

第五章 結論與建議

本章首先依據前述研究之結果，進行結論；接著，對國民小學教師、學校、教育行政機關及後續研究提出建議。

第一節 結論

壹、在企業人員調職對超額教師人力資源運用的啓發方面

一、企業人員調職的類型可提供學校人力資源規劃參考

企業界人員調職可區分為企業內調職及企業外調職二種。其中企業內調職之型態又可分為：工作場所調動、職務調動與工作場所及職務均調動等三種型態。企業外調職可分為二種型態，其一為：公司 A 之從業員以保有原公司從業員身份之地位，被調派到其關係企業或子公司 B 工作；其二為：從業員和原公司終止勞動契約，而和原公司之關係企業或子公司簽訂新的勞動契約之調職。

借調為企業外之人事異動類型之一，是指受異動的勞工保持與原雇主雇用關係下的從業員地位，而相當時間在他企業之指揮監督下服務，期滿後歸建。

現行國民小學超額教師之介聘之實施符合企業界人員調職、借調之作法，惟企業界的人事異動作法彈性大，可供學校人力資源規劃參考。

二、國民小學運用企業界人員調職方式安置超額教師有其可行性與限制

本研究運用企業人事異動之調職、借調等概念，將國民小學超額教師人力資源運用方式，以服務單位及工作項目二個面向，進行統整，產生四個運向量度。

關於超額教師安置於原服務學校教學工作，因教育部頒布精緻國民教育方案，於小型學校增置教師員額，使此一向度的部分安置方案已獲得可行性；另在教育部核定人事費外之職務，則需賴縣市政府參照台北市政府將國民小學班級教師編制提高為每班 1.8 位教師員額之作法，適度提高學校因競爭型計畫

而需增加的編制員額，則此一向度可全面實施。另宜蘭縣政府已頒布「宜蘭縣國民小學人力資源規劃方案」，是故，在宜蘭縣可順利執行。

國民小學超額教師調職於其他學校進行教學工作，因宜蘭縣政府近年來均依「宜蘭縣國民小學超額教師處理要點」將超額教師介聘至其他學校服務，至於以借調方式至其他學校或「超額教師人力資源中心」擔任長、短期代課教師職務部分，依現行規定，均可執行。

將超額教師安置於學校行政工作職務，就我國現行法令上，因涉及教師身分的改變，故有其困難度，根本的解決辦法，是透過修法程序，以解除教師疑慮；其次為透過行政作業核定學校編制員額及預算員額之手段，亦可順利執行。

至於將教師借調至縣政府執行增進全縣教育效能之計畫，目前教育部所頒布之「教師借調處理原則」，及宜蘭縣政府訂定之「宜蘭縣政府僑借所屬中小學校及幼稚園教師協助服務實施要點」，均可適用。

貳、在安置超額教師為教學工作的人力資源運用方式上

一、各縣市超額教師介聘的作法有其共同性

本研究分析台灣地區各縣市政府訂定之國民小學超額教師介聘要點，獲致下列共同的特點：

- (一) 學校超額教師產生方式多由學校決定。
- (二) 規範教師超額學校不得藉由超額教師介聘處理不適任教師。
- (三) 提報超額教師經原校教評會審查。
- (四) 依教師意願返回原校服務多於強制返回原校服務。
- (五) 非自願超額教師介聘後保障積分或二、三年不再列為超額教師。
- (六) 超額教師介聘方式多元。
- (七) 部分縣市保障主任或專長教師不列為超額教師。

目前各縣市政府尚能妥善介聘國民小學超額教師，僅台北縣、台中縣在教

育部頒布「精緻國民教育方案」前，主動降低該縣國民小學班級學生數，藉以維持班級數，俾便安置超額教師。

二、教育部精緻國民教育方案之子計畫「國民小學班級學生人數調降方案」的作法，對於各縣市教師人力資源運用確有助益

教育部頒佈精緻國民教育發展方案之子計畫「國民小學班級學生人數調降方案」於 2006 年 9 月 18 日獲行政院以院臺教字第 0950040901 號函核定，該方案之重要內容摘錄分述如下：

（一）全國統一逐年降低班級學生人數

從 96 學年度起全國統一逐年降低國民小學小一編班人數，編班人數將從 96 學年度每班 32 人、97 學年度每班 31 人、98 學年度每班 30 人，99 學年度與 100 學年度每班 29 人。

