

新竹縣國民小學超額教師介聘處理之研究

劉家巖

五龍國民小學教導主任

摘 要

本研究旨在探討新竹縣國民小學超額教師介聘處理之方式，並瞭解新竹縣國民小學在實施超額教師介聘處理建議改進方法。

本研究採問卷調查法及半結構訪談法。首先進行文獻探討與分析，進而建構本研究之架構，據此編製「新竹縣國民小學超額教師介聘處理之調查問卷」為研究工具，以新竹縣之公立國民小學教師為母群體，採分層隨機抽樣方式，抽取新竹縣 43 所公立國民小學之教師為調查對象，回收有效問卷 399 份，佔總樣本數 81.4%，所得資料利用 *SPSS12.0 for Windows* 統計套裝軟體以 *t* 考驗、單因子變異數分析及 *Scheffe'* 法事後比較、卡方考驗、次數分配與百分比等統計方法進行資料分析。另外，立意抽取學校校長、教師及教育處科長共 8 位進行訪談研究，以瞭解新竹縣國民小學在實施超額教師介聘處理建議改進方法。將訪談的結果，配合相關文獻與問卷調查結果，作交互分析討論。根據資料分析結果，本研究主要獲致以下結論：

- 一、新竹縣國民小學教師對超額教師問題之影響感到壓力。
- 二、不同背景變項對超額教師問題看法沒有顯著差異。
- 三、教師認同先協調、尊重及公平合理的積分處理方式。
- 四、不同背景變項對超額教師介聘看法達顯著差異。。
- 五、教師對超額教師人力資源管理整體需求強烈。
- 六、當超額教師面臨無學校可資遷調或介聘時，以「降低每班學生人數」、「提高每班教師編制人數」及「協助資深超額教師辦理優退」等方式因應。

依據上述的研究結論歸納整理提出建議，以提供教育行政主管機關、及學校行政者以及未來欲從事相關研究之參考。

關鍵字：國民小學、超額教師、超額教師介聘

A study on the processes adopted in the employment of surplus teachers at elementary schools in Hsinchu County

Abstract

This study is focused on exploring the processes currently adopted in the employment of surplus teachers at elementary schools in Hsinchu County. The implementation details of such processes are understood and improvement methods for the processes are then suggested.

The methods of questionnaire survey and semi-structured interview are used in the study, which starts with the literature survey and analysis and then proceeds to the construction of the structure of the research. This structure serves as the foundation where the questionnaire can thus be built as the tool of the survey for the study.

The survey takes the teachers of 43 public elementary schools in Hsinchu County as the population and applies the Stratified Random Sampling approach in distributing the questionnaire. A total of 399 copies of completed questionnaire, or 81.4%, has been returned. The data collected are then analyzed with the statistical software package SPSS12.0 for Windows for such as t-Test, One-way ANOVA, Scheffe's Post hoc Comparison, frequency distribution and percentage analyses, etc.

In addition to the questionnaire survey above, a total of 8 principals, teachers, and county officials in charge of education are also sampled for interviews for their suggestions in the improvement of the processes in employing surplus teachers at elementary schools in Hsinchu County. The interview results are then combined with those from the aforementioned literature and questionnaire surveys for iterative discussions and analyses. Based on these discussions and analyses, the following conclusions are drawn from the study:

1. The elementary school teachers in Hsinchu County feel pressure of the problem of surplus teachers in the county.
2. No significant differences are observed in the perspectives toward the problem of surplus teachers in the county among teachers with different backgrounds.
3. In the process of employing surplus teachers, teachers recognize and support the ideas of coordinating beforehand, respect, and following a reasonable and fair credit scoring system.

4. Significant differences are observed in the perspectives toward the employment of surplus teachers in the county among teachers with different backgrounds.
5. Teachers uniformly express a strong need for a proper management of the human resource of surplus teachers.
6. When there are not enough schools to employ surplus teachers or for them to transfer to, the situation should be responded with the following compensating courses: a) reducing the size of each class, b) increasing the teacher/student ratio of each class, and c) assisting senior surplus teachers to retire with a favorable benefit package.

The analysis results together with the conclusions contributed by this study are valuable to the education administrative competent authorities, school administrators, and related follow-up researches.

Key Words:Elementary School , Employment of Surplus Teachers,Surplus Teachers

壹、緒論

一、研究動機

根據內政部公布的數值統計，1970 年台灣每婦女生育高達 4 位子女，至 2006 年台灣每位婦女生育已下降至 1.12 位，出生率更創歷年新低。自 2000 年至 2006 年間，台灣總生育率下降 33%(內政部，2006)。2006 年嬰兒出生數共計 20 萬 5,720 人，依據行政院經濟建設委員會推估，到 2016 年嬰兒出生數將僅達 18 萬(行政院經建會，2006)。爰此，少子化的趨勢，將全面影響台灣人口結構及國民教育生態環境。

儘管少子化有利於國民小學學校經營精緻化，並且有助於學校及社區人員間的互動關懷，卻也因裁併校、獨子化，因而造成教師教學恐慌(陳怡婷，2005)。由於出生人口減少的因素，近年來已明顯衝擊國小班級數的結構，各地方教育主管機關則以降低班級學生數來因應。影響所及，諸多縣市中包括宜蘭縣、台中縣、基隆市等 18 個縣市皆曾停辦 95 年國小新進教師甄選，並明確表達沒有缺額足以容納公費生的分發，否則很難辦理縣內國小超額教師介聘遷調作業問題(蘇榮長，2006)；更有甚者，若出生人口持續減少，民國 100 年後，北市教師恐面臨裁員危機，並將研議整併國小、超額教師轉型輔導老師方案，預計 99 年起整併 2 至 4 所國小，100 年期望將國小整併為 126 至 136 校(陳洛薇，2007)。再者，自 1994 年師資培育法公布實施後，我國師資培育制度及各國小師資聘用的來源走向多元，卻因市場供過於求，相關政策缺乏配套措施(紀金山，2005；陳彥文，2003)，造成近來「流浪教師」¹及超額教師問題已然成形，也普遍受到教育單位相關利害人的關注，爰此，在教師人力縮減的情況下，對學校教育之影響為何？是本研究動機之一。

為因應各校超額教師介聘之需求，各縣市大都訂定「超額教師介聘實施辦法(要點)」，惟對超額教師之處理，各縣市及各校做法不一。甚者，部分學校對於超額教師的問題，難以積分論定超額對象時，以抽籤方式論定去留，造成小學老師對於教職及學校認同度的降低，抽中離開的老師可能是具有教學經驗、又受學生喜歡且投入教職工作者，反倒是沒有教學能力及不受學生喜愛的老師可以留在學校繼續任教，此看似公平的遊戲規則，極可能造成劣幣驅逐良幣的教育生態，而經超額後之教師是否亦宜有二年或三年不再被超額等保障條款，以維持學校之安定性？以上林林總總疑問，研究者欲了解新竹縣國民小學超額教師介聘處理的方式為何？為本研究動機之二。

若檢視《教師法》第 15 條規定，因系、所、科、組、課程調整或學校減班、停辦、解散時，學校或主管教育行政機關對仍願繼續任教且有其他適當工作可以調任之合格教師，應優先輔導遷調或介聘國小超額教師之介聘作業，教育部亦因應學齡人口減少，於 2004 年提出「國民小學減班增師計畫」，期使各縣市不減教師員額。惟所需人事經費龐大，地方政府顯然無心亦無力解決。屆時，這些超額教師將何去何從？因此，各校均應進行教育人力結構研究分析，做為教育人力資源調配運用之依據(林美雲，2006)。研究

¹ 「流浪教師」或該正名為「儲備教師」，但研究者以為「流浪教師」在公共論述上，較能突顯教師工作權的社會意涵。

者服務於新竹縣百人邊緣之小型國民小學，有感於當地小學新生銳減，恐有組織編制人員遭縮編之虞，亦想了解新竹縣公立國民小學超額教師人力將如何運用？是本研究動機之三。

二、研究目的

根據上述研究動機，本研究的目的如下：

- (一)探究教師對超額教師問題所產生影響的看法。
- (二)比較不同背景變項及環境變項教師對超額教師介聘處理的意見
- (三)探究國民小學超額教師人力資源管理。

三、待答問題

根據上述之研究目的，本研究之待答問題如下：

- (一)教師對超額教師問題之看法為何？
- (二)新竹縣國民小學教師對超額教師介聘處理的意見為何？
- (三)不同背景變項及環境變項教師對超額教師介聘處理的意見為何？
- (四)如何運用國民小學超額教師人力資源，以改善當前教育現況？

