

## 特色學校聯盟與整併校再生

蔡淑玲 嘉義縣社團國民小學校長  
郭雄軍 新北市雲海國民小學校長

特色學校與在地文化、地域與經濟產業有密不可分的關係，學校透過課程設計彰顯地域的特殊性，以文化與創意來提升產品的價值與特色，並藉由教育行銷策略重建地方意象，學校將地區的經濟、文化等產業編寫為課程，包含學習目標、教學內容、教學序列、評量方式等，以實踐「產業課程化」；並進一步思考「課程產業化」的問題。因為，學校資源有限，創新經營需評估成本、品質、市場與行銷，進而追求卓越與創意的校園文化（蔡淑玲、郭雄軍，2010）。所以，整合在地文化、經濟產業做為地方經濟再生與文化素質提升是目前許多特色學校發展不可或缺的質素。是以就策略聯盟於特色學校之運用、日月潭遊學圈之建構、整併校與光明國小的再生分述之。

### 壹、策略聯盟於特色學校之運用

#### 一、策略聯盟

策略聯盟（alliance strategy）依吳明烈（2007）指出，係指兩個以上的機構或組織，基於資源共用與互助合作的理念，經過彼此協調與約定所達成的共識，據而展開實際的行動策略，創造共同的利益及提升彼此的發展優勢，以維持一種持續互利合作的關係。策略聯盟是合作與共用的過程，原是企業界提升競爭力的重要策略，目前已廣泛應用於各行各業，以創造彼此共同的競爭優勢。近年來，隨著教育的自由化、國際化、市場化等趨勢，教育界也採用策略聯盟的精神，期望透過策略聯盟為學校帶來新契機與新願景。具體言之，策略聯盟係指兩個以上的機構或組織，為了因應環境變遷及組織發展的需求，基於資源共享與互助合作的理念，進而展開策略聯盟的行動策略，提升優勢，創造更大的利益（郭雄軍，蔡淑玲，2009 a）。

策略聯盟的方式，包括市場、產品、發展三種聯盟。苗豐強（1997）認為，在全球化、國際化、市場化的競爭環境下，策略聯盟提供企業一個組織再造與發展的新契機，企業為掌握市場優勢，又避免成長過快的危機，採取策略聯盟是發展的一條可能捷徑，也是重要途徑。就教育之經營而言，倡導策略聯盟是一種時勢所趨，也是創造教育市場與價值的重要策略。所以，教育部門極力推動聯盟模式的特色遊學發展。

策略聯盟在校際合作之應用之一是面對少子化的衝擊及教育環境的改變，

地處偏遠的小型學校因為資源少、學生數少，面臨經營發展的重大挑戰。若能善用策略聯盟，透過資源共享、相互交流、分工合作及組織學習的歷程，將能提升學校優勢及競爭力。策略聯盟在校際合作之應用有以下八項：行政支援與合作、資源交流與互補、課程規劃與運作、教學實施與評鑑、學術的合作交流、專業評鑑與成長、經費分攤與運用、學校經營與分享。每個學校都有其不同的背景、特色及資源，因此在經營發展策略上也互有差異。透過學校的策略聯盟，可以達到達到資源互補與共享、資訊科技交流、知識創新分享以及提升競爭優勢，也可以為學校教育帶來新契機。因此，學校應善用策略聯盟，整合學校教育資源，促進校際交流與合作，提升學校效能，讓學校永續經營與發展。綜上所述，策略性之聯盟學校，可以開創多贏的局面，也是一種未來的趨勢，將為學校帶來更好的經營效能。

## 二、特色學校聯盟故事

特色學校的發展以在地為出發點，經由活動的過程進行在地體認與探索，除了豐富學習，更可親近鄉土、深度踏查，讓孩子在學習的過程建立人親土親的親密連結，這也符應「一個人一定要離開他的村莊，但是不能讓他的村莊離開他」，闡述人與成長的土地之不可分割。茲說明如下：

### (一) 臺北縣漁光國小和發展「異業結盟」策略模式：

成功吸納在地產業共同結盟提供遊學服務，運用當地茶農製茶生產設備進行製茶探索課程。結合鄰近渡假村、教育農園進行探索課程；提升遊學人潮和地方產業銷售量。融入當地居民的生活文化、生態保育概念的體驗、珍視環境永續，引進生態專家，提供最佳的學習場域和課程，共同打造新校園，進行山城、童趣的教育環境。特色學校連結在地文化、地域特色、經濟產業，形成創新教育經營的遊學模式。在後現代的思潮下，地方性、異質性的價值被彰顯，更崇尚文化多元性，而地域的獨特價值性衍生的附加價值，如：地域居民共同意識提升之無形價值，對於地域經濟上或文化產業上是一個很重要的發展動力。

### (二) 日月潭五校策略聯盟模式：

學校本身就有本位課程，有外部資源支持特色課程發展，由點狀突破實施，先鼓勵少數人開始執行，有課程之後就可以進行交流。基本上，是以微調的方式漸進實施，學校單位的策略聯盟不必付出有形成本，透過公部門的資源、地方耆老及社區資源的挹注，用加值不加價的方式提高產品質量，如果孩子到日月潭遊學可以留下深刻印象和土地依戀，這些孩子長大後能重遊這個場域，就可讓客源回流。聯盟遊學模式創新教育的價值，其效益可以讓學生學習更多元，讓社區更活絡，整合相關資源，發展在地特色。偵測潮流、創造需求，潮流是存在的，透過活動，學生家長對學校會多一分認同，並產出良好效

應（蔡淑玲、郭雄軍，2009b）。

### （三）政策的推動

國家教育研究院建構理念學校之論述與實踐，歷經二年之後，研究者繼續參與這項專案計畫，持續重視後續的論述厚度和個案實務發展，期盼兩者能彼此呼應。教育部（2010）於99年度起推動整合空間資源與發展特色學校計畫，揭橥國民中小學採取策略聯盟方式，列出六種發展模式：

