



校園危機管理



湯志民
國立政治大學教育學院教授

2019.8.13



校園危機管理

一、校園危機管理的涵義

- (一)校園危機的意義
- (二)危機=危險+機會
- (三)危機管理與危機處理

二、校園危機因素和特性

- (一)校園危機的因素
- (二)校園危機的特性

三、校園危機事件和等級

- (一)校園事件的分類
- (二)校園事件的等級
- (三)危機嚴重性判準

校園危機管理

四、校園危機處理和流程

- (一)危機處理的層級
- (二)危機處理的流程
- (三)危機處理的重點

五、校園危機處理的案例

- (一)危機處理不當的案例
- (二)校園危機處理的範例

一、校園危機的意義

校園危機具有五種涵義：

(一)危機發生後，學校無法運用慣常的方法加以克服，以致產生解組或不安、煩亂的現象

(二)危機對個體人生目標產生干擾或傷害，同時個人也無法立即採取有效策略或行動加以解決

(三)在危機發生情境中，個人難以作適當反應

(四)危機帶來困難與困境，使個人難以掌控自己的生命與正常生活

(五)危機會帶來高度壓力，以致於使個人產生挫折或導致人生劇烈改變

鄭東瀛，2001

$$\text{危險} + \text{機會} = \text{危機}$$



危機與危機管理

危機的意義

韋氏字典 (Webster's)

危機(Crisis)是事件改善或惡化的轉捩點。

邱吉爾：樂觀者在每個危機裡看到機會，
悲觀者把危機視為危險。

危機管理與危機處理

危機管理

- 是有計畫、連續和動態的管控危機過程。亦即，組織(或個人)對於潛在或當前危機，在事件發生之前、中、後，運用科學方法，採取適當的因應措施，以有效預防危機、處理危機及化解危機之歷程。

危機處理

- 因應與處置威脅組織(或個人)生存之相關事件，使之損害影響降低、化解於無形，甚或能轉換為有利發展條件之歷程。

三階段模式

1. 前危機階段：包括所有的危機準備工作。徵兆/訊息發現以及探索都可以包含在前危機階段。

2. 危機階段：包括應付危機或危機事件所採取的行動，一直到危機解決。減少傷害的措施/危機爆發與復原/後續的處理等都包括在危機階段。

3. 後危機階段：是危機已經結束或以獲得解決的階段，學習與危機解除都屬於後危機階段。

參考資料：

1. Birch, (1994) New factors in crisis planning and response. *Public Relations Quarterly*, 39, 31-34.
2. Guth, D.W. (1995) Organizational crisis experience and public relations roles. *Public Relations Review*, 21 (2), 123-136.
3. Woodcook, c. (1994) How to face crisis with confidence. *Marking*, pp. 8-10.

Fink的 四階段模式

Steven Fink 以病理的概念比喻說明危機的四個階段：

1. 徵兆—潛在危機開始出現的線索或徵象。
 2. 危機爆發或顯現—危機事件發生並帶來傷害。
 3. 後遺症—即使危機已經消除，危機的後果仍持續作用。
 4. 解決—當利害相關人士不再關切該一事件時，危機就算結束了。
- Fink 認為危機爆發之前就有警訊出現，危機不是突然發生，而是逐漸演變出來的。
 - 一個危機事件由爆發開始，其後進入求取解決階段，以致於到最後的結局。
 - 面對不同的危機階段，必須採取不同的措施，因此所謂的危機管理是階段性的處理，而非單一的處理措施。

Mitroff 的五階段模式

Ian Mitroff 將危機分為五個階段

1. 訊息發現—發現危機的警訊，並且採取行動來避免危機的發生。
2. 探索與避免—組織成員尋找已知的危機風險的要素，並且想辦法降低可能帶來的傷害。
3. 阻絕傷害—當危機發生時，盡量使危機不繼續擴大而傷害到其他部分或週遭環境，以降低危機傷害。
4. 復原—使整個政府組織的運作盡快恢復正常。
5. 學習—反省與批判危機處理的過程，從而增加政府各部門處理下一次危機的經驗。

資料來源：Mitroff, I. I. (1994). Crisis management and environmentalism : A natural fit. *California Management Review*, 36 (2) , 101-113.

