

學校危機管理的理論與應用

吳宗立*

摘 要

學校是學生學習與社會化的重要機構，由於社會日趨開放多元，學校危機案件則不斷的在校園中發生，並且經常成為社會關注的焦點。因此，學校在危機的風暴中，如何能有效的管理，是學校經營的重要課題。本文試分析危機管理的理論，探討危機管理的歷程、策略，並闡述校園危機管理的應用，以做為校長在學校經營中危機管理之參考。

關鍵字：危機、危機管理

* 國立屏東師院社教系副教授

壹、前言

學校是學生學習的主要場所，也是社會化的重要機構。只有在安全的校園中，才能提供師生有效的教與學。在急遽變遷的社會中，學校教育事務繁瑣，校園環境日趨複雜，學校午餐中毒、學生跳樓輕生、實驗室意外、親師生衝突、交通事故、性侵害案件.....等，經常成為校園的危機事件，也成為媒體爭相關注報導的焦點，不僅震撼學校，也震驚整個社會。學校面對突如其來的偶發意外事件，處理稍一不慎，家長驚慌，學校失措，將使學校發展陷入危機之中。學校經營乃在透過管理的歷程使學校資源發揮最大的效益，因此，學校經營就必須具有危機意識，而學校危機管理的重要法則是：「成功在於轉機，失敗在於危機」，危機管理或許會轉危為安，使危機成為轉機，但也可能由於管理不當而危機四伏，終至學校組織失序，行政運作錯亂，導致學校團隊進退失據，士氣低落，欲浴火重生，則往往需要投入更大的心力。

危機基本上是一種難關，而左右這個難關的要素則來自於是否有適當的警覺和有效的解決方案（許龍君，民87）。危機的發生通常是潛藏的，在學校中，遭遇校園危機事件，似乎無可避免，如能消弭危機於無形，確是上上之策，但是危機案件終究在校園中不斷上演，可見完全預防掌控並不容易，重要的是學校在危機風暴之中，如何能有效積極的「管理」，使之轉危為安，成為學校行政的重要職能。在學校危機管理中，校長的危機領導是重要的關鍵。基於危機管理是教育行政學中關心與熱門的話題，本文將探討危機管理的理論，以做為學校經營的參考。

貳、危機的意涵

一、意義

危機(crisis)是一件事的轉機與惡化的分水嶺，亦可解釋成生死存亡的關

頭，決定性的一刻或關鍵性的剎那，其最終的結果有可能好轉，也有可能惡化（陳芳雄，民88；詹中原，民93）。

Herman(1963)最早建構組織危機的概念，其歸納指出：威脅(threat)、時間限制(restricted response time)及意外(surprise)是三項判斷危機情境的指標。

- 1.威脅—危機對組織決策單位所建構的價值和目標之威脅或障礙。
- 2.時間限制—領導者在緊急且時間有限下，須儘速提出因應對策。
- 3.意外—組織或決策單位對突發的危機事件所產生的反應。

因此，危機是未曾意料且倉促爆發所造成的一種意外，威脅到組織或決策單位的重要價值和目標，而在情況急遽轉變之前可供反應的時間又極為有限，對組織的生存具有立即且嚴重的威脅。

Henmann(1963) 所提出的危機判斷指標，就「時間限制」而言，反應時間的長短會因人的因素及任務的繁複而有所不同；就「意外」而言，Lentner(1972)研究發現意外並不是構成危機的必要條件，相反的，危機經常是可以預防的，至於「威脅」則仍受到經驗性的支持（余康寧，民80，黃新福，民81）。因此，空泛的概念界定，極易使人產生錯覺而混淆事實，而將一些意外事故或局部衝突視為急迫的危機。

Nudell 和 Antokol(1988)認為危機是呈現恐懼感與時間壓力兩種特徵的情勢，其中，恐懼感係組織參與者感覺到無法獲得所冀望的資源，達成預定的目標或維持他們所重視的價值。

Meyers 和 Holusha(1988)認為危機是組織暴露於危機環境的可能性大，決策者無法有效控制局面，且在有限的時間裡可供選擇的替代方案並不多的一種情境。

Booth(1993)認為危機是個人、團體或組織所面臨的一種情境，由於環境突然改變所導致的壓力，使得他們無法利用例行程序加以處理。

黃新福（民81）認為危機是一種對組織生存有嚴重性、威脅性的情境或事件，在此急迫的狀況之下，決策者須在有限的時間及不確定的情境下作出關鍵性的決定。

綜合言之，危機是組織運作突發的情境或事件，對組織目標及價值構成嚴重的威脅，為使組織正常發展，必須採取有效的因應。

二、危機的特性

綜合有關學者對危機的看法，並參考危機管理的相關研究，可以發現危機具有下列幾項特性：

(一)危機的形成具有階段性

許多學者皆認為危機的發生，是由諸多因素相互影響而成的，而危機的形成亦應有其發展的階段。例如：Fink(1986)運用醫學上的名稱將危機的發展階段區分為四期：(1)潛伏期：亦即警告期，是危機發生前的階段；(2)爆發期：危機事件開始產生其嚴重的影響；(3)後遺症期：又稱為善後期或恢復期；(4)解決期。孫本初(民85)則將危機的發展分為危機警訊期、危機預防準備期、危機遏止期、恢復期與學習期等五個階段。儘管學者對於危機發展階段的看法不一，然而卻一致認為危機並非平白產生，而是有其發展的階段。

