

# 大學整併「成功」了嗎？以學生的觀點出發

吳宗諺

國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所碩士生

陳玉娟

國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所教授兼師資培育學院副院長

## 一、前言

受到少子女化影響，讓大學端在招生及學校經營上面臨不少挑戰。社會變遷下，高等教育的市場化與競爭促使各大學追求國際排名及講求績效責任，其中資源的效益化與最大化成為關鍵。在財政困難及經費不足情況下，欲擴大大學規模以發揮綜效，提升辦學品質，需仰賴大學的資源整合，使其得以有效運用。

目前大學資源整合的方式分別為：校際合作、策略聯盟與學校合併三種，其中又以學校合併最受到矚目。國外的大學整併行之有年，不少研究已針對整併之成效加以探討。Mabokela & Wei（2007）指出學生的種族對大學整併造成困難，如在南非後種族隔離期間，一所傳統白人學校與一所黑人學校在合併後無法克服學校認同與學校文化重塑的問題，造成整併成效不彰。Romanenko & Lisutkin（2018）則以俄羅斯的案例，指出大學整併能優化組織效能，提升機動性與組織彈性，重製組織結構以生綜效。另外，同樣是俄羅斯的案例，Zinkovsky & Derkachev（2018）以輸入及產出評鑑進行大學整併成效之評估並探究其影響，藉由整併後所招收的大一學生測驗表現、獎學金獲得與否、研究表現與學校學術地位的提升，來了解整併後的學校是否較其他學校增進其學術表現，而學校整併成功後減少的組織單元，以及組織重新建構所花費的時間亦是評估重點。

國內的大學整併浪潮則始於 2000 年，自首次整併成功的嘉義大學以來，教育部持續推動國立大學整併之政策，希望有效協助學校整合教育資源及提升整體競爭力。目前國內有關大學整併相關研究，主要聚焦在探討整併過程中所遇到的困難與變革，如瞿本瑞、薛淑美（2006）和池婉宜（2007）以國立嘉義大學為例，評估該大學的整併成效以及整體政策的適切性；張惠怡（2015）比較臺灣東華大學和大陸廣州大學的合併過程；楊蕙芬（2016）探討國立臺灣大學與國立臺北教育大學合併案的發展歷程；黃政傑（2015）則評論清大和竹教大的合併案等研究成果的展現。

近五年來國內大學確定合併的學校依時間先後有康寧大學、國立清華大學、國立高雄科技大學及國立陽明交通大學，本文提出普通大學及科技大學整併各一案例，即國立清華大學與國立新竹教育大學合併為「國立清華大學」（以下簡稱清大）；國立高雄第一科技大學、國立高雄應用科技大學與國立高雄海洋科技大學合併為「國立高雄科技大學」（以下簡稱高科大）。由於康寧大學係為普通大學

與專科學校合併而成，其組成較為複雜，國立陽明交通大學則預計於 2021 年 2 月正式合併，無法探求其整併後的狀況，故暫不討論。

大學整併後，除校區規劃與調整外，內部行政業務的整合、系所的裁撤與整併及連帶的教師員額都是需要面對的難題。楊蕙芬（2016）指出，大學合併後所帶來的影響包括：學術單位認知落差、人力資源的整合、強烈的反對聲浪等。而瞿本瑞、薛淑美（2006）則指出多校合併後若產生一校多區的現象，將對學校的經營和管理造成衝擊，原先所欲達成的資源共享之目標，可能因現實情況所造成的困難如校區之間距離過遠，而無法加以落實。即便不同校區之間藉由資訊科技進行聯繫，克服地理距離上的挑戰，若欲達成資源共享之理想，仍遙遙無期。以清大和高科大為例，整併後，就日間部學生而言，清大的總人數為 9,115 人，而高科大的總人數則來到 20,244 人。整合並非易事，整併過程相當辛苦，從各方的協調溝通到領導者與主管機關的態度，皆使整併之路漫長且遙遙無期，而整併後，面對各校系的特色可能消失，亦是整併過程中所須考量之處。

