

# 校園性侵害、性騷擾或性霸凌事件 危機公關案例探析

汪子錫<sup>1</sup>

## 摘要

「性別平等教育法」針對學生、教師、職工、校長等，與學生之間發生性侵害、性騷擾、性霸凌事件制定了相關規範。重要內容包含性別事件防治、調查、咨商輔導、救濟等事項。其中比較特別的是「處理校園性別事件人員，必須全程負起保密義務，否則會被刑事追究」。然而從新聞媒體報導需求來看，校園性別事件涉及行為過程、隱私、刑事犯罪、權勢介入等醜聞等負面故事元素，具有新聞價值的事件，通常只要記者得知訊息線索，就會設法採訪報導。如果學校過度配合媒體，則發言人可能有違反保密規定之虞；如果學校拒絕受訪，則記者可能採取影射報導。無論學校如何處理危機公關，稍有不慎即會得咎；導致性別事件發生後，學校普遍存有對於媒體的恐懼、厭惡或者迷惑。本研究以案例分析方法，提出三項原則作為學校處理危機公關時的參考：(一)學校以「法律規範關係」原則面對媒體；(二)學校以「保護學生利益」原則面對社會；(三)學校以「非典型」溝通原則進行「戲劇框架」的媒體因應。

**關鍵詞：**校園性別事件、性別平等教育、危機公關

---

1 中央警察大學通識教育中心教授。擔任104年、105年高等教育評鑑中心性別平等教育視導委員。教育部性別平等教育專業人才培訓師資。

# An Analysis of Crisis Public Relations in Sexual Assault, Harassment, and Bullying Cases on Campus

Tzu-Hsi Wang

## Abstract

The current regulations on gender equality education include the prevention and investigation of sexual assault, harassment, bullying cases, as well as the psychological counseling and assistance. It is worth noting that the regulations also specify that the people in charge of gender-related cases are under obligations of confidentiality. If not, they may be faced with criminal liability. However, gender-related incidents are a great source of negative stories with newsworthiness for news media, since it may involve scandals such as sexual privacy, criminal offence, and authority intervention. It is inevitable that the journalists would manage to violate the confidentiality agreement. This study adopts case study method and concludes three principles for future reference: First, follow the laws and regulations when dealing with media. Second, protect the students' interest under all circumstances. Third, communicate under dramatic framework with atypical principle.

**Keywords :** Gender-related incidence on campus, gender equality, crisis public relations

# 壹、前言

## 一、研究動機

「校園性別事件」是指學生與學生之間，或者學生與教職員工之間發生性侵害、性騷擾、性霸凌事件的概稱。這類事件被認為具有危機(crisis)性質，需要以危機管理及媒體公關手段加以控制。因此，教育部長期實施的校園性別事件參與調查人員培訓計畫，將媒體公關及危機處理能力列入培訓項目之一。

從媒體的角度來看，校園性別事件可能涉及性事隱私、刑事犯罪、權勢介入等醜聞，具有多項負面的故事元素，加上存在著不易窺探的內容，因此具備新聞價值。在憲法11條保障言論自由以及衍生的新聞自由狀況下，媒體可以主張「知的權利」，以遂行第四權「公共監督」的需要，就性別事件向學校提出採訪、報導的需求。

然而在台灣病態的媒體結構下，媒體迎合市場產製新聞，可能渲染誇大校園性別事件。經常出現的狀況，學校如果基於保密原則拒絕媒體採訪，則媒體可以拼湊出「質疑」報導，迫使學校出現澄清或回應；因為校園性侵害性騷擾或性霸凌防治準則第19條明確規定「媒體報導視同檢舉」。學校如果配合媒體採訪，卻因為不善於處理媒體應對，遭到媒體「斷章取義」，以致於發生不符本意的偏差報導。有些案例出現記者誘導發言人，出現了學校人員發言內容不當，甚至有些內容還有違法之虞。

這種無論學校配合或者不配合媒體，都可能出現學校名譽受損的窘況，使得學校在危機公關工作上出現了迷惑；情況更糟時學校將媒體視為「麻煩製造者」，不但厭惡而且畏懼。

但是這些發展並不是理想的狀態，因為對抗不但無法解決問題，反而會擴大問題，可能衍生出後遺症與新衝突，學校作為教育場所，必須對於輿論意見有所回應，已經是負責任的教師專業倫理之一。妥善處理校園性別事件危機公關，也是公共溝通(public communication)的必要過程。

如何化解學校「保密義務」與「媒體需求」之間的衝突，成為校園性別事件危機公關的首要課題。本研究認為學校教育人員活動範圍大多在校園之內，人際互動經驗相對單純，但是台灣媒體工作者操作新聞的手段比較複雜，如果能夠釐清校園性別事件發言人的角色，並規畫採取媒體溝通準則，可以有助於學校減少面臨前述的窘境。

## 二、研究設計

本研究以判斷抽樣(Judgmental Sampling)進行案例抽樣選取；並以內容分析法(Content Analysis)作為個案研究途徑。

判斷抽樣是立意抽樣的一種方式，係研究者以主觀經驗選擇研究所需樣本。當研究者對研究領域十分熟悉與瞭解時，採用這類抽樣方法，可獲代表性較高的樣

本。這種抽樣具備便利性，但缺點是主觀判斷偏差，可能會導致推論偏差(Wimmer & Dominick, 2014)。

內容分析法被普遍運用在新聞內容研究上，參考學者McQuail的見解，媒介內容的研究方法，雖然有許多不盡相同的理論化架構，但都是以文本內容進行解釋探究，進而揭露各種潛在意義的研究方法，也可以依據新聞內容的描述性目的，進行延伸性研究(McQuail, 2000 : 303-330)。

本文作者擔任「校園性別事件危機公關」相關課程講師，授課經驗已逾數百小時，學員屬於同質性高的國中小、高中職教師、教官。根據教學經驗，學員在研習之前普遍存有的疑問是：「為什麼學校不可以拒絕媒體採訪？校園性別事件的「危機」與危機公關認知的「危機」有何不同？師生可能是在互有好感的情況下發生性別事件，事後為何不能和解？怎樣回答可以避免記者斷章取義？發言人並沒說那樣的話，為何記者可以編寫得像真的一樣？」

本研究將前述疑問，整理成以下五項研究問題，並以報紙、電視媒體報導案例進行分析。預期可以提供校園性別事件發言人「化繁為簡」的處理手段，並建議以「戲劇框架」進行「非典型」的危機公關溝通，以因應媒體的需求。