四、重要名詞解釋

(一)人口少子化

少子化，一詞最早是由日本官方所提出，係指婦女生育率下降，新生兒數量減少的人口現象。本研究所稱之少子化則係指台灣育齡婦女的總生育率低於 2.1 的生育替代水準以下。

(二)超額教師

係指學校因裁併校、減班或調整員額編制，以致超出核定編制員額數之現職教師員額，其超出之教師人數即為超額教師。

(三)超額教師介聘

係指係指學校因裁併校、減班或調整員額編制，以致超出核定編制員額數之現職教師，因自願或非自願遷調者，經所屬學校同意，依其積分、意願選填志願，辦理遷調的作業流程。

貳、文獻探討

一、少子化問題及其對學校的影響

(一)全球少子化

早在 1990 年代，因日本對於社會 14 歲以下低年齡人口比例不斷減少的人口現象，而產生了「少子化」新詞彙，其原為日製漢語（吳金香、顏士程、王桂卿，2007）。由於日本開發程度較高，較早面臨少子化的問題，相關研究亦較為深廣，故後來逐漸遇到相同問題的中國、台灣等漢字通行區，便直接引入此外來語作為指稱。少子化代表著未來人口可能逐漸變少，對於社會結構、經濟發展等各方面都會產生重大影響。如果新一代增加的速度遠低於上一代自然死亡的速度，更會造成人口不足。依社會發展經驗，少子化是高度開發國家才會面臨到的問題，而且來自心理層面的影響遠大於生理層面，所以少子化是許多已開發國家非常關心的問題。Buchanan(2002)在其所著《西方之死》(The Death of the West)一書中即提到：由於人口出生率過低，西方國家將緩慢的步入死亡而不自知。Drucker 則認為：「在 21 世紀唯一可以確定的是已開發國家出生率的崩潰 (collapsing)，在歷史上，這是史無前例的」（Buchanan,2002）。倫敦時報更預警，歐洲人耽於享樂，太過個人主義，不願生小孩，將導致歐洲人變成「消失中的民族」（楊艾俐，2005）。由上述學者的看法，可知出生率持續下降之情形，是相當值得關注的議題。從相對的角度來看，少子化意謂著高齡人口相對變多，即高齡化，所以這兩個常常是指相同現象的名詞，也有人將其合而為一，變成「少子高齡化」。

Caldwell(1982) 則提出「財富流向理論」(wealth flow theory)，認為在傳統農業社會時，家庭代表的是一個生產單位，財富的淨流向是由子女流向父母，子女是家庭財富的創造者，子女的增加對父母而言就是家庭財富的增加，因此，在當時的社會偏向高生育。然而，在現代社會中，由於相關法令對禁止使用童工的規定，以及義務教育普及等因素，未成年子女對家庭而言，不再是生產者，反而成為消費者，財富的流向改由父母流向子女。此外，子女在成年有了工作以後並不會將自己的財富流向父母這一輩，敦親侍孝的觀念淡薄，也促使了父母不願意多生子女，受到這些因素使得現代社會偏向低生育率。

(二)少子化對學校的影響

社會出生率降低將造成人口結構失衡以及總人口數日益減少，按行政院未來人口之中推計至 104 年總人口將跌破 2 千萬，按照少子化發展趨勢，將帶來各級學校的影響。茲將少子化對學校產生之正負面影響臚列如次：

1.正面影響

學齡人口的減少將促成近年來所推行的「小班小校」的理念能更加快速的落實，而小班小校的理念一旦落實，將有以下幾點優點（陳怡婷，2006；陳鴻賢，2003；劉慶仁，2000）：

(1)增加學校成員與師生之互動

在小校方面將有助於改善校長與教師之間的互動關係，就小班方面而言則可以改善師生間的互動關係，若能順應學齡人口減少的趨勢，建立適宜的學校規模與班級規模將有助於學校資源的應用、行政運作，並提高教師士氣，提昇學生學習成效。

(2)減輕教師負擔，改善教學品質

班級人數的減少，可減低教師在作業批改、學生資料填寫等例行性工作的負擔，教師能有較多的時間專注於教學的準備，自我教學能力的充實、或與其他教師同儕合作研究教學上，有利於教學品質的改善；同時也有助於補救教學、因材施教的實行，並為合理輔導提供有利的條件。

(3)重視學生個別差異，提高學生學習成效

班級人數的降低，會帶來班級秩序問題的減少，能建立起較佳的班級氣氛，有助於學生個人成長與創造力。此外，由於師生互動與學生同儕互動增加，教師對每一位學生有更多的認識，並隨時掌握學生學習的狀況，協助個別學生學習，重視學生的個別差異，學生有更多發表的機會，有利於學生學習成效之提昇。

(4)增進親師互動與合作

隨著班級學生人數的減少，教師有較多時間與每一位學生家長進行親師互動與合作，同時由於班級人數少，班級內家長間的訊息與意見的流動較為容易，有利於班級家長會組織工作的運作。

2.負面影響

(1)學生及班級數減少，學校面臨裁併或廢校

少子化趨勢嚴重衝擊到我國國民教育體系，林麗雪（2004）指出，93學年度小一新生約二十八萬四千餘人，較小二學生人數少三萬五千餘人，全國小學減少五百三十六班。過去六年來國內小一入學新生維持在三十萬人至三十一萬人，六年後則遽降到二十三萬人，降幅之大，為我國國民教育首見。若就效率觀點而言，小型學校學生單位成本偏高，如果能適度擴大規模(如合併數個小校)，使資源充分發揮效能，單位生產成本減低，就是「規模經濟」(Nelson,1985)。值此地方政府財政赤字之際，未來學生人數過少的國中小廢併校勢所難免，而多餘學校的轉型，及其建築空間與設施，必須再規劃。

(2)教師供需嚴重失調，超額問題揮之不去

《師資培育法》從 1994 公佈施行後，師資培育政策由一元轉為多元，且從計劃制轉為儲備制。此外，教育部從 2005 年核設教育學程，包括原有的師資班與學士後教育學分班，核定招生數逐年增加，並且從 1997 年開始依新制核發教師證書，累計核發的教師證書已經達到十萬張，不過獲聘為正式教師的只有 7 萬人，顯示仍有 3 萬人目前依然是找不到教職的「流浪教師」(邱瓊平，2004)。加上受到少子化的影響，就學人數逐年遞減，教育生態亦衍生各級學校併班併校問題、超額教師問題及管教問題等(吳坤墜，2007；鍾德馨，2006)。而超額教師去留的困境，將使新的人事制度洗牌，影響到提前退休與資遣的衝擊。

(3)教育資源隨之縮減，學校形成艱困產業

少子海嘯首先衝擊小一新生入學的人數，諸多文獻資料顯示，各級學校已出現就學人數減少，無論小學、中學、大學都面臨招生不足的問題。例如：小學因廣佈分散，少子化已然衝擊偏遠學校的生存及經營，地方政府更以裁併校手段節省各項教育開支；此外，中等學校及大專院校亦以各種手段吸引學生就讀，競爭程度已愈趨嚴重，且隨時面對招生不足或學校經營不善而面臨倒閉的壓力，老師更因招生績效不佳而面臨變項減薪(洪緹芸，2003)。

(4)學生缺乏人際互動，人格發展產生偏頗

儘管少子化較容易達成小班教學的精神，落實精緻教育(吳清山、林天祐，2005)。但近來「寶貝兒女一個」已成風氣，由於家中往往只有一個孩子，家人寵愛在一身，父母花大把鈔票提供最好的物質享受給孩子，嬌生慣養結果是造成孩子「使性又不知感恩」、「好吃又懶作」的偏差行為(鐘朝宏，2004)。在學校則由於缺乏人際互動，人格發展易產生偏頗，影響它們在學校受教的態度及待人處世的素養，更進而會影響將來健康社會的運作。

總而言之，少子化雖帶來親師個別互動的良機，也符應了小班教學精神，卻也因時空背景的財政因素，導致裁併校的衝擊。尤有甚者，當年教育部曾委託學術機關之研究發現，國民中學經營規模不經濟者為 300 人以下，班級數 12 班以下；國民小學經營規模不經濟者為 100 人以下，班級數 6 班以下(葉信一，2007)，而行政院主計處為了鼓勵各縣市政府廢併校，更在中央對各縣市教育設施補助經費中，列入裁併校補助項目。是以，監察院的報告、教育部的建議以及主計處的補助誘因，為裁併校背書，也成為地方政府最佳「令箭」，部分縣市因而不遺餘力地進行小校裁併。至此，超額教師問題雪上加霜，其利害關係人的壓力不言可喻，是故，各縣市超額教師介聘處理的相關要點也就應孕而生了。

