

誰是超額教師？超額教師產生過程之微觀政治研究

陳奕帆

國立中正大學教育學研究所博士班研究生

cyf620908@gmail.com

摘要

少子化是目前教育現況中嚴峻的問題，而少子化所產生的持續減班的情形，衍生教師超額問題。「誰是超額教師？」影響著校內成員的工作士氣，對學校的運作產生一定的影響。本研究以微觀政治學檢視個案學校內利害關係人，透過訪談及參與觀察法方式，試圖理解與描述在「誰是超額教師？」情境脈絡下，意識型態分歧、利益爭奪以及策略運用下彼此的互動與拉扯。研究發現：「年資與績效間意識型態的分歧」容易導致教師產生困頓無奈的負向觀點；組織宜審慎評估未來趨勢，凝聚教師共識以減少「教師與組織間利益衝突」；學校體系內「各利害關係人間的微觀政治策略」應避免受制於權力階層型態，促進更合理的互動關係。最後建議，在教育部還未擬妥解決方案之前，學校內部宜儘早達成共識，讓面臨成為「超額教師」的教師心理有所準備，減低因「超額教師」問題引起的種種衝突。

關鍵詞：超額教師、微觀政治、少子化

Who are the Surplus Teachers? A Micro-political Study on the Operating Process of Selecting the Surplus Teachers

Yi-Fan Chen

Graduate Institute of Education, National Chung Cheng University

Abstract

Declining birth rates is a critical issue in the current education situation. Due to the low birth rate, classes at schools are continuing reduction and the surplus teachers are caused. "Who are the surplus teachers?" affects the morale of school staff and has an impact on school operations. Aiming to understand and describe the interactions and tensions among ideological differences, competing interests, and strategic uses in the context of "Who is the surplus teacher?", this study uses micro-politics to examine the stakeholders in the case school through interviews and participant observations. The study found that (1) "The ideological divergence between seniority and performance" can easily cause teachers to have a negative view of being confused and helpless; (2) institutions should carefully evaluate future trends and build consensus among teachers to reduce "conflicts of interest between teachers and institutions"; (3) the "micro-political strategies among all stakeholders" in the school system should avoid being constrained by the power hierarchies and promote more rational interactions. The final recommendation of this study suggests that before the Ministry of Education has formulated a solution, the school should reach a consensus as soon as possible to prepare the mentality of teachers facing becoming "Surplus teachers" and reduce the conflicts caused by the problem of "Surplus teachers".

Keywords: Surplus Teachers, Micro-politics, Declining birth rates

壹、緒論

臺灣新生兒數從 1979 年的 424,034 人，到 2020 年時只剩 165,249 人，約莫四十年間少了超過五成新生兒，由人口變化的趨勢看來，少子女化問題將嚴重衝擊臺灣的社會、經濟結構，教育系統更是首當其衝（林逸茜、袁宇熙、高曼婷，2018）。曾幾何時，教師工作曾是人人稱羨的鐵飯碗，如今隨著社會環境與人口結構的改變，「超額教師」這個名詞，已成教育界的新興話題，也是教育現場中亟待解決的問題。

由於少子化對於教育市場的影響與衝擊，無論是學制層級或惡化程度都有逐步擴大的現象（陳皇誠，2017），造成各教育階段就讀人口驟降，學齡兒童銳減，直接衝擊到國民小學各校招生狀況（林信男，2014）。因生源變少，造成學校班級數減少，致使國民小學的師資需求量縮減，一旦師資過剩，超額教師順應而生。面對超額教師問題，各縣市政府依《教師法》制訂不同之行政規則或作業實施要點，作為轄內學校決定優先超額介聘之順序的法源依據，提供各校藉此制訂出超額處理辦法，以利決定超額教師的優先名單。其中最具代表性是：考慮倫理面向為主的「後進先出」制，也就是以服務或到校年資較淺者優先將其列為超額對象；或以功績為取向的「積分」制，也就是除年資外，將個人教學等所獲獎懲、考績等列為評分，以決定超額順序之辦法（陳仲毅，2008）。不過，無論是「後進先出制」或是「積分制」，對於有朝一日可能淪為超額對象的現職教師，個個是人人自危。是故，當教師面臨「誰是超額教師？」的問題時，教師無不憂心自己被列入超額名單，對於教學心情與服務品質自然埋下變數。再者，教師在捍衛自我權益的過程中，造成學校組織中教師成員間的衝突與疏離感、教師工作權的威脅，在在突顯教師與校長、行政人員間立場上的分歧與差異。

Iannaccone（1975）首先以「微觀政治」（micropolitics）的角度來探討學校組織內部運作之後，Hoyle（1986）、Ball（1987）、Anderson（1991）、Blasé（1989）、Hargreaves（1991）、Willower（1991）、Malen（1994）、Mawhinney（1999）、West（1999）等多位學者，也紛紛採微觀政治的視角切入學校行政事務，期望能更深入瞭解學校中的政治現象。「誰是教師超額？」的微觀政治現象中，藏著由校長、行政人員與教師三種不同利害關係人彼此間互動的問題，讓過去靜態、單一的穩定權力體系，逐漸轉變為動態、多元與鬆動的不穩定權力體系，學校行政體系也成為一個充滿衝突與利益糾葛的政治競技場（Ball, 1987; Bolman & Deal, 1997; Hoyle, 1988; West, 1999）。面對著來自內外部複雜的需求、資源的短缺以及價值負載等難題，這些複雜且多元的情境，都必須藉由不同方式的權力運用來做出分配性的選擇（Malen, 1994），也促使學校組織日趨政治化（Lindle, 1999）。

近年來臺灣生育率不斷的下降，少子化對於學校的衝擊，儼然成為目前教育現況的最大問題（蔡金田、吳品儒，2017），少子化所產生的持續減班的情形，衍生教師超額問題。「誰是超額教師？」影響著校內成員的工作士氣，讓同校教師產生衝突，降低教師對學校的認同感，間接影響校內教師間的和諧氣氛，對學校的運作產生一定的影響（文超順，2007；陳啟榮，2006；楊戴遙，2018）。因此，研究者以「局內人」的角色身份，在「誰是教師超額？」的情境脈絡下，從體系成員的日常政治互動中，深入觀察個案學校「超額教師」產出方式的豐富微觀政治現象。爰此，個案學校如何產出超額教師的過程？學校體系內各成員間的政治互動？是本研究之動機與目的。

貳、文獻探討

一、巨觀環境下超額教師的成因

臺灣社會面臨了「少子化」和「高齡（老人）化」的兩大嚴峻的挑戰，又以「少子化」現象為其根本原因（楊戴遙，2018）。當生育率急遽下降，造成學齡人口的急速減少，學校只能減班，再加上招不到新生，進而衝擊到老師的員額數（董欣皓，2020），最後就是教師超額的問題。何謂「超額教師」？「超額教師」係指各國民中小學暨幼稚園因減班（含特殊班）廢校、併校（班）、新設校、其他學區調整，扣除退休、辭職、資遣、遷調及其他異動人員後，造成現有教師總人數超過法定編制員額之人數，其超出之教師人數即為超額教師（臺中市政府教育局，2019；臺北市政府教育局，2012）。

根據教育部國民中小學校概況統計（教育部，2019）資料顯示，98學年度國小學生人數為1,593,398人，108學年度國小學生人數為1,170,612人，在學學生總數近10年間減少422,786人（約占26.5%）。從歷年班級數觀察，108學年國小班級數為51,119班，較98學年的59,478班減少8,359班（約占14.1%），若再以法定教師編制員額（假設以每班1.65人）推算，教師員額平均每年約多出1,379人，這一些超出之教師員額即為超額教師。

