

國中校長應用溝通理論探究校園衝突管理策略

--來自七位校長的經驗

Explore communication actions on campus conflict management:: Practical experience from seven Principals

楊憲章 臺中市立三光國中校長

Shien-Chang Yang Principal of Taichung Municipal San Guang Junior High School

侯世光 中國科技大學教授

Shin-Kuang Hou Professor of China University of Technology

摘要

本研究旨在透過訪談來探究校長應用溝通行動理論在學校衝突管理的可行性研究，於2016年9至12月進行訪談。經由資料蒐集與分析後發現如下：一、學校衝突原因多數為溝通不足及不夠落實所致。二、校長在解決學校衝突的過程中，可藉由溝通行動的介入，以避免衝突事件擴大，造成校譽受損。三、校長衝突管理的最佳策略就是落實溝通行動在日常校園互動中。四、校長具溝通行動的領導風格，較有助於營造理想的校園溝通情境。五、溝通行動的應用包含校長樂於溝通的態度，同時以真誠與他人溝通，並且致力於溝通內容的真實、合理及令人感動理解，隨時反思、修正自己的想法與做法。並給校長在校園衝突的實務上提出以下具體建議：（一）採取樂於溝通的態度建立友善的人際關係。（二）以開放的心態面對不同意見表達。（三）學習說明、傾聽及論辯的能力。（四）努力於真實、合理、令人理解的溝通內容。（五）以尊重的方式與他人互動溝通。（六）健全民主機制，營造理想的溝通情境。（七）適時檢視及修正意識型態，避免固執己見。

關鍵詞：國民教育、溝通行動理論、衝突管理

壹、前言

一、研究動機

在時代變遷與校園民主的衝擊下，學校所面對的衝突也是越來越複雜，當研究者第一次在教育現場目睹校長對老師憤怒的叫罵、用力的摔瓶砸罐起，衝突的場景就不時的在學校內上演著，只是曾幾何時，職員、老師、家長們也開始會怒罵校長、拍桌翻椅、甚至一狀告到法院去。校長為學校領導人，肩負學校之成敗，必須妥善處理校園衝突，如何有效採取衝突管理，實為校長責無旁貸的使命，此為本研究動機之一。

在這個充滿競爭與衝突的時代，校長必須兼顧學校內部成員或團體的需求，如教師或教師會或次級團體等，以及學校外部成員或團體的期望，如社區家長或家長會等，在此種種壓力、矛盾與困境之下，校長所面對的衝突可說是日益複雜。研究者身為學校校長，想瞭解學校的領導者---校長知覺衝突的原因為何？以作為校長衝突管理的第一步，此為本研究動機之二。

學校是科層組織，教師屬專業組織，前者是威權體制，後者重視專業自主，可能會有矛盾現象，溝通行動是一種反省的形式，學校與教師必須體認互為主體的重要性，才能建立尊重別人、建立平等、和諧的溝通情境(鄭宏財，2002)，校長如何與人溝通？本研究試圖探討Habermas的溝通行動理論運用在校園衝突管理的可行性，提供校長另類的思考方向，從問題的根本著手，讓校園衝突在日常的溝通行動中做最好的管理，此為本研究動機之三。

二、研究目的與待答問題

總結以上動機，本研究旨在探究校長校園衝突管理策略中，運用Habermas的溝通行動理論的可行性，本文之研究目的為運用Habermas的溝通行動理論作為學校衝突管理的依據，進一步幫助校長參考引用，期使校長校務運作更流暢，故提出結論與建議供校長參考。根據上述研究目的，本研究待答問題如下：

- (一) 當前校園存在哪些衝突的現象？
- (二) 校長知覺校園衝突的原因、衝突管理的現況為何？
- (三) Habermas 溝通行動理論的內涵為何？
- (四) 校園衝突要解決，校長會運用哪些溝通行動措施？
- (五) 長在處理校園衝突事件時有無遇到來自校內外的阻力？校長是如何克服這些阻力？
- (六) 校長在執行衝突處理過程中，自己應具備甚麼樣的溝通能力？

貳、文獻探討

本研究先探究Habermas的溝通行動理論，進而以此為理論基礎，建構出校長溝通的模式和可行的衝突管理策略，以做為校長衝突管理的參考。

一、 Habermas 溝通行動理論的內涵

Habermas集法蘭克福學派批判理論的大成，以溝通理性為發展基礎，重建人類的溝通能力為基本原則，最後以啟蒙、反省、批判為方法，達到成熟、自主及解放為目的，而以邁向理性的社會為最終的理想，此一理論對於學校教育的施行及行政組織溝通行為具有相當大的啟示作用，內容分別為(廖春文，1991)：

- (一) 溝通理性：主要說明在溝通行動中，行動是否合理，並非以行動主體個人意見為衡量標準，而係以參與溝通者的批判和論證為衡量尺度(胡夢鯨，1993)。另外亦有提出溝通理性並不提供行動者任何實質的規範內容，也不預設特定目的的，他只是使得說話者可以做出有效性聲稱(陳素秋，2005)。因此由溝通理性來看，合理性是來自主體之間的討論和溝通，合理性的標準則存在於論證程序規則中。
- (二) 溝通能力與言辭行動：在溝通行動過程中，進行任何言辭行動，必須提出普遍有效的宣稱，以及假設此行動是可被驗證的，只要進行以理解為目標的言辭行動，說話者無可避免地要提出以下的有效性宣稱：(1)說出可理解的內

容；(2)提供聽者可理解的內容；(3)讓自己成為可以被瞭解；(4)達到與他人之間的相互理解。所以溝通行動是否有效，取決於相互瞭解與共識，即可理解宣稱(Comprehensibility Claim)；真理宣稱(Truth Claim)；真誠宣稱(Truthfulness Claim)及正當宣稱(Rightness Claim)四項有效性宣稱(Habermas,1981)。以上的四個有效性宣稱，除了可以理解性只限於涉及言辭行動是否合乎語言文法外，同時也分別對應相對的溝通模態，如表一所示(邱怡瑛，2004)。

