

# 從黑函事件談學校危機管理

組員：楊宗時、陳龍彬、賴益進、方啟陽、李國政、林國義、王芳姿

## 壹、問題情境

台北市某國小教務主任因有著崇高的教育理想，積極推動許多課程與教學的新作為，但因作風強悍而且行事風格強調任務型導向，學校一切事務皆依法行政，依規定辦理較無彈性，因此，引起校內諸多教師的怨言。

結果，在某天的早上教師晨會時，全校每個職員工的桌上出現了一張使用電腦打字的「黑函」～上面寫著「校政被把持，大家摸著鼻子默默在做，由來已久。大家還要忍耐多久？大家要覺醒，校長只聽一個人的，只有她可以反對校長的意見，其他的人有異議就是沒倫理，這麼跋扈，這麼官僚，大家還要忍耐多久，現在已經忍無可忍，一定要把問題提出來。」黑函中接著提到許許多多學校多年來，學校的行政官僚與教務主任跋扈的具體例子，包括這些年來學校行政不公平的種種事實，如學校排課、教師進修機會不公平與電腦經費使用有問題...等內容。

隔次早上晨會時，全校每位教職員工的桌上又出現了一張新的「黑函」，上面寫著與第一張不同的內容，在黑函中提到許多有關老師與行政之間不為人知的秘密，如為什麼有些老師上課時數比較少、為什麼有些老師總是可以經常參加研習、為什麼學校的傳統 - 足球隊會突然消失不見、為什麼經過全校表決要廢除的數學科與自然科考卷試題分析仍要續繼做及為什麼老師選其它版本教科書要寫報告，但選統編本就不須要呢?...等。

再隔次早上晨會時，每位教職員的桌上又出現了另外一張內容不同的「黑函」，黑函中再次痛批學校校長與教務主任的行政作風。學校經過一個星期的黑函出現，學校教學的寧靜氣氛已經受到很大的影響，每個老師都很難安心的教學。因此，校長乃決定邀請家長會委員、教師會代表、學校相關行政人員...等，召開協調會，以期能夠圓滿的解決此次的黑函事件。

## 貳、黑函事件問題分析

所謂「冰凍三尺非一日之寒」，本次黑函事件真正的主因乃在於行政人員與教師彼此間長期缺乏有效的溝通管道及信任感。以下將從四個不同架構來分析造成黑函事件的原因。

### 一、結構式架構

結構式架構對於人性的假設是偏向於性惡論，人們天性懶惰、沒有野心和責任感、抗拒變革、需要由管理者指導、激發、控制、修改員工行為，以適合組織的需求；安排組織情境，引導人們的工作達到最佳的成效，完成組織的目標。這次黑函事件中所引發出學校眾多的事件，可以看出學校行政當局處理事情的態度，即是抱持著結構式觀點來處理，行政人員對教師不敢充份授權。

### 二、人性資源架構

人性資源架構對於人性的假設則是偏向於性善論，人具有達成目標的能力、追求自我滿足和自我實現。在本次黑函事件中教師們認為學校行政人員應本著人性資源的立場來看事情，學校應該相信老師的專業，充份授權，讓教師有一個較專業、自主的教學空間、並尊重教師的個別差異與需求。人性資源架構對於組織衝突的觀點認為～當組織有衝突時，人性資源是站在較正面積極的態度認為可以藉著衝突發展出更進一步的關係，對機關組織可能產生具有改革創新的影響。

### 三、政治架構

在政治架構中認為組織是由多變的個體與利益團體所組成的各種結盟，如層級、部門、專業團體、性別與種族次級團體等。因為組織中資源的稀少與永久性的差異，所以衝突在組織動力學上是重要的，其中權力是最重要的資源。在本次黑函中，可以明顯看出，學校中具有各種不同的次級團體，是由具有類似價值觀與目的的個體所結盟而成、而其主要目的乃在爭取學校中的資源～決策權與公平權。

### 四、象徵架構

象徵架構所面對的組織是組織目標及資訊不清楚且模糊、因果關係不明確，技術及資訊系統薄弱及文化多元的情況。在本次黑函事件中，可以看出學校的目標已經模糊不清，且學校對校內的各項象徵意義不加宣揚，因此使得學校延伸出這麼多的意外事件。

