

附錄一

國民小超額教師人力資源運用之研究---以宜蘭縣為例（專家效度問卷）

指導教授：林邦傑教授、陳木金教授

敬愛的教育界夥伴您好：

首先感謝您百忙之中填寫本問卷。本問卷旨在瞭解國民小超額教師人力資源運用的現況與可能的作法。問卷上不必具名，調查資料不作個別意見之分析，請安心填答。您的意見非常寶貴，敬請就自己的認知與實際情形加以填答。懇請於一週內填妥後將問卷擲回。謝謝您的支持與協助。

國立政治大學教育系博士班

研究生：文超順 敬上 2007 年 12 月

壹、基本資料：請在適當的方格內打「√」

- 一、性別： (1) 男 (2) 女
- 二、年齡： (1) 30 歲以下 (2) 31~40 歲 (3) 41~50 歲
 (4) 51 歲以上
- 三、學歷： (1) 師專畢業
 (2) 學士後教育學分班（師資班）畢業
 (3) 師大、師院、一般大學教育系大學部畢業
 (4) 研究所碩士班畢業（含四十學分班）
 (5) 其它
- 四、總服務年資：在不同層級及不同學校的總服務年資
 (1) 5 年以下 (2) 6~10 年 (3) 11~15 年
 (4) 16~20 年 (5) 21~25 年 (6) 26~30 年
 (7) 31 年以上
- 五、本校服務年資： (1) 5 年以下 (2) 6~10 年 (3) 11~15 年
 (4) 16~20 年 (5) 21~25 年 (6) 26~30 年
 (7) 31 年以上
- 六、現任職務： (1) 校長 (2) 教師兼主任 (3) 教師兼組長
 (4) 教師
- 七、學校地區： (1) 宜蘭市、羅東鎮、頭城鎮、蘇澳鎮
 (2) 礁溪鄉、壯圍鄉、員山鄉、五結鄉、冬山鄉、三星鄉
 (3) 大同鄉、南澳鄉
- 八、服務學校班級數規模（只計算普通班）
 (1) 十二班以下 (2) 十三至二十四班
 (3) 二十五至三十六班 (4) 三十七班以上
- 九、曾經為超額教師： (1) 是 (2) 否

貳、問卷內容

一、第一部分

- | | 1
保留 | 2
修改 | 3
刪除 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.降低國民小學班級人數，藉以增加班級數及教師員額編制，減少本校超額教師的產生。
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.在小型學校（51 位學生以上，未滿 9 班）增置教師 1 人，以安置超額教師。
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.在學校增設輔導學習弱勢學生之教師員額，以安置超額教師。
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.學校增設課後輔導之教師員額，以安置超額教師。
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.學校提報「增進學校效能競爭型計畫」以爭取設置執行教師之員額，藉以安置超額教師。
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.國民教育階段教職繳稅後，教育部擬在各校增置約聘僱行政人力，將該人力改由超額教師擔任。
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.學校組長、幹事（公務人員）出缺不補，用來安置本校超額教師。
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.縣政府借調教師到教育處執行教育行政工作，借調教師職缺，用來安置超額教師。
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.縣政府借調教師到研習中心、特教中心、資網中心服務，借調教師職缺，用來安置超額教師。
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

	1 保留	2 修改	3 刪除
10.縣政府新增「教學視導人員」方案，借調具備教學視導證書之教師，渠等職缺用來安置超額教師。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.縣政府新增「輔導教師」方案，借調具備輔導專長之教師，渠等職缺用來安置超額教師。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.申請「留職停薪」(育嬰、進修、侍親、依親)教師之職缺用來安置超額教師。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.縣政府教育處、民政處、社會處、祕書處、文化局等單位控留編制職缺，用來安置超額教師。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.學校組長、幹事(公務人員)出缺不補，用來安置校外超額教師。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.控留各校教師缺額，用來安置超額教師。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.各校應積極解聘或資遣不適任教師，將其職缺用來安置超額教師。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.各校應資遣教學效能不佳之教師，將其職缺用來安置超額教師。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.各校應資遣服務年資淺的超額教師，以減少超額教師的壓力。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.降低教師領取月退休俸之服務年資為 20 年(須年滿 50 歲)，鼓勵資深教師自願退休，所遺職缺用來安置超額教師。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.降低教師領取月退休俸之年齡及服務年資各 5 年(即年滿 45 歲，服務 20 年)，鼓勵資深教師自願退休，所遺職缺用來安置超額教師。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

二、第二部分

- | | 1
保留 | 2
修改 | 3
刪除 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.如果我是超額教師，希望能安置於小型學校增置教師的編制。
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.如果我是超額教師，希望能擔任學校增設輔導學習弱勢之教師。
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.如果我是超額教師，希望能擔任學校增設課後輔導之教師。
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.如果我是超額教師，希望能擔任執行「增進學校效能競爭型計畫」之教師。
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 如果我是超額教師，希望能擔任國民教育階段教職員繳稅後增置之約聘僱行政人力之工作。
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 如果我是超額教師，希望能擔任學校組長、幹事（公務人員）出缺不補的工作。
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 如果我是超額教師，我將爭取借調至縣政府教育處、民政處、社會處、秘書處、文化局、研習中心、特教中心、資網中心等單位工作。
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 如果我是超額教師，希望能擔任借調至縣政府各單位工作教師原服務學校的代理職缺。
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.申請「留職停薪」（育嬰、進修、侍親、依親）教師遺留下的代理職缺。
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.當政府降低教師領取月退休俸之服務年資為 20 年時（須年滿 50 歲），我願意提早退休。
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.當政府降低教師領取月退休俸之年齡及服務年資各 5 年（即年滿 45 歲，服務滿 20 年）時，我願意提早退休。
修正意見：_____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

三、第三部分

在「如果我是超額教師」議題，下列的工作機會，請依你的選擇排出優先順序；最優先者填 1、其次填 2，依序填至 7。

- () 小型學校增置教師的編制。
- () 學校非法定編制之外加教師員額（如輔導學習弱勢之教師、課後輔導教師等）。
- () 國民教育階段教職員繳稅後，增置之約聘僱行政人力。
- () 學校組長、幹事（公務人員）出缺不補之職缺。
- () 借調至縣政府各單位（教育處、民政處、社會處、秘書處、文化局、研習中心、特教中心、資網中心等）服務。
- () 借調縣政府之教師於原服務學校之代理職缺。
- () 申請「留職停薪」教師之代理職缺。

修正意見： _____

四、第四部分

除了前述的填答外，您對於國民小學超額教師人力資源運用的其它看法，請書寫於下面。

附錄二

國民小學超額教師人力資源運用之研究---以宜蘭縣為例（預試調查問卷）

指導教授：林邦傑教授、陳木金教授

敬愛的教育界夥伴您好：

首先感謝您百忙之中填寫本問卷。本問卷旨在瞭解國民小學教師針對超額教師人力資源運用的現況與可能的作法。問卷上不必具名，調查資料不作個別意見之分析，請安心填答。您的意見非常寶貴，敬請就自己的認知與實際情形加以填答。懇請於一週內填妥後將問卷擲回。謝謝您的支持與協助。

國立政治大學教育系博士班

研究生：文超順 敬上 2007年12月

壹、基本資料：請在適當的方格內打「」

一、性別：男 女

二、年齡：30歲以下 31~40歲 41~50歲
51歲以上

三、最高學歷：師專畢業
學士後教育學分班（師資班）畢業
師大、師院、一般大學教育系大學部畢業
研究所碩士班畢業（含四十學分班）
其它

四、總服務年資：在不同層級及不同學校的總服務年資

5年以下 6~10年 11~15年
16~20年 21~25年 26~30年
31年以上

五、本校服務年資：5年以下 6~10年 11~15年
16~20年 21~25年 26~30年
31年以上

六、現任職務：校長 教師兼主任 教師兼組長
教師

七、學校地區：宜蘭市、羅東鎮、頭城鎮、蘇澳鎮
礁溪鄉、壯圍鄉、員山鄉、五結鄉、冬山鄉、三星鄉
大同鄉、南澳鄉

八、服務學校班級數規模（只計算普通班）

12班以下 13至24班
25至36班 37班以上

九、曾經為超額教師：是 否

貳、問卷內容

一、第一部分

	1 完全 不同意	2 不同 意	3 普通	4 同意	5 非常 同意
1.降低國民小學班級人數，藉以增加班級數及教師員額編制，減少本校超額教師的產生。	<input type="checkbox"/>				
2.在小型學校（51 位學生以上，未滿 9 班）增置教師 1 人，以安置超額教師。	<input type="checkbox"/>				
3.在學校增置輔導學習弱勢學生之編制外教師員額，以安置超額教師。	<input type="checkbox"/>				
4.在學校增置課後輔導之編制外教師員額，以安置超額教師。	<input type="checkbox"/>				
5.學校提報「增進學校效能競爭型計畫」，以爭取設置執行教師之員額，藉以安置超額教師。	<input type="checkbox"/>				
6.將來國民中小學教職員繳納所得稅後，教育部擬在各校增置約聘僱行政人力，將該人力改由超額教師擔任。	<input type="checkbox"/>				
7.學校組長、幹事（公務人員）出缺不補，用來安置超額教師。	<input type="checkbox"/>				
8.縣政府借調師到教育處執行教育行政工作，借調教師職缺，用來安置超額教師。	<input type="checkbox"/>				
9.縣政府借調教師到研習中心、特教中心、資網中心服務，借調教師職缺，用來安置超額教師。	<input type="checkbox"/>				
10.縣政府新增「教學視導人員」方案，借調具備教學視導證書之教師，渠等之職缺用來安置超額教師。	<input type="checkbox"/>				
11.縣政府新增「輔導教師」方案，借調具備輔導專長之教師，渠等之職缺用來安置超額教師。	<input type="checkbox"/>				
12.申請「留職停薪」（育嬰、進修、侍親、依親）教師之職缺用來安置超額教師。	<input type="checkbox"/>				
13.縣政府各單位（如教育處、祕書處、文化局等）控留編制職缺，用來安置超額教師。	<input type="checkbox"/>				
14.控留各校教師缺額，用來安置超額教師。	<input type="checkbox"/>				
15.各校應積極解聘或資遣不適任教師，所遺職缺用來安置超額教師。	<input type="checkbox"/>				

	1 完全不同意	2 不同意	3 普通	4 同意	5 非常同意
16.各校應資遣服務年資淺的超額教師，以減少教師超額的壓力。	<input type="checkbox"/>				
17.降低教師領取月退休俸之服務年資為 20 年（須年滿 50 歲），鼓勵資深教師自願退休,所遺職缺用來安置超額教師。	<input type="checkbox"/>				

二、第二部分

	1 完全不同意	2 不同意	3 普通	4 同意	5 非常同意
1.如果我是超額教師，希望能安置於小型學校增置教師的編制。	<input type="checkbox"/>				
2.如果我是超額教師，希望能擔任學校增設輔導學習弱勢學生之教師。	<input type="checkbox"/>				
3.如果我是超額教師，希望能擔任學校增設課後輔導之教師。	<input type="checkbox"/>				
4.如果我是超額教師，希望能擔任執行「增進學校效能競爭型計畫」之教師。	<input type="checkbox"/>				
5. 如果我是超額教師，希望能擔任國民中小學教職員繳納所得稅後增置之約聘僱行政人力之工作。	<input type="checkbox"/>				
6. 如果我是超額教師，希望能擔任學校組長、幹事（公務人員）等出缺不補的工作。	<input type="checkbox"/>				
7. 如果我是超額教師，我將爭取借調至縣政府各單位（如教育處、秘書處、文化局等）及研習中心、特教中心、資網中心等單位工作。	<input type="checkbox"/>				
8. 如果我是超額教師，希望能擔任「借調至縣政府各單位工作教師」之原服務學校的代理職位。	<input type="checkbox"/>				
9. 如果我是超額教師，希望能擔任「申請『留職停薪』」（育嬰、進修、侍親、依親）教師請長假而產生的代理職位。	<input type="checkbox"/>				
10.當政府降低教師領取月退休俸之服務年資為 20 年時（須年滿 50 歲），我願意提早退休。	<input type="checkbox"/>				

