

學校有效風險管理評估與策略：一位中小學校長對風險管理的省思

林坤燦

南科國際實驗高中 校長

摘要

當代社會充滿「變化」與「不確定性」，因此，日常生活中，「風險」無所不在；而學校是小型社會縮影，身為學校領導者，如果事先沒有對風險加以洞識並小心防範，星星之火，即有可能造成學校無法彌補的危機與災難。如何針對學校內外部無所不在的「風險」加以辨識、分析與掌握，讓這些潛在危險因子，如弱勢學生之關懷、校園人際關係疏離、個人行為疏忽、教師班級經營及專業能力不足、親師溝通不良、法規不完備、家長價值偏頗、家庭暴力、網路成癮、行政效能不彰、校園安全死角、青少年犯罪、營養午餐缺失、教師甄選不公、新生入學競爭、學生成績處理錯誤、校園偶發師生衝突、性平事件、運動傷害、實驗室化學意外、天然災變、新聞媒體處理不當、教學品質低落、不適任教師輔導議題、學習成就低落及高危險群學生關懷等，在這些變異危險因子醞釀成災之前，學校相關人員如何注意並適時採取妥適策略，化此有形危機於無形，實為當前學校領導者最應重視的課題。《禮記中庸》有云：“凡事豫則立，不豫則廢”，《素書》亦謂：「防微杜漸，以防不測」、「宅心仁厚，天下歸一」、「安在得人，危在失士」，學校行政若不居安思危，一旦危機發生，善後處理總是勞心勞力，得不償失。據學者研究顯示，高領導動能的學校透過社群合作、自我管理與開放民主運作的結合，學校即能逐步提升其表現績效，在面對突如其來不可預測的風險威脅，機率自然可降至最低。可見，學校風險發生機率與預防，與學校人員整體凝聚力、合作無間、主動積極負責等面向之文化形成，有著密切不可分的關係。面對各式各樣無所不在之潛在風險，學校校長必須運用智慧與可行策略，建立妥適風險管理評估流程，事前做好風險管理，將可能發生的風險降至最低，以避免人員傷亡、學校聲譽受創及財物不必要的損失。為有效防範學校隨時可能發生的意外風險，學校領導者應運用組織整全系統的觀點與架構，如建構包容信賴的友善校園文化、理性與感性的處事態度、師生主動的服務精神、提升高效能的服務滿意度、落實教育機會均等理想、關注弱勢及高危險群學生，暢通多元民主開放的溝通管道等，藉以凝聚社區家長人力資源，並經由學校系統化風險辨識、評估、處理與監控等策略程序，讓突如其來的潛在風險發生機率降至最低，以建構安全低風險校園，確保學校更好的發展與提升。

一、前言

論語：「人無遠慮，必有近憂」；台灣俗諺：「樹頭若穩，不怕樹梢起風颭」。風險常常不是來自於那些你已知道的風險，而是來自那些你還毫無所悉的風險。風險雖然無法完全預測掌握，但亦無須驚惶失措，如人體若健康強壯，免疫力夠強，像流行性感冒般的風險危機，也無法對人體構成太大的傷害。但若風險不加以防範，其所帶來的困擾或傷害，亦會造成校園的不安，間接影響到學生的學習。如何針對學校內外部無所不在的「風險」加以辨識、分析與掌握，讓這些潛在危險因子，譬如：弱勢學生之關懷、校園人際關係疏離、個人行為疏忽、教師班級經營及專業能力不足、親師溝通不良、法規不完備、家長價值偏差、家庭暴力、行政效能不彰、校園安全死角、營養午餐缺失、教師甄選不公、新生入學競爭、學生成績處理錯誤、校園偶發師生衝突、性平事件、運動傷害、實驗室化學意外、天然災變、新聞媒體處理不當、教學品質低落、不適任教師輔導議題、學習落後及高危險群學生關懷等，在這些變異危險因子醞釀成災之前，學校相關人員即應如何注意並適時採取妥適策略，化此有形危機於無形，實為當前學校領導者最應重視的課題。

《禮記中庸》有云：“凡事豫則立，不豫則廢”，《素書》亦謂：「防微杜漸，以防不測」、「宅心仁厚，天下歸一」、「安在得人，危在失士」；段譽與毛雲(2013)在其編著之《北大清華領導課》一書中亦曾提及，身為領導人應：「正人先要正己」、「不念舊惡，寬容那些冒犯過我們的人」、「清正廉潔是為官作人的第一底線」、「事前的謹慎，勝過事後的追究」。學校行政若不思居安思危，一旦危機發生，善後處理總是勞心勞力，得不償失。從每日面對校園層出不窮各式各樣的衝突事件，無疑地，是考驗校長領導智慧的試金石。學者林明地與連俊智(2013)研究指出，一所能展現高領導動能的學校，即高校長轉型領導、高學校領導社群及高教師自我管理，其所顯現的學校文化意涵是，此類型學校無論在校長領導作為的提昇、教師自我的專業成長及在專業社群的推動上，皆能展現高程度的水準；爰此，其所展現的學校領導動力強度自然屬於高程度的表現。高領導動能的學校透過社群合作、自我管理與友善民主開放運作的結合，學校即能逐步提升其績效表現，在面對突如其来不可預測的風險威脅，機率自然可降至最低。可見，學校在整體凝聚力、合作夥伴關係、主動積極負責等指標，即優質學校文化的建立型塑，與學校風險的發生機率，有著密切不可分的關係。

學者吳清山(2014)亦主張，學生在身心安全不受威脅的情況下，學習才有可能發生；所以，學校除要留意校園安全死角，加強門禁管制嚴防歹徒侵入外，亦要定期實施校園危機演練，確保學生安全意識。學校進一步針對影響校園安全與安定之可能發生事件，都應建立一套標準化之處理流程。例如，學校體育活動的潛在風險可說是無所不在，其發生的原因主要包括人員的疏忽、場地設施器材與維護的疏失、醫療器材及醫療能力之不足、班級管理不當及教師和學生危機意識不夠，若要將潛在風險降至最低，風險管理正可以提供有效的策略(楊一德，2010)。

風險之存在，恰如如冰山之一角；俗謂：「冰凍三尺，非一日之寒」。風險之產生，事前有其徵兆可循。若能從風險中學到領導的課程，所謂：「危機就是轉機」。學校領導者的智慧，

亦只有經過危機處理的試煉，才可真正獲得成長 (Mitroff , 2007)。

實際上，學校行政領導要帶人帶心、校長要洞識學校組織文化，借力使力，提升行政效能。過去有關學校行政領導或領導過程的研究，常將重心放在領導者的人格特質或領導方式上，往往造成見樹不見林的現象；雖然，有關研究學校經營的論文或書籍成千上萬，但媒體有關學校經營不善或衝突事件的報導卻仍屢見不鮮，其中，不乏教師控告校長專權，亦有校長控告教師怠忽職守，讓原本平靜的校園，總是風波不斷；教師心中有滿腹的苦楚，校長也有話要說，常嘆不如歸去！校長與教師間因價值、信念、角色等不同，所造成的嫌隙與衝突戲碼，幾乎在校園中處處可見。(林明地 譯，1998)。