## 參、黑函事件解決策略

### 一、黑函事件成功處理案例之分析（校園以訛傳訛事件）

危機事件	處理經過
<p>○○國小校慶運動會將屆，各項競賽之會前賽亦如火如荼的舉行，某日下午會內賽舉行完畢，即從高年級學生處耳語在流傳，有○年級的男學生去觸摸○年級女生的胸部，校園中瀰漫一股○年級的男學生去觸摸○年級女生胸部的所謂「襲胸事件」，隔日該女生之家長在民意代表的陪同下到校興師問罪，亦放話說會請相關之平面媒體及電視台到校關切。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 該校校長隨即找來學務與輔導主任，了解事情發生經過。</li> <li>2. 經了解該事件係因操場在舉行運動會之會前賽，○年級之男學生與○年級女生在操場邊玩追逐遊戲，遊戲之間不慎碰觸到○年級女生之身體，而在旁觀看之同學，便隨著起鬨說：「○○○（該男學生）摸到□□□（該女學生）的胸部」。造成誤解，而成為所謂之○年級的男學生去觸摸○年級女生胸部之「襲胸事件」，造成家長的恐慌與媒體的騷動。經事後了解該二名男女學生，平時已經會有在一起打鬧之情事，故事件一發生就成為學生起鬨之焦點，可見事出必有因。</li> <li>3. 在事件當天下午學務主任立即進行疑似性騷擾事件之校安通報。</li> <li>4. 校長隨即派輔導主任任發言人。</li> <li>5. 召開行政處理會議進行危機處理，校長指示學務主任進行深入調查，並且進行任務分工，並由教務主任通知雙方家長。</li> <li>6. 在學務主任調查完整個事件發生經過後，隨即由輔導主任草擬一份新聞稿。</li> <li>7. 校長透過認識之媒體朋友轉達，希望媒體朋友不要到校，學校會將該事件以新聞稿之方式向媒體說明，以免造成不必要之恐慌。</li> </ol>

	<p>8. 隔日一早校長隨即聯絡婦幼隊及管區派出所警員，請求派員到校支援及說明。</p> <p>9. 當家長在民意代表的陪同下到校了解時，學校隨即提出整個事件之相關報告，讓該家長與民意代表了解。</p> <p>10. 婦幼隊及管區派出所警員到校經了解後，亦向該家長說明，現在可針對所謂「襲胸事件」立即報案，但經調查如果事件是如學校所說明，對其孩子之名譽亦將造成二度傷害，請家長要進行備案之前請深思考慮。</p> <p>11. 又立即與該民意代表溝通後，家長經與民意代表討論後，願意接受學校的說明，但要求希望該男學生不得再接近他的孩子。（事後該男學生亦轉學至他校）。</p> <p>12. 事後輔導室對該名女學生進行相關心理輔導，亦對全校學生進行有關性別平等教育之宣導。</p> <p>13. 亦將該男學生之相關資料轉請轉學之學校進行相關輔導工作。</p>
<b>解決策略探究</b>	
<p><b>【策略1】</b> 查明真相與脈絡：事件圓滿落幕，讓事件之風暴僅止於校園內未對外擴散。</p> <p><b>【策略2】</b> 暢通溝通管道：事後某報記者至輔導室對輔導主任與輔導組長進行採訪，過程中該記者似乎希望再製造一些新聞性，但該校二位受訪人員，因彼此有默契，希望將該事件轉從教育的觀點出發，而非具社會性聳動的性騷擾觀點，即使隔日該採訪見報，亦是教育性的觀點，對學校未造成傷害。</p> <p><b>【策略3】</b> 積極危機管理：該校校長緊急應變措施處理得宜，立即查明事件始末，並阻止相關媒體到校，避免對學校造成傷害，防蝴蝶效應擴大之有效回應。</p> <p><b>【策略4】</b> 檢討制度合理性：學校領導人面對危機應冷靜處理，有效進行校內任務分工，從法律面與務實面積極有效處置。</p> <p><b>【策略5】</b> 營造溫馨氛圍：學校進行性別平等教育宣導，型塑友善校園氛圍。</p>	

## 二、黑函事件解決策略理論基礎

黑函事件隱藏組織內部間甚至與外部間之衝突，包括價值觀、利益、權力、關係...等衝突，處理黑函事件必須體察組織衝突之成因、影響及功能，並審慎應對且及時處理。黑函事件之出現具衝擊性與破壞性，若未能妥善處理，極可能危及組織之和諧與形象；故應將黑函事件視為危機，善用危機管理策略，方能使黑函事件平靜落幕，將影響或傷害減至最低，甚至成為促動組織正向發展的契機。