三、第三部分

在「如果我是超額教師」議題，下列的工作機會，請依你的選擇排出優先順序；最優先者填 1、其次填 2，依序填至 7。

- 小型學校增置教師的編制。
- 學校非法定編制之外加教師員額（如輔導學習弱勢之教師、課後輔導教師、增進學校效能競爭型計畫等）。
- 國民教育階段教職員繳稅後，增置之約聘僱行政人力。
- 學校組長、幹事（公務人員）出缺不補之職缺。
- 借調至縣政府各單位（教育處、民政處、社會處、秘書處、文化局、研習中心、特教中心、資網中心等）服務。
- 借調縣政府之教師於原服務學校之代理職缺。
- 申請「留職停薪」教師之代理職缺。
- 其它（請說明）_____

四、第四部分

除了前述的填答外，您對於國民小學超額教師人力資源運用的其它看法，請書寫於下面。



謝謝您的填寫

附錄三

國民小學超額教師人力資源運用方案之研究（預試調查問卷）

指導教授：林邦傑教授、陳木金教授

親愛的教育先進：

您好，首先感謝您百忙之中填寫本問卷。本問卷旨在瞭解國民小學教師對超額教師人力資源運用方案的看法。問卷上不必具名，調查資料不作個別意見之分析，請安心填答。您的意見非常寶貴，敬請就自己的認知與實際情形加以填答。懇請於一週內填妥後將問卷擲回。謝謝您的支持與協助。敬祝

教安

國立政治大學教育系博士班

研究生：文超順 敬上 2008 年 3 月

壹、基本資料：請在適當的方格內打「✓」

一、性別：(1) 男 (2) 女

二、年齡：(1) 30 歲以下 (2) 31~40 歲 (3) 41~50 歲 (4) 51 歲以上

三、最高學歷：(1) 師專畢業

(2) 學士後教育學分班（師資班）畢業

(3) 師大、師院、一般大學教育系大學部畢業

(4) 研究所碩士班畢業（含四十學分班）

(5) 其它

四、總服務年資：在不同層級及不同學校的總服務年資

(1) 5 年以下 (2) 6~10 年 (3) 11~15 年 (4) 16~20 年

(5) 21~25 年 (6) 26~30 年 (7) 31 年以上

五、本校服務年資：(1) 5 年以下 (2) 6~10 年 (3) 11~15 年 (4) 16~20 年

(5) 21~25 年 (6) 26~30 年 (7) 31 年以上

六、現任職務：(1) 教師兼主任 (2) 教師兼組長 (3) 教師

七、學校地區：(1) 宜蘭市、羅東鎮、頭城鎮、蘇澳鎮

(2) 礁巒鄉、壯圍鄉、員山鄉、五結鄉、冬山鄉、三星鄉

(3) 大同鄉、南澳鄉

八、服務學校班級數規模（只計算普通班）

(1) 12 班以下 (2) 13 至 24 班

(3) 25 至 36 班 (4) 37 班以上

九、曾經為超額教師：(1) 是 (2) 否

請翻至下一頁，繼續填寫

貳、問卷內容

一、「超額教師人力資源運用方式之認知」：請您就以下超額教師人力資源運用方式之項目，請依您自我知覺加以判斷，並於適當的選項上勾選，謝謝！

	非常 同意	大多 同意	有點 同意	有點 不同意	大多 不同意	非常 不同意
1. 降低國民小學班級人數，藉以增加班級數及教師員額編制，減少本校超額教師的產生。-----	6	5	4	3	2	1
2. 在小型學校（51 位學生以上，未滿 9 班）增置教師 1 人，以安置超額教師。-----	6	5	4	3	2	1
3. 在學校增置輔導學習弱勢學生之編制外教師員額，以安置超額教師。-----	6	5	4	3	2	1
4. 降低教師領取月退休俸之服務年資為 20 年（須年滿 50 歲），鼓勵資深教師自願退休，所遺職缺用來安置超額教師。-----	6	5	4	3	2	1
5. 縣政府應協助超額教師介聘至其他學校，擔任教師工作。-----	6	5	4	3	2	1
6. 申請「留職停薪」（育嬰、進修、侍親、依親）教師之職缺，以超額教師取代現行之代理教師。-----	6	5	4	3	2	1
7. 縣政府借調師到教育處執行教育行政工作，借調教師職缺，以超額教師取代現行之代理教師。-----	6	5	4	3	2	1
8. 縣政府借調教師到研習中心、特教中心、教網中心服務，借調教師職缺，以超額教師取代現行之代理教師。-----	6	5	4	3	2	1
9. 縣政府成立超額教師人力資源中心，協調超額教師至學校執行長、短期代課工作。-----	6	5	4	3	2	1
10. 將來國民中小學教職員繳納所得稅後，教育部擬在各校增置約聘僱行政人力，將該人力改由超額教師擔任。-----	6	5	4	3	2	1
11. 學校組長、幹事（公務人員）出缺不補，用來安置超額教師。-----	6	5	4	3	2	1
12. 在學校增置課後輔導之編制外教師員額，以安置超額教師。-----	6	5	4	3	2	1

「增進學校效能競爭型計畫」：係指每一所學校均可提出增進學校效能的計畫，惟學校間的計畫須相互競爭，經評選為優勝之計畫，該校可配置超額教師，執行該計畫。

13. 學校提報「增進學校效能競爭型計畫---資優方案」，以爭取設置執行教師之員額，藉以安置超額教師。-----	6	5	4	3	2	1
14. 學校提報「增進學校效能競爭型計畫---多元社團」，以爭取設置執行教師之員額，藉以安置超額教師。-----	6	5	4	3	2	1
15. 學校提報「增進學校效能競爭型計畫---成人教育與新住民教育」，以爭取設置執行教師之員額，藉以安置超額教師。-----	6	5	4	3	2	1

請翻至下一頁，繼續填寫

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 16.縣政府各單位（如教育處、祕書處、文化局等）控留編制職缺，
用來安置超額教師。----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17.縣政府各單位（如教育處、祕書處、文化局等）應減少臨時人員，
其工作可運用超額教師執行。----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18.縣政府新增「教學視導人員」方案，借調具備教學視導證書之教師，該借調
教師之職缺，用來安置超額教師。----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19.縣政府新增「輔導教師」方案，借調具備輔導專長之教師，該借調教師之
職缺，用來安置超額教師。----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20.縣政府新增「早期療育」方案，借調具備特殊教育與幼稚教育專長之教
師，該借調教師之職缺，用來安置超額教師。----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 21.縣政府新增「教學輔導團（專職性質）」方案，借調具備教學與研究專長
之教師，該借調教師之職缺，用來安置超額教師。----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 22.縣政府將教學網路中心回歸教育處，借調具備資訊專長之教師管理，該
借調教師之職缺，用來安置超額教師。----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

二、「超額教師人力資源運用方式遭遇之執行困難」：請您就以下超額教師人力資源運用所遭遇執行困難的項目，請依您的看法，於適當的選項上勾選，謝謝！

非常
同意
大多
同意
有點
同意
有點
不同
意
大多
不同
意
非常
不同
意

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.修正人事法令困難度高，是超額教師人力資源方案面臨的困難之一。----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.宜蘭縣政府財政困窘，是超額教師人力資源方案面臨的困難之一。----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3.國民小學教師是否接受超額教師人力資源方案的意願，是該方案面
臨的困難之一。----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4.國民小學教職員課稅案，遙遙無期，致使超額教師人力資源方案部
分項目不確定因素增高，是該方案面臨的困難之一。----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5.行政首長的更迭，造成行政計畫的不確定性，是超額教師人力資源
方案面臨的困難之一。----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6.除了上述的困難項目外，您認為「超額教師人力資源方案」所遭遇的困難，還有哪些？
請書寫於下。 | | | | | | |

請翻至下一頁，繼續填寫

三、「教師對於超額教師人力資源運用方案的之選擇態度」：請假設您為超額教師，以下超額教師人力資源運用方式的項目，請依您的意願予以選擇，於適當的選項上勾選，謝謝！

	非常同意	大多同意	有點同意	有點不同意	大多不同意	非常不同意
1. 如果我是超額教師，希望能安置於小型學校增置教師的編制。-----	6	5	4	3	2	1
2. 如果我是超額教師，希望能擔任學校增設輔導學習弱勢學生之教師。-	6	5	4	3	2	1
3. 如果我是超額教師，希望能擔任學校增設課後輔導之教師。-----	6	5	4	3	2	1
4. 當政府降低教師領取月退休俸之服務年資為 20 年時 （須年滿 50 歲），我願意提早退休。-----	6	5	4	3	2	1
5. 如果我是超額教師，希望能介聘至其他學校，擔任教師工作。-----	6	5	4	3	2	1
6. 如果我是超額教師，希望能擔任「申請『留職停薪』」 （育嬰、進修、侍親、依親）教師請長假而產生的代理職位。-----	6	5	4	3	2	1
7. 如果我是超額教師，希望能擔任「借調至縣政府各單位工作教師」 之原服務學校的代理職位。-----	6	5	4	3	2	1
8. 如果我是超額教師，希望能加入「超額教師人力資源中心」，至 學校執行長、短期代課工作。-----	6	5	4	3	2	1
9. 如果我是超額教師，希望能擔任國民中小學教職員繳納所得稅後 增置之約聘僱行政人力之工作。-----	6	5	4	3	2	1
10. 如果我是超額教師，希望能擔任學校組長、幹事（公務人員） 等出缺不補的工作。-----	6	5	4	3	2	1
11. 如果我是超額教師，希望能擔任執行 「增進學校效能競爭型計畫---資優方案」之教師。-----	6	5	4	3	2	1
12. 如果我是超額教師，希望能擔任執行 「增進學校效能競爭型計畫---多元社團」之教師。-----	6	5	4	3	2	1
13. 如果我是超額教師，希望能擔任執行 「增進學校效能競爭型計畫---成人教育與新住民教育」之教師。-----	6	5	4	3	2	1
14. 如果我是超額教師，我將爭取借調至縣政府各單位 （如教育處、秘書處、文化局等）及研習中心、 特教中心、教網中心等單位工作。-----	6	5	4	3	2	1
15. 如果我是超額教師，將爭取借調至縣政府教育處，執行教學視導、 輔導教師、早期療育、教學輔導團（專職性質）等工作。-----	6	5	4	3	2	1

請翻至下一頁，繼續填寫

四、「超額教師人力資源運用方案之選擇優先順序」：請假設您為超額教師，以下超額教師人力資源運用方式的項目，請依您的選擇排出先先順序；最優先者填 1、其次填 2，依序填至 9。謝謝！

- 小型學校增置教師的編制。
- 學校非法定編制之外加教師員額（如輔導學習弱勢之教師、課後輔導教師、增進學校效能競爭型計畫等）。
- 國民教育階段教職員繳稅後，增置之約聘僱行政人力。
- 學校組長、幹事（公務人員）出缺不補之職缺。
- 借調至縣政府各單位（教育處、社會處、秘書處、文化局、研習中心、特教中心、資網中心等）服務。
- 借調至縣政府教育處，執行教學視導、輔導教師、早期療育、教學輔導團（專職性質）等工作。
- 借調縣政府之教師於原服務學校之代理職缺。
- 申請「留職停薪」教師之代理職缺。
- 擔任「超額教師人力資源中心」之教師，執行學校長、短期代課工作。

