

## 國民小學校園危機管理之研究—以苗栗縣為例

林培彥\*

### 摘要

本研究主要目的在瞭解苗栗縣國民小學教育人員在校園危機管理內涵重要性認知情形，並探討目前校園危機管理的實際運作狀況及困境。據此提出研究結果與建議，以供國民小學校園危機管理之參考。

本研究方式採文獻分析和問卷調查、訪談等方法為主，調查對象則以九十三年度苗栗縣境內所轄公立國民小學之校長及教師為研究對象，共抽取 27 所學校施測，發出問卷 639 份，回收有效問卷 502 份，有效回收率 78.6%。並將所得資料以 SPSS for Windows 11.0 統計套裝軟體進行分析，透過平均數、百分比、t 考驗、單因子變異數分析、Scheffé 事後比較、卡方檢定等統計方法，綜合歸納主要結論如下：

- 一、苗栗縣國民小學教育人員對校園危機管理內涵重要性認知，趨向於「重要」，其中又以危機復原階段的重要性最高。
- 二、不同職務、學歷、危機管理課程學習經驗等變項之教育人員在校園危機管理內涵重要性認知之情形具有顯著差異。
- 三、整體而言，校園危機管理實際運作上，各項重要工作落實情形尚可。
- 四、不同背景變項之教育人員在校園危機管理運作的落實情形上，認知略有差異。
- 五、苗栗縣國民小學的危機預防演練項目，缺乏多樣性。
- 六、危機管理運作上，重要工作未能落實，其主要原因在於：教育人員對於危機管理工作的功能認同度不足且教育人員普遍存有被動、應付的心態，而在工作執行上，各單位及人員之間的配合亦有困難。
- 七、教育人員認為校園危機管理工作可能遭遇之困難主要為：危機管理相關知識不足、學校同仁缺乏危機意識、人力不足等。

根據前述的研究結論，對教育行政機關、國民小學、教師及未來研究提出具體建議。

關鍵字：危機、危機管理、校園危機管理

---

\*苗栗縣僑樂國民小學總務主任，國立新竹師範學院職業繼續教育研究所研究生

## 壹、緒論

### 一、研究動機

校園是師生從事教學與學習活動的場所，在過去的經驗裡，一直都是安全、平靜、祥和的學習空間；但隨著社會的快速變遷，所處的環境中人、事、地、物都不斷的在快速變化著，這些變化牽動著人的價值觀與行為思考，造成了校園生態的衝擊，校園已不再像以往這般平靜與變化緩慢。

根據教育部校園安全暨災害防救通報處理中心的統計顯示，從民國九十一年一月一日至民國九十四年四月三十日止，全國各級學校學生死亡事件人數為 2852 人，其中因校園意外事件導致死亡的人數就高達 2564 人，由此可知，全國各級學校學生死亡事件中，校園意外事件佔了絕大多數，這些數據實在令人觸目驚心。可見校園意外事件已經直接威脅學生的身心健康，甚至對其家庭幸福、經濟損失乃至整個社會帶來許多的衝擊及影響。因此為因應日趨複雜的校園環境，如何加強校園危機管理的機制與功能，以保障學生生命安全，是刻不容緩的重要課題。然而，在危機管理的相關研究與應用上，其範疇卻往往僅限於國際事務、公共行政與企業界者居多，而將此應用於學校的經營管理者並不多見。筆者期望能藉由本研究瞭解目前國小教育人員對校園危機管理的認知程度與實際運作之情形，並進一步探究實際運作上面臨的困難及原因，冀望將研究之結果提供學術界及實務界上做為參考，並從實際研究中找出改善學校危機管理現況、提升危機管理之能力的最佳途徑，以發揮本研究的最大價值。

### 二、研究目的

基於上述的研究動機研究動機，本研究之目的分列如下：

- (一) 瞭解苗栗縣國民小學教育人員對校園危機管理內涵重要性認知之情形。
- (二) 瞭解苗栗縣國民小學在校園危機管理運作之現況。
- (三) 探討苗栗縣國民小學在校園危機管理運作時所面臨之困境。
- (四) 根據研究之主要發現及結論提出建議，以提供教育主管單位、學校及後續研究之參考。

### 三、待答問題

根據研究目的，本研究提出下列待答問題，以作為調查研究及分析討論之依據，茲列述如下：

- (一) 苗栗縣國民小學教育人員對校園危機管理內涵重要性認知之情形為何？
  1. 教育人員在整體及各階段之危機管理內涵重要性認知之情形如何？
  2. 不同背景變項之國民小學教育人員在整體及各階段之危機管理內涵重要性認知之情形有無差異？
- (二) 苗栗縣國民小學校園危機管理運作的現況如何？
  1. 苗栗縣國民小學校園危機管理運作之情形如何？
  2. 不同職務變項之國民小學教育人員在校園危機管理工作運作現況之認知有無差異？

3.不同學校規模變項之國民小學教育人員在校園危機管理運作現況之認知有無差異？

(三) 苗栗縣國民小學在校園危機管理運作時所面臨之困境為何？

#### 四、研究限制

本研究係僅以苗栗縣公立國民小學現職教育人員為研究對象，並未進行全面性普查或大規模之抽測，是本研究推論上的限制。而在研究方法上主要採用文獻分析及問卷調查方法，所得資料僅能發現一般事實，無法再進一步深入瞭解。雖然已便利取樣部分受試者作為訪談對象，但因數量不多，所能提供的訊息有限，為本研究之不足。

## 貳、文獻探討

### 一、校園危機的相關概念

#### (一) 校園危機的定義

「危機」的概念可以遠溯至古希臘的醫學用語上，其意味著某項事件或有機體在發展及演進過程中的轉捩點，是決定好壞或，死亡的重要關鍵（Robinson，1972）。而根據韋氏大字典的意義解釋（Webster's definition）認為：「危機是事件轉機與惡化間的轉捩點（turning point of better or worse）」。因此，危機包含了「威脅」和「機會」兩層意義。

最早建構組織危機概念系統模式者，首推 Hermann，他於 1963 年綜合多位學者的觀點，提出三項標準來判定危機情境：

- 1.威脅（threat）：威脅到決策單位高度優先目標。
- 2.時間限制（restricted response time）：在情況急遽轉變之前能用的反應時間有限。
- 3.意外（surprise）：對決策單位而言，危機乃是未曾意料且倉促爆發所生成的一種意外驚訝。

