

國立教育研究院籌備處

第 106 期國小校長儲訓班專題研究彙編

國民小學校園危機管理之研究

指導教授：顏國樑 博士

組 員：余美瑩 王海秀 潘秀妲

王麗芬 賴秀騰 游淑惠

劉珀伶

國民小學校園危機管理之研究

壹、前言

美國 Public Administration Review (PAR) 強調危機管理是二十一世紀各國政府部門最嚴峻的挑戰(詹中原, 2004)。當學校不再是安全無虞的場所, 當校園危機可能時時威脅著校園安全時, 深入了解校園危機發生的原因、落實危機管理策略, 克服危機管理困境, 是學校經營與管理重要的課題。

一、研究動機

台北縣中和秀山國小今(19)日中午發生學童墜樓事件, 1名學生疑似在陽台嬉戲時不慎墜落1樓花台, 消防隊已經緊急將他送新店慈濟醫院, 目前還在了解傷勢(2007.4.19 聯合新聞網)。3年前台北縣永和國小, 發生一起校園意外。1名五年級男童在佈置運動場時, 遭鐵絲刺傷, 導致右眼失明; 最高法院判決, 學校有疏失, 賠償306萬元確定。這讓學童家屬很感慨, 因為校方還是不認錯, 卻造成孩子一輩子的缺憾(2007.4.25 聯合新聞網)。孩子在學校被刺瞎右眼, 3年後終於獲得國家賠償, 王爸爸相當感慨。王姓學童父親:「希望藉由這個國家賠償, 官司的案例, 能夠能給學校, 和教育單位一個警惕, 希望我們小孩子的犧牲, 是最後一個。」

近幾年來, 校園內、外突發事件頻繁, 自殺、性侵害、假綁架、真勒索、體罰、師生衝突、不適任教師、意外事件, 鬥毆、校園暴力、黑道勢力介入校園等事件, 常常造成學校、家庭、社會很大的衝擊與傷害。根據教育部的統計, 過去三年中台灣校園共發生三千兩百多件傷亡事件, 造成學生一千兩百多人死亡, 二千四百餘人受傷。了解屏東縣校園危機發生的原因及類型, 是本研究動機之一。

一向平靜的教育界現在是波濤洶湧, 我們能否透過有效的校園危機管理作為而避免校園危機的發生? 或讓損害降低? 針對目前屏東縣校園危機管理的策略加以了解探討, 是本研究動機之二。

吳清山、林天佑(2001)認為: 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。黃振球(1996)也認為: 校園危機管理就是學校當局, 對於危機的預防及發生後的處理。當校園發生危機時, 無論是學校行政主管、教師、學生、乃至家長、社會都會受到一定的威脅與困境, 必須馬上處理, 以減少損失, 發揮校園危機管理的積極功能。針對目前屏東縣校園危機管理的困境加以了解探討, 即是本研究動機之三。

二、研究目的

- (一) 了解屏東縣國民小學校園危機發生的原因與類型。
- (二) 分析屏東縣國民小學校園危機管理的困境。

(三) 探討屏東縣國民小學校園危機管理的策略。

最後，綜合歸納研究發現，作成結論、提出建議，供學校校園危機管理參考。

三、名詞釋義

本研究中重要的名詞有國民小學、校園危機、校園危機管理策略、校園危機管理困境，茲就其在本研究的定義敘述如下。

(一) 國民小學

國民小學是指依國民教育法第二條規定設立之學校。本研究的國民小學是以屏東縣的國民小學為研究對象，不包含私立小學。

(二) 校園危機

校園危機是指緊急事件突然在校園內、外發生，學校組織遭受損害，不能正常運作，影響學校組織全體或部份成員，造成心理或生理傷害，無法按照一般程序來處理，必須在有限的時間內作出快速有效的因應。

