

第五章 結論與建議

921 大地震的劇烈撼動是台灣近百年所罕見，它所造成的傷亡也是近百年來最慘重的。學校在遭遇到如此重大的災害時，第一個想到的是「幸好發生在晚上」，如果發生在白天，以南投縣國中小學所遭受震傷的程度來看，其後果真是令人難以想像。地震之後，學校校舍傾頹，教職員工生或多或少都有災損，學校立即面臨救災、安置與重建等工作，對學校的行政工作來說是不折不扣的沉重負擔，對學校成員來說在精神上或體能上都要付出相當的心力，對學校氣氛與組織文化會有一定的衝擊，或者對一個正在進行新陳代謝，老幹換新枝的學校來說，或許也可以是學校文化重整的契機。

本研究主要的目的，在探討（1）震災後學校危機管理的因應與態度；（2）瞭解成員參與學校事務及互動的情形；（3）在校園重建的過程中，學校成員或社區所扮演的角色；（4）重建的過程中，學校成員的各項經驗與感受及其對個人的影響，以做為學校未來災害事件危機管理、應變與復原的參考。

本研究方法主要以訪談學校校長與四位老師，繕寫成訪談逐字稿，並從其訪談內容做資料的分析與討論。本章根據第四章的研究結果做成結論，並提供若干建議，做為學校危機管理、校園重建與文化重整，以及未來研究者的參考。

第一節 結 論

本節綜合研究問題、研究結果與討論，將研究結論臚列於下：

壹、震災後危機管理的因應與態度

本研究以發生 921 震災後，學校危機管理的因應與態度為研究對象，分析領導者第一時間的應變措施、學校的安置過程、領導者及學校成員危機處理的能力與態度，以及學校與社區之間的互動與互助的情形，有以下幾個現象：

一、領導者從艱困中迅速著手規劃救災、安置和重建等工作

921 震災發生後，校長的因應措施是（1）巡視校區；（2）通報災情；（3）思考及規劃可用物資的搶救和學生復課措施；（4）調查學校教職員工生災損情形。

校長及總務主任每天都去學校，當時餘震不斷，交通不便，通訊全無，在第一時間學校所能做的事情有限，包括要聯絡教師及清查學生狀況都要靠「口耳相傳」的方式來打探。校長能夠在最短的時間內掌握情勢，降低危機對組織所造成的傷害，並且在艱困的環境中表現得臨危不亂、指揮若定，依序規劃災後的一切救災、安置和重建等工作。

二、學校災後安置過程，積極、人性，思慮周詳

災後學校的安置包括搶救物資與安置學生。在搶救物資行動之前，領導者（校長）先說明搶救原則（1）由學校成員判斷危險與否，可救不可救；（2）不勉強學校成員一定參與；（3）不要讓國軍直接進入危樓（他們也只是別人的小孩）。搶救物資的過程中，大家同心協力，發揮創意。安置學生方面以學生復課為第一優先，其次是在校的生活安置，包括食（營養午餐）、衣（學生制

服)、住(簡易教室防熱)及育(教學及學生活動),第三是學生心理輔導。

學校在安排成員搶救物資時,首先考慮其安全性,並且很理智且人性化的顧慮到國軍的安全,有別於研究者所見,在災後搶救現場大小事都一定要由軍隊中年輕的士兵來處理。這所學校積極、人性、體貼與關照的心,可見一斑。

災難發生之後,通常學校行政人員第一個想到的就是學生就學的問題,除了少數學生會到外縣市寄讀或轉學之外,大部分的學生還是在家等著學校通知復課。學校的所有行政措施也都以配合學生復課做準備。學校對於學生的安置更是思慮周詳,從食(營養午餐)、衣(學生制服)、住(簡易教室防熱)及育(教學及學生活動),到學生教學參觀與心理輔導,樣樣周全。不僅減輕了家長的負擔,更有助於受災嚴重的家庭安心進行家庭重建的工作。除了學校儘速安定下來之外,或者也間接協助社區損失控制與處理,迅速從事復原工作。

三、領導者有充分危機處理的能力,學校成員多循指示行事

本研究結果校長的行政歷練非常豐富,即使遭此巨變,校長依然能夠按部就班進行各項復原及重建工作,首先校長能先掌握全局,其次是人性關懷、能體諒教師的需求,第三是以身作則奮力搶救物資,第四是要求老師瞭解學生狀況。

行政人員大致上都是依照校長的指示,先成立行政運作中心(辦公室),各處室建置各項需求設備,提供行政與教學使用。其次為搶救物資,同時進行學生災損清查及教職員工聯絡與關懷。第三為學生復課的各項準備,以及同時進行重建規劃工作。一般行政人員的自我調適都非常好,雖然有短暫的恐懼,但是在投入工作之後,也就慢慢淡忘或者苦中作樂。倒是工作量不斷的增加,

