



# 教師加油站

## 解決衝突的不敗方式



### 基本信念

1. 在人際交往中，衝突是無可避免的。
2. 衝突乃人際交往的一部分，無所謂「好」與「壞」。
3. 在人際關係中，產生衝突的頻率與關係是否美滿無關。
4. 衝突並不可怕，但愈是逃避、愈不懂應付。
5. 衝突能解決問題、深化關係、導致個人成長。

### 師生衝突的兩大類型

#### 1. 「需求」的衝突

即一方的行為妨礙了他方需求的滿足。例如：教師要求有一個寧靜的環境進行教學活動，這是他一個合理的需求，但學生不斷喧嘩；又例如學生放學後需要「自由活動」，但太多的功課會令他們感到自己的需求得不到滿足。

#### 2. 「價值」的衝突

在學校發生的衝突中，多涉及的價值觀、偏好、個人品味、生活習慣、理想以及信念等等。例如：男生的頭髮長度、女生的裙子長度、衣著的標準、整潔、得體的語言、禮節、炒賣行為、餘暇活動、公道、忠實、擇友、性行為等。

上述者最大的分別在於衝突的行為對你有沒有「具體而實質的影響」，前者是存在的，而後者則沒有。例如，當學生不告訴你而隨便拿走你檯上的書時，對你會構成實質的影響，你要花時間到處找，令你覺得洩氣又心煩。反之當你見到學生放學後與一群「金毛」、紋身的青年經常一起時，可能會令你很擔憂，但對你來說，並沒有「具體而實質的影響」的。

### 衝突管理的程序

1. 確認與界定這個衝突
2. 腦力激盪出可行的解決方法
3. 討論這些可行的解決方法
4. 選出最好的解決方法
5. 發展一個實行這個解決方法的計劃
6. 行動，然後再檢視與修正這個解決方法

## 解決衝突的後果

1. 一輸一贏
2. 雙方皆輸
3. 雙方皆贏

## 如何達到雙方皆贏

1. 確定你的需求
2. 把你的需求讓對方知道（只適用於「需求」上的衝突；主要是運用「我的訊息」，但有時也需要「轉檔」，尤其當對方抗拒、防衛時，則需要轉用「積極聆聽」的技巧。
3. 傾聽並了解對方的需求（運用「積極聆聽」）
4. 想出可能的解決方法，令雙方都能接受或滿意
5. 評估每種可能的方法和選擇最適合的
6. 付諸實行
7. 追蹤檢討

## 難以化解的衝突

要影響一個學生，或要改善他基於強烈的價值觀念或信仰所從事的行為，是十分困難的，也未必能夠使他們作出任何改變。例如一名對玩模型槍「瘋狂」地著迷的學生，一個喜歡在網上進行炒賣活動而圖利的同學。因為他不會覺得自己的行為對你有什麼實質而具體的影響。況且在涉及價值觀念的衝突中，學生大抵不會同意進入與你「解決問題」的過程，因為他們並不認為這是「問題」。

因此單憑下文將提及的「我向訊息」及「雙贏策略」去處理衝突通常無效。如果運用傳統的權力技術來化解與學生之間因價值觀所帶來的衝突，更加會弄巧反拙。即使你運用權力強制學生改變行為（例如，染髮），他們的價值觀念卻保持不變。換句話說，學生把頭髮染黑並不表示他接受了你的價值觀念，而是出於被迫。事實上，在此種權力的鬥爭中，輸的一方往往更加深了自己的價值信念，甚至立誓報復或決定將來要強烈地加以抗拒。更值得注意的是，「輸家」痛恨「贏家」，雙方的關係因而惡化。

