

南華大學社會科學院國際事務與企業學系公共政策研究碩士班

碩士論文

Master Program in Public Policy Studies

Department of International Affairs and Business

College of Social Sciences

Nanhua University

Master Thesis

偏遠地區漢籍教師流動與留任意願之探討

—以南投縣信義鄉原住民重點學校為例

A Study on the Mobility and Intention to Stay of Han Teachers in

Elementary Schools of Indigenous Remote Areas--Cases of

Schools with Special Indigenous Focus in Xinyi Village, Nantou

County

魏秀清

Hsiu-Ching Wei

指導教授：劉華宗 博士

Advisor: Hua-Tsung Liu, Ph.D.

中華民國 110 年 6 月

June 2021

南華大學

國際事務與企業學系公共政策研究碩士班

碩士學位論文

偏遠地區漢籍教師流動與留任意願之探討

-以南投縣信義鄉原住民重點學校為例

A Study on the Mobility and Intention to Stay of Han Teachers
in Elementary Schools of Indigenous Remote Areas--Cases of
Schools with Special Indigenous Focus in Xinyi Village, Nantou
County

研究生：魏秀清

經考試合格特此證明

口試委員：劉華宗

陳希盈

林春君

指導教授：劉華宗

系主任(所長)：張心怡

口試日期：中華民國 110 年 6 月 8 日

謝誌

本論文得以完成，特別感謝指導教授劉華宗博士，一年來的指導與督促，從撰寫方向到確定題目、建立架構至論文定稿修正，感謝劉華宗教授以其豐富學識、清晰的邏輯與嚴謹態度，使我屢次在混沌中找到方向，在我陷入瓶頸，進度嚴重落後時，持續關心並給予鼓勵與協助，讓我順利完成論文。感謝兩位口試委員林泰和教授與陳希宜教授，在口試時提供寶貴的修改意見，讓我獲益良多，也使得論文更臻完善。

感謝研究所同學淑凡和曉靜的協助，這兩年來載我到學校上課；感謝麗芬及貞羽幫大家訂便當，解決午餐問題；感謝同事品萱幫我翻譯英文題目及英文摘要；感謝我的受訪者，在百忙之中抽空接受我的訪談，提供豐富的訪談語料，因為有您們的大力幫忙，我的論文內容才得以充實、完整，論文才能如期的完成，真的非常感謝大家。

最後，我要感謝我的家人，謝謝你們對我的愛和付出，也謝謝你們的體諒、支持與鼓勵，讓我能無後顧之憂，可以全心為課業努力，順利度過艱辛的論文撰寫過程。

魏秀清 謹誌

2021年6月

摘要

本研究旨在探討偏遠地區漢籍教師流動與留任意願，採質性研究，以深度訪談與文件蒐集等方式蒐集研究資料，透過六名南投縣信義鄉原住民重點學校漢籍教師之訪談，瞭解他們到偏鄉任教的緣由及探討影響其留任意願的因素。

本研究共分成五個面向探討，一、個人因素：婚姻狀況、父母與子女需求；二、學校物質環境：交通、住宿、生活機能；三、學校組織生態：行政工作壓力、組織氣氛、校長領導風格；四、社會因素：學生學業表現、原住民文化特色、家長支持；五、政策及制度因素：調動及甄選加分、福利獎金、學校規模。

經訪談資料分析其結果顯示教師在「婚姻狀況」、「父母與子女需求」、「住宿」、「組織氣氛」、「學校規模」等項目，都是漢籍教師留任偏鄉學校意願的重要考量因素；而「校長領導風格」、「家長支持」、「福利獎金」這部分，對於留任偏鄉意願的考量，因個人而有所差異。依據分析結果，「交通」、「生活機能」、「行政工作壓力」、「學生學業表現」、「原住民文化特色」、「調動及甄選加分」對於偏鄉教師留任意願影響力不大。

最後根據研究結果，針對教育行政機關、學校以及未來研究提出相關之建議。

關鍵字：偏遠地區、漢籍教師、教師流動、留任意願、原住民重點學校

Abstract

The purpose of this study is to explore the mobility and intention to stay of Han teachers in elementary schools of indigenous remote areas. The study adopted qualitative case study strategy to collect research data through in-depth interviews and document collections. Through interviews with six Han teachers in schools with special indigenous focus in Xinyi Village in Nantou County, we understand the reasons behind their retention and possible willingness to stay were made.

This study is divided into five aspects:

1. Personal factors: marital status, parents' and children's needs
2. School material environment: transportation, accommodation, life function
3. School organizational ecology: Administrative pressure, organizational atmosphere, principal's leadership style
4. Social factors: Students' academic performance, aboriginal traditional culture, parental support
5. Policy and system factors: transfer and selection bonus, welfare bonus, school size

Through the analysis of interview data, the results show that teachers' marital status, parents and children's needs, accommodation, organizational atmosphere, and school size are all important factors for Han teachers' retention in rural schools. As for principal's leadership style, parents' support and welfare bonus, the willingness to stay in rural areas varies from person to person. According to the analysis results, transportation, life function, administrative pressure, students' academic performance, traditional culture and transfer and selection bonus have little influence on the retention intention of rural teachers.

Based on the research results, this study proposed suggestion for administration authorities, elementary school in remote areas, and future research.

Keywords: Remote areas, Han teacher, Teacher mobility, teacher retention, school with special indigenous focu



目錄

謝誌.....	I
摘要.....	II
Abstract.....	III
目錄.....	V
圖目錄.....	VII
表目錄.....	VIII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 文獻回顧.....	5
第三節 名詞釋義.....	12
第四節 研究架構與章節安排.....	13
第五節 研究範圍與研究限制.....	15
第二章 工作轉換與留任意願之探討.....	19
第一節 工作轉換與相關理論.....	19
第二節 留任意願與相關理論.....	24
第三章 偏鄉教育師資現況與改善政策.....	35
第一節 偏鄉教育師資問題.....	35

第二節	改善偏鄉教育師資政策	41
第三節	南投縣信義鄉教師流動的現況分析	49
第四章	偏遠地區漢籍教師留任意願之訪談分析	53
第一節	受訪者資料與訪談題目設計	53
第二節	影響偏鄉漢籍教師留任的個人及學校因素訪談結果分析	56
第三節	影響偏鄉漢籍教師留任的社會及制度因素訪談結果分析	69
第五章	結論與建議	79
第一節	研究結論	79
第二節	建議	84
參考文獻	87
附錄	訪談紀錄	93

圖目錄

圖 1-1 偏遠地區漢籍教師流動與留任意願架構圖	14
圖 2-1 Abelson 整合離職過程模式	29
圖 2-2 Mobley 員工離職決策過程模式	31
圖 2-3 Szilagyi 離職過程模式	32
圖 2-4 Price 工作滿足離職模式	33
圖 3-1 偏遠地區及非偏遠地區教師人數佔全國教師人數比率圓餅圖	37
圖 3-2 全國與偏遠地區國小師資流動率折線圖	40



表目錄

表 1-1 教師流動為主題的文獻研究彙整表	5
表 1-2 與教師留任相關的文獻研究彙整表	7
表 2-1 國內外學者對「工作轉換」的定義	20
表 2-2 國內外學者對「留任意願」的定義	25
表 2-3 國內外學者對「離職傾向」的定義	27
表 3-1 偏遠地區及非偏遠地區長期代理、教學年資未滿 5 年及未滿 30 歲教師比率	35
表 3-2 偏遠地區及非偏遠地區教師人數佔全國教師人數比率	36
表 3-3 全國與偏遠地區國小師資流動率	40
表 3-4 南投縣國小教師 2015~2020 年申請臺閩地區介聘人數統計表	50
表 3-5 南投縣及信義鄉國小教師 103~108 學年度申請縣內介聘成功人 數統計表	51
表 4-1 受訪者基本資料	53
表 4-2 訪談大綱	54

第一章 緒論

偏遠地區及離島地區因為交通及生活較不便，因此大多數教師不願意到偏鄉學校任教，導致許多偏遠的學校臨開學之際還找不到教師，而在偏遠地區學校任教的正式教師往往在任期一到，就申請縣內或縣外介聘，請調至離家較近的學校，因為教師流動頻繁，有些偏鄉小學的班級每年都在換導師。綜觀現今學校生態，發現偏遠地區學校教師流動率居高不下，此種情形反映著教師對學校組織認同和向心力不足，但仍有一群默默留在偏遠地區學校服務的老師為學校為學生盡心盡力。

本研究旨在探討南投縣信義鄉原住民學校國小漢籍教師流動與留任意願，本研究採質性研究，以文獻分析法及深度訪談法進行研究，訪問在信義鄉原住民重點學校任職超過二十年的教師以及今年申請調動的教師，依訪談結果提出具體建議，以提供教育行政單位在制定如何降低偏遠地區教師流動率政策時之參考。

第一節 研究動機與目的

南投縣信義鄉是南投縣內兩個山地鄉之一，位於台灣玉山山腳下，境內高山峻嶺，溪流蜿蜒，主要聯外道路為新中橫貫公路（台 21 線），是玉山國家公園入口處。信義鄉面積廣達 1422.42 平方公里，比整個彰化縣還大，境內多高山，溪谷平地較少，居民以農耕為主。信義鄉雖稱為山地鄉，但原住民的人數與平地籍約各佔一半。原住民以布農族為主（包含郡社群、丹社群、卡社群、巒社群、卓社群），鄒族為輔（南投縣信義鄉公所全球資訊網，2020）。

信義鄉和社溪一帶的地質本就易形成滑動面，加上近幾十年來人為的過度開墾，1996 年賀伯颱風來襲，信義鄉爆發嚴重土石流，多人慘遭活埋，自此整個地貌丕變，每逢風災豪雨必定土石橫流，神木村有甚至有「土石流源頭」之稱。這些土石流往往會淹沒民宅及農田，讓路面坍方，造成交通中斷，甚至會造成人員的傷亡。令我印象最深刻的兩次颱風分別是莫拉克颱風及凡那比颱風。

2009 年莫拉克颱風重創台灣，造成台 21 線 79 公里處，也就是信義鄉通往

水里鄉，一條必經重要道路，共有 800 公尺路基流失，坍方難行，溪邊二十一戶民宅掉落溪水，十餘戶地基被淘空懸於半空。台 21 線新中橫公路總計有 10 處大面積缺口、100 多個坍方點，路基嚴重流失而致交通中斷，居民進出大多只能走產業道路，惟路況不佳，狹小難行，有些路段還需商請當地警察機關派駐人力進行單向管制，幸好信義工務段積極投入搶修，先行規劃施設溪底便道恢復通行，台 21 線 79 公里處路基缺口復建工程於 2011 年 11 月 4 日才竣工（趙興華，2013），整整兩年多的時間，研究者要進出信義鄉都必需走溪底便道，而每次行走便道，會看到地基被淘空懸於半空的民宅，就會被震撼到，並且會想起風災及土石流對信義鄉民帶來的傷痛。

2010 年 9 月 19 日凡那比颱風來襲，當天早上冒著風雨北上參加弟弟的訂婚典禮，晚上騎機車回學校，騎到溪底便道前，才知道因為颱風來襲，基於安全考量而封閉了溪底便道，只能沿著指示爬坡騎山上的產業道路，當時天已暗，小路上完全沒有路燈，因下雨視線不佳，又從來沒有走過該路線，一路走來膽顫心驚，深怕出意外，幸好小路只有一條，都沒有叉路，否則可能會迷路，被困在山上出不來，最後終於平安順利的回到學校。這兩次的颱風，讓我深刻的體會到信義鄉交通的不便性。

信義鄉幅員遼闊，全鄉只有一間牙科診所，位於同富村，沒有眼科診所，行政中心的所在地明德村有衛生所及兩間小診所，其餘各部落裡雖有衛生室，但一週只有半天有醫師巡迴醫療，就醫極其不便。

山上的居民大多以務農為主，以研究者服務學校的所在的部落為例，村裡只有兩家早餐店，其中一家中午有賣麵（晚上則不營業），一家小吃店及兩家小小的雜貨店，採買基本的生活物品雖不成問題，但若要買煮菜的食材則要到十五分鐘車程左右的信義街上或同富街上採買，衣服、鞋子或學生的文具用品等其他物品，則要到四十分鐘車程的水里鄉才買的到。部落裡完全沒有任何的休閒娛樂場所，居民農忙完後，只能在家上網、看電視或跟鄰居串門子，最大的娛樂就是週四晚上去水里鄉逛夜市，以及每週日下午做完禮拜後，在教會舉辦的排球比賽。

信義鄉每個村都設有國小，鄉內有兩所國中，經濟狀況較好或較重視教育的家長大多選擇租房子讓子女就讀市區的國中或就讀有提供宿舍的私立國中，以本校去年的畢業生為例，11 位畢業生中只有 3 位每天搭公車就讀學區內的國中，當他們升上國二或國三開始參加晚自習時，就必須住學校宿舍，另外 8 位畢業生都是就讀別的鄉鎮的國中。

信義鄉為原住民地區，鄉內十四所小學中只有三所非原進民重點學校，其中還有一所為原住民實驗教育學校，各校的校本課程大多在推行原住民教育，認識部落文化，而原住民的風俗及文化與漢人大不相同，漢籍教師離鄉背井到這裡服務，除了要克服生活機能的不便，還要能適應並接納原住民的傳統文化。

研究者於 2006 年曾於信義鄉的信義國小代課一年，在 2019 年考上正式老師後，再次回到信義鄉服務，發現 2006 年在信義國小當時校內有 10 位正式教師，而這 10 位教師中有一位在信義國小退休了，一位考上校長，目前是信義鄉另一間原住民學校的校長，一位請調至信義鄉的另一間學校，一位則申請縣外介聘，調回其戶籍地，其他 6 位教師目前都還在信義國小任教，其在偏鄉服務的年資都已經超過 15 年，有些甚至超過 20 年，而研究者目前任教的學校中，有一位同事於 2020 年 8 月以在本校服務 22 年的年資退休，這些都引起了研究者好奇，在教師流動率高，風俗文化與漢人大不相同，交通、醫療、子女教育及生活皆不便的偏遠原住民學校，為何還是會有教師願意深耕久任，甚至待到退休？這是本文的研究動機一。

教育是立國之本，教育對於一個國家的社會發展和經濟成長是非常重要的，想讓整個國家蓬勃發展，讓社會更進步，就要投資教育，因此世界各國莫不重視教育，每年編列不少教育經費來提升教育，藉由教育來栽培優秀人才，提高全國的國民素質，而屬社會階層較底層的孩子，往往需要藉由教育來向上流動，以提升其社會階層。在教育的過程當中，教師扮演極具關鍵性的角色，大多的教育政策都需要靠教師來推動及執行，教師對教育的熱忱與工作投入多寡會直接影響到教育品質。原住民學生的校家長大多務農，為了支撐家庭經濟，教育程度普遍較

低，因此就算想指導孩子課業，往往是心有餘而力不足，加上家長大多忙於工作，根本無暇關心孩子的課業，完全需仰賴學校老師。以研究者班上為例，11 位學生中只有 3 位家長會每天檢查孩子的作業，另外 8 位的家長幾乎不太管孩子的功課，聯絡簿也都很久才簽一次名，因此學生們常缺交作業，每天放學後都得把學生留下來補寫或訂正作業到 5~6 點。學生學習表現的反饋，通常會影響教師的教學熱忱與留任意願。究竟是偏鄉學生的表現不如預期，更激起教師犧牲奉獻的熱情？或者不如歸去？還是學生的表現總能超出預期，讓教師深感在偏鄉的深耕久任有成就感？此為本文的研究動機二。

南投縣的偏鄉學校大多都是六班的小校，每位教師都必需兼任一些有給職或無給職的行政工作，研究者就兼任出納業務，上班時間忙於教學工作，通常是學生放學回去後，才有時間處理行政工作，因此每天都要留下來加班。山上的偏鄉小校，大多數學生的家庭功能不彰，教師有時必需兼負家長的職責，承擔更多弱勢家庭的教育責任，例如陪學生寫回家作業、幫忙購買文具用品甚至幫忙接送學生等，加上學校規模小，人員編制少，行政工作量相對較大。是什麼樣的教育理念讓有教育熱忱的漢籍教師願意長期投入偏鄉教育，在這期間他們遇過怎樣的困境及抉擇？是否曾經動搖過？是否曾經申請調動過？最後又是什麼信念、誘因或生活改變讓他們留下來呢？此為本文的研究動機三。

針對以上研究動機加以分析探討，以南投縣信義鄉原住民重點學校今年申請調動之漢籍教師及服務年資二十年以上的資深漢籍教師為研究對象，本研究具體之研究目的有四，分述如下：

- 一、瞭解偏遠地區教師的流動傾向。
- 二、分析偏遠地區教師面臨的困境。
- 三、探討南投縣原住民重點學校國小教師留任影響因素。
- 四、依訪談結果提出具體建議，以提供教育行政單位在制定如何降低偏遠地區教師流動率政策時之參考。

第二節 文獻回顧

本節旨在探討偏遠地區原住民國小漢籍教師流動與留任意願之相關研究，藉此了解目前已進行的研究方向，參考相關論點與方法，作為此次更進一步研究之規畫參考。搜尋臺灣博碩士論文網，以關鍵詞「教師流動」查詢，共搜尋到7筆相關的研究論文；以關鍵詞「教師留任」查詢，共搜尋到23筆相關的研究論文，將所查資料進行彙整與說明如下。

壹、教師流動為主題的文獻研究

表 1-1 教師流動為主題的文獻研究彙整表

研究者/年代	研究主題	研究對象 研究方法	研究發現
李憶旻 2013	臺東偏遠地區教師流動因素探討	臺東縣偏鄉小學教師 文獻分析法	臺東縣偏鄉小學教師多為非本地籍教師，受到後山意識和相對剝奪感的空間、心理因素影響，偏鄉教師流動遂轉變成向上流動的垂流流動模式。研究者分析 2008-2012 年流動樣態，以縣外介聘而言，臺東縣特殊偏遠學小學調出的教師數為偏遠學校的三倍，顯示特偏地區流動率極高。而縣內介聘呈現兩種流動模式：一是往市區附近的臺東區偏遠小學流動，選擇長住臺東為考量；另一為遷調至大武區特殊偏遠小學，累積特殊加分，提高調動的成功機會。
陳怡伶 2019	國小教師幸福感對教師流動影響之研究	臺中市郊區某國小的教師 深度訪談	教師幸福感受到教師個人背景因素及環境因素的影響，包含：家庭、婚姻、經濟、身心健康、工作穩定、同儕和朋友的支持、親師生的互動、適度的自由空間、生命中重大議題事件，以及自我實現等，而教師幸福感對教師流動有相當程度的影響，幸福感較低之教師愈容易萌生調動的念頭。在教師個人因素皆滿足的情況下，學校環境因素將是影響教師幸福感的重要因素，更是教師們決定是否調動的重要依據。
詹富坪	花蓮縣偏遠	偏遠地區小	一、教師流動與不流動各有利弊，其關

2018	地區小學教師流動之研究	學教師深度訪談文件蒐集	鍵在於教師專業素養及態度； 二、教師流動衍生問題為教學及行政缺乏專業永續性，不流動衍生問題為抗拒改變及不思進取之教學保守心態； 三、偏遠地區小學教師流動及不流動之促因包括政策及人為因素，相關政策制定需考量教師需求以提升偏遠地區服務意願。
林書瑜 2020	偏遠地區國民小學代理教師流動之個案研究	偏遠地區小學的行政教師個案研究	一、偏遠地區代理教師流動因素並非僅有取決於個人的自願性流動，亦需要納入學校考量產生的非自願性流動。 二、代理教師流動所衍生之問題，關鍵在於教師專業知能及態度。 三、地方教育主管機關給予個別學校彈性，使得學校足以因應代理教師流動議題。
陳乃愿 2020	偏遠地區教師流動因素與因應政策之探討－以雲林縣國民小學為例	雲林縣偏遠地區國民小學教師問卷調查法	一、背景變項的影響： （一）未婚、受調動限制、年輕、服務年資短或家庭距離遠的教師調動期待較高。 （二）未婚、碩士學歷以上、服務於特殊偏遠地區、有受調動限制、擔任級任或家庭距離較遠的教師，較易知覺到偏遠地區的教育困境。 二、困境知覺、政策知覺與政策期待的影響： （一）教師越知覺到教育困境，其調動期待越高；但教師越知覺到學生的學習困境，則其調動期待越低。 （二）無論教師是否感到受益於現行政策，對調動期待沒有影響。換句話說，教師對政策效益的知覺無法預測其對調動的期待。 （三）教師對調動的期待越高，則對未來政策的期待越低。 （四）教師越有知覺到當前政策的效益，則對未來政策期待越高。

資料來源：台灣博碩士論文知識加值系統，研究者自行整理

綜合以上研究中顯示：

一、研究對象

1. 偏鄉小學教師：李憶旻，2013；陳怡伶，2019；詹富坪，2018；陳乃愿，2020。
2. 偏遠地區小學的行政教師：林書瑜，2020。

二、研究方法

1. 深度訪談：陳怡伶，2019；詹富坪，2018。
2. 文獻分析法：李憶旻，2013。
3. 個案研究：林書瑜，2020。
4. 問卷調查法：陳乃愿，2020。

三、研究發現

每年四、五月都有上千名的教師申請縣內及縣外調動，偏遠地區的教師流動率更是遠高於非偏遠地區，探討教師流動的相關論文大多與「偏遠地區」有關：李憶旻（2013）臺東偏遠地區教師流動因素探討；詹富坪（2018）花蓮縣偏遠地區小學教師流動之研究；林書瑜（2020）偏遠地區國民小學代理教師流動之個案研究；陳乃愿（2020）偏遠地區教師流動因素與因應政策之探討—以雲林縣國民小學為例。綜上所述，研究主題中皆無與南投縣信義鄉原住民重點學校相關，故本研究有其價值性與重要性。

貳、與教師留任意願相關的文獻研究

表 1-2 與教師留任相關的文獻研究彙整表

研究者/年代	研究主題	研究對象 研究方法	研究發現
陳世杰 2014	國民小學兼任行政教師之工作壓力、工作滿意與留任意願之研究-以出納組為	國民小學教師兼任行政工作中之出納組 文獻分析 訪談法	一、國民小學兼任出納教師身心存在多方壓力。 二、國民小學兼任出納教師不容易得到成對感及工作滿意。 三、會計主任對國民小學兼任出納教師的業務處理狀況存在著不滿意。四、國民小學兼任出納教師留任意願大部份是低的。

	例		五、總務主任與會計主任均認為出納組應由專人接任。
侯英全 2015	校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力對兼任行政教師留任意願之影響—以嘉義縣公立國中為例	國民中學人員編制表統計之兼任主任、組長教師 問卷調查法	一、校長領導行為對留任意願有顯著的正向影響。 二、校長領導行為對學校組織氣氛有顯著的正向影響。 三、學校組織氣氛對留任意願有顯著的正向影響。 四、工作壓力對留任意願有顯著的正向影響。 五、學校組織氣氛於校長領導行為與留任意願之間不具有中介效果。 六、工作壓力於校長領導行為與留任意願之間不具有干擾效果。
廖珮岑 2017	國民小學分散式資源班教師留任意願之探討	國民小學分散式資源班的教師 深入訪談法	高雄市分散式資源班教師留任的因素分為三大項，分別是資源班教師自身因素、學校內部因素、學校外部因素。這三者之間又相互影響，關係到此類教師是否有意願繼續任教資源班。這些因素中又以行政支持、教學成就感、班級經營，對資源班教師的留任意願影響最大。
何汶桓 2017	高雄市國小兼任行政教師社會支持與留任意願關係之研究	高雄市國小兼任行政教師 問卷調查法	一、高雄市國小兼任行政教師獲得的社會支持偏高，以「訊息性支持」為最高。 二、高雄市國小兼任行政教師的社會支持主要來自學校同事，其次為家人、朋友。 三、高雄市國小兼任行政教師的留任意願偏高，其中以「組織氣氛」為最高。 四、組織氣氛、工作負荷與校長行政領導，皆為高雄市國小兼任行政教師考慮是否留任原行政職務的主要因素。 五、高雄市國小兼任行政之女性教師獲得的「情緒性支持」較高。 六、行政年資 16 年以上、學校規模 37 班以上的高雄市國小兼任行政教師，其在「工作本身」的留任意願較高。 七、高雄市國小兼任行政教師獲得的社會支持越高，則留任意願也越高。 八、高雄市國小兼任行政教師的「工具性

			支持」對留任意願的預測程度最高。
侯伯樺 2018	中彰投偏遠地區國小教師學校認同度與留任意願關係之研究	偏遠地區國小服務的教師問卷調查法	一、教師的學校認同度與留任意願高度相關，學校認同度的高低可以預測其留任意願高低。 二、資深教師及兼行政教師對於學校的認同，或者是繼續留任原學校的意願皆比其他年齡層或職務的教師程度為高。
吳育蘋 2018	原鄉、偏鄉教師留任因素之探討－以花蓮縣萬榮鄉為例	花蓮縣萬榮鄉之國小老師及校長深度訪談	首先，教師會因自身的考量（含通勤、家庭與成就感等）而選擇調校或留任；其次，學校風評與教學環境（含校園氣氛、工作量及社區家長的參與等）也是考慮去留重點；最後，教育環境能否適時支援（含評鑑規範、釐清教學與非教學之職責和新政策執行等）同樣也會影響去留任意願。
陳恩澤 2019	偏遠地區國小教師留任影響因素之研究－以中部原住民重點學校為例	偏遠地區國小教師問卷調查	二、研究結果顯示需求層次論、激勵保健理論、公平理論等可解釋偏遠學校教師留任相關問題，學校人員對服務學校和偏遠地區教師人力現況看法皆屬於中度認同，存在學校教師人力資源不足、教師專業和教職適才安排不佳、偏遠地區學校師資不符合學校教育目標需求等待解問題，CHAIID 分析指出身份、服務年資和偏遠地區服務年資變項會影響學校人員對教師人力現況的看法。 二、再者學校人員對偏遠學校教師留任影響因素持中度重要性和中度影響性看法，IPA 分析顯示偏遠學校教師留任影響因素可分成四類，「專業成長環境」和「學校組織認同」是高重要性卻低影響性屬於給予關心類值得優先改善。 三、最後學校人員對偏遠地區學校教育發展條例影響看法為中度重要和中度認同，性別、最高學歷、服務學校地域和學校規模背景變項會影響看法。
孫兆瑩 2020	偏遠地區學校教師留任抉擇探究	國小教師半結構式深度訪談	一、校長以德行領導、仁慈領導風格，可增加偏遠地區教師留任意願；威權式領導及差序式領導中的偏惡對待，會減少偏遠地區教師留任意願。

			<p>二、學校組織氣氛良好，可增加偏遠地區教師留任意願；學校組織氣氛不佳，會減少偏遠地區教師留任意願。</p> <p>三、教師人格特質並非影響偏遠地區教師留任因素；此外，留任於偏遠地區教師傾向內控型人格特質較多，外控型人格特質較少。</p> <p>四、偏遠地區教師對於偏遠地區學校教育發展條例與其他相關法規條例規定持正面看法，但對偏遠地區教師留任因素影響並非絕對。</p> <p>五、「家庭因素」是其他原因影響偏遠地區教師留任抉擇分析，最重要的原因之一。</p>
何美芳 2020	偏鄉地區漢人教師留任意願影響因素之探討—以南投縣仁愛鄉布農部落為例	偏鄉國小漢族教師 文獻分析法及深度訪談法	<p>教師在「婚姻狀況」、「人際關係」、「交通」、「住宿」、「家長支持」、「獎勵」、「員額編制」、「學校規模」等項目，都是漢人教師留任偏鄉學校意願的重要因素考量，而「婚姻狀況」、「工作認同」、「組織氣氛」這部分，對於留任偏鄉意願的考量，因個人而有所差異。依據分析結果，「傳統文化」、「生活方式」對於偏鄉教師留任意願影響力不大。</p>
邱靜慧 2020	內部行銷、工作壓力與留任意願關係之探討—以高雄市國小兼任行政教師為例	高雄市國小之兼任行政教師 問卷調查法	<p>一、內部行銷對兼任行政教師留任意願有顯著正向影響。</p> <p>二、工作壓力對兼任行政教師留任意願有顯著負向影響。</p> <p>三、無充分證據顯示工作壓力對內部行銷及兼任行政教師留任意願具有干擾效果。</p> <p>四、不同背景變項對內部行銷、工作壓力及留任意願有部分顯著差異。研究結果可供學校行政主管在人才管理、學校行銷及未來研究之參考。</p>
張家琦 2020	臺灣中部偏遠地區國民小學學校組織氣氛與教師留任意願關係之研究	國民小學教師 問卷調查法	<p>一、中部偏遠地區國民小學教師知覺學校組織氣氛為中等，以「校長支持行為」較高，「校長干擾行為」較低。</p> <p>二、中部偏遠地區國民小學教師留任意願為中等，以「自願性留任」較高，「非自願性留任」較低。</p> <p>三、中部偏遠地區國民小學教師知覺學校</p>

			<p>組織氣氛，不同「年齡」、「服務年資」、「擔任職務」、「教育程度」及「偏遠程度」背景變項之教師的知覺具有顯著差異。</p> <p>四、中部偏遠地區國民小學教師之留任意願，不同「年齡」、「服務年資」、「擔任職務」及「偏遠程度」背景變項之教師的知覺具有顯著差異。</p> <p>五、部分學校組織氣氛構面與教師留任意願各構面具顯著相關。</p> <p>六、部分背景變項與部分學校組織氣氛構面對教師留任意願具有顯著預測力。</p>
--	--	--	---

資料來源：台灣博碩士論文知識加值系統，研究者自行整理

綜合以上研究中顯示：

一、研究對象

1. 國民小學兼任行政教師：陳世杰，2014；何汶桓，2017；邱瀾慧，2020。
2. 國民中學兼任行政教師：侯英全，2015。
3. 國民小學分散式資源班教師：廖珮岑，2017。
4. 國小教師及校長：吳育蘋，2018。
5. 國小教師：侯伯樺，2018；陳恩澤，2019；孫兆瑩，2020；何美芳，2020；張家琦，2020。

二、研究方法

1. 問卷調查法：陳世杰，2014；侯英全，2015；何汶桓，2017；侯伯樺，2018；陳恩澤，2019；邱瀾慧，2020；張家琦，2020。
2. 深度訪談：廖珮岑，2017；吳育蘋，2018；孫兆瑩，2020。
3. 深度訪談法及文獻探討分析法：何美芳，2020。

三、研究發現

與教師留任相關論文大多在探討兼任行政教師之留任意願，且大多採問卷調查法，侯英全（2015）校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力對兼任行政教師留任職務意願之影響－以嘉義縣公立國中為例，陳世杰（2014）國民小學兼任行

政教師之工作壓力、工作滿意與留任意願之研究-以出納組為例，何汶桓（2017）
高雄市國小兼任行政教師社會支持與留任意願關係之研究，邱瀾慧（2020）內部
行銷、工作壓力與留任意願關係之探討-以高雄市國小兼任行政教師為例。

綜合以上關於「教師流動」及「教師留任」之相關研究中發現，研究地區中
並沒有以南投縣信義鄉原住民重點學校的漢籍教師為研究對象，並探討其留任意
願之主題，因此值得研究者去做進一步的研究與探討。

第三節 名詞釋義

本節主要針對本研究題目之「偏遠學校」、「漢籍教師」、「教師流動」及「原
住民重點小學」四個名詞作解釋和界定，茲說明如下：

壹、偏遠學校

依據 2018 年 5 月 30 日公布之「偏遠地區學校分級及認定標準」第二條：偏
遠地區學校分為離島地區學校及臺灣本島偏遠地區學校，並依本條例第四條第一
項交通、文化、生活機能、數位環境、社會經濟條件或其他因素，各分為下列三
級：

- 一、極度偏遠。
- 二、特殊偏遠。
- 三、偏遠。

南投縣信義鄉的十四所小學中，除了離水里鄉較近的四所小學是特殊偏遠學
校，其餘十所小學都是極度偏遠學校。本研究訪談的對象皆為特殊偏遠及極度偏
遠學校之教師。

貳、漢籍教師

本研究的漢籍教師是指非原住民籍教師，亦即是在台、澎、金、馬的廣義漢
人，又可包含客家籍、閩南籍及外省籍教師（沈育葶，2008）。

參、教師流動

教師流動係指(1)教師升遷造成的垂直接動；(2)教師改變工作場所，由甲校遷離，調到乙地，進入乙校工作而形成的水平流動；(3)教師轉業改行，離開教職，從事別種行業，擔任其他職業而形成的水平流動(林生傳，2000)。本研究所指之教師流動是將研究範圍限定於調動與離職而形成的水平流動。

肆、原住民重點學校

依據 2021 年 2 月 25 日頒布之「原住民族教育法施行細則」第四條：本法第四條第一項第五款所定原住民重點學校，在原住民族地區，指該校原住民學生人數達學生總數三分之一以上者；在非原住民族地區，指該校原住民學生人數達一百人以上或達學生總數三分之一以上者。

信義鄉屬於原住民族地區，鄉內十四所國民小學中，有三所是非原住民重點學校，有兩所是原住民學生約占二分一的原住民重點學校，有九所是原住民學生比率達百分之九十以上甚至到百分之百的原住民重點學校。

第四節 研究架構與章節安排

壹、研究架構

本研究主要探討以「南投縣信義鄉原住民重點學校之漢籍教師」為研究對象，為了使研究對象可以充分的表達其自身的觀點或感觸，本研究採取質性研究法，根據研究動機及研究目的，並透過與本研究相關文獻資料的探討、分析及整理，進而製作受訪者的訪談內容，對原住民學校的漢族教師進行深度訪談，從訪談中了解漢籍教師的流動傾向及留任意願的因素為何？並了解漢籍教師在原住民學校面臨的困境有哪些？以提供教育行政單位在制定如何降低偏遠地區教師流動率政策及未來推動「偏鄉教育」政策時之參考。