1. 區域聯盟模式－以地理區域性跨國中小階段之跨校際結盟方式。
2. 城鄉聯盟模式－以市區大校和偏鄉小校之互動結盟方式。
3. 同質聯盟模式－以相同特色為發展主軸跨縣市跨校際聯盟方式。
4. 攜手聯盟模式－以大學相關科系和國中小學之聯盟方式。
5. 異業聯盟模式－以學校為中心，結盟鄰近單位或產業場域方式。
6. 綜合聯盟模式－兼採多樣態之跨校際、跨領域綜合性聯盟方式。

教育部99年度開始推動「特色學校之聯盟發展模式」總計收到16項方案涵括36校，經過評審給予補助26校，獲選比例為72%。復於100年的方案中評選中發現，特優學校以策略聯盟方式發展者獲獎比例偏高。足見不論是企業界或學校的經營，策略聯盟已蔚為風潮，每個學校不是關起門來辦教育，而是與許多單位或學校共同協力使教育更活潑、學習更多元、人際更活絡。

## 貳、日月潭遊學圈之建構

### 一、發想

位於南投縣魚池鄉的日月潭乃國際聞名之國家風景區，每年國內外到訪的觀光人數眾多，各級學校進行校外教學亦以此為標的之一，它曾經引領臺灣觀光業的風華、電力發展的先驅、伐木業的大宗集散，也是許多人的共同記憶。所以，以此為基礎與基地建構遊學圈之先驅論述，並成為國內風景區典範，連結本土化和國際化的遊學教育視窗可以與教育部推動「在地遊學－Discover Formosa」全國100條遊學路線相呼應。100條遊學路線涵蓋臺灣各個角落歷史文化、環境生態、風土民情、特色產業文化、社教場館、休閒遊憩產業、農場森林等，並於推動之際即全面帶動「旅遊新概念；學習新主張」，將臺灣遊學形塑成一種創意教育風潮。

教育部推動「整合空間資源暨發展特色學校」方案，鼓勵國民中小學以策略聯盟方式發展特色課程。因之，在日月潭畔結合觀光遊憩資源與教育學習歷程，建構「日月潭特色遊學圈」，打造南投縣「特色學校－遊學圈」之示範區，並以「在地全球化」之介面，推動未來藍海學校之發展型態具有實質效益。日月潭國家風景區管理處開啓教育親善之先河，結合潭區周邊五所國中小，以策略聯盟模式進行「在地遊學教育」。首先，從事遊學資源盤點；其

次，設計體驗學習之套裝遊程，培訓遊學人力；接著，援引相關遊學教育發展思潮，建構本土型「日月潭遊學圈」之系統性論述與實踐，將整個潭區打造成一所「體驗學習的理念學校」，以不同課程的風貌與教學的型態，提供真實情境之踏查和學習。

### 二、遊學教育與藍海學校

相較於國際化的海外遊學，在地化的遊學將扮演多層面與多角度的教育功能。教育部推動在地遊學，不只孩子在學習，大人們也可藉此尋回對土地的熱情與記憶，「用身力行、用心閱讀、用愛珍藏」是在地遊學的期待。在人際疏離、科技宰制的潮流下，如何細細賞味臺灣，在觀賞與踏查中感受大地的脈動、土地的芬芳、溫暖的人情，是在地遊學的初衷也是天地大美給予人間最好的酬賞。

遊學有多元面向與方式，但歸於教育層面並結合特色學校，在有遊也有學的課程裡，參與者不但可以進行深度體驗，而且可以自探索的課程當中與自身的生活經驗作聯結，形成一套完整的學習體系。對於「特色學校」、「特色遊學」、「特色課程」而言，也是一個不斷豐厚與形成價值的過程，並以之提高學校聲望、豐富學生的學習、進化學校本位課程。以「藍海學校」的觀點出發，在既有的教育體制下，本於學生的基礎學習，再佐以風土人文、歷史地理之體驗，必然可以為每位學生創造出更有意義學習。所以，遊學教育與藍海學校具有相得益彰的效益與不斷精進的螺旋效應。

### 三、遊學中心建置之理念思維

國際知名的臺灣旅遊景點日月潭建立國際特色遊學圈是一項創舉，也是教育結合觀光的踐履。日月潭國家風景區管理處希望透過結合當地校園特色營造遊學圈的環境，並將廢併的光明國小校園將規劃作為遊學中心學校，期能透過遊學活動的策劃，讓更多國內外遊客認識、體驗日月潭，除了山水美景外，更希望為日月潭注入教育的元素，讓整個遊學更具意義。

日月潭風景區擁有邵族原住民、水力發電、休閒農業、車埕木業與藝術人文等多元特色，近年來遊客人數不斷攀升，尤其是開放大陸旅遊後，遊客倍增，但是大多數的旅遊方式仍多是粗淺的觀覽，無法更深入欣賞日月潭的迷人特色。風管處著手研商營造日月潭遊學圈，結合日月潭潭邊的德化、明潭、頭社及車埕等4所國小和明潭國中作為遊學圈據點，並將已整併的光明國小校園將規劃為遊學中心，提供研習、食宿場地，另外規劃設計遊學系列主題課程，提供遊學學員套裝遊學行程。

遊學圈的初步規劃是從潭區五校開始推動，進而擴大結合縣內各國、中小共同推動遊學行程，未來則希望能推展至全國各級學校，甚至國外學校的學子都能到日月潭參加遊學活動。遊學圈的遊學課程將帶著學員們深度認識日月