本問卷到此結束！謝謝您的協助，麻煩您再次檢查是否有遺漏的題目。
如果有的話，請將其補填完畢。衷心地感謝您的支持與合作！謝謝！



國民小學超額教師人力資源運用方案之研究調查問卷

指導教授：林邦傑教授、陳木金教授

親愛的教育先進：

您好，首先感謝您百忙之中填寫本問卷。本問卷旨在瞭解國民小學教師對超額教師人力資源運用方案的想法。問卷上不必具名，調查資料不作個別意見之分析，請安心填答。您的意見非常寶貴，敬請就自己的認知與實際情形加以填答。懇請於一週內填妥後將問卷擲回。謝謝您的支持與協助。敬祝

教安

國立政治大學教育系博士班

研究生：文超順 敬上 2008 年 3 月

壹、基本資料：請在適當的方格內打「✓」

一、性別：(1) 男 (2) 女

二、年齡：(1) 30 歲以下 (2) 31~40 歲 (3) 41~50 歲 (4) 51 歲以上

三、最高學歷：(1) 師專畢業

(2) 學士後教育學分班（師資班）畢業

(3) 師大、師院、一般大學教育系大學部畢業

(4) 研究所碩士班畢業（含四十學分班）

(5) 其它

四、總服務年資：在不同層級及不同學校的總服務年資

(1) 5 年以下 (2) 6~10 年 (3) 11~15 年 (4) 16~20 年

(5) 21~25 年 (6) 26~30 年 (7) 31 年以上

五、本校服務年資：(1) 5 年以下 (2) 6~10 年 (3) 11~15 年 (4) 16~20 年

(5) 21~25 年 (6) 26~30 年 (7) 31 年以上

六、現任職務：(1) 教師兼主任 (2) 教師兼組長 (3) 教師

七、學校地區：(1) 宜蘭市、羅東鎮、頭城鎮、蘇澳鎮

(2) 礁溪鄉、壯圍鄉、員山鄉、五結鄉、冬山鄉、三星鄉

(3) 大同鄉、南澳鄉

八、服務學校班級數規模（只計算普通班）

(1) 12 班以下 (2) 13 至 24 班

(3) 25 至 36 班 (4) 37 班以上

請翻至下一頁，繼續填寫

貳、問卷內容

一、「超額教師人力資源運用方式之認知」：請您就以下超額教師人力資源運用方式之項目，請依您自我知覺加以判斷，並於適當的選項上勾選，謝謝！

	非常同意	大多同意	有點同意	有點不同意	大多不同意	非常不同意
1. 在小型學校（51 位學生以上，未滿 9 班）增置教師 1 人，以安置超額教師。-----	6	5	4	3	2	1
2. 在學校增置輔導學習弱勢學生之編制外教師員額，以安置超額教師。-----	6	5	4	3	2	1
3. 降低教師領取月退休俸之服務年資為 20 年（須年滿 50 歲），鼓勵資深教師自願退休，所遺職缺用來安置超額教師。-----	6	5	4	3	2	1
4. 縣政府應協助超額教師介聘至其他學校，擔任教師工作。-----	6	5	4	3	2	1
5. 申請「留職停薪」（育嬰、進修、侍親、依親）教師之職缺，以超額教師取代現行之代理教師。-----	6	5	4	3	2	1
6. 縣政府借調師到教育處執行教育行政工作，借調教師職缺，以超額教師取代現行之代理教師。-----	6	5	4	3	2	1
7. 縣政府借調教師到研習中心、特教中心、教網中心服務，借調教師職缺，以超額教師取代現行之代理教師。-----	6	5	4	3	2	1
8. 縣政府成立超額教師人力資源中心，協調超額教師至學校執行長、短期代課工作。-----	6	5	4	3	2	1
9. 將來國民中小學教職員繳納所得稅後，教育部擬在各校增置約聘僱行政人力，將該人力改由超額教師擔任。-----	6	5	4	3	2	1
10. 學校組長、幹事（公務人員）出缺不補，用來安置超額教師。-----	6	5	4	3	2	1
11. 在學校增置課後輔導之編制外教師員額，以安置超額教師。-----	6	5	4	3	2	1

「增進學校效能競爭型計畫」：係指每一所學校均可提出增進學校效能的計畫，惟學校間的計畫須相互競爭，經評選為優勝之計畫，該校可配置超額教師，執行該計畫。

12. 學校提報「增進學校效能競爭型計畫---資優方案」，以爭取設置執行教師之員額，藉以安置超額教師。-----	6	5	4	3	2	1
13. 學校提報「增進學校效能競爭型計畫---多元社團」，以爭取設置執行教師之員額，藉以安置超額教師。-----	6	5	4	3	2	1
14. 學校提報「增進學校效能競爭型計畫---成人教育與外籍配偶教育」，以爭取設置執行教師之員額，藉以安置超額教師。-----	6	5	4	3	2	1

請翻至下一頁，繼續填寫

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 15.縣政府各單位（如教育處、祕書處、文化局等）控留編制職缺，
用來安置超額教師。----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16.縣政府各單位（如教育處、祕書處、文化局等）應減少臨時人員，
其工作可運用超額教師執行。----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17.縣政府新增「教學視導人員」方案，借調具備教學視導證書之教師，該借調
教師之職缺，用來安置超額教師。----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18.縣政府新增「輔導教師」方案，借調具備輔導專長之教師，該借調教師之
職缺，用來安置超額教師。----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19.縣政府新增「早期療育」方案，借調具備特殊教育與幼稚教育專長之教
師，該借調教師之職缺，用來安置超額教師。----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20.縣政府新增「教學輔導團（專職性質）」方案，借調具備教學與研究專長
之教師，該借調教師之職缺，用來安置超額教師。----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 21.縣政府將教學網路中心回歸教育處，借調具備資訊專長之教師管理，該
借調教師之職缺，用來安置超額教師。----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

二、「超額教師人力資源運用方式遭遇之執行困難」：請您就以下超額教師人力資源運用所遭遇執行困難的項目，請依您的看法，於適當的選項上勾選，謝謝！

- | | 非常
同意 | 大多
同意 | 有點
同意 | 有點
不同意 | 大多
不同意 | 非常
不同意 |
|---|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| 1.修正人事法令困難度高，是超額教師人力資源方案面臨的困難之一。----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.宜蘭縣政府財政困窘，是超額教師人力資源方案面臨的困難之一。----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3.國民小學教師是否接受超額教師人力資源方案的意願，是該方案面
臨的困難之一。----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4.國民小學教職員課稅案，遙遙無期，致使超額教師人力資源方案部
分項目不確定因素增高，是該方案面臨的困難之一。----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5.行政首長的更迭，造成行政計畫的不確定性，是超額教師人力資源
方案面臨的困難之一。----- | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6.除了上述的困難項目外，您認為「超額教師人力資源方案」所遭遇的困難，還有哪些？
請書寫於下。 | | | | | | |

請翻至下一頁，繼續填寫

三、「教師對於超額教師人力資源運用方案的之選擇態度」：請假設您為超額教師，以下超額教師人力資源運用方式的項目，請依您的意願予以選擇，於適當的選項上勾選，謝謝！

	非常同意	大多同意	有點同意	有點不同意	大多不同意	非常不同意
1. 如果我是超額教師，希望能安置於小型學校增置教師的編制。-----	6	5	4	3	2	1
2. 如果我是超額教師，希望能擔任學校增設輔導學習弱勢學生之教師。-	6	5	4	3	2	1
3. 如果我是超額教師，希望能擔任學校增設課後輔導之教師。-----	6	5	4	3	2	1
4. 如果我是超額教師，希望能擔任「申請『留職停薪』」 （育嬰、進修、侍親、依親）教師請長假而產生的代理職位。-----	6	5	4	3	2	1
5. 如果我是超額教師，希望能擔任「借調至縣政府各單位工作教師」 之原服務學校的代理職位。-----	6	5	4	3	2	1
6. 如果我是超額教師，希望能加入「超額教師人力資源中心」，至 學校執行長、短期代課工作。-----	6	5	4	3	2	1
7. 如果我是超額教師，希望能擔任國民中小學教職員繳納所得稅後 增置之約聘僱行政人力之工作。-----	6	5	4	3	2	1
8. 如果我是超額教師，希望能擔任學校組長、幹事（公務人員） 等出缺不補的工作。-----	6	5	4	3	2	1
9. 如果我是超額教師，希望能擔任執行 「增進學校效能競爭型計畫---資優方案」之教師。-----	6	5	4	3	2	1
10.如果我是超額教師，希望能擔任執行 「增進學校效能競爭型計畫---多元社團」之教師。-----	6	5	4	3	2	1
11.如果我是超額教師，希望能擔任執行 「增進學校效能競爭型計畫---成人教育與外籍配偶教育」之教師。--	6	5	4	3	2	1
12.如果我是超額教師，我將爭取借調至縣政府各單位 （如教育處、秘書處、文化局等）及研習中心、 特教中心、教網中心等單位工作。-----	6	5	4	3	2	1
13.如果我是超額教師，將爭取借調至縣政府教育處，執行教學視導、 輔導教師、早期療育、教學輔導團（專職性質）等工作。-----	6	5	4	3	2	1

請翻至下一頁，繼續填寫

四、「超額教師人力資源運用方案之選擇優先順序」：請假設您為超額教師，以下超額教師人力資源運用方式的項目，請依您的選擇排出先先順序；最優先者填 1、其次填 2，依序填至 9。謝謝！

- () 小型學校增置教師的編制。
- () 學校非法定編制之外加教師員額（如輔導學習弱勢之教師、課後輔導教師、增進學校效能競爭型計畫等）。
- () 國民教育階段教職員繳稅後，增置之約聘僱行政人力。
- () 學校組長、幹事（公務人員）出缺不補之職缺。
- () 借調至縣政府各單位（教育處、社會處、秘書處、文化局、研習中心、特教中心、資網中心等）服務。
- () 借調至縣政府教育處，執行教學視導、輔導教師、早期療育、教學輔導團（專職性質）等工作。
- () 借調縣政府之教師於原服務學校之代理職缺。
- () 申請「留職停薪」教師之代理職缺。
- () 擔任「超額教師人力資源中心」之教師，執行學校長、短期代課工作。

本問卷到此結束！謝謝您的協助，麻煩您再次檢查是否有遺漏的題目。
如果有的話，請將其補填完畢。衷心地感謝您的支持與合作！謝謝！



附錄五

有效問卷之填答者基本資料分析表

項目	組別	人數	百分比%
性別	男	234	38.6
	女	372	61.4
年齡	30 歲以下	124	20.6
	31~40 歲	325	54.0
	41~50 歲	135	22.4
	51 歲以上	18	3.0
最高學歷	師專畢業	7	1.2
	學士後教育學分班（師資班）畢業	145	23.9
	師大、師院、一般大學教育系大學部畢業	351	57.9
	研究所碩士班畢業（含四十學分班）	95	15.7
	其它	8	1.3
總服務年資 （在不同層 級及不同學 校的總服務 年資）	5 年以下	114	18.8
	6~10 年	214	35.3
	11~15 年	156	25.7
	16~20 年	83	13.7
	21~25 年	23	3.8
	26~30 年	14	2.3
	31 年以上	3	.5
本校服務年 資	5 年以下	179	29.7
	6~10 年	275	45.7
	11~15 年	108	17.9
	16~20 年	34	5.6
	21~25 年	2	.3
	26~30 年	4	.7
現任職務	教師兼主任	72	11.9
	教師兼組長	155	25.6
	教師	378	62.5
學校地區	宜蘭市、羅東鎮、頭城鎮、蘇澳鎮	251	41.4
	礁溪鄉、壯圍鄉、員山鄉、五結鄉、冬山鄉、三星鄉	286	47.1
	大同鄉、南澳鄉	70	11.5
服務學校班 級數規模 （只計算普 通班）	12 班以下	268	44.2
	13 至 24 班	160	26.4
	25 至 36 班	105	17.3
	37 班以上	74	12.2

