

基督教香港信義會 圓融綜合服務中心

「從察覺到化解衝突的小錦囊」  
教師分享會

4/6/2025 (星期三)

陳藹嫻 女士 張子杰 先生



# 甚麼是察覺？覺察？

察覺：透過**觀察**而**發覺問題**

覺察：透過**感受**來**觀察**、**反思**為何會生氣？  
為何會發生這件事情？

上一步做唔好，下一步做唔到！

一切從**察覺**開始.....

# 衝突管理三大導向：

上一步做唔好，  
下一步做唔到！

1. 預防糾紛  
(Dispute Prevention)

2. 投訴處理及糾紛管理  
(Complaint Handling &  
Dispute /  
**Conflict Management\***)

3. 糾紛解決  
(Dispute / **Conflict Resolution\***)

# 衝突管理 第一 大導向：

1. 預防糾紛  
(Dispute Prevention)

2. 投訴處理及 **糾紛管理**  
(Complaint Handling & Dispute /  
**Conflict Management\***)

3. 糾紛解決  
(Dispute / Conflict Resolution\*)

上一步做唔好，下一步做唔到！

# 第一導向：預防糾紛/措施 (Dispute Prevention)

- 學校政策
- 風險管理\*\*

# 風險管理\*\*

- 風險管理是透過**辨識**、**衡量**、**報告**、**預防**來管理風險，採取有效方法設法**降低**風險，**有計劃地處理**風險
- 風險**辨識**是風險管理的**首要步驟**。只有全盤了解各種風險，才能夠**預測**可能造成的危害，進而選擇處理風險的有效方法
- 風險**預防(處理)**是風險管理的最後一個步驟：**採取措施消除**或者減少風險發生的因素

時、地、人

# 除了清晰的指引、規條外.....還需要有.....

- 文化的建立.....手足情、關愛、尊重、感恩、公平與公義\*
- 班級經營
- 善用班主任課分享生命議題(不是學術討論)
- 建立互信的師生關係
- 建立互信的家教關係
- 開展成長及治療性小組.....

有愛的關係

# 衝突管理 第二 大導向：

1. 預防糾紛  
(Dispute Prevention)

2. 投訴處理及 **糾紛管理**  
(Complaint Handling & Dispute /  
**Conflict Management\***)

3. 糾紛解決  
(Dispute / Conflict Resolution\*)