(二)危機具有時間的緊迫性

從危機的定義中可以了解危機除了對組織的目標及價值產生嚴重的威脅外，亦具有其時間的緊迫性，常會造成組織成員極大的心理壓力。故當危機發生時，由於無法以平時的標準作業程序來處理，因此，組織的領導者須在有限的時間內，對危機情境作出快速且正確的反應，並掌握危機處理的黃金二十四小時，當機立斷，否則可能促使危機持續發酵擴大，錯失危機管理的時機，成為一發不可收拾的局面。

(三)危機具有不確定性

危機何時會爆發、如何判斷及詮釋危機事件、甚至危機對於組織的影響，事實上很難以理性的方法將其完全地預估或避免；換言之，危機充滿了不確定性。Milliken 依領導者察覺的不同，將危機的不確定性分為三類：(1)狀態的不確定：指領導者對危機的真實狀態並不了解，因而無法預測危機可能的變化；(2)影響的不確定：指領導者對於危機的產生將會對組織造成何種影響，無法作明確的預測；(3)反應的不確定：指領導者雖要對外在環境的變遷或具威脅性的事件採取回應，卻不知要採取哪種備選方案或對方案施行可能造成的結果無法預測（引自黃新福，民81）。

(四) 危機具有威脅性

危機來去無蹤，一顆小石頭也能絆倒大巨人，當危機撼動了品牌威信，企業巨人也會一夕倒下（吳昭怡，民93）。通常危機具有威脅性，無論是明或暗均會影響組織的發展與行政的運作，也會使組織領導者面臨壓力與困境，領導者如未能及時察覺與因應，不僅組織的發展受挫，甚至引發骨牌效應，終致組織解體衰敗。至於危機的察覺有賴組織成員及領導者的認知及感應，而感受危機威脅性的強弱，則視其對危機可能造成損失的大小及可能性的高低之認知而定。

(五) 危機具有雙面效果性

危機隱含著雙層意義，即「危險」與「機會」。危險係指組織若忽略了危機前的徵兆或處理危機不當，則危機將對組織生存目標及價值或組織結構造成威脅或損害；而機會則意味著危機亦可能是組織的一個契機，使組織因而能呈現新的風貌與改變其原有的價值理念，如同俗諺：「危機就是轉機」。不過危機究竟是「危」險？還是「機」會？是噓聲？還是掌聲？端看品牌平時的準備和戰時的應變能力（吳昭怡，民93）。一旦發生危機，危機管理者如能有效的因應，將可適時化解，成為危機管理的英雄，獲得如雷的掌聲；萬一管理不當，則可能頓時成為眾所唾罵的對象，噓聲四起。因此，危機隱含雙面效果。

三、危機對個人及組織的影響

由於危機會對組織的生存造成威脅，因此，對組織及其成員而言，會產生極大的壓力與焦慮；同時，組織及其成員常會以異於平常的方式來處理危機事件，並把其注意焦點轉移至危機的來源上，對於與危機相關性不高的活動則易忽略或降低注意力。故危機的發生對於個人及組織均會產生影響（周蕙蘋，民84；黃新福，81；孫本初，民85；顏秀如，民86），茲敘述如下：

(一) 就個人層面而言

1. 造成資訊處理上的緊縮

許多學者的研究發現，當壓力過大時，個人會因壓力的影響而產生錯誤的認知，並且降低個人吸收資訊的能力，因而在此情況下

所作的決定常是錯誤的。換言之，危機情境所產生的高度壓力，易使個人認知過程出現窄化的現象，無法以較寬廣的視野來檢視問題或情境；反而會傾向以既有的思考模式或例行的工作程序來處理危機，如此不但無法解決危機，反而會使組織因個人決定或判斷的錯誤而陷入困境。

2. 欠缺決策過程的準備

由於危機情境異於平常，且甚少有二個完全相同的危機情境，故在個人作決策的過程中，很難對所有的危機進行周全的準備；尤其當危機情境愈不為領導者所熟悉時，領導者事先所能作的準備就愈少，故當危機出現時，領導者所承受的壓力也愈大，而其依據先前經驗採行解決方式並採取回應策略，則其較易作出無效的決策，而採行不當策略的機會也較高。

3. 造成自我價值的混亂

危機可能導致組織成員基本價值理念的混淆或認知上的困擾，故不論是直接或間接受到危機的影響，個人在心理上都得付出相當的代價。

(二) 就組織層面而言

1. 決策權力的集中

當組織面臨危機時，領導者為了在極短的時間內能對危機情境加以有效控制或反應，通常會將決策權從較低層級人員收歸己有；而低層級人員在面臨高度不確定性的情境時，為了規避責任，或為了讓組織作決定，而有將決策權交予較具知識、專長及資訊之高層人員的情形。由此可見決策權在危機發生時，容易集中在少數人的身上，而此容易形成「團體迷思」(groupthink)的現象。所謂「團體迷思」，是指決策群體因具有高度凝聚力，強調團結一致性的重要性，因此導致個人獨立思考及判斷的能力受到壓抑，不同的意見遭到排斥，決策群體容易逐漸對危機失去警覺性，而產生錯誤或不當的決策。