二、校園危機的因素 2-1

(一)人的因素

1. 歹徒外力闖入：綁票、傷害
2. 親子關係不良：高壓、體罰、反抗
3. 師生關係不良：譏諷、放棄、不滿、報復
4. 同儕關係惡化：爭吵、打架、恐嚇、勒索

(二)事的因素

1. 方法不當：實驗用化學藥品、遊戲器材
2. 過程疏失：打掃、工程、體育課、美勞課
3. 欠安全行為：任意闖過馬路、酒後駕車

二、校園危機的因素 2-2

(三)時的因素

- 1.地震、颱風、火災、水災
- 2.早晨、午間、課間、放學

(四)地的因素

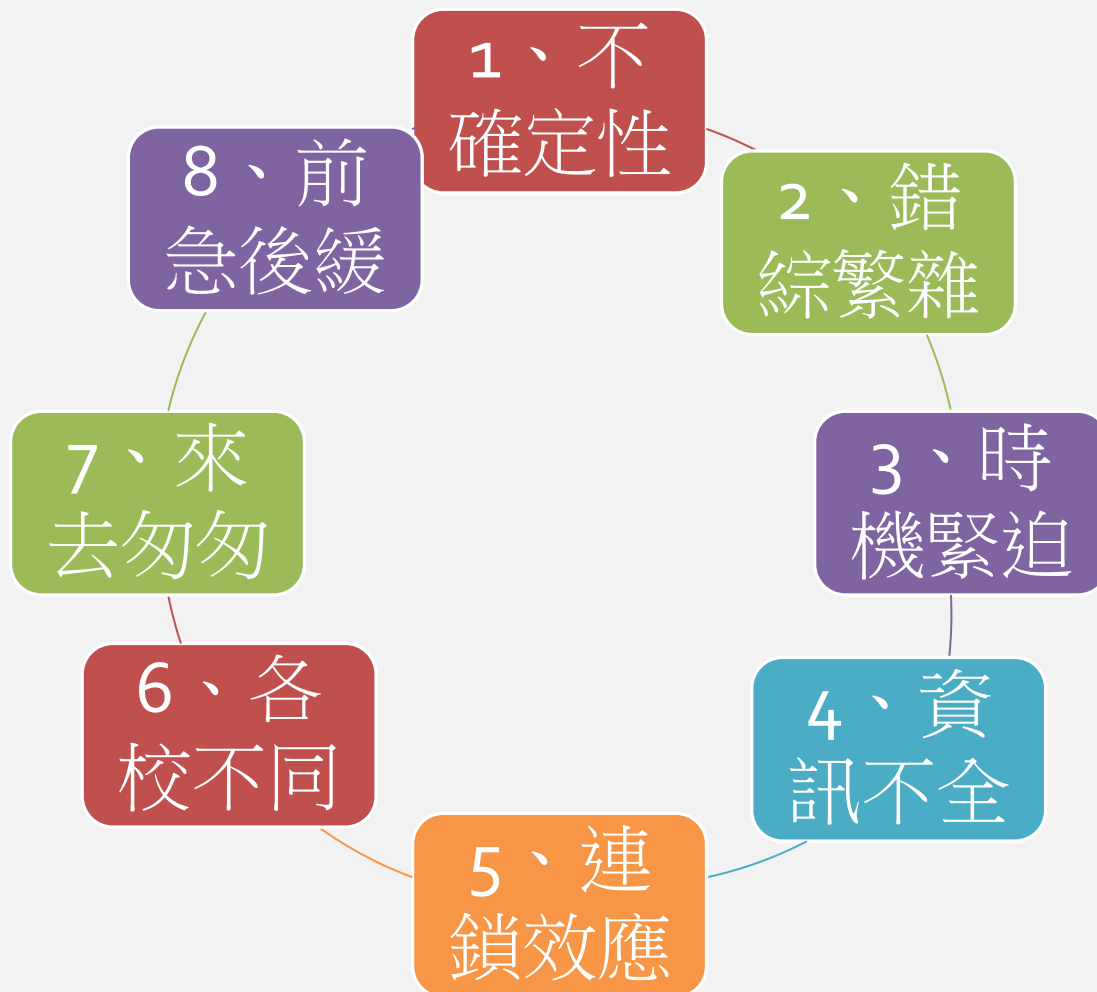
- 1.遊戲場所、工作場所、運動場所
- 2.偏僻、隱蔽處、廁所、地下室、樓梯間

