



遇見與看見一 校園防疫中高等教育學務工作的淬煉

林玫君¹ 李立旻² 劉若蘭³ 李育齊^{4*}

摘 要

研究目的

本研究聚焦疫情對高教機構的影響，探討一所學校學務處防疫經驗與歷程，從大學學務工作的角度切入，探討本次 COVID-19 疫情對推展學務工作的困難與挑戰及因應策略與措施，並探究學務處組織功能轉變、理念落實，及疫情對學務人員的角色與功能影響等議題，展現創新防疫的積極作為與成果，具有提供高等教育機構參考提升防疫措施與學務專業的價值。

研究設計／方法／取徑

本研究以個案研究法彙整分析學務人員執行防疫工作的經驗，研究對象包含個案學校 5 位學務處中階主管及 7 位職員，其中中階主管運用深度訪談法、職員則使用焦點團體法蒐集資料。此外並參

林玫君¹，國立臺灣師範大學體育學系教授／國立臺灣師範大學學生事務處學務長
電子郵件：mclin@ntnu.edu.tw

李立旻²，國立臺灣師範大學公民教育與活動領導學系專責導師
電子郵件：rabbit@ntnu.edu.tw

劉若蘭³，國立臺灣師範大學公民教育與活動領導學系教授
電子郵件：jiafeihong@gmail.com

* 李育齊⁴（通訊作者），國立臺灣師範大學全人教育中心博士研發師
電子郵件：jomire@ntnu.edu.tw

投稿日期：2020年10月30日；修正日期：2020年11月26日；接受日期：2020年12月23日

照 31 次防疫會議紀錄進行交叉驗證，確立本研究信實度。

研究發現或結論

本研究依據質性資料分析結果，歸納「覺知：展現學務人的敏感度」、「實踐：凸顯學務工作的重要性」、「跨越：探索學務工作的著力點」、「看見：找回學務人心中的價值」等四項主題，及項下 22 個分析項目，透過學務人員展現對於疫情的敏感度及超前佈署的覺知與行動，全面聚焦從學生輔導、活動調整以及社區關懷三方面研擬方案；此外在政府主管機關及學務領導者引導下，確立校園防疫著力點，學務人員亦發揮專業並提高科技使用度，規劃疫情安心就學等具體措施，凸顯學務工作的重要性，同時更認同身為學務人員的價值且以學生為中心、重視團隊合作以及超前部署的核心理念。

研究原創性／價值

新冠肺炎（COVID-19）疫情影響全球，臺灣防疫措施受到國際關注，為兼顧疫情控制與維持學習生活，規劃合宜的防疫措施是各級學校 2020 年的重要挑戰。遺憾的是，個案學校於 3 月底、4 月初共有兩名學生確診新冠肺炎，此意外的衝擊造成學校師生的恐慌以及執行防疫工作的危機，同時考驗學務主管的行政作為與學務人員的危機處理與反應能力。個案學校亦從狀況不明的情況下，透過經驗的累積，發展嶄新學務工作處遇流程，校園防疫經驗值得與其他高等教育機構分享與交流。本研究蒐集防疫期間站在第一線人員內在經驗與實際作為，並透過質性分析建構學務人員在疫情衝擊中，專業成長的轉化模式，具有研究創新的價值。

教育政策建議或實務意涵

針對研究分析結果，本研究提出對學務人員及校園防疫之建議，包含學務人員應針對科技與網路社群經營能力提升專業，另在校園防疫期間應針對學生需求規劃創新且彈性之學生服務與輔導方案，

最後，建議學校進一步推動與社區的緊密連結、持續凝聚共識、建立學校與社區友善關係，共同為臺灣社區防疫而努力。

關鍵詞：新冠肺炎、防疫工作、學務工作、高等教育



FACING AND FORESEEING CHALLENGES IN STUDENT AFFAIRS—THE REFINEMENT OF STUDENT AFFAIRS IN CAMPUS EPIDEMIC PREVENTION IN HIGHER EDUCATION

Mei-Chun Lin¹ Li-Min Lee² Ruo-Lan Liu³ Yu-Chi Li^{4*}

ABSTRACT

Purpose

This research aims to explore a university's experience and processes in epidemic preventions. This research looks into the effects of COVID-19 on higher education institutes-how the structure of the Office of Student Affairs changed, how ideas are implemented, and how the role of student affair personnel is affected. This research also displays the creativity and proactive measures along with epidemic prevention results in attempt to share with other higher education institutions in Taiwan the preventative measures and the value of Student Affairs.

Design/methodology/approach

Through the qualitative research of narrative inquiry, this research gathers the experiences of student affairs personnel in epidemic prevention through case study. Student affairs personnel include

Mei-Chun Lin, Professor, Department of Physical Education, National Taiwan Normal University / Vice President, Office of Student Affairs, National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan.

E-mail: mclin@ntnu.edu.tw

Li-Min Lee, Student Affairs Counselor, Department of Civic Education and Leadership, National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan.

E-mail: rabbit@ntnu.edu.tw

Ruo-Lan Liu, Professor, Department of Civic Education and Leadership, National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan.

E-mail: rlliu@ntnu.edu.tw

* Yu-Chi Li (corresponding author), Research & Development Manager, Center of Holistic Education, National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan.

E-mail: jomire@ntnu.edu.tw

Manuscript received: October 30, 2020; Modified: November 26, 2020; Accepted: December 23, 2020

five managers that went through in-depth interviews and seven staff members that was put in focus groups. Other than that, thirty-one meeting minutes were used for cross examination to establish the validity of this research.

Findings/results

According to the qualitative analysis of the transcript, the results of this study are divided into the following four themes-Awareness: The Sensitivity of the Student Affair Personnel; Realization: The Importance of Student Affairs; Connection: The Search for a Focus; Vision: Redefining the Core Value of Student Affairs. Within the four themes there are also twenty-two items for analysis. With advance preparation, the student affairs personnel have been sensitive in actively integrating different roles-focusing on student advising, activity rearrangement, and community care. Additionally, with the guidance of the government and student affairs professionals, the university was able to provide long-distance learning and other preventative measures with the help of technology. This increased the value of student affairs by confirming the core values of being student centered, embracing team work, and advance preparation.

Originality/value

With the COVID-19 epidemic affecting the world, Taiwan's precautionary measures against COVID-19 aroused much global attention. In order to control the spread of COVID-19 while maintaining student learning at the same time, taking appropriate precautions is key to all schools in 2020. Unfortunately, the university learned of two confirmed COVID-19 cases late March and early April. The news brought panic throughout the school and created epidemic prevention crisis for the university. As the university was able to implement new interventions, the gained experiences are worth sharing amongst other higher education institutes.

Implications for Policy/Practice

According to the research results, suggestions for student affairs personnel and campus epidemic prevention is provided-including the how student affairs personnel should increase literacy in technology and social media and professional ability. Finally, it is suggested that universities step forward to connect closely with the community. Creating consensus and building a friendly relationship between universities and communities enables teamwork to better Taiwan's epidemic prevention.

*Keywords: COVID-19, epidemic prevention, student affairs,
higher education*

壹、前言

2019年底，中國出現首例嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19，簡稱新冠肺炎）案例，疫情持續發展近一年，已對世界公民造成前所未見之影響，影響層面包含醫療、教育、經濟、政治等領域，世界衛生組織更於2020年8月1日指出「這場疫情是百年難得一見的健康危機，其效應未來數十年都能感受得到。」（WHO, 2020）。根據聯合國教科文組織2020年5月26日的統計，全球仍有近70%學生無法繼續就學，實施局部停課的國家亦有數百萬學生受到影響；其中由於高等教育機構的學生來源背景多元，相較於其他教育階段受疫情影響與挑戰甚鉅。自臺灣發生疫情以來，各校均遵循中央流行疫情指揮中心及教育部各項指引與準則，規劃並調整學校防疫措施，然疫情變化快速，防疫工作繁雜，過程中仍須克服許多困難與挑戰。

校園防疫重要且繁複，為使全國各大專校院能妥善維護師生健康，自2020年2月中旬起，教育部因應新冠肺炎疫情，陸續函請各校配合調整行事曆及回報全校性防疫應變計畫等，此對於各校校園防疫與學務工作之推展造成前所未有的影響，本研究個案學校學生事務處在此狀況下即扮演重要角色，個案學校於3月底、4月初計有兩名學生確診新冠肺炎，造成個案學校師生的心理壓力並對學務工作產生極大挑戰，包含校園危機管理、學生輔導、活動辦理、社區經營、公關處理，乃至防疫調與作為等，在考驗著學生事務人員的危機處理及工作應變能力。個案學校為做好校園防疫及業務推展，除了遵照教育部指示外，更隨時更新中央疫情指揮中心之防疫資訊及追蹤疫情發展，為達成建構安全健康校園環境，維持學校教學與行政正常運作，讓學生安心學習之目標，尚須諸多準備與即時調整。基此，本文聚焦疫情對高教機構的影響，從大學學務工作的角度切入，深入探討本次COVID-19疫情對推展學務工作的困難與挑戰及因應策略與措施，並探究進行校園防疫工作時，學務處組織功能的轉變；了解學務處的願景、理念與其校園防疫的關係，以及疫情對學務人員的角色與功能影響等議題，藉由質性研究中的敘說探究，以個案研究法彙整學務人員執行防疫工作的經驗以提出建議給其他高教機構作為執行防疫工作之參考。

貳、文獻探討

基於研究背景與目的，本研究彙整大學學務工作之內涵，包含學生事務工作的目標與功能及學務人員的角色與經營能力，俾利探討防疫工作與大學學務工作之關係；並探究校園危機管理的歷程模式以鋪陳本研究之理論基礎。

一、大學學生事務工作的相關內涵

一個缺少全體衷心共有的目標、價值觀與使命的組織，必定難成大器。學校如無建立發展的共同願景，行政運作就容易掉入例行事務、瑣事的處理，不易開創光明願景（蔡進雄，2001）。此外，身為學校行政人員必須要了解自身的角色定位及其經營能力，方能在繁雜多元的業務工作中，發揮功能及提升工作品質與效率。