多數國內大學整併的研究著眼於「過程中的利害關係」，試圖從國外大學的整併案例給予我國相關啟示，如楊武動（2011）分析日本國立山梨大學的整併過程後，提出對我國政策的啟示；陳怡如（2011）針對英國大學整併政策進行評估，以供我國大學整併政策參考。

然而，整併過後的大學發展後續狀況，較少以學生之觀點來探求整併成效者，如學生在整併後的學校認同、學習資源整合、校園活動三方面的現場追蹤研究。因此，本文以清大和高科大為例，初步探討學生在學校整併後對其所造成之影響，以學生觀點來看待大學整併運作，以提供未來大學整併的相關建議。

## 二、學生觀點下的大學整併相關研究

以學生觀點所進行之大學整併議題相關研究大多著眼於三部分，分別為學生對整併後學校的認同度、學生的學習資源利用與分配情形、校區規劃對學生活動的影響，因此本節就這三個部分，回顧過往相關研究結果。

### （一）學生對整併後學校的認同度

組織認同係指一個人與組織體系相互作用後所產生的歸屬感，並根據該分類定義自己的價值，產生忠誠的行動與奉獻的意願（梁雙蓮，1984；Gautam, Van Dick, & Wagner, 2004）。大學整併過程中，組織認同度之變化成為焦點，形成區分彼此的現象，加深「我們」與「他們」之間的鴻溝（Puusa & Kekäle, 2015）。由於整併而成的大學是由兩個不同的系統合併而成，因此許多文化相關因素被忽

略，造成組織文化和認同無法連同學校一起順利整併，需要時間磨合並傳達給利害關係人知悉（Leslie et al., 2018）。

基此，一所新整併而成的大學中，學生是否認同該學校將影響其未來發展的方向，若能凝聚向心力，團結一致，藉由相關建築物與象徵形成共識，方能有助於認同度之提升。林新發（2017）指出學校願景與文化塑造將是影響整併成敗之關鍵；張萬春（2008）則認為整併前已經內化於原本學校內部的文化，在與另一合併方的文化相互衝擊後所形成之新文化，將直接或間接影響其整併的成功與否。

Puusa & Kekäle（2015）藉組織認同之觀點來探討大學整併之結果及意義，在東芬蘭大學的整併過程中，組織、成員背景和文化因素之差異被凸顯出來，若要使組織認同趨於一致實屬困難。若能藉由議題設定及行政實踐來建立並塑造一致性認同，使彼此相互接受，將使組織認同更加穩定，促進大學的穩健運作與發展。Gleibs、Noack, & Mummendey（2010）則從社會心理學的角度出發，探討大學整併過程中雙方對原生學校認同的變化，由於合併過程涉及「大校併小校」或「社會聲望高的學校併社會聲望低的學校」，故在學校認同的呈現上，大多無法呈現一致，形成「我們依舊比他們好」的現象。Steiner, Sundström & Sammalisto（2013）則以模型來評估大學的組織認同，透過象徵及文化認同來促進與利害關係人的溝通，決定優先辦學策略或興建之建築物，提升決策效能，有助於新整併之學校提升其競爭力與辨識度。

梁金盛與陳玉葉（2011）指出東華大學大一學生（整併後招收進來的學生）較其他高年級的學生在學校認同度上來的高。而戴曉霞（2006）提及大學整併的效益與成敗在於塑造新文化與新認同，短時間難以斷定。楊蕙芬（2016）則質疑合併學校過程中，潛在的組織文化是否能從合併中得到融合，她認為，整併後重新取得該校人員的認同方為大學整併成功之關鍵。陳光亮（2015）進而提到，大學整併後可招募新人才或透過參與式評鑑使得學校成員對組織產生認同感與歸屬感，以確立學校願景並充分溝通。綜上所述，若能在整併後塑造新的象徵或以其他方式取得學校人員認同，以建立大學的願景與辦學方向，方能提升學生對學校的認同度。

