學校媒體公關與校園危機處理

輔導校長：蘇益利校長、劉素滿校長
組員：王如杏、許俊傑、陳紅蓮、林俊賢、徐文成、脈樹．塔給鹿敦、林進鎰、陳育民

壹、前言

我國自 1994 年教育改革聲浪風起雲湧，社會各界對教育鬆綁、權力下放呼聲四起，教育民主化的訴求逐漸形成，在如此多元開放的教育環境之下，學校教職人員的媒體公關素養變成有效民主溝通的條件。

學校公共關係是學校運用各種行政作為、溝通媒介及行銷策略等各種信息傳播方式，透過校內外公關，形成學校、家庭與社會民眾雙向回饋、多向交流的訊息網路，使三者互相瞭解，從而建立良好關係，且使學校塑造良好形象，終獲社會民眾支持、信任與協助，而能有效發揮學校教育功能。

學校公共關係不僅要做好校內公關，校外公關也必須妥善規劃，以協助學校因應社會變遷過程中爭取更多支持與資源。校長的領導風格影響全校教職員工；對外的公共關係以及與媒體的互動模式，也直接影響全體成員。因此，建立良好的媒體互動關係，將有助於學校的公共關係發展。

在多元開放的社會中，學校應善用媒體的功能，讓學校辦學宗旨與理念傳達給社會大眾了解，並且善用媒體力量達到訊息傳達與雙向資訊的流通，尤其在學校危機處理時，能適當運用媒體以降低大眾對學校的負面印象。

因此，學校與媒體建立良好關係，以傳達學校正確的消息與提高學校的能見度，乃為重要課題。校長與媒體互動，從認識媒體開始，再到了解媒體，從而運用媒體，無論是在校園事件危機處理或學校形象包裝宣傳等，都有很大的助益。

本節首先說明本研究主要目的，其次分析三件近年來媒體報導之校園危機案例，再次歸納小研究成員建議之待答問題，最後說明本研究採取之研究方法，說明如下：

一、研究目的

（一）培養研究員建構議題（校園危機處理之媒體公關策略）導向之研究能力，提升高層次思考能力，發揮小研究合作學習之效能。

（二）探討台灣媒體生態特質，歸納合宜的「校園危機處理之媒體公關」策略，提供學校危機管理參考。

（三）探究校園危機處理之媒體事件，學校所面臨之困境以及應有之解決策略，提供校長校務經營參考。

二、案例摘要

本研究分析學生跳樓自殺之媒體事件、國中學生性騷擾之媒體事件及國中校園霸凌之媒體事件，摘要說明如下：

（一）○○國小學生跳樓自殺之媒體事件：

某國小六年級張姓女學童於下午第七節綜合課程中，突然推開窗戶，跨過高約一百卅公分的欄杆從四樓陽台一躍而下，送醫後不治；由於同班同學曾目擊她下課時不斷哭泣，加上女童桌上遺留的日記本記載「心情 no ok」，警方研判女童可能因感情因素想不開才會跳樓輕生。

（二）○○國中學生性騷擾之媒體事件：

某國中於一年級下學期時，即有男同學故意觸碰女同學的情形，但剛開始時女同學不以為意，到二年級時情況漸趨惡劣。十一月初，有兩名男同學跑到女生廁所，以十元硬弊橇開廁所後門後跑掉：十一月二十五日自習課後，即發生男同學集體騷擾同班女同學的事件，由於受騷擾的女同學害怕被報復，一直不敢說出來，直到十二月中旬，整件事情才曝光。

（三）○○國中校園霸凌之媒體事件：

桃園縣○○國中六、七十位老師向立委羅淑蕾連署陳情，指學生不但帶西瓜刀恐嚇老師，甚至揚言要拿槍幹掉老師！校長粉飾太平，學務處也不處理，警察到校處理時，竟要老師向學生道歉，涉嫌吃案。

三、待答問題

（一）媒體報導之校園危機事件，其案例的真實情境為何？

（二）針對案例情境，剖析事件問題之淺層與深層因素為何？

（三）針對問題焦點，分析個案學校之解決策略適切程度為何？

（四）根據台灣媒體生態，學校媒體公關可行的因應策略為何？

（五）校園危機處理之媒體公關，可能面臨之困境與限制為何？

四、研究方法：

本研究主要採用文件分析、歷史研究法及焦點座談法，說明如下：

（一）文件分析

本研究蒐集學校危機事件之媒體報導文件，將個案新聞報導的「連續記錄文件」（running record），作結構性的個案文件分析。藉由此連續性的文本資料，分析出媒體報導的取材與角度，了解媒體人的觀點與思維，進一步推演出如何與媒體應對溝通的公關之道。

（二）歷史研究法

歷史研究法是以敘述方法對某一過去事件作詳細的描述，通常也是個案研究法。著重於時間序列敘述，通常由歷史、人物、制度著手，重視人、事、時、地、物，找到概念之間相互的關連性，以解釋事件的本末，歷史研究法是本研究的立論基礎。

本研究針對○○國小學生跳樓自殺之媒體事件、○○國中學生性騷擾之媒體事件以及○○國中校園霸凌之媒體事件，三個個案進行輿情報導之資料蒐集與分析，研究學校因應危機處理之策略與事後造成之媒體公關效應。

（三）焦點座談法

在資料蒐集的初期，首先召集小研究成員進行焦點座談，就個人在學校服務所觸及的個案經驗進行交流，發現個案中的關鍵概念，例如：學校偶突發事件、校園危機處理、媒體採訪、媒體報導、與媒體的溝通互動……等等。小組研究成員對於校園危機處理的媒體公關，

有許多的看法與因應的經驗，從互動過程當中激發對此研究新的想法。

本研究從議題形成階段、個案問題的因素分析、學校的解決策略、文獻探討與成功經驗分享、反省可能產生的新問題、結論與建議等六個階段，皆持續進行六場次小組研究內部焦點會談，進行階段性的研究成果簡報，焦點座談包括 2 位資深輔導校長及 44 位候用校長，焦點座談建議事項與結論，作為本研究論述之基礎。

貳、研究議題

本節說明本研究主要名詞之定義以及議題形成歷程，說明如下：

一、名詞定義

（一）校園危機處理

危機（crisis）一詞源自於希臘古文，是指醫學上的「轉捩點」（turning-point），亦即病情轉好或惡化的關鍵時刻。危機就中文字面意義來解釋是指「危險」（risk）與「機會」（opportunity）之研究合（教育部訓育委員會，2003）。

「校園危機處理」一詞，包括三個重要觀念：一是校園，一是危機，一是處理。「校園」，是校園危機管理的環境；「危機」，為校園危機管理的潛在威脅；「處理」，則是校園危機的處理方式。

本研究認為危機處理意涵包括二層面，一是採取預防措施，避免學校出現危機；另一是危機事件發生時，必須有效處理。本研究所指之校園危機處理係指，校園危機處理就是在校園發生危機時能夠內有效處理，使傷害減到最低。

（二）媒體公關

林志成（2001）認為學校公共關係的功能與目的包括：

1. 透過教師個人公關，使家長充分了解教師教學風格及教育理念，進而配合支持教師教學，以提高班級經營成效。
2. 有效化解誤解、建立共識，增進校內外之間的相互了解及建立良好關係。

3. 建立學校良好形象，爭取資源與支持，並有效減低或化解危機的衝擊，以提高辦學績效。
4. 傳播並宣揚學校辦學效能等功能與目的。

熊源偉（2002）認為公共關係可以說是社會組織為了塑造形象，透過傳播、溝通等手段來影響公眾的科學與藝術。公共關係（public relationship, PR）英文原意中常見者有下列三種意涵：

1. 公共關係狀態：社會組織在公眾心目中的形象的總和。
2. 公共關係活動：社會組織為了塑造自身的良好組織形象而從事的各種實際運作，包括協調、溝通和傳播等活動。
3. 公共關係學科：作為一門應用性很強的學科，公共關係學有著完整的研究對象、任務和方法。

洪啟昌（2001）指出學校公共關係是以教育目標為前提，有計劃且持續的運用各種傳播媒介，從事長期的資源投入，經常與學生家長、社區民眾、相關機關組織進行互動溝通，營造相互了解、和諧的關係，以獲得所有公眾對學校的信賴，並進一步支持與協助學校，使學校教育能不斷地進步且適當地呼應社會需要。

林進丁（2002）認為媒體是運用雙向溝通的方式，鼓勵民眾提高參與學校的興趣，參與學校的興趣，以增進或刺激民眾與學校的相互了解，進而有效地合作，建立和諧互動關係。

媒體公關係指機關團體為建立品牌，獲得社會信譽，運用媒體企劃或傳播新聞議題與公關活動，建立機關團體的社會形象。

本研究認為學校媒體公關係指學校主動或被動與媒體進行互動溝通，尤其是學校發生危機事件，通常是媒體關注的焦點和報導對象。本研究所指媒體公關係指學校危機處理時，為有效控管媒體報導造成個人或學校的傷害，學校應當採行的媒體公共關係策略及作法。

