

國家教育研究院

NATIONAL ACADEMY *for* EDUCATIONAL RESEARCH

# 幼兒園 校園危機管理實務

國家教育研究院

教育人力發展中心主任

洪啟昌



# 個人簡介

## 洪啟昌



[cchung419@gmail.com](mailto:cchung419@gmail.com)



●  
國立台灣大學  
動物系學士  
生物化學碩士

●  
國立台北教育學院  
教育學碩士

●  
國立政治大學  
教育學博士



●  
新北市教育局  
議會聯絡人

●  
新北市教育局  
新聞發言人

●  
新北市政府  
教育局、文化局  
副局長、代理局長

●  
國家教育研究院  
教育人力發展中心  
中心主任



●  
親職教育 領導溝通 策略思考 危機管理 創新變革  
政策行銷 感動服務 核心價值..等專題演講 1400餘場

國家教育研究院

NATIONAL ACADEMY for EDUCATIONAL RESEARCH

# 危機管理實務課程大綱

- 前言
- 教育孩子之前須先教育自己
- 校園危機的類型與影響
- 校園危機事件的特性
- 幼兒園偶發事件常見原因
- 校園危機管理理論與意涵
- 危機管理的意涵與藝術
- 鐵達尼事件對危機的啟示
- 校園危機分析與風險預警
- 結語

**1665年英國大瘟疫，劍橋大學停課，牛頓回到家中，天賦在孤寂與平靜中萌發，各種新想法以驚人速度湧現，後人稱，這一年為『奇蹟的一年』**

**讓我們打造自己奇蹟的一年吧！**

# 前言

- **反脆弱，混亂中不生負面思維，還因此而茁壯**
- **評估風險是為了繼續冒險，話不說死，事不做絕**
- **溝通中最困難的是，讓對方接受新的想法與主張**
- **你沒有力量移動大河，但要學會能順流而下**
- **「好」是「更好」的敵人，不是一步到位，而是步步為營**
- **沒看見，不代表不存在**

# 我們園所裡的風險在哪？

- 情緒失控的老師？
- 具危險性的設備設施？
- 外包餐點的管理失當？
- 不具教育專業的教師？
- 接送區配置不當？
- 門禁安全管理？
- 不符幼兒成長的管教方式？

**教育孩子之前  
須先教育自己**

**孩子不是比我們晚出生的人，  
而是我們百年走後，  
他還要自己獨立活很久的人  
留給他真正的財富  
是對待人生正確的習慣與態度**

**順著天分做事**

**逆著個性做人**

# 校園危機的類型與影響

# 危機不用學習預防的迷思

- 領導管理完善
- 沒有那麼倒楣
- 認真工作就不會出問題
- 學校沒錢，又花錢的工作
- 當烏鴉唱衰會倒楣
- 生死有命，富貴在天
- 時間是解藥
- 懲處人就好了
- 每案皆不同，預防也沒用
- 媒體關係很好，不怕
- 沒空，要佔據太多的時間
- 自己嚇自己，太多安全阻礙進步
- 意外也是成本之一
- 校長和發言人，都很棒棒
- 萬能教育局(處)，會保護我們的

# 危機開始階段的想像

- 忽視危機的徵兆
- 知道危機，懷疑不會發生
- 懷疑會發生，但未採取行動
- 採取行動，阻止發生，
- 事後懷疑對危機的徵兆敏感
- 阻止後慶幸，以後再也不會發生

**騎腳踏車的啟示**

**清楚真正跌倒的原因**

**最好的答案**

**往往在不熟悉的世界裡**

**知道為什麼  
才能解決為什麼？**

**要懂得為發生錯誤而慶祝**

# 校園危機事件的特性

# 校園危機事件的特性

- 1.突發性：**從量變到質變的突發狀況，內在矛盾不顯著的變化，累積後爆發。
- 2.隱蔽性：**不易見，看不準，說不清楚，潛伏於日常常規管理與習慣當中，不易讓人的感官敏覺。
- 3.複雜性：**因素複雜，可能涉及政治、經濟、社會、管理等，形成後快速蔓延，如同骨牌與裂變效應。
- 4.危害性：**造成生命財產的重大損失，正常秩序核心價值體系的危害與威脅。

# 校園危機事件的特性

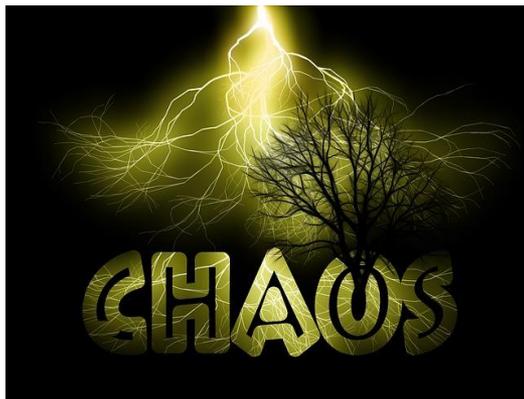
- 5.緊急性：破壞性強，必須迅速控制事態發展，防止損失擴大。
- 6.連鎖性：不是孤立與單獨事件，有著深層次與脈絡直接與間接的連結關係。
- 7.群體性：經常涉及多人與大規模人群，對於公共秩序產生巨大的影響。
- 8.不確定性：發生的地點、時間、規模及發展方向、速度、範圍、影響層面、處理結果..等很難預測。

