

學校危機管理案例分析

A Case of the Crisis Management in School

吳宗立 Tsung-Li Wu

國立屏東教育大學社會科教育學系副教授

Associate Professor, Dept. of Social Studies Education, National Pingtung University of Education

摘 要

民主、開放、多元化的社會，學校經營型態的改變，學校內部、外部環境的激盪，常使學校在危機之中，校園危機事件也成為社會關心的焦點。面對校園危機，學校經營就必須透過有效的危機管理歷程，有效的處理因應，使學校傷害減至最低。本文將探討危機管理的內涵，分析危機管理的歷程，並以一所學校食物中毒的案例分析，申論校園危機管理的策略，以提供學校經營之參考。

關鍵字：危機管理、食物中毒

Abstract

In a democratic, open-minded and diversity society, because of the change in school management, plus the impact between school and its external environment, the school are often under crisis condition. The crisis accident in school has been concerned by society. To face school crisis, the school has to solve the problems by effective crisis management, thus the damage to school will be lowered down to the minimum. This article is discussing about the characteristics of crisis management, and analyzing the process of crisis management. The author is discussing the strategy of school crisis management by analyzing a case of food poisoning in school.

Keywords: crisis management, food poisoning

壹、緒論

民主、開放、多元化的社會，學校經營已由封閉系統轉化為開放系統。開放理論揚棄了以往過度注重正式目標、組織結構、法規執行的做法，而將注意力轉向外在環境與學校各次級系統交會的關係，其運作必須是內外多方力量角力中尋求平衡（秦夢群，民86）。因此，學校組織體系的運作，必須重視學校內部人員的意見，也必須傾聽外部環境的聲音，才能使學校校務的推動獲得內部的認同和外部的奧援。

由於學校經營型態的改變，學校內部、外部環境的激盪，常使學校在危機之中，校園危機事件也成為社會關心的焦點，也是媒體爭相報導的議題，如學運、性侵害、管教衝突、校園暴力、食物中毒...等，往往造成當事者及家人、學校，乃至於社會莫大的傷害和衝擊。面對校園危機，學校經營就必須透過管理的歷程，有效的處理因應，使學校傷害減至最低。

學校危機管理的重要法則是：「成功在於轉機，失敗在於危機」。危機基本上是一種難關，而左右這個難關的要素則來自於是否有適當的警覺和有效的解決方案（許龍君，民87）。在學校中，遭遇校園危機事件，似乎很難避免，如能消弭危機於無形，確是上上之策，但是校園危機事件仍經常成為媒體爭相報導的焦點。本文將探討危機管理的內涵，分析危機管理的歷程，並以一所學校食物中毒的案例分析，申論校園危機管理的策略，以提供學校經營之參考。

貳、學校危機管理的意涵

危機（Crisis）是一件事的轉機與惡化的分水嶺，亦可解釋成生死存亡的關頭，決定性的一刻或關鍵性的剎那，其最終的結果有可能好轉，也有可能惡化（陳芳雄，民88；詹中原，民93）。

危機是個人、團體或組織所面臨的一種情境，由於環境突然改變所導致的壓力，使得他們無法利用例行程序加以處理（Booth, 1993）。

Leberbinger認為危機通常是突然發生的大問題（于鳳娟譯，民92），危機也是一種對組織生存具有嚴重性、威脅性的情境或事件（黃新福，民81），因此，危機具有階段性、時間緊迫性、不確定性、威脅性及雙面效果，當危機發生之際，被動加以因應，即是危機處理，而危機管理則是將危機視為可管理的歷程，其最高的指導原則在於防患於未然。危機管理是一種應變準備，是一種有計畫、連續性、動態的管理過程。

綜合有關學者對危機的看法，並參考危機管理的相關研究，可以發現危機具有下列幾項特性（吳宗立，民93a）：

（一）危機的形成具有階段性

許多學者皆認為危機的發生，是由諸多因素相互影響而成的，而危機的形成亦應有其發展的階段。例如：Fink（1986）運用醫學上的名稱將危機的發展階段區分為四期：（1）潛伏期：亦即警告期，是危機發生前的階段；

（2）爆發期：危機事件開始產生其嚴重的影響；（3）後遺症期：又稱為善後期或恢復期；（4）解決期。孫本初（民86）則將危機的發展分為危機警訊期、危機預防準備期、危機遏止期、恢復期與學習期等五個階段。儘管學者對於危機發展階段的看法不一，然而卻一致認為危機並非平白產生，而是有其發展的階段。

（二）危機具有時間的緊迫性

從危機的定義中可以了解危機除了對組織的目標及價值產生嚴重的威脅外，亦具有其時間的緊迫性，常會造成組織成員極大的心理壓力。故當危機發生時，由於無法以平時的標準作業程序來處理，因此，組織的領導者須在有限的時間內，對危機情境作出快速且正確的反應，並掌握危機處理的黃金二十四小時，當機立斷，否則可能促使危機持續發酵擴大，錯失危機管理的時機，成為一發不可收拾的局面。

（三）危機具有不確定性

危機何時會爆發、如何判斷及詮釋危機事件、甚至危機對於組織的影響，事實上很難以理性的方法將其完全地預估或避免；換言之，危機充滿了不確定性。Milliken依領導者察覺的不同，將危機的不確定性分為三類：（1）

