

校長面對危機管理，行不行？

【教育制度及政策研究中心副研究員 蔡明學】

一、一次危機、終身遺憾

校長的職涯中，不一定會碰到危機。遇到了，若處理失當，輕則行政處分，重則飽受社會輿論攻擊，黯然下臺。由此可見，危機管理的重要性。筆者國小的輔導教師，是位認真負責又有教育愛的好老師。三十年過去了，這位好老師成為了受人敬愛的好校長，關懷學校的任何事物，就連周末都到學校陪孩子進行社團練習。然而，一次不當的媒體發言，在受到社會輿論壓力下，離開了校長的工作崗位，黯然退休，頓時也讓教育界折損了一名優秀人才。這不禁讓筆者有諸多感慨，除了對於這位校長抱有無限遺憾外，更體悟到危機管理的重要。職是之故，了解校長面對危機管理的能力，並針對缺失之處加以扶助，成為國教院候用校長危機管理課程研發的重要方向。

二、校長該具備哪些危機管理能力？

有關於危機管理，學者 Heath (1985) 認為，危機管理整合為危機前「偵測預防」；危機中「因應決策」與危機後「恢復學習」等三層面，內容項目包含：

(一) 危機前的偵測預防：內涵指校長在危機前能識別危機發生的警示信號，並採取有效的防範措施。

(二) 危機中的因應決策：內涵指危機發生階段，校長所採取的應變處置措施，包括危機領導、決策和溝通等。

(三) 危機後的恢復學習：內涵指危機解除後，校長領導組織成員儘快恢復學校正常運作，檢討和審視所採取的危機處理措施是否適切，建立學習回饋機制。

但校長們比較容易在哪個環節出錯，檢視過去相關研究付之闕如。易言之，校長危機管理談論者眾，但對於校長危機管理能力的評估，缺乏實證研究，則有需要進行深入探討。

三、校長在危機管理中的表現情形

(一) 研究對象與施測方法

本研究 108 年國家教育研究院校長儲訓班學員，分為國中班 22 人、小 A 班 22 人、小 B 班 22 人、小 C 班 22 人，共 88 人，因有 5 位學員未繳交研究之情同意書，故本研究分析樣本為 83 人。然，為了解學員在危機管理課程模組後的真實能力，本研究則採

用「籃中演練」的實作評量方式。

為了解學員危機管理真實能力，本研究則以「籃中演練模式」(in-basket exercise)進行課程與評量。參加人員在評測過程中被賦予某特定角色，並在模擬的情境中處理若干危機管理指定題目。完成口語評測後，得由評審員與參加人員進行對話。除透過評審者的評分，了解學員們危機管理真實能力外，並以對話方式針對個案進行討論提升學員管理經驗與專業知能。籃中演練的題型包括：1.性騷擾、2.親師衝突、3.校園安全、4.學生管教、5.公共關係、6.採購、7.霸凌等。

(二) 研究工具建立

為了達成籃中演練的測驗目標，首先必須建立題庫與評量規準。題庫建立的部分，主要是透過「焦點團體座談」(Focus Group)。焦點團體訪談主要是針對危機管理議題，經過研究者的設計與安排，以團體討論的方式進行危機管理案例蒐集。焦點團體參與對象為：縣市教育發言人(2人)、縣市法治或法務專員(1人)與資深校長(8人)。

為使籃中演練評分更具客觀性，本研究則研發危機管理評分規準(scoring rubrics)。評分規準必涉及一定程度的專業判斷，作為測驗標準化參照及教育研究之用。此外，亦是建構實作評量可靠性的重要途徑。評量時，可參考各表現等級的描述，利用多元與多次評量，觀察學員的口語表現，以判斷其學習成果。

本研究主要由研究者編制「國家教育研究院國民中小學校長儲訓班危機管理模組籃中演練評分規準」初稿，並請四位資深校長，一位測驗專家及一位校長學研究專家共同討論。完成評分規準，規準內容如下表：

表1 校長危機管理實務籃中演練評分規準表

| 評分項目 | 內涵 | 評分規準 | |
|--------------------------------------|---|------|---|
| 危機中的因應決策 校長職能： 策略思考溝通協調 | 1. 指危機發生階段，校長所採取的應變處置措施，包括危機領導、決策和溝通等。 2. 掌握相關資訊並即時分析、因應、決策，使損害控制在最低的危機處理能力。 | 未達基礎 | 1. 未能說明目前危機中，學校採取的應變處置措施。 2. 未與目前危機中，事件關係者溝通。 |
| | | 基礎 | 1. 能說明目前危機中，但學校採取的應變處置措施僅部分切中要點。 2. 在危機事件中，僅與部分關係者溝通。 |
| | | 精熟 | 1. 能說明目前危機中，學校採取的應變處置措施，且處置措施切中問題，有效將事件傷害降低。 2. 說明目前危機中，完整的與所有事件關係者溝通。 |