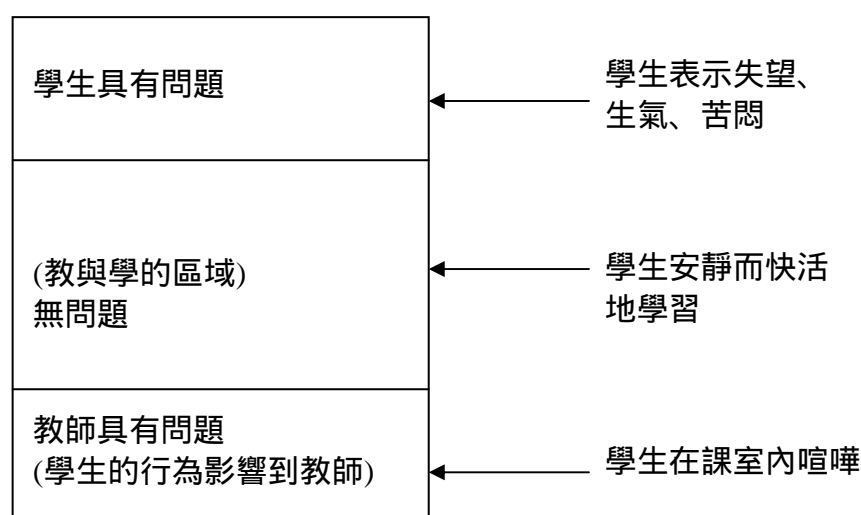
教師們另一種面價值衝突的處理方法是「強忍」：無視學生的行為、讓步、不聞不問、偽裝接受。例如，一位女教師假裝對男學生的粗俗語言是可接受的，但事實上她內心卻非常反感，則她的臉部表情或身體動作必然會洩露了她的感受，學生看到了老師表裏不一致的信息時，他們可能會覺得老師偽裝、造作、不堪信賴。

既然「鎮壓」或「強忍」的方法均不能化解衝突，那麼，教師如何面對這衝突呢？本文後部將提供一些可以減少產生價值衝突的原則和方法。

## 認清「問題的歸屬」

通往良好師生關係之途的一個主要絆腳石是不了解「問題歸屬」。當問題發生時，教師首先要認清到底問題屬於那一方，因為對於屬於學生的問題與屬於自己本身的問題是要採用不同的方式去處理。再者，教師需要先了解及分析問題，然後才好去解決問題。

屬於學生與屬於教師的問題，其主要區別在於「實質」與「具體」的後果。若要認清其差別所在，教師可以自問：「此行為對我是否有任何實質的、具體的後果呢？我覺得不可接受，是否因為我受到什麼妨礙、破壞、傷害呢？或者，我覺得不可接受，僅僅因為我認為學生不應該有如此的作為或感覺呢？」對於後者，若答案是肯定的，問題便屬於學生；對於前者，若答案是肯定的，問題便與教師自身有關。



學生不可能全無生活上的問題，有的與學校有關，有的無關，其中大部分他們「能夠」自行解決，一部分暫時擱置而不致於影響學業。如果一個學生在生活中遭遇到困難與問題，他擔憂同學笑他愚蠢，他會無專心學習；如果一個學生毀壞學校公物，這些問題就會影響教與學的區域，令教師覺得無法專心教書。

「無問題」區域又稱為「教與學」的區域（教師能專心教書，學生能專心學習）。教師培訓的整個目標便在於協助教師增加「教與學」區域的面積，俾教師能用更多時間於積極性的教學工作，減少的時間來處理兩個「問題區域」中的行為。

教師若能掌握及熟練下文提供的技巧後，可以再觀看上圖「窗框」的變化。不過，教師需注意到，不管他掌握到多少技巧，學生仍然會有未解決或無法解決的問題。同時，學生也不免有干擾教師的需求與意願的行，所以在「教師具有問題」的區域裏也就多少存在著問題。但一位有效能的教師，他與學生所建立的關係會為矩形中「無問題」或「教與學」的區域保留最大的面積。

以下內容將研究及解釋如何處理學生本身的問題、如何處理師生間的衝突、如何處理教師具有問題的各种原則、方法和技巧。

## 《如何處理學生本身的問題》

### 12 種溝通的「絆腳石」

教師或家長常用的「不接受的語言」大致可歸納為十二類，以下試用一個例子加以解釋。假設一個學生有困難 不能按時完成指定作業，他自己也為此而煩惱，以下是一般典型的反應：

#### 《屬於單向提供解決問題的方式》

	形式	例子
1.	命令、控制、指揮	你別再抱怨了，去把功課做好吧!
2.	警告、威脅	要是你不想被留級或趕出校，你最好還是努力些
3.	訓誡、說教、說「應該和必須」	你知道你上學校便是來唸書的，你應該把個人的問題留在自己家裏
4.	忠告、提供解決辦法或建議	你還是調整一下自己的作業時間表吧，這樣你就可以把所有功課都按時做好
5.	教導、推理	以事論事，你最好記住，距離學期結束只剩下數星期，你還是好好地把作業完成，否則就難以應付大考了

#### 《屬於判斷、評估或貶抑的方式》

	形式	例子
6.	判斷、批評、不以為然、責備	你根本就是懶惰，要不然就是存心拖延
7.	中傷、歸類、揶揄	你就像小學生，一點都不像唸中學的人
8.	揭穿、分析、診斷	我看你是想逃避這個作業