潭，體驗當地特有的產業、文化，遊學過程能促動遊學者與日月潭建立更多情感聯結，並且在日後成爲日月潭最佳的代言行銷人員，更希望藉此造成人口的回流，以培育更多在地的年輕人投入觀光休閒產業，爲日月潭投入永續發展的新生命與新活力。管理學大師杜拉克曾說：「成長的停止，就是死亡的開始。」開啓遊學風氣之先的漁光遊學是航向藍海，企圖在體制內的多元創新中尋找教育更多的可能，創造更多的魅力和感動，讓學生擁有優質的「知識和體驗」。學習除了可以博覽群籍，也可以徜徉山林、溪流、步道、農場、田園、海邊，閱讀大地學知識，學習人群和自然的互動、懂得社會的人情關懷和自我的生活能力。英國牛津大學也以開啓智慧取代教授知識，因爲每個生命個體都有其不同的生命階段與生活情境，系統的知識會因爲個體的個殊性而組成迥異的知識系統。因此，從漁光模式可從理念思維、實施策略與行動層次窺其端倪，亦可自其中找尋到日月潭遊學圈的脈絡與二者之間之共同理念與價值：

#### （一）教育思維爲根本

回歸教育本質，以九年一貫課程之精神推動學校本位課程，因應漁光兒童文化不利之差距，兼顧「學科知識」、「體驗課程」、「情意技能學習」等，設計場域特色課程，以提升教學品質。日月潭遊學圈亦延續這樣的理念，以山水天地大美爲課程基礎，並積極自其中尋求課程的走向與發展，再落實於教學實務，讓知識與生活產生聯結，並將體驗中獲得的想法與心得融入本身的學科知識系統中，兩相印證以發展出自身有系統、有脈絡的帶得走的能力。從向大地學知識出發，建立學習者與大地景物的新關係，以與萬物交朋友，培養學習者與自然萬物的新友誼。

#### （二）改造市場的邊界

從藍海策略以改造市場的邊界、克服重要組織障礙進行組織營造。首先探討策略群組，深入探討顧客的需求，並且結合共同理念的成員組成專業團隊。以漁光經驗而言，由於學校既有人力有限，乃招募社區內學有專長的人士，並給予專業教學的培訓，再聘爲遊學的兼任師資，讓漁光山城的「故事與人士」擦出知識的火花，再與當地文史工作室、環境保護團體等建立異業結盟，以及尋求外界專業人士之協助，共同研發及提供顧客所需之服務。日月潭遊學中心的設立，亦以在地的人力爲出發點，除了結合在地學校單位，更與文史工作者、在地居民聯結成細密的網絡，並以產品的品質和服務的價值賦予市場的新意義。

#### （三）整合行銷的應用

以行銷策略組合4P—產品（Product）、價格（Price）、通路（Place）、推廣（Promote）發展的過程對應日月潭遊學中心的建置，綜析如下：日月潭風管處開發具特色的產品，設計遊學課程與提供許多素材供作學習之用，希冀

到訪者自其中有深刻的體驗與產生依戀。訂出的價格分爲有價與無價，有形的價值是希望帶來訪客與消費行爲，帶動地方的繁榮；無形的價值則在於訪客留下的美好回憶與在地人的認同和尊榮感的提升。在通路上則是結合「教育」與「觀光」，觀光注入教育的質素，使其有豐富的內涵與質感；教育有觀光的作爲，是創新經營與資源共享。在整個推廣上，二者相輔相成，互蒙其利也共同成長，結合二者之優勢與互補所短，表裡兼具，是策略聯盟上最佳的結果也是二者永續推展與經營的利基。

### 參、整併校與光明國小的轉型與再生

在教育未普及的年代，許多孩子爲了上學得翻山越嶺、起早趕晚，之後，村村有學校讓更多人受教育的機會，現在卻因爲學校裁併又回到上學好難的景況（林孟儀，2006）。南投縣光明國小自1955年設校至2008年共有五十一年歷史，最近二十年，全校總人數維持在約20人上下，自78學年度至96學年度爲止，19年共有79名畢業生，平均每年約四名。尤其在九二一大地震後，學生人數僅剩十餘名，88至89學年度間，水里鄉新山國小校舍因地震全毀，遂併至光明國小上課，爲期四年的「新山國小」時期，二校學生合計約有30餘人，後來因爲新山國小重建之校舍於桃芝颱風被沖毀，學校重建無望，縣政府決定裁撤新山國小，學區併入水里國小。91學年度結束後，回復光明國小的校名，但因當時學區內無產業活動，居民謀生困難以致人口外流嚴重，加上少子化的現象，學齡兒童不足，斯時預估未來六年內，每年入學的學生數將只有1-2名，縣府在考量經濟效益與學生的有利學習等因素考量下，於96學年度結束後正式裁併，學區學生納入頭社國小就讀。

光明國小的校舍爲縣府所有，土地屬鄉公所，在整併之前，日月潭國家風景管理處即表示有意願承接，並於99年5月正式移交予該處，風管處100年7月5日以全新面貌的「日月潭特色遊學中心」展現，提供全國學生與社會大眾一個知性、感性兼具的學習場域。並希望能賦予這個學校新的生命力、帶動地方的繁榮，讓人口回流，再造社區的春天。

#### 一、國內學校整併現況分析

臺灣在1946年後歷經重大的社會與經濟發展變遷，婦女的平均生育數逐年降低，至2001年平均1.4人，少子化的現象逐年加劇；2009年爲全球最低，出生率僅爲0.829%，依據行政院經建會的推估，臺灣在2127年的人口將是零成長，學生數是整併學校的關鍵，各縣市亦紛紛訂出整併標準，但仍有特殊條例，以避免弱勢者更弱勢。