與解決黑函事件的相關理論應包括：組織衝突的類型、原因、功能、對組織的影響、衝突處理途徑，以及危機發生的原因、危機對組織的影響，以及蝴蝶效應的運用，茲分述如下：

### （一）組織衝突的定義

綜合各家學者看法：衝突是一種對立的行為，當對立的活動發生時，衝突便存在，這種對立活動旨在阻止、干涉、傷害、防害對方，或以任何方式使對方變得無效率。

## （二）組織衝突的類型

1. 機關內部不同層級上下間的衝突：任何機關組織都有一個層級節制結構，與層級節制結構極為相關的因素很多，諸如身分地位、威望、金錢報酬、權威，甚至工作的滿足，這些分配價值都受到層級節制結構嚴格的劃定，因此當這些地位、權力及報酬的差別在建立制度之後，常引起不滿，形成了機關內部衝突的一個主要來源。
2. 機關內部的平行衝突：同一層級內不同功能的劃分，常使每一個部門或單位各自發展其本身所特有的規範或價值。因此，常蘊成為衝突的潛在因素。
3. 直線與幕僚間的衝突：機關組織中層級角色與專家角色的衝突。

## （三）組織衝突的原因

1. 意見衝突：組織成員對於所屬團體或成員間因意見、需求和價值觀，或目標、做法和規定各持己見，便屬於此類衝突。
2. 利害衝突：團體和成員間因利害與共，無法兼顧而引起的爭端。
3. 權力衝突：組織成員對於團體內的權力分配或控制權的爭奪所引發的衝突。

## （四）組織衝突的功能

1. 目標功能：在建設性衝突的情形下，機關組織較可能產生具有改革創新的決定，對於機關目標的達成助益甚大。有關的實證研究證實，在已建制的團體中，有衝突發生的團體要比意見相當一致的機關更具良好的績效，而且在決定作成方面也較具顯著的改進能力。
2. 穩定功能：組織衝突雖與外在變遷的關係很是密切，它對組織內在的結構卻有穩定的功能。當組織中衝突發生而為組織成員所知覺時，必然產生減少衝突的動機，因而有各種減少衝突方法的運用，新關係由於衝突的解決而產生，使組織得到先前未有的穩定。
3. 適應功能：機關組織必須透過不斷地變遷過程，藉以增進其對環境變化的適應力，而衝突往往是變遷的原動力。衝突在某些情形下，能刺激創造性的問題解決方法或創新改革的變遷。

## （五）機關組織衝突的影響

1. 衝突的正面影響：在組織之中的衝突有可能是一種正面的力量，衝突的產生或解決經常可以產生有建設性的結果。為了解決衝突，人們會尋找一些新的方式，改變他們做事的方法，這種衝突的解決程序經常在組織中造成正面的改變。
2. 衝突的負面影響：衝突也可能引起嚴重的負面影響，使得目標的達成更為困難。它不會將公司的資源導引到完成目標的行動上，反而消耗了許多的資源，尤其是在時間和金錢上。衝突也可能對組織成員的心理狀況造成負面的影響，過分嚴重衝突的想法、觀念和信念，可能會產生憤怒、緊張和焦慮，這些感覺會阻礙個人目標的達成。在一段時間後，這種衝突可能破壞員工間支持和互信的關係。最後，



過分的衝突和競爭，也會對那些需要員工彼此合作的工作產生負面的影響。

#### (六) 機關組織內部處理衝突的途徑

1. 改進內部管理過程：衝突產生的原因不在制度結構上有所缺陷，而是由於機關組織內部的成員未能適當地運作所造成。這一途徑提供的解決方法，不外是就現存制度結構的形式，改善各種管理上的技術，例如強調領導的技巧、溝通的方式及問題解決的方法等。
2. 設立附加機構：由於外在環境變動，原有機關的功能不足以處理新生的問題，只有藉新設機構加以解決。如果兩個機構間不能協調，就創設一個新機構居中協調。
3. 改變制度性的結構：當機關組織內部的衝突經採用改善內部管理過程與設立附加機構兩種方式均不能適當地解決時，只有考慮改變機關組織內部制度性的結構，別無他途可循。