- (一) 學校基於保密原則或者厭懼記者採訪，可以拒絕或逃避受訪嗎？此一部份的案例分析，重點在於舉出學校拒絕採訪後，記者可能採取的報導手段。
- (二) 校園性別事件的危機引爆點在何時出現？這一部份的案例分析，主要目的在於了解校園性別事件、訊息散佈到媒體產製新聞的次序關係。
- (三) 媒體記者如何誘導學校發言人？這一部份的案例分析，主要介紹新聞記者在採訪時，可能使用的誘導手段。
- (四) 師生之間發生的性別事件，能否能以「師生戀」情節促使新聞淡化？此一部份的案例分析，主要在釐清校園性別事件中當事人的法律身分關係。
- (五) 學校處理人員與記者「非正式談話」要注意什麼？此一部份的案例分析，主要是介紹記者如何以閒聊方式套取相關訊息。

## 貳、理論與文獻

### 一、校園性別事件法規與保密規定

1994年我國公布實施「性別平等教育法」（簡稱性平法），2005年公布實施「校園性侵害性騷擾或性霸凌防治準則」（簡稱防治準則），法律皆歷經修正，目前全國公私各級學校在針對校園性侵害、性騷擾、性霸凌事件時，各種校務行政作為，皆需受到這兩部法律的規範與約束。

性別平等教育法規有五項重點，包括學校必須設置性別平等教育委員會組織；性別平等教育之資源與環境；實施課程、教材與教學；校園性侵害、性騷擾及

性霸凌之防治；以及校園性別事件申請調查及救濟。法律的核心主旨，圍繞著兩件事：校園性別事件的預防及教育、事件發生後的調查及救濟。

依據性平法規定，「性侵害」是指性侵害犯罪防治法所稱性侵害犯罪之行爲。「性騷擾」是指未達性侵害之程度，但以不受歡迎且具有性意味或性別歧視之言詞或行爲，致影響他人之人格尊嚴、學習、或工作之機會或表現者，或以之作爲自己或他人獲得、喪失或減損其學習或工作有關權益之條件者。「性霸凌」則是指透過語言、肢體或其他暴力，對於他人之性別特徵、性別特質、性傾向或性別認同進行貶抑、攻擊或威脅之行爲且非屬性騷擾者。

性平法第2條第7項對於性別事件的當事人身分有明確規定，校園性侵害、性騷擾或性霸凌事件係指性侵害、性騷擾或性霸凌事件之一方爲學校校長、教師、職員、工友或學生，他方爲學生者。換言之，適用性平法的事件，行爲人身分之一必須是「學生」，否則即不屬之。依身分角色區分事件樣態，則包括師對生、生對生、生對師的性侵害、性騷擾、性霸凌等；至於師與師之間的性別事件則不屬本法規範及處理範圍。基於前項規定，如果事件行爲人之一具學生身分，則不僅限於校園內發生的事件，即使在校外發生也屬於性平法適用範圍。

性平法有一項特別的「保密」規定，約束發生性別事件或學校接獲檢舉、申請調查時，除非基於調查必要或者公共安全之外，一律保密。即第22條後段「當事人及檢舉人之姓名或其他足以辨識身分之資料，除有調查之必要或基於公共安全之考量者外，應予保密」。

例外情況可以公布的時機，則需「視情況」或在調查完成後進行；不過「視情況」公布仍需受到保密約束。該法第26條規定「學校或主管機關調查校園性侵害、性騷擾或性霸凌事件過程中，得視情況就相關事項、處理方式及原則予以說明，並得於事件處理完成後，經被害人或其法定代理人之同意，將事件之有無、樣態及處理方式予以公布。但不得揭露當事人姓名或其他足以識別其身分之資料」。

至於負有保密責任的人員範圍及其應負責任，依據防治準則第24條規定「負有保密義務者，包括參與處理校園性侵害、性騷擾或性霸凌事件之所有人員。依前項規定負保密義務者洩密時，應依刑法或其他相關法規處罰」。

換言之，校園性別事件處理媒體關係時，大部份被定位爲「保密關係」，而所有參與處理事件的人都是保密義務列管對象。如果發生訊息外洩，則洩密者需要接受刑法與其他相關法規課責。

在前述法律規範下，學校處理以「全程保密爲原則」並無疑義或太多困難，但是26條所稱「視情況」是由學校自行決定是否將相關事項、處理方式及原則對外公開說明。實務上「視情況」說明的時機，通常發生在當事人一方向媒體透露，或當事人向民代檢舉、或提出告訴後，被記者得悉新聞線索的時機。也就是說，學校可以全程採取保密措施以阻絕記者發佈新聞，但不能阻絕記者知悉事件線索後來訪的可能性，因爲還有其他管道會將訊息流向記者。

## 二、危機處理與危機公關

校園性別事件被認為具有危機性質，需要以危機管理手段加以控制。但是管理學和傳播學對於危機處理的著重點並不完全一致。管理學的觀念著重於解決危機，使組織回歸正常運作；而危機傳播則尋求修復組織的形象，及增進公眾對組織的正面認知(Ray, 1999)。

從管理學的角度來看，危機公關( public relations in crisis )只是危機處理(crisis management )過程諸多事項之一，危機處理的核心課題是使事件損害最小，或者盡快結束事件；其所重視的是「事件」本身。從傳播公關的角度來看，危機公關的核心課題是「溝通」，包括「事件利害關係人」的溝通，其所重視的是「人」；而其中媒體記者是極為重要的溝通對象。

危機管理強調以「管理」為核心，以功能導向建立危機預防及整合處理機制。例如Pearson與Misra指出，危機管理是組織為了防止危機的發生與擴大，或者有效的管理、抑制已發生的危機，依據有計劃的流程進行的管理作為。危機管理具有事先防範與事件處理的成份，但是危機管理不應該被視為某種策略、公式或回應技巧(Pearson & Misra, 1997 : 51-65)。這與危機公關的觀點，出現了明顯的差異。

另外管理學者也熱衷於將危機區分不同階段，並且對各個階段賦予意義與管理目標。例如Fink將危機區分為潛伏期、爆發期、善後期與解決期四個階段(Fink,1986)。Charles與Kim區分為舒緩、準備、回應、復原四階段(Charles & Kim, 1988)。Solomon 與Evelyn則區分為威脅、警告、影響、救援、風險控制、穩定、調查等七個階段(Grab, & Eng, 1969: 89-94)。無論分成幾個階段，共通之處是處理「事件」。在危機尚未成形之前，管理者透過內部稽核，根據經驗預測，或者從先前的經驗中想像危機的模式，事先模擬、演練；而在危機發生後，迅速採取標準作業程序(SOP)進行善後。

