

校園危機管理之探討

陳信豪

南臺科技大學人文社會學院教育經營碩士班/師資培育中心助理教授

陳惠美

臺南市海東國小教務主任

一、前言

學校教育首要重視的就是「學生安全」，家長將孩子送到學校來學習，無非希望在安全無虞的前提下，看到孩子快樂學習、健康成長。自從校園環境開放以後，人來人往的情況加上校園中的設施設備隨時間折舊、損耗，危機容易潛藏其中伺機而起，最終影響到學生安全。

2020年1月，因新冠肺炎疫情的影響，導致各國封城鎖國，而臺灣的校園如臨大敵，深怕疫情在校園裡爆發開來，學校如何因應防疫採取應有的措施？當學校課程受疫情影響導致無法實體上課時，又如何短時間內協助學生順利轉換成線上授課模式，讓「停課不停學」能順利進行。近年來層出不窮的校園安全事件，如：性侵害、網路霸凌、體罰事件、學生自傷、外人入侵校園等案件也經常上媒體新聞，校園危機為學校帶來的急迫性與壓力，迫使學校管理者在短時間內須做出應對決策，如何處理危機事件、做好校園危機管理以確保校園安全，已成為學校經營的重要課題（黃俊傑，2008），其關鍵要素在於學校組織成員是否有適當的警覺和有效的解決方案（許龍君，1998）。

二、校園危機管理之意涵

（一）校園危機管理的定義

危機具有威脅性、不確定性、急迫性、雙面性以及複雜性等基本特性，只要是在校園內外突發性或無預警，對組織運作造成影響、對組織成員帶來壓力和衝擊，迫使學校須立即採取策略因應以降低傷害的緊急事件就是校園危機事件。僅知道校園危機的特徵還不夠，尚須透過有系統、有組織的危機管理才能有效能的化解危機。校園危機管理就是學校成員對校園內、外可能或無預警發生，足以影響學校運作與發展、造成學校或個人傷害之緊急事件，在危機的前中後階段採取系統性的管理作為，以預防、減少並防止災害的發生，並從中學學習經驗，改善缺點使組織能更進化（蔡惠雯，2015；林志星，2016；郭文婷，2017）。

（二）校園危機的成因與類型

筆者參考林湘梅（2008）、吳宗立（2009）、葛裕如（2014）、蔡惠雯（2015）分析校園危機的成因，大致可分為兩類：一類是以「學校立場」劃分為外部危機與內部危機，一類是以「人為因素與否」分成非人為危機與人為危機。筆者則認為現今校園所產生的危機事件，主要原因可歸納為三類，第一類是人際互動的問題，人際互動的問題包含了組織成員的個性特質、群體互動情形、人際溝通衝突等，都屬於人際互動的問題。第二類是無法控制的天然災害，通常都是突發性的，例如：火災、地震、暴雨所形成的水災等，甚至是近兩年新冠肺炎 COVID-19 的傳染與流行，都為校園帶來嚴重的損害與衝擊。第三類則是管理作為的問題，吳宗立（2009）提到，雖然危機有自然因素與人為因素，但其中很多人為因素是因為缺乏危機應變能力所造成的。而管理作為的因素，與近年的學校工友、警衛遇缺不補的人力限縮；大型學校護理人力不足，40班以上的學校至少應置護理人員2人，但超過40班的學校，護理師比例並未隨班級數調增，導致教育現場出現2個護理人員服務超過2,000位學生之可怕現象；「行政大逃亡」浪潮下的行政人員異動頻繁、業務傳承不完整等人力缺乏因素有關；加上校內制度建立不佳、校園修繕經費不足等因素，都可能造成管理成效不彰，而埋下日後校園危機的因子。