二、超額教師對校園生態的影響

因少子化而裁併校及減班產生超額教師，對各級學校所造成之影響臚列如次：

(一) 師資培育機構成長式微，提昇教師素質論述四起

回顧我國師資培育政策的演變，從 1979 年公布《師範教育法》後，呈現一元封閉的發展，但 1994 年制定《師資培育法》，轉為多元開放的模式，是師資培育制度的第一次重大轉折；然而 2002 年再次修正「師資培育法」，改為多元緊縮的機制，師資培育制度面臨第二次重大轉折；進而在 2004 年公布「師資培育數量規劃方案」，提出縮減師資培育數量的具體數字與推行時程。

(二) 學校教師新陳代謝受阻

由於受到師資培育多元化、少子化及超額教師與日俱增等多重因素影響，國中小教師供需失衡。目前待業教師逐年遽增，更造成人力浪費的狀況。鍾德馨(2006)研究發現各縣市 95-100 學年度國民小學教師人數預估約減少 5,703 人，減少百分比為 5.47%。近

年來各縣市教師需求每況愈下，而新血又無法挹注；再者，由於各校減班嚴重，退休教師人數將遠不及減班後所形成超額教師的人數，故各校已無甄選新進教師空間，原有現職教師也擔心成為超額教師不敢輕易參加縣內外介聘作業，致使校園中教師產生長期不易流動之現象。

(三) 教師人力資源面臨超額衝擊

各級學校中不乏特教、英語、藝術與人文等專長教師，原本就聘任不易，加以員額又少，倘若該等師資又受限於年資尚淺，每每形成學校超額的優先人選，對學校造成莫大教學上的影響。再者，專長資格在相關研習、證照認定，乃至於「專長」定義及任教科目循名責實等更須釐清。

(四) 形塑教師專業發展評鑑氛圍

根據文超順(2007)所作「宜蘭縣國民中小學超額教師處理意見調查之研究」發現，學校產生超額教師時，儘管將帶來降低學校認同感的負面影響，卻也促使學校積極處理不適任教師及建立評定教師教學績效之機制。準此，學校必須建立教師專業發展評鑑機制，提供非自願超額教師更公正的超額教師處理規準。

(五) 教師擔心自己可能成為被超額的對象

由於各縣市國民小學受到少子化減班因素的衝擊層面相當廣泛，幾乎無一學校可以幸免，所以各國小教師均有面臨被超額的壓力，復以教師法第 15 條又規定：「因學校減班、停辦、解散時，學校或主管教育行政機關對現職已無工作又無其他適當工作可以調任者報經主管教育行政機關核准後予以資遣。」，不確定的未來，無形中造成教師工作認同壓力，而面對資遣等情事，更令教師們憂心不已。

(六) 因超額不安定問題影響工作精神

工作精神是指教師的士氣、精神及活力之高低程度而言。工作精神高的學校，教師往往熱心教學、彼此溝通並合作協調。此外，對學校忠誠，對工作負責，因此教師能滿足其個人的社會需要，並且亦獲得專業成就感；反之，工作精神低的學校可以想見因超額不安定問題，將致使教師無心教學，間接影響教學品質，甚且減低對教師工作負責任的態度，影響深遠值得加以重視。

(七) 促進教師積極參與進修研習，爭取行政獎勵

衡諸各校在超額教師介聘處理作業要點中，其自願者或非自願超額教師往往以年資及積分加總為主要依據。因此，教師為爭取敘獎積分，莫不積極參與進修研習，爭取行政獎勵。爰此，在強化教師專業成長之餘，其積分採計是否該設定上限，也值得關注。

(八) 決定超額教師人選，造成教師間的衝突

根據文超順(2007)所作「宜蘭縣國民中小學超額教師處理意見調查之研究」發現，

學校決定超額教師人選，將造成教師間的衝突與矛盾，由於工作都可能沒有保障，對於單位的向心力當然減低，甚且形成疏離感，產生同仁間的猜疑、不信任的情形，亦是可以理解。故研擬一套大家都能接受的超額作業要點，應是刻不容緩的課題。

總而言之，由於少子化減班因素，各國小因產生超額教師所帶來的影響已然成形，在學生數驟減的情況下，超額教師的工作權必須獲得政策性保障，才不會影響老師的教學情緒；更應協助屆退教師優退以維持教育人力之新陳代謝；此外，應輔導流浪教師習得第二專長，解決就業問題、避免浪費人力資源才是。

三、超額教師人力資源管理

人力資源管理係指對組織 成員招募、徵選、訓練、績效評估的一系列過程 (Harvey,1997)，超額教師人力資源管理，其目的在使教育資本的人力獲得最大的發揮，來提高學校組織的最大效能。所以學校為有效達成人力資源管理的最大績效，除了在教師評定、遴選到適合本校的優秀教師外，也能在縣內外教師介聘及超額教師介聘，透過教評會把關更進一步聘任到適任的教師，再輔以教師不斷的訓練與進修，以提昇教師專業知能、建立學校特色，使學生都能接受到最高品質的教育，保障學生的學習權(蘇榮長，2006)。茲將其應用國民小學可行方式說明如次：

(一) 了解環境變遷及需求

超額教師面對超額問題，無論是接受介聘、調職或是資遣，皆是進入了遷移階段。處於遷移階段時，超額教師必須重新面對新的環境或是接受尋找一份新的工作，所以是一個非常重要的轉換期，而在這轉換期，超額教師必須重新評估與計畫自己的職業生涯(李宜臻，2007)；而學校領導者，尤應與時俱進，留意教育法規及相關教育政策。

(二) 擬定學校發展願景

運用各處室人力及社區資源，並透過參與決定的方式，進行學校SWOTS分析，以利整合學校發展願景。值此超額教師問題浮現之際，教育處或可思考與課後輔導專案等結合，形塑學校有利發展的誘因。

(三) 教師人力規劃

超額教師為近年少子化的產物，值此，教育當局應審慎規劃教師人數需求評估，並預估未來班級數及教師數。此外，應修訂《國民教育法》、《教師法》等，將人力資源管理統籌在一個處室，以強化學校人力資源管理。

(四) 教師工作分析

工作分析蓋在說明工作內容及規範，透過面談、問卷及觀察等方法，決定僱用何種人來工作。我們可以藉由各種方法來瞭解超額教師工作的內容、基本的知識、技術及能力，以符應學校本位需求。當然工作分析的結果，可以方便教評會任務的推動，因為這個結果不僅可以當作超額教師評定工具指標的參考，亦可作為教師評鑑的指標。

(五) 教師甄選

學校爲了人盡其才，創造學校競爭優勢，因應學校發展所需，對於學校內外環境、工作、現有人力及未來發展需求加以分析，將適任教師引進學校團隊。

(六) 教師任用

依學校本位課程發展需要，對於教師人力的配置，包括教師職務、授課節數及任教班級的規劃。

(七) 教師發展

兼顧教師個人生涯發展和學校發展目標，整體規劃長期的教師發展計畫，包含新進教師的導入、教師進修研習、鼓勵教師善用行動科學的概念，培養批判反省的知能與「覺↔知↔行↔思」的行動智慧(林志成，2006)。此外，若超額教師須面臨職涯轉換時，則應進行先備專業知識與其他職業專業技能的差距評估，或尋求教育訓練、進修及轉任等。

(八) 教師績效評估

爲提升學校組織效能，達成教育目標，對於教師工作成效的評估策略，包含形成性的教師評鑑和總結性的年終考績，並導入「中小學教師專業發展評鑑」(教育部，2006d)。

學校人力資源管理從教師人力規劃到教師績效評估，不僅是人力資源連續(human resource continuum)的一部份，而且必須配合教師生涯需要、符合教職的潛在能力，及特定環境才可獲得的生涯路徑，才能成就教師專業發展(Smith,2001)。其中，教師發展應是超額教師面臨職涯轉型的關鍵因素，是以教育訓練及進修活動攸關超額教師的生涯決定。綜觀法令中，「師資培育法」第三條明定教師職前教育，實習及在職進修。而「教師法」第十六及第十七條更進一步確定在職進修是教師的權利與義務，同時教育部訂頒「高級中學以下學校及幼稚園教師在職進修辦法」與「教師進修研習獎勵辦法」皆可作爲教師在職進修的依據。惟進修辦法第三條也明定：「高級中等以下學校及幼稚園教師在職進修需與其本職工作或專業發展有關。」此點對超額教師透過教師在職進修管道來做職涯轉換之計畫似有衝突(李宜臻，2007)，是故，未來教育主事者何妨思考法規鬆綁，以利超額教師職涯轉換。