註：背景變項中年齡、最高學歷、總服務年資及本校服務年資的組別中，部分組別人數過少，因此進行組別合併如表 3-4。

附錄六

「宜蘭縣國民小學超額教師人力資源運用之方案」焦點團體訪談大綱

壹、背景資料：

一、出生人口快速減少，造成學校教師超額現象

表 1 91 學年度至 100 學年度國小新生人數

學年度	國小新生人數	學年度	國小新生人數
91	319,068	96	273,455
92	314,901	97	249,842
93	289,155	98	233,705
94	272,412	99	221,324
95	298,590	100	195,323

資料來源：摘錄於教育部（2007a）精緻國民教育方案

表 2 宜蘭縣居住人口數及超額教師推估表（2007 年 8 月）

區域別	計算式	0 歲	1 歲	2 歲	3 歲	4 歲	5 歲	6 歲	7 歲	8 歲
宜蘭縣		3,593	3,918	4,176	4,284	4,545	4,719	5,346	5,591	5,425
出生年別		96	95	94	93	92	91	90	89	88
入學年別		102	101	100	99	98	97	96	95	94
國小六年人口數		25,235	26,988	28,661	29,910	31,626	33,636	35,595		
國小六年人口差 (a)		1,753	1,673	1,249	1,716	2,010	1,959			
31 人編班班級數 (b)	a/31	56	53	40	55	64	63			
超額教師數 (c)	b*1.5	84	79	60	82	96	94			
96 年退休教師 (d)	d=35	35	35	35	35	35	35	35		
超額教師數餘額 (e)	c-d	49	44	25	47	61	59			
超額教師數合計		230	181	137	112	65	4	-55		

資料來源：摘錄於內政部。<http://www.moi.gov.tw/stat/>，暨研究者自行整理。

註：國小六年人口數係指該年及前五年人口數之和，國小六年人口差係指該年國小六年人口數與前一年之國小六年人口數的差數；退休教師人數統一以 96 年國民小學退休人數計算；宜蘭縣國民小學 96 學年度控留教師缺額尚有 55 位。

二、教育部核定國民小學教職員額數不足，縣府財政困難情形下之超額教師人力

資源運用原則

行政院核定縣市政府國民小學教職員員額之作法：國民小學教學員額（未兼行政職之教師）係按各校各年級編班學生人數核計；按每一班配置 1.235 名方式估算正式教學員額；行政員額（包括教師兼任行政職及專任行政人員）其計算公式如下：

$$c \leq 24, \text{ 行政人員} = 0.3 * c + 2$$

$$24 < c \leq 60, \text{ 行政人員} = 0.2 * c + 4.4$$

$$c > 61, \text{ 行政人員} = 0.13 * c + 8.6$$

c：按上開各學校各年級學生數計算之應有班級數。

表 3 行政院核定國民小學員額試算比較表

普通班班級數	教學員額	行政員額	員額合計	備註
6	7.41	3.8	11.21 (12)	員額合計採無條件進位法
過嶺國小	9	2+1	12	行政員額職員加校長
12	14.82	5.6	20.42 (21)	
大洲國小	18	3+1	22	
24	29.64	9.2	38.84 (39)	
五結國小	36	5+1	42	
30	37.05	10.4	47.45 (48)	
宜蘭國小	45	5+1	51	
50	61.75	14.4	76.15 (77)	
南屏國小	75	6+1	82	
70	86.45	17.7	104.15 (105)	
北成國小	105	7+1	113	

審計部臺灣省宜蘭縣審計室（2007）於 2006 年宜蘭縣總決算審核報告提及：「歲出用途別各項支出中人事費高達 81 億 5,487 萬餘元，約占歲出決算審定總額 50.12%，以自有財源再上統籌分配稅款合計 66 億 2,853 萬餘元仍尚不足支應，亟待檢討人力結構及配置，落實精簡政策。」。

宜蘭縣政府 91 年至 95 年總決算歲入歲出差短分別為 18.85 億元、9.14 億元、17.55 億元、32.45 億元及 19.49 億元，顯示近年預算執行結果，連年財務赤字，財政狀況惡

化嚴重。

宜蘭縣政府財政處楊政誠表示，縣政府去（2006）年收入 120 多億元，支出要 160 億元，短差 40 億元，光是人事費支出就要 82 億元，縣府自有財源才 40 億元，不得不靠借款維持運轉。縣府累計舉債 238 億元，等於全縣 46 萬縣民每人要揹負 4 萬 3 仟元債款，一天利息 65 萬元（吳淑君，2007）。

是故，國民小學超額教師運用原則如下：

- （一）、超額教師介聘至其他有教師缺額之學校服務。
- （二）、教育處、教師研習中心、特教資源中心借調教師之服務學校，安置超額教師執行教學工作，減少聘用代課教師之經費。
- （三）、應控留行政院核定補勵人事費的職缺，由無其他教師職缺安置的超額教師執行工作。
- （四）、運用超額教師執行現職教師因故所產生的代課工作。
- （五）、運用超額教師執行增進教育效能的工作。

三、超額教師人力資源運用之構想

服務單位	本校	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 降低班級人數 ◇ 小型學校增置教師 ◇ 輔導學習弱勢學生 ◇ 例外：自願性退離 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 補助國民小學約聘僱行政人力 ◇ 執行職員工作 ◇ 提供課後輔導、照顧浮萍兒 ◇ 學校提報增進學校效能競爭型計畫，安排超額教師執行
	其他學校或單位	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 超額教師介聘 ◇ 借調至他校執行代理代課教師之工作 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 借調至縣市政府 ◇ 借調至教師研習中心 ◇ 借調至特殊教育資源中心 ◇ 借調教師成立新服務團隊

教學工作

非教學工作

工作項目

圖 1 超額教師人力資源運用的方式

圖 1 超額教師人力資源運用的方式

四、宜蘭縣國民小學人力資源規劃方案

縣政府統籌運用借調教師執行之專案為：設置教學視導人員（聘任督學）及設置輔導教師二種。

- （一）設置教學視導人員（聘任督學）
- （二）設置輔導教師

直接在學校內增加職務者，有下列三項：

- （一）輔導學習弱勢學生
- （二）提供課後輔導，照顧浮萍兒
- （三）學校提報增進學校效能競爭型計畫，安排超額教師執行

貳、訪談大綱

- 一、除了「圖 1：超額教師人力資源運用的方式」及「宜蘭縣國民小學人力資源規劃方案」所提的方式外，還有哪些方式可以適當的安置超額教師？（請具體舉例）
- 二、「宜蘭縣國民小學人力資源規劃方案」所提「學校提報增進學校效能競爭型計畫」的項目，在學校可以提的競爭型計畫有哪些？（請具體舉例）
- 三、「宜蘭縣國民小學超額教師人力資源運用之方案」在執行的過程中，有哪些資源可幫助該方案之推動？（請具體舉例）
- 四、「宜蘭縣國民小學超額教師人力資源運用之方案」在執行的過程中，會遭遇哪些困難？（請具體舉例）
- 五、其他

附錄七

「宜蘭縣國民小學超額教師人力資源運用之方案」焦點團體訪談實錄

時間：97年2月29日下午2-4時

地點：家庭教育中心一樓會議室

林○欣：

宜蘭縣國民小學超額教師人力資源運用方案會遭遇到三個困難，第一個是法律方面的困難，爲了這些超額教師人力資源運用，比如說在學校設置行政教師，這行政教師的部分，它到底合不合現行的教育相關法規的規定，比如說，他是老師的身分，他已經超額了，也就是說學校已經沒有這個教師員額的編制，我來去擔任學校由公務人員的工作，縣政府做了這個服務，到底分發效果合不合教師應該遵守的法律規定？我們曾經請示教育部，由超額教師去執行幹事所做的工作，到底可行不可行？後來法令的詮釋爲他是教師的身分，在學校教最低的節數，最低的節數由我們行政單位訂定，其餘的時間我去擔任行政職，由這種方式，他還是教師身分，但是他大部分時間去擔任行政職，中央比較能接受。但是如果他完全沒有教授課程，這樣在法律層面上是有可能會觸法。所以第四大項，我們所面臨的困難是，這些人力運用如果他的身分本質是教師，老師希望保持他是一個教師的本質與身分，我去符應人力資源運用各種角色，我會不會喪失教師身分與角色，如果一旦我去做了這些工作之後，會不會在法令上造成困難？第一個，就是法令的部分。

第二個是經費的部分，怎會牽涉到經費的部分，如果降低班級人數，或不減師的話，造理來講，是不會對經費造成任何困難，待會可以請財政處同仁表示意見。事實上中央在設算地方一些補助方案時，他會根據實際的班級數與學童人數去設算經費，超額教師部分，中央政府完全沒有補助，完全由地方政府買單。地方政府財政如果能負擔這一塊，在經費上困難就會比較少，如果不能的話，這些超額人力如何去運用，他的人事費從那裏來？必需要去考量這個困難點裏面。

第三個就人的方面去講，所謂的人，也就是教師的希望，大部分的老師，他希望從事教職，我們這些人力資源運用，老師對於這一塊，他的參與度、意願、配合度如何？我覺得應納入這方面的考量。

簡○琴

我針對第一大項提供意見，如果是在員額編制裏面調整是比較困難一點，因爲按照編制而言一個蘿蔔一個坑；不過，看目前全縣甄選代課教師，在甄選 2688 英語教師的部分，還缺滿多的師資，所以，可以建議縣政府再開英語學分班，讓現職老師做英語師資培訓，讓師够轉型去教英語，目前英語的 2688 缺額多少可以補充一些，也可以消化一些超額教師；另外，本校正在建置英語村，也可以藉由這樣師資的培訓，提供各方面的不足，這是在編內我覺得可以調整的部分。在編制外，我認爲在文化局圖書館的管理，可以轉任一些管理人員，推展社會教育，如推展閱讀或其它文化活動，像這個部分，滿適合一般老師的工作；不過，這個部分，就像郁欣剛才所提到的第四點，他會牽涉到年資採計的問題，以後退休等福利問題。

陳○庚

按照資料所顯示學齡兒童與超額教師的數字，超額教師的問題假如在縣政府財政支出及員額不增加，要解決，一定非常困難，在還沒有提到一些方案之前，站在學校角度去思考這個問題，非常佩服教育部以逐年降低班級學生數而不是以提高教師編制數，為什麼？以我們基礎教育教師最希望比照台北市，至少能與國中等齊，每班教師編制 2.0，這樣的話，就可以徹底解決；為什麼？因為逐年降低學生數 1 人，現在台灣各縣絕大多數學校的班級學生人數，都未達教育部規定的人數，所以事實上會增加的，都是大都會型學校，教育部所思考的是全面一次降低學生數，不但是人事費的問題，還有建築設備費的問題，所以他逐年降低，事實上影響比較小，但是對我們解決超額教師有沒有什麼幫助，的確沒有什麼幫助，所以，從數據上顯示出來，今年先降低了，到底能影響多少？實在是有限，但是，每年所產生這麼多超額教師，在處長所提的前題，實在是很難，不增加員額編制，又增加經費之下，除了將這些人力調到縣政府相關機關借調部分以外，還是有一大部分超額教師必須要去解決，如何保障這些教師的權益，這是最重要的，因為要去解決這個問題，不是思考用資遣，畢竟信賴保護原則，這必須要去思考，所以要站在教師立場去想，如何解決問題，如果有好的方案，我想全縣教師，大家認為可行，也很願意來配合。

