

國民小學危機管理之研究 —以三所學校事件為例

曾恕華、陳宥然、陳昱仁、陳永堂、李柏儒
鄭適慶、張銀瓶、熊黛綾、鄭彩敏、黃雪萍

摘要

隨著近代民主意識的抬頭及社會風氣的演變，整體環境對學校教職員工的要求日益高漲，不論在教學活動、生活教育或安全保護等各方面，只要稍有不慎，往往便成眾人苛責的焦點，且近年少子化趨勢日益嚴重，每個孩子都備受呵護，值此之時，若學生稍有差池，家人內心的疼惜可想而知，再加上資訊科技發達，媒體興盛，一旦校方處理不當，將引發更大的風波，是以妥適處理學生事務，落實危機管理，以降低對學生及學校的危害，乃成當前教育工作者的顯學。

本研究主旨在藉由校園危機管理之文獻探討，來瞭解學校在校園危機事件處理過程應關照之重點內涵，再針對實際案例進行團體討論個案分析、形成結論，提出建議，以供教育行政機關及學校在校園危機管理作為之參考，其結論歸納如下：

- 一、學校相關人員要有校園危機意識，主動預防危機的來臨。
- 二、校園危機可能發生在任何時、地，對學校或個人可能造成嚴重影響。面對校園危機時的冷靜應對與負責態度是非常重要的。
- 三、危機事件初期處理不當，可能衍生更嚴重的危機，學校相關人員必須做好完善的準備。
- 四、學校相關人員對校園危機管理相關理論的預先深入理解有助

於臨場應變與危機處理。

五、危機事件都有一定潛伏的因子存在，這些特性與混沌理論大致相符。

六、學校面對危機事件若能切實檢討改善，就發揮了回饋作用，可將學校導入平衡和穩定狀況。

關鍵詞：校園危機管理

壹、緒論

隨著近代民主意識的抬頭及社會風氣的演變，整體環境對學校教職員工的要求日益高漲，不論在教學活動、生活教育或安全保護等各方面，只要有所不慎，往往便成為眾人苛責的焦點，且近年來少子化趨勢日益嚴重，使得每個孩子都備受呵護，值此之時，若學生稍有差池，家人內心的疼惜可想而知，再加上資訊科技發達，媒體興盛，一旦校方處理不當，將引發更大的風波，是以妥適處理學生事務，落實危機管理，以降低對學生及學校的危害，乃成當前教育工作者的顯學。

一、研究背景與動機

二十世紀後期至二十一世紀是科技進步、資訊發達的時代，任何事件都可能經由資訊傳輸管道迅速散播而使情況更加艱難複雜，而學校妥適的危機管理，正可有效控制危機擴散，紓緩其對學校之傷害，實應多予著墨。

今日不做，明日便會後悔。防微杜漸的念頭是學校所不可一日或忘的，往往一時的疏忽或漠視便能造成無法抹滅的傷害，而欲減少校園事件的發生，便得由事件發生前的預防著手，經由前端源頭的管控，斷絕可能的成因，是以傳統的危機處理作為已不敷現下的需求，唯有將事件發生前的預防、事件發生時的處理、事件發生後的善後統合為完整的管理體系，方能有效竟功。

研究者本身任職於國民小學，對於小學階段的學生理當投入更多關心，為此各縣市教育局處也制定一系列的工作守則以為學校單位之依循，但相對於不當管教、食物中毒、受傷甚至意外身故的新聞仍層出不窮，因此實有必要針對校園危機管理作為進行了解。

基於上述之研究背景，研究者對校園危機管理方面頗有深入瞭解與探討之意圖，以追尋改善現行狀況之可能，以下就本研究之動機予以陳述：

（一）校園危機管理乃現今教育人員不可忽視之課題

就普遍的理解而言，校園相較於其他環境應是安全且令人放心的場所，而學校的工作同仁亦當以此自許，但依數據所呈現的事實卻不然，相對於教師不當管教、學生墜樓、受傷、自殺、中毒甚至意外身故的新聞仍層出不窮，在在都顯示還有許多可待努力的空間，倘若學校教育工作者又對相關作業程序及處理原則不甚熟悉，勢必將倍感煎熬，故實應對危機管理有更深入之認識。因此本研究之動機之一，乃為瞭解校園危機管理之關鍵內涵。

（二）學校應充分落實校園危機管理之作為

一所學校的學習環境與組織氣氛是否安定祥和，需視該校面臨各項偶發事件時的系統作為之良窳而定，愈能系統性規劃處理者，其績效肯定愈佳，否則勢必時常使校園處於動盪不安、人心惶惶之境，故校園危機管理實際作為的好壞，所牽涉的絕不僅僅是單一事件的局部層面，而將是串聯無數事件後所構成之學校整體表徵。是以探究國民小學校園危機管理之具體案例作為，從而尋求改善之道，乃為本研究動機之二。

（三）妥善的校園危機管理能使學校免於災禍

「不教而殺謂之虐」，一位教育人員不論其任職學校規模，都有一定的課務及業務工作必須進行，再加上近年來行政工作愈趨繁雜多元，導致教師兼任行政的意願降低，連帶影響行政人員流動情形偏高，倘使此時未有妥善的經驗傳承機制，勢將形成嚴重的危機缺口；又或某些校園事件非單憑學校一方之力便可杜絕，如危險校舍拆除重建、校園老舊設備更新等便需龐大的經費補助才能成行。所以瞭解學

校單位在處理校園危機事件或建置危機管理體系時，面臨哪些困境、缺乏哪些支援乃為本研究動機之三。

綜上所述，校園已不再是如以往般內部封閉的環境，而是個開放性的系統，所有校園內外的事物，都將迅速地傳遞開來，倘若教育人員在危機管理的預防方面，可以有較佳之作為、較多之著墨，則後期危機處理及善後階段的辛勞，便可相對獲得減輕，是以本研究乃為此期望能在校園危機管理上略供棉薄之助力。

二、研究目的

基於前述背景與動機，本研究期望藉由探討國民小學校園危機管理，並以三所公立國民小學事件為研究範圍，來瞭解各校在校園危機管理實務作為的現況與困境，並根據研究結果提出建議，供教育行政機關及學校在校園危機管理作為之參考。而由於國內目前已有一些有關校園危機管理的研究，研究者希望經由文獻整理與案例分析後，達成下列之研究目的：

- (一) 瞭解國民小學校園危機管理應有之具體作為。
- (二) 瞭解國民小學校園危機管理之因應現況。
- (三) 瞭解國民小學校園危機管理所面臨之實施困境。

三、名詞釋義

為使本研究之重要名詞意義明確，以便進一步分析其內涵，確定研究方向，茲界定如下：

(一) 國民小學

國民小學乃指按國民教育法第四條第一項所提由直轄市或縣（市）政府依據人口、交通、社區、文化環境、行政區域及學校分布情形，劃分學區，分區所設立之學校。

(二) 校園危機管理

學校人員在推動教育活動的過程中，為因應危機發生前中後之系統化的動態管理活動，在危機發生前進行有效預防措施；一旦發生危機，則能以迅速且策略規劃性地妥適處理；且於危機發生後，推動善後作為，並形成反饋，以改善危機管理工作。

貳、文獻探討

Fink在其「危機管理」一書中提到，因不知道實情而產生恐懼，令大多數人恐慌；可是瞭解實情後產生的恐懼，又幾乎令所有單位發生危機（韓應寧譯，1987）。在校園內，我們也會因不知道危機何時會發生、怎麼發生而感到恐慌，更可能因知道許多校園危機發生後的殺傷力與破壞力，而惶惶不可終日，反又因此出現了危機。

校園危機管理的可貴之處，便在於平日可安定人心，讓學校師生皆能在自己的崗位上戮力授課與學習，而一旦發生緊急變故，亦能有條不紊、按步驟地逐一化解，不致使校園陷入動盪與不安的情境，值此科技日新月異、資訊傳播無遠弗屆之時，任何學校單位都不可再自處於封閉的象牙塔，反應納入更多外界知識，正視危機管理之作為。

一、校園危機管理之核心內涵

（一）校園危機之定義

表1 校園危機定義彙整表

學者（年代）	定義
許龍君（1998）	就學校整體性而言，學校無法運用過去有效的處理方式處理所遭遇之校園安全難關，以致校園遭受的傷害持續存在甚至擴大，進而陷於束手無策的處境；就學校個體性而言，當學校教職員工生遭遇難關而無法適當處理，至使其個體即將發生重大傷害或變故時皆可稱之。
黃坤錦（2001）	使學校相關人員產生危急的威脅感與恐懼感，令學校處於一種危懼的情境中。

學者（年代）	定義
林賢春（2003）	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。
吳宗立（2006）	那些突如其來或毫無預警的事件，對學校造成具體或潛在的威脅，影響學校組織運作與發展。
郭玟婷（2007）	在不確定或不預期的情境之下，發生於校園內或與學校成員有關之意外或緊急事件，造成組織或成員心理及生理上的不安、壓力或傷害，並導致學校無法正常運作，或以現有的人力、物力、資源，難以立即解決。
Everett（1991）	一個不能忍受的狀況、不穩定的情況或是突然的改變，會打亂學校正常運作，需要學校立即注意和解決。
Batsis（1994）	任何迫使學校正在進行中的活動暫停之威脅事件。

資料來源：研究者自行整理

如表1所述，研究者比較各學者於校園危機的定義可以看出，在校園危機是突然無預警的（林賢春，2003；吳宗立，2006；郭玟婷，2007；Everett, 1991）；校園危機必須在短時間內反應處理（林賢春，2003；郭玟婷，2007；Everett, 1991）及校園危機可能使學校無法正常運作（林賢春，2003；吳宗立，2006；郭玟婷，2007；Batsis, 1994；Everett, 1991）等方面是相雷同的，唯另有幾位學者特別將校園危機對組織或個人的影響納入定義之中（許龍君，1998；黃坤錦，2001；郭玟婷，2007），亦值得參考。

故總而言之，研究者按照表1各家對校園危機的闡述，將校園危機定義為校園內所發生足以影響學校正常運作且對組織或個人的心理、生理造成衝擊之突發性、不預期的緊急事件，迫使學校成員必須在短時間內採行有效的管理作為以消弭或降低其危害，使校園恢復或改善其原本狀態。

（二）校園危機管理的定義

校園危機管理的意義最重要的是利用科學的方式與團隊的力量

持續維護學生與學校內人員生命、財產的安全，透過不斷的修正與學習，事先做好準備以便降低危機所帶來的危害（詹棟尊，2008）。在現今的社會環境中，學校單位若未能有效防範或處理危機事件，將可能動輒得咎，為個人及組織都帶來極大的傷害，實不可不慎。以下茲就學者對校園危機管理的看法，整理如表2。

表2 校園危機管理定義彙整表

學者（年代）	定義
黃振球（1996）	學校當局對於危機的預防及發生後的處理。
鄭英敏（1996）	學校教育人員，在執行教育目標的過程中，事前無法預控的突發事件，必須把握最關鍵時刻，發揮高度智慧、最佳的抉擇、運用科學方法及團隊精神，做有效而適切的處理，以確保或減少師生財務及生命的損失。
何俊青（1997）	學校組織針對潛在或當前危機，於事前、中、後，採用科學程序和方法，進行計畫性的因應措施，且藉由資訊的回饋，不斷修正調適，以有效預防、處理與化解危機的歷程。
林賢春（2003）	學校對校園危機發生前的計畫與演練、危機爆發時的控制及處置、以及危機解除後的評估及復原等一套連續性運作的因應策略。
范兆寅（2004）	為了防止危機產生、消除危機因子、減輕危機危害，而進行有組織、有計畫、有系統的動態管理歷程，包括校園危機發生前的預防準備、校園危機發生時的控制處理，以及校園危機解除後的善後處理等三階段。
Fishma（2001）	學校危機管理的主要責任是對於危機能做出靈敏的反應。