談論到校園危機的類型，早期的研究者通常以天災因素或人為因素分類，或以人、事、時、地、物的分類方式來劃分（顏秀如，1997；林湘梅，2008）；也有研究者以行政處室業務（紀俊臣，1997）或自行彙整的項目來進行分類。而現今校園危機所談的校園危機類型，多採教育部108年修訂之「校園安全及災害事件通報作要點」第三條所定之校園安全通報事件之分類，包含：意外事件、安全維護事件、暴力與偏差行為事件、管教衝突事件、兒童及少年保護事件、天然災害、疾病事件、其他事件等八類（教育部，2019）。陳祥吉（2019）以101至105年校安事件通報資料進行分析，從校園安全風險評量表中，歸納出需要進一步優先處理的高風險項目，得到結果為：「疾病事件」為中等風險但危害機率最頻繁；「安全維護事件」為嚴重等級但危害機率為很可能發生；而「暴力事件與偏差行為」及「校園意外」為災難等級但偶而發生的事件。

三、校園危機管理之重要性

不同成因與類型的危機會導致不同的危害，造成不可逆的後果。人際互動引起衝突類型的危機可能破壞校園的和諧甚至影響學校的氛圍；天然災害類型的危機防範不佳，學習場域受到災損將直接影響學生的學習進行，後續更要付出維修時間與成本代價；管理成效不彰引發的危機事件，屬有所為而不為之的漏洞，影響校園安全的維繫。無論何種類型的危機事件，嚴重者可能擴大成新

聞媒體事件，甚至影響校譽與師生的性命安全。根據教育部各級學校校園安全及災害事件的統計報告分析發現，校安事件的通報件數自 101 年的 87,674 件增加到 108 年的 221,394 件（教育部，2020），整體呈現上升的趨勢，可見校園危機事件仍有其持續關注的必要，此亦凸顯了校園危機管理的重要性。校園危機管理就是學校能採取相關措施或策略，達到預防危機發生或降低危機發生時的損害及危機後復原學習的一系列持續性、有計畫的行動（林志星，2016）。學校成員對於校園內伺機而起的危機不可不知或置身事外，唯有掌握可能形成嚴重後果的危機，才能改善校園安全現況，帶給學校師生真正的安全。

四、校園危機管理之實施策略

從事件的處理歷程來看，危機管理是一個動態學習的循環歷程，好比教師的教學策略，會隨著教學經驗的累積而進行調整，使其臻於完善。Mitroff（1988）指出處理校園危機可分為危機前中後三階段及五步驟，如圖 1（引自吳宗立，2009）。就危機階段的主要活動來看，吳宗立（2009）歸納危機管理有危機預防、危機處理、危機學習三部曲。以下就校園危機管理前、中、後各階段可實施的策略提出相關建議供參考。