上一步做唔好，下一步做唔到！

# 考考你

玩

意外

衝突

欺凌

# 玩

## VS

# 欺凌

- 自由參與/退出
- 選擇對象
- 過程開心
- 期待有下次
- 不會傷害到人

- 行為具惡意
- 行為重複發生
- 雙方處於權力不均的狀態

能將事件有效定性，  
是處理衝突事件重要的第一步

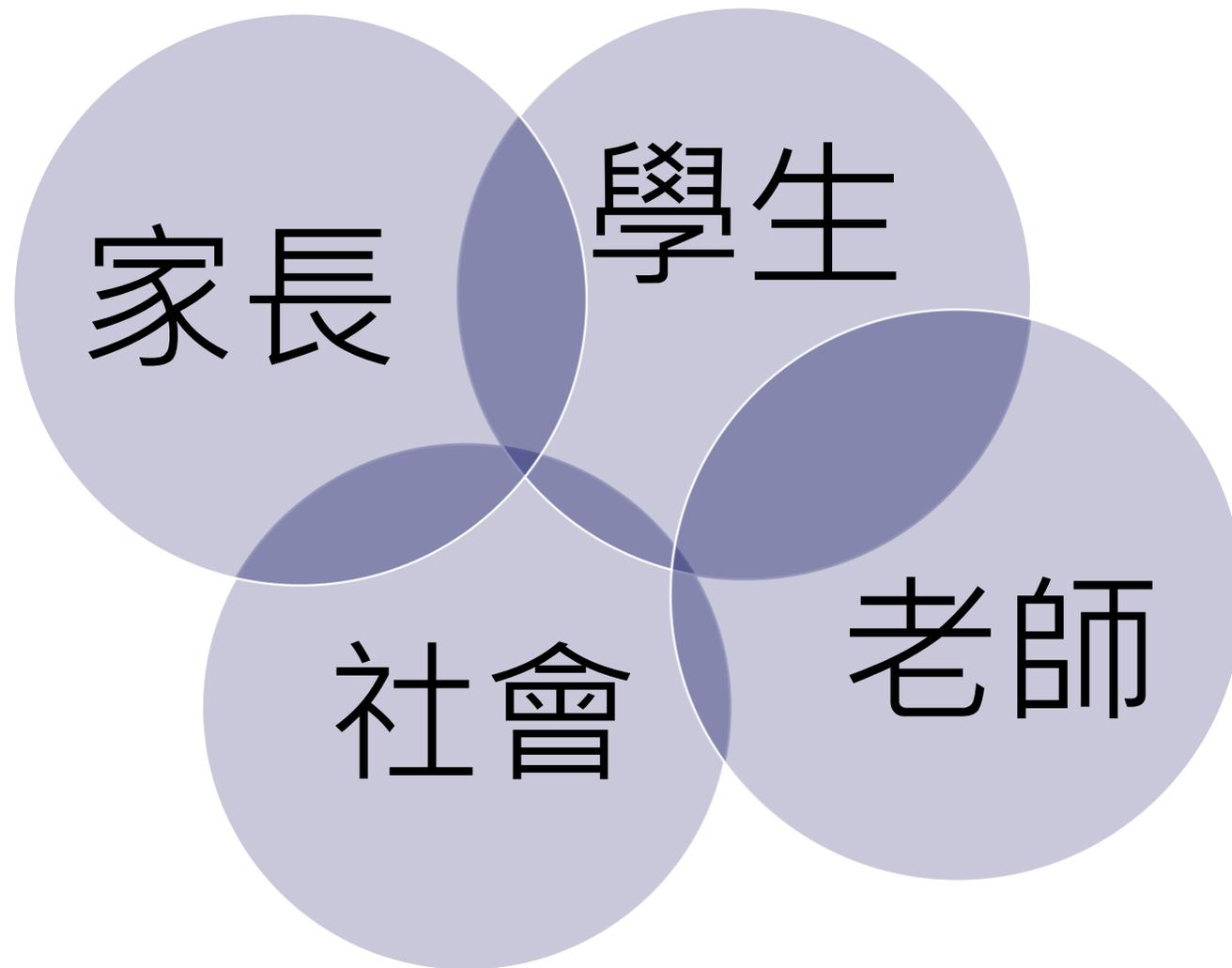
玩 VS 衝突 VS 欺凌

「想法」影響「手法」.....

處理衝突事件時的態度及方法最重要！

# 校園衝突之類型、涉事者

受害者  
保護/支持者  
犯事/加害者  
協助者  
旁觀者



# 處理衝突之先.....必須認識.....

- 1) 何謂**衝突**？
- 2) 認識**衝突的本質和成因**
- 3) 認識(**自己、同工**)解決衝突的**風格**

# 何謂衝突？

- (1) 衝突有分內部及外部
- (2) 衝突是雙方的互動行為，但亦有時是個人內在衝突
- (3) 衝突的發生是大部分由於雙方的利益或目標不一致
- (4) 衝突可能是明顯的、也可能是隱藏的
- (5) 很大機會具破壞性，但處理得恰當，則具建設性