(三) 校園危機之原因與類型

校園危機發生的原因，通常分為人為因素造成的災害與天然因素造成的災害兩大類。

(四) 校園危機管理策略

本研究之校園危機管理策略，是採用危機管理四階段理論：包括危機前的舒緩階段，準備階段；危機中的回應階段及危機後的復原階段等作法。

(五) 校園危機管理困境

校園危機管理困境，是指學校在進行危機管理時，碰到的困難或瓶頸。

四、研究工具與方法

本研究結構以訪談大綱進行探討，選取 12 位國小校長，進行訪談。

貳、校園危機管理相關文獻分析

一、校園危機的意義

將危機概念應用於校園時，是指具有威脅性的校園情境，或校園事件。校園危機（Campus Crisis）是目前學校教育中不能規避的困擾，也是未來學校日益嚴重的課題；學校的發展有其連續性，在整個過程中，難免危機四伏，這是一個不容否認的事實，因此在學理及實務上，就學校的情況，進行全盤而深入的探討，學校成員對校園危機有清楚的認識，使校園日益嚴重的危險問題，轉化為具有教育的意義與功能。學校教育人員，才能以更慎重的態度來面對校園危機。學者對於校園危機的看法，因為研究的角度不同而有所差異，茲分述如下：

- (一) 許龍君(1998)認為：校園危機的意義，可從下列兩方面來界定，1.就學校的整體性而言：當校園安全遭遇難關而無法適當處理時，學校運用過去有效的處理模式與方法仍然無法解決，以致校園所遭受的傷害持續存在或擴大，而感受到緊張與焦慮不斷的提升，因此陷於束手無策的無力感狀態。2.就學校個體性而言：當學校教、職、員、工、生，個體遭遇難關而無法適當處理，致使其個體即將(或可能)發生重大傷害、變故時，亦屬校園危機。這些個體已無法單獨解決問題，其求助動機增強，學校必須實施緊急處理，使問題消弭於無形。
- (二) 美國北卡羅來納州公共指導部門(North Carolina State Department of Public Instruction, 1988)將校園危機界定為：「一個難以忍受、不穩定情境或突然的改變，中斷了個人、團體、組織或社區的正常運作，並且需要立即的注意及解決」。
- (三) 鄔佩麗(2000)認為：只要會影響到學校教學正常作業，卻無法做適當處理的事項，均足以構成危機事件。

綜合上述國內、外學者的意見，研究者將校園危機定義為：「緊急事件突然在校園內、外發生，學校組織遭受損害，不能正常運作，影響學校組織全體或部份成員，造成心理或生理傷害，無法按照一般程序來處理，必須在有限的時間內，作出快速有效因應的情境或狀況。」

二、校園危機的特性

經由校園危機的意義探討，接著分析校園危機的特性，將有助於深入了解校園危機的意涵，就校園危機的特性而言，綜合朱元祥(2000)；孫本初(1997)；陳儀如(1997)；黃新福(1992)；鄭宏財(2000)；謝謹如(2000)；顏秀如(1997)；Jones(2005)等國內外學者之論述，及上述校園危機之意義，可歸納出校園危機具有以下特性：

- (一) 校園危機充滿不確定性：校園危機通常是不穩定的突發狀態，充滿不確定性，會導致學校正常的運作停滯或混亂，甚至造成嚴重的傷害和死亡。
- (二) 校園危機具有威脅性：校園危機存在於個人或組織之中，如果不採取補救措施，會產生潛在負面的影響；除了影響組織成員的健康和安全，也會危害到組織的聲譽與生存。
- (三) 校園危機具有緊迫性：校園危機可能會帶來生命、財產嚴重損失，迫使決策者須於極短時間內作成決策，並採取行動以降低損失。若發生於校園內、外的緊急事件，對學校的組織或個人產生嚴重威脅，並可能造成全體或部分學校成員心理或生理的傷害，會影響到學校的正常運作，急需學校人員加以注意且迅速做出有效的回應。
- (四) 校園危機是危險也是機會：校園危機具有一體兩面的效用，當危機發生時，若無法以例行的程序來處理，結果可能好轉或惡化，兩者的機率常各佔一半，因此危機也可能是一種轉機。

從校園危機的特性可知：「校園危機」具有不確定性、威脅性、緊迫性、雙面性等特質，若處理得宜，則可以化危機為轉機；若處理不當，則可能使危機擴大，以致影響

層面更廣。

三、校園危機的成因

由於社會急劇變遷，校園裡或因學生因素，或因校外的各種勢力介入，校園危機事件，常有所聞。惟有深入了解校園危機發生的原因，才能「預見於先、立即反應」，使校園危機消弭於無形。當然，學校是一個開放的場所，校內、外環境都會影響校務的運作，所以校園危機發生的原因很多，大致可分為：