表一 Habermas的溝通行動理論有效性宣稱與溝通關係表

實在域限	溝通模式	言談的功能	有效性宣稱
語言	-----	-----	可理解宣稱
外在自然世界	認知的 客觀的態度	事實的表現	真理宣稱
內在自然世界	表意的 表意的態度	說話者的主體性 顯露	真誠宣稱
社會世界	互動的 順從的態度	人際關係的正當 建立	正當宣稱

資料來源：Habermas, 1979；修改自黃瑞祺，1986

- (三) 理想的言談情境：Habermas 特別強調人類具有溝通能力的預設，而欲達到真正溝通及取得一致的共識，行動者必須具有自我反省及理性論證的能力，因為自我反省能導向批判，理性論證可以導向重建。自我反省及理性論證不僅是促進個人自主、成熟與負責的基礎，亦是邁向理性社會的重要條件（廖春文，1991）。因此，Habermas 提出了「理想的言談情境」，目的在於促使溝通行動符合自由、平等的精神，讓溝通成為理性的討論行動，避免權力、意識形態的涉入，造成系統扭曲的溝通，而形成虛假共識。
- (四) Habermas 溝通行動理論層面本研究將 Habermas 溝通行動理論分為六個層面：溝通內容、溝通態度、溝通能力、溝通方式、意識形態及溝通情境，以下分別探討：

1. 溝通內容

Habermas 主張人類溝通之普遍且不可避免的基本假設，即是一般所謂的「有效性聲稱」，包含真理聲稱 (truth claim)、正當性聲稱 (rightness claim)、真誠聲稱 (truthfulness claim) 及可理解性聲稱 (comprehensible claim)，此四項有效性聲稱是構成溝通的「共識背景」，溝通雙方互相提出四項有效聲稱，且互相承認對方所提出的有效聲稱，溝通互動才能順利進行。據此，溝通者所使用的溝通內容必須符合真實、合理、正當、且令人理解的，溝通才能具備有效性，因此溝通者不應進行欺瞞、詐騙，或所言不合常情、不合於社會期望，或所言內容無法令人理解，則溝通不具備實效，也不可能建立出真正的共識。

2. 溝通態度

Habermas 的溝通行動理論主張的是一種實踐的哲學，亦即溝通理論應落實到生活實踐之中，才能有效改善生活。廖春文 (1991) 即認為，Habermas 強調反省，而反省必須以溝通行動來實踐，目的在於達到相互了解、形成共識，此為 Habermas 溝通行動理論的基本目的。因此溝通行動理論主張溝通應化為行動，透過行動來實踐溝通理論，故而在溝通態度上主張的是一種樂於溝通的態度，溝通者採取積極、主動的態度進行敘述、說明、論辯，以釐清事務的多元真相，尋求建立出雙方的共識。

3. 溝通能力

Habermas 的溝通行動理論強調溝通能力，溝通能力意指在言談行動中，參與理性論辯者能夠提出清楚的證據和論證，以支持語言溝通的有效聲稱，及運用理性進行對話 (Mezirow, 1991)。Mezirow 同時認為，溝通能力亦指個體能夠協商意義和意圖的能力，而非只是被動地接受由他人界定的社會事實而已 (陳昭暉, 2004)。因此，有效的培養溝通能力可以協助個體與人進行協商，協助個體充分表達自我的感覺和立場，同時協助個體與他人透過有效互動，達成真正的共識。

4. 溝通方式

溝通行動理論主張四項有效聲稱，溝通者所使用的溝通方式應符合真誠、得體等方式，才能有效溝通。以真誠、得體的方式與對方溝通，可以避免對方因感覺不受尊重而導致衝突。

5. 意識形態

個體受限於生活環境，難免會為生活環境所影響，因而形成許多習以為常的概念，這些概念也逐漸成為主導個體思考、行為及判斷的主要依據，然而，誠如 Habermas 所批判的工具理性，因為工具理性的高度便利性，因而普遍深入人心而成為支配人類的主要意識形態，因此也逐漸造成了一些問題，例如人的異化、知識的異化（譚光鼎，1989）等問題。Habermas 並以批判的角度主張工具理性並非唯一理性，人類社會尚有以回復人類互動為主要依據的溝通理性。因此，對於舊有意識形態的檢視與修正，有助於人類社會反省與改革，避免偏頗的發展。

6. 溝通情境

Habermas 提出了「理想的言談情境」，目的在確保每個人都有同等的說話機會，使溝通者在真正自由、平等、無脅迫的情況下，獲得相等且公開的機會，以進行理性論辯，進而達到相互了解與共識。

二、 校園衝突管理的意涵與策略

（一）衝突的意涵

校園衝突係指個人、團體或組織間，因認知、目標、行為和情緒之不同，而產生矛盾和對立的互動歷程（張德銳，2004）。而帥韻儀（2003）認為校園衝突是兩個以上的主體，在觀念及知覺上的不一致，或在追求利益的目標過程中，實際與期望的反應不協調而引起的思想矛盾、權力奪取、語文攻訐及行為爭鬥的一種過程。國外學者對於校園衝突的定義也有 Wall & Callister（1995）認為衝突就是一種過程，在這種過程中，一方知覺到其利益遭受到另一方的反對或負面的影響。另 Robbins（1998）也認為衝突是一個過程，在此一過程中，甲方藉由某些阻擾性行為，