以小一的新生人數而言，91學年度的人數爲320,715人，102年的人數估計爲199,268人（教育部，2006），民國113年新生預測人數爲170874人，由此可

見，減班或整併學校是必然的趨勢。83-98學年度16年期間，全國國小學生數減少43.9萬人，總校數增加141所，12班以下的學校減少13所。目前全國共有893所是六班以下，占33.6%，依縣市來分，連江縣87.5%居冠，金門縣78.95%次之，南投縣62.42%則為第六。不過，49班以上的學校增加36所，佔0.8%（教育部，2010）。據此，在人口較少的地區可能直接造成學校沒有學生，加以各縣市政府的財政困窘等因素，小校整併成為各縣市節流的方式之一。社會人口的都市化，造成人口分布不平均，拉大城鄉發展的差距，新興都會區的學校為了滿足學齡兒童的需要不斷增班、總量管制，甚至需籌建新學校才能供需平衡。99年9月29日公布的新設國小有四所，分別是位於臺北縣土城私立裕德國小、桃園縣中壢私立有得國小、南投縣南投市縣立營北國小、臺中市南屯區市立大墩國小；老化的、沒落的設區則面臨學生人數不夠而逐年減班或裁併，99年裁併的三所分班分別位於屏東縣三地門三地國小的達來分班、嘉義縣竹崎鄉義仁國小獅埕分班、嘉義縣新港鄉月眉國小中洋分校（教育部，2010）。

學校整併後，除了師生的安置外，校園的再利用也成為重要的課題。教育部98年各縣市函報統計，歷年來因整併校而廢校者計有147所，經輔導再利用者計有119校，截至2010年11月止，尚待使用以及列管規劃28校，而此數據每年均會有微幅的變動。（蔡淑玲，2010）。

2007年10月，教育部提撥一億的經費發展特色小學，之後，以每年五千萬推動活化空間及發展特色學校方案，為期三年，每年有一百所學校獲得補助。在三年推動期間，各縣市總計769校次送件評比，經評審核定補助331個方案(含重複補助206校)，投入總金額1億4640萬元。並於第一階段第三年評選出十大經典特色學校，這些學校大多因發展特色提高學校聲望並吸引學生就讀而免於被裁併（蔡淑玲，2009）。特色經營與行銷的確在吸引學生就讀的效益上有顯著的效果，但是隨著各縣市政府的彈性調整，許多經營有成的學校即使學生百分之百的成長，也難以超越整併校學生人數的門檻。學校是地方的文教中心，不論大小，整併或裁撤對地方的發展都有很大的影響，更會加速地方的沒落、人口的老化，即使年輕人想返鄉，卻因家鄉的國中小已裁併，孩子無學校可就讀而放棄。

葉子超（1995）指出，小型學校合併之最適當模式有四階段，依序是小型學校合併評估階段、準備階段、進行階段及合併評鑑階段。陳憶芬（1994）的研究顯示，學校合併的成功有以下三個重要因素包含：周詳的計畫、明確的溝通與社區的參與，首先確認學校的需求並評估整併的可行性與必要性，再透過目標、程序與評鑑指標的建立，形成完整的整併方案，再透過與學生、家長、教師與社區方面的溝通來消除阻力增加整併成功的可能性。根據張夏平（1994）的研究顯示，國內小型學校整併方式主要可分為六種：本校裁併、本

校改爲分校、本校改爲分班、分校裁併、分校改爲分班、分班裁併等。

綜上觀之，決定裁併學校應有階段性，裁併期間妥適因應與安置，裁併之後善用閒置的校園，是政策推動時的首要之務。光明國小在裁併之初就有良善規劃，整個過程積極與地方溝通且達成共識，風管處在關鍵時刻介入與接手，讓光明國小的光輝得以以不同的樣貌再現光明。

### 二、整併校相關因素

一般而言，學校規模過大對於教育實施的品質與成效有所影響，而學校規模如太小，則不符教育投資的成本效益原則，亦可能對學生群性發展及學習產生不利影響。惟所謂最適學校規模，仍需考慮地方特性、文化、經濟、政治發展的差異性，及人口成長的趨向（郭雄軍，2010）。教育部（2006）公布國民中小學小型學校發展評估指標，整併指標分爲「一般性指標」和「特殊性指標」兩類，詳如表1-1。一般指標共10項，評分愈低，即表示學校愈應考慮進行整併。特殊條件係指不宜整併之因素，只要該學校符合其中任何一項指標，即表示學校不宜進行整併。此指標提供各縣市參考，但是並不具備約束力。依《國民教育法》第4條及《地方制度法》第18條、第19條規定，國中小主管機關爲直轄市及縣市政府，因此每個縣市都有其不同的作法。臺南縣總爺國小的整併過程喧騰一時，因爲整個決策過程太倉促，而其裁併目的是爲了發展藝術，與一般的整併校原因不同，致使親師生一時難以接受；歷年來整併最多學校的是嘉義縣，緊臨的嘉義市未曾整併校，並且由95年的18校，96年的19校，97年已達到20校，卻也在同年出現第一所六班學校，足見無論城鄉，少子化對學校的整併衝擊將會不斷出現。



表1 教育部小型學校發展之評估指標

區分		分數				
		5	4	3	2	1
一般性指標	1. 學生數	81人以上	61-80人	41-60人	21-40人	20人以下
	2. 學生數趨勢	遽增	緩增中	穩定	遞遞中	遽減
	3. 社區結構	社區人口成長中		社區人口穩定		社區人口外移
	3. 距公立學校	3公里以上	2.1-3公里	1.6-2公里	1-1.5公里	1公里以內
	4. 與鄰近學校間有無公共交通工具	無				有
	5. 校齡	81年以上	61-80年	41-60年	21-40年	20年以下
	6. 整合後之學校是否需再增建教室及充實設備	需大量增建教室及充實設備	需增建少數教室		僅需充實部分教學設備	完全不需增建教室或設備
	7. 小型學校大部分教室屋齡	5年以內	6-10年	11-15年	16-20年	20年以上
	8. 原校區之用途	十分不明確	不明確		明確	十分明確
	9. 社區對學校之依賴度	高		中		低
10. 其他						
特殊性指標	1. 該鄉鎮只有一所小學 (100%)					
	2. 原住民地區學校 (100%)					
	3. 到鄰近學校交通有重大安全顧慮 (如經過土石流危險區域) (100%)					
	4. 其他					

