

臺北市國民小學整併之研究— 以中興、福星國小為例

王娜玲

臺北市萬華區福星國小 輔導主任

摘要

本研究之主要目的在瞭解都會區小型學校整併的策略。本研究認為學校整併相當繁複，應打破「臺北觀點」，顧及「城鄉差距」而分別予以個殊性的考量；所以，本研究以臺北市「第一個」且「唯一」的學校整併案為個案進行研究，探討整併歷程中個案學校相關人員的觀點以及採取的因應策略。研究發現，個案學校掌握併校的契機讓學校脫胎換骨，進而獲得「臺北市優質學校—資源統整獎、校園營造獎」的殊榮；其中的關鍵為「時間」、「空間」、「溝通」及「資源」等四個因素。最後，根據研究結果提出結論與建議，期以具體可行的策略提供政策規劃及其他學校整併參考之用。

關鍵字：學校整併、國民小學、小型學校

壹、緒論

總人口成長率、總生育率和出生率正逐年降低，少子化趨勢使得臺灣近年的基礎教育已亮起招生不足的紅燈，這股衝擊的力道之強，首善之區的臺北市亦無法自免於外；「學校不見了！」的問題不僅是偏遠小學的夢魘，臺北市國小的整併也是箭在弦上、勢在必行。

依據教育部（2008；2009）的統計資料，96 學年度國內 100 人以下的國民小學有 587 所；到 98 學年度國內 100 人以下的國民小學增加為 638 所。國民教育乃為地方政府的權責，著眼於長期人事費用的節省，地方教育當局當然希望能整併小型學校。對偏遠地區而言，學校就是強化社區意識的所在；廢校或是學校整併都會對民眾的情感帶來重大衝擊，並在社區引起相當大的爭論（王湘瀚，2004；陳啓榮，2006；Fitchen, 1991；Henry, 2006；Luloff & Swanson, 1990）；相較下「學校是社區的中心」在都會地區並不是那麼明顯。所以，本研究認為學校整併相當繁複，應顧及「城鄉差距」而分別予以個殊性的考量。

基於「最適經營規模」的考量，且避免教育資源的浪費，不只是偏遠小學，都會區也有許多學校列在地方政府的整併名單上。因此，本研究旨在透過訪談其中兩所完成整併且歷經「過渡期」之「都會區」學校的相關成員，以瞭解整併的成效，同時分享並傳承其「學校整併」經驗。值此之故，本研究擬進行半結構訪談，期能提供較具體、可行的本土經驗供各界參考。綜合而言，本研究之目的如下：

- （一）瞭解個案學校之教職員工、學生、家長及社區對學校整併的意見。
- （二）瞭解個案學校整併的困難及採取的因應策略。
- （三）探究屬都會區小型學校之個案學校的整併成效。
- （四）依據研究結論，提出建議供政策規劃及其他學校整併之參考。

貳、文獻探討

一、學校整併的相關論述

（一）學校的規模經濟

「學校規模經濟」（economies of scale in school）是從經濟學的「規模經濟」而來；係以「學生單位成本」做為教育資源投入的多寡，以在學「學生人數」作為產出。所以，當學校規模擴大時，「學生人數」增加的比例大於「學生單位成本」增加的比例為「學校規模經濟」；反之，則為「學校規模不經濟」（diseconomies of scale in school）（林文達，1984；陳賢舜，2000；蘇永輝，1999）。至於「學校規模經濟」產生的原因，將說明於下（丁文玲，1995；徐易男，2005；郭添財，1996；劉金山，2003）：

1. 學校資源的整體性及不可分割性

學校有些資源必須同時投入與運用，且一次至少須採用一個單位，不能因需求不及一個單位而將其分割使用。例如：禮堂、運動場、專科教室等。資源運用的整體性及不可分割性，涉及規模收益的增加，因為適度規模的擴大，可使資源獲得較充分的運用，

此即為降低成本，增加投資效益的最好方法。

2. 學校人力的分工與專業化

就「教學構面」而言，在學校規模擴大後，由於教師編制員額的增加，較能依課程需要延聘各科專長教師，將有利於教學課程上合理的分工、教學內容專門化等。從「行政構面」來看，學校規模擴大後可增加行政人員，也會訂定作業程序和行政法規，不僅減輕教師教學外的負擔，且能健全行政運作，進而提高學校整體之士氣（吳政達，2006；陳啓榮，2006）。

3. 提升學生競爭力

相關研究顯示，規模過大或過小對於學校的經營均不宜，例如：學校「規模太小」有提供課程較少、文化刺激不足、不利於群性發展與合作學習等問題（郭添財，2005；Roeder, 2002）；學校「規模過大」則有學生易有壓力感及難以管教、師生互動較少、不利自我概念的發展等困擾（方吉正，1999；吳政達，2006）。所以，建立「適宜」的學校規模，讓教育資源有效整合，以促進學生學習與發展，進而提升學生的競爭力，實值得教育行政工作者予以深入探討。

（二）小型學校的整併

基於「學校規模經濟」的論點，應維持學校的「合適規模」，遂有整併小型學校的必要（Bard, 2006）；然「最適規模」的學校究竟多大呢？學者指出為讓課程及課外活動能順利進行，學生數在 260 到 2,925 人之間較佳（Augenblick & Myers, 2001）；Imerman 和 Otto 認為學生數不應低於 750 人（引自 Henry, 2006）；郭添財（1996）認為 1,052 人左右較適合；吳政達（2006）指出國小應為 100 人以下；何杏雀（2003）指出學生數在 100 人以下或 6 班以下應予以整併；何肯恣（2003）則認為學生數在 200 人以下或 6 班以下應考慮整併；而日本文部省在「學校教育法施行細則」規範小學以 12 - 18 班（亦即 480 - 720 人）為適正規模（2004 年修正。引自林雍智，2006）。

地方政府大抵是從財政規劃角度來看學校的整併，它的輕重緩急往往是「價格」（成本效益）優先，「價值」殿後（Marta, 1998; Richard, 1998）；但站在教育樹人、教育立國的制高點，對於一個村落、一個鄉里而言，廢校後荒蕪的不只是校地，還有家族歷史、社區共同意識、族群文化，連動的效應則包括基礎教育的危機、青壯人口出走、地方經濟低落（陳啓榮，2006）。值此之故，教育部為保障學生就學權利，已訂定「小型學校發展評估指標」供縣市參考；只要學校符合教育部的「特殊性指標」，也就是一旦整併學校，會致使孩童上學有問題，則不能輕易廢、併校（教育部，2006）。

二、學校整併的相關研究

「學校整併」（school consolidation）乃是政府基於「教育專業」及「行政因素」兩種考量，依據適當規準並經過一定的程序，將兩所以上的學校結合而成一所學校（吳清山、林天祐，2008b；林雍智，2006；葉子超，1996；Nelson, 1985）。就「教育專業」考量而言，包含與最近公立學校距離（通學區域）、對學習最佳的班級人數及學校人數等；「行政因素」則從教育經費負擔、學校設備有效利用等觀點加以考量（林雍智，2006；

Henry, 2006; National School Boards Association, 2008; Reeves, 2004)。

從國內近期 10 篇相關碩、博士論文來看(王忠銘, 2005; 古秀英, 2008; 吳美慧, 2007; 李國賢, 2005; 陳賢舜, 1999; 張早, 2005; 張國輝, 2005; 蔡振發, 2008; 蔡淑婷, 2006; 蘇龍輝, 2007), 在「研究主題」方面, 10 篇論文中屬於「學校整併態度調查」者共有 7 篇; 以「學校整併指標」建構為主者有 2 篇; 以單一個案進行深度研究者有 1 篇。

從「研究方法」來看, 此 10 篇碩、博士論文屬於「問卷調查法」者共 3 篇; 採「個案研究法」為主者共 2 篇; 「問卷調查法」及「訪談法」兼用者共 3 篇; 另外 2 篇則採用「分析層級程序法」(Analytic Hierarchy Process, AHP)。同時, 10 篇論文中以「教育人員、家長及社會人士」為研究對象者共有 3 篇; 以「教育人員、家長」為對象者有 1 篇; 以「教育人員」為對象者共有 3 篇; 以「家長」為對象者有 1 篇; 以「專家學者」為主者有 2 篇。不過, 目前尚未有將「學生」列為探究的對象者。