年金改革的影響衝擊各縣市的教育環境，以臺南市106年為例，國民中小學原有近700人申請退休，但因為年金改革等政策不確定性的因素，部分老師放棄退休申請，國小有229人放棄，實際退休人數316人；國中有49人放棄，退休人數為92人（鄭惠仁，2017）。羅德水（2005）指出，教師退休原可釋出職缺，加速師資的新陳代謝，也有助於減緩教師超額的壓力。不過，年金改革政策不確定性的因素，讓原本教師退休後理當產生教師缺額的現況，在少子化造成預期減班的情形下，導致多半學校採「遇缺不補」的方式作為因應。從師資供需的觀點來看，形成反淘汰的作用，影響部分老師退休意願，如此教師退休後所空出的缺額量將無法平衡少子化衝擊下教師編制人數的遞減，是故，年金改革後退休人數的減少將連帶導致超額教師的產生。

最後，教育基本法第8條規定：「國民教育階段內，家長負有輔導子女之責任；並得為其子女之最佳福祉，依法律選擇受教育之方式、內容及參與學校教育事務之權利」。亦即在國民教育階段，家長得基於子女之最佳福祉，選擇符合其子女性向、興趣及需要的學區、公立學校或決定其受教育方式與教育內容的權利與機會（胡永崇，2011；秦夢群，1998；郭鈺鈴，2015；劉世閔、吳育偉，2004；鄭新輝，1997）。隨著「教育選擇權」觀念普及，越來越多的家長會循著「遷移戶籍」的方式，主動選擇適合孩子就讀的環境（周生民，2002；陳寶鈺，2002）。是故，學生的教育品質日受重視，學校可以提供什麼樣的教育服務，成了家長關注與選擇的重要參考。由於少子化以及社會、經濟型態改變，再加上家長們望子成龍、望女成鳳的種種因素，都是造成家長選擇「符合需求的學校」的原因。所以家長的「教育選擇權」，促使學區間就學人口大量移動，造成教師超額的另一原因。

綜上所述，少子女化現象、年金改革及家長擇校等因素，致使目前學校教師超出現行法規所規定之教師員額編制，都是導致教師超額的原因。

二、「誰」該成為「超額教師」？

對於「誰」該成為「超額教師」的問題？陳英素（2011）教育部曾邀請全國各縣市主管教育行政機關首長為超額教師問題進行意見交換，形成各縣市政府依《教師法》規定，輔導介聘超額教師到他校服務的共識。然，如何處理超額教師介聘的方式是老師關注的焦點，教育部也一再重申，決定超額教師的標準，因校而異，難以由教育部統一訂定（張錦弘，2006），而是交由地方縣市政府在健全教育人事制度、保障教師權益前提下，以公平、公開、公正自行訂定辦法處理超額教師遷調與介聘問題（蘇靖萍、張媛甯，2018）。

目前全國各縣市處理超額教師的辦法，大多是交由學校擬訂，在決定超額教師人選時，超額教師的產出原則可分為：自願及非自願超額。「自願」超額者係指：參與超額人數超過法定超額人數時，學校依自訂超額教師認定條件列冊決定超額順序；非自願超額者係指：參與超額人數不足法定超額人數時，學校則另訂超額教師認定條件列冊以決定超額順序。李宜臻（2008）指出超額辦法之訂定存在許多的爭議，9成學校的處理原則大多是依學歷、年資、獎懲、專業、特殊表現等條件作為積分轉換評定，而自願調校者依年紀長、資歷深、年資多者優先，但非自願調校則是以年紀輕、資歷淺、年資少優先調動，相當不公平。文超順（2006）比較分析各縣市超額教師介聘作業規範後，歸納出以下結論：

- （一）**超額教師產生方式**：大多數超額教師處理辦法交由學校自訂。
- （二）**超額教師決定原則**：各縣市產生超額教師人選，普遍採行的超額原則為「積分制」和「後進先出」兩種做法。
- （三）**介聘方式**：各縣市因民情與生態不同，有些縣市會要求各校所產生出的超額教師，必須先從相同行政區或從相同鄉鎮市優先選填志願，輔以積分選校，若放棄不填或已無缺額時，之後才為全

縣（或跨區）選填志願介聘。

- (四) **非自願保障**：為穩定教師的工作環境，對於非自願超額教師可能因為年資太淺或積分太低，導致年年都被超額的窘境，所以有些縣市為避免此種情形發生，設立保障條款。
- (五) **特殊保障**：有些縣市為能使學校校務行政工作能順利推行、教學工作能正常運作，所以對主任及有些特殊專長教師（如：英文、音樂、特教等），不列為超額以確保學生之學習權。
- (六) **身分或情況給予特殊保障**：有些縣市對於特殊原因如：育嬰、進修、侍親等留職停薪或服兵役之教師，不得列為超額教師；有些縣市還對持有身心障礙手冊的教師給予保障，同樣免被列入超額。
- (七) **不得提出不適任教師**：規範學校不得為達成處理不適任教師之目的，以任何形式強迫教師自願為超額教師。
- (八) **其他**：一年內若原服務學校有缺額，有 7 個縣市要求超額教師返回原校服務；有 13 個縣市視超額教師的意願，得優先返回原校服務。

普遍而言，超額教師之選定標準並非以教學效能為依據，而是以任教年資為考量，有可能造成優秀且認真教學的資淺教師被超額，而部份教學效能低落的資深教師卻能被保障的怪現象（陳啟榮，2006）。對一所持續減班超額的學校而言，每年人才不斷流失，造成學校內部人員的變動，在人事佈局上也難有周全穩定的考量，影響學校的行政效能（文超順，2007；蘇榮長，2006）。學校在擬定超額處理辦法時，常會因為教師不同的立場考量而出現意見相異的表述，甚至有立場對立的現象發生，若處理不當，將在校園中埋下不安與衝突的因子（周玉娟，2011）。范源訓（2006）指出教師們為了避免成為超額教師，並增加自己在超額比序中的優勢，對超額處理辦法內容錙銖必較。文超順（2007）也發現學校決定超額教師的方式，將造成教師間的衝突與矛盾，引發同仁間的猜疑、不信任。因此，在處理超額教師的過程中，因攸關同仁的工作權益，如何在公平、公開、公正、合法的情形下產生超額教師的名單，以避免資淺與資深教師的對立，造成組織衝突及影響組織氣氛，實為考驗學校行政人員的智慧及行政能力（蘇靖萍、張媛甯，2018）。

三、超額教師產出的微觀政治觀察

微觀政治學（micropolitics）是相對於鉅觀（macro）的概念，主要將組織視為政治實體，從組織內部成員的互動過程中分析與探討組織功能與運作的過程（Burns, 1961），將組織系統中的成員視為利益的追求者，組織成員運用各種權力或策略，對抗衝突或發展合作關係，藉以影響他人或保護自身利益（郭健愷，2021）。Blase 與 Anderson（1995）認為微觀政治學的組織研究取向，是將學校視為一個關注在意識型態、權力和利益衝突間關係的權力爭奪場域，校園內各利害關係人，運用政治策略來保護自我利益或影響他人行為，以符合自身利益，學校是社會的縮影，面對日趨複雜的人際互動將更彰顯校園微觀政治研究的急迫性（蔡仁政，2018）。面對處理超額教師問題的過程中，學校內部成員—校長、行政人員與教師，三種不同的組織成員，基於不同立場、各自秉持相異的意識型態，又隨之產生互動的衝突，這些互動關係更需透過微觀政治角度來面對與處理。本文藉由微觀政治學透鏡的檢視學校內利害關係人，在「誰是超額教師？」情境脈絡下的意識型態分歧、利益爭奪以及策略運用下彼此的互動與拉扯。

