

南 華 大 學

國際事務與企業學系公共政策研究碩士班

碩士論文

國小退休教師人力運用現況之研究  
— 以樹林國小退休教師聯誼會為例

A Research on the Retired Elementary School Teachers' Manpower  
Utilization : A Case of Retired Teachers Association of  
Shulin Elementary School

研 究 生：李玉娟

指 導 教 授：彭安麗博士

中華民國 106 年 6 月 24 日

# 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

國小退休教師人力運用現況之研究－以樹林國小退休教師  
聯誼會為例

A Research on the Retired Elementary School  
Teachers' Manpower Utilization: a Case of Retired  
Teachers Association of Shulin Elementary School

研究生：李玉娟

經考試合格特此證明

口試委員：劉華宗  
陳朝  
彭安麗

指導教授：彭安麗

系主任(所長)：張心白

口試日期：中華民國 106 年 06 月 24 日

## 謝 誌

在學期間，因要兼顧家庭、工作與學業，壓力日重之下不免萌生退意，在此要感謝家人的支持與協助，讓我無後顧之憂；感謝學校同事的關心、照顧與體諒，適時給予我力量；感謝同學們的相互勉勵與鼓勵，分享交流相關的資訊，讓我能持續前進一步一步走至目的地，內心喜悅非筆墨所能形容。

論文能順利完成首先要感謝我的指導教授彭安麗教授，彭教授總是很溫柔並適時的給予我們建議，在論文寫作期間，也給我們很大的空間去發揮。謝謝彭教授在論文撰寫期間給予我們的信心、鼓勵和耐心的指導，點滴在心，由衷感謝。另外也要感謝論文口試委員劉華宗教授及陳希宜教授在論文口試時所給予的指導和建議，讓我獲益匪淺，謝謝教授們對學生的愛護和用心。

另外，對於所有接受訪談的退休教師們，我更要大聲的說聲謝謝您們，因為您們的鼎力幫忙，真誠的提供經驗，才能讓我順利完成研究，在此也獻上我的謝意和祝福。

最後，我要再次感謝我的家人，謝謝他們在我就學期間給予諸多協助與包容。很感謝外子在這一段期間，分擔了很多照顧家庭的責任，不但幫忙照顧孩子的生活起居和課業指導，也分擔了不少的家庭瑣事，感謝他在我需要幫助時伸出援手，讓我有安心的依靠，不致在照顧家庭、工作和學業間失去平衡。也謝謝我兩個可愛的小寶貝葳葳和宸宸，非常體諒媽媽，在這段時間無法常常陪伴他們讀書和遊戲。

說不完的感謝，得到太多的愛與關心，讓我能順利的走過這段路，再次感恩大家！

## 摘要

本研究是在探討國民小學退休教師人力資源永續運用。主要目的是瞭解退休教師人力再運用的動機、阻因和人力再運用對國小退休教師生活的影響，以及促進國小退休教師人力再運用的方法。

本研究採用文獻分析和深度訪談法進行研究，編擬大綱作為研究工具，並以新北市樹林國小退休教師聯誼會的教師為研究對象，針對不同人力運用面向的退休教師立意取樣，選取八人為訪談樣本。

根據訪談結果分析，本研究結論如下：

- 一、退休教師人力再運用的動機有：同事的引介帶領、讓生活有規律、能助人利己、可以交朋友並有益人際關係、幫助家人、發揮自己的能力、為實現理念等。
- 二、國小退休教師人力再運用的阻因：包含了個人因素、家庭因素、社會因素和政府政策因素等。
- 三、退休後的人力再運用，對退休生活的影響有：建立規律性的生活、讓生活健康愉快、能夠學習成長、增進人際互動和交流、讓生活充實、有經濟上的收入、保持社會接觸、能夠自我實現、幫助適應退休生活等。
- 四、促進國小退休教師的人力再運用的方法有：肯定退休人力運用的意義和價值、提供友善的環境、彈性運用時間的方式、適時提供相關資訊和相關研習、培養能力並透過終身學習厚植實力、政府的法規要更有彈性等。

根據以上研究結論，研究者提出相關建議，以供教師、學校、教育行政主管機關和未來研究參考。

關鍵字：國小退休教師、人力再運用、人力資源

## Abstract

The study was to explore the sustainable use on human resources of elementary school retired teachers. The main purpose was to understand the motivations and obstacles of retired teachers' manpower reuse; the impacts about retired teachers' manpower reuse in their daily lives, and the ways to promote the manpower reuse of elementary school retired teachers.

The research methods of this study were the literature analysis and the depth interviews. The research tool was the preparing outline, and the research subjects were the teachers from elementary school retired teachers' association in Xinbei City. In order to take different aspects of the manpower use as the purposive sampling, the researcher selected eight retired teachers as the interview samples.

According to the results of the interview, the findings of this study were as follows:

1. The motives of the retired teachers' manpower to reuse were that these retired teachers could have colleagues' leading, have the regular lives, help others and themselves, make friends and have helpful interpersonal relationships, help families, develop their own abilities and achieve the ideas and so on.
2. The obstacles of manpower reuse on elementary school retired teachers were personal factors, family factors, social factors and government policy factors and so on.
3. The influence on retired life regarding manpower reuse after retirement were that retired teachers could have a regular life, have a healthy and happy life, learn growing and developing, enhance interpersonal interactions and communications, have a substantial life, have economic incomes, maintain social contacts, reach the self-achievement, and help adapt their retirement lives and so on.
4. The methods of promoting the manpower reuse about elementary school retired teachers were that the government should ensure the meanings and values of the use of retired manpower, provide a friendly environment, have a flexible use of the time, timely provide relevant information and relevant seminars, help these retired teachers cultivate their abilities and reinforce their strengths, make more flexible regulations for them and so on.

Based on the research findings, the researcher provided some relevant suggestions for teachers, schools, educational administration organizations and future studies.

**Keywords:** Elementary school retired teacher, Manpower reuse, Human resources



# 目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與研究問題	5
第三節 名詞釋義	6
第四節 研究範圍與限制	7
第二章 文獻探討	9
第一節 我國教師退休制度	9
第二節 退休人力運用相關理論	15
第三節 退休人力運用相關文獻之探討	25
第四節 退休人力資源再運用	39
第三章 研究方法與設計	43
第一節 研究架構與流程	43
第二節 研究方法	47
第三節 研究對象	49
第四節 研究工具	52
第五節 研究倫理	53
第四章 研究結果分析與討論	57
第一節 國小退休教師人力資源運用現況	57
第二節 國小退休教師人力再運用的動機	66
第三節 國小退休教師人力再運用的阻因	78
第四節 國小退休教師人力再運用對退休教師的影響分 析	92
第五章 結論與建議	121

第一節 研究結論	121
第二節 研究建議	132
參考文獻	138
中文部分	138
英文部分	146
附錄	147
附錄一 訪談大綱	147
附錄二 研究邀請函	149
附錄三 訪談同意書	150
附錄四 訪談紀錄表	151
附錄五 深度訪談記錄	152





## 圖目錄

圖 2-1 Maslow 需求理論 .....	22
圖 3-1 研究架構圖 .....	43
圖 3-2 研究流程圖 .....	46



## 表目錄

表 1-1	最近 10 年公務及教育人員退休平均年齡……………	2
表 1-2	最近 10 年人口老化統計表……………	3
表 2-1	55-64 歲者對未來老年的生涯規劃情形……………	26
表 2-2	55~64 歲對未來老年有生涯規劃者之規劃項目……………	27
表 3-1	訪談對象編碼一覽表……………	50
表 4-1	受訪個案退休教師人力再運用的狀況……………	58
表 4-2	新北市政府及所屬機關學校退休公教人員擔任志工意願 調查表……………	115



# 第一章 緒論

人生是一連串不斷學習成長的歷程，退休教師隨著年歲增長與身心的變化，他們在工作的高峰中離開奉獻半生的職場後，個人如何妥善的安排退休後的生活，安頓人生後半輩子的生涯，是值得探究的問題。且近幾年來有越來越多的教師自願退休，因此退休人力呈現年輕化的趨勢。本研究藉由探究退休教師的人力再運用狀況，瞭解退休教師擔任另一個工作角色的緣由和動機，瞭解促使他們投入另一項人力運用的經驗與歷程，在做另一個投入的工作時，是如何身體力行並突破困境，完美豐富自己的人生，為自己的生涯發展的最後階段再創高峰。如何妥善安置和善用退休人力資源，讓優質的人力資源獲得貢獻已長的管道和機會，將他們的經驗和智慧，繼續傳承與分享。

全球高齡化的世界即將來臨，高齡人口將逐漸成為最大族群，受過高等教育、擁有專業能力的退休者，可以延續他們的能力和知識，成為社會中具有生產力的有效資源，透過人力的再利用，拓展人生的第二生涯。因此，本章第一節為研究背景與動機；第二節為研究目的和問題；第三節為名詞釋義；第四節為研究範圍與限制。

## 第一節 研究背景與動機

本研究旨在探討國小退休教師人力運用狀況，有關此一研究問題的背景與動機，分別說明如下：

### 壹、研究背景

具體而言，本研究背景包括以下幾點：

#### 一、退休年輕化趨勢，退休教師的人力運用狀況有待探究

退輔制度的改變以及政府近期進行年金改革的不確定性，加上整個社會型態的改變，媒體和政府的推波助瀾，整個社會氛圍對教師工作的尊重不如以往，來自學生和家長的挑戰日漸多元，工作壓力俱增，讓教師面臨更多的挑戰，讓不少老師興起不如歸去之感，根據教育部統計，近年來國小教師退休人數逐年攀升，不少接近退休年齡的老師都選擇自願退休。

隨著社會變遷，中高齡人力的價值也由過去的退休變成「退而不休」的趨勢，善用退休人力是高齡社會的普世價值（傅振焜譯，2003）。銀髮族群因其豐沛的

工作經驗與成熟的人生經驗、深厚的人脈關係等，對於原工作單位與社會人群都是寶貴的資產。如能鼓勵他們繼續參與社會活動人群服務，不但可以提昇他們的成就感與自我肯定，也可藉由他們的參與，促進社會的和諧與進步。

由下表可以看出最近十年來，公務人員的平均退休年齡約在五十五歲，而教師的平均退休年齡約在五十三歲。這些「年輕」的退休教師是如何規劃和安排其生活的，退休人力在社會變遷和少子化的浪潮下，勢必佔有越來越重要的地位。

表 1-1 最近 10 年公務及教育人員退休平均年齡

西元	年度別	公務人員退休平均年齡	教育人員退休平均年齡
2006	95	55.21	53.87
2007	96	55.47	53.76
2008	97	55.53	53.95
2009	98	55.19	54.06
2010	99	55.10	53.90
2011	100	55.18	53.89
2012	101	55.27	53.98
2013	102	55.42	53.98
2014	103	55.60	54.00
2015	104	55.72	53.98

資料來源：公務人員退休撫卹基金管理委員會（2015）。退撫基金 104 統計年報  
網址：<http://www.fund.gov.tw/ct.asp?xItem=5291&ctNode=424&mp=1>，上網查詢時間  
2016/12/5

## 二、成功老化觀點，應重視人力資源再開發與再利用

退休教師不但擁有專業能力，也多有助人和學習的精神，如何引導這群退休教師的人力再投入社會，將是政府制訂高齡化社會政策的一個參考方向。許多研究顯示透過教育或積極參與社會活動，高齡者更能過著愉快又有尊嚴的生活。

Robert Havrighurst 早在 1961 年就提出有關個體成功老化的觀點，他指出成功老化的理論模式有兩種，一種是活動理論，強調老年人，需主動參與社會活動和具有中年人的積極行為和態度；另一種是撤退理論，強調心境的調整，減少角色的執行，卸下重責，轉而重視身心健康的維護，培養藝文休閒樂趣，增加文化活動參與(林美和，2008)。所以政府如果能適度的規劃、引導退休教師的人力資源再利用，一方面可以解決高齡化社會下人力資源缺乏的困境，一方面也能滿足退休

教師不斷的終身學習、發現自我和實現自我的需求，共創雙贏。

## 貳、研究動機

近年來隨著社會經濟發展、生活健康狀況的改善、醫療技術進步等因素，人們越來越長壽，工作的年齡也逐漸增長，過去的觀念是「退休了就休息了」，現在的退休新概念是「退而不休」，人們越來越長壽，年滿 65 歲以上的人逐年增加（內政部，2015）。根據行政院經濟建設委員會在 2012 年發布的資料，我國於 1993 年老年占總人口比率已超過 7%，成為高齡化社會；推計將於 2018 年比率將超過 14%，我國將邁入高齡社會；2025 年比率將再超過 20%，我國將成為超高齡社會的一員。

表 1-2 最近 10 年人口老化統計表

西元	15-64 歲(千人)	15-64 歲 %	65 歲以上 (千人)	65 歲以上 %	老化指數 %	65 歲平均餘命
2006	16,443	71.88	2,287	10.00	55.17	18.62 歲
2007	16,584	72.24	2,343	10.21	58.13	18.77 歲
2008	16,729	72.62	2,404	10.43	61.51	18.85 歲
2009	16,884	73.03	2,457	10.63	65.05	19.17 歲
2010	17,049	73.61	2,487	10.74	68.64	19.21 歲
2011	17,194	74.04	2,285	10.89	72.20	19.19 歲
2012	17,303	74.22	2,600	11.15	76.21	19.41 歲
2013	17,332	74.15	2,694	11.53	80.51	19.81 歲
2014	17,347	74.03	2,808	11.99	85.70	19.62 歲
2015	17,365	73.92	2,938	12.51	92.18	19.93 歲

資料來源：內政部，內政統計資訊服務網，網址：

<http://www.moi.gov.tw/stat/chart.aspx?ChartID=S0401>，上網查詢時間 2016/12/10

附註：老化指數為衡量一個國家／地區人口老化程度之指標，即每 100 個 65 歲以上人口對 14 歲以下人口之比，指數越高，代表高齡老化情況越嚴重。老化指數 = (老年人口/幼年人口)\*100，即每 100 個幼年人口相對老年人口數。

在高齡人口的結構下，55 到 65 歲還是勞動人口，隨著教師自願退休的人數增加和年輕化的趨勢來看，這些人力資源還可以再創造生命期的另一個高峰。新

一代的老人有較高的教育程度且健康狀況良好，退休後仍有意願從事工作（黃明月、林美和等，2006）。本研究的動機如下：

### **一、高齡化社會，退休教師人力再運用的可貴**

隨著高齡化和少子化造成社會人口結構的改變，青壯年勞動人口減少，直接的影響就是「勞動力短缺」，所以人力的運用顯得特別的重要。在高齡化社會中，退休人口將成為重要的人力資產，若能規劃及善用退休教師這類高品質的人力資源，可補足部分人力的缺口。

### **二、了解國小教師退休後的生涯規劃情況**

由於教改浪潮、時代變遷快速與退休的年金問題，造成近年來退休潮的出現，許多教師在符合退休資格後，紛紛辦理自願退休，這些五十幾歲的退休教師，要如何規劃其退休生活，讓他們的退休生活更豐富、有意義，是一個重要的課題。更何況未來因為醫療進步，平均壽命不斷延長，退休後還有一段很長的時間可以運用，因此退休教師們更需要妥善的進行安排與規劃。這些退休教師退休後的生活適應和面對的問題，可能也是身為教育人員的我未來必須去面對解決的，教育前輩們走過的路，就像是一盞明燈，可做為後輩教師們的參考、借鏡，可以指引未來退休的教師在生涯規劃方面，一條可行的康莊大道，讓教師們可以提早準備，在退休後，讓自己擁有快樂且適應良好的老年生活。

### **三、藉由學習與人力再運用，是否可促進退休教師的生活適應和自我實現**

蔡培村(1995)認為退休教師是社會的一份子，應該充分參與社會生活。教師退休後，不再扮演生產者的角色，由於工作角色建構了個人的身分與社會地位，引導人際互動的模式，工作角色的喪失，很容易造成退休者與社會的隔離，因此要創造他們繼續參與社會活動的機會，以及維持他們和社會的關係，以獲得被愛、被尊重和自我實現等需求的滿足。高齡者的社會參與的主要意義不只是協助高齡者因應晚年生活的挑戰而已，更強調高齡者藉由繼續學習與參與社會的過程，以促進自我成長與自我實現（Perterson，1985）。研究者想了解退休後的人力再運用、再就業，是否有助於退休教師的生活適應和自我實現。

### **四、國內對於國小退休教師的人力再運用的研究仍有不足**

國內針對退休教師在生活適應、學習或工作方面的研究有，鄭秀英（2014）退休教師擔任全職志工觀點轉化歷程之研究：以福智團體為例；賴永和（2001）國民中小學退休教師生活適應及其影響因素之研究；沈佳蓉（2006）退休教師志

願參與學校服務與生活滿意度關係之研究；李再發（2003）高雄縣市國小退休教師社會參與、社會支持與生活滿意度；林介士（2006）我國中、小學退休教師從事志工之研究-以彰化縣為例；張明仁（2006）臺北市國小退休教師生活適應現況之研究：五位退休教師的生活故事；劉鳳琴（2010）國民小學退休校長人力資源永續運用之研究等。林勝漢(2010)國中小退休教師活動參與與生活適應之研究—以嘉義縣為例。對於退休教師的研究大多是針對其生活適應、社會參與、生活滿意度為主的研究，對於退休教師人力再運用部分著墨不多，因此研究者想進一步瞭解，學校退休人員的人力再運用的情形、再工作的原因、遇到的困難、如何面對解決等問題。以作為政府相關單位設計研習進修活動、政府人力資源規劃、成人教育機構課程、志工運用規劃，和即將面對退休的國小教師做為未來生涯規劃的參考。希望能鼓勵教師在退休後仍能積極參與社會，並能貢獻所長，為社會奉獻出自己的力量。

## **第二節 研究目的與研究問題**

高齡社會改變原有的人力結構，鑑於少子化社會快速來臨，面臨職場或照護人力不足的問題，解決之道就是高齡人力再運用。（黃富順，2008）尤其這幾年政府積極推動志願服務工作，如果能將這群年紀多在五十幾歲，身心健康狀況良好、學歷高、有專長、經濟無虞的國民中小學退休教師引進志願服務工作，不僅有助於志願服務工作的推展，同時退休教師們更可以藉由志工服務的過程得到運動保健和心理滿足的益處，雙方互蒙其利（陳金貴，2001）。

基於上述研究動機，研究者以國小退休教師為研究對象，探討學校退休教師人力再運用的狀況。具體而言，本研究的主要研究目的如下：

### **壹、研究目的**

- 一、瞭解國小退休教師人力資源運用的情形。
- 二、瞭解影響國小退休教師人力資源再運用的因素。
- 三、瞭解國小退休教師人力資源再運用可能遭遇到的阻礙。
- 四、瞭解國小退休教師人力資源再運用對個人退休生活的影響

### **貳、研究問題**

- 一、國小退休教師人力資源運用的情形？
- 二、國小退休教師人力資源再運用動機為何？

三、國小退休教師人力資源運用的阻因有哪些？

四、國小退休教師人力資源再運用對個人退休生活的影響是什麼？

### **第三節 名詞釋義**

為使本研究所呈現的相關概念更加清晰，茲將本研究的重要名詞釋義如下：

#### **壹、國小退休教師**

本研究所稱的國小退休教師，是指依教育部人事行政局公布之「學校教職員退休條例」，符合其規定條款之第三條及第四條申請退休者，規定如下：

##### **一、第三條規定，教職員有下列情形之一者，得申請退休**

- (一) 任職五年以上，年滿六十歲。
- (二) 任職滿二十五年。

第三條第一款之退休年齡，對所任職務有體能上之限制者，得酌予降低，但不得少於五十五歲。

##### **二、第四條規定，教職員任職五年以上，有左列情形之一者，應即退休**

- (一) 年滿六十五歲者。
- (二) 心神喪失或身體殘廢，不堪勝任職務者。

教職員已達前項第一款所規定之年齡，服務學校仍需其任職，而自願繼續服務者，得報請主管教育行政機關延長之，至多五年。

依據上述規定，本研究所指之退休教師，是指以自願退休或屆齡退休方式的學校退休的教師。本文中的訪談對象為參加新北市樹林國民小學退休教師聯誼會有進行人力再運用的八位已退休教師。

#### **貳、退休人力運用**

退休人力運用是對於暫時或永久終止個人長期從事的職業，但仍具備工作能力和意願的人口，提供相關資訊、訓練與機會，使其可以再度貢獻心力為社會服務。學校退休教師退休後，無論有無薪酬，再參與社會工作，其範圍包含志願服務、老人和幼兒照護、社區服務、從事研究或再就業、創業等。一方面可以補充就業市場人力之不足，一方面可以提供退休人員參與社會活動和維持人際關係的機會，使退休人員退而不休，開拓新生活。

#### **參、人力資源**



人之所以成為資源，是因為所具有的知識、技能、態度、理想和創造力等特質，而將此特質運用到企業或組織（簡建忠，2003）。人力資源是指組織內所有人員相關的資源，包括人事、素質、年齡、能力、知識、技術、動機、態度等（陳義明，2005）。因此研究者認為人力資源是指透過「人」將知識、技能等運作與傳遞成為組織重要的資產，並隨著環境的變化、人力的更迭，將人力做有效的調整與運用，以保組織的活躍與競爭力。本研究中指教師透過培育與甄選的專業養成而具備以上特質的人力，即使退休後，仍能成為繼續為國家社會發展貢獻的重要人力資源。

#### **肆、人力資源永續運用**

人力在本質上是活動的，是能流通的資源，人力可透過循環、再生、轉任的方式，將人置於適合發揮的位置，「適才適所」發揮人力資源的功能（李明譯，2003）。也就是在社會環境和人力運用結構的變遷下，依人力需求和人力存量做全面的評估，再將人力資源做延長、繼續、不間斷的增值運用，將人置於適合他潛能發揮的地方，創造利他、利己的人力運用方式，以促進國家社會的進步，平衡勞動力人口和降低高齡人口撫養比，提升人力的產值，促進世代和諧和提升國家競爭力。

### **第四節 研究範圍與限制**

基於上述的研究動機與目的，本研究的範圍、方法與限制如下：

#### **壹、研究範圍**

本研究是以新北市樹林國小退休教師聯誼會的教師為研究範圍，針對八位退休後有進行人力再運用的退休教師，蒐集分析訪談資料。以退休教師對退休人力的看法、運用與社會服務或再工作的動機為起點。分別從不同的工作面向，分析現行退休教師人力再運用時遭遇的挑戰與因應的方式，還有對個人退休生活的影響等。

#### **貳、研究方法**

本研究以深度訪談的方式經由受訪者口述退休的動機、方式、規劃，以及退休生活的適應及退休後人力運用的情形，以瞭解國小退休教師人力再運用的現況、動機、阻因和人力再運用對退休教師生活的影響等。因為本研究主要是探討受訪者的想法、觀念及退休後進行人力運用的相關內容，所以研究者採取質性的研

究方式來進行探討。質的研究是為了克服傳統量化研究的缺點而興起的一種研究典範，主要是探討問題在脈絡中的複雜性，從研究對象本身的經驗來瞭解行為。質的研究首重「敘述」，將資料詳實記錄後，以文字來描述與闡說。

質性研究主張研究目的要以行動者的立場體驗和瞭解，闡述社會現象。為了使訪談後整理資料的方便，也為了忠於訪談的真實內容，在徵得受訪者同意，採錄音輔助方式建立資料的完整性。訪談主要工具是自編的訪談大綱，將採取半結構式的深度訪談方式。

### **參、研究限制**

#### **一、研究對象的限制**

因為深度訪談法，無法做大量退休人員的深度訪談，所以本研究僅以新北市樹林國小退休教師聯誼會八位有進行人力再運用的國小退休教師為研究訪談對象，未來可針對其他地區的退休教師，擴大研究範圍，進行比較與分析，以了解不同地區退休教師的人力運用狀況是否有差異性或獨特性。

#### **二、研究方法的限制**

本研究採質性研究，透過面對面的深入訪談以蒐集資料，來瞭解詮釋屬於受訪者的行為、態度、想法等個人內心世界的主觀經驗。研究者是否能讓受訪者在開放自然的情境下接受訪談，讓他們不會因為被訪問的約束感或產生防衛的心情等，而未能據實回答，而影響研究資料的真實性。此外，本研究非為大範圍的量化分析，無法多面性和廣泛性的瞭解所有退休教師的想法，研究結果不作普遍性的推論。

## 第二章 文獻探討

本研究主要是探究國小退休教師的人力再運用狀況，瞭解退休教師擔任另一個工作角色的緣由和動機，瞭解促使他們投入另一項人力運用的經驗與歷程。所以，研究者希望透過閱讀相關理論與研究，以釐清相關概念作為研究構想、流程設計、結果分析與討論的重要參考依據。因此，在文獻探討部分，第一節為我國的退休制度；第二節是退休人力運用相關理論；第三節是退休人力運用相關文獻之探討；第四節是退休人力資源再運用。

### 第一節 我國教師退休制度

#### 壹、我國教師退休制度的變革

退休制度的建立，是在西元一八八四年德國首相俾斯麥（Otto Von Bismarck）為了謀求勞工團體之福利、保障工人生活而提出之構想，一八八七年完成立法，規定六十五歲為強迫退休的年齡標準（魏文瑞，1997），我國的退休制度也以六十五歲為準。在工商社會裡退休制度有其功能，是被社會大眾所肯定，並且已被普遍接受（徐立忠，1995）。

退休制度，在考試院銓敘部八十三年六月編印之銓敘報告書第八節內，定義為：「退休制度乃指機關學校或公私團體，為強化人事機能，提高工作效率，規劃建立一種給付制度，以解決其員工老年、殘廢等問題，進而安定員工及其家屬的生活。」

規劃良好的退休制度，可以使現職人員更全心而無後顧之憂的奉獻在教育現場，也能使退休的教師在年老的經濟安全得到適當的保障，能有尊嚴的度過退休後的生活。我國對公立學校教職員的待遇、福利及撫恤等措施，歷來都和公務人員採用一致的作法。而與公立學校教職員退休福祉有關的「學校教職員退休條例」自民國三十三年六月二十三日國民政府公布全文二十三條至今，共修正了十一次，分別是民國三十七年、五十一年、六十一年、六十九年、八十四年、八十九年、九十六年、九十八年六月、九十八年十一月、九十九年、一百零五年。

在民國三十三年六月政府公布「學校教職員退休條例」，是採恩給制，由政府完全負擔公務人員的退休給付，因應時局與社會經濟環境變遷，隨之修訂及提出相關配套措施。所謂的恩給制，退休給付均來自政府編列預算來支付，以顯示政府照顧之美意，但常因經費過鉅，影響預算分配及政府財力困難而不穩定。所

以到了民國八十四年，為因應人口老化、促進人力資源新陳代謝、以及退休給付之壓力，於八月公佈新制「學校教職員退休條例」，修訂改採儲金制由政府 and 教師共同籌款成立基金。從退休金的支給方式只有一次性退休金或月退休金，改為可兼領一次退休金及月退休金，從退休年資採計三十年增加到採計三十五年等（張瑞芳，2005）。為了因應年金制度、少子化和人口結構高齡化的問題，政府近來召開「年金改革委員會」，未來關於退休制度勢必又會有一番巨大的變革。

### **一、初期訂定「學校教職員退休條例」**

因當時國家財政拮据，民生凋敝。公務人員的待遇只夠溫飽，許多生活必需品像柴、米、油、鹽等實物都還是採用配給制。政府對於符合退休撫恤的人，並沒有財力可以事先提存準備，只能按年編列預算來應急。當時規定的「月退休金最高可達現職人員待遇的百分之九十，教師服務滿四十年可達百分之九十五；一次退休金最高可達六十一個基數，教師最高可達八十一個基數」之高退休給付標準，其目的主要是為了維持退休人員最起碼的基本生活。因為當時的公務人員待遇偏低，如果退休金給付的標準訂的過低，一定沒有辦法維持生計（吳三靈，1995）。

### **二、民國四十七年變革**

政府為加強公教人員生活照護，開辦公務人員保險，除疾病可免費醫療外，並增加了養老給付的項目，依規定退休人員的養老給付最高可領三十六個基數。加入了公保的養老給付後，造成退休人員的所得可能會比現職人員還多的現象，因此政府為避免反淘汰現象發生，將公教人員待遇合併成為本俸一項，另立工作補助費，並且規定工作補助費只有現職人員才能支領。當時由於本俸和工作補助費金額大致相當，所以退休給付標準雖高，但退休人員所得卻只達現職人員待遇的半數再打九折或九五折的金額，收入有限。由於退休制度規定支領月退休金人員死亡，不再支給任何撫恤金或撫慰金，造成大多數的公教人員傾向支領一次性的退休金，也因退休人員領了一次給付後，容易因理財不善，導致退休公教人員生活頓失所依。政府為了改善此一現象，又開辦了一次退休金的優惠存款，由政府編列預算來貼補利息差額，使得退撫制度越來越複雜（吳三靈，1995）。

### **三、「學校教職員退休條例」歷經多次修正，到了民國六十八年修正公布的主要變革**

（一）再任公教人員時，已領之一次退休金無需繳回：

原條例第十四條規定：「依本條例退休者，如再任公教人員時，應繳回其已領之一次退休金。」而六十八年修正時，第十四條修正為「如再任公務人員時，毋庸繳回已領之退休金；其退休前之任職年資，於重行退休時不予計算。」這讓學校教職員在退休後，仍能有機會再投身教育工作作育英才。惟條例中仍規定領受月退休金者，不得再任有給公職，否則將停止其領受退休金之權利，至其原因消滅始恢復。

#### （二）增訂撫慰金的發給規定：

原條例規定領月退休金人員死亡，不再支給任何撫恤金或撫慰金，造成絕大多數公教人員傾向支領一次退休金。六十八年修正時，則增列了第十四條之一「領受月退休人員死亡時，應給與撫慰金，由其遺族具領。」藉以提供更妥善的照顧，並強化請領月退休金人員的信心。

（三）我國學校教職員退休制度比照公務人員退休制度，從民國三十三年至民國六十八年修正的版本為止，都是採行由政府全額編列預算支應退撫經費的「恩給制」，由政府完全負擔退休金的籌措，按年編列預算支出（吳三靈，1995；周麗芳，2002）。條例中的第九條明白規定「教職員退休金之給與，在國立學校，由國庫支給；在省立或直轄市立學校，由省、市支給；在縣、市、區、鄉、鎮、保立學校，由縣、市庫支給」。因為退撫經費是人事費的一部分，各級政府，尤其是基層機關政府總是難以編足退撫預算，讓想退、該退的人無法順利退休，阻礙了學校人事的新陳代謝。加上政府提供的一次退休金優惠存款利息補貼如滾雪球般的增加，更形成政府財政上的負擔。因此政府繼民國八十四年針對公務人員開始實施退撫新制，將退休金給付改由政府及公務人員共同提撥費用建立基金支付之「共同提撥制」後，也在民國八十四年八月二日修正公布新的「學校教職員退休條例」，並於隔年的二月一日起施行，而此次的修正即是現行攸關學校教職員退休福祉最重要的法律了（吳三靈，1995；周麗芳，2002）。

## 貳、現行的教師退休制度

民國八十四年修正公布的「學校教職員退休條例」（到民國一百零五年陸續僅做些微修正，主要變革是在民國八十四年的版本），其最大的變革是採取「共同提撥制」，修正後擬由政府與教職員共同撥繳費用建立基金，以籌措退休經費。這也顯示著我國的退休制度邁入新的紀元，退休不再是政府單方面的責任，而是

政府和教職員共同的責任（吳三靈，1995；周麗芳，2002）。而八十四年修正版本的相關變革分述如下（吳三靈，1995）：

### **一、成立退休撫卹基金**

政府及教職員共同撥繳費用建立退休撫卹基金，教職員退休金由基金支付之。其中撥繳費用按教職員本薪加一倍為基數，法定提撥率為百分之八至百分之十二，政府撥繳百分之六十五，教職員繳付百分之三十五，繳滿三十五年後免再撥繳。基金三年平均運用收益未達到依台銀二年期定存利率計算之收益時，由國庫補足差額）

### **二、教職員退休年資的採計提高**

年資採計由原先最高的三十年提高採計至三十五年，教師及校長增核退休給與的條件，亦配合修正為教師或校長，必須有擔任教職三十年的資歷，且退休前往前逆算必須連續擔任教師或校長五年以上，始予增核。成績優異者，最高可以採計至四十年。

### **三、增加自願提前退休或離職之規定，促進人事的新陳代謝**

除了明定教職員於年滿五十五歲時，得自願提前退休，並一次加發五個基數之一次退休金外。教職員於年滿三十五歲時，或年滿四十五歲時，自願離職者，得申請發還其本人及政府繳付之基金費用，並以台灣銀行之存款年利率加計利息一次發還。

### **四、支領月退休金的條件趨嚴**

舊制中只要任職十五年以上即可選擇支領月退休金，八十四年修改後，除有年資限制外，還有年齡限制，規定教職員未滿五十歲具有工作能力而自願退休者，或年滿六十五歲而延長服務者，不得擇領或兼領月退休金。以避免其貢獻基金的機會少，自基金提領月退休金的歲月多。同時這些精壯人力正值學術經驗最成熟的時期，不能繼續奉獻心力對國家是一種損失，如再就業，在退休金外又有一份豐厚收入，亦將造成社會財富的不公平分配。

### **五、統一退休生效日期，以免影響教學運作**

因為學校教學是按學期計算，為了避免影響教學的完整性，所以增訂第四條之一的條文，規定教師或校長申請退休者，除有特殊原因，其退休生效日一律以二月一日或八月一日為準。

### **六、基數計算的不同及給付標準改變**

舊制的基數計算是以退休人員最後在職之月薪額及本人實物代金為一個基數，八十四年則修訂成退休生效日在職同薪級人員之本薪加一倍。一次退休金給付標準部分也從最高八十一個基數修正成六十個基數，月退休金則從最高的現職人員所得之百分之九十五修正成百分之七十五。

### **七、外國人擔任教師，符合規定者亦得依規定辦理退休，惟限制只能領一次退休金**

綜合來說，民國八十四年修正的「學校教職員退休條例」，在第五條增列的「教職員於年滿五十五歲時，得自願得提前退休，並一次加發五個基數之一次退休金」，也促使教師們將退休年齡提前至五十五歲。可以看出我國教育的就業市場正朝著促進人力新陳代謝的方向前進。一般教師在工作了大半生後，如果沒有良好的計畫，想要有足夠的積蓄和投資，來支撐舒適的退休生活並不容易。所以，提供教師良好的退休制度，使他們有安全感是很重要的，也會因此增加教師工作的吸引力。然而，近幾年來政府經濟衰退，引發社會大眾對公教退休制度的重新評估與討論。劉玉蘭（2001）指出，自願提前退休者，最早於五十歲即可領取月退休金，造成資深教師大量申請退休，政府財政無力負擔的窘境，十八%優惠存款之利息補貼，因利率趨降，亦已造成政府的財政問題，所以有了後續產生的年金改革議題。

現代社會的工作環境競爭激烈、壓力增加，有愈來愈多的人重視個人的生活品質，因而，大家對於退休的觀念正在改變中，提早退休，已經成為一種趨勢。只要符合退休資格，大部分的教師會選擇提早退休，退休後的生活安排就顯得非常重要。以成功老化（successful aging）的觀點而言，真正的健康在世界衛生組織的定義為：「一個人在生理(身體)、心理和社會三者均能保持均衡和諧的狀態」。在社會健康的部分，一位退休者必須具有適應多元社會的能力和發展的機會，而且能積極主動參與社會活動，如再加入有薪工作、無酬的志工或宗教活動等（陳燕禎，2015）。

### **參、民國八十四年後至今**

雖有陸續修改部分的内容，但都是微調，沒有根本性的巨大變動。例如：依當時的行政劃分更動，做一些修改，例如：八十八年修正省立學校教職員退休金依國立學校之規定併由國庫支給；「市」修正為「直轄市」。九十六年修正代理教

師退休年資的認定問題，第三條修正為民國九十七年一月一日以後之各項代理（代課）教師之年資，均不得併計為退休年資。民國七十年幼稚教育法實施後，全國陸續進行公立幼稚園之納編作業，惟對於教師納編前之年資可否併計為退休年資之規定付之闕如。為保障公立幼稚園教師之退休權益，實踐國家保障公教人員老年生活之精神，在民國九十八年一月爰修正，使公立幼稚園教師納編前之年資可一併計算為退休年資。九十八年十月法令規定其他公職、公營事業人員或公立學校代理兵缺年資，於補繳退休撫卹基金費用後，並依規定辦理移撥，始得併計年資。民國一百零五年，將規範對象之範圍，定義的更明確「如再任公教人員時」修正為「如再任學校教職員時」、「無庸繳回已領之退休金」修正為「無庸繳回已領之退休金、資遣給與或離職退費」。明確保障再任或轉任後任職年資滿十五年以上之公立學校教職員重行退休權益，與再任人員於重行退休、資遣時退休金採計方式的問題。還有，曾辦理退休的公教人員、公營事業人員、民選首長及八十五年二月一日後轉任之軍職人員，再任或轉任學校教職員二次退休，與前一次年資合併計算，最高只能累計三十五年。

受到醫療科技發達，以及保健觀念日漸為國人所重視的影響，高齡化社會越來越顯著，老年退休規劃也就越顯重要。教師也不例外，在七十年代末和八十年代初，正值國內經濟快速成長，國庫財源充沛之時，政府為了促進教師新陳代謝，以優惠的月退鼓勵教師提早退休。然而，近幾年來，因為社會變遷加劇，人口結構變化日趨明顯，以及經濟成長嚴重衰退，加上提早退休教師比例逐年增加，教師退休年齡也日益年輕化，已導致財政沈重負擔、教職員人力產生經驗斷層及人力資源浪費等問題，促使教師退休制度產生變數。只是規劃月退休金起支年齡延後方案，也可能導致教師新陳代謝趨緩，流浪教師問題加劇，以及生涯規劃面臨重新思考等問題（徐明珠，2007）。

在現行年金改革聲浪中，政府欲將國民中小學教師的退休年齡改成六十歲，甚至是六十五歲，這樣的變革，勢必影響退休教師的人力再運用狀況，目前適用民國八十四年前後新舊制自願退休和屆齡退休的教師們是如何安排規劃其退休後的生活，進行怎麼樣的人力運用，是研究者想要了解的地方。退休教師們是否會因未來退休年齡、退休條件的不同，而影響了人力再運用的意願呢？這是未來可以繼續探討研究的方向。



## 第二節 退休人力運用相關理論

### 壹、退休的意涵

根據美國退休人員協會（American Association of Retired Persons）對退休所下的定義：「退休是面對一個嶄新有活力的生活層面，充滿新鮮的機會，可以擴展興趣範圍，結交新的朋友，以滿足個體內心的需要。」對退休者而言，這是一個新的開始，可以嘗試從前想做，但因為工作的關係無法去做的，也可以從事個人喜好的事情，甚至是完成自己的夢想等，面對這種生命轉變，個人需要試著去學習與接受。退休是個人生涯發展一個重要且必經的階段。其意義依經濟學、社會學、人力資源等不同立場而論，各有不同的定義。（廖靜芝，1987；李臨鳳，1988；蔡培村等人，1992）：

從經濟學的觀點而言，退休是個人長期所從事的職業暫時或永久的終止，退休行為是以全然或漸進的方式達成，並由於以往長期提供的勞務而獲得退休金之報酬，以維持其晚年的生活。

從社會學的觀點而言，年齡是決定角色的一個變數，隨著年齡的增長，個人擔負的角色也隨之變化，不僅在社會中所佔的位置有所不同，社會對退休人員的期望也隨之改變，因此退休可說是隨著年齡變遷而發生的一種角色變遷。

從社會政策的觀點而言，退休是一種機構的規則，命令個體停止其提供勞務和獲取報酬的機會，亦即個人在機構的規定之下，處於一種停止工作及領受薪資的社會情境。

從人力資源的觀點而言，退休是人力資源發展與運用的重要關鍵。人力素質的提升、人力資源的開發，均與退休制度的良窳休戚相關，而退休人力的調整與再運用，也是人力發展的重要課題。

從人事管理的觀點而言，退休制度是人事制度的重要環節。一方面，可使現職員工因為將來年老後的利益有所保障，而安心工作。另一方面，可將這些體力漸衰，工作效率較低的員工，改由精力充沛、思想新穎的年輕人來接替，產生新陳代謝的效果。

從人生歷程的觀點而言，退休是個人不再從事一項全時有薪的工作，而接受退休金作為某些收入的來源。因此，退休也算是一種努力工作賺來的報酬，是原有工作的一種結束，也是一種新生活的開始，是造成生活上重要改變的一種過

程。

總而言之，退休是指個人依組織的規定或個人意願，永久或暫時停止其長久所從事的工作，並且依其過去的工作勞務表現獲得退休金的報酬，藉以維繫其退休後的經濟生活。這不僅代表著個人社會角色的改變，更意味著新生活的開展，同時有助於社會結構的穩定，以及經濟的更新與傳承。退休是人生一個無可避免的歷程，可以積極正向來看待，同樣的也可以消極的因應，如何重新安排規劃新的生活型態，為自己未來在社會上的角色重新定位，顯得更加重要。而教師退休後，若無法於此時擁有一個適合其體能及心態的生活方式，即可能因生活閒適而趨於鬆散，加速個人老化（蔡明星，2006）。

## 貳、退休人力的意涵

所謂的「人力資源」是指總人口中，在經濟上可資運用的最高人口數量或是具有工作能力的人口。包括具有從事工作條件，現在未參與經濟活動的潛在人口。所以人力資源包含現在實際從事工作與可能從事工作之經濟活動人口（康國瑞，1982；彭錦鵬，1989）。廣義的人力資源將人視為重要資產，透過人力的開發將所具有的知識、技能、態度與創造力激發出來，使人更具價值，也就是說人能統合運用其他資源，而創造人力的最高價值（簡建忠，1995）。而退休人員因為他可能具有從事工作的條件及工作的意願，所以退休人口亦屬於人力資源的一部分。簡言之，退休人力資源是指暫時或永久終止個人長期從事的職業，但仍具備工作能力和意願的人口（蔡培村等人，1992）

退休後的人力因年齡的影響，不論是體能狀況、心理狀況、社會角色、社會地位都與青壯年時期有所不同。近年興起的「老人學」(Gerontology)，即是專門研究老人的身心發展狀態，以因應日趨年輕活力化且佔人力比例上升的老年人力。

## 參、退休相關理論

退休對每位工作者而言，是必須去面對的未來，不論現在年紀有多年輕，這一天總是會悄然而至。所以如果能正視退休這個議題，並了解其相關的理論作為基礎，對於促進個體的生命發展會有重要的意義和幫助，尤其是對於資深工作者或即將退休的人員而言，一定會有助於面對和因應未來的生涯。研究者整理相關研究（張潤書、何信全，1989；蔡文輝，1988；蔡培村等人，1992；Atchley，

1998；邱民華，2004；范惠苓，2005；陳佩屏，2007；鄭全利，2003；蔡明星，2006；陳燕禎，2015），就退休相關的理論探討歸納如下：

### 一、退休老化階段理論

此理論主要是根據美國社會學家 Atchley（1998）所提出，Atchley 指出退休是一種會歷經某些生理及情緒等階段的連續過程，退休共包括七個階段：

（一）遙遠期（remote）：距離退休是遙遠的，忽略退休準備和退休計畫，對於退休的看法也模糊不清。

（二）鄰近期（near）：是指接近退休時，個體開始意識到自己即將退休的這個角色，會開始思考這個問題，有時會出現消極、徬徨，甚至不敢面對退休等否定性行為。

（三）蜜月期（honeymoon phase）：此時期是指退休者剛從工作崗位退休下來不必趕著上班，享受自在與閒適感，不特別安排規劃活動，讓自己的生活節奏輕鬆自在。也有許多人會從事以前想做而沒時間做的事。這段時期應是最會讓人感覺退休後幸福快樂的一段時期，不過受個體經濟狀況和退休認知影響，時間可能很長，也可能很快結束。

（四）醒悟期（disenchantment phase）：經過蜜月期休息放鬆後開始感到不適應，會開始發現退休生活並不如預期的理想，發現生活節奏變了，無事可做，導致憂鬱、沮喪、孤寂等負面情緒會逐漸浮現，甚至經驗到情感的空虛而覺悟到應該重新規劃退休生活。這個階段是退休後，最需要心理調適的階段。

（五）重新定位期（reorientation phase）：多數退休者歷經憂鬱期後，總會試圖振作，重新以較切合實際的態度，來安排處理退休生活。會重新定位自己，尋求自身的價值，所以是退休者自我確定和自我肯定的再適應階段。

（六）穩定期（stability phase）：這個時期退休者，能掌握自己的角色，發展出一套適合的生活模式，並習慣於退休後的角色扮演、行為規範與社會期望。此時，退休者進入自我滿足、自我管理，處於穩定、滿意的生活階段。不過此時也必須慢慢面對生理機能衰退的威脅。

（七）終止期（terminatioin phase）：此時期退休者的年歲更長，體能逐漸走下坡以致喪失獨立生活的能力，此時即是退休的終止。

當然並非每一個人都須經歷每一個階段，因此，若能適度的規畫因應，對於迎接退休後的生活一定能有相當程度的影響與幫助。

## 二、撤退理論 (Disengagement Theory)

是最早的社會老人學理論之一，認為個人面對老化議題時，從心理層面認為自己不再適宜參與社會，而導致退縮行為。此理論是由美國學者 Cumming 和 Henry 於 1961 年共同提出，認為老年是一個獨立的發展階段，不是中年期的延續。他們根據對美國堪薩斯市 (Kansas city) 的 275 位五十歲至九十歲的老人進行的研究，發現這一群身體狀況良好，經濟自足的老年人，普遍有一種自動從社會退出的傾向，而且一般社會大眾也認為老年人應該從社會中退出。因此老年人退出社會，並非老年人單方面自動退出或社會大眾逼迫老人退出，而是老年人與社會大眾雙方面的撤退 (mutual withdrawal)。同時撤退理論認為人的能力會隨著生命週期而降低，所以老年人從工作崗位退出不僅符合新陳代謝的生態法則，更對社會具有正面功能，否則社會的正常互動將受到破壞。也就是說退休者從現存的社會角色和人際架構及價值體系中撤離，並不是社會力量壓迫所致，而是人的能力隨著生命週期而降低，老年後必然從其現有的社會體系中撤離，以維持社會的新陳代謝及系統的平衡。撤退理論隱含著限齡退休的意涵 (張潤書、何信全，1989；蔡文輝，1988；蔡培村等人，1992；黃淑貞，2004)。當前的「自願退休制度」或「強迫屆齡退休制度」，就是立基於此觀點，它可以使企業或政府機關進行人力的新陳代謝，藉以維持組織一定的生產功能。

## 三、活動理論 (Activity Theory)

是由哈維赫斯(Havighurst, 1963)及其同儕提出，是最早用來說明成功老化的社會學理論之一。其所持的主要觀點和撤退理論正好相反，他們認為老年期是中年期的延續，老年期應該要盡可能的保持社會工作、參與社會活動。因此，中年期時，在社會活動中所參與的角色、人際關係等，應該盡量延長。退休後必須尋求相關的替代性活動，維持老年的活力，並彌補退休後角色的喪失，擺脫退休的陰霾，重新拾回生活與工作的意義與樂趣，開創生涯的另一個春天 (鄭全利，2003)。

高齡者若能繼續扮演主動、有社會價值的角色，並持續與他人互動，如從事部分工時的工作，將有助於提昇其生活品質 (葉肅科，2000)。活動理論認為活動與一個人的生活滿意度具有正面的相關。老年人雖然面臨生理、心理、健康狀況等方面的改變，然而其身心的社會需求基本上並沒有太大的改變。因此，退休人員的活動方式雖然與青壯年有所不同，但退休人員基本上仍是活躍的。

高齡者愈是積極活動，愈會感到生活愉快，為了維持正面積極的自我概念，高齡者必須尋求新的角色來彌補其他喪失的角色。工作所能帶來的社會和經濟性意義（包含社會接觸、人際來往、身分的取得、收入的維持、自我價值的建立）在一個年紀主義盛行的社會裡尤其具有特殊作用，因為這關係到了生活的滿意度與正面自我觀念的維持（劉梅君，1995）。

所以，退休人員應該繼續參與社會中的各種活動，發展新的人際關係並且開展潛能、貢獻社會，因為這不僅是退休人員重要的社會需求，亦是提高老年生活滿意度的基本條件。而退休後再就業即是以活動理論為依據，鼓勵老人擺脫退休震盪陰影，再獲生活與工作之意義與樂趣，如果想要使高齡者適應晚年生活，並維繫社會關係，應協助其繼續參與社會活動（張潤書、何信全，1989；蔡文輝，1988；蔡培村等人，1992；吳老德，2003）。由此可知，老年人想保有原有的社會角色與社會地位，就應積極的參與社會活動，因此我們應鼓勵學校退休教師多參與社會活動、維持社會關係，並延續中年期的種種活動和交際，妥善規劃退休後的生活，讓自己擁有快樂且適應良好的老年生活。

#### **四、角色轉換理論(Role Theory)**

角色轉換理論是 Phillips 於一九五七年提出，是鑑於撤退理論和活動理論各有所偏，所提出來的一種折衷理論。認為撤退和活動在老年人的生活上，應具有相輔相成的功用。撤退對老人而言，只是參與形式的轉變而已。此理論認為退休可解釋為角色的一種轉換，每個人因其身分、地位、年齡的不同，社會也會對他有不同的期望，所有他會需要扮演不同的角色。退休者必須面臨的角色轉換包括兩個方面，一是拋棄成年人扮演的典型角色；二是代之以老年人的新角色。所以如同英文的「畢業」(Commencement)一詞，退休含有結業及始業的兩個相反，但相容的意義，某方面的撤退將促成另方面的開始。也就是說，退休人員並非全然喪失了角色地位，只是從社會組織中的主要角色，逐漸轉變為輔助角色而已。所以退休人員在退休初期可採取活動方式，繼續維持參與社會活動以延緩老化過程，到了晚年體衰力竭才採取撤退方式（江亮演，1988；李臨鳳，1988；張潤書、何信全，1989）。

退休後相對的身分地位、名聲隨之消失後，通常會造成對於社會的認同與自尊感的低落，甚至會覺得自己變得沒用。協助退休者找到新的替代性角色，有助於退休生活的適應及價值感的建立，積極開拓新的生活領域，讓生活更充滿意義，

比如參與志願服務工作為自己找尋另一種價值。(陳佩屏, 2007; 黃淑貞, 2004; 黃富順, 2008)。因此, 有效解決退休者面臨角色認同危機的一個有效的方式是讓退休者體認到自我存在的價值感。透過退休人力的再運用, 可以讓退休者重新找到新的角色與定位, 充實退休生活, 滿足其自我的實現, 過有意義的人生。

### **五、目標階層理論**

這是由 Cumming 所提出的理論, 他認為每個人都有其目標層次, 無論是物質上或精神的。如果個人目標階層越多, 表示退休後的期望多, 比較不會有心理上調適的困難; 反之, 則比較容易出現適應上的問題。因此, 老年人若能為自己建立相關期望與目標, 退休後的適應狀況會更良好( 范惠苓, 2005; 陳佩屏, 2007; 黃淑貞, 2004)。

### **六、功能學理論 (Functionalism)**

此理論相信社會裡的每一個部門或單位都是有其存在的價值與功能, 因此退休老人在社會體系的運作中也有其價值與功能。退休者對社會的主要貢獻在於文化的傳承, 他們在累積了豐富的知識與經驗後, 若能提供他們適當的再就業機會, 則不僅可藉著工作肯定老年人的價值, 更可藉由工作, 繼續傳承寶貴的經驗與智慧。同時, 此派學者認為老年問題的存在將只是暫時性失調, 而此失調必將引起其他社會部門的改變, 以修正這種現象而再度整合, 達到另一層次的社會均衡狀態。(李臨鳳, 1988; 蔡培村等人, 1992)

### **七、連續理論 (Continuity Theory)**

根據 Atchley 於 1979 年所提的認知觀點中, 認為基於人格特質及發展的觀點, 每一個階段有其連續性, 老人在長期的人生過程中, 可能保有相當穩定的人格特質, 如價值觀、態度和習慣等。比如年輕時常參與社交活動者, 到老年時也會不斷地參與相關活動, 因此, 個體如何在退休後產生新的角色或定位, 跟他在退休前的特質有相當程度的關係。若能在職場工作時, 即能培養積極的生活方式參與社會活動, 對於退休後的因應, 應會調整得更快更順暢( 陳佩屏 2007; 黃淑貞, 2004)。

### **八、次文化理論 (Subculture aging theory)**

Arnold Rose (1965) 提出的觀點, 假如人們成為「高齡次文化」的一部分, 他們在轉入老年期時會比較容易。老年人必須藉由次文化中的同儕團體力量, 維繫他們的自我概念和獲得社會認同。老年次文化指出老年人在人口特質上、團體

組織上、地理分佈上皆有相似的性質，因此會發展出類似模式或規範與社會絕大多數人的行為規範有異。這種次文化會產生一種團體意識，對一個已喪失從前地位的個人而言，能藉著成為次文化的一部分以避免孤單，並加強一個人的自尊。次文化的產生可能與宗教信仰、族群、地域的因素有關，如：晚晴協會、公教人員退休協會等，這些團體的成員由於屬於同一類屬（失婚、退休等），因此成員之間容易有相同的際遇，彼此互相協助、扶持，並分享經驗、心情及尋求解決問題的方法。Turner（1992）認為，老人透過協助他人，如：社會參與活動，來建立自己的地位。因此，學校退休人員參與志願服務的活動，透過彼此服務的過程，支持網絡缺少者，獲得同儕的安慰與支持，此種基於彼此相同的特質與志趣，所形成的次文化體系，在相互認同與支持的互動模式下，增進了自我肯定與精神生活的滿足。

