

第六組

談學校媒體公關 - 以校園危機處理為例

談學校媒體公關—以校園危機處理為例

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呼聲急迫，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的溝通條件。

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，透過校內公關與校外公關，形成學校、家庭與社會民眾雙向回饋、多向交流的訊息網路，並使三者互相瞭解，從而建立良好關係，且使學校塑造良好形象，終獲得社會民眾支持、信任與協助，而能有效發揮學校教育功能。

學校公關不僅做好校內公關，而且校外公關也必須妥善的規劃，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體教職員，對外的公共關係以及與媒體的互動模式，也直接影響全體教職員，校長建立良好的媒體互動關係將有助全校的公共關係發展。

在多元開放的社會中，學校應善用媒體的功能，讓學校辦學宗旨理念傳達給社會大眾了解，且擅用媒體力量達到訊息傳達與雙向資訊的流通，且最重要的是在學校危機處理時，能適當運用媒體以降低大眾對學校的負面印象。所以學校應與媒體應建立良好關係，以傳達學校正確的消息與學校的能見度。

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，都有很大的功效。學校公關是學校運用各種方式透過校內與校外公共關係，形成學校、家庭與社會民眾一種多面向的資訊網路，進而建立良好的關係，獲得大眾的支持與提昇學校教育的功能。

本節首先說明本研究主要目的，其次介紹三件近年來媒體報導之校園危機案例，再次歸納小組成員所提之待答問題，最後說明本研究採取之研究方法，說明如下：

一、研究目的

- (一) 歸納組員所提諸多案例，了解背後之問題意識，萃取問題之共同概念，提升高層次思考能力。
- (二) 培養組員建構議題導向之研究能力。
- (三) 分析主要案例之情境問題、形成因素、解決方式及有效策略，發揮小組合作學習之效能。

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

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

二、案例提要

(一) ○○國中學生跳樓自殺之媒體事件：

某國小六年級張姓女學童昨天下午第七節綜合課程上課上到一半，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：

某國中學生於一年及下學期時，即有男同學故意處碰女同學，女同學不以為意；到二年級時情況漸趨惡劣，男同學以十元硬幣撬開女廁所門後跑地，數日後的自習課，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，直到一個月後，班級性騷擾事件才曝光。

(三) ○○國中校園霸凌之媒體事件：

某國中六、七十位老師向立委連署陳情，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，其案例情境為何？
- (二) 針對案例情境，剖析事件問題之淺層、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與否？
- (四) 針對個案學校之解決策略，發展本組之建議事項為何？
- (五) 根據台灣媒體生態，學校媒體公關可行的因應策略為何？
- (六) 校園危機處理之媒體公關，可能面臨之困境與限制為何？
- (七) 校園危機處理之媒體公關，個案研究之結論與建議為何？

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。

媒體對學校危機處理的報導內容，多引用學校校長、發言人或利害關係人的言論，雖然是學校危機處理的第二手資料，未必能夠忠實呈現出學校危機處理的整體事實。

學校危機處理媒體報導的第一手資料，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，除了避免採訪時被提出質疑，甚至預防後續衍伸的負面報導，以達成有效控管校園危機處理的媒體效應，可以將個人或學校在校園危機處理中的輿情傷害降至最低程度。

（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；○○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

在資料蒐集的初級，首先小組成員進行焦點會談，目的乃就個人在學校服務所觸及的個案經驗進行交流，發現個案中有幾個關鍵概念，例如：學校偶發事件、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，本組企圖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內部焦點會談，進行階段性的研究成果簡報，歷經五場次2位資深輔導校長及44位候用校長之專家焦點會談，針對本研究之信度與效度提供修正意見。

貳、研究議題

本節說明本研究主要名詞之意涵，以及議題形成歷程，說明如下：

一、名詞定義

(一) 校園危機處理

「校園危機管理」一詞，包括三個重要觀念：一是校園，一是危機，一是管理。「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；「管理」，則是校園危機管理的處理方式。就其字義而言，校園危機管理就是在校園內有效處理危機，使傷害減到最低。

危機管理有兩方面意涵，一是採取預防措施，避免組織出現危機；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後者。

(二) 媒體公關

公共關係 (public relation, PR) 是組織與社會公眾的溝通，是雙向傳播、行銷工具、活動須經計劃、執行、評估的過程。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。

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，本研究的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因應策略及作法。