危機公關的重心則是在處理「事件中的人」，此一概念在新聞自由與媒體市場化的社會環境中更顯重要，其基本概念認為危機產生於「溝通的失敗」或者說「傳播的失敗」，因此危機處理的重心應放在「與人的溝通」。以Turner的見解來解釋，「危機就是一系列錯誤假設、傳播失敗、文化差距再加上過度樂觀所產生的後果」(Turner,1976: 378-397)。

危機公關將危機管理從結構系統論帶向更微觀的個人危機公關處理，尤其是符號互動論的概念被大量援用。危機公關認為媒體介入之後，才是「危機」所在，因為新聞傳播佔據了危機的核心地位(Williams & Olaniran,1998 : 387-400)。在這個觀念底下，「事件被媒體披露」時才是危機的引爆點；如果沒有被公開批露，則「突發災難等事件」並不同於「危機」。

危機公關進一步提出操作與應用的策略是：「以道德的方式控制危機的高度不確定性，努力贏得外界閱聽人的信心」(Heath, 1994)。這個「贏得外界閱聽人的信心」，就是透過傳播媒體運作的危機公關，其中又以公共發言(public speech)最為常見。

Ray認為，傳播失敗（或譯溝通失敗， failure in communication）是危機處理不

良的主要原因。他提出了危機傳播溝通策略的訊息設計，用以阻斷媒體可能引爆危機，其策略的核心在於訊息設計，在五項公共發言訊息傳播模式中，他認為以「道歉」策略最為有效(Ray, 1999)：

- (一) 否認責任 (deny responsibility)：採取直接否認，或擴充解釋 (expand denial) 與轉移指控 (redirect blame) 的方式。
- (二) 規避責任 (hedge responsibility)：讓組織與事件責任「保持距離」的策略；組織在危機中向外界提出藉口或托詞來正當化行動；或以「代人受過」的說法來規避主要責任。
- (三) 討好 (ingratiation)：這是爭取利害關係人支持的策略，並減少對組織的負面感受；此一策略可藉由強化正面訊息，強調組織的正面態度。
- (四) 矯正 (make amends) 以改過向善來贏得寬恕的策略，訊息設計方式可以採取道歉、賠償、修正錯誤並保證不會再犯等。
- (五) 引出同情心 (elicit sympathy)：引出同情心的策略，是強調組織本身也是受害者，以減少利害關係人的批判。

### 三、危機公關的戲劇框架溝通

Ray提出的五種訊息策略，近似於戲劇框架 (Dramaturgical Framework) 的溝通方式。當校園發生性別事件後，危機公關以戲劇框架作為處理方式，在過去很少被提出來，相對於一般傳統媒體公關作法，屬於「非典型」的溝通方式。

Goffman在《日常生活中的自我表演》(The Presentation Of Self In Everyday Life) 中提出日常戲劇 (everyday drama) 的概念，透過日常戲劇觀演，成為社會平等者間溝通的有力媒介。他認為，人們日常生活中的互動秩序，是一場刻意的演出；社會是個超大舞台，所有的男男女女都是演員，一個人在一生中會扮演著好幾個角色(Goffman, 1959)。

Burke把語文論述或是非語文訊息以「五因」元素加以說明，即場景 (scene)、行動者 (agent)、行動 (act)、能動性 (agency)、目的 (purpose)。經由此一組合，言說就是一場具有戲劇意涵的展演行動(Burke, 1968)。

「戲劇觀點」的新聞展演可以從兩個面向來看：一是理解情境的認知面 (cognitive side)；是以戲劇觀點聽或評價別人怎麼說、說什麼。一是個人對於情境運作的行動面(active side)是以戲劇觀點決定自己要怎麼說、說什麼(Gusfeld, 1989: 1-49)。行動者運用語藝(rhetoric)應對情境的表現就是戲劇展演；行動者詮釋外在情境的語藝論述，就是演員在戲劇表演中的語言和行動(林靜伶, 2000)。

新聞是「透過說故事來介紹什麼人在哪個時間、在哪裡，發生了什麼事」的一連串符號，新聞產製類同於戲劇產製。以危機公關的角度來看，在校園性別事件的新聞採訪情境中，演員可能包括事件當事人、學校發言人、主管機關發言人、旁觀民眾，學校發言人也是參與其中的行動者，這些人在媒體新聞中出現時，其實都是演員。

參考Burke的語藝和Goffman的符號互動論，表演指涉的是「角色態度與行動的

選擇」。戲劇框架、符號互動、語藝學以不同方式，指出了人們在不同情境下，需要妥適地選擇「一個恰當的自我角色」，正確的在與他人互動時，依據不同的情境與目的，做出不同的言說與行動反應。

Goffman用“Presentation”來指涉溝通時的「表演」；Burke用“Perform”來指涉語言中的「表演」。Presentation或Perform並沒有虛假偽造隱瞞的意思，並不是負面評價所指涉的「作戲」。

## 參、校園性別事件媒體處理案例分析

### 一、學校拒訪，記者持續追蹤的案例分

學校既然受到性平法「保密約束」，拒絕受訪卻不是危機公關的適當策略。台中市曾發生一起國小男師對男生性侵案，媒體新聞緊追不捨的批評報導，就從校長拒絕記者採訪拉開序幕，期間長達3年。一開始就採取拒絕受訪態度的校長，最終遭到監察院彈劾；女校長、男師最終都因為此一犯罪醜聞而身敗名裂。

這所國小發生男師性侵4名男學生疑案，危機傳播從2008年5月市議員召開公聽會質疑學校處理不公、偏袒狼師開始，到2011年1月市政府與家長達成和解被判國賠定讞為止，學校始終不理會記者。但事件即將落幕前，校長在媒體鏡頭前哽咽鞠躬道歉；這是整件危機公關過程中，惟一接受記者訪問的一次，但顯然為時已晚。

2008年5月8日報紙新聞揭露本案：「台中市議員召開公聽會，指某國小爆發老師性侵男學童案。一位受害學童的家長當場痛批市府對他們的陳情信函置之不理。受害學童的家長指出，2007年10月間他們獲悉此事，2個月後看到謝姓老師的悔過書，才知事態嚴重。受害學童家長一起寫了上百封信向市府陳情，市府不僅置之不理，連回答都是制式化」。