狀態的不確定：指領導者對危機的真實狀態並不了解，因而無法預測危機可能的變化；（2）影響的不確定：指領導者對於危機的產生將會對組織造成何種影響，無法作明確的預測；（3）反應的不確定：指領導者雖要對外在環境的變遷或具威脅性的事件採取回應，卻不知要採取哪種備選方案或對方案施行可能造成的結果無法預測（引自黃新福，民81）。

（四）危機具有威脅性

危機來去無蹤，一顆小石頭也能絆倒大巨人，當危機撼動了品牌威信，企業巨人也會一夕倒下（吳昭怡，民93）。通常危機具有威脅性，無論是明或暗均會影響組織的發展與行政的運作，也會使組織領導者面臨壓力與困境，領導者如未能及時察覺與因應，不僅組織的發展受挫，甚至引發骨牌效應，終致組織解體衰敗。至於危機的察覺有賴組織成員及領導者的認知及感應，而感受危機威脅性的強弱，則視其對危機可能造成損失的大小及可能性的高低之認知而定。

（五）危機具有雙面效果性

危機隱含著雙層意義，即「危險」與「機會」。危險係指組織若忽略了危機前的徵兆或處理危機不當，則危機將對組織生存目標及價值或組織結構造成威脅或損害；而機會則意味著危機亦可能是組織的一個契機，使組織因而能呈現新的風貌與改變其原有的價值理念，如同俗諺：「危機就是轉機」。不過危機究竟是「危」險？還是「機」會？是噓聲？還是掌聲？端看品牌平時的準備和戰時的應變能力（吳昭怡，民93）。一旦發生危機，危機管理者如能有效的因應，將可適時化解，成為危機管理的英雄，獲得如雷的掌聲；萬一管理不當，則可能頓時成為眾所唾罵的對象，噓聲四起。因此，危機隱含雙面效果。

從學校危機的特性分析，危機勢必為學校經營投下極具震撼的變數。學校危機將使學校聲譽形象受損，家長對學校信心動搖，也使得師生人心惶惶不安，學校組織成員士氣重挫，更會使得學校資源嚴重流失（吳宗立，民93b），茲就危機對學校經營的影響論述如下：

一、學校聲譽形象受損

學校危機案件，經常會經由家長、學生口耳相傳，或大眾傳播媒體的渲染報導，一旦成社會大眾矚目的焦點，首當其衝的即是學校聲譽形象受損。學校形象聲譽的建立是一步一腳印，點滴累積而成，其歷程乃是學校全體師生全心投入千錘百鍊而成，一旦危機出現，社區家長容易形成刻板印象，誤認為學校必定出了狀況，被媒體挖到新聞，學校形象聲譽必然蒙上一層陰影，想要再重振雄風，恐怕曠日廢時了。

二、家長對學校信心動搖

學校經營贏得社區家長的信任，必能成為學校發展的後盾，尤其人、物力資源的提供，更使得學校經營錦上添花，而社區家長充滿信心，必然信任學校，全心全力支援學校。而當學校出現重大危機事件，家長將對學校行政運作產生懷疑，對老師的教學，輔導與管教也充滿疑惑，當家長信心崩盤之際，就會對學校失去信心，耳語傳播負面訊息的結果，將使學校經營失去家長的奧援，倍覺舉步惟艱。

三、師生人心惶惶不安

學校危機一旦發生，其發展與演變經常是難以掌控與預料。尤其是一時之間真象模糊不明，一時各種傳言紛紛出籠，更增添師生的憑空想像臆測，不確定性的情境也使得全校師生陷入驚恐、懷疑、憂慮，人心惶惶焦慮不安更容易產生情緒失控，在多方交錯激盪之下，教師與學生的教學活動頓時失去穩定平衡，教師無心上課，學生也無心學習，使得學校陷入動盪不安的情境，稍一不慎誤判情勢將使得學校經營岌岌可危。

四、組織成員士氣重挫

Hoy 和 Miskel (1991)認為組織成員的士氣包括：(1)認同感（identification）－目標的共同性，即個人需求和組織目標相一致的

程度；(2)歸屬感(belongingness)—即科層期望和個人需求動機之間一致的程度；(3)合理性行為(rationality)—即科層期望合乎邏輯並適合達成組織目標的程度。士氣通常被視為衡量學校效能的重要指標之一。學校危機極易成為打擊士氣的幫凶，讓全校師生洩氣，失去對學校的忠誠、認同感與歸屬感，也將使學校經營陷入谷底。

五、學校資源嚴重流失

學校資源有限，除了開源節流之外，有時更仰賴社區家長資源的投注。學校危機出現，則會讓社區家長及全體師生以更嚴格的標準去檢視危機問題，對於學校資源的投注則趨於保留，對學校教育的參與也將重新評估，甚至抱持裹足不前、形同陌路的冷淡態度，學校爭取資源處處受阻，與社區家長的關係也會出現微妙的變化，學校經營更是雪上加霜。

叁、學校危機管理的歷程

危機管理是一種應變準備（Fink, 1986），是一種有計畫、連續動態的管理歷程。組織的危機管理除了要有一套完整可行的危機管理計劃外，管理者還應從組織環境、制度、文化和行為等層面著手進行組織設計工作，以從基本層面來防止危機的發生（Booth, 1993）。