資料來源：研究者自行整理

按表2學者們對校園危機的詮釋，鄭英敏（1996）特別將校園危機管理界定在學校教育人員從事教育活動時的範疇，而在具階段性分別（黃振球，1996；何俊青，1997；范兆寅，2004）、動態的（林賢春，2003；范兆寅，2004）及有計畫性（何俊青，1997；林賢春，2003；范兆寅，2004）方面則與危機管理雷同，不過研究者認為，能在已發生的危機中取得資訊，獲得回饋以作為改進管理措施的依據（何俊青，1997），是在校園危機管理中非常重要的一環。

所以綜合各學者之論述，並結合危機管理的概念，研究者認為校園危機管理乃學校人員在推動教育活動的過程中，為因應危機發生前中後之系統化的動態管理活動，在危機發生前進行有效預防措施；一旦發生危機，則能以迅速且策略規劃性地妥適處理；且於危機發生後，推動善後作為，並形成反饋，以改善危機管理工作。

Fink認為危機的走向依階段別有潛伏期、爆發期、後遺症期、解決期的順序進行，而危機管理就是希望在發現預兆時，馬上掌握大局，找出解決危機最直接、迅速的方法，轉危為安（圖1、圖2）（韓應寧譯，1987）。但危機的發生本身即具有混沌的特質，無論管理措施多麼綿密，終究可能產生危機，管理者在此所努力的，無非是為減少危機發生的次數及縮短發生後處理及善後的時程，故危機管理實亦可視為一循環的歷程，危機善後措施並非管理活動的終點，而是銜接另一輪嶄新危機預防、處理、善後活動的起始，其概念可以圖3表示。

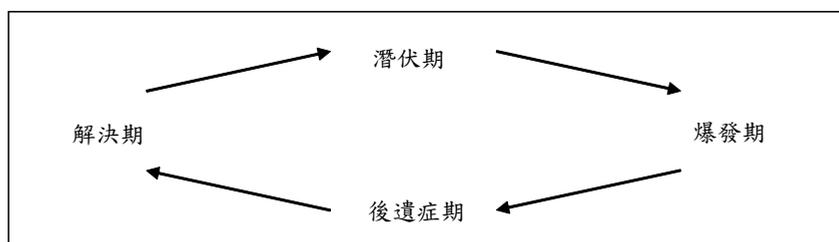


圖1 危機的走向

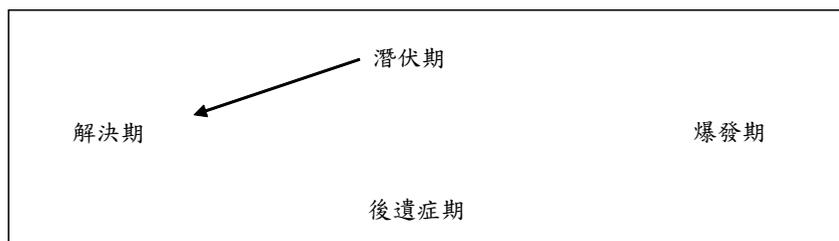


圖2 希望的危機走向

資料來源：韓應寧譯（1987）

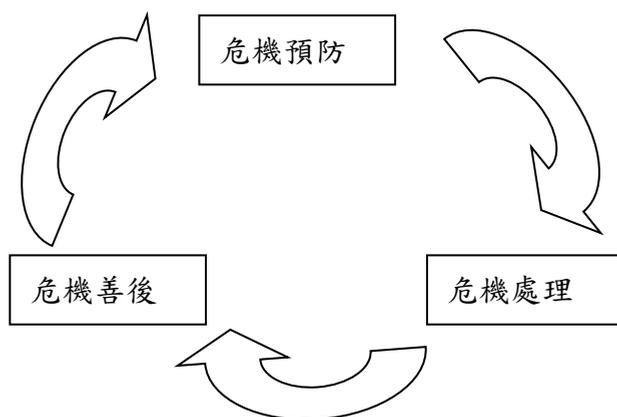


圖3 危機循環概念圖

資料來源：研究者自行繪製

（三）校園危機管理的歷程

階段性乃校園危機管理的特性之一，按不同階段的分類，各有其相對應之策略運作，因此，瞭解各種不同階段分類的方法，實屬必要，而普遍來說，多數學者之階段分別大致有三階段論、四階段論及五階段論，研究者從中擷取幾位學者論述，分列如後。

1. 許龍君（1998）將危機管理分為預防、控制、搶救、復原四個階段：

- （1）預防

此階段最重要，是危機管理的首要工作。

- （2）控制

危機產生之後，要儘快控制危害，一方面不可把安全的人、事、時、地、物，隨意未經規劃地投入危機區；一方面要控制危機，不可讓危機擴散，並儘量使損害降至最低點。

(3) 搶救

將所有可以，以及有能力搶救災害的人、事、時、地、物，凝結成有組織的救援力量，並投入救援工作。

(4) 復原

解除急迫的危機，只是危機處理的前半部，後續復原工作處理得當，使個體或團體恢復正常的運作，更加重要。

2. 吳宗立（2006）的研究將危機管理分為舒緩、準備、回應和復原四個階段，其工作重點如下：

(1) 舒緩階段

此階段是針對人力所能控制及防止的危機，積極加以抑制，以減少發生機率；對非人力所能控制及防止的危機，採消極防範措施，以減少損害。

(2) 準備階段

此階段是為發展危機發生時的應變能力，以使各反應工作充分運作。

(3) 回應階段

此階段主要任務是重建組織秩序，賦予人員在危機時的行為準則，使受害程度降至最低。

(4) 復原階段

分為修復性復原及轉型性復原，前者指協助組織復原至可運作的最低限度；後者則指藉由重建的過程，對組織重新規劃，形成組織改造的契機。

3. 英國學者Blackley（1994）所提出之整合式危機管理，將危機管理分為評估、預防、準備、回應及恢復五個階段，茲分述如下：

(1) 評估

此階段是利用測量組織危機系統，來達到偵測組織危險的訊息與程度，其目的旨在預測危機，並做好事前的預防工作。

(2) 預防

在此階段，組織必須發展危機規劃作業，對於潛在的危機事件，採適當的步驟，以預防危機之發生並降低其負面之影響。

(3) 準備

透過組織間的相互溝通與共同運作，來進行檢測危機應變計畫之有效性與可行性，進而修正錯誤以符合實務狀況之需求。

(4) 回應

快速的回應不是獨靠那些詳細的應變計畫或程序，儘管計畫是基本的需求，但必須兼具普通、易懂、富彈性，適合對臨時事件迅速反應。

(5) 恢復

此階段主要職責在於照顧傷患，並清除災害現場，時間可能會延長，法律訴訟持續不斷，然而組織應瞭解大眾的需求在哪裡，對於受傷者及其家屬必須全力支持與照顧，盡力重建組織形象，最後必須學習經驗，作為下次處理危機之參考。

4. Jay Nunamaker將危機管理分為三個階段，即危機爆發前階段、危機發生期間及危機解決後（引自詹中原，2004），茲敘述如下：

(1) 危機爆發前的活動

主要是負責協助組織對危機情境作預期，並在危機發生前即將危機消弭於無形。其活動包含：建立危機計畫系統、危機訓練系統、危機感應系統等，並建立危機管理知識庫，負責危機相關情境草擬及推演。

(2) 危機爆發時的活動

主要在對危機管理小組提供相關支援，如重要訊息及資源等之提供。此階段的執行機構大致可分為：危機指揮中心、危機情境監測系統及危機資源管理系統。

(3) 危機解決後的活動

對組織的執行績效工作評估，並將評估結果作為對目前危機管理過程的修正參考。主要任務有：成立評估調查系統，確認危機的成因；加速復原工作的進行；繼續推行下一波危機管理計畫。

表3 各學者對危機管理歷程之階段分類

作者	年代	階段
許龍君	1998	(1) 預防 (2) 控制 (3) 搶救 (4) 復原
吳宗立	2006	(1) 舒緩 (2) 準備 (3) 回應 (4) 復原
Blackley	1994	(1) 評估 (2) 預防 (3) 準備 (4) 回應 (5) 恢復
Nunamaker	詹中原 2004	(1) 危機爆發前的活動 (2) 危機爆發時的活動 (3) 危機解決後的活動

資料來源：研究者自行整理

按上述各家就危機管理之歷程所作之階段分類，雖各自略有歧異，然內容上實無太大差別，均具有事前防範未然作為、事中緊急應變措施及事後復原改進機制，故研究者將表3整理如表4列述於後。

表4 各學者對危機管理歷程之三階段分類

作者	年代	階段		
		事前防範	緊急應變	復原改進
許龍君	1998	預防	控制、搶救	復原
吳宗立	2006	舒緩、準備	回應	復原
Blackley	1994	評估、預防	準備、回應	恢復
Nunamaker	詹中原 (2004)	危機爆發前的活動	危機爆發時的活動	危機解決後的活動

資料來源：研究者自行整理

由表4看來亦與Coombs（林文益、鄭安鳳譯，2002）將危機管理分為前危機階段、危機事件及後危機階段頗有異曲同工之處，因此，本研究擬以危機管理的三階段論作為主要之敘述範疇，以明白各階段所應注意之工作內容及規劃方向。

二、校園危機管理之理論基礎

研究者擬藉由探討與校園危機管理相關之理論，以深入了解校園危機管理之建構基礎，茲就下列混沌理論、學習型組織理論、溝通理論及破窗理論四大部份依序陳述：

（一）混沌理論

混沌理論或稱動態系統理論、非線性動力學、非均衡系統模式，乃由自然科學領域興起，起初是對大自然許多無可解釋與預期現象的詮釋，而後逐漸應用到人文、社會與教育範疇（陳木金，2002；李宏才，2003；秦夢群，2006；吳宗立，2009）。而其內涵因不同學者研究取向之差異，如國內學者陳木金（2002）將混沌理論分為七大向度、李宏才（2003）分為五大構面、秦夢群（2006）主要分作四大特徵、吳宗立（2009）則分為五大要點；國外學者Hayles（1990）認為混沌理論至少有五大特徵、Griffiths, Hart 和 Blair（1991）分為七項論

述、Murphy (1996) 則提出七個概念，其論點各有不同，而研究者針對研究主題，擬採蝴蝶效應、非線性、回饋機制、奇異吸引子、耗散結構加以闡述，實與吳宗立 (2009) 較多契合。

1. 蝴蝶效應

或稱敏感於初始條件，Griffiths、Hart 與 Blair (1991) 認為此概念為混沌理論的中心主題。「假設今天巴西有一隻蝴蝶展翅拍動，其對空氣造成的擾動，可能觸發下個月美國德州的暴風雨。」因此，從蝴蝶效應可以推知只要初始條件的小小差異，對事件的影響，就可能產生巨大不同的結果。

2. 非線性

在「線性關係」中，因果成比例狀態而且其重要性是相對等的，這意味著可以藉由變項的操弄而預知結果 (吳宗立，2009)。而「非線性關係」即指因果不一定成比例關係，一個系統中的各種關係是由一些原因產生很多不同的結果，無法用線性關係來解決。

3. 回饋機制

秦夢群 (2006) 提到系統的過去歷史決定其進化方向，然後在隨機與動態中，系統中各吸引子導致成果的產出，如此反覆進行，產出的成果回饋至系統而成為新的輸入，並因此產生波動而激發出下一波新的結構。在混沌系統循環中的回饋機制，使得輸出項回饋返回到系統裡如同輸入項一樣，形成回饋圈以引發系統產生自我組織和轉變，進而使混沌狀態逐漸變成穩定狀態 (吳宗立，2009)。

4. 奇異吸引子

Bobner、Newman與Wessinger認為奇異吸引子表示有一或多個潛藏的規準或原則，它會主導系統的演變，雖然變幻萬千，但仍在某特定範疇內，它具有穩定的特質，是可以被預測的，可視為影響系統運

作的重要因素（吳宗立，2009）。故奇異吸引子是在混沌情況中的規律性線索，就如被慣用來說明類似情狀的鐘擺現象，觀察者可依照鐘擺來回擺動的軌跡描繪出鐘擺運動的模式，倘若我們在這個系統中加入其他力量，此模式型態將愈趨複雜，奇異吸引子的改變便可依據此系統改變的情形被描繪出來。

