

如何建立合理公平的超額教師處理機制

組員：那昇華、梁欽隆、黃啟銘、周明毅、葉綉燕、劉麗吟

壹、問題情境

一、實際案例

(一) 案例一：(昇華校長提供)

○○國小為 28 班小學，學生數約 870 人。學區受到少子化影響，99 學年度共計有兩位超額教師。目前學校主要依據縣市教師超額辦法架構，擬定校內相關辦法加以因應，因此每年 3-4 月之前，需經校務會議通過及校長核章後，再報縣市政府核備後實施，修正時亦同。

以○○國小 99 學年度超額教師為例，都是自願超額成功的案例。一位女老師因照顧兒女因素，自願請調外縣市；另一位女教師，則擔心明年超額學校可能不如預期中理想，因此提前一年調至市區某總量管制明星學校，自願擔任美術班導師。

隨著少子化日益嚴重，未來超額教師調動是否還如○○國小教師那麼順利？學校超額教師如何找到擁有優質口碑的明星學校先行安頓下來？後續發展與超額教師所衍生的教育複雜問題，的確值得我們加以關注與思考！

(二) 案例二：(欽隆校長提供)

○○國小原是 7、80 班的學校，數年前決議成立新校。豈料當新校成立後，適逢少子化浪潮席捲。而新校挾其「什麼都新」的新氣象，吸引新生就讀，讓原校生源雪上加霜，每學年以 5~6 班的速度銳減，導致○○國小面臨大量教師超額窘境，教師人心惶惶。

○○國小很快透過校務會議訂定校內教師超額辦法以因應之。大抵仍是以自願超額為第一優先、其次年資、後進先出等為原則，幾年無話。

(三) 案例三：(啟銘校長提供)

○國小屬於新設立學校，自創校八年以來學生班級數由六班逐年增加至九十九學年度全校共三十二班，平均每學年班級數約 5~6 班。然一○○學年度新生入學報到班級數卻僅有 4 班，與畢業班級數 5 班相較之下減少了一班，雖然開學後 9 月 5 日的核實編班基準日才又增加為 5 班，但似乎學校即將難以避免面臨少子化自然減班的衝擊和壓力。

所幸因為九十九學年度新生報到後教師介聘作業前一年級班級數原僅有五班新生，全校共 31 班。至開學後 9 月 5 日的核實編班基準日才增加為六班，全校共 32 班。以每班 1.5 個教師員額編制計算，可增加 2 個教師員額。然因當時縣內教師介聘作業早已結束，該校又無自辦教師甄選作業，因此便聘用了兩名代理教師，這 2 個教師員額剛好給了學校員額控管的彈性空間。

(四) 案例四：(明毅校長提供)

○○國小校長運用其專業領導，說服教師為學校校務運作之需求，以及對於提升教師對於自我績效的檢核，規劃設計校內教師績效檢核辦法，並巨細靡遺的進行了指標的具體化與量化的訂定，並透過校務會議將其作為校內教師超額的主要參考依據。

因自我檢核辦法訂定的相當詳細，校內同仁必須發揮相當的時間提供佐證資料。舉例，為瞭解導師對於班級經營的成效，學校護理師必須彙整各班各週至保健室的次數、學務處統計各班各週環境、秩序成績、教師每週繳交教學日誌等，而校長亦沒有閒著，相當認真的分析所有數據，並透過 e-mail 通知同仁當週各項成效統計圖表，提醒同仁需要改進與加強的地方。

一開始學校同仁多有怨言，但在沒有人起頭抗爭的情況下，漸漸的似乎也就習慣了。但仍有部分教師以冷處理方式不予理會，而楊 OO 老師就是其中之一。經過 1 學年，學校因自然減班而有教師必須被超額，依學校自訂之超額教師辦法，楊師雖於該校屬元老級的年資，但依法還是成為超額的人選。可能基於心有不甘，所以展開黑函攻勢，引起督學到校關心。因校長掌握充分的資料數據，而且一切均依校務會議決議之超額教師辦法而行，所以並無發現不妥適之處。倒是反而凸顯出楊師不管是在教學、班級經營與家長互動等方面，有諸多需要改進之處。