最早將危機管理工作分成階段來進行者，是1979年美國「聯邦危機管理局」（Federal Emergency Management Agent, FEMA）所建立的整合危機管理系統（Integrated Emergency Management System, IEMS），此一危機管理模式強調其適用於所有的危機情境，同時其應變方法及管理階段是整合性的，其將危機管理的過程分為紓緩（mitigation）、準備（preparedness）、回應（response）和復原（recovery）等四個階段，各階段的工作重點如下（余康寧，民80；黃新福，民81；周蕙蘋，民84）：

1. 紓緩階段：此階段的主要目的係針對於人力所能控制及防止的危機，積極加以抑制，以減少其發生的機率；而對於非人力所能控制及防止

的危機，則採消極防範措施，以減少受害的人員與財物。

- 2.準備階段：此階段的目的是在發展危機發生時的應變能力，以促使各項危機反應工作能充分運作，其主要的工作項目包括訓練、計畫及警告等。
- 3.回應階段：此階段主要任務在重建組織秩序，賦予人員在危機時的行為準則，使受害程度減至最低。此階段的重要工作項目包括危機處理中心的運作、撤離和收容及二次災難的預防等。
- 4.復原階段：可分為修復性復原及轉型性復原二種。前者是指協助組織復原至能運作的最低限度；後者是指藉由重建的過程，對組織重新規劃，形成組織改造的契機。

危機管理是一種動態的規劃過程，是可以被管理的。Mitoff(1988)認為危機管理可分為，危機發生前、危機發生中、危機發生後三大階段及五大步驟（如圖1）：（1）在危機爆發前管理者必需及早察覺到危機的警訊，並作好消弭危機於無形；（2）必需有一套完善的預防及準備的計畫，儘早對危機作防範工作，並應用策略管理的理念來對組織的弱點予以強化；（3）對因應計畫實地演練及測試，並從不斷的演練中修正不當之處；（4）重視善後的恢復工作，並擬訂長、短期的復原計畫；（5）根據以往的經驗及實際運作的成效，對管理計畫作檢討及修正，並從不斷學習循環過程中提升因應危機的成效。

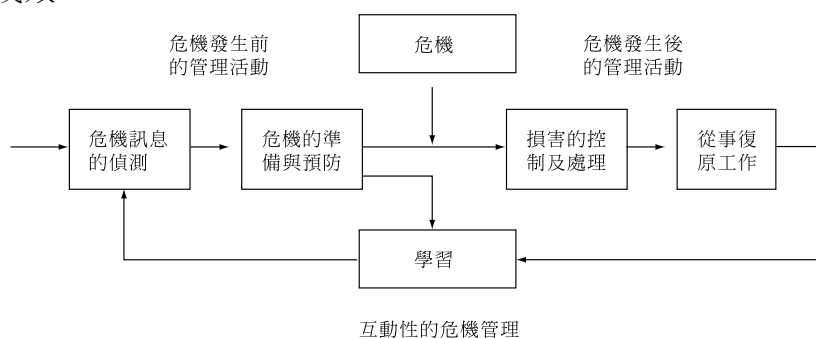


圖1 危機管理的三大階段與五大步驟

資料來源：Mitroff, I. J. (1988). Crisis management: Cutting through the confusion. *Sloman Management Review*, (winter), p. 19.

Nunamaker, Weber 和 Chen (1989) 將危機管理分為危機發生前的活動、危機發生時的活動、危機解決後的活動三個階段，分別規劃組織於各階段所需的管理活動，並建構出危機管理的動態模式，如圖2所示。