而校園危機亦具備以上三種機基本特性。Gilliland & James（1993）以此基本特性為出發點，對校園危機加以詮釋，其認為：1.校園危機是校園內成員，面對無法應用慣常的方法去克服的障礙時，導致成員個人解組（disorganization）或煩亂；2.校園危機對校園內成員目標集團體的目標產生危害，同時成員及團體無法透過正常的各種抉擇或行動加以解決；3.校園危機面臨危機時所屬成員，在認知上知道此情境中難以做適切的反應；4.校園危機是成員面臨極度困擾，造成極度的壓力，使人難以掌握自己的生命或正常的生活；5.校園危機是學校行政體系或成員，遭受到挫折產生的解組或運作失靈而形成的高度壓力（引自唐璽惠，1998）。

Shrestha(1990)認為，校園危機係指同時為個人及團體所感受到，並與學校有關的創傷（traumatic）經驗或危及生理的災害。Jones & Paterson（1992）則將校園危機界定為：一個突發的、非預期的事件，不但為學校部分成員帶來深刻且負

面的影響，還同時造成嚴重的傷亡。

由上可知，「凡發生於校園內或與校園成員有關的事件或情境，足以影響學校組織正常運作或可能嚴重威脅師生個人心理或生理者，而必須在極短時間內有效控制及處理的事件」，均可稱之為校園危機。

## （二）校園危機的分類

唐璽惠（1998）將校園危機的種類歸納為下列十大項：天然災害、公共安全、師生衝突、校園暴力、毒品侵蝕、校園自我傷害、偶發事件、學生違規事件、外力介入、其他等十項。

而依照教育部所訂定的「校園安全及災害事件通報作業要點」則將校園常發生的危機事件主要區分為：1.意外事件。2.安全維護事件。3.暴力與偏差行為事件。4.管教衝突事件。5.兒童及少年保護事件。6.天然災害事件。7.其他事件。

筆者則綜合整理多位學者專家之看法，將校園危機分為四大類型：

- 1.學童成長造成危機：係指學童在正常的成長階段下，面臨生理或心理的衝突與調適不良而造成的危機，例如：學習階段的適應、自卑感、人際關係衝突等。
- 2.環境造成的危機：係指學校內外、人為與非人為的情境所造成的危機事件，例如：不安全校舍的建築造成的傷害、父母離異等。
- 3.人員造成的危機：係指人與人之間造成的衝突與傷害事件，例如：師生間、教師家長間、教職員間、兩性間的衝突與問題。
- 4.意外災害造成的危機：包括一些自然的現象，例如：颱風、洪水、地震疾病的流行等；另外也包括人為的意外事件，例如：車禍、綁架、鬥毆等。

## 二、校園危機管理之內涵及其運作

### （一）危機管理的意義及其階段

Pearson & Clair（1998）認為危機管理是在危機發生前將危機的影響最小化；在危機發生時，能及時與利益關係人互動，以重建個人或團體的觀感（Sense making）、共享之價值觀及角色；在危機發生後，能幫助個人與組織之基本假設，以及行為、情緒反應的調整與恢復。

Pearson（2002）認為危機管理是一套系統性方法，可使整個組織避免可能造成影響的危機，並能有效地管理已發生的危機，其目標是能在非平常的情況下，基於最佳的事實及清楚的思緒，及時地做出決策，而透過危機管理的方法，組織能夠辨識出導致或跟隨危機出現的相關徵兆與結果。

由上可知危機管理係指「組織為了預防危機的發生、增加決策者對危機的洞察力，或降低危機所造成的損害、減輕決策者在危機時的壓力，並透過不斷的學習改進，讓危機再次發生的機率降至最低的一個動態管理歷程」。

由於危機具有階段性，因此每階段的做法也應有所不同，Coombs（1999）認為危機管理採取階段性方式實施，可以提供一個整合性的觀點，將分散的危機管理觀點組織起來，使得危機管理人員更容易地搜尋與應用危機管理的資訊，並因此改善組織的危機管理工作；而危機管理的階段依筆者所強調的重點不同，大

致可劃分為三階段、四階段、五階段等三種劃分方式。

三階段論者將危機管理分為三大階段：危機發生前的準備階段、危機爆發與解決階段、危機解決後的恢復與檢討階段；四階段論者是將危機管理的過程分為四個管理階段：舒緩階段、準備階段、回應階段、復原階段；而 Mitroff & Pearson (1993) 則將危機管理的工作分為五個階段，此五階段論是危機管理相當具影響力的論點，包括訊號偵測期、準備及預防期、損害控制期、恢復期及經驗學習期。

筆者思考國內外多位學者的危機管理階段劃分方式後，認為三階段論可以概括其他的階段論，三階段中的每一階段中都可包括其他的次階段與行動措施，因此三階段論可以提供一般化的架構，用以分析危機管理的文獻，是一具有系統性的架構，危機管理人可依此三階段體系，將其理念整合運用。

## (二) 校園危機管理的意義及其運作

國內學者黃振球(1996)認為校園危機管理係指學校當局對於危機的預防及發生後的處理。顏秀如(1997)則將校園危機管理更具體的界定為：學校為避免或降低危機情境所帶來的損害，而進行的管理措施或策略；換言之，亦即學校從平時的危機準備至危機復原階段的一項不斷學習、適應之連續性過程，此一過程可分為：危機的準備及預防、危機訊息的辨識及評估、危機的控制及處理、長期的追蹤調查與輔導、不斷的學習及修正等五個階段。

筆者則認為校園危機管理不單只是對於校園危機進行處理，更應從宏觀的角度來規劃，並將其視為一種動態管理歷程，而分為危機預防、危機回應、危機復原等三大階段，各階段均有其重要的工作任務：危機預防著重在危機訊息的偵測、危機的準備及預防工作上，危機回應，則以損害的控制及處理做為重點，危機復原，則著重在積極進行復原工作及對危機管理工作的再學習與修正。各階段都應有整密的規劃與演練，才能減少校園危機事件的產生，並能減輕危機所帶來的負面影響。

筆者將校園危機管理之運作，依危機預防、危機回應、危機復原等三大階段，加以概述如下：

### 1. 危機預防階段的管理活動

危機預防階段的管理活動，其主要目的在於預防校園危機的發生，並做好危機管理之準備工作。筆者將危機預防階段的管理活動分為：擬定校園危機應變計畫、成立危機處理小組、危機模擬演練、加強危機偵測與辨識、加強危機溝通預防工作、建立危機管理知識庫等六部分加以說明。

#### (1) 擬定校園危機應變計畫

校園危機應變計畫是整個校園危機管理的架構，其的目的就在於對可能發生的潛在校園危機預先研究討論，以發展出應變的行動原則與處理程序，根據利害關係者找出有助於解決危機者，利用集思廣益的方式及支持系統的協助，以做好有效的計畫。顏秀如(1997)認為最有效的校園危機應變計畫應是由一個團隊來設計，其成員可包括：老師、學生、行政人員、諮商者...等，另外亦可包括校外的學區行政人員代表、執法機構代表及健康服務機構代表。

