸凌問題，爆發老師聯名要校長於家穀下台事件，桃園縣長吳志揚今（21）日表示，於家穀已停止職務、接受調查，下午召開校長遴選委員會予以解聘；置於學生嗆聲有黑槍等事情，則由警察局組成專案小組調查。

某國中的葉姓女學生在 12 月 10 日出面指控被強拍裸照，事隔兩天，又傳出國三男學生遭同學飛踢，還以垃圾桶蓋頭的霸凌影片，約莫從一個月前開始，更出現一群約 10 人組成的「撕衣集團」ㄝ沒有任何理由，只要看對方不爽就一把扯下制服左胸口的口袋，指少累積 10 多人受害。問題學生大膽作亂的行為甚至不把老師放在眼裡，公然在課堂叼菸、嚼檳榔的行為若被指正，還會被反嗆「X 你娘，現在是怎樣」。日前一名教師因為介入調解學生間的衝突，竟被其中一名男學生痛斥「X 你媽的逼，X 你娘咧！」「我一定要帶槍來開你們，X！」

國民黨立委羅淑蕾今日也在立院爆料，某國中的部份學生長期霸凌老師、態度十分囂張，包括罵三字經、還說混竹聯幫，甚至帶著西瓜刀進學校欺負其他學生，讓老師每天生活在恐懼之中，該校校長卻無力解決，因此發起聯署，希望換掉校長、學務主任，短短幾天就有超過一半的 64 位老師參與聯署。

這起罕見的「老師要求換掉校長」事件，引發教育部長吳清基、內政部長江宜樺高度重視，吳清基除到校瞭解狀況，江宜樺也要徹查八德分局是否有吃案狀況。桃園縣議員黃婉如今日質詢時表示ㄝ這是教育處送給吳志揚就職週年的「大禮」，某國中是雙特色的認證學校，竟然是「黑白二色」她要求警方清查黑幫、黑槍事件。她還說，某國中事件只是冰山一角，桃園縣的校園安全已經亮起紅燈，黑道已將魔爪深入校園，導致學生、家長、老師人心惶惶。

吳志揚則是宣布於家穀停止職務、接受調查；此外，學生否擁黑槍、混幫派，以及警方是否吃案等問題，他也要求教育、警察等單位調查，並於最短時間內給社會大眾交代。

丙案：○○國中校園霸凌之媒體事件時間表

2010/10：傳有學生組成「撕口袋幫」，專挑弱小同學下手，逾 10 人受害，也有學生帶西瓜刀進教室尋仇，但未見校方查處。

2010/11：為胖的國三生被同學飛踢、圍毆、拿掃把追打，嚇得大哭，同學又拿垃圾桶蓋頭，甚至以「太爆笑了」形容被害人痛苦表情，霸凌影片 PO 上網，校方表示會對施暴者懲處

2010/12/06：一名國一女生被認為告密，先後被 4 名女童學在校園打 4 次，還被拉進廁所，逼脫衣拍裸照，揚言把裸照貼上網ㄝ被害人在父母和縣議員陪同下出面控訴。

施暴者被依恐嚇、妨害自由等罪嫌送少年法庭審理。

2010/12/08：教師將兩名行為偏差學生叫到辦公室，學生竟摔椅子、粗話辱罵，揚言叫人帶槍到校，還噏：「我竹聯的，怎麼樣？」教師錄音報警，但事後教師聲稱被迫與學生互相道歉了事。

2010/12/20：64名「被霸凌」教師聯署向例偉陳情，指校方縱容霸凌，要求校長和學務主任下台並抖出警方疑吃案。

2010/12/21：縣長上午宣布校長停職接受調查，而學務主任請辭獲准。下午教評會決定校長調離現職，另派督學代理校長一職。

(二) 案例問題因素分析

淺層因素：

1. 師生警覺性不足
2. 學生發現問題未回報教師
3. 手機未妥善管理

深層因素：

1. 學生缺乏同理心，命教育未落實
2. 欠缺網路倫理教育
3. 師生互動欠佳，活教育不足
4. 學校缺乏危機管理制

(三) 學校因應處理方式

1. 校內老師向學務處反應，未獲積極理
2. 校內64名「被霸凌」教師直接連署向立委陳情，訴諸媒體指校方縱容霸凌，要求長和學務主任下台，並抖出警方疑吃案。

(四) 文獻探討及成功經驗

1. 加強危機意識
2. 擬訂危機管理計劃
3. 落實學校生命教育、生活教育、品德教育、網路倫理
4. 校園事件應依行政層級反映，行政亦積極處理
5. 面對媒體應有統一發言人制度

(四) 案例反思 案例反思、衍生問題

1. 家長層面：家長及社區民眾對學校失去信心，形成轉學潮之出現新生入學意願降低。
2. 學生層面：非受霸凌學生，亦活在被霸凌恐懼中。
3. 教師層面：爆發嚴重媒體事件後，產生內部教職員互信與和諧隱憂。