5. 耗散結構

秦夢群（2006）指出耗散結構的存在，其主要特徵為能自外部環境中吸取能量。在熱力學中，系統為了不因能量的消耗而產生衰退的現象，進而造成解體，就必須自外界吸取新的能量。故耗散結構為非穩定之系統，來自外部環境與系統本身之隨機波動與騷亂不斷發生，此種不穩定的狀態達至臨界點，系統內部的平衡即造成斷裂，而導致長期的混沌狀態，或是趨於另一新的、更高層次的耗散結構，一旦建成便再樹立另一平衡關係，此時外部與內部的隨機波動又起，開始另一波的變化，因此，耗散結構乃是一種「穩定—崩潰—重組」的更新過程。

校園危機既有混沌的特性，在進行校園危機管理時，我等自然要留意日常微小的徵候，予以有效阻絕，避免蝴蝶效應的發生，同時在各類危機非線性的情境中，找出奇特吸引子，於異中求同，進而規劃出相應之管理策略，形成回饋循環，使穩定的校園情境趨於耗散崩潰之際，能藉此迅速重組，建構新的穩定情勢。

（二）學習型組織理論

學習型組織概念的產生，原先是來自企業界對因應變革、提高效率，俾能獲得生存發展的關注（吳煥烘，2004）。其之所以受到重視，自是在於能有效指引管理者建構更具競爭力的組織，故學校為因應時代趨勢，自當予以結合建立學習型學校，使學校能從各種危機中習得永續經營之作為。而學習型組織之內涵，主要是參照Senge的五

項修練，包含自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習及系統思考，其中尤以系統思考為最重要之關鍵。Senge的五項修練分述如下（郭進隆譯，1994）：

1. 自我超越

自我超越是培養個人自我挑戰的胸懷，區別什麼是自己真正想要追求的事物，什麼是無關緊要的枝微末節，學習不斷釐清並加深個人的真正願望，集中精力、培養耐性，客觀地觀察現實，反省檢討自己的想法，並做適當的調整與修正。能自我超越的人，定能面對各種挫折，從而激發其創造力，是一種真正的終身學習。

2. 改善心智模式

每個人對事物的認知，都有先入為主的刻板印象，心智模式即是根深蒂固於心中的思維模式，決定我們如何認知週遭的世界，以及影響我們如何採取行動背後的假設、成見、圖像和印象。改善心智模式乃運用自我反省，採多樣化思考，學習將內在的想法坦露出來，詳加審視內心的意圖並去除習慣性防衛，以開放的心胸接納他人的想法，從行動中反思，探尋真知，增進合作學習。

3. 建立共同願景

願景是一種共同的願望、理想、遠景或目標。共同願景是組織未來發展的圖象，以指引組織成員行動的方向，故管理者應具備建立共同願景的能力，激發組織成員對實現目標的渴望，同時運用系統思考塑造整體圖象，將個人願景予以結合為共同願景，使其發自內心的遵從，相信在追求組織目標的同時，也能塑造自己的未來，如此才能永續發展，故是一種由下而上的組織溝通過程。

4. 團隊學習

團隊是學習的最佳單位，唯有團隊能學習，組織才能學習。團

隊學習重視其中每個成員扮演的角色，無論哪個階層的成員都是學習者，其運用深度匯談與討論，以多樣的觀點探討複雜的問題，仔細聆聽，避開習慣性防衛，自由交換意見，以激發團隊智慧，培養合作能力，並藉此發掘個人無法獲知之洞見，發揮一加一大於二的功能，讓團體智慧超過個人智慧。

5. 系統思考

一般人在思考問題時，常依賴舊有的經驗解決問題，而不深入探究問題的因果關係。系統思考是指組織能以擴散性思考取代狹隘的思考推論，擴大思考網絡視野，觀察事件發生的環狀因果互動關係，避免片段的思考，是一種綜觀全局以及掌握整體的能力，在複雜的問題中，既能見樹又可見林，從一般被動反應的現狀，轉而有效掌握，開創新局。

總體而言，學習型組織乃運用系統思考從事各種問題解決，從而有效促進個人自我超越、改善心智模式，並統合個人願景與組織願景，在團隊共同學習、互相激盪的氛圍中，促進組織變革與創新。

在學校經營中，追求組織的永續發展是願景也是目標，而學校學習系統的建立，可以從成功或失敗的案例中習得經驗教訓及適應變革的能力，成為將危機扭轉為轉機的力量，故學校在危機失衡的脫序狀態，可經由回饋學習系統，改變心智思考模式，使組織在複雜的環境互動下，找回穩定平衡的狀態。學習系統透過系統思考，改善心智模式，建立共同願景，發揮團隊學習的力量，達到自我超越的目標，有助於改善傳統科層體制僵化之現狀，增強對危機敏銳的觀察力，發揮危機處理的應變力，並促進校園危機管理之提昇（吳宗立，2009）。

（三）溝通理論

溝通在校園危機管理中所佔之角色地位十分關鍵，任何意見的交換、訊息的傳遞皆屬此一範疇，所涵蓋的內容相當廣泛，而有關溝

通的理論，不同學者之見解亦有不同，其中有以溝通的歷程分者、有以溝通的種類分者、有以溝通的方式分者，或闡述溝通的原則、媒介、網絡者（謝文全等，1995；吳清山，1996；洪祥，2005；秦夢群，2006），而在本研究中，研究者所注重的是能否藉由有效的溝通來進行校園危機管理之作為，故以下僅從高宣揚（1991）、羅曉南（1993）、曾慶豹（1998）、李智賢（2006）等人的論述中就哈伯瑪斯溝通行動理論所提出溝通之四項有效性宣稱予以敘明：

1. 可理解性宣稱（**comprehensibility claim**）：說話者必須以能被他人理解之文法、語法結構來表達其意念，以便說、受話雙方能從語言結構中獲得正確的相互理解。
2. 真實性宣稱（**truth claim**）：說話者說明的事件或陳述的知識需符合事實，亦即當是則是、當非則非，沒有是非不分的情形。
3. 真誠性宣稱（**truthfulness claim**）：說話者說明事件或陳述知識時的態度是真誠的，亦即誠實地表露自己的意向，表裡一致而能獲得聽者的信賴。
4. 正當性宣稱（**rightness claim**）：說話者對事件的說明或知識的陳述，均應在與聽者都接受的社會規範背景之下，建構溝通關係，包含道德規範、法律約束、傳統制度等。

上述四項宣稱，除可理解性宣稱牽涉語言本身結構外，另外三項宣稱分別關聯於主觀世界（內在自然世界）、客觀世界（外在自然世界）及社會世界，因此，溝通時除了語言邏輯架構必須清晰易懂，還要能將說話者內心所要表達的意向與外在事物的現況相結合，並在說話者與聽話者都能認同的社會規範價值下進行，方能形成良好有效之溝通。

在校園危機管理的各階段中，為使決策能有效推展，問題能妥善解決，主事者必須善用溝通的技巧方能達成，唯有言詞的表達能被理

解，敘述的理由能被認同，展現的誠意能被接受，說明的事實能被相信，才可能使主體雙方意見一致、作為一致而朝共同的目標努力或消弭危機於無形。

（四）破窗理論

美國心理學家辛巴杜（Philip Zimbardo）曾於1969年在美國加州做過一項測驗，他找來二部外觀相同的車子，將車牌拿掉且頂棚打開，一部放在較亂的街區，另一部則置於中產階級社區，過了不久，放在較亂街區的车子就被偷走，但置於中產階級社區的车子則過了一星期仍安然無恙，但後來辛巴杜將車窗打破一個洞後，很快地這部車也被偷走了，由此實驗，兩位研究犯罪學家威爾森（James Q. Wilson）和凱琳（George L. Kelling）於1982年提出破窗理論（李湧清、黃啟賓，2008）。

破窗理論的觀點在於一棟大樓的窗戶若有破損，此時若不及時修復，則經過的路人勢必覺得此處無人關心，進而給予暗示性的鼓勵，讓更多人去打破更多窗戶，並逐漸擴散到其他鄰近街道，使整個社區看起來雜亂無章，沒有秩序。由此概念引到犯罪行為，即是將破窗視為一種比喻，意指初期較輕的犯罪或違反公共秩序的行為，若能立即予以修正或遏止，便可避免繼續擴大，甚至到不可收拾的地步，也就是所謂「防微杜漸」的觀念。

破窗理論在校園危機管理方面的應用，我們可推展到學生初級不當行為的導正、親師隱忍未發的情緒之疏通等，讓可能擴張的危機在形成初期便獲得有效的控制與解決，否則一旦事態擴大，所需投注的心力與耗費的資源，將遠遠超過預期，所以學務人員應秉持寧可多處理小事以防備大事發生的態度，在事態未蔓延擴大前，便以妥適的作為以及完善的規畫將之化解，以維校園安寧與祥和。

在校園危機管理的組織運作中，混沌理論及破窗理論可提供管理

者在危機發生前預防及危機解決後運作之思考方向，以防止危機徵兆之擴大及應用回饋機制不斷重組耗散結構，建置更完整扎實之危機管理系統，至於學習型組織則有利於凝聚組織力量，提升整體效能，進而使危機管理之內部運作順暢、各方連結性強，在面對各式危機時，皆得以迅速因應處理，同時發揮有效溝通之理論概念，期使面對危機之各方都能獲致最圓滿之結果，使校園在穩定的狀態中持續精進成長。

三、校園危機管理之運作策略

在現在的教育環境中，任何學校為了維繫校務順暢、減少不必要之困擾甚至傷害，都不能忽視校園危機管理之處置作為，因此，妥適地規劃運作策略，以有效預防危機發生，乃理所當然為首要之務，但天有不測風雲，危機的混沌現象非時時刻刻皆能防堵，一旦發生亦當能迅速處理、善後，恢復原本之安定狀態，並從中學習以使危機管理之作為更加完備。以下擬就各學者校園危機管理之策略、現行校園危機管理之作為及校園危機管理之困境予以探討說明。

(一) 校園危機管理之策略

有關校園危機管理之策略作為，各家學者之見解及敘述方法不一，故研究者經整理後，取與本研究內容及範圍相近者，列於表5。

表5 校園危機管理之策略作為

作者（年代）	策略作為
徐士雲 (2002)	1.擬定危機應變計畫；2.建立危機處理小組；3.建立溝通網絡；4.清楚法律責任；5.落實教育訓練；6.健全組織運作；7.有效危機溝通；8.追蹤輔導。
林賢春 (2003)	1.擬定危機管理計畫；2.成立危機管理小組；3.建立溝通及工作網路；4.編製危機反應手冊；5.注意相關法律事務；6.人員教育訓練；7.計畫執行；8.資源有效運用；9.快速回應；10.危機管理計畫的檢討與修正；11.後續心理輔導。12.受害者之協助。

