

教育研究資訊

2002年6月 10卷3期 頁125-148

# 暨南大學於九二一災後舉校北遷事件： 教職員工生對事件的看法與所衍生 教育意義之探討

王純娟

## 摘要

本研究旨在瞭解暨南大學全體教職員工生對於九二一震災後舉校北遷的看法，並探討災後遷校決策對國內教育之影響與意義。受試者在災後三週填寫災後心理復建需求調查表，舉校北遷復課是調查表中的一個開放問句的題項。本研究以現象學質化方法分析之，並將調查結果分為六個向度來看：決策（決策本身、「復課」的決策、「選擇台大」的決策、「離開埔里」的決策）、因之衍生的情緒、對暨大的態度、對社會輿論、排課方面、以及期待。一般而言，受試者對於這個決策都感到「快」，因此決策而衍生的情緒傾向負面，但也支持學校的作法；他們對於離開埔里有較多的情緒，也期待可以早日回到埔里／暨大。暨大教職員工生對此六向度有不同的看法、感受：學生對於迅速復課持支持的態度，職員工則認為自己的角度被忽略；職員工對於災難後遠離家園產生較多負向的情緒，而學生與教研人員較多從受教權、安定的學習環境的角度著眼。本研究第二部分則從危機中的教育決策與對教育意涵兩角度，探討暨大的決策對於學校成員、社會大眾與對教育理念長遠的影響。

關鍵詞：危機中的教育決策；九二一大地震；暨南大學

---

王純娟，國立暨南國際大學共同科助理研究員

收件日期：90年2月13日；接受日期：91年4月13日。

Educational Research & Information  
Volume 10, Number 3, 2002.6

## **Where Could We Have Gone and Where Are We Heading? An Exploration of Issues on the Emigration of a University after the 1999 Taiwan Earthquake**

By  
**Wang, Chun-Chuan**

### **Abstract**

The purpose of this study was to explore the way members in the Chi Nan University viewed the fleeing of the university immediately after the earthquake in 1999 and how the fleeing may have influenced the ideology of education in Taiwan. Puli, where the university locates, stands some kilometers from the epicenter and this led to tremendous casualty and demolition. Three weeks later, the university resumed in Taipei. A survey was handed to all university members to understand their then-current needs of psychological recovery out of the quake, and this study investigated members' viewpoints of the fleeing decision. The result of this study was plentiful. All respondents agreed that it was a "quick" decision, and yet caused most respondents to feel negatively. They felt strong about leaving Puli, meanwhile they supported the decision in crisis with the expectation of returns. Students, professors/researchers, and staff/employees responded differently in some aspects. Students were supportive of quickly resuming schooling; however, staff/employees felt ignored by this decision. Staff/employees were more sensational about leaving hometown, especially right after most of their homes were seriously damaged. Both students and professors/researchers conceptualized the decision as protecting students' rights of getting educated under a safe environment. On the basis of the results, the issues of decision-making in crisis and the influence of the move may have passed on to, broadly defined, education in Taiwan society in the long run were discussed.

Key words : Educational Decision-Making in Crisis; the 1999 Taiwan Earthquake



## 壹、緒論

九二一大地震造成了台灣人生命財產的損失、建物的損害，也帶來許多變動和議題。根據行政院災後重建推動委員會（2000），此次百年大震共有 2444 人罹難，而埔里鎮公所於 1999 年 12 月 21 日之資料也顯示，僅埔里鎮即有全倒住屋 6300 戶，需拆除者 4642 棟。地震發生之時，災區哀鴻遍野，人們在睡夢中、震驚中，從瓦礫堆中尋找親友鄰人，立即的停電、停水和斷訊使救人使命雪上加霜，鄰近的醫院祇能將死者擺放一地，生者餐風露宿少則數日、多達數月。

地處埔里的國立暨南國際大學在地震發生當日本為開學日，全校教職員工生多已回校準備開學；地震發生後，無論身處校園或在埔里鎮上安家的暨大人，分別於災變後為自己或身旁的人安身。學校緊急作出撤校北遷之決定，成為台灣教育史上無法忽略的議題，社區居民也認為暨大在危難中毫不眷戀地離去，缺乏生命共同體的態度，而學校以學生的受教權、學生需要安全無虞的學習環境回應之，此事件亦受到社會輿論多方討論，監察院也就學校行政應變舉措相關事宜展開調查。

根據監察院調查意見書（監察院，2000），9 月 25、26 日暨大行政當局與台灣大學商議借用校舍事宜，27 日李家同校長召開行政會議通過：行政人員於 10 月 6 日在台大舊圖書館總館報到後隨即上班，學生於 11 日在台大鹿鳴堂報到，13 日正式復課。暨大校長室 27 日公告亦指出：「台大同意借用校舍...」（林威志，2000），到實際進駐之後，同仁才瞭解在上班上課的同時，學校行政主管持續與台大等校商談「租用」事宜，依使用空間、時段而有不同之收費。

「教育」的意涵在此事件中被凸顯出來。教育學者（如：陳迺臣，1997；黃炳煌，1990；Gutek，1997）曾指出，教育是讓學習者在各方面健全成長、與社會文化連結的過程—教育不應是一個人僅止於智育方面的增加知識，或是課堂上講授教科書的內容而已，周遭的生活環境也應被考量在教育的範疇之內。賈馥茗（1997）亦認為教育是自出生後所有學的事項，包含終生歷程的學習。就高等學府而言，「大學法」（1994）與「大學推廣教育實施辦法」（1998）也將社會文化、國家發展等角度放入大學成立的宗旨。從定義與法令規章來看，「教育」的意涵很難脫離「人與社會」關係的思考。暨大以學生的受教權、學

生需要安全無虞的學習環境回應埔里人與社會輿論，所反映出的教育價值、和對台灣教育的影響，都十分值得探討。

Goenjian 等人 (1994)、Goenjian 等人 (1995) 與 Pynoos 等人 (1993) 提到，臨震央越近，受災者的災後心理壓力反應 (posttraumatic stress reactions) 會越嚴重，而且，災難後一個平常的壓力事件就可能比災難本身帶給受災者更大、更延續的災後心理壓力反應 (Goenjian, 1993; Garrison et al., 1995; Goenjian et al., 1994; Koopman, Classen & Spiegel, 1994)，九二一震災是百年罕見之災難，暨大在災難之後緊接著鉅大的變動—舉校北遷復課，從個體的認知、情感而言 (吳英璋, 1999)，都已算是雙重危機。暨大於短期間面臨雙重變動，地震後對不同職務的暨大人所帶來的災害嚴重性亦不相同，對於雙重變動的感觸、看法也不盡相同。