二、議題形成歷程

首先，由小組研究成員提供媒體報導之重大校園危機事件，進行小組研究討論，找出本研究所需進一步深入研討之案例。

其次，根據成員列舉個案的案例描述，我們發現了一些「關鍵字彙」，

例如：學生跳樓、校於霸凌、午餐中毒、校園性侵……等，將之歸納在「校園危機」這個「概念層次」。

再者，綜合媒體報導類型，報紙報導、電視新聞、網路新聞……等，歸納為「媒體事件」。

最後，分析學校進行危機處理時，所採行的因應策略，針對媒體的公共關係與溝通技巧等，將之歸納為「學校處理」。

從案例描述中，萃取出關鍵字彙，將關鍵字彙統整出核心概念，如圖 1 所示：

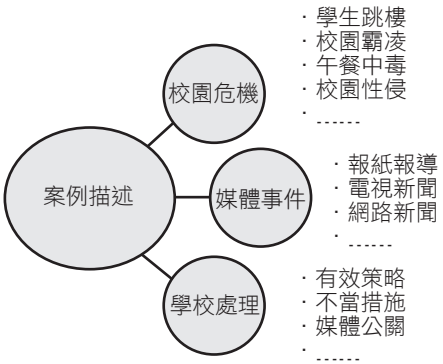

圖1

校園危機處理案例架構圖

校園危機處理是一項大範疇的概念，其中有一部分是媒體因應，處理得宜則讓危機處理順利度過，處理不當則可能讓危機加劇，因此，校園危機的媒體公關是本研究要探究的重心。釐清小組研究成員關心的案例背後的核心概念：校園危機、媒體事件、學校處理、案例分析，經由研究員深度匯談，討論出具有高度共識與代表性的議題。本研究以案例作為研究之文本，本研究議題定為校園危機處理之媒體公關案例研究分析架構。如圖 2 所示：

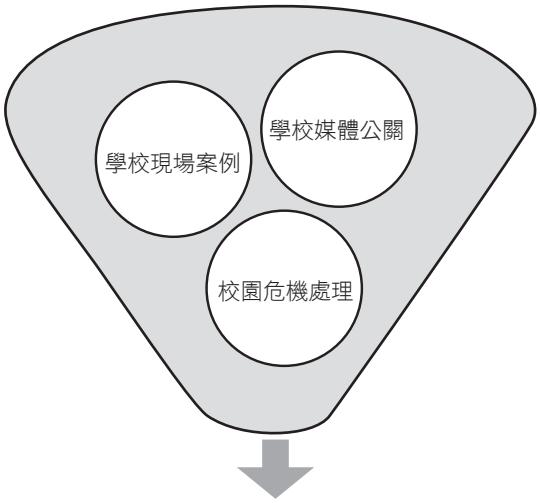

圖2

校園危機處理媒體公關分析架構

參、研究設計與流程

一、本研究首先採用文件分析法進行案例蒐集，其次透過專家焦點座談形成研究議題。

二、本研究主要運用文件分析法、歷史研究法與焦點座談，分析三個不同個案問題的深層及淺層因素。

三、本研究運用文件分析法、歷史研究法與焦點座談，探討個案學校的解決策略，分析其適切性，及後續媒體效應。

四、本研究輔以文獻探討與成功經驗分享，歸納學校因應危機處理合宜的媒體公關策略。

五、本研究透過焦點座談，反省危機處理可能衍生的新問題。

六、上述研究過程六階段，持續進行六場次小組研究內部焦點會談及五場次階段性的研究成果簡報，由 **2** 位資深輔導校長及 **44** 位候用校長參與焦點座談，整理座談意見，作爲本研究論述之依據。

七、根據研究結果撰寫研究結論與建議。

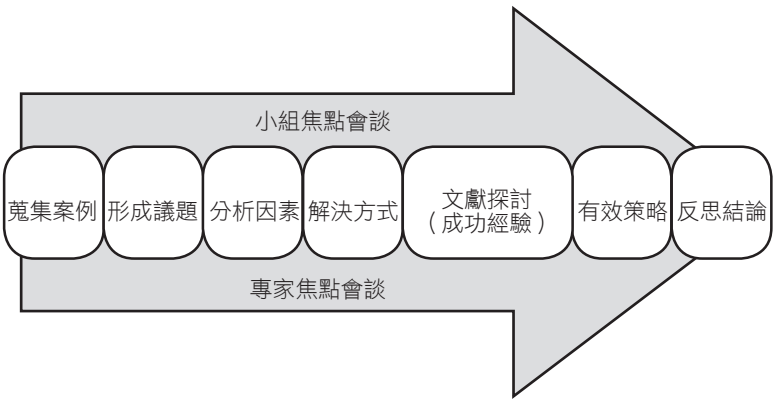

圖3

研究流程

肆、文獻探討

本研究針對校園危機處理及媒體公共關係相關理論，進行分析研究，說明如下：

一、校園危機處理相關理論

危機發生後常常伴隨著威脅，會引起損失、傷害或死亡。假如不採取相關補救措施，就會對個人或是組織產生負面的影響（Dutton, 1986）。

Hermann（1969）：從危機的定義中，大體而言可找出三項共同要素：

（一）危機乃未曾意料而倉促爆發所造成的一種意外。

（二）威脅到組織或決策單位之價值或目標。

（三）在情況急遽轉變前可供反應的時間有限。

根據 Sturges（1994）及 Coombs（1995）的界定，危機的情境包括主觀與客觀兩個層面，客觀層面為危機種類與危害程度，主觀層面著重在認知與評價層面，乃社會大眾對危機責任歸屬的認定。

Sturges（ 1994）從客觀層面界定，認為危機情境有三種面向：危機的重要性、立即性、以及不確定性，這三種面向共同建構出危機的情境。外界

對組織的評價除了這三種情境面向之外，會受到組織的危機傳播作法的影響。

Coombs（ 1995）從主觀層面來界定情境，主張對情境的認定需從社會大眾的感知面著眼。認為危機情境是隨著人們對危機的歸因情況而定，如果人們認為危機是外在造成、組織操控性低、而且發生機率低，則其所認知的組織責任程度便會相對降低；反之，人們對織組責任的要求就會越高，危機事件對組織造成的形象傷害也會越大。

謝謹如（2000）由校園危機的意義來看，校園危機處理的目的是：

（一）化解疑慮，澄清謠言

當危機來臨，消息的傳布常常很快速；有的消息又是錯誤，以訛傳訛，必會引起不必要的恐慌。

（二）展現學校危機處理的能力

平時就要有危機意識，有計劃、有組織，做好安全教育，遇到危機來臨，要臨危不亂，啟動危機處理小研究，研擬有效對策，發揮團隊精神，眾志成城，謀定而動，誠懇而且負責任的態度，積極處理，必能化危機為轉機，使傷害減到最低，事件能圓滿落幕。

（三）維護學校師生身心的健康

危機處理所擔負的責任，除了坦誠公佈校方處理對策，應藉由充分溝通，了解學生的心理需求，協助學生從事心理諮商與復健，同時加強安全措施與安全教育。

（四）維持學校正常運作

危機處理的最終目的，在於紓解危機帶來的情緒與壓力，要溝通良好，充分了解，化解疑慮，澄清謠言，使校園趨於平靜，教師專心教學，學生安心上課，維持學校正常運作。

英國學者 Blackley 指出，危機因應的準備與管理可分為評估、預防、準備、回應、恢復等五個階段，各階段應執行的內容如下（引自朱愛群，2002）：

（一）評估

此階段是指利用學校熟悉的組織危機系統，來達到偵測研究之危險訊息與程度。評估的重點在於預測危機，關鍵思考問題包括危險在哪裡？危險的程度如何等。

（二）預防

此階段是指學校必須發展出因應危機的計畫，預防的重點在於針對學校安全防護最弱的部分，制定危機應變計畫、面對新聞媒體、和警政單位聯繫、擬定具體的行動程序及作業內容。

（三）準備

此階段的準備活動，除紙上作業的危機處理計畫之外，尚須包含充分的危機溝通系統，協調各相關單位建立共識，並建立大眾危機通報警訊系統、實施訓練及模擬演練等。

（四）回應

此階段則要求組織成員應具彈性、經驗與專業知識，對於臨時發生的事件能夠迅速反應的能力。

（五）恢復

此階段的主要職責在照顧受到安全危害的人員，幫忙清除災害和現場，或做後續處理，並以此經驗作為下次危機處理的基礎。

洪啟昌（2004）提出危機溝通 8F 原則：

（一）事實（Fact）：說明事實真相，蒐集所有與危機有關的資料，並在媒體到達前就整理好。針對五個 W 先準備答案，這是媒體一定會提問的五個問題：誰（Who）？什麼（What）？何時（When）？在哪裡（Where）？為什麼（Why）？在保護當事人與周遭相關人員隱私權的前提下，可說明事件發生經過、校園機制啟動運作、現階段處理結果、未來教育策略等。