致力於抵制乙之企圖，結果使得乙方在達成其目標或增進其利益方面遭受挫折。

(二) 衝突的原因

林欽榮(2004)將造成組織衝突的因素分為六項。一是資源的有限性，指個人或團體為了競爭共同且有限的資源，會因此發生衝突；二是活動的互依性，就是當兩個人或團體，其活動具有相互依賴性時，則多少會造成衝突；三是知覺的分歧性，由於知覺的差異，產生看法不同，容易造成衝突；四是目標的差異性，目標不同的個人或團體之間，有了交互行為的關係，就容易造成雙方的衝突；五是地位的層次性，是指個人或團體在地位層次上的差異，常產生或增加衝突；六是專業的區隔性，專業化的社會帶來許多專家或專業人員，這些專業人士在組織中常易產生衝突問題。而秦夢群(2009)則認為學校官僚與專業團體的對立和角色扮演衝突是教育組織衝突的來源。Seyfarth(1996)認為學校衝突的來源，包括法規政策的應用、教職員權責、資源分配、績效考核等。

(三) 衝突的影響

衝突不一定對組織有害，衝突的價值是中性的，適度的衝突一方面維持組織的穩定發展，另一方面也可促進組織的革新、繁榮與進步(張德銳，2004)。有關組織衝突的利弊得失，可以「劍之兩刃」(double-edged sword)來形容，如果我們可以妥善地處理衝突，則衝突也可能變成組織進步的動力之一(林月盛，2002)。因此，組織衝突的功能，從個人層面分析，具有滿足個人之不同需要，激發個人的潛能，發揮最大的工作效率，達成組織所賦予的目標及任務的正向功能。但也具有刺激組織成員的情緒衝動，減少理性思考和控制能力，影響組織成員身心健康的負向功能。

Robbins(1996)認為衝突的結果可以分為兩種：(一)良性結果(具建設性)即當衝突能增進決策品質，鼓勵團體成員的興趣和好奇心，刺激創造力和創新發明，提供發掘問題和釋放緊張情緒的媒介，並孕育一個自我評量和改革的環境。(二)惡性結果(具破壞性)即失控的對立局勢會衍生不滿情緒，不但不能舒緩團體緊張氣氛，反而會導致團體的瓦解。由於衝突阻礙溝通、降低團體凝聚力，以及成員間

的鬥爭被放置在團體目標之上，最極端的結果可能導致團體功能停頓，甚至威脅團體的生存。

(四) 衝突的管理

Thomas (1976) 雙向度衝突管理策略，最受到研究衝突的專家學者討論和引用，主要是其理論有策略可以選擇，並提出適用情境，對於衝突的預防與解除相當有助益。合作即為面對問題促使問題解決，競爭即為脅迫以獲勝，退避即逃避而不表明立場，忍讓即為試圖安撫別人尋求和諧，妥協則是一樣。他認為當衝突發生時，有合作、妥協、逃避、競爭及順應等五種解決衝突的策略可以選擇。

衝突管理策略主要包含三大類：衝突的預防、面對衝突時的處理方式及引進衝突等，因應不同的目的，而有不同的衝突管理策略，如表二所列：

表二 衝突管理策略彙整表

策略階段	策略方法
預防策略	1.預防或消除非正式組織的反功能。 2.培養和諧開放的組織氣氛。 3.避免法令和執行程序的僵化。 4.暢通溝通管道。 5.釐清各部門工作職權。 6.實施「目標管理」7.對於外部環境的壓力，充當「海綿」的角色。 8.減少學校次級文化的矛盾現象。 9.避免產生「輸和贏」的現象。
處理策略	1.擴大組織的資源。 2.建立高層次的目標。 3.採取拖延戰術。 4.重新設計組織的結構。 5.採取安撫方式採取問題解決的方式。
引進策略	1.引進衝突的時機：(1)高度順應性而缺乏創造力。(2)表現嚴重不良且不願改進。(3)在組織結構未能適應外在環境的變動時。(4)如果組織各部門目標未能配合總體目標時。(5)如果組織各部門間失去均衡作用。 2.激發衝突的策略：(1)聘用具有不同背景、觀念、價值、風格的組織新成員。(2)獎勵競爭措施。(3)解決問題時進行辯護和質疑。(4)升任具有創新觀念且能包容不同意見的成員。(5)士氣低落時，可以強調外部敵人。(6)在團體做決策時，採用指定成員扮演批評者角色。

資料來源：整理自張德銳 (2004)。

(五) 衝突的實證研究

陳清泉 (2001) 「學校組織衝突、抗拒、環境和個人特質對校長角色壓力之探討研究」以問卷調查法為主，調查對象以大高雄地區；(高雄縣市) 322所國民中小學校長為取樣範圍，獲致之結論歸納如下：(一) 國小校長於組織變革中所知覺的角色壓力是偏輕的，以「校長與其關係角色的衝突」層面壓力最大；(二) 校長角色壓力會因個人背景變項的不同而有差異：男性、年齡愈大、服務年資較深、校長年資愈久、學歷較低之校長，其所知覺的角色壓力較高；(三) 校長角色壓力會因校園組織變項的不同而有差異：教師會、教評會、家長會等運作欠佳之學校校長，其知覺的角色壓力較高；(四) 國小校長角色壓力會因組織衝突變項的不同而有所差異，即個人認知欠佳、權力關係欠佳、組織文化欠佳之學校校長，其所知覺的角色壓力較高；(五) 國小校長角色壓力會因組織抗拒變項的不同而有所差異，即個人關係欠佳、組織性關係欠佳之學校校長，其所知覺的角色壓力較高。

胡峻豪 (1996) 「國小校長之衝突管理策略及其成效」以文獻分析和問卷調查為主要研究方法，以臺北縣、臺北市、基隆市及宜蘭縣之公立小學校長為調查對象，共抽取 234所小學，獲得下列幾項主要的研究發現：(一) 國小組織發生衝突的情形並不嚴重，以行政人員較容易與校長發生衝突。(二) 校長與組織成員間的衝突原因，以「觀念或工作方法有歧見」的比率最高，組織成員間的衝突原因，則以「溝通不良，造成誤會」的比率最高；(三) 校長在運用衝突管理策略時都會受到各種因素之影響，其中以「衝突結果因素」的影響最大(四) 校長與組織成員發生衝突時，其中以合作型策略運用比率最高，而順應型策略則最少使用；(五) 校長在處理組織成員間的衝突時，其中以順應型策略運用比率最高，最少使用的是競爭型策略；(六) 校長的衝突管理成效以改善「決定品質」最為明顯(七) 校長在處理自己與組織成員間的衝突管理策略，以合作型策略與衝突管理相關程度最高，達到顯著水準。而校長在處理組織成員間衝突的策略中，合作、順應、競爭、及妥協型策略與衝突管理的相關皆達顯著水準。