而且, 從「研究結果」分析, 除了 2 篇以「學校整併指標」建構為題外, 大致得到受試者對小型學校整併的認同感不高; 較不同的是王忠銘(2005)對教育人員及家長的研究「連江縣國民中小學教育資源整併方案」, 得到受試全體的認同度為 66.2%之結果。

再從「背景變項」探究, 過去研究發現不同「身份別」, 對於學校整併幾乎都持「不贊成」的態度(吳美慧, 2007; 張國輝, 2005; 蔡振發, 2008; 蔡淑婷, 2006; 蘇龍輝, 2007)。只有蔡振發(2008)指出「可能被併學校」對學校整併的認同度比「可能併入學校」低, 尚無針對已整併之「被併學校」、「併入學校」進行相關探討, 值得研究確認兩者之關係。

綜上所述, 本研究認為屬於高度都市化的臺北市, 教職員工、家長及社區民眾對「學校整併」的態度與其他偏遠學校有無差異, 以及不同背景變項對「學校整併」的態度是否有差異, 均值得進一步探究。另外, 目前尚未有研究將「學生」列為對象, 其原因可能與國小學童年齡小施測難度較高、年齡層分佈在不同心理發展階段有關; 基於「學生」乃教育之主體, 其觀點及感受應該被關照到, 本研究認為有深入探究的必要。同時, 對於臺北市「第一個」且「唯一」的學校整併案, 更應檢視其併校四年來的辦學成效, 以作為教育當局決策及其它學校整併參考之用。

參、研究設計與實施

一、研究場域

本研究以臺北市中興國小、福星國小為場域, 兩校於 93 年 8 月 1 日正式整併為「福星國小」。其位置在萬華區開封街一帶, 過去不僅鄰近中華商場、西門町商圈的住家, 附近還有臺鐵員工宿舍。因應為數眾多的學子就讀, 僅是一路之隔就設有中興、福星兩所國小; 極盛時期中興國小學生超過 1,000 人, 福星國小也達 5,000 名學生之多。隨著臺鐵員工宿舍的搬遷、中華商場的拆除、東區商圈的躍起等因素, 也使兩校學生人數驟減為 200 名及 700 名左右。

中興國小創立於民國 48 年, 學童家庭主要經濟負擔者的職業為一般白領、專業技

術人員、中小企業或商店（攤）負責人者佔 84.3%，經濟情況大致穩定。福星國小創立於民國 4 年，設校之始為日本子弟就讀的學校，早期就設立音樂班，是歷史悠久且具特色的近百年老校。

福星國小配合政策於民國 72 年開始徵收校地，隨後進行校舍的規劃與整建。新校舍規劃之始即以兩校整併為前提，以期充實軟硬體設施，提供學生優質的學習環境，並於民國 92 年興建完竣。

校長是攸關辦學績效的關鍵人物。93 學年兩校整併時的校長，為甫遴選連任的原福星國小校長，同時曾任福星國小徵收校地時期的總務主任及其他處室主任，在併入學校累積的服務年資超過十年，能掌握併校現場脈絡，這是本個案值得注意處之一。

另外，福星國小位於車水馬龍地段，在都市發展局的「學校空間景觀與都市造街結合」政策下，不僅整建後的學校外觀有異於傳統學校，同時，在不影響正常上課的前提下對社區開放場地，成為民眾休閒的好去處，這是個案學校值得注意處之二。

二、訪談之進行

本研究以「半結構式」訪談作為主要的資料蒐集方式，並依據研究目的擬定訪談大綱。由於訪談大綱屬於方向指引；因此，實際的訪談會依情境作順序的調整，以保有訪談過程的彈性，俾便順利取得所需資料。另外，研究者擔任「併入學校」的行政工作十年以上，併校時已在現場，與全校師生及家長熟識且互動良好，彼此容易建立信任感，有利於本研究的進行。

訪談對象方面，為符合均勻、周延之原則，且瞭解不同職務、角色及立場的個體，對於學校整併的心路歷程與感受，係採分層立意抽樣的方式，共計 25 人，各分層及其抽樣人數詳列於表 1。其中，併入學校校長乃領導學校整併且持續經營該校四年之久，而被併學校的學生均至少曾在中興國小就讀過兩年。

訪談係於 97 年 8 月 19 日到 9 月 2 日進行，同時在進行訪談前一星期，先向受訪者說明此次訪談的用意、內容與範圍，並尋求其對本研究的瞭解、認同與支持。本研究採取個別訪談方式，且每次訪談均在取得受訪者同意後錄音，以免遺漏寶貴的資料，並立即將內容轉譯為逐字稿。

三、資料編碼與處理

在訪談資料轉為逐字稿後，依據研究題目及訪談大綱將資料加以編碼，以利資料分析（詳見表 1）。其中，英文字母代表「身份別」，其右側的數字 1、2 分別是「被併學校」及「併入學校」，最右側兩個數字為受訪者編號；以「A1-01」為例，表示編號 01 號的受訪者為「被併學校」「教師兼行政」的「1 號」。

表 1 接受訪談人員資料編碼說明表

身份別	學校類型	編號	訪談人數（性別）
教師兼行政	被併學校（中興）	A1-01	1（1 男；0 女）
教師兼行政(含校長)	併入學校（福星）	A2-01 ~ A2-03	3（3 男；0 女）
職員工	被併學校（中興）	B1-01	1（0 男；1 女）
職員工	併入學校（福星）	B2-01	1（1 男；0 女）
教師	被併學校（中興）	C1-01 ~ C1-02	2（1 男；1 女）
教師	併入學校（福星）	C2-01 ~ C2-02	2（1 男；1 女）
學生	被併學校（中興）	D1-01 ~ D1-03	3（1 男；2 女）
學生	併入學校（福星）	D2-01 ~ D2-04	4（2 男；2 女）
家長	被併學校（中興）	E1-01 ~ E1-03	3（0 男；3 女）
家長	併入學校（福星）	E2-01 ~ E2-03	3（0 男；3 女）
里長	被併學校（中興）	F1-01	1（0 男；1 女）
里長	併入學校（福星）	F2-01	1（1 男；0 女）

四、研究信度與效度

本研究以「質性研究」為主，採下列方式來增加資料的真實性，進而提高信、效度：

1. **內在效度**：本研究採用三種方式達到資料的確實性：(1)資料來源多元化。本研究訪談對象包含教職員、學生、家長及里長，並且以「併入」及「被併」學校作為分層，以確保從不同向度取得資料；(2)專家及相關人員參與討論。本研究經過多次與專家學者及相關人員討論，釐清研究概念並修正訪談方向，以達到資料的檢核；(3)利用輔助工具蒐集資料。用錄音筆在訪談過程中確實收錄資料，並以電子檔保留相關資料。
2. **外在效度**：在訪談過程中隨時作觀察筆記，以利做成逐字稿時增加當時情境的回溯。又，併校之際研究者在「併入學校」服務十年以上，兼任教務處行政工作，有助於在轉譯訪談時掌握受訪者的主觀經驗及客觀環境。
3. **信度**：研究者將研究過程及目的加以說明，讓受訪者審慎提供正確的資料；同時，用觀察筆記、文件分析及訪談記錄進行三角檢證，以促進資料的可靠性。

五、研究倫理

1. **匿名保護**：本研究係以臺北市「第一個」學校整併案為核心，考量研究目的，指出相關校名有其必要性；但為避免造成受訪者的困擾與壓力，受訪者的姓名一律以代號呈現。
2. **誠實信任**：訪談前均先確認受訪者意願，並且經同意後才進行錄音。

六、研究限制

本研究雖在研究方法及研究對象上力求完整，同時立即將原始資料檔轉換成文字檔，但訪談過程主要是透過受訪者對學校整併歷程進行回溯；因此，研究結果難以全然避免主觀知覺、時間、年齡或記憶等因素的影響。又，本研究的結論撰寫方式乃以概括性敘述之方式呈現，且僅探討一個「都會區」的學校整併案例，不適合直接類化或推論其他類型的學校或其他情境。