作者（年代）	策略作為
黃健忠 (2004)	1.擬定校園危機應變計畫；2.成立校園危機應變中心；3.籌組校園危機事件處理小組；4.加強安全教育；5.維護環境安全；6.演習；7.建立處理流程；8.啟動緊急通報系統；9.建立發言人制度；10.善用資源；11.召開檢討會報；12.個案追蹤輔導。
范兆寅 (2004)	1.成立危機處理小組。2.擬定危機應變計畫；3.落實警戒防護；4.建立通聯網絡；5.進行教育訓練；6.保持良好溝通；7.評估調查；8.組織復原；9.組織學習。
余美瑩 (2005)	1.擬定危機應變計畫；2.成立危機應變處理小組；3.建立良好溝通管道；4.建立緊急通報系統；5.編製危機處理手冊；6.完善的環境設施；7.維持良好公共關係；8.蒐集並管理資訊；9.成立評估系統；10.加速復原；11.從經驗中學習；12.建立追蹤輔導時間表。
林培彥 (2005)	1.擬訂校園應變計畫；2.編製危機反應手冊；3.成立危機管理小組；4.落實危機模擬演練；5.強化危機意識；6.做好校內外溝通工作；7.建立危機管理知識庫；8.成立危機管理中心；9.監控危機情境；10.控管危機資源；11.做好危機溝通；12.檢討校園危機事件；13.加速復原工作；14.危機管理的再推動。
傅天養 (2005)	1.擬定校園危機管理計畫；2.建立預警系統；3.加強模擬演練；4.成立緊急應變小組；5.落實發言人制度；6.定期舉辦教育訓練；7.加強對外聯繫；8.善用資源。
吳宗立 (2006)	1.擬定應變計畫；2.危機預防演練；3.建立緊急聯絡網；4.建立危機感應系統；5.啟動危機處理小組；6.設置發言人；7.強化危機監控系統；8.危機資源管理；9.危機善後處理；10.建立回饋系統；11.成立學習機制。
郭玟婷 (2007)	1.感應危機警訊；2.擬定應變計畫；3.危機預防演練；4.建立緊急聯絡網路；5.建立危機感應系統；6.偵測危機情境；7.啟動危機管理小組；8.設置發言人；9.強化危機監測；10.運用危機資源管理系統；11.評估危機管理計畫；12.復原及追蹤輔導；13.修正及學習成長。
詹棟尊 (2008)	1.擬定校園危機應變計畫；2.編製危機處理手冊；3.成立危機管理小組；4.確認主要發言人；5.建立緊急聯絡網；6.教育訓練；7.危機資源管理；8.危機情境監測系統；9.建立良好公共關係；10.建立連絡網路；11.籌劃支援資源；12.建立緊急通報系統；13.復原學習；14.追蹤輔導。

資料來源：研究者自行整理

由表5可知，各學者對校園危機管理之策略作為表述不一，故本研究整理上述相關內容後，按危機管理之三階段論，分危機發生前之活動、危機發生時之活動及危機解決後之活動來各別條列其相關策略：

1. 危機發生前之活動

- (1) 擬定校園危機應變計畫。
- (2) 規劃危機處理應變小組。
- (3) 落實發言人制度。
- (4) 建立緊急通報系統。
- (5) 建立緊急聯絡網。
- (6) 定期舉辦教育訓練。
- (7) 建立良好溝通管道。
- (8) 維持良好公共關係。
- (9) 進行危機模擬演練。

2. 危機發生時之活動

- (1) 啟動危機處理應變小組。
- (2) 進行校安通報。
- (3) 統一對外發言。
- (4) 進行危機情境監測。
- (5) 統合危機支援資源。
- (6) 推動有效危機溝通。

3. 危機解決後之活動

- (1) 加速復原工作。
- (2) 經驗學習。

- (3) 追蹤輔導。
- (4) 修正危機管理計畫。
- (5) 建構危機管理知識庫。

(二) 現行校園危機管理之作為

為完善校園災害管理機制，教育部陸續頒布「教育部構建校園災害管理機制實施要點」（92年10月20日臺軍字第0920146958號）（附錄一）、「校園安全及災害事件通報作業要點」（92年12月1日臺軍字第0920168279號）（附錄二）及「各級學校重大緊急校安事件處理流程」（臺軍字第0960082287號）（附錄三），通令各校訂定校園災害管理實施計畫，明定減災、整備、應變及復原等階段具體作為及作業流程，遇重大緊急校安事件，必須依「各級學校重大緊急校安事件」處理流程，循通報、處理、復原等階段措施積極審慎處理，以有效防止災害擴大，降低影響層面，維護校園及師生安全。此為各級學校面臨校園偶發事件時現行之依據，內容包含各項即時作為、注意事項及相關支援體系，故各級學校都應納入危機管理計畫之應變處置中並能適時運用，以減輕偶發事件之危害。

(三) 校園危機管理之困境

企業或組織為了長久的發展與經營，避免危機所帶來的衝擊影響其運作，往往在平時便對危機管理的工作多有著墨，而在進行相關管理作為時，不可否認的，勢必可能遇到許多困境而產生窒礙難行的情況，所以，針對其自身的困境擬定危機管理策略措施，更是欲契合需求所必須的作為，故反觀校園危機管理，亦應將此納入進行危機管理時之考量，以切中核心，實際改善學校危機管理之困境，解除障礙，以臻完備，確保校園之安全與穩定發展。

有關校園危機管理困境的敘述，研究者將其整理如下：

1. 林賢春（2002）提到對於危機管理感到困擾的，有「媒體擴大

渲染」、「經驗的欠缺」、「法令不熟悉」、「危機處理教育訓練不足」以及「相關人員配合度不夠」等。

2. 張茂源（2002）歸納造成學校危機發生的困境有：「組織運作僵化」、「事件發生處置延誤」、「行政管理無效率」、「資訊系統不良」、「溝通管道的不足」、「組織經營方向不明確」、「學校應變能力的不足」、「外在環境的顯著改變」、「組織動員與管理能力的欠缺」及「平時缺乏演習訓練」。
3. 陳聰明（2004）認為目前校園危機管理的困難，包含：「人員配合度不夠」、「不熟悉相關法令」、「缺乏經驗致無法掌握校園危機之時效」、「處理校園危機之知能不足」、「缺乏危機意識及警覺性」、「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」、「未能舉辦校園危機管理研習」及「未建立主動積極與和諧的校園文化」。
4. 余美瑩（2005）的研究發現，「經費不足」及「溝通不易」為危機管理最大的困境。
5. 傅天養（2005）認為校園危機管理中所遭遇困境如下：「危機處理相關知能不足」、「相關法令不熟悉」、「缺乏教育訓練」、「缺乏處理問題的能力」、「組織過於僵化」、「缺乏溝通管道」、「任務編組及發言人機制未落實」、「缺乏教育及訓練的時間」及「無法有效利用支援體系」。

見諸上列學者所陳述之校園危機管理困境，研究者大都表認同，但研究者認為欲有效解決所處困境，首要應當明確說明困境之樣態，方能對症下藥，故如「組織僵化」的陳述便過於籠統，無法明確指出問題所在；而「組織經營方向不明確」則屬整體運作走向的問題，實與危機管理無涉；至於「外在環境的顯著改變」乃社會趨勢潮流所致，更非學校甚至政府所能控制，故較無法認同。

參、個案案例介紹與分析

為詳細探討國小校園危機管理策略作為，本研究特以三個屬性不同之案例進行分析（不當管教、疑似食物中毒、學生溺水），內容依序為情境描述、學校處理模式，並參酌文獻探討內容進行問題分析。

一、A個案情境描述與分析（不當管教情境描述）

（一）人一〇〇國小五年級任導師、學生甲、甲生媽媽、甲生舅舅及舅媽、輔導主任、輔導教師、校長、學務主任、教務主任、里長、議長、議長祕書、教育處科長、家長會長。

（二）事

甲生平常人緣並不是很好，在班上就只有一個好朋友，最近同學紛紛投訴，甲生會趁男同學不注意，從後面偷摸同學的性器官，有時會抱著男同學做出A片的動作和聲音，上科任課時也會在女生的面前發出猥褻的聲音，老師也不斷地口頭告誡他這是非常不當的行為。101年3月16日（五）早上8:00，學校也聘請外面的講師來學校宣導性平教育，並且不斷告訴小朋友要如何尊重別人的身體隱私權，並且示範正確的身體碰觸界線，以避免觸犯性騷和性霸凌的事件。

沒想到101年3月20日（二）14:00下課時間，某同學再次投訴甲生又偷摸他的下體，老師覺得不可思議，當下請甲生過來問話，甲生一句話也不說的呆看著老師，怎麼問都不回答為什麼要摸同學的下體，最後老師只好拿出棍子嚇他，他還是不說話，情急之下揮下棍子，他不但沒有哭或認錯，反而還一邊笑，老師此時情緒失控地愈打愈大力，最後他哭了。當老師回神時已驚覺情況不對，全身已瘀青二十多處，趕緊帶他沖水冷卻，並通知輔導處來班上將他帶去保健室緊急處置。

當下輔導處主任立即請輔導教師對甲生及該班學生進行心理輔導並電話告知甲生媽媽事情的經過，並表達失控的歉意，也請甲生媽媽來學校一趟，甲生媽媽表示無法到校。經輔導處主任再次向甲生媽媽說明後，甲生媽媽告知輔導主任，因為公司急著趕貨，所以必須加班到晚上8:45才能下班，並說小孩子不乖，打沒關係。所以輔導主任請媽媽回家後有任何的問題，再跟她聯繫。

隔天3月21日（三）早上，發現甲生並未到校，輔導主任即刻打電話給家長，電話卻沒接通，輔導主任也不斷打電話與家長聯繫，後來家長表示會到學校找校長。此時學務處接獲教育處科長電話表示接到民眾投訴教師不當管教，此時甲生媽媽已到校長室，所以學務主任就請校長職務代理人教務主任及輔導主任一同到校長室了解情況，此時甲生媽媽很激動並難過地質問學校為什麼班級導師沒有事先告知她，而是由輔導主任通知。兩位主任和甲生媽媽談完後，老師也當面向家長致歉，學校並包了2000元紅包給甲生壓驚，也應家長要求，待校長3月26日（一）回國會負責處理，給家長滿意的交待，甲生媽媽也認同而離去。

當天3月21日（三）中午，甲生媽媽打電話給里長和議長，請求他們作主處理，議長祕書打電話給校長，表示事態嚴重，家長已拍好照片準備通知媒體，必須盡速處理。於是校長便從國外打電話給教務主任，請教務主任立即積極處理。13:50教務主任協同輔導主任和老師到甲生的住處，發現大人不在，所以便轉到里長家，請里長幫忙聯絡甲生家人，表達最誠懇的歉意，希望家長能原諒老師情急之下犯下的過失。當天21:10老師會同教務主任和輔導主任帶水果禮盒親自登門致歉，並探視甲生，老師包了18000元醫藥費再次當面對家長致

最深的歉意。

3月22日（四）17:30，甲生的哥哥來學校表示，甲生很喜歡這個班級，但是經過這件事情後，很怕老師，希望老師不要再打他弟弟了。當天21:10教務主任和家長會長再次會同老師又帶水果禮盒和巧克力第二次登門探視甲生，並表達深深的歉意。

3月26日（一）8:30甲生家長、舅舅及舅媽來學校了解事情的經過和學校的處置辦法，並要求學生轉班、老師處分及公開道歉，老師將事情的緣由敘述說明，並再次致歉，請求家長的原諒。老師表示真的很懊悔打了甲生，甲生在班上對同學做出的不當行為已有一段時間，如果能在一開始就立刻告知家長和輔導處，或許就不會發生這樣的遺憾事件。或許家長到現在還無法氣消，但事情已經發生，本人也悔不當初。要如何補救，對甲生，對自己未來的教學才是最好的，所以老師向學校表示，如果甲生願意留在本班，老師也很樂意能繼續教他，因為：一方面是怕別班同學會欺負他；二方面老師可以趁此機會，修補彼此之間的裂痕，重新找回單純的師生情誼。

最後，家長接受教師道歉，但要求學校必須針對教師錯誤行為做出處分，最後學校召開考績會針對老師不當管教部分做出記過處分並函報教育處逕行結案。

（三）學校危機管理機制

1. 傷者立即由輔導處及校護緊急處置。
2. 輔導處緊急通知家長盡快到校。
3. 行政方面：啟動輔導機制，針對甲生及班級導師進行個別心理輔導並作成相關事件紀錄。
4. 班級方面：啟動輔導機制，針對該班學生進行心理輔導並作