有鑑於此，領導者如何面對風險是重要的課題，本文首先探討風險的意義、形成的原因及如何防範；其次，說明如何評估風險，並以案例，分析如何避開風險，化險為夷之關鍵因素及策略，以作為未來學校領導者風險管理之參考。

二、學校風險管理的意義

(一)風險管理的定義

「風險」一詞，即指潛在影響組織目標達成的事件，其發生的可能性(機率)及影響程度(衝擊/後果)，常對組織造成危機與災難。若能提早預防風險的發生，就可避免浪費組織的人力與物力，去做風險發生後，危機的處理或是復原重建。風險具有下列的特性：

- 1.未來性：與迫在眉睫的危機不同。
- 2.衝擊性：對組織目標達成有影響的。
- 3.隱晦性：風險是部分未知的。
- 4.變化性：風險是隨時變化的。

「風險管理」簡單說就是「管理」「風險」，亦即將生活周遭有可能的風險，以科學的方法認知與辨識各種潛在的風險，並進而選擇適當的處理方法控制處理，以減少或避免損失。對學校組織人員而言，若具備風險管理的意識，即可提早防範並掌握風險的變異因子，並經由辨識、評估、處理及監控等程序，以降低風險所引發的危機。風險管理並不一定要求「零」風險，而是講求將風險對組織的影響降到最低，即大家都可接受並容忍的範圍，避免事後危機形成，需花費很大的人力、物力、時間處理。

(二)學校潛在風險之評估

風險常常不是來自於那些你已知道的風險，而是來自那些你還毫無所悉的風險。如何針對學校內外部無所不在的「風險」加以辨識、評估與掌握，讓這些潛在危險因子，譬如：各種弱勢學生之關懷、校園人際關係疏離、個人行政疏忽、教師班級經營及教學專業能力不足、親師溝通不良、法規不夠完備、家長觀念偏差、家庭暴力、網路言語霸凌、青少年網路沉迷、青少年問題、行政效能不彰、校園安全死角、營養午餐及食安、教師甄選不公、新生入學競爭、學生成績處理錯誤、校園偶發師生衝突、性平事件、運動傷害、設施老舊維護、實驗室

化學意外、天然災變、健康疾病防治、空汙問題、新聞媒體處理不當、家長投書、公共關係建立、教學績效表現不佳、不適任教師輔導、學習落後及高危險群學生關懷等，在這些變異危險因子醞釀成災之前，學校相關人員應如何注意並適時採取妥適策略，以化此有形危機於無形，實為當前學校領導者最應重視的課題。以下謹就風險評估的概念，簡單敘述如下：

量化「影響程度」(S)

當意外發生，可能損失情況為何？

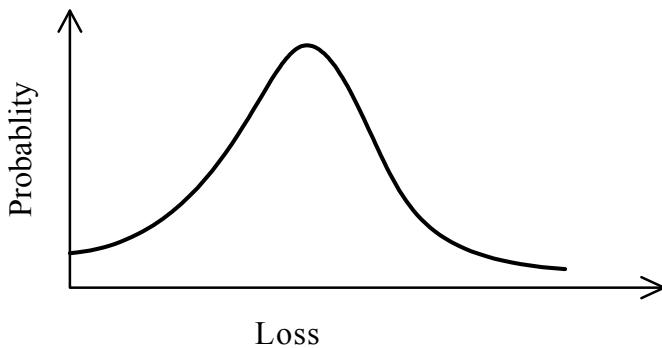
量化「發生機率」(P)

上述的嚴重情況多久發生一次？

$$\text{風險評分} = \text{「影響程度」} \times \text{「發生機率」} = S \times P$$

「風險(Risk)」，為「某種損失事故發生之不確定性」。

一般可以一機率分佈來表示，代表各種損失大小發生的可能性(機率)。



資料來源：蔣偉寧 演講稿

今日學校許多學生處於失敗風險之中，五個學生當中就有一位患有社交、情緒或行為上的障礙。每年更約有 160 萬無家可歸的學童，在學業及社交上，處於極大的風險之中(Stormont & Thomas, 2014)。造成今日青少年問題日益惡化，探究其主要原因有下列三項：

- 1.家庭因素：來自低收入家庭及無家庭歸屬感的小孩，容易陷入失敗風險之中；
- 2.教師因素：在面對行為問題學生，教師普遍缺乏足夠的專業訓練；
- 3.成人因素：造成學童陷入行為、社交、學業上的危險，最主要的原因是缺乏成人的支持。

為釜底抽薪之計，青少年問題所造成之風險，解決之道如下：

- 1.建立支持的正向師生及同儕關係；
- 2.使用數據資料協助做決定；
- 3.善用科技工具；
- 4.融入專家及家庭資源。

(三)如何建構友善健康之校園體制文化，以杜絕風險的威脅

風險本身是一個「危機」，同時也是一個「機會」，如果能藉此評估過程，凝聚師生共識，並從風險中獲得重要學習，如增加對風險議題的敏感度、預防危機的產生；但若處理不當可能導致傷害，甚至付出更高的校園代價(麥麗蓉、蔡秀玲，2004)。面對各式各樣不確定的風險，學校相關人員都應具備相關問題處理的技巧與能力，如班級經營技巧、心理學的洞見、諮詢的知識與技巧、行政理論與學校法規的理解，如此，才能針對問題，對症下藥，免去亡羊補牢的費時費力(林怡禮、林明地、魏惠娟，2005)。

《禮記中庸》亦云：“凡事豫則立，不豫則廢”，《素書》亦謂：「防微杜漸，以防不測」、「宅心仁厚，天下歸一」、「安在得人，危在失士」，學校行政若不居安思危，一旦危機發生，善後處理總是勞心勞力，得不償失。據學者研究顯示，高領導動能的學校透過社群合作、自我管理與開放民主運作的結合，學校即能逐步提升其表現績效，在面對突如其來不可預測的風險威脅，機率自然可降至最低。

可見，學校風險發生機率與預防，與學校人員整體凝聚力、合作無間、主動積極負責等面向之文化形成，有著密切不可分的關係。面對各式各樣無所不在之潛在風險，學校校長必須運用智慧與可行策略，建立妥適風險管理評估流程，事前做好風險管理，將可能發生的風險降至最低，以避免人員傷亡、學校聲譽受創及財物不必要的損失。

為有效防範學校隨時可能發生的意外風險，學校領導者應運用組織整全系統的觀點與架構，如建構包容信賴的友善校園文化、提升高效能的服務滿意度、落實教育機會均等理想、關注弱勢及高危險群學生，暢通多元民主開放的溝通管道等，藉以凝聚社區家長人力資源，並經由學校系統化風險辨識、評估、處理與監控等策略程序，讓突如其來的潛在風險發生機率降至最低，以建構安全零風險校園，確保學校更好的發展與提升(Fullan，2013；鄭燕祥，2006)。