肆、研究結果與討論

一、教職員工、學生、家長及社區對學校整併的意見

(一) 被併學校之教職員工、學生、家長及社區，併校前後對學校整併的意見

1. 被併學校的教職員工

「變」的不確定性，讓中興國小的教職員工或基於小班教學的優點、或憂慮本身工作權益、人際適應等因素，一開始是抱持遲疑、捨不得離開朝夕相處的師生之情愫（A1-01；B1-01；C1-01）。有教師回憶道：

當然是捨不得呀！也會想到因為中興很小才會被併，尤其是家長更是如此，因為在中興的相處是很溫馨的。（C1-02）

在教育局的指導與協助下，經過四年的融合，教師認為對於專業成長有助益，受訪者亦肯定學校整併的決策（A1-01；C1-01；C1-02）。例如：

因併校跟隨著來到一個人員較多的新校，其間的惶恐不言可喻。併校四年後的今天，回想起併校的成果是甜美的，教育局也對併入學校給予很多的協助和獎勵，四年下來所結餘的教育經費更是不計其數。（B1-01）

2. 被併學校的學生

對於已經習慣中興校園的幼小心靈而言，整併的消息讓學生受驚嚇，或產生奇怪、難過的情緒，也有擔心結交不到朋友的人際問題（D1-01；C1-03）。又如：

嚇到了！我們都感覺很奇怪，沒事幹嘛要跟人家合併。（D1-02）

有一點難過，因為在那邊待了三年，對於那邊的環境已經熟悉、習慣了。（D1-03）

約經過一學期到一年的成長後，學生在福星國小逐漸適應環境的改變，大致能融入在福星國小的生活（D1-02；C1-03）。其中學生提到：

因為大家都可以很快地就很融洽呀！中興的學生到福星來，都可以跟這裡的老師「混」得很好，就是相處得很好。……要畢業時當然是很難過呀！因為，老師、還有主任都對我們小朋友都很好，就覺得捨不得。（D1-01）

3. 被併學校的家長及社區

學校整併讓中興家長內心的感受相當複雜，因為小班小校濃郁的人情味讓他們捨不得離開；但，為了孩子有更好的學習成長環境，家長則樂見兩校的整併（E1-01；E1-03）。例如：

就自己的孩子來說，我覺得他在福星這三年過得很快樂，那就值得了。小孩子過得好、過得快樂，我們大人的意見就不是很重要了。（E1-01）

另外，福星里的孩子須遷戶籍才能就讀福星國小，基於就學的便利性、資源的整合且發揮最大效益，社區民眾欣然見到兩校的整併，一位里長認為：

我接觸到的里民沒有什麼反對的聲音；因為不併真的很浪費社會資源嘛！你看，一個學校雖小，還是要有那些校長、主任，每種老師、設備都要齊全，真的浪費很多資源；併校真的會比較熱鬧，而且可以把錢用在該花的地方。（F1-01）

（二）併入學校之教職員工、學生、家長及社區，併校前後對學校整併的意見

1. 併入學校的教職員工

93 年學校整併時的校長，恰是當初福星國小負責徵收校地的總務主任，能掌握兩校整併的始末，同時也產生達成任務的使命感，誠如他所言：

對這裡濃濃的情感以及對教育的使命感，讓我願全力以赴完成兩校整併的任務。雖然這很複雜，但是有教育局的指導以及協助，事情雖繁瑣，心中是審慎樂觀的。（A2-01）

雖早已聽到整併訊息，畢竟是臺北市的首例，在無前例可循的情況下，其他行政同仁難免有些憂慮；但教育局積極指導的態度讓相關成員產生信心，願意盡力配合相關工作，同時也認同整併的成效（A2-03；B2-01）。又如：

乍聽時覺得有些突兀；最重要的是，沒有前例可循。突然間說要整併，因為沒有參考的資料，會有無從下手的感覺。經過仔細的思考，加上定期的併校會議時，教育局會給學校指導及建議，我們就按照一定的程序一道道做，這樣就能順利完成了……。（A2-02）

相較之下，一般教師起初的態度較冷淡些，有的認為自己並沒有決策權，就是聽命行事，接受上級安排就是了（C2-01；C2-02）。不過，適應「新」福星國小後，教師則能肯定學校整併對教學及學習的正面影響。其中教師說道：

併校後發現，我們學年有2個福星的老師、3個中興的老師，相處久了就有默契，也發現大家都是願意為孩子付出的。而且，有新進的一群老師，就會帶來新的觀念，在教學上或是班級經營上都有正面的影響。（C2-01）

2. 併入學校的學生

大人的觀點不是孩子的世界能明瞭的，對於原本就是福星國小的孩子來說，人口密

度一下子變高，相對使用教室、遊樂器材及球場的人也增加了；所以，空間壓縮是學生首先面對的適應問題（D2-01；D2-04）。有學生這麼說：

併校前覺得無緣無故幹嘛把中興併過來福星？9月他們過來時就覺得突然間變成一大班，教室人好多好擠，不過經過一陣子後就覺得還好啦！適應他們了。（D2-03）

同窗共硯一段時間之後，原先對併校抱持不解的學生也就適應了，當畢業的季節來臨時，又是另一種不捨之情（D2-01；D2-03）。例如：

我差不多快寒假前就習慣了。其實，到六年級要畢業時，覺得要和同學分開蠻捨不得。（D2-01）

也有一開始是期待因併校帶來新朋友的學生，到了畢業時，則覺得心中一直未分彼此，對同學是依依不捨的（D2-02；D2-04）。舉例而言：

差不多到寒假就好了（指適應方面），之後就越來越好囉！五、六年級時我們相處得很好，完全不會去想中興、福星的。（D2-04）

四年來並不會去分兩個學校，要畢業時就都很捨不得，大家都哭得很傷心。（D2-02）

3. 併入學校的家長及社區

福星國小的家長及社區民眾，一開始就歡迎中興加入，認為併校不僅可提高學生競爭力，經費及資源做有效整合，被併學校原址的有效運用，則能提高民眾對整併案的支持（E2-01；E2-02）。一位家長就談到：

偏遠地區的學校就另外再談，他們很多地方可能落差較大。都會區只要面積及教室容納得下，併校真的可以讓資源用得更好，沒有反對的必要，不要先排斥併校。每個學校都會有自己的優點，利用併校把兩校的優點加在一起、分享原本的資源對學生是有益的。（E2-03）

學區中里長的看法與家長類似，認為併校應從資源及孩子的學習做整體考量，他指出：

當初就已經是樂觀其成了，四年下來還是肯定這個整併案。其實，經費都從老百姓納的稅來，如果能做比較好的運用，對於學生又有幫助，當然就不要浪費錢呀！……有資源就要一起規劃、一起分享，孩子是我們社會的，不要處處計較。（F2-01）

（三）被併學校及併入學校的成員對併校意見差異情形

1. 雙方教職員工意見之比較

「被併學校」的教職員因原學校的溫馨氛圍，對於被併是捨不得的；畢竟是一個學校消失不見了，所以也產生較大的失落感。不過有「減班調動制度」可做處置，基本上對整併案並不會排斥。而適當的學校規模帶給學生學習與成長、職務安排的符合志願以及對專業的助益，教職員工則是肯定的（A1-01；B1-01；C1-02）。其中教師說道：

學校整併後，教師人力資源夠，能依照志願分配工作真的很好，做事也才能越做越起勁。尤其是和學年老師的相處很融洽，讓人倍感溫馨，也會覺得以前一個年級才兩班真的太少了，像現在各種事情我們都不藏私，一起分工、一起分享，有困惑就一起出主意，那種有人為你standby的感覺真的很棒！（C1-02）

因為傳出併校的消息超過十年了，歷經徵收校地、規劃新校舍的溝通與討論階段，也共同走過施工期間的不便，所以「併入學校」的教職員工，從一開始就願意配合上級的政策與期程辦理；雖然，臺北市尚無併校的前例可循，不過，教育局的輔導讓成員的憂慮降到最低。另外，因學校軟、硬體的全面提升，連帶注入教學與班級經營的新觀念，則使教師有更高的教學效能感。所以，整體而言教職員工認為併校是有其正向影響的（A2-01；A2-02；B2-02；C2-02）。又如：