成相關事件紀錄。

5. 教務主任、輔導主任、家長會長、地方有力人士到學生家裡關心及慰問傷者及家屬。
6. 賠償：學校及教師共賠償醫藥費及慰問金共兩萬元。

(四) 問題分析

1. 表層問題

(1) 教師個人問題

- a. 教師人格特質：個案導師為人嚴肅，對學生抱持「不打造成器」之固著信念，事發前3年內已發生多次不當管教事件。
- b. 輔導管教知能欠缺：教師除應具備教學專業知能外，對於輔導管教知能也應不斷精進，如一味以責備、懲處方式威嚇學生，初時也許有效，但缺乏正向輔導管教措施的話，繼之而起的便是學生衝突繼而是親師衝突。
- c. 親師溝通不良：個案導師以消極逃避的方式應對親師溝通，不主動與家長聯繫，造成家長質疑與不滿。

(2) 學校行政處理問題

- a. 校安通報未落實：考量保護教師立場未立即通報。
- b. 教師考核未落實：雖然該師之前已發生多次不當管教事例，但組織成員顧慮同事情誼不願意做壞人，導致不當管教事件一次又一次發生，一次比一次嚴重。
- c. 未建立危機處理標準行政流程：由於校長不在，且未建立危機處理標準行政流程，導致行政處理時各處室各自為政，橫向聯繫不足，導致情況有惡化之機，幸亡羊補牢

之後終能順利處理。

2.深層因素

(1) 學生欠缺人際關係建立技巧

教師未能在平時察覺個案平時人際關係不佳，防止蝴蝶效應發生，致個案以令人訝異舉動為引起同學關注及投訴，可能因不了解如何建立同學情誼而以引起注意方式為之，老師在班級經營中應融入教導學生以尊重、包容與人相處。

(2) 性別平等教育及性教育尚未落實

個案經過老師勸誡及學校宣導後仍再次犯行，可知個案對於區分人我分際及尊重身體自主權觀念尚未建立，老師及學校應以溝通理論中的真實性宣稱（truth claim）更具體的方式實施性別平等教育及性教育，並教導學生自我保護及維護個人隱私技巧，明確表明拒絕不受歡迎的言詞或行為。

(3) 教師自我情緒管待加強

教師對於學生不配合態度應尋求資深教師或其他資源協助，以提高班級經營技巧並降低情緒失控機率，當學生不服管教或勸導無效時可採取暫時隔離或忽視策略緩和自身情緒後再處理，平時亦應建立情緒抒發管道或方式，以建立良好的自我情緒管理，學校亦應形塑學習型組織，改變教師心智模式、超越自我。

(4) 教師缺乏危機管理能力

事件發生時教師未能把握危機處理時效性，僅請輔導主任代為轉告及聯繫，致事件發生處置延誤使個人班

級經營問題惡化為學校危機（張茂源，2002；傅天養，2005），若發生體罰不當當日立即與家長取得聯繫，並致意道歉承諾不再體罰學生，應可獲得家長原諒。

（5）行政系統未能及時介入支持

當教師管教無效時應主動尋求行政協助，行政亦應建立縝密支援系統做為教學後盾，本案因相關人員配合度不夠致產生危機（林賢春，2002；陳聰明，2004），學務處平時即應落實學生生活教育，輔導室實施貫徹三級學生輔導並提供教師輔導知能，辦理親職教育及班親會活動提供親師溝通平臺，並藉由知能講座提升家庭教育功能，遇班級特殊情況及時介入協助以免發生憾事。

二、B個案情境描述與分析（疑似食物中毒情境描述）

（一）個案情境描述

1. 時間：98年9月23日上午9時25分（下課時間）。
2. 案主：六年級及一年級學生共28人。
3. 地點：六年級及一年級教室。
4. 情境：第一節任課教師（教導主任）於下課時提醒學生盡早飲用午餐提供之保久乳，隨即前往辦公室與總務主任、家長會長討論校慶活動事宜（當日校長至教育部參加會議）。9時25分六年級班長至辦公室尋找護理師，教導主任關心詢問，班長回答有同學喝完保久乳後有腹痛及嘔吐現象，並有蔓延趨勢。
5. 調查：
 - （1）牛乳樣本送驗：將已開封及未開封之保久乳送衛生局檢驗，並將樣本轉呈衛生署複驗。

- (2) 學生檢體送驗：將學生之嘔吐物及糞便檢體送衛生局檢驗，並將樣本轉呈衛生署複驗。

6. 協調：

- (1) 廠商：檢驗結果並未發現導致學生嘔吐及腹痛之原因，但廠商仍願意負起道義責任。
- (2) 慰問：經消保官介入協調，廠商提供當日留院觀察之學生每人新臺幣八千元、未留院學生六千元營養金。
- (3) 行政責任：校方處理得宜，無失職行為，不予行政處分，並邀請校長分享危機處理經驗。

(二) 學校危機管理機制

1. 立即廣播停止牛乳飲用並全面回收清點，並集合全部已飲用牛乳之學生，了解身體狀況。
2. 因地處偏遠，身體不適者依程度分類先行緊急處置，通知消防隊派遣救護車並協調鄰近消防分隊支援，儘速送醫。
3. 緊急通知學生家長盡快到醫院，指派專人協助辦理相關就醫事宜。
4. 行政方面：立即通知校長返校，啟動校安通報，並通報教育主管當局尋求支援。
5. 班級方面：因偏遠小校編制人力有限，由二位老師將學生集中至多功能教室進行主題宣導與情緒安撫，教育活動不中斷。
6. 校長、家長會長、地方有力人士到醫院關心及慰問身體不適之學生及其家屬。
7. 統一發言人，並研擬新聞稿，由校長及教育處長官確認後公布。

8. 教育主管機關：教育處長趕往醫院慰問，並代表縣長致贈慰問金給家屬。教育局體健科長深感遺憾，為了避免類似案件再度發生，要求國中小加強飲食管理及營養教育，保障學生在校飲食安全。
9. 將回收之飲用及未飲用之乳品及學生嘔吐物送交衛生單位，等待進一步化驗調查。
10. 保留相關牛乳採購合約書及午餐記錄表單供參。
11. 目擊學生說明當時狀況，並錄音及錄影存證。
12. 校方當天拜訪學生家庭，逐一探視學生，表達學校關心之意。
13. 持續聯繫衛生機關，等待化驗結果。
14. 補償：牛乳廠商提供當日留院觀察之學生每人新台幣八千元、未留院之學生六千元之營養金。

(三) 問題分析

1. 表層問題

(1) 學校方面

- a. 單純校園意外事件：疑似學生集體食物中毒事件。
- b. 危機管理之檢驗：有效檢驗學校危機管理平日之運作是否得宜。
- c. 校園營養教育：宣導與落實是否依規定辦理。
- d. 職責釐清：配合教育主管機關及衛生單位。
- e. 慰問與補償：健康照護與營養金。

2. 深層因素

(1) 學生營養午餐教育不足

其實食安問題原因眾多，學校忽略蝴蝶效應理論所產生之影響，許多微不足道的小徵兆，若能教導學生事前覺查，並立即處理，將可避免後續產生之嚴重後果。

學校平日對於學生的午餐教育著重於營養教育之宣導、各項食材之營養成份及飲食均衡之教學，對於午餐食物衛生及食用餐食之警覺性較少著墨。

因此，本案有下列情況發生：

- a. 學生飲用牛乳發現有異，卻仍繼續飲用，致發生疑似中毒現象。
- b. 學生飲用牛乳後發生不適，同班同學警覺性較低，致多人發生不適後，再由班長到辦公室報告。
- c. 學生食用食品前未留意相關資訊，如包裝是否完整、使用期限是否逾期。

(2) 學校對相關法令及處理流程不熟悉

本案例處理之行政人員對食品衛生管理法有何規定未能熟稔，致家長與廠商溝通時，無法提供較妥適的協助。顯示出平日學校未善用學習型組織的五項修練，促使組織成員精進專業知識。

若學校能於平日發揮學習型組織的力量，善用學習型組織自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習及系統思考五項修練，促使行政人員對業務相關法令及法定處理流程進行學習及精熟，提升整體效能，增進行政人員對業務相關法規之瞭解，在面對各式危機時，將更能妥適處理。

(3) 學校未能定期舉行校園危機模擬訓練

學校平日未能定期舉行食安危機模擬訓練，雖於問題發生時，迅速動員學校同仁協助危機解決，但當日校長請假，單靠主任緊急指揮，需承擔之風險較大，未能依校園危機處理之標準模式有效處理。

混沌理論中的奇異吸引子概念提到，有一或多個潛藏的規準或原則，它會主導系統的演變，雖然變幻萬千，但仍在某特定範疇內，它具有穩定的特質，是可以被預測的。若學校能見微知著，在平常穩定進行的業務中，找出可預測的危機，採取預防的模式，加強相關處理流程的訓練，相信對事件的預防及處理必有助益。

(4) 學校未能舉辦校園危機管理研習

校園危機管理除了應建立處理之標準模式外，更需要針對全校教職員進行校園危機管理研習，從教師、各行政分組及職員工應進行之程序進行宣導及演練。

該校平日未有是項研習、宣導及演練，致事件發生時，全校教職員臨時動員，雖進行緊急處置，但未能從容處理。顯示學校忽視學習型理論團隊學習的功能，未能於平日讓每個成員瞭解扮演的角色、危機發生時如何分工，並進行演練。致危機發生時，無法自行動員發揮角色功能，全需仰賴在校的總務主任緊急進行臨時工作分配。

本事件雖處理得宜，但學校於危機發生時，仍承擔重大風險，若關鍵指揮人員無法發揮功能時（如校長、總務主任不在校時），教職員工將不知所措，使危機擴

大，並陷入學校無法處理之困境。

(5) 學校溝通協調機制需加強

事件發生後，家長與廠商為了賠償問題，產生爭執，學生應加強對法令的瞭解，強化學校溝通協調能力，協助家長與廠商居中協調，讓事件圓滿落幕。

家長站在受害者立場與廠商為保護商譽及商業利益之立場不同，溝通的認知是有差距的，本案例學校未站在協調溝通的角度，進行溝通理論中可理解性宣稱、真實性宣稱、真誠性宣稱及正當性宣稱四項有效溝通的模式，使家長與廠商未能儘速達成協議。

(6) 學校未進行事後的檢討

整起事件發生至處理完畢後，未見學校進行全面性的檢討及修正，雖然教育主管單位認為事件並未擴大，處理得宜，但事件會發生必有其原因及學校可因應之作為。

學校應善用混沌理論之回饋機制及耗散結構，從事件檢討中，產出成果回饋，從新輸入，改變組織中的處理模式，從新吸取新的能量，組織出學校新的平衡點，達到重組的過程。

學校若認為事件落幕即為處理完畢，未再進行事後的檢討及重組，則危機將重覆發生，而無法達到預防事件再度發生的目的。

三、C個案情境描述與分析（國小學生溺水意外情境描述）

（一）個案情境描述

1. 時間：95年7月31日下午3時

2. 案主：國小二年級劉姓男童與林姓男童
3. 地點：學校附近溪流
4. 情境：劉姓案主及其六歲弟弟和同班林姓男童下午相約騎腳踏車出去玩，不過三人到了晚餐時刻還沒有回家，家屬察覺有異，四處尋找三名學童，並且報案協尋，家屬在橋下發現拖鞋和腳踏車，懷疑三名兒童已經溺水，並於隔天中午陸續尋獲三人屍體，確定為溺水意外事件。

（二）學校危機管理機制

1. 啟動校安通報，並通報駐區督學與教育主管當局。
2. 會同家屬與消防單位協助尋找。
3. 班級方面：老師利用返校日向學生做心理輔導與安全教育宣導。
4. 校長、家長會長、主任、級任教師到劉姓與林姓男童家慰問家屬。
5. 設立統一發言機制，並妥擬新聞稿，因應記者採訪。
6. 縣長○○○、教育局長○○○前往劉姓男童與林姓男童家裡慰問，並致贈慰問金，教育局長也指示學校單位務必做好學生心理輔導與防溺水教育宣導，以避免類似意外事件再度發生。
7. 記者入校採訪，學校主任隨行，提供新聞稿。
8. 賠償：學生平安險（100萬）。