(一)「誰是超額教師？」情境脈絡下「意識型態分歧」之微觀政治分析

「誰是超額教師？」，基於各校生態不同，對超額教師問題的處理也有所差異，多數由各校自行擬定適用各校的超額辦法，便於產生超額教師。面對「超額」議題，只要牽涉到「非自願」，學校與教育主管機關即面臨：誰應該成為超額教師、依據或標準為何、超額教師安置、排序問題等挑戰（林俊傑，2011）。目前，學校處理超額教師的方式，細分為下列四種：第一種「非自願超額後進先出制」、第二種「非自願超額積分比較制」、第三種「自願超額先進先出制」和第四種「自願超額積分比較制」（李麗日、郭宏德、姜明雄、連建傑、陳佳雯、莊惠卿，2007）。一直以來，各校的超額教師通常都是採倫理面向為主要考量的「後進先出」原則，以服務或到校年資較淺者優先將其列為超額對象（陳仲毅，2008），資深教師多數

支持此原則，而資淺教師則多數反對此作法（文超順，2007）。為避免倫理面向為主要考量的「後進先出」影響年輕人投身教育的意願，造成教育人才斷層，許多學校依校內自訂之減班超額教師積分表，進行「積分」計算和排序做為校內對超額教師的認定方式（張雅惠，2008），此為「功績取向」的積分制，這是除年資外將個人教學等所獲獎懲、考績等列為評分，以決定超額順序之辦法（陳仲毅，2008），資淺教師多數同意以教師教學績效決定超額教師，而資深教師多數不同意此作法（文超順，2007）。

學校一旦產生超額教師，牽動著以倫理面向為主的「自願超額先進先出制」、「非自願超額後進先出」與功績為取向的「積分審查」這兩種意識型態的拉扯。因超額教師產生原則涉及不同利害關係人，學校在處理超額教師議題時，可能為追求效益而忽略程序的公平正義，或者忽略了對教師的關懷及對不合理制度的批判。這讓超額教師議題牽涉到價值之間的衝突，無法以傳統觀念或單一道德標準解決問題，必須在相互衝突的道德原則中做選擇，即陷入意識型態分歧的困境。

（二）「誰是超額教師？」情境脈絡下「利益衝突」之微觀政治分析

微觀政治分析是藉由對個體行為的觀察、描述與歸納，以解釋行為之目的或預測行為的影響（蔡仁政，2018）。在超額教師處理辦法中，我們發現了許多的爭議也看到了超額教師的無奈，超額教師本身並非工作能力不夠，而是受到巨觀環境（少子化）的影響所致。當各縣市政府與學校協調超額教師時，學校與教師為了自身的利益而各自角力，訂定有利自己的方式。但，無論超額辦法如何訂定皆難以公允，定有一方必須被犧牲。學校組織的運作，雖然要關注到社會秩序和控制的維持，事實上成員間卻是蘊藏不同的、相互衝突的利益考量（Morgan, 1986）。面對超額教師議題時，由於學校內部資源及利益有限，教師們往往會透過一些微觀政治行動來建立、捍衛或恢復自己想要的工作條件或「利益」，於是彼此之間便會產生「利益衝突」。學校行政體系本來就是由不同的利害關係人所組成（黃乃熒，2001），當體系成員面對超額教師議題時的政治情感及意識型態等等因素，往往影響利害關係人之間的目標，導致利益上的分歧。因此，校園內外各種因利害關係人之個別差異所衍生的人際互動，是微觀政治關注的重點（蔡仁政，2018）。

對於教師而言，少子化現象使超額的狀況日益嚴重，而這樣的情形已嚴重衝擊他們的工作保障，甚至影響教學及生活品質，對教師工作權與生存權構成侵害（陳世昌，2006）。當少子化的情形加劇，倘若所有學校的缺額皆被填滿，而無缺額可調動，超額的問題將難以解決，超額教師該何去何從？屆時教師法中的規定是否會成真，是否會有超額教師被資遣？所以為了保障工作權，教師各自維護自我利益，個人利益牽涉到個人自身的自主、獎賞以及對於自身的期許與認同（Ball, 1987; Hoyle, 1988; Morgan, 1986），也包含自我中心與本位主義的考量（蔡秀涓，1999）。學校處理超額教師方式所存在的爭執與衝突，往往都涉及到不同利害關係人之個人利益，因為衝突之後的輸贏將決定誰能夠獲得更多的籌碼以降低超額的威脅。

受到少子化的衝擊，各校為避免教師超額，會遇缺不補或改聘代理教師、代課教師（吳其祐，2016），學校顧慮聘任過多正式教師無法因應日漸嚴重的少子化衝擊，採取寧可聘「代課」也不聘「正式」的因應方式（陳展宇、劉正，2017），主要原因除了是預先因應少子化趨勢所將帶來的超額教師問題（諄筆群，2020）。另外，處理超額教師議題上，有些縣市或學校為能使學校校務行政工作能順利推行，對於具有特殊專長者如：主任、英語或特教教師等加以保障，主因是為了使校務行政工作能順利推行或為了發展學校特色。但此舉引起許多教師質疑，理由是一個學校的教師員額是班級數乘 1.65，主任和具有特殊專長教師的編制人數是算在專任教師裡的（教育部，2021）。再者，學校發展本由不同教師共同努力各司其職，但超額積分比序中卻將職務分別列為加分要因，徒增組織內部對立。

另外，研究指出在超額教師介聘名單中，偶有不適任教師夾雜其中，原因是當學校出現不適任教師時，有的學校以鼓勵或誘導的方式，讓不適任教師以超額教師名義介聘。因為是處理不適任教師過程中須由學校教評會進行審議，學校老師們基於同事情誼，不願斷然處置，而藉由減班超額將不適任教師調職到其他學校，如此一來，學校達到了處理不適任教師目的。

綜合上述，當體系成員受到自身意識型態的指引，追求自我利益成為組織政治現實生活中的必然行

為(蔡秀涓, 1999; Marshall, 1991)。這突顯出當體系成員具有多元分歧的利益時, 是促使學校行政體系各種微觀政治現象開展之關鍵因素。為了因應「誰是超額教師」的問題, 在行政運作上, 各地方政府教育處僅以大原則規範其民主及程序正義擬定各式的超額教師處理原則, 各校則可依學校本位需求訂定超額教師處理辦法, 以符合學校自主管理精神。「超額」是不得不面臨的問題, 從地方政府和學校間皆有其考量點, 無法全盤兼顧每一位老師的需求。超額教師應該何去何從? 從中央、地方主管機關到學校, 都要多方傾聽基層心聲和廣納意見, 或許更有助於法規訂定的周延性與公信力, 以利建立更公平更完善的制度。

(三)「誰是超額教師?」情境脈絡下教師所採用的微觀政治策略

陳幸仁(2007, 2008)指出組織成員具有不同的價值觀、信念、意識形態對於資源與權力進行利益的競逐。而教師處在被視為意識型態分歧、權力糾葛與利益爭奪的「競技場」—學校之中, 想要扮演好期盼中的角色, 必然要有資源與策略為後盾, 才能達到所冀求的目標。不同利益團體或個人能掌握知識、資訊與立場等不同, 進而影響其在解讀政策執行或議案討論時, 所持角度、觀點也可能大相逕庭(伍嘉琪、許沛祥, 2018)。換言之, 面對超額教師議題時, 教師可能會採取某些政治策略, 因應複雜的人際關係, 維護自己的利益, 透過相關的微觀政治策略, 達到改變他人立場、認知, 或運用相關微觀政治手段保護自身利益。

教師不是消極、被動的政治行動者, 而是可以透過各種權力策略的運用, 積極地爭取自己權益, 並避免他人的爭權奪利行為影響到自身的利益以及權力範圍。在面對「誰是超額教師?」的情境脈絡下, 教師用來影響他人的權力策略主要包括:

