

發展性之學校危機管理探究

教育部中部辦公室督學 黃士嘉
國立高雄師範大學教育研究所博士班研究生

壹、前言

危機是指一件事的轉機與惡化的分水嶺，所以危機一方面會造成組織的危險狀態，另一方面卻也帶給組織轉化、成長或發展的機會。而所謂的危機管理，是指針對潛在或當前的危機，基於動支資源最少、使用時間最短、波及範圍最小、損害程度最低的理念，有組織有計畫有步驟的採取最有效、最可行、最切實的對策和行動，通過必要的危機意識、危機處理、危機控制，以達危機解除之目標。(陳芳雄，民86，頁2-4)

因此，危機管理實已包括危機處理在內，而其過程則包含四個階段：(1)危機發生前，對危機的警告訊息作適當的偵察，舒暢溝通管道，妥擬因應策略，期能防範未然；(2)危機發生時，危機處理小組立即發揮功能，採取妥善措施；(3)危機處理後，立即瞭解危機的成因並予以診治，同時加速損害部分的復原工作；(4)針對組織在處理危機上的缺失，修正相關計畫，為下一個難以預見的危機做充分的準備。(陳芳雄，民8，頁4)

無論是危機處理或管理，組織的危機總是要加以化解的；但所謂事有輕重緩急，人亦無三頭六臂，各種危機的出現實在無法一次解決，只有將其先後次序做一釐清，始有助於危機之探討。本文概要性地將其分為立即性的危機處理和發展性的危機管理二大類。

立即性的危機處理，意指危及組織的事件(如水災、地震、風災等天然災害，或火災、學生意外事件等人為事件)已經發生，如果未加以處理立刻會引來軒然大波，對組織產生立即性的衝擊和影響，處理不當甚至對領導者產生立即性的震盪。發展性的危機管理，意指危機的徵兆(如教師出勤狀況不佳、學生學習成績低落、財務狀況持續惡化等人為事件)已經出現，雖仍必須予以處理，否則「星星之火，足以燎原」，一樣會造成組織的崩盤，但是其處理可能無法於短期間內見效，必須有較長的因應期限。

茲以一例，說明兩者之別：臺中市某國中為實施協同教學，校長以場地不足為由，將教師趕出辦公室，以做為教學場所，遂引發教師不悅及醞釀抗爭等行動。事件發展至此，已是學校的發展性危機。但校長未察其嚴重性，未及時予以疏導、溝

通，並協調合適場地供做教師辦公處所，進而引起教師大規模之抗議行動，連學生亦以實際行動支持教師，至此已形成教師與校長極嚴重的對立局面，引來主管機關介入解決，及媒體的大幅報導。這種情形已經是立即性的危機，需要立即性的處理措施，但可惜的是，校長仍因處置不當，對自己造成最嚴重的立即性震盪——黯然去職。

限於篇幅，在此僅就發展性危機之管理做探究。

貳、學校發展性危機之變項

郭隆興(民 85)曾從行政的立場將當前及未來學校經營的問題歸納為九大類，包括：目標、計劃、組織、領導、人員、溝通、評鑑、發展及公共關係等。其實就是分類學校發展性危機的最好依據。據筆者之工作經驗管見，學校發展的兩大問題就是人與錢。人的問題包括校內，上自校長、主任、組長、教師、職員、工友及學生等；校外包括學生家長、社會人士及各級長官等。錢的問題包括校內的財務狀況，校外包括可用的經濟資源及上級的各項補助經費等。這些因素，都是學校發展的重要環節，任何一個地方出差錯，都會或多或少地對學校造成影響。

根據前述二大類問題，本文將學校發展性的危機變項臚列如下，這些變項本身就是學校環節的一部分，而且彼此環環相扣、相互影響。

一、學生來源及素質的變項

學生是學校生存和發展的第一個條件，大膽地說，就是最重要的關鍵，一個沒有學生的學校，儘管有多麼崇高的教育理想和多麼完善的教育措施和設備，一切都是枉然、白費，所以學校的各種努力，都是為了招生無困難。再者，招收素質好(或說是有發展潛力)的學生，可以說是每所學校夢寐以求的願望，因為就算有學生，但如果都是抱著「拿畢業證書」的心態而入學，恐怕學校的發展也是好景不常。總而言之，學校會有發展上的危機，首先應該注意檢討的就是學生的變項：為何招不到學生？為何招不到好學生？