(五)物的因素

- 1.建物老舊、年久失修
- 2.器材、用具鏽腐
- 3.樹枝、落葉、盆景

陳寶山(1997)

三、校園危機的特性



四、校園危機處理的層級

校安通報事件等級及通報時限

教育部校園安全暨災害防救通報處理中心(2018)。教育部106年各級學校校園安全及災害事件統計分析報告。

表 2-2 校安通報事件等級與通報時限表

事件等級	狀 況	通報時限
緊急事件	1、各級學校及幼兒園師生有死亡或死亡之虞，或二人以上重傷、中毒、失蹤、受到人身侵害等，且須主管教育行政機關及時知悉或立即協處之事件。 2、災害或不可抗力之因素致情況緊迫，須主管教育行政機關及時知悉或各級學校自行宣布停課者。 3、逾越各級學校及幼兒園處理能力及範圍，亟需主管教育行政機關協處之事件。 4、媒體關注之負面事件。	應於知悉後，立即應變及處理，即時以電話、電訊、傳真或其他科技設備通報上級主管教育行政機關，並於二小時內於校安通報網通報。
法定	1、甲級事件：依法應通報主管機關且嚴重影響學生身心發展之確定事件。 2、乙級事件：依法應通報主管機關且嚴重影響學生身心發展之疑似事件，或非屬甲級之其他確定事件。 3、丙級事件：依法應通報主管機關之其他疑似事件。	應於知悉後，於校安通報網通報，甲級、乙級事件至遲不得逾二十四小時；丙級事件至遲不得逾七十二小時；法有明定者，依各該法規定通報。
一般	非屬緊急事件、法定通報事件，且宜報主管機關知悉之校安通報事件。	應於知悉後，於校安通報網通報，至遲不得逾七日。

校安通報事件分類表

教育部校園安全暨災害防救通報處理中心(2018)。教育部106年各級學校校園安全及災害事件統計分析報告。

106年緊急事件者計2,801件(5,081人次)，緊急事件較105年少

表 3-1 106 年校安通報事件件數與人次分配表

通報件數及發生人次 事件等級	通報次數	百分比	發生人次	百分比
法定通報甲級	69	0.1	268	0.1
法定通報乙級	19,968	14.6	37,569	20.1
法定通報丙級	6,399	4.7	7,514	4.0
一般事件	110,179	80.6	141,669	75.8
總和	136,615	100	187,020	100

校安通報事件分類表

教育部校園安全暨災害防救通報處理中心(2018)。教育部106年各級學校校園安全及災害事件統計分析報告。

表 3-2 96 年至 106 年校安通報事件件數及死傷人數統計表

區分(年)	件 數	死 亡	受 傷
96	17,786	802	16,094
97	22,787	731	20,490
98	138,170	885	21,005
99	54,281	597	9,787
100	57,356	977	17,351
101	87,674	775	10,127
102	89,743	716	15,679
103	107,982	683	18,800
104	125,324	744	19,023
105	167,696	792	18,032
106	136,615	 893	19,964
平均	91,401	781	16,941

註記:所列受傷者係包含重傷與輕傷者，未包含疾病

校安通報事件分類表

教育部校園安全暨災害防救通報處理中心(2018)。教育部106年各級學校校園安全及災害事件統計分析報告。

特別注意

表 3-3 104 至 106 年校安通報事件分析表

類型	年次數	104年	105年	106年	
		通報件數	通報件數	通報件數(%)	影響人次(%)
疾病事件		71,628	114,633	82,650(60.5)	104,519(55.9)
兒童及少年保護事件(18歲以下)		19,255	19,498	20,753(15.2)	35,546(19.0)
意外事件		15,038	14,745	16,933(12.4)	20,330(10.9)
暴力事件與偏差行為		7,941	6,959	7,756(5.7)	13,877(7.4)
安全維護事件		3,563	3,518	4,065(3.0)	7,015(3.8)
其他事件		2,374	2,209	1,969(1.4)	2,579(1.4)
天然災害事件		4,833	5,302	1,652(1.2)	1,667(0.9)
管教衝突事件		692	832	837(0.6)	1,487(0.8)
合計		125,324	167,696	136,615(100)	187,020(100)