## (2) 成立危機處理小組

成立「危機處理小組」的目的，乃是有效預防、快速反應，其主要手段是有系統的情資蒐集和管理危機資訊，使校園危機防範於未然，故最佳之道在於危機未出現前，即主動採取對策。因此危機小組的主要任務包含了：危機處理的目標、危機的偵測、危機的辨別、危機的估計、危機的評價、危機的預防、危機的解決，及危機解決後的重建與再學習等工作。

朱延智（2003）認為危機處理小組人數應有六至十人，在角色扮演上，要設置最高決策者來總攬權責，其他則為財務、發言人、總務、公關與溝通、法律，以及健康、安全顧問，並賦予權力。此外受害家屬連絡人也適時需要。

## (3) 危機模擬演練

危機之模擬演練是在測試危機管理計畫的可行性，以及危機管理小組的效率，從演練中讓學校成員感受到現場的狀況並熟悉操作程序，以修正管理計畫，瞭解資源管理的缺失，使得學校成員可以減輕危機來臨時的決策壓力，從容不迫的化解危機。學校專責單位應實施定期或不定期的演練，從演練中測試危機管理小組成員的應變能力，危機一旦爆發，各種危機狀況之處置均可得心應手，按部就班的去執行，也應事前以培養其判斷分析能力，純熟度提高，而降低或減輕傷害。

## (4) 加強危機偵測與辨識

學校為能儘早偵測到危機的警訊，必須發展一套主動的訊號偵測機制，用以檢視與監督危機的警訊，以避免危機的發生，而危機感應系統便是用來監控危機早期警訊的工具，其可以用危機訊息的「辨識」與「評估」兩層面來說明。

在危機辨識方面，要強化對學校危機的辨識能力，除了應加強個人的察覺及處理訊息的能力外，在資訊的蒐集方面，應從多方面來進行，如多聽取多方面的意見，熟悉學校運作程序及相關法律規定，蒐集相關學校及學校成員的資料，經常檢查學校環境及其硬體設備，以及擬出幾個問題(指標)經常對學校所處情境進行測試等方式。

## (5) 加強危機溝通預防工作

在校園危機爆發前，學校可透過危機溝通，來避免危機、化解危機，故在危機爆發前的危機溝通工作是「危機溝通預防」，此項工作必須在危機發生前就事先建置。顏秀如（1997）則認為學校要建立良好、暢通的內外溝通管道，可以從建立良好的公共關係、設置聯絡人、籌畫支援資源及建立緊急通報系統四方面著手，其說明如下：

### A. 建立良好的公共關係方面：

學校可定期與媒體簡述學校的活動、計畫，或提供有關學校成功的經驗，表現合作的誠意；一旦危機爆發，媒體通常會傾向與學校合作，學校因而較能主導訊息的評價，使其趨於正面。學校平時亦應與社區資源團體聯繫，除了可以確認聯繫的人與程序外，在緊急事件發生時，他們才會以迅速、開放、合作的態度回應。

#### B.設置聯絡人：

為使危機發生時能有效聯繫及運作，學校需先確定相關人員（聯絡人）在溝通網路中所扮演的角色及執行的任務，才能在危機發生時有效地進行溝通聯繫及任務的合作。學校聯絡人可以包含：校園聯絡人、執法單位聯絡人、媒體聯絡人（發言人）、家長聯絡人、教師聯絡人、諮商聯絡人，以及醫療聯絡人等。

#### C.籌畫支援資源：

在規劃支援資源時，首先需確定的是合作的內容，因其有助於彼此的合作與行動規劃。編製危機資源表是最有效的一種方式，其需在表上註明資源名稱、電話、及每種資源可協助學校處理危機的部分，並定期檢視更新。

#### D.建立緊急通報系統：

學校有必要需建立一正式的事件通報系統，以方便校內緊急事件的通報及對上級機關的通報，以快速請求援助並動員資源。此外，學校亦可建置一非正式溝通網路，其除了協助傳播正確資訊、驅除謠言外，亦有利於訊息的快速傳遞。

#### (6) 建立危機管理知識庫

建立危機管理知識庫的主要目的是將危機管理的所需的相關知識、資訊納入知識管理的系統中，以方便學校成員流通、運用。藉由危機管理知識庫的建立，可以使學校成員在平時能方便的獲取危機管理相關知識及資訊，並提供教育訓練之用途；在危機發生時，亦可在最短時間內，提供危機管理人員及學校成員從事危機處理所需的相關資訊，以利將危機及早解除並減輕損失。

### 2.危機回應階段的管理活動

在此階段的主要管理活動是對危機進行控制與處理，因此對危機情境的監控與所需資源的管理是此階段中相當重要的工作。筆者在此一階段將主要管理活動為：成立危機指揮中心、啟動危機管理小組、監控危機情境、危機資源管理系統的使用、執行危機溝通等五部分加以說明。

#### (1) 成立危機指揮中心

校園危機發生時，設立危機指揮中心可以提供危機管理小組在處理危機時，能有一個資訊收集、分析、研討與決策的安全獨立空間。此危機指揮中心應依其需要程度，準備各種設備，除了基本桌椅設置外，也必須準備各種器材與設備，如書寫工具（紙筆及檔案夾）、一般參考用書、電話簿、電話及數據機、傳真機、足夠的插座、手提攝影機及錄放影機，以及佈告欄等設施等等；不但要務求完整，還必須存有備用的設備，學校也應有專人應定期檢查，以確保能夠隨時提供危機管理小組使用。

#### (2) 啟動危機處理小組

此階段危機處理小組的活動，應採取以下七個基本步驟：

蒐集危機資訊、對危機進行診斷、建構解決方案、召開危機處理會議、舉行教職員會議、有效執行危機處理工作、保持對外溝通與資源取得等。

#### (3) 監控危機情境監控

當危機發生時，如果無法有效監控危機情境的發展，往往會導致連鎖反應，

因此學校應建立危機情境的監測機制，對危機情境做持續性監控，並隨時向危機管理小組報告狀況，危機管理小組便可使用這些資訊來評估目前的危機情境，並決定因應措施。

#### (4) 危機資源管理系統的使用

資源管理系統設置的目的在於：有效解決資源運用與分配的問題；此系統在危機管理過程中，扮演後勤支援的角色，其有助於危機管理小組專注在策略決策上，並確保此決策可獲得足夠的資源來執行；故在校園危機發生時，應有專人或小組對學校可用的資源進行控管，藉以瞭解學校目前可用的資源及其分佈的相關資訊，而危機管理小組下一步行動所需的資源也應在此系統的紀錄與監控中。