（二）辦理小型學校增置教師，弭平城鄉師資落差

針對小型學校全校未達 9 班且學生數 51 人以上者，加置教師員額編制 1 名，透過增置教師員額，減輕小型學校人力工作負荷，拉近城鄉差距。

（三）控管教師缺額，引進新進人力

本方案教師缺額採總額控管並逐年釋出方式，使 5 年內全國每年平均約有 300 位新進國小教師。

宜蘭縣國民小學 96 學年度編班時依國民教育精緻方案規定，一年級以 32 人編班，因此宜蘭縣國民小學較原 35 人編班之學校，共增加 20 班，30 位教師。另小型學校全校未達 9 班且學生數 51 人以上者，加置教師員額編制 1 名部分，宜蘭縣國民小學 96 學年度共增加 25 位教師。

參、在安置超額教師為非教學工作的人力資源運用方式上

一、縣市政府借調教師執行教育行政業務，已成為常態性措施

國民小學教師借調至行政機關服務者，多以縣市政府為對象，在縣市政府的單位中，則以教育處為主，其他單位為副。由於教育處業務龐雜，除了教育行政業務外，尚有縣網中心、家庭教育中心、特教中心、國教輔導團、體育場等附屬機關及任務編組，因正式編制員額不足，方有借調教師之情事。本研究發現各縣市教育處借調教師，以 11-20 人最多，其次為 10 人以下與 21-30 人；以縣市政府調用教師人數計，台北縣最多，其次為桃園縣。

宜蘭縣政府為使借調教師情形制度化，特訂定「宜蘭縣政府商借所屬中小學校及幼稚園教師協助服務實施要點」。該要點規定教育處借調教師以 14 人為限；另強調國教輔導團、特教資源中心等商借教師，因仍與教學本質有關，不受前述調處之 14 人限制；該要點是全國唯一由縣市政府訂定的教師借調行政規則。

二、宜蘭縣國民小學超額教師運用人力資源方案的作法，成為縣市特色

宜蘭縣政府為因應少子化對國民教育的影響，研議「宜蘭縣國民小學人力資源規劃方案」提交教育審議委員會審查，獲得支持後，並經縣長核定，成為運用超額教師人力資源的行政計畫，該方案為全國唯一運用超額教師人力資源之措施。該方案運用國民小學人力資源的作法如下：

- (一) 設置教學視導人員（聘任督學）。
- (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) 學校提報增進學校效能競爭型計畫，安排超額教師執行。

肆、發展宜蘭縣國民小學超額教師人力資源運用方案

一、宜蘭縣政府配合財政因素之國民小學超額教師人力資源運用之原則

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。是故宜蘭縣政府發展國民小學超額教師人力資源運用方案須考量財政因素，因此，超額教師人力資源運用之原則如下：

- (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助人事費的職缺，由無其他教師職缺安置的超額教師執行工作。
- (四) 現職教師因差假或申請留職停薪等情形，所產生的代課工作，由超額教師執行。
- (五) 運用超額教師執行增進教育效能的工作。

二、其他國家超額教師安置方式及相關研究的啓示

香港提供資助小學新的職缺並鼓勵資助小學聘用超額教師填補臨時教職等作法，是可以仿效的。另香港及美國部分學區會提供優惠退休方案給資深教師，供其選擇提早退休，將職缺提供給其他教師，以減少超額教師的壓力，是故，國外實施自願性退離措施的時機與作法，可供我國參考。

超額教師人力資源運用方案之相關研究，建議國民小學降低班級學生數部分，教育部已於精緻國民教育方案中，落實執行外；另建議學校能增置輔導教師、研究型教師、資源班教師，以提昇教育品質，上述之研究建議，可供本研究研議超額教師人力資源運用方案時之參考。加拿大綠灣綜合中學學區教師減少且有百分之五十的老師超過四十歲，以致於只能提供那些足夠學生修畢學業的必修課程，影響學生的學習權益甚大。

三、修正國民小學超額教師人力資源運用之法令，以建立人力資源運用機制

現行「行政院限制所屬公務人員借調及兼職要點」及「教師借調處理原則」均為國民小學超額教師人力資源運用方案的重要法令依據，宜蘭縣政府訂定之

「宜蘭縣政府商借所屬中小學校及幼稚園教師協助務實施要點」，亦為重要的行政規則。

國民教育法授權教育部訂定之「國民小學及國民中學班級編制及教職員員額編制準則」，為規定國民小學教師與職員編制員額的重要法令，其中對於教師與職員員額之規定，採列舉式，而非總量管制之精神，故有賴修訂法規命令，方能使超額教師人力資源運用更為順暢。