這是一個奇特而且罕見的案例，在所有的新聞報導中，竟然完全沒有學校代表接受採訪，也沒有主動發布澄清訊息給媒體參考。

事件發展到後期，聯合報記者寫到：「延誤通報的胡校長，案發後被記過，接到記者電話，詢問『你哪一位？』隨即掛斷。記者再打電話到校長新任職學校，校方說『校長下班了』，記者追問：『才4點校長就下班？』校方說：學生4點下課，校長為什麼不能4點走？」（喻文玟、洪敬宏、李順德，2010）。自由時報記者寫到：「校長接到記者電話，只說『不方便回應』，即將電話掛掉」（林曉雲、徐夏蓮，2010）。

聯合報記者追蹤本案，不忘批評校長拒訪的態度不佳：「校長從案發至一審、監察院糾正，從來不願意面對媒體，每次接到任何記者電話總是直接掛斷；學校老師對此案三緘其口；新任校長在面對國賠案時也不願正面回應」（喻文玟，

2010)。

本案經司法審判釐清案件，不但師對生性侵犯案情嚴重，在媒體關係與危機傳播處理上還出現「學校拒訪」的罕見現象。整起案件處理過程中，校長「絕對不與媒體溝通」，基本上已經到了讓人匪夷所思的地步。但是學校在事件發生後不與媒體溝通，不表示媒體就無法進行報導。校長從校園管理者的角色，被記者定義為協助犯罪、間接加害學生的角色。「包庇疑雲」因為校長拒訪，更讓記者有取之不盡的新聞素材。在本案例中，「絕對不與媒體溝通」，使得單一事件不斷製造出新事件，不但擴大了危機，也賠進了危機處理者自己的聲譽、前途。

## 二、從事件、訊息到媒體產製新聞的次序分析

校園性別事件大多數不在公開場合發生，除非當事人主動透露，或第三人知悉才可能出現訊息。當訊息成為記者知悉的線索，就可能從事件、訊息轉變為新聞。公眾得以知悉的校園性別事件，幾乎全都來自於新聞報導。

校園性別事件被媒體披露之前，正常情況下會歷經記者的採訪流程；記者依據新聞的需要進行採訪設計，決定採訪對象。採訪對象包括當事人、知情者、利害關係人、學校相關人、民意代表、檢警司法人員等。

新聞披露之後，會成為具有輪廓與可資佐證的消息，此一消息可能在當事人生活周遭繼續進行人際傳播，然後再產生訊息被製作成新聞傳播。也就是說新的訊息可能產生新的線索；相關新事件、新反應也可能成為後續新聞的素材。如果校園性別事件不斷在媒體上出現，可以斷定是組織危機管理不當，也是危機公關處理不當的案件。

新北市一起國中女師對男生的性別事件案例，可以說明事件、訊息、新聞的發展次序。案例樣態如下：

某國中一名失婚體育女師兼教練，與國二男生發生性關係，男生升上國三前，此事件並無他人知悉，二人隱密交往並互稱對方為「公」、「婆」，師生之間經常使用手機互傳「愛」意。某日女師向男生表達要分手，並開始冷漠以對，男生深感困擾挫折，經向學校輔導室尋求咨商，男生和盤托出與女師的不倫關係，本案開始從事件轉變為訊息。

家長知悉訊息後盛怒，並提告女師與未成年人性交。案件經檢察官起訴後，報社記者參考起訴書(依個資法，隱去辨識身分資訊後，可以公開)，作成全版新聞。記者也找到女教師貼在學校網頁上的照片，經加工後將行為人面容局部馬賽克並刊載於報紙。記者參考起訴書撰稿，改寫師生不倫戀與性事的過程，將人物角色、時間、場景、性愛過程描繪鉅細靡遺，猶如情色小說報導文學。

新聞見報後，其他媒體同業根據內容繼續在網路上搜尋當事人，不但找到發生事件的學校，還採訪到學校教務主任。本案在遭到報紙新聞披露的一天之內，從報紙新聞擴大為全國電視媒體爭相報導的哄傳新聞，也在一天之內成為全國矚目的校園醜聞。

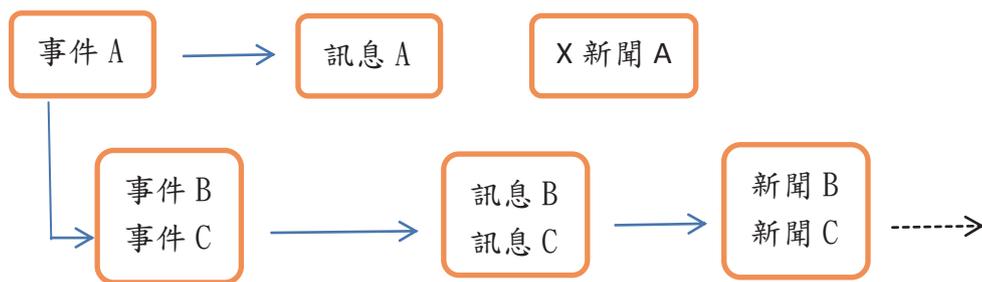


圖1 校園性別事件從訊息轉變為新聞過程示意圖（本研究製圖）。

參考圖1來分析本件案例，事件A是指本案師生發生性關係及其後發展出一段不倫戀情，訊息A是學生向輔導室求助才出現的，但是因為學校在處理過程保密，訊息A並沒有製造出新聞A。

當家長提告女師後，成為了事件B，檢察官起訴書是訊息B，雖然起訴書隱去當事人身份資料，但記者經過刺探訊息，還是找到發生性別事件的學校，因此出現了新聞A。整起事件的訊息並不是學校提供或洩露的，但是學校在事件發展中，被動必須做出發言或回應的行動。

女師在遭新聞披露時已由學校停職並等待調查結果，在新聞曝光後，女師並沒有拒絕媒體對她進行電話採訪，因此出現了新的事件C，也繼續被記者製造為新聞C。訊息B、C之間交錯，不同媒體會出現不完全相同的報導內容。

女師接受電視記者電話訪問時，一再否認與學生發生性行為。記者問：「老師曾說，和學生的好交情可以讓學生喝老師的奶，是怎麼回事？」在對答中，女師高亢回說：「拜託！是喝我擠出放冰箱的奶，不是喝我身上的奶」。