## （二）整併後學習資源的整合情形

國立大學整合之目的即在於有效協助學校整合教育資源以提升整體競爭力。由於我國《大學法》第七條規定，大學之合併計畫由教育部主導之，因此教育部為鼓勵大專院校進行資源整合，較以往給予更多經費給整併後的學校。大學整併後學習資源整合情形可分為兩個方面加以探討，分別為學生權益是否受到影

響，以及學生是否因學習資源整合而受惠。就學生權益而言，楊蕙芬（2016）特別指出大學整併政策中的學生權利保障，無論是就學科系的資源整合、年級銜接或基本受教權方面，學生權益應受到保護。就學生受惠情形而言，池婉宜（2007）調查學生對整併的滿意度，其中在教學層面上成效較為顯著；而梁金盛、陳玉葉（2011）則發現大學整併後課程發展層面的滿意度較其他層面來的高。因此，學生大多肯認整併對其學習有正向的影響，能獲得更多的學習資源。

### （三）校區規劃對學生活動的影響

學校整併在校區規劃上反而成為學生的困擾，同一天裡學生可能會因為上課跟辦理行政業務而奔波在各個校區中，而若每個校區都設有與原先整併前相關的設施及單位，則無異於原本的學校？反而更像策略聯盟。然而，此又與原先資源整合與規模經濟之目的有違。

楊蕙芬（2016）整理眾多學者之看法後指出，由於大學整併後出現許多校區，學校經營與管理顯得特別困難。梁金盛、陳玉葉（2011）亦指出分散的校區對於學生交流造成衝擊，導致學生大多仍是與同校區的同學交流，不利於整合。張惠怡（2015）因此提及大學整併後應朝單一校區運作發展，較符合效益。

以國立嘉義大學整併案為例，瞿本瑞、薛淑美（2006）指出校區分散的問題，由於各個校區之間有一段距離，導致原先應整合的資源，實際上是分散的，各個校區各自發展自己的資源，而且此在選課及辦理行政業務上造成許多不便，即便有交通車往返各個校區；而四個校區竟各自有自己的學生會、社團和畢業典禮，而且同類的社團亦無法整合，加上大部分課程都是各開各的，整併效果相當有限。

## 三、研究方法與待答問題

本文為一前導研究，所採用之研究方法以文件分析及半結構式訪談為主。訪談方面，分別訪談完全整併後的清大（2017年9月以後入學）及高科大（2018年9月以後入學）之日間部大學生各1位，無特別限制學生之科系或相關背景，僅排除碩博士生，以利了解學生對學校的認同度，並在文中分別以清大學生及高科大學生稱之，初步探索並叩詢大學整併後對學生之影響。研究信實度方面，對照受訪者的答案與學校文件內容，並針對有疑義的地方加以修正。研究倫理方面，訪談前先行告知兩位受訪者研究目的並獲得其同意，並遵守隱私與保密原則。

基於上述之研究方法與研究目的，本文所提出之待答問題圍繞如次：

1. 大學整併後，學生對學校的認同感產生哪些改變？
2. 大學整併後，學習資源整合情形受到哪些影響？
3. 大學整併後，校區規劃對學生的學習活動造成哪些影響？

#### 四、大學整併後對學生的影響

##### （一）整併後，學生真的認同這所「新學校」嗎？

組織文化確實深深影響組織認同，然而組織文化非一朝一夕即可形成。大學整併過程中，由於彼此有著不同的背景脈絡，在整合上相當具有挑戰性。如原本的清大為社會聲望高且肩負為國家培育理工人才之責任，原本的竹教大則以培育國小師資為己任，前身新竹師專則歷史悠久，培育許多優秀國小教師與社會傑出人士。兩者的合併雖具有互補性，但兩校的發展歷程迥異，因此整併具有一定難度。此呼應了 Puusa & Kekäle (2015) 和 Gleibs、Noack, & Mummendey (2010) 的看法，整併後的清大，學校背景、成員組成和學校文化的差異被放大檢視，同時，為符應原先清大的校務發展方向，原竹教大的相關系所須更加重視學術研究，以利國際排名，提升競爭力，而原先教學型大學的特色則逐漸消失。未來，清大將於校本部興建竹師教育大樓，將南大校區中原先的竹教大科系遷至此處，以達成合校計畫中空間合併的目標（王駿杰，2020）。此將能有效促進學校整體辨識度，提升組織認同，與 Steiner, Sundström & Sammalisto (2013) 之看法相同。