Shields & Sayani (2005)認為深處今日多元社會的學校領導者，必須承認、瞭解多元文化及多元價值的存在；領導者需經由有意義的對話溝通，創造一個在物質上、精神上、情感上及觀念上，均符合安全及開放的校園環境，也才能在差異中，掌握轉型變化的可能性、有意義的關係及深厚的民主學習環境(When we encounter difference dialogically, it holds the potential for transformation, for meaningful relationships and deeply democratic learning communities)。

另外，依據 Moore Johnson & Birkeland(2003)的 4 年實證研究指出，好的學校經營，除了可留住學生，也可吸引老師前來任教，教師感到工作滿意，而樂於繼續留下來效力的關鍵因素，在於學校是否能做到下列幾項措施：1.學校能讓同仁平均分擔工作；2.提供老師課程及資源；3.同仁能慷慨分享心得及互相打氣；4.能讓學生專心學習的全校性措施；5.公正無私投入校務的校長。

學校裡的教育問題本身息息相關，環環相扣，任何一個人無法解決單一問題，而期待能一勞永逸完全解決學校的問題。行政人員、教師日以繼夜處理校園問題，這些問題，如青少

年暴力犯罪、青少年懷孕事件、吸毒、父母低的期望、父母離異、疏離、貧窮等，造成這些問題的因素涉及許多社會層面，個人無法使用單一方法，解決這些擾人的校園事件。面對這些各式各樣的風險，學校要有一套整全的系統來防範(Ark, 2013)。

Weller (2002)亦認為學校成員，包括校長、行政人員、老師等，若缺乏對正在成長中的青少年在身心、情緒、社交、學業上所面臨的問題，有深入的了解，就無法提供他們，符合他們基本的學習成長計畫。有效能的學校行政，應提供青少年在智慧、情緒、社交、身體等面向相關的知識與技能課程。甚至學生家長、社區，都應該在學生學習成長的過程中，扮演積極且重要的角色地位。

學校校長常被突如其來的問題，如學生屢次缺交作業，老師亦無法聯繫到家長的情況下，被迫必須安排一個會議，花費一些時間來討論這種事件，而且類似事件，在校園裡可以說是層出不窮。這種情況，常讓行政人員應接不暇疲於奔命。

學校常被迫去處理學生違規的事件，有時，常常可以發現，某些學生是累犯，行政人員及老師必須花很多的時間收集資料及報告，處理這些費時且棘手的學生紀律問題。

如果班級導師在學生問題處理上，無法發揮教育專業的功能，及時處理這些紀律上的問題，行政人員就必須被迫擔任救火人員；學校必須發展一套符合學生獎懲的公平及程序正義規準，此外，老師們在學生問題處理及專業能力，應經由教師社群發展獲得提升。每位老師平時必須負起監督學生的責任。每周在周一或周二舉行約一小時之導師會議，討論及交流學生學習或生活常規問題。身為教育人員，我們可以激勵、支持學生，我們亦可以生氣或放棄學生，但，我們受過專業訓練的教育人員，應該是樂於奉獻及協助學生成長。

Rosen (2005)研究指出“discipline”從拉丁文“disciplina”來說，意味著“一套規則”，能訓練學生發展自我控制、遵守秩序，並非只是強調負面消極的嚴格控制，有其正面積極的教育應為與作為。青少年從學校生活紀律的實踐中，發展社交技能及道德推理，一所有效能、紀律良好的學校，即表示老師在此學校情境中能安心教學，學生亦樂於學習。

一般人認為，許多社會好的習慣行為，如禮貌、守時、整潔、說話禮節等，應是家庭父母該教導小孩的基本規矩；但問題是，許多小孩並未從家庭父母身上，學到這些優雅的社會禮儀，所以，學校訓導人員就必須在日常生活中，針對社會合宜習慣，苦心耳提面命一番，希冀能弭補家庭功能缺失，造就良善社會國民。從另外一個角度來分析，一所有規矩又安全的學校，以從下列事項中得知：

- 1.學生都在規定的教室或空間裡上課，無四處遊蕩的學生；
- 2.上課中很少受到干擾；
- 3.校園整潔，牆壁看不見任何塗鴉；
- 4.學校訪客受到管制，須配戴識別證；
- 5.溝通管道清楚明白；
- 6.容易看到管理人員；

7.學生、教師、行政人員關係互動良好。

最後，學者 Paul Tough(2012)在其一本相當有影響力的新書《孩子如何成功》(How Children Succeed)，亦深入探究毅力(grit)、自我控制(self-control)、熱情(zest)、社交智能(social intelligence)、感恩(gratitude)、樂觀(optimism)、好奇心(curiosity)等對一個人的影響，這些潛在的品格力(the hidden power of character)證明如何協助一個孩子成功。當前學校老師或家長，平時若能重視上述這些重要的價值信念，鍛練孩子在成長的過程中，具備良好的自我管理的能力，讓這些潛在的品格力，落實到平時的生活及教學活動情境中；如此，孩子的社會情緒能力(social and emotional intelligence)自然增強，孩子在學校成功的機會就可大為提升。

三、學校如何發展低風險之安全校園

近年來，因網路發展快速，青少年各種網路偏差行亦大幅成長，譬如網路霸凌、網路誹謗、網路詐欺、網路賭博、網交等事件層出不窮。據研究統計資料顯示，家長態度屬於較放任者佔40%，而家長態度放任究竟是因工作忙錄而無暇管教，或是缺乏網路安全知識，應值得省思。或許家庭教育可以協助學生多一層的把關，就可以防止學生掉入網路的各種陷阱。另外，在防範學童不當使用網路媒介部分，學校教師更可以透過網路的功能，建立起屬於自己的部落格或網站，導師也可以建立起專屬的班級網站，增設一個更貼近學生的網路輔導平台(林承諭，2014)

另外，人際關係與人際溝通，可說在校園和諧溫馨的校園文化營造上相當重要，所以，不論師生對話或親師溝通，民主、包容、公正、信賴、平等等的價值觀就顯得特別重要。策略傾聽意含著真正瞭解對方的想法、感受、擔心、挫折等，能同理地瞭解到對方的需求，並提供最適切的協助。學校領導者必須用心謙卑地學會傾聽，才能贏得全體師生、家長的信任與認同。另外在處理學生紀律問題，行政人員應依據一套合理的規準，而這套規準是經由民主、多元、公開討論制訂，這個規準同時更具備合法性、倫理性、人性及教育性(Tate & Dunklee, 2005；Purvis, 2008)。

學者 Paul Tough(2012)在其一本相當有影響力的新書《孩子如何成功》(How Children Succeed)，亦深入探究毅力(grit)、自我控制(self-control)、熱情(zest)、社交智能(social intelligence)、感恩(gratitude)、樂觀(optimism)、好奇心(curiosity)等對一個人的影響，這些潛在的品格力(the hidden power of character)證明如何協助一個孩子成功。當前學校老師或家長，平時若能重視上述這些重要的價值信念，鍛練孩子在成長的過程中，具備良好的自我管理的能力，讓這些潛在的品格力，落實到平時的生活及教學活動情境中；如此，孩子的社會情緒能力(social and emotional intelligence)自然增強，孩子在學校成功的機會就可大為提升。