二、家長的心態及素質變項

近年來的教育改革行動，有逐漸加重家長權力的趨勢，如家長會可以介入學校教師之甄選便是一大突破，更是前所未見之事。因此，家長對於學校之認同程度，參與校務的心態，以及他們與學校人員互動的表現情形，都將影響學校的行政運作，甚至對教學措施產生衝擊。所以，有高素質、好修養的學生家長，才能有效協助學校正向發展；反之，如果家長抱持著為干涉而干涉的心態參與校務，恐怕帶給學校的將是一股強大的阻力，絕非師生之福。總之，學生家長的素質對校務發展的影響，是值得所有學校的人員共同關心的變項。

三、教師素質及結構的變項

資深教師經驗豐富，但難免熱情稍退；資淺的教師則滿懷教育熱誠，但難免缺乏經驗，行事或教學較不週延。學校要有競爭力，二者必須兼得。過去的學校生態，大概只要校長有正確的教育見地，就可以遴選到一批符合學校向上發展條件的師資。但現在的情勢，除了私立學校的校長還有那麼一點主導權外，公立學校教師的

聘請全委由教評會處理；如果學校教評會的成員由有心人士把持、玩弄權勢，那麼教師的遴選將淪為政治的角力，而不是公平的取材。既然制度使然，無法就理想上完全獲得適合的師資，也必須在職場上提升其素質，以免學校危機雪上加霜。

四、行政人員的素質變項

學校的行政人員包括校長、主任、組長、職員和工友等，這群除了教師和學生之外的學校人員，主要負責後勤支援的工作。如果他們的工作態度是站在服務的立場，願意在法令許可下主動、全力地配合教學的進行，無疑地教學已經成功一半了；但是，假使他們存有官僚心態，凡是講求規定，而且不願主動幫忙尋求解套之道，那麼可以肯定地說，教學的進行將會困難重重。再者，行政人員必須時時刻刻想著如何使例行工作更快速，使配合的工作更能協助達成教育目標；否則，教師將無法專心地實施教學，學生的學習成效必定大打折扣。這能不說是學校潛在的危險因子嗎？

五、學校內部財務狀況的變項

以公立學校而言，除了某些大學校院的部份比例必須自行籌措之外，幾乎所有的經費都是仰賴主管機關的撥付，而且要在一定的期限內提出預算需求，經審核通過後才能定案，所以學校的經費應是較為確定，只是多少的問題罷了！但是，如果不能開源節流，將有限的教育經費做最充分的運用，就無法有效完成學校的發展計畫。至於私立學校，所有經費的來源大概就是學雜費收入和董事會的捐資，因此也常看見私立學校是以「花自己的錢」的態度在運用經費，並自稱是「一塊錢當兩塊錢用」，更見其較有效率，但是，某些私立學校董事會因組織不夠健全、觀念不夠正確，經營的態度又以謀利為主，導致挪用校內經費，致使教師薪資無著落，直接衝擊工作士氣，影響教學品質，頗值得注意和關心。總之，無論公私立學校，都必須有創造經費、節省開支的觀念，在有限的經費內做最有效的運用，否則總有坐吃山空的一天。

六、學校外部經費資源的變項

除了既定的預算經費之外，學校還可以向外部環境尋求創造經費的機會，這些外部環境包括家長會、校友會、民間企業、政府機構、研究機構等。這些經費的奧援，雖然不能做為常態性的收入，但卻可以不受任何法令約束，由學校依實際需要自由運用，在建立公共關係和支應獎助學金等公務預算無法編列的情形時，最是可貴。缺少這些外來的支援，學校雖不至於立即產生重大危機，但卻會使學校的經費運用有著「錢到用時方恨少」的遺憾；日積月累的結果，也有可能滋生更嚴重的財務或其他無形的人員問題，只是那種嚴重性往往被學校的大部分成員忽略了。