（二）及時（First）：第一時間主動對問題做出反應，遺憾（道歉）、防止未來相同事件再度發生、賠償、恢復。

（三）迅速（Fast）：危機發生後，要告訴自已鎮定果斷。

（四）坦率（Frank）：誠實建立信任，是與公眾進行危機溝通的最重要的基礎。

（五）感覺（Feeling）：表現出同理心的態度與行為。

（六）討論（Forum）：危機處理應由團隊處理的模式進行、連結橫向、縱向溝通、平時即建立危機處理流程並不斷演練。

（七）靈活性（Flexibility）：蒐集先前報導，隨時更新。

（八）回應（Feedback）。

陳啟榮（ 2005）指出學校之所以要管理危機，在於「危機」因子，這個因子具有下列特性：

（一）不可預測性：危機何時發生，不容易預測。

（二）即時性：危機產生時，都是一下子來臨。

（三）震撼性：危機來臨時，可能會帶給成員心理的恐慌或震撼。

（四）威脅性：危機一旦出現時，將會對個人或組織產生威脅感。

（五）不穩定性：危機通常不會是例行或固定，而是處於不確定或不穩定的狀態。

（六）新聞性：危機所產生之效應常常具有新聞性，因此每當危機發生之際受到大眾傳播媒體的大肆宣傳與報導。

朱愛群（ 2002）認為危機管理的有效性在於先發式（proactive），而非反應式（reactive）的危機管理。有效的危機管理是綜合預先的管理措施，使組織能協調與控制緊急狀況的回應。危機是任何狀況的轉捩點，有效危機管理使組織擴大成功的機會，減少失敗的危險。

危機管理（crisis management）常常與危機處理（crisis control）彼此間常常產生混淆，以下針對兩者之特性加以分析並予以釐清，如表 1。

表**1**

危機管理與危機處理的比較表

類別 / 項目	危機管理（crisis management）	危機處理（crisis control）
考量範圍	事前、事中與事後	事後的處理
主要功能	事前的有效預防、事後的有效解決	事後的有效解決
策略取向	主動、積極、正向	被動、消極、負向
構成要素	預防、控制、善後管理	控制管理

資料來源：修改自陳啟榮（2005：125）

詹中原（ 2004）認為危機是一種威脅國家利益及基本政策目標的情境。危機具有時間壓力。危機要求必須立刻做決定。危機含有高度戰爭爆發之可能。

朱愛群（2002）認為危機各時期的各項管理措施應有其階段與步驟，如圖4：

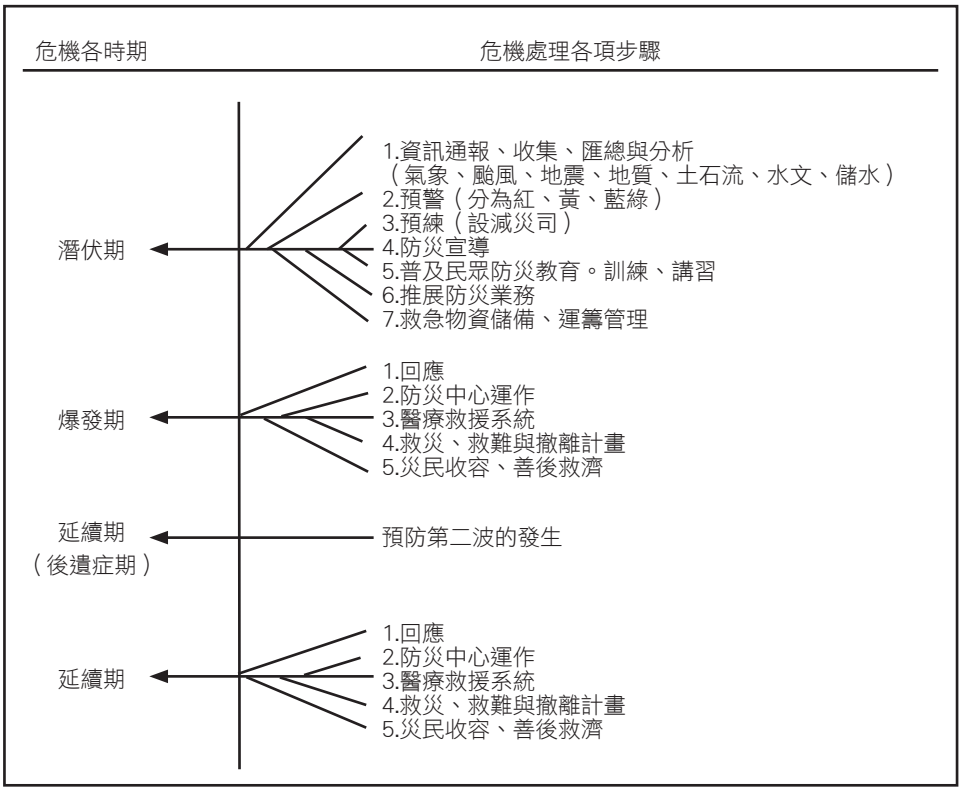

圖4

危機各時期的各項管理措施

資料來源：朱愛群，2002：85。

綜上所述，瞭解危機處理程序，掌握危機多變的特性，消極方面在發生危機事件時能有效因應掌控處理，積極層面建構校園安全的預防性認知與創新性的思維與作法，來開創新局，創造學校組織績效。

二、學校媒體公關相關理論

Norris（1984）強調公共關係是一種說服效果，即一種有計劃的說服，為了改變反對的民意或加強支持的民意而存在。Kindred（1963）認為學校公共關係的目的有下列八項：

（一）讓社會大眾明智地瞭解學校的運作情形。

（二）確定社會大眾對學校的看法與期望。

（三）爭取社會大眾對於學校教育給於適當的經費支援。

（四）激發民眾對提昇學校教育品質的一份責任感。

（五）贏得民眾對教育人員及學校教育的善意、尊重與信心。

（六）實現民眾對改革的需求及其他企圖，以促進社會進步。

（七）讓民眾參與學校工作並解決問題。

（八）促進學校與社區的真誠合作，共同為改善社區生活而努力。

有效的傳播為公共關係活動基本要求與動力，而說服力強的公關工作者必須利用受訊者能瞭解的符號，進行有效的雙向傳播（鄭貞銘，2000）。

謝文全（2003）認為學校公共關係是「學校運用媒體溝通、服務及其他活動方式，與社會民眾建立相互了解與良好關係的歷程，以獲得社會民眾的支持與協助，並促使學校教育能符應社會的需要。」辦好學校公共關係主要有以下五種途徑（謝文全，2003）：

（一）了解並接觸社區

（二）讓社區了解及接觸學校

（三）為社區提供服務

（四）把學校教育辦好

（五）運用社區資源

林志成（2001）認為學校公共關係是：「學校運用各種信息傳播方式，透過校內外公關，形成學校、家庭與社會民眾雙向回饋、多向交流的信息網路；並使三者相互了解建立良好關係，且使學校塑造良好形象，終獲社會民眾支持、信任與協助，而能有效發揮學校教育的功能。」學校公共關係的推動策略如下（林志成，2001）：

（一）建立正確的學校公關觀念。

（二）慎選學校公關人員，發揮學校公關功能。

（三）明訂推展公關的長中短程計畫，或將其計畫納入年度計畫中，加以多元化評估，俾落實並發揮高附加價值的學校公關功能。

（四）善用溝通行銷策略，辦理高質量、高參與度、高教育性之各種活動，有效行銷學校特色及辦學績效。

（五）辦理以學校為根本的合作型進修工作。

（六）突破資源與經費不足之迷思，以績效辦公關，善用各類組織有效爭取社會資源。

（七）妥善處理學校與民意機構間的公關，化阻力為助力。

（八）重視平時公關及新聞發佈技巧，有效化解學校危機等策略。

林月盛（ 1995）指出善於經營學校關係，將能更有助於學校的進步發展。楊君琦、劉仲矩、徐木蘭（1997）在〈非營利組織公關策略之初探〉一文中介紹三種模式，分析整理如表 2：

（一）公關模式分析

根據 Grunig 和 Hunt 提出的對等模式，指出公關模式分為新聞代理、公共 資訊、雙向不對等與雙向對等，Grunig 認為只有雙向對等模式才是最好的，但是其學者認為依照不同情境可選擇不同的模式。

表**2**

Grunig 和Hunt公關模式

類型	目的	傳播性質	傳播模式	研究角色	適用組織複雜程度	適用組織規模
新聞代理	向眾人宣傳組織或產品	單向並非事實	從來源到接收者	少，僅達宣傳效果	低	小
公共資訊	向公眾宣傳資訊	單向事實	從來源到接收者	少，屬可讀性調查	低	大小皆可
雙向不對等	用科學方法說服公眾	雙向不平衡效果	來源與接收者雙向流通	重要，改變公眾態度	高	大
雙向對等	達到組織與公眾的相互了解	雙向平衡效果	來源與接收者雙向流通	評估公眾的了解程度	高	小

資料來源：引自楊君琦、劉仲矩、徐木蘭，1997，44-48。

（二）權利關係論

由 Schlesinger 提出，他認為公關決定繫於組織間的「權力結構差異」「成本效益」間，公關的任務在於爭取媒體資源以發展完善的訊息，爭取媒體資源的籌碼包括：組織制度化的程度多寡，也就是內部分工程度與所佔的社會程度；財物基礎，這項財物基礎就是指提供媒體訊息的津貼為前提；文化資本指組織是否具有強大的專家學者知識，此為強大的文化資本威力。