(一) 學校內部因素

1. 人的因素，如交通意外、師生衝突、體罰不當等。
2. 事的因素，班級經營不佳，編班不當等。
3. 時的因素，如寒暑假期間、上下學時間等。
4. 地的因素，如遊戲場所設計不佳、校園死角等。
5. 物的因素，如設備不良、器材坍塌，建築物老舊等。
6. 行政管理上的因素，如校園不和諧、行政效率不彰等。
7. 資訊上的因素，如危機意識不足、錯判形勢等。

(二) 學校外部因素

1. 家庭的因素，如親子疏離、家長會干預校務運作等。
2. 社會的因素，如治安不佳、人際疏離、社會行爲欠佳等。
3. 媒體的因素，如媒體不當報導、負面教育資訊過多等。
4. 經濟的因素，如經濟環境不佳，失業人口眾多等。
5. 政治的因素，如選舉亂象、政治進入校園等。

(三) 天然災害因素：如颱風、地震、水災等。

(四) 其他因素。

四、校園危機的類型

整體而言，校園危機大致上可分為二部分（一）：是人為的危機：包含人、事、物與領導，如教師衝突、意外、犯罪、自殺、暴力、科技意外事件、校舍工程糾紛、購置財物招標、員生消費合作社營運、與新聞媒體及民意代表的關係、師生及兩性關係、校舍安全、設備安全、人才缺乏、幹部爭寵、非正式組織的抵制、壓力管理的效應、政治理念的差異、不適任人員的處理、組織變革的衝擊。（二）是天然的危機：如發生於校內、外之重大自然災害，如颱風、地震、洪水、土石流等非人為因素且無法預防之事件，對學生可能造成嚴重傷害。本研究將校園危機類型分為：

- (一) 意外事故，如交通意外、遊戲傷害、食物中毒等。

- (二) 天然災害事件，如地震、颱風、水災等。
- (三) 學生犯罪事件，如鬥毆、恐嚇、傷害、勒索等。
- (四) 學生自我傷害事件，如自殺、自我傷害、自閉等。
- (五) 安全維護事件，如建築物老舊坍塌、環境設備不良等。
- (六) 管教衝突事件，如師生衝突、親師衝突、行政人員與教師衝突等。
- (七) 兒童及少年保護事件，如中輟、受虐、性騷擾、性侵害等。
- (八) 行政弊案，如受賄、編班不當、工程弊端等。
- (九) 教師行為偏差，如體罰、教師行為不當，造成犯罪情事等。
- (十) 毒品侵蝕，如濫用藥物、非法持有藥物等。
- (十一) 其他事件。

五、校園危機管理的策略

危機管理的各個階段，都有學校工作的重點與內容，因為危機管理學者以主張三階段論者人數最多，而且三階段五步驟亦涵蓋所有危機管理的範疇，因此本研究將危機管理分為三階段來陳述（後經因素分析結果改為四階段），其各階段之工作重點（即危機前的舒緩與預防、危機中的積極介入與處理、危機後的復原與學習），敘述如下：

（一）危機發生前的（舒緩與準備）策略

鄭宏財（2000）認為，如果組織能提早發現危機，採取適當的管理措施，便能將危機消弭於無形。雖然危機的種類很多，但不論是屬於何種性質的危機，及早發現徵兆，絕對位居首要，因此建立危機的預警機制極為重要（邱毅，1999）。學校組織成員若能從了解環境、蒐集資訊、多注意校園中的潛藏危機及預估危機的等級，發揮「居安思危」的危機認知，將可避免或預防危機的發生。在危機發生前的策略部分，可分為下列兩點來說明：

1. 危機的舒緩工作：教育部（2003）認為，災害管理各階段都有其重點的作法。在減災階段是災害的預防與迴避，預先做好所有可能潛在的災害分析、評估傷害程度，策定迴避災害的策略與計畫，不但要做到減災，進而更要讓災害不要發生。任何災害不要有意外，要發生也是在意料之中。因此，學校組織成員必須隨時留意校園危機的警訊，全面性來建立危機偵測的機制，做好減災計畫，並將危機訊息告知全校師生，以避免危機發生。
2. 危機的預防工作：許龍君（1998）認為，在校園危機的預防工作上，可從下列幾點來說明：
 - (1) 學務處的預防工作：成立校園安全維護會報、成立危機處理小組、設定危機處理作業要點、建立各單位、人員之緊急連絡地址及電話號碼、做好安全教育宣導、指導學生校外活動之安全防範工作、加強學生校外生活輔導、加強學生生