#### 《屬於意圖否認學生確有的問題，使學生覺得舒適些，並使問題消失》

	形式	例子
9.	讚美、肯定的評估	你真的是一個很能幹的年輕人。我相信你會想辦法把它做好的
10.	解憂、同情、安慰、支持	有同樣感受的不止你一個。我自己對於困難的作業也有這樣的感覺。可是一旦你動手做，問題就會不那麼難了

#### 《屬於「強加」自己的想法去解決學生問題的方式》

	形式	例子
11.	疑問、盤問	你認為這作業太難了嗎？你在作業上花了多少時間？為什麼你直到現在才來找我幫忙？

## 《屬於轉移話題、分散學生注意力、避免跟學生打交道的方式》

	形式	例子
12.	退卻、分散注意力、故作幽默、挖苦	讓我們談些別的較愉快的事吧。讓我們回到課本上來。看來好像有人今天不大對勁。

《如何聽學生「講」，他們才會「說」?》

《如何向學生「講」，他們才會「聽」?》

## 幫助學生解決問題的幾種較具建設性的方式

聆聽其實是最有效的溝通工具之一，不少專業輔導員都耗費許多時間於聆聽上；因為它能夠誘發受助人述說自己的煩惱、淨化他們的情感、使他們能繼續不斷往下講、促使他們更深入地去探索自己更基層的情感，同時也顯示出助人者誠心接受受助者的「本我」、他的煩惱以及一切。(當然接受並不等於認同)

### 1. 沈默的運用

是一種有力的非語言訊息，向學生表示你由衷地接受他，並鼓勵他告訴你更多。有時候如果只有你講話，學生反而不能把他的煩惱告訴你。

### 2. 鼓勵性的反應

如點頭、微笑、身體往前傾等動作，以及簡單的口頭暗示如：「喔」、「嗯」、「係」、「我明白」等等都可讓學生知道你的注意與興趣，你接受也繼續講下去。

### 3. 「拋磚引玉」式的提問

有時為了促使學生開口講，或要學生談得更多或更深入，還需要其他的鼓勵。此種語言我們稱之為「拋磚引玉」式的提問。例如：「今天你有什麼話要跟我談嗎?」、「你願意多講一些嗎?」、「這很有趣，要繼續講嗎?」、「看來好像你很重視這件事，你要不要談談它呢?」要注意，這裏的詢問或申述都意在啟發，不含評估的成分。

以上三種的「最低限度」反應方式也有其限制，因為它們只是提供機會讓學生演獨腳戲，往往不能促進深入的探索，不能從表面的問題探及基本的原因與情感。而且，有些學生會比較內向和沈默，使用這些反應可能未必有效。為使雙方更能夠交相感應，高明的輔導員遂引申前述三種方法，再加上第四種的聆聽反應，即所謂「積極聆聽」(active listening)。

「積極聆聽」目的在於探索學生的真正問題所在並協助其自行解決，但也未必保證能達到一定的效果。不過，至少它激發了問題解決的歷程，有時還能對學生提供發洩情緒的機會，讓學生把你看作一個可以交談的對象。

## 「積極聆聽」的條件

欲達到「積極聆聽」的效果，教師必須持有一套態套，否則，極可能流於機械、不自然、缺乏誠意或造作。以下是教師從事「積極聆聽」的應有的態度：

1. 對學生自行解決問題的能力，應深具信賴感。「積極聆聽」的目的在於加速解決辦法的發現 這個過程可能歷經數天、數週乃至數月。
2. 能「由衷接受」學生所表現的情感。學生如果能無掩飾地坦露、檢討並探索自己的感受時，他往往無形中就能擺脫困擾的情感。
3. 應了解到情感往往十分短暫，只存在於片刻之間。「積極聆聽」幫助學生從片刻感受轉移向另一片刻，使全部情感化解及散發。
4. 必須由衷「願意」幫助學生解決問題，並為此安排時間。
5. 對學生的煩惱應「感同身受」，但又要保持適當的距離，而不捲入學生感情的漩渦。
6. 應了解到學生往往不能開門見山道出其真正的問題。「積極聆聽」幫助學生從表面問題而深入探索問題的癥結。
7. 對學生所透露的私隱或秘密應予以尊重及保密，不在其同學面前公開討論，否則容易破壞了輔導關係。