1.說理策略:說理是指成員以事實和資料為基礎, 表達出合乎邏輯或理性的意見(林君齡, 2001)。而藉由讓自己的利益與需求合理化的說理方式, 能夠光明正大的對他人進行遊說與勸說(曹學仁, 1997; Yukl, 1989)。一方面能夠合乎法理的說服他人, 另一方面, 也能夠為自身的利益與需求爭取認同, 影響他人原先的認知與看法。

2.順從策略:順從是指成員對於他人的命令、安排與要求皆予以接納(林君齡, 2001; Blasé & Anderson, 1995; Malen, 1994), 順從可以是口頭上的承諾或臣服, 也可以是以不正面拒絕的方式來安撫對方。因而順從策略的運用, 一方面可以藉由表現出妥協與退讓的態度, 減少他人對自己的戒心與防衛, 另一方面, 順從策略也能夠保護自己避免列入他人的黑名單中, 減少在政治上樹敵的可能性。

3.結盟策略:結盟是指與其他擁有共同或是相近利益或需求的成員組成一個人際結盟, 來為自己的利益尋求支持以及後盾(林君齡, 2001; 曹學仁, 1997; Fairholm, 1993)。運用結盟策略, 一方面能夠在組織中建立盟友, 獲得他人的支持; 另一方面也是一種保護自己不會孤軍奮戰的方式。

4.曝光策略:曝光是指成員想盡辦法的提高自身的能見度以及表現的機會(林君齡, 2001; Ball, 1987; Blasé & Anderson, 1995; Malen, 1994)。藉由曝光策略, 一方面突顯自身的能力與成就, 吸引他人的注意; 另一方面也提升了影響他人的機會, 改變他人對自己原先的看法, 爭取認同與支持。

綜上所述, 面對「誰是超額教師?」, 學校體系成員合作或衝突之互動過程中, 所採取政治權力運作策略, 其目的在於競逐學校組織內有限的利益與資源, 以達成自我的目標。以上所歸納的各種政治權力策略, 仍未能涵蓋學校行政體系中所有可能會採用的政治權力策略, 舉凡學校體系成員與其他利害關係人進行互動歷程中, 藉以對他人產生影響力、或者期望能夠保護自己的政治手段、方法或是行為, 都可以算是一種政治權力策略的運用(Blasé & Anderson, 1995)。因此, 學校教師所運用的政治策略, 不一定只做為影響或保護意圖, 通常必須衡量利害關係人所處的情境脈絡, 運用微觀政治策略層面分析選擇採取影響型(如:說理)、或保護型(如:順從)政治策略, 亦即本研究探討之重點。

參、研究設計與實施

本文以微觀政治觀察「星星國小」訂定<<超額教師處理原則>>的歷程。研究蒐集資料的主要來源為訪談法及參與觀察法, 並建立編碼系統, 使資料具有組織性與系統性。茲分述於后:

一、個案學校的選取

Yin (1994) 主張個案研究是一種實徵性的研究，研究重點關注在教育的實際問題，強調瞭解情境脈絡的歷程而非結果。本研究係為個案研究，採深度訪談做為主要蒐集資料的方式，質性研究者重視研究者與被研究者在日常生活世界中，對於意義的描述及詮釋（陳伯璋，2000）。質性研究著重於受訪者個人的生活、感受與經驗的生命故事，一個研究現象必須是在完整的情境脈絡下發生，才能對研究對象作深入剖析與全面性理解（Stake, 1995）。研究者本身為個案學校成員，「星星國小」（化名）是一所中型規模學校，亦是一所特色學校，在面對生育率不斷降低，「星星國小」即便極力在辦學上爭取績效，但仍必須面對減班的困境，為了因應「星星國小」未來減班產生超額教師的威脅，「星星國小」於是透過校內大小相關會議，研議<<超額教師處理原則>>以決定出超額教師的順序。在此情境脈絡的氣氛下，學校同仁認同本研究之價值，並同意研究者進入教育現場情境參與觀察。

二、研究工具與資料編碼

本研究旨透過微觀政治分析個案學校研議<<超額教師處理原則>>歷程中的相關問題，所以訪談對象安排受訪人員有：年資 5 年內的教師 3 位、年資 5~15 年間的教師 3 位及年資 15 年以上教師 2 位，其身分包含：主任、組長、教師，共計訪談 8 位學校人員，其中行政人員皆為參與研議<<超額教師處理原則>>中關鍵成員。本研究採密集參與觀察與訪談，由於受訪人數較少，每位受訪者皆接受 5 次以上訪談，以多次訪談強化研究信度，盡量求資料蒐集客觀完整無缺。

訪談內容以本研究所預設之訪談大綱為主，引導被訪談教師多方面思考「誰是教師超額？」問題，深入瞭解教師對於<<超額教師處理原則>>之最真實的感受以及校內不同利害關係人間的因應策略。本研究以主題分析法（thematic analysis）進行訪談資料分析，高淑清（2008）指出，主題分析法係根據訪談內容的段落分門別類，加以編碼歸類，並抽繹主題進而得到具體的主題概念，進而歸類出結果。研究工具為訪談大綱，相關內容如表 1 所示。

表 1 個案學校訪談綱要與訪談重點

問題類型	半結構訪談綱要
開放類型	本校若因少子化減班或其他原因可能產生超額教師時，對於誰（年資、績效或其他）將成為超額教師，您的看法是
關鍵類型	對於「教師年資倫理以及績效考核」，何者將有助於超額教師之評定，您的看法是
關鍵類型	對於誰將成為超額教師，在「學校與教師」之間的利益上，您的觀察分別是
關鍵類型	在「學校與教師」之間，讓誰成為超額教師的策略上，您的觀察分別是

分析之資料來源為深度訪談後整理出之文本。編碼方式（訪 201901）表示在 2019 年 01 月的訪談內容節錄，資料編碼表如表 2 所示：

表 2 研究參與者背景資料及資料編碼表

資料來源	資料整理編碼舉例	資料整理編碼說明
年資 5 年內初任教師 (3 位) 訪談紀錄	Y1 訪 201901	編號 Y1 號教師在 1 月份進行的訪談紀錄
	Y2 訪 201908	編號 Y2 號教師在 8 月份進行的訪談紀錄
	Y3 訪 201905	編號 Y3 號教師在 5 月份進行的訪談紀錄
年資 6~15 年的中階教師 (3 位) 訪談紀錄	M1 訪 201905	編號 M 1 號教師在 5 月份進行的訪談紀錄
	M2 訪 201903	編號 M 2 號教師在 3 月份進行的訪談紀錄
	M3 訪 201909	編號 M 3 號教師在 9 月份進行的訪談紀錄
年資 16 年以上資深教師 (2 位) 訪談紀錄	O1 訪 201904	編號 O 1 號教師在 4 月份進行的訪談紀錄
	O2 訪 201907	編號 O 2 號教師在 7 月份進行的訪談紀錄

三、資料蒐集與分析研究信實度

本研究採質性研究的深度訪談法，並將訪談中的關鍵性概念加以整理並進行編碼，並依循分析方法

進行資料的分析，以期獲致研究的發現與結論。潘淑滿（2003）指出將不同的資料來源或方法所收集之資料，經由交互檢核印證的方式，資料詮釋與報告之可行性。Patton（1990）認為，提高質的研究之嚴謹性有四個信效度標準：信賴性（credibility）、可遷移性（transferability）、可靠性（dependability）以及確證性（confirmability）。其中最常用的檢測效度的方法即為三角交叉檢證法（triangulation）（Elliott, 1991），透過「三角檢定法」來增強資料與解釋之間的關係，以增加研究結果的信度及效度。