#### (七) 危機管理的功能

1. 預防危機不斷發生：危機之產生可能來自人為疏忽或自然災害，不管是人為或自然災害，於事前做好各種準備或預防措施，危機所造成的災害就可減少。
2. 控管危機造成傷害：學校是人員活動的公共場所，很多危機都是在未預警狀態下產生，所以要保證危機不會發生，實屬不可能。因此，學校最重要的工作，乃是在危機發生時，如何做好因應措施，有效控管危機可能造成的傷害，避免發生難以收拾局面。
3. 強化組織應變能力：學校是一個有機體，隨時都可能面臨到內在和外在環境的衝擊，產生意想不到的衝突或危機，這些衝突或危機都在考驗學校應變能力。例如：學校最常見師生、親師、教師間之衝突，倘若未能妥善處理，媒體大肆渲染，造成校譽受損，顯示出學校處理危機應變能力之不足。
4. 促進組織健全發展：任何一個組織在發展過程中，不可能是風平浪靜、一帆風順，難免會遭遇到阻力和危機。其實，危機並不是壞事，危機包含「危」與「機」，有危險就有機會，化危機為轉機，組織才能日益壯大與成長。

#### (八) 危機發生的原因

1. 內部因素：組織運作僵化、資訊系統不足、溝通不良、領導人缺乏權變領導能力、組織經營策略不明確、行政管理缺乏效率、對環境顯著改變反應遲鈍、組織運作與社會趨勢格格不入、事件發生處置延誤，失策形成重大危機。
2. 外部因素：政治、社會的變遷、大眾傳播媒體的壓力、不法份子的破壞—外力入侵。
3. 結構觀點：強調學校組織結構和管理制度的運作不當，將造成學校行政、教師與家長的權責混亂、角色倒置、分工不合理、資源分配不當或學校目標迷失等的危機。
4. 人群關係觀點：認為學校成員之人際關係和工作動機是學校教育成敗的基礎，不良的人際關係與工作動機；將影響組織氣氛的緊張與怠惰，分裂與衝突。
5. 政治觀點：學校行政與教師、家長之間權力的運作是否和諧，將引發利益的衝突，對學校的形象、行政效率、教育目標、以及學生的受教權等有深遠的影響。

6. 文化觀點：重視學校成員的價值信念與校園文化的優良與否；傳統與現代思潮的衝擊是否影響學校教育的品質。
7. 學習觀點：依學習型理論看組織成員的學習態度、應變能力、團隊合作與共同願景是否具有警覺性、學習性和適應性。

#### （九）危機對組織的影響

1. 決策權威的集中：決策者為了控制危機情境，決策權力集中在少數人手中，產生「團體思考」(groupthink)，壓抑個人獨立思考及判斷能力，易導致不當決策。
2. 對危機的僵化反應：科層體制下成員，遇危機狀況仍墨守成規，向層峰請示，就會延宕危機處理時機（如八掌溪事件）。
3. 企圖處理危機的壓力：全力集中危機處理，減少組織內部溝通機會，易使主管與部屬產生更多焦慮與挫折。
4. 資源管理的壓力：當組織發生危機，傾全力將資源投入危機事件中，造成既得利益者反彈，引起內部衝突。

#### （十）蝴蝶效應（butterfly effect）的理論觀點

1. 蝴蝶效應是混沌理論的中心主題，它「假設今天巴西有一隻蝴蝶展翅拍動，其對空氣造成擾動將可能觸發下個月美國德州的暴風雨。」
2. 在事件的影響上只要在初始條件小小的差異，就可能造成巨大的不同結果，藉以指出對初始條件的敏感依賴。
3. 在複雜的動力系統裡，可能出現幾處不穩定的點，只要輕輕一推就會翻越造成後果嚴重的臨界點，若干微小的變化都可能造成巨大的影響，牽一髮而動全身。

#### （十一）蝴蝶效應在學校行政的應用

1. 學校行政工作者應經常地分析主要問題不能被解決的初始衍生條件，進而去解決問題，甚至應該對不同時間、不同地點出現的微小事件、暗示、線索保持相當程度的敏銳度，及時去解決，不要讓看起來似乎很小的事件，發展成為難以解決的大事件。
2. 在學校事務管理中的初始規畫、做法及情境等的設計都相當的重要，也就是掌握初始條件的正確度，進而控制全局。

### 三、黑函事件處理原則

雖然，「揭弊除惡」是有志之士的正義作為，「檢舉貪瀆不法」亦是一種道德的表現；然而，中傷抹黑或誣控濫告的校園黑函事件，不但破壞團結和諧，更是打擊教育士氣的淵藪。是故，面對校園黑函事件，應審慎因應妥善處理，重視程序與實質正義，尊重並保護相關人員，以溫和的方式化解個人及學校的危機。