這段記者與老師的對話錄音，成為新的訊息與新聞素材。由於受訪女老師前述發言太過勁爆，電視新聞播出後立刻哄傳，引發社會議論。

依據性平法的規定，包括所有事件處理人在內，皆不得對外公布事件。記者得到的周邊相關訊息愈多，被曝露的內容就會愈多，危機傳播的時間也會拖得愈長，危機會因此而加以擴大。

案例顯示，校園性別事件在事件保密、傳出訊息、成為新聞三個階段中，當屬新聞採訪（有採訪後不一定有報導）時才開始接近危機爆發點，而在報導公諸於世時才屬於危機。在危機爆發之前，學校如果能夠採取積極、公平、公正的調查態度依法進行調查處理，並且適當協助被行為人，避免使當事人、被行為人或者監護人（家長）任何一方的不滿，在保密的情況下，通常都有機會阻止危機爆發。不過當事件進入刑事司法調查後，學校無法掌控訊息是否會經由檢警司法單位、知情的民意代表流向記者。

### 三、媒體採訪時誘導學校發言人案例分析

訊息管道並不因為學校保密而被完全封鎖，案例顯示讓記者聞風而至的消息來源包括：（一）刑事報案記錄、檢察官起訴書或者法院判決書；（二）家長向民意代表陳情，再由民意陪同向媒體揭露；（三）感覺學校處理案件不公平、不公正，

引發質疑，由當事人或家長主動告知記者。

當校園性別事件成為新聞記者追逐標的時，學校性平會專責啟動的事件調查可能處於三種不同階段：尚未展開調查、調查進行中、已經完成調查。無論調查處於何種階段，當媒體記者突然表明採訪需求時，依據性平法規定，學校可以公布的範圍只有以下四類：處理方式、處理原則、事件之有無、事件之樣態。

這些被法律限縮的「可公布內容」，根本無法滿足記者的提問，一般情況下，當媒體不斷追問時，發言人在壓力情境下一不小心就會「束手就範」，造成逾越法律限定的發言範圍。

有多則電視新聞案例顯示，如果學校發言人對記者陳述的是「依法不能說」、「偵查不公開」、「不知道」等內容，必然引發記者以為學校出現「拒絕採訪」的意思。這樣一來，不但記者無法完成採訪工作，也會開始懷疑事件是否有更多黑幕。學校要做到滿足記者，又不違反性平法規定，發言人及危機公關需要採取更多的「非典型」發言策略。

記者面對學校發言人時，會想方設法「恫嚇」（例如「學校不肯說，我還是能寫」）或者誘導發言人說更多的話，透露更多內容。即使訊息不完整，只要發言人肯說些什麼，記者就有辦法就已得訊息生產新聞。以下是常見的記者誘導發問句型。

記者：「這位老師平常的表現如何？」

記者：「這位老師平常對學生好不好？」

記者：「你相信你們這位老師嗎？」

以上問題皆與性別事件無因果關係，應否回答並無規範，但是學校發言人可能無意識地回答，也可能基於掩飾或者「師師相護」的動機回答。常見的發言回應方式例如：「這位老師表現非常好」、「這位老師經常課後給學生輔導」、「這位老師獲選本校優良教師，還得過師鐸獎」；但是這些回答都有待商榷。

比較好的策略是「有回答」，但是「答非所問」；或者「有說等於沒說」的發言。例如，當記者問「這位老師平常的表現如何」？發言人的回答是「發生這樣的事，學校感到很遺憾，目前已經依據性平法啟動調查」。如果記者問「這位老師平常對學生好不好？」發言人的回答是「在調查期間學校特別安排對學生的心理輔導，處理程序一定以保護學生利益為最優先」等。

這類看似答非所問的發言，實際作用是避免造成記者的不滿，同時也協助記者可以採訪到學校的態度與立場。這種發言方式，就接近於「非典型」的戲劇框架溝通模式；這樣說就不會因為偏袒老師而對學生不利，不但對維護學校組織形象有利，也不致於干擾到事件的調查。

言多必失的情況不少，有些案例發言人會誤用「修復式正義」來化解案情的嚴重性。例如台南市曾經發生國中男師與國三女生性行為，致使女學生懷孕事件。新聞刊登校長發言：「男師已向家長道歉致意，並表示願意先下聘金，等女學生滿18歲就結婚」。

另一案例是一所特教學校連續發生未成年「生與生」性行為事件，新聞報導出現校長發言：「等他和她長大後結婚就沒事了」。校長的發言動機或許不具惡意，

但是並不符合性平法的規範，也相當程度違背了教育專業倫理。直言之，就是出現了學校有意圖淡化、不肯負責的嫌疑；或者是根本拿不出對策的失望發言。這類發言，反而對學校形象有害。

不當發言究其原因，可能是學校不清楚法律規定，或者是校長不恰當的「人情味」表現。如果教育人員存有「事件當事人是師生情侶關係」的迷思，就違反了法律規範。換言之，校園「師生戀」在現行法律或者教師倫理之下，是沒有存在空間的。

#### 四、校園性別事件法律身分關係人角色案例分析

在處理「師對生」性交的事件時，其樣態屬於「師對生性侵害」犯罪，沒有「師生戀」的空間，因為師生之間的法律身分不相當。這在學生未滿16歲的高中職以下學校，成為無法改變的基本定律。

參考刑法第227條規定：「對於14歲以上未滿16歲之男女為性交者，處7年以下有期徒刑。對於14歲以上未滿16歲之男女為猥褻之行為者，處3年以下有期徒刑」。本條屬於告訴乃論之罪，目的主要在於延緩司法程序之發動，期以教育、輔導介入「生與生」之間可能的兩小無猜行為。因此在227條之1另規範「十八歲以下之人犯前條之罪者，減輕或免除其刑」，也是同樣旨意。不過這些例外，並不包括「師對生」的性交行為。

刑法228條規範「對於因親屬、監護、教養、教育、訓練、救濟、醫療、公務、業務或其他相類關係受自己監督、扶助、照護之人，利用權勢或機會為性交者，處六月以上五年以下有期徒刑」。

與前述法律相關的一則案例，有一名國中女師與14歲男生發生性行為的司法判例。本案家長知悉後報警處理同時向民代陳情，雖然法院審理時女師提出金錢賠償與家長達成和解，但是案件無法因為和解而撤除。女師最後遭法院判處有期徒刑，惟因為達成和解，換得法官緩刑定讞。但是女老師因為與男學生的性行為遭法院判罪，當然遭到學校解聘也不續聘，離開教職。