資料來源：教育部 (2006)

學校整併既為地方權責，則各縣市均有單行法規，大多以在學學生人數為主要考量，其中新竹縣、臺中縣、雲林縣3縣將學生人數設定在30人以下即整併；嘉義縣、高雄縣、屏東縣、澎湖縣、基隆市等5縣市將學生人數設定在50人以下之學校即進行整併；臺南縣將學生人數設為60人以下；宜蘭縣及臺東縣視各校情況而定，但也會因學校的個殊性作不同的考量。都會區學校，如新竹市、臺中市、嘉義市、臺南市則未設定辦法，足見諸多考量因素及縣市政府均有其彈性作法。茲列舉影響學校整併與否因素分析如下：

### (一) 教育經濟效益

1987年日本文部省研究指出，學校具有規模經濟的型態，學校過大或過小均會造成規模的不經濟，因此推行「過大規模學校之適正化」，將學校超過三十班以上規模過大之學校全數縮減至三十班以下（劉金山，2003）。郭添財（1991）發現，國小整體而言，以每校501到800人、偏遠地區201-350人，最符合教育規模經濟，因為學校太大學生較無法得到周全的照顧，活動空間相對減少；學校太小，班級學生數太少則缺少同儕的互動與刺激，教學資源也較欠缺。據此，若以吳政達（2006）指陳國民小學小型學校的規模是人數在100人以下，班級在6班以下，則國民小學的小型學校均會造成規模的不經濟。徐易男（2005）亦指出，規模過大或過小對於學校而言都不適合，學校經營需要有「適當的規模」方能具有較佳的效能。

就管理層面探討，併校可達成本管理、人力資源管理、組織精簡之目標，亦能便利行政業務推動，尤其併校與節省人事經費支出之相關性很大（李雅景，2001）。如果能以有效規模經濟作為裁併學校的標準，可以更符經濟效益，但是在許多整併的規劃中，亦不能以經濟為單一考量。過去，監察院認為只要裁一所迷你中小學，每年至少可以省下近千萬元人事成本。即便如此，2001年，美國境內仍有為數高達401所的「一人學校」，由此可見，不論中外，以辦理教育而言，經濟不應是整併與否的唯一考量。簡三郎（2006）認為，小校裁併不應單以經濟效益為考量點，而是應該首先考量學生的學習品質及其方便性與安全性。因其牽涉的範圍包括文化、歷史、地域、社會等層面，畢竟教育是百年大業，教育之良窳攸關國家民族之發展，宜審慎為之。

### (二) 學生學習成就

教學的目的在於豐富學生的學習及培養學生帶得走的能力，有學者研究顯示整併之後學生學習成績與成就有進步（李雅景，2002）；但也有學者發現，學校裁併與學生的學習成績並沒有明顯的影響（陳憶芬，1994），劉慶仁（2005）亦根據若干研究顯示：小型學習環境是促進學生成就的必要條件，而且小規模學校更安全更有效率。可見不同學者對於學校整併之於學生學業成績與成就之影響看法並不一致。有的學生也會因學校整併變換學習環境而有適應

不良的情況出現。整體而言，整併對學生學習的看法是抱持正面的態度，但以偏遠地區交通不便的小學觀之，學校裁併後，上學的路就更遠了，學生也可能因此喪失學習的機會，遠見雜誌（2006）的「上學好難」專題就凸顯了村子或部落的學校裁併後，孩子要花費更多時間在交通上，甚至得離鄉背井住校，這對成長中需要照護的孩子來說，上學之路變得迢遙。葉子超（1995）研究指出，中型學校優於小型及大型學校，所以小型學校合併成中型學校，是可行的。根據陳啓榮（2006）的研究，「低師生比」和「小班規模」，站在教育的立場，這確實都是有效落實啟發教學、創意思考的有效條件。尤以多山及地形崎嶇的臺灣來說，偏遠小校的存在就是期待教育能普及，中型學校固有其優勢，但是學生能上學應為教育之大前提。

### （三）教師教學專業

小校的員額編制較少，所以每位教師都得分擔行政工作，規模大的學校則因員額較多，教師只要專心教學，所以許多研究發現學校整併後，教師的行政負擔可以減輕，並且可以專心致力於教學。就教師專業而言，大學校亦成立許多班群，對於教師的專業發展有正向的幫助；就資源面分析，大學校的資源較豐富，可以支撐更優質的教學；就師生活動來說，可以更多元與更多同儕的互動。不過，以師生互動觀察，小班小校的師生關係可以更密切，尤其是多重弱勢或是學習較差的孩子可以得到更多的關注。不過，當這些習於小班小校的老師在裁併之後換新環境，要面對更多學生時，教學教法可能就需要更精進，但也是教師不斷成長的契機。蔡淑婷（2006）研究指出，將分校(班)併入本校，比較能激發學生學習效果與教師人力資源整合效果。小班小校的確有其在低師生比的優勢，太小的學校對學生的學習也會有不同程度的影響。