# 衝突功能

## 負面功能

耗損精力

破壞組織士氣

使個人和組織產生兩極化意見

阻礙合作活動

產生不負責任的言論/行為

引起懷疑和不信任

降低團體生產力

## 正面功能

使潛藏的問題浮現

加強求變的動力

減低憤怒

提高解決問題的質量

了解彼此需要鞏固或改善關係

令生活更加有趣味

# 認識衝突的本質和成因

# 引起衝突的原因 及介入策略

對文字、說話存誤解或不同理解或  
評估：資料不足，例如：何時要交  
功課、轉冬季校服的時間

介入策略：就重要部份澄  
清及介定，由第三者給予  
指示

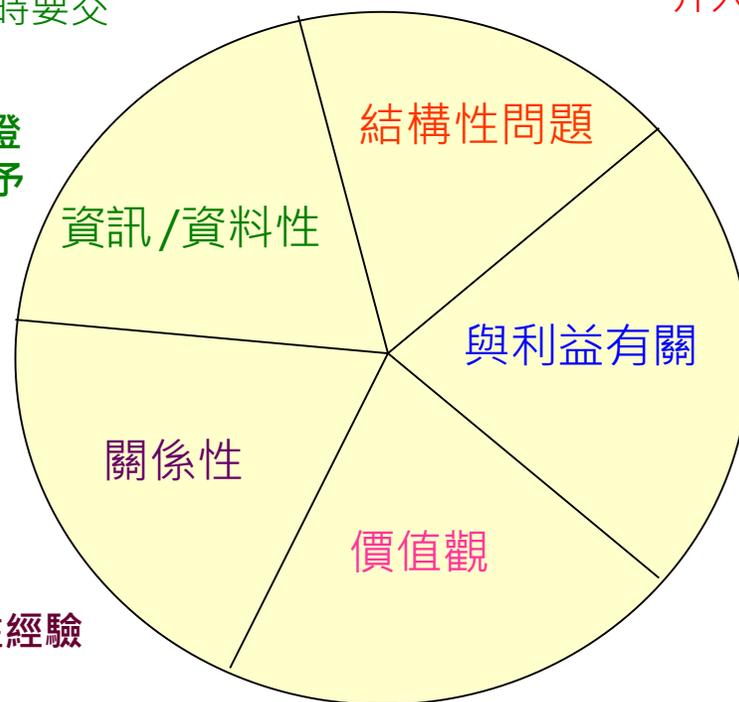
存有負面情緒：偏見或定  
型，差劣溝通狀況，例如：  
學生如何看SEN同學

介入策略：處理過往經驗

地方、時間、資源的限制，例如：金錢、  
房間的運用

控制權、決定權，例如：部門之間權力失  
衡、權責問題

介入策略：重組權力結構；時間、  
空間作出配合



實際利益，例如：升班，坐  
位、分數

非實際利益，例如：被尊重  
感覺、被公平對待