校安通報事件分類表

教育部校園安全暨災害防救通報處理中心(2018)。
教育部106年各級學校校園安全及災害事件統計分析報告。

特別注意

表 3-6 106 年各學制校安通報事件發生人次分析表

學制	類型 人次	意外事件	安全維護事件	暴力與偏差行為	管教衝突事件	兒少保護事件	天然災害事件	疾病事件	其他事件	總計	人次	
											發生人次	每十萬學生
幼兒園		579	79	9	70	674	163	32,024	109	3,3707	6,458	
國小		6,782	957	2,819	806	12,381	997	52,341	875	77,958	6,799	
國中		3,589	794	4,486	374	14,360	303	12,424	455	36,785	5,631	
高級中等學校		5,527	2,011	5,591	204	7,512	150	6,305	773	28,073	3,766	
大專校院		3,844	3,170	972	33	619	47	1,425	367	10,477	822	
行政機構		1	0	0	0	0	6	0	0	7	0	
教育行政單位		8	4	0	0	0	1	0	0	13	0	
合計		20,330	7,015	13,877	1,487	35,546	1,667	104,519	2,579	187,020	4,308	

校安通報事件分類表

教育部校園安全暨災害防救通報處理中心(2018)。教育部106年各級學校校園安全及災害事件統計分析報告。

學校在安全教育宣導及預防工作上，
應將**男生**列為重點教育工作項目。

表 3-9 106 年校安通報事件死亡與性別分析表

人次										
性別	類型	意外事件	事件 安全維護	差行為 暴力與偏	事件 管教衝突	事件 兒少保護	事件 天然災害	疾病事件	其他事件	總計
男		352	7	6	1	23	0	174	32	595
女		151	5	2	0	12	0	107	21	298
合計		503	12	8	1	35	0	281	53	893

表 3-10 106 年校安通報事件受傷與性別比較表

		人次								
性別	類型	意外事件	安全維護事件	暴力與偏差行為	管教衝突事件	兒少保護事件	天然災害事件	疾病事件	其他事件	總計
男		9,775	213	1,127	138	1,614	13	99	76	13,055
女		5,284	190	181	70	1,061	6	71	46	6,909
合計		15,059	403	1,308	208	2,675	19	170	122	19,964

校安通報事件分類表

教育部校園安全暨災害防救通報處理中心(2018)。教育部106年各級學校校園安全及災害事件統計分析報告。

注意

表 3-12 106 年校安通報事件與發生月份分析表(人次)

									人次
事件類型 人次 月份	意外事件	安全維護	暴力 行為 偏差	管教衝突	兒少 事件 保護	天然災害	疾病事件	其他事件	合計
1 月	1,254	429	943	91	2,346	8	6,895	129	12,095
2 月	1,048	358	891	60	1,866	133	3,019	176	7,551
3 月	2,059	751	1,713	148	4,059	27	7,091	290	16,138
4 月	1,723	602	1,162	115	2,990	9	5,046	262	11,909
5 月	1,917	800	1,560	163	3,832	14	9,728	301	18,315
6 月	1,820	600	1,188	139	3,256	491	16,750	242	24,486
7 月	448	201	357	37	631	723	1,910	83	4,390
8 月	553	222	415	41	1,016	131	2,300	95	4,773
9 月	2,547	671	1,266	152	4,105	20	13,508	299	22,568
10 月	2,248	730	1,331	168	3,380	70	12,182	264	20,373
11 月	2,408	916	1,572	196	4,267	29	10,669	252	20,309
12 月	2,305	735	1,479	177	3,798	12	15,421	186	24,113
合計	20,330	7,015	13,877	1,487	35,546	1,667	104,519	2,579	187,020