首先，研究者參與觀察了3個學年的討論會議及全校性的正式會議，並從這些會議中的<<超額教師處理原則>>計畫草案、各學年提交<<超額教師處理原則>>的書面意見以及自己參與觀察後的反省作筆記加以記錄，從這些資料蒐集，將可以協助研究者從不同的觀點角度，提供研究者信實的參考資料。透過參與觀察方式，使研究能夠親臨田野，感染學校教師面對「誰是超額教師？」真實的氣氛及因應策略之氣氛，並撰寫省思札記，有助於研究者本身，對於進行微觀政治的觀察、理解、分析與反思。

再者，文件可以提供有關研究中的相關議題與問題的訊息情報（蔡清田，2003：206），本研究蒐集的文件資料包括：超額教師處理原則（草案）、各學年提出的意見單、全校及學年討論會議的會議記錄、參與觀察資料及研究者的省思札記等，藉此交叉檢證以增進研究資料的真實性。

最後，研究者透過自己的觀點及評估不同資料來源的準確性，並查證資料的有效性，在「資料蒐集」階段，以厚實的描述、個案分析與反思，確保資料的信度與效度，最後在「撰寫論文」階段，將完成的論文請研究參與者檢證查核，使研究能趨近真相。

四、研究倫理

質性研究主要進入現場蒐集資料，經常面臨研究倫理問題與衝突進行反省（黃瑞琴，2005：153-162）。基於尊重與保護研究對象隱私之原則下，研究者皆會先向研究對象告知自己對隱私權的重視以及處理資料的方式，及避免受訪教師因為與研究者是同事，而影響其思考和回答方向（黃宗顯，1999）。爰此，本研究裡所提及到的學校以及老師姓名皆已化名或匿名處理，避免被研究學校及親師生的困擾。研究者角色在於瞭解學校的現場情境脈絡問題，藉由研究的發現和理解，以回歸教育的實務問題。本研究以某中型學校為個案研究，其研究結果無法適用量化研究強調的母群體概括推論原則，亦即，本研究之結果無法類推其他學校處理「誰」將是「超額教師？」的問題。

肆、研究結果與討論

一、倫理和績效間「意識型態」的拉扯

（一）校園內長期存有後進先出的倫理意識型態

由於人口減少，新生入學逐年下降，導致個案學校面臨減班超額的壓力，不得不開始思考及研議「超額教師處理辦法」的訂定。如此一來，學校將面臨產生多位超額教師的狀況，所以原本傳授知識的平靜殿堂，引發了不安的氣息。其中有超額疑慮的新進教師表示：

...怎麼可能第一年剛進來就遇到被超...我完全在狀況外，我完全沒有那種警覺性...不過，後進先出似乎是各個學校的默契和慣例，所以，我已經做好了一個心理準備...只是沒想到那麼快...（Y1 訪 201901）

Prawat（1991）認為學校科層體制的階層關係，會導致教師成為權力宰制結構的「沈默者」。在未訂定「超額教師處理原則」前，「後進先出」是多數學校處理超額教師的默契。所以，校園內超額教師排名，早就有跡可尋。

...我們其實很清楚哪一年是哪些同事進入。那...對於超額...其實大家已經有一個默契是「後進先出」，那除非有資深教師願意先提...否則按照順序排一排...如果按照每年的趨勢(減班)，過個幾年，搞不好就輪到我被超...當然某一年突然減班特別快速，那麼我的時間就會往前提。(M1 訪 201902)

「少子化」導致減班超額影響個案學校的生態，不僅讓年資淺的老師深受超額的壓力，對於服務年資超過10年老師，也逐漸被超額的陰影籠罩。

(二) 績效導向的意識型態逐漸蔓延

根據星星國小「超額教師處理原則」草案，當學校面臨需提列多位超額教師時，學校基於校務發展因素考量，得保障特殊領域、專長教師或兼任行政職務教師，於是乎校長和教師成為具有不同意識形態和利益考量的利害關係人（林雍智，2006）。會議討論過程中，出現各類的爭執與討論，有同意接受的聲音，也有不以為然的評論，造成學校的氣氛不佳。

...我個人是支持啦！有的時候有一些主任、組長、老師，他們其實是負擔了整個學校的一個特色發展，就像我們的英語、音樂班、弦樂、躲避球等...那一些也不是說誰想要去做就能做...(Y1 訪 201901)

年輕教師普遍贊同以學校整體性的績效為考量，支持學校為長期校務發展有計畫留下「特殊專長/領域教師」的作法，認為這有利於學校的長遠發展。

...就我們學校狀況來說，我覺得優先保障主任也是應該的，因為主任承擔學校發展，行政工作的穩定才能夠再談到學校的發展...所以，保障他們也說得過去...(M2 訪 201901)

星星國小保障兼任行政職務教師尤其是主任，其做法認同了行政人員負擔了整個學校的發展，所以校方衡量適合的人選，這是一個可以保留人才的方法。

不過，當校方提出「行政/專長教師積分提高」的提議時，資深教師們個個人心惶惶，憂心自己可能提前順位而必須被超額，所以質疑各項積分的修訂，造成教師們彼此猜忌，氣氛不佳。對於可能受保障的老師或行政人員，而導致自己提前面臨超額狀況，更是感到不滿。

...我覺得老師們一定會反彈啦...因為假設這個行政或特殊的教師被加分，就變成我被超出去了，我一定會反彈...你看行政：組長的加分、嘉獎積分、行政加給、還有國旅卡，福利那麼多。我們當導師的，面對家長、孩子及學校，身上壓力也不少，更何況，沒有我們帶得好，他們哪有成績可以拿，所以，行政/特殊的積分不可以那麼高...(Y2 訪 201902)

年資淺的教師認為「積分制」應是合理，採用積分制評定教師在校表現，教師們為了讓自己能免於超額的危機，會較積極協助推展學校各項對外活動來爭取榮譽。如此一來，也能留住願意用心付出、生產力較佳的年輕教師，不會只因為在校年資較淺就一定要提早超額離校。

...我是其實比較期待能夠用積分制...透過指導或參加各項比賽，去獲得獎項，除了增加自己在教師裡的競爭力，又可以幫學校爭取榮譽...當然，年資跟考績...我們還是要同時採計，大家再來共同討論它們所佔的比重...(Y2 訪 201901)

綜上所述，星星國小的校園文化還是傾向以「後進先出」的方式作為處理超額的問題。但，校園倫理及辦學績效，兩者之間所持的意識型態、價值觀點與信念是相當迥異且分歧對壘，更是初任與資深教師兩者之間認知觀點的差異，是形成「意識型態」分歧的導火線。

二、教師與學校間的「利益衝突」

(一) 誰該是超額教師？引發教師間「個人利益」的衝突

在學校有限資源中，相關利益團體不斷對利益採取爭奪且相互衝突，也互有勝負（Pfeffer, 1981）。為了使自己在面臨超額危機時，可以跳脫超額之列，或是面臨超額時，在超額介聘中有較佳的選擇機會，教師之間的爭取積分的利益衝突逐漸升高。

...之前就聽說會被超額，所以我自己本身就都還滿積極爭取，譬如說：選務工作、行政交辦、指導學生參加科展等...為了分數，只好硬著頭皮攔截...看看，有沒有機會可以比過資深的...為了不被超，倫理道德就先放一邊...(Y2 訪 201902)

年資較淺的教師並不認同學校以「後進先出」為決定超額順序的原則，雖然在修訂的過程中曾出現過不同的聲音，但畢竟大多數的教師都較支持如此的方式。同時為了避免自己成為大家攻擊的對象，也只能無奈接受，不敢多談自己的看法：

...基本上，我覺得並不是很合理...但是大多數的學校，幾乎都是「後進先出」...對於在校年資比較

淺的老師，其實並不是完全公道的...積分制，我覺得這會是比较合理的...可是，資深老師們的方向，把年資積分從最高40分改為無上限或最高上限65分...算了，(苦笑)！無所謂！。(Y2訪201903)