持平而論，學校絕大多數的教師素質精良，然而，國民小學的組織型態，人員配置及任用資格受到法規限制，其缺點在於一致化的標準，亦使學校無法因應外在環境的變動、社區特性、資源差異，而限制了學校發展的契機(鄭新輝，2003)，甚者，少子化所衍生的超額教師問題，實有必要除了透過公平遴選、留才及用才等方式外，學校更可運用坊間安親班進行策略聯盟、借調安置、訓練轉任及創新管理的策略，使教職員能機動化提昇本身的專業能力，並在工作中發揮高度的創造力，才能在這波超額洪流中蛻變轉型。

參、研究設計與實施

《超額教師處理辦法》在教育現場爭議頗多，不論從年資、該校服務年資，後進先出，保障教師兼行政人員等，其自願或非自願的優先處理順序不乏爭議。因此，本研究為求理論與實證相配合，依據文獻探討所得，首先運用問卷調查法作統計分析，其次為深入了解填答資料差異性及可信度，輔以訪談法做實證探討。

一、研究架構

根據蘇榮長（2006）針對宜蘭縣國民小學教師超額介聘制度之研究得知，不同的性別、學歷、服務年資、職務之教師，知覺到對「超額教師介聘制度」的現況差異達顯著差異；不同學校規模對「超額教師介聘制度」的現況差異達顯著差異。

其次，文超順（2007）在宜蘭縣國民中小學超額教師處理意見調查之研究指出，不同職務類別在「以教學績效決定超額教師」及「保障主任不列入超額教師」及「保障各領域至少有一位教師不列入超額教師」知覺達顯著差異；而服務年資在「以教師教學績效決定超額教師」、「以在本縣學校服務總年資決定超額教師」及「以在本校服務總年資決定超額教師」知覺達顯著差異。由此可知，決定超額教師知覺及處理方式與教師之性別、年齡、學歷、服務年資、擔任職務及班級學生數有關。爰此，本研究根據研究動機與目的、待答問題、相關文獻探討整理之後，提出本研究的調查研究架構，如下圖 3-1 所示。本研究架構，包含受試者個人背景變項（自變項）、探討國民小學超額教師問題的影響、超額教師介聘處理方式及超額教師人力資源管理等相關要項，分述如下：

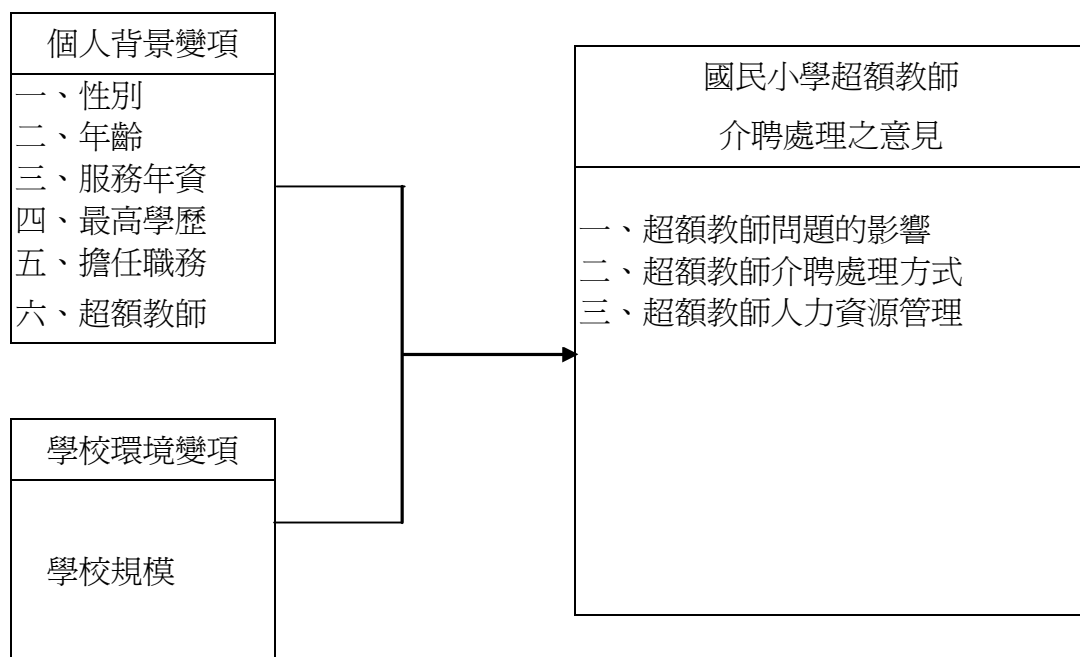


圖3-1 研究架構圖

二、研究對象

本研究以新竹縣之公立國民小學現職專任合格教師為調查研究之母群體，並為求質量資料之完整，以問卷調查為主並輔以訪談結果做質性資料補充。因此，本研究採問卷調查與訪談的方式進行資料之收集，以了解國民小學超額教師介聘處理之意見。茲將研究對象的抽樣方法敘述如下：

(一)問卷調查部分

1.預試調查對象

為了解本研究「新竹縣國民小學超額教師介聘處理之研究」的適用性，本調查問卷經初稿編製完成後，即進行預試。預試對象自研究的母群體中選取，採立意抽樣，依學校規模大小，分為班級數在 6 班以下、7 至 12 班、13 至 24 班、25 班以上等四類型學校。每一類型學校抽取 4 所學校為預試學校樣本，共選取 16 所學校，每校視學校規模選取 4 至 12 人，預試樣本共抽樣 120 位教師。

2.正式調查樣本

本研究問卷調查對象是以新竹縣公立國民小學主任、兼任行政教師、一般教師為母群體。在一般教師與兼任行政教師部分，是採取「分層配額抽樣」(stratified quota sampling)的方法，本調查研究擬以 97 學年度新竹縣教育處公布的新竹縣國民小學為母群體 (accessible population)。依表 3-1 的分配比例抽取樣本，此部分因母群名冊無法確切取得，所以樣本的選取，係委託各校主任依既定的人數配額予以選定。上述方法，預計抽取兼任行政教師數 182 人，一般教師數 308 人，合計抽取樣本總數 490 人。

3.簡單隨機抽樣

在樣本學校及學校配額數量決定後，研究者以郵寄的方式將問卷一一寄出，並請各抽樣學校教務(教導)主任就學校教師名冊中，依性別、年齡、最高學歷、年資、職務之不同，採簡單抽樣方式抽取所需的教師人數。為得到各校教務(教導)主任的支持與協助，研究者事先以電話、拜訪或友人代為請託方式與其取得聯繫，並附上指導教授推薦函及研究者委託函以提高問卷的回收率。

經電話催收後，截至 97 年 10 月 14 日止，共計回收問卷 410 份，回收率達 83.7%。經彙整檢視後，得有效問卷數共計 399 份，有效問卷數佔總回收問卷之 97.3%，佔總樣本數之 81.4%，調查問卷寄發與回收情形如表 3-1 所示。

表 3-1 調查問卷寄發與回收情形統計表

學校規模	發出份數	回收份數	所佔百分比(回收份數/發出份數)	可用份數	所佔百分比(可用份數/回收份數)
6 班以下	126	98	77.8%	95	96.9%
7 至 12 班	60	56	93.3%	56	100%
13 至 24 班	84	81	96.4%	77	95.1%
25 班以上	220	175	79.5%	171	97.7%
合 計	490	410	83.7%	399	97.3%

(二)訪談部分

本研究以新竹縣公立之國民小學教師為訪談母群體，立意抽取 1 位科長、1 位校長、3 位目前兼行政職務之教師，以及 3 位目前未擔任行政職務之教師為訪談對象。訪談對象之選取為符合社會真實性，乃以教師了解國民小學超額教師介聘處理之意見，分為二類進行訪談，其次考量職務、學校所在地等條件，訪談分屬不同屬性的教師，期能就不同個別特質與個別之實務經驗予以融合，每位受訪者接受 30 分鐘至 1 小時半結構式訪談以增加訪談之完整性。