Rahim、Magner、Shapiro (2000) 則發現分配公平、程序公平和互動公平與合

作性的衝突處理型態（整合、讓步、妥協）有正相關。Rahim、Antonioni、Psenicka（2001）研究發現參考權力（referent power）對問題解決型態會有正面影響，但與之磋商為負面影響，而問題解決方式與工作績效有正面影響。

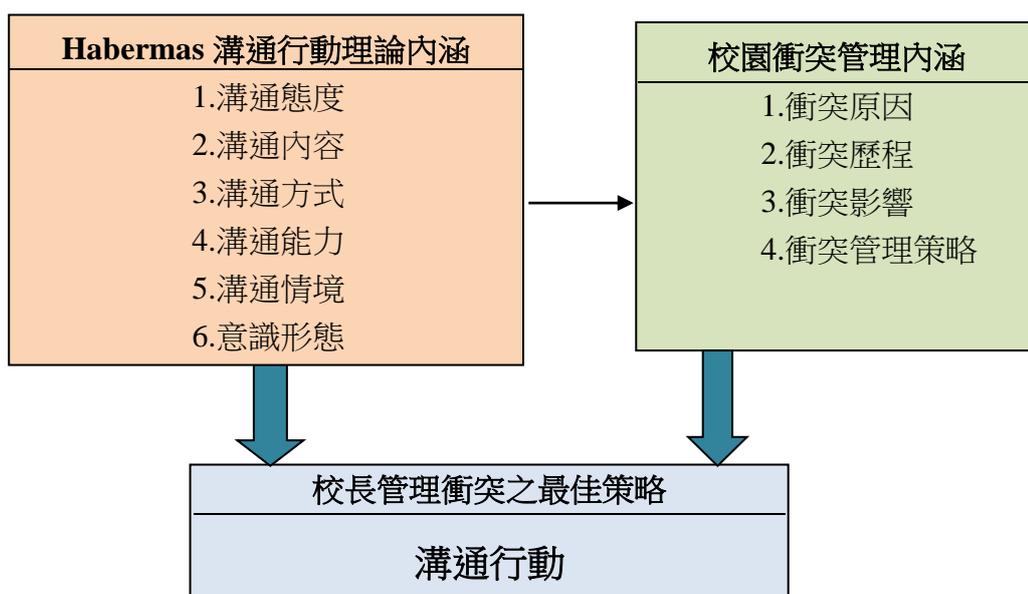
Brewer、Mitchell、Weber（2002）研究發現控制生物性別（biological sex）後，有男性性向（masculine）者最常使用支配方式，女性性向（feminine）者最常使用逃避方式，中性者則較常使用整合方式處理衝突。組織階層地位較高者較常使用整合方式，地位較低者較常用逃避和讓步。

參、研究設計與實施

以下將依序說明本研究之概念架構、研究方法與資料的編碼、研究對象。

一、 概念架構

本研究根據上述相關文獻，進行分析整理後，提出以下的研究架構（如圖一）。本概念架構分成三部分，首先，將Habermas溝通行動分為六個面向，分別為溝通態度、溝通內容、溝通方式、溝通能力、溝通情境及意識型態等，藉由校長對於該六變項應用於衝突管理之感知情形；其次是將衝突管理分為四個變向，分別為衝突原因、衝突歷程、衝突影響及衝突管理策略等，藉由校長對該四個變項之感知情形，了解衝突管理與溝通行動之關係。第三是分析發現最佳的校園衝突管理策略就是執行溝通行動。



圖一 研究架構圖

二、 研究方法與資料編碼

本研究採取Conrad、Haworth與Millar（2001）所提出的定位主體取向（positioned subject approach）的質性研究法，進行半結構式訪談，從校長詮釋他的校園衝突解決過程進行資料搜集與編碼，半結構訪談題目為：先就校園衝突問題（一）請問校長您對於學校衝突事件所象徵的意義看法如何？（二）請問校長如果衝突事件已然形成，請問您認為應如何介入比較能化解衝突？（三）請問您認為衝突事件對學校的影響如何？（四）請問校長您處理學校衝突事件的主要策略為何？（五）請問貴校哪些事務上較常發生衝突事件？原因為何？再請教校長有關溝通的相關看法（一）請問校長您與貴校成員的互動情形如何？熱絡或冷漠或照章行事？貴校教師文化是勇於發言或不關心行政業務？……等，為什麼？（二）請問您認為貴校成員在溝通態度上是否真誠、互相尊重？為什麼？（三）請問您認為貴校成員在溝通用詞上是否真實、合理、得體、令人理解？為什麼？（四）請問您認為貴校成員在溝通時，雙方的發言權是否均獲得充分保障？為什麼？（五）請問您認為貴校成員的溝通能力（含溝通理性、用詞、語氣、肢體態度等）是否足夠？為什麼？（六）請問您認為貴校的溝通環境是否理想？為什麼？（七）請問您認為貴校成員是否勇於檢視自己的意識型態及盲點？樂於接受他人質疑、詢問及不同的看法。為什麼？

