

校園危機管理之個案探討

輔導校長：黃柄權校長、羅麗惠校長

組員：吳建昫、卓金鴻、林壽榮、戴元益、陳成煌、陳英邦、莊錦智、蕭桂蘭
林鈺娟、李蕙珍、江儀梅、洪以書

壹、緒論

本研究旨在探討「校園危機管理」，並以一所學校危機事件進行個案分析。本章共分三節敘寫，包括研究動機、研究目的與待答問題。

一、研究動機

近年來，各地校園危機事件時有所聞，如學生意外事故、管教衝突、校園霸凌、食物中毒或性騷擾事件等，均造成校園危機的產生。校園危機成為學校中一個不穩定的因子，學校面對危機事件的高度不確定性及複雜而又有強烈時間壓迫的局面，如何處理危機事件，做好校園危機管理，以確保校園安全，乃成為學校經營的重要課題。（黃俊傑，2009）

校園危機管理的重要法則是：「成功在於轉機，失敗在於危機」。危機基本上是一個難關，而左右這個難關的要素則來自於是否有適當的警覺及有效的解決方案（許龍君，民87年）。在學校中，遭遇校園危機事件似乎很難避免，如能消弭危機於無形，才是上上之策。但校園危機事件仍經常成為媒體爭相報導的焦點，學校不能不慎，如運作不當將影響學校行政運作，且對師生或學校形象和聲譽皆有負面的影響。（吳宗立，民94年）

是故，本組欲瞭解校園危機發生的原因與類型，不論是人為災害、天然災害或意外事件，都可能是教育過程中會面臨到的問題，此為本研究動機之一。

校園危機管理首重於學校本身要有因應對策，來不斷提昇學校環境的安全能力，同時加強學校人員在面對危機事件時的應變能力；學校環境現狀的良莠與否，可能對學校危機管理處理產生助力或阻力；因為學校危機有其獨特性，所以危機管理中的標準作業程序的建立，雖然有其存在的重要性，但學校危機的處理方式也非一成不變，必須瞭解學校本身的環境及找出其危機管理的關係，將有助於學校危機管理系統之作業及檢討改善，研擬制定危機處理相關政策，通盤規劃各項執行工作，訂定長期應變計畫等依據，作為學校危機管理執行者參考，掌握學校環境諸多因素，適當的預防、處理

與控制危機的發生，達到危機管理規劃措施的通盤性與完整性，而使學校發生危機時的傷害減至最低（謝謹如，2000）。

本組希望藉由個案來瞭解該校行政人員校園危機管理之因應策略，期能藉此對校園危機管理有更深入探究，此為本研究動機之二。

再者，本組組員服務於不同縣市國中，而其學校位置及規模大小亦不同，每位成員透過問卷訪談學校校長，針對此個案處理程序提供改進之建議，期能藉此瞭解是否有改善檢討的部分，此為本研究動機之三。

二、研究目的

基於上述研究動機，本研究之目的如下：

- （一）藉由個案以探討學校行政人員校園危機管理之因應策略。
- （二）本組組員服務學校之校長針對此個案處理程序提供改進之建議。
- （三）研究結果提供具體建議以供相關單位及人員參考。

三、待答問題

本研究之待答問題如下：

- （一）本個案學校行政人員校園危機管理因應策略為何？
- （二）了解本個案學校行政人員校園危機管理需要加強的部分為何？

貳、文獻探討

一、名詞定義

- （一）校園安全：學校是師生教學的場所，透過有效的管理機制，力求校園建築、教學設備與器材等的安全保證，以確保校園內的人、事、時、地、物的安全。（吳國江，1997）
- （二）校園危機：校園危機意指突然發生於校園內外與學校成員有關的情境或對學校組織成員造成威脅性的事件，對學校師生的心理與生理造成傷害，影響學校的正常運作，必須立即的處理，否則對師生或學校形象和聲譽有負面的影響。（楊碧枝，2010）
- （三）危機管理：係指組織發生緊急且具威脅的情境或事件，能夠採取有效的處理策略，以避免影響組織生存與發展的過程與活動。（吳清山，2001）
- （四）校園危機管理：「校園危機管理」一詞，包括三個重要的觀念：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。(吳清山，2008)

二、相關文獻探討

(一) 危機意涵

危機，從相關文獻資料發現：危機即【危險】加【機會】。究竟其發展結果為何，端看處事者、管理者如何來因應面對。其相關具體的研究主張如下：

1. 孫本初 (1997)：危機係指組織因內、外環境因素所引起的一種對組織生存具有立即且嚴重威脅性的情境或事件。
2. 秦夢群 (1997)：危機是在極不穩定的狀況和急迫強大時間壓力下，必須做出立即決定的情勢。
3. 余美瑩 (2005) 的研究指出：危機的概念可以追溯至古希臘時代。“Crisis”在希臘文中為“crinein”，其意義即為「決定」(to decide) 故危機是決定性、關鍵性的一刻，是一件事的轉機與惡化的分水嶺，是生死存亡的關頭，是一段不穩定的時間和狀態，迫切到要人立即作出決定性的變革。
4. 詹中原 (2004)：危機是在無預警的情況下突然爆發，帶給人民生命、財產嚴重損失，迫使決策者須於短時間內作成決策，採取行動以降低損失的事件。
5. 吳清山 (2008)：危機具有五個特性：
 - (1) 不可預測性。
 - (2) 即時性。
 - (3) 震撼性。
 - (4) 威脅性。
 - (5) 不穩定性。

綜上所述之危機特性，可將危機定義為：組織或個人在無預警的情況下，突遭突發性的重大事件，讓組織或個人須立即下決定來處理因應，否則會有意想不到的重大損失與後果。

(二) 危機管理的意涵

危機是需要管理，管理涉及一連串有系統的組織運作與行政規劃執行，從相關的研究發現：危機管理是將危機視為可管理的歷程，其最高的指導原則在於防患於未然。危機管理是一種應變準備，是一種有計畫、連續性、動態的管理過程。

1. 蔡進雄 (1997) 認為：危機管理就是組織對於危機有計畫、有組織的管理措施與因應策略，此一管理措施與因應策略包含危機的準備、處理及復原過程。
2. 孫本初 (1997) 認為：危機管理就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。