活教育、建立申訴制度、預防青少年犯罪、加強宿舍安全管理、強化校外寄宿生的輔導。

- (2) 輔導室的預防工作：主動輔導學生、展開協同輔導、建立緊急個案處理辦法、舉辦教師輔導知能研習。
- (3) 總務處的預防工作：確保校園設施、設備的安全；維護校園環境衛生；加強門禁管制；強化學校駐衛警功能；落實防護團之編組與功能。
- (4) 全體師生共同性的預防工作：建立安全警覺性；經營良好的師生關係；適度調整教師心態；開闢學生言行宣洩的空間；有效運用多元化的資源以維護校安。

教育部（2003）認為在整備階段，是根據減災階段所得出來的結果，去實際推動和準備。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：防救災組織之整備、研擬應變計畫、訂定緊急應變流程、實施應變計畫模擬演練、災害防救物資、器材之儲備、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、避難所設施之整備與維護，及其他緊急應變準備事宜。具體而言，是要擬定各項工作計畫，籌措設置各項硬體設施，並對幹部與學生進行必要的宣導、講習、演練。俗語說：「多一份準備，少一份災害。」因此，學校平時應作好校園危機的預防工作，以避免校園危機或減少損害。

（二）危機發生中的處理（回應）策略

研究者綜合黃新福（1992）、教育部（2003）、顏秀如（1997）、邱昌泰（2003）等學者之論述，當危機發生時，學校組織的作法如下：

1. 啟動危機處理小組的運作與功能：（1）界定危機性質，確認事件的性質，並評估危機事件的嚴重性。（2）蒐集與危機相關的資訊，並了解危機是否衍生其他問題。（3）建構解決之方案或策略。（4）召開危機處理會議及校務會議。（5）學校組織成員依照工作分配，各司其職，分工合作。（6）對危機事件作適當的反應，並統一對外發言，避免訊息誤傳或扭曲。（7）運用有利資源，儘速處理。（8）呈報上級單位。
2. 校長發揮領導與協調的功能：（1）校長應扮演「平衡者」的角色，一方面傳達正確訊息給民眾，一方面讓校務正常的運作。（2）指導學校組織成員對危機事件作出正確的反應。（3）校長處於危機時期，應運用其地位、人脈作強勢領導，有助於減低危機的負面影響。（4）校長應有效掌握全局，當機立斷、適度授權，有效發揮聯繫的功能。
3. 建立良好的公共關係，發揮積極的溝通功能：有效的危機管理有賴於危機溝通機制的建立，危機溝通可說是危機管理過程中的「心臟」，應注重危機通訊系統的建構、媒體公關的重要性。
4. 啟動危機應變計畫：一旦不幸災害爆發時，就進入災害處理應變階段。此時應變計畫啟動，所謂應變計畫，就是對潛在危險或曾發生過的危險，設計出一系列的處理、

組織與報告的作業體系。它的主體應敘明災害處理的編組、職責、通報處理優先順序、行政支援與特別規定或協調事項。還有一些附屬計畫，則是針對個別災害不同的處理作法。其內容應力求周延、深入、明確而富彈性，要避免過於複雜而窒礙難行。

5. 蒐集資訊，並管理資訊：先蒐集各種有關資訊，掌握基本的事實情報，才能知道危機發生的真相與處理的重點。

總之，對管理層級而言，一定要有溝通比沉默更重要的觀念，萬萬不能忽視。溝通的原則大概如下：1.查明並坦誠面對災害事實，不要掩飾。2.從攸關大眾利益角度出發，不是自身的利益。3.儘快並隨時簡明扼要說明狀況，不清楚者、查明再說。4.派高階專人負責溝通，儘可能直接與相關人員溝通。5.不爭功諉過，並提出具體改進意見。危機處理是對危機當時所作的努力，其目的在降低危機帶來的損害，並讓學校組織儘速回歸正軌運作。在心態上，要沉著冷靜、救人第一；在作法上要立即啟動危機處理小組，及應變計畫的運作與功能；校長發揮領導與協調的功能，建立良好的公共關係，發揮積極的溝通功能。

(三) 危機發生後的（復原）策略

研究者綜合吳宗立（2004）、孫本初（1997）、黃瓊慧（2002）、鄭宏財（2000）、王垠（2000）、周韞維（1998）、教育部（2003）等學者所述，在危機後的復原階段，學校應有的作為如下：