（三）競局理論

指非營利組織與其他方面若達到零和局面，有損組織宗旨，唯有非零和觀點才能擅用社會資源。如出版者與出版商之間處於零和競爭，煙商和民眾發起拒煙活動則是非零和代表。

謝文全（ 1993）認為，學校公共關係的總目的在於結合學校與社會的力量，以充分發揮學校的功能。分析言之，其目標有四：讓學校及社會（尤其是社區）相互瞭解。贏取社會對學校的信心與支持。使學校得以適當地運用社區資源。社會因與學校合作，而使其公益獲得更大的保障與進展。

湯堯（ 2001）從社會行銷概念因素分析，社會行銷觀念要求行銷者在從事行銷活動時，則必須要能兼顧行銷者的目標、顧客的需要和欲望以及社會的長期利益，設法求取三者間的平衡（如圖 6 所示）：

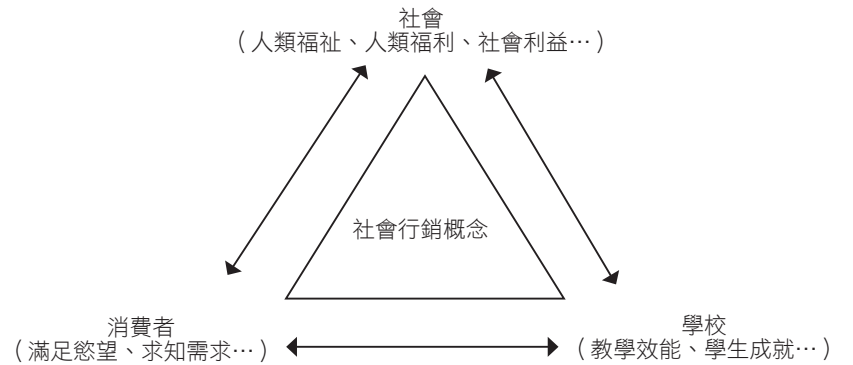

圖6

社會行銷概念因素圖

資料來源：湯堯，2001：245

由上可知，學校跟媒體關係應視情境給予不同的模式，且應了解學校與媒體間權力運作關係及建立非零和的代表，身為學校教育經營管理的相關人員應對於媒體應詳加了解才可擅用媒體力量，充分達到學校傳播目的。

三、學校媒體公關類型

（一）現行媒體主要分類

1. 以媒體呈現方式分類：平面媒體、電子媒體、口語媒體。
2. 以傳播媒介方式分類：大眾傳播媒介如報紙、電視、雜誌、廣播等。公司傳播媒介如企業內部刊物、公司簡介、書籍、錄影帶、

幻燈片等。其他傳播媒介如口頭式傳播，如演講、面談、電話等；書面式傳播，如信函、海報、傳單等。

（二）學校媒體公關形態

1. 與報紙關係

學校對報紙主要是以訊息發布為主，如學校內的活動預告及發布具有新聞價值的訊息等。

2. 有關專題報導

通常專題報導的來源主要是主動發布純淨的新聞方式、學校主動找媒體合作與支援媒體或是媒體主動找學校來發布專題。其內容規劃大多以感性情節描述且較易觸動人心的報導為主，所運用的媒體方面包括報紙的社會公益版、地方新聞版、藝文版副刊、流行資訊版等與雜誌中人物專訪、每月主題等。

3. 與廣電媒體關係

與廣電媒體聯合宣傳可以用誘因作為交換條件且用擅用聯合宣傳的策略；運用公共論壇節目學校有較長時間可以在節目中發揮其觀點如校長參加公共論壇等；擅用社區電台活動預告與社區民眾較為貼近較容易產生宣傳效果。

4. 電子新聞與電子新聞稿

電子新聞是一項重要的新聞媒介，學校也可運用這些電子媒體發布訊息，針對新聞稿方面盡量寫好文字稿，主動積極發布新聞為主。

（三）學校媒體公關的困境

秦夢群（ 1997）中指出媒體感興趣的學校新聞大多為下列幾點：有教育創新的新聞訊息；有關重大人士經費的如學校斥資興建大型工程；不尋常的消息；有爭議的消息如學生被不當處罰；具有危機的訊息如性騷擾案。其中媒體報導的方面有正面與負面，要了解媒體的關係，要對危機進行適當的處理，如此才能讓學校消息正確的宣傳。

王馥蓓（無日期）針對台灣媒體發展現象指出危機處理有以下五

大現象：媒體生態圈造成危機如滾雪球般越來越大；全球無國界，壞事傳千里；網際網路已逐漸成為製造危機新聞的溫床；台灣媒體經營面臨挑戰，已對新聞品質造成影響；台灣媒體報導已對政府決策方向產生重大影響。

黃瓊慧（2002）研究指出影響學校公共關係的因素歸納為：

1. 家長方面：缺乏正確教育觀念、社經地位低、教育程度不高、刻板印象及學生成就低落。
2. 教師方面：缺乏公關理念、缺乏熱誠、意願低落及學校氣氛緊張。
3. 行政方面：主導人不重視、經費不足、行政配合度不高、行銷不夠、活動吸引人不足及怕人情（政治）壓力。

媒體對學校公共關係而言，是一項重要的管道，與媒體建立良好的關係有助於學校的能見度以及消息傳播的速度，並能夠充分將學校理念傳達出去引發大眾對學校的良好印象建立。但是學校公共經費預算不足、缺乏專業的組織與人員的負責、校務繁忙、缺乏長期公關計畫、教職員理念缺乏專業素養，無法勝任。

（四）學校媒體公關可行做法

為推展教育公共關係，教育機構首先要努力的方向是，做好內部公關，凝聚向心力，提振士氣（Goldring & Rallis, 1993）。再好的教育公共關係方案，都沒有辦法使很差的教育機構能長久得到大眾的支持。虛假、偽裝的宣傳，一旦被識破，教育機構的形象將被徹底毀滅（熊源偉，2002）。

學校可以利用各種正式或非正式的調查活動，瞭解公眾的需要及對學校措施的看法，並加以研究分析，做為設計公共關係方案及決策的基礎，有了政策、方案之後執行傳播。最後，對執行結果加以評估，做為修正或調整公共關係計劃的參考。

綜上所述，學校對媒體公關具體可行做法如下：

1. 應認識地方性版面負責人，大都市也應包含電視相關人員。
2. 主動邀請大眾媒體參加學校活動與學校訪問介紹學校值得介紹之處且主動積極宣傳學校重要教育訊息。

3. 了解傳媒的政治意識及對教育看法，了解專人的背景立場與對教育的態度等。
4. 準備清楚有關學校的資料，照片等並且公平的對待各媒體，避免獨家新聞的產生。
5. 發布新聞時應指定專人發布學校新聞，如果主動提供新聞稿應該簡潔少用形容詞。
6. 公關人員要主動出擊，不要坐著等待傳媒，且學校應該設立公關電話專線負責人且提供媒體訊息的聯絡方式。
7. 發出新聞後應主動連絡傳媒，以確定是否了解內容並且提供正確迅速的答覆疑問。
8. 對不實的報導應主動與媒體聯絡，理解原委與更正且不要為了提高聲譽而造假。

伍、案例探討

本研究分析三個校園危機事件媒體案例，包括本研究分析學生跳樓自殺之媒體事件、國中學生性騷擾之媒體事件及國中校園霸凌之媒體事件，說明如下：

一、甲案（學生跳樓自殺事件）

（一）案例問題描述

電子報報導：情字難解，小六女上課跳樓亡（張君豪、林家群、陳俊雄，2008/05/02）

土城某國小六年級張姓女學童昨天下午上課上到一半，突然推開窗戶從十五米高的四樓陽台一躍而下，送醫後不治；由於同班同學曾目擊她下課時不斷哭泣，加上女童桌上遺留的日記本記載「心情 no ok」，警方研判女童可能因感情因素想不開才會跳樓輕生。

土城某國小六年同學正在學校四樓教室上第七節綜合課程，坐在教室最右邊倒數第三個位置的張姓女學童（十二歲）突然站起來打開陽台落地窗，跨過儲放掃具處，跨過高約一百卅公分的欄杆一躍而下。

校方緊急通報教育局並派校內老師對該班同學進行心理輔導。縣

府教育局特教科長表示，女童下課前突然離開座位，隨即發生墜樓事件，詳細墜樓原因仍須調查。女童導師則說，女童在校表現正常，個性不易與人衝突，輔導紀錄也無特殊狀況。

事發後，記者查訪校園，有同年級同學低調表示，曾看到出事女童下午下課時間躲在走廊角落哭泣，認為張女昨天到校時就「感覺怪怪的、心情很差！」警方在跳樓女學童座位上發現一本日記本，張童在昨天的日期旁註記「心情 no ok」，並寫下「不要再來煩我了，不好玩」等悲憤字句。

與同學有心結缺少抒發管道據了解，張姓女童疑似對一名校內男同學「劉弟弟」有好感，對班上另一位女同學介入兩人間的互動頗有微詞。她在日記中寫道「當幹部有什麼了不起！裝模作樣，不要只會裝可愛勾引男生，反正快畢業了，這樣就不用看到她！」等童稚批評。

張姓女童認為班上另一位女同學「自己的事管不好，卻插手管我的事，小事要管，班上大事卻不管！」警方研判張姓女童可能因感情問題，和同學產生心結，加上缺乏溝通及發洩情緒管道，才會臨時起意跳樓輕生，正漏夜約談校方老師、同學及家屬，以釐清案情。