反而忽略了對重建部分的關心與主動參與。

其他成員彼此之間都能互相關懷和協助，有少部分老師在學校尚未要求老師清查學生狀況的時候，就已經掌握了全班的情形。有一位老師有行為少許異常的現象，有少數老師會抱怨校長要求老師清查學生狀況，大部分的老師多能依循校長或行政人員的指示，協助學校各項工作，並能面對現實解決問題。在整個搶救復原或重建的工作過程中，學校成員的個別差異其實很大，能力強或者有教育責任概念的成員在處理問題上較為主動且有步驟、有計畫。比較多的老師是一個口令，一個動作。領導者無法從學校成員中獲得較大的集思廣益的助力時，迫使領導者必須事必躬親，成為獨自承擔災後重建的重責大任。

四、學校與社區各自忙於救災與重建工作，社區無暇顧及學校，學校安頓學生，間接協助社區

學校當時要掌握卅餘位教職員工及二百多位學生，又要進行學校各項安置工作與校園規劃，負荷已相當沉重。相對的社區的災情重於學校，尤其是人員傷亡的部分，鄉公所及村辦公室自顧不暇，本身救災的各項需求短缺，無力關懷學校。學校與地方的關係僅在於活動中心存放鄉公所的賑災物資，以及老師們到各村尋找小孩的時候有民眾或家長熱心告知而已，學生家長或一般民眾會來學校的很少。學校救災、安置及重建等工作鮮少有家長參與，包括在校園重建規劃中，擔任要角的地方首長，也是心有餘而力不足，倒是學校能夠盡心盡力安頓學生，減輕家長許多負擔。

貳、成員參與學校事務及互動的情形

本研究以分析四位受訪談的老師經歷地震的感受與態度，以及學校成員參與學校的事務與人際互動的情形，有以下幾個現象：

一、學校成員多能以積極的態度面對變遷，自我檢討也互相勉勵

接受訪談的四位老師面對 921 地震後自身或學校所遭遇的變遷都有不同的反應與想法，其積極樂觀的態度，自我檢討與互相勉勵的精神可從其接受訪談時的真情流露窺見一斑，茲將所見分述於下：

（一）A 老師

921 地震當夜，A 老師從台北上完教育學程的課程返回南投途中，直接面對地震的襲擊。租屋受損，立即面臨無家可歸的窘狀。在工作方面，因為新到任，與學生只相處三週，有些孩子還不認識，內心十分擔心，自己所受地震的創傷也沒有紓解的途徑。在這樣內外交迫的情況下，A 老師還是非常勇敢去打點和安排自己的生活，並利用各種方法聯絡和了解學生的情況或安撫學生的情緒，所以當學校復課後，所有轉學或寄讀的孩子全都回來了。

（二）B 老師

B 老師雖然調適得很好，也認為雖然地震對大家的衝擊都很大，也慶幸大家能活著，可是這個地震對他來說還是永生難忘。現在對生活的看法是活著就好，快樂最重要，非常看得開、想得開，心胸也跟著豁然開朗。

（三）C 老師

C 老師是一位非常資深的老師，地震的時候他覺得自己被嚇到了。看見與自己幾乎同年齡的退休老師在震災中罹難，覺得非常難過。自己服務幾十年的學校毀於一旦，更感愁傷。本來猶豫不決，不知該退休與否，經此變故後，覺得自己身體硬朗，更有責任及義務繼續維護新學校。

（四）D 老師

D 老師是在一、二週之後才與學校聯絡，回學校途中沿途所見慘況，讓他感傷落淚。非常自責自己沒有主動連絡和關懷學生，

瞭解學生的狀況。回到學校之後內心的悸動與惆悵，那種令他感受非常深刻的情緒，現在重新回想起來時，那種感覺還在，可是只能意會不能言傳了，他很後悔當時沒有立即紀錄下來。

研究者進行訪談的時候，可以感覺得到受訪談的老師都非常真實的表達自己在地震當時及以後內心很直接的感受，尤其是地震之後學校同仁之間相見或老師見到學生那種恍若隔世，彼此都留下眼淚來的感動，以及老師回憶或檢討自己對工作的投入或遲滯，都見真情流露，也可以看見他們對學校與教育工作的深情。在研究者問及其他成員的行為表現時，受訪談的老師表示，學校成員在震災後多能立即一面處理自己的私務，一面投入團隊當中，協助學校進行復原及重建的工作。