#### (5) 執行危機溝通

危機發生後，往往會有許多負面的消息或不利於學校的謠言，迅速的傳播出來，對學校的形象及危機處理工作及資源取得造成不利的影響。危機事件發生後，發言人是學校對外界媒體溝通的橋樑，因此發言人的人選考量，對學校形象的影響極具重要性。林賢春（2003）綜合國內多位學者的看法，認為發言人需接受訓練並遵守下列原則：

- A.以誠實的態度來提供重要且正確的訊息。
- B.對於不實的謠言應儘速予以駁斥。
- C.儘速針對危機可能引發的不良後果加以清除。
- D.對學校措施表達高度信心。
- E.定期主動邀請媒體參加簡報或記者會。
- F.若危機時間加長可多派一位人員負責相關事宜。
- G.須對採訪記者身分加以確認。
- H.避免談論對於學校運作產生負面影響的話題。
- I.避免以煽動的語氣或言詞回答媒體話題。

以上所述之危機溝通原則，主要是針對媒體進行溝通時，應注意的事項及原則說明。然而對於媒體以外的對象，進行溝通時，也需因對象的不同，而採取不同的溝通方式。一般而言，學校在危機發生時，除媒體以外的主要溝通對象大致為：受害者家庭、學生、學生家長、教師及學校有關人員等。對於這些不同對象之溝通原則分述如下：

- A.受害家庭：學校負責人或主管應儘速與其聯絡，瞭解家屬的要求及期待。
- B.學生：告知學生實際狀況，讓學生保持冷靜，並要求學生勿製造謠言，對學生進行個別或團體的溝通、輔導工作。
- C.學生家長：學校可召開會議讓家長瞭解情況，告知處理方式，同時，可藉此瞭解家長的意見，甚至獲得家長的支持與諒解。
- D.教師級學校有關人員：待危機情況控制後，召開校內會議提供教師及學校有關人員有關危機發展的資訊及學校的處理情形，並可透過此次會議，告知學校相關人員他們的責任與任務，以協助危機狀況的處理，同時，也可從這會議中，瞭解其他危機相關的資訊或引發的其他問題，此有利於危機

資訊的蒐集。

### 3. 危機復原階段的管理活動

校園危機解決後，其損害影響非常深遠，嚴重時永不抹滅，故處理須謹慎，勿使其變嚴重或惡化造成二次危機。在管理活動上，除了採取恢復行動外，學校應對危機進行檢討、改進，並從中學習經驗，以杜絕危機的再次發生，同時提升學校的危機處理能力。筆者在此一階段將主要管理活動為：加速復原工作的推行、危機管理的再推動等二部分加以說明。

#### (1) 加速復原工作的推行

危機發生後，學校必須對於其內部、外部遭受到傷害的利害關係者應予以適當的救助與補償，並實施長期的追中輔導。如不幸有死亡事件發生，則可協助其家屬辦理喪葬事宜，甚至在必要時，可考慮舉行紀念儀式或活動。此外，學校可以透過溝通工作，對協助學校解決危機的校內外人士、團體表達感謝之意，以建立良好關係。

#### (2) 危機管理的再推動

在危機解除後，學校除了要加速復原工作的進行外，更重要的是要從危機事件中記取教訓，並將此學習回饋至危機前的預防準備工作上，以利危機管理活動的再推動。因此，組織應當運用組織學習的理論，來從事危機管理體系的規劃與運作，透過此過程來教導組織成員如何學習、分享知識、並執行創造性的決策(孫本初，2001)。而鄭東瀛(2001)亦認為校園危機解決後的學習成長要能回饋到師生、學校行政人員、家庭、社會大眾的身上，才是有意義的。

## 參、研究方法與設計

### 一、研究方法

研究方式採文獻分析和問卷調查、訪談為主。首先，透過理論分析，探討校園危機管理的理論背景、意涵、及運作原則；其次，根據文獻探討的結果，編製「苗栗縣國民小學校園危機管理調查問卷」，藉以瞭解危機管理內涵重要性認知情形，及實際運作現況。

### 二、研究工具

本研究採以問卷調查方式進行，所使用的工具為「苗栗縣國民小學校園危機管理調查問卷」，內容包括「校園危機管理內涵重要性認知調查」、「校園危機管理運作情形與困境調查」二部分，前者採李克特式(Likert-type)的四點量表計分方式作答，共計有二十二題，後者以單選或複選題形式進行調查，共計有十八題。本問卷初稿編訂後，徵詢相關領域的學者專家實務工作人員之意見，針對問卷題目之各層面適用情形進行專家效度評估並提供修正意見。在彙整所有修正意見後，進行題目評析、增添及文字潤飾，就認知歧異與語意不佳之題目加以修正，編製發展成預試問卷，再從苗栗縣選取四所國小，共計 77 名教師進行量表的預試。本問卷信度採用 Cronbach's  $\alpha$  信度係數，以進行內部一致性考驗，在進行

分析後，求出各層面  $\alpha$  係數分別為.8875、.9178、.9263；而整體信度達.9579，顯示本問卷信度良好，為可行之研究工具。

### 三、研究對象

本研究樣本的取得，係根據苗栗縣政府所編印之九十三年學年度公立國民小學一覽表和苗栗縣公立國民中小學九十三年學年度班級數一覽表，分別統計出各不同規模(分為「12班以下(含12班)」、「13-24班」、「25班以上(含25班)」三類)的學校總數和教師總數，然後依不同學校規模之比例抽取學校之教育人員做為問卷施測的對象，以進行施測。本研究共計抽取施測學校數 27 所，發出問卷 639 份，回收 517 份，有效問卷 502 份，有效回收率 78.6%。茲將本研究施測的樣本情形，整理成如表 1、表 2 及表 3 所示。

表1 研究學校樣本數分析表

學校規模	母群學校數	母群樣本人數	樣本學校數	樣本人數	樣本人數占母群體
12班以下	70	766	16	170	22.2%
13-24班	25	708	6	166	23.4%
25班以上	23	1397	5	303	21.6%
合計	<b>118</b>	<b>2871</b>	<b>27</b>	<b>639</b>	<b>22.3%</b>

表2 各規模之研究學校問卷調查發出及回收情形

學校名稱(班)	發出	回收	學校名稱(班)	發出	回收	學校名稱(班)	發出	回收
僑樂國小(6)	10	10	海寶國小(6)	10	8	新南國小(20)	30	24
福基國小(6)	10	10	東興國小(6)	10	8	六合國小(20)	30	26
福德國小(6)	10	9	景山國小(6)	10	8	五穀國小(18)	28	24
新隆國小(6)	10	9	龍昇國小(6)	10	8	鶴岡國小(17)	26	21
城中國小(6)	10	10	新開國小(6)	10	8	銅鑼國小(33)	50	41
大坪國小(6)	10	8	民德國小(6)	10	8	三灣國小(25)	35	27
南埔國小(6)	10	9	造橋國小(12)	20	17	建功國小(57)	87	66
談文國小(6)	10	6	錦水國小(17)	28	22	大同國小(39)	64	49
豐湖國小(6)	10	9	新港國小(16)	24	18	頭份國小(42)	67	54
總計發出問卷 <b>639</b> 份		回收問卷 <b>517</b> 份		有效問卷 <b>502</b> 份		有效回收率 <b>78.6%</b>		