至於國民小學教師之優惠退休方案，目前無法源可作為實施之依據，仍有賴於教師法中增列有關條文，俾供各縣市政府據以辦理。

四、擬訂宜蘭縣國民小學超額教師人力資源運用方案（草案），提供宜蘭縣政府參考

研究者依據文獻探討四大基礎（法令規定、財政困難、先進國家作法及相關研究建議），嘗試為宜蘭縣政府擬訂宜蘭縣國民小學超額教師人力資源運用方案（草案），期能為宜蘭縣政府及超額教師提供較佳的解決方案。

宜蘭縣國民小學超額教師人力資源運用方案（草案）

一、背景

（一）全國國民小學入學人數減少

我國 1997 年出生人口數為 322,631 人，至 2006 年降為 194,074 人，10 年來出生人口數相差約 12.8 萬，嚴重衝擊社會各層面。國民小學之學生數受到少子化的影響，亦呈現出快速縮減之現象。依教育部國民小學新生人數統計資料，91 學年度國小新生人數有 319,068 人，至 100 學年度時僅為 195,323 人，減少 123,745 人（詳表 1）。

表 1 91 學年度至 100 學年度國民小學新生人數

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

（二）宜蘭縣國民小學學生數減少，促使超額教師情形日趨嚴重

宜蘭縣出生人口數與全國一樣呈現下降趨勢，1997 年為 6,557 人，2006 年為 3,758 人。10 年來出生人口數相差 2,799 人，已使宜蘭縣國民小學班級數逐年下降，縣政府必須介聘超教師至他校服務；由於學生數減少日趨嚴重，宜蘭縣政府推估自 97 學年度開始，將有超額教師 68 人，至 101 學年度時，累計超額教師達 294 位（詳表 2）。

表 2 宜蘭縣現住人口數及超額教師推估數（2006 年 6 月）

區域 別 Locality	性 別 Sex	總 計 Grand- Total	0 歲	1 歲	2 歲	3 歲	4 歲	5 歲	6 歲	7 歲	8 歲	9 歲
			Years	Years	Years	Years	Years	Years	Years	Years	Years	Years
宜蘭縣 Yilan County	計	460,855	3,758	4,278	4,377	4,632	4,824	5,509	5,554	5,419	6,154	6,557
	男	236,857	1,951	2,169	2,308	2,457	2,458	2,897	2,919	2,824	3,225	3,416
	女	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：宜蘭縣政府（2007）；95 學年度控留教師缺額尚有 29 位

(三) 宜蘭縣國民小學外籍配偶子女人數日益增多，因屬學習弱勢，須更多教育服務

宜蘭縣國民小學外籍配偶子女人數為 1,562 人，其中一年級為 400 人，佔一年級全體學生 7.7%，其父母之一來自國家，以越南為最多（詳表 3）。溫明麗（2006）研究外籍配偶子女學習情形，建議學校利用課後或彈性教學時間，或者利用資源班的教學進行補救教學。

表 3 宜蘭縣就讀國小之外籍配偶子女人數彙整表

	一年級	二年級	三年級	四年級	五年級	六年級	合計
國小	400	331	249	217	222	143	1562
學生父							
母一方							
來自國							
家分布							
中國	116	118	83	78	66	49	510
印尼	46	28	30	28	35	24	191
越南	182	136	108	84	89	44	643
菲律	8	8	4	7	5	3	35
賓							
泰國	10	17	5	9	10	6	57
其他	38	24	19	11	17	17	126

資料來源：宜蘭縣政府（2008）

(四) 宜蘭縣政府財政因素之超額教師人力資源運用原則

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。是故宜蘭縣政府發展國民小學超額教師人力資源運用方案須考量財政因素，因此，超額教師人力資源運用之原則如下：

1. 超額教師介聘至其他有教師缺額之學校服務。
2. 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。

3. 應控留行政院核定補助人事費的職缺，由無其他教師職缺安置的超額教師執行工作。
4. 現職教師因差假或申請留職停薪等情形，所產生的代課工作，由超額教師執行。
5. 運用超額教師執行增進教育效能的工作。