4. 媒體層面：媒體擴大報導，引發更大師生不安情緒
5. 行政層面：教育部將霸凌定義擴大解釋

(五) 文獻探討及成功經驗

1. 家長層面：家長及社區民眾對學校失去信心，形成轉學潮之出現新生入學意願降低。
 - (1) 辦理親職教育，宣導學校作為與特色。
 - (2) 加強各種管道行銷（校網、電子報、校刊等）
 - (3) 透過多元活動成果的展現，以重新獲得社區民眾的認同。
2. 學生層面：非受霸凌學生，亦活在被霸凌恐懼中。
 - (1) 強化行政對教學與學生生活管教的支援體系。
 - (2) 積極進行班級心理輔導及全校學生防治霸凌宣導
3. 教師層面：媒體事件後，產生內部教職員互信與和諧隱憂。
 - (1) 重建行政與教師的溝通管道。
 - (2) 透過正式與非正式組織的經常對話與溝通，營造溫馨校園。
 - (3) 激發生命共同體的願景訴求，才能全面啟動與發揮預防危機的整合功能。
4. 媒體層面：媒體擴大報導，引發更大師生不安情緒
 - (1) 專人引導並避免記者媒體隨處拍攝，主動提供正向新聞稿。
 - (2) 保持對媒體之連繫與警覺性。
5. 行政層面
 - (1) 利用各種宣導管道（期初校務會議、週會、親職座談、網路等）告知師生及家長最新霸凌定義。
 - (2) 透過研習強化教師新的校園霸凌處理 SOP 機制。

伍、文獻探討

一、校園危機管理的理論：

根據 Sturges (1994) 以及 Coombs (1995) 的界定方式，危機的情境包括主觀與客觀兩個層面，客觀層面為危機種類與危害程度，主觀層面著重在認知與評價層面，乃社會大眾對危機責任歸屬的認定（朱愛群，2002）。

Sturges (1994) 是從客觀層面界定，認為危機情境有三種面向：危機的重要性、立即性、以及不確定性，這三種面向共同建構出危機的情境。外界對組織的評價除了這三種情境面向之外，會受到組織的危機傳播作法的影響。

Coombs (1995) 則偏向從主觀層面來界定情境，主張對情境的認定需從社會大眾的感知面著眼。他認為歸因論 (attribution theory) 提供危機反應策略十分有用的關聯性理論架構。其理由是危機情境是隨著人們對危機的歸因情況而定，如果人們認為危

機是外在造成、組織操控性低、而且發生機率低，則其所認知的組織責任程度便會相對降低。反之，人們對組織責任的要求就會越高，如此危機事件對組織造成的形象傷害也會越大。

美國聯邦教育部於 2007 年提出《危機計畫的實用訊息：學校和社區指引》（*Practical Information on Crisis Planning: A Guide for Schools and Communities*）一書中提出校園危機管理有四個階段：1. 減緩 / 預防：了解學校做哪些是可以減少或除去生命或財產的損失；2. 準備：著重於在惡劣情況下處理計畫的過程；3. 反應：致力於危機時所採取的步驟；4. 復原：危機之後處理如何恢復教學和學習環境（*The Office of Safe and Drug-free Schools, U.S. Department of Education, 2007*）。整個危機處理過程如圖 1 所示。