2. 資訊流程的緊縮

當危機發生時，領導者處於具高度壓力的情境下，為求儘速解決危機，常會將不同的意見或不相關的資訊加以排除，而以自己過去的知識與經驗來對危機作回應，造成組織溝通管道的縮減；同時，前述決策權力集中的現象亦會助長資訊流程的緊縮。此外，組織為了因應危機的威脅及對資源有效的運用，往往會設置一些機構來對資訊進行過濾的工作，然有時負責的人員為規避責任會將資訊做刪減、過濾或延緩處理等，造成資訊的扭曲或不實，使領導者在資訊不足或運用錯誤資訊的情形下，易作出不當的決定而使危機情境更加惡化。

3. 對危機反應的僵化

組織在平常為協調各部門間的活動或意見，通常會建立一套標準化的作業程序，然此套程序經年累月的重複操作，容易形成慣性、僵化的反應，在危機情境時常有不適用或缺乏彈性的情形發生，因而造成成員墨守成規，或是不時地向上級請示，如此常會延宕危機處理的時機。

4. 資源管理的壓力

為了有效運用有限的資源，組織通常會依據發展計畫，衡量各部門的需求，排定運用資源的先後順序。一旦組織發生危機時，領導者為避免危機擴大，帶來對組織的衝擊，常會傾全力將組織資源運用於危機事件的解決，然而此種資源重組常會引起既得利益者的反彈，增添處理危機的困難。

5. 解釋上的壓力

危機有時會引發成員對組織領導者的能力及合法性產生質疑，此時領導者為了維持既有的合法權威及排除危機所帶來的不確定性，多會親自出面解釋或澄清；惟在危機的情境下，由於領導者一時無法明確地解釋危機的成因或提出有效的解決方案，組織內常會出現多種的解釋。此外，受到危機時溝通管道、處理時間的限制及決策權力集中的影響，使得領導者解釋的機會相對地減少，造成組

織成員間有更多的焦慮及挫折感出現。

參、危機管理的歷程

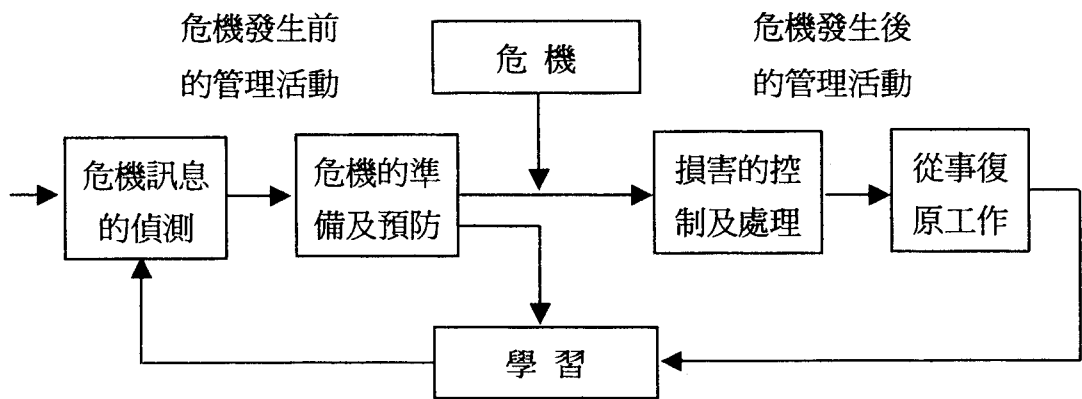
危機管理是一種應變準備(Fink, 1986)，是一種有計畫、連續動態的管理歷程。組織的危機管理除了要有一套完整可行的危機管理計劃外，管理者還應從組織環境、制度、文化和行為等層面著手進行組織設計工作，以從基本層面來防止危機的發生(Booth, 1993)。

最早將危機管理工作分成階段來進行者，是1979年美國「聯邦危機管理局」(Federal Emergency Management Agent, FEMA)所建立的整合危機管理系統(Integrated Emergency Management System, IEMS)，此一危機管理模式強調其適用於所有的危機情境，同時其應變方法及管理階段是整合性的，其將危機管理的過程分為紓緩(mitigation)、準備(preparedness)、回應(response)和復原(recovery)等四個階段，各階段的工作重點如下（余康寧，民80；黃新福，民81；周蕙蘋，民84）：

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

危機管理是一種動態的規劃過程，是可以被管理的。Mitoff(1988)認為危機管理可分為，危機發生前、危機發生中、危機發生後三大階段及五大步驟

(如圖1)：(1)在危機爆發前管理者必需及早察覺到危機的警訊，並作好消弭危機於無形；(2)必需有一套完善的預防及準備的計畫，儘早對危機作防範工作，並應用策略管理的理念來對組織的弱點予以強化；(3)對因應計畫實地演練及測試，並從不斷的演練中修正不當之處；(4)重視善後的恢復工作，並擬訂長、短期的復原計畫；(5)根據以往的經驗及實際運作的成效，對管理計畫作檢討及修正，並從不斷學習循環過程中提升因應危機的成效。



互動性的危機管理

圖1 危機管理的三大階段與五大步驟

資料來源：Mitroff, I. J.(1988). Crisis management: Cutting through the confusion. Sloan Management Review, (winter), p. 19.