1. 成立評估系統並進行評估：項目包括功能（電腦、溝通）、合作（感應系統與決策群體）、知識能力、溝通網路、知識的轉化、決策效果等。
2. 加速復原工作的推行：可以減少或避免損害，也可以預防下一次損害。
3. 從教訓中學習與危機管理的再推動：學習再學習、分享知識、執行創造性的決策，可預期並避免下一個危機。
4. 建立追蹤輔導的時間表，協助學生處理悲傷情緒，提供教師諮商服務，以利於輔導學生，或其他危機受害者。
5. 回顧整個危機始末，比較危機處理的優缺點，不責備以往的危機管理過程，並把學習經驗變為正式文件，作為學校危機管理檔案。
6. 追蹤評鑑：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。

另外，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：災情勘查與鑑定、復原經費之籌措、捐贈物資、款項之分配與管理及救助金之發放、硬體設施復原重建、受災學生之安置、受災人員心理諮商輔導、學生就學援助、復學、復課輔導、召開檢討會議、及其他有關災後復原重建事項。所謂「前事不忘，後事之師」，對學校組織而言，如果能總結危機的知識與經驗，深切檢討與反省，對日後預防或處理同類事件必有助益。

參、問題分析

一、相關研究

對於校園危機管理，國內陸續有研究者提出相關的研究結果，整理如下：

(一) 顏秀如（1997）以「國民中學校園危機管理之研究」為研究主題，其結論如下：

1. 提高學校成員的危機意識是學校危機管理的首要工作。
2. 學校危機處理小組的設置缺乏彈性。
3. 學校危機管理工作的缺失與困難有待改進及解決。

(二) 謝瑾如（2000）以「高雄市國民中學環境與危機管理關係之相關研究」為研究主題，得到以下結論：

1. 應變能力是教師認為最需加強的能力。
2. 具危機管理相關（研習和處理）經驗的教師，在學校環境和學校危機管理上有較高的知覺。

(三) 王武章（2003）以「中部地區國民中學校長校園危機因應策略之研究」為研究主題，重要發現如下：

不論新舊學校都重視校園危機因素與校園危機因應策略。

(四) 徐士雲（2004）以「國民小學校園危機管理之研究－以台北市為例」為研究主題，重要發現如下：

1. 國民小學校園危機預防與準備對危機處理的影響上，透過典型相關分析，可知學校危機預防與準備，越不講究計畫組織、環境設備、溝通網絡、法律責任、教育訓練，則危機處理在組織運作、領導協調、公共關係、追蹤輔導的表現愈低。
2. 在危機預防與準備之經驗，能對學校整體表現有適當之體認。

(五) 林素華（2003）以「校園危機管理之研究」為題，其主要發現如下：

1. 與社區良好的互動是解決問題的首要條件。
2. 落實學校緊急應變計畫，提升師生的危機應變能力，才能在危機發生時臨危不亂。

二、對本研究的啟示

學者對校園危機管理之相關研究主題如下：顏秀如（1997）以「國民中學校園危機管理之研究」為題；謝瑾如（2000）以「高雄市國民中學環境與危機管理關係之相關研究」為題；王武章（2003）以「中部地區國民中學校長校園危機因應策略之研究」為題；徐士雲（2004）以「國民小學校園危機管理之研究－以台北市為例」為題；林素華（2003）以「校園危機管理之研究」為題。綜上所述，學者之相關研究，以中部地區及高雄市國中、台北地區國小等為研究主題。因此，研究者將研究主題訂為「屏東縣國民小學校園

危機管理之研究」，來探討屏東縣國小校園危機的原因與類型、校園危機管理的困境與策略。

肆、資料蒐集與結果分析

一、訪談大綱

本研究主要以訪談方式蒐集資料，訪談大綱如下：

- (一) 您認為目前國小發生校園危機的原因為何？
- (二) 您認為目前國小發生校園危機的類型為何？
- (三) 您認為目前國小校園危機管理的困境為何？
- (四) 您認為目前國小校園危機管理的策略為何？
- (五) 您認為目前國小校園危機管理需要加強的部分為何？

