

國立台東大學教育學系（所）  
學校行政碩士班碩士論文

指導教授：梁忠銘 先生

國民小學校園危機管理之相關研究

研 究 生：林湘梅 撰

中華民國九十七年八月

國立台東大學

學位論文考試委員審定書

系所別：教育學系（所）學校行政碩士在職專班

本班 林湘梅 君

所提之論文 國民小學校園危機管理之相關研究

業經本委員會通過合於 ☒ 碩士學位論文 條件  
☐ 博士學位論文

論文學位考試委員會：

張志明

(學位考試委員會主席)

魏傑華

張志明

(指導教授)

論文學位考試日期：97 年 8 月 1 日

國立台東大學

- 附註：1. 本表一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。  
2. 本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

# 博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 教育學 系(所)  
暑期學校行政 組 九十七 學年度第 一 學期取得 碩 士學位之論文。  
論文名稱：國民小學校園危機管理之相關研究

本人具有著作財產權之論文全文資料，授權予下列單位：

| 同意                                  | 不同意                      | 單 位                    |
|-------------------------------------|--------------------------|------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 國家圖書館                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 本人畢業學校圖書館              |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 與本人畢業學校圖書館簽訂合作協議之資料庫業者 |

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

☒同意 ☐不同意 本人畢業學校圖書館基於學術傳播之目的，在上述範圍內得再授權第三人進行資料重製。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請文號為：\_\_\_\_\_，請將全文資料延後半年再公開。

## 公開時程

| 立即公開                                | 一年後公開                    | 二年後公開                    | 三年後公開                    |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未勾選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：張忠政 (親筆簽名)

研究生簽名：林湘梅 (親筆正楷)

學 號： 1294011 (務必填寫)

日 期：中華民國 九十七 年 八 月 一 日

## 謝 誌

本文得以順利完成，首先要感謝指導教授梁忠銘博士，雖擔任台東大學師範學院院長職務，公務繁忙，但在忙於行政、教學之餘，仍經常撥空給予指導、督促，不管是研究架構的釐清、研究方法的確立、APA 格式的寫法、論文資料的分析等，都能不厭其煩的教導，讓我在撰寫論文期間成長不少，尤其梁老師教學時認真嚴謹的態度，實在令人佩服，此恩此情永生難忘。

其次，我要感謝張教授志明、魏教授俊華在口試時，悉心指正論文，給予許多寶貴的意見，使得論文更加嚴謹完善。同時要感謝接受訪談的校長、主任和老師給予協助與配合。此外，更感謝台東大學進修部所有師長的指導和進修部同學怡萱的鼓勵，以及學校同事們平時的關懷與支持。

最後，感謝先生文瑞在我就學期間，除了協助論文的校稿外，還要照顧品濤和亭葦兩位子女，使我無後顧之憂，得以專心致力於學術研究。文末，對於曾經幫助我的人，在此一併感謝。

林湘梅 謹誌

九十七年 八月

# 國民小學校園危機管理之相關研究

## 摘要

本研究旨在探討台中縣國民小學教育人員對校園危機管理瞭解情形、運作現況以及運作時面臨的困境和改善途徑，本研究採質性研究之訪談法，深入訪談 4 位不同職務的國民小學教育人員，並將相關資料整理歸納，期以達到研究目的。研究結論如下：

- 一、教育人員較注重本身業務所發生的危機以及著重「人」所引發出的危機，平時能重視預防的概念，其中行政人員較熟悉校園危機管理之相關規定，導師則需再宣導。
- 二、在危機預防方面，教師法律概念普遍不足，學校重視發言人的設立，而危機管理小組的組別多，落實困難；在危機處理方面，面對媒體要再積極主動，並展現處理時的誠意；危機發生後，學校較少為此而特地開檢討會，教師在輔導追蹤上較難勝任。
- 三、學校在實施校園危機管理時所遭遇的困境包括經費、教師專業知識、時間、處理經驗和行政支援等不足，以及媒體的渲染；改善途徑包括增加經費的補助、設置危機的專責機構定期到校宣導訓練、固定的機構到校追蹤輔導、行政部門要適時給予教師支援、主動面對媒體避免渲染。

**關鍵字：**國民小學、校園危機、危機管理

# **A Study of Campus Crisis Management in Elementary Schools**

## **Abstract**

This study was aimed to explore the understanding about campus crisis management, current practices, difficulties, and solutions of elementary school educators in Taichung County. In-depth interview of the qualitative research method was adopted. Four elementary school educators at different positions were interviewed. The collected data were organized and induced, in hope of achieving the research objectives. The research findings included:

1. The educators tended to pay more attention to crises that occurred to the affairs they were responsible for and "human-induced" crises. They would attach much importance to prevention in normal days. Among these educators, administrative ones were more familiar with regulations related to campus crisis management. Promulgation of these regulations was necessary for homeroom teachers.
2. In the aspect of crisis prevention, teachers generally had insufficient legal knowledge about crises. Deploying an exclusive spokesman was considered essential for the school. As crisis management involved several divisions, implementation of crisis management was difficult. In terms of crisis handling, the educators agreed that a more proactive attitude should be taken in face of the media, and sincerity to manage crises should also be presented. After the occurrence of a crisis, schools would seldom convene a review meeting on the crisis, so it would be hard for teachers to provide guidance and conduct follow-ups.
3. Difficulties encountered in the implementation of campus crisis management included insufficiencies of fund, teacher's professional knowledge, time, handling experience, administrative support, and media exaggeration. Solutions included increase of subsidies, setting up an exclusive organization which can provide regular training and guidance to schools and teachers, proper support of the administrative departments for teachers, and active prevention of media exaggeration.

**Keywords: elementary school, campus crisis, crisis management**

# 目次

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| <b>第一章 緒論</b> .....          | 1   |
| 第一節 研究背景與動機.....             | 1   |
| 第二節 研究目的與問題.....             | 4   |
| 第三節 名詞解釋.....                | 5   |
| 第四節 研究範圍與限制.....             | 6   |
| <b>第二章 文獻探討</b> .....        | 9   |
| 第一節 校園危機之基本概念.....           | 9   |
| 第二節 校園危機管理之意涵.....           | 25  |
| 第三節 校園危機管理的運作.....           | 37  |
| <b>第三章 研究設計與實施</b> .....     | 65  |
| 第一節 研究架構.....                | 65  |
| 第二節 研究對象.....                | 66  |
| 第三節 研究方法.....                | 68  |
| 第四節 研究流程.....                | 70  |
| 第五節 資料處理與分析.....             | 72  |
| 第六節 研究倫理.....                | 73  |
| <b>第四章 研究結果與分析</b> .....     | 75  |
| 第一節 教育人員對校園危機管理瞭解之分析.....    | 75  |
| 第二節 校園危機管理運作現況之分析.....       | 96  |
| 第三節 校園危機管理運作的困境及改善途徑之分析..... | 135 |
| <b>第五章 結論與建議</b> .....       | 149 |
| 第一節 結論.....                  | 149 |
| 第二節 建議.....                  | 153 |
| <b>參考書目</b> .....            | 156 |
| <b>附錄</b> .....              | 161 |
| 附錄一 訪談大綱.....                | 161 |



## 表 次

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 表 2-1-1 危機特性分析表·····            | 14  |
| 表 2-1-2 校園危機分類整理表·····          | 21  |
| 表 2-2-1 危機管理與危機處理的比較·····       | 33  |
| 表 2-3-1 社會資源單位內容表·····          | 54  |
| 表 3-2-1 受訪者基本資料表·····           | 67  |
| 表 3-2-2 專家效度名單·····             | 68  |
| 表 3-3-1 訪談大綱編製過程表·····          | 70  |
| 表 3-5-1 訪談資料代碼意義說明表·····        | 73  |
| 表 4-1-1 受訪者對校園危機認知表·····        | 78  |
| 表 4-1-2 訪談校園危機成因資料表·····        | 83  |
| 表 4-1-3 受訪者對校園危機管理定義認知表·····    | 85  |
| 表 4-1-4 受訪者對校園危機相關規定認知表·····    | 89  |
| 表 4-1-5 校園安全事件通報時限及作業方式·····    | 91  |
| 表 4-1-6 災害防救緊急應變小組之職責分配·····    | 93  |
| 表 4-1-7 危機處理小組職責分配表·····        | 95  |
| 表 4-2-1 受訪者各校校園危機的偵測及評估執行表····· | 100 |
| 表 4-2-2 受訪者各校危機應變計畫資料表·····     | 104 |
| 表 4-2-3 受訪者各校加強危機意識資料表·····     | 109 |
| 表 4-2-4 受訪者各校危機管理小組資料表·····     | 114 |
| 表 4-2-5 受訪者各校溝通管道相關資料表·····     | 121 |
| 表 4-2-6 受訪者各校危機處理相關資料表·····     | 126 |
| 表 4-2-7 受訪者各校召開檢討會相關資料表·····    | 130 |
| 表 4-3-1 危機預防遭遇的困境和改善途徑資料表·····  | 138 |
| 表 4-3-2 危機處理遭遇的困境和改善途徑資料表·····  | 144 |
| 表 4-3-3 危機善後遭遇的困境和改善途徑資料表·····  | 148 |



## 圖 次

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 圖 2-1-1 危機的走向.....       | 12 |
| 圖 2-2-1 危機管理的五階段.....    | 30 |
| 圖 2-2-2 危機管理的三階段.....    | 31 |
| 圖 2-3-1 校園危機管理之運作內容..... | 38 |
| 圖 3-1-1 研究架構圖.....       | 66 |
| 圖 3-4-1 本研究流程圖.....      | 71 |



# 第一章 緒論

本章共分四節，第一節敘述本研究問題背景與動機，第二節說明本研究目的與待答問題，第三節為名詞解釋，以及第四節說明研究範圍與限制，茲分別說明如后。

## 第一節 研究問題背景與動機

孫子兵法九變篇中提到：「無恃其不來，恃吾有以待之。」這句話的意思是：不要僥倖的以為危險不會降臨，就毫不提防，平時應該隨時保持一顆防範意外的警覺心，才不會臨危慌亂，遭遇重大的損傷。觀察人類社會歷史的經驗與發展，重大的危機幾乎都在每一個社會、每一個角落、每一個社群、每一種工作領域中，如同命定彰顯般的反覆出現（朱愛群，2002：4）。因此，危機是決定性、關鍵性的一刻，是一件事情的轉機與惡化的分水嶺，但危機不必然是負面，能夠避免潛在危機的人，就是贏家（李宗勳、詹中原，1999：14）。再回顧國內曾經發生過的重大事故，如：1992 年健康幼稚園火燒車事件、1995 台中衛爾康大火、1999 年 921 大地震、2000 年八掌溪事件、2003 年 SARS 事件等等案例所帶來的傷害與損失，可以瞭解到我國政府機關，在危機處理能力與應變確實需再提昇。至於國內企業組織方面，只有少數企業有風險管理組織，直到 2000 年前僅有長榮集團真正成立常設單位，該集團於 1992 年設立專門的風險管理部，統籌企業體系的風險管理工作，因此長榮集團對危機管理的重視與落實作法，在國內乃是極少數之個例（朱愛群，2002：3）。事實上，在目前瞬息萬變的科技時代中，不論是個人或組織，都應具備危機意識與危機管理的方法，此乃生存競爭與持續發展的必要條件。

在過去環境中，學校屬於內部穩定性較高，外侵因素較少的組織，學校教育人員往往也因此認為校園發生重大事件機率不高，而較缺乏憂患意識（蔡崇振，

1997：310）。但處在今日多變的社會，學校教育人員不能只拘泥在單純的教學工作（pure teaching is rare），這樣的能力是不夠的，教師必須從傳統上控制者（controller）的角色，轉變為管理者（manager）的角色；同樣地，學校教育人員也必須具備危機管理的知能，才能面對突如其來的緊急事件（謝謹如，2003：254）。然而近年來，校園危機事件的發生更趨頻繁，例如：學生自殺、校園暴力、師生衝突事件、戶外教學意外事故…等時有耳聞，確實讓學校在處理危機事件時疲於奔命，由此可知，校園危機管理是極為重要的。況且校園安全影響到學生們學習環境，校園若發生問題，則學校秩序大亂，無論是學校行政主管、教師、學生、乃至於家長、社會，都會受到一定的傷害，對於正常教育的推動影響甚鉅（許龍君，1998：23）。就如 2007 年 4 月讓全球人最為震驚的校園意外事件即美國維吉尼亞州理工大學的槍擊事件，一名持槍男子在校園中朝學生宿舍和教室開槍濫射，造成 33 人死亡，數十人受傷，堪稱是美國史上最血腥的校園槍擊事件（呂孟哲，2007）。如此慘重的事件，不僅影響學校的正常運作，同時危及學生的性命，此刻校園危機管理的運作更顯得重要了。因此，為了減少及避免學校成員遭受危機的威脅或傷害，學校教育人員不僅要具有高度的危機意識，如何有效進行校園危機管理正是所有學校教育人員必須深思與探討的重要課題。因此，對於國民小學校園危機管理運作現況之瞭解，實有其必要性，此為本研究的動機之一。

而我國教育部曾在 2004 年提出「防災教育白皮書」，希望加強國內民眾與學生對於災害的認識，知道緊急應變的重要，同時訂定妥善的防災教育政策，透過相關教材的編撰及教育的推廣等策略，將防災的理念深植於社會各階層，提升大眾防災意識與整體防災工作效能，希望將國內防救災教育導向永續經營發展（朱正庭，2004）。由此可知，教育當局對其防災教育之重視。而目前國民小學在教育局的要求下，均需訂定各校的緊急應變計畫及設置危機應變小組，但校園危機事件仍不斷的發生，如：桃園中壢某國小 10 幾位學生玩猜拳遊戲，猜輸的人從 2 樓跳下去，不幸造成第 3 位學生雙手骨折（陳昭池，2006）；桃園市某國小六年級李姓男童，在學校 4 樓走廊牆邊，用手撐牆探望另棟樓的女同學時，不慎翻牆

墜落地面，導致胸腔腹部和內臟破裂，生命垂危（李容萍，2006）；高雄市某國小家長會旅遊活動，傳出遊覽車翻覆意外，造成 22 人死亡，24 人受傷（劉嘉韻，2006）；台中縣某國小六年級同學，下課時和同學在教室裡玩「抓鬼」遊戲時，不小心撞落教室後門的玻璃，被玻璃直接刺中左胸，送醫不治（黃千容，2007）…等意外事件。而中廣新聞網 2006 年 4 月 22 日對台中縣校安會報的報導：黃仲生縣長表示要建立橫向校園安全聯繫網，是預防少年犯罪重要的工作，根據統計顯示，2006 年 1 到 3 月，台中縣少年犯罪人口有 112 人，比去年同期增加 15 人，顯示少年犯罪有逐漸增加的趨勢。而在「台中縣議員促重視校園暴力犯罪事件」報導中，黃存忠議員表示根據警政統計通報資料，2004 年全國兒童少年犯罪，無論是全般刑案、暴力犯罪或竊盜罪，台中縣兒童少年犯罪人口率在全國 23 個縣市中排名在 3 至 9 名之間，顯示台中縣兒童少年犯罪問題嚴重（臺中縣政府，2005）。由以上的報導來看，台中縣校園危機的發生有日益增多的趨勢，因此如何落實校園危機管理勢在必行，尤其國民小學的學童身心發展較不成熟，應變能力較弱，更容易引發各種危機事件。因此，研究者想透過此研究，探討台中縣國民小學教育人員的校園危機管理之運作現況，此為本研究的動機之二。

儘管近幾年校園危機管理的問題漸受重視，但在實行上仍有諸多窒礙難行之處，例如 2002 年徐士雲的「國民小學校園危機管理之研究－以臺北市為例」、2003 年林素華的「校園危機管理之研究」、2003 年林賢春的「台北市大學校院校園危機管理之研究」和 2004 年陳聰明的「北部地區公私立技術學院校園危機管理之研究」等都提出校園危機管理運作時所遭遇的困境（在第二章第三節詳述）。因此，研究者也希望藉本研究，探討台中縣國民小學教育人員在校園危機管理運作時所面臨的困境及其改善途徑，並提出建議以做為各個國民小學之參考，此為本研究的動機之三。

## 第二節 研究目的與待答問題

茲就本研究之研究目的、待答問題，分別說明如下：

### 一、研究目的

依據以上之研究動機，本研究之目的如下：

- (一) 探討台中縣國民小學教育人員對校園危機管理瞭解情形。
- (二) 探討台中縣國民小學校園危機管理之運作現況。
- (三) 探討台中縣國民小學校園危機管理運作時所面臨的困境及其改善途徑。

### 二、待答問題

根據研究動機與目的，本研究探討的問題如下：

- (一) 台中縣國民小學教育人員對校園危機管理瞭解情形為何？
  - 1. 台中縣國民小學教育人員是否瞭解校園危機的種類有哪些？
  - 2. 台中縣國民小學教育人員是否瞭解發生校園危機之成因？
  - 3. 台中縣國民小學教育人員是否瞭解校園危機管理之定義為何？
  - 4. 我國對校園危機管理有何相關規定？
- (二) 台中縣國民小學校園危機管理運作現況為何？
  - 1. 台中縣國民小學在校園危機預防的現況為何？
  - 2. 台中縣國民小學在校園危機發生時的處理的現況為何？
  - 3. 台中縣國民小學在校園危機解決後的復原與追蹤的現況為何？
- (三) 台中縣國民小學校園危機管理運作時所面臨的困境與改善途徑為何？
  - 1. 台中縣國民小學在校園危機管理運作時所面臨的困境為何？
  - 2. 台中縣國民小學在校園危機管理運作時所面臨的困境之改善途徑為何？



### 第三節 名詞解釋

茲將本研究之專有名詞的定義說明如下：

#### （一）國民小學

國民小學係指依國民教育法第二條規定設立之學校。本研究的國民小學係指台中縣公立國民小學。

#### （二）校園危機

根據韋氏大字典將危機(crisis)解釋為：「一件事的轉機與惡化的分水嶺」，又可闡釋為「生死存亡的關頭」和「關鍵的剎那」，可能好轉，可能惡化。校園危機係指在校園內、外發生的緊急事件，造成學校組織無法正常運作，並造成全體成員或部分成員在心理或生理造成傷害之事件。本研究所提出的校園危機的種類分為兩種：

1. 天然因素：包括地震、颱風、水災…等天然因素所造成之危機。
2. 人爲因素：可包括來自師生、行政上疏失、現實環、家長、媒體以及其他，茲說明如下：

- （1）來自師生的危機：包括學生暴力及鬥毆事件、兩性不和諧、自我傷害、吸毒、濫用藥物、教師班級經營不佳、不適任、教師間相處不融洽、師生溝通不良、師生戀、師生缺乏危機意識…等。
- （2）來自行政疏失的危機：學校設施及設備未定期安檢、整修，規劃校園活動欠完善、校舍老舊、行政業務溝通不良、行政效率不佳、領導者能力不足…等。
- （3）來自現實環境的危機：包括少子化現象，學校面臨減班或裁校的的危機、學校常為吸毒或罪犯的聚集地，學生也較易受影響而犯法滋事，因而影響校譽…等。
- （4）來自家長的危機：單親家庭、問題家庭、親子互動不佳、親師溝通不良…等。
- （5）來自媒體的危機：大眾傳播媒體不實或過度報導的壓力。

(6) 其他原因的危機：法令相關問題、露營及戶外教學意外事件、綁架…等。

### (三) 校園危機管理

「校園危機管理」係指學校對校園危機發生前的預防和計畫、危機發生時的處理、以及危機解決後的復原及追蹤輔導等一連串的管理措施及因應策略。而本研究的「校園危機管理」除了著重「危機發生前的預防」外，同時也包含「危機發生時的處理」、「危機解決後的復原與追蹤」，說明如下：

1. 危機發生前的預防：所謂「預防勝於治療」，學校對於預防的工作更不容忽視，而危機發生前的預防則包括危機的偵測及評估、危機應變計畫的擬訂、危機管理小組的設置、危機預防演練與建立良好的溝通情境。主要是幫助校園危機管理相關人員預測危機之狀況，使校園危機管理相關人員均能熟悉校園危機管理計畫之運作。
2. 危機發生時的處理：校園發生危機時，校園危機應變小組須立即啟動，依校園危機管理計畫緊急召集、動員，監控校園危機事件之發展，爭取在最短時間內解決危機。
3. 危機解決後的復原及追蹤：針對校園危機事件的檢討，作為組織修正校園危機管理計畫之參考，並從校園危機事件中獲取經驗，以利校園危機管理機制之推動。

## 第四節 研究範圍與限制

本節就研究範圍和研究限制，分別說明如下：

### (一) 研究範圍

本研究是以台中縣國民小學為範圍，針對校園危機管理相關文獻，以及國內校園危機管理相關之文件整理、分析，同時再將訪談資料合併歸納，做進一步探討。而本研究除了相關文獻的探討，並採用訪談法，研究者依據受訪人員的職責



而選取4名做深入訪談，包括校長、訓導主任、總務主任以及級任導師，以下補充說明：

1. 校長：乃綜理學校事務之領導者，所以有關校園發生之事件有督導之責任，當危機不幸發生時，必須扮演指揮官之功能，因此選取台中縣國民小學校長1名做深入訪談。
2. 訓導主任：在學校的各層級的工作中，訓導處主要是管理學生的生活輔導與體衛活動等，因此關於安全教育、偶發事件及危機事件的處理權責應由訓導處來辦理，因此選取台中縣國民小學訓導主任1名做深入訪談。
3. 總務主任：關於校園設施、設備維護和維修、學校門禁之管制以及學校環境衛生等安全問題為總務處之職責，況且一旦發生危機事件，總務處也需依據危機應變小組的需求提供物資、經費等的協助，因此選取台中縣國民小學總務主任1名做深入訪談。
4. 級任教師：級任教師位於教育工作的第一線，對於學生的安全問題更是責無旁貸，若級任教師能妥善處理學生所發生的問題，做好班級經營，將為校園安全踏上更穩健的地步，因此選取台中縣國民小學級任教師1名做深入訪談。

## （二）研究限制

本研究因受時間及研究者能力之限制，對於校園危機管理的相關資料無法完整蒐集，因此無法完全了解台中縣國民小學校園危機管理的真實現況及運作上的困境。由於目前各國民小學對於校園危機管理之處理方式不一，無法完全了解各校在校園危機管理運作情形或在執行上可能產生的缺失。而本研究僅針對4位相關人員做訪談，因各個學校的情況有其特殊性，研究結果不一定能適用於其他地區學校。



## 第二章 文獻探討

本章分為三節，第一節探討校園危機之基本概念，第二節探究校園危機管理之意涵，而第三節探討校園危機管理的運作，茲分別說明如下。

### 第一節 校園危機之基本概念

研究者探討校園危機之基本概念，將其分成危機的概念和校園危機的概念兩方面說明，分述如下。

#### 一、危機的概念

研究者將危機的概念分成危機的定義、危機的特性兩部分來探討，說明如下：

##### （一）危機的定義

危機(crisis)韋氏大字典詮釋為：「一件事的轉機與惡化的分水嶺」，又可闡釋為「生死存亡的關頭」和「關鍵的刹那」，可能好轉，可能惡化。Fink 提出「危機」是在一段不穩定的時間,與不安定的狀況下，迫切要人做出決定性的變革（韓應寧譯，1987：20）。危機本身是一種難關，而左右這個難關的要素，則來自於是否具有適當的警覺和有效的解決方案（許龍君，1998：16）。所謂的危機乃是一個組織面對突如其來的事件，在極短的時間和強大的壓力之下，必須立即做出適當處理，若不立即處理，則情況將會惡化、甚至影響組織聲譽、陷入無可挽回的生死存亡關頭（張茂源，2002：30）。因此，危機不是死的，而是活的，他隨時可從適合的環境中，吸取養分而成長茁壯，甚至爆發出驚人的殺傷力（朱延智，2000：5）。

Young 以為危機是一種打亂體系或部分體系運作的運作的情境，亦即危機是對於體系內變數一種急遽與突然變化的狀況（引自詹中原，2004：7）。徐士雲（2002：11）則認為要產生危機的要件包括內外在環境的突然改變、組織內部失去平衡以

及影響組織內部的和諧與生存。而 Booth 在 1990 年代提出危機是個人、團體和組織所面臨的一種情境，由於突然改變所遭遇的壓力，使得他們無法利用例行程序來加以處理（引自顏秀如，1997：13）。另外，鄭東瀛（2001：15）也提出危機是在一段不穩定的時間與狀況下，要急迫的做出決定性的變革，至於能否逢凶化吉，趨吉避凶，往往存在於一念之間，因為危機存在著危險和機會，要從危險中找機會，創造契機，才有轉機，抓住機會避免惡化。

此外，Batsis（1994：2）則認為危機乃是指正在進行的活動而停止之事件。而 Haggan（1995：6）從許多學者的見解中，提出危機的定義包含危機是具壓力性、難以處理、具複雜性以及具主觀性的事件。黃新福（1992：26）則將危機定義成幾項特徵：一種威脅的情境或事件、不確定性、有時間急迫性、有預警性及負面性效果。而危機也是一種對組織目標構成嚴重威脅的情境或事件，迫使領導者在有限的時間內做出重要的決定，而領導者如能成功且適當的做出決定，則可以使危機對組織產生正面的影響（顏秀如，1997：14）。此外，危機也是一種危險狀態，它具有突發性、威脅性、複雜性、不確定性、以及急迫性，因此常使政府與人民窮於應付，必須在很短的時間內做出決定與處理，故時間的掌握非常重要（林素華，2003：9）。而林賢春（2003：9）則認為危機讓組織處於急迫的狀況下，足於影響正常運作的一種情境或事件。

李明芳（2003：18）則將危機解釋為事件的轉捩點或關鍵點，經常在無預警的狀況下爆發，如無法即時因應，將情況排除或減緩，則可能將對國家、企業或組織的生存發展產生重大威脅或傷害，反之如能妥處，則或將出現「化危機為轉機」之契機。至於朱宥堂（2003：7）及陳聰明（2004：16）均認為危機是由組織內外環境遭受到突發性的改變帶來負面的影響，且需立即的處理並正確地下達決策，才能使組織產生正面的影響，若是處理得當，有可能扭轉劣勢將傷害降到最低，為組織開創另一契機。

危機是不容忽視的，危機猶如一種未預警的難關，潛伏於個人及組織周圍，對個人與組織深具威脅，隨時隨地都有可能爆發，端看人們如何有效化解危機度

過難關，否則後果不堪設想（傅天養，2005：12）。最早建構組織危機的概念是 Herman 在 1963 年所提出的，其歸納為：威脅、時間限制及意外是三項判斷危機情境的指標。威脅乃是危機對組織決策單位所建構的價值和目標威脅或障礙；而時間限制意指領導者在緊急且有限時間下，需儘速提出因應對策；至於意外則是組織或決策單位對突發的危機事件所產生的反應（引自顏秀如，1997：10）。

此外，陳啓榮（2005：119）則提出危機是中性的，猶如水一樣可以「載舟」（出現機會），亦可以「覆舟」（產生危險），但大部分的人卻將危機給污名化，把它視為毒蛇猛獸，每當危機出現時立即聯想到負面的後果並且迅速逃避，進而造成反效果而真正產生危險，殊不知危機出現時也可能是正面性或光明性的到來。

從以上各位學者的觀點，研究者認為：危機猶如一種未預警的難關，它具有突發性、威脅性、複雜性、不確定性、以及急迫性的特徵，對組織目標構成嚴重威脅的情境或事件，必須在有限的時間內做出決定性的變革，若處理不當，將造成組織內部的不穩定，影響組織安定與生存；反之，有可能扭轉劣勢將傷害降到最低，為組織開創另一契機。

## （二）危機的特性

Fink 認為危機如同疾病，是一種不穩定、會變化的狀況，其將危機的走向分成四個，由圖 2-1-1所示，危機走向分別是潛伏期、爆發期、解決期、後遺症期，它是屬於動態的歷程。所謂的潛伏期即是警告期，為危機發生前的階段；而爆發期乃是指危機事件開始產生其嚴重的影響；至於後遺症乃為善後期或恢復期；而解決期則是最後一個階段，同時 Fink 也提出危機具有以下之特性（韓應寧譯，1987：20-28）：

1. 未預警性：危機事件的發生，通常無事先徵兆，即使有徵兆也容易為人所疏忽，因此發生時，造成大家的驚慌失措，無所適從。
2. 不確定性：對事件發生的時間、地點即將造成的影響無法預估，因而很難從事準備工作。
3. 負面結果性：危機事件的發生，會帶來財產、生命的損失等負面影響；但有時

亦有正面的效用，如可藉此促成制度的革新、環境的改變等。

4. 時間的急迫性：事件的突然爆發，迫使決策者必須以有限的資訊或資源為基礎，當機立斷。

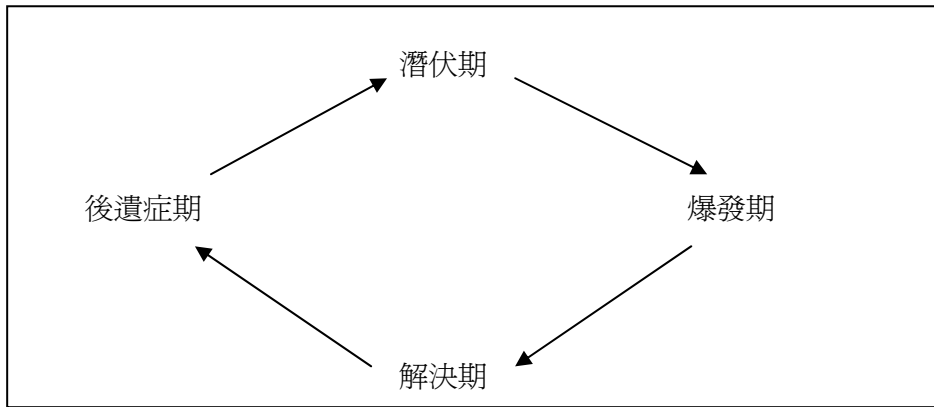


圖 2-1-1 危機的走向

資料來源：出自韓應寧譯（1987：37）。

余康寧（1991：7）認為危機的特性包含下列幾項：未預警性、不確定性、負面結果性、時間緊迫性。而危機的形成具有階段性，包括危機發生前的潛伏階段、危機爆發與解決階段和危機解決後的恢復與檢討，而且威脅性的強弱因人而異，此外它還包括不確定性、強烈的時間緊迫性、是危機也是轉機的雙面性效果（黃新福，1992：30-33；許龍君，1998：17）。

蔡崇振（1997：310）提出危機狀況至少包含下列幾項：

1. 嚴重威脅組織的主要目標，處理不當可能造成生命、財產的損失，名譽、信用的傷害或形象、公信力的破壞，甚至導致組織的解體。
2. 容許做反應的時間有限，決策者必須在極短的時間內，作出正確的處理決定，否則事態擴大，損害益深。
3. 具突發性，且不確定性高，危機狀況常常給決策者一種混亂、複雜、不確定而又有時間壓迫的強烈感受。

孫本初（1997：259-260）認為危機的形成具有階段性、具威脅性、不確定性以及時間上的緊迫性，決策者必須立即對情境做出適當反應。而林素華（2003：12）



則認為危機除了具有不確定性、時間的急迫性、階段性，對個人及團體也存在著威脅性，同時危機處理也充滿複雜性及關鍵性。

范兆寅（2004：18-20）歸納危機的特性如下：

1. 危機發展的階段性：危機是循序而行，逐級而上，每個階段之特質，情境都互不相同，各個階段所採行之措施亦有所分別。
2. 危機的不確定性及危機產生後的急迫性。
3. 危機的擴散性：危機的發生大多有跡可尋，然後逐漸擴大、深化，並且容易引爆另一危機的發生。
4. 危機的程度性：危機有輕重程度之分處理的方式與資源的配置就有所差異。
5. 危機雙面效果性以及危機的威脅性。
6. 危機的新聞性：當媒體將危機報導散播之後，始組織面臨更大威脅與壓力，但若公關能力佳，媒體反為助力，使危機處理更順利。

Charles Hermann 認為危機應具備三種特性，分別是驚異性（Surprise）、對重要價值的重大威脅（high threat）以及短促的決策時限（short decision time），而 Jonathan M. Roberts 則加上第四個特性，即產生軍事敵意的高度可能性認知，亦即戰爭的可能性（引自朱愛群，2002：26）。

Kem Miller 及 Ira Iscore 從程序觀點觀察危機為例，認為危機應具備五種特性：危機情勢是急性的，而期間長短並不明確；危機導致人類病態的行為；危機威脅參與者的目標；危機是相對性的，雙方認知不同；危機會導致生理及心理的焦慮等反應（引自朱愛群，2002：32）。

此外，陳啓榮（2005：120-121）對危機特性的看法則認為應包括威脅性、複雜性、不確定性、急迫性、雙面性以及新聞性六項。至於林培彥（2005：18）則認為危機的重要特性包括：危機的形成具有階段性、危機具有時間緊迫性、危機具有威脅性、危機具有不確定性以及危機具有雙面效果性。

從以上所述危機之特性，研究者認為包含階段性、威脅性、不確定性、緊迫性、雙面性、複雜性、擴散性、新聞性、程度性和壓力性，整理如表 2-1-1。

表 2-1-1 危機特性分析表

| 特性<br>作者                | 階段性 | 威脅性 | 不確定 | 緊迫性 | 雙面性 | 複雜性 | 擴散性 | 新聞性 | 程度性 | 壓力性 |
|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 余康寧                     |     |     | ★   | ★   | ★   |     |     |     |     |     |
| 黃新福                     | ★   | ★   | ★   | ★   | ★   |     |     |     |     |     |
| 蔡崇振                     |     | ★   | ★   | ★   |     |     |     |     |     |     |
| 孫本初                     | ★   | ★   | ★   | ★   |     |     |     |     |     |     |
| 許龍君                     |     | ★   | ★   | ★   | ★   | ★   |     |     |     |     |
| 林素華                     | ★   | ★   | ★   | ★   |     | ★   |     |     |     |     |
| 范兆寅                     | ★   | ★   | ★   | ★   | ★   |     | ★   | ★   | ★   |     |
| 詹中原                     |     | ★   | ★   | ★   |     |     |     |     |     |     |
| 陳啓榮                     |     | ★   | ★   | ★   | ★   | ★   |     | ★   |     |     |
| 林培彥                     | ★   | ★   | ★   | ★   | ★   |     |     |     |     |     |
| Fink                    | ★   |     | ★   |     |     |     |     |     |     |     |
| Charles Hermann         |     | ★   | ★   | ★   | ★   |     |     |     |     | ★   |
| Kem Miller 及 Ira Iscore |     | ★   | ★   | ★   |     |     |     |     |     | ★   |

資料來源：研究者整理

從表 2-1-1中，研究者將危機的特性包括階段性、威脅性、不確定性、緊迫性、雙面性、複雜性、擴散性、新聞性、程度性和壓力性，說明如下：

1. 有階段性：危機形成具有階段性，大致可分為危機發生前、危機發生時和危機發生後。
2. 威脅性：危機是具有威脅性，會對個人及團體存在產生威脅。
3. 不確定性：具有不確定性特徵，難以確認及做決策。
4. 時間上的緊迫性：需在有限的時間內立即處理，免得傷害更加嚴重。

5. 雙面性：妥善處理危機，可將危機化成轉機，使組織運作更完善。
6. 複雜性：形成危機的因素非常多，如何處理危機顯得更為複雜。
7. 擴散性：若危機未能適當處理，危機容易波及更大的範圍。
8. 新聞性：當危機發生時，經常會受到大眾媒體的宣傳與報導，因此具有新聞性。
9. 程度性：對於危機會依輕重程度來衡量處理方式以及資源的配置。
10. 壓力性：危機因具有威脅與時間之緊迫性，容易使決策者產生壓力，若壓力過大時，可能使危機之管理產生不當，而造成更大之傷害。

研究者對危機特性整理歸納以上 10 個特性，可以發現大部分學者都提及威脅性、不確定性、時間上的緊迫性這三種特性，因此，這三個特性是危機最主要的特性。

## 二、校園危機的概念

研究者在探討校園危機的概念，將其分成校園危機的意義、校園危機的特性、校園危機的種類和校園危機的成因四方面說明，分述如下。

### （一）校園危機的意義

校園危機的意義，可從下列兩方面來界定：就學校的整體性而言：當校園安全遭遇難關而無法適當處理時，學校運用過去有效的處理模式與方法仍然無法解決，以致校園所遭受的傷害持續存在或擴大，而感受到緊張與焦慮不斷的提升，因此陷於束手無策的無力感狀態；就學校個體性而言：當學校教職員工生，個體遭遇難關而無法適當處理，致使其個體即將或可能發生重大傷害、變故時，亦屬校園危機。這些個體已無法單獨解決問題，其求助動機增強，學校必須實施緊急處理，使問題消弭於無形（許龍君，1998：22）。而校園危機亦是指校園裡所發生的危機事件而言，在處理措施上是以學校的教職員工與學生為主要的關心對象，在處理目標上則以協助他們在心理上恢復到平衡與穩定的狀態（教育部，2003：7）。

Jones 及 Paterson（1992：1）將校園危機定義為一個突發、不被預期的事件，不僅會造成學校部分人員深刻且負面的影響，同時也會造成嚴重的傷害或死亡。

紀俊臣（1997：250-251）所提出的校園危機係指校園內事件或非校園內事件，而使組織功能運作產生變動關鍵情境，讓校園面臨特定之重大事件，趨向不穩定時期。而顏秀如（1997：27）將校園危機定義為突發於校園內、外之緊急事件，對其學校組織或個人產生嚴重威脅，並可能造成全體或部分成員心理或生理的傷害，亟需學校人員加以注意並迅速做出有效的回應。此外 Batsis（1994：2）則提出危機讓正在進行中的活動事件暫停，而且校園危機的形成會因不同因素的影響而有所差別，在一所學校造成的危機因素，發生在另一所學校時不見得會有相同的影響。

林賢春（2003：21）提出校園危機係指校園內在不確定或不預期的情境下，足以影響學校組織正常運作或可能嚴重威脅師生個人心理或生理者，而必須在極短時間內有效控制及處理的事件。凡是發生在校園內或與校園成員有關的事件或情境，而對其身心造成不安、壓力或傷害，而以現有的人力或資源，難以立即解決者均可稱之為校園危機（唐璽惠，1998：46）。

由以上之敘述，研究者認為在校園內、外不確定或不預期的情境下，發生威脅性事件，影響學校組織正常運作，甚至嚴重威脅師生個人心理或生理者，而必須立即處理，否則將對師生或學校形象和聲譽產生負面的影響，即為校園危機。

## （二）校園危機的特性

經由校園危機的意義探討，接著探討校園危機的特性，將有助於深入了解校園危機的意涵，就校園危機的特性而言，學者的看法如下。許龍君（1998：76）認為校園危機具有下列特性：

1. 隱伏將發：有些危機因素是潛伏的，於是這些人、事、物慢慢在變質中，形成一不知何時會引爆的炸彈。
2. 迸出星火：通常危機問題都會隱隱流露出點滴的訊息，一旦疏忽或漠視這些不起眼的警示，它會像星星之火逐漸燎原。
3. 瞬間引爆：安全狀況是非常難以掌握的，因為人是動的，事是會變化的，因此人、事、時、地、物是無時無刻在變動，都可能會在無預警的狀況下引爆。

徐士雲（2004：25）提出校園危機的特性可從三方面來說明，首先就發生的原因而言，校園危機大多為學校相關人員對於危機事件欠缺警覺性而導致人為疏忽或設施不當所致，或者對危機事件缺乏經驗，未能掌握時機，以致延誤造成危機之擴大，此外還包括自然災害，諸如水災、火災、震災…等；其次就影響的對象而言，以校內師生受影響最大，此外社區、甚至社會大眾亦可能受到波及；最後就學校組織而言，因學校是養護性、教導性之組織，不太可能因危機事件而關閉，此與其他組織不同之處。此外，陳儀如（1997：146）則認為學校為一開放系統，因此校園危機來自學校內、外環境，而校園危機具有不確定性、時間緊迫性及無預警性，其影響範圍大，以致無法以例行程序處理，而危機產生之結果可能好轉、可能惡化，若化解得宜，可減少損失維護學校形象，但化解不當，可能造成生命財產的損失，及名譽、信用的傷害。

從上述對校園危機特性之探討，可歸納出校園危機具有以下特性：

1. 校園危機充滿不確定性：校園危機通常是不穩定的突發狀態，充滿不確定性，不僅影響學校正常的運作，甚至造成嚴重的傷害和死亡。
2. 校園危機具有威脅性：校園危機防不勝防，如果不採取補救措施，會產生潛在負面的影響；不僅影響組織成員心理或生理的健康和安全，也會危害到組織的聲譽與生存。
3. 校園危機具有緊迫性：校園危機會可能會帶來生命、財產嚴重損失，迫使決策者須於有限時間內作成決策，並採取行動將傷害降低。若發生於校園內、外的緊急事件，可能造成全體或部分學校成員心理或生理的傷害，影響到學校的正常運作，急需學校人員加以注意且迅速做出有效的回應。
4. 校園危機是危險也是轉機：校園危機具有一體兩面的效用，當危機發生時，若無法以例行的程序來處理，結果可能好轉或惡化，兩者的機率常各佔一半，因此危機是危險也是轉機。
5. 校園危機特性有別於其他組織危機之處：學校相關人員對於危機事件欠缺警覺性，未能把握處理危機的關鍵，致使危機擴大；學校成員大多數未成年學生，



處理危機能力較弱，危機的擴大，對於學生心理或生理的影響，確實不同於其他組織之成員；學校與一般組織不同，不太可能因危機事件而關閉，但因學校是教育組織，一旦發生危機，亦受到社會大眾的檢視，如何化解危機更顯得重要了。