老師表示，張小妹妹安靜乖巧，家庭健全，班上成績也很好，應該是沒有煩惱的年紀，如今教室座位上，課本和書包都還擺著，但是小主人再也不會回來，只留下眾人的傷心與不捨。

自由時報報導：小六女上課中跳樓亡。（吳仁捷、何玉華、黃立翔，2008/05/02）

台北縣土城市土城國小昨日驚傳學生在課堂上衝到教室外跳樓身亡不幸事件！ 4 樓跳下留下遺書該校六年級女學生張庭維從 4 樓的教室外走廊翻牆跳下，到院後腹部內出血、右手骨折，急救到昨晚宣告不治。

警方發現女學生留下寫著「對不起，我走了」等字句的遺書；哀慟的女童家長表示，並未發現女兒有任何異狀，不清楚為何跳樓。同學目擊受到驚嚇。

校方透露，女童來自正常家庭，平日表現正常，聯絡簿也都正常，

沒有透露任何奇怪念頭。昨天發生事故，師生皆感意外。校方說，女童是在下午 3 點 54 分，下課前突然衝出教室，任教老師及同學來不及攔阻，而目擊女學生跳樓的同班同學驚嚇過度，情緒嚴重受影響；校方昨天已先針對事發班級給予心理輔導，今起將逐班對全校學生輔以團體諮詢。

女童跳樓的時間正好是低年級放學時間，一名家長目睹張庭維從 4 樓教室跳下，該家長大喊「有人跳樓！」急撥 119 求救；土城分隊隊員趕抵時，據救護隊員指稱，女童疑因劇烈疼痛而哭喊、呻吟。

台北縣教育局特殊教育科長歐○○說，事發後訪查女學生導師，指稱上課中發現女學生眼眶泛紅，原本想下課再瞭解處理，未料還來不及與學生溝通就發生意外。

案例一：○○國小學生跳樓自殺之媒體事件整理如下：

2008/5/1：下午

土城某國小六年級同學低調表示，曾看到出事女童下午下課時間躲在走廊角落哭泣，認為張女昨天到校時就「感覺怪怪的、心情很差！」

2008/5/1：15：50

土城某國小六年同學正在學校四樓教室上第七節綜合課程，坐在教室最右邊倒數第三個位置的張姓女學童（十二歲）突然站起來打開陽台落地窗，跨過儲放掃具處，快步跨過高約一百卅公分的欄杆一躍而下。

2008/5/1：15：50

家長目睹學生從 4 樓教室跳下，該家長大喊「有人跳樓！」急撥 119 求救。校方也立即通報 119 請求支援。

土城分隊隊員趕抵時，據救護隊員指稱，女童疑因劇烈疼痛而哭喊、呻吟。隨即送往亞東醫院急救，校方已先針對事發班級給予心理輔導。並通報教育局。

2008/5/1：晚上

到院後腹部內出血、右手骨折，晚上七時三十分急救後宣告不治。

警方漏夜約談校方老師、同學及家屬，以釐清案情

2008/5/2：上午

記者至學校採訪，拍攝校園學生畫面，並得知警方發現女學生留下寫著「對不起，我走了」等字句的遺書。教育局派校內老師對該班同學進行心理輔導。

2008/5/2：

另媒體得知，女學生在日記中寫道「當幹部有什麼了不起！裝模作樣，不要只會裝可愛勾引男生，反正快畢業了，這樣就不用看到她！」等童稚批評。並在媒體上登出。

（二）案例分析

淺層原因：

1. 師生敏覺性不足：得知女孩哭泣時並未即時關心及處理。
2. 學生回報機制不足：同學在看到女孩哭泣時未即時告知導師。
3. 門禁管理鬆散：事件發生後記者輕易進入校園內採訪及拍攝。
4. 放任記者隨意訪談：事件發生記者輕易進入校園採訪及拍攝。
5. 案主日記未妥善保管：案主遺物並未交由家長帶回而是被警方拿走，並將內容任意告知媒體。

深層原因：

1. 學校危機管理機制未建制妥當：校園發生學生墜樓事件，並未即時啟動危機處理機制。
2. 情緒管理與生命教育不足：學生因情緒不佳即有輕生的舉動，顯見情緒管理及生命教育的不足。

（三）案例解決策略分析

1. 當時學校處理方式

符合程序：立刻送醫（符合程序）、通知家長狀況（符合程序）、指定老師隨車赴醫院（符合程序）、通報校安系統（符合程序）

不符合程序：現場未確實封鎖（不符合程序）、案主個人物品未當場妥善保存（不符合程序）、未即刻啟動危機機制（警衛未通報、未事先安排發言人、未擬新聞稿）（不符合程序）

（四）本研究建議策略

1. 媒體層面

（1）守衛室通報：避免記者校園內亂闖造成混亂。

（2）專人迎接：避免記者校園內亂闖造成混亂。

（3）帶至會客室：方便統一發言。

（4）釐清問題：清楚呈現事件經過。

（5）表明立場：減少媒體對學校的猜疑。

（6）學生權益第一優先：救人第一。

（7）據實以告：清楚呈現事件經過。

（8）請求同理：請記者刊登時能考量學生親人及師生的感受。

（9）提供新聞稿及所需照片：提供正確資訊以免遭受誤導。

（10）若需參訪學校專人陪同：以免影響校園的秩序造成騷動。

（11）切勿校園亂竄隨機訪談製造是非：減少對事件不明的發言，造成事件的失真。

（12）送出校門：確定記者不會任意在校園內亂闖。

（13）保持聯絡：和記者保持良好的溝通管道減少負面的影響。

（14）後續追蹤：主動提供後續處理方式，化被動為主動。

2. 親子層面

（1）表達慰問：讓學生家長感受學校的用心。

（2）協助辦理後事：主動徵詢是否需要協助，表達學校的關心。

（3）專人陪伴：協助避免造成創傷症候群。

（4）持續關心：保持學校積極的關心，不要讓家長認為學校漠不關心。

（5）提供支持系統：協助家長渡過身心俱疲的難關。

3. 師生層面

（1）加強個案輔導：要有危機意識，加強校內個案的輔導，避免類似事件再次發生。

（2）班級悲傷輔導：進行該班心理輔導，早日走出此事件造成的陰影。

（3）全校生命教育：利用集會加強生命教育，提醒學生生命存在的價值。

（4）教師輔導增能：加強辦理教師生命教育輔導研習，強化教師輔導知能。

（5）檢討會議：針對此事件前因後果進行檢討，加強預防措施，及檢討改進危機處理的程序。

（五）案例反思及衍生問題

校園自殺事件可能形成的新問題：

1. 家長層面：向校方要求國賠，開記者會引發再次媒體事件。
2. 學生層面：引發模仿，造成連環危機。
3. 教師層面：心理受創、教學無力。
4. 社區層面：學校形象受損，影響入學意願。
5. 媒體層面：對學校處理情況，窮追不捨。

本研究認為較佳且可實施之解決策略：

1. 家長層面：要求校方國賠，引發再次媒體事件。

（1）還原事件真相、釐清校方責任。

（2）延長「主動協助」時間，表達真心關懷。

2. 學生層面：引發模仿，造成連環危機。

（1）掌握時效，進行班級及全校輔導。

（2）加強教師危機意識、瞭解班級可能產生之蝴蝶效應。

3. 教師層面：心理受創、教學無力。

（1）提供教師心理輔導途徑。

（2）爭取心理醫師、社工師駐校。

4. 社區層面：學校形象受損，影響入學意願。

（1）善用班親會，宣導學校作為與辦學特色。

（2）加強各種行銷管道（校網、電子報、校刊等）。

（3）積極參與社區公共事務會議（里民大會、區務會議）。

5. 媒體層面：對學校處理情況，窮追不捨。

（1）主動提供新聞稿。

（2）保持對媒體之連繫與警覺性。

二、乙案（校園性騷擾之媒體事件）

（一）案例問題描述

根據報載，性侵犯事件始於該班學生於一年級下學期時，即有男同學故意觸碰女同學的情形，但剛開始時女同學不以為意，到二年級時情況漸趨惡劣。去年十一月初，有兩名男同學跑到女生廁所，以十元硬幣橇開廁所後門後跑掉：十一月二十五日自習課後，即發生男同學集體騷擾同班女同學的事件，由於受騷擾的女同學害怕被報復，一直不敢說出來，直到去年十二月中旬，整件事情才曝光。

十二月十六日上午，校方舉行協調會，參加人員包括相關學生家長及兩位里長，訓導主任在會中公佈初步調查的結果，確定去年十月與十一月間共發生三次性騷擾事件。校長在會中表示，過去學校對輔導工作作的很仔細，他「從未聽說過任何事情」、「為什麼才出去開會幾天就出事情」，並向媒體表示「學生之間推來打去，其實是件小事」等。此外，校長也代肇事男生向受害女學生家長求情，希望能給他們一次改過向善的機會。而該班導師也表示，該班男女合班，一年級時原本氣氛很好，後來有女生反應男生有不當的侵犯行為後，便告訴學生男女要有分際，而且她也曾再詢問學生有無類似事情再發生，學生說已經沒有了。