歸納而言，校園性別事件法律身分與關係人可以參考圖2說明。

圖2箭頭實線部份為師或生的單向主動行為或發動者，虛線為「被動配合並接受的回應者」。A1是師對生發動性別事件，A2是學生配合師長行為（未違反學生意願），如屬後者就會出現A1+A2，顯示二人出現合意的「師生戀」情節。雖然這是真實情況，但法律並不允許，行為人之一的教師會被判有罪。

B1是學生對學生發動的性別事件，B2是被行為者接受並且配合。可能是當下就配合，也可能隔一段時間被行為人改變態度後才開始配合。這類真實情況，在許多案例中都出現過，也容易被理解為學生之間的「兩小無猜」行為。

C1的情況，由學生向老師發動，C2是老師接受並且配合；此一情況與A的情況，有時難以釐清。不過單純就「生對師性騷擾」的案例而言，媒體曾經大肆報導的一例是中部某明星高中男生，在教室樓層電梯口前，對一名女老師脫下褲子露出生殖器「打手槍」。另一案例是彰化一名高中男生在排練校慶舞蹈時，以脫露內褲吸睛搞怪，卻被女教官視為性騷擾。女教官向學校性平會檢舉受理後，調查結果認

定男學生行為構成對女教官性騷擾；本案引起家長不滿投訴媒體，認為學校與教官都是小題大作。

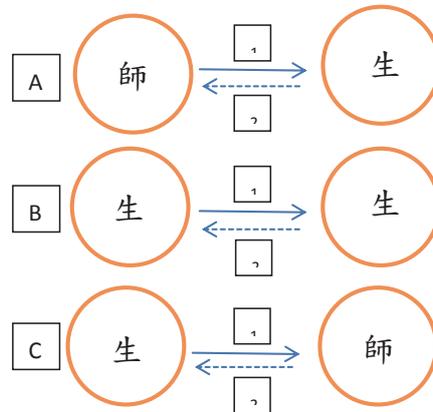


圖2 校園性別事件師生身分角色與真實關係示意圖（本研究製圖）

校園性別事件的師生身分，因為當事人年滿20歲(成人)，而有所不同。例如北部某國立大學發生女師與女學生之間疑似「女女戀」或「女女性侵」事件，學校開始時以師生皆屬成年人的「感情糾紛」定調，因此出現本案是否適用性平法的爭論。

這個案例的新聞炒作過程時間長，相關報導也很多，甚至有一家報紙，直接刊登了當事人的身分資料以及未經馬賽克遮蔽的女師面容照片，當時媒體並未遭到追究。師生皆為成年人的性別事件，媒體傾向用社會新聞的方式處理；相對於18歲以下學生性別事件，媒體自律的程度也不同。

以上無論是A、B、C哪一種情況，危機公關處理人不需要超越性平法之外而節外生枝。學校發言人依法發言，學校任何主觀論斷是否屬於師生戀或兩情相悅，其實都不恰當。

依性平法規範校園性別事件的行為人身分，經組合後可能出現的身分樣態有師對生、生對生、生對師(前述師所指包括職工、校長)。當媒體開始介入事件時，則會在前述身分角色人物之外，溢出各種利害關係人、事件處理人提供媒體更多不同的訊息，目的則在於藉由媒體曝光取得「於己有利」的局面。

參考圖3，新聞的訊息來源有非學校的參與者，任何利害關係人之一都有可能向媒體投訴、爆料。利害關係人例如家長、監護人、其他親屬、民意代表等。事件處理人則包括主管機關人員、司法機關人員、警察人員等。

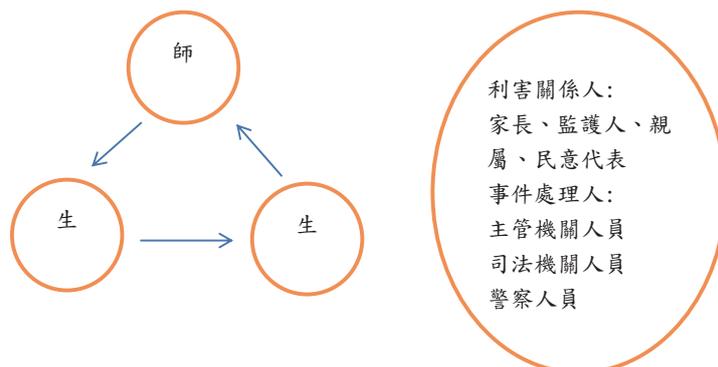


圖3 校園性別事件師生身分角色與法律關係與示意圖（本研究製圖）

學校處理危機公關看似壓力龐大，但是基於法律規範發言，通常不需要有其他懸念。例如「師對生」事件的關鍵詞，就是「依法調查，並最優先保護學生權益」。「生對生」事件，若彼此皆未成年，關鍵詞就是「依法調查，並兼顧兼護人雙方家長意見」。「生對師」事件的關鍵詞就是「依法調查，並尊重老師意見」。學校發言人可以依據事件類型的不同，也就是事件嚴重程度的不同發言。以關鍵詞為核心，再輔以恰當的表情、語調、語速接受媒體採訪。

## 五、記者閒聊刺探消息的情境案例分析

師生的校園作息十分規律簡單，因此無論校長、老師、職員、工友，乃至於學生，很少有遭遇記者刺探消息的經驗，在記者聞風而至進入校園後，知情者可能在未注意的情況下透露了不該說的內容。

這類情況是記者可能會以「沒錄影」（其實有錄音）、「不會報導」（其實會報導）來降低戒心，來向發言人或發言人以外的學校人員刺探消息，然而記者「不報導」的承諾並無法律拘束力。

2011年新北市發生一名17歲高職女生校園女廁內產子事件，參考三立新聞台2011年9月21日記者韓瑩、文楷誠的報導，有以下一段畫外音（畫面以外的對話聲音，畫面沒有言說者的面容）報導。

畫面是由校方提供的走廊監視器錄影，影像內容是走廊上有人二人急跑，救護擔架有躺人，被4至5人從畫面左方往右推。

搭配畫面的畫外音譯文如下：

記者：校門口緊急開進一輛救護車，然後校方人員拿著棉被拔腿狂奔，大家合力抬著擔架，然後用最快的速度，緊急將這名年僅17歲的女高職生還有她在廁所產下的小女嬰送往醫院。