在縣府超額教師調動作業下，楊師順利的調動至他校，依規定尚需由介聘學校教評會加以審議，而楊師因黑函事件而「威名遠播」，但卻無違反教師法第十四條第一項各款情事之具體事實，因此介聘學校不得拒絕。據消息來源指出，目前楊師於新學校表現尚屬正常，並無特別不當之處。或許是因為換了環境，亦或是之前超額的打擊，使楊師有了新的體悟並採取正向的回應，重新找到可供發揮的舞台。

(五) 案例五：(綉燕校長提供)

少子化、自然減班「安靜的海嘯」在 2011 年已提升為國安層級，隨之而來則是自然減班、停辦、解散或改制為他校分班。

(六) 案例六：(麗吟校長提供)

○○國小目前 19 班，於 96 學年度第二學期因五年級轉出學生一名而面臨 97 學年度必須減班的命運，雖然當時只要在基準日前借來一名學生即可將減班狀況解除，但

校長及主任間評估之後發現：次一年度（98 學年度）即將入學的一年級新生其實還是不等同於六年級畢業生班別，因此仍需減一班。

基於本校生源日益減少的大環境改變，減班是遲早要面對的問題，逃得了今年過不了明年，不如現在就正視問題來尋求對策予以處理。

既要減班即表示要進行超額教師處理階段，人事主任將○○縣教師超額辦法提出要大家依表列項目（年資 40 分，成績考核 10 分，獎懲 20 分，進修研習 20 分，特殊事項 10 分）數計算原則試算總積分，再依積分高低從分數最低者之兩名教師提報縣政府列為超額教師處理。

當時雖有教師質疑積分表中的「年資」項目內含教學成效 10 分，「特殊事項」中有校長加分 4 分，並未說明採記方式與規準，...成員間雖有疑竇、私下大家議論紛紛卻沒人正式提出。看似風平浪靜的學校氛圍，其實已是暗潮洶湧！

所有教師在基準日前將積分表填畢，連同各項證明文件送至人事處檢核。這事本以為告一段落，大家私底下都在臆測是誰積分最低？誰應該會被超額？也有人已經估算出自己是否在安全名單內。

豈知，學期末被提列超額的 A、B 兩教師心生不滿，在歡送會中 A 師哭泣落淚，另一名 B 師根本不願意出席這一場精心策劃的惜別會。基於主任關心教師的立場，在會後禮貌性的問一下這二名超額教師的未來規劃與安排，其中不願出席歡送會的 B 師嚎啕大哭，因為她覺得有委屈。他們認為整個超額制度根本是在欺負資淺老師。

- （一）為何學校沒正式公布誰為超額者？而是同事們私下流傳他才去向人事求證而得知自己已被列為超額教師並已提報縣政府
- （二）學校在「教學成效」這個項目上的計分標準為何？這個分數到底是誰決定的？在「校長加分」的部分，校長到底怎麼給分？
- （三）為何學校都沒關懷被提名為超額教師者的感受？自己好似不適任教師般的被踢出去？
- （四）自己那麼認真的為學校、為學生，為何自己不能留下來？

