

# 幼稚園校監及校董培訓課程(2024/25) 處理投訴機制及衝突管理

2024年10月22日

# 流程

學校日常面對的投訴/衝突來源

```
graph TD; A[學校日常面對的投訴/衝突來源] --> B[如何以調解技巧解決衝突]; B --> C[建立校園調解文化以減少投訴]; C --> D[Q&A];
```

如何以調解技巧解決衝突

建立校園調解文化以減少投訴

Q&A

# 校園內有機會出現的投訴/衝突類型 (一)

## 學校與教師

- 僱傭關係—職務安排、升遷、工傷等

## 教師與教師

- 人事—科組合作、人際關係

## 學校與家長

- 學校政策、校規、小朋友在校內受傷

# 校園內有機會出現的投訴/衝突類型 (二)

家長與家長

分組合作、放學後學生來往

教師與家長

學生管教

同學與同學

日常交往(自由遊戲時間、午膳、上課期間等)

# 處理投訴

- 家長和市民或會對幼稚園的政策有不同意見，或對個別教職員的工作表現有所不滿。為免情況惡化，校方對所有的意見或不滿，不論口頭或書面提出、匿名與否，均應盡早處理。
- 校方應該調查所有針對學校員工和管理層的投訴，以及採取適當的跟進行動。

# 處理員工投訴

幼稚園應訂定校本政策和程序，處理員工的不滿、爭議和投訴。

- a. 如有投訴，學校必須從速處理，以免問題擴大。
- b. 幼稚園須將所有投訴個案的資料，包括所有面見紀錄及調查報告等，妥為保存。

➤ 教育局《幼稚園行政手冊》5.6章

# 處理投訴的原則

- a. 幼稚園應制訂清楚而有效的處理投訴程序。
- b. 校方應視乎投訴的性質和牽連程度委派合適的人士處理投訴。為避免利益衝突，被投訴的人員均不應參與處理事件。與被投訴者之間的确或可能存在私人利益關係的人士，亦不應參與投訴的處理。
- c. 校方對投訴應從速回應。校方可讓投訴人查詢調查進度，若預期不能在短期內完成調查，應在調查期間給予投訴人簡覆，在完成調查後把結果通知投訴人。

# 處理投訴的原則

- d. 若校方懷疑事件涉及貪污或其他刑事罪行，應把個案轉介予廉政公署或警方作進一步調查。
- e. 校方可鼓勵投訴人對有關投訴作出改善的建議。
- f. 所有投訴個案應絕對保密。調查人員不得向校內其他人員或甚至親友披露。
- g. 校方應把有關資料妥為記錄和存檔，以便日後檢討和制訂改善措施。
- h. 校方應提供上訴途徑，讓不滿調查結果但有充分理據支持的投訴人提出上訴。

➤ 教育局《幼稚園行政手冊》6.4章

# 處理不當的後果

關係受破壞

言語暴力/  
欺凌

失去學習/上學  
動機

# 解決技巧 分享

積極聆聽

原則性談判

SOFTEN Skills

提問技巧

# 積極聆聽

- 用「心」聆聽，理解和分析，了解背後牽涉的情緒及立場
  - 用心聽取各方的故事 (對學生特別有效)
  - 把內容概括，再跟爭議人確認
  - 用試探的問題形式去釐清不明白的地方
  - 聽取情緒
  - 說話正面，不可帶負面情緒

# 原則性談判

---

把人和問題分開，以解決問題為重點

---

着重人與人之間的關係，建立同理心，考慮對方的利益

---

集中現在及將來的利益，忘記過往的爭拗

# 解決方法 — 舒緩情緒

- SEN學生重視公平 (程序公義)
- 老師觀感
- 同儕關係
  
- 調解
  - 協助雙方抒發不滿情緒
  - 快捷
  - 保持日後關係

# S.O.F.T.E.N. Skills

Smile  
微笑

Open  
開放

Forward  
leaning  
向前傾斜

Touch  
觸摸

Eye  
contact  
眼神接觸

Nod  
點頭

# 提問技巧

提出問題

指出不明白的地方

- 你剛才說他借了你的鉛筆，然後不歸還；但他現在說是你自願送給他，你可否說清楚一點？

學生陳述事件能力較差 / 或有所隱瞞

## 老師與老師 (教學團隊)

- 職務分配
- 科務/行政工作
  
- SEN學生字體個案
- 學生違規行為的處理罰則

# 技巧分享

- 重新敘述
  - 把說話改裝, 加以修飾, 以不同的用字來表達同樣意思
  - 把負面字句改以正面字句表達
  - 要確保主題訊息正確、沒有被扭曲
- 例子
  - 「細路仔一齊玩一定會興奮啦, 而家我個仔都受咗傷, 我都好唔開心架! 」
  - 好明白小朋友玩發生碰撞時, 作為父母會緊張及擔心, 這是好正常的, 其實我地大家都愛錫小朋友。

