

第四章 研究結果與討論

本章旨在呈現本研究所訪談的學校校長及四位老師其訪談資料分析後所得的結果。全章分為五節，第一節震災後危機管理的因應與態度；第二節成員參與學校事務及互動的情形；第三節校園建築重建的過程中，學校成員或社區所扮演的角色；第四節災後重建的過程中，學校成員的各項經驗與感受及對個人的影響；第五節綜合討論。

第一節 震災後危機管理的因應與態度

研究者從訪談校長及老師的談話中，抽絲剝繭歸納出震災後學校在危機管理機制上的運作及當時的因應措施。本節將就領導者返回學校後所見的災後現象和第一時間的應變措施、震災後學校人、事、物的安頓與安置的過程、領導者及學校成員危機處理的能力與態度，以及學校與社區之間的互動與互助的情形，分別描述與說明。

壹、領導者第一時間的應變措施

一、巡視校區

校長一大早去到學校一看，「不僅學校全毀，承德街道也是全毀。」。校長了解學校周邊的狀況，交通已經非常困難，鄉民到處都在找大型的機具，要去搶救坍方房屋下的人。

二、通報災情

校長立即趕往當時的救災指揮中心縣體育館向教育局通報災情，有長官詢問校長災情如何時，校長很直截的回答：「只有兩個字『全毀』。」

三、面對危樓苦思對策

校長及總務主任仍然每天都去學校，校長說：「我們只能在這邊看著那些剩下的危樓，在搖晃著。」除了等候指示外，也在苦思解決問題的策略。

四、學校應變措施

9月27日教育局在文化中心召開校長臨時會議，接受局長的工作指示。隔週的星期一就開始上班，學校開始做下列幾項工作，第一、搶救剩餘物質；第二、瞭解學生的傷亡；第三、瞭解家長的災損；第四準備復課，尤其是三年級要升學。

五、學校成員受損情形

根據校長所言，學校有一位學生罹難，有少數學生受傷，家長的傷亡比較嚴重。校長在訪談中說：「像有一個一年級的學生，他們全家五個人就有三個人罹難---爸爸、媽媽，還有大哥，只剩下他跟一個小學二年級的妹妹，所以家長的災情比較嚴重。」。

貳、震災後學校人、事、物的安頓與安置的過程

分別從訪談校長與四位教師的逐字稿中瞭解921震災後學校在搶救物資，以及學校人、事、物的安頓與安置的情形加以說明。

一、搶救物資時期

校長說，地震之後他天天去學校，進到學校的第一件事情就是掃地，掃完地後開會。校長說：「這段期間，先解救我們學校的物資，每天都要開會。每天早上到學校第一個就是要打掃環境，我都是第一個來，楓樹下那時候剛好要進入秋天都是落葉，所以每天早上我都要拿著掃把掃地，因為都在樹下辦公，打掃完之後就開會，每天我們要做的進度，要搬那裡和那裡，因為各處室的人數不一樣，所以我們就從教務處開始搬，訓導處先不要管它，

因為教務處有學籍資料最重要，教務處搬完，搬訓導處，就是按順序這樣搬，然後總務處、輔導室、圖書室。」。但搶救出來的東西有時候很快就不見了，例如，校長說，「很多東西都搬出來了，但是搬出來以後接著就不見了，尤其是比較輕便的，比較有價值的，甚至於連我們家政教室裡面的圓凳子，原木的圓凳子，那個都很舊了，搬下來以後統統疊好，第二天也就統統不見了，那是災區普遍的現象，我們那時候也沒有辦法。」

（一）搶救物資的原則

校長說：「搶救物資的時候我們有一個原則，我跟同仁講就是學生也好，國軍也好，搶救物資的時候他們都不准到教室去，所有能，需要搬的，我們老師去。為什麼訂這樣的原則，因為我們老師自己來判斷，有那些東西先搬，有那些東西可以不要，我們可以判斷，這是第一點；第二個我們自己也可以判斷危險性有多高，如果真的很危險我們也可以不要搬。如果學生的話，學生他們是小孩子，他們沒有辦法判斷，我很怕對學生造成很大的損害。第三個就是國軍，如果我們讓他們搬的話，每一個國軍，上面一個命令他就要去執行，他會不顧危險去拿，我跟同仁講，我們就不要讓他們進去搬，我們自己去搬，搬出來以後，在安全的地方，需要再搬動或保管的再給他們，那時候我們就是這樣做。還好，雖然建築物毀損得很嚴重，但是我們有很多東西都搬出來了。」

研究者在訪談老師的時候，也有老師提到當時校長的作法，老師這麼說：「那個時候有些國軍子弟會幫忙搬東西，那時候校長不太希望他們搬，因為到底他們還是別人的小孩啊！發生危險的話麻煩。」

（二）搶救物資的過程

校長描述當時學校在搶救物資時的情況說：「大家不顧自己

的危險，能夠搬多少就搬多少，所以有很多東西現在還在用。那段時間，我們同仁大家工作在一起，雖然很辛苦，我們覺得大家很充實，大家的凝聚力蠻高的，工作上。」

有老師在接受訪談的時候說：「女老師很勇敢，像樓上餘震還在搖，他們有都上去幫忙。其中還有懷孕的老師，反而有些老師躲在樹底下，他們說很危險，確實很危險，看到女老師都在搶救，但是男老師一、二位都在樹底下休息，校長也認為很危險，萬一有什麼事情他也沒辦法負責。」因此，在搶救物資的過程中，好像「沒有加入搶救的資深的比較多，比較怕死，年資淺的反而會幫忙。」。

雖然如此，但是，「有些可以搶救的就到樓上搶救，像圖書室的圖書用帆布這樣滑下來，天天都在……，有課的上課，沒課就搶救物資，一個處室一個處室互相幫忙，每天開會講好現在要做什麼？要搬什麼東西？要做什麼，開會都會講一下。」老師這麼說。

研究者在訪談老師時，老師也很坦誠的將內心的想法說出來。例如，有一位老師說：「三年級復課之後，老師都回學校，上課或幫忙整理。校長會告訴我們，要整理那些地方。那時候我們去搶救東西，心理也會怕怕，因為很危險又沒有保障。雖然很危險，很多地方我們也是硬跑進去，所以有些老師會有意見，會覺得說太冒險了，說政府也不會說規定我們要冒險去拿，安全的問題也要注意。有些老師會有不一樣的看法，我的話我覺得還好，可以的範圍我會去做，不可以的我也不會逞強，像電腦教室，整個都下去了，只有一個洞，我那時候就想我要不要下去（一陣狂笑），我怕如果再塌下來那我就……。其實我們那時候復課，很多支援救援，滿幸運的都沒有碰到什麼事。我們搶救書籍什麼的，都還好，可能那時候，上面在規劃

的時候，也都會想什麼可以救，什麼不可以救。」

在搶救物資時，老師奮不顧身的大有人在，尤其是女老師。有位受訪談的老師說：「那時候我們都聚在樹下上班，對，我們都去搶救東西，即使學校那時候都變成波浪型的，且是二樓變一樓，可是我們還是到危樓裡面，把可以搶救的資源，把它搶救出來。印象很深刻就是我們在救我們的圖書的時候，因為我們的圖書在二樓，大家都上去打包，其實那時候的餘震還很多，我們那時候都一邊打包，一邊還是都會很害怕，我們都會大家一起，我覺得那種凝聚力是我們很感動的，雖然大家都覺得隨時有危險，可是大家還是很願意把那些書，那些資源，比如說像，大家在那邊搬辦公桌，像我現在辦公室的桌子都是那時候救出來的。」。

也有老師從行政的或領導者的角度來看，老師說：「校長是一位很確實的人，校長會去評估那些東西還有用，那些東西可以再搬出來。我想，他以一個主事者的心情，他所考量的一定很多面，也很廣。所以……那個時候的我，還很懵懂，現在想起來，學校要正常運作的話，有些東西是不可以少的。校長認為如果東西還可以用的話，他會希望大家去把東西弄出來。剛開始他講的時候可能有人會持反對意見。我覺得校長很好的一點就是他認為『你們不動，我就先動吧！』。尤其是年紀比較老一輩的老師們，他們對那個學校很有感情，也認為那些東西不管用得到或用不到都要把他們弄出來，因為那是學校的歷史。所以在旁邊張望的老師也不得不動手。」。

受訪談的老師回憶當時的情況說：「我們校長天天坐鎮，天天開會，可以搶救的東西，趕快搶救，當時餘震都還在，搶救真的有危險性，我們平常要到教室或辦公室搶救東西，都要先看看出路怎樣跑出去，這時可以說很危急，在當時有一些，我

們只是把重要的像我輔導室只是把重要的資料搶救出來，很多東西都沒有搶救出來，尤其是我們的實驗器材，實驗的桌椅櫥櫃，在二樓，當時也不敢上去挖，所以沒有上去挖，可以說我們教育界損失非常慘重。」

老師們搶救出來的所有物資就是以輔導室的一張超大會議桌最引以為傲。校長說：「好像輔導室那張大的會議桌，大概超過一百公斤，我們也在只剩下一半高度的辦公室裡面搬出來，我們看說柱子雖然斷了，但是至少它還立著，看起來好像還沒有立即的危險。」

其實，在搶救物資的過程中，也有令人洩氣的時候，有一位老師就這麼說：「那時學校沒有特別的措施，很多搶救出來的東西很快都不見了。印象很深刻的是當時管理很好的電腦教室，設備還不算太差，那時候電腦教室已經垮下來，有一個小洞可以讓一個人鑽進去，把東西遞出來，後來拿出來的東西也都不見了。奮力搶出來的東西都不見了，也不知道是誰拿走了，晚上也沒有人守夜。」雖然老師的談話只有點到為止，其中的艱辛與無奈是可以體會的。

（三）搶救圖書印象最深

研究者在訪談校長及老師的時候，最為受訪者所津津樂道的就是「圖書館搬書記」。他們各有不同的描述，卻能讓人感覺得出他們對這件事情印象深刻。除了校長這麼說：「那時候我們的圖書室在樓上，因為是危樓，在搬很不方便，樓梯都變形了，上去以後就用帆布，從二樓到樓下這樣綁起來（校長用手勢輔助說明），讓他滑下來，比較省力。」。

另有兩位受訪的老師也有類似相同的感受：

1. A 老師

「當時讓我印象很深刻，很可愛的一點是，有一個已經退休的林老師，他很聰明，那時候辦公室的東西搬得差不多了，校長說學校的圖書還很多，如何從二樓把它們弄下來。當時圖書館的狀況其實不太好，因為它整個都成波浪狀，地板都呈下陷了，如何把書很迅速的運下來，而且老師還都能夠很安全。他很可愛他想出一個辦法，他用帆布張了一張很大的帆布網，把它綁在二樓，然後有二個人在下面拉，我們女老師就進去用布袋把書裝裝裝裝出來，然後讓它溜滑梯溜下來，所以工作很快的就完成了，很好玩，也印象很深刻，而且辦法是老師他們想出來的。」

2. B 老師

「印象很深刻就是我們在救我們的圖書的時候，因為我們的圖書在二樓，大家都上去打包，其實那時候的餘震還很多，我們那時候都一邊打包，一邊還是都會很害怕，那個時候大家在那裡打包，有餘震來的時候，大家就很緊張（受訪者一面笑著說）我們還想了很有趣的方法，就是圖書從二樓扛下來的話很辛苦，所以我們就用「布帆」，很大件，大家就同心協力從二樓把它綁到一樓去，然後就一包一包，肥料袋那種，就一包一包的捆，讓它滑下去這樣……。」

二、安置學生

（一）學生復課

921 震災後，校長、總務主任及學校行政人員每天都到學校，由於教室全倒，於是大家共同的想法就是利用學校唯一受損最少的活動中心，讓三年級的學生先行復課，但是從第三天開始，學校的活動中心就已經被鄉公所徵用，做為救災物資存

放中心，學校只好另做他想。

協助救災工作的國軍完成階段性的工作離開時，學校要求他們把「類似光陽機車的那種蓬架」留下來，學校預備在 10 月 1 日讓三年級的學生用國軍留下來的蓬架先復課，但是「教育局叫我們不可以，因為怕危險，因為那時候餘震還不斷。」校長回憶說。校長接著說：「後來我們一直延，延到 10 月 11 日，10 月 11 日我們才復課，也只有三年級復課，就在那蓬架底下，那也沒辦法。到 11 月 1 日我們的簡易教室完成，我們才搬到簡易教室去。」。

另一位受訪的老師也說：「我們經過一個禮拜左右，就在校門口那邊搭蓋臨時帳棚，當作教室，當時有光陽機車的帳篷，我們先從三年級開始復課，一、二年級讓他們休息，因為我們一下子帳篷沒有辦法容納那麼多學生，所以一、二年級比較慢，大概一個月以後再開課這樣。」

因此，直到 11 月 1 日簡易教室完成後，學生才得以全面復課，算算從 921 地震到 11 月 1 日，學生休息了四十多天。

（二）學生生活安置

研究者從本研究學校校長的訪談內容中，大致可將當時急需的救助分為下列幾項：

1. 學生冬季制服及運動鞋

校長說，當他們搬進簡易教室的時候，已經 11 月快要入冬，這時才發現，其實有很多學生，他們的房子倒了，有很多東西都沒有拿出來，冬季的制服已經找不到了。因此，學校主動向外界募款來幫助學生。校長表示，當時幾乎已經募不到款項了，後來是台北市士林區公所與內湖區公所幫了大忙。校長說：「那個時候要募到這種不容易，冬衣至少要有兩

套，可以換的，這樣算起來大概要一、兩千元，全校有三百多個學生，所以我們就到處去找慈善團體，這很難，很難。後來我們就跟課長（國教課長）大家一起想辦法，剛好台北市政府他們到承德救災，我們把我們這個需求告訴他，士林區公所他們一口就答應下來了，幫我們做。所以，很快的就每一個學生都發一套，長袖的衣服和長褲各兩套，可以脫掉內裡的藏青色夾克，傳統那一種一件，發下去讓學生有冬季服裝可穿。鞋子呢！後來又去找台北市內湖區公所他們很樂意幫助我們鞋子，所以我們學生全套都是我們討給他的。」

2. 營養午餐

學生冬季制服的問題解決了，接著下來的就是吃的問題了。校長說，剛好有電視台報導承德國小的學生午餐有困難，他們也到國中訪問。校長表示：「台南市政府認養承德鄉，後來台南市政府又給承德鄉國中小，全部國中小午餐費 14 個月，師生---老師、學生統統有，所以到現在我們還在吃這個午餐費，吃不完。」校長說，那段時間學生的基本的生理需求就這樣解決了。

3. 捐贈冷氣機及電費---簡易教室防熱

學生的食、衣問題都解決了，也安安穩穩地度過了一個冬天，漸漸進入春夏之後，簡易教室的燠熱讓學生心浮氣躁，教師教學出現立即性的問題。校長說，剛好有一位校友，他在一個公司當副理，回來問學校有什麼需求，校長說：「有啊！最急需的就是簡易教室的防熱。」，校友問：「那要怎麼樣防熱？」，校長說：「最根本的就是裝冷氣啊！」，他說那好：「你算算看要幾台？」。後來，學校要了 17 部，校友立即開了支票給學校，學校買了冷氣後，因為沒有電費還是沒把冷氣裝上去。至此，夏天學生上課燠熱的問題依舊懸著無法解決。

4. 捐贈電費及學生畢業同學錄

有冷氣機了，但是 17 部一起裝上去，電費的支應不是學校預算可以負擔的。校長說，幸好有一位年輕的小姐幫忙學校解決了這個棘手的問題。校長敘述當時的情形說：「不久，有一個年輕的小姐來，問我們有什麼需要？她問我們學校有什麼需要？我們就覺得很奇怪，她為什麼她會特別到學校來？我們又不認識她。她的意思是說，他們要捐錢，他們想要自己送到災區，才知道捐給了那些人，做了那些事。我們就告訴她冷氣的電費沒有著落，第二個就是學生的畢業同學錄，學生沒有錢。她說，那兩項加起來要多少錢？兩項加起來大概廿九萬多，一年的電費---裝冷氣以後增加的電費。她說，那好這個我來負責，她馬上簽了一張三十萬的支票。我們就把冷氣裝上去。」