貳、問題分析

一、以年資決定超額名單

- （一）資淺教師永遠面對不穩定工作環境，扼殺教育熱忱
- （二）特殊專長教師、行政專長人才面臨超額危機，衝擊學生受教權益

二、統一訂定或各校自訂超額教師方法各有怨言

- （一）各校自訂超額教師原則，教師擔心恐會讓少數人享有操控超額名單的特權，讓平

靜的校園產生混亂

(二) 主管教育行政機關制定超額辦法，無法符合學校個殊文化及教師的權益與需求

三、積分制計算標準的合理性及負面效應

(一) 關於積分如何訂定、採計的項目有哪些、如何配分等，其公平性、合理性受到超額教師們的質疑

(二) 教師棄教學而將重心置於積分的爭取與累積，捨本逐末的行為亦令人擔憂

四、特殊身分保障爭議

(一) 保障處室主任的作法，使教師產生校長欲維護既有勢力的聯想，極易引起行政與教學的對立

(二) 非具特殊專長教師，對於學生基礎學科之認真教學未受肯定與重視

五、教師工作權未獲保障

依教師法第 15 條規定，學校有超額教師時，校方或主管教育行政機關應優先輔導介聘至其他學校服務；若全縣（市）學校已無教師缺額可供介聘，依法可將超額教師予以資遣（目前尚無案例）

六、無缺額供超額教師介聘之作法

因各縣市退休教師人數及教師缺額控管，仍足以吸收各校超額教師，故目前大多數的縣市，尚未規劃無缺額供超額教師介聘時的安置方法

參、解決策略分析

一、無自願調出或自願者不足超額教師名額時，以在本校服務資淺者為優先超額教師，但超額教師於該校服務年資如已超過一定年資（如 5 年或 10 年），則應輔以積分審查表，考量其教學服務及工作表現，以維護公平正義。

二、學校為了經營學校特色課程，所需的專長教師應具備相關專業證照或學歷背景，由校長或課發會預先提出應受保障之專長類別教師，經校務會議正式討論後通過。

三、對於超額教師如無法順利介聘他校時，教育主管機關應依教師法第十五條規定安排超額教師調任其他適合工作（如借調教育處），待有缺額時依超額教師意願輔導介聘他校。

四、教育主關機關應提早掌握各年度教師數及學生人數比例，以期及早因應可能發生的超額教師問題，降低對校園生態的衝擊。

肆、成功經驗

一、A 校透過全校同仁提供各縣市超額教師辦法的版本後，逐一進行 6 次的焦點團體

對談。首先，由 23 條夥伴所提議的草案，最後修定只剩 3 條大家都有的共識條文，再以校務會議說明內容條款後，以舉手表決過半人數，通過每年校內教師的超額辦法。

辦法也明定，每年可以酌修過時與不合時宜的辦法，但修訂內容時必須有全校 2/3 正式教師出席，過半人數通過，並送交縣市教育處核備後，才能付諸實行。

辦法要點很少也很簡單，所以大家都很熟悉。首先，以在校正式擔任教師年資排序（兵役、育嬰年資可計入），決定超額先後（資源班教師列為身分保障對象）；其次，若在校年資相同者，則以擔任正式教師年資排序判斷（採計他校正式任教國小或幼稚園年資）；若任教年資再相同者，則抽籤決定超額先後順序。A 校實施教師超額辦法已有三年，未曾遭遇相關爭議問題。

二、B 校實施校內自我績效檢核，激發教師效能。

三、C 校於放暑假前由各考績委員會委員共同討論訂定「教學成效」項目中明確可行之給分指標，並在期末校務會議中公布草案讓老師利用暑假期間審慎評核其公平性後，在新學期期初校務會議進行說明與表決，通過後公佈實施讓老師們有可依循。（附件一）

伍、未解決的問題

- 一、今年課稅後，行政將面臨找不到足夠意願者擔任，是否可將超額教師辦法納入未來擔任行政意願整體考量？
- 二、若以年資決定超額去留，專業主體將不復見，可有替代方案？
- 三、學校發展特色需要專業人員，若學校執行人員先後超額，未來校務推動將面臨嚴峻考驗？
- 四、面臨教師與學校超額爭議問題，教育單位可有後續仲裁決定機制？
- 五、超額教師超額之後，若被其他學校拒收情事，如何處理？
- 六、專長教師身分是否列為超額教師？專長教師身分認定標準？級任教師是一種專長嗎？體育是專長嗎？自然科學是專長嗎？天文教學是專長嗎？作文教學是專長嗎？數學是專長嗎？資訊網管是專長嗎？雜音非常多，看法也非常紛歧。
- 七、現兼任主任人員，是否得列為超額教師？仍有少數教師持有不同意見看法。