（一）大學學生事務工作的目標與功能

張雪梅（2002）認為學務人員必須瞭解工作背後的目標及功能，並據此訂定執行計畫，才不致在大量繁雜工作中，失去焦點或捨本逐末。換言之學務工作必須訂定明確的願景與目標，方能引領學務工作的走向與發展，亦讓學務人員能據此發展特色及提升行政品質。Evans 與 Reason（2001）整理美國 13 個與學生事務相關宣言後，提出學務核心價值與目標為「學生事務的責任，在與教師及他校共同合作，有計畫地建立讓學生感到支持、學習反思的環境，尊重學生主動積極的學習角色，重視學生個別差異，以確保所有學生全人發展，以達成公民教育的目標」。Woodard 和 Komives（2003）認為學生事務在於瞭解學生如何發展與學習，以建立具目的性的環境激勵學生成長；協助學生在複雜世界中養成公民、生涯和領導的角色，奠定關注學生學習和增進學習條件的基礎，最後，學務人員必須在多元情境找出促進學生學習的方法。

學務工作者扮演校園課程的協作者及積極影響學生學習與發展的夥伴。學務人員需要實踐學生事務之目的：運用有效方法來傳遞高品質的服務、促進學生的發展及促成學生的學習（Mallory & Clement, 2009）。

National Association of Student Personnel Administrators（NASPA）於 1989 年提出學務工作目標，包含：協助學生課業學習、在學生與學校間發

揮調節功能、促進學生全人發展、創造多元文化環境、幫助學生解決困難、培養學生多元能力、培養學生自治自律、提供公平安全的校園環境、促進學生社會性發展、培養學生公民能力、以及保障學生權利並培養民主精神。基此，該學會依據學生發展的需求，針對學生與學校提出學務功能之論述，列舉如下。

1. 學生方面，包含協助學生探索澄清價值、鼓勵學生間發展友誼及學校認同感、協助學生獲得學習資源、提供學生解決學習困難的方案、提供學生發展領導的機會、協助學生澄清生活目標等 12 項。
2. 學校方面，包含支持與詮釋學校的價值任務和政策、參與學校管理並分享決策的責任、評估學生教育性與社會性經驗以改進學校方案、發展與修正學校政策服務和實務時，提供與解釋學生的資訊、制定促進校園安全的政策與方案、對學生危機事件採取必要反應、與當地社區建立和維持有效的協作關係等 16 項功能。

此外，由於教學典範之轉移，Kuh（1996）提出學務人員需為學生建立「無縫式學習環境」（Seamless Learning Environments）之目標，致使學生事務轉為促進學生學習之典範。因此 Kuh（1996）認為學生事務人員應：一、為組織的更新，激發熱情；二、創造學習的共同願景；三、發展共通的語言；四、促進共同合作和跨功能的對話；五、檢核學生文化對其學習的影響；六、強調系統性的改變。Kuh 進一步提醒：學生事務需要不一樣的視野，去快速檢視及判斷他們所提供的服務，以及目前學校所處的環境，已經有迅速且複雜的改變，他們必須與整個學校取得一致的步調。

學務工作的目標是學生學習與發展為主，透過形塑優質的校園文化，建立學務及學術單位的伙伴關係，提供學生適當服務、並使學生能培養多元能力，以促進學生的全人發展及成功學習為依歸。因此學務工作者亦必須拓展視野，面對多變的環境必須快速檢視與判斷其方案及服務內容適切程度。

（二）大學學務人員的角色與經營能力

1. 大學學務人員的角色

高教學務人員應扮演的角色，包括行政人員、輔導人員、學生發展

教育者、領導者及生態管理者（Creamer, Winston, & Miller, 2001; Komives, Woodard, & Associates, 2003）。張雪梅（1996）指出我國學務人員較偏重行政人員的角色，而美國的學務人員所扮演的角色有四種，包含行政人員、教育工作者、校園生態管理者和諮商輔導專家等。另 Barr 和 Albright（1990）也提出學務人員應為扮演學生專家、橋樑者、個人或團體危機的管理者或介入者、方案發展者、政策或問題情境的發言者、學校良心及學生行為標準執行者等。Stamatakos（1991）則提出學務人員角色為學務哲學的倡導者、學生需求的擁護者、學校文化的闡述者、組織領導者與政策制定者、制度的規劃者、公共關係的發言人等。

臺灣師大公領系於 2006 年發表「臺灣高等教育與學生事務國際學術研討會宣言」，提出學務人員在校園中應積極扮演：教育者、服務者、倡導者、研究者、專業者（臺灣師大公領系，2006）。

Barr（1993）提出有效增進學務工作效能的關鍵要素：投入時間、精力和資源、多元、應用統計數據、增進個人管理能力、增進衝突解決與危機管理的能力、清楚了解自己所服務學校環境與脈絡、了解並應用評估和評鑑、了解法律和國家政策對學生事務的影響，及發展校內、校外關係。

就學務領導者而言，學務長面對學校歷史脈絡、領導特質與方式及校內外不同社群的期待，應適時扮演不同的角色。林至善（2006）提出學務長在對內及對外關係應扮演的角色：校內關係包含治校理念實踐者、學務理念堅持者、學生成功創造者、願景塑造者、行政領導者、危機處理者、溝通協調者等；就校外關係包含政策遵循者、學務建言者、社區友善關係營造者、經驗分享者等。

綜合上述，學務工作所涵蓋的範圍極為廣大，學務人員所扮演多元角色，而其發揮的功能必須依其角色所衍生，因此身為一個學務工作者，必定要瞭解學務工作的範圍及內容，並在促進學生發展學習以及校園事件危機處理上，發揮應有之功能。

2. 大學學務人員的專業能力

學務人員專業能力即是執行職務所必備要件，範疇涵蓋認知、情意、技能及態度，換言之，專業能力係指學務人員擔任職務及角色應具備的能力，此可發揮自我工作效能並達成整體學務組織的目標（Windle, 1998）。

American College Personnel Association（ACPA）與 NASPA 於 2010

年組成「學務人員專業能力發展與標準的任務小組」，建立10項學務人員專業能力項目與指標，包括「諮詢與助人技巧」、「評估、評量、研究」、「公平、多元、包容」、「專業倫理」、「歷史、哲學、價值」、「人力與組織資源」、「法律、政策與治理」、「領導」、「個人特質」、「學生學習與發展」。ACPA與NASPA於2015年依據過去研究，修正並訂出專業能力指標，包括：「諮詢與支持」、「評估、評量與研究」、「法律、政策與治理」、「領導」、「組織與人力資源」、「個人特質與倫理基礎」、「社會正義與包容」、「學生學習與發展」、「科技」、「學務工作價值、哲學與歷史」共10項。

就學務領導者而言，Townsend及Shiela（1996）指出學務長應具備五項能力：概念性的能力、脈絡上的能力、專業能力、人際關係、溝通能力，其中脈絡上的能力則係指了解現今高教環境現況及洞悉社會環境對高教學務的影響力。

在國內，李育齊（2009）以領導、學生接觸、溝通、人員管理、財務管理、專業發展、研究評鑑與評估、法律、科技及多元等10個能力，探討學務中階主管對上述能力重要性之看法。陳新霖（2014a、2014b）歸納出學務人員應具備的專業能力，亦發現新進學務人員較需要的能力包括：「諮商與助人技巧」、「評估、評量、研究」、「公平、多元、包容」、「專業知識與專業倫理」、「人力與組織資源管理」、「法律、政策、治理」、「領導」、「個人特質」及「科技運用能力」等。

綜上所述，學務人員須回應對學生學習發展，以及社會對大學責信的期待。學務人員面對之校園內、外挑戰，若能認同學務工作價值的重要性，發揮學務人員的角色與專業能力，應更能協助達成高等教育的整體目標，並有效因應疫情所衍生出的校園危機，進而使學務工作維持正常運作。

二、校園危機管理的意涵與動態模式

危機管理為各校可能面臨的重要課題，尤其在COVID-19疫情影響之下，短時間改變學校教學與行政模式，並徹底衝擊校園生態，因此學校教職員如何針對疫情變化制定防疫措施與因應策略，使校園恢復正常運作，係為校園危機處理的重要歷程與關鍵，以下茲針對校園危機處理之概念進行探討。

（一）校園危機管理的意義

Pearson 和 Clair（1998）定義危機管理為系統性設法避免組織所發生的危機事件。孫本初（1997）則認為危機管理是組織為避免或減輕危機情境所帶來的嚴重威脅，而所從事的長期規劃及不斷學習、適應的動態過程，為一種針對危機情境所執行之管理及因應策略。何俊青（1997）指出危機管理是有計畫、連續及動態的管理過程；亦即組織面對潛在或當前的危機，於事前、事中或事後，採取一連串的因應措施，而藉由資訊回饋不斷修正，有效預防、處理與化解危機的歷程。

（二）校園危機管理的動態模式

本研究以 Nunamaker、Jay、Weber、Sue 和 Minder（1989）三階段論為基礎，區分為危機發生前、發生時及發生後的活動；並歸納學者提出危機管理論點，作為本研究分析立基，茲分述如下。

1. 三階段論

- （1）發生前：此階段在於幫助組織預測危急情形，期望在事件未發生前，給予良好的規劃，有時甚至可以避免危機的發生。
- （2）發生時：係指成立危機管理小組、落實危機情境的監測與危機資源管理。
- （3）發生後：組織必須學習其經驗，並針對問題作評估。組織必須評估危機，對於組織的成員、決策團體與整個組織的影響，以作為有效決策與行政決定參考。

2. 四階段論

Fink（1986）使用病理的概念說明危機的四階段，徵兆：潛在危機開始出現的線索或徵象；危機爆發或顯現：危機事件發生並帶來傷害；後遺症：即使危機已經消除，危機的後果仍持續作用；解決：當利害關係人不再關切時，危機即解除。

吳清山及林天佑（2001）將危機管理分為四階段，潛伏期：危機發生前必有一些徵兆；再者為發作期：當危機事件開始爆發，若未能有效處理，可能導致一發不可收拾之窘境；此外為處理期：必須開始啟動危機小組運作，執行各種應變計畫；最後則是善後期：當危機處理完備，亦應做好善後處理工作，並進行追蹤、輔導與檢討。

3. 五階段論

Mitroff (1994) 認為有效的危機管理包括五個階段，訊號偵測期：察覺初期警告訊號，事先預知危機發生的可能性；準備及預防期：危機預防，即早應對準備；損害抑制期：期望避免危機影響到組織；復原期：實行組織復原計畫，俾利恢復正常運作；經驗學習期：從自我或其他組織的經驗吸取重要學習經驗。

