

學校組織衝突的主因與解決之道

陳春華

臺中市北屯區文心國民小學教師

國立臺中教育大學教育學系教育行政與管理碩士在職專班研究生

一、前言

學校是提供學生學習知識和技能的重要組織，但看似平靜的校園，並非代表學校完全都沒有任何衝突發生，反而因有時學校內部結構系統更動或內部教職員工因公務接觸密切頻繁，致使學校出現衝突的情況。學校衝突破壞了組織的和諧，打擊學校成員的士氣，造成組織成員工作投入度降低，甚或可能間接影響學生的相關權益。張德銳（2000）認為衝突為兩個以上的個人團體或組織間，因目標、認知、情緒和行為不同，產生矛盾和對立的互動歷程。而學校衝突來源主要有行政部門間的衝突，或是行政系統和教學系統間相互衝突，亦即學校官僚與專家系統對立。教師形成專家系統的鬆散結合特性，與重視上對下絕對權力的官僚體系，而因理念差異造成衝突。學校常存在科層文化與專業文化衝突。這兩種文化雖各有其正向功能，但有時卻造成學校運作的緊張關係（秦夢群，2003）。

學校往往因為種種特定的或不特定的原因引發衝突，因此學校組織發生衝突是在所難免的，但當組織出現衝突時，若未採取有效的方式妥善處理，就會讓衝突加劇，最後可能演變成一發不可收拾的局面。但學校組織有衝突亦非全然是壞事，只要能將衝突妥善處理，並做好衝突管理，則衝突將有利於學校組織的健全發展，甚至可為組織帶來意想不到的創造性結局。

二、組織衝突正面性的相關主張

一般而言，多數組織都將衝突視為很負面的東西，最好能避則避，能躲則躲，但有部分學者對於組織的衝突是持正面的看法，Richard（1978）的研究指出組織衝突正面性如下：

（一）衝突應被視為是一個中立的事物

學者 Follett 認為衝突和合作難分難解地交織在任何組織的日常，因此衝突和合作是互惠的歷程，或者說是同一枚硬幣的兩面。我們要體認衝突在任何一個組織中都是必然的（引自 Metcalf & Urwick, 1940）。

（二）衝突常可激化出較高階的領導權

衝突通常引發改變，有能力的領導者在發生衝突時會比沒有衝突時更有機會

讓組織獲得完善的改變。

（三）衝突讓組織變得比之前更強大

Coser（1956）曾指出衝突為組織帶來的益處有宣洩釋放潛在的敵意、檢視分裂的勢力、澄清不同的目標、整合不同的目標、將政策與程序精緻化、證實實際的資訊和知覺等。

此外，Johson（1978）認為衝突既可以使人離散，也可以使人更緊密地結合在一起；它可以是破壞的種子，帶來攻擊；但也可以是合作的種子，帶來相互的瞭解，衝突含有澄清創造理性辯證的內涵。另外，Greenberg 與 Baron（1995）認為組織衝突可鼓勵新觀念的發現，重新思考政策流程，促成組織變革的動力。

三、學校組織衝突的主因

學校是一個複雜的組織體，除了基本的行政處室如教務處、學務處、總務處、輔導室外，還有各個學年，另外還有教師會、家長會、志工隊。由此可知學校這一個大組織，旗下包含了不少的小單位，而學校在這樣的組織結構下，引發學校衝突的因素有那些呢？張德銳（2000）認為學校組織衝突的原因可分成下列幾項：

（一）目標的不一致

組織內不同部門或不同的個人因彼此間的目標與達成目標之手段無法達成共識，如對兒童節的慶祝方式，各處室可能會有出現意見相左的情況。

（二）責任的不明確

組織內垂直的命令階層和水平間執掌或管轄範圍模糊，當產生爭奪權或責任歸屬爭議時，將勢必會造成部門間的衝突，如當上級來公文交辦某事項時，會出現該公文應歸何處室處理的爭議。