表3 研究學校樣本基本資料分析表分析表 (n=502)

項目	組別	人數	百分比%
性別	男	227	45.2%
	女	275	54.8%
現任職務	校長	27	5.4%
	教師兼主任或組長	203	40.4%
	一般教師	272	54.2%
學歷	研究所以上	104	20.7%
	大學	299	59.6%
	專科及專科以下	99	19.7%
學校規模	12班以下	125	24.9%
	13~24班	146	29.1%
	25班以上	231	46%
危機處理經驗	有	338	67.3%
	無	164	32.7%
危機管理課程之學習	有	219	43.6%
	無	283	56.4%

(缺失值不計)

#### 四、資料處理

本研究問卷所得資料係以 SPSS for Windows 11.0 統計套裝軟體進行分析,使用平均數、百分比、t 考驗、單因子變異數分析、Scheffé 事後比較、卡方檢定等統計方法進行資料處理。

### 肆、主要研究結果與分析

#### 一、國民小學教育人員對校園危機管理內涵重要性認知之情形分析

##### (一) 教育人員對校園危機管理內涵整體認知情形分析

由表 4 可知,教育人員在整體危機管理內涵重要性認知之平均得分為 3.3107,標準差為.33256,從各題平均得分觀之,各階段之平均得分均在三分以上,顯示教師對校園危機管理內涵的認知,整體而言趨向於「重要」,其中,又以危機復原階段認知的重要性最高。

表4 校園危機管理內涵重要性認知三大階段之平均數與標準差

階段	題數	人數	每題平均得分	標準差	排序
危機預防	10	502	3.2508	.35583	3
危機回應	5	502	3.3550	.40708	2
危機復原	7	502	3.3645	.38167	1
<b>總量表</b>	<b>22</b>	<b>502</b>	<b>3.3107</b>	<b>.33256</b>	

(二) 不同的職務之教育人員在整體危機管理內涵重要性認知之差異情形分析。

由表 5 可知，不同職務之教育人員在整體危機管理內涵重要性認知之情形具有顯著差異 ( $F=12.109$ ,  $p<.05$ )，以 Scheffé 法進行事後比較，結果顯示「教師兼主任或組長」組之平均得分高於「教師」組之平均得分。筆者認為主任、組長等行政人員平日即參與學校之各項事務計畫、決策、執行、評鑑等，在心理上，自然承擔著較多的責任與壓力，也對於學校的任何動態都較具敏感性，因此無形中提高了他們的危機意識，而對於其工作上可能遇到的困難與危機，也有較多的預防與準備，也因為實際工作之需要，而驅動他們主動去瞭解與學習危機管理的相關議題。這些內在的趨力，均可能有助於提升其危機管理的重要性認知。

表5 不同職務受試者在校園危機管理認知得分變異數分析摘要表

階段	樣本組別	人數	平均值	標準差	F值	事後比
危機預防	1.校長	27	3.3556	.32621	5.756*	2 > 3
	2.教師兼主任或組	203	3.3010	.39124		
	3.教師	272	3.2029	.32325		
危機回應	1.校長	27	3.4815	.42701	5.072*	2 > 3
	2.教師兼主任或組	203	3.4059	.42585		
	3.教師	272	3.3044	.38416		
危機復原	1.校長	27	3.4286	.40985	2.826	
	2.教師兼主任或組	203	3.4053	.40800		
	3.教師	272	3.3277	.35510		
總量表	1.校長	27	3.4072	.34282	5.796*	2 > 3
	2.教師兼主任或組	203	3.3580	.37236		
	3.教師	272	3.2657	.29187		

\* $p<.05$

(三) 在不同學歷之教育人員在整體危機管理內涵重要性認知之差異情形分析。

由表 6 可知，不同學歷之教育人員在整體危機管理內涵重要性認知之情形具有顯著差異 ( $F=4.535$ ,  $p<.05$ )，以 Scheffé 法進行事後比較，結果顯示「研究所以上」組與「大學以上」組之平均得分均高於「專科及專科以下」組之平均得分。目前學歷在專科及專科以下之國小教師，普遍以師範學校或師範專科學校畢業之學歷為主，其年齡通常在四十歲以上，他們脫離正規而有系統之學習活動已有相當長之時間，如又未能透過研習、進修方式充實工作相關知能，可能產生知識、觀念較為陳舊之現象；此外，由於他們年齡大、資歷深長時間服務於教育工作中，已有了相當豐富的教學經驗與歷練，使他們能在現有環境中適應良好，然而，這些經驗與歷練，也可能降低了他們對周遭環境的敏感性與危機感。反觀，具有大學以上學歷之教師，其年齡普遍較低，所接受的知識教育較新，在觀念上也較能掌握時代脈動，且仍在繼續進修的比率也較高，這些因素，均可能有助於提升他們危機管理的認知程度。

表6 不同學歷受試者在校園危機管理認知得分變異數分析摘要表

階段	樣本組別	人數	平均值	標準差	F值	事後比較
危機預防	1.研究所以上	104	3.2990	.29080	4.654**	1 > 3
	2.大學	299	3.2649	.37453		2 > 3
	3.專科及專科以下	99	3.1576	.34644		
危機回應	1.研究所以上	104	3.4288	.41657	7.275***	1 > 3
	2.大學	299	3.3726	.42401		2 > 3
	3.專科及專科以下	99	3.2242	.30676		
危機復原	1.研究所以上	104	3.3970	.37399	.879	
	2.大學	299	3.3660	.39425		
	3.專科及專科以下	99	3.3261	.34995		
總量表	1.研究所以上	104	3.3597	.28923	4.535*	1 > 3
	2.大學	299	3.3215	.35572		2 > 3
	3.專科及專科以下	99	3.2264	.28740		

\*\*\* $p < .001$ 

(四)在不同危機管理課程學習經驗之教育人員在整體危機管理內涵重要性認知之差異情形分析。

由表 7 可知,不同危機管理課程學習經驗之教育人員在整體危機管理內涵重要性認知之情形具有顯著差異 ( $t=6.417$ ,  $p < .001$ ),其結果顯示「有危機管理課程學習經驗」組之平均得分高於「有危機管理課程學習經驗」組之得分,顯示教育人員透過危機管理課程之學習,可能有助於提升其危機管理的認知程度。