（三）問題分析

1. 表層問題

（1）學校問題

- a. 為暑假期間學生校外戲水致死意外事件。
- b. 學校安全教育宣導是否依規定辦理。

(2) 學生問題

學生本性好動愛玩，缺乏對危險環境警覺性。

(3) 教師問題

教師未能在暑假期間與學生溝通聯繫。

(4) 家長問題

家長忙於工作，未能督促子女行為。

2.深層因素

表面上本個案所產生之事件，學校問題、學生問題、教師問題、家庭問題四方面所致，但仔細探討，致使憾事發生卻涉及許多更深層的問題：

(1) 學校問題

學校行政管理鬆散不力，若能做好輔導學生暑期生活，也就不會錯失防範於未然事先預防之先機。例如：

- a. 安排暑期假期育樂營活動，讓學生返校學習。
- b. 在暑假期間，能建立溝通聯繫機制。
- c. 學生校外生活輔導及關懷。

(2) 學生問題

學生是未成熟個體，學校未能教育學生學會生活規劃，導致學生無能力規劃暑假活動。以致本案憾事發生。

(3) 教師問題

教師自身專業欠缺與缺乏了解學生校外生活及溝通聯繫機制，例如：

- a. 教師水域安全教育宣導不足。
- b. 全面關照學生素養不足。

(4) 家長問題

家庭結構與經濟因素，無暇學生的管理和督促。

肆、解決策略分析

危機管理是一複雜的歷程，本節之解決策略分析即依據本文於文獻探討所採取的三階段：危機爆發前的活動、危機爆發時的活動，以及危機解決後的活動作為分析依據。

一、危機爆發前的活動

(一) 擬訂校園危機計畫，建立標準作業流程

校園危機處理的首要任務是預防，雖然預防所投入的心力要比處理危機來得繁瑣，但效率卻是最高。因此，危機應變計畫是必須的，是危機發生前的準備，學校制定危機應變計畫，可以提供決策指引，建立危機時處置的優先順序，並明確相關人員的角色及責任，使學校在面臨危機時能迅速反應。

(二) 加強危機預防演練，提升應變及處置能力

校園危機事件最大的隱憂在於怠惰，總認為不會那麼倒楣，事件剛好發生自己學校內，因此常會疏於自我訓練。一般而言，教師平時忙於教學，在校園中應變能力是較欠缺的，也是最需要加強的地方。因此，在進行危機預防演練時，讓全校師生透過實況模擬、角色扮演等方式，不斷地演練、檢討、修正、反思，使學校成員在遇上真實危

機事件時，能馬上進行反應，了解自己所應扮演的角色，以提升對危機的應變及處置能力。正所謂多一分準備，就能減少一分傷害，是校園危機事件管理中極為重要的一環。

例如案例二發生學生喝牛乳中毒事件，學校因平日未能定期舉行食安危機模擬訓練，問題發生時，雖能迅速動員學校同仁協助解決，但當日校長請假，單靠主任緊急指揮，需承擔之風險較大，以致未能依校園危機處理之標準模式有效處理。

（三）建置緊急聯絡網路，有效傳遞資訊

學校發生危機事件時，緊急通報系統便顯得相當重要，因為它可將關鍵資訊進行有效的傳遞。鑒於此，學校緊急連絡網平時就應該建立起來，如上級機關、校安通報，以及學校行政主管及各單位的緊急連絡電話，都必須讓每位成員了解，一旦發生危機狀況時，應立即啟動，讓各單位負責人能迅速聯絡相關人員，依權責分工，立即進行危機處理。例如案例一，學校因考量保護教師立場未立即通報，致使上級機關未能即時掌握訊息，而失去處理之先機。

（四）設立危機感應系統，減少發生危機事件

預防發生校園危機最大的盲點在於，學校過度主觀，以致誤判形勢，產生見樹不見林的現象。一個危機事件的發生，通常都有跡可尋，也可能源自某些事件或既存的事實，因此，學校應具有敏銳的警報系統，對於危機的預測可透過：（1）觀察內外環境的動態；（2）參酌師生或社區家長的意見；（3）關注細微事件，預先發掘徵兆；（4）加強學校環境預測能力。

學校若能建立良好的感應系統，可以有效減低危機事件的發生，否則讓原本可以避免的危機事件發生了，可能因應變能力不足導致處理失當，讓學校產生難以彌補的傷害層面。例如案例一，該名導師已有不當管教學生之情形產生，代表著將會發生更嚴重之體罰事件的可

能性，然而學校卻刻意忽略，不去處理，才會讓老師失去反省改進的機會，以致發生體罰事件。

（五）提昇教師專業知能，改變教師心智模式

學校有兩大主體，一個為學生，另一個則為教師。因此，教師的專業素養，深深影響著一個學校的發展。教師的養成有其一定的訓練期程，雖然每位教師均須通過證照考試才能成為正式教師，但是要让社會大眾肯定教師的專業，則需要每位教師自覺精進，把握進修機會時時接受新知，改變固著的心智模式，以開放的心和同儕相互觀摩，不斷修正自己的教學缺失，才能在多元、變動的社會環境中與時俱進，成為一個無可取代的專業地位。例如案例一的教師體罰學生事件，該名老師本著「不打不成器」之固著信念，已不符時代需求，教師對於輔導管教知能應不斷精進，不能以責備、懲處方式威嚇學生，不僅違反教學倫理，也容易導致親師衝突。

二、危機爆發時的活動

（一）啟動危機處理小組，妥善處理危機事件

學校「危機處理小組」，由校長、主任及相關人員組成，一旦發生校園危機事件，「危機處理小組」的指揮中心即成為危機管理的決策系統，應掌握24小時的關鍵時刻，做出正確的指令以指導行動，並整合資源有效運用。例如案例一發生時，由於校長不在，「危機處理小組」未能正常運作，使得行政處理時各處室各自為政，橫向聯繫不足，導致危機事件情況益加惡化。

（二）設置統一發言人，避免混淆視聽

校園危機事件發生時，媒體的介入是避免不了的。因此發言人的職責便顯得非常重要，發言人必須要能代表學校說明危機事件的處理過程及後續發展，故學校必須維持單一的發言管道，避免其他人員與媒體溝通時，產生誤會的陳述。校長通常是代表學校發言的最佳人

選，但也可視危機情境的需要指定合適的人擔任發言人，主動與媒體聯繫，提供真實的事件訊息。例如案例二在發生疑似牛乳中毒事件時，該校的處理機制有統一發言人，並研擬新聞稿，由校長及教育處長官確認後公布，此做法是正確的方式，可避免媒體因訊息不明而做出錯誤報導。

（三）強化危機監測系統，掌握關鍵訊息

一個組織要能正常運作，不僅僅是領導人，包含所有成員都必須對危機情況具備敏銳知覺，並能辨識訊息，從事風險性評估，隨時提供學校行政決策資訊。並且以各種正常管道，使各項資訊皆能迅速回報至危機小組中，則能對危機事件進行有效的監控。例如案例一發生體罰事件時，學校因考量保護教師立場未立即通報，使得上級單位未能即時掌握狀況，失去給予適切支援的機會，導致事件更加難以收拾。

（四）妥善進行危機資源管理，減低危機事件傷害程度

所謂資源管理，乃在危機事件發生時，校方能將有限的資源進行有效的整合，以發揮最大的功能，因此，學校應善用各項內外部資源，將人力、財力、物力資源投入危機管理中，以減低事件傷害程度。例如案例一學校發生了體罰事件，兩位主任有邀請家長會長、地方有力人士到學生家裡關心，並慰問傷者及家屬。如此一來，不僅可減緩家長的反彈，亦能藉由地方仕紳參與其中，讓事件的後續發展取得較佳的處理方法。

（五）做好危機善後處理，妥善解決問題

每個學校都不希望發生校園危機事件，但是當事件發生時，就是要勇敢地去面對危機，並將危機損害降至最低。只是許多危機事件發生後，當下的斷然處置難免無法周全，仍會產生一些行政程序、爭議事項或法律問題，如責任歸屬、理賠、心理輔導等問題有待協商與

解決。因此，校方必須尋求各方共識，以最適切的方法處理後續的問題，避免再起爭端。例如案例一，除了邀請家長會長、地方有力人士到學生家裡關心，並慰問傷者及家屬之外，尚有賠償金問題，最後才達成協議，由學校及教師共賠償醫藥費及慰問金共兩萬元。而案例二也有牽涉到補償金之問題，牛乳廠商為負起食安責任，提供當日留院觀察之學生每人新臺幣八千元、未留院之學生六千元之營養金。

三、危機解決後的活動

(一) 建立回饋系統

危機結束後，學校應邀集相關人員進行調查評估，以了解危機真正的原因，以危機處理過程中的優劣得失，做為危機預防之參考。例如案例一由於學校未落實教師考評制度，使得該師在發生多次不當管教事例後，教評會未即時進行法定程序，導致不當管教事件一再重複發生，直到爆發嚴重體罰事件。

(二) 成立學習機制

沒有任何一個危機是相同的，但卻有許多共通性。危機結束復原系統即在於信心重建，並從危機管理中獲得的經驗投入下一個危機管理應變計畫之中。例如案例二的午餐中毒事件，平時便應該加強學生營養衛生教育，學校行政人員對衛生法令的熟悉，以及加強學校溝通協調機制。

(三) 對個案學生進行輔導與安置

校園危機事件發生後，學生身心因受到重大衝擊，通常都會產生巨大壓力感與傷後症候群，因此學校務必適時給予學生支持與安撫，若有必要，則應引入校外輔導資源，例如社工師、心理諮商師給予學生進行完整的輔導程序，以幫助學生渡過創傷期。例如案例一學生遭受教師不當體罰，對該位教師難免會產生恐懼感，此時學校應落實三級輔導機制，幫助孩子重新建立對教師的信任感。而案例三之學童溺

水事件，應該對這三名溺水學童之班級學生進行心理輔導，給予正向之生命教育，並幫助這些學生消除同班同學死亡之陰影。

伍、問題檢討、反思與建議

一、校園危機問題的檢討

學校危機不可避免，我們不能只是被動地接受危機的發生，應該要主動地預防它的來臨，而危機管理正是在這個瞬息萬變的社會中，學校所必須加強的能力。建構安全的學校，是所有教育工作者身負的重要使命。

學校危機可能發生在任何時間、任何地點，同時會對學校或是個人造成嚴重的影響。在危機狀況下，冷靜負責的人員和冷靜負責的處理態度，對於危機管理而言是非常重要的。危機的出現對學校而言，是相當嚴峻的考驗，學校相關人員必須做好完善的準備。學校已經意識到校園危機問題的嚴重性，但是卻習於被動式的等待危機的爆發，而不作事先的防範處理。危機無法預知，但卻是可以預防，同時更可妥善管理。所謂「前事不忘，後事之師」、「凡事豫則立，不豫則廢」，藉由校園相關人、事、物的安全檢查，才能辨識出潛在的危機因子。

在前面的文獻探討與三個個案中我們發現：由於時代變遷，社會日趨多元，人際互動頻繁，影響組織內外的因素多而複雜，危機已經成為各個組織不可避免的問題。校園是眾多學生學習的地方，學校與其他組織相較，有其特殊的場域，惟面對複雜的內外環境，隨時會有危機出現，卻是一致的。

二、校園危機案例的混沌現象

（一）危機事件中的非線性理論

非線性意味著一個系統中各種關係的呈現並非嚴格的成比例。混沌現象的第一個特徵即指出「非線性關係才是自然的法則」，非線性是混沌理論最重要的基本觀念。混沌理論認為許多事件是不連續的，因此以確定性來做預測是困難的。我們可以從三個個案中探討危機的不可預測及其不確定性，進而思考有效的危機管理策略。

從前面三個案例中我們可以發現，學校行政人員及老師對於危機的發生並無法事先預測，就像我們常會說的「你永遠也不會想到那個重大的危機會出現在你的面前」，由此可見危機案例就像混沌理論的主張一樣，這些案例都可以用非線性、複雜、不可預測等特性來解釋，因此校長要進行有效危機管理，不能再用過去的理性系統模式，以為只要找到了其中決定性的變數並加以操弄。即可控制整個系統；反而必須從另外一種典範來認識校園危機，從混沌理論更廣泛的角度，來分析校園危機各種複雜的動態關係。