(一)學校主要風險項目分析

學校依據各處室風險評估結果，並衡量業務之重要性及風險，選定相關核心項目，成為風險評估要項。各處室作業層級單位分別依據「國立南科國際實驗高級中學內部控制小組」

會議決議，由各處室、組考量所職掌之業務特性進行風險評估，並依據本校修訂之「影響之敘述分類表」，如表 1，及「機率之敘述分類表」，如表 2，並統整出學校整體風險圖像，如圖 1，以作為衡量風險影響程度及發生機率之標準；另外，再以學校雙語部之風險管制項目「外籍教師無預警違約曠職」如表 3；最後，再以現今臺南市現正流行之登革熱防治為例，說明學校在登革熱防疫工作上，從表 4 所陳列工作事項，就可略窺學校總務處、學務處及所有師生如何分工、請求支援及明快處理登革熱疫情；很幸運地，至今在台南將近 20000 個確診登革熱案例中，本校只有一位國小三年級學生成陽性反應。下列針對學校有關風險評估之流程、項目及分類，以建構本校之整體風險圖像，做為學校防範風險的工作準則。

表 1 影響之敘述分類表

等級	衝擊或後果	形象受損	財產損失或人員傷亡	影響校務運作
3	非常嚴重	1.公眾及媒體要求撤換校長或高層主管 2.顯著喪失民眾信任 3.影響學校校譽(媒體報導、家長投書) 4.性平事件	1.資產損失大於 50 萬元 2.師生死亡 3.學生自殘	1.部分基本服務中斷(大於 7 天) 2.家長學生串聯罷課 3.可能致命之傳染疾病蔓延 4.各大媒體負面報導
2	嚴重	1.負面媒體報導 2.受到公眾批判喪失部分民眾信任。 3.新生入學競爭報名問題 4.家庭暴力見報 5.實驗室意外 6.食安出問題	1.資產損失介於 10 萬元~50 萬元 2.學生互毆 3.影響學生升學權益(報名或成績計算有誤) 4.傷害學生身心 5.師生健康虞慮	1.部分基本服務中斷(小於 7 天) 2.家長揚言投書報社 3.教學品質不佳或不適任教師 4.影響校內教師工作士氣或和諧 5.教師行政對立
1	輕微	1.部分媒體負面報導。 2.民眾信任倒退。 3.親師溝通不良 4.校園安全死角 5.營養午餐	1.資產損失小於 10 萬元 2.小傷害或短期住院 3.師生衝突事件 4.抱怨菜色不佳	1.計畫或程序些許中斷 2.保護資料洩漏 3.學習落後及高危險群學生關懷

表 2 機率之敘述分類表

等級	可能性分類	詳細之描述
3	幾乎確定	在大部分的情況下會發生 1 年內非常可能發生
2	可能	有些情況下會發生 1 年內可能發生
1	幾乎不可能	只會在特殊的情況下發生 1 年內不太可能發生

本校各處室單位經過風險分析結果，考量單位之人力、資源、組織環境等因素，擬將發生風險時影響程度「輕微(1)」或「嚴重(2)」，但「幾乎不可能(1)」發生，及發生風險時影響程度「輕微(1)」，但「可能(2)」發生之「中」或「幾乎不可能發生(1)」之「低」風險圖象區域(如下表灰色區域)，定為本次風險評估之風險容忍範圍，超出此範圍之風險項目，皆優先納入風險處理。

學校經各處室自行評估及經主管會議討論後之整體風險圖像，如圖 1，僅提供下列範例參考：

影響程度		風險分布		
		幾乎不可能(1)	可能(2)	幾乎確定(3)
非常嚴重(3)	A3，C1-2	A1-1， G1-1， G1-4，C1-1，E2， E5，B3-1，B5	S2-1	
嚴重 (2)		A2-1，S1-1， S1-2， G1-2，G1-3，G3， C1-3，J1， J2， E1， B3-2，B4，P1，P2， Q2，I1		
輕微 (1)		L1		

發生機率

圖 1：學校整體風險圖像分析

南科實中學校風險代號意義

教務處	國小部
A1 教學事項	E1 教學事項
A2 註冊事項	E2 學務事項
A3 設備事項	E3 註冊事項
學務處	E4 設備事項
S1 訓育事項	E5 訓育事項
S2 生活輔導事項	E6 體衛事項
S3 體育運動事項	E7 輔導事項
S4 衛生保健事項	E8 特教事項
S5 社團活動事項	雙語部
總務處	B1 教學事項
G1 庶務事項	B2 訓育事項
G2 出納事項	B3 註冊事項
G3 文書事項	B4 輔導事項
G4 異國學生事項	B5 外師事務
輔導室	主計室
C1 輔導事項	Q1 預算事項
C2 特教事項	Q2 會計事項
	Q3 統計事項
圖書館	人事室
L1 讀者服務	P1 人事聘僱
國中部	P2 考核獎懲
J1 教學事項	資訊室
J2 註冊事項	I1 資訊安全

南科實中風險管控項目登錄表

編號	風險代號	控管項目	控管目的	負責處室
1	A1-1	教學品質管控	歷年升大學各項指標統計，以掌握課程設計及教學成效	教務處
2	A2-1	升學報名作業控制	掌握各升學管道入學機制、維護學生升學權益	教務處
3	A3	實驗室安全管控	維護實驗室使用安全	教務處
4	S1-1	校外教學辦理	完成各項學生校外教學辦理流程	學務處
5	S1-2	維護校園內外安全	學校無圍牆設施，為確保師生在校安全無虞，希望建置危機處理之緊急應變系統	學務處
6	S2-1	校園性平案件辦理	校園性平案件辦理流程管制	學務處
7	G1-1	校舍及機電設備安全	維護校內各項機電設備，使其能正常運作，發揮最大效能。	總務處
8	G1-2	採購及履約管理	遵照政府採購法辦理採購程序中，能提升採購品質及履約管理績效	總務處
9	G1-3	財產管理	釐清財產管理事項權責，健全財產管理工作，妥善發揮財產效能	總務處
10	G1-4	環境防疫計畫	管控環境降低有害動物的侵害	總務處
11	G3	檔案點收	確定檔案歸檔件(頁)數與檔案項目，發揮檔案最大效能	總務處
12	C1-1	學生憂鬱與自我傷害	確保情緒不利學生對自我傷害風險的管控，避免傷害風險發生	輔導室
13	C1-2	高關懷學生他傷控制	確保情緒不利學生對其他人員傷害風險的管控，避免傷害風險發生	輔導室
14	C1-3	落實性平教育與性平事件風險之控管	推展性平教育、提升師生相關知識與概念，進一步達到性平事件風險控管之初級預防目標	輔導室
15	L1-1	採訪作業	依據本校館藏發展政策第捌條採訪計劃執行，以確保圖書採訪的品質與水準	圖書館
16	L1-2	館藏流通作業	1.提供讀者正確、有效率的取得所需資訊 2.利用公共圖書館資源，彌補本身館藏不足 3.加強圖書館電子平台功能有效連結利用校外免費資源	圖書館