依據本研究之研究動機與目的及相關文獻探討與分析，設計本研究架構，如圖 1-1 所示。

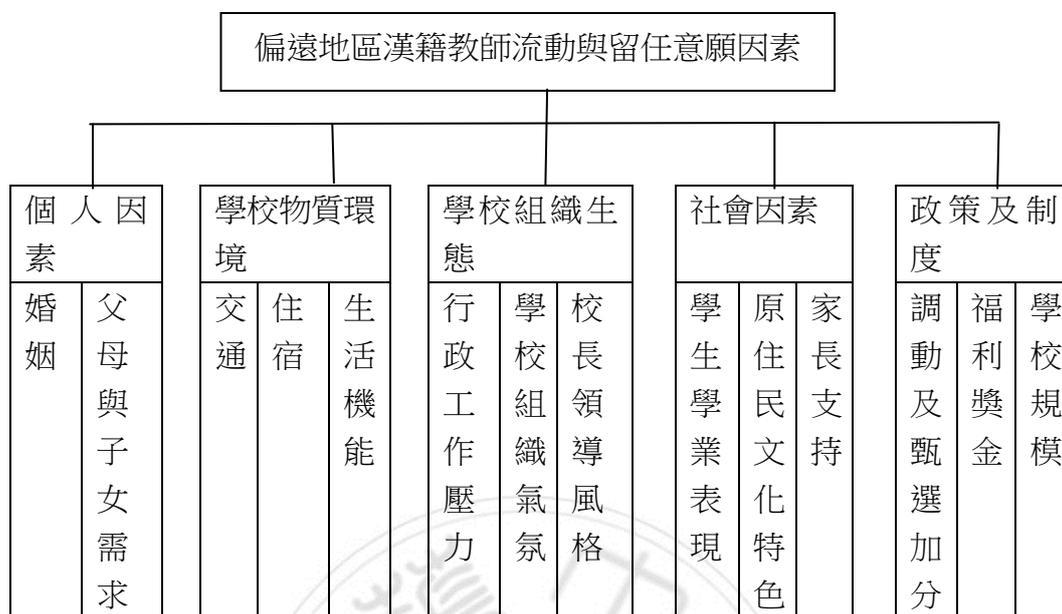


圖 1-1 偏遠地區漢籍教師流動與留任意願架構圖

偏遠地區漢籍教師流動與留任意願因素可分為個人因素、學校物質環境、學校組織生態、社會因素、政策及制度。其中個人因素包含婚姻狀況、父母與子女需求等；學校物質環境包含交通便利性、住宿問題、生活機能等；學校組織生態包含行政工作壓力、組織氣氛、校長領導風格；社會因素包含學生學業表現、教師對原住民文化及生活方式的接受度、家長對學校或教師支持等；政策及制度包含調動及主任甄選加分、地域加給或久任獎金制度、學校規模等。

貳、研究流程

本研究旨在探討偏遠地區漢籍教師流動與留任意願，以質性研究為基礎，藉由相關文獻及深度訪談法蒐集資料，並採用以下的研究流程：

- 一、確定研究主題：研究者根據自身工作經驗及觀察到的周遭現象，並與教授討論後，確定研究方向與主題。
- 二、擬定研究動機與目的：根據研究主題及初步蒐集到之相關文獻，擬定本研究之動機與目的。

- 三、文獻搜集與探討：根據研究主題蒐集相關文獻，進行資料的整理與探討，以初步了解遠地區漢籍教師流動與留任意願影響因素。
- 四、建立研究架構：根據研究動機與目的，建立研究架構。
- 五、確定研究方法：本研究採用文獻分析與訪談方法為研究方法；依文獻分析擬定適切的訪談大綱，並尋找合適之訪談對象。
- 六、進行訪談：依訪談大綱並藉由半結構深度訪談法，與受訪者進行訪談，並以錄音的方式全程記錄訪談過程。
- 七、分析訪談資料：將訪談資料加以整理與分析，並將訪談內容打成逐字稿。
- 八、提出結論與建議：根據訪談分析的結果，撰寫研究結論，並具體提出研究建議。

參、章節安排

本研究內容分為五個章節，分述如下：

第一章 緒論--包括研究動機與目的、文獻回顧、名詞釋義、研究架構與章節安排、研究方法與研究限制。文獻回顧則是進行現有研究文獻的了解及分析。

第二章 理論探討--包含國內外研究工作轉換與留任意願之相關研究，以作為本研究之理論基礎。

第三章 偏鄉師資現況--包含探討偏鄉師資問題，了解信義鄉教師流動及師資現況及政府為改善偏鄉師資問題所推行的政策。

第四章 資料蒐集與分析--採用質性研究觀點將訪談結果進行分析。

第五章 結論與建議--由第四章之訪談分析結果提出建議，供教育單位參考。

第五節 研究範圍與研究限制

壹、研究方法

本研究為探討偏遠地區漢籍教師流動與留任意願，以質性研究為基礎，採用文獻分析法及深度訪談法進行研究。

一、文獻分析法 (Literature Review)

本研究廣泛蒐集偏遠地區漢籍教師流動與留任意願相關文獻資料，包括：相關理論的法規、專書、論文期刊、報章雜誌、網路資源等資源，蒐集的來源主要有學校圖書館、臺灣博碩士論文知識加值系統、臺灣期刊論文索引系統與華藝線上圖書館等。經詳細閱讀後進行回顧、整理，做統整與比較分析了解，了解其發展及實施情況，探究現行制度政策和文獻理論中，了解目前偏遠地區漢籍教師流動與留任意願。

二、深度訪談法 (In-depth Interview)

透過對話方式蒐集研究對象對於訪談問題的想法與態度，以面談方式對話訪問，為尊重隱私做個別訪談，旨在了解教師留任影響因素，以提供可能性的建議或解決方式。本研究的問題的設計採用半結構式訪談法，事先設計問題的綱要，讓受訪者在問題下發揮看法，研究者可以就受訪者所表達的問題做追問或提出新的意見。

貳、研究範圍

一、研究地區

本研究為瞭解南投縣信義鄉原住民重點學校漢籍教師流動與留任意願，是故主要以南投縣信義鄉原住民學校為主，不包含其他地區，也不包含信義鄉的非原住民學校。

二、研究對象

本研究以南投縣信義鄉原住民重點學校今年有意提調動及在信義鄉任教滿二十年的漢籍教師為主要研究對象。

參、研究限制

本研究雖然在研究過程中盡可能力求完整，然而基於主、客觀因素，仍有其限制，茲分別描述如下：

一、就研究對象而言

本研究礙於人力、時間、經費及地區等客觀因素之限制，訪談的對象僅限於南投縣信義鄉原住民重點學校今年有意提調動及在信義鄉任教滿二十年的漢籍教師，無法擴及其他縣市及全國，且訪談對象僅為少數個案，資料代表性不高，而影響到研究結果推論的普遍性。

二、就研究方法而言

本研究採質性研究，研究方法以深度訪談法為主，文獻分析法為輔，在訪談過程會談到校長的領導方式及學校的組織氣氛，受訪者不見會對研究者說出真心話，尤其該校的組織氣氛若較不和諧時，受訪者可能會對訪談內容語帶保留或解釋上有偏差之情形。



第二章 工作轉換與留任意願之探討

本章主要針對工作轉換與留任意願相關文獻作探討，以期對本研究有更深入的瞭解，藉以形成本研究之理論基礎及研究架構。茲分為兩節論述：第一節為工作轉換與相關理論，第二節為留任意願與相關理論

第一節 工作轉換與相關理論

壹、工作轉換的定義

廣義而言，工作轉換幾乎等同於離職，就私人企業面討論，大型企業跨區域、跨縣市或公司分部之間的工作轉換，可能排除離職的可能性，工作者仍在同一組織，即同一公司服務，無論是跨地域（如工作地點由臺北轉換至高雄）、跨部門（如人事部門轉換至行銷部門）、跨分部（如總公司轉換至旗下子公司）、跨領域（如人力資源領域轉換至廣告行銷領域）、跨職務（如A職務轉換為B職務、國內線行銷轉換至國外線行銷）等，否則以臺灣的企業大部分以中小企業為主軸，難以排除工作轉換等同於離職，大型企業以外服務的工作者一旦工作轉換，無論是跨地域、跨部門、跨分部、跨領域、跨職務，幾乎形同離職，離開工作者原服務的公司，即脫離原組織，不再有關係，屬於另一個組織或企業（林怡伶，2020）。

Mobley(1977)指出工作不滿意導致員工心智上開始思考，是否離開現職，同時比較現有工作和替代工作方案的利弊得失，最後才決定是否離開現職。而這種員工內心動態的思考的過程，界定為「工作流動認知」(perceived job mobility)。

Lee & Mitchell(1994)提出了一個工作研究，稱之為志願離職模式(unfolding model of voluntary turnover, UMVT)。傳統都認為有兩項因子深切影響員工自願離職，即工作滿意和工作替代認知(Hulin, Roznowski & Hachiya, 1985)。

工作轉換指從一個工作領域轉換至另一個完全不同的工作領域(Schein,1978)。Bunzel, Jensen and Westergard-Nielsen(1993)將工作轉換區分成兩

種型態，一種為地區性的工作轉換，也就是工作的轉換是來自於居住地區的改變，另一種為私人部門與公務部門間的工作轉換。黃英忠（1993）將離職分為 1. 廣義的離職係指勞動的移動(labor turnover)包括工作者在「地域間的移動」，即不同工作地點的轉換，如國內國外間轉換、縣市鄉鎮間轉換、高山平地間轉換等、工作者在「不同職業間的轉移」，即轉換與原職業相關或不同的職業，如警察轉換成保全、老師轉換成警察、律師轉換成會計師等、以及「不同產業間的轉換」並包含工作者進出其組織等概念，即轉換與原產業相關或不同的行業，行業類別的轉換，如運輸業轉換為旅宿業、補教業轉換為美容業、觀光業轉換為食品業等。2.狹義的離職即從組織內部往外部的勞動移動。茲將國內外學者對工作轉換的定義彙整如表 2-1：

表2-1國內外學者對「工作轉換」的定義

研究者（年代）	工作轉換定義
Mobley(1977)	在組織層次的工作轉換，係指離職(turnover)，即完全與其組織脫離關係。
Price(1977)	離職分為自願性離職（如薪資、獎懲、升遷、深造、健康、退休等因素）以及非自願性離職（如解雇、資遣等因素）。
Michael & Spector(1982)	離職係指一個接受組織薪資的員工，主動終止在組織的身分。
Ferguson(1986)	離職(turnover)是勞資雙方的關係中斷，不論是由勞資哪一方引起的。
Robbins(1993)	工作者自願性或非自願性的永久離開組織。
高秀蓉（1999）	個人從一個工作領域轉換到另一個完全不同的工作領域。
林祖嘉、林建志（2002）	組織間的工作轉換，可以提高整體社會勞動資源的配置效率。
黃英忠（2003）	在群體與職務層次的工作轉換，即組織內的工作移轉，如調職(transfer)或工作輪調(job rotation)，係基於企業主管當局的需要或員工的請求，藉由不同工作部門間的轉換，使其得以學以致用、提升工作效率、工作滿足感和成就感，促進組織的人力資源能作整體的有效運用。

黃培文（2004）	組織透過內部工作轉換，可以調整不適當的工作配置，以提高組織內部資源的有效配置。廣義的工作轉換，包含在不同組織、群體及職務間移轉。
何蕙芳（2005）	企業組織成員在某一企業組織工作一段時間後，因為該組織內之因素、或是組織外因素、或個人因素，離開原工作之企業組織，進而投入另一行業或同行業之其他企業組織的現象。
林詩敏（2006）	認為生涯轉換是職業生涯上的轉換，且轉換前後的職業領域與職務亦隨之改變，較著重於轉換人生職場跑道方面。

資料來源：研究者整理

本研究討論的對象是南投縣信義鄉原住民學校之教師，教師若是在工作位置上轉換，即同一學校內部的職務調動，例如從教師升為組長，或由組長升為主任，則非屬離職，仍服務於原學校，僅是職務的工作轉換，領有原學校的薪資；若是工作場所的轉換，即調動至別的學校，則等同於離職，本研究所指之工作轉換是從甲校調動到乙校與離職的轉換。

貳、工作轉換之相關理論

Lee & Mitchell (1994) 確認了四種找尋工作的路徑與決策過程。首先，當個人遇上衝擊時，其會找尋和造成衝擊相近似的經驗。如果目前的衝擊和過去的經驗類似時，其會利用過去認為對的經驗判斷，或者參考過去的經驗。路徑二，當資訊的衝擊造成個人需重新檢視對組織的承諾，或造成個人想離開現職，甚或使其檢視是否和組織適應良好，即使沒有其他更好的工作等待著。當這些資訊衝擊造成個人評估是否和組織適應良好時，基本上就增加離職意願了。路徑三的資訊衝擊，使得個人檢視其組織承諾是否可以延續到不同機關組織。路徑三的決策流程需要考量現有組織，以及至少一個可能工作機會的組織。當資訊衝擊造成的個人、組織適應評量不佳，導致工作不滿意增加時，會造成員工個人進一步找尋其他工作機會。如果員工相信新工作機會無法提供更佳適應機會時，其會選擇留在目前機關組織。相反地，當他認為其他組織工作更佳時，就會離開現有組織與職

位。最後，路徑四指陳員工個人也會因為時間演變而想變革，進而評量對於組織的承諾感。亦即，即使沒有外界衝擊，組織例行生活包含：承諾、工作滿意，都會影響員工的離職意願，即使當下根本沒有找尋其他工作機會。路徑四和傳統的工作滿意、找尋工作機會、離職之線性因果，比較接近。本研究接受路徑三、四因果，探討個人與契合度如何影響離職意願（謝泯鈞，2010）。

UMVT 的理論植基於Beach(1990)的意象理論(image theory)，意象理論描述個人決策過程中，如何獲取資訊。Beach(1990)指出，個人很少有認知上的能力，去有系統地評估所有資訊，因此，其會簡單、快速地比較所得資訊，而不是深思熟慮地比較決策方案。因此，Beach認為這樣的比較，即是和先前方案比較的過程。Lee & Mitchell (1994)認為會有許多預期或非預期的事件或衝擊，影響先前的決策流程，進而促成進一步的工作找尋。意象理論主張，既有的決策流程受制於環境制約。亦即，個人的心理意象可以反應其生活上的屬性，如工作、家庭、朋友等，其是一種特殊環境所衍生的行為(Mitchell & Beach, 1990)。決策過程中，個人會蒐集所有相關資訊，並引發啟發，在比較其他方案後，就促成了既有的行為模式。然而，某些時候，個人會接受一些新資訊，衝擊既有決策流程，並形成新的意象。Lee & Mitchell (1994) 認為這樣的工作找尋，是因為以上所述衝擊造成的，促使個人改變先前的思考，進而找尋其他工作機會。當這些資訊衝擊造就個人評估是否與組織適應良好時，基本尚無形中就增加了離職的意願，員工就會更進一步的去搜尋外在可能的工作替代的機會，強化本身的工作流動認知，進而去影響工作滿意與離職意願間的關係（謝泯鈞，2010）。

參、工作轉換的類型

Wanous (1979)和 Ferguson(1986)將工作轉換的類型分為兩類：第一類為自願性離職(voluntary turnover)，工作者可能因「組織因素」而自願離職，如薪資、升遷、人際關係、工作挑戰性等；或因「個人因素」而自願離職，如身體健康狀況、退休規劃、遷居、深造、第二專長培養、工作成就感、個人承受度等。第二

類為非自願性離職(involuntary turnover)，工作者離開組織係因自己無法控制的因素而非自願性離職，如解雇、解聘、資遣、服役等。

Dalton, Todor, & Krackhardt(1982)指出自願性離職包含兩種型態，第一種為功能性(Functional) 自願性離職，想離職的組織成員表現未達組織預期，繼續留用反而有害組織利益，不利組織發展，故組織對該成員評價不好而不在乎其是否離職。第二種為反功能性(Dysfunctional) 自願性離職，組織成員欲離職，但是組織盡力慰留，避免因該成員離職而損害組織利益，故組織必須重視反功能性自願離職。

Abelson(1986)提出組織成員離職是不可能避免的，如：結婚、懷孕、生病等。由個人是否自願離職與離職是否可避免兩方面探討，將離職行為分成四種，其認為研究者所要探討的對象應該是「個人自願離職且組織可避免」的離職行為。

Abelson (1987)進一步闡述前項分類，第一類為個人因「組織因素」而自願選擇離開該組織，如：與主管領導風格不合、與同事人際關係相處不佳、或對薪資、升遷、考評以及工作環境不滿或工作內容適應不良而離開組織。第二類為「個人非自願」離開組織，如：資遣、解僱、強制退休。第三類為因「個人自願且非組織因素」而選擇離開組織，如：健康狀況、搬家、求學、或其他生涯規劃等因素而離職。第四類為「非個人自願、非組織因素」所造成的離職，如：疾病、死亡、服兵役等。

Bunzel & Westergard (1993)將工作轉換區分成兩種型態，一為地區性的工作轉換，即工作的轉換是來自於居住地區的改變，另一為私部門與公務部門間之工作轉換。而羅文基等人（1997）認為職涯轉換的方式包括移入、上移、側移、移出、不動、下移。

陳怡靜（2001）在知識工作者影響職涯發展因素研究中發現，工作轉換類型包括1.相同的工作領域、2.跨越不同的工作領域、3.自我創業等三類。同時也發現，許多受訪者在工作轉換的過程中同時從事兩份以上的工作，並且樂於接受不同工作的挑戰，不受年齡或退休的影響。

何彩燕（2004）指出對「組織內流動」的工作轉換要素可分為五項：1.流動的機會：組織內有其他空缺，才会有流動可能；2.流動的效標：包括績效因素，需考量個人生產力；非績效因素，年齡或年資及其他條件；3.流動的組型：即生涯路徑(career paths)的高度、寬度與長度；4.流動的意願：生涯階段、工作滿意度、家庭情況及流動和發展的機會；5.工作的態度與行為。

第二節 留任意願與相關理論

隨著經濟的發展成熟，人力資本的投入漸成企業的勝負關鍵之一，因此留任優秀的人才，尤其組織的核心幹部，更是企業的首務，趨勢科技董事長張明正曾說過：「當員工上班時，我擁有一切；當員工下班後，我一無所有。」其明白呈現「人」為企業經營的骨幹，同時也是企業競爭力的關鍵（陳世杰，2014）。一個組織運作來說，吸引並留住人才為其首要目標，唯有適當的人在適當的位置發揮最大的作用，才能促使組織朝著目標大步前進。學校雖非以獲利為主的企業，但就其長遠發展的觀點，確保其教育目標之達成，同樣必須吸收並留住優良的教師，使其投入工作，且有良好的教學表現，並減低教師的流動率，增加學校行政的穩定性，以朝學校的願景邁進。

相關文獻中，探討教師去留之研究多分為兩面向，一為留任意願，二為離職傾向。事實上留任意願和離職傾向是一體兩面之事，本研究從留任意願探討，以期了解漢籍教師留任原學校的現況，對於學校及教育現場更具正面影響。本節旨在探討漢籍教師留任意願的相關理論基礎，首先說明留任意願的意義，其次探討留任意願的相關理論。

壹、留任意願的意義

韋氏字典將「留任」定義為保留、維持不變、避免分開，在此將「留任」定義為工作者繼續維持目前職務或工作；而「意願」則是心意的方向。依據教育部

重編國語辭典修訂本，「留任」一詞是指任期屆滿，不予他調或退休，仍繼續連任本職。「意願」一詞是指心願、希望。國外學者Tett & Meyer(1993)將留任意願定義為員工經過謹慎且縝密的思考後，決定留在組織的意願。李國賓(2010)認為留任意願是個人希望繼續維持目前工作的意念趨向。李惠珍(2012)則認為留任意願是組織成員對於目前的工作產生認同，希望繼續擔任此職務的意向。而茲將國內外學者對留任意願的定義彙整如表2-2：

表2-2國內外學者對「留任意願」的定義

研究者（年代）	留任意願定義
劉俊昌（2000）	由積極面定義「留職傾向」為預測員工願意或是希望能留在組織內工作，並為組織效力意願的傾向強度。
童有慧（2002）	留任意願為受訪教師願意繼續留任於目前的教學單位。願意繼續任教於該校者為留任意願高，若有機會則考慮調校者則留任意願低。
黃麗珍（2002）	留職承諾是指組織與成員之間具備一種長期的交換關係，即組織成員相信彼此關係是非常重要的並值得努力維持的關係。
林慧芝（2005）	工作者希望繼續維持目前工作的心意趨向。
史美華（2006）	留任是工作者傾向希望繼續維持目前工作。
鄭怡婷（2007）	留任意願是個人計畫繼續留任在原組織意願高低的程度。
賴墩謙（2007）	留任意願是代表組織保存的人力資源，也代表著個人對於組織表現的認同，成員的積極表現，使成果反應在組織或單位的工作績效上。
楊豐佳（2010）	個人是否滿意目前之職務，樂在其中，且沒有離開此工作崗位的想法與行為，亦或在工作一段時間後，因為個人因素或組織因素之關係，產生想離開此一職務念頭，但又因某些因素的考量，最後還是決定留任，繼續服務。
李國賓（2010）	留任意願為個人希望繼續維持在目前工作組織中的意念傾向。
劉叔玫（2010）	留任意願為工作者希望繼續留在原來職位工作，為組織貢獻自己心力。
李國興（2011）	個人在進入工作單位後，在個人與組織間互動後，並對工作的良好評價，選擇繼續留下擔任原職務的傾向。

吳明根（2011）	留任意願指成員認同組織的理念，願意留在原職務，與組織共同成長、努力的心理強度。
李惠珍（2012）	留任意願是組織成員對於目前的工作產生認同，希望繼續擔任此職務的意向。
蔡琍玲（2012）	個人願意或希望留在目前的職位，貢獻一己之力，繼續為組織效力的心理意念。
許宏任（2012）	留任意願為個人考量專業領域的生涯發展，而願意在原工作單位中繼續留任的想法且並沒有離開此一工作崗位的想法與行為，或是在工作一段時間後，因為個人因素或組織因素的關係，產生欲離開服務單位的念頭卻又因某些因素與考量，從而選擇留任任教。
蔡江淋（2012）	國民小學兼任行政教師之留任意願，是指兼任行政教師對於目前擔任的行政職務產生滿足感，因而沒有離開行政職務的念頭與行為，但仍有可能因為個人因素或組織因素的關係，選擇其它行政職務的想法，甚至於選擇離開行政職務。
何汶桓（2017）	留任意願是組織成員認同目前的工作，願意續留擔任目前職務，繼續為組織貢獻心力的想法與意念。
陳雪玲（2017）	個人經過思索後，明確的意願或希望繼續留在目前的原職位，盡己之力，為組織效力的心理意念。
謝金秀（2018）	是指員工繼續留在目前在職公司中繼續為組織效力的一種態度與行為傾向。
Porter、Steers、Mowday & Boulian(1974)	認為留任意願的實際涵義包括三項: 1.留任願望：喜歡目前的職位，希望繼續留在原職位工作。 2.留任傾向：沒有嘗試尋找其他職位的工作機會，沒有離職的念頭。 3.留任：目前仍在原職位上工作。
Reyes(1990)	認為留職為希望繼續成為組織中之一份子或繼續留任在原組織。
Tett & Meyer(1993)	留任意願為員工經過審慎思考後留在組織的意願。
Robbins(1993)	留任的自主性分為： 1.自願留任：指個人在組織工作期間，根據自身意願自由選擇去留。 2.非自願留任：指個人在組織工作期間受某種外力因素影響，無法根據自身意願自由選擇去留。

資料來源：研究者整理

綜合上述學者的看法，研究者認為留任意願是組織成員認同目前的工作，願意續留在原組織，繼續為組織貢獻自己心力的想法與意念。本研究所指教師的「留任意願」定義為漢籍教師願意繼續留在目前所服務的原住民學校，為偏鄉教育付出、貢獻一己之力的想法與意念。

與留任意願一詞相對應的是「離職傾向」(turnover intention)，離職傾向是個人在發生離職行為前的心理狀態或態度傾向，是一系列撤退認知過程的最後階段，也是最能預測實際離職行為的前置變項(Iverson & Deery, 1997)。林慧芝(2005)指出現有文獻中，較少人討論留任意願，大部分都以離職傾向作為相關人力資源管理的衡量標的，離職傾向常為組織管理探討的主題。離職是員工離開組織的行為，而離職傾向就是離職行為發生前的心理狀態。Mobley(1977)認為指組織內員工在工作一段時間後，因個人考量產生離開職務的行為。從上所述可知留任意願與離職意願同樣都是用來預測組織成員發生離職行為的重要指標，茲將國內外學者對離職傾向的定義彙整如表2-3：

表2-3國內外學者對「離職傾向」的定義

研究者(年代)	離職傾向定義
余杏容(1997)	表示「離職」是指個人經過一段時間考慮後，個人想要離開目前這份工作，另外尋找其他工作機會之態度，意謂著不僅失去工作，且完全脫離此份職業所賦予的利益與職責。
陳淑芬(2001)	認為離職傾向是員工在組織中工作一段時間之後，想要找尋新工作而離開源組織的意念，而此意念是員工自願性且為組織可以避免的。
丁一倫(2003)	將離職意願意謂員工在工作一陣子後，產生對原有職務脫離的念頭。
陳湘琬(2004)	離職傾向只是個人想轉換其他工作的程度而已，本身仍待在原有組織裡，在實際離職前會先進行整體性評估才做決定。
陳志忠、藍偉峰、張淑昭(2005)	離職傾向是離職前的最後思維，包含離職意願、能力與計畫，可有效預測離職行為，以使組織預作準備或安撫留任。
Miller & Jablin(1991)	離職意願係指個體欲離開職務，另謀出路之念頭或態度。
Iverson &	「離職傾向」(turnover intention)是個人在發生離職行為前的

Deery (1997)	心理狀態或態度傾向，是一系列撤退認知過程的最後階段，也是最能預測實際離職行為的前置變項。
Mobley(1982)	離職傾向的定義為員工在組織的某一職務上，工作了一段時間後，個人經由詳細考慮之後，決心離開原有的工作崗位，導致失去了職務及其所賦予的利益，而且和原有的組織也不再有任何關係。其認為離職傾向是尾隨在好幾個其他步驟（離職念頭、尋找工作機會、評估比較其他工作機會）之後，是實際離職行為前的最後一個步驟。

資料來源：研究者整理

大多數將離職傾向定義為離開原來組織，及尋找新的其他工作機會。而 Kraut(1975) 指出，留任意願對於組織成員離職行為之預測較離職意願對於組織成員離職行為之預測更為有效。探討留任意願比較為正向且積極。相對於討論離職意願的傾向，留任意願不僅能表現出個人對於工作的傾向，比離職意願更具正面意義，亦是組織推動正向發展和保留組織人力資源所必須關注的重心（張妍臻，2019）。

貳、留任意願的相關理論

隨著經濟時代的來臨，組織愈來愈重視知識工作者，也是對人力資本的投資快速提升，組織希望吸引更多優質的人才，並欲留住專業核心人才，減少員工的流動與離職，這樣才能為組織提高競爭力及優勢。欲探究留任意願，須從留任意願其理論基礎開始，再進一步，就個體進行留任意願的成因或影響探討。（張妍臻，2019）。林慧芝(2005)在其研究中提到，留任意願 (intention to retain, intention to stay)與離職意願 (intention to leave) 實為一體兩面，互為消長，同一個時間點內，當一個人的留任意願為高時，其離職意願必定為低，相反地，當一個人的留任意願轉為低時，其離職意願將隨之變高。

因為就現有國內的文獻研究中，對於留任意願的過程並無明確之定義與理論架構，而是學者多以所提出離職過程作為討論模型，因此本研究藉由探討離職歷程的概念性模式作為理論基礎，以補充留任意願文獻不足之處，增加留任意願的內涵與理論基礎。以下為離職相關理論：

一、Abelson 整合離職過程模型

Abelson(1986)指出，離職是連續的過程。離職最大的影響力是在個人背景與想法，並受到組織因素、工作特性因素、環境因素的互動影響，首先當成員對其工作產生不滿足時，便開始有離職的考慮，再來，第三步乃意圖或真正的去尋求其他工作，並評估考量現職與新工作的優劣，最後決定留（離）職。Abelson 認為一個人做出離職的決定，是經過深思熟慮後的決策，而且在提出前早已做出決定（張妍臻，2019）。

由圖 2-1 整合離職過程模式可知 Abelson 認為離職並非單一原因造成，而是多元的，離職意念的產生因素除了與工作本身有關之外，也包含了工作者的個人因素、工作單位的組織因素以及工作場域的環境因素，由此四種因素交互影響而形成離職意念（何汶桓，2017）。

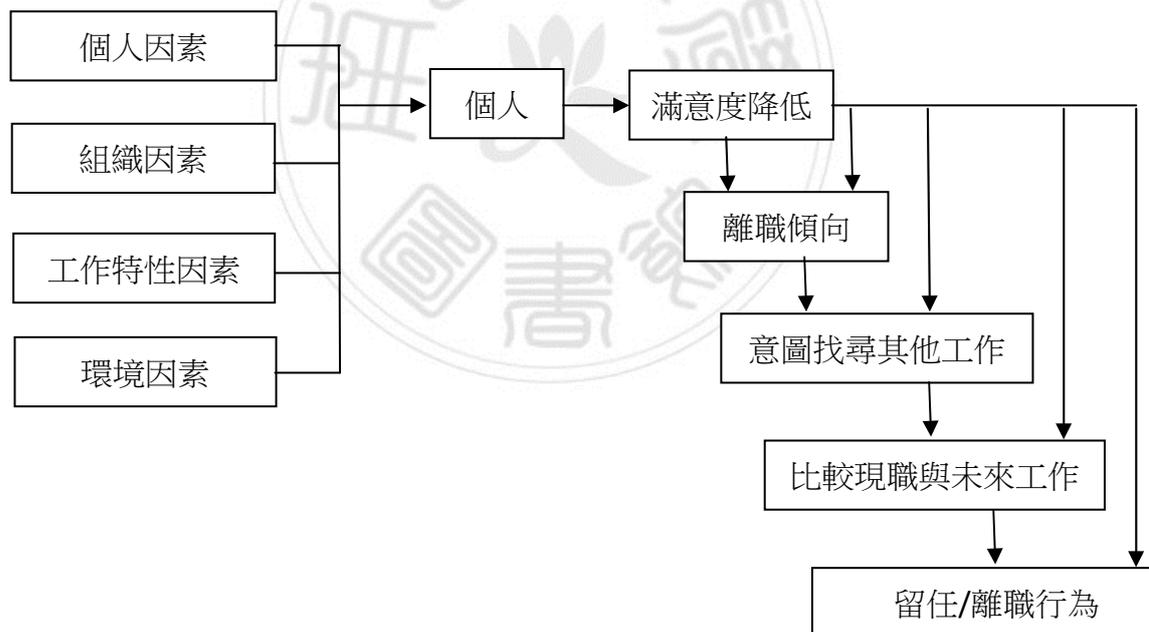


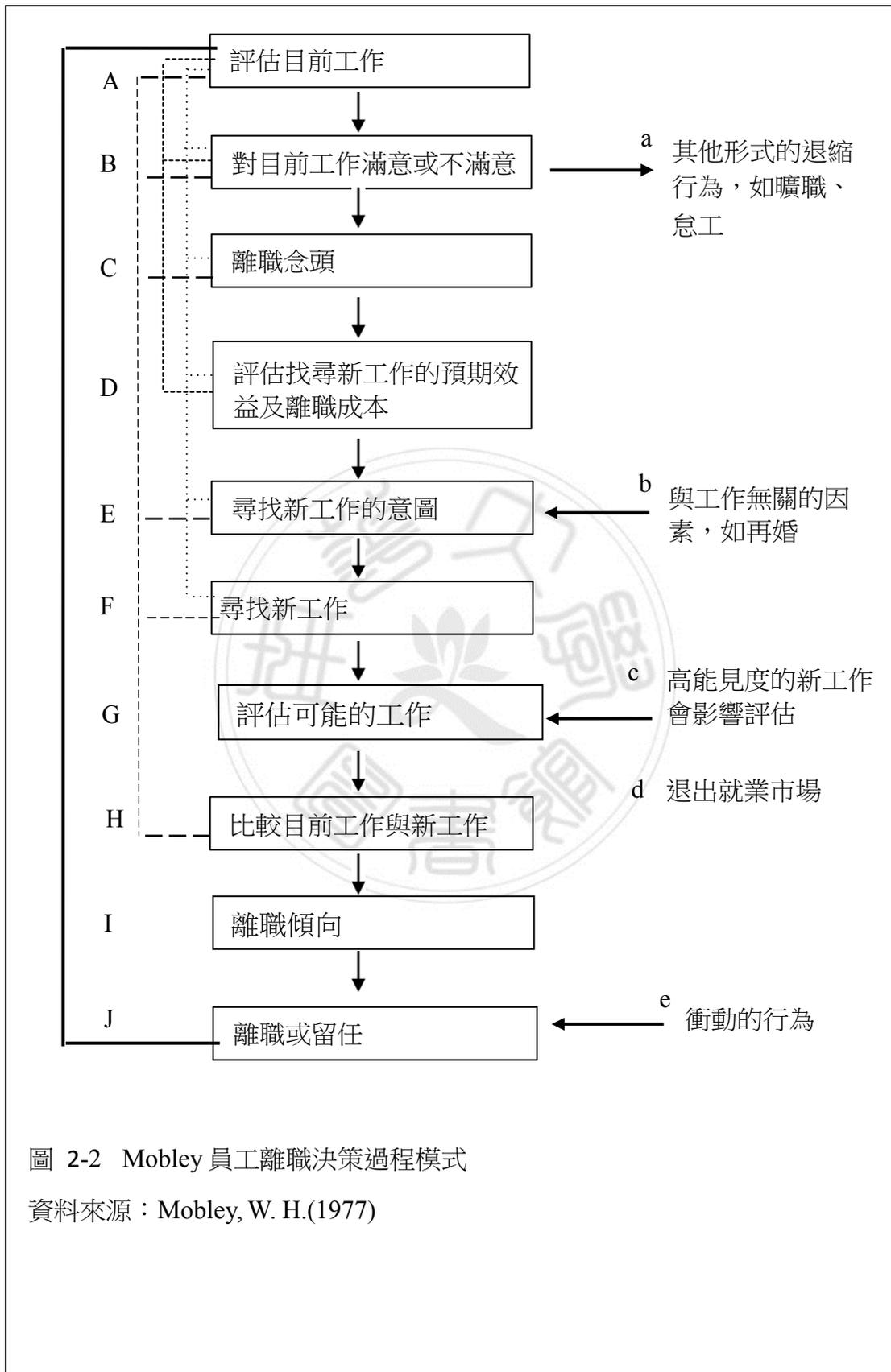
圖 2-1 Abelson 整合離職過程模式

資料來源：Abelson, A. G. (1986)

二、Mobley 的離職決策過程模式

Mobley(1977)提出員工離職決策過程模式，如圖 2-2 所示，Mobley 在研究中以順序排列方式呈現出員工離職的決定過程：當員工評估現有的工作(A)，開始產生不滿意的感受時(B)，會直接影響離職想法的強弱(C)，而當員工在尋找新工作與作離職成本的預期效益評估時(D)，非工作相關的因素也可能影響尋找新工作的意圖，如健康問題(b)，或是高能見度的工作會更加刺激對新工作的評估程序(c)，在衡量換新工作後的利弊得失後，甚至會重新再一次評估現有的工作，並和新工作比較(E、F、G、H)，減少退意萌生或是選擇替代方案，例如：退出就業市場(d)，經過此一連串的評估過程後產生離職或留任意願，進而有實際的離職行為產生(I、J)。而箭頭(e)是對有些員工個人而言，決定離職是可能是一時的衝動行為，但大部分最後採取離職或留任的實際行動者，是基於一個主觀理性的決策過程判斷而來的。Mobley 的員工離職決策過程模式是啟發式的，而不是描述，在離職決策過程中的也許有步驟和順序上的個別差異，但在過程中是有意識的判斷，非指衝動之下所決定的行為，這種啟發式模式的價值在於引導思想和實證研究(Mobley, 1977)。