二、依據

- (一) 精緻國民教育方案
- (二) 教師借調處理原則
- (三) 宜蘭縣政府商借所屬中小學及幼稚園教師協助服務實施要點

三、目的

- (一) 充分運用教師人力資源，提供更多元教育服務。
- (二) 提升教育品質，創造優質教育環境。
- (三) 有效降低人事費支出，促使教育財政結構更趨合理化。

四、實施對象：國民小學教師

五、執行原則

- (一) 將教育預算控制在行政院核定之最低需求數（2008 年為 65.4 億元），減輕縣政府財政負擔。因此，對於降低班級學生人數及增加教師編制之議題，均依教育部之規定執行。
- (二) 考量縣政府施政優先順序，充分運用超額教師人力資源，提升教育品質，創造優質教育環境。因此，對於提升教師教學能力、加強學生輔導工作、照顧弱勢學生、強化早療體系等工作應優先執行。
- (三) 尊重縣政府財政單位之意見，妥善運用超額教師人力資源，降低財政壓力。因此，協調縣府相關單位及學校控留行政職缺及協調學校長、短期代課職缺，應提供安置超額教師。
- (四) 促使學校積極呈現辦學績效，超額教師人力資源除縣政府統一運用

外，應提供競爭型申請機制，讓學校充分運用額外人力資源。因此，縣政府應訂定申請超額教師人力資源要點，供學校遵循。

六、執行項目

(一) 學校組長、幹事（公務人員）出缺不補，安置超額教師。

學校組長、幹事（公務人員）出缺不補，立即控管缺額，由縣政府補助相同名額之代課教師人事費，由學校教師執行該組長、幹事之工作，俟超額教師產生時，安置超額教師。

(二) 設置輔導教師

鑑於我國青少年問題向下延伸，國民小學五、六年級學生亦成爲被關注的對象，故可考量成立縣輔導教師中心，甄選具備專業素養之輔導教師，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。

(三) 設置早期療育團隊

按國外經驗，如果發展遲緩兒童在三歲以前就接受療育服務，其一年的療效就等於三歲以後十年的療效，把握最好的療效時機，則孩子的殘障程度可減輕甚至消失。是故，縣政府應甄選具備專業素養之特教教師，成立早療團隊，期能提早發現發展遲緩兒童，並予以充分協助，使其發展能趨於正常。

(四) 設置專職性教學輔導團

爲利於縣市政府建置長期推動課程發展與教學研究輔導機制，幫助國民中小學教師解決課程與教學問題，故有成立國民中小學教學輔導團之必要，縣政府得遴選教學優良之國民小學及國民中學教師擔任專職教學輔導員，負責領域教學輔導任務。

(五) 設置教學視導人員

設置教學視導人員七至九人，甄選具備教學視導證書之優秀校長或教師擔任，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。

(六) 借調至縣府各單位服務

縣政府教育處、社會處、秘書處等單位及文化局應就現有職務與臨時人員工作進行檢討，選出適合由教師執行之工作，加以註記，俟超額教師產生時，安置超額教師。

(七) 學校提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。

(八) 執行學校長期代課教師工作

現行國民小學教師於服兵役、借調縣政府與申請留職停薪、長期病假時，學校均須聘請長期代課教師執行該教師之工作，爾後，可經由縣政府的安排，以借調方式，由超額教師來執行長期代課教師工作。

(九) 成立「超額教師人力資源中心」，安置超額教師，執行學校代課工作。

學校教師因研習進修或執行公務，均須申請公差假，學校則須安排短期代課工作並支付代課鐘點費。縣政府應於超額教師無法安置工作之際，成立「超額教師人力資源中心」，安置超額教師，執行學校代課工作。

七、彈性核定學校編制

為因應上述運用超額教師人力資源之項目，學校教師、職員編制，除依班級數核定固定員額外，應妥善運用編制員額及預算員額之規定，將本方案執行項目之員額，一併納入編制。

八、爭取國民小學教師優惠退休方案

因服務對象減少而實施公務員優惠退休方案，已在立法院實施；為

徹底解決超額教師，降低財政負擔，應向教育部爭取在教師法中，增列優惠退休方案之條文。

九、督導考核

- (一) 縣政府應結合教育、人事、財政等單位，成立督導考核小組，定期檢視本方案執行成效。
- (二) 學校提報競爭型計畫經核定並安排超額教師後，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。