綜言之，大學學務人員必須協助做好風險管理、校園危機管理以保護學校、校內教職員生及相關資源免於受到傷害 (Miller & Sorochty, 2014)。面對多元的校園危機，學校組織危機處理階段大致可分為事前預防、事中因應及事後善後等。年初面對新冠肺炎疫情衝擊，個案學校在疫情尚未在我國發酵時，已開始整備物資並研擬因應措施，並在學期中確診個案發生時，不斷進行滾動式修正，乃至個案學校有效穩定疫情擴散，使學校教學恢復正常運作，即是一段校園危機處理的動態歷程。

參、研究設計與實施

本研究採用個案研究法之單一個案探索 (Single Case Exploratory Inquiring)，針對單一個案學校之學務處中階主管及職員進行訪談與資料蒐集。研究過程運用半結構式深度訪談、焦點團體及文件分析法進行資料蒐集，說明如下：

一、研究對象

個案學校在 COVID-19 疫情影響，學校發生兩例確診個案，對學務處的學生輔導、安心就學、活動辦理、健康宣導等層面造成莫大影響。在學校端因校園防疫作為有效防止疫情擴散，頗受主管機關及他校肯定，因此本研究選擇個案學校之學務處中階主管及職員，包含 5 位學務中階主管以及 7 位職員，特別說明的是中階主管皆用深度訪談法、職員則使用焦點團體法蒐集資料，研究對象資料摘要如表 1。

表 1 研究對象資料

編號	職務位階	所屬單位(代碼)	訪談日期	編碼	資料蒐集方法
1		學生輔導中心(C)	109/08/27	DCD1-0827	
2		專責導師室(A)		DAD2-0818	
3	中階主管	課外活動指導組(E)	109/08/18	DED3-0818	深度訪談
4		生活輔導組(G)	109/08/17	DGD4-0817	
5		學務處本部(O)	109/08/24	DOD5-0824	
6				SEF1-0820	
7		課外活動指導組(E)		SEF2-0820	
8		生活輔導組(G)		SGF3-0820	
9	職員	健康中心(H)	109/08/20	SHF4-0820	焦點團體
10				SHF5-0820	
11		全人教育中心(H)		SHF6-0820	
12		專責導師室(A)		SAF7-0820	

由表 1 得知，受訪者訪談資料分析的編碼方式為：引述受訪者逐字稿時，第一碼為受訪者職務位階，D 為中階主管、S 為職員；第二碼為服務單位代碼，如第三欄；第三碼為使用之資料蒐集方法，D 為運用深度訪談法、F 為焦點團體法；第四碼為受訪順序；第五到第八碼代表訪談日期。例如 DCD1-0827 代表中階主管受訪者第一位，服務單位為學生輔導中心，使用深度訪談法，並於 8 月 27 日受訪；又如 SEF2-0820 代表職員受訪第二位，服務單位為課外活動指導組，使用焦點團體法，並於 8 月 20 日受訪，其餘編碼方法以此類推。

二、個案學校簡介

2019 年底，中國武漢爆發不明原因肺炎，新型肺炎（COVID-19）影響全球公民生活的日常生活，且高教場域的課堂內外學習亦無可倖免，個案學校自疫情爆發即持續關注疫情發展，並於 2020 年 1 月 20 日由學務長召集跨單位主管針對疫情防治工作全面研討因應措施；在 2020 年 1 月 21 日臺灣出現首例確診案例後，依據教育部「109.02.20 教育部大專校院嚴重特殊傳染性肺炎防治工作綱要」，增加跨單位組織防疫會議並提升層級改由校長擔任總指揮／召集人，以維護全體師生健康校園生活為目標，主動整合校內各單位資源，並於會議通過「S 大嚴重特殊傳染性肺炎防疫守則暨應變計畫」，逐步研擬各階段的具體方針與防疫分工，一級單位如教務處，負責配合中央疫情指揮中心建議及教育部律訂之標準，辦理停課、復

（補）課相關措施，及配合疫情調整考試措施等課程教學之因應策略；又如總務處則盤點並採購防疫物資，且進行校園物理環境之消毒作業等業務；學務長擔任執行秘書之統籌角色，協助全校的防疫工作，並負責帶領學務處同仁協助各項疫情防治之執行、督導應變計畫推動之進度、學生家長之詢問說明、加強防疫宣導、個案追蹤與通報、疫情調查與研擬防疫措施、研擬安心就學措施與評估大型活動舉辦之可能性等，從2020年1月迄今至9月，已經召開了31場防疫會議，及無數次非正式會議與行政溝通。

個案學校在疫情影響期間，逐步完成三大目標，其一為僑生、外籍生及海外交換生等返國學生的檢疫管理、追蹤輔導與健康監測；第二為全校教職員工生個案管理、衛教宣傳、健康監測與足跡管理；第三為社區生活圈，包含周遭商家、里民等與師生共享健康生活的社會責任；隨著疫情的變動與發展，對於例行性學務工作是一大變化與挑戰，在行政措施的推行、方案活動的辦理、學生輔導的落實及社區關係的營造等面向，均有實質影響。較特殊的狀況是，個案學校分別於3月31日與4月9日出現校園內第一、二例確診個案，據此變化，學務工作更趨複雜與變化的推動更為窘迫與緊張，個案學校立即遵照中央疫情指揮中心及教育部的督導，提升校園防疫機制與層級，並研擬相關學生健康管理與輔導措施。

個案學校學務處透過既有全方位輔導系統，由健康中心、學輔中心和專責導師室主責學生健康管理與輔導措施，構築防疫金三角，並由生輔組擬定學生就學紓困方案、課外組規劃社團學生校園活動準則、全人教育中心協助健康社區的互動。為配合防疫分級制，截至2020年9月健康中心個別衛教服務1,949人，學生輔導中心服務高危機轉介87人，專責導師室透過個別與團體輔導服務13,847人次學生。尤其是在第一例確診個案出現後，更透過電話或線上社群多次進行疫情關懷輔導及預防宣導，提供學生身心健康諮詢、學習輔導的專業服務。

在學校嚴謹執行防疫計畫過程中，2例確診個案於4月陸續出院，新學期校園活動也逐漸回歸正常，此一防疫歷程，值得研究者訪談梳理、細細品味，並將經驗進行書寫分享。特別說明的是，本研究為方便行文並顧及個案學校隱私等問題，將研究結果分析中引述提及校名，化名為「S大」。

三、研究工具

本研究之訪談大綱乃根據研究問題及文獻探討擬定，由於本研究企圖探討個案學校學務處的防疫經驗及學務人員在防疫期間的角色與功能等問題，故商請一位質性研究及校園危機管理之專家學者進行研究題綱的審視與修正，訪談題綱為：「學務處面對 COVID-19 的疫情影響，推展學務工作的困難與挑戰，及因應策略與措施為何？」、「在 COVID-19 的疫情學務處組織功能的轉變為何？」、「學務處的願景、理念及其校園防疫的關係為何？」、「COVID-19 疫情對學務人員的角色與功能影響為何？」、「是否提出建議給其他大學作為防疫之參考？」。

四、研究程序

本研究於事前準備階段中，依據研究問題並與研究同儕、學者專家進行討論，確定訪談大綱及擬定知情同意書，續與訪談同儕進行訪談內容重點、研究對象選取並取得共識。爾後，開始進行訪談邀約工作。

在正式訪談中，研究者與受訪者於訪談時建立關係，並簽署知情同意書，針對訪談目的、研究參與者權利與義務及資料處理方式、保密原則等特別進行說明；並針對受訪者之疑問再次說明，確認受訪者對於訪談內容與流程無慮後，方進行訪談。

在正式訪談結束後，確認內容是否需要補充說明，並給予時間闡述。最後，資料整理階段，由研究助理將訪談錄音內容謄寫為逐字稿，並將受訪內容進行逐句編碼俾利後續文本資料分析。

五、資料處理與分析

研究者在訪談資料謄寫成逐字稿後，並將陳述的內容編碼，以利訪談資料的分析，基於研究倫理的考量，本研究以代碼表示受訪者以保障個資及隱私，受訪者訪談資料編碼邏輯與方法如表 1。另關於 31 次防疫會議文件資料，第一碼用 C 代表會議資料，後七碼則用開會日期標誌。

資料分析方面，研究者從受訪者之重要論述中分析重要事件、事物、行動、互動等抽象表徵，並將類似概念等加以歸納重組至同一個標題或類別下（吳芝儀、廖梅花，2001）。據此形成第一層要素，爾後將之比較、歸類，將屬性相似之要素歸為次類別，再將次類別重新整合為類別，最後

發展主題（李政賢、廖志恒、林靜如譯，2007），並進行命名。

研究的信實度部分，研究者進行三角檢證法檢測，本研究採用分析者及資料的三角檢證兩種方法，首先主責編碼者完成暫時性的編碼及擬定架構後，並由研究團隊中質性研究專家、校園危機處理實務工作者擔任協作編碼者同時閱讀文本進行資料分析，確認歸類之一致性；此外，藉由不同職級受訪者之觀點，並參照31次防疫會議紀錄進行交叉驗證，綜合多元資訊，將研究者主觀影響程度減低。

肆、研究結果分析與討論

本研究依據逐字稿分析結果，將文本歸類為「覺知：展現學務人的敏感度」、「實踐：凸顯學務工作的重要性」、「跨越：探索學務工作的著力點」、「看見：找回學務人心中的價值」等四大主題，及項下22個分析項目，文本分析後之學務處防疫經驗與歷程，大致呼應校園危機管理之階段論述（吳清山、林天佑，2001；Fink, 1986; Mitroff, 1994; Nunamaker, Jay, Weber, Sue, & Minder, 1989）。

一、覺知：展現學務人的敏感度

（一）確實掌握疫情變化，提前部署

學務處服務的對象為全校教職員生，在疫情初步有流行跡象時，健康中心護理師即追蹤中央疫情指揮中心相關資訊，據此通報校內其他與上級單位，處內其他單位亦根據中央疫情指揮中心每日記者會與教育主管機關指示，逐步調整校內行政計畫與措施。