3. 朱元祥（2000）認為：危機管理就是一種系統化的問題解決策略，其是根據理性思考模式，步驟性地設置危機管理計畫、了解危機成因或真相、化解危機問題，使危機不必然發生或將損害減至最低的管理策略。
4. 朱延智（2000）認為：危機管理是有計畫、有組織、有系統在危機爆發前，解決危機因子，並於危機爆發後，以最迅速、有效的方法，使之轉危為安。
5. 吳清山（2008）認為：「危機管理」一詞，乃是組織針對未預期的事件或情境，潛在威脅組織的資源、人員，或正常運作所採取的反應。
6. 洪啟昌（2008）指出：危機管理是指組織或個人通過危機監測、危機預控、危機決策和危機處理，從而避免、減少危機產生的危害，甚至將危機轉化為機會。

綜上所述，危機管理意涵，從處理的策略著手，則必須對所有的危機進行所謂計畫性規劃安排訓練，才能有效掌握各階段的危機；如果從學校組織內外系統觀來看，要能掌握全貌，則必須以系統性的觀點來因應，並不斷尋求可行的解決策略；如果從學習觀點來看，唯有時時的持續進行有關危機方面的學習，才能有效來適應環境與創新環境；如以預防勝於治療觀點來看，則預防先發式管理也是很重要的思考與作為；不可諱言，危機管理因其特性多變難以掌握，視其為動態管理歷程，確實可為教育工作者，提供較全面性、全方位的思維來有效掌握與因應。

（三）校園危機特性

吳宗立（2005）認為校園危機可能對學校經營的影響有：學校聲譽形象受損、家長對學校信心動搖、師生人心惶惶不安、組織成員士氣重挫、學校資源嚴重流失，既是如此，可知校園危機的管理是何等的重要，當然要對校園危機有效管理，首先必須對校園危機特性應有基本的認知。

1. 孫本初（1997）指出，校園危機具有下列特性：
 - （1）階段性
 - （2）威脅性
 - （3）不確性
 - （4）緊迫性
2. 吳宗立（2004）認為危機具有下列幾項特性：
 - （1）危機的形成具有階段性
 - （2）危機具有時間的緊迫性
 - （3）危機具有不確定性
 - （4）危機具有威脅性
 - （5）危機具有雙面效果性。危機隱含著雙層意義，即「危險」與「機會」。

3. 林家慧（2008）將危機之特性，略可歸納成以下六項：

- (1) 突發性
- (2) 不確定性、必須做出決策
- (3) 急迫性
- (4) 複雜性
- (5) 威脅性
- (6) 雙面性

而從事件發生處理過程觀點而言，校園危機具有雙面效果性、優先性、立即性反應、時間壓力性、關鍵性等特性，從此分析結果給予很好的學習與啟發，校園危機事件發生時，如何掌握關鍵流程事件，釐清重要優先待處理事件；如何有效整合資源分工，分工負責，善加管理時間，擬訂最佳因應管理策略與措施，使損害降低，化危機為轉機，這就是主其事該學習的智慧知識。從事件影響層面而言，校園危機具有威脅性、重大損失性、連續性等特性，因此如何藉由對事件發生成因、影響層面做有效掌控、分析、歸納、整理與安排，運籌帷幄，使危機發生時，處理得有條不紊、得心應手，甚至沈著穩健、化險為夷，就成了瞭解校園危機特性首要的認知觀念與行動作為。

（四）校園危機成因

危機管理是一門處理壓力及威脅最具權變性的藝術（詹中原，2004），為有效管理校園危機，對校園危機的成因，有必要探本究源，釐清觀念，以做為防微杜漸，防範未然最佳因應處理。

1. 唐璽惠(1998)指出 校園危機的來源有:(1)來自教師危機。(2)來自師生互動危機。(3)來自學生危機。(4)來自家庭方面。(5)來自行政方面。(6)來自媒體方面。(7)其他方面。
2. 鄭宏財（2000）認為校園危機的成因不外乎來自學校內、外的環境所引起。
3. 吳清山、林天佑（2001）曾表示，就校園危機而言，有些是屬於人為的疏忽，該注意而不注意；有些是使用不當或保養欠佳；有些是外面陌生人侵入，導致校園發生各種意外事件，這些事件包括校園暴行、食物中毒、性騷擾或侵害、學生傷亡、實驗室爆炸 ... 等，一旦發生，對於校園師生及家長，都將構成很大的心理威脅，所以必須採取行動。

綜上所述，校園危機成因，不同的觀點有不同的成因解讀，任何不同學校危機的成因並不能類推他校。以行政管理觀點而言，危機應聚焦於組織結構、組織文化、管理風格所產生的種種問題，尤其植基於文化深層有關的價值、制度、信仰、氣氛等等都是危機管理中首要重視的課題。以教育性觀點而言，任何教師學生無論是師生關係

互動、班級經營、同儕關係、教學與輔導，尤其是性別、種族平等議題與性侵害、性騷擾都是當今最熱門的話題，這些都應被視為造成校園危機不可忽視的重要層面因素。以系統環境觀點而言，舉凡任何來自學校內、外的環境對校園危機足以構成人安、物安、事安種種事件皆屬之，諸如天災和偶發狀況、設備故障、操作程序失當、外面陌生人侵入、物理起因、身心起因。針對這部分唯有平時多加注意、關注與預防訓練、從制度面來加以管理是最根本與必要的做法。以人為觀點而言：校園危機首要的成因，也是最常出現的從文獻得知人為的錯誤、人類的無知、人為的疏忽，該注意而不注意，都是造成重要傷害的主因，因此如何從建立正確觀念認知到實際行動來做有效管理，是探討校園危機應努力的重點。

(五) 危機管理歷程

有關危機管理的歷程主要的研究有以下層面主張：

1. 三階段理論：危機爆發前的預防和準備活動、危機爆發時的解決活動、危機解決後的評估復原活動。
2. 四階段理論：依不同的觀點主張有不同的主張：
 - (1) 事件爆發前中後觀點：事件爆發前的舒緩階段、事件爆發前的準備階段、事件爆發中的回應階段、事件爆發後的復原階段。
 - (2) 危機管理程序觀點：預防、控制、搶救、復原四階段。
 - (3) 危機有漸進與發展的特性觀點：潛伏期(pretrial crisis stage)、爆發期(acute crisis stage)、後遺症期(chronic crisis stage)、解決期(crisis resolution stage)
3. 五階段理論：依不同的觀點主張有不同的主張：
 - (1) 整合式危機管理觀點：評估(Assessment)、預防(Prevention)、準備(Preparation)、回應(Response)、恢復(Recovery)。
 - (2) 一般式危機管理觀點：
 - ①危機警訊偵測 (signal detection) 階段
 - ②準備\預防階段 (preparation\ prevention)
 - ③遏止災害擴大(回應) (containment\ damage lamination) 階段
 - ④恢復 (recovery) 階段
 - ⑤學習 (learning) 階段。