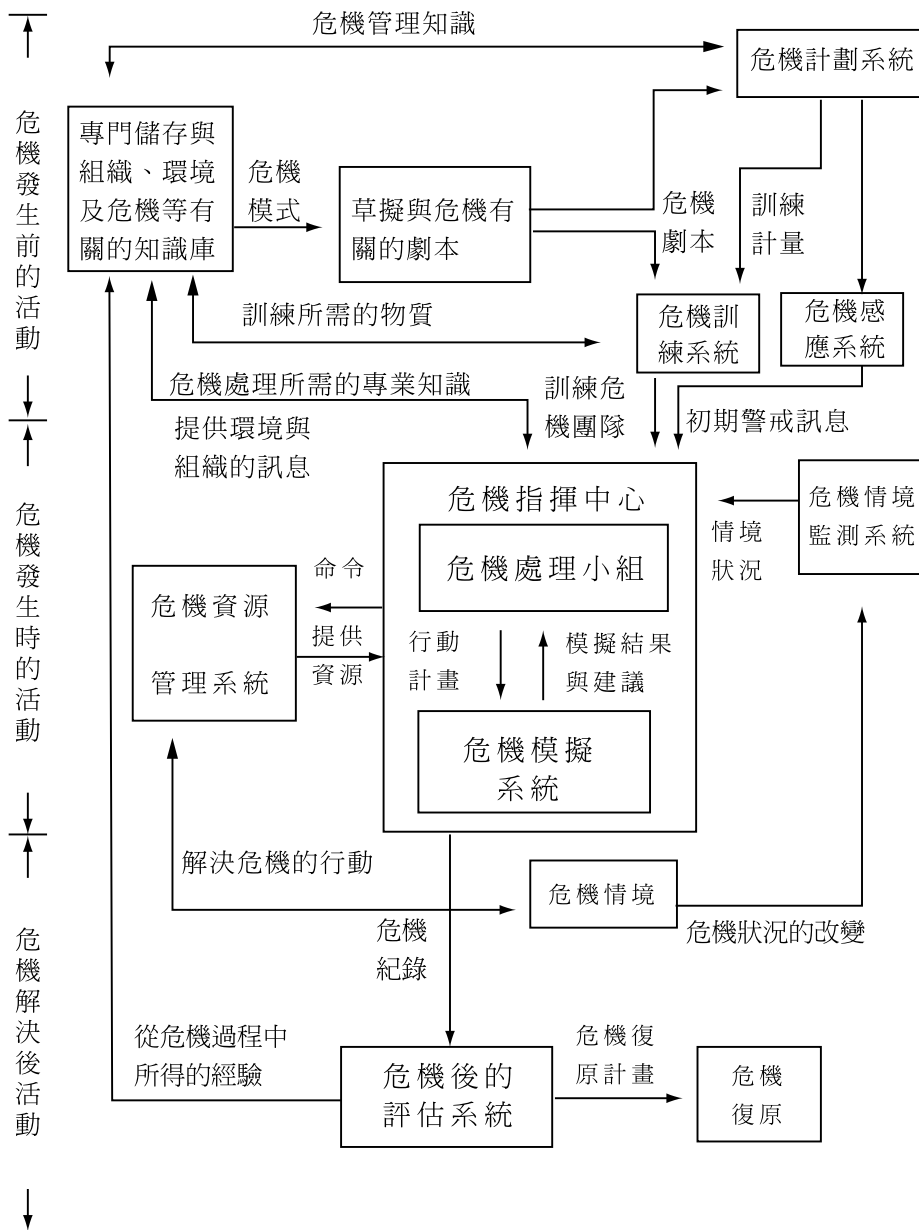


圖2 危機管理的動態模式

資料來源：Nunamaker, et al. (1989). p. 16. 轉引自顏秀如（民85），p. 25.

從危機管理的理論分析，學校所發生的危機其成因多半為「組織僵化，處理遷延失機」（秦夢群，民86），校園危機基本上是一非常態事件而難以預測。因此，危機管理是一門處理壓力及威脅最具權變性的藝術（詹中原，民93），不但必須有計劃地解決危機或避免二次危機的產生，更要顧及維持學校組織系統的正常運作，是學校經營最嚴峻的考驗。

依危機管理理論分析，危機管理是一動態複雜的歷程，歷經危機發生前的活動，主要在危機預防；危機發生中的活動，主要是危機處理，面對危機，處理危機；危機解決後的活動，主要是危機學習，從危機過程中獲得經驗。因此，校園危機管理包含危機前的管理：危機預防、危機中的管理：危機處理、危機後的管理：危機學習三階段。

一、危機前的管理：危機預防

1. 擬訂應變計畫

危機處理的第一步是預防，在危機預防與處理之間，預防能使用的時間要比處理來得多，費用確花得少（邱強，民92）。因此，危機應變計畫是預防性的，是危機發生前的準備，學校擬訂危機應變計畫，可以提供在危機中的行動指引，建立危機時行動的優先順序，並界定相關人員的角色及責任範圍，使學校在面臨危機時能很快的進入狀況。

2. 危機預防演練

危機意識最大的障礙在於自滿，多一分認識與準備，就能減少一分傷害。在校園中應變能力是教師認為最需加強的能力（謝瑾如，民89）。危機的預防演練在於對全校師生透過狀況模擬、角色扮演等方式不斷的實施演練、檢討、修正、學習，使學校組織成員能了解危機發生時所應扮演的角色職能，以加強危機意識與警覺，提升對危機的應變及處置能力。

3. 建立緊急聯絡網路

緊急通報系統，可將緊急資訊有效的傳遞，因此，學校緊急連絡平時即需建立，將學校行政主管及各單位建立緊急連絡電話網，一遇危機

狀況，隨即啟動，使各負責人員，能迅速聯絡相關人員，依權責分工，立即進行危機處理。

4. 建立危機感應系統

危機預防與處理最大的陷阱在於主觀性和局部化，而產生見樹不見林的現象（邱強，民92）。危機的發生通常源自某些事件及早先存在的條件，因此，對於危機的預防應有敏銳的警報系統，對於危機的預測可透過：（1）觀察社會的動態；（2）聽取師生或社區家長的意見；（3）實施例外管理，預先發掘徵兆；（4）加強學校企劃作業與環境預測。學校能建立良好的應變系統，可以有效處理以減少傷害，否則可能因應變能力不足導致處理失當，反而擴大傷害層面。

二、危機中的管理：危機處理

1. 啟動危機處理小組

學校危機處理小組平時是學校的任務編組，校園危機管理最迫切的工作則為成立「危機處理小組」，由校長、主任及相關人員組成，一旦危機發生，危機指揮中心即成為危機管理的決策系統，掌握黃金24小時的關鍵時刻，下達明確的指令以指導行動，並整合資源有效運用。