健康中心每天都會看 CDC 新聞，在 108 年 11、12 月，其實我們就有在注意了，像大陸武漢的關鍵字，那時候就已經有在 follow。（SHF4-0820）

整個過年期間持續觀察疫情變化，所以在 1/20 召開防疫會議，想說做好準備，但殊不知在過年期間就有很迅速的變化了。（SHF4-0820）

我們會根據每天記者會內容與教育部管制標準，通知與關心這些學生，讓他們能安心返臺、落實居家檢疫。(SF7-0827)

從記者會中部長說的政策方向、公佈的一些具體明確的指引，成為學校活動辦理方向。(DED3-0818)

在 109 年 1 月 20 日由學務長主持首次防疫會議也特別指示：「健康中心應針對防疫擬定簡單明瞭之注意事項並加強衛教宣導，落實校園監測及通報作業配合衛生單位防疫政策，掌握疫情發展」(C1090120)

(二) SARS 防疫經驗為本次新冠肺炎防疫工作進步的基石

嚴重急性呼吸道症候群（以下稱 SARS）防疫經驗為臺灣人生活共同記憶，個案學校中階主管們在 18 年前均已在校園服務，他們皆提到 SARS 經驗對於本次防疫的重要性。

S 大有經歷過 SARS 事件，這次大概會有怎麼樣的情形，心中已經有一個雛形。(DAD2-0818)

SARS 的經驗讓面對這次疫情時，會比較有警覺性，而且要提早去做一些準備，像 SARS 那時候記得宿舍有量測體溫，另外輔導或方案策略都要有調整。(DAD2-0818)

當時一些大活動也暫停，所以就是要去針對活動、方案課程，先去預做規劃；然後提醒學生生活應該更注重人跟人之間的距離。(DOD5-0824)

個案學校在過去 SARS 經驗上，對校園防疫措施、物資整備、健康管理、活動辦理方面，都有相關經驗可以參照，同時也可大略推估疫情發展，並熟悉校園內跨單位責任分工，對於新冠肺炎防疫工作來說是寶貴的經驗。

(三) 提前召開跨單位防疫會議，部署分工與物資整備

在境外疫情爆發初期，學務長已經指示開了第一場跨處防疫會議，並指示項下二級單位，檢視與盤點可能受到疫情影響的業務，提前進行準備；此外，並提議邀集校內相關業務單位召開跨單位防疫會議。

1月20號前，學務長已召開第一次會議，早些提醒處內同仁去做準備，我覺得是非常睿智的。（DOD5-0824）

處務會議時，當天學務長就指示健康中心在過年前要先開第一次的防疫會議，其實我們本來是想起前部署及防疫物資的準備跟宣導等，所以1/20的會議有國際事務處，因為他們要開始盤點境外生有哪些？總務處要先把防疫物資準備好。（SHF4-0820）

在第一場防疫會議主席學務長特別提及：「有關新冠肺炎疫情防治工作，本校相關單位皆已研擬執行因應措施，本次協調共識會議主要目的為跨單位討論，俾便完善進行防疫準備工作，以達到預防校內疫情發生之目標。」（C-1090120）

綜合上述，Miller 和 Sorochty（2014）指出大學學務人員必須協助做好風險管理、校園危機管理以保護學校、校內教職員生及相關資源免於受到傷害。然個案學校學務人員在媒體開始揭露疫情初期，就已確實掌握疫情發展、提前召開處內及跨單位防疫會議進行物資整備、提前部署，且 SARS 防疫經驗為個案學校推動新冠肺炎防疫工作進步的基石。大學學務人員之重要角色為校園生態的管理者（張雪梅，1996；Creamer, Winston, & Miller, 2001; Komives, Woodard, & Associates, 2003），因此對於影響校園生態的內、外的因素應確實掌握、且必須針對影響學生學習具備高度的敏感度與覺知。並在維持公平安全的校園環境之學務工作目標上（Lyons, 1990）針對可能衍生出的校園危機，立即對學生危機事件採取必要反應（NASPA, 1989），發揮學務工作之價值與功能。本次針對新冠肺炎的因應，個案學校之學務人員確實針對可能在校園爆發的疫情有所覺察，並迅速反應、提早研擬因應措施。如同 Kuh（1996）所提及：「學生事務需要不一樣的視野，快速檢視及判斷他們所提供的服務，以及目前學校所處的環境，已經有迅速且複雜的改變，他們必須與整個學校取得一致的步調。」此外，個案學校學務人員在覺察疫情可能爆發同時，已經在學務主管的指示下，召開了第一次處內及跨單位之防疫會議，確實發揮學務人員應促進共同合作和跨功能的對話之功能（Kuh, 1996），讓處內各單位開始檢視

與盤點可能受到疫情影響的業務；並提議邀集校內相關業務單位召開跨單位防疫會議，適時提醒校內單位重視疫情發展及其對校園教與學可能之衝擊。

二、實踐：凸顯學務工作的重要性

隨著國內個案浮現、疫情緊張之際，校園防疫工作日漸確實、防疫標準提升、規範也更為嚴謹；遺憾的是，個案學校受到學生確診影響，造成學務工作執行與推廣莫大的挑戰與困難，發現學務工作痛點；但也因如此，學務工作者積極尋求防疫的解方，期許在疫情影響下，能規劃更細膩的學務工作方案，持續協助學生安心就學與成長。

（一）發現學務的痛點：因應疫情所帶來的工作挑戰

1. 輔導專業單位察覺師生的情緒與壓力

個案學校受疫情的影響，逐步實施不同的管制措施、規劃線上遠距教學，並配合教育主關機關指示，在第一例學生確診後，實施更嚴格的防疫措施，此對於個案學校師生產生許多負面情緒與莫大的心理壓力。

第二例是我們的個案，心理師有在晤談，當時他也接受採檢；那時心理師壓力真的也是很大；疫情期間造成學生的心理壓力，有很多高關懷學生，自殺通報就高達 00 件。（DCD1-0827）

這個疫情讓人對未來沒有甚麼信心，人生沒有甚麼意義，這時的心理輔導就很重要，我們也注意到這種案例比平常多了好多。（DAD2-0818）

本次疫情造成校園生態及教學型態急遽轉變，輔導單位接收師生適應不佳與負面情緒訊息，同時由於輔導工作常需當面互動，對學務人員也充滿許多挑戰。

2. 疫情影響學生事務例行活動的進行，學務同仁積極轉化工作模式

本次疫情對於學生事務工作所常年所辦理的一些大型活動影響甚鉅，面對疫情影響，學務同仁勢必得轉換過去工作執行方式來應對之。

課外組 2/4 立刻就召開緊急會議，我們開始去檢視業務，下學期的活動裡面有什麼應該要調整辦理方式跟期程。（SEF1-0820）

沒想到疫情來的這麼快，有些服務隊又是要看受服務校方是否同意續辦，有些又是要看縣市政府教育局規定。（SEF2-0820）

就畢業典禮來說，每天都有學生問到底會不會辦，也有澳門的家長問可不可以參加孩子的畢業典禮，如果可以的話他要先訂機票，我們也是保守回覆。（SGF3-0820）

學務處承辦的大型活動，如畢業典禮、學生社團成果發表、服務隊等，都是需要學生群體的實際參與及互動，因此受到本次疫情影響，學務人員辦理大型活動必須考量到防疫宣導、學生群聚問題，因此活動辦理方式與期程必須有所調整與因應。

3. 學務工作專業倫理的挑戰

個案學校第一例學生確診後，首要問題即是個案相關資訊以及隱私如何取得平衡。學生對於疫情發展狀況有敏銳地覺察，加上網路社群的高度傳播，導致部分錯誤訊息誤傳，然校方對於確診個案的發展狀況仍有說明必要，在學務同仁需要緊守專業倫理並將必要資訊即時澄清。

學校一直堅持要到等到疾管局宣布後，我們才做動作，但在很多管道，如師青、臉書等都已經傳遍了，你出來承認，也不對，因為疾管局還沒公告，那你不出來講，別人會質疑你學校在做什麼，到現在都沒有反應。（DAD2-0818）

最大的困難就是要保密到什麼程度，學生有知的權利。我們認為 CDC 還沒公布之前我們應該要保密，最後 CDC 公布後，我們再出來說明。（DAD2-0818）

在3月0日半夜，一個簡短的LINE訊息，劃破午夜的寧靜。一位師長在尚未與中央疫情指揮中心確認資訊來源的情形下，在全校近百人的防疫群組突然地道出本校學生確診的訊息。當時，其實本校輔導人員已收到個案學生通知，正在呈報主管機關，且學務主管判斷應在政府主管機關確認後再對外說明，先請該師長立即收回訊息，避免此訊息與權責單位有誤差，須在權責單位確認後續說明方式及防疫作為後再行統一說明，以避免不必要之恐慌。另學務主管即時與上級稟報與溝通後續危機處理作為，安

排好初步的危機處理。在此經驗下，除體認網路訊息傳播快速之外，然同時衍生校園基本防疫以外的公關危機處理事件，此應作為未來建立通報流程的重要依據。

本次疫情對於學務工作最大的衝擊與挑戰是，學務處身為學生輔導的重要專責單位，在面對疫情影響之下，師生適應不良、負面情緒個案增多，且輔導工作亦須常常與學生當面互動，對學務人員充滿挑戰；此外，學務處每年會舉辦例行性的活動，如社團成果發表、社會服務隊、畢業典禮等，在遵守防疫規定與準則的情況下，必須有所調整；最後，面對確診個案的問題，學務人員在資訊公開及個資保密的兩難窘迫情境下，考驗著學務工作人員臨場決策與反應，及對專業倫理的認知與思維。

（二）尋求防疫的解方：在疫情影響下規劃更細膩的學務工作方案

在校園內、外疫情影響之下，學務工作者也積極從學生輔導、活動調整及社區關懷三方面尋求防疫的解方，期許學生能安心就學、校園恢復日常運作及維持友好之學校與社區關係。

1. 學生輔導：積極關懷受影響的師生

（1）訂定學生安心就學與輔導計畫與請假措施

疫情除了造成學生的莫大的心理壓力外，另外部分學生可能因為疫情造成生活、經濟方面的壓力與困難，或因個人檢疫或自主健康管理等因素有缺曠課紀錄，學務處也研擬相關措施協助學生度過嚴峻的時期。