(六) 校園危機溝通

洪啟昌（2008）認為危機溝通是以溝通為手段、解決危機為目的所進行的一連串化解危機與避免危機的行為和過程，學校發生校園危機，溝通的對象大概涵蓋四大方

面：被危機所影響的群眾或組織（相關利害關係人或團體、媒體等）、影響學校運作的機關團體（教育行政機關、社區團體等）、捲入危機裡的對象與家屬、必須被告知的學校成員（家長會、教師會、教職員工生等）。學校若不能進行良好的溝通，必然會產生危機的惡化並擴展出不同類型的附帶危機。面對校園危機最根本的因應與預防擴大之道就是：溝通、溝通、再溝通。溝通是一種模糊、多元，而又普遍存在的現象，具有多面向的性質（2000，鄭彩鳳）。

1. 危機溝通戰術：至少包括 3W、4R 與 8F，溝通過程中倘能注意，對學校面對一大堆的混亂與質疑將有很大的助力（洪啟昌，2008）。茲論述如下：

1. 3W 是在任何一危機處理中，溝通者需要盡快知道三件事：

- (1) 我們知道了什麼(What did we know?)
- (2) 我們什麼時候知道的(When did we know about it?)
- (3) 我們對此做了什麼反應(What did we do about it?)

尋求對這些問題的答案和學校行政團隊做出反應的時間，將決定這個反應是成功還是失敗。

2. 4R 是指在蒐集正確的訊息以後，就該來給這個組織在這場危機中的態度進行快速的定位，包括：

- (1) 遺憾(Regret)：對於事件發生所有遭到波及的受害對象、管理疏失，提出抱憾。
- (2) 改革(Reform)：承諾面對有瑕疵的管理過程，進行必要的重組及程序的檢討改進。
- (3) 賠償(Restitution)：面對受害的對象提出法律面、合約面、道義面的賠償協商。
- (4) 恢復(Recovery)：引進所有可能條件與資源，進行復健並塑造學校積極面對的正面形象，與危機打交道，一個組織要表達遺憾、保證解決措施已啟動、防止未來相同事件發生並且提供賠償，直到安全擺脫這場危機。

3. 8F 則是溝通時應該遵守的 8 大守則。茲分述如下：

- (1) 事實 (Factual)：向公眾溝通危機事件所發生的事實真相。
- (2) 第一 (First)：率先對問題做出反應，最好是關鍵的第一時間。
- (3) 迅速(Fast)：處理危機要果斷迅速，第一時間作好分組分工，並啟動執行。
- (4) 坦率(Frank)：溝通情況不要躲躲閃閃，表現出學校的誠懇面對的態度。
- (5) 感覺(Feeling)：能體會受害者與其他相關公眾團體的感受，並將學校的內在感覺與大眾告知取得諒解。

- (6) 討論 (Forum)：學校內部要建立一個最可靠的準確消息來源，確保來源暢通，盡可能獲取全面的訊息，並加以分析判斷。
- (7) 靈活性 (Flexibility)：對外溝通的內容不是一成不變的，應關注事態的變化並隨時間與事態發展，酌情應變。
- (8) 回應 (Feedback)：對外界有關危機處理的訊息做出及時的回應與反饋。

4. 校內溝通：針對學校內部的溝通，洪啟昌 (2008) 認為應做到如下：

- (1) 樹立全員危機管理意識。
- (2) 告知學校成員究竟發生了什麼危機。
- (3) 告訴教職員工該怎麼做。
- (4) 確保教職員工從別處知曉情況之前，由學校告知他們有關危機的情況。
- (5) 向教職員工傳達特定的核心消息，並請他們以合適的溝通方式再次傳遞這些信息。
- (6) 設身處地為教職員工著想。
- (7) 解釋你是如何最後做出有爭論或困難的決策的。
- (8) 確保教職員工對任何變化的情況都能夠及時透過適當的管道了解得到。
- (9) 為教職員工提供提問的機會。
- (10) 感謝教職員工的支持。

5. 媒體溝通“3T 法則”，洪啟昌 (2008) 認為法則如下：

- (1) 以我為主提供情況(Tell Your Own Tale)學校如果針對媒體的訊息溝通管道超過一個，那麼隨時有可能因為主管道之外那些管道的微小錯誤而使學校陷入被動。學校內部所有針對媒體的訊息溝通管道只能保留一個，這個管道或者是校長，或是被指定的主任擔任新聞發言人，其中為留下有彈性的處理空間，以指定的新聞發言人最為恰當。
- (2) 提供全部情況(Tell It All)學校所能做的就是提供全部的事實，並且必須強調學校所確認的事實和觀點。不過對於那些暫時無法回答的猜測和疑問，必須真誠的說：「學校目前暫時還無法確認所述情況是否屬實，不過會很快的進行調查，並給大家一個明確的回覆。」
- (3) 盡快提供情況(Tell It Fast)在危機出現後的24小時內是最佳的應對時機，也被稱為危機處理的“黃金24小時”如果拖延，對學校的損失將呈幾何級數般的擴大，一發不可收拾。

「溝通」是重要的人類活動，是分享彼此訊息、思想和情感的過程，從意義上來說，在校園危機的預防、控制和處理具有重大的作用，尤其在校園危機的破壞和時間急迫下，越須在短時間內讓許多的公眾擁有「知的權利」。透過溝通策略，能在校園危

機快速發展中找到部分的依循方向，有效的降低對於學校的傷害（洪啟昌，2008）。

三、案例描述

（一）案例提要

1. 雲林縣○○國中 100 年○月○日第三節上體育課期間，體育老師因公出差，所以課程由校內一位社會科老師代理。這位代課老師不是第一次代理這個班級體育課，對於這個班級不算陌生。當天個案於上課時，也未出現異狀，和往常一樣。代課老師在同學集合做完操後，要求學生慢跑操場兩圈，個案平時體育課皆會和同學完成慢跑，因此，老師也未另外要求個案，讓個案和同學一同完成慢跑熱身。在跑完第一圈操場後，當繼續跑第二圈時，個案不知何故跌倒，後面同學看到立即上前詢問是否需要幫忙，同學要幫忙攙扶，謝生說不用並自行爬起，繼續慢跑，在跑幾十公尺後，個案又再度倒地，任課老師第一時間看到時，立刻跑到謝生旁查看，並立即請同學叫校護到場。
2. 謝生病史：謝生罹患先天性心臟病，重度主動脈下狹窄及心室中隔缺損，共手術 2 次，每天服用心臟藥 1 顆。100.1.24 及 100.7.5 在台北榮總進行心導管手術。原預定 100.5 至台北榮總手術修補三尖瓣膜狹窄，醫生評估因手術風險大，暫不開刀，每半年需回院複診。