2. 設置發言人

媒體的介入對危機發展的方向有很大的影響（詹中原，民93）。發言人的職責乃是當危機發生時，能代表學校說明危機事件的處理過程及後續發展，故發言人即在維持單一的訊息傳播管道，避免不同人員與媒體溝通時，有多種版本的陳述，校長通常被認為代表學校發言的適當人選，但也可視危機情境的需要指定合適的人擔任發言人，主動與媒體聯繫，提供完整的事件資訊。

3. 強化危機監測系統

學校組織的運作，所有成員必須能對危機情況有敏銳的知覺，並能有效辨識，從事風險性評估，隨時提供學校行政決策資訊，並以良好的公共關係，使危機資訊能有效的回報送入危機小組中，做有效的監控。

4.危機資源管理

資源管理乃在危機發生時，能將有限的資源，有效的整合，發揮最大的功能，因此，學校應善用資源，將人力、財力、物力資源投入危機管理中。

5.危機善後處理

面對危機及時處理將使危機損害減至最低，惟許多危機當場立即性的斷然處置之後，仍有一些行政程序、爭議事項或法律問題，如責任歸屬、理賠、心理輔導等問題待協調解決。

三、危機後的管理：危機學習

1.建立回饋系統

危機結束後，學校應邀集相關人員進行調查評估，以了解危機真正的原因，以危機處理過程中的優劣得失，做為危機預防之參考。

2.成立學習機制

沒有任何一個危機與另一危機相同的，但卻有許多相似性。危機結束復原系統即在於信心重建，並從危機管理中獲得的經驗投入下一個危機管理應變計劃之中。

肆、危機案例——學校午餐中毒案例分析

九十二年三月十三日，高雄縣○○中學爆發學校午餐中毒案，由於午餐中毒人數高達554人（全校攝食人數1524人），全校近1/3學生中毒，人數之多，歷年來少見，引起學校家長及社會大眾、民意代表的重視，媒體也大幅報導。茲就危機發生經過、危機管理分析如下：

（一）危機發生經過

三月十四日

學校十四日上午發現有百餘名學生請病假，到校學生又有百餘人陸續

發生腹痛而回家就醫或保健室治療，至下午又有兩百多人請假，校方才發現可能是食物中毒，報請衛生局處理（中國時報，92.3.1，13版）。（當天採樣人前往學校廚房時，現場只剩下炸雞腿和炒米粉，所以只送檢這兩樣。）

三月十八日

高雄縣長楊秋興在主管會報中表示：○○高中中毒案依常理來說當天應採樣所有相關檢體，不應少了酸辣湯檢體，這樣就不能說檢驗不出原因，可能問題就出在酸辣湯機率佔1/3（台灣時報，92.3.25，11版）。因此，要求教育局責成所有學校成立緊急應變機制（中國時報，92.3.19，18版）。

三月十九日

縣議會教育小組關心○○中學爆發的集體食物中毒案，實地到校了解學校發生食物中毒的發生經過與善後處理情形，並到學校午餐廚房檢視，經掀開水溝蓋查看，發現溝內除了蚊子孳生，溝底還有污泥未見清理並發出惡臭（聯合報，92.3.20，17版）。

衛生局檢驗結果出爐，計採取177件檢體（食物檢體6件，環境檢體8件，人體檢體161件，其他相關檢體2件），檢驗結果：(1)案發當天之所有食物檢體、環境檢體、人體檢體均未檢出任何病原菌或化學性物質；(2)事後在供應商採集之原料檢體，除生雞腿檢出病原性大腸菌外，其餘各種檢體均未檢出任何病原菌或化學物質。由於衛生單位化驗檢體，查不出禍首，議會砲聲隆隆，縣議員諷刺查不出病因，可以解讀成「非典型」中毒（由於當時正流行非典型肺炎SARS），縣長也對找不出原因相當納悶（中國時報，92.3.19，18版）。衛生局長坦承高雄縣確實罕見這樣疑似食物中毒人數龐大又查不出病原的情形（台灣時報，92.3.19，11版）。

○○中學師生集體食物中毒案，因學校存留之食物檢體、採樣的人體檢體及環境檢體，都查不出病原，衛生局於是對師生進行問卷調查，回收1382份，其中有效問卷1018份，並委託衛生署疾病管制局依問卷作流行病學統計分析。

疾病管制局依問卷結果，對當天師生的午餐食品炸雞腿、炒米粉、酸辣湯作單項菜色分析、多項菜色分析，最後進行多變項分析，結果顯示，只

有酸辣湯和食品中毒有統計的顯著相關性，食用酸辣湯發生食品中毒的機率是未食用酸辣湯的2.53倍。

衛生局指出，依衛生署法規委員會的解釋，學校、機關、團體自辦團膳，屬於食品衛生管理法第七條所稱的食品業者，適用同法相關規定，既然已認定酸辣湯是中毒案元兇，就依食品衛生管理法第34條，認定酸辣湯導致危害人體健康，應將學校午餐負責人移送法辦（自由時報，92.3.29，17版）。衛生局依問卷調查資料分析推測，「酸辣湯」是中毒原因的做法，教育局表示較難接受，希望衛生局能明確告知是酸辣湯原料或製作過程有問題（自由時報，92.3.29，17版）。