同樣地，高科大由三所特長不同的職業大學組成，在各自領域中皆為佼佼者，併校後若能如戴曉霞（2006）和楊蕙芬（2016）所言，形成一致的認同感，取得人員信任，創造新的組織文化與組織認同，以培育一流的技術人才為目標，方能使其發展更加順遂。

整併後招收進來的學生對學校的組織認同度高。清大學生提及，其不因為整併事件而影響其選擇清大就讀的意願，也不影響其對清大的組織認同；高科大學生則指出自己反而比較喜歡「國立高雄科技大學」這個校名，因為整併後將高雄地區三所國立科技大學合為一體，感覺具有一致性，且更具知名度，在我國的排名僅次於國立臺北科技大學跟國立臺灣科技大學。此呼應梁金盛與陳玉葉（2011）的調查結果，顯示整併後所招收進來的學生在學校認同上是以整體學校為主，而非認同過去的學校，不會以「我是原本某某大學的學生」向外界說明自己所就讀的學校。

而整併過後是否出現「我們比他們好」的比較心理呢？清大學生坦言，學期初與原竹教大科系的學生一起上課時，還是會將其貼上竹教大的標籤，甚至認為對方入學成績低於自己，但隨著後來相處過後，漸漸地不會再分彼此。清大學生

認為這個現象不論有無併校皆會發生，因為此現象是受到對該科系的刻板印象所致。今日竹教大的科系併入清大後，也就將其視為清大的一系，並對此產生既定印象。高科大的受訪學生則無此類反映，推究其原因可能在於，併校前各自有其專業，社會聲望無顯著高低之分。由此可知，若合併過程中涉及「大校併小校」或「社會聲望高的學校併社會聲望低的學校」的現象，則容易出產生「我們比他們好」的比較心態，與 Gleibs、Noack & Mummendey（2010）之觀點無違。

## （二）整併後，學習資源真能有效整合嗎？

就學生受惠情形而言，併校確實讓學生可選擇的課程種類變多，也能與不同背景的同學共同學習，以收資源整合之效果。高科大學生表示，因其由五個校區共同組成，且課程異質性高，因此學生所能選擇的通識課程種類變多，也有機會到不同系所修課，跨領域修習課程的可能性提升。另外，由於學習資源共享，所能運用的範圍也增廣，呼應池婉宜（2007）和梁金盛、陳玉葉（2011）的研究結果。高科大學生亦指出，未來若有機會，希望能至不同校區修課，以增加自身知識的廣度，相當肯定整併後所達成之學習資源整合成效。而就清大而言，清大學生反映，在合併後學生更有機會接觸不同領域的知識，亦能啟發人文或科學方面的素養，有更多學習資源可供選擇；若未來有志於成為國小教師或從事教育相關工作，亦能藉由整併從中獲得相關資源。

然而，就學生權益影響而言，清大學生提到，由於原竹教大科系與社團的加入，使得每個社團所能獲得的經費或補助變少，因此其提到，「學姐說社團經費被稀釋掉了，所能運用的經費較以往來的少，造成經營上的困難」。而在空間規劃上，清大校方也運用教育部所編列之經費，計畫於原清大校區內蓋新大樓，讓南大校區（原竹教大）的科系進駐，促成真正的空間合併（王駿杰，2020）。