校方人員（畫面上字幕）（女聲略急速）：找同學陪她去上廁所，然後呢好像是孩子就生出來了。那陪她的那個孩子、同學很緊張，趕快跟導師講。

記者：一向乖巧的女學生、怎麼會懷孕生子呢？

校方人員：她是12月份被性侵…

記者：被誰性侵？

校方人員：她回家的時候，好像被遊民…

記者：蛤？被遊民…

校方人員：她是說一個阿北（伯），長得怪怪的。她為了不讓爸爸媽媽難過。所以她都沒有講。（以下略）

這則新聞畫面都上了字幕「聲音來自校方人員」，不能確定記者是否說過「不會報導」來降低校方人員戒心，或者是記者暗中收音。也或許是記者偽裝成「路人甲」，藉由與校方人員「閒聊」、「套話」，成功刺探到消息。校園性別事件發生之後，學校人員不知不覺的發言，很可能傷害到當事人隱私，也有違反性平法之虞。對記者而言，這是一次成功的刺探採訪，但是對學校而言，大有可議、可檢討、可究責之處。

記者用「閒聊」、「套話」的對話情境來刺探消息，是極為普遍的採訪手段。以下案例是2014年11月一則報社記者以「閒聊」、「套話」手法寫成的校園性別事件報導（徐聖倫、翁聿煌，2014）。

新聞標題：住宿生玩過頭 國二逼國一口交

內容摘要：

某國中宿舍發生國二學長性侵學弟，要求學弟幫他打手槍、口交，還張揚炫耀，校方得知報案，警依妨害性自主罪將嫌犯送辦。警方調查，國中一年級的小偉（化名），反應較慢，性情靦腆、古意，家長為了讓孩子專心讀書，便安排他住宿，卻淪為二年級學長室友阿國（化名）欺負的目標。

一個月前，小偉放學後回寢室，阿國脫褲逼小偉「你會不會打手槍」，小偉不敢反抗，只得照辦，想不到阿國得寸進尺，接下來幾天竟要求小偉幫他口交，甚至令他吞下體液。不知天高地厚的阿國，事後和同學聊天時還拿此事炫耀，消息迅速在校園傳開，老師一聽事態嚴重，趕緊通知社工並報警。

該校校長表示，事發後，阿國不住校了，學校也將他抽離原班級，由教務、學務及輔導室施以聯合教學及輔導，直到雙方家長完成賠償、和解，才回原班級上課。

校長指出，阿國在國小階段結交損友，社會化程度較深，且受成人影片劇情影響，才對學弟性霸凌，校方也與家長密切合作，盼能輔導矯正；至於受害的小偉，在師長關懷及輔導下，已逐漸走出陰影，在校表現正常。

前述報導採用戲劇化方式，寫出兩名學生的關係、人物性格，並且描述事發經過的情節。記者劇情化、娛樂化的新聞寫作，在於力求內容精采、煽情，目的就是吸引讀者閱讀全文，但是這麼豐富的訊息，記者從何得知？

這則新聞出現了一次「警方調查」，出現了兩次「該校校長表示」、「校長指出」引述，可以合理懷疑，警方、校長都是洩露訊息的嫌疑人。

校長或許不是直接拿出資料給記者，而是在記者接近並用「閒聊」、「套話」的情境下，不查覺就被記者成功刺探消息。

## 肆、探討校園性別事件媒體公關處理原則

綜合前述案例分析，校園性別事件的媒體處理核心準則是「保密」，也就是規範教育人員保護校園性別事件當事人的基本準則。然而從媒體立場來看，記者希望學校能提供訊息，協助完成採訪報導。記者的需求並無不妥，因為台灣新聞自由受憲政制度保障，記者不但有報導的自由，司法院大法官釋憲689號解釋文，也明確保障記者採訪自由。學校要如何面對兩難局面，實屬重大困難。本研究試以前述危機公關案例，再加以分析與討論。

### 一、如何化解學校保密義務與服務媒體之間的衝突

校園性別事件的危機公關處理，學校依法只能「視情況就相關事項、處理方式及原則予以說明，並得於事件處理完成後，經被害人或其法定代理人之同意，將事件之有無、樣態及處理方式予以公布」。這這個限制下，學校任何時機對外公開，都需要對任何足以識別當事人身分的資料加以保密，然後依據案情樣態，做定型化的發言設計。

在不違背誠實原則，也避免造成與記者衝突的前提下，學校可以採取「答非所問」、「有說等於沒說」、「表達對事件的遺憾與努力救濟」、「說學校應該說的」定型發言方式。這類處理方式不僅符合法律規定，也相當程度地提供了記者產製新聞所需素材。基本原則如下：

### (一) 善意協助記者完成採訪

在戰略上不需要害怕記者，在戰術上不要輕視記者可能的刺探手法。協助記者完成採訪工作，是指不要拒人於千里之外，好像學校做了虧心事。學校不妨展現願意配合採訪的態度，但前題是不違背法律規範的保密義務。

### (二) 以誠實原則坦然接受採訪

具體做到「不超越法律範圍」的發言內容，應該避免對記者說「無可奉告」、「偵查不公開」等過短的句子，這將迫使記者無法完成採訪。危機公關所信奉的誠實原則，是指「我所說的每一句話都是實話，但我不一定要把實話一次說完」。必須保密的事項以「不記得」或者「要等待調查結果」來說明，就不屬於「不誠實」。

## 二、如何詮釋校園性別危機公關發言人角色

媒體製作新聞會大量加入戲劇手法爭取閱聽人注目，如果記者習以為常地以戲劇表演的方式與學校發言人溝通，而只有教育人員不清楚戲劇框架的溝通，那會出現十分奇怪的後果。

性別事件的危機公關處理人或者學校發言人，需要思考加入「態度與行動選擇」戲劇框架溝通模式的可行性與必要性。

危機傳播策略有許多可供參考的模式，每種危機傳播策略皆有其適用的時機，但組織以可信賴而一致的聲音，向利益關係人或廣大閱聽人建立一種「危機已在掌控中」的認知是最重要的(Heath, 1994)。