在修訂超額要點的過程中，為避免引發和同事相處間的尷尬與衝突，多數教師盡量採取迴避與低調的作法。因為，同事間的相處還是需有較多的顧忌，這讓氣氛變得詭譎多慮。

...可能是因為積分的關係，草案上寫著曾兼任處室主任每滿一年給3分、組長每滿一年給2分、導師或科任每滿一年給1分...可是，大部分老師還是認為第一線導師工作內容繁雜、科任一週課堂數多，勞心勞力程度不亞於行政人員，建議縮短計分差距...人前我後，那這個時候如果要談，有時候一不小心會造成彼此的尷尬，所以我所採行的策略是，盡量不談...或是比較低調沉潛的方式...因為我不太喜歡人跟人之間的衝突... (O1訪201904)

透過對話，讓爭議回歸制度面，星星國小也希望能提出一套較為公平的超額制度，作為處理超額教師的依據。

(二) 誰可以不被超額？引發學校與教師間「組織利益」的衝突

個案學校校長為避免行政斷層及配合校務長期發展之需要，提出了保障「特殊專長」、「兼任行政職務」教師的想法，校長表示：

...面對超額問題，我們應考量學校整體以及未來性，用怎樣的策略或方法，讓學校可以保持競爭力，因為我們是大學校，如果一旦走下坡，就有可能像坐溜滑梯一樣一直下去，所以，我們要替後面的人著想...！(201903)

同時個案學校主任也在教評會中提出他的看法：

...雖然我已經可以開始考慮退休，超額對我來我是很遙遠的事，可是我覺得學校需要有計畫留下某些特殊的教師，就學校的長期發展來看，我覺得這是有必要的！不然它永遠處在一個不穩定的狀況，是不太有利於學校教學的推動 (O1訪201903)

不過，部分教師認為學校保留特殊專長及兼任行政職務的超額做法，造成了同事間的猜疑防衛、不信任及內心的矛盾與掙扎。

...因為就像我說的就像保音樂(專長)，學校有特色就不會垮掉...但！說不定沒有保音樂(專長)反而氣氛更好...現在大家感覺說，私底下就是誰都不信任誰，就覺得這種氣氛不太好... (M2訪201904)

教師除了擔憂會被超額外，也擔心一旦被超額出去，無論到任何一所學校，年資都是最淺的，勢必會產生再一次被超額的危機，這種不安定感，讓教師有長遠及深入的考量，於是積極參與學校的校務。

...一旦被超出去...將來到任何一所學校，都是最菜的...一旦那所學校有超額，我勢必又要被超...與其，可能要逐水草而居，倒不如積極參與學校的任何事，也可以讓我有機會被留下來...(Y2訪201904)

學校有如社會縮小版，只要有人的地方就會有互動，有互動就會牽扯利益的分配，在組織日常生活的情境脈絡下，不同成員由於利益上的分歧，促使政治衝突的，而會運用各種政治權力策略以解決衝突的歷程與結果(胡士琳，2003)。

三、教師互動間所採用「政治策略」

(一) 透過言之有物的說理策略說服他人以便獲取支持

「說理策略」是指成員以事實和資料為基礎，對他人表達出合乎邏輯或理性的意見(胡士琳，2003)。透過理性的呈述，運用分析利弊策略外，藉以排除教師為了私利的出發點。

...我就盡量找一些比較權威的研究...要師長們慎思「介聘積分」的超額原則對教學效能的影響，如：積分中參與行政、追求校外比賽名次等...一味追求績效卻忽略平時對學生的例行教學事務才是教師的第一要務...有的研究也指出積分制的超額原則易破壞教師互助與和諧關係...。(M2訪201905)

Yukl (1989) 認為說理策略最重要的便是以合乎理性的意見來對他人進行勸說，而該名教師即是利用透過尋找期刊論文資料，以客觀性的資料來佐證他的論點，對教師進行強而有力的說理。

(二) 對長官表現順從策略以獲青睞減少危機

「順從策略」是指教師會對長官表現出符合其期望的行為 (Blasé & Anderson, 1995)，儘管「超額教師處理原則」的爭議，人事主任與教師的立場有時充斥著矛盾與對立，教師還是會採取順從的方式做為回應。

...積分表的事情跟他提，他就說告訴我說最好這樣做啊，用與市府版本相近的項目，審核項目差異不大，準備文件較易上手，同樣的事情更不用作2次...聽完主任說的，我覺得也沒有溝通上的必要了，那你希望我們怎麼做，我們就配合你... (Y2 訪 201905)

對於行政的需要，教師通常會順從行政人員的意志，而不會繼續堅持自我的立場。

...其實要看學校的態度啦，對於積分，可以感覺到主任已經很有誠意來跟我們談了，那我們也是會想說不要太那個...如果對我們沒有影響，就盡量照主任希望我們做的去做囉... (M1 訪 201906)

文獻指出，教師之所以會傾向順從主管的決定，是因為展現順從是成員能夠避免受到主管制裁的方式 (Pfeffer, 1981)。

(三) 透過結盟策略凝聚力量與學校抗衡

「結盟策略」是指成員會與其他利益需求相近的成員，組成一個人際關係上的結盟，匯集群力成為自我意見的支持後盾力量 (黃煥榮, 1995)。教師為了捍衛自身的權益，有時會採用結盟方式向行政人員表達集體訴求。

...對於積分表，上學期已經討論過，各學年也已取得共識，現在為何還要重新討論(學年主任們紛紛表示贊同)... (M2 訪 201909)

因此，一旦教師形成結盟，教師們會運用同儕力量在會議上做發聲，這股勢力會對權威造成極大的威脅，特別是當這種結盟力量展現於代表制、具有決定性的校務會議中時，教師代表的意見匯集往往可以使得整個情勢逆轉，而如願爭取到教師的利益。

(四) 藉由曝光策略獲取認同降低危機

「曝光策略」是指成員運用各種管道與方式，來增加自己在他人心中的能見度，目的在對他人產生更大的影響力，並且為自己爭取認同 (Blasé & Anderson, 1995)。在學校行政生態中，透過增加能見度的方式，把自己的看法予以表達，獲取校長、主任認同。

...正式和非正式的場合中，我會請向校長、主任表達我為學校付出的企圖與想法...我覺得只要我主動爭取擔任高年級導師、藝才班及體育班導師，這樣我不但可以提高自身積分，又可以讓學校覺得我是和學校站在同一線，幫忙學校解決問題... (Y2 訪 201910)

老師也可能會借各種場合來傳達自己的意念，試圖影響校長、主任，使其願意接納。透過這種加強曝光的方式，增強自己的權力基礎。然，曝光策略是否有效，也必須視校長、主任願不願意接受其影響而定。

(五) 默默接受無法改變結果後的認命策略

擺脫「超額」的陰影，是每位教師必須要做的努力，但在無法改變現況時，「認命策略」是教師以選擇默默的方式來自我說服。

...變成大家很認命啊，新進就是這樣，因為一定要超嘛，那不管你透過哪一些策略與方法，沒孩子要減班是既定事實，也沒辦法改變，被超就只能認命啦... (Y1 訪 201910)

Gordon (1991) 指出初任教師往往會發現學校資源早被資深教師搶奪一空，面對超額的壓力，教師除了改變心態、面對現實外，只能被迫接受現實，隨遇而安、隨緣看待。

伍、結論與建議

本文以微觀政治視角觀察個案學校「超額教師」產出歷程的研究，個案學校之實際呈現並非通案情況，其研究結果無法推論給一般學校建議，所得結論亦無法做廣泛性推論。研究者立論之邏輯，乃在於回應所提出的研究問題，經由研究者文獻探討，整理和分析個案學校教師對於決定「誰是超額教師？」的意見及論點，透過研究設計與實施之環環相扣，來論述研究結果與討論，最後依據研究目的，提出本文的結論與建議。