Nunamaker, Weber 和 Chen(1989)將危機管理分為危機發生前的活動、危機發生時的活動、危機解決後的活動三個階段，分別規劃組織於各階段所需的管理活動，並建構出危機管理的動態模式，如圖2所示。

一、危機發生前的管理活動

1. 危機計畫系統 (crisis planning system)

危機計畫的主要目的是透過不斷的規劃活動，促使組織的高層決策者們能夠將其注意力集中於與危機有關的事宜，並藉不斷的規劃活動來增強決策者的專業知識。

2. 危機訓練系統 (crisis training system)

訓練的主要目的是爲了使決策群體及組織成員們能對危機的策略熟悉，並對危機下的壓力有所適應，進而發揮有效的管理功能。當危機計畫擬定後，便需透過訓練進行演練；一方面可以草擬具體的細部計畫，另一方面可以修正原有計畫。

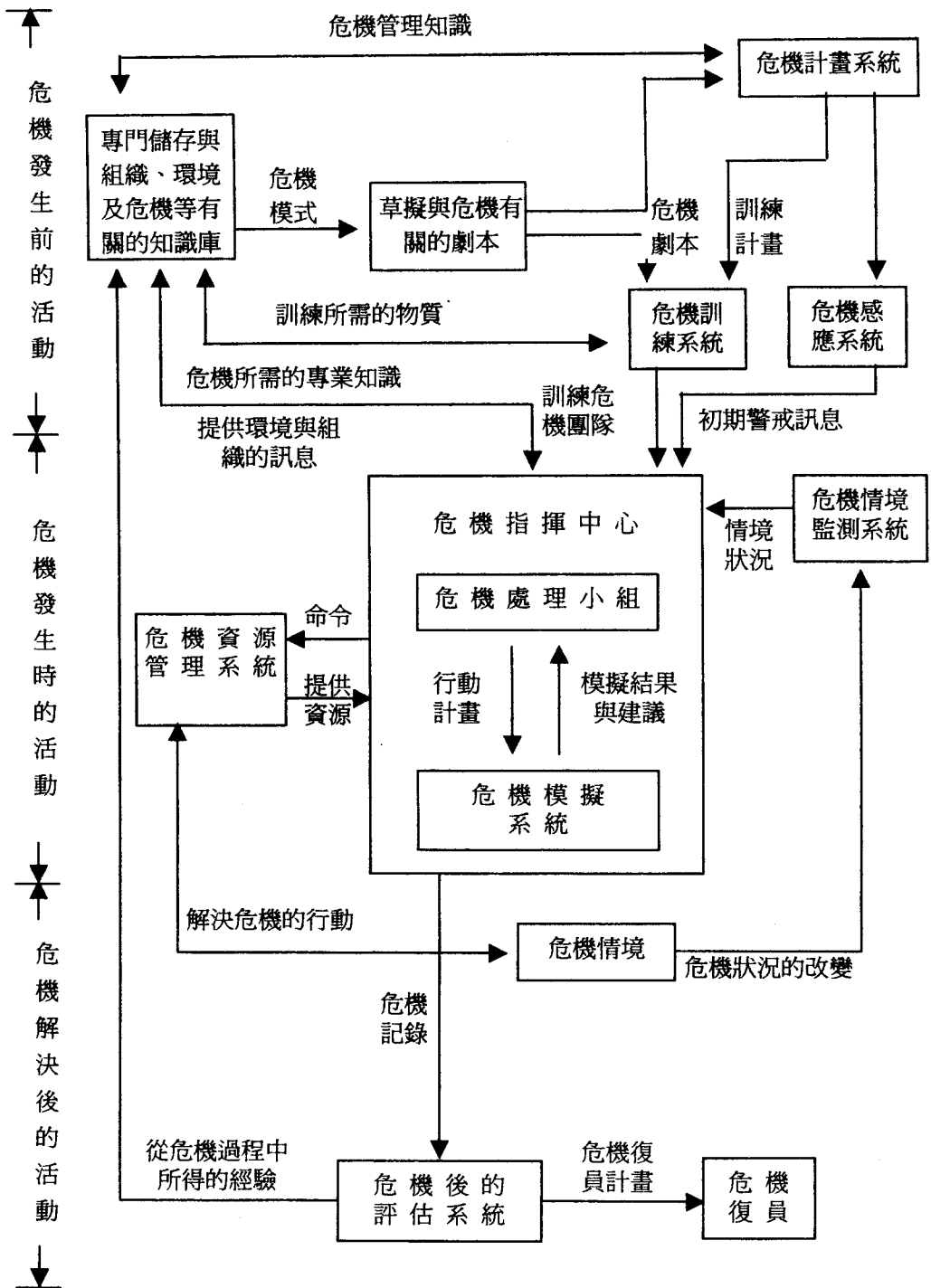


圖2 危機管理的動態模式

資料來源：Nunamaker, et al. (1989). p. 16. 轉引自顏秀如（民85），p. 25.