校長說，學校重建工程動工那天，證嚴法師還特別關心學生在簡易教室上課的情形。校長回憶說，在 89 年 6 月 5 日學校校園重建工程動工的時候，證嚴法師主持動工典禮，經過學校的簡易教室，就問校長：「教室不是很熱嗎？你們怎麼都沒有防熱的東西，你們是怎麼防熱的？」原來冷氣裝在教室的後面，證嚴法師走的是前面。校長告訴她：「報告上人，我們裝冷氣，一間教室兩部，裝在後面。」她很驚訝！「那承德國中的學生真幸福啊！別的學校都沒有裝冷氣，你們裝冷氣了。」。

校長表示，學校透過各種管道或接受外來資源的贊助，解決了學生立即性的問題，諸如，學生制服與鞋子的問題、營養午餐經費、教室防熱措施、冷氣、電費、學生畢業同學錄等。所以，校長覺得，學校位在地震的主災區，災情很嚴重，得到的關心也比較多。

在受訪老師的記憶中，為了學生復課，在設備上學校也很用心，老師說：「三個禮拜前後復學，一個月後就蓋簡易教室，就比較安定了。教室比原來的大，裡面有有冷氣設備，剛開始只有電扇，後來就裝冷氣了。所以，證嚴法師來看她說設備很好，學生比較安定，那時候設備還比較簡陋一點。轉到其他學校的學生大概有五十幾個的樣子，後來教室蓋好了就慢慢回來。隔音還好，少部分的學生比較浮躁，大部分的孩子不受影響，適應很好。」

受訪老師對於災後學校或學生所受的濟助做了簡短的描述：「經過一段的時間，教會、慈善團體，因為這個地方災害比較嚴重，所以目標很明顯，我們這邊受到的資源比周圍的多一點，光是午餐費就有兩、三百萬，一年多以後還用不完。」

（三）學生輔導

校長說，學生復課後，就有一些團體進來為學生做心靈輔導。例如，（1）有一個宗教團體來學校帶活動；（2）世界展望會把學生都帶到台北去，過了一個晚上，算是送給學生的畢業旅行。（3）得勝者學會到學校，做長期的團體輔導。（4）高雄醫學院精神科，他們從地震後 88 年 10 月就到學校，直到研究者在 91 年 5 月去訪談校長的時候還獲悉他們將在 5 月 20 日再到學校進行追蹤輔導。

最近這一次，他們就是要再全面性與三年級學生，也就是當初地震時的一年級學生，重新與他們見面，想瞭解經過一段時間之後，學生們在心靈復健上，是否還有需要再輔導的地方。

校長特別說明高雄醫學院精神科的輔導情形，校長說：「另外，有一個比較具體的，比較積極的就是高雄醫學院精神科，他們在地震之後，好像是 11 月還是 12 月，他們就開始到學校

來，喔！不是 11 月，10 月份就來了，那時候我們還在蓬架下。他們一次帶 9 個醫師來，9 個醫師成一個團隊這樣來，全校每一個學生都面談，一對一這樣面談，面談之後，他們回去根據面談的內容分析，發現有一半以上的學生，他們都受到地震的影響，有 1/3 的學生需要繼續來輔導。」。

高雄醫學院精神科為了避免標籤化，在第二階段工作時，他們就以班為單位進行團體輔導，第三階段用小團體輔導，經過差不多一年的時間完成整個工作。主持輔導的許醫師他將把整個輔導的歷程、個案及輔導經驗寫成論文發表。

參、領導者及學校成員危機處理的能力與態度

校長的行政歷練非常豐富，從訪談當中可以很清楚的知道校長每一個步驟按部就班進行的情形。早在 921 地震之前，校長才剛到這所學校任職時，就非常用心與教育局協商校園重新改建的事情，不想這個案子尚未完全明朗化，就碰到 921 大地震。事實上，學校全毀，相對地，也解決了一件大事。

從整個訪談的內容及過程看起來，震災後，領導者立即返回學校去了解狀況，教師則接受領導者的指示做事，詳細的內容我們可以從一些事例中瞭解。

一、校長的領導

從訪談校長及老師的談話中，可以知道校長當時的作為：

(一) 校長掌握全局

接受訪談的老師談到當時大家的行動力時，他說：「其實那時候只聽到校長講要做什麼事，而不是聽到主任說什麼。其實他們也是滿被動的，聽到校長說要做什麼，他們才去做什麼。」從老師這樣的談話中，可以了解校長當時掌握全局，指揮若定

的情形。

(二) 校長能體諒教師的需求

震災後，校長也能體諒教師家中需要整理或照顧小孩或老人，對於老師要照常上班一事，很有彈性及人性化。受訪談的老師陳述：「校長是一位仁厚之人，很會體會老師的家庭需求，老師家有二人公務員，可以有一人請假在家看顧小孩。他很人性給人方便，以家庭需求為優先，沒有特殊狀況就回學校一起來處理學校的事情。他不會規定老師要怎麼做，他通常會放手給老師自主，他會盡量照顧別人。」

(三) 搶救物資以身作則

老師說：「我覺得校長當時處置得很好，他會先觀察那些硬體設備還要。」為了讓學校很快可以正常運作，有些可以搶救出來的物資應該趕快搬出來。根據老師的描述，剛開始的時候有老師反對，但是校長認為：「你們不動，我就先動吧！」，「所以在旁邊張望的老師也不得不動手。」受訪談的老師這麼說。

(四) 要求老師瞭解學生狀況

震災後學校急欲瞭解學生受災的情形，所以要求導師一定要掌握自己班上的學生狀況。有些老師對校長頗有微詞，「他們認為地方已經夠亂了，又危險，為什麼一定要我們去查訪學生。我們就去小學操場掀一個一個的帳篷找，或者問一些小孩子。」老師回憶說。

二、行政人員

有一位接受訪談的兼職老師說：「其實我們那時候上班的地點就是我們校門口進來那幾棵楓樹下面，那時候都自我調侃說，我們可以在楓樹下面上班其實很浪漫（一陣狂笑），一邊上班，有時候還有楓葉一邊飄下來。」

也有老師在被問及學校行政系統的運作情形時，很肯定的說：「危機處理的行動力，行政中心有出來。那時候我們在楓樹下，整個行政辦公室、電話，沒有的東西都會出來，電腦網路都有架出來，我們都會去使用。」

老師繼續回憶每一處室的運作，他說：「那時候復課，教務處排課的問題，大致上都還好。總務處也還好，水呀！等等動作也還滿快的。輔導室、心理的復建，我比較感受不出來。其他的處室我感覺還不錯，訓導處的作息也都還有規則。輔導室剛開始沒有很積極，後來才慢慢進來，因為輔導室沒有人手，主任一人無從動起。」

老師說剛開始救災的時候，比較嚴重的問題就是「盜竊的問題」。老師們辛辛苦苦搬出來的東西，一夜之間就不見了，很令人傷感。即使如此，老師還是很懇切的說：「學校的整個機制都有在用，大概機能都有克難的做出來。」

也有老師從另一個角度觀察當時的行政體系，他說：「那時候我真的不是非常清楚，我只看到他們在樹底下臨時搭建的蓬子底下常常在說話。他們都非常積極就是遇到問題都會想要馬上解決，立即去做。另外一位主任可能心思比較細，用想的時間比較多，感覺他和校長或其他主任意見比較不同的時候，可能會有爭執。給校長最大幫助的是總務和輔導，學校安置的部分都聽校長的安排。對訓導主任當時的工作與角色不太有印象，(接著一陣很清脆的笑聲，笑得有點抱歉，繼續說)，他大概只有走來走去吧！他大概只關心物資，賑災的物資。在這個學校裡面，我覺得導師是獨立的個體，我們想的和做的都比訓導處快，不用等到他們講，我們都已經處理好了，等到他們講都已經太慢了，賑災的時候也是這樣。」。

三、其他成員

從教師的談話中知道，學校成員家裡多多少少都有一些災損，他們通常都會自動調配時間，至少會有半天的時間在學校，再回去處理家務。全校只有一位老師本來狀況就不太好，地震以後更差，一直覺得空氣中的味道揮之不去，所以每天都要戴口罩，將近兩年的時間。

當研究者問及學校的校舍都倒了，老師心裡有什麼感受的時候，老師說：「我不會有太多的衝擊，因為我覺得到處都可以上課。在那一剎那之間只有認命，一時之間也想不到那麼多，只好遇到問題解決問題。」。

在被問及學校成員災後狀況時，有老師說：「後來，我們在樹底下搭棚子讓三年級先復課。老師之間的相處都很好，只有少數人在搬東西的時候怕危險或者放掉家裡的工作趕快來學校而有一些微詞以外，絕大部分的老師都還是會大家一起來，互相幫助。」

肆、學校與社區之間的互動與互助的情形

一、活動中心成為物資及救災中心

老師回到學校後，發現「活動中心是整個資源集散地，很多救援物資就過來，那個地方成為公共場所，很多社區的或外地的支援都進駐在那邊。」。

也有老師認為：「我們與社區之間的關係真的不太緊密，在那段時間與社區感覺有聯繫的只是物資的堆放。有一段時間救災的物資就放在學生活動中心，社區的人他們來學校只是來領取物資，當然還是有少數的人會關心學校的教育如何繼續？有些有公務員身份的人會來關心學校飲水的問題或其他可以幫得上忙的事情。或者關心自己的小孩是不是有辦法繼續上課，否則的話就是

看要轉到那裡去。」

二、社區需要支助大於關心學校

或許老師說的這句話更可以表達學校與社區之間很明顯且現實的關係，他說：「因為那個時候他們自己的情況也很慘，他們本身也需要我們去關心或幫忙，所以社區的支助，應該是沒有。」。

第二節 成員參與學校事務及互動情形

本節主要陳述學校成員在發生巨大地震後，返回學校所見社區的慘況及學校校舍全毀、學生生死未卜或跟隨家長散居各地的情形，以及面對如此劇變後學校成員內心的衝擊與感受，他們如何面對變遷和行為表現。並且也希望從成員參與學校事務及人際互動的情形，瞭解當時學校成員的心境與處境。

壹、成員如何面對變遷及其行為表現

一、A 老師

(一) 直接面對地震的襲擊

「地震那天晚上，1：47 的時候我正開車回到南崗路上，路面搖晃得很厲害，好像在海浪上面，車子像船一樣，一下子右邊的電桶爆炸了，一下子左邊的酒場爆炸，路像波浪一樣根本無法開車，只好停下來。」。地震的當時 A 老師正在回家的路上，直接面對地震所造成的破壞與衝擊，其臨場經驗及感受，與其他老師有非常明顯的不同。

(二) 找尋安身的場所

那段時間大概有 20 來天沒有地方住，當遊牧民族，有的時候睡在車上。在訪談中 A 老師表示：「第二天，因為一直都在『震』，我們就開始去找一個比較能夠安置我們自己的地方。」

(三) 從電視新聞知道災情

A 老師和學弟及學妹到八卦山脈地區，去到一家小麵館吃飯的時候，從電視上看見學校所在地的災情實況。A 老師說：「山上的一家小麵館還可以吃飯，他們那邊有裝電池的小小的電視……，看到電視報導說承德的死傷非常嚴重，他把大約數據

講了一下，我的第一個直覺反應是：「完了，我的學生都死掉了。」因為他講的實在是很嚴重，我跟他們只相處了三個禮拜而已，那種感覺就是很害怕，因為那些小孩我都還沒有認識完，萬一有什麼三長兩短，那怎麼辦？所以當下我就抱著我的學妹痛哭，有一種驚慌失措的感覺，不曉得該怎麼辦？」

（四）尋找或連絡學生

A 老師到體育館（救災中心）尋找學生，也遇見以前教過的孩子，以及現在任教學校的學生。A 老師說：「因為我有一個習慣，就是我帶班的第一個禮拜我就會把我的通訊錄建好，所以我就開始一直打電話，確認孩子的狀況。大概就是用掉兩天的時間才找到所有的孩子，因為有的孩子他們家電話是不可能通的，因為房子已經倒了，我就利用他們周圍同學的力量，我就問他們說，『你們有沒有看到誰誰誰？』去問狀況。如果是比較近的，我就會拜託他，我會跟他說，如果不危險的話，可以不可以幫我看一下他們家的狀況。所以一直到大概二、三天的時候，我就已經很可以確認我們班上的學生，每一個人的狀況都很好，我們班的小孩沒有人怎麼樣。」

A 老師說，地震剛過時，因為聽說到路中斷，沒有辦法進去。A 老師也很明確的知道，那邊的家長也很好。當他們聽到 A 老師打電話去時，他們也都跟 A 老師說：「老師，你不可以進來！我會幫你看。」。A 老師說，所以他很快就能確認「我們班的學生都沒有事。」所以，A 老師沒有立即進去學校。

（五）目睹學校災情，難掩內心恐懼

A 老師在連絡學生家長的同時，家長也告訴老師不要進去。A 老師在確定班上學生平安沒事後並沒有立即回學校。A 老師與校長保持聯絡，直到道路完全搶通後，才回學校。A 老師說：「回學校才發現學校的狀況很糟……。想到那時候還是會

覺得很害怕，所以我覺得我也要心理建設。」

二、B 教師

(一) 恐怖地震，永生難忘

B 老師在接受訪談的時候，似乎依然記得地震當時的情景。B 老師形容說：「那次地震令人感到恐怖，那天晚上被地震搖醒，停震全家像逃難一樣逃出來，來到學校，坐在樹下被搖都覺得害怕，大家都覺得永生難忘，大都滿幸運沒有什麼損傷，有的同事一進來就會哭，覺得怎麼會發生這種事情，我自己適應得滿好。」

(二) 衝擊力很大，但是活著就好

B 老師對於災後回學校的觀感就是學校雖然很慘，但是看見同事都回來了，深深感覺活著就好。

B 教師說：「我在學校是××組長，那個地震對大家來說，應該是衝擊力很大的。當我回到學校第一個印象我就會覺得說，這麼慘這樣子。那時候看到同事都回來了，很高興。我們有聽到退休的同事罹難了，我那時候的感受是，那種無常是我們沒有辦法去改變的，我們的力量太弱小。那時候我的感受是，人真的很渺小，真的非常渺小。那時候我覺得，雖然學校是全倒了，可是我那時候覺得『哎呀同事大家都來了』，那種感覺看到大家都還活著，那時候的確是很感動。」

三、C 教師

(一) 受地震驚嚇，感傷同事罹難

C 老師的家就在酒廠後面，因為酒廠的酒槽爆炸，C 老師說，當時烈焰當空，伴隨著不斷的餘震，好像世界末日一般。他說，他真的被嚇到了，從半夜地震之後就沒有再回房子裡面，一直到天亮。

第二天，C老師回學校，一進社區就看見道路兩排的房子垮了，巷子裡的房子也垮了。C老師十分擔心學校剛退休的老師，想是凶多吉少。C老師感傷的哭了起來。

C老師說，這個地震造成了「學校退休同事家裡有三人去逝，同事夫妻倆人及大孩子。另外也有同事受傷，有同事的太太趴著爬出來，學生死亡及重傷，學生家長受傷的有好幾位。」的慘劇。

(二) 心疼校園殘破，慶幸地震不在白天

C老師進到學校一看，「二樓變一樓，有一棟樓整個變平地，另外前面的教室、辦公室這一排，整個就...可以說沒有一間是好的。像我的輔導室，我以前在輔導室，輔導室上面的牆壁都是磚造的牆壁已經都裂開了，塌下去了，鋼筋都彎下來，統統看得到，另外有一面是隔間的木板，那個也塌下來了。」C老師回憶著。

C老師略帶慶幸的說，還好地震是發生在半夜，C老師說：「如果是白天，那一定會很慘，有一整層樓的教室，二樓變一樓，整個三年級的教室還有電腦教室整個塌下來了。」。

四、D教師

(一) 目睹慘況，感傷落淚

D教師在大概一、兩個禮拜之後才回學校，在路途上目睹社區得慘況，忍不住留下眼淚。D教師描述當時的情形說：「沿路呀！沿著山頭看到房子倒的越來越多，一直到裡面看到辦喪事，外面擺著「那個」，...看了眼淚都掉下來了，快要到學校的時候，眼淚就掉下來了。」