肇事男學生的家長對此事件的發生感到十分抱歉，希望能給他們一次自新的機會。但受害女學生家長認為學校無法說出明確的善後措施，故質疑學校對此事件的處理能力，堅持這些男同學轉學，且保證不再騷擾女同學，否則家長應負連帶責任。在雙方期待有落差的情形之下，最後男學生家長決定讓孩子休學。

十二月十八日台北市教育局長到市議會就成淵國中性騷擾事件進

行專案報告，成淵國中校長、輔導室主任、少年警察隊隊長亦到會備詢，但教育委員會議員認為報告內容仍避重就輕，並抨擊校長處理該事件態度的可議性，要求暫時調離校長職務，並提出失職人員的具體處理方案。

（二）案例問題分析

淺層因素：

1. 學校老師處理性騷擾事件的經驗不足。
2. 在危機剛爆發時，學校處理措施的不當。這些均促使受害學生家長不悅並向議會陳請，使得社會大眾質疑學校危機處理的能力。

深層因素：

1. 如市面上充斥的色情書刊、漫畫及光碟，網路不當資訊唾手可得，這些色情影片對青少年的性觀念產生極大的負面影響。
2. 決策者對危機的認知不足：

平日並沒有對類似事件作預防準備的工作，教育學生正確的兩性關係與兩性相處之道，致使校園性騷擾事件發生。

在整個事件處理過程中，學校當局對於事件發生後並無一套處理原則，僅是召開協調會，希望雙方能達成和解。

當時學校處理方式：

（1）校方舉行協調會，參加人員包括相關學生家長及兩位里長，訓導主任在會中公佈初步調查的結果。

（2）校長在會中表示，過去學校對輔導工作作的很仔細，他「從未聽說過任何事情、「為什麼才出去開會幾天就出事情」。

（3）校長向媒體表示「從未聽說過任何事情、「為什麼才出去開會幾天就出事情」，「學生之間推來打去，其實是件小事」等。

（三）案例解決策略分析

1. 公佈詳細調查結果，勿避重就輕。
2. 邀請請當事人家長、家長會長、導師、行政人員等參與協調會。
3. 肇事男學生的家長向女學生家長道歉。

4. 校長代表學校向家長致歉並說明學校後續處理原則與方法。
5. 安排女學生、男學生個別輔導與諮商。
6. 全班進行團體諮商輔導。

（四）案例反思及衍生問題

1. 家長層面：認為學校缺乏處理能力，再投訴民意代表和媒體。
2. 學生層面：加害人被迫轉學，受害人身心受創，影響學習。
3. 行政層面：校長調職，懲處失職人員，影響學校人事安定。
4. 社區層面：學校聲譽受損，影響新生入學意願。
5. 媒體層面：對學校處理情況，窮追不捨。

本研究建議較佳且可實施之解決策略：

1. 家長層面：家長認為學校缺乏處理能力，再投訴民意代表和媒體。

（1）為先前處置失當道歉。

（2）提供相關法律諮詢。

（3）提供社工師、心理師給家長諮詢。

2. 學生層面：加害人被迫轉學，受害人身心受創，影響學習

（1）社工師、心理師進駐校園協助。

（2）被害人、行為人分別做心理諮商輔導。

（3）該班級團體輔導。

（4）對全校學生進行性別平等教育宣導。

3. 行政層面：校長調職，懲處失職人員，影響學校人事安定

（1）新任校長應立即對性騷擾事件詳加了解，全盤掌握；

（2）召開全校會議，安定人心；並說明後續處理原則；

（3）校長方面：

①若已達退休年齡則申請退休。

②若未達退休年齡，則調離原校。

4. 媒體、社區方面：學校聲譽受損，影響新生入學意願、媒體對學校處理情況，窮追不捨。

（1）提供正確新聞稿，並為引起軒然大波道歉。

（2）勇於面對，挽回社區家長信心。

三、丙案較佳且可實施之解決策略（校園霸凌之媒體事件）

（一）案例問題描述

新聞報導一：自由時報，2010/12/21

桃園縣八德國中六、七十位老師向立委羅淑蕾連署陳情，指學生不但帶西瓜刀恐嚇老師，甚至揚言要拿槍幹掉老師！校長粉飾太平，學務處也不處理，警察到校處理時，竟要老師向學生道歉，涉嫌吃案。老師連署要求校長下台；國民黨立委羅淑蕾昨在立法院社福及衛環委員會質詢結束後，公布桃園八德國中老師連署陳情的資料及錄音檔指出，八日下午有學生在操場與上體育課的班級發生口角，學生不但與前往處理的幾位老師發生推擠，還差點動手打老師，學務處卻未處理。

另一方面報警處理，警方要老師道歉。羅淑蕾還說，有老師要制止校園霸凌時竟遭學生回嗆：「我竹聯的，怎麼樣！」老師們因此向警方報案，員警到場處理時，因為學生很霸、很兇，就要老師向學生道歉，還對老師說：「向學生道歉就沒事了。」警方息事寧人的態度已涉嫌吃案，嗆聲的學生隔天仍蹺課在校園裡閒晃，根本沒人管。另外還指出，十月七日還有八年級導師通報學生帶西瓜刀到校，校方同樣沒做任何懲處。校長只忙於自身研究，還在校園網站中張貼「健康促進示範學校」、「友善校園傑出首長獎」粉飾太平。

八德國中校長於家穀澄清，絕沒縱容學生偏差行為，一切都依校規處置。她說，有老師私下透露，如果拒不連署，竟然會被罵「你就是校長的走狗！」受到同儕壓力，有人不敢不簽、有人不敢撤簽。另外於家穀說，老師處理過程也有錯，曾經伸手推了學生一把，引發雙方口角，學校已私下糾正他，同學嗆聲當然也不對，後來也被記過處分。至於學生帶西瓜刀到學校事件，學務處也依規定要記大過，只是家長陳情，加上學生初犯，學校才改為記小過，並非縱容。

校長澄清，沒有縱容學生；陳情老師則認為，學校行政單位無法給老師在教學上的支援與協助，面對管教學生問題都近乎置之不理，還定位為單一事件，讓老師孤立無援，「身為一校之長，難道不用負起最大責任？」因此他們要求「無心辦學、沒擔當的校長下台」、「懦弱

無能的學務主任下台」！羅淑蕾表示，八德國中部份學生不但當著老師的面前吐檳榔汁，老師若要拍照舉證，相機馬上被收走，陳情的內容「寫得很嚇人，已出乎我們想像」，八德國中老師有一百多人，竟有六、七十位老師向她陳情，指控校園暴力，已經「創下台灣教育史的紀錄」。

江宜樺回應強調：「任何吃案事情，我絕對不容許，委員若有資料交給我，我一定嚴辦！」他認為此案已非校園學生彼此欺侮行為，會請警方了解，如果情況真是這麼嚴重，警方絕對要負起該負的責任。

網路新聞報導二：2010年12月21日 11：30

新聞標題：學生嗆聲要槍殺老師，讓全校 64 位老師連署換校長（陳思穎，2010/12/21）。

桃園縣八德國中因為霸凌問題，爆發老師聯名要校長於家穀下台事件，桃園縣長吳志揚今（ 21）日表示，於家穀已停止職務、接受調查，下午召開校長遴選委員會予以解聘；至於學生嗆聲有黑槍等事情，則由警察局成立專案小組研究調查。

八德國中的葉姓女學生在 12 月 10 日出面指控被強拍裸照，事隔兩天，又傳出國三男學生遭同學飛踢，還以垃圾桶蓋頭的霸凌影片，約莫從一個月前開始，更出現一群約 10 人研究成的「撕衣集團」，沒有任何理由，只要看對方不爽就一把扯下制服左胸口的口袋，至少累積 10 多人受害。問題學生大膽作亂的行為甚至不把老師放在眼裡，公然在課堂叼菸、嚼檳榔的行為若被指正，還會被反嗆「X 你娘，現在是怎樣」。日前一名教師因為介入調解學生間的衝突，竟被其中一名男學生痛斥「X 你媽的逼，X 你娘咧！」「我一定要帶槍來開你們，X ！」

國民黨立委羅淑蕾今日也在立院爆料，八德國中的部分學生長期霸凌老師、態度十分囂張，包括罵三字經、還說混竹聯幫，甚至帶著西瓜刀到學校欺負其他學生，讓老師每天生活在恐懼之中，該校校長卻無力解決，因此發起聯署，希望換掉校長、學務主任，短短幾天就有超過一半的 64 位老師參與聯署。

這起罕見的「老師要求換掉校長」事件，引發教育部長吳清基、內政部長江宜樺高度重視。吳清基除到校了解狀況，江宜樺也要徹查八德分局是否有吃案狀況。桃園縣議員黃婉如今日質詢時表示，這是教育處送給吳志揚就職周年的「大禮」，八德國中是雙特色的認證學校，竟然是「黑白二色」，她要求警方清查黑幫、黑槍事件。她還說，八德國中事件只是冰山一角，桃園縣的校園安全已經亮起紅燈，黑道已將魔爪深入校園，導致學生、家長、老師人心惶惶。