（三）資源的有限性

資源稀少性無法滿足所有團體或成員需求，增取有限資源，常會造成衝突。如智慧教室裝設，在有限的經費，哪幾間教室可優先改裝呢？

（四）酬賞的不公平

如果某一成員或團體認為他們所得到的報酬、工作任命、工作條件或地位象

徵，遠低於預期的結果，可能會與分配利益的主管或獲得利益者發生衝突。如認真寫計畫案爭取補助，結果後來所爭取到的補助，該當受惠的單位所分配到的補助款與付出的努力不成正比。

（五）工作的互依性

組織團體或成員執行任務時必須彼此支援工作相互依賴，且當彼此是屬於高度的相互依賴就更易產生衝突。如以學年為單位的活動，屬該學年的老師，會因任務分配上工作互依性大，易生衝突。

林欽榮（2004）亦指出在工作的互依性中，當不同的個人或團體需要依賴相同的對象，則會造成彼此間的緊張或產生一些時間壓力的衝突等；在資源的有限性下，面臨共同資源的分配時，個人或團體為了爭奪資源，勢必會引起彼此的衝突；在目標的差異性裡：目標不同的個人或團體間，因為有交互行為的關係，也會引發衝突。

柯進雄（1994a）則將學校行政組織衝突產生的原因，歸納為下面五項：(1)經濟的衝突：學校組織中各單位或人員間為爭取有限的資源而產生之衝突。(2)權力的衝突：學校行政層級中，上下層級對權責認知的差距，會造成支配權與服從權間的爭執。平行單位間對於權責分配的糾紛，亦會產生衝突。(3)價值的衝突：學校組織中之各處室組織及人員，由於本位主義作祟及個人意識形態，出身背景等差異而產生價值的衝突。(4)利害的衝突：學校組織中各單位或個人，常因「爭功議過」、「趨利避害」而產生有功、有利大家爭，有過、有害互相推諉的現象，甚至造成嚴重的衝突。(5)人際的衝突：學校中正式組織與非正式組織間，或非正式組織相互間之成員，因任務角色的不同或個性不合等原因，而產生人際間的衝突。

綜上所述，導致學校組織衝突的因素是複雜多元的，但主因大致可分成三大類：第一類是學校組織結構的因素，如職位階層與職權劃分等；第二類是學校組織成員的個人因素，如不同的背景或個性等；第三類是客觀的環境因素，如有限的資源和人力等。

四、學校衝突解方與實務作法

因學校組織長期處在自身的權力階層結構因素、不同背景組織成員的個人因素和資源有限性的客觀環境因素交互作用下，致使衝突的發生是必然的，故當衝突發生時，處理方式顯得格外重要。誠如上述對組織衝突正面性主張所言，如果衝突處理得宜的話，對組織可能具有加分作用。反之，若處理不當的話，對組織而言就是災難一場，甚或讓組織元氣大傷，而一蹶不振。Gross（1964）曾指出衝

突發生後會出現的情況有以下幾種：分別是「迴避」、「僵局」、「一決勝負」、「妥協」和「整合」。Follett 認為多數的衝突多具有變異性，因此採用「整合」的方式將是對衝突最有效的處遇（引自 Metcalf & Urwick, 1940）。