根據Crowson(1993)之看法，定位主體取向對象的選取應參考他們所在的環境脈絡，研究對象並具有與研究行動有關的特殊需要、知覺與能力。本研究採取定位主體取向之研究方法主要目的在於參與研究的校長根據其本身所處的情境脈絡及其所持有辦學目標來詮釋其解決衝突的過程與成效，藉以獲得校長的觀點，來獲得學校衝突的最佳管理策略。因此，本研究以曾經為媒體披露之校園衝突事件校長為選擇對象，訪談該校長如何處理校園衝突之過程，藉以探討不同校長在衝突管理的認知與實踐。

訪談日期於2016年9月至12月，每位受訪者預計訪談時間為120分鐘，經分別與訪談者約定時間後，先行郵寄訪談相關資料給受訪者，在依約定時間準時前往。另在資料編碼與蒐集部分，本研究採取以下方式進行：（一）先將接受訪談學校校長進行編碼（如表三），俾利後續資料之歸類整理；（二）進行訪談內容之轉譯、繕寫與摘記；（三）

根據編碼進行訪談資料之分類、統整；(四)將訪談資料，加以分析、歸納與討論；(五)提出本研究結論與建議。

表三 訪談資料編碼

校長代號	訪談日期	訪談編碼
A	105年9月21日	A1050921
B	105年9月28日	B1050928
C	105年10月6日	C1051006
D	105年10月12日	D1051012
E	105年11月14日	E1051114
F	105年11月19日	F1051119
G	105年12月21日	G1051221

三、 研究對象

本研究旨在探討校長如何針對校園衝突事件有效的管理方法。因此在研究取樣上採取Bogdan與Biklen (1998) 以及Maxwell (1998) 所提出之立意抽樣，兼顧學校規模班級數，以及考量校長整體辦學績效之兩層次立意抽樣。為符合上述研究意旨，本研究抽取七位圓滿處理校園衝突事件，且具有辦學績效與特色之校長參與本研究。被抽取的校長應具備以下條件：1.公立國中的校長；2.擁有推動教育成功的信念，並能將此信念帶進學校中；3.近五年來曾歷經重大校園衝突事件且經媒體報導後，能和平落幕順利解決者。樣本抽樣依據各級政府相關教育評鑑及參考媒體資料，以確實符合本研究條件之校長(如表五)。根據上述條件，研究者拜訪學校校長，在確認符合本研究對象條件並獲得校長同意後，進一步進行訪談之規劃。本研究基於受訪者不希望公開學校及校長姓名，因此僅以代號表示(如表四)。

表四 七位受訪國中校長基本資料表

學校	校長	學歷	擔任校長年資	學校班級數
A	張○○	國立臺灣師範大學哲學博士	10	87
B	蔡○○	國立暨南大學教育博士候選人	8	45
C	鄭○○	國立臺灣師範大學教育博士	7	56
D	黃○○	國立彰化師範大學技職行政碩士	12	36
E	莊○○	國立彰化師範大學教育行政碩士	13	42
F	黃○○	國立臺灣師範大學數學碩士	18	60
G	李○○	國立彰化師範大學輔導碩士	4	9

表五 樣本學校特性

學校	地區	全校學生數	全校教師數	校園衝突事件概述
A	都會	2697	188	不適任教師上課聽佛經詛咒學生，家長抗議
B	鄉鎮	1305	99	球隊教練性侵球員
C	鄉鎮	1680	119	假日收費上課，違反正常教學及能力編班
D	鄉鎮	1008	77	外聘社團音樂教師體罰學生，申請國賠
E	鄉鎮	1134	88	教師自行帶學生北上旅遊，家長提告
F	都會	1740	127	學生午餐質量不足，教師 po 照引發衝突
G	偏鄉	168	17	男教師言語、動作性騷擾女教師

註：上述校園衝突事件概述為媒體報導事件

肆、結果與討論

本研究依據訪談資料，加以分析與討論。首先，就各訪談題目所歸結之論點與受訪者進行確認，逐題釐清與受訪者之原意是否一致，並進行必要之修正；其次，針對不同受訪者之

論點進行統整歸納，提出初步研究結論；第三，將初步研究結論再次與受訪校長進行交叉確認，取得研究結果共識；最後，提出本研究結果並進行討論。

一、 研究結果

(一) 學校衝突管理現況

校園內發生之大小衝突，多數由於對學校教學或行政上的看法不同所導致，因為每個人所重視的面向不盡相同，對校務推動步驟看法也互異，而校園衝突的發生並無「對與錯」，只要能夠善加溝通，多數衝突都可以迎刃化解。

參與校長普遍認為不受尊重是衝突發生的導火線，另外，校園內同仁的意見如果未獲得應有的回應，也會令人感覺不被尊重。而若行政單位安排教學或行政業務時，忽略了事先知會相關利害關係人，也會令相關利害關係人感覺不受尊重。又業務分工不明確，引起成員的猜測與懷疑，應該釐清的權責不清楚，造成學校業務單位的推諉，也是造成衝突的主要原因。

衝突會發生一定有它的前因後果，我常常跟老師講，很多事情不是誰對誰錯的問題，而是你站的角度及立場的問題，行政人員跟老師所看的角度不同，每個人的本分與價值觀不同，所以看法不同，就會造成衝突。(C1051006)

學校經常發現有人事情做不完，有人沒事做，所以業務分工不明確才是主因，又因每個人做事的態度及步調不同，有些人性子急，有些卻是慢郎中，在雙方業務的交接點，權責模糊不清就易引起衝突。(F1051119)

我不怕校園衝突，有時小衝突對學校反而是好事，學校很多事務的推動，完全靠老師，事前的溝通很重要，現在教學現場明哲保身的老師很多，校長要有所作為非常難，只有跟老師搏感情，尋找老師的初心，聚焦在學生學習的核心價值，聚焦好了，衝突少了。(A1050921)

衝突的影響不一定不好，其實是有好有壞，好的影響就是對學校有幫助，道理愈辯愈明，一言堂學校不會創新進步，一灘死水如何激起浪花，所以對學校有幫助，可以視為一種正向的衝突。(E1051114)