十、預期成效

- (一) 有明確的超額教師人力資源運用方案，可以安定超額教師的心理，使其安心教學
- (二) 學校能主動提出增進學校效能方案，且有人力落實執行，可提升學校效能，獲得民眾信賴。
- (三) 有明確的超額教師人力資源運用方案，可以安定超額教師的心理，使其安心教學。
- (四) 能有效降低人事費支出，舒緩縣政府財政壓力。

伍、在宜蘭縣國民小學教師對於超額教師人力資源運用方案之調查結果方面

一、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、執行困難與態度等意見的現況

(一) 國民小學超額教師人力資源運用方案認知部分得分程度中上

本研究發現，國民小學超額教師人力資源運用方案之研究調查問卷在認知部分的得分，平均為 102.72，平均數除以題數為 4.89，在六點量表中，換算成百分制，相當於 81.5 分（ $4.89 \div 6 \times 100$ ），得分程度屬中上，由此可見，國民小學教師對超額教師人力資源運用方案的認知尚佳。

在認知部分四個向度的得分換算成百分制，依序為「在原服務學校安置教學工作」89 分、「在其他學校或單位安置非教學工作」82.3 分、「在

其他學校或單位安置教學工作」79.7分、「在原服務學校安置非教學工作」78.5分，各向度得分情形尚佳。

(二) 國民小學超額教師人力資源運用方案執行困難部分得分程度中上

本研究發現，國民小學超額教師人力資源運用方案之研究調查問卷在執行困難部分的得分，平均為22.9，平均數除以題數為4.5，在六點量表中，換算成百分制，相當於75分（ $4.5 \div 6 \times 100$ ），得分程度屬中上，顯示國民小學教師對超額教師人力資源運用方案之執行，有一定的困難程度。

在執行困難部分中五個題目的得分換算成百分制，依序為「宜蘭縣政府財政困窘，是超額教師人力資源運用方案面臨的困難之一。」82.8分、「修正人事法令困難度高，是超額教師人力資源運用方案面臨的困難之一。」80.5分、「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運用方案面臨的困難之一。」76.3分、「國民小學教師是否接受超額教師人力資源運用方案的意願，是該方案面臨的困難之一。」75.3分、「國民小學教職員課稅案，遙遙無期，致使超額教師人力資源運用方案部分項目不確定因素增高，是該方案面臨的困難之一。」66.5分。

(三) 國民小學超額教師人力資源運用方案態度部分得分程度中上

本研究發現，國民小學超額教師人力資源運用方案之研究調查問卷在態度部分的得分，平均為56.17，平均數除以題數為4.32，在六點量表中，換算成百分制，相當於72分（ $4.32 \div 6 \times 100$ ），得分程度屬中上，國民小學教師對超額教師人力資源運用方案的態度尚佳。

在態度部分四個向度的得分換算成百分制，依序為「在原服務學校安置教學工作」80.3、「在其他學校或單位安置非教學工作」75.8、「在原服務學校安置非教學工作」71.7、「在其他學校或單位安置教學工作」64.5分，各向度得分情形尚佳。

(四) 國民小學超額教師人力資源運用方案認知部分與態度部分之比較分析

因認知部分與態度部分均有四個相同的向度，二部分之「在其他學校或單位安置教學工作」、「在原服務學校安置非教學工作」向度的排序，因歸屬認知部分與態度部分而有不同，顯示認知與態度間存有差異的情形。

再進一步分析各向度內，題目之排序，發現認知部分與態度部分之向度一、向度二各題排序尚屬一致；但在向度三與向度四中，部分題目排序有變化，顯示出國民小學教師主觀認知教學工作為自己的專長，但是在面臨選擇時，態度上會以安定的工作為優先考量。

二、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、執行困難、態度與安置項目優先順序等意見得分差異情形

(一) 不同背景變項在超額教師人力資源運用方案的認知部分得分上差異情形

1. 性別、年齡、最高學歷、總服務年資、本校服務年資、現任職務、學校地區等受試者在認知部分得分上的差異情形

受試者之背景變項中：性別、年齡、最高學歷、總服務年資、本校服務年資、現任職務、學校地區等七個變項在國民小學超額教師人力資源運用方案之研究調查問卷中，認知部分及各向度的得分上，無顯著差異。