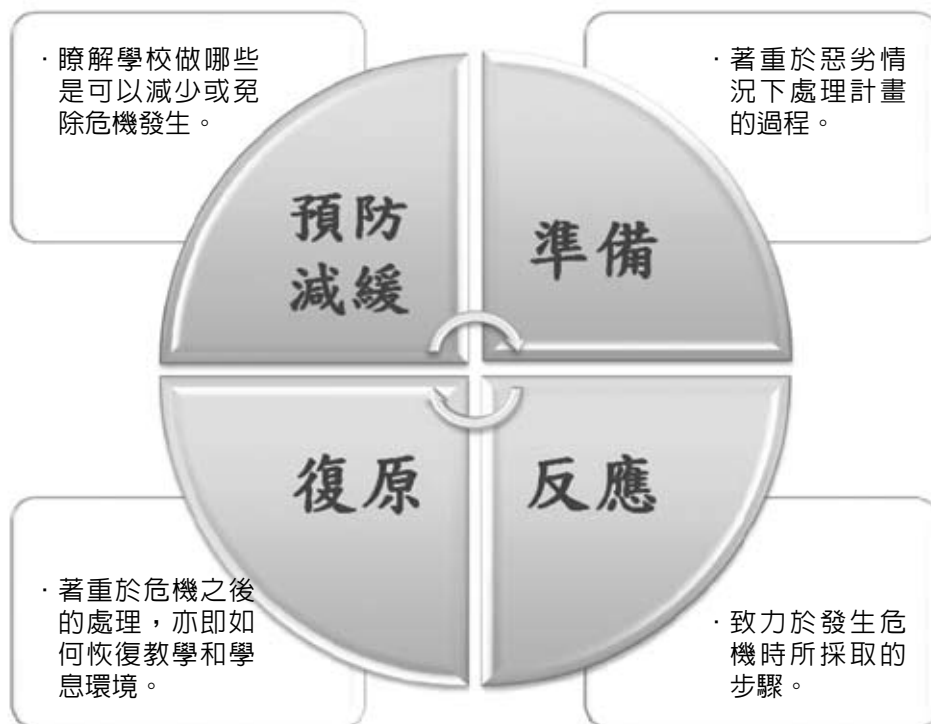


圖1 校園危機管理步驟

資料來源：The Office of Safe and Drug-free Schools, U.S. Department of Education (2007). *Practical information on crisis planning: A guide for schools and communities* (p1-7). Washington, DC: The Author.

詹中原教授（2004）認為危機是一種威脅國家利益及基本政策目標的情境。危機具有時間壓力。危機要求必須立刻做決定。危機含有高度戰爭爆發之可能。

英國學者 Blackley 指出，危機因應的準備與管理可分為評估（assessment）、預防（prevention）、準備（preparation）、回應（response）、恢復（recovery）等五個階段。而各階段應執行的內容如下（引自朱愛群，2002）：

（一）評估

此階段是指利用學校熟悉的組織為機系統，來達到偵測組之危險訊息與程度。評估的重點在於預測危機，關鍵思考問題包括危險在哪裡？危險的程度如何等。

（二）預防

此階段是指學校必須發展出因應危機的規劃作業，預防的重點在於針對學校安全防护最弱的部分，制定為機應變計畫、面對新聞媒體、和警政單位聯繫、擬定具體的行動程序及作業內容。

（三）準備

此階段的準備活動，除紙上作業的危機處理計畫之外，尚須包含充分的危機溝通系統，協調各相關單位建立共識，並建立大眾為機通報警訊系統、實施訓練及模擬演練等。

（四）回應

此階段則要求組織成員應具彈性、經驗與專業知識，對於臨時發生的事件能夠迅速反應的能力。

（五）恢復

此階段的主要職責在照顧受到安全危害的人員，幫忙清除災害和現場，或做後續處理，並以此經驗作為下次危機處理的基礎。

洪啟昌（2004）提出危機溝通 8F 原則：

- （一）事實 (Factual)：說明事實真相，蒐集所有與危機有關的資料，並在媒體到達前就整理好。針對五個 W 先準備答案，這是媒體一定會提問的五個問題：誰 (Who)？什麼 (What)？何時 (When)？在哪裡 (Where)？為什麼 (Why)？在保護當事人與周遭相關人員隱私權的前提下，可說明事件發生經過、校園機制啟動運作、現階段處理結果、未來教育策略等。
- （二）及時 (First)：第一時間主動對問題做出反應，遺憾 (道歉)、防止未來相同事件再度發生、賠償、恢復。
- （三）迅速 (Fast)：危機發生後，要告訴自己鎮定果斷。
- （四）坦率 (Frank)：要誠實建立信任，是與公眾進行危機溝通的最重要的基礎。
- （五）感覺 (Feeling)：表現出同理心的態度與行為。
- （六）討論 (Forum)：危機處理應由團隊處理的模式進行、連結橫向、縱向溝通、平時即建立危機處理流程並不斷演練。
- （七）靈活性 (Flexibility)：蒐集先前報導，隨時更新。

(八) 回應 (Feedback)

學校之所以要管理危機，在於「危機」因子，這個因子具有下列特性（陳啟榮，2005）：

- (一) 不可預測性：危機何時發生，不容易預測。
- (二) 即時性：危機產生時，都是一下子來臨。
- (三) 震撼性：危機來臨時，可能會帶給成員心理的恐慌或震撼。
- (四) 威脅性：危機一旦出現時，將會對個人或組織產生威脅感。
- (五) 不穩定性：危機通常不會是例行或固定，而是處於不確定或不穩定的狀態。

六、新聞性：危機所產生之效應常常具有新聞性，因此每當危機發生

之際一定受到大眾傳播媒體的大肆宣傳與報導。

危機管理 (crisis management) 常常與危機處理 (crisis control) 彼此間常常產生混淆，以下針對兩者之特性加以分析並予以釐清，如表 1。

表 1 危機管理與危機處理的比較表

項 目 \ 類 別	危機管理 (crisis management)	危機處理 (crisis control)
考量範圍	事前、事中與事後	事後的處理
主要功能	事前的有效預防、事後的有效解決	事後的有效解決