### （三）校園危機的種類

要有效的解決危機，對於校園危機的種類不可不知，以下便針對各專家學者對校園危機的之分類做說明。唐璽惠(1998：46-47)則認為校園危機有來自外力的干擾，也有出自於學校或學生本身的問題，其校園危機分為下列10項：天然災害，如水災、火災、風災、地震；公共安全，如公共設施、建物，體育器材、實習或實驗用品、電、瓦斯、工地安全等；師生衝突：如管教衝突、體罰、師生關係緊張等；校園暴力，如破壞、抗爭、偷竊、恐嚇、勒索、綁架、性犯罪、性騷擾、鬥毆等；毒品侵蝕，如濫用藥物，非法持有藥物或販賣禁藥；校園自我傷害，如自閉、自殘、自我傷害、自殺身亡；偶發事件，如車禍、山難、溺水、運動傷害、實習、實驗傷害；學生違規事件，如逃學、蹺課、中輟；外力介入，如黑道介入、民代介入、尋仇、強暴、詐欺、干擾滋事、偷竊、破壞、兇殺…以及其他。

此外，陳寶山（1997：25）則提出校園危機的種類以發生之原因可分為：

1. 人的因素：包括歹徒外力闖入、親子關係不良、師生關係不良、同儕關係惡化。
2. 事的因素：包括方法不當、過程疏忽、欠安全行為。
3. 時的因素：地震、颱風、火災、水災、早晨、午間、課間以及放學。
4. 地的因素：遊戲場所、工作場所、運動場所以及偏僻、隱蔽處，例如：廁所、地下室和樓梯間。
5. 物的因素：建築老舊、年久失修、器材用具鏽腐以及樹枝落葉盆栽等。

校園危機可就自然和人為因素兩大類來說明，由人為因素所導致的校園危機，包含蓄意行為所造成的危機（侵害事件、自殺事件）或行為疏失所造成的危機，另一方面由天然災害即非人為因素所導致的校園危機，如地震、颱風、水災（顏秀如，1997：31；朱宥堂，2003：20）。此外，張德聰（1997：289-293）則依



學生和教師兩方面來考量，將校園危機事件分為兩大類：第一類與學生有關之校園危機事件，包括學生自我傷害行為、學生暴力行為、學生意外事件和高危險群學生；第二類與教師有關之校園危機事件，包括對老師暴力事件、老師互動不良引發危機事件、老師對學生管教不當等。

侯世昌及蔡文傑(1998：5)則將校園危機的種類細分為16項，敘述如下：校園偷竊行為、學生遭綁架事件、校園食物中毒事件、校園中爆裂物的危險、校園陳情抗議的問題、校園中師生中毒現象、校園設備的危機、校園專科教室的隱憂、校外教學的危險、學生交通安全的危險、校園運動傷害問題、校園性侵害事件、校園暴力傷害的危機、校園恐嚇勒索問題、校園藥物濫用的個案以及校園學生自我傷害等多項意外事件。

紀俊臣（1997：251-252）則將校園危機依校務之性質可分為四類：

1. 教務工作之危機：如教學評量之不公平性，引起社會輿論的廣泛評議，直接或間接影響教務工作的執行，而產生校園危機。
2. 學務（或輔導）工作之危機：如教師騷擾女學生事件、男同學性騷擾女同學事件，若學校處置不明快，將使輔導工作行成危機事件。
3. 總務工作之危機：學校總務工作，如文書、事務、出納、營繕、保管及其他總務事項，均可能發生誤失，大者造成重大傷亡事件，或是涉有刑章事件等。
4. 其他非校園事件之危機：除了校內引發校園危機，校外活動或是學生身份涉及的意外事件或不法事件，受到民意機關的重視，並且成為大眾媒體追蹤或報導之焦點時，亦可能引發校園危機。

而林培彥（2005：35-36）則將校園危機分為四大類型：

1. 學童成長造成危機：係指學童在正常成長階段下，面臨生理或心理的衝突與調適不良而造成的危機，例如：學習階段的適應、自卑感、人際關係衝突等。
2. 環境造成危機：係指學校內外人為非人為的情境所造成的危機事件，例如：不安全校舍的建築造成的傷害、父母離異等。
3. 人際造成危機：係指人與人之間造成的衝突與傷害事件例如：師生間、教師家

長間、教職員間、兩性間的衝突與問題等。

4. 意外災害造成危機：包括一些自然現象，例如颱風洪水；地震疾病的流行等另外包括人爲的意外事件，例如：車禍、綁架、鬥毆等。

鄭美華（2000：46）將校園危機事件分爲：

1. 天然災害：風災、水災、火災、爆炸、山洪爆發、土石流。
2. 重大意外事故：車禍、船難、空難、山難、溺水、斷橋、建築物倒塌、集體食物中毒、急性疫病傳染、腸病毒、登革熱等傳染疫情。
3. 科技災害：電腦病毒、化學氣體或有毒物質外洩。
4. 人爲疏失：在校內外與學校人員有關之犯罪（學校成員爲犯罪人或受害人）或意外事件等。

此外，陳啓榮（2005：123-124）綜合國內外研究，歸納整合出校園常見的八項危機，臚列如下：

1. 天然災害：包括颱風、地震、海嘯、水災、土石流、火災…等對校園成員與設備財產造成相當嚴重的傷害和損失。
2. 意外事件：是指集體中毒、學校設備電線走火、學校設施突然倒塌疾病傳染、做實驗時操作不當產生傷亡、上體育課時產生運動傷害與上下學發生交通事故等之危機。
3. 學生違規：是指學生逃學中輟、械鬥、偷竊、性騷擾、恐嚇勒索、濫用藥物與攻擊教師等之危機。
4. 教師犯罪：是指教師不當體罰學生造成嚴重傷害或是在校外從事非法事業等之危機。
5. 校園衝突：是指校長、教師、職員、學生、家長與社區人士之間的衝突之危機。
6. 行政弊端：是指從事學校工程建設時收受廠商的賄賂、在入學編班作弊與洩漏學生資料之危機。
7. 外力影響：是指校外人士綁架學生、校園設施遭人破壞、民意代表的介入關說、不明人士傷害上下課學生與誘騙學生從事不法活動之危機。

8. 自我傷害：是指學生自閉、自殘、自虐與自殺所造成之危機。

而依據教育部「校園安全及災害事件即時通報網」將校園事件區分為7大類，其中疾病（包含法定傳染病）原屬意外事件中之次類別，易生通報時之困擾，故逾94年起將各類疾病歸納為單一事件類別，至此校園事件區分為八大類，分別是：校園意外事件、校園安全校園安全維護事件、校園暴力事件與偏差行為、管教衝突事件、兒童及少年保護事件、天然災害、其他校園事務和疾病事件（教育部，2006a）。

從以上諸位學者對校園危機種類之敘述，將其重點整理如表 2-1-2：

表 2-1-2 校園危機分類整理表

| 年代   | 學者         | 校園危機分類重點整理                                                                         |
|------|------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1997 | 陳寶山        | 依發生之原因來分類：人、事、時、地、物的因素。                                                            |
| 1997 | 顏秀如        | 分為人為因素及天然災害。                                                                       |
| 1997 | 紀俊臣        | 依校務之性質分為四類：教務、學務、總務、其他。                                                            |
| 1998 | 侯世昌<br>蔡文傑 | 偷竊、綁架、食物中毒、爆裂物、陳情抗議、師生中毒、校園設備、專科教室的隱憂、校外教學、交通安全的危險、運動傷害、性侵害事件、校園暴力、恐嚇勒索、藥物濫用、自我傷害。 |
| 1998 | 唐璽惠        | 天然災害、公共安全、師生衝突、校園暴力、毒品侵蝕、校園自我傷害、偶發事件、學生違規事件、外力介入、其他。                               |
| 2000 | 鄭美華        | 天然災害、重大意外事故、科技災害、人為疏失。                                                             |
| 2003 | 朱宥堂        | 自然災害和人為傷害。                                                                         |
| 2005 | 林培彥        | 學童成長、環境、人際、意外災害所造成危機。                                                              |
| 2006 | 教育部        | 校園意外事件、校園安全校園安全維護事件、校園暴力事件與偏差行為、管教衝突事件、兒童及少年保護事件、天然災害、其他校園事務和疾病事件。                 |

資料來源：研究者整理

從表 2-1-2 的整理，研究者認為校園危機之分類可從天然及人為兩部分說明：

1. 天然危機：包括地震、風災、水災、火災…等非人為所導致的校園危機。

2. 人爲危機：可細分爲人、事、時、地、物五類來說明。

(1) 人的危機：因「人」而引發的危機，如歹徒侵入校園偷竊、學生偷竊、師生衝突、家長與教師衝突、教職員間衝突、兩性間的衝突等。

(2) 事的危機：因「事件」而引發的危機，如戶外教學發生意外、施工意外、學校舉辦活動發生意外等。

(3) 時的危機：由「時間」所引發的危機，如：上下學發生意外、寒暑假期間校園遭到破壞、季節性之傳染病等。

(4) 地的危機：由於「場所」所引發的危機，如遊戲場所發生意外、校園偏僻、死角處隱藏的危機，例如：廁所、樓梯間、地下室等。

(5) 物的危機：由於「物品、設備、建築物」所引發的危機，如：學校設備老舊或毀損、遊樂設施或體育器材損壞所造成的危機等。

#### (四) 校園危機的成因

校園危機之發生，除了自然災害外，人爲因素也是一大原因。校園危機之發生，經常是由於疏忽所引起，如：未能提供適當的督導、未能協助受傷者或病患、指導錯誤造成進一步傷害、允許學生從事不安全的遊戲、允許學生使用有缺失的設備、使用具有吸引力但有公害的東西、未能提供適當的指示、未能給予適當的警告、允許能力不足的學生使用有危險性的器具、進行不合理的冒險以及實地參觀時未能做適當的安排（黃振球，1996：20）。但校園偶發事件的發生原因，也有來自校外勢力的介入，或是校園內部的防範失當，查其根本因素，很多卻是出自人爲的疏忽，如：教學校舍建築用電、校園暴力、竊盜、火警、爆炸、陳情請願等事項（陳芳雄，1997：18）。

王武章（2003：31 - 32）也將校園危機成因分爲自然災害與人爲因素兩種。就人爲因素而言包括人的危機，如暴力、自傷、罷課、罷教；事的危機，如學校倒閉、工程及採購舞弊；物的危機，如設備及校舍安全；時的危機，如季節性的傳染病導致停課；地的危機，如學校設置在山坡地產生土石流，或設置在震央地帶有地震危險或設置在河流旁邊，大雨成水災；爲管理的危機，不當的校園管理造

成損害或命案；資訊的危機，利用資訊犯罪如網上援交、上網學製造炸藥。同時了解校園危機的成因，即完成了偵測危機警訊系統，對於解決校園危機有預警作用，減少校園財產及師生生命的損失有事半功倍的效能。

唐璽惠(1998：47-48)認為校園危機的來源林林總總，將其成因分成7種，說明如下：

1. 來自教師的危機：教師缺乏安全感、不適任、班級經營不佳、缺乏危機處理的知能…等。
2. 來自師生互動的危機：師生衝突、師生缺乏危機意識、師生戀…等。
3. 來自學生的危機：兩性不和諧、不尊重，打群架、鬥毆，自我傷害、藥物濫用…等。
4. 來自家庭的危機：單親家庭、問題家庭、親子互動不佳…等。
5. 來自行政的危機：設備及校舍老舊、行政效率不彰、領導者缺乏統禦領導及溝通協調知能力…等。
6. 來自媒體的危機：媒體過度報導危機事件。
7. 其他危機事件：校外暴力介入、民代不當的干預、家長配合度不高、天然災害、法令問題、露營及戶外教學參觀之意外事件、綁架…等。

許龍君（1998：8-12）認為影響校園安全的因素，有來自外力的干擾，也有出自於學校或學生本身的問題或疏忽。以下說明之：

1. 難以抗拒的天災和偶發狀況。
2. 學校行政疏失：學校設施及設備未定期安檢、整修，校園活動未能妥善規劃等。
3. 少數教師的教育方式有待商榷：教師班級經營不佳、輔導技巧與知能不足、缺乏警覺性等。
4. 學生在大環境變動下的環境下的狂飆期：學生低落挫折容忍力、對傳統和權威的反抗、薄弱物質誘惑力、社會不良風氣的影響和錯誤訊息的表達等。

校園危機發生之原因，常是學校相關人員對於危機事件欠缺警覺性而導致人為疏忽或設施不當所致，或者對危機事件缺乏經驗、未能掌握時機，以致延誤造



成危機之擴大，此外還包括自然災害，諸如水災、火災、震災…等（徐士雲，2004：25）。此外，陳儀如（1997：146-148）則認為校園危機之成因，除了自然災害，還受到學校外在因素及內在因素之影響，就學校外在因素而言，則包括教育政策和社會變遷的影響、大眾傳播媒體的壓力和校外不法份子的破壞；就學校內在因素而言，則包括學校成員缺乏危機意識、教師專業自主引發危機、學生爭取權益引發危機、校長管理特質、人員的疏忽、學校軟硬體設備瑕疵、校外教學規劃不完善、餐飲衛生未注意、學校工程失誤、組織結構不隨著社會變遷而有所創新以及財務狀況不健全…等。

鄭燕祥及伍國雄（1997：3－4）綜合各方面文獻，認為學校危機的來源分作以下五類：

1. 物理起因：學校設施裝備或附近環境的物理性質、情況和狀態而引致危機。
2. 身心起因：學校裡一些成員身體或精神有潛伏的病因所引發的危機。
3. 情境起因：現實境況因素所帶來的危機。
4. 道德起因：學校成員的行為涉及有違操守的事件，導致所屬學校蒙受損害，事件若涉及法律責任，學校及個別成員更須付上民事或刑事的法律代價。
5. 失序起因：教師對學校紀律的意識鬆懈，或士氣低落，呈現疏忽、拖延及紊亂等行為傾向，這情況會容易誘發學校各種意外事故。

由上述可知，校園危機來自校園內外，除了天然災害難以避免外，人為之因素所產生之危機大都來自於學校成員的疏忽或缺乏危機意識，因此校長、行政人員、師生等都需具備危機意識，以防危機的發生。而研究者認為校園危機的成因可分為兩方面來說明：

1. 天然因素：包括地震、颱風、水災…等天然因素所造成之危機。
2. 人為因素：可包括來自師生、行政上疏失、現實環、家長、媒體以及其他，茲說明如下：

- (1) 來自師生的危機：包括學生暴力及鬥毆事件、兩性不和諧、自我傷害、吸毒、濫用藥物、教師班級經營不佳、不適任、教師間相處不融洽、師生溝通不良、



師生戀、師生缺乏危機意識…等。

- (2) 來自行政上疏失的危機：學校設施及設備未定期做安檢、整修，規劃校園活動欠完善、校舍老舊、行政業務溝通不良、行政效率不佳、領導者能力不足…等。
- (3) 來自現實環境的危機：包括少子化現象，學校面臨減班或裁校的的危機、學校常為吸毒或罪犯的聚集地，學生也較易受影響而犯法滋事，因而影響校譽…等。
- (4) 來自家長的危機：單親家庭、問題家庭、親子互動不佳、親師溝通不良…等。
- (5) 來自媒體的危機：大眾傳播媒體不實或過度報導的壓力。
- (6) 其他原因的危機：法令相關問題、露營及戶外教學意外事件、綁架…等。

## 第二節 校園危機管理之意涵

校園危機是學校最感棘手的問題，因為危機事件能否妥善處理，關係著引發此一危機的校安問題，處理得好，可能化險為夷，轉危為安，處理不好，不但不能化危機為轉機，還可能致使事件擴大、惡化，或節外生枝引發其他不必要的困擾；或在治絲益棼中，因為無法化解危機，終使預料中的事件發生，而造成處理人員的扼腕或自責（許龍君，1998：75）。Jones及Paterson（1992：1）則認為學校若能進行有計畫性的危機管理，雖然無法完全控制危機的發生，但卻能避免不必要的混亂，並可顯著的降低學校因高度危機壓力下而可能產生的分裂狀態，並能同時預防局部的危機事件演變成全面性的危機。以下便針對校園危機管理的內涵做進一步的探討。

## 一、危機管理的意義

研究者探討危機管理的意義，將其分成危機管理的定義、危機管理的階段和危機管理與危機處理的區分三方面說明，分述如下。

### （一）危機管理的定義

從上一節對危機的特性的描述，危機是具有雙面性，危機一方面造成組織的危險狀況，另一方面也讓組織有成長的契機。陸以正在1992年提出危機管理乃是針對潛在或當前之危機，基於運用資源最少、使用時間最短、波及的範圍最小，損害程度最低的理念，有組織、有計畫、有步驟的採取最有效、最可行、最切實的對策和行動，通過必要危機意識、危機處理、危機控制，以達危機解除為目標（引自許芳雄，1997：4）。Fink 則將危機管理界定為：組織為防止危機發生所採行的措施都可是危機管理，且認為有效的危機管理應包括：預測危機、建構危機應變計畫、發現危機、隔絕危機、處理危機，並作好與大眾傳播媒體關係的活動（韓應寧譯，1987）。而「危機管理」的內涵可以是一組概念，也可以解釋為系統性的作業流程，當然更是一種組織結構與模式的建築（朱愛群，2002：4）。

余康寧（1991：10）將危機管理定義為：為減少災難爆發時，人民生命、財產的損失，發展並執行動員相關人力、物力各項措施的過程。他認為危機管理特別注重利用科學方法、模型及電腦等工具，協助資料的收集、分析，並幫助決策者作決策。

黃新福（1992：58-60）認為危機管理的意涵包含下列四項：

1. 危機管理並非一般性的規劃工作，包含：危機訊息的偵測、危機準備及預防、損害的控制及處理、復原工作的進行和不斷的學習及修正等五個步驟。
2. 危機管理是一項非常複雜的管理工作，為了確保管理的成效，組織應設立一個常設性的組織應設立一個常設性的且受過嚴格訓練的危機管理團隊。
3. 危機管理是一項整體規劃的管理策略，危機管理計畫的內涵需將組織的內外環境因素都考慮在內。

4. 危機管理是一種跨越各種領域的管理實務，任何組織都需要此項管理。

孫本初（1996：260）及周蕙蘋（1995：18）則認為危機管理即是組織為避免或減輕危機情境所帶來的嚴重威脅，而所從事的長期規劃及不斷學習，適應的動態過程，亦可說是一種針對危機情境所作的管理措施及因應策略。何俊青（1997：115）指出危機管理係指一種有計畫、連續的及動態的管理過程；亦即政府或組織針對潛在或當前的危機，於事前、事中或事後，利用科學的方法，採取一連串的因應措施，而藉由資訊回饋不斷修正調適，有效預防、處理與化解危機的歷程。而顏秀如（1997：22）則將危機管理定義為組織為避免或降低危機情境所帶來的損害，所進行的管理措施或因應策略；換言之，係指組織從平實的危機準備至危機復原的一個不斷學習，適應之連續性過程。

危機管理著重危機的預防及處理過程，不同於危機發生後再採取因應措施的危機處理，危機管理主要在隔絕危機，如同不要把關在籠子裡的老虎放出來，因為牠會吞噬人類（黃振球，1996：20）。Booth在1993年提出管理者要從事組織的危機管理，不只要有一套完整可行的危機管理計畫，還應從組織環境、制度、文化、行為等層面著手組織設計工作，以從基本面來預防組織危機的發生（引自周蕙蘋，1995：17）。

危機管理乃指危機情境所做的預防管理措施、因應策略與復原工作，包括：預測、行動計畫、應變、檢討和與外界溝通的能力等，而危機處理只是危機管理的一部份，是當危機發生時所採取的因應措施（陳儀如，1997：149）。而邱毅（1999：16）則認為危機管理是指組織體為降低危機情境所帶來之威脅，所必須進行長期規劃與不斷學習、反饋之動態調整過程。

陳啓榮（2005：124）將危機管理定義為：當個人或是組織在面臨無法預料的突發狀況，必須馬上採取因應措施並把握關鍵的第一時間，發揮高度的智慧，運用科學的方法以及團隊的合作精神，在事前有效的預防、事中迅速化解與事後妥善善後之一連串的歷程。

由以上之敘述，研究者認為「危機管理」是指組織為避免或減低危機情境所

帶來的傷害，所進行預防管理措施、因應策略與復原工作的過程，並透過此一連續動態過程能有效預防、處理與解決危機。

## （二）危機管理的階段

從上一節對危機特性之探討，顯示出危機的發生是具有階段性的。最早將危機管理工作分成階段來進行者是在1979年美國「聯邦危機管理局」（Federal Emergency Management Agent, FEMA）所建立的整合危機管理系統（Integrated Emergency Management System, IEMS），此一危機管理模式強調其適用於所有情境，同時其應變方法及管理階段是整合性的，將危機管理過程分為舒緩、準備、回應和復原等四個階段，各階段的工作重點如下（余康寧，1991：34-51；黃新福，1992：29；周蕙蘋，1995：19；詹中原，2004：18-19；吳宗立，2004：58）：

1. 舒緩階段：此階段的目的是針對於人力所能控制及防止的危機，積極加以抑制，以減少其發生的機率；而對於非人力所能控制及防止的危機，則採消極防範措施，以減少受害的人員與財物。
2. 準備階段：此階段的目的是在發展危機發生時的應變能力，以促使各項危機反應工作能充分運作，其主要的工作項目包括訓練、計畫及警告等。
3. 回應階段：此階段的主要任務在重建組織秩序，賦予人員在危機時的行為準則，使受害程度減至最低。此階段的重要工作項目包括危機處理中心運作、撤離和收容及二次災難的預防。
4. 復原階段：分為修復性復原及轉型性復原二種。前者是指協助組織復原智能運作的最低限度；後者是指藉由重建的過程，對組織重現規劃，形成組織改造。

有效的危機管理即是要針對危機的各個階段，採取不同的管理措施及因應作為（朱愛群，2002：61）。John Ram' e便針對危機發展的階段做不同的因應管理措施，如在危機發生前，對危機的警告訊息作適當的偵察，暢通溝通管道，妥擬因應策略，期能防範為然；當危機發生時，要成立危機管理小組，負責處理將危機予以隔離；在危機發生之後，立即去瞭解危機的成因並予以診治，同時加速受損害部分的復原工作；最後並針對組織的缺失再修正危機管理計畫，為下一個危

機作充分的準備（引自許芳雄，1997：4）。

吳清山及林天佑（2001：119）將危機管理分為四個階段：第一階段為潛伏期，就是危機發生前必有一些徵兆；第二階段為發作期，當危機事件開始爆發，若未能有效處理，可能導致一發不可收拾；第三階段為處理期，必須開始啟動危機小組運作，執行各種應變計畫；最後一個階段則是善後期，當危機處理完備，亦應做好善後處理工作，並進行追蹤、輔導與檢討。

Nunamaker 等人將危機管理活動分為三階段，分別規劃組織於各階段所需的管理活動，並建構出危機管理的動態模式，此三個階段分別為：危機發生前的活動，主要是建立警訊偵測系統，預估危機情境，並進行預防及準備工作；危機發生時的活動，主要由危機處理小組統籌各項資源，並採取有效的回應措施以避免危機的影響擴大；危機發生後的活動，此階段的主要工作在儘速使組織恢復正常運作，並從危機事件中所獲得的教訓回饋制組織，以加強組織對危機的準備工作，避免類似的事件再發生（引自顏秀如，1997：24-25）。

Mitroff 及 Pearson 認為危機管理經歷五個階段，說明如下（圖 2-2-1）：第一階段為偵測危機訊號，所有危機都會一再呈現早期警訊，企業持續面對的挑戰是不斷的紛擾中學習如何區別可見的危機訊號；第二階段為準備和防範，對危機做好準備的企業會不斷地檢視企業的運作及管理的結構；第三階段為抑制或減少損害，其主要目的就是阻止危機的影響，以免小危機的星星之火釀成大火災；第四階段則是恢復，亦即危機產生後的復原工作；第五階段為學習，希望能從危機中汲取教訓（吳宜蓁、徐詠絮譯，1996：25-27）。



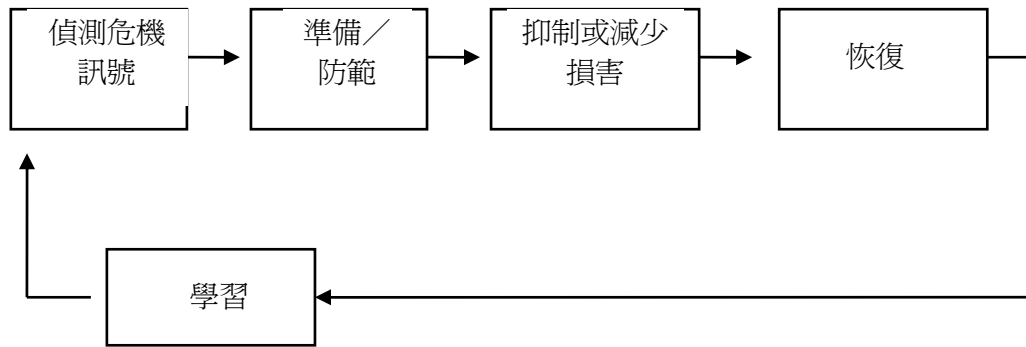


圖 2-2-1 危機管理的五階段

資料來源：出自吳宜蓁、徐詠絮譯（1996：26）

而邱毅（1999：16）將危機管理區分為五個階段，分別是危機訊息偵測、危機的準備及預防、損害的控制及處理、災害的事後復原工作以及反饋學習。此外，朱延智（2000：5）提出危機生命週期，其認為危機因子出現到被處理結束的過程，共有五個顯著的階段，包括：危機醞釀期、危機爆發期、危機處理期、危機擴散期、危機後遺症期。

Augustine 等人與 Penrose 提出六個階段危機管理，做了以下之整理（引自范兆寅，2004：51）：

1. 危機的避免階段：Augustine等人認為要預防危機，首先要將所有可能會對組織活動造成麻煩的事件列舉出來，考慮其可能後果。
2. 危機的準備階段：要對危機做好準備，比如行動計畫、通訊計畫、消防演練及建立重要關係。
3. 危機的確認階段：尋找危機發生的資訊時，管理者最好聽聽組織中各種人的看法，並與自己的看法相互驗證。
4. 危機的控制階段：危機的處理需要根據不同情況確定工作順序。
5. 危機的解決階段：此階段要掌握解決的速度，因危機不等人。
6. 汲取經驗教訓階段：此階段提供一個至少能彌補部分損失和糾正混亂的機會。

危機管理模式隨個人研究喜好而異，比較常被採用的有三段式、四段式、五

段式三種，最普遍被認同的是三段式，最多人採用，其次是四段式，最後才是五段式（王武章，2003：22）。從以上對危機管理各階段之敘述，不管是分成三階段、四階段、五階段、甚至分成六階段，研究者認為都包含了預防、控制、復原三個主要活動。而預防階段乃包含：危機訊息偵測、危機的準備及事先預防工作；控制階段包含：危機發生時的活動，主要由危機處理小組統籌各項資源，並採取應變措施以避免危機擴大，降低傷害；復原階段包含：強調善後的恢復工作，並根據以往的經驗擬定長、短期的復原計畫，同時對管理計畫加以反省及修正，為往後可能發生的危機做更完善的準備。茲將以上對於危機管理的三階段如圖 2-2-2所示：

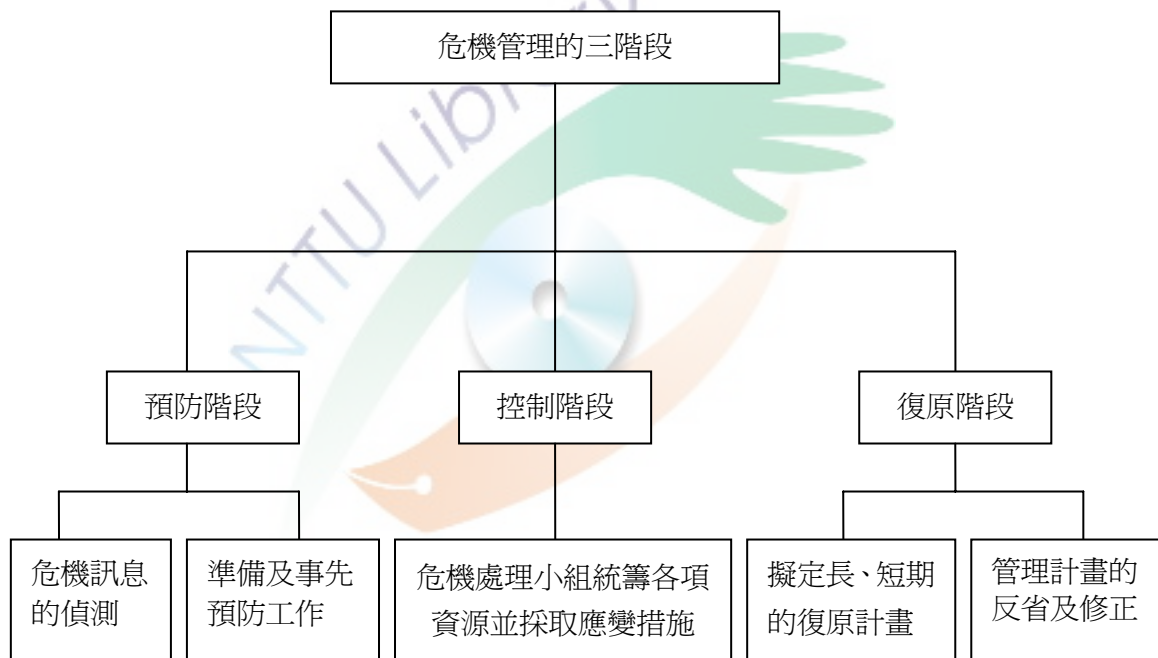


圖 2-2-2 危機管理的三階段

資料來源：研究者整理

### （三）危機管理與危機處理的區分

許多學者將危機管理（management）與危機處理（control）視為同義詞，事實上前者只從舒緩到復原階段，彼此連續的完整過程；後者則是單指危機爆發後的善後工作。所以後者只是前者工作的一部分，前者的目的在於治本，後者則僅於治標，唯有落實危機管理才能記取教訓，讓悲劇不再重演（余康寧，1991：12）。

顏秀如（1997：22）認為危機管理與危機處理是有所不同，前者是組織針對危機進行長期規劃的管理策略是一種治本的方法，而後者則較著重於危機發生後的處理工作，故對於危機僅能達到治標的效果。

「危機管理」在於危機的預防及處理過程，不同於危機發生後再採取因應措施的「危機處理」（黃振球，1996：20）。而陳儀如（1997：149）認為「危機處理」只是危機管理的一部份，是當危機發生時所採取的因應措施。范兆寅（2004：46）則從整個管理過程說明，其認為危機管理為連續性循環性的管理過程，故其性質為組織管理的長期策略；危機處理為危機管理的階段性過程，屬於短期策略。

危機處理著重在危機案件發生後的處理與控制，所以危機處理乃危機管理的一部份，危機處理當中包括應變（response）和復健（recovery）二部分，而危機管理，往前延伸可到危機發生前的管理、規劃作為，往後拓展則包含危機議題的管理、以及危機發生期的控制與事後檢討、評估與學習（朱愛群，2002：54）。至於王垠（2000：21）則認為危機處理僅止於問題的解決，屬於點的處理；而危機管理涵蓋了危機意識、處理、控制及解決，屬於全方位的管理，因此，危機處理應擴及於危機管理，才能發揮最高效能。

陳啓榮（2005：125）針對危機處理與危機管理之特性加以分析並予以釐清，說明如下：就範圍而言，危機管理同時兼顧事前、事中、事後的管理，乃是面的考量；而危機處理僅偏重視後處理，則是考量點的範圍；就功能而言，危機管理之主要功能是做到事前的有效預防，因此有治本的功能；而危機處理主要之功能，是在事後的有效解決，因此只有治標的功能；就策略而言，危機管理所採用之策略是主動的與積極的；而危機處理所採用之策略卻是被動與消極的；就內涵而言，危機管理包含事前預防、事中化解及事後學習三個要素，因此內涵較為周延；而危機處理僅有事後善後一個要素，故內涵較為鬆散。

從以上學者之論述，危機管與危機處理確實有所分別，因此研究者認為將兩者做一釐清說明，實有必要。茲分析如表 2-2-1，並說明如下：

表 2-2-1 危機管理與危機處理的比較

| 種類<br>比較項目 | 危機管理        | 危機處理        |
|------------|-------------|-------------|
| 面向         | 積極面         | 消極面         |
| 階段性        | 分為三、四、五、六階段 | 單一階段        |
| 策略         | 長期性策略       | 短期性策略       |
| 處理方式       | 主動          | 被動          |
| 功能上        | 可以治本        | 僅能治標        |
| 涵蓋範圍       | 危機發生前、中、後期  | 危機發生後的處理與控制 |
| 功能         | 全方位的管理      | 危機事件的解決     |
| 目標         | 多項目標        | 單一目標        |

資料來源：研究者整理

1. 在面向上：危機管理具積極面；危機處理較消極面。
2. 階段性：從危機管理的階段敘述中，危機管理是有階段性的，可分為三、四、五、六階段；危機處理僅是危機管理其中一個階段。
3. 在策略上：危機管理屬於長期策略；危機處理屬於短期策略。
4. 在處理方式上：危機管理是「主動」預防；危機處理是「被動」處理。
5. 在功能上：危機管理乃是從危機的預防到危機後的復原之連續過程，具有治本效果；危機處理僅針對危機發生後做因應措施，只達到治標的效果。
6. 在涵蓋範圍方面：危機管理包括危機發生前的管理、規劃作為，以及危機發生期的控制與事後檢討、評估與學習；危機處理僅著重危機發生後的處理與控制。
7. 在功能上：危機管理涵蓋了危機的處理、控制及解決，屬於全方位的管理；危機處理僅限於危機事件的解決。
8. 在目標上：危機管理包含預防危機、處理危機、解決危機等多項目標；危機處理僅含危機解決單一目標。

## 二、校園危機管理

研究者探討校園危機管理，將其分成校園危機管理之定義和校園危機管理的原則兩方面說明，分述如下。

### （一）校園危機管理之定義

校園危機係指校園內在不確定或不預期的情境下，發生威脅性事件，影響學校組織正常運作或可能嚴重威脅師生個人心理或生理者，必須立即處理，否則將對師生或學校形象和聲譽有負面的影響。而學校當局必須善用危機管理理論於校園危機事件的預防處理與善後，此為當今學校經營與管理的重要課題（范兆寅，2005：92）。因此，校園危機管理之義涵實有其必要做一探討。

Herman 在1994年提出學校危機管理的重要任務包括預期潛在的危機；針對不同潛在的危機情境而發展策略及目標作業程序；能發展並分發危機管理手冊給主要的危機處理者；建立一個危機管理的團體而針對不同情境而有所調整；注意資訊的聯繫；學習有效的與學生、學校人員、媒體及社區教育董事會的成員溝通（引自顏秀如，1997：41）。

黃振球（1996：20）認為校園危機管理係指學校當局對於危機的預防及發生後的處理。而鄭宏財（2000：188）認為校園危機管理則是指學校行政體系、全體教職員工，結合社區資源，採用多元的危機管理觀點，針對校園危機做事前預防、危機控制及危機後的善後處理措施。

鄭美華（2000：46）將校園危機管理定義為：學校組織為避免或減輕危機情境所帶來的嚴重威脅，從事長期規劃及不斷學習與適應的動態過程，亦即針對危機情境所做的管理措施及因應策略。而徐士雲（2002：28）認為學校為了避免或解決在執行教育目標的過程中發生的棘手事件，運用專業的危機管理技術並考慮學生、學校人員、社區間的互動關係，有效地進行危機管理的活動，以建立安全無虞的校園環境。因此，校園危機管理乃是學校為了防止危機產生、解決危機因子、減輕危機危害，而進行有組織、有計畫、有系統的動態循環管理歷程（范兆寅，2005：95）。

陳啓榮（2005：126）則針對潛藏在校園內外之威脅，於事前預防、事中化解以及事後善後所採取一連串的因應措施，並進行預測、規劃、檢討、改善與調整，藉由長期規劃、不斷學習與回饋的動態歷程，以達有效預防危機、處理危機以及



消弭危機於無形，即是校園危機管理。

從以上學者的敘述，研究者認為「校園危機管理」係指學校爲了避免或解決校園危機事件，而進行有組織、有計畫、有系統的動態管理歷程；換言之，針對校園危機做事前預防、事中處理及事後復原，能依不同的危機情境或性質而採取的管理措施及因應策略，以達到有效的預防危機、處理危機及解決危機。

## （二）校園危機管理之原則

依據教育部國教司1993年7月出版之《國民中小學公共安全管理手冊》中，提出校園安全管理的原则，說明如下：

1. 要有防範未然的準備，秉持預防勝於補救的理念，對可能發生危險的人、事、物等因素妥善規劃，在事前就進行評估、推測、檢查與阻止。
2. 尊重人性的原則，以學生健全人格的發展爲重要考量因素，提供無障礙的學習環境。
3. 秉持科學系統的原則，運用電腦做爲學校安全防護的「活頁筆記」，以因應各種校園問題發生及有效的管理。
4. 採取共同參與的原則，學校安全的維護，必須結合眾人的智慧，包括教育或學校行政人員、建築師、教師、學生、社區人士、管理人員等全面的參與。
5. 建立分層負責的行政組織，來維護學校安全管理。
6. 保持聯繫溝通的原則，各個分層負責的單位，要能密切的協調與溝通。
7. 培養主動積極的原則，對於校園危機主動的預防與立即處理。
8. 配合時代的潮流，有整體持續的原則，以全方位的整體觀念，持續性的隨時偵測危安因素，並謀求妥善的處理與防範。
9. 運用教育訓練的原則，可利用各種相關的課程、活動的機會、偶發的狀況、設計的情境來指導學生、訓練學生。
10. 把握時效的原則，在危機事件發生時，爲了減低損愛程度與後遺症，相關人員宜切實掌握時效，冷靜、快速、妥當的處理與解決。

杜正恭（1998：34-37）以學生墜樓、車禍、山難、溺水四個案例就事實摘要、

處理程序、善後建議暨預防措施，詳加說明，並對校園危機管理之原則有以下之看法：能考量情、理、法，同時兼顧社會教育的責任及道德標準，能掌控危機發生時的局面、不被危機所籠罩；不要只注意初期的受害者，對於同儕的團體能給予安撫或說明，穩定其情緒；負責人員也需趕到現場表達關心之意，但要注意行政中立；不要刻意壓抑事件發生，靜觀其變，再謀適當的因應策略；與新聞媒體應保持良好的互動。

陳芳雄（1997：10）對於學校偶發事件之一般處理方法的原則包括：行動迅速、救人第一、財物儘量減少損失；緊急事件時，儘速通報訓導處，並展開分工合作，迅速作最有效的處理；立即通知相關人員，召開危機小組會議，對外發言；封鎖現場，安定學生情緒；報告上級並與治安機關聯絡；備妥交通工具於校門口隨時待命；傷者儘速送醫急救；校區內發現有陌生人或形跡可疑的人務必加以盤問或通報訓導處，態度不遜者立刻通知治安單位處理。

許龍君（1998：78-106）指出校園危機管理原則，包括如下：勿事小而不為，以免擴大危機；要沉著冷靜，調適危機壓力；對於急迫和非急迫危機壓力調適、整理思緒，以進入危機處理方案的思考；能迅速投入救援力量，運用現有人員，召回必要人員，尋求助力（如：警察、消防隊、衛生、醫療單位、法律顧問、校友會、民意代表、民間團體、上級單位、記者）協調、聯繫相關單位等；能適時掌握狀況，判斷危機因素，並瞭解危機的主因與主體（人、事、物、時、地），衡鑑危機程度，如急迫性及延伸性、擴展性，持續蒐集資訊等；尋求最佳解決方案，包括注重接案人員的思考方向與處理要領，召開危機處理小組會議，尋找著力點，優先處理重點，防止案情擴大，防範後續的發展，採取保密措施，處理步調齊一，妥善應對相關人員，主動處理善後等。

依據教育部於民國92年編印「建置校園危機關懷系統輔導手冊：以SARS防疫為例」中，提出危機處理是以六週至八週為原則，但是也有可能因事件大小有所不同，而危機處理時，必須有一位擔負重任的指揮官，來統籌整個事件的流程，並掌握重要訊息，且依實際需要做彈性處理，若要提高危機處理的成效，有下列

幾項處理原則可供參考（教育部，2003a）：

1. 以降低傷亡為最高原則，處理危機要先考量相關人員的實際需求，以提高配合度，並能明確分配工作職責，釐清工作角色。
2. 設一位發言人，以向外界發佈正確的資訊，而發言人不得參與第一線的工作，才能冷靜的面對外界的質疑。
3. 主事者應積極製造各相關人員間相互支持的氣氛，能確認相關人員曾經採取的各項措施，以評估問題的根源，並研判有效措施的參照點。
4. 透過定期與不定期的會議，以對處理結果進行效果評估，能接受可能發生的失誤，並積極採取修補動作，同時主事者隨時掌握整個危機事件的處理過程，才能採取適時的處置。

因此，從以上相關文獻之說明，校園危機管理之原則，應該具備主動積極的精神，除了設立發言人制度，對外統一發言，與大眾或媒體也要做好溝通協調，主事者能確定處理之步驟，不時地從相關人員獲取正確與充分的資訊，以隨時做彈性的處理，並且要明確分配工作職責，釐清工作角色，同時依法行政，尊重隱私及安全，並做好善後復原工作，勇於負責且權變處理，以防止二次傷害。

### 第三節 校園危機管理的運作

本節將依序探討校園危機管理運作方式、校園危機管理運作上的困境和校園危機管理的相關研究，敘述如下。

#### 一、校園危機管理的運作方式

「校園危機管理」係指學校爲了避免或解決在執行教育目標的過程中發生的棘手事件，運用專業的危機管理技術並考慮學生、學校人員、教師、社區間的互動關係，有效地進行有組織、有計畫、有系統的動態管理歷程，並針對校園危機