## 積極聆聽的溝通方式(同理心技巧)

教師能細心傾聽和回應學生的表達(思想、經驗或感受)，傾聽的方法在於用心去聽，而非只聽其言，亦即能理解到學生說話內容的字裏行間，他的所思所感，以及將「感同身受」(empathy)的內涵傳達給對方，把對方未意識或感受到的資料帶進對方的意識內，增加其理解程度。

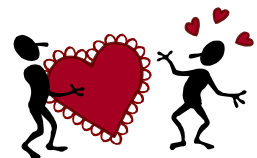
例子(一) 學生：「這所學校真的不如我以前那所學校好。那兒的同學都很友善。」  
教師：「你在這裏覺得很孤單。」  
學生：「的確這樣。」

例子(二)：學生：「為什麼儘是下雨呀？煩死人啦！雨天我們什麼都不能玩，像打籃球。」  
教師：「你在室內呆得發悶。」  
學生：「是的，我希望我們能出去玩。」

以上的例子中，教師「譯意」都很準確，知道學生內心的真正意思。他僅著重於學生對外在情況的「感受」，而非外在情況本身；換言之，教師的責任感在於學生，而不涉及外在情況。如例(一)教師並不說：「這所學校的同學都很差！」

下列是一些以同理心反應的溝通句型：

「你覺.....(情緒字眼),.....因為.....(事實內容簡述).....」或  
「因為.....(事實內容簡述).....你覺.....(情緒字眼),.....」



其他例子：

「你患了感冒，不能參加學校的旅行，似乎有點失望。」  
「你付出了不少時間溫習，所以取得很好的成績，令你非常喜悅。」

## 《如何處理學生為教師製造的問題》

一個學生在一張新課桌上亂刻亂劃、另一個學生把粉筆亂擲，幾個學生高聲爭吵而妨礙到你以及班上的其他學生.....類似行為無一直接或間接地抵觸了教師的「合法需要」。教師不能即時藉「積極聆聽」去有效地加以處理，也不能予其忽視而繼續施教。面對此類師生間之衝突，教師可以採取下列三種途徑去處理：

1. 試圖調整學生的行為
2. 試圖調整環境
3. 試圖調整你自己

例如：Miss Fong 一再受到班上大半學生的干擾，在她講書時，學生不斷談話、甚致搓拳、玩撲克，有些同學則低聲講、高聲笑。對於 Miss Fong 來說，這些行為是不可接受的，所以這問題屬於「她」。她該怎麼辦呢？

1. 調整學生 她可以向滋擾的學生，發出一些使他們停止干擾的「訊息」
2. 調整環境 可提供他們一些準備好的、趣味性的習作給他們做，做完對答案，以代替單向式授課
3. 調整自己 她可以對自己說：「他們只是追不上學習內容，我教慢點，教少一些，運用一些生動的方法，令他們每堂都有一點得着，讓他們趕上及產生一點成功感後，再花些額外時間，如補課，去幫助他們趕回進度。」

### 「我向訊息」與「你向訊息」

#### 「你向訊息」－ 溝通的殺手



你猜這個學生對教師的說話有甚麼反應？

相信你會猜到圖中的學生不會積極的回應，因為該教師不自覺地運用「你向訊息」，做成了他與學生溝通上的障礙。

「你向訊息」往往基於個人的主觀意識過強，忽略別人的感受，不留餘地對別人作出評價、苛求、質問、懷疑，甚至恐嚇，結果造成對方的不悅。這種表達方式，容易變成責備、命令的口吻，使對方抗拒和畏縮。

## 甚麼才是有效的溝通方式呢？

其實任何人都希望自己的言談舉止受到別人的尊重，而這種被尊重與否的感覺，絕大多數來自對方的言詞。因此，我們向人表達訊息的方法和技巧是很重要的。

### 「我向訊息」

運用「我向訊息」可以明確地讓對方了解你對某種行為的觀察、反應、感受和期望，而不是用責備和埋怨的口吻把問題的責任完全推到別人身上。

### 表達「我向訊息」的三種要素

步驟 例子	描述學生影響到你的 行為	指出該行為對你的 影響	說出你內心的 感受
1.	當你不把門鎖上的時候...	我的東西常失竊	我很擔心
2.	當顏料不放回櫥櫃的時候...	我不得不花很多時間來收拾	我很煩厭
3.	當你把腳放在通道上的時候...	我往往被絆到	我真擔心自己跌倒受傷