### **九、需求層次理論**

心理學家 Maslow（1954）將人的需求層次分為五層，生理方面的需求居最低層次，其次為安全的需求、社會的需求、自尊的需求，最高層次的需求為自我實現。認為人類的需求是有層次的，基本的生理及安全等，是低層次的需求，滿足後，才會再進一步追求更高層次屬於精神層面的滿足。因此，退休教師在衣食充足的生活中，可進而追求更高層次的心理滿足需求，規劃退休生涯，如：志願服務、再投入職場工作，與他人增進彼此的互動，進而獲得社會參與、成長和發展的機會，並能自我實現，能在社會上有貢獻己力的機會。

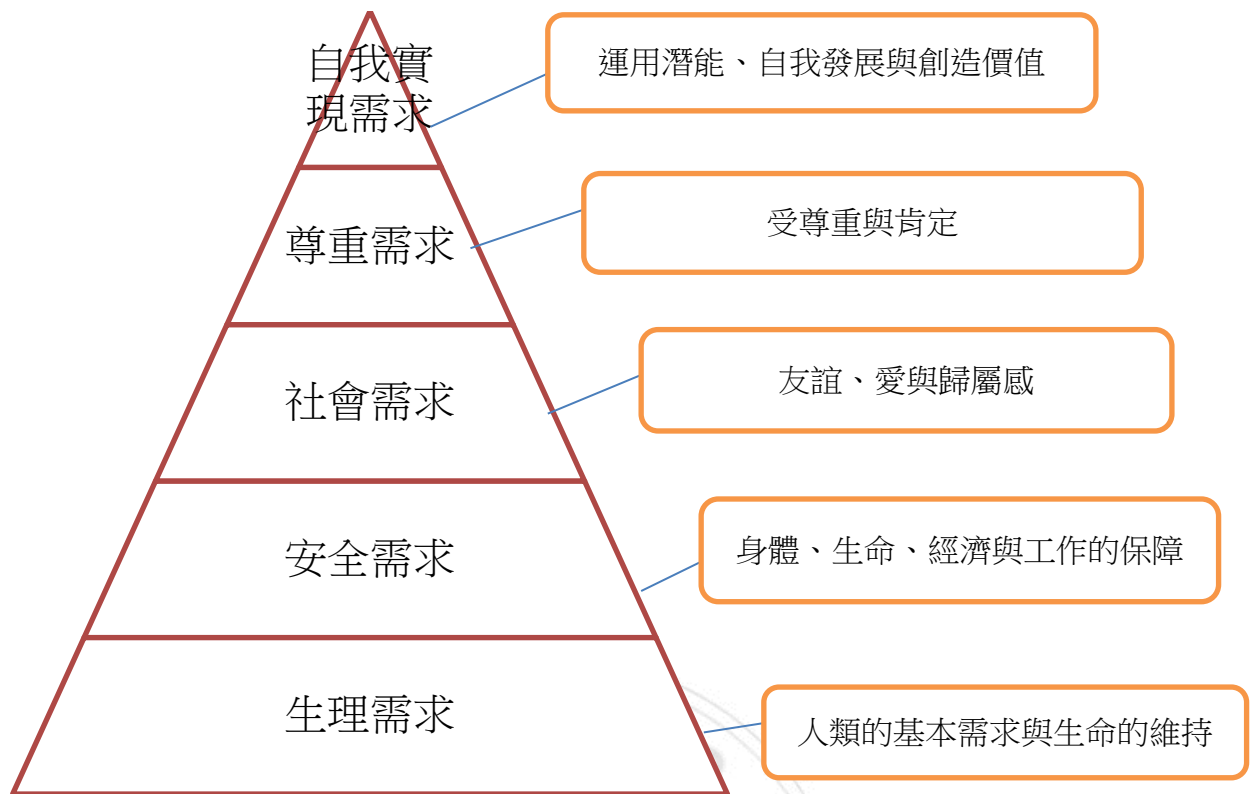


圖 2-1 Maslow 需求層次理論

資料來源：整理自車文博（2001）

根據 Maslow 需求層次理論，金字塔由下往上依序是生理需求、安全需求、社會需求、尊重需求跟自我實現。Maslow 以自己的思想，衍生出人本主義心理學，他認為「生命的最終目標在於自我成長和自我理解，只有不斷理解自我、自我實現，才能讓人獲得真正的快樂。」

簡言之，退休是人生當中一個很重要的轉換階段，如何面對及因應是一門大學問，從上述各學者的理論中可知，雖然退休後可能喪失了原先的角色。然而，從活動理論及連續理論中，可以發現積極做好準備的人，在歷經退休角色的轉換時，由於事前的準備規劃，可以順利的找到另一個人生的目標。如目標階層理論中提到的，個人目標階層越多，表示退休後的期望多，有一個前進的方向，心理上比較容易調適。透過對自己生涯目標的設定或規劃，讓退休無論在角色的認同上或社會資源的取得方面，都使得退休後的生活調適的更快，而且順利發展出屬於自己獨特的意義與價值。

本研究在研究退休人力再運用時，兼採老年社會化理論的活動理論、角色轉換理論、連續理論，還有 Maslow 的需求層次理論的觀點，將退休界定為社會角色的轉換，退休人員應藉由漸進的模式，慢慢過渡到新的社會角色，並藉由社會



參與、社會服務、經驗傳承等活動，重新建立自己的社會價值，進而享受退休新生活。

## 肆、志願服務參與的理論基礎

在退休者所從事的人力運用中，志願服務佔了相當大的比例。志願服務者自動自發、助人利他，無私付出自己的時間與心力，不求回報，是促進社會發展，讓社會祥和安定的一股新能量。有關志願服務理論的運用，並沒有單一的理論可用來解釋志願服務的現象與結果，因此 Vicki R.Schram 於 1985 提出七項理論來說明個人參與志願服務的原因，包括利他主義(Altruism)、期望理論(Expectancy Theory)、交換理論(Exchange Theory)、人力資本理論(Human Capital Theory)、效用理論(Utility Theory)、需求滿足理論(Need Fulfillment)、社會化理論(socialization)等七種理論。研究者整理相關研究(周佑民,1997;陳泰元,2003;吳界月,2004;黃淑惠,2009)就志願服務相關的理論探討歸納如下：

### 一、利他主義 (Altruism)

利他主義的思想，在志工的參與中常被認為是促使志工參與的主要動機，這種利他的想法和行為也可以說是讓個人在滿足他人需求的同時，也滿足了自己，而且並不期望得到回報。扈永安(1992)提出兩項觀點：

- 1.每個人在行事時，同時有兩股力量影響其行為，一為快樂與滿足，即「自利」；一為道德與責任，即「利他」。
- 2.在相同的條件下，自利與利他這兩股力量作用在不同文化的社會和不同個性的個人身上時，其交互作用的結果卻迥然不同，因此自利與利他互不排斥。

因此，某一行為是否具有利他性，要看幫助者的動機而定，Sears, Freedman & Peplau (簡秀昭、孫本初,1998)認為，所謂「利他行為」是指毫無回收、報酬的期待下，表現出志願去幫助他人的一種行為；根據 Frank (1996) Burlingame (1998)的觀點，認為個人參與行為背後的動機，不會出現純粹的利己或利他，往往是兩者相互結合的結果，也就是說利己與利他的動機，可以同時促成志願服務的參與行為(李如婷,2003)。綜合來說，「利他」是從別人所獲得的滿足之中，得到自己所付出服務的滿足，這也是一般人所認為志工可以持續其服務行為的主要動機。

### 二、效用理論 (Utility theory)

即透過志願服務工作，可以讓個人獲得最大化的效益，一個人透過志願服務工作服務他人，除了可以獲得無形、非物質的報酬，也可以得到人生最大且無可取代的價值。經濟學所稱的自利行為還包括利他行為，因為只要是「自願」的犧牲自己造福他人，從助人中得到快樂。他的犧牲行為，滿足了個人追求的崇高理想，也可稱是一種自利行為。也就是說人們可以透過志願服務工作，得到個人最大的可能效益。

### **三、期望理論 (Expectancy theory)**

期望理論與效用、人力資本、交換理論的立論基礎相同，對志願服務者而言，參與志願服務工作的動機，可能是受到個人期望的影響或是對於未來有回報報酬的期望。這個理論的重點在說明志工參與志願服務的動機，與個人期望、信念和價值觀有著極大的關聯。相信期望必定會實現時，就會產生行動。對志願服務人員而言，這些期望可能包括從事志願服務工作所接受的訓練、由實務經驗中學得的專業知識與技能，這些可以做為將來從事其他受薪工作的準備(Duncombe,1986；引自簡秀昭、孫本初，1998)。通常志願服務人員的期望與實際從事的工作之間的差距愈小時，流動率也會愈小。因此，這個理論最能解釋人們持續參加志願服務的理由，當他們所參與的志願服務工作，無法達到志工原先的期望時，持續參與的意願就會降低。

### **(四) 交換理論 (Exchange theory)**

就志願服務者而言，參與志願服務工作中的訓練及經驗，是可以獲得專業知識與技能的。當一個人透過主觀判斷評估可以最少成本獲得最大利益時，採取行動的動機就會自然產生。溝通心理學中提及「交換理論」，就是指人際關係是「相互交換」、「互惠」、「互饋」的，所以在我們獲得別人給予「正面幫助」和「正面酬償」後，我們也會給對方相互的「正面回饋」，來增進雙方的情誼。所以交換理論是從成本效益的觀點，就個人行為的付出與獲得之間的比率，做為衡量一個人是否參與志願服務的標準(簡秀昭、孫本初，1998)。

### **五、人力資本理論 (Human capital theory)**

以參與志願服務工作者而言，透過參與服務的機會，除了可以獲得知識與才能外，更有助於人際關係的拓展及人力資源網絡的建立，甚至因而增加額外的收入、聲望或精神的回饋等。

### **六、需求層次理論 (Need theory)**

依據 Maslow 的需求理論，指出人類需求有生理的、安全的、社交、尊重與自我實現等五層次需求，參與志願服務人員，他所追求的不再只是人類基本的生理與安全需求層次而已，而是朝著更高層次的自我實現、追求服務奉獻的人生目標。

### **七、社會化理論 (Socialization)**

個人在社會化的過程中，主要受到家庭、學校與同儕團體的影響，塑造出個人的行為模式，此理論認為參與志願服務工作，想要貢獻己力、改善社會，是對社會的一種責任。當人們受到父母與同儕團體的價值灌輸與影響的時候，就會塑造個人的行為模式。因此個人對於志願服務的態度、認同，大部份是來自其他人的影響，而非來自服務的工作(周佑民，1997)。

依上述的志願服務參與理論，我們可以瞭解到志願服務人員願意參與服務的原因相當多，從利他主義的思想、人際網絡的拓展、專業知識與技能的獲得、自我成長與自我實現的追尋、社會參與及實現社會責任等，這些因素都可能對志願服務者的服務意願與動向造成影響，所以老年人若能參與志願服務，不但可充實他們的社會生活也可促成自我的實現。

志工之所以參與志願服務工作，並非是單純完全的利他，犧牲奉獻或是助人為樂等理由。既然沒有單一理論能完全解釋志願服務的參與行為，若是僅抱持純粹利他的刻板印象或先入為主的觀念，可能會誤導或妨礙實務工作的進行，進而導致志工因為無法從志願服務的過程中獲得滿足而有倦怠感，甚至造成他們中途離職。因此，每位志工參與志願服務的動機與期望都不一樣，這些參與動機與期望也可能會隨著時間而轉變，所以單一理論並不足以解釋所有志工參與志願服務的原因，要綜合考量以上七個理論，才能對志願服務的參與原因有更深入的了解。

## **第三節 退休人力運用相關文獻之探討**

### **壹、高齡化人力資源運用相關研究**

臺灣正處於高齡化浪潮之中，高齡人口正急速上升。對於退休人力再運用的研究，隨著高齡化社會議題方興未艾，使得退休人力的重要性逐漸受到重視，並成為國家發展政策重要項目之一。許多學者紛紛投注在退休人力運用的相關議題上。

顏兆農（2007）認為一般提到「中高齡依賴人口」的說法值得商榷，因為它是假設所有六十五歲以上的中高齡人口都已經不再工作，以依賴家人或社會福利政策的方式維持生活所需，而且二十到六十四歲之間的勞動人口都獲得充分就業。但是六十五歲以上的中高齡人口有許多仍然繼續工作，而且即使他們已經退休，維持生活所需的，可能是自己先前的儲蓄。在未來高齡人口增加後，會有更多的中高齡者會留在工作崗位上，繼續貢獻人力，顯示中高齡人口在就業市場上仍然扮演相當重要的地位。

根據美國退休人員組織（AARP）的研究，中高齡專業人員的主要價值是：（1）創造力（2）對組織的承諾（3）較低的離職風險（Perrin，2005）。因此中高齡人力的優勢條件是：來自於經驗累積對事務融會貫通的處理方式和創造力；而對組織的承諾和較低的離職風險，則是來自於中高齡者獨具的穩定性特質和工作的態度。

衛生福利部（2013），在每五年調查一次的中華民國 102 年老人狀況調查報告中顯示，55-64 歲者對未來老年生活規劃情形如下：有兩成一的 55-64 歲中高齡者對於未來老年生涯有初步規劃，規劃項目以「四處旅遊」、「從事志願服務工作」、「繼續工作」及「從事養生保健活動」最多。55~64 歲準老人對於未來老年生涯有規劃者占 20.7%，與 98 年比較，「有初步規劃」者減少 5.9 個百分點。就性別觀察，女性有規劃者占 17.4%，低於男性的 24.2%。就教育程度別觀察，隨教育程度提高「有初步規劃」者的比率遞增。

表 2-1 55-64 歲者對未來老年的生涯規劃情形 單位：%

項目		有初步規劃	無初步規劃	不知道/拒答
98 年 6 月		26.6	73.0	0.4
102 年 6 月		20.7	79.3	-
性別	男性	24.2	75.8	-
	女性	17.4	82.6	-
教育程度	不識字	7.8	92.2	-
	自修或小學	12.7	87.3	-
	國(初)中	15.9	84.1	-
	高中(職)	23.6	76.4	-

	專科	27.6	72.4	-
	大學以上	33.4	66.6	-

資料來源：衛生福利部統計處(2013) 中華民國 102 年老人狀況調查報告。p.41-42

網址：<http://dep.mohw.gov.tw/DOS/cp-1767-3586-113.html>，上網查詢時間

2017/2/29

55-64 歲者對於未來老年生涯規劃項目以「四處旅遊」為最高，占 19.6% ，其次依序為「從事志願服務工作」、「繼續工作」及「從事養生保健活動」，其餘項目皆在一成以下。與 98 年比較，以「繼續工作」增加 4.5 個百分點最多，「賦閒在家」則減少 5.4 個百分點最多。就性別觀察，兩性皆以「四處旅遊」為最高，男性對未來生涯規劃以「繼續工作」居次；女性則以「參加進修學習課程」居次。就教育程度別觀察，隨著教育程度提高「繼續工作」之比率遞降，而「專業知識或才藝的傳授」遞增。

表 2-2 55~64 歲對未來老年有生涯規劃者之規劃項目

單位：%

項目別	繼續工作	知識或才藝的傳授	參加進修學習課程	從事志願服務工作	四處旅遊	從事宗教修行活動	在家照顧孫子女	從事養生保健活動	賦閒在家	其他	不知道 / 拒答	
98 年	9.5	2.1	6.6	17.5	17.5	6.7	5.1	10.5	12.1	12.2	0.4	
102 年	14.0	4.6	8.7	14.1	19.6	7.4	6.7	12.2	6.8	5.9	-	
性別	男	18.8	5.3	5.0	12.9	19.9	6.2	5.5	11.5	7.7	7.2	-
	女	7.8	3.7	13.5	15.6	19.2	8.9	8.3	13.2	5.5	4.2	-
教育程度	不識字	35.4	-	-	-	22.6	-	-	1.5	7.6	32.9	-
	自	24.1	1.2	0.6	9.2	15.7	6.9	13.1	13.5	8.7	6.9	-

修 或 小 學												
國 (初 中	15.7	2.0	8.3	18.1	8.6	11.5	5.1	9.6	10.4	10.7	-	
高 中 (職)	13.3	3.3	10.8	16.2	20.4	6.2	6.6	14.8	5.2	3.3	-	
專 科	10.9	4.5	5.7	25.2	19.2	5.7	4.9	13.3	7.2	3.5	-	
大 學 以 上	7.9	10.5	14.0	6.6	27.3	8.4	4.4	9.3	5.2	6.5	-	

資料來源：衛生福利部統計處(2013)中華民國 102 年老人狀況調查報告。p.41-42

網址：<http://dep.mohw.gov.tw/DOS/cp-1767-3586-113.html>，上網查詢時間

2017/2/29

## 貳、退休人力資源的再運用的重要性

退休是人生歷程中的一個重大的轉變，對於退休者來說，這種轉變意謂著失去固定的經濟收入、一個有秩序的生活，自我概念與人際關係也會有顯著的改變，閒暇時間的變多，也喪失了來自於工作的身分、地位與意義。對於成年人來說，工作提供人們一種有能力的感覺、一種認同感、一種組織生活；同時工作也是一種社會刺激，能增進人際互動，以及自我的價值感（蕭雪玲，1998）。綜合有關研究將退休後人力再運用的重要性，分述如下（徐立忠，1995；朱芬郁，1998；黃富順，1995；黃定妹，1994；曾俊銘，2004；林銘山，2002；徐正秋，2002）：

### 一、避免「退休震盪」

依 Harris（1981）的研究，認為「退休震盪」（Retirement Shock）主要的

困難來自於經濟上的威脅感、同事和朋友關係的不足感、工作喪失所帶來的失落感以及無用感和缺乏社會聯結及無法獲得自尊的滿足感；徐立忠（1995）指出退休震盪的特徵是：經濟收入的減少、工作權的喪失、社會地位的低落、社會關係的疏離、社會活動的減少、老年時光難以打發。學校退休教師的生涯規劃就是在形成一種有系統的準備，使得人們在屆齡退休或中年時，就可以開始為自己做計畫，以避免「退休震盪」的發生，減輕退休後對退休者的生活造成的負面衝擊。

## **二、達到「成功的老化」**

所謂「成功的老化」(successful aging)是指個體對老化的適應良好，生理保持在最佳的狀態，進而享受老年的生活，也稱為「順利的老化」(黃富順，1995)。成功的老化不會自動到來，它需要個人主動去追求、掌握才能得到，因此，退休教師再工作，是幫助他們達到成功老化的重要途徑之一。

## **三、肯定生命的價值**

朱芬郁（1998）指出由於社會上充滿了對老年的偏見與歧視，「老」總是與衰弱、退化、孤單、貧病等聯想在一起。事實上，老年人經歷了人生大半的歲月，累積了豐富的閱歷與經驗，具有圓融的智慧與超脫的人生體驗。因此，「退休」應該是一種驕傲，是一種經驗與智慧的代名詞，退休教師在退休後還是可以繼續服務人群，發揮生命的光和熱，繼續貢獻於社會。退休後從事的是有意義的工作，是自我夢想的實現，追求目標和純粹的興趣而努力，使老年期完整而圓滿。

## **四、發揮智慧與能力**

成人的智力可分為晶質智力、流質智力，有關生命後期的研究，也指出並不是所有成熟後的改變都蘊含衰弱和退化，有些專業或藝術領域等，反而越老經驗愈豐富、表現越好。隨著年紀的增加有不少人變得更能了解及接受自己和他人，在歷史中，多數老人扮演智者的角色（徐立忠，1995）。年長者的經驗和智慧也可以成為助力，節省工作的成本及時間。

## **五、增進人際關係**

黃定妹（1994）在成年期的發展中，工作是一項重要的任務，也是成人生活的重要層面，多數人大約有四十年的生命與工作有關。工作對個人的各個層面、生活滿意度及其他人際關係，均提供重要的安定力量。退休後的生活，人際關係之維繫與工作相關之社會活動參與，可能會因為工作的喪失而喪失，雖然退休後的生活滿意度是因人而異，但在退休後，退休教師如果沒有參與一般社會活動，

將會與社會的互動更形縮小，因此，透過再工作的機會，增進與社會活動、人際互動的機會，以減少社會疏離。

## 六、增加經濟收入

徐立忠（1995）美、英、日等國家均有輔導老人創業的制度，鼓勵老人藉由創業做好生涯的調適，創業不僅可以增加老年收入，更可為老年期之自我實現與良好的社會調適。

## 七、促進自我實現

林銘山（2002）針對台南縣市國小自願退休教師所做的研究顯示，自願提早退休的原因，有 12.3% 是另有他就；在提早退休的原因中，退休後生活安排部份，有 15.8% 要實現自己所規劃的夢想。

朱芬郁（1998）認為老人透過再就業或志願服務的方式，使生活保持活躍，對生命具有潤滑的作用，有助於晚年生活品質的提昇；再者，老人繼續參與社會活動，可獲得愛與被愛、尊重、自我實現等高層次的滿足。進而發揮退而不休的精神，達到老有所用的境界。

鍾思嘉（1988）認為退休的教師過去曾經是學校支柱，雖然他們從工作崗位上退下來了，但是他們豐沛的工作經驗及成熟的人生經驗，卻是一項寶貴而且可以運用的資源。為了避免社會人力資源的浪費，應該鼓勵退休教師繼續為人群服務。不但可以激勵他們的自我成長及成就感，也可以藉由他們的參與，促進社會的互動、和諧與進步。

徐立忠（1995）認為老年人再投入就業市場的社會性遠大於經濟性，也就是說老年人再就業對經濟性的功能而言，只是一種替代性的勞力；但是對老年人的社會參與功能而言，老年就業是中年社會參與的延續，是老年人生活再社會化功能的展現。換言之，老年人再就業，能促進人際互動，使其身心受到良好的調適。另外就文化層面而言，老年人的經驗與智慧的傳承與累積，在歷史的脈絡中扮演著重要的角色。對家庭生活而言，退休收入有限，在家整天無所事事，浪費時間，若是能自食其力，對個人及家庭經濟不無小補。就個人而言，老年人最關心的就是自己的健康，適當的工作勞動是促進健康最佳的選擇，因為人在工作中，必須勞心勞力，勞心可以動腦，勞力可以運動身體、強健體魄，讓退休後的身體機能不會迅速衰退，可以延緩老化的時程。

彭錦鵬（1989）從人力資源角度來看，退休的公務人員大多擁有完整的公務



歷練，有較高的才智與經驗，是政府寶貴的資源。尤其是公務人員退休不盡然是體力衰退情形，其人力資源必須做某種方式的轉化，生理機能才不致退化，這反映出「退休是社會戰場上的轉進」，善用退休後的人力，才能彰顯其價值及生命意義。

徐明珠（2003）表示，事實上教師退休年齡提早，不僅衝擊教師生涯安排的問題，也牽動國家整體老年福利體系的規劃。隨著出生率下降，學齡人口急遽減少的結果，一方面使得教師員額減少，另一方面，人口將呈現快速老化的現象，造成教師人力過剩及退休教師人力閒置的問題。如未能有完善的老年福利體系，退休教師心理與生理調適困難，無法順利渡過生涯的轉換。針對教師退休潮的問題，一方面提出呼籲要儘早解決教師退休的問題，促進師資培育與供給管道的暢通與平衡，另一方面要為提早出現的退休人力預為規劃，以促成人力資源的再運用。於是提出以下幾項建議：

（一）退休不是人生的冬眠期，提供退休教師參與教學與志願服務的機制。

（二）人力資源充分運用有其經濟、社會面的積極意義，應鼓勵設置學前教育或社區學習機構，創造退休人力再運用的機會。

（三）推動退休教師長青計畫，開辦各種終身學習機構，滿足退休教師學習的需求。

（四）透過「職業重整」或「職務再設計」等方式，創造部分時間或非典型雇用型態工作，開拓退休教師服務的第二春。

（五）辦理學校內志願服務工作，使退休教師仍為學校所用，繼續實現自我。

（六）協助教師做好生涯規劃，及早籌謀退休後的生活，讓黃昏更燦爛。

因此，我們必須努力賦予老年人權能，讓六、七十歲的人能在工作、事業、公共事務、教會、醫院、社團等組織扮演新的角色。

朱芬郁(2004)在進行社區高齡智者人力資源發展及其實施策略研究探討後，將高齡人力視為社區的重要資產，提供社區服務促進高齡者成功老化，其觀點為：

（一）高齡智者是社區人力資源發展的重要資產而非負債。

（二）實踐智慧是引導高齡智者參與社區工作的動力。

（三）社區是高齡智者再投入社會服務行列的主要場域。

（四）社區人力資源發展的提昇有賴高齡智者的激發。

(五) 社區服務是促進高齡智者成功老化的主要途徑之一。

中高齡者在退休後，面臨社會角色的改變，此時需要透過再就業或是參與社會服務的方式與社會連結。而社區服務是一個實踐智慧與連結社會的系統，可以此建立良好的人際脈絡，促進個體的成長與發展，可以讓退休者消除無角色的危機，建立中高齡者有尊嚴的後半生。

### 參、中高齡者參與志工的研究

#### 一、中高齡者參與志工的動機和收穫

Slocum (1971) 將志工參與動機分為內在動機與外在動機，同時指出內在動機是出於熱忱，不考慮自己是否得到好處而是以改善社會為主要考量，這樣的熱忱有可能是受到宗教影響，也可能是曾經受到幫助等其他原因。內在動機包括了社會責任感、回饋社會、好奇心和宗教因素等；而外在動機則以志願工作者本身為主，考慮自己的收穫，以利人且利己為出發點，包含了增進知識與經驗、改善生活或是接觸社會、自助互助的需要，甚至是追求自我實現的需求(陳儀珊,1989)。然而，人類的動機是非常複雜的，常常無法用單一因素來解釋，動機的背後往往牽涉個人成長的過程、經驗的累積、需求的滿足以及現況考量等。因此，任何一位志願服務者參與服務行為的發生，都是代表著許多不同的內外動機交互影響而成。

中高齡人員參與志願服務，可充實其社會生活和自我實現，依據行政院主計處調查報告，55-64 歲中高齡者參與志願服務的動機，以「行善助人」占第 1 位 (51.57%)；「宗教信仰」占第 2 位 (22.33%)；「結交朋友」占第 3 位 (8.81%)，而「可發揮專長」占第 4 位(4.59%)。志願性服務工作者不但對社會產生許多貢獻，亦能透過參與的過程，有所收穫。參與志願服務有收穫者占九成五，其中以擴展人生經驗之收穫為最多。55-64 歲高齡者參與志願服務收穫，以「肯定自我的價值」和「擴展人生經驗」(34.59%) 同佔第一位；「結交志同道合朋友」(33.02%) 佔第二位；「改善人際關係」(23.90%) 佔第三位；「獲得成就感」(16.98%) 佔第四位；再來依序是「學習新技能」(8.49%) 和「發揮潛力與專長」(8.18%) (行政院主計處，2003)。因此鼓勵老人加入志願服務行列，既可行善助人，又可結交朋友、學習新知，一舉數得。

陳姿伶(2004)從服務學習的觀點檢視醫院高齡志工的學習現況及效益研究，

發現參與研究調查的高齡醫院志工從個人志願服務的經驗中，不僅獲得經驗的滿足感並對團體產生歸屬感，更於相關議題的認識理解上，還有個人自身的生活型態、價值觀的轉變等方面，呈現學習轉化的現象。

林麗惠（2006）以高齡者參與志願服務與成功老化的研究中，認為高齡者參與志願服務促使成功老化，而提出下列幾點：

- （一）高齡者參與志願服務的類別相當多元。
- （二）高齡者參與志願服務，強調心靈滿足與精神快樂。
- （三）高齡者對於達到成功老化特別強調健康的重要。

賴素燕（2008）對於高齡志工之幸福感研究，想要瞭解高齡者從事志願服務與提升幸福感的相關性，探究促使高齡志工幸福感提升的主要影響因素及轉化歷程。許多研究發現，社會參與對高齡者的身心皆有正向影響，其中志願服務更是「助人又樂己」。根據研究，整理出以下幾個結論：

- （一）高齡志工擁有成功老化與統整的人生。
- （二）高齡者參與志願服務動機在於「服務他人、成長自己」，高齡者在利他服務過程中滿足個人內在需求。
- （三）高齡志工是終身學習的實踐者，擁有清楚的生活目標與方向，且具有主動關心他人的特質。
- （四）從自我成長到圓滿幸福的人生，高齡者「當志工，更幸福」。

李瑞金（1995）在台北市銀髮族社會參與與需求研究中的研究結果顯示：有13.9%的老人參與志願服務工作，參與的動機為服務社會（29.2%）、子女鼓勵（18.3%）、充實精神生活（15.4%）、結交朋友（13.3%）、宗教信仰（12.5%）等。受訪者對於社會參與的認知為：生活有意義、可以結交新朋友、日子更充實、增加與他人接觸機會、主動關懷他人、增加對週遭事物的興趣等。

鄭秀英（2014）在退休教師擔任全職志工觀點轉化歷程之研究中，將志願服務者的參與動機類型歸納為以下幾點：

- （一）自利動機：志工參與志願服務是為了滿足自我的需求，如提高個人聲望以及獲得他人的支持等。
- （二）個人成長動機：因為投入志願服務而增長知識、經驗和心靈成長，甚至體驗到助人的喜悅或得到精神心靈的收穫與回饋。
- （三）意識形態動機：參與志願服務有時是因為了一些特別的因素，如價值觀、

信仰、宗教因素、意識形態等，而促使志工加入服務的行列。

(四) 社會關係動機：透過擔任志工去接觸一些人或是交朋友建立友誼，以拓展人際網絡，豐富社會多元關係。

(五) 實質回饋動機：諸多的研究指出許多志工的投入參與是因為預期能得到實質的回饋，包括對自己或對家人有益處，如可以享有免費參觀等。

(六) 利他動機：從研究中最常看到的志願服務動機，如可以幫助別人、做好事、盡到社會責任等，利益他人、利益社會的想法。

(七) 多重動機：參與服務的動機是多重面向的，或許原本是為了豐富經驗或其他原因而投入，但是因為參加志願服務後，隨著時間的推演或事件的觸發，致使志願服務者改變了原本參與服務的動機。

總之隨著社會不斷發展，志願服務的參與動機亦非常多元，志願服務者的服務動機和意願，會因為參與時間、個人成長、環境因素等，使他們參與志願服務的觀點有所改變。也許原先本著助人利他的心念，在透過服務他人的歷程或經驗中，除了順利完成利他助人的願望外，同時也在服務的歷程中，使得個人獲得成就感或滿足感，進而推動了志工繼續參與志願服務的信念與動機。

## 二、志願服務的類型

郭瑞霞(2003)在台灣地區不同類型志願服務之狀況及其差異的探討中，將志願服務之類型歸納為以下九大類：

- (一) 醫院之社會服務：如服務台諮詢服務、量血壓、遞送病歷、病房服務等。
- (二) 學校之社會服務：如愛心導護、課後輔導、學校安全之維護等。
- (三) 環保及社區服務：如清掃街道、課後輔導、學校安全之維護等。
- (四) 社會福利服務：如照顧或探視老人、幼童、殘障人士等；協助舉辦愛心義賣會等；生命線、張老師、觀護人等諮商輔導。
- (五) 文化休閒體育服務：如圖書館服務、導覽或解說服務、球隊後援會等。
- (六) 急難救助及交通服務：如災害搶救；山難、水難或交通事故之救援；義交、義警等。
- (七) 宗教服務：如寺廟或教會義工、念經團助念、陣頭等義務服務。
- (八) 政治團體之服務：如政黨或競選辦事處之義工。
- (九) 職業團體之服務：如工會、農會等之義工。

## 三、參與志願服務的困境

志工參與志願服務的工作幾乎是無償不求任何報酬的，在服務的過程中可能會為志工帶來歡喜與收穫，甚至是個人成長，但是在服務的過程中，也可能因故令志工感到挫折而中斷服務的參與，鄭秀英（2014）的研究中提出志工在參與服務的過程中，常會碰到的困境為二大因素：

(一) 組織因素：組織承諾或是志工對於該組織的認同，如組織是否具和諧氛圍、良好的督導、健全的制度、獎勵措施、培訓機制等，都會影響志工在服務過程中所感受到的經驗。

(二) 個人因素：

1. 人際因素：畢竟志工團體是以人為主要的組成份子，因此人與人之間的互動顯得格外重要，例如：在服務期間與組織中其他成員及志工間的相處互動情形。如果彼此之間關係好，挫折就相對地減少，也比較容易得到好的經驗。

2. 服務工作因素：如果志願服務參與者能體認到工作的重要性、價值性及有效性，不僅能於服務時獲得成就感，也容易促使他們持續投入服務，相對的也能提升其挫折容忍度。

3. 家庭因素：家庭因素包含婚姻關係、家庭責任等，這些都是影響志工投入與否的原因，家人支持或較不受家庭束縛者，通常參與服務會比較順利。

#### **肆、中高齡者在生活適應上的相關研究**

簡瓊珠（2003）高齡學習者生活適應及其相關因素之研究，這個研究是以參與學習活動的高齡學習者為研究對象，進行高齡學習者生活適應之研究，旨在探討高齡學習者生活適應相關因素之研究，以供有關單位辦理或規劃高齡者教育課程之參考。獲得結論如下：

(一) 高齡學習者參與學習活動頻率及時數以每週 1-2 次、每週 4-6 小時為最多，參與態度積極，學習成效良好。

(二) 參與學習活動的高齡者其生活適應相當良好。

(三) 高齡學習者因性別、教育程度、經濟狀況及居住狀況不同，在生活適應上具有顯著差異。

(四) 高齡學習者因參與學習活動之不同，在生活適應上具有顯著差異。

陳佩屏（2007）認為退休是一種生活轉型的象徵，而不是生命的斷絕，雖然退休使得原來有秩序的生活、人際關係及自我概念被改變了，自由的時間增加但

是卻喪失身分、地位和聲名。因此，如果沒有預作規畫，退休後很容易適應不良。

張明仁（2006）在臺北市國小退休教師生活適應現況之研究中提出退休教師在經濟層面上，因有完整的退休給付保障，所以，在退休的生涯規畫方向上，應以發展正向的自我概念，建立積極的退休態度，注重身心健康，參與社區活動或休閒活動，運用時間以規劃相關學習活動或進修，增進自我成長，充實退休生活。

## 伍、退休後再工作的研究

主要在探討退休後再工作的原因、工作意願、工作投入及工作成就感等相關研究，分別敘述如下

### 一、退休後再工作的原因

周惠玲（1984）針對台北市老人的研究，認為年齡越高，就業意願就越低。生活滿足程度越高，就業意願也越高。還有就業意願在性別、年齡和健康狀況方面有顯著的差異。

張潤書與何信全（1989）在台北市老人人力運用之研究中發現，中高齡老人願意工作的原因包括調劑身心（57.1%）、賺取生活費（19.6%）、服務社會（16.1%）。

彭錦鵬（1989），針對台灣省退休公務人員所做的「如何運用退休公務人力資源之研究」中顯示，有 55% 的退休公務人員認為退休後需要再工作。工作的理由是為了經濟收入（30.1%）、精神寄託（25.9%）、繼續貢獻社會（19.9%）、保持身體健康（13.3%）等。未再工作的理由是找不到合適的工作（40.7%）、找工作太難（22.2%）、把機會讓給年輕人（15.4%）、身體狀況無法勝任（10.8%）。

林銘山（2002），針對台南縣市國小自願退休教師所做的研究，目的在了解台南縣市的國民小學自願退休教師退休決定的因素，以及對退休制度的看法，了解國民小學自願退休教師退休後的生活安排和退休後的生活滿意度狀況。研究結果如下：

（一）退休教師再就業比例僅 5.7%，再就業原因包括自我成長、生活太無聊、創造事業第二春等。

（二）退休後參加志願服務的比例為 27.2%，工作類別以學校教育之輔導性義工為最多，其次是社會教育義工、機構或現場活動之直接服務性義工等。約四分之一的自願退休教師退休後擔任與自己本身專長有關的志願服務。

(三) 自願退休教師認為退休後最重要的事是：依序是健康能行動自如，接著是實現自己的夢想、人際關係、含飴弄孫、當義工、金錢充裕、消磨時間、社會地位、再就業等。

(四) 退休人員不願意再工作的最主要原因是身體狀況無法配合。

(五) 退休後的主要經濟來源是退休金，經濟狀況大都尚可。

蔡培村（1992）運用退休教師人力推展成人教育可行性的研究顯示，僅有 29% 的退休教師有工作，取得工作的方式以「親友推介」比例最高（40.2%）。退休教師再工作的理由，以「精神寄託」所佔比例最高（25.5%）；其次是「繼續參與社會活動」、「經濟收入」、及「保持身體健康」等三項，均在 20% 左右，至於「增廣見聞和經驗」及「其他」比例均在 9% 以下。而未工作的原因最主要的是「找不到適合的工作」（48.2%）及「身體狀況無法勝任」。

林寶山（1995）國小退休教師心理需求與生活適應之研究顯示：台灣地區國小退休教師的再就業比例為 26.4%，再就業的理由是以追求自我成長、參與社會活動為主；未就業的最大原因是因為找不到合適的工作。

游鴻智（2000）公務人員退休再就業之探討—以台北市政府為例，他以台北市即將退休和已退休的公務人員為研究對象的研究顯示：退休者再就業的原因包括了：避免無聊、經濟因素、身體健康、自我肯定、精神寄託及回饋社會等。「年齡」是退休者再就業最大的阻因。另外，身體健康與否及電腦技能的缺乏亦有所影響。

高齡者、退休者的再就業比例不高，再工作的主要原因，研究者歸納為以下幾點，包括：實現自己的夢想、維持身體健康、排遣時間、精神寄託、回饋貢獻、經濟收入、參與社會活動、事業發展等。未再工作的原因則是身體狀況無法勝任和無適當的就業機會等。

## **二、再工作的單位或工作性質**

蔡培村（1995）退休教師從事的工作中，有工作者中以「臨時性有酬勞」的最多，佔 46.8%；其次是「長期性有酬勞」佔 27.8%；而長期義務性及臨時義務性各佔 12.3% 及 13.1%。在工作機構性質方面，以學校最多佔 30.2%，其他 17.1%，其餘依序為自由業、民間企業、文化事業、民間社團、宗教性社團及政府或公營事業。

## **三、其他**

呂桐蕊（1993）在高齡者再就業之研究—以臺灣、日本為中心的研究中，一方面以日本多樣化的雇用對策為研究主體；另一方面以台北地區 50 歲以上高齡者為對象，探討高齡者的再就業動機、再就業時所遭遇的阻力，工作與高齡生活之關係，分析高齡者的個人特質與工作生活意識之關係。研究發現：

（一）高齡者的個人特質，將形成再就業時的重要影響因素。但工作條件阻因、家庭阻因不受高齡者個人特質的影響。

（二）高齡者的個人特質，將影響再就業時的經濟性動機、社會參與動機與自我實現動機。

（三）個人特質將影響高齡生活中，由以下因素所產生的幸福感和充實感。包括兒女因素、社會參與因素、精神因素、居家休閒因素、經濟因素等。

顧秀琴（2007 年）公務人員退休後再就業之研究-以台北市政府交通局為例的研究中，得到的研究結果如下：

（一）約五成受訪者退休後不再嚮往工作，如想再工作，則以擔任義工居多。

（二）退休後曾再就業者僅有兩成，其再就業之管道以自行尋找者居多，且多與退休前之工作性質無關。

（三）退休後再就業情況：

1、就業管道優先順序分別是：自行找尋、由親朋好友介紹、政府部門介紹。

2、退休後對工作期望優先順序分別是：工作環境適合、與工作伙伴關係良好、與主管關係良好、受到尊重、從事社會服務性工作。

3、退休後沒有再工作意願的原因：依序分別是缺乏就業管道、年齡、安全考量、無適當工作。

4、退休後有再工作意願的原因：依序分別是回饋社會、繼續服務人群、工作使生活有樂趣、發揮專長、實現自我。

李臨鳳（1988）在我國退休老人再就業問題研究中，對台灣退休老人再就業問題進行探討，以開發並運用高齡人力資源。研究結論如下：

（一）再就業措施可緩和退休震盪。

（二）再就業意願受性別、年齡、教育程度、經濟狀況、健康情況與生活滿意程度等六項因素的影響。

（三）目前退休老人再就業問題尚未受到社會重視；老人再就業會遭遇本身技能不足，社會大眾刻板印象作祟、無適合工作職種等障礙。



(四) 輔導老人就業需注意不勉強老年人及不影響現有之就業市場為原則。

廖仁傑(1999)在台灣地區高齡就業之研究中,根據內政部統計處民國 85 年「臺灣老人狀況調查」之原始資料及行政院主計處「人力運用調查」之原始資料分析研究發現:

(一) 高齡者就業會受到身體狀況、性別、年齡、婚姻狀況、教育程度及居住地區的都市化程度等變數的影響,而影響中又以身體狀況、性別及年齡最為顯著。

(二) 以高齡者的工作時間配置來說,發現高齡者就業形態最適合「部分工時」工作方案,但隨著年齡的增加而使就業人數逐漸的減少。

(三) 以高齡就業者的年齡來說:在 55-64 歲則多從事有酬性的工作,65 歲以上多從事無酬性的工作。在 65 歲以上,教育程度越低越傾向就業,在 55-64 歲,教育程度越高越傾向就業,並且從事專業性的工作類別,男性較女性傾向就業,並且非都市化的地區也較傾向就業。

綜合以上研究,高齡者再就業所涉及的層面很廣,有許多因素影響著高齡者再就業。個人特質因素為高齡者再就業時扮演著重要的角色,所以研究者想要了解影響國小退休教師人力再運用的相關影響因素。所以以退休教師的個人背景

(如:性別、年齡、教育程度、健康狀況、婚姻狀況、經濟狀況、家庭生活、退休態度、價值觀念等),來探討退休教師人力再運用時,可能會碰到之問題。透過了解退休教師人力再運用的動機,人力再運用的阻因和人力再運用對退休教師的影響,希望能促進對於國小退休教師人力資源的有效運用。在此,依上述基本影響高齡者再就業因素的認知,供本論文於研究架構之相關探討設計時重要參考,深入訪談的問題多依此方向設計,以瞭解退休教師人力再運用時,相關的問題。

## 第四節 退休人力資源再運用

### 壹、老年期的社會角色和社會參與

現代社會提倡人生三部曲的主張,即「學習」、「工作」和「休閒」三合一的循環和成長。退休後,無論終身學習或是再工作、擔任志工服務等,都是一種社會參與的行為。老人階段以「休閒」為主,「學習」和「工作」為輔。概念上偏重在老人社會心理層面的滿足。因此,鼓勵老年人參與社會活動、志願服務和休閒教育,能協助老人建立自我認知,也能符合老人社會角色的扮演及自我成長、自我實現的需求,在老年的生涯發展上是非常重要的關鍵。(陳燕禎,2015)

## 一、社會參與的活動內容及重要性

根據黃富順（1998）認為廣義的社會層面包含經濟的、政治的、教育的、文化的、休閒娛樂的、慈善的……等。經濟層面主要是透過工作與投資；政治層面主要是投票與選舉；教育層面則包含進修與成人教育；文化層面則包含藝文學習與消費；慈善層面則與志願服務相關。在老人參與社會的研究中，從統計數字中得到一個趨勢，傳統社會認為老人家應該享清福，不應該再工作，但是現在卻發現老人家仍在工作蠻多的，尤其是女性。當老人健康仍然許可，工作可能不再只是為了賺錢，而是社會參與的一種形式。

陳燕禎（2015）則認為，老人生活的內容及活動，本身具有多重的社會角色和功能，至少應包含下列三種層面的涵義：

（一）經濟功能：老年退休金或工作的收入，仍是許多老人維持晚年生計或提升生活水準的主要來源；若欠缺此層面的功能，就必須依賴子女提供或社會福利資源的介入。

（二）社會功能：工作是人生過程中的主要社會角色，對退休者而言，除了可能仍享有退休前職業地位的光環外，還需要積極尋求休閒活動或社會活動的參與，例如：參與無報酬的志工服務，這是老人角色轉型的重要途徑。

（三）心理功能：工作是現代社會個人實踐自我和理想的重要途徑，也是個人能和社會不脫節的最佳媒介，所以退休的老人應有轉換工作角色的心理，以開放的心胸去學習和服務，才能享有較高的人生滿意度和心理滿足。

社會參與的活動有很多方式，如何鼓勵退休者參與活動，達到「活到老，學到老」目標，讓他們從活動的參與中，體驗生命的價值，一樣可以老有所學、老有所為、老有所樂。

## 貳、退休人力運用的相關原則

退休人力因為已經從就業主流市場中退出，再就業或參與社會服務都不應該造成就業市場的混亂，且要適可而止，不能使退休人員負擔過重，影響其退休生活（黃定妹，1994）。所以從以往的研究中，歸納建議應注意以下原則（周談輝，1985；涂耀聖，1990；黃正仁，1990；廖靜芝，1987；劉靜怡 2002）

**一、需要原則：**人力的運用必須兼顧退休人員與工作對象的共同需要，尊重勞雇雙方的意願，排除任何勉強的可能性。

**二、自願原則：**老年人一生辛勤工作，退休是要讓他們有休息和享受辛勞成果的機會，因此，必須尊重年長者的意願，不能強求。

**三、補充原則：**退休人力是補充而非替代，在運用時不能影響現有的人事管道和就業市場，應以均衡就業市場供需功能為主。

**四、彈性原則：**退休人員因其體力、腦力上的影響，對於其工作時間應採彈性方式，避免過重的工作量。

**五、合理原則：**退休人力是資產不是負擔，工作給付應以能力為依據。因此，退休人力的薪資報酬應本同工同酬原則，不可有差別待遇。

**六、就近原則：**退休人員除了希望從工作中獲得滿足外，同時也希望就近與家人相聚，享受天倫之樂。因此，以就近原則運用退休人力，不僅能使退休人員發揮所長，在生活與家庭方面，也可得到適當的照顧與保護。

### **叁、影響退休人員再就業的因素**

另外，並不是所有退休人員都願意在退休後就業，且再就業也不一定會從事有薪酬的工作，相關研究便指出再就業與否，會受到下列因素影響(李臨鳳,1988;游鴻智 2000;蔡培村等人,1992;謝明吉,1990;劉靜怡 2002;周玟琪,2006):

**一、性別因素：**工作對兩性的意義截然不同。對於男性而言，工作不僅是生活重心，也是家庭經濟與社會地位的來源；對女性而言，因為身兼家庭主要照顧者的角色，加上勞動市場普遍存在職業性別隔離以及對女性工作者「性別歧視」的現象(如：同工不同酬)，使得女性在勞動市場所能累積的人力資本，遠不如男性。根據衛生福利部統計處的「老人狀況調查」(2013)的分析資料中指出：調查顯示就性別而言，退休規劃中想要再繼續工作之比例男性為 18.8%、女性為 7.8%，男性高出女性甚多，顯示出女性於工作、家庭雙重勞累後極需休息之意願。因此，退休人員在就業意願上，男性比女性強烈。

**二、年齡因素：**老年人再就業意願會隨著年齡的增加而下降。因此，對於剛退休一至五年的老人，提供就業機會，是促進退休的人力資源再運用的最佳時機。

**三、經濟因素：**經濟因素是中高齡者退休後再就業的主因，若退休後的經濟規劃較為不利(如：較依賴再就業收入)，他們就會傾向於再就業。經濟狀況愈佳者，其工作意願愈低。因此，對有經濟問題的老人，為負擔家計，應以介紹有酬工作為優先；而不受經濟因素影響者，則鼓勵其加入志願工作，發揮所長。

**四、教育程度：**教育程度越低者，就業意願愈高，傾向繼續從事退休前的工作且偏好有酬勞性質的工作；教育程度愈高者，則偏向從事另一份和退休前不同的工作與義務性質的社會服務工作。

**五、健康因素：**自覺健康狀況較佳者，有較高的就業意願。若健康狀況亮起紅燈，若自覺健康狀況不佳者，則傾向不繼續工作。

**六、人際互動：**退休者希望能維持社會參與，交友關係愈差者，提供志願服務的意願較高。同時不論是已退休的高齡者或是即將退休的高齡者，同事之間的良好關係都是他們再繼續工作的一項重要的激勵因子。

**七、生活滿意程度：**生活滿意程度意味著對事務保持高度的興趣及維持高的活力，所以生活滿足程度越高者，有較高的工作意願。

**八、家庭因素：**與子女諮商愈融洽者，再就業的意願越高。個人退休轉換和經歷，不僅受到自我態度、角色、期望和行為左右，家庭成員也扮演相當關鍵的角色，高齡者是否再就業，會考量配偶的需求與建議。

**九、退休類型：**提早退休者，提供志願服務的意願較高。

**十、心理層次需求：**再就業者的就業理由，有一個很重要的原因就是自我實現和對自己能力的肯定，使精神上有寄託。希望能繼續奉獻己力於社會，有時會基於興趣，希望能找到可以讓高齡者繼續發揮所長的工作，以期透過工作來獲得成就感。

總之，因高齡者的就業投入，可以均衡就業市場的供需，當勞力需求增加時，可補勞力供給之不足；當勞力需求減少時，則可暫時退出就業市場，發揮景氣「安定器」(stabilizer)的功能(林振裕，1990)。退休人力運用並不是和青壯年人口競爭有限的就業資源，它主要的功能是希望退休人員在社會參與的過程中，維持他們的身心健康，並以其豐富的人生歷練與智慧協助社會經驗的傳承。

### 第三章 研究方法與設計

承續前章的文獻探討，本章將依序呈現研究架構與流程、研究方法、研究對象、研究工具、資料整理與分析、研究倫理等。本章研究設計與實施分為六節：第一節研究架構與流程；第二節研究方法；第三節研究對象；第四節研究工具；第五節資料整理與分析；第六節研究倫理。分別敘述如下：

#### 第一節 研究架構與流程

##### 壹、研究架構

研究架構主要從國小退休教師人力永續運用的觀點，分析退休教師人力再運用的面向、人力再運用的動機、阻因和人力再運用對退休教師的影響，最後希望能透過研究分析整理出促進國小退休教師人力資源有效運用的方法。依據本研究的主題、研究目的、研究問題擬定出本研究的架構圖。本研究的架構圖如(圖 3-1)：

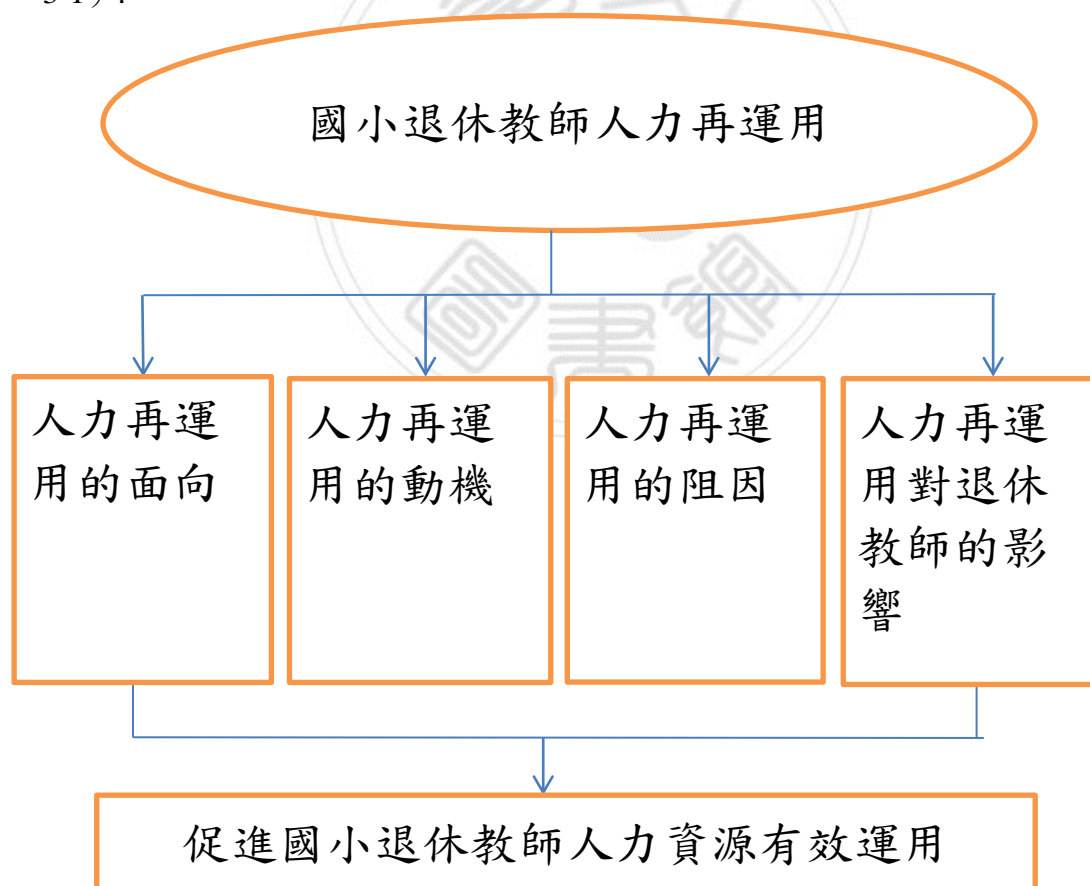


圖 3-1 研究架構圖

## **貳、研究流程**

本研究從尋找主題出發，進而蒐集並閱讀相關文獻，並擬定研究主題及確定研究對象，再選擇研究方法及進行資料整理、分析，最後撰寫研究報告。透過研究流程可清楚掌握研究進度，並依照步驟循序漸進。研究者規劃之研究流程如下：

### **一、尋找研究主題**

觀察社會現象及變遷，對於生活造成的影響。從生活周遭或社會新聞、工作現場，去閱讀並蒐集感興趣的相關議題，從閱讀過程中試圖去找尋或發現值得探究的方向或議題。以社會上關注的議題為主要思考的面向，對於國際趨勢及國內相關議題的發展有進一步瞭解的動機。就高齡化和人口變遷的社會議題和退休教師年輕化的現象，對於勞動人口結構產生的質變，瞭解到人力資源是未來一個重要的關鍵，所以是值得研究的主題。