3.危機劇本的草擬(scenario generation)

爲了避免個人因危機的威脅而產生過度的壓力，以致影響其處理及應變危機的能力起見，可透過劇場式的推演方式來鼓勵成員以正常的心態面對危機，並從而思考一些未曾考慮的問題。

4.危機感應系統(crisis sensing system)

組織愈能儘早察覺問題，也較能作出及時的因應，遭受危機的威脅自然就相對地減少。由圖二可知，決策者在危機計畫中將組織所需的積極價值(active values)或所能承受的程度傳達至危機感應系統，由該系統擬定相關程序，當訊息超過這項指標時，便將訊息傳達至危機指揮中心。

二、危機發生時的管理活動

1.危機指揮中心（危機管理小組）(crisis command center)

危機指揮中心是由決策者及其幕僚、危機處理小組與危機處理專家等所組成。平時危機指揮中心由決策群負責計畫訓練外，並具有媒介、溝通、降低決策錯誤等功能；但當危機發生時，則由危機專家體系向危機處理小組傳達訊息，專家系統再由組織的知識庫、危機情境監測系統與資源管理系統取得資訊後，提出可行的行動方案。

2.危機情境監測系統(crisis situation monitoring system)

危機情境監測系統可運用特有的監控技術及良好的溝通網路對危機做追蹤，並向危機處理小組報告，使該小組得以掌握狀況進行評估，而決定因應的對策。

3.危機資源管理系統(crisis resource management system)

危機資源管理系統專門負責協助決策者來取得並分配解決危機時所需的資源。危機資源管理系統的功能是自動性的，用於支援幕僚人員，使危機處理小組能全心全意於策略性的決策上，無須擔憂資源的支持問題。

三、危機解決後的管理活動

1. 成立評估系統進行評估及調查工作

危機結束後，組織馬上成立調查及評估小組，負責對管理活動及危機成因作調查及評估，以做為下次計畫時的參考。此外，應避免利用機會對不滿者報復，且必須對組織的深層結構做進一步的省視。

2. 加速復原工作的推行

管理者應負起復原方向及先後次序的排定等職責。首先應運用溝通管道療癒成員心理創傷，並藉開誠佈公的溝通使成員知悉危機造成的影響，進而獲取成員認同而加入復原行列。再者，組織還需對其所造成的外部傷害負責。

3. 危機管理計畫的再推動

組織遭受危機衝擊後，馬上著手下一個危機管理計畫是從事危機管理最好的時機；最重要的是協助組織懂得「再學習」，使能對本身的學習行為做分析與檢測，強化對危機預期與反應的能力。

肆、危機管理的策略

Comfort(1988)提出決策者在規劃危機政策時應考慮變遷(change)、持續(continuity)與整合(integration)三項策略。茲分述如下：

一、變遷策略

經營者依組織面臨的外在環境和內部結構特性，訂定具體的次目標，訂定之後，還須維持機關間的溝通協調、資訊分享等活動的運作，使組織能依環境的變遷做適當的調整。而此種互動過程的有效進行，可依循三途徑。

1. 危險評估(Hazard assessment)

危險評估有助於目標的區分與劃分危險管理系統的範圍。而依Witners (1986)的看法，危險評估的評估結構應包括以下四部份：(1)寬廣定風險相關的系統程序並設立準則；(2)以科學方法預估危險的種類、

可能性與嚴重程度；(3)描述危機爆發的可能狀況；(4)以精準性、適當性與社會價值審視前三項評估結果。

2. 控制分析

即如何設計或調配各手段對可能發生或即將發生的災難加以管理，如以可運用的工具為縱面向、危機的類型為橫面向，製成矩陣圖表，藉此明瞭可選擇的備選方案。

3. 資訊回饋與行動調整

資訊回饋的影響應再重新輸入組織，使成為政策修正與更新的原動力。回饋的資訊應包括政策的效能和效率、附加效果(side effects)與順從度(compliance)。

二、整合策略

整合策略的目的是在整合系統內不同功能的成員，使之採取一致的行動達成目標。其功能一方面在解釋政策目的，一方面則蒐集資訊重新定義目標、調整步伐。一般分為三部份來探討：

1. 與成員的溝通

溝通是行政人員在緊急事件中必須面對的問題，由於危機事件往往會震撼組織的形象，危機溝通可釐清社會大眾對危機處理的認知與形象，在合法性與專業性的前提下，進行單向和雙向的溝通，讓組織成員了解危機管理的過程，進而形成共識，同心協力共渡難關。

2. 大眾傳播的運用

大眾傳播可以協助災難前的教育工作、刺激其他機關或民眾對危機的重視、提高警告系統的效率與負責災區狀況的報導等，有正面的功能存在，但若媒體負面的報導，無疑也會影響危機處理機關的公信力與工作人員的士氣。這一點可以設立專業發言人事先充分準備資料、事後主動提供資訊的方式，積極運用傳播媒體的力量。

3. 機關部門間的溝通

機關間應採面對面溝通的方式以瞭解彼此的需求與執行能力，方能互相支援與配合。為求時效性，設立資訊中心統一接受各項訊息並

分配資源是一種可行的方式，資訊中心必須與機關間保持資訊流通網路的暢通，才能迅速動員相關組織進行救援行動。

三、持續策略

危機管理系統內並無單一機構能擁有所有資源，必須與其他單位協調合作，因此，為建立彈性的結構和運作程序，確保穩定且應變的需求，必須考慮下列三點面向：

1. 成立正式組織結構

- (1) 危機管理組織採委員會的型態，設主任秘書吸收各方意見，對各階段的政策作整體的規劃，並擬定備選方案交委員會討論。
- (2) 委員會成員由組織的最高主管、各危機相關主管（行銷、營運、公關、勞資關係、人事等主管）、行政助理與支援人員、安全聯絡人、謠言控制人員、專家（法律、財務、醫療、救難等）、受害對象等組成，定期召開會議對備選方案做出決定。
- (3) 當災難爆發時，此委員會亦可轉變為緊急應變小組，成為資訊傳遞和指揮中心。

