

「矯正、教育」合併爲校之經營衝突 及策略 - 以明陽中學爲例

DOI : 10.6905/JC.202501_14(1).0001

Conflict and management issues of merging a new
correction and education institution for juvenile
delinquents: A case study of Ming Yang Juvenile
Correction High School

涂志宏

法務部明陽中學 校長

周愷嫻

國立台北大學犯罪學研究所 特聘教授

DOI : 10.6905/JC.202501_14(1).0001

摘要

涂志宏、周愷嫻

全國最特殊的學校之一「明陽中學」，係於民國 88 年 7 月 1 日由法務部所屬之原高雄少年輔育院正式改制（可稱「矯正系統」，專門收容來自全國嚴重觸法少年受刑人。之所以將原先之少年監獄或少年輔育院從「矯正系統」改為學校，屬於教育系統，無非冀望經由學校教育模式，改變過去具成人犯罪矯正或懲罰之色彩，以彌補少年刑事受刑人常因正規學校教育之不足而犯罪之目的。

目前明陽中學之教育實施事項均受教育部協辦與指導，屬性為學校無疑。明陽中學經歷了 24 年的發展，也大幅增聘教育系統養成的合格高中教師且遴選教育體制內校長加入經營團隊，但因校內有教育與矯正雙軌不同的專業人員協作，「矯正團隊」是安全戒護風險預防為專業，「教育團隊」以教育輔導信任學生為專業，兩者專業不同，且職業目標不同，但在同一機關服務，其關係既合作又衝突，形同「半學校半監獄」，此在國內外的各級學校，實屬罕見。

由歷史發展而論，明陽中學的誕生並非屬於一般學校教育屬性，原屬於少年監獄或感化機關性質，但後續的改制，先將「矯」解構，再將其與「教」合併，兩者重構，既非併校，也不是實驗學校，也難謂「自學」模式，是一個舉世獨創的機關，很難定性。

本文另行提出，此校發展模式可能更類似企業界中不同屬性的「公司合併」性質，因為一般公司合併，可能同業合併，也可能異業合併，但必然有一個主體是不變的，在合併後，會有新團隊加入經營，新團隊與舊團隊，新公司與舊公司組織目標與文化，必然使得經營治理會經過衝突與扞格過程，有的公司可以解決此項問題，新公司因此大蒙其利，但也有的公司因為此項問題遲遲未解，而蒙其害。本文認為這樣的概念與實踐頗為適用於明陽中學。

本文意旨在探討，一、「矯正、教育」合併為新組織或「新公司」後，不同養成矯正及教職員工，年資深淺等，在半學校半監獄經營或管理上遇到了哪些衝突？二、治理或經營本校者的困境為何？三、如何整合與化解合併後學校組織、目標、文化差異？四、又如何提升合併後學校的治理成效，凝聚合併後的共識，達成矯正

學校之法定目標？本文透過現場觀察、問卷調查該校所有新任與久任教職員工意見，嘗試分析前述問題，提出矯正學校的未來經營方向及依據。

本研究以紙本問卷調查明陽中學全校教職員工共120人，回收86份，回收率72%，回收樣本均屬有效。填寫者依照其訓練背景，可分為「教育人員」（23%）、「矯正人員」（43%）、「行政人員」（34%），足見本校合併後，員工上仍以「矯正人員」居多，「教育人員」人數少矯正人員一半，「行政人員」佔三分之一，居中。全體樣本中，近五成認為合併後的新組織（或「新公司」）治理學校目標應以「教育為主，矯正為輔」，可見許多矯正或行政人員也支持此治理學校觀點，認同新組織或合併後學校總體治校目標。再仔細分析具體教學目標，調查發現少年矯正學校最重要的辦學目標是「學生出校後自我學習，獨立生活能力」（77%），其次為「降低學生出校之再犯」（70%），第三是在校受教期間，給予學生各種醫療、輔導、自律訓練（50%）及避免社會其他人被害（49%）。比例最少的是「贖罪說」（3%），以及合併後可以減少國家成本（7%）。這個表示「合併」後，員工對新組織（或「新公司」）的目標經過二十多年磨合後，並無太大歧異，對於治理團隊而言，可說是一個極佳的鼓勵，也可藉以提升治理績效的動力。

至於「合併」後的三種績效指標，65%員工樣本滿意於本校達成三年內平均再犯率1.5，69%滿意於在校學習與出校後的就業轉銜，65%滿意於修復學生與家人之關係。三分之一的員工樣本不滿意的項目是對員工的理解。

「合併」後，調查結果顯示員工樣本認為新組織最需要加強的工作為「對學生紀律要求（73%）」，在學生最佳利益考量下，認為以「嚴格的生活教育要求」及「陪伴關懷與出校後的輔導就業」是最重要工作。這與司法精英、民間團體或社會人士一再高呼政府改革少年矯正學校的課程，教學設備，居住設施，就業轉銜等「熱門議題」差異甚大（四項均未達7%）。另有，四成樣本認為無法忍受校內之學生間霸凌與鬥毆、三成無法忍受校內同事間衝突不合的工作環境。故本文建議提高治理合併新組織，提高績效的切入點，或可從前述三項議題，學生紀律、霸凌鬥毆、同事衝突開始改變經營治理策略。

關鍵字 | 少年矯正學校、少年監獄、公司合併、公司治理、績效

DOI : 10.6905/JC.202501_14(1).0001

Conflict and management issues of merging a new correction and education institution for juvenile delinquents: A case study of Ming Yang Juvenile Correction High School

Abstract

TU - Chih Hung 、SU-Syan Jou

One of the most special schools in Taiwan, Ming Yang Correction High School, was officially restructured from the former Kaohsiung Juvenile Reform School on July 1, 1999. It accommodates primarily juvenile inmates from all over the country. The reason why juvenile prison or juvenile reform school are changed from "correctional institutions" to school institutions is to hope that the school education model can make up for the lack of formal education of juvenile criminal inmates and correct their bad living habits, rather than changing the past focus on punishment of prison mode.

At present, the education implementation of Ming Yang Correction High School is co-organized and guided by the Ministry of Education, so it is undoubtedly a school. After its development about 24 years, it has recruited qualified high school teachers and selected principals in the education system to join the management team. However, due to the cooperation of professionals with dual tracks of education and correction in the school, the correction personnel take safety and security as their duty. Teachers in the education field aim to trust students with open education. The relationship between the two is both cooperation and conflict, which is similar to the "half school, half prison" business model, which is rare and unique both at home and abroad.