Kibble (1999) 從英國的 17 件學校危機事件中，發現危機管理計畫的必要性。然而，台灣校園普遍將危機以「事件」處理，而非事先規劃因應、事後視為全校總動員的機會教育，使得校園、社會對危機缺乏處理能力或僅以究責、大事化小的態度處理之 (吳英璋, 1999)。地震是天然災害，其突發而來的種種後果也算是一種危機。

Hersey 和 Blanchard (1988) 提出一情境領導模式 (situational leadership model)，特別從組織成員的準備程度與領導者的領導行為兩角度來考量以提昇工作效能。所謂「準備程度」是指成員對其所從事任務的能力和意願；而領導者據以決定自己的「任務行為」和「關係行為」以提昇其領導效能。領導型式可因成員的準備程度、領導者的領導行為而形成告知型、銷售型、參與型、授權型等四種領導型式；同一型式的領導風格，將會因成員準備程度的差異而有不同的效能 (詳見 Hersey & Blanchard, 1988, 170-194)。

有效能的教育機構常和有效能的機構領導者有關 (Armstrong, Henson & Savage, 1989)，而領導者的領導效能也與其智慧、人格特質、溝通能力、民主風範和臨機應變的判斷決策能力有關 (張德銳, 1995; Hersey & Blanchard, 1988)。張德銳 (1995) 提出的有效能校長的特質如下：堅信提供學生學習的機會是學校存在的唯一理由；會和學校老師維持一種和諧、互信、合作的工作關係；在做決定時，會傾聽且考慮老師對問題所抱持的見解；會努力維持和諧的學校—社區關係等。Leithwood 和 Montgomery (1985) 認為有效能的校長能夠使用不同決策型式，根據個人的和專業的資訊來源，並考慮教育目標而進行決



策，同時在決策時也會預期、偵測決策所可能帶來的影響。

無論從個體對事件的看法、或教育機構領導者在危機時的決策模式來看，暨大舉校北遷，該決策動作之大，恐為台灣教育史上所僅有（註1），也極可能在台灣教育領域中留下不可抹滅的紀錄。在天災後立即舉校北遷，暨大教職員工生的看法與感受為何？從教育的角度思考，學校行政當局的領導決策對全體暨大人（尤其是仍在受教育的學生）的影響為何？對今後台灣社會的教育意義與影響又如何？本研究旨在以暨大舉校北遷事件為共同點，達成以下兩目的：

- 一、瞭解親身經歷該事件的暨大教職員工生對於該事件的看法與感受。
- 二、從教育行政決策與教育的意涵兩角度，探索該事件對台灣教育之意義。

## 貳、研究方法、步驟與限制

### 一、研究主題：「商借台大的看法」

基於上述目的，本研究使用研究者自編之「國立暨南國際大學教職員工生九二一大地震災後心理復健需求調查表」。此調查表乃心輔組在災後兩週立即編擬，為瞭解暨大成員心理需求而設計，其中「商借台大的看法」係調查表中一個開放式問題；彼時心輔組專業人力不足且工作量暴增，然又期獲多數意見，以作為雙重變動後心理重建服務之依據，故採問卷調查法。

### 二、施測方式

心輔組於1999年10月11日學生在台大鹿鳴堂復課報到時發放調查表。學生於報到入口處收到調查表，於出口處交回工作人員或擲至回收箱。大多數回收的學生問卷為當場回收。在教師方面，發放空白問卷到各系所，請老師於一週內交回。職員工則由於集中在舊總圖辦公，故發放問卷到個人手中，除總務處營繕組、環保組、與警衛、部分工友留守埔里校園外，在台北之職員工均受邀填答。各類職務之受試者填寫本題項之人數與百分比如表一。

表一 暨大教職員工生填寫「商借台大的看法」之人數與百分比

暨大專職	總人數† /百分比	問卷回收份數 /百分比	問卷回收 百分比	填答本題人數 /百分比	填答人數÷問 卷回收份數
學生	1979/88.07	829/90.60	42%	529/90.58	63.8%
教師	146/6.50	29/3.17	20%	25/4.28	67.6%
研究人員	12*/0.53	8/0.87	67%		
行政人員	57/2.54	33/3.61	58%	30/5.14	61.2%
工友(臨時人員)	53/2.36	16/1.75	30%		
總計	2247/100	921**/100	41%	584/100	63.4%

†:依教務處、人事室、總務處之資料。

\*:含青輔會約聘研究人員。

\*\*：921 位受試者中，有 6 位未填寫「暨大專職」，故問卷回收總計人數較暨大各類專職多出 6 (份)。

註：「總人數」、「問卷回收份數」、「填答本題人數」等三欄之百分比乃是計算各類專職人員在該欄之百分比 (故該欄之總計為 100%)。

### 三、資料分析方法與步驟

#### (一)暨大教職員工生對商借台大的看法

##### 1.資料分析方法

本研究在這部分所採之研究方法最主要乃現象學分析法 (phenomenological analysis)。此法主要在於探討某一特定人經歷某特定現象，其經驗的結構和本質。E. H. Husserl 認為現象學的基本假設是：我們祇會知道我們所經歷到的 (we can only know what we experience) (引自 Patton, 1990)；不同的個體經驗了同一個現象也可能賦予不同的意義 (王文科, 1990)，所以，現象學分析法乃針對經驗的描述、說明和解釋，從特定一群人的經驗來看待這個現象、找出該現象的意義，並發展出對此現象之觀點。

本研究的目的是之一即在從經歷者—暨大教職員工生—的角度和實際經驗來檢視學校北遷復課之舉。Patton (1990) 也認為受試者的實際描述與經驗才是質化研究的本質，概念無法取代個體的真實經驗。因此，本研究將引用經歷者在經驗此一活動後的第一手描述，希望由其遣詞用句中，



讀者可以體會其經驗。另外，針對各類受試者的整體態度，本研究亦以 $\chi^2$ 考驗（ $p$  值設於 .05）瞭解不同類別的受試者對於此決策之態度差異。

## 2. 實際分析步驟與分類原則

實際分析依 Douglass 和 Moustakas (1985) 的步驟進行如下。同樣身為暨大成員，我是經歷者也是研究者。除了沒有填寫問卷外，在進行「商借台大的看法」的分析之前，我不斷向內覺察自己在暨大北遷事件中的角色、經驗、看法與立場，直到自信自己的主觀能獨立於資料之外，已是 10 個月後的事了，於是著手進行分析。由心理需求部分的調查結果（王純娟，2000）顯示，不同職務的受試者有不同的情緒反應，對輔導需求亦有差異，是故，以下分類亦依學生、教研人員、職員工等不同職務作一區別。我將受試者的填寫內容作分類、劃記，儘量不加以詮釋，讓受試者自行表述其意見；遇有較為具體意見者，我亦將其原文節錄下來，讓讀者自行解讀或闡述受試者的經驗或意見。