在組織團隊當中每一個人面對問題的態度與處理事情的方式都有不同，有的人以非常樂觀的心情坦然接受，有的人以積極的態度處理事情，有的人對生命的意義有另外一種詮釋，也有人一下子無法接受事實，而用逃避的方式面對問題。團隊中的成員形形色色的表現，也讓我們瞭解每一位成員面對重大變遷時的反應與調適。從研究者走訪該校及訪談教師的過程中，可以發現這所學校的成員對於變遷多能很快反應過來，並且作最好的自我調適後，立即投入復原與重建的行列。

二、成員參與學校事務有積極、有冷漠，震災前後新陳代謝，部分老師與組織疏離

根據研究結果學校成員在震災後，參與學校事務及人際互動之間的關係，因受訪談老師所看的面向不同，而有顯著不同的看法，大致可分為（1）危難中彼此關懷與扶持；（2）部分成員對學校事務關心不足；（3）部分老師主動積極；（4）新舊交替銜接斷層。

所謂「愛人者人恆愛之」，有些老師很會招呼別人，對人常常噓寒問暖。震災之後，當然「依然故我」，被寒暄問好的人，也會予以回報，在他看來老師彼此之間真可以「危難中見真情」。

但是受訪談的老師共同認為，少數成員對學校的隸屬感與向心力不足，所以對學校的工作並不是這麼熱心投入，相對的有些老師基於對學校的感情或者責任，而非常主動且積極的協助學校各項工作。在這之間有受訪談的年輕老師表示，資深的老師對學校有感情，投入較多，年輕的老師站在一邊，不知道要做什麼。也有資深的老師說，年輕的老師比較認真願意投入工作，尤其女老師的表現比男老師好，反而資深的老師袖手旁觀、靜觀其變。所以，綜合以上的說法，在團隊當中有少數資深男老師及年輕男老師，沒有積極投入，看起來似乎女老師比較投入。

學校剛好在 921 地震前後處於新陳代謝、新舊交替時期，校長的辦學理念與領導方式及兼行政工作的老師承上啟下的機制未能及時制度化。因此，當老師說出「我覺得年紀大的人投入的比較多，年輕的人與組織較疏離，也沒有得到關懷或指示，所以也不知道自己要做什麼？」這樣的話時，頗耐人尋味，也值得經營學校者警惕。這可能和學校在危機管理的系統規劃中，未能落實嚴密組織，或小組分工，並賦予明確的個別任務有關。

參、校園規劃過程中成員或社區的角色

本研究就校園規劃過程中成員或社區的角色為研究對象，分析學校與建築師及援建單位的互動情形、學校成員或社區意見的參與情形、重建藍圖設計定案的過程，以及工程完工後，學校成員的態度與思維，有下列幾個現象：

一、 建築師及援建單位對於學校所提建議多能列入規劃付諸實現

校長提出的九點建議(1)重視建築設計,維護校園安全(2)與社區資源共享,希望用綠籬當圍牆(3)校園規劃教學區與活動區,使其動靜分開(4)善加利用校園內良好的通風與採光(5)規劃童軍露營區及觀星丘(6)校門口立經緯度地標(7)校園種植本土植物(肖楠、無患子(Ba-V)、苦令)(8)設置廣播電臺(9)發展獨輪車與童軍社團。建築師及援建單位在校園規劃協商時,就校長所提出來九點規劃建議,大部分都有接受,並付諸實現,例如,(1)為維護學生安全,牆基部分用「削角」、柱子用圓的及走廊用止滑路面等,建築師與援建單位都非常同意;(2)以視聽教室為電台基地、善加利用校園內良好的通風與採光、校園規劃教學區與活動區,使其動靜分開,以及觀星丘及經緯度地標等,如今則成為學校的建築特色。幾項無法實現的如用綠籬當圍牆,援建單位限於經費未能如願;(2)童軍露營區暫時尚無規劃;(3)獨輪車因學校師資異動沒有再作規劃;(4)校園種植本土植物,因援建單位另有主張而未能如願。

二、 慈濟援建成員安心,成員或社區幾乎沒有參與校園規劃

根據研究的結果瞭解,學校成員(1)對於慈濟能援建自己的學校都抱持著非常安心、開心與期待的心情;(2)教師幾乎沒有機會參與校園重建的規劃;(3)部分教師沒有參與的意願。社區也僅對校門口的位置及運動場的大小有的意見,一則以風水為考量,一則希望保持有400公尺跑道的運動場而已。對於其他方面則不太關心。

三、 重建藍圖定案的過程學校有迫於現實的無奈,以及對操場跑道長度不同意見的爭議

從訪談老師的一致看法中瞭解到重建藍圖從設計到定案的過程中,有兩種感受是讓老師記憶深刻的(1)校長有迫於現實的無奈;(2)操場由400公尺跑道改為200公尺跑道所產生的爭議,