（二）危機事件中的蝴蝶效應

在真實的世界裡對初始條件敏感的特性觸目皆是，個人生活軌跡中湧現的小擾動都可能導致嚴重後果。因為在初始階段小小的錯誤估計將導致非常大的差異，初始反應的敏感性讓大家對於「小事情可以造成主要的迴響」更容易理解。「蝴蝶效應」強調因果關係並非成比例呈現，許多事情由於對起始狀態極為敏感，小小的疏失會造成重大的影響。「星星之火可以燎原」，危機的發生常就在於一些不起眼的原因。

每一件危機案例都有一些細微的跡象，由於疏忽，終於導致危機的發生，教育工作者雖然知覺到事情的反常或嚴重性，卻由於惰性、或礙於過去的傳統，或一直以來的習慣，甚至未到緊要關頭，而未能積極回應，徹底解決。「忽視表面上細微末節的事件，終將造成巨大的損失」，從表6當中可以明顯的獲得證實，當初這些細微末節未能

明顯察覺，或者獲得應有的重視，才導致後來的不可收拾，這樣的發現應可作為校長危機管理的重要參考，換句話說從混沌的觀點，校園危機的蝴蝶效應，校長必須要有相當的敏銳度。

表6 危機案例肇因蝴蝶效應現象

代號	危機案例	蝴蝶效應的現象
案例1	親師衝突	教師不當的管教輔導模式以及人格特質是導致後來親師衝突的「小蝴蝶」。
案例2	團體食物中毒	學生平時缺乏警覺，在有一人已出現不適症狀時，沒有及時阻止其他人。
案例3	學童溺水事件	學生、家長及老師均未能對於水域安全的危險性有所警覺。

(三) 校園危機中的「回饋機制」現象

當校園發生一些小意外時，如果能切實檢討改善，則此一意外就發揮了負回饋的作用，具有調和的功能，學校繼續保持穩定的運作；反之，如果產生的問題無法適時解決，則系統產生正回饋，讓影響效果加大，造成所謂的「連鎖效應」，問題益形嚴重。以下我們對於學校一些不尋常的現象，學校作了哪些處置，來探討校園危機的正負向回饋。

從文中的每個案例中可發現，學校行政人員及老師幾乎對於所謂不正常的現象，都希望藉由各種行動與策略，包括：提出警訊、介入輔導、協助溝通、要求現場了解、加強常規訓練、給予關懷……等等，希望能夠發揮負回饋的作用，將學校導入平衡而穩定的狀態。

表7 危機案例肇因回饋機制現象

代號	危機案例	回饋機制現象
案例1	親師衝突	介入教師班級經營之輔導、建立危機處理標準行政流程。
案例2	團體食物中毒	為了避免類似案件再度發生，要求國中小加強飲食管理及營養教育，保障學生在校飲食安全。
案例3	學童溺水事件	做好學生心理輔導與防溺水教育宣導。

(四) 校園危機中的「奇異吸引子」現象

奇異吸引子正是在混沌中掌握秩序的主要原因，卻也是造成校園危機的主要變數，校園內無論每一個單獨的行動看起來是如何的隨機，卻總是會回到原有的吸引子。

整體來說，奇異吸引子正是在混沌中掌握秩序的主要原因，外表看來學校成員各行其事，或者表面看起來一片混沌的隨機事件，它們卻在奇異吸引子的共同吸力之下，朝向聯結與統一。校園危機固然一片混亂，卻不可昧於假象，以為表面單一的原因就可以造成校園危機，相反的，必須追本溯源，找出真正的吸引子，未來才能真正根本解決校園危機。

從表8來看，學校危機中存在許多不同的奇異吸引子包括：不適任的教師、昧於管教的父母或家庭、過於嚴格或拘謹的師生關係、缺乏互助合作或消極、被動的學校文化、常規不佳的學生、未能落實走動管理的訓導人員，不落實的通報機制……等等。都可能是校園危機的奇異吸引子，值得重視。

表8 危機案例肇因奇異吸引子現象

代號	危機案例	奇異吸引子
案例1	親師衝突	不適任的教師、缺乏管教的家庭、不夠落實的輔導機制。
案例2	團體食物中毒	消極、被動的學校文化。
案例3	學童溺水事件	昧於管教的父母或家庭。

三、校園危機管理的反思與建議

危機過後仍然需要持續觀察，尤其對於關係人更需要提供必要的協助與支持；而危機也是最好的學習機會，能讓學校從危機當中得到更多的啟發與學習。

整體而言，參照本研究文獻及個案架構，危機管理必須再改進

的建議分別為：

（一）危機之預防與準備

在學校文化方面，要營造和諧的學校氣氛，塑造團體的凝聚力，採取開放民主的態度，對於細微事件要有敏覺性；在環境設施方面，應定期檢查，立即維修；在危機計畫方面，要配合不同的危機類別彈性調整；在教育訓練方面，應加強危機在職進修，對於法律的素養、及面對媒體的能力要特別加強，訓練方式應該強調經驗分享，實際演練、模擬；在連絡網路方面，要尋求社區的資源與協助，爭取教育局的指導與支持。

（二）危機處理與控制

在組織運作方面，要了解真相，立即處理，更要尋求社區的資源與協助；在領導決策方面，校長面對危機的態度要冷靜、坦誠、果決，要講究談判的策略，校長不必站在第一線，以便有轉圜的空間，也不輕易告訴關係人談判的底線，避免給關係人予取予求的機會；在媒體溝通方面，要根據現在的事實做初步的報告。

（三）危機追蹤與學習

校園危機案例應加強檢討分析，記取教訓。

綜合個案結果與分析，首先在危機案例的類別仍然以意外事件及衝突管教事件所佔比例較多，可見我們在校園危機管理上對於意外事件及衝突管教事件，宜多費心；其次，許多教育工作者對於危機事件都覺得無法預測，即使有些案例事先有些跡象，但是對於後續的過程與結果，完全無法預測，這與混沌理論認為無論物理的或社會的世界都是複雜的、不確定的以及無法預測的基本主張，是相符的。我們可以發現混沌理論的主要論點：包括蝴蝶效應、回饋機制、奇異吸引子等現象，在實際危機案例當中，都可以發現它的真實存在。因此混沌現象的知覺敏銳度與危機管理，當中存有密切的關係。如果我們能

夠一改過去完全信服的理性模式，代之以更接近實際的非均衡系統模式，用混沌理論的觀點來解讀校園危機的整個過程，將更貼近事實、瞭解事實，相對的在危機管理的做法，將更符合實際有效。

在危機管理的三個階段，以實際的案例為出發點，現身說法，可以發現在危機預防與準備上，在媒體溝通上，與媒體的溝通能力，無論校長或一般老師都亟待加強。至於危機的特性，經仔細歸納，包括不確定性、無法臆測、平常不注意的小細節，也可能變成危機。危機也有急迫性，也常會有誤傳或謠言，危機有一定潛伏的因子存在。這些特性與混沌理論所主張的特性大致相符，因此更可以確信從混沌理論的觀點來瞭解危機的現象，以至於如何進行危機管理，確實是一個可行的研究取向。

陸、結論

危機對任何組織而言皆為不可忽視之重要課題，而在校園中之危機事件亦屬多元，本研究雖以三類個案進行分析，但由相關文獻探討與現行管理作為可知，學校人員應顧及之層面極廣、須落實之努力極深，而總結所述，茲分列結論如下：

- 一、校園危機不可避免，不能只是被動接受危機的發生，應該主動預防危機的來臨，學校相關人員要有校園危機意識。
- 二、校園危機可能發生在任何時間、任何地點，危機事件對學校或個人可能造成嚴重影響。面對校園危機時的冷靜應對與負責態度是非常重要的。
- 三、危機事件初期處理不當，可能衍生更嚴重的危機；危機的出現對學校是一項相當嚴峻的考驗，學校相關人員必須做好完善的準備。

- 四、校園危機管理相關理論建構基礎四大部分為：混沌理論、學習型組織理論、溝通理論與破窗理論。學校相關人員的預先深入理解有助於臨場應變與危機處理。
- 五、本研究同時探討三個校園危機個案，並分別進行問題的表層分析與深層分析。發現，三個校園危機事件都有一定潛伏的因子存在，這些特性與混沌理論主張大致相符：
- (一) 三個個案發生的不確定、不可預期，反映了混沌理論的非線性現象。
 - (二) 追溯三個危機事件，發現都有初始的小小錯誤，由於疏忽或不以為意，以致衍生危機事件。此點反映了混沌理論的蝴蝶效應。
 - (三) 分別分析三個個案的危機處理過程，在一片混亂中往往有特殊因子掌握了團體的秩序。混沌理論的奇異吸引子現象詮釋了前述現象。
- 六、學校面對危機事件若能切實檢討改善，則此一意外就發揮了回饋作用，可以將學校導入平衡和穩定狀況。

參考文獻

- 于鳳娟（2001），Lerbinger, Otto著。**危機管理**。臺北：五南。
- 朱愛群（2002）。**危機管理**。臺北：五南。
- 吳清山（1996）。**學校行政**。臺北：心理。
- 吳煥烘（2004）。**學校行政領導理論與實務**。臺北市：五南。
- 吳宗立（2006）。**國民小學學校危機管理之研究**。高雄市：高雄復文。
- 吳宗立（2009）。**學校危機管理**。高雄市：麗文文化。
- 何俊青（1997）。危機管理在學校經營之應用。**教育資料研究**，5，113-

134。

- 余美瑩（2005）。**屏東縣國民小學校園危機管理之研究**（未出版之碩士論文）。國立屏東師範學院教育行政研究所，屏東縣。
- 李宏才（2003）。**混沌理論應用在國小校長危機管理之研究**（未出版之碩士論文）。國立政治大學教育學系，臺北市。
- 李智賢（2006）。**哈伯瑪斯溝通行動理論在國民小學組織再造實踐策略之應用**（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所，臺北市。
- 李湧清、黃啟賓（2008）。**生活與危機管理**。臺北：一品。
- 周蕙蘋（1995）。**危機管理之研究**（未出版之碩士論文）。中國文化大學政治學研究所，臺北市。
- 林賢春（2003）。**臺北市大學校院校園危機管理之研究**（未出版之碩士論文）。臺北市立師範學院國民教育研究所，臺北市。
- 林培彥（2005）。**苗栗縣國民小學校園危機管理之研究**（未出版之碩士論文）。國立新竹師範學院職業繼續教育研究所，新竹市。
- 范兆寅（2004）。**國民小學危機管理現況之研究**（未出版之碩士論文）。國立臺中師範學院國民教育研究所，臺中市。
- 洪祥（2005）。**教育行政**。臺北：鼎茂。
- 高宣揚（1991）。**哈伯瑪斯論**。臺北：遠流。
- 徐士雲（2002）。**國民小學校園危機管理之研究—以臺北市為例**（未出版之碩士論文）。國立臺北師範學院國民教育研究所，未出版，臺北市。
- 秦夢群（2006）。**教育行政—理論部份**。臺北市：五南。
- 教育部（1996）。**校園事件通報管理系統實施要點**。1996年12月28日頒。
- 教育部（1997）。**校園事件通報管理系統實施要點修正本**。教育部函1997月21日臺（86）訓（一）字第86084481號。
- 教育部（2004）。**構建校園災害管理機制實施要點**。臺北市：教育部。