17	E1	辦理課務分配與安排作業流程	依照學校特色制定校內排課作業流程，使每學期排課順利、流暢	國小部
18	E2	學生意外風險管理	檢視學生意外發生時，校內緊急求救系統是否完備	國小部
19	E5	校外教學辦理風險評估	完備各項學生校外教學風險評估	國小部
20	J1	十二年國教相關業務執行與各項升學進路作業	掌握各項進度，確保學生升學權益	國中部
21	J2	新生入學編班執行	依據教育部頒訂國中小常態編班及分組學習準則，落實常態編班	國中部
22	B3-1	成績管理流程	確認成績單正確無誤、備份學生紙本成績至少十年以上	雙語部
23	B3-2	雙語部開學前各組準備項目	確認部門每年運作開學運作順利	雙語部
24	B4	SAT 成績及升學輔導策略的控管	確認學生得到妥適的升學輔導	雙語部
25	B5	外籍教師無預警違約曠職	防範外籍教師無預警違約曠職，保障學生受教權	雙語部
26	Q2-1	財產增加作業	定期監督財產增加之作業	主計室
27	Q2-2	物品（消耗品及非消耗品）增減之審核作業	確保本校物品(消耗品及非消耗品)增減作業已依相關規定辦理，提升物品管理行政效能，健全管理制度	主計室
28	Q2-3	會計月報編製作業	確保本校會計月報編置作業已依相關規定辦理且如期報送，提升會計月報編製內容之正確性，健全管理制度	主計室
29	P1	教師甄選作業	確保教師甄選作業公正公平	人事室
30	P2-1	教師教學不力或不能勝任職務案件管控	為掌控個案，協助教學正常化，確保學生學習權益	人事室
31	P2-2	教師成績考核	教師成績考核為人事重要業務資料及程序務必正確無誤	人事室
32	I1	網際網路資訊安全	維護學校網際網路資訊安全	資訊室

雙語部「外籍教師無預警未到校上課」風險評估

1.風險辨識

為達成「協助本部學生轉銜國內或國外教育」之目標，雙語部以提供國內外教育之銜接為主要目標，然轉銜國內教育可由校內內轉機制達成，因此本部主要提供英語教育並協助學生轉銜至國外(由以北美洲為主)。

本部為提供英語教育，需遴聘能勝任等同於北美洲 1-12 年級各科之專業且具北美洲教師

證之教師，目前本部中外師共 27 人，其中外籍教師 12 人。外籍師資比例高，為本部帶來許多益處，除更貼近北美洲 1-12 年級教育外，優良的外籍師資更是本部教育品質的保障。然外籍教師的聘任與本籍教師之聘任不同，聘任外籍教師亦有相當風險存在，以下就本部聘任外籍教師所承擔之風險做分析。

(1) 主要風險項目：

外籍教師無預警未到校上課。

(2) 風險情境及影響：

接獲導師或學生通知，外籍教師未到校上課，學生面臨該節課無人上課，對該科進度略有影響且對整體部門形象略有受損，發生機率太高則對部門形象有負面影響。

(3) 現有措施：

辦公室任何行政人員立即電話聯絡該師，確認該師是否故意未到校或無心睡過頭。若外師為無心睡過頭，行政人員立即電話回覆導師，並立即指派無課之教師前往代課。接獲通知之雙語部各行政人員，皆應立即聯絡外籍教師，並通知教學組長及主任，課務由教學組長安排。

(4) 新增對策：

4.1 若外師無法聯絡上，則由外師事務組組長前往其宿舍或住宿地點確認該師是否仍在宿舍或住宿地址。

4.2 當外籍教師失去聯繫時，本部需於三日內書面通知善化警察局及內政部入出國及移民署（善化外事處），並副知勞委會。因外師可能選擇違約提前離開學校，至其他機構違法工作或提前返回其僑居國。

4.3 外籍教師若確定將違約不再回校任教，則本部面臨需臨時聘任一位能替補該職務之教師之困難。

4.4 學校其他處室需配合並協助本部提前解除該師契約之各項行政工作：如協助止付薪資、違約扣薪、退租宿舍等各項業務。

4.5 部門需對學生及家長說明，並立即尋覓合適之代課人選，令家長及學生安心，將外師違約對學校及部門之傷害及對學生的影響降至最低。

表3 雙語部風險項目自行評估表

評估重點	自行評估情形			評估情形說明	
	符 合	未符 合	不適 用		
一、作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。 二、是否辦理新進外師訓練。 三、是否為外師詳加解釋聘任相關法令(就業服務法)。 四、是否協助外籍教師各項生活適應及提供協助。 五、是否協助外師認識環境及建立社交圈，加強對本地文化的認識。 六、是否每位外籍教師接收到一本外師手冊，詳列外師所需知的各項訊息。					
結論/需採行之改善措施：					
填表人：	複核：				單位主管：

表 4 南科實中參加南科管理局登革熱防疫工作會報資料

日期	次數	工作重點
1040821	第 1 次	1. 防治病媒蚊蟲消毒工作已於開學前 8/22、23 完成。 2. 消毒範圍包含全校地下室、教室通道、廁所、排水溝、垃圾暫存區及綠籬。 3. 工作重點：每日巡視校園自主檢查積水現象。 4. 待辦事項：風災斷枝尚未完全清理完畢。
1040824	第 2 次	1. 每日由 3 位工友分別巡查三大校區積水現像，並由工友填寫自主檢查表，並由庶務組長及總務主任每週抽驗複查至少 2 次。 2. 已通知學務處、國小部及雙語部學務組，於 8/31 開學發放登革熱防治宣導通知給每位學生，轉告家人做好居家自主管理。
1040826	第 3 次	1. 每日由 3 位工友分別巡查三大校區積水現像，並由工友填寫自主檢查表，並由庶務組長及總務主任每週抽驗複查至少 2 次。 2. 已通知學務處、國小部及雙語部學務組，於 8/31 開學發放登革熱防治宣導通知給每位學生，轉告家人做好居家自主管理。
1040831	第 4 次	1. 開學日加強校園巡查。 2. 國小跳遠場覆蓋雨後積水已清理。 3. 國中 A 棟地下停車場 1 處積水，已清除。 4. 因假日校園有垃圾，已清除。 5. 開學始業式已完成登革熱防疫宣導。
1040902	第 5 次	1. 因應開學教師返校，擴大登革熱緊急應變小組，加入各處室主管及導師。 2. 發給全校各班級自主檢查表，由導師督導學生每日檢查班級及掃地區域。 3. 準備防蚊液，提供負責外掃區域學生使用。 4. 每日持續由總務處加強校園環境孳清。
1040904	第 6 次	1. 發給全校各班「班級自我檢查表」，由導師督導學生每日檢查班級及掃地區域。 2. 發給每位學生「居家自我檢查表」，請學生加強居家防護。 3. 宣導周六為全市清潔日，做好居家環境清潔。 4. 準備防蚊液，提供負責外掃區域學生選擇使用。 5. 每日持續由總務處加強校園環境孳清。 6. 國小部鼓勵學生繳回「居家自我檢查表」。
1040911	第 7 次	1. 國小部一位學生確診病例，在家自主隔離休養，已於 9/9 進行校安通報。 2. 國小部另一位學生快篩呈陽性反應，已進一步進行血清檢查等待報告。 3. 有關家中是否有確診病例之調查，經詢問發現有執行上之困難，先以掌握學生病例為加強重點。 4. 9/10(四)國小晨會加強宣導班級自我檢查，並做好防護工作。 5. 9/10(四)國小部第 2 次發放宣導單給學生帶回。 6. 全校每班已發放 2 瓶防蚊液，加強鼓勵學生穿著長褲及長袖衣服