上一次，我們也提過一個想法，成立超額教師人力資源中心，以鄉鎮或鄰近鄉鎮為單位，成立一個人力資源中心，各校平常中短期代課還是滿多的，所以，每年我們在聘請代課的時候，現在規定的更嚴謹，必須要聘用符合資格，往往增加行政負擔之外，假如成立人力資源中心的時候，可以支援鄰近學校中短期代課；第一個不增加經費，又可以節省經費，因為我們去計算全縣各校所編列的代課鐘點費，每年有好幾千萬，這個部分，不但可以解決部分超額教師問題，又可以省下代課鐘點費。站在縣政府財主單位，他會贊成，至少他可以節省經費，不要只說節省經費，至少可以解決超額教師的問題，假如又能將代課鐘點費回饋給學校，我想學校一定都願意來支持。不但如此，我們可以做一些調整，把這裏面經費的部分來支援，因為超額暫時在人力資源中心的老師，他們不像一般在職教師在固定學校服務，必須到鄰近學校去支援時，所需要的補助。我想這樣的話，大概可以解決一部分的問題。

林○雅

公務人員與老師這二塊，老師可以做公務人員的工作，但是不能轉任成公務人員的身分，因為公務人員任用法開宗明義，就是講公務人員必須依法考試及格，以前還有職務代理人應行注意事項，這個事項已經廢掉了，廢掉的原因是什麼？公務人員的工作就是要正職，一定要正式公務人員才能做，那為什麼還請職務代理人，還有一個職務代理人應行注意事項，那個法條在那裏，這就是不合法的，因此廢掉。可是我們學校或是機關還是有公務人員沒有辦法做事的時候，就是請長假的時候，怎麼辦？那個時候，聘用的職代我們現在改叫做約僱人員，就是這個關係。以前

可以叫做職務代理人，現在全部都叫做約僱人唄。

回到老師這一塊，正式老師甄選，幾乎都沒有辦理，可是代理教師還是有在辦理，可見得學校仍有這些工作，為什麼還要找代理人員，我們應先消化這一塊，有資格的人先進來做人力的甄選，而不要進用沒有資格的代理人員，或辦的少一點，儘量回到人力運用指標性的構想。

簡○琴

學校競爭型計畫可以是指科學實驗方案，可以培養有興趣的學生，諸如像這樣科學或資訊、英語專項培訓，其實不只是招收本校的學生，也可以對外招生，再進行培訓。另外像圖書館社區化，學校的圖書館對社區開放，讓社區所有的民眾來使用；另外如假日學校，多社團，利用老師專長開辦很多社團，這些都能引家長參與，也符合一般學生的需求。

陳○庚

所謂競爭型計畫，我們學校都很需要，尤其是本校在市區旁的學校，因為距離南屏國小非常近，學生流動速率非常快，要家長把孩子留在我服務的學校，因此在教育處提出人力運用競爭型計畫時候，宜蘭縣只有宜蘭市、羅東大只有五至六所學校，提出資優方案；我在去年申請過二個資優方案，今年繼續申請，最主要的目的，獲得超額教師人力之外，因為本身感覺會逐年減一班，為了減緩超額教師的壓力，所以，想辦法做各種可能的模式，所以，我們在去年提出之後，至少從前年至現在為止，沒有一位超額教師出去，雖然逐年減一班，但是沒有一位超額教師出去，想辦法把人力做最好的運用，不過，處長現在退休了，競爭型計畫不知道上級機關能不能持之。

所謂競爭型，我想應該是這樣子，而不是一般推動業務，一般推動的業務本來就是學校應該做的，競爭型就是要能夠吸引家長或是包括學區外的學生，能夠進到我學校，這種資優方案，其實它是對外開放的，就像簡校長所提的，除了本校具有相當資格之外，需經過鑒定之外，我們可以吸收到其它學校、學區一些學生，如果他認同，其實我們（學校）就有了，覺得他不錯，就轉學到我們學校來，這樣子可以提高學校的競爭力。相對的，減緩學生的流失，就相對的減少超額教師的產生，這是相對應的，我相信只要處長繼續想推，所謂資優方案現在的成果，相信只要提出來，處長一定會答應的。現在資優方案是屬於課程外的，除了縣政府負擔經費之外，師資人力包括老師或助教還是要額外的安排；假如，這個方案能夠通過，超額教師能夠來提撥，到學校來執行，當然不是超額教師就一定來擔任這個教學，我們可以全校人力總體考量來運用。

陳○玲

我是財政處的麗玲，對於處長的計畫重點，在於不增加財政的負擔，我聽了也非常高興。在呂縣長上任以後，如果大家記憶猶新，過去所沒有浮現在檯面上的財政問題，不管在報章或電視新聞大家都有看到，其實我們也辦了好幾場本縣的財政說明會，不知道今天與會人員是否參與過？如果沒參與，我在這裏也很忠實的說明，就我所了解的部分來做一個說明。教育是百年政策，相信你有資源，我相信任何政府部門不會在動教育這一福利，教育這一塊不你是小或是大，

現在的潮流就是人總要回歸再教育，因此不論是小朋友還是七、八十歲，你想要對人生追求另一個境界，總需要回到教育這一塊的，我們也是非常了解，可是因為現實面財政非常不好，在我記得在上次爲了教師請假的問題，我們要做內部修改的時候，我們有機會和本縣教師會代表溝通，那一次我也做了一次詳細的說明，因爲他們也很想了解，爲什麼在每次講到教師福利的時候，縣府都是以財政爲藉口，其實在那次會議，我也做了詳實具體的說明，在這裏也讓各位了解，我也希望大家了解真正的財政面基礎後，能够在這樣議題上作平衡的思考，大家來想個兩全其美的辦法。我很明確跟代表講我們的財政有多糟，我很明確第一句話就跟他講，全省 21 縣市，北、高不用談，離島的金門、連江也都不用談，他們的財政本來就沒有什麼問題，就 21 縣市裏面，我們的財政最糟糕，公共債務法從 92 年修法後，將短債加進來，公共債務法規定，縣市政府可以對外借款，實行政務的時候，可以對外去借，可是對外舉債要有上限，公共債務法就是規定這樣上限，上限是在那裏呢？你累計的未償餘額，長期的債務，不可以超過當年度總歲出的 45%，譬如說你今年度縣市政府提出來的總歲出是 100 億，過去累計到現在的長債（一年期以上）不可以超過 45 億，短債不可以超過 30%，也就是說 100 億裏面你可以借 75 億，這樣就非常高，其實公共債務法給縣市政府舉債的空間是滿大的，我相信大家站在理性面，政府運作方面是永續，既然你是要永續的話，在民主政治，機關首長都是選舉制，如果你沒有一個公共債務法去規定的話，那會不得了，你可以想像說你沒有永續這樣的思考，92 年修法將短債納進來，如果政府在 94 年之前，不管你有沒有違反公共債務法，長、短債有沒有超限，anyway，你到 94 年一定要改正，如果你沒有修正，符合公共債務法，他要祭出行政處分，這原來法令對人的行政處分只有機關首長，我們宜蘭縣只有縣長要被行政處分，但是，縣長是民選，一般都不會 care 這種處分，可是我們行政機關最在乎的是行政處分，行政處分是直接扣補助款，你也知道，我們一年稅收都非常少，稅收連付薪水都付不起，可以這麼簡單講，就比較具體的概念，你收的錢，絕對養不起這些人，所以大部分都靠補助款，加上補助款進來，其實還不够，我們都要舉債；我們從每年從一月一日開始開門到十二月三十一日爲止，我都不做其他事，只有領薪水、開電燈，維護電腦讓它運作，這樣我們收支的實質缺口達 30 億，這些缺口是那時候才開始的，絕對不是一天造成的，是歷年累積的，最早發生是在那時候？是在民國 87 年，87 年精省以後，過去像警政人事、制服，像教育有一些必須支出，都是省府在後面支持，你不夠的地方，他都幫你出，可是精省以後，中央在修改財劃法以後，支出地方事務的部分，警政、教育、消防等全部都是縣政府要出錢，可是收入最大塊的營業稅，中央拿走，87 年精省以後，財劃法，劃分中央與地方的支出跟收入的時候，他並沒有做一個很好的劃分，所以導致那時候缺口就存在，87 年縣政府開始有缺口的時候，你要怎麼辦？你當時的規模都存在的時候，你要怎麼辦？你掌財政，你是縣長你要怎麼做？當然是以前歷年有剩餘的先拿出來用，剩餘很快就用完了，剩餘用完，怎麼辦？開始賣財產，我們大筆可以賣的財產其實都賣光了，現在剩下的財產已經小了，每年可以編的財產售價都是一點點、一點點，而且大

部分都賣不出去，因為都在山頂，較無價值的。你可以賣的，都賣完了，開始就要借錢，可是借錢累積的結果，就是超該是 120 過公共債務法。剛好法令要求 94 年以前要改善，如果沒改善，他就祭出公共債務法令，我之所以說我們的財政是最糟糕的，自從新法修正以後，我們是唯一被處以行政罰款的縣市，目前我們補助款還被扣 300 萬，他一看就是 300 萬，就是幾百萬，逼的我們後來，這二年議會在審 96、97 年預算的時候，你可以發現，96 年我們編列 230 億，可是 97 年編列 290 億，為什麼要編這麼多？我們現在回歸來看，縣政府可以編的支出和收入如何？從歷年統計來看，其實我們的收入，全部可用的財源，頂多是 120 億或 100 億，加上收之對列的計畫行補助，如專案性的經費加起來差不多是 20 億，其實我們歲出可以編的應該是 120 億到 130 億之間，可是我們每年檢討預算，很檢討，在節省，也需要 160 億。所以我實質缺口，各單位都了解，在這幾天財政變得這麼不好以後，其實各單位業務費，包括學校業務費，幾乎都還沒有成長，還七折八扣，我記得剛開始的時候，業務是大家都打八折，不然就是打八五折，第二年再打幾折，其打到最後，都不能再打了，已經是最基本了，最基本的是說，像行政院他也是你加班沒關係，你加班，但是你只能補休不能領加班費，所以我們縣政府也是加班歸加班，但是我們也是補休，但是也是很忙，很多人沒有補休，也大有人在，可是最基本在反映財政困難上面，其實沒有辦法申請加班費的，這就是七折八扣，在財政那麼困難之下，連加班費都沒有辦法領，一年還要編到 165 億，可是財源只有 130 億，差 35 億，可是債務又不能再舉借，怎麼辦呢？中央又給我們扣款，所以為什麼我們 96 年編到 230 議，原因就是我們要膨脹到很大，用歲出規模拿它作大，這樣我至少還可以舉借最基本缺口 30 億。可是，97 年概算編到 290 幾億，這個概算 21 縣市其他縣市都看的到，其他縣市比較熟悉的財政課長打電話來說：你們嚇死人，宜蘭編到將近 300 億，你們是怎麼編的。可是你要知道像這樣的歲出規模，我不知道還能撐幾天，因為 97 年編 293 億，98 年一定超過 300 億，像桃園縣這樣的大縣，歲出規模才是編這麼多。

我是覺得在財政困難上面，因為我們最清楚，這幾年其實也很困苦，我們希望他是永續，永遠的意思是說希望在這這些人都可以如期領到薪水、年終獎金，對於一些應有的權利，他每天辛苦工作，至少這些屬於他的基本權益，他都能夠拿得到，所以我們的原則，盡量維持最基本的，不要再擴大，因為在擴張，連這些最基本的，其實你都沒有能力去照顧。你如果再擴張的話，問題會更複雜，我們的最基本想法是這樣，我可以跟各位講，依照預算編列法，我們不知道可以撐多長，也希望把真實的一面讓大家知道，而不是像之前，縣長剛上任的時候，大家提到財政問題，「你就不讓我支出，故意講得那麼糟。」，這是法制外的會議，所以我敢講的這麼多。其實不然，我們都是在一起的人，所以我們要關心自己的權益，也要去正視個問題，才能真正找到一個比較好的辦法，其實我們在財政制度困難之下，我們仍然是希望說，當有超額教師出現的時候，不是採很劇烈的辦法，「叫他走」，我們財政單位，即使在面臨財政這麼困難，我們也不會想這種辦法，講起來，這種方式很難說服自己，你沒有錢，就不顧別人的工作權，