### **二、蒐集整理相關文獻**

確立研究主題後，根據研究動機，蒐集並閱讀「退休人力運用」相關的文獻，以形成初步的研究方向。確立研究方向後，針對欲研究之議題廣泛蒐集相關文獻、專書，進行文獻整理分析與探討，歸納及建構本研究的理論基礎。文獻資料是過去研究累積的重要成果，唯有掌握正確、完整的訊息，才能夠讓研究順利進行且更具周延性，因此它是指引與修正研究方向的重要工具，相關資料的蒐集與整理，是研究工作中，非常重要的部分。

### **三、擬定研究主題**

經過對於退休人力運用相關文獻和退休教師相關文獻的閱讀與分析後，研究者從國際上對於高齡化、少子化的社會現象所衍生出的相關議題的重視，認為未來人力市場結構的變遷，勞動力不足的現象會加劇，人力資源的重要性倍增；且各國對於退休人力的應用也賦予高度的關注，像瑞典和日本等先進國家，甚至已經研擬了各種發揮和善用退休人力的規劃和具體作法。因此研究者擬定出以國小退休教師人力再運用的現況研究為主題，藉由研究主題與研究方法等再進行文獻探討與分析，確立研究主題的重要性。

### **四、確定研究對象**

確定研究主題後，依據主題設計研究問題並回顧研究背景，以確定研究對象。本研究的主題是國民小學的退休教師的人力再運用現況研究，研究對象是新北市樹林國小退休教師聯誼會的退休教師。為利於研究的實施，透過研究者與團體的互動和初步訪談，確定邀約訪問的對象，透過電話聯繫，約定訪問的時間、地點，親自拜訪訪談的研究對象，並請受訪者簽署訪談同意書。

## **五、選擇研究方法**

根據研究問題、研究目的、研究的時空背景、研究對象等因素，決定研究的方法。先進行文獻探討，再依研究性質決定研究的方法。本研究主要探討受訪者對於退休人力再運用的一些想法和觀念，研究者採取質性研究中的深度訪談方式來進行探索。在訪談中經由受訪者口述退休的動機、規劃及退休後人力再運用的動機、阻因、影響等生活經驗，瞭解國小退休教師人力資源運用所面臨的挑戰、克服方式，歸納整理出促進退休教師永續運用的方法。研究者根據研究之目的及相關文獻資料編製訪談大綱，進行預試與修訂，以期於未來訪談時順利進行。在訪談中，研究者提出與主題有關的問題，和受訪者討論，互相驗證一些看法，進而分享彼此的概念。研究者歸納受訪者的訪談內容，以確定研究者所覺知到的，和受訪者想表達的是一致的。

## **六、進行訪談**

在完成訪談內容的編修後，即可邀約受訪者進行正式之訪談，有關訪談場所的選擇盡量以讓受訪者感到舒適方便為主；訪談進行時宜全程錄音，並適時做側寫，留意受訪者當下之表情與動作，以作為日後資料整理時的參考對照。另外於訪談結束時亦可贈與禮物表達誠摯的感謝之意。

## **七、資料整理與分析**

研究者以錄音輔助方式，在每次訪談結束後，即著手進行逐字稿轉騰繕打，以免因時空改變讓許多資料因而失真。透過反覆聆聽訪談錄音檔，並將訪談內容轉為逐字稿，反覆閱讀逐字稿，確立第一手資料的正確性及完整性，但不做任何的預設和判斷，以避免陷入主觀認定而對受訪者的訪談內容造成解讀上的錯誤。

## **八、撰寫研究報告**

訪談結束後，研究者透過反覆的閱讀，以求真正的發現真實。因此，研究者必須不斷省思與檢核自己的理解與訪談稿的差異，並將差距縮至最小，才能符合現象學的真義。另一方面，研究者也要在一次次的資料閱讀中，找出對每個敘述

最佳的解釋，以符合詮釋意義。最後整合研究之結果和資料分析，呈現研究發現，提出結論與建議，完成研究撰寫。

在此繪製成簡圖如下：

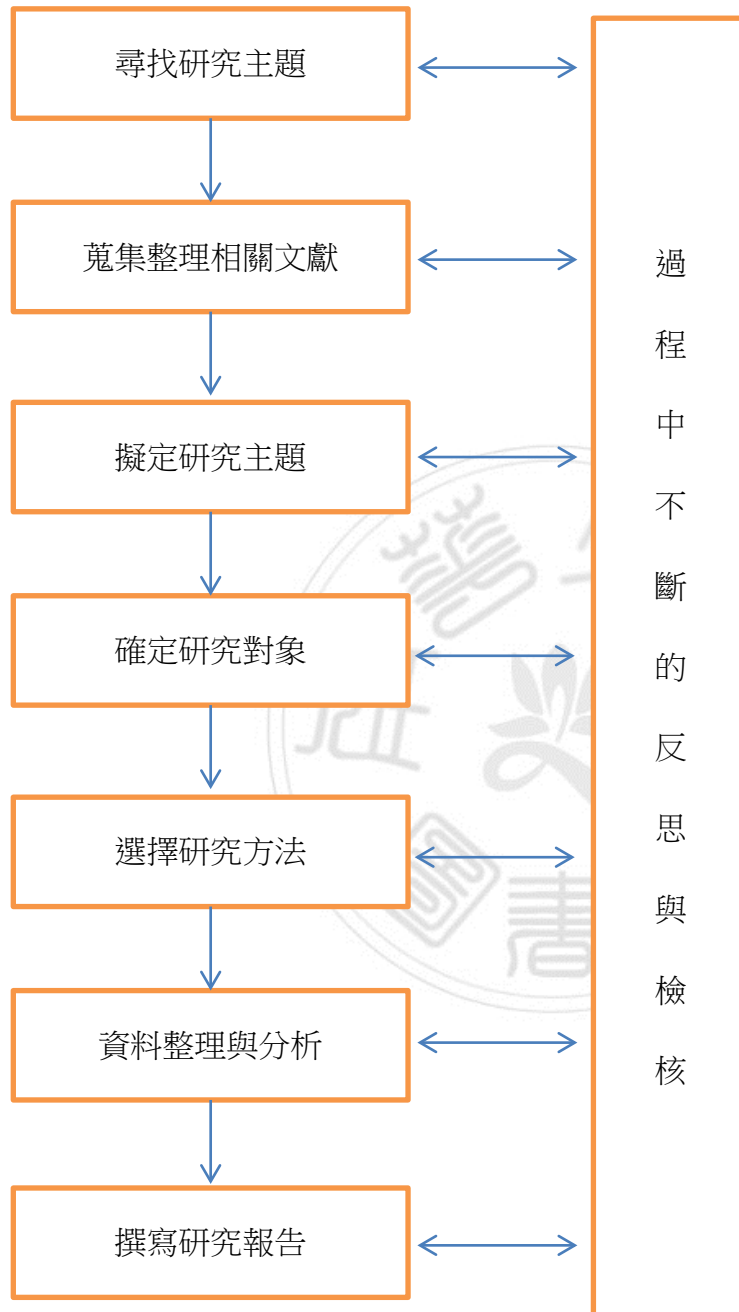


圖 3-2 研究流程圖



## 第二節 研究方法

本研究將透過質性研究方法，以新北市國小退休教師為範圍，邀請八位新北市樹林國小退休教師聯誼會的成員，透過研究者在其召開會員大會時一一對參與的退休教師們進行初步的訪談，也透過退休教師們的牽線介紹，篩選出從事不同面向、不同種類貢獻的退休教師，做為退休後國小教師人力再運用的訪談對象，以瞭解從事不同人力運用的退休教師們在退休後的人力運用狀況並藉以設計訪談內容及收集分析訪談資料。以國小退休教師的退休後生活為起點，分別從(1)退休選擇的方式(2)退休人力再運用的動機(3)退休人力再運用的阻因(4)退休人力再運用對退休教師的影響。再藉由訪談資料的分析歸納，整理出如何促進國小退休教師人力的再運用的方法，進而促進退休國小教師人力永續運用。

### 壹、質性研究方法

「質的研究」和「量的研究」所關注的焦點不同，它們分別用不同的角度對事務進行探究。傳統「量的研究」是屬於實證的典範，要去操作變項、驗證假設、回答問題；而「質的研究」是屬於詮釋的典範，通過研究者和被研究者之間的互動，對事物進行深入、細緻、長期的體驗，要去探討問題在脈絡中的複雜性，從研究對象的角度來了解他們的看法或行為（陳向明，2002；林世華等譯，2005）

質性研究是以社會情境為研究背景脈絡，研究者本身即是研究工具。研究過程中須重視研究對象的主體性，從其觀點出發，去理解事件或行為背後的意義；研究應兼重過程與結果，並透過描述、分析、歸納與詮釋的方式以呈現研究結果。就研究主題而言，必須深入瞭解研究對象所經歷事件的脈絡，與自身對於事件所賦予的意義，重視其思考取向與價值選擇，因此採質性研究方法，充實本議題基礎理論與後續研究的發展。

### 貳、研究方法的運用

本研究所運用的研究方法為「深度訪談法」與「文獻分析法」。研究者採預擬之「半結構訪談大綱」進行訪談，在允許受訪者積極參與及充分表達之下，又

不失去研究主題的方向，對於受訪者有一定程度的導引，以獲得所需之資料，並以歸納法進行資料的分析與詮釋，運用方法說明如下：

### 一、深度訪談法

「訪談」是質性研究中一種研究性的交談，是指研究者透過對話的方式從被研究者那裡蒐集第一手資料的方法。透過訪談瞭解受訪者所思所想，包括價值觀念、情感、感受等，以瞭解受訪者過去生活經歷及對本研究相關事件的意義解釋；對研究對象獲得一個比較寬廣、整體的視野（陳向明，2002）。訪談法非常注重人際互動，以什麼方式開場，引導受訪者集中焦點、持續談話，並於過程中保持和諧、順暢是重要的關鍵（張德銳，2007）。在訪談開始前，研究者在自然情境下，說明研究主題並展現和善誠懇的態度，讓受訪者在被尊重與對等關係中產生互動，開始進行雙向的溝通與對話。另外，研究者也應本著彈性與開放的態度，讓受訪者能針對研究議題，充分表達自己的看法、意見和感受。而研究者對於訪談問題的提出，則儘量採取較為彈性的方式，讓受訪者能用自己的語言表達出真正的想法。在訪談過程中，研究者亦透過傾聽、運用同理心，並展現對受訪者意見的尊重並適度的給予回饋，讓訪談活動能順利進行。訪談法可以協助獲得受訪者對問題的看法、信念系統與知識，並且允許研究者可以重述問題、釐清疑點、避免誤解（林明地，2000）。因此，透過深層訪談的方法，可以獲得比較貼近事實的資料，協助達成本研究的目的。

訪談的類型可分為「結構式」、「非結構式」和「半結構式」。「半結構式」是指研究者對訪談有一定的控制，但同時允許受訪者積極參與。「深度訪談」是指多次而又深入的訪談方式，對受訪者的經歷或看法做比較深入的瞭解，並做進一步的澄清以求資料的完整性。研究者透過「深度訪談」方式來收集資料時，研究者在訪問過程中，必須創造一種接近自然的情境，讓受訪者在無拘束的情境下，敞開心胸說明白自己內心的想法與感受，完整的質性研究訪談是由一系列的步驟組合而成的，這些步驟包括（潘淑滿，2003）：

（一）發展研究主題階段：研究者必須從文獻、文化脈絡與自我反省中，勾勒出

研究的主題。

(二) 研究設計階段：研究者必須建立抽樣策略與訪談原則，並考量研究倫理相關的議題。

(三) 訪談工作的預備階段：研究者必須熟悉受訪者的語言及文化背景，透過聯繫協調取得進入研究場域的管道，並透過自我練習過程，學習如何自我揭露。

(四) 訪談進行階段：資料收集是經由訪談而來，在訪談過程中必須保持相當高的敏銳度與察覺能力，並善用良好的訪談技巧，才能收集到豐富的敘述性資料。

本研究將採半結構式深度訪談的方式，經由受訪者口述退休方式與動機、生涯的規劃與退休後人力再運用的生活經驗，瞭解國小退休教師人力運用的情形，以及退休後人力運用所面臨的挑戰、阻因和影響等，以促進國小退休教師人力資源的再運用。

## 二、文獻分析法

文獻分析法是透過文獻的蒐集、分析和研究來提取所需資料的方法。也是一種簡易的、間接的探討性研究法，具有豐富的知識傳統，可以幫助建立理論和架構概念來引導研究、刺激議題的產生，並可藉此來解釋研究成果。(胡龍騰等，2000) 文獻分析可以幫助研究者釐清研究的背景事實、理論的發展狀況、研究的具體方向、適當的研究設計方式及研究工具的使用方式。

本研究主要蒐集了我國的教師退休制度的變革資料、退休人力運用的相關理論和退休人力運用相關的文獻探討資料，歸納出本研究所需關鍵訊息資料，作為建構訪談大綱與結論討論的依據。

## 第三節 研究對象

本研究的研究對象是國小退休教師，在本研究中是對新北市樹林國小退休教師聯誼會的退休教師進行訪談。其選取過程說明如下：

### 壹、決定受訪教師人數

本研究主題是國小退休教師的人力運用現況之研究，將採質性研究的深度訪

談方式，瞭解國小退休教師人力資源運用的情形及影響人力資源再運用的因素、人力再運用時可能遭遇到的阻因和人力再運用對個人退休生活的影響，希望能促進國小退休教師人力資源的永續運用。考量研究內容及詮釋受訪教師資料的嚴謹性，研究者從樹林國小退休教師聯誼會的退休教師中，選取八位為研究訪談對象，盼能對於研究受訪者所提供的資料能有正確的詮釋，增進研究的品質。

## 貳、決定受訪對象

研究者目前正在教育界服務，從接觸過的退休教師尋找研究對象的脈絡軌跡，然後根據退休教師退休後人力再運用的種類來取樣，例如：從事志工、社區服務、一般企業行號、回到學校服務、家庭支持服務等不同的工作面向，建立初步選取對象的基本資料。研究者先參加退休教師聯誼會的聚會，進行初步的訪談，了解退休教師們目前在人力運用上的狀況，再從中挑選從事不同工作的退休教師，希望能夠讓訪談的對象更多元化，能更全面的了解退休教師人力再運用的相關內容。在徵詢他們的受訪意願，並獲得同意後，開始進行訪談。在訪談過程中，研究者再依據受訪對象提供的一些退休教師的相關訊息，選取推薦的受訪樣本。研究者將受訪者建議的對象進行評估與篩選並與指導教授討論後，依據人力運用的面向、種類確立受訪對象後，建立受訪者的基本資料，並逐步進行訪談。訪談對象編碼一覽表，如表 3-1。

表 3-1 訪談對象編碼一覽表

編碼	性別	退休年齡	現齡	服務年資	退休後工作年資	訪談時間與方式	人力再運用的狀況
A	女	56歲	60歲	32年	3.8年	106年4月12日 下午 2:30~5:00 面訪	擔任福智樹林教室的全職志工(社區服務—

							宗教類)
B	男	53 歲	59 歲	31 年	4 年	106 年 4 月 14 日 下午 1:30~4:30 面訪	國小固定代課 (學校服務)
C	女	50 歲	51 歲	26 年	1 年	106 年 4 月 17 日 下午 4:30~5:30 面訪	樹林圖書館志 工(社區服務)
D	女	56 歲	70 歲	31 年	8 年	106 年 4 月 18 日 下午 1:30~4:30 面訪	慈濟「新芽計 畫」教導樹林區 弱勢的小朋友 的課業輔導(社 區服務)
E	女	55 歲	76 歲	34 年	20 年	106 年 4 月 22 日 上午 9:30~11:00 面訪	社區外丹功指 導員(社區服 務)
F	女	50 歲	54 歲	30 年	4 年	106 年 4 月 23 日 上午 9:30~ 12:20 面訪	和老公一起經 營自家開的公 司
G	女	52 歲	60 歲	28 年	6 年	106 年 4 月 26 日 下午 3:00~4:30 面訪	曾任某婦女基 金會理事長 現任某教育基 金會執行長
H	男	50 歲	53 歲	29 年	3 年	106 年 4 月 28 日 下午 1:30~2:50	三個學校的短 期代課和社團

						面訪	指導（學校服務）
--	--	--	--	--	--	----	----------

資料來源：本研究整理

表格內容補充說明：B 老師有 3 年是固定代課，每週上課 6 到 9 節，後來因為健康因素，變成學校有需要時才臨時去代課。G 老師退休後先擔任某基金會的理事長，後來經友人介紹擔任另一位基金會的執行長。D 老師除了做志工，也在幫忙帶孫子。

### 參、建立研究關係

研究者於一百零五年十二月參加樹林國小退休教師聯誼會的聚會，先與與會的退休教師們做過初步的訪談與介紹，並向退休聯誼會會長請教關於會員教師們人力運用的狀況，針對不同種類或面向的退休教師，當面邀約訪談。有幾位訪談對象是透過退休教師的介紹推薦，邀約適合研究主題的退休教師，以尋求比較可能從中獲得豐富資料且能深入交流的研究樣本，以確保研究的品質。並於一百零六年三月開始著手當面訪談事宜，透過電話向受訪者說明研究主題和訪談大綱，並商討當面訪談的地點和時間。盼藉由研究關係的建立，讓研究得以順利進行。

## 第四節 研究工具

本研究訪談部分，主要是由研究者依據文獻探討後，所編擬的半結構式訪談大綱，為研究訪談的工具。在質性研究中，研究者本身就是研究工具，研究成果的良窳取決於研究者的知識背景、能力、經驗與態度之整體發揮。除此之外，本研究的研究工具有訪談大綱、訪談邀請函、訪談記錄表以及錄音輔助器材。說明如下：

### 壹、訪談大綱

本研究的訪談大綱（如附錄一）依據研究目的、文獻探討，在與指導教授討論後擬定，問題的內容以半結構式的方式呈現，預留給受訪者較為寬廣的思考空間。質性研究是希望在訪談中探究受訪者隱藏在內心深層的訊息和線索，藉以了

解研究對象內心的世界和對事件的觀點。本研究是針對國小退休教師對於退休的安排規劃，以及退休後的人力運用的現況、動機、阻因和影響而設計的訪談大綱。

## **貳、訪談邀請函**

基於研究倫理及避免受訪者對本研究的不安，先以電話口頭徵詢邀請受訪者接受訪談，向其說明研究的主要目的與進行方式，並在受訪者同意接受訪談後送予訪談邀請函(如附錄二)和訪談同意書(如附錄三)。訪談同意書的目的是為使資料完整客觀，並讓受訪者透過書面文字，瞭解與此次研究有關的重要訊息。研究者在研究進行過程中將作全程錄音處理，同時也遵守訪談資料保密承諾，並取得研究受訪者之同意。

## **參、訪談記錄表**

訪談記錄表主要目的在記載受訪者的基本資料、訪談時間、地點、情境，訪談過程中受訪者提及的重要事件、訪談內容的意見、受訪者的態度、非口語的訊息，及研究者對受訪者的印象或與訪談主題有關而疏漏的事項等，每次訪談完研究者的省思部分也記錄在訪談記錄表裡，作為研究者日後在整理、分析資料時的參考。(如附錄四)

## **肆、錄音輔助器材**

為了不遺漏受訪者重要和關鍵的談話內容，研究者準備錄音器材，在取得受訪者同意下使用。在錄音前需明確與受訪者溝通錄音的用意，在建立彼此信賴感後才可使用，以免影響訪談氣氛與信任感。錄音的作用是協助研究者建立正確可信的資料，避免錯誤的記錄影響研究的真實性，造成錯誤解讀或詮釋，使研究失真。

## **第五節 研究倫理**

林天祐(2005)認為研究倫理的問題是作為一個研究者的一大考量，特別是以為人為對象所作的研究。由於教育研究經常牽涉到觀察或測量人的行為或特質，

藉以瞭解教育的現象，因此，教育研究學者特別注重以人作為研究對象時應遵守的規範。教育學術研究倫理主要包括尊重個人的意願、確保個人隱私、不危害研究對象的身心、遵守誠信原則、以及客觀分析及報告等項。研究者也將恪守上列原則，茲分述如下。

### **壹、知情同意原則**

研究者對於訪談對象的選擇，先以當面訪談或電話進行口頭邀請，並告知研究目的與進行方式，請求受訪者予以協助，並給予充分的時間和尊重，讓其考慮是否參與本研究，若是受訪者同意，再進行深度訪談時間、地點等後續研究相關事宜的約訪。在訪談期間，受訪者基於個人考量，可隨時要求終止參與研究或表達不願錄音的部分。

### **貳、確保個人隱私原則**

為確保個人隱私，研究者在研究的過程中將受訪者以代號的方式來處理，以達到確保個人隱私。再者，研究者將謹慎小心的保存錄音資料和訪談文字記錄，避免相關資料外洩，因而造成受訪者的困擾。

### **參、不傷害原則**

在研究倫理中此為最重要的一個，任何的研究都不應該造成任何人的身心受創，任何的研究都應該恪守此項原則。在本研究中，研究者將確保訪談過程中不造成受訪者的身心疲累，並使訪談的過程中的愉快、融洽。相信透過訪談大綱的事先解說，可以使受訪者免除此項疑慮和不安。

### **肆、遵守誠信原則**

研究者將遵守誠信原則，在不損害其他受訪者的隱私之下，於研究訪談中，有義務告知受訪者，他想知道與研究主題相關的訊息。本著研究的倫理，研究者將會誠信以對。

### **伍、客觀分析原則**



在錄音資料的轉錄和文字資料的分析，研究者將用嚴謹的態度，嚴守中立、客觀的精神，來審慎的撰寫研究結論。務求事實的完整呈現，不可刻意選擇或捨去實際資料，客觀詮釋資料所代表的意義，並詳實報告分析結果，讓研究的真實性和可信性都得以提升。



## 第四章 研究結果分析與討論

根據研究目的與問題，研究者透過質性訪談得到以下的資料並進行分析，首先從國小退休教師人力永續運用的觀點，分析退休教師人力再運用的現況、人力再運用的動機、阻因和人力再運用對退休教師的影響，最後希望能透過研究分析整理出促進國小退休教師人力再運用的方法。

### 第一節 國小退休教師人力資源運用現況

在受訪的國小退休教師中，有擔任福智樹林教室的全職志工；有在國小代課和帶領社團活動的教師；也有在社區服務擔任樹林圖書館志工和在社區指導外丹功的指導員和參與慈濟的新芽計畫進行樹林區弱勢家庭小朋友的課業輔導的教師，還有另外發展新事業，和另一半共同經營公司的教師和擔任基金會的執行長的教師。從研究者訪談的受訪者來看，可以發現退休教師的人力運用是很多元的，有些是隨著自己的專業繼續延伸，為社會做出貢獻，有些則是運用自己累積的能力或人脈，發展新事業。以下就訪談結果，整理出退休教師的人力運用現況如下：

#### 壹、退休教師人力運用現況

從受訪的國小退休教師和他們所接觸、知道的退休教師的人力運用中，可以發現退休教師的人力運用是很多元的。這也表示退休教師的人力運用的空間很大，大部分的教師也很願意有繼續發揮自己的專長和能力的機會，若能善用這些高品質的人力資源，再輔以一套整合的機制，將退休教師的人力專長與各機構所需的人力做一個整合與運用，相信可以讓退休教師的人力運用，發揮更大的功效。

依據受訪的退休教師和他們所知道其他退休教師人力運用現況分析，有些人延續退休前的興趣和專長，有些則是開發新的專長能力和嘗試不同的工作領域，開啟了另一個人力運用的可能。例如：有延續自己原本的專長和興趣，帶領天文社團的教師；也有追尋人生意義的福智宗教性社團的全職志工；有在社區義務開課指導外丹功，已達二十年的退休教師；也有和老公一起經營人力仲介公司，在法學上多有精進的教師；甚有為了自己的理念奮鬥，為女性權益努力，在婦女團

體基金會擔任理事長的退休教師。研究者根據對受訪退休教師的訪談做成記錄，希望對於退休教師的人力運用現況有更進一步的瞭解。

以下從研究者參與退休教師聯誼會的聚會，訪談與會教師和深入訪談研究個案的教師自身，整理出表 4-1。依表 4-1 和他們所提供的其他退休教師人力運用現況資料來看，退休教師的人力運用具有延續性，也就是說大部分的退休教師會選擇與自己原本的專長有關的工作，來參與和貢獻己力。少部分的退休教師會依據退休前加入的組織或原本的興趣，來發展新事業。

表 4-1 受訪個案退休教師人力再運用的狀況

受訪退休教師	退休後人力運用的情形
A 教師	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 擔任福智樹林教室的全職志工。協助行政工作和帶領學員，有時也會協助辦理一些活動。</li> <li>2. 投入佛法的學習。</li> </ol>
B 教師	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 民國 101 到 104 年，都在國小固定代課，是排入課表的固定代課教師，每週約上六到八節課。</li> <li>2. 現在因健康因素，只進行臨時性短期代課。</li> <li>3. 延續退休前的興趣活動，例如：寫書法、彈鋼琴</li> </ol>
C 教師	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在樹林圖書館當志工。</li> <li>2. 在國小擔任臨時性短期代課。</li> <li>3. 在學拼布和裁縫。</li> </ol>
D 教師	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 參加慈濟的「新芽計畫」，教導樹林區弱勢家庭小朋友的課業輔導。</li> <li>2. 照顧兩個孫子。(一個三歲多，一個一歲多)</li> <li>3. 學習拼布和書法。</li> </ol>
E 教師	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 免費擔任社區的外丹功指導員，已有二十年了。</li> <li>2. 陸續在照顧孫子。老大住美國，所以曾有四年去美國幫忙</li> </ol>

	帶孫子。老二的兩個孩子，也是照顧到他們上幼兒園。
F 教師	1. 和老公一起經營人力仲介公司。 2. 持續在進修法律專業。
G 教師	1. 擔任某婦女基金會的理事長兩年，現任監事。 2. 現任某教育基金會的執行長。
H 教師	1. 擔任兩個國小的短期自然科代課教師。 2. 指導某國小的體育社團和另一個國小的天文營隊的指導老師。 3. 目前擔任某國小的退休教師聯誼會會長。

資料來源：本研究整理

## 貳、人力再運用的面向

依訪談的資料整理分析出，國小退休教師退休後的人力再運用，主要有以下幾個方面：

### 一、照顧家庭和家人

很多教師在退休後都是投入家庭照顧工作，有些教師是照顧生病的另一半；有些教師是照顧還在念書的孩子；有的是幫忙照顧孫子、孫女，希望能減輕孩子的負擔；有的是照顧年邁的父母和公婆。他們都認為好不容易從職場退下來，要先把家庭照顧好。

像李老師和外勞一起照顧家裡生病的公公，也有蠻多人在帶孫子，像梁老師。(F)

童老師、葉老師、梁老師，很多老師都是在帶孫子。(E)

像劉老師，她就是很專業、很投入的在帶她的孫子、孫女。也有人是在照顧生病的長輩，或父母親年齡大了需要照顧。(D)

如果沒有走出去的話，也會在家裡照顧孫子，因為我們當時退休年齡比較晚，大部分走入家庭比較多。(D)

我認識的一個退休的老師，他的先生住安養院一個月要三萬多，她也要一起照顧他的先生。(C)

因為先生在大陸工作，家裡有小孩子在就學當中，還是要安排他們的生活，照顧家人的生活起居。(C)

因為我的孩子都比較晚結婚，所以現在也有幫忙帶孫子，陪他們玩，陪他們做一些事。比如說三歲多的小孫子要學一些才藝、學體能、踢足球、學畫圖什麼，我們也會負責接送。另一個才一歲多，我們會餵他吃飯，幫忙帶什麼都會。(D)

早上載小孩子去上課，主要是家庭照顧。我在家裡也可以幫忙承擔比較多的家事，老婆下班回來就輕鬆多了。像是上市場買菜、備料，煮晚餐也是我在做。(H)

之前有去美國幫忙帶孫子，從出生帶到讀幼幼班(4歲)，因為不能待太久，所以是斷斷續續過去帶，一次去四個月，在華盛頓DC那邊請人很難。(E)  
老二的兩個小孩，我是從出生帶到幼兒園。上小學時，也是我負責接送，老三住太遠，就沒有帶。(E)

## 二、擔任學校相關工作

有不少教師，在退休後，因為原本工作的專業、人脈或人情請託，也基於對原服務學校和同事的感情，會選擇到熟悉的工作場域繼續服務，進行短期代課和社團指導老師的工作。也有教師回任鐘點教師，協助解決學校現場找不到短期代課教師的問題。

研究者所訪談的H教師目前是擔任兩個國小的短期自然科代課教師。一個是原服務學校，一個是太太目前在服務的學校，因為知道他在自然教學方面有專長，臨時性專業的自然代課教師又不易尋得的情況下，常會請他去幫忙。另外因為前同事調派到別的國小當主任，也請託他到三峽的一個國小的體育社團當指導老師。他在寒暑假時，也會到原退休國小的天文營隊擔任指導老師，目前也是該國小的退休教師聯誼會會長。

有時候會在學校代課，我在○○國小帶自然科任，因為他們的組長都是開自然缺，所以如果組長要出差或公假，就希望我去幫他代課。也去過三峽○○國小，因為以前的同事在那裡當主任，找我去帶田徑社團，每個禮拜五下午去指導學生。在○○國小也是自然代課，因為有老師請假，自然科教學要一下子就上手不容易，所以就拜託我來代課，因為我以前也是教自然科，教了很多年的高年級自然。(H)

這兩個暑假，學校有開好幾天的天文營，我都有回學校教天文。(H)

去年也接了退休教師聯誼會的會長。我大部分都是以大家能聚在一起為目標，可以聊聊天，互相關心一下。最重要的是辦旅遊活動，因為有聚在一起的機會，大家才可以聯絡感情。(H)

教育局在民國 101 年，為了解決教師開始課稅後，因為教師減課，而有了一些剩餘節數的問題。因為多出來的課，必須要有教師擔任，但因為是以節數計薪酬，又限制所能教學的節數，在低薪下，很難聘請到專任的代課教師。因此，教育局為解決這個問題，准予退休教師回頭再任「鐘點教師」，在限制任課節數的規定下，讓退休教師能再回任教職。B 教師在民國 101 到 104 年，都在國小固定代課，因為是排入課表的固定代課教師，每週約上六到八節課。現在因健康因素，只進行臨時性短期代課。

從 101 年到 104 年，都有在學校代課，總共去了三年，三年都是接課表，就是鐘點代課。一開始一週是上六節，後來是八節，最後是上九節課。是正式排入課表的，不是臨時性打電話去幫忙的。(B)

101 年教師開始扣稅後，教師可以減課，有些老師放出一些節數，教育局開個公文，叫做「鐘點教師」，准予退休教師，回頭再任，但是，不得超過一定的節數，我就是因為這樣回去代課。(B)

原退休學校臨時性代課，萬一學校臨時找不到人代課，就回去幫忙一下。因為我原本是教低年級，所以都是代低年級的課，我從退休到現在，就代過三次課，一次一個半天。(C)

林主任他就是去○○國小教社團，種植香草。(H)

### 三、擔任志工

有蠻多教師，在退休後，選擇擔任志工的工作，因為時間比較彈性，可以依自己的興趣和專長，挑選喜歡的機構來投入，能夠自我實現，也能為社會奉獻自己的一份力量，保持社會參與，也能增進人際關係。依據 Maslow 的需求理論，指出人類需求有生理的、安全的、社交、尊重與自我實現等五層次需求，參與志願服務人員，他所追求的不再只是人類基本的生理與安全需求層次而已，而是朝著更高層次的自我實現、追求服務奉獻的人生目標。

#### (一) 學校志工

丁老師擔任退休聯誼會會長，退休教師的一些休閒聯誼活動是他在承辦。(E)

葉老師在國小健康中心當志工。(H)

(二) 社會上的其他志工—有些退休教師會依照自己的志趣和專業，選擇能勝任且感興趣的志願服務工作。

上次聽同事說，她認識的一個退休老師是在植物園當解說志工。(D)

我幾個師專的同學，在南投那邊的，有幾個都去當志工、解說員。走入大自然，介紹溪頭的森林、花花草草，介紹一些動物、生物。(D)

在圖書館當志工的蠻多的，因為我們是.....，講好聽叫文人啦！所以圖書館和學校志工，這方面比較多。(H)

彭老師退休前就在福智當志工，退休後更是全心投入，在當全職志工。(A)

梁老師在福智基金會當志工。(D)

當志工的還蠻多的，因為我們本來就是教育專業，再依照興趣，就去發展當志工。(D)

也有些教師會因為地緣、自己的興趣或有人介紹的機緣之下，就近參與社區性的服務工作。他們除了希望從工作獲得滿足外，同時也希望就近照顧家人。因此，就近運用退休人力，從事社區服務工作，不僅能使退休人員發揮所長，在生活與家庭方面，也可得到適當的照顧與保護。

像 C 教師在樹林區圖書館當志工，她說圖書館就在住家附近，很方便。A 教師是擔任福智樹林教室的全職志工，和另一位更早退休的老師一起擔任這裡的全職志工，幾乎每天都在這裡幫忙。

我是以樹林福智教室這邊為主，配合這邊的學程，這邊需要做什麼就跟著做什麼。(A)

我退休前就有想要去當志工，只是還沒決定要當哪一種志工，我考慮很多種類的志工，後來考慮到自己有沒有那個專長，有沒有那個體力，也要離家近一點，方便就近照顧家庭.....因為我的生活還是以家庭為主。(C)

D 教師因為以前的同事是慈濟的委員，所以在退休後，參加慈濟教聯會的「新芽計畫」，進行樹林區弱勢家庭小朋友的課業輔導。

以前的同事，是慈濟的委員，我就去幫忙。退休五、六年後，開始去幫忙一直到現在也已經教八年了。(D)

E 教師因為原本學校就在推廣，在沒有退休前，已經有學外丹功了，所以退休後，再自費去台南受訓，後來就一直擔任社區的外丹功指導員，在社區的○○協會和附近的○○國中，都有開課，目前已經教了二十年了。

退休之後立刻就被安排到台南道館受訓，出來就當外丹功的指導老師。.....退休後被派去台南學，要自費去學，回來要自己開一個班，要自己找場地，要自己找學員，我不是只有在○○協會開班，我還有在○○國中開班，為什麼又在○○國中開一班？那是本來就有的班，不是我新成立的，我是去接人家留下的舊班。(E)

候老師在仁愛醫院當志工，在詢問臺服務。(H)

童老師去樹林的仁愛醫院當志工。(F)

像李老師和廖老師是去社區大學教日語。(E)

很多退休老師都在當志工，我認識的一個盧老師，是幫忙照顧社區機構的老人。(E)

#### 四、開創新事業



有些教師因為專業和志趣，自己創立新的事業、幫忙家裡原本就有的事業或從事與教職沒有相關的職場工作，開拓新的事業，發展另一種人生的可能。

像 F 教師是師專畢業的，但是老公是經營人力仲介公司，所以她退休後，也一起協助經營家裡的事業，在法律、財務會計方面不斷學習和精進。

自己家裡的公司，順理成章就幫忙。我退休後，時間比較多，我老公忙不過來，他跑外面，公司裡面有一些帳目支出，要幹什麼……影印機呀！什麼的，反正大大小小的事什麼事都做。我們做這個行業，都跟法令息息相關。現在現金部分是我在掌管，你要花什麼錢，你呈上來，需要什麼，我就會去處理。

(F)

G 教師擔任某婦女基金會的理事長兩年，現任監事。因為朋友介紹，現任某教育基金會的執行長。因為她在教學生涯中，一直保持社會上的社團的參與，因為是創始會員，原本就是理事了，所以，退休後就有規劃要接某婦女基金會的理事長。後來，就擔任了兩年的理事長，規劃執行了很多大大小小的活動。

退休前就有做生涯規劃，因為當時我加入○○基金會已經十幾、二十年了，我那時候就有規劃來接○○的理事長。(G)

我是創始會員，我們的宗旨就是關心婦女問題，希望能夠表達婦女的意見，爭取婦女權益，鼓勵婦女能自我覺醒跟成長。所以，我剛開始去的時候，是做一些組織上的經營。因為我本來就是理事，退休後先去幫忙一年，一年以後才接理事長。(G)

張老師家裡開音樂班，現在交給兒女承接。(E)

候老師有開安親班，現在在帶她女兒的小孩。(E)

于老師跟朋友在賣皮衣，是算時薪的，她事前應該有做很多規劃，她大概也沒有想要休息。(H)

羅主任在當保險經紀人 (F)

我中壢有個師專同學退休後在賣車，這種就是有規劃的。(H)

另一位同學之前在學校就有在做保險，所以退休後就繼續在賣保險。(H)

## 五、其他

有些退休教師，退休後就是從事個人感興趣的工作或學習活動。他們所從事的工作性質，雖然不是在教育方面，但是卻和過去經驗累積和興趣息息相關。

我有一個退休的同事在慈濟的教聯會，她常會出去訪談、筆耕，在編輯慈濟月刊。(D)

林老師在投資股票。(F)

像謝老師是去教烹飪，還有人開合唱班。(E)

張老師退休就去爬玉山，做身體鍛鍊。他們夫妻退休生活過得很精彩，有去學日語和美語、做健身、跳韻律舞蹈。(H)

依退休教師自身或所見的例子來看，退休教師的人力運用大致可分為：1.照顧家庭和家人 2.擔任學校相關工作 3.擔任志工(1)學校志工(2)社會上的其他志工 4.開創新事業 5.其他。

從研究者參加退休教師聯誼會的活動對與會者所做的訪談，和對兩任教師聯誼會會長的訪問和八位本研究的受訪者深入訪談可知，國小退休教師再去就業的比例不高，不過，如果把照顧家庭，代替保母功能和看護功能的照顧人力運用加入的話，在女教師比例較高的國小職場來說，人力運用的比例還蠻高的，有不少退休教師是在照顧自己的孫子女和家人。國小退休教師比較少在一般公司企業和其他公家機關服務，一方面政府對退休教師繼續在公家機關服務有一些限制，另一方面因為專業不同，也較難轉職。如果有的話，多半在退休前就已規劃，並陸續有在接觸，才有辦法銜接到其他工作。另外，也有教師認為現在工作不好找，不要去搶年輕人的工作。

沒有聽過在一般公司工作的，這方面比較少，因為年輕人都找不到工作了。也沒有這個需求，也不要搶年輕人的工作，當然自家公司做生意就另當別論。(D)

我所知道和接觸到的退休教師，沒有在私人公司工作的，以我們的專業和謀生能力，這方面應該比較少。大部分都是到學校兼課，補習班兼課。(H)

以我們這類型退休的，在醫院當志工的比較少，除非有門路，有人介紹。醫學知識我們也不是很強，到醫院，人家問我們一問三不知也不好。(H)

另外，不同的退休年齡，也會影響到人力運用方式的選擇，自願退休者，因為約五十歲出頭，就退休了，所以他們對未來有較多的可能性，比較會想再規劃新的事業或不同面向的工作。但是，若接近六十歲才退休，大部分會回歸家庭，以家庭為主，或以十年為一個規劃的區間分隔，六十歲以上，多半不會從事工作強度太高的工作。

依連續理論，Atchley 認為基於人格特質及發展的觀點，每一個階段有其連續性，老人在長期的人生過程中，可能保有相當穩定的人格特質，如價值觀、態度和習慣等。比如年輕時常參與社交活動者，到老年時也會不斷地參與相關活動，因此，個體如何在退休後產生新的角色或定位，跟他在退休前的特質有相當程度的關係。所以大部分的退休教師還是會找跟自己專業相關，能力上能負擔的工作。擔任的工作也跟退休前已建立的人際管道或參與的團體延伸出來的工作有關。從研究者訪談整理的退休教師人力運用現況來看，也符合連續理論所說的，譬如 A 教師因為追求生命的成長，所以退休前就已在福智學佛很多年了，再加上單身，所以退休後就全心投入福智樹林教室全職志工的工作。E 教師因為退休前就已經接觸外丹功了，深知外丹功的好處，後來退休後，就再去受訓，自己開班免費在社區教授外丹功。B 教師、D 教師和 H 教師退休後都是從事和教育相關的工作。F 教師和 G 教師因為個性積極，喜歡有挑戰性的事物，所以展開新的事業。F 教師在退休後加入先生開設的公司協助經營。G 教師因為年輕時就加入某婦女基金會了，認同它的理念，也擔任理事，所以退休後就接任理事長的工作。

## 第二節 國小退休教師人力再運用的動機

### 壹、人力再運用的動機

國小教師在原職場工作忙碌了二、三十年，一般人也認為退休後就是閒適的過生活，所以研究者想了解這些教師退休後為什麼會想要進行人力再運用呢？研

究者依受訪者的訪談內容，整理如下：

## 一、同事的引介帶領

因為以前同事的引介，工作內容也符合自己的興趣和專業，剛好有一些機緣就加入而進行退休後的人力運用。像 A 教師，原本就有參加福智團體的活動，退休前有想過退休後會參加福智的一些活動和進入福智幫忙，但沒有具體的規劃一定要在樹林，因為福智的事業體非常大，雲林園區那裡也需要老師幫忙，但是因為前同事的引介，所以就在福智的樹林教室當了全職志工。

其實，我是因為彭老師的原因，她在這裡幫忙，我看她很忙，想說她需要助手，因為全職志工只有她一個人。在這邊是有「淨智」這項工作，淨智是負責行政的，是樹中的老師，後來她媽媽生病了，她就回去照顧她媽媽，她負責的工作，就沒有人做，很多是屬於電腦方面的，所以，我就留下來幫忙。

(A)

D 教師是因為以前的同事在慈濟，她找她一起幫忙，在樹林區慈濟有一個幫助弱勢兒童課輔的計畫，所以她就去幫忙。

因為有朋友在慈濟，是以前的同事，她是慈濟的委員，她告訴我，有這個計畫，所以我就去幫忙。(D)

H 教師目前退休三年，目前還很享受比較休閒的時間安排，但是因為有自然科學方面的專業，目前國小現場要臨時找自然代課不易，所以他退休後常會被以前的同事和認識的其他學校的朋友找去幫忙代課。

因為我本來就是教自然，我大部分的教學生涯都是教自然，他們剛好有缺，就拜託我來幫忙，都是比較臨時性的，我沒有代整個學期的那種。(H)

綜合來說，同事、同儕的影響力量也很大，因為有一定的認識和信任，退休教師會因為同事或朋友的介紹和請託，進行退休後人力的運用。所以，若有適當的管道，提供相關的資訊，退休教師會更有機會和意願去進行退休後的人力運用。

## 二、讓生活有規律

有些退休教師在休息一陣子之後，會慢慢抓到新的生活的步調和節奏，這時會想要安排一個比較規律的活動，讓作息正常，又可以維持活動。像 B 教師是因為在民國 101 年時有正式公文為依據，退休教師可以回校擔任鐘點教師，所以他也想再回校試試看，也讓生活比較有規律。

在 101 年有正式公文規定，你可以這麼做，那我們就不怕。因為生活已經進入狀況，我才想說可以試試看，這樣生活也比較有規律性。那時也差不多休息夠了，也希望能維持活動。(B)

### 三、能助人利己

有些退休教師在退休後規劃擔任志工，是因為覺得做志工可以助人利己，覺得自己還是有價值的，對社會是有貢獻的。可能就近尋找自己感興趣或認同的工作和環境，付出自己的時間、精力，協助社會上各個機構或團體的需要，擔任志工的工作。

像 A 教師在樹林福智教室擔任全職志工，投入非常多心力在幫助教室的運作，也透過課程和所學的佛法助人。C 教師是到住家附近的樹林圖書館擔任志工的工作；D 教師則是參加樹林慈濟教聯會幫助樹林地區弱勢家庭兒童課業指導的「新芽計畫」；

你的能力更增強了，自己的個性會調整。……我會練習去跟更多的人互動，去了解他們的生命有什麼苦，去想辦法可以幫助到他們。(A)

想說到那個工作環境，蠻符合我的性向，蠻寧靜的，可以靜靜的做一些事。可以幫助別人又可以充實自己。(C)

因為覺得自己的體力還是有的，做志工是對社會還有點貢獻，覺得自己還有用。……當志工的感覺，跟上班不一樣，是一種幫助別人的快樂，覺得自己對別人還是有點價值，有能力可以奉獻給社會。(C)

我去那邊，我會覺得我把這些學生教會了，覺得自己還是很有用的。看著孩子進步，我也會覺得最起碼這個孩子有救了，有幫助到他們。(D)

最初衷就是希望這些小孩子能夠進步，不忍心看這些小孩子因為家庭因素，

功課不會，將來到了社會走偏了，起碼我們還會把他導正一些，盡我們的力量幫助他們。(D)

F 教師在教外丹功，她是為了健康的因素，所以在自己學會之後，就開班推廣，她覺得自己既然有學這套功，為什麼不去教人，這樣既可以助人又利己。她也希望退休後的老人、社區的民眾，有一個休閒活動，也可以增強體能。她覺得外丹功對民眾的健康非常有益，所以她除了希望能維持自己的健康，也大家都能受到益處。

為了使退休後的中老年人，有一個休閒活動。希望民眾健康，晚上的時間剛好是看電視的時間，我都跟他們說你來練外丹功，沒有看電視，第一個保護你的眼睛。第二個增強你的體力，何樂不為呢！(E)

根據鄭秀英(2014)的研究中志願服務者的參與動機中，包含了自利動機、個人成長動機、意識形態動機、社會關係動機、實質回饋動機、利他動機、多重動機等。在本研究中，利他動機是擔任志願服務的教師，最常見的動機，例如 E 教師認為可以幫助社區中的民眾得到健康；C 教師認為擔任圖書館志工可以服務民眾，對社會有貢獻；A 教師認為擔任福智志工，可以幫助別人的家庭和生命上的成長；D 教師認為可以幫助到弱勢家庭的孩子等。另外還包含了自利動機，例如 E 教師認為擔任外丹功指導員，自己也可以保持健康。還有個人成長動機，像是 A 教師因為投入志願服務而增長知識、經驗和心靈成長，體驗到助人的喜悅，得到精神心靈的收穫與回饋。在社會關係動機方面，A 和 E 教師都有描述在人際網絡方面的動機和收穫。

依據 Maslow 的需求理論，指出人類需求有生理的、安全的、社交、尊重與自我實現等五層次需求，參與志願服務人員，他所追求的應該不再只是人類基本的生理與安全需求層次而已，而是朝著更高層次的自我實現、追求服務奉獻的人生目標。從研究者訪談的退休教師看來，他們也透過付出，擔任志工，而感受到助人的快樂和肯定自己生命的價值。

#### **四、可以交朋友，有益人際關係**

退休教師認為走出去參加一些團體、組織，可以結交各式各樣不同的朋友，拓展自己的人際關係，讓自己的眼界更開闊，讓精神有寄託。也能認識人生知己好友，豐富生命，並互相學習成長。

對到我們學習的內容，她就講很多她的生活經驗，讓我們學到很多，就是互相學習，因為你跟人互動，就是教學相長。(A)

這裡不管是老師或學員都會互相照顧。我現在是單身，但是，那天我去看醫生做檢查，就有兩個教室的志工很擔心我，陪我去看醫生。(A)

另一個原因是可以交交朋友，我有憂鬱症，跟他們這樣相處，讓我的精神有一個寄託。(E)

雖然退休後的生活滿意度是因人而異，但在退休後，退休教師如果沒有參與一般社會活動，將會與社會的互動更形縮小，因此，透過再工作的機會，增進與社會活動、人際互動的機會，以減少社會疏離。

## 五、幫助家人

有些退休教師，在退休後因為家人需要他們的幫忙，所以他們也全心投入，減輕家人的負擔。像幫忙照顧孫子女，幫忙家人的事業、照顧家庭等。

自己家裡的公司，順理成章就幫忙。我退休後，時間比較多，我老公忙不過來，他跑外面，公司裡面有一些帳目支出，要幹麼……影印機呀!什麼的，反正大大小小的事什麼事都做。(F)

因為我的孩子都比較晚結婚，所以現在也有幫忙帶孫子，陪他們玩，陪他們做一些事。比如說三歲多的小孫子要學一些才藝、學體能、踢足球、學畫圖什麼，我們也會負責接送。另一個才一歲多，我們會餵他吃飯，幫忙帶什麼都會。(D)

早上載小孩子去上課，主要是家庭照顧。……我在家裡也可以幫忙承擔比較多的家事，老婆下班回來就輕鬆多了。像是買菜、備料，煮晚餐也是我在做。

(H)

## 六、發揮自己的能力

有些教師本身能力很強，也有對外拓展事業和開創不同職涯的想法，所以他們會在國小任教期間，就開始多方學習，累積自己的知識和人脈，積極參與各種組織、團體，厚積自己的實力，所以在退休後，會進行完全不同於原本專業的人力運用，實現自己，獲得成就感。

.....就是覺得自己處理的不錯，僱主也說，你處理的很好。我想說僱主也滿意，我代表公司也把事情處理好了，這樣也很有成就感。(F)

覺得自己不是只有教書那塊，我也可以在別的行業發光發熱。(F)

## 七、為實現理念

有些教師對於某些議題特別關注和認同，退休後就全力投入另一個自己希望可以改變或倡議的某個價值，發揮自己的力量，推動社會的改變和進步。像 G 教師很早就加入了某婦女基金會，希望能盡自己的一份力量，為女性權益做努力。像是推動性別平等教育、提供女性學習新知的園地、進行女性公共人才培育和幫助婦女創業培力、單親家庭服務網絡、女性寫作班等，因為她原本就是理事了，所以她在退休後，先去幫忙一年，一年以後就接了理事長的工作。

我覺得社會是男尊女卑，婦女沒有辦法達到真正的平等。有一陣子，我常去學校演講，有些人就跟我說，他們覺得社會上很平等。我覺得從嬰兒開始就貼標籤了，出生女孩子就是粉紅色，男生就是藍色。你工作的職場也是一樣，幾乎都是女性的老師居多，主管大部分都是男生。這幾年才有改變，有女校長什麼的，可是你看為什麼不叫男校長，要叫女校長，這就是不平權。我希望能夠為女性權益做努力，我從以前開始就很認同，我覺得世界上人口一半是男生，一半是女生，男女是一樣的。可是我們女生從小被教育就是要溫良恭儉讓，對自己沒有自信，男生在的話，我們講話都要小聲一點，我覺得這是不對的。(G)

從以上分析整理可知，人力再運用的動機可分為以下幾點：1.同事的引介帶領 2.讓生活有規律性 3.能助人利己 4.可以交朋友，有益人際關係 5.幫助家人 6.發揮自己的能力 7.為實現理念等。



綜合而言，每個退休教師因為本身的退休態度和價值觀念不同，所追求的也不一樣。有的追求生命的成長；有的希望對社會有貢獻和幫助；有的覺得要做對健康有益的事；有的希望能讓生活更有規律；有的希望能發揮所長，展現自己的能力或為實現理念奮鬥。一樣的是，他們都認同這份工作的價值，所以願意投入。也符合蕭雪玲（1988）的研究顯示，對於成年人來說，工作提供人們一種有能力的感覺、一種認同感、一種組織生活；同時工作也是一種社會刺激，能增進人際互動，以及自我的價值感。

另外，會進行人力再運用的退休教師，多半是退休前已有想法，要朝某個方向走，也會注意相關資訊或保持接觸，以獲得訊息。像 A 老師退休前已有想要去當福智的志工的，只是還沒有明確的決定會在那裡服務，後來，剛好有個機緣，就決定在福智樹林教室當全職志工。

是有想，但是沒有那麼具體規劃說要做什麼，知道會在這邊，那時並沒有想說一定要在樹林，因為里仁的事業範圍非常的大，包括說像園區，園區那裡也非常缺老師，像○○，就是規劃將來退休後要去雲林的園區那裡當老師。

(A)

B 教師退休前，也有想說學校若有需要可以回學校幫忙代課，剛好教育局因應教師課稅後，課務編排的變動，當時，就開放退休教師可以回去代課，所以 B 教師也願意試試看。

那時候有想說，學校如果有幫忙的需要，我就回去，但是，我倒沒有說一定要這樣。只是後來有一天，從同事那裡聽到，好像有這樣的情況，我就跟學校說，如果有這個需要的話，下學期跟我講一下，我可以去幫忙。我在 101 年的八月開始去幫忙，不過，我說要有公文為依據，一切依法行事。(B)

C 教師退休前就有規劃要當志工，只是還沒決定要當那一種種類的志工，後來考慮自己喜歡的環境和性向，所以選擇去當圖書館志工。

我退休前就有想要去當志工，只是還沒決定要當哪一種志工。(C)

D 教師退休前，已加入某婦女基金會快二十年了，是創始會員，很認同基金

會要做的事和理念，所以，退休前已規劃會接理事長的工作，花更多時間投入和付出。

退休前就有做生涯規劃，因為當時我加入○○已經十幾、二十年了，我那時候就有規劃來接○○的理事長，這件事就讓我很忙碌了。(G)

依據以上整理分析，從研究者訪談的受訪者可知，他們退休後所從事的工作，多半跟他之前所接觸的團體和他的人格特質有很大的關係。頗符合連續理論(Continuity Theory)所言，認為基於人格特質及發展的觀點，每一個階段有其連續性，老人在長期的人生過程中，可能保有相當穩定的人格特質，如價值觀、態度和習慣等。比如年輕時常參與社交活動者，到老年時也會不斷地參與相關活動，因此，個體如何在退休後產生新的角色或定位，跟他在退休前的特質有相當程度的關係。若能在職場工作時，即能培養積極的生活方式參與社會活動，對於退休後的因應，應會調整得更快、更順暢(陳佩屏 2007；黃淑貞，2004)。

退休前若有規劃好退休後要做的事，會很順利的銜接，而且通常會在很短的時間就投入另一個新的人力運用了。若沒有事前規劃的話，多半是教師們想先休息一段時間，後來通常會因為某個機緣或有人請託、介紹而去做了人力再運用。