這兩項是每位受訪談的老師都提到的問題。茲將教師的感受說明如下：

(一) 校長有迫於現實的無奈

有一位老師說：「重建過程中老師參與的非常少。學校重建的配置、規劃，教師完全沒有參與。有些老師也不願意提供意見，有些老師會覺得提供意見到後來也會不了了之。」。也有老師認為：「建築師有建築師的堅持，慈濟有慈濟的堅持，校長可能比較隨和，既然他們堅持，就放手讓他們去吧！」從教室的分配、專科教室的分布、設備的配置等問題，老師們能很明顯的感受到校長的無奈和無力。至於教師參與校園規劃的情形，受訪談的老師認為，老師之間也會有人反應，為什麼他們都沒有被徵詢。一旦要老師們提出意見的時候，他們可能沒什麼意見，可是當他們發現工程完工之後與他們所期望的有明顯的差距，這時怨言四起，校長必須直接面對成員的不滿。

(二) 操場由 400 公尺跑道改為 200 公尺跑道引起不同的意見

受訪談的老師提到在校園重建規劃時，將只有少許損壞的操場重新整建，把原有的 400 公尺標準跑道改為 200 公尺，遷移及重建腹地中完好的球場而引起(1)學校成員反彈，社區反對；(2)部分教師認為沒有意義的重建，造成雙重浪費。研究者也曾經詢問校長，校長表示學校學生數不多，且每一位學生的活動空間大約有 67 平方公尺已經足夠，所以學校在規劃之初就有計畫的規劃童軍營區及配合童軍活動的一些設施。

有老師從校長的任期來考量，認為學校發展的單項特色不一定每一位接任的校長都有興趣持續發展。若以借用場地的方式來辦理活動，學校的老師也不一定願意支援。另外有一位老師描述說：「他們為了這件事情鬧得很不愉快，敢講的人會當面講，不敢講的人就在背後抱怨。目前，童軍營地也還沒有完成，跑道已經變成 200 公尺了。」似乎也為這個爭議劃下了一個無奈的句點。

四、工程完工後，學校成員有少許批評，有較多的感恩，也深刻體認到老師應該主動參與校園規劃

藍圖定案與工程進行中時，學校成員的滿意度其實很高，一則以援建單位是慈濟，很讓人放心與信任。一則以對建築師的專業及校長理念的信賴。但是等到校舍完工之後，使用者（教職員工生）才發現教室配置不佳、設備不當、設計不良……等等問題。學校成員這時才警覺到當時沒有積極主動關心和參與校舍規劃的「不應該」。尤其是把只有少許損傷的400公尺標準跑道的運動場，改成200公尺及遷移和重建腹地的球場，不僅老師覺得不妥，以為浪費國家資源，社區也因為失去平日運動及舉辦大型活動的地方而深表可惜與不滿。尤其是這個400公尺標準運動場是當年社區費盡心力，極力爭取，而且斥資1千萬興建完成，基地及排水施工都非常標準與精良。其實，以偏遠地區來說，400公尺標準運動場可以是社區運動會及大型活動的當然場地外，也可以是天然災害時救災中心或直昇機或運輸機起降的據點。輕易廢棄大小標準的運動場，也是此次南投縣校園重建中一個非常特別的現象。無論如何，對於援建單位所付出的心力，學校的成員十分感激。對於整個校舍規劃與重建的過程，學校成員比較懊惱的是未能主動積極的參與校園規劃或者提供一些意見。

綜合而論，由於重建規劃的時間過於緊促，學校內部討論的時間有限。而學校成員參與校園重建工作又多半處於被動狀態，有些教師認為自己不懂建築，對校園如何規劃沒有意見；有些教師沒有參與的意願；有些教師不知道自己可以參與校園規劃。學校與建築師及援建單位的互動過程，校長會將學校對校園規劃的需求與理想告知建築師及援建單位，學校的需求與理想，大部分都有付諸實現。因此，當時的校園規劃以校長與建築師及援建單位的討論為主，並尊重建築師在藍圖設計與校園規劃的專業考量，以及援建單位的意見與作法。校長在當時與慈濟及建築師協商校園規劃的時候，有一定的理想，建築師與援建單位也有一定

的堅持，三方面透過不斷的協調與研商，礙於時間的急迫與經費不足，以及建築安全、美觀...等等的考量，而有所取捨。結果校長介於建築師與援建單位和學校成員之間，所承受的壓力與痛苦可想而知。根據了解當時社區亦正忙於重建工作，對學校重建幾乎無暇顧及。

很顯然，在校園規劃時期，如果學校能召集各處室主管、教師代表、學生家長代表、社區民眾代表、專家學者及其它相關人士組織「校園規劃小組」，對學校在校園規劃的過程中有助益，也因為有相關人員的參與，對於規劃過程的投入與瞭解也有助於日後使用者對建築物不滿意時，相關人員可以提出當時過程及用意。在校園規劃的過程中，教師參與這一點或許是領導者無論如何都要特別堅持與在意的地方。