### （四）社區發展契機

學校之存廢攸關社區文化延續與發展，學校是社區的文化心臟，當學校裁併了，教師撤離了，學生離散了，若是沒有文史工作者介入，社區將會快速的沒落與荒蕪（蔡淑玲，2008）。綜觀學校在社區中扮演的角色，在硬體設備上，它是村民的集會場所，是藝文活動的展場，尤其以山區學校而言，學校可能是唯一平坦的廣場，沒有人活動的場所，有其維護上及再利用的困難。當文教失去重心，年輕人口無法回流，社區凝聚力日漸淡薄，人口外流將更加嚴重。

現階段國民小學教師對小型學校裁撤的整體效益給予中低程度的評價。以各層面效益分述，國小教師均給予「教育成本」、「學生學習」、「教師工作」層面的效益皆是中高程度的評價，以「教育成本」評價最高，僅「社區發展」層面為低程度的評價（林素琴，2008）。李雅景（2001）則指出，社區民眾反對併校若無政治力介入，則經常是有情感因素融入，而造成受併校之當地

住民不願見到因併校讓社區機能減退，而反對併校。

綜以上觀之，教育經濟效益可以由政府作裁量，學生的學習與教師的教學則可以在改變中有新的展望，唯獨社區居民對學校的依賴呈現無可取代，如果有相關單位可以接手學校，即使以不同型態展現，亦能夠讓整併後的校園展現不同的生機。

### 三、教育部整併後校園活化再利用

我國自民國70年左右開始出現整併學校的情況，各地國中小校園空間閒置與荒廢的現象與日劇增。自90年至96年全國改制及整併的學校共有138所，有些學校空間已活化或移撥，但有部分校區因為交通、社區等問題仍然閒置。據此，教育部特別成立專案，辦理「校園活化再利用資訊交流平臺建構」計畫以因應整併後尚未活化的空間。2009年教育部調查各縣市整併校的空間使用，已活用的類別比例由高至低分別為：觀光休閒（36.97%）、機關團體使用/學校自行維護（31.09%）、文教區（19.33%）、土地歸還/建物拆除（10.08%）、社福機構（2.52%）。因為學校用地使用有其限制，許多單位屬性不符規定而無法申請使用，並且整併的學校多在偏遠的山區或海邊，有其景觀上的優勢，所以用於觀光休閒有其先決條件。

郭雄軍（2010）指出，整併學校之後，其原本的教育功能退場，但後續應該連結文化性、地方性、經濟性三個向度，建立具有市場再利用價值的策略，必須打破傳統，保持運用的彈性。同時，也要避免學校公共財之資源閒置浪費，進而倡導學校之寬廣用途和多元化之目標，另一方面也表達重視學校所屬社區之文化價值。蔡淑玲（2010）亦針對政策原則提出目前已閒置的整併校校園的規劃辦理原則：目前完全閒置之校園校舍，校地產權歸還未完成者，應訂定完成程序；校舍仍堪用者，應建立其功能目的，如需公開招募者，應公開相關資訊；有安全顧慮者或已達使用年限，應積極報請拆除。因應未來人口減少的規劃，爾後各縣市進行廢併校決策時，亦應在整併之前就下列二者詳加考慮與規劃：除了考量既有教師人員、學生之安置問題，應同步考量校園校舍之後續利用或轉移歸屬事宜，詳擬活化再利用計畫，以表重視在地社區文化，以及校園資產之利用價值。

少子化為全球趨勢，鄰近的日本比臺灣更早進入高齡化、少子化的社會，其政策方向是選擇學校的閒置空間推動替代性的使用方案。茲以性質分類（教育部，2010）：

#### （一）日本整併校後校園再利用

- 1.校園改為社會福利設施的有：宮城縣網長小學成為網小醫院、東京都原宿國中成為care community原宿之丘。
- 2.作為文化觀光設施的是：神戶北野小學校－北野工房社區。

3.作為自然體驗的學校有：栃木縣熊之木小學校為流星的學校、北海道自然體驗學校。

#### (二) 國內整併校後空間活化再利用

國內亦有許多相關成功的案例，茲列舉數例說明如下（蔡淑玲，2010）：

1.中途安置學校——為特定學生設置中途安置之家，由政府教育部門編列經費支應自辦或委託辦理，轉換成特定功能性質之學校。例如：原豐珠國小改設為新北市「豐珠學園」、原新街國小設置彰化縣「晨陽學園」。

2.理念另類學校——引進民間辦學之理念與資源，利用裁併校園和校舍，建置一所體制外之實驗另類學校。例如：原信賢國小舊址設立新北市種籽學苑。

3.特色遊學中心——由教育部門、其他公務機關或民間團體，運用在地化之特色環境資源，打造經營成爲一所無固定學籍之走讀遊學方式之學習場域。例如：原新北市闊瀨國小由教育局設立「闊瀨英速魔法學校」、原新北市東勢國小由平溪鄉農會成立「東勢遊學中心」、原嘉義縣蒜南國小由縣政府與宏達基金會合作設立「品格英語學院」。

4.在地文化中心——由地方政府、學術單位或民間單位，充分利用既有之自然環境條件，經營成爲一所自然生態之學習場域。例如：嘉義縣原鰲鼓分校由東石鄉公所建置「自然生態展示館」、原新北市三港分班則設立「雙溪鄉鄉土教學推展中心」。

5.社區學習中心——由社會福利單位或社區民間單位接手經營社區型之活動場域，結合成人教育和社會教育之需求，成爲大眾或成人教育之場域。例如：屏東縣內獅國小中崙分班由臺灣基督教長老教會辦理社區學童課業輔導與成人教育、高雄市茂林國小萬山分班設立民族資源教室。

6.創作藝術中心——提供當地藝術家創作之場所，打造在地藝術創作的基地。例如：原花蓮縣太巴壠國小東富分校設立「太巴壠藝術村」、臺東縣多良國小舊址成立「向陽薪傳木工坊」、桃園縣百吉國小新峰分校設立「新峰陶藝中心」。