所以，在上述 Mobley 的員工離職決策過程模式中，歸納影響留任意願的因素是「工作滿意」，工作滿意決定最後離職行為的意向，而其中的新工作的機會則是中介變相，當新工作機會增加時，增加了離職意願的強度，反之，則減低離職的意願（李惠珍，2012）。



三、Szilagyi 離職過程模式

Szilagyi(1979)提出的離職過程模式，是從工作特質、員工關係、組織業務、薪酬獎賞、工作滿足、個人特質、外在工作機會及離職意願等變項解釋離職行為。如圖 2-3，工作特質、員工關係、組織業務、薪酬獎賞、工作滿足、個人特質與外在工作機會皆會影響員工的離職傾向，進而產生離職行為，而工作特質與員工關係則為影響員工離職的重要變項。對組織來說，組織業務與薪酬獎賞是可控制的變項，而外在工作機會則是組織無法控制的影響因素（蔡琍玲，2012）。

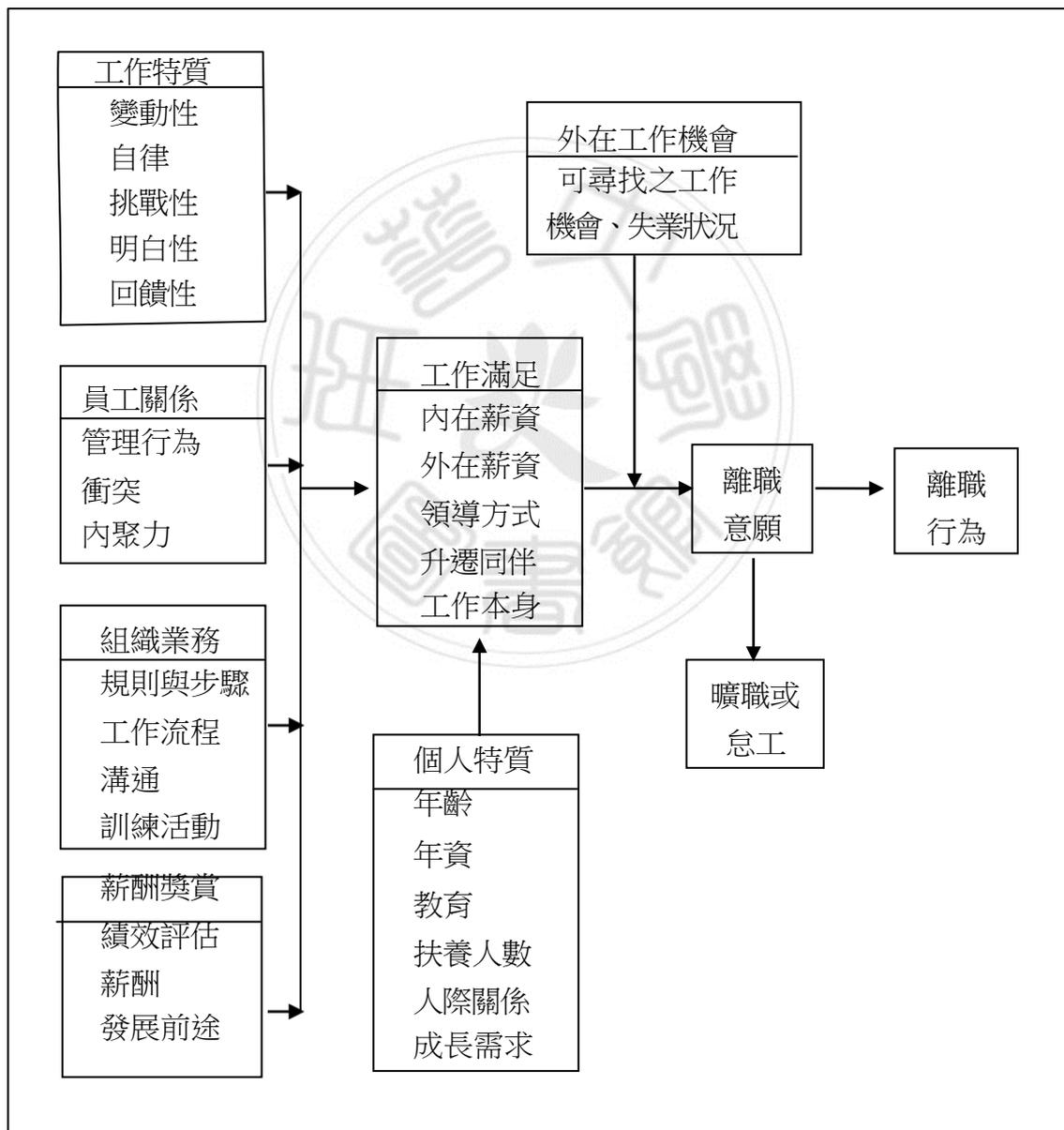


圖 2-3 Szilagyi 離職過程模式

資料來源: Szilagyi, A. D.(1979)

四、Price 工作滿足離職模式：

Price 之工作滿意離職模式與 Mobley 的模式類似，都是以「工作滿意」與「工作機會」作為變項，但不同的是，在 Price 的模式中，增加了五個自變項目，分別是「薪資」、「同事間關係」、「工具性溝通」、「正式溝通」與「集權化」等，這五項變數彙集成中介變項「工作滿意」，並受到干擾變項「工作機會」的影響而決定是否發生離職行為（依變項），如圖 2-4 所示。

除了組織集權化程度與工作滿意呈負相關外，薪資越高、同事間的關係越融洽、正式溝通的管道越順暢時，與工作滿意度均是呈正相關，工作者離職的意願較低，較不易離開工作。當員工之工作滿意度總合水準較低時，如果有其它較佳的工作機會，員工尋求離職的可能性變大；反之，當員工沒有其它更好的工作機會時，即使其在工作滿意度上呈現較低的狀況時，員工尋求離職的可能性也不會太高。

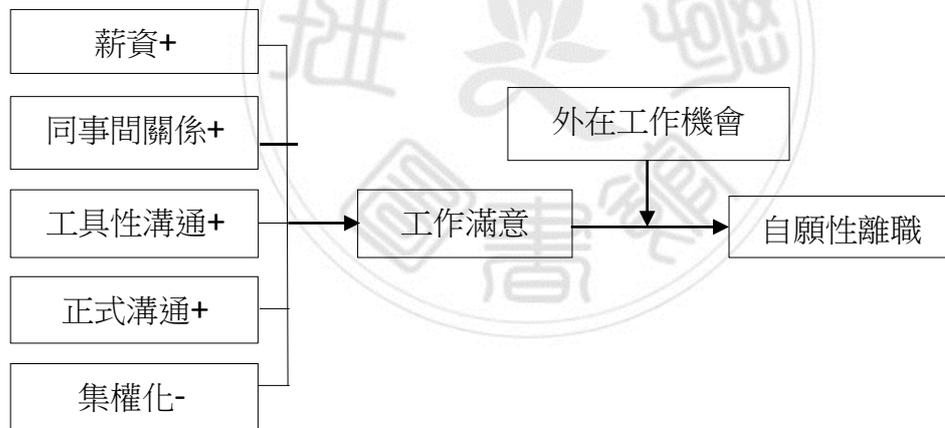


圖 2-4 Price 工作滿足離職模式

資料來源：Price, J. L. (1977)

綜合以上四種員工離職模式理論，大多以個人對工作滿意度為研究變項，來解釋員工離職的決定過程。而工作滿意與否，不僅僅是薪資或工作特性，其他如主管領導方式、與同事間關係、工作環境、個人因素等都涵蓋其中；再者，個體決定離職的過程並非一時衝動，而是得經過多方評估及比較才做出留任或離職的

決定；但即便產生離職念頭也不代表會付諸實際的離職行為，在經過深思熟慮後也可能繼續留任，因此我們從上述理論模式瞭解，這些造成離職的因素，同時也是影響個人決定是否留任的因素。



第三章 偏鄉教育師資現況與改善政策

偏鄉教育是教育界難解的問題，政府每年挹注龐大的教育經費於偏鄉教育，改善偏鄉學校的硬體設備，教育部並推行了「教育優先區」及「夜光天使點燈專案計畫」，以期能提升偏鄉學童的能力，然而投入了大量的教育經費，卻看不到顯著的教育成效。根據 2018 年的 PISA 測驗顯示，臺灣有超過一成七的學生未能達到基本學力。且台灣前 10%與後 10%學生間的閱讀測驗表現，約有六年的學力差距，顯現出同齡學生學習落差大的狀況。而這些學力較落後的孩童，普遍來自偏鄉與弱勢家庭(阮郁馨, 2020)。由此可見，目前偏鄉教育的問題不是「錢」，而是「穩定的師資」。

第一節 偏鄉教育師資問題

目前全國中小學數共有 3370 所，其中的 1151 所的中小學屬於教育部定義的「偏遠地區學校」，超過全國總數的三分之一，這些學校因為地處偏遠，交通不便，留不住優秀的教師，不但教師流動率高，現有的教師普遍有「年輕」、「資歷淺」及「代理教師比率高」等現象，根性教育部「104 學年度各級教育統計概況分析」，偏遠地區國中小教師教學年資未滿 5 年的就占 28.3%，比率高出非偏遠地區 1 成，至於長期代理教師有 17.1%，未滿 30 歲的教師有 12.8%，也都高於非偏遠地區（黃驛淵，2016）。

表 3-1 偏遠地區及非偏遠地區長期代理、教學年資未滿 5 年及未滿 30 歲教師比率

	偏遠地區	非偏遠地區
長期代理	17.1%	11.7%
教學年資未滿 5 年	28.3%	17.4%
未滿 30 歲	12.8%	8.1%

資料來源：104 學年度各級教育統計概況分析

以研究者服務的學校為例，編制內的教師（含一位合理員額教師）共有十二位教師，長期代理教師五位，比率為 41.6%；教學年資未滿 5 年之教師有五位，比率為 41.6%；未滿 30 歲之教師有三位，比率為 25%。而這五位長期代理教師全都沒有教師證，其中有兩位擔任導師。

「教師不足」、「教師難聘」、「教師流動率高」，是台灣偏鄉教育最嚴峻的 3 大問題，而這些問題的嚴重性，已經不僅僅影響到孩子的國語、數學等課業方面的學習，面對來來去去老師的流動，已經對這些偏鄉孩子的心理，造成對大人不信任的負面影響（王彥喬，2014）。

一、偏鄉師資人力不足

學校教師的員額編制視班級數和學生數而定，偏鄉學校的班級數規模小，普遍是六班的小校，在教師員額編制規定下，偏鄉學校師資數較少。108 學年度全國中小學教師數合計 143,210 人，偏遠地區國中小教師數 17,175 人，佔全國比率 12%，相較於非偏遠地區國中小教師數 126,035 人，佔全國比率 88%，大約少了 76%。

表 3-2 偏遠地區及非偏遠地區教師人數佔全國教師人數比率

	偏遠地區中小學	非偏遠地區中小學	全國中小學
教師人數	17,175	126,035	143,210
教師數佔全國比率	12%	88%	100%

資料來源：104 學年度各級教育統計概況分析

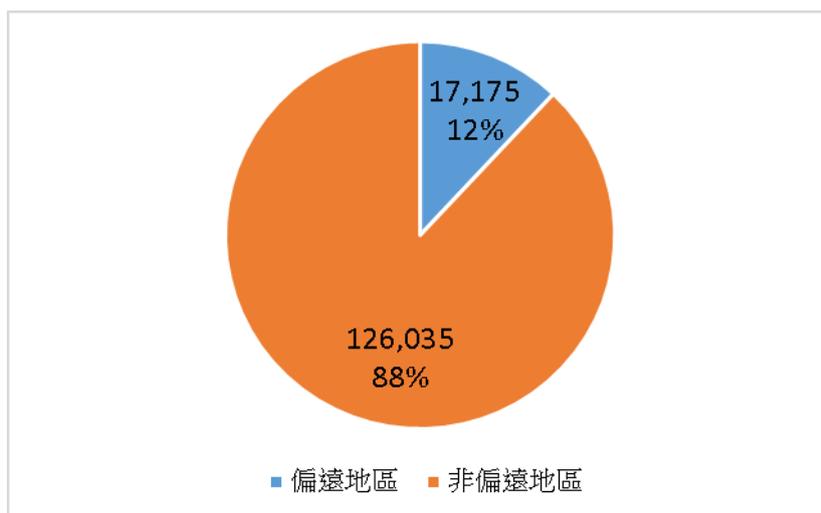


圖 3-1 偏遠地區及非偏遠地區教師人數佔全國教師人數比率圓餅圖

中大型的學校有 3~4 個處室，十幾個行政人員處理行政工作，而行政人員大都未兼任導師，非行政人員之教師不用處理行政工作，只要專注於教學即可，偏鄉地區學校因為規模小，教師人數也少，卻同樣要承擔一般學校所有的行政和教學事務，使得偏鄉學校教師兼任行政職務機率較高，每天要處理的公文量及每隔幾年就會輪到的評鑑及訪視並不會比中大型的學校少，南投縣的偏鄉小校，每位教師都要兼任一些有給職或無給職的行政工作，有的偏鄉小校為了避免被裁併校，接了許多計畫，發展學校特色，更加重了教師的工作負擔。

偏鄉學校的教師兼任行政工作的比率偏高，國小六班的小校編制12位教師，其中有4~5位要兼任行政工作（南投縣是2位主任及2位組長，彰化縣則是3位主任及2位組長），比率高達三成三~四成，有些學校的組長還需擔任導師，教師必須同時兼顧教學與繁雜的行政業務，並由於教師不足，還必須超鐘點上課。甄曉蘭（2007）的調查發現，偏鄉國中教師需要兼主任或組長的職務約為 30.7%，一般學校僅13.18%，由此可見教師工作負荷量沉重。早期人事、出納與會計等職務皆由教師兼任，近年來已交由專任的公務職員負責，但沒有幹事的學校，出納職務仍由教師兼任，研究者即兼任出納工作。行政院在2017年5月通過「偏遠地區學校教育發展條例」，規定教育部應簡化偏鄉學校的行政流程、監督管理與評

鑑作業，有助於減緩教師「一人多用」的壓力，並保障學生的受教權（蘇珍慧，2017）。

王彥喬（2014）指出，在偏遠地區學校，因教師人力不足，許多導師必須兼職繁瑣的行政職，行政事務壓縮了偏鄉導師與班級學生相處的時間，自然給予學生關懷與指導的機會，較城市中不需要兼行政職的老師少得多，偏鄉孩子在人格養成階段，常因此失去被即時被導正的機會；此外，部分老師還必須超終點兼課，額外的教學負擔，讓這些仍留在崗位上的老師更加辛苦。班級導師由代理教師來做，是另一個老師不足產生的現象，教育部縮編正式教師員額數，改由支領月薪的代理教師、日薪計的鐘點教師來從事教育工作，這政策看上去是為節縮國家財政支出，也為了避免日後過量的正式教師無書可教的問題，但卻讓偏鄉孩子隨時面臨「我的導師明天就要離開我們」的不安心理狀態，學習效果打了折扣。

呂玟霖（2016）提出偏鄉師資的人力不足的困境為：

- （一）教師編制不足，工作負擔沉。
- （二）教師流動頻繁，偏鄉學校成為新訓中心。
- （三）交通距離不便，進修研習意願低。

楊雅妃（2012）提到行政人員不足，偏鄉行政工作常合併編制、業務量大，導致教師意願低落，正式教師員額不足。配課困難，專長教師不足，教師專長授課比例較低，校內教師兼課多，學科教學工作繁重，地處偏遠，外聘兼課教師不易，員額編制之限，導致部分科目教師數不足。師資結構不健全，受限於「國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制標準」，法定員額縮減；偏鄉教師年齡分布易呈雙峰分布或年輕化趨勢。偏鄉學校因為受到學生數與班級數的限制，教師員額數量少，因此許多老師需要兼任行政職務，導致工作量增加。

二、教師難聘

2020年八月底各大媒體及網路上都在報導「馬祖急徵老師，月薪五萬，免教師證」的新聞，馬祖某國中之前辦理了七次代理教師甄選，總共只有兩人報考，

但都未被錄取，第八次的甄選，因媒體報導效應，終於順利招聘到老師。每年的八月底開學在即，離島及偏鄉學校時常上演教師招聘不足的戲碼。

弱勢教育公益組織 Teach for Taiwan 創辦人劉安婷表示，「有些學校一招、二招、三招，一直到第十招找不到老師，到後來，只要大學畢業就可以來考，最後是只要是個『人』就可以來考，我們就碰過南投山區打零工的工人、蘭嶼的潛水師、山區旅館的櫃檯小姐，都成了偏鄉學校的老師」（王彥喬，2014）。

離島及偏鄉地區因為交通及生活上的不便，正式教師及有教師證的代理教師大多不願前往，學校徵選代理教師時，一招及二招時往往都沒有人報名，只好不斷的降低報名資格，從要有教證開放到只要大學畢業即可報考，本校的五位代理教師就都沒有教師證，但就算降低了標準，還不一定有人來，有些學校還是要到第五、六招時才能甄選到教師，而開學前教師還沒就定位的現象也屢見不鮮，到最後幾乎是只要有人報名就錄取，這些教師因為沒有受過教師培訓，有些甚至完全沒有教學經驗，其教學品質就不見得好。偏鄉地區代理、代課教師比率偏高，聘期不穩定（例如若代理育嬰缺，原本請育嬰假之正式教師若提早銷假，則該代理教師就必需離職）、流動性高，待遇及福利都沒保障，對學生的學習也相對不利。

三、教師流動率高

每年到四、五月時，就有不少正式教師申請縣內及縣外調動，從圖 3-2 及表 3-3 可看出偏遠地區的教師流動率遠高於全國的流動率，究其原因，不外乎因為偏遠地區交通、醫療、教育（包括子女升學或個人進修）都不便，休閒娛樂少，與親人朋友的團聚機會少、成本高，加上行政工作負擔沉重，除非是居住在偏鄉地區當地的教師，不然大多數的正式教師仍會因上述的各項不利的條件下，於服務年限一到或累積到足夠的介聘積分後，就請調回家鄉。

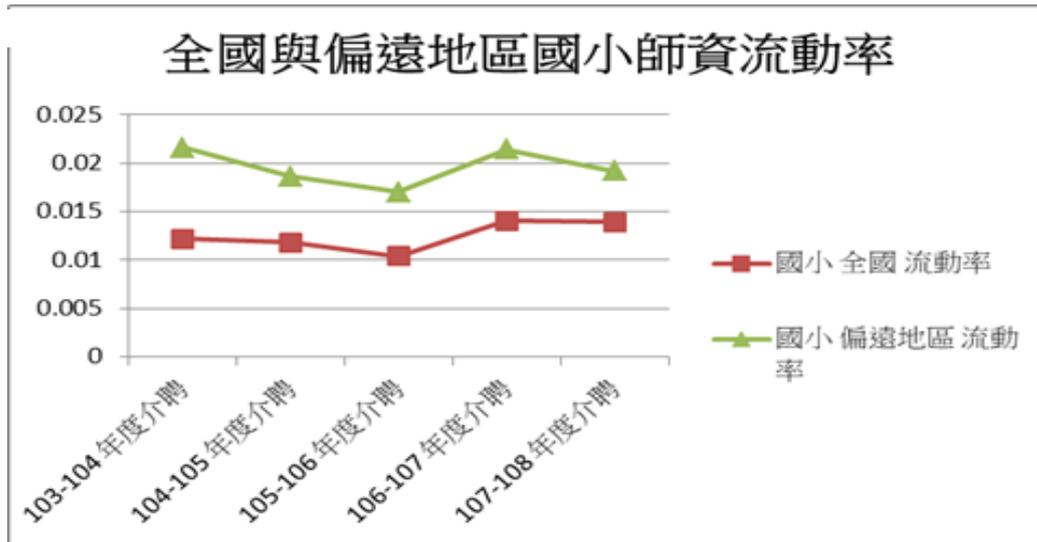


圖 3-2 全國與偏遠地區國小師資流動率折線圖

資料來源：教育部青年好政網站，2020

表 3-3 全國與偏遠地區國小師資流動率

學校地區類別		103-104	104-105	105-106	106-107	107-108	
教師相關資料		年度介聘	年度介聘	年度介聘	年度介聘	年度介聘	
國	全國	流動率	1.22%	1.18%	1.04%	1.40%	1.39%
小	偏遠地區	流動率	2.16%	1.86%	1.70%	2.14%	1.92%

資料來源：教育部青年好政網站，2020

偏鄉小學長期由於交通不便、生活機能不足、兼任行政職務負荷大等因素，造成師資難以長久維持。相關研究分析教師流動率高的原因，包含：(1) 偏鄉教師平均年齡較低，人生變數大，異動性高；(2) 學校行政工作過多，對教師負擔大；(3) 教師多為客居當地，須學習融入當地生活；或有當地環境設施無法滿足個人生活習性者，驅動年輕教師轉調他校；(4) 介聘、考試對偏遠學校教師提供加分獎勵，變相鼓勵教師外流（張奕國、張凌凌，2017）。

除了專任教師之外，偏鄉地區面臨少子女化、人口外流的衝擊，許多學校不

敢開專任教師員額，只徵求代理教師，但代理教師待遇遠不及專任教師，又需一年一聘，導致偏鄉學校師資長期不穩定。在偏鄉學校的班級裡，需要特殊關懷的學生比例較高，老師往往需要花費較多心力及時間輔導學生，但偏鄉學校的老師常須兼任行政職務，如若在擔任班導的情況下便容易分身乏術，種種原因也導致偏鄉代理教師難以久留。

「我也想留在這裡，但要面對大量的行政工作和學校活動，同時每天又要處理孩子的問題，讓我完全沒辦法準備考試和提升我的教學能力。如果繼續留在這裡，我可能會沒有時間提升自己，更沒辦法好好處理他們的問題。市區的學校有我以前的學長姐、同學，和他們一起讀書、準備考試，可以讓我更有機會考上正式教師。當我考上以後，我就可以回來好好陪伴這些孩子。」一位偏鄉代理教師的心聲（允則，2020）。

第二節 改善偏鄉教育師資政策

壹、穩定偏鄉優質師資方案

教育部於2013年頒布《中華民國師資培育白皮書》，提出《穩定偏鄉優質師資方案》，其方案內容如下：為充裕並優質化偏鄉地區學校教師素質，職前教育階段即讓公費生有機會得以服務偏鄉地區，以利公費生及早熟悉偏鄉地區學校與學生生態。同時也強化公費生畢業後服務偏鄉地區學校的契約內容，確保偏鄉地區公費生教師的來源數量。另外，為確保賡續辦理增置專長教師員額，並採合聘制度以解決專長師資不足問題，同時改善支持教師教學與生活機能，及公費生服務偏鄉，以提升教師留任意願。

一、發展公費生寒暑假至偏鄉地區服務學習或課後輔導制度

配合年年菁英公費生的培育，以及為弭平城鄉差距所造成的教育不均等現象，首先強化公費生在職前教育階段即能接觸偏鄉地區的學校生活，認識與了解偏鄉地區學生學習的情況。因此，發展公費生於寒暑假期間至偏鄉地區進行服務

學習或課後輔導，以透過寒暑假的學校活動，讓公費生瞭解偏鄉地區的學生、學校、社區概況，並熟悉偏鄉地區學生學習特性，以促進公費生瞭解弱勢學生學習特性，並培養教育愛。

二、強化公費生留任偏鄉地區學校的規範

公費生畢業後必須依規定服務偏鄉地區，並且強化契約規範公費生必須至偏鄉地區服務年限。若公費生服務未滿規定年限，研議加重相關罰則，如加倍賠償公費或解除教師聘任等，讓偏鄉地區的學生獲得優質教師的教學保障，並且讓偏鄉學校有穩定的師資，保障學生受教權益。

三、修訂符合偏鄉地區實際需要的教師編制

為穩定偏鄉地區師資，宜修訂符合偏鄉地區需要的教師數額編制，如偏鄉地區學校兼任行政人員減少其授課時數、或補足學校非教育行政人力基本需求，提高每班教師編制等，充實偏鄉地區學校教師人力，平衡其教學負荷量，以穩定教師留任率。

四、持續辦理偏鄉地區學校合聘制度

為辦理偏鄉學校合聘制，首先推動「全國中小學教師員額系統」，以協助縣市媒合區域合聘教師制度。此可因應社會變遷趨勢，協助偏鄉地區學校共同聘用教師，尤其是課程節數不多的科目，可透過多校合聘教師，將員額置於一校，並且享有專任教師的福利，讓教師人力產生最大效益。其次，在相關法規中增列教師合聘的法源依據，並規範其職責、義務與權益，以利偏鄉地區學校能彈性聘任教師，且也較能符合教師教學專長，不致影響學生學習權益。

五、建立偏鄉地區學校教師教學與生活支持機制

為讓區域聯盟合聘教師對學校產生認同感，並且保障其權益，其教學層面應有各校教學優良教師或教學輔導教師進行支持與輔導，在工作上宜有固定的工作場所，以利教師批改作業或聯繫教學相關事宜，學校活動也需邀請區域聯盟合聘教師參與。在生活上，除延續現有對偏鄉師資的記點或加給照顧外，也必須提供偏鄉地區師資如住宿環境等，或以行政區域為單位建置優惠的教師宿舍、提供交

通補助費、相關軟硬體設施等生活支持，以增加教師留任偏鄉學校的意願。

貳、改善偏鄉離島地區師資人才不足政策

為解決偏鄉離島地區教師聘任問題，有效促使教師留任偏遠離島地區學校，提升教學品質，進而縮短城鄉教育落差，教育部國教署已提出「改善偏鄉離島地區師資人才不足」政策。審酌目前偏鄉離島地區學校聘任教師多存在「師資人力不足」、「師資人才難聘」及「師資流動率高」等三大問題，因此教育部國教署已針對此分別提出相關策略，執行期程共分短程（1至2年）、中程（3至4年）目標分年執行，說明如下：

一、針對師資人力不足部分

在短程方面，提出四項政策方向：

（一）提高國小教師員額編制：自 103 學年度起達到國小每班 1.65 名教師員額編制。

（二）補助偏鄉離島地區增置偏遠及小型國民中學教師員額（國中專長 200）：優先補足各領域缺乏之專長師資，請各地方政府依學校教學需要，協助學校規劃合聘及巡迴教師制度，補足學校所需師資，同時以合聘或巡迴方式進用之人力，得支給交通費。

（三）增置國小教師員額（2688專案）：以偏鄉離島地區為優先補助對象，藉以解決偏遠小校人力不足，改善教師工作負荷過重之現象。

（四）督導縣市政府避免過度員額控留：依國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則規定，督導各地方政府合理控留教師員額，同時鼓勵其針對偏鄉離島地區盡量聘任正式教師。

至於在中程方面，提出三項政策方向：

(一) 合理修正國小教師員額編制：由於目前以班級數設算學校教師員額編制之方式，產生不同學校規模教師授課總節數與學生學習總節數未能平衡之現象。未來將視學校規模不同，研議合理之國小教師員額編制。

(二) 研議訂定國民小學及國民中學合聘正式教師辦法：由於偏鄉小校學生學習資源不足，又不同規模學校所需之教師員額亦有所不同，基此，教師合聘將是未來合理分配教育資源之重要趨勢。是以未來將就法制面完整規劃合聘師資方案。

(三) 研議推動混齡教學：少子女化現象加上部分偏鄉小校教師員額不足，又為合理分配教育資源，是以，未來將研議混齡教學之相關配套措施（如修正授權法令、課程調整、教師員額調整、混齡編班等）。

二、針對師資人才難聘部分

在短程方面，提出六項政策方向：

(一) 建立代理代課教師人才庫媒合平臺：委託相關單位建置前揭平臺，得以提供學校及教師諮詢服務，協助解決師資難覓困境，並提供學校單位以及教師之間互動式媒合功能。

(二) 建立資源媒合平臺：因應偏鄉離島地區教育資源匱乏，因次設立平臺，以利民間團體、大學或退休教師等人、物力資源得以進入偏鄉提供教育服務。

(三) 縮短代理代課教師甄選時程：於「中小學兼任代課及代理教師聘任辦法」增列甄選作業得以 1 次公告分次招考方式辦理之相關條文。

(四) 偏鄉離島地區教師甄選暨介聘加分機制：研議放寬偏鄉離島地區教師聘任之彈性空間及優先介聘至都會地區等多元誘因，延攬教師投入偏鄉教育工作，促使良師調至偏鄉離島地區，維護學生學習權益。

(五) 精進師資培育公費制度及逐年擴增公費生名額：直轄市、縣（市）政府倘有偏遠或特殊地區之師資需求（如原住民重點學校之師資及離島地區國立高級中等學校之師資），得依公費分發辦法提報公費生名額，經教育部調整核定

分配至相關師資培育之大學培育，並作為分發服務之依據，以保障偏遠及特殊地區學校穩定師資來源與學生受教權益。

(六) 就代理代課教師聘任制度，放寬藝文領域者，再聘不以持有教師證書者為限：就「中小學兼任代課及代理教師聘任辦法」第3條之2第1項之規定：「中小學聘任三個月以上經公開甄選之代課、代理教師，其服務成績優良、符合學校校務需求，且具第3條第3項第1款資格者（按：具有各該教育階段、科（類）合格教師證書者），經教師評審委員會審查通過後得再聘之，並報主管教育行政機關備查；再聘至多以2次為限。」，放寬藝文領域代理代課教師得不需持有教師證亦得適用再聘規定。

三、針對師資流動率高部分

在短程方面，提出三項政策方向：

(一) 限制偏鄉地區正式教師服務年限：於教師法中修正，偏鄉地區國民教育階段初聘教師應服務 4 年以上，始得提出申請介聘至其他地區學校。

(二) 補助偏鄉離島地區教師宿舍整修：推動教育優先區計畫，補助修繕單身教師宿舍與充實設備器具，提升住宿品質，以期降低教師流動率。

(三) 研議提高偏鄉離島地區教師相關獎補助機制：研議補助偏鄉離島地區教師交通費及生活津貼等多元誘因，延攬教師投入偏鄉教育工作，促使良師留任偏鄉離島地區，維護學生學習權益。

偏鄉離島地區因交通及生活較不便利，進而造成多數年輕教師缺乏前往偏鄉中小學任教之意願，以致目前正式教師請調及代理代課教師流動頻繁而無法久任。部分地方政府偏鄉小校比率高、聘任正式教師不易；又因學校師資結構及配合專長授課等情，致使部分學校部分科目未具學科專長之師資，因此有辦理多次招募教師卻仍聘不到教師等情形。教育部國教署希冀透過推動「改善偏鄉離島地區師資人才不足」政策，得以較確實改善留住師資之問題，使教師能夠真正深入

偏鄉，發揮所長，進而改善偏鄉教育環境，提供偏鄉離島地區學童更穩定的學習環境。

參、偏遠地區學校教育發展條例

立法院於2017年11月21日三讀通過「偏遠地區學校教育發展條例」，透過強化偏遠地區學校教育措施、寬列經費、彈性運用人事及提高教師福利措施等方式，協助解決其辦學困境，保障偏遠地區學校學生受教權益，使其得以永續發展。其中有許多條文和教師人力有關，重點整理如下：

第5條：接受公費生分發及專為偏遠地區學校辦理之甄選之教師，接受偏遠地區學校聘任者，應實際服務六年以上，始得提出申請介聘至非偏遠地區學校服務。

第6條：為保障偏遠地區學校師資之來源，各師資培育之大學應保留修習師資職前教育課程一定名額予偏遠地區學生，並得依偏遠地區學校師資需求，提供公費名額或設師資培育專班。

第7.8條：代理教師或專聘教師，聘期一次最長二年；其表現優良，經教師評審委員會審核且報主管機關同意者，得申請再聘；專聘教師連續任滿六年，且取得第二專長，表現優良者，得一次再聘六年或依其意願參加專任教師甄選，並予以加分優待。

第11條：除置校長及必要之行政人力外，其教師員額編制，應依教師授課節數滿足學生學習節數定之。

第14條：主管機關應簡化學校之行政流程、監督管理及評鑑作業，降低學校行政負擔；必要時，行政業務得指定學校集中辦理，並合理調配人力。

第18條：於偏遠地區學校提供住宿設施，供教職員工生住宿。

第20條：校長及教師在非偏遠地區學校服務成績優良且自願赴偏遠地區學校服務，應給予特別獎勵

第21條：偏遠地區學校校長、教師，依教師待遇條例給與鼓勵久任之獎金及其他激勵措施。

肆、補助偏遠地區學校改善教職員工及學生宿舍

國教署表示，偏遠地區學校因當地租屋不易、交通不便而造成任教教師通勤時間較長，再加上學校所能提供之住宿空間，常因建築物年久失修及設備陳舊，導致住宿環境不良，教師使用意願低落，或甚至無法使用；有鑑於此，偏遠地區教師住宿環境，有立即改善的必要性，故國教署於108年度「補助偏遠地區公立高級中等學校宿舍計畫」已核定補助3所學校興建3棟教職員職務宿；7所學校辦理13棟宿舍之整建、修繕工程及購置設備，總計核定補助經費達新臺幣6,633萬元，期有效改善偏遠地區學校教師「住」的問題，降低教師流動率，達到穩定師資、吸引更多教師願意到偏遠地區學校服務。

教育部自108年度起針對偏遠地區25所公立高級中等學校，推動「補助偏遠地區公立高級中等學校宿舍計畫」，本計畫由國教署負責編列預算，補助偏遠地區學校宿舍興建、整建、修繕及購置宿舍設備等，期能全面改善偏遠學校教職員居住環境，降低教師流動率、穩定師資來源，協助學生安定學習、營造優質教育環境，並提升教師教學品質及學生學習成效（蔡孟愷，2019）。

伍、偏遠地區學校校長及教師久任獎金發給辦法

服務偏遠地區之教師，仍得依「各機關學校公教員工地域加給表」按其所服務地區級別，支給山僻地區（偏遠地區、高山地區）及離島地區之地域加給。偏遠地區第一級～第三級基本數額為3090元～6180元，高山地區第一級～第四級基本數額為1030元～8240元，離島地區第一級～第三級基本數額為7700元～9790元，另有服務偏僻、離島地區依年資加成，每服務滿一年按俸額加2%計給，最高以30%為限。