肆、成員經驗與感受及其對個人的影響

本研究從學校成員的經驗與感受及對個人的影響其六個面向（1）世事無常，轉念最重要；（2）學生復原得比想像快速；（3）學生感恩惜福的情懷有待陶冶；（4）慈濟志工心靈輔導助益深遠；（5）對工作的深層認知與期許；（6）影響個人生涯規劃，予以分析，有以下幾個現象：

一、部分學校成員感受挫折容忍度增強，人生豁然開朗

在遭遇 921 重大災害後，很多人在性情與人生觀上有所改變，（1）可能對事情的看法會比較豁達，認為凡事只存於一念之間，人生苦短，不要再自找苦吃；（2）老師認為很多事情人是無力抵抗的，人在不安定的環境中顯得更渺小與孤獨，要知福、惜福才是最重要；（3）有老師受慈濟的影響，認為他們無怨無悔的付出很多，但是仍然有人批評他們，自己的挫折與他們比起來就不算什麼了。學校成員在經歷這樣的災害衝擊後，有極少數的人

需要長時間來調適恐懼的心情。大部分的人對生命的態度、對生活的看法，以及待人處事都會因為經過重重環境的磨難，而有比較積極而正向的思維與行為表現。

二、教師體認到，當孩子最基本的生理、安全、愛與隸屬的需求得到滿足後，孩子適應環境的能力是無可限量的

身為師長的人對經歷災害的孩子，多有寵愛與補償的心理，或者以為孩子可能在心靈上受創很深，需要作長期的心理輔導。當然，不可諱言，有些小孩還是有地震症候群，需要長期追蹤輔導。但是，根據老師每天與孩子相處及所見所聞都證實，其實孩子恢復得很快，他們並不像大人們想像的脆弱。這種現象通常也可以從觀察發生地震時，大人跑得比小孩快，叫得比小孩淒厲，小孩之所以恐慌不是害怕地震，而是被大人的驚恐與淒厲的叫聲嚇著了，可以見其端倪。所謂「初生之犢不為虎」，一般而言，孩子的需求或慾望較低，思考問題比較短捷，感情比較直接，所以來得快，去得也快。孩子的成長伴隨著不斷的試探、摸索與自我調整，因此，大人必須正視，當孩子最基本的生理、安全、愛與隸屬的需求得到滿足後，孩子適應環境的能力是無可限量的。況且「時間會沖淡一切」，在孩子自我調適的過程中，時間也扮演了最好的治療師的角色。

三、老師積極帶領，喚起孩子感恩與回饋的心

當慈濟剛開始帶活動的時候，給人的刻板印象認為與宗教的傳道有關，經過老師的解釋與鼓勵之後，學生慢慢地接受人生另一種啟發。可是當捐贈物品接二連三的進來之後，孩子拿得理所當然，甚至開始抱怨東西不好，不是自己預期的那種或者不是有牌號的時候，學生的心中已經看不見惜福與感恩，更遑論回饋了。老師覺得事態嚴重，整個善意賑災的結果，反而使得孩子只知「取」不會「捨」，背離了知恩圖報、飲水思源的情懷，這是教育人所不願看到的。因此，老師發起小樸滿計畫，希望喚起孩子感恩與回

饋的心。災後，教師要更用心觀察孩子人格的陶冶與養成，學生適應環境後的生活教育與情意教育是最紮實的心理輔導。

四、教師從慈濟活動中學習多元的教學觀，學生從參與活動建立自信

慈濟引進的活動激發老師另一面向的思考與教學的創意空間。學生除了參加慈濟的活動外，老師也積極運用九年一貫課程的試辦經費舉辦各項活動，鼓勵學生參與規劃與推動，並上台表演或發表。從中訓練學生組織、規劃、執行與表達的能力。整個學校的教師文化，也多少受到慈濟活動的刺激而變得活潑與多元，學生也在活動中獲得較多的自信學習與成長。所以，祛除宗教外衣的慈濟活動引進學校之後，確實能引起學校成員另一類的思維，學生的柔軟心、謙卑心、自信心與樂於分享的情懷會在活動中自然發酵。

五、部分教師從校舍配置不當，驚覺自己未能主動積極參與校園規劃工作是錯誤的行為，對工作有更深層的認知與期許

學校重建工程完工後，部分教師才發現自己未能主動積極參與校園重建規劃工作是錯誤的行為。也有老師認為，當時應該組織「委員會」，校長就不需要一個人承擔大家的不滿與怨言。部分老師終於在最後看見了自己的職責，也看見自己在學校裡可以扮演的角色，不是怨天尤人，而是應該反求諸己，對自己的工作也有更深一層的認知與期許。尤其是在新舊世代交替，組織文化呈現青黃不接的時候，校長可以帶領老師們親近及提攜新進老師，讓他們在這條漫漫教育道路上得到好的啟蒙，也同時可以經營新的學校氣氛與組織文化。