俗語說的好：「演戲的要停，看戲的不要停」，如果我們不能適當的準備好台階，讓雙方順台階下來，雙方都僵在那邊，衝突就不會停下來。就這幾年的經驗，如果雙方發生衝突，我基本的模式是，讓雙方有台階走下來，因為衝突是雙方意見的分歧，然後發生言語上的挑釁，到最後大動干戈，雙方情緒在高亢的失控狀態，背後又可能很多人在看他們，從眾心態易讓衝突雙方造成嚴重傷害，校長一定要尋找下台階。(A1050921)

(二) 學校溝通行動現況

1. 校長對於溝通態度的看法

多數校長都願意與他人溝通，當校長遇到衝突時，都用溝通的方式來尋求解決。校長長期在學校服務，並參與校內外各項儀式典禮與私人之婚喪喜慶活動，故與同仁彼此間的感情熱絡，更有很多私下的聚會來進行非正式的溝通，也無形中減少衝突。

以前我服務的學校是老校，教師群習慣自己協調，有委屈比較會放在心裡，逆來順受，一旦累積到無法承受，必是毀滅性的衝突，我覺得現在的學校大家比較會把心中的話講出來。(B1050928)

現在當校長已不像我們當學生或老師時的具有高度威權，我覺得校長只是一個職務名稱而已，位輕責重待遇差，絕不是高不可攀的職務，老師心中想什麼，校長一定要很清楚，聆聽老師的聲音，校長領導才能得心應手。(F1051119)

2. 校長對於溝通內容的看法

校長在進行溝通時，所溝通的內容大都是合理、真實，而且令人理解的，因為教職員普遍都是高學歷，在相互對談與溝通時，都會尋求令人信任的內容來進行溝通。訪談校長認為應適度引導老師，將溝通內容回歸教育本質，才能讓衝突問題有一個共同聚焦，把焦點放在學生與學校，比較能化解衝突。

我雖然是校長，但是我不會用壓迫的語言來跟老師溝通，我希望互相尊重講道理，我覺得學校的發展目標很明確，讓老師理解，如果想法、做法上還是有落差，我還是很堅定而委婉的表達學校的方向。(E1051114)

我每次對事情不很滿意，我就會找當事人來講，很奇怪就會把它講的有條有理，我想這就是校長的歷練，要靠時間與經驗。(B1050928)

我覺得把真實想法講出來，不要隱瞞、不說謊話，因為要溝通就是要把真實的情況告訴雙方，看看到底雙方想法差在哪裡？(D1051012)

我們學校老師所提的意見或想法，我都會把它聚焦在對學生有什麼幫助？有沒有幫助到老師們的教學？如果對學生的學習或老師的教學有幫助的，行政人員就要服務到位，如果大家掌握住共同的目標是為學生為學校，那就很好處理。(F1051119)

3. 校長對於溝通方式的看法

校長在學識與修養上具有一定的高度，所以在做溝通時，均能以互相尊重的方式進行溝通，能夠達到有效溝通的效果。雖然有少數的衝突情況，可能導因於情緒或個性問題，講話比較剛烈，但普遍而言，校園內仍維持互相尊重的溝通方式。

校內都還好啦，問題難免有解決不了的時候，大家溝通上會不大愉快，那行政人員就會跟我反映，我會告訴他們從哪個角度去切入問題，真的都講不通了，我會叫大家一起坐下來談，討論問題出在哪裡，……，校長就是要以較高的視野，分析給大家看。(B1050928)

我主持過兩所學校，基本上都沒有發生什麼嚴重的衝突，我想我平常就很重視老師的看法，經常跟老師做意見溝通，可以了解到老師們心裡在想什麼，這樣我做決策時，就不會去違背老師的想法，如果你明知道老師的需

求是什麼，但是作決策的時候又跟老師的需求相抵觸，那當然會有衝突，就會擦撞出火花來。(C1051006)

4. 校長對於溝通能力的看法

校長溝通能力與校長經驗有很大的關係，隨著經驗的增長，溝通能力也會增進。校長的溝通能力如果不足，可能影響到與學校同仁及家長、學生的互動，溝通能力的訓練可以透過校長伙伴間的經驗分享，或藉由他校類似衝突的處理技巧來觀摩學習，這些均有助校長溝通能力的純熟。

我是初任校長也算年輕，可能在一些眉眉角角如社區經營、家長會務等以前當主任較沒涉獵，容易見樹不見林，校長學這種東西是要經驗累積的，我這邊算是老校，老師都比我大，所以觀念上還是會有落差，能力上還需要再磨練。(F1051119)

我上去碩博士論文網站搜尋相關的學術論文，發現有不少案例的論述，國教院辦理的校長儲訓班或校長回流專業研習班，就有類似的校園衝突案例的處理分享，包括校長跟老師、家長的互動，我們教育局還請衝突管理實務處理不錯的校長來分享，就是有重視這一塊，因為有時衝突的問題本來不大，是因為沒有經驗或不善表達造成的，所以還是要靠經驗。(D1051012)

5. 校長對於溝通情境的看法

校長普遍認為溝通時如果只有一方一直發言，而另一方的發言完全受到壓制，則溝通的效果必大打折扣，無法達到有效的溝通，反而造成更嚴重的衝突。校長的態度積極開放、重視成員的意見、鼓勵成員溝通，那成員也較願意發表自己的意見，也較能從互動中尋求真正的共識，營造出良好的溝通情境。

我在主管會報、導師會報等等會議，都會讓老師有一些提案或臨時動議或

輿情反映意見，然後我會做適時回應，所以我的學校還算滿友善的。

(E1051114)

我認為有時候讓他念一念就好，念完衝突就結束了，你不讓他講，也不知道他心裡在想什麼，讓他講完，才能夠針對他要的東西去解決，讓他發洩心中的怨氣，即使沒有幫他解決問題，至少讓他舒服點，講完了，衝突就沒了(A1050921)