三、研究工具

本研究依文獻探討的結果，將超額教師之教師個人背景變項、學校背景變項及國民小學超額教師介聘實施之意見做為發展研究工具的依據。本研究之「新竹縣國民小學超額教師介聘處理之調查問卷」為蒐集資料的研究工具，用以瞭解教師介聘的因應策略，作為教育相關單位、人員之參考。茲將工具的編製與過程分別說明如下：

(一) 編製問卷初稿

本問卷為探討國民小學超額教師介聘處理方式，以少子化、介聘要點及人力資源管理等相關文獻為基礎，並參考蘇榮長（2006）所編製的「國民小學超額教師介聘制度之調查問卷」；林美雲（2006）所編製的「國小超額教師師資運用之研究問卷」，另參考「新竹縣超額教師介聘要點」項目內容，並依據研究需求與文獻探討所得的觀念，自編成「新竹縣國民小學超額教師介聘處理之調查問卷」初稿。問卷內容主要包括「超額教師問題的影響」、「國民小學超額教師介聘實施之意見」及「超額教師人力資源管理」三個部份，作為問卷的架構與內容，問卷初稿，如附錄一。

(二) 建立專家效度

問卷初稿編製完成後，隨即進行專家之意見調查，請指導教授具函，推薦教育專家學者，填答專家意見調查用之「新竹縣國民小學超額教師介聘處理之調查問卷」，委請

專家學者提供修正意見，並鑑定問卷內容之代表性，作為修正問卷之參考，並依此建立專家內容效度，專家學者名單 10 人。在專家調查意見回收後，研究者依據專家學者之意見，著手分析整理，逐一修改問卷之內容與文句，以釐清相關題項。而後根據指導教授指導，以「適合」和「修正後適合」之總和 80% 為基準，統計出專家們的意見。

(三) 進行預試分析

1. 預試對象與樣本分配

經專家內容效度之考驗，並在指導教授審核通過後，完成正式之預試問卷。問卷之預試，係依新竹縣學校規模大小，抽取 16 所學校(包括 6 班以下、7 至 12 班、13 至 24 班、25 班以上等四類型)進行預試。

預試問卷回收後，首先進行填答資料之檢視，在刪除資料不全或不誠實填答的無效問卷後，將有效問卷進行資料編碼，再利用統計套裝軟體 *SPSS 12.0 for Windows*，將問卷的資料進行登錄。

2. 信度分析

「新竹縣國民小學超額教師介聘處理之調查問卷」部分共分成三個衡量的構面，本研究將採用常用的考驗信度的方法 L.J.Cronbach 所創的 α 係數，並利用 SPSS12.0 中文版統計軟體，來求得三個分項因素的信度及整體信度，以作為修正問卷之參考。依據學者吳明隆、涂金堂(2005)提出以下觀點：「在信度係數的接受度上面，因素層面的 Cronbach α 係數值最好在 .70 以上，如果在 .60 以上勉強也可以接受。」經過篩選題目後，以 Cronbach α 係數進行問卷各層面之內部一致性信度分析，考驗總量表與各向度的信度。本問卷在超額教師問題的影響、超額教師介聘處理方式、超額教師人力資源管理等層面的 α 係數分別為 .731、.795、.636，總量表 α 係數為 .797，所得結果如表 3-2 所示。由此可見，量表題目的內部一致性高，各層面題目的同質性較高，內容取樣適當，整體問卷信度頗佳。

表 3-2 新竹縣超額教師調查問卷信度分析摘要表

因 素 層 面	α 係 數
超額教師問題的影響	.731
超額教師介聘處理方式	.795
超額教師人力資源管理	.636
總量表	.797

(四) 訪談大綱

為深入了解樣本對研究問題的意見，故針對問卷調查不足之處，撰擬訪談內容綱要，訪談內容為研究者自編的「新竹縣國民小學超額教師介聘處理現況訪談大綱」，其內容如附錄二。

五、資料處理

(一)調查問卷資料的處理

問卷調查回收後，首先進行資料的檢視及編碼，因各題係獨立討論，因此除了該份問卷有 1/2 的題目未作答而視為廢卷之外，其餘皆為有效問卷。其次，利用統計套裝軟體 *SPSS 12.0 for Windows* 將問卷的資料進行登錄統計分析。茲將本研究所進行的統計方式說明如下：

1. 以次數分配與百分比分析受試者的樣本分配次數及百分比。
2. 以 *t* 考驗或單因子變異數分析，來考驗不同背景變項之受試者在對於超額教師問題影響、超額教師介聘處理及人力資源管理是否有差異。達顯著差異時，則以 *Scheffé* 法進行事後比較。
3. 問卷最後一題為複選題，採用卡方考驗、次數分配與百分比，瞭解受試者對教育主管機關於超額教師面臨無學校可資遷調或介聘時，主管教育機關之處理原則方式。「其他」欄位則是開放式問題，此為開放給受試者填寫部分，儘可能以逐字稿原字句呈現，以避免受試者意見被扭曲。資料處理方式乃先依編號、題號將說明的內容加以登錄，再分類歸納說明之。

(二)訪談的資料處理

研究者在訪談時，以錄音筆輔助紀錄訪談的原始資料。訪談後，其內容主要整理步驟為：

1. 轉譯：訪談結束後聽錄音，將訪談內容以逐字稿的方式整理為書面文字，完成初步的整理，並註明訪談時間及地點。
2. 分類與歸納：將受訪者的意見整理、歸納，將性質相近者加以分析，並且凡屬受訪者的原始文字或說明皆加註代號，在其意見之後標明以示交代。
3. 分析討論：將整理過的資料與問卷有關的部份相互印證，並就其問卷調查的相關結果給予詮釋、分析討論。

肆、研究結果

本章依據問卷調查的結果與訪談所得的資料進行分析討論，以瞭解新竹縣國民小學超額教師介聘處理的方式。綜合歸納結論如次：

一、 整體而言，不同背景變項之教師對超額教師問題看法沒有顯著差異

本研究與林美雲(2006)的研究發現桃園縣國民小學教師大多擔心成為超額教師及資遣的壓力結果相同；另根據蘇榮長(2006)研究指出，超額教師問題帶來教師對學校產生不安定感、使教師無心教學、專長教師若被超額將影響正常教學及擔心自己成為被超額的對象等問題；而本研究亦發現超額教師問題帶來教師工作壓力。而且，整體而言，不同性別、年齡、年資、學歷、職務、學校規模及是否為超額教師對超額教師問題看法沒有顯著差異。根據問卷調查的結果發現，整體而言，不同背景變項教師對超額教師問題影響認知均未達顯著水準($P > .05$)，看法未達顯著差異。從訪談進一步得知，由於教師職務係屬較穩定的工作性質，老師大多安於工作現狀，不願遷調，即便是曾經超額的教師，也希望終有安定的時候。而學校教師或兼任行政者，超額教師問題帶給他們不同的困擾及影響，因此，整體而言，不同背景變項教師對超額教師問題影響沒有明顯的差異存在。

二、 就分層面而言，部分層面因不同性別、年齡、年資對超額教師問題看法達顯著差異

依據相關文獻顯示，超額教師問題已然帶給教師壓力。惟本研究結果更發現，不同性別的教師在「感到壓力」及擔心「變成資遣教師」層面，女性教師均顯著高於男性教師；其次，不同年齡的教師對在「感到壓力層面」上，41-50歲的教師感受度高於31-40歲的教師；在擔心「變成資遣層面」上，30歲(含)以下的教師感受度高於51歲(含)以上教師；再者，不同服務年資的教師在「感到壓力層面」上，11-20年的教師感受度高於6-10年的教師；最後，在擔心「變成資遣教師層面」上，5年(含)以下的教師感受度高於21年(含)以上教師，這可能與年資淺者尤其擔心最先被列入資遣的對象有關。

三、 不同性別的教師對在「瞭解介聘流程面」、「保障主任層面」及「保障身心障礙層面」男性教師均顯著高於女性教師

根據林立紘(2007)研究發現不同背景變項之教育人員對超額教師處理類型知覺有差異。例如，女性教育人員更同意當原超額學校臨時出缺時，應被優先徵詢返回原校服務意願；而本研究則發現，在「瞭解介聘流程面」：不同性別的教師對超額教師問題看法有顯著差異(t 值=2.113； $p=.035 < .05$)，經比較男性與女性的平均數得知：男性教師($M=2.78$)高於女性教師($M=2.61$)。