二、訪談對象

在訪談對象的選取上，主要以屏東縣國小校長為母群體，從性別比例、服務年資之差異、及學校所在地區之不同，抽取 12 位國小校長，其受訪者代號及基本資料如表 1。

表 1 受訪者代號及基本資料表

受訪者代碼	擔任校長年資	性別	地點	學經歷
A1	初任	男	電話訪談	碩士；老師、主任、校長
A2	7 年	男	電話訪談	碩士；老師、主任、校長
A3	12 年	男	電話訪談	碩士；老師、主任、校長
A4	16 年	男	電話訪談	大學；老師、主任、校長
A5	初任	男	校長室	碩士；老師、主任、校長
A6	5 年	男	電話訪談	碩士；老師、主任、校長
A7	4 年	男	校長室	碩士；老師、主任、校長
A8	6 年	男	電話訪談	碩士；老師、主任、校長
A9	3 年	男	電話訪談	博士班；老師、主任、校長
A10	8 年	男	電話訪談	大學；老師、主任、校長
A11	19 年	女	電話訪談	大學；老師、主任、校長
A12	7 年	女	校長室	大學；老師、主任、校長

由表 1 可知，訪談對象的選取，12 位校長中服務年資 11 年以上的有 3 位，6-10 年的有 4 位，5 年以內的有 5 位，男性校長有 10 位，女性校長有 2 位。而目前屏東縣國小校長中，男女比例約為 6：1，所以訪談對象，尚符合性別比例。

三、訪談結果

(一) 目前國小校園危機發生的原因以人為因素為主

以人的因素而言：學生突發行爲，不按牌理出牌，產生脫序行爲，無法掌控；或教師一時疏忽，產生校園危機（A1、A3、A4）。再則，問題家長擾亂校園，家長觀念偏差、親師溝通不良，以及學校設備老舊、維修不易，或遊戲器材使用不當，也會造成校園危機（A2、A8、A9）。

另外，國小校園中的電線線路，常是年久失修，或因負荷量過大，常會造成電線走火，造成校園火災，不可不慎。（A5、A6）因此，了解校園危機發生的主要原因，研擬具體可行的管理策略，是目前國小校園危機管理，重要的一環。而就校外的原因而言，由於社會的變遷，家庭結構的改變，家庭因素亦是造成校園危機的重要因素，值得我們加以重視與因應。

(二) 目前國小校園危機發生的類型，以意外事件為主

一般而言，目前校園中最容易發生的危機，應是學生意外事件，因為學生常常不知道潛在的危機因子，所以較不懂得保護自己，尤其因為遊戲器材老舊、毀損、或學生使用不當，最容易造成意外事件（A1、A3、A4、A7、A10）。學生的常規需要老師不斷地教導與提醒，然而近年來，因為師資多元化，教師主觀意識強烈，不見得會認同行政措施與校園危機管理策略，因此行政與教師觀念上的差異，也會造成校園危機（A2、A6）。

(三) 危機管理策略首重危機前的預防

危機管理首重「預防工作」，因此每天巡視校園，有積水馬上吸乾（A1），校長不只大處著眼，小處也要著手：巡視遊戲器材，有故障馬上修繕，發現問題，馬上改善，校園安全不可拖（A2、A4）。再則全校師生共同留意、分層負責、校長每天巡視校園、要成為教育行政中的重要工作，不可視若無睹；另外做好門禁管理，留意進出校園的人士是危機預防的重要工作（A4、A5、A9、A10）。

(四) 校園危機管理必須全體總動員

校園危機管理要全體總動員，才能作得完善，然而，師生若缺乏危機意識，容易因為一時疏忽，而造成校園危機，因此平時加強辦理危機管理相關研習，如利用週三進修時間，或師生晨會時間等多加宣導；再則可以配合消防人員辦理防災逃生演練，可以加強師生的危機意識，有助於提升校園危機管理的成效（A2、A5）。

(五) 目前校園危機管理已有共識，惟在「落實上」仍需加強

依目前情況來看，校園危機管理已是學校經營與管理的重要課題，逐漸受到教育人員的重視（A1、A5）。但是，校園危機管理要「宣導」與「執行」並重，才能提升危機管理的效果（A8），然而，目前仍有些學校，停留在宣導階段，如有些校內老師根本不知道危機處理小組的任務，及危機發生時的處理流程，危機處理小組常是紙上談兵，真的碰到危機事件，大都是校長及主任在處理，因此，將危機管理的策略，

落實於生活中，讓所有教育人員都清楚明白，是很重要的（A7）。

（六）危機因素難以掌控，也是目前校園危機管理的困境

就「人」來講，學生意外事件是常發生的校園危機，但是造成危機的因素很多，除了學生行為偏差、教師、家長觀念偏差以外，如大同國小的事件，路上的車禍狀況，很難預料，因此危機因素難以掌控，是危機管理的很大困境（A6）。另外，由於社會變遷，家長對學校教育的質疑、校外勢力介入校園、媒體的不當渲染等反教育的力量，也是校園危機管理上的困境（A3、A9）。