（二）個案學校處理模式

1. 案發急救過程：校護接獲通知，立刻請服務員打電話叫救護車，並攜帶氧氣桶趕到現場，觀察評估謝生情況後，立即做 CPR 急救，同時供給氧氣。救護車接獲通知到抵達學校期間，校護持續做 CPR，救護人員實施電擊急救，並立刻送往台大醫院急診室。校護坐救護車陪同謝生前往醫院，教務主任和校長、副會長隨後前往醫院會合探視，後續醫療行為由家長和醫生協商後，使用葉克膜及呼吸器維持，並送至加護病房觀察。
2. 學校處理流程：

事發至住院期間學校處理情況：

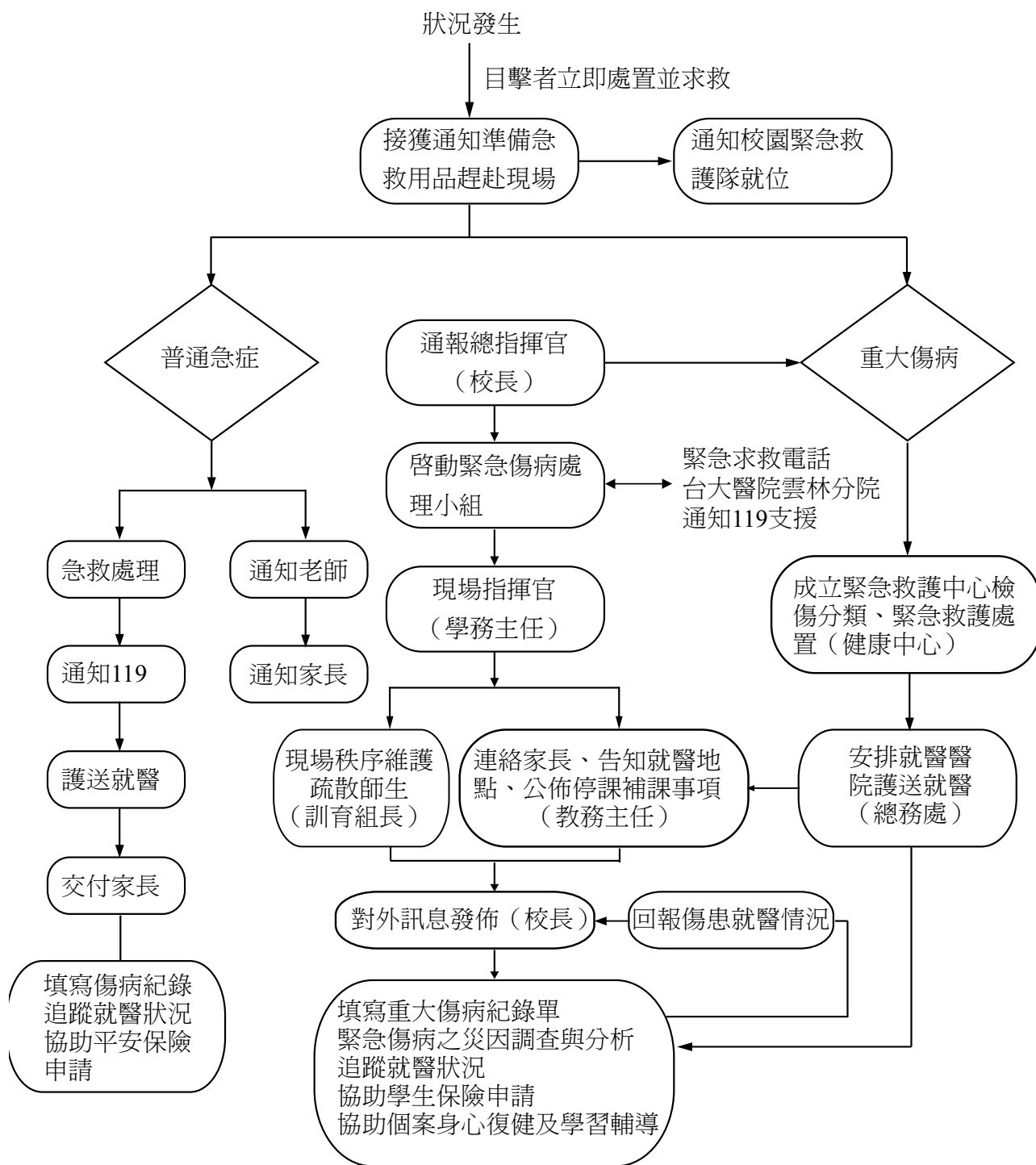
 - （1）學校行政人員聯絡謝生父母親趕至醫院，並通知導師謝生發生事件的情況，導師立刻到場關切並處理班級學生的情緒反應。
 - （2）學校立即啟動校安通報，與駐區督學及教育處長聯繫，督學至醫院關切。
 - （3）導師平時即密切觀察謝生身體狀況，除常常提醒謝生不可奔跑之外，事發後亦對全班學生做輔導，並多次替謝生申請獎助學金，協助就醫所需。當天先申請本校教育儲蓄戶兩萬元應急，後續再申請○○國中仁愛基金提供支援。
3. 謝生往生後學校處理方式：

- (1) 校長每天至靈前陪伴家人，並協助處理後事事宜，駐區督學亦多次至靈前致意。
- (2) 學校同仁每天抽空輪流至靈前致意。
- (3) 學務處替謝生申請學產基金急難救助金，並尋求民間慈善團體經濟支援、人道關懷。
- (4) 輔導處規劃班級哀傷輔導及對學校同仁、同學做輔導，和謝生交情較好及事發時協助的同學加強輔導。
- (5) 輔導處帶領謝生同班同學摺紙鶴、寫卡片送至靈前，並發動校內募款。
- (6) 治喪期間將申請的救助金及募款款項送交給父母，協助處理喪事。
- (7) 出殯日，駐區督學、校長、主任、導師及部分同仁致靈堂送行。
- (8) 出殯約二個月後導師藉由送慈善物資之名，到謝生家拜訪，關心現況。