「保障主任層面」：不同性別的教師對超額教師問題看法有顯著差異(t 值=2.893； $p=.004 < .01$)，經比較男性與女性的平均數得知：男性教師($M=2.8$)高於女性教師($M=2.51$)。

「保障身心障礙層面」：不同性別的教師對超額教師問題看法有顯著差異(t 值=2.129; $p=.034<.05$)，經比較男性與女性的平均數得知：男性教師 ($M=3.07$) 高於女性教師 ($M=2.90$)。

四、不同年齡的教師對在「有效解決層面」、「公平正義層面」及「後進先出層面」上，呈現高齡組顯著高於低齡組

本研究與張雅惠(2007)的研究結果類似，即不同背景國小教師對因應減班超額教師對策的意見略有差異；另根據陳仲毅(2007)的研究結果發現，對於超額教師處理規範，雖經不斷修訂，仍存有背離行政法之一般原則之問題。顯然，超額議題對於教師而言，則因年資與服務學校所在學區不同而產生不等之影響。

根據本調查的結果亦有類似發現，在「瞭解流程層面」：不同年齡的教師對超額教師介聘處理有顯著差異(F 值=2.696; $p=.046<.05$)。

「有效解決層面」：不同年齡的教師對超額教師介聘處理有顯著差異(F 值=5.335; $p=.001<.001$)。經 *Scheffe* 法事後比較得知：第3組41-50歲 ($M=2.77$) 高於第2組30-41歲 ($M=2.54$)；第4組51歲(含)以上 ($M=3.00$) 高於第3組41-50歲 ($M=2.77$)。

「公平正義層面」：不同年齡的教師對超額教師介聘處理有顯著差異(F 值=3.473; $p=.016<.001$)。經 *Scheffe* 法事後比較得知：第4組50歲以上 ($M=3.10$) 高於第2組30-41歲 ($M=2.71$)。

「後進先出層面」：不同年齡的教師對超額教師介聘處理有顯著差異(F 值=6.564; $p=.000<.001$)。經 *Scheffe* 法事後比較得知：第3組41-50歲 ($M=3.25$) 高於第2組30-41歲 ($M=2.95$)、第3組41-50歲 ($M=3.25$) 高於第1組30歲以下 ($M=2.66$)。

五、教師對超額教師人力資源管理整體需求強烈

本研究與文超順(2007)宜蘭縣國民小學教師對於超額教師人力資源運用方案的認知為中上程度類似。根據調查的結果發現，目前國民小學教師對超額教師人力資源管理整體認知情形，整體平均數為3.15，呈現同意偏於非常同意，意謂國民小學教師對教育主管機關應經常舉辦各項進修活動，或訂定獎勵措施、落實教師績效考核、及超額教師接受專業訓練，以利轉任到其他待支援的師資等人力資源管理需求的感受強烈。

六、高年齡 51 歲(含)以上及 21 年(含)以上服務年資中，不排斥「逕行將超額教師予以資遣」的選項

根據調查的結果發現，勾選「逕行將超額教師予以資遣」者，其中51歲(含)以上達10%；21年(含)以上服務年資達4.3%。顯示即將退休之教師不排斥「逕行將超額教師予以資遣」的選項。

伍、結論與建議

一、 結論

(一)新竹縣國民小學教師對超額教師問題之影響感到壓力

根據本研究結果，目前國民小學教師對超額教師問題現況整體認知情形，整體平均數為 3.29（本研究採用四等量表），呈現高度壓力及擔憂。其中，以面對少子化減班或其他原因可能產生超額教師時，最讓教師感到壓力，同時，減班超額的情形，也影響教師的遷調意願；其次，老師也擔心國家財政拮据，超額教師未來恐變成資遣教師。由受訪資料顯示，教師對超額教師問題的影響感到憂心，尤其是已婚者莫大的壓力，老師大多安於工作現狀，甚至不敢任意遷調；資淺教師則擔心每年被超額，小型學校則擔心被裁併校。

(二)教師認同先協調、尊重及公平合理的積分處理方式

根據本研究結果，實施超額教師介聘時，大都認為應透過公平、公正及公開程序訂定的遊戲規則來依循，首先應先協調校內教師是否有自願列為被介聘遷調者；其次，非自願超額教師介聘成功後，若原校有缺額，得依其意願優先回原校服務；再者，儘管非自願被超額介聘至新學校服務，應保障一定年限內不再被提列為超額教師等分居意見排序第三名；但由訪談結果得知，是否應保障一定年限內不再被提列為超額教師恐成爭議。最後，教師應自我強化了解介聘作業相關法源依據規範，並應充分了解新竹縣超額教師輔導介聘作業處理原則。

(三)不同個人及學校背景狀況對超額教師介聘的看法不同

不同性別、年齡、年資、職務、學校規模及是否為超額教師等，對超額教師介聘的看法不同，亦顯示了不同背景的個人或學校，對於既得利益者流於各自表述的現象。

(四)不同年齡、服務年資之教師對超額教師人力資源管理部份層面看法不同

根據調查的結果發現，表示不同年齡的教師在「專業訓練層面」上，30 歲(含)以下的教師感受度高於 51 歲(含)以上教師；其次，不同服務年資的教師在「績效考核層面」及「專業訓練層面」上，6-10 年的教師均高於 11-20 年的教師。此亦充分說明，年資較淺及年輕教師有感於被超額的壓力，因而對教育專業訓練及考核的需求殷切，以利其爭取績效及積分。

(五)不同學歷的教師對超額教師介聘處理的看法沒有差異。

(六)當超額教師面臨無學校可資遷調或介聘時，高達七成以上不同背景變項勾選「降低每班學生人數」、「提高每班教師編制人數」及「協助資深超額教師辦理優退」

根據調查的結果發現，無論是否為超額教師，對於「降低每班學生人數」及「提高每班教師編制人數」是因應超額教師問題日益惡化的共識。其中，不同背景變項勾選「降

低每班學生人數」達 80.5%、勾選「提高每班教師編制人數」達 78.4%及勾選「協助資深超額教師辦理優退」達 71.2%。顯然，上開三選項是教師最希望教育行政主管機關的處理方式。

二、建議

(一) 對教育行政機關的建議

1.保障教師工作權、提振教師工作士氣

由文獻資料分析得知，裁併校將導致超額教師問題；根據調查研究結果，目前國民小學教師對超額教師問題現況整體認知情形，整體平均數為 3.29（本研究採用四等量表），呈現高度壓力及擔憂。由訪談結果亦顯示，不同背景變項均擔心超額教師問題，甚至擔心國家財政拮据，超額教師未來恐變成資遣教師。因此，教育當局應依《教師法》第 15 條規定，因系、所、科、組、課程調整或學校減班、停辦、解散時，學校或主管教育行政機關對仍願繼續任教且有其他適當工作可以調任之合格教師，應優先輔導遷調或介聘國小超額教師之介聘作業，以提振教師工作士氣。

2.強化宣導超額教師相關法源依據規範及運作流程

依據研究結果得知，不同性別的教師對在「瞭解流程面」，男性教師均顯著高於女性教師。不同年齡的教師對在「教育部相關法源依據規範明確層面」上，呈現高齡組顯著高於低齡組。不同年資的教師在「瞭解介聘流程層面」，則呈現高年資組顯著高於低年資組。顯然，低齡組對超額教師介聘法規及低年資組對超額教師介聘流程有待加強。準此，建請教育部及教育處宜對年輕教師多加宣導超額教師相關法源依據規範及運作流程。

3.訂定公平正義的超額教師介聘處理原則

根據調查的結果發現，新竹縣非超額教師在「公平正義層面」、「名單經討論層面」及「有無自願層面」均顯著高於超額教師，顯見超額教師對徵求有無自願超額教師、產生超額教師的名單經由學校教評會討論及符合公平正義原則均有期待。特殊保障部分，依據問卷及訪談發現，零和遊戲的介聘往往由於「既得利益」而流於各自表述認知，爰此，建請教育處僅以大原則規範其民主、公平及程序正義即可，各校則可依學校本位需求訂定之。此外，教育部整合一套全國小學教師及時供需、各縣市生師比訊息及次年師資需求增減評估等實有必要，方能使超額教師留者無憾，去者無怨吧！