（七）目前學校應多辦理教師危機管理研習，以提升教師危機意識及危機處理能力

學生意外事件是較常見的校園危機，而老師（尤其是導師）和學生的生活最密切；因此多辦理教師的校園危機管理研習，以提升教師危機意識及危機處理能力很重要（A8），尤其老師有危機意識之後，在教學與活動當中，就會時時注意學生常規（A4），加強學生生活教育，避免學生脫序行為，可以減少學生意外（A3）。而危機管理應秉持「預防重於治療」的理念（A9），辦理研習時，可多提供案例來分享與討論，以建立共識（A6、A10）。校長應時常說明危機處理小組的任務，提醒教師注重危機因子，減少危機產生（A2）。

（八）校園危機的不確定性，是危機管理的困難所在

如同文獻探討所述，危機具有不確定性，校園危機發生的原因很多，不確定性很高，隨時隨地都可能發生（A1）、難以掌控，這是校園危機管理最感到困難的地方，所以加強校園危機因素的資料蒐集、研究分析、研擬減災策略，並確實執行，是目前校園危機管理應該加強的地方（A5）。危機管理工作，寧願多作一些，不可靠運氣，例如、活動的規劃要完善，注意小節，做好預防的工作，另外校園的動線規劃、佈置、設備都要以安全為優先考量。

（九）行政應該與老師、家長建立良好的關係，以提升危機管理的效果

學校權力結構的改變，讓家長參與校務運作的機會大增，因此家長觀念上若與學校教育有落差，對校務運作配合度不高；且如果教師與家長聯合抵制行政運作，將會引發校園很大的危機，因此行政應該多與教師及家長溝通觀念，建立良好的關係，共同防禦與解決校園危機（A2）。

伍、解決策略與建議

研究者根據本研究的結果，提出下列幾項建議，以供學校、教育行政機關，及後續研究參考。

一、教師方面

（一）年資較淺的教師應和資深教師多交流，並多參與危機管理研習活動

年資較淺的教師，在校園危機管理策略上，應與資深教師或較有經驗的教師，多

做交流與分享，增加危機管理的知能與經驗，並透過相關的研習活動，增進相互觀摩的機會。

(二) 教師應對校園危機管理有較多的體認，並能教導學生危機意識與危機預防

經由訪談結果顯示：學生意外、脫序行為及教師一時的疏忽，均可能造成校園危機，因此教師本身需多參加校園危機管理的研習，認真參與危機應變的演練，充實本身危機管理的相關知能。教師對校園危機管理有較深的體認，才能在平常的教學活動中，融入危機的相關概念，並適時給予學生正確的觀念與演練的機會，以避免或減少校園危機之產生。

二、學校方面

(一) 平時應多加強教育人員及學生的安全教育

經由訪談結果顯示：學校應重視成員的安全教育及安全事項的宣導，落實於日常生活中。因為加強學生生活輔導與管教，可以相對提升學生的危機意識，化解危機於無形或將危機帶來的傷害降至最低，以維護校園安全。再則，各項教學措施均應事先妥善規劃，以防範意外事件的發生；並融入於各科教學中，或以主題教學的方式，全面提升師生及家長的危機意識。

(二) 平時應仔細評估校園環境，做好校園安全維護

經由訪談結果顯示：為了防範未然，確保校園中人、事、時、地、物的安全無虞，事前做好學校環境設備的評估檢查，及危機因素的偵測，成為最基本的必要措施。所謂「校園安全維護」，就是針對校園中教學活動進行時，所需要的各項器材、設施、場所、設備等，隨時予以定期或不定期地檢視、改善、更新。另外學校應針對校園可能發生的危機情況，如火災、意外事件、衝突事件等，編制「危機處理手冊」，使全校人員及家長能心生警惕，期使校園意外減低，以提升教育品質，奠定安全的基礎。

(三) 適當調整教師輪任行政工作，以提升危機管理知能

經由訪談結果顯示：擔任行政工作的人員，在校園危機管理策略之得分，顯著高於導師；此與行政人員較常參與學校行政業務有關，而導師一般以教學為主，著重於班級的經營與管理，較無參與校園危機管理之工作經驗。因此讓導師能有機會參與學校行政工作，能充實校園危機管理之各項知識與技巧，對於提升學校整體之校園危機管理，應有幫助