做事前預防、危機控制及危機後的善後處理，以建立安全無虞的校園環境。因此研究者便根據第二章第二節所探討出校園危機管理的三階段，包括：危機發生前的預防、危機發生時的處理和危機解決的復原與追蹤，從這三階段分別說明校園危機管理之運作內容，如圖 2-3-1所示。而危機發生前的預防細分成五個部分來說明，包括危機的偵測及評估、危機爆發前的應變計畫、危機管理小組的成立、危機預防的演練、建立良好的溝通情境；至於危機發生時的處理則分成三個部分來說明：啟動危機管理小組、危機資源管理的運用、謹慎面對大眾或媒體；在危機解決後的復原與追蹤以加速復原工作及反省危機事件促進成長來說明。

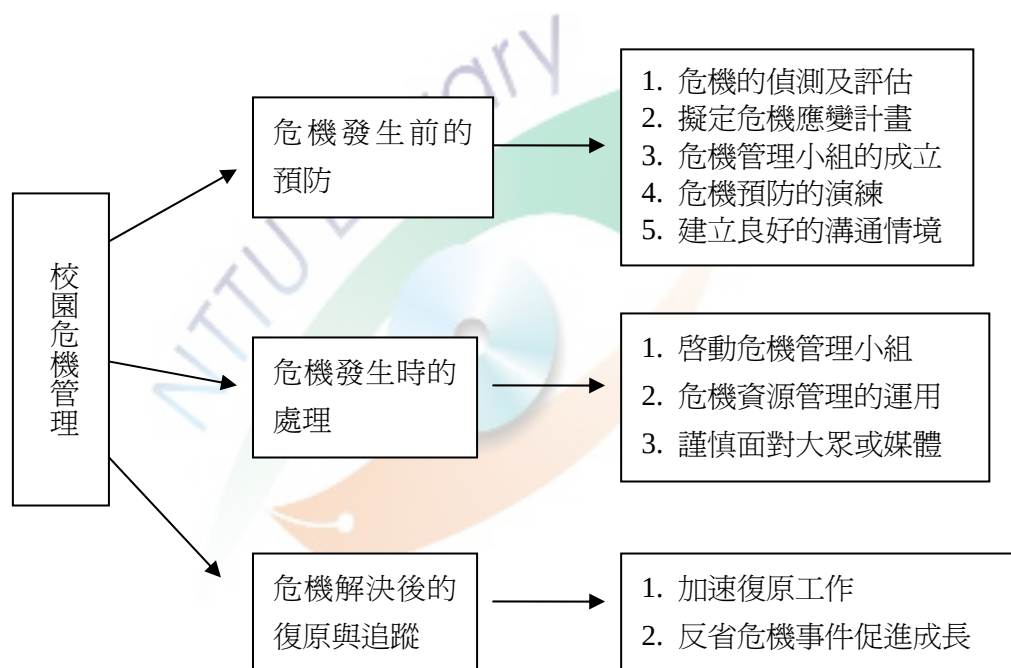


圖2-3-1 校園危機管理之運作內容

資料來源：研究者整理

#### （一）就危機發生前的預防而言

危機決策的最高境界是預防危機的發生，而危機預防的主要工作包括：能瞭解危機性質或風險為何？承受風險的團體或區域為何？要隨時保持高度的危機意識（邱昌泰，2003：276）。雖然任何危機都有其徵兆可循，不過危機的爆發卻是瞬間、緊急與無預警的，因此這個時期關注焦點在於「預防危機工作」（陳啓榮，

2005：127）。Simola（2005：182-187）基於多層級預防將降低危機發生與減少傷害的信念，提出一項四層級組織危機管理的預防架構：包括：

1. 倡導（promotion）：倡導一健全、稱職的、善應變的組織。
2. 初級預防（primary prevention）：協助組織完全避免危機或對潛在的危機事有所預防。如：建立危機管理小組與危機指揮中心、實施組織危機評估、為各種事件編寫書面危機計畫、開展業務連續性或災難復原計畫、進行溝通計畫和演練。
3. 二級預防（secondary prevention）：危機的早期介入或管理以使傷害減到最低，並避免逐步升級成更重大或慣性的問題。如：認清危機所在並組成危機管理小組、評估危機、控制危機和確認與回應利益相關者的需求。
4. 三級預防（tertiary prevention）：管理一項危機的慣性階段或組織的恢復，如危機後的任務與公共形象等。

此外，鄭燕祥及伍國雄（1997：10）在提出預防危機方面，學校應設法消除各類危機可能的成因，將那些屬意外或潛在的禍因轉化為可預測及可控制的，並做好長遠準備，預防或減輕未來危機帶來的可能損害。許龍君（1998：46-65）認為校園安全的預防工作，學務處（訓導處）、總務處及輔導中心（輔導室）三處室佔有相當重要的比率，並說明三處室預防工作要點：在學務處（訓導處）的預防工作上，需成立校園安全維護會報、成立危機處理小組、設定危機處理作業要點、建立各單位及人員之緊急聯絡地址及電話號碼、做好安全教育宣導、指導學生校外活動之安全防範工作、加強學生校外生活指導、加強學生生活教育、建立申訴制度、預防青少年犯罪、加強宿舍安全管理及強化校外寄宿生的輔導；在輔導中心（輔導室）的預防工作上，要能主動輔導學生、展開協同輔導、建立緊急個案處理辦法及舉辦教師輔導知能研習；在總務處的預防工作上，要確保校園設施和設備的安全、維護校園環境的衛生、加強門禁管制、強化學校駐衛警功能、落實防護團之編組與功能。由以上各處室的預防工作，研究者認為危機發生前的預防工作應包括危機的偵測及評估、擬定危機應變計畫、危機管理小組的成立、危機



預防的演練、建立良好的溝通情境，以下便逐項說明。

## 1. 危機的偵測及評估

組織若能針對早期的危機警訊加以察覺，並採取適當的因應措施遏止其發生，使組織將危機消弭於無形而達到善良管理最高境界（孫本初，1997：263）。辨認危機是危機處理的第一步，如果沒有正確的辨認，將嚴重影響日後危機處理的後續工作（朱延智，2000：30）。因此，校園危機管理的首要任務便是能正確的偵測及評估校園危機。邱昌泰（2003：277）則提出要能嗅到危機的存在，而察覺危機的方法即是聆聽各部門內行人的說法，對於他們的言詞中透露出可能發生危機時，必須要認真瞭解狀況，絕不敷衍。吳宗立（2004：67）對於危機的預測，認為可透過下列幾點：（1）觀察社會動態。（2）聽取師生或家長的意見。（3）實施例外管理，預先發掘徵兆。（4）加強學校企畫作業與環境預測。因此，學校若能建立良好的危機預測感應系統，將能有效的處理危機並減少傷害，也能避免學校在面臨突如其來的危機，一時措手不及，使危機一再地擴大。

陳儀如（1997：154）認為學校對於環境變化有極高的敏感度，也就能提早察覺危機警訊，以採取適當的因應措施來遏止危機的發生。而鄭英敏（1996：30-31）對於學校危機的警訊提出六個部分來敘述，包括：人的警訊，如歹徒侵入校園、親子關係不良、師生關係不佳、同儕關係惡化等；時的警訊，如教師不在時、下課、午休、打掃時、放學後、寒暑假、天氣酷熱時、慶典、活動時等；事的警訊，如實驗、遊戲時方法不當，打掃、工程、體育課、美勞課、工藝課等過程有疏忽；地的警訊，如廁所、地下室、樓梯間、屋頂、活動中心、專科教室、施工中的建築、不良的娛樂場所等；物的警訊，如建築物老舊、器具生鏽、廢棄物未及時處理等；領導的警訊，如與部屬理念差距、非正式組織的反功能、與上級及有關單位的關係、壓力管理的效應等。

蔡崇振（1997：313）認為學校若要妥善應付危機事件，應先行瞭解本校的「潛在危機」因素，例如處於高犯罪率或娛樂風化的學校，必須採行預防校園暴力與不良份子入侵的措施；高升學率的明星學校，則應加強學生輔導，以作為預防學

生自殺與心理問題。同時，要把潛在因素告知師生，以建立危機意識，並教導其處理常識。

吳嶺（2000：24－25）認為要強化危機辨識的能力，有下列的看法：如對校園有毒植物的觀察、設備的修繕檢查、學生狀況掌握與輔導之外，並鼓勵教職員工參加相關之專題講座（如防災、防火、急救、病症防範）等，加強辨識能力，降低危害安全因素並發揮預防之最大功效。

顏秀如（1997：88）認為欲正確辨識危機訊息，除了加強個人在察覺及處理訊息能力外，在資訊的蒐集方面，應多聽取各方的意見，不僅聆聽校內人員的意見，包括校外人員甚至反對者的意見亦應予以重視，同時要熟悉學校運作程序及相關法令的規定，並多蒐集有關學校運作之法令規定或是學校常遭遇的問題之法院判例，此外也要蒐集有關學校及學校成員的資料，包括學生行為表現記錄、學校處理個案的資料、學校人員及學生的基本資料等，而且要經常檢查學校環境及其硬體設備，尤其應注意學校通訊設備及緊急設備的維護，也要能擬出幾個問題（指標）經常對學校所處的情境進行測試。

至於危機的評估方面，顏秀如（1997：92）則提出預估危機程度的大小，可依據三項指標來判定：（1）危機發生的可能性：發生可能性高的危機需列在較前的優先順序。（2）危機發生的影響：嚴重性越高，影響範圍越大，則危機處理的困難度亦相對的增高。（3）時間的壓力：時間越少，同時處理時間的限制，亦增加人們心理上的壓力；相反地，處理時間的充裕，將讓人們有較多時間思考對策及處理危機，如此危機的威脅性自然會較低。

鄭瑞華及劉秋蘭（1999：49-50）認為學校要確認及評估危機需做到下列幾項要點：首先要熟悉基本的學校法律、檢視檔案記錄文件、能檢查建築物及操場設備，其次要客觀性的綜合評量，學校可以請教專業的危機處理人員，組成委員會來協助學校察覺危機或檢視學校法律事務，同時危機分析：有助於訂定危機處理的優先順序，僅是提供一種前後一致的考量方法，它並非完全準確或客觀，因為不是所有資產都能量化，學校行政人員的判斷才是最終的決定因素。

學校在預防工作上，學務處（訓導處）需成立「校園安全維護會報」，由校長或訓導主任擔任召集人，而各處室主管擔任會報成員，就其責任範圍內的安全狀況，提出檢討與報告，如學務處可就近期內學生所發生的安全事故提出統計、分析及改善建議，而總務處可就校園內的建築物，提出保養、維修、堪用狀況或就校園工程說明安全措施及注意事項…等，讓校長及相關人員瞭解，並謀求防範、改進的措施（許龍君，1998：46）。所以，藉由定期召開「校園安全維護會報」，便能有效的偵測及評估校園中可能發生的危機，因此，在預知可能有危機發生時，要馬上提高警覺，絕不能漠視，若是以鴛鴦心態、逃避事實，儘管逃得了一時，卻不能永遠逃離風暴。因此，校方對於教職員、學生、家長或社區人士等所提出可能引發危機之事件，能派相關人員（各處室）一一檢視，絕不可馬虎漠視。如學校遊戲器材損壞，應立即通知總務處，由負責人員決定是否需趕緊修理，或暫時圍起警告布條禁止使用，以免造成意外傷害。而危機的評估也相當重要，一旦評估的方向偏了，都可能讓危機的傷害擴大，若在評估上有困難，可與相關人員共同討論，甚至請教相關的專業人士給予協助，如法律事務上的問題可請教律師、對於情緒困擾的學生可詢問心理輔導專家…等。因此學校應當聽取多方（包括校外人士、專業人士）的意見，才能做一個更適切的評估。

## 2. 擬定危機應變計畫

Fink 認為危機應變計畫是手冊、藍圖，更是危機四伏的森林內迷路時，用來脫困的地圖，它涵蓋了處理各種危機的要點，並依據危機的種類，危機應變計畫事先準備處理危機所需的人力或物資，節省危機應變小組寶貴的時間，以便專心處置危機（韓應寧譯，1987：86）。而吳宗立（2004：66）認為危機應變計畫是預防性的，是危機發生前的準備，學校擬定危機應變計畫，可以提供在危機中的行動指引，建立危機行動時的優先順序，並界定相關人員的角色及責任範圍，使學校在面臨危機時能很快的進入狀況。

危機計畫的目的就是在事前對可能發生的潛在危機，預先研究討論，以發展出應變的行動準則（孫本初，1997：263）。而吳宗立（2004：59）認為危機計畫

的主要目的是透過不斷的規劃活動，促使組織的高層決策者們能夠將其注意力集中於與危機有關的事宜，並藉不斷的規劃活動來增強決策者的專業知識。陳儀如（1997：155）則認為計畫均已假定在最惡劣的情境下，企圖轉危為安為主旨，在根據利害關係者找出有助於解決危機者，利用集思廣益的方式及支持系統的協助，以作好有效的計畫。

顏秀如（1997：47—48）認為擬定危機應變計畫的原則如下：

- （1）危機應變計畫的精神是主動的、正向的處理危機或控制損害，而非消極逃避或試圖推諉責任。
- （2）危機應變計畫內容最好以書面形式呈現，而危機應變計畫的目的在於建立危機時行動的優先順序，並界定相關人員的角色及責任範圍，以其遭遇危機時小組成員能很快的進入情況，從容不迫、按部就班的處理危機。
- （3）需考量危機情境時，人員可能有的反應及溝通管道的改變，做好危機溝通準備，除了處理危機的行動外，危機應變的計畫內容亦需包含危機原因極其影響的調查。
- （4）計畫的內容雖需完備，以做為人們在危機中的行動指引；但也不可過於容雜瑣碎，應留有適當彈性做為人員在處理危機時的權變空間。
- （5）草擬計畫時應審慎周詳：可事先詢問校內人員及校外專家學者的意見；一旦決定計畫內容，則危機時採取的行動須與計畫相符。

謝謹如（2003：257）認為學校危機管理計畫的發展與設計，包括：提供對危機之前和之後的控制，建立優先順序，考慮在危機時，溝通狀況的改變，集中溝通，並提供討論的空間，實行內部調查等等。

至於如何研擬駕馭危機計畫，邱昌泰（2003：277-278）提出他的看法，敘述如下：

- （1）成立危機處理小組：小組的默契是否嫻熟？有無經過演練？以誰為核心？籌碼有多少？
- （2）危機性質的分析：該危機屬於人為性或自然性？傾圮性或功能性？固定現場



或非固定現場？國內或國外危機？該危機的發生有何嚴重後果？

- (3) 建構「社會支援資源體系」：建立社會資源支援手冊，特別是軍方、非營利組織、國際救援團體、地方民間救援團隊，平時就應該保持聯繫。
- (4) 疏散名眾計畫：民眾如何疏散，需事前加以研擬。
- (5) 危機狀況演習或訓練：首長要不定期的舉行演習或訓練，以提高危機意識與危機處理能力。
- (6) 危機發生後的救濟或安撫工作計畫：包括現場證據的保留與檢驗、受害民眾的慰問與道歉、回饋與賠償問題的談判、災害現場的重建等。

吳嶺（2000：24）認為在訂定應變計畫時，除了就學校特性研擬可行之處理計畫，並將社區資源、如家長會、醫院、社區社工組織、消防救護、法律顧問等納入規劃，將有利危機之處理。而陳啓榮（2005：129）則認為應變計畫之內容包括：模擬危機狀況、任務編組、職責分工、行政支援與溝通協調。至於如何有效執行危機管理計畫，Cody 及 Dise 提出三個步驟：訂定危機處理的目標、劃分責任歸屬以及提供有能力去設計和執行計畫的行政人員（引自鄭瑞華、劉秋蘭，1999：51）。

Batsis（1994：9）認為學校人員應虛心接納他人之看法與經驗，要謹慎小心的採取計畫，因為有一些計畫在某一學校運作良好，在其他學校可能有問題產生，所以在其他學校的計畫前，應注意彼此的差異之處。而謝謹如（2003：257）認為危機應變計畫應具個別性，將會因學校和社區所在的不同而有所差異，例如：位處地震帶的學校，對於避震、防震的演習，就大於非地震的學校；如果學校所處在的社區是犯罪率較高的區域，則學校最迫切需要的可能就是校園暴力防治。因此，若要發展出一套管理計畫能適用於任何校園危機似乎是不太可能的，所以，危機管理計畫須具備彈性，適時授權於負責單位，計畫的內容應該依不同危機事件的種類及性質而作調整。

### 3. 危機管理小組的成立

林錦鳳（2004：102）認為危機管理小組是一個智囊團，對危機情況十分瞭解，



並能針對特殊個案做出評估的專才所組成，其工作是在主導危機發生前之預防及準備工作之規劃、危機發生時之處理以及危機解決後之重建與再學習。而 Knox 及 Roberts (2005：96)提及校本危機小組 (school-based crisis teams) 的建置，以在危機前後委派責任，成員應包括：小組領導人、領導人助理、媒體協調人員、工作人員委任協調人員、小組內部溝通協調人員、人群管理協調員等。至於鄭燕祥及伍國雄 (1997：12 - 13) 則提學校應成立危機預防小組，發掘及分辨潛在於學校內、外的危機，並辨別及歸納危機的來源、性質及影響程度。

范兆寅 (2005：96) 則認為學校危機管理小組執行的任務應包括危機管理的整體歷程：在預防工作上包括危機計畫的擬定、危機訓練的籌畫、危機情境的監測與感應等，並在危機發生時著重第一時間的處理與應變，而在危機解除後要進行善後處理工作，因此危機管理小組任務之界定不宜窄化或偏狹化。此外，在危機管理的過程中，一個人也不能完全解決危機發生後的需求，因為危機發生時需要幫助的學生往往超過一個人所能負擔，而學生較願意與較熟悉的成員分享感受，經由挑選且受過訓練的危機管理小組，在反應上將勝過毫無準備的人員，基於此有必要成立危機管理小組 (Everett, 1991：14)。

顏秀如 (1997：60) 也提出危機處理小組不同於學校的一般管理小組，小組的行事及運作內容往往會受到擁有的資源及學校和社區本身的需要所影響，因此相當多元化；同時，由於其往往所需面對的是緊急突發情境，故在成立危機小組時，需預留部分的彈性，以讓小組成員能依情境制宜，採用權變的處理方式。

由以上敘述，危機小組的人員需專才所組成，亦即有比一般人較早洞察危機的發生的能力，同時能針對不同性質、種類的危機，提出適當的策略及方法，而其主要的任務乃是主導危機發生前之預防工作之規劃、危機發生時的控制與處理以及危機解決後之復原及再成長。

顏秀如 (2001b：53-54) 認為決定小組的規模是成立危機應變小組的一項重要步驟，並提出危機應變小組規模大小的因素有：學校的形式、學生人數、小組的運作方式、小組所需執行的任務以及構成小組的預定人數。而小組成員須具備的

條件則包括：具有健康的生理及心理、具有特定的人格特質、熟悉學校環境、清楚學校行政運作的流程、與師生建立良好的關係、擁有專業的知識和技術以及願意奉獻時間於小組的發展、運作。

在成立危機管理小組時，爲了達到時效性與展現彈性，小組成員不宜過多，以5至7人爲最理想，其中包括指揮全局的主事者以及對外提供訊息的發言人二者，而主事者通常爲校長，其責任在於瞭解問題之所在，並依需要邀請校外專家協助，規劃整個處理的流程，同時校長也要指定一位發言人，其發言內容需由危機管理小組指定（教育部，2003：9）。

至於危機管理小組的成員選擇上，Coombs 提出要考慮人員的特性及人員代表的多元性，包括需有合作特質、願意在團體團體中發言、好追根究底、抗壓性以及有耐心等，此外成員對於學校的熟悉度、危機處理的經驗、個人意願、相關的專業知能，都是選才之考量（引自范兆寅，2005：96）。

鄭宏財（2000：193）認爲危機管理小組的成員包括校長、總幹事、新聞組、醫護組、輔導組、顧問組等，依危機的種類與性質加以調整；小組成員不宜過多，且須獲得校長的信賴與授權，確實發揮危機管理小組的功能。而顏秀如（2001b：55）則從組織的兩個層面來看危機處理小組的組成形態：從「人員」的層面來看，危機處理小組是由一群受過訓練的人所組成，其目的在協助人們度過危機；然小組人員不一定限於校內人員，故其可能包括社區成員或來自學區中其他學校的人員；而從「結構」的層面來看，危機處理小組並不一定是學校系統的一部份，然其應是以核心小組爲基礎的一種矩陣組織，其成員結構並非靜止的，而是視危機的性質及範圍隨時加入不同的成員。

由以上的敘述，對於危機應變小組的成立研究者整理之後，說明以下幾點：

- （1）有成立之必要性：危機的預防及處理不是一個人能負擔的，需靠一群受過訓練的專才方能勝任，因此成立危機管理小組是非常重要的。
- （2）危機管理小組成員須具備的條件：最重要的是小組成員能耐心傾聽、廣納別人的意見與想法，同時小組成員之間的溝通管道能保持暢通，也有助於小組

之運作。

- (3) 小組所包括的成員：應將訓導主任、教務主任、總務主任、輔導主任、軍訓室主任等列為主要人員，再依學校的特性或需求，增列必要之人員，不一定限於校內人員，包括社區人士、醫護人員、法律專家等專業人員，其成員必須是機動性的，必須視實際的狀況或危機的性質作不同的調整。
- (4) 成員的規模：為了使成員之間能充分的討論溝通爭取時效性，成員不宜過多，原則上以5至7人為宜。
- (5) 小組的職責：要評估危機的狀況，採取適當的措施，並指導及分配相關單位或成員的任務，同時負責協調對外界或新聞界的溝通以及新聞的發佈，也要在預計的時間內呈報上級或相關單位，最後評估結果是否已處理完善以及追蹤當事者及受害者的感受。

#### 4. 危機預防的演練

擬定完成的危機管理計畫，應該定期或不定期的演練，才能讓計畫確實的發揮功能，否則再完善的計畫也僅是紙上談兵。吳宗立（2004：67）認為危機的預防演練在於對全校師生透狀況的模擬、角色扮演等方式不斷的實施演練、檢討、修正、學習，使學校組織成員能瞭解危機發生時所扮演的角色職能，以加強危機意識與警覺，提升對危機的應變及處置能力。

Brock在2001年提出以下9個步驟，可以讓學校在從事學校危機管理演習時，做一參考（引自謝謹如，2003：257－258）：

- (1) 選擇情境：選擇可能發生在學校內的情境，要能夠涵蓋所有的危機管理小組成員。如：學生校外參觀、營養午餐中毒；師生感染到SARS等事件，而選擇一個事件之後，要附以詳細說明，例如，學校的名字、涉入的人數等，這樣會讓情境更為真實。
- (2) 安排演習：演習要事先安排在學校行事曆中，要讓所有的人都知道，採用非預警的方式，對於整個計畫來說，並不會增加它的成功性；相反的，有事先規劃實施演習，更能讓危機管理小組成員有成功處理危機的機會。

- (3) 演習的形式：可以是針對全體或是針對某一個小組成員。前者，可以評估全體成員的人際關係和互動，以及小組動員的能力；後者，則可以觀察小組單一成員（如媒體發言人）的表現，藉以了解他是否有能力勝任。
- (4) 安排觀察者：雖然所有的成員都會評鑑自己，但是安排觀察者進入現場，不僅是有用的，而且能更客觀觀察者可以用錄影的方式，提供小組成員有用的回饋；或是以事先設計好的書面問卷，提出改進意見。當然，這些都必須在演習結束之後，才能提出，如此才不會干擾到演習的進行，而對整體的效果大打折扣。
- (5) 解除參與者平常的責任：安排替代人員去接手參與者的工作是必要的，特別是演習是採用非預警的方式舉行的時候。
- (6) 讓情境更真實：情境絕對不是真實的事件，危機管理小組的成員必須知道這只是一場演習。但是，另一方面情境的安排必須切合真實的狀況，這樣小組成員才能夠有機會檢視自己可能發生的錯誤。
- (7) 保持氣氛嚴肅：如果可能的話，參與其中的扮演者，要能夠各守其位，小組成員努力扮演好自己的危機管理角色；而那些扮演受害者的人也要能夠嚴肅的表現。
- (8) 安排評論的時間：在演習之後，計畫一個集會，以便能提出評論，有助於整合演習的優缺點、可以提供書面的資訊、評估計畫的進行以及確保以後不會忘記這些意見。最好能夠在演習之後的三天內舉行，再集會可以討論的主題包括：演習計畫執行的優缺點或是針對個別的行爲缺失做一探討。
- (9) 公布演習：演習對於大眾而言，應該是可見的（visible），最好在演習之前和演習之後，都要公告周知。

Nunmaker et al.等人指出危機訓練的目的在於使組織成員除了對既有的因應策略有所了解及熟悉外，其最主要的目的是想透過此種訓練的過程使其成員能夠培養出分析的能力與知識取得的能力，並從中學習及培養獨立判斷的能力，以便其在危機的情境下能做出創造性的決策，並能以彈性的行動來解決危機（引自孫本



初，1997：264）。

顏秀如（1997：79）歸納教育訓練，有以下幾點看法：教育訓練的對象不限於學校系統人員，學校的資源有限，亦即需校內、外人士的共同合作與參與；教育訓練方式多元化，學校人員的訓練除了在職訓練為主，也可利用外界資源或是校際間的合作來配合教育訓練；教育訓練的內容視學校及教育訓練對象的需求而定；定期且持續是維持教育訓練效用的重要關鍵。

從以上之敘述，針對危機演練研究者整理出下列幾點：

- （1）就演練的內容而言：其內容必須多元化，包括安全教育、法治教育、生活教育、兩性教育，甚至可與社區、民間團體或校際間的合作來達到危機預防的演練。
- （2）就演練的情境而言：在演練的過程中，盡量讓情境接近真實，同時演習事項須事先排在學校行事曆中，讓所有成員都知道，而成員再透過演習情境的模擬、角色的扮演…等方式，不斷的檢視自己改善的部分，提升自我的危機應變能力。
- （3）就演練後的檢討而言：在演練過後，應在三天之內舉辦檢討會，以免時間太久，參與的成員忘記演練時想提供之意見，而討論的主題必須包括：演練過程的優缺點、演練的流暢性…等，同時將檢討會的過程寫成記錄，以供類似危機發生時做參考。
- （4）再演練的追蹤及評估：對於同一性質的演練做再一次的演習時，除了例行的規劃外，並能針對上一次的問題做修正，演習過後再做一次評估，否則問題一直存在不做追蹤解決，即使演練了好幾次，還是失去演練的真正意義。

從以上之探討，演練的最主要目的是希望當學校真正發生危機時，由於透過事先的設計與練習，能使相關人員在「從容不迫」、「掌握關鍵」的狀況下來面對危機，並確保處理危機的流程能順暢，達到有效的處理危機。因此，演練在危機預防的工作是很重要的一環，絕不可省略或輕忽它。

## 5. 建立良好的溝通情境



吳嶺（2000：25）認為在校園危機管理方面應重視協調溝通，學校並非僅有教育及輔導工作，文書、出納、營膳、飲食等均為學生及教學工作所必須，若能重視協調溝通、團結合作，對危機處理機制之發揮功效有莫大助益；另外，暢通與家長溝通管道，如舉行親職座談、實施家庭訪視、運用電話聯繫等，使家庭與學校共同執行教育工作，讓學子安心就學，學校也應秉持「教育愛」引導學生，在校園中建立學生溝通管道（如申訴管道），使學生得以抒發自己心中的話語，以達懲處公平與公開之原則。鄭燕祥及伍國雄（1997：13）則主張訂定專責小組負責內、外溝通，並讓其具備足夠的知識和技巧去處理，預先設定有效的危機溝通渠道，可減少不必要的誤會及恐慌；若缺乏溝通，關心學校的人士不單不能幫助學校，相反的，可能讓謠言擴散，傷害學校。

顏秀如（1997：61－66）綜合學者專家說法，認為危機發生前的溝通準備工作應包括：

- （1）建立良好的公共關係：包括與媒體保持開放且合作的關係、與社區建立之互助的關係。
- （2）設置聯絡人：包括校園、執法單位、媒體（發言人）、家長、教師、諮商或學生、醫療等聯絡人，並且應預先指定每個職位的代理人，同時人員的聯絡電話即在危機中所負責的工作，需張貼於學校主要辦公室，並影印給學校成員及社區資源機構。
- （3）籌畫支援資源：學校有效地運用資源（包括執法單位、社會服務機構…等），除了平時與其建立良好的工作關係外，亦需確定彼此合作的內容及危機時雙方的角色、責任及合作程序，而最有效的方式是編制危機資源表（crisis resource list），其在表上註明資源名稱、電話及每種資源可協助學校處理危機的部分，並定期的檢視更新。
- （4）建立緊急通報機制：如電話網路（電話樹）、事件通報系統、緊急通訊裝備、緊急代碼等。Jones及Paterson（1992：5-6）提出學校可建立一個非正式的溝通網路，不但可協助傳播正確的訊息、排除不實的謠言之外，更能使正確的訊

息快速的傳遞，而溝通網路（電話樹）的複雜性將依社區與學校系統的大小而有所差異，而為了使資訊能盡快的與需要者聯繫，基本上溝通的層次應越簡單越好。

邱昌泰（2003：278）認為有效的危機管理有賴於危機溝通機制的建立，危機溝通可以說是危機管理過程中的「心臟」。所謂的危機溝通，簡要的說明如下：

- （1）危機通訊系統的建構，使通訊管道一直保持彈性化、多元化的暢通管道。
- （2）媒體公關的重要性，傳播媒體在緊急災難事件中，扮演著下列的功能：緊急災難資訊的散播、緊急災難事件的詮釋、培養群眾的共同價值感、動員社會力量。
- （3）危機處理的過程，若有召開記者招待會，需注意記者招待會的十誡：絕不說謊；不應該說的，必須明確表示「不能說」；切忌以不知為知之；切忌誤導性行為；不迴避，不使人等待；顧慮截稿時間；明確指出無法回答的秘密問題；資料必須事先分配給記者；誠摯地道歉；附帶解禁的發表方式。

顏秀如（2001b：50）認為如能擁有健全的溝通管道及良好的危機溝通能力，將可影響校內成員及校外人士對學校的支持態度及對危機事件的看法，並針對加強學校危機溝通能力方面提出幾點建議：建立危機事件發生時校內緊急通報管道：學校除了利用既有的廣播系統通報外，可再設計一些緊急溝通管道，如對講機傳真機及電腦等設備，來傳遞緊急訊息，可設計緊急代碼，利用符號或文字來說明危機的類型及嚴重性；落實校園危機事件通報管理系統，並建立發言人制度，負責答覆外界的詢問及接受媒體的採訪，而發言人的決定需考量學校與危機溝通的實際情況；隨時與家長保持良好的聯繫：可透過親職教育活動、家長諮詢熱線或召開家長會議，讓家長瞭解學校在危機的預防及處理有何措施。

從以上對建立良好的溝通情境的說明，研究者有以下的看法：

- （1）學校平時應重視溝通管道，如：舉辦親職座談、家庭訪視、召開家長會議…等，並與社區、執法單位、媒體、輔導機構、慈善團體…等做好聯繫的工作。同時要編制危機資源表，在內容中需註明資源名稱、聯絡電話以及所能提供

的資源為何，若危機發生，學校將能尋求相關管道的協助。

- (2) 學校必須設置校園、媒體、警察單位、醫療、輔導團體、民意代表、教師會…等的聯絡人，並規定其責任及任務，使其扮演好各自的角色，同時也需設置溝通中心，以當作新訊息的接收及答覆問題之處。
- (3) 平時與媒體的溝通應把握下列原則：要能掌握助媒體關注的焦點、主動提供正面的訊息給記者、面對媒體要誠實及嚴守教育道德倫理。
- (4) 加強通訊裝備：學校對於雙向對講機、電腦網路、傳真設備、緊急溝通配備都要能設置並定期檢查。
- (5) 建立電話溝通網路（電話樹），如此才能使學校迅速傳遞正確的訊息。

## (二) 就危機發生時的處理而言

研究者將危機發生時的處理分成三個部分做說明，分述如下：

### 1. 啟動危機管理小組

當危機不幸發生時，應立即啟動危機管理小組，顏秀如（1997：94－96）針對小組本身的工作重點及原則說明如下：

- (1) 界定危機，蒐集資訊：確認事件的性質和評估危機的嚴重性，並運用更多種技術來評估危機情況即檢視消息來源的正確性。
- (2) 建構解決方案：增加備選方案，並考慮方案的適切性及是否具有彈性。
- (3) 迅速建立工作轉換時間表：當危機發生時，小組成員可將平實的工作轉交給有關的代理人，而能專心處理危機事宜。
- (4) 召開危機處理會議，並儘快舉行教職員會議。
- (5) 學校成員根據危機應變計畫分工合作，能對危機適當且有效的反應。
- (6) 運用相關資源：將原以編妥的危機資源手冊進行運用。
- (7) 若有需要時可尋求創新：小組成員在處理危機時，需隨情境的變化適當的調整和創新，重視危機的特殊性部分。
- (8) 避免「零－和賽局」（zero sum game）的思考及處理方式：危機處理小組在處理危機時，盡量與受影響的人協商，結果至少在對方可接受的範圍內，則

可緩和危機的影響，避免危機的擴大。

鄭燕祥及伍國雄（1997：16）認為危機發生時應迅速成立應變小組，集結校內有經驗的成員共同處理危機，亦可協助進行資訊蒐集及狀況分析，以訂定對策。在面對危機，學校組織的職能應該迅速的集中一處，及必須中央集權化，如此方可收到有效控制情況的功能。

## 2. 危機資源管理的運用

林培彥（2005：188）認為資源管理系統設置的目的在於有效解決資源應用與分配的問題，此系統在危機管理過程中扮演後勤支援的角色，其有助於危機管理小組專注在策略決策上，並確保此決策可獲得足夠的支援來執行。若平時即能讓危機小組的人員都能瞭解各種資源的種類、數量、配置、地點等，如此在危機發生時即能迅速提供危機小組使用（林賢春，2003：39）。而林錦鳳（2004：103）認為危機發生時，為使學校仍能正常運作，應立即啟動危機資源管理系統，由危機管理小組統籌運用，包括：人力、物力的調配、支援系統的協助、溝通機制的網路…等。

依據教育部訓育委員會2003年發行之《學生事務危機處理》中，提及社會資源的運用，包括社區義工的資源、警政單位、政黨或地方政府的組織資源，社福機構、宗教團體、工商團體或財團法人等。平時學校各處室主任可與相關的社會資源之各單位廣結善緣，熟悉各單位的主管及聯絡人，建立互惠、互通的交流。例如：學校有意外事件或校園紛爭時，警政單位可提供適時又快速的協助。因此，各學校宜調查學區附近可提供之所有資源，造表列冊，註明聯絡人、聯絡處或電話等，而可能之社會資源單位包括如下：警察單位包括分局、派出所、消防隊、空中警察、交通大隊及義警義消；司法機構包括地方法院、調查站；醫療單位包括學校附近之醫院、診所、鄰近之大型醫院；軍事單位包括當地憲兵隊、後備軍人、當地駐軍、海鷗部隊；輔導諮商機構包括生命協會、救國團張老師、療養院、相關社會工作室或協會；政府機構包括教育部各縣市校外服務聯絡處、各縣市政府相關局或處；其他包括中華民國山區山難防範救災協會、中華民國山難救助協會。



研究者將上述之社會資源單位內容整理如表 2-3-1。

表 2-3-1 社會資源單位內容表

| 機構或單位  | 內容項目                       |
|--------|----------------------------|
| 警察單位   | 分局、派出所、消防隊、空中警察、交通大隊及義警義消  |
| 司法機構   | 地方法院、調查站                   |
| 醫療單位   | 學校附近之醫院、診所、鄰近之大型醫院         |
| 軍事單位   | 當地憲兵隊、後備軍人、當地駐軍、海鷗部隊       |
| 輔導諮商機構 | 生命協會、救國團張老師、療養院、相關社會工作室或協會 |
| 政府機構   | 教育部各縣市校外服務聯絡處、各縣市府相關局或處    |
| 其他     | 中華民國山區山難防範救災協會、中華民國山難救助協會  |

資料來源：整理自學生事務危機處理（教育部，2003c：62）

### 3. 謹慎面對大眾或媒體：

在校園中，危機事件的發生似乎很難避免，如果能使危機消彌於無形，實為上上之策，但是學校一旦發生危機事件，卻經常成為大眾或媒體追逐。依據林萬億（2004：40）在危機管理上，舉出以下危機公關的要領，簡述如下：

- （1）掌握媒體記者關注的議題：抓住媒體關切的焦點，可讓危機處理朝正面的消息，學校有義務避免事件聳動性降低，才能有空間處理危機，並主動提供可公開的訊息給記者，以免記者在事故現場到處奔波找話題，妨礙危機處理。
- （2）指定專人做好新聞聯繫工作，並安頓記者輯攝影人員，校長要指定一位人緣好的員工擔任新聞聯繫工作，但層級不能太低，最好由組長擔任，同時指定適合人員發布新聞，在學校內一定要找一位口齒清晰、頭腦清楚、誠實可靠、適合的發言人，並與新聞聯絡工作人員密切配合。
- （3）注意發佈新聞的適當時機，滿足電視整點新聞的播報需求，及平面媒體的截稿時間，並準備新聞稿、相關資料、照片以供記者參考，如有必要，協助記



者安排採訪對象與採訪地點，並以受訪問者的最佳利益考量。

- (4) 尊重新聞自由，不干涉採訪內容，若報導不公，必須去函更正，如報導錯誤，應適時溝通，如何更正，應尊重新聞自由，千萬不要企圖左右報導內容，也要嚴守教育專業倫理，絕不洩漏受害者的私密，即使是加害者也不可藐視其人權，此外也不可誇大不實的報導將導致他人二度傷害，也使危機處理節外生枝。

顏秀如（2001a：46）認為在危機處理與控制的溝通原則，敘述如下：在面對媒體，要能建立積極負責的態度，樹立合作的形象，主導採訪方向，能表現負責、勇於面對的態度，並用書面及口頭聲明，此外媒體聯絡人發言應適宜且正確，而針對不同對象，運用不同的溝通方式，也要與社區分攤責任，若牽涉社區問題（如槍擊、鬥毆等），學校在對外界發表時，應說明校方的防範措施，並強調社區成員共同解決問題的重要性。

危機的相關資訊必須要有統一傳遞的管道，否則，因此將使危機的處理更為棘手，而學校應設有發言人制度，來統一對大眾或媒體解答問題及為學校爭取良好的形象。林賢春（2003：39）綜合國內多位學者的看法，認為發言人需接受訓練並遵守下列原則：以誠實的態度來提供重要且正確的訊息，對於不實的謠言應儘速予以駁斥，儘速針對危機可能引發的不良後果加以清除，對學校措施表達高度信心，並定期主動邀請媒體參加簡報或記者會，若危機時間加長可多派一位人員負責相關事宜，需對採訪記者身份加以確認，盡量避免談論對於學校運作產生負面影響的話題，也要避免以煽動的語氣或嚴詞回答媒體話題。

有危機時，謠言可能四起，誤傳之事擴大，問題也隨之擴大，故與媒體之互動，確實相當重要。依據教育部於2003年所發行之《學生事務危機處理》中，對新聞媒體的因應之道提出以下之看法：與媒體應採取主動聯繫、提供新聞稿，不要被模糊焦點，若有不實之報導，宜做立即之澄清，而對於不幸之事件也不宜做太多的辯解，據實以報即可；此外，要平實的描述事件經過，不要讓媒體有炒作新聞的機會（尤其是負面新聞）；需統一公關發言人，避免媒體斷章取義，因而造

成更大之渲染，必要時，也可採取暫時封口，將文稿交給媒體，待危機風暴稍歇，再做說明；要能固守校方最後一道防線，除了提供媒體一些訊息保持良好之互動，但又不予以可乘之機，更要留意校長乃是最後一張王牌，是談判的最大本錢，除非萬不得已，否則絕不能一下子就將校長曝光；對於媒體或散佈不實言論者有必要時需提出毀謗告訴，以維護相關人員之權益；接受媒體訪問時要清楚自己言談的中心主軸，不要被誘導，並據實以報，千萬不要推卸責任，宜坦承應付之責任或改進之處。

從以上對危機處理與控制的說明，當校園發生危機時，校園危機應變小組便立即啟動及運作，再依所擬定的校園危機管理計畫，評估危機的性質並監控校園危機事件之發展，同時將資源妥善運用，並透過謹慎的危機溝通，才能在最短時間內順利的解決危機。

### （三）就危機解決的復原與追蹤而言

研究者將危機解決的復原與追蹤分兩方面做說明，敘述如下：

#### 1. 加速復原的工作

危機發生後，對關係人應做適當的處置與補償；勇於向社會公眾說明原委及處理情形以示負責。針對創傷事件後的校園內部公共關係，宜做受害者及同儕負面情緒、個人內心適應的探討及輔導（黃瓊慧，2002：47）。若要加速復原工作，林錦鳳（2004：103）認為學校應對其內、外部所遭受的傷害，給予適當的說明、救助與補償。就學校外部而言，應在危機發生後，向社會大眾說明危機發生的原因與處理情形，並聲明願意負起處理責任；就學校內部而言，應透過師生溝通方式來了解心理的感受，並啟動諮商與輔導系統，撫慰受創的心靈，使學生能安心學習，學校盡快恢復正常運作。

顏秀如（2001a：49）危機後的溝通工作包括提供「簡述」（debriefing）活動，讓相關人員抒發及討論對於危機的感受，提供家長及學校成員危機處理的相關資訊，同時對協助學校的社區團體應保持聯繫並表示感謝，並建立危機事件處理的書面檔案。而唐璽惠（1998：56）認為事後的輔導必須做到：能掌控危機事件發