校安通報事件分類表

教育部校園安全暨災害防救通報處理中心(2018)。教育部106年各級學校校園安全及災害事件統計分析報告。

表 3-40 106 年管教衝突事件類別分項件數分析表

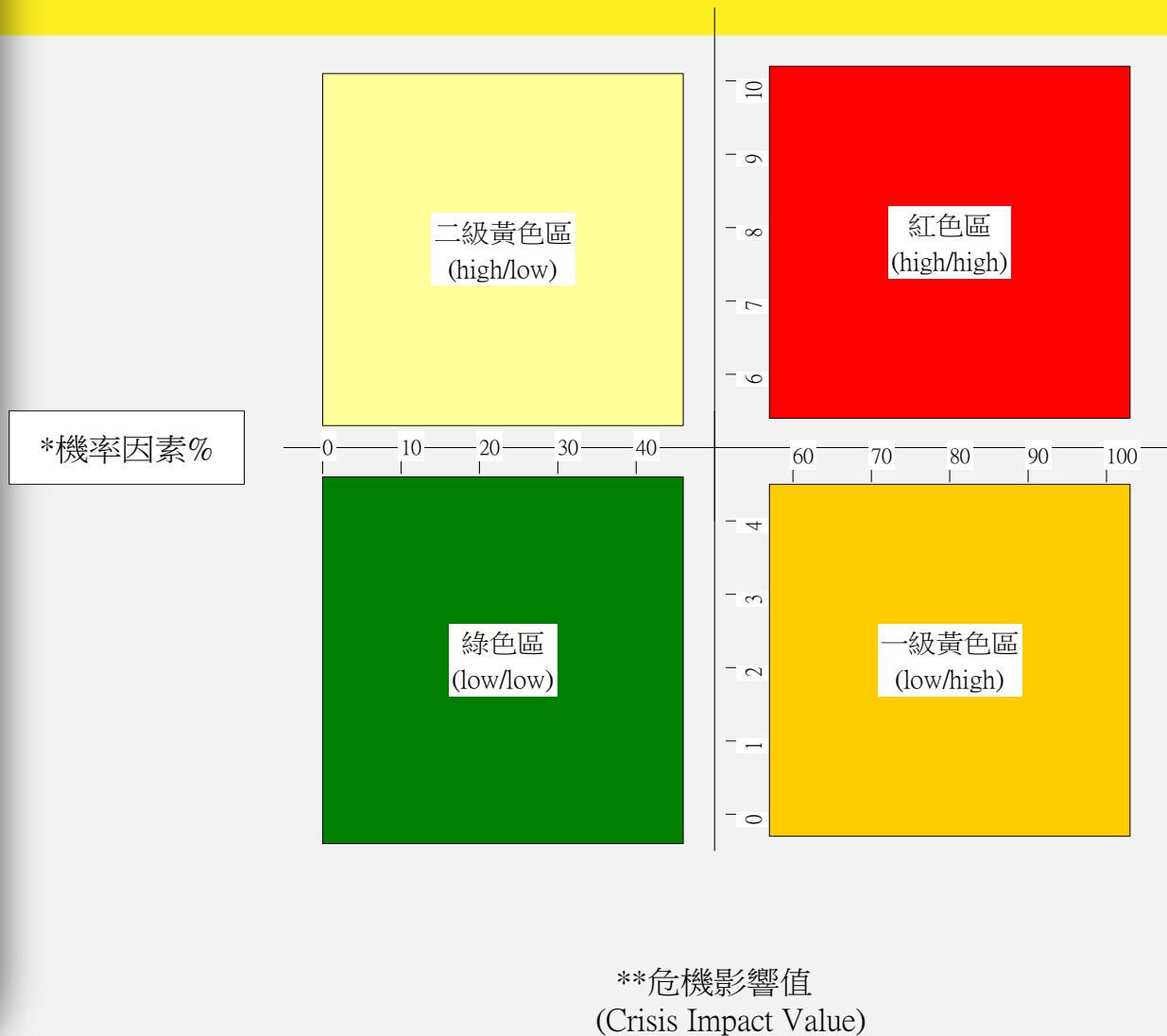
事件類型	件數/人次	件數百分比
師長與家長間衝突事件	86/159	10.3
師長與學生間衝突事件	324/624	38.7
體罰事件	174/324	20.8
行政人員與家長間衝突	8/14	1.0
行政人員與學生間衝突	4/24	0.5
其他有關管教衝突事件	231/342	27.6
合計	837/1,487	100