分類的基本原則如下：受試者的任一敘述，都必須明確表達己見、無需研究者加以引申者，方予歸類；若受試者填寫「他人」或「全體」「應該」如何思考與感受時，將連同語意不清、需研究者引申其義之陳述一併略去。

自 2000 年 7 月至 11 月中旬，所蒐集的原始資料共進行了 4 次分析，每次間隔在 1 至 1.5 個月。第一次分析約略依據資料初步歸類，第二次分析後，6 個分類已然確定。第三次分析依此 6 類將原始資料歸類，第四次則重覆第三次的動作。為求歸類方法具有類似重測信度（test-retest reliability）的一致性，本研究選定第三次與第四次分析：祇要在這兩次分析中，同一受試者的填答結果被歸類至 6 個分類中的同一類（且為同一小類），即計為兩次分析的一致性。各分類之一致性為 .805 到 .961 不等，詳見表二。

表二 各分類之一致性分析

分 類	一致性
決策	
決策本身	
支持與否	.850
時效	.961
「復課」的決策	.805
「選擇台大」的決策	.806
「離開埔里」的決策	.895
因之衍生的情緒	.847
對暨大的態度	.887
對社會輿論	.857
排課方面	.857
期待	.889

#### (二)暨大北遷事件在教育上之意涵

此部分以文獻探討的方式，配合教育學家、相關法令規章、與機構正式文件等，解讀暨大北遷事件對於今後台灣教育的影響。

#### 四、研究限制

囿於調查表的設計與發放時空乃在緊急時期，本研究有如下之限制：

- (一)施測環境未能標準化：教職員工生填寫問卷的主客觀環境都不盡相同，可能影響其填寫意願、態度與結果。教師則加上其上課時間與系辦辦公時間有所出入，更難以提升回收率。
- (二)開放式問句影響填答意願：由於彼時緊急時期無相關文獻可考，本題項故而以開放式題型呈現，不預設受試者的反應；然而，受試者或因必須主動思索、填寫若干文字而降低其填答意願，使本題之回收率降低。
- (三)研究者獲得之資訊不足，影響題意反映事實的程度：受限於緊急狀況資訊不足，題項中動詞為「商借」，受試者也在如是訊息下表達己見；若動詞反映「租用」之真實情況，受試者的填寫結果可預期會有所不同。



## 參、「商借台大的看法」調查結果

共彙整成六類：決策（決策本身、「復課」的決策、「選擇台大」的決策、「離開埔里」的決策）、因之衍生的情緒、對暨大的態度、對社會輿論、排課方面與期待。在各分類中，若可判別不同受試者的整體態度者，則以 $\chi^2$ 考驗瞭解其態度之異同。

### 一、決策

#### (一) 決策本身

就整個決策而言，若受試者概述地表達支持與否的態度，未特別在「時效」、「復課」、或「選擇台大」三角度上擇一做反應，且其反應明確一致，無轉折意見（如：「可是...」），便歸類於此。受試者若表達支持李校長本人（而非「決策」或「措施」），則整理在以下「對暨大的態度」之段落。

有 220 位受試者提及支持與否。其中有 117 人（佔 53.18%）「支持、贊成」，甚至有同學指出「支持李家同校長的任何決定」。其他人則「還可以接受」（32 人，14.55%）或「只好接受」（38 人，17.27%）此權宜之計；亦有人持反對意見（11 人，5%）或不願表達意見（14 人，6.36%），其餘的則是「尊重」、「不太滿意」、「勞民傷財」等正反意見都有。

在支持態度的 117 人中，職員工佔了 5 人（佔表達支持人數之 4.27%），教研人員有 7 人（5.98%）；而反對的 11 人之中，除 1 人為教研人員之外，其餘均為學生。持「支持」態度的職員工意見之一為：

「本校能於震災後三週之內到台大等校復課，我支持這項決策，畢竟這是一種權宜措施，也造成部分同仁的不便，希望同仁能從大局著想，也希望學校能從人道的立場去關懷，以紓解情緒。」

有教研人員的態度如下：「不知是否為最佳，因無其他方案比較...」

學生反對態度之一例：「將致使暨大將來重返立足埔里造成困難重重與不友善的敵視」

若將學生、教研、職工三類受試者的態度分為「支持」、「中性」（只好接受、還可以接受等）和「反對」三類，進行 $\chi^2$ 考驗，得到 $\chi^2=1.315$ ,  $p>.05$ ，顯示學生、教研與職工對於這個決策本身的支持態度並沒有顯著差異。

就決策時效上，「快」幾乎是所有受試者的看法，然其衍生的態度不

一。有 102 人針對此部分作反應。其中，69 人（67.65%）認為「處理明快」、「有效率」，23 人（22.55%）認為「過於急促」、「太趕」，極少數則直言決策「草率」、「不夠透明」（4 人，3.92%），有人建議應與學生多做溝通、應擬一份更完善的計畫而非造成大家困擾（6 人，5.88%）。在持正向態度的 69 人中，教研人員與職員工各僅 1 位；認為「過於急促」者，教研人員與職員工各有 2 位；而直陳「草率」的 4 人之中，有 2 位為職員工。若將三類受試者對決策時效的態度分為「正向」與「負向」，進行 $\chi^2$ 考驗，得到 $\chi^2=9.333$ ,  $p<.05$ ，再以區間估計的方式進行事後比較（林清山，1992），發現職工與學生兩組對於決策時效的態度有顯著差異。

以下將針對此決策的三個角度來看：復課、選擇台大、離開埔里。受試者針對上述三角度之一有所看法，則歸類於此。

## (二)「復課」的決策

有 82 人針對「復課」表達意見。其中 81 人（98.78%）持肯定態度，當中有 48 人表達理由：祇要是安全的地點，哪裡都無所謂（17 人，佔表達人數 20.73%）、不致耽誤學業進度（12 人，14.63%）、保障學生之受教權（10 人，12.20%）、安定同學的心且對同學負責（4 人，4.88%）、上課是學生的本分（3 人，3.66%）等。

肯定「復課」的 81 人中，有 3 人為教研人員，其餘均為學生。另外，有一名職員工點明「儘速復課，對學生是最佳利益考量」，但忽略了職員工的角度。若將三類受試者對「復課」決策的態度分為「贊成」與「反對」，進行 $\chi^2$ 考驗， $\chi^2=81.968$ ,  $p<.05$ ，事後比較發現教研與職工、學生與職工分別對「復課」之決策有顯著不同的態度。或許，從學生、教研的角度，他們支持復課，但從職員工的角度，則認為自己的立場被忽略。