展並做詳細記錄；能對外發表消息、澄清外界的疑慮；對於關鍵人物的說明及輔導；對案主或標的物的治療、矯正與修護；對周邊人、事、物的復原；能檢討得失並做改進。

## 2. 反省危機事件促進成長

林賢春（2003：43）認為危機解決後，學校應成立一個調查及評估小組對整個危機管理運作過程檢視，例如：計畫是否周延？編組是否適切？演練是否落實？功能是否發揮？各種資源是否配合運用？資訊是否通暢？現有的知識與能力是否能對危機有效處理？溝通是否圓滿？決策是否達到預期的效果？均做客觀、公正的評估調查。以供學校檢討及修正危機管理計畫之參考，尤其透過這樣的方式能提高學校師生的危機意識，以及提升學校師生處理危機的能力。

依 Mitroff 及 Pearson 在《危機管理診斷手冊》的分析，在危機解決後，學習階段應有以下的反省：能對危機回顧；不以責備的觀點來回顧以往的危機管理；將做好與做不好的地方加以比較；將學習擴及到其他的危機；將學習經驗化為正式的文件；學習小組的腦力激盪與創造力；危機發生週年皆有反省紀念活動（吳宜蓁、徐詠絮譯，1996：50）。當危機事件處理完畢後，學校可運用學習型組織理論，就危機處理過程研究檢討、互相學習及分享知識，再從事危機管理體系的規劃與運作。從危機事件處理過程中學習及省思，並將其學習回饋制危機發生前的準備工作，以利危機管理活動的再推動（林錦鳳，2004：103）。

根據以上對危機解決的復原與追蹤的敘述，可以瞭解到：危機經適當的處理後，並不代表危機管理的結束，而如何讓組織盡快回復正常運作，乃是更重要的工作。同時也希望藉由這次處理危機的經驗回饋到日後的危機管理上，讓組織有再學習的機會。同時研究者也認為在加速復原工作時，也要不斷的省思學習，在學校中成立調查及評估小組是很重要的，除了將整個危機管理過程運作的情形詳加記錄，並做成書面檔案，以利作為日後校園危機管理計畫之參考。

## 二、校園危機管理運作上的困境

校園內潛藏的困難，是校園危機管理的障礙，因此必須清除這些障礙，才能確保校園之純淨與安全。以下敘述五位學者之看法：

徐士雲（2002：138 - 139）的研究發現認為國民小學在危機預防與準備的五個向度之表現上如下：在計畫組織方面，以訂定校園禁地管制辦法者最少；在環境設備方面，以校園禁地（死角）設有警告標示或上鎖的情形最少；在溝通網絡方面，而以學校與新聞媒體保持開放且密切的關係之知覺較低；在法律責任方面：設有危機處理方面的法律顧問或可以諮詢之專家的情形較為不足以及在教育訓練方面，以定期或不定期針對不同危機情境舉辦教師在職訓練之情形最少。而徐士雲在國民小學危機處理的四個向度之表現上如下：在組織運作方面，以檢視媒體的報導與評論以澄清真相之知覺與行動較弱；在領導協調方面，運用團隊力量使學校早日回復正常運作的情形最弱；在公共關係方面，以學校發言人於危機發生後事先模擬媒體問題之情形最少；在追蹤輔導方面，以為危機事件或其結果，籌備紀念儀式或是籌募基金的情形較為不足。而朱宥堂（2003：99）在調查的結果中顯示出的困境包括危機偵測機制不足、教育訓練不足和社區支援不足。

林素華（2003：99）的研究發現所遭遇的困境如下：

1. 各國民中小學普遍存在學校校舍建築物「分批分年興建」及「老背少」的現象，致使一樓的建築物尚未達使用年限或已經達到耐用年限，而二樓的建築物卻未逾最低使用年限，使二樓的建築物必須和一樓的建築物一併拆除重建，造成資源的浪費。另由於學校校舍興建的設計監造，校長與總務人員均非工程專業人員，無法有效的監督工程品質的維護。常因為建築物的施工品質不良，造成校園安全的隱憂。
2. 國民中小學雖為義務教育，但由於教育經費的分配不均（指設備經費方面），造成各校的經營發展有很大的差距，或者由於教育經費的有限性，造成無法滿足各校的需求的困境。常使學生家長認為政府沒有照顧到學童享有良好教育環



境的機會。

3. 雖然縣政府於921及1022地震後，行文各校依本身需求訂定學校的緊急應變計畫，而各校也都按規定訂了緊急應變計畫，惟學校並未落實執行，讓緊急應變計畫流於形式，未能於危機發生時發揮作用。

林賢春（2002：82－85）認為台北市各大學院對於校園危機管理的困難研究結果分析如下：

1. 校園危機管理最難溝通的對象：多數危機處理小組在處理危機時最常發生的困難就是溝通問題，有七成多受試者認為受害者家屬最難溝通。而與傳播媒體人員以及民意代表的資訊傳播溝通也是一份艱辛的工作，均會讓校園危機管理運作上產生阻力。
2. 進行校園危機管理工作時的困難：進行校園危機管理工作時遭遇到的困難以媒體擴大渲染、缺乏經驗、不熟悉相關法令、危機處理教育訓練不足以及「相關人員配合度不夠」所佔比例較高，因此除了媒體擴大渲染外，就是人員的問題如：缺乏經驗、不熟悉相關法令、危機處理教育訓練不足以及相關人員配合度不夠等。

依張茂源（2002：33－34）整理歸納，造成學校危機發生的困境有：

1. 組織運作僵化：傳統學校行政組織大都採行「由上而下」方式，遇到問題發生時往往無法立即有效的處理，導致問題益加嚴重，危機必然發生。
2. 事件發生處置延誤：由於教師缺乏處理問題能力，突發狀況不能沉著應變，錯失解決第一時機。
3. 行政管理無效率：學校是一鬆散結構的科層組織，再加上缺乏充分分層授權的行政管理，經過層層的限制與規定，效率自然低落，遇到狀況發生時，便手足無措、喪失解決問題的第一時機。
4. 資訊系統不良：缺乏早期預警制度及情報蒐集系統，無法掌握即時的資訊。
5. 溝通管道的不足：由於缺乏良好的通訊與傳播管道，常常無法將訊息快速的傳達到領導者，導致問題一再重演、惡化，終致不可收拾。



6. 組織經營方向不明確：組織成員無法充分了解組織經營方向，得過且過。
7. 學校應變能力的不足：等待命令下達的結果，往往無法適應突來其來的狀況。
8. 外在環境的顯著改變：校園屬於公共領域，長期因為與外界的隔絕，對於外在社會環境變動的影響適應性較差，再加上人員對於外在環境改變的敏感度不足，一旦問題發生，便容易形成危機。
9. 組織動員與管理能力的欠缺：由於校園分工和任務編組的無法落實，遇到危機發生時組織的動員力及有效支援體系無法發揮效果，也是導致危機擴大的因素之一。
10. 平時缺乏演習訓練。

陳聰明（2004：60-61）認為目前前存校園危機管理的困難，包含下列三項：

1. 人員知能：相關人員配合度不高、不熟悉相關法令、缺乏經驗、至無法掌握校園危機之時效；全校師生及教職員工對處理校園危機之知能不足，缺乏危機意識及警覺性。
2. 計畫、組織運作：部分學校未建立校園危機管理機制、未能定期舉行校園危機模擬訓練、學校與媒體互動欠缺、對外發言人，缺乏訓練，均造成處理校園危機事件之負面作用。
3. 教育訓練：未能舉辦校園危機管理研習，規劃相關課程工校園危機相關人員研習訓練、未建立主動積極與和諧的校園文化，至無法發揮團隊精神，處理校園之危機。

由以上學者對「校園危機管理所遭遇的困境」之研究得知，學校在校園危機管理運作上確實存在一些困境，研究者整理如下：

（一）在危機的預防上，校園所遭遇的困境從學校環境、人員、教育訓練、溝通、經費、校舍建築和演習訓練七方面來說明：

1. 在學校環境上：在校園死角設置警告標示或上鎖情形較少，而這些地點可能是學校產生危險機率甚高之處。
2. 在人員方面：學校人員不熟悉相關法令所佔比例偏高，而學校設有法律顧問或

可以諮詢之專家情形很少，因此一旦觸及法律事件，對學校而言相當棘手。

3. 在教育訓練方面：舉辦教師危機方面的在職訓練或相關研習較缺乏，因而使教師在面對危機時敏感度較差、應變能力較弱。
4. 在溝通方面：學校能與新聞媒體保持開放且密切的關係情形較少，造成與媒體人員溝通不良，因而造成媒體擴大渲染，讓校園危機管理運作上產生更多阻力。
5. 在經費方面：由於各校的教育的設備經費分配不均，無法滿足各校的需求，而建立一個安全無隱憂的教育環境。
6. 在校舍建築方面：校長與總務人員均非工程專業人員，無法有效的監督工程品質的維護，常因為建築物的施工品質不良，造成校園安全的隱憂。
7. 在演習訓練方面：平時未能定期舉辦校園危機模擬之訓練，面對突如其來的意外事件，便無法冷靜、謹慎的處理，讓為導致危機惡化，終至不可收拾。

(二) 在危機的處理上學校所面臨的困難以溝通、團隊分工與媒體的互動三方面來說明：

1. 在溝通方面：多數危機處理小組在處理危機時最常發生的困難就是溝通問題，有七成多受試者認為受害者家屬最難溝通。
2. 在團隊分工方面：由於校園分工和任務編組的無法落實，各校訂定緊急應變計畫僅流於形式，再加上相關人員配合度不高，要運用團隊力量使學校早日回復正常運作的情形困難。
3. 與媒體的互動方面：學校對於檢視媒體的報導與評論來澄清真相的能力較弱；學校發言人在危機發生後事先模擬媒體問題之情形較缺乏。因此，面對危機的處理情形的說明，會出現訊息來源不正確或媒體不實報導的情形，將會讓危機的問題越擴大。

(三) 在危機解決後的追蹤輔導上：在危機事件後,以籌備紀念儀式或是籌募基金的情形較為不足。

### 三、校園危機管理的相關研究

危機管理是屬於教育工作中重要的一環，學校做好預防措施與危機處理，才是學校行政真正關切的課題。因此，建立一套完善校園安全管理制度，避免意外事件發生，是當務之急，而校園危機管理人員也須時時預防或處理校園中可能發生的任何事故與危機，強化安全措施，防止意外事件的發生。以下分別論述黃新福、周蕙蘋、顏秀如和謝謹如對危機管理之研究結果，同時研究者整理其結果提出應重視的部分。

黃新福（1992）進行危機管理之研究，研究結果提出組織若要做好危機管理的工作並落實其應有的成效，應從強化決策者的危機辨識能力、完善的管理計畫及制度的建立、以及透過組織文化變遷的方式，來提昇危機意識，並且加強危機的溝通效能和不斷的訓練及學習，透過這幾個方面來著手。

周蕙蘋（1995）進行的危機管理之研究，主要研究結論如下：

1. 組織發生危機的成因包含組織內在的環境因素及外在因素。
2. 危機不僅會對於組織生存產生嚴重的威脅，也會因危機情境下的強大壓力下造成對組織管理產生不利的影響。
3. 組織若欲發揮危機管理成效有賴於決策者的支持意願與辨別危機意識能力的增強。
4. 有效的危機管理活動是一種動態且長期性的工作，需要有一套運作模式來加以完成。
5. 組織經由不斷的學習過程，必須使危機管理的成效得以發揮。

顏秀如（1997）國民中學校園危機管理之研究，其相關結論如下：

1. 已有部份國民中學重視危機管理的觀念並採行必要的措施。
2. 學校成員對於潛在校園危機的認知以侵害事件居首位。
3. 提高學校成員的危機意識是學校危機管理的首要工作。
4. 學校對傳播媒體的溝通能力及方式有待加強。

5. 傳播媒體的報導將會影響校園危機管理的成效。
6. 校長應考量危機溝通情境的需要指派合適教職員擔任發言人。
7. 學校危機處理小組的設置缺乏彈性。
8. 不同背景的學校成員對於學校危機管理的瞭解略有差異。
9. 學校危機管理工作的缺失與困難有待改進及解決。

謝謹如(2000)以高雄市國民中學為對象所作的學校環境與危機管理關係之研究，探討國民中學學校環境與危機管理的相關程度與學校環境對於學校危機管理的預測力，並得到以下結論：

1. 應變能力是教師認為最需加強的能力，在學校危機管理上，男性、服務年資較深及兼任行政職的教師有較高的知覺。
2. 具危機管理相關（研習和處理）經驗的教師，在學校環境和學校危機管理上有較高的知覺，而國民中學學校環境對於學校危機管理有其重要性，學校環境愈佳，學校危機管理越好。
3. 國民中學學校環境的「和諧」層面對學校危機管理最具預測力。

針對以上校園危機管理的研究結果，研究者認為校園危機管理運作應加強教育訓練、溝通、計畫與小組三個方面，分述如下：

（一）在教育訓練方面，研究者分4部分說明，敘述如下：

1. 教育當局或校方應重視學校成員危機意識的加強，必須定期舉辦校園危機管理研習，規劃各類型之校園危機相關課程，使校園危機管理相關人員可以參加研習訓練，提昇校園危機管理機制。
2. 利用學校相關課程，做法治教育、安全教育、兩性教育…等的宣導，儘可能將這些活動列在學校的行事曆中，藉此來提昇全校師生處理校園危機之知能及危機意識。
3. 學校於平常之生活中灌輸學生正確的價值觀及負責任之態度，以減少校園危機的發生。

4. 欲發揮危機管理成效有賴於校長的支持意願與辨別危機意識能力的增強。

(二) 在溝通方面，研究者分3部分說明，敘述如下：

1. 強化學校對傳播媒體的溝通能力及方式。
2. 校長應考量危機溝通情境指派合適人選擔任發言人。
3. 強化學校內部的溝通，包括師生相處、同事之間、行政溝通、親師溝通…等，將有助於校園危機管理。

(三) 在計畫與小組方面，研究者分3部分說明，敘述如下：

1. 學校必須擬定完善校園危機管理計畫，並針對各種校園危機可能發生之類型，做好模擬演練。
2. 選擇適當人選而成立校園危機管理小組，而小組必須富有彈性，同時必須與現有的行政運作相配合，才能發揮危機管理小組之功能。
3. 檢視現行校園危機管理組織之運作，是否能發揮功效？缺失有哪些？可以做何改善？…等等，唯有全校師生及教職員工全心投入校園危機管理，才能減少校園危機事件的發生。



### 第三章 研究設計與實施

本章共分六節，分節依次說明研究架構、研究對象、研究方法、研究流程、資料處理與分析和研究倫理，以下便依序說明之。

#### 第一節 研究架構

本研究乃透過相關文獻、文件之分析以及深入訪談方式來進行，並依據研究動機與研究目的，分成三個部分來探討台中縣國民小學校園危機管理。首先，探討校園危機管理之意涵；其次探討校園危機管理運作之現況；最後探討校園危機管理的運作困境以及改善途徑。而在探討校園危機管理之意涵，又分成 4 部分做探討，包括校園危機的種類、校園危機的成因、校園危機管理的定義、校園危機管理的相關規定，而在探討校園危機管理運作之現況，又分成 3 部分做探討，包括危機預防的現況、危機處理的現況、危機善後的現況，此外，在探討校園危機管理的運作面臨困境以及改善途徑，又分成危機預防、危機處理、危機善後這 3 部分的困境以及改善途徑，本研究的架構圖，如圖 3-1-1。

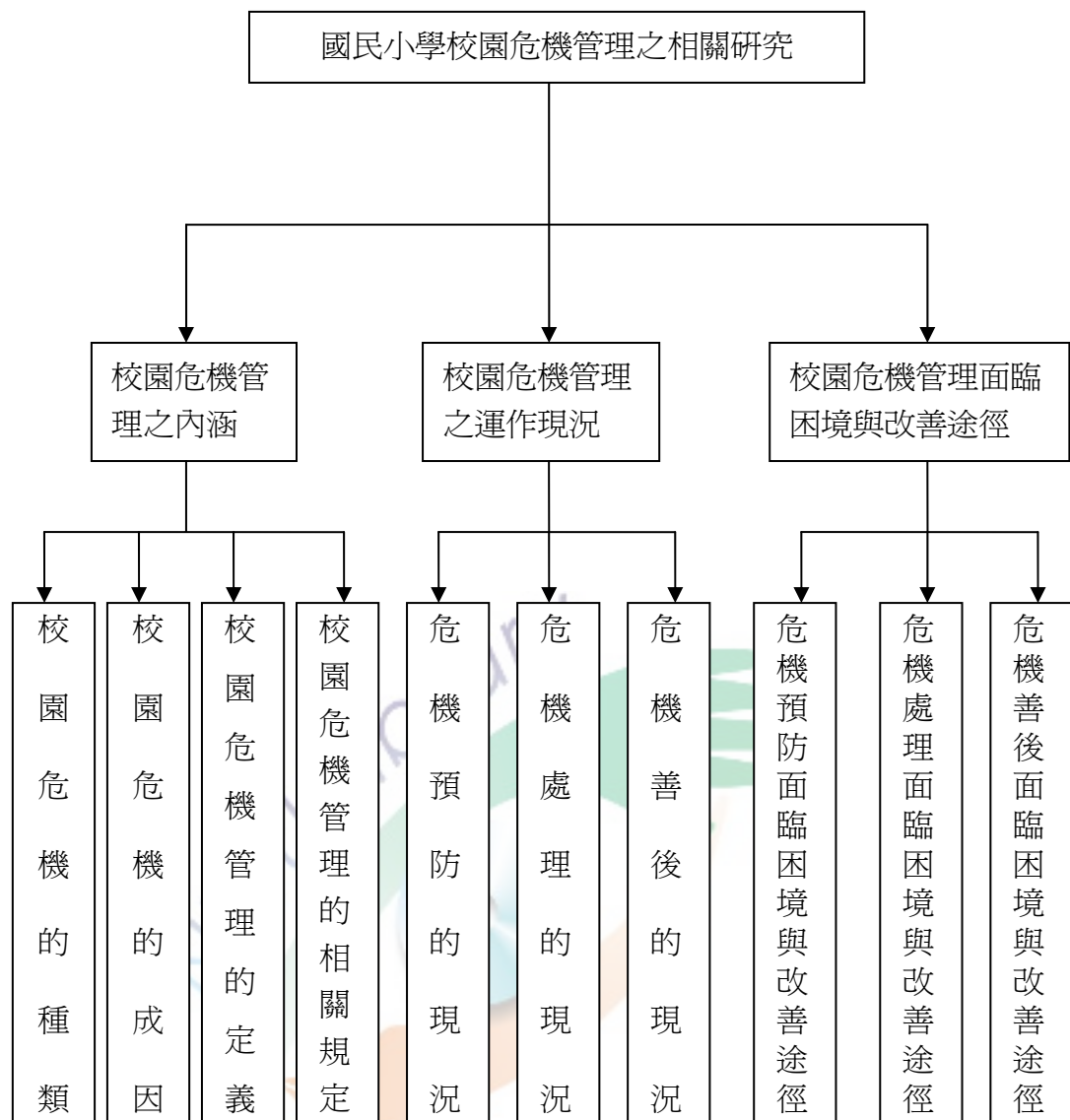


圖 3-1-1 研究架構圖

## 第二節 研究對象

本節將依序說明研究對象選取及基本資料和研究信效度之建立，敘述如下。

### （一）研究對象選取及基本資料

除了相關文件分析以及文獻探討之外，本研究進一步採用深入訪談的方式，探究校園危機管理運作的現況。而研究者在樣本取樣上採立意取樣，以願意參與本研究之國小教育人員，且考量學校規模之大小以及研究者研究之便，於研究者

所服務之學校（19 班）選出訓導主任、級任教師各 1 名，以及從鄰近之學校中選出校長（49 班）、總務主任（11 班）各一名，從 3 所學校中選出 4 名教育人員為本研究之受訪對象。在與訪談對象聯繫說明本研究的主題並徵詢其同意後，由研究者主動與受訪者邀約並確定訪談時間，同時基於研究倫理的考量，本研究將使用代碼來稱呼受訪者，茲將 4 位受訪者之背景資料整理如表 3-2-1：

表 3-2-1 受訪者基本資料表

| 受訪者代碼 | 性別 | 年齡 | 服務年資 | 職務名稱 | 服務單位 | 學歷 | 班級數  | 訪談時數 |
|-------|----|----|------|------|------|----|------|------|
| P1    | 男  | 53 | 34   | 校長   | 國民小學 | 博士 | 49 班 | 1.5  |
| D1    | 男  | 38 | 15   | 訓導主任 | 國民小學 | 學士 | 19 班 | 1.5  |
| D2    | 男  | 40 | 17   | 總務主任 | 國民小學 | 碩士 | 11 班 | 1.5  |
| T1    | 女  | 41 | 19   | 級任教師 | 國民小學 | 學士 | 19 班 | 1.5  |

資料來源：研究者整理

#### 1. P1 受訪者

P1 目前擔任台中縣國民小學校長，服務於 49 班的學校，53 歲，服務年資滿 34 年，擔任導師 13 年，主任 6 年，校長 15 年，於 1995 年碩士班畢業、2008 年教育行政博士班畢業，學校行政歷練豐富、學識淵博。

#### 2. D1 受訪者

D1 目前擔任台中縣國民小學的訓導主任，服務於 19 班的學校，38 歲，服務年資滿 15 年，擔任導師 5 年、組長 6 年、主任 2 年，不管是班級經營或學校行政方面，都有相當豐富的經驗。

#### 3. D2 受訪者

D2 目前擔任台中縣國民小學的總務主任，服務於 11 班的學校，40 歲，服務年資滿 17 年，擔任導師 1 年、組長 9 年、主任 5 年，於 2005 年碩士班畢業，在學校行政方面經驗豐富。

#### 4. T1 受訪者

T1 目前擔任台中縣國民小學的級任教師，服務於 19 班的學校，41 歲，服務年資滿 20 年，擔任組長兼導師 2 年、導師 18 年，目前研究所進修中，教學經驗豐富。

##### （二）研究信效度之建立

本研究擬以下列方式建立信效度：

- 1.信度：以錄音筆蒐集訪談資料，並將訪談所得之錄音檔案謄寫為逐字稿，完成後再請人依照錄音內容檢核，有無遺漏或錯誤。此外，對訪談所蒐集的資料，均會讓受訪者再確認一次，以建立本研究之內在信度，經修正後確定訪談稿。
- 2.效度：由國內專家學者審視修正本研究訪談大綱，而以多種方法蒐集資料，例如：相關網站之報導、報紙、書籍、文章及文獻資料，並加強研究者本身的訪談訓練。同時在編製訪談大綱，經由專家效度提供意見，名單如表3-2-2，修正文字內容，期許了解受訪者對於校園危機管理的現況。

表 3-2-2 專家效度名單

| 編號 | 姓名  | 職務             |
|----|-----|----------------|
| 1  | 梁忠銘 | 國立台東大學師範學院院長   |
| 2  | 魏俊華 | 國立台東大學特殊教育學系教授 |
| 3  | 陳怡靖 | 中華醫事科技大學助理教授   |

資料來源：研究者整理

### 第三節 研究方法

本研究混合使用來自各方面的資料，包括：書籍、期刊、論文、報紙、網路資訊等文獻，以及訪談紀錄進行研究。整體而言，主要是採取質化研究進行分析，從受訪者之訪談中所獲得的資料，加以整理歸納分析。從文獻中所載的危機管理理論基礎、相關文件的蒐集及受訪者的訪談等資料中，瞭解目前台中縣國民小學校園危機管理的現況及需改善的部分有哪些？以下便針對本研究之研究方法加以

說明。

### （一）文件分析法

本文之研究採用文件分析法，爲了和訪談記錄相驗證，文件分析可說是社會科學研究分析中必備的工具，主要意義在透過相關文件（如期刊、網路、公文…等）的蒐集與整理，進而歸納出重點，加以分析，期能找出解釋的脈絡與線索。因此，本研究透過研究主題之相關文件，加以收集、整理及分析。

### （二）訪談法

本研究採質性研究之訪談法，深入訪談 4 位不同職務學校教育人員，以下便針對訪談法、訪談大綱之設計和訪談大綱之發展，分別說明如下。

#### 1. 運用訪談法

本研究之研究方法除了透過研究主題相關文件之蒐集，加以分析，並以訪談法輔助本研究之進行。

#### 2. 訪談大綱之設計

訪談大綱的設計，希望透過相關文件及文獻的分析，瞭解學校組織危機管理的現況外，能藉此喚醒教育人員的危機意識，並能實際運用於學校或教育情境中，作爲未來學校經營參考改進的依據。藉由受訪者的寶貴意見，使本研究能更爲充實與實用，研究結論作爲改善教育環境的參考，在訪談的大綱上除了受訪者的基本資料包含性別、年齡、學經歷、服務單位及職務名稱外，再根據待答問題設計訪談內容。

#### 3. 訪談大綱之發展

本研究之訪談內容乃依據研究目的及研究問題、參考文獻的分析而探討校園危機管理之意涵、校園危機管理之現況及其困境和改善途徑，再透過指導教授的指正，編製初步訪談大綱。經訪談第一位受訪者後，發覺有所疏漏，再與指導教授討論請教，經討論後修正訪談大綱，再確立本研究之訪談大綱。茲將編製訪談大綱的過程敘述如表 3-3-1：



表 3-3-1 訪談大綱編製過程表

|        | 訪談大綱(初稿)                                                                   | 訪談大綱(定稿)                                                                   |
|--------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 依據     | 1. 依據研究目的及研究題目。<br>2. 參考文獻分析所探討的危機管理之運用。<br>3. 研究者之經歷。<br>4. 指導教授指正。       | 1. 根據初步訪談心得作修正及調整。<br>2. 再定期與指導教授討論。<br>3. 經指導教授再做修正。                      |
| 訪談大綱題目 | 1. 基本資料。<br>2. 校園危機內涵 1 題。<br>3. 校園危機管理運作 3 題。<br>4. 校園危機管理運作之困境及改善途徑 1 題。 | 1. 基本資料。<br>2. 校園危機內涵 1 題。<br>3. 校園危機管理運作 3 題。<br>4. 校園危機管理運作之困境及改善途徑 1 題。 |

資料來源：研究者整理

## 第四節 研究流程

本研究以文件分析及訪談法為主，其流程分為：準備階段、行動階段、分析資料、撰寫論文四個階段。

1. 準備階段：發展研究動機以決定研究目的與研究問題，進而根據研究動機與目的蒐集相關文獻資料以進行文獻探討。
2. 行動階段：將蒐集之相關文件加以分析整理，同時根據研究問題訂定訪談大綱，進而篩選訪談對象進行訪談。
3. 分析資料：在第二階段即以開始進行資料分析工作，在正式訪談活動結束後，仍持續進行資料分析整理，以建構一有系統、組織之完整知識。
4. 撰寫論文：資料完整分析後，即著手撰寫論文，以完成整個研究。

茲依據前述的研究步驟：準備階段、行動階段、分析資料和撰寫論文，研究者將研究流程整理如圖 3-4-1：

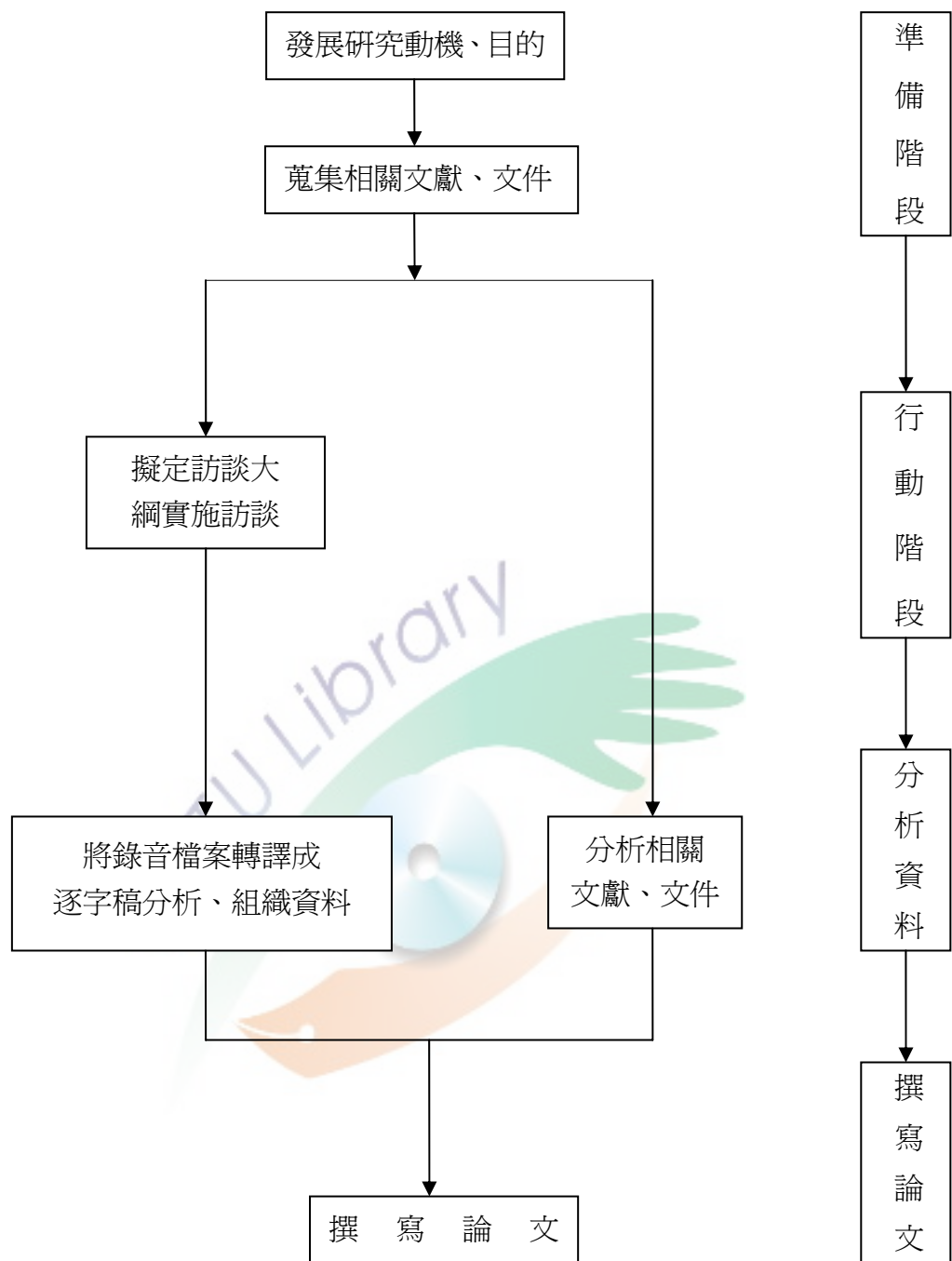


圖 3-4-1：本研究流程圖  
資料來源：研究者整理

## 第五節 資料處理與分析

研究者從相關專論書籍、學術論文、期刊論著、政府出版品、報章雜誌及各項資料加以分析、歸類，再與4位受訪者的訪談記錄所獲得的資料相互整合，進一步對資料加以分析與詮釋。

### （一）資料的處理

潘淑滿（2005：321）認為質性研究所收集的資料複雜且多元，必須發展一套簡單明瞭、合乎邏輯的資料管理原則，將資料分門別類儲存、管理與取用。所以，資料的管理可以說是研究過程一個相當重要的環節。

因此，本研究之研究者除了將相關文件或文獻運用電腦分類歸檔之外，在訪談前將徵詢受訪者的同意，並將訪談錄音檔案轉謄為逐字稿，並再次請受訪談者檢視文字檔案，並適時的修正其描述的內容，以盡量避免做了不正確的表達，同時再將這些資料進行分析與討論，以期達成本研究之所需。

### （二）資料的編碼與分析

編碼是分析資料的核心工作，其目的在將所蒐集的資料按研究的主題、架構、取向或焦點分門別類給於編碼，以便日後研究者容易取得編碼資料。質的研究資料是文字描述的資料，這些文字含有多重意義，研究者在分析資料中的某個字句、某段話時，必須前前後後的檢視這個字句或話語在文字脈絡中的意義，研究者須用敏感的直覺和多重的思考才能勝任此項工作（黃瑞琴，2001：179）。因此，資料分析主要是指操作資料、組織資料、將資料分成許多小單元、綜合整理這些小單元、尋找模式、發現重要可供呈現的資料等幾項步驟，是相當繁瑣的一項工作。本研究是以訪談所蒐集到的資料作為主要分析的依據，透過訪談錄音稿的整理，和相關的文件及文獻資料比對，再分析歸納，最後提出結論與建議。步驟如下：

1. 錄音檔案之謄寫：將訪談所得的錄音檔案複製一份留底，將複製的錄音檔案逐字謄寫打字成為訪談逐字稿，完成後再請人依照錄音檔案內容檢核，有無遺漏或錯誤。

2. 訪談稿之處理：將謄寫文成以後的訪談稿，送回給受訪者，請受訪者檢核確認，以建立本研究之內在信度，經修正後確定訪談稿。
3. 將訪談者、訪談稿加以編號：研究者將訪談錄音檔案謄寫成訪談稿，作為分析和編碼的依據，以便資料之蒐集及分析，形成有利研究之交互循環。本研究訪談對象分別以 P1（校長）、D1（訓導主任）、D2（總務主任）、T1（級任教師）來代表。而 D120060920 代表訓導主任在 2006 年 9 月 20 日的訪談稿，以此類推。茲將研究訪談資料中，各項代碼所代表之意義說明整理如表 3-5-1 所示：

表 3-5-1 訪談資料代碼意義說明表

| 資料代碼       | 說明                         |
|------------|----------------------------|
| P1         | 國民小學校長                     |
| D1         | 國民小學訓導主任                   |
| D2         | 國民小學總務主任                   |
| T1         | 國民小學級任教師                   |
| D120060920 | 訪談訓導主任的時間為 2006 年 9 月 20 日 |

資料來源：研究者整理

## 第六節 研究倫理

質性研究以人為研究對象，研究進行時，除應尊重受訪者之合作意願外，研究者更應注意倫理(ethics)信條及道德情境，避免研究對象受到傷害。因此，研究者為獲得受訪者之信賴，列出本人將實踐之倫理責任，於實施訪談前與受訪者過目，徵求其同意後方展開訪談。本人倫理守則有：

1. 對受訪者及其提供之資料絕對保密。
2. 在訪談過程中，不會造成受訪者及校方之「干擾」。

3. 未徵得學校同意，不得擅自拷貝學校文件資料。
4. 論文中之受訪者、學校名稱皆用匿名(anonymity)以保護當事人身分和隱私。
5. 受訪者若有其他疑慮，中途可隨時退出本研究。
6. 本研究盡可能以公正、客觀的方式以呈現資料之原貌。





## 第四章 研究結果與分析

本章依據研究目的及研究問題探討台中縣國民小學校園危機管理實際運作現況、困境和改善途徑，研究者將 4 位國民小學教育人員深入訪談的內容，與相關文獻、文件做分析討論，因此在本章的第一節分析台中縣教育人員對校園危機管理之瞭解，包括對校園危機的種類、成因、定義和相關規定做分析，第二節分析台中縣校園危機管理運作現況，包括對校園危機的預防、發生時的處理以及善後復原及追蹤的分析，第三節分析校園危機管理運作時面臨之困境及改善途徑，包括對危機預防、危機處理和復原追蹤所面臨的困境及改善途徑之分析。

### 第一節 教育人員對校園危機管理瞭解之分析

本節針對教育人員對校園危機管理瞭解，研究者分成四部分探討分析，依序是教育人員對校園危機種類瞭解之分析、教育人員對校園危機成因瞭解之分析、教育人員對校園危機管理定義瞭解之分析、教育人員對校園危機相關規定瞭解之分析以及分析校園危機管理相關規定。

#### 一、教育人員對校園危機種類瞭解之分析

校園是學習活動重要的場所，一旦校園發生危機，學校可能秩序大亂，整個組織的運作也會受到阻礙，因此對於正常教育的推動影響甚鉅。因此，爲了營造一個祥和安全的校園，學校必須建立一套完善的預防制度，而教師也要能具備良好的應變能力以及危機處理知能，這是在校園中不可忽視的問題。研究者由「學校教育人員對校園危機管理的瞭解」這部分做訪談，而受訪之題目包括教育人員對「校園危機」、「校園危機的成因」、「校園危機管理的定義」以及「校園危機的相關規定」之瞭解，研究者再從4位訪談內容資料，分析目前國民小學教育人

員對於校園危機的相關看法，以下分別對受訪者所提出之內容，分析如下。

### 1. 受訪者 P1 的訪談內容與分析

「其實我是覺得校園危機在校園內可以說是無時不有、無處不有，他包括了第一個天然災害，像颱風、地震這個也是校園危機。第二個呢，就是這個意外的事故，好比如說學生發生了什麼事？學校裡發生了什麼事？第三個學生犯罪的事件，也算是校園的一個事故，第四個是學生的自我傷害，好比如說學生自殺啦、學生跳樓啦等等，這應該也要包括在內。第五個就是教師犯罪，比如說老師體罰學生，違反了國民教育法，或者老師言語的辱罵，我想這個也應該算是一種校園危機事件。第六個呢，就是行政的一些弊端，比如說我們某個行政人員有不良的行為或者是違背一些法律的事件，這些都算是。第七個呢，就是校園團體的對立，比如說教師會對學校行政團體的對立，家長會跟學校之間對立，甚至有時候是訓導處與總務處之間的對立等等。」(P120071101)

如上之訪談內容，P1認為天然災害是屬於校園危機的一種，而學校發生意外事故也包括在內。另外，學生犯罪、教師犯罪或者是行政上發生弊端也算是校園危機事件。甚至學校行政團體間的對立也會造成校園危機。由於P1的身份是校長，他認為校園危機是「無時不有，無處不在」，因此對於校園危機發生的層面考慮很多，包括天然災害、學生部分、老師部分、學校團體間是否對立等等，而P1所提出的校園危機與陳啓榮（2005：123-124）所歸納的八項校園危機，包括天然災害、意外事件、學生違規、教師犯罪、校園衝突、行政弊端、外力影響以及自我傷害，頗為一致。

### 2. 受訪者 D1 的訪談內容與分析

「校園危機嗯…大部分是指學生或者老師、家長所發生的一些特別事件，還包括學生的意外事件啦！現在比較多的是學生的意外事件，然後那個校園老師的一些體罰事件，啊再來的就是小孩子有受到一些家暴或者所謂性侵害等等的事件。至於比較

屬於事務性，就跟人比較沒有關係的，譬如說地震啦、颱風、水災呀這些等等，比較多會造成學校的一些災害。」(D120071013)

從以上的訪談內容中，D1認為校園危機主要是包括學生、老師或家長間所發生的件事，比較著重於「人」所發生的危機事件，另外也提及天然因素所帶來的校園危機。由於D1的身份是訓導主任，而訓導業務比較著重學生安全事務的處理，因此對於校園危機，除了強調「人」的危機事件，更留意學生意外事件。

### 3. 受訪者 D2 的訪談內容與分析

「根據個人的觀點以及相關縣府的一些規定，我認為校園危機就是一直造成師生重大傷害的事件，那這些重大事件可能會危及師生到家庭或者造成社區人心動盪的事件，再來就是硬體部分，比如說學校建築物重大的損害，那會影響到整個學校正常運作的狀況，再來就是有可能因為教職員工個人的行為，造成校譽受損的部分，這也是一個校園危機的狀況，再來就是有可能是學生的問題衍生到家長和學校對立，那處理不當也可能造成校園危機這樣子。」(D220071029)

如上的訪談內容中，D2認為老師、學生所產生的重大傷害事件，或者是學校硬體部分的重大損害會造成校園危機事件，此外，教職員工的個人因素或家長與學校對立也會造成校園危機。由於D2擔任總務主任的工作，他提及硬體設備的損害會造成校園危機，所以D2會注意到他所負責的業務，可能會產生危機的部分做說明。

### 4. 受訪者 T1 的訪談內容與分析

「以我在做一個導師的話，我覺得校園危機比較多包含是屬於學生的意外，那如果是以學校立場的話，可能是一個學校社群，譬如說教師、行政在教學這個場域上面，可能包括一些人、事的問題存在，大概就包含這兩個大的方面。」(T120071014)

從以上的訪談內容中，T1以一個導師的觀點，他認為校園危機最多的是學生意外，而學校行政上也會有一些人、事上問題會產生校園危機。由於T1在教學現

場，直接面對的就是學生，而學生所產生的問題便是導師要處理，因此，對於校園危機種類的看法，T1 較著重於學生意外的考量，此一看法與 D1 蠻一致的。

#### 5. 對 4 位受訪者看法的歸納分析

從以上4位對「校園危機」的訪談內容，整理如表 4-1-1，並歸納說明。

表 4-1-1 受訪者對校園危機認知表

| 受訪者 | 校園危機                                          |
|-----|-----------------------------------------------|
| P1  | 地震、颱風、學生意外事故、學生犯罪事件、學生自我傷害、教師體罰、行政弊端、校園團體的對立。 |
| D1  | 地震、颱風、水災、學生意外事故、教師體罰、家暴或性侵害事件。                |
| D2  | 校園團體的對立、學校建築損害、教職員工的個人行為。                     |
| T1  | 學生意外事故、人事的問題存在。                               |

資料來源：研究者整理

由表 4-1-1之整理來分析，受訪者提出天然方面的危機包括地震、颱風、水災，而人為方面的危機包括學生犯罪事件、學生自我傷害、學生意外事故、教師體罰、家暴或性侵害事件、行政弊端、團體的對立、學校建築損害、教職員工的個人行為等。從訪談的資料中發現，不管是天然方面、學生方面、教職員方面、團體間、學校建築等，受訪者都能提出可能產生的危機，因此，這4位受訪者對於校園危機都有基本的認知。