# 幼兒園偶發事件常見原因

# 幼兒園偶發事件常見原因

- 家長過度保護溺愛
- 老師情緒管理失控
- 設備設施管理不當
- 孩童危險意識不足
- 程序執行力度爭議
- 班級經營管理忽視
- 餐飲安全管理不足
- 傳染疫情擴大失控
- 校外教學造成意外
- 違反性平社會規範

# 校園危機管理理論與意涵



# 校園危機管理 相關理論

1 黑天鵝與灰犀牛理論

2 莫非定律

3 骨牌效應與裂變效應

4 海恩法則與蝴蝶效應

5 乳酪理論

# 秘魯航空 603 事件

# 校園危機管理 相關理論

6 煮蛙效應

7 破窗理論

8 路西法效應

9 手錶原則

10 企鵝效應

# 乳酪理論

- **瑞士乳酪理論(Swiss Cheese Model),在製造與發酵過程當中，很自然的會產生小孔洞。如果把許多片起司重疊在一起，正常情況下，每片起司的空洞位置不同，光線透不過。只有在很極端的情況下，空洞剛好連成一直線，才會讓光線透過去，尤其能看到這種"步步錯，只要當時任何一個環節做對，事件就不會發生。**
- **穿越層層防線未即時把關，才是危機的根本原因**

# 路西法效應

- 好人是如何變成惡魔的
- 有意或不經意之情形下跨越自己的道德底線
- 分散與推諉個人之責任
- 盲目服從權威與團體規範
- 消極不作為與冷漠，被動地容忍惡的存在
- 氛圍牽引，最後造成劣幣逐了良幣

# 中華航空611事件



# 1.黑天鵝/灰犀牛理論 危機管理理論

突發不確定  
在平時中忽視寧靜革命

2. 莫非定律

If anything can go wrong, it will.

5. 乳酪理論

穿越層層防線未即時把關

7. 破窗理論

一個邪惡，  
引發另一個邪惡

統一發言，一套標準

3. 骨牌裂解效應

連串程序，錯誤擴大 關鍵的時機要出手

8. 手錶原則

4. 蝴蝶效應/海恩法則

1: 29: 300: 1000

小處著手，防微杜漸

6. 煮蛙效應

提升對環境敏覺度

9. 企鵝效應

10. 路西法效應

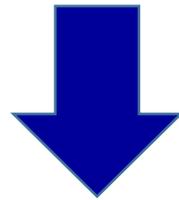
氛圍牽引，劣幣逐良幣

# 危機管理的意涵與藝術

# 展望理論

對損失的敏感性

遠大於獲益的敏感性



失去才能深刻的學習

# 反者，道之動也

- 用反的形式來呈現正的道理
- 發生過個案的徹底檢討與體會，就是反者之道
- 反之詭道，「直」以外的世界，彎曲和間接是世間的絕大的呈現，它是變的道理，以不同的角度來闡述
- 微明之道，將欲歛之，必固張之

將欲歎<sup>フセ</sup>之，必固張之；

將欲弱之，必固強之；

將欲廢之，必固興之；

將欲奪之，必固與之，

是謂微明。

柔弱勝剛強。

魚不可脫於淵，

國之利器不可以示人 《老子道德經·三十六章》。

陰在陽之內

不在陽之對

# 知勝有五

- 知可以戰與不可戰者，勝 **情勢分析**
- 識眾寡之用者，勝 **條件運用**
- 上下同欲者，勝 **信念一致**
- 以虞待不虞者，勝 **準備周全**
- 將能而君不御者，勝 **用人授權**

《孫子兵法 謀攻篇》

# 鐵達尼事件對危機的啟示

# 鐵達尼沈船事件的可能原因

- 1912年4月14日晚上11:40，船以**21.5節**的速度行駛，而當晚因天氣寒冷，**瞭望員**的臉暴露在**寒風**中，影響了他們的視力，且未使用**望遠鏡**，導致**過晚**報知前方有**冰山**，鐵達尼號因而撞上了**冰山**(拉不拉多洋流與墨西哥洋流交界，造成大氣密度折射的**海市蜃樓**，海平面上揚看不見**冰山**)。
- **電報員**忽視**冰山**警訊，接獲**冰山**警訊白星公司企業競爭下，**史密斯船長**仍堅持**高速**航行。
- 在與**冰山**碰撞的過程中，由於**大副**判斷失誤在**高速**航行下進行**緊急轉彎**，結果變成**轉彎**前進的同時，船體側身撞擊**冰山**。