### 發送「我向訊息」後有時需要「換檔」

雖然「我向訊息」比「你向訊息」對學生所引起的自衛心理較為輕微，但顯然沒有人喜歡聽說自己的行為為別人製造了問題，即使辭句修飾等最佳的訊息，也可能使學生覺得難過、內疚或不服氣。所以運用此技巧時，教師們也需隨時提高警覺，有時有「換檔」的必要，由「面質」（我向訊息之運用）轉換為「積極聆聽」。此種從「面質」到「輔導」的轉換可以幫助學生處理他的新問題，同時也顯示教師對學反應的了解與接受。

以下是一個「換檔」的例子：

教師：阿玲，你遲到為我製造了問題。每當你遲到，我不管在做什麼都得停下來，這使我分心，我很傷腦筋。

阿玲：是的。但我最近有好多事要做，有時候我趕不切。

教師：我明白。你最近遇上一些問題（「積極聆聽」）。

阿玲：是呀。王老師要我體育課後幫他執拾體育用品。

教師：他請你幫忙，你很高興（「積極聆聽」）。

阿玲：係！說不定下年度我可得到服務獎。



教師：也許你要為此而要負出一些代價。

阿玲：是的。我知道你為我的遲到很頭痛。我沒想到這會成為你的問題。我下次快些收拾好用品，早幾分鐘離開，好嗎？

教師：相當好。

這裡教師首先發送「我向訊息」，然後轉換為「積極聆聽」，讓阿玲去面對自己的問題，以可行的方法把問題化解了。

## 雙贏策略 — 協調法

一種探索多種選擇、以達致妥協及解決問題的方法。它可以促進而不是強制學生決定怎樣解決自己的問題或師生間之衝突。

解決問題的六個步驟：

1. 確定問題
2. 引發各種可行的解決方法
3. 評估各種方法
4. 決定何種方法最合適
5. 規定如何執行此方法
6. 評斷解決問題的成效

在處理一些師生衝突中，教師可按實際情況或需要運用這六個步驟或省略其中一兩項。以下是一位教師運用了步驟 1、2、3 及 4 去處理班房秩序的例子：

教師：我有一個問題希望你們可以幫忙解決的。班上講話的人太多，我總覺得不得不經常鎮壓你們（確定問題）。我不喜歡這樣。我需要安靜的時間來教學，可是當你們講話的時候，我不得不重複我的指示，或把授過的教材重新再講（我向訊息）。可是我知道有時你們似乎也有講話的需要。讓我們都想想看，要怎麼樣才能同時既滿足我的需要，又能滿足你們的需要（雙贏策略）。我要建議一些辦法，你們也儘可能把你們想到的提出來。我要把它們列在黑板上，暫時先列下來，不要置評，後我們來討論，把其中你們和我認為不妥的辦法先刪掉。

（接著，大家紛紛提議各項解決辦法，而由教師一一列在黑板上：

- |                |                    |
|----------------|--------------------|
| 1. 重排座位        | 6. 絕對不許講話          |
| 2. 懲罰          | 7. 一次只教半班(另半班可以講話) |
| 3. 隨時想講話就講     | 8. 低聲耳語            |
| 4. 每天規定一定的交談時間 | 9. 只許口頭討論時講話       |

教師：現在讓我們刪去我們真正不喜歡的建議。我要刪去第三和第九項，因為我不喜歡它們。（幾個學生建議刪去第二、六和七項。）

教師：現在讓我們考慮剩餘的這幾項。第一項「重排座位」，大家看法怎樣？

學生甲：你以前試過，卻沒有效。(稍經討論，大家都同意刪掉第一項。)

教師：「每一天有一定的交談時間」 這一項怎麼樣?(無人反對)

教師：「低聲耳語」呢? 這個主意你們認為如何?(無人反對)

.....

教師：那麼我們剩下的就是第四、五、八三項了。有誰想添些什麼嗎? 沒有? OK，那麼我們要把這些寫在紙上，大家在紙上簽名。這就是我們所謂的契約。這是教師和學生都簽名的協議書，雙方都盡力遵守這契約。

在簡短的解決問題會議中，教師有可取也有不足取之處：

1. 她通過本身的「需求」而陳述出「問題」來，同時使用「我向訊息」表達了她的感受。不過，她那「我向訊息」不夠強調學生上課時講話對她自己所發生的「實質而具體之影響」。
2. 她應該更進一步去探索學生為什麼「需求」講話。也許她可以使用類似的問話：「我喜歡多些了解你們時常講話的原因，告訴我，你們為什麼上課時要講話?」
3. 她也應該向學生說明自己不喜歡那些項解決辦法而要刪去的理由。
4. 整個解決問題的過程僅止於步驟(4)：決定辦法。教師應可以用類似的話來促使學生進入步驟(5)：「好啦，我們如何實行這些辦法呢?我們該做些什麼? 由誰來做? 如何才能使我們的決定見效呢?」
5. 教師還可以推動學生進入步驟(6)：檢討(評斷成效)。她可以說：「我們什麼時候再討論，同時檢討我們實行的效果呢?」