		<p>上學。</p> <p>7. 每日加強環境孳清，9/10下午新市區公所清潔隊到校清運大型垃圾。</p> <p>8. 9/4 發現一處陽性容器，為一室外水管積水(如下圖示)，已先清除並覆蓋。</p> <p>9. 9/9(三)中午國教署到校稽查，無發現陽性容器。</p>
1040918	第 8 次	<p>1. 感謝局長 9/17 上午到校關心給予指導，實中每日再加強巡查孳清。</p> <p>2. 衛生局 9/14 上午蒞校稽查，無發現陽性容器。</p> <p>3. 國小部 9/9 第 1 位學生確診病例已於 9/14 康復返校。</p> <p>4. 高中部 9/12 病例及國小部 9/14 病例，經衛生所確認均為陰性。</p> <p>5. 學生居家病媒蚊孳生源自我檢查表及班級自我檢查表回收抽查，參閱<u>附件</u>。</p> <p>6. 本週全校升旗、擴大行政會議及教師晨會再次宣導登革熱防疫及環境孳清工作重點。</p> <p>7. 9/13 全校陰井及部分水溝投藥，局部重點噴藥，加強綠籬內孳清、校區及生態池周圍灌木及草本植物之整理。</p>
1040925	第 9 次	<p>1. 本週持續每日巡查校園，雨天後加強積水掃除，修剪造成陰暗之植栽(竹林)，無發現陽性容器。</p> <p>2. 加強學生宿舍區環境孳清工作，並紀錄於自我檢查表。</p> <p>3. 9/23 學務處黃詞鳳主任參加國教署召開之登革熱防疫會議。</p>
1041002	第 10 次	<p>1. 本週持續每日巡查校園，雨天後加強積水掃除，無發現陽性容器。</p> <p>2. 上週日(9/27)加強國小校區及車道水溝清理。</p> <p>3. 杜鵑颱風本校無災損，傾斜樹木已扶正，校內落葉斷枝已清理，易積水處陸續清理中。</p> <p>4. 本週持續於教師晨會、學務會議中宣導各班做好環境孳清，並回收自我檢查表備查。</p> <p>5. 預訂下週(10/5)進行全校區水溝及陰井投藥(亞培松)。</p>
1041008	第 11 次	<p>1. 本週持續每日巡查校園，無發現陽性容器。</p> <p>2. 本週持續於教師晨會、升旗典禮及學務會議中宣導各班做好環境孳清，並於 10/7 家長代表大會中報告孳清狀況。</p> <p>3. 已於本週(10/7)完成全校區水溝及陰井投藥。</p>
1041016	第 12 次	<p>1. 本週持續每日巡查校園，無發現陽性容器。</p> <p>2. 本週持續於教師晨會、升旗典禮及學務會議中宣導。</p> <p>3. 已於本週(10/7)完成全校區水溝及陰井投藥。</p>

(二) 有效處理校園風險案例分析

行政學者 Yukl 與 Lepsinger(2004)認為，學校領導者必須善用情緒智慧，瞭解人們的需求與感受、並從中獲取同仁的支持與合作，同時掌握即將發生的風險特點，才能轉危為安，並化危機為轉機。依據學者研究(余美瑩，200；5 陳啟榮，2005)，一般學校風險特色，大約可歸納為下列數點：

- (一) 校園風險具有不確定性；
- (二) 校園風險具有緊迫性；
- (三) 校園風險具有威脅性；
- (四) 校園風險具有新聞性；
- (五) 校園風險是危機也是轉機。

當校園風險即將發生時，應將危機轉化為轉機，視為增強應變能力的一種機會，審慎處理校園危機事件，如此一來，才能將危機的傷害降至最低。茲將風險處理案例提供參考如下：

案例(一) 明快果決處理學生性騷擾事件

案情摘要：

某高中學生甲生於 11 月 4 日第一節數學課時利用上廁所機會於廁所內自慰，同班之乙生尾隨進入廁所，並自隔壁間廁所由其後方以手機拍下其自慰影像。乙生返回教室後將手機影像交由同班之丙生製作旁白畫面，丙生製作完成後遂將影片以手機傳送給同班同學傳閱。事發後，造成甲生個人情緒極不穩定，心靈嚴重受創，整日以戴口罩遮蔽，擔心被人認出。甲生家長得知原因後，極為氣憤，擬對乙生、丙生提出告訴。

處理經過：

初步調查與處理階段：

- 1.主任教官於案發後數日(11 月 17 日)由同學言談間得知此事，研判該不雅影片應該在學生間流傳已久。由於此事茲事體大立即指示教官儘速進行調查，同時約談甲生確認此事件發生經過。約談當時甲生情緒極不穩定，對此一事件感到非常無奈與無助。經過開導後甲生情緒暫時較為穩定。
- 2.教官約談乙、丙兩生了解事情經過，確認拍攝人為乙生，編輯影片與傳送為丙生。先將影片備份(存證)及瞭解影片傳給哪些同學、有無在網路散佈。同時當場要求學生須立刻刪除影像檔案並禁止再傳送他人，同時告知本案所涉及之法律責任。(11 月 17 日)
- 3.為求慎重及徹底避免此一事件上網流傳，造成甲生二次傷害。教官立即由乙、丙二生所提供之傳閱名單依其傳閱樹狀結構逐一約談學生並要求刪除不得散佈。(11 月 17 日)

通報與啟動危機處理小組：

1. 主任教官向校長報告本案初步處理經過，校長指示啟動校園危機處理小組立即處理，並責成主任教官盡速知劉陳二生學生家長應審慎處理，同時與三方家長約定於 11 月 19 日 18:00 於學務處會談本案。(11 月 17 日)
2. 危機處理小組告知甲生相關權益，交付本校性騷擾案件申訴書，由其帶回給家長簽署後可提出。(11 月 17 日)
3. 教官室完成校安中心通報。(11 月 17 日)
4. 甲生向本校(教官室)提出性騷擾事件申訴書，全案移送本校性別平等委員會審議。(11 月 18 日)。
5. 輔導室通報社會局。(11 月 18 日)
6. 教官室完成校安中心通報續報。(11 月 18 日)
7. 輔導室召開本案性評會，完成乙、丙生處份及三位學生持續輔導決議，依法通報(11 月 19 日)。
8. 立即依照校安中心「學生霸凌、性侵害、性猥褻、性騷擾事件及上傳影音至網路散布行為觸犯之法律」案例資料製作法治教育宣導單發送各班學生閱讀並簽名。(11 月 20 日)