依角色轉換理論(Role Theory)，認為退休人員在退休後並非全然喪失了角色地位，只是從社會組織中的主要角色，逐漸轉變為輔助角色而已。所以退休人員在退休初期可採取活動方式，繼續維持參與社會活動以延緩老化過程，到了晚年體衰力竭才採取撤退方式。(江亮演，1988；李臨鳳，1988；張潤書、何信全，1989)。有效解決退休者面臨角色認同危機的一個有效的方式是讓退休者體認到自我存在的價值感。透過退休人力的再運用，可以讓退休者重新找到新的角色與定位，充實退休生活，滿足其自我的實現，過有意義的人生。

## 貳、退休教師在人力運用時考慮的因素

研究者從退休教師的訪談研究中，分析整理出退休教師在人力運用時，會考慮以下幾個因素：

## 一、時間要有彈性

退休教師即使進行人力運用，也希望工作的時間是比較有彈性的，這樣他們比較好安排和規劃自己想做的事，同時也希望兼顧家庭。

也會考慮時間要比較彈性、自由一點，不要整天的工作，因為還是要以家庭為主。(C)

自由業很自由，就跟律師一樣，沒有工作時間的限制。(F)

我不用受限於上班時間的限制。我的工作很彈性，主要是看頭看尾，如果公司員工遇到難題，沒辦法處理的時候……我出來幫他們處理，帳目我來管，反正哪個地方需要我協助，我就去，想安排什麼活動就可以安排，很自主。

(F)

自己想要去代代課，就去代代課，今天想去哪裡遊玩，或是找找老同事泡泡茶，當然是比較悠閒。(H)

一週六到九節。想說再回去接觸一下，但時間也不要太長。(B)

## 二、符合自己的專長

退休教師會考慮自己是否能勝任這份工作，專業和體力上是否能負荷。

我考慮很多種類的志工，後來考慮到自己有沒有那個專長，有沒有那個體力。像衛生所的話，也要考慮到自己的身體狀況，怕去那邊，那個環境可能比較不適合自己。(C)

在圖書館當志工的蠻多的，因為我們是，講好聽叫文人啦！教育類退休，所以圖書館和學校、幼兒園志工，這方面比較多，比如說故事，對我們來說是專業的延伸，比較容易上手。(H)

當時要當志工時，我也想過，要找跟我的專業有相關的。(D)

## 三、在住家附近

教師希望能就近運用，在住家附近，方便參與和照顧得到家庭。像研究者訪談的八位教師，他們所進行人力運用，除了一位工作地點在台北市，另一位，每週五會去三峽某國小擔任社團指導老師，其他的教師的人力運用都是就近在樹

林區做運用，可見退休教師們還是會考慮到地緣因素。

.....也要離家近一點，方便就近照顧家庭。(C)

#### **四、符合性向和志趣**

工作符合退休教師的志趣和性向，退休教師喜歡那個環境和工作的內容，也會比較願意去參與。

因為我本身很喜歡閱讀，那個環境比較安靜，因為我們的工作環境就是比較吵雜，因為我們已經被小孩子吵雜二十幾年了。想說，退休自己要靜下來，自己好好閱讀一些書、雜誌，想說到那個工作環境，蠻符合我的性向，蠻寧靜的，可以靜靜的做一些事。(C)

像我想要在學校開天文社團，因為我對這方面很有興趣，一些天文教學器材都有。(F)

#### **五、有意義、對社會有貢獻**

退休教師認為做這件事是有意義的，是有價值的，是對自己或社會有幫助的，也會讓他們願意參與。A教師認為退休後表示生命將要邁入老年和死亡，所以應該要去做生命方向的規劃，必須要考慮什麼才是永恆的東西，讓你的生命更有深度的東西。C教師認為要去做對社會有貢獻的事，是會讓自己快樂的事。

生命忙的方向很重要，有時候，你忙了半天，你以為這個才是最重要的，可是，最後你發現，最重要的你沒忙到，那是很可惜的。.....你要去思考你退休後要做的事情，得到的利益是短暫的，還是長遠的。(A)

當志工的感覺，跟上班不一樣，是一種幫助別人的快樂，覺得自己對別人還是有點價值，有能力可以奉獻給社會。(C)

綜合以上所述，退休教師在人力運用時，會考慮的因素有以下幾點：1.時間要有彈性 2.符合自己的專長 3.住家附近 4.符合性向和志趣 5.有意義、對社會有貢獻等。

#### **叁、退休教師進行人力運用的時間安排**

綜合來說，工作五天以上的比較少，有的話，也不是整天的工作，而是部分時段的工作。如果是有另一份事業或宗教性支撐信念付出的，多半會投入較多的時間來經營。大部分的退休教師還是以三到九個小時內的工作為主，一方面不會佔掉太多時間，還是能照顧好家庭，或兼顧其他的生活安排；另一方面也能建立規律性的作息，讓自己能跟社會保持接觸或是為社會貢獻自己的力量。

## 一、固定時間

### (一) 一週超過五天

全時間工作的比較少，即使是工作超過五天，也不是整天都待在工作地方，而是將時間分段使用。

A 教師是在樹林福智教室擔任全職志工，工作的時間比較長，因為有宗教因素奉獻的意識形態動機在內，所以退休後的工作時間偏長。也因為 A 教師是單身，所以可以全心在這裡付出。

週一到週六都會來，下午會休息一下，晚上有班級上課，只要這邊有開門，我們就要來工作。早上半天，晚上七點到九點半，等大家都走了，我們才走。

#### (A)

E 教師是在樹林的○○國中和○○協會開班指導外丹功，利用國中場地的課程，每週上課六天，在協會開班的課程，只有兩天的晚上。不過，有兩天是早晚都要上外丹課的課，E 教師就要把自己的事情調配好，不然會影響到自己的家庭生活。因為是健身的運動，所以執行的時間會比較多天，不過一次就是做七十分鐘。

○○國中是每週一到週六，早上五點半到六點，每次做七十分鐘；○○協會只有每週一跟週三，晚上七點半到八點五十，所以有兩天，一天內要做兩次外丹功。如果一天做兩次的比較累，自己的事都利用禮拜天趕快處理好。(E)

F 教師因為是在自家的公司幫忙，所以，也沒有明顯的上下班時間，客戶若有事情，是隨時都要去協助處理的。

因為是自己的公司，就每天處理，客戶若有事情，也是要隨時去處理，我們

是服務業，是隨時 stand by。(F)

G 教師不論是之前在婦女基金會當理事長或現在在教育基金會當執行長，工作狂的她，因為某些場合必須到場，所以可能是週一到週日都有事必須參加。

我覺得很難講，因為有時候，其實我算工作狂，在○○基金會當理事長時，我投入蠻多的，星期一到星期日都有事。我現在當執行長也是可能一週都有事，因為可能會到偏鄉辦活動。我現在算主管，可能去致詞，有人就會認為可能就沒事了，可是我沒有，我就留下來看。(G)

## (二) 每週三到九個小時

這個時間是比較多退休教師選擇的安排，因為人力運用的時間不是很長，還有很多自由的時間，可以彈性安排自己想做的事或想學的東西。

從 101 年到 104 年，都有在學校代課，總共去了三年，三年都是接課表，就是鐘點代課。一開始一週是上六節，後來是八節，最後是上九節課。是正式排入課表的，不是臨時性打電話去幫忙的。主任有拿一個教育局的公文是容許退休教師，在上限之內，最多 12 節。一般的鐘點代課，最多可以到 24 節。

### (B)

每週大概三小時，從兩點待到五點，你哪一天有空你就去，排一個下午。因為樹林圖書館比較自由，它星期六、日會有固定的人，像我們不用排六日的話，就是平日的下午，因為有一個志工阿嬤是固定早上會去，所以，我就選擇下午，下午的時間我也比較能掌控。三個小時，這個時間不會太多，還可以照顧到家裡，可以選比較閒的一天過去。(C)

每個禮拜三，每週三小時，晚上七點半快到十點。有時候假日的時候，有時寒暑假，慈濟的師姑、師伯辦活動，我們也會帶孩子去參加一些活動，我會當工作人員一起幫忙。(D)

## 二、臨時性質

有些退休教師因為身體健康因素或剛退休沒多久，不想再立刻安排固定的工作，但是因為同事的請託等因素，會做臨時性的人力運用。

B 教師原本退休後是排入課表的固定代課，但是去了三年後，因為自己的身體狀況不能負荷，所以後來在休養一段時間後，改成臨時性質的代課。

我六月學期結束離開以後，九月就先做心導管檢查，104 年十月去開刀。開刀完以後，就覺得還是保命要緊。如果是規律性工作，要身體可以負荷。如果學校有臨時性需要，還是會幫忙一下。(B)

以 H 教師來說，他目前還是以家庭照顧為重心，因為退休才兩、三年，還想再休息一下，所以是以一些臨時性的工作為主。有一陣子在前同事的請託下，固定去指導某個國小的體育性社團，其他都是依同事、朋友請託去做一些臨時性工作。不過他也說過一陣子，他有可能會安排去天文館當志工或去補習班上課。

不一定。……因為以前的同事在那裡當主任，找我去帶田徑社團，每個禮拜五下午去指導學生。……都是比較臨時性的，我沒有代整個學期的那種。(H)

有時候是一個機緣，像我在○○國小代課，就是因為我太太在那裡教書，他們知道我是教自然的，剛好有缺，我剛好也有這個時間和力氣去幫忙一下。有時候一個禮拜會上七、八節到，有時候一、兩月都沒有。(H)

這兩個暑假，學校有開好幾天的天文營，我都有回來學校教天文。(H)

我也想去天文館當志工，因為之前都是帶學校的天文社團。……大概安排去補習班上上課。(H)

### 第三節 國小退休教師人力再運用的阻因

#### 壹、國小教師退休的原因

國小教師退休的原因，會影響到退休後的人力運用規劃和運用的方向。研究者訪問的八位教師裡面，有兩位是五五優退，有六位是自願退休，研究者整理受訪者退休的原因如下：

##### 一、不要擋著後輩的路

因為社會經濟不景氣影響就業市場，再加上師資培育大量開放的結果，造成現在有很多流浪教師，沒有教職可以擔任，所以教師們在符合法定退休條件時，

會考慮是否選擇退出，讓年輕人可以進入職場。

依撤退理論主張，個體到了某個年齡應從社會角色中退出，達成新舊交替，以維持社會的均衡（黃富順，2008）。因此在經濟不景氣的影響下，對於職場的人力，可能會希望由年輕人來擔任，因此退休人力應該從職場撤退。A 教師和 D 教師都認為不要擋著後輩的路，讓年輕教師可以進入職場。

就是時間到了，不要擋著後輩的路。因為現在很多老師都找不到工作。(A)

另外一個想法是我退休了，給年輕人一個缺，給他們一個機會。(H)

## 二、有別的生涯規劃

教師們一生奉獻給學校和孩子們，到了法定可以退休的年齡時，他們會思索人生是否有其他的可能，再加上以前師專畢業的教師的開始教書的年齡較輕，教師們在教育現場奉獻的時間，大部分都超過三十年，所以有些教師會希望有別種生活和其他發展的可能。

A 教師希望生命能踏入另外一個里程，希望能有更多的成長，有更多的時間去學習佛法，探索生命真相和意義。

教久了，也會覺得生命應該踏入另外一個里程，應該做更多的成長。因為那時候有遇到這邊退休的老師，我問她「你退休的狀況？」她是說有更多的時間，可以學法。這一點我就很羨慕，可以有多一點時間聽法是很好的。(A)

B 教師覺得這一生都為了學生和家庭努力，連晚上也在補校兼課，每天都非常忙碌和辛勞，希望退休後能過自己想過的生活，有時間做自己想做的事，能將步調放慢下來，不要過那麼有壓力和緊張的生活。

與其有一天走不動了，才退休，不如趁現在還有體力，可以做自己想做的事。  
(B)

以前有很多年的時間，都在幫補校上課，一個禮拜兩天，回來後都很累，有時候回來第一件事，就是睡覺。(B)

F 教師個性活潑，交友廣闊，她說所有不會的東西，她都想學。她一直對法律很有興趣，退休前就有進修地政士的課程，退休後本來想要去考代書，後來一



直在進修法律專業的課程。

退休也是想做一點別的事情。退休前有大概想一想，那時候想要去考代書，我退休前就進修過地政士的課程。(F)

G 教師一直有在參與社會上的社團，所以，她覺得一輩子都在教書，希望能到社會上歷練、服務，希望能為女性的權益做努力，希望人生有別的發展和奉獻服務的可能。

一方面覺得這一輩子都在教書，希望到社會服務一下。希望有別的生涯規劃的可能。(G)

我覺得社會是男尊女卑，婦女沒有辦法達到真正的平等……我希望能為女性權益做努力。(G)

### 三、家庭需要照顧

有時因為家人需要幫忙或父母年邁需要照顧，所以，當退休教師年齡也符合退休條件的話，會考量到家人的需求，提供家人需要的幫助。

E 教師因為當時已經移民到美國的大媳婦要生產了，還有之後孫子的照顧問題，需要有人過去幫忙，剛好她也滿五十五歲了，所以就選擇退休了。

我大媳婦剛好要生，要去美國照顧她。(E)

因為當時父親還在世，退休前本來是規劃，退休後回去家鄉幫他農作，後來爸爸過世後，就不用回去幫他農作。(H)

### 四、工作壓力、職業倦怠

整個社會型態的改變，媒體和政府的推波助瀾，整個社會氛圍對教師工作的尊重不如以往，來自學生和家長的挑戰日漸多元，工作壓力俱增，讓教師面臨更多的挑戰，讓不少老師興起不如歸去之感。

現在家長跟社會變遷的關係，不想再耗在學校。(B)

家長如果忙的時候，零用錢隨便孩子去拿，都不買早餐，去買一些零食或一些飾品，在班上分，有拿到的跟沒拿到的，就起糾紛，我就覺得有很多的困擾。我就會跟家長講一下，說應該是要讓他買早餐帶來，不要給他錢，因為

他都沒有在買早餐吃，得到的回應是，爸爸說：你不要管我們家的事，管那麼多。同樣的事情，在以前，家長還會感謝你，用心教導他的孩子，現在家長的觀念不同了，會覺得有些灰心，就覺得也五十五歲了，就退了！（D）

年齡到了，職業倦怠，教三十年了。教育環境改變，家長要求不同、學校跟以前也不一樣，學生也不一樣，挑戰越來越大。（F）

B 教師是一個非常認真負責的老師，不管做什麼工作，都會盡力做好，也很願意承擔，所以，一直受到長官的賞識。她說幾乎各處室、各個年級，她都歷練過。後來，因為她一直受到請託擔任行政工作，她也不好意思拒絕，所以一直沒有辦法做她最愛的帶班教學工作，她希望能有屬於自己的班級，有一個歸屬感，卻一直無法如願，所以後來年齡也到了，就興起退休之念。

來學校工作是我的興趣，但是，我做的工作，都是行政工作，我比較喜歡教學工作。行政工作很繁複，需要配合很多的老師，還有行政人員和學生，而且不能帶班級，就是說都做科任，那不是我所願意的。我希望能有屬於我的班級，有一個歸屬感。因為我那時當衛生組長，衛生組長是很繁重的工作，沒有人要承擔，我的個性是承擔比不承擔快樂，為什麼呢？因為別人不做的事，我們拿來做。如果你拒絕主任的拜託，心裡更痛苦，還不如接受比拒絕更快樂。在資源回收環保這一塊，我得過全省第一名，參加樹林市的比賽，連續三次，第一名都被我拿走。（E）

##### **五、身體健康因素、體力限制**

到了五、六十歲，身體的毛病，會逐漸浮現，尤其長期站立教學，也會有一些職業病產生。而且國小的學生活動量很大，有些教師會覺得自己的體力已無法負荷孩子的活動力，所以會想休息。

因為健康因素，那時還沒發現心臟問題的嚴重性，與其再耗在那邊，希望留著好一點的身手的時候，也許可以做另外的考量，所以，我當時就選擇退休。

（B）

可能身體各方面的體力，已無法負荷現在的工作量。現在的小孩比較好動，

尤其我是帶低年級，覺得自己的體力已無法負荷他們的活動力，所以就想休息。自己更年期到了，睡眠不好，有一些狀況，想說就好好休養。(C)

## 六、已達政府規定的法定退休年齡

依民國八十四年修正的「學校教職員退休條例」，在第五條增列的「教職員於年滿五十五歲時，得自願得提前退休，並一次加發五個基數之一次退休金」，也促使教師們將退休年齡提前至五十五歲，也就是所謂的「五五優退」，當時教育的就業市場是朝著促進人力新陳代謝的方向前進。所以有些教師會考慮在五十五歲退休。但是大部分的教師還是在符合申請自願退休的條件後，就申請自願退休。以目前的退休制度是所謂的「七五制」，也就是退休年資加上退休年齡達到七十五以上者，就可以申請退休。也就是說如果教師很早就擔任教職的話，只要年滿五十歲，工作滿二十五年，即可申請退休，所以，在民國一百零四年退撫基金的統計資料顯示，國小教師的平均退休年齡是在五十三歲左右。

政府規定我可以退休，我也安排到這個年紀想退休了。(H)

現在家長的觀念不同了，會覺得有些灰心，就覺得也五十五歲了，就退了！

(D)

我大媳婦剛好要生，要去美國照顧她，我也剛好滿五十五歲了。(E)

綜合以上資料分析得知，國小教師退休的原因如下：1. 不要擋著後輩的路 2.有別的生涯規劃的可能 3.家庭需要照顧 4. 工作壓力、職業倦怠 5. 身體健康因素、體力限制 6.到達政府規定的法定退休年齡等。

依訪談結果歸納得知，如果教師是因為健康因素或體力限制因素選擇退休的，退休後即使有規劃人力運用，也會選擇時間較具彈性的工作或擔任部分時間的工作。而且他們大部分會以照顧家人和兼顧自己的健康安排為優先考量。因為認為不要擋著後輩的路，所以很多教師退休後，不會再進入職場，因為他們認為會搶了年輕人的工作，在目前的福利，生活都還過得去的情況下，大部分都不會再繼續工作。倒是志工類社會服務的工作，因為時間較彈性，也不佔職缺，又能自我實現，讓退休教師覺得自己還是對社會有付出和貢獻的，所以，參與志工服務的

退休人員會比較多。

## 貳、國小退休教師人力再運用的阻因

一般而言，對於退休的看法還是停留在過去的印象，就是覺得退休就是要好好休息的觀念，這讓許多退休人員在退休後即被視為應該「退出」。因此，缺乏支持的系統，也是影響退休教師人力再運用的阻力；另外，個人對於退休後是否再投入社會的想法，也是影響退休教師人力再運用的另一個阻力；再則，退休教師的健康狀況是否良好，直接影響了退休教師的人力再運用。因此，研究者從訪談中分析整理出影響退休教師繼續進行人力運用的阻因，可分為個人因素、家庭因素、社會因素、政府政策因素：

### 一、個人因素

#### (一) 健康因素

健康因素是影響退休教師人力再運用的最大因素，因為退休教師已屆中高齡，身體狀況不如年輕的時候，有些教師退休後，在壓力突然釋放下，身體的問題，也會逐一浮現。所以，退休教師會因為健康因素無法再做人力的再運用。例如：A 教師因為本身宗教信念的關係，再加上單身，沒有家累，所以是全心付出的擔任志工的工作。所以她認為除非因為健康因素，否則會一直擔任福智的全職志工，直到生命離開為止。

我想我就以這個為主，不再想其他的，除非是健康因素，不然會一直做到生命離開為止。(A)

尤其新學期開始前，發現自己心臟方面的問題，就跟教學組長說，我新學年不能代課了。我發覺還是維持自己身體健康比較重要。……後來，離開是健康因素，但是也想說，不要那麼累，有時真的很不舒服。(B)

可能是身體狀況不允許……當時因為壓力突然放下，那陣子還蠻常生病的，覺得身體狀況不是很好。(C)

除非健康因素，以前我從住家穿過火車的地下道走到大安路大概要半小時的

路程。現在有個慈濟媽媽知道了，她大概都會過來載我過去。(D)

……也有的是個人健康因素。(H)

如果將來沒有再工作，可能是身體不好或疲憊。(G)

## (二) 年齡問題

年齡是退休者要面對未來人生的門檻，隨著年齡增加，體力各方面的衰退在所難免。一般人對退休的概念也是認為年紀大了，該是休息的時候，退休才能促進人力的新陳代謝，因此對於退休後再投入社會的認同感並不高，尤其是再就業部分。對於退休人力的運用，還存在著以年齡為思考的方式，如此可能會影響退休人力重返社會的意願。

譬如說到八十歲以後，必須要有人接棒，如果你沒有那個體力，年紀大了，技術也會慢慢沒有那麼純熟，就應該讓新人來接，必須退下來，讓別人去做。

(E)

有的人年紀比較大才退休……他就不會再出來工作。(H)

因為從傳承的角度來說，我們退休了，其實體力也越來越不好了，也老了，我們需要更多的年輕人進來，讓這個教室有傳承。(A)

趕快再訓練新的成員，讓我們老的趕快淘汰，這樣對新來學的學員受益無窮。

(E)

## (三) 時間壓力

時間對於退休人力來說是很珍貴的。超過四十歲的人往往以距離生命終了還有多久為衡量，對於時間是由累積轉換為剩餘的觀點(黃富順，1997；黃富順，2000)。成人對於時間經常感到短促與有限，發現時間不夠用(Smith，1982)。因為成人對於時間的剩餘說，他們會覺得時間越過越快，因此對於退休後的時間，通常會希望由自己來主導，不希望再從事有時間限制的工作。

到104年發覺，與其這樣下去，會影響退休下一半的部分，就是說我退休後，還有三十年、四十年的規劃生活，可能餘命剩下二十年，會over，因為你身體不行，所以不要。(B)

我在要退休的時候，就以十年為階段來做規劃。以十年做為一個里程碑。我要做什麼，其實我心裡都有底。(G)

像我們執行長說的，退休就是表示你的生命將要邁入老年跟死亡，所以，你應該做你的生命方向的規劃，而不是像年輕的時候，以你的興趣去學一些你會覺得很愉快的東西，那樣子只是得到短暫的快樂，必須要考慮什麼才是永恆的東西，讓你的生命更有深度的東西是什麼。(A)

#### (四) 個性因素

有些教師的個性比較內向，不是那麼積極，不會主動向外尋求參與社會的機會，或他的人際圈比較小，就減少了人力再運用的機會。有些教師很不想被綁住，已經從職涯退休後，他就不會再找固定時間的工作。

不過，我不想參加什麼班或讀書會什麼的，因為覺得像課表一樣，時間被綁死了。(B)

去學校代課是好，人家給你制約活動，可是想一想，我是不是很多時間被綁死在那邊，所以我希望彈性一點，就做自我進修。(B)

跟個性也有關係，每個人有自己適合做的事。(E)

有些人沒有出去，是因為要有人帶，我覺得跟個性也有關係，有的人比較內向，他不善於與人交際，這些人是被動的，就要一些主動的人去跟他交往。……人家說「樓上招樓下」，大家可以獲得相關訊息，可以會覺得我也可以去試試看，這樣他就出去了，人力不就這樣來了。(F)

#### (五) 安排其他活動或規劃

有些教師認為退休就是要去做自己想做，但一直沒時間、沒機會做的事，所以不會把人力再運用放在第一個選項，可能會優先規劃在休閒、學習、運動或自己有興趣的事情方面。

坦白說我一天的時間，也安排的很充足了。早上去運動回來，就差不多十點了，日常生活的處理，家裡的事也要做，下午做一些拼布或看一些書，傍晚又去兒子那邊，假日換女兒回來，晚上還要去上元極舞，生活非常充實。(D)

他們都是去玩，去爬山、去運動。……有的是因為他的興趣，是遊山玩水。

(E)

人力運用不算重心，算是一個目標，寫書法和練琴才是我的重心。……要有事做，有個目標，像我太太就去學拼布、學畫、學素描和音樂欣賞。(B)

安排興趣方面的，像是以前有學書法，就繼續來學。退了以後，有個機緣，因為學校附近有間拼布店，就學一學我們以前有興趣做的東西，滿足自己的慾望和興趣。還有像身體健康，運動方面，也有規劃。(D)

有些人想把時間安排在休閒或學習上面。(H)

#### (六) 心理認知

個人對於退休的看法來自於自我意識和經驗，這將會影響退休後是否再投入社會服務或就業。如果說退休者很清楚的定義：「退休就是想休息」，對於這樣定義退休的人力而言，要促進他的人力再運用是有困難的，這時必須要考慮較為彈性和能夠吸引他的工作，不要給予太多限制，否則很難打動他想休息的意願。

如果說我們再從事社會上的志工，我覺得時間被綁住，以我個人來講，我比較傾向我有自己規劃的生活，不要政府利用我這個人力。(B)

現在好了，小孩慢慢長大，我可以做我的規劃，不要再被人家綁了，沒有去代課也好。更何況我不是無業的，我有我的想法，我不是 24 小時都待在家裡。(B)

退休後可以有時間去做自己想做、喜歡做的事。(B)

因為我想剛退休，要先暫時脫離同質性很高的工作。(C)

不過，也要看老師，有的老師的心態，就是退休了，我就是要休息了。(F)

在退休的人力運用上，還是要尊重每個人不同的想法，以鼓勵參與的方式，讓他們在願意的情況下投入社會。

#### (七) 原本規劃執行的計畫有變

有時可能原本退休教師做好的規劃，或已經在執行的人力運用項目有變化，所以，不再進行這一個項目的人力運用。像 D 教師已經在慈濟教聯會的「新芽

計畫」指導弱勢家庭的孩子課業輔導有八年了，雖然她今年已經七十歲了，但是她表示除非這個計畫終止了，不然，她會繼續做下去。E 教師原本是去美國幫忙照顧孫子，不過，孫子四歲後，媳婦有別的安排，所以她就回台灣了。

除非教聯會的這個計畫沒有了，不然，我會一直教下去。(D)

後來，我媳婦說，美國太空總署，有附設幼稚園，現在孩子也比較大了，她去上班時，就順便把他帶去。(E)

本來想開安親班，後來我姐夫的安親班收起來了，就打消這個計畫。(H)

主要規劃是回去家鄉，因為當時父親還在世，退休前本來是規劃，退休後回去家鄉幫他農作，後來爸爸過世後，就不用回去幫他農作。(H)

#### (八) 經濟因素

退休金的保障對於退休人力是否再投入社會也有一些影響，以目前退休教師的福利，相對一般企業來說是還算不錯的。根據研究者對於退休教師的人力運用訪談調查中，顯示退休教師們的再就業比例不高，可能是因為退休的福利所致。另外，會選擇教師工作的人，多半也不是想要大富大貴的人，畢竟教師的薪資是固定的、平穩的，想靠薪水致富不可能，但是如果沒有太大的意外，平穩的過日子是沒問題的，所以會因為經濟因素，而想再繼續工作的比例不高。

也有的是金錢因素，他覺得夠用了，不需要再去工作。(H)

其實，我覺得我很感恩，我覺得有退休金可以生活就好了，雖然我常常錢越來越少，去哪裡都搞不清楚，不太會理財啦！(A)

人力再被運用，倒不是錢的問題，因為錢是下一個月，很久以後，才會進來。

(B)

因為女兒去德國念書，也花了一大筆錢，所以生活儉樸就好。(B)

日子清淡為主，沒有什麼很大的慾望，現在也不想要去逛街什麼的，很少去逛百貨公司，日子也覺得過得很充實。(D)

#### (九) 資訊來源不足

目前退休教師若想要進行某項人力運用，主要還是依靠自己積極的尋找相關



訊息，或剛好有朋友、同事介紹，目前相關資訊不夠透明，也沒有相關單位在做這方面的工作。

有的是不知道有這種志工可以參加，資訊不夠。(D)

網路上有，但這個也宣導不周。(H)

希望政府能提供一些資訊給退休老師，我們就可以挑選我們想幫忙的。(D)

## 二、家庭因素

以平均五十幾歲退休的國小教師而言，上有高齡的父母要照顧，下有還在念書的孩子，尚未離家自立，所以，他們在退休後，除了安排自己喜歡做的事情外，也會把重心放在家庭上，因為還有家人需要照顧，所以也影響了退休教師人力運用的意願和方向。

像C教師就表示如果孩子長大，時間更多，可以運用的時間也會更多，可能選擇不同的機構當志工。不過，她也說如果未來家裡的長輩生病了，需要她照顧或者她陪著目前正在大陸工作的先生去大陸了，就不能再當志工了。

因為家裡還有小孩，所以還是以小孩為重，如果小孩長大，都住外面了，我可能還會花更多時間，去當義工。(C)

家裡有變故，有長輩需要我照顧，就是要去照顧他們，現在我先生是在大陸工作，我也可能會一起過去，我有可能不在台灣。(C)

孩子當然也是為人父母永遠在意和責任所在，家庭是我的重心。當你有個目標以後，其他目標會變得次要一點，不會當作很重要的一部分。(B)

可能是家裡比較沒有時間，比如說剛開始的時候，黃○○老師和劉○○老師也都有去，因為她的弟妹也在慈濟。結果，她們兩個只去了一個學期就沒有去了，因為家庭因素，要照顧家人。……有的人就是以家庭為主，有的人說家裡需要幫忙(D)

大部分都是家庭因素，要幫忙帶孫子。有的要陪家人、陪老公。(E)

有些是家庭因素，也許家裡還有小孩或孫子、孫女要照顧，有的要照顧父母親。(H)

### 三、社會因素

在人力運用上，如果是退休後還想要再從事工作的人，會遇到一些社會上對退休者再工作較不利的看法。范蓓怡(2007)提出高齡者逐漸喪失往昔的社會地位，社會大眾對於高齡者外出工作有著負面的評價，認為高齡者工作能力不佳，因此高齡者本身就算有外出工作的意願，礙於世俗眼光，難免有所顧忌，間接降低了台灣高齡者就業的意願。經濟不景氣，退休人力如果要投入職場工作，可能也會面臨排擠到年輕人工作的困境，認為是占了一個年輕人工作的位置，尤其是一個領有退休金的公教人員，一般人可能也比較不希望他們再出來，而公教退休者自身也有這樣的共識。因此再投入職場工作的機會可能性不大。以撤退理論主張個體到了某個年齡應從社會角色中退出，達成新舊交替以維持社會的均衡(黃富順，2008)。所以在經濟不景氣的影響下，對於職場的人力，可能會希望由年輕人來擔任，因此退休人力應該從職場上撤退。

就是時間到了，不要擋著後輩的路。因為現在很多老師都找不到工作。(A)

人家會認為說之所以社會不能促進快速的流動，因為被老傢伙佔住了位置。未來即使因為高齡化和少子化會有勞動力的缺口，也是在N年之後，我說的是現在。(B)

而且年紀大了，每一樣也必須慢慢放手給別人去做，讓年輕人有機會。(E)

我覺得年輕人畢業的很多，要給年輕人機會，不要佔著他們的路。(D)

### 四、政府政策因素

政府對退休教師運用上，不夠積極，也沒有主動的提供有關資訊，或建立相關網絡，是比較可惜的。另外，有些法令的規定，對想要再就業的退休教師來說也是比較不友善的，而且有限制的。或許在現今經濟不景氣的情況下，對於已經退休擁有一定的福利和月退薪金的退休教師而言，政府可能會比較希望退休教師是擔任無薪酬的志工工作，不要去跟年輕人搶工作，再提高失業率了。

我們退休之後，不能再去一般的公司上班，不能領超過二萬多元。會有薪資單，而且要報稅，而且勞保那一塊也不會讓你保，因為你是公保。因為他會

想說我國家都給你退休金了，你為什麼還要再去工作。(C)

退休後去私人公司工作賺的錢，不能超過本俸，如果超過的話，只能選擇其中一個，以前就規定了。也不能到公家機關再任職，因為我是公務系統退休的。有旋轉門條款，利益迴避，幾年內不能從事跟我原職相關的工作。我不能去出版社上班，也不能去學校推銷書。可是我可以去安親班上課，因為那是私人的，不過，也是不能超過本俸，而且薪水還要納稅，目前退休人員有一個免稅額，一年六、七十萬。(H)

經研究者查閱相關法令和詢問國小的人事主任，她是說依照教職員退休條例施行細則第 45 條規定（第五章是關於退休金及撫慰金之停發及續發的規定）第十三條第二款所稱再任有給之公職，係指再任由公庫支給薪俸、待遇或公費之職務者而言。但再任之工作報酬每月未達公務人員委任第一職等本俸最高俸額及專業加給合計數額者，不在此限。也就是說退休教師再任其他公職的薪水，不得超過 31200 元，因為再任等同正職，只要超過的話，退休金會停發，直到原因消滅才會恢復發給。到私人企業任職目前法令並無限制，但一般退休教師卻認為有此限制，可見教師受到一些政策的風向和新聞的討論影響，有了既定的印象，可是有些討論，最後並未形成法令，退休教師卻有了這樣的認知，而影響了他們在人力運用上的決定。政府在教師退休時，也沒有提供這方面的資訊。研究者詢問人事主任，她說辦理退休手續已很繁雜，不會特別去跟退休教師說這些資訊。希望政府主管機關在退休時，能清楚告知退休教師目前相關法令規定的資訊，若能提供正確的訊息，對於退休教師人力再運用也是有幫助的。

研究者在訪談不同世代的退休教師時，已經退休十一年的教師表示以前沒有調查退休教師是否願意當志工的資訊，而剛退休三年內的教師則表示目前有發調查表。所以政府有逐漸想做運用退休教師的人力來做志工這一部分的規劃，但是，做得不夠細緻，有些流於形式。導致退休教師的參與率不高。就以在退休那天人事發下的調查單來看，人事主任表示沒有遇過教師勾選要參加的，可見政府在這個部分，還有很多努力的空間。

退休時，人事主任有給你一張資料，說你退休後，可以去這些地方當志工，你願不願意這樣子，你可以拿回去填。我當初沒有填，是想說如果填了，如果人家馬上來找我，我不能配合的話，就比較不好……他有這麼多政府機關，需要的這麼多人力，其實是還沒退休前，他就可以來辦個研習，告訴我們退休後可以到哪邊去幫忙這些機構。讓我們會有一個規劃。不是說退休的最後一天，突然丟一張紙給你，因為我們也不了解這些地方的性質是什麼，那我今天填了，萬一跟我的興趣不符合，答應人家沒去，也不好意思。(C)

我退休時，是沒有得到任何幫助。……政府有資訊，多告訴這些退休老師，讓他們可以貢獻所學。(D)

現在都是我主動，但是政府單位沒有主動，我們就是被動去接受，被動的話，也許有人就不會去參加，不知道而已，不是他不願意。(F)

雖然我退休了，可是我還有能力。五十歲到六十歲，我覺得還可以做很多事，老師有這麼多年的教學經驗累積。政府這個方面還蠻疏失的，政府幾乎沒有運用。(F)

網路上有，但這個也宣導不周。……新北市也有這個網站，我們退休時，人事也發一張問卷，問你要不要當志工，但是，就是不夠積極，他只有發單子給你，問你要不要回來當志工。……很多人一退休就想休息一下，怎麼可能馬上就當志工。也許政府也只是一個形式上的，他可能也想說你們就退休了，就好好休息。其實可以休息個一年兩年，再進行人力再運用也不錯。(H)

其實退休教師，有不少人有想當志工的想法，有再為社會付出奉獻的念頭，可是一方面對這些機構需求志工的工作性質和內容，了解不多，會有疑慮。而且剛卸下壓力很大的工作，會想休息一陣子也是人之常情。依退休老化階段理論，退休者會先歷經蜜月期，因為他們剛從工作崗位退休下來不必趕著上班，享受自在與閒適感，不會特別安排規劃活動，讓自己的生活節奏輕鬆自在，有許多人會從事以前想做而沒時間做的事。在蜜月期後，會來到醒悟期，這時他會開始發現退休生活並不如預期理想，發現生活節奏變了，無事可做，導致憂鬱、沮喪、孤

寂等負面情緒，此時他們會因為感到空虛，而覺悟到應該重新規劃退休生活，所以，政府如果能建立聯絡的網絡，持續提供他們人力運用方面比較詳盡的資訊，在醒悟期和重新定位期的退休階段到來時，應該能有助於增加他們在擔任志工這方面的參與率。

綜上所述，本研究整理分析出國小退休教師人力再運用的阻因有：1.個人因素：(1) 健康因素 (2) 年齡問題 (3) 時間壓力 (4) 個性因素 (5) 安排其他活動或規劃 (6) 心理認知 (7) 原本規劃執行的計畫有變 (8) 經濟因素 (9) 資訊來源不足 2.家庭因素 3.社會因素 4 政府政策因素等。

#### **第四節 國小退休教師人力再運用對退休教師的影響分析**

##### **壹、退休後的人力再運用，對退休生活的影響**

根據角色轉換理論，退休者若能找到新的替代性角色，有助於退休生活的適應及價值感的建立，積極開拓新的生活領域，讓生活更充滿意義。以研究者研究的八位退休教師而言，有以下幾個方面的影響和收穫：

##### **一、建立規律性的生活**

因為有些人力再運用有固定的時間，等於是時間一到，就一定要出門去做這件事，所以生活會比較有規律性。退休後，若是沒有規劃或是對以較閒適的方式過生活的退休教師而言，若能進行部分時間的彈性工作，對他們來說可以打發時間，也比較不會無聊，生活也比較有意義。

那時候，大概就是規律性。每天早上一樣，時間到，就去學校，有時候第一節排課，……這樣看起來，感覺上還不錯。(B)

外丹功長久以來都是利用學校的場地，在學生上學前要完成，全省的外丹功，都是五點半開始，都是配合學生上學的時間，最慢六點五十分要結束。……

每天早上，生活有個規律，因為要很早起床去教外丹功。(E)

第一個打發時間……重點是不會自己一個人待在家裡，不知道要做什麼。因為太太還在上班，孩子又出去上學了，就剩自己一個人待在家裡。(H)

剛退休的時候，是好好休息了一個月，後來，真的不太能適應。不知道自己  
要做什麼，你會覺得待在家裡很無聊。孩子去上課以後，會多出很多時間。  
你就會想自己要做什麼，自己要會安排，後來我才去當志工和學裁縫。(C)  
剛好我教自然，因為他們需要幫忙，我覺得去學校跟學生互動一下也比較不  
會自閉，也打發時間。(H)

## 二、讓生活健康愉快

有一個不同於平時的生活環境或職場的環境，有和別人接觸的機會，去吸收  
新知等，都會令人覺得愉快。像 E 教師的工作是外丹功指導員，工作本身也可以  
讓身體維持健康和活力。

我覺得還蠻快樂的，有一個環境的轉換，跟你的職場是完全不同的地方，就  
是說你還是要出去跟別人接觸，要去吸收新的知識。(C)

我有事做，就不會胡思亂想，憂鬱症可以比較減輕。(E)

有一次我去銀行辦事回來，我在那邊等過馬路，被一輛要閃避汽車的摩托車  
撞到手臂，手臂斷掉，當時都昏迷不醒，那時過著很苦的日子.....後來醫生  
說，你有做什麼運動，我說外丹功，他就說拿出來用啊！所以，我去復健，  
手都舉不起來，用外丹功來復健，兩個禮拜，手就舉起來了。所以外丹功是  
一種復健的功，又是一種，能使人健康的功。外丹功是一種力場，你如果認  
真學好處很多。(E)

## 三、能夠學習成長

退休教師透過從事人力運用，在新的工作中，因為接觸到不同的環境和面對  
不同的人 and 事，所以有各種不同的學習成長的機會，也為了把事情做好，必須不  
斷的學習和成長。

D 教師雖然已經七十歲，但是，她熱情不減，她覺得在指導弱勢兒童課業的  
時候，自己也要針對輔導對象的年齡和課程去準備，自己也可以保持思考。而且  
將來自己的孫子長大了，她也可以指導他們，不會和社會、課程脫節。

教學是相長的，我們去教小朋友，我自己也會進步。因為要教他們，我們也

會多看一些教材，或是說溫習這些學習內容，就可以保持思考，讓自己也能多看一些東西，教他們的課業，對我們也會有進步跟影響。(D)

你的能力更增強了，自己的個性會調整。……這個就是我學習的功課，所以，我教他們，我自己也在成長，自己也在學習，最起碼，將來我們的孫子，我們也還是可以教。(D)

F 教師是非常積極、有活力的人，對所有不了解的東西，只要有機會都想學習，退休前就進修過地政士課程，所以退休後，原本想去考代書，她家房地產的買賣或贈與都是她自己去辦的。她的老公原本就在經營人力仲介公司，所以 F 教師退休後開始幫忙公司，協助處理大大小小的事，掌握公司財務和法務方面的事，她原本就對法律有興趣，這個工作也常跟法令有關係，所以也再去唸法律研究所的碩士學分班。因為自家公司需要做帳，她為了不要受制於人，又去學了記帳士課程。後來，因為有想開咖啡簡餐店的念頭，又去上了咖啡簡餐創業班的課程。她只要發現有不懂的，都會主動尋求資源，去做相關的學習。

這個工作需要跟法令有關係，所以我在晚上有去修台北大學法律研究所的碩士學分班……一年要修 22 個學分，每週上三天，六點半上到十點，也要期中考、期末考，學完給你學分和結業證書，所以，我也有資格去考律師，因為只要修滿二十個學分就可以考律師了。我現在還是持續去台北大學法律研究所旁聽，沒有修學分，修一些像民法、刑法。因為我自己本身也有興趣，因為政府單位動不動就說你違反行政法，要處罰你，要做什麼，剛好也可以幫助到這個工作。(F)

我上個月又去上咖啡簡餐創業班，手沖咖啡，認識咖啡豆，如何沖泡，還有做點心，我原本想開咖啡簡餐店，只要我不懂的，我沒學過的，我不知道的，我都想去學。……咖啡豆的選擇、烘焙呀！手沖時間呀！如果你要開店，你要賺錢呀！你如何選擇店面，裡面佈置怎麼弄，你賣的東西，你的取餐，你的外包，你的裝潢等，全部要一併去考量。……所以我就先去上相關的課程，先去了解到底是怎麼樣。(F)

A 教師參加佛教的學習成長團體，在福智的樹林教室擔任全職志工，很多的時間都奉獻在這裡，可是，她做的很喜悅、自在，她覺得在這裡當志工和對佛法的學習，讓她對生命的真相、目標，有清楚的領悟。所以如果退休教師是參加宗教類的人力運用，因為個人追求的目標明確，所以可能會在生命的議題上有比較多的收穫。

會讓我對於生命的宗旨和目標越來越清楚，你掌握整個人生的方向，你會覺得生命是有希望的，如果你的生命沒有目標，你會覺得說你這一生來活著，到底是為了什麼？但是，來這邊學習之後，你很清楚，你這一生為什麼要來？你將來要到哪裡去？最後你要做什麼規劃？對生命真相的了解，你會更清楚生命的真相是什麼，很多課程，是我們在一般學習領域裡面，從小到大，讀到大學畢業，從來也沒有人教過我，但是在這裡學到了。(A)

剛退休時，會覺得自己還有很多的不足，你會看到說，我要學的很多，現在，發現自己還要學得更多，你會發現每天都可以學到不同的功課。(A)

會練習去跟更多的人互動，去了解他們的生命有什麼苦，去想辦法可以幫助到他們。(A)

因為 B 教師長期都是在高年級帶班，退休後是教低年級和中年級的科任，讓他了解不同年齡的孩子狀況非常的不同，他必須要在短期的代課的時間內，解決不同班級孩子的問題，並學習處理不同年段學生的問題。

我代課帶中年級和低年級，不同的年段，遇到的問題不同，有些一年級的小朋友，真的很搗蛋，幾個碰在一起就有事，可是你又不能像以前一樣一個命令，一個動作，那是五、六年級才可以，而且班級默契已經培養的情況下。(B)

因為 G 教師先後擔任某婦女教育會的理事長和另一個教育基金會的執行長，所以她面對的挑戰和壓力是很大的，所以她必須不斷的學習、成長，經過種種磨鍊，能力也越來越強。也因為她工作接觸的人和事，讓她的視野更開闊。

我覺得就是磨鍊，就像我去演講，我一定要積極準備，因為出去演講，就要



對聽眾有交代。那你自己也要不斷成長，我會比以前還要喜歡看書。別人的演講，或一些學習的機會，我也會把握，找機會去聽。因為我覺得人嘛！活到老，學到老。(G)

我覺得讓我的視野更開闊，我比較幸運就是，我接觸的都是社會比較高層，是頂尖的人物，像我們的董事，幾乎都是中研院的院士。就讓我的心胸也跟著開闊了，……我從他們身上學到很多，就好像打開了一扇門。(G)

G 教師在她的工作崗位上學習了如何帶領部屬的方式，還有從接觸的長官和老闆身上學習到為人處事的態度，讓她有把事做得更好的原動力和幫助別人的使命感，她也因為這個工作增加了生命的厚度和深度。還有自信心的建立，她因為接了這個位子，做好這份工作，發覺自己可以做好很多事，也是很有能力的，她也認為每個人都有自己的價值和能力，不要妄自菲薄或不相信自己。

我覺得價值觀就改變了。……人跟人之間的比如說帶領的問題啊！因為這幾年的磨鍊，我就會用比較圓融，比較人道的的方式。這幾年學習下來，我最主要就是學會怎麼謙卑。我覺得謙卑不是掛在嘴巴，當你要幫助別人的時候，你自己必須要放下身段。如果你自己不夠柔軟，讓人覺得你高高在上，我覺得我跟我們董事，包括○先生在內，你看○先生他是這樣的身份地位，他每次看到我的第一件事，就是跟我說「謝謝你，辛苦了！你幫○○做好多事情」，他從來也沒有說一直檢視我說你有沒有認真，都是感謝！我覺得這個感謝，就是讓你有那個原動力，去做很多事……我現在會對一些比較弱勢的人，會彎下腰來，我會真心的去幫助他，不會用一些異樣的眼光去看待他們，會很真誠的去幫助一些人。……現在有使命感，以前說實在不太有。(G)

#### 四、增進人際互動和交流

退休教師進行人力運用，增加和人互動的機會，不管是新的職場或擔任志工，常常都要面對人，透過人際互動和協助他人，結交志同道合的朋友，獲得同儕的安慰與支持。雖然退休後的生活滿意度是因人而異，但在退休後，退休教師如果沒有參與一般社會活動，將會與社會的互動更形縮小，因此，透過再工作的機會，

增進與社會活動、人際互動的機會，使身心受到良好的調適，以減少社會疏離。行政院主計處在 2003 年做的調查報告中，也顯示 55-64 歲的中高齡者參與志願服務的收穫的第二名就是「結交志同道合的朋友」佔了 33.2%。

以前在學校，我只要關在教室裡面，乖乖的當我的老師，我的個性也是屬於非常文靜，不太跟人互動的人，可是因為在這邊學習了之後，它告訴你要學會去跟人互動，去幫助別人。(A)

.....因為你跟人互動，就是教學相長。而且跟人互動間，就像我們老師說的，每個人都是一本豐富的書，你要謙卑的走進他的心，仔細的閱讀，你才能讀的懂。(A)

我覺得做志工真的還蠻好的，有出去跟人群接觸，人還是要在這個社會上跟別人互動，有助於身心的發展。如果關在家裡，會越來越自閉。(C)

我們可以認識很多慈濟媽媽，讓我們覺得生活上，朋友多交，資訊也可以交流，大家都相處的很快樂。(D)

對我這種內向的人，可以讓我外向一點，比較有機會進行團體活動。(E)

跟他們有互動，可以走出去，不會自己悶在家裡。(E)

因為外丹功，我也學會照顧別人，像鄰居有一個獨居老人，我看她走路不方便，兩個兒子、一個女兒都死了，只剩一個小女兒每週來看她一次，女婿也因病過逝了，我每天幫她煮飯已煮了三個月。幫助別人可以得到這麼多的快樂，我煮給她吃，她也飽，我也飽，我不願看到她的痛苦，跟學佛也有關係。

(E)

## 五、讓生活充實

退休教師安排人力再運用，可以讓自己的生活更充實和豐富，更多彩多姿。因為原本是在忙碌和壓力大的工作職場，突然退休了，沒事做，會覺得空虛和茫然，生活沒目標。透過人力再運用和社會保持接觸，能積極的參與社會活動，對退休教師而言也是邁向成功老化的必備條件之一。

你退休不會說沒有事情做，你還是有地方可以去服務人家。(C)

朋友多交，資訊也可以交流，.....讓我們生活很豐富、很充實。(D)

剛退休時，心裡覺得很空虛，有點茫然的感覺，本來每天那麼忙，我一退休下來，這都是難免的。會想，我退休後要做什麼？後來，慢慢有跟社會接觸，有去做這些工作的時候，覺得自己的生活好像又充實起來了。.....現在我覺得日子過得很充實，很忙碌，你看我也不會很無聊的在過日子。我們教小朋友，我們有一個目標。(D)

讓我的生活很充實、很忙碌.....我從來沒有想過要休息.....覺得時間可以自我運用，我不用受限於學校的上班時間，現在主控權，操控在自己，我不用受限於上班時間的限制。我的工作很彈性，.....如果公司員工遇到難題，沒辦法處理的時候，譬如員工跟政府單位沒辦法聯繫，沒辦法做的時候，我會說你電話給我，我來處理。.....有事我再處理，帳目我來管，反正那個地方需要我協助，我就去。想安排什麼活動就可以安排，很自主。(F)

## 六、有經濟上的收入

雖然對教師來說，進行人力運用，主要不是為了錢，但是，從事工作還是會有一些經濟上的收入，也是不無小補。在校代課的H教師是在建立規律性生活和幫同事的忙的狀況下，也獲得一些報酬。F教師則因為和另一半一起經營公司，在經濟報酬上會比較豐富。

心靈和物質上通通都有得到滿足，我有賺到錢.....(F)

當然也有金錢收入，對自己有些小小的補貼。(H)

## 七、保持社會接觸

進行退休後人力再運用的教師，有一大部分的想法，是希望透過工作，保持跟社會的接觸，不要跟社會脫節，了解社會的脈動。甚至可以透過與社會的互動，付出自己的力量關懷社會或保持自己的競爭力。

我可以打發時間，保持一下自己當老師的心態。跟學生互動，可以了解現在的小朋友在想什麼，跟得上潮流。像早上代課時，有小朋友在講什麼，我聽不懂的，我也會跟他請教。(H)

這些小孩子，就像自己的孫子一樣，保持不要跟時代脫節。(D)

第一個是比較了解社會的脈動，也會去關心。以前教書可能是關心自己的學生，現在會關心一些社會上一些偏鄉的孩子，或是弱勢的孩子。(G)

第二個學習到社會的脈動，我們可以了解一下現在的孩子在想什麼或社會在流行什麼。(H)

我如果以後要去補習班教，我也可以再上場，我不會因為這兩年沒有教，我就脫節了，我可能會教數學或物理、化學、自然等。(H)

## 八、能夠自我實現

心理學家 Maslow 認為人類的需求是有層次的，基本的生理及安全等，在低層次的需求，滿足後，才會再進一步追求更高層次屬於精神層面的滿足。因此，以退休教師在衣食充足的生活中，可進而追求更高層次的心理滿足需求，規劃退休生涯，如：志願服務、再投入職場工作，與他人增進彼此的互動，進而獲得社會參與、成長和發展的機會，並能自我實現，追求服務奉獻的人生目標，能在社會上有貢獻己力的機會。

你覺得對這個社會還是有價值的，你可以服務到別人，就不是說為了生活，就是為了自我實現啦！(C)

我會覺得我把這些學生教會了，覺得自己還是很有用的。……當時要當志工時，我也想過，要找跟我的專業有相關的，我多教會了一個小孩子，也是做好事，一方面我們看小孩子進步，我們也很快樂。(D)

自立立人，自己健康也使別人健康。……覺得我退休後，還有用武之地，能為人服務，不但教外丹功，我的學員裡面，有人有什麼痛苦，還是問題，也可以幫他們解決，譬如說有些有家庭問題，我就借助我的經驗，跟他開導，讓他心理舒服一點。我把學員當成我的兄弟姐妹，可以安慰他們，自己做了善事，覺得很高興。(E)

心靈和物質上通通都有得到滿足，我有賺到錢；我事情很多，要解決事情時，我需要腦力激盪，你也可以從工作當中，獲得成就感。(F)

相輔相成，覺得自己不是只有教書那塊，我也可以在別的行業發光發熱。(F)  
就是覺得自己處理的不錯，僱主也說，你處理的很好。我想說僱主也滿意，  
我代表公司也把事情處理好了，這樣也很有成就感。(F)

我希望能為女性權益做努力，.....現在會關心一些社會上一些偏鄉的孩子，  
或是弱勢的孩子。.....現在有使命感.....(G)

我覺得最重要是建立自己的自信心，我常接觸老師，我覺得一般的中小學老師，  
都缺乏自信。你會覺得有一些老師，我覺得你可以做得更好的事情，不  
會因為你的能力或怎麼樣。我們○○的執行長，大部分都是高中的校長，比  
如說北一女的校長或者教授，才去當執行長。我記得我第一次來參加董事會  
議，我們董事長向大家介紹我，他就說我們執行長是小學老師剛退休，要來  
服務。其實，當時我心中是有一點忐忑，我就跟我們董事長說，給我兩個月  
的時間，讓我適應，如果我覺得我可以，我就繼續做下來，不然，我就是離  
開。後來，我發現說大家都一直鼓勵妳，我就覺得好像可以做。大家的能力  
都可以做好很多事，不是因為你是小學、國中或高中老師就有不同，我覺得  
每個人都有每個人的價值。(G)

對從事志願服務的退休教師而言，不只是人際網絡的拓展、自我成長與自我  
實現的追尋，也能增進社會參與和實現社會責任，所以老年人若能參與志願服務，  
不但可充實他們的社會生活也可促成自我的實現。對開拓新事業的教師而言，更  
是得到一個實現和肯定自己能力的機會，知道自己也可以在其他領域發光發熱。