參、發展性之學校危機管理

為何危機無法有效管理？校務不能順利推動？可能有以下四種原因：(1)缺乏整體性的改善計畫，毫無目標、盲目著手，只求快速治標而不思治本之法，未考慮學校內部的生態，逕用專家的建議，一味的模仿；(2)領導者缺少綜合性的觀察，重覆著相同的嘗試，無端浪費人力、物力和時間；(3)領導者未具高瞻遠矚的視野，

過份注意瑣碎小事而滿足，不改變看法只改變工作本身；(4)學校欠缺前進的方法，對已往的缺點分散各地到處摸索，未考慮根本大計。(柯三元，民 68，頁 91)

為有效化解危機，順暢地推展校務，謹提以下策略供參。

一、妥善擬訂學校發展目標和計畫

目標的功能有五，包括：(1)促使學校的管理作為導向未來，(2)集中有限的資源做最有效的充分運用，(3)提供問題解決的方向，(4)培養學校成員的任事能力，(5)活絡學校內人際溝通管道。(黃士嘉，民 88，頁 45)如果學校的發展缺乏目標，就無法引導成員工作的方向，亦不足以激勵成員的工作動機，學校的發展將會盲目進行。而一個好的目標，必須是問題導向的，可以明確地指出問題的焦點，更進一步，要把真正的問題發掘出來，最高層次，還必須具有前瞻性，能夠把五年後甚至十年後的可能問題事先洞悉。另外，計畫之擬訂應依據學校的現況，在目標的導引下，分為短、中、長程的計畫，依序執行。而目標和計畫的擬訂，都必須遵守由下而上、民主式、共同參與的原則，以基層的聲音凝聚成組織成員努力的方向。

二、維持學校體質的強度，改善向上的機能

一所優秀的、有競爭力的學校，並不能以此為自滿，因為外部環境中仍有許多不斷拼命努力的學校，這些學校都會成為危及自己的因子。面臨這種客觀的情勢，惟有保持持續發展和革新的覺悟，才能比他校搶先一步，確保競爭優勢。所謂「逆水行舟，不進則退」，正是給予學校發展最佳的警訊。再者，此種激烈的競爭事實，已經不允許學校僅按照既定的成規或計畫行事，必須時時刻刻能夠檢討計畫、作的流程等，使其改善得更好、更合理、更符合效益，以提升組織向上發展的機能。

三、兼顧靜態與動態面的組織架構

組織是一個手段而不是目的，必須因事設人非因人設事(或設職務)。在學校的目標加以明白表示之後，再去選擇為達成目標所需要的、最適當的組織型態。所以，無論是靜態或動態的組織，都是為完成工作而設的。但是，在靜態面組織尚未整備之前，就強調其動態面的話，有時反而百害而無一利。因此，以下的階段可以做為組織制定時的參考步驟：(1)明白表示學校之目的，(2)設立組織運作之基本方向，(3)挑出為達目標所需要的工作或機能，(4)相互檢討工作流程與組織上之劃分並制定職掌(靜態面之規定)，(5)充分考慮人的問題，(6)職務與職掌相互對照清楚，(7)做最後的決定。(柯三元，民 68，頁 56-57)當然，公立學校有時受限於政府的相關規定，以上步驟可做為制定動態面組織時的參考。

四、尋求外部環境的合作空間和機會

跨組織合作的管理模式在醫療產業已方興未艾，但在教育體系方面則寥若晨星。其實，跨組織合作的對象是多元化的，可以是兩所學校、三所學校或更多學校之間的合作活動，也可以是學校與產業界、與社會團體、與非營利事業單位、與政府機構、或其他研究機構等各種型態組織的合作，而不宜將之窄化為同類組織間一對一的合作。學校領導者(包括校長和主任或組長等)，必須開放心胸，走出學校、走向其他學校、走向社會、走向主管機關，與學校之外的組織或單位維持良好的互動關係，彼此合作，共同面對未來的挑戰，而不是閉關自守、故步自封，或存著競