吳志揚則是宣佈於家穀停止職務、接受調查；此外，學生是否擁黑槍、混幫派，以及警方是否吃案等問題，他也要求教育、警察等單位調查，並於最短時間內給社會大眾交代。

案例三：八德國中校園霸凌之媒體事件時間表

2010/10：

傳有學生研究成「撕口袋幫」，專挑弱小同學下手，逾 10 人受害，也有學生帶西瓜刀進教室尋仇，但未見校方查處。

2010/11：

微胖的國三生被同學飛踢、圍毆、拿掃把追打，嚇得大哭，同學又拿垃圾桶蓋頭，甚至以「太爆笑了」形容被害人痛苦表情，霸凌影片 po 上網，校方表示會對施暴者懲處

2010/12/06：

一名國一女生被認為告密，先後被 4 名女同學在校園打 4 次，還被拉進廁所，逼脫衣拍裸照，揚言把裸照貼上網，被害人在父母和縣議員陪同下出面控訴。施暴者被依恐嚇、妨害自由等罪嫌送少年法庭審理。

2010/12/08：

教師將兩名行為偏差學生 叫到辦公室，學生竟摔椅子、粗話辱罵，揚言叫人帶槍到校，還嗆：「我竹聯的，怎麼樣 ？」教師錄音報警，但事後教師聲稱被迫與學生互相道歉了事。

2010/12/20：

64 名「被霸凌」教師連署向立委陳情，指校方縱容霸凌，要求校

長和學務主任下台，並抖出警方疑吃案。

2010/12/21：

縣長上午宣布校長停職接受調查，學務主任請辭獲准。下午教評會決定校長調離現職，另派督學代理校長一職。

（二）案例問題因素分析

淺層因素：

1. 師生警覺性不足。
2. 學生發現問題未回報教師。
3. 手機未妥善管理。

深層因素：

1. 學生缺乏同理心，生命教育未落實。
2. 欠缺網路倫理教育。
3. 師生互動欠佳，生活教育不足。
4. 學校缺乏危機管理機制。

學校當時處理方式：

1. 校內老師向學務處反應，未獲學校積極處理。
2. 校內 64 名「被霸凌」教師直接連署向立委陳情，訴諸媒體，指校方縱容霸凌，要求校長和學務主任下台，並抖出警方疑吃案。

（三）案例解決策略分析

1. 加強危機意識。
2. 擬訂危機管理計劃。
3. 落實學校生命教育、生活教育、品德教育、網路倫理。
4. 校園事件應依行政層級反映，行政亦應積極處理。
5. 面對媒體應有統一發言人制度。

（四）案例反思、衍生問題及較佳解決策略

1. 家長層面：家長及社區民眾對學校失去信心，出現轉學潮，新生入學意願降低。
2. 學生層面：非受霸凌學生，亦活在被霸凌恐懼中。

3. 教師層面：爆發嚴重媒體事件後，產生內部教職員互信與和諧隱憂。
4. 媒體層面：媒體擴大報導，引發更大師生不安情緒。
5. 行政層面：教育部將霸凌定義擴大解釋。

解決策略

1. 家長層面：家長及社區民眾對學校失去信心，出現轉學潮，新生入學意願降低。

（1）辦理親職教育，宣導學校作為與特色。
（2）加強各種行銷管道（校網、電子報、校刊等）。
（3）透過多元活動成果的展現，以重新獲得社區民眾的認同。

2. 學生層面：非受霸凌學生，亦活在被霸凌恐懼中。

（1）強化行政對教學與學生生活管教的支援體系。
（2）積極進行班級心理輔導及全校學生防治霸凌宣導

3. 教師層面：媒體事件後，產生內部教職員互信與和諧隱憂。

（1）重建行政與教師的溝通管道。
（2）透過正式與非正式組織的經常對話與溝通，營造溫馨校園。
（3）激發生命共同體的願景訴求，才能全面啟動與發揮預防危機的整合功能。

4. 媒體層面：媒體擴大報導，引發更大師生不安情緒

（1）專人引導並避免記者媒體隨處拍攝，主動提供正向新聞稿。
（2）保持對媒體之連繫與警覺性。

5. 行政層面：

（1）利用各種宣導管道（期初校務會議、週會、親職座談、網路等）告知師生及家長最新霸凌定義。
（2）透過研習強化教師新的校園霸凌處理 SOP 機制。

陸、解決策略

林清江（1988）在《教育的未來導向》一書中指出：「教育的進步得之於學校，而學校要進步，最主要的動力並不是教育行政單位，而是學校本身。學校想要辦好，其最具關鍵性的人物不是學生，也不是老師，而是校長。」

根據美國獨立機構 Freedom House 的調查，台灣新聞自由度與歐美先進國家不相上下。在這樣自由開放的媒體環境中，學校很容易被放在顯微鏡下檢視，也自然造就了許多的媒體危機事件（王馥蓓，無日期）。上述甲、乙、丙案例的成因、問題及解決策略或許不同，但本研究嘗試歸納出學校危機處理時的媒體公關之道，期望能提供學校參考。

一、校園危機造成媒體效應

（一）媒體生態圈造成危機如滾雪球般越來越大

台灣危機新聞最大特色即是媒體之間相互影響，最後形成滾雪球效應。平面報紙通常是危機新聞的源頭，隨後電視台開始一窩蜂追逐。

（二）全球無國界，壞事傳千里

全球無國界的情況，在最近幾年最為明顯。學校越不想被傳遞的壞事，往往透過網站、外電、全球新聞網，就很容易傳到全世界。

（三）網際網路已逐漸成為製造危機新聞的溫床

媒體生態圈的推波助瀾，於是又產生一齣危機連續劇。造成危機事件每分鐘都在改變的虛擬特性，實為最難處理的危機狀況。

（四）媒體經營面臨挑戰，已對新聞品質造成影響

台灣媒體經營環境面對嚴峻挑戰，已是眾所皆知的事實。此一挑戰造成資深媒體人的流失、年輕記者們的龐大工作量，甚至有電視新聞報導取材以收視率結果為導向等狀況。這些狀況都讓危機新聞無法被完整陳述，或是被更仔細地多方查證，嚴重影響到新聞的品質，也讓學校處理危機時面臨更多的挑戰。

（五）媒體報導已對政府決策方向產生重大影響

長久以來，媒體被定義為第四權，形成另一股對政府監督的力量。台灣媒體對政府角色、決策或是觀點，時有批評、質疑，建議，對政府構成相當大的壓力，甚至有可能影響政府的決策速度與方向。

面對上述五種媒體發展現象，建議學校應抱持著「與其負面批評，不如積極面對」的態度。至於當學校預防危機或面對危機事件時，實應將這五種現象謹記在心，做為危機媒體策略的重要參考因素。

二、校園危機與媒體的互動關係

（一）校園危機與媒體的正向關係

1. 倡導社會重要議題，改變制度與環境。
2. 進行正確理念宣導，達成教育目標。
3. 宣導服務內容，使案主獲得服務資訊。
4. 募集相關資源，提供機構或個案適當協助。

（二）校園危機與媒體的緊張關係

1. 媒體報導個案隱私，違反個案權益與法令。
2. 媒體侵入式採訪個案，造成案主困擾。
3. 媒體未顧及個案感受，提出不適當之問題。
4. 媒體未平衡報導，傷害學校聲譽及利害關係人。

三、校園危機處理的媒體因應策略

（一）校園內部的危機媒體處理

1. 迅速瞭解事實真相及媒體報導內容。
2. 召開危機小組研究會議，發佈新聞稿。
3. 處理相關事件，化解危機。
4. 主動向主管機關報告。
5. 建立工作人員回報系統。

（二）校園外部的危機媒體處理

1. 蒐集媒體記者的看法。

2. 隨時記錄做成書面資料，並研判如何減少負面報導。
3. 主動與媒體溝通，對報導有出入時應立即澄清。

（三）校園危機的媒體溝通原則

1. 採取主動：撰寫新聞稿。
2. 充分配合：掌握先機。
3. 替人設想：周延安排，方便對方作業。
4. 坦率說明：爭取瞭解，請求充分合作。
5. 模擬作業：事先演練，以免臨時慌亂。
6. 保持溝通：理念溝通，可以建立友誼。
7. 不卑不亢：看清任務，尊重媒體的需求。
8. 其他：避免專業術語、瞭解事實真相等。

四、善用媒體化解校園危機的適當做法

上述提到媒體感興趣的大多充滿對學校的負面消息為主，因此，學校經營必須善用媒體工具以化解學校危機：

（一）正確訊息：當危機來臨時，學校新聞發言人可順利的將可靠的消息送交媒體發出，並更正新聞錯誤訊息。

（二）資料充分：發言前要先準備好充分的資料（新聞稿），使相關人員能有同情性的了解，並設法將負面新聞轉為正面消息，或是沖淡負面消息。

（三）立場公正：不論消息是壞或是好，應讓各家新聞媒體都得到消息，所以應該主動聯絡記者說明學校立場，影響新聞走向。

（四）溝通技術：新聞發布技巧，也就是發言人可以透過良好的口語技巧和溝通手腕，巧妙化解危機。

（五）態度親和：發言人應盡量微笑，化被動為主動，其次應讓媒體感受到學校主動積極，掌握問題。

（六）重點清楚：發言時一定要把握重點，解釋重要的統計數字，若無話可說或不便說，也應說明原因。

柒、問題反思

一、校園危機與媒體之間的辯證關係

「天有不測之風雲，人有旦夕之禍福」。本研究針對校園危機處理議題，從案例討論、形成研究題目、研究討論中發現校園危機與媒體之間的辯證關係，歸納如下：

（一）校園危機處理，未必是媒體事件。

（二）媒體事件，亦未必是學校危機處理。

（三）校園危機處理的媒體事件，處理得宜化危機為轉機。

（四）處理不妥如蝴蝶效應，甚至會讓校長立即下台。

（五）影響校園危機之潛在因素日見增多。

（六）如何適切的面對媒體值得關注。

（七）如何有效的掌握危機管理各個階段。

二、重新省思學校與媒體的公共關係

學校與媒體之關係往往有許多矛盾衝擊，一方面希望媒體幫助學校建立形象及推展理念等，另一方面卻也可能因為負面消息的報導使學校產生負面影響。

「水能載舟，亦能覆舟」。如何建立良好的關係需仰賴學校經營團隊平時與媒體間的關係建立，必須注意，運用媒體力量行銷學校固然是好，但千萬別因為媒體而失去學校的真實性。總之與媒體保持良好關係與平等對待的關係才能使學校與媒體達到雙贏的局面。