## (三)「選擇台大」的決策

此段落主要針對受試者在「選擇台大」的決策本身與個人因之而來的見解進行分類，若有因此一決策而衍生與埔里或與暨大有關的看法，則放在「決策」（其中「『離開埔里』的決策」）與「對暨大的態度」等段落。

有 180 人對「選擇台大」表達意見，其中持正負向態度分別為 72 人與 108 人（40%與 60%）。在 72 位持正向態度者中，有部分受試者反映具體理由，如：有安定的教學環境、顧慮到安全（12 人，6.67%）、能體會另一種大學生活、與他校學生交流互動（8 人，4.44%）、希望／能夠使用



更多資源(7人, 3.89%)等。另外, 一如在「復課的決策」中提到, 有17位同學提到有安全的地方復課即可, 是否為台大並無所謂。持正向態度的72人中, 教研人員佔1位, 職員工佔2人。相關意見舉隅如下:

「雖然換了一個環境, 對我們來說是一種考驗及另一種適應」(生)

「讓大家體會一下台北的生活, 或許可以更加珍惜我們曾經擁有過的一切」(生)

「保障了學生之受教權, 維護登大的命脈...」(教研)

在對「選擇台大」持負向態度的108人當中, 除了3位學生籠統表達反對/不願意之外, 其餘受試者均陳述原因。有26位受試者(佔全部表達人數14.44%)表達「太遠」、「應可先選擇鄰近的學校」, 有8人(4.44%)提到此決策忽略了佔多數的中南部學生, 也有人提到忽略了在職生。隨著選擇台大而衍生一些問題, 如: 居住問題(貴、不好找)(21人, 11.67%)、生活不便(16人, 8.89%)、適應(11人, 6.11%)、消費(10人, 5.56%)等, 也有3位學生認為學校要他們自覓住宿, 很不負責。108位持負向態度者當中, 教研人員佔1人, 職員工佔了7人。除上述因素外, 以下是另外一些負向之意見:

「集中管理不是藉口, ..., 希望校方好好思考」(生)

「應可分校上課」(生)

「工作場地太小, 不利工作」(職工)

若將學生、教研、職工三類受試者的態度分為「正向」和「負向」,  $\chi^2$  考驗得到 $\chi^2=1.317, p>.05$ , 顯示三類受試者對於「選擇台大」的決策並沒有顯著不同的態度。

#### (四)「離開埔里」的決策

因「離開埔里」決策而衍生的看法, 如:「離原校太遠」、「期待早日回去」是很多受試者的反應, 結果的彙整也分別呈現在「決策」(其中的「選擇台大」)與「期待」等段落, 不再贅述。除上述外, 有41人針對「離開埔里」表達看法, 其中教研人員佔2人, 職員工佔20人。由於多為情緒的表達, 便不再考驗其態度。

有3人持肯定態度, 相信「校長以師生安全為首要考量」, 這因素與「選擇台大」的看法一致; 有3位同學直言根本無需離開, 其一認為:「學校損害並不嚴重, 為何不能原地復學, 反而拋棄埔里遠走台大」, 也有1

位教研人員擔心遠離會影響暨大的重建進度。

離開埔里引發較多情緒的紓發。有 5 人表達「不再感受到地震的不安」，少數同學感到「失望」；「還是希望能回到埔里上課」、「還是比較喜歡埔里」也是來自同學們的心聲。多數職員工則表達他們「遠離家園」卻得「擔心家人安危」的「無力感」（引號內分別為 6 人（14.63%）、3 人（7.32%）、4 人（9.76%）明確表達之），也有職員工希望能續留埔里，為家鄉盡一分心力：對他們而言，必須朝八晚五的上班模式使絕大多數職員工已於埔里落地生根，離開埔里等於離開家園，且正值家園／家人重創時，他們必須立即隨校北上：

「學校方面站在學生的立場，既然已為學生做最妥善的安排，我們這些員工，夫復何言，祇懇請上級主管也能站在我們這些災區的員工離鄉背井，拋開家，有的甚至於棄幼小，那種無力不安感受，比學生的家長有過之而無不及，此時對錯已成定局，反正我們就似屋漏偏逢連夜雨，有夠淒慘！」（職工）

至於在學校撤離埔里，卻表達「想回埔里」、「要儘快回埔里」的，則是職員工與學生都有：共有 10 人表達，其中 7 位為學生。另外，也有學生提到：

「我覺得此時我們應在埔里和他們一起重建家園，而不是置身事外似的在台大上課！」（生）

「忽略了南投（中部人）對暨大的期望」（生）

## 二、因之衍生的情緒

除了覺得中南部學生被忽略的情緒已於「選擇台大」段落提出外，有 126 位受試者反映情緒。其中覺得「感激、不錯」者有 21 人（16.67%），之中 1 人為職員工；持較負向情緒者有 105 人（83.33%），其中 2 人為教研人員，22 人為職員工。若將學生、教研、職工三類受試者因北遷決策而衍生的情緒分為「正向」與「負向」，進行 $\chi^2$ 考驗， $\chi^2=3.627$ ， $p>.05$ ，顯示三類受試者對於此決策而衍生的情緒並沒有正負向的差異。另有 3 人表達「不予置評」、「夫復何言」。

在表達的情感中，寄人籬下且沒有歸屬感是最普遍的感受（28 人，22.22%），覺得無奈、無助、無力感、不知所措、茫然者次之（24 人，19.05%），覺得麻煩、不自在／不便的也不少（15 人，11.90%），也有人覺得憤怒、不平、



不滿、疲累、煩躁、難過、沮喪等。憂慮家人和家園、對未來的不確定感可說是職員工的「專利」，更有 4 位職員工明確表達他們的心沒有被安到，佔職員工總填答人數之 13.33%。因此決策而衍生之正向與負向情緒舉隅分別如下：

「能夠再見到同學真好，不會覺得孤單，能夠繼續上課真好，日子與生活有所寄託」(生)

「身為工作人員，無法做出家園重建及工作權等選擇，對於未來充滿無力感，離鄉如此之遠，親人現況如何無法就近看顧，如今寄人籬下，由災民變難民。」(職工)