本次黑函事件真正的主因乃在於行政人員與教師彼此間長期缺乏有效的溝通管道及信任感。面對黑函事件，必須細膩的從組織結構架構、人性資源架構、政治架構、象徵架構等面向，分析探究事件發生深層成因，才能對症下藥且預防類似事件再發生。

基於上述理念，處理黑函事件應掌握下列原則：

- (一) 程序原則：匿名黑函基本上「不予受理」，但仍應積極探究實際問題與真相，以作為後續處理之依據。
- (二) 尊重原則：黑函事件經常充斥惡意攻擊、不實指控，在未瞭解來龍去脈前應避免隨意「約談」當事人，以示尊重當事人。
- (三) 信任原則：事證不足或以訛傳訛之情事，必須小心查訪求證，信賴同仁之人格，以避免因黑影效應而誤傷忠良。
- (四) 保護原則：視每一位成員為家人，盡力保護善良當事人，同時維護團隊整體之權益、名譽與榮譽。
- (五) 公平正義原則：黑函事件凸顯是非正義之衝突，有待謹慎查明，貫徹毋枉毋縱之精神，堅持公平正義之原則。

#### 四、黑函事件解決策略

除了掌握程序、尊重、信任、保護、公平正義原則外，解決黑函事件最忌慌亂無章，為避免事端擴大，並確保學校成員及團隊之權益與形象，應透過系統性思考，掌握處理順序與步驟，分別於反應階段、復原階段、預防階段進行積極有效的因應作為：

##### (一) 反應階段 -- 查明真相與脈絡

###### 1、仔細推敲黑函內容，初步判斷案情

- (1) who：寫黑函者可能身分（校內人員、家長、廠商...）。
- (2) who：黑函針對誰而來（校長、主任、老師、家長會...）。
- (3) what：所為何事（人、事、經費、教學、私德...）。
- (4) why：寫黑函之可能原因及意圖。
- (5) how：如何開始處理黑函事件。

###### 2、釐清相關人員與黑函之關係。

###### 3、確認相關業務目前現況。

###### 4、與值得信賴的主任或人員商討（善用團體決策）。

###### 5、暫勿打草驚蛇（避免隨便約談）。

###### 6、必要時找當事人討論溝通（提供說明機會並了解真相）。

##### (二) 復原階段 -- 檢討缺失與修補

###### 1、檢討制度合理性。

###### 2、建立公開化、透明化方式作業。

###### 3、減低不滿與怨懟。



4、宣導透過行政救濟管道（訴願、再訴願及行政訴訟等）。

5、鼓勵並保障具名檢舉不法。

（三）預防階段 -- 尊重關心與民主

1、主動關心需求。

2、重視親師生之意見。

3、暢通溝通管道。

4、營造溫馨氛圍。

5、健全人事考核制度。

6、民主的領導作風。

7、建立信任文化。

## 肆、討論與建議

黑函事件之成因與影響層面複雜，故並無一套放諸四海皆準的解決策略，必須針對案情的獨特性，展開立即的、正向的、友善的、合理的、有效的處理及解決策略。

一、若黑函所指確有其事時，應有之作為：

（一）立即改進（制度、措施、作法、人事安排...）。

（二）檢討責任（主動檢討失責人員、修補缺失...）。

（三）明快處置（依規定議處、處分其實是保護...）。

（四）主動說明（已改進情形、建議請由正常管道）。

二、若黑函內容純屬誣告時，應有之作為：

（一）安撫相關人員情緒。

（二）協助必要之事實澄清。

（三）暫不處置但需戒慎恐懼。

（四）法律諮詢。

## 伍、結語

為維護「公理正義」，人人均應向「黑函」說「不」，除對循正常管道檢舉或申訴之案件，秉持公正客觀、勿枉勿縱的態度處理外，並對檢舉當事人給予保護，以建立互動互信的預防機制。

對肆意誣控濫告者，除須確遵「不予處理」之作業原則外，更應視情追究相關行政或法律責任，以期全面杜絕投寄黑函之歪風。

總之，有效解決黑函文化，應確實查明真相與脈絡，檢討改善制度合理性，進行積極的危機管理，藉機暢通溝通管道，並建立信任文化與溫馨氛圍。