Based on the above historical development, the establishment does not belong to community school education. The deconstruction and reconstruction of the new school is not a combined school, experimental school or home school. This paper argues that its development model is more similar to the nature of "corporate mergers and acquisitions" with different attributes in the business world. Usually, when a company merges and acquires, the main structure remains the same way, but the addition of a new team of managers will inevitably lead to conflicts and conflicts in its governance and management. This situation also applies to Ming Yang Correction High School.

The purpose of this paper is to explore what conflicts in the operation or management of staff who have been trained in different professions in juvenile correction high schools are? How do CEOs integrate and resolve the cognitive differences between persistence and organizational culture? What strategies can be used to achieve consensus toward goals of juvenile correction school? Through questionnaire survey on 120 staff in Ming Yang Juvenile Correction High School, this paper attempts to propose the basis for the operation of these schools, and analyzes the original intention of setting up schools with education instead of punishment, and the practical results of the reformation of juvenile correction schools after more than 20 years.

This study received 86 returned questionnaires among 120, with a return rate of 72%. All the returned samples were valid. The respondents were "educational training background" (23%), "correction training background" (43%), and "administrative background" (34%). Among all respondents, nearly 50% believed that the goal of school governance of the new organization (or "new company") after the merging should be "education first, correction supplemented." After carefully analyzing the specific school teaching objectives, the survey found that the most important educational goal of juvenile correctional schools is believed to be "the ability of students to learn by themselves and live independently after leaving schools." No matter what training background these respondents received, there is a high degree of consensus (77%) on this goal, followed by "reduction of the recidivism after leaving school" (70%), and the third is to provide students with various medical, counseling, self-discipline training needs (50%) and prevent other people from being harmed in society (49%) during their education in correction school. There were very rare respondents believed that helping these delinquents are for societal redemption (3%), and reduction of the governmental budget (7%). For the management team, it can be an excellent encouragement and also incentives to further improve school governance performance.

Keywords : juvenile correction school, juvenile prison, corporate mergers and acquisitions, corporate governance, performance

壹、研究背景與問題

民國三十七年五月七日、台灣新竹少年監獄成立，民國六十二年，典獄長兼任職稱為「勵德補校校長」，這是開啟觸法或犯罪少年執行徒刑最早的教育刑概念。

當年勵德補校為民國八十八年成立的明陽中學之前身，唯勵德補校時，歸屬獄政司法體系內指揮監所戒護人員及教誨師一起工作，同時聘請一般國高中教師到監授課，並以升學學歷之取得與升大專及出監後就業技能培養為目標。

民國八十七年七月一日通過『少年矯正學校設置通則』並成立誠正中學（原新竹少年監獄改制）與明陽中學（原來高雄少年輔育院改制），兩校創校時，對外甄選合格高中教師加入經營團隊，從此矯正與教育雙軌並行，也開啟少年矯正學校新組織的歷史新章（參閱新竹監獄監誌紀要，2013）。

若將少年矯正學校的改制比喻為企業，當時的少年矯正學校創立，類似公司併購當中（M AND A）（merger and acquisition）其中 merger 內創社合併形式（consolidation），也就是企業共同創立一間新的公司共同承受消滅公司的權利與義務（陳素玲，2020），矯正與教育雙方人員參與合併為新組織，也共同承受原先少年監獄或撫育權利與義務的改變（不完全消滅，部分法規與制度一直保留至後續逐漸修法才改變），但少年矯正學校的矯正與教育雙方關係較為對等，教育人員加入後，逐漸新訂適合該職務之新法規、職等、制度，但教育人員也須適應原來矯正人員的已經存在很久的制度、文化、制度，初期是教育人員適應矯正文化，後期則因為社會期待、政府對犯罪少年治理理念逐漸轉向教育，故矯正人員反倒必須開始適應新的教育人員文化。雖然自然法則為此，但轉變的過程幾經曲折，也造成學校治理者的挑戰。

在當時行政合併決策前，未有如企業合併流程中的「事前評估準備」，政策指令既出，即驟然成立，之後面臨治理上，新進教育人員與原先矯正人員，因不同專業養成系統產生了新組織文化、價值觀、工作風格、目標各種衝突，對合併之原意產生不預期的負面影響。經過明陽中學人事室歷史檔案之整理發現，民國89.8.1至93.8.1四年成立之初，共有22位教師辭職，異動比率占教師員額編制35人中六成

以上，同一段時間，等同於公司治理中「整合經理」角色的校長也更迭了4位，這異動率足以影響學校的穩定經營，直到94年後教師離職減少（時隔5年多），學校才趨穩定。

當初合併矯正、教育兩軌之政策制定目標，隨著人員穩定，是解決問題，還是隱藏了問題？可以由不同職類人員對新組織目標與治理績效的看法獲得解答，故本研究以問卷調查方法，了解明陽少年矯正學校新舊及矯正、教育人員看法之異同，希望從中找到隱藏問題，並試圖找到可以改善未來治理學校，永續經營，提升績效之解決。

貳、少年矯正學校矯正教育合併之文獻討論

回顧我國少年矯正學校之發展過程，自民國三十七年新竹少年監獄成立至今有75年的歷史，專門負責執行犯罪少年刑罰。草創之初，工作人員均由警察大學培訓教育，教學人員則外聘一般學校到監上課。警察大學培訓的矯正機關人員，並未區分少年與成年，均以安全戒護優先，採軍事管理作法，教育課程僅為點綴性質。改制少年矯正學校過程中，歷經少年矯正實務工作者與學者專家們的關注與倡議，導致政府決心改制為學校的關鍵是民國八十五年爆發的新竹少年監獄暴動事件（新竹監獄監誌紀要2-3，2013）。若非當年爆發少年監獄暴動事件，改制少年矯正學校一直都有各種正、反意見，政府遲遲無法做成決策。