就叫人走，宜蘭工作又很難找，你叫人家如何過生活，所以我們從來不會想這種辦法。所以在這種超額之下，怎麼樣來做人力運用，然後真正能縮短、縮小財政收支的缺口，這點非常重要，因為，這就是說，其實中央的財政也很壞，雖然每年在相關會議都說得很好聽，會統整資源，一定給你補足，其實，實際上作法都不是，其實作法就是說他能夠拿出來這塊大餅給 21 縣分的，就只有這麼多，所以他再等光是人事費這一塊就好，他想盡辦法，除了員額這邊給你扣以外，他不是照妳縣政府實際編制給你而是依中央有多少資源然後他才去後推法，譬如說我今年能夠拿出 3000 億，花在 21 縣市的人事費這一塊，才去反推各縣市今年所提出來員額、平均薪資，他是給平均薪資給實際薪資，應該是你有 3000 位教師，你實際給多少錢，然後照這樣計算，不是，他員額上給你扣，薪水也照平均薪資，他講的這麼好聽，是平均薪資呀，但是，其實他是以後推法，反推法，依他的 3000 億，核定計算公式，以權數各縣市，所以我們每年就少 10 億，所以我們每年缺口會這麼多，主要是人事費佔太多，事實上財政工作就是這樣，無論如何，人的薪水就是要發，年終獎金就是要放，考績獎金就是要發，所以我們想盡辦法，在沒錢之下，我們還是做這樣的挪移，我們回歸回來，剛才才有校長談到超額教師人力運用，優先其他學校缺額先補足，再來部份就是借調老師，其實這也是缺額，因為一個學校被教育處借調老師，他剩下的師資部份，當然要另外再請老師，但是我們也希望教育處人力不足部分，借調教師，長期來說，不是辦法啦，應該爭取體制內，從人事體系員額該多少？應該去補，如果無法短期間沒有辦法去做，就被借調這個事實來講，超額教師去補充這一塊也是無可厚非的作法，做三個就是減少代理教師的經費，我們也是最希望超額教師出來以後，我們都可以不用在支付代課鐘點費，實際上它可以反映在預算內。

陳○清

我有一個想法與陳校長滿雷同的，就是以鄉鎮為單位作人力規劃，不過這人力規劃當然編制還需要再討論，因為鄉鎮學校數不同學校也有大小，可以鄉鎮為單位，我覺得不用定位為超額教師，可以去作人力總規劃。我覺得現在我們有個問題，就是人力斷層現在大部分都是年輕老師，不管他的教學或是歷練都有斷層，我是這麼想，如果你要成立鄉的人力資源中心做徵詢有教學經驗的老師，看他要不要來這個中心。為什麼要這樣講，因為學生少了，有空餘的場所，提供以鄉鎮為中心，成立人力資源中心，比如說，我們以三星鄉為例，三星鄉五所學校，可以去找一個中心學校，去做人力統整，不單以超額老師為對象，可以找資深的老師作一個額也好，去成立一個中心，比如說再三星國小好了，他是一個中心，但是中心是否歸屬三星國小館，要去做釐清，你一旦成立之後，人力規劃要怎麼規劃，比如說，你可以針對教學方面，教材方面去做個研發，我覺得教學研發或教學這部分人力不足，就要去補足，我又想到一個問題，不過他一旦去那裡安置一個地方，他的節數怎麼安排，因為當組長也不是，當老師也不是，因為當組長當老師他們節數都有差別，所以我覺得這個問題要去克服，因為我是想把確定在人力資源這個部份，再說如果節數克服之後他們去做什麼工作，第一個，可能去做一些以鄉鎮為中心，

譬如說我們每年都要做教學計畫審查，他們就可以去做這個工作，去統整全鄉的進行課程，雖然號稱學校本位，就是太本位了，就變成說，他們只在一所學校發展自己的特色，你可以跨校成立有特色的課程，可以由這個中心的人力去發展，我為什麼要打破超額老師，因為我覺得，就像我看到處長提到說超額老師或許可以去擔任聘任督學，那時候我們有些同仁會提到說年輕的老師反而可以變成聘任督學，那就感覺很奇怪，所以，其實不用以超額老師為限，可以針對比較有資格的老師，這樣子才可以做個銜接，否則，我真的覺得現在是人力斷層，有的時候，年輕的時候剛出來不是能力不好農曆問題說他的精力稍微不足，我覺得這是可以去個規劃，可以做個統籌。如果再不增加經費，業合法的話，節數也合法的話，文處長提到借調教師成立新服務團隊，這是可以去努力的方向。

再來說，你要把人力資源拿去做代課老師，剛才我提到節數要怎麼算？這是要去克服的，我覺得說，我在這所學校只有 18 節，結果去人力資源中心，人家隨傳就要隨時去代課，可能他就不願意了，如果在節數方面可以克服，那人力發展中心可以成立。

吳○倫

以教師會立場發表看法，剛才大家的思維都在經費上面，我想經費是相當重要，尤其是聽到財政處的報告，好像希望快要沒了的那種感覺。我陷再先講一小段，從基層老師的觀點來看，各位有些是在縣政府上班的公務人員，現在校園內是非常不安定的，不安定的因子，一直在那邊衝擊，很多老師真的很計較，各校都一樣，然後會排擠，但有些是冷漠，其實這種心態是人性的表現，當他明年不知道要做什麼？明年工作不知道怎樣？一定會這樣，甚至於萬一我們做的決定或結果，不是他理想的狀況，甚至於他家庭沒辦法接受的，他一定會抗爭，其他的反應。所以社會的成本及教育付出成本是相當大的，要一併去考量，很欣慰聽到大家講，希望不要讓老師沒有工作，因為很多老師要顧家庭，要付貸款，他們是社會的一環，如果這樣做的話，整個經濟也會崩盤，這個部份大家也要了解，經費可能是沒希望了，所以剛才處長也報告，對不要增加編制，不要降低班級人數，這樣來辦理，我在試想一個問題，如果我還是思維，還是在想說，我們可以做代課，可以作人力資源中心，當然這是很好的構想，但是要不要增加多少經費？以代課來講，我們到底一天有多少代課的情形？我們 6 年後，有 230 個超額教師在人力資源中心，怎麼消化它，縣政府借調又能戒掉多少個？這一點我們是很模糊的，所以我覺得不容易預估成效和結果，我同時也提出幾個看法，第一個就是關於第一點，還有那些方式，我想現在整個教育界，包括宜蘭的教育圈，他是一個封閉式的，我們怎麼樣那這個市場能擴張的，這是我思考的一個方向，我舉的例子，剛才所提的人力資源中心，我個人覺得滿好的，功能至少是整個宜蘭縣或整個鄉鎮統整的功能，我想更知道，這個中心還可以增加一個任務嗎？另外就是說，當年政府滿萬能的，民國 38 年坐船過來的老榮民，他們很多人都轉任，我的意思是說我們用轉任的方式，轉任到那裡去了，公務人員其實也可以是一條路，我一直這樣想公務人員可能會覺得又來搶你們的飯碗，公務人員是一個幾萬人的系統，他退休率也高，不會向老師現

在幾乎沒有退休了，你們會想到法律的問題，法律不可以改變嗎？我認爲這是一個途徑。第二個轉任公營事業，中油、台電每年都在招考，不管他考得多還是考得少，至少他不需要公務人員身分，只要在法規命令上放一放就可以了，這規定只要一破，至少老師有很多條路，其實很多老師也說我到中油去也不錯呀，我妹妹在中油，其實他們待遇不會比我們差，如果我們能找到好的位置讓他們去，其實可以疏解我們的壓力，如果我們將市場往外擴張，這一點，我想所有的管道，行政的，命令的管道都可以達到這樣的目標，應該要有人研議這幾個方向。

回到經費方面，中油與地方稅收可以再平衡一下，這部份是要立法的過程，剛才處長提到中央也很窮，我跟各位報告他窮是富人家的窮，我們是窮人家的窮，我去參加國內的研討會，他一個場次研討會是我們學校民主法治中心一整年的經費，代課各位就知道，有錢人的窮與老百姓的窮是不大一樣的，這部份透過立法的關係或透過各縣市立法委員跟中央要錢是可以思維的。

基於教師的立場，我想考慮到，就人力來看，我們做了一些東西，我們有代課，有其他的人力派遣的動作，這裡有個問題，他們的權利要麼來保障，包括他的義務，剛才有位老師提到，到底幾節課，怎麼算，他的權利用什麼來保障它。也許我們可以講，用借調方式，可是我們跟一般借調是不同的，第一個借調我今年不要，可以馬上回去，我們缺在學校，可是這些人去了是不歸路，想要回到學校，相當難，回不去了，這是第一點。所以在設計這個權益保障，是不完全的，當然我們立意是相當好，定一個行政命令，比照什麼東西要給它，可是我們 18%被砍了，大家都知道。一個行政命令是不安定的，今年權利義務沒有法律來制定的時候，這些老師即使借調到那裡，其實他是忐忑不安的。因爲他不知道還有沒有，就像 2688 專案，剛才有人提到這個經費，請問保證 10 年內一定有嗎？還是明年一定有嗎？這部份我們都知道。所以用 2688 經費所支出的老師，這個人力資源，可能明年 2688 沒有了，怎麼辦？你就完蛋了，完蛋的意思就是這個人怎麼處理？所以老師的不安，不是只換一個場所，他的不安仍然存在，所以我想更積極面是讓他的權益能夠保障，他不一定當老師，到時候老師都能接受，但他可能需要一個固定、完整的制度，薪資大概是多少？也許比現職老師差一點，但是至少我知道是穩定的。各種作法易因首長更迭或政府財政狀況而變更（行政命令），教師身分與權利應立法規範。

賴○義

不管經費怎麼樣，教師人力素質在波動，實施九年國教開始的時候，需要大量師資；那批人進來教育現場之後，造成人力最多需求的時候，隨著人力計劃培育之後，慢慢師資就穩定下來，這一波老師爲什麼會多出來，其實第一個是制度改變，回歸市場制度，再來就是這一波老師遇到我們教育大退潮，我相信在幾十年後又會在一次大退潮，他是一個波動，所以，利用這次機會，改變教育體質的時機點，我在這裡提出的意見，既然處長的結論是以超額教師人力資源運用的方案去考量，就以這樣多元的例子去運用，那個部份就暫且不提，就這樣子來看，所以，既然要解決這個問題，還是要以改善學校品質爲第一個考量，所以，我這邊的