### **九、幫助適應退休生活**

退休後進行人力再運用，有助於適應退休生活，如果退休後只是閒散的待在家裡，  
不與外界互動，會更快速的走向老化之路，有教師表示什麼事都沒做的時候，  
好像會失去人生的價值，覺得自己怎麼那麼沒用，什麼目標都沒有了，後來  
發現不行，要有事做，要有個目標，不管是去學習、運動、工作，一定要安排規  
律性的活動，增加社會參與還有和人互動的機會才行。

剛退休時，.....你什麼事都沒做的時候，好像你失去人生的價值，會認為我

怎麼那麼沒用，有時候想一想，那段時間剛好我什麼目標都沒有了……早上幾乎都看電視，……那時只想伴著太陽，順著黃昏，很悠閒的過生活。後來發現不行了，……每天沒事做，你等著看。要有事做，有個目標，像我太太就去學拼布、學畫、學素描和音樂欣賞。我現在兩天寫一次書法，……她說你星期一還是去學校比較好，有個規律性，老了怕失智，怕離群索居，練鋼琴也是很耗腦筋在想，新的譜也是要花時間練。……我現在生活比較有重心，……時間到了，要做一些事情，不要沒事做，沒事做不好。(B)

有，覺得幫助人，別人能健康，自己也能健康。對退休生活適應是有幫助的，退休後要有事情做。(E)

我去那邊，我會覺得我把這些學生教會了，覺得自己還是很有用的。看著孩子進步，我也會覺得最起碼這個孩子有救了，有幫助到他們，對退休生活適應是正向的影響。(D)

生活要有重心，要保持活動。我覺得做志工真的還蠻好的，有出去跟人群接觸，人還是要在這個社會上跟別人互動，有助於身心的發展，如果關在家裡，會越來越自閉。(C)

綜合以上的研究分析整理出，退休教師從事人力再運用，有以下幾個影響和收穫：1. 建立規律性的生活 2.讓生活健康愉快 3.能夠學習成長 4.增進人際互動和交流 5. 讓生活充實 6.有經濟上的收入 7.保持社會接觸 8.能夠自我實現 9.幫助適應退休生活等。

活動理論認為老年期是中年期的延續，老年期應該要盡可能的保持社會工作、參與社會活動。因此，中年期時，在社會活動中所參與的角色、人際關係等，應該盡量延長。高齡者若能繼續扮演主動、有社會價值的角色，並持續與他人互動，如從事部分工時的工作，將有助於提昇其生活品質（葉肅科，2000）。活動理論認為活動與一個人的生活滿意度具有正面的相關。以研究者對退休教師的訪談分析中也是顯示出相同的結果。研究者訪談的八位退休教師一致表示退休後再從事人力運用對於他們的退休生活的適應和價值感的建立有正向的影響。退休後再就

業即是以活動理論為依據，鼓勵中高齡者擺脫退休震盪陰影，再獲生活與工作之意義與樂趣，如果想要使高齡者適應晚年生活，並維繫社會關係，應協助其繼續參與社會活動（張潤書、何信全，1989；蔡文輝，1988；蔡培村等人，1992；吳老德，2003）。

## 貳、進行人力再運用的困難與挑戰

退休教師在進行人力再運用時，會遇到什麼樣的困難與挑戰呢？研究者就訪談的資料整理分析如下：

### 一、需要的能力不同

以年長一輩的教師來說，電腦或資訊設備的使用能力，在以往他們在唸師專時比較沒有訓練到，所以退休後再進行人力運用或工作時，有些工作上的技能，要再重新學起。

困難跟挑戰蠻多的，因為你看這些設備，這些視聽器材，在之前，這些對我來說，都是陌生的東西，因為我們會有資訊人員培訓，那我就要帶人去培訓，然後我也跟著上課，然後我就學會了……你要突破去學很多，本來不會的東西。像電腦，我也不是電腦很厲害，可是我要做行政的工作，要回報，要上雲端要做什麼，然後還要做網頁……因為那邊都年輕人，我不會的時候，我就抓住一個年輕人問，他們都很好，他們就會教你。(A)

有些教師可能一直都是帶班，擔任級任的工作，沒有當過科任。而退休後回校代課，一定是短期代課，是帶科任的工作，所以會面臨不同的挑戰。有時連教的科目和以往職場上熟悉的也不同，都是一種新的挑戰。再加上退休教師代課多為短期的，對孩子的狀況需要更多時間才能掌握。

退休後代課教的課程是不同領域，就是一種挑戰……科任跟級任老師最大的差別是科任老師有時會搞不清學生的底細，……有時上課時無法立刻進入狀況，要先把孩子下課時發生的問題做處理，……先拉住他們的心，有時四十分鐘，真正能掌控的時間，有十分鐘就很不錯了。不同領域的教學，你會發

現，不敢說隔行如隔山，但是科任也有它的挑戰。因為退休前都是擔任級任的工作。(B)

G 教師曾先後擔任兩個的基金會的理事長和執行長，工作面對的和以往職場上所需的能力相差甚多，退休後的工作，常要面對大場面和向董事會報告等，所以，需要不斷的學習，強化自己的能力，以做好自己的工作。

我覺得每個位子都不好做，就像我當理事長，其實我曾經被○○邀請參加黨慶，大概就是馬上要跟幾萬個人講話，我覺得那是慢慢訓練出來的。○○這個對我而言，也是一個挑戰，像每次開董事會，我就要跟董事報告，我們董事長每次都提醒我，○○呀，你要想想看喔！你今天報告的對象，不是教育部長，就是大學校長，不然就是中研院院士。我們每四個月要開一次董事會，要跟他們報告這四個月，我們做了些什麼事，我覺得那是磨鍊，像談吐、能力，你如果沒有這個能力，這個位子你絕對坐不住。(G)

## 二、人際相處的磨合

教師原本是在一個同質性比較高的職場中，退休後加入另一個團體中，有來自不同環境和背景的人，大家都有不同的個性，意見可能相左，思維也有侷限性，這時必須學習如何面對人際的衝突，理解別人思考的理路，在人際關係方面做學習和成長，拓展內心格局，擴展思維的角度。

我常當團體裡的潤滑劑。我們這裡也會有一般團體的問題，也有個性很不一樣的，有時討論對不了焦，我們每個人的思維都有侷限性，要怎麼樣把雙方接上線，自己也要有很多學習的面向。也是會有人際的衝突，學佛的人也有脾氣個性不好，讓別人有機會修忍辱，每個團體都有不同的人，有不同的個性，有時也會有很多意見不同。不過，這裡的人不會大吵大鬧，在這裡講完，回去會用法理來思考，思考後會把學的法用上，不會去討厭跟你唱反調的人，你會覺得很有趣。你會發現他思考的理路，原來是這樣跑的，你會觀察到，你反而會很感謝他，拓展我內心的格局，擴展了我思維的角度。你會知道有的人是這樣在思考的，你會覺得原來他能夠想到這樣，我都沒想到，你就跟



他學，你就學到了，你隨時都是處在學習的狀態。(A)

### 三、體能上的限制

中高齡者再就業，體能的衰退是一定會面臨到的問題，而且退休教師的身體狀況也不如年輕的時候，所以在人力運用時，要注意工作的強度和時間，要能符合身體狀況能負擔的。

.....下雨天時，真的沒地方上體育課，大太陽也很糟糕，六月跟九月、十月，大太陽底下上課，學生是一節課，你是一直上下去，然後在大太陽底下，很容易有青光眼和白內障，我自己的心臟部分也不太好，然後腳有靜脈曲張的問題，久站久坐都不好。(B)

C 教師在圖書館當志工，就是幫忙把人家還的書，上架歸位，整理書架，檢查是不是有人把書放錯位置了等工作。但是，因為書架設計較高，如果是位於高層的書，就要用梯子爬上去，才能將書歸位，她是覺得工作很容易上手，不過這個部分是比較有困難的地方，畢竟年齡比較大了，爬上去時，要很小心。

有點困難的是要爬高爬低，整理書時，要爬比較高，它的架子其實是不太穩固的，自己要很小心，要有點技巧，慢慢的爬上去，因為連男生也沒辦法把書放上去，就是一定要用到架子.....如果真的是很老的老人家，做這個工作就不太適合。(C)

### 四、能做得有限，結果不如預期

有些教師擔任志工，付出很多，不求利己，但是，被幫助的對方，如果不配合或結果不如預期，真的會覺得有些灰心和使不上力。

C 教師因為一個機緣，參加了慈濟教聯會的新芽計畫，因為他們常常有在濟貧、訪貧，會了解這些家庭除了經濟方面，還需要哪些方面的幫助，有一些慈濟媽媽，會在生活上輔導這些弱勢家庭的孩子。在課業方面，有些慈濟媽媽比較沒有辦法輔導的，C 教師就希望能利用自己的專業幫助他們。

如果我們教的小孩子，不跟我們配合的時候，我們真的會覺得我那麼用心的在教你，你都不配合，我們當然會覺得有一些煩心.....有的媽媽自己不會教，

有的爸媽大概是為了討生活，很辛苦的在工作。有的根本是沒有爸爸或是沒有媽媽，大部分都單親的，如果是隔代教養的更不用說。目前是沒有遇到行為偏差很嚴重的，大部分都是懶惰、不想學，有的不專心的，有時也會一週來，一週不來，很多。(C)

## 五、人事的變動

E 教師在自費參加外丹功的訓練之後，還要負責開班授課，自己找場地和招收學員。雖然都是免費教學，不過，招生時也遇到很多的困難。有時學員也會因為各種因素離開，所以，她就要想辦法解決這些困難。

招收學生遇到很多瓶頸，……後來我就招收我的家長，招收我的廣論班同學，招收我先生退休同事，還有一部分學校老師留下來。學員從零到最多的時候，達到三十個。有時學員會因為各種因素離開，像有的要照顧孫子、孫女，就沒有來了，有的住太遠，晚上從地下道過來，比較危險。有時是先生身體不舒服要照顧，有的要陪老公。……碰到困難的時候，你要善巧，譬如說他不做了，我曾經個別指導，就像教小朋友一樣，因材施教，甚至到他家去教他，或者配合他可以的時間去教他，或是錄音讓他也可以在家裡做。反正學員要流失的時候，就是要善巧，要關心他。(E)

## 六、政府法令的限制

有些退休教師若自己經營公司，就會遇到政府法令的問題。或工作上要處理的大大小的問題，必須為此另外再去加強專業，或者運用之前所學的教育專業來解決問題。

政府的法令，我們很無奈，也無力解決，……因為政府的法令讓我們台灣的僱主，讓我們台灣的仲介公司，處於挨打的局面。外勞在台有大大小小的事，我們也會協助僱主解決，像是我也曾遇到外勞偷竊，外勞偷僱主的錢，僱主也沒有證據，就把我們學的那一套拿出來用，……第一個我想要的就是要讓他能夠承認，進而把錢還給僱主。因為也沒監視器，我們只能靠我們的技巧，我就用學校那一套來跟外勞溝通。你也知道說謊的人會眼神閃爍，我就想辦

法恩威並施，再把我們台灣的法令拿出來，告訴他這個後果是怎樣怎樣，甚至講到指紋，……我們是以以前的經驗，造就你今天可以圓滿的去處理事情，也會讓人覺得你蠻有經驗的，有些翻譯只會講該國的语言，剩下就沒有我們懂得多，畢竟我們受過教育訓練，我們一些理論和技巧都有，可能綜合運用，自己也覺得處理的不錯。(F)

## 七、環境條件不足

有些教師進行的人力運用，會因為職場的工作環境條件不佳，而影響到他無法順利完成工作，會讓他覺得遇到了困難。像 H 教師受託去代課的學校，是一個資源並不充足的學校，因為他任教的自然科需要做實驗，但是因為大部分是臨時性的代課，在實驗時常會遇到實驗器材不足的問題，而影響他的工作進行。

他們的教具或各方面的資源來源，沒有那麼充足。有專門的教室，但是並沒有配備教材，等於是沒有教具室，但是都沒人管，要自己去拿，然後都亂七八糟這樣。因為自然很需要一些實驗器材，所以都會遇到一些困難，要變通。我以前的教室都準備充分，我都會標示哪個單元會使用到，分門別類放好。因為自然都要實驗，沒有實驗不能教，把答案講給學生，這樣對不起他。現在沒有實驗器材的話，我就會變通，……上課前，他們會跟我講那個單元，實驗器材是他們準備，有些人沒有真正去實驗過，所以準備的器具就會有問題。要馬上找替代品，我要先預估哪些東西可能會有問題，家裡有的，我就會自己帶去。(H)

綜上所述，退休教師在進行人力再運用時所遇到的困難與挑戰有以下幾點：

1.需要的能力不同 2.人際相處的磨合 3.體能上的限制 4.能做的有限，結果不如預期 5.人事的變動 6.政府法令的限制 7.環境條件不足等。

## 叁、促進國小退休教師的人力再運用的方法

### 一、肯定退休人力運用的意義和價值

Maslow 闡述「自我實現」是人類發展的最高層次，即是指將人類的潛能、

能力、才能充分發揮（李隆盛、黃同圳，2000）。由於個人壽命的延長，醫療科技的進步，退休後仍有很長的時間及餘力，從事工作、投入社會或是開創事業第二春，退休教師如果健康狀況還不錯的話，只要願意再投入社會，就可以為社會帶來一份進步的力量。

退休人力的運用，所建立的是個人的意義，也就是所謂的價值感。個體得以追求更深層的渴望，也就是生命的目的，人生的意義，以及心靈的滿足（林茂昌譯，2008）。中高齡面臨退休時期，很多人藉由超越個人的利益來找到生命的意義，讓自己和別人都活得更好（李茂興譯，1998）

A 教師在福智樹林教室擔任全職志工，透過擔任志工的服務和參與教室課程的學習，她對生命的宗旨和目標越來越清楚，她在這裡學習到很多，不但發現自己的潛能，也了解生命的真相，她對於這個地方和所做的事的肯定，讓她願意全力投入參與和付出。

我想我就以這個為主，不再想其他的，除非是健康因素，不然會一直做到生命離開為止。……會讓我對於生命的宗旨和目標越來越清楚，你掌握整個人生的方向，你會覺得生命是有希望的，……來這邊學習之後，你很清楚，你這一生為什麼要來？你將來要到哪裡去？最後你要做什麼規劃？……你會更清楚生命的真相是什麼，很多課程，是我們在一般學習領域裡面，從小到大，讀到大學畢業，從來也沒有人教過我，但是在這裡學到了。(A)

C 教師、D 教師、E 教師認為擔任志工幫助別人，自己也很感到很快樂，覺得自己還是有價值，是對社會有貢獻的。

當志工的感覺，跟上班不一樣，是一種幫助別人的快樂，覺得自己對別人還是有點價值，有能力可以奉獻給社會。(C)

我會覺得我把這些學生教會了，覺得自己還是很有用的。……後來，慢慢有跟社會接觸，有去做這些工作的時候，覺得自己的生活好像又充實起來了。……應該都不會，我會一直做下去，看到我教的孩子有進步，我很高興。

除非教聯會的這個計畫沒有了，不然，我會一直教下去。(D)

覺得我退休後，還有用武之地，能為人服務，不但教外丹功，我的學員裡面，有人有什麼痛苦，還是問題，也可以幫他們解決，譬如說有些有家庭問題，我就借助我的經驗，跟他開導，讓他心理舒服一點。我把學員當成我的兄弟姐妹，可以安慰他們，自己做了善事，覺得很高興。(E)

年紀似乎阻止不了退休教師們付出的心意，為了自己認同的信念、肯定自己的價值，像 A 教師表示會做到生命離開為止，D 教師今年已經七十歲了，她也表示應該都不會離開志工的行列，會一直做下去，看到教的孩子有進步，她覺得她做的事是很有意義的。這樣一股強烈的力量，驅使著他們不斷的付出，不以為苦，不以為累。

B 教師和 H 教師認為可以讓生活有規律，也可以保持和社會的互動。

因為生活已經進入狀況，我才想說可以試試看，這樣生活也比較有規律性。那時也差不多休息夠了，也希望能維持活動。(B)

我可以打發時間，保持一下自己當老師的心態。跟學生互動，可以了解現在的小朋友在想什麼，跟得上潮流。(H)

F 教師和 G 教師是開拓了新的事業，她們都是能力很強、個性積極的人。F 教師認為自己在心靈和物質上都有得到滿足，有經濟上的獲得，也有成就感。覺得自己不是只有教書那塊，也可以在別的行業發光發熱。G 教師因為有自己的理念，想要去做一些事，希望能為女性權益努力，所以接任某婦女基金會的理事長，後來又因為朋友推薦，擔任某教育基金會的執行長，也做了很多事，願力越大的人，能成就的事也越大。

心靈和物質上通通都有得到滿足，我有賺到錢；我事情很多，要解決事情時，我需要腦力激盪，處理事情，所以你也可以從工作當中，獲得成就感。(F)

現在因為快樂和助人的因素，我很享受我的工作。……我們的工作人員都很棒，我們的董事，他們都很支持，很信賴我。(G)

我覺得社會是男尊女卑，婦女沒有辦法達到真正的平等。……我希望能為女

性權益做努力……馬丁路德有說過一句話，他說你要爭取社會的公平正義，可是只要社會的任何一個小角落，有不公不義的事情發生，就會影響整個社會的公平正義。我覺得這句話，對我影響蠻大的，所以我來○○之後，我大概就是在偏鄉有辦一百多場的活動，……為偏鄉的國中小舉辦科學偏鄉紮根活動，視聽障的科學營等……我們目前有在新竹尖石鄉那邊辦活動，一些體驗課程，現在也有一些企業支持我們，會贊助我們的計畫。因為我們做得很好，他們都會自動打電話過來。(G)

每個人都在默默的做著對社會有益的事，也在創造自己對於社會的貢獻。退休人員能肯定自己的價值，對於退休後再投入社會的意義感也會提升。因此，肯定退休人力對於社會的貢獻，可以促進退休教師人力再運用的意願。

一般人對於中高齡者留在勞動市場，認為是阻礙年輕人發展，為了提供退休者有不同的工作選擇，首先就是改變自己及大眾的心態（伍穎梅等，2009）。改變退休人力運用的心態，用價值的角度來思考退休教師人力的運用，並肯定投入的重要性及對社會的影響，可以促進退休教師人力再參與社會活動。

## 二、提供友善的環境

若學校能更積極和友善對待退休教師，保持聯繫和尊重，建立退休人員的團體，運用同儕或同伴的力量，讓退休教師因為有伴，更願意進行人力運用。不要讓退休教師覺得退休了，回學校像客人一樣，學校的熱情和積極，會讓退休教師更有意願回來協助學校，擔任學校的志工或協助學校的需求。

F 教師認為要讓退休教師覺得受到尊重，先建立一個退休人員的團體，會比較有凝聚力和向心力，大家可以一起做一些事，有伴也會互相影響人力運用的意願。退休人力運用在協助學校的發展和志工上，學校可以提供退休教師一個固定聚會的場所，如果有活動、講座，也可以主動邀請退休教師參加。學校可以主動釋出資源給退休教師，積極熱情的保持互動，退休教師也會給予回饋和支持。

我覺得是尊重，對退休老師的尊重，你要讓他們有受尊重的感覺。譬如說我們退休了回學校，學校或政府單位，如果在未退之前有一個團體，就有一個

凝聚力，這個凝聚力可以讓大家做一些事，譬如：有到醫院的、有到圖書館的、有到學校當志工的。應該是要有這個團體的存在，讓每個老師去選擇他認為適合的，比較會有向心力，甚至可以定期聚會，聊聊天、看看哪個地方需要協助，有伴一起去做志工，也會比較開心、有話聊。另外一方面，也可以變成去關心退休老師這一塊，你主動釋出善意，去關心他，當然你的關心，你有什麼需求，他也會主動、也比較願意去協助。(F)

學校固定提供一個地方，讓退休教師可以運用。……應該說未退休的可以有一個人專門負責，跟一個退休的人，他們兩個主要負責接洽、聯繫，……大家可以獲得相關訊息，可能會覺得我也可以去試試看，這樣他就出去了，人力不就這樣來了。因為大家也在忙，我覺得學校可以主動，……要更積極和友善，像我們回去也會不好意思，那我會覺得我回去做什麼，大家好像都不理我。……如果學校能尊重和友善的對待退休老師，距離立刻拉近，人與人之間相處，都是相對性的，目前退休老師沒有一個固定的場所，如果學校有多餘的空間，可以釋出，甚至學校有什麼活動、講座，可以主動邀請退休老師去參加。一開始學校一定要主動，你也可以釋出一點資源給退休教師，大家生活經驗這麼久了，不會白吃、白喝、白拿啦！真的啦！人都是互相的。有些老師不擅長也不愛參加什麼活動，學校要主動、熱情一點邀請他們回來。

(F)

H 教師認為學校要跟退休教師保持暢通的連繫管道，多運用退休教師這部分的資源，可以主動詢問退休教師擔任社團指導老師或志工等方面的意願，目前沒有善用很可惜。另外希望學校能有一個固定的專屬教室或空間給退休教師，若有友善的環境，對於退休教師對學校的向心力也會有影響。他認為人都是互相的，學校主動關心和邀請退休教師回來參加活動，教師也會有所回饋。

學校要多跟退休教師保持暢通的連繫管道。這樣的話，可以請退休老師回來，他如果有熱誠的話，可以回來當志工。……學校要主動詢問，這麼多人一定會有人願意回來帶社團，像我只有帶小孩上課而已，你叫我回來開個社團，

我也願意開，學校目前沒有運用到這一塊的人力，很可惜。即使他們不回來教書，也可以當導護，早上的導護也可以，像我們這種年紀，都不會睡的太久啦！大概很早就起床，因為越老睡眠就越少。學校應該主動跟退休教師保持聯繫，主動問退休教師是不是要來當志工，或開個社團什麼的。畢竟退休教師都有一些專長嘛！他有專長，他也願意的……（H）

學校應該跟退休教師聯誼會保持好的聯繫，我也跟校長反應，要有一間退休教師專屬的空間或教室。……要找一個固定的空間，讓退休教師使用，對於退休教師的向心力會有影響。如果把空間用好，他們也會比較願意回來，人都是互相的，就像你運動會你發個帖子給他，他回來，他不捐個幾塊錢，怎麼好意思回來。學校可以主動一點，這部分的人力可以運用，退休老師當志工這方面可以再加強。（H）

### 三、彈性運用時間的方式

退休人員都希望人力運用上，有一個彈性運用的時間，不想再過像上班一樣的生活。曾俊銘（2004）的研究顯示：學校退休人員工作類型以志願服務人數最多，每週工作時間以四至六小時的人數最多，其工作性質多為教育或文化方面的工作。從研究中顯示，退休人力最大的改變是不需要受限於時間的規範，因此在規劃退休教師的人力運用時，應該要思考時間的彈性，也要避免高度壓力的工作，以不影響他們的退休生活品質為考量。

學校代課是好，人家給你制約活動，可是想一想，我是不是很多時間被綁死在那邊，所以我希望彈性一點，就做自我進修。（B）

我覺得在老人體力負荷內，做一些簡單的事，對他們來講是還蠻不錯的。工作時間要是部分時間的，要有彈性。工作內容要相關，但內容要調整，不能跟原本的工作一樣，因為強度會太強。（C）

退休的人可以去不太多勞力的工作，部分時間的，可以繼續為國家貢獻。（H）

### 四、適時提供相關資訊和相關研習



若能在教師退休前舉辦相關服務需求機構的研習，讓退休教師可以更了解這些機構服務的內涵，需求的人力項目，如果老師覺得跟自己的興趣相近，就會納入自己的退休規畫來考量。另外，有些教師剛退休也想先休息一下，在教師退休後，若能持續的適時提供志工需求的相關資訊給教師，透過政府主動的聯繫和提供資訊，會增加退休教師參加志工或相關活動的意願。

C 教師是剛退休一年的教師，她退休時，人事主任有拿一張資料給她，資料上是調查退休公教人員擔任志工的意願（表 4-2）。內容調查包含是否有意願擔任志工、是否受過志工訓練、服務意願及專長分類、可服務區域、可服務時段等。但是因為是臨時給的資料，她因為怕萬一勾選同意，屆時無法配合，也不好意思，而且她對這些機構的服務內容也不了解，也無從選擇起。所以就先勾選沒有意願了。她希望各個機構可以先到學校做宣導或辦研習，讓退休教師可以更了解這些機構服務的內涵，需求的人力項目，如果老師覺得跟自己的興趣相近，就會納入自己的退休規畫來考量。

希望各個機構可以到學校來宣導，可以辦研習之類的活動，讓我們更了解社會上很多機構，還是很需要我們的，我覺得基本上當老師，都有一個助人的心，因為我們都會幫孩子嘛！如果他們能主動到學校來宣導，讓我們了解他們需要的怎麼樣的幫助，如果老師覺得跟自己的興趣接近，就可能會納入自己的計畫當中。譬如說：長照這一塊是幫助老人，我可能對這個有興趣，因為現在家裡老人多，如果它可以來學校宣導，譬如說：你們可以先來我們這邊研習，如何照顧老人，你可以在那邊當志工之餘，你也可以幫助自己家裡的人。就是讓我們多了解，若他們能主動宣導，畢竟我們要去了解社會上這麼多需要的機構是比較難，因為我們的環境是比較封閉一點的。(C)

退休時，人事主任有給你一張資料，說你退休後，可以去這些地方當志工，你願不願意這樣子，你可以拿回去填。我當初沒有填，是想說如果填了，如果人家馬上來找我，我不能配合的話，就比較不好。它的內容還蠻多元的。他有這麼多政府機關，需要的這麼多人力，其實是還沒退休前，他就可以來

辦個研習，告訴我們退休後可以到哪邊去幫忙這些機構。讓我們會有一個規劃。不是說退休的最後一天，突然丟一張紙給你，因為我們也不了解這些地方的性質是什麼，那我今天填了，萬一跟我的興趣不符合，答應人家沒去，也不好意思。(C)

D 教師也希望政府能多提供一些資訊，她認為有些老師不是沒有意願，而是沒有適當的管道和機緣去了解、接觸。像她就是剛好有退休的同事介紹，她就去慈濟當輔導弱勢家庭兒童課業的志工了，因為她覺得符合自己的專業，她也有助人的心，所以就幫忙了。

如果有多接觸一些資訊，譬如說家扶中心也很需要人力……現在退休的老師年齡很年輕嘛！可以去做這些工作。希望政府能提供一些資訊給退休老師，讓老師知道有哪些地方需要幫助，我們就可以針對自己感興趣的去加入服務。當時，我剛好有機緣，剛好有認識一些慈濟的朋友，有很多都是老師，像我以前國小的同事，她在投入那個工作，她找我一些幫忙，我也說好，我們都不求什麼回饋。(D)

F 教師認為政府可以主動提供進修或哪些機構需要哪些志工的資訊，為了不浪費紙本資源，也可以建立教師信箱的方式，將訊息提供給退休教師。她認為透過政府主動的聯繫，會增加退休教師參加志工或相關活動的意願。

可以主動提供進修的訊息，譬如說我們留 mail，現在你也不用浪費紙本，你可以用電子信箱，可以主動釋出一些健康的講座，進修的訊息，哪邊有課可以上。哪些機構需要服務，欠缺什麼樣的人力，需要什麼樣的幫忙。(F)

一個人或專責單位來負責當然是不錯，但是一開始把退休教師的信箱建立起來，可能你可以分區，這個人是負責三鶯、樹林，這個是負責什麼區，下次有什麼活動或訊息，只要一點，大家都收得到，又可以省錢。那裡有一個聯絡人，信箱裡留聯絡資訊，我們也知道要打電話給誰，有些人不好意思的，因為你的主動，他會跨出去吧！現在都是我主動，但是政府單位沒有主動，我們就是被動去接受，被動的話，也許有人就不會去參加，不知道而已，不

是他不願意。(F)

H 教師也表示，剛退休也想先休息一下，如果政府願意持續提供資訊，可能他再休息一陣子後，會有意願參加擔任志工。

其實可以休息個一年兩年，再進行人力再運用也不錯。……因為剛退休時，就一個人緊繃了那麼久，我怎麼可能一退休，立刻去當志工，也是有啦！少部分的人可以這樣。現在是我們自己主動，而不是政府主動來找我要不要，你可以多問幾次，或者是你問我，我會跟你說讓我休息一陣子，什麼時候再跟你接觸，那也可以。大部分的人，認為你退休了，我不要再找你麻煩，其實這一塊可以好好運用。(H)

學校跟退休教師有多方的接觸，才能了解學校有什麼困難，或者需要幫忙的地方。需要有人負責退休教師這一塊的單位，積極一點建立退休教師的資料庫或網站，定期寄月刊或資訊給我們。……其實對於這個國家財力的支配也是很有幫助的。如果好好運用的話，志工你不需要太多錢去支付，也許你替他保個險，他可以回來貢獻他的力量。譬如去公事機關當志工，就不用請那麼多人，很好用。(H)

表 4-2 新北市政府及所屬機關學校退休公教人員擔任志工意願調查表

新北市政府及所屬機關學校退休公教人員擔任志工意願調查表			
姓名		退休機關	
教育程度	<input type="checkbox"/> 碩士以上 <input type="checkbox"/> 大學 <input type="checkbox"/> 專科 <input type="checkbox"/> 高中職 <input type="checkbox"/> 其他		
出生年月日	年 月 日	退休日期	年 月 日
聯絡電話		有無意願擔任志工	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
現居地址			
e-mail (請填寫可收到信件之信箱)			
Line-ID			
是否受過志工訓練	<input type="checkbox"/> 是 一般訓練__小時 專業訓練__小時 <input type="checkbox"/> 否	語言能力	<input type="checkbox"/> 國語 <input type="checkbox"/> 閩南語 <input type="checkbox"/> 客語 <input type="checkbox"/> 原住民語 <input type="checkbox"/> 英語 <input type="checkbox"/> 日語 <input type="checkbox"/> 其他
如有相關活動或課程，是否有意願參加： <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否			
服務意願及 專長分類	<input type="checkbox"/> 社會服務 <input type="checkbox"/> 勞工福利 <input type="checkbox"/> 衛生保健 <input type="checkbox"/> 教育文化 <input type="checkbox"/> 交通安全 <input type="checkbox"/> 環境保護 <input type="checkbox"/> 生態保育 <input type="checkbox"/> 觀光旅遊 <input type="checkbox"/> 經濟發展 <input type="checkbox"/> 體育發展 <input type="checkbox"/> 法律服務 <input type="checkbox"/> 其他_____		
可服務地區	<input type="checkbox"/> 板橋區 <input type="checkbox"/> 三重區 <input type="checkbox"/> 中和區 <input type="checkbox"/> 新莊區 <input type="checkbox"/> 永和區 <input type="checkbox"/> 新店區 <input type="checkbox"/> 土城區 <input type="checkbox"/> 蘆洲區 <input type="checkbox"/> 樹林區 <input type="checkbox"/> 汐止區 <input type="checkbox"/> 三峽區 <input type="checkbox"/> 淡水區 <input type="checkbox"/> 鶯歌區 <input type="checkbox"/> 五股區 <input type="checkbox"/> 泰山區 <input type="checkbox"/> 林口區 <input type="checkbox"/> 瑞芳區 <input type="checkbox"/> 深坑區 <input type="checkbox"/> 石碇區 <input type="checkbox"/> 坪林區 <input type="checkbox"/> 三芝區 <input type="checkbox"/> 石門區 <input type="checkbox"/> 八里區 <input type="checkbox"/> 平溪區 <input type="checkbox"/> 雙溪區 <input type="checkbox"/> 貢寮區 <input type="checkbox"/> 金山區 <input type="checkbox"/> 萬里區 <input type="checkbox"/> 烏來區 <input type="checkbox"/> 其他地區_____		
可配合服務之期間	<input type="checkbox"/> 1. 固定時間：____年__月__日~____年__月__日 <input type="checkbox"/> 2. 任何時間均可		
可提供服務時段 (請勾選)	<input type="checkbox"/> 星期一上午 <input type="checkbox"/> 星期一下午 <input type="checkbox"/> 星期二上午 <input type="checkbox"/> 星期二下午 <input type="checkbox"/> 星期三上午 <input type="checkbox"/> 星期三下午 <input type="checkbox"/> 星期四上午 <input type="checkbox"/> 星期四下午 <input type="checkbox"/> 星期五上午 <input type="checkbox"/> 星期五下午		
備註	1. 行政院人事行政總處銀髮公教志工銀行網站，密碼預設值為身分證字號，請教師自行上網更改密碼。 2. 請學校人事人員協助登錄至該網站，正本學校留存，影本一份送交老師收執，一份於報送退休案時送交教育局人事室(無意願者免附)。		

本人簽名：

填表日期：\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

1050219 更新

資料來源：新北市政府教育局 2017 年（由樹林國小人事主任提供）

人事主任表示退休教師拿到調查表，都表示沒有意願參加。若教師勾選有意願參加，相關資料會登錄到人事行政局銀髮公教志工銀行網站。透過網站將退休

的公教人力，媒合到有志工需求的單位。研究者認為表格設計的比較簡略，雖然有分可服務的地區，但是分項的範圍太大，退休教師一方面因為不了解其細部工作內容而卻步；另一方面剛退休，可能也想休息一陣子。政府可以建立退休教師的聯絡管道，定期發送相關電子報，提供更詳盡的資訊，讓退休教師可以再做選擇，應該有利於退休教師的人力再運用及擔任志工的意願。

根據相關文獻及研究者對退休教師訪談顯示，退休人力再運用，目前政府單位採由教師們自由發揮的方式，也就是由退休者自己爭取的方式運用。但是這讓退休者必須面對退休壓力及無適當管道和途徑的困擾，這可能是退休人力投入社會意願高，實際參與者卻很少的重要因素（劉靜怡，2002；劉易晴，2003）

### **五、培養能力，透過終身學習厚植實力**

教師在校時就應該拓展視野，培養自己的能力和自信，如果想要從事不同領域的工作，必須在職涯中，多方充實自己，累積自己的能力。也可以多參加一些社會團體，拓展自己的生活領域，增加從事其他的工作的機會。不過，兩位有在開展新事業的老師都表示，能力是從教書時，逐漸累積起來的，再加上終身學習，不斷厚植實力，才能讓自己有能力做好更多的事。

我在想，為什麼我會那麼幸運，因為我當老師時，並沒有跟社會脫節。如果你不踏出去的話，你這輩子就在這個小空間裡面，你的工作機會不會從天上掉下來，你有在外面活動，別人就會看到你的能力。（G）

我在學校的時候，我除了教書之外，其實，我自己私下又去學一些東西，譬如說○○有開一些課程。譬如說寒暑假時，我就會認真去學一些東西，你不會除了你的教育專業外，就沒有別的了。……當老師你面對的是小孩子，小孩子是不成熟的個體，……你到社會上，面對的都是跟你平輩或是更有能力的人。我覺得小學老師對自己能力的培養蠻重要的。……我覺得那個能力是從教書的時候，這樣累積出來的，因為你不可能退休時，一下子就建立能力。退休後，我常有機會代表國家，比如說去訪問、做什麼，我必須要跟那麼多人講話。如果我之前都沒有磨鍊，我可能上台會不知所措。……在你教書的

階段，就應該培養，我覺得我比較幸運的是，我在年輕的時候就參加○○，我就會跟著那些老前輩學習……我會覺得說自己的生活，除了學生之外，你要先肯定自己。(G)

比如說有些企業會辦一些領導人的活動，我常常有機會去參加一些，比如說怎麼樣去領導，關於領導統御能力的培養，我都會去參加。我是以我的工作為主，在不影響我的工作的情況下，我就會去參加。像天下雜誌，他幾乎每年都會辦，領導人的培育的課程，他會找像是台灣、大陸或是國外的一些 CEO，有關 CEO 的訓練課程。我有蠻多學習機會的，常常會有一些活動的邀約。(G)

F 教師是終身學習的典型代表，她原本唸師專，只有教育的專業，因為要和另一半一起經營公司，需要更多不同的能力。於是她去學法律、學財務……，要幫客戶解決不同的問題，要跟主管機關聯繫，因應法律的修訂，主動提供客戶加值服務等，積極好學的個性，讓她各行各業都有朋友，也把公司經營的有聲有色。

我現在還在進修，去旁聽勞動基準法和刑事訴訟法，每個禮拜固定兩小時。因為我們出去跟僱主聊天，因為他們跟勞工之間是適用勞動基準法，他是我們的客戶，他有時候不懂，我們懂，我可以提供給他們正確的訊息，服務客戶，就像最近勞基法修法，一例一休，很多僱主不清楚、不了解，我懂，我就把它整理成一個表格，自己收集，自己做資料，做好之後，我提供給我的客戶一些工廠，我們把它整理的好好的，最重要的、最精簡的，讓你懂，這是我們的加值服務。(F)

因為我開公司，我學的東西，是有運用的機會，可是並不是完全以實用為考量，我不懂的我都想學，你說人生活到七、八十歲，反正就是繼續不斷學下去，反正我不懂的、我不會的，有機會去學，我都想去學。(F)

因為人就是要不斷的學習，雖然是退休了，如果就真的「退休」，那你就會停止在這個地方，因為人生會活多久不知道，我們現在五十幾歲，一方面你要讓你的腦力運用，你才不會退化。(F)

進修與學習對於現代的人來說是一個重要的議題，當全球化來臨時，各國無不把終身學習視為國家發展中的一個重要的議題。終身學生可以促使個人生涯發展更加彈性化，也能促進與社會連結的能力，在快速變遷的社會中，可以促進個人的適應力與發展(吳明烈，2004)。終身學習不僅能讓腦部維持在較佳的狀態，也能讓年輕的心態較持久(陳正芬譯，2003)

對於學習而言，每位教師都覺得重要，也保持學習，可見終身學習這個區塊是普遍被接受與認同的，學習是永保卓越的關鍵，積極推動終身學習，保持競爭力，可以促進退休人力的再運用。

從活動理論及連續理論中，可以發現積極做好準備的人，在歷經退休角色的轉換時，由於事前的準備規劃，可以順利的找到另一個人生的目標。透過對自己生涯目標的設定或規劃，讓退休無論在角色的認同上或社會資源的取得方面，都使得退休後的生活調適的更快，而且順利發展出屬於自己獨特的意義與價值。

## **六、政府的法規要更有彈性**

目前的「學校教職員退休條例」第 13 條規定：退休教職員有左列情形之一者，停止其領受退休金之權利，至其原因消滅時恢復：一、褫奪公權尚未復權者。二、領受月退休金後，再任有給之公職者。在「學校教職員退休條例施行細則」第 45 條規定：本條例第十三條第二款所稱再任有給之公職，係指再任由公庫支給薪俸、待遇或公費之職務者而言。但再任之工作報酬每月未達公務人員委任第一職等本俸最高俸額及專業加給合計數額者，不在此限。而「公務人員委任第一職等本俸最高俸額及專業加給合計數額」目前是三萬一千兩百元。也就是說退休教師再任其他公職的薪水，不得超過這個金額，因為再任等同正職，只要超過的話，退休金會停發，直到原因消滅才會恢復發給。目前法令，對於公職退休轉任私校或私人企業任職並無此限制，不過，關於公務人員退休後再任私立學校職務禁領雙薪問題，目前擬併入年金改革一起研議。

雖然目前關於退休公教人員再到私校或私人機構任職的禁雙薪條款，尚未立法，但是，研究者訪談的幾位退休教師認為，政府對於退休後再任其他工作的薪

資是有限制的，所以，這個部分的議題已深入退休教師心中，而影響了他們再就業的意願。他們也認為如果政府希望能善用退休公教人力，在這個部分應給予彈性，讓有意願再就業的教師，不要有顧慮。B 教師表示高齡化和少子化可能會造成的人力缺口是未來才會發生，而現在經濟不景氣，碩博士滿街跑，又有一大堆流浪教師的狀況下，其實，政府和社會氛圍普遍不希望退休公教來搶了年輕人的工作機會。

有些地方是政府用法規限制了，今天有個條文規定，如果退休教師覺得他有能力在退休後再去任教，比如說去私立小學，它很希望有一些經驗的老師幫忙，譬如說代課，彌補它正式人力的不足，可是它有個規定，當你在私校的薪資，大於地板三萬二千元，你的退休金就會受到影響。教師會覺得綁手綁腳，譬如說再任公司職也是，譬如說有人再任專長領域上的工作，有些有薪資的問題，人家會認為說之所以社會不能促進快速的流動，因為被老傢伙佔住了位置。未來即使因為高齡化和少子化會有勞動力的缺口，也是在 N 年之後，我說的是現在。(B)

某些法令，你要稍微寬鬆一下，也就是說不能綁手腳太多。譬如說 101 年開始有退休老師代課的公文後，政府才考慮到說有機會讓退休老師來代課。譬如說只有九節課，你要找一個人來代課，一個年輕人，要專職只代你九節課，根本不可能。九節課乘以 260，一個禮拜才兩千多，兩千多乘以四個月，才一萬多，連基本薪資都不到，怎麼會有人願意，所以他想到了退休教師，但是有一個限制，最多可代十二節課。因為這樣的關係，那時法令鬆綁，但是不要像一例一休一樣綁死，這個不行，那個不行，發覺競爭力下降，人力運用好像更沒有彈性化。(B)

C 教師認為退休教師不能再去一般公司上班，不能領超過基本薪資，會違反規定，退休教師可能看到尚在討論，未形成法令的相關新聞，就有了這樣的印象，所以更加不會有想要再就業的念頭。

退休之後，不能再去一般的公司上班，不能領超過二萬多元。會有薪資單，



而且要報稅，而且勞保那一塊也不會讓你保，因為你是公保。因為他會想說我國家都給你退休金了，你為什麼還要再去工作。(C)

憲法保障人民的工作權，所以如果退休公教並不是再進入公務體系而是私人企業，從財務面來看，私人企業聘用員工時，其人事成本是由私人承擔，不需要由政府負擔，因此現行法規對於公教人員退休後再任於私人部門之情形，除了擔任政府轉投資事業之公股代表的雙薪限制、以及不得違反公務員服務法規定之「旋轉門條款」外，目前並無其他限制。

未來年金改革後，退休教師的退休金勢必會減少，而且政府想要推動長照 2.0 政策，鼓勵中高齡二度就業，若砍掉公教人員的月退俸，恐怕沒有人有意願再投入長照 2.0。所以，政府如果為因應未來高齡化和少子化，人力會有缺口的問題，而想要善用退休人力，那對於退休公教的再就業的規定，應該更有彈性，才能讓更多退休人力願意投入就業市場。

綜合以上資料分析整理，可知促進國小退休教師的人力再運用的方法有以下幾點：1. 肯定退休人力運用的意義和價值 2. 提供友善的環境 3. 彈性運用時間的方式 4. 適時提供相關資訊和相關研習 5. 培養能力，透過終身學習厚植實力 6. 政府的法規要更有彈性等。

研究者認為教師從工作崗位上退休，應規劃其退休生涯，繼續持續參與社會活動，不論是參與學習活動、擔任志工或是再就業，在消極面可以調適退休後的生活並延緩老化過程，積極面則能夠自我實現，再創生涯第二春。

## 第五章 結論與建議

本章依據研究結果分析所得出的結論和發現提出建議。主要分成二節，第一節是本研究的結論；第二節是依據研究結果與發現，提出相關的建議，以提供教師、學校、政府及未來研究作為參考。

### 第一節 研究結論

本節主要目的在綜合文獻探討和研究分析、討論的結果，並依據研究目的歸納出國小退休教師人力再運用的現況、動機、阻因、影響和促進國小退休教師人力再運用的方法，其結論如下：

#### 壹、國小退休教師人力再運用的面向

退休教師在人力運用上還是會先以照顧好家庭為優先考量，有些教師會因為專長考量，延續原先職場上的人脈或工作，繼續回到學校擔任相關工作或志工，有些教師在事先規劃之下，開創新的事業或從事不同的工作。

##### 一、照顧家庭和家人

照顧家庭和家人是很多退休教師認為要先做好的工作，在職涯中，因為付出較多心力在工作上，等到退休了，會多花一些時間照顧家庭和家人，有餘力才會再做其他工作。因為五、六十歲的退休教師，上有年邁的父母，下有尚在念書的孩子，如果孩子成家了，就會協助照顧孫子女，讓子女能安心工作。如果長輩生病了需要照顧，教師們也會將心力花在照護長輩上。

##### 二、擔任學校相關工作

有些教師會繼續擔任與學校相關工作，例如：擔任代課教師、社團指導老師等。教師退休後，會延續自己的專長，回到熟悉的職場，有些教師是希望能維持規律性的作息；有些是受到前同事的請託，所以回來學校幫忙。教育局在民國101年，為了解決國中小教師開始課稅後，因為教師減課，而有了一些剩餘節數的問題。多出來的課，必須要有教師擔任，但因為是以節數計薪酬，又限制所能教學的節數，在低薪下，很難聘請到專任的代課教師。因此，教育局為解決這個

問題，准予退休教師回頭再任「鐘點教師」，在限制任課節數的規定下，讓退休教師能再回任教職。也讓退休教師不再只是擔任臨時性代課，而有了固定回任教師的機會。有些退休教師有特別的專長，也會回校擔任社團指導老師，或協助學校開辦寒暑假的營隊活動。

### **三、擔任志工**

有不少退休教師會選擇擔任志工的工作，因為時間比較彈性，可以依自己的興趣和專長，挑選喜歡的機構來投入，能夠自我實現，為社會奉獻自己的一份力量，既能保持社會參與，也能增進人際關係。有些教師會因為離家近、自己的興趣或有人介紹的機緣之下，就近參與社區性的服務工作。他們除了希望從工作獲得滿足外，同時也希望就近照顧家人。因此，就近運用退休人力，從事社區服務工作，不僅能使退休人員發揮所長，在自己的生活與家庭方面也能兼顧，就近運用也能提升退休教師的參與。

### **四、開創新事業**

有些事先有規劃，做好準備，個性積極的退休教師，會選擇開創新的事業，發展另一種人生的可能。可能是協助家人經營公司；可能是投入另一個新的行業。發揮自己的能力，讓自己在別的領域也能發光發熱，創造事業的第二春。

### **五、其他**

有些退休教師，退休後就是從事個人感興趣的工作或學習活動。他們所從事的工作性質，雖然不是在教育方面，但是卻和過去經驗累積和興趣息息相關。

從研究者的訪談分析整理可知目前國小教師再就業的比例不高。不過，如果把照顧家人的人力運用算進來的話，對以女教師佔多數的國小職場而言，人力運用的比例頗高，有不少退休教師是在照顧自己的孫子女和年邁的老伴或長輩。國小退休教師比較少在一般公司企業和其他公家機關服務，一方面政府對退休教師繼續在公家機關服務有一些限制，另一方面因為專業不同，也較難轉職。如果有的話，多半在退休前就已規劃，並陸續有在接觸，才有辦法順利銜接到其他工作。

不同的退休年齡，也會影響到人力運用方式的選擇，自願退休者，因為約五

十歲出頭，就退休了，所以他們對未來有較多的可能性，體力也較佳，比較會想再規劃新的事業或不同面向的工作。但是，若接近六十歲才退休，大部分會回歸家庭，以家庭為主，多半不會從事工作強度太高的工作。

## **貳、國小退休教師人力再運用的動機**

有些退休教師會因為同事的介紹去進行人力再運用；也有些教師是為了讓生活更有規律、拓展人際關係和抱持想回饋社會的心去進行人力再運用；還有些教師是在照顧孫子女，希望他們的子女能安心工作；有些教師則希望能發揮自己的能力，再開拓新的事業。

### **一、同事的引介帶領**

同儕、朋友的影響力量很大，因為有一定的認識和信任，退休教師會因為同事或朋友的介紹和請託，進行退休後人力的運用。所以，若有適當的管道，提供相關的資訊，也符合退休教師的興趣和專業，退休教師會更有機會和意願去進行退休後的人力運用。

### **二、讓生活有規律**

有些退休教師在休息一陣子之後，會慢慢抓到新的生活的步調和節奏，這時會想要安排一個比較規律的活動，讓作息正常，又可以維持活動。

### **三、能助人利己**

有些退休教師在退休後規劃擔任志工，是因為覺得做志工可以助人利己，覺得自己還是有價值的、對社會是有貢獻的。他們也因為擔任志工獲得更多快樂和成就感，認識更多朋友，學習到更多，所以願意繼續投入志工的工作。退休教師可能就近尋找自己感興趣或認同的工作和環境，付出自己的時間、精力，協助社會上各個機構或團體的需要，擔任志工的工作。

### **四、可以交朋友，有益人際關係**

退休教師認為走出去參加一些團體、組織，可以結交各式各樣不同的朋友，拓展自己的人際關係，讓自己的眼界更開闊，讓精神有寄託。也能認識人生知己

好友，豐富生命，並互相學習成長。雖然退休後的生活滿意度是因人而異，但在退休後，退休教師如果沒有參與一般社會活動，將會與社會的互動更形縮小，因此，透過再工作的機會，增進與社會活動、人際互動的機會，以減少社會疏離。

### **五、幫助家人**

有些退休教師，在退休後因為家人需要他們的幫忙，所以他們也全心投入，減輕家人的負擔。像幫忙照顧孫子女，幫忙家人的事業、照顧家庭等。

### **六、發揮自己的能力**

有些教師本身能力很強，也有對外拓展事業和開創不同職涯的想法，所以他們會在國小任教期間，就開始多方學習，累積自己的知識和人脈，積極參與各種組織、團體，厚積自己的實力，所以在退休後，會進行完全不同於原本專業的人力運用，實現自己，獲得成就感。

### **七、為實現理念**

有些教師對於某些議題特別關注和認同，退休後就全力投入另一個自己希望可以改變或倡議的某個價值，發揮自己的力量，推動社會的改變和進步。

每個退休教師因為本身的退休態度和價值觀念不同，所追求的也不一樣。有的追求生命的成長；有的希望對社會有貢獻和幫助；有的覺得要做對健康有益的事；有的希望能讓生活更有規律；有的希望能發揮所長，展現自己的能力或為實現理念奮鬥。一樣的是，他們都認同這份工作的價值，所以願意投入。

會進行人力再運用的退休教師，多半是退休前已有想法，要朝某個方向走，所以會注意相關訊息或保持接觸，以獲得相關資訊。從受訪者的訪談中可知，他們退休後所從事的工作，多半跟他之前所接觸的團體或他的人格特質有很大的關係。退休前若有規劃好退休後要做的事，會很順利的銜接，而且通常會在很短的時間就投入另一個新的人力運用了。若沒有事前規劃的話，多半是教師們想先休息一段時間，後來因為某個機緣或有人請託、介紹而去做了人力再運用。

### **叁、退休教師在人力運用時會考慮的因素**

退休教師在進行人力再運用時，會希望是部分工時和彈性的工作時間，不希望再被綁在工作上；也希望能就近運用人力，因為還要兼顧家庭的照顧；還要有符合自己的專長和興趣，做一些對社會有益處的事。

### **一、有時間要有彈性**

退休教師即使進行人力運用，也希望工作的時間是比較有彈性的，工作的時間不要太長，時間的主控權在自己手上，這樣他們比較好安排和規劃自己想做的事，同時也能兼顧家庭。

### **二、符合自己的專長**

退休教師會考慮自己是否能勝任這份工作，專業和體力上是否能負荷。不想再從事壓力太大的工作，最好是能運用到自己原本專業的工作。

### **三、在住家附近**

退休教師希望能就近運用，在住家附近，方便參與和照顧得到家庭。像研究者訪談的八位教師，他們所進行人力運用，除了一位工作地點在台北市，另一位，每週五會去三峽某國小擔任社團指導老師，其他的教師的人力運用都是就近在樹林區做運用，可見退休教師們還是會考慮到地緣因素。

### **四、符合性向和志趣**

工作符合退休教師的志趣和性向，退休教師喜歡那個環境和工作的內容，也會比較願意去參與。像 C 教師喜歡安靜和閱讀，所以就選擇擔任圖書館的志工；而 F 教師對天文有專長和興趣，就擔任天文社團的指導老師，以後也想去天文館當解說志工。

### **五、有意義、對社會有貢獻**

退休教師認為做這件事是有意義的、有價值的，是對自己或社會有幫助的，也會讓他們願意參與。很多人藉由超越個人的利益來找到生命的意義，同時也是一份對社會的責任感，希望能回饋社會，覺得自己雖然退休了，對社會還是有貢獻、有價值的。

## 肆、國小退休教師人力再運用的阻因

國小退休教師人力再運用的阻因，包含了個人因素、家庭因素、社會因素和政府政策因素等。

### 一、個人因素

如果退休教師認為自己年紀大了、健康狀況不佳、或是覺得退休後所剩時間不多，希望能由自己來主導、掌控時間，他們就比較不會去從事人力再運用。另外，因為有些教師人際圈較小、資訊來源不足或是他覺得退休就是想休息了，這些原因都會阻礙退休教師人力的再運用。

#### (一) 健康因素

健康因素是影響退休教師人力再運用的一個最大的因素，因為退休教師已屆中高齡，身體狀況不如年輕的時候，有些教師退休後，在壓力突然釋放下，身體的問題，也會逐一浮現。所以，退休教師會因為健康因素無法再做人力的再運用。

#### (二) 年齡問題

年齡是退休者要面對未來人生的門檻，隨著年齡增加，體力各方面的衰退在所難免。一般人對退休的概念也是認為年紀大了，該是休息的時候，退休才能促進人力的新陳代謝，因此對於退休後再投入社會的認同感並不高，尤其是再就業部分。對於退休人力的運用，還存在著以年齡為思考的方式，如此可能會影響退休人力重返社會的意願。

#### (三) 時間壓力

時間對於退休人力來說是很珍貴的。中高齡者往往以距離生命終了還有多久為衡量，對於時間是由累積轉換為剩餘的觀點。成人對於時間經常感到短促與有限，發現時間不夠用。因為成人對於時間的剩餘說，會讓他們覺得時間越過越快，因此對於退休後的時間，通常會希望由自己來主導，不希望再從事有時間限制的工作。

#### (四) 個性因素

有些教師的個性比較內向，不是那麼積極，不會主動向外尋求參與社會的機會，或他的人際圈比較小，就減少了人力再運用的機會。有些教師很不想被綁住，已經從職涯退休後，他就不會再找固定時間的工作。