### 三、對暨大的態度

以下的分類將以受試者在決策形成後，其對暨大、對李校長的態度為原則；對「決策本身」的看法請參考最前面「決策」之分類。

除了相信學校做此決定是基於學生權益／安全的立場出發、學校是對學生負責與前段「決策」(其中的「選擇台大」與「決策本身」)有重疊不再贅述外，有 168 位受試者提及對暨大或李校長的態度，其中正負向態度分別為 147 人與 17 人(87.50%與 10.12%)。另有 2 位職員工認為「要服從命令」、「要為學校的政策辯護」，2 位學生表示「思念暨大」。有 43 個回饋(25.6%)直接給予李校長，且都是正向、支持的態度，對暨大校方與李校長本人的感謝和支持相當地普遍(87 人，51.79%)，也都認為學校的應變能力強、行政效率快速得宜(50 人，29.76%)，當然也有人認為太急促。這些針對暨大或李校長所做的決策所回應的，諸如支持的態度、對時效的見解等，都多少與前些段落有所重疊。

然而，也有同學反對、失望，認為此舉欠缺周詳計畫與考慮(10 人，5.95%，亦與前些段落有所重疊)。少數人提及：「暨大校舍才是自己的家」，也有同學說「學校(要)求學生自行尋求住宿地點太不負責任。」其它相關意見如下：

「不滿校內及校外的吵鬧氣氛，覺得似乎太多政治角力因素，學生何辜」(生)

「本校能於震災後三週之內到台大等校復課，我支持這項決策，畢竟這是一種權宜措施，也造成部分同仁的不便，希望同仁能從大局著想，也希望學校能從人道的立場去關懷，以紓解情緒。」(職工)

「只希望這件事對暨大能產生成長的作用。」(生)

若將學生、教研、職工的態度分為「正向」和「負向」，進行 $\chi^2$ 考驗， $\chi^2=2.189$ ，

$p>.05$ ，顯示三類受試者對暨大的態度並沒有顯著差異。

#### 四、對社會輿論

在 921 發生後，社會輿論對暨大北遷一直保持高度的興趣，在該學期也發現，同學們的情緒受到社會輿論所波動，然僅 14 人表達對外界與社會輿論看待暨大的見解。這些受試者對社會輿論很不能諒解、覺得不滿、憤怒、無奈、沮喪，也認為社會輿論對其造成二度傷害，另有 6 位同學希望獲得體諒，也希望「外界對我們學校不要有過多的誤解和『多餘的』關照」。以下是同學意見之一：

「外界有人指責暨大只顧自己逃命，而不為災民盡一分力，但是當時我們又能做什麼呢？就因學校沒人死亡，所以指責聲不斷，指責的人如果住在暨大內，可能早就逃得不見人影，或也指責政府救災不力，今日社會總是救死不救活，活的人就比死的人沒價值，沒尊嚴，而不知道活著才有希望。」

#### 五、排課方面

除了少數系所外，暨大在台大上課時間與地點的安排上，均需獨立於台大各相對系所之外，因此，絕大部分學生的上課時間都排在晚上與週六、週日。本國生自行在外租屋，僑生宿舍則安排在天母之遙。有 15 位同學在這方面表達意見。

同學們對於排課多有衝堂、變成夜間部、作息顛倒，造成不便，甚為不滿，認為上課品質差、不適應、麻煩；而且，上課地方相距頗遠，夜間課程對女性學生（尤其僑生）造成安全上的顧慮。有同學質疑：

「如果是夜間上課，為何要到台大，別的大學如果就近縣市大學，可以寄讀離家近，上課品質也會比夜間上課來得好」

有同學也建議：

「其實可以彈性開課，...有些課可以在中部上課」

#### 六、期待

有 72 位受試者表達他們對未來的期待。其中 47 人分別以「埔里」和「暨大」表達他們期待早日回去的地方，另有 5 人籠統表示「回去」、「復學」；有 8 人補充是在校舍修復、安全無虞的情況下回去。這些表達期待早日回去的受試者共 60 人，佔表達人數的 83.33%。其它的期待則有：少數學生希望參與埔里



重建，少數教職員工希望快回鄉重建家園，也有人擔心回埔里後的居住問題。另外還有：暨大人本身要團結，外界不要再給暨大批評、壓力，希望別人能體諒我們，校方要有明確的未來等。

## 七、小結

本研究依受試者的反應將結果彙整為 6 大類，然而，除第 1 類乃針對決策本身之外，後 5 類可說是因該決策而衍生。讓我們針對決策本身的三個重要向度，看看受試者的態度（表三）：

表三 暨南大學教職員工生對於 921 災後學校北遷決策之態度\*

決策向度	態度	職務別			
		學生	教研	職工	
復課	正向	98.78	95.12	3.66	0
	負向	1.22	0	0	1.22
選擇台大	正向	40.00	38.33	0.56	1.11
	負向	60.00	55.56	0.56	3.89
離開埔里	多是情緒的表達**	46.34	4.88	48.78	

\*：表格內之數字為百分比

\*\*：詳見「『離開埔里』的決策」段落

：經 $\chi^2$ 考驗後，「復課」決策部分，職工組分別與學生、教研兩組的態度有顯著不同，而「選擇台大」決策部分，各組態度未達顯著差異。

在表三中，幾乎全體暨大人對「復課」都持正向態度，經 $\chi^2$ 考驗後發現職工與另二組之態度達顯著差異，而「選擇台大」則是負向態度者居多，且是任一職務者的態度均一致，但未達顯著水準，對於「離開埔里」多是情緒的表達，職員工明顯地在這部分多做陳述（填答「喬借台大的看法」的職員工僅佔總填答人數之 5.14%（請見表一），而針對「離開埔里」填答者則高達該題總填答人數之 48.78%），學生與教研人員在此向度也有相當的填答比例。

調查結果顯示，對於一個高等學府在復課方面的決策與其時效，絕大多數受試者都給予正向回應，雖然職工的詮釋態度與學生有明顯的差異；然而，「只要是安全的地方，地點無所謂」算是普遍的心聲，「選擇台大」換來的是「太遠」

與其它實質的生活、上課、工作等問題，似不若暨大學術行政主管所言「該校師生家人或親友居住台北者多，租屋壓力較小」（監察院，2000：81），受試者也提出了若干具體建議，如此，當初就復學地點之考量與決策似欠集思廣益的周詳性。

因此決策而造成的變動（如：離開埔里）則產生較多負向情緒反應、對土地的依附等，這與過去的研究結果（如：Goenjian, 1993；Garrison et al., 1995；Goenjian et al., 1994；Koopman et al., 1994）一致。除了情緒之外，家園重建與「學校與社區關係」也在此時被指出；但是，絕大多數受試者對暨大抱支持態度，因此，無論決策造成其情緒如何，決策可能與其考慮角度有所差異，暨大人仍能支持暨大，而把期待放在未來。