捌、建議：學校媒體公關因應之道

本研究運用文件分析、歷史研究及焦點座談，從媒體公關具體策略及後續研究二方面，提出以下建議

一、媒體公關具體策略

（一）學校公關的層面

1. 內部學校公關。
2. 校園危機處理。
3. 特色行銷活動。
4. 學校與社區關係。
5. 學校與校友關係。
6. 學校與政府關係。

（二）學校公關的目標

1. 藉學校內部公關活動，提升教師對學校的認同。
2. 建立良好的社區關係，形成支援系統。
3. 與媒體培養長期和諧的關係，以提高學校聲譽。
4. 塑造正向的整體外部環境，利於學校處理突發的負面事項，進而化危機為轉機。

（三）學校媒體公關原則

1. 認識地方版面負責人。
2. 主動邀請大眾媒體參加學校活動與介紹學校值得介紹之處。
3. 了解傳媒的政治意義及對教育看法。
4. 準備清楚的學校相關資料、照片等，並且公平的對待各媒體。
5. 指定專人發布學校新聞，新聞稿內容簡潔少用形容詞。
6. 公關人員要主動出擊不要坐著等待媒體。
7. 發出新聞稿後主動聯絡傳媒。
8. 對不實的報導應私下與媒體聯絡，據實以報不可造假。

（四）善用媒體化解學校危機的策略

1. 公關人員應順利的將可靠的消息送交媒體發出。
2. 發言前要先準備好充分資料，使相關人員能有同情性的了解。
3. 讓各家媒體都得到消息，主動聯絡記者說明學校立場。
4. 發言人可以透過良好的口語技巧和溝通技巧，巧妙化解危機。

5. 發言人盡量微笑，化被動為主動。
6. 發言時一定要把握重點。

（五）認識新聞記者的需求

1. 首先，最重要的是在截稿前寫出新聞報導。
2. 取得獨家報導，打敗新聞同業。
3. 以事實為基礎而客觀報導，但同時又要符合編輯或製作人的要求，篇幅要夠。
4. 希望獲得禮遇及尊重。
5. 不希望受到不需要的騷擾。
6. 希望報導能引起讀者或聽眾的興趣。
7. 藉由無法確實的陳述文章，拼湊出一篇報導是不可能的。

（六）學校運用媒體的行銷策略

1. 建立各處室發言人制度。
2. 發掘校園的好人好事、好研究、好制度。
3. 寫出見報率高的新聞稿。
4. 定期提供重要媒體好新聞、建立關係。
5. 掌握記者名單、保持好關係。
6. 編印校園刊物寄送給記者。

二、後續研究建議

（一）建立媒體公關之集體意識實為學校迫切問題。

（二）強化行政團隊及教師在媒體與公共關係素養。

（三）理解認同媒體因應為學校公共關係而非危機。

（四）運用多元研究方法分析來建立學校媒體公共關係。

參考文獻

王馥蓓（無日期）。**從台灣媒體發展現象談危機處理的啓示**。2012年4月1日取自http://ogilvypr.pixnet.net/blog/post/25787789

朱愛群（2002）。**危機管理—解毒災難謎咒**。台北：五南。

朱愛群（2007）。**企業危機管理**。台北市：五南。

吳仁捷、何玉華、黃立翔（2008/05/02）。**小六女上課中跳樓亡**。2012年4月12日引自http://www.libertytimes.com.tw/index.htm

吳清山（2008）。**校園危機管理念與策略**。北縣教育，63，14-20。

吳清山（2011）。**學校革新研究**。台北：高等。

李義男（1995）。**學校公共關係的理論與實務**。台北：五南。

林文益、鄭安鳳合譯（2007）。W.T.Coombs原著。**危機管理與傳播**。台北：風雲論壇出版有限公司。

林月盛（1995）。**國民小學公共關係、教師參與程度與學校效能之研究**。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。

林志成（1999）。學校公關之迷思困境暨其推動策略。**學校行政雙月刊**，11，4-13。

林明地（2002）。**學校與社區關係**。台北市：五南圖書出版股份有限公司。

林清江（1988）。**教育的未來導向**。臺北市：臺灣書店。

林進丁（2002）。**都會型國民小學學校公共關係之研究－以台中市爲例**。國立台中師範學院進修暨推廣部國民教育研究所碩士論文（未出版）。

洪啟昌（2004）。**教育行政機關媒體應對與公衆發言**。北縣教育，47 ，51-60。

紀佳琪、林坤燦、蕭國倉（2011）。主動危機管理在學校行政決定之應用。**學校行政雙月刊，75**，149-169。

紀俊臣（1997）。校園危機處理之法律問題探討。**教育資料與研究，14，3-10**。

孫秀蕙（1997）。**公共關係：理論、策略與研究實例**。台北：正中書局。

秦夢群（1997）。**教育行政—實務部分**。台北市：五南圖書出版股份有限公司。

張君豪、林家群、陳俊雄（2008/05/02）。**情字難解，小六女上課跳樓亡**。2012年4月12日引自http://www.chinatimes.com/

教育部（2006）。校園危機處理與媒體公關。**載於性侵害或性騷擾調查人員課程講師培訓計畫研習手冊**。台北：教育部。

教育部訓育委員會（2003）。**學生事務危機處理**。台北：教育部訓育會編印。

陳思穎（2010/12/21）。**八德國中老師遭霸凌，校長停職解聘**。2012年4月12日引自http://www.nownews.com/2010/12/21/11461-2675307.htm

陳啟榮（2003）。**以全面品質管理建構教育行政機關評鑑指標之研究**。國立高雄 師範大學教育學系碩士論文（未出版）。。

陳啟榮（2005）。校園危機管理機制之建構。**教育研究與發展期刊，1**（2），117-134 。

湯堯（2001）。**學校經營管理策略：大學經費分配、募款與行銷**。台北：五南。

黃新福（1992）。**危機管理之研究—從組織層面來探討**。國立政治大學公共行政研究所碩士論文（未出版）。

黃瓊慧（2002）。**國民小學公共關係之研究—以個案學校爲例**。台東師院教研究所碩士論文（未出版）。

楊君琦、劉仲矩、徐木蘭（1997）。非營利組織公關策略之初探。**社教雙月刊，79**，44-48。

楊振昇（2012）。校園危機管理的挑戰與因應。**教育研究月刊，214**，24-32。

詹中原（2004）。**危機管理－理論架構**。台北：聯經。

熊源偉（2002）。**公共關係學**。台北：揚智。

蔡培村（2002）。**學校經營與管理**。高雄：麗文。

鄭英敏（1996）。學校危機處理。**教師天地，82，29-31**。

鄭貞銘（1999）。**公共關係總論**。台北：五南。

謝文全（2003）。**教育行政學**。台北：高等教育。

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研究所碩士論文（未出版）。

顏秀如（2001）。從危機管理的角度論學校溝通。**學校行政雙月刊，12**，43-51。

Coombs, W. T. （1995）. *Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the "appropriate" Crisis-response strategies. Management Communication Quarterly, 8*（4）, pp.447-476.

Dutton, J. E. （1986）. The processing of crisis and non-crisis strategic issues. *Journal of Management Studies, 23*（5）, 502-517.

Fink, S.（1986）. Crisis management: Planning for the inevitable. *American Management Association,* p.15. New York.

Goldring, E.B. & Rallis, S. F. （1993）. Principals of dynamic school: *Taking charge of change.* Newbury Park, CA: Corwin Press.

Hermann , C.F.（1969）. Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly,* 8, 61-82.

Harvard Business School（2004）.Crisis management: *Master the skills to prevent disasters.* Boston,Massachusetts:Harvard Business School Publishing.

Norris, J. S. （1984）. *Public relationship.* Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

Pauchant,T.C. & Mitroff,I.I.（1992）. *Transforming individual,organizational, and environmental tragedies.* SanFrancisco：Jossey-Bass Publishers.

Sturges, D. L. （1994）. *Communicating through Crisis:* A Strategy for Organizational Survival. Management Communication Quarterly, 7（3）, p.297-316.

The Office of Safe and Drug-free Schools, *U.S. Department of Education*（*2007*）. Practical information on crisis planning: A guide for schools and communities, 1-7. Washington, DC: The Author.