#### （五）安排其他活動或規劃

有些教師認為退休就是要去做自己想做的，但一直沒時間、沒機會做的事，所以不會把工作放在第一個選項，可能會優先規劃在休閒、學習、運動或自己有興趣的事情方面。

#### （六）心理認知

個人對於退休的看法來自於自我意識和經驗，這將會影響退休後是否再投入社會服務或就業。如果說退休者很清楚的定義：「退休就是想休息」，對於這樣定義退休的人力而言，要促進他的人力再運用是有困難的，這時必須要考慮較為彈性和能夠吸引他的工作，不要給予太多限制，否則很難打動他想休息的意願。

#### （七）原本規劃執行的計畫有變

有時可能是因為退休教師原本已做好的規劃，或已經在執行的人力運用項目有變化，所以就不再進行這一個項目的人力運用。

#### （八）經濟因素

退休金的保障對於退休人力是否再投入社會也有一些影響，以目前退休教師的福利，相對一般企業來說是還算不錯的，能夠保障退休後有一個平穩的生活，一般來說，教師的生活也是比較平實的。因此研究者對於退休教師的人力運用訪談調查中，顯示退休教師們的再就業比例不高，一些教師也表示不需要，可能是因為退休的福利足以保障基本生活所需，教師多半生活也較樸實所致。像 A 教師表示有退休金可以生活就好；B 教師表示生活儉樸就好；D 教師也表示退休後日子清淡為主，沒有什麼很大的慾望，日子也過得很充實；H 教師也表示有些教師覺得錢夠用就好，不需要再去工作了。

#### （九）資訊來源不足

目前退休教師若想要進行某項人力運用，主要還是依靠自己積極的尋找相關



訊息，或剛好有朋友、同事介紹，目前相關資訊不夠透明，也沒有相關單位在做這方面的工作。

## **二、家庭因素**

家庭是每個人一生中最重要的地方，對於退休者所言更形重要。家人能否支持，家中是不是有人需要照顧，這些都關係著家庭是否能安定，也影響了退休教師是否能夠再參與社會活動。教師在退休後，除了安排自己喜歡做的事情外，也會把重心放在家庭上，如果還有家人需要照顧，也會影響了退休教師人力運用的意願和方向。如果無法解決因為家庭因素造成的退休人力撤退，恐怕要運用這些退休教師的人力就會顯得困難。

## **三、社會因素**

經濟不景氣對於退休人力再投入社會具有影響力，尤其是有給職的工作，因為會怕影響年輕人的就業機會，而必須退出職場。在研究者訪談退休教師當初選擇退休的原因裡也可以看出這個部分的影響，他們認為現在流浪教師這麼多，如果自己退休了，也可以讓年輕人多一個機會擔任教職。在經濟不景氣的影響下，社會上對於職場的人力，也會希望由年輕人來擔任，認為退休人力應該從職場上撤退。另外，也可能因為家裡的人年輕人需要就業，而讓退休人力必須回到家中為子女照顧下一代。

## **四、政府政策因素**

政府對退休教師運用上，不夠積極，也沒有主動的提供有關資訊，或建立相關網絡，是比較可惜的。另外，有些法令的規定，對想要再就業的退休教師來說也是比較不友善，而且有限制的。像教職員退休條例和施行細則裡就規定退休教師再任其他公職的工作報酬，不得超過公務人員委任第一職等本俸最高俸額及專業加給合計數額，因為再任等同正職，只要超過的話，退休金會停發，直到原因消滅才會恢復發給。在擔任私校的教師部分，目前也有退休公教人員到私校任職禁領雙薪的議題，在此次年金改革中，也會併入討論，給予一些限制，而影響到退休人員的月退休金。這些都會影響退休教師再進行人力運用的意願。

## **伍、退休後的人力再運用，對退休生活的影響**

根據角色轉換理論，退休者若能找到新的替代性角色，有助於退休生活的適應及價值感的建立，積極開拓新的生活領域，讓生活更充滿意義。從研究者的訪談整理分析，從事人力運用的教師有以下幾個方面的影響和收穫：

### **一、建立規律性的生活**

因為有些人力再運用有固定的時間，所以生活會比較有規律性。退休後，若是沒有規劃或是對以較閒散的方式過生活的退休教師而言，若能進行部分時間的彈性工作，對他們來說可以打發時間，也比較不會無聊，生活也比較有意義。

### **二、讓生活健康愉快**

有一個不同於平時的生活環境或職場的環境，有和別人接觸的機會，去吸收新知等，都會令人覺得愉快。像 E 教師的工作是外丹功指導員，工作本身也可以讓身體維持健康和活力。

### **三、能夠學習成長**

退休教師透過從事人力運用，在新的工作中，因為接觸到不同的環境和面對不同的人 and 事，所以有各種不同的學習成長的機會，也為了把事情做好，必須不斷的學習和成長。

### **四、增進人際互動和交流**

退休教師進行人力運用，增加和人互動的機會，不管是新的職場或擔任志工，常常都要面對人，透過人際互動和協助他人，結交志同道合的朋友。

### **五、讓生活充實**

退休教師安排人力再運用，可以讓自己的生活更充實和豐富，更多彩多姿。因為原本是在忙碌和壓力大的工作職場，突然退休了，沒事做，會覺得空虛和茫然，生活沒目標。透過人力再運用和社會保持接觸，能積極的參與社會活動，對退休教師而言也是邁向成功老化的必備條件之一。

### **六、有經濟上的收入**

雖然對大部分的教師來說，進行人力運用，主要不是為了錢，但是，從事工作還是會有一些經濟上的收入，也是不無小補。在校代課的 B 和 H 教師是在建立規律性生活和幫同事的忙的狀況下，也獲得一些報酬。F 教師則因為和另一半一起經營公司，在經濟報酬上會比較豐富。

### **七、保持社會接觸**

進行退休後人力再運用的教師，有一大部分的想法，是希望透過工作，保持跟社會的接觸，不要跟社會脫節，了解社會的脈動。甚至可以透過與社會的互動，付出自己的力量關懷社會或保持自己的競爭力。

### **八、能夠自我實現**

退休教師在衣食充足的生活中，可進而追求更高層次的心理滿足需求，規劃退休生活，如：志願服務、再投入職場工作，與他人增進彼此的互動，進而獲得社會參與、成長和發展的機會，並能自我實現，追求服務奉獻的人生目標，能在社會上有貢獻己力的機會。

### **九、幫助適應退休生活**

退休後進行人力再運用，有助於適應退休生活，如果退休後只是閒散的待在家裡，不與外界互動，會更快速的走向老化之路，有教師表示什麼事都沒做的時候，好像會失去人生的價值，覺得自己怎麼那麼沒用，什麼目標都沒有了，後來發現不行，要有事做，要有個目標，不管是去學習、運動、工作，一定要安排規律性的活動，增加社會參與還有和人互動的機會才行。

### **陸、促進國小退休教師的人力再運用的方法**

如果想要促進國小退休教師的人力再運用，要注意這些部分，像是要讓退休教師肯定自己進行這項人力運用的價值和意義，如果他認為這件事很有意義，就會願意投入去做。還有學校要提供友善的環境，讓他們願意回校幫忙；另外，退休教師本身也要不斷的學習，增進自己的能力，才有辦法跟上時代潮流，增加進行人力運用的機會。最後，政府法規也要保持彈性，以善用這類高品質的人力。

## **一、肯定退休人力運用的意義和價值**

每個人都在默默的做著對社會有益的事，也在創造自己對於社會的貢獻。退休人員能肯定自己的價值，對於退休後再投入社會的意義感也會提升。因此，肯定退休人力對於社會的貢獻，可以促進退休教師人力再運用的意願。

## **二、提供友善的環境**

若學校能更積極和友善對待退休教師，保持聯繫和尊重，建立退休人員的團體，運用同儕或同伴的力量，讓退休教師因為有伴，更願意進行人力運用。不要讓退休教師覺得退休了，回學校像客人一樣，學校的熱情和積極，會讓退休教師更有意願回來協助學校，擔任學校的志工或協助學校的需求。

## **三、彈性運用時間的方式**

退休人員都希望人力運用上，有一個彈性運用的時間，不想再過像上班一樣的生活。在規劃退休教師的人力運用時，應該要思考時間的彈性，也要避免高度壓力的工作，以不影響他們的退休生活品質為考量。

## **四、適時提供相關資訊和相關研習**

若能在教師退休前舉辦相關服務需求機構的研習，讓退休教師可以更了解這些機構服務的內涵，需求的人力項目，如果老師覺得跟自己的興趣相近，就會納入自己的退休規畫來考量。另外，有些教師剛退休也想先休息一下，在教師退休後，若能持續的適時提供志工需求的相關資訊給教師，透過政府主動的聯繫和提供資訊，會增加退休教師參加志工或相關活動的意願。

## **五、培養能力，透過終身學習厚植實力**

教師在校時就應該拓展視野，培養自己的能力和自信，如果想要從事不同領域的工作，必須在職涯中，多方充實自己，累積自己的能力。也可以多參加一些社會團體，拓展自己的生活領域，增加從事其他的工作的機會。

## **六、政府的法規要更有彈性**

目前對於退休教師再任公職或教職都有一些法令的限制，未來對於再任私立學校的教職也會有限制，如果真的希望能增加退休人力的運用機會，應該在這部

分的給予一些彈性的空間。就像在民國 101 年為了教師課稅後的教師人力缺口，所彈性調整的退休再任的「鐘點教師」方式，不但給了退休教師一個部分時間再任教師的機會，也解決了找不到合格教師來任教的問題，畢竟教師們累積了畢生的教學專業，如果沒有善用這部分高品質的人力，也非常可惜。

## 第二節 研究建議

本節根據國小退休教師人力再運用的現況、動機、阻因、影響和促進國小退休教師人力再運用的方法的結果與發現，針對國小教師、學校、政府和未來相關之研究，提出研究建議如下：

### 壹、對教師的建議

教師們要提早做好規劃，以免退休後頓失生活重心，有目標和規劃，能減緩退休震盪造成的影響。退休了更要保持社會參與，才能維持社會關係的健康。能夠善用自己的專業和所學，貢獻於社會，選擇自己有興趣的志工去參與，體會服務別人的快樂，提升自我價值感。還有要維持終身學習，活到老，學到老。

#### 一、要提早規劃，讓生活有重心和目標

教師們要及早做好退休生活的規劃，退休前若能預作規劃，有助於適應退休生活。如果沒有規劃會缺乏目標，越早規劃老年生活，會讓生活和生命的品質越佳。生活還是要有規律性和目標。如果沒有做好規劃，一開始會很開心退休後獲得自由的時間，也沒有什麼壓力。但是，無事可做，最後會覺得生命沒有價值感，這樣反而容易加速老化。教師也要在教學的職涯中，多做一些不同領域的學習或參與一些自己有興趣的社會組織和團體，拓展自己的生活圈和學習的面向、領域，都會有助於退休後不同職涯的拓展和參與的機會。也要培養休閒興趣並維繫良好人際互動以避免退休後的自我封閉。若有再就業之計畫，就應儘早學習就業專長，儲備能力，才能開創退休後再就業的機會。

#### 二、保持社會參與，有益成功老化

成功老化需保持在健康的狀況，以世界衛生組織定義，健康是指一個人在生

理、心理和社會三者均能保持均衡和諧的狀態。也就是能保持生理、生理、社會和精神健康的人，就能達到成功的老化。而具有適應多元社會的能力和發展的機會，能主動積極參與社會活動，例如從事有薪的工作、無酬的志工或參與宗教活動等，才能維持社會的健康。退休教師若能保持社會參與，有助於維持人際關係，與人互動，不要跟社會脫節，才能讓自己健康愉快的度過老年的生活。

### **三、能貢獻所學，達成自我實現**

依自己的興趣和專長，做一些對社會和對自己身心有益的事。進行社會服務或經驗傳承等活動，不僅能貢獻所長，也有助於退休教師走入人群，擴展人際關係，提升生活滿意度。教師們也會因為利他的付出，而感覺到自己對社會還有貢獻，體會到服務他人的快樂，而提升自我的價值感。

### **四、要維持終身學習**

要保持學習的熱情，可以去學習自己有興趣、想學的東西，生活上就不會覺得空虛，再慢慢走入社會群眾，貢獻自己的力量。活到老、學到老，持續不斷的進修，生活可以過得比較充實，也可以認識不同的朋友，拓展生活領域。從研究中也可看出，能維持終身學習的退休教師，在志願服務意願、工作投入及工作成就感表現上就越好。因此，本研究建議退休教師能利用時間充實新知，藉由學習增加自己的能力、培養自己的興趣，能夠與時俱進，在工作中遇到瓶頸時，也可以透過學習來提升解決問題的能力、提高工作的知能。

## **貳、對學校的建議**

教師雖然退休了，但是對工作了二、三十年的原職場還是有感情存在，如果學校能透過建立健全的學校退休人員組織的運作，提供適當的聚會場所和退休教師們保持良好的連繫和互動，都會讓退休教師對學校更有向心力，願意回來幫忙學校，不管是學校的志工、社團指導、補救教學等，退休教師都是非常好的人力資源，如果因為教師退休就和學校斷了連繫是非常可惜的。

### **一、提供適當的場地和資源給退休教師組織**

給學校的退休教師聯誼會或退休教師組織，多一些的資源，提供一個退休教師們專屬的空間或固定聚會的場地，可增加退休教師們對學校的向心力。學校也可以主動釋出一些資源給退休老師，像是主題的講座、展覽參觀，都可以邀請退休教師回來參加。如果彼此有良好的互動，在學校有需要退休教師的幫忙時，他們也會願意回來協助。例如：校園中的各項志工，社團有需要指導老師，甚至是補救教學等，學校如果能好好運用，退休教師將是非常好的人力資源來源。

## **二、主動和退休教師們保持良好的連繫和互動**

學校舉辦一些大型的活動，例如：運動會、園遊會、校慶、期末聯歡等活動時，可以主動邀請退休教師回來參加，加強他們對學校的向心力和認同感。如果學校能主動釋出善意去關心退休教師，和他們保持熱絡、友善的聯繫，讓他們感覺到學校對他們的尊重和關懷，退休教師也會相對的給予學校回饋，他們會比較有意願和機會回來協助學校各方面的事務。雙方多接觸，保持良好的互動，才能讓退休教師們了解學校有什麼困難或者需要幫忙的地方。若能適時的給予表揚，肯定他們服務熱忱及對學校的付出及貢獻，將有助於退休人力在校園中運用，讓退休教師的人力協助學校的發展和學生的學習。

## **三、協助建立或促進學校退休人員組織的運作**

如果學校的退休人員組織，像是退休教師聯誼會運作的很好，這個團體就會有一個凝聚力，這個凝聚力可以讓他們一起做一些事。平時退休教師們定期聚會，一起聊聊天，舉辦聯誼和學習活動，退休教師們也可以借由聚會獲得相關訊息，因為同伴效應，會覺得自己也可以去試試看，看看學校或社區有哪裡需要志工協助，也可以結伴一起去做志工，參與率也會比較高。因為組織運作的很好，增加退休教師參與的頻率，退休教師們可以自由而輕鬆的跟學校及其他同事維繫互動關係，進一步可奉獻豐富的經驗和長期累積的專業，在學校擔任義工，協助輔導學生或其他發展性服務，增強他們與學校相互的歸屬感及價值感，避免教師退休後對學校的退縮疏離和關係逐漸淡薄而撇離的狀況。一個教師在學校服務這麼久了，對學校是有感情的，只要學校願意花一點心思和力氣，就能把他們留下，這

麼寶貴的人力資源，沒有善用，就太可惜了。

#### **四、建立退休人員的人力資料庫**

由學校人事單位建立退休人員之人力資料庫，提供學校相關單位，如教務處、輔導室等相關需求使用，例如學校若有需短期代課或補救教學、特教輔導等需求人力，可聯絡退休教師提供人力協助。同時也可以由學校人事單位定期提供訊息服務，幫助退休人員豐富退休生活，順利適應退休之生涯轉換。

#### **參、對政府的建議**

政府的相關機構可以在教師退休前，針對退休教師們舉辦志工需求的相關講座或研習，如果能讓退休教師對這些機構有比較多的了解和認識，也會提升他們的參與意願。另外，依據退休老化階段理論和研究者訪談退休教師可知，政府應該持續提供充分的工作或志工資訊，在退休幾年後，退休教師來到醒悟期或重新定位期時，會重新思考規劃他們的退休生活，此時若能適時提供相關資訊，也有助於人力的再運用。還有，政府也要能夠保持法令的彈性，隨社會變化和需求做調整。

##### **一、舉辦志工需求機構的相關講座或研習**

可針對即將退休的教師，在校園中舉辦各個需求志工的單位，相關資訊的講座或研習，讓教師或退休教師們可以對這些單位的工作內容、工作時間、地點、志工訓練方式等有多一點的了解，教師也比較能依照自己的興趣和專長來挑選自己想參加的志工，如果只是退休當天發下一張志工調查表讓教師們填寫，真的只是流於形式，教師在什麼都不了解的情況下，真的很難立刻做決定，表達要參加的意願，也難怪效果不如預期。

##### **二、要持續提供充分的工作和志工資訊**

退休教師常因缺乏求職管道、工作或志工相關訊息，而導致人力閒置，無法有效發揮所長，如果能建立一套完整的媒合機制，將更多資訊適時的提供給他們，相信退休教師將是龐大而有用的人力資源。要參考退休老化階段理論的時程，教



師退休時壓力剛放下，還在蜜月期，會想享受自在悠閒的生活，此時做的人力調查並不能代表他們在兩、三年後的想法，所以政府或主管教育機關如果能在醒悟期或重新定位期，持續積極主動的提供志工或相關工作的訊息，應有助於退休教師再參與人力運用。

### **三、有專責的單位或專人負責，積極籌辦退休輔導**

政府若有專責單位或人員，建立退休教師的資料庫或網站，負責接洽和連繫退休教師們，主動提供一些資源給退休教師，以資訊分享的方式，像是月刊、電子報等。內容可以是進修的訊息、健康的講座或社區活動的資訊等。也可以利用這些機會，宣導社會參與對老化調適的好處、志工的需求和運用的資訊，像是哪些機構需要志工，欠缺哪方面的人力，需要什麼樣的幫忙等。政府和退休人員的互動良好，對於退休人力再運用的投入也有幫助。

### **四、保持法令的彈性，隨社會變化和需求做調整**

放寬退休後轉任的限制，法令要鬆綁，人力運用要更有彈性。就像最近銓敘部為因應未來高齡化和少子化造成的人力缺口，正在規劃調查「漸進式退休人力再運用制度」就是一種讓退休制度更具彈性的方案，希望能同時兼顧政府的人力需求，和公務人員家庭照護與生涯規劃等的需求。現行 65 歲才能領全額月退，對於還沒達到年齡而想要提前退休者，除了可選擇支領展期或減額月退休金外，新增的漸進式退休方案，就是在達到法定月退起支年齡前的一定期間內，以減少工時並准許領取全額月退或部分退休金的方式，來達到人力的彈性運用。這些投入部分工時的人力，有助於促進工作與家庭照顧政策的短期替代或輔助性人力需求，例如現行公務人員因育嬰假、留職停薪、家庭照顧假、長期病假、長照人力及為因應其他重大政策所產生的人力需求等。

政府也可以透過「職業重整」或「職務再設計」等方式，創造部分時間或非典型雇用型態工作，開拓退休教師服務的第二春。

### **肆、對未來研究的建議**

### 一、在研究方向方面

未來年金改革塵埃落定，關於學校教職員退休條例修正入法之後，目前的改革方向是晚退、少領和多繳，對於國小教師的退休年齡、退休金支領、退休金的提撥等，一些與退休福利相關的法令改變之後，這些改變是否會對未來的國小退休教師造成人力運用方面的影響，未來的研究者，可以做一個比較性的研究。

### 二、在研究對象方面

因為本研究是以新北市一個國小的退休教師聯誼會的八位在不同時期退休、不同人力運用方式的退休教師作為研究對象，來進行質性的深度訪談，對於其他地區不具預測力。因此未來研究可朝向擴大研究範圍，例如：中部地區或南部地區的退休教師為研究對象，再進行比較與分析，找出各地區的退休教師的人力運用是否具有差異性或獨特性。



## 參考文獻

### 壹、中文部分

- 伍穎梅 (2009), 彈性退休：更佳選擇。香港：智經研究中心。
- 朱芬郁 (2004), 「社區高齡智者人力資源發展及其實施策略」, 《社區發展季刊》  
107: 348-358。
- 江亮演 (1988), 老人福利與服務。台北：五南出版社。
- 吳三靈 (1995), 「公立學校教職員的退休撫恤制度改革」, 《人事月刊》, 12 (3):  
4-11。
- 吳老德 (2003), 高齡社會理論與策略。台北：新文京出版社。
- 吳明烈 (2004), 終身學習理念與實踐。台北：五南出版社。
- 吳界月 (2004), 生命的軌跡與脈動—福智教育園區全職志工觀點轉換歷程, 嘉義：南華大學生死學研究所碩士論文。
- 呂桐蕊 (1993), 高齡者再就業之研究—以臺灣、日本為中心, 台北：中國文化大學日本研究所碩士論文。
- 李再發 (2003), 高雄縣市國小退休教師社會參與、社會支持與生活滿意度, 高雄：國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- 李如婷 (2003), 個人捐贈行為及其影響因素之探討—以嘉義地區為例, 嘉義：國立中正大學社會福利系碩士論文。
- 李明 (譯) (2003), 執行力 (Larry Bossidy & Ram Charan 原著)。台北：天下文化出版社。
- 李茂興 (譯) (1998), 追求未來與過去 (Gerald Corey & Marianne Schneider Corey 原著)。台北：弘智。
- 李隆盛、黃同圳 (2000), 人力資源發展。台北：師大書苑。
- 李瑞金 (1995), 台北市銀髮族社會參與需求研究。台北：財團法人台北市行天宮。

- 李瑞金 (2010),「活力老化—銀髮族的社會參與」,《社區發展季刊》, 132 : 123-132。
- 李臨鳳 (1988),我國退休老人再就業問題之研究,台北:國立臺灣大學社會學研究所碩士論文。
- 沈佳蓉 (2005),退休教師志願參與學校服務與生活滿意度關係之研究,嘉義:國立中正大學成人及繼續教育所碩士論文。
- 車文博 (2001),人本主義心理學。台北:東華出版社。
- 周佑民 (1997),公務機關志工制度之研究—以台北市所屬各機關為例,台中:國立中興大學公共行政及政策研究所碩士論文。
- 周玟琪 (2006),「高齡社會時代下我國高齡者就業對策」,《就業安全半年刊》, 5 (2): 11-17。
- 周惠玲 (1984),台北市老人福利需求與生活滿足之研究,台北:國立臺灣大學社會學研究所碩士論文。
- 周談輝 (1985),「國小退休教師心裡需求與生活適應之研究」,《中美技術季刊》, 30 : 87。
- 周麗芳 (2002),「公務人員展期年金之設計與規劃」,《公務人員月刊》, 68 : 4-7。
- 林天祐 (2005),「教育研究倫理準則」,《教育研究月刊》, 132 : 70-86。
- 林介士 (2006),我國中、小學退休教師從事志工之研究-以彰化縣為例,嘉義:國立中正大學政治學研究所碩士論文。
- 林世華、陳柏熹、黃寶源、傅瓊儀、趙如錦譯 (2005),社會科學研究法:量化與質化取向 (Keith F.Punch 原著)。台北:心理出版社。
- 林明地 (2000),質的研究實例舉隅:校長領導的參與觀察。高雄:麗文文化。
- 林美和 (2008),「高齡社會人力資源發展的增能觀」,《成人及終身教育》, 19 : 30-40。
- 林茂昌 (譯) (2008),決定未來的十種人 (Tom Kelley 原著)。台北:大塊文化。
- 林振裕 (1990),中老年人力運用與就業服務,《中老年人力運用與企業發展研討

會論文集》，55-70。

林淑錦(2010)，公教退休人力資源再運用之研究－以臺灣北部地區為例，台北：銘傳大學公共事務學系碩士在職專班碩士論文。

林語如(2009)，影響國民中小學退休教師參與學校志工行為意向因素之研究，台北：國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

林勝漢(2010)，國中小退休教師活動參與與生活適應之研究--以嘉義縣為例，嘉義：國立中正大學成人及繼續教育所碩士論文。

林銘山(2002)，國民小學教師自願退休問題之研究，台南：國立臺南大學國教所初等教育學系學校行政碩士論文。

林寶山(1995)，「國小退休教師心理需求與生活適應之研究」《教育研究資訊》，3(4)：35-54。

邱民華(2004)，台南縣中小學退休教師社會參與及其相關因素之研究，台南：致遠管理學院教育研究所碩士論文。

胡龍騰、黃瑋瑩、潘中道(譯)(2000)，研究方法：步驟化學習指南(Ranjit Kumar 原著)。台北：學富文化。

范惠苓(2005)，退休教師生涯規劃需求之探討，彰化：大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士在職專班碩士論文。

孫本初、簡秀昭(1998)，「公部門志工管理(下)」，《人事月刊》，26(4)：22-27。

徐立忠(1995)，中老年生涯計畫。台北：三民出版社

徐明珠(2003)，教師退休不易阻礙人力資源運用。國家政策評論基金會教文(析)，60-92。

涂耀聖(1990)，國立中山大學「中年老人力運用與企業發展研討會論文集」，70-71。

張明仁(2006)，臺北市國小退休教師生活適應現況之研究：五位退休教師的生活故事，台北：臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文。

張瑞芳(2005)，我國教師退休制度之變革，高雄：國立中山大學政治學研究所

碩士論文。

張德銳（2007），*教學行動研究：實務手冊與理論介紹*。台北：高等教育。

張潤書、何信全（1989），*台北市老人人力運用之研究*。台北：台北市政府研考會。

扈永安（1992），「經濟上的利他的價值判斷」，《臺灣經濟研究月刊》，15（4）：89-91。

郭瑞霞（2003），*台灣地區不同類型志願服務之狀況及其差異之探討*，嘉義：南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。

陳正芬（譯）（2003），*C型人生*（Maddy Dychtwald 原著）。台北：商智文化。

陳向明（2002），*社會科學質的研究*，台北：五南出版社。

陳佩屏（2007），*國小退休教師生涯規劃之個案研究*，屏東：國立屏東教育大學教育心理與輔導學系碩士班碩士論文。

陳金貴（2001），「從人力資源發展看教育人員退休風潮」。《教育資料與研究》，42：18-20。

陳姿伶（2004），「從服務學習的觀點檢視醫院高齡志工學習現況及效益之研究」。《長青研究發展通訊》，20。

陳泰元（2003），*國人參與志願服務之決定性因素*，嘉義：南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。

陳義明（2005），*學校經營管理與領導*。台北：心理出版社。

陳儀珊（1989），*婦女志願工作者之研究*，台中：東海大學社會工作研究所碩士論文。

傅振焜（譯）（2003），*杜拉克談未來企業*（Peter Drucker 原著）。台北：時報文化出版社。

彭錦鵬（1989），*如何運用退休公務人員人力資源之研究*。台灣省政府研究發展考核委員會，南投：台灣省政府。

彭錦鵬（2016），「退休公務人力的運用與限制」，《公務人員雙月刊》，227：12-22。

- 曾俊銘（2004），學校退休人員終身學習參與情形與再工作關係之研究—以嘉義地區退休教師聯誼會為例，嘉義：國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文。
- 游鴻智（2000），公務人員退休再就業之探討—以台北市政府為例，台北：國立台北大學公共行政暨政策學系碩士論文。
- 黃正仁（1990），「老年人的心理適應」，國立中山大學《中老年人力運用與企業發展研討會論文集》，47-54。
- 黃定妹（1994），台北市退休教師身心社會發展功能與生活滿意度關係之研究。台北：台北市教師研習中心。
- 黃明月、林美和、陳雪雲、張淑娟、林宜穎（2006），「我國辦理老人教育現況之研究」，《社教雙月刊》，135：22-30。
- 黃淑惠（2009），影響志工參與原因—以福智佛教團體為例，台中：東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文。
- 黃富順（1997），成人心理與學習。台北：師大學苑。
- 黃富順（2000），成人教育導論。台北：五南出版社。
- 黃富順（2008），「高齡者的終身教育」，《成人及終身教育》，19：9-19。
- 黃富順（2008），高齡教育學。台北：五南出版社。
- 葉肅科（2000），「社會老年學理論與福利政策應用」，《東吳社會學報》，9：77-122。
- 廖仁傑（1999），台灣地區高齡就業之研究，台北：中國文化大學勞工研究所碩士論文。
- 廖靜芝（1987），退休人員人力運用之研究，台北：中國文化大學勞工研究所碩士論文。
- 劉玉蘭（2001），「從教育人員退休風潮談我國教師退撫制度」，《教育資料與研究》，24：12-14。
- 劉易晴（2003），知識時代公部門退休人力資源運用之研究---以台中市公教退休人員為例，台中：東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文。

- 劉梅君 (1995), 「高齡就業及其政策省思」, 《國立政治大學學報》, 70: 227-259。
- 劉鳳琴 (2010), 國民小學退休校長人力資源永續運用之研究, 南投: 國立暨南國際大學終身學習與人力資源發展碩士學位學程碩士在職專班碩士論文。
- 劉靜怡 (2002), 宜蘭縣國民中小學退休教師人力運用及輔導現況之研究, 台北: 國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 潘淑滿 (2003), 質性研究: 理論與運用。台北: 心理出版社。
- 蔡文輝 (1988), 社會學。台北: 三民書局。
- 蔡明星 (2006), 宗教信仰對退休教師生活調適的影響之探討—以六位國民中小學教師為例, 南投: 國立暨南國際大學成人與繼續教育研究所碩士論文。
- 蔡培村 (1995), 成人教育與生涯發展。高雄: 麗文出版社。
- 蔡培村、羅文基、黃文山、梁瑞安、吳壁如 (1992)。運用退休教師人力推展成人教育可行性之研究。台北: 教育部社教司。
- 鄭全利 (2003), 屏東縣國民小學資深教師工作壓力知覺、工作滿意度與退休態度之相關研究, 屏東: 屏東師範學院心理輔導教育研究所碩士論文。
- 鄭秀英 (2013), 退休教師擔任全職志工觀點轉化歷程之研究: 以福智團體為例, 台北: 國立臺灣師範大學社會教育與文化行政碩士學位班在職專班碩士論文。
- 蕭雪玲 (1998), 國民小學退休前教師退休態度、退休準備及退休前教育需求之調查研究, 新竹: 國立新竹師院國民教育研究所碩士論文。
- 賴永和 (2001), 國民中小學退休教師生活適應及其影響因素之研究, 高雄: 國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- 賴素燕 (2008), 高齡志工之幸福感研究, 台北: 國立台灣師範大學社會教育學系在職進修碩士班碩士論文。
- 謝明吉 (1990), 企業內老年人力運用之研究—以高雄市老人及企業為研究對象, 高雄: 國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 鍾思嘉 (1988), 退休公務人員生活狀況調查研究。台北: 行政院研考會。
- 簡建忠 (2003), 人力資源發展。台北: 五南出版社。



簡瓊珠 (2003), 高齡學習者生活適應及其相關因素之研究, 嘉義: 國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文。

顏兆農 (2007), 中高齡退休專業人力再運用之研究--以企業需求為導向, 台北: 國立政治大學勞工研究所碩士論文。

顏寧 (譯) (2011), 質性研究: 設計與施作指南 (Sharan B. Merriam 原著)。台北: 五南出版社。

魏文瑞 (1997), 退休前國民中小學教師工作狀況與退休態度及退休準備之研究, 高雄: 國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。

顧秀琴 (2007), 公務人員退休後再就業之研究-以台北市政府交通局為例, 台北: 國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。

范蓓怡 (2007), 「從高齡少子化社會探討台灣高齡者就業之必要性」。《社區發展季刊》, 116。

公務人員退休撫卹基金管理委員會 (2015), 退撫基金 104 統計年報 (全球資訊網頁) 網址: <http://www.fund.gov.tw/ct.asp?xItem=5291&ctNode=424&mp=1> (上網查詢時間 2016/12/5)

立法院法律系統 (2017), 學校教職員退休條例 (全球資訊網頁) <http://lis.ly.gov.tw/lglawc/lawsingle?0^9818186681C0549B181806F2C0031A199A06A9C0131B199B2681> (上網查詢時間 2017/2/24)

內政部統計處 (2016), 最新統計指標 (老化指數、扶養比、平均壽命表) (全球資訊網頁) <http://www.moi.gov.tw/stat/chart.aspx?ChartID=S0401> (上網查詢時間 2016/12/10)

衛生福利部統計處 (2014), 102 老人狀況調查 (全球資訊網頁) <http://dep.mohw.gov.tw/DOS/cp-1767-3586-113.html> (上網查詢時間 2017/2/29)

行政院主計處 (2003), 社會發展趨勢調查, 志願性服務工作參與概況 (全球資訊網頁) <http://win.dgbas.gov.tw/dgbas03/ca/society/> (上網查詢時間 2017/3/15)

徐明珠 (2007), 教師退休制度之評析, 國家政策研究基金會, 國政分析。(全球

資訊網頁) <http://www.npf.org.tw/3/3640> (上網查詢時間 2017/3/6)



## 貳、英文部分

Atchley, R. C. (1975) . Adjustment to loss of job at retirement. **International Journal of Aging and Human Development**, 6, 17-27.

Atchley, R. C. (1988) . **Social forces and aging : An introduction to social gerontology.** Belmont, CA : Wadsworth.

Hornstein, G. A., & Wapner, S. (1985) . Modes of experiencing and adapting to retirement. **International Journal of Aging and Human Development**, 21, 291-315.

Peppers , L. G. (1976) . Patterns of Leisure and adjustment to retirement. **The Gerontologist**, 16(5), 441-446.

Peterson, D. A., (1985) . A History of Education for Older Learners, in D. B. Lumsden (Edit.), **The Older Adult As Learner: Aspect of Educational Gerontology**, New York: Hemisphere, 1-23.

Smith, P. M. (1982) . **Learning how to learn: Applied learning the-ory for adults.** New York: Cambridge.

# 附 錄

## 附錄一

### 訪談大綱

#### 壹、退休教師背景因素

一、請問您選擇的是哪一種退休方式（自願退休、五五優退或屆齡退休）？請問您選擇退休的原因是什麼？

二、您退休後的生活規劃？

三、請問您退休後在人力運用方面的工作內容是什麼？

四、您聽過其他退休教師在人力運用方面，都做些什麼事？

#### 貳、人力再運用的動機

一、人力再運用是退休前就規劃好的嗎？為什麼會想要做這件事？

二、每週花多少時間做這件事？決定的因素是什麼？

#### 參、人力再運用的阻因

一、什麼原因會影響您繼續工作的意願？

二、您覺得哪些原因，可能會影響退休教師人力再運用的意願？

#### 肆、人力再運用對退休教師的影響

一、退休後的人力再運用，對您的退休生活的影響是什麼？

二、您在進行人力再運用時，有什麼樣的收穫與成長？

三、您在進行人力再運用時，曾經遭遇到什麼樣的困難與挑戰？您如何解決？

四、您是否因為退休後的人力再運用，而規劃相關的學習活動？是什麼樣的活動？  
規劃的原因？

五、退休後維持工作或再學習，有助於您的退休生活的適應及價值感的建立嗎？  
原因是？

六、對退休生活的感受？退休後的心路歷程，是否有轉變？是什麼樣的轉變？

#### 伍、建議

- 一、您認為可以運用哪些方法，來促進國小退休教師的人力再運用？
- 二、您在進行人力再運用時，是否有來自於政府的幫助或資訊？您在人力再運用時，希望得到什麼樣的幫助？
- 三、您希望政府提供退休教師哪些方面的幫助？
- 四、對即將退休的教師，您有什麼樣的建議和提醒？



## 附錄二

### 研究邀請函

○○○老師您好：

您好！我是南華大學公共政策研究所的研究生李玉娟，目前正在進行「國小退休教師人力運用現況之研究」，誠摯的邀請您參與這個研究，期盼能對於國小退休教師的人力運用現況有所瞭解。研究主題從退休教師人力可貴為出發點，進而探討國小退休教師人力再運用的狀況，希望能藉由您寶貴的經驗，瞭解退休教師人力再運用的現況和對退休教師的影響，希望能促進退休人力資源的運用，以作為相關單位人力資源規劃和即將退休的國小教師做為未來生涯規劃的參考。希望能鼓勵教師在退休後仍能積極參與社會，讓優質的人力資源獲得貢獻已長的管道和機會，將他們的經驗和智慧，繼續傳承與分享。

本研究選擇以質性研究的方式來進行分析，希望透過深度訪談來進行資料的蒐集。整個訪談時間約為一個小時，為了事後的研究分析工作能順利進行，並且能夠完整記錄與您的談話過程，以避免資料的遺漏或研究者詮釋錯誤，懇請您同意錄音。錄音內容僅供資料分析之用，分析完則會刪除並保密。

本研究對訪談對象以及訪談內容，絕對恪遵研究倫理，並盡到研究者的義務與責任，保障您的隱私權，訪談結束後，您的身份將以代碼呈現，所有受訪者及資料將統合成別人無法辨識您身份的研究報告。再一次感謝您熱心的支持，因為您的提攜與協助，這份研究才能順利完成，謝謝您！

敬祝 平安如意！

南華大學國際事務與企業學系

公共政策研究碩士班

研究生：李玉娟敬上

指導教授：彭安麗博士

## 附錄三

### 訪談同意書

本人 \_\_\_\_\_ 經研究者說明研究主題、目的及性質後，願意參與研究訪談，提供個人的經驗與想法做為論文分析資料。訪談過程中，若有任何涉及個人隱私或不便他人知曉的部分，得以拒絕回答或錄音。其餘可以錄音的部分，本人同意在研究者遵守保密原則下，轉騰為逐字稿，以便研究進行。錄音內容及訪談，僅供學術研究之用，不做其他用途。

受訪者：\_\_\_\_\_（簽名）

研究者：\_\_\_\_\_（簽名）

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

## 附錄四

### 《訪談紀錄表》

受訪者資料	編號		姓名	
	性別		人力再運用種類	
	現齡		退休年齡	
	服務年資		退休後工作年資	
訪談時間			訪談地點	
訪談過程				
省思				



## 附錄五 深度訪談記錄(依訪談時間順序排列)

受訪者 A

性別	退休年齡	現齡	服務年資	退休後工作年資	訪談時間與方式	人力再運用的狀況
女	56歲	60歲	32年	3.8年	106年4月12日 下午 2:30~5:00 面訪	擔任福智樹林教室的全職志工 (社區服務—宗教類)

訪談內容：

### 壹、退休教師背景因素

問題一、請問您選擇的是哪一種退休方式(自願退休、五五優退或屆齡退休)？

請問您選擇退休的原因是什麼？

受訪者：

- 1、我那時候是延後一年，前一年已經通知我可以退休了。
- 2、就是時間到了，不要擋著後輩的路。因為現在很多老師都找不到工作。教久了，也會覺得生命應該踏入另外一個里程，應該做更多的成長。因為那時候有遇到這邊退休的老師，我問她「你退休的狀況？」她是說有更多的時間，可以學法。這一點我就很羨慕，可以有多一點時間聽法是很好的。

問題二、您退休後的生活規劃？退休後人力再運用的工作內容是什麼？

受訪者：我是以樹林福智教室這邊為主，配合這邊的學程，這邊需要做什麼就跟著做什麼。

### 貳、人力再運用的動機

一、人力再運用是退休前就規劃好的嗎？為什麼會想要做這件事？

受訪者：

- 1、那時是有想，但是沒有那麼具體規劃說要做什麼，知道會在這邊，那時並沒有想說一定要在樹林。因為里仁的事業範圍非常的大，包括說像園區，園區那裡也非常缺老師，像○○，就是規劃將來退休後要去雲林的園區那裡當老師。
- 2、其實，我是因為彭老師的原因，她在這裡幫忙，我看她很忙，想說她需要助手，因為全職志工只有她一個人。在這邊是有「淨智」這項工作，淨智是負責行政的，是樹中的老師，後來她媽媽生病了，她就回去照顧她媽媽，她負責的工作，就沒有人做，很多是屬於電腦方面的，所以，我就留下來幫忙。

二、每週花多少時間做這件事？決定的因素是什麼？

受訪者：週一到週六都會來，下午會休息一下，晚上有班級上課，只要這邊有開門，我們就要來工作。早上半天，晚上七點到九點半，等大家都走了，我們才走。週四沒有，因為我有母班的課在台北，星期五母課要上課，週四要先共學，我們

用 skype 共學，因為母班有 180 幾個人，分成十幾個組，然後我們那一小組的人就會先共學週五要上課的內容。我們現在已經學到五大論。是屬於佛法的辯論的，有時你看藏傳佛教在辯論那樣子，它其實是一種邏輯思考辯論的部分。母班是一開始學廣論就在那裡學，它是一個學制，就是你學第一輪，然後三年半，你就上增上班，增上班學三年，你就到善行班，善行班學三年，就上備覽班，備覽班學三年，就到宗行班，我現在是宗行班，是最高的班別，有點像在上佛教大學。

### 叁、人力再運用的阻因

#### 一、什麼原因會影響您繼續工作的意願？

受訪者：我想我就以這個為主，不再想其他的，除非是健康因素，不然會一直做到生命離開為止。

### 肆、人力再運用對退休教師的影響

#### 一、退休後的人力再運用，對您的退休生活的影響是什麼？

受訪者：會讓我對於生命的宗旨和目標越來越清楚，你掌握整個人生的方向，你會覺得生命是有希望的，如果你的生命沒有目標，你會覺得說你這一生來活著，到底是為了什麼？但是，來這邊學習之後，你很清楚，你這一生為什麼要來？你將來要到哪裡去？最後你要做什麼規劃？對生命真相的了解，你會更清楚生命的真相是什麼，很多課程，是我們在一般學習領域裡面，從小到大，讀到大學畢業，從來也沒有人教過我，但是在這裡學到了。

#### 二、您在進行人力再運用時，有什麼樣的收穫與成長？

受訪者：你的能力更增強了，自己的個性會調整。以前在學校，我只要關在教室裡面，乖乖的當我的老師，我的個性也是屬於非常文靜，不太跟人互動的人，可是因為在這邊學習了之後，它告訴你要學會去跟人互動，去幫助別人。這個就是我學習的功課，所以，我會練習去跟更多的人互動，去了解他們的生命有什麼苦，去想辦法可以幫助到他們。目前開的課以廣論班為主，廣論班前面有「幸福十堂課」，這邊還有開「精彩人生」類似讀書會這樣子。這邊有開班的話，比較老的學員就當班長。比較資淺就當副班長，互相學習，帶領新來的學員，學習固定的課程內容，學完之後，譬如我當副班長一年，我就升班長，我們也在練習，學員也在練習，我們會有幹部培訓。我當時還蠻感謝○○帶我進來，當時有三個人一起去。以前很辛苦，要去台北上課。下班後，搭一個小時的車去台北上課，然後也是七點上到九點半，然後再搭車回來，一個禮拜上一次課，那時候，其實，蠻辛苦的，你會發現你在教室發生的很多問題，都透過這一節課解決了。在它的課程內容裡面，你得到了答案，你得到了解答跟頓悟。那時教到某位老師的小孩，真是很大的挑戰，還好我在學廣論，從這本書裡，我得到了很多的答案跟方法。很不可思議，我在讀廣論的過程中，遇到困難時，在書裡面的某一段就有問題的答案，也不是班長，特地針對你的問題來回答你。還有我當時加入教聯會，有一個 team 都是老師，我從裡面得到很多資源，包括實際教學，可以用什麼影片、最近有什麼活動、你跟家長怎麼互動等，那裡有很多資深老師，他們都會分享他們的經驗，讓我學到很多。這裡不管是老師或學員都會互相照顧。我現在是單身，

但是，那天我去看醫生做檢查，就有兩個教室的志工很擔心我，陪我去看醫生。

### 三、您在進行人力再運用時，曾經遭遇到什麼樣的困難與挑戰？您如何解決？

受訪者：

1、困難跟挑戰蠻多的，因為你看這些設備，這些視聽器材，在之前，這些對我來說，都是陌生的東西。因為我們會有資訊人員培訓，那我就要帶人去培訓，然後我也跟著上課，然後我就學會了，這個東西叫什麼，這個怎麼連線。因為我們的老師在加拿大或哪裡，從國外連線過來，或全省連線，萬一它不通時，他們就會說○○來幫忙。我們那邊也有 team，台北學苑那邊也會支援我們，我就把那個拍起來，line 給他們，告訴他們我們網路不通，昨天剛好有一個師兄剛好在板橋，他就趕快騎摩托車過來，看我們是怎麼回事。像這些都是，你要突破去學很多本來不會的東西。像電腦，我也不是電腦很厲害，可是我要做行政的工作，要回報要幹麼，要上雲端要做什麼，然後還要做網頁，我就不會，不會就去台北學苑跟他們學，那裡有開班，但是我沒有報上，因為報名的人太多了，因為那邊都年輕人，我不會的時候，我就抓住一個年輕人問，他們都很好，他們就會教你。

2、我常當團體裡的潤滑劑。我們這裡也會有一般團體的問題，也有個性很不一樣的，有時討論對不了焦，我們每個人的思維都有侷限性，要怎麼樣把雙方接上線，自己也要有很多學習的面向。也是會有人際的衝突，學佛的人也有脾氣個性不好，讓別人有機會修忍辱，每個團體都有不同的人，有不同的個性，有時也會有很多意見不同。不過，這裡的人不會大吵大鬧，在這裡講完，回去會用法理來思考，思考後會把學的法用上，不會去討厭跟你唱反調的人，你會覺得很有趣。你會發現他思考的理路，原來是這樣跑的，你會觀察到，你反而會很感謝他，拓展我內心的格局，擴展了我思維的角度。你會知道有的人是這樣在思考的，你會覺得原來他能夠想到這樣，我都沒想到，你就跟他學，你就學到了，你隨時都是處在學習的狀態。

### 四、您是否因為退休後的人力再運用，而規劃相關的學習活動？是什麼樣的活動？ 規劃的原因？

受訪者：其實我們大部分的時間都是在學習，我們的課程就是學習，會跟著一起學習，譬如說之前開彩繪班，請董老師來教，就是○○的爸爸來教，他就教我們畫圖，我就跟著學，然後他就說，妳很有潛力，他說妳如果走這一條路，妳也可以成為畫家，讓我發現自己的潛能，覺得蠻好玩的。其實，每個人都有很多潛能，只是沒有被開發而已。譬如之前開慈心的課，我就跟著學慈心的內容，慈心就是有機農業、食品添加物、非基因改造等，其實內容非常廣，你去學了之後，你才知道慈心的內容非常的多，有一些專業的內涵，你會更深入。也要學上網，譬如他們今天要開課，那我可能要去找一個適合的影片，我可能要上網去搜尋，我也學會怎麼把影片抓下來或怎麼連線，類似這一些都要練習。都是自己摸索出來。開攝影的課，我就跑去學攝影，是免費的，有的課是在台北，有的是你在這邊連線就可以上課。每天早上都有遠距課程，我差不多從六點半到七點半，都用家裡的電腦在上課，所以生活是很充實的。

## 五、退休後維持工作或再學習，有助於您的退休生活的適應及價值感的建立嗎？原因是？

受訪者：我是覺得有，你會覺得你在做這件事情，它是自己幫助自他成長，因為他們也在教我們，像是今天有別的學校的人事主任退休，她就來我們這邊上課，剛好在我早上那一班，她很擅於講說她的生命經驗，對到我們學習的內容，讓我們學到很多，就是互相學習，因為你跟人互動，就是教學相長。而且跟人互動間，就像我們老師說的，每個人都是一本豐富的書，你要謙卑的走進他的心，仔細的閱讀，你才能讀的懂。

## 六、對退休生活的感受？退休後的心路歷程，是否有轉變？是什麼樣的轉變？

受訪者：應該有轉變，剛退休時，會覺得自己還有很多的不足，你會看到說，我要學的很多，現在，發現自己還要學得更多，你會發現每天都可以學到不同的功課。剛退休時，會覺得應該要休息一下，○老師也讓我休息了一陣子，她沒有說妳退休了趕快過來，就給你一大堆事。我覺得她很善巧，她就讓妳快快樂樂，後來有一次，因為全職志工禮拜一都要去開會，她就問我要不要去，然後，我就說好呀！去就被相中，那裡的人就說，叫她進來。我剛開始都搞不清楚狀況，她說進來，對我也沒差，就進來。大概退休一個月後就開始做全職志工。可是○○她是全部沒有休息，是還沒有退休就投入。

## 伍、建議

### 一、您在進行人力再運用時，是否有來自於政府的幫助或資訊？您在人力再運用時，希望得到什麼樣的幫助？

受訪者：

1、希望可以有更多的人進來我們教室學習，讓他們的生命可以找到快樂的方向，因為，在這邊我會看到很多人，他因為來學習，他整個家庭改變了，他們全家人也變得更幸福、更快樂，我會覺得在這邊學習，會給你一個心靈的力量，像我們有一個師姐，她一、三、五洗腎，二、四、六都來當義工，我會覺得她很有活力，比我有活力。她說她在這裡是一條龍，回家一條蟲，我問她：妳先生會不會說妳在洗腎，還跑來，她說我先生很高興我來，有時，他看我在家裡好像很累，他就說趕快去教室。他知道她來這裡就會很高興，也比較有活力。因為這裡也不求名、不求利，大家都是在心靈上成長。

2、希望幫忙的志工多一點，因為從傳承的角度來說，我們退休了，其實體力也越來越不好了，也老了，我們需要更多的年輕人進來，讓這個教室有傳承。因為我們也有讀經班，然後文教的部分，現在還是我在撐著，我是文教的負責人，又兼這邊的行政（淨智），那其實這些都要分工，還有很多工作，沒有培養出專職的人，都變成是你在做，或是○○在做，或少數的人在做，我現在在做的是慢慢的把工作分出去，要做什麼工作分給適合的年輕人，這裡除了全職志工，也會有其他時段的志工會來。

### 二、您希望政府提供退休教師哪些方面的幫助？

受訪者：

1、沒有想過這個問題，我希望更多的退休老師能加入我們，○○國小有一個「退而不休聯誼會」，我們有活動，我會 line 給他們，其實，我是蠻希望他們也能夠加入的，可是，我好像很難叫他們，我覺得說在這裡讓我體會到，生命忙的方向很重要。有時候，你忙了半天，你以為這個才是最重要的，可是，最後你發現，最重要的你沒忙到，那是很可惜的。可是在表象上，可能看不出來。你剛說需要政府為你做什麼，其實，我覺得我很感恩，我覺得有退休金可以生活就好了，雖然我常常錢越來越少，去哪裡都搞不清楚，不太會理財啦！以前在學校時，常有人來找我保險，錢都被保險扣去了，我現在也在看我我保單，到底是什麼險，後來，有一個消費性的保險，有去無回那種，我就把它停掉了，以前都不太會理財也不會管這些。就是有錢用就好，現在，就會覺得說你的生命裡面，缺乏這個區塊，我不善於這個方面，我對錢和數字沒有概念。最近，我開始去計算，我一個月花多少？保險費繳了多少？這些保險的內容是什麼？

2、退休教師生病了，需要關懷跟照顧的部分，那種關懷網絡。像○老師她先生之前生病了，她都要在醫院照顧他先生，他兒子之前也沒工作，退休的教師，表面上看起來好像退休金不錯，可是花在照顧生病的家人等，錢用一用就沒了，她先生住養老院，一個月，至少要三萬五以上，這樣薪水也沒有多少可以用。她現在身體是還好，萬一有一天，她的身體也不行了。他兒子雖然最近有找到工作，一個月薪水也只有二萬多，也是基本工薪。有一些老師，其實她的家庭都是靠她在支撐，這一點薪水是一下子就用完了，是很辛苦的。

3、像我們這團體有一個向日葵關懷協會，現在都有護老計畫。護老計畫就是會有護老課程，因為成立一個安老中心，需要很多資金，可能我們會選定很多護老機構、安養機構等，我們會跟他們合作，我們會有培訓課程，向日葵協會同時也應用我們的人力，同時也幫助了別人。像是某位老師的大姐得了癌症，她也是去我們協會申請照護，當然也是要給她錢，但是，她是我們這邊訓練出來的，她會有一定的品質，類似這樣的關懷和照顧。算是退休後的生活幫助，像我們的師父，很早就考慮到我們，他就說我們團體裡有很多未婚的，我們在鳳山市那裡有一片的房子，他都把它買下來，像我們這些全職又單身的，退休了，就可以有一個地方住，大家生活在一起，互相照顧。在雲林福智園區那邊，有一個社區也是我們自己蓋，我們的人，去買下來，譬如說我不會開車，我今天要出去買菜，我就 line 社區的族群，誰要出去，我要買什麼，這個社區很有趣會互相照顧，譬如我們要聽法，我們就說誰有車，我們載你們。

### 三、對即將退休的教師，您有什麼樣的建議和提醒？

受訪者：我覺得在還沒退休之前，就要做好規劃，不要突然退休了，你才去想這個問題，你要去思考你退休後要做的事情，得到的利益是短暫的，還是長遠的。就是說，我以前也學了很多東西，像裁縫、插花、電腦呀！反正沒人管我，我就到處去學，可是你學了很多東西之後，後來，會發現說，有些東西是對你的究竟生命是有用的，有些東西你只是花了時間去學，當時在學時，覺得很充實、很高興，但是，也就過去了，這樣。但是，你時間也花下去了，你要投資的話，要投