為維持學校組織正常的運作，組織內的成員常常一件工作需要組織內的成員長期輪流分擔，如導護工作。校方與老師或老師和老師間可能因導護輪值工作安排有所衝突，而如果衝突的結果是落入「迴避」、「僵局」此二種情況的話，學校重要的導護工作就被停擺擱置，最後學童成為此衝突的最大受害者。但若落入「一決勝負」、「妥協」的情況，雖有人員可輪流擔任導護工作，但輪值人員口服，而心卻是不服的，這樣長久下來必會影響組織的工作氣氛。但如果此衝突最後是進到「整合」的局面，如校方收集各方的困難點並聽取老師的意見，然後予以整合，同時找尋相關的資源或引入第三方的力量，如愛心媽媽，將相關的人、事、物整合後，再研擬出一個大家都能認同的導護工作執行方案。再者，如「生生用平板」的政策推動，是指生生都能有使用平板的機會，而不是生生每人配置一台平板，在這種資源有限的情況下，必會上演平板資源競逐的衝突。當校內出現這種衝突時，校方應先調查各年段和每位老師使用平板的次數頻率，並整合老師使用後的意見，共同擬訂可行的使用方案，並同時整合其他可能的資源，如尋求學校家長會或企業贊助添購。如此一來，就可弭平資源競逐的衝突，並解決老師要用平板教學時卻沒有平板可用的窘境。由上述的「導護輪值工作安排」和「平板教學資源使用」兩案例衝突解決評析可知，「整合」的運用是一個處理衝突的理想方式。

因衝突有時含有一些爭議性的議題，致使整合過程中易出現憤怒與焦慮的情緒，甚或誤解，導致整合的困難度增加。在美國加州獨立學校當了 20 年的主任與 13 年的校長 Baer（2010）建議可用以下方法步驟讓整合變得順暢可行。第一是有效的傾聽，聽出對方在乎關注的點，莫因個人知覺訊息的差異造成溝通障礙（秦夢群、鄭文淵，2016）。第二是界定議題，對所界定的議題不要辯駁、防衛，而是保持中立，進行澄清和解釋。第三是將關注的議題切割細分，不帶情緒將每個細節交代清楚。第四是先處理爭議性較低的議題，情緒性的議題放後面處理。第五是透過討論找到共識。第六是採取都同意的行動計劃，共同擬訂可行的方案。第七是安排追蹤的確認會議，確認計畫進度。由上述步驟觀之，當衝突發生，進行溝通時，彼此都應互為主體性，傾聽對方的意見，不能先入為主，不要情緒化，這樣才能達到有效溝通，最後達成共識，並共同擬出可行的解決方法，締造雙贏的局面。

五、結語

學校是社會體系架構中一個相當重要的組織，擔負了教育的重責大任。學校組織有其複雜性，組織內部系統或人員彼此交互作用影響，再加上學校組織結構

存在模糊不確定的因子與資源稀少性，學校組織衝突發生是必然的，但無論是身為學校的行政管理階層或教職員工都不能習以為常，等閒視之。學校有權責的人員不能坐視不管，相反的，擁有權責的人員更應該以積極正向的態度面對組織的衝突，先去了解衝突的主因，再採取最適宜的解決方案，將相關團體或個人的利益整合，進行充分有效溝通，激發衝突可能具有的正面效益，而由衝突衍生出的正面效益，將使學校組織在衝突過後有機會出現一番新局面，學校也因此變的更強大更健全，一個強大健全的學校組織將是莘莘學子的福音。

參考文獻

- 林欽榮（2004）。**組織理論與管理**，臺北：揚智。
- 柯進雄（1994a）。衝突理論與學校領導（上）。**研習資訊**，11(2)，58-62。
- 秦夢群（2003）。**教育行政理論與實務**。臺北：五南。
- 秦夢群、鄭文淵（2016）。**圖解教育行政理論**。臺北：五南。
- 張德銳（2000）。**教育行政研究**。臺北：五南。
- Bear, M. (2010). Conflict in schools: Reducing conflicts and building community. *Indep Sch*, 69 (2), 82-89.
- Coser, A. L. (1956). *The functions of social conflict*. The Free Press.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1995). *Behavior in organization*. Englewood Cliff. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Gross, M. B. (1964). *The managing of organizations*. The Free Press.
- Johnson, D. W. (1978). *Social psychology of education*. New York: Gemisphere Publishing.
- Metcalf, C. H. & Urwick, L. (1940). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*, Harper and Row. New York.
- Richard, W. (1978). Intraorganizational conflict in schools. *OSSC Bulletin*, 21 (8), 9-10.