老師對學校事務選擇性或被動的知道，或者以不關我的事或漠不關心的態度，這是教育改革一直在推「由下而上」(bottom-up)不能成功的關鍵因素，也是國中教育一直由國中體制以外的人在

改革國中教育，最可悲的地方。或者教育改革能夠將「由下而上」(bottom up)，改成「由教師出發」(Teachers start) 撇去上、下之分比較體貼，也比較實際，只要教師在教育的專業領域上，有更多的驚覺與自主，相信「以學生為中心」的教育改革將指日可待。

六、改變生涯規劃，或回歸故里侍奉雙親，或繼續教職作育英才
有老師因為地震的關係，搬回老家陪伴年邁的雙親，打消在好山好水的南投縣定居下來的念頭。雖然他還是喜歡這裡，也假想自己重新來過要怎麼做，儘管不可能再回來了，但是在教育工作上更深一層的探討與認知，對他未來的工作有一定的助益。

另外一位屆齡 55 歲本來想要退休的老師，也因為重建工程還有許多地方有待改善，一種對學校久久綿綿的感情，他決定再拼 10 年，把他人生中更黃金的歲月留給這所學校。

人是感情的動物，對於自己曾經用生命愛過，真誠付出的地方，總是有一種難離難分的感情。震災之後，有人因為家庭因素選擇離開，但是心還在懸念著，難以忘情。有人願意繼續奮鬥，用自己粹練過的感情，以及重新燃起的熱忱，發展明天更精緻的教育。

第二節 建議

以下根據文獻探討及本研究的發現，提出若干建議，以供相關機關、學校行政人員、教師及未來相關研究之參考。

壹、對相關機關及學校建議

以下幾點對相關機關及學校的建議，期望對未來災害處理、校園重建與社區成長和互動有所幫助。

一、校園重建規劃方面

(一) 教育主管機關需要擔任援建單位、建築師與學校之間權衡的角色

教育主管機關除了積極掌握學校各方面重建的進度之外，在學校校園重建規劃的過程中，需要擔任權衡的角色，協調與溝通援建單位、建築師與學校之間所產生意識上的差距。並引導援建單位與建築師，重視學校特殊的需求、地方社區的文化生態及學校長遠的發展性，回歸到教育專業的需求面上，以提供最適切的教育建築。

(二) 鄉公所需要付出一定的注意、關心、提供意見與需求，達成資源共享，為社區總體營造奠定基礎

雖然學校在體制上直屬縣政府，但是與鄉公所卻有非常密切的夥伴關係，學校參與社區活動，社區參與學校活動，彼此之間本來就存在著相輔相成、相得益彰的關係。震災後的重建過程中，由於鄉公所深受重創，可以提供給學校的支援有限，可以諒解。但是在校園建築重新規劃時期，鄉公所多少都要付出一些注意與關心，提供學校地方的意見與需求，才能促進實現學校為地方人文薈萃的中心，達成資源共享的理想，為社區

總體營造奠定基礎。

(三) 援建單位需要重視校方的需求，以及學校與地方繼往開來的歷史意義

援建單位需要重視校方的需求，保留學校原有的特色、社區的文化型態，以及學校與地方繼往開來的歷史意義。援建單位除工程動土典禮、階段性心靈活動與募款落成活動外，不宜涉入學校太深，或利用太多的假日時間，在所援建的學校辦理活動。或者於假日活動中，邀集所有接受援建學校的校長或老師參與該援建單位的活動，而令部份校長或老師疲於奔命。援建單位與學校之間，適度的互動與心靈或體能活動是美意。若是過於熱衷在自己援建的學校辦理密集活動，或者動輒需要校長應邀參與活動，不但會成為學校的負擔，也將失去原有的用心與美意。

(四) 學校必須堅定立場，提出看法、意見與需求，並對支助者要有飲水思源，湧泉以報的感恩情懷

在校園重建規劃的初期，學校必須堅定自己的立場，提出保留學校或社區特色的建議。在進行校園重建規劃的同時，學校必須將需求及教育發展的必須設施提出看法與意見，以供援建單位與建築師參考。在過程中，也要提醒學校教職員工生要盡力協助與配合援建單位與建築師，並且告知學校成員對待援建單位與建築師要有飲水思源，湧泉以報的感恩情懷。

二、對學校的建議

學校遭遇任何衝擊或天然災害，無論學校大小，都必須立即進入危機管理狀態，啟動危機處理小組，進行任務分工。校園規劃亦復如此，成員有機會表現自己，提供自己的智慧與經驗，參與學校的事務，相對的也會增加對學校的向心力與隸屬感，學校的團隊意識才會在不斷的融入中產生與凝聚。茲從校園重建危機