生輔組是屬防疫的後端，不是在第一線。過程中有些學生面臨生活、經濟上困難、被隔離，失去打工的時間與機會，造成他生活的困難，那我們就提供生活助學金。那有確診的同學，我們也有給他住院的補助。

（DGD4-0817）

學生請假部分，我們緊急研擬安心就學措施，如果學生因為疫情沒來上課，不能讓他有缺曠課紀錄，影響到學業成績，所以就訂定一個「防疫假」的假別。（SGF3-0820）

學務處生輔組為了讓學生不因疫情影響產生生活與經濟困難，甚至因為檢疫、自主健康管理等因素無法到學校上課，身為防疫的後勤單位，生

輔組提供生活助學金的補助、擬定防疫假別，甚至後期學務長親自協助募款，研擬生活助學防疫辦法，為的即是讓學生可以降低疫情影響、可以安心就學。

（2）特殊狀況師生的身心輔導

在防疫期間，尤其個案學校有學生確診，造成教職員生的心理壓力，因此，他們身心輔導變得更為重要，且都需要被關照。除了面對面諮商與健康宣導外，更透過電話問安、並成立安心輔導專線，提供有需求的教職員生運用。

老師也是接觸者，所以這些人的心情都是要被關照的。（DCD1-0827）

因為病毒會隔開很多人，輔導方式就必須要去做些調整，例如學輔中心，面對面諮商的機會很多，可是因應疫情影響，他們就成立了安心的輔導專線，讓學生如果有心理壓力可以直接撥打專線。（DOD5-0824）

我們衛教完或是關心學生情況後，百分之99.5的學生接到關心電話都有感受到學校關懷，我們也會說隨時有問題可以寫email聯絡我們。（SHF4-0820）

專導會收到許多師生的情緒反應，因此專導們除每天關心簡易、自主健康管理的學生外，亦運用不同媒介向師生與家長說明校方防疫措施，使大家對疫情發展不會太焦慮。（SAF7-0820）

學務處在學生輔導方面，針對受疫情影響學生研擬安心就學措施，包含急難救助、防疫假別之請假措施；此外在疫情影響及個案學校有學生確診緣故，對於校園師生心理壓力日漸增加，因此個案學校重視學校教職員生的身心輔導，進而研擬多元之關懷與宣導措施。

2. 活動調整：以學生的需求出發調整例行活動

（1）方案教育目標不變，執行方式多元化

由於2020年上半年受到疫情影響，在中央政府機關的防疫標準公告下，室內辦理活動人數有所限制，以減少教職員生群聚等問題，學務人員必須重新思考活動辦理方式，以遵照政府防疫規定。

我們會先想到第一個是可不可以舉辦？那如果可以舉辦，在防疫措施狀況下，要怎麼樣去調整，又能夠達到原來的預期目標。不是只是要把這個活動辦完，就交代過去。所以都會去考量：活動安全性、活動意義、還有團隊的負荷程度。（DGD4-0817）

我覺得教育目標不變，活動目標不變，但是辦理形式是多元化，多一些彈性。例如黃金雨季，是下學期一個大活動，因為我們學校有人確診而暫停實體活動，所以就必須改為線上。（SEF1-0820）

就服務隊而言，我們開始輔導學生去思考服務隊的替代方案，例如把實體營隊轉成線上錄製影片，或是從直接服務轉為間接服務，教育目標是不變的。（SEF2-0820）

學務人員期許活動能持續辦理，思考兼顧安全性及教育意義兩大目標下，希冀活動執行方式朝向多元形式規劃、又可達到原本活動設定的教育目標，此為在防疫期間辦理活動因應調整之原則。

（2）社群媒介與科技融入防疫工作的推動

本次因為防疫關係，也間接促進科技快速之導入與應用，例如在處內單位及跨單位的行政溝通上，及對於學生的防疫宣導及辦理活動注意事項，乃至社團評鑑辦理形式，在疫情影響下轉為社群公告、線上會議、線上評鑑等形式，打破過去行政溝通的習慣。

針對這一次 COVID-19 我們做了很多因應的策略或方法，例如說防疫小天使的 LINE 群，就是說希望把學校的防疫資訊能快速傳遞。另也舉辦線上會議，所以科技在防疫中做了一些貢獻。（DOD5-0824）

這次溝通、服務方法都在改變，不一定要面對面，現在線上可以開會啊，檔案可以分享到雲端。（DGD4-0817）

就黃金雨季來說，我們就是線上會議、線上討論、線上驗收、線上評鑑，對學生來說確實也是一大挑戰。（SEF1-0820）

我們有利用課外組的臉書粉絲專頁，或是專門開設給社團負責人的FB專區對外有傳遞一些關於社團活動、輔導相關的防疫資訊。(SEF2-0820)

為遵守防疫準則，如維持社交距離、避免師生群聚等，造成學務處許多活動無法如常舉辦，因此學務人員在維持教育目標不變的前提下，研擬多元方式的配套方案，希冀讓活動如期舉辦，並讓學生從中獲得學習經驗與成長發展的機會；此外本次科技使用與導入也扮演著重要的角色，也使行政溝通模式徹底轉變，提升防疫工作的品質與效率。

3. 社區關懷：持續建立及維持學校與社區關係

(1) 走入社區進行商家防疫宣導與關懷

個案學校因為疫情關係、學生確診影響，因此造成周邊商圈店家生意慘澹，過去個案學校與商圈關係緊密，也常常有所互動、相互支持、共榮共好，校長在第16次的防疫會議特別裁示：「請學務處配合USR，規劃4月起針對本校鄰近社區進行防疫宣導。」(C-1090330)。

S大商圈一直以來是我們的好鄰居、好伙伴，這次受到疫情影響，生意直直落，因此我們就想說是否可以走入社區關懷他們、給他們防疫小物、也順便做一下店家防疫宣導。(SHF5-0820)

社區周邊的里長是我們過去的協作伙伴，之前學務處辦理高齡活動都會邀集里長一起參與，過去是他們來參加活動，現在則是我們主動走入社區關心他們，也期許S大可以跟社區一起度過難關。(SHF6-0820)

本次遭逢疫情，對鄰近個案學校之商圈影響甚鉅，因此學務人員重視學校與社區關係經營，亦由營養師等伙伴走入社區拜訪里長辦公室進行防疫宣導與商家關懷，一起為了個案學校共同生活圈防疫而努力。

(2) 電話問安關懷社區周邊高齡者

COVID-19的疫情對於社區高齡者的健康而言，可能造成巨大的影響，且臺北市社會局在2月初就公告社區照顧關懷據點停辦，因此學務處開設高齡實習課程無法深入社區據點進行服務，造成莫大困擾。因此課程教師將直接服務轉為間接服務之方式，用電話問安讓在家防疫的社區高齡

者也可以感受到 S 大學生的關懷與熱情。

我是開設高齡實習課程的老師，這次因為疫情關係，對安排學生到社區據點服務實作遭逢莫大的困難，因此我們由直接服務轉換間接服務方式，讓學生可以定期打電話關心社區高齡者。（SHF6-0820）

就像有一個高齡者接到電話後回覆給據點負責人說：「我覺得 S 大樂齡辦得很好，尤其疫情期間還關心老人在家的生活，雖然我們大多有子女，但最需要的是關懷」，我相信就達成當初學習目的了。（SHF6-0820）

與社區居民與商家關係之建立與維持一直以來為個案學校所重視，在疫情影響之下，造成個案學校與社區關係的微妙轉變，且商家因學生確診的緣故，對生意與買氣產生莫大衝擊，因此學務處除了重視學生輔導、活動調整外，也積極關懷社區居民與商家，由全人教育中心職員及健康中心營養師共同製作防疫宣傳單及籌募防疫物資，特別走入個案學校兩校區之近百商家及里辦公室進行防疫宣導與關懷；此外也透過高齡學程學生電話問安方式，關心社區高齡者的身心狀態與生活情況，期許學校與社區能在疫情衝擊下，關係更為緊密，共同為成功防疫而努力。

綜合上述，個案學校在國內確診個案增加、甚至在校內有兩例確診個案產生時，造成學務人員與其它教職員生的心理壓力、影響學生事務工作的辦理、及對學務工作專業倫理之挑戰及公共關係能力的考驗。故個案學校因應疫情發展、滾動式修正下，研擬並修正學生安心就學措施、在教育目標不變，適時轉換活動辦理方式。此外加速導入科技，協助學務行政之推行，符合學生事務工作應以協助學生課業學習、促進學生發展的最終目標（Mallory & Clement, 2009），並在學生與學校間扮演著調節之角色，在校園危機產生時，制定促進校園安全的政策與方案（NASPA, 1989），如同 Evans 與 Reason（2001）提出學生事務的核心價值與目標：「學生事務的責任，在與教師及其他學校單位共同合作，有計畫地建立讓學生感到支持、學習反思的環境」。此外，本次疫情對於學務行政之重大影響，個案學校除了落實師生遠距教學制度，行政層面更加速了學務人員科技使用能力、改變行政溝通模式，包含線上會議、社團線上評鑑、多元社群媒體之運用，呼應李育齊（2009）及陳新霖（2014a、2014b）所提及之學務

人員應具備科技運用之專業能力，以協助學務行政之推行與溝通。如同 Dalton (2003) 的觀點：「未來的學生事務人員將會使用高科技來管理服務，且更直接投入於廣泛的問題解決，並能優先的持續改善學生服務方案的品質。」再者，在面臨第一例確診個案相關資訊以及隱私如何取得權衡之問題，身為學務人員因扮演公共關係發言人之角色 (Stamatagos, 1991)，並應具備專業知識與專業倫理之學務人員專業能力 (陳新霖, 2014a, 2014b)，此次危機在在考驗著學務人員之公共關係能力及在資訊公開透明與個人隱私的兩難下，學務人員持續堅守學務專業倫理。

學務處除了針對校園內研擬相關措施外，更因近年周邊社區商圈及社區里長、居民皆保持友好關係，因此，本次學務人員特別走出校園、深入社區進行防疫宣導、社區關懷、傾聽建議，以維持學校與社區之友善關係，與當地社區建立和持有效的協作關係 (NASPA, 1989)，確實扮演社區友善關係營造者之角色 (林至善, 2006; Barr, 1993)。