4. 學校衛教行政宣導

- (1) 學期初護理師會針對校內學生身體健康情況調查，向所有行政人員及教職同仁宣導。
- (2) 平時護理師會持續追蹤特殊病例學生的健康情況，並和導師密切聯繫。
- (3) 事件發生後，教務處針對室外課程排代課老師時，會將特殊情況學生的注意事項附在調代課單上，提醒老師注意。

本個案雲林縣○○國中緊急傷病通報處理流程



參、分析與討論

一、個案問題分析

(一) 案例問題因素分析

1. 淺層問題分析

- (1) 師生敏覺性不足。
- (2) 學生協助、回報機制不足。
- (3) 任課老師出差，未確實交接給代課老師。

2. 深層問題分析

- (1) 師生對心臟病認知不足。
- (2) 未建立「小天使」制度。
- (3) 學校如何落實「實質代課」？

(二) 案例解決問題策略分析

1. 當時學校立即處理方式之分析

- (1) 10：29校護接獲通知，10：30校護立即供氧並做CPR急救
- (2) 10：29學校服務員打119報警
- (3) 10：29學校服務員通知家長、導師、校長
- (4) 10：40救護車抵達學校、電擊急救
- (5) 校護隨車送醫，行政人員趕至醫院（台大醫院）
- (6) 通報校安系統（甲級、督學、教育處長）
- (7) 現場未確實封鎖
- (8) 啟動危機機制

2. 學校危機處理方式之分析

(1) 學生：

- ①該班學生：團體輔導，安撫情緒，並讓他們清楚該生狀況，讓同學心情平穩，並摺紙鶴及書寫心情小卡。
- ②全校學生：利用朝會時間，輔導處向全體同學說明事件真相，並請全體同學為該生祈禱。

(2) 導師：

- ①安撫班上學生。
- ②到醫院協助家屬。
- ③申請學校教育儲蓄戶兩萬元應急，後續將再申請仁愛基金提供支援。

- (3) 任課老師：給予支持，並將事件責任歸屬說明清楚，建立同仁信心，不要因為該事件而打擊老師教學，全力支持該名老師。
- (4) 學務處：
- ①通報校安。
 - ②協助申請急難救助。
- (5) 教務處：
- ①代課課務安排。
 - ②教務主任擔任發言人。
- (6) 輔導處：針對該班學生、全校學生、任課教師進行心理輔導。
- (7) 校長：
- ①至醫院慰問。
 - ②立即召開主管會報，針對事件釐清事件發生經過及學校處理程序，指派教務主任為對外發言窗口。
 - ③每天派同仁到醫院關心，並協助家屬處理後續相關問題。
 - ④危機處理原則：迅速、陪伴、通報、輔導。

(三) 案例立即處理方式與該校緊急傷病通報處理流程比較

案例處理流程	該校緊急傷病通報處理流程	處理程序比較
該生第二次跌倒才處理	目擊者立即處置並求救	未符合
1.10：29 校護接獲通知，學校服務員打 119 報警，學校服務員通知家長、導師、校長。 2.10：30 校護立即供氧並做 CPR 急救。10：40 救護車抵達學校、電擊急救 3. 校護隨車送醫，行政人員趕至醫院（台大醫院）	1. 接獲通知準備急救用品趕赴現場，通知校園緊急救護隊就位。 2. 通報總指揮官（校長） 3. 啟動緊急傷病處理小組。 4. 緊急求救電話台大醫院雲林分院，通知 119 支援。	大致符合該校緊急傷病處理流程。且實際處理的流程甚至優於該校原設計流程，可回饋至標準處理流程。
通報校安系統（甲級、督學、教育處長）啟動危機機制	未列出	該校緊急傷病通報處理流程有所疏漏。
現場未確實封鎖	現場指揮官（學務主任）現場秩序維護、聯絡家長、告知就醫地點。	現場管理稍有疏失。
教務處：代課課務安排，教務主任擔任發言人。	公佈停課補課事項（教務主任）	符合流程
本個案未有媒體訪問	對外訊息發佈（校長）	無對外發布訊息

續下頁

案例處理流程	該校緊急傷病通報處理流程	處理程序比較
1. 立即召開主管會報，針對事件釐清事件發生經過及學校處理程序。 2. 協助申請急難救助、學校教育儲蓄戶兩萬元應急，後續再申請仁愛基金。 3. 每天派導師或同仁到醫院關心，並協助家屬處理後續相關問題。 4. 針對該班學生、全校學生、任課教師進行心理輔導。	填寫重大傷病紀錄單，緊急傷病之災因調查與分析，追蹤就醫狀況，協助學生保險申請，協助個案身心復健及學習輔導	該個案處理流程優於該校原訂之緊急傷病處理流程。

二、策略分析

(一) 專家訪談整理分析

針對本次個案研究，本組加入了專家意見，試圖從固定的問題中找出更合適的解決策略。回收問卷簡述如下：

1. 台中市甲國中

(1) 學校規模（班級數）：39班

(2) 學生人數：1174人

(3) 對校長之訪談問題：

問題一：校長針對案例，在事前預防方面，有沒有任何改進建議？

1. 因個案學生身體狀況較特殊，學期初學校可先召開會議，讓該生導師、任課老師及學校行政同仁（含護理師）知悉其情形。並注意不讓該生進行劇烈運動。

2. 建立「小天使制度」：請一位和該生熟識的同班同學擔任小天使，多陪伴該生，如臨時有代課老師來上課亦可提醒老師注意該生的上課情況。如遇緊急狀況，小天使儘速通知護理師及老師。