(二) 愧疚自己過於被動，未能主動關懷學生

在回學校的路上，D教師看見自己班上的學生，拉著學生

想知道其他同學的消息。D 教師對於自己未能主動與學生聯絡，瞭解學生的狀況，感到十分愧疚。D 教師回憶說：「其實那時候我也滿被動的，其實那時候我應該主動去聯繫看看學生怎麼了，這個應該是我自己要主動，不必等上面下指令，告訴我要怎麼做？通訊那時候還可以，我記得地震完後，學生有打電話給我，那時候通訊應該沒問題，那時候和學生的聯繫沒有那麼多，所以，我把學生攔下來，然後問他，其實心理面也是滿內疚的，因為我沒有主動去關心他，聽他們講近況，怎麼說呢，大致上都滿平安的。」

（三）難以形容刻骨銘心的感覺

D 老師對於回學校途中所見的一切，以及看見自己班上的學生時的那種感覺，讓他感受很深。如今回憶起來有點遺憾，當時沒能將那種感受和心情紀錄下來。D 老師說：「有些東西，真的有的忘記了，感覺有些……，我剛才說的那種感覺真的是很深刻，就是說一路開車回去，看到小朋友等於說就是說整個家都沒有了，我覺得他們也很需要援助，那些感受我說不出來，那時候應該把他寫下來，真的是……，那種感覺和印象很深刻，真的沒有很認真的把他紀錄下來，那時候口述歷史，怎麼都沒有訪問我，只去訪問當地人和小朋友，我覺得我們做老師的，我們的衝擊……，雖然我們是外地人，其實衝擊也滿大的，我們對當時的感情和體會，在口述歷史應該也是可以顯示出來的。」

貳、成員參與學校事務及人際互動的情形

針對災後學校成員參與學校事務或彼此之間的人際關係，研究者訪談不同的老師，而有不同的看法與感受。

一、危難中彼此關懷與扶持

有老師認為經歷這麼一次大震災之後，大家還能夠見面，又

在危險中工作，互相扶持，非常令人感動。在接受訪談時他說出當時的情形及內心的感受：「那個時候大家在那裡打包，有餘震來的時候，大家就很緊張（受訪者一面笑著說），……有時候我覺得危機就是一種轉機，雖然說地震造成很大的傷亡，可是我會看到人性很美好或是光輝的另外一面。當然各地進來的那些支助，這個也都是我們看得到的。」。

對於當時老師之間彼此的關懷與正常回學校協助學校的工作他做這樣的陳述：「我們當時都會互相聯絡，問看看大家是否都平安，學校老師大家都平安，只有退休老師……，學校老師家裡有一些房屋受災，但是該上班的時候，大家也就來了。有些老師會請假回去整理家裡。一開始上班就搶救物質，之後回去整理家裡。經過這個大災難，大家都會互相關懷。沒有特別開什麼會，就說要上班了，所以大家也就都回來了。」。

二、部分成員對學校事務關心不足

研究者問及學校成員在重建事務方面的參與時，有老師對於學校成員所表現出來的參與程度，以及極少數成員表現出事不關己的態度感到不解。當時他這麼形容：「可是我…我覺得那個學校有一點奇怪的地方，好像大家的關心只到某一程度而已，就是和自己比較切身的問題，除了這些問題大概其他的都不會去想到。可是還是會聽到少數人會去想到這個問題，但那畢竟是少數人，兩、三個人像我們聚在一起去討論這些問題，可是都是年輕老師，我們連問都不敢問。後來我聽說有些學校有些老師他們是很積極很主動的，他們也會去「干涉」（受訪者自述：不曉得用這個名詞好不好聽。）我們學校未來的建設的走向是怎麼樣？我們都只敢在私底下這樣子聊，很消極的期待。」。

在重建的過程中，學校某些成員不僅自己未能主動投入工作之中，更遑論藉此機會陶冶學生珍惜資源、惜福感恩的情懷。尤

其當慈濟的志工到學校協助各方面的重建工作時，學校某些成員的態度也讓這位老師感到羞愧。老師說：「在援建的過程中，老師不太有帶領學生投入重建之中，我記得即將完工的時候，師兄師姐都會來學校幫忙，你會感受學校老師的冷漠，讓我印象很深刻。讓我覺得好丟臉喔！師兄師姐放下手邊的工作遠離他的家庭來到這個地方，可是我們未來要在這裡工作、生活地方的人，居然在旁邊袖手旁觀，你不覺得很丟臉嗎！真的很令人傷心。」。

三、部分老師主動積極

在重建的過程中難免有老師一直處於狀況外，但是也有老師會去主動關懷別人，注意學生的行為，及培養學生感恩惜福的情懷。

（一）感恩惜福

在慈濟來辦活動的時候，學校成員多會積極主動配合。例如，當慈誠隊的志工來協助校園重建的時候，老師說：「我們也有半數的老師，會帶學生去幫忙，例如：鋪植草磚及中庭的空心磚。」。

有老師為了讓學生瞭解，除了接受別人的幫助外，也要懂得自立與回饋，老師就發動了「小撲滿回饋計畫」，利用中午午餐的時間讓學生捐一點點錢，回饋別人。老師說，「後來我在每天中午的時候作一個小撲滿，我覺得他們一直在接受，也可以有一點點的能力去幫助別人，只要有一點點的錢就往裡面丟，沒錢也沒關係，就是要有一顆感恩的心，我不希望他們認為別人對我們好是應該的。……後來我們的撲滿有累計到一學期六萬多元，我們就捐給慈濟。」。

（二）提供輔導協助

有老師感受到學生回學校上課後，學校在心理輔導方面需

要提供某些協助。因此老師從自己太太服務的學校發送的一些資料拿來學校提供給輔導室，讓輔導室提供給老師及學生參考。老師回憶說：「我太太的學校有發一些 921 地震後的東西給學生，我還拿來學校提供給輔導室給老師參考。可見當時，可能滿需要的，可能也不知道無從著力。上面也沒有下一些東西說，心理輔導的東西可能要動起來。老師可能是第一線可能要開始去做，可能那一陣子，當下剛地震完，剛重建，復課的時候，這種心理重建應該要快一點，拖一年兩年後，有些東西就都已經埋到心理面去了。」。

四、新舊交替銜接斷層

根據訪談的內容瞭解，學校在地震前後就開始有老師退休。新老師進來對於新環境尚未充分熟悉之前就發生大地震，學校成員互相之間的聯繫較多成為個別的行為，行政工作在推動的時候也遭遇到一些權責問題。

老師接受訪談時有些遺憾的說：「地震後較多老師退休，其實在地震之前學校本來就開始新陳代謝，地震之後剛好是一個臨界，過來之後退休的就接二連三，大家就離開學校了。新的老師又進來，生態變化很大，地震後老師之間的互動反而沒有地震前多，不完全是因為地震的關係，有一部分是因為本來學校的新陳代謝剛好在那一陣子。因為地震完後很多東西要重建，包含九年一貫課程也進來了，幾乎都是新的東西出來，會打破學校原來的生態，打破原來的生態就牽扯到權力和義務分配的問題，新的工作下來要分配，其實老師之間，等於說很難處理，新來的也不知道要做什麼。」。這樣的狀況對一個初接行政工作又要推「九年一貫」的老師來說似乎帶來一定的困擾。

老師對他當時推工作的印象非常深刻，所以他又說：「學校重建的環境，教學或者行政的東西，老師之間不是很和諧。很多東西，真的是重頭再來。比如說職務的分配，地震後，很多東西跑

出來，可能要有人去管。比如說，這些東西是新的，行政人員到底誰要管，這就牽扯到分配的問題。剛好九年一貫進來和教訓輔合一……，學校老師大家比較會無所適從，有些如果說一定要做的話，譬如說，這個公文下在教務處，教務處如果要分配下去的話，都會有一些麻煩，不是那麼好做，老師之間的互動彼此之間的關係，可能有受到一點影響。」。

「我覺得年紀大的人投入的比較多，年輕的人與組織較疏離，也沒有得到關懷或指示，所以也不知道自己要做什麼。」，這些話是另一位老師觀察學校成員參與學校各項工作的感受，或許可以補充說明當時學校成員與成員間互動的情形。

第三節 校園規劃過程中成員或社區的角色

921 地震後學校成員在餘震不斷，極其危險的狀況下，搶救學校可用的物資，也在僅有的遮陽遮雨棚下讓三年級的學生先行復課，直到簡易教室搭建完成之後，學生才得以全體復學，轉學生或到外地寄讀的學生也慢慢回籠，在簡陋的設備下開始將近兩年的學習生活。

本節將就安頓學生的基本生活和學習環境之後，學校進行校園建築的規劃與設計的流程中，學校成員或社區參與的情形，以下就受訪談的校長或教師所言做各項描述。

壹、校長對校園規劃的理想藍圖

88 年 10 月 14 日在三光國中召開校長會議，教育局宣佈，學校是由慈濟功德會認養。校長說：「他們的動作很快，決定認養我們，17 號我們就到台中去開會，過兩天他們指定的建築師就到學校來了，我們就開始規劃。」。

研究者訪談校長時，校長對校園規劃的理想及未來發展有具體的構想，以下就校長所做的陳述分項說明。

一、重視建築設計，維護校園安全

校長特別重視建築設計，以維護校園的安全，所以他向建築師協商（1）牆基部分用「削角」來維護安全；（2）柱子用圓的；（3）走廊用止滑路面。

二、用綠籬當圍牆，與社區資源共享

校長說：「我們希望學校和社區資源共享，當時我們構想圍牆希望用綠籬，形式上是有圍牆，事實上我們是希望看起來是融成一體。」。

三、校園規劃教學區與活動區，使其動靜分開

1. 教學區：是開放式的四合院；
2. 活動區：操場、活動中心，並構想在活動中心的周圍開闢直排輪運動場。

四、善加利用校園內良好的通風與採光

校長很自豪的說：「我們學校的周邊比我們校地低一點，所以我們是一塊小台地，通風、採光都相當不錯。我們除了視聽教室和電腦教室之外，我們並沒有裝冷氣，事實上，學校也沒有那個能力負擔，整個校園感覺上是滿涼爽的。」

五、規劃童軍露營區及觀星丘

校長認為，學校的校地很大，大約有 4.7728 公頃，學生只有 250 位，平均一個學生將近 60 坪的校地。

校長說：「所以我們想，既然學生少，我們的校地那麼大，所以我們就希望把它規劃成童軍露營區，一方面我們的學生在童軍活動上使用方便，一方面希望能夠對外開放，把服務的對象擴及到全縣，甚至將來全國大露營我們這邊可以做為分區，為縣外的青少年服務。」

校長除了要規劃童軍營區外，也規劃一些周邊設施來配合童軍教育的實施，例如，觀星丘，設計成一個火山錐的樣子，上面有凹下去的火山口，學生可以躺在那裡看星星。校長的想法是：「希望我們的孩子將來能夠和自己的家鄉很有感情，很愛自己的家鄉，愛自己的家，才能愛自己的鄉，愛自己國。」。

六、校門口立經緯度地標

校長說，為了讓孩子與家鄉建立感情，讓他們知道自己現在在什麼地方，在校園規劃的時候特別在校門口立了一座地標，

並在地標的基座標出經緯度及海拔高度。這也是校長為了配合童軍教育和地科科學中的星象學習，繼觀星丘後的另一項措施，其最原始的意義就是希望學生「知道他現在在什麼地方，讓他瞭解自己故鄉的天空是什麼樣子。以後我們在學校辦童軍露營學生也能夠觀星，讓他們知道自己的故鄉是什麼樣子。離開故鄉之後，可以跟外人講我們的家鄉是什麼樣子，白天像什麼樣子，晚上像什麼樣子，這樣他們對自己的故鄉有瞭解才有感情。」校長語重心長的講述。

七、校園種植本土植物（肖楠、無患子（Ba-V）、苦令）

校長希望校園裡的植栽，能盡量用本土的植物。當時校長曾經跟證嚴法師說過，證嚴法師也相當贊同校長的看法。校長說，「無患子」就是俗稱的「Ba-V」，「Ba-V」就是以前阿嬤洗頭的那種東西，他們開花結果都會變色，很美。還有「苦令」，苦令就是做「椅條」，做「木屐」用的樹材。校長特別強調，要種植本土植物的目的就是：「不希望孩子畢業以後出去，人家說你們學校有什麼？我們學校有巴西鐵樹、印度櫻花，我們不希望學校種的都是外國的東西，所以我們希望種的是我們自己的東西。」。

八、設置廣播電臺

學校在做校園規劃的時候，就考慮到把學校特色與九年一貫課程融合在一起。校長說：「我們學校有一個特色就是廣播電台，廣播電台在九年一貫課程中，統整課程非常好的東西，不管是語文也好，音樂也好，藝術與人文也好，是相當好的一個部分，很值得推廣。」。

設置廣播電臺，除了要有「人」之外，還要有廣播基地台及相關的播音設備。在「人」的方面「有一位老師在大學唸書的時候就參與節目主持的工作，他對這一方面相當瞭解，學校裡面有幾個老師對這個也非常有興趣，學生對這個也很感興趣。」。學校

也以成立社團的方式培訓人才，學生自己也能夠做新聞摘要播報，也會撰稿、上機，然後播報。

在設備方面，學校很幸運的得到「廣電基金會」的捐助，免費支援和裝置混音器。電台的電力可以使用太陽能，節省電費，也具有教育性，學校希望透過節電的措施，讓學生珍惜能源。

校長的長遠計畫就是要發展成發射範圍在 20 公里的社區電台，為地方服務。

九、發展獨輪車與童軍社團

學校銜接小學的獨輪車發展，訓練學生實事求是的精神。校長說：「以前沒有學過的學生也很有興趣，很想學，所以也陸陸續續有學生加入，他們不止在學校練，還要求家長自己家裡要買一台，在家裡練。學生他們在練習的過程，他們在連絡簿上面都會寫。像說，他在練什麼？遇到什麼困難？學校的活動讓他們喜歡到在家裡都會去練習，還把心得在連絡簿上呈現出來，我覺得這是教學活動比較理想的部分，而且是健康的活動。」

貳、學校與建築師或援建單位的互動

以下就校長所提出的理想規劃各項目，與建築師或援建單位間互動的情形，以及校園規劃理想已達成或未達成的部分作一說明。

一、校園安全維護方面

校長說：「我們現在的牆基部分都「削角」維護安全，我們的柱子都用圓的，我們的走廊都是用止滑的路面，他們都做到了。」

二、用綠籬當圍牆

校長表示：「後來這個沒有做到，因為慈濟功德會他們的經費有限，所以我們的圍牆就用原來的維持下來。」。

三、校園規劃教學區與活動區

校長期望能規劃溫馨的校園環境，並且為了安全起見，希望校園內不要有任何死角，都能與建築師共同研商完成。建築師用兩個 L 型的建築物把教學區圍成一個開放式的四合院，中間有一個 600 坪的綠地當中庭，使得教學區與活動區很明顯的分開，動靜分明。

四、直排輪運動場

校長當時構想在活動中心的周圍開闢成直排輪運動場，主要是學校當時有一位實習老師是直排輪國家級的教練，校長希望他留下來，想由他來發展直排輪運動，很可惜他實習期滿就離開了。開闢直排輪運動場這件事情，似乎也就沒有再談的必要了。

五、觀星丘及地標，成為學校的特色

校長期望設置觀星丘及地標，建築師在做校園規劃的時候，都有列入設計中，成為學校在推展童軍教育或鄉土教育時，很實用的教學園地和設施，也成為學校非常特殊的景觀。倒是童軍營地目前尚未建置完成。

六、校園種植本土植物

校長一直很期望能在學校校園內種植屬於學生自己家鄉的植物，但是校長很遺憾的說：「校園是慈程隊做的，和他們討論，他們還是種不是我們理想的東西。我們校園植栽現在不是很理想，將來我們可以自己想辦法，像肖楠我準備種 200 棵。我家裡已經拿了一棵來種在校門口，我自己家裡的種在盆栽，我覺得長得很壯，所以拿來種在那邊。」