一、「年資與績效間意識型態的分歧」容易導致教師產生困頓無助的負向觀點

根據本研究的研究結果，對於「誰是超額教師」，往往由於「既得利益」而流於各自表述認知。不論以「在校年資」為決定超額順位的「後進先出倫理制」或是以對學校貢獻為考量的「積分評比績效制」做為排序的標準，無論哪一種原則都無法滿足所有教師的需求。在教育現場，雖然首重專業倫理，但一位質優老師絕對比一位資深老師更有價值，更值得敬重。所以學校研擬評定超額的遊戲規則時，如何讓年資或績效不再是唯一指標？如何擬訂一套合乎公平、正義的超額原則？破除年資為一切指標的弊病，亦使教師追求教學卓越，讓學生受教權獲得最大的保障，進而使學校特色得以蓬勃發展，這應是大多數教師所認同的方式。

二、審慎評估未來趨勢，凝聚教師共識以減少「教師與組織間利益衝突」

由於少子化日趨嚴重，超額的問題已無法避免，「星星國小」透過超額處理辦法的制定過程，讓教師們了解問題，也使教師們有心理準備。校園內行政與教學事務兩者同樣重要，因應超額問題時，讓教師了解當學校出現減班危機，組織亦將因人事的變動與不確定性而影響其未來發展。學校在整體發展上的困境以及各項需求，應該做更積極主動的行動，對未來趨勢能正確的預估，以減低教師面臨超額的不確定感及恐懼。但若能在問題尚未發生前，大家尚無任何權益的衝突下，及早進行相關辦法訂定與其他因應策略，增加討論時程與修改空間，尊重教師權利，以減少未來衝突與傷害的發生，勿流於形式或圖利方便處理，破壞學校工作場合的和諧而造成猜忌。

三、學校行政體系「利害關係人間微觀政治的策略」應避免受制於權力階層型態，促進更合理的互動關係

「超額教師」在未來幾年內，是勢必存在的問題，會為教育職場帶來風波與漣漪。由於校長、行政人員與教師的職務及其所處權力階層的差異，存有三種利害關係人之意識型態差異與利益衝突，具有本質上的矛盾性。在上位者往往習慣以「影響型」政治權力策略來展現其權力，而在下位者則習慣以「保護型」政治權力策略來自我設限與保護。校長及行政人員應試著換位思考理解教師之所以堅持某種立場的原因，再來思考不同立場之間調和的可能性，共同集思廣益去預防與處理超額教師問題，才能有助於理解雙方存在的矛盾點。否則，無法凝聚成員向心力將會陷入自我意識型態的偏執，導致本質性矛盾的擴大，將危及到學校組織發展學校整體願景，整體而言，影響及受害最大的將是學生的學習。

本文以微觀政治取向分別從利益關係的糾葛、意識型態的分歧和政治策略的運用，來挖掘學校組織利害關係人之間在「誰是超額教師？」情境脈絡下的互動與拉扯。然而只分析一所個案學校教師間的互動情形，是無法推論其他學校內教師的互動。因此，建議後續研究可以嘗試挑選較多所規模大小不一的學校，來比較分析各校差異現象，亦可加入校長、家長及超額教師等的多元觀點，進一步探究「誰是超額教師？」情境脈絡下，各利害關係人彼此間的衝突、角力、矛盾或是緊張關係。

最後，研究結果顯示個案學校在尚未發生嚴重超額危機前，即著手開始討論並修訂超額要點，表面上在冷靜及理性的氣氛下廣泛的討論<<超額教師處理原則>>，但是私底下各方為維護個人利益，不免引發激烈的爭辯與反彈，直到最後個案學校尚無法修訂出大家較認同且公正的超額要點。未來，少子化問題只會日益嚴重，一旦入學新生大幅減少，在教育部還未擬妥解決方案之前，學校仍宜儘早達成修訂超額要點的共識，排出未來超額的順序，讓面臨超額的教師心理有所準備，也能積極採取因應措施，以減低因超額問題引起的種種衝突。

參考文獻

- 文超順 (2006)。臺灣地區國民中小學超額教師介聘之研究。**學校行政雙月刊**，45，237-246。
- 文超順 (2007)。國民小學超額教師人力資源運用方案之研究 (博士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 伍嘉琪與許沛祥 (2018)。從微觀政治視角看知識與權力在學校校務會議之決策影響。**臺灣教育評論月刊**，7 (9)，153-160。
- 吳其祐 (2016年4月14日)。代課老師過多影響學生受教 全教總籲員額編制新準則上路。**今日新聞**。
<https://travel.yahoo.com.tw/%E4%BB%A3%E8%AA%B2%E8%80%81%E5%B8%AB%E9%81%8E%5%A4%9A%E5%BD%B1%E9%9F%BF%E5%AD%B8%E7%94%9F%E5%8F%97%E6%95%99-%E5%85%A8%E6%95%99%E7%B8%BD%E7%B1%B2%E5%93%A1%E9%A1%8D%E7%B7%A8%E5%88%B6%E6%96%B0%E6%BA%96%E5%89%87%E4%B8%8A%E8%B7%AF-082100913.html>
- 李宜臻 (2008)。國小超額教師職涯轉換契機之研究 (碩士論文)。佛光大學，宜蘭縣。
- 李麗日、郭宏德、姜明雄、連建傑、陳佳雯與莊惠卿 (2007)。超額制度對於國民小學超額教師影響之研究—以臺中縣市為例。**社會科教育研究期刊**，13，125-152。
- 周玉娟 (2011)。少子化下減班超額學校經營策略之研究—以改制直轄市前之臺中市為例 (碩士論文)。國立臺中教育大學，臺中市。
- 周生民 (2002)。臺南市國小學童越區就讀及其相關問題之研究 (碩士論文)。國立臺南大學，臺南市。
- 林君齡 (2001)。國民中學學校教師會運作之微觀政治個案研究 (碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 林俊傑 (2011)。失焦的超額教師處理。**師友**，532，46-50。
- 林信男 (2014)。臺灣生育率世界最低，中研院：未來人口少、老、窮。<http://www.ettoday.net/news/20141110/423961.htm>。
- 林逸茜、袁宇熙與高曼婷 (2018)。因應少子化高等教育人力資本之運用——退場大學教師轉銜安置機制之芻議。**臺灣教育評論月刊**，7 (2)，132-147。
- 林雍智 (2006)。日本實施中小學校整併情形對我國之啟示。**教育行政與評鑑學刊**，1，135-157。
- 胡士琳 (2003)。學校行政體系微觀政治現象之研究：以一所國民中學為例 (碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 胡永崇 (2011)。從家長教育選擇權的觀點談障礙兒童暫緩入學與延長修業年限。**國小特殊教育**，51，1-10。
- 范源訓 (2006)。國小教師對人口少子化認知與因應策略之研究—以桃園縣某國小為例 (碩士論文)。臺北市立教育大學，臺北市。
- 秦夢群 (1988)。教育行政實務與應用。五南。
- 高淑清 (2008)。質性研究的18堂課—首航初探之旅。麗文文化。
- 張雅惠 (2008)。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 (碩士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 張錦弘 (2006年12月14日)。小班制超額教師依然嚴重，教育部保證不會資遣。**聯合報**，8版。
- 陳英素 (2011年10月15日)。各縣市超額教師辦法之比較。**網路社會學通訊**，98。<https://www.nhu.edu.tw/~society/e-j/98/A8.htm>。
- 教育部 (2019)。國民中小學校概況統計 (108學年度)。https://depart.moe.edu.tw/ED4500/News_Content.aspx?n=48EBDB3B9D51F2B8&sms=F78B10654B1FDBB5&s=C0D2B286EA66BBD5。