表7 不同危機管理學習經驗受試者在校園危機管理認知得分t考驗摘要表

階段	危機管理課程學習經驗	人數	平均得分	標準差	t值
危機預防	有	219	3.3644	.29101	6.764***
	無	283	3.1629	.37644	
危機回應	有	219	3.4694	.36889	5.796***
	無	283	3.2664	.41373	
危機復原	有	219	3.4403	.35213	3.970***
	無	283	3.3059	.39375	
總量表	有	219	3.4124	.28311	6.417***
	無	283	3.2319	.34679	

\*\*\* $p < .001$ 

## 二、國民小學校園危機管理運作情形分析

### (一) 六成以上教育人員表示,學校訂有校園危機管理計畫

根據研究結果顯示,有 60.8%受試者表示其服務學校已制訂校園危機管理相關之計畫,但仍有 39.2%的教育人員表示其服務學校尚未制訂。此一研究結果與 Johnson 在 1989 年於德州所做的校園危機管理調查研究結果相類似,其研究結果

顯示，小型學校在危機管理計畫的制訂工作上，落實程度低於大型學校。

從政策執行的角度觀之，教育部已在九十年七月即成立校園安全暨災害防救通報處理中心（簡稱校安中心），以統籌各級學校校園事件之通報與處理作業，並於次年制訂「教育部構建校園災害管理機制實施要點」，其中規定各級學校應訂定校園災害管理實施計畫，明定減災、整備、應變及復原等階段具體作為及作業流程。因此，從政策上可知，行政單位以明確要求學校應制訂危機管理之相關計畫，但研究結果卻顯示，僅六成左右的教育人員表示學校已訂定危機管理相關計畫，故教育行政單位在該政策上仍須持續要求貫徹。

（二）不同職務、學校規模之教育人員在「校園危機管理計畫訂定情形」認知上有顯著差異

1.不同職務之教育人員在該計畫訂定情形的認知上有顯著差異（ $\chi^2=54.550$ ， $p<.001$ ）。

行政人員中有 78%的人表示，學校已訂定危機管理相關計畫，而一般教師則有 46%的人表示其學校已制訂相關計畫。由此可知，行政人員與一般教師的認知上有落差。筆者認為，行政人員參與學校各項計畫訂定與執行的機會較高，對於學校行政事務的關注程度也相對較高；反之，一般教師平時專心於教學工作上，可能對於行政事務的關心程度與瞭解較少，因此，對於此項工作落實情形的認同度較低。換言之，學校已訂定校園危機管理計畫的實際比例，有可能高於六成，但可能因為一般教師對於學校制訂各項計畫的參與機會較低、瞭解程度較低的緣故，導致在研究結果上，僅 60.8%的教育人員表示學校已制訂危機管理計畫。

2.不同學校規模之教育人員在該計畫訂定情形的認知上有顯著差異（ $\chi^2=75.711$ ， $p<.001$ ）。

根據研究結果顯示，三種不同規模之學校，以「25班以上」學校之教育人員對於此項工作落實情形的認同度最高（79.2%），而以「12班以下」學校之教育人員認同程度最低（32.8%）。由此可知，學校規模較大的學校，在危機管理相關計畫的制訂上，實際落實的比率可能較高。筆者認為，此一情形可能是因為小型學校受限於人員編制較少，行政工作負擔較大；而大型學校，教師人力資源較充足，而平日所需面對的行政事務與學生事務也較多，故從事危機處理機會與危機意識也相對提高，這些因素，都有可能形成行政人員與一般教師在此項工作落實情形上認知的差異。

（三）有訂定危機管理計畫的學校中，全數教育人員表示，「校長」、「教師兼主任或組長」均為參與制訂校園危機管理計畫的人員

根據研究結果顯示，參與制訂校園危機管理計畫的人員中，「校長」、「教師兼主任或組長」選項的勾選比率為100%。而選擇「教師」的比率為57.7%，由此可知，目前有訂定校園危機管理計畫的學校，其參與制訂的人員，主要還是以學校的行政人員為主，但是教師參與的比率也在五成以上。至於「家長代表」選項之勾選比率，則僅為15.7%，顯示一般學校的校園危機管理計畫引進社區資源的成分較少。

(四) 七成的教育人員表示，學校設置有常態性的危機管理小組

根據研究結果顯示，有70.1%受試者表示其服務學校已設置有常態性的危機管理小組，但仍有29.9%的教育人員表示其服務學校尚未設置。將此比率相較於危機管理計畫的訂定比率（60.8%），雖已高出許多；但以政令執行的觀點而言，行政機關要求各校均須編組危機小組的情形下，實際落實情形與理想，仍有一段差距。

(五) 不同職務、學校規模之教育人員在「危機管理小組之設置情形」認知上具有顯著差異

根據研究結果顯示，填答有設置危機管理小組之比率：就職務變項而言，「校長」組比率最高、「教師」組最低；就學校規模變項而言，「25班以上」組最高，「12班以下」組最低。筆者認為，在職務變項上所顯示的結果，與「校園危機管理計畫訂定情形」調查之結果類似，行政人員對此項工作落實性的認同度高於教師，可能是因為彼此在行政及校務工作的參與機會與關注程度的差異所導致。而由學校規模變項觀之，大型學校可能因人力、資源充沛，制度較完善，故在此工作上落實程度高於其他規模較小的學校。

(六) 七成以上教育人員表示，學校有進行校園危機事件的預防演練，其演練項目中，有九成是「天然災害」與「意外事故」。

根據研究結果顯示，有74.7%的教育人員表示其服務學校有從事危機預防演練，由此可知，危機預防演練已成為學校普遍重視且有效落實的工作項目。然而，在演練項目調查結果顯示，主要以天然災害與意外事故為主，其比率均在九成以上，其他選項被勾選的比率，均低於15%以下，顯示學校在預防演練項目上，缺乏多樣性。從不同背景變項觀之，教育人員對於危機演練項目的看法，不因其背景變項之不同，而有顯著差異。但就危機演練的內容及訓練模式上，Palmo等人(1988)認為，應以能符合學校人員之需求，且可反應每個學校的獨特性為宜。故由研究結果觀之，目前學校所從事的危機預防演練內容上，缺乏學校的獨特性，此亦有可能無法滿足學校的個別需求，這將降低了危機演練的所能達到的效果。

(七) 近四成四的教育人員表示，學校已編製危機處理資源一覽表，但亦有近四成的教育人員表示「不知道」。

根據研究結果顯示，有43.8%的教育人員表示其服務學校有從事危機管理可用資源整理工作，另有37.8%教育人員表示不知道。由統計結果可知，校園危機管理工作中，可用資源調查與整理工作，落實情形不佳，有半數以上學校均未做好。更值得注意的是，仍有近三成八的受試者表示不清楚所服務學校是否有編製相關表件，此一現象將會使得學校在危機發生時，學校成員可能無法有效運用校內、外可用資源。因此，學校應盡可能編製出資源一覽表，並加強宣導，讓師生都瞭解如何運用，使其發揮實際效果。