校園性別事件因為行為人身份不同，而出現危機程度不同。以教育者的立場來看，一般情況下，以師對生事件危機程度最強；生對生事件危機程度普通；生對師事件危機程度不強。

表1 校園性別事件當事人角色的危機強度示意（本研究製表）

	很強	普通	不強
師對生	√		
生對生		√	
生對師			√
師對師	不適用性平法。		

危機程度的強弱不等，決定了「戲劇張力」的強弱，愈嚴重的情節，需要運用更多表情嚴肅與悲天憫人的表演框架；比較不嚴重的情節，則可以考慮運用較為舒緩但不輕佻的表演框架，以爭取公眾的認同。

### 三、如何建構校園性別事件危機公關一般準則

電視新聞涵蓋了視覺(video)、聽覺(audio)二類符號；電視中的人以語文符號(verbal symbol)、非語文符號(no-verbal symbol)表達意義。在接受媒體訪問時，發言人等同於「運用符號進行形象管理的現場作業過程」。但是鮮少教育人員會以為「接受採訪」其實就是一場「鏡頭前的表演」。

實則一則新聞就是一齣「戲」，學者John Fiske很早就指出「電視新聞是一則短篇電視肥皂劇」(Fiske, 2010)。這齣戲由記者擔任編劇、導演，新聞中的受訪者都是演員，無論演員說了什麼，最終的取用內容、劇情發展都由記者，也就是導演一人決定。

在校園性別事件新聞採訪情境中，學校發言人、主管機關發言人、旁觀民眾或其他人，都是參與新聞產製的行動者之一，但也都是記者主導下的戲劇表演者。學校發言人建立此一認知，才能思考接受採訪時如何做一位好的表演者。

好的表演者需要演出符合觀眾期待的角色，並且恰如其份的將「好的形象」呈現在鏡頭前、舞台上。學校發言人展演的基本觀點，就是要由其中的行動者經過有秩序的佈置經驗(place experience in order)來產生意義。

校園性別事件危機公關一般準則除了以「法律規範關係」原則面對媒體，以「保護學生利益」原則面對社會之外，還需要輔以「戲劇框架」的「非典型」溝通原則。處理校園性別事件的教育人員採取「答非所問」、「有說等於沒說」、等定型發言方式，屬於「戲劇框架」的基本形式之一。

## 伍、結 論

本研究核心課題是校園性侵害、性騷擾及性霸凌事件發生後的危機公關案例分析。研究方向以教育人員的立場為出發點，在兼顧法律規定、學生權益、組織形象，提出了危機公關的案例討論與實作建議。

其中最優先的是學校與媒體關係定位的問題，再次是戲劇框架思維的建立，最後則是媒體公關前的發言表演建議。可以歸納如下：

- 一、處理校園性別事件(也可以包括大部份的校園安全事件、學生輔導事件)學校與媒體宜定位為「兼顧保密與新聞服務的關係」。以公共溝通的戲劇框架思維，來面對台灣媒體的過度商業化的「病態結構」，做出非典型的回應策略。
- 二、台灣新聞媒體朝著商業化、娛樂化、戲劇化變遷發展，教育人員應當瞭解「當前媒體本質」，才能了解為何學校發言人會未察覺就被記者誘導套話，進而避免再發生同樣錯誤。

三、建議教育人員可以開拓戲劇框架的思維、思考角色選擇、練習鏡頭前發言表演等危機公關策略、作為，來降低或阻絕媒體惡意的困擾。如此才能維護學生權益、創造友善校園環境，同時維護教育工作者的尊嚴與榮譽。

綜合而論，傳統公共關管理的觀點認為，組織從事危機公關具有兩項目標，一是塑造形象，二是危機處理。但是從新近許多案例來看，良好或有效的危機公關與「塑造好形象」的關聯性已日漸遙遠，尤其社群媒體盛行的網路大數據(Big Bata)時代，一天24小時不停的有各種訊息湧出，不同的人針對於同一事件，也會有不同的評價。因此在「形象」之外，危機公關還要加入以「避禍為目的」的新目標。

個人傳播工具盛行、個體主觀意志的社會結構中，教育人員仍然普遍被傳統觀念認為居於「天地君親師」的崇高地位。傳統觀念對教師角色的期待，正在與新的大眾媒體結構劇烈衝撞，教育人員需要了解「非典型」戲劇框架的溝通模式，以及善用此一模式，才有可能妥善處理校園性別事件發生時的危機公關。

## 參考文獻

- 林靜伶（2000）。*語藝批評：理論與實踐*。台北市：五南。
- 林曉雲、徐夏蓮（2010年7月26日）。校長包庇狼師，換校照當校長。*自由時報*，第A14版。
- 徐聖倫、翁聿煌（2014年11月16日）。住宿生玩過頭，國二逼國一口交。*自由時報*，第B01版。
- 喻文玟、洪敬宏、李順德（2010年6月19日）。隱匿性侵，監院糾正校長拒接電話。*聯合報*，第B1版。
- 喻文玟（2010年6月27日）。通報慢半拍，懲處態度不積極。*聯合報*，第B1版。
- Burke, K. (1968). *Language As Symbolic Action: Essays on Life, Literature, and Method*. CA: University of California Press.
- Charles, M. T. & Kim, J. K. (1988). *Crisis Management: A Casebook*. Illinois, Spingfield: Charles C Thomas Publisher.
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning For Inevitable*. New York: American Management Association.
- Fiske, J. (2010) .*The John Fiske Collection: Television Culture*. 2ed London ; New York: Routledge.
- Goffman, E. (1959) . *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York : Doubleday.
- Grab, S. & Eng, E. (1969). *Disaster Handbook* . 2nd ed. New York : Springier Publishing Company, Inc.
- Heath, R. L. (1994). *Management of Corporate Communication: From Interpersonal Contacts to External Affairs*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

- McQuail, D. (2000). *McQuail's Mass Communication*. 4th Edition. London : Sage.
- Pearson, C. M. & Misra, S. K.(1997). Managing The Unthinkable . *Organizational Dynamic*, 26(2), 51-65.
- Ray, S. J. (1999). *Strategic Communication in Crisis Management: Lessons From the Airline Industry*. CT : Quorum.
- Turner, B. A.(1976). “The Organizational and Interorganizational Development of Disasters. ” *Administrative Science Quarterly*, 21, 378-397.
- Williams, D. E. & Olaniran, B. A. (1998). “ Expanding the Crisis Planning Function: Introducing Elements of Risk Communication to Crisis Communication Practice. ” *Public Relations Review*, 24(3), 387-400.
- Wimmer, R. D. & Dominick, J. R. (2014).*Mass Media Research: An Introduction*. 10th Edition. CA : Wadsworth.