問題二：校長針對案例，在事發當下處理過程，有沒有任何改進建議？

校長覺得此個案當下處理過程很適當。

問題三：校長針對案例，在危機處理過程，有沒有任何改進建議？

校長覺得此個案當下處理過程很適當。

問題四：如果媒體知悉到校採訪，學校該如何因應？

1. 發言人態度要“真誠”，如避重就輕或有造假之詞可能讓事情愈來愈

難處理。

- 2.發言人在媒體面前要保護個案資料，並請媒體勿公開學生基本資料以免觸及個資法。

2. 台中市乙國中

- (1) 學校規模（班級數）：13班
- (2) 學生人數：369人
- (3) 對校長之訪談問題：

問題一：校長針對案例，在事前預防方面，有沒有任何改進建議？

- 1.個案管理：訪談家長瞭解個案身心狀況，並能表列問題發生處理要點原則，例如：處理每一個案之SOP、個案主治醫師之醫囑及建議。
- 2.指定醫院：個案發生狀況後送至家屬指定醫院優先順序。
- 3.學生身心為最大考量：對於是否禁止特殊體質學生參加某些學校活動，一定要讓學生清楚瞭解自己的身心狀況，什麼時候做什麼，不能做什麼，不舒服時就要停止，不要勉強。若評估不能參與，也需要對學生進行身心輔導，讓學生能接受，也適時輔導同儕，避免對個案孤立、排斥而導致異樣的眼光。
- 4.落實緊急聯絡卡。

問題二：校長針對案例，在事發當下處理過程，有沒有任何改進建議？

- 1.119是送最近醫院，與家屬指定醫院的溝通處理方式。
- 2.危機機制啟動後：誰通知、說了什麼、資訊更新後誰統整、哪裡彙整、即時掌握動態很重要。

問題三：校長針對案例，在危機處理過程，有沒有任何改進建議？

- 1.召開全校緊急校務會議，對於教職員工說明學校如何處理，對外大家有共識，統一口徑（處理方式程序讓老師知道，不要臆測）。
- 2.集合全校學生輔導：校長以感性、撫慰人心為主軸，宣導並祝福，學務主任則接著講規定跟要求。
- 3.受害者保護原則：對於事件定調正向，不捨、意外、祝福、感動，不要負向究責（誰對、誰錯、誰怎樣），可避免節外生枝。
- 4.全校學生輔導→班級輔導→個別輔導，尤其是針對與個案特別要好的學生。
- 5.校長、主任必須特別對該節任課教師及導師進行輔導，減輕教師心理壓力。
- 6.危機處理猶如好幾層的同心圓，每一圈要做什麼，一定要瞭解。

7.事後必須開會檢討流程、處置方式是否妥適。

8.以此個案對學生做生死教育、生命教育。

問題四：如果媒體知悉到校採訪，學校該如何因應？

1.發言人部分，詢問是否為教務主任或學務主任較為恰當，校長的想法是針對個案，有心有能力處理最重要，能全盤瞭解的人，校長主任皆可，所有資料向他通報。

3. 基隆市丙國中

(1) 學校規模（班級數）：43班

(2) 學生人數：1298人

(3) 對校長之訪談問題：

問題一：校長針對案例，在事前預防方面，有沒有任何改進建議？

1.學生重大傷病資料除發給各班導師及體育老師外，各班導師應詳細告知任課老師該班學生的健康狀況，而教學組也應提醒各代課老師所負責代課班級的學生狀況。

2.若非緊急代課狀況，原授課教師應善盡告知代課老師學生身心狀況，如此將有利於突發狀況第一線的處置措施。

3.針對個別學生之重大疾病，應建立注意事項表及緊急處理流程，以預防及減少意外事件的發生。

問題二：校長針對案例，在事發當下處理過程，有沒有任何改進建議？

針對有重大傷病史學生，上課教師應有更高的敏感度。個案學生第一次跌倒時，就應先制止學生後續活動，依意外傷害處理流程，知會保健中心偕同處理，應可降低意外傷病的擴大。

問題三：校長針對案例，在危機處理過程，有沒有任何改進建議？

該個案在危機發生後學校的處理方式皆相當恰當，無重大不妥之處。

問題四：如果媒體知悉到校採訪，學校該如何因應？

1.危機處理小組立即成立。

2.設立統一的發言人。

3.迅速擬定文字稿，內容應以平順敘述為佳，不可多加情緒性及批判性用詞。

4.面對記者訪問不可脫稿，該講就講，承認錯誤，不可說謊！

5.校門警衛應先告知危機處理小組記者到訪，再檢查證件，並引導並陪伴至危機處理小組所指定之場所。

6.校園內部控管。平時就應建立學校教職員工及學生，統一發言的認

知，以預防誤導事件發展，或傳遞錯誤訊息。

4. 台南市丁國中

(1) 學校規模（班級數）：56班

(2) 學生人數：1777人

(3) 對校長之訪談問題：

問題一：校長針對案例，在事前預防方面，有沒有任何改進建議？

平常確實建立個案學生資料，告知每位老師，並在校務會議確實向全校老師宣導，讓老師確實了解危機處理的流程。

問題二：校長針對案例，在事發當下處理過程，有沒有任何改進建議？

通報119後應立即啟動危機處理機制，行政人員需對危機處理機制流程，職務工作分派要確實，才能縮短急救延誤時間在黃金時間內搶救。

問題三：校長針對案例，在危機處理過程，有沒有任何改進建議？

- 1.特殊個案事前宣導。
- 2.代課老師也須在上課前確實了解個案狀況，具有危機意識
- 3.所有教師要清楚危機處理流程。

問題四：如果媒體知悉到校採訪，學校該如何因應？

- 1.建立個案平常完整病歷紀錄，讓媒體了解學校長期對學生照顧的情況。
- 2.老師平常如何注意個案上課的情況。
- 3.讓媒體了解平常對特殊個案照顧及宣導特殊個案處理的情形。
- 4.媒體由發言人統一發言，擬出全程危機處理流程的文稿。
- 5.危機處理小組接待記者，勿直接接觸師生。
- 6.家長由導師或公共關係人士出面協助安撫情緒，共同支持。