2. 服務學校班級數規模在認知部分得分上的差異情形

不同服務學校班級數規模的教師在國民小學超額教師人力資源運用方案之研究調查問卷中，認知部分及各向度的得分上，有顯著差異，25班至36班組顯著高於12班以下組及13至24班組。

不同服務學校班級數規模組別的意見，25班至36班於「在原服務學校安置非教學工作」向度，明顯高於12班以下組及13至24班組。

(二) 不同背景變項在超額教師人力資源運用方案的執行困難部分得分上差異情形

受試者之背景變項中：性別、年齡、最高學歷、總服務年資、本校服務年資、現任職務、學校地區、服務學校班級數規模等八個變項在國民小學超額教師人力資源運用方案之研究調查問卷中，執行困難部分及各題目的得分上，無顯著差異。

(三) 不同背景變項在超額教師人力資源運用方案的態度部分得分上差異情形

受試者之背景變項中：性別、年齡、最高學歷、總服務年資、本校服務年資、現任職務、學校地區、服務學校班級數規模等八個變項在國民小學超額教師人力資源運用方案之研究調查問卷中，態度部分及各向度的得分上，無顯著差異。

(四) 不同背景變項在超額教師人力資源運用方案的安置項目優先順序部分得分上差異情形

1. 性別在安置項目優先順序部分得分上的差異情形

性別在國民小學超額教師人力資源運用方案之研究調查問卷中，安置項目優先順序部分及各題目的得分上，有顯著差異，男性顯著高於女性。

不同性別的教師在國民小學超額教師人力資源運用方案之研究調查問卷中，安置項目優先順序部分的得分上，男性在「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」顯著高於女性。

2. 年齡在安置項目優先順序部分得分上的差異情形

年齡在國民小學超額教師人力資源運用方案之研究調查問卷中，安置項目優先順序部分及各題目的得分上，有顯著差異。30歲以下組在「學校組長、幹事（公務人員）出缺不補之職缺」顯著低於31~40歲組及41歲以上組。

3. 最高學歷在安置項目優先順序部分得分上的差異情形

最高學歷在國民小學超額教師人力資源運用方案之研究調查問卷

中，安置項目優先順序部分及各題目的得分上，有顯著差異。師大、師院、一般大學教育系大學部畢業組之教師在「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」顯著高於師專及學士後教育學分班（師資班）畢業組之教師。

4. 總服務年資在安置項目優先順序部分得分上的差異情形

總服務年資在國民小學超額教師人力資源運用方案之研究調查問卷中，安置項目優先順序部分及各題目的得分上，有顯著差異。五個組別的選擇，在「借調至縣政府各單位（教育處、社會處、祕書處、文化局、研習中心、特教中心、資網中心等）服務」題，經統計分析時，F 值達到顯著水準；唯 Scheffè 法事後比較，各組看法無顯著差異。

5. 本校服務年資在安置項目優先順序部分得分上的差異情形

本校服務年資在國民小學超額教師人力資源運用方案之研究調查問卷中，安置項目優先順序部分及各題目的得分上，有顯著差異。16 年以上組教師，在「借調至縣政府各單位（教育處、社會處、祕書處、文化局、研習中心、特教中心、資網中心等）服務」顯著低 5 年以下、6~10 年、11~15 年組。

6. 現任職務在安置項目優先順序部分得分上的差異情形

現任職務在國民小學超額教師人力資源運用方案之研究調查問卷中，安置項目優先順序部分及各題目的得分上，有顯著差異。教師兼組長組在「學校組長、幹事（公務人員）出缺不補之職缺」顯著高於教師兼任主任；教師組在「申請『留職停薪』教師之代理職缺」顯著高於教師兼組長組。

7. 學校地區在安置項目優先順序部分得分上的差異情形

學校地區在國民小學超額教師人力資源運用方案之研究調查問卷中，安置項目優先順序部分及各題目的得分上，無顯著差異。

8. 服務學校班級數規模在安置項目優先順序部分得分上的差異情形

服務學校班級數規模在國民小學超額教師人力資源運用方案之研究調查問卷中，安置項目優先順序部分及各題目的得分上，有顯著差異。25 至 36 班組在「學校組長、幹事（公務人員）出缺不補之職缺」顯著高於 12 班以下組。