想法是，第一個像處長說的競爭型計畫，就必須要符合教育的公平正義原則和機會原則，這就是競爭型的計畫，第二個就像剛才講的，公平正義原則，就是說，雖然整個大環境社會已經改變了，他是一個非常需要，不管雙薪家庭也好，不管單親家庭也好，其實都非常需要學校去提供這些家庭的服務，事實上，可以藉由學校提出這樣照顧弱勢孩子，家庭的計畫出來，這個計畫如果可行，就給他一個人力，他就可以去培養弱勢家庭的孩子，讓獲得妥善的照顧，所以他就可以落實競爭型計畫。第二個就是，提供多元社團，機會均等的部份，事實上，我們教育談到個別照顧，很多孩子有不同的才能，不同的需求，社會上補習班那麼猖獗，因為社會就是有這個需求，這些需求在補習班看來都沒有問題，在學校看來都是問題，我們如果把這些人力集中在學校裡面還是可以開很多社團，也許三點以後，孩子就可以參加很多社團，解決一個社會需求，也可以改善學校服務品質，至於安治老師的方法，我覺得也要參考教育局的第一個考量，學校裡面設置很多教學輔導老師，教學輔導老師提升全校的教學品質老師裡面有非常 TOP 的老師，也有的老師他不是不適任，但是他教學上可能沒有辦法跟孩子互動，為什麼我們沒有辦法將這些教學有技巧的老師提供去提供教學有問題的老師的能力，如果有這樣的超額老師，留在學校裡面，也許一個、兩個、三個，他就可以讓整個學校教學品質全面提升。所以，站在這方面考量，是可以安置超額老師。同樣的，剛才講的社團部份，事實上，大家都知道，孩子在學才藝，很多老師都很有才華，很有才藝，為什麼不把超額老師的人力放在學校裡面，讓他開設更多的社團，而不是只有那些條件比較好的學生，或是比較夠的學生就去上，應該每個孩子都有機會參加社團，就像大學一樣的，把人力投入學校裡面去。第三個就是適當管教部份，事實上零體罰立法之後，學校老師面臨最大的問題是管教的部份，一個家長、兩個家長帶一、兩個孩子在家裡的時候，禮拜六、禮拜天，他就那麼辛苦，一個學校老師他面對二、三十個學生，當裡面孩子有衝突的時候，事實上，需要很多的時間去排解，這些人力，本來我們需要為老師去扛，所以，你應該將這些人力放在學校裡面，其實，他超額出來，在學校協助這些，班級突然出現狀況，他可以第一時間去協助這些老師，我覺得我們教育問題真的很多，教育問題多的原因是因為很多制度是不夠的，趁這個機會，把超額老師，不見得是這些老師，就全體老師中有研究能力的老師，把他們找出來，變成一個研究發展中心，他們可以去研究很多學校的問題，尤其是這些數據，我們教育通常不講就數據的，也就個是沒有什麼統計資料，你說不好，什麼不好？不知道。你說老師人數多，多到多少？沒有數據，沒有數據你就沒有辦法去對症下藥，我覺得，縣政府多餘人力，應該考慮研究發展中心，有效的探究教育問題並去解決，而不是只要讓輔導團去做，輔導團本身還有其他的功能，我們應該致力研究發展，每個縣都應該有個研究組織，去做研究，這做研究。這幾方面，去提升教學品質達到超額人力運用，藉由這個機會去改變教育問題，而不是指解決人的問題，他還是對教育有貢獻。

林○德

在學校裡面有很多是比較專業的科目，雖然國小是通才教育，但是，有一些藝能班，我們學校目前的科能老師，他們教生活、教自然、教社會、教一大堆，但是，事實上有些不是他的本科，教起來沒有辦法像一般專職的老師教得那麼好。我希望讓數理系出來的就專職教數理，美術系的就專門教美術；南澳鄉的小學校節數不夠，可以和隔壁學校像英語一樣，兩個學校用一個老師，科任的部份，是不是可以把它獨立出來。另外，有很多外聘老師，我們學校母語、英語都是外聘老師，是不是可以開放老師研習機會，給老師假，經費老師自己去楚哩，給老師去充電的機會，像這些比較專門的科目，如果老師有這個專長，像學校都在發展學校特色，像民俗體育之類的，是不是可以有專職的老師，像剛才人力的中心去調查，有多少老師有這樣的專才，距離不要太遠，可能同鄉鎮或是隔壁鄉鎮的可以互相支援，我看是不是這樣做。

第二個問題學校競爭型計畫，大概是資訊英語，和閱讀或者其他的。我持比較不同的意見，這些計畫會不會到時候會流於形式，其實在申請錢的時候，大家都很高興，有錢下來或是有人下來，到後來要做一些成果的時候，真的有達到那些效果，還是爲了你要我做成果，我就做給你。有些學校是很認真啦，但是有一些……，我是想說會流於形式，我曾再思考一個問題，我如果借調去教育局，是不是回不來？將來超額教師擠到後面的時候，那些空區都擠滿了，我進到教育局，我就再也回不到教學現場。包括那些人力資源中心，我出來以後，我有沒有機會可以回去，還是我要一直待在那邊，一直待到我退休。

還有回應一下昌倫講的很浮動，現在學校老師真的很浮動，那個超額辦法一出來，幾乎都是最年輕被超額掉，其實像我的小舅子只有二年的教學年資，他大概在這三年就會被碰到，一個會被超額的老師，其實他的教學熱忱會被抹殺掉，他是體制內的超額的老師，其實他在每一個學校，他比較沒有心投注心力在學校，其實我對新生人數，我二年，每年都在統計，那個人下降得真的很可怕，我們的班級也會……，其實像我們在處理學生超額的問題，到後來學校要去拜託家長說，你來我們學校讀。真的是沒有學生，其實幼稚園最明顯，倒的一大堆，現在隨便都可以聽到那一間大的幼稚園又收起來了，其實他們看得很準，在幼稚園那一塊就很慘了。

第一個就是讓老師有時間去進修，轉他教學的科目。

陳○庚

昌倫提的輔導轉業是非常好的構想，我想解決這個問題，包括短期、中期、長期，因爲它的課題是全國性且與法律有關係，所以它不單獨宜蘭縣的問題，包括像提高員額編制，我覺得要各種管道、各種方式都去做，能夠解決這個超額老師問題，讓老師能安定的在學校工作，這是信賴保護原則，老師也算是準公務人員，你總是要去保護他。剛才提到競爭型計畫，今天我看到報紙，台北縣政府現在週三下午都是全日課程，我覺得這可以去思考呀！我一直提所謂的競爭型計畫，競爭、競爭，競爭是什麼？就是說我的學校跟別人競爭，應該是這個

邏輯，自我競爭也好，我跟別人競爭，事實上，世凱剛才提到，不會啦！大部分超額都在都會旁邊，包括龍潭、員山，因為這個趨勢都很清楚，都會型學校資源，長久已來模式已經固定的，班級數滿穩定了，會有流動，大概都是從鄉村流動到城市，所以，反而是在週邊的學校更需要這種計畫，現在以學生為主體的競爭，就是學藝嘛，這很簡單，就是讓他學得更好，這是最根本的，家長也最能認同這個區塊，反而不是那個球隊啦，一個球隊有多少人？反而是全面性的學生學藝學習。他認同，認同的時候，你有競爭力，他願意把孩子留在這裏，所以不單是週三啦，我覺得能解決雙薪家庭孩子的問題，包括像低年級下午的課輔，如此不必在課程外，有些東西在上班時間之內就可以來做，這些東西所生出來的，就可以運用這些人力來規劃，剛才提到人力資源中心不見得只有超額老師才派來，如果我們學校有一個超額教師，不見得是這個超額教師到人力資源中心，也許就像剛才明德所提的，我有這方面的才能，我願意主動到這個地方去，提供專長人力。第二個就是說，今天這個題目，我們先提個大原則，我非常認同，在人力資源中心裏面的，我們要給予相當的尊重。不但給予尊重，要給予一些優惠，也許我們在固定的課表裏面，每一週上的節數假如說 23 節好了，這比較細節的問題，一定要有所規範，讓他覺得我到這邊來，不會是隨便叫他去做就去做，好像工作又更多，負擔又更重。我覺得這是另一個層次的問題，如何規劃讓人力有效的運用，站在財主立場，又不增加很多的負擔，這可是最好的方向。台北縣每班增 0.2 幾的編制，在宜蘭縣也許就可以運用人力資源，不見得要全面的學校都實施，你有需要的學校，你就提出來，如果，你需要人力，我就提供人力給你，那個可以去思考，不見得全面實施。

陳○清

今天討論的題目是人力資源運用，我覺得一個重點是「運用」，你要去運用他，就首先必需知道他有什麼才能，所以，我覺得在做這個題目，可能的話，針對可能的超額老師做素質或能力的調查，統整完之後，再去分派，因為我們老師曾反映，你今天派我去做什麼、什麼，就是要我死，為什麼，因為第一個我心意不在那邊，能力也不在那邊，如果要運用人力的話，一定要有效率的嘛！其實，超額老師在這五年之內一定還會有，所以你要去做這個的話，就要針對超額老師作一個人力素質調查。這是第一個，第二個這人力資源中心，我要提到的說，其實它是不花費任何經費之情況，為什麼？我剛才提到說，以鄉鎮為基礎，場所也有了，現在減班很嚴重，這個場所一定會有，你要讓老師有安定感，不要說，5 年之後解散了，他又沒有學校可以回，所以，人力資源中心假設要成立的話，可以限定幾人到幾人，人力資源中心永遠存在，為什麼？我剛才提到不管教學或教材研發去做，如果今天超額不嚴重，他可能最低限，設 2 人，他是一個常設性機構，你要讓老師覺得說，我今天來這邊貢獻所能，工作也很安定，不是說，是一個臨時性的，可能老師寧願死守在職場，而不會去。第三個，剛才有人建議利用超額教師去輔導教師，有困難，為什麼？你要問那個超額老師有沒有這種能力；你叫我去輔導老師，我都欠輔導，我還去幫你輔導別人。再來說，編制上也不行，因為他已

經是超額老師了，他怎麼可能還在那個學校幫忙輔導，如果有可能的話，除非像巡迴老師，可是我剛才提到了，因為在老師更會計較，我去輔導，我還算我幾節課，比如說，我去那所學校輔導 5 節，去這所學校輔導幾節，湊起來是幾節，可能他又會計較了，所以，第一個你要讓老師有安定感，第二個你要如何去運用這些超額老師，你要讓他們人盡其材。這才符合效能、功能，如果我們聚焦這個角度，以鄉鎮為基礎，去作規劃，在不增加經費，又使人力有所消化的話，或許這是可去討論的。

廖○瑜

投入課研工作二年，除接手目前課研工作外，另有「補校」幹事一職，補校及成人教育區塊近年來已漸漸為社會重視，隨著新住民大量移入，補校學生結構已由失學民眾轉為其他外國朋友，但目前規畫的補校工作無專職，由組長或教師兼任，一人打理「一個夜間的小學校」，在工作負荷量上稍嫌過重，是否可考慮將成人教育這一塊獨立成一個工作項目，由專人負責。

附錄八

法規名稱 宜蘭縣國民小學超額教師處理要點
公佈日期 中華民國九十六年十一月十九日
文 號 府教學字第 0960156424 號函
號令說明 修正第 3 點及第 5 點

一、依據：本要點依據教師法第十五條規定訂定之。

二、目的：為保障教師工作權，有效運用教育人力，凡學校之超額教師應予遷調他校服務。

三、超額界定：各校超出法定編制之教師員額列為超額教師，超額標準及原則，由宜蘭縣政府(以下簡稱本府)統一訂定。

四、有超額教師之學校，不得將教學不力或不能勝任工作等情事之教師，提列為超額教師名單。

五、處理原則：

(一)凡有超額教師之學校，應於時限內提列超額名單送本府教育局辦理

(二)有超額教師之學校，因教師請病假、育嬰假、研習、進修、受訓、服兵役、公假與其它留職停薪等事由，請假期滿一學年以上者，本府得保留相等人數之超額教師，免予調動。

(三)當年度八月起至翌年六月底止因病假、育嬰假、研習、進修、受訓、服兵役、公假與其它留職停薪等情事，依法請假之教師，不得列入超額教師員額。

(四)學校基於教學需要，凡持特教合格證任教特殊班教師或具英語特殊專長教師且任教英語特殊專長科目者，得不列入超額教師名單。

(五)各校超額教師應依本府訂定期限前，填寫超額教師積分統計表，並經由各校審查後，依積分排序，提列學校超額教師名單，並將名單與積分表送本府教育局核備辦理遷調作業。借調至教育局、或省輔導團者，其服務年資應計算在超額積分表本校服務年資內。惟教師留職停薪、持特教合格證教師未任教於特教班者其之前任教於特教班之年資、未具正式編制教師身份前服兵役期間之年資，不列入超額積分表學校服務年資之計算。

(六)遷調作業依下列原則處理：

1、學校提報缺額送本府教育局彙整後，製成缺額表，並由本府教育局公布縣內鄉鎮市各校供超額作業之缺額及超額教師人數。

2、各超額教師僅得就原任職學校所屬鄉鎮市出缺學校填具志願表，原任職學校之鄉鎮市學校無缺者，始得以臨近鄉鎮市之出缺學校填具志願表，原任職學校之臨近鄉鎮市學校無缺者，始得以全縣出缺學校填具志願表。