## 肆、舉校北遷事件的啓示及其教育意義

### 一、「危機發生前事先計畫，危機發生時團體決策」是較佳的危機領導決策模式

個體在危機時的態度，即為其平時態度的瞬間呈現。在危機中，學校行政當局的決策往往對該組織及其成員帶來長遠影響。同時，在危機發生時，決策者的情緒反應的重要性並不亞於其決策，且前者可能會影響後者，故而災難／危機處理文獻中（如：吳秀碧，1998；Kibble, 1999；Gallagher, Bagin & Kindred, 1997）最常耳提面命的即是事先計畫與團體決策。暨大於九二一災後舉校北遷的決策即是如此，埔里離震央僅幾公里之遙，暨大每位成員在不同方面受到災後心理壓力反應的程度不一，之後的北遷決策，使得 2247 位暨大教職員工生及其家庭面臨第二重危機，且不知何日為盡期；從個體心理層次而言，災害後的一般壓力事件就可能造成受災者更劇烈的災後心理壓力反應，然而，縱使家園已受重創，遠離家園的受災者仍期待能夠回到家園，因為受災者在情感上會依附他們落地生根的土地（Goenjian, 1993）。暨大成員至少可分為教職員工生，每一職務的成員對決策的看法、對埔里的依附都不盡相同，職務內也可能有個別差異，這在前面「調查結果」的分析可以看出。過半數的受試者支持此決策，尤針對「復課」與「時效」上，「選擇台大」則多是反對意見。讓我們看看這個決策如何形成。根據監察院調查意見書（監察院，2000：81-82）：



國立暨南國際大學...認為已無教室與宿舍可供使用，復學計畫應於「就地復學」、「向他校借地復學」、「分校寄讀」等三方案中擇一，但經查九月二十三日教育部高教司已主動詢問全國各大學，能否提供暨南國際大學暫時借用校舍復課或借讀，各校均表示願意協助...而暨南國際大學表示經調查中正大學所在地的嘉義地區租屋情況認為無法提供二千多位師生及員工住宿，又教育部楊朝祥部長曾提議該校亦可將各科系分散在不同的大學就近就讀，惟時任該校教務長徐泓教授認為各系分散就讀無異於廢校對此表示反對，並表示該校師生家人或親友居住台北者多，租屋壓力較小，該校遂決定以寄讀北部學校為宜，即於九月二十五及二十六日由徐泓教務長負責與台灣大學商議借用校舍事宜，再由李家同校長於九月二十七日召開第一一二次行政會議通過全校師生於十月十一日在台大辦理報到，十三日開始上課。

根據監察院的調查，暨大舉校北遷的決策在災後一週內先由極少數學校主管決定、執行後，下一次的行政會議便已討論在台大復課的課程、空間及電腦網路事宜（國立暨南國際大學，1999a）。亦即，自地震發生後，暨大專注於師生人身等基本需求的緊急照料、安置、與對外的連繫，至9月22日下午撤走所有學生，學校主管也離去之後，僅花費兩天的時間，學校主管即已決定2247位暨大成員未來不知為時多久的變動，彼時大家收到訊息亦是口耳相傳，學校並未遵循危機事件處理「危機發生前事先計畫，危機發生時團體決策」的原則（吳秀碧，1998；吳英璋，1999；Gallagher et al., 1997；Kibble, 1999）；監察院（2000：82）的調查也指出：暨大「並未於復學決策時審慎衡酌『就地復學』之教育意義，此方案是否必不可行？所耗費復課時程與復建經費是否即高於『向他校借地復學』方案？」之後的搬遷費、租用各校校舍的費用、緊急添購辦公器材的費用、在埔里荒廢校園中遭竊破壞的損失等，還有暨大成員因雙重變動而造成的心理壓力反應、在理念上對「教育」與「學校—社區關係」等的思考，恐怕在決策的那兩天內難以完整地考量；彼時災難已經發生，暨大決策者若能像其他5所受災學校（註2），災情雖較暨大嚴重，卻能夠在災後一個半月內在原校址就地復課（監察院，2000）般，擴大諮詢的範圍（如：開校務會議或任何因應危機之擴大會議）、增加決策的角度（如：能夠思考到學生、北部人以外的角度）、拉長決策時程等，以彌補個體因受災而引起的心理反應所造成暫時性的判斷決策能力之侷限，則此災後的緊急決策更可能盡如人意，獲得更多人

的體諒。此由極少數學校主管於極短時間內做出的緊急北遷決策，違反了張德銳（1995）與 Hersey 和 Blanchard（1988）等學者所提出的有效能領導者應有的民主風範、特質；也缺乏對決策後果的預期能力（Leithwood & Montgomery, 1985），尤其是從暨大教職員工生及其家庭的角度預期該決策之後果，因為他們首當其衝地經歷該決策所帶來的變動。大多數學生在「復課」與「時效」上支持這個決策，然而，學生獲得多少訊息來決定自己的態度？值得斟酌。例如：若受試者知道台大等校是「租用」而非「借用」校舍予暨大，他們的意見會否有所不同？落腳在埔里的同事之中，有相當比例是家庭支柱，他們一旦北上，留下的是老弱婦孺在殘破的家園，甚至有人是家人罹難，若受試者獲知這些訊息，他們的意見會否有所不同？從另一個角度而言，可以確定的是，一旦集思廣益，決策者可以獲得來自台灣各地的暨大教職員工生在理智上、情感上、期待上的意見（一如資料分析），以使決策更加周延。

從九二一地震發生之時起，暨大每個人都是受災者，同時也得面臨一連串的決策—無論是安置自己、學生或家人，無論是撤校或撤離家園。這是個體在處於危機時，必須作一個影響自己和整個團體的決定之時。根據 Hersey 和 Blanchard（1988），領導者若考慮組織成員的準備程度與自己的領導行為而決定領導型式，以獲最佳之領導效能，暨大人當時的能力為高度（每人都司自己本職），意願為低度（災後舉國震盪，且根據調查結果，受災者面對災後情緒、家園殘破，對工作之動機、投入程度等可間接引申為低度），在此狀況之下的最佳與次佳領導型式應為參與型和銷售型，暨大行政當局所行使的卻是告知型，是最差的領導型式（Hersey & Blanchard, 1988）。

## 二、暨大北遷事件反映台灣的教育實踐未臻宏觀的教育視野

「保障學生之受教權」、「不致耽誤學業進度」、「上課是學生的本分」是部分學生針對暨大學校北遷復課所做的看法。「受教權」所指的應是受教育的權利，然何謂教育？教育是否即為受試者所言「學業進度」、「上課」？本節謹就「教育」的意涵進行討論。