參、學校成員或社區參與校園規劃情形

根據訪談內容和多方瞭解，發現教師們在校園重建規劃實際參與構思、設計或者提供意見的機會其實很少。一般多從校長的報告中獲悉未來校園的大概面貌，或者也有請使用或管理專科教室的教師提供教室設計需求或設備規劃，但是最後也多不了了之。

學校成員參與校園重建工作多半處於被動狀態，有些教師認為自己不懂建築，所以也沒有觀念以為自己也可以參與校園規劃。大部分的原因是重建規劃的時間過於倉促，學校內部討論的時間不足，建築師在藍圖設計與校園規劃上有其專業的考量。

整個校園規劃中，社區僅對校門口的位置及運動場的大小有的意見，一則以風水為考量，一則希望保持 400 公尺的運動場而已。就如同研究者問及：「社區有沒有參與你們的校園規劃？」時，受訪談的老師回應說：「沒有，我覺得社區不太關心。」。

茲將四位受訪談的教師對於參與校園重建規劃的看法歸納說明。

一、慈濟援建，大家安心

教師在整個重建的過程中最大的安心就是得知學校是由「慈濟」援建。老師說：「當時對校長的期望就是，為什麼不趕快找慈濟來認養我們。我們對慈濟抱持很大的期望，認為慈濟一定是「讚」的。」。老師又說：「剛開始我們聽說很多學校都有人認養，我們還沒有著落。後來，我們知道，我們也是慈濟認養的時候，我們都鬆了一口氣。」另一位老師也有同感，他說：「慈濟認養，大家的心就定下來了。」。

二、教師幾乎沒有機會參與校園重建的規劃

當研究者問老師說：「當時你們對校舍重建有沒有什麼訊

息？」的時候，老師很直截的說：「沒有！沒有聽說。後來才知道慈濟要援建我們學校，整個過程老師們都不瞭解，校長會定期跟我們做報告，說他們和慈濟那邊研討的狀態，報告給同事知道。」。

另外一位老師則說：「校舍藍圖和學校重建的過程，老實說，我們沒有參與，那時候可能我們沒有機會，這方面我們完全不了解，剛開始蓋的時候裡面都圍起來，我們也沒辦法進去或是討論，應該是與總務處比較有關，像我也不會主動去問，現在的情形怎麼樣？可能是我的個性的關係，從慈濟認養蓋好到搬進去我一直都覺得很感恩。」。

這位被訪談的老師一直不知道自己也可以參與，直到後來有別校的校長到學校參觀之後，說要回去和他們學校的老師討論，他才恍然大悟，「原來老師是可以參與的」。其實，在這之前老師只是看過校園重建的模型，老師說：「校園重建過程中充滿期待，我這個人比較被動，我也不會想進去看看，因為都圍起來了，我們也不會進去，既然是工地，當然閒人勿進，同仁之間也都很少談論。」。後來老師自我解釋說：「其實我想在這一方面，我們可能不懂，也不用心，沒有找我們可能也是正常的。」。

研究者訪談一位比較資深的老師時，老師很感慨的說：「我們老實講，這是慈濟蓋我們學校的，老師可以說幾乎都沒有參與，幾乎沒有參與，所以裡邊也許有很多不理想的地方。因為這是慈濟援建的，建設公司在蓋，也幾乎都是聽慈濟那邊的，慈濟那邊可以說是比較權威的，設計不知道是不是校長和他們研商之後就決定了，有些不是很理想。」

當研究者問到：「校舍重建時，你們有看藍圖或跟建築師談校園規劃嗎？」，有一位老師的反應是，「沒有、沒有，我覺得『參與這個』就沒有很好。其實這個我就有想過，我們一直覺得，慈

濟當時花很多錢，可是事實上整個機制，我們整個這樣蓋下去，整個建築的機制跟我們當時想的（預期的）不太一樣。我們沒有參與，如果我們有去參與的話，可能很多東西，我們也比較願意去承受，因為我們當初有在一起規劃嘛！」。所以，這位老師認為，「就是因為當初沒有一起規劃，沒有感受到我有一起去規劃，看見藍圖，大家一起討論，什麼位置大概是什麼，完全沒有，沒有參與，我一直覺得遺憾，也覺得很失望。」。

資深老師在接受訪談時表示：「與老師閒聊當中，也瞭解老師對學校的深情，但是對於重建期間學校沒有發表意見的餘地，教師沒有機會真正參與整個校舍規劃的過程，提供意見或看法深感遺憾，對於教室蓋好後一些不妥當的設計或配置及驗收感到不理想，覺得浪費國家資源。」

老師重複他對參與校園重建及工程驗收的看法，他說：「在重建過程中，與學校的討論比較少，幾乎沒有，後來一棟一棟的驗收，說是協同驗收，其實就是跟著他們這樣一起驗收，參與的幾乎感覺起來是比較少。規劃上等於零，使用上大部分還不錯，有一些不夠理想。」。

與老師閒聊當中，也瞭解老師對學校的深情，但是對於重建期間學校沒有發表意見的餘地，教師沒有機會真正參與整個校舍規劃的過程，提供意見或看法深感遺憾，對於教室蓋好後一些不妥當的設計或配置及驗收感到不理想，覺得浪費國家資源。

三、部分教師沒有參與的意願

研究者訪談的四位教師對於學校在重建規劃時期，未能有較多的時間與老師們座談，讓老師有機會參與學校重建工作感到遺憾。但是從訪談當中也可以了解，並不是所有的老師都樂於參與學校重建工作，他們認為，對他們來說，是增加工作量，或者是

反正又不懂，何必參與的心態。

在訪談時，就有老師談到，「那時候事務組長有拿一張單子給我們，要我們填寫。例如，畫出我的專業教室的理想狀態，我拿到了，我很高興，但是我有聽到有些老師不高興，他們覺得幹嘛丟這個工作給我，你們想怎麼蓋，就怎麼蓋。有少部分的老師是很快樂的，就畫出自己心目中理想的教室狀態。」

肆、重建藍圖定案的過程

一、校長有迫於現實的無奈

有一位老師說：「重建過程中老師參與的非常少。學校重建的配置、規劃，教師完全沒有參與。有些老師也不願意提供意見，有些老師會覺得提供意見到後來也會不了了之。」。當研究者問及：「你們瞭解是學校不採用嗎？或是建築師有困難？」時，老師拉高分貝的說：「我聽其他的學校的老師說，慈濟的建築師都有他們自己的想法。你會逐漸聽到有些拉踞的狀態，也會聽到老師或者是校長也會有他們自己的堅持，我們常常會從中感受到校長的無奈和無力。教室的配置上校長也感到失望，專科教室分布的很奇特，當初要我們畫配置圖的時候，說好是有設備的，後來也沒有了。後來告訴我們援建學校太多，設備要先省略。所以設計出來的專科教室到後來要設備的時候會比較不好安置，要變成比較理想和專業的教室就會有比較大的差距，校長在情緒上有較大的不滿意和問題應該就是這方面。」。

因此，也有老師認為：「建築師有建築師的堅持，慈濟有慈濟的堅持，校長可能比較隨和，既然他們堅持，就放手讓他們去吧！不是很清楚，不知道對不對，他很少跟我們談援建過程的事情，偶而會聽到比較大的事情，但是細節不太清楚。」

校長在當時與慈濟及建築師協商校園規劃的時候，有一定的

理想，建築師與援建單位也有一定的堅持，三方面透過不斷的協調與研商，可能礙於時間的急迫、可能因為經費不足，或者建築安全、美觀...等等的考量，而有所取捨。

受訪談的老師就說：「因為學校老師也會反應，或許你在問他們要怎麼做的時候，他可能不是很有意見。可是當他發現，最後呈現的結果，並不如他所願的時候，其實怨言很多。我可以覺得校長很痛苦，他可能會覺得這方面我也有努力的，可是建築師他們可能配合的程度不很好，老師的怨言又很多。」。

結果校長介於建築師與援建單位和學校成員之間，所承受的壓力與痛苦可想而知。根據了解當時社區亦正忙於重建工作，對學校重建幾乎無暇顧及。

二、操場由 400 公尺跑道改為 200 公尺跑道引起不同的意見

研究者在訪談老師的時候，有幾位老師提到學校校園重建時將原來有 400 公尺跑道的操場改為 200 公尺。研究者也曾經詢問校長，校長表示學校學生數不多，且每一位學生的活動空間已經足夠，所以學校在規劃之初就有計畫的規劃童軍營區及配合童軍活動的一些設施，並結合慈濟的校園規劃將 400 公尺跑道的操場改為 200 公尺，多出來的空間則規劃成童軍露營區。

(一) 學校成員反彈，社區反對

但是，受訪談的老師說出當時的狀況，「我記得後來陸陸續續聽到有同事抱怨，同事是指行政人員，他們認為學校本來有 400 公尺的跑道，後來設計的時候把它改成 200 公尺，那個時候校長...，我不知道那是不是校長的堅持，就是說把它設計成一個童軍營地，因為國中以前的操場很大 400 公尺，我記憶中有在這裡辦過童軍露營的活動。所以，後來校長要把它設計成一個童軍營地也遭到很大的反彈。」。

另外一位老師很婉轉的說：「社區的意見與操場有關，慈濟的想法認為操場沒有這麼需要，聽到一點點家長的聲音是他們比較希望操場維持 400 公尺，現在是 200 公尺，因為他們認為這是社區的資源。」。

根據另一位教師的了解，他認為改操場還是需要與學校成員共同協商。他描述當時的情況大概是，「操場的改變地方反彈很大，也都沒有問老師的意見。我倒不認為改為 200 公尺有什麼不好，操場本來不一定要這麼大，他們那時候認為那個是這個地區唯一的標準 400 公尺的跑道。其實剛開始他們就沒有要保留 400 公尺的跑道，如果多出來的土地做別的也很好。」

(二) 部分教師認為沒有意義的重建，造成雙重浪費

在訪談資深老師的時候，他說：「感覺上重建過程有一些浪費，像我們以前有一個球場，應該還可以用，但是全部被打掉，打掉換到這邊，重蓋又要花錢。另外一個 400 公尺的運動場，我個人的看法，應該是要保留，只有旁邊一點受損，只要把草地修一修就好。」

接著他如數家珍的將當時地方上如何去爭取可以設置有 400 公尺標準跑道的這塊土地的情形。老師很感慨的說：「400 公尺要蓋以前收購土地三次，好不容易爭取到這個 400 公尺的運動場，應該是修一修就好。這個運動場，了解蓋的時候超過 1000 萬，那個都是按照步驟來設計，來施工。這個運動場應該很標準很好，內外都有排水溝。」。會做這個決定到底是慈濟還是學校的意思，老師說：「我並不瞭解，因為當時家長也很反對。因為附近的家長，以前常在這裡練習慢速壘球，這個場地沒有了，他們也很反對。」

老師特別感到不滿意的地方是，將好好的球場打掉，然後再重蓋，「等於是雙重浪費」老師說。老師認為現在的人工草皮不好保養，他說：「人工草皮植草皮，中間用接的，裂開很難接。就像球場原先好好的，就不用，又換到這邊。打掉以後，那邊挖洞，這邊填下去，以後要種草地也不太容易，都是一些磚塊，水泥塊。400公尺不要動就不需要浪費這麼多錢，再蓋再修實在是太浪費，這是我自己的感覺。」。

「對於操場從400公尺變成200公尺，增設童軍營地，我的感想是，校長任期是一定的，學校特色，嚴格說起來還是會隨校長改變。這個校長發展童軍，下一任的校長不一定會持續發展。如果用借用場所的方式在這裡舉辦童軍活動，學校老師也不一定會支援。」老師就他所知的現實面，說出他內心的感受。

「他們為了這件事情鬧得很不愉快，敢講的人會當面講，不敢講的人就在背後抱怨。目前，童軍營地也還沒有完成，跑道已經變成200公尺了。」。老師這麼說，似乎為這個爭議劃下了一個無奈的句點。

伍、工程完工後學校成員的態度與思維

校園重建工程進行中，學校成員對未來充滿期待。但是完工之後，學校成員對校舍的配置多有意見，受訪談的老師認為可能是學校成員未能實際參與校園規劃，未能獲得充分表達意見的機會使然。對於慈濟的認養與援建，學校成員還是滿心感激。研究者根據訪談內容，歸納出學校成員對校舍配置及部分不理想的地方及學校成員體會援建單位的用心與感激，說明如下：

（一）辦公室及專科教室的配置不理想

1. 辦公室離校門口太遠，洽公不便

受訪談的老師說：「原來辦公室的調配不是很理想，一般來說，一進校門口應該……，比較靠近校門口應該是辦公室比較好，客人或一般洽公的來，隨時可以找到，現在進來還要問，你們辦公室在那裡，還要找，還要問。」

2. 只重管理，不顧教學需求

另一位受訪談的老師說出他心中從期待到失望的心情，但是他也認為，因為工作的關係有時候沒有時間想這麼多。他說：「房子在蓋的時候，我們很期待，當整個蓋好之後搬進去的時候，覺得很失望。比如說整個配置好像都以管理為機制，不管教學的方式。比如說圖書館就放的很遠，教學大樓集中在一排整個學校偏一邊，一邊空著都沒有在用。好像沒有想到這些，可能也有關係，大家都很忙，工作一直下來，很多東西都沒有注意到。」

(二) 校舍在使用上的限制及不便

1. 教室「談心角」易成管理的「死角」

受訪談的老師很憂心，也很感慨的說：「談心角的用意本來很好，是要給學生一個談心的地方，可是後來發現是學生聚集，我們常說的「死角」。其實有一部份的同學真的會在那裡談心，可是有一部份可能就是躺著，可以做一點壞事的地方，失去當時的美意。學校現在就把他們變成各班放垃圾桶的地方，同學就躺在那裡，真的不是像我們大人想的可以在那裡談談心，反而可能成為行為問題學生聚集的地方。」。

2. 廁所才有洗手台，使用不方便

老師認為洗手台應該建在學生方便隨時洗手的地方，但是校舍建好之後，發現只有廁所才有洗手台，對學生或學校成員，其實都有不便之處。老師說：「像我們以前那個洗手處，

統統要到廁所去洗手，一般學生是隨時教室的外面就有洗手台，比較方便。要洗個水果，洗個手不可能到洗手間去洗，比較不理想。以前藍圖可以說沒有看過，所以說洗手間方面做的不好。現在建議之後，在角落及適當的地方都有，是以後再補建的。」。

3. 電燈的燈管太多，電費不堪負荷

老師接著說：「另外，燈光燈具太多，電費吃不消，有的兩管，靠近窗戶的兩管就拔一管，廁所最多留兩盞，原來設計是四盞，四盞就有八管，現在只留下兩管，留一半而已。」。

4. 原來有的警衛室，沒有蓋成

整體來說還算不錯，沒有感覺到特別滿意的地方，安全性，外觀感覺也不差。警衛室也有設計，後來也沒有蓋。原來有警衛室（地震前），變成沒有警衛室。

5. 校門的象徵不明顯

受訪談的老師認為校門代表學校，不一定要壯觀，但是至少要有代表性。所以他認為：「校門本來就不應該，不一定要壯觀，但是校門總是要有一點代表性要有一點造型出來。但是現在沒有，整個就像普通的圍牆一樣，就掛上學校的名字而已，我覺得要有一點樣子，要像以前一樣。像現在拍照也好，專業性的，像照紀念冊，他們現在照相，校門口比較草率，跟馬路很近比較急迫也有關係，照起來不好照，距離不夠，很難看。」。

6. 教室空間較小，略顯擁擠

老師說現在每班學生約 36 位左右，又有廚櫃，所以教室嫌小。老師說：「教室的空間較小，目前 38 36 位，若以後達到 30 位就較剛剛好，目前 36 位左右就比較擠，因為要 6 排桌椅，後面又有櫥櫃，比較擁擠。」。

7. 專科教室，設計不良

老師說：「專科教室，當時的設計不是很周延。所以有些教室，像理化實驗教室，當時的水管，家政教室的水管位置不是很好。廚房現在正在使用，政府補助 300 多萬，使用上還好，但是不是很理想，與實際需要，什麼配置在什麼地方不是很正確。」。