事件分析：

本案發生於高中三年級學生正處於青春期與聯考雙重壓力下，因好奇心與惡作劇之心態驅使下所衍生之校園性騷擾與涉及法律責任案件。若本案散佈至網路或經媒體報導，將對受害學生及學校產生不可估計之傷害。全案在危機處理小組及性別平等委員會妥適處理下得以平安落幕，將危害減至最低實為幸運。

由於本案發生至校方得知進行處理時已經過一段時間，學生間對此影片已經流傳一段時間，觀看過影片及聽聞的學生人數不在少數。為顧及受害學生感受，因此在處理上需特別小心。全案處理時以不傷害學生及教育學生為最高指導原則。其中，教官室能在最快時間內完成全案初步調查並追查曾傳閱學生名單。逐一約談學生確認有無再傳送或於網路散佈並教育其相關法律責任為最重要之關鍵，幸運的是本案影片並無在網路上散佈流傳。因為，家長所在乎的正是網路科技發達下此影片未來無限的影響與傷害。再者，學校危機處理小組與性別平等委員會能在最快速的時間內完成任務遂行也是重要關鍵因素之一。

全案依循學校災害及緊急事件應變計畫 PDCA 邏輯流程。在擬定計畫(Plan)部分：學校定有完整的應變計畫及職責，對全案進行先進行「減災」處理，由校長下達決策，指示危機處理小組擬訂本案處理原則(以減少學生傷害為要)。儘速與家長溝通，同時對已傳閱同學進行約談並確實刪除影片並禁止再傳送或上網散佈。執行溝通階段(Do)：由危機處理小組成員對全案進行初步調查與家長溝通。稽核與執行結果階段(Check)：由性別平等委員會對全案做細

部調查確認，並完成處份決議。最後矯正、改善階段(Act)：由輔導室對本案相關學生作輔導教育，學務處引用教育部校安中心「學生霸凌、性侵害、性猥亵、性騷擾事件及上傳影音至網路散布行為觸犯之法律」案例資料對全校學生作案例法治教育。

案例(二)溫情理性步步為營，化解學生轉組編班危機

案情摘要：

「選組」是高中求學階段重要的生涯發展規劃。不同的類組，除了有不同的課程安排外，也大致決定未來就讀的大學科系。目前分為「社會組」、「自然組 2 類」以及「自然組 3 類」等 3 個類組。各類組除共同必修國文、英文與數學外，社會組課程著重在「歷史」、「地理」以及「公民與社會」的加深加廣，主要針對文、法、商科系作準備，自然組則著重在「物理」、「化學」與「生物」課程的加深加廣，直到高三時，自然組將再分化為兩個類組：2 類組與 3 類組，其中 2 類組不再選修生物，主要針對大學理工科系作準備；3 類組則繼續選修生物，針對大學生物醫藥科系作準備。為了讓學生能夠找到適合自己能力與興趣的大學科系，學校提供有轉組的機制，讓學生得以轉換到不同的類組就讀，時間點分別在高二上學期、下學期及高三上學期開學前。依過去的經驗，大部分學生性向不合轉組都為自然組轉社會組。

某高中學校所面對的兩難問題是，學校辦理高二第一次轉組後，社會組共 4 個班，每班約在 44-45 人，自然組 2 類共 2 個 1 班，每班 49 人，自然組 3 類則有 6 個班，每班約 41-43 人，另有 2 個數理實驗班每班 40 人。在此情況下，於高二上學期期末轉組調查後，共有 20 名同學選擇由自然組轉到社會組，在不增減班的情況下，社會組班級人數每班約在 49-50 人，以目前上課的教室已顯得相當擁擠。在核定之總班級數不變的情況下，且還有高二升高三時一次轉組機會，學校將面臨下列兩難議題：

- (A) 各類組班級數均不變動：最後一次轉組，若由自然組轉社會組的人數若過多，則社會組班級將無法容納。
- (B) 社會組增加一班，自然組 3 類減少一班：可以解決社會組的班級人數過多的現象，且可以容納最後一次轉組，但面臨自然組 3 類組各班級均不願被拆班，學生及家長反彈的壓力強大。

處理經過：

學校曾於前學年度進行類似拆班的處理，當時雖引起風波，但在家長會和各老師的支持下，尚能順利拆班解決問題。然而本次雖經過兩次編班會議，但在會議中各老師對於採取(A)或(B)案均相持不下，最後一次初步決議採取(B)方案，並擇定教務主任由自然組 3 類組 6 班中，抽出 1 班進行拆班。為求慎重，執行之前先由教務處主任、組長向自然組 3 類組各班說明狀況，此時學生均表示理解與尊重。最後抽出○○班為拆班班級，此時，○○學生情緒由理解，開始轉變為沮喪，並由沮喪到懷疑，約經 2 日後，轉變為反彈，開始進行全校網路串聯，並

透過家長向學校施壓。期間該班導師雖積極輔導學生瞭解學校作法的適切性，並協助處理學生的不安的情緒，但事情演變到最後，變成導師及學校均面臨極大壓力，最後，由校長親自與○○班學生座談，決定暫時不拆班，暫時平息此次風波，但社會組班級人數過多的問題仍然無法解決，且未來高二升高三最後一次選組的可能演變仍未可知。

事件分析：

雖然每次轉組前，學校均提醒學生轉組人數過多，若超過社會組的班級可容納人數，將進行拆班程序，但學生質疑學校事先並未訂有拆班程序，因此無法認同抽籤結果。大多數學生在經過一個學期之相處後，都不願意再被拆班，造成學校作業困難。每位導師都希望不要拆到自己班級，亦不希望自己班級學生數超過教育部所規定之 42 人。

學校教務主任在會議決定要拆班及抽籤拆班，面對家長、學生的強烈情緒反彈後，寫了一封公開信給全體教師，讓贊成拆班老師同仁瞭解拆班的後遺症嚴重性，學生的失落感及後續的情緒傷痛，恐比追求表面班級學生數均等的訴求，更值得重視與關注。

被拆班級導師雖贊成拆班，理性看待問題，協助說服同學不要有過度情緒反彈；學生家長因老師的態度，不再對學校無禮施壓；但○○班學生間因感情融洽，無法接受抽籤拆班結果，仍繼續進行校內外網路串聯，言論愈來愈激烈。

○○班導師同意拆班意念軟化，最後陪伴該班同學到校與校長面對面進行溝通。校長理性主持會議，表達自己不拆班的立場，並對沒有親自主持轉組編班會議，所造成的結果及各方情緒反彈，表達誠摯歉意。

一位原本主張拆班的老師到會議現場，感性表達可以接受不拆班的最後決定，但同時亦對參加開會的同學進行機會教育，學校最後決定不拆班，不是學生抗議的結果，而是該班同學平時的表現優異。