二、議題形成歷程

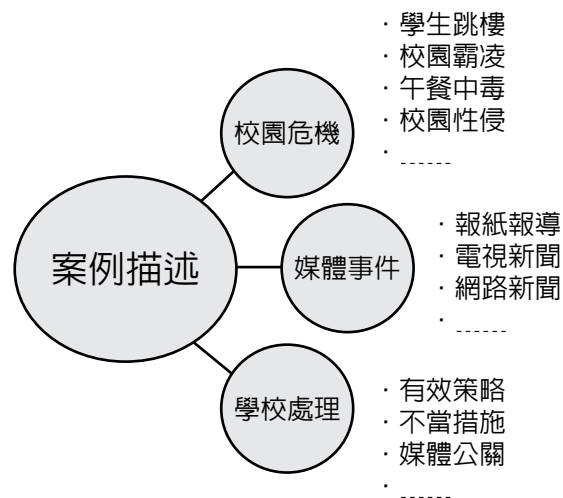
首先，由小組成員提供媒體報導之重大校園危機事件，進行小組討論，找出本研究所需進一步深入研討之案例。

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」。

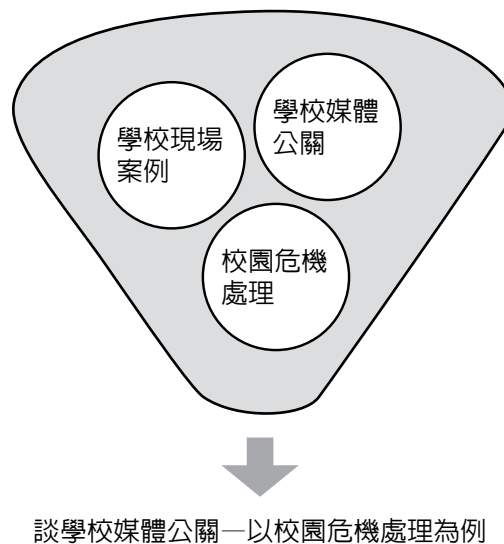
再者，綜合媒體報導類型，報紙報導、電視新聞、網路新聞.....等，歸納為「媒體事件」。

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。如下圖所示：



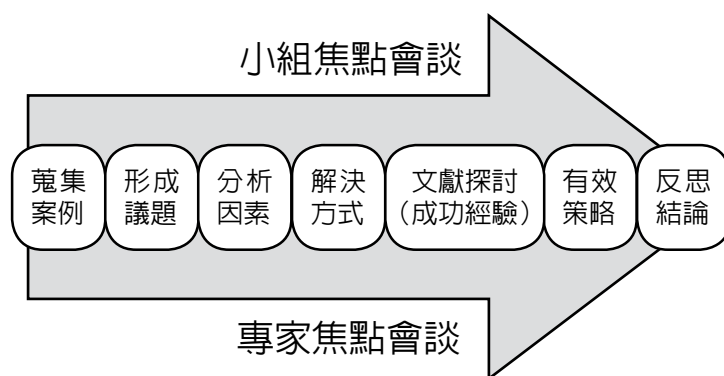
釐清本組所關心的案例背後的核心概念：校園危機、媒體事件、學校處理、案例分析，經由組員深度匯談，討論出具有高度共識與代表性的議題。校園危機處理是大範疇的概念，其中有一部分是媒體因應，處理得宜則讓危機處理順利度過，處理不當則可能讓危機加劇，因此，校園危機的媒體因應是本組要探究的重心。再者，本組以案例作為研究之文本，故本組議題定為校園危機處理之媒體公關案例研究。如下圖所示：



參、研究設計與流程

- 一、本研究採文件分析法進行案例蒐集，透過專家焦點會談形成議題。
- 二、本研究採歷史研究法、文件分析法與焦點會談法，分析三個不同個案問題的深層及淺層因素。

- 三、本研究採歷史研究法、文件分析法與焦點會談法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，歸納出學校危機處理之媒體公關策略。
- 五、本研究透過焦點會談法，反省可能產生的新問題。
- 六、根據研究結果撰寫研究結論與建議。
- 七、上述研究過成六階段，持續進行六場次小組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位候用校長參與的專家焦點會談，提出意見針對本研究之信度、效度進行驗證。



肆、案例探討

一、甲案(學生跳樓自殺之媒體事件)

(一) 案例情境問題描述

電子報報導：情字難解，小六女上課跳樓亡（2008/05/02 04：33 張君豪、林家群、陳俊雄北縣報導）

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。

昨天下午三點五十分，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。

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／北縣報導）

台北縣土城市某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，一名家長目睹張姓女童從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人豪說，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。