| | | | |
|----------------------------------|--|------|---|
| 危機後的恢復學習 校長職能： 策略思考 | 1. 指危機解除後，校長領導組織成員儘快恢復學校正常運作，檢討和審視所採取的危機處理措施是否適切，建立學習回饋機制。 2. 指危機解除後，校長領導組織成員增強危機管理的能力。 | 未達基礎 | 1. 未能說明危機解除後，學校如何建立危機回饋機制。 2. 未能說明危機解除後，學校如何增強組織危機管理的能力。 |
| | | 基礎 | 1. 危機解除後，學校雖建立危機回饋機制，卻未切中要點。 2. 危機解除後，學校僅部分成員增強組織危機管理的能力。 |
| | | 精熟 | 1. 說明危機解除後，學校如何獲得組織成員認同，建立危機回饋機制。 2. 說明危機解除後，學校如何獲得組織成員認同，增強多數人員組織危機管理能力。 |
| 危機前的偵測預防 校長職能： 策略思考 | 1. 指校長在危機前能識別危機發生的警示信號並採取有效的防範措施。為預防危機發生，領導組織成員搜尋已知的危機風險因素並盡力降低潛在損害的預防能力。 | 未達基礎 | 1. 未告知在該危機中，過去學校曾做過哪些預防措施。 |
| | | 基礎 | 1. 告知在該危機中，過去學校曾做過哪些預防措施。其方法未能完全切中問題。 |
| | | 精熟 | 1. 告知在該危機中，過去學校曾做過哪些預防措施，並能舉證有具體成效，降低潛在損害。 |
| 校長職能： 溝通協調 | 1. 「語速」：反應演講者語言表達時，速度太快或太慢，是否為聽講者所接受。 2. 「語調」：代表演講者語言表達時，音調（量）太高或太低，是否為聽講者所接受。 3. 「語暢」：反應演講者進行語言 | 未達基礎 | 1. 演講者語言表達時，速度太快或太慢，不能為聽講者所接受。 2. 演講者語言表達時，音調（量）太高或太低，不能為聽講者所接受。 3. 演講者進行語言表達時，語言節奏不流暢，口語化程度過高。 |
| | | 基礎 | 1. 演講者語言表達時，速度能為聽講者所接受。 2. 演講者語言表達時，音調（量）能為聽講者所接受。 3. 演講者進行語言表達時，語言節奏流暢，略有口語化程度之表達。 |

| | | | |
|--|-----------------------------------|----|---|
| | 表達時，語言節奏是否流暢，口語化程度過高或適當等特徵進行評量判斷。 | 精熟 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 演講者語言表達時，速度能為聽講者所接受。 2. 演講者語言表達時，音調（量）能符應情境脈絡，展現適當的聲音情緒。 3. 演講者進行語言表達時，語言節奏流暢，無口語化程度之表達。 |
|--|-----------------------------------|----|---|

本研究回收 83 位學員之 249 份評分樣本進行分析整理後，分別依校長儲訓班校長們背景資料及初始成績平均得分探討其樣本特性之描述性統計分析數據資料，詳如表 2 所示。可以發現本研究之樣本中，在班別方面，得分以國中班較高，達 17.136；題目類型以校園安全得分最高，達 17.912，公共關係與採購得分最低，為 13.667；最後以各題計算，學員得分總平均為 16.317 分，通過率（學員表現得分／評分表滿分，故計算 16.317/24）67.98%。

表 2 樣本特性之描述性統計分析表

| 樣本特性 | 個數 | 有效百分比 (%) | 成績 平均得分 |
|--------------|----|--------------|--------------------|
| 性騷擾 | 48 | 19.3 | 15.833 |
| 親師衝突 | 45 | 18.1 | 16.356 |
| 校園安全 | 57 | 22.9 | 17.912 |
| 學生管教 | 54 | 21.7 | 15.944 |
| 公共關係 | 12 | 4.8 | 15.833 |
| 採購 | 12 | 4.8 | 13.667 |
| 霸凌 | 21 | 8.4 | 16.143 |
| 平均分 (通過率) | | | 16.317 (67.98%) |

由表 3 可知，根據評分架構上，危機中應變處置最高，平均為 2.73；依序為危機中危機處理，平均 2.71；危機後組織學習與危機前危機預防，平均 2.67；而平均分數最低為危機後回饋機制，平均為 2.66。

表 3 籃中演練評分項目得分分析

| | 個數 | 最小值 | 最大值 | 平均數 | 標準差 |
|-----------|-----|-----|-----|------|------|
| 1.危機中應變處置 | 249 | 0 | 4 | 2.73 | .728 |
| 2.危機中危機處理 | 249 | 1 | 4 | 2.71 | .715 |
| 3.危機後回饋機制 | 249 | 1 | 4 | 2.66 | .707 |
| 4.危機後組織學習 | 249 | 1 | 4 | 2.67 | .687 |
| 5.危機前危機預防 | 249 | 0 | 4 | 2.67 | .728 |

分析結果顯示，危機議題分析方面，由於學校經常發生的「校園安全」、「親師衝突」、「霸凌」等危機事件，處理較為得宜。然多數候用校長，缺乏總務與採購相關經驗，對於「採購」事件的危機處理，則表現不佳。

在危機管理能力上，候用校長對於「危機中應變處置」表現最佳。意指校長在危機發生時，相關的決策和溝通等能力較為熟練。然而在「危機後回饋機制」表現相較其他能力則較不理想，意指校長如何儘快恢復學校組織正常運作，撫平事件受害者的創傷能力較為薄弱。

四、代結語：不要讓危機事件受害者隨著時間被遺忘

本研究顯示，候用校長在採購議題表現較為不佳，主要原因在於受測者本身無採購相關經驗，故國教院有關採購管理相關課程，應以案例分析為主，藉此協助候用校長對於該事件的處理經驗。但更重要的是，校長危機後的回饋機制能力仍有待討論。易言之，危機事件的處理不僅只在當下，事件過後，受害者本身以及相關事件關係人是否有被合理的對待，仍持續考驗著校長危機管理的能力。

資料來源

蔡明學 (2019)。中小學校長危機管理領導職能之評估。《教育政策與管理》，4，99-

121。連結網址：<https://bit.ly/3eN07vX>

參考文獻

Heath, R. L., & Nelson, R. A. (1985). *Issues Management*. Sage Publications.