4.舉辦教師專業相關進修、競賽並培養教師第二專長

根據調查的結果發現，目前國民小學教師對超額教師人力資源管理整體認知情形，整體平均數為 3.15，呈現同意偏於非常同意，意謂國民小學教師對教育主管機關應經常舉辦各項進修活動，以利教師爭取介聘積分，或訂定獎勵措施、落實教師績效考核、及超額教師接受專業訓練，培養教師第二專長；抑或取法國外超額教師處理模式，提供完善的借調、安置、轉任或其他相關福利配套等措施來因應。

5.落實降低班級人數、提高教師員額編制

根據研究結果，不同背景變項勾選「降低每班學生人數」達 80.5%、勾選「提高每班教師編制人數」達 78.4%。衡諸各縣市政府大多已逐年降低班級學生數的方式，以減緩超額教師的衝擊。此外，少子化後，教師需求數必然減少，原先多餘的人事支出費用相對就可用來提高教師編制員額；再者，國民教育權限在地方各縣市，惟因財政困難，因此，中央必須為過去師資培育政策負責，準此，提高教師編制的經費支援是必須的，不要陷於「中央請客，地方政府買單！」的窘境。

6.協助資深超額教師辦理優退，以利注入教育新生機

根據問卷調查的結果發現，不同背景變項勾選「協助資深超額教師辦理優退」達 71.2%。教育主管機關何妨利用超額教師的衝擊，協助資深超額教師辦理優退，亦可收甄選新進教師之效，讓教育新血能投入所愛，才能活化教育生機。

(二)對學校的建議

1.發展特色學校，活化閒置資源再利用

依據文件分析得知，近幾年來，少子化已然引發裁併及廢校之爭議，此有待專業的最適規模研究。惟依據問卷調查結果得知，少子化減班或其他原因可能產生超額教師時，會讓教師感到壓力居問題影響排序之首。因此，各校可參考諸多小校發展特色學校成功的案例，使小校得以轉型發展，將閒置資源活化再利用如此轉型學校經營策略，發展創新經營特色，才能化危機為轉機，將是永續發展的重要里程，亦可解決不少教師的面對超額的工作壓力。

2.應訂定符合公平正義的超額教師介聘要點

依據文件分析得知，綜觀各縣市頒訂國內處理超額教師法規名稱不一，應正名修訂「要點」為宜；其次，規模越大的學校在「已訂辦法層面」高於規模較小的學校，6班(含)以下($M=2.53$)，平均數最低，尤須訂定處理要點；再者，在性別平等教育原則下，任何違背此一原則的自訂要點，實有違法之虞。此外，超額教師年資保障也產生新介聘學校的排擠效應，其組織氣氛令人擔憂，而特殊保障實有情非得已的考量，但為求公平正義，也必須經得起一般教師對其特殊之處的考驗。

3.鼓勵教師在職進修、強化政策法令宣導

依據研究結果得知，不同年齡的教師對在「教育部相關法源依據規範明確層面」上，呈現高齡組顯著高於低齡組；不同年資的教師在「瞭解流程層面」，則呈現高年資組顯著高於低年資組。此外，國民小學教師對超額教師人力資源管理整體認知情形，整體平均數為 3.15，呈現同意偏於非常同意，意謂國民小學教師強化專業及進修需求強烈。學校應多鼓勵教師在職進修，並轉知相關政策法令宣導。

4.落實教師績效考核，以供超額教師之評定參考

依據問卷調查結果得知，不同服務年資的教師在認同「績效考核層面」，6-10 年的教師均高於 11-20 年的教師。在整體方面則認為落實教師績效考核，將有助於超額教師之評定的平均數亦高達 3.13，顯見學校落實教師績效考核，乃至於設置獎勵機制，或為學校進行超額教師介聘處理方式之重要參考指標。

參考文獻

一、中文部分

- 內政部（2006）。統計資訊服務網。2007 年 12 月 3 日，取自：<http://www.moi.gov.tw/stat/>
- 文超順（2007）。宜蘭縣國民中小學超額教師處理意見調查之研究。**學校行政雙月刊**，48，頁 276-298。
- 行政院經建會（2006 年 6 月 19 日）《中華民國臺灣 95 年至 140 年人口推估簡報》，行政院經濟建設委員會。台北：行政院。
- 吳坤壅（2007）。少子化對國民小學教育影響與因應之研究。國立台東教育大學教育研究所碩士論文，未出版，台東市。
- 吳金香、顏士程、王桂卿（2007）。少子化與師資培育過剩問題之研究—以彰化縣未來五年為例。**教育與發展**，24(1)，頁 115。
- 吳明隆、涂金堂（2005）。SPSS 與統計應用分析。台北市五南出版社。
- 吳清山、林天祐（2005）。教育名詞解釋。**教育研究月刊**，155，頁 7。
- 李宜臻（2007）。國小超額教師職涯轉換契機之研究。佛光大學管理學系碩士在職專班碩士論文，未出版，宜蘭縣。
- 林立紘（2007）。苗栗縣國民教育階段超額教師處理之調查研究。國立台北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 林志成（2006）。教師專業發展與評鑑的困境與對策。**新竹縣教育研究集刊**，6，頁 22。
- 林美雲（2006）。國小超額教師師資運用之研究—以桃園縣為例。元智大學管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 林麗雪（2004，4 月 22 日）。少子化效應，小一新生首度跌破 30 萬。**民生報**。2007 年 3 月 14 日，取自：http://ccms.ntu.edu.tw/~psc/pop_news9304/422-2.htm
- 邱瓊平（2004）。供需失衡--教育部估計有 3 萬人成為「流浪教師」。2007 年 10 月 28 日，取自 <http://www.ettoday.com/2004/10/11/327-1697730.htm>
- 洪緹芸（2003）。校園變戰場。**網路社會學通訊期刊**，30，2007 年 4 月 15 日，取自：<http://mail.nhu.edu.tw/~society/e-j/30/index.htm>
- 紀金山（2005）制度變革過渡階段下的中等師資供需結構分析。**國立台東大學教育學報**，16(1)，頁 1-34。
- 教育部（2006d）。試辦中小學教師專業發展評鑑宣導手冊。台北：作者。
- 陳怡婷（2005）。人口少子化對國民小學教育發展影響之研究。臺北市立教育大學國民

- 教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 陳仲毅(2007)。宜蘭縣國民小學超額教師問題處理之研究。佛光大學公共事務學系碩士論文，未出版，宜蘭縣。
- 張雅惠(2007)。臺北市國民小學因應減班超額教師問題對策及教師意見之調查研究。國立台北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 陳彥文（2003）。台灣地區國中小師資供需機制之研究。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。
- 陳洛薇（2007，3月22日）。少子化 國小今年減80班。中國時報，第A6版。
- 陳鴻賢(2003)。偏遠地區學校的發展與展望－古德曼的迷你學校。教育研究，53，頁55-60。
- 楊艾俐（2005）。少子海嘯 娃娃不見了。天下雜誌，334，頁120-139。
- 葉信一（2007，3月15日）。班級人數少，是否真的好？－從行政面談小型學校才併政策。台灣立報，第10版。
- 劉慶仁(2000)。小班教學：從美國的經驗談起。2007年10月11日，取自：
<http://www.houstoncul.org/eduinfo/e2000001.htm>
- 鄭新輝（2003）。再造學校組織與人力資源－期待新瓶與新酒。國教之友，55(1)，頁3-4。
- 鍾德馨（2006）。少子化趨勢對國民教育師資供需影響與對策之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 蘇榮長（2006）。國民小學超額教師介聘之調查研究－以宜蘭縣為例。國立臺灣師範大學教育學系在職進修碩士論文，未出版，台北市。
- 鐘朝宏（2004）。因應『少子化』的人口問題大學應加強行銷策略。2007年10月28日，取自：
<http://www.ctc.edu.tw/mm/teacher/teacher-chh-1.htm>

二、英文部分

- Buchanan, P. J.(2002). *The death of the west*, New York : St. Martin's .
- Caldwell, J. C. (1982). *Theory of fertility Decline*, New York: Academic.
- Harvey, M. (1997). Focusing the international personnel performance appraisal process. *Human Resource Development Quarterly*, 8(1), pp.41-62.
- Nelson, E. (1985). *School consolidation*. ERIC Digest, Number Thirteen. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 282 346).
- Smith, R. E. (2001). *Human resources and administration: A school-based perspective*. Larchmont, NY: Eye on Education.