介入策略：由立場轉為利益考慮；增  
加資源；檢視現有標準

宗教、生活形態、價值取向、  
對事件的評價，例如：有教  
無類、拔尖分類

介入策略：避免認同與  
否認；尋求更高的目標

# 衝突處理 -- 破壞性因素(SLAPs)



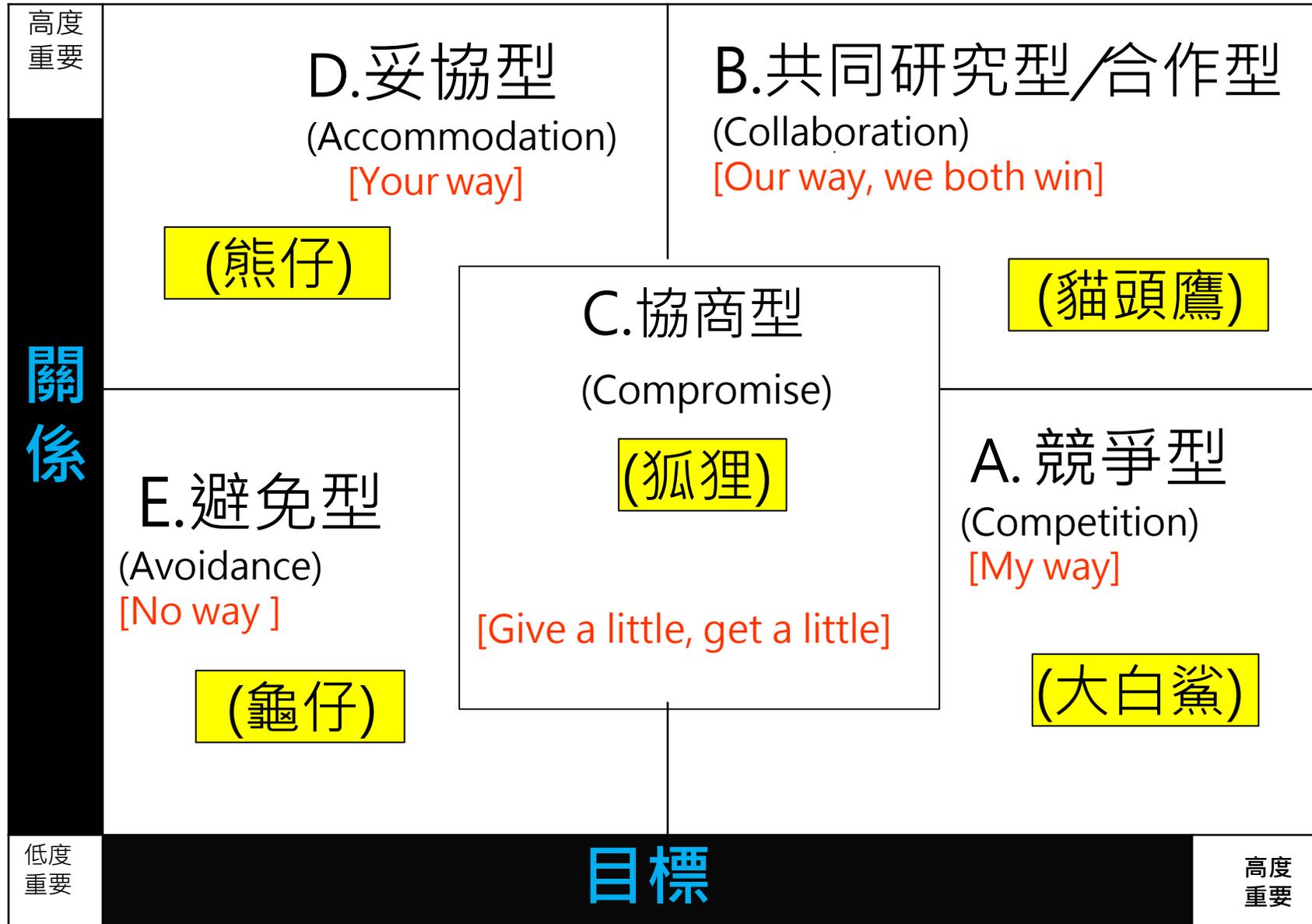
# 衝突處理 -- 破壞性因素(SLAPs)

- **Strong Emotion** (強烈情緒)
- 無論雙方或第三者，強烈的情緒投入，不能帶出真正的意思
- **Lack of Communication** (欠缺溝通)
- 缺乏交流與溝通時，無充份理解，太快下結論或決定，會影響結果
- **Assumption**(假定的思想)
- 雙方或第三者會阻礙聆聽別人的說話，減低理解對方的意思，有可能判決錯誤

# 衝突處理 -- 破壞性因素(SLAPs)

- **Positional Thinking** (立場性思想)  
強烈立場的談話，造成僵局，劇化其衝突性
- **Pre-mature Apology** (過早道歉)  
事件未清，未被理解，受害者難以接受，犯事者輕卸責任