3、超額教師積分相同選填之志願亦相同者，其作業順序如下：

(1)以年長者優先遷調。(採計至出生年齡依年、月、日順序比較)

(2)抽籤方式處理。

(七)超額教師遷調他校服務，以各校開列之現有缺額為準，除有教師法第十四條第一項各款規定情事者外，被遷調之學校不得藉故拒絕。

(八)各校新聘教師評審作業應於超額教師遷調完成後處理。

(九)有超額教師之學校，在超額教師遷調完成後，不得因增班而增聘教師，另各超額學校如在當年七月卅一日前有教師出缺者，超額遷調他校之教師應無條件返回原校服務，不得異議。若人數有二人以上者，其返校順序原則如下：

(1)徵詢教師意願。

(2)依超額教師積分表積分高低，由積分高者依序優先選擇原校於當年度出缺時是否返校。

返校順序應於提列超額名單時一併提送本府教育處辦理。

六、本要點陳奉 縣長核定後實施，修正時亦同。

宜蘭縣國民小學人力資源規劃方案

發文日期：中華民國 96 年 8 月 8 日

發文字號：府教學字第 0960102483A 號

壹、背景

一、我國八十六年出生人口數為 322,631 人，九十五年降為 194,074 人，十年來出生人口數相差約 12.8 萬人(詳表 1)嚴重衝擊社會各層面。國民教育階段之學生學齡為 6 至 15 歲，受影響之期程，遠早於其他層面，故應及早因應。

表 1 臺灣地區現住人口數按性別及年齡分(中華民國九十五年六月底)

區域別 Locality	性別 Sex	總計 Grand-Total	0 歲 Years	1 歲 Years	2 歲 Years	3 歲 Years	4 歲 Years	5 歲 Years	6 歲 Years	7 歲 Years	8 歲 Years	9 歲 Years
全國總計 Total	計 T.	22,814,636	194,074	215,024	220,859	237,739	248,223	290,466	286,883	274,752	302,101	322,631
	男 M.	11,573,305	101,613	112,194	116,054	124,366	129,241	151,268	150,210	143,018	157,454	167,910
	女 F.	11,241,331	92,461	102,830	104,805	113,373	118,982	139,198	136,673	131,734	144,647	154,721
宜蘭縣 Yilan County	計 T.	460,855	3,758	4,278	4,377	4,632	4,824	5,509	5,554	5,419	6,154	6,557
	男 M.	236,857	1,951	2,169	2,308	2,457	2,458	2,897	2,919	2,824	3,225	3,416
	女 F.	223,998	1,807	2,109	2,069	2,175	2,366	2,612	2,635	2,595	2,929	3,141
出生年別			95	94	93	92	91	90	89	88	87	86
入學年別			101	100	99	98	97	96	95	94	93	92
國小六年人口			27,378	29,174	30,315	32,092	34,017	35,884	37,035	38,239	39,563	40,071
國小六年人口差			1,796	1,141	1,777	1,925	1,867	1,151	1,204	1,324	508	252
35 人編班班級數			51	33	51	55	53	33	34	38	15	7
超額教師數			77	50	77	83	80	50	51	57	23	11
27 人編班班級數			67	42	66	71	69	43	45	49	19	9
超額教師數			101	63	99	107	104	65	68	74	29	14
95 年退休教師			36	36	36	36	36	36	36			
超額教師數餘額			65	27	63	71	68	29				
超額教師數合計			294	229	202	139	68	0				

資料來源：內政部戶政司。

95 學年度控留教師缺額尚有 29 位

二、由表 1 了解，宜蘭縣國民小學超額教師自九十七年起逐年增加，一〇一年高達 294 人，此一數目尚未考量因學生人數不足以致於不設班及裁併校所造成之超額教師，因此屬於較保守之估計值。

三、宜蘭縣政府於九十六年因貸款 206 億元，逾越公共債務法之規定，以致於面臨財政危機；

審計部臺灣省宜蘭縣審計室出版之中華民國 93 年度宜蘭縣總決算審核報告指出：歲出用途別各項支出中人事費高達 77 億 9,970 萬餘元，以自籌財源再加上統籌分配稅款合計 64 億 9,408 萬餘元仍尚不足支應，亟待積極研謀改善措施。表 2 中呈現宜蘭縣國民小學教職員單位成本逐年提高，正可運用超額教師補實實缺、退休人員缺額及調用教師缺額時，人事費之支出將因用人減少而下降，以達成審計部臺灣省宜蘭縣審計室之建議。

表 2 宜蘭縣國民小學教職員數與人事費比較表

學年別	班級數	學生數	教師數	職員數	人事費決算數	平均人事費
90 學年	1,413	40,142	2,257			
91 學年	1,432	39,920	2,328	226	2,441,970,079	956,136
92 學年	1,443	39,760	2,316	263	2,464,134,427	955,461
93 學年	1,438	38,979	2,299	263	2,537,988,145	990,628
94 學年	1,398	37,523	2,290	263	2,617,564,866	1,025,290

四、教育財政學者許添明(2003)研究：OECD 國家教育經常門支出與資本門支出的平均比例是 92%對 8%，經常門支出中人事費占 73.6%，其他經常門支出占 18.4%，日本的教育經費分配情形與 OECD 國家平均類似，人事費占總教育支出 76.6%，其他經常門支出占 11.4%，經常門合計 88%，其餘的 12%為資本門支出。從表 3 得知宜蘭縣教育人事費經費所占比例高於 OECD 國家及日本，故應降低人事費支出並且提高其他經常門之經費，以充足學校水電費、維護費等。

表 3 宜蘭縣各項教育經費決算占總教育經費比例 單位：%

年度	人事費	其他經常門	經常門	資本門
91	79.18	9.10	88.28	11.71
92	81	8.46	89.46	10.54
93	80.77	9.16	89.93	10.07
94	79.95	8.35	88.30	11.70

貳、目的

- 一、充分運用教師人力，提供更多元的教育服務。
- 二、提升教育品質，創造優質教育環境。
- 三、促使教育財政結構更趨合理化。

參、適用對象：

國民小學（國民中學受少子化影響之時間為民國九十九年，故本方案暫不考量。）

肆、執行原則

- 一、將教育預算控制在行政院核定之最低需求數(每年約 64.4 億元),減輕縣政府財政負擔。因此,對於降低班及學生人數之議題,持審慎而保留之態度,以免增加人事費支出。
- 二、依據縣政府施政優先順序,充分運用超額教師、職員等人力,提升教育品質,創造優質教育環境。因此,對於教師教學能力之提升,學生輔導工作之加強,弱勢學生之照顧等工作應優先執行。
- 三、促使學校積極呈現辦學績效,超額教師、職員等人力除縣政府統一運用外,應提供競爭型申請機制,讓學校充分運用額外人力解決問題。因此,縣政府應訂定申請超額教師要點供學校遵循,並應成立評鑑組織以了解學校執行之成效。

伍、執行項目

一、運用超額教師

- (一) 設置教學視導人員
- (二) 設置輔導教師
- (三) 輔導學習弱勢學生
- (四) 提供課後輔導,照顧浮萍兒
- (五) 學校提報增進學生學習效能競爭型計畫,安排超額教師執行

二、調整職員功能

- (一) 進用特殊教育專業人員
- (二) 進用專項運動教練
- (三) 進用社工人員
- (四) 進用營養師

陸、執行內容

一、運用超額教師

(一) 設置教學視導人員(聘任督學)

2001 年教育改革之檢討與改進會議中,建議建立視導機制,本縣自 92 年起,每年均培育教學視導人員,經測驗及格者,發給教學視導證書,迄今已有百位校長及教師獲得證書。

設置教學視導人員七至九人,其中二人可兼課程督學,領導本縣國民教育輔導團,進行課程輔導,七人執行教學視導,倘以每人每日視導一位教師,一學期以 60—80 日計算,則每學期可視導 490 位教師,平均而言,每位教師二年半可接受視導一次,如此,將可有效提升本縣教師教學效能。

(二) 設置輔導教師

香港教育統籌局解決超額教師方案之一為在學校設置新的職位。鑑於我國青少

年問題向下延伸，國民小學五、六年級亦成為被關注的對象，故可考量每 200 位學生設置輔導教師一名，學校規模大者，獨自設置，學校規模小者，可跨校設置。該輔導教師應修習專業學分並經甄選後分發至學校服務，平日進行學生輔導及個案管理，對於管理之個案應結合導師進行家庭訪問。

註：高級中學輔導教師編制標準為十五班設置一人。

(三) 輔導學習弱勢學生

學習弱勢學生在班級學習活動中，往往因起點行為不足，造成學習效果不彰，是故應由學校提出輔導學習弱勢學生教學計畫，經教育行政主管機關審核，依計畫分配超額教師，協助學習弱勢之學生。

(四) 提供課後輔導，照顧浮萍兒

近年來離婚率增高使得單親家庭快速增加，致使部分學生放學後，無人照顧而在街道上遊蕩，媒體稱為「浮萍兒」，此類學生應給予更多的照顧，以免衍生社會問題，是故學校可提出課後輔導計畫，申請超額教師，此類教師上班時間可調整為下午 14 至 20 時，為家長提供多的服務。服務地點除學校外，亦可因應社區需求，在社區提供地點服務。

(五) 學校提報增進學校效能競爭型計畫，安排超額教師執行

學校得就專案研究、課程發展、行政工作等需求提報競爭型計畫，爭取留用超額教師，經教育行政主管機關審核及評選後，依計畫分配超額教師，以增進學校效能。

二、調整職員功能

(一) 進用特殊教育專業人員

本府曾委託台北教育大學楊宗仁教授評估本縣特殊教育專業人員之需求數量為 20 人，但目前教育部補助經費僅能聘請職能治療師、物理治療師、語言治療師、心理師、社工師等五位，且因職務為約聘，因工作缺乏保障，薪水較醫院低故流動率高。是故應藉由職員超額，將職員之編制，變更任用特殊教育專業人員，期盼能為特殊教育學生提供更多的專業服務。

(二) 進用專項運動教練

國民體育法第 13 條規定學校得遴選優秀運動人才擔任專任運動教練，是故本縣應考量自身之條件及學校專項運動之發展，由學校提出計畫，經主管教育行政機關審核後，核給專項運動教練，精進專項體育訓練。

(三) 進用社工人員

社工人員之專業訓練對於中輟生及行為偏差學生之個案管理應較學校教師之訓練更佳，唯對於學生之輔導，應由二者相輔相成。社工人員之運用應有別於前述輔導教師之運用，可採集中方式運作，由本縣友善校園之中心學校設置社工人員中

心，由該中心協助輔導教師專業訓練及個案管理工作。

(四) 進用營養師

健康促進學校為教育部之重要政策之一，營養師可以協助辦理午餐之學校提供更符合學童需求之飲食，讓學生健康成長，因此縣政府應視需求，進用三至五位營養師，除可協助學校審核菜單，亦能協助學校開設減重班，讓學生恢復適當的體重，更重要的可以進行營養教學，協助學生培養良好的飲食習慣。

柒、彈性核定學校編制

為因應上述運用超額教師、職員之項目，學校教師、職員編制除依班級數核定固定人數外，亦須就學校提報競爭型計畫所核定人員，一併納入編制，方能編列正確人事費。

捌、督導考核

學校提報競爭型計畫經核定並安排超額教師、職員後，督學應納為重點視導項目，視導結果做為是否繼續核定人員之依據。

玖、預期效益

- 一、有明確的運用超額教師方案，可以安定超額教師的心理，使其安心教學工作。
- 二、提供教師與學生多元之服務，提升教育品質，創造優質教育環境。
- 三、學校能主動提出改善教學方案且有人力落實執行，可提升學校效能，獲得民眾信賴。