改制前，各種反對與贊成少年矯正機關應該改為教育機關的論戰觀點如下：

一、贊成派

贊成派認為矯正學校的設計，圍牆範圍內應有大的改變。矯正學校是把圍牆範圍內規劃成一個真正的校園，在校園內完全由教育人員以教育理念，教育輔導管理學生。既然是一所學校，學生和老師是最為重要的核心，也應是少年矯正學校體制內的主要人員，且因為學生的特殊性，老師除了教書，還必須參與負責學生生活教育輔導工作。至於少年矯正學校的主管（校長），自然必須是教育人員，負責領導管理整個學校的方向，但可設置副校長，由矯正人員擔任，負責圍牆的安全管理，

防止犯罪少年的逃脫、自殺、霸凌、攻擊、暴力等安全防護工作。(監察院調查專業諮詢會議紀錄，謝啟大，2017)。

另外，贊成派的學者也主張，少年，社會、學校就像是「一望無際的大沙漠，他們很難從這片沙漠中穿越而生存下來。我們不可能改變這片沙漠，但是我們可以為這些少年在沙漠當中保留幾個綠洲，讓他們有能力停留、喘息、喝一口水的地方：讓他們在綠洲當中獲得新的力量，繼續穿越走出這片沙漠」(監察院調查專業諮詢會議紀錄 李茂生，2017)。也就是說，學者認為少年監獄本是「沙漠」的一部分，若改為少年矯正學校，可以成為「人工綠洲」，讓少年休息，喝水，然後出校後，即便仍是走向社會的沙漠，也曾經喝到過水，休息過。但沙漠如何變綠洲？把矯正人員趕出新的處所或學校，把教育人員加入少年監獄，沙漠就會變綠洲？這似乎也是學者的「想像」，當時的確沒有證據可以證明。但因為民國八十五年新竹少年監獄發生社會矚目的暴動事件，政府隨即展開立法及修法，改變政策，新的立法及政策採取了折衷做法，就是讓矯正、教育合併，成為新組織。

政府採取折衷做法後，有研究認為目前少年矯正學校如同一個以學生生活、輔導為中心的刑罰矯正機構，核心目標設定在協助學生改變不良習性、脫離不良社會環境、給予輔導與學習資源，重新學習適應社會能力。並指出，少年矯正學校理想上的治理是於生活生涯、職業或學業教育及心理三方面，建構一個良好的輔導系統(陳宏義，2017)。

二、反對派

有贊成少年矯正學校取代少年監獄派，自然也有反對意見。反對派的看法是，教育是一種導正的力量無疑，但是「不要過度仰賴這個教育的力量。如果一般學校的教育會有困境，矯正學校同樣會有困境，而且是更大的困境。西方社會近來對於矯正體系的教育成效感到失望，走向一般預防與報應的路，不是沒有原因的」(林東茂，1999)。

反對派認為從美國少年犯罪矯治機關改變的歷史來看，少年矯正學校收容對象是犯罪青少年，生活背景、成長經歷、人格特性及犯罪特質等均特殊，已經養成的

偏差價值觀或生活習慣，一時半刻難以改正，缺乏自律、自我負責或同理心的習性，同時也需要用紀律與不斷反覆重新練習來學習，加上缺乏家長的監督協助，迥然不同於一般學校學生，困難度更高。少年矯正學校賦予教育人員成為管教重心，卻未能相對要求需具備矯正教育專業知能訓練與經驗，似乎只要具有一般教師資格，即可從事少年矯正教育，就少年矯正學校作為一個犯罪矯正處所而論，實有忽略少年矯正教育所需要的矯正與法律之專業性（吳芝儀，1998；許文雄 2003）

反對者認為無論是教育、矯正或輔導人員，一旦合併，或完全採用教育人員治理，前者彼此欠缺對於少年矯正教育知能的共同交集，再加上溝通協調出現障礙時，管教衝突、相互掣肘情事的發生恐怕就難以避免了」（林東茂，1999），至於完全採用教育人員治理，下課後學生的生活管理，難道也須由教育人員值班輪流守夜嗎？若少年在校有嚴重暴力或暴動事件，教育人員是否具備緊急處理之能力？甚至少年矯正學校之教育人員是否需要訓練其在緊急狀況下，使用武器之能力？（周懷嫻，2023）

三、本文意見

不論是贊成派或反對派，爭執理由均有其可採之處，可惜的是，作為政策決定者，僅能取其一。或如當今制度，採取折衷說，成立少年矯正學校，但讓矯正與教育合併，共同治理學校，以專業分工。本文認為少年矯正學校之設置符合人權開放民主時代的趨勢走向，惟運作治理上，校長或主事者須建構矯正、教育雙軌之溝通平台，以解除專業見解不同、對組織目標不同意見、工作方法歧異時，產生相互抵制，自我抵銷力量之情況。

另外，矯正教育需有適合學生特性之課程設計，且比一般學校更強調專業輔導與生活自律學習，因此，「矯正教師」雙重專業人員之養成，才是矯正教育未來的希望。但如何產生這樣溝通平台、課程、專業人員呢？需要先分析矯正、教育合併後是否有共識，或歧異在哪裡，才能加以改善。是以，本文接下來以問卷調查，用證據為基礎，分析這些異同，提供前述文獻中討論了三、四十年之贊成派與反對派見解，均以個人「想像」或「應然面」為根據，宜以科學實證為基礎的實然面佐證。