教育哲學家陳迺臣（1997：259）指出，教育是「能夠幫助受教育者在身心智能等方面有效持續而健全成長的歷程及活動」，Guttek（1997）也將教育定義為引領一個人至文化生活的所有過程。教育的場域在家庭、學校與社會，且三者息息相關，陳迺臣（1997）就說，談教育，除了教育個人，還要教育政府與



社會；所以教育也是一種公共事務（張德銳，1995）。因此，教育是協助一個人在多方面的成長與協助個體與環境相契合的歷程與活動，學校教育只是在特定場所所進行的整體教育的一環。

教育的對象與執行者均為有機體（即人或組織），獲得專業知識只是教育施行的特色之一。根據 N. Hamilton，一個專業領域的特色要建立在專業人員願意限制自我利益，且運用專業知識和技能，以達成公共服務和高水準的專業表現和專業自主。大學是培養專業人員的機制，貢獻、服務社會應是專業人員的遠大目標（張春興，1987；Hamilton, 2000）。

根據大學法第一條：「大學以研究學術，培育人才，提升文化，服務社會，促進國家發展為宗旨。」與大學推廣教育實施辦法第二條：「...推廣教育，係指依大學教育目標，針對社會需求所辦理有助於提升大眾學識技能及社會文化水準之各項教育活動。」從學術、人才培育、社會文化、國家發展等角度而言，國家賦予大學的定位與目標十分清楚，大學亦有依其教育目標致力於提升大眾學識技能與社會文化水準之責；至於定位、目標與責任的詮釋與達成的方式、社區發展是否涵蓋在社會文化／國家發展的向度之內，恐怕各校會有不同的做法。

林清江（1994）認為教育理念不但深刻地影響大學文化，創新的教育理念更是大學人格的形成要素。放眼暨大校訓「誠樸弘毅，務本致用」即期「以人文精神為本，培育具有寬廣心胸、堅忍不拔、誠懇樸實等品格的人才，並能將所知所學造福人群社會。」（國立暨南國際大學，1999b：20）從教育的定義、大學的教育理念、目標、暨大獨特的教育文化來看，「教育」的思考角度絕不僅限於學校教育，甚至祇是課堂教學；社會人群、國家發展應是教育的終極關懷目標之一。在危難中，當學校成員的人身安全與受創心理已被考量後，實踐一個高等學府的教育目標與責任正值其時。學校的任何舉措，校內成員在觀察、在體會，大學的人格也正在塑造，社會大眾也間接地被教育、影響著。暨大這次以「學生的受教權、安全的學習環境」為由，在災情不比其它5所受災大專院校（註2）嚴重（監察院，2000）的情況下，反而決定學校北遷，所實踐的教育僅止於課堂教學，不無令人遺憾，整個社會在觀望、解讀這個事件、也在被這個事件影響著；50多年來，台灣教育政策的變遷僅及於枝節層次，甚至未能對症下藥（黃武雄，引自黃炳煌，1990：1；王震武、林文瑛，1994），升學主義與聯考制度遭台灣社會歸因成教育問題的主因，而不思及整個教育體制

內，學術行政主管、教師、家長的心中都存有「升學工業」的土壤（王震武、林文瑛，1994），任何新的教育方案都僅流於執行層次，掌權者（如：父母、學校、教育行政當局）的學歷、階級觀念仍固若金湯之時，受苦的永遠是下一代，培育出來的也是對知識、對社會失去熱情的升學機器（黃武雄，引自黃炳煌，1990：2）。雖然，幾十年來，台灣不乏具備宏觀視野之教育學家（如前述陳迺臣、張德銳、林清江、王震武、林文瑛、黃武雄、黃炳煌、張春興）大聲疾呼，然在實踐層次卻仍固守士大夫觀念。由此推論，暨大僅限於「課堂教學即是教育」的實踐又不令人意外了，暨大所實踐的似乎只是聯考制度影響力延伸至高等學府（王震武、林文瑛，1994）的具體呈現，學校學術行政主管缺乏「研究教育」的基礎與理念（林玉体，2000），決策僅反映出對課堂教學的重視，學生亦以自身利益（受教權）為依歸，難以感受到社區的苦難與期待；十多年後，這些年輕世代將成社會的中堅，我們真否能夠期待社會文化、國家發展存在他們生涯發展的思維中？缺乏宏觀視野與教育理念的教育決策延續到高等學府，影響深及社會、遠及若干世代，對致力教育價值多元化的台灣社會，恐怕又是一個重挫！

然而在本研究受試者的填答結果中，我們看到的是多元的聲音，再次支持集思廣益、團體決策的周延性。受試者填答結果的多樣性讓這個事件浮出希望：除了課堂教學之外，教育還需要從更廣更長遠的角度來思考；教育的經驗俯拾皆是，一如 John Dewey 所言：教育即生活，而不斷地發展、不斷地成長，就是生活（姜文閔，1992），學習也不僅是教室中的教科書和考試；受教育是人的權利，但受了教育也有相對的責任，責任是必要時就得承擔，而非等到萬事俱備的「學成階段」。學生仍在學習階段，此時，引導者的引領方向、切身示範就影響至為深遠。

## 伍、討論與結語

彙整本研究之資料，過程是緩慢的，甚至在彙整時才知道連訂定題目時，資訊都是不足的：台大等各校的校舍是租用而非借用，而此開放式問題的形成是研究者在知曉暨大將要北遷、災後兩週所編製，因此，動詞為「商借」乃是研究者資訊不足、時間緊迫之條件所致，受試者也在如此訊息下表達己見。

「暨大舉校北遷」在台灣教育史上是一重大事件，事發之時，它是一個極



受爭論之議題；身為研究者，我認為留下學術紀錄是知識份子對台灣的責任。我在這個主題上所做的，乃以開放式的題型，讓受試者反映自己的看法、感受或經驗，經過一段長時間潛沈自己在角色、經驗與理論的斟酌，再針對資料進行現象學分析；遇有受試者的整體態度較可判別者，我亦進行統計考驗，以瞭解受試者態度差異是否有意義。然而，在此一現象學分析為主要研究方法之研究中，更值得注意的是：縱使統計考驗未達顯著差異，不表示聲音就不存在、經驗就不深刻。在彼時緊急時期，集思廣益的迫切性與周延性，正可由本研究結果呈現出來。