○○中學中毒案，衛生局僅根據問卷調查資料，就把學校負責人依食品衛生管理法移送法辦，該校家長會質疑衛生局處理該事件未免太過草率，問卷的統計人數甚至有誤，衛生局「烏龍結案」的做法，家長會不服（台灣時報，92.4.3，11版）。

（二）學校危機應變措施

學校發現午餐食物中毒之後，除了通報相關單位之外，為了減損危機所帶來的衝擊與傷害，也採取下列應變措施：

- 1.在尚未查明禍首之前，學校決定暫停中央廚房烹調，改向鄰近的小港機場空廚訂購便當。
- 2.校長表示學校發生這種事，學生心裡難免受到衝擊，學校積極為學生進行心理輔導，也將第一次段考時間順延一周進行。
- 3.召集全體廚工到校消毒並清洗廚房。

（三）教育局的處理

教育局接獲學校通報，也積極派員到校了解，並以專案報告陳述應變措施：

- 1.輔導學校利用15日、16日週休二日假期期間，將其製造場所、烹調設備全部清洗與消毒。
- 2.自17日至28日學校停止製備午餐，改由高雄市高雄空廚股份有限公司供應便當。

- 3.衛生局於17日下午二時至學校辦理廚工（目前廚工七人，已有六人取得中餐烹調技術士丙級執照）、護士、午餐秘書、相關負責人員等之衛生講習。
- 4.學生午餐處房內排水溝，因排水設備不良，現已改善完竣。
- 5.學校廚房已清潔消毒妥善，經衛生局檢驗已安全無虞，於四月三日開辦午餐。
- 6.追溯各類食物原料供應商加工、貯存場所，依「食品良好衛生規範」作稽查輔導。
- 7.由教育局與衛生局研商辦理原料驗收制度及檢體留樣制度，共同督促學校依九十二年度辦理學校餐廳廚房及員生消費合作社衛生管理計畫辦理原料驗收制度，以落實源頭管制之精神，辦理情形列入教育局對學校年度考核重點。
- 8.訂於四月三日、四日、七日與教育局合辦三場全縣各級學校午餐秘書、採購驗收人員、廚工等餐飲衛生安全講習會，將餐飲安全管制系統HACCP（危害分析重要管制點）制度之概念逐漸推展於學校。
- 9.由教育局及衛生局組成聯合稽查小組，不定期辦理學校團膳稽查。
- 10.依教育部制訂之學校餐廳廚房員生社衛生管理辦法相關規定辦理，以防治食物中毒之發生。
- 11.輔導學校做好餐飲「自主衛生管理」，唯有自主衛生管理才能真正落實餐飲安全管制系統，確保校園飲食衛生安全。

（四）學校危機管理分析

1.就危機預防分析

學校危機管理最重要的在於危機預防，學校午餐廚房供應全校師生午餐，對於午餐食材採購、驗收、監廚、烹調、運送平常應有一套運作與應變機制，當天食物樣品留存更不能免，當發生食物中毒案，學校通報衛生局，當天採樣人員前往學校廚房時，現場只剩下炸雞腿和炒米粉，所以只送檢這兩樣，依常理來說當天應採樣所有相關檢體，不應少了酸辣湯檢體，這是學校危機預防的重要疏失，對危機預防、危

機處理與危機學習均有嚴重的影響。

學校午餐中毒事件一經媒體報導，立即引起縣議會教育小組關心，實地到校了解學校發生食物中毒的發生經過與善後處理情形，並到學校午餐廚房檢視，經掀開水溝蓋查看，發現溝內除了蚊子孳生，溝底還有污泥未見清理並發出惡臭，顯見學校對於午餐廚房環境衛生平時的維護不足，學校雖斷然明快決定停止供應午餐，對於廚房環境衛生維護不周，顯然危機預防意識仍然有待加強。

而學校午餐供應平日的運作機制，也應建立危機預防稽查制度，以確保午餐供應流程之安全，也就不會發生當日食物檢體的留存不全的缺失，導致日後午餐中毒原因難以查明的窘況，由此也發現學校危機監測系統仍需補強，方能有效掌握危機資訊，發揮危機預防的功能。

2.就危機處理分析

危機發生時，通常具有時間緊迫性，全校師生與社會大眾都希望最短時間知道發生原因？由於學校存留之食物檢體、採樣的人體檢體及環境檢體，都查不出病源，衛生局於是對師生進行問卷調查，回收1382份，其中有效問卷1018份，並委託衛生署疾病管制局依問卷作流行病學統計分析，並依問卷調查資料分析大膽推測，「酸辣湯」是中毒原因的做法，不僅教育局表示較難接受，學校家長會質疑衛生局處理該事件未免太過草率，問卷的統計人數甚至有誤，衛生局「烏龍結案」的做法，並不能釐清社會大眾對學校午餐中毒的疑雲，也徒增紛擾，甚至影響學校相關人員的士氣，這是衛生局始料未及的。事實上，危機處理抓出釀禍的元兇固然重要，但缺乏客觀有利的科學論證下逕行推論，自然很難獲得社會大眾的信服，更何況不明原因也是一種可能。衛生局烏龍結案，不但疑雲未解，反而帶來更多的批判，無疑的這也是危機處理所形成的另一種潛藏危機。

從危機決策分析，當危機發生時學校的危機應變措施在於減低危機的損害。當學生陸續出現食物中毒症狀後，校長、午餐執行秘書及相關人員，經由危機評估，學校危機處理措施包括：暫停廚房烹調，並將