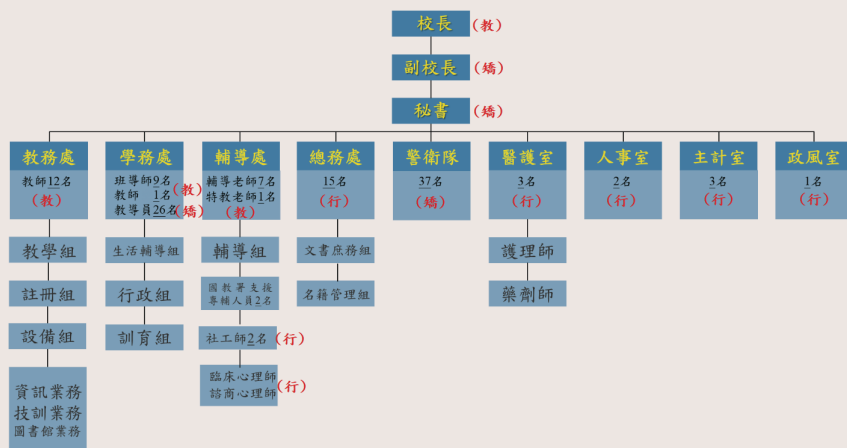
參、研究方法

一、研究場域：明陽中學現有組織編制

本研究場域是明陽中學，位於南部，全國觸犯重大刑事犯罪的少年，諸如殺人 (10.5%)、販毒 (38.7%)、強制性交 (12%)、強盜 (9.7%) 等，均統一收容在此校。根據教育部「少年矯正學校 110 學年度教育實施事項督導訪視結果報告」，本校至 112 年八月底，學生數 136 人，除了 5 名少女外 (分區收容)，其他全數為少男，教職員數約 120 人，並與高雄某私立高職與台東某私立高工合作寄掛學籍等相關教育事宜。學生平均在校天數大約兩年至三年不等 (教育部，2023)，主因學生成年後，其餘刑期需轉至成年監獄執行。學生人數也有經常性的變動，因為學生若符合假釋規定，經程序准許後，可隨時出獄，學期中，也隨時有因判決確定有的新學生入校，這與社區一般學校學生總人數較為穩定的情況有極大差異 (周愷嫻，2023)。

教職員工與學生比例，幾乎是 1:1，學生強制住宿，並需配合校方安排的教學、休閒與輔導等活動，教學活動也需要以教育部的課程為本，但可自行研發或調整課程內容。

如圖一所示，合併後，校方的教職員工是不同專業的組成，有教育人員，矯正人員，行政人員，校長由教育專業人員擔任，副校長與秘書為矯正專業人員擔任。是一個典型「矯正、教育」合併的機關。



圖一：一一二年明陽中學組織架構圖

資料來源：明陽中學網站，2023。

二、樣本與問卷調查方法

本研究透過研究者自行設計之紙本問卷，並經過專家審查修正後定稿。於民國一百一十二年六月六日至二十日發送明陽中學所有教職員工，請其以匿名並自願方式填答，並隨時送回辦公室統一收集。明陽中學全校教職員工約120人，最後回收86份均屬有效樣本，回收率72%。填寫者依照其訓練背景，可分為「教育人員」(23%)、「矯正人員」(43%)、「行政人員」(34%)，生理男56人(65%)，生理女30人(35%)。

三、研究假設

- (一)、不同專業及年資成員對學校發展目標認知有差異：本文假設教育派比矯正派更支持合併後的教育目標，新進派比老臣派更支持合併後的教育目標。
- (二)、不同專業及年資成員對學校治理績效與困境認知有差異：本文假設教育派比矯正派更滿意治理績效，新進派比老臣派更滿意治理績效，至於學校面臨困境也因專業與年資會看見不同的問題。
- (三)、不同專業及年資成員對學校辦學急需改善問題認知有差異：本文假設教育派與矯正派、新進派比老臣派會因為專業訓練、職務目標、工作經驗等提出不同的辦學急需改善問題。

肆、分析結果

一、人口特徵

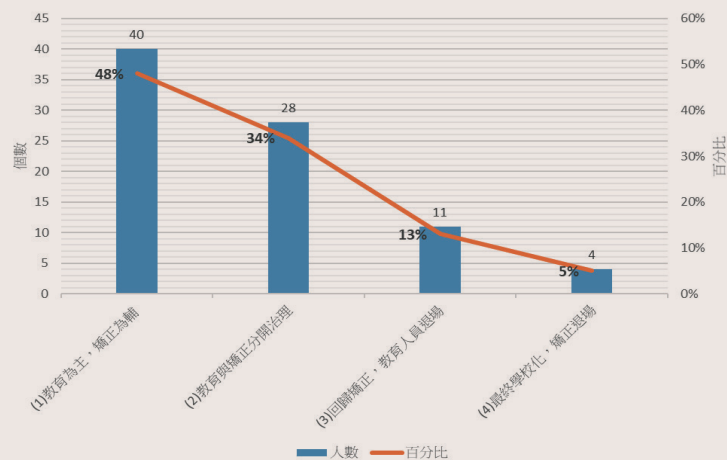
樣本性別、訓練背景(工作職掌)、學歷、可分為教育人員(23%)、矯正人員(教導員警衛隊)(43%)、行政人員(34%)，足見本校合併後，員工人數上仍以「矯正人員」居多，「教育人員」比例較低，行政人員居中。但是近五成樣本認為新組織(或「新公司」)應以「教育為主，矯正為輔」，比例超越了教育人員總體比例，表示本校非屬教育人員中，也有不少矯正人員或行政人員認同此項學校總體治校目標者(參閱表一)。

表一：樣本人口特徵 (n=86)

變項		人數	百分比 (%)
性別	生理男	50	65%
	生理女	36	35%
工作職掌	教師	20	23%
	教導員	10	12%
	警衛隊	27	31%
	一般行政	29	34%
最高學歷	高中職	14	15%
	大學	48	53%
	碩士	29	30%
	碩士以上	2	2%
年資	5年以下	34	52%
	5年(含)-15年	18	28%
	15(含)-25年	8	12%
	25(含)年以上	5	8%

二、治校理念

您認為矯正學校(以明陽中學為例)治理上應以何種形式為之



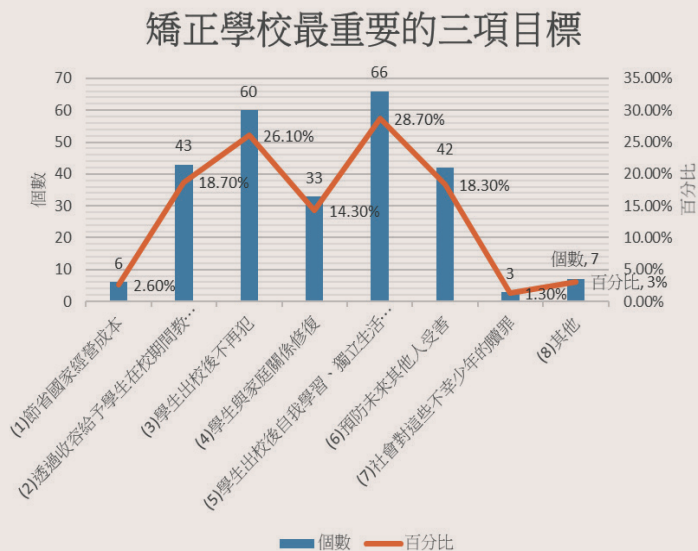
圖二：治理學校目標

本研究問卷詢問「您認為矯正學校（以明陽中學為例）治理上應以何種形式為之？」，圖二可顯示贊成「以教育為主，矯正為輔」的受訪者接近 50%，約 5% 認同學校應該最終學校化矯正退場。