依據「公立學校教師獎金發給辦法修正總說明」，偏遠地區學校長期以來面臨學生人數減少、師資不足、合格教師不願至偏鄉服務，以及教育人員流動頻繁等問題。基於憲法保障教育機會及偏遠地區教育均衡發展之精神，為發展偏遠地區學校教育，改善其師資與學習條件，提升學生學習品質，平衡城鄉教育，爰制定偏遠地區學校教育發展條例（以下簡稱偏遠條例），並於偏遠條例第二十一條規定偏遠地區學校教師久任獎金之發給。查偏遠條例第四條規定偏遠地區學校之定義及其分級標準，於偏遠條例施行後，偏遠地區學校之定義及分級標準始臻明確。又現行偏遠及特殊地區學校教師得依各機關學校公教員工地域加給表領取山僻（偏遠地區與高山地區）及離島地區地域加給，而久任獎金係在法定薪給外，新增給予之激勵性獎金，係為解決現行合格師資缺乏及師資流動頻繁等問題。為符合偏遠條例鼓勵久任之立法意旨，提高教師繼續於偏遠地區學校服務之誘因，以穩定現行偏遠地區學校教師師資結構、降低教師流動率，並為避免久任獎金發給導致偏遠地區學校教師長期均留滯同一學校，將無法活化師資結構，故規定自偏遠條例施行後偏遠地區學校教師於服務滿六年具久任事實後，服務滿八年，給與第一次久任獎金；服務滿十一年，給與第二次久任獎金，僅分二次以定額方式給付，除鼓勵教師久任外，亦得活化偏遠地區學校師資結構，是以，前開服務年資採計尚不宜併計偏遠條例施行前之服務年資。發給數額如下：

一、偏遠地區學校教師：服務屆滿八年，每人一次發給獎金新臺幣七萬元；服務屆滿十一年，每人一次發給獎金十一萬元。

二、特殊偏遠地區學校教師：服務屆滿八年，每人一次發給獎金新臺幣十萬元；服務屆滿十一年，每人一次發給獎金十五萬元。

三、極度偏遠地區學校教師：服務屆滿八年，每人一次發給獎金新臺幣十五萬元；服務屆滿十一年，每人一次發給獎金二十二萬元。

上述改善偏鄉教育師資政策，是否能真正解決偏鄉師資問題，有效提高教師留任偏鄉的意願，這都是本研究所欲探討、思考之重點。

第三節 南投縣信義鄉教師流動的現況分析

中小學正式編制教師依 2019 年 6 月 28 日修正之「國民中小學校長主任教師甄選儲訓遷調及介聘辦法」，在現職學校實際服務滿六學期以上者，始得申請介聘，目前我國中小學正式教師遷調異動服務學校的方式有臺閩地區介聘及縣(市)內介聘兩種。

一、臺閩地區介聘（縣外介聘）

臺閩地區介聘又稱為縣(市)外介聘，指的是臺灣省、福建省所屬各縣(市)政府及新北市、臺北市、臺中市、臺南市、高雄市、桃園市政府教育局共同辦理臺閩地區公立國民中小學暨幼兒園教師申請介聘他縣(市)服務，依據 2021 年臺閩地區公立國民中小學暨幼兒園教師介聘他縣市服務作業要點第 6 條：現職教師應符合《國民中小學校長主任教師甄選儲訓遷調及介聘辦法》第 15 條規定，必須在同一學校實際服務滿六學期以上，且無該條各款相關情事者，始得申請介聘，惟有下列情形之一者，不受實際服務滿六學期規定之限制：

- 1.於現職學校實際服務期間，因重大傷病有醫療需要。
- 2.於現職學校實際服務滿四學期以上因結婚或生活不便，有具體事實並檢附佐證資料，經服務學校同意者，得申請介聘。

以南投縣 2015~2020 年教師成功申請臺閩地區介聘（縣外介聘）結果來看，從縣內調出至外縣(市)及外縣(市)調入至南投縣國小服務的教師人數統計資料，如表 3-4 可發現，近六年中，南投縣調出至外縣(市)的教師人數較外縣(市)調入至南投縣的教師人數多了 46 人，意即南投縣現職教師的員額數在這六年當中因縣外介聘而短少了 46 人，其中信義鄉的現職教師短少 10 人，占全縣短少員額的 21.7%，可見在南投縣十三個鄉鎮市裡，信義鄉國小教師調往縣外的流動率之高。

表3-4南投縣國小教師2015~2020年申請臺閩地區介聘人數統計表 單位：人

年度	信義鄉			南投縣			占南投縣整體短少教師數百分比
	調出教師數	調入教師數	短少教師數	調出教師數	調入教師數	短少教師數	
2015	3	2	1	29	27	2	50%
2016	5	2	3	38	26	12	25%
2017	2	1	1	27	20	7	14.3%
2018	3	1	2	27	22	5	40%
2019	2	0	2	37	22	15	13.3%
2020	1	0	1	29	24	5	20%
合計	16	6	10	187	141	46	21.7%

資料來源：公立國民中小學暨幼兒園教師介聘他縣市服務網。網址：
<http://tasweb.kh.edu.tw/109>。研究者整理。

二、縣（市）內介聘

縣（市）內介聘，指的是現職教師向任教學校所在的縣（市）政府教育處提出申請異動任教學校，調離目前任教學校，異動至同一縣（市）內其他學校服務。根據 2021 年《南投縣國民小學暨附設幼兒園教師甄選介聘委員會辦理國民小學暨附設幼兒園教師縣內介聘他校服務注意事項》第 2 條規定：

（一）現職教師需在同一學校實際服務滿六學期（當年度參加超額教師介聘作業者除外），始得申請介聘。

（二）現職教師有下列情形之一者，得申請介聘至其他學校，不受實際服務滿六學期規定之限制：

1. 於現職學校實際服務期間，因重大傷病有醫療需要。
2. 於現職學校實際服務滿四學期以上，因結婚，或生活不便有具體事實並檢附佐證資料經服務學校同意者。

根據南投縣政府主計處統計年報可得知民國 103 學年度到 108 學年度南投縣國小專任教師數，再對照南投縣政府教育處公告之縣內介聘成功的教師人數，以南投縣全縣和信義鄉國小普通班教師為例作比較，可發現信義鄉教師成功調離

的人數比例一直很高，且除了 108 學年度以外，103 學年度～107 學年度流動率都高於南投縣全縣。如表 3-5：

表 3-5 南投縣及信義鄉國小教師 103~108 學年度申請縣內介聘成功人數統計表

學年度	信義鄉			南投縣		
	專任教師 人數	成功介聘 人數	流動率%	專任教師 人數	成功介聘 人數	流動率%
103	181	13	7.2%	2702	79	2.9%
104	190	8	4.2%	2650	89	3.4%
105	169	8	4.7%	2540	74	2.9%
106	167	9	5.4%	2,509	81	3.2%
107	178	7	3.9%	2,603	49	1.9%
108	181	1	0.6%	2,590	41	1.6%

資料來源：南投縣教育處公告：<http://sso.ntct.edu.tw/Bulletin/boardmoreone.aspx>、
 南投縣政府主計處統計年報：
<https://www.nantou.gov.tw/big5/content.asp?dptid=376480000au230000&cid=109&cid1=1386> 研究者整理。

從表3-4、表3-5可以發現，南投縣國小教師的流動率無論在縣外或是縣內介聘，信義鄉這個偏遠地區的變動都很大，且信義鄉的國小教師在103~107學年度每年的縣內介聘流動率都高於南投縣全縣，由此可知，信義鄉的國小教師流動率很高。

第四章 偏遠地區漢籍教師留任意願之訪談分析

本章主要根據研究目的及研究架構，針對南投縣信義鄉原住民重點學校漢籍教師留任的影響因素進行瞭解，以六位南投縣信義鄉原住民重點學校漢籍教師為訪談的對象，依據所設計的訪談題綱，個別進行面對面的訪談，並將訪談資料進行整理與分析，歸納與統整出研究結果。本章分成三節：第一節受訪者資料與訪談題目設計，第二節影響偏鄉漢籍教師留任的個人及學校因素訪談結果分析，第三節影響偏鄉漢籍教師留任的社會及制度因素訪談結果分析。

第一節 受訪者資料與訪談題目設計

壹、受訪者資料

本研究的對象是南投縣信義鄉原住民重點學校之漢籍教師，主要訪談對象設定為主任及教師，其中2位(F1、F2)為今年申請縣外調動之教師，4位為任教達二十年以上之教師。受訪者基本資料如下表 4-1：

表 4-1 受訪者基本資料

編號	性別	擔任職務	偏鄉任教年資	婚姻狀況	子女數	訪談日期
F1	女	組長	6	未婚		2021.04.25
F2	女	教師	3	已婚	1	2021.04.27
F3	女	教師	27	已婚	1	2021.05.07
M1	男	組長	28	已婚	1	2021.04.30
M2	男	主任	20	已婚	3	2021.04.30
M3	男	主任	29	未婚		2021.05.06

貳、訪談題綱

本研究依據研究目的、研究架構與文獻探討，完成訪談大綱之設計，將留任意願影響因素分成五個面向探討，分別為：個人因素（婚姻狀況、父母與子女需求）；學校物質環境（交通、住宿、生活機能）；學校組織生態（行政工作壓力、組織氣氛、校長領導風格）；社會因素（學生學業表現、原住民文化特色、家長支持）、政策及制度因素（調動及甄選加分、福利獎金、學校規模）。訪談題目大綱如表4-2：

表 4-2 訪談大綱

題號	題 目	配對因素 與指標
1	請問你在貴校擔任教師多少年了？請問你當初為何會選填貴校？請問你有調離目前服務學校（移往平地縣市其他學校）的規劃嗎？為何你想申請調校？請問你結婚了嗎？你的另一半在那裡工作？你是否認為已婚和未婚不同的身份狀態，考量的因素不同，因此更有利（不利）漢人教師留在偏遠地區長期留任服務的因素？	個人因素 （婚姻狀況）
2	你是否有小孩？小孩多大？讀完國小/國中之後，他們就要離開信義鄉繼續升學，請問到時候你會不會考慮請調，以就近照顧小孩？你是否有年邁的雙親需要奉養？偏遠地區讓你回家探望父母相當不便，是否會造成你想調校服務的考量因素？你是否認為需要奉養父母或顧子女的需求，會是影響繼續留任的因素？	個人因素 （父母與子女需求）
3	你第一次來到貴校，是自己開車還是搭公車？花多少時間？會感覺到離你的居住地相隔甚遠嗎？從你的居住地到學校，距離多遠？需多長時間？會覺得不方便嗎？你是否會因考量交通方便（不方便），而影響到你在偏鄉的留任意願？	學校物質環境 （交通）
4	請問貴校有沒有提供宿舍？是套房還是雅房？有提供住宿，住起來感覺如何？沒有提供宿舍，或宿舍供不應求的時候，你如何解決住宿的問題？所以你認為有提供宿舍（未提供宿舍）會影響你繼續留任偏鄉嗎？	學校物質環境 （住宿）
5	你覺得信義鄉生活機能（包含購物、交通、休閒娛樂、醫療.....）方便嗎？跟平地比起來最大的差別在哪？你是否曾因為生活機能的不便而發生讓你印象深刻的事？你是否認	學校物質環境 （生活機能）

	為生活機能的便利性會影響你繼續留任偏鄉嗎？	
6	請問你目前擔任什麼行政工作？你喜歡現在學校分配給你的工作嗎？你會覺得行政工作壓力大嗎？是否認為工作壓力會影響留任意願？	學校組織生態 (行政工作壓力)
7	請問你每天到校上班的心情是愉悅的嗎？為甚麼？學校同仁在校相處氣氛融洽嗎？同事間在工作上或私事上會互相幫忙與支持嗎？還是會為了工作或利益關係而勾心鬥角？同事間有沒有發生過衝突行為？學校上級單位會不會很多業務要求（包括特色學校、母語教學、資訊教育...）？你是否認為學校組織氣氛佳或不佳，會是影響繼續留任的因素？	學校組織生態 (組織氣氛)
8	當老師遇到困難時，願意去請校長幫忙嗎？校長會主動關懷老師嗎？校長重績效嗎？你認為校長的領導風格會影響你繼續留任偏鄉嗎？	學校組織生態 (校長領導風格)
9	相較於平地的學生，請問你覺得原住民學生的特性為何？其學業表現如何？跟一般平地的學生比起來，程度有落差嗎？你認為學生的學業表現會影響你繼續留任偏鄉嗎？	社會因素 (學生學業表現)
10	請問你來到部落服務前，你有先查資料了解當地的文化嗎？你覺得原住民文化的特色有哪些？了解之後，你喜歡並認同當地的文化？你喜歡你會願意留下來繼續欣賞他們的文化嗎？你不喜歡也不認同當地文化，你會有想要調離的想法嗎？所以你是否認為認同（不認同）當地的傳統文化，會影響繼續留任的意願？	社會因素 (原住民文化特色)
11	請問你任教的學校，學生家長會到校走走，跟老師聊聊學生的學習狀況嗎？家長對於你的教學及帶班的方式有意見嗎？當家長對你有意見時，會造成困擾與壓力嗎？家長的教養態度與對學校的關心程度，是否會影響你的工作？如果會影響到你，你會因此想要調離嗎？你認為家長的支持與不支持，是影響你繼續留任的因素嗎？	社會因素 (家長支持)
12	請問你當初填志願而來到偏鄉服務，是否知道偏鄉地區累積積分較多嗎？依照「教師介聘他縣市服務作業要點」特殊加分：服務於同一縣（市）特殊偏遠地區實際擔任教學已滿三年者，加三十分。年資積分：在極度偏遠地區每滿一年加三分。參加縣內主任甄選時可採計偏遠或特偏地區服務年資加分。你是否認為調動及甄選加分是影響教師留任偏鄉的因素之一？	政策及制度因素 (調動及甄選加分)

13	請問你當初填志願而來到偏鄉服務，是知道偏鄉地區教師福利比都會區的學校好嗎？你有看過或聽過待在偏鄉任教的一些獎勵辦法嗎？（像山地加給的部分及偏遠地區教師久任獎金），你會被這些種種的獎勵制度吸引嗎？你是否認為福利獎金制度是影響教師留任偏鄉的因素之一？	政策及制度因素 (福利獎金)
14	人家常說，偏鄉學校就是學生人數少，工作量也少，錢多事少，你認同這樣的說法嗎？學生數少會比較好教嗎？學校班級人數的多寡，會不會影響你在這個學校的工作意願？如果會影響到工作意願，你會因此想要調校離開嗎？你認為學校規模的大小，會影響你在偏鄉的留任意願嗎？	政策及制度因素 (學校規模)
15	請問你以漢人教師身份在偏鄉地區服務這麼久，對於如何加強漢人教師能在偏鄉久任，一定有個人的心得、看法與建議。請問你認為政府或教育當局有何可再加強或改善之處？以避免漢人教師像候鳥一樣無法久任、來來去去，造成偏鄉學童無法有充足、專任的師資問題。	

第二節 影響偏鄉漢籍教師留任的個人及學校因素訪談結

果分析

壹、個人因素

一、婚姻狀況

單身時無拘無束，自由自在，想去哪就去哪，到離家甚遠的偏鄉服務，一個月才回家一次都OK，但結婚之後，要以家庭為優先考量，有其要承擔的責任，往往會讓在偏鄉服務的教師，選擇調回離家近的學校，以就近照顧家庭。

F2受訪者已婚，與另一半分隔兩地，當初是考教甄，依照名次非自願性的到偏鄉服務，服務年限三年一到，馬上申請縣外調動，想回去與家人團聚。認為婚姻會影響留任意願，之前單身時沒有牽掛，所以在代理期間，曾多次的自願性的選填信義鄉的學校，但結婚之後，就只想選離家近的學校服務。

我已經結婚了，先生在別的縣市工作，現在因為滿3年，時間到了，因為家庭的關係，所以必須要回去，想調回去和家人在一起。

我覺得應該是蠻大的吧，之前未婚的時候因為沒有牽掛，所以在代理期間，曾多次的選填信義鄉的學校，但現在已婚也有小孩了，就想選離家近的學校。

(F2)

M1受訪者已婚，與另一半分隔兩地，M3受訪者未婚，兩人皆認為單身會讓他們更願意留在偏鄉，因為沒有家累，天天留下來加班也可以，結婚之後也不會調動，就當假日夫妻，但有小孩後就想調動。

以前還沒結婚之前，幾乎學校活動，待到晚上都沒關係，等於幾乎就是整天都奉獻給學校，連晚上都可以幫忙到學校來加班，幫忙巡邏什麼的，我有一段時間住新竹，那時假日也不常回去，大約一月才回去一次。結婚之後，也還不會想調回去，就假日時才回去，是有小孩之後，才開始考慮要調回去。現在雖然不是說每天回去，但是一個禮拜也要回去兩三天，準備要回家的那一天，就不會想要留下來加班。(M1)

單身比較有可能留在偏鄉啊！因為沒有家累，如果有家人有家庭的話，應該是不太可能會留在偏鄉。

我若結婚還沒小孩的話，應該還會繼續留在偏鄉，就假日再回家，當假日夫妻。除非有小孩子，才會調離偏鄉。(M3)

F3及M2受訪者都是外縣市人，來偏鄉服務後，認識了居住在當地的另一半而結婚，認為婚姻會影響留任意願，若另一半非南投人，會想調動，只是他們的另一半剛好是在地人，讓他們更願意留在當地。

因為我是一開始就自己選來這裡考的，我那時候選南投，就是因為我喜歡南投，所以我一開始就打定主意，我就是留南投了，沒有想要調回家。

當初未婚時不會想調回去，現在嫁到這裡來，更不會想調動。但若我老公非南投人，我會想調動，畢竟夫妻長期分開總是不合適的。(F3)

剛開始的前幾年啦！因為家人都在嘉義，後來因為在這邊認識了我太太，所以沒有調，因為兩邊都要忙，而且太太這邊也沒有兄弟姊妹幫忙照顧岳父岳母，現在也不想調動了，就打算在這邊待到退休。

以我們學校的老師來講，已婚的話，大家都會想要往外調，因為孩子就學的問題。以婚姻而言如果你跟另外一半都是外地人，當然人家會想要出去啊！因為我剛好娶了在地人住在這邊，所以我更願意留在這。(M2)

二、父母與子女需求

年幼的子女，無法獨自生活，需由父母照顧，孩子大了會面臨就學問題；年邁的雙親，大多已無工作能力，有的甚至生活無法自理，需由子女來奉養，父母與子女需求都有可能影響偏鄉教師的留任意願。

F2及M1受訪者目前都與孩子分隔兩地，孩子由另一半照顧，兩人都想調動回家照顧小孩，F2受訪者今年提縣外調動成功，M1受訪者三、四年前曾經有過一次想要調動的想法，可是南投縣最近幾年縣內調動不看積分，而無法調動，只能每週三及假日時多回家陪小孩。

自己的小孩誰要顧，當然是要自己顧，因為自己的小孩還小，目前在讀國小，所以必須回去照顧他。(F2)

三、四年前曾經有過一次想要調動的想法，那個時候孩子正好到了青春期，要升國小五年級，那時候想要申請調動，回去照顧一下孩子，但因南投縣內調動不看積分而作罷，所以就沒有調動，目前則暫時沒有想法，因為接下來再過沒多久，準備要退休了，應該會在這邊待到退休。我現在一個星期回去兩三天，我禮拜三及假日一定都會回去陪小孩。(M1)

F3 及 M2 受訪者都是全家住在信義鄉，F3 受訪者的小孩國小及國中都是就讀當地的學校，高中及大學時則住宿；M2 受訪者的小孩國小時在當地就讀，現在就讀隔壁鄉的水里國中，高中時會孩子會回嘉義讀高中，由奶奶照顧。由於小孩都是留在身邊自行照顧，小孩未來就學也不是問題，所以都認為子女需求不會影響其留任意願。

有一個小孩，現在在讀大學。他當初國小、國中都讀這邊的學校，但曾經有一年，國一的時候，那時候有回桃園娘家讀國中，可是因為他不適應，所以後來還是回來了，高中是讀南投，住宿，現在大學也是住宿。不會，因為我夫家就在這裡啊！所以我不可能舉家遷走，或者不顧我先生，就只帶著我女兒在外面讀書，不可能啊！(F3)

三個小孩，兩個讀國水里國中一年級，一個讀我們學校三年級。不會啊！他們會回去讀嘉義高中及嘉義女中，就跟奶奶住，姑姑也在嘉義，會幫忙照顧，我們現在每個禮拜回去，20年來都一樣。這不太會是我考量的留任因素，小孩高中會回嘉義跟奶奶住。(M2)

M3 受訪者單身沒有小孩，但若有小孩的話，會考量孩子的教育問題而調動。

若有小孩的話，會考量小孩的教育問題而調離偏鄉，因為這邊的學校沒有競爭力。(M3)

F1 受訪者今年會申請縣外調動，就是為了要回去照顧年邁的母親。

就寒假回去時，突然覺得就是要多陪陪家人，陪陪我媽媽，因為我弟弟前年過世，家裡就剩下我媽媽一個人，寒假跟她相處久了，覺得有需要回去陪她。
(F1)

F2 受訪者的雙親都還很健康，M1 受訪者的雙親由其弟弟照顧，F3 受訪者的媽媽由其哥哥照顧，若哥哥沒辦法照顧，會把媽媽接過來信義，M3 受訪者的雙親都過世了，四人皆認為奉養雙親不會影響其留任意願。

雙親目前都還很健康，所以不需要照顧。(F2)

我媽媽在桃園，有哥哥照顧，這邊的公婆，我們有四兄弟輪流顧。如果假設我哥哥沒辦法照顧我媽媽，我會把我媽媽接過來信義。(F3)

我爸媽現在人在新竹，跟我弟弟一起住。之前曾經想要回去，那時候想調動就是因為小孩。父母跟弟弟同住，由弟弟照顧，所以說不會考量到這個部分。
(M1)

因為我沒有小孩，父母也都走了，所以這些都不會是考量因素。(M3)

M2 受訪者在嘉義有自己的媽媽要奉養，這邊要照顧岳父、岳母，兩邊都有雙親要奉養，就一個禮拜兩天在嘉義，五天在信義。

只剩媽媽，這邊要照顧岳父、岳母，兩邊都有長輩要奉養。嘉義有媽媽要奉養，信義這邊因為老婆沒有其他兄弟，所以岳父、岳母是由我們奉養，兩邊都有雙親要奉養，就一個禮拜兩天在嘉義，五天在這邊。(M2)

貳、學校物質環境

一、交通

信義鄉幅員遼闊，地處偏遠，交通不便，有些部落一天只有三班公車，每當颱風來襲，帶來豪大雨時，有時會有土石流，造成交通中斷，對大多數申請調動的老師而言，交通占了很大的影響因素，但本研究的六位受訪者，皆認為交通不會影響其留任意願，即便要花費超過七個小時的車程，也不會因而想調回家鄉。

如果都不停的話，中間都不休息大概要兩個半小時。距離我沒有算，只知道大約是兩個半小時的車程。只是會覺得要回台去南會比較遠，但是因為在這邊其實我覺得我還蠻喜歡的啦！只是有時候覺得有點困擾，所以一直處在沒有調動的狀態，也是不知道做什麼抉擇，所以也都沒有做抉擇。其實我覺得沒有影響我的留任意願，我也沒有很常回因為去，大概一個月回去一次。(F1)

現在不會了，剛開始前幾年，單身的時候沒有買房子，就住在彰化，是騎摩托車，大約要騎兩小時，所以那時候幾乎都是住宿，連假日也都是住校，等到後來在草屯買房子，買了房子之後就開車，從草屯到這邊大概一個多小時。不會因為交通想調，覺得距離遠是因為家裡需要幫忙時，你可能來不及回去。(M1)

F3及M3皆為北部人，早期都是搭火車或客運再轉公車，至要7個小時以上，因為路途遙遠，交通不便，所以都是一個月回去一次，是自己選擇要到偏鄉服務，所以不會因為交通因素而調動。

那時候從桃園坐火車再換車至少要6個小時，再加公車的時分，至少要7個小時才會到。那時候我不會常常回家，大概一個月回去一次。因為我是一開始就自己選來這裡考的，我那時候選南投，就是因為我喜歡南投，所以我一開始就打定主意，我就是留南投了，沒有想要調回家。(F3)

因為那時候我家在臺北，8點多出發，到臺北車站要搭9點40分的中興號，到這裡的時候大約將近下午1點半，還要再等下午3點的公車，搭公車時間大約要40分鐘到一小時。距離遠，就一個月才回臺北一次。不會因為交通而調動！(M3)

F2受訪者認為若是單身時，純粹考量交通因素，不會影響留任意願，只要開車到的了的地方都還好。

現在從家裡開車到學校，大概3個小時，來回四、五百公里。若純粹考量交通因素，不會影響我留任，單身時就沒差，只要開車到的了的地方都還好。(F2)

M2受訪者認為現在有國3，車程只要一個多小時，嘉義現在裁併校嚴重，若調到阿里山，車程要兩個小時，反而更遠。

還好啦！習慣了就好，就90公里左右而已，現在有國3，只要一個多小時，以前走台三線要兩三個小時，要走山路，經過竹崎、梅山、斗六再到南投。

因為後來有國 3 之後就還好，因為若調回嘉義，嘉義現在裁班及廢校也很嚴重，若是去阿里山，要兩個小時，反而更遠，我來這邊走高速公路，只要一個多小時。(M2)

二、住宿

信義鄉地處偏僻，路途遙遠，除了住得較近的會通車外，大多外地的教師都住宿，教師不僅整天，可能一整週都要以校為家，有些外縣市的教師，甚至一個月才回家一次，連假日也都留在宿舍。

對很多在偏鄉任教的教師而言，當初在選填服務學校時，有無提供宿舍必定是重要的考量因素，因為你有住宿的需求。六位受訪者皆認為宿舍為影響留任的重要因素。

F1、F2及F3受訪者認為偏鄉的學校若未提供宿舍，就不會選填該校，因為住宿比較方便，也較節省開銷。

可能性會比較少一點，有宿舍比較方便，因為那麼偏遠，當初是被公費分發的，分發到哪裡就只能去哪裡，若是沒有宿舍，就要自己找房子，若是我自己可以選擇偏鄉的學校，我一定找有宿舍的，這樣住宿方便，而且可以省錢。(F1)

當然是有宿舍比較好啦，如果有得選擇的話，我不會選沒有宿舍的學校，所以有沒有宿舍，會影響我的留任意願。(F2)

當時候選校的時候，就有考慮有提供宿舍才選，若沒有提供宿舍，我可能就不會選他吧！不然我們人生地不熟，不知道要去哪裡租房子啊！我覺得住宿舍這樣比較方便，也比較節省開銷。(F3)

M1受訪者認為有宿舍，生活機能上較方便，若沒有宿舍，可能要每天通車。

因為有宿舍，生活機能上面算是比較方便，如果沒有宿舍的話，首先你們在部落裡面找得到房子，當然就比較好，但是我們這邊可能就不方便，可能就要跑到水里或信義，信義的話可能就還好，但水里就比較遠了，所以有宿舍的確會比較方便，如果沒有宿舍可能就每天都要通車。(M1)

M2及M3受訪者認為學校沒有宿舍，就要多花一筆錢去租房子，地域加給大概都要拿去付油錢及房租了。

如果這邊沒有宿舍，你的山地加給，大概就要拿去付房租，又是離鄉背景，你的油錢、房租都是一筆消耗，而且別的學校有宿舍，為什麼我們學校沒有？這樣就會影響我的留任意願。(M2)

如果沒有提供宿舍，你又要再多花一筆錢去外面租房子，對我們來講也是一種負擔。(M3)

三、生活機能

六位受訪者皆認為信義鄉購物、交通、休閒娛樂及醫療皆較不方便，但不影響留任意願。醫療是所有受訪者最在意的。

F1及F2受訪者認為購物方面，自己從外面購買即可。

購物不是太方便，但是還可以接受，因為我從外面買進來就可以了。(F1)

當然是不方便，買東西就不好買，有時候教學的用品，前一個禮拜下山就先想好、先備好，不過現在有網購及宅配，到也還好。(F2)

M1及M3的物質欲望低，所以沒影響。

購物不方便，但我個人與慾望很少，所以我幾乎沒有什麼出去買東西什麼的，所以不會對我造成影響。(M1)

因為我沒有什麼物慾，所以是還好。(M3)

M2 受訪者家自己開店，吃的用的都有，且天天跑水里，所以購物方面較不受影響。

購物方面還好啦！因為我們家自己開店，吃的用的都有，而且我天天在跑水里，因為小朋友要去上課及補習。(M2)

六位受訪者皆因為自己有車，所以認為交通部分影響不大。

交通交通還好，反正我就自己開車。(F1)

交通的部分對我來講都還好，因為我都自己開車，所以沒有差。(F2)

交通的部分，因為自己本身有車，所以還好。(M1)

交通都還好，因為會開車就還好。(M2)

交通的部分因為現在自己有轎車，所以還好啦！(M3)

F1及F2受訪者認為大自然就是最好的休閒，F2認為有網路，電話能通就好，M1、M2及M3受訪者都沒有特別的娛樂需求。

山上沒有什麼休閒，但是大自然就是最好的休閒。(F1)

在剛開始的那幾年，因為不熟信義鄉，所以會到處去玩，到處去走啊！(F3)

有網路，電話能通就沒差。(F2)

我自己本身沒有什麼休閒娛樂需求。(M1)

學校跟家裡都很忙，所以我也都沒有什麼休閒娛樂。(M2)

休閒娛樂部分，我沒有什麼物慾的慾望，所以這些對我來講都還好啦！(M3)

六位受訪者皆認為生活機能最不方便的是醫療，鄉內只有衛生所及兩間小診所，其餘各部落裡雖有衛生室，但一週只有半天有醫師巡迴醫療，就醫極其不便，若生病較嚴重時，就必需外送至竹山秀傳、南投市，甚至要到彰化或臺中。

其實也還好，就是買東西進來而已啊！就是可能看醫生吧！若是你比較稍微嚴重一點的話，可能真的比較麻煩一點，就是距離稍微遠一點，我覺得其他的可能就是克服一下吧！因為如果要待在這邊，就是要克服一下而已。我覺得還好，因為其實我們在外地生活久了，習慣了，就是自己要懂得打理。(F1)

生病時就就是下山看，下山拿藥。

還好，因為這些對我而言影響不會太大。(F2)

醫療是讓我比較傷腦筋的，其他部分，因為我本身生活就是比較簡單，所以我不會覺得需要太都市化的地方，所以我才會選山上啊！

生活機能便還不是最重的，所以我們還是一直選擇留在這邊，因為我們還有車子啊！生病也不是經常的事，雖然說醫療是我比較care，覺得比較不方便的地方，可是你有太多因素會影響到你留在這裡，畢竟我的夫家在這裡啊！所以不會在想要調動啊。(F3)

目前還沒有什麼特別的大病，小病的話信義鄉衛生所或診所都可以處理，這邊診所配合慣了，去了他大概都知道身體出了什麼狀況，所以目前都還沒有到會造成影響的狀況。草屯那邊當然是要買什麼有什麼，要看診的話，很多地方都可以看，什麼時間都可以看，這邊你要看診的話，就要配合人

家診所的時間。生活機能的便利性，不會影響我的留任意願，因為目前還沒有這些特別的需求。(M1)

小病就在衛生所和診所看，嚴重一點就外送去竹山秀傳，不然就是到中國醫藥學院及彰基，醫療方面當然會比較落後啦！但有時候會很方便，比如說眼科禮拜五就會進來衛生所，牙科也是天天都有，大症狀這邊可能沒辦法看，但一些小症狀在這邊看都很方便，衛生所掛號就有了，而且不收掛號費。比較都市化的設備這裡比較沒有，比如說百貨公司、大賣場，但你開著車子一、二十分鐘就到水里，其實生活機能我覺得都是還好。因為信義鄉不像仁愛鄉那麼偏，所以生活機能不會影響留任意願。(M2)

就醫療啊！我比較care的是醫療。你若生病的話，這裡醫療比較不方便，一定都要出去外面啦！像我們這裡都要到竹山秀傳或是南投。其他購物、交通、休閒娛樂對我來講都沒有什麼差別了啦！對我來講是還好啦！因為只要不生病，不生大病就好啦！(M3)

參、學校組織生態

一、行政工作壓力

學校要正常運作，學校行政是不可欠缺的一環，一個學校校務運作並不因為學校小、人數少而有所增減，大校和小校的工作量一樣，每天要處理的公文數量也一樣多，但大校的教師人數多，除了行政人員以外，大多數的老師都不用分擔行政工作，小校的人數少，所以每個老師要分擔的行政工作量相對是較多的，信義鄉除了同富國小以外，其他學校皆為六班的小校，教師員額編制大約為11到12個人左右，其中有4位（約佔全校教師人數的3分之1）為有給職的行政人員，兩位主任及兩位組長，另外三分之二的教師，雖然非行政人員，但或多或少也都要兼任一些行政工作。

F1、F2及M3受訪者認為目前的行政工作壓力不大，所以不會影響留任意願。

目前擔任教學組長，剛開始也沒那麼喜歡，但也沒有很討厭，只是會多知道一些事情，多知道一些學校的事務性，也不錯啦，是比較忙啦。就是剛開始比較有點繁瑣，有點繁雜，久了就比較適應了，因為剛開始比較不熟悉，事務性比較多，又要帶班，大約半年之後就比較適應。我覺得行政工作不會帶

來太大的壓力，所以不會影響留任意願。(F1)

我沒有接重要的行政，就一點點的小行政工作而已。工作壓力不大，自己份內的事情做好就好了。這不會是影響我留任的最主要因素，因為每一間學校都有每間學校的壓力。(F2)

不覺得工作壓力大！因為我底下兩個組長能力都很強啊！
不會影響留任意願！因為壓力大的話，就要自己去調適啊！(M3)

F3 受訪者認為帶班又兼行政工作，工作壓很大，曾一度想調校，跟學校討論後，調整職務，由級任轉為科任，狀況就比較好了。認為工作壓力會讓人不容易開心，並影響到教學，所以會影響到留任意願。

我的行政工作是輔導跟特教，這是我之前的專長，所以還蠻喜歡的。行政工作壓力大啊！因為學生的狀況層出不窮，在比較早年一點，你又要顧到班級的話，有些時候你會覺得無法兼顧，有些時候比如說你班上有事情，學生有些狀況，你要處理、要輔導，就會覺得時間好像排不上來，或是覺得你會有點力不從心，現在轉科任之後，狀況就比較好。在當時曾經有想過要調校，可是我後來並沒有動，我有跟學校討論，我把我無法兼顧的狀態反映給學校，學校就調整我的職務，變成我就不要帶班，變成科任。
工作壓力大，你人就不容易開心啊！然後你工作上面的安排，可能會影響到你的教學，所以會影響我的留任意願。(F3)

M1 是組長，覺得工作壓力大，但還不到需要每天加班，因為待久了，所有工作都做過了，業務方面幾乎都已經很熟練了，所以不會影響留任意願。M2 受訪者是主任，覺得工作壓力大，幾乎天天加班，也時常到處開會，可是習慣了，而且抗壓性蠻強的，所以不會影響留任意願。