## （三）整併後，學生真能穿梭在不同校區中學習嗎？

清大由於其校本部和南大校區的距離並不遠，且各校區設有行政中心跟相關資源，加上未來將實質進行空間整併，將教育學院所有科系遷移至本部新建之教育大樓，故問題不大。但高科大則大有問題，各個校區之間有段距離，高科大學生指出，只有原先國立高雄應用科技大學的校車會往返其中三個校區，若在第一校區的學生欲至建工校區上課則須自行解決交通問題。故在選課時，各個校區的學生都傾向選擇自己校區所開設的通識課程或選修課程，並「柔性勸說」其他校區的學生勿跨校區選課。再者，每當選課時，兩萬多位學生同時登入選課系統，造成系統當機，無法順利選課。校區的問題也影響宿舍的分配，由於所有學生皆可登記分配宿舍，因此對某一部份人而言，抽到宿舍的機率可能變低。

另一個弔詭之處在於，各個校區的學生彼此不相容。高科大學生表示，「社團活動及學生會幾乎都是各辦各的，而如校慶或畢業典禮等重要活動則是每年輪流辦在不同校區」，此與瞿本瑞、薛淑美（2006）所揭示之情形相同。清大在此方面則較無明顯的問題產生，校區主要以清大校本部為主。此不禁讓人質疑合併的意義，整併後所欲達成之學生交流無法真正落實，跨系所修課困難重重。而大學的合併只有在形式上的整合，猶如「紙上合併（paper merger）」，而實質上的整併則仍有待努力。

## 五、結語

我國目前的大學整併運作方式，在形式上，大學雖花了不少時間整合各個校區，合併師資、科系及行政體系，但實質上從組織認同的建立與組織文化的塑造，到學生所能獲得及利用的學習資源與合併後的校區規劃，似乎尚無法完全融合為一體。以學生的角度觀之，清大於整併後在學校成員及學校文化上的差異被凸顯出來，因此校方積極完成空間合併促進學校融合；而高科大方面，彼此形成共識，創造新的組織認同，社會聲望變高，辨識度提升。對學生而言，整併後其對學校的組織認同度高，不受整併前的學校影響，雖偶有比較心理的出現，但亦屬於一般大學裡會出現的狀況。而無論清大或高科大，學生藉由學習資源的整合與運用，促進跨領域的學習與提升知識的質量，與起初大學整併之目的相符；然而，在資源的分配上，則可能因為另一所學校的加入，使得各系所或社團所分到的經費變少。最後，在校區規劃上，清大採空間合併之策略以利學校經營，而高科大則出現不同校區的學生彼此不相容，各校區學生各自為伍，在選課或各種學習活動上各唱各的調，像是策略聯盟的型態，其校區規劃上的挑戰仍待處理。整併後，大學應積極整合學生實質的學習資源與學習活動，進而使學生對新形成之學校產生認同感，促成真正的合併。

我國大學整併偏向個案式決定，以本文所提之清大及高科大為例，兩校有其不同的背景脈絡與情境，大學整併的樣態亦各異其趣，實難以提出一組完善的政策建議。然而，教育部作為大學的主管機關，除了協助欲整併之大學整合學習資源，解決在學校認同及校區規劃的挑戰外，在整併審查時應適時站在學生立場，以學校認同、學習資源整合成效及校區規劃三方面，為學生把關，以維繫良好的高等教育品質，提升大學的競爭力。同時，教育部除了負起監督之責外，也須主動了解學生的需求，使學生的聲音在整併過程中得以展現，也能觸發由內而外的整併動力。

整體而言，就學生的角度觀之，整併後的學校並未完全融為一體，仍待時間淬鍊，以漸漸彌補學生活動未能完全融合的空缺，同時須檢討因整併而對學生所造成之衝擊。未來欲進行大學整併之學校，除了考量行政、師資、科系及學習資

源之合併外，也應一併思考學生對學校認同感的變化、學生的學習資源整合情形及校區規劃，確實提升學生學習成效，以創造成功的大學整併經驗。

綜合以上結論，本文欲對未來的大學整併運作提供相關建議：

1. 欲整併的學校之間應考量適當的地理距離間隔，以利校區規劃與學生學習活動，使學生能充分運用學習資源，進而促成新的學校認同。
2. 欲整併的學校可考慮擴大某一方的學校規模，促成空間合併，以利達成整併之目的，而非形式上的合併而已。
3. 學校整併前應將學生需求或學生學習活動納入規劃及可行性評估中，而非一味追求國際排名與競爭力。
4. 將整併運作轉化為由下而上的動力，從學生出發，以強化學校發展基礎，以利塑造新學校認同。