2. 規劃社區團體

社區團體是潛在的人力資源，危機處理機構善加運用。平時即應協助各社區成立各團體，或派專人予以輔導，通盤規劃該團體於危機處理時所能發揮的功能。

3. 資訊管理

資訊管理的目的是希望藉由掌握資訊的多寡、種類與來源，以於有所需求或時間緊迫時迅速獲得相關資訊做為決策的基礎。目前資訊管理系統中的「管理資訊系統」(Management Information System, MIS)、「決策支援系統」(Decision Support System, DSS)與「專家系統」(Expert System, ES)，都是可以協助迅速有效運用的工具。

伍、學校危機管理的應用

校園危機(campus crisis)係指學校因校園事件或非校園內事件，而產生組織功能運作上失常脫序的情境，質言之，係指校園因面臨特定之重大事件，而導致組織運作趨向不穩定的狀態。通常校園危機不管由何種事件所引起，總是令人驚訝的，形成壓力事件，況且不充足的資訊，也很難加以處理。同時又具有複雜性、主觀性，經常須受新聞媒體及社會大眾的檢閱，因而產生心理困惑(siege mentality)及短暫的注意(Hoggan, 1995; Olson, 1990)。從危機管理的理論分析，學校所發生的危機其成因多半為「組織僵化，處理遷延失機」（秦夢群，民86），校園危機基本上是一非常態事件而難以預測。因此，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，民93），不但必須有計劃地解決危機或避免二次危機的產生，更要顧及維持學校組織系統的正常運作，是學校經營最嚴峻的考驗。

校園危機管理應先了解組織內「潛在危機」因素；其次成立「危機處理小組」，建立職掌分工表與校內校外資源聯絡網，訂定作業流程加以演練，同時要把潛在危機因素告訴師生，以建立危機意識並教導其有關的處理常識。依危機管理理論分析，校園危機管理可分為危機前的管理、危機中的管理、危機後的管理三階段。

一、危機前的管理

1. 擬訂應變計畫

危機處理的第一步是預防，在危機預防與處理之間，預防能使用的時間要比處理來得多，費用確花得少（邱強，民92）。因此，危機應變計畫是預防性的，是危機發生前的準備，學校擬訂危機應變計畫，可以提供在危機中的行動指引，建立危機時行動的優先順序，並界定相關人員的角色及責任範圍，使學校在面臨危機時能很快的進入狀況。

2. 危機預防演練

危機意識最大的障礙在於自滿，多一分認識與準備，就能減少一分傷害。在校園中應變能力是教師認為最需加強的能力（謝瑾如，民89）。危機的預防演練在於對全校師生透過狀況模擬、角色扮演等方式不斷的實施演練、檢討、修正、學習，使學校組織成員能了解危機發生時所應扮演的角色職能，以加強危機意識與警覺，提升對危機的應變及處置能力。

3. 建立緊急聯絡網路

緊急通報系統，可將緊急資訊有效的傳遞，因此，學校緊急連絡平時即需建立，一遇危機狀況，隨即啟動，使各負責人員，迅速依權責分工，立即進入危機處理。

4. 建立危機感應系統

危機預防與處理最大的陷阱在於主觀性和局部化，而產生建樹不見林的現象（邱強，民92）。危機的發生通常源自某些事件及早先存在的條件，因此，對於危機的預防應有敏銳的警報系統，對於危機的預測可透過：(1)觀察社會的動態；(2)聽取師生或社區家長的意見；(3)實施例外管理，預先發掘徵兆；(4)加強學校企劃作業與環境預測。學校能建立良好的應變系統，可以有效處理以減少傷害，否則可能因應變能力不足導致處理失當，反而擴大傷害層面。

二、危機中的管理

1. 啟動危機處理小組

學校危機處理小組平時是學校的任務編組，校園危機管理最迫切的工作則為成立「危機處理小組」，一旦危機發生，危機指揮中心即成為危機管理的決策系統，掌握黃金24小時的關鍵時刻，下達明確的指令以指導行動，並整合資源有效運用。

2. 設置發言人

媒體的介入對危機發展的方向有很大的影響（詹中原，民93）。發言人的職責乃是當危機發生時，能代表學校說明危機事件的處理過

程及後續發展，故發言人即在維持單一的訊息傳播管道，避免不同人員與媒體溝通時，有多種版本的陳述，校長通常被認為代表學校發言的適當人選，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，提供完整的事件資訊。

3.強化危機監測系統

學校組織的運作，所有成員必須能對危機情況有敏銳的知覺，並能有效的辨識，從事風險性評估，隨時提供學校行政決策資訊，並以良好的公共關係，使危機資訊能有效的回報送入危機小組中，做有效的監控。

4.危機資源管理

資源管理乃在危機發生時，能將有限的資源，有效的整合，發揮最大的功能，因此，學校應善用資源，將人力、財力、物力資源投入危機管理中。

三、危機後的管理

1.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。

2.成立學習機制

沒有任何一個危機與另一危機相同的，但卻有許多相似性。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劃之中。