8. 外觀漂亮，使用及保養都有問題

老師表示：「你從這邊看過去對面那邊，兩個 L 型的通道，非常重要，學生動不動就去玩屋頂，樓梯有一支在外面，下雨天就淋雨，如果屋簷往前伸一些就可以蓋住。斜屋頂的燈管，欄杆用原始的材料去燒及油漆，鐵板油漆未來保養很困難，造型漂亮維修很困難。」。

9. 水電工程不理想

老師指出：「水電設備也不理想，馬桶抽水，水下不太來。男生尿池，按彈簧也很容易壞掉，電視還不能用，找不出原因在那裡，只有視聽教室可以用，每一個教室的電視不能用。」

(三) 驗收過嚴教師覺得浪費

老師表示，學校工程大致上不錯，老師也非常感激，但是有些小部份，真的不理想。尤其是驗收的時候，老師覺得很不洽當，而且很嚴格。老師說：「嚴對我們來講是好的，但是整個國家資源被浪費。譬如說，整個樓梯欄杆上的木板，原來的顏色稍微淺一點，結果施工起來變成咖啡色，那照理講，假如說一般，我的感覺是應該是罰款就好，要 10,000 塊的就罰 5,000，這樣比較不會浪費，尤其當時都在上課，你在那裡『嘩嘩』的聲音很吵，灰塵又滿天飛，我感覺上，沒有照原來的是不對，但是我們可以罰款，這樣比較不會浪費。顏色上來講，咖啡色也沒有說比較不好看，重新磨過和漆呀漆跟原來的

顏色還是有一點差，現在還是稍微深一點。」。

（四）體會援建單位的用心

從以下的每一段談話，都可以意會出學校成員隊援建單位的感激；

1. 談話一

我們學校這樣蓋完，其實慈濟到後來他們經濟也很吃緊，他們原本有的設計，多多少少有變動，從施工的品質來看他們那個施工單位不是很用心，他們師兄、師姊看了也很傷心。他們本來的立意是很好的，可是他們看了很難過。

2. 談話二

我們有看過設計的藍圖，但是所看到的和後來實際要使用的規劃不一樣，在建築師定案之前的藍圖沒有看過。我也聽到很多人在抗議呀！他們認為慈濟前後講的和做的不一樣，你會聽到很多負面的想法，我自己感覺蠻傷感的。那是我們在學校環境中看老師他們看事務的狀態，我會覺得大家太不珍惜了，那是我自己的想法，有點傷悲。在這樣一個大環境中，要做的不只是我們學校，大家可以努力的空間很多，我們自己沒有去努力了，批判這樣辛苦來援建你的單位，我覺得不太公平。

3. 談話三

慈誠隊在這邊把 4.77 公頃的校園整理的差不多，慈誠隊我們對她真的非常感激，整個校園都整理得好好的，可以說整個沒有死角，不是植草磚就是連鎖磚，整個舖的好好的樹也種的好好的，幫忙整理的速度都很快，真的很感恩。所以落成的感恩會我上去講，我誇獎他們，工作效率一級棒。那段期間，每個星期星期五，他們就帶睡袋，在教室或睡在活動

中心這裡兩天。他本來都是好不容易放假的，利用放假來。另外還有一些歐巴桑，70幾歲，也是在這裡幫忙貼連鎖磚，所以很令人感動。只要學生課程可以出去搬連鎖磚的，學生也是會參與。到底，人家都從老遠來幫忙了，我們自己動手也是應該的。另外還有家長，家長開小貨車到學校來幫忙載運連鎖磚或草皮，或者是整理小地的時候幫忙載一些廢棄物。

第四節 成員的經驗與感受及對個人的影響

本節主要將接受訪談的老師們對於學校成員在經歷 921 地震、身心安頓、參與校園規劃到校舍完工啟用，整個歷程中的經驗與感受，以及整個過程對個人的影響，作以下的歸納說明。

壹、世事無常，轉念最重要

接受訪談的老師中有一人很早就學佛，以前對於佛事或佛法僅在於知道而已。經歷這次大地震之後，他開始去印證一些事情，對於自己的人生也有更開闊的想法。他的看法是：「世事無常，天災要來，我們沒有能力抵抗，從中獲得的是你無法抵抗。但是要珍惜現在所擁有的，慶幸自己還活著，可能觀念和做事上，碰到很多事情，轉念很重要。」

老師又說：「剛開始很恐懼，我會覺得很害怕，是不是隨時像那樣離開了，一種莫名的恐懼。會覺得很無助的是，什麼時候會發生，我們並不知道。所以剛開始我們也都去社區公園住，一段時間後才回家。但是只要一搖地震就很害怕，往外跑，慢慢會思考自己在怕什麼，自己對話，自己調適，『每天害怕，活得那麼辛苦，有必要嗎？』人生很苦，不要再自找苦吃，自我調適很重要。我很惜緣，重視與朋友之間的緣份。有一些東西早就有想法（學佛），921 之後，更去印證一些道理，證實生活在社區的人生活很困苦，很同情他們的遭遇。但是若人的善念沒有發揮的話，很多災難都是不可避免。921 之後，很多貪婪也都表現出來。認為被人家幫助是理所當然的，我會害怕他們是不是都有這種想法。」

貳、學生復原得比想像快速

老師對於學生復原得如此迅速感到驚訝與詭異，尤其當他們在簡易教室上課的時候，可以解除師長在管理上對他們的束縛，在課業上對他們的要求，是他們感到最快樂的事情。

老師說：「並不是所有的學生都是悲傷的，像學生家他們所有的房子也是都倒了，雖然自己沒有怎麼樣？可是還是有親戚往生了，可是你在和他們談話的過程你還是會覺得說……，其實，對他們的改變並不是很多。他們可能唯一快樂的泉源就是在過程當中老師沒辦法像以前一樣約束他們這麼多，點點滴滴，讓他們有興奮的感覺。我們不是很專業，所以很難去判斷他們是否在心靈上有什麼創傷。在長期相處後才能慢慢感受到，當我們聽到學校全倒的時候，我們會很傷心，可是看到他們回來上課時的輕鬆和興奮，我覺得很詭異。」

另一位老師也有類似的想法：「鄉下的小孩韌性其實很強，他們其實都可以忘掉我們大人擔心的事情，他們不是像大人想像的那般脆弱。在簡易教室夏天很熱，他們還是很沸騰，過得很快樂。他們不會愁眉苦臉，心靈有陰影的是少數，大部分玩的很愉快，住在簡易教室也不會很愁悶。」

根據第三位老師的觀察：「有些小孩，地震時他們沒有影響，可能是被呵護得很好，沒有什麼直接衝擊，有的甚至於認為沒有上學也很好。」

參、學生感恩惜福的情懷有待陶冶

對於學生遭逢這麼大的變故，老師多少也會有多愛他們一點的心理，對於學生行為或課業的要求也會相對減低。可是當老師眼看著學生接受外來的捐助，卻沒有感恩的意念時，老師感到憂心，開始思考一些問題。以下有幾位老師說出他們的看法：

一、學生畏難退縮

老師說：「跟老師之間我們有提到過，921完後老師對於，或者外面的人對於這些小朋友，可能覺得都是，受創比較嚴重的，採取一種比較寬容的，所以他們就比較『畏難』，就是說好像……什麼資源都給他們，也不會去要求他們的功課，所以他們會變得比較畏難，功課或什麼比較……，老師比較不要求，比較寵和補償，學生變的比較畏縮，不敢嘗試。」。

二、挑剔捐贈物品

對於學生接受外來濟助的態度，老師的感受是：「有人送東西給他們，他們會變得比較理所當然。後來開始排斥別人送的東西，認為送的東西不好或沒有牌子的，不一定要穿他們的。那時候一人一雙，是制式的發東西都是一個蘿蔔一個坑，有些小孩並不需要那些東西，不見得每一個都要有一個，有些人會說不好看。譬如鞋子，小孩會嫌，怎麼都是白的，有的孩子感受不到別人的善心，也會說這個牌子沒有名氣。」。

三、只知「取」不會「捨」

學校的總務主任是一位非常有愛心的人，學校接受學生制服的捐贈之後，總務主任找自己的太太來繡學號，學生卻依然只知取不會捨。老師敘述並有所感的說：「我們地震的時候，總務主任就說，他太太來學校免費繡學號，繡了幾天。他說：『我讓學生搬個東西，竟然不理我。』這是我們的孩子很需要去學習的，回饋的心，有機會就要教育，內心的東西沒有辦法立即見效。」

四、培養學生自動回饋

為了陶冶學生有回饋心，老師就利用中午午餐時間傳小撲滿，讓學生自動回饋。老師說：「我覺得他們一直在接受，也可以有一點點的能力去幫助別人，只要有一點點的錢就往裡面丟，沒錢也沒關係，就是要有一顆感恩的心，我不希望他們認為別人對我們好是應該的。」

後來他們的小撲滿還是小有成績，老師說：「我們的撲滿有累計到一學期六萬多元，我們就捐給慈濟。我們有覺得家長有困難，所以我們不勉強，有些孩子真的把他的那份心表現出來，我覺得教育就是這樣一個一個慢慢來。」。

五、鼓勵學生參與活動建立自信

老師想很多方法，要讓學生更勇敢站起來，老師說：「當主任的時候辦活動，我們都會想，譬如小孩子在地震完後比較畏縮，我辦活動的時候，比較喜歡讓他們表演，讓他們走出來，盡量讓他們跟外面接觸，學生變的比較活潑，比較敢說話。那裡的小朋友其實就是城鄉差距，那裡的孩子，比較閉塞，會害怕，害羞，辦活動就是要他們多站起來，多表演讓他多一點經驗，將來他再出來就比較不會怕。」。

肆、慈濟志工心靈輔導助益深遠

慈濟來學校辦活動也是非常辛苦，慢慢的經過老師的說明與鼓勵學生開始動起來。不同文化的輸入也給學校帶來新的認知。受訪談的老師也從各個面向去觀察學生、教師及自己在歷程中的改變。

一、學生慢慢融入慈濟活動中

老師說：「921 之後第一年他們來帶活動比較偏向團康性的活

動，戲劇表演等，因為他們來的頻率很高，我們有時候會覺得太多，可能會覺得宗教的東西也不需要這麼多，另外一方面就是讓孩子去學感恩，知道有這麼多人來幫我們做事情，我覺得這是他們需要學習的，其實他們來辦活動，我們也可以看到孩子『沒啥信道』的樣子，剛開始看得很難過，他們來的都是師姑師婆，年紀比較大的，慈濟最常做的就是帶手語、跳舞，你就會碰到一個很尷尬的場面，就是學生都不跳，平常都會全校一起，剛開始他們動不起來，後來也會跟著做，可能是我們的老師也有不斷的講，升旗、課堂。」

二、慈濟文化衝擊教學

另一位老師看到慈濟文化的輸入，他說：「慈濟辦很多活動，學生都全校參加，學生對慈濟的印象還不錯，雖然多少有宗教，但是基本上成分不高，佛教的東西他們沒有放很多進去，學校還可以接受，而且我覺得也很好。」。尤其他認為：「我那時候想，我們老師帶不動的讓他們反而帶起來了，我覺得讓學校多元的進來，多元教學環境，多元的社團進來，然後去，衝擊的學校的文化生態，其實我覺得很好……，我一直覺得慈濟進來給學校的教學很大的刺激。」

三、從大愛精神學會面對挫折

有位老師從慈濟的大愛精神中，看見自己身邊發生的瑣事，覺得其實是不足掛齒的。他說：「從慈濟身上學會溫暖，當我遇到挫折時，我會想起慈濟他們做了那麼多的事，仍然會因為某些不足，遭受到批評和責難。他們所作何等偉大的事，都還要承擔不好的事，像我們這樣一介小百姓在生活週遭，不能承擔挫折的話，是很要不得的。」

老師並且語重心長的說：「另外，也深刻感受到，有的人真的很貪婪，永遠追求不滿的慾望。面貌真的很可怕，我會覺得這樣

已經很好了，可是還是有人咒罵，因為這一點我在課堂上逮到機會，我就會提醒我的學生，可是我也從學生的反應中知道學生會有疑問，為什麼老師你每次都要講這件事情。在他們的生活週遭有很多長輩，可是會去提醒他們這一點的可能很少，所以我會覺得人為什麼會那麼不知福，所以知福、惜福真的是很重要的。地震後心中不安定的感覺很明顯，很不安定，人在大自然中很渺小、很孤獨。」

伍、對工作的深層認知與期許

在整個災後復原及重建歷程中，受訪談的老師會針對過程中的事務作概略性的回憶。在回憶的過程中，其實會有一些當時可能不知道，但是事過境遷之後，仔細回想與研究後發現當時當局者迷的情境，現在卻是一目了然，當時的衝擊對個人從事教育工作的認知都有或多或少的影響。

一、從未能參與重建規劃獲得未來經驗

受訪談的老師非常輕鬆而熟悉的將心中存放已久的想法說出來：「活動範圍集中，圖書館很遠，那時候我們規劃如果圖書館在教室旁邊，大家下課要去比較方便，那邊可以用一些比較活潑一點的學生可以常常進來，後來因為現實跟我們整個配置都改，很多地方不如我們想像，很可惜，我覺得很可惜，老師的參與很低，很可惜，連起碼的網路建置，那時候網路規則也沒有問我，一直到蓋好之後，才說要牽網路，廠商來看才說，這邊的管子牽不過去，那邊牽不過去，受限於環境，就近做一些改變，做一些改變有時候真的滿可惜的，整個學校都蓋好了，都是新的，可是東西都不能很靈活用，我在想可能沒有那種體制讓老師去參與，比如說有一個什麼委員會，一個重建的，校長、主任和幾個老師一起參與、教學的也好，有一個組織，但是都沒有，只是，比如說總務主任你應該要知道的你來參與，好像教務處也沒有特別叫我

去，很多東西你蓋好是教學要用的，很多東西要配合教學，我覺得我參與很少，比較可惜，我聽說別的學校不一定是這樣，後來大家的意見就很多，因為參與不夠，我覺得滿可惜的，校長和建築師談時可以借助老師的力量跟建築師規劃、談或者社區也參與，多少比例，委員家長會，議員，老師大家一起規劃，他也不用去承擔，好像以後都覺得罵到他，校長變成也要去承擔規劃的後果。像他規劃校長室很小，本來校長室只有現在人事室這麼小，後來他發現不對，太小了，當初規劃也沒有考慮到，或許他當時想自己犧牲，不要這麼大。最後我們就改變，把原先要做圖書館的空間，畫為兩邊一邊做圖書館、一邊作輔導室，輔導室學生要去輔導的校長在旁邊，學生敢說話嗎？那個地方應該是隱密的，可以談心的，好像不是一個適合做諮商室的地方，校長在旁邊也很委屈，蓋了一個很大的牆。整個學校的動線沒有做好，圖書館移到很遠的地方，機制就完全沒有了。」。

二、新手兼任行政工作從無到有

受訪談的老師從地震時的導師到地震後兼任教務主任，面對學校新文化尚未建立、各項政策急待推動，心中的煎熬與壓力，老師陳述：「那是一個感覺很深刻的經驗，整個地震完自己又參與學校行政運作，學校整個打破重新開始，學校整個文化重新建立的時候，你也好像重新去看到一個處室，你應該做什麼，整個行政運作最原始，可能什麼都沒有的時候，這個東西應該誰來負責辦理，怎麼從零到有到很多，怎麼讓他起來這樣，這個都是一個很大的挑戰，對我來說都是一個大的挑戰，比如說，像圖書館整個都不見了，重新開始，我們要從最開始規劃書進來，規劃借書怎麼借，整個流程都打破了重新規劃，這是一個很難得的經驗。跟人相處也是一個很難得的經驗，當你的角色一直在改變的時候，地震前是老師，地震完也是導師，後來當主任當行政工作跟老師同仁之間的相處差異滿大，互動，東西要推行跟老師的互動等等，達成任務之間的折衝，尤其在地震完之後，覺得任務特別

多，很多東西都一直跑出來，等於說為了要達成，也要跟老師折衝，這都是一個很難得的經驗，有很多好的經驗，那一陣子作想做的事，感受到自主，自主性很強，那一陣子有些事情我可以 handle 的，那時候經費比較多，我做了很多活動和政策 match 起來，自主性比較高，學校可以動起來。」