廚房清洗消毒，積極為學生進行心理輔導，並將考試延後，校長坦誠面對媒體、家長，對外發言並全程掌握危機發展訊息。這些決策充分考量學校內外環境的影響，確實具有穩定全校人心浮動的功能。當危機發生時，通常是突發的大問題，坦然面對是最佳的策略，企圖遮掩事實，逃避責任，恐怕會形成更可怕的風暴，付出更大的代價。

在發生學校午餐中毒之際，雖然師生人心惶惶，也引發民意代表、地方教育局甚至縣長的關切，但是家長會力挺學校，和學校共同面對危機與介入處理，顯見學校辦學與午餐供應措施平日即贏得家長的信任，學校與家長方面也有良好的關係，使得家長會願意協助學校面對危機處理，納入危機小組，對學校而言也具有激勵士氣的功能。危機處理時學校也必須善用資源，學校發生午餐食物中毒，能將社區家長的資源，有效的整合，協助掌握危機資訊，有助於提供學校決策思考。然而，學校平日也應評估學校情境，擬定午餐管理的危機應變計畫，並將人力、財力、物力資源投入危機處理中，才能發揮危機管理的最大效益。

Richtig和Hornak（2003）認為危機事件之後心理諮商輔導能預防災後創傷徵候群（posttraumatic stress syndrome）的發生。當學生就醫診療，陸續返家休養，返校就學之後，危機善後處理如學生心理輔導，協助學生穩定情緒，引導學生順利完成第一次段考，確是當務之急。至於追查食物中毒病源，提供午餐料理食材廠商責任問題，均有待釐清責任歸屬，惟此次學校午餐食物中毒，檢體送驗不足導致難以追查禍首，缺乏追究責任的直接有力證據，這或許是學校相關承辦人員缺乏危機管理知能，顯見學校在危機處理過程中仍有待加強之處。

3.就危機學習分析

當學校危機落幕，如何從危機過程中汲取經驗教訓，學校應建立回饋系統與學習機制。從學校午餐中毒事件分析，由於原因不明，實在很難斷定事出何因？更難以明晰禍首何在？從學校危機預防機制中也無法釐清到底哪些環節出了狀況？這些均是此次學校危機管理中最大的

缺憾。

雖然，在危機之後，學校相關單位（教育局、衛生局）也積極配合協助學校危機處理，由教育局與衛生局研商辦理原料驗收制度及檢體留樣制度，共同督促學校依九十二年度辦理學校餐廳廚房及員生消費合作社衛生管理計畫辦理原料驗收制度，以落實源頭管制之精神。而衛生局至學校辦理廚工、護士、午餐秘書、相關負責人員等之衛生講習，並與教育局合辦三場全縣各級學校午餐秘書、採購驗收人員、廚工等餐飲衛生安全講習會，將餐飲安全管制系統HACCP（危害分析重要管制點）制度之概念逐漸推展於學校。從縣的層級分析這些措施也都是危機預防的策略，也具有危機學習的功能，加強全縣各級學校危機預防的廣度，這是危機回饋的重要措施。

學校付出慘痛的代價與社會成本，全校近1/3學生中毒，人數之多，歷年來少見，事出必然有因，但有關單位一直無法查明學校發生食物中毒的原因，衛生局又憑著問卷推論肇禍原因，數據有誤又缺乏客觀的有力事證，歷經危機之後，仍一無所獲，實在是非常可惜，也難以發揮危機學習的效果。危機之後卻無法從午餐中毒危機中學得危機管理的經驗教訓，一旦事過境遷之後，學校依舊供應學生午餐，除了重新檢討學校午餐供應作業流程，加強承辦人員危機意識之外，似乎很難有助於下一次的危機預防與危機處理。雖然，沒有任何一個危機與另一個危機相同，但是卻有許多相似性，而學校危機管理如果無法從危機中學習，獲得經驗教訓，最怕的是危機事件可能會一再重演。

伍、結論與建議

從危機管理的理論文獻與危機案例分析，茲歸納結論如下：

1. 學校危機管理應包括危機預防、危機處理和危機學習的歷程。
2. 在危機管理歷程中，敏銳的危機意識是危機預防重要的策略。
3. 危機發生時，危機處理應誠實面對並有效預防災後創傷徵候群。
4. 學校平時應評估校園情境，擬定危機應變計畫，以發揮危機管理效能。

5.學校經營如能從危機中學習，才能做好類似危機的預防。

綜合論之，危機管理確是學校經營的重要策略，學校經營成功即在於危機管理適切得宜，使得危機成為轉機。

茲提出建議提供學校經營中危機管理之參考：

（一）強化危機管理知能發揮危機管理功能

危機管理除了危機發生時的應變處理措施外，主動監控管理及事後經驗的習得均是危機管理的重要歷程。當學校發生危機案例，尤其是學校供應午餐，勞心又勞力，而食物中毒影響甚大，學校應加強危機管理歷程的知能，使相關人員了解其管理過程，工作權責與職能，平時也能讓學校人員參與危機演練，一旦危機發生時，在危機管理過程中如何扮演自己的角色，充分掌握危機處理的關鍵時刻，方不至於疲於奔命而徒勞無功。