這樣的分析結果可能代表受訪者贊成少年矯正學校成為社區一般學校極為少數，受訪者多數都意識到收容學生屬性與一般學校不同。這也是對新組織治理有疑義的人一種正面鼓勵的證據。

三、辦學目標

如圖三所示，統計發現受訪者認為少年矯正學校最重要的辦學目標「學生出校後自我學習，獨立生活能力」（77%），其次為「降低學生出校之再犯」（70%），第三是在校受教期間，給予學生各種醫療、輔導、自律訓練（50%）及避免社會其他人被害（49%）。比例最少的是「贖罪說」（3%），以及合併後可以減少國家成本（7%）。上述分析結果，可以代表組織「合併」後，受訪者對新組織（或「新公司」）的目標並無太大歧異。這無疑是一個正面鼓勵數字，對於新的治理團隊而言，是可以據以為未來提升治理績效的重要努力方向。

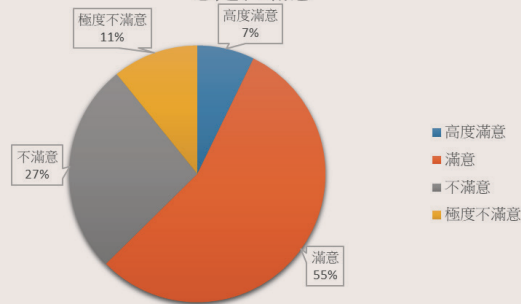


圖三：矯正學校最重要的三項目標

四、治校績效

至於「合併」後的三種績效指標，62% 受訪者滿意於本校達成三年內平均再犯率 1.5，69% 受訪者滿意於在校學習與出校後的就業轉銜，67% 受訪者滿意於修復學生與家人之關係。惟 1/3 受訪者不滿意，是未來治理學校，提升績效最需要理解或克服的員工。(圖四至圖六)

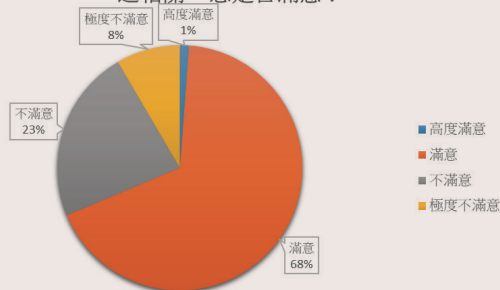
依本校111年調查，出校後再犯率為3%，
您是否滿意



圖四：出校再犯率滿意度

圖四顯示調查分析結果，超過六成受訪者對明陽中學學生出校後再犯率為3%以下之績效目標表示滿意，但也有38%受訪者不滿意這樣治理績效。這項績效，對治理學校團隊，顯然仍有改善空間。

學生在校學習課程、考照與出校後就學就業
之相關，您是否滿意？



圖五：學生出校後的就學就業轉銜滿意度

圖五顯示近七成受訪者認為明陽中學在學生在校學習課程、考照與出校後就學就業頗為滿意，不滿意者約三成。

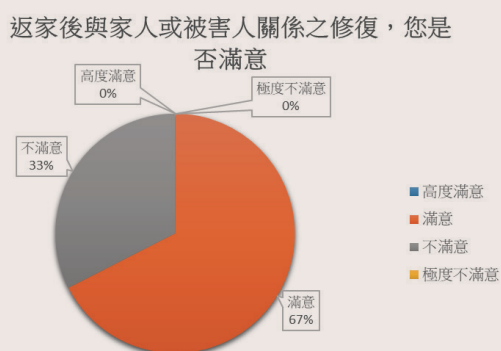


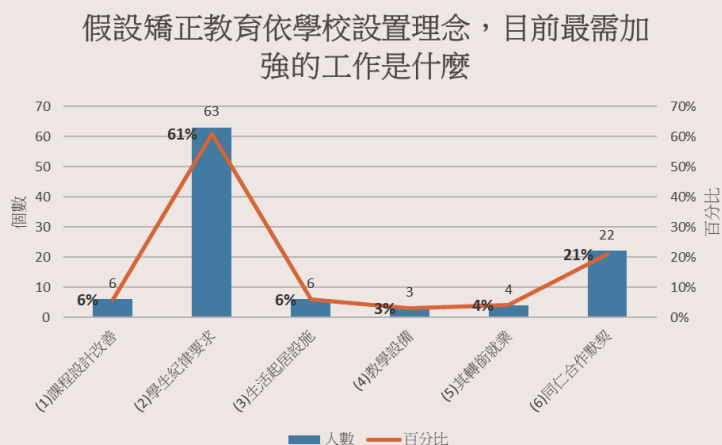
圖 6：學生返家後之修復滿意度

圖六顯示近七成受訪者滿意陽明中學學生返家後與家人或被害人關係之修復，但也有三成多受訪者不滿意。

五、當前最需強化之學校工作

本研究後續問卷也詢問受訪者，矯正與教育系統「合併」後，受訪者認為新組織最需要加強的工作。分析結果顯示受訪者認為學生紀律要求61% 最需要加強，同仁間的和諧或減少衝突，居次，約兩成。

此外，若問及受訪者在學生最佳利益考量下，在校工作何者最為重要，受訪者認為嚴格的生活教育要求（45%）及陪伴關懷（29%）是最重要在校工作。（圖七至圖八）



圖七：矯正學校目前最需要強化工作

圖七顯示在矯正教育依學校設置之理念下，受訪者認為目前最需加強的工作是學生紀律要求（超過六成），其次有兩成認為是同仁合作默契。民間或社會倡議團體、上級機關，每次呼籲當前政府或少年矯正學校應更為關心議題，如教學設備、轉銜、課程設計，似乎已經得到改善，從調查結果來看，已經不是受訪者認為致關重要或急須的學校工作。