# 衝突管理的風格



風格沒有分好壞  
皆有其優劣之處

適當地運用不同的風格  
能有效地應對不同處境

## 衝突處理風格 小結

即使害怕衝突，也需判斷怎樣處理

每次衝突都是新的經驗  
要智慧地辨識原因

學習團隊合作  
體會彼此配搭的重要

# 衝突管理 (Conflict Management)

- 時間是關鍵之一
- 即時處理及通報
- 適時通知有關處理事件的進度
- 感到有人跟進、認真地處理、被尊重、肯定被影響/傷害的角色

**其實.....**

**一旦遇上不愉快/衝突的事件.....**

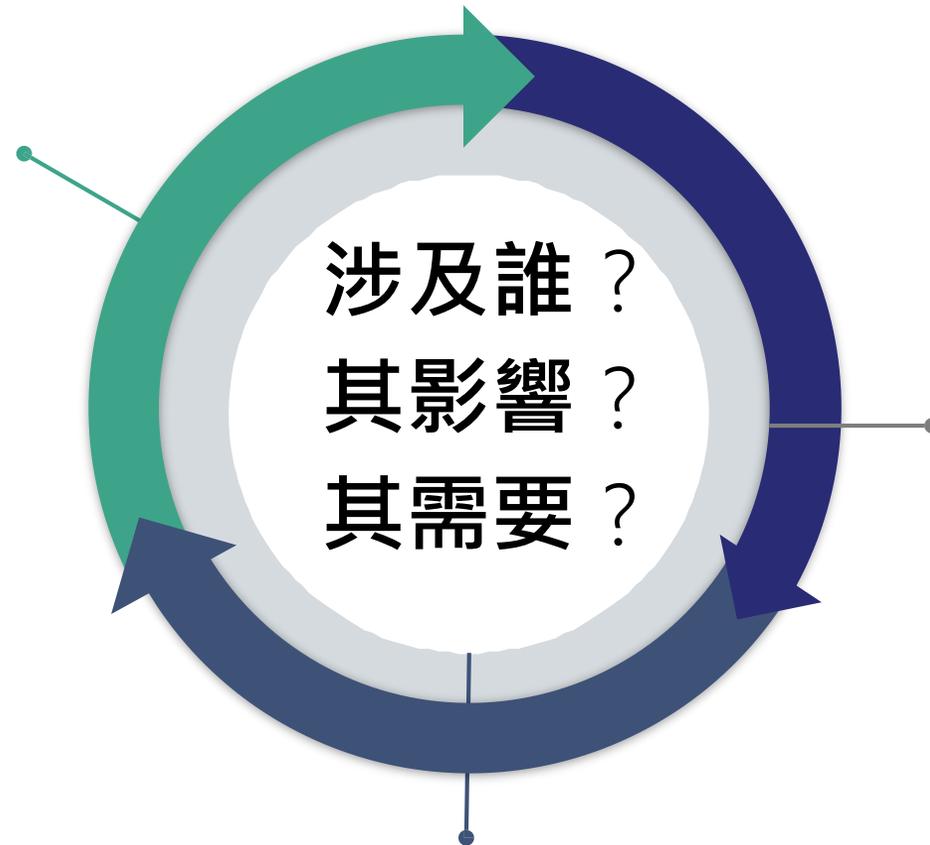
**誰人.....**

**最需要被明白及被體諒？**

# 為衝突事件進行“CT Scan”

著重當事人(包括受害的、加害的...)

背後的故事 / 需要 / 影響



## **\*\*要留意：加害者/受害者身份重疊**

- 加害者與受害者各有需要，加害者也可以同樣是受害者
- 受害者也可以同樣是加害者
- 今次事件與上一次事件互相扣連
- 不單要留意一個情節，也須全盤了解事件中不同的情節

# 情緒認可 (Emotional Validation)

情緒認可 (Emotional Validation)

是指我們在情緒上，需要別人給予情緒上的安慰，並希望得到被「認可」的共鳴，希望他人能肯定的告訴你：

**「你的委屈、你的悲傷 — 你的憤怒都很正常。」**

**「先處理心情，後處理事情」**

# DO

- 聆聽 Listening
  - 聽不要批評、要**用心**去理解
- 致謝 Acknowledgement
  - 講**不是必然**、要小心地回應
- 重框 Reframing
  - 意不是表面、要**理解底層\***面

- 重述 Paraphrasing
  - 重不是全部、要**針對需要**處理
- 查問 Probing Question
  - **查**不是審問、要**詳細地**了解
- 即時 Immediacy
  - 即**不要拖延**、要即時處理
- 總結 Summarizing
  - 總不是重覆、要**歸納出重點**

# PROBLEM (Conflict) to NEED

Appreciation >  $V^2$  (Victim Sense + Validation)

Care

Alternative

# DON'T

## 破壞性因素(SLAPs)

- Strong Emotion (強烈情緒)
- Lack of Communication (欠缺溝通)
- Assumption (假定的思想)
- Positional Thinking (立場性思想)
- Pre-mature Apology (過早道歉)