## 超出教師「權力範圍」的問題

協調法並不能適用於解決所有問題，有些問題是教師「自由範圍」以外的問題。例如校內禁止吸煙、上課時間、教室的整潔程度、甚至作業的指定等。因為這都是「上級」的決定。那麼，當面對一些為「上級」所禁止的行為，教師應如何在不損及師生關係的情況下有效地處理呢? 以下建議一些處理的原則和方法：

1. 先確定學生是否知道有此規則存在和違規的後果。倘若他不知道，便告訴他。
2. 在你肯定他知道了之後，如果他要求不受此規則的約束，你便對他說：「我無權給你這項自由 這是在我權力範圍以外的。」
3. 如果你肯定他是明知故犯，你便對他發送一個明白的「我向訊息」。例如：「當你破壞了『不可攀登籃球架』這個規則時，我就擔心如果你跌下來受了傷，我難免要負責，或為了沒有保護你的安全而受譴責。」
4. 發送過「我向訊息」後，記住要「換檔」使用「積極聆聽」。

5. 如果他改變態度，你便使「協調法」，由此你也許可以得知究竟是什麼樣的「需要」促使他違犯規則。
6. 如果「協調法」不能提供一個為你所能接受的解決辦法，那麼你可以：
  - a. 告訴他下次再犯可能會有什麼後果
  - b. 這一次就讓他承受應有的後果
  - c. 如果你自己也認為那是不合理的規則，便設法讓它修改；例如，向校長或在校務會議上提出

### 「高壓」政策是否也有需要的時候呢？

有時候，教師會用命令、指揮等「強烈的影響意圖」的方式去改變學生的行為，例如「排好隊伍！」、「讀大聲一點！」如果學生樂於順從，便無衝突。如果學生抗拒，則形成了衝突。在一些情況下，或許教師可以使用方式去處理與學生的衝突；例如當危險迫在眉睫，不容多解釋時，或當學生不了解教師處境的困難而一時解釋不清時。

教師在這些情況下運用了「高壓」政策的管治方式，他必有其理由，但事後他可以採取下列步驟以避免師生關係受損：

1. 向學生解釋當時他為何要使用此方法
2. 表示歉意
3. 對學生的感受作「積極聆聽」
4. 提供一些為學生可接受的辦法予其彌補
5. 與學生商討，以求避免對方將來重蹈覆轍

### 師生間價值觀念相牴觸時怎麼辦？

師生間某些衝突是不能用協調法去加以化解的，前文曾提過，因為師生間存在的價值上之衝突，並不對教師構成「具體而實質的影響」，學生往往不願意把這些「問題」與你磋商，你也無法任何「調整」的意圖或通過解決問題達成協議的方式去影響的價值觀與信念。那麼，是否有任何有效的法呢？教師是否必須強忍而逐日與那些言行看不眼的學生相處在一起呢？以下提供一些可以減少價值衝突的原則和方法。

1. 作一個有效的顧問
  - a. 對有關的事實、知識、資料有充分的準備
  - b. 簡明扼要地與學生分享自己的知識、看法，僅以一次為限，絕不喋喋不休
  - c. 確定自己不試求改變對方，把改變的責任留給學生自己，絕不強制
2. 身教

作一個良好的榜樣，給學生模仿；例如，如果你想學生整齊清潔，那麼你自己衣著就得整潔。如果你想學生不太市儈，你可透露自己一些對財富、投資與投機、綠色生活的想法。

### 3. 調整自己俾更易為學生所接受

- a. 認識會容易提高接受程度。讓自己去更深入地認識學生的喜好、玩意、想法、感覺、經驗、文化等。
- b. 檢示一下自己的價值觀如何形成，如受家庭影響？社會影響？是屬於真正你自己的還是別人強加於你的？
- c. 向學生學習。凡是願意對學生傾聽或「設身處地」為學生著想的教師，往往會發現自己也受他們的價值觀與信念所影響。

### 參考書目

1. Thomas Gordon 著，歐申談譯（1993），教師效能訓練。台灣：新雨出版社
2. 循道衛理楊震社會服務處（1996），教師培訓活動資料冊。香港

— 完 —