目前擔任學務組長。所有的工作我都做過了，目前這個算是比較輕鬆的。壓力大，但不至於大到像教學那樣子，我的運氣算不錯，因為我當教學組長的那一段時間，是學務組長被盯的時間，後來那個老師被盯得累了，然後他就換了，我就改接學務組長，我接學務組長之後就，改成教務組長被盯了。因為業務方面幾乎都已經很熟練了。若工作量很大的時候，不一定會到達要不要離職，可能會跟校長要求換一下工作。(M1)

目前教導主任，幾乎天天加班，我大概晚上忙完家裡的事之後，8 點要來學校加班到 10 點，因為學校計畫多，學校本身一些獨特的計畫也蠻多的，這

個禮拜三才去臺北開會，昨天又在竹山開會，下禮拜二要去雲林開會，我時常在開會，行政工作瑣事很多，比如說處理公文。壓力大，倒還好啦！我覺得你每樣都有做過的話，做起來就會比較順手。因為你不想要去麻煩其他老師，很多東西就要自己做，像課程計畫，我都自己寫，所以我的電腦螢幕就有兩個，然後筆電也在跑，所以我同一個時間可以處理很多事情掉。工作壓力雖然大，可是我習慣了，而且我的抗壓性蠻強的，我們這種苦過來的都還好，所以不會影響留任意願。(M2)

二、組織氣氛

學校氣氛的好壞，也會影響教師調動的意願，良好的校園氣氛，學校行政人員值得信賴，教師之間彼此信任尊重，師生之間相處和睦，這樣舒服的工作環境，是所有教師嚮往的。

F3、M1 及 M2 受訪者認為同事間多少會有些摩擦，但都只是因為對事情的看法或理念不同，還不至於到勾心鬥角，且這些情況也都不常發生。

我覺得只要是有人地方，就一定會有哪一些人比較契合，一定會有一些走得比較近的，跟關係比較平常的，這是很自然的，勾心鬥角的話我覺得是不至於啦！就是有時候工作上的一些理念不相同，所以有時候可能會有一些摩擦。(F3)

開會大聲一點是有，因為可能是對這件事情大家的看法不一樣，這時候可能就會討論的大聲一點，但是不會勾心鬥角的。(M1)

其實每個人都自己主觀的看法，一個覺得要這樣子做，另一個覺得要那樣子做，那有時候就會兩個人私底下在那邊鬥來鬥去，但是這時候我們主管跟校長要當和事佬，小摩擦難免都會有啦！不過這種事情不常發生。(M2)

六位受訪者皆表示同事間相處滿融洽的，同事間也都會彼此互相幫忙。

F1 及 F3 受訪者認為組織氣氛不好時，會考慮調動，但不一定會真的離開。

同事間蠻融洽的，還不錯。同事間會互相幫忙，也都會互相 cover 啦！我是有看過一次有人拍桌子，但這多年我只看過那麼一次，平時同事之間相處都還算 OK。如果氣氛太不好可能會，太不好或太糟糕，應該就不會很想待，但是也不一定會，反正我就做我自己的，跟他們沒有任何關係，如果我真的想待在這個學校，就會覺得他們跟我沒有關係，我就繼續做我自己的，不要捲入他們之間的糾紛就好。(F1)

我們學校同仁的感情很好，再來就是說大家會互相幫忙，學生的狀況，因學生人數不多，還是在你的掌控之中，你可以預期到他們的一些狀態下，慢慢的看到他們的一些進步，所以我覺得基本上來學校是心情愉快的。當我們學校有一些活動，或有一些你要負責的事情的時候，有些時候你可能會忙不過來，那我們同事之間就會主動的，你沒有叫誰，人家有看到就趕快過來幫忙，我覺得這是我們學校一個很特別的地方，也很棒的地方，同事之間會主動的協助，不會等你求助。一個學校的行政跟教學如果無法相輔相成的話，那會讓老師很吃力，同事之間有可能因為工作上面的摩擦，影響彼此的關係，組織氣氛不佳的時候，會讓我開始考慮，但不見得會真的離開。(F3)

F2、M1、M2 及 M3 受訪者認為學的組織氣氛是影響留不留任的一個很重要的因素，同事相處得好，自然想留下來，相處得不好，自然會想離開。

同事間相處融洽，例如同事生病的時候，別的同事會去問說需不需要載他去看醫生，平時工作上也都會相互支援。

也會啊，因為人很重要，相處得好，當然就會想要留下來。(F2)

同事相處都很融洽。因為我曾經聽我太太講過，某些學校裡面的關係不太好的那一種，那一種地方也不會想去，如果我們學校發生這種狀況，我可能不會想要留任，學校組織裡面的氣氛也是影響要不要留下來的一個很重要的因素，但我的運氣很好，就是在這邊我幾乎都沒有遇到過像這樣子會跟人家勾心鬥角的，每個來到這邊的，大家都是好的。(M1)

學校目前這樣，是還 OK，因為大家都認識很多年了，有點平衡狀態啦！大家也都知道說我該做什麼事情，我做好，不要出紕漏，校長也不會要求太多啦，就平平順順這樣過，但是計劃申請的也有，亮點也有，其實我覺得還好，很多東西我都不強求。學校組織氣氛組織氣氛如果不佳的話，彼此就不會想要我幫你、你幫我，組織氣氛不佳的話當然會想要調動。(M2)

同事相處融洽。組織氣氛不好，跟同事相處不好，你怎麼可能還會想要繼續再待下去，當然不會啦！(M3)

三、校長領導風格

校長的領導風格是影響整個學校行政的主因，校長和教師相處得好，學校運

作自然順利，但若相處不好，彼此關係緊張，則會影響學校的運作。

F1 受訪者認為只要自己份內的事情做好，校長不要干擾到她，校長的領導風格不會影響其留任意願，

我覺得校長領導風格不會影響我的留任意願，因為我覺得我就是做我自己的，因為我覺得每個人就有每個人風格，我把我內的事情份做好，他只要不干擾到我就好。(F1)

F2 及 M1 受訪者認為校長的領導風格不會影響其留任意願，因為校長 4 年就會調動，受訪者會比校長待得更久。

還好，因為校長 4 年就會調動。(F2)

不會，因為我很清楚有企圖心的校長，在這邊待 3 年、4 年就會走，我會待得比他更久，我不不太在乎校長的領導風格。(M1)

M2 受訪者認為身為主任，校長若能充分授權，你就好做事，校長若親力親為，要求太多、管太多，你會綁手綁腳，真的很難做。

會，比如說以主管來講，校長如果充分授權，你就好做事，你充分授權給我，我不會跟你出紕漏，大家就是好來好去，學校就處在一個平衡點，校長就去經營他的公關。可是校長若是親力親為這一種，他每一樣都要去看，我覺得這個很難做，校長要求太多就不好，真的校長管太多，你會綁手綁腳，真的很難做。(M2)

F3 及 M3 受訪者都不喜歡放任式的校長，F3 受訪者認為校長太過放任及太過強硬皆會讓其想調離，太過放任會讓某些該做事的人沒做，某些不該做的人，卻被要求幫忙做，這都不合理。M3 受訪者認為放任式的校長，若連重大事情都不做決定，把責任推給下屬，會讓受訪者不喜。

會，因為校長的領導風格是影響整個學校行政的主因，若校長是放任的，或者某些事情校長太過強硬，造成行政跟教學上面的衝突，或是一些不是很理想狀態的時候，我就會覺得說，這間學校是不是適合再待，這個就要考量。太放任為什麼不好？太放任，有些事情可能是某些人該做的，他可能就沒做，那校長也放任不管；有些事情某一些人不應該做的，可是卻會

被要求要幫忙，我覺得這些都不合理啦！太過放任得或要求太多的，都會讓我想調離。(F3)

會啊！領導風格像有些人比較放任式的，我就覺得這樣不好，有一些比較大事情他要做決定啊！你不能把所有事情都不願意承擔責任吧！責任推到下屬身上，如果說什麼事情都無為而治，什麼事情都不管，那一種的我覺得不好啊！若是反過來，意見比較多的，會下指導棋的那一種，我反而還可以接受。(M3)

第三節 影響偏鄉漢籍教師留任的社會及制度因素訪談結果 分析

壹、社會因素

一、學生學業表現

原住民學生的資質及程度不見得比平地生差，但因其學習動機低，學習態度較差，時常缺交作業，60分及90分對他們來說沒有差別，也不在乎，加上父母大多不重視孩子學業表現，孩子們當然更不在意，南投縣每年學力檢測排名倒數的學校，幾乎都落在信義及仁愛這兩個原住民鄉鎮，由此可知偏鄉學校學生的學業表現明顯落後平地學生一大截。

F1、F2、F3、M1 受訪者皆認為原住民學生的資質及程度和平地學生差不多，有些原住民學生甚至表現的比平地生還好。

學業表現其實也不會太差，如果以跟平地來講的話，他們不會太差，能力也沒有太差，只是他們的刺激真的少比較多，所以相對的他們的成績會比較低，可是能力我覺得是相當的。(F1)

資質都一樣，就家庭方面吧！比較沒有讓他們有固定的作息，家長也比較沒有關心、沒有參與，所以學習起來狀況就不一樣，學習的表現就會相對就沒有那麼好。(F2)

可能也要看孩子的個性跟家長的配合度，我也教過很多原住民小孩程度很好的，甚至比平地生好，那當然是那孩子本身自己願意，學習態度OK，家長配合度也OK，但大部分孩子，都不是那麼積極，課業的完成度也比較差，當然

你的學習狀況就會差一點。也不是只有原住民的孩子不寫功課或是學習態度不OK，也有平地的孩子這樣，但是就比例上來說啦！平地的孩子他們在課後，家長可能會安排他們去安親班或去補習，他們也比較積極吧！所以他們表現出來的能力一定有差！我覺得家長的配合也很重要，家長因素很強的。(F3)

資質上面不會有差別，而是在於家長的要求程度，大部分的平的學生家長會比較要求，有要求的家長，成績就會好，同樣的原住民學生也一樣，家長如果有要求，他的學業成績就會好，我覺得這個部分，家長的想法很重要，我們這邊有在外面工作過的家長或者現在還在外面工作的家長，他對學生學習會有要求，學生在學校的表現就會比較好，因為有家長要求，他就不會像剛剛講的很樂觀，不重視，一旦開始重視了，他們的努力程度或者是他們的資質跟平地生其實差不了多少，幾乎不會有差別，能力上面差不多，但是家長要不要要求他而已，因為我以前帶過很多屆，其實成績最好的大部分都是原住民，同一個班裡面如果有原住民生跟一般生，成績最好的大概都是原住民。(M1)

M2 及 M3 受訪者則認為程度上是有差別的。

有落差啊！一定有啊！程度我覺得還好，家庭教育反而是影響最大的，父母有沒有在管，或是父母覺得無所謂的那一種，真的就有差，跟是平地或是原住民沒有太大的正相關。(M2)

當然是有差，每年我們南投縣不是都有考學力測驗，考試出來成績都很差，跟平地的來講還是有一段落差啦！因為我們學校小朋友跟家長都蠻重視體育的，這裡家長是體育至上，學業次之。(M3)

從以上訪談內容從我們也可看出，F2、F3、M1、M2 受訪者認為家長的關心及要求程度，是影響學業表現的關鍵因素，家長若重視孩子的課業，有要求，甚至會送孩子去補習的，孩子相對也會比較重視課業，學業表現自然會比較好。

六位受訪者皆認為學生的學業表現不會影響其留任意願，F1 受訪者覺得到哪都會碰到類似的問題。

不會，我的想法是到哪邊都會碰到類似的問題，所以我覺得就是把該教的東西教好，教多少算多少，在每個學校都有碰到類似的問題，只是程度上面或是case不一樣而已。(F1)

F2、F3 受訪者認為若能把學生們教好，將他們帶上來，將會有成就感。

這不是最主要的因素，但是如果真的把他們教起來，當然會有成就感，會覺得他們蠻需要老師去教的。(F2)

不會，如果這個孩子是因為他的一些能力不佳，或是學習態度不好，但是你可以慢慢的把他引導、改變，就是很大的成就感吧！我會試圖希望他越來越好。(F3)

M1 受訪者認為學業成績並不是很重要的，比較需要重視能夠發表的能力，學業成績基本能力達到就好了。

不會影響，我覺得我們現在國小的教學的部分，其實學業成績並不是很重要的一件事情，而是他學到了什麼能力，所以國語、數學這個東西達到了基本能力之後，在這邊要求比較多的是他其他方面的能力，比如說表達自己的能力，或者是他上山身體方面，體力上面的能力，我會要求他們到山上去走，我們現在流行讓他們到部落裡面巡禮，讓小朋友發表，這種能夠發表的能力，我覺得反而是比較強的，比較需要重視，學業成績基本能力達到就好了。(M1)

M3 受訪者認為當導師時，學生的學習表現可能會影響其留任，但現在轉為科任，則不受影響。

還好啦，反正我是教科任啊！級任老師責任比較大，當級任的時候覺得會有影響，現在當科任就不會了。(M3)

二、原住民文化特色

原住民文化與漢人大不相同，大多信奉基督教及天主教，假日都要去教會做禮拜或去天主堂做彌撒，這邊的部落星期五晚上都會有家庭禮拜，部落的凝聚力非常強，也相當重視文化的傳承。

六位受訪者皆認為認不認同當地的傳統文化，不會影響其留任意願。

F1 及 M2 受訪者認為學校為了推當地的特色，如體育、合唱或族語，已經凌駕在其他的學習領域的上面。

就是他的部落文化非常的濃厚，就是一個小小的聚落，學校怎麼都是在發展那些體育跟合唱而已，其他的東西就比較少，當然那是他們的特色，但是在學業的部分感覺怎麼少了比較多的東西，雖然是發展特色，但是很多基本的東西好像感覺不夠紮實，整個對學業的部分他們感覺比較弱一點點，主要在推特色，能力的部分少比較多。我不會不認同，他就是一個文化，他的文化就是這個樣子，也沒有認同不認同的問題，他的習俗就是這個樣子，就是認識、欣賞它的特色。(F1)

在音樂天分這一塊，生活態度這一塊樂天，但是這也是他們的一個致命傷，太過樂天，文化的話我覺得就是彼此尊重啦！因為這邊是漢人跟原住民都融合在一起，彼此的互相尊重這些都是OK，可是像我們學校有，沉浸式族語這些，我覺得原住民文化玩得太凌駕在其他的學習領域的上面，其實我覺得這都有點過頭了，畢竟最後還是都要看學歷。我覺得基本上大家都會互相尊重，我倒覺得說，沒有意氣用事到說我就是不認同，然後就調走的那種，大家都是學習在磨合啦！(M2)

F2 及 F3 受訪者認為要尊重原住民的文化，但都不認同當地的喝酒文化。

原住民滿樂觀的，比較開朗，很會利用身邊大自然的東西，蠻能就地取材的，不像我們平地人就比較被僵化了。不喜歡他們太常喝酒，喜怒哀樂都喝酒。沒有特別喜歡，也沒有特別不喜歡，所以也還好，因為我們就是尊重他們的文化，不是個人的喜好，而是尊重。(F2)

他們在藝文、生活美學及體能的部分，都表現得比較優，原住民他們更在意他們生活環境的佈置，他們對自家的佈置和家庭庭院，整個生活環境都是比較在意的，比較擅長的。但是他們喝酒狀況也蠻多的，你就會覺得有一點點傷腦筋，因為我們可能會在回家的路上碰到的就是有人倒在路邊，或是經常看到一群人聚在一起喝酒。就是彼此尊重，但是我不會生活的像他們一樣，我們還是我們的生活方式。這跟我留不留任沒有關係。(F3)

M1受訪者認同當地的文化，不影響其留任意願。

社區裡面給人的感覺，對外來的人會比較熱情，在相處的時候，會覺得不管認不認識，在這裡都會互相打招呼。因為我是屬於認同的，所以我覺得不至於影響我的留任意願。(M1)

M3受訪者認為部落自己本身就不重視自己的文化了，所以認不認同當地的文化，不影響其留任意願。

我覺得跟其他部落比較起來，這裡比較不重視自己本身的文化，我們這裡很少在辦祭典什麼的，不會辦有關他們自己原住民本身文化的活動，像母語，他們年輕一輩的，或我們的小朋友幾乎都不太會講母語。不會啦！他們自己本身就不重視，不認同了。(M3)

三、家長支持

家長和老師是教育孩子的合夥人，學校教育要靠老師，家庭教育則有賴家長，家長若重視教育，關心孩子的學業，多參與學校事務，親師之間時常溝通，對學生的學習表現有正向的影響。

F2、M2及M3受訪者認為家長若不支持的話，會影響留任意願。

我們這邊的家長都很尊重老師。不會干擾老師的教學，但是小朋友如果發生糾紛的時候，家長的觀點，就會以他聽到的小朋友跟他講的為主，不過這種現象到處都會有。家長如果是尊重老師的話，是覺得還好，比如說你沒有管，那我倒是覺得我可以幫就幫，可是他如果是用干擾的話，當然是會影響到我的工作。家長不支時，應該多少會影響留任意願，因為你教學時，沒有辦法全心全意在教學，會擔心說是不是常常會被干擾，會影響你的教學計畫跟影響你的教學風格。(F2)

會，但只是因為本身我是住在這邊，所以還好，可是若是以一個外地老師而言，他的出發點是對的，而且他的方法也沒有什麼不妥的地方，那家長如果真的是無理要求，我覺得會影響到老師的一個留下來的意願，畢竟在偏鄉想要留下來的老師都有一定的熱忱，家長的無理要求會澆熄老師心裡的那一把火。(M2)

我們這裡布農族的特性是，要喝完酒才會來找老師，就是每次都這樣子而已啊！借酒壯膽而已啊！平常的話會來參加的，就班親會，就這樣子而已啊！家長對你的教學或管教方式有意見，當然會造成困擾，管太多啦！干涉太多啦！若是善意的建議，我會接受，我是覺得如果純粹都是為了小朋友好，我是可以啦。家長若不支持，我幹嘛還要繼續在這一所學校待下去。(M3)

F1、F3及M1受訪者認為家長若不支持的話，F1會去說服家長，F3會不斷的去跟家長做溝通，M1通常會請校長來做溝通橋樑，三者都認為不會影響留任意願。

我也不知道，應該是不會吧！反正我就是做我該做的，做我想做的，所以我會去說服家長，我就是盡力去做，他們能不能接受就是看他們，可以接受的程度是到哪裡，我們就做到哪裡，基本上如果沒有特別的意見，那就是按照我的方式去做。(F1)

有些有意見一定是必然的，不見得你的所有行事大家都認同，但就是靠透過溝通，大部分的狀況都能處理掉。我很少遇到那種家長，大部分的家長都還蠻支持的，一、二個比較有意見的家長，我會不斷的去跟他們做溝通。這個不會是主要考慮因素。(F3)

這邊的家長大部分都是屬於比較放任式的，我是希望他們多干涉、多關心學校事務。若家長對教學或管教方式有意見，通常會請校長來做溝通橋樑，家長講的如果真是對他們的小孩有幫助的話，我就會去改。家長支持與不支持，不會影響我的留任意願，因為你頂多帶他兩年。(M1)

貳、政策及制度因素

一、調動及甄選加分

依照「教師介聘他縣市服務作業要點」第八條積分審查規定，特殊加分：服務於同一縣（市）特殊偏遠地區實際擔任教學已滿三年者，加三十分；年資積分：在極度偏遠地區每滿一年加三分，意即在極度偏遠地區學校任教滿三年的積分，可比一般平地地區多 39 分。參加縣內主任甄選時可採計偏遠或特偏地區服務年資加分。

F3 及 M2 受訪者因為都不打算調動，也不想考主任，所以積分對他們而言沒有影響。

不會，因為我沒有意願要去考主任跟考校長，而且我也不打算調校，所以這些對我而言沒有影響。(F3)

因為我沒有要調動，對我來講沒有差啦！但是大部分我聽到的，都是因為留任山區久，是因為他如果有調動需求，他的加分會高，這是一定的啦。(M2)

M3 受訪者因為想要往上升，所以積分會影響其留任意願。

會啊！你若沒有當行政！沒有要考主任，純粹要當老師的話，這個就沒有影

響，但因為我會想要往上，所以這個積分對我有影響。(M3)

F1 受訪者之前都不想調動，所以積分對他而言沒有影響，今年寒假期間，才突然想調回家鄉，這六年來，因為服務於極度偏遠學校，而多累積了 48 分，讓她以將近滿分的分數，順利調回臺南。

我也不太敢確定，坦白說，我那時候也不會考慮到要調動的問題，所以積分對我而言應該沒有影響，剛當正式就想調動，好像太快了。(F1)

南投縣的縣內調動不看積分，而是看關係及背景，積分對只想縣內調動的 F3 受訪者而言沒有用。

現在不會影響，因為縣內調動不看積分，所以這個東西對我而言沒有用。(M1)

二、福利獎金

偏遠地區教師流動率高，政府為了穩定師資，降低教師流動率，提供了許多福利獎金措施，例如早期在信義鄉的偏遠學校會發放冬天的保暖衣物及交通補助，但這些在廢省之後都取消了。現行的福利措施則有地域加給及 2017 年 12 月 6 日公布「偏遠地區學校教育發展條例」，明定發給偏鄉教師久任獎金，在極度偏遠地區學校教師，服務屆滿八年，每人一次發給獎金新臺幣十五萬元；服務屆滿十一年，每人一次發給獎金二十二萬元。要五年後才可能發出首筆久任獎金。

F3 及 M3 受訪者在到偏鄉服之前，就知道有地域加給，而且會因為薪水比較高而留任偏鄉。

來之前我只知道有山地加給。會，像我現在其實可以退休了，但因為你告訴我有久任獎金，我可能就會再多待了幾年再退休，這個可以作為我退休的參考。這個其實也是一個考量的因素，如果身體狀況還 OK，加上薪水又比較高的話，那為什麼不留呢？(F3)

知道有地域加給，聽學長姐講過，因為學長姐會跟我們分享。早期那時候還有臺灣省的時候，是有服裝補助費，冬天的時候會給你比較禦寒的衣服，兩年發一次，還有發交通補助費，因為我們是偏鄉地區，那時候還有一個月 3000 元，廢省之後這些就都沒有了。會啊！因為薪水比平地高啊！不然我在這裡幹什

麼！(M3)

M1 受訪者到偏鄉服務後，才知道原來有偏遠加給。若調到平地，薪水會變少，所以會繼續留任。

來之前不知道，進來之後才知道原來它有偏遠加給。有可能，因為我調到平地去就少了地域加給跟主管加給，薪水就少了一萬多塊。(M1)

F1 及 M2 受訪者認為誘因不高，所以不會影響其留任意願。

不會，因為久任獎金還要等 5 年，太久了，而且錢不多，我覺得 8 年只有十幾萬太少了。(F1)

地域加給連加油錢都不太夠，除非是住在這邊的老師，對外地老師或每要往返通車的老師而言，油錢都不夠了，誘因不大啦！久任獎金是中央畫大餅給縣府，縣府有沒有這個財源都是個問題。(M2)

F2 受訪者認為福利獎金是個誘因，但因為家庭因素，還是選擇調回去。

是個誘因，但是還是想要早點調回去。(F2)

三、學校規模

偏鄉學校的學校規模幾乎都是六班小校，學生人數雖少，但不見得比較好教；教師人數也少，相對的每個教師要負擔的行政工作較多，工作量大。

六位受訪者皆認為小校工作量並不會比較少。學生人數雖然少，但不會比較好教。

我覺得工作量也不少。我之前在臺南實小帶班，一班 20 幾個，真的有點累。(F1)

小學校偏鄉學校就是包山包海，在偏鄉學生人數少不一定比較好教，因為我是教低年級，每一個學生都是白紙，完全都不會，全部都要重頭教，包括生活習慣跟家庭教育，除了學校教育還有家庭教育要教，早上一進門，到下午是一整天的，5 點之後才有時間做行政。(F2)

我覺得不會事少，事很多啊！一樣的啊！只要有學生，不管人多人少，都還

是一樣的事情啊！只是可能作業改的數量沒那麼多，在平地學校，你作業改的是比較容易的，因為家長都送去安親班，家長很關心，所以幾乎都看過了，所以改作業的速度是很快的，其實只要有學生，不管人數多或少，對我來說其實都是差不多。(F3)

人數少不代表工作量少，工作量反而變得更多，因為沒辦法把很多的工作分出去給其他人做，都是自己在做。這裡每一個小朋友都是需要去關心的，所以人數少反而不見得比較好教，落差非常大，M型非常的嚴重，以去年畢業的4個學生為例，一個ADHD，一個中度智能障礙，一個亞斯伯格，只有一個是正常的，在大學校這三個特殊的孩子，會被移到特教班或被抽離到資源班去，只有那個正常的生會被留下來，但是在我們這裡，不可能做這種事情，學校老師就是四個學生要有四種教法，我們學校特教生的比例蠻高的，所以我們不會比別的學校好教到哪裡去。(M1)

一樣工作很多，其實你接主管，不比外面的主管輕鬆，因為你兩個處在一起，教務、訓導，什麼人家都找你，除了設備以外，其他的都歸你。像我們這邊跟外面比起來，人數少當然就是輕鬆啦！可是如果是差不多的人數，可是學生的質又普遍的不好，那有時候帶起來真的是有心無力的那一種。(M2)

行政工作我們小校跟大校要做的東西一樣多，像一些考評，又不是說大校有我們沒有，所以行政工作是一樣的，沒有說比較少。我們一班平均大概16個，當然是不好教了，因為沒寫功課啊！學習態度又差，又喜歡說謊，沒寫功課就編一些謊話來騙老師啊！這裡的家長又都相信小孩講的話，馬上就來質問老師啊！(M3)

F1、F2、F3 受訪者認為學生人數太少（少於 5 個）並不好教，因為會缺乏競爭力及互動，較適當的人數約為 10 人左右。

我覺得 10 個差不多，太少為什麼覺得不好？太少，因為我覺得小孩子缺乏競爭力，不可以太沒競爭，如果有點競爭，當然是會比較好啦！適度的競爭是好的。(F1)

學生人數少於 5 個就會不好教，會較沒有互動，就沒有同儕的感覺，玩一些競賽遊戲都會玩不起來。(F2)

我覺得人數太少很難教，學生互動太少，有很多東西，可能要推的東西，你也是沒辦法做，因為人數太少，我們現在一班大概 9 到 10 個，這樣的人數算是還好。(F3)

F1、F2、F3、M2 及 M3 受訪者認為學生人數或學校規模會影響留任意願。

我覺得或許吧！學校規模可能會是其中的一個考量因素。如果真的要調的話，其實還是希望找六班的小校，人數少一點的，因為多一點，突然要適應，坦白說真的還要調適一下。(F1)

應該會喔！如說同樣都是偏鄉，一班 20 幾個，或是一般只有五、六個就有差。(F2)

應該有一些啦！我之前在前一間學校都是帶大班，一班大概 27、28 人，如果學生狀況又多的時候，會比一般的時候更累，班上又很多特殊生的時候，你就會覺得是很疲累的。前一間學校人數太多，是後來影響我決定要調動的因素之一。(F3)

現在大家首推的是六班的小校，不會被廢校，又是六班的班級，那是最夯的，人數不多的六班小校也比較好施展啊！也不用去像都市一樣，要應付家長那一些。像我們在這種地方待久了，你也不會想去大學校了。(M2)

我喜歡待在偏鄉地區小校，因為大的學校人多嘴雜，還會分派系啊！(M3)

M1 受訪者認為學生人數或學校規模不會影響留任意願。

學校規模不會影響我的留任意願，小校有小校的好處，雖然每個學生都會有些狀況，好處是不用改那麼多作業，學生人數少，學生只要有一點點的進步你都能看得到，你會比較有成就感，可是在大學校的話，你不容易看到某個學生的進步。(M1)

第五章 結論與建議

本章針對第四章所研究出來的結果，進行歸納與整理，並提出進一步的建議，以作為相關單位政策規劃與業者未來經營之參考。全章分二節，第一節根據訪談結果歸納出結論；第二節提出建議，以提供教育行政機關及未來研究者之參考。

第一節 研究結論

壹、偏遠地區教師面臨的困境

一、教師員額少，師資不足，行政事務繁重

偏鄉學校多為六班小校，教師員額少，卻要處理與大校差不多的工作量，因此編製內的教師都要兼任數樣行政工作，工作量增加，例如大校有個四個處室，小校只有教導處及總務處，教導主任要兼任教務及學務兩處室的工作，大校的教務處有4個組長，小校的小校的教學組長要兼任3~4人的行政工作。

在教師員額有限下，學校無法聘足所有專長教師，有些學校可能就會缺少美術專長、音樂專長、體育專長或資訊專長等非主科的教師，可能必需由非專長教師來任教這些藝能科，教師備課上會造成負擔，學生的學習也會大打折扣。

二、學童家庭功能不彰，教育功能薄弱

偏鄉地區弱勢學生的比例甚高，以本班為例，單親家庭、隔代教養、雙親失業或沒有穩定工作的低收或中低收入戶等約占全班的四成五，弱勢學生多屬社會底層家庭的孩子，基本家庭功能薄弱或全無，甚至是負功能，教師除了學校教育之外，還必需承擔家庭教育的責任。

三、教師進修不易

偏鄉地區距離市區遙遠，交通不便，但通常研習或開會地點都位於市區，參加校外研習耗費時間成本過高，以致偏鄉教師參與進修研習的意願低落。偏遠地區學校缺乏代課人力，不好找代課老師，若研習公文上沒有註明務必參加，許多學校就會不派人參加，專任教師的進修機會常被剝奪，以致專業成長受到限制。校內進修

而言，受限交通路程，願意到校的外聘專業講師很少，而且學校還經常必須負擔遠程接送講師的工作，耗時頗鉅。

貳、偏遠地區漢籍教師留任意願影響因素

本研究偏鄉漢族教師留任意願影響因素，共分成五個面向探討，分別是「個人因素」、「學校物質環境」、「學校組織生態」、「社會因素」及「政策及制度」。以下分項論述之。

一、個人因素

(一) 婚姻狀況

單身時無拘無束，自由自在，會讓教師更有意願留在偏鄉服務。已婚後若與另一半分隔兩地，部份教師會選擇調動，以和另一半在一起，另一部份教師則會繼續留任，選擇當假日夫妻。若另一半是當地人，則會讓外地的教師更願意留在當地。所以婚姻狀況會影響留任意願。

(二) 父母與子女需求

已婚有子女之教師，若與孩子分隔兩地，就會想調離偏鄉，以便親自照顧孩子。若全家都住在偏鄉，孩子由自己照顧，考量子女的教育需求，則會考慮調回平地，若能解決子女的教育需求，如讓孩子住宿或住爺爺奶奶、外公外婆家，則會繼續留任。年邁的雙親若無需自己親自奉養，會繼續留任，若需奉養雙親，則會考慮調動。父母與子女需求會影響偏鄉教師的留任意願。

二、學校物質環境

(一) 交通

信義鄉幅員遼闊，地處偏遠，交通不便，每當颱風來襲，帶來豪大雨時，則易引發土石流，造成交通中斷，受訪者認為信義鄉雖然交通較不方便，但不會影

響其留任意願。

（二）住宿

信義鄉的學校都有提供宿舍，基本的設備都有，讓教師們下班後有個舒適的休息空間，有無提供宿舍，是外地教師選填服務學校時的優先考量因素。

（三）生活機能

六位受訪者皆認為信義鄉購物、交通、休閒娛樂及醫療皆較不方便，但不影響留任意願。六位受訪者皆認為生活機能最不方便的是醫療，鄉內只有衛生所及兩間小診所，其餘各部落裡雖有衛生室，但一週只有半天有醫師巡迴醫療，就醫極其不便，若生病較嚴重時，就必需外送至竹山秀傳、南投市，甚至要到彰化或臺中。

三、學校組織生態

（一）行政工作壓力

學校要正常運作，學校行政是不可欠缺的一環，一個學校校務運作並不因為學校小、人數少而有所增減，大校和小校的工作量一樣，每天要處理的公文數量也一樣多，但小校教師員額編制少，所以每個老師要分擔的行政工作量相對是較多的。有一半的受訪者認為行政工作壓力不大，所以不會影響留任意願。另一半的受訪者認為行政工作壓力很大，一位受訪者一度想調離，兩位則認為不會影響留任意願。

（二）組織氣氛

學校氣氛的好壞，也會影響教師調動的意願，兩位受訪者認為組織氣氛不好時，會考慮調動，但不一定會真的離開。四位受訪者認為學校的組織氣氛是影響留不留任的一個很重要的因素，同事相處得好，自然想留下來，相處得不好，自

然會想離開。

（三）校長領導風格

校長的領導風格是影響整個學校行政的主因，校長和教師相處得好，學校運作自然順利，但若相處不好，彼此關係緊張，則會影響學校的運作。部份受訪者認為校長的領導風格不會影響其留任意願，因為校長4年就會調動，受訪者會比校長待得更久。另一部份的受訪者認為校長的領導風格會影響其留任意願。

四、社會因素

（一）學生學業表現

原住民學生的資質及程度不見得比平地生差，但因其學習動機低，學習態度較差，時常缺交作業，60分及90分對他們來說沒有差別，也不在乎，加上父母大多不重視孩子學業表現，孩子們當然更不在意，南投縣每年學力檢測排名倒數的學校，幾乎都落在信義鄉及仁愛鄉這兩個原住民鄉鎮，由此可知偏鄉學校學生的學業表現明顯落後平地學生一大截。

大多數的受訪者皆認為原住民學生的資質及程度和平地學生差不多，有些原住民學生甚至表現的比平地生還好。也有受訪者認為程度上是有差別的。多數受訪者認為家長的關心及要求程度，是影響學業表現的關鍵因素，家長若重視孩子的課業，有要求，甚至會送孩子去補習的，孩子相對也會比較重視課業，學業表現自然會比較好。六位受訪者皆認為學生的學業表現不會影響其留任意願。

（二）原住民文化特色

原住民文化與漢人大不相同，大多信奉基督教及天主教，假日都要去教會做禮拜或去天主堂做彌撒，部落的凝聚力非常強，也相當重視文化的傳承。受訪者大多認同當地的傳統文化，要認識及欣賞它的特色，並尊重各族群的文化。受訪者皆認為認不認同當地的傳統文化，不會影響其留任意願。

（三）家長支持

偏鄉地區的家長大多尊重老師，且大多忙著工作，較少主動到學校找教師聊學生的學習況。

一半的受訪者認為家長若不支持的話，會影響留任意願；另一半則認為不會影響留任意願，因為他們會試著去說服家長，或與家長溝通。

五、政策及制度

（一）調動及甄選加分

在偏遠地區任教，累積的積分較多，且參加主任甄選時有加分，這些只會對想申請縣外介聘或想考主任的教師造成影響，對不想調動、不想考主任或只想申請縣內介聘（縣內介聘不看積分）的教師而言，不會造成影響。