我不是整併案的核心人物，但至少個人並沒有感受到其中有強大阻力。.....更感覺到主導中興、福星整併的長官與校長投注的智慧與心血，不僅衝擊降到最低，而且對於學校周邊而言，中興校區能夠充分利用，民眾也因為運動中心的設置增加休閒活動空間，甚至我們學生也能過去使用，這應該是相當正向的效益。（A2-03）

綜上所述，雙方學校的教職員工對於學校整併看法大致相同，雖有不捨及疑慮，但都願意配合政策努力達到目標。

2. 雙方學生意見之比較

雖然因重新編班而與好朋友分開，讓「被併學校」的學生產生人際交往的憂慮，但是寬闊的校園、嶄新的設備、豐富的資源與師資，以及因人數增加帶來的同儕競爭，學生則覺得能提高自己的競爭力及抗壓性。整體而言，曾就讀過兩校的學生是認同併校政策的（D1-03）。有學生說：

比較喜歡福星吧！因為中興那邊的場地比較小，設備較不好。這邊新的想法都很多，老師就會安排很多活動給我們玩，尤其是戶外的遊戲。福星的校園真的又大又漂亮。（D1-01）

突然湧入的大批新同學，讓「併入學校」的學生一開始相當不習慣，尤其是校地平均使用面積、圖書等設備，甚至是級任老師的關懷均產生稀釋作用，令學生產生較大的疑惑（D2-03）。但是，不容否認的，因併校而提升了硬體設備、教師專長、同儕競合、環境變化的應變力....等，對於培養學生的競爭力則有相當程度的助益，這些是學生能感受到的；所以，原學校的學生是肯定併校的（D2-01；D2-02；D2-03）。舉例而言：

三年級剛開始我們會吵架，因為中興的會炫耀以前他們的東西比較多，...。可是他們都沒有去想這是併校讓福星人變多、變擠的。剛開始時我們也會分兩邊，一大早來到學校會分成兩堆，大家都很安靜，不敢去跟另一堆人說話。差不多到寒假就好了，之後就越來越好囉！五、六年級時我們相處得很好，完全不會去想中興、福星的。（D2-04）

綜上所述，雙方學校的學生對於整併成一個學校看法算一致，起初均感到不解，也會有人際適應的擔憂。不過，經過一段共同學習與成長的日子，就不會去區分哪個學校的學生了。同時，因併校而使競爭力得以提升，是雙方均予肯定的。

3. 雙方家長及社區意見之比較

「被併學校」的家長由於原學校的班級人數少，學生能得到教師較多的關愛，剛開始是捨不得學校被併。之後發現原先擔心孩子的適應問題、教師對中興學生有先入為主的負面印象、偏袒原福星的學生……等均未發生（E1-01）；同時，大家也多了由中興改建的運動中心可使用，再加以孩子因而提升了人際交往的技巧及競爭力，轉而認同併校的效益，惟家長們仍希望相關配套措施更週全些。誠如家長所表達：

因為整併所帶來的競爭力也是我們所樂於見到的。在中興那樣的小學校很容易就可稱王，孩子不易明瞭天外有天、人外有人，也會缺少挫折容忍度。學校整併後，增加很多競爭對手，我家孩子就激發出用功的能量，不僅能面對挑戰，考試前也會為成績好，自己半夜又起來用功，對於十來歲的孩子是不容易的。（E1-03）

學校整併對於當時「併入學校」的家長早已不是新聞，大家都有足夠的心理準備；此外，未產生接送孩子的交通困擾，加以學校整併能提升軟、硬體設備，學生間的互動有益於競爭力的培養，而所納的稅也能有效運用。所以，家長大致都抱著支持的態度（E2-01；E2-02；E2-03）。

另外，因為福星里屬於中興國小的學區，孩子得遷戶籍方可就讀福星國小，所以，「被併學校」社區的居民基於給子女挑選好校的立場，原就希望併校，不僅省卻寄籍的人情請託，孩子有較佳的學習環境，民眾也因此擁有設備新穎、齊全的運動中心；所以，學校整併是希望的實現（F1-01）。

那麼，「併入學校」這邊社區民眾的想法如何呢？社區原就肯定福星國小的辦學績效，平日也能利用學校場地，因此與學校關係良好。併校對社區居民沒有明顯的負面效應，同時又多了個運動中心，在學生學習及經費的整體考量下，社區是贊成整併的（F2-01）。

綜上所述，原屬於「被併學校」家長的心情及擔憂，比「併入學校」的家長複雜且高，經過系列融合活動及一段時日的適應後，雙方學生相處融洽，師生互動良好，孩子的學習機會及競爭力也提高了。整體而言，雙方家長對併校持肯定的態度；而一般社區居民則不分原屬學校，前後都支持學校整併。

二、學校整併過程所面對的困難及因應策略

（一）被併學校在學校整併過程所面對的困難

1. 教職員工的困難

「人事安置」應該是顯著的困擾之一，因為多出一套行政人員及許多教師，須適度安置以確保其工作權益。這方面教育局掌握「教師減班調動」的機制，同時也運用「員額管控、優先選擇」的措施安排職員工；所以，未造成整併的阻力（A1-01；B1-01；C1-01；C1-02）。

在職務得到妥當安排後，一般教師大抵是擔心學生的適應問題（A1-01；C1-02），並未感受到自己有何特別的困擾，甚至能同理行政及併入學校的工作負荷。舉例而言：

其實人數太少也不見得好，學生的競爭力太小；所以，老師也沒有很反對，倒是家長比較在意。我好像沒有感覺到困擾，或許總務處才会有。(C1-02)

2. 學生的困難

「人際適應」是孩子們最擔心的問題，「課業程度」的差距也明顯困擾著學生；因為福星的學生數較多、程度較齊，家長比較重視課業成績(D1-02；D1-03)。因此，孩子會擔心上述兩個問題，也由此可知，同儕的刺激與合作學習對學生課業程度是有影響的。例如有學生回憶道：

會覺得一樣都是三年級的學生，他們接觸的東西太多了，講話的時候就會比我們兇；就是，同樣是三年級為什麼他們比我們更早學到一些東西，會比我們學習得快、學習得多。(D1-01)

3. 家長及社區的困難

家長首先要適應的是「親師互動」模式，因為小班與大班的班級經營方式不盡相同，其中的差異需要家長的理解與配合。畢竟是心智成熟的大人，在孩子優先的前提下都調適得不錯(E1-01；E1-03)。

另外，整併時中興國小應屆的兩個班級，因家長堅持市長獎的獲獎權益未重新編班，意外地成為親子及手足相處的困擾。六年級的孩子重視同儕的意見，當同學望著中興的校舍回首往事時，只要有人出現較情緒性的言辭，其他人往往會有批判性的意見呼應，反而造成適應新環境的阻力。一位家長說：

只要有人有情緒性的反應，大家自然的就出現批評性的意見，你說他們怎麼會誠心接受福星呢？老師，以上是我中肯的表達個人的意見的，因為我尚有一個要升福星四年級的兒子，他從幼稚園就是福星人，姐弟兩人對福星的想法迥異。……姊弟老是為兩校差別拌嘴，當媽媽的也只能不停解釋其中的原由，實在不勝其擾。(E1-02)

這問題不僅困擾著六年級家長，因為該班原級任教師它調，甫接該班的中興教師在適應新環境的同時，也須適應班級文化已定型的小六生，並協助全班適應新學校，對於教師而言是相當大的考驗與負擔。教師說道：

一開始自己得適應，也須協助整班的學生適應新學校，所以感覺上苦一點。我覺得若希望學生較快適應新環境，連應屆畢業生也要打散重新編班較好。若被併學校的家長在乎中興學生得市長獎、議長獎...等獎項的機會及權益，可以另外討論一套機制；為了學生小學生涯最後一年的感受，應該打散較佳。(C1-01)