三、教師歸屬感與參與學校事務的文化

10年前我進來的時候，資深老師比較多，我還要被別人帶上來，像活動啦，我還要別人帶，現在新進來的老師，真的可能是大家比較忙，沒有心去經營，好好讓這個人在這個團體長居久安。連年輕老師也都進不來，這可能要怪我們在教師新進來的時候，沒有去帶領他們，也沒去規劃要怎麼帶他，所以讓他們變得彼此之間比較冷漠，相對的互動比較少，這可能是因素之一。資深老師退休，之後應該由我們這一層來帶，但是我覺得我們不是不好，不然不會說一個一個過來之後，大家都變得很冷漠，比較冷漠，比較被動。整個行政及教學運作還是「由下而上」，要「由下而上」很難，一旦有事就看校長怎麼說，大家就怎麼做，所以到後來大家就很被動，由下而上的話可能要让那些有 idea 的老師去當行政工作讓他們多去參與，現在學校就變成大家不願意做行政。讓他們也去嘗試做行政工作，那一天下來的話大家的互動會好一點，有很多問題可以想，也是一個挑戰。

陸、對個人生涯規劃的影響

受訪談的老師當中，有一位較資深的老師本來想在南投定居的，但是由於一次大地震而改變了心意。當研究者問地震的影響的時候他不加思索的就說：「影響很大，人與人的關係會重新去……，譬如說地震那一陣子，家人的關係比較親密。生涯的規劃也有些改變，剛開始會想去南投買房子就在南投教書，到後來想，回來好了，後來就往這邊，還是回來了。如果（在南投）買

房子的話，可能阻力，可能會很大，家人可能會反對，所以重新考慮生涯規劃。」。

老師說完後還不忘補充他對當時的印象：「那天晚上的印象很深刻，我們住公寓，一堆人就蹲在廣場等天亮，衝擊很大，也看得到南投酒廠爆炸的火光，會很害怕。」

一位更資深的老師反而在震災後做出抉擇，要將體制內還有的 10 年工作時間，完全奉獻在這個自己熱愛的學校。老師緩緩的說出他內心的感受：「我在這個學校 30 年左右，地震以後本來 55 歲可以退休，可是我想一想，退休以後也沒有什麼事好做，所以決定繼續教，對這所學校的感情特別深，從來沒有調校過，這個學校是一個很好的地方。」。

第五節 綜合討論

本節將根據研究結果中有關震災後危機管理的因應與態度、成員參與學校事務及互動的情形、校園建築規劃的過程中，學校成員或社區所扮演的角色，以及災後重建的過程中，學校成員的各項經驗與感受及其對個人的影響，與相關研究文獻作比較後，做進一步的分析與討論。

壹、震災後危機管理的因應與態度

本研究以發生 921 震災後，學校危機管理的步驟與因應措施為研究對象，以下就領導者第一時間的應變措施、學校的安置過程、領導者及學校成員危機處理的能力與態度，以及學校與社區之間的互動與互助的情形，分別說明：

一、領導者第一時間的應變措施

921 震災發生後校長在天一亮就回到學校，學校的建築物除了活動中心只有少許的震傷外，其餘的教室、專科教室、各類建物全部震毀，無一倖免。校長的因應措施是（1）巡視校區；（2）通報災情；（3）思考及規劃可用物資的搶救和學生復課措施；（4）調查學校教職員工生災損情形。根據 Lerbinger 指出領導者必須要掌握時間的迫切性，他認為「就時間緊迫性而言，管理階層必須在最短時間內降低危機對組織所造成的傷害，在高風險與高度不確定的狀況下掌控情勢不致惡劣化。」（于鳳娟譯，民 90）。鍾起岱（民 90）在「集集大地震災後重建之鑰」一文中提到危機立論的基礎及危機處理的階段，921 地震發生後，可以從危機管理的角度觀察，以緩步趨堅的方式，進行紓緩（Mitigation）、準備（Preparedness）、回應（Response）、復原（Recovery）分期處理。也可以依救災重建論中政府以救災、安置和重建為危機管理的主要處理分期。因此，危機處理著重在危機發生後的處理與控制，

包括應變 (response) 與復原 (recovery) , 是危機管理中階段性的工作。

二、學校的安置過程

災後學校的安置包括 (1) 搶救物資 ; (2) 安置學生。在搶救物資行動之前 , 領導者先訂定搶救原則 (1) 由學校成員判斷危險與否 , 可救不可救 ; (2) 不勉強學校成員一定參與 ; (3) 不要讓國軍直接進入危樓 (他們也只是別人的小孩)。搶救物資的過程中 , 大家同心協力 , 發揮創意。安置學生方面以學生復課為第一優先 , 其次是在校的生活安置 , 包括食 (營養午餐)、衣 (學生制服)、住 (簡易教室防熱) 及育 (教學及學生活動) , 第三是學生心理輔導 , 學生在生理、安全、愛與隸屬的需求得到充分的滿足。就鍾景生 (民 90) 認為危機管理可區分為 (1) 危機訊息的偵查 ; (2) 危機的準備與預防 ; (3) 損害的控制與處理 ; (4) 災害的事後復原工作 ; (5) 反饋學習等五個階段而言 , 921 震災後 , 危機管理的因應階段主要在於「損害的控制與處理、災害的事後復原工作、反饋學習」, 亦即從救災、安置、復原 (recovery) 與重建 (rebuilding) 等方向著手進行。換言之 , 在危機管理的過程中一旦進入損害的控制與處理階段 , 就必須啟動危機處理小組。其危機處理小組的組成與機制的運作、危機管理的操作程序、周延的應變計畫與警覺性都是值得探究與記錄 , 以做為日後災害發生時的參考。

三、領導者及學校成員危機處理的能力與態度

據本研究結果 (1) 校長的行政歷練非常豐富 , 這所學校是校長任內的第二所學校。從訪談中可知 , 即使遭逢這樣的大劇變 , 校長依然能夠按部就班進行各項復原及重建工作 , 首先校長能先掌握全局 , 其次是人性關懷、能體諒教師的需求 , 第三是以身作則奮力搶救物資 , 第四是要求老師瞭解學生狀況。(2) 行政人員大致上都是依照校長的指示 , 先成立行政運作中心 (辦公室) , 各

處室建置各項需求設備，提供行政與教學使用。其次為搶救物資，同時進行學生災損清查及教職員工聯絡與關懷。第三為學生復課的各項準備，以及同時進行重建規劃工作。一般行政人員的自我調適都非常好，雖然有短暫的恐懼，但是在投入工作之後，也就慢慢淡忘或者苦中作樂。倒是工作量不斷的增加，反而忽略了對重建部分的關心與主動參與。(3) 其他成員彼此之間都能互相關懷和協助，有少部分老師在學校尚未要求老師清查學生狀況的時候，就已經掌握了全班的情形。有一位老師有行為少許異常的現象，有少數老師會抱怨校長要求老師清查學生狀況，大部分的老師多能依循校長或行政人員的指示，協助學校各項工作，並能面對現實解決問題。

以校長的領導而言，Lerbinger 以為「一個成功的經理人或領導者應準確掌控環境與事先做好風險評估，此外，也應敞開心胸，接納來自組織內外的各種訊息，適時調整組織內的防衛機制，才是降低危機發生機率的不二法門。」。

從朱愛群(民 91) 引用 Nudell & Antokol 有效管理的重點，提出危機管理的關鍵因素，如果運用在學校災後危機管理上可以有以下的參考(1) 良好的規劃方面，要做到考慮所有可能性，而不要只考慮眼前的問題，並且要建立相關單位的連絡網絡；(2) 掌握情勢方面，要主動追求最新主流意識，要自我調整行程作息或步調規劃，尋找問題的核心；(3) 良好的人員方面，追求經驗與知識，加強成員的訓練、測試與評估，並有效率與人性地運用人力，建立團隊意識，互相關懷以疏減壓力；(4) 創造性方面，建立主動處理問題的態度，依賴自己的成員，對於計畫有信心，並作成紀錄；(5) 良好的檢測方面，測試計畫與人員、評估與修改計畫，以開放的心胸與態度，促進改善；(6) 恢復正常狀態，將評估並做成報告書，進行獎懲，分析可能產生的作用。

四、學校與社區之間的互動與互助的情形

學校當時要掌握卅餘位教職員工及二百多位學生，又要進行學校各項安置工作，又要進行校園規劃，負荷已相當沉重。相對的社區的災情重於學校，尤其是人員傷亡的部分，鄉公所及村辦公室已經忙得不得喘息，又鄉公所本身救災的各項需求已經短缺很多，也沒有多餘的精力及物力來關懷學校。學校與地方的關係僅在於活動中心存放鄉公所的賑災物資，以及老師們到各村尋找小孩的時候有民眾或家長熱心告知而已。另則，研究者所知，在鄉下地區，學校所在地（村落）的學生家長人數通常不多，會到學校來幫忙的，除非學校已成立家長義工組織，否則家長會來國中學校的人少之又少。這也是國中學區含括較廣與國小學區僅一、二村落，家長分布很大不同的地方。其次是，國中時期的小孩比較不願意家長到學校來的比例偏高，又國中時期的家長也有不好意思來學校與老師見面的也有，是另一個家長不會來學校的原因之一。但是，在緊急危難的時候學校會得到立即迫切性的援助，通常都是來自地方鄉鎮的協助。所以，學校在進行校園重建的時候，會邀請地方首長共同協商。可是在當時的狀況，地方首長已經忙得不可開交，很少能親自參與。倒是學校能夠盡心盡力安頓學生，減輕家長許多負擔。

綜合以上所述，朱愛群（民 91）指出 Louise K. Comfort 於 1988 年將危機管理策略分為變遷、持續與整合，在其規劃系統性的策略設計時，針對危機環境、對理性行為的限制、不確定性、互動性、複雜性、時效性，提出四點運作假設（1）不確定性使組織行為從因果關係轉為機率關係；（2）組織是執行政策目標的基本單位；（3）時間在危機事件的發展過程中，扮演極重要的角色；（4）創造力可以克服危機環境中的複雜性。並提出危機管理系統的三大要點即（1）發展內部對變遷的適應能力；（2）建立基本應變架構及決策程序，以確保組織的持續運作；（3）有效的整合組織、各種資源與各類需求，成為危機處理的第一時間可供參考的

依據。再視危機發生的狀態設置危機處理的各分類小組，並經由領導者從安頓成員的身心到凝聚組織的共識及結合組織的力量，形成一個解決問題、維持組織持續運作與推動重建的團隊。

貳、成員參與學校事務及互動的情形

從研究結果可以看出四位受訪談的老師對於經歷地震的感受與他們如何面對和表現，以及學校成員參與學校的事務與人際互動的情形，說明如下：

一、成員如何面對變遷及其行為表現

受訪談的四位老師談各有自己精采的故事，(1) A 老師在很清醒的狀況下，直接面對地震的襲擊。因為他剛好考上教育學程每天必須往返於台北與南投之間，地震後自己的租屋處也因為震損必須修繕，而立即面臨無家可歸的窘狀。在工作方面，因為新到這所學校，與學生才剛相處三週，有些孩子還不是這麼認識，內心又十分擔心孩子的情形，自己所受地震的創傷也沒有紓解的途徑。在這樣內外交迫的情況下，A 老師還是非常勇敢去打點和安排自己的生活，並利用各種方法聯絡和了解學生的情況或安撫學生的情緒，所以當學校復學後所有轉學或寄讀的孩子全都回來了。(2) B 老師雖然調適得很好，也認為雖然地震對大家的衝擊都很大，也慶幸大家能活著，可是這個地震對他來說還是永生難忘。所以他也從以往很在意某些事情，到後來認為活著就好，快樂最重要，非常看得開、想得開，心胸也跟著豁然開朗。(3) C 老師是一位非常資深的老師，地震的時候他覺得自己被嚇到了。看見與自己幾乎同年齡的老師在震災中罹難，覺得非常難過。自己服務幾十年的學校毀於一旦，更感愁傷。本來猶豫不決，不知該退休與否，經此變故後，覺得自己身體硬朗，更有責任及義務繼續維護新學校。(4) D 老師是在一、二週之後才與學校聯絡，回學校途中沿途所見慘況，讓他感傷落淚。非常自責自己沒有主

動連絡和關懷學生，瞭解學生的狀況。回到學校之後內心的惆悵，後悔當時沒有立即紀錄下來。

研究者進行訪談的時候，可以感覺得到受訪談的老師都非常真實的表達自己在地震當時及以後內心很直接的感受，尤其是地震之後學校同仁之間相見或老師見到學生那種恍若隔世，彼此都留下眼淚來的感動，以及老師回憶或檢討自己對工作的投入或遲滯，都見真情流露，也可以看見他們對學校與教育工作的深情。在研究者問及其他成員的行為表現時，受訪談的老師表示，學校成員在震災後多能立即處理自己的私務，然後投入團隊當中，協助學校進行復原及重建的工作。

二、成員參與學校事務及人際互動的情形

根據研究結果學校成員在震災後，參與學校事務及人際互動之間的關係，因受訪談老師所看的面向不同，而有顯著不同的看法，大致可分為（1）危難中彼此關懷與扶持；（2）部分成員對學校事務關心不足；（3）部分老師主動積極；（4）新舊交替銜接斷層。所謂「愛人者人恆愛之」，有些老師很會招呼別人，對人常常噓寒問暖。震災之後，當然「依然故我」，被寒暄問好的人，也會予以回報，在他看來老師彼此之間真可以「危難中見真情」。但是有些老師也能看出，少數成員對學校的隸屬感與向心力不足，所以對學校的工作並不是這麼熱心投入，相對的有些老師基於對學校的感情或者責任，而非常主動且積極的協助學校各項工作。在這之間有年輕的老師說，資深的老師對學校有感情，投入較多，年輕的老師站在一邊，不知道要做什麼。也有資深的老師說年輕的老師比較認真願意投入工作，尤其女老師的表現比男老師好，反而資深的老師袖手旁觀、靜觀其變。

所以，在團隊當中或許有少數資深男老師及年輕男老師，沒有積極投入。學校又剛好處於新陳代謝、新舊交替時期，校長的

辦學理念與領導方式及兼行政工作的老師承上啟下的機制未能制度化。這可能也和學校在危機管理的系統規劃中，未能落實嚴密組織，或小組分工，賦予個別任務有關。

參、校園規劃過程中成員或社區的角色

根據研究結果得知，在校園規劃過程中，與建築師或援建單位磋商較多的是校長與總務主任，學校成員及社區的參與幾乎等於零。校園規劃的理念有建築師的專業、援建單位的意識及校長代表學校的構想。茲就校園規劃時期，學校與建築師及援建單位的互動情形、學校成員或社區意見的參與情形、重建藍圖設計定案的過程，以及工程完工後，學校成員的態度與思維，分別說明。

一、學校與建築師及援建單位的互動情形

校長曾在校園規劃時建議應融入學校現有的通風、採光、地形地勢的優勢及提出九點具體的構想（1）重視建築設計，維護校園安全（2）用綠籬當圍牆，與社區資源共享（3）校園規劃教學區與活動區，使其動靜分開（4）善加利用校園內良好的通風與採光（5）規劃童軍露營區及觀星丘（6）校門口立經緯度地標（7）校園種植本土植物（肖楠、無患子（Ba-V）、苦令）（8）設置廣播電臺（9）發展獨輪車與童軍社團。

建築師及援建單位在校園規劃協商時，就校長所提出來九點具體的構想，大部分都有接受，並付諸實現，例如，（1）為維護學生安全，牆基部分用「削角」、柱子用圓的及走廊用止滑路面等，建築師與援建單位都非常同意；（2）以視聽教室為電台基地、善加利用校園內良好的通風與採光、校園規劃教學區與活動區，使其動靜分開，以及觀星丘及經緯度地標等，如今則成為學校的建築特色。

另有幾項建議未能實現，(1) 校長希望與社區資源共享，用綠籬當圍牆，援建單位因限於經費的關係，目前仍沿用舊有圍牆；(2) 童軍露營區暫時尚無規劃；(3) 獨輪車因學校師資異動沒有再作規劃；(4) 校園種植本土植物方面，因援建單位另有主張而未能如願。