爭大於合作的錯誤心態，才能爭取更多的資源，厚植學校的競爭實力。

五、以多角化的經營方式，擴充生存與發展的實力

近年來，教育體制丕變，各種學制存在於同一學校已相當多見。如一所技術學院，同時存在著五專部、二專部、二技部、四技部，另外還有夜間部二專、二技、四技，又有進修五專部等，這都是因應社會發展和學生就學的多重需求，自然形成的學校型態。又如高級職業學校或高級中學，爲了求生存、永續發展、保有競爭力，已經具有相當高程度的危機意識，紛紛整合現有的師資、設備等條件，申請改制爲綜合高中，或保留部分高職部，增設綜合高中部，這也是管理發展危機的策略之一。所謂「海納百川所以成其大」，正告誡學校在未來的經營上已經不能死守著原有的型態而不思改變了！

六、學校領導者應有「變」的觀念和能力

有一句話說：「當今世界上惟一不變的真理就是變！」包括教育的生態、教師的觀念、學生的想法、外部的環境等層面，有可能隨時都在改變。所以，學校領導者應善用創意的管理方式，讓自己和部屬保持彈性和應變的空間，給予部屬以自己的創意進行工作，免去許多制式化的行事規定，鼓勵成員創意的表現、活力的展現，也會給組織帶來無限的活力。同時，一位好的校長不是成天呆坐在學校管老師，而是要不斷地吸收外部的新知，與教師分享、討論，更重要的是對未來發展的洞察，預先看出未來的問題，圖謀解決之道。

七、校長應具備溝通的願力，並能有效授權

所謂願力，已包含意願和能力。近來，大概是教育生態的轉變太快了，許多校長不是紛紛提出退休，就是明哲保身，但願不出事，其他作爲則毫無動力。其實，校長如欲在領導上勝任愉快，學生認爲，一定要有勇氣讓自己成爲「宣傳家」，不斷地溝通、協調、企圖說服教師、家長，才能導引眾人的心思於學校教育工作上。再者，因爲學校事務極爲龐雜，雖有系統可尋，但突發狀況亦頗多，如果身爲校長者，凡事都得事必躬親，不但累死自己，還容易讓部屬批評爲「極權主義者」。就以臺中市某國中校長因爲實施協同教學，而將教師趕出辦公室爲例，除了明顯干涉教師專業自主權之外，不會授權可能是整個事件的致命傷。如果授權有關教師自行討論場地之使用問題，行政單位再設法配合，豈不校長和教師「合作愉快」？

八、發展學校特色，強化師生向心力

學校要建立自己的特色，不要盲目地跟隨他校的發展方向。其著眼點在於“有了特色，招生較無困難，學校發展才能永續”。其實，雖然同一地區，但因各校的條件不同，仍會有不同的師生表現，因勢利導，建立起屬於自己獨特的“招牌”，才能在地區內佔有一席之地。再者，因爲學校普爲社會大眾認同的特色，可以引導並促進學生成就發展的方向；教師也因爲學校具有獨特風格，且獲得外部人員的肯定，覺得與有榮焉，深化其對學校的向心力，願意爲學校發展全心全意付出。

九、深化教師對學校之認同感，以激發服務之高度意願

根據劉春榮（民 82）之研究發現，教師對學校的認同程度是預測學校效能最

有力的變項，筆者亦深表贊同。但也許今日教師市場供過於求，許多教師只求有一職已足，豈敢奢望選擇自己認同的學校服務！其實，認同的情感，也可以在職場中逐漸地產生，因為瞭解學校的狀況，才擁有一份愛之則認同之，為它努力的情懷。如果能「選擇所愛」，固然可喜，假使不能如願，「愛所選擇」不也是好事一樁！

十、善用教師組織和家長會，並增強教師擔任行政工作之意願

根據劉春榮（民 82）對國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係之研究建議，「增加教師兼任行政工作之機會」將有利於學校效能之提升，雖立意良善，可是實際執行時的困難，則有待探究。根據筆者實際瞭解，現在的高中教師普遍抱持三不政策：「一不兼行政、二不兼導師、三不教高三」，言下之意頗有行政人員「無奈」的意味；加上教師會及家長會的運作模式尚在摸索中，呈現一種失序的狀況，難免打擊行政人員的士氣。因此，如何激勵教師的意願，帶動其行政動力，才是當務之急。