社區倒是沒有感到困擾之處，民眾從頭到尾都是支持併校，「沒有困擾呀！……併校真的會比較熱鬧，而且可以把錢用在該花的地方」(F1-01)。

(二) 併入學校在學校整併過程所面對的困難

1. 教職員工的困難

對於一般教師而言，畢竟是一大群學生與教師「集體遷徙」到校園中，整併前難免擔心學生素質低落、親師生互動及同事相處的問題。整併後上述問題倒未帶來太大的困

擾，惟併入學校的教師及家長對剛適應一、三年級的新班級，升二、四年級又得重新編班有些微辭；不過，看到原班保留之六年級的狀況後，就都噤聲無異議了（C2-01）。

而擔任行政工作的成員則從許多面向考量，不僅關照被併學校教師、學生的權益和適應等微觀問題，也認為屬於巨觀問題的處理不容小覷，畢竟這是被併學校校史的關鍵時刻，是否走入歷史的沉重決定考驗著該校成員；故，應以同理心及誠意來面對，更需要上級長官協助克服非學校層級的問題（A2-01；A2-02）。舉例而言：

人的方面：尤其是家長，他會產生得對歷史負責任的心理拉鋸，對於兩校的家長都是相當沉重的壓力。物的方面：決定「存在」或「消失」，是生命中沉重的負荷。對福星來說，則是要用最大的「誠意」去理解中興的立場，對於他們的疑問盡量解答並改善。（A2-02）

2. 學生的困難

併入學校的家長社經地位較整齊，也重視子女課業，教育參與度相對地高；因此，學生的程度較中興國小好，加以是「地主」且人數多，經過時日的彼此適應後就熟稔了，基本上較無困擾產生（D2-01；D2-02）。而，學生是如何突破中興小朋友的心防融為一體呢？那就是「混進去」交朋友呀！聽聽學生的說法：

困擾？沒有呀！就一開始兩堆人彼此不敢說話，他們會炫耀以前的設備而已。二年級的暑假他們來參加學藝活動，他們剛來時會一團一團的行動，形成一個個小團體，我們福星都是分散的，不容易打進去。經過暑假後，一方面習慣了，另一方面我們就混進去他們的圈子，那小團體就不見了。（D2-03）

除了學生們積極伸出友誼之手外，學校也規劃一系列的融合活動，協助所有學生適應新的福星，務期大家順利學習及成長。

3. 家長及社區的困難

併入學校的家長原就已經建立親師相處模式，基本上原福星家長並未遇到併校的困擾（E2-01；E2-02；E2-03）；但是他們覺得中興家長是有困擾的，同時認為中興家長之所以對併入學校師長有「驕傲」的看法，是不瞭解且先入為主之故（E2-01；E2-02）。因此，增加兩校家長間的溝通機會有其必要性。

如同被併學校的社區民眾，此方民眾沒有感覺困擾之處，而且從頭到尾都支持併校，樂於見到整併成功，里長說道：

困擾？沒有呀！福星的設備好，而且福星老師的素質又好，誰都會希望孩子在這樣的環境唸書的。（F2-01）

（三）在整併前後，教育局重要的因應策略

1. 對被併學校的策略

主管機關除積極維護教職員工的工作權益外，其中最重要的策略就是「充實併入學校，吸引被併學校」。從徵收校地起始，到 93 學年兩校正式整併止，教育局花了多年心力在此案上，期間大幅提升併入學校的軟硬體設備，並且開放為自由學區制，讓被併學

校的親師生受到新穎設備的吸引，無形中也化解了併入學校的反對聲浪（A2-01；A2-02；B1-01）。誠如一位教師所言：

教育局先建設福星的硬體，自然就會吸引隔壁學校的學生過來就讀。

其實，只要接收學校夠好，辦學績效受肯定，你不用強制，家長自然就會過去，剩下沒有過去的，主要是低收入戶等弱勢家庭。（A1-01）

另外，教育局的「領導人」也居關鍵因素。學校整併的工作龐雜，教育局能夠及早召集併校重要關係人開會，不僅能透過溝通產生共識，也能因腦力激盪而產生最佳的解決策略（A1-01；A2-01；A2-02；B1-01）。

2. 對併入學校的策略

除上述的「充實併入學校」策略外，「時間」亦是重要因素。當教育局凡事公正且公開，且願意花時間促進溝通來達成共識，再加以全力指導及支援，成員就不會有疑慮及私心，願意以大局為重，支持學校整併的政策（A2-01；A2-02；A2-03；B1-01）。又如：

每個月召開的併校會議，都很確實召集相關人物一起討論解決問題的方法，同時這會議很早就開始定期舉辦，讓大家都能有足夠的時間思考，加上康副局長在公務極忙碌下，都親自坐鎮全力幫忙，所以能夠很順利整併。（A1-01）

綜上所述，教育局能夠以公平、公正且透明的態度，掌握時程召集相關人士進行協商，挹注併校所需各項經費，對學校需求都給予中肯的建議及妥適地安排，為個案學校順利整併的關鍵策略。

（四）個案學校建議教育局可採行的策略

除了上述教育局在此次學校整併已經採行的策略外，個案學校也提出教育局可進一步協助學校的策略：

1. 給予編制的鼓勵

在併校初始階段，教育局可先降低併入學校的「班級人數」，再逐年提高到一般標準，以讓級任老師優先處理學生的適應問題；亦即，若有較充裕的人力，可讓教師在學生輔導工作上多費心。甚或教育局以外加員額的方式，增加學校的「專任輔導教師」名額，用專業來協助兩校學生儘快適應併校後的新環境（A1-01；A2-02；E1-03）。

2. 每年節省的經費定額調撥到併入學校

基於鼓勵學校的立場，可考慮前幾年將節省的經費調撥到併入學校；此措施需要教育局在前置作業時化解法令的限制，才能合法的在會計制度下實現。併校之初的撥款，表面上會讓教育局有所損失，但長期而言，政府省下的經費仍是相當可觀，又多出被併學校的空間可資利用，併入學校的設備及教學環境也能明顯地更提升，因整併而帶來的繁重負擔也能得到慰勞（A1-01；A2-01；A2-02）。

3. 加強師生的心理建設

面對學校整併的新局面，不僅重視整併前的融合活動，「整併後」親師生的心理調適應該被關照。亦即，除了學生需要心理輔導，這時兩校教師，甚至家長都得重新調適；因此，融合計畫中不可獨缺教師心理輔導，至於期程則應視情況予以延長（A2-03；C1-01）。加強心理建設這方面，則有賴教育局在專業上的協助，以及相關經費的補助。有成員回憶道：

個人是覺得當初融合活動或輔導活動，比較關心被併學校人員的感受，其實福星的學生及家長也很需要被關心。當時，透過融合活動長官們覺得被併學校人員的適應相當 O.K.可是併入學校的部分沒有被關照，產生的問題要由「新福星」自行解決，是其中較美中不足的地方。（A2-03）

綜上所述，被併學校在整併過程所面對的困難，大致有教職員工的「人事安置」、學生的「人際適應」及「學業程度差距」問題，還有家長適應大班級的「親師溝通」模式等困擾，社區則未因併校而帶來困擾；同時，併入學校的成員在過程中相對地較無困擾產生。

三、學校整併的成效

（一）內部成員觀點

1. 就「教育資源」而言

因為併校的機會，併入學校得以重新規劃並全面提升硬體，例如：將兩個資訊種子學校結合起來，產生「班班有電腦、單槍」及「班班有冷氣」的優勢，當時在臺北市的公立學校算是絕無僅有的。除此之外，教師人力資源的再充實，也對課程發展及學校特色有相當地助益（A1-01；A2-01；A2-02；A2-03；B1-01；B2-01；C2-02；D1-03；E2-03）。又如：

因為中興、福星之前都申請到資訊種子學校，……，中興學生電腦教室的設備也才全面更新；所以，一般資訊種子學校才能擁有的設備，因為併校讓福星擁有兩套高檔的設備，這在本市算是絕無僅有的了。另外，中興有啟智班及資源班，硬體設備不差，併校後福星資源班也得到這些硬體，對於特教生也有相當大的幫助。（C1-01）