資最究竟的，最究竟就是說，它是對你最能夠幫助到的。因為我以前學豎琴，那時好幾個老師一起學豎琴，不是說豎琴不好，因為那時候是一個階段，十幾個人學到最後，剩下我一個人，後來，老師說你可以不用學，你已經學好了。可是我學會到現在，也從來沒彈過，現在也忘了怎麼彈，可是你當時就花了很多時間，在這個上面。我們學東西是跟著感覺走，但是，有時候你沒有用理智去思考，思考它的真實內涵。當然，我不是說這些不好，這都是一個階段。像我們執行長說的，退休就是表示你的生命將要邁入老年跟死亡，所以，你應該做你的生命方向的規劃，而不是像年輕的時候，以你的興趣去學一些你會覺得很愉快的東西，那樣子只是得到短暫的快樂，必須要考慮什麼才是永恒的東西，讓你的生命更有深度的東西是什麼。



受訪者B

性別	退休年齡	現齡	服務年資	退休後工作年資	訪談時間與方式	人力再運用的狀況
男	53歲	59歲	31年	4年	106年4月14日 下午 1:30~4:30 面訪	國小固定代課 (學校服務)

訪談內容：

壹、退休教師背景因素

問題一、請問您選擇的是哪一種退休方式（自願退休、五五優退或屆齡退休）？  
請問您選擇退休的原因是什麼？

受訪者：

1.自願退休

2.因為健康因素，那時還沒發現心臟問題的嚴重性，與其再耗在那邊，希望留著好一點的身手的時候，也許可以做另外的考量，所以，我當時就選擇退休。與其有一天走不動了，才退休，不如趁現在還有體力，可以做自己想做的事。現在家長跟社會變遷的關係，不想再耗在學校。

二、您退休後的生活規劃？

受訪者：一開始自己的時間，還沒有完全掌控的時候，還是有一段時間在小孩子身上，因為我退休的時候，三個孩子，一個在工作，兩個還在讀書。早上看她們去上學，再跟我太太去運動。直到我老二去德國念書，老三唸大四，她現在在學校的時間比較沒有那麼長，我現在比較正式的規劃是運動，星期二、四去游泳，其他時間，一、三、五早上去公園健走。一天的規劃是早上看看投資的方向對不對，四點半到五點多練鋼琴，晚上是自己的時間，閱讀、看看電影，大概是這樣一天。

三、請問您退休後在人力運用方面的工作內容是什麼？

受訪者：從 101 年到 104 年，都有在學校代課，總共去了三年，三年都是接課表，就是鐘點代課。一開始一週是上六節，後來是八節，最後是上九節課。是正式排入課表的，不是臨時性打電話去幫忙的。主任有拿一個教育局的公文是容許退休

教師，在上限之內，最多 12 節。一般的鐘點代課，最多可以到 24 節，我六月學期結束離開以後，九月就先做心導管檢查，104 年十月去開刀。開刀完以後，就覺得還是保命要緊。如果是規律性工作，要身體可以負荷。如果學校有臨時性需要，還是會幫忙一下。

#### **四、您聽過其他退休教師在人力運用方面，都做些什麼事？**

受訪者：大分都是自己做自己的事，比較少一起去做什麼事。梁老師幫忙照顧孫女。

### **貳、人力再運用的動機**

#### **一、人力再運用是退休前就規劃好的嗎？為什麼會想要做這件事？**

受訪者：那時候有想說，學校如果有幫忙的需要，我就回去，但是，我倒沒有說一定要這樣。只是後來有一天，從同事那裡聽到，好像有這樣的情況，我就跟學校說，如果有這個需要的話，下學期跟我講一下，我可以去幫忙。我在 101 年的八月開始去幫忙，不過，我說要有公文為依據，一切依法行事。在 101 年有正式公文規定，你可以這麼做，那我們就不怕。因為生活已經進入狀況，我才想說可以試試看，這樣生活也比較有規律性。那時也差不多休息夠了，也希望能維持活動。

#### **二、每週花多少時間做這件事？決定的因素是什麼？**

受訪者：一週六到九節。想說再回去接觸一下，但時間也不要太長。我太太也說多跟不同的人講話會比較好，我其實是想再回去試試看。

### **參、人力再運用的阻因**

#### **一、什麼原因會影響您繼續工作的意願？**

受訪者：101 年教師開始扣稅後，教師可以減課，有些老師放出一些節數，教育局開個公文，叫做「鐘點教師」，准予退休教師，回頭再任，但是，不得超過一定的節數，我就是因為這樣回去代課。到 104 年發覺，與其這樣下去，會影響退休下一半的部分，就是說我退休後，還有三十年、四十年的規劃生活，可能餘命剩下二十年，會 over，因為你身體不行，所以不要。尤其新學期開始前，發現自己心臟方面的問題，就跟教學組長說，我新學年不能代課了。我發覺還是維持自



己身體健康比較重要。

#### **肆、人力再運用對退休教師的影響**

##### **一、退休後的人力再運用，對您的退休生活的影響是什麼？**

受訪者：那時候，大概就是規律性。每天早上一樣，時間到，就去學校，有時候第一節排課，人力再被運用，倒不是錢的問題，因為錢是下一個月，很久以後，才會進來。這樣看起來，感覺上還不錯。後來，離開是健康因素，但是也想說，不要那麼累，有時真的很不舒服。你帶一個班，大概是事先會規劃好怎麼做，你今日臨時去帶一個班，你會儘快想辦法要培養你們之間的默契，可能會三天兩頭，就把你的熱誠用在這節課，通常帶班，級任老師和學生都有默契，常規會建立好。我帶一個班，通常第一節就要跟他講，因為第二節課要等一個禮拜以後。代課的話有時面對學生的情緒問題，也會很困擾，畢竟無法像級任老師有比較多建立默契和處理問題的時間。

##### **二、您在進行人力再運用時，有什麼樣的收穫與成長？**

受訪者：三年級的學生可塑性，真的比較強。我以前都是帶高年級，你會發現他們的可塑性真的已經定型了，他們社會群性已經出來了，有時候改不動他。三年級為什麼比較乖，因為半懂、半不懂，你如果用開明一點的方法跟他溝通，很容易帶他們出去。我代課帶中年級和低年級，不同的年段，遇到的問題不同。有些一年級的小朋友，真的很搗蛋，幾個碰在一起就有事，可是你又不能像以前一樣一個命令，一個動作，那是五、六年級才可以，而且班級默契已經培養的情況下。一年級根本不理你，有些孩子真的讓你很頭痛。我教健體為主，然後綜合，還有閩南語。本來已經休養半年，可以再去代課了，但是，一想到接的班級是之前很頭痛的班級，就想說算了。如果學校人力配置沒辦法，再過去幫忙。

##### **三、您在進行人力再運用時，曾經遭遇到什麼樣的困難與挑戰？您如何解決？**

受訪者：退休後代課教的課程是不同領域，就是一種挑戰，我在台北師專的時候，我的導師是體育專長，他就教我們很多、很多，起承轉合的活動要做什麼，主要活動和收尾的活動等。一年級管你什麼，他做操就做操，左右搞不清楚。下雨天時，真的沒地方上體育課，大太陽也很糟糕，六月跟九月十月，大太陽底下上課，

學生是一節課，你是一直上下去，然後在大太陽底下，很容易有青光眼和白內障，我自己的心臟部分也不太好，然後腳有靜脈曲張的問題，久站久坐都不好。科任跟級任老師最大的差別是科任老師有時會搞不清學生的底細，有些問題要請級任老師協助處理，因為級任老師比較了解孩子的狀況，有時上課時無法立刻進入狀況，要先把孩子下課時發生的問題做處理，先把下課的事做處理，先拉住他們的心，有時四十分鐘，真正能掌控的時間，有十分鐘就很不錯了。不同領域的教學，你會發現，不敢說隔行如隔山，但是科任也有它的挑戰。因為退休前都是擔任級任的工作。

**四、您是否因為退休後的人力再運用，而規劃相關的學習活動？是什麼樣的活動？  
規劃的原因？**

受訪者：學習活動都是自己規劃的，心靈上充實就是學習，我不喜歡參加一些外面開的課程，覺得時間被綁死了。

**五、退休後維持工作或再學習，有助於您的退休生活的適應及價值感的建立嗎？  
原因是？**

受訪者：有啊！至少你有個目標，孩子當然也是為人父母永遠在意和責任所在，家庭是我的重心。當你有個重心以後，其他目標會變得次要一點，不會當作很重要的一部分。我太太說接觸一下學生、看看老同事，心胸會放開。不過，回頭看，我當時在那個年紀時太拼了，學生會不會因為你這樣而受教，我們的身體會不會因為這些事情而折損，讓身體的損耗變多了。人力運用不算重心，算是一個目標，寫書法和練琴才是我的重心，時間到了，要做一些事情，不要沒事做，沒事做不好，醫生說要多動，健走、跑步或是游泳都好。不過，我不想參加什麼班或讀書會什麼的，因為覺得像課表一樣，時間被綁死了。

**六、對退休生活的感受？退休後的心路歷程，是否有轉變？是什麼樣的轉變？**

受訪者：大部分是有，這個階段小孩子慢慢會獨立，他們獨立之後，中心慢慢會是以自己為主，以前大部分是以小孩為考量重心，就像繞著太陽一樣。我現在每天還是固定時間起床，最慢七點鐘起床。剛退休時，中午在吃便當，突然呼吸不過來，壓力大會讓你的呼吸喘不過來，還有一種情況是你什麼事都沒做的時候，

好像當你失去人生價值的時候，會認為我怎麼那麼沒用。有時候想一想，那段時間剛好我什麼目標都沒有了，每天中午都這樣，早上幾乎都看電視，後來發現規劃不在那裡，那時只想伴著太陽，順著黃昏，很悠閒的過生活。後來發現不行了，你喜歡一輛車，不能一直放在那裡，要操一下就像人一樣，每天沒事做，你等著看。要有事做，有個目標，像我太太就去學拼布、學畫、學素描和音樂欣賞。我現在兩天寫一次書法，筆和人合為一體，沒去外面上課，主要是不想時間被綁住，也不想讓人家管。她說你星期一還是去學校比較好，有個規律性，老了怕失智，怕離群索居，練鋼琴也是很耗腦筋在想，新的譜也是要花時間練。去學校代課是好，人家給你制約活動，可是想一想，我是不是很多時間被綁死在那邊，所以我希望彈性一點，就做自我進修。

## 伍、建議

### 一、您認為可以運用哪些方法，來促進國小退休教師的人力再運用？

受訪者：有些地方是政府用法規限制了，今天有個條文規定，如果退休教師覺得他有能力在退休後再去任教，比如說去私立小學，它很希望有一些經驗的老師幫忙，譬如說代課，彌補它正式人力的不足。可是政府有個規定，當你在私校的薪資，大於地板三萬二千元，你的退休金就會受到影響。教師會覺得綁手綁腳，譬如說再任公司職也是，譬如說有人再任專長領域上的工作，有些有薪資的問題，人家會認為說之所以社會不能促進快速的流動，因為被老傢伙佔住了位置。未來即使因為高齡化和少子化會有勞動力的缺口，也是在 N 年之後，我說的是現在。要解決人力的運用很簡單，延後退休就不會有這麼多問題。有些家長也會希望是給有經驗的老師教，像以前有些名師很紅，家長很喜歡，因為他們有經驗，可是她沒有體力。有些喜歡給年輕的老師教，年輕有活力跟創意。現在還是在搶退，是因為覺得朝不保夕、先搶先贏，我先走先享受到，以後是以後的事。政府的人力再運用，運用本身要看你怎麼去想，如果是本職上的再運用，有些時候被綁死了，譬如說，不得超過三萬兩千元，叫做地板嘛！超過地板的話，你往私校去的話，它很怕一些像退休教師，往私校大學去，一堆往那邊當門神，超過原來的退休金，你原來的退休金就沒有了。

## 二、您在進行人力再運用時，是否有來自於政府的幫助或資訊？您在人力再運用時，希望得到什麼樣的幫助？

受訪者：在我退休時，人事有另外給我一個公文是說如果老師有機會或能力，也願意的話，可以透過教育局，從事這一方面的，去找哪裡，透過轉介，去幫忙一下。就是一個人力再運用的情況，譬如說是哪裡哪裡當志工，我當時不當一回事，因為我覺得我有自己的規劃。政府這樣當然可以，但是，某些法令，你要稍微寬鬆一下，也就是說不能綁手腳太多。譬如說 101 年開始有退休老師代課的公文後，政府才考慮到說有機會讓退休老師來代課。譬如說只有九節課，你要找一個人來代課，一個年輕人，要專職只代你九節課，根本不可能。九節課乘以 260，一個禮拜才兩千多，兩千多乘以四個月，才一萬多，連基本薪資都不到，怎麼會有人願意，所以他想到了退休教師，但是有一個限制，最多可代十二節課。因為這樣的關係，那時法令鬆綁，但是不要像一例一休一樣綁死，這個不行，那個不行，發覺競爭力下降，人力運用好像更沒有彈性化。而且想賺錢的賺不到錢，想給錢的老闆給不了錢，那些訂單就死在那裡。所以，有時候政府幫忙，不要幫倒忙就好，視當時情況做調整。

我們的圈子比較小，如果說我們再從事社會上的志工，我覺得時間被綁住，以我個人來講，我比較傾向我有自己規劃的生活，不要政府利用我這個人力。但是，若有一些退休教師，沒有一個目標，他們還有機會撥出多餘的時間，做其他的事，譬如說：現在很流行長照，人家說不怕老，就怕死，我在公園做運動，也發現一些更老的前輩，慢慢就不見了。在老跟死之前，病的時候怎麼辦？老了還可以動，人生在夕陽無限好當中，只是近黃昏，夕陽到黃昏之間，也許可以抓住片刻的彩虹，我以前很想做，但是，以前做不到，譬如：練琴，但是，我現在可以呀！以前有很多年的時間，都在幫補校上課，一個禮拜兩天，回來後都很累，有時候回來第一件事，就是睡覺，睡到六點，起來洗個澡、吃個飯，晚上沒事做。因為以前電腦沒這麼方便。現在好了，小孩慢慢長大，我可以做我的規劃，不要再被人家綁了，沒有去代課也好。更何況我不是無業的，我有我的想法，我不是 24 小時都待在家裡，像我太太上禮拜去開刀，因為手部腱鞘囊腫，像這個情況，

我都有時間做我的事。像靜脈曲張，以前就想處理，但現在有時間可以去治療試試看。退休後可以有時間去做自己想做、喜歡做的事。因為女兒去德國念書，也花了一大筆錢，所以生活儉樸就好。101年我有個機會想去土城的一間私校代課，教務處請我去代三個月，從九月到十二月，十二月過後，如果表現不錯，繼續留任一年，因為有個老師突然不代了，如果，我去代課的話，它的薪資不低。可是從早上七點半到下午五點，他的校長，是我以前師大研究所的老師。我如果去從這個糟跳到另一個糟，是領雙薪，可是不能很隨性，不能穿短褲上課，服裝也要正式一點，我就想不要。

### 三、您希望政府提供退休教師哪些方面的幫助？

受訪者：在延壽方面，可以規劃一些活動，讓他們定期性參與，比較會有目標，就像你每天上課，就會有目標，有些人生病幾乎都在寒暑假，因為他突然發現壓力減輕，抵抗力下降，這是延壽部分。在人際規劃、育樂方面，可規劃某些地方像博物館、美術館，退休教師有退休證，可以做參觀，生活更充實。舉辦一些活動，像退休教師聯誼活動、成長營等，但怕有些人不願參加。有一些生涯規劃、投資理財的部分課程，像是如何退休理財、保險、生命水庫，有機會可嘗試健康投資，讓身體更健康，促進人際和諧的活動，健康保健方面，老了要有伴，可以認識更多的人。讓退休教師覺得精神很充實，時間到了，就去做那件事。從受幫助者，變成幫助者，還有長照，我現在不需你照顧我，我可以照顧你，因為教師資質也不低。

### 四、對即將退休的教師，您有什麼樣的建議和提醒？

受訪者：

1、養生、健康—要生命長久一點，要趕快進廠去保養，不要等到那一天發現時，從驚嘆號變問號。驚嘆號是說：哇！退休了。問號是說：死了！怎麼會這樣。我常問醫生為什麼？為什麼會這樣？他說這可能是老化、有可能是運動、有可能是遺傳。健康很重要，當老師的人，久坐或久站，很容易有靜脈曲張，一定要積極性治療。

2、妥善規劃，生活有重心、有目標—退休時，可能是孩子高中、國中時，正需

要你，都要多關心他，多和孩子保持良好的溝通。接觸財務領域，發現可以做更有效的運用。

3、健康的退休心態—你是用什麼心態來退休，是想退，搶退，怕以後沒退休的機會。還是有規劃另一件事要做，不要因為退休就放縱自己，這種心態就不好，生活還是要有規律。剛退休時，我有目標，但是一時建立不起規律，後來才慢慢調整成現在的狀態。



受訪者 C

性別	退休年齡	現齡	服務年資	退休後工作年資	訪談時間與方式	人力再運用的狀況
女	50歲	51歲	26年	1年	106年4月17日 下午 4:30~5:30 面訪	樹林圖書館志 工（社區服務）

訪談內容：

壹、退休教師背景因素

問題一、請問您選擇的是哪一種退休方式（自願退休、五五優退或屆齡退休）？

請問您選擇退休的原因是什麼？

受訪者：

1、自願退休

2、可能身體各方面的體力，已無法負荷現在的工作量。現在的小孩比較好動，尤其我是帶低年級，覺得自己的體力已無法負荷他們的活動力，所以就想休息。自己更年期到了，睡眠不好，有一些狀況，想說就好好休養。

二、您退休後的生活規劃？

受訪者：退休前沒有想很多，想說在家裡先休息一陣子，當家庭主婦。因為先生在大陸工作，家裡有小孩子在就學當中，還是要安排他們的生活，照顧家人的生活起居。我退休前就有想要去當志工，只是還沒決定要當哪一種志工，我考慮很多種類的志工，後來考慮到自己有沒有那個專長，有沒有那個體力，也要離家近一點，方便就近照顧家庭。像衛生所的話，也要考慮到自己的身體狀況，怕去那邊，那個環境可能比較不適合自己。也會考慮時間要比較彈性、自由一點，不要整天的工作，因為還是要以家庭為主。

三、請問您退休後在人力運用方面的工作內容是什麼？

受訪者：在樹林區圖書館當志工，就是幫忙把人家還的書，上架歸位，整理書架，

檢查是不是有人把書放錯位置了。原退休學校臨時性代課，萬一學校臨時找不到人代課，就回去幫忙一下。因為我原本是教低年級，所以都是代低年級的課，我從退休到現在，就代過三次課，一次一個半天。原本有考慮做注音符號補救教學，但是，因為要七點五十分早自習的時間來做，有機會會想來幫忙，補救教學一次教一個或兩個還可以，一對一，對他們來說會比較有幫助。

#### **四、您聽過其他退休教師在人力運用方面，都做些什麼事？**

受訪者：我們退休之後，不能再去一般的公司上班，不能領超過二萬多元。會有薪資單，而且要報稅，而且勞保那一塊也不會讓你保，因為你是公保。因為他會想說我國家都給你退休金了，你為什麼還要再去工作。我覺得在老人體力負荷內，做一些簡單的事，對他們來講是還蠻不錯的。工作時間要是部分時間的，要有彈性。工作內容要相關，但內容要調整，不能跟原本的工作一樣，因為強度會太強。

#### **貳、人力再運用的動機**

##### **一、人力再運用是退休前就規劃好的嗎？為什麼會想要做這件事？**

受訪者：不是，當時有想要當志工，但是還沒想好要當哪一種的志工。因為我本身很喜歡閱讀，那個環境比較安靜，因為我們的工作環境就是比較吵雜，因為我們已經被小孩子吵雜二十幾年了。想說，退休自己要靜下來，自己好好閱讀一些書、雜誌，想說到那個工作環境，蠻符合我的性向，蠻寧靜的，可以靜靜的做一些事。可以幫助別人又可以充實自己。

##### **二、每週花多少時間做這件事？決定的因素是什麼？**

受訪者：它沒有給我們很固定說禮拜幾一定要到，那每週大概三小時，從兩點待到五點，你哪一天有空你就去，排一個下午。因為樹林圖書館比較自由，它星期六、日會有固定的人，像我們不用排六日的話，就是平日的下午，因為有一個志工阿嬤是固定早上會去，所以，我就選擇下午，下午的時間，我也比較能掌控。三個小時，這個時間不會太多，還可以照顧到家裡，可以選比較閒的一天過去。

#### **參、人力再運用的阻因**

##### **一、什麼原因會影響您繼續工作的意願？**



受訪者：因為覺得自己的體力還是有的，做志工是對社會還有點貢獻，覺得自己還有用。因為家裡還有小孩，所以還是以小孩為重，如果小孩長大，都住外面了，我可能還會花更多時間，去當義工，可能就不一定是圖書館這一塊，有可能是戶政事務所之類，覺得還可以再去多了解一下。當志工的感覺，跟上班不一樣，是一種幫助別人的快樂，覺得自己對別人還是有點價值，有能力可以奉獻給社會。

## **二、您覺得哪些原因，可能會影響退休教師人力再運用的意願？**

受訪者：可能是身體狀況不允許，或家裡有變故，有長輩需要我照顧，就是要去照顧他們，現在我先生是在大陸工作，我也可能會一起過去，我有可能不在台灣。

## **肆、人力再運用對退休教師的影響**

### **一、退休後的人力再運用，對您的退休生活的影響是什麼？**

受訪者：我覺得還蠻快樂的，有一個環境的轉換，跟你的職場是完全不同的地方，就是說你還是要出去跟別人接觸，要去吸收新的知識。

### **二、您在進行人力再運用時，有什麼樣的收穫與成長？**

受訪者：在那邊可以讀到很多的雜誌、書籍，而且都是免費的。現在的人很少上圖書館，我覺得蠻可惜的，我覺得應該要多利用，而且現在圖書館都數位化了，你可以在網路上，直接借書，直接在網路上就可以看他們的報章雜誌。

### **三、您在進行人力再運用時，曾經遭遇到什麼樣的困難與挑戰？您如何解決？**

受訪者：目前是沒有，還蠻容易上手的。有點困難的是要爬高爬低，整理書時，要爬比較高，它的架子其實是不太穩固的，自己要很小心，要有點技巧，慢慢的爬上去，因為連男生也沒辦法把書放上去，就是一定要用到架子，那裡是有替代役，不過，我們爬架子時，自己要注意安全。如果真的是很老的老人家，做這個工作就不太適合。其實圖書館都有幫我們保險。

### **四、您是否因為退休後的人力再運用，而規劃相關的學習活動？是什麼樣的活動？ 規劃的原因？**

受訪者：要當圖書館志工，要先去上台北E大的21小時基礎訓，像是當志工的

基本概念、核心價值，例如：你為什麼要來當志工，當志工的態度呀！也要服從那個機構的人，不能因為自己年紀比較大，就覺得人家要聽你的，人家請你做什麼事，還是要有服務的態度。上完之後，我們圖書館還有一個 12 小時的特殊訓，我是去江子翠分館上課的，包含圖書館基本的功能、現在的圖書館裡面會有什麼配備，譬如說現在有一些錄影帶、有聲書、借閱的圖書，怎麼歸還，還有數位化的借閱系統介紹等。在圖書館裡面比較專業的地方他會教你，他是有教到電腦的部分，可是說實在的聽不太懂。其實電腦都是由真正的職員在操作，我們比較少去操作他們的電腦。

#### **五、退休後維持工作或再學習，有助於您的退休生活的適應及價值感的建立嗎？**

##### **原因是？**

受訪者：有，你覺得對這個社會還是有價值的，你可以服務到別人，就不是說為了生活，就是為了自我實現啦！而且，你退休不會說沒有事情做，你還是有地方可以去服務人家。除了當志工外，也可以培養別的興趣，我的興趣是去上縫紉課。

#### **六、對退休生活的感受？退休後的心路歷程，是否有轉變？是什麼樣的轉變？**

受訪者：

1、剛退休的時候，是好好休息了一個月，後來，真的不太能適應。不知道自己要做什麼，你會覺得待在家裡很無聊。孩子去上課以後，會多出很多時間。你就會想自己要做什麼，自己要會安排，後來我才去當志工和學裁縫。現在的生活會比較充實，因為你在做作品時，那個時間其實也是蠻長的。

2、現在比較能適應了，差不多要過一年，才能調整到合適的狀態，慢慢能適應退休後的生活步調，不會很恐慌，真的不知道要做什麼，很無聊。因為原本是很緊張的步調，然後慢慢的放慢。因為剛開始還是會很焦慮，要趕快做一些事，想著等一下自己要做什麼，會閒不下來，可是慢慢的時間越拉長，你會覺得其實你時間多，你可以慢慢來，並不需要這麼趕著，要把什麼東西做完，現在則是沒有時間上的壓力，生活也調適到舒適的狀態，可以慢活，比較多體驗生活的部分。當時因為壓力突然放下，那陣子還蠻常生病的，覺得身體狀況不是很好。生活要

有重心，要保持活動。我覺得做志工真的還蠻好的，有出去跟人群接觸，人還是要在這個社會上跟別人互動，有助於身心的發展，如果關在家裡，會越來越自閉。

## 伍、建議

### 一、您認為可以運用哪些方法，來促進國小退休教師的人力再運用？

受訪者：希望各個機構可以到學校來宣導，可以辦研習之類的活動，讓我們更了解社會上很多機構，還是很需要我們的，我覺得基本上當老師，都有一個助人的心，因為我們都會幫孩子嘛！如果他們能主動到學校來宣導，讓我們了解他們需要的怎麼樣的幫助，如果老師覺得跟自己的興趣接近，就可能會納入自己的計畫當中，譬如說：長照這一塊是幫助老人，我可能對這個有興趣，因為現在家裡老人多，如果它可以來學校宣導，譬如說：你們可以先來我們這邊研習，如何照顧老人，你可以在那邊當志工之餘，你也可以幫助自己家裡的人。就是讓我們多了解，若他們能主動宣導，畢竟我們要去了解社會上這麼多需要的機構是比較難，因為我們的環境是比較封閉一點的。在樹林圖書館是因為離家近，其實，我本來有想要去日新街有一間公家的、公益的幫弱勢兒童課後輔導的地方，我一直還沒去問，因為想說不要一次弄太多事情，因為我想說我們的專長就是這一塊。因為我之前在輔導室，發現很多孩子，回家後都沒有人，課業也沒有輔導，變成是高風險家庭，後來，就有讓這個孩子在那邊，至少放學後有個地方，讓他們在那邊寫功課，他爸媽回來後，再把他接回去。這是我的第二考量，因為我想剛退休，要先暫時脫離同質性很高的工作。

### 二、您在進行人力再運用時，是否有來自於政府的幫助或資訊？您在人力再運用時，希望得到什麼樣的幫助？

受訪者：

1、退休時，人事主任有給你一張資料，說你退休後，可以去這些地方當志工，你願不願意這樣子，你可以拿回去填。我當初沒有填，是想說如果填了，如果人家馬上來找我，我不能配合的話，就比較不好。它的內容還蠻多元的。他有這麼多政府機關，需要的這麼多人力，其實是還沒退休前，他就可以來辦個研習，告

訴我們退休後可以到哪邊去幫忙這些機構。讓我們會有一個規劃。不是說退休的最後一天，突然丟一張紙給你，因為我們也不了解這些地方的性質是什麼，那我今天填了，萬一跟我的興趣不符合，答應人家沒去，也不好意思。

2、目前是還好，因為我們就是奉獻嘛！我們工作性質是很簡單的。他現在有給我們誤餐費，一個月大概 300 元。志工證做滿幾個小時，到達某個等級，你去一些機構可以打折，有給志工一些回饋。

### **三、您希望政府提供退休教師哪些方面的幫助？**

受訪者：顧及到退休教師的基本的生活品質，我認識的一個退休的老師，他的先生要住安養院一個月要三萬多，她也要一起照顧他的先生，他的兒子也沒工作。他的家庭是靠她一個人在支撐。關心退休老師的生活狀況，不要一律適用同樣的標準。還是當她提出她有困境時，你是不是就應該保障這些人的生活。如果退休教師需要長照的話，是不是可以給予優惠。對經濟很有困難的，是不是可以提出申請，因為我們領退休金，我們就不能得到社會的補助。年金改革後，若有人因此生活陷入困境，怎麼辦？又不能領社會的救濟金。當有人提出說他的生活真的面臨困境，又可以提出證明的時候，政府應該是要照顧這些人的，而不是讓大家自生自滅。就像之前的老榮民，它還是會照顧到榮民的生活。

### **四、對即將退休的教師，您有什麼樣的建議和提醒？**

受訪者：要運動，保持健康的身體。要提早規劃退休後的生活，不要讓生活變得一片空白。

受訪者D

性別	退休年齡	現齡	服務年資	退休後工作年資	訪談時間與方式	人力再運用的狀況
女	56歲	70歲	31年	8年	106年4月18日 下午 1:30~4:30 面訪	慈濟「新芽計畫」教導樹林區弱勢的小朋友的課業輔導（社區服務）

訪談內容：

壹、退休教師背景因素

一、請問您選擇的是哪一種退休方式（自願退休、五五優退或屆齡退休）？請問您選擇退休的原因是什麼？

受訪者：

1、五五優退

2、有很多原因，第一個我覺得年輕人畢業的很多，要給年輕人機會，不要佔著他們的路。另外，現在很多小孩子，我們教起來真的很累。因為我們老師當久了，會把小孩當成自己的孩子，比如說生活教育方面，比如說你平時怎麼花錢、回家怎麼做功課、怎麼幫忙做家事，很多我們都會講、會教他們，我們都會用一些比較嚴格的想法在指導他們，可是家長不配合，有些家長會認為這是我們家的事，不要管那麼多。家長如果忙的時候，零用錢隨便孩子去拿，都不買早餐，去買一些零食或一些飾品，在班上分，有拿到的跟沒拿到的，就起糾紛，我就覺得有很多的困擾。我就會跟家長講一下，說應該是要讓他買早餐帶來，不要給他錢，因為他都沒有在買早餐吃，得到的回應是，爸爸說：你不要管我們家的事，管那麼多。同樣的事情，在以前，家長還會感謝你，用心教導他的孩子，現在家長的觀念不同了，會覺得有些灰心，就覺得也五十五歲了，就退了！

二、您退休後的生活規劃？

受訪者：安排興趣方面的，像是以前有學書法，就繼續來學。退了以後，有個機緣，因為學校附近有間拼布店，就學一學我們以前有興趣做的東西，滿足自己的慾望和興趣。還有像身體健康、運動方面，也有規劃。不會離開自己的領域，會去看一些書，我從孩子小時候，訂國語日報到現在，看看教育方面領域的資訊還有書。後來有一個機緣，慈濟在樹林分會共修的地方，教聯會有一個新芽計畫，因為他們常常有在濟貧，那些家庭都是弱勢家庭，有一些孩子也需要幫助。後來在每個禮拜三的晚上，把那些孩子帶到那邊，請有空的、肯幫忙的，不一定是退休老師，比如說志工媽媽，去那邊教那些小孩子，好幾年了。

### 三、請問您退休後在人力運用方面的工作內容是什麼？

受訪者：因為有朋友在慈濟，是以前的同事，她是慈濟的委員，她告訴我，有這個計畫，所以我就去幫忙。退休五、六年後，開始去幫忙，一直到現在也已經教八年了。那裡的小朋友雖然不多，但是我們每個禮拜去，我都會按著學校的進度在教小朋友，以數學跟國語為主。裡面國小和國中的小朋友都有，教室在大安路那邊。每週三的七點到九點半，兩個多小時，我都跟小朋友說以國語跟數學為主，三分之二的時間，用在指導他們數學，大部分的小朋友都喜歡我們指導他們數學。三分之一用在指導國語，我都習慣叫他們先把功課做好。來了，就是把他們老師這個禮拜的進度，都幫他們複習一次。我都教高年級比較多，當然也有國中生，目前國中的學生有志工爸爸、媽媽在教他們。比如說他們到了國中和高中，就不以功課為主，而是著重心裡的輔導。因為去那邊的小朋友，第一個大部分都單親，有的小孩子，生出來，從來沒有看過媽媽，也有從來沒有看過爸爸的，很多都是隔代教養，孩子的思想都走在邊緣。我教的，我一定會幫他們複習。透過慈濟的訪貧，救濟貧戶啦！也會了解這個家庭除了經濟方面，還需要哪些方面的幫助？譬如說除了貧窮，這個家庭的孩子沒有人教，他們有一些慈濟媽媽，會在生活上輔導他們。在課業方面，有些慈濟媽媽比較沒有辦法輔導的，當然，我們都是禮拜三儘量教他們。再來就是，因為我的孩子都比較晚結婚，所以現在也有幫忙帶孫子，陪他們玩，陪他們做一些事。比如說三歲多的小孫子要學一些才藝、學體能、踢足球、學畫圖什麼，我們也會負責接送。另一個才一歲多，我們會餵他吃

飯，幫忙帶什麼都會。每天傍晚都會過去兒子家一起吃晚餐，順便照顧孫子。

#### **四、您聽過其他退休教師在人力運用方面，都做些什麼事？**

受訪者：我有一個退休的同事在慈濟裡面在教聯會裡面出去訪談、筆耕，在編輯月刊。張老師在學國畫、學日文、學唱歌。師專的同學，退休後在當解說員。如果沒有走出去的話，也會在家裡照顧孫子，因為我們當時退休年齡比較晚，大部分走入家庭比較多。像劉老師，她就是很專業、很投入的在帶她的孫子、孫女。也有人是在照顧生病的長輩，或父母親年齡大了需要照顧。沒有聽過在一般公司工作的，這方面比較少，因為年輕人都找不到工作了。也沒有這個需求，也不要搶年輕人的工作。當然自家公司做生意就另當別論。我幾個師專的同學，在南投那邊的，有幾個都去當志工、解說員。走入大自然，介紹溪頭的森林、花花草草，介紹一些動物、生物。當志工的還蠻多的，因為我們本來就是教育專業，再依照興趣，就去發展當志工。上次○○說，她的朋友，一個退休老師是在當植物園解說志工。梁老師也有在福智當志工。

#### **貳、人力再運用的動機**

##### **一、人力再運用是退休前就規劃好的嗎？為什麼會想要做這件事？**

受訪者：上一題已經回答了。以愛心為出發點，這些孩子因為我們教他，看著他進步，心裡很高興。有些小孩子來的時候懶懶散散的，根本不想要學，大部分來這邊的孩子，媽媽都沒有能力教小孩。比如像我教的三個姐弟，像這個最小的弟弟二歲，爸爸就死掉了，媽媽就靠著娘家接濟，還有慈濟的幫忙，也一直沒有再結婚，可是她一直走不出去，到現在她也沒有工作，變得生活比較懶散，小孩子功課會不會，從來不會教。也曾經看過小孩子，生出來後，從來沒有看過媽媽，爸爸本身也像長不大的的年輕人一樣，因為隔代教養，奶奶自己也外務很多。那個孩子每天下課回來，如果沒有人去關心他，他都對著電視在講話，所以會去那邊教，都是因為愛心。我們用我們的專業去幫助一些小孩子，我能夠教他多少，他就會學多少。我都會自備教材去教他們，自己去買自修、評量呀！看他是幾年級，用哪個版本的書，我就去準備。比如也有低年級，是新住民的小孩子，媽媽是新住民，根本不可能會教他一些注音符號，或者是一年級的國語，我們都會寫

一些，比如說字音字形，那些給他們去寫，一定會教他們查字典。其實會去教那麼久，最初衷就是希望這些小孩子能夠進步，不忍心看這些小孩子因為家庭因素，功課不會，將來到了社會走偏了，起碼我們還會把他導正一些，盡我們的力量幫助他們。最主要也是輔導他，生活上的態度也很重要。我們會告訴他在學校要怎麼樣，回到家能夠幫助做家事，然後做什麼，我們也會做一些生活上的輔導。有些已經大了的國中生，大部分功課去那邊也不太讀。如果肯每個禮拜都來，幫助較大。如果他們從國小都有來，他們走的路，就會比較是正途。不管書讀的好不好，最起碼不會走偏了。教他們不要被引誘，每次都會有半個小時的人文時間，慈濟媽媽會放一些影片，教導、導正他們走一些正確的路。慈濟的師伯也會去他們家載他們來上課。像我教的這個小朋友說他生日，他阿姨說要買蛋糕來，他一直等，等了一天，阿姨都沒有來，後來，我看他寫在聯絡簿上。我說，老師送你一個禮物。但是，老師不會送你蛋糕，我就做一個拼布筆袋給他。有時候，比如他進步了，我鼓勵他，我就說，我做一個袋子給你提。我們也是多方面的鼓勵，而且如果肯來的話，他們應該都不會說穿的不好，太多有愛心的人，都會捐一些新衣服、舊衣服給他們。

## 二、每週花多少時間做這件事？決定的因素是什麼？

受訪者：每個禮拜三，每週三小時，晚上七點半快到十點。有時候假日的時候，有時寒暑假，慈濟的師姑、師伯會辦活動，我們也會帶孩子去參加這些活動，我會當工作人員一起幫忙。有一次的暑假，我們也是去三峽的榮民之家，慰問他們，那裡有很多老人家，需要這些小孩子去關心他們、陪陪他們，幫他們捶捶背。有時也會帶他們去牧場或菜園參觀，看菜是怎麼種的。

## 叁、人力再運用的阻因

### 一、什麼原因會影響您繼續工作的意願？

受訪者：應該都不會離開，我會一直做下去，看到我教的孩子有進步，我很高興。除非教聯會的這個計畫沒有了，不然，我會一直教下去。除非健康因素，以前我從住家穿過火車的地下道走到大安路大概要半小時的路程。現在有個慈濟媽媽知道了，她大概都會過來載我過去。



## 二、您覺得哪些原因，可能會影響退休教師人力再運用的意願？

受訪者：可能是家裡比較沒有時間，比如說剛開始的時候，黃○○老師和劉○○老師也都有去，因為她的弟妹也在慈濟。結果，她們兩個只去了一個學期就沒有去了，因為家庭因素，要照顧家人。像我那次出國去玩，我回國那天還是去幫孩子們上課。因為我回來已經晚上六點了，我還是跟師姐說我可以去喔！有的教師是不知道有這種志工可以參加，資訊不夠或者說有的人就是以家庭為主，有的人說家裡需要幫忙，大概也是有這個原因。

## 肆、人力再運用對退休教師的影響

### 一、退休後的人力再運用，對您的退休生活的影響是什麼？

受訪者：教學是相長的，我們去教小朋友，我自己也會進步。因為要教他們，我們也會多看一些教材，或是說溫習這些學習內容，就可以保持思考，讓自己也能多看一些東西，教他們的課業，對我們也會有進步跟影響。

### 二、您在進行人力再運用時，有什麼樣的收穫與成長？

受訪者：收穫很多。當然，我們可以認識很多慈濟媽媽，讓我們覺得生活上，朋友多交，資訊也可以交流，大家都相處的很快樂，讓我們生活很豐富、很充實。我教他們，我自己也在成長，自己也在學習，最起碼，將來我們的孫子，我們也還是可以教。這些小孩子，就像自己的孫子一樣，保持不要跟時代脫節。

### 三、您在進行人力再運用時，曾經遭遇到什麼樣的困難與挑戰？您如何解決？

受訪者：如果我們教的小孩子，不跟我們配合的時候，我們真的會覺得我那麼用心的在教你，你都不配合，我們當然會覺得有一些煩心。但是，有的小孩子，記憶力不好、理解力也不好，基礎打得不好，加上回去父母根本沒有辦法教。有的媽媽自己不會教，有的爸媽大概是為了討生活，很辛苦的在工作。有的根本是沒有爸爸或是沒有媽媽，大部分都單親的，如果是隔代教養的更不用說。目前是沒有遇到行為偏差很嚴重的，大部分都是懶惰、不想學，有的不專心的，有時也會一週來，一週不來，很多。住比較近是家長會接送，住比較遠的慈濟爸媽會去接送。

### 四、您是否因為退休後的人力再運用，而規劃相關的學習活動？是什麼樣的活動？

## 規劃的原因？

受訪者：我個人是想再學書法，這也是我的興趣。坦白說我一天的時間，也安排的很充足了。早上去運動回來，就差不多十點了，日常生活的處理，家裡的事也要做，下午做一些拼布或看一些書，傍晚又去兒子那邊，假日換女兒回來，晚上還要去上元極舞，生活非常充實。我國語日報一定會看，像國語日報的家庭版、藝文的啦！社會版都有，頭腦裡不會只是家裡瑣事，一直有跟外界保持聯繫。

## 五、退休後維持工作或再學習，有助於您的退休生活的適應及價值感的建立嗎？原因是？

受訪者：有，我去那邊，我會覺得我把這些學生教會了，覺得自己還是很有用的。看著孩子進步，我也會覺得最起碼這個孩子有救了，有幫助到他們，對退休生活適應是正向的影響。像我去公園運動，接觸到年齡比我們大的阿嬤，我覺得他們的生活還是很快樂。讓我覺得身體健康還是很重要，我們能夠每天來運動，自己也覺得很欣慰，覺得自己沒有什麼病痛，還很健康。日子清淡為主，沒有什麼很大的慾望，現在也不想要去逛街什麼的，很少去逛百貨公司，日子也覺得過得很充實，最起碼我一直沒有離開教育的本行，因為我一直有在教小孩子。當時要當志工時，我也想過，要找跟我的專業有相關的，我多教會了一個小孩子，也是做好事，一方面我們看小孩子進步，我們也很快樂。

## 六、對退休生活的感受？退休後的心路歷程，是否有轉變？是什麼樣的轉變？

受訪者：剛退休時，心裡覺得很空虛，有點茫然的感覺，本來每天那麼忙，我一退休下來很難適應，這都是難免的。會思考，我退休後要做什麼？後來，慢慢有跟社會接觸，有去做這些工作的時候，覺得自己的生活好像又充實起來了。茫然的感覺大概維持了半年、一年吧！後來有去接觸一些自己喜歡的才藝，我去接觸這些小朋友。現在我覺得日子過得很充實、很忙碌，你看我也不會很無聊的在過日子。我們教小朋友，我們有一個目標，我們也會鼓勵他，看他進步心裡也高興。

## 伍、建議

### 一、您認為可以運用哪些方法，來促進國小退休教師的人力再運用？

受訪者：如果有多接觸一些資訊，譬如說家扶中心也很需要人力，現在退休的老

師年齡很年輕嘛！可以去做這些工作。希望政府能提供一些資訊給退休老師，讓老師知道有哪些地方需要幫助，我們就可以針對自己感興趣的去加入服務。當時，我剛好有機緣，剛好有認識一些慈濟的朋友，有很多都是老師，像我以前國小的同事，她在投入那個工作，她找我一些幫忙，我也說好，我們都不求什麼回饋。不過，家庭要先顧好，也不能家庭放著都不管。

## **二、您在進行人力再運用時，是否有來自於政府的幫助或資訊？您在人力再運用時，希望得到什麼樣的幫助？**

受訪者：我退休時，是沒有得到任何幫助。我覺得要慢慢的調適，慢慢的想，我要去做什麼。退休後，除了悠閒，也會覺得日子要過得有意義，這個是很重要的。當然，政府有資訊，多告訴這些退休老師，讓他們可以貢獻所學，人力的運用，也可人盡其才。大部分的老師都有幫助別人的心，像我有一個師專的同學，她沒有像我在教小朋友，她也是在當志工，比如說特殊生物中心，她到溪頭去當導覽志工，做這個志工也是要受訓。

## **三、您希望政府提供退休教師哪些方面的幫助？**

受訪者：我個人來說，不求有什麼回饋。我希望政府能幫助一些新住民，他們的孩子，需要一些銜接的教學，譬如說這個新住民在台灣住一住，又回到越南，到越南讀書讀了一年、兩年又回到台灣。因為小朋友最怕的是沒有自信，他學不會，會沒有自信，有自信的話，他當然不會走歪的嘛！那些不讀書的孩子，就是自己沒有自信，書都讀不會，就逃學啦！那些中輟生，有很多都是這樣。

## **四、對即將退休的教師，您有什麼樣的建議和提醒？**

受訪者：如果多走入一些團體，幫忙一些弱勢的孩子，貢獻我們所學來教他們，導正他們的行為，畢竟我們比一起一般的志工，我們有一些教育的專業、知識。若能貢獻我們所學的，把我們的專業知識來帶動那些沒有學過的志工，當然是更好。健康也很重要，要保持運動的習慣。盡量可以在退休前就有規劃。剛退休的時候，有想學的東西，以前沒時間學的，也可以先去學自己有興趣的東西，生活上就不會覺得很空虛。慢慢再走入社會群眾，貢獻自己的力量。

受訪者 E

性別	退休年齡	現齡	服務年資	退休後工作年資	訪談時間與方式	人力再運用的狀況
女	55 歲	76 歲	34 年	20 年	106 年 4 月 22 日 上午 9:30~ 11:00 面訪	社區外丹功指導員（社區服務）

訪談內容：

壹、退休教師背景因素

一、請問您選擇的是哪一種退休方式（自願退休、五五優退或屆齡退休）？請問您選擇退休的原因是什麼？

受訪者：

1、五五優退

2、有兩個原因，第一個原因是我大媳婦剛好要生，要去美國照顧她，我也剛好滿五十五歲了。還有一個原因是來學校工作是我的興趣，但是，我做的工作，都是行政工作。我比較喜歡教學工作，行政工作很繁複，需要配合很多的老師，還有行政人員和學生，而且不能帶班級，就是說都做科任，那不是我所願意的。我希望能有屬於我的班級，有一個歸屬感。因為我那時當衛生組長，衛生組長是很繁重的工作，沒有人要承擔，我的個性是承擔比不承擔快樂，為什麼呢？因為別人不做的事，我們拿來做。如果你拒絕主任的拜託，心裡更痛苦，還不如接受比拒絕更快樂。在資源回收環保這一塊，我得過全省第一名，參加樹林市的比賽，連續三次，第一名都被我拿走。我做的環保工作，我是面面俱到，我不是說做表面工作，包括所有的環保工作，包括選舉環保小署長、空氣污染、水污染，還有資源回收，還有各種比賽、環保小義工。環保小義工做什麼事呢？我們學校有很多花草樹木，每個人認養一棵，自己要去照顧。我的環保小義工在中午時，會把全校巡一遍，把全校的洗手台、玻璃，利用中午的時間，把它擦乾淨，洗手台洗

乾淨。比如說做資源回收，新生進來的時候，各班老師集合起來，教他們如何做垃圾分類。小朋友要一班一班去講，如何分類。低年級每班排一次趣味競賽，就是拿一堆東西，讓他們去分類，都分對的那一班得第一名。再把資源回收的錢，買禮物送給他們。資源回收總共得了三次獎，每次都有二十萬的獎金，都用在學校。第一次買學校教室中間的長板凳，第二次是讓開放性教學使用，第三次是蓋環保屋，是目前學校做資源回收的地方。我很投入在做，幾乎沒有睡午覺，我都帶頭做，以身作則。

## 二、您退休後的生活規劃？

受訪者：我剛退休時，蠻不習慣，叫我光帶孫子，我沒有那個體力。我去幫我媳婦做月子，我去學很多東西，去學游泳、學開車，然後月子做滿以後，因為，沒有住一起，我就介紹我家長帶。接著，我又去健民協會學英文，再學電腦。本來在學校做過出納，就學得很快，英文是從kk英標開始學，邊學邊教孫子，所以，我孫子的小學和中學，都是我自己帶的。

## 三、請問您退休後在人力運用方面的工作內容是什麼？

受訪者：

1、那時候都要派我去受訓，是為了健康。很多次要派我去台南道館受訓，可是學校不可能讓你請假一個禮拜去受訓，所以一直跟著做而已。可是退休之後立刻就被安排到台南道館受訓，出來就當外丹功的指導老師。以前在學校有在推展。外丹功是一種中華國粹，那時候我還沒退休時，就有人去受訓，也是學校體育的一種課程。就是先去講習，是為了老師課後的運動，是適合中老年人的運動。退休後被派去台南學，要自費去學，學回來後，要自己開一個班，回來要自己找場地，要訓練學員，那時有五、六個退休老師來參加，還有一些在職的教師也來練。有些較活潑的教師，認為外丹功是口授，沒有音樂，所以，招收會員就很難。做什麼事，一定會碰到瓶頸，我剛好去○○協會學外丹功，那裡的會計是我的學妹，我就拜託她幫我找場地，我義務來教。就在○○協會找到了五樓跟六樓，就把這個班承擔下來。我不是只有在○○協會開班，我還有在○○國中開班。為什麼又在○○國中開一班？那是本來就有的班，不是我新成立的，我是去接人家留下的

舊班。○○國中那邊要每天早上五點半，做到六點四十，外丹功要做七十分鐘，我每天最慢四點十五分要起床，因為我有學廣論，要先誦經，要準時五點十五分，就到○○國中去教。回來以後，吃飽飯，就再去我們家前面的十二股圳步道那邊運動。我在那邊運動，有時他們看到我，會主動問我，我在那邊招來好多學生。我都義務教，退休到現在已經教了二十年了。有一次我去銀行辦事回來，我在那邊等過馬路，被一輛要閃避汽車的摩托車撞到手臂，手臂斷掉，當時昏迷不醒，那時過著很苦的日子，都躺在床上和坐沙發，後來醫生說，你有做什麼運動，我說外丹功，他就說拿出來用啊！所以，我去復健，手都舉不起來，用外丹功來復健，兩個禮拜，手就舉起來了，後來就以外丹功復健。所以外丹功是一種復健的功，又是一種能使人健康的功。外丹功是一種力場，你如果認真學好處很多，有人不懂得寶，學一次兩次覺得很累，就不想學了。所以，不管做什麼事，一定要有恆心和毅力，還有說話要善巧，待人要和藹可親，不可以硬拉人家來學，你必須以身作則。練外丹功場地較不受限，只要有一個小空間就可以自己做，唯一的缺點是沒有音樂，因為是口授的。雖然○○協會提供的場地可容納五六十人，但是，太多人我也應付不了，所以，我挺多只收到三十個人。我請學妹喊口令，我在那邊教，她也去受訓，我們就合作開一班。

2、之前有去美國幫忙帶孫子，從出生帶到讀幼幼班（4歲），因為不能待太久，所以是斷斷續續過去帶，一次去四個月，在華盛頓D C那邊請人很難。後來，我媳婦說，美國太空總署，有附設幼幼園，現在孩子也比較大了，她去上班時，就順便把他帶去。老二的兩個小孩，我是從出生帶到幼兒園。上小學時，也是我負責接送，老三住太遠，就沒有帶。

#### 四、您聽過其他退休教師在人力運用方面，都做些什麼事？

受訪者：像廖○○老師參加慈濟輔導弱勢兒童學習、童○○老師、葉○○老師、梁○○老師，很多老師都是在帶孫子。候○○老師有開安親班，現在在帶她女兒的小孩，丁老師承辦退休教師的一些休閒聯誼活動。張老師家裡開音樂班，現在交給兒女承接。很多退休老師都在當志工，我認識的一個盧老師，是幫忙照顧社區機構的老人。像李老師和廖老師是去社區大學教日語。像謝老師是去教烹飪。

還有人開合唱班。

## 貳、人力再運用的動機

### 一、人力再運用是退休前就規劃好的嗎？為什麼會想要做這件事？

受訪者：

1、退休前沒想過，是退休後是理事長要我去受訓，因為也沒有人要去受訓，因為要自費去學，回來又要開班，學生從哪裡來，還有場地的問題。就想說，既然我有學這套功，何樂而不為呢？可以助人又可以自助，所以就一直做到現在。

2、為了使退休後的中老年人，有一個休閒活動。希望民眾健康，晚上的時間剛好是看電視的時間，我都跟他們說你來練外丹功，沒有看電視，第一個保護你的眼睛。第二個增強你的體力，何樂不為呢！另一個原因是可以交交朋友，我有憂鬱症，跟他們這樣相處，讓我的精神有一個寄託。後來，因緣際會之下，也跟彭老師去學廣論和學佛。學佛，我比較有障礙，因為我先生跟我學的不一樣，我家裡也很忙，我沒有辦法，學廣論，我的年齡最大，我跟著他們，但是，那麼多活動，我又要負責外丹功，我沒辦法面面俱到。所以學佛這方面，我只有注重聽聞，我沒有去做很多的活動參與。

### 二、每週花多少時間做這件事？決定的因素是什麼？

受訪者：○○國中是每週一到週六，早上五點半到六點，每次做七十分鐘；○○協會只有每週一跟週三，晚上七點半到八點五十分，所以有兩天，一天內要做兩次外丹功。如果一天做兩次的比較累，自己的事都利用禮拜天趕快處理好。外丹功長久以來都是利用學校的場地，在學生上學前要完成，全省的外丹功，都是五點半開始，都是配合學生上學的時間，最慢六點五十分要結束。○○協會的時間是我自己訂的，因為場地也不能每天給人家佔著。

## 參、人力再運用的阻因

### 一、什麼原因會影響您繼續工作的意願？

受訪者：如果我太忙，或是說體力不支，譬如說到八十歲以後，必須要有人接棒，如果你沒有那個體力，年紀大了，技術也會慢慢沒有那麼純熟，就應該讓新人來接，必須退下來，讓別人去做。理事長會培養新人，叫人家去受訓。但是曾

經有很多人受訓，都不來教。

## 二、您覺得哪些原因，可能會影響退休教師人力再運用的意願？

受訪者：他們都是去玩，去爬山、去運動。大部分都是家庭因素，要幫忙帶孫子。有的要陪家人、陪老公。有的是因為他的興趣，是遊山玩水，跟個性也有關係，每個人有自己適合做的事。

## 肆、人力再運用對退休教師的影響

### 一、退休後的人力再運用，對您的退休生活的影響是什麼？

受訪者：每天早上，生活有個規律，因為要很早起床去教外丹功。像我們學佛的人，不但能自立也能立人。對我這種內向的人，可以讓我外向一點，比較有機會進行團體活動。我有事做，就不會胡思亂想，憂鬱症可以比較減輕，學佛交一些同行善友，造一些集聚資糧、淨罪集資的事情。有一個精神依靠，當我憂鬱症發作時，我趕快去頌經。當我心裡不舒服的時候，我趕快去唱讚頌。當我心裡有負擔的時候，我求助這些同行善友，來化解我心裡的鬱悶。憂鬱症也是責任感太重，累積起來的。