- 許龍君（1998）。**校園安全與危機處理**。臺北：五南。
- 張茂源（2002）。危機管理與學校行政領導。**學校行政雙月刊**，18，29-37。
- 郭進隆譯（1994）。**第五項修練—學習組織的藝術與實務**（原作者：P.M.Senge）。臺北：天下文化。
- 郭玟婷（2007）。**宜蘭縣國民小學校長領導風格與校園危機管理之相關研究**（未出版之碩士論文）。國立花蓮教育大學行政與領導研究所，花蓮縣。
- 陳木金（2002）。**學校領導研究—從混沌理論研究彩繪學校經營的天空**。臺北市：高等教育。
- 黃坤錦（2001）。**校園危機與師資培育**。臺北：五南。
- 黃振球（1995）。談校園安全。**臺灣教育**，531，9-17。
- 黃健忠（2004）。**臺北市國民中學教師對校園意外事件危機管理之研究**（未出版之碩士論文）。臺北市立體育學院運動科學研究所，臺北市。
- 曾慶豹（1998）。**哈伯瑪斯**。臺北：生智。
- 傅天養（2005）。**校園危機管理之研究—以苗栗縣國民小學為例**（未出版之碩士論文）。國立新竹師範學院教育研究所教育研究所，新竹市。
- 鄔佩麗（2000）。**危機與契機：校園問題行為輔導手冊**。臺北市：幼獅。
- 詹中原（2004）。**危機管理—理論架構**。臺北：聯經。
- 詹棟尊（2008）。**臺北市國民中學校園意外事件危機管理之研究**（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學工業教育學系在職進修碩士班，臺北市。
- 鄭英敏（1996）。校園危機處理。**教師天地**，82，24-31。
- 鄭東瀛（2001）。**臺北市中小學校園危機管理之研究**（未出版之碩士論文）。臺北市立師範學院國民教育研究所，臺北市。
- 韓應寧譯（1987）。**危機管理**（原作者：Fink）。臺北：天下。
- 謝文全等（1995）。**教育行政學**。臺北：空大。

- 顏秀如（1997）。國民中學校園危機管理之研究（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學教育研究所，臺北市。
- 羅曉南（1993）。哈伯瑪斯對歷史唯物論的重建。臺北：遠流。
- Batsis, T. M. (1994). *Crisis Management in Catholic Schools*. National Catholic Educational Association, Washington, DC. (ERIC Document Reproduction Service No.ED 383 068.)
- Everett, J. E. (1991). *Crisis Management in Schools*. Master of Education requirements, Colorado State University. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 344 491.)
- Fink, S. (1986). *Crisis Management-Planning for Inevitable*. Commonwealth Publishing CO., Ltd
- Fishman, C.(2001). *Crisis communication: A case book approach*. Mahwah, NJ:Lawrence Erlbaum.
- Griffths. D.E., Hart, A.W., &Blair, B.D.(1991).Still another approach to administration: Chaos theory. *Educational Administration Quarterly*, 27(3) 430-451.
- Hayles, N. K. (1990). *Chaos Bound: Orderly disorder in contemporary literature and science*. New York: Cornell University Press.
- Jay, B. (1989).Managing a crisis in the school-tips for principals. *National Association of Secondary School Principals Bulletin*, 73(513), 14-18.
- Kelly, Dennis G., Stimeling, William F. & Donald S. Kachur. (1989). “*Before Worst comes to worst, have you crisis plan ready.*” *The Executive Educator*, Jan, 22-23.
- Murphy, P.(1996). Chaos theory as a model for managing issues and crises. *Public Relations Review*, 22(2),95-113.
- Pitcher, G. D. & Poland, S. (1992). *Crisis intervention in the schools*. The Guilford Press.

- Palmo, A. J., Langlois, D. E., & Irene, b. (1998). Development of policy and procedures Statement for Crisis Situations in the school. *The School Counselor*, 36, 95-102.
- Richting, R., & Hornak, N. J. (2003). 12 lessons from school crises. *Education Digest*, 68(5). 20.
- Snyder, T. D.(1993). "When Tragedy Strikes." *The Executive Educator*, Feb, 31.

附錄一 教育部構建校園災害管理機制實施要點

92.10.20臺軍字第0920146958號令

- 一、教育部（以下簡稱本部）為健全校園災害防救體系，強化災害防救功能，以維護校園及學生安全，特訂定本要點。
- 二、本要點所稱災害，指下列災難所造成之損害：
 - （一）天然災害：風災、水災、震災、土石流等。
 - （二）人為災害：火災、毒性化學物災害、傳染病、重大交通事故及他人為所造成之傷（損）害等行為。
- 三、各教育行政單位及學校為落實校園災害管理工作，應整合單位及學校行政資源，構建校園災害管理機制，執行減災、整備、應變及復原等災害管理工作。

各教育行政單位及學校為執行前項工作，應設立校園安全暨災害防救通報處理中心（以下簡稱校安中心），作為校園災害管理機制之運作平臺。

各級校安中心應有固定作業場所，設置傳真、電話、網路及相關必要設備，並指定二十四小時聯繫待命人員。國民中小學及幼稚園聯繫待命方式，依地方政府之規定；高級中等以上學校，依本部之規定。
- 四、各教育行政單位及學校應訂定校園災害管理實施計畫，明定減災、整備、應變及復原等階段具體作為及作業流程。
- 五、減災階段旨在減少災害發生或防止災害擴大，各教育行政單位及學校應依權責實施下列事項：
 - （一）潛在災害分析與評估。
 - （二）防災預算編列、執行、檢討。
 - （三）防災教育、訓練及觀念宣導。

- (四) 老舊建築物、重要公共建物及災害防救設施、設備之檢查與補強。
 - (五) 建立防災資訊網路。
 - (六) 建立防救災支援網絡。
 - (七) 其他災害防救相關事項。
- 六、整備階段旨在有效執行緊急應變措施，各教育行政單位及學校平日應實施下列準備工作：
- (一) 防救災組織之整備。
 - (二) 研擬應變計畫。
 - (三) 訂定緊急應變流程。
 - (四) 實施應變計畫模擬演練。
 - (五) 災害防救物資、器材之儲備。
 - (六) 災情蒐集、通報及校安中心所需通訊設施之建置、維護及強化。
 - (七) 避難所設施之整備與維護。
 - (八) 其他緊急應變準備事宜。
- 七、各教育行政單位及學校應實施緊急應變措施，其項目如下：
- (一) 成立緊急應變小組。
 - (二) 召開決策小組會議。
 - (三) 災情搜集與損失查報。
 - (四) 受災學生之應急照顧。
 - (五) 救援物資取得與運用。
 - (六) 配合相關單位開設臨時收容所。
 - (七) 復原工作之籌備。
 - (八) 災害應變過程之完整紀錄。
 - (九) 其他災害應變及防止擴大之措施。
- 八、各教育行政單位及學校於災後應實施復原重建工作，其重點如

下：

- (一) 災情勘查與鑑定。
- (二) 復原經費之籌措。
- (三) 捐贈物資、款項之分配與管理及救助金之發放。
- (四) 硬體設施復原重建。
- (五) 受災學生之安置。
- (六) 受災人員心理諮商輔導。
- (七) 學生就學援助、復學、復課輔導。
- (八) 召開檢討會議。
- (九) 其他有關災後復原重建事項。

九、各教育行政單位及學校應設置發言人，於災害發生後，負責溝通、說明，對於錯誤報導或不實傳言，應立即更正或說明。

十、各教育行政單位及學校，應充實通訊及必要資訊設備，並與本部通報系統聯結，以確保通報網絡暢通。

十一、各教育行政單位及學校應定期檢討校園安全及災害管理工作狀況，據以辦理獎懲，以提升實施成效。

附錄二 校園安全及災害事件通報作業要點

92.12.01臺軍字第0920168279號

- 一、教育部（以下簡稱本部）為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（以下簡稱校園事件），以減少危安事件發生，有效維護校園及學生安全，特訂定本要點。
- 二、本要點所稱校園事件主類別區分如下：
 - （一）意外事件。
 - （二）安全維護事件。
 - （三）暴力與偏差行為事件。
 - （四）管教衝突事件。
 - （五）兒童及少年保護事件。
 - （六）天然災害事件。
 - （七）其他事件。各主類別之次類項目，由本部公告之。
- 三、本要點適用範圍為各級學校及幼稚園。
- 四、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：
 - （一）甲級事件：
 1. 人員死亡或有死亡之虞。
 2. 財產損失在新臺幣一百萬元以上。
 3. 亟須本部或其他單位協助及其他可能引發媒體關注、社會關切之事件。
 - （二）乙級事件：
 1. 人員重傷。
 2. 財產損失在新臺幣十萬元以上，未達一百萬元。

3. 其他未達甲級事件程度，且無法即時處理之事件。

(三) 丙級事件：

1. 人員輕傷或疾病送醫。
2. 財產損失未達新臺幣十萬元。

五、各級學校及幼稚園所屬教職員工生（含替代役役男）發生第四點所定事件時，均應通報本部，其通報時限及作業方式如下：

- (一) 甲級事件：應於獲知事件十五分鐘內，以電話通報本部及上一級督考單位，並於二小時內透過校園事件即時通報網（以下簡稱即時通）實施首報。遇有網路中斷時，改以紙本方式傳真至本部及上一級督考單位，俟網路恢復後再補行通報作業。
- (二) 乙級事件：應於獲知事件十二小時內，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。
- (三) 丙級事件：應於獲知事件二週內，透過即時通完成通報作業。

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。即時通操作手冊由本部定之。

六、為預防校園事件發生及減少損害，本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。各主管教育行政機關、各級學校及幼稚園應依本部通知，下載校安即時廣播系統程式，並依規定保持連線。

校安即時廣播系統操作手冊，由本部定之。

七、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。

八、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。

九、本部於每月五日前，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。

十、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。

十一、本部各館所準用本要點辦理通報作業。

十二、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。

附錄三 各級學校重大緊急校安事件處理流程

一、各級學校重大緊急校安事件處理作業要項表

法令依據	<p>一、災害防救法</p> <p>二、災害防救法施行細則。</p> <p>三、91年4月11日教育部臺軍字第91048141號函頒「教育部校園安全暨災害防救通報處理中心作業規定」。</p> <p>四、92年10月20日教育部臺軍字第0920146958號令「教育部構建校園災害管理機制實施要點」。</p> <p>五、92年11月27日教育部臺軍字第0920168279號令「校園安全及災害事件通報作業要點」。</p>
通報階段	<p>一、各級學校通報注意事項：</p> <p>（一）應於獲悉事件15分鐘內，以電話通報本部校安中心及上一級督考單位，並於2小時內透過校園事件即時通報網實施首報作業。遇有網路中斷時，改以紙本方式傳真至本部及上一級督考單位，俟網路恢復後再補行通報作業。</p> <p>（二）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。</p> <p>二、本部校安中心值勤人員通報注意事項：</p> <p>（一）應立即以電話向部長、政務次長、常務次長、主任秘書、軍訓處處長回報事件摘要及後續處理情形。</p> <p>（二）通報事件主政單位主管緊急應變處理。</p> <p>（三）掌握正確災害訊息（人、事、時、地、物）通報督導單位（本部各單位、中部辦公室第六科、直轄市、各縣市政府教育局、各縣市聯絡處）。</p> <p>（四）研判需要其他單位為協助者，通報中央災害應變中心、警察110、消防119。</p>
處理階段	<p>一、學校立即成立啟動緊急應變小組（區分指揮督導、支援協調、作業管制等組別）。</p> <p>二、遠離危險源（疏散、避難、封鎖、管制進入、通知警告、停課、安置、就醫）。</p> <p>三、消除危險源（滅火、斷電、移除危險物品、壓制、驅離歹徒）。</p>

處理階段	<p>四、通知家屬到場及相關單位協處。</p> <p>五、設立專責發言人妥善發佈新聞。</p>
復原階段	<p>一、權責單位督導學校完善學生短、中、長程輔導計畫，避免學生二度傷害，加害者如為校屬教職員工，則須依相關法令處理。</p> <p>二、權責單位協助學校申請急難慰問金。</p> <p>三、權責單位協助停課學校學生補課事宜。</p> <p>四、權責單位協助學校硬體設施復原。</p> <p>五、權責單位督導學校提出事件發生原因分析、校園防護改進措施及校內因應改進方案。</p> <p>六、權責單位利用視察學校時再次檢視學校後續學生追蹤輔導及因應事件改善情形。</p>

二、各級學校重大緊急校安事件處理流程圖