陸、行動研究及結論

一、行動研究

(一) 訪談與調查

1. 可採用焦點團體訪談或深度訪談模式進行研究，以獲得深度的研究內容。
2. 以教育主管機關、校長、兼任行政人員、專長教師、一般教師、家長等為對象，從多元角度瞭解超額教師處理機制的最合宜作法。

(二) 實施中小學教師定期異動制度之可行性探究。

二、結論

(一) 部分縣市將學歷、校長評比、生育列為積分加分條件，引發爭議；也有縣市將該年擔任主任者，列為免超額對象，但組長則無保障，引發爭議，需從長計議。

(二) 教育部及縣市教育處，應將過往及每年教師超額辦法，以公文及建置網頁方式，公開透明所有訊息，並提供大眾溝通交流平台，並辦理各區公聽會，找出最適解決策略，免除後續爭議困擾。

(三) 因應少子化持續發展，各縣市宜作好年度人員編制管控，以避免問題擴大。

(四) 善用教師課稅，逐年調高班級員額編制至 2.0，以防止超額現象持續擴大。

(五) 依據縣市發展特色，培育超額教師第二專長，增補縣市專業人力的不足。

(六) 避免教師資遣發生，保障教師晉用的基本工作權。

(七) 研訂教師評鑑，維持高品質專業教學，控管不適任教師佔用職缺。

(八) 考慮教師生涯如校長任期制，4-8 年需縣市調動，調動過三校以上可以留任原校，調動期間年資併計，以改變目前少子化校園生態無法引進活水的窘境，及新進教師總是被迫調動的情況。

最後，訂定教師超額辦法，若能符合公平正義的原則，教師就會有所遵循、產生共識並減少爭議現象產生。教育經費的合理分配與控管，也是主管機關必須誠實面對的嚴肅議題，與其一味討好降低教師減授鐘點，不如好好規劃處理超額問題與界齡退休的隱憂，讓超額教師問題得以平息，讓流浪教師有機會踏入學校，更讓退休教師得以有尊嚴奉獻終身而無悔恨，這才是臺灣教育未來的希望與福氣！

參考文獻

- 文超順（2006）。臺灣地區縣市國民中小學超額教師介聘之研究。學校行政雙月刊，45，237-246。
- 商永齡（2008）。超額教師處理機制問題之研究。學校行政雙月刊，58，198-215。
- 陳英素（2011）。各縣市超額教師辦法之比較。2012年3月31日，取自 <http://www.nhu.edu.tw/~society/e-j/98/A8.htm>
- 劉家嚴（2008）。新竹縣國民小學超額教師介聘處理之研究。2012年3月31日，取自 <http://www.nc.hcc.edu.tw/ezcatfiles/nc/img/img/745/910.pdf>
- 桃園縣國民小學學校提報超額教師作業要點。2008年4月16日府教創字第0970119873號函。
- 基隆市中正區忠孝國民小學（2006年6月27日）。基隆市中正區忠孝國民小學暨幼稚園減班超額教師處理實施要點。
- 基隆市立成功國民中學（2011年1月20日）。基隆市立成功國民中學超額教師介聘他校服務處理原則。
- 雲林縣斗六市保長國民小學減班超額教師處理原則。2008年2月20日雲斗保教字第0970020053號函。
- 雲林縣斗六市斗六國民小學超額教師處理原則。2011年2月22日雲斗國人字第1000000493號函。
- 雲林縣國民小學暨附設幼稚園超額主任、教師介聘作業要點。2011年4月26日府教學字第1000404000號函修正。
- 嘉義縣2010年超額教師作業原則暨積分表。2010年10月12日修正。
- 臺中縣公立國民中小學暨國民小學附設幼稚園教師超額介聘作業實施要點。2003年5月21日頒佈。