三、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與態度之間的關係

認知部分與態度部分呈顯著中度正相關（ $r=.580$ ， $p<.001$ ），即整體認知部分得分程度愈高之國小教師，其整體態度部分亦愈佳。

認知部分與態度部分各向度相關係數，均達顯著水準，其中以認知部分之「在原服務學校安置非教學工作」與態度部分之「在原服務學校安置非教學工作」之相關程度最高。

第二節 建議

根據文獻分析、研究結果與討論，本研究提出以下建議，俾供教育行政機關、國民小學、國民小學教師及後續研究之參考。

壹、對教育行政機關的建議

一、對教育部的建議

依據本研究對於超額教師人力資源運用之法令分析，謹對教育部提出下列建議。

(一) 修訂「教師借調處理原則」

為使教育部及縣市政府借調之教師，符合教育部之規定，應儘速修訂教師借調處理原則第二點第四項，刪除「教師於借調期間應辦理留職停薪」之文字。

(二) 修訂「國民小學及國民中學班級編制及教職員員額編制準則」

國民小學教師及職員員額，均由國民小學及國民中學班級編制及教職員員額編制準則第 3 條規範，並採用列舉方式規定，以致於學校在用人上毫無彈性，故針對一般職員及教師之編制員額，宜採總量管制，俾方便學校運作，故建議教育部修正該準則。

(三) 修訂「國民教育法」第 12 條

地方制度法第 19 條規定，縣各級學校教育屬縣自治事項；就自治事項執行，縣政府得自為立法。為尊重地方自治精神及符合教育基本法第 9 條、第 16 條之規定，建議教育部修訂國民教育法第 12 條時，應採法律保留方式，直接授權縣市政府訂定國民小學及國民中學班級編制及教職員員額編制標準。

(四) 修訂「教師法」，增列自願性退離方案

立法院因第七屆立法委員人數減少，進行委員會組織調整及人員精簡，故修正立法院組織法，增列自願性退離之規定。我國國民小學因

少子化，造成服務對象減少，而須進行教師精簡，唯尚無教師自願性退離之法源，故建議修訂教師法，增列教師自願性退離之條文。

二、對縣市政府的建議

本研究分析國民小學教師對於超額教師人力資源運用方案之各部分、向度與題目，謹向縣市政府提出下列建議

(一) 縣政府宜協調各單位、機關控留適合教師擔任之工作，以安置超額教師

本研究調查發現，教師選擇借調至縣政府各單位（教育處、社會處、祕書處、文化局、研習中心、特教中心、教網中心等）服務，排序第三，顯見教師企盼有穩定的工作。是故縣政府宜協調各單位、機關，仔細分析所屬職務之工作內容，將適合教師執行之職務予以控留，以安置超額教師。

(二) 研議增進教育效能之措施，充分運用教師人力

本研究發現，教師願意借調至縣府教育處，執行教學視導、輔導教師、早期療育、專職教學輔導團等工作的現況屬中上、上程度，是故，縣政府應積極研議上述增進教育效能措施之執行方式，並為國民小學教師辦理相關專業知能之研習，俾使願意投入是項措施之教師，選擇相關研習以增進專業知能，方能令教師們勝任增進教育效能措施之工作。

(三) 妥善規劃「超額教師人力資源中心」

本研究發現，國民小學教師對於擔任「超額教師人力資源中心」之教師，執行學校長短期代課工作的認知部分得分為中上程度，態度部分得分為中程度。是故，縣政府應研議成立「超額教師人力資源中心」實施計畫，俾能充分運用教師人力資源，並有效減少學校代課鐘點費的支出。

(四) 積極向教育部或立法委員爭取修訂教師法，增列自願性退離法源

本研究發現，國民小學教師對於自願性退離方案的認知得分為上

程度，顯示此項方案受到高度支持。縣政府應積極向教育部或縣籍立法委員爭取，將該法源納入教師法。一方面可滿足教師之需求，降低超額教師之壓力，另一方面亦能減輕縣府財政的負擔。

貳、對國民小學的建議

本研究中，部分超額教師安置項目需落實於各國民小學，謹對國民小學提出建議如下。

一、落實控管一般行政之組長、幹事（公務人員），以安置超額教師

本研究發現，國民小學教師在擔任學校組長、幹事（公務人員）出缺不補之職缺，在認知部分與態度部分之得分，均為中上程度。是故，學校應落實控管一般行政之組長、幹事（公務人員）之職缺，俾能供學校超額教師之安置，如此，可以減輕學校超額教師的壓力。