甲案：○○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並未即時告知導師。
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：事件發生後記者輕易進入校園內採訪及拍攝。
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）甲案解決策略分析

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）

2. 文獻探討及成功經驗：

（一）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

（二）親子層面

1. 表達慰問：讓學生家長感受學校的用心。
2. 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。

（三）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，加強預防的措施，及檢討改進危機處理的程序。

(四) 案例反思及衍伸問題

甲案：校園自殺事件可能形成的新問題

家長層面：向校方要求國賠，開記者會引發再次媒體事件

學生層面：引發模仿，造成連環危機 教師層面：心理受創、教學無力

社區層面：學校形象受損，影響入學意願

媒體層面：對學校處理情況，窮追不捨

甲案：較佳且可實施之解決策略

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

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。

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

社區層面：學校形象受損，影響入學意願

1. 善用班親會，宣導學校作為與特色

2. 加強各種管道行銷(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)

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) 案例情境問題描述

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，以十元硬幣撬開廁所後門後跑掉；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的調查的結果，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的再發生，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。在雙方期待有差距的情形之下，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某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）案例問題因素分析

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，網路不當資訊垂手可得，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：
 - a. 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。
 - b. 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的調查的結果。
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）案例因應策略分析

1. 公佈詳細調查結果，勿避重就輕。
2. 邀請當事人家長、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）案例反思及衍伸問題

國中性騷擾事件可能形成的新問題之解決策略：

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。

（五）文獻探討及成功經驗

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。

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。

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。

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（校園霸凌之媒體事件）

（一）案例情境問題描述

新聞報導一：自由時報 2012/12/21 新聞內容：

桃園縣某國中六、七十位老師向立委羅淑蕾聯署陳情，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。老師聯署要求校長下台；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，公布桃園某國中老師聯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，校方同樣沒做出任何懲處。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。

某國中校長於家毅澄清，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，如果拒不聯署，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。另外於家毅說，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。置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，某國中部份學生不但當著老師的面前吐檳榔汁，老師若要拍找舉證，相機馬上被收走，陳情的內容「寫得很嚇人，已出乎我們想像」，某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！」他認為此案已非學生彼此欺侮行為，會請警方瞭解，如果情況真是這麼嚴，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【某國中老師遭霸凌吳志揚：校長停職解聘】學生嗆聲要槍殺老師，讓

全校 64 位老師連署換校長。

桃園縣某國中因為霸凌問題，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；置於學生嗆聲有黑槍等事情，則由警察局組成專案小組調查。

某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 人組成的「撕衣集團」ㄝ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，指少累積 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，某國中的部份學生長期霸凌老師、態度十分囂張，包括罵三字經、還說混竹聯幫，甚至帶著西瓜刀進學校欺負其他學生，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，吳清基除到校瞭解狀況，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ㄝ這是教育處送給吳志揚就職週年的「大禮」，某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，某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。

吳志揚則是宣布於家穀停止職務、接受調查；此外，學生否擁黑槍、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。

丙案：○○國中校園霸凌之媒體事件時間表

2010/10：傳有學生組成「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：為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 名女童學在校園打 4 次，還被拉進廁所，逼脫衣拍裸照，揚言把裸照貼上網ㄝ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，還噏：「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」教師聯署向例偉陳情，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，而學務主任請辭獲准。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，命教育未落實
2. 欠缺網路倫理教育
3. 師生互動欠佳，活教育不足
4. 學校缺乏危機管理制

(三) 學校因應處理方式

1. 校內老師向學務處反應，未獲積極理
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，要求長和學務主任下台，並抖出警方疑吃案。

(四) 文獻探討及成功經驗

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，行政亦積極處理
5. 面對媒體應有統一發言人制度

(四) 案例反思 案例反思、衍生問題

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

(五) 文獻探討及成功經驗

1. 家長層面：家長及社區民眾對學校失去信心，形成轉學潮之出現新生入學意願降低。
 - (1) 辦理親職教育，宣導學校作為與特色。
 - (2) 加強各種管道行銷（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。

伍、文獻探討

一、校園危機管理的理論：

根據 Sturges (1994) 以及 Coombs (1995) 的界定方式，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（朱愛群，2002）。

Sturges (1994) 是從客觀層面界定，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) 則偏向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。他認為歸因論 (attribution theory) 提供危機反應策略十分有用的關聯性理論架構。其理由是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，人們對組織責任的要求就會越高，如此危機事件對組織造成的形象傷害也會越大。