此外，受訪者提出天然方面的危機包括地震、颱風、水災，而依據內政部統計處對天然災害的分析，由於台灣地理環境的關係，處於環太平洋地震帶，每年有感地震平均多達200次以上，而且台灣屬於副熱帶季風區域，常在夏秋之際，常有颱風發生，它所挾帶的強風和豪雨，有時造成風災、水災、土石流災害等。因此，臺灣地區幾乎每年都受到颱風、豪雨及地震等影響，因而造成不同程度的天然災害（內政部，2002）。可見國民小學在面對天然災害的危機，首先會把地震、



颱風和水災列為防範重點。

除了地震、颱風、水災之外，有3位受訪者提出學生意外事故會造成校園危機，其中2位都覺得校園危機以學生意外事件的發生比較頻繁，這與教育部九十四年各級學校校園事件統計分析報告中頗為一致，依據報告中顯示：學生意外事件達6759件（42.70%）佔了最高比例，而其中國民小學發生次數為1501件，而這些數據是學校正式向教育部通報的案例，那包括未通報或比較小的意外事故，其發生的件數可能就不只這些，由此得知學生意外事件發生仍是校園安全最需關注的問題，而從受訪者訪談內容當中，不管是行政人員或級任教師都能注意到學生意外事故這個部分的危機，因此在教學環境或教學現場，也會對於學生意外事件的發生，提高敏感度，那在學生安全的維護上是很有助益的。

關於教師體罰學生事件，有 2 位受訪者認為是校園危機之一。近年來也常看到教師因體罰學生而上報，甚至還有師生對簿公堂，其案例不在少數，但所造成的結果通常是兩敗俱傷。況且立法院也於民國 96 年 12 月 12 日三讀通過教育基本法的「禁止體罰條款」修法，首度明訂禁止體罰，國家應保障學生學習權、受教權、身體自主權及人格發展權，使學生不受任何體罰造成身心侵害。而教師必須能本著這樣一個理念，在面對教學、面對家長、面對學生的種種狀況，做一個適當的調整，才能防止體罰事件的發生。

此外，受訪者認為校園危機也包括學生自我傷害事件。由於全球少子化的現象，生育率逐年降低，因此一般父母對於孩子極至呵護寵愛，造成下一代挫折容忍度較低，稍一不順，常會自怨自艾，問題嚴重的孩子甚至有自殺、跳樓的念頭或舉動，對於這方面的校園危機，學校也不可忽視。而受訪者也認為學生犯罪事件會造成校園危機，近年來網路使用普遍、傳播媒體發達、社會多元開放，學生接受外界的刺激遽增，有些學生經不住物質誘惑的抗拒力，便可能犯下偷竊或勒索案件，而有些學生受到媒體不良的影響，如血腥、色情、暴力畫面或者沈迷不良網站，造成學生價值觀的偏差，因而造成犯罪行為，不僅學生的前途堪慮，在平靜單純的校園裡也是一大隱憂。



至於行政上弊端也會造成校園危機，如學校的設備、設施未能定期的維護檢修，學校未妥善規劃活動，造成人員的傷害等，而行政人員觸犯法律，如採購物品、戶外教學活動招標未能遵循採購法，擅自與學生收取不當的費用等，這些也都會造成學校危機。而教職員工個人的行為，譬如有憂鬱傾向、精神方面的疾病等導致與同事間的互動不佳，與學生的相處常發生衝突，猶如在學校隱藏一顆不定時的炸彈，學校不得不事先採取預防措施。關於家暴或性侵害的學生，目前教育當局相當重視，只要在學校發現這樣的個案，一定要馬上通報，相關單位（如社會局）便立即派人前往個案的家中進行瞭解，所以學校對於這部分的把關是非常重要的，但這類的個案不容易察覺，經常發現時，個案所受到的傷害已經很大，再經媒體的報導，學校在處理上可能更為棘手。

## 二、教育人員校園危機的成因瞭解之分析

能瞭解校園危機的成因，對於校園危機便起了預警的作用，因此對於校園危機的管理是有幫助的，鑑於此，研究者對4位受訪者訪談有關「校園危機成因」的看法，茲將訪談相關內容分析如下。

### 1. 受訪者 P1 的訪談內容與分析

「其實我覺得這個危機事件發生的最主要原因，天災地變我們不談，最重要的原因，我認為呢，就是一種校園文化層次，應該是涵括很大部分……第二個呢，是溝通的問題，為什麼呢？因為有時候溝通不良就會產生誤會，然後一誤會就會造成危機的產生。第三個呢，就是準備，如果有一個準備的概念，很多事情都可以避免的，但是因為你疏於準備，所以呢，會造成你不知所措，甚至就讓事情發生了。第四個問題呢，我覺得就是參與不夠，為什麼呢？有些問題的確是因為參與的問題，比如說家長團體到學校來參與，或者是社會資源進入到學校裡面，可以讓一些校園的危機事件化解。比如說今天的家長會到學校來作一些跟老師之間的互動，可能家長和教

師會就不會再有對立，那麼家長會跟學校之間有一些溝通，可能很多事情就可以迎刃而解。我是覺得這幾個層面都是造成危機事件發生的原因。」(P120071101)

P1 認為天然因素是造成校園危機的因素之一，而對於人爲因素造成校園危機的訪談內容中，他認為學校暨有的一個校園文化，如果產生一些陋習，難以改變，就會成為校園危機。另外，溝通不良的問題，也是產生校園危機的因素之一。而學校在做任何事，疏於準備，造成意外發生也是原因之一，至於各團體間的參與不夠，可能產生團體對立或一些誤解，也是造成校園危機發生的原因。

## 2. 受訪者 D1 的訪談內容與分析

「學校發生危機事件的原因，最主要是兩個：一個是天災啦、一個是人禍，大部分是這個樣子。那我覺得人爲的部分比較麻煩啦！因為人的事情比較難處理，但是天災的部分大概都有一定的範圍，也就是說天災大部分會涵蓋比較廣的區域那大家都一視同仁，也不會把焦點聚在一個學校，如果說是人爲的部分就比較麻煩，有時候單純的一個人為事件，大家就會很注意，譬如說像媒體的部分。但是天災的部分大概都有一定的範圍，也就是說天災大部分會涵蓋比較廣的區域那大家都一視同仁，也不會把焦點聚在一個學校，」(D120071013)

D1 擔任訓導主任，經常要處理學生事務的問題，他認為人爲部分所引起的校園危機是比較難處理的，而天災的部分，通常是區域性的，如颱風、地震等，對於這種「不可抗力」的天然災害，只要事先做好預防，即使事後造成一些傷害，也不會成為單一注視的焦點，在處理上比較單純。

## 3. 受訪者 D2 的訪談內容與分析

「有可能是活動的部分，比如說舉辦校外教學，結果造成交通意外等等，再來就是天然災害的部分，比如說九二一地震造成學校一些校舍受損，再來就是個人因素，教職員個人行為影響學校校譽。」(D220071029)

D2 認為學校舉辦活動而造成意外，可能會造成校園危機，此外，發生地震所產生的災害也是屬於校園危機，而教職員工個人的行為不恰當，影響教學、影響校譽，也是造成校園危機的因素。

#### 4. 受訪者 T1 的訪談內容與分析

「如果說是以學生來講，可能就是譬如說安全上的意外，再來還有一些可能是人啦！譬如說家長跟教師之間的衝突，那也算是一種危機啦！那如果是以我們學校所處的人事上面，以行政人事來講，可能就是屬於那種教學工作認知的不同就比較有可能原因是在這裡，因為人家講說行政跟導師之間，譬如說是異位而處，換一個職務就是換一個腦袋，那可能它的衝突就可能會產生。如果以學校校區，譬如說學區的劃分，包括這裡家長的職業啦、或者是說這裡的民風，那也可能造成危機。」

(T120071014)

T1 認為學生安全發生問題是原因之一，家長與學生之間的衝突或者是教師與行政人員之間衝突，也是造成校園危機發生的原因，另外學區內家長的背景以及家長重不重視教育，這些都是造成校園危機的原因。

#### 5. 對 4 位受訪者的看法歸納分析

依據以上 4 位受訪者對於「校園危機的成因」內容的整理，可分為兩大部分，一為天然因素，一為人為因素。關於天然因素，在第二章文獻探討中，學者王武章（2003：31-32）、許龍君（1998：8-12）、徐士雲（2004：25）和陳儀如（1997：146-148）都曾提及，此與受訪者的訪談看法是一致的。而人為因素研究者在第二章文獻探討整理出六個部分，包括來自師生的危機、行政疏失的危機、現實環境的危機、家長的危機、媒體的危機和其他的危機，茲將訪談校園危機成因之內容整理於此六項中（詳見表 4-1-2）。

表 4-1-2 訪談校園危機成因資料表

| 成因   |         | 訪談校園危機成因之重點                                     |
|------|---------|-------------------------------------------------|
| 天然因素 |         | 天災如地震、颱風 (P1、D1、D2)                             |
| 人爲因素 | 師生的危機   | 學生發生意外事件 (T1)、親師衝突 (T1)、教職員個人之因素 (D2)           |
|      | 行政疏失的危機 | 人事的溝通協調 (T1)、溝通不良 (P1)、沒有事先做好準備 (P1)、學校辦活動 (D2) |
|      | 現實環境的危機 | 外界參與度不夠 (P1)、當地學區的民風 (T1)                       |
|      | 家長的危機   | 家長背景 (T1)                                       |
|      | 媒體的危機   | 媒體的報導 (D1)                                      |
|      | 其他的危機   | 學區民風 (T1)、                                      |

資料來源：研究者整理

從表 4-1-2 中可以發現：受訪者對校園危機的成因談論比較多的是師生的危機和行政疏失的危機，而校園中教師和學生佔大多數，對於教師或學生所引發的危機確實要加以重視，學校除了教師和學生之外，其他的人員包括校長、主任、組長或其他職員，造成行政上的疏失也可能造成危機。因此，校園危機的成因不少，但受訪者是比較著重於「人」所引發出的危機。

### 三、教育人員對校園危機管理的定義瞭解之分析

研究者透過訪談內容的資料，欲瞭解目前國民小學的教育人員對「校園危機管理」的看法，以下並分析說明。

#### 1. 受訪者 P1 的訪談內容與分析

「校園危機管理就是一種對於學校可能發生的負面事件，我們做一些應變的準備、也就是有計畫而且連續動態的去做一些控制和管理的機制，讓有些事情不出現，而減少學校的一些損傷。」(P120071101)

從以上的訪談內容，P1 認為所謂校園危機管理，要包含準備、計畫、控制和管理，這是一個連續動態的過程，在平時就需做好預防，以便隨時應變危機，當危機發生時，能掌握危機發展的動向，採取適當的措施，才可以讓損害減至最低。P1 所提出的這些看法，與學者范兆寅（2005：95）和陳啓榮（2005：126）所提出的概念都包含預防、計畫、控制、管理這四項，而且都一致認為這是一個連續動態的過程。

## 2. 受訪者 D1 的訪談內容與分析

「我覺得校園危機管理最重要是預防啦，因為預防重於說等真的校園危機發生了，你再來處理，那兩邊要花的心力是差好幾倍。而不是說等校園危機發生後再處理，這些都很麻煩啦！所以最重要部分就是預防啦！」（D120071013）

從以上的訪談內容，D1 提出校園危機管理最重要的部分是平時的預防工作，因為事件發生後再處理危機，往往是需要花更的時間與心力。因此，D1 認為平時的預防與準備工作，是校園危機管理中最重要工作。

## 3. 受訪者 D2 的訪談內容與分析

「當然需要校園危機管理，當然就包括事先的預防，那預防的話，比如說教職員工的部份，針對個人行為部分，那當然就是透過不斷的宣導，也牽涉到教職員本身的自我道德約束，這是透過宣導的部份來處理。那針對一些意外事故、意外事項，當然要透過平常的一些演練來避免，或者成立一些相關的組織，當事件在發生的時候，可以立刻啟動這個機制，來把傷害降到最低。那另外針對學生的部份，就是透過平常教育的宣導跟剛剛所講的訓練活動，讓學生在面對這些危機發生的時候能夠自保，也讓傷害降到最低這樣子，我認為真的蠻需要做管理。所以目前學校大概都會成立一個校園危機處理小組，也有任務跟執掌的分配，分配到各個老師跟主任或校長身上。一旦真的發生的話，就會根據這個機制來做處理，那危機發生過後，就有相關的輔導措施跟善後的一個機制。所以我覺得校園危機管理是有階段性的，有預



防然後有處理，還有事後的檢討。」(D220071029)

從 D2 訪談內容中，D2 認為校園危機管理要包括事先的預防，在預防方面，可以針對教職員工或學生做一些演練和宣導，同時透過校園危機處理小組，大家分層負責，一旦發生危機，便由此機制進行處理與善後。所以，校園危機管理是有階段性的，此一看法與朱愛群（2002：61）認為有效的危機管理要針對各個階段採取不同的管理措施及因應作為也頗為一致。

#### 4. 受訪者 T1 的訪談內容與分析

「我覺得它應該是一種分層負責的一個機制，就是當危機發生的時候，或者說我們預知可能未來會發生的危機，好像預防的感覺，當它還沒產生之前，我們要怎麼處理，好像有徵兆的時候，我們需做什麼樣的處置和預防，如果發生的時候，是誰來做統籌，誰來做協調，誰來做安撫等等的工作，我覺得它是一個分層負責的機制。」(T120071014)

從 T1 的訪談內容中，T1 認為校園危機管理是一個分層負責的機制，平時應做預防，危機發生時要做如何的處置以及事後的安撫，都應該在平時事先做好任務與職責的分配。

#### 5. 對 4 位受訪者的看法歸納分析

根據受訪者對校園危機管理定義之敘述，茲將內容整理如表 4-1-3 並說明如下：

表 4-1-3 受訪者對校園危機管理定義認知表

| 受訪者<br>定義 | 預防概念 | 系統的管理 | 階段性 | 連續動態 |
|-----------|------|-------|-----|------|
| P1        | v    |       | v   | v    |
| D1        | v    |       |     |      |
| D2        | v    | v     | v   |      |
| T1        | v    | v     |     |      |

資料來源：研究者整理

從以上對「校園危機管理」的訪談資料做分析發現：4 位受訪者都強調預防的概念，平時做好預防工作，勝於事後花更多心力補救，同時 D2 和 T1 認為要達到有系統的管理，人員的分配、職責的分工都應該事先明確的規定，才不會造成慌亂、不知所措。而 P1 和 D2 認為這是一個有階段性的管理，包括預防、處置與善後，P1 更強調這是一個連續動態的過程，此與鄭美華（2000：46）和范兆寅（2005：95）所持之觀點一致。

#### 四、教育人員對校園危機相關規定瞭解之分析

研究者從「校園危機相關規定」之問題對 4 位受訪者做訪談，期望瞭解他們對相關規定的看法，並說明各校執行的情形。

##### 1. 受訪者 P1 的訪談內容與分析

「其實我覺得最顯而易見的，就是一個通報系統的機制……因為你有通報，你就會從小地方開始開始注意，第二個呢，就是校園要成立危機處理小組，每個學校一定要有這種機構的設置。那麼這個危機處理小組就可以從很多層面去做一些檢討，甚至因為你職責的關係，你必須要做一些危機應變的措施，第三個呢，我認為非常重要的就是建築設備和校園遊戲器材的定時安全的一個維護和監視，我覺得這個非常的重要，因為事實上設備總是會老舊，那麼如果沒有經過監測，我想真的很容易出現問題，第四個呢，我認為很重要就是我們一些對疾病，或者是對學生安全，或者是事故處理的一些預先預警機制，比如說像我們學校，我們就做一些這些小朋友他會在哪裡出現什麼傷害，比如說一、二年級小朋友可能最常在走廊之間的碰撞，三、四年級小朋友可能在遊戲器材的某個部分，如果我們有定時做這樣的監測，我相信對小孩子來講，我們就可以避免很多這種事件的發生。第五個呢，就是友善校園的一些措施，因為友善校園的的確確是一個很大的層面，它向一張大網它把很多校園的危機事件的處理都含括在內，因為它包括的層面，比如說性別平等、家暴、甚至有一些在弱勢家庭會出現，這些都是很危險的因子，因為我們透過這個機制，我們

就能夠處理化解。所以我覺得這幾個部分，在我們國民小學的相關規定裡，都有給我們提示，所以我們做起來也能得心順手。其實我覺得各校的狀況不一，但是上面的規定是一致的，所以我們就是必須根據各校的文化、根據各校的場所設施、根據各校的社區配備狀況，甚至根據各校老師種種的狀況，我們做一些調整，我想這樣可以讓我們的危機減低到最低程度。」(P120071101)

從受訪者 P1 以擔任校長的角度來說明，他認為最明顯的一個規定就是教育部校安中心的即時通報網，也因為有這樣一個通報管道，會隨時提醒各校注意危機事件的發生，讓學校對危機事件更有警覺心。而每個學校也要成立危機處理小組，平時對於小事件做多層面檢討，擬定相關的應變措施，對於建築設備和校園遊戲器材也要定期做安檢與維護，以防學生上課或遊戲時發生危險。同時學校對一些疾病的預防，如流行性感冒、腸病毒等，都要事先有一個預防的機制以及相關的應變措施，另外 P1 也提及友善校園的一些措施，它把很多校園的危機事件的處理都含括在內，比如說對於弱勢族群的關懷、兩性教育、偏差行為的學生、生命教育等，都能結合訓輔、結合社區資源，因而健全輔導學生的新體制，透過這樣的一個機制，不僅能儘早發現潛藏的危機，同時在面對危機發生時，也能運用有利的資源來處理危機。不過，P1 也特別強調各校必須依據不同校園的文化、地理環境以及設施狀況，將相關規定做適當的調整，才能符合學校本身的需求。因此 P1 對於校園危機相關規定，瞭解的層面很廣，不管是教育部的即時通報網、學校成立的危機處理小組、以及現行的友善校園措施，P1 都能肯定這樣的做法，並在學校執行，同時也能提出規定應因時因地而有所彈性，才能採取更有利的預防及處理措施。

## 2. 受訪者 D1 的訪談內容與分析

「關於校園危機管理的相關規定這個很多啦！譬如說各項都會有那種三級預防措施，以訓導處方面，就學生來說，譬如舉春暉專案學生濫用藥物，他就會有那種三級預防措施。又譬如說交通安全的部分會有一個處理的機制。其實平常公文都會有

這樣相關的規定，那如果說一般對學生的意外事件，教育部會有一個通報網，你一定要依照規定的時限通報，在多久以內，譬如說事件發生 24 小時內一定要上網通報。至於如果說學校根據自己的需求訂定辦法，要看學校對於校園危機處理有沒有比較重視？或者有沒有實際去做？還是訂了辦法，然後沒有實施，這也是沒用的。」  
(D120071013)

從 D1 的訪談內容中，以訓導處相關的公文，如春暉專案學生濫用藥物、交通安全宣導等，都有相關的規定與預防措施，而教育部也有通報網，學校必須根據發生事件的等級（甲、乙、丙三級），在規定的時間內完成通報。然而學校是否確實執行相關規定，端視該校對校園危機的重視程度，如果僅是紙上談兵，空有計畫而無確實執行，那也是枉然的。

### 3. 受訪者 D2 的看法與分析

「比如說剛剛所講的必須成立校園危機管理小組，校園危機處理的一個機制，他必須訂定計畫和辦法，那這是每個學期向教育局、教育部去呈報，那另外還有網路填報系統的機制，那它有分級，各有規定，就是要在一定的時間裡面要向上去呈報，這是目前我比較清楚的部分。」(D220071029)

從 D2 的訪談內容中，關於校園危機管理的相關規定，包括學校要成立校園危機管理小組，這些相關計畫和辦法每學期要向教育局、教育部呈報，同時 D2 也與 D1、P1 一樣都提及教育部網路填報系統，可以看出此通報系統的重要性。

### 4. 受訪者 T1 的訪談內容與分析

「這個我就不太曉得了。因為這方面的資訊就很少，除了學校現在有校園危機管理小組以外，其實我們所知道的相關規定很少，而且來源也不多。」(T120071014)

從 T1 的訪談內容中，T1 對於校園危機的相關規定僅提及成立校園危機管理小組，其原因是由於 T1 在擔任導師工作，經常處理學生方面的危機事件較多，因此導師除了當場處理發生之事件，並需告知相關業務的負責人，再由負責人做通報

或處理對內、對外的相關事宜，因此 T1 認為導師的角色通常是配合學校指示，對於校園危機管理相關規定所能獲得的資訊確實不多。

## 5. 對 4 位受訪者的看法歸納分析

根據校園危機管理相關規定的訪談資料，整理如表 4-1-4，並說明如下：

表 4-1-4 受訪者對校園危機相關規定認知表

| 規定<br>受訪者 | 教育部及時<br>通報網 | 成立危機<br>管理小組 | 友善校園 | 春暉專案 | 規定依實際狀<br>況做調整 |
|-----------|--------------|--------------|------|------|----------------|
| P1        | V            | V            | V    |      | V              |
| D1        | V            | V            |      | V    |                |
| D2        | V            | V            |      |      |                |
| T1        |              | V            |      |      |                |

資料來源：研究者整理

研究者從訪談資料中發現：有擔任行政的受訪者知道教育部的及時通報網及其相關運作，但擔任導師的T1，由於面對的是學生與從事教學，就不清楚教育部這樣的規定。至於成立危機處理小組，目前教育局都會行文到各個國民小學，因此各校都必須確實成立小組並將組員名單往上呈報，不管是行政人員或導師都瞭解此規定，而其他方面的規定則是由相關業務的承辦人員較清楚，至於導師的職責則由學校告知再配合執行或宣導。不過，P1強調每個學校的狀況各有不同，對於相關規定還是要針對學校的實際狀況而做調整。

## 五、校園危機管理相關規定之分析

我國有關災害防救之相關法規原分散於各行政專業領域之法中或僅存於相關法律的數條文中，且無適用於重大災害之法律，直至 2000 年八掌溪事件發生後，使得「災害防救法」能迅速於 2000 年 7 月 19 日公布，以明確規範政府各機關對各種防災救難之責任，並作為各項災害應變措施之依據。而 2001 年 7 月教育部依「災



害防救法」精神及維護學生安全需要，於 2002 年成立了教育部校園安全暨災害防救通報處理中心（簡稱校安中心），以統籌各級學校校園事件之通報與處理作業，並建構「校園安全及災害事件即時通報網」與「校園安全及災害事件即時廣播系統」，前者主要的功能為校安事件或災情的通報，而後者主要用於時性訊息傳達或大範圍的廣播。至於在建構校園管理機制上，教育部依災防法及美國聯邦災害管理局所律定四階段論-減災、整備、應變、復原，訂定作業要點，以有效實施災害管理工作。高中職以上學校均已設立學校校安中心，作為學校災害管理機制運作平台，並與教育部校安中心通報系統聯結，而國中、小以下學校則由各地方政府教育局督導構建（教育部，2006b）。

教育部、教育局為維護校園之安全，做好校園危機管理，訂定校園危機管理之相關規定：校園安全及災害事件通報作業要點（教育部，2003b）、災害防救緊急應變小組作業要點（教育部，2002）和校園危機處理小組設置要點（台中縣教育局，1999），分述如下。

#### （一）校園安全及災害事件通報作業要點

1. 成立之目的乃是協助各主管教育行政機關及各級學校、幼稚園處理校園安全及災害事件，以減少危害事件發生，有效維護校園及學生安全。
2. 校園事件的類別包括：意外事件、安全維護事件、暴力與偏差行為事件、管教衝突事件、兒童及少年保護事件、天然災害事件和其他事件。
3. 為適時掌握校園事件，加速處理應變，依各類校園事件之輕重程度區分如下：
  - （1）甲級事件：人員死亡或有死亡之虞、財產損失在新臺幣一百萬元以上或可能引發媒體關注、社會關切之事件。
  - （2）乙級事件：人員重傷、財產損失在新臺幣十萬元以上，未達一百萬元或其他未達甲級事件程度，且無法即時處理之事件。
  - （3）丙級事件：人員輕傷或疾病送醫、財產損失未達新臺幣十萬元。
4. 各級學校及幼稚園所屬教職員工生（含替代役役男）發生事件時，均應通報教育部，依各類校安事件之輕重程度區分 3 級（甲級、乙級、丙級），其通報時

限及作業方式整理如下表 4-1-5：

表 4-1-5 校園安全事件通報時限及作業方式

| 等級                                                     | 通報時限及作業方式                                                                                         |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 甲級事件                                                   | 在獲知事件 15 分鐘內，以電話通報教育部及上一級督考單位，並於 2 小時內透過校園事件即時通報網實施首報。遇有網路中斷時，改以紙本方式傳真至教育部及上一級督考單位，俟網路恢復後再補行通報作業。 |
| 乙級事件                                                   | 應於獲知事件 12 小時內，透過即時通完成通報作業。遇有網路中斷時，作業方式同甲級事件。                                                      |
| 丙級事件                                                   | 應於獲知事件 2 週內，透過即時通完成通報作業。                                                                          |
| 備註：若同一事件涉及多項類別者，歸入最主要類別；涉及多所學校、幼稚園者，各學校及幼稚園均應各自進行通報工作。 |                                                                                                   |

資料來源：整理自校園安全及災害事件通報作業要點（教育部，2003b）

5. 為預防校園事件發生及減少損害，教育部應運用網路或電話簡訊，設置即時廣播系統，廣播有關校園安全維護訊息。
6. 各主管教育行政機關、各級學校及幼稚園，應指定專人承辦校園事件通報工作，業務承辦人對通報資料應負保密責任。
7. 各主管教育行政機關，每日應指定專人檢視所轄單位及學校使用即時通之狀況，俾利即時協處。查有錯報、漏報、遲報時，應要求即時更正或補正。
8. 教育部於每月 5 日前，依即時通之通報資料，公布校園事件統計數據；每年並應指派專人或委託學者專家進行分析研究，以研擬減少校園事件之具體措施與建議，提供各教育行政單位及教育工作人員參考。
9. 各主管教育行政機關、各級學校及幼稚園之通報專線電話、傳真號碼應轉知轄屬教職員生周知，以利校園事件之通報。
10. 各主管教育行政機關、各級學校及幼稚園，應定期檢討校園事件之通報優劣情形，並依相關規定辦理獎懲。

## （二）災害防救緊急應變小組作業要點

1. 成立之目的為建立災害防救體系，迅速應變處理偶突發重大災害；統籌行政支援力量，防救及處理，使災害損失減低至最小，並及早完成善後復舊工作。
2. 成立時機：（1）依據災害防救法第十四條及中央災害應變中心作業要點第四點規定，於風災、震災、水災及旱災成立中央災害應變中心時，教育部需配合災害主管機關內政部及經濟部進駐中央災害應變中心，並應設緊急應變小組以配合災害應變中心執行災害應變措施。（2）依據教育部校園安全暨災害防救通報處理中心作業規定，當學校發生集體性重大校安狀況時，教育部應視需要成立緊急應變小組，執行應變措施。
3. 實施範圍：（1）指揮、督導、協調及處理與教育部業務有關之各項災害防救及應變措施，包括各級主管教育行政機關暨所屬學校館所幼稚園補習班重大天然或人為災害。（2）遵照中央災害應變中心之指示執行各項災害應變措施。（3）隨時瞭解並掌握災害狀況動態，即時通報有關機關。（4）加強與其他防災機關、單位間之橫向聯繫，並主動提供支援協助。（5）其他有關之災害防救事宜。
4. 任務編組：（1）召集人一人，由部長兼任，視狀況召開緊急應變小組會議並指派人員進駐中央災害應變中心。（2）副召集人一人，由政務次長兼任。（3）執行督導二人，由常務次長兼任，並指派人員進駐本部校安中心。（4）總務司、政風處、軍訓處、訓委會為秘書單位，並與參事室、督學室、高教司、技職司、中教司、國教司、社教司、體育司、文教處、會計處、人事處、統計處等一級主管為小組委員，一級主管於中央災害防救會報召集人發布成立中央災害應變中心時，應依通報輪流進駐該中心第九編組安置組，與內政部及國防部共同擔任工作事項。
5. 除校安中心原值勤人員外，高教司、技職司、中教司、國教司、社教司、總務司、訓委會等單位於一級主管進駐中央災害應變中心時，應依通報輪流各派一員業務相關人員進駐本部校安中心，作為進駐中央災害應變中心一級主管之幕僚。

6. 職責分工：將其分工之職責，如表 4-1-6 所示：

表 4-1-6 災害防救緊急應變小組之職責分配

| 負責部門（人） | 負責事項                            |
|---------|---------------------------------|
| 教育部長    | 小組召集人，綜理督導緊急應變小組業務。             |
| 政務次長    | 小組副召集人，協助小組召集人綜理督導緊急應變小組業務。     |
| 常務次長    | 業務執行督導並協助小組召集人推動執行工作。           |
| 參事室、督學室 | 協助支援進駐中央災害應變中心，處理災害防救相關業務。      |
| 總務司     | 各級學校及社教館所災害防範及災害搶救之行政事務支援單位。    |
| 國際文教處   | 赴國外留學生、遊學生發生重大偶發事件之災情聯繫及協調處理單位。 |
| 政風處     | 重大偶發災情資訊、預警資訊之蒐集。               |
| 軍訓處     | 校園安全及災害防救協調單位，並設立緊急應變小組及值勤聯繫業務。 |
| 訓委會     | 各級學校校園安全及災害防救之協調處理單位。           |
| 高教司、技職司 | 大學校院及技職校院災害防救業務單位。              |
| 中教司     | 師範校院災害防救業務單位。                   |
| 中部辦公室   | 直轄市以外之公私立中等學校及特殊學校災害防救業務單位。     |
| 國教司     | 國民中小學及幼稚園災害防救業務單位。              |
| 體育司     | 體育校院災害防救單位及各級學校餐飲衛生災害防救業務單位。    |
| 社教司     | 社教館所、補習班、補校及進修學校災害防救業務單位。       |
| 特教小組    | 高雄市、台北市所轄特殊教育學校災害防救業務單位。        |
| 統計處     | 重大偶發災情資訊統計及彙整。                  |
| 人事處、會計處 | 災害防救人事及會計相關業務行政支援單位。            |

資料來源：整理自災害防救緊急應變小組作業要點（教育部，2002）

7. 執行政序：（1）在中央災害應變中心成立或當學校發生集體性重大校安狀況時，由教育部長指派執行督導負責召集成立教育部緊急應變小組。（2）緊急應變小

組透過行政聯絡網及其他資訊管道蒐集災情（人、事、時、地、物五要素）。（3）協調聯繫相關單位，協助主管教育行政權責機關緊急處理，給予必要之支援。

（4）督導主管教育行政機關或派員瞭解災害防救工作，並隨時將防救工作進展及效能提報小組召集人。（5）評估復舊及善後需求之人力、物力，規劃後續支援方式及步驟，協調經費來源。（6）提出災害防救工作檢討報告，函送各相關單位參考作為爾後處理改進之依據。

### （三）臺中縣公私立國民中小學暨幼稚園校園危機處理小組設置要點（台中縣教育局，1999）

各縣市政府教育局依據教育部之指示，亦訂定危機處理小組設置要點，將臺中縣公私立國民中小學暨幼稚園校園危機處理小組設置要點說明如下：

1. 訂定此要點主要是為了有效因應各種緊急事件，以消弭危機、減少傷害。
2. 各校均應成立危機處理小組，作為學校危機管理與危機處理的應變機制，負責處理下列危機事件：
  - (1)學生傷害、綁架、勒索、搶劫、竊盜、群毆、性騷擾及性侵犯、未婚懷孕等學生行為事件。
  - (2)學生食物中毒、爆裂物傷害、溺水、運動傷害、燒燙傷、自殺、交通事故、火警、地震、颱風等天然災害及校產失竊、破壞等重大事件。
  - (3)師生校內、外之各種抗爭活動。
  - (4)校內、外各項陳情、申訴、衝突、記者會、訴訟等。
  - (5)其他:如兒童、少年保護事項之受虐、性交易防制案例，及嚴重影響校園安寧、師生權益、名譽等事件。
3. 此小組由學校有關人員七至十人組成，以校長為召集人，並指定一人擔任執行秘書。得邀請家長或家長會代表、社區或社會熱心人士3至7人擔任顧問，小組成員均為無給職。但學校規模較小者，可依實際需要彈性組合。
4. 召集人負責緊急指揮、召開會議、協調、督導工作事宜等，執行秘書協助連繫並處理本小組事務。小組將分工職責，各組設置得依學校實際需要調整之。將



其各小組之職責整理如下表 4-1-7：

表 4-1-7 危機處理小組職責分配表

| 組別（人員） | 負責事務                             |
|--------|----------------------------------|
| 發言人    | 負責對內、對外發布訊息，並處理媒體報導相關事宜。         |
| 資料組    | 負責事件資料之調查、蒐集、研擬與彙整。              |
| 聯絡組    | 負責校內、外之聯絡及對上級機關之通報。              |
| 醫護組    | 負責緊急醫務專業之處理。                     |
| 法律組    | 提供相關法律問題諮詢服務。                    |
| 安全組    | 負責偶發事件現場及善後之各項安全工作。              |
| 協調組    | 負責學校內、外有關事務之申訴、仲裁、慰問、救助、賠償等協調工作。 |
| 輔導組    | 負責受害者(或肇事者)身心輔導，及其他相關輔導工作。       |

資料來源：整理自臺中縣公私立國民中小學暨幼稚園校園危機處理小組設置要點（台中縣教育局，1999）

5. 校園危機事件之處理策略，各校應於平日進行研討與演練。事件發生時，除依「校園偶發事件通報系統」適時反應外，並立即發動小組執行任務，各組迅速動員相關人力、物力相互支援。
6. 危機處理小組為學校之經常性組織，應定期並視實際需要召開小組會議，以凝聚共識，並研討本小組運作之相關實務。
7. 危機處理小組成員須建立職務代理制度，相關成員之名稱、職掌、代理順序、緊急聯絡方式等基本資料，於每學期開學二週內報縣府備查，本小組成員有異動者，應隨時通報。

以上是教育部與教育局對校園危機管理之相關規定，檢視其內容與校園危機管理之理論而提出研究者的看法：

1. 通報系統能依各縣市規定而有做調整：根據校園安全及災害事件通報作業要點之規定，學校需依各類校園事件之輕重程度做通報，並需於規定時間內完成對上級之通報。但危機經常事發突然，由於學校人力有限，不僅要忙於通報上級機關，又得忙於處理校園事件，因此通報內容應依各縣市國小現況，自訂通報

管理系統實施要點，在與教育部校園事件通報管理系統規定不抵觸的情況下，而做調整，以掌握處理危機黃金時機。

2. 對於危機的處理及善後規定較少：雖然事先的防範勝過事後的補救，但危機的發生有時難以避免，而從上述教育部及台中縣教育局之規定，對於校園危機預防的準備工作包含危機應變小組的設立、定期召開小組會議、設置即時廣播系統、校園安全的彙報、實施模擬演練…等均有規定，而對於危機的處理及善後輔導追蹤的相關規定似乎有不足之處。
3. 教師需加強法律的觀念：許多校園危機事件，常常會牽涉到法律，如：體罰事件訴訟、學校採購物品、性騷擾事件…等，而教師大多非法律系畢業，對於法律常識較不足，因此，若學校觸及法律糾紛的問題，常手足無措，因而惹上官司。而紀俊臣（1997：256）也提出在學校必須強化法治主義知能。鑑於此，研究者建議教育當局能在各校聘請法律顧問提供諮詢及指導，以解決學校在法律上的困擾，同時，聘請法律學者到各校舉辦研習會，以利解決校園危機處理時所遭遇的法律難題。
4. 加強危機知能的研習及訓練：從以上之規定來看，教育當局極為重視危機應變小組的成立及運作，但小組中的成員均為學校的教職人員，只靠上級辦理校園危機管理相關研習是不夠的，若要讓小組發揮高效率、有彈性、因地制宜的功用，應當設立專業的訓練機構，定期召集人員參加講習或實際演練，才能培養更佳的危機應變人員。

## 第二節 校園危機管理運作現況之分析

本節針對校園危機管理之現況來分析，研究者以三部分探討說明，依序為校園危機預防之分析、危機發生處理之分析、危機善後復原及追蹤之分析。

## 一、校園危機預防之分析

關於校園危機預防之訪談分析，研究者分成五部分說明，分別是：校園危機的偵測及評估執行的情形、訂定危機應變計畫方面、提高師生的危機意識方面、危機管理小組方面和溝通管道方面。

### （一）校園危機的偵測及評估執行的情形

研究者擬以「校園危機的偵測及評估執行的情形」之問題，對 4 位受訪者做訪談，實際瞭解學校人員對校園危機警訊的警覺情形如何。

#### 1. 受訪者 P1 的訪談內容與分析

「其實我們很多事情，我們有幾個機構就開始在認真來做，第一個我們從校護的部分，來瞭解學生受傷的狀況，還有學生受傷的地點，我們可以偵測到校園危險事故發生的類型和成因，還有第二個我們的生教組，因為生教組跟學生是站在第一線，他們最瞭解什麼狀況之下最容易爆發衝突，這當中包括學生之間的衝突，這些衝突等等，他們都會比較瞭解。還有事務組方面，因為事務組要定時監測學校設備，還有輔導組，因為有時候會接到一些個案，比如說家暴或者是說逃學等等，像這些我覺得我們都有我們自己一套偵測的系統，所以，我們一般來講，我們事先能把問題偵測的到的話，我們執行的情形就會有一個譜，我們要怎麼樣來做，所以一般說起來，我們能把問題防範於未然，將來你處理的程序就很明確，而且你能針對問題的重點，做一個適當的防治。同時平時會做一些記錄，因為這些記錄對我們來說，我們就定期做一些分析，甚至做一些檢討，我們會在行政會議也會提出檢討。比如說，我們校護發現因為五月份下雨很頻繁，學生在走廊跑的機會很大，所以造成我們小朋友因為這樣撞傷、跌傷，甚至擦傷的狀況很多，尤其以哪個年級最顯著，在第幾樓？這些資料也都會提出來，所以也可以作為日後對這方面防範的一些效果。」

（P120071101）

針對校園危機的偵測與評估這部分，從 P1 的訪談內容中，可以發現 P1 的學校是從負責相關業務的處室來做偵測及評估，譬如從健康中心來了解學生受傷的情形及成因，從生教組了解學生發生問題所在，從事務組了解學校設備的安全性，以及從輔導室瞭解一些個案的輔導情況等等，由這幾個部分而形成學校的一個偵測系統，此一做法與許龍君（1998：46）所提出之看法一致。尤其 P1 特別提出要重視平時的一些記錄，因為這些數據可供相關人員分析與檢討，可瞭解學校的運作狀況或潛藏危機，對於危機事件的防範會更有效果。因此，P1 的學校對於偵測或評估校園危機，主要是由各處室來分工合作。

## 2. 受訪者 D1 的訪談內容與分析

「對於校園危機事件的管理，一定要做一個預測或評估，才能去預防。如果沒做預測或評估，就沒辦法預防。譬如說：以學校的交通路隊來說好了，為什麼學校要安排交通路隊？就是要做偵測和評估。規劃學生如何走出校園，路隊要怎麼排，才比較不會跟其他車子或造成交通上的危險。你要做這些評估和預測，才能去排路隊，最重要的是預防交通意外的發生。又譬如說最近常受注意的家庭暴力或性侵害事件等等，我們一定要先做預測評估，由於現在的社會環境可能讓這些孩子會遭受到這些事件，你一定要評估後先做預防，要對學生做宣導，告訴他們要如何保護自己、如何自助以及有什麼樣的求助管道？那按照學校方面的相關規定，就我所知，學校就會有四十幾個委員會，可能很多人（學校的教職員工）都不知道他是屬於哪一個委員會，所以要全面做評估或預測事很困難的。除了時間不夠，這些人也不可能一直在開這種會。那有些部分會做的原因是因為那些事件比較重大或立即會出現危機，會以這些先考量著手。」（D120071013）

D1 認為校園危機的預測或評估是很重要的，而做好預測或評估才能有效的預防危機。像學校放學路隊的編排，便是預測可能有交通意外發生的預防，但學校要對校園潛藏的危機做全面性的偵測及評估，實在是有困難，就校園危機管理小組而言，學校會有防火編組、防震編組…等，在各個小組裡，由於人力不足可能



有許多人會同時分配到不同的小組中，要找時間開會討論，時間也不容易配合，因此僅能選擇性的從比較重大或立即性的危機來做偵測或評估。

### 3. 受訪者 D2 的訪談內容與分析

「比如說天候因素的部分，像颱風啦、雷雨、暴雨這個部分，這個都是在事前根據氣象報告的資料，然後對學生做宣導，以及提供一些預防措施的一些資訊，不定時的宣導大概都利用學生朝會的時間，那通常學校會另外再安排週會的時間，比如說全校共同集合的時間來請相關方面的專家來給學生做宣導或指導，來面對這些狀況做處理，比如說除了天候因素還有人為因素部分，比如說學生人身安全的部分，那這個部分也是利用週會的時間，或是學生朝會的時間，學生朝會的時間大部分都是由校內相關同仁或老師來做宣導活動，那週會時間大部分是聘請校外的學者專家，來給學生做輔導，或做一些相關的訓練工作，比如說火災的處理、地震的逃生或者是性侵害的防治等等之類，那老師的部分，我覺得教職員工部分，也是蠻重要的一環，老師在危機處理的部分，會在週三進修時間，會請專家學者來給老師做訓練，透過這些專家學者的訓練，可能老師在課堂上或平常朝會宣導上比較會有一定的方法或程序，這樣也可以提升教師危機意識或危機管理的能力。」(D220071029)

D2 認為要做好預測或評估，要從提高學生與教職員工的危機意識著手。關於教育宣導的部分，在學生方面以週會或朝會的時間做相關的宣導，而教職員工的部分，會利用週三進修的時間請專家學者來演講或做一些實務的訓練，藉由這些相關進修以及練習，來提升教師對危機的管理能力，也能將這方面的知能融入課程或利用時機對學生做宣導。