（二）福利獎金

偏遠地區教師流動率高，政府為了穩定師資，降低教師流動率，提供了許多福利獎金措施，從早期發放冬天的保暖衣物、交通補助及地域加給，到2017立法通過的偏鄉教師久任獎金，偏鄉教師都肯定這些措施，一半的受訪者會因為這些福利獎金而繼續留任，另一半受訪者則認為這些不會影響其留任意願。

（三）學校規模

偏鄉學校的學校規模幾乎都是六班小校，學生人數雖少，但不見得比較好教，因為家庭功能不彰，教師有時必需兼負家長的職責，承擔更多弱勢家庭的教育責任，必需比平地的教師花費更多的心力在學生身上；教師人數少，相對的每個教師要負擔的行政工作較多，工作量大。受訪者皆喜歡待在全校只有六個班，一班人數約10人左右的小校。

第二節 建議

壹、對教育主管行政機關的建議

一、對新任教師或剛調入偏鄉教師積極的輔導機制

教育行政機關應推行實施國外行之有年的教學輔導教師制度，以協助初任教師適應偏鄉教學環境與解決教學問題。平地的老師剛開始到偏鄉地區，對這邊孩子及家長的一些情況並不了解，生活機能上又有一些不方便的話，他們可能開始會想要調動，這時必須要有資深的老師或在地老師，去協助這些剛進來偏鄉的老師們，在生活方面還有在教學上面能夠更勝任，幫助他們更適應學校的教學文化或是適應學生的一些狀況，讓他們可以更快速的了解跟融入這邊的狀況，以降低不適應與挫敗感，也許就不會覺得在偏鄉教書是很痛苦的。

二、學校行政業務減量，增聘專任行政人員，減輕負擔

偏遠學校國小導師除了帶班教學外，仍需兼任龐雜的學校行政工作，而這些工作常是教師不熟悉或從未接觸過的業務內容，教師往往上班時要處理級務，下班後還要留下來加班處理行政工作，這對教師留任會產生很大的負面影響。教育行政機關宜針對偏遠地區學校訂定行政標準，將行政業務化繁為簡，減少過度的評鑑，降低非必要之行政公文與評鑑，達到行政減量的目標，進而減輕負擔。此外，增聘專任行政人員（如總務、會計及出納），讓教師能更專注於教學品質的提升。

三、改善教師宿舍，提升生活品質

在偏遠學校任教教師多半並非在地人，許多教師宿舍年久失修，若教師選擇自行在外租屋，額外的房租支出增添教師的生活負擔。為滿足教師基本的居住需求，打造適宜的居住空間，修繕教師宿舍，提升教師生活品質，才能留住偏遠學校的教師。

四、培養在地師資

培養土生土長之年輕教師，例如早期師專師院均有部分比例之原住民名額，現在各偏遠學校都可以看得到這些優秀原住民師資，他們至今都持續在原鄉繼續貢獻服務。

師資培訓的制度，必須保障偏遠地區的學生，應增加一定名額讓偏遠地區的學生有機會成為合格教師，甚至增加公費生師資名額，讓這些師資未來能回流到偏鄉，解決留不住老師的現況。讓在地人回鄉擔任老師，除了減少老師流動率，更能了解部落狀況、熟悉學生的家庭關係，也比較有熱忱從事家鄉的文化扎根工作。

貳、對學校的建議

一、營造和樂溫馨的工作環境，提升人際互動

偏鄉學校因為學校小，教師與校長的互動較直接也較頻繁，因此校長領導風格變得很重要，如果校長的領導能將學校帶向一個正能量充滿、同仁間不乏愛與關懷、學校生活與工作進程中不斷的組織與個人成長、對組織或個人有明確的未來與發展方向，確能影響教師留任。

學校可以透過各種正式或非正式的活動，給予老師物質上或心靈上的協助，或者，可以多舉辦一些休閒活動，促進同事間的感情，增加彼此的互動，自然而然將會形成一種互助合作的關係，促使大家能一起學習，共同專心投入於工作中。

二、鼓勵校際交流合作

偏遠地區的學校大多屬六班的小校，員額編製上人力與經費有限，往往舉辦一項大型活動，需要動員許多人力與龐大經費，若能結合各校的資源，在人力及經費有的情況下，可以減輕偏鄉學校教師的負擔。例如以策略聯盟的方式，跨校合辦各項研習活動、教學觀摩會等，聘請優秀的外聘講師，精進教師專業知能。

各校一起辦理多元且豐富的大型活動，可以結合各校的人力與資源，共同分享教學專業資源，充分發揮教師的各項專長。

參、對未來研究的建議

一、研究對象方面

本研究僅以南投縣信義鄉原住民重點學校漢籍教師為研究對象，所獲得的研究目的僅限於此研究對象的實施成效，在研究結果之推論上，可能無法擴及至其他地區。建議未來研究者可將研究對象擴展至整個南投縣偏鄉地區之漢籍教師或增加受訪者人數，提高研究的樣本完整性。

二、研究方法

本研究以文獻分析及深度訪談為主，結果受樣本數的限制，加上缺乏量化的客觀數據做驗證，為求更深入了解，建議未來可以輔以量化研究的統計方式，廣泛蒐集研究相關資料，豐富資料完整性。

參考文獻

一、中文部分

- 丁一倫 (2003)。《影響員工離職傾向因素之探討——以台中地區國際觀光旅館為例》。臺中：朝陽科技大學休閒事業管理系碩士班碩士論文。
- 允則 (2020)。〈要走還是要留？偏鄉代理教師的選擇困境〉，2021.03.13 摘取自 <https://opinion.cw.com.tw/blog/profile/475/article/8913>
- 文崇一、楊國樞 (2000)。《訪問調查法。社會及行為科學研究法下冊》。臺北：東華。
- 王彥喬 (2014)。〈別再撒錢了！台灣偏鄉教育的問題在「人」〉，2020.11.29 摘取自 <https://www.storm.mg/article/34165>
- 王富美 (2019)。《新竹縣國民小學兼任行政職務教師工作壓力社會支持與留任意願關係之研究》。新竹市：中華大學企業管理學系碩士班碩士論文。
- 王毓萱 (2019)。《兼任行政職務教師留任意願影響因素之探討——以嘉義市某高中為例》。嘉義：國立嘉義大學管院碩士在職專班碩士論文。
- 史美華 (2006)。《領導風格與留任意願之關聯性研究-社會化結果之中介效果》。臺北：東吳大學企業管理學系碩士論文。
- 何汶桓 (2017)。《高雄市國小兼任行政教師社會支持與留任意願關係之研究》。屏東：屏東大學社會發展學研究所碩士論文。
- 何美芳 (2020)。《偏鄉地區漢人教師留任意願影響因素之探討——以南投縣仁愛鄉布農部落為例》。嘉義：南華大學社會科學院國際事務與企業學系亞太研究碩士班碩士論文。
- 何彩燕 (2004)。《社會工作師職涯轉換之研究-以縣市政府具轉任資格之社工師為例》。南投：國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文。
- 何蕙芳 (2005)。《跳槽次數對薪資和工作滿意度之影響》。桃園：國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 余杏容 (1977)。〈離職相關因素之探討〉，《思與言》，15 (2)，頁 99-105。
- 吳育蘋 (2018)。《原鄉、偏鄉教師留任因素之探討——以花蓮縣萬榮鄉為例》。臺北：銘傳大學教育研究所碩士論文。
- 呂玟霖 (2016)。〈淺談偏鄉學校教師人力的困境與突破〉，《臺灣教育評論月刊》，5 (2)，頁 26-28
- 李國賓 (2010)。《臺北縣偏遠地區國民中學教師留任意願影響因素之研究》。新北：輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文。
- 李國興 (2011)。《高雄市國民小學事務組長工作壓力、壓力因應與留職意願之研究》。高雄：國立高雄師範大學教育學系碩士論文。
- 李惠珍 (2012)。《新北市國民小學兼任輔導教師工作壓力與留任意願相關之研究》。新北：輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文。

- 李德智 (2005)。《基層警察人員工作投入、工作壓力、工作滿足及離職傾向之研究：以高雄縣基層員警為例》。高雄：中山大學中山學術研究所碩士論文。
- 李憶旻 (2013)。《臺東偏遠地區教師流動因素探討》。臺東：國立臺東大學公共與文化事務學系公共事務管理碩士在職進修專班碩士論文。
- 沈育葶 (2008)。《原住民學校中之漢籍教師的教師角色認同及角色期望》。臺東：國立臺東大學教育學系(所)課程與教學碩士班碩士論文。
- 阮郁馨 (2020)。〈深耕偏鄉教育 民團協力補足教育缺口〉，2020.11.29 摘取自 <http://shuj.shu.edu.tw/blog/2020/07/08/>
- 林生傳 (2000)。《教育大辭書》。臺北：國立編譯館。
- 林怡伶 (2020)。《影響警察人員工作轉換意願之因素探討》。南投：國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文。
- 林書瑜 (2020)。《偏遠地區國民小學代理教師流動之個案研究》。臺中：東海大學教育研究所在職專班碩士論文。
- 林祖嘉、林建志 (2002)。〈大專畢業生第一份工作的工作轉換與在職搜尋：民國八十五年調查結果分析〉。《國立政治大學學報》，84，頁 267-298。
- 林詩敏 (2006)。《中年女性職場轉換之經驗與學習研究—以兒童補教業為例》。臺北：國立臺灣師範大學社會教育學系碩士論文。
- 林慧芝 (2005)。《激勵制度對留任意願影響之探討—以內部稽核人員為例》。桃園：國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 邱靜慧 (2020)。《內部行銷、工作壓力與留任意願關係之探討—以高雄市國小兼任行政教師為例》。臺南：遠東科技大學行銷與流通管理系碩士班碩士論文。
- 侯英全 (2015)。《校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力對兼任行政教師留任意願之影響—以嘉義縣公立國中為例》。嘉義：南華大學企業管理學系管理科學碩士班碩士論文。
- 南投縣信義鄉公所全球資訊網 (2020)。〈認識信義〉，2020.11.7摘取自 <https://www.shini.gov.tw/list/29>
- 孫兆瑩 (2020)。《偏遠地區學校教師留任抉擇探究》。高雄：國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文。
- 高秀蓉 (2000)。《生涯轉換之質性分析研究：以學士後教育學分班結業之教師為例》。屏東：國立屏東師範學院教育心理與輔導研究所。
- 高慧如 (2007)。《桃園縣偏遠地區國民小學教師工作投入與留任意願關係之研究》。新北：輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文。
- 張奕國、張凌凌 (2017)。〈偏鄉師資流失與穩定政策建議—以質性探究之〉，《臺灣教育評論月刊》，6(9)，頁 153-163
- 張家琦 (2020)。《臺灣中部偏遠地區國民小學學校組織氣氛與教師留任意願關係之研究》。臺北：國立政治大學教育行政與政策研究所碩士論文。
- 教育部青年好政網站 (2020)。〈老師你會陪我們到畢業嗎，如何降低偏鄉師資流動率？〉 D.A.L.A-議題手冊，2020-11-22 摘取自

<https://www.youthhub.tw/lets-talk/sign-up?id=2aa64ca0-f05c-40a8-9b36-2b6f7c06682f>

- 陳乃愿 (2020)。《偏遠地區教師流動因素與因應政策之探討—以雲林縣國民小學為例》。臺北：國立政治大學教育學系研究所碩士學位論文。
- 陳向明 (2010)。《社會科學質的研究》。臺北：五南。
- 陳宏偉 (2020)。《偏遠地區國小教師服務期滿後留任意願之研究—以高雄市偏遠地區國小為例》。高雄：義守大學資訊管理學系碩士論文。
- 陳志忠、藍偉峰、張淑昭 (2005)。〈領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究—以技職院校教師為研究對象〉。《勤益學報》，23(2)，頁 79-95。
- 陳怡伶 (2019)。《國小教師幸福感對教師流動影響之研究》。臺中：東海大學教育研究所在職專班論文。
- 陳怡靜 (2001)。《知識工作者職涯發展歷程及其影響因素之研究》。臺北：國立臺灣師範大學工業科技教育研究所碩士論文。
- 陳昌庭 (2020)。《臺北市國民中學教師兼任組長行政職務工作壓力與留任意願關係之研究》。臺北：國立臺灣師範大學教育學院教育學系學校行政教師碩士在職專班碩士論文。
- 陳恩澤 (2019)。《偏遠地區國小教師留任影響因素之研究—以中部原住民重點學校為例》。嘉義：國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所碩士論文。
- 陳淑芬 (2001)。《高科技研發人員工作生活品質與離職意圖關聯性之研究》。桃園：國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳雪玲 (2017)。《國小教師兼任學校行政工作留任意願之研究》。苗栗：育達科技大學資訊管理研究所碩士論文。
- 陳湘琬 (2004)。《教師人格特質、工作特性、工作滿足、組織承諾與離職傾向相關性之研究—以南部地區為例》。高雄：義守大學管理研究所碩士論文。
- 童有慧 (2002)。《花蓮縣非本地及偏遠國民小學教師留任意願之研究》。花蓮：私立慈濟大學教育研究所碩士論文。
- 黃英忠 (1993)。《現代管理學》。臺北：華泰書局。
- 黃英忠 (2003)。《人力資源管理 (二版) 》。臺北：三民書局。
- 黃培文 (2004)。《工作適性的組織、群體及職務層次對工作滿意、工作績效與工作轉換意圖》。高雄：國立中山大學人力資源管理研究所博士論文。
- 黃麗珍 (2002)。《外派政策滿意度、海外適應與留職承諾之關係探討》。花蓮：國立東華大學國際企業研究所碩士論文。
- 黃驛淵 (2016)。〈翻轉偏鄉困境 留住在地師資才是關鍵〉，2020.11.29 摘取自 https://www.upmedia.mg/news_info.php?SerialNo=6401
- 楊雅妃 (2012)。《偏鄉小學教師文化樣貌之研究—新北市一所偏鄉學校個案》。臺北：臺灣師範大學教育學系碩士論文。
- 楊豐佳 (2010)。《高職學務處主管工作壓力、因應策略與留任意願之研究》。彰化：國立彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文。

- 萬文隆 (2004)。〈深度訪談在質性研究中的應用〉，《生活科技教育月刊》，37(4)，頁 17-23。
- 詹富坪 (2018)。《花蓮縣偏遠地區小學教師流動之研究》。花蓮：國立東華大學教育行政與管理學系碩士在職專班碩士論文。
- 廖珮岑 (2017)。《國民小學分散式資源班教師留任意願之探討》。高雄：樹德科技大學資訊管理系碩士班碩士論文。
- 甄曉蘭 (2007)。〈偏遠國中教育機會不均等問題與相關教育政策初探〉，《教育研究集刊》，53(3)，頁 1-35
- 趙興華 (2013)。《謙卑：莫拉克風災公路重建3年記實》。臺北：交通部公路總局。
- 劉叔玫 (2009)。《國民小學兼任行政職務教師個人人格特質、工作壓力與留任意願關係之研究》。新北：輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文。
- 劉俊昌 (2000)。《企業文化契合度與留職傾向之研究：以中國石油公司為例》。高雄：國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 蔡江林 (2012)。《中部地區國民小學組織健康、兼任行政教師工作壓力與留任意願之研究》，臺中：逢甲大學公共政策研究所碩士論文。
- 蔡琍玲 (2012)。《新北市國民中學處室組織氣氛與兼任行政職務教師留任意願關係之研究》。新北：輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文。
- 鄭怡婷 (2006)。《人資顧客服務代表的角色壓力與工作滿意、工作投入、留任意願之關聯—以知覺人力資源部門主管支持為調節變項》。桃園：國立中央大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
- 賴墩謙 (2007)。《組織文化對工作滿足及募兵制度推行成效之相關性探討—以空軍航機保修部隊為例》。臺中：靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文。
- 謝泯鈞 (2010)。《個人與組織契合度影響公務人員離職意願之研究：以工作流動認知為干擾變項》。臺北：銘傳大學公共事務學系碩士班學位論文。
- 謝金秀 (2018)。《員工協助方案與工作壓力對組織認同與留任意願的影響性研究—以臺南市政府員工為例》。台南：南臺科技大學企業管理系研究所碩士論文。
- 羅文基、朱湘吉、陳如山 (1997)。《生涯規劃與發展》。新北：國立空中大學。
- 蘇珍慧 (2017)。〈偏鄉師資的問題、迷思與解決途徑〉，《臺灣教育評論月刊》，6(9)，頁 137-143

二、英文部分

- Abelson, A. G. (1986). "A factor-analytic study of job satisfaction among special educators." *Educational and Psychological Measurement*, 46(1), 37-43.
- Abelson, M. A. (1986). "Strategic management of turnover: A model for the health service administrator." *Health Care Manage Review*, 11(2), 61-71.

- Abelson, M. A. (1987). "Examination of avoidable and unavoidable turnover." *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 382-386.
- Beach, L. (1990). *Image theory: Decision Making in Personal and Organizational Contexts*: John Wiley & Sons Inc.
- Bunzel, H., Jensen, P., and Westergard-Nielsen, N. (eds.) (1993). *Mobility and Individual Earnings Growth*, 359-371, Elsevier Science Publishers.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt (1982). "Turnover overstated: the function taxonomy." *Academy of Management Review*, 7, 118-119.
- Ferguson, G. H. & Ferguson, W. F., (1986). "Distinguishing voluntary from involuntary nurse turnover." *Nursing Management*, 17(12), 43-44.
- Hulin, C., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). "Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration." *Psychological Bulletin*, 97(2), 233-250.
- Iverson, R. D., & Deery, M. (1997). "Turnover culture in the hospitality industry." *Human Resource Management Journal*, 7(4), 71-82.
- Kraut, A. I. (1975). "Predicting turnover of employees from measured job attitudes." *Organizational Behavior and Human Performance*, 24(2), 43-58.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). "An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover." *The Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). "Causes of employee turnover: A test of the mobility, griffeth, hand and meglino model." *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53- 59.
- Mitchell, T. R., & Beach, L. R. (1990). "... Do i love thee? Let me count..." Toward an understanding of intuitive and automatic decision making." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1), 1-20.
- Mobely, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, Consequences, and Control Reading*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Mobely, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). "An evaluation of precursors of hospital employee turnover." *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Mobley, W. H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover." *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 238.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). "Review and conceptual analysis of the employee turnover process." *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.

- Price, J. L. & Muller, C. W., (1977). "Absenteeism and turnover of hospital employees." *Greenwich*, CT: JAI : 218-223.
- Price, J. L. (1977). "The Study of Turnover. Process : A cross-validated test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples." *Academy of Management Journal*, 27(1), 79-94.
- Robbins S. P. (1993). *Organization Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Schein, E. H., (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Szilagyi, A. D. (1979). "Keeping employee turnover under control." *Personnel, the Management of People at Work*, 56(6), 42-52.
- Wanous, J. P. (1979). "Job survival of new employee." *Personnel Psychology*, 32(4), 651- 662.



附錄

訪談紀錄

訪談對象：F1（2021.04.22）

婚姻狀況

Q：請問您在貴校擔任教師多少年了？

A：今年是第六年。

Q：當初為何會選填貴校？

A：當初是因為公費分發而來到這間學校。

Q：你是台南人之前曾經想過調回台南嗎？

A：不曾，只有曾經想要調到埔里而已，但最後也都沒有調。

Q：那為什麼沒有調？

A：不知道，可能就機緣之下，有人提醒我先暫時不要調，不用太急。

Q：那年今年為何會提縣外調動？

A：就寒假回去時，突然覺得就是要多陪陪家人，陪陪我媽媽，因為我弟弟前年過世，家裡就剩下我媽媽一個人，寒假跟她相處久了，覺得有需要回去陪她。

父母與子女需求

Q：你未婚沒有小孩，請問假設如果你是已婚的狀態，會因為跟老公分隔兩地，而想要調去跟老同一個縣市嗎？

A：應該會。

Q：你覺得已婚、未婚會成為留任意願的影響因素嗎？

A：我覺得應該是蠻大的吧。

交通

Q：你第一次來到貴校，是自己開車還是搭公車？花多少時間？

A：我先 Google，再自己開車來，從埔里到學校大概花了兩個小時，因為是第一次開，不知道路，有問了一下別人怎麼走。

Q：現在從台南的家到學校要花多久的時間？大概幾公里？

A：如果都不停的話，中間都不休息大概要兩個半小時。距離我沒有算，只知道大約是兩個半小時的車程。

Q：那你會覺得你家太遠，交通不方便而想調回家鄉嗎？

A：其實本來也沒這麼想，只是會覺得要回台去南會比較遠，但是因為在這邊其實我覺得我還蠻喜歡的啦！只是有時候覺得有點困擾，所以一直處在沒有調動的狀態，也是不知道做什麼抉擇，所以也都沒有做抉擇。

Q：你是否會因考量交通方便（不方便），而影響到你在偏鄉的留任意願？

A：其實我覺得沒有，因為我也沒有很常回去，大概一個月回去一次。

住 宿

Q：貴校有提供宿舍，你住起來覺得舒適嗎？

A：也還不錯啦！有得住就不錯了。

Q：如果學校沒有提供宿舍，你會選填這間學校嗎？或是會繼續待在這間學校嗎？

A：可能性會比較少一點，有宿舍比較方便，因為那麼偏遠，當初是被公費分發的，分發到哪裡就只能去哪裡，若是沒有宿舍就要自己找房子，若是我自己可以選擇偏鄉的學校，我一定找有宿舍的，這樣住宿方便，而且可以省錢。

生活機能

Q：你覺得信義鄉的生活機能如何？例如購物方面。

A：購物是不太方便，但是還可以接受，因為我從外面買進來就可以了。

Q：交通的部分呢？這邊的公車一天也才3班。

A：還好，反正我就自己開車。

Q：休閒娛樂部分呢？

A：山上沒有什麼休閒，但是大自然就是最好的休閒。

Q：醫療的部分會覺得看病不方便嗎？

A：醫療就比較遠，但也沒有什麼不好，只是你要到埔里或到水裡，稍微遠一點點，但是有的也還不錯啊！這邊醫生對人民很照顧，例如牙醫跟懷恩診所，都還算不錯的，雖然只是小診所，我覺得這裡的醫生都蠻好的，對病人都還蠻照顧的。

Q：你覺得這裡的生活機能跟平地最大的差別在哪裡？

A：差異最大的就是這邊刺激誘惑少很多，很不錯，就是生活比較平淡，你不會想要買太多的東西，但是買東西較不方便，人也就是比較少，看到的人群比較少一點。

Q：你是否曾因為生活機能的不便而發生讓你印象深刻的事？

A：其實也還好，就是買東西進來而已啊！就是可能看醫生吧！若是你比較稍微嚴重一點的話，可能真的比較麻煩一點，就是距離稍微遠一點，我覺得其他的可能就是要克服一下吧！因為如果要待在這邊，就是要克服一下而已。

Q：所以你覺得生活機能的便利性，會影響你留任的因素嗎？

A：我覺得還好，因為其實我們在外地生活久了，習慣了，就是自己要懂得打理。

行政工作壓力

Q：請問你目前擔任何種行政工作？你喜歡這個行政工作嗎？

A：教學組長，剛開始也沒那麼喜歡，但也沒有很討厭，只是會多知道一些事情，

多知道一些學校的事務性，也不錯啦，是比較忙啦。

Q：那你就會覺得工作壓力大嗎？

A：還好啦！就是剛開始比較有點繁瑣，有點繁雜，久了就比較適應了，因為剛開始比較不熟悉，事務性比較多，又要帶班，大約半年之後就比較適應。

Q：你現在覺得行政工作會帶給你壓力嗎？

A：還好啦！就是做完而已，做完就好了。

Q：你覺得工作壓力會是影響你留任的因素嗎？

A：不會啊！因為我覺得行政工作不會帶來太大的壓力。

組織氣氛

Q：你每天到校的心情愉快嗎？在學校同事相處的融洽嗎？

A：還算不錯啦！80%是不錯的，同事間蠻融洽的，還不錯。

Q：同事之間在工作上會彼此互相幫忙嗎？

A：也都會啦！也都會彼此互相 cover。

Q：會因為彼此的利益而互相爭執或勾心鬥角嗎？

A：在學校覺得沒有特別的感覺，幾乎很少，只是有時候就是可能宗教信仰的關係，就會有一群人特別好，其他的就還好，雖然會一群一群的，但不會有派系的鬥爭。

Q：同事之間有發生過比較大的爭執嗎？

A：我是有看過一次有人拍桌子，但這多年我只看過那麼一次，平時同事之間相處都還算 OK。

Q：學校上級單位會不會很多業務要求？

A：也還好啦！偶爾當然會多一點點，但是我覺得本來當校長，他們也要有一些創建，所以有時候就是覺得就是配合這樣就好了，只要能力做得到的就盡量做，偶爾抱怨一下，抱怨完就繼續做。

Q：你是否認為學校組織氣氛佳或不佳，會是影響繼續留任的因素？

A：如果氣氛太不好可能會，太不好或太糟糕，應該就不會很想待，但是也不一定會，反正我就做我自己的，跟他們沒有任何關係，如果我真的想待在這個學校，就會覺得他們跟我沒有關係，我就繼續做我自己的，不要捲入他們之間的糾紛就好。

校長領導風格

Q：當老師遇到困難的時候，校長會主動關懷或協助老師嗎？

A：其實以這兩任校長，我覺得校長他們不會主動，但是我們可以主動提出來請校長協助。

Q：所以若是你們提出來，校長就會提供協助？

A：校長會稍為關心，就是至少跟校長報告，讓他知道這件事情了，他們適度也會提供一些訊息吧！

Q：所以若是你們提出你的難處，校長會想辦法幫你們解決？

A：我覺得行政的工作都還好，行政工作就我來講，我覺得其實都 OK，最主要有時候就班級的一些狀況，有些學生的問題，我就會主動提出來，有跟校長提過這樣類似的事情，行政工作多少有啦！但是比較少。

Q：校長會重視績效嗎？會要求要做到什麼樣的程度或要做到多好嗎？

A：我覺得校長不會一直提耶，所以我覺得他算是還不錯的人，他就是覺得大家認真做就好了，不會要求一定要得獎或得名，所以我覺得這種領導還不錯。

Q：你覺得校長領導風格會影響留任因素嗎？

A：我覺得校長領導風格不會影響我的留任意願，因為我覺得我就是做我自己的，我覺得每個人就有每個人風格，我把我份內的事情做好，他只要不干擾到我就好。

學生學業表現

Q：相較於平地的學生，你覺得原住民學生的特性為何？

A：他們其實真的還蠻活潑的，剛開始來，大概調了一年，第一年的時候，他們的那個活潑度跟他們磨合了一年，然後就會比較適應一些，他們比較活潑啦！很真誠，我覺得還不錯。

Q：他們的學業表現你覺得如何？

A：學業表現其實也不會太差，如果以跟平地來講的話，他們不會太差，能力也沒有太差，只是他們的刺激真的少比較多，所以相對的他們的成績會比較低，可是能力我覺得是相當的。

Q：刺激少是指？

A：就是像他們額外的競爭力少很多嘛，因為一班可能只有十個，他們彼此互相競爭的力道太少了，所以他們對學業沒有那麼重視，還有就是說整個環境的大刺激不夠多，不會讓他們對學業非常認真，可是外面的平地可能就是人數競爭太多，他們很自然而形成那種壓力，讓他們要很認真。

Q：你覺得學生的學業表現會影響你的留任意願嗎？

A：不會，我的想法是到哪邊都會碰到類似的問題，所以我覺得就是把該教的東西教好，教多少算多少，在每個學校都有碰到類似的問題，只是程度上面或是 case 不一樣而已。

原住民文化特色

Q：請問你來到部落服務前，你有先查資料了解當地的文化嗎？

A：沒有。

Q：你覺得原住民文化的特色有哪些？

A：就是他的部落文化非常的濃厚，就是一個小小的聚落，學校怎麼都是在發展那些體育跟合唱而已，其他的東西就比較少，當然那是他們的特色，但是在學業的部分感覺怎麼少了比較多的東西，雖然是發展特色，但是很多基本的東西好像

感覺不夠紮實，整個對學業的部分他們感覺比較弱一點點，主要在推特色，能力的部分少比較多。

Q：你喜歡這邊的原住民文化嗎？

A：我覺得蠻喜歡的。

Q：你會因為喜歡而繼續留下來欣賞他們的文化嗎？

A：也不是因為這邊的文化繼續留下來，而是因為這邊的教學環境是單純的，而且因為基本上，這是我第一間公立學校嘛，所以珍惜自己有一個可以到公立學校的機會。

Q：你是否認為認同（不認同）當地的傳統文化，會影響繼續留任的意願？

A：我不知道，因為我不會不認同，他就是一個文化，他的文化就是這個樣子，也沒有認同不認同的問題，他的習俗就是這個樣子，就是認識、欣賞它的特色。

家長支持

Q：請問你任教的學校，學生家長會到校走走，跟老師聊聊學生的學習狀況嗎？

A：不會，都是老師找家長，家長不常來。

Q：家長對於你的教學及帶班方式提出意見過嗎？

A：是沒有，他們也不敢明講，可能就是私底下吧！其實可能是剛開始對學生比較嚴格，所以有時候學生會找校長抱怨，還好校長還不錯，對學生說：「你這樣子才會進步啊！」，所以就這樣圓過去，只有第一年學生比較會反應，第2年就比較少了。

Q：家長對你的教學或管教方式有意見，會造成你的困擾嗎？

A：或許，若是這個樣子的話，可能會有喔！不過還好目前是沒有，只有一次那個考試的問題，那時候是六年級英文期末我說要考 100 個英文單字，結果有一個小朋友他真的也很認真，考得很高分，其他小朋友幾乎都沒有考得很好，我就說要重考重考，結果那個小朋友很生氣，就回去跟他爺爺講，他爺爺就來找我了，就直接罵我，小朋友在旁邊抱不平，最後就沒有重考。

Q：家長的教養態度與對學校的關心程度，是否會影響你的工作？如果會影響到你，你會因此想要調離嗎？

A：不會，我們的任務來這邊就是幫助小朋友，因為有這樣的小孩子，所以我們才要去幫助他們，我的想法就是多幫助這樣的孩子，希望他們能夠成長。

Q：你認為家長的支持與不支持，是影響你繼續留任的因素嗎？

A：我也不知道，應該是不會吧！反正我就是做我該做的，做我想做的，所以我會去說服家長，我就是盡力去做，他們能不能接受就是看他們，可以接受的程度是到哪裡，我們就做到哪裡，基本上如果沒有特別的意見，那就是按照我的方式去做。

調動及甄選加分

Q：請問你當初填志願而來到偏鄉服務，是知道偏鄉地區累積積分較多嗎？

A：完全不知道。本來想說都不要分發來這邊。

Q：你是否認為調動及甄選加分是影響教師留任偏鄉的因素之一？

A：我也不太敢確定，坦白說，我那時候也不會考慮到要調動的問題，所以積分對我而言應該沒有影響，剛當正式就想調動，好像太快了。

福利獎金

Q：請問你當初填志願而來到偏鄉服務，是知道偏鄉地區教師福利比都會區的學校好嗎？

A：不知道。

Q：你有看過或聽過待在偏鄉任教的一些獎勵辦法嗎？

A：現在知道有地域加給及久任獎金。

Q：你是否認為福利獎金制度是影響教師留任偏鄉的因素之一？

A：不會，因為久任獎金還要等 5 年，太久了，而且錢不多，我覺得 8 年只有十幾萬太少了。

學校規模

Q：人家常說，偏鄉小校人數少，工作量也少，錢多事少只是離家比較遠，你贊同這樣的說法嗎？

A：我覺得也沒有太贊同吧，我覺得工作量也不少，其實我之前在平地學校，我並沒有當行政，我都是當科任，然後我也不知道到底有接行政在公立學校會是怎麼樣，坦白說，我是沒概念的，因為我都是一直當科任，只有一年在台南實小是當導師但是有沒有接行政，那時候當導師真的超累的，因為那時候完全沒有帶班經驗。

Q：你覺得學生人數少會比較好教嗎？

A：我那時候在臺南實小帶班，一班 20 幾個，真的有點累，但是我覺得十幾個大概 15 個上下，15 個以上可能就真的偏多，15 個以下，到 10 個都差不多，低於 10 個或是 5 個，我就覺得真的有點少，我覺得 10 個差不多，太少為什麼覺得不好？太少，因為我覺得小孩子缺乏競爭力，不可以太沒競爭，如果有點競爭，當然是會比較好啦！適度的競爭是好的。

Q：學校班級人數的多寡，會不會影響你在這個學校的工作意願？如果會影響到工作意願，你會因此想要調校離開嗎？

A：目前是 OK，但是如果真的要調的話，其實還是希望找六班的小校，人數少一點的，因為多一點，突然要適應，坦白說真的還要調適一下。

Q：你覺得學校規模會是影響老師留任的因素嗎？

A：我覺得或許吧！可能會是其中的一個考量因素。

Q：請問你以漢人教師身份在偏鄉地區服務這麼久，對於如何加強漢人教師能在偏鄉久任，一定有個人的心得、看法與建議。請問你認為政府或教育當局有

何可再加強或改善之處？

A：我也不太敢確定，覺得似乎可能不太容易，這邊他除非是單身單，或是說他可能就是落地生根在這邊或是說這附近的地區，如果他能夠落地生根或是說真的他不在乎遠近，就有可能留任，政府可以多一點加給，政府的這些誘因好像少了一點，但是我覺得有加給也是不錯啦！