陸、校長的危機領導策略

在學校經營中，面臨危機是無可避免的，校長也將成為危機領導的關鍵角色。在危機管理的過程中，危機領導人應具有哪些特質，方能有助於危機管理？秦夢群（民86）提出「鎮定、負責、誠實、果決」的危機管理原則，Kouzes 和 Posner 認為：(1)勇於挑戰；(2)激發共同願景；(3)使他人有能

力；(4)以身作則；(5)鼓舞人心是危機領導達到非凡任務的金科玉律，在五大金科玉律之下，十大信條成為行動準則（傅士玲，民86），茲列舉如下：

(一)勇於挑戰

1. 尋找機會－挑戰現狀、改造它。
2. 實驗和風險－從錯誤和成功中學習。

(二)激發共同願景

3. 預見未來－想像理想狀況
4. 贏得擁戴－投合他人的價值觀和夢想。

(三)使他人有能力

5. 培養合作精神－相互信任，推行合作目標。
6. 充分授權－分享權力和資訊。

(四)以身作則

7. 以身作則－言出必行。
8. 小兵立大功－化承諾為行動。

(五)鼓舞人心

9. 認可表現－鼓舞他人的士氣。
10. 論功行賞－珍惜勝利的成果。

從學校經營的觀點論之，校長是學校的行政首長，綜理校務，推動校務的發展，也肩負學校績效責任。當學校面臨危機，校長責無旁貸必須面對，並運用危機領導，以帶領學校組織成員化危機為轉機。綜合理論文獻分析，危機領導的特質將成為危機管理的重要修為，校長危機領導的策略則應具備勇於挑戰與學習、激發共識贏得信賴、充分授權使他人有能力、以身作則沉著果決、鼓舞人心激勵士氣的特質，方能成為成功的危機領導人。茲申論說明如下：

一、勇於挑戰與學習

開放的社會，學校不能自外於社區，必須和社區互動，而學校組織體系的運作，面對學生、家長、教師、地方士紳，校長應展現勇於挑戰的特質，願意帶領學校尋找機會，超越巔峰，縱然校務革新有其風險性，也有其成功

的機會，而開啓機會之門的唯一鑰匙就是「學習」，校長應是個學習者，從危機的案例中學得經驗智慧，不但從錯誤中學習，也從成功中學習，以累積危機管理的經驗智慧。

二、激發共識贏得信賴

成功的領導典範是能為員工構築一個充滿刺激又很有吸引力的未來，為願景催生。校長綜理校務經營學校，必須前瞻未來，激發學校同仁師生的共識，並能深入了解學校教職員生的需求、夢想、希望與志向，使校長在推動校務中能獲得支持，贏得信賴。危機領導是對話而不是獨白，激發共同願景，有共識就能使學校團隊同心協力，轉危為安。

三、充分授權使他人有能力

領導是群策群力的共同努力，學校行政組織體系基於專業的分工，校長應充分授權，培養行政團隊的默契，相互合作。讓每一個人都能充分發揮自己的能力，因此，校長應使所領導的團隊每一個人都有能力為學校做事，而欲使一個人創造最佳的績效與成果，就必須讓對方有「擁有感」，努力促使成員擁有能力，一但面臨危機，就能展現動員能力。

四、以身作則沉著果決

校長雖然在學校中具有法職權的身分，如何贏得全體成員的尊敬是靠自己。成就非凡的領導者通常都具有努力不懈、堅忍不拔、充滿鬥志和仔細謹慎的特點，面對危機時也能秉持「鎮靜、負責、誠實、果決」的原則。因此，校長在危機情境管理中，必須透過奉獻熱忱及以身作則的實踐力來領導別人，「臨危不亂，沉著果決」，全神貫注創造「小贏」，就可建立起迎戰艱鉅挑戰的信心。

五、鼓舞人心激勵士氣

學校經營有其崇高理想和遠大的目標，為目標、理想而努力猶如攀登巔峰，有時會讓人挫折、疲累、退怯。校長必須善用激勵士氣的策略，採用權

變的領導，兼重倡導與關懷，透過溝通、協調、參與、分享行動，建立學校成員的信心，領導有方，激勵有成，方能使學校成員面對危機而能振奮精神，為學校組織永續發展勇往邁向前。

柒、結論與建議

綜合理論文獻之探討與分析，茲提出結論與建議如下：

一、結論

- (一)危機對學校組織的發展影響深遠、對組織目標及價值構成嚴重的威脅，具有階段性、緊迫性、不確定性、威脅性、雙面效果性。
- (二)危機管理是一種應變準備，是一種有計劃、連續性、動態的管理過程。
- (三)校園危機管理是一非常態事件而難以預測，學校危機管理成功在於轉機，失敗在於危機，學校經營成功即在於危機管理得宜。
- (四)從理論分析校園危機管理可分為危機前的管理、危機中的管理和危機後的管理。
 - 1. 學校危機前的管理應擬定應變計劃，加強危機預防演練，建立緊急連絡網路，建立危機感應系統。
 - 2. 學校危機中的管理需啟動危機指揮中心，設置發言人，並強化危機監測與資源管理。
 - 3. 學校危機後的管理在於評估及調查，並建立學習機制，以增強未來危機應變與處理能力。
- (五)在學校經營中，校長是危機管理的關鍵人物，在危機管理歷程中應勇於挑戰與學習，激發共識贏得信賴，充分授權使他人有能力，以身作則沉著果決，鼓舞人心激勵士氣，化危機為轉機，使轉機成為學校發展的利機。