### 4. 受訪者 T1 的訪談內容與分析

「學校目前來講，校園危機的話就是訓導處在統籌，那如果說是以下雨天預防學生意外，那事先的宣導，其實以我們學校來講，它是有注重到這一點，比如說家長的接送問題，因為學校校門口出去的路比較窄小，學校希望家長在放學的時候提前或



延後進來接孩子，它都會做處理。那比如說學校有毒蛇出沒，學校方面會告知老師，請老師跟學生宣導，這個學校都會注重……除了學生方面，老師方面的危機，其實以學校行政來講，它還是有做一些偵測，比如說現在九年一貫，未來可能有教師專業評估，那行政方面，它會把未來可能遭受到的一些危機，也是會在開會的時候告知大家，讓大家心裡有一個準備，這在屬於教學場域裡是有的啦，目前來講，我認為學校在學生方面做得不錯。」(T120071014)

T1 認為學生發生意外的校園危機部份，大都由訓導處來負責處理，以 T1 的學校放學路隊而言，學校便偵測到家長接送孩子安全上的問題，那校方也即時做了規劃，避免危險的產生。同時，校方也會將一些潛藏的危機在開會時告知導師，再由老師與學生宣導，以防止危機的發生。至於教師的部分，也有做一些偵測，例如教師專業評鑑，而 T1 認為學校做的比較好的部分是在學生方面。

#### 5. 對 4 位受訪者的看法歸納分析

根據「校園危機的偵測及評估執行」的訪談資料，整理如表 4-2-1，說明如下：

表 4-2-1 受訪者各校校園危機的偵測及評估執行表

| 受訪者 | 執行項目                            |
|-----|---------------------------------|
| P1  | 各處室要做一些記錄，做為從中偵測危機的參考。          |
| D1  | 由訓導處負責；選擇性的從比較重大或立即性的危機來做偵測或評估。 |
| D2  | 由訓導處負責；加強教師或學生的危機知能。            |
| T1  | 由訓導處負責；將一些潛藏的危機在開會時告知導師。        |

資料來源：研究者整理

從以上針對「校園危機偵測及評估」的訪談內容分析，可以發現：校園危機的偵測及評估，大型的學校（P1 的學校）會利用各處室所分配職務，分工合作來偵測及評估校園危機，甚至各處室要做一些記錄（如健康中心對學生受傷的記

錄)，做為從中偵測危機的參考，但中小型的學校（D1、D2 和 T1 的學校）可能因人力不足、處室較少就沒有分工這麼細，而且負責的處室主要以訓導處為主，因此 D1 的學校僅能選擇性的從比較重大或立即性的危機來做偵測或評估，而 D2 的學校則加強教師或學生的危機知能，透過專家演講、安全教育宣導，達到防範危機的效果，至於 T1 的學校主要是透過開會時告知老師，請老師配合或與學生做宣導。

## （二）訂定危機應變計畫方面

各校在擬定危機應變計畫時，應該要經過很周詳的考量，才能讓計畫實施時達到最大的成效，因此，研究者對4位受訪者訪談「學校訂定危機應變計畫」的相關問題，期以從訪談內容中瞭解目前國民學小在訂定危機應變計畫時，是如何考量計畫的？是如何執行這些計畫？

### 1. 受訪者 P1 的訪談內容與分析

「其實呢！我們不需要上面的規定，我們自身一定要有一套我們的應變計畫，針對某一項危險、措施，比如說我們有地震時的防災應變計畫，那麼我們也有學生危險事故防災計畫，甚至呢！我們連小朋友遭受到家暴，或者造成師生的衝突，我們都有一套自身的應變計畫，所以我們這些應變計畫，除了它發生的原因及事件類型之外，我們最重要的就是強調我們怎們樣去處理的這個事件的流程，所以我們在這個整套計畫裡面，我們會把我們的流程還有我們的組織，甚至到最後我們有什麼樣的具體成果，都會拿出來做一些評估。」(P120071101)

「所以我覺得這不會說增加老師的負擔，因為這等於平常就應該要有的 common sense，一個基本的概念，……所以我們的計畫會因應學校的需求而隨時做準備，而且我們在學期開始的時候，我們相關人員都會提出報告，然後當事情發生什麼樣的狀況的時候，我們要怎麼樣來因應，」(P120071101)

P1 認為學校應該主動擬定符合自身所需的危機應變計畫，並且針對可能發生的危機，擬定適用的計畫，同時要訂定一個妥善的處理流程，當然計畫不見得每

次都能盡善盡美，在實施之後，對於實施結果，還要再檢討或評估，作為下一次擬訂計畫時的改進。至於學校老師對於危機應變計畫應該視為工作上必備的常識，當相關人員提出報告後，告知老師要如何因應處理，而老師在遇到危機事件時便知如何因應。所以從 P1 的觀點，危機應變計畫已不是正式的規定而已，最重要的是能擬出符合自己所需的計畫，而隨時做好準備。

## 2. 受訪者 D1 的訪談內容與分析

「我想學校的危機應變計畫，大概包括危機的處理流程，看是否有公文依據或規定，或者依據校務會議計畫或者一個各處室的辦法規定，最重要的是要有一個標準的處理流程，要有各個分組人員，然後主要的分組負責人，以及各個小組的負責工作內容，這些都要明確的規定。像這些委員會大概都有行政代表、教師、家長甚至學生代表，譬如說獎懲或申訴委員會等。而就計畫中的模擬演練這方面，譬如說：像防震、防災的這個部分，大部分學校每年都會做演練，一定要持續做演練，不然小孩子就不知道如何應變，譬如逃生路線等。至於學生在校園裡常發生的意外傷害，其實很少針對這方面做應變計畫，因為學生常發生意外傷害大部分是下課時間，我覺得實在很難預防，那其實最重要的部份就是學生的常規，如果學生的常規不好，再怎麼宣導也是有限」(D120071013)

D1 受訪時提出危機應變計畫要能明確規定每個成員的工作內容，此看法與顏秀如（1997：47—48）所提出危機應變計畫的目的在於建立危機時行動的優先順序並界定相關人員的角色及責任範圍，頗為一致，同時 D1 與 P1 都覺得處理危機的流程是很重要的，學校應該建立一個明確或標準的處理流程。至於學生意外傷害，D1 的學校就很少針對這方面做計畫，反而必須從學生的常規開始要求，因此 D1 的學校在擬定危機應變計畫，是依據上級的規定或各處室的要求，而有些潛藏的危機也可能有了計畫，但還是難以預防。

### 3. 受訪者 D2 的訪談內容與分析

「學校在這部分的計畫，比較大的，每年都有做，大概就是地震逃生、火災逃生，還有防溺計畫。再來校園意外災害防治的計畫，學生校園意外，比如說比較重大的像骨折、大量出血、毒蛇咬傷，這些比較一般意外，都有一些防治的計畫。再來就是會跟一些醫院，然後跟附近的警察局有建立一些聯絡的管道和支援的系統，這些都會有相關的計畫跟程序。我們都會依計畫去執行，……那這些計畫除了上面規定還要配合學校的需求。」(D220071029)

D2 的學校每年都會做一些例行性的計畫，而且會針對這些計畫做模擬演練，如地震、火災的逃生訓練。計畫內容中，也要建立緊急聯絡網或支援系統，而 D2 也指出這些計畫雖然依照上級的規定還是要考量學校自身所需來制定。

### 4. 受訪者 T1 的訪談內容與分析

「比如說危機小組的分層負責，學生如果發生意外，發言人是誰？某些人要做什麼工作？目前都有危機小組，但是它只是一個可能告知大家，然後開會講完了，但是老師們對於自己的小組可能不是那麼明確知道，……或者說我們做模擬，譬如說地震，那我們做危機的處置，我可能也不知道我是哪一組？就是沒有實際的運作。那學校有防震、火災的計畫，這個就是一個學期有一次的演練，可是演練我們就知道我們是導師，要把孩子帶到空曠的地方，我們就要集合報人數，再來之後萬一有什麼意外，比如說護士要擔任救護，那誰要擔任什麼？其實不是那麼明確知道。」

(T120071014)

T1 的學校，以導師的觀點，認為危機應變計畫僅是行政人員規劃好，利用開會時間告訴大家，過了一段時間，教職員工可能已忘記自己的負責工作內容，而此問題的產生，便是對計畫沒有實際運作的結果。而且 T1 提出學校的防震防災演練，一學期僅有一次，在演練過程中，只做疏散逃生的訓練，還有更嚴重情況的模擬，並沒有演練，除了導師帶學生做逃生演練，其他成員的負責任務，並不是很清楚。

## 5. 對 4 位受訪者的看法歸納及分析

根據「危機應變計畫」的訪談資料，整理如表 4-2-2，並說明如下：

表 4-2-2 受訪者各校危機應變計畫資料表

| 內容<br>受訪者 | 防災模擬<br>演練 | 確定處理<br>流程 | 分配工作<br>職責 | 根據所需調<br>整規定 | 建立支援<br>體系 |
|-----------|------------|------------|------------|--------------|------------|
| P1        | v          | v          |            | v            |            |
| D1        | v          | v          | v          |              | v          |
| D2        | v          |            |            | v            |            |
| T1        | v          |            |            |              |            |

資料來源：研究者整理

從以上 4 位受訪者的訪談內容中，除了 P1 認為危機應變計畫是教師必備的常識，其他 3 位受訪者，都認為這些計畫都來自於上級的規定。而 P1 和 D1 認為在擬定危機應變計畫時，要確定危機處理的流程，而學校對於防震、防災這些例行性的規定，大都會模擬演練，只是演練程度多或少的问题。以行政人員的觀點，認為只要有模擬演練，若不幸遇到危機事件，教師就比較清楚怎麼去應變。但以導師的觀點，國小學生年紀小，應變能力較弱，模擬演練的次數應該要多一些，而演練的內容盡量能考量各種狀況的發生，才能讓演練更完善。學校在訂定計畫時，除了明確規定每個成員的工作內容，應該還要考量是否符合學校所需，Batsis（1994：9）、謝謹如（2003：257）和顏秀如（1997：47—48）也曾提出危機應變計畫應具個別性以及差異性，而 P1 和 D2 也有提到此一觀點。至於支援體系的建立，D2 的學校在計畫內容中，也提出建立緊急聯絡網或支援系統，此與邱昌泰（2003：277）所提出建構社會支援資源體系以及吳嶺（2000：24）所提出將社區資源納入規劃的看法一致。

### （三）提高師生的危機意識方面

校園的安全維護是學校每一份子應盡的責任，因此提昇危機意識，讓每個人隨時提高警覺，有助於校園危機平時的預防。鑑於此，研究者針對「提高危機意



識」之問題做訪談，期望從中了解國民小學在提昇危機意識時，實施的情形為何？

## 1. 受訪者 P1 的看法訪談內容與分析

「像前陣子我們就做了地震的演練，我們在這地震發生之前就做了演練，那我們做了演練，除了地震發生時在學校的應變以外，我們也有一套在家裡發生時的應變措施，因為地震不可能只有在學校的時候發生，很可能在家裡睡覺的時候、洗澡的時候或者你在生活的時候就會發生，你應該怎樣因應它，我想這是非常重要的，而且要很熟練讓孩子知道，比如說要保持沈著的態度，或者當你在建築物底下怎麼樣防護你的頭部，當你在空曠地點的時候，要怎樣去？要躲到哪裡去？我覺得這些必須告訴學生。所以學生的部分就做一些防災的因應，那麼老師的部分，我們也做了校園防護團的設置，比如說學校發生了火警，怎麼樣去因應它，比如說學校今天發生危險事故，而且是很普遍性的事故，那麼做老師要怎麼趕快去組成一個防護措施，把這些事情盡快的排除。」(P120071101)

P1 的學校藉由一些模擬演練來提升學生的危機意識，研究者發現該校對於模擬演練蠻注重學生在應變能力的訓練，像地震防災演練考量不同地點的因應措施，讓學生能熟練不同的狀況要如何面對，如此的做法也比較能達到模擬演練的目的。至於老師的部份，該校設置了校園防護團，訓練老師能就其分配的工作內容，組成一個防護小組，在必要時能儘快的採取措施，排除危機。

「第一個要有組織，第二個我們要有程序，第三個要有專責的負責人，好比說某些人在指揮疏導，某些人在進行傷患救援，某些人就再做一些其他引導的機制，我想這樣的話，就可以讓學生很快的疏散，或者到他該避難的地點去。我們曾經也讓學生坐過升降梯，或者學校發生水災的時候，淹水及膝該怎麼樣疏散？該怎麼樣撤退？這個我們都會列入我們的預防措施當中。那我們防護團的措施裡面，我們也有一些防火的項目、救火的項目、甚至包紮的項目、CPR 一些演練等等，這些都是非常重要的。」(P120071101)

P1 認為若要提升學生及教師的危機意識，一定要健全組織，訂定活動或計畫的程序，並且明確規定負責人之任務，大家分工合作，當危機發生時，便能就其崗位，執行任務。不管是地震或水災，盡量考慮各種可能突發的狀況，將它列入預防措施當中，而老師的防護團中，為顧及臨時受傷或停止呼吸的人，連包紮甚至 CPR 的訓練都必須學習，以備不時之需。

「我們相關的國民教育法也好，或者是教育基本法也好，都很清楚訂明了老師絕對不能有體罰的現象，那麼我們為了讓老師有這方面的教育理念，來防護類似事件的發生，所以我們在每個學期都有規劃一些專家和學者來做一些零拒絕、零體罰的概念，或者說請教育專家來闡述一些當今的教育思潮，甚至必要的時候，我們也有申請過專家針對這個，比如說前兩個禮拜我們才做過教師法律概念的認知，原因就是在於體罰會對學生造成什麼傷害、對自身會產生什麼不良的法律效應等等，對這些問題來做因應。尤其一般老師平常都熱衷於教學，我們常常一直希望進我們的所能，灌輸給孩子、讓孩子學習的更多、讓孩子瞭解得更多，但是我們的手段和方法不對的話，大家無形中犯法都不知道，事實上這樣會影響到教育的效果或產生不良的後果。我們大概沒有辦法經常做這類的研習，因為整體的研習在時間的配置還是很有限，但是這個區塊我們是非常重是的。因為如果教師對這方面沒有理念的話，將來會產生校園危機的次數會層出不窮。」(P120071101)

關於老師在法律方面的研習，P1 的學校在每學期會規劃一些零拒絕、零體罰的研習，建立老師用愛來教導每個孩子，避免體罰學生，並且讓老師瞭解教導的方法不對，不僅傷害了學生，也讓自己觸犯了法律，假使教師在面臨教學，又必須處理官司問題，也會影響教學效果。但 P1 也提及法律這方面的研習，學校在時間的配置上仍是有限，縱使 P1 認為教師必須建立這方面的理念，但很難於多辦理此方面研習。

## 2. 受訪者 D1 的訪談內容與分析

「至於學校以操作型來說大部分會做防災和防震演練，也會做一些教育宣導，譬如

性別平等教育、濫用藥物、交通安全等等這些。而在教師方面的研習大概就是防震、防災的研習，因為這是規定一定要做的，而且大部分都會做，可能有經過九二一地震的關係，這個部分大家都會很重視。那其他的話就比較少，以全校要辦活動的話，大概就是相關法律的研習，以對老師來說，有關法律的部分較弱，如果遇到問題可能比較不知道怎麼處理，所以會做宣導或研習大概都是這一方面。至於防震、防災這方面效果應該還不錯，其他的我就覺得大家對於這些危機意識和教育宣導的觀念方面都有提昇，畢竟現在的社會不一樣，還是有差別。」(D120071013)

D1 的學校在提升學生危機意識方面，會做防震、防災的演練，還有一些教育宣導，而老師方面則做防震、防災的研習，由於老師對於法律的部分較不熟悉，因此學校也會舉辦這方面的研習。D1 也認為防震、防災的演練實施，成效還不錯，而學生或教師在危機意識方面，都比以往較為提升。

### 3. 受訪者 D2 的訪談內容與分析

「老師的部分大概為例行公事，就是有規定的部分，比如說防火，就是所謂的防災教育，防災裡面就包括防火、防震、防溺以及校園學生意外的處理，當然這包括預防跟碰到災害時的處理，譬如說器械的操作，再來就是學生骨折，或者學生窒息的處理。那老師有關法律方面的研習曾經有過，但老師都會覺得很無奈，因為碰到法律層面的問題的時候，好像老師都覺得蠻無助的，因為最近幾個案例，都覺得好像老師一定要負管理疏失的責任，譬如說下課時或打掃時，學生發生意外傷害，或是在其他一些事項方面，只要老師不在現場，幾乎都會有責任。或者學生受傷的時候，處理的程序和家人要求產生衝突的時候，通常老師都要去面對法律的問題，但在本校是沒發生過，但在本校關於法律方面的研習並不多。針對學生的部分，除了防災教育宣導，在前面已經有提到，還有透過學校融合式的課程、影片的欣賞，然後我們會有類似的舞台劇表演來做宣導全校一起來參觀，像器械的操作，像滅火器、緩降機等等防災教育訓練，都會讓學生實際的操作，跟老師的部分蠻類似的。那時間上應該都可以排進去，只不過因為低中高年級有一些落差，在訓練上會有一些困擾。」

(D220071029)

根據 D2 的訪談內容中，老師方面會舉辦一些防災教育，包括防火、防震、學生意外傷害的處理等。關於老師在法律方面的研習曾經辦過，但並不多，而 D2 也認為老師觸及到法律的問題通常是既無助又無奈。至於學生方面在提升危機意識方面，除了透過融合式課程、影片欣賞以及戲劇表演方式做防災教育宣導，還包括讓學生實際操作，譬如像滅火器、緩降機等。這些活動安排，在時間上是沒問題的，但由於演練常是全校性的活動，學生年紀上的落差，在訓練上會產生困擾。

#### 4. 受訪者 T1 的訪談內容與分析

「學校在每個學期會有一次安全演練，比如說滅火器怎麼使用？那逃生梯如果是火災的時候怎麼使用？可是說實在只有一次，然後很容易生疏，也有演練啦！小朋友如果說有些班級是比較難控制的，就是可能演練的時候，也不見得跟預期一樣，真的遭遇到比如說地震，很可能小朋友還是大叫的比較多，所以在研習上面一定有，但是次數就是一次，演練也大概就是一次，我覺得次數和時間都不夠……像我們現在習慣就是告知你我今天要做演練，我們現在要做什麼，有時候可能是不預期，那一種臨時反應，像有一些銀行他們會臨時反應，像我們都幾乎沒有，我們都是事先告知的，或者說用這段時間，比如這兩個禮拜我們可能會抽一天做演練，讓大家有個預備，是這兩個禮拜，但是哪一天我們不知道，那會不會就是比較看得出孩子的應變能力、老師的應變能力。」(T120071014)

T1 從其導師的觀點，認為小朋友在演練有時較難以控制秩序，況且學校每學期僅做一次的安全演練，在次數及時間不足之下，師生都很容易生疏，而且這些演練都是事先告知才進行，欠缺臨時反應的訓練，比較無法訓練當危機真正發生時學生和老師的應變能力。

#### 5. 對 4 位受訪者的看法歸納分析

根據「加強危機意識」的訪談資料，整理如表 4-2-3，並說明如下：



表 4-2-3 受訪者各校加強危機意識校資料表

| 受訪者 | 內容                                                                                                  |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P1  | 1. 模擬演練注重學生在應變能力的訓練。<br>2. 教師設置了校園防護團。<br>3. 明確規定負責人之任務。<br>4. 盡量考慮各種可能突發的狀況做模擬。<br>5. 辦理教師有關法律的研習。 |
| D1  | 1. 學生做防震、防災的演練和教育宣導。<br>2. 辦理教師有關法律的研習。<br>3. 學校會舉辦有關法律的研習。                                         |
| D2  | 1. 教師方面會舉辦防災教育。<br>2. 辦理教師有關法律的研習。                                                                  |
| T1  | 每學期做一次學生做防震、防災的演練                                                                                   |

資料來源：研究者整理

以上是針對 4 位受訪者的訪談內容分析說明，而研究者發現學校在提昇危機意識上，大致從模擬演練、研習兩方面來著手，歸納分析如下。

- (1) 模擬演練方面：爲了提昇老師和學生的危機意識，4位受訪者的學校都會實施防震、防災的演練，但各學校在執行上，4位受訪者也提出一些見解，比如P1認爲防災演練需考量不同地點的因應措施，讓學生能熟練同樣的危機在不同的狀況要如何面對。而D1對於學校實施演練抱持肯定的態度，老師和學生的危機意識確實有提昇，成效是不錯的。至於D2對學校的防災演練，由於是全校性共同實施，年紀上的落差，讓演練過程中會產生困擾。而T1則提出小朋友年紀小，在次數及時間不足之下，可能無法熟練，況且演練不夠「逼真」，都是事先被通知，較不易訓練其臨場反應。但Brock認爲學校從事學校危機管理演習時，要事先安排在學校行事曆中，要讓所有的人都知道，採用非預警的方式，對於整個計畫來說，並不會增加它的成功性；相反的，有事



先規劃實施演習，更能讓危機管理小組成員有成功處理危機的機會（引自謝謹如，2003：257—258）。因此，T1受訪者與Brock在這方面看法不同，各有其優缺點。但從4位受訪者的訪談中，目前在國民小學中都能重視模擬演練，而且也認同演練不要只流於形式，應針對各校所需做調整，並針對缺失做改善，如此的模擬演練才有實質的效益。

（2）教師研習方面：老師除了做防震、防災相關的研習之外，受訪者比較重視的是「法律」方面的研習，因為教師對於法律的概念還是比較生疏，一觸及法律問題，常是束手無策，所以受訪者認為應加強法律方面的研習，但因時間的限制，想要多安排這類的研習，常有困難。

（3）學生教育宣導方面：平時針對學生做防災、防火、安全等的教育宣導，而宣導的方式應是多元的，就如 D2 的學校透過融合式的課程、影片的欣賞、舞台劇表演來做宣導，讓學生在活動中去感受，印象會更深刻。

（四）危機管理小組方面

研究者擬以「危機管理小組」相關問題，對 4 位受訪者做訪談，期望從中瞭解各校的實施情形。

#### 1. 受訪者 P1 的訪談內容與分析

「學校一定要成立危機應變小組，尤其這個危機應變小組，由校長來做統籌或指揮，而且很重要的一點一定要設置發言人的措施，因為當學校真的不幸出現一個危機事件的時候，絕對不要多頭馬車，更重要的是不要亂了方寸，也就是說你一定要有一個人要針對這個案件來發表。因為媒體勢必會來，而且關心的一些次級團體好比說人本的啦，或者是家長團體，或者是體制外比較關心孩子的團體都會來，那如果沒有一個發言人設置，隨便的發言可能會造成一些問題的誤導，那可能會加劇事件的複雜性。像我們學校選定教務主任當發言人，因為教務主任，第一個他對學校的狀況瞭解很清楚，他已經在學校有三十多年的教學年資，第二個他曾經擔任過教務主任，曾經擔任過總務主任也曾經擔任過訓導主任，所以他對整個各個層面、各個面

向，他的瞭解非常深刻，第三個呢，他跟地方的人脈比較好，甚至跟媒體的關係也有一定的程度，我覺得這樣的人很適合，所以也不一定要由校長擔任。」(P120071101)

根據第一位訪談者 P1 的說明，P1 認為危機小組的成立，除了由校長來統籌指揮，另外最重要就是發言人的設置，負責對媒體或關心教育的團體做澄清說明，而且像 P1 學校所選定的發言人具備了三十多年的教學年資，擔任過三處室的主任，對於學校的狀況非常熟悉，在地方上也建立良好的人脈，同時與媒體也有適度的溝通，所以 P1 認為這是擔任發言人蠻重要的一個標準，因此發言人不見得需要由校長來擔任。

「以我們學校來講，我們學校大概在三年前就成立一個安全學校，加入 WHO 安全學校認證，那麼安全學校特別強調什麼呢？就是夥伴關係，也就是說，我們學校裡面要有一些人員的編組，來做一些學校的安全工作。那這些人員不是只有我們學校，還包括民間團體、熱心家長，同時也包括地方的民意代表，就是一些意見領袖和資源，我們每隔三個月一定要有一次推動小組會議，那推動小組會議當中，他們也替學校擔任守護神的角色，也擔任一個監控者的角色，但是大家的一個關係是一個夥伴關係，最重要的是我們發揮他們參與的力量，而且平時就有聯繫，不是學校的門關起來……像我們學校旁邊有一個變電所，家長也曾經提醒過，是不是會造成學生的傷害，所以我們針對這個問題也請台電，我們也請這些民間單位來做一些監測，結果我們發現它的 833 毫高斯是會達到人體傷害的比例，但是我們測的結果，有的只有 10、有的只有 8、有的只有 0.5，我們分別到了 15 個點去做監測，結果都沒有達到，大家就心安了，這個問題就淡化了，所以這個事件是由外界的力量、外部的機構，還有外部的組織，甚至有外部的一些機制來支持。」(P120071101)

關於學校危機小組的成立，P1 特別提及該校在三年前加入安全學校的認證，其主要的精神便是強調小組成員彼此間是夥伴關係，藉由大家參與的力量，共同來監控學校的安全，而參與的人員包括學校教師、民間團體、民意代表、熱心家長，同時也包括地方的民意代表，同時透過每三個月開一次會議，定期檢視或討論學校各方面的安全，經由外部機構與組織的參與及支持，不僅協助的資源較多，

也能讓事件的處理更有效率。P1 舉出變電所可能危害學生一例，便是共同參與很好的例子。

## 2. 受訪者 D1 的訪談內容與分析

「對於校園危機管理小組大部分的成員是老師及行政人員，通常由負責的人去找人，那一般都會考慮各處室、學年的代表或家長代表等。不過有些委員會只是紙上作業並沒有確實執行，況且那麼多的委員會，有些老師也不清楚自己在哪一組。而且有一些委員會確實有在做，但有一些委員會的成立，因這方面的事情較少發生，啟動的機會當然就很少了。至於發言人方面，一般學校都會有統一發言人，在選擇發言人的標準上，通常校長或主管都會考慮到找在地人，因地緣上的關係要考慮，再來資歷方面也很重要，必須找有經驗的人來擔任，畢竟經驗很重要，看的比較多，也比較知道事情怎麼來處理，所以會找資深的老師來擔任。那除了找在地人和有經驗的人之外，還要看口才方面等。而一般學校大都會用一級主管各處室主任來擔任發言人。」(D120071013)

D1 的學校關於校園危機管理小組以老師、行政人員或家長代表為主，通常都是由負責業務的人去規劃小組成員，但因小組很多，有時成員也會忘記自己到底被分配在哪一組。而發言人的選定，通常校長會找在地人、在校年資較久以及口才不錯的人員來擔任，一般來說，都會由各處室的主任來擔任。

## 3. 受訪者 D2 的訪談內容與分析

「基本上危機小組的編排任務的部分，護理師一定是救護小組，那是根據專長、根據行政職務、就是根據行政職務比較類似的優先來安排，或者根據老師本身的條件，也不全然是專長啦！比如說通報組的希望它能夠反應比較快的，那救護組的除了護士以外，那當然搭配體衛組長職務比較相關的，比如說防火班或類似防火班那些的，就會找男生比較粗壯的，能夠處理的，那就會根據個人的條件。老師對於自己的職責應該都知道，因為任務編組完了之後都會透過晨會的方式來公開讓老師知道，自

己是屬於哪一組？我們會依行政的經驗或考量來編組，並沒有透過事先的溝通或商討，是由承辦處室主任來編組再做公布。那編組的人員會有重複，大部分都是只有名單，那執行上因為不是常發生這種重大事故，所以我個人認為一旦真的發生以後，要執行可能有落差。除了上面公文規定一定要去做才有執行，其他部分比較沒有在處理。」(D220071029)

D2 的學校對於校園危機管理小組任務的編排上，大都根據個人專長以及行政職務來編排，通常由承辦處室主任來編組，再利用晨會時間公布。至於小組實施的情形，通常是公文有規定的部分才去編排各組人員和職務，那有些小組的規劃僅是紙上作業，因此一旦發生事件時，實施起來可能就有落差了。

#### 4.受訪者 T1 的訪談內容與分析

「我們不是說有什麼人數統計或者防護小組，或者有一些勘查安全與否，比如說這些小組來講，那我們不是認養，也不瞭解它的分層負責，就是說我們被告知是那一組這樣而已。那對於發言人的標準，因為我們現在的統一發言人，行政單位會指定某位是發言人，我覺得發言人應該要對學校整個環境，包括人、事、時、地、物都應該要瞭解，……他也要知道過去，知道現在所處的狀況，然後也要瞭解整個事件的發生或整個環境，他要能具備這種綜合的能力，我覺得資深的老師比較適合擔任發言人，至少他比較瞭解學校現在的狀況是怎麼樣，它的變化因素又是什麼？所以他在發言的時候，他會知道一個發言人有一些是可以明講，有一些是還不確定，暫時不能公布，他自己本身要做一個判斷，他必須思考、判斷、綜合，他才能說出來。」(T120071014)

T1 的學校在危機管理小組方面，導師的部份僅是被告知自己是屬於哪一組或負責做什麼工作，至於分成多少組別或相關職務的分配，並不太清楚。而統一發言人的部份，T1 所持的觀點與 P1、D1 雷同，均認為資深的老師是比較適合擔任發言人，同時，T1 也提出此發言人要有思考、判斷以及綜合的能力。



## 5. 對 4 位受訪者的看法歸納分析

根據「危機管理小組」的訪談資料，整理如表 4-2-4，並說明如下：

表 4-2-4 受訪者各校危機管理小組資料表

| 內容<br>受訪者 | 發言人的標準                        | 規劃小組成員                    | 組成成員                       |
|-----------|-------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| P1        | 年資深，行政歷練豐富，良好的人脈關係，與媒體能適度的溝通。 | 小組成員是夥伴關係、每三個月開一次會檢視學校安全。 | 教師、民間團體、民意代表、熱心家長，地方的民意代表。 |
| D1        | 在地人、在校年資久、口才佳，由各處室的主任擔任。      | 由負責業務的人去規劃小組成員。           | 以老師、行政人員或家長代表為主。           |
| D2        |                               | 由承辦處室主任來編組。               | 根據個人專長以及行政職務編排。            |
| T1        | 資深的老師並具有思考、判斷以及綜合的能力。         | 導師不清楚如何編組。                | 導師不清楚。                     |

資料來源：研究者整理

- (1) 要有發言人的設立：危機管理小組中，發言人的設立是很重要的，選定發言人的標準包括年資較久、經歷較多、本地人以及在地方上建立不錯人脈關係，此外還需有不錯的口才以及具備冷靜思考的特質。
- (2) 規劃小組：學校通常都由負責業務的處室去規劃小組成員，而這些小組成員會在開會時被告知是屬於哪一組，但 D1 和 T1 都提及由於組別很多，時間久了可能也搞不清楚自己在哪一組，因此，一旦危機發生了，在執行上可能就有落差。
- (3) 小組的組成成員：關於危機管理小組的組成人員，一般以學校人員為主，而 P1 的學校由於加入安全學校的認證，成立一個夥伴關係的安全小組，以共同參與的方式，確實替學校解決校園安全的問題，因此學校的危機管理小組，尋求不同身份成員共同參與的方式應可讓小組有加分的效果，而顏秀如



(2001b: 55) 認為要依危機的性質及範圍隨時加入不同的成員，P1 的學校便運用此一理念。

#### (五) 溝通管道方面

邱昌泰(2003: 278)和顏秀如(2001b: 50)都提出危機溝通機制的重要性。鑑於此，研究者擬以「溝通管道」之問題，對 4 位受訪者做訪談，期望從其內容中瞭解學校溝通管道的運作情形。

##### 1. 受訪者 P1 的訪談內容與分析

「其實我覺得溝通工作最重要是第一個就是發言人，要找一個合適的發言人，原因在於他一定要把整個事件的資訊提供非常的完整，而且對於學校所做或者是應變，甚至將來轉化、處理的一個機制，都能交代的讓人家心服口服，所以我覺得這點非常重要。當然啦，我們平常累積的一些數據，這些都會替我們做一些說明的工作，最其次我們也能結合一些危機資源，包括人力、物力、財力拿來運用，比如說現在參與我們的委員會，有我們一些民意代表，也有里長，甚至有一些他們對學校信任的家長，這些都會幫我們說話，因為他們平常就在我們的安全會議裡面開會，他們也知道對我們內內外外的危險，可能造成什麼狀況，他們都清清楚楚，因為我們平均三個月就必須開一次會，在這之間，他們會不定期的提供資訊給我們，告知我們某個地方似乎有危機的存在，學校是否要做一些因應，那我們就會去做了。」

(P120071101)

P1 認為溝通工作上首重發言人的選定，因為當事件發生時，發言人必須適度的將資訊對外公開，避免外界對此事件有所懷疑而節外生枝。其次，要結合一些危機資源，譬如各處室平時的一些記錄所累積的數據，可供學校參考，或者像 P1 學校所設立的學校防護團，便是平時與家長、里長、民意代表做一些聯繫，共同來維繫學校的安全，建立良好的溝通管道。

「我們現在最感到困難的方面就是家裡的一些問題，尤其是心理層面的問題，……

我們上次針對憂鬱指數比較高的孩子，我們就進行一次輔導室做的一次訪談，做了

以後發現有問題，才做一些諮商，到了第二級預防的時候，我們就做一些諮商，如果說我們發現這個小朋友在心裡層面有以些問題存在的時候，我們會透過一些機制，比如說社工團體或者我們一些比較專業的輔導團體，比如像台中師院的一些心輔人員，來做這些工作，希望能夠把內心的一些問題引出來，甚至進一步做一些引導的工作。其實我們在九二一地震的時候，我們曾經持續跟長庚大學，那時對震災心理創傷的兒童，我們曾經做了將近 6 年的長期輔導，這當中包括大團體輔導、小團體輔導等等，這些小孩子最後提前的把他們身心達到一個恢復的程度，後來我也根據這個明道管理學院作了國際性的學術發表會中，我也把這個提出去發表……我們也有一些基本的工具在施測，就是讓老師知道某些孩子現在它的心靈暴露在危險中，然後瞭解是不是有躁鬱的傾向，或者家中有某些因素讓他有不良的後果，測出來之後，就進行下一步的工作。其實要找這些工具並不難，像有一些比較普遍的量表，甚至有一些沒有版權，我們都可拿來做使用。」(P120071101)

依據 P1 的說明，其實要尋求輔導團體的協助並不難，最感到困難的是學生心理層面產生問題，學校方面無法立即警覺到，P1 的學校曾經做過憂鬱指數的調查以及地震心理創傷的兒童輔導，不僅要運用許多人力來幫孩子輔導，而且也需花費較長的時間，才能見其成效。

「其實，我們跟農民醫院和東勢警察局的溝通非常綿密，東勢警察局在我們學校設了一個安親班，就是針對弱勢兒童來設置，因為這些孩子大都是單親，無親，甚至隔代教養，他們這些小朋友潛藏著比較多心理上的問題，我們在學生受傷的況下，比如說在這個受傷事件，今天跌傷了、撞傷了，或者腦震盪…等等。我們第一個會先跟家長聯繫，如果家長沒意見的話，我們絕對是第一個送到農民醫院去，當然家長有其他看法，我們會根據家長的意願送去他想送的醫院。但是我們都跟所有醫療機構都會保持比較綿密的聯繫。像我們前陣子腸病毒，或者小兒流感很嚴重的時候，我們就跟一些小兒科，我們也請他們提供一些預防流感的資訊，甚至也請他們人來學校講解如何預防感冒……一般來講，我們對於資訊的傳遞，當然大眾媒體所謂的電視報紙等等，在報紙方面，我們比較著重在地方報，因為地方報對我們這邊的影

響力蠻大的，所以我們跟山城週刊都有固定資訊的提供，還有中國時報或者是自由時報等等，我們有些記者大家彼此是有些聯繫，我們如果有好的狀況，我們也會跟他們提出，當然有些事情可能是當給小朋友做一些不要過度傷害，有的報導不要造成過度傷害，我相信他們不但基於職業道德，基於彼此的友誼，他們也會做適度的報導。所以，跟媒體有一些互動還是好的，因為有一些事情並不一定要用渲染的，而且有的事情可能對一些新聞性的東西，它很聳動、它有賣點，但是這個對小孩子來說不見得好。」(P120071101)

P1 的學校與當地警察局和醫院聯繫密切，甚至警察局爲了照顧弱勢學生，在學校設置了安親班，而爲了預防一些流行疾病，學校也請醫院提供相關資訊，或請醫護人員到學校宣導講解。而與媒體之間的聯繫，該校比較著重於地方報的報導，平時會將學校的資訊主動提供給報社或記者，其實與媒體保持一些互動是不錯的，藉由他們將學校的狀況做適度的報導，但是要留意有些報導過於聳動、過於商業化，可能會傷害學生或損及校譽。

「一般來說，我們是以訓導主任和生教組長做為我們聯絡人，因為有時候訓導主任他不在去開會，但是大部分都是以生教組長作為主要的聯絡人，因為這個是他真正的業務所在，而且他也比較瞭解實際發生的狀況，我們都是指定這個聯絡人。」(P120071101)

關於溝通管道的聯絡人，P1 的學校是由訓導主任和生教組長來擔任，主要的考量是這些管道的聯絡大部分都是訓導處的業務，況且訓導處經常要處理學生各方面上的事務，對於學生的狀況較瞭解，因此，選定訓導處的人員來做聯絡人。

## 2. 受訪者 D1 的訪談內容與分析

「學校發生危機時，各個單位所要通報的單位有所不同，如果學校發生危機的時候，那跟媒體之間，就是發言人或者校長，校長不在由主任當代理人等等來處理，那社區、家長方面，這方面通常會由總務處來負責主導家長會比較多，那社區、家長方面的溝通，要看學校平常與家長之間的溝通，還有老師平常和家長之間的溝通情形，

那輔導團體方面，比較屬於輔導室這方面的資源，像社會局啦、或者是一些志工團體啦，像世界展望會這些等等的慈善團體，或者是一些當地的宗教組織等等。那像醫療單位這種東西，如果有疾病的話，是屬於訓導處那邊的健康中心的業務，那它那邊有一定的規定，譬如說有一些法定的傳染病必須要通報，或者是說像學生真的有性侵害事件的話，必須要到哪個地方哪一個醫院去做一些診察等等，那會有一些它的通報系統，那警察單位方面，在校園安全方面的管理等等，那之前那個蘇貞昌先生在拼治安的時候，他就有規定學校一定要跟當地的派出所簽一些契約，那也是跟警察局之間有一些聯繫，像這樣子等等。那最近教育部又很仔細的把那個導護商店把它給法治化，就是平常我們以前學生的導護商店填上去就好，從今年開始，你填了以後要報到當地的警察機關，警察機關就要去訪視，訪視過了以後，覺得他是一個正常的一個商家，一個合乎安全的商家，然後才把它列為導護商店，這也是學生在校外、放學時間、上下學時間處理危機事件的一個處理。」(D120071013)

依據 D1 的訪談內容中，與媒體的溝通通常是學校發言人或是校長，而家長或社區的部份通常是由總務處來負責，輔導團體的溝通則是由輔導室來聯繫，至於醫療單位屬於健康中心的業務，因此由訓導處來聯絡，而警察單位的聯繫，目前則是學校的導護商店必須填報至警察機關，讓學生上、下學時形成一個安全防護網，保障學生的安全。所以 D1 學校的聯絡人乃採取各處室彼此分工擔任。

「在溝通管道方面需要加强的部分，我覺得一般學校來講，媒體方面是最弱的，因為台灣的媒體很特殊，大家會不懂的要怎樣去應付媒體，因為媒體有他們自己的一套事實上媒體它要的東西通常都是十幾秒的東西，可是，你可能講了很多，它可能只有減中間十幾秒，根本減出來的東西，不是你所要表達的，所以變成就是說，我覺得老師在這方面應該要訓練，就是說怎樣來面對媒體，然後怎樣能在很明確、在短短的的時間內把自己要表達的東西表達得很清楚。而且聯絡人當然也需要啦！通常都會設聯絡人，大部分由各處室去擔任、負責。」(D120071013)

D1 認為學校與媒體溝通是較弱的一環，有時媒體會過度報導，所以老師應該要加強訓練，如何在短短時間內把必須表達的部份能清楚的回應，避免媒體過度



渲染。同時各溝通管道的聯絡人是很需要的，大都由各處室負責相關業務的人員來擔任。

### 3. 受訪者 D2 的訪談內容與分析

「我們都會透過家長會的協助，那義工系統，我們通常都會編入校園危機管理的系統裡面來，所以我們通常就是發生危機要處理的時候我們會先聯絡家長會，再來就是地方警察局，當然公務的部分就是由訓導處那邊跟教育局和教育部通報，那請求支援的部分，就是家長會或警察局，那醫院的話，在東勢就是東勢農民醫院，在豐原就是省立豐原醫院。」(D220071029)

「平常我們是不太會主動去聯繫（指警察局），如果有活動才會邀請他們來參加，比較大型的活動需要支援我們會主動請求他們支援，像交通指揮啦或舉辦社區聯合運動會、社區活動都會跟他們通知。」(D220071029)

關於學校與外界溝通的情形，D2 認為學校發生危機時，通常會先聯絡家長會，必要的時候在聯絡當地的警察局或醫院，因此以 D2 學校而言，是與家長會的溝通較為密切，像警察局比較不會主動去聯繫，除非是有大型的活動，需要請求警察的支援，或者是社區有活動才會聯絡。

「社工團體有，但宗教團體我們是需要這樣子，我們會主動去聯繫，但宗教團體我們比較擔心就是宗教團體太濃厚，所以我們比較忌諱，但社工團體我們倒是都會聯絡，如果說我們有需要的話，譬如說：世界展望會、家扶中心然後還有一些愛心慈善會等等之類的。」(D220071029)