2. 就「學生學習」而言

由本文先前的探究中可發現，不僅硬體設備及師資人才的提升有助於學生的學習，同時，「適度學校規模」增加合作學習機會及競爭力，則是教師、學生及家長能感受到的（A1-01；A2-02；B2-01；C1-01；C1-02；C2-01；C2-02；D1-01；D1-03；D2-01；D2-04；E1-01；E1-03；E2-01；E2-02）。也因此感召一批愛心家長投身學習輔導的行列，目的在把學生的能力帶上來，讓低成就及特教學生能找回學習的自信心（E2-01）。譬如：

我們可看出整併後的福星在校外的優異表現及獲獎數，比中興及原先福星個別相加的多很多，學習的成果變得更豐碩。（A2-02）

就福星國小的得獎資料而言（採計政府單位所頒發），從甫併校的 93 學年到 94 學年成長幅度相當大，歷經四年的融合後，97 學年一個學期的得獎數量上揚甚多，由表 2 的數據可看到整併成效的具體成果之一。

表 2 93 年 8 月-97 年 12 月福星國小得獎紀錄一覽表

校外 得獎次數	93 學年（次）	94 學年（次）	95 學年（次）	96 學年（次）	97 學年 （至 97.12.止）
學生	44	102	120	114	105
教師	3	5	7	4	5
學校整體	4	2	9	13	7
總計	51	109	136	131	117

資料來源：(2009)。「以真愛之心 化育璀璨之星—真愛飛翔在福星」，福星國小，2009，臺北市98年優質學校評選：學校文化報告（報告編號：0981J005），未出版，頁30。

3. 就「學生社團」而言

因為辦學重點不同，兩校所培育出來的人才也不盡相同，整併會議中雙方學校注意到對方優點，並努力延續以提供學生更多的學習機會（A2-01；D2-04；E2-03）。例如：併入學校的社團活動並不活躍，同時，被併學校之學生在運動場的表現比併入學校亮眼許多，透過併校的整合，帶動學校動、靜態社團的蓬勃發展，也讓學生有多元展能的機會，如表 3 所示。

表 3 福星國小社團數量統計表

	93 學年	94 學年	95 學年	96 學年	97 學年
社團數量	動態 11 個	動態 12 個	動態 14 個	動態 16 個	動態 17 個
	靜態 6 個	靜態 7 個	靜態 12 個	靜態 10 個	靜態 11 個

資料來源：(2009)。「以真愛之心 化育璀璨之星—真愛飛翔在福星」，福星國小，2009，臺北市98年優質學校評選：學校文化報告（報告編號：0981J005），未出版，頁24。

（二）外部評鑑—參加公正單位的評選

個案學校所在的臺北市教育局，近年辦理以「標準參照」為主的「優質學校」評選活動，其評選的過程相當嚴謹。

整併後的「新」福星國小經過三年的經營，於 2007、2008 年分獲「資源統整獎」、「校園營造獎」的成果，同時 2009 年得到「學校文化獎」及「InnoSchool 2009 全國學校經營創新獎」之肯定。其中「學校文化獎」對於雙方學校所有成員多年來的付出甚具特殊的意義，誠如受訪者所述：

大家共同的願景就是想要把學校弄得更好。是真的很累，但是一路走來看到成果逐漸浮現，

也就甘之如飴。也因為有兩校整併，我們才有辦法得到優質學校的肯定。(A2-01)

(三) 影響個案學校整併成效的因素

1. 時間：充裕的時間化解反對聲浪

傳出學校整併的訊息長達十多年，雙方學校成員早有心理準備。基於對學校的情感，反對聲浪是無法避免的；另外，不同學校規模的經營方式有差異，整併之初也會因此出現一些雜音，這些都需要「時間」的化解(A1-01；A2-01；A2-02；A2-03)。

惟有相關成員的心情沉澱，以理性思考整併案，方可讓阻力相對降低。尤其是少子化衝擊下，大家都積極發展學校特色，希望不會成為被併學校，這樣的趨勢已經形成辦學的壓力，順利整併的難度將會更高，「時間」這時益發顯得重要(A2-03)。

2. 空間：無校地面積及交通的困擾

鼎盛時期的福星國小，因社區人口相當多，校地及校舍不敷使用，才會隔街成立中興國小方便學生就讀，兩校原本就有歷史淵源。而併入學校乃位居交通樞紐，對於被併學校的師生及家長交通、作息，不至於產生負面效應(A1-01；A2-01)；再加以先行將併入學校建設好，兩校的整併就順理成章了。亦即，當校園面積足夠且不至於對親師生的交通產生影響的情況下，談學校整併較不會有反彈的聲音，國內的許多研究也有同樣的見解(吳美慧，2007；蔡淑婷，2006；蘇龍輝，2007)。

3. 溝通：充分溝通產生共識的動力

透過「溝通」與相關成員產生共識，是學校整併不容忽略的步驟。當教育局以宏觀的角度，考量學生的受教權益與整體教育資源的適切分配，並且用誠意和相關成員進行深度的會談與溝通(吳美慧，2007；秦嘉，2009；蔡淑婷，2006；Chance & Cummins, 1998)，應該可化解許多的誤解；而教師、家長及社區也就願意以學生學習為核心，將原先可能的風暴，轉化成「尚可接受」甚至「皆大歡喜」的局面(A1-01；A2-02；C1-01；C2-01；C2-02)。

4. 資源：社區認同資源共享的理念

文獻指出學校裁撤併入他校時，原學校用途宜「由社區共同決定」(蘇龍輝，2007)。其實，一開始家長是不贊成整併的，因為被併學校若改建中途之家、啟智學校等，讓家長擔心學習環境變差，社區也產生整體生活品質下降的疑慮(C1-01)。當用途改為興建運動中心後，局面就幡然改變，家長及社區對併校的態度有了大轉彎，因為這樣的空間規劃，對於不同立場的人都是有助益的(A2-03；E2-03；F1-01；F2-01)。

由此可知，當家長及社區民眾瞭解學校整併對學生學習有正向幫助，預見整併將為社區帶來美麗的願景，自然能產生支持的態度。

四、綜合討論

綜合上述研究發現，以下針對學校整併態度、教育資源整合、學生適應與學習、整併成效等四部分進行討論：

1. 利害關係人對學校整併態度

個案中被併學校及併入學校，不分成員角色或立場，整體上意見一致，對學校整併抱以支持的態度。此結果與王忠銘（2005）的量化研究相似；但是，部分學者的看法則有異（吳美慧，2007；李國賢，2005；蔡振發，2008；蔡淑婷，2006；蘇龍輝，2007）。推究其原因，可能和研究區域、研究對象及學校類型等因素有關，有待進一步的研究。

2. 教育資源整合

本研究發現，因併校帶來嶄新的學校外觀，全面提升的軟硬體，以及教師人力資源的再充實，促使外部資源注入，不僅形成正向循環，也對學生學習帶來正向效益。此與王忠銘（2005）、李國賢（2005）的看法類似；但蔡淑婷（2006）的研究則指出，實施後人力資源整合功能不佳。

3. 學生適應與學習

本個案「被併學校」的學生在整併前雖有「人際交往」的憂慮，但整併後，大致沒有產生適應及人際互動的困擾，此與秦嘉（2009）的研究相仿，不過熊靜櫻（2008）發現被併學生在心理適應、人際關係有負面影響。

至於「課業學習」方面，個案學校不同身份別均肯定「整併後」讓學生有多元學習機會，課業競爭力、抗壓性向上提升。此結論與部分學者觀點不同（秦嘉，2009；熊靜櫻，2008；Henry, 2006; Jimerson, 2008），所以後續研究者可以針對整併後的學生課業表現進一步研究加以釐清。

4. 學校整併成效

本研究依「內部成員」觀點及「外部評鑑」探討整併四年後的學校效能，所得結論是正向的。而秦嘉（2009）的研究則發現，整併能提供多元學習環境及拓展學習視野；但，對於課業、社區發展的影響則有限。不過，本個案為「都會區」的學校，後者乃位於「偏遠地區」，可發現兩者的成效具差異性。

上述與本研究一開始提出的，學校整併「應顧及城鄉差距分別考量」的看法相呼應。惟二者皆屬個案研究，目前類似的研究尚付之闕如，自不宜過度解讀或直接類化到其他情境，成為本研究的限制。