# 用語、聲音和身體語言的比重

- 7% 實際用字
- 38% 聲線、語調、聲調、音速和音質
- 55% 身體語言

# 衝突事件之管理及建議程序

# 就衝突事件/欺凌行為之處理

即日至約一星期

- 分別接見：
  1. 受害者
  2. 加害者 及
  3. 旁觀者及相關老師詳細了解事件

註：與家長聯絡的時間（及早）

# 目的：

1. 鼓勵受害者更積極地面對事件，防止事件重演
2. 幫助加害者檢討本身在事件的責任及可改進之處
3. 欣賞旁觀者見義勇為，鼓勵他們思考如何協助防止同類事件再發生
4. 了解和解工作的意願及安排
5. 對處理/懲處的期望及意見
6. 觀察欺凌行為是否停止

## 約一個星期後

- 分別接見：1. 受害者 及 2. 加害者  
註：與家長保持聯絡
- 目的：
  1. 向受害者了解欺凌行為是否停止，欣賞他正面地處理事件
  2. 鼓勵加害者繼續改善其行為表現
  3. 按需要而展開和解的工作

## 約一個星期後

- 分別約見旁觀者及相關老師
- 目的：
  1. 密切觀察各人的情況及事件之進展
  2. 跟進衝突 / 欺凌行為是否停止

# 建議較長遠的跟進

# 個別跟進 – 加害者/欺凌者

- 加強加害者/欺凌者之能力訓練
  - 「同理心」訓練
  - 「處理憤怒」訓練
  - 「情緒管理」訓練
  - 「社交技巧」訓練
  - 「認知行為」小組
  - 「個人成長」小組 / 個別輔導\*
- 在校園生活提供協助
  - 參與制服團體
  - 參與義工服務
  - 安排體能訓練活動
  - 賦於他們的職責權力

# 個別跟進 – 受害者

- 加強受害者之能力訓練
  - 「應付欺凌技巧」訓練
  - 「果敢意識」訓練
  - 「舒緩情緒」訓練
  - 「社交技巧」訓練
  - 「溝通技巧」訓練
  - 「個人成長」小組 / 個別輔導\*
- 在校園生活提供協助
  - 鼓勵校內外的活動
  - 委派班務或義務工作
  - 多留意其優點和進步
  - 邀請樂於助人或性格較成熟的同學成為他的朋友

# 其他跟進 — 相關的同學

- 在**班級層面**跟進
  - 釋除學生對事件的疑慮和誤解，**減少因揣測而引起的不安**
  - 藉此喚醒學生對欺凌的關注及教導他們**正視欺凌行為**，以收預防之效
- **保護者小組\*\***：培育和諧大使、領袖生培訓計劃

# 衝突管理 第三 大導向：

1. 預防糾紛  
(Dispute Prevention)

2. 投訴處理及糾紛管理  
(Complaint Handling & Dispute /  
Conflict Management\*)

3. 糾紛解決  
(Dispute / Conflict Resolution\*)

上一步做唔好，下一步做唔到！

# 衝突的處理模式

衝突管理 — 衝突解決

From Conflict Management  
to Conflict Resolution

CM (Conflict Management) 做唔好

CR (Conflict Resolution) 做唔到

# 真正的和解是什麼？

被要求認低威、一定要講對唔住、  
一定要原諒、一定要接受賠償...

≠ 和解

和解 ≠ 尋找一致的事實 (Reality Finding)  
= 說出故事 (Story Telling)  
Narrative Mediation\*

# 衝突管理 (Conflict Management)

原則：急救法

透過即時處理\*\*，以達至.....