特別說明的是，在第一例確診後，學務處參考個案學校防疫守則暨應變計畫「本校已將學生會納入防疫小組名單中，且每次防疫共識會皆邀請出席，相關資料詳見本校防疫守則暨應變計畫。」(C1090306)，立即針對資訊傳遞與校內師生進行溝通並取得共識、建立一套 SOP，因此在第二例確診在訊息傳遞有顯著改善。另依據應變計畫組織分工與權責，由學生會負責蒐集與反應學生防疫相關意見，此外更構築學生防疫宣導線上平台、追蹤 S 大防疫措施進度、主動建構學校防疫地圖。並與學務處保持防疫資訊暢通，協助 S 大進行校園防疫措施、安心就學配套措施之宣達等，學生會亦為 S 大校園防疫扮演重要的角色。

三、跨越：探索學務工作的著力點

(一) 學務領導者的前瞻思維

學務領導者面對可能發生的校園危機時，必須有前瞻性思維及敏感度，能夠當下判斷情勢，評估可能的影響。

我覺得學務長有敏感度還有前瞻眼光，已經有感覺到這一波的疫情可能會對學生或是學校有一些衝擊。(DOD5-0824)

作主管就是要掌握整個變化的歷程，因為可能我們到後面發展到甚麼結果，會想要追溯一些相關的數字。(DCD1-0827)

針對本次疫情的危機發生前，個案學校的學務領導者已預想後續可能有的疫情發展與影響範圍，據此盡早決策、超前佈署，並讓各二級單位可以提早評估疫情對學務工作的影響、規劃防疫措施並研擬因應方案。

(二) 教育部訪視發揮防疫視導功能

教育主管機關的兩次視導，首次訪視重點為提醒個案學校校園防疫的措施是否落實？是否有防疫缺口？是否影響學生的學習權益？第二次訪視站在鼓勵與關懷的立場，並且期許防疫的學習經驗可以與他校分享。

教育部是來把你敲醒，你看大門沒有量體溫？你進到辦公室，如入無人之境？你廁所裡面什麼消毒水，洗手液，濃度怎麼配置？到你餐廳裡面有沒有什麼？宿舍的防疫規劃？回去還丟了一堆問題，但這些問題也是很根本的問題。(DAD2-0818)

我覺得第一次的訪視個人的感覺是可以幫學校去檢視現在的防疫措施，是否符合教育部或是 CDC 的規範，教育部提供很多建議給我們，讓我們做一些調整更符合現在的防疫。(D5-0824)

教育部第一次是提醒我們學校更重視或者是更警覺。(DGD4-0817)

可是後來第二次來訪的時候是好像沒有甚麼不好的地方，相較其他學校我們確實是做得很好啊，教育部也希望把防疫經驗分享出去。(DCD1-0827)

校長也針對教育部訪視內容特別指示：「本校因應疫情變化竭盡心力做好防疫工作，感謝各位委員所提之建議，本校將遵從相關指引與委員建議，繼續做好各項防疫工作。」(C1090306)

(三) 遵照上級主管單位提出應變計畫與滾動式修正

學務處面對未知的疫情發展，學務人員必須隨時提出應變計畫，進行

滾動式決策與動態修正，因應急速變化的疫情發展及教育主管機關防疫標準。

這疫情真的是不太一樣，病毒也比較未知，所以一開始的時候當然我們要做一些應變計畫。(D2-0818)

就我們從畢業典禮這個例子來說，我們也是從很多的方案開始去推很多方案，大概推了3、4個方案。(DGD4-0817)

我覺得這是防疫工作的挑戰，是一個不斷滾動修正的過程，然後溝通協調，團隊合作可以順暢的進行一個動態的變化。(DOD5-0824)

個案學校在面對校園危機時，學務領導者、校外之教育主管機關扮演著舉足輕重之角色，其領導前瞻思維與寶貴建議將引領防疫之走向、讓學務人員找到防疫之著力點，並針對疫情變化與上級主管機關的領導下，適時進行滾動式修正與調整因應措施。舉例而言，S大舉辦畢業典禮遵照中央流行疫情指揮中心及上級主管機關—教育部之指示與規定進行籌劃與滾動式修正，如中央流行疫情指揮中心於109年3月25日指示「為避免群聚感染，建議停辦室內100人以上、室外500人以上集會活動」，S大修正校級畢業典禮簡化流程及選派代表參加之方式辦理，採分流方式頒獎，同時間場內人數不超過100人，並同步直播供畢業生及畢業生親友觀看，取消校園巡禮、不開放家長觀禮；又於109年5月11日「放寬室內集會場所總人數到250人以下」，S大依原計畫辦理，簡化流程及選派代表參加，畢業生代表可於場內就座，全程參與典禮，同時間場內人數不超過250人；然而在教育部發函指示「辦理畢業典禮在內的大型活動時，可不受室內100人、室外500人的限制，但仍得採實名制以及維持社交距離或戴口罩。」，S大逕行開放1,200名畢業生線上報名參加，並發放「觀禮證」於當日憑證入場。畢業生親友憑「邀請卡」進入校園，欲進入會場參加畢業典禮者，於實名制登入個人資訊，以利確實掌握與會名單。以此例來說，學務處在防疫期間辦理畢業典禮之大型活動，必須遵照相關上級單位之指示與督導，並確實掌握防疫準則與疫情發展，隨時應對措施與進行滾動式修正，在符合防疫規準下，探尋規劃大型學生活動的著力點。

經訪談得知，在防疫初期，學務長已嗅到疫情對於學校生態、教學之影響，因此召開處內會議，要求各單位檢視業務並盡早做好防疫準備與調整，符合林至善（2006）指出學務長應扮演危機處理者之角色、政策或問題情境的發言者（Barr & Albright, 1990），以及 Townsend 及 Shiela（1996）提出學務長應具備脈絡上的能力，學務長應了解現今高等教育環境現況及洞悉社會環境對高教學務的影響力，即時反應並引領學務夥伴因應即將而來之挑戰與影響；此外，對於教育主管機關的訪視與視導，學務長扮演政策遵循者之角色（林至善，2006），並了解法律和國家政策對學生事務的影響（Barr, 1993），因此學務人員在教育主管機關之提點下，重新檢視校園內防疫措施、隨時關注教育主管機關之規定與準則，以做好滾動式修正之因應措施，亦在教育主管機關提醒下，彙整個案學校防疫經驗並與他校進行分享。

四、看見：找回學務人心中的價值

學務人員面臨本次防疫工作的危機，將之轉為創新的契機，也重新思考例行性業務目的，澄清了個人的學務理念與價值並重塑了學務人員在校園中的定位與角色。

（一）澄清理念

1. 以學生的需求出發，謹慎思考個專門業務推動的新方式

經過這次的防疫經驗與歷程，讓學務人員藉由活動調整與研擬因應措施中，重新澄清自己的學務價值與信念，以及執行活動方案的背後意義。

因為畢業典禮對於很多的畢業生來說，是很重要的一個活動，如果停辦的話，那他們可能會有一些遺憾。（DGD4-0817）

學生事務工作啊，我是覺得就是為學生啦！其實我覺得真的都是以學生為中心欸，也讓學生有歸屬感，自己是 S 大的一份子。（DCD1-0827）

只要記得學生一輩子只唸一次大學，這件事情我就會覺得目標就很明顯。在這個中心思想之下，我們怎麼樣去引導他們，去思考可以怎麼樣評估跟判斷，之後活動辦下去怎麼樣去承擔。（SEF1-0820）

在辦理相關活動方案時，學務人員依然秉持以學生為中心的價值與信念、站在學生學習的角度思考與評估。無論環境改變、疫情衝擊下，學務人員亦認為學務方案設計皆是以充實學生校園經驗、促進學生的學習與發展的目標進行推展。

2. 展現無私奉獻的學務精神

面對疫情衝擊，學務人員在照顧學生、認同學校的思維下，無不奉獻個人的專業、時間，無不希望能將疫情影響降到最低，共同為校園防疫貢獻一份心力。

我們身為S大的一份子，蠻感動的地方就是看到師長其實是完全的奉獻，沒有在休息，春假就已經在著手開始規劃。(DOD5-0824)

我看到學務人員就是願意付出、奉獻自己專業，可能跟我們學務人員的特質有一點點關係，願意去做、不計較，只要是為學生好。(DOD5-0824)

你不管你做的任何一件事，你就是要為S大的名譽著想，還有就是為學生著想。(DGD4-0817)

疫情開始時，很多專導不分日夜的聯繫學生，希望來自各國的學生在返臺前、返臺時都能了解最新的資訊，並能配合管制，輪班專導也直接至機場接機，使學生能感受S大的溫暖。(SAF7-0820)

在防疫期間，可以看見許多學務主管及職員都會堅守自己的崗位、扮演好自己的角色，無私奉獻自己的時間、本身的專業，只為了讓學校更好，顧好每個學生。

3. 重視團隊合作與溝通

校園防疫工作並非單一單位可以勝任，唯有學務處各單位，乃至整個學校互相合作、彼此溝通、互相補位，才有可能戰勝這次的疫情。

我覺得單位間的團隊合作是很重要的，唯有合作，互相補位，才能打贏那個疫情。(DOD5-0824)

所有學務工作沒有單獨一個人可以獨立完成的，學務工作就是一個合作。
(DGD4-0817)

學生輔導除了學輔外，專導這邊是平常就有密切的合作嘛，都合作的很好，那健康中心那邊也是處務會議時都有溝通，這回健康中心真的是扮演比較吃重的角色。(DCD1-0827)

在護理行政方面，大家分配工作的時候都可以互相配合，而不會推工作、給彼此心裡的支持。(SHF4-0820)

在國內疫情發生時期及個案學校產生學生確診後，雖然對學務處行政運作產生莫大挑戰與困難，但亦促使在學務處協助研擬防疫因應措施時，學務人員可藉由本次校園危機重新澄清學務價值，讓學務人員了解所承辦的業務、方案、活動，乃至課程無不以學生的學習發展需求出發，在防疫期間，思考業務推動的嶄新作為。此外，學務處各單位無論是站在第一線的學生輔導相關業務，或是在後勤單位協助研擬學生安心就學措施等，皆透過學務團隊合作與跨單位的溝通，並以無私奉獻的學務精神，使學務處各單位有效發揮應有功能，訂定出適切學生學習需求的縝密措施與方案。