策略取向	主動、積極、正向	被動、消極、負向
構成要素	預防、控制、善後管理	控制管理

資料來源：修改自陳啟榮（2005：125）

朱愛群（2002）認為危機各時期的各項管理措施應有其階段與步驟，如圖 2：

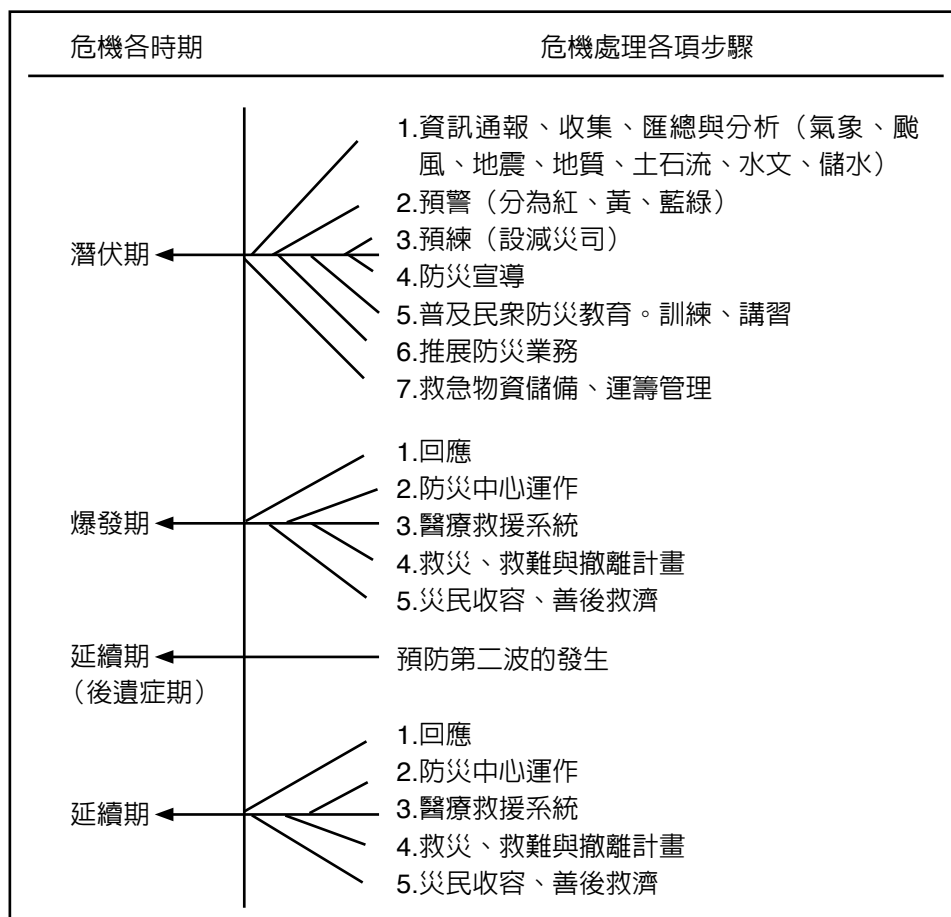


圖2 危機各時期的各項管理措施

資料來源：朱愛群，2002：85。

二、學校媒體公關的理論

楊君琦、劉仲矩、徐木蘭 (1997) 在「非營利組織公關策略之初探」一文中介紹三種模式，另從目的、傳播性質、傳播模式、研究角色、適用組織複雜程度及適用組織規模，分析如表 2：

(一) 公關模式分析

根據 Grunig 和 Hunt 提出的對等模式，指出公關模式分為新聞代理、公共資訊、雙向不對等與雙向對等，Grunig 認為只有雙向對等模式才是最好的，但是其學者認為依照不同情境可選擇不同的模式。

表 2 公關模式

類型	目的	傳播性質	傳播模式	研究角色	適用組織 複雜程度	適用組織 規模
新聞代理	向眾人宣傳 組織或產品	單向並非 事實	從來源到 接收者	少，僅達 宣傳效果	低	小
公共資訊	向公眾宣傳 資訊	單向事實	從來源到 接收者	少，屬可 讀性調查	低	大小皆可
雙向						
不對等	用科學方法 說服公眾	雙向不平 衡效果	來源與接 收者雙向 流通	重要，改 變公眾態 度	高	大
雙向對等	達到組織 與公眾的相 互了解	雙向平衡 效果	來源與接 收者雙向 流通	評估公眾 的了解程 度	高	小

資料來源：引自楊君琦、劉仲矩、徐木蘭（1997）。非營利組織公關策略之初探。社教雙月刊，79，44-48。

(二) 權利關係論

由 Schlesinger 提出，他認為公關決定繫於組織間的「權力結構差異」「成本效益」間，公關的任務在於爭取媒體資源以發展完善的訊息，爭取媒體資源的籌碼包括：組織制度化的程度多寡，也就是內部分工程度與所佔的社會程度；財物基礎，這項財物基礎就是指提供媒體訊息的津貼為前提；文化資本指組織否具有強大的專家學者知識，此為強大的文化資本威力。