美國聯邦教育部於 2007 年提出《危機計畫的實用訊息：學校和社區指引》（*Practical Information on Crisis Planning: A Guide for Schools and Communities*）一書中提出校園危機管理有四個階段：1. 減緩 / 預防：了解學校做哪些是可以減少或除去生命或財產的損失；2. 準備：著重於在惡劣情況下處理計畫的過程；3. 反應：致力於危機時所採取的步驟；4. 復原：危機之後處理如何恢復教學和學習環境（*The Office of Safe and Drug-free Schools, U.S. Department of Education, 2007*）。整個危機處理過程如圖 1 所示。

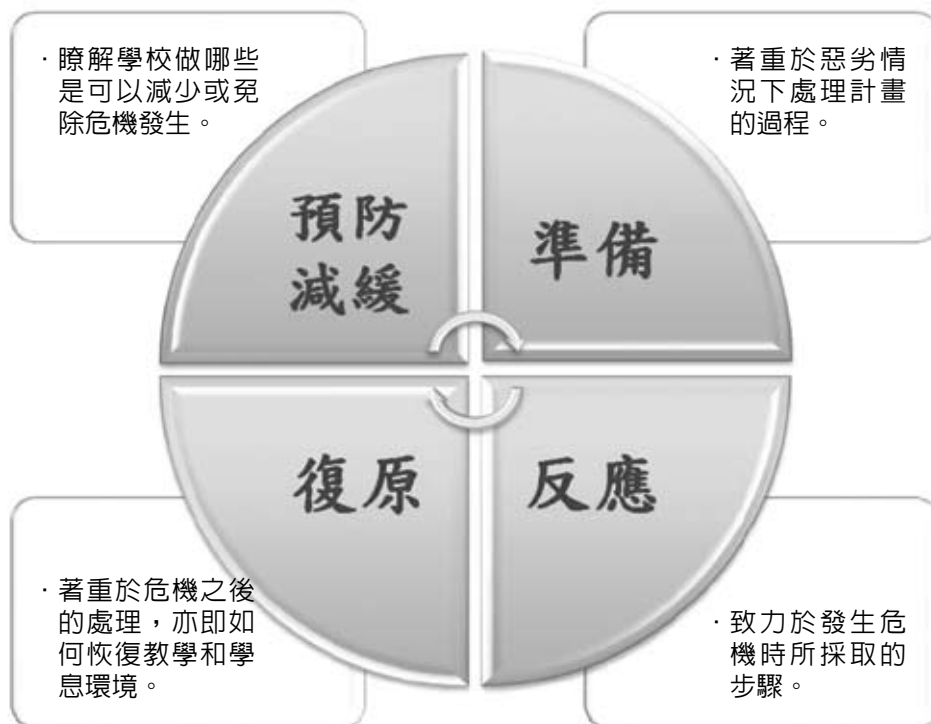


圖1 校園危機管理步驟

資料來源：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* (p1-7). Washington, DC: The Author.

詹中原教授（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。

英國學者 Blackley 指出，危機因應的準備與管理可分為評估（assessment）、預防（prevention）、準備（preparation）、回應（response）、恢復（recovery）等五個階段。而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為機系統，來達到偵測組之危險訊息與程度。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規劃作業，預防的重點在於針對學校安全防护最弱的部分，制定為機應變計畫、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，並建立大眾為機通報警訊系統、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 (Factual)：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，要告訴自己鎮定果斷。
- （四）坦率 (Frank)：要誠實建立信任，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)