另外，本研究認為影響個案學校整併的成效有：時間、空間（含交通）、溝通及資源等四個因素。同時，以師生獲獎數量、學生社團數量，以及從「外部評鑑」來檢視整併成效，是目前相關研究尚未提出的，可作為日後研究之參酌。

伍、結論與建議

一、結論

（一）被併學校成員從遲疑、捨不得，四年後肯定學校整併

整體而言，被併學校的教職員工、學生及家長流露出「不捨」的情懷；也對放棄原先小校小班的型態感覺可惜，至於要家長抉擇讓一個學校成為歷史更是大考驗。整併過程中，教育局用明確的態度及積極用心的指導化解阻礙，讓被併學校感受到教育當局的誠意，加以體會到學校整併帶來的效益，所以，四年後對併校給予肯定。

（二）併入學校成員一開始就接受安排，四年後仍支持併校政策

資料顯示，併入學校的成員一開始就接受安排，並未產生抗拒的反應。本研究認為併入學校乃位於富含人情味的傳統社區，便利的交通讓生源多是遷戶籍而來，也因此讓學校具備大熔爐的包容性。加上教育局的策略及配套措施算週全，讓成員願意全力以赴完成併校目標。值此之故，本研究認為併入學校成員能秉持教育的熱忱，跳脫本位主義來支持學校整併案，是成功的關鍵之一。

（三）被併學校之學生有人際適應及學業的憂慮，教師考量的是工作權益的保障，家長須適應大班教學的親師互動；但是，社區民眾未因此感到困擾

相關的訪談顯示，被併學校的學生在整併前會擔心「人際適應」及「學業程度」問題，教師則對未來充滿了不確定感，家長也須適應大班教學的親師溝通模式。在系列融合活動及師長的努力中，約一個學期後大致看不出學業程度的差距，而學生相處的界線也化為無形。又，教師大致可透過減班調動到心中理想的學校，家長也對新環境的資源及競爭力感到滿意，社區民眾能因此擁有設備完善的運動中心，算是大家皆可認同的結局。

（四）併入學校之學生、教師、家長及社區民眾，大致上未因併校而產生困擾

併入學校相關成員，因為環境變異較小，整體上沒有因學校整併而帶來困擾。當然，併校初期產生不適應的問題在所難免，但屬過渡期的零星事件，相關成員基本上能共體時艱地加以克服。

（五）整併前後教育局重要的因應策略為「積極建設併入學校」，並透過定期的「併校會議」溝通及整合相關工作

個案學校能平和中達成整併，咸認為教育局的「積極建設併入學校」是關鍵策略，當併入學校擁有完善的設備時，學校整併的阻力就能大幅降低。同時，教育局能定期召開併校會議，讓相關代表充分溝通並進行工作整合，也是雙方學校願意為併校付出更多心力的原因之一。

(六) 掌握併校的契機讓學校脫胎換骨，並獲得「臺北市優質學校—資源統整獎、校園營造獎、學校文化獎」的肯定

學校整併四年後，雙方成員均認為在「教育資源」、「學生學習」及「學生社團」的「質」與「量」有明顯成長。同時，位處都會區的個案學校，也得到「臺北市優質學校—資源統整、校園營造、學校文化」等獎項的肯定；其中又以「學校文化獎」內蘊了深度意涵，這是學校整併成功的具體證明。

(七) 時間、空間、溝通及資源，四個因素為個案學校帶來多贏的新局

個案學校順利整併的關鍵就是「時間」、「空間」、「溝通」及「資源」等四個因素。亦即，以充裕的時間化解反對聲浪，並進行系統性的規劃；排除校地面積不足及學生上學的交通困擾；教育當局居中協商，透過充分溝通以產生共識，並整合龐雜的整併工作；最後，積極建設併入學校並協助引入社區資源。至於被併學校的校地使用，更須考量社區民眾的需求與期待；這樣就較能在整體資源共享情況下，達到學習成效提升、家長及教師贊同、社區樂觀其成且教育政策亦能落實的多贏局面。

二、建議

從研究結果可看到，根據研究結果，本研究提出以下建議，以供推動學校整併之參考：

(一) 給教育當局的建議

1. 成立「學校整併小組」進行專案評估

偏遠地區的小型學校在不同的時空條件下，可能有其存在的必要性，所以，地方教育當局不能單以「學校規模經濟」的觀點評估學校的存廢；對於其他學校的整併，仍應該由教育局成立「學校整併小組」進行專案研究與評估，因為所有的學校都是個案，經驗是沒辦法直接移植的。

2. 透過定期的併校會議溝通及整合相關工作

教育局的積極「建設併入學校」，併校的阻力就能大幅降低，是較平和達成整併的關鍵策略之一。同時，教育局應定期召開「併校會議」，與各利害關係人之代表持續進行溝通，進而產生共識，可減少許多的抗爭；另外，教育局若能投入、支持與整合各項併校工作，也較能降低衝擊，順利地達成學校整併的目標。

3. 訂定完善的配套措施

學校整併首當其衝的是相關成員的抗拒，尤其是多出的一套行政人員；所以教育當局須在公平、合理的前提下，保障整併雙方教職員工的工作權益。這有賴透過併校會議的溝通，進而訂定完整的配套措施，例如：「教師減班調動」機制、「員額管控、優先選擇」到政府其他單位.....等，方能將抗拒降到最低。

另外，整併初期應調降「班級學生人數」，同時，以政府經費增加學校的「專業輔導教師」名額，並為教師、家長提供「心理諮詢服務」及相關「成長課程」，節省的「經費」定額調撥到併入學校等，都是提高整併成效的重要配套措施。

4. 以「外部評鑑」具體評估學校整併效益

「學校整併」應該納入「外部評鑑」的機制，由公正客觀的團體，針對學校整併前後的資源統整、學生學習、學校整體效能及經濟效益進行客觀的評鑑，以提供小型學校整併政策參考之用。

（二）給學校教育人員的建議

1. 放下「本位主義」，以「學生學習」為核心

學校整併是複雜且多細節的歷程，學校教育人員應跳脫「被併」及「併入」的立場，回到「教育的本質」，以孩子的成長與學習為核心價值（吳清山、林天祐，2008a）；學校努力提供最佳的學習環境，教師用行動力以及熱情展現專業能力，全力為開展每個學生的潛能而努力。

2. 規劃「融合活動」營造和諧的校園氛圍

對十來歲的孩童而言，轉學已是相當大的衝擊，何況是被併入其他學校，他正面對著生命中的大地震，此刻學校整併的「融合活動」益發顯得重要；而內容則應包含行政規劃、教務管理、訓導活動、輔導活動、總務設施、原校地利用及併校儀典等要項。惟有學校人員透過融合活動，營造出互信、開放且和諧的溫馨校園，才能奠定整併成功的基礎。

3. 用「同理心」化解雙方面對整併的對立

「被併」及「併入」學校雙方都有龐大且複雜的業務亟待解決，需溝通與協調之事瑣碎且繁雜；因此，需要所有教育人員以「同理心」彼此打氣，用體貼與關懷化解接踵而來的挑戰，才能使命必達地迎向美麗新境界。

（三）給家長的建議

1. 鼓勵子女開放胸襟，勇敢地迎向未來

在環境快速變動的地球村時代，聯合國教科文組織已在原本的終身學習四大支柱：學會與人相處、學會追求知識、學會做事、學會發展，增加了「學會改變」第五大支柱。所以，兩校家長應鼓勵子女屏除「護校情結」，不讓「未來」的不確定，限制了自己的發展；反之，踏出去勇敢地嘗試，藉由自我超越激發出個人潛能，迎向另一片藍天。

2. 以理性溝通，讓學校整併產生加乘效益

Deming（1993; 1994）認為組織要有完美的績效，系統的各個部分必須相輔相成，學校亦然。面對學校整併的局勢，被併學校之家長須捐棄因「不捨」的反對立場，而併入學校的家長也敞開胸懷，共同以增進學校效能、提高學生學習效果為目的，用「理性溝通」的態度，與雙方學校為孩子的學習進行策略性規劃。亦即，透過前瞻的格局及良性的「家長參與」（吳清山、林天祐，2008c），與學校密切合作，促使「新學校」不僅展現兩校整併前的辦學能量，更產生「一加一大於二」加乘的辦學成果。