(三) 競局理論

指非營利組織與其他方面若達到零和局面，有損組織宗旨，唯有非零和觀點才能擅用社會資源。如出版者與出版商之間處於零和競爭，煙商和民眾發起拒煙活動則是非零和代表。

由上可知，學校跟媒體關係應視情境給予不同的模式，且應了解學校與媒體間權力運作關係及建立非零和的代表，身為學校公關人員應對於媒體應詳加了解才可擅用媒體力量，充分達到學校傳播目的。

王馥蓓（無日期）針對台灣媒體發展現象指出危機處理有以下五大現象：

- (一) 媒體生態圈造成危機如滾雪球般越來越大
- (二) 全球無國界，壞事傳千里
- (三) 網際網路已逐漸成為製造危機新聞的溫床
- (四) 台灣媒體經營面臨挑戰，已對新聞品質造成影響
- (五) 台灣媒體報導已對政府決策方向產生重大影響

三、學校媒體公關的實務

(一) 現存媒體的分類：

- 1. 以媒體呈現方式分類：平面媒體、電子媒體、口語媒體。
- 2. 以傳播媒介方式分類：大眾傳播媒介如報紙、電視、雜誌、廣播等。公司傳播媒介如企業內部刊物、公司簡介、書籍、錄影帶、幻燈片等。其他傳播媒介如口頭式傳播，如演講、面談、電話等；書面式傳播，如信函、海報、傳單等。

(二) 學校媒體公關的類型

1. 與報紙關係：

學校對報紙主要是以訊息發布為主，如學校內的活動預告及發布具有新聞價值的訊息等。

孫秀蕙（1997）認為應注意的重點如下：

學校公關人員要先了解報紙發行人數與讀者群，而且通常所謂的第二份報紙不見得會比主要報來的差。有關報社採訪的組織架構，綜合性報紙採訪架構複雜而且人員常常更換，所以學校公關人員也應常常更新自己新聞媒體人員的名單。報社的定位與立場，學校公關人員應該了解報紙出版的定位與其對事務的看法及對教育的立場等。有關版面特性，每日型的版面注重的是時效性；週報型的版面重視的視覺效果；機動型增加版面大多為廣告版，所以公關人員必須視學校的訊息為選擇版面的依據。公關人員應該要了解記者寫作風格且必須投其所好給與其所需的訊息內容。

2. 有關專題報導：

通常專題報導的來源主要是主動發布純淨的新聞方式、學校主動找媒體合作與支援媒體或是媒體主動找學校來發布專題。其內容規劃大多以感性情節描述且較易觸動人心的報導為主，所運用的媒體方面包括報紙的社會公益版、地方新聞版、藝文版副刊、流行資訊版等與雜誌中人物專訪、每月主題等。

3. 與廣電媒體關係

孫秀蕙（1997）認為應注重視聽效果、盡量找閱讀人喜歡的聲音與面孔、訊息以簡明扼要為主、強調播出的立即性與普及性。在策略安排上應注意幾點：安

排媒體訪問，有時發言人不可能對每一個媒體都進行安排，所以公關可製作給媒體的訪談帶；運用公益廣告是建立形象的方法；與廣電媒體聯合宣傳可以用誘因作為交換條件且用擅用聯合宣傳的策略；運用公共論壇節目學校有較長時間可以在節目中發揮其觀點如校長參加公共論壇等；擅用社區電台活動預告與社區民眾較為貼近較容易產生宣傳效果。

4. 電子新聞與電子新聞稿

由於科技的發達，越來越多電子媒體的出現如 ET-today、年代電子報等，因為現代人網路的普及加上工作的忙碌，得到訊息的方式往往都由電子媒體而來，所以電子新聞也成為了一項重要的新聞媒介，學校也可運用這些電子媒體發布訊息，針對新聞稿方面盡量寫好文字稿，主動積極發布新聞為主。

媒體對於學校的新聞未必皆會播報，主要是因為有太多的新聞無法同時都上版面或是報導出來，所以在媒體發布新聞時都挑其具有感興趣的新聞報導，媒體感興趣的學校新聞大多為下列幾點：有教育創新的新聞訊息；有關重大人士經費的如學校斥資興建大型工程；不尋常的消息；有爭議的消息如學生被不當處罰；具有危機的訊息如性騷擾案。其中媒體報導的方面有正面與負面，所以身為公關人員除了要了解擅用媒體的關係外，也要對危機進行適當的處理，如此才能讓學校消息正確的宣傳開來。