一場轉組風波雖暫時告一段落，但學校未來更應注意高一學生性向輔導，避免產生過多高二同學期中轉組情形；同時，學校亦應訂定更明確之轉組轉班規定，讓全體師生都能更加謹慎看待學生性向輔導及轉組問題。

(三) 避開風險，化險為夷之關鍵因素分析

教育學者 Dreal(2011)指出，學校風險大小，視其風險評估而定，風險小者由學校層級處理，大者，則須藉由社區人力資源介入，將威脅降到最低。其評估風險大小及處理步驟大致如下：

- 1.辨識評估潛在有害的行為，並決定其所需關注層級；
- 2.組織人力及應用策略，處置威脅情境；
- 3.確保學校安全氛圍，讓學生、教師可以安心進行教學。

據學者林明地等研究顯示，高領導動能的學校透過社群合作、自我管理與開放民主運作的結合，學校即能逐步提升其表現績效，在面對突如其來不可預測的風險威脅，機率自然可降至最低。可見，學校風險發生機率與預防，與學校人員整體凝聚力、合作無間、主動積極負責等面向之文化形成，有著密切不可分的關係。謹將營造安全、溫馨、祥和之校園環境所必須具備的關鍵重要因素，敘述說明如下：

- 1.學校主管具備廉潔正直操守、開明民主處事風格；
- 2.建立高倡導、高關懷之友善校園；
- 3.營造信賴、溫馨的學校文化；
- 4.家長與老師建立良好夥伴關係，對子女管教態度一致；
- 5.社區志工人力、物力支援學校；
- 6.學區會員學校分享權利與義務，資源人力共享，並共同負起風險責任；
- 7.社區參予校務運作，有效降低家長與學校間之潛在衝突；
- 8.有效的領導、學習是重點、營造積極的學校文化、對成就和行為有高的期許、強調學生的權利和責任、監控所有的進度、教職員工的成長、家長的參與等；
- 9.有效能的學校行政，應提供青少年在智慧、情緒、社交、身體等面向相關的知識與技能課程。甚至學生家長、社區，都應該在學生學習成長的過程中，扮演積極且重要的角色地位；
- 10.學校能讓同仁平均分擔工作，提供老師課程及資源，同仁能慷慨分享心得及互相打氣；能讓學生專心學習的全校性措施，公正無私投入校務的校長；
- 11.學生都在規定的教室或空間裡上課，無四處遊蕩的學生；
- 12.生活紀律良好，學生上課中很少受到干擾；
- 13.校園整潔，牆壁看不見任何塗鴉；
- 14.學校訪客受到管制，須配戴識別證；
- 15.校內人員溝通管道清楚明白；
- 16.學生、教師、行政人員關係互動良好；

當前學校行政人員、老師或家長，平時若能重視上述這些重要的價值與信念，校園安全就可獲得保障。

四、結語

為維持一個溫馨安全進步的校園，學校必須發展多元、民主、開放的校園文化，讓學校的每個成員，都願意為學校的聲望、學生的學習，做好個人應盡的職責，使學校每位成員，包含行政人員、教師、學生、家長、社區成員，都願意成為學校的守護神，共同維護學校的安全、安定與成長。如何針對學校內外部無所不在的「風險」加以辨識、分析與掌握，讓這

些潛在危險因子無法醞釀發生；此時，學校領導者必須用心謙卑地學會傾聽，才能贏得全體師生、家長的認同。此外，學校必須發展良好的學習型組織文化，營造師生對學校強向心力與責任感，使學校成為生命共同體的社區，讓那些威脅校園安全、安定的變異危險因子醞釀成災之前，學校相關人員均能適時採取妥適策略，化此有形危機於無形，實為當前學校領導者最應重視的課題。

參考書目

- 王麗雲、潘慧玲 (2002)。種子與土壤：校長與教師在學校革新中的角色與作法。學校革新：理念與實踐。台北市：學富文化。
- 吳清山 (2014)，學校行政，台北市：心理。
- 余美瑩(2005)。屏東縣國民小學校園危機管理之研究。國立屏東師範學院教育行政研究所碩士論文，未出版。
- 林明地、連俊智 (2013)。國小學校領導動力及其學校效能的差異分析。教育研究集刊，59(4)，1-45。
- 林明地 (譯)(1998)。學校領導：平衡邏輯與藝術。台北：五南。
- 林怡禮、林明地與魏惠娟 (2005)。學校問題與衝突解決：多元取向的觀點。台北：五南。
- 林承諭 (2014)。中學生人格特質、網路使用行為及人際關係之研究—以南科國際實驗中學為例。長榮大學：未出版碩士論文。
- 段譽、毛雲 (2013)。北大清華領導課。北京市：人民郵電。
- 麥麗蓉、蔡秀玲 (2004)。諮商員在大學校園中危機處理經驗之初探研究。中華輔導學報，15，97-122。
- 陳啟榮(2005)。校園危機管理機制之建構。教育研究與發展期刊，1(2)，117-134。
- 楊一德 (2010)。學校體育活動風險管理與意外發生處理之探討。載於 2010 年第三屆運動科學暨休閒遊憩管理學術研討會論文集 (頁 455-466)。屏東：國立屏東教育大學。
- 鄭燕祥 (2006)。教育範式轉變：效能保證。臺北市：高等教育。
- 蔣偉寧 (2011)。巨災風險評估與管理。2015 年 10 月 8 日，取自
<http://app.sinica.edu.tw/videosrv/?cat=6>
- Ark, T. V. (2013). Integration. In M. Grogan (Ed.), *The Jossey-Bass reader on educational leadership* (3rd ed., pp. 475-491). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Crisis Champion. In J. A. Conger & R. E. Riggio(Eds.), *The practice of leadership* (pp.263-277). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Dreal, J. V. (2011). Assessing student threats : A handbook for implementing the Salem-Keizer system. UK, Salem-Keize public schools.
- Fullan, M. (2013). Introduction. In M. Grogan (Ed.), The Jossey-Bass reader on educational leadership (3rd ed., pp. xxiii-xxiv). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mitroff I. I. (2007). Best Practices in Leading under Crisis: Bottom-up Leadership, or How to Be a Leader.
- Moore Johnson, S., & Birkeland, S. E. (2003). The schools that teachers choose. *Educational Leadership*, 60(8).
- Purvis, J. S. (2008). Safe and successful schools : A compendium for the new millennium. IN : Author House.
- Shields, C. M., & Sayani, A. (2005). Leading in the midst of diversity: The challenge of our times. CA: Sage Publications.
- Stormont, M., & Thomas, C. N.(2014).Simple strategies for teaching children at risk. CA : Corwin Press.
- Tate, J. S. & Dunklee, D. R.(2005). Strategic listening for school leaders. CA : Corwin Press.
- Tough, Paul(2012); How Children Succeed, New York: Hough Mifflin Harcourt.
- Weller, L. D. (2002). Quality middle school leadership : Eleven central skill areas. Maryland : Scarecrow Press.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). Flexible leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.