(二) 重塑角色

1. 學生學習的引導者

學務工作是一個教育的工作，學務人員站在教育學生、促進學生學習與發展的前提下，在面對變動的環境與疫情的影響，依然期許學生能從中獲得學習的經驗與機會。

我們在推動防疫政策的時候，就是可以朝著教育的角度出發，思考對同學產生的影響是什麼？他的學習是什麼？教育面向是什麼？(DOD5-0824)

我覺得學務是一個教育的工作，防疫工作也是，因為既然是個教育的工作，在做防疫的同時，如果也可以讓他們學會一些做人做事的道理，就能發揮教育的功能，不僅僅只是疫情的防治而已。(DED3-0818)

我參與社團活動的學生能夠學習並且獲取一些技能，那因為疫情的關係，雖然跟原本預期的不一樣，但還是可以從中體驗到什麼。（SEF2-0820）

學務人員面對疫情衝擊導致活動辦理調整並研擬各種因應策略，雖說造成許多不可預期的困難與問題，但站在學生學習、豐富學生校園經驗的角度，學務人員可以適時引導學生、讓他們從防疫中讓學生獲得學習成長的機會，確實發揮教育的功能。

2. 校園防疫統籌之角色

防疫工作需要全校人力、物資的投入才能順利進行的，然學務處面對的是學生、是最多變的「人」，因此此次防疫處遇經驗也讓大家看見學生事務工作的重要性。尤其在學校整個防疫架構下，學務長被賦予防疫工作小組執行祕書的身分，故學務處在防疫宣導、學生輔導等工作上，扮演著舉足輕重的統籌角色。

我們面對的是最多變的人，學務長的角色又是執行祕書，在整個防疫的架構中的重要位置，所以學務處其實是整個統籌的角色。（DOD5-0824）

防疫期間，跟學生接觸的不管是橋樑中介等，反正你就是主要的，這也讓大家看到專責導師的重要性，你平常都沒有事情發生，但當疫情發生你沒它還真不行。（DAD2-0818）

在整個學校最了解學生的是學務。然後最會就是溝通跟協調的、比較會方案計畫的，也是學務處，比較會動員人的也是學務處，最熟悉學生的生活樣態的，也是學務人員。我覺得學務其實在防疫是很重要的一個角色。（DGD4-0817）

我們學務處扮演非常重要的角色，整個疫情期間學務處實在太重要，健康中心跟專導是實際上在第一線打仗，那課外組就是把學生顧好，生輔組這邊有經濟的扶助，每個單位都是不可或缺的，大家做好自己工作才能確保整個學校的安全。（SEF1-0820）

本次防疫工作使個案學校學務處確立了防疫期間的角色與定位，包含學務人員是學生學習的引導者，在以學生學習發展需求與安心就學的前提

下，研擬相關配套措施，期許在面對 COVID-19 疫情影響之下，透過學務人員的引導，讓學生從中獲得學習成長的機會。此外，由於學務處多為在站第一線面對學生，在以往與學生關係建立與維持的努力基礎上，在這次防疫工作推廣與輔導發揮重要功能。另學務處亦身為學生輔導專業推行單位，包含學輔中心、健康中心以及專責導師室等，因此在個案學校防疫架構下，學務長被指派為執行祕書，顯見本次防疫工作中，學務處扮演著前所未有、舉足輕重的統籌角色。

（三）反思經驗

1. 危機是考驗同仁危機處理能力及創新的轉機

本次疫情對於學務工作推展學生輔導、活動辦理的影響甚鉅，但對於同仁來說也是考驗危機處理能力及臨機應變的重要時刻。

我們同仁的臨機應變的能力都很好，所以我覺得就防疫來講的話，是同仁臨機應變、危機處理能力的展現。（DED3-0818）

專責導師在疫情期間每天都在跟時間賽跑，使受管制的學生能順利返校，對於新的防疫措施也做好最即時的說明等，這仰賴平時所建立的緊密關係與危機處理能力。（SAF7-0820）

當然會挑戰比較大，可是雖然是個挑戰，也是一個轉彎，剛好是個轉型的契機。（DGD4-0817）

我覺得其實這個疫情對我們的考驗，雖然是挑戰跟考驗，可是它讓我們走出一條新的路。（DGD4-0817）

學務人員也藉由疫情所衍生的校園「危機」，他們可以從不同思維重新檢視自己本身的業務，並摒除過去舊有框架，規劃多元的配套方案，此對於學務工作而言，儼然成為一個創新的「轉機」。

2. 防疫使學務人員重新了解與詮釋業務辦理之目的

防疫期間，辦理活動須因應疫情而有所轉變，必須有許多不同的因應方案與方式來應對，因此促使承辦人員必須重新去詮釋與理解辦理活動的目的，無形中讓自己也更清楚學務的角色，並找尋活動辦理意義與定位。

我們辦的活動都有它的目的跟環節，如果因為疫情而把這個目的改變了，或是沒有辦法達到這個目的，那我們會取捨。可能會重新再創造一個新的目的，或是重新去詮釋那個目的。（DGD4-0817）

對自身角色跟功能的更清晰的了解，那轉變部分當然就是要隨著現在疫情的需要，或是說整個環境的需要去做一些專業上的提升，例如說，可能我們都比需要多去思考用科技的方式，或是一些方案跟措施，必須要有更多的方法。（DOD5-0824）

專責導師制度本身對於學務工作體系就是一大創新，透過24小時輪值能掌握全校師生健康狀況、在各系的關鍵位置也在防疫訊息扮演重要溝通橋樑，是學生在疫情影響下能不中斷學習的關鍵。（SAF7-0820）

回顧上半年的防疫作為，雖然發生前所未有的校園危機，是考驗學務人員危機處理與臨機應變的重要時刻，但也是危機就是轉機的體現，這段期間，學務人員由於研擬防疫作為與配套方案，重新檢視與詮釋各自業務工作的辦理目的，讓自己也更清楚的角色與定位，讓防疫校園危機成為創新轉型的契機。

綜合上述，在高等教育典範轉移影響下，大學已走向建構主義的學習型態，美國高教學生事務兩大組織ACPA與NASPA（2004）共同倡議學生是教學的主體、是知識的建構者，並宣示大學效能檢視應重新聚焦於學生的課堂內外的校園經驗。經訪談得知，學生事務人員之理念亦是以學生學習為中心、學生需求為基礎思考，確實扮演好學生學習引導者之角色，符合學務人員應做好學生發展教育者、方案發展者之角色（張雪梅，1996；臺灣師大公領系，2006；Creamer, Winston, & Miller, 2001; Komives, Woodard, & Associates, 2003），並具備促進學生學習與發展之專業能力（ACPA & NASPA, 2015）。此外，NASPA（1989）提出學生事務工作的功能包含：發展與修正學校政策服務和實務時，提供與解釋學生的資訊、參與學校的管理並分享決策的責任，以及評估學生教育性與社會性經驗改進學校方案等，在本次防疫工作，學務處的確扮演著統籌之重要角色，學生事務面對的是學生，對於學生資訊的掌握、學生特質的解釋較其他單位熟悉；此外，學生事務處的防疫金三角：健康中心、專責導師以及學生輔

導中心，在評估學生狀態、制訂方案及提供學校防疫政策之建言時，有著不可取代的地位，雖說防疫工作是全校教職員生之責任與義務，但在防疫期間，學務人員的投入與專業，的確讓各單位之教職員生看見學生事務工作的重要性，也重新喚起學務人員心中的價值。

綜合文本分析歸納結果，研究者將四項主題內涵脈絡以圖 1 加以詮釋。

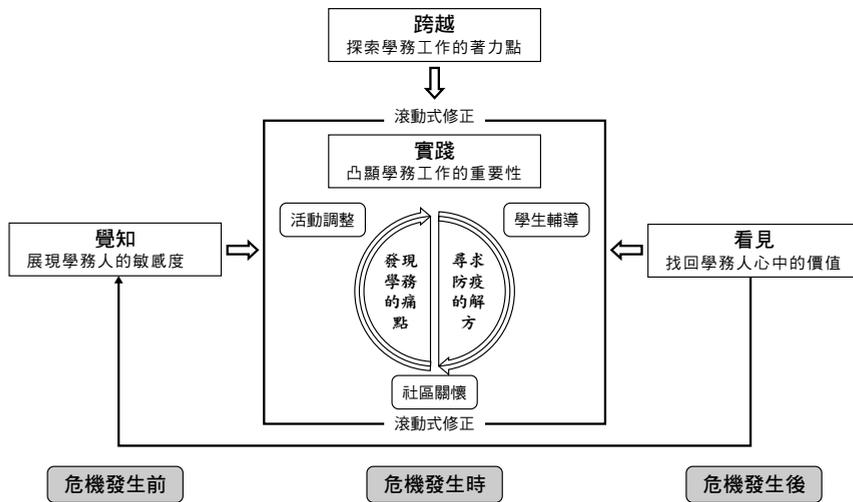


圖 1 研究分析概念圖

伍、研究結論與建議

2019 年 12 月底至 2020 年 6 月我國各級學校致力於疫情的防範，學生之所以能維持近乎正常的學習生活，且僅有零星感染個案發生，除中央政府確實執行邊境管制與檢疫作業外，各校配合防疫措施之落實，更讓國內疫情以及校園生活愈發穩定，順利迎接 2020 年 9 月的新學年度。

一、結論

在疫情初期，對於病毒無明確資訊，面對新冠肺炎的威脅，在校園防治與健康管理監測工作上僅採滾動式調整，以因應疫情之瞬息萬變。隨著對新冠肺炎資訊更為透明，校園防疫規範及個案處置流程也依循政府機關實證結果、醫療專業人員及教育主管機關督導意見逐步修訂，使校園整體管理機制及師生健康管理趨於完備。