(三) 學校媒體公關的困境

媒體對學校公共關係而言，是一項重要的管道，與媒體建立良好的關係有助於學校的能見度以及消息傳播的速度，並能夠充分將學校理念傳達出去引發大眾對學校的良好印象建立。但是學校公共經費預算不足、缺乏專業的組織與人員的負責、校務繁忙、缺乏長期公關計畫、教職員理念缺乏專業素養，無法勝任。

(四) 學校媒體公關的可行做法

綜合學校對媒體公關的可行做法如下：

1. 應認識地方性版面負責人，大都市也應包含電視相關人員。
2. 主動邀請大眾媒體參加學校活動與學校訪問介紹學校值得介紹之處且主動積極宣傳學校重要教育訊息。
3. 了解傳媒的政治意識及對教育看法，了解專人的背景立場與對教育的態度等。
4. 準備清楚的有關學校的資料，照片等並且公平的對待各媒體，避免獨家新聞的產生。
5. 再發布新聞時應指定專人發布學校新聞，如果主動提供新聞稿應該簡潔少用形容詞。
6. 公關人員要主動出擊，不要坐著等待傳媒，且學校應該設立公關電話專線負責人且提供媒體訊息的聯絡方式。

7. 發出新聞後應主動連絡傳媒，以確定他是否了解內容並且提供正確迅速的答覆疑問。
8. 對不實的報導應私下與媒體聯絡，理解原委與更正且不要為了提高聲譽而造。

陸、解決策略

台灣，全世界新聞自由度最高的國家之一。根據美國獨立機構 Freedom House 的調查，台灣新聞自由度與歐美先進國家不相上下。在這樣自由開放的媒體環境中，學校很容易被放在顯微鏡下檢視，也自然造就了許多的媒體危機事件（王馥蓓，無日期）。上述甲、乙、丙案例的成因、問題及解決策略或許不同，但本組嘗試歸納出學校危機處理時的媒體公關之道，期望能提供學校參考。

一、校園危機造成媒體效應

效應一：媒體生態圈造成危機如滾雪球般越來越大。

台灣危機新聞最大特色即是媒體之間相互影響，最後形成滾雪球效應。平面報紙通常是危機新聞的源頭，隨後電視台開始一窩蜂的追逐。台灣 24 小時新聞台多達 7 家，已是世界第一，再加上網路新聞推波助瀾，到了第二天報紙又再繼續追蹤危機發展最新狀況。這種周而復始的「跟風」，經常會造成學校危機無法一天結束。如果學校處理不當或無法即時處理，常會造成好幾天，甚至數週的危機連續劇。

效應二：全球無國界，壞事傳千里

全球無國界的情況，在最近幾年最為明顯。學校越不想被傳遞的壞事，往往透過網站、外電、全球新聞網，如 CNN 等，就很容易傳到全世界。從 2006 年中國官方測出某品牌化妝品含鉻事件、2008 年中國奶粉含三氯氰氨事件，再到今年全球 H1N1 防疫事件等，再再證明「好事不出門，壞事傳千里」的現象。

效應三：網際網路已逐漸成為製造危機新聞的溫床

網路最大的特色在於全民參與，在網際網路上大鳴大放，完全不構成任何問題。這也成為危機新聞的最佳溫床 – 特別當電視記者缺少新聞時，網友們的抱怨、申訴或爆料，很容易變成一條條的電視新聞，隨後再加上媒體生態圈的推波助瀾，於是又產生一齣危機連續劇。造成危機事件每分鐘都在改變的虛擬特性，學校任何做法都會遭至嚴重批評，實為最難處理的危機狀況。

效應四：媒體經營面臨挑戰，已對新聞品質造成影響

台灣媒體經營環境面對嚴峻挑戰，已是眾所皆知的事實。此一挑戰造成資深媒體

人的流失、年輕記者們的龐大工作量，甚至有電視新聞報導取材以收視率結果為導向等狀況。這些狀況都讓危機新聞無法被完整陳述，或是被更仔細地多方查證，嚴重影響到新聞的品質，也讓學校處理危機時面臨更多的挑戰。

效應五：媒體報導已對政府決策方向產生重大影響

長久以來，媒體被定義為第四權，形成另一股對政府監督的力量。事實上，我們也觀察到，在危機事件中，台灣媒體對政府角色、決策或是觀點，時有批評、質疑，甚或是建議，已對現今政府構成相當大的壓力，甚至有可能影響政府的決策速度與方向。

面對上述五種媒體發展現象，我們建議學校主應抱持著「與其負面批評，不如積極面對」的態度。至於當學校預防危機或面對危機事件時，實應將這五種現象謹記在心，做為危機媒體策略的重要參考因素。