- 教育部 (2021)。國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則。https://www.k12ea.gov.tw/Tw/Law/LawDetail?filter=CCE6B166-542B-4923-A20C-4612EE02AF28&id=ef661eb0-0e96-44f1-9f4e-2a5839f8b17e。
- 曹學仁 (1997)。高級中學校長權力運用之研究 (碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 諄筆群 (2020年2月17日)。《點教育》學校讓誰在教我們的小孩？**風傳媒**。https://www.storm.mg/article/2204977?page=2。
- 郭捷愷 (2021)。十二年國教課綱轉化與實踐之個案研究：以前導學校為例。**嶺東學報**，47，233—253。
- 郭鈺羚 (2015)。家長教育選擇權與家長參與之研究—以南部一所華德福小學為例 (碩士論文)。國立中正大學，嘉義縣。
- 陳世昌 (2006)。從「鐵飯碗」到「沒飯碗」？談中小學「流浪教師」與「超額教師」之法律問題。**律師雜誌**，324，51—64。
- 陳仲毅 (2008)。宜蘭縣國民小學超額教師問題處理之研究 (碩士論文)。佛光大學，宜蘭縣。
- 陳伯璋 (2000)。質性研究方法的理論基礎。載於教育學門研究生「質的研究方法」研討會論文集。國立中正大學教育學研究所。
- 陳幸仁 (2007)。微觀政治學：一個學校行政的新興區域。**教育行政與評鑑學刊**，3，67—86。
- 陳幸仁 (2008)。學校組織行為之微觀政治探究。**教育理論與實踐學刊**，17，1—25。
- 陳皇誠 (2017)。學習型組織應在提升校務管理研究應用策略。**東方學報**，37，185—191。
- 陳展宇與劉正 (2017)。專業的迷思？「正式」與「代課」教師二元分立的社會實踐。**學校行政**，111，107—124。
- 陳啟榮 (2006)。裁併小班小校教育議題之分析。**臺灣教育**，638，38—41。
- 陳寶鈺 (2002)。臺北市大學區國小越區就讀學生家長教育選擇行為之研究 (碩士論文)。國立臺北師範學院，臺北市。
- 黃乃癸 (2001)。從學校組織權力弔詭管理觀點建構學校組織變革模式。**師大學報：教育類**，46 (2)，145—164。
- 黃宗顯 (1999)。學校行政對話研究—組織中影響力行為的微觀探討。五南。
- 黃煥榮 (1995)。組織中之潛在權力和權力運用—結構面與行為面之探討。**法政學報**，3，47—64。
- 黃瑞琴 (2005)。質的教育研究方法。心理。
- 楊戴遙 (2018)。從少子化淺談國小教師面臨的工作壓力與因應策略。**家庭教育雙月刊**，74，66—71。
- 董欣皓 (2020)。少子化對職前教師培育衝擊與建議。**臺灣教育評論月刊**，9 (4)，89—92。
- 臺中市政府教育局 (2019)。臺中市市屬國民中小學及幼兒園超額教師輔導遷調介聘作業實施要點。https://163.17.179.130/pg.asp?theme=56&model=view&view=1884。
- 臺北市府教育局 (2012)。臺北市立高級中等以下學校及幼兒園減班超額教師遷調及介聘處理原則。http://www.laws.taipei.gov.tw/lawsystem/wfLaw_ArticleContent.aspx?LawID=P05K2021-20111007&RealID=05-11-2021。
- 劉世閔與吳育偉 (2004)。家長教育選擇權：教育公平與績效的雙刃劍。**國民教育學報**，12，19—40。
- 潘淑滿 (2003)。質性研究：理論與應用。心理。
- 蔡仁政 (2018)。校長領導素養之微觀政治分析。**臺灣教育評論月刊**，7 (12)，68—78。
- 蔡秀涓 (1999)。政府部門升遷的政治現象。**東海社會科學學報**，18，219—241。

- 蔡金田、吳品儒（2017）。少子化衝擊下國民小學社區互動模式與經營策略之研究：以南投縣國民小學為例。《教育行政論壇》，9（2），81-106。
- 蔡清田（2003）。《教育行動研究》。五南。
- 鄭惠仁（2017年5月6日）。年金改革影響？臺南 229 名國小老師放棄退休。聯合新聞網。
<https://udn.com/news/story/7326/2446252>。
- 鄭新輝（1997）。家長教育選擇權的可行性分析。《初等教育學報》，10，389-415。
- 羅德水（2005）。正視學齡人口文化多元現象。<http://forum.alinggo.tw/viewtopic.php?t=35&start=0&postdays=0&postorder=asc&highlight=&sid=64eb02f4ba518e7166c55d522e3dbd85>。
- 蘇靖萍與張媛甯（2018）。臺南市國民中學超額教師介聘制度之研究。《學校行政》，117，217-250。
- 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》（碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- Anderson, G.L. (1991). Cognitive politics of principals and teachers. In J. Blasé (Ed.), *The politics of life in schools: Power, conflict, and cooperation* (pp.120-138). Sage Publication.
- Ball, S.J. (1987). *The micro-politics of the school: Toward a theory of school organization*. Methuen.
- BLASE, J. & ANDERSON, G. (1995). *The Micropolitics of Educational Leadership: From Control to Empowerment*. Cassell.
- Blasé, J. (1989). The micropolitics of the school: the everyday political orientation of teachers toward open school principals. *Educational Administration Quarterly*, 24(4), 377-407.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1997). *Reframing organization: Artistry, choice and leadership*. Jossey-Bass.
- Burns, T. (1961). Micropolitics: Mechanisms of institutional change. *Administration Science Quarterly*, 6, 257-281.
- Elliott, J. (1991). *Action research for educational change*. Open University Press.
- Fairholm, G.W. (1993). *Organizational power politics: Tactics in organizational leadership*. Praeger.
- Gordon, S.P. (1991). *How to help beginning teachers succeed*. Association for Supervision and Curriculum Development.
- Hargreaves, A. (1991). Contrived collegiality: The micropolitics of teacher collaboration. In J. Blasé (Eds.), *The politics of life in schools: Power, conflict, and cooperation* (pp.47-72). Sage Publication .
- Hoyle, E. (1986). *The politics of school management*. Hodder and Stroughton.
- Hoyle, E. (1988). Micropolitics of educational organization. In A. Westoby (Ed.), *Culture and power in educational organizations* (pp. 255-269). Knopf.
- Iannaccone, L. (1975). *Education policy systems: A study guide for educational administrators*. Nova University.
- Lindle, J.C. (1999). What can the study of micropolitics contribute to the practice of leadership in reforming schools? *School leadership and management*, 19(2), 171-178.
- Malen, B. (1994). The micropolitics of education: Mapping multiple dimensions of powerrelations in school politics. In J. Scribner & D. H. Layton (Eds.), *The study of educational politics* (pp. 147-167). Falmer Press.
- Marshall, C. (1991). The chasm between administrator and teacher cultures. In J. Blasé (Ed.), *The politics of life in schools: Power, conflict, and cooperation* (pp.139-160). Sage Publication.

- Mawhinney, H.B. (1999). Reappraisal: the problems and prospects of studying the micropolitics of leadership in reforming schools. *School leadership and management*, 19(2), 159–170.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Sage Publication .
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Sage Publication.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman.
- Prawat, R.S. (1991). Conversations with self and settings: A framework for thinking about teacher empowerment. *American Educational Research Journal*, 28(4), 737–757.
- Stake, R.E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publication.
- West, M. (1999). Micropolitics, leadership and all that... The need to increase the micropolitical awareness and skills of school leaders. *School leadership and management*, 9(2), 189–195. <https://doi.org/10.1080/13632439969195>
- Willower, D.J. (1991). Micropolitics and the sociology of school organizations. *Education and Urban Society*, 23(4), 442-454.
- Yin, R.K.(1994).*Case study research: Design and methods*. Sage Publication.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in organization*. Prentice-Hall.