# 鐵達尼沈船事件的可能原因

- 救生艇數量由**48艘減至20艘**，導致1316位乘客與891位船員作業員，1517人罹難，無法全數獲救
- 當初製造時也有考慮鉚釘的材質強度偏低，而在2.5cm鉚釘製造過程中加入了礦渣，但礦渣分佈過密，因而使鉚釘變得脆弱無法承受撞擊導致船底的**鉚釘**承受不了撞擊因而毀壞，鉚釘斷裂後，海水湧進5個分隔艙。

# 鐵達尼事件對危機的啟示

- 欲速則不達(船長)
- 陰在陽之內 不在陽之對(電報員 觀察員)
- 工欲盡其事 必先利其器(望遠鏡)
- 事事需未雨綢繆(救生艇)
- 魔鬼藏在細節裡(鉚釘 電報)
- 得其尺 失其寸(鉚釘)
- 需防微杜漸 非視而不見(電報員)
- 掌握機會非只看到危險(保誠人壽)
- 冷靜智慧生 沒有絕對(逃生方法)
- 天時 地利 人和(洋流交會)
- 尺有所長 寸有所短(側身的危險)
- 冷靜的決策與判斷(大副)

# 校園危機分析與風險預警

# 危機預防-進行脆弱性分析

## • 過往歷史(Historical)

- 發生過那些事件?關鍵的6W3H?

## • 地理狀況(Geographic)

- 土石流潛勢 低窪、地震帶、核電廠?

## • 設備設施(Facility)

- 遊戲器材、飲水、實驗室、消防設備維護?

## • 環境觀察(surroundings)

- 高低落差、禁制標示、整潔秩序異常、?

## • 人員態度(Staff)

- 消極保守、經常請假、專業不夠、情緒不佳?

## • 系統流程(Technological)

- 網頁資訊、安全系統、社區開放、活動流程?

## • 制度程序(Regulatory)

- 校班規合宜、師生獎懲寬嚴、廠商捐贈?

## • 數字分析(thick data)

- 受傷分析、學生請假、中輟個案、學習表現、教學表現?

# 危機準備-建立預警機制

- **盲點:**過去的盲點有哪些?在這些盲點上正發生什麼事?
- **信號:**哪些信號被合理化而忽略了?
- **數據:**有哪些關鍵的數據未能掌握?
- **敏覺:**自己或團隊同仁有善於接收微弱訊號而能快速敏覺反應嗎?
- **異議:**意見不同的人想告訴什麼?
- **啟示:**可以從其他學校的事件中找到類比性的啟發嗎?
- **改變:**正進行什麼新發展(計畫、程序、活動..等)企圖改變什麼?轉彎大嗎?
- **預測:**未來有可能的事件會傷害我們?
- **不確定因素:**有什麼無法預料的內外控因素嗎?科技趨勢?疾病防治?人員配合?

# 理情行為治療(REBT)

- 人有奇特的思想傾向，或扭曲或合理，十分固執固定。人的行為及情緒受認知習慣的影響。持續固定保持不利的想法或無效的方法。若要改變要先認識自己，對事實解釋的傾向，去除自我設限的認知習慣。
- 影響我們情緒的，不是事件本身，而是我們對事件的看法
- 沒有人可以在你身上製造任何情緒，除非你那麼想
- 我被「你」氣死的謬論，麻煩總是自找的
- 由多個角度來看待事物
- 不是不要有負向情緒，而是要用適當的方式表達負向情緒

# 具體化的因應與防治

- 知覺的描述總是打過折扣的事實，減少批判，不要過度推論，才能看到自己的偏執
- 就事論事，不以偏概全，不踐踏尊嚴，行為不等於人格
- 不用絕對性陳述，而用條件與描述性陳述
- 置換情境與互動方式，改變角色視角與環境脈絡
- 轉換時間
- 改變空間

# 學會控制情緒--認識杏仁核

- 發動快
- 持續短
- 幫手多
- 特別低能
- 無法應對複雜

# 綁架杏仁核的方法

- 設定邊界
- 延長拖時間:語言改文字/不用感嘆號/攻擊別人前先描述自己的情緒/我很生氣學生作業沒寫完，為何沒寫完?挑戰我嗎是不會寫?還是懶惰?生病了嗎?家裡出事了?
- 增加認知負擔:請回大腦皮層，轉成邏輯思考，提供孩子和自己選擇的機會
- 客體化自己，把自己當客人，跳出畫框來看畫，找到理性的視角，想像一個你未來很重要的人正在觀察你
- 時空轉換，漫漫空間與時間的一粒塵埃，看到渺小的自己

# 如何預防情緒失控？

想像最重視的他人  
正在旁邊看著自己

# 利者，義之和也

《易經》 第一卦乾卦之《文言傳》

# 結語

- **改變框架大小，景色將為之改變。**
- **以迂為直，以患為利 《孫子兵法 軍爭篇》**
- **換個方法描述，就會有不同的全新感受**
- **想告訴對方的，不等於訊息；對方願接收到的，才是訊息**
- **讓我們把焦點移到，孩子更重要的關鍵上**



愛



責任

人生最重要的算式

The end