二、學校成員或社區參與校園規劃情形

四位受訪談的教師表示，當時學校成員(1)對於慈濟能認養自己的學校都抱持著非常安心、開心與期待的心情；(2)教師幾乎沒有機會參與校園重建的規劃；(3)部分教師沒有參與的意願。

對於社區參與學校校園規劃的情形，受訪談的教師表示，社區僅對校門口的位置及運動場的大小有的意見，一則以風水為考量，一則希望保持有400公尺跑道的運動場而已。對於其他方面則不太關心。

三、重建藍圖定案的過程

從訪談老師的一致看法中瞭解到重建藍圖從設計到定案的過程中，有兩種感受是讓老師記憶深刻的(1)校長有迫於現實的無奈；(2)操場由400公尺跑道改為200公尺跑道所產生的爭議，這兩項是每位受訪談的老師都提到的問題。茲將教師的感受說明如下：

(一) 校長有迫於現實的無奈

有一位老師說：「重建過程中老師參與的非常少。學校重建的配置、規劃，教師完全沒有參與。有些老師也不願意提供意見，有些老師會覺得提供意見到後來也會不了了之。」。也有老師認為：「建築師有建築師的堅持，慈濟有慈濟的堅持，校長可能比較隨和，既然他們堅持，就放手讓他們去吧！」從教室的分配、專科教室的分布、設備的配置等問題，老師們能很明顯的感受到校長的無奈和無力。

至於教師參與校園規劃的情形，受訪談的老師認為，老師之間也會有人反應，為什麼他們都沒有被徵詢。一旦要老師們提出意見的時候，他們可能沒什麼意見，可是當他們發現工程完工之後與他們所期望的有明顯的差距，這時怨言四起，校長直接面對成員的不滿。

校長在當時與慈濟及建築師協商校園規劃的時候，有一定的理想，建築師與援建單位也有一定的堅持，三方面透過不斷的協調與研商，可能礙於時間的急迫、可能因為經費不足，或者建築安全、美觀...等等的考量，而有所取捨。結果校長介於建築師與援建單位和學校成員之間，所承受的壓力與痛苦可想而知。根據了解當時社區亦正忙於重建工作，對學校重建幾乎無暇顧及。

(二) 操場由 400 公尺跑道改為 200 公尺跑道引起不同的意見
受訪談的老師提到在校園重建規劃時，將只有少許損壞的操場重新整建，把原有的 400 公尺標準跑道改為 200 公尺，遷移及重建腹地中完好的球場而引起 (1) 學校成員反彈，社區反對；(2) 部分教師認為沒有意義的重建，造成雙重浪費。研究者也曾經詢問校長，校長表示學校學生數不多，且每一位學生的活動空間大約有 67 平方公尺已經足夠，所以學校在規劃之初就有計畫的規劃童軍營區及配合童軍活動的一些設施。

有老師從校長的任期來考量，認為學校發展的單項特色不一定每一位接任的校長都有興趣持續發展，若以借用場地的方式來辦理活動，學校的老師也不一定願意支援。另外有一位老師描述說：「他們為了這件事情鬧得很不愉快，敢講的人會當面講，不敢講的人就在背後抱怨。目前，童軍營地也還沒有完成，跑道已經變成 200 公尺了。」。似乎也為這個爭議劃下了一個無奈的句點。

根據范毓雯（民 89）採訪表示，在校園規劃的時候，「把學校想成是一片樹林，四周種滿常青的樹木，創造一個完整的童軍野營地。而茂密的肖楠林更將該國中形塑成『綠林中的小精靈』」。又指出在整體規劃中，他們將原來四百公尺的運動場設計成兩百公尺，目的是利用保留場地的地形「設計成平台和活動舞台，使學生有多樣的活動空間。」（慈濟「十萬人『心』蓋的房子」網站，民 89）。

四、工程完工後，學校成員的態度與思維

藍圖定案與工程進行中時，學校成員的滿意度其實很高，一則以援建單位是慈濟，很讓人放心與信任。一則以對建築師專業及校長理念的信賴。但是等到校舍完工之後，使用者（教職員工生）才發現教室配置不佳、設備不當、設計不良……等等問題。學校成員這時才警覺到當時沒有積極主動關心和參與校舍規劃的「不應該」。尤其是把只有少許損傷的 400 公尺標準跑道的運動場，改成 200 公尺及遷移和重建腹地的球場，不僅老師覺得不妥，以為浪費國家資源，社區也因為失去平日運動及舉辦大型活動的地方而深表可惜與不滿。

但是對於援建單位的用心學校的成員十分感激，對於整個校舍規劃與重建的過程，學校成員比較懊惱的是未能主動積極的參與校園規劃或者提供一些意見。

綜上所述，由於重建規劃的時間過於緊促，學校內部討論的時間有限。而學校成員參與校園重建工作又多半處於被動狀態，有些教師認為自己不懂建築，對校園如何規劃沒有意見；有些教師沒有參與的意願；有些教師不知道自己可以參與校園規劃。因此，當時的校園規劃以校長與建築師及援建單位的討論為主，並尊重建築師在藍圖設計與校園規劃的專業考量，以及援建單位的意見與作法。根據黃宗輝（民 91）提到為落實開放民眾參與及校

園規劃執行，各所中、小學應設置「校園規劃小組」其成員包括（1）行政主管；（2）教師代表；（3）學生家長代表；（4）社區民眾代表；（5）專家學者；（6）其它相關人士。其任務在於負責蒐集使用者之需求，以研擬校園規劃之需求計劃，提供專業人士作為校園規劃之依據；監督工程與使用後維護之執行，提升學校建築工程之品質。

肆、成員的經驗與感受及對個人的影響

本研究結果可從六個面向（1）世事無常，轉念最重要；（2）學生復原得比想像快速；（3）學生感恩惜福的情懷有待陶冶；（4）慈濟志工心靈輔導助益深遠；（5）對工作的深層認知與期許；（6）影響個人生涯規劃，來探討學校成員在震災後所感受的感覺與經驗及其對個人的影響。

一、挫折容忍度增強，人生豁然開朗

在遭遇 921 重大災害後，很多人在性情與人生觀上有所改變，（1）可能對事情的看法會比較豁達，認為凡事只存於一念之間，人生苦短，不要再自找苦吃；（2）老師認為很多事情人是無力抵抗的，人在不安定的環境中顯得更渺小與孤獨，要知福、惜福才是最重要；（3）有老師受慈濟的影響，認為他們無怨無悔的付出很多，但是仍然有人批評他們，自己的挫折與他們比起來就不算什麼了。

二、教師體會到孩子適應環境的能力無可限量

身為師長的人對經歷災害的孩子，多有寵愛與補償的心理，或者以為孩子可能在心靈上受創很深，需要作長期的心理輔導。當然，不可諱言，有些小孩還是有地震症候群，需要長期追蹤輔導。但是，根據老師他們每天與孩子相處及所見所聞都證實，其實孩子恢復得很快，他們並不像大人們想像的如此脆弱。反而當

大人還再餘悸猶存的時候，孩子已經三五好友白天玩耍，晚上說鬼故事自己製造恐怖當樂趣了。這種現象也可以從觀察發生地震的時候，大人跑得比小孩快，叫得比小孩淒厲，小孩之所以恐慌不是害怕地震，而是被大人的驚恐與淒厲的叫聲嚇著了，可以見其端？。因此，孩子適應環境的能力是無可限量的。

三、喚起孩子感恩與回饋的心

當慈濟剛開始帶活動的時候，一般人的刻板印象中會認為一定與宗教的傳道有關，經過老師的解釋與鼓勵之後，學生慢慢地接受人生另一種啟發。可是當捐贈物品接二連三的進來之後，孩子拿得理所當然，甚至開始抱怨東西不好，不是自己預期的那種的時候，學生的心中已經看不見惜福與感恩，更遑論回饋了。老師覺得事態嚴重，整個善意賑災的結果，反而使得孩子只知「取」不會「捨」，背離了知恩圖報、飲水思源的情懷，這是教育人所不願看到的。因此，老師發起小樸滿計畫，希望喚起孩子感恩與回饋的心。

四、從活動中建立學生自信及多元化教學

慈濟引進的活動激發老師另一面相的思考與教學的創意空間。學生除了參加慈濟的活動外，老師也積極運用九年一貫課程的試辦經費舉辦各項活動，鼓勵學生參與規劃與推動，並上台表演或發表。從中訓練學生組織、規劃、執行、與表達的能力。整個學校的教師文化也多少因為受到慈濟活動的刺激而變得活潑與多元，學生也在活動中獲得較多的學習與成長。

五、對工作的深層認知與期許

本研究結果也了解到其實老師在後來學校重建工程完工之後，才發現自己未能主動積極參與校園重建規劃工作是錯誤的行為。老師甚至以為如果當時有組織「委員會」的話，校長就不需要一個人承擔大家的不滿與怨言。老師終於在最後很清楚的看見

了自己的職責，也看見自己在學校裡可以扮演的角色。尤其是在新舊世代交替，組織文化呈現青黃不接的時候，其實從校長開始到所有老師都可以很親近及提攜新進老師的。要讓他們在這條教育漫漫道路上啟蒙得很好，是先進的老師責任，也是老師可以敞開心胸，幫助與帶領的。

老師對學校事務選擇性或被動的知道，或者是不關我的事或漠不關心的態度，這就是教育改革一直在推「由下而上」(bottom up)或許應該說「由教師出發」(Teachers start)(撇去上、下之分，比較體貼)，不能成功的關鍵因素，也是國中教育一直由國中體制以外的人在改革國中教育最可悲的地方。

六、影響個人生涯規劃

從本研究結果發現，因為地震的關係，本來喜歡南投縣的好山好水決定要定居下來的老師改變心意了，主要也是不願意居住在南部的年邁雙親擔心。當研究者結束訪談這位老師的時候，老師透露，在接受將近兩小時的談話中，老師釐清了很多以前當局者迷的事情，談一談之後很多事情都變得清晰了，如果能夠再來一次，一定會做得更稱職，更有績效。

另外一位屆齡 55 歲本來想要退休的老師，也因為重建工程還有許多地方有待改善，一種對學校久久綿綿的感情，他決定再拼 10 年，把他人生中更黃金的歲月留給這所學校。

人是感情的動物，對於自己曾經用生命愛過，真誠付出的地方，總是有一種難離難分的感情。震災之後，有人因為家庭因素選擇離開，但是心還在懸念著，難以忘情。有人願意繼續奮鬥，用自己粹練過的感情，發展明天更精緻的教育。

伍、921 震災後學校復原過程與校園重建程序

自本研究結果得知所研究的學校在 921 震災後學校復原及校園重建的過程是(1)校長偕同總務主任先瞭解學校受災情形後，立即向教育局國教課通報災情；(2)教育局召開臨時校長會議，學校接受工作指示；(3)校長回學校後先成立學校行政運作中心，即聯合辦公室，開始進行災後復原及重建工作。

學校在災後控制整個災情與成立行政運作中心之後，依危機管理論及從危機管理的角度觀察，在危機處理的階段分期中已進入應變(response)、紓緩(Mitigation)與準備(Preparedness)的階段。學校開始進行(1)規劃搶救可用的物資；(2)瞭解學生傷亡的情形；(3)瞭解家長災損的情形；(4)瞭解學校成員的災損；(5)規劃復課的準備與因應措施；(6)並在尋得援建單位後，準備進入校園重建的規劃工作。

在尋覓援建單位的過程中，學校同時透過教育局的會議磋商及四處徵詢，希望能尋覓校園重建的認養機構，直到確定由慈濟認養時，學校成員從此非常安心與放心。

之後，整個危機管理的階段進入回應(Response)與復原(Recovery)期。或者進入救災重建論中的救災、安置和重建時期。學校著手(1)研擬學校成員出勤規定；(2)盡力搶救學校可用物資；(3)辦理學生寄讀或轉學；(4)安排學生分年級復課；(5)籌募學生制服、營養午餐、教室防熱及學用品經費。學生復課後，學校機制也恢復正常運作。

校長與建築師及援建單位開始協商校園規劃的事情，雖然學校成員很少參與，並對於校園規劃與校舍建築藍圖的定案過程不甚瞭解，但是在工程施工中，學校成員還是滿心期待。到了工程

完工及驗收階段，由於施工單位的施工品質並非建築師及援建單位可以認同，因此在嚴謹的工程驗收的過程中，施工單位也費了很多時間整修、改善或重建品質不合格及未依設計圖施工的部分。

工程完工之後，教師才發現教室配置和校園規劃與成員的滿心期待有明顯的差距，引起部分成員的少許怨言與不滿，也對於自己沒有主動關心或沒有機會參與規劃感到遺憾。茲將本研究學校復原的過程與校園重建程序分別整理，如圖 8 及圖 9 所示：