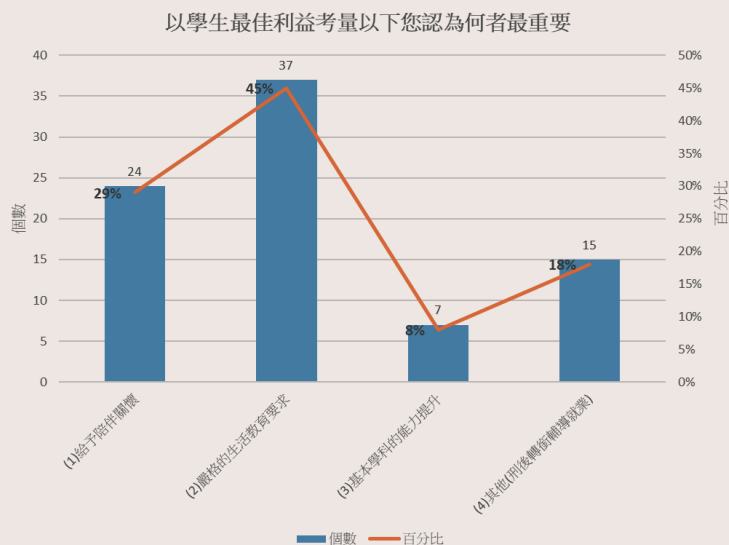


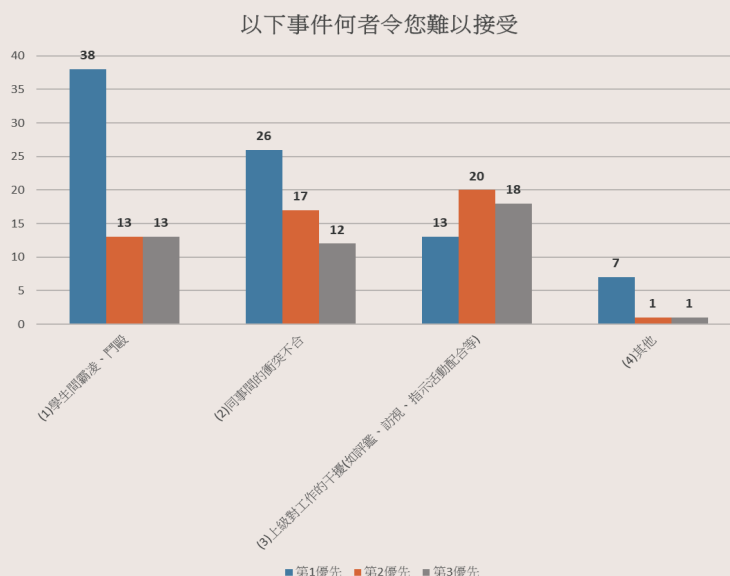
圖 8：學生最重要的最佳利益

圖八顯示，近五成的受訪者認為學生最重有的利益是獲得嚴格的生活教育，其次是給予陪伴關懷，第三是轉銜。受訪者提出對學生最佳的利益是嚴格的生活教育，可以代表受訪者認為學生很缺乏相關能力，未來復歸社會時，仍無法自律或自立生活，也可能因為目前政策與學校管理缺乏強度，原因尚需進一步了解。

六、學校氛圍

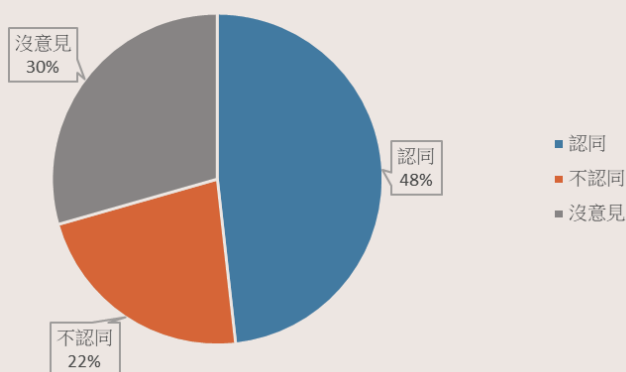
分析結果顯示，近四成受訪者認為無法忍受校內之學生間霸凌與鬥毆、近三成無法忍受校內同事間衝突不合的工作環境，約一成無法忍受上級對工作的干擾（圖九）。

近一半認同改制矯正學校化政策。解決學生紀律、霸凌鬥毆、同事衝突是未來提高辦學績效首要任務（圖十）。



圖九：在校難以接受的事情

您認為矯正學校改制後，此項政策是否認同



圖十：是否認同矯正學校改制政策

七、專業與年資對治理學校、工作改善、績效看法之差異

本節以卡方檢定分析性別、職務、學歷背景、在校年資與對改制矯正學校及辦學目標看法之差異(表二～表五)，主因職務、學歷、年資可以看出是「教育人員」相對於「矯正人員」(或可稱為「教育派」相對於「矯正派」)，「資深同仁」相對於「新進同仁」(或可成為「老臣派」相對於「新進派」)對合併新組織看法的差異。

表二：專業與年資對「改制矯正學校」政策的認同

改制矯正學校政策認同情形		認同人數 (%)	不認同人數 (%)	沒意見人數 (%)	X ²	p 值
性別	生理男	20(36%)	14(25%)	22(39%)	7.821	.020
	生理女	19(68%)	4(14%)	5(18%)		
工作類型	教育人員	15(75%)	1(5%)	4(20%)	15.729	.015
	矯正人員	10(28%)	13(36%)	13(36%)		
	一般行政	15(54%)	4(14%)	9(32%)		
年資	5年以下	19(49%)	7(18%)	13(33%)	24.954	.000
	5-15 年	5(23%)	4(18%)	13(59%)		
	15-25 年	8(100%)	0	0		
	25 年以上	2(33%)	4(67%)	0		
學歷	高中職	1(7%)	4(29%)	9(64%)	19.484	.003
	大學	17(43%)	12(30%)	11(28%)		
	碩士	17(71%)	2(8%)	5(21%)		
	碩士以上	2(100%)	0	0		

表二顯示「改制學校認同方面」，多數受訪女性表示認同，明顯高於男性；矯正人員表達認同者明顯低於教育與行政職類；學歷越高，越認同改制學校，碩士以上及碩士表達認同者明顯高於其他學歷；年資5年以下及15至25年或表達認同者明顯高於服務大約5-15年族群或25年以上者。

服務五年以下者，屬於新進人員，容有熱情，年資十五年以上，多數係老臣派，如此高度支持改制學校，表示其認同理念，也願意留下長期服務，誠屬明陽中學非常針對的「人力資產」；但年資25年以上表達不認同者明顯高於其他年資，不認同改制學校理念，歷經各種改制後新組織的變化，卻仍在此校服務，人數雖然不多（四人），但也許可採調換其他矯正機關，使其提高工作滿意與生活品質的方法，予以協助。