7.遊憩驛站中心——運用當地之休閒旅遊設施和景點，成立遊憩服務中心。例如：原獅山國小設立「參山國家風景區獅山遊客中心」、基隆市瑪西分校改設爲遊客服務中心。

8.其他目的功能——以各地在地需求爲最優先考量例如：嘉義縣原仁壽國小改爲仁壽緊急避難所、屏東縣加祿國小成功分班提供予清潔隊使用、屏東縣佳義國小涼山分校設立國幼班及社區教室、澎湖縣員貝國小交予觀光處及教育單位分途使用。

校園活化再利用移撥予相關單位，目的在於不使操場變草場、教室變廢

墟。而活化之標的用途必須與教育有關，因為教育是多元、寬廣的，有很多主題與課程可以發展。也許將荒廢或低度使用的場域作為公共財，其活化模式策略才不至於太偏差，學校場域應是促進全國終身學習、公共利益的場域（郭雄軍，2010）。

空間只要有人使用，就有存在的價值。銜接良好不但可以提高場域的價值，對於後續的使用亦可以減少修護的費用。如果能將整併學校的校園視為新的資產或資源，則在整併確定前就公告訊息，讓有意承接的單位可以及時進行另一階段的作業。

#### 四、光明的過去、現在、未來

光明國小已如所有被整併的學校般被除名，它卻因緣際會的將以另一種樣貌呈現，而有別於整併後即荒蕪的景況。走過五十一個年頭的光明國小一如其名，在熄燈之後將馬上再綻放光明。

光明國小緊臨省道臺21線，交通方便。距離頭社國小約3公里，距離水里國小約8公里，建校之初是地方人士基於孩子上學需要共同爭取設立，但是長久以來，每年平均只有四位畢業生，全校人數總維持在20個人左右。在學生的學習及教育經費的挹注上，長久以來存在著因為同儕太少，影響學生互動及同儕學習機會。教育經費投資過高，每年預算高達1300多萬元，換算下來，政府每年在每個孩子身上投入65萬元。

整個光明國小的整併過程順利，家長對於學校裁撤地方並沒有抗爭，但也覺得班級的學生數少，老師可以照顧到每位小朋友是很好的。一個學生數原本就不多的學校，幕起幕落之間，沒有太多反對的聲音，也因為整併後教師及學生均得到妥適的安置，學校場地也交予風管處，但是社區居民對學校的情感依戀卻不會因為時空改變抹滅，也許會是個傷口，只是它是一個被強迫遺忘的痛楚，但在某些時候總是會被撩撥。光明國小熄燈後，原本平靜的山間更安靜了，臨近的頭社國小因為學生轉入而成長，風管處則因腹地太小早已將目標鎖定光明國小並規劃將之建置成為生態遊學中心。

光明國小學區因為人口很少，所以長久以來，地方對學校的存續並沒有抱太大的希望，只是對於學校有感情上之依戀。裁併之後對學生補助條件優厚、鄰近學校交通狀況良好、日月潭風管處接手後可能對地方產業提升的期望，所以整個過程並未引發反彈聲浪或負面情緒。光明國小整併後，風管處計畫運用原有校地校舍，成立特色遊學中心，整合大頭社地區觀光資源，活絡地方觀光產業文化。對於日月潭的遊學新願景，風管處本身也考量到日月潭畔的腹地太小，縱有山水美景，但能運用於遊學的地域明顯不足，光明遊學中心恰足以彌補這個區塊。對於客群的吸引，風管處並未將其鎖定在某些固定的客群，因為客群回流才是真正的目的，而這也是促進地方不斷進步的動力。

school在古老的拉丁文是休閒場所，現在卻變成考試的戰場，風管處預期在光明國小找出學校的另外一個可能。民間及政府機構可以共同執行，以創造新的教育。光明國小曾經是「休閒場所」、「教育場域」，善加利用並結合資源可以達到其既成之初始目的，也可以在轉型之後有另一番風華。過去大家都認為學校學習套裝知識是最便捷最有效的，因為大家都刻板的認為校外教學只是去玩。實際上，學校應該教會學生思考的能力，比如一般人只看到蘋果樹上的蘋果，但是它背後的空氣、水、土壤常被略而未提，這就是體驗教育的重要。針對這個議題，光明國小蛻變為日月潭特色遊學中心後，具體的經營方向如下：

為了推動遊學，日月潭風管處也於99年出版遊學課本「日月掠影」與遊學手札-「明潭遊學」，出版至今，時近一年，其中的六大系列及二十四項課程涵括了整個潭區，未來光明國小遊學中心不但扮演要角，也是活動重鎮，更是一個繼正規教育的活動場域之後另一個創意學習的窗口。遊學中心加入了觀光資源後，多元的運用活化了原本單純的教育內涵，讓光明國小重新再生與茁壯，也對於閒置校舍的問題，開啓一扇新的窗口。由觀光單位籌辦體制外的短期學習之遊學之旅，可以讓在地文化更深耕，讓旅行更具意義。

#### 肆、結論

在少子化的趨勢下，小校裁併勢不可免，學校的整併除了當地居民失去教育支柱外，校園環境也易衍生社會犯罪的問題，若能規劃完善，配套措施完整，將整併過的校園重新規劃變成孩子們另一個快樂學習的天堂，在愉快的旅遊中，真正將「環境教育」及「遊學教育」的觀念紮根，也是教育觀念落實觀光產業的最佳典範，更讓功成身退的整併校園，展現第二春的風采。據此，如何克服被整併的學校本身結構性的問題，並與相關單位策略聯盟使其效益得彰就成為整併校活化的契機，初步結論如下：