參考文獻

- 丁文玲（1995）。我國國立大學經營規模之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 方吉正（1999）。學校規模在教育品質的效應探討。教育資料與研究，27，51-57。
- 王忠銘（2005）。連江縣國民中小學教育資源整併方案之研究。私立淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文，未出版，臺北縣。
- 王湘瀚（2004）。臺灣社會人口變遷對教育政策發展的影響。社會科教育研究，9，255-280。
- 古秀英（2008）。臺中縣國民小學小型學校整併意見之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 何杏雀（2003）。彰化縣國民中小學委託民營可行策略之探討。國立彰化師範大學商業教育系行政管理碩士班碩士論文，未出版，彰化市。
- 何肯恣（2003）。屏東縣國民小學合併的可能成本與最佳規模之分析研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 吳政達（2006）。少子化趨勢下國民中小學學校經濟規模政策之研究。教育政策論壇，9(1)，23-41。
- 吳美慧（2007）。小型國民小學家長面臨學校整併認知之研究-以臺東縣為例。國立臺東大學教育研究所碩士論文，未出版，臺東市。
- 吳清山、林天祐（2008a）。教育本質。教育資料與研究雙月刊，82，193-194。
- 吳清山、林天祐（2008b）。學校整併。教育研究月刊，172，178。
- 吳清山、林天祐（2008c）。家長參與。教育資料與研究雙月刊，85，199-200。
- 李國賢（2005）。屏東縣受整併學校教育人員對整併後教育資源運用與學生學習成就之知覺研究。國立屏東師範學院教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- 林文達（1984）。教育經濟學。臺北市：三民書局。
- 林雍智（2006）。日本實施中小學校整併的情形對我國之啓示。教育行政與評鑑學刊，1，135-157。
- 徐易男（2005）。小型學校整併之可行性分析—以高雄縣為例評估。學校行政雙月刊，37，182-195。
- 秦嘉（2009）。臺北縣一所偏遠小型國民小學整併過程及其影響之研究。私立淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文，未出版，臺北縣。
- 張早（2005）。模糊理論應用於小型學校合併經營之研究。私立大葉大學事業經營研究所在職專班碩士論文，未出版，彰化縣。
- 張國輝（2005）。小型學校面臨整併的反應與因應策略之個案研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- 教育部（2006）。國民中小學之主管機關為縣市政府教育部已研擬小型學校發展評估指標供縣市政府參考運用。臺北市：教育部統計處。2008年8月11日，取自 <http://tnta.tnc.edu.tw/tntaxoops2/modules/news/visit.php?fileid=156>

- 教育部（2008）。**96學年度國民小學校別資料**。臺北市：教育部統計處。2008年8月11日，取自http://www.edu.tw/statistics/content.aspx?site_content_sn=11519
- 教育部（2009）。**98學年度國民小學校別資料**。臺北市：教育部統計處。2010年1月31日，取自http://www.edu.tw/statistics/content.aspx?site_content_sn=21549
- 郭添財（1996）。**臺灣省國民小學規模經濟之研究—學校與班級最適規模之衡量**。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 郭添財（2005）。人口遞減對當前教育之影響與未來教育之發展。**臺灣教育**，**623**，34-35。
- 陳啓榮（2006）。裁併小班小校教育議題之分析。**臺灣教育**，**638**，38-41。
- 陳賢舜（2000）。**南投縣小型國民小學合併之研究**。國立暨南國際大學教育政策與行政研究所碩士論文，未出版，南投縣。
- 葉子超（1996）。**澎湖縣國民小學小型學校合併之研究**。國立嘉義師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義市。
- 福星國小（2009）。**以真愛之心 化育璀璨之星—真愛飛翔在福星**。臺北市98年優質學校評選學校文化報告(報告編號：0981J005)，未出版。
- 熊靜櫻（2008）。**國小學校裁併後學生學校適應之研究**。國立臺東大學教育學系碩士論文，未出版，臺東市。
- 劉金山（2003）。**臺灣人口成長與國民小學校數調整之研究**。國立暨南國際大學教育政策與行政研究所碩士論文，未出版，南投縣。
- 蔡振發（2008）。**南投縣國民小學教育人員及家長對小型學校合併態度與需求之調查研究**。國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所碩士論文，未出版，嘉義市。
- 蔡淑婷（2006）。**屏東縣公立國民小學學校整併之研究**。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- 蘇永輝（1999）。**基隆市國民小學經營規模效應及其相關因素之研**。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 蘇龍輝（2007）。**臺南縣小型國民小學合併意見之調查研究**。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，臺南市。

- Augenblick, J., Myers, J. & Silverstein, J. (2001). *A comprehensive study on the organization of Kansas school districts* (REP No. 00241). Kansas: Augenblick & Myers, Inc.
- Bard, J., Gardener, C., & Wieland, R. (2006). National Rural Education Association Report: Rural School Consolidation: History, Research Summary, Conclusions, and Recommendations. *The Rural Educator*, 27(2), 40-48.
- Chance, E., & Cummins, C. (1998). School/community survival: Successful strategies used in rural school district consolidations. *Rural Educator*, 20(2), 1-7.
- Deming, W. E. (1993). *The new economics: For industry, government, education*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Deming, W. E. (1994). Leadership for quality. *Executive Excellence*, 11(6), 3-5.
- Fitchen, Janet M. (1991). *Endangered spaces, enduring places: change, identity, and survival in rural America*. Boulder, CO: Westview Press.
- Henry, J. B. (2006). A historical review of the conflict over school consolidation in Kaw Valley Kansas Unified School District #321, 2000—2003. Unpublished doctoral dissertation, University of Kansas, Kansas.
- Jimerson, L. (2008). Small schools research: The hobbit effect. *Challenge West Virginia*, 2008(10). from <http://challengewv.org/2008/10/small-schools-research-the-hobbit-effect/>
- Luloff, A., & Swanson, L. (Eds.). (1990). *Education and community*. Boulder: Westview Press.
- Marta, E. (1998). School Finance and Opportunities to Learn: Does Money Well Spent Enhance Students' Achievement? *Sociology of Education*, 71, 223-245.
- National School Boards Association. (2008). The challenges of consolidation. *American School Board Journal*, 2008(10), 10.
- Nelson, E. (1985). *School Consolidation*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED282346)
- Reeves, C. (2004). A decade of consolidation: Where are the Savings? *Challenge West Virginia*, from <http://challengewv.org/wp-content/uploads/newsletters/jan04.pdf>
- Richard, A. (1998). Invested dollars or diverted dreams: The effects of resources on vocational student educational outcomes. *Sociology of Education*, 71, 130-151.
- Roeder, P. W. (2002). *Resisting the urge to merge: Does school size matter?* (ERIC Document Reproduction Service No. ED464793)

投稿日期：2009年04月02日
修正日期：2010年02月10日
接受日期：2010年03月05日

The Study of Primary School's Consolidation in Taipei City—Taking the Consolidation of Zhongxing and Fuxing Elementary School as an Example

No-Ling Wang

Director, Counselor's Office
Taipei Municipality Fuxing Elementary

Abstract

This study aimed to find out the consolidation strategies of urban small-size schools. According to the standpoints of this study, the consolidation between two schools was a very complicated process, it must eliminate the so-called “Taipei’s viewpoints,” and the differences between the urban and the countryside had to be taken into account. Therefore, this is the first and only research done by studying individual case of school consolidation in Taipei city; it has also explored the viewpoints of staff and faculty and the strategies they applied in school consolidation. This study has revealed that to seize the critical moment of time in consolidation helped the target school to cast off its old self and to win the further honors as Taipei Quality School with Best Campus Builder Award as well as Best Interconnection and Application of Resources Award. The key factors of success were timing, dimensions, communications and resources. Finally, this study has come up with some conclusions and suggestions based on the findings. Hopefully these concrete and practicable strategies will become useful references for planning policies and other school consolidations.

Key words : school consolidation, elementary school, small-size schools