注意

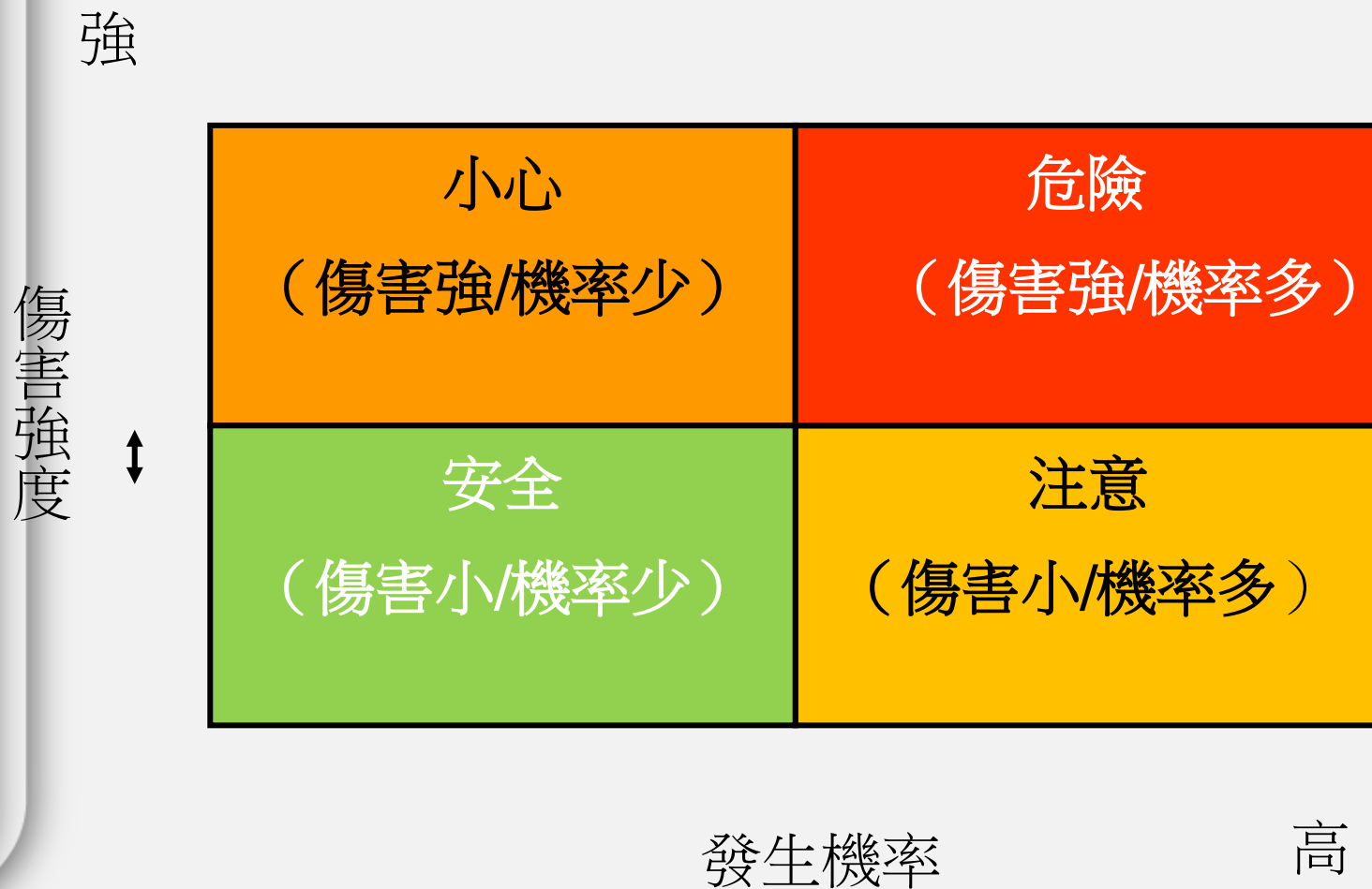
表 3-42 106 年管教衝突事件發生人次與學制分析表

事件類型 學制	師長與家長間衝突 人次	師長與學生間衝突 人次	體罰事件 人次	行政人員與家長間衝突 人次	行政人員與學生間衝突 人次	其他有關管教衝突事件 人次	總和	每十萬人發生人次
幼兒園	27	6	21	0	0	16	70	13
國小	103	287	295	9	4	198	806	70
國中	24	206	59	4	5	79	374	57
高級中等學校	8	107	39	1	12	37	204	27
大專校院	0	18	0	0	3	12	33	3
合計	159	624	324	14	24	342	1,487	34