（一）將整併之校園校舍進行有效的活動與利用，誠為教育體系釋出的資源產品。主產品是在具體土地房舍，副產品是在地自然環境和特色文化，二者相互為用，相輔相成。每個合作方案均可視需要與範圍進行某種程度的策略聯盟，由點、線、面依序擴展，發揮相加相乘的力量。

（二）因應少子化，學校之整併應有全盤考量，除了應有階段性之進程，更應在之前做好溝通、整併期間對人事物有妥適安排、整併之後善盡維護及尋找再開創的可能。跨業、跨界、跨境之聯盟不再只是空談，整合空間資源並進行多方的媒合，可以使空間得到最好的運用。

（三）學校的教育功能不會因為學校裁撤而消失，有可能是另一種形式的呈現。所以，整併之前應適時公告，並且積極尋求接手單位，避免建物與土地

使用的空窗期，造成銜接上的困難與後續修護的支出。

(四) 光明國小在整併後成為特色遊學中心，日月潭風管處的積極規劃是關鍵。綜觀許多整併的學校大都有結構性的問題，政府應持續建構交流平臺，讓供需雙方能夠有足夠的資訊流通，讓整併校能夠物盡其用、地盡其利。

策略聯盟與整併校具有共生的相容性，特色學校的發展除了可以提高學校聲望，更可以讓學校永續發展。所以，在特色學校的策略聯盟上可以以同質、異質多頭並進，亦可以結合民間單位共同規劃永續發展之可能。面對整併後學校的再生，亦應以積極樂觀態度面對，對現有資源進行優勢分析，再以利基為著眼點，發揮其最大的可能。

在特色學校的營造或整併校的空間活化與再生上，以整合特色的表象化為首要——盤點現有的特色資源，打造特色場景意象，設計有吸引力的學習儀式，創造可供傳述的活動故事；次以轉換特色的概念化——將特色環境資源轉化成課程平臺，導入孩子的學習意義，締造學生的多元價值；再以營造特色的內涵化為終點——透過特色課程連結學習領域知識，兼顧情意和技能的教學目標，改變孩子的態度和行為。表象化、概念化、內涵化是不斷演化與進化的循環，最後從空間軸與時間軸上發展出有獨特的環境資源課程展現出的特色差異性、精心規劃課程與營造課程氛圍、巧思的創新教學設計與自創品牌、產生依戀情操並分享與服務。

## 參考文獻

- 吳明烈(2007)。建立終身學習機構夥伴關係的策略聯盟作法。師大學報，52(3)。
- 李雅景(2001)。從併校政策探討策略性人力資源管理之研究——以嘉義縣小學為例。南華大學管理研究所碩士論文。嘉義。
- 林孟儀(2006)。上學好難，遠見雜誌，243，臺北。
- 林素琴(2008)。國民小學教師對小型學校整併政策意見之研究(未出版之碩士論文)。國立嘉義大學，嘉義。
- 苗豐強(1997)。雙贏策略。臺北市：天下文化。
- 徐易男(2005)。小型學校整併之可行性分析——以高雄縣為例。學校行政雙月刊，37，182-195。
- 張夏平(1994)。臺灣省公立國民小學小型學校合併模式之研究(未出版之碩士論文)。國立臺南師範學院，臺南。
- 教育部(2006)。教育部統計處95學年度年報。檢索日期：99年10月31日。



- [http://www.edu.tw/statistics/content.aspx?site\\_content\\_sn=8956](http://www.edu.tw/statistics/content.aspx?site_content_sn=8956)
- 教育部（2010）。教育部國民中小學整併後園活化再利用資訊交流平臺建構計畫。臺北。
- 郭添財（1991）。臺灣省南部國民小學最適經營規模之研究（未出版之碩士論文）。
- 郭雄軍（2010）。校園活化再利用之行銷策略與實務流程。載於教育部國民中小學整併後校園活化再利用專輯。臺北：教育部。
- 陳啓榮（2006）。裁併小班小校教育議題之分析。臺灣教育，638，38-41。
- 崔月婷（2007）。家家都有機器人。環球科學，2。
- 陳憶芬（1994）。山地小型國民小學合併之評估研究（未出版之碩士論文）。
- 葉子超（1995）。澎湖縣國民小學小型學校合併之研究（未出版之碩士論文）。國立嘉義師範學院，嘉義。
- 劉金山（2003）。臺灣人口成長與國民小學校數調整之研究（未出版之碩士論文）。國立暨南國際大學，南投。
- 劉慶仁（2005）。美國新世紀教育改革。心理出版社：臺北市。
- 簡三郎（2006）。國民小學小學裁併評估指標建構之研究—以雲林縣為例（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。
- 郭雄軍（2007）。藍海學校經與特色遊學。臺灣教育月刊，641。
- 楊敏芝（2002）。地方文化產業與地域活化互動模式研究—以埔里酒文化產業為例。國立臺北大學都市計畫研究所博士論文。
- 蔡淑玲、郭雄軍（2009）。日月掠影—日月潭遊學課本。日月潭國家風區管理處。
- 蔡淑玲、郭雄軍（2009）。明潭遊學—聯盟遊學手札。日月潭國家風區管理處。
- 蔡淑玲、郭雄軍（2010）。經營特色學校與遊學教育之利基思維。教育研究月刊，198，63-74。
- 蔡淑玲（2008）。教育最前線。臺北：公視。
- 蔡淑玲（2009）。教育部十大經典特色學校專輯。臺北。
- 蔡淑玲（2010）。校園活化再利用之產品模式與案例分析—以南投縣光明國小為例。載於教育部國民中小學整併後校園活化再利用專輯。臺北：教育部。
- 蔡淑婷（2006）。屏東縣公立國民小學學校整併之研究（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學，屏東。