由不同背景變項觀之，不同職務、學校規模變項之教育人員在「危機管理可用資源整理情形」認知上有顯著差異。較值得注意的是在職務變項上的差異，擔任「教師」職務者，表示「不知道」的比率達到56.3%，遠高於其他兩組，其顯

示一般教師有半數以上均不清楚學校是否有設置相關一覽表，因此，學校行政單位應再多加宣導利用。

(八) 近七成的教育人員表示，學校對於危機處理過程有進行檢討與改進。

根據研究結果顯示，69.7%的學校有將其危機處理的過程進行檢討與改進，此一比率相當高，可知學校能重視並善加用危機事件本身所提供的重新檢視與矯正機會，這對於個人而言，能使師生從事件中獲得自我成長；就組織而言，可從危機事件中汲取教訓與經驗，並將此回饋到危機的預防與準備工作上，其有助於危機管理活動的再推動。

由不同背景變項觀之，不同職務變項之教育人員在「危機處理過程之檢討與改進情形」認知上有顯著差異。以有進行檢討與改進之填答比率觀之，「校長」組比率最高、「教師」組最低。筆者認為，在職務變項上所顯示的結果，與「校園危機管理計畫訂定情形」調查之結果類似，行政人員對此項工作落實性的認同度高於教師，可能是因為彼此在行政及校務工作的參與機會與關注程度的差異所導致。

(九) 七成六以上的教育人員表示，目前危機管理知識獲得的管道是不足的，而可獲得相關知識的管道，有九成以上教育人員認為是「參加危機管理相關教育訓練」。

從研究結果顯示，76.3%的教育人員認為危機管理知識獲得的管道仍顯不足，學校之上及機關及學校本身應提供多元的管道，讓教師有參與學習的機會。而從背景變項觀之，不同職務、學校規模變項之教育人員，在「危機管理知識獲得管道充足與否」的看法上，達到顯著差異。根據前述有關教育人員對於校園危機管理內涵重要性認知情形的調查結果顯示，行政人員的重要性認知高於一般教師。研究者認為，教育人員對於危機管理內涵重要性認知的高低，可能與個人對危機管理知能的需求程度有關，而對於危機管理知能的重視，亦會引發其學習需求，故行政人員可能基於工作上的需求與對危機管理知能的重視，而有較強烈的學習需求，也因此對於危機管理學習管道是否充足，可能較具敏感性。

在危機管理相關知識獲得管道的調查上，「參加危機管理相關教育訓練」之選項被勾選的比率高達94.2%，而「向校外學者專家請教」、「向他校請教與學習」等選項，被勾選的比率亦在五成以上，這些管道應可以提供教育人員在從事危機管理學習時之參考。

### 三、國民小學校園危機管理運作時所面臨之困境分析

(一) 未落實「危機管理計畫的訂定」、「危機管理小組的設置」、「危機預防演練」等重要的危機管理工作之學校，其教育人員中有八成以上認為未執行的原因是：「可能流於形式，無實質功效」。

從研究結果顯示，多數未能落實以上工作之學校，其教育人員對於危機管理工作存在著一種「功效不彰」、「紙上作業」的印象，筆者認為，這種情形說明了未落實危機管理工作之學校，其教育人員對於這些工作的重要性認同度不足，另有四至七成的教育人員選擇「上級機關未要求」的選項，這一反映出學校在危

機管理工作上被動、消極的心態。

在筆者的訪談當中，也有多位訪談者表示，危機管理工作主要是由行政人員在負責，教師參與者較少，部分學校是為應付上級機關的訪視督導而制訂此一計畫，由此可知，許多危機管理工作能在學校的推展，並非是出自於學校對此項工作的重視與需要，而只是定位在「單純的行政工作」或為了提高訪視評鑑的績效而已。

(二) 五成以上的教育人員表示，危機管理工作可能遇到的困難為「危機管理相關知識的不足」、「學校同仁缺乏危機意識」、「人力不足」。

根據研究結果顯示，危機管理相關知識的不足、學校同仁缺乏危機意識、人力不足等是被教育人員認為是校園危機管理工作中，可能會遭遇到的困難，其被勾選之比率均在五成以上。故如何透過教育及宣導以提升教育人員的危機管理知能及危機意識，並充實人力，減輕行政人員負擔，是教育當局及學校應積極努力之方向。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

依據上述調查結果，本研究獲致以下結論：

- (一) 苗栗縣國民小學教育人員對校園危機管理內涵重要性認知，趨向於「重要」，其中又以危機復原階段的重要性最高。
- (二) 不同職務、學歷、危機管理課程學習經驗等變項之教育人員在校園危機管理內涵重要性認知之情形具有顯著差異。
  1. 不同性別變項之教育人員對校園危機管理內涵之整體認知與各階段認知均未達到顯著差異。
  2. 不同職務變項之教育人員對校園危機管理內涵之整體認知與危機預防、危機回應等二階段的認知達到顯著差異，經事後比較結果均顯示：「教師兼任主任或組長」組之得分高於「教師」組之得分。但危機復原階段的認知則未達到顯著差異。
  3. 不同學歷變項之教育人員對校園危機管理內涵之整體認知與危機預防、危機回應等二階段的認知達到顯著差異，經事後比較結果均顯示：「研究所以上」組與「大學」組之得分均高於「專科及專科以下」組之得分，而「研究所以上」組與「大學」組之間的得分未達到顯著差異。但危機復原階段的認知則未達到顯著差異。
  4. 不同學校規模變項之教育人員對校園危機管理內涵僅在危機預防與危機回應等二階段的認知達到顯著差異，經事後比較結果顯示：危機預防階段中，「12班以下」組之得分高於「13~24班」組之得分，而在危機回應階段中，各組之間未達到顯著差異。但整體認知與危機復原階段的認知則未達到顯著差異。
  5. 不同危機處理經驗變項之教育人員對校園危機管理內涵之整體認知與各階段