本文以兩位受訪者的經驗來了解目前大學整併後的學校情形，受訪者僅限於近五年內成功整併的清大及高科大學生，除未涉及其他整併中或整併完成已久的大學外，訪談人數過少，代表性受到限制。另外，受限於時間，研究者無法全面地了解大學整併對學生的影響；也因為受訪者的流失，研究者亦無法針對整併過程中的學生角色加以探討。展望未來，後續研究除了持續追蹤大學整併成效與分析學生對併校的滿意度外，亦可探討學生作為利害關係人在大學整併過程中的角色，或深入剖析學生在大學整併後所受的衝擊與所得到的好處，以供未來欲整併的大學參考。

### 參考文獻

- 王駿杰（2020）。清大竹教空間合併第一步 竹師教育大樓動土。聯合報。取自 <https://udn.com/news/story/6928/4899741>
- 池婉宜（2007）。我國國立大學整併政策之成效評估：以嘉義大學為例（未出版之碩士論文）。臺北市立教育大學，臺北市。
- 林新發（2017）。大學院校整併的成果、問題與因應策略。臺灣教育評論月刊，6(1)，17-24。
- 張惠怡（2015）。兩岸大學整併政策之比較研究—以臺灣東華大學與大陸廣



州大學為例（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學，屏東縣。

- 梁雙蓮（1984）。中央行政機關公務人員組織認同的研究（未出版之博士論文）。國立臺灣大學，臺北市。
- 陳光亮（2015）。兩岸大學整併變革後對組織影響之比較研究—以臺灣東華大學與大陸廣州大學為例（未出版之博士論文）。國立屏東教育大學，屏東縣。
- 陳怡如（2011）。英國大學整併政策及其成效評估：1992年~。教育資料集刊，52，23-50。
- 黃政傑（2015）。評大學合併—以清大和竹教大合併案為例。臺灣教育評論月刊，4(12)，94-100。
- 楊武勳（2011）。日本國立大學的整併—以山梨大學為例。教育研究月刊，206，131-144。
- 楊蕙芬（2016）。大學合併政策執行之個案研究（未出版之博士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。
- 戴曉霞（2006）。世界一流大學之卓越與創新。臺北市：高等教育。
- 瞿本瑞、薛淑美（2006）。教育部推動國立大學整併之政策評估：以嘉義大學為例。教育與社會研究，10，163-199。
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.
- Gleibs, I. H., Noack, P., & Mummendey, A. (2010). We are still better than them: A longitudinal field study of ingroup favouritism during a merger. *European Journal of Social Psychology*, 40(5), 819-836.
- Leslie, H., Abu-Rahma, A., & Jaleel, B. (2018). In retrospect: A case of merger in higher education. *International Journal of Educational Management*, 32(3), 382-395.
- Mabokela, R. O., & Wei, N. (2007). Lingering effects of the past on a university

merger process in post-apartheid South Africa. *International Education Journal*, 8(1), 160-171.

■ Puusa, A., & Kekäle, J. (2015). Feelings over facts—a university merger brings organisational identity to the forefront. *Journal of Higher Education Policy*, 37(4), 432-446.

■ Romanenko, K., & Lisytukin, M. (2018). University mergers in Russia: Four waves of educational policy. *Russian Education Society*, 60(1), 58-73.

■ Steiner, L., Sundström, A. C., & Sammalisto, K. (2013). An analytical model for university identity and reputation strategy work. *Higher Education*, 65(4), 401-415.

■ Zinkovsky, K., & Derkachev, P. (2018). Restructuring the system of higher education: assessing the outcomes of university mergers. *Russian Education Society*, 60(5), 402-421.