表三：矯正、教育專業與年資對辦學需加強的工作為何？

目前最需加強的工作		課程設計改善人數 (%)	學生紀律要求人數 (%)	生活起居設施人數 (%)	教學設備人數 (%)	轉銜就業人數 (%)	同仁合作默契人數 (%)	X ²	p 值
性別	生理男	2(4%)	41(75%)	2(4%)	1(2%)	1(2%)	8(15%)	2.592	.763
	生理女	2(7%)	21(72%)	1(3%)	0	2(7%)	3(10%)		
工作類型	教育人員	1(5%)	13(65%)	1(5%)	1(5%)	1(5%)	3(15%)	11.076	.747
	矯正人員	0	29(83%)	2(6%)	0	0	4(11%)		
	一般行政	2(7%)	21(78%)	0	0	0	4(15%)		
年資	5年以下	2(5%)	28(72%)	0	0	2(5%)	7(18%)	16.863	.327
	5-15年	0	18(78%)	2(9%)	0	1(4%)	2(9%)		
	15-25年	0	5(63%)	1(13%)	1(13%)	0	1(13%)		
	25年以上	0	5(83%)	0	0	0	1(17%)		
學歷	高中職	0	12(86%)	1(7%)	0	0	1(7%)	26.673	.032*
	大學	0	32(80%)	1(3%)	0	1(3%)	6(15%)		
	碩士	3(13%)	14(58%)	0	1(4%)	2(8%)	4(17%)		
	碩士以上	0	1(50%)	1(50%)	0	0	0		

表三顯示，若依據矯正教育設置理念同仁認為最需加強工作部分，在”勾選”加強學生紀律要求”者當中，高中職與大學學歷者明顯高於其他學歷，學歷越低，越認同此工作重要性；大學和碩士學歷在此題”勾選”對「加強同仁合作默契」明顯高於高中職學歷，學歷越高，越認同以工作之重要性；表三也顯示，除了學歷有顯著差異外，其餘如性別、專業、年資均未達統計顯著程度，表示論性別、工作類型、年資等對於加強學生紀律要求均有高度共識。

表四：對學生出校後再犯率滿意度

近三年工作經驗對學生再犯率滿意度		滿意人數 (%)	不滿意人數 (%)	X ²	p 值
性別	生理男	34(65%)	18(35%)	2.971	.396
	生理女	16(55%)	13(45%)		
工作類型	教育人員	13(68%)	6(32%)	11.011	.275
	矯正人員	18(51%)	17(49%)		
	一般行政	20(74%)	7(26%)		
年資	5 年以下	23(64%)	13(36%)	7.747	.560
	5-15 年	13(57%)	10(43%)		
	15-25 年	6(75%)	2(25%)		
	25 年以上	3(50%)	3(50%)		
學歷	高中職	8(67%)	4(33%)	5.478	.791
	大學	19(61%)	12(39%)		
	碩士	15(79%)	4(21%)		
	碩士以上	2(100%)	0		

表四是性別、工作類型、年資、學歷對本校再犯率的滿意度差異，結果顯示均未達顯著差異，也就說不論專業背景或年資，對再犯率的治理滿意度看法均呈現高度共識。

表五：對學生在校學習 / 考照 / 出校後就學就業滿意度

近三年工作經驗對學生在校學習 / 考照 / 出校後就學就業滿意度		滿意人數 (%)	不滿意人數 (%)	X ²	p 值
性別	生理男	40(75%)	13(25%)	8.358	.039
	生理女	15(54%)	13(46%)		
工作類型	教育人員	12(63%)	7(37%)	5.572	.782
	矯正人員	23(68%)	11(32%)		
	一般行政	21(75%)	7(25%)		

近三年工作經驗對學生 在校學習 / 考照 / 出校後就 學就業滿意度		滿意 人數 (%)	不滿意 人數 (%)	X ²	p 值
年資	5年以下	27(73%)	10(27%)	8.660	.469
	5-15年	15(65%)	8(35%)		
	15-25年	6(75%)	2(25%)		
	25年以上	4(67%)	2(33%)		
學歷	高中職	12(100%)	0	7.220	.614
	大學	25(64%)	14(36%)		
	碩士	15(68%)	7(32%)		
	碩士以上	2(100%)	0		

表五顯示，受訪者關於「學生出校後就業就學滿意程度」，男性明顯高於女性達顯著差異。其餘無論性別、工作類型、年資等對於在校學習 / 考照 / 出校後就業均有高度共識（無統計上之顯著差異）。

伍、討論與結論

綜上分析結果，最為特別之議題是受訪者在問卷中對目前辦學需加強工作中，均認為是「以對學生紀律要求」，且受到學歷之影響顯著，學歷高中程度者比碩士以上者，更為認同此項目。

本研究也發現受訪者對治校方式超過50% 認同「以教育為主矯正為輔」的形式治校，其中以教育與行政職類以上，明顯高於矯正職類；而認同教育與矯正，應分開治理者無論何種職類仍有約1/3；值得注意的是矯正職類尚有23% 認同應「回歸矯正，教育人員退場」模式，此選項在教育職類為0人，說明了在矯正教育學校化的時代趨勢下，治理者仍然須建立溝通平台化解歧見，說服不同專業者對矯正教育學校化受訪者，特別是矯正派的歧見，此是本文發現少年矯正學校當前及未來須加強的經營策略。

專業及年資對矯正學校發展目標與平時工作協調統合上造成之認知同異，前節的分析結果，可以得到以下三點結論：

一、受訪者對本校治理目標有高度共識

不論教育派與矯正派，老臣派與新進派，都高度認同本校重要目標是追求出校後的生活獨立自主、降低學生再犯率，以及在校學習的生活照顧輔導。雖形成共識過程中，常因戒護安全考量而限制課程安排或編班與教學之彈性，對教學效能造成影響。但戒護安全有制度、法規明文，也有實務上的必要性，矯正人員須依規定辦理，教育人員逐漸了解學校與學生特性後，不無可以理解角度兼顧雙方立場並降低衝突的影響，相對的，矯正人員在職場中，也逐漸看見教育的力量，以及少年的改變，故分析結果顯示明陽中學員工在創新教學推動時，尚能順利化解多數員工之認知差異。