二、校園危機與媒體的互動關係

1. 校園危機與媒體的正向關係
 - (1) 倡導社會重要議題，改變制度與環境。
 - (2) 進行正確理念宣導，達成教育目標。
 - (3) 宣導服務內容，使案主獲得服務資訊。
 - (4) 募集相關資源，提供機構或個案適當協助。
2. 校園危機與媒體的緊張關係
 - (1) 媒體報導個案隱私，違反個案權益與法令。
 - (2) 媒體侵入式採訪個案，造成案主困擾。
 - (3) 媒體未顧及個案感受，提出不適當之問題。
 - (4) 媒體未平衡報導，傷害學校聲譽及利害關係人。

三、校園危機處理的媒體因應策略

1. 校園內部的危機媒體處理
 - (1) 迅速瞭解事實真相及媒體報導內容
 - (2) 召開危機小組會議，發佈新聞稿
 - (3) 處理相關事件，化解危機。
 - (4) 主動向主管機關報告
 - (5) 建立工作人員回報系統
2. 校園外部的危機媒體處理
 - (1) 蒐集媒體記者的看法
 - (2) 隨時記錄做成書面資料，並研判如何減少負面報導。
 - (3) 主動與媒體溝通，對報導有出入時應立即澄清。
3. 校園危機的媒體溝通原則
 - (1) 採取主動—撰寫新聞稿

- (2) 充分配合－掌握先機
- (3) 為人設想－週延安排，方便對方作業。
- (4) 坦率說“不”。爭取瞭解，請求充分合作。
- (5) 模擬作業－事先演練，以免臨時慌亂。
- (6) 保持溝通－理念溝通，可以建立友誼。
- (7) 不卑不亢－看清任務，尊重媒體的需求。
- (8) 其他－避免專業術語、內部溝通（瞭解事實真相）等

(二) 善用媒體化解校園危機的正確做法

上述提到媒體感興趣的大多充滿對學校的負面消息為主，所以公關人員必須擅用媒體力量以化解學校危機，林志成(1999) 研究中已經提及了幾項正確的做法：

1. 當危機來臨時，公關人員可順利的將可靠的消息送交媒體發出，並更正新聞錯誤訊息。
2. 發言前要先準備好充分的資料，使相關人員能有同情性的了解，並設法將負面新聞轉為正面消息，或是沖淡負面消息。
3. 不論消息是壞或是好，應讓各家新聞媒體都得到消息，所以應該主動聯絡記者說明學校立場，影響新聞走向。
4. 擅用新聞發布技巧，也就是發言人可以透過良好的口語技巧和溝通手腕，巧妙化解危機。
5. 發言人應盡量微笑，化被動為主動，其次應讓媒體感受到學校主動積極，掌握問題。
6. 發言時一定要把握重點，擅用比喻來解釋重要的統計數字，若無話可說或不便說，也應說明原因。

柒、問題反思

一、校園危機與媒體之間的辯證關係

本組在本議題從案例討論、形成研究題目、研究討論中發現校園危機與媒體之間的辯證關係，歸納如下：

- (一) 校園危機處理，未必是媒體事件。
- (二) 媒體事件，亦未必是學校危機處理。

- (三) 校園危機處理的媒體事件，處理得宜化危機為轉機。
- (四) 處理不妥如蝴蝶效應，甚至會讓校長立即下台。
- (五) 影響校園危機之潛在因素日見增多。
- (六) 如何適切的面對媒體值得關注。
- (七) 如何有效的掌握危機管理各個階段。

二、重新省思學校與媒體的公共關係

學校與媒體間關係往往有許多矛盾之處，如希望媒體幫助學校形象建及理念推展等，另方面卻也可能因為負面消息的報導使學校產生負面影響。

如何建立良好的關係需仰賴公關人員平時與媒體間的關係建立，有些學校不願意與媒體來往，往往在學校遇到突發狀況時也無從解決危機，有些學校與媒體關係良好，所以在校務推行或是危機處理上都得心應手，甚至對於學校形象的建立也具有實質上的意義，但是必須注意運用媒體力量推展學校固然是好，但千萬別因為媒體失去消息的真實性，總之與媒體保持良好關係與平等對待的關係才能使學校與媒體達到雙贏的局面。

捌、建議：學校媒體公關因應之道

本研究運用文件分析、歷史研究及焦點座談，從媒體公關具體策略及後續研究二方面，提出以下建議

一、媒體公關具體策略

(一) 學校公關的層面

1. 內部學校公關 (校方、老師、職員)；
2. 校園危機處理 (學生、家長、媒體)；
3. 招生活動策劃 (私校多)；
4. 學校與社區關係 (動用學生打掃社區街道 讓社區知道學校存在對社區有貢獻)；
5. 學校與校友關係 (定期寄送刊物給校友聯繫情感)；
6. 學校與政府關係。

(二) 學校公關的目標

1. 藉學校內部公關活動，提升教師對學校的認同。
2. 建立良好的社區關係，形成支援系統。
3. 與媒體培養長期和諧的關係，以提高知名度。
4. 塑造正向的整體外部環境，利於學校處理突發性及負面的事項，進而化危機為轉機。