6. 校長對於意識型態的看法

多數校長較少檢視並修正自我意識型態，對於自己所堅持的信念，雖然與他人不合，仍會堅持己見。若成員的意識型態很重，總是抱持各自的堅持，嚴重影響成員情感，如何才能打破成員各自無謂的堅持，端賴一校之長的作為，讓成員願意透過溝通與互動來尋求共識，尊重成員意見的表達，則成員的意識型態將可逐步獲得修正，學校的凝聚力也能夠逐漸加強。

有些老師教學很盡力，班級管控也很好，但就是很自我，他的意識就是把學生課業教好就好，其他是您們行政的事情，譬如升旗、週會、早修等都說我們班很乖不會出事，我不用在場，我用這個時間來約談問題學生比較實在，校長我真的講一遍，他聽一遍，下次還是不來，一個人的意識形態真的不易改變。(D1051012)

我覺得我們做校長的要常常利用機會，讓老師去反思，每一所學校都會有一些老師或因人格特質或是精神的問題，我們校長不要針對個人，但是要很有技巧的透過一些例子的分享或提醒，讓老師有一些省思及改變。

(E1051114)

，……為什麼我的要求你都做不到？你只要能夠說服我，那我就聽你的。我們學校我覺得沒什麼意識型態啦，這跟我的領導風格有關，意識型態的形成，基本上我認為是校長造成的，其實校園內很單純，又不是在搞政治

鬥爭，為什麼會讓意識型態在校園裡漫延？只要校長願意運用技巧溝通，多跟老師作互動，多採納老師好的意見，怎麼會有意識型態的發生呢？
(B1050928)

二、 結果討論

上述研究結果顯示，校園衝突普遍存在於教育現場，而校長在解決衝突過程中面對不同的族群與學校內、外在壓力，亦有不同的認知與作法。本研究經由不斷與受訪校長探討，就訪談結果進行釐清與確認並進而取得共識。今將所獲得之結果分析如下：

- (一) 溝通不夠落實是衝突的主因，感覺不受尊重也是衝突的引爆點之一，另外，業務分工不明確也是衝突的導火線。此研究發現與 Seyfarth (1996) 及林欽榮 (2004) 之論點相似，都在強調引發校園衝突的主要原因，都是由於溝通不良所造成。若溝通態度能夠積極一點，在明知有誤解之時，能夠主動多作說明、解釋，不要任由誤會擴散、漫延，必然可減少許多衝突。
- (二) 盡量避免衝突負面影響，校園衝突發生，如果不能積極面對，一定會讓學校產生不利的影響，如形成內鬥、浪費資源等。校園衝突，如果能應用溝通行動，增加互動、理解，則不但可以化解衝突，更能增進學校凝聚力。此研究發現與 Robbins (1996) 及張德銳 (2004) 之論點相仿，均強調若衝突已經發生，逃避根本無法解決問題，反而讓衝突持續擴大，造成對立與不安。
- (三) 應用溝通行動是管理衝突的最好策略，衝突管理沒有一套 SOP 標準作業程序，衝突要化解就是善用溝通行動來引導衝突過程，促使雙方互相尊重的互動，使大家冷靜的面對問題，尋找解決的方法，將衝突轉向正面的發展。此研究發現與張德銳 (2004) 論點相似，強調從衝突的原因中發現，大多數的衝突都是溝通不良，因此，正本清源之道，唯有落實溝通行動方可從根本上化解衝突。
- (四) 校長盡力將自己的看法以善意的詞語陳述，減少不必要的誤會，將可減少許多猜疑，有助於作好校園的衝突管理。此研究發現與廖春文 (1991) 提出之

論點相似，校長積極、主動的溝通態度有助於在衝突歷程中發揮正面導引力，避免衝突朝向負面發展。

- (五) 校長溝通內容普遍符合真誠、合理且令人理解，也會自我要求講出來的話語是讓人信任的，大部分校長訪談結果，均能符合溝通內容的有效性，使溝通達到應有的效果。此研究發現與邱怡瑛(2004)的論述類似，該論述指出真實、合理且令人理解的溝通，有助於衝突影響轉變為正面。
- (六) 校長的領導風格展現的是對老師的尊重，且一直鼓勵老師表達不同的意見，則同仁的溝通也將受到鼓舞，同仁間互相尊重的氣氛就會形成，最後較能有效溝通。此研究發現與胡峻豪(1996)的論點類似，該論點指出藉由真誠不虛偽、互相尊重的溝通方式，使雙方得以敞開心結，致力於真正問題的解決。
- (七) 校長溝通能力有賴經驗的累積，年資較淺的校長，在溝通能力上有不足的現象，而校長的角色每天要面對學生、家長、老師，需要有足夠的溝通能力。此研究發現與 ezirow(1991)及陳昭曄(2004)的論點類似，該論點指出校長有能力進行敘明、解說及論辯，且有能力與人協商，而非徒然接受別人所既定的事實，則對衝突的影響，將較有正面的效果。
- (八) 校園理想的溝通情境是自由論述的環境，同仁的意見都可充分表達而不受壓抑，呈現的是創新、勇於改革的氣氛，藉由對事情的彼此分享，進行理念的陳述，以獲得共識。此研究發現與廖春文(1991)的論點類似，該論點指出藉由雙方於自由、平等、無脅迫的情境中溝通，雙方的發言權均獲得充分保障，在平時即營造理想溝通情境，實為最佳之衝突管理。
- (九) 校長檢視意識型態，增進人際互動，藉由語言的清楚陳述，讓彼此進行交互作用，則個人意識型態也會受到動搖，有可能獲取一致的共識。此研究發現與譚光鼎(1989)的論點類似，該論點指出若能落實溝通行動於日常生活中，則可增進多元意見彼此激盪的機會，較能促進成員檢視及修正自我的意識形態。