（二）加強學校經營的危機意識消弭潛藏危機

學校經營千頭萬緒，學校事物經緯萬端，雖然危機的發生有人為因素、自然因素等，其中人為因素很多是缺乏危機意識所造成的。案例學校供應午餐週遭環境並未注意又疏忽每日檢體留存，學校人員缺乏危機意識，就容易鬆懈心防，習慣性的僵化反應，疏忽怠惰習以為常。因此，對於學校一些潛藏危機的設施、設備或活動，學校應擬定一套健全的查核系統，定期實施安全檢核，明定危機管理人權責，多一分危機準備，有效做好危機預防。

（三）勇於面對危機有效撫平災後創傷

危機發生時通常毫無預警，也非預期的，而在管理過程中，危機一旦爆發，通常容易將過去的努力的成果瞬間轉化為過眼雲煙，尤其媒體的報導更使得校園人心惶惶，各界又集中焦點，無情的批判與指責，學校內部士氣必然大受影響，學校外部也會面臨社區家長的信心危機，危機領導人應適時的安撫情緒，盡快釐清事實的真相，透過會議或各種溝通管道，讓學校人員能夠儘快掌握訊息，必要時儘速公佈危機處理資訊，甚至引進專業組織或團體，協助心理諮商輔導，激勵士氣，結合團隊的力量，度過危機。

（四）擬定危機應變計畫做好危機預防

學校經營潛藏危機多，尤其辦理學校午餐，廚房設備、廚工素質、主

副食採購、驗收、烹調流程、配發...，每一環節及作業程序之監控管制，均關係著午餐品質與成敗責任，稍一疏忽都極有可能釀成校園危機事件，而在午餐供應作業流程上宜有危機應變計畫，依學校個別情況分析評估，並參考一些媒體經常刊載的學校危機管理成功或失敗的案例，規劃學校午餐中毒的危機處理標準作業程序（standard operation process; SOP）和職務分工，並列入全校師生演練課程，一旦危機爆發方能臨危不亂，從容有效管理。

（五）建立危機學習系統記取經驗教訓

危機管理在於防患未然，發揮危機預防的功能，次則在於面對危機妥適因應減少損失，而最難得的則在於危機之後的危機學習，從危機處理中學得經驗教訓以做為下次危機處理的參考。案例學校午餐中毒事件原因不明，影響危機學習甚鉅。雖然掌握危機是困難的，但是危機管理最大的錯誤是自認為危機之後即具有免疫力。事實上，危機並不具任何的免疫力，稍一疏忽類似危機極可能捲土再來。因此，獲得危機的經驗教訓是重要的，學校危機學習可透過危機檢討會、經驗分享、專家諮詢、案例分析、行動研究等策略，建立學習回饋機制，以增進學校組織成員危機管理的能力。

參考文獻

- 于鳳娟譯(民92)。危機管理。台北：五南。
- 中國時報(民92)。92. 3. 1. 13版。
- 中國時報(民92)。92. 3. 19. 18版。
- 台灣時報(民92)。92. 3. 19. 11版。
- 台灣時報(民92)。92. 3. 25. 11版。
- 台灣時報(民92)。92. 4. 3. 11版。
- 自由時報(民92)。92. 3. 29. 17版。
- 余康寧(民80)。危機管理研究—政策設計面之探討。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 吳宗立(民93a)。危機管理的理論與應用。初等教育學刊，18，51-76。
- 吳宗立(民93b)。學校危機領導人的特質。國教天地，158，44-50。

- 吳昭怡(民93)。品牌危機求生有道。天下雜誌，295，150-151。
- 周蕙蘋(民84)。危機管理之研究。文化大學政治學研究所碩士論文。
- 林賢春(民92)。台北市大學校院校園危機管理之研究。台北市立師院國民教育研究所碩士論文。
- 邱強(民92)。危機處理聖經。台北：天下文化。
- 孫本初(民86)。校園危機管理策略。現代教育論壇，2，259-269。
- 秦夢群(民86)。教育行政：實務部分。台北：五南。
- 許龍君(民87)。校園安全與危機處理。台北：五南。
- 黃新福(民81)。危機管理之研究—從組織層面來探討。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 陳芳雄(民88)。校園危機處理。台北：幼獅。
- 詹中原(民93)。危機處理-理論架構。台北：聯經。
- 顏秀如(民86)。國民中學校園危機管理之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 聯合報(民92)。92. 3. 20. 17版。
- 謝瑾如(民89)。高雄市國民中學學校環境與危機管理關係之研究。國立高雄師範大學教育系碩士論文。
- Booth, S.A. (1993). *Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises*. New York: Routledge.
- Fink, S. (1986). *Crisis management-planning for inevitable*. New York: Commonwealth.
- Hoy, W. & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research & practice* (4th ed). New York: McGraw-Hill.
- Numamaker, Jay F. Jr., Weber, E.S., & Chen, M. (1989). Organizational crisis management system: Planning for intelligent action. *Journal of Management Information System*, 5 (4), 7-32.
- Mitroff, I. J. (1988). Crisis management: Cutting through the confusion. *Slonan Management Review*, winter, 15-20.
- Richtig, R. & Hornak, N. J. (2003). 12 lessons from school crisis. *The Education Digest*, 68 (5), 20-24.