遺憾的是，個案學校於3月底、4月初共有兩名學生確診新冠肺炎，此意外的衝擊造成學校師生的恐慌以及執行防疫工作的危機，尤其對學務處的危機管理、學生輔導、活動辦理、社區經營、公關處理，乃至防疫疫調與作為等，著實造成影響，同時考驗學務主管的行政作為與學務人員的危機處理與反應能力。值得借鏡的是，個案學校亦從狀況不明的情況下，透過經驗的累積，發展嶄新學務工作處遇流程；在覺知階段展現專業學務人員的敏感度，其背後尚需長年專業知能累積，且透過多元事件的處遇經驗，能使學校防疫工作順利開展；然疫情對學校仍造成諸多衝擊，本研究依據質性資料分析，並歸類為「覺知：展現學務人的敏感度」、「實踐：凸顯學務工作的重要性」、「跨越：探索學務工作的著力點」、「看見：找回學務人心中的價值」等四部分主題，透過學務人員展現對於疫情的敏感度及超前佈署的覺知與行動；聚焦從學生輔導、活動調整以及社區關懷三方面著手，學務組織中階主管領導與專業分工，善用科技逐步克服師生身心狀況、健康管理與日常活動調整的挑戰，此外在特殊時期亦發揮各二級單位專長規劃疫情安心就學等具體措施，同時凸顯學務工作的重要性；另在學務領導者與教育主管機關的指導之下，指引學務處各單位找到防疫的著力點與未來努力方向；最後則奠基於學校狀況日趨穩定，校園內遂行實施防疫新生活運動，同時更認同自己身為學務人員的價值且更以學生為中心並重視團隊合作以及超前部署的核心理念。

二、建議

（一）學務人員應針對科技與網路社群經營能力提升專業

學務工作者扮演校園課程的協作者及積極影響學生學習與發展的夥伴，在此次經驗中科技與網路社群的資訊傳播扮演讓師生能有效率的配合

學校措施的重要角色，故各校組織應可運用校園科技技術，發展疫情公告、健康管理等手機運用程式，提供更友善安全的校園環境。

（二）提供更切合學生需求的服務與輔導方案

在健康中心透過專業洞悉疫情的變化後，學務中階主管們能就其專業職掌以及經歷 SARS 的防疫工作經驗調整原本各組工作內容，並透過組務會議應變疫情發展規劃新的創新方案，奠基此次經驗，隨著疫情在我國趨於穩定，學校有許多創新與例行方案未能執行、學生與其家長亦有可能遭受經濟發展衝擊無法順利就學，學務人員應積極了解學生需求，推動以學生為主體的學習、成果展演的新模式，啟動學務人員與學生的多元視野；並規劃經濟紓困助學申請，幫助解決學生就學困難。

（三）進一步推動與社區的緊密連結

高等教育機構除在各社區扮演教學中心、社區學習中心、休閒空間的角色外，隨著服務學習、USR 等計畫影響，社區區民與學校的連結與互動較以往多，且師生健康生活與社區民眾應是一體，因此校方與社區里民對防疫健康知識的養成、防疫措施應一併考量，未來持續凝聚共識、建立友善關係，將可發揮領導的力量協助臺灣防疫成果的維持。

參考文獻

- 李育齊（2009）。大學校院學生事務中階主管經營能力與專業發展需求之研究 -- 以北區大學校院為例（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- [Li, Y. C. (2009). *A study on mid-level student affairs managers' perception of skills and needs for continued professional development in universities and college of northern Taiwan.* (Unpublished master's thesis). National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan.]
- 李政賢、廖志恒、林靜如（譯）（2007）。Flick, U. 著。質性研究導論（**Qualitative Sozialforschung**）。臺北市：五南。
- [Flick, U. (2007). *Qualitative sozialforschung* (C.-H. Li, C.-H. Liao, & J.-R. Lin Trans.). Taipei, Taiwan: Wunan. (Original work published 2002)]
- 何俊青（1997）。危機管理在學校經營之應用。《教育研究》，5，113-134。
- [Ho, C. C. (1997). An application of crisis management to school management. *Educational Research*, 5, 113-134.]
- 吳芝儀、廖梅花（2001）。質性研究入門。臺北市：濤石文化。
- [Wu, C. Y., & Liao, M. H. (2001). *Basics of qualitative research*. Taipei, Taiwan: Waterstone.]
- 吳清山、林天祐（2001）。危機管理。《教育研究月刊》，84，119。
- [Wu, C. S., & Lin, T. Y. (2001). Crisis management. *Journal of Education Research*, 84, 119.]
- 林至善（2006）。我國大學院校學生事務長領導風格、領導行為與領導效能關係之研究（未出版之博士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- [Lin, C. S. (2006). *The study of relationship among leadership attributes, leadership behaviors and leadership effectiveness for deans of student in national college.* (Unpublished doctoral dissertation). National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan.]
- 孫本初（1997）。校園危機管理策略。《現代教育論壇》，2，259-269。
- [Sun, B. C. (1997). Strategies for campus crisis management. *Modern Education Forum*, 2, 259-269.]
- 陳新霖（2014a）。高等教育學務人員專業能力指標建構與實證調查研究（未出版之博士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- [Chen, H. L. (2014a). *The construction and empirical research of professional competency indicators for student affairs practitioners in higher education.* (Unpublished doctoral dissertation). National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan.]

- 陳新霖 (2014b)。我國高等教育學務人員專業能力之指標建構。《學生事務與輔導》，53 (2)，41-64。
- [Chen, H. L. (2014b). The construction of professional competency indicators of higher education student affairs practitioners in Taiwan. *Student Affairs and Guidance Counseling*, 53(2), 41-64.]
- 張雪梅 (1996)。《學生發展：學生事務工作的理論與實踐》。臺北市：張老師文化。
- [Chang, S. M. (1996). *Student development: Student affairs theory and practice*. Taipei, Taiwan: Teacher Chang.]
- 張雪梅 (2002)。《學生事務是個專業工作嗎？當前大學學生事務工作提昇的策略與展望》。載於林至善 (編)，《學生事務與社團輔導第三輯》(頁38-54)。臺北市：東吳大學。
- [Chang, S. M. (1996). Is student affairs a profession? The current strategies and future perspectives of college student affairs. In C. S. Lin (Ed.), *Student affairs and student clubs counseling Volume 3* (pp. 38-54), Taipei, Taiwan: Soochow University.]
- 臺灣師大公領系 (2006)。《臺灣高等教育與學生事務宣言》。載於臺灣師大舉辦之2006「台灣高等教育與學生事務」國際學術研討會論文集，臺北市。
- [Department of Civic Education and Leadership in NTNU (2006). The declaration of higher education and student affairs in Taiwan. In NTNU (Ed.), *Program book of international conference on higher education and student affairs 2006*, Taipei, Taiwan: National Taiwan Normal University.]
- 蔡進雄 (2001)。《學校教育與行政》。臺北市：商鼎文化。
- [Tsai, C. H. (2001). *School education and administration*. Taipei, Taiwan: Shinning Culture.]
- ACPA & NASPA (2010). *ACPA/NASPA professional competency areas for student affairs practitioners*. Washington, DC: Authors.
- ACPA & NASPA (2004). *Learning reconsidered: A campus-wide focus on the student experience*. Washington, DC: Authors.
- ACPA & NASPA (2015). *ACPA/NASPA professional competencies rubrics*. Retrieved July 20, 2020, from https://www.naspa.org/images/uploads/main/ACPA_NASPA_Professional_Competency_Rubrics_Full.pdf
- Barr, M. J. (1993). Assessing campus environments. In M. J. Barr & Associates (Eds.), *The handbook of student affairs administration*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Barr, M. J., & Albright, R. L. (1990). Rethinking the organizational role of student affairs. In M. J. Barr, M. L. Upcraft, & Associates. (Eds.), *New futures for student affairs: Building a vision for professional leadership and practice*. (P.181). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Creamer, D. G., Winston, R. B., & Miller, T. K. (2001). The professional student affairs administrator roles and functions. In R. B. Winston, D. G. Creamer, T. K. Miller, & Associates, *The professional student affairs administrator: Educator leader and manager* (pp. 3-38). New York, NY: Brunner-Routledge.
- Dalton, J. C. (2003). Managing human resources. In S. R. Komives & D. B. Woodard, Jr. (Eds.), *Student services: A handbook for the profession* (4th ed., pp. 397-419). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Evans, N. J., & Reason, R. D. (2001). Guiding principles: A review and analysis of student affairs philosophical statements. *Journal of College Student Development, 42*(4), 359-377.
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York, NY: AMACOM.
- Komives, S. R., Woodard, Jr., D. B., & Associates (2003). *Student service: A handbook for the profession* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kuh, G. D. (1996). Guiding principles for creating seamless learning environment for undergraduates. *Journal of College Student Development, 37*(2), 135-148.
- Lyons, J. W. (1990). Examining the validity of basic assumptions and beliefs. In M. J. Barr, M. L. Upcraft and Associates (Eds.), *New futures for student affairs: Building a vision for profession leadership and practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mallory, S. L., & Clement, L. M. (2009). "Accountability." In G. S. McClellan and J. Stringer (Eds.) *The Handbook of Student Affairs Administration* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mitroff, I. I. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California Management Review, 36*(2), 101-113.
- Miller, T. E., & Sorochty, R. W. (2014). *Risk management in student affairs: Foundations for safety and success*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- NASPA (1989) (Ed.). *Points of view* (1-15). Washington, DC: NASPA.
- Nunamaker, Jr., Jay F., Weber, E., Sue, & Minder, C. (1989). Organizational crisis management systems: Planning for intelligent action. *Journal of Management Information Systems, 15*(4), 7-32.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review, 23*, 59-76.
- Stamatakos, L. C. (1991). Student affairs administrators as institutional leaders. ZN. K. Miller & R. B. Winton (Eds.), *Administration and leadership in student affairs: Actualizing student development in higher education*. (2nd ed., pp. 672-705). Muncie, IN: Accelerated Development, Inc.

- Townsend, B. K., & Shiela, B. M. (1996). *If I'd only known: Administrative preparation that could have made the difference*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New York, NY.
- WHO (2020). *COVID-19 Emergency Committee highlights need for response efforts over long term*. Retrieved from <https://www.who.int/news/item/01-08-2020-covid-19-emergency-committee-highlights-need-for-response-efforts-over-long-term>
- Windle, L. M. (1998). *Skill performance assessment and need for further professional development of student affairs mid-managers*. (Unpublished doctoral dissertation), Texas A&M University, Texas.
- Woodard, Jr., D. B., & Komives, S. R. (2003). Shaping the future. In S. R. Komives, D. B. Woodard, Jr., & Associates (Eds.), *Student services: A handbook for the profession* (4th ed.) (pp.637-655). San Francisco, CA: Jossey-Bass.