訪談對象：F2（2021.04.27）

婚姻狀況

Q：請問您在貴校擔任教師多少年了？

A：今年滿三年。

Q：當初為何會選填貴校？

A：因為考上教甄，按照成績填志願分發。

Q：今年為何會提縣外調動？

A：我已經結婚了，先生在別的縣市工作，現在因為滿3年，時間到了，因為家庭的關係，所以必須要回去，想調回去和家人在一起。

Q：你覺得已婚、未婚會成為留任意願的影響因素嗎？

A：我覺得應該是蠻大的吧，之前未婚的時候因為沒有牽掛，所以在代理期間，曾多次的選填信義鄉的學校，但現在已婚也有小孩了，就想選離家近的學校。

父母與子女需求

Q：請問你有幾個小孩，目前多大？

A：一個小孩，現在在讀國小。

Q：你會不會考慮請調，以就近照顧小孩？

A：自己的小孩誰要顧，當然是要自己顧，因為自己的小孩還小，目前在讀國小，所以必須回去照顧他。

Q：你是否有年邁的雙親需要奉養？

A：雙親目前都還很健康，所以不需要。

Q：你是否認因為需要奉養父母或顧子女的需求，會是影響繼續留任的因素？

A：父母不會是考量因素，因為他們還很健康，最主要是考量家庭因素，想要回去照顧小孩。

交通

Q：你第一次來到貴校，是自己開車還是搭公車？花多少時間？

A：自己開車，花了大概快兩個小時。

Q：現在從你家到學校要花多久的時間？大概幾公里？

A：大概3個小時，來回四、五百公里。

Q：那你會覺得你家太遠，交通不方便而想調回家鄉嗎？

Q：你是否會因考量交通方便（不方便），而影響到你在偏鄉的留任意願？

A：若純粹考量交通因素，不會，單身時就沒差，只要開車到的了的地方都還好。

住宿

Q：貴校有提供宿舍，你住起來覺得舒適嗎？

A：學校宿舍是套房，同事的生活習慣都還蠻不錯的，相處起來還蠻舒適的。

Q：沒有提供宿舍，或宿舍供不應求的時候，你如何解決住宿的問題？

A：若沒有提供宿舍就自己找房子。

Q：有提供宿舍（未提供宿舍）會影響你繼續留任偏鄉嗎？為有提供宿舍（未提供宿舍）會影響你繼續留任偏鄉嗎？

A：當然是有宿舍比較好啦，如果有得選擇的話，我不會選沒有宿舍的學校，所以有沒有宿舍，會影響我的留任意願。

生活機能

Q：你覺得信義鄉的生活機能如何？例如購物方面。

A：當然是不方便，買東西就不好買，有時候教學的用品，前一個禮拜下山就先想好、先備好，不過現在有網購及宅配，到也還好。

Q：交通的部分呢？

A：交通的部分對我來講都還好，因為我都自己開車，所以沒有差。

Q：休閒娛樂部分呢？

A：有網路，電話能通就沒差。

Q：醫療的部分會覺得看病不方便嗎？

A：就是下山看，下山拿藥。

Q：你覺得這裡的生活機能跟平地最大的差別在哪裡？

A：山上蠻容易會停水，突然會沒有水沒有電或網路斷線，其他的就都還好。

Q：所以你覺得生活機能的便利性，會影響你留任的因素嗎？

A：還好，因為這些對我而言影響不會太大。

行政工作壓力

Q：請問你目前擔任何種行政工作？你喜歡這個行政工作嗎？

A：我沒有接重要的行政，就一點點的小行政工作而已。

Q：那你就會覺得工作壓力大嗎？

A：不會，自己份內的事情做好就好了。

Q：你覺得工作壓力會是影響你留任的因素嗎？

A：這不會是影響我留任的最主要因素，因為每一間學校都有每間學校的壓力。

組織氣氛

Q：你每天到校的心情愉快嗎？

A：普通，因為照顧不到家庭，小朋友生病的時候你都沒有辦法馬上回去照顧。

Q：在學校同事相處的融洽嗎？

A：融洽。

Q：同事之間在工作上會彼此互相幫忙嗎？

A：會，比如說同事生病的時候，別的同事會去問說需不需要載他去看醫生，平時工作上也都會相互支援。

- Q：會因為彼此的利益而互相爭執或勾心鬥角嗎？
A：倒還好耶，因為偏遠學校老師都很年輕，都還蠻熱血的。
Q：同事之間有發生過比較大的爭執嗎？
Q：學校上級單位會不會很多業務要求？
A：不是小型學校活動都很多嗎？
Q：你是否認為學校組織氣氛佳或不佳，會是影響繼續留任的因素？
A：也會啊，因為人很重要，相處得好，當然就會想要留下來。

校長領導風格

- Q：當老師遇到困難時，會去請校長幫忙嗎？
A：會先跟主任反映，不會直接去找校長。
Q：校長會主動關懷老師嗎？
A：會，例如同仁請假的時候，校長會去了解他是不是私事上有需要幫忙，或是發生了什麼事情。
Q：校長會重視績效嗎？
A：是不會要求到最好，但過程會希望老師要投入。
Q：你覺得校長領導風格會影響留任因素嗎？
A：還好，因為校長4年就會調動。

學生學業表現

- Q：相較於平地的學生，你覺得原住民學生的特性為何？
A：做事能力比較好，但是比較靜不下來。
Q：其學業表現如何？跟一般平地的學生比起來，程度有落差嗎？
A：資質都一樣，就家庭方面吧！比較沒有讓他們有固定的作息，家長也比較沒有關心、沒有參與，所以學習起來狀況就不一樣，學習的表現就會相對就沒有那麼好。
Q：你覺得學生的學業表現會影響你的留任意願嗎？
A：這不是最主要的因素，但是如果真的把他們教起來，當然會有成就感，會覺得他們蠻需要老師去教的。

原住民文化特色

- Q：請問你來到部落服務前，你有先查資料了解當地的文化嗎？
A：之前是考試分發的，所以沒有特別查，分發來之後，再慢慢去了解他們的文
化。
Q：你覺得原住民文化的特色有哪些？
A：原住民滿樂觀的，比較開朗，很會利用身邊大自然的東西，蠻能就地取材的，
不像我們平地人就比較被僵化了。
Q：你喜歡這邊的原住民文化嗎？

A：有些喜歡有些不喜歡，喜歡剛剛講的那些事情，不喜歡他們太常喝酒，喜怒哀樂都喝酒。

Q：你是否認為認同（不認同）當地的傳統文化，會影響繼續留任的意願？

A：沒有特別喜歡，也沒有特別不喜歡，所以也還好，因為我們就是尊重他們的文化，不是個人的喜好，而是尊重。

家長支持

Q：請問你任教的學校，學生家長會到校走走，跟老師聊聊學生的學習狀況嗎？

A：上班時間到學校是還好，是不會啦，但是上學或放學來接小孩的時候會順便聊一聊。

Q：家長對於你的教學及帶班方式提出意見過嗎？

A：不會，我們這邊的家長都很尊重老師。不會干擾老師的教學，但是小朋友如果發生糾紛的時候，家長的觀點，就會以他聽到的小朋友跟他講的為主，不過這種現象到處都會有。

Q：家長對你的教學或管教方式有意見，會造成你的困擾嗎？

A：如果有這種情況，當然會有困擾跟壓力啊！

Q：家長的教養態度與對學校的關心程度，是否會影響你的工作？

A：他如果是尊重老師的話，是覺得還好，比如說你沒有管，那我倒是覺得我可以幫就幫，可是他如果是用干擾的話，當然是會影響到我的工作。

Q：你認為家長的支持與不支持，是影響你繼續留任的因素嗎？

A：應該多少會，因為你教學時，沒有辦法全心全意在教學，會擔心說是不是常常會被干擾，會影響你的教學計畫跟影響你的教學風格。

調動及甄選加分

Q：請問你當初填志願而來到偏鄉服務，是知道偏鄉地區累積積分較多嗎？

A：不知道。我們是被選的，又不是自己選人家的，知道又怎麼樣，若是可以讓我選，我還是想要選平地的，選近一點的學校。

Q：你是否認為調動及甄選加分是影響教師留任偏鄉的因素之一？

A：這不是我是主要的考量，我不是為了那個分數，也不是為了那個加給。

福利獎金

Q：請問你當初填志願而來到偏鄉服務，是知道偏鄉地區教師福利比都會區的學校好嗎？

A：知道偏遠加給。

Q：你是否認為福利獎金制度是影響教師留任偏鄉的因素之一？

A：是個誘因，但是還是想要早點調回去。

學校規模

Q：人家常說，偏鄉小校人數少，工作量也少，錢多事少只是離家比較遠，你贊同這樣的說法嗎？

A：不同意，小學校偏鄉學校就是包山包海。在偏鄉學生人數少不一定比較好教。因為我是教低年級，每一個學生都是白紙，完全都不會，全部都要重頭教，包括生活習慣跟家庭教育，除了學校教育還有家庭教育要教，早上一進門，到下午是一整天的，5點之後才有時間做行政。

Q：你覺得學生人數少會比較好教嗎？

A：可能少於5個就會不好教，會較沒有互動，就沒有同儕的感覺，玩一些競賽遊戲都會玩不起來。

Q：你覺得學校規模會是影響老師留任的因素嗎？

A：應該會喔！如說同樣都是偏鄉，一班20幾個，或是一般只有五、六個就有差。

Q：請問你以漢人教師身份在偏鄉地區服務這麼久，對於如何加強漢人教師能在偏鄉久任，一定有個人的心得、看法與建議。請問你認為政府或教育當局有何可再加強或改善之處？

A：政府能夠多給一些獎金跟加給是最直接的方式。漢人老師留下來，第一個可能沒有家庭的，會比較沒有後顧之憂，偏鄉那邊的學校，小朋友的體能都不錯，所以老師本身的體育不錯的話，應該會待得更有成就感吧！然後宿舍可能也有差，宿舍如果改建過，看起來、住起來會比較舒服。

訪談對象：F3（2021.50.07）

婚姻狀況

Q：請問您在貴校擔任教師多少年了？

A：7年。

Q：之前是否曾在信義鄉的別所學校任教過？

A：有，在A校1年，B校2年，C校17年。

Q：當初為何會選填貴校？

A：因為離家比較近。

Q：你是桃園人，這中間有想過要調回家鄉嗎？

A：不會，因為我是一開始就自己選來這裡考的，我那時候選南投，就是因為我喜歡南投，所以我一開始就打定主意，我就是留南投了，沒有想要調回家。

Q：你的另外一半在哪裡工作？

A：我老公是當地人，務農。

Q：若你的另一半非南投人，你會考慮調動嗎？

A：會吧！畢竟夫妻長期分開總是不合適的。

Q：你覺得已婚、未婚會成為留任意願的影響因素嗎？

A：不會，當初未婚時不會想調回去，現在嫁到這裡來，更不會想調動。

父母與子女需求

Q：請問您有幾個小孩？小孩多大了？

A：有一個小孩，現在在讀大學。

Q：是否會因為孩子的就學問題而考慮請調？

A：不會，他當初國小、國中都讀這邊的學校，但曾經有一年，國一的時候，那時候有回桃園娘家讀國中，可是因為他不適應，所以後來還是回來了，高中是讀南投，住宿，現在大學也是住宿。

Q：子女的教育需，

Q：你是否有年邁的雙親需要奉養？

A：我媽媽在桃園，有哥哥照顧，這邊的公婆，我們有四兄弟輪流顧。

Q：你是否認因為需要奉養父母或顧子女的需求，會是影響繼續留任的因素？

A：不會，因為我夫家就在這裡啊！所以我不可能舉家遷走，或者不顧我先生，就只帶著我女兒在外面讀書，不可能啊！如果假設我哥哥沒辦法照顧我媽媽，我會把我媽媽接過來信義。

交 通

Q：你第一次來到貴校，是自己開車還是搭公車？花多少時間？

A：那時候從桃園坐火車再換車至少要6個小時，再加公車的時間，至少要7

個小時才會到。

Q：那你會覺得你家太遠，交通不方便而想調回家鄉嗎？

A：因為我很小就在外面讀書啊！所以我不會一直想要待在家裡啊！所以那時候我不會常常回家，大概一個月回去一次。

Q：你是否會因考量交通方便（不方便），而影響到你在偏鄉的留任意願？

A：不會，我沒有什麼調動的狀態，第一個是因為我喜歡這邊，第二個是我的夫家在這邊，第三個我從一開始就知道我要在南投，我自己選的，加上我家裡並不需要我回去照顧，所以並不會想要調走。

住 宿

Q：請問貴校有沒有提供宿舍？

A：有。

Q：宿舍有哪些設備？

A：我住過三間學校的宿舍，大部分是套房，就有交誼廳啊，交誼廳就會有電視、冰箱、沙發等，第三間學校的宿舍，甚至他們有運動器材。

Q：你住起來覺得舒適嗎？

A：大部分的宿舍還不錯啦！第一年在第一間學校的時候，那時候因為學校還沒有重建，沒有改建，所以他們的宿舍比較潮濕，比較舊，當時候也不是套房，後面那兩間學校都是套房，都是重建的宿舍，所以狀況都還不錯啊！

Q：如沒有提供宿舍，或宿舍供不應求的時候，你如何解決住宿的問題？

A：當時候選校的時候，就有考慮有提供宿舍才選，若沒有提供宿舍，我可能就不會選他吧！不然我們人生地不熟，不知道要去哪裡租房子啊！我覺得住宿舍這樣比較方便，也比較節省開銷。

Q：你認為有提供宿舍（未提供宿舍）會影響你繼續留任偏鄉嗎？

A：會，第一個就像剛剛講的，人生地不熟的，不知道去哪裡找住宿的地方。第二個就是說我覺得住宿舍這樣比較方便，也比較節省開銷。

生活機能

Q：你覺得信義鄉的生活機能如何？例如購物方面。

A：這幾年比較好了啦！剛開始那一兩年還不是很 OK，那時候買東西都要去水里，那時候菜車比較少，也還沒有 seven，然後一些店家也比較少，那時候就是生活簡單，生活機能上的供應真的是不足，就是要到水里去，這幾年比較好了啦！

Q：交通的部分呢？

A：現在是比較好了啦！早期就是比較不方便啊！

Q：休閒娛樂部分呢？

A：在山上剛開始的那幾年，因為不熟信義鄉，所以會到處去玩，到處去走啊！

Q：醫療的部分會覺得看病不方便嗎？

A：醫療真的不 OK，要跑水里或是要跑竹山，甚至要跑南投、彰化、臺中。

Q：你覺得這裡的生活機能跟平地最大的差別在哪裡？

A：就是醫療的部分 醫療是讓我比較傷腦筋的，其他部分，因為我本身生活就是比較簡單，所以我不會覺得需要太都市化的地方，所以我才會選山上啊！

Q：你是否曾因為生活機能的不便而發生讓你印象深刻的事？

A：就小孩不舒服，真的嚴重的話，就得衝彰化。

Q：所以你覺得生活機能的便利性，會影響你留任的因素嗎？

A：這個因素還不是最重的，所以我們還是一直選擇留在這邊，因為我們還有車子啊！生病也不是經常的事，雖然說醫療是我比較 care，覺得比較不方便的地方，可是你有太多因素會影響到你留在這裡，畢竟我的夫家在這裡啊！所以不會在想要調動啊。

行政工作壓力

Q：請問你目前擔任何種行政工作？你喜歡這個行政工作嗎？

A：輔導跟特教。這是我之前的專長，所以還蠻喜歡的。

Q：你會覺得行政工作壓力大嗎？

A：大啊！因為學生的狀況層出不窮，在比較早年一點，你又要顧到班級的話，有些時候你會覺得無法兼顧，有些時候比如說你班上有事情，學生有些狀況，你要處理、要輔導，就會覺得時間好像排不上來，或是覺得你會有點力不從心，現在轉科任之後，狀況就比較好。

Q：您之前工作壓力大又代班的時候，會想要調校嗎？

A：在當時曾經有想過，可是我後來並沒有動，我有跟學校討論，我把我無法兼顧的狀態反映給學校，學校就調整我的職務，變成我就不要帶班，變成科任。

Q：你覺得工作壓力會是影響你留任的因素嗎？

A：會啊！工作壓力大，你人就不容易開心啊！然後你工作的安排，可能會影響到你的教學。

組織氣氛

Q：你每天到校的心情愉快嗎？

A：還不錯啊！很開心啊！因為一方面我們學校同仁的感情很好，再來就是說大家會互相幫忙，學生的狀況，因學生人數不多，還是在你的掌控之中，你可以預期到他們的一些狀態下，慢慢看到他們的一些進步，所以我覺得基本上來學校是心情愉快的。

Q：你剛剛說同事會互相幫忙可以舉個例子一下嗎？

A：我比較常看到的狀況是，當我們學校有一些活動，或有一些你要負責的事情的時候，有些時候你可能會忙不過來，那我們同事之間就會主動的，你沒有叫誰，人家有看到就趕快過來幫忙，我覺得這是我們學校一個很特別的地方，也很棒的地方，同事之間會主動的協助，不會等你求助。

Q：會因為彼此的利益而互相爭執或勾心鬥角嗎？

A：我覺得只要是有人的地方，就一定會有哪一些人比較契合，一定會有一些走得比較近的，跟關係比較平常的，這是很自然的，勾心鬥角的話我覺得是不至於啦！就是有時候工作上的一些理念不相同，所以有時候可能會有一些摩擦。

Q：同事之間有發生過比較大的爭執嗎？

A：有啊！就是工作上的事情，可能覺得這件事情不該他管，或是說有學生的狀況，該誰要負責，但這種情況不常發生。

Q：學校上級單位會不會很多業務要求？

A：我們學校不只是上級的單位，我們學校有實驗教育，所以我們學校的老師都很忙。

Q：你是否認為學校組織氣氛佳或不佳，會是影響繼續留任的因素？

A：會，一個學校的行政跟教學如果無法相輔相成的話，那會讓老師很吃力，同事之間有可能因為工作上面的摩擦，影響彼此的關係，組織氣氛不佳的時候，會讓我開始考慮，但不見得會真的離開。

校長領導風格

Q：當老師遇到困難時，會去請校長幫忙嗎？

A：通常我們會先找主任啦！主任如果還沒辦法解決的話，就會去找校長。

Q：校長會主動關懷老師嗎？

A：比如說我之前身體狀況不好的時候，校長就會詢問，他會擔心我是不是能夠負荷啊！或者帶班有沒有什麼需要協助啊！

Q：校長會重視績效嗎？

A：校長會說盡力就好，當然他會期望有好的成績，可是他也不會一直把這件事情掛在嘴上。

Q：你覺得校長領導風格會影響留任因素嗎？

A：會，因為校長的領導風格是影響整個學校行政的主因，若校長是放任的，或者某些事情校長太過強硬，造成行政跟教學上面的衝突，或是一些不是很理想狀態的時候，我就會覺得說，這間學校是不是適合再待，這個就要考量。太放任為什麼不好？太放任，有些事情可能是某些人該做的，他可能就沒做，那校長也放任不管；有些事情某一些人不應該做的，可是卻會被要求要幫忙，我覺得這些都不合理啦！太過放任得或要求太多的，都會讓我想要調離。

學生學業表現

Q：相較於平地的學生，你覺得原住民學生的特性為何？

A：平地學生的自我要求和家長的配合度都會比較積極，原住民個性比較活潑，心思比較不在學習上面，所以你在教導他們的時候，就比較吃力，必須要一直盯著他們，加上家長對這個部分不是太在意，所以在教學成效上，你會覺得有點差啦！但如果就孩子的個性來看，原住民孩子比較容易懂啊！因為他們比較純真，比較不掩飾。

Q：他們的學業表現你覺得如何？跟一般平地的學生比起來，程度有落差嗎？

A：當然有啊！可能也要看孩子的個性跟家長的配合度，我也教過很多原住民小孩程度很好的，甚至比平地生好，那當然是那孩子本身自己願意，學習態度 OK，家長配合度也 OK，但大部分孩子，都不是那麼積極，課業的完成度也比較差，當然你的學習狀況就會差一點。也不是只有原住民的孩子不寫功課或是學習態度不 OK，也有平地的孩子這樣，但是就比例上來說啦！平地的孩子他們在課後，家長可能會安排他們去安親班或去補習，他們也比較積極吧！所以他們表現出來的能力一定有差！我覺得家長的配合也很重要，家長因素很強的。

Q：你覺得學生的學業表現會影響你的留任意願嗎？

A：不會，如果這個孩子是因為他的一些能力不佳，或是學習態度不好，但是你可以慢慢的把他引導、改變，就是很大的成就感吧！我會試圖希望他越來越好。

原住民文化特色

Q：請問你來到部落服務前，你有先查資料了解當地的文化嗎？

A：沒有。

Q：你覺得原住民文化的特色有哪些？

A：他們在藝文、生活美學及體能的部分，都表現得比較優，原住民他們更在意他們生活環境的佈置，他們對自家的佈置和家庭庭院，整個生活環境都是比較在意的，比較擅長的。但是他們喝酒狀況也蠻多的，你就會覺得有一點點傷腦筋，因為我們可能會在回家的路上碰到的就是有人倒在路邊，或是經常看到一群人聚在一起喝酒，平地人也會喝酒，但是平地人喝酒不像他們是隨意的、席地的，原住民的態度是比較不太在意這些事情的，他們是比較自然的，他們想怎麼樣就比較隨心所欲吧！

Q：你喜歡這邊的原住民文化嗎？

A：生活美學或是說部落之間那種團結的力量，是我們平的人比較缺乏的；不喜歡的，是太過隨心所欲，就可能影響到其他人，比如說唱卡拉 ok，就唱得很大聲，就會影響到住家安寧。

Q：你會因為不認同當地文化，而想離開嗎？

A：不會，就是彼此尊重，但是我不會生活的像他們一樣，我們還是我們的生活方式。

Q：你是否認為認同（不認同）當地的傳統文化，會影響繼續留任的意願？

A：這跟我留不留任沒有關係。

家長支持

Q：請問你任教的學校，學生家長會到校走走，跟老師聊聊學生的學習狀況嗎？

A：很少。

Q：家長對於你的教學及帶班方式提出意見過嗎？

A：有些有意見一定是必然的，不見得你的所有行事大家都認同，但就是靠透過

溝通，大部分的狀況都能處理掉。

Q：家長對你的教學或管教方式有意見，會造成你的困擾嗎？

A：我覺得還好啦！我很少遇到那種家長，大部分的家長都還蠻支持的，一、二個比較有意見的家長，我會不斷的去跟他們做溝通。

Q：家長的教養態度與對學校的關心程度，是否會影響你的工作？

A：一定會多多少少在情緒上面會有一些干擾，但我覺得如果是對的事情，我還是會堅持做。

Q：你認為家長的支持與不支持，是影響你繼續留任的因素嗎？

A：這個不會是主要考慮因素。

調動及甄選加分

Q：請問你當初填志願而來到偏鄉服務，是知道偏鄉地區累積積分較多嗎？

A：從來沒有打聽過，也不知道。

Q：你是否認為調動及甄選加分是影響教師留任偏鄉的因素之一？

A：不會，因為我沒有意願要去考主任跟考校長，而且我也不打算調校，所以這些對我而言沒有影響。

福利獎金

Q：請問你當初填志願而來到偏鄉服務，是知道偏鄉地區教師福利比都會區的學校好嗎？

A：來之前我只知道有山地加給。

Q：你有看過或聽過待在偏鄉任教的一些獎勵辦法嗎？

A：最早之前信義鄉每年會發衣服，就是保暖的外套。再來就是山地加給而已啊！以及提供免費的住宿。

Q：那您有聽過久任獎金嗎？在極偏學校服務滿八年，可領十五萬。

A：我不知道耶。

Q：你是否認為福利獎金制度是影響教師留任偏鄉的因素之一？

A：會，像我現在其實可以退休了，但因為你告訴我有久任獎金，我可能就會再多待了幾年再退休，這個可以作為我退休的參考。這個其實也是一個考量的因素，如果身體狀況還 ok，加上薪水又比較高的話，那為什麼不留呢？

學校規模

Q：人家常說，偏鄉小校人數少，工作量也少，錢多事少只是離家比較遠，你贊同這樣的說法嗎？

A：我覺得不會事少，事很多啊！一樣的啊！只要有學生，不管人多人少，都還是一樣的事情啊！只是可能作業改的數量沒那麼多，在平地學校，你作業改的是比較容易的，因為家長都送去安親班，家長很關心，所以幾乎都看過了，所以改作業的速度是很快的，其實只要有學生，不管人數多或少，對我來說其實都是

差不多。

Q：你覺得學生人數少會比較好教嗎？

A：我覺得人數太少很難教，學生互動太少，有很多東西，可能要推的東西，你也是沒辦法做，因為人數太少，我們現在一班大概 9 到 10 個，這樣的人數算是還好。

Q：學校班級人數的多寡，會不會影響你在這個學校的工作意願？

A：應該有一些啦！我之前在前一間學校都是帶大班，一班大概 27、28 人，如果學生狀況又多的時候，會比一般的時候更累，班上又很多特殊生的時候，你就會覺得是很疲累的。

Q：你覺得學校規模會是影響老師留任的因素嗎？

A：會，前一間學校人數太多，是後來影響我決定要調動的因素之一。

Q：請問你以漢人教師身份在偏鄉地區服務這麼久，對於如何加強漢人教師能在偏鄉久任，一定有個人的心得、看法與建議。請問你認為政府或教育當局有何可再加強或改善之處？

A：那就叫他們嫁在這裡吧！信義鄉有很多老師都是嫁到這裡來或是嫁到水里，所以你也不會調動啦！平地老師想要在這邊教久一點，你就去發現原住民孩子的可愛，現在偏鄉的狀態，交通已經算是蠻方便的，如果生活簡單一些，發現孩子的可愛，發現你在教學上的成就感，我其實覺得在哪裡教都沒有差別。我覺得政府應該要有一個新任教師或剛剛調入偏鄉老師的一個積極的輔導機制，可能平地的老師剛開始進來裡面，對這邊孩子的一些狀況，並不是很理解，那生活上又有一些不方便的話，他們可能開始會想要調動，這時必須要有資深的老師或在地老師，去協助這些剛進來偏鄉的老師們，在生活方面還有在教學上面，能夠更勝任，而不是說遇到學生一些狀況跟家長一些溝通的問題，他可能因為不了解原住民家長的一些情況，而不知該如何處理，有學校的主任或是資深老師積極的去協助，幫助他們更適應學校的教學文化或是適應學生的一些狀況，讓他們可以更快的了解跟融入這邊的狀況，可能他們在這邊教學方面的挫折會少一點，讓他們可以在教學上獲得成就感，也許就不會那麼覺得在山上教是很痛苦的。

訪談對象：M1（2021.04.30）

婚姻狀況

Q：請問您在貴校擔任教師多少年了？

A：82年到現在，今年滿28年。

Q：當初為何會選填貴校？

A：我們那個時候5個同學一起公費分發到南投，那時候學校剛好就是開了五個缺，所以我們五個就一起填了這邊。

Q：這中間有想過要調到別的學校嗎？

A：之前曾想要申請調動，回去照顧一下孩子，可是南投縣最近幾年縣內調動不看積分，必須要跟其他學校的老師或校長關係比較好一點，曾經在我們學校當過校長或主任的，後來離開我們學校之後，那段時間也都還在偏遠地區，離家比較近的那些學校，那些主任校長跟我們又不熟，所以就沒有調動，目前則暫時沒有想法，因為接下來再過沒多久，準備要退休了，應該會在這邊待到退休。

Q：你的另外一半在哪裡工作？

A：他目前在草屯工作，當代課老師。

Q：你覺得已婚、未婚會成為留任意願的影響因素嗎？

A：一定會，以前還沒結婚之前，幾乎學校活動，待到晚上都沒關係，等於幾乎就是整天都奉獻給學校，連晚上都可以幫忙到學校來加班，幫忙巡邏什麼的，我有一段時間住新竹，那時假日也不常回去，大約一月才回去一次。結婚之後，也還不會想調回去，就假日時才回去，是有小孩之後，才開始考慮要調回去。現在雖然不是說每天回去，但是一個禮拜也要回去兩三天，準備要回家的那一天，就不會想要留下來加班。

父母與子女需求

Q：請問您有幾個小孩？小孩多大了？

A：一個小孩小孩，目前讀國二。

Q：你會不會考慮請調，以就近照顧小孩？

A：三、四年前曾經有過一次想要調動的想法，那個時候孩子正好到了青春期，要升國小五年級，那時候想要申請調動，回去照顧一下孩子，但因南投縣內調動不看積分而作罷。我現在一個星期回去兩三天，我禮拜三及假日一定都會回去陪小孩。

Q：你是否有年邁的雙親需要奉養？

A：我爸媽現在人在新竹，跟我弟弟一起住。

Q：你是否認為需要奉養父母或顧子女的需求，會是影響繼續留任的因素？

A：之前曾經想要回去，那時候想調動就是因為小孩。父母跟弟弟同住，由弟弟照顧，所以說不會考量到這個部分。

交通

Q：你第一次來到貴校，是自己開車還是搭公車？花多少時間？

A：校長開車載我們上來，大概花了一個半小時，從南投縣政府到這裡。

Q：從你的居住地到學校，距離多遠？需多長時間？

A：現在開車也大概是一個半小時，60幾公里。

Q：那你會覺得你家太遠，交通不方便而想調回家鄉嗎？

A：現在不會了，剛開始前幾年，單身的時候沒有買房子，就住在彰化，是騎摩托車，大約要騎兩小時，所以那時候幾乎都是住宿，連假日也都是住校，等到後來在草屯買房子，買了房子之後就開車，從草屯到這邊大概一個多小時。不會因為交通想調，覺得距離遠是因為家裡需要幫忙時，你可能來不及回去。

Q：你是否會因考量交通方便（不方便），而影響到你在偏鄉的留任意願？

A：不會因為交通想調，覺得距離遠是因為家裡需要幫忙你可能來不及回去。

住宿

Q：請問貴校有沒有提供宿舍？

A：有。

Q：宿舍有哪些設備？你住起來覺得舒適嗎？

A：宿舍有提供床、衣櫥、書桌，公共區域裡面有電視、冰箱、洗衣機，基本的家電都有。因為住習慣了，所以就覺得還ok。

Q：如沒有提供宿舍，或宿舍供不應求的時候，你如何解決住宿的問題？

A：之前宿舍曾經有一段時間在整修，大概花了兩個月的時間，那時候就在信義租房子，接下來下一次若再整修時，可能就直接回家了。

Q：你認為有提供宿舍（未提供宿舍）會影響你繼續留任偏鄉嗎？

A：這個會，因為有宿舍，生活機能上面算是比較方便，如果沒有宿舍的話，首先你們在部落裡面找得到房子，當然就比較好，但是我們這邊可能就不方便，可能就要跑到水里或信義，信義的話可能就還好，但水里就比較遠了，所以有宿舍的確會比較方便，如果沒有宿舍可能就每天都要通車。

生活機能

Q：你覺得信義鄉的生活機能如何？例如購物方面。

A：購物不方便，但我個人與慾望很少，所以我幾乎沒有什麼出去買東西什麼的，所以不會對我造成影響。

Q：交通的部分呢？

A：因為自己本身有車，所以還好。

Q：休閒娛樂部分呢？

A：我自己本身沒有什麼休閒娛樂需求。

Q：醫療的部分會覺得看病不方便嗎？

A：目前還沒有什麼特別的大病，小病的話信義鄉衛生所或診所都可以處理，這

邊診所配合慣了，去了他大概都知道身體出了什麼狀況，所以目前都還沒有到會造成影響的狀況。

Q：你覺得這裡的生活機能跟平地最大的差別在哪裡？

A：草屯那邊當然是要買什麼有什麼，要看診的話，很多地方都可以看，什麼時間都可以看，這邊你要看診的話，就要配合人家診所的時間。

Q：所以你覺得生活機能的便利性，會影響你留任意願嗎？

A：不會，因為目前還沒有這些特別的需求。

行政工作壓力

Q：請問你目前擔任何種行政工作？你喜歡這個行程工作嗎？

A：目前擔任學務組長。所有的工作我都做過了，目前這個算是比較輕鬆的。

Q：你會覺得行政工作壓力大嗎？

A：壓力大，但不至於大到像教學那樣子，我的運氣算不錯，因為我當教學組的哪一段時間，是學務被盯的時間，後來那個老師被盯得累了，然後他就換了，我就改接學務組，我接學務組之後就，改成教務被盯了。

Q：你覺得工作壓力會是影響你留任的因素嗎？

A：不會，因為業務方面幾乎都已經很熟練了。若工作量很大的時候，不一定會到達要不要離職，可能會跟校長要求換一下工作。

組織氣氛

Q：你每天到校的心情愉快嗎？

A：每天都是開開心的上學，因為常第一個來到學校看到小孩子，看到他們笑，我們就跟著笑。

Q：在學校同事相處的融洽嗎？

A：同事相處都很融洽。

Q：同事間在工作上或私事上會互相幫忙與支持嗎？

A：都會，現在我們很多課程都是屬於協同教學，都是兩個老師互相搭，比方說我的體育比較好，另外一個老師可能體育方面比較不太好，那我可能就請他帶熱身，我就帶主要活動，但跟同樣的那位老師，我們在上綜合課的時候，他擅長的部分可能就讓他去做，大部分綜合課的時間，我可能就幫忙想一些要上什麼，幫忙管管秩序，主要的課程活動是他在做，他做他擅長的，我做我擅長的，我們會互相幫忙。

Q：會因為彼此的利益而互相爭執或勾心鬥角嗎？

A：沒有，我沒有看到過這種狀況耶！

Q：同事之間有發生過比較大的爭執嗎？

A：開會大聲一點是有，因為可能是對這件事情大家的看法不一樣，這時候可能就會討論的大聲一點，但是不會勾心鬥角的。

Q：學校上級單位會不會很多業務要求？

A：因為我們是小學校，上級的那些業務我們是要做，但是我們不會想說要做到非常好，不會想說要做到 100 分那一種的，所以每一次的業務，我都是大概做到 80 分左右，就是有做，該完成的都有完成，不會想說要做到很完美，校長也很支持這樣的做法，大家在業務方面算是配合得比較好，沒有遇到一定要你拿獎的那一種。

Q：你是否認為學校組織氣氛佳或不佳，會是影響繼續留任的因素？

A：這個會，因為我曾經聽我太太講過，某些學校裡面的關係不太好的那一種，那一種地方也不會想去，如果我們學校發生這種狀況，我可能不會想要留任，學校組織裡面的氣氛也是影響要不要留下來的一個很重要的因素，但我的運氣很好，就是在這邊我幾乎都沒有遇到過像這樣子會跟人家勾心鬥角的，每個來到這邊的，大家都是好的。

校長領導風格

Q：當老師遇到困難時，會去請校長幫忙嗎？

A：業務上面的會找他，私人方面的就很少。

Q：校長會主動關懷老師嗎？

A：會，有一次我兒子小時候大概 2、3 歲的時候，那時候剛開始吃一些比較硬的食物，腸胃道可能有點出問題，早上我收到消息說他要送到彰基去，我就坐在樓梯那邊，校長就主動過來關心。

Q：校長會重視績效嗎？

A：目前沒有特別的重視績效，有做，該做到的都有做，那就 OK。

Q：你覺得校長領導風格會影響留任因素嗎？

A：不會，因為我很清楚有企圖心的校長，在這邊待 3 年、4 年就會走，我會待得比他更久，我不不太在乎校長的領導風格。

學生學業表現

Q：相較於平地的學生，你覺得原住民學生的特性為何？

A：比較樂觀，大部分的比較不會重視自己的課業，因為很樂觀，所以他覺得什麼樣的狀況他都可以接受，這就是他們的特性，學業表現也就是這樣子啊！60 分跟 90 分對他們來講沒有什麼差別。

Q：他們的學業表現你覺得如何？跟一般平地的學生比起來，程度有落差嗎？

A：資質上面不會有差別，而是在於家長的要求程度，大部分的平的學生家長會比較要求，有要求的家長，成績就會好，同樣的原住民學生一樣，家長如果有要求，他的學業成績就會好，我覺得這個部分，家長的想法很重要，我們這邊有在外面工作過的家長或者現在還在外面工作的家長，他對學生學習會有要求，學生在學校的表現就會比較好，因為有家長要求，他就不會像剛剛講的很樂觀，不重視，一旦開始重視了，他們的努力程度或者是他們的資質跟平地生其實差不了多少，幾乎不會有差別，能力上面差不多，但是家長要不要要求他而已，因為我以