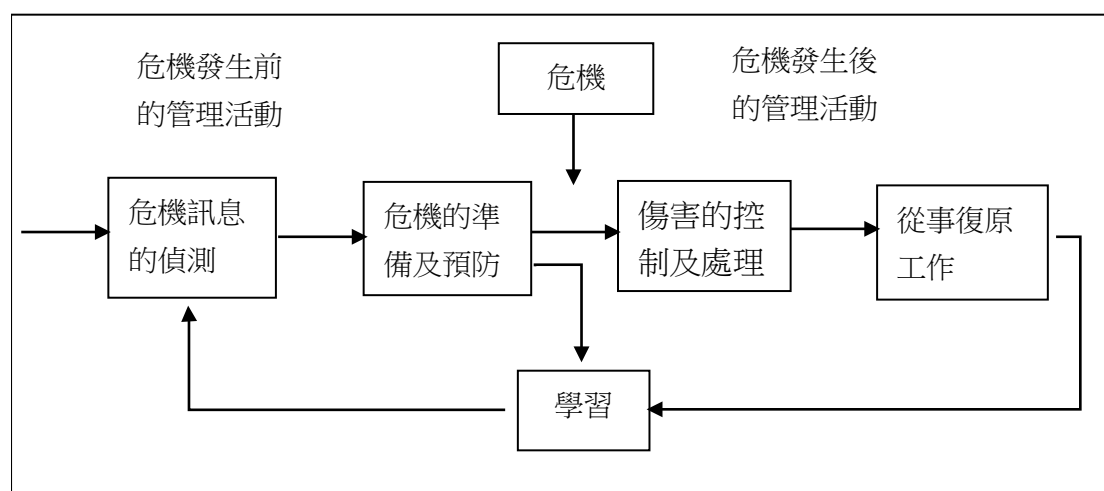


圖 1 互動性的危機管理

資料來源：吳宗立（2009）。學校危機管理，44 頁。

（一）危機前的實施策略

俗話說「預防勝於治療」，學校應及早做好因應的準備，在危機管理前的預防準備階段可採行下列方式：

1. 擬定危機應變計畫：Lerbinger（1997）認為事先擬定計畫的目的，在於盡早讓管理階層瞭解組織所面對的不確定性與風險，才能在危機發生時，全程掌控、有效處理。
2. 成立危機應變小組：危機發生時，若沒有透過組織來運作，恐怕會臨危生亂，故學校應成立危機應變小組，且讓小組成員清楚其職責與任務。吳宗立（2009）提及危機管理小組主要職責在擬訂計畫、頒布危機管理計畫以及處理危機管理計畫中未含括的問題，並做出適宜的危機管理決策。
3. 建立明確發言人制度：學校設立發言人的目的，是透過單一人員一致性的發言，主動回應媒體或發布新聞稿，可避免媒體扭曲報導，而增加對危機事件處理的困難度（吳宗立，2009）。
4. 建構通報系統與緊急網絡：有效溝通是危機處理的重要課題，可避免訊息傳遞過程中影響組織和諧、增加解決問題的阻力，故學校行政可訂定危機溝通政策、明定處理流程、指定發言人等策略（張茂源，2002），並建構在危機發生時清楚的通報程序，且依教育部的規定進行校安通報；為利於成員間的聯繫，應組成緊急聯絡網以掌握訊息傳遞時的效性。
5. 定期辦理教育訓練與模擬演練：學校可定期辦理教師增能研習或於教師會議透過案例進行宣導，以強化學校成員對危機的認知，唯有熟知校園危機的特性與類型，學習危機處理的相關知能，才能在危機臨到時發揮功效；危機應變計畫的內容亦須透過實務演練，找出待修正處並進行調整，才能提升學校成員於危機來臨時的警覺與反應。各校應落實教育部頒布的國家防災日各級學校及幼兒園地震避難掩護演練實施計畫，每學期至少實施一次的防災演練；或依各校自訂的危機應變計畫來進行演練。
6. 完善校園環境與設備：在教育部（2019）「國民小學及國民中學設施設備基準」之整體規劃原則中已揭示：「校園應配合校務發展計畫，建立教育性、舒適性、安全性、經濟性、創造性及前瞻性之校園環境。」危機應變計畫為因應危機產生時之規畫，在此之前，學校應對校園內各項空間、設施設備定期進行檢視與修繕，降低環境因素的危險因子，以符合該設施設備基準之規定。

（二）危機中的實施策略

天災無法控制，但可以加強防災的準備工作；人為因素導致的危機，若未能見微知著、即早撲滅火苗，危機既已發生，如何讓災害與衝擊減到最小，並能在掌握中慢慢將危機解除甚至消滅，有賴危機中控制處理的運作策略是否得宜。在危機處理控制階段可採行的策略如下：