十一、增進教師專業知能，並提升其對專業自主之正確認知

近年來，教育部中部辦公室及其前身臺灣省政府教育廳，均大力提倡「以學校為單位的教師進修活動」，訂有實施計畫，並專款補助活動之辦理。因為，惟有多辦此類活動，並讓教師有機會上臺發表自己的教學心得和技巧，才能在教學實務上增進其知能，並激發教師追求專業成長的動力。再者，近來的教育改革特別強調維護教師教學的專業自主性，但據筆者實地觀察教師同仁的普遍心態，發現有些教師所謂的專業自主是必須建立在良好設備和完善的制度之基礎上，一旦缺少一項，就無法發揮專業知能。試想：一位離島的醫師，可以抱怨因為缺乏設備，就暫時放棄專業的要求嗎？體適能的推動，如何引起學生學習動機，應當是體育教師依其專業知能去努力的吧！怎能怪罪學生偷懶？因此，教師專業自主性之維護，必須建立在專業知能的不斷提升和專業服務的持續進行等兩項基礎之上。

肆、結語

學校的發展有其連續性，在這過程中雖難免危機四伏，於是學校的人員，包括教師、行政人員，甚至學生等，都有責任、義務，也是有其權利去發掘潛在的危機，因此所有成員應該本著「生命共同體」的體認，在各崗位上，克盡本分，善發職責。教師的工作，就是研發一套、又一套良善的教學計畫和措施，使學生受惠；行政人員的工作，就是極盡所能地配合教學的推展，成功地扮演服務者的角色；學生的職責，就是充分運用、把握每一次學習的機會，使自己的學問行囊滿滿地離開學校，並以優秀的表現回饋母校，讓學校的良好形象於焉建立。三者協力共進，把可能的危機做最適當的管理，讓所有可能爆發的危機，在憂患意識中消弭於無形，這般學校，才得永續發展、持續進步，更為學校經營立下標竿。

參考書目

- 柯三元 譯（民 68）。企業經營診斷實務。臺北市：中華企業管理發展中心。
陳芳雄（民 86）。校園危機處理。臺北市：幼獅。
郭隆興（民 85）。當前及未來學校經營問題面面觀。載於蔡培村主編，學校經營與管

理，(頁 531-549)。高雄市：麗文。
黃士嘉(民 88)。目標管理及其對教育組織的啓示。載於黃士嘉、李麗真合著，理念與實踐－教育輔導論集，(頁 39-52)。臺南市：漢風。

關懷弱勢族群

楊蕙菁

中國大陸窮鄉僻壤的學童，多年前除了「毛語錄」外，沒有任何其他讀物，現在則已有了一圖書室」，藏書規模可媲美北京的小學。這樣的圖書室，在大陸已經有兩千多所，受益的鄉民和師生至少有兩百萬人以上。

這是一位「教育部長」的貢獻——但不是大陸的「教育部長」，而是台灣的教育部長曾志朗。秉持著「伸出一隻手就能拉出另一隻手，邁出一個腳步就能帶進另一個腳步」這樣關懷弱勢的信念，曾志朗與妻子洪蘭及一群友人，從十多年前開始，與中國大陸鄉村學校結緣。

一九八八年，美國科技教育協會發起「認養鄉村學校圖書室」計畫，開始資助中國大陸鄉村學校的圖書室，直接提供偏遠地區學童和民眾圖書。在發起人、現任美國教育部國際項目部門資深經理喬龍慶的號召下，當時在美國工作的曾志朗和洪蘭，和許多旅美的留學生一起加入認養工作。

喬龍慶那時已在美國教育部做事，看到美國社會很多人都會認養孩子，出錢資助並關懷他們。反觀大陸農村地區，窮鄉僻壤，學生沒有書可讀，和北京一些有書可念的小孩相比，城鄉差距實在太大。

喬龍慶接受記者訪問時說，人的素質是最重要的，而奠定人一生價值的時候，就是基礎教育階段。雖然長居美國，但政大教育系畢業的她，總是想著要替台灣人、大陸做些事。

他們體認到，大陸正快速現代化，在急功近利的世風影響下，農村教育千百年來不夠普及，缺乏資訊，農民終生勞苦卻世代擺脫不了貧困和愚昧，農村兒童可能因為教育落後，紛紛輟學去做童農、童商或童工，本已困難重重的農村教育問題，只怕雪上加霜。

(摘自曾部長專訪)