管理系統及運作、校園重建規劃小組及運作、協助社區生活重建，以達資源共享的理想、將鄉內的新興事業融入學生的職業試探或技藝班課程、校園規劃要兼顧社區的需要及永續經營、感念援建單位的貢獻，善加使用及維護校舍建築等面向提供學校建議，並說明如下：

(一) 建立危機管理的機制，啟動危機小組

學校遇到嚴重的天然災害，可能遭遇校舍毀損，或學生傷亡，或道路中斷，音訊全無，或根本無法前往學校。無論學校大小都必須先建立危機管理機制，成立指揮中心及設置行政運作中心（亦即聯合辦公中心），除接受教育局的工作指示外，要立即啟動危機處理小組，進行任務分工，循序運作。並定期召開危機小組會議，災後初期（搶救物資、清查成員災損及復課準備）每天開會一次，後期（學生復課以後、校園重整或重建）每週至少開會一次。危機處理小組的成員包括，總務處、教務處、訓導處、輔導室、會計室、人事室單位主管或業務承辦人，其負責的緊急任務包括：

1. 總務處

- (1) 立即向教育局國教課通報災情；
- (2) 規劃及搶救可用物資，並整合及分配可用的資源；
- (3) 家長會幹事瞭解家長受災情形，先行列冊，安排校長慰問並提供相關協助；
- (4) 募集學校或學生需求款項或物品；
- (5) 規劃與準備復課事宜。
- (6) 協助安排社區救災事宜，如災民安置或震災物資存放。
- (7) 出借學校場所為政府救災中心。
- (8) 整理總務處各項檔案資料。

2. 訓導處

- (1) 立即連絡導師，先慰問導師狀況，瞭解老師的需求；

- (2) 請導師利用各種方法了解班上學生的狀況，有災損或傷亡學生立即通報訓導處，由訓導處列冊適時濟助之；
- (3) 除對有災損或傷亡的老師予以慰問及協助外，導師所遺查訪學生的任務則由訓導處同仁代為處理或覓該班任課老師協助辦理之。
- (4) 搶救可用物資，以及訓導處各項檔案資料。

3. 教務處

- (1) 規劃復課及補課因應措施，並分年級安排復課；
- (2) 辦理學生轉學及寄讀事宜，並將名單會知訓導處及輔導室以為追蹤輔導的資料。
- (3) 搶救可用物資，以及教務處各項檔案資料。

4. 輔導室

- (1) 規劃及安排心理輔導課程；
- (2) 將心靈輔導課程融入輔導活動課程之中；
- (3) 進行團體輔導或個別諮商。
- (4) 搶救可用物資，以及輔導室各項檔案資料。

5. 人事室

- (1) 瞭解學校教職員工家中災損或人員傷亡情形，安排慰問；
- (2) 依教育局指示，研擬學校成員出勤規定；
- (3) 搶救可用物資，以及人事室各項檔案資料。

6. 會計室

- (1) 搶救可用物資，以及會計室各項檔案資料；
- (2) 整理會計報表，所有捐贈款項納入公庫。

危機處理小組中各處室另有任務編組，可參考本研究第二章 921 震災後危機管理任務分工一覽表 (p.35 & p.36)。而「校園重

建危機管理系統及運作」可參考本研究第四章第五節綜合討論圖 10 (p.148) 所示，提供參考。學生復課後，學校的一切事務也慢慢步入正軌，接踵而至的就是校園重建規劃的問題。

(二) 成立校園重建規劃小組，透過合議制達成共同參與的理想

進行校園重建的第一步就是要先成立「校園重建規劃小組」，由學校首長擔任主任委員，總務主任擔任執行秘書。該組織的成員包括學校首長、建築師、援建單位，總務處、教務處、訓導處、輔導室、會計室、人事室各單位主管及教師代表、家長及社區代表、政府行政代表、專家學者為當然委員共同參與學校的校園規劃工作。其中總務處必須掌握建築師設計藍圖的時間，以及工程進行的進度、施工的品質，工程完工後要辦理工程驗收與工程款決算。進行規劃與協調期間，校方有融入教育理念及需求的理想，建築師有設計與建築的專業與堅持，援建單位有自己的看法與做法，以及經費上的壓力，彼此之間常有拔河與拉鋸的現象，教師的加入與家長或社區的加入，有時候只是象徵與見證，在協調中或多或少有些制衡的作用，但是也有一些適得其反的情況。校園重建規劃小組及運作可參考本研究第四章第五節綜合討論圖 11 (p.150) 所示，提供參考。