1. 啟動危機應變小組：危機事件一發生，就應立即啟動危機應變小組使所有成員共同面對危機時可以迅速就位，掌握自我角色的職責，進入立即反應的狀態。
2. 迅速進行系統通報：危機發生後，應立即依教育部規定各校安事件通報的等級於時間內完成校安通報（教育部，2019），如為法定通報事件也要一併進行通報，以免受罰，並通知校長或其代理人會報督學或上級機關。
3. 統一對外發言窗口：統一對外發言的目的是為了提供單一訊息的窗口（蔡惠雯，2015），為避免訊息混亂，沒有一致的發言而導致處理危機危機的過程中更增困難，學校應立即啟動發言人制度，統一對外發言窗口，並與媒體建立良性溝通，說明清楚危機事件的相關訊息。
4. 同步進行危機監測：危機尚未結束前，在危機管理小組啟動後應同步進行危機監測，了解危機發展的脈絡及擴散的程度，並提供相關訊息以作為危機處理之判斷與決策依據。
5. 管理運用危機資源：在危機管理小組啟動之前，即應將相關的人力、財力、物力等資源做好規劃，一旦危機發生，為迅速解決危機，便可善加運用這些資源來達到降低危機所產生的影響。
6. 進行有效危機溝通：溝通是為達到解決危機的目的，所進行之連串化解危機的歷程（陳宥然，2010）。危機發生後，組織內部成員應建立溝通模式與共識，促使內部成員或校外社區人士、家長、媒體能有效的溝通，避免錯誤訊息造成混亂、影響危機的處理。

（三）危機後的實施策略

危機處理告一段落之後，如何加速復原使學校恢復正常運作，並從危機事件中學習相關經驗。危機後的檢討，有助學校分析了解危機預防與處理過程中，未掌握熟稔之處並修正改進。在復原學習階段可實行的策略如下：

1. 加速復原工作：在危機處理過後，唯有盡速讓學校各方面的運作恢復常軌，才能使校園安定，此為復原學習階段的首要任務。
2. 後續追蹤輔導：對於危機事件中的人所受的影響，仍需持續給予關懷輔導，以確保學校成員能重獲力量，以維護安全健康的生活。
3. 修整檢討計畫：危機應變計畫在整個危機的歷程中可經由實際經歷獲得驗證，此時檢討修正計畫以彌補學校在面對危機中人員編配、支援體系、公共溝通等之不足，可使未來學校面對危機時的處理效能更加完善。

4. 經驗學習傳承：Lerbinger（1997）認為危機處理小組應養成記日誌與蒐集危機事件所有文件資料的習慣，其目的於可確切掌握危機發生情況，改進日後表現（引自于鳳娟譯，2001）。透過危機檢討會議紀錄或者危機事件的檢討報告等相關的書面紀錄，有助於掌握危機發生情況與迅速應對。

五、校園危機管理之建議

安全健康的校園是學校經營的目標，對於校園危機管理如何改善，筆者提出相關的建議，茲從校園危機的管理策略、管理效能以及管理困境來分述如下：

（一）落實校園危機管理策略

有關校園危機管理的相關文獻不少，對於危機事件的發展歷程以及應對的策略多有明確的探討。學校要能做好校園危機管理，領導者應以落實校園危機管理策略為目標，加強學校人員對危機管理的認知，對相關法令認知也須與時俱進，並善用媒體案例進行分享，提升教職員工對危機管理的敏感度，重視危機應變計畫的演練至熟能生巧，才能在危機突發時臨危不亂，確保學校成員的安全。

（二）正向領導提升管理效能

先前的研究顯示，國小校長領導風格與校園危機管理兩者之間具有顯著的正相關（魯和鳳，2007）；校長領導風格越正向則教師對校園危機管理策略及認知程度也越高（郭玟婷，2007）；校長正向領導與學校效能有顯著正相關並能產生正向顯著的影響（曾若玫、范熾文，2019）。吳清山（2013）指出正向領導係指領導者營造組織正向氣氛與文化，提升成員能力，鼓勵組織成員互相關懷與支持，進而激勵成員開展潛能，達成組織目標的領導過程與行為。若校長能以正向領導的方式帶領學校團隊，對內以正向願景、正向溝通、正向關係並營造正向氛圍，對外重視與社區鄰里的互動，累積社區對校長經營學校的正面肯定與口碑，那麼在管理制度運作外，校園內外會多一份彼此關照、互相幫忙的力量，也減少學校成員事不關己的冷漠心態，在危機管理過程中或可達事半功倍之果效。