二、新組織工作重點的差異

對於教育人員在輔導關懷與對改制學校支持最高，而矯正人員相對低，可解讀依規定執法要求學生產生的挫敗感有關。尤其少於五年工作歷練的新進派與工作超過十五年的老臣派對改制學校與教化效果 75% 明顯高於其他，可視為熱情組與成熟群組。中間五到十五年的工作人員意見差異較大，可能是導致學校發展無法有共識的群組，需要新組織治理人下更大的溝通努力，至於工作超過二十五年仍無法認同學校理念者，或者建議轉任機制，且有益於這些資深同仁之工作滿意度與生活品質改善，也可提升新組織士氣。

三、新組織的工作文化氣氛

本文認為「商業合併」(商周,2022)與「政府機構合併」，兩者對合併的「成敗」定義不同，但是兩者有其共通性，即是追求營業範圍(教、訓、輔)與產品(課程與再犯率)績效的成長(參閱表六)。

表六、一般企業與明陽中學合併之後常出現消極負向與積極正向比較

消極負向		積極正向	
一般企業	明陽中學	一般企業	明陽中學
1. 員工間文化衝突，焦慮 2. 領導階層重組 3. 業務、技術整合複雜 4. 品牌與客戶的流失	1. 員工衝突 2. 學生紀律或暴力相向 3. 最資深者的不認同感 4. 教，矯人員仍有差異	1. 節省成本效能優化 2. 創造更大市場貢獻	1. 組織目標有共識 2. 滿意治理學校績效 （如再犯率）

資料來源：作者自行整理歸納

有關學校工作氣氛或文化，本研究分析發現不論教育人員或矯正人員，老臣派或新進派，均不願見到的治理問題，第一是少年同學間暴力相向，其次是同事間不和。如果將少年或學生視為明陽中學的「客戶」，此處顯示了與一般合併企業最大的不同。一般企業治理者絕對不可能忽視客戶的需求，並允許客戶之間發生衝突，但無強制管理客戶之權力。就公司追求最大利益而言，通常會選擇「大客戶」、「團體客戶」、「老客戶」、「優良客戶」，而捨棄其他類型客戶。但明陽中學這個新組織中，學生霸凌或霸凌等行為等紀律問題嚴重，學校無權選擇學生，但卻擁有強制管理、輔導學生之公權力，是以，有其與一般合併企業不同之處。

綜上，明陽中學教職員工仍以學生行為安全或紀律為優先考量，不論派別，教育人員逐漸可以接受矯正專業的目標，也更能理解本校新組織的工作，不純粹僅是教師角色，而是「矯正教師」角色。新組織編制較過去更多元的教師與輔導、心理師、社工人員，在相互影響激盪中有了不同過去的工作環境，潛移默化下更多教育元素對降低學生再犯率更為有利。這可視為本校新組織企業合併中追求產品與市場優化的實現。

回顧民國八十八年，在明陽中學創校過程中，決策者未如一般企業合併的嚴謹事先評估審視，並想定如何運作主併與被併單位之相容性，只透過立法通過依法成立，造成營運上矯正與教育系統各持己見，實務與學界立場迥異，對政府改制學校美意大打折扣。矯正教師面對特殊學生的施教適應外，教師尚需適應圍牆內嚴格管制與外界斷聯的封閉環境。此特殊待遇對有意投入矯正學校志業的教育夥伴有巨大影響。

最後，本文認為明陽中學於八十九年成立之初的四年間，共有六成教師辭職，異動比率極高，校長也更換了四位。這些成立之初的動盪，經過二十年多年的磨合，共識顯然比差異更高，說明了合併矯正與教育雙軌運作的困境已經獲得有效改善。爾後這些經過動盪有運作經驗的教師及教導員以一把手傳授後進，讓學校更為穩定，協助提升少年學生不再犯且增加出校後社會適應和生活福祉。

本文的科學證據說明陽中學新組織的內部衝突和績效等問題，不如社會外界、專家學者與主管機關想像中嚴重，甚至隨著時間磨合，逐漸形成新組織的文化與制

度。也許少年矯正學校真正的隱憂或挑戰，是決策上級與現場實務認知差異，在行政指導學校時對矯正、教育雙軌運作欠缺理解、加上政策決定又缺乏科學證據證明，形成評鑑與訪視時，長官與專家提出許多善意卻無實際解決問題的建議，這些落差有待未來各界共同關注尋求解方。

此外，本文認為未來的重要研究課題，是考量將在校、移監、或畢業少年、學生或校友（或可稱為「客戶」）納入新經營團隊之一環，共同討論治校方式或工作模式，如同一般企業合併後，若盈利增加，會考慮上市上櫃，讓客戶或民衆共享公司利益，共同治理公司，成為股東，少年矯正學校是否也有這樣的一天？也不失為一個新的思維方向。

陸、參考文獻

- 周愷嫻(2023)。少年矯正教育師資員工培訓之二十堂課芻議。法務部矯正期刊，12(1)，88-108。
- 林東茂(1999)，評少年處理法修正：一個知識論上的刑法學思考。台北：五南出版社。
- 林秋蘭(2002)。我國少年矯正政策之評估研究(碩士論文)。國立台北大學公共行政暨政策學系:台北。
- 法務部矯正署新竹監獄(2013)。監誌紀要，1-3，18-25。
- 邱明偉(2006)。我國少年矯正工作之回顧與展望。中央警察大學警學叢刊，37(3)，1-20。
- 教育部國教署(2018)。少年矯正學校107學年度教育實施事項督導訪視結果報告，1-72。
- 許文雄(2003)。少年矯正學校矯治處遇評估之研究-以明陽中學為例。國立中正大學犯罪防治研究所碩士論文。
- 陳宏義(2017)。少年矯正人員輔導工作之研究-以明陽中學為例。國立高雄師範大學諮商心理與復健諮商研究所博士論文。
- 陳素玲(2020)淺談企業併購大小事，myMKC.com管理知識中心，中國生產力中心出版。
- 監察院(2017)。調查少觀所設置及分界等情案專業諮詢會議紀錄，1-21。
- 劉耀瑜(2022)。企業為何併購？經理人月刊第210期:1-12，台北。
- 吳芝儀(1998)，少年矯正教育之發展與現況(未發表)。