認知均未達到顯著差異。

- 6.不同危機管理課程學習經驗變項之教育人員對校園危機管理內涵之整體認知與各階段認知均達到顯著差異，由平均得分觀之，均顯示：有危機管理課程學習經驗之教育人員的得分高於沒有危機管理課程學習經驗之教育人員的得分。
- (三)校園危機管理實際運作上，各項重要工作包括：危機管理計畫的訂定、危機管理小組的設置、校園危機事件預防演練、危機處理過程檢討與改進等，其落實情形之填答比率均達到六成以上，惟以「可用資源調查與整理」工作，其落實情形之填答比率僅 43.8%。故整體而言，校園危機管理工作之落實情形尚可。
- (四)不同背景變項之教育人員在校園危機管理運作的落實情形上，認知略有差異，其主要呈現：行政人員認同程度高於一般教師的認同程度；大型學校之教育人員認同程度高於中、小型學校之教育人員的認同程度。
- (五)苗栗縣國民小學的危機預防演練項目，主要以天然災害、意外事件為主，其比率分別為 92%與 91.7%，其餘選項之比率均低於 15%，就整體而言，演練項目缺乏多樣性。
- (六)校園危機管理實際工作中，危機管理計畫的訂定、危機管理小組的設置、校園危機事件預防演練等未能有效落實之主要原因在於：教育人員對於危機管理工作的功能認同度不足且教育人員普遍存有被動、應付的心態，而在工作執行上，各單位及人員之間的配合亦有困難。
- (七)教育人員認為校園危機管理工作可能遭遇之困難主要為：危機管理相關知識不足、學校同仁缺乏危機意識、人力不足等。

## 二、建議

根據前述的研究結論，對教育行政機關、國民小學、教師及未來研究提出具體建議。

### (一)對教育行政機關的建議

- 1.督促學校落實校園危機管理相關工作。
- 2.加強開辦校園危機管理課程，以提升教師危機管理知能及危機意識。
- 3.充實國小教師人力，以減輕教育人員負擔。

### (二)對學校的建議

- 1.鼓勵教師主動參與危機管理活動，使教師能瞭解與利用校園危機管理機制與資源。
- 2.制訂周延的校園危機管理計畫，並隨時更新與徹底落實，避免流於形式。
- 3.透過多元的危機演練活動，以熟悉學校的危機管理運作。
- 4.整合校內外人力，靈活運用社區資源，投入危機管理工作，以強化危機管理機制。

### (三)對師資培育機構的建議

師資培育機構應將危機管理相關課程納入學習課程當中，將有助於培養未來師資具備能力去教導我們的孩子正確的安全保健觀念，並能讓自身具備危機管理

的基本知能，以保護學童在校園中的安全。

#### (四) 對後續研究的建議

- 1.研究方法上：可以採質性研究方式，深入觀察、訪談各校危機管理之實際情形，並分析其成因，與量化研究做一參照，則對此主題當能有更深入之了解。
- 2.在研究內容方面：研究內容主要仍以校園危機管理的表面現象進行調查與瞭解，但對於危機管理運作的實際狀況，未能深入探討，未來之研究可對危機管理的每一個階段或重要工作，做進一步深入的探討。此外，本研究結果分析中發現，教育人員對於校園危機管理重要性的認知與實際運作狀況的認知之間，可能具有相關性，此亦可作為後續研究者，繼續努力探索的方向。
- 3.在研究對象方面：本研究僅以苗栗縣之公立國民小學現職教育人員為對象，未來若能增加其他地區之研究對象，則研究結果當更具推論性。

#### 參考文獻

- 朱延智 (2003)。企業危機管理。台北：五南圖書出版社。
- 林志成 (1999)。學校危機管理與危機決策的分析，*國立台灣體育學院學報*，5 (下)，235-272。
- 林賢春 (2003)。台北市大專院校校園危機管理之研究。未出版碩士論文，臺北市立師範學院國民教育研究所，臺北市。
- 孫本初 (2001)。公共管理。台北：智勝文化。
- 唐璽惠 (1998)。校園危機處理。學生輔導雙月刊，58，44-57。
- 鄭東瀛 (2001)。臺北市國民中學校園危機管理之研究。未出版碩士論文，臺北市立師範學院國民教育研究所，臺北市。
- 顏秀如 (1997)。國民中學校園危機管理之研究。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學教育研究所，臺北市。
- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. C.A.: Sage.
- Gilliland, B. E., & James, R. K. (1993). *Crisis intervention strategies*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Herman, J. J. (1994). *Crisis management: A guide to school crisis and action taken*. CA: Corwin.
- Jones, M., & Paterson, L. (1992). *Preventing chaos in times of crisis: A guide for school administrators*. Southwest Regional Lab., Los Alamitos, CA. (ERIC ED 350 700)
- Mitroff, I. I., & Pearson, C. M. (1993), *Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization crisis preparedness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Palmo, A. J., Langlois, D. E. & Irene B. (1988). Development of policy and procedures statement for crisis situation in the school. *The School*

*Counselor*,36,95-102.

Pearson, Christine M. & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.

Robinson, James A. (1972) . Crisis: An appraisal of concepts and theories.In Charles F.Hermann ed., *International crisis: Insight from behavioral research*(21-35). NY:Free Press .

# **A Study of Crisis Management in Elementary Schools — Using Miaoli County as Example**

Pei-Yen Lin\*

## **Abstract**

The purpose of this study is to investigate the perception and the current situation of Crisis Management, and the obstruction of promoting for the educators in elementary schools in Miaoli County. Based on this research, the following suggestions can be used by elementary schools as references in “Crisis Management”.

The research method is based on the past literature, questionnaires analyses and interviews. Targets for the study are all the teachers who work in the public elementary schools of the 2004 academic year in Miaoli County. Of these elementary schools, 27 public elementary schools are taken to be the main samples; of 639 questionnaires issued in total, 502 effective ones are retrieved, with a successful retrieving rate of 78.6%.

Based on the above samples and the software of SPSS for windows 11.0 are run a series of statistics analysis, including mean, percentage, t-test, one-way ANOVA, Scheffé method and Chi-square test, etc. to come out with the following conclusions:

1. The perception of Crisis Management of the educators at elementary schools in Miaoli County tends to “importance”, and the one in the stage of recovery is the most important.
2. Teachers with different background and environmental factors, such as occupation , degree, experience of Crisis Management learning have significant differences in the perception of Crisis Management.
3. Generally speaking, the performance of Crisis Management in elementary schools is approximately good.
4. Teachers with different background and environmental factors have significant differences in the perception of Crisis Management in elementary schools.
5. The categories of crisis prevention drill lack of varieties.
6. The main obstruction of promoting Crisis Management lies in: (1)the educators’ insufficient agreement from the effect of Crisis Management .(2)their passive and perfunctory attitude.(3) passive personnel’s concert.
7. The difficulties of carrying out Crisis Management are due to lack of knowledge about Crisis Management, lack of the sense of crisis, and lack of manpower.

From the above conclusion, this study can be useful to the education authorities,

schools, teachers' pre-service education institutions, and future researches.

Keywords: crisis , crisis management , campus crisis management

---

\* Administrator of general affairs in Chiaolo Elementary School , Miaoli County , Graduate student in Graduate Institute of Vocational Further Education ,NHCTC.