5. 台南市戊國中

(1) 學校規模（班級數）：3班

(2) 學生人數：84人

(3) 對校長之訪談問題：

問題一：校長針對案例，在事前預防方面，有沒有任何改進建議？

對於患有重大傷病之學生，應建檔並發放所有任課教師，請醫生開立診斷證明依醫生之囑咐注意學生之活動，任課教師必須熟悉患病學生之種類，以利隨時應付緊急狀況。

問題二：校長針對案例，在事發當下處理過程，有沒有任何改進建議？

無。

問題三：校長針對案例，在危機處理過程，有沒有任何改進建議？

學校通報上最忌未向教育主管機關通報，學校發生重大事件應先通知駐區督學，利於駐區督學向上陳報，以讓主管機關掌握狀況並得以因應，此案看來並無此動作，應列入處理項目。

問題四：如果媒體知悉到校採訪，學校該如何因應？

媒體知悉到校採訪，此案中學校以建立發言人機制，相當不錯，但同時應向所有學生同仁宣導，若記者提問，應請記者直接向發言人詢問，避免不必要之斷章取義。

6. 雲林縣己國中

(1) 學校規模（班級數）：11班

(2) 學生人數：306人

(3) 對校長之訪談問題：

問題一：校長針對案例，在事前預防方面，有沒有任何改進建議？

1. 導師及護理師對於特殊疾病學生病情的掌握。
2. 加強對教職員的宣導，通報特殊個案在教學上應注意事項。
3. 建立針對特殊疾病個案同儕間的支持與協助網絡。
4. 明白約束特殊疾病學生應避免之行為。
5. 與家長保持友善及支持的聯繫。

問題二：校長針對案例，在事發當下處理過程，有沒有任何改進建議？

事發當下本校同仁處置得宜，救護體系也迅速將案主送醫急救。但，本地救護車僅一輛，事發時若遇救護車已經出勤，則需由鄰近鄉鎮支援，恐耽誤急救時效，建議主管機關增置救護車及人員。

問題三：校長針對案例，在危機處理過程，有沒有任何改進建議？

1. 這種案例少見，請教可以信賴的教育界前輩如何處理，多聽別人的意見，自己迅速整合一個處理步驟，該案例事發後獲得許多貴人的協助。
2. 一定要通報教育處，與督學保持聯繫，避免消息披露教育處渾然不知。
3. 聯絡家長會，安排會長等人到院探視慰問。
4. 陪伴家長，按加護病房探視時間探視。
5. 加強該節任課老師及學生的心理輔導。

問題四：如果媒體知悉到校採訪，學校該如何因應？

1. 在媒體來訪前，最好能召集相關人員開會，彙整事情經過，記錄關鍵

時間點（需對照救護車所記錄的時間），撰寫新聞稿，指定發言人統一對外發言。

2.聯絡關心的民代，請他們適時協助溝通。

7. 彰化縣庚國中

(1) 學校規模（班級數）：50班

(2) 學生人數：1659人

(3) 對校長之訪談問題：

問題一：校長針對案例，在事前預防方面，有沒有任何改進建議？

- 1.健康中心建立每班學生健康資料，特殊狀況學生務必讓導師級任課老師掌握瞭解狀況。
- 2.任課老師於上課前需先詢問學生身體狀況，瞭解掌握學生身體狀況。
- 3.有代課時，需做好特殊狀況學生之交接，或交辦事項。

問題二：校長針對案例，在事發當下處理過程，有沒有任何改進建議？

- 1.校長對事件需表現出重視與關心，並由家長會致贈慰問金（2萬）。
- 2.對外統一發言（指定一特定發言人）並建立書面資料。

問題三：校長針對案例，在危機處理過程，有沒有任何改進建議？

- 1.再加強對學生家長之關懷。
- 2.動員社會關懷機構或家長會表示關懷。
- 3.指定該事件對口專責處理單位或人員。

問題四：如果媒體知悉到校採訪，學校該如何因應？

建立書面資料或新聞稿，由特定發言人統一對外說明。

8. 金門縣辛國中

(1) 學校規模（班級數）：14班

(2) 學生人數：431人

(3) 對校長之訪談問題：

問題一：校長針對案例，在事前預防方面，有沒有任何改進建議？

- 1.本校每年針對學區內的畢業生會派員到校做智力測驗，同時訪談畢業生導師，建立彙整特殊個案學生資料。
- 2.新生入學後導師需對學生再做一次調查確認，彙報學務處。
- 3.新生入學至第一次段考期間，導師需做家庭訪問，未及家訪者需以電話或書面回函作聯繫，向家長詢問學生是否有特殊疾病或特殊需求。
- 4.學務處平日應建立一份危機因應手冊，特別針對短期代課老師給予瞭解危機處理程序。

以上資料由輔導處及學務處彙整後，通報全體教師。

問題二：校長針對案例，在事發當下處理過程，有沒有任何改進建議？

第一時間現場之處置、護理人員及行政人員到達之速度、車輛緊急調度之速度、急救器具之取得、通報流程及速度是否無誤（通報醫院、校安通報、家長通報、衛生單位通報）等，學務處應指派專人詳加紀錄，俾利後續媒體因應及行政檢討作業。

問題三：校長針對案例，在危機處理過程，有沒有任何改進建議？

- 1.事後針對危機處理過程有無疏失進行內部檢討及全校宣導，俾未來危機事件發生時得以圓滿解決。
- 2.如有人員猝然亡故，則啟動三級輔導機制，進行生命教育、減壓處理等。
- 3.學生若家庭經濟困頓，則協助申請校內外各項資源，提供緊急經濟援助或醫療協助。
- 4.應特別留意家長情緒及態度，指派專人或請社區人士幫忙協調，避免因互動溝通不佳而鬧上媒體，或演變成家長向上級機關、法院控告學校等。
- 5.如不得以要走法律程序，應尋求法律資源之協助。

問題四：如果媒體知悉到校採訪，學校該如何因應？

- 1.建立個案平常完整病歷紀錄，當問題發生時得以快速瞭解全盤狀況。
- 2.請第一時間處理的老師向校長及學校主管彙報發生狀況，統一口徑。
- 3.平時即建立書面資料，讓媒體了解學校平常對特殊個案照顧及宣導特殊個案處理的情形。
- 4.平日和媒體建立良好關係，媒體來採訪前願意先和學校溝通，瞭解學校處理的狀況。
- 5.啟動危機處理小組，擬定新聞稿，指定發言人。
- 6.必要時邀請家長會或社區有力人士瞭解狀況，協助學校因應家長及媒體。