前帶過很多屆，其實成績最好的大部分都是原住民，同一個班裡面如果有原住民生跟一般生，成績最好的大概都是原住民。

Q：你覺得學生的學業表現會影響你的留任意願嗎？

A：不會影響，我覺得我們現在國小的教學的部分，其實學業成績並不是很重要的一件事情，而是他學到了什麼能力，所以國語、數學這個東西達到了基本能力之後，在這邊要求比較多的是他其他方面的能力，比如說表達自己的能力，或者是他上山身體方面，體力上面的能力，我會要求他們到山上去走，我們現在流行讓他們到部落裡面巡禮，讓小朋友發表，這種能夠發表的能力，我覺得反而是比較強的，比較需要重視，學業成績基本能力達到就好了。

原住民文化特色

Q：請問你來到部落服務前，你有先查資料了解當地的文化嗎？

A：因為我有同學就是東埔那邊的人 所以來之前有大概了解一下。

Q：你覺得原住民文化的特色有哪些？

A：社區裡面給人的感覺，對外來的人會比較熱情，在相處的時候，會覺得不管認不認識，在這裡都會互相打招呼。

Q：你喜歡這邊的原住民文化嗎？

A：蠻喜歡的。

Q：你會因為喜歡而繼續留下來欣賞他們的文化嗎？

A：會留下來不是因為這個原因。

Q：你有聽過老師不認同當地文化，而離開的學校例子嗎？

A：我沒有遇到過這樣的事情，曾經有遇過不認同這邊文化的人，認為這邊文化這樣不好的，但是他們不會因為這個原因而離開。

Q：你是否認為認同（不認同）當地的傳統文化，會影響繼續留任的意願？

A：不會，因為我是屬於認同的，所以我覺得不至於。

家長支持

Q：請問你任教的學校，學生家長會到校走走，跟老師聊聊學生的學習狀況嗎？

A：很少，遇到那種會願意來跟你聊的，就表示他很重視孩子，事實上他重視，學生成績就好，成績好的家長也沒有什麼好聊的，需要聊的，都是你需要去找他聊的，他不會主動來找你。

Q：家長對於你的教學及帶班方式提出意見過嗎？

A：沒有，這邊的家長大部分都是屬於比較放任式的，我是希望他們多干涉、多關心學校事務，所以我們這邊幼兒園及低年級跟家長溝通滿多的，希望慢慢改變家長態度。

Q：家長對你的教學或管教方式有意見，會造成你的困擾嗎？

A：這個通常會請校長來做溝通橋樑，就是我覺得這樣做比較好，他覺得那樣做比較好，如果真的意見上談不攏，可能就是請校長做一下溝通橋樑，看看校長能

不能找出一個比較綜合式的方法。

Q：家長的教養態度與對學校的關心程度，是否會影響你的工作？如果會影響到你，你會因此想要調離嗎？

A：應該不會，因為他講的如果真是對他們的小孩有幫助的話，我就會去改。

Q：你認為家長的支持與不支持，是影響你繼續留任的因素嗎？

A：家長支持與不支持，不會影響我的留任意願，因為你頂多帶他兩年。

調動及甄選加分

Q：請問你當初填志願而來到偏鄉服務，是知道偏鄉地區累積積分較多嗎？

A：這個我不知道。

Q：你是否認為調動及甄選加分是影響教師留任偏鄉的因素之一？

A：現在不會影響，因為縣內調動不看積分，所以這個東西對我而言沒有用。

福利獎金

Q：請問你當初填志願而來到偏鄉服務，是知道偏鄉地區教師福利比都會區的學校好嗎？

A：來之前不知道，進來之後才知道原來它有偏遠加給。

Q：你有看過或聽過待在偏鄉任教的一些獎勵辦法嗎？

A：我目前知道的就是山地加給

Q：你是否認為福利獎金制度是影響教師留任偏鄉的因素之一？

A：有可能，因為我調到平地去就少了地域加給跟主管加給，薪水就少了一萬多塊。

學校規模

Q：人家常說，偏鄉小校人數少，工作量也少，錢多事少只是離家比較遠，你贊同這樣的說法嗎？

A：錢多是正確的，人數少不代表工作量少，工作量反而變得更多，因為沒辦法把很多的工作分出去給其他人做，都是自己在做，同樣的環境教育好了，十幾個班的學校，他可能一個班做一件事情，他可以湊出十幾個成果出來，但在這裡，我只能全校同時做一件事情。

Q：你覺得學生人數少會比較好教嗎？

A：不會，我知道的大學校大部分的狀況是，大部分的學生都沒有問題，要處理的是少部分的學生，在我們這邊是這些大部分的學生，就是別的學校的那些少部分的學生，也就是說這裡每一個小朋友都是需要去關心的，所以人數少反而不見得比較好教，落差非常大，M型非常的嚴重，以去年畢業的4個學生為例，一個ADHD，一個中度智能障礙，一個亞斯伯格，只有一個是正常的，在大學校這三個特殊的孩子，會被移到特教班或被抽離到資源班去，只有那個正常的生會被留下來，但是在我們這裡，不可能做這種事情，學校老師就是四個學生要有四種教法，

我們學校特教生的比例蠻高的，所以我們不會比別的學校好教到哪裡去。

Q：學校班級人數的多寡，會不會影響你在這個學校的工作意願？

A：不會，人數少有人數少的好處，上課關心可能很辛苦，但改作業時就很輕鬆，而且這裡學生人數一班最多也才十幾個，所以還好。

Q：你覺得學校規模會是影響老師留任的因素嗎？

A：我個人是不會。小校有小校的好處，雖然每個學生都會有些狀況，好處是不用改那麼多作業，學生人數少，學生只要有一點點的進步你都能看得到，你會比較有成就感，可是在大學校的話，你不容易看到某個學生的進步。

Q：請問你以漢人教師身份在偏鄉地區服務這麼久，對於如何加強漢人教師能在偏鄉久任，一定有個人的心得、看法與建議。請問你認為政府或教育當局有何可再加強或改善之處？

A：個人方面來看，漢人要留在原住民地區，你要先會認同他們的文化，認同他們的一些處事態度，他們就是這樣子樂觀，你不能夠說樂觀不好，你不能夠說他們這種的行為不好，你就是要去融入他們，你可以自己不跟他們一樣，但是你不能把他們這種當成不好的事情，否則每天看到的都是很討厭的，當然就很想離開這裡。我也不知道政府能夠做出些什麼措施啦！要讓漢人留下來就是要讓他們能夠認同文化，所以原住民學校老師都要強制去上多元文化課程及原住民文化課程，透過這種東西，你能夠了解，了解之後還能夠認同的，那當然就會留下來，不認同的，他怎麼樣也沒辦法留下來。政府政策可以做到的就是盡量提供這種溝通式的管道，類似像原住民文化課程這種，我個人覺得這是一種溝通管道，你讓那些原本來這裡不了解他的人，認識了他，認識了以後，他若不認同自然就會出去了，認同的就留下來了。在專任師資的部分，培養當地人是最好的，文化認同沒問題，然後前面所講到的那些問題，對他來講都不是問題，那可能會造成問題的可能就是結婚生小孩 或者是孩子的教育問題而已。

訪談對象：M2（2021.04.30）

婚姻狀況

Q：請問您在貴校擔任教師多少年了？

A：今年滿 20 年。

Q：當初為何會選填貴校？

A：公費分發。

Q：曾經想調動過嗎？

A：剛開始的前幾年啦！因為家人都在嘉義，後來因為在這邊認識了我太太，所以沒有調，因為兩邊都要忙，而且太太這邊也沒有兄弟姊妹幫忙照顧岳父岳母，現在也不想調動了，就打算在這邊待到退休。

Q：你的另外一半在哪裡工作？

A：她是這裡的當地人，去年考上鄉內的別間國小正式教師。

Q：你覺得已婚、未婚會成為留任意願的影響因素嗎？

A：以我們學校的老師來講，已婚的話，大家都會想要往外調，因為孩子就學的問題。以婚姻而言如果你跟另外一半都是外地人，當然人家會想要出去啊！因為我剛好娶了在地人，住在這邊，所以我更願意留在這。

父母與子女需求

Q：請問您有幾個小孩？小孩多大了？

A：三個，兩個讀國水里國中一年級，一個讀我們學校三年級。

Q：孩子讀高中的時候，會考量到因為就學的問題，而調回嘉義嗎？

A：不會啊！他們會回去讀嘉義高中及嘉義女中，就跟奶奶住，姑姑也在嘉義，會幫忙照顧，我們現在每個禮拜回去，20 年來都一樣。

Q：你是否有年邁的雙親需要奉養？

A：只剩媽媽，這邊要照顧岳父、岳母，兩邊都有長輩要奉養。

Q：你是否認為需要奉養父母或顧子女的需求，會是影響繼續留任的因素？

A：這不太會是我考量的留任因素，小孩高中會回嘉義跟奶奶住。嘉義有媽媽要奉養，信義這邊因為老婆沒有其他兄弟，所以岳父、岳母是由我們奉養，兩邊都要有雙親要奉養，就一個禮拜兩天在嘉義，五天在這邊。

交通

Q：你第一次來到貴校，是自己開車還是搭公車？花多少時間？

A：從南投市體育場分發的地點，自己開車來，大約花了一個半小時。

Q：從你的居住地到學校，距離多遠？需多長時間？

A：現在從嘉義的家到學校要 1 個多小時。

Q：那你會覺得你家太遠，交通不方便而想調回家鄉嗎？

A：還好啦！習慣了就好，就 90 公里左右而已，現在有國 3，只要一個多小時，

以前走台三線要兩三個小時要走山路，經過竹崎、梅山、斗六再到南投。

Q：你是否會因考量交通方便（不方便），而影響到你在偏鄉的留任意願？

A：不會，因為後來有國3之後就還好，因為若調回嘉義，嘉義現在裁班及廢校也很嚴重，若是去阿里山，要兩個小時，反而更遠，我來這邊走高速公路，只要一個多小時。

住 宿

Q：請問貴校有沒有提供宿舍？

A：有，宿舍是雅房。

Q：宿舍有哪些設備？你住起來覺得舒適嗎？

A：基本的設備都有，但住起來感覺還好而已，五顆星的話大概只有三顆星，後來跟老婆結婚之後，就沒有住在宿舍了。學校宿舍去年改建，雖然仍然是雅房，但比較有歐式的感覺，改建得很漂亮，住起來也比較舒服。

Q：如沒有提供宿舍，或宿舍供不應求的時候，你如何解決住宿的問題？

A：就自己租房子吧！像去年宿舍整修的時候，有兩個老師在部落裡租房子，有兩個老師繼續住在宿舍裡，他們就在工人下班之後，晚上進去住，因為他不計較施工期間的髒亂以及粉塵。

Q：你認為有提供宿舍（未提供宿舍）會影響你繼續留任偏鄉嗎？

A：會，如果這邊沒有宿舍，你的山地加給，大概就要拿去付房租，又是離鄉背景，你的油錢、房租都是一筆消耗，而且別的學校有宿舍，為什麼我們學校沒有？這樣就會影響我的留任意願。

生活機能

Q：你覺得信義鄉的生活機能如何？例如購物方面。

A：購物方面還好啦！因為我們家自己開店，吃的用的都有，而且我天天在跑水里，因為小朋友要去上課及補習。

Q：交通的部分呢？

A：交通都還好，因為會開車就還好。

Q：休閒娛樂部分呢？

A：學校跟家裡都很忙，所以我也都沒有什麼休閒娛樂。

Q：醫療的部分會覺得看病不方便嗎？

A：小病就在衛生所和診所看，嚴重一點就外送去竹山秀傳，不然就是到中國醫藥學院及彰基，醫療方面當然會比較落後啦！但有時候會很方便，比如說眼科禮拜五就會進來衛生所，牙科也是天天都有，大症狀這邊可能沒辦法看，但一些小症狀在這邊看都很方便，衛生所掛號就有了，而且不收掛號費。

Q：你覺得這裡的生活機能跟平地最大的差別在哪裡？

A：比較都市化的設備這裡比較沒有，比如說百貨公司、大賣場，但你開著車子一、二十分鐘就到水里，其實生活機能我覺得都是還好。

Q：所以你覺得生活機能的便利性，會影響你留任的因素嗎？

A：還好，因為信義鄉不像仁愛鄉那麼偏。

行政工作壓力

Q：請問你目前擔任何種行政工作？你喜歡這個行程工作嗎？

A：教導主任。還好啦！當主任 4 年今年要卸任了。

Q：你會覺得行政工作壓力大嗎？

A：幾乎天天加班，我大概晚上忙完家裡的事之後，8 點要來學校加班到 10 點，因為學校計畫多，學校本身一些獨特的計畫也蠻多的，這個禮拜三才去臺北開會，昨天又在竹山開會，下禮拜二要去雲林開會，我時常在開會，行政工作瑣事很多，比如說處理公文。壓力大，倒還好啦！我覺得你每樣都有做過的話，做起來就會比較順手。因為你不想要去麻煩其他老師，很多東西就要自己做，像課程計畫，我都自己寫，所以我的電腦螢幕就有兩個，然後筆電也在跑，所以我同一個時間可以處理很多事情掉。我們課程計畫早就寫完了，我們六年都建置完了，現在只要微調及修正，每年的課程計畫，配合行事曆，需要調時間的，那個時間都是我自己調，我做了一兩個月，分下去做不好，或者做的沒有如你所願，倒不如自己做比較快。

Q：你覺得工作壓力會是影響你留任的因素嗎？

A：不會，工作壓力雖然大，可是我習慣了，而且我的抗壓性蠻強的，我們這種苦過來的都還好。

組織氣氛

Q：你每天到校的心情愉快嗎？

A：還 ok，因為我覺得我做事還蠻有效率的。

Q：在學校同事相處的融洽嗎？

A：ok 啊！我都不會排太多工作給老師，我都不會排太多工作給老師，我都希望他們都能夠準時下班去運動，而且他們每個人久了都知道自己要做什麼事情，公文下來他們也都知道要怎麼處理。

Q：同事間在工作上或私事上會互相幫忙與支持嗎？

A：會啊！像我們學校的教學組長做得很 OK，他在規劃啦，一些安排上面，心思還蠻縝密的，學務組長也是 OK，校長也都蠻支持的啦。

Q：會因為彼此的利益而互相爭執或勾心鬥角嗎？

A：少，很少。

Q：同事之間有發生過比較大的爭執嗎？

A：會啊！其實每個人都自己主觀的看法，一個覺得要這樣子做，另一個覺得要那樣子做，那有時候就會兩個人私底下在那邊鬥來鬥去，但是這時候我們主管跟校長要當和事佬，小摩擦難免都會有啦！不過這種事情不常發生。

Q：學校上級單位會不會很多業務要求？

A：我們計畫很多，業務量很大，校長不會要求我們接，有的老師覺得這樣做對學生有幫助，或是對本土語言、族語或在體驗課程這方面，他就會申請，或在校訂課程老師可能較不熟悉要怎麼教，那就會請外面的耆老進來，老師就會協同教學，寫計劃就是為了讓這些耆老進來教。領航學校這是那時候校長接下來的。

Q：你是否認為學校組織氣氛佳或不佳，會是影響繼續留任的因素？

A：會，學校目前這樣，是還 OK，因為大家都認識很多年了，有點平衡狀態啦！大家也都知道說我該做什麼事情，我做好，不要出紕漏，校長也不會要求太多啦，就平平順順這樣過，但是計劃申請的也有，亮點也有，其實我覺得還好，很多東西我都不強求。學校組織氣氛如果不佳的話，彼此就不會想要我幫你、你幫我，組織氣氛不佳的話當然會想要調動。

校長領導風格

Q：當老師遇到困難的時候，校長會主動關懷或協助老師嗎？

A：會啊！但是我們校長是充分的授權。

Q：校長會主動關懷老師嗎？

A：會啊！你看不出來，可是校長有在觀察，像是老師如果表現好的，他也會去 OK，但是校長看到老師如果那個的話，他也會去提點，我覺得就像一個家庭一樣啦！校長私底下都是有在關心老師的啦！

Q：校長會重視績效嗎？

A：他會宣導這些相關的觀念，但是因為績效這種東西很難講，你是要達到 100 分、90 分還是 80 分，校長不會要求要得名，我們志在參加，一切隨緣的那一種。

Q：你覺得校長領導風格會影響留任因素嗎？

A：會，比如說以主管來講，校長如果充分授權你就好做事，你充分授權給我，我不會跟你出紕漏，大家就是好來好去，學校就處在一個平衡點，校長就去經營他的公關。可是校長若是親力親為這一種，他每一樣都要去看，我覺得這個很難做，校長要求太多就不好，真的校長管太多，你會綁手綁腳，真的很難做。

學生學業表現

Q：相較於平地的學生，你覺得原住民學生的特性為何？

A：很多學生家庭功能是失常的，

Q：他們的學業表現你覺得如何？跟一般平地的學生比起來，程度有落差嗎？

A：有落差啊！一定有啊！程度我覺得還好，家庭教育反而是影響最大的，父母有沒有在管，或是父母覺得無所謂的那一種，真的就有差，跟是平地或是原住民沒有太大的正相關。

Q：你覺得學生的學業表現會影響你的留任意願嗎？

A：剛開始時當然會，可是久了，像我們學校就還好啦！像我覺得還好啦！因為整個大氛圍就是這個樣子啊！沒辦法，導師只能耳提面命，一直講、一直講，但是回到家裡，像一盤散沙一樣。可是你調到外面去，其實是因為他們有去安親班，

其實現在在外面小朋友水準也是還好而已啦！

原住民文化特色

Q：請問你來到部落服務前，你有先查資料了解當地的文化嗎？

A：沒有，那時候只是遠近，仁愛鄉跟信義鄉在挑選。

Q：你覺得原住民文化的特色有哪些？

A：在音樂天分這一塊，生活態度這一塊樂天，但是這也是他們的一個致命傷，太過樂天，文化的話我覺得就是彼此尊重啦！因為這邊是漢人跟原住民都融合在一起，彼此的互相尊重這些都是 OK，可是像我們學校有，沉浸式族語這些，我覺得原住民文化玩得太凌駕在其他的學習領域的上面，其實我覺得這都有點過頭了，畢竟最後還是都要看學歷。

Q：你認同這邊的原住民文化嗎？

A：文化我是 OK，可是我覺得他就是體驗過知道過，但是不要把它太上位化了，傳統文化，他們有些文化要改變啦！我覺得啦！

Q：你認同他們哪一部份的文化？不認同哪些文化？

A：我認同他們文化傳承的這一塊，可是有一些他們的態度或什麼那個，我覺得那個就比較不認同。

Q：你是否認為認同（不認同）當地的傳統文化，會影響繼續留任的意願？

A：還好，我覺得基本上大家都會互相尊重，我倒覺得說，沒有意氣用事到說我就是不認同，然後就調走的那種，大家都是學習在磨合啦！

家長支持

Q：請問你任教的學校，學生家長會到校走走，跟老師聊聊學生的學習狀況嗎？

A：會，但很少，畢竟我們這邊的氛圍，家長會來學校了解小孩子的學習狀況的畢竟不多，但是老師都會主動跟家長來告知。

Q：家長對於你的教學及帶班方式提出意見過嗎？

A：之前代班的時候會啊！畢竟有時候嚴格他們沒辦法接受。

Q：家長對你的教學或管教方式有意見，會造成你的困擾嗎？

A：當然會，比如說你的要求比較嚴格，家長就會覺得說你要求太多了，這有時候就會影響到你在班上，在整個班級在帶領的一些施展不開來啦！

Q：你認為家長的支持與不支持，是影響你繼續留任的因素嗎？

A：會，但只是因為本身我是住在這邊，所以還好，可是若是以一個外地老師而言，他的出發點是對的，而且他的方法也沒有什麼不妥的地方，那家長如果真的是無理要求，我覺得會影響到老師的一個留下來的意願，畢竟在偏鄉想要留下來的老師都有一定的熱忱，家長的無理要求會澆熄老師心裡的那一把火。

調動及甄選加分

Q：請問你當初填志願而來到偏鄉服務，是知道偏鄉地區累積積分較多嗎？

A：報到之前不知道。

Q：你是否認為調動及甄選加分是影響教師留任偏鄉的因素之一？

A：因為我沒有要調動，對我來講沒有差啦！但是大部分我聽到的，都是因為留任山區久，是因為他如果有調動需求，他的加分會高，這是一定的啦。

福利獎金

Q：請問你當初填志願而來到偏鄉服務，是知道偏鄉地區教師福利比都會區的學校好嗎？

A：以前不知道。

Q：你有看過或聽過待在偏鄉任教的一些獎勵辦法嗎？

A：進來之後才知道原來它有偏遠加給，還有前幾年才通過的那個久任獎金，可是那要看各縣市政府的財源。

Q：你是否認為福利獎金制度是影響教師留任偏鄉的因素之一？

A：我還好，我不會，因為地域加給連加油錢都不太夠，除非是住在這邊的老師，對外地老師或每要往返通車的老師而言，油錢都不夠了，誘因不大啦！久任獎金是中央畫大餅給縣府，縣府有沒有這個財源都是個問題。

學校規模

Q：人家常說，偏鄉小校人數少，工作量也少，錢多事少只是離家比較遠，你贊同這樣的說法嗎？

A：這個沒有，一樣工作很多，其實你接主管，不比外面的主管輕鬆，因為你兩個處在一起，教務、訓導，什麼人家都找你，除了設備以外，其他的都歸你。

Q：你覺得學生人數少會比較好教嗎？

A：不一定喔！質如果不優的話。

Q：學校班級人數的多寡，會不會影響你在這個學校的工作意願？

A：會啊！像我們這邊跟外面比起來，當然就是輕鬆啦！可是如果是差不多的人數，可是學生的質又普遍的不好，那有時候帶起來真的是有心無力的那一種。

Q：你覺得學校規模會是影響老師留任的因素嗎？

A：會，現在大家首推的是六班的小校，不會被廢校，又是六班的班級，那是最夯的，人數不多的六班小校也比較好施展啊！也不用去像都市一樣，要應付家長那一些。像我們在這種地方待久了，你也不會想去大學校了。

Q：請問你以漢人教師身份在偏鄉地區服務這麼久，對於如何加強漢人教師能在偏鄉久任，一定有個人的心得、看法與建議。請問你認為政府或教育當局有何可再加強或改善之處？

A：我覺得教育要往長遠去想，這地方已經是個文化不利的地方，我今天是要崇

尚能力這一塊，要往上提升，還是說我在族語、部落文化這一塊要提升，你要讓老師有一個相對的依據，比如說我今天想要提升學力，可是重點是學校的活動啊或是什麼又去影響到太多，在教學上，我的學習成效就不會太好，我的教學也就會打折扣，我覺得你要讓老師安心的在這邊，第一個你要讓他教得有成就感，然後再來學生學習有成效，有成效浮出來，老師才会有成就感，這要家長、社區還有學校一起配合，家長這一塊，政府是不是要有一個方針來影響家長，我們小孩子以後要朝向哪個方向。



訪談對象：M3（2021.05.06）

婚姻狀況

Q：請問您在貴校擔任教師多少年了？

A：今年到8月1號就滿29年。

Q：當初為何會選填貴校？

A：因為我們在公費分發的時候，我有個同學那時候就在問有沒有人要跟他一起到本校，我就想說好啊！就跟他一起來了。

Q：這中間有想過要調到別的學校嗎？

A：沒有，應該會在這邊待到退休。

Q：請問你結婚了嗎？

A：沒有。

Q：你未婚的身份會讓你比較願意留在這裡嗎？

A：會啊！單身比較有可能留在偏鄉啊！因為沒有家累，如果有家人有家庭的話，應該是不太可能會留在偏鄉。

Q：若你已婚，另外一半是外地人，且還沒有小孩時，會想繼續留任嗎？

A：我若結婚還沒小孩的話，應該還會繼續留在偏鄉，就假日再回家，當假日夫妻。除非有小孩子，才會調離偏鄉

父母與子女需求

Q：為何有小孩會讓你考量調離信義？

A：會考量小孩的教育問題而調離偏鄉，因為這邊的學校沒有競爭力。

Q：你是否有年邁的雙親需要奉養？

A：沒有，我爸媽都走了。

Q：你是否認因為需要奉養父母或顧子女的需求，會是影響繼續留任的因素？

A：因為我沒有小孩，父母也都走了，所以這些都不會是考量因素。

交通

Q：你第一次來到貴校，是自己開車還是搭公車？花多少時間？

A：因為那時候我家在臺北，8點多出發，到臺北車站要搭9點40分的中興號，到這裡的時候大約將近下午1點半，還要再等下午3點的公車，搭公車時間大約要40分鐘到一小時。

Q：從你的居住地到學校，距離多遠？需多長時間？

A：我現在住在臺中大里，從大里到學校，開車只要一個多小時。

Q：那你會覺得你家太遠，交通不方便而想調回家鄉嗎？

A：不會啦！距離遠，就一個月才回臺北一次，因為我也不是家裡的老大，也不用負擔什麼，我老爸尊重我的意思。

Q：你是否會因考量交通方便（不方便），而影響到你在偏鄉的留任意願？

A：不會因為交通而調動！

住 宿

Q：請問貴校有沒有提供宿舍？

A：有，宿舍是套房。

Q：宿舍有哪些設備？你住起來覺得舒適嗎？

A：基本的設備都有，住起來還可以啦！

Q：如沒有提供宿舍，或宿舍供不應求的時候，你如何解決住宿的問題？

A：可能就是租房子吧！在部落租房子。

Q：你認為有提供宿舍（未提供宿舍）會影響你繼續留任偏鄉嗎？

A：當然會啊！如果沒有提供宿舍，你又要再多花一筆錢去外面租房子，對我們來講也是一種負擔。

生活機能

Q：你覺得信義鄉的生活機能如何？例如購物方面。

A：因為我沒有什麼物慾，所以是還好。

Q：交通的部分呢？

A：因為現在自己有轎車，所以還好啦！

Q：休閒娛樂部分呢？

A：我沒有什麼物慾的慾望，所以這些對我來講都還好啦！

Q：醫療的部分會覺得看病不方便嗎？

A：我比較 care 的是醫療。你若生病的話，這裡醫療比較不方便，一定都要出去外面啦！像我們這裡都要到竹山秀傳或是南投。

Q：你覺得這裡的生活機能跟平地最大的差別在哪裡？

A：就醫療啊！因為其他購物、交通、休閒娛樂對我來講都沒有什麼差別了啦！

Q：你是否曾因為生活機能的不便而發生讓你印象深刻的事？

A：我們校長有一次在宿舍，就發生重大疾病，我們就叫救護車啊！外送到南基。

Q：所以你覺得生活機能的便利性，會影響你留任的因素嗎？

A：對我來講是還好啦！因為只要不生病，不生大病就好啦！

行政工作壓力

Q：請問你目前擔任何種行政工作？你喜歡這個行程工作嗎？

A：教導主任。還好啦！有沒有說討厭或真的很喜歡啦！

Q：你會覺得行政工作壓力大嗎？

A：不會啦！因為我底下兩個組長能力都很強啊！

Q：你覺得工作壓力會是影響你留任的因素嗎？

A：不會啦！因為壓力大的話，就要自己去調適啊！

組織氣氛

Q：你每天到校的心情愉快嗎？

A：大部分來講還好啦！沒有說很愉悅，已經教書那麼多年了，什麼都習以為常了。

Q：在學校同事相處的融洽嗎？

A：融洽。

Q：同事間在工作上或私事上會互相幫忙與支持嗎？

A：會啊！像有的新任老師，班級經營如果還沒上手的話，他可能可以去問別班的班級的老師啊！別班的班級的老師也會很樂意的提供方法給他；那如果說行政工作不會的話，就問嘛！問，我們也願意教他。

Q：會因為彼此的利益而互相爭執或勾心鬥角嗎？

A：不會。

Q：同事之間有發生過比較大的爭執嗎？

A：比較少啦！

Q：學校上級單位會不會很多業務要求？

A：不會啦！因為我們校長只要求教學啦！

Q：你是否認為學校組織氣氛佳或不佳，會是影響繼續留任的因素？

A：會啊！組織氣氛不好，跟同事相處不好，你怎麼可能還會想要繼續再待下去，當然不會啦！

校長領導風格

Q：當老師遇到困難時，會去請校長幫忙嗎？

A：會啦，因為我們校長所有學校的大小事情，他都要知道，所以說如果有哪個老師遇到什麼困難的話，我會跟我們校長講，就請我們校長去跟他溝通協調，看他有什麼問題啊！

Q：校長會主動關懷老師嗎？

A：會啦！若是這個老師今天請假，校長會問我一下，這個老師今天怎麼沒來學校上班啊！

Q：校長會重視績效嗎？

A：是沒有講說要得名啦！就是不能夠被訪視啦！就是要中庸之道，也不能太差，因為太差，你就要複評嘛！也不用太好的，反正就是過了就好了，不要丙等，人家還要再來看一次的那一種，只要不要太差就對了。

Q：你覺得校長領導風格會影響留任因素嗎？

A：會啊！領導風格像有些人比較放任式的，我就覺得這樣不好，有一些比較大事情他要做決定啊！你不能把所有事情都不願意承擔責任吧！責任推到下屬身上，如果說什麼事情都無為而治，什麼事情都不管，那一種的我覺得不好啊！若是反過來，意見比較多的，會下指導棋的那一種，我反而還可以接受。

學生學業表現

Q：相較於平地的學生，你覺得原住民學生的特性為何？

A：我們學校原住民小朋友的特性就是學習態度比較差，還有比較懶，都不寫作業啊！

Q：他們的學業表現你覺得如何？跟一般平地的學生比起來，程度有落差嗎？

A：當然是有差，每年我們南投縣不是都有考學力測驗，考試出來成績都很差，跟平地的來講還是有一段落差啦！因為我們學校小朋友跟家長都蠻重視體育的，這裡家長是體育至上，學業次之。

Q：你覺得學生的學業表現會影響你的留任意願嗎？

A：還好啦，反正我是教科任啊！級任老師責任比較大，當級任的時候覺得會有影響，現在當科任就不會了。

原住民文化特色

Q：請問你來到部落服務前，你有先查資料了解當地的文化嗎？

A：沒有。

Q：你覺得原住民文化的特色有哪些？

A：我覺得跟其他部落比較起來，這裡比較不重視自己本身的文化，我們這裡很少在辦祭典什麼的，不會辦有關他們自己原住民本身文化的活動，像母語，他們年輕一輩的，或我們的小朋友幾乎都不太會講母語。

Q：你喜歡這邊的原住民文化嗎？

A：還好啊！我就說我感覺不出來他們有重視文化。

Q：你是否認為認同（不認同）當地的傳統文化，會影響繼續留任的意願？

A：不會啦！他們自己本身就不重視，不認同了。

家長支持

Q：請問你任教的學校，學生家長會到校走走，跟老師聊聊學生的學習狀況嗎？

A：不會，我們這裡布農族的特性是，要喝完酒才會來找老師，就是每次都這樣子而已啊！借酒壯膽而已啊！平常的話會來參加的，就班親會，就這樣子而已啊！

Q：家長對於你的教學及帶班方式提出意見過嗎？

A：沒有啊！

Q：家長對你的教學或管教方式有意見，會造成你的困擾嗎？

A：有的話當然會啊！管太多啦！干涉太多啦！若是善意的建議，我會接受，我是覺得如果純粹都是為了小朋友好，我是可以啦。

Q：家長的教養態度與對學校的關心程度，是否會影響你的工作？

A：他們對學校的關心程度很低啦！所以不會有影響。

Q：你認為家長的支持與不支持，是影響你繼續留任的因素嗎？

A：會啊！你若不支持，我幹嘛還要繼續在這一所學校待下去。

調動及甄選加分

Q：請問你當初填志願而來到偏鄉服務，是知道偏鄉地區累積積分較多嗎？

A：知道，因為來之前學長姐講過。

Q：你是否認為調動及甄選加分是影響教師留任偏鄉的因素之一？

A：會啊！你若沒有當行政！沒有要考主任，純粹要當老師的話，這個就沒有影響，但因為我會想要往上，所以這個積分對我有影響。

福利獎金

Q：請問你當初填志願而來到偏鄉服務，知道偏鄉地區教師福利比都會區的學校好嗎？

A：知道，聽學長姐講過，因為學長姐會跟我們分享。

Q：你有看過或聽過待在偏鄉任教的一些獎勵辦法嗎？

A：地域加給跟久任獎金，早期那時候還有臺灣省的時候，是有服裝補助費，冬天的時候會給你比較禦寒的衣服，兩年發一次，還有發交通補助費，因為我們是偏鄉地區，那時候還有一個月 3000 元，廢省之後這些就都沒有了。

Q：你是否認為福利獎金制度是影響教師留任偏鄉的因素之一？

A：會啊！因為薪水比平地高啊！不然我在這裡幹什麼！

學校規模

Q：人家常說，偏鄉小校人數少，工作量也少，錢多事少只是離家比較遠，你贊同這樣的說法嗎？

A：怎麼可能啦！行政工作我們小校跟大校要做的東西一樣多，像一些考評，又不是說大校有我們沒有，所以行政工作是一樣的，沒有說比較少。

Q：你覺得學生人數少會比較好教嗎？

A：當然多多少少還是有影響啦！我們一班平均大概 16 個，當然是不好教了，因為沒寫功課啊！學習態度又差，又喜歡說謊，沒寫功課就編一些謊話來騙老師啊！這裡的家長又都相信小孩講的話，馬上就來質問老師啊！

Q：你覺得學校規模會是影響老師留任的因素嗎？

A：會啊！我喜歡待在偏鄉地區小校，因為大的學校人多嘴雜，還會分派系啊！

Q：請問你以漢人教師身份在偏鄉地區服務這麼久，對於如何加強漢人教師能在偏鄉久任，一定有個人的心得、看法與建議。請問你認為政府或教育當局有何可再加強或改善之處？

A：提供更好的福利，例如剛剛講的久任獎金，對一些偏鄉老師看看有沒有誘因。我在這邊待那麼久，很多教甄考上的老師進來我學校，時間到了就走，沒有人想要在這裡啦！所以一定要培養他們自己本身在地的老師啦！因為我們算是原住民重點學校，按規定正式老師要三分之一是原住民老師，要如何符合規定，當然先決條件就是培養他們自己本身部落的老師啊！這樣起來部落的老師，也比較知道

他們部落的問題，才能針對這個問題，去解決他們自己本身的教育。還可以改善硬體設備，例如改善宿舍，硬體設備要更新，因為我們宿舍是在校外，不在校區內，我們要重建，都要跟上面申請經費，我們那一棟宿舍，是因為賀伯颱風才重建的，都有一些特殊的原因才可以重建。