伍、建議（代結語）

一、採取樂於溝通的態度建立友善的人際關係

校長平時樂於與他人溝通，能夠敏於覺察他人可能的誤會，且能不厭煩的去溝通，就可減少不必要的衝突。總之，校長應體察民主社會的平權趨勢，汲取多方意見，樂於溝通，以建立友善的人際互動關係。

二、以開放的心態面對不同意見表達

校長要有雅量面對校園內不同意見表達，且應以開放的心態來傾聽，讓不同意見有呈現的空間，其實，不同的意見能有助於校長釐清事情輪廓，及擴展不同的視野，校長不應排斥、抗拒，才能避免衝突，更能促進民主機制的發展。

三、學習說明、傾聽及論辯的能力

校長如果在說明、傾聽及論辯上的能力不足，則不可能用溝通行動來化解衝突，校長要有能力清楚的說明事情原委，同時有能力論辯自己的見解，以期望藉由語言的溝通與互動，尋求共識，以公平、合理的解決紛爭。

四、努力於真實、合理、令人理解的溝通內容

校長從事的是教化育人的神聖志業，不能以欺瞞的方式進行溝通，以免造成反教育，校長更應努力呈現真實的、令人理解的溝通內容，使溝通具備有效性。

五、以尊重的方式與他人互動溝通

真誠是溝通的基礎，一旦讓人察覺校長不真誠，溝通就結束了，衝突會更擴大。校長應以尊重的方式與他人溝通，避免權力的濫用，才是有效溝通。

六、健全民主機制，營造理想的溝通情境

學校民主教育應奠基於師生日常互動中，在理性溝通的原則下，鼓勵師生發表不同意見來進行激盪，創新校務經營，校長應致力於使學校成為理性溝通、積極互動、尊重各方意見的環境，以培育民主素養的健全公民。

七、適時檢視及修正意識型態，避免固執己見

校長應隨時檢視自己的意識型態，避免自己被偏見所牽絆，造成無謂的糾紛。校長在與人互動、溝通時，應傾聽來自不同角落的聲音，時時反省自己的意識型態，才能經營一所理想的學校，使自己成為一位成功的教育家。

參考文獻

- 邱怡瑛 (2004)。Habermas 的溝通行動理論及其在教學歷程中對教師之啟示。《教育研究(高師)》，12，169-178。
- 林欽榮 (2004)。《組織理論與管理》。臺北市：揚智文化。
- 林月盛 (1995)。《國民小學公共關係、教師參與程度、與學校效能關係之研究》。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 帥韻儀 (2003)。《以問題解決為導向之衝突問題解決模式建立之研究》，中原大學企業管理學系碩士論文，未出版。
- 胡夢鯨 (1993)。Habermas 的溝通行動理論探微:貢獻與限制。《國立中正大學學報》,4(1), 33-70。
- 秦夢群 (2009)。《教育行政—理論部分(第五版)》。台北：五南圖書出版公司。
- 黃瑞祺 (1996)。《批判社會學—批判理論與現代社會學》。臺北市：三民。
- 陳素秋 (2005)。Habermas 之審議式民主觀對於公民教育之啟發。《人文及社會學科教學通訊》，15，6-21。
- 陳昭曄 (2004)。哈伯瑪斯「溝通行動理論」及其在學校教育上的啟示。《教育研究(高師)》，12，213-223。
- 陳清泉 (2001)。《學校組織衝突、抗拒、環境和個人特質對校長角色壓力之探討研究》，義守大學管理科學研究所碩士論文，未出版。
- 張德銳 (2004)。《教育行政研究(第四版)》。臺北市：五南。
- 張慶勳 (2006)。《國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究》。國立台灣師範大學教育學系博士論文，未出版。
- 廖春文 (1991)。《Habermas 溝通行動理論及其在教育上的適用性》，國立台灣師範大學教育學系博士論文，未出版。
- 鄭宏財 (2002)。良好的學校行政溝通—從Habermas 的溝通行動理論談起。《教育資料與研究》，45，88-96。

譚光鼎 (1989)。批判理論論現代社會之宰制與複製。國教世紀, 26 (6), 44-55。

Conrad, C. F., Haworth, J. G., & Millar, S. B. (2001). A positioned subject approach to inquiry. In C. F. Conrad, J. G. Haworth, & L. R. Lattuca (Eds.), *Qualitative research in higher education: Expanding perspectives*. Boston, MA: Pearson Custom Publishing.

Crowson, R. L. (1993). Qualitative research methods in higher education. In C. Conrad, A. Neumann, J. G. Haworth, & P. Scott, *Qualitative research in higher education: Experiencing alternative perspectives and approaches* (pp.167-208). Needham Heights, MA: Ginn Press.

Bogdan, R. C., & Biklen, S. (1998). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Brewer, N., Mitchell, P., Weber N. (2002). Gender role, organizational status, and conflict anagement styles. *International Journal of Conflict Management*, 13(1), 78-95.

Maxwell, J. A. (1998). Designing a qualitative study. In L. Bickman & D. J. Rog (Eds.), *Handbook of applied social research methods* (pp. 69-100). Thousand Oaks, CA: Sage.

Habermas, J. (1981a). *The theory of communicative action(1)* (trans. by McCarthy, W.A.). Boston: Beacon Press.

Habermas, J. (1979). *Communication and the Evolution of Society*. Boston: Beacon Press.

Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Robbins, S. P. (1996), *Organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Rahim, M. A.; Magner, N. R.; Shapiro, D. L. (2000), Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict with Supervisors? What Justice Perceptions, Precisely? *Internaional Journal of Conflict Management*, 11(1), 5-26.

Seyfarth, J. T. (1996). *Personnel management for effective schools*. Boston: Allyn & Bacon.

Thomas, K. W. (1976), Conflict and conflict management. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Marvin D. Dunnette ed. Chicago: Ran McNally.

Wall, V., & Nolan, L. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task oriented groups. *Human Relations*, 39, 1033-1052.