（二）專家訪談分析

綜合上述專家訪談意見，本組將相關建議策略作如下探討：

1. 校園危機管理之事前預防策略分析：

- （1）學生重大傷病資料卡制度：每學期開始，校護應定期更新相關資料，並發給各班導師、教學組及體育老師外。由各班導師詳細告知任課老師該班學生的

健康狀況，而教學組也應提醒各代課老師所負責代課班級的學生狀況。

- (2) 建立「小天使制度」：建立特殊疾病的學生小天使制度。找出該生熟識的同班同學擔任小天使，多陪伴該生，如臨時有代課老師來上課亦可提醒老師注意該生的上課情況。如遇緊急狀況，小天使儘速通知護理師及老師。
- (3) 個案管理：針對個別學生之重大疾病，應建立注意事項表及緊急處理流程，以預防及減少意外事件的發生。
- (4) 落實代課交接制度：若非緊急代課狀況，原授課教師應善盡告知代課老師學生身心狀況，如此將有利於突發狀況第一線的處置措施。
- (5) 重大疾病學生教育：一定要讓學生清楚瞭解自己的身心狀況，什麼時候做什麼，不能做什麼，不舒服時就要停止，不要勉強。若評估不能參與，也需要對學生進行身心輔導，讓學生能接受，也適時輔導同儕，避免對個案孤立、排斥而導致異樣的眼光。
- (6) 與家長保持友善及支持的聯繫。

2. 校園危機管理當下處理過程策略分析：

- (1) 提升教師敏感度：個案學生第一次跌倒時，就應先制止學生後續活動，依意外傷害處理流程，知會保健中心偕同處理，應可降低意外傷病的擴大。
- (2) 危機機制啟動後：誰通知、說了什麼，資訊更新後誰統整、哪裡彙整、即時掌握動態很重要。
- (3) 行政人員需對危機處理機制流程，職務工作分派要確實，才能縮短急救延誤時間在黃金時間內搶救。

3. 校園危機管理處理過程策略分析：

- (1) 導師部分：陪伴家長，按加護病房探視時間探視。
- (2) 任課老師部分
 - ①代課老師須在上課前確實了解個案狀況，具有危機意識。
 - ②所有教師要清楚危機處理流程。
- (3) 學務處：學校發生重大事件應先通知駐區督學，利於駐區督學向上陳報，以讓主管機關掌握狀況並得以因應。
- (4) 教務處：聯絡家長會，安排會長等人到院探視慰問。
- (5) 輔導處
 - ①對該節任課教師及導師進行輔導，減輕教師心理壓力。
 - ②以此個案對學生做生死教育、生命教育。
- (6) 校長
 - ①召開全校緊急校務會議，對於教職員工說明學校如何處理，對外大家有共

識，統一口徑（處理方式程序讓老師知道，不要臆測）。

②集合全校學生輔導：校長以感性、撫慰人心為主軸，宣導並祝福，學務主任則接著講規定跟要求。

③指定該事件對口專責處理單位或人員。

4. 校園危機管理之溝通策略分析：

(1) 危機處理小組立即成立。

(2) 設立統一的發言人。

(3) 迅速擬定文字稿，內容應以平順敘述為佳，不可多加情緒性及批判性用詞。

(4) 面對記者訪問不可脫稿，該講就講，承認錯誤，不可說謊！

(5) 校門警衛應先告知危機處理小組記者到訪，再檢查證件，並引導並陪伴至危機處理小組所指定之場所。

(6) 校園內部控管。平時就應建立學校教職員工及學生，統一發言的認知，以預防誤導事件發展，或傳遞錯誤訊息。

肆、結論與建議

綜觀上述，校園危機管理，就是學校針對威脅校園環境，採用系統方法，做有效處理，避免校園危機產生，亦或校園危機產生時，防止危機惡化，並將傷害降至最低。因為我們相信，沒有任何一個人與生俱來就會處理危機，而是透過不斷的學習再學習。

本研究目的關於學校行政人員校園危機管理之因應策略為：

一、事件發生前：預防危機，校園危機大部份是人為因素所造成，也都有跡可循，因此落實安全教育就相當重要，事前預防勝於事後補救，學校若能確實做好危機管理，就能事先防範，並消弭危機於無形。

二、事件發生時：管控危機，發生校園危機事件，迅速啟動危機處理小組，學校成員必須明確處理學生醫療、家長聯絡、媒體詢問、上級通報等問題，其目的掌握各方正確訊息，深入淺出了解案情，建立初步書面資料，並由發言人統一對外發言。

三、事件發生後：檢討危機，除了穩定師生情緒外，一定要召開檢討會議，審視每一個環節需要改進之處，另外也必須落實個案追蹤輔導。

本個案處理流程，不管學校規模大小，專家校長提供改進之觀點大致相同，校長們也建議成立「小天使制度」：請一位和該生較為要好的同班同學擔任小天使，多陪伴該生，適時提醒老師注意該生的上課情況，如遇緊急狀況，小天使儘速通知護理師及老師。落實代課交接制度：若非緊急代課狀況，原授課教師應善盡告知代課老師學生

身心狀況，如此將可避免意外事件的發生。另外校長們也希望藉此個案對學生做生死教育、生命教育、減壓處理。

本研究結果希望提供下列幾點建議以供相關單位及人員參考：

- 一、搭配防災演練進行校園危機模擬，可增進學校成員危機應變能力，透過演練可以檢討缺失並做為修正改進之參考。
- 二、強化危機處理機制，包括人、事、物，硬體方面包括設置警報、警鈴求救設備，加強或修復校園設施，如填補操場坑洞；人的方面，加強教師危機意識，確實了解每位學生狀況，特別是針對有特殊體質列案管理之學生。

總之，危機處理是一個團隊的工作，需要集思廣益，方能截長補短，每個人都扮演很重要的角色，相互溝通，才能夠有效進行危機管理。本組以個案探討為開端，融合學者專家意見，以及教育現場實務人員校長、主任、教師等觀點做研究。學校運作難免會遇到危機，這是檢視學校危機處理體系的機會，卻也是校園成長轉變的機會與動力，因此落實校園危機管理，才能真正化危機為轉機。

參考文獻

- 余美瑩（2005）。屏東縣國民小學校園危機管理之研究。國立屏東師範學院教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- 吳清山（2008）。校園危機管理的理念與策略。北縣教育，63，14-20。
- 洪啟昌（2008）。校園危機溝通。北縣教育，63，21-24。
- 蔡進雄（1998）。組織危機管理策略。人力發展月刊，4，52-59。
- 田福連（2011）。校園危機管理認知與策略作為。左營國小小品論文，高雄市。
- 顏秀如（1997）。國民中學校園危機管理之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 吳宗立（民94年）。學校危機管理案例分析。教育研究與發展期刊，第一卷第二期，136。
- 許龍君（民87年）。校園安全與危機管理。台北：五南。
- 黃俊傑（民98年）。談校園危機管理推動策略。國教之友，60（1），29。
- 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，高雄市。
- 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論文，新竹市。