(三) 以學校為中心，協助社區生活重建，以達資源共享的理想

在學校與社區同步進行重建工作的同時，學校的復原情形通常快於社區，學校除了用心投入學生課業輔導的工作外，其實也可以扮演協助社區民眾生活重建的角色。

因此，學校可以結合鄉內生活重建協會、農會或其他民間生活促進會做(1)邀集專家學者，講述震災後的生活調適；(2)邀請在產業方面學有專精人士以長期課程培訓民眾第二專長；(3)舉辦電腦課程研習，讓民眾感受資訊科技對現在與未來產業或社會的影響；(4)其他社區需要學校配合的事項，協助社區民眾儘快走出地震的陰影，找出重生的出口。

（四）將鄉內的新興事業融入學生的職業試探或技藝班課程

鄉內在震災之後，積極發展有機蔬菜及手染事業，學校二年級職業試探的課程就可以去參觀及瞭解有機蔬菜及手染，他們種植及操作的過程。三年技藝班的課程可以先行接洽，安排相關的學習課程。學生的學習、生活能與家鄉的人、事、物結合，對孩子來說，或許另有一番學習的樂趣與成就感，對他未來的生涯發展有正向的影響。

（五）校園規劃要兼顧社區的需要及永續經營

校園規劃宜擺脫個人意識與喜好，而以學校永續發展為考量的重點。學校校園不僅是學生學習與活動的地方，也是社區民眾休閒與運動的好去處。學校在做校園規劃的時候應以長遠的眼光，評估學校未來的發展，來考量學校的校園規劃。尤其是地方上既有的，而且是有歷史意義的，如 400 公尺的操場，非必要或有急切性的需求，實不宜重新整建，一則破壞了既有的完整性，一則浪費國家資源。若只是為了規劃童軍營地，在使用效率上需要做較深入的評估。況且童軍一樣可以利用 400 公尺的操場來舉辦露營活動，只要把炊事設施重新架設，安置衛浴設備，加強周邊的各項需求，活動就可以辦得有聲有色。

（六）感念援建單位的貢獻，善加使用及維護校舍建築

學校成員對於援建單位的苦心與用心要有明確的體念與感恩，即便是校舍的配置或某些規劃與期望有些許出入，可能設備限於經費而有不足，都不能減低對援建單位的感激之意，並能與學生善加使用及共同維護。尤其要詳細明白的告知每一位使用者校舍重建的過程，讓他們都能體會援建單位的苦心與用心。並列諸校史之中，以為學校傳校史事。

貳、對未來相關研究的建議

一、研究對象

(一) 本研究僅以一所學校的校長與老師為研究對象，並未訪談其他學校的老師，在研究結果的解釋上沒有比較的對象，僅能以一所學校的現象呈現出來。未來研究者可以多所學校為研究對象。

(二) 本研究著重在對校長及教師做訪談來瞭解及勾劃出震災後到重建完成整個過程中，學校成員的感受、經驗與參與，訪談的對象未包括職員、工友及學生，在未來的研究上是另一個值得研究的對象。

(三) 本研究發現教師幾乎沒有參與校園規劃，有部分老師對學校事務漠不關心，本研究並未納入探討，在未來的研究上，是另一個值得研究的對象。

二、研究內容

本研究內容偏重在學校經歷 921 地震後到重建完成的危機管理的因應與態度，以及成員的感受、經驗與參與等，對於校長的領導方式、組織型態、學校氣氛與組織文化等方面的探討著墨甚少，無法提供更深層的研究參考。在未來的研究上，可嘗試從校長的領導方式、學校氣氛、組織結構與文化作深入的研究與分析，並切入教師心理層面的滿意度，以及校園重建的規劃流程，擴展研究的向度與深度，使研究內容更為完善。此外，學校和建築師、援建單位之間的協商與合作模式，工程施工進行中，建築師、援建單位和廠商之間的協商與合作模式，都是值得探討的議題。

三、研究方法

(一) 本研究以訪談法為研究方法，若時間、人力、經費充裕，

應該輔以問卷調查、焦點團體訪談及研究訪問等方式，可擴展訪談的層面與深度。

(二) 本研究在訪談校長及教師時，每當研究者說明來意及概略要詢問的問題後，受訪者即將學校在災後因應過程、個人的感受、表現及經驗，平鋪直敘，如行雲流水般直瀉而下，研究者僅需作引導及對焦的控制。因此，研究者在訪談進行中，要以結構式訪談或非結構式訪談較能迅速取得資料，也是值得探究的問題。

(三) 在訪談方面，本研究僅以校長及四位老師為訪談對象，無法普遍瞭解大多數老師的真實感受或特殊經驗與影響，未來訪談時，除採用個別訪談外，可採用焦點團體的訪談方式，使研究的內容更為紮實。