01

防止/ 減低惡化

- 控制場面
- 停止傷害



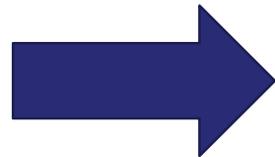
02

回復衝突前的狀態



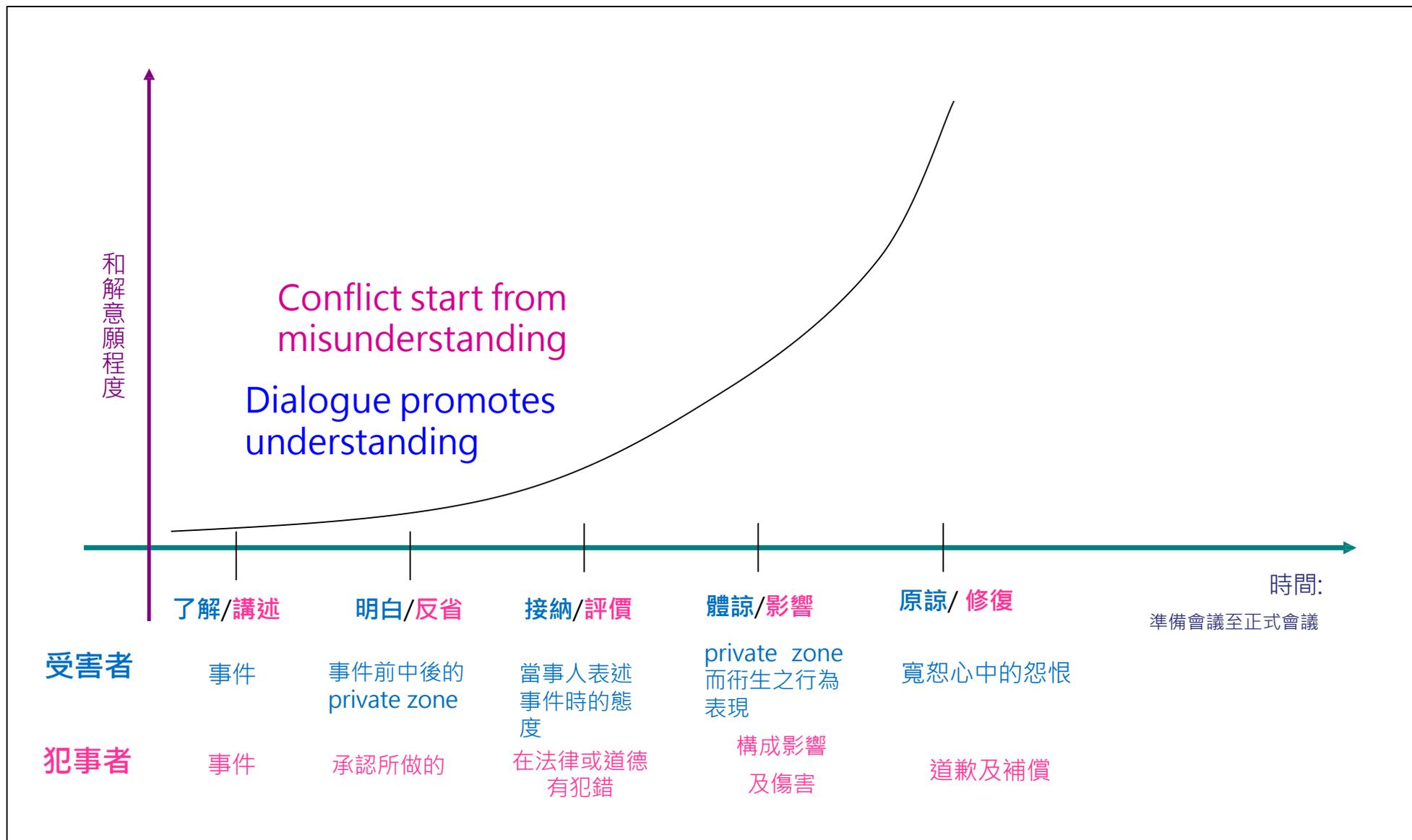
03

- 判別歷程
- 基本處理
- 獎罰分明(需要懲處/ 教導)



04

評估、準備進入Conflict Resolution部份  
• 和解工作



# 化解衝突小錦囊

- ✓ 先處理心情，後處理事情
  - ✓ 保持中立
  - ✓ 為事件定性
  - ✓ 積極聆聽
- (可運用ACA的技巧作回應)

- ✓ 協助調整雙方的期望
- ✓ 尋找共同關注點
- ✓ 制定協議方案
- ✓ 後續跟進...

# 圓融方程式

$$\text{冷靜} + \text{機會} - \text{怨恨} \div \text{偏見} \times \text{方法} \\ = \text{關係的修復}$$

持信  
如一

謝謝!

S T E P  
U P

T O S E R V E

基督教香港信義會社會服務部