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（陳啟榮，2005）：

- (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

之際一定受到大眾傳播媒體的大肆宣傳與報導。

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

項 目 \ 類 別	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）

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 2：

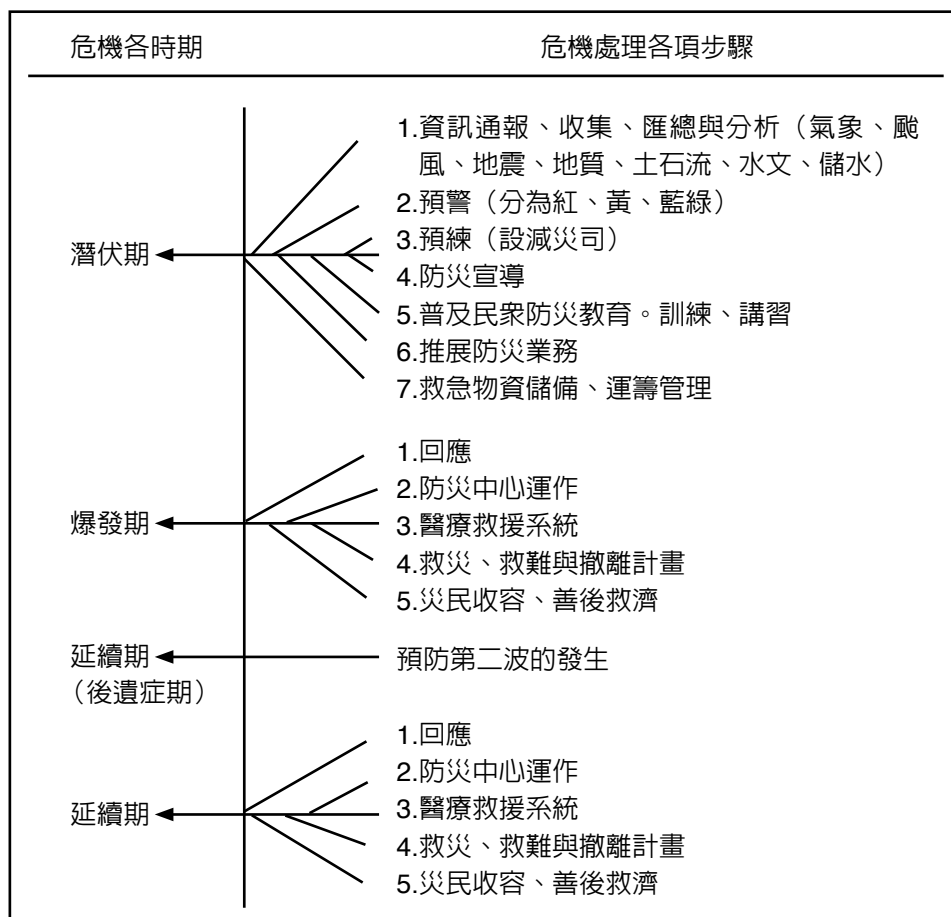


圖2 危機各時期的各項管理措施

資料來源：朱愛群，2002：85。

二、學校媒體公關的理論

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，另從目的、傳播性質、傳播模式、研究角色、適用組織複雜程度及適用組織規模，分析如表 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 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）。非營利組織公關策略之初探。社教雙月刊，79，44-48。

（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。

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，身為學校公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。

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：

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

三、學校媒體公關的實務

(一) 現存媒體的分類：

- 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) 學校媒體公關的類型

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。

孫秀蕙（1997）認為應注意的重點如下：

學校公關人員要先了解報紙發行人數與讀者群，而且通常所謂的第二份報紙不見得會比主要報來的差。有關報社採訪的組織架構，綜合性報紙採訪架構複雜而且人員常常更換，所以學校公關人員也應常常更新自己新聞媒體人員的名單。報社的定位與立場，學校公關人員應該了解報紙出版的定位與其對事務的看法及對教育的立場等。有關版面特性，每日型的版面注重的是時效性；週報型的版面重視的視覺效果；機動型增加版面大多為廣告版，所以公關人員必須視學校的訊息為選擇版面的依據。公關人員應該要了解記者寫作風格且必須投其所好給與其所需的訊息內容。

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

孫秀蕙（1997）認為應注重視聽效果、盡量找閱讀人喜歡的聲音與面孔、訊息以簡明扼要為主、強調播出的立即性與普及性。在策略安排上應注意幾點：安

排媒體訪問，有時發言人不可能對每一個媒體都進行安排，所以公關可製作給媒體的訪談帶；運用公益廣告是建立形象的方法；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

由於科技的發達，越來越多電子媒體的出現如 ET-today、年代電子報等，因為現代人網路的普及加上工作的忙碌，得到訊息的方式往往都由電子媒體而來，所以電子新聞也成為了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。

媒體對於學校的新聞未必皆會播報，主要是因為有太多的新聞無法同時都上版面或是報導出來，所以在媒體發布新聞時都挑其具有感興趣的新聞報導，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，所以身為公關人員除了要了解擅用媒體的關係外，也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開來。

(三) 學校媒體公關的困境

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) 學校媒體公關的可行做法

綜合學校對媒體公關的可行做法如下：

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. 準備清楚的有關學校的資料，照片等並且公平的對待各媒體，避免獨家新聞的產生。
5. 再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，以確定他是否了解內容並且提供正確迅速的答覆疑問。
8. 對不實的報導應私下與媒體聯絡，理解原委與更正且不要為了提高聲譽而造。

陸、解決策略

台灣，全世界新聞自由度最高的國家之一。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，但本組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