### 二、您在進行人力再運用時，有什麼樣的收穫與成長？

受訪者：自立立人，自己健康也使別人健康。跟他們有互動，可以走出去，不會自己悶在家裡。覺得我退休後，還有用武之地，能為人服務，不但教外丹功，我的學員裡面，有人有什麼痛苦，還是問題，也可以幫他們解決，譬如說有些有家庭問題，我就借助我的經驗，跟他開導，讓他心理舒服一點。我把學員當成我的兄弟姐妹，可以安慰他們，自己做了善事，覺得很高興。因為外丹功，我也學會照顧別人，像鄰居有一個獨居老人，我看她走路不方便，兩個兒子、一個女兒都死了，只剩一個小女兒每週來看她一次，女婿也因病過逝了，我每天幫她煮飯已煮了三個月。幫助別人可以得到這麼多的快樂，我煮給她吃，她也飽，我也飽，我不願看到她的痛苦，跟學佛也有關係。

### 三、您在進行人力再運用時，曾經遭遇到什麼樣的困難與挑戰？您如何解決？

受訪者：招收學生遇到很多瓶頸，後來想想，就像我們教小朋友一樣，要把他們當作一張白紙，從基礎開始教，要教的正確，而且要善巧，引導他們進來。外丹



功有什麼好處呢？1、可以讓你的五腑六臟都有氣，可以打通你的任督二脈，做外丹功以後，你根本不用化粧。五腑六臟都有氣，會循環，你的手會有氣，可按摩你的臉，你的臉會白裡透紅，根本不用化粧。2、做外丹功可以年輕長壽，跟同齡人比起來，你會比較有朝氣。後來我就招收我的家長，招收我的廣論班同學，招收我先生退休同事，還有一部分學校老師留下來。學員從零到最多的時候，達到三十個。有時學員會因為各種因素離開，像有的要照顧孫子、孫女，就沒有來了，有的住太遠，晚上從地下道過來，比較危險。有時是先生身體不舒服要照顧，有的要陪老公。反正我就是義務一直教教教。學外丹功要去恆心跟毅力，如果學一次，就覺得好累，就退下來，你沒有衝過這個難關，你很難獲得我說的那些優點。所以每年覺得有從中得到好處的人，就會去學。碰到困難的時候，你要善巧，譬如說他不做了，我曾經個別指導，就像教小朋友一樣，因材施教，甚至到他家去教他，或者配合他可以的時間去教他，反正學員要流失的時候，就是要善巧，要關心他，或是錄音讓他也可以在家裡做。每個人幫他們準備錄音，告訴他，你沒有來這幾天可以在家裡做。

**四、您是否因為退休後的人力再運用，而規劃相關的學習活動？是什麼樣的活動？  
規劃的原因？**

受訪者：去台南道館住一個禮拜，自費去受訓，受訓完回來，自己找地方，找學員，找時間，規劃安排課程。

**五、退休後維持工作或再學習，有助於您的退休生活的適應及價值感的建立嗎？  
原因是？**

受訪者：有，覺得幫助人，別人能健康，自己也能健康。對退休生活適應是有幫助的，退休後要有事情做。但是，也有我自己的空間，除了做這些事以外，我這個人比較好學，還在家裡自學，我有訂英文雜誌，每天一定會看大家說英文，看之前我也會先預習。因為我老大跟大媳婦住美國，我大媳婦在美國太空總署上班，我孫子不太會講中文，我學英文是為了在網路上跟他對話，每週四跟孫子對話。他們暑假會回來。

**六、對退休生活的感受？退休後的心路歷程，是否有轉變？是什麼樣的轉變？**

受訪者：有轉變，因為我很喜歡教書，剛退休來學校看到人家在教書，我卻不能教，心裡不平衡，所以去找很多工作來替代這些心裡的創傷，找一個角色來替代我退休後的生活，一開始有失落感。現在沒有失落感了，而且年紀大了，每一樣也必須慢慢放手給別人去做，讓年輕人有機會。

## 伍、建議

**一、您在進行人力再運用時，是否有來自於政府的幫助或資訊？您在人力再運用時，希望得到什麼樣的幫助？**

受訪者：自己去找資訊，因為在學校時，有提倡外丹功，外丹功辦活動政府有資助，像體育協會、丹功聯盟，有世界丹功聯盟，政府有資助。辦活動時體育處處長都來了，我還有學彈腿，也是政府資助。趕快再訓練新的成員，讓我們老的趕快淘汰，這樣對新來學的學員受益無窮。必須鼓勵他們說，你做指導員跟當學員是不一樣的，你可以走入團體，可以自立立人，鼓勵他們去受訓。

**三、您希望政府提供退休教師哪些方面的幫助？**

受訪者：我看到有一些退休後的團體，有辦一些活動，像是老人聚餐，還有長照，老人的一些運動，希望政府能幫我們規劃一些活動。是不是可以規劃一些比較適合我們的安養中心，可以收取費用，讓我們有學習，不會變成老人癡呆。

**四、對即將退休的教師，您有什麼樣的建議和提醒？**

受訪者：依你的興趣，做一些對社會有益的事，做一些對自己的身心有益的事，不要白白浪費時間，雖然老了，還是要活到老、學到老。比如去學英文、學運動、學游泳、學開車，不要認為自己老了沒有用，而是每樣都要去做。

受訪者 F

性別	退休年齡	現齡	服務年資	退休後工作年資	訪談時間與方式	人力再運用的狀況
女	50 歲	54 歲	30 年	4 年	106 年 4 月 23 日 上午 9:30~ 12:20 面訪	和老公一起經營自家開的公司

訪談內容：

壹、退休教師背景因素

一、請問您選擇的是哪一種退休方式（自願退休、五五優退或屆齡退休）？請問您選擇退休的原因是什麼？

受訪者：

1、自願退休

2、年齡到了，職業倦怠，教三十年了。教育環境改變，家長要求不同、學校跟以前也不一樣，學生也不一樣，挑戰越來越大。退休也是想做一點別的事情。

二、您退休後的生活規劃？

受訪者：退休前有大概想一想，那時候想要去考代書，我退休前就進修過地政士的課程。自由業很自由，就跟律師一樣，沒有工作時間的限制。因為我曾經自己辦過自己的案子，買賣或贈與都自己去辦，我沒有委託地政士去幫我辦。再來，就是幫自家公司的忙。

三、請問您退休後在人力運用方面的工作內容是什麼？

受訪者：什麼都做耶！像拜訪客戶，處理外勞的突發狀況，客戶有反應什麼狀況，我們都要即時去處理。我們的客戶包含公司和個人都有，督導員工，行政工作是員工在做，他們遇到沒有辦法解決的事情，問我們，我們再來處理。我們公司已經開二十幾年了。聘請外勞，譬如你家現在要用一個外勞，要照顧家裡的老人，那你把資料給我們，後續所有的一切，我們全部都會幫你辦好，辦到外勞送到你

家裡。我們會跟你溝通，比如說人選的提供、你需要哪一國的人？我們會依僱主的要求提供給你，也會給僱主建議跟分析，其中的優缺點，我們目前只有開放東南亞的外勞，印尼、越南、菲律賓和泰國。我們也會教他們，在國外都訓練好了，我們與國外機構合作，像是一些照顧病人的訓練，沒做訓練不能來。一開始做的事情，都是日常性的東西。

#### **四、您聽過其他退休教師在人力運用方面，都做些什麼事？**

受訪者：童老師去仁愛醫院當志工，羅主任在當保險經紀人，林老師在投資股票。有蠻多人在帶孫子，像梁老師。像李老師和外勞一起在照顧家裡生病的長輩。

### **貳、人力再運用的動機**

#### **一、人力再運用是退休前就規劃好的嗎？為什麼會想要做這件事？**

受訪者：自己家裡的公司，順理成章就幫忙。我退休後，時間比較多，我老公忙不過來，他跑外面，公司裡面有一些帳目支出，要幹麼.....影印機呀!什麼的，反正大大小小的事什麼事都做。我們做這個行業，都跟法令息息相關。現在現金部分是我在掌管，你要花什麼錢，你呈上來，需要什麼，我就會去處理。

#### **二、每週花多少時間做這件事？決定的因素是什麼？**

受訪者：因為是自己的公司，就每天處理，客戶若有事情，也是要隨時去處理，我們是服務業，是隨時 stand by。

### **參、人力再運用的阻因**

#### **一、什麼原因會影響您繼續工作的意願？**

受訪者：政府的法令，干預太多，限制太多。政府對我們管的很嚴，我們每一年都要做評鑑，仲介業評鑑，它會分很多指標，資料的提供、有沒有簽訂契約呀！有沒有宣導政府法令呀！勞動部一年評鑑一次，勞工局也要訪查。我們這個是服務業，我們也是有付出我們的勞力，才有利潤，政府如果覺得我們做得不好或怎麼樣，倒不如你政府拿回去做，我們也可以不做這個行業，政府有辦法去承擔這樣的工作嗎？法令越來越嚴格，對外勞越來越好，對我們仲介業是越來越嚴格。自從我們簽訂兩個人權公約後，對外勞人權保障太過，對本國勞工的保障反而沒那麼好。

## 二、您覺得哪些原因，可能會影響退休教師人力再運用的意願？

受訪者：我覺得是尊重，對退休老師的尊重，你要讓他們有受尊重的感覺。譬如說我們退休了回學校，學校或政府單位，如果在未退之前有一個團體，就有一個凝聚力，這個凝聚力可以讓大家做一些事，譬如：有到醫院的、有到圖書館的、有到學校當志工的。應該是要有這個團體的存在，讓每個老師去選擇他認為適合的，比較會有向心力，甚至可以定期聚會，聊聊天、看看哪個地方需要協助，有伴一起去做志工，也會比較開心、有話聊。另外一方面，也可以變成去關心退休老師這一塊，你主動釋出善意，去關心他，當然你的關心，你有什麼需求，他也會主動、也比較願意去協助。

## 肆、人力再運用對退休教師的影響

### 一、退休後的人力再運用，對您的退休生活的影響是什麼？

受訪者：讓我的生活很充實、很忙碌，因為我們這個工作需要跟法令有關係，所以我在晚上有去修台北大學法律研究所的碩士學分班，真的蠻累的。一年要修 22 個學分，每週上三天，六點半上到十點，也要期中考、期末考，學完給你學分和結業證書，所以，我也有資格去考律師，因為只要修滿二十個學分就可以考律師了。我現在還是持續去台北大學法律研究所旁聽，沒有修學分，修一些像民法、刑法。因為我自己本身也有興趣，因為政府單位動不動就說你違反行政法，要處罰你，要做什麼。剛好也可以幫助到這個工作。

### 二、您在進行人力再運用時，有什麼樣的收穫與成長？

受訪者：心靈和物質上通通都有得到滿足，我有賺到錢；我事情很多，要解決事情時，我需要腦力激盪，處理事情，所以你也可以從工作當中，獲得成就感。當我們解決一件事情時，譬如說：我從別的客户那裡，原本這家客户有兩家仲介公司在處理，我把所有的單子從別家仲介公司搶過來，我也很開心。他們的轉單，全部由我們來做，我也很有成就感，因為我的服務，跟我的一些.....，譬如：我跟他們的特別助理，我們在聯繫的過程中，我們是依法就法，我們絕對不會去亂搞，我們是依法來做，我們會保障你的權益，我做不到的事，也會事先告訴你。工廠一次會請一、二十個人，因為他們認同我的服務，所以他們另外需求的人力

的單子全部轉給我們，我們行話叫做「搶單」，我沒有批評對方，我只是訴說我們的優勢，長久以來，我們的做法，得到你的信任。那你願意再把其他的單子給我們，我們就覺得很開心。

### 三、您在進行人力再運用時，曾經遭遇到什麼樣的困難與挑戰？您如何解決？

受訪者：政府的法令，我們很無奈，也無力解決，有些外勞真的很想遣送回去，但是，政府規定又不行。因為政府的法令讓我們台灣的僱主，讓我們台灣的仲介公司，處於挨打的局面。外勞在台有大大小小的事，我們也會協助僱主解決，像是我也曾遇到外勞偷竊，外勞偷僱主的錢，僱主也沒有證據，就把我們學的那一套拿出來用，僱主被偷了三萬多元，就是他的房租，不是一次偷的，人家房客拿來，一個月房租一萬多元，他就把它塞在他們家某個地方，其實最後怎麼都不見了，連續丟了好幾個月，僱主反應這件事情，我去處理。因為他沒有監視器，什麼都沒有，只是懷疑，因為只有外勞跟他住。我去也要跟僱主說，錢財不露白，我們以後錢不要這樣放，錢這塊僱主自己也要改善，錢讓外勞看到，你的錢才會不見。再來外勞這一塊，你要處理，第一個我想要的就是要讓他能夠承認，進而把錢還給僱主。因為也沒監視器，我們只能靠我們的技巧，我就用學校那一套來跟外勞溝通。你也知道說謊的人，會眼神閃爍，我就想辦法恩威並施，再把我們台灣的法令拿出來，告訴他這個後果是怎樣怎樣，甚至講到指紋……後來他就承認了是他拿的。我就說錢你拿的，你想怎麼解決，我把球又拋給他，他說他會還僱主，我問他你想怎麼還，他說三個月，每個月從他的薪水扣一萬二。我把這個訊息轉給僱主，僱主也願意接受，那就讓外勞寫自白書交給僱主，我告訴他這個錢怎麼樣扣回來，該發的薪水照樣要發給他，但是，你不能先扣回來，薪水入帳了，入帳之後，你請他同時提一張取款條，再馬上把錢領出來。另外，要不要報警第一個，第二個願意原諒他或不原諒他，願意原諒他，你要讓他待在你家繼續做，還是要讓他轉出去，這個由僱主來決定。我把可能的選項提供給僱主，由僱主來決定，若要轉出去，我會幫你辦，若讓他留在你家，就照舊。要報警我就帶外勞一起去報警，都可以，由僱主決定。也是一種尊重，一種技巧，我把事情處理好。最後僱主願意讓他繼續照顧他媽媽。那從原先不承認，到最後承認，願意

把錢拿出來，就是覺得自己處理的不錯，僱主也說，你處理的很好。我想說僱主也滿意，我代表公司也把事情處理好了，這樣也很有成就感，我們是用以前的經驗，造就你今天可以圓滿的去處理事情，也會讓人覺得你蠻有經驗的，有些翻譯只會講該國的語言，剩下就沒有我們懂得多，畢竟我們受過教育訓練，我們一些理論和技巧都有，可能綜合運用，自己也覺得處理的不錯，這個外勞本來還不承認的。

#### **四、您是否因為退休後的人力再運用，而規劃相關的學習活動？是什麼樣的活動？ 規劃的原因？**

受訪者：除了以前說的，我現在還在進修，去旁聽勞動基準法和刑事訴訟法，每個禮拜固定兩小時。因為我們出去跟僱主聊天，因為他們跟勞工之間是適用勞動基準法，他是我們的客戶，他有時候不懂，我們懂，我可以提供給他們正確的訊息，服務客戶，就像最近勞基法修法，一例一休，很多僱主不清楚、不了解，我懂，我就把它整理成一個表格，自己收集，自己做資料，做好之後，我提供給我的客戶一些工廠，我們把它整理的好好的，最重要的、最精簡的，讓你懂，這是我們的增值服務。服務有時是一些看不到的，這些一方面我們懂，我們把他整理出來，一方面也是提供僱主訊息，有時僱主遇上一些勞動檢查，工廠也不知道該怎麼辦，他們也不懂法令，不知道如何去處理，民不與官鬥，官要來查你，都會緊張、害怕，那我們就會幫他分析，我們會協助這個僱主，告訴他們要準備什麼東西，你如何應對，就這樣協助他，這就是一種服務，我們只是做他的外勞而已喔！這是你公司內部的事情，我們只是提供建議，供你參考，你願不願意或要不要採納，是由你決定。我有在晚上去修台北大學法律研究所的碩士學分班，包含民法、民事訴訟法、刑法、刑事訴訟法、公司法、證券交易法、票據法等，我覺得學了一年不夠，雖然修的科目是很多，但是，大學往往一本書一學期看有沒有教三分之一，所以，我又回過頭，利用白天去旁聽。

#### **五、退休後維持工作或再學習，有助於您的退休生活的適應及價值感的建立嗎？ 原因是？**

受訪者：相輔相成，覺得自己不是只有教書那塊，我也可以在別的行業發光發熱。

## 六、對退休生活的感受？退休後的心路歷程，是否有轉變？是什麼樣的轉變？

受訪者：我從來沒有想過要休息，我一直以來都沒有休息，只是覺得時間可以自我運用，我不用受限於學校的上班時間，我現在主控權，操控在自己，我不用受限於上班時間的限制。我的工作很彈性，主要是看頭看尾，如果公司員工遇到難題，沒辦法處理的時候，譬如員工跟政府單位沒辦法聯繫，沒辦法做的時候，我會說你電話給我，我來處理。就是他們遇到困難，無法處理時，我出來幫他們處理。有事我再處理，帳目我來管，反正那個地方需要我協助，我就去。想安排什麼活動就可以安排，很自主。

## 伍、建議

### 一、您認為可以運用哪些方法，來促進國小退休教師的人力再運用？

受訪者：我上個月又去上咖啡簡餐創業班，手沖咖啡，認識咖啡豆，如何沖泡，還有做點心，我原本想開咖啡簡餐店，只要我不懂的，我沒學過的，我不知道的，我都想去學。因為我不會泡咖啡，每次看人家手沖咖啡，我就去學，原來沖咖啡是有學問的，水溫呀！咖啡豆的選擇、烘焙呀！手沖時間呀！如果你要開店，你要賺錢呀！你如何選擇店面，裡面佈置怎麼弄，你賣的東西，你的取餐，你的外包，你的裝潢等，全部要一併去考量。沒有上課前跟我先生講，不然來開個咖啡簡餐店，你們的一些朋友，可以來聚會，一開始我來掌廚，再來，我也可以訓練一些人，店不用大，我要小巧精緻，是一個很溫馨的地方，所以我就先去上相關的課程，先去了解到底是怎麼樣。因為人就是要不斷的學習，雖然是退休了，如果就真的「退休」，那你就會停止在這個地方，因為人生會活多久不知道，我們現在五十幾歲，一方面你要讓你的腦力運用，你才不會退化。我出去，我一方面又結交朋友，我出去學習又認識這一群的朋友，這一群朋友又一起去玩幹麼的，我又可以參加，我的朋友群是不斷的在擴充，我認識的人是越來越多。我參加法研社，遇到法律的問題，無法解決時，我把問題拋出來，問同學說這要怎麼辦。像我遇到代書的問題，我裡面有代書的朋友，代書的朋友就幫我解答，告訴我怎麼處理，怎麼做，畢竟他的每天在處理，每天在做。各行各業我通通都有這樣的朋友。你說你會無聊嗎？我說我不會無聊。有些人沒有出去，是因為要有人帶，



我覺得跟個性也有關係，有的人比較內向，他不善於與人交際，這些人是被動的，就要一些主動的人去跟他交往。在未退休之前，學校是不是可以成立一個退休教師的團體，學校固定提供一個地方，讓退休教師可以運用。應該說未退休的可以有一個人專門負責，跟一個退休的人，他們兩個主要負責接洽、聯繫，這個退休老師可以去規劃，什麼時候來喝茶，不要很正式的開會那種，大家來聊天，人家說「樓上招樓下」，大家可以獲得相關訊息，可能會覺得我也可以去試試看，這樣他就出去了，人力不就這樣來了。因為大家也在忙，我覺得學校可以主動，我覺得退休老師，也許他們有他們的事情，我們回去像是客人，畢竟我以前在這個學校服務過，我現在回去，我都要先跟警衛打招呼，畢竟這個地方不是我的工作場所了。聽說學校不歡迎退休老師回去，要去找某某人，還不讓退休老師進校園。要更積極和友善，像我們回去也會不好意思，那我會覺得我回去做什麼，大家好像都不理我。有些人會覺得退休了，你又不是這個學校的人了，你來做什麼？如果學校能尊重和友善的對待退休老師，距離立刻拉近，人與人之間相處，都是相對性的，目前退休老師沒有一個固定的聚會場所，如果學校有多餘的空間，可以釋出，甚至學校有什麼活動、講座，可以主動邀請退休老師去參加。一開始學校一定要主動，你也可以釋出一點資源給退休教師，大家生活經驗這麼久了，不會白吃、白喝、白拿啦！真的啦！人都是互相的。有些老師不擅長也不愛參加什麼活動，學校要主動、熱情一點邀請他們回來。

## **二、您在進行人力再運用時，是否有來自於政府的幫助或資訊？您在人力再運用時，希望得到什麼樣的幫助？**

受訪者：退休時，政府有拿一張表讓你填，我自己想我沒時間去參加這個，我發現我去當志工，倒不如去學一些什麼東西。生活是自己安排的，像我現在有參加新北市政府的勞資會議，我在上他們的課，勞資會議就是勞方的工會代表和資方代表，裡面也有涉及勞動基準法，兩性工作平等法，一些運作上的技巧。這個我也是主動報名的，也沒有人告訴我要去，我覺得我每次去都收穫很多，初階兩天我已經上完了，接下來要上進階班。新北市政府有勞工大學，我現在的身份是勞工呀！我都會上網找課程和資訊，「聽君一席話，勝讀十年書」，你去聽了一場演

講，是這個演講者畢生的精華，我們在這邊摸索在這邊讀，倒不如聽他一場演講。我們每次去聽課，當然也有很無聊，不會上的，我們一看就知道，但是，也是尊重他們，勉強坐著聽完。但是也有講得很精彩的，也有律師講的是我們以前不知道的資訊，就會覺得原來我們可以這樣處理，這樣做。每個人有他的專長，我們吸收這一點的專長，那一點的專長，不管你能吸收多少，百分之一，也是有所得。政府法令不要管太多，要保護我們的雇主，法令的修訂不要一味的偏袒外勞，應該要站在一個平等的地位。我舉一個例子，外勞期滿續聘，他三年時間到了可以不回國，我們的法令規定是在期滿前的二到四個月前這段時間可以提出來申請，假如在期滿的二個月之前，這個外勞跟你說他要回去，他不要續聘了，雇主願意續聘，但是外勞不願意，我們的文件會送到勞動部，外勞不願意續聘。等到前一個月，外勞又改變主意了，他說想要留在台灣工作，因為勞動部照顧外勞，我們就要寫補充的說明書，同樣這個外勞前一個月，他還是可以留在台灣工作。如果角色交換，雇主前二個月不同意續聘，外勞願意留下來，外勞也是不能做嘛！但是在前一個月的時候，雇主改變主意了，表示我還是繼續用他好了，因為時間超過了，太晚講了，這時政府是不准許的，因為政府規定的期限是前二個月到前四個月，你前一個月才提出來你要用他，你之前表示不願意用他。同一件事雇主改變主意不行，外勞改變主意卻是可以的，讓我們感覺到不平等的對待。

### 三、您希望政府提供退休教師哪些方面的幫助？

受訪者：可以主動提供進修的訊息，譬如說我們留 mail，現在你也不用浪費紙本，你可以用電子信箱，可以主動釋出一些健康的講座，進修的訊息，哪邊有課可以上。哪些機構需要服務，欠缺什麼樣的人力，需要什麼樣的幫忙。有一個人或專責單位來負責當然是不錯，但是一開始把退休教師的信箱建立起來，可能你可以分區，這個人是負責三鶯、樹林，這個是負責什麼區，下次有什麼活動或訊息，只要一點，大家都收得到，又可以省錢。那裡有一個聯絡人，信箱裡留聯絡資訊，我們也知道要打電話給誰，有些人不好意思的，因為你的主動，他會跨出去吧！現在都是我主動，但是政府單位沒有主動，我們就是被動去接受，被動的話，也許有人就不會去參加，不知道而已，不是他不願意。就像也有人邀請我去

參加保母班，我就說好啊！就去上啊！我學了我不一定要去做什麼，我增加我的資訊量，你要跟我講什麼，我不會被你騙，就像我學了那麼多法律，我從保護我和我的家人、我周遭的朋友做起。我的朋友有需要，當他們詢問我的時候，我可以提供有建設性的幫助和建議。我們不害人、不騙人，但是，我們也不要受騙。我們提供你資訊，要不要跨出去，就是看個人了。朋友之間也可以互相分享資訊，生活不就是這樣嗎？大家要開開心心的。

#### **四、對即將退休的教師，您有什麼樣的建議和提醒？**

受訪者：先想好退休要做什麼，要先規劃好。退休後的前半年，你可能會很開心，不用上班，不用面對學生。半年以後，你也許會覺得時間那麼多，我要做什麼，你也會無聊，因為假如說你不會去安排，你沒有再進修的話，因為大家都在上班，你卻無所事事，會覺得沒有價值感，這樣子很容易生病。我覺得我是退休比沒退休好，我很自由，可以做自己想做的事。我持續不斷進修，我又有很多各行各業不同的朋友。我也學過記帳士，因為我們公司都需要做帳，會計師跟我說什麼，我覺得我受制於你，所以我自己去上課，我知道我的帳怎麼做，雖然我不是學會計的，他們都有專有名詞，相關的法令，哪些可以，哪些不可以，我不是很懂，我粗略的知道一些，我也不會被唬，也不是你說一就一，說二就二。我不會被你牽著鼻子走，我有自己的看法，我不會違反法令，我要站在保護我公司的立場。因為我開公司，我學的東西，是有運用的機會，可是並不是完全以實用為考量，我不懂的我都想學，你說人生活到七、八十歲，反正就是繼續不斷學下去，反正我不懂的、我不會的、有機會去學，我都想去學。如果不用錢最好，我花個車費，去又可以結交朋友，腦筋也不會退化，去動腦筋，你生活也不會無聊。

受訪者G

性別	退休年齡	現齡	服務年資	退休後工作年資	訪談時間與方式	人力再運用的狀況
女	52歲	60歲	28年	6年	106年4月26日 下午 3:00~4:30 面訪	曾任某婦女基金會理事長 現任某教育基金會執行長

訪談內容：

壹、退休教師背景因素

一、請問您選擇的是哪一種退休方式（自願退休、五五優退或屆齡退休）？請問您選擇退休的原因是什麼？

受訪者：

1、自願退休

2、一方面覺得自己的體力沒有那麼好，一方面覺得這一輩子都在教書，希望到社會服務一下，希望有別的生涯規劃的可能。

二、您退休後的生活規劃？

受訪者：退休前就有做生涯規劃，因為當時我加入○○已經十幾、二十年了，我那時候就有規劃來接○○的理事長，這件事就讓我很忙碌了。

三、請問您退休後在人力運用方面的工作內容是什麼？

受訪者：在 1982 年時，台灣的第一本雜誌，倡議女性主義的雜誌創刊，當時還是白色恐怖時代，不能結黨成社，所以我們就是以雜誌社開始。後來就成立基金會，1994 年就成立○○基金會，我是創始會員。我們的宗旨就是關心婦女問題，希望能夠表達婦女的意見，爭取婦女權益。鼓勵婦女能自我覺醒跟成長。所以，我剛開始去的時候，是做一些組織上的經營，因為我本來就是理事，退休後先去幫忙一年，一年以後才接理事長。○○主要是 1、推廣性別平等教育。2、女性公共人才培訓。3、提供女性學習新知的園地。4、女性創業培力。5、單親家庭服務網絡。6、女性成長學苑。7、女人 104 法律暨心情協談專線。8、女性生活

寫作班等。在我任內，我知道蠻多單親家庭，都沒有參加過音樂會，所以我就辦了一個音樂會，一方面我們也讓拼布班的人，賣包包。大概有四百多個人參與，我們就辦在一個大飯店。也有日本宮崎縣的婦女團體來參訪，也有雲南省的海峽交流協會來參訪，也有福州市的婦女團體來參訪。我當時當理事長。民國一百年時，接任○○教育基金會執行長。因為有參與社會公益，就有人推薦。○○是做科學普及教育。

#### 四、您聽過其他退休教師在人力運用方面，都做些什麼事？

受訪者：吳老師在當福智志工。

#### 貳、人力再運用的動機

##### 一、人力再運用是退休前就規劃好的嗎？為什麼會想要做這件事？

受訪者：是。我覺得社會是男尊女卑，婦女沒有辦法達到真正的平等。有一陣子，我常去學校演講，有些人就跟我說，他們覺得社會上很平等。我覺得從嬰兒開始就貼標籤了，出生女孩子就是粉紅色，男生就是藍色。你工作的職場也是一樣，幾乎都是女性的老師居多，主管大部分都是男生。這幾年才有改變，有女校長什麼的，可是你看為什麼不叫男校長，要叫女校長，這就是不平權。我希望能為女性權益做努力，我從以前開始就很認同，我覺得世界上人口一半是男生，一半是女生，男女是一樣的。可是我們女生從小被教育就是要溫良恭儉讓，對自己沒有自信，男生在的話，我們講話都要小聲一點，我覺得這是不對的。

##### 二、每週花多少時間做這件事？決定的因素是什麼？

受訪者：我覺得很難講，因為我其實算工作狂，在○○基金會當理事長時，我投入蠻多的，星期一到星期日都有事。我現在當執行長也是可能一週都有事，因為可能會到偏鄉辦活動。我現在算主管，可能去致詞，有人就會認為可能就沒事了，可是我沒有，我就留下來看。可以看到一些社會的貧富差距，社會的資源分配不公平，馬丁路德有說過一句話，他說你要爭取社會的公平正義，可是只要社會的任何一個小角落，有不公不義的事情發生，就會影響整個社會的公平正義。我覺得這句話，對我影響蠻大的，所以我來○○之後，我大概就是在偏鄉有辦一百多場的活動，這是 105 年我們去學校宣傳的一些計畫。這是我們○○二十的一個簡

報，這是○○基金會捐贈，○先生號召的，我們是做科學普及教育。我們早期還有出版社，出一些發現科學的書。有舉辦高中的科學趣味競賽，現在已經辦了第二十三屆，大概有三千多個高中參加過，從玩中學，從中學，培養學生動手和合作的優良習慣。為偏鄉的國中小舉辦科學偏鄉紮根活動，視聽障的科學營等。也有科學和數學方面的冬令營和夏令營的營隊。大概已有三萬多個學生參加過，我們有拍紀錄片，先讓學生知道要做什麼。我們目前有在新竹尖石鄉那邊辦活動，一些體驗課程，現在也有一些企業支持我們，會贊助我們的計畫。因為我們做得很好，他們都會自動打電話過來。

### **叁、人力再運用的阻因**

#### **一、什麼原因會影響您繼續工作的意願？**

受訪者：現在因為快樂和助人的因素，我很享受我的工作。如果將來沒有再工作，可能是身體不好或疲憊。我們的工作人員都很棒，我們的董事長他們都很支持，很信賴我。

#### **二、您覺得哪些原因，可能會影響退休教師人力再運用的意願？**

受訪者：我在想，為什麼我會那麼幸運，因為我當老師時，並沒有跟社會脫節。如果你不踏出去的話，你這輩子就在這個小空間裡面，你的工作機會不會從天上掉下來，你有在外面活動，別人就會看到你的能力。

### **肆、人力再運用對退休教師的影響**

#### **一、退休後的人力再運用，對您的退休生活的影響是什麼？**

受訪者：我覺得讓我的視野更開闊，我比較幸運就是，我接觸的都是社會比較高層，是頂尖的人物，像我們的董事，幾乎都是中研院的院士。就讓我的心胸也跟著開闊了，而且我覺得人家說的沒錯，越彎曲的稻子，就越謙虛。我從他們身上學到很多，就好像打開了一扇門。

#### **二、您在進行人力再運用時，有什麼樣的收穫與成長？**

受訪者：第一個是比較了解社會的脈動，也會去關心。以前教書可能是關心自己的學生，現在會關心一些社會上一些偏鄉的孩子，或是弱勢的孩子。我覺得就是磨鍊，就像我去演講，我一定要積極準備，因為出去演講，就要對聽眾有交代。

那你自己也要不斷成長，我會比以前還要喜歡看書。別人的演講，或一些學習的機會，我也會把握，找機會去聽。因為我覺得人嘛！活到老，學到老。

### **三、您在進行人力再運用時，曾經遭遇到什麼樣的困難與挑戰？您如何解決？**

受訪者：我覺得每個位子都不好坐，就像我當董事長，其實我曾經被○○邀請參加黨慶，大概就是馬上要跟幾萬個人講話，我覺得那是慢慢訓練出來的。○○對我而言，也是一個挑戰，像每次開董事會，我就要跟董事報告，我們董事長每次都提醒我，○○呀，你要想想看喔！你今天報告的對象，不是教育部長，就是大學校長，不然就是中研院院士，我們是每四個月要開一次董事會。要跟他們報告這四個月，我們做了些什麼事，我覺得那是磨鍊，像談吐、能力，你如果沒有這個能力，這個位子你絕對坐不住。

### **四、您是否因為退休後的人力再運用，而規劃相關的學習活動？是什麼樣的活動？規劃的原因？**

受訪者：有啊！比如說有些企業會辦一些領導人的活動，我常常有機會去參加一些，比如說怎麼樣去領導，關於領導統御能力的培養，我都會去參加。我是以我的工作為主，在不影響我的工作的情況下，我就會去參加。像天下雜誌，他幾乎每一年都會辦，領導人的培育的課程，他會找像是台灣、大陸或是國外的一些 CEO，有關 CEO 的訓練課程。我有蠻多學習機會的，常常會有一些活動的邀約。

### **五、退休後維持工作或再學習，有助於您的退休生活的適應及價值感的建立嗎？原因是？**

受訪者：絕對有幫助，我覺得價值觀就改變了。因為我不會去看一些，就是說，比如說像我們心思，就是偶爾會有一些就是人跟人之間的比如說帶領的問題啊！因為這幾年的磨鍊，我就會用比較圓融，比較人道的的方式。這幾年學習下來，我最主要就是學會怎麼謙卑。我覺得謙卑不是掛在嘴巴，當你要幫助別人的時候，你自己必須要放下身段。如果你自己不夠柔軟，讓人覺得你高高在上，我覺得我跟我們董事，包括○先生在內，你看○先生他是這樣的身份地位，他每次看到我的第一件事，就是跟我說「謝謝你，辛苦了！你幫○○做好多事情」，他從來也沒有說一直檢視我說你有沒有認真，都是感謝！我覺得這個感謝，就是讓你有那

個原動力，去做很多事，而且我覺得我的工作人緣很好，我現在的心境是，我會去提攜年輕人。我覺得最重要是建立自己的自信心，我常接觸老師，我覺得一般的中小學老師，都缺乏自信。你會覺得有一些老師，我覺得你可以做得更好的事情，不會因為你的能力或怎麼樣。我們○○的執行長，大部分都是高中的校長，比如說北一女的校長或者教授，才去當執行長。我記得我第一次來參加董事會議，我們董事長向大家介紹我，他就說我們執行長是小學老師剛退休，要來服務。其實，當時我心中是有一點忐忑，我就跟我們董事長說，給我兩個月的時間，讓我適應，如果我覺得我可以，我就繼續做下來，不然，我就是離開。後來，我發現說大家都一直鼓勵妳，我就覺得好像可以做。大家的能力都可以做好很多事，不是因為你是小學、國中或高中老師就有不同，我覺得每個人都有每個人的價值。我現在會對一些比較弱勢的人，會彎下腰來，我會真心的去幫助他，不會用一些異樣的眼光去看待他們，會很真誠的去幫助一些人。

#### **六、對退休生活的感受？退休後的心路歷程，是否有轉變？是什麼樣的轉變？**

受訪者：剛開始退休的時候，我會覺得，我應該去旅遊。可是我都來不及這麼做的時候，我就去工作了。剛開始也會掙扎，像我媽就跟我說妳幹麼那麼勞碌命，退休了，妳應該去環遊世界。我記得我第一次董事會，我就介紹我自己，他們就問我說，那你有什麼願景？我就跟他們說，我想要環遊世界。可是現在就會覺得說可能有一些事情會比環遊世界更重要，現在有使命感，以前說實在不太有。

#### **伍、建議**

##### **一、您認為可以運用哪些方法，來促進國小退休教師的人力再運用？**

受訪者：我覺得國小老師在學校時候的心態很重要，我在學校的時候，我除了教書之外，其實，我自己私下又去學一些東西，譬如說○○有開一些課程，在寒暑假時，我就會認真去學一些東西，你不會除了你的教育專業外，就沒有別的了。像我現在是主管，當主管跟我當老師不一樣，當老師你面對的是小孩子，小孩子是不成熟的個體。你到社會上，面對的都是跟你平輩或是更有能力的人。我覺得小學老師對自己能力的培養蠻重要的。現在是多元的社會，就像我出去，我代表○○，我出去談一個 case，像我也會去募款，如果你沒有讓人家感覺說你做的事



情，可以感動他，你覺得他願意拿出一百萬給你嗎？我覺得那個能力是從教書的時候，這樣累積出來的，因為你不可能退休時，一下子就建立能力。退休後，我常有機會代表國家，比如說去訪問、做什麼，我必須要跟那麼多人講話。如果我之前都沒有磨鍊，我可能上台會不知所措。社會是現實的，它不會給你機會，而且你也不能做錯事。做錯事其實社會會記住。在你教書的階段，就應該培養，我覺得我比較幸運的是，我在年輕的時候就參加○○，我就會跟著那些老前輩學習，我覺得你也可以加入。我覺得○○好像打開我另一個眼，我會覺得說自己的生活，除了學生之外，你要先肯定自己。

**二、您在進行人力再運用時，是否有來自於政府的幫助或資訊？您在人力再運用時，希望得到什麼樣的幫助？**

受訪者：沒有。都靠自己。

**問題三、您希望政府提供退休教師哪些方面的幫助？**

受訪者：雖然我退休了，可是我還有能力。五十歲到六十歲，我覺得還可以做很多事，老師有這麼多年的教學經驗累積。政府這個方面還蠻疏失的，政府幾乎沒有運用。像我們○○的志工，因為我們都會幫他們上課，他們累積的能量，可能比一個律師還厲害。比如說婚姻呀！繼承權什麼的。我覺得就是可以安排一些機構，當志工，不過，也要看老師，有的老師的心態，就是退休了，我就是休息了。我的個性看起來被動，其實是積極的。我在要退休的時候，就以十年為階段來做規劃。以十年做為一個里程碑。我要做什麼，其實我心裡都有底。我覺得學校基本上是一個封閉的機構，教師應該多一些社會參與。我現在是在○○和○○，我是全神貫注在做。我覺得你也可以找一個公益團體，或是你覺得值得去參與的。你退休之後，就像小王子說的，當你認真去做某件事情，整個世界會一起幫助你達成目標。很多人都跟我說，妳好幸運，因為○○算大機構，而且我可以當執行長。像○先生已經八十歲了，他那天跟我講說，執行長，未來，我要幫年輕人、地球、環保、氣候啊，做更多事情。你看我現在跟以前也沒有太大的變化。我沒有因為退休就天天躲在家裡，玩啊、看電視、跟人家聊天、唱歌，我會覺得這樣生命沒有意義。我在退休的第一天就告訴自己說，你可以安排去一個旅行，我去

東歐旅行過後，就開始做事了。我那時候就跟自己說，我要跟以前，過不一樣的生活。以前是每天固定時間上下班，你真的到社會上去工作，沒有人會像盯小學老師這樣盯你，像我的員工，我也不會去盯他們，我只要他把事情做好，我不會盯他有沒有滑手機或去幹麼。

#### 四、對即將退休的教師，您有什麼樣的建議和提醒？

受訪者：生涯規劃部分，退休後你不用上班了，但是你生活一定要有規律，而且，不要跟社會脫節。比如說我從○○退休以後，社會上有很多很好的演講，或者我再回到○○當志工。



受訪者H

性別	退休年齡	現齡	服務年資	退休後工作年資	訪談時間與方式	人力再運用的狀況
男	50歲	53歲	29年	3年	106年4月28日 下午 1:30~2:50 面訪	三個學校的短期代課和社團指導（學校服務）

訪談內容：

壹、退休教師背景因素

一、請問您選擇的是哪一種退休方式（自願退休、五五優退或屆齡退休）？請問您選擇退休的原因是什麼？

受訪者：

1、自願退休

2、政府規定我可以退休，我也安排到這個年紀想退休了。另外一個想法是我退休了，給年輕人一個缺，給他們一個機會。大概是兩個原因合在一起，我才會選擇退休。

二、您退休後的生活規劃？

受訪者：退休前有規劃，但是目前都還沒達成。本來想開安親班，後來我姐夫的安親班收起來了，就打消這個計畫。我也想去天文館當志工，因為之前都是帶學校的天文社團。大概安排去補習班上上課，主要規劃是回去家鄉，因為當時父親還在世，退休前本來是規劃，退休後回去家鄉幫他農作，後來爸爸過世後，就不用回去幫他農作。

三、請問您退休後在人力運用方面的工作內容是什麼？

受訪者：早上載小孩子去上課，主要是家庭照顧。有時候會在學校代課，我在○○國小帶自然科任，因為他們的組長都是開自然缺，所以如果組長要出差或公假，就希望我去幫他代課。也去過三峽○○國小，因為以前的同事在那裡當主任，找

我去帶田徑社團，每個禮拜五下午去指導學生。在○○國小也是自然代課，因為有老師請假，自然科教學要一下子就上手不容易，所以就拜託我來代課，因為我以前也是教自然科，教了很多年的高年級自然。我大部分都教五、六年級，在○○是教三到六年級都有。去年也接了退休教師聯誼會的會長。我大部分都是以大家能聚在一起為目標，可以聊聊天，互相關心一下。最重要的是辦旅遊活動，因為有聚在一起的機會，大家才可以聯絡感情，吃個飯，聊聊天。前任會長辦活動時，我們也是一起討論籌畫活動。

#### 四、您聽過其他退休教師在人力運用方面，都做些什麼事？

受訪者：于老師跟朋友在賣皮衣，是算時薪的，她事前應該有做很多規劃，她大概也沒有想要休息。張老師退休就去爬玉山，做身體鍛鍊。有去學日語和美語，他們夫妻就很精彩，做健身，跳韻律舞蹈。我所知道和接觸到的沒有在私人公司工作的，以我們的專業和謀生能力，這方面應該比較少。大部分都是到學校兼課，補習班兼課。林主任他就是去五寮國小教社團，種植香草。候老師在仁愛醫院當志工，在詢問臺服務。以我們這類型退休的，在醫院當志工的比較少，除非有門路，有人介紹。醫學知識我們也不是很強，到醫院，人家問我們一問三不知也不好。在圖書館當志工的蠻多的，因為我們是，講好聽叫文人啦！教育類退休，所以圖書館和學校、幼兒園志工，這方面比較多，比如說故事，對我們來說是專業的延伸，比較容易上手。像我想要在學校開天文社團，因為我對這方面很有興趣，一些天文教學器材都有。我中壢有個同學就在賣車，他早就有規劃。另一位同學之前在學校就有在做保險，所以退休後就繼續在賣保險。羅主任退休後在當保險經紀人。林老師在做投資股票方面的理財。葉老師在國小健康中心當志工，有時會短期代課。退休後去私人公司工作賺的錢，不能超過本俸，如果超過的話，只能選擇其中一個，以前就規定了。也不能到公家機關再任職，因為我是公務系統退休的。有旋轉門條款，利益迴避，幾年內，不能從事跟我原職相關的工作。我不能去出版社上班，也不能去學校推銷書。可是我可以去安親班上課，因為那是私人的，不過，也是不能超過本俸，而且薪水還要納稅，目前退休人員有一個免稅額，一年六、七十萬。

## 貳、人力再運用的動機

### 一、人力再運用是退休前就規劃好的嗎？為什麼會想要做這件事？

受訪者：剛退休時，重心是放在我女兒身上，她在台北市唸高中，因為疼愛自己的女兒，我早上會開車送她去上學。她也覺得爸爸沒事，可以載她去上學。因為我本來就是教自然，我大部分的教學生涯都是教自然，他們剛好有缺，就拜託我來幫忙代課，都是比較臨時性的，我沒有代整個學期的那種。

### 二、每週花多少時間做這件事？決定的因素是什麼？

受訪者：不一定。剛好我教自然，因為他們需要幫忙，我覺得去學校跟學生互動一下也比較不會自閉，也能打發時間。

## 參、人力再運用的阻因

### 一、什麼原因會影響您繼續工作的意願？

受訪者：如果是代自然的課，就還好。如果是代普通班的課，我比較心有餘而力不足。畢竟我們年紀也大了，現在的學生在想什麼，有時候教室管理上面的方式又不太一樣，社會在變遷。

### 二、您覺得哪些原因，可能會影響退休教師人力再運用的意願？

受訪者：有的人年紀比較大才退休，有些是家庭因素，也許家裡還有小孩或孫子、孫女要照顧，有的要照顧父母親；也有的是個人健康因素；也有的是金錢因素，他覺得夠用了，不需要再去工作；有些人想把時間安排在休閒或學習上面。有時候是緣分，一個機緣，像我在○○國小代課，就是因為我太太在那裡教書，他們知道我是教自然的，剛好有缺，我剛好也有這個時間和力氣去幫忙一下。有時候一個禮拜會上七、八節，有時候一、兩月都沒有。現在有規定退休教師最多可以上到 12 節。

## 肆、人力再運用對退休教師的影響

### 一、退休後的人力再運用，對您的退休生活的影響是什麼？

受訪者：我可以打發時間，保持一下自己當老師的心態。跟學生互動，可以了解現在的小朋友在想什麼，跟得上潮流。像早上代課時，有小朋友在講什麼，我聽不懂的，我也會跟他請教。有些資訊，我們不懂，可以多了解一下現在的小孩子

到底在想什麼。我在家裡也可以幫忙承擔比較多的家事，老婆下班回來就輕鬆多了。像是買菜、備料，煮晚餐也是我在做，我的小學孩子的口味跟別人不太一樣，我比較知道孩子的口味。

## 二、您在進行人力再運用時，有什麼樣的收穫與成長？

受訪者：第一個打發時間，第二個學習到社會的脈動，我們可以了解一下現在的孩子在想什麼或社會在流行什麼。當然也有金錢收入，對自己有些小小的補貼。重點是不會自己一個人待在家裡，不知道要做什麼。因為太太還在上班，孩子又出去上學了，就剩自己一個人待在家裡。

## 三、您在進行人力再運用時，曾經遭遇到什麼樣的困難與挑戰？您如何解決？

受訪者：普遍上，現在的小孩子在管教上會比較麻煩，因為○○國小，原住民和新住民比較多，學習成就比較差。他們在能力檢測時，都比別人差一點。教起來比較難教，規矩上也比較差一點，反應上也比這邊差一點點。但是，我們也盡力，好的還是很多啦！在那邊教，他們的教具或各方面的資源來源，沒有那麼充足。有專門的教室，但是並沒有配備教材，等於是教具有室，但是都沒人管，要自己去拿，然後都亂七八糟這樣。因為自然很需要一些實驗器材，所以都會遇到一些困難，要變通。我以前的教室都準備充分，我都會標示哪個單元會使用到，分門別類放好。因為自然都要實驗，沒有實驗不能教，把答案講給學生，這樣對不起他。現在沒有實驗器材的話，我就會變通，像有一次需要用到鋼杯，他拿來的鋼杯比要放冰塊的還大，要趕快找替代品。上課前，他們會跟我講那個單元，實驗器材是他們準備，有些沒有真正去實驗過，所以準備的器具就會有問題。要馬上找替代品，我要先預估哪些東西可能會有問題，家裡有的，我就會自己帶去。像繩子、湯匙，我都自己帶分組要用的量，像有做到迴紋針的，我也怕他沒有給我，我就會自己準備。廠商的教具箱，經費越來越少，也不夠用。

## 四、您是否因為退休後的人力再運用，而規劃相關的學習活動？是什麼樣的活動？ 規劃的原因？

受訪者：我是本科就繼續教，所以還好，不過，我有想要再去天文館繼續進修或當義工。這兩個暑假，學校有開好幾天的天文營，我都有回來學校教天文，我就

會自己再充實一下，會上天文館的網站，看一些新的天文知識。總不能別人問你，你都不會，如果跟不上時代，你還是永遠在那裡。我也會關注一些天文的臉書，有時候他們也會分享一些天文知識。

#### **五、退休後維持工作或再學習，有助於您的退休生活的適應及價值感的建立嗎？原因是？**

受訪者：有，去上課以後，會覺得我這個年紀還有價值，我還可以去上上自然，學生問我問題，我也不會被他問倒，還保持在教學的狀態。我如果以後要去補習班教，我也可以再上場，我不會因為這兩年沒有教，我就脫節了，我可能會教數學或物理、化學、自然等。

#### **六、對退休生活的感受？退休後的心路歷程，是否有轉變？是什麼樣的轉變？**

受訪者：剛退休時，不用工作，不用趕七點多上班，心情很放鬆，很悠閒。壓力放鬆，時間都自己的。自己想要去代代課，就去代代課，今天想去哪裡遊玩，或是找找老同事泡泡茶，當然是比較悠閒。現在都維持在這樣的狀態，找找老同事、辦辦活動。

### **伍、建議**

#### **一、您認為可以運用哪些方法，來促進國小退休教師的人力再運用？**

受訪者：學校要多跟退休教師保持暢通的連繫管道。這樣的話，可以請退休老師回來，他如果有熱誠的話，可以回來當志工。像我，學校也沒有問我要不要回來開個社團，學校要主動詢問，這麼多人一定會有人願意回來帶社團，像我只有帶小孩上課而已，你叫我回來開個社團，我也願意開，學校目前沒有運用到這一塊的人力，很可惜。即使他們不回來教書，也可以當導護，早上的導護也可以，像我們這種年紀，都不會睡的太久啦！大概很早就起床，因為越老睡眠就越少。學校應該主動跟退休教師保持聯繫，主動問退休教師是不是要來當志工，或開個社團什麼的。畢竟退休教師都有一些專長嘛！他有專長，他也願意的，當然回來當志工，也不能要求要給你什麼什麼的，大家互相，不能說我回來當志工就要享受什麼特權。所以學校應該跟退休教師聯誼會保持好的聯繫，我也跟校長反應，要有一間退休教師專屬的空間或教室。目前如果是三個單位共用，你想他會回來

嗎？要找一個固定的空間，讓退休教師使用，對於退休教師的向心力會有影響。如果把空間用好，他們也會比較願意回來，人都是互相的，就像你運動會你發個帖子給他，他回來，他不捐個幾塊錢，怎麼好意思回來。學校可以主動一點，這部分的人力可以運用，退休老師當志工這方面可以再加強。

**二、您在進行人力再運用時，是否有來自於政府的幫助或資訊？您在人力再運用時，希望得到什麼樣的幫助？**

受訪者：

1、網路上有，但這個也宣導不周。我本身有上網看天文館的志工，一直沒去，是因為我還有很多事情在考量，年金要改革嘛！我小孩子那時也高二而已，早上要載她去上課，一直不敢固定時間去當志工。我有上網，新北市也有這個網站，我們退休時，人事也發一張問卷，問你要不要當志工，但是，就是不夠積極，他只有發單子給你，問你要不要回來當志工。很多人一退休就想休息一下，怎麼可能馬上就當志工。也許政府也只是一個形式上的，他可能也想說你們就退休了，就好好休息。其實可以休息個一年兩年，再進行人力再運用也不錯。所以，我覺得這個時程可以延長一點點當志工的空間。像我想清楚了，我要當志工，我應該就可以去當。因為剛退休時，就一個人緊繃了那麼久，我怎麼可能一退休，立刻去當志工，有，也是有啦！少部分的人可以這樣。現在是我們自己主動，而不是政府主動來找我要不要，你可以多問幾次，或者是你問我，我會跟你說讓我休息一陣子，什麼時候再跟你接觸，那也可以。大部分的人，認為你退休了，我不要再找你麻煩，其實這一塊可以好好運用。

2、資源，你開任何社團，你都需要資源嘛！講簡單一點就是錢，有錢才可以辦事，我去擔任代課教師的話，學校資源要夠，資源不夠的話，上起課來，就會比較困難。尤其自然這種需要實驗器材的課。以我是讀自然本科系畢業的，我當然希望自然教學正常化。從做中學，不然，你要答案的話，現在從網路上隨便一找都有答案，可是，你沒有親自操作的話，沒有用。我從退休前到退休後去上課，都是秉持著一定要做實驗，不做實驗，我絕對不會跟他說，這個答案是什麼。

**三、您希望政府提供退休教師哪些方面的幫助？**



受訪者：健康資訊，社區活動的資訊，你要參與社區的活動，才不會在家裡無聊。學校跟退休教師有多方的接觸，才能了解學校有什麼困難，或者需要幫忙的地方。需要有人負責退休教師這一塊的單位，積極一點建立退休教師的資料庫或網站，定期寄月刊或資訊給我們。以後的年代，退休的教師，網路的能力應該很強。我們這個時代，如果已經七八十歲，網路能力比較差，也許你用網路他根本不知道，要用書信寄到他家。其實對於這個國家財力的支配也是很有幫助的。如果好好運用的話，志工你不需要太多錢去支付，也許你替他保個險，他可以回來貢獻他的力量。譬如去公家機關當志工，就不用請那麼多人，很好用。退休的人可以去做不需要太多勞力的工作，部分時間的，可以繼續為國家貢獻。我們辦活動，會用書面通知，因為我們聯誼會還有九十幾歲的。

#### **四、對即將退休的教師，您有什麼樣的建議和提醒？**

受訪者：退休後先好好休息，再好好思考一下，若有家庭照顧的需求，就以家庭為優先，沒有的話，就多跟同事聯絡，一起散步、活動一下，或找同事聊聊天。注意社會變遷怎樣變，年金改革怎麼改，確定以後，你有多餘的餘力，再去做做志工，在志工服務裡面也可以學習到很多知識。尤其是維持人際關係，與人互動，才不容易生病或老化。有走入人群比較好，感覺自己還是有價值感。我現在去學校上課，我也覺得他們喚醒我以前一些知識，我就會去思考，可以把它拿出來用，感覺自己還有價值。保持活動，才不會老化，退休後最重要的是要注意健康。