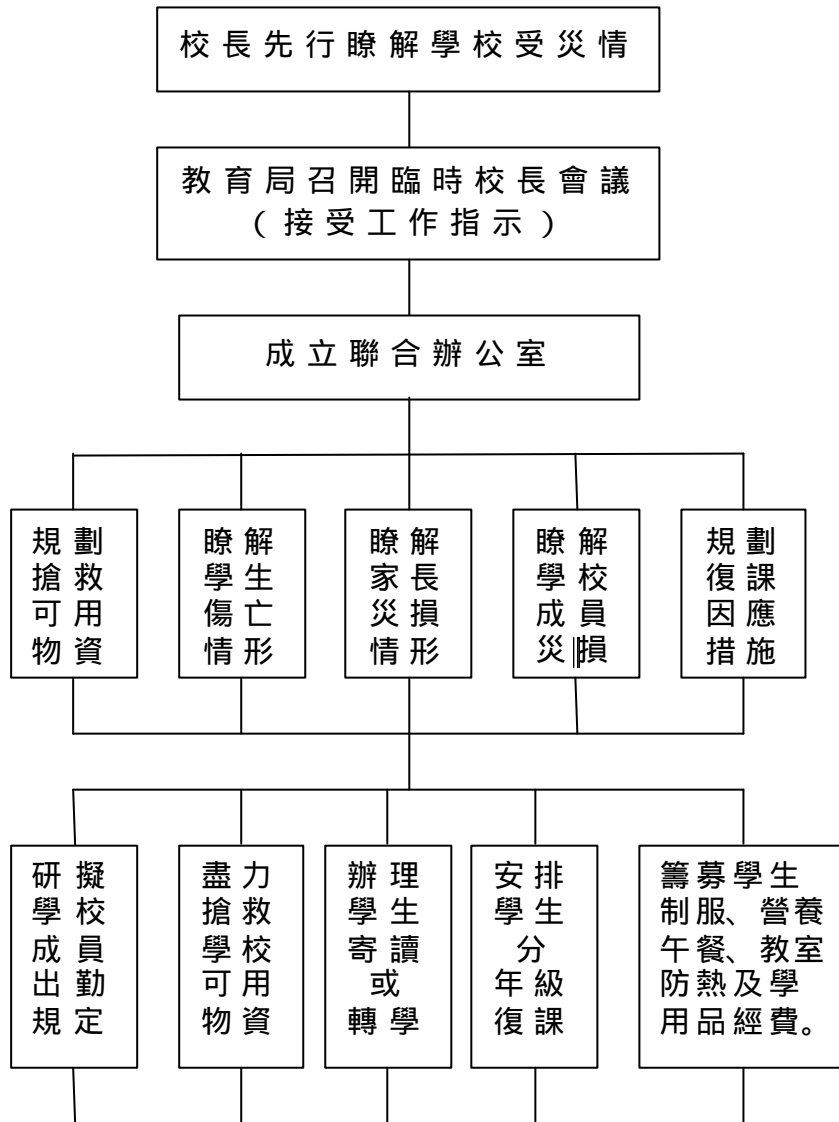


圖 8 承德國中復原過程程序圖

資料來源：研究者整理（參考訪談及所蒐集資料）。

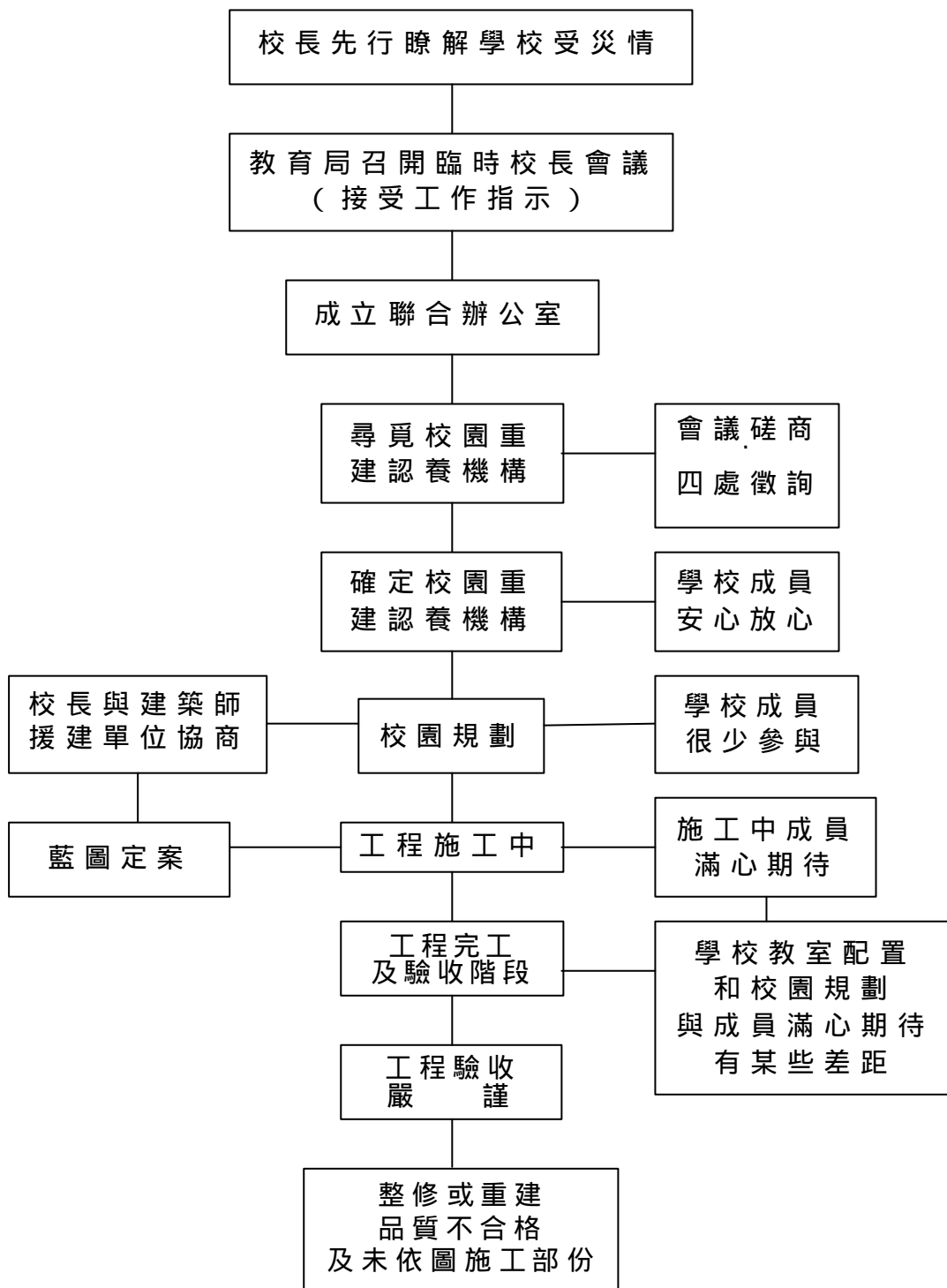


圖 9 承德國中校園重建程序圖

資料來源：研究者整理（參考訪談及所蒐集資料）。

綜合文獻探討、訪談內容與本研究的結果，以及結合研究者的經驗與認知，就災後校園危機管理的因應與復原的過程及校園重建的程序分別以文字說明，並佐以校園重建危機管理系統及運作圖(圖 13)與校園重建規劃小組及運作圖(圖 14)輔助說明之。

一、校園重建危機管理系統及運作

學校遇到嚴重的天然災害，可能遭遇校舍毀損，或學生傷亡，或道路中斷，音訊全無，或根本無法前往學校。無論學校大小都必須先建立危機管理機制，成立指揮中心及設置行政運作中心(亦即聯合辦公中心)，除接受教育局的工作指示外，要立即啟動危機處理小組，進行任務分工，循序運作。並定期召開危機小組會議，災後初期(搶救物資、清查成員災損及復課準備)每天開會一次，後期(學生復課以後、校園重整或重建)每週至少開會一次。危機處理小組的成員包括，總務處、教務處、訓導處、輔導室、會計室、人事室單位主管或業務承辦人，其負責的緊急任務包括：

(一) 總務處

1. 立即向教育局國教課通報災情；
2. 規劃及搶救可用物資，並整合及分配可用的資源；
3. 家長會幹事瞭解家長受災情形，先行列冊，安排校長慰問並提供相關協助；
4. 募集學校或學生需求款項或物品；
5. 規劃與準備復課事宜。
6. 協助安排社區救災事宜，如災民安置或震災物資存放。
7. 出借學校場所為政府救災中心。
8. 整理總務處各項檔案資料。

(二) 訓導處

1. 立即連絡導師，先慰問導師狀況，瞭解老師的需求；
2. 請導師利用各種方法了解班上學生的狀況，有災損或傷亡學生立即通報訓導處，由訓導處列冊適時濟助之；

- 3.除對有災損或傷亡的老師予以慰問及協助外，導師所遺查訪學生的任務則由訓導處同仁代為處理或覓該班任課老師協助辦理之。
- 4.搶救可用物資，以及訓導處各項檔案資料。

(三) 教務處

- 1.規劃復課及補課因應措施，並分年級安排復課；
- 2.辦理學生轉學及寄讀事宜，並將名單會知訓導處及輔導室以為追蹤輔導的資料。
- 3.搶救可用物資，以及教務處各項檔案資料。

(四) 輔導室

- 1.規劃及安排心理輔導課程；
- 2.將心靈輔導課程融入輔導活動課程之中；
- 3.進行團體輔導或個別諮商。
- 4.搶救可用物資，以及輔導室各項檔案資料。

(五) 人事室

- 1.瞭解學校教職員工家中災損或人員傷亡情形，安排慰問；
- 2.依教育局指示，研擬學校成員出勤規定；
- 3.搶救可用物資，以及人事室各項檔案資料。

(六) 會計室

- 1.搶救可用物資，以及會計室各項檔案資料；
- 2.整理會計報表，所有捐贈款項納入公庫。

危機管理於災後第一階段啟動危機處理小組時，各小組以處室為單位，各自展開編組，立即執行緊急任務，其運作程序如圖10所示。有關危機管理任務分工表，可參考本研究第二章第二節921震災後危機管理任務分工一覽表（p.35 & p.36）。學校的一切

事務在學生復課後，逐漸步入正軌，接踵而至的就是校園規劃與校舍重建的問題。

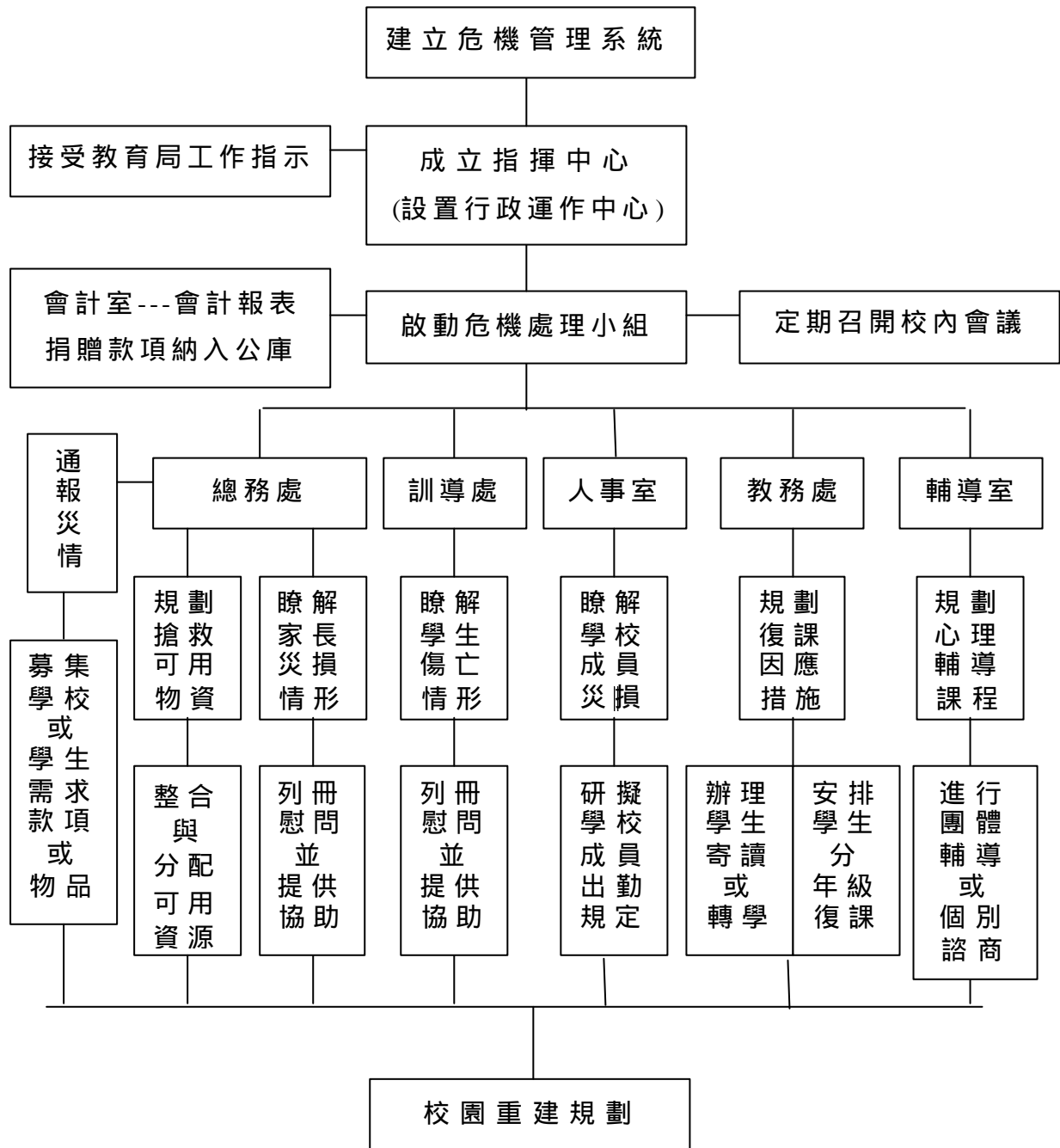


圖 10 校園重建危機管理系統及運作圖

資料來源：研究者整理（參考訪談及所蒐集資料）。

二、校園重建規劃小組及運作

進行校園重建的第一步就是要先成立「校園重建規劃小組」，由學校首長擔任主任委員，總務主任擔任執行秘書。該組織的成員包括學校首長、建築師、援建單位，總務處、教務處、訓導處、輔導室、會計室、人事室各單位主管及教師代表、家長及社區代表、政府行政代表、專家學者為當然委員共同參與學校的校園規劃工作。

921 震災後有學校由援建單位協助建造，也有學校由教育部或縣政府負責重建。由援建單位協助建造者其建築師多半由援建單位指定或甄選。由政府機構自行負責重建的學校，則必須由建築師先提供校園規劃或校舍建築建議書後，由政府機構透過機制公開甄選建築師。在圖 11 中，研究者以虛線箭頭表示兩者可能發生的情形。

校園重建的過程中總務主任擔負著最艱鉅的任務，其犖犖大者包括，必須掌握建築師設計藍圖的時間、工程進行的進度、督導施工的品質，工程完工後要辦理工程驗收與整理工程款決算資料。平時則需要處理其他如，未按圖施工、施工品質不良、建築圖漏列的補救、材料未能如期出貨、天候不佳、非人為因素必須停工及其他不可預期等事務，其過程必然艱辛與繁雜。

進行規劃與協調期間，校方有融入教育理念的需求與理想，建築師有設計與建築的專業堅持，援建單位有自己的看法與做法，以及一定的經費概算或經費上的壓力，彼此之間常有拔河與拉鋸的現象，建築藍圖一改再改也是常有的事。建築藍圖一旦定案，即進入工程招標程序，發包業務完成後，立即展開重建工程，其運作程序如圖 11 所示。

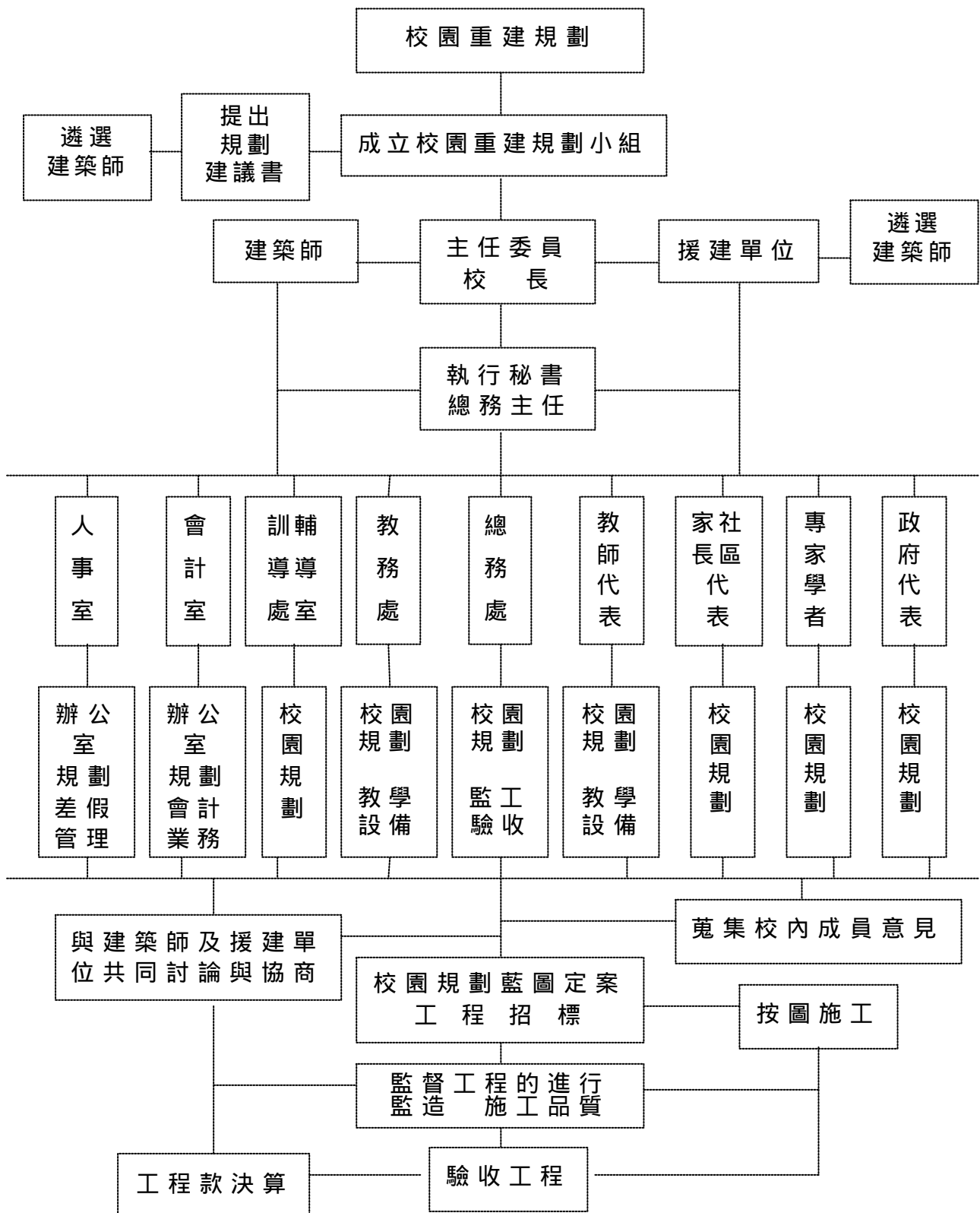


圖 11 校園重建規劃小組及運作圖
 資料來源：研究者整理（參考訪談及所蒐集資料）。