二、建議

基於以上結論，對於學校經營建議如下：

(一) 加強學校師生危機意識與處理能力

危機的發生來得突然，同時也毫無預警。全校師生應正視危機的潛藏，而提升學生師生危機意識與處理能力是危機管理重要的課題。學校也應與社區互動，聽取地方意見，蒐集資訊並預估可能造成的危機威脅，適時的反應與處理，以加強危機意識，避免錯失危機管理的時機。

(二) 提供學校成員學習校園危機案例經驗

危機處理的案例，可提供危機管理的經驗，學校可透過案例分析，媒體報導，透過學校週會、網路系統、公告等各種管道加以宣導，並提供學校成員討論，分析成功或失敗的危機管理案例，以吸取「他山之石」的經驗，以增加學校成員對危機的認知與處理能力。

(三) 加強學校危機預防的能力

預防是危機管理的最佳策略，能防患於未然，學校則可透過演習、訓練的機會增強危機預防能力，上策在使危機消弭於無形，中策則可使危機產生災害減至最低。因此，學校可從報章雜誌中校園危機案件的報導，妥善規劃並實施模擬演練，使學校師生平常具有危機意識，以增強危機管理的能力，發揮危機預防的效果。

(四) 發揮學校危機處理小組的運作功能

危機處理小組的運作應保持動機、靈活、彈性，一旦學校危機發生，危機小組則可立即啓動作業系統，發揮正常運作功能，充分掌握危機資訊，透過緊急連絡網(emergency communication network or phone trees)召集相關人員，依權責分工，掌握第一時效，並整合校內外有限的資源，積極投入危機管理，使危機能有效因應化解。

(五) 加強校長危機領導的能力

校長是學校經營的領導人，預防和準備是危機管理的最佳策

略，防範於未然有賴於校長敏銳的洞察力和行政敏感度。當學校處於危機情境則須有效的掌握實際狀況，全盤了解，運用沉著、鎮定、果斷的決策力，有效適時的介入危機管理。危機處理之後則須追蹤管制，並從經驗中成長與學習。

捌、參考書目

- 余康寧（民80）。**危機管理研究—政策設計面之探討**。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 吳昭怡（民93）。品牌危機求生有道。**天下雜誌**，295，150-151。
- 何俊青（民86）。危機管理在學校經營之應用。**教育研究**，5，113-134。
- 周蕙蘋（民84）。**危機管理之研究**。文化大學政治學研究所碩士論文。
- 林賢春（民92）。**臺北市大學校院校園危機管理之研究**。臺北市立師院國民教育研究所碩士論文。
- 邱強（民92）。**危機處理聖經**。臺北：天下文化。
- 秦夢群（民86）。**教育行政：實務部分**。臺北：五南。
- 許龍君（民87）。**校園安全與危機處理**。臺北：五南。
- 黃新福（民81）。**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。
- 黃新福（民85）。淺述危機管理的內涵。**空大學訊**，176，61-67。
- 陳芳雄（民88）。**校園危機處理**。臺北：幼獅。
- 傅士玲（譯）（民86）。**危機領導人**（J.M. Kouzes & B. Z. Posner 著）。臺北：洪建全基金會。
- 詹中原（民93）。**危機處理-理論架構**。臺北：聯經。
- 顏秀如（民86）。**國民中學校園危機管理之研究**。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 謝瑾如（民89）。**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系碩士論文。

- Booth, S. A. (1993). *Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises*. New York: Routledge,
- Comfort, L. K. (1988). *Managing disaster: Strategies and policy perspectives*. London: Duke University Press.
- Fink, S. (1986). *Crisis management-planning for inevitable*. New York: Commonwealth.
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8, 61-82.
- Hoggan, D. (1995). *The P.L.A.C.E crisis intervention model: Emotional first aid*. (ERIC Document Reproduction Service NO.ED379552)
- Lentner, H. H. (1972). The concept of crisis as viewed by the United States Department of state. In *International crisis: Insight from behavior research*, edited by C. F. Hermann, New York: Free Press. (112-133).
- Nudell, M., & Antokol, N. (1988). *The handbook for affective emergency and crisis management*. Massachusetts : D.C Health and Company.
- Numamaker, Jay F. Jr., Weber, E. S., & Chen, M. (1989). Organizational crisis management system: Planning for intelligent action. *Journal of Management Information System*, 5 (4), 7-32.
- Meyers, G., & Holusha, J. (1988). *Managing crisis*. Landon : Unwin.
- Mitroff, I. J. (1988). Crisis management: Cutting through the confusion. *Slonan Management Review*, winter, 15-20.
- Olson, A. E. (1990). Expecting the worst. *The American School Board Journal*, March, 32-42.
- Witners, J. (1986). *Major industrial hazard: Their appraisal and control*. England: Grower Technical Press.

School Crisis Management : Theory and Application

Tsung-Li Wu

Abstract

A school is an important institute for students learning and socialization. Our society became more public and variety in this days, therefore a lot of school crisis cases continuously happened in schools. And these crisis always bring lots of social concerns. Therefore how to deal crisis efficiently in schools is an important task in those school crisis storm.

This study analyzed the theory of school crisis management. All the process of school crisis, policies, and applying management skills contained in this research. This research can be a useful tool for principals to manage their schools.

Keyword: Crisis, Crisis Management