危機反映指標(Crisis Barometer)



危機反映指標(Crisis Barometer)



校園危機 (媒體關注)

校園事件 (媒體未關注)



項目		時間	
地點	狀況	上班	下班
校內	死亡	★★★★★	★★★★
	受傷	★★	★★★★
校外	死亡	★★★★	★
	受傷	★★★★	★

項目		時間	
地點	狀況	上班	下班
校內	死亡	★★	★★
	受傷	★★	★★
校外	死亡	★★	
	受傷	★★	

圖一：校園危機嚴重性判斷

★★★★★★：非常嚴重

★★★★★：很嚴重

★★★★：嚴重

★★：一些嚴重

★：不嚴重

校園危機處理的層級

警訊燈號	危機處理	處理內涵	處理效果	處理核心	處理能力
------	------	------	------	------	------

紅燈	不知危機	不知處理、無事生非、無端惹事	危機四起		劣
----	------	----------------	------	--	---

黃燈	知道危機	不去處理、不會處理、小事變大	危機醞釀		差
----	------	----------------	------	--	---

綠燈	預防危機	資訊管理、危機感應、模擬演練	危機掌控	法定思考	可
----	------	----------------	------	------	---

	處理危機	瞭解狀況、統一發言、迅速處理	危機消弭	理性處理	良
--	------	----------------	------	------	---

	運用危機	凝聚情感、轉化教育、融入教育	危機轉化	情感轉化	優
--	------	----------------	------	------	---



五、校園危機處理的重點

- 1、瞭解情況：人、事、時、地、物
- 2、統一發言：
 - (1)發言人：校長及指定主任
 - (2)準備簡要新聞稿
 - (3)提供媒體採訪會議室
- 3、緊急處理：
 - (1)成立緊急處理小組（校長擔任召集人）
 - (2)處理方式：多方進行(媒體處理、校內外聯繫、轉知師生、慰問金、機會教育)
 - (3)處理重點：情緒處理(師生輔導、慰問有關人員)
 - (4)關鍵時間：第一天
 - (5)延續處理：四周～六週
- 4、不影響教學：
 - (1)師生不受干擾
 - (2)妥適安置媒體
- 5、迅速回報：
 - (1)先電話通知
 - (2)傳真通報表
 - (3)提交完整報告

六、校園危機處理的案例



(一)、危機處理不當的案例

處理不當校園失序

- * ○ ○ 國中——性侵害
- * ○ ○ 國中——手銬事件
- * ○ ○ 國小——四年級男生，操場死亡
- * ○ ○ 國小——六年級女生，活動中心姦殺
- * ○ ○ 國中——女生身體不適，送醫一個月死亡
- * ○ ○ 國中——教師甄選

校園危機處理的案例

(二)、校園危機處理的範例

處理適當校園安定

- * ○ ○ 國中——學生刺死老師
- * ○ ○ 女中——潑酸事件，19人送臺大醫院
- * ○ ○ 等國中——嶺角瀑布師生溺斃
- * ○ ○ 國中——學生補習群毆
- * ○ ○ 國中——大園空難四位國文教師罹難
- * ○ ○ 國中——國三女生校園廁所產子
- * ○ ○ 附小——瓦斯洩漏，疏散學生
- * ○ ○ 附中——紅火蟻
- * 民俗訪問團學生不適——國外緊急就醫

結語

學校應為
優質安全
環境

維護校園
安全人人
有責

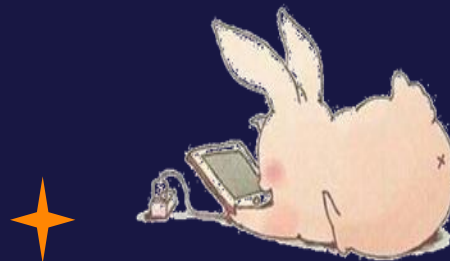
消弭危機
問題防微
杜漸



□ 兔子：我也可以像你一樣整天坐著，並且什麼也不做嗎？
烏鴉：當然，有什麼不可以的嗎？

突然，一隻老虎出現，撲到兔子的身上，並且把它吃掉……。

**要想什麼也不做，只是坐著，
你必須坐到足夠高的位置才行。**





THANKS
ALAN