《附錄一》

新竹縣國民小學超額教師介聘處理之調查問卷

【正式問卷用】

編製者：劉家巖

親愛的教育夥伴先進：您好！

首先懇請並感謝您在百忙之中，撥空填寫這份問卷。本問卷是在探討新竹縣國民小學超額教師介聘處理方式之研究。本問卷純作學術分析之用，只做整體性探討，絕不個別對外披露。您所填寫的全部資料，內容絕對保密，敬請安心作答。煩請於一週內將問卷填妥擲回，在此僅對於您的大力支持與協助，致上十二萬分的謝意。敬頌教安！

劉家巖 敬上

中華民國九十七年九月

名詞釋義：

本研究所指「超額教師」係指學校因裁併校、減班或調整員額編制，以致超出核定編制員額數之現職教師員額，其超出之教師人數即為超額教師。

第一部分：基本資料

請在（ ）內填上適合您個人資料的選項

1、（ ）性 別：（1）男性 （2）女性

2、（ ）年 齡：（1）30 歲(含)以下（2）31-40 歲
（3）41-50 歲 （4）51 歲(含)以上

3、（ ）服務年資：（1）5 年(含)以下 （2）6 至 10 年
（3）11 至 20 年 （4）21 年(含)以上

4、（ ）最高學歷：（1）學士 （2）碩士以上(含四十學分班) （3）其他

5、（ ）擔任職務：（1）教師兼主任 （2）教師兼組長
（3）級任教師 （4）科任教師

6、（ ）學校規模：（1）6 班(含)以下 （2）7-12 班
（3）13-24 班 （4）25 班(含)以上

7、（ ）任教至今曾是超額教師：☐（1）是 ☐（2）否

第二部分：問卷題目

【填答說明】

*以下各題主要目的是在瞭解您對超額教師問題的影響、超額教師介聘處理及其人力資源管理的看法，每題後面均列有四個空格「□」，依序代表「非常同意」到「非常不同意」，請在閱讀下列各項敘述後，依您實際經驗或看法，逐題填寫，並在最適當的□內打「✓」。

4 3 2 1

非常
同意
同
意
不
同
意
非
常
不
同
意

一、超額教師問題的影響

- 1、本校若因少子化減班或其他原因可能產生超額教師時，
會讓教師感到壓力。-----□ □ □ □
- 2、我會擔心成為非自願的超額教師，而影響教學情緒。-----□ □ □ □
- 3、本校若因專長教師成為超額教師時，將影響該領域(或學科)
的正常教學。-----□ □ □ □
- 4、減班超額的情形，將影響教師的遷調意願，教師因而不易流動。□ □ □ □
- 5、我擔心學校行政組織(處、組)因超額教師問題而進行調整或
縮編。-----□ □ □ □
- 6、我擔心國家財政拮据，超額教師未來可能變成資遣教師。-----□ □ □ □

二、超額教師介聘處理方式

- 7、教育部針對國小超額教師介聘作業相關法源依據規範明確。----□ □ □ □
- 8、本縣國小超額教師介聘作業相關規定明確。-----□ □ □ □
- 9、我清楚明瞭本縣國小超額教師介聘的運作流程。-----□ □ □ □
- 10、本縣目前實施之國小超額教師介聘規定，可有效解決超額教
師問題。-----□ □ □ □
- 11、本縣修訂國小超額教師介聘規定時，應充分聽取基層教師之
意見。-----□ □ □ □
- 12、目前本縣所定超額教師介聘作業處理原則，符合公平正義原則□ □ □ □
- 13、本校教評會在國小超額教師介聘之審查上具有其功能性。----□ □ □ □
- 14、本校接受超額教師時，教評會應進行口試、試教等程序之
實質審查。-----□ □ □ □
- 15、本校已經訂有超額教師處理之相關辦法。-----□ □ □ □
- 16、本校產生超額教師的名單，應依超額教師介聘規定並經由學
校教評會討論。-----□ □ □ □
- 17、學校有超額教師時，應先協調校內教師是否有自願列為被介
聘遷調者。-----□ □ □ □

- 18、若本校有教師缺額時，應全數開列供他校超額教師選填介聘
遷調至本校。-----☐ ☐ ☐ ☐
- 19、若本校有教師缺額時，應部份開列供他校超額教師選填介聘
遷調至本校。-----☐ ☐ ☐ ☐
- 20、學校提列非自願超額教師名單，應以在本校服務年資為準，
即以後進先出為原則。-----☐ ☐ ☐ ☐
- 21、學校提列超額教師名單，除年資外，應輔以年齡、考核、
學歷、獎懲或進修等積分決定。-----☐ ☐ ☐ ☐
- 22、非自願超額教師介聘成功後，若原校有缺額，得依其意願優
先回原校服務。-----☐ ☐ ☐ ☐
- 23、學校提列超額教師名單時，應保障主任不被超額，以維持本
校行政運作順利-----☐ ☐ ☐ ☐
- 24、學校提列超額教師名單時，應保障身心障礙教師不被超額，
以安定其工作環境。-----☐ ☐ ☐ ☐
- 25、學校提列超額教師名單時，應保障英語專長教師不被超額，
以維教學正常化。-----☐ ☐ ☐ ☐
- 26、教師因非自願被超額時，原服務學校年資或積分應予保留。---☐ ☐ ☐ ☐
- 27、教師非自願被超額介聘至新學校服務，應保障一定年限內不
再被提列為超額教師。-----☐ ☐ ☐ ☐

三、超額教師人力資源管理

- 28、教育主管機關應經常舉辦各項進修活動，或訂定獎勵措施，
以利教師爭取積分。-----☐ ☐ ☐ ☐
- 29、我認為落實教師績效考核，將有助於超額教師之評定。-----☐ ☐ ☐ ☐
- 30、我認為鼓勵教師借調教育處服務，可以改善超額教師問題。---☐ ☐ ☐ ☐
- 31、超額教師應接受專業訓練，以利轉任到其他待支援的師資。---☐ ☐ ☐ ☐
- 32、當超額教師面臨無學校可資遷調或介聘時，我希望教育行政
主管機關之處理方式（可複選）：
- ☐ (1) 逕行將超額教師予以資遣。
- ☐ (2) 協助資深超額教師辦理優退
- ☐ (3) 協助將超額教師借調至教育處，經辦相關教育行政工作。
- ☐ (4) 協助超額教師借調支援輔導團工作
- ☐ (5) 協助超額教師借調擔任學生補救教學工作
- ☐ (6) 協助超額教師借調擔任學生諮商輔導工作
- ☐ (7) 實施教師分級制度
- ☐ (8) 停止正式教師甄試
- ☐ (9) 實施績效的教師評鑑制度
- ☐ (10) 提高每班教師編制人數。
- ☐ (11) 降低每班學生人數。
- ☐ (12) 其他_____（請說明）

（問卷到此結束，謝謝您的幫忙！）

《附錄二》

新竹縣國民小學超額教師介聘處理之研究訪談大綱

編製者：劉家巖

敬愛的教育先進，您好！

首先感謝您同意接受訪談，本研究的主要目的在於了解新竹縣國民小學超額教師介聘處理研究之訪談，以作為日後教育行政機關與學校進行超額教師介聘處理時的參考，特編擬本訪談大綱，敬請惠予您寶貴的看法與意見。訪談內容僅供學術研究之用，且您的資料，一定保密，衷心感謝您的協助。謝謝！敬祝

道安

劉家巖 敬上
中華民國九十七年十月

壹、研究目的

- 一、超額教師問題對學校所產生的影響為何？
- 二、新竹縣國民小學教師對超額教師介聘處理的意見為何？
- 三、如何運用國民小學超額教師人力資源，以改善當前教育現況？

貳、訪談大綱

- 一、您認為教師超額的問題對於您個人會造成什麼影響？例如在 1. 個人心理層面 2. 教學工作 3. 生涯發展（遷調或資遣等）？為什麼？
- 二、貴校提列非自願超額教師名單對於特定人選（例如主任、專長老師）是否給予免予超額的保障？對此，您有何看法？
- 三、您是否了解本縣超額教師介聘要點相關內涵？或運作方式、利弊得失等，就你所知，是否可分享您的想法？
- 四、您認為學校提列超額教師名單，除年資外，還應輔以何種因素（如 年齡、考核、學歷、獎懲、進修、專長等）來決定？為什麼？
- 五、您認為超額教師的問題對於教師及學校行政造成什麼影響？
- 六、當超額教師面臨無學校可供介聘時，您認為教育行政當局（中央與地方）應如何解決這類問題？您有何建議？