無論是教育行政決策、領導、教育的定義與意涵等主題，我所能查到的文獻都僅針對承平之時，縱使災難／危機處理的文獻也著重於情緒與災後心理衛生的著墨，災難中個體的認知部分似少被提及（王純娟，2002）。危機事件處理所強調的是事先計畫演練、事發時團體決策，情境領導模式是最接近災難突發時，情境性的考量以作為決策之基礎。從上述理論而言，暨大危難中的北遷復課決策都不算是好的決策，也立即地示範、長遠地影響了暨大成員與社會大眾對「教育」的看法。從個體的角度而言，當個體的能量與思緒放在一個地方，而被決定要身處另一個地方，其能量難以發揮極致；人要從創傷事件中復原，重新建立安全感十分重要，其中要做到的細節是：使受災者得到明確的資訊、協助其恢復權力和控制感、建立安全的環境（陳錦宏，1999），它隱含著受災者有機會、有能力去瞭解、掌控其環境，環境能夠讓受災者認為是安全的。假如暨大成員能有機會去瞭解資訊、環境，在集思廣益後，決策的角度可能會廣於學校教育、高於個人利益的考量，震後學校復課的決策很可能會大不相同，對教育的意涵也很可能變成一種典範。

台灣人習慣說：「過去的事不要再提了。」然而，這並非做研究的態度，社會科學總期待能夠「鑑往知來」，在面對這台灣教育史上重大決策所帶來的影響，更應是如此。任何決策定有優劣，正如一學生受試者所言：「任何的決定都會引起正反兩面的評價」，「只希望這件事對暨大能產生成長的作用。」若這個事件能帶給暨大—甚至整個社會—持續的思考與討論、與隨之而來的實踐，那麼也是一件幸事。

---

註1：就我能力所及，未能找到任何過去類似事件的學術論述。

註2：台灣中部因九二一震災而受創的六所公私立大專院校為：中台醫護技術學院、朝陽科技大學、南開工商專校、勤益技術學院、中興大學、暨南大學。

## 參考書目

- 大學法（1994）。
- 大學推廣教育實施辦法（1998）。
- 王文科（1990）。質的教育研究法。台北：師大書苑。
- 王純娟（2000）。國立暨南國際大學教職員工生於九二一震災災後心理反應與輔導需求之調查。南投，暨南大學學務處心輔組。
- 王純娟（2002）。從個體心理需求觀點看學校與社區互動之研究：以暨大一埔里為例。國科會（NSC89-2413-H-260-012）。
- 王震武、林文瑛（1994）。教育的困境與改革的困境。台北：桂冠。
- 行政院災後重建推動委員會（2000）。九二一大地震重要統計數字。台北：作者。
- 吳秀碧（1998）。影響校園之死亡事件處理。學生輔導，58，54-63。
- 吳英璋（1999，11月30日）。校園危機事件處理。論文發表於國立雲林科技大學主辦之「從九二一地震談校園危機處理網絡之建立與應用研討會」，雲林。
- 林玉体（2000）。教育改造與政治革新。台北：師大書苑。
- 林威志（2000）。潛在課程之個案探討：以暨南大學因應九二一震災為例。教育研究資訊，8(6)，109-131。
- 林清山（1992）。心理與教育統計學。台北：東華。
- 林清江（1994）。教育理念與校園文化。載於歐陽教、黃政傑（主編），大學教育的理想（頁3-9）。台北：師大書苑。
- 陳迺臣（1997）。教育哲學導論。台北：心理。
- 陳錦宏（1999）。成人災後創傷反應。台北：蕃薯藤。
- 國立暨南國際大學第112次行政會議紀錄（1999a）。南投：國立暨南國際大學。
- 暨南雲起（1999b）。南投：國立暨南國際大學。
- 姜文閔（1992）。杜威和實用主義教育學說評介。引自姜文閔譯，經驗與教育（頁1-24）。台北：五南。
- 張春興（1987）。希望的追尋與挫折。台北：東華。
- 張德銳（1995）。教育行政研究。台北：五南。
- 黃炳煌（1990）。教育理想與理念。台北：文景。
- 賈馥茗（1997）。教育的本質。台北：五南。
- 監察院（2000）。監察院調查意見書。台北：作者。
- Armstrong, D. G., Henson, C. T., & Savage, T. V. (1989). *Education: an introduction* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Macmillan.



- Douglass, B. G., & Moustakas, C. (1985). Heuristic inquiry: the internal search to know. *Journal of Humanistic Psychology, 25*(3), 39-55.
- Gallagher, D. R., Bagin, D., & Kindred, L. W. (1997). *The school and community relations* (6<sup>th</sup> ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Garrison, C. Z., Bryant, E. S., Addy, C. L., Spurrier, P. G., Freedy, J. R., & Kilpatrick, D. G. (1995). Posttraumatic stress disorder in adolescents after Hurricane Andrew. *Journal of American Academy in Child and Adolescent Psychiatry, 34*(9), 1193-1201.
- Goenjian, A. (1993). A mental health relief programme in Armenia after the 1988 earthquake. *British Journal of Psychiatry, 163*, 230-239.
- Goenjian, A. K., Najarian, L. M., Pynoos, R. S., Steinberg, A. M., Manoukian, G., Tavosian, A., & Fairbanks, L. A. (1994). Posttraumatic stress disorder in elderly and younger adults after the 1988 earthquake in Armenia. *American Journal of Psychiatry, 151*(6), 895-901.
- Goenjian, A. K., Pynoos, R. S., Steinberg, A. M., Najarian, L. M., Asarnow, J. R., Karayan, I., Ghurabi, M., & Fairbanks, L. A. (1995). Psychiatric comorbidity in children after the 1988 earthquake in Armenia. *Journal of American Academy in Child and Adolescent Psychiatry, 34*(9), 1174-1184.
- Gutek, G. L. (1997). *Philosophical and Ideological Perspectives on Education* (2<sup>nd</sup> ed.). Boston MA: Allyn and Bacon.
- Hamilton, N. (2000). The academic profession's leadership role in shared governance. *Liberal Education, 86*(3), 12-19.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior* (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kibble, D. G. (1999). A survey of LEA guidance and support for the management of crises in schools. *School Leadership and Management, 19*(3), 373-384.
- Koopman, C., Classen, C., & Spiegel, D. (1994). Predictors of posttraumatic stress symptoms among survivors of the Oakland/Berkeley, CA., firestorm. *American Journal of Psychiatry, 151*(6), 888-894.
- Leithwood, K. A., & Montgomery, D. J. (1985). The role of the principal in school improvement. In G. R. Austin & H. Garber (Eds.), *Research on exemplary schools* (pp. 155-177). New York: Academic Press.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2<sup>nd</sup> ed.).
-

Newbury Park, CA: SAGE.

Pynoos, R. S., Goenjian, A., Tashjian, M., Karakashian, M., Manjikian, R., Manoukian, G., Steinberg, A. M., & Fairbanks, L. A. (1993). Post-traumatic stress reactions in children after the 1988 Armenian earthquake. *British Journal of Psychiatry*, 163, 239-247.

---