（三）重視解決危機管理困境

校園危機管理過程中遭遇的困境，有些困境需要由上級機關來協助解決。學校教育人員認為經費不足是校園危機管理運作中的困難之一（林湘梅，

2008)。長期的校園人力編制不足問題切勿再漠視，因應少子化的浪潮，可規劃跨校支援人力的配套方案或增加人員編制；學校也應定期盤點校園設施設備，並做短、中、長期的修繕或更新規劃，不足額的經費除了自籌外，教育局也能視其急迫性給予足額的補助。此外，定期對各校校園安全管理進行督導；或成立專責單位提供諮詢服務與支援，到學校進行視導或辦理危機管理相關主題講座；或請績效良好的學校進行實務經驗分享；或責成各校定期辦理校園危機管理研習與應變演練等，都是針對困境可執行之具體對策。

六、結語

安全需求是個人基本的需求，學校能提供健康安全的環境來自於有成效的校園危機管理。學校的每一位成員，如能做到了解校園危機的類型與成因，掌握在校園危機的前、中、後階段的危機管理策略，以及個人在危機管理應變計畫與小組運行的角色，並發揮最大力量與組織系統運作配合；而校長如能以正向領導的方式營造正向氛圍的校園，並提升危機管理的成效；最後再加上相關單位的服務支援，共同解決危機管理的困境，那麼相信如此為學校共好的心態，必能創造學校教育經營的深度價值！

參考文獻

- 于鳳娟（譯）（2001），Lerbinger, Otto 著。危機管理。臺北：五南。
- 吳宗立（2009）。學校危機管理。高雄市：麗文文化。
- 吳清山（2013）。正向領導。教育研究月刊，230，136-137。
- 林志星（2016）。臺北市國民小學學校公共關係與校園危機管理關係之研究（未出版之碩士論文）。臺北市立大學，臺北市。
- 林湘梅（2008）。國民小學校園危機管理之相關研究（未出版之碩士論文）。國立臺東大學，臺東縣。
- 紀俊臣（1997）。校園危機管理之法律問題探討。教育資料與研究，14，3-10。
- 張茂源（2002）。危機管理與學校行政領導。學校行政，18，29-37。
- 教育部（2019）。校園安全及災害事件通報作業要點。臺北市：教育部。

- 教育部（2019）。國民小學及國民中學設施設備基準。臺北市：教育部。
- 教育部（2020）。教育部 108 年各級學校校園安全及災害事件統計分析報告。臺北市：教育部。
- 許龍君（1998）。校園安全與危機處理。臺北：五南。
- 郭文婷（2017）。學校行政人員危機管理機制認知與工作滿意度之研究 -以臺南市公立國中為例（未出版之碩士論文）。國立臺南大學，臺南市。
- 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，花蓮縣。
- 陳宥然（2010）。臺北縣國民小學學務人員校園危機管理之研究（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。
- 陳祥吉（2019）。校園安全高風險項目因應對策之研究（未出版之碩士論文）。國立中央大學，桃園市。
- 曾若玫、范熾文（2019）。國民小學校長正向領導與學校效能關係之研究：以教師學術樂觀為中介。學校行政，121，33-52。
- 黃俊傑（2008）。危機總動員 — 談校園危機管理推動策略。國教之友，590，29-36。
- 葛裕如（2014）。臺中市國民小學校園危機管理之相關研究（未出版之碩士論文）。中臺科技大學，臺中市。
- 蔡惠雯（2015）。新北市國民小學行政人員校園危機管理認知與實際作為之研究（未出版之碩士論文）。淡江大學，新北市。
- 魯和鳳（2009）。校長領導風格與校園危機管理之研究—以基隆市高級中等學校為例（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 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，臺北市。
- Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*.

Mahmah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Mitroff, I. I. (1988). Crisis management: Cutting through the confusion. *Sloan Management Review*, 30, 15-20.