「學校這部分當然都是有活動才會去找家長，那平常跟家長的互動的部分大概就是經由導師，我們都是比較要求導師主動要多跟家長來做聯繫，學校會舉辦一些親職教育活動，透過教育部的教育優先區的經費補助，我們有好幾年來都有辦這方面的親子座談或者是家庭訪視這些活動等等。」(D220071029)

「與媒體的互動比較少，但是有喜事的時候，比如說學校籃球隊得名或者是特教班有一些特殊感人的事蹟，我們就會透過媒體來告知社會大眾、告知社區家長。」



(D220071029)

「學校平時沒有事件發生，那學校發言人就是校長，然後在發生危機的時候，在校園危機處理的機制裡面，是有一個發言人的制度，那在各資源單位的聯絡人通常都是由訓導主任，比如說跟警察局的聯絡，不過我們也會根據活動的性質設置聯絡人。」

(D220071029)

關於社工團體的溝通，D2 的學校會主動做聯繫，但對於宗教團體會考慮是否宗教意識過於濃厚，會謹慎的溝通。就家長的溝通來說，平時較著重於導師與家長的聯繫，學校會主動舉辦一些親職教育活動，包括家庭訪視、親子座談等，那與媒體的互動通常是有喜事時，希望告知大眾，才會主動聯繫。此外，在處理校園危機時，設立一個發言人制度是有必要的，而各資源單位的聯絡人，通常是由訓導主任來擔任，這部分的運作與 P1 的學校雷同，不過有時也會依據活動的性質來設置聯絡人。

#### 4. 受訪者 T1 的訪談內容與分析

「那學校的話跟媒體之間的互動好像很少，據我所知，像我們跟警察單位應該是有啦，比如說像之前我們學校做導護工作，就會請警察志工來幫忙就是幫我們看一下路口……基本上醫療單位，我們都是小朋友發生意外的時候，護士就協助或者說訓導處就協助送往醫院就醫……比如說消防隊我們會做戶外教學，他們就是會盡力的配合，然後幫我們做一些宣導、解說或示範，讓孩子能夠學習。那家長會的話，幫忙也很多，支援也很多，可是好像覺得還是有限，並不是那麼直接，不過我們家長會會對這種危機的預防，好像著力的目前還比較少，社區也比較少，幾乎都是學校自己做處理，……學校很少跟媒體接觸，因為發生很大的事情也不多。」(T120071014)

T1 認為學校與媒體的互動並不多，而與警察單位的聯繫是有的，比如說導護工作的協助路口交通的安全，而醫療單位的接觸，通常是小朋友受傷前往就醫，平時並沒有太多的互動。至於家長會，雖然有一些支援，但在危機預防這部分，似乎較少，經常是學校自行處理較多。

## 5. 對 4 位受訪者的看法歸納分析

根據「溝通管道方面」的訪談資料，整理如表 4-2-5，並說明如下：

表 4-2-5 受訪者各校溝通管道相關資料表

| 內容<br>受訪者 | 發言人的重<br>要性 | 聯絡人的設置               | 資源管道的聯繫                  | 與媒體的溝通    |
|-----------|-------------|----------------------|--------------------------|-----------|
| P1        | 重視發言人       | 由訓導主任和生教組<br>長來擔任    | 平時與家長、里<br>長、民意代表聯<br>繫。 | 態度主動。     |
| D1        |             | 各處室負責相關業務<br>的人員來擔任。 |                          | 較少聯繫，互動少。 |
| D2        | 重視發言人       | 聯絡人通常是由訓導<br>主任來擔任。  | 家長會的溝通較<br>為密切。          | 較少聯繫，互動少。 |
| T1        |             |                      | 與外界平時並沒<br>有太多的互動。       | 較少聯繫，互動少。 |

資料來源：研究者整理

- (1) 發言人的重要性：P1 與 D2 認為在溝通工作上首重發言人的選定，因為與外界的溝通必須口徑一致，因此統一發言人扮演一個很重要的溝通角色，此與顏秀如（2001b：50）所提及建立發言人制度的觀點是一致的。
- (2) 聯絡人的設置：顏秀如（1997：62—64）認為溝通的準備工作，學校要設置聯絡人，而 P1 和 D2 的學校在溝通管道方面大部分由訓導處的人員來擔任，而 D1 的學校則依業務的性質來擔任聯絡人，至於 T1 的觀點，由於是導師，處理學生的問題較多，導師比較少需要外界的支援，因此導師與外界的互動較少，所以對於聯絡人的設置並未提及。
- (3) 資源管道的聯繫：由於 P1 的學校是地方的中心小學，屬大型的學校，與外界的接觸會比一般中小型的學校較頻繁，因此 P1 提及該校與警察局和醫院的聯繫很密切，配合警察局設置安親班，會主動請醫療單位做宣導等。而 D1 學校已規劃各處室負責聯絡外界的資源，但平時並沒有主動做聯繫，至於 D2 學校

也是發生事情才會主動聯繫外界的資源，但D2學校平時與家長會的聯繫較密切，所以較注重導師與家長的溝通，研究者認為這與學校通常會辦一些親職教育活動有關。T1則認為學校與外界的互動不多，如果學校發生危機還是學校自行處理較多。關於輔導團體的部分，P1認為尋求輔導團體的協助並不難，最為困難的是心理層面的問題不容易發覺，而D2雖然也會主動與輔導團體聯繫，但比較憂心的是宗教團體的宗教意識過於濃厚。

- (4) 與媒體的溝通：P1 的學校與媒體之間採取主動的方式，適時提供正面的消息給記者，平時維持良好的互動關係，與顏秀如（1997：61）所提要和媒體保持開放且合作的關係，此觀點是一致的。D1、D2 和 T1 對於媒體平時較少聯繫，互動較少，而且 D1 認為老師與媒體的溝通能力可能較弱，因此要加強訓練老師如何在短短的時間內將事件表達清楚，尤其是學校的統一發言人更需如此。

## 二、危機發生處理之分析

研究者茲將 4 位危機發生處理的訪談資料，分析如下並歸納整理。

### 1. 受訪者 P1 的訪談內容與分析

「其實我覺得我們如果說發現一個危機事件，就以學生集體食物中毒來說，我覺得處理方式，第一個就是反應，我們一定要特別注意絕對不能慌亂，這個時候要趕快跟醫療單位取得聯繫，現在目前我們學校已經有這樣的狀況出現，可能還會有學生陸續的出現，所以請你們準備好床位及救護車，然後學校裡面盡量能夠把食物，比如說把食物做一個封存及保留小孩子的嘔吐物等，去檢測確確實實的原因，然後必要的時候，趕快跟家長做適度的溝通，因為目前有這樣的現象，那麼孩子可能即將安置什麼地方，請家長不要焦急，等到這些事情出現過去之後，我們就要開始來進行一些真正處理工作，當然這個時候就交給醫療單位做處理，處理完畢以後我覺得最重要的工作就是復原工作，第一個就是要家長安心，第二個我們也要對媒體做一

個說明，我們不要規避媒體啦！也不必要去封鎖消息也不要做鴛鴦的一些政策，我們面對整個事件發生的一些狀況，然後再進行對場廠商的一些約束或者是解約或停權，然後最重要是醫療的賠償啦！或者是怎麼樣讓孩子復學課業的問題，這些再做些適當的安置。」(P120071101)

依據 P1 訪談內容中「學生食物中毒」的例子來分析，主要分成三個部分來處理，第一個部分，除了學校要保持鎮定的態度之外，要儘快學求外界的支援，因此必須跟醫療單位做聯繫，趕快準備救護車的接送與病床的安置，同時適度與家長溝通，讓家長能放心，學校已在積極的處理。第二個部分，要趕快對媒體做一個說明，免得外界對此事件產生太多的臆測，造成學校更多的困擾，同時對供應食物的廠商進行溝通，討論發生的原因、該負責之事項或醫療上的賠償，最後一個部分，則是注意學生復學課業的問題，能夠做一些適當的安置。

## 2. 受訪者 D1 的訪談內容與分析

「學校危機事件處理的過程，譬如說學生在上學途中發生車禍來講好了，通常接到學生車禍，接到通知以後，那首先要先瞭解學生現在在哪邊，然後情形怎麼樣？若家長不知道的話，還要再去通知家長，然後接著那麼在那個教育部的校安事件那邊，也必須要上網通報，那教育局那邊也要跟它通報，那大部分是這個樣子。然後接下來的處理程序，到最後整個事件，譬如說整個車禍事件處理完以後，然後結果是怎樣，那還要再把處理的結果是怎樣，那還要再上網通報一次。」(D120071013)

D1 以「學生發生車禍」的例子來說明，首先先瞭解學生的受傷情形如何，除了送醫治療，並盡快聯絡家長，其次也要上網通報，再來針對學生車禍事件做後續處理，比如必須配合警察局做筆錄、學生平安保險的賠償、課業的加強等，而當事件告一段落再做一次通報。

## 3. 受訪者 D2 的訪談內容與分析

「校園危機發生的時候，我們通常第一個當然就是啟動校園危機管理小組的機制，



那啟動機制之前，那我們就是召集所有的學校成員，到辦公室來說明現在的危機狀況到達什麼樣的程度？那要啟動到哪一個階段？這個時候所有的老師就會依據任務編組來執行他的職務，當我們報告完危機的狀況和它的程度的時候，先由各小組來評估你的執行範圍有沒有問題，如果有問題我們再來做一個互相支援，這是第一個過程，」（D220071029）

「那我要舉一個例子，以上個學期來講，就是我們學校校長突然發生自殺意外，當我們獲得確切消息的時候，就剛我所講的，立刻啟動這個小組的機制，告訴全校教職同仁發生了這個事件，校內的部分就統一由發言人統一來處理所有校內對外的發言，當初的發言人是由我擔任，本來的發言人是訓導主任，那後來因為校長突然過世，訓導主任跟輔導主任就是要到現場去面對校外事件處理，所以我們就在任務上做了調整，就由我來擔任發言人，那後來訓導主任回來就由訓導主任來擔任召集人，那輔導主任就啟動輔導機制，針對學生部分和老師部分。處理程序上，面對媒體那當然由統一發言人來面對，因為我在校內，所以就回到我剛剛所講的，在第一階段原先的任務編組，已經整體的做調配或確認，所以我不但是發言人，在校內也要做通報，所以通報到教育局、通報到教育部都是由我來做通報，我們也立刻聯繫家長會到學校來協助，我們也聯絡義工媽媽，因為有一些老師他要去處理這些事情的時候，班上的學生需要有人來照顧，所以義工媽媽第一時間也要到學校來照顧學生。還有東勢衛生所，透過他們聯絡到台中縣的心理輔導機構的人員，他們在第一時間來到我們學校，針對老師或學生做輔導。說實在，不僅學生，老師那時候也受到蠻大的創傷，面對媒體的部分，我們在集合全校同仁的時候，就會告知我們對外的口徑就是由發言人來發，那通報到教育局結束後，教育局也馬上派督學過來，那督學也趕快聯絡附近小學的校長，也有幾位校長來學校幫忙協助，那面對媒體的時候，我們會事先擬出對外統一的新聞稿，新聞稿由發言人來擬，再由督學或協助的校長審閱過，審閱過以後，我們統一印發給到學校的媒體。那時候，有要提供給媒體的資訊都會先跟協助的校長或督學做過商量，看是否能夠提供，那媒體到學校來，我們盡量以不影響學校正常的運作為原則來處理。」（D220071029）



D2 以他們學校「校長自殺」的重大事件來說明其處理過程，首先除了立刻啟動危機處理小組之外，由於學校發生如此重大的事件，學校由發言人統一來發言，而平時擔任發言人是訓導主任，但因訓導主任與輔導主任到校外處理此事件，因此主任在處理危機的任務也臨時做了調整，就由 D2（總務主任）來擔任發言人以及做通報的工作，同時 D2 在留守校內也馬上尋求相關管道的支援，如家長會、義工媽媽、衛生所人員等。由於跟教育局通報之故，教育局也馬上派督學召集附近學校的校長到學校來協助，譬如在發佈新聞稿時，除了學校負責人擬定好新聞稿，再經由督學及鄰近學校校長共同審閱，確定沒問題，再對外公佈。至於輔導主任也馬上啟動輔導機制，尋求輔導團體到校為老師或學生做輔導。

#### 4. 受訪者 T1 的訪談內容與分析

「比如說最近剛好有小朋友被毒蛇咬到，那在我們發現危機處理上不是很好，因為一年級小朋友被咬到的時候並沒有報告老師，導師也不知道，護士也不知道，回到家才告訴家長，家長才告訴學校老師，那已經是當天晚上了，雖然也有去附近的醫院做一些血清的預防治療，可是對學校來講，這個危機事件處理得就不是很好，因為沒辦法瞭解小朋友發生什麼事，如果小朋友不講的話，不過我們學校蠻盡心的就是說，之後護士會再送往比較大的醫院做處理，那學校也會盡量的協助家長跟這位小朋友，做到最妥善的處理。……如果說小朋友發生意外，就是訓導處、護士、導師，他會先送往醫院，然後相關人員，比如說相關的主任、校長再去探視之外、關心之外，還會提供必要的協助，當然善後的保險都會做啦，這個部分學校倒是蠻盡心的。」(T120071014)

T1 以學校發生「毒蛇咬傷學生」事件來說明其處理過程，由於一年級小朋友被毒蛇咬傷，可能因年紀小不知此事件的嚴重性，並沒有馬上告知學校老師，等到回家時才告知家長，雖然家長在當天晚上已帶去鄰近的醫院做血清預防治療，但學校為謹慎起見，也在隔天由校護帶至較大醫院，進一步的檢查與治療，盡量讓家長能感受到學校對此件事情處理的用心，此外學校的主任或校長也會前往探

視表達關心之意，善後的一些保險賠償也會主動與家長聯繫並予以協助。從此事件的處理過程，研究者發現，由於低年紀的學生年紀小，對於事情的領悟力及應變能力顯得比較不足，幸好該校在事後的處理很周全，不僅謹慎的帶小朋友到大醫院進一步確認檢查，同時行政人員也能適時的關切傷者，展現學校處理的誠意，所以才能將此事圓滿解決。

#### 5. 對 4 位受訪者的看法歸納分析

根據「危機處理方面」的訪談資料，整理如表 4-2-6，並說明如下：

表 4-2-6 受訪者各校危機處理相關資料表

| 受訪者 | 訪談內容整理                |
|-----|-----------------------|
| P1  | 尋求外界資源、面對媒體主動積極、展現誠意。 |
| D1  | 尋求外界資源、展現誠意。          |
| D2  | 尋求外界資源、面對媒體主動積極、展現誠意。 |
| T1  | 尋求外界資源、展現誠意。          |

資料來源：研究者整理

- (1) 尋求外界資源：以4位受訪者所舉的例子中，P1的學校則是尋求醫療單位的支援，包括救護車、病床的聯繫，而D1的學校，也是趕快與醫院聯繫，並聯絡警察局協助調查，至於D2的學校由於事件重大，除了啟動危機處理小組之外，便盡快的尋求家長會、義工媽媽、衛生所人員來支援，在做通報工作時，教育局也馬上派督學到學校瞭解發展情形，同時召集鄰近學校的校長，共同商討給予意見。而T1的學校，也是由校護將受傷的學生送往醫療單位。從以上之說明可以瞭解：當學校發生事件，經常需要外界的協助或配合，就如林培彥（2005：188）所提出資源管理系統設置的目的在於有效解決資源應用與分配的問題，此系統在危機管理過程中扮演後勤支援的角色。而林錦鳳（2004：

103) 則提出危機發生時，為使學校仍能正常運作，應立即啟動危機資源管理系統，由危機管理小組統籌運用，包括：人力、物力的調配、支援系統的協助、溝通機制的網路…等。至於各資源的聯絡人，由於P1、D1和T1的學校，學校發生的事件由負責人員立即聯絡尋求支援解決，處理起來較容易。至於D2的學校由於影響層面較大，因此學校的聯絡人就分為校內及校外兩部分進行，同時也根據這個事件的狀況再做彈性的調整。

(2) 面對媒體方面：P1 的學校面對媒體的態度則是盡快對媒體做說明，避免外界有更多的猜測而節外生枝。至於 D2 的學校，由於事件重大，受到各媒體的關注，因此學校很謹慎的處理，除了由總務主任擔任發言人對外統一發言之外，而新聞稿的公布也是由督學、鄰近學校的校長共同審閱才發佈，因此，D2 的學校在媒體方面也做了適當的處置。從以上的說明可以發現當學校發生事件時，學校要主動的與媒體接觸，並說明狀況，如果逃避媒體的採訪，可能讓媒體產生更多的臆測，而做不實的報導，讓事件更為複雜，處理起來也更棘手。

(3) 學校處理的態度方面：從以上 4 位受訪者的訪談中，他們所舉的例子，學校在處理時，都有一致的共識，就是學校能表現處理事件的「誠意」，絕對不要逃避或推卸責任，如此一來，處理事件就簡單一點。

### 三、危機善後復原及追蹤之分析

研究者茲將危機善後復原及追蹤的訪談資料，分別以召開檢討會和持續輔導與追蹤的情形兩方面做說明。

#### (一) 召開檢討會

研究者為了瞭解學校在危機發生後在檢討與評估執行的情形，擬以「危機發生後召開檢討會」之問題，訪問 4 位受訪者，期以從訪談內容中，瞭解學校的實施情形及成效。

## 1. 受訪者 P1 的訪談內容與分析

「所以我們不管是體育器材也好或者是學校種種安全配備也好，我們都必須透過行政會議的運作，在每個禮拜三都會運作，我們行政會議，在會議裡面，我們訓導處會針對學生安全部分包括生教組、包括體衛組、包括我們的護士都會提出報告。就是報告目前做了哪些？而且上次做了以後有怎樣的效果？甚至有哪個部分我們還需要加強？除此之外，我們還有三個月一次的安全學校的管理機制，我們還會再檢討，而且針對我們所做的，甚至我們不足的，我們都會提出那個時候請各個單位，請各個不同角度的一個支援，提出他們適當的看法，讓我們工作作的更完善，」  
(P120071101)

P1 的學校平時透過行政會議時就會做一些檢討，針對問題提出實施成效以及需要再加強的部份，此外，由於 P1 參與安全學校的認證，每三個月開會一次，會議中也會將學校安全事件再做檢討，看是否需要支援或協助等。由於 P1 的學校規模較大，主任、組長分工較細，校長要求行政人員對於自身的業務所發生的問題提出報告並檢討，而且大型學校資源較多，該校尋求外界的參與也很踴躍，同時也能定期開檢討會，這對於類似的危機事件再度發生是很有助益的。

## 2. 受訪者 D1 的訪談內容與分析

「通常主管都會做一些檢討，要瞭解為什麼會發生這樣子的事情，那瞭解原因以後再去對症下藥，看哪邊需要改進，或者有什麼樣其他的預防措施，而且在檢討會之後，還要對受傷害的學生做持續的輔導，如果不做持續的輔導，譬如說他應該改變的行為模式而沒改變，還是有可能會發生。所以還是持續的輔導及追蹤，這樣子才能產生必要的效果出來。」(D120071013)

D1 的學校通常由主管做一些檢討，瞭解事件發生的原因，往後再遇到類似事件才能採取適當的措施來因應，而且檢討會之後，對於受傷害的學生，還是要繼續做輔導，直到恢復正常為止。所以，D1 的學校雖然會做一些檢討，但參與的人員較少，僅限於校長主任或相關業務的行政人員來進行。

### 3. 受訪者 D2 的訪談內容與分析

「正式是不會，非正式或私底下，我們幾位主任會談一談或討論，大概會對人際關係的相處，或者是行政職務在公務上是不是有讓這個事件發生的原因。再來就是談到當事人本身的問題，是不是歸因到個人身上，就是內部的檢討和外部的檢討部分。另外，有一年納莉颱風來，本校地下室淹水蠻嚴重的，整個發電機組都故障，那造成的原因以及事後處理方式，由校長召開檢討會，為了避免日後再發生類似的情形去做一個檢討和改善。那對於人，比如說學生發生意外事故的部分，比較重大的，我們大概直接在行政會議做討論與檢討。」(D220071029)

D2 的學校，針對較敏感的話題，比如說校長自殺事件，學校主任會私底下討論與檢討，從其校長的人際關係、工作問題或個人因素三層面來檢討，往後對於教職員產生不佳的狀況也能加以留意。至於事務上所衍生出的事件，則由校長召開檢討會，尋求改善或解決。而關於學校人員發生危機的部份，學校評估其嚴重性，必要時會在行政會議上檢討並尋求改善。所以，依 D2 學校的做法，並沒有固定一個時間來做檢討會，而是依據發生事件的性質，才決定是否開檢討會。

### 4. 受訪者 T1 的訪談內容與分析

「我們學校沒有專門做一個相關人員的檢討會，但是會在晨會的時候，就是說事後晨會的時候那可能行政單位或者負責單位他就會提出來，那比如說訓導，他就會告訴所有的導師，回去麻煩告訴小朋友要注意安全。然後總務單位，如果以毒蛇事件，他就可能會說我們會清理雜草，這個會在事後說明，也應該說是檢討說明，只是沒有說特別為了這個事件做檢討會。」(T120071014)

T1 的學校並沒有針對危機發生後而正式開檢討會，通常是利用晨會時間告知老師，並說明善後的處理方式，而有擔任班級的導師再與學生做宣導，因此，T1 的學校在發生事件後，就由相關負責單位提出如何善後並告知老師需注意的事項，學校人員的參與並不多。



## 5. 對 4 位受訪者看法的歸納分析

根據「危機發生後召開檢討會」的訪談資料，整理如表 4-2-7，並說明如下：

表 4-2-7 受訪者各校召開檢討會相關資料表

| 項目<br>受訪者 | 召開檢討會的時間                 | 參與的人員        |
|-----------|--------------------------|--------------|
| P1        | 每週三行政會議、每三個月定期與外界人士開會檢討。 | 校內行政人員、校外人士。 |
| D1        | 沒有特定的時間召開檢討會。            | 校內的行政人員。     |
| D2        | 沒有固定時間召開檢討會。             | 校內的行政人員。     |
| T1        | 沒有固定時間召開檢討會，利用開晨會時說明。    | 校內的行政人員。     |

資料來源：研究者整理

- (1) 召開檢討會的時間：P1 的學校平時透過每週三行政會議時就會做一些檢討，由於該校參加安全學校認證，情形較為特殊，每三個月會定期與外界人士開會檢討，因此除了校內各處室主任、組長等行政人員定期的報告與檢討之外，還與外界的人員共同討論，所以 P1 的學校在這方面不僅有校內相關業務的行政人員參與，還包括校外人士的參與，使得檢討會的工作更趨完善。而 D1 的學校通常是事件發生後由主管做一些檢討，並沒有特定的時間召開。至於 D2 的學校由於規模較小，同事彼此間接觸較頻繁，因此對於較敏感的話題，就會在私底下討論與檢討，至於事務上或人員的部分，由於學校規模較小，臨時要召開檢討會，在人員的調度上較彈性，所以也沒有固定時間召開檢討會。至於 T1 的學校也沒有針對危機發生後而正式開檢討會，僅利用開晨會的時間說明危機處理的方式及結果，需要學生注意的事項才由導師做宣導。

- (2) 參與的人員：P1 的學校由於參加學校安全認證，所以檢討會的參與人員除了

校內的行政人員還包括校外人士的參與，至於 D1、D2 和 T1 的學校，檢討會的參與人員僅限校內的行政人員。從以上的資料顯示，學校還是比較偏向「家醜不可外揚」的態度，學校有狀況發生，常是關起門來檢討反省，事實上，校外人士的參與，可能有不同角度的分析與檢討，對於類似危機的預防是有幫助的。

## （二）持續輔導與追蹤的情形

研究者爲了瞭解學校在危機發生後在持續輔導與追蹤的情形，擬以「危機發生後持續輔導與追蹤」之問題，訪問 4 位受訪者，期以從訪談內容中，瞭解學校的實施情形。

### 1. 受訪者 P1 的訪談內容及分析

「如果說以生理上的一些創傷來講，其實是很明顯，而且很有期限的我們可以看到效果，比如說我們小朋友受傷了，經過一些醫療措施之後，他們很快回來了，這當然是比較沒有問題。但是輔導的部分，比如說心理的部分，這要看他情況嚴不嚴重？其實我們也曾經處理接受一個個案，目前這個個案還在我們學校讀六年級，因為母親當初是一個宗教狂熱者，而且也是單親，這個孩子到學校來讀一年級的時候，就整頭綁滿辮子，家長不准他理頭髮，所以當時老師就認為這個孩子不符合學校規定，也不符合衛生原則，結果他就搬家了。結果搬家以後我們經過兩年的追蹤，那時又剛好 921 地震後很亂，兩年的追蹤總算把孩子找回來，找回來以後，我們透過警政的機制，然後把這個孩子認養給警察單位，由我們心理輔導員先做心理輔導，之後再由學校正規的課程來引導他，到了現在，這個孩子不但書法寫得很好，功課也很好，而且他之間兩年一些沒有上的功課，當然是遲滯了兩年，但是我們也做了一些回復，因為小朋友在特殊狀況之下可以跳級，因為他學習適應好的話可以跳級的措施，就把它補了回去。」(P120071101)

從 P1 的訪談內容中，P1 的學校認為處理生理上的創傷是比較容易的，因為從其外在或者是一段期限便能看出效果如何，但是心理層面的部份，必須要先評估

嚴不嚴重，而至於輔導的效果如何，不見得在一段期間內可以看到成效，以 P1 學校所發生的例子，對於個案的輔導，不管是家長觀念的輔導，學生觀念及課業的輔導，以及心理輔導員的溝通等等，確實要花不少的時間與人力，所以，對於輔導與追蹤方面，P1 學校會分為生理與心理層面，而生理層面是比較容易處理，至於心理層面則是要評估實際的狀況才能進一步處理，至於要花多少時間處理或者是否能達到目標，就不是那麼確定。

## 2. 受訪者 D1 的訪談內容及分析

「如果以性侵害事件或者家庭暴力事件，這方面的輔導都必須要持續，而且必須要借助社工、義工或其他方面的團體，那像現在有一些爸爸或者是媽媽，長期有一些施暴的行為，那把它叫過來輔導、訪談，他都會把它持續發洩出來，然後就會哭得很傷心，甚至有些想要離家出走之類的，像這些都必須把它列入持續輔導關注或者說是認輔的學生，然後持續每個禮拜或不定期的關心、追蹤這樣子，在人員的運用上，若是單純的學生交通意外事件，學校老師大部分就能夠處理，但是如果比較屬於輔導這部分的話，那就必須借助外界的力量，譬如說社工或義工等等，不然老師的行政工作或教學工作很繁重，在持續輔導這部分實在很有限。」(D120071013)

從 D1 的訪談中，D1 的學校對於學生受傷的處理，學校內部就可以處理，只要將學生送往醫療單位，接受適當的治療，應該是比較容易處理。但是必須接受長期輔導的部份，比如說性侵害事件或者家庭暴力事件，可能需要做長時間的輔導與追蹤，甚至要借助外界的社工或輔導員，學校教師若是要做長期輔導的工作，可能會比較吃力。

## 3. 受訪者 D2 的訪談內容及分析

「那個時候有兩個輔導團體介入，也是透過是衛生所，大該陸陸續續持續一個多月，那後面就沒有再追蹤了，至於說有沒有觀察的話，我看起來是沒有啦，那不知道輔導室那邊有沒有再做處理。我認為老師要做長期的輔導是不太可能，平常老師在課

業上已經壓得他喘不過氣來了，那另外還要花時間來做這方面的輔導，我覺得是不太可能，而且老師是否具備這一部份的專業知能，也是一大問題。所以我覺得第一個要有時間，第二個就是本身要具備這些方面的知能，所以老師在這方面是力不從心的，所以我覺得專業輔導團體可能比較有效。就我剛剛所舉我們校長的例子，他們除了對老師做心理輔導以外，也對學生做一些處理，效果就蠻好的，如果只是學校老師做輔導，可能效果比較不顯著，可能也做不來。」(D220071029)

D2 以當時學校校長自殺的例子來說明輔導與追蹤的部份，當時外界有兩個團體介入輔導，持續做了一個多月，除了學生的部份，老師也進行一些心理輔導，而發生如此重大的事故，老師的心理也受到蠻大的衝擊，如果還需長期輔導學生，除了專業輔導的知能可能不足外，平時在教學繁忙中要抽出時間做輔導，可能力不從心。因此，對於外界的專業輔導團體的協助，是比較有效果的。

#### 4. 受訪者 T1 的訪談內容及分析

「目前會去輔導或追蹤，以毒蛇事件來講，大部分是護士在做，導師也是持續關心。至於上級單位，我就不太明確，那另外比如說小朋友意外，以我個人來講，以前小朋友譬如說上體育課受傷，然後送醫，送到醫院去，然後當然也是做了一些處置，因為他受傷腦出血，然後就是縫了十幾針，住院都會觀察，後來還是有持續的追蹤跟輔導，那包含了說小朋友的課業，我們要幫忙，級任老師幫忙就是有點補救教學，那科任老師的話，以體育老師來講，他會看小朋友的狀況，再慢慢回復教學歷程，訓導單位也是蠻注重的，他會經過一段時間，我記得那時候我們教務主任、訓導主任都會過來問一下這個小朋友是怎麼樣？有沒有比較好之類的。不過因為我們學校四處室單位協調性不夠，那所以在有一些方面，譬如說總務方面，可能對公共設施就沒有做得很好，這是以我們來講目前的狀況是這樣。所以我覺得他應該是如果說這個處理追蹤也好，處理、輔導、追蹤都應該是分層負責，各司其職，然後做統籌，為孩子的危機做一個很好的處置，所以行政方面要分層負責，然後要支援老師，我覺得是這樣。」(T120071014)



從 T1 的訪談內容中，T1 以學生受傷的例子來說明學校的輔導情形，除了健康中心的配合，導師也要持續的關心受傷的學生，包括復原的情形、課業的問題、以及與科任老師告知學生的狀況等，至於行政方面，由於 T1 認為該校四處室的溝通協調不夠，那在輔導與追蹤方面可能會產生問題，最好的方式是各處室要分層負責，各司其職，最後再由負責的單位做統籌，同時支援老師，才能為學生受傷事件做一個比較好的處置。

#### 5. 對 4 位受訪者看法的歸納分析

研究者以心理層面的輔導追蹤較困難和學校教師難以完全勝任兩方面，說明危機發生後持續輔導與追蹤的實施情形，分述如下。

- (1) 心理層面的輔導追蹤較困難：P1 和 D1 均認為心理層面的問題較不易察覺，就以 P1 學校的個案為例，在地震災後兒童心理的輔導來說，不僅要花費好幾年的觀察與追蹤，而不見得能在一段時間內達到成效。至於 D1 提出的性侵害事件或家暴事件，也是著重於心理層面的輔導，必要的時候還要尋求外界輔導團體的支援，學校教師要長時間追蹤輔導，實在比較困難。而 D2 也提及學校發生的例子說明心理層面的輔導是較專業性的，需要尋求外界專業輔導團體的支援，效果較佳。雖然 T1 沒有提及心理層面的問題，但在輔導與追蹤方面，老師需要行政人員的協助，由於該校各處室溝通協調不夠，可能就無法給予老師更完善的支援，此與張茂源（2002：33-34）之看法一致。
- (2) 學校教師難以完全勝任：由於受訪者 D1、D2 和 T1 屬於規模較小的學校，依其學校編制，輔導室僅設置輔導主任，在輔導追蹤上，學校教師在擔任這份工作除了時間不足外，也會感到吃力，況且 D2 也認為教師的專業輔導知能可能不足，那成效會受影響。至於 P1 的學校，由於學校規模較大，導師主要是做好「把關」學生的部分，若發現有問題，再與輔導室聯繫，除了輔導主任，該處室還有組長的協助，導師獲得的支援會比較多，比較不吃力。



### 第三節 校園危機管理運作的困境及改善途徑之分析

本節針對校園危機管理運作的困境及改善途徑做分析，研究者分成三部分做探討，分別是：校園危機預防面臨困境及改善途徑之分析、危機發生處理面臨困境及改善途徑之分析、危機善後復原及追蹤面臨之困境及改善途徑之分析。

#### 一、校園危機預防面臨困境及改善途徑之分析

依據徐士雲（2002：138－139）、林素華（2003：99）、林賢春（2002：82－85）、張茂源（2002：33－34）和陳聰明（2004：60-61）的研究，在預防上遭遇困境提出相關的探討，可見國民小學在從事校園危機管理可能會有一些問題存在，因此研究者爲了進一步瞭解學校教育人員對於校園危機預防上是否有遭遇困境，擬以相關之問題做訪談，期以從訪談資料中，得以瞭解實施的困境以及可改善的途徑。

##### 1. 受訪者 P1 的訪談內容與分析

「我覺得最重要還是要靠老師，因為發掘問題還是在於老師，等到問題出現的時候要轉介還是要靠老師，但是畢竟老師的專業或時間不見得就是那麼充足，所以必要的時候，我們還是要假借一些外力，比如說一些輔導團體的介入，尤其是當他第二級要去做諮商等等情況之下，到了嚴重的話，當然要治療的話，我們可能涉及到醫院，但到目前來講，我們學校還沒進入到所謂第三級需要治療的狀況，大部分到了第二級諮商的階段就可以把問題做適當的解決。那在改善的途徑上，其實在輔導室也可做一些專責，譬如說對小朋友有沒有躁鬱的傾向，或者小朋友對他煩惱的一些瞭解，我記得以前台中教育大學，我看過兒童煩惱指數的一些測驗，向這個都是可以把它測的出來，這孩子某些方面有沒有焦慮的現象，如果真的有焦慮的現象，我們怎麼樣進一步來對他做輔導，有的工作老師可以做，有的轉介到輔導室，有的再嚴重，就請諮商員過來，甚至請社工或者透過台中教育大學的專業團體，這些都是可以做的。」（P120071101）

依據受訪者 P1 的看法，目前危機的預防最主要還是靠老師，但可能遭遇的困境是老師在專業和時間上不夠充足，此與林賢春（2002：82-85）和陳聰明（2004：60-61）所提出之看法一致，如果實際情況較為嚴重，才由外界一些輔導團體來介入，至於改善的途徑方面，P1 認為針對學生一些心理因素，由輔導室藉由測驗測試出需要輔導的孩子，並根據等級來做輔導或轉介。

## 2. 受訪者 PD1 的訪談內容與分析

「危機預防上最大的困難，嗯！我覺得最重要的是危機意識的建立第一個，第二個是經費上也很重要，中小型的學校特別是仁類 24 班以下的學校，經費上就是很明顯的不足……像人員啦，然後那個該設置的物品、東西等等的這一方面，再來如果像建立這一些，也都需要宣導什麼等等，也都需要經費，可是這一方面都比較少，連最基本的消防演練的話，需要演練的一些東西，像消防器材等等，那也都需要花到錢的，那如果說學校的經費不足的話，那也不敢亂用，像滅火器來講，滅火器灌一支就要幾百塊，那你不可能讓全校的每一個學生都來試試看，那可能會消耗掉蠻多的滅火器。所以在危機的預防上，是先建立危機意識，不管是老師、家長、學生各方面等等，再來是經費部分要補充足。」（D120071013）

D1 認為危機預防上最為困難的是危機意識的建立與經費的問題，其實這兩者也是息息相關，危機意識的培養是無形的，而經費乃是有形的，但以 D1 的學校而言，不管是專人的危機講座、設置的安全器材、器材的模擬演練的消耗、安全方面的教育宣導等，這些都是需要經費的支持，但顯然在小學中會有不足的現象，此與林素華（2003：99）所持的看法一致，由於經費不足也影響危機意識方面的提升，效果可能就需打折扣了。所以 D1 認為要在危機預防上首先是經費要充足。

## 3. 受訪者 D2 的訪談內容與分析

「在預防上比較會遭遇困難的是訓練器材的不足，然後訓練的時間、訓練的經費，再來就是一些危機存在校園裡面就一直無法去改善，比如說先天的地理環境，比

如說像我們學校就是有一些死角，你能夠改善大概就是充實一些攝影監視設備，我是覺得那是比較消極的，一旦發生事情，再透過事後補救是比較不好的，我覺得應該防範於未然啦。那在改善方面，要透過社區資源，或者是上級的補助，那校園死角的部分當然也是經費補助才能去改善。然後器械部分就是相關單位能夠提供，不要只由學校來研習，就是希望透過更高層的單位來要求他們能配合學校的一些預防訓練、一些作為措施，才能夠解決。我覺得如果上面能設置危機的專責機構很好，由這個機構來擬定一個計畫，……定期到各個學校去做這方面的宣導或訓練工作，他們也提供相關器材、教學資源或者訓練資源來給各個學校來做」(D220071029)

從 D2 的訪談資料中，也認為經費不足是危機預防上遭遇的問題之一，此與林素華（2003：99）所持的看法一致，其次像訓練器材的不足、訓練時間不足以及學校先天地理環境關係也會造成危機預防上的困難，此與徐士雲（2002：138-139）所提出之看法一致。至於改善的途徑 D2 則認為上級或外界經費的補助是需要的，其次像相關單位能到學校做一些預防演練或安全應變措施，可能比僅由學校本身做研習更有效果。同時 D2 也提出設置危機的專責機構，由此機構負責統籌，定期到各個學校宣導或訓練，提供相關器材及資源，那麼在危機預防上會比較有效果。

#### 4. 受訪者 T1 的訪談內容與分析

「所以學校對於危機的預防裡面，除了我們應該做的部分……也應該讓家長學習這方面，怎麼樣教小朋友要去注意自己的安全，哪些地方可能會有危險，可能會造成意外，因為老師能力有限，一個班級最少 25 個以上，那有些地方、有些死角，我們真的看不到。至於硬體設備方面，可能是人力不足，譬如說有一些桌椅會有一些損壞，比如說釘子可能有脫落，那我們的維護沒辦法當下就做，那可能要等一段時間，就是人力不足可能造成這樣。……因為有些老師他會認為說我就是來教學，我就是以教學為主，然後其他可以的我就不管，他的危機意識可能不夠高，他會覺得說我就是教學就好，我的專業就是教學，那其他就不是我管的……我覺得可以做法令方面的研習，或者說資深老師的經驗傳承……比如說校園危機來講，可能學生發

生意外，家長就直接過來，老師應該怎麼樣去面對那個家長，那資深老師他怎麼面對，他怎麼跟家長溝通，這個技巧可以再學習，除了法令的研習，這個經驗的傳承也是很重要。」(T120071014)

從 T1 訪談的內容中，T1 認為學生及老師的危機意識要再提升，此與陳聰明（2004：60-61）的看法一致。而 T1 針對學生安全的部份提出除了老師要不斷的對學生宣導，其實家長的配合也很重要，在家裡家長也要常常提醒孩子，要注意哪些安全，如此一來，才能提高學生的危機意識。此外，要提高老師的危機意識，T1 認為老師需要參與有關法令的研習，或者是較資深的老師講授一些處理事件的經驗，建立老師面對危機事件能採取妥善的措施。

#### 5. 對 4 位受訪者看法的歸納分析

根據的訪談資料，整理如表 4-3-1，並說明如下：

表 4-3-1 危機預防遭遇的困境和改善途徑資料表

| 項目<br>受訪者 | 實施的困境                    | 改善的途徑              |
|-----------|--------------------------|--------------------|
| P1        | 專業或時間上的不足。               | 輔導室做相關測驗找出需要輔導的孩子。 |
| D1        | 危機意識的建立與經費不足。            | 經費要補助。             |
| D2        | 危機意識的建立、經費不足、地理環境所造成的死角。 | 經費要補助、設置危機的專責機構。   |
| T1        | 學生及老師的危機意識要再加強。          | 危機意識的提昇。           |

資料來源：研究者整理

(1) 實施的困境：P1 認為危機預防上的困境是學校的老師在發掘問題後，可能專業或時間上的不足，便要尋求外界的輔導團體來協助。而 D1 認為危機預防上最為困難的是危機意識的建立與經費的問題，包括教育人員危機訓練研習不夠、設置的安全器材、器材的模擬演練的消耗、安全方面的教育宣導的經費不足，這方面的困境與林素華（2003：99）、陳聰明（2004：60-61）、林賢



春（2002：82—85）的研究發現一致。至於 D2 所提出之困境與 D1 大致雷同，D2 還提出學校先天地理環境所造成的死角也會造成預防上的困難。至於 T1 則認為學生及老師的危機意識要再提升，這方面與 D1 的看法一致。因此，從這 4 位訪談者的看法，研究者發現：目前學校在危機預防上最主要的困境在於經費不足以及教育人員危機意識的提昇。

- （2）改善的途徑：關於改善的途徑方面，P1 認為輔導室要針對學生一些心理因素藉由相關測驗中找出需要輔導的孩子，並根據等級來做輔導或轉介。而 D1、D2 認為要在危機預防上首先是經費必須要充足，同時 D2 也提出若能設置危機的專責機構，定期到各個學校宣導或訓練，並提供相關器材及資源，那麼學校在危機預防上會比較有效果。至於 T1 在危機意識的提昇，學生方面除了老師的宣導之外，更重要的是家庭教育的配合，而老師的部分則是老師需要參與有關法令的研習，或者請資深的老師經驗的傳承。

## 二、危機發生處理面臨困境及改善途徑分析

依據徐士雲（2002：138—139）、林素華（2003：99）、林賢春（2002：82—85）、張茂源（2002：33—34）和陳聰明（2004：60-61）對於危機處理時遭遇困境提出相關探討，因此，研究者擬以「校園危機處理中所遇到的困境」之問題，期以從訪談資料中，得以瞭解實施時遭遇之困境以及可改善的途徑。