二、妥善研擬增進學校效能競爭型計畫，爭取額外人力執行

本研究發現，國民小學教師在學校提報競爭型計畫之認知部分與態度部分的得分均為中上程度，顯示教師對於此一項目的中高度支持。故學校應針對本身之條件及未來發展方向，研擬增進效能競爭型計畫，以爭取縣政府的認可，核定執行該計畫之額外人力。藉由競爭型計畫提升學校效能，自然能令學區家長滿意，則學生便不會越區就讀其他學校。

三、配合縣政府安置超額教師執行代課教師職務

本研究發現，國民小學教師對於擔任長、短期代課工作之得分，為中、中上程度，亦即表示教師對於此項職務之安置，尚有不安定感，故學校應積極配合縣政府將超額教師安置於長、短期代課工作，令超額教師能安心執行工作。

參、對國民小學教師的建議

本研究中，了解國民小學教師對超額教師人力資源運用方案的認知部分、態度部分的意見，亦了解對於安置項目的優先順序，就研究結果，謹對國民小學教師提出下列建議。

一、與學校共同討論，研擬增進學校效能競爭型計畫，爭取超額教師人力

本研究結果顯示，教師執行學校增進學校效能競爭型計畫的得分為中上程度。故教師應主動與學校校長、行政人員討論，並共同研擬競爭型計畫，為學校爭取超額教師人力，減少學校超額教師的壓力。

二、培養行政能力，接受非教學工作之安置

本研究顯示，學校行政工作或縣政府各單位的行政工作，在安置項目優先排序上，分屬第 2、3，表示教師接受程度高，唯該工作須要具備行政能力，故教師應於在校服務時，多了解行政法令，並協助執行行政工作，增進行政能力，屆時方能以借調方式，擔任行政工作。

三、積極參與專項研習，增進專業能力，加入縣政府專項教育團隊

本研究發現，縣政府教育處成立增進全縣教育效能之專項教育團隊，在安置項目優先排序上，排序第 4，顯示教師接受程度佳。唯專項教育團隊之團員，須具備不同的教育專業能力，故教師宜積極參與有興趣的專項研習，增進專業能力，藉以加入專項教育團隊，為全縣國民教育多盡一份心力。

四、調整心態，執行長、短期代課工作

本研究發現，長短期代課工作的排序，均屬後面，為教師們較無法接受的安置項目。唯縣政府每年支付長、短期代課薪津，為數不菲，且一般代課教師之教學成效，絕對比不上正式教師。是故，教師宜調整心態執行此項實深具

意義的工作。

肆、對後續研究的建議

一、在研究對象上

本研究係以宜蘭縣的公立國民小學為研究對象，並未包含其他縣市，因而討論範圍有限。未來研究對象可以納入其他縣市之國民小學教師，以擬訂更完整的超額教師人力資源運用方案。

另一方面，本研究以教師觀點，提供對超額教師人力資源運用方案的意見，故意見趨於一致。未來研究可加入企業人士的觀點，以豐富研究內容，更可將兩者資料相互參照驗證或比較其中之差異，使研究結果更為客觀。

二、在研究內容上

本研究以工作項目及服務單位二個面向，形成四個向度，作為研究的主軸。研究過程中，感受到教師們對於超額教師人力資源運用方案中的穩定性，為渠等填答調查問卷的基礎，是故未來研究可多考量教師的心理因素，將可使研究的實用性更為提高。

本研究僅探討國民小學超額教師人力資源運用方案之各向度，未觸及因學生數減少而資遣、不續聘教師的議題，未來研究可考量納入，使人力資源管理的層面更為周延。

三、在研究方法方面

本研究探討國民小學超額教師人力資源運用方案的認知、執行困難、態度及安置項目優先順序四個部分；研究者先以焦點團體訪談，蒐集調查問卷之內容，隨後以問卷調查法，廣泛蒐集目前國民小學教師對於超額教師人力資源運用方案的意見。然而在焦點團體訪談過程中，感受到學校教師、組長、主任、校長的看法與縣政府行政人員意見的落差；故教師代表多次表達超額教師現象

已造成教師不安，是故未來研究可採用焦點團體訪談或深度訪談，俾使研究更具深度。