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的追逐。台灣 24 小時新聞台多達 7 家，已是世界第一，再加上網路新聞推波助瀾，到了第二天報紙又再繼續追蹤危機發展最新狀況。這種周而復始的「跟風」，經常會造成學校危機無法一天結束。如果學校處理不當或無法即時處理，常會造成好幾天，甚至數週的危機連續劇。

效應二：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，如 CNN 等，就很容易傳到全世界。從 2006 年中國官方測出某品牌化妝品含鉻事件、2008 年中國奶粉含三氯氰氨事件，再到今年全球 H1N1 防疫事件等，再再證明「好事不出門，壞事傳千里」的現象。

效應三：網際網路已逐漸成為製造危機新聞的溫床

網路最大的特色在於全民參與，在網際網路上大鳴大放，完全不構成任何問題。這也成為危機新聞的最佳溫床 – 特別當電視記者缺少新聞時，網友們的抱怨、申訴或爆料，很容易變成一條條的電視新聞，隨後再加上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，學校任何做法都會遭至嚴重批評，實為最難處理的危機狀況。

效應四：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。

效應五：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。事實上，我們也觀察到，在危機事件中，台灣媒體對政府角色、決策或是觀點，時有批評、質疑，甚或是建議，已對現今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，我們建議學校主應抱持著「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

1. 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。
2. 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

1. 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
2. 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。
3. 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) 為人設想－週延安排，方便對方作業。
- (4) 坦率說“不”。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、內部溝通（瞭解事實真相）等

(二) 善用媒體化解校園危機的正確做法

上述提到媒體感興趣的大多充滿對學校的負面消息為主，所以公關人員必須擅用媒體力量以化解學校危機，林志成(1999) 研究中已經提及了幾項正確的做法：

1. 當危機來臨時，公關人員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。
2. 發言前要先準備好充分的資料，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。
3. 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。
4. 擅用新聞發布技巧，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。
5. 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。
6. 發言時一定要把握重點，擅用比喻來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

本組在本議題從案例討論、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

學校與媒體間關係往往有許多矛盾之處，如希望媒體幫助學校形象建及理念推展等，另方面卻也可能因為負面消息的報導使學校產生負面影響。

如何建立良好的關係需仰賴公關人員平時與媒體間的關係建立，有些學校不願意與媒體來往，往往在學校遇到突發狀況時也無從解決危機，有些學校與媒體關係良好，所以在校務推行或是危機處理上都得心應手，甚至對於學校形象的建立也具有實質上的意義，但是必須注意運用媒體力量推展學校固然是好，但千萬別因為媒體失去消息的真實性，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 (校方、老師、職員) ；
2. 校園危機處理 (學生、家長、媒體) ；
3. 招生活動策劃 (私校多) ；
4. 學校與社區關係 (動用學生打掃社區街道 讓社區知道學校存在對社區有貢獻) ；
5. 學校與校友關係 (定期寄送刊物給校友聯繫情感) ；
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，以提高知名度。
4. 塑造正向的整體外部環境，利於學校處理突發性及負面的事項，進而化危機為轉機。

（三）學校的媒體公關原則

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. 準備清楚的有關學校的資料，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. 順利的將可靠的消息交媒體發出。
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. 建立各司處發言人制度。
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. 編印寄送校園刊物給記者。

媒體公關為傳媒學專業之領域，當今台灣媒體生態充斥複製與宰制文化，而形成事件失焦的狀態，也就會產生學校與媒體只注重處理危機（現象）本身，而可能忽略事件解決的核心。而學校本質在教育相關事項為其專業領域，對於媒體公關及因應之

道實則陌生與疏忽，更是本組在個案研討中自我省思最深沉的部分。

二、後續研究建議

本組提出幾點待解決問題或建議，供學員參考以對日後經營學校及領導學校有基本的策略與方向：

- (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) 應該認同媒體因應為學校公共關係而非危機。
- (四) 校園危機關鍵因素在於危機事件的管理機制。

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啟示。2012年4月1日引自
<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。
- 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。
- 吳清山（2008）。校園危機管理理念與策略。北縣教育，63，14-20。
- 吳清山（2011）。學校革新研究。120-131。台北：高等。
- 洪啟昌（2004）。教育行政機關媒體應對與公眾發言。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。
- 孫秀蕙（1997）。公共關係：理論、策略與研究實例。台北：正中書局。
- 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。
- 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
- 楊振昇（2012）。校園危機管理的挑戰與因應。教育研究月刊。24-32。