(四) 加強與教師及家長的觀念溝通，建立良好的關係

經由訪談結果顯示：學校行政應與教師及家長多溝通，針對校園危機管理的相關理念、學校可能發生的危機因素、平時的管理策略，都要透過各種正式與非正式的管道進行溝通、凝聚共識；並建立良好的關係，產生「生命共同體」的體認，共同維護校園安全，是校園危機管理需要加強的部分。

三、教育行政機關方面

(一) 加強辦理校園危機管理的相關研習與危機應變演練

經由訪談結果顯示：加強辦理校園危機管理相關研習，並加強實際的應變演練工作，以提升教育人員的危機意識，是目前校園危機管理最需要加強的部分。所謂「他山之石，可以攻錯」，校園事件時有所聞，辦理研習時，可以多提供案例分享，及建構專業討論的平台，確實發揮危機管理的功能。

(二) 深入了解各校需求，給予必要的經費支援

早期台灣各級學校建築，大多無足夠的安全措施。包括消防系統、門禁系統、通報系統、警報系統等。經由訪談結果顯示：加強遊戲器材的檢修工作，是重要的危機預防工作，因為學生意外事件，是校園危機的主要類型，因此給予學校必要的經費支援，以隨時更新或檢修遊戲器材、其他老舊系統或老舊設備，以維護校園安全，避免意外事件產生，實屬必要。

(三) 適當增加人力資源，共同維護校園安全

經由訪談結果顯示：加強門禁管理，及學校設備的檢視、整修是預防校園危機的重要策略。然而，國小校園長久處在編制員額不足之下，對校園危機的預防甚感吃力，再加上推動終身學習之後，提倡「學校社區化，社區學校化」，學校是提供社區民眾學習及活動的重要場所，使得門禁管理及校園巡視工作，更加艱鉅。因此，在國小校園中增加人員配置，如增加替代役男名額，協助校園的門禁管理及校園巡視工作，是必須重視的課題。

參考文獻

- 王 垠（2000）。談校園危機管理。*高中教育雙月刊*，15，20-23。
- 王武章（2003）。中部地區國民中學校長校園危機因應策略之研究。彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化市。
- 朱元祥（2000）。Are You Ready?—論危機管理。*教育研究月刊*，72，52-59。
- 吳宗立（2004）。學校危機領導人的特質。*國教天地*，158，44-50。
- 吳清山、林天佑（2001）。危機管理。*教育研究月刊*，84，119。
- 林素華（2003）。校園危機管理之研究。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文，未出版。
- 邱 毅（1999）。*危機管理*。台北：中華徵信所。
- 邱昌泰（2003）。建立校園危機預防機制。*現代教育論壇*，9，274-279。
- 周韞維（1998）。校園危機處理。*學生輔導通訊*，58，20-29。
- 孫本初（1997）。校園危機管理策略。*教育資料與研究*，14，11-20。

- 徐士雲（2004）。國民小學校園危機管理之研究-以台北市為例。台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 教育部（2003）。構建校園災害管理機制實施要點。台北市：教育部。
- 許龍君（1998）。校園安全與危機處理。台北市：五南。
- 陳儀如（1997）。校園危機管理。教育資料文摘，5，142-159。
- 黃振球（1996）。談校園危機管理。教師天地，82，19-29。
- 黃新福（1992）。危機管理之研究—從組織層面來探討。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 黃瓊慧（2002）。當前校園危機的管理與因應。學校行政雙月刊，22，44-50。
- 詹中原（2004）。危機管理—理論架構。台北市：聯經。
- 鄔佩麗（2000）。危機與契機：校園問題行為輔導手冊。台北：幼獅。
- 鄭宏財（2000）。校園危機管理及其在學校組織中的應用。人文及社會學科教學通訊，4，186-197。
- 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。
- 謝謹如（2000）。高雄市國民中學學學環境與危機管理關係之相關研究。國立高雄師大教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- Jones, R.(1994). Chaos theory. *The Executive Educator*. 16,20-23.
- North Carolina State Department of Public Instruction (1988). *Guidelines for handling crisis situations in the schools*. Raleigh,NC: Division of student services. (ERIC Document Reproduction Service No.ED 297 233).