### 1. 受訪者 P1 的訪談內容與分析

「其實我是覺得最重要我們事先能夠有一些預防措施，像我們在學校很注重通報系統，比如說我們的孩子他們在教室裡，比如說我們孩子他們在教室裡發生了一些衝突，造成了一些傷害，這個事件馬上通報到教育局去，我們也不會去隱蔽，然後訓導處就馬上介入進行對狀況的深入瞭解，然後該通知家長的就通知家長，不該通知家長有些問題該轉介到輔導室，如果是真的非常嚴重，那我們可能再轉介到其他單位，那我們就是經由通報系統這樣來做，我覺得就沒有問題。但是我們就是怕有時



候媒體的過度渲染，的確會對學校造成某種程度的傷害。確實幾年前就是那個學生，我曾經提過的那個案主，他因為後來母親的觀念也看到我們學校對孩子做了改變，結果有一次警察局不小心把這個列為成果，發表在媒體上，結果媒體就大肆渲染，結果TVBS就要過來採訪，那時我怕孩子造成二度傷害，到時我怕媽媽看到電視，孩子又不來了，我就偷偷把孩子安排走，不讓他受採訪，然後跟媒體說孩子請假，讓他不要有直接的接觸，這樣做就是保護孩子的措施，我們雖然說了謊，但是我覺得有的媒體他們只有找賣點，只有找聳動，只有找他們商業的利益，他不會考慮學生會造成什麼樣的傷害，這真的是我們危機管理上一個很重要的體制。當然啦！家長的觀念、老師的觀念也很重要，老師如果有法律常識我在教學上我盡量不要用刺激的言語，我盡量不要用對立式的一個師生衝突，那當然這個問題就不是問題，在改善方面，我希望媒體也能自律，不要完全站在商業的立場，這樣的話真的會折損我們教育的功能，那老師能夠加強法律的概念，甚至必要的時候能夠多進修，讓自己更能瞭解時代的趨向，對小朋友教育用最合適的方式，讓孩子在更安全的學習環境裡。」(P120071101)

P1的學校在危機處理上，以學生產生衝突或受傷為例，會先由訓導處進行瞭解，並視情況所需再通知家長或轉介輔導室，甚至更嚴重的情況再求助其他單位。從其處理方式，P1的學校是以各處室的業務來分配危機事件的處理或統籌，再由負責的處室聯絡各單位進行協助處理。而P1也提出危機事件的處理，最怕媒體的大肆渲染，此與林賢春（2002：82-85）的看法一致。以上述P1所提及之例子，其學校所採取的措施，便是不讓孩子接受採訪，使媒體無法再繼續報導，讓這件事情淡化。因此，在面對媒體時，依據林萬億（2004：40）舉出危機公關的要領中曾提及學校有義務避免事件聳動性降低，才能有空間處理危機，並主動提供可公開的訊息給記者，以免記者在事故現場到處奔波找話題，妨礙危機處理。而P1的學校在處理上便做到了降低事件聳動性，才漸漸的化解危機。此外，老師也要加強法律的概念，採取適合的教學方式，避免師生對立的產生。而P1認為媒體要能自律，不要只是商業立場的考量，而造成更多的傷害。

## 2. 受訪者 D1 的訪談內容與分析

「嗯…我覺得最困難有兩個，我覺得第一個是人的方面，可能是跟家長方面的溝通，那第二個就是媒體方面的處理，因為現在的媒體部分是比較不好處理的，嗯……或者有時候學生他因為是小學生有時候會害怕，回去會講謊話，就會造成家長對學校的誤解。所以比較困難的家長方面就是這樣。那媒體方面，媒體都會渲染，都會把事情給渲染，甚至就是說斷章取義，可能就是說真正發生事情只有一小部分，他就會把它擴充成全部是這樣。……所以改善的途徑，我覺得最重要是平常不管是學校、老師要能跟家長多溝通，因為平常有溝通的話，應該真的有危機事情發生的時候，真的比較好處理，人家講說見面三分情，你平常都有在溝通、瞭解，那麼處理會比較容易一點。那在通報系統方面，我覺得通報是上級機關他只是要做統計，或者是說他要確定就是說當媒體或有些人問到，而他已經知道了這樣子，事實上通報這部分，上級給你的協助是很少的。我覺得如果說以訓導處這方面的通報，他有一個規定的時間，其實也還好，等事情處理一段落再來通報，都還可以，那至於校園性侵害或者家庭暴力這一方面的話，我覺得這一方面的通報是很有用的，這一方面的通報就是說會獲得協助，會獲得相關單位的協助。」(D120071013)

從 D1 的訪談中，D1 認為在危機處理上最為困難的是學校與家長的溝通以及與媒體的接觸，此與林賢春（2002：82-85）所提出之看法一致，因此平時學校老師要常和家長溝通，保持良好的聯繫，即使有危機產生，也不至於有更多的誤解發生。至於通報系統方面，D1 覺得輔導室關於校園性侵害或者家庭暴力的案例，經由通報會有相關單位的協助輔導，但 D1 在訓導工作業務上，認為通報了，所獲得上級的協助並不多。

## 3. 受訪者 D2 的訪談內容與分析

「大概是經驗上，因為你突然去面對這麼重大的危機，雖然平常有演練，但是你在碰到缺乏這方面的經驗，而且沒有人願意要有這方面的經驗，所以難免會有一些慌，

所以這部分我想應該是自己的心理障礙。第二個就是本身的專業知能，就是處理危機事件的專業知能，你要面對各種不同的狀況，然後你要具備各種專業知能可能行政人員平常就要自我去充實，而且相關研習和訓練，我想是必要的，而且應該針對全體教職員工工作訓練和研習。那面對媒體的部分，我覺得還不是那麼困難，因為跟媒體還是要跟它好好的相處，因為你越拒絕它，它可能就是越要挖你們學校的一些事情，所以我們跟他配合，只要建立幾個原則，然後告知他，通常都能溝通配合，所以我倒是認為媒體不是很大的問題。而且當我們在尋求外界的資源的時候，必須透過一些層層的轉介，才能得到這些資源，除了家長會第一時間直接可以支援以外，或者是教育局可以直接第一支援以外，如果要心理輔導的諮商單位，可能要透過某一個單位再去轉，才能到我們學校。或者是我們獲得資訊的管道，可能會比較不直接，以我們校長那個例子，一開始，我們一直沒又得到第一手的資訊進來，所以我們在面對第一時間到學校來的媒體的時候，我們有一些狀況，我們只能用目前狀況不明來回應。所以在資訊獲得的部分可能也是要去克服的。」(D220071029)

D2 以學校發生重大事件的角度來說明危機處理上所遇到到的困難，首先是經驗不足，無法克服心理的障礙，以及專業知能不足，此觀點與林賢春(2002:82-85)所提出之看法一致。雖然平時學校都會有例行的演練，但當從未處理過類似的危機真正發生時，在啟動學校危機管理機制還是會有所心慌，所以 D2 認為學校人員面對危機的心理調適是很重要，其實這方面還是要回歸於危機意識的提升，此外學校人員專業知能的加強，D2 認為相關研習和訓練是必須的。至於面對媒體的部份，以 D2 學校實際遇到的狀況，D2 認為並不難，只要做到與媒體好好相處，主動發新聞稿，彼此有良好的溝通配合，再加上之前 D2 所提及由發言人統一來發言，根據這幾個原則，與媒體的接觸並不是太困難，此與林賢春(2002:82-85)所提出之看法卻相反，因此學校在面對媒體的時候，端看學校所持之態度積不積極。而關於外界的支援，除了家長會及教育局在第一時間給予協助，其他輔導團體就必須透過層層的轉介，時間上可能較久。同時 D2 也提及危機發生時訊息的獲得不夠快速，此時在面對媒體時便僅能選擇狀況不明來回應，但當媒體無法從學校得

到第一手的資料，從其它的管道獲得資訊，因而做了不實的報導，讓學校陷入更重大的危機。所以，學校溝通管道必須要隨時暢通，才能克服這方面的困難。

#### 4. 受訪者 T1 的訪談內容與分析

「現在以我們學校遇到困難，目前都還好，如果說以學生來講，學生發生意外，那一般行政都會給予支援，那至少我們學生發生意外了，那訓導處、護士會幫我們協助送到醫院去，那我主要照顧其他小朋友，那有些學校像鄰近的學校有一些是級任老師必須自己送去，那會把其他的小朋友剩下 20 幾位小朋友放在學校，我認為是很不妥的。」(T120071014)

「然後行政上面如果也能夠配合，比如說導師呈報之後，那它能夠暗中在協助，多方配合，那就是最好了，這是以學校處理來講，還是有改善的空間。」(T120071014)

從 T1 的訪談內容中，由於 T1 是導師的關係，比較注意學生發生危機事件的處理，尤其是學生發生意外，T1 的學校由訓導處及學校護理人員協助處理，導師可以繼續進行班上的教學活動。至於改善方面，T1 希望行政人員的支援及配合應該再加強，此觀點與林賢春（2002：82-85）所提出之看法一致。

#### 5. 對 4 位受訪者看法的歸納分析

根據「危機處理遭遇的困境和改善途徑」的訪談資料，整理如表 4-3-2，並說明如下：



表 4-3-2 危機處理遭遇的困境和改善途徑資料表

| 項目<br>受訪者 | 實施的困境             | 改善的途徑              |
|-----------|-------------------|--------------------|
| P1        | 媒體大肆渲染、老師法律概念不足。  | 要加強老師法律的概念，而媒體要自律。 |
| D1        | 學校與家長的溝通、與媒體的接觸。  | 老師要常和家長溝通，保持聯繫。    |
| D2        | 經驗、專業不足並無法快速獲得訊息。 | 增加相關研習和訓練。         |
| T1        | 行政支援不夠。           | 行政人員的支援再加強。        |

資料來源：研究者整理

- (1) 實施的困境：P1 提出危機事件的處理，最怕媒體大肆渲染，以及老師的法律概念不足，而 D1 認為在危機處理上最感到困難的是學校與家長的溝通以及與媒體的接觸，至於 D2 在危機處理上所遭遇的困難是處理危機的經驗以及專業知能不足，同時學校的溝通管道不夠暢通而無法快速獲得危機發生訊息，此外，T1 則是認為行政支援不夠，也會造成運作上的困境。從以上的敘述，研究者發現此與徐士雲（2002：138－139）、林賢春（2002：82－85）、張茂源（2002：33－34）、和陳聰明（2004：60-61）所提出的研究結果是一致的。
- (2) 改善的途徑：P1 認為老師要加強法律的概念，鼓勵教師要多從事這方面的進修研習，而媒體也要自律。D1 則認為改善的途徑就是平時學校老師要常和家長多聯繫，保持良好的溝通。D2 認為面對危機的心理調適是很重要的，因此應增加相關研習和訓練。但對於與媒體接觸這方面，D2 倒是有不同的看法，以 D2 學校實際面對媒體的情況，學校主動與媒體聯繫，由發言人統一發言，與媒體的接觸並不是太困難。同時，D2 也希望學校溝通管道要暢通，危機發生時訊息的獲得才能快速。至於 T1 則是希望行政人員應該再加強必要的支援及配合。



### 三、善後復原及追蹤面臨之困境及改善途徑之分析

依據徐士雲（2002：138－139）、林素華（2003：99）、林賢春（2002：82－85）、張茂源（2002：33－34）和陳聰明（2004：60-61）對於危機善後及復原時遭遇困境之相關探討，研究者發現，在危機解決後的追蹤輔導上，在危機事件後，以籌備紀念儀式或是籌募基金的情形較為不足。從以上之敘述，研究者為了擬以「校園危機善後及復原所遇到的困境」之問題，期以從訪談內容中，得以瞭解實施的困境以及可改善的途徑。

#### 1. 受訪者 P1 的訪談內容與分析

「這要看問題的大小，其實小的問題我們可以透過一些機制來做。但是大的問題上，我們可能涉及的層面比較廣泛，尤其有一些我們要透過醫療單位或者學生轉介到專業性的輔導機構去，這可能要給這些小朋友心理上或生理上的一些撫慰。……目前來講，我們也有一些機制，比如說台中教育大學、彰師大，他們都有一些縣政府都會定期公布就是說小朋友在創傷的處理，或心靈上的醫療、復原方面，可以請這些專家。我是覺得平常時間我們用不到他們，但是需要的時候我們還是要轉介於他們，畢竟他們還是比較專業的。其實我是覺得尋求資源倒不需很長的時間，但是一定的等待期一定是要的啦！因為我們要跟他們做一些的聯繫，而且他也要區判一下這個案情、這種症狀，需不需要用到這方面的資源，畢竟他們還是大轄區的範圍，有的事情我們能做的就盡量先做好。」（P120071101）

P1 的學校對於危機的善後與復原，原則上學校會主動去做復原及追蹤工作，由學校進一步評估是否需轉介到其他單位，同時 P1 提及復原方面有時還是要藉助專業人士，而透過層層的轉介，還需要一段的等待期，因為這些單位還是要先評估案例是否需要介入，所以 P1 認為這是合理的。

## 2. 受訪者 D1 的訪談內容與分析

「在危機處理之後，我覺得時間跟經費是很重要的因素。因為說實在的學校這方面的人力真的不足，那再加上老師大部分又兼了很多的行政工作，那時間當然就不夠，那他可能沒辦法長時間關注這個方面，那另外經費不足，有些方面還是沒辦法做。那社工方面的尋求大致都還好，不過，社會局的社工好像比較就是政府機構的社工難申請、難處理……就是說社會局、縣政府或者是公家單位的社工，他們有他們的業績壓力，Case 多，又有時間壓力，處理上感覺比較草率。當然學校方面也會就是說，尋求向外面的家扶中心、世界展望會啦！像這些或其他一些宗教團體，我覺得民間這部分做的比政府這部分還好，應該說他的程序比較沒有那麼多官僚或繁文縟節啦！」(D120071013)

從 D1 的訪談內容中，D1 提出人力不足與經費不足是主要因素。由於老師忙於教學甚至有的老師還兼任行政工作，對於危機處理後的復原與追蹤，時間的配合上顯得吃力。而善後的工作可能因經費不足卻無法進行。至於社工方面，D1 認為政府機構的單位，由於接收的案件不少，因此較難申請，反而是民間的一些團體，比如說家扶中心、世界展望會，在尋求協助時，不需太多程序，也可以達到效果。

## 3. 受訪者 D2 的訪談內容與分析

「復原跟追蹤在硬體部分，就是很簡單嘛，壞了就修，當然就是牽涉到經費的問題。如果經費夠，我們就立刻去復原，然後追蹤上，我們要究其原因，保證日後不再發生，所以我們就會擬定一些相關的預防措施去做，那預防措施是否有效？不見得，就像我們地下室在納莉颱風淹水以後，我們向縣政府爭取一些經費來做改善，可是後來又發現效果不大，還是再發生淹水，我們又增加其他措施去預防，那這個部分可能就是有些事情是沒辦法評估的，就是我們做了改善的措施有沒有效，必須等到下一次發生類似的故事的時候，才能夠知道有沒有效，這是硬體的部分。那心理的部分，比如說學生心理輔導的部分，這可能要做追蹤，不是短時間就能做到的，我們也知道說學校老師平時的教學工作很繁重，另外花時間要再去做追蹤輔導的工

作，以目前輔導室的人力也很難去長期做追蹤輔導，而且這是一個當事件危機發生以後，所影響的層面，它的廣泛度，我們沒辦法去評估，有的學生可能渾然不覺，但有些學生造成他心理傷害蠻重的，但在表徵上是很難發現的，我想這是我們遇到最大的困難。那在改善方面，我希望有一些固定的機構、團體能到學校長期的輔導與追蹤。」(D220071029)

D2 認為硬體部分損壞，只要經費足夠就可以解決，以復原追蹤上來說是比較簡單的。至於心理方面的問題，要花費比較長的時間做追蹤或輔導，況且心理層面的問題，有時很難察覺，等到問題浮現時，可能以造成嚴重的傷害，這是目前較為困難的部份。而人力的運用，似乎不太足夠，此與林賢春（2002：82-85）所提出之看法一致，因此，老師要利用課餘時間去輔導追蹤可能會較吃力，因此 D2 建議能有固定機構或團體定期到校來做追蹤輔導的工作。

#### 4. 受訪者 T1 的訪談內容與分析

「以目前我講的幾乎都是學生，學生在輔導與追蹤這個地方我們有做，但是沒有做得很久，那到底有沒有一個階段，比如說他可能遭受到骨折，那我們是不是要追蹤 3 到 6 個月，我們目前是沒有的，就是可能時間有限、人力不足，然後又要教學，所以沒有辦法做到，到底追蹤期是多久，復原期是多久，我們還是沒有辦法做得很好……那如果說有一個很明確的人員來做追蹤，那他就可以做一個管理，比如說哪些孩子發生什麼意外，那多久追蹤一次……所以我希望學校能夠有專門的單位或人員來做追蹤，這樣導師也不會這麼累，當然導師也可以提供相關的一些資訊，因為到底班級觀察還是老師在做，那如果有相關人員來做個支援，那是最好不過了。」(T120071014)

T1 認為以學校的實際狀況而言，時間及人力不足是主要原因，以處理學生問題為例，老師要忙於教學或行政工作，要排出時間來做追蹤或輔導，縱使有輔導室，以 T1 學校的規模僅有輔導主任的編制，恐怕難以做到。而學校的人員在輔導的專業能力也不足，此與林賢春（2002：82-85）和陳聰明（2004：60-61）所提

出之看法一致，因此 T1 也提出最好設立專責機構來做輔導與追蹤，與學校共同配合，但是要發現問題還是要由老師來把關。

#### 5. 對 4 位受訪者看法的歸納分析

根據「善後復原及追蹤遭遇的困境和改善途徑」的訪談資料，整理如表 4-3-3，並說明如下：

表 4-3-3 危機善後遭遇的困境和改善途徑資料表

| 項目<br>受訪者 | 實施的困境                   | 改善的途徑            |
|-----------|-------------------------|------------------|
| P1        | 心理層面的問題難以察覺、教師專業輔導之能不足。 | 專業輔導團體的協助。       |
| D1        | 人力與經費不足。                | 補助經費、尋求民間輔導團體協助。 |
| D2        | 教師專業輔導之能不足。             | 增加相關研習和訓練。       |
| T1        | 時間、人力及老師專業能力不足          | 有固定的機構或團體定期協助輔導  |

資料來源：研究者整理

- (1) 實施的困境：P1 則是提出主要的困境是心理層面的問題難以察覺。而 P1 和 D2 均認為學生心理層面的輔導，由於較專業，僅靠教師是不足的，有時還是要靠專業輔導團體。至於 D1 則提出人力與經費不足也是主要因素，這方面的困境與林素華（2003：99）研究之發現一致。而 T1 則提出時間及人力不足是主要原因，而且老師的輔導專業能力也不足，此觀點則與 P1 和 D2 雷同。
- (2) 改善的途徑：P1 提及復原方面希望專業輔導團體可以給予協助，而 D1 除了希望上級多補足經費之外，尋求民間的一些輔導團體的協助，也是不錯的方式。至於 D2 和 T1 則建議最好有固定的機構或團體定期到校來做追蹤輔導的工作，與學校共同配合，成效會更好。

## 第五章 結論與建議

本章將針對第四章訪談內容做進行歸納整理，結合相關文獻或現行措施進行分析與討論。研究者希望從訪談內容的整理歸納中，得知目前學校教育人員對校園危機管理瞭解的情形，同時能進一步探究目前校園危機管理運作現況和校園危機管理的困境及改善途徑，進而給予國民小學教育人員參考。

### 第一節 結論

#### 一、教育人員對校園危機管理瞭解

從教育人員對校園危機管理瞭解之分析探討，提出 4 項結論，分述如下：

- (一) 校園危機的發生比較著重於本身業務的部份：學校教育人員對於校園危機看法，大都從天然方面和人為方面的角度來說明，對於校園危機的種類，所提出的校園危機大都與他平時工作接觸較頻繁的部份來說明，顯示他們對自己的工作內容或業務可能產生危機的部分會有較高的警覺性。所以，目前教育人員對於校園危機的瞭解，都有基本的認知。
- (二) 校園危機的成因比較著重於「人」所引發出的危機：學校教育人員比較著重於師生的危機和行政疏失的危機，包括學生意外事件、教師體罰學生事件、學生自我傷害事件、教職員工個人的因素、行政上發生弊端等。因此，校園危機的人為成因不少，但比較著重於「人」所引發出的危機。
- (三) 重視預防以及有系統的管理：目前的教育人員很重視預防的概念，對於校園危機的管理，最好是有系統的管理，如人員配置、職責的分工都應該事先明確的規定。



(四) 行政人員較熟悉相關規定，相關規定應依學校實際狀況而做調整：擔任行政的教育人員能熟悉校園危機管理相關規定，而導師就不清楚教。由於每個學校的狀況各有不同，對於相關規定最好針對學校的實際狀況而做彈性的調整。

## 二、校園危機管理的運作現況

從「校園危機管理運作現況」的分析探討，以校園危機預防、危機發生處理和危機善後復原及追蹤三方面提出研究結論，敘述如下。

### (一) 校園危機預防

在校園危機管理預防方面，研究者細分成 5 個部分做分析，包括校園危機偵測及評估、危機應變計畫、提高師生的危機意識、危機管理小組和學校與外界的溝通情形。

1. 在校園危機偵測及評估方面，大規模的學校（24 班以上）會利用各處室分工來偵測及評估校園危機，執行較完善，但中小型的學校（24 班以下）可能因人力不足、處室較少就沒有分工這麼細，學校僅能選擇性的從比較重大或常發生的危機來做偵測或評估。
2. 危機應變計畫大都來自於上級的規定，而危機應變計畫應具個別性，依據學校狀況不同而有所差異。學校都會做防震、防災的模擬演練，只是演練程度多或少的問題。但導師認為國小學生年紀小，應變能力較弱，模擬演練的次數應該要多一些，而演練的內容盡量能考量各種狀況的發生，才能讓演練更完善。
3. 提高師生的危機意識方面，從 3 方面來說明。就模擬演練方面，學校大都會實施防震、防災的演練，但學生各年級因年紀的差異，讓年紀小的學生在次數及時間不足之下，可能無法熟練，而且演練都是事先被預告，師生早有心理準備，較不易訓練其臨場反應。不過，教育人員對於學校實施模擬演練還是抱持肯定的態度，目前師生的危機意識確實是比以往較提昇。就教師研習方面，老師除了做防震防災相關的研習之外，對於教師在法律方面的能力應該再加強，因為

教師對於法律的概念普遍不足，但學校常因時間的限制，要多安排這類的研習是有困難的。就學生教育宣導方面，學校會針對學生做防災、防火、安全等的教育宣導，而宣導的方式要多元化的，比如透過融合式的課程、海報比賽、影片的欣賞、舞台劇表演或藝文比賽來做宣導，讓學生在活動中去感受，印象會更深刻。

4. 在危機管理小組方面，發言人的設立是很重要的，而選定發言人的標準則包括在校年資較久、經歷較多，最好是本地人而在地方上也有不錯的人脈關係，此外，還需兼具口才佳以及冷靜思考的特質。關於小組的成員的規劃，學校通常都由負責業務的處室去規劃小組成員，因組別很多（有醫護組、安全組、聯絡組、協調組、輔導組、法律組、資料組），時間久了可能也忘記自己在哪一組，？因此在執行上可能就有落差。而組成人員，普遍是以學校人員為主，若是以共同參與的方式，增加校外人士的參與，學校所獲得的資源較廣，成效會更好。
5. 在學校與外界的溝通方面，學校認為統一發言人扮演舉足輕重的角色，而各資源的聯絡人大部分由訓導處的人員來擔任，但學校平時聯繫較頻繁的部分是家長會或家長方面，所以導師與家長之間的溝通，也是學校最重要的部分。在資源管道的聯繫方面，大規模的學校與外界的接觸會比一般中小型的學校較頻繁，中小型規模的學校平時較少主動做聯繫，因此與外界的互動不多，如果學校發生危機還是學校自行處理較多。至於輔導團體的部分，學校尋求輔導團體的協助並不難，但需要一段時間的等待，而最為困難的部分是難以發覺心理層面的問題。在學校與媒體的溝通方面，學校與媒體之間要採取主動的方式，適時提供正面的消息給記者，平時維持良好的互動關係，但老師在面對媒體的採訪可能較生疏，因此要加強老師面對媒體的表達能力。

## （二）校園危機處理

校園危機處理，學校需注意三個部分，分別是尋求外界資源、面對媒體、學校處理的態度。就尋求外界資源來說，學校一旦發生危機，要尋求外界的資源其實是蠻多的，至於各資源的聯絡人，若平時已明確的規定（但有時需依實際狀況

做彈性的調整)，在危機發生時，負責的聯絡人也能儘快的負責聯繫，讓協助的資源趕緊支援學校，將危機的傷害降至最低。在面對媒體方面，學校要主動與媒體接觸，發佈新聞稿，免得外界過多的猜測。在學校處理的態度方面，學校要能展現處理事件的「誠意」，讓外界相信校方積極在處理，絕對不要逃避或推卸責任，引起外界的懷疑或不滿。

### （三）校園危機善後復原及追蹤

學校一般都會利用行政會議、晨會來報告危機的處理過程或討論日後應注意事項，大部分學校並不會特地找時間開檢討會，而參與的人員方面，則以校內的行政人員為主。

## 三、校園危機管理的困境與改善途徑

校園危機管理的困境與改善途徑之探討分析，分成三方面做說明，包括校園危機預防之困境及改善途徑、校園危機處理之困境及改善途徑、校園危機復原及追蹤之困境及改善途徑。

### （一）校園危機預防之困境及改善途徑

在實施的困境上，包括老師的專業知識或時間上的不足，需要外界資源或團體的協助，而經費不足，也難以健全維護校園安全設施或提供必要的演練及研習，因此對於危機意識的提昇，效果有限；此外，學校本身的地理環境產生校園的死角，也是學校困擾之處。在改善方面，首先經費的補助（設備經費、研習經費等），並能設置危機的專責機構，定期到學校宣導或訓練。此外，如果家庭教育的配合，更能落實學生安全教育的實施，而老師也應多參與法令相關的研習，或請資深的老師分享處理危機的經驗。至於輔導室則應在平時實施一些心理測驗找出需要輔導的孩子，再將有問題的孩子做輔導或轉介。

### （二）校園危機處理之困境及改善途徑

在實施的困境上，包括學校在面對媒體或危機處理經驗不足，以及擔心媒體的渲染，而老師法律的知識普遍不足也是原因之一，至於學校的管道不夠暢通，

不能及時獲得發生事件的第一手資料，延遲處理危機的黃金時期，也是困境之一，此外，導師與家長若產生不良的溝通，更加劇危機的惡化。此外，導師在處理學生問題，學校行政支援不足，也是造成處理危機的困境之一。關於改善方面，首先希望媒體自律，而學校與媒體的接觸，態度應由以往的被動轉為主動，並由統一發言人做對外發言；同時學校各處室要保持良好的互動，讓資訊管道暢通；需加強行政人員的支援及配合。

### （三）校園危機復原及追蹤之困境及改善途徑

在實施的困境上，以學生心理層面的輔導是比較困難的，因其時間或成效，很難有一個很明確的結果，比如：什麼時候確定學生輔導已完全復原？什麼時候學生的輔導不需再追蹤？…等等，這些問題主要著重於輔導專業知能上，目前學校教師的輔導專業知能普遍不足，輔導學生的時間也有限，而經費不足也是主要原因之一。關於改善方面，最好有有固定的機構或團體定期到校來做追蹤輔導的工作，與學校共同配合，也希望上級多補助相關經費，另外民間一些慈善輔導團體，尋求其協助，也是不錯的方式。

## 第二節 建議

依據前述歸納關於校園危機管理相關問題之結論，研究者提出以下幾項具體建議，期以提供教育主管單位、學校及相關單位的參考。

### 一、對教育行政機關的建議

研究者對教育行政機關提出 2 項說明，分別是增加相關經費的補助以及設置危機的專責機構，定期到學校宣導或訓練。敘述如下：

#### （一）增加相關經費的補助

學校教育人員認為經費不足是校園危機管理運作中的困難之一，不管是校園死角的改善、老舊校舍的重建或整修、安全器材的購置、模擬演練的器材消耗、舉辦專題講座、宣導活動…等，都是需要經費的，因此除了校長能極力爭取經費，教育行政機關應確實檢視各校所需，而給予補助。

## （二）設置危機的專責機構，定期到學校宣導或訓練

學校的教育人員平時忙於教學或學校事務，若教育當局能設置危機專責機構，從旁輔助各個學校，定期檢視學校的安全設備、危機小組的運作、相關宣導活動實施情形…等，同時到各校做相關的訓練或經驗的分享，會比學校自行運作更有效果。

## 二、對學校的建議

研究者對學校提出 5 項說明，敘述如下：

### （一）以班級、學年或年段為單位做模擬演練

為了顧及各年級學生學習上可能產生落差，建議以班級、學年或年段為單位實施模擬演練，並請行政人員給予支援，實施模擬演練。

### （二）學校與媒體聯繫要更主動

以往學校對媒體的態度通常是「敬而遠之」，但在目前講求學校自我行銷的趨勢下，學校發言人或校長應主動與媒體接觸，如地方報社、地方電視台等，積極將學校正面的消息透露給媒體，建立學校良好形象。

### （三）加強老師法律的觀念

目前教育人員在法律上的概念普遍不足，因此建議學校多辦一些法律的研習或專題演講，並請教育專家說明目前教育走向，讓教師調整更適合的教學方式來教育學生，以避免體罰事件的發生。

### （四）定期召開行政會議，加強學校各處室的橫向溝通



目前學校各處室都會依其職責分工，因此在縱向的溝通是比較頻繁的，倒是各處室橫向的溝通會顯得不足，校長應召集各處室主管和行政人員定期召開正式或非正式的會議，才能讓溝通管道暢通。

#### （五）危機應變計畫要符合學校的需求以及具備彈性

學校再擬定自身的危機應變計畫，應由校長召集各處室主管和行政人員，集思廣益，擬定出一套適合自己學校的管理計畫，同時須具備彈性，適時授權於負責單位，而因實際的狀況作調整。

### 三、對未來研究者的建議

由於本研究僅限於台中縣國民小學 4 位教育人員的訪談研究，所以未來從事相關研究可以擴大研究區域，此外，本研究乃採質性之訪談為主，未來也可加入量化之研究或質量並重的研究方式，期以從不同的角度去瞭解學校在危機管理上的實施情形及問題所在。而本研究過程發現，目前學校最憂心的部分，乃是學生心理問題難以察覺以及輔導追蹤不夠完善，所以建議未來研究，可以從輔導層面去深入瞭解，以為未來處理學生心理層面提供更有效的協助。

## 參考書目

### 一、中文部分

- 內政部（2002）。**淺析臺灣天然災害變動趨勢**。台北市：內政部。
- 王武章（2003）。**中部地區國民中學校長校園危機因應策略之研究**。國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
- 王垠（2000）。談校園危機管理。**高中教育**，15，p20-23。
- 台中縣教育局（1999）。**臺中縣公私立國民中小學暨幼稚園校園危機處理小組設置要點**。2006年12月07日，取自<http://links.taichung.gov.tw/tcclaw/i111.asp?law04>
- 朱正庭（2004，11月25日）。防災觀念納入教科書。**星報**，C4版。
- 朱延智（2000）。**危機處理的理論與實務**。臺北市：幼獅。
- 朱宥堂（2003）。**強化校園危機預防、準備與管理制度之研究—以高雄市高中職為例**。國立中山大學公共事務管理研究所，未出版，高雄市。
- 朱愛群（2002）。**危機管理—解讀災難迷咒**。台北市：五南。
- 何俊青（1997）。危機管理在學校經營之應用。**教育研究**，5，p113-134。
- 余康寧（1991）。**危機管理研究—政策設計面之探討**。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 吳宗立（2004）。學校危機管理的理論與應用。**初等教育學刊**，18，p51-76。
- 吳宜蓁、徐詠絮譯（1996）。**危機管理診斷手冊**。臺北市：五南。
- 吳清山、林天佑（2001）。危機管理。**教育研究月刊**，84，p119。
- 吳嶺（2000）。淺談校園安全—危機處理之原則。**高中教育**，15，p24-25。
- 呂孟哲（2007，4月17日）。美維吉尼亞理工學院校園槍擊案發生過程。**奇摩新聞**。2007年5月15日，取自  
<http://tw.news.yahoo.com/article/url/d/a/070417/19/d1y8.html>
- 李宗勳、詹中原（1999）。**高雄市設立危機管理專責機構之研究**。高雄市：高雄市政府研究發展考核委員會。

- 李明芳（2003）。**危機管理機制之研究—以地方教育局為例**。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 李容萍（2006，11月4日）。撐牆探望同學 男童墜樓命危。**自由電子報**。2006年11月7日，取自<http://www.libertytimes.com.tw/2006/new/nov/4/today-so3.htm#>
- 杜正恭（1998）。校園安全與學生意外事件。**學生輔導通訊**，58，p30-43。
- 周蕙蘋（1995）。**危機管理之研究**。中國文化大學政治研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 林素華（2003）。**校園危機管理之研究**。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文，未出版，雲林縣。
- 林培彥（2005）。國民小學校園危機管理之研究—以苗栗縣為例。**美和技術學院學報**，24（2），p181-202。
- 林萬億（2004）。校園危機管理與公共關係。**北縣教育**，47，p35-42。
- 林賢春（2003）。**台北市大學校院校園危機管理之研究**。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 林錦鳳（2004）。後SARS時代的學校經營及危機管理策略。**人文及社會學科教學通訊**。14（5），p95-105。
- 邱昌泰（2003）。建立校園危機預防機制。**現代教育論壇**，9，p274-279。
- 邱毅（1999）。**危機管理**。台北市。中華徵信所。
- 侯世昌、蔡文杰（1998）。**校園危機急轉彎**。台北市：幼獅。
- 省公報（2000）。制定「災害防救法」。中華民國89年7月19日總統華總一義字第8900178710號令。
- 紀俊臣（1997）。校園危機處理之法律問題探討。**現代教育論壇**，2，p250-258。
- 范兆寅（2004）。**國民小學危機管理現況之研究**。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 范兆寅（2005）。學校危機管理之探討。**人文及社會學科教學通訊**，16（1），p91-103。
- 唐璽惠（1998）。校園危機處理。**學生輔導通訊**，58，p44-57。

- 孫本初（1997）。校園危機管理策略。**現代教育論壇**，2，p259-269。
- 徐士雲（2002）。國民小學校園危機管理之研究－以臺北市為例。國立臺北師範學院碩士論文，未出版，臺北市。
- 張茂源（2002）。危機管理與學校行政領導。**學校行政雙月刊**，18，p29-37。
- 張德聰（1997）。從青少年次及文化談校園危機處理。**現代教育論壇**，2，p287-304。
- 教育部（1993）。國民中小學公共安全管理手冊。台北市：教育部。
- 教育部（2002）。教育部災害防救緊急應變小組作業要點。教育部 91.04.07 台（九一）軍字第 91048143 號函修訂。
- 教育部（2003a）。建置校園危機關懷系統輔導手冊：以SARS防疫為例。台北市：教育部。
- 教育部（2003b）。校園安全及災害事件通報作業要點。教育部 92.12.01 台軍字第 0920168279 號
- 教育部（2003c）。學生事務危機處理。台北市：教育部。
- 教育部（2006a）。教育部九十四年各級學校校園事件統計分析報告。台北市：教育部。
- 教育部（2006b）。教育部校園安全暨災害防救通報處理中心。2006年12月07日，取自<http://csrc.edu.tw>
- 許龍君（1998）。校園安全與危機處理。臺北市：五南。
- 陳芳雄（1997）。校園危機處理。台北市：幼獅。
- 陳昭池（2006，4月25日）。《咱的校園》除了跳樓，還能玩什麼？。**中國時報**，A15版。
- 陳啓榮（2005）。校園危機管理機制之建構。**教育研究與發展期刊**，1（2），p117-134。
- 陳儀如（1997）。校園危機管理。**教育資料文摘**，5，p142-159。
- 陳聰明（2004）。北部地區公私立技術學院校園危機管理之研究。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳寶山（1997）。校園意外事件與校園安全。**教育資料與研究**，14，p21-28。

- 傅天養（2005）。**校園危機管理之研究—以苗栗縣國民小學為例**。國立新竹師範學院教育研究所教育行政碩士班論文，未出版，新竹市。
- 黃千容（2007，5月15日）。14公分玻璃穿心 男童意外亡。**台視新聞**。2007年5月15日，取自<http://www.ttv.com.tw/096/05/0960511/09605114882803L.htm>
- 黃振球（1996）。談校園危機管理。**教師天地**，2，p19-23。
- 黃新福（1992）。**危機管理之研究**。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 黃瑞琴（2001）。**質的教育研究方法**。臺北市：心理。
- 黃瓊慧（2002）。當前校園危機的管理與因應。**學校行政雙月刊**，22，p44-50。
- 詹中原（2004）。**危機管理—理論架構**。台北市：聯經。
- 臺中縣政府（2005）。**台中縣議員促重視校園暴力犯罪事件**。2006年8月17日，取自<http://www.gov.tw/PUBLIC/view.php3?id=105928&sub=63&main=GOVNEWS>
- 劉嘉韻（2006，12月3日）。教部：鼎金國小家長會遊覽車翻覆 22死24傷。**中央通訊社**。2006年12月4日，取自<http://tw.news.yahoo.com/article/url/d/a/061203/5/7hlh.html>
- 潘淑滿（2005）。**質性研究：理論與應用**。臺北市：心理。
- 蔡崇振(1997)。從兩個實例校園危機處理。**教育資料與研究**，14，p310-314。
- 鄭宏財（2000）。校園危機管理及其在學校組織中的應用。**人文及社會學科教學通訊**，11（4），p186-197。
- 鄭東瀛(2001)。**台北市中小學校園危機管理之研究**。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 鄭美華（2000）。危機管理機制之建立—以校園危機事件為例。**人力發展月刊**，83，p42-50。
- 鄭英敏（1996）。學校危機處理。**教師天地**，82，p24-31。
- 鄭瑞華、劉秋蘭（1999）。危機處理小組之角色功能。**輔導通訊**，p49-51。
- 鄭燕祥、伍國雄（1997）。學校危機理念和管理：多元觀點的分析。**教育學報**，25



(1) , p1-23。

謝謹如(2000)。**高雄市國民中學學校環境與危機管理關係之研究**。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。

謝謹如（2003）。你準備好了嗎？談學校危機管理。**教育研究**，11，p253-261。

韓應寧譯（1987）。**危機管理**。臺北市：天下文化。

顏秀如（1997）。**國民中學危機管理之研究**。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

顏秀如（2001a）。從危機管理的角度論學校溝通。**學校行政雙月刊**，12，p43-51。

顏秀如（2001b）。談校園危機應變小組。**學校行政雙月刊**，13，p52-60。

## 二、英文部份

Batsis, T. M. ( 1994 ) . *Crisis management in catholic schools* . National Catholic Educational Association, Washington, DC. ( ERIC Document Reproduction Service NO.ED 383 068 )

Everett, S. M. ( 1991 ) . *Crisis management in schools*. Master of Education requirements, Colorado State University. ( ERIC Document Reproduction Service NO.ED 334 491 )

Haggan, Donovan ( 1995 ) . *The P.L.A.C.E Crisis Intervention Model : Emotional First aid*. ( ERIC Document Reproduction Service NO.ED 379 552 )

Jones, Melinda & Paterson, Lisa. ( 1992 ) . *Preventing Choas in Times of Crisis : A Guide for School Administrators*. Southwest Regional Lab, Los Alamitos , CA. ( ERIC Document Reproduction Service NO.ED 350 770 )

Knox, K. S., & Roberts, A. R. (2005). Crisis intervention and crisis team models in schools. *Children & Schools*, 27 ( 2 ) , 93-100.

Simola, S. K. ( 2005 ) . Organizational crisis management : Overview and opportunities. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 57(3), 180-192.

## 附錄

### 附錄一：訪談大綱

#### 受訪者基本資料

1. 性別：☐男 ☐女
2. 學歷：☐博士 ☐碩士 ☐大學 ☐專科
3. 年齡：( ) 歲
4. 服務年資：( ) 年
5. 擔任班級導師、組長、主任、校長的年資

問題一、國民小學教育人員對校園危機管理瞭解情形為何？

- (一) 請就您所知說明校園危機包括哪些？
- (二) 您認為造成學校發生危機事件的原因是什麼？
- (三) 請就您所知說明什麼是校園危機管理？
- (四) 您是否知道校園危機管理在國民小學有哪些相關規定？

問題二、學校平時對於校園危機事件有何預防措施？

- (一) 學校平時對於校園危機的偵測及評估執行的情形如何？請說明之。
- (二) 學校是否有因應自身的需求而訂定危機應變計畫？其計畫內容包含哪些？  
其實施情形及成效如何？請說明之。

(三) 學校是否爲了提高學生及教師的危機意識，而做教育宣導、危機預防演練或相關研習？其情形如何？請說明之。

(四) 您認爲學校設置危機管理小組在危機的預防方面執行的情形如何？

(五) 爲了預防危機的發生，在溝通管道方面，請您說一說校內的溝通情形以及學校與媒體、社區、家長、輔導、醫療單位、警察單位…等（當危機發生時可提供支援的單位）的溝通情形。

問題三、若學校發生校園危機事件時，其處理過程是如何？可舉例說明之。

問題四、學校在校園危機事件解決後是否有檢討與追蹤？

(一) 危機解決後，是否會召開檢討會，其檢討內容包括哪些部分？

(二) 請說一說對於遭受危機傷害的個人、團體或學校聲譽，持續輔導與追蹤的情形？

問題五：學校對於校園危機管理實際運作上遭遇的困難以及可提供相關改善之途徑爲何？

(一) 您認爲學校對於校園危機在預防上最可能遭遇的障礙或困難爲何？可提供相關改善的途徑爲何？

(二) 您認爲學校對於校園危機在處理上最可能遭遇的障礙或困難爲何？可提供相關改善的途徑爲何？

(三) 您認爲學校對於校園危機在復原及追蹤上最可能遭遇的障礙或困難爲何？可提供相關改善的途徑爲何？