# 技巧分享 (Mini Speech)

## 與家長有關

- 你願意俾對方表達意見，呢個係好事，因為咁樣代表你尊重對方。
- 我看得出，亦聽得到你本身對老師呢個專業好有期望，係相信佢.....
- 看得出你同小朋友係呢件事上都受一啲嘅困擾，希望盡快解決，係唔係啊？

## 與老師有關

- 其實我相信兩位都好尊重合約精神，有唔同意見係好正常
- 我看得出兩位已經合作咗咁耐，都相當重視對方的感受
- 其實兩位都好好，已經各自付出誠意去出席調解會議，亦希望盡快解決同唔希望訴訟，當然你地兩位係主角，決定權始終係你兩位度，但我作為調解員，基於知情同意原則下，想提醒兩位，假如我地繼續爭執下去，今日就可能無法有效解決事情，唔知你地又覺得值唔值得呢？

# 如何以校園調解減少投訴個案

# 適合調解的個案

- **綜合調解 General Mediation**
  - 建築、商業、金融、勞資、校園/家校、社區、鄰里糾紛, 意外賠償, 錢債, 遺產, 家事, 婚姻糾紛 等等
- **家事調解 Family Mediation**
  - 有關離婚安排、子女照顧及探視, 子女及配偶生活費, 婚姻居所/居住, 婚姻資產, 離婚理由等等

# 適合校園調解的個案

- 一般校園個案
- 校園欺凌
- 家校衝突
- 家長之間
- 校園意外

# 處理與家長及公眾人士的糾紛

- 民事個案
- 歧視
- 個人資料私隱

# 處理與家長 及公眾人士 的糾紛

在處理投訴過程中，學校會因應個案性質，考慮採取不同的處理方式，例如：

尋求調解員協助調解

邀請獨立／或專業人士以持平的態度，提供意見，

協助當事人（包括投訴人及被投訴人及／或組織），儘早找出解決方案，化解糾紛。

以書面回覆投訴人

如投訴是以口頭形式提出，負責人員可視乎個案情況，以口頭或書面回覆。

# 校園調解— 替代爭議解決方法

- 校園調解(**School Mediation**)是「替代爭議解決方法」，一般也被稱為「衝突和解」中的一種方法
- 調解
  - 不是 訴訟
  - 不是 教育局投訴
  - 不是 法律程序的一部份
- 調解員角色
  - 不是 法官 律師
  - 不是 社工/輔導員
  - 不是

# 校園調解

- **調解**由獨立、受訓、不偏不倚的調解員，在不裁定對錯的情況下，協助爭議各方以協商方式商討，處理紛爭及達成一些各方滿意的解決方法
- **調解員**有其專業性及獨立性，他們是：
  - 獨立第三方(和事老/ 中間人)
    - 不偏不倚
    - 已受訓
    - 促進者
    - 由爭議雙方自由選擇調解員

# 調解的特點

- **自願參與**
- **用者自決** - 整個調解過程及結果，由爭議各方選擇及決定
- **不判決** - 調解員不會判誰對誰錯
- **不提供意見** - 調解員不會提供任何意見或代爭議人作出任何決定
- **不受騷擾** - 讓爭議各方在不受騷擾的情況下去聽取及了解對方
- **保密** - 調解過程及內容是保密的
- **無損雙方法律權益** - 即使調解失敗，爭議由法庭審判，爭議各方在調解過程中披露的所有資料，均不會用作為支持訴訟的證據

# 調解的結果

- 調解員協助爭議各方直接討論問題
- 按各方同意及需要去訂立調解協議
  - “經調解後的和解協議書”
  - 雙方簽名確認的調解協議
  - 具法律約束力的合約

# 如何運用調解技巧 解決校園衝突及糾紛

# 調解溝通技巧之應用

# 調解溝通技巧



- 談判協議的最佳替補方案 BATNA
- 談判協議的最差替補方案 WATNA
- 真實測試 Reality test
- 衝突處理 Handling interruption
- 沉默處理 Handling silence
- 僵局處理 Handling deadlocks
- 控制情緒 Control of emotions