（三）學校的媒體公關原則

1. 認識地方版面負責人。
2. 主動邀請大眾媒體參加學校活動與介紹學校值得介紹之處。
3. 了解傳媒的政治意義及對教育看法。
4. 準備清楚的有關學校的資料，照片等並且公平的對待各媒體。
5. 指定專人發布學校新聞，新聞稿內容簡潔少用形容詞。
6. 公關人員要主動出擊不要坐著等待媒體。
7. 發出新聞稿後主動聯絡傳媒。
8. 對不實的報導應私下與媒體聯絡，據實以報不可造假。

（四）善用媒體化解學校危機的策略

1. 順利的將可靠的消息交媒體發出。
2. 發言前要先準備好充分資料，使相關人員能有同情性的了解。
3. 讓各家媒體都得到消息，主動聯絡記者說明學校立場。
4. 發言人可以透過良好的口語技巧和溝通技巧，巧妙化解危機。
5. 發言人盡量微笑，化被動為主動。
6. 發言時一定要把握重點。

（五）認識新聞記者的需求

1. 首先，最重要的是在截稿前寫出新聞報導。
2. 取得獨家報導，打敗新聞同業。
3. 以事實為基礎而客觀報導，但同時又要符合編輯或製作人的要求，篇幅要夠。
4. 希望獲得禮遇及尊重。
5. 不希望受到不需要的騷擾。
6. 希望報導能引起讀者或聽眾的興趣。
7. 藉由無法確實的陳述文拼湊出一篇報導是不可能的。

（六）學校運用媒體的行銷策略

1. 建立各司處發言人制度。
2. 發掘校園的好人好事、好研究、好制度。
3. 寫出見報率高的新聞稿。
4. 定期提供重要媒體好新聞、建立關係。
5. 掌握記者名單、保持好關係。
6. 編印寄送校園刊物給記者。

媒體公關為傳媒學專業之領域，當今台灣媒體生態充斥複製與宰制文化，而形成事件失焦的狀態，也就會產生學校與媒體只注重處理危機（現象）本身，而可能忽略事件解決的核心。而學校本質在教育相關事項為其專業領域，對於媒體公關及因應之

道實則陌生與疏忽，更是本組在個案研討中自我省思最深沉的部分。

二、後續研究建議

本組提出幾點待解決問題或建議，供學員參考以對日後經營學校及領導學校有基本的策略與方向：

- (一) 建立媒體公關之集體意識實為學校迫切問題。
- (二) 強化行政團隊及教師在媒體與公共關係素養。
- (三) 應該認同媒體因應為學校公共關係而非危機。
- (四) 校園危機關鍵因素在於危機事件的管理機制。

參考文獻

- 王馥蓓（無日期）。從台灣媒體發展現象談危機處理的啟示。2012年4月1日引自
<http://ogilvypr.pixnet.net/blog/post/25787789>
- 朱愛群（2002）。危機管理－解毒災難謎咒。台北：五南。
- 朱愛群（2007）。企業危機管理。台北市：五南。
- 林文益、鄭安鳳合譯（2007）。W.T.Coombs 原著。危機管理與傳播。台北：風雲論壇出版有限公司。
- 吳清山（2008）。校園危機管理理念與策略。北縣教育，63，14-20。
- 吳清山（2011）。學校革新研究。120-131。台北：高等。
- 洪啟昌（2004）。教育行政機關媒體應對與公眾發言。北縣教育，47，51-60。
- 紀佳琪、林坤燦、蕭國倉（2011）。主動危機管理在學校行政決定之應用。學校行政雙月刊，75，149-169。
- 孫秀蕙（1997）。公共關係：理論、策略與研究實例。台北：正中書局。
- 教育部（2006）。校園危機處理與媒體公關。載於性侵害或性騷擾調查人員課程講師培訓計畫研習手冊。台北：教育部。
- 陳啟榮（2005）。校園危機管理機制之建構。教育研究與發展期刊，1(2)，117-134
- 楊振昇（2012）。校園危機管理的挑戰與因應。教育研究月刊。24-32。

國家教育研究院

第129期國中校長儲訓班個案研究集 光碟

發行人：吳清山

總編輯：潘文忠

執行編輯：洪啟昌

發行者：國家教育研究院

地址：新北市三峽區三樹路2號

網址：<http://www.naer.edu.tw>

發行年月：中華民國101年12月

電話：(02)8671-1151

傳真：(02)8671-1473

美術設計：朱墨形象設計廣告有限公司

地址：臺北市忠孝東路六段21號8樓之6

電話：(02)2788-2000

光碟製作：上校基業有限公司

地址：高雄市三民區通化街158巷6號2樓

電話：(07)311-6011