國立政治大學勞工研究所

碩士學位論文

補教業從業人員職涯發展之研究

A Study on Career Development of Cram School's Employee

指導教授：張其恆 教授

研究生：劉瑋洪 撰

中華民國 109 年 7 月

DOI:10.6814/NCCU202001038

謝辭

和論文搏鬥許久，來到這個時刻有些恍惚。歷時了數載寒暑終於是完成了，放下心頭的一顆大石。能完成這篇論文，如陳之藩的「謝天」一文所說，得之於人者太多，出之於己者太少，有太多需要感謝的人。

一、首先要感謝父母一直以來的支持，讓我能沒有後顧之憂的攻讀學位。

二、感謝指導老師張其恆教授的耐心指導，即使我換了全新的題目仍願意繼續指點我。

三、感謝黃秉德教授在術後復健時仍願意擔任我的口試委員，並提供了寶貴的建議。

四、感謝吳啟新老師百忙之中撥空前來為我口試，給予我的論文許多建議，並在口試後仍耐心的解答我的問題。

五、感謝女友耐心的陪伴，並在我遇到瓶頸時不斷鼓勵我。

六、感謝每一位受訪者都毫無保留的和我分享他們職涯的一切與他們的想法。

七、感謝所辦助教行政程序上的協助，讓我能順利的進行每個流程。

八、感謝這段路上的一切人、事、物。

劉瑋洪

2020/7/23

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001038

摘要

本研究旨在探討補教業從業人員職涯發展歷程。第一部分藉由文獻整理我國補教業發展之歷程、由統計資料及訪談發現補教業之現況，最後統整所得探討補教業未來發展之方向。第二部分透過半結構式訪談五位個案教師，瞭解個案教師的職涯發展歷程，最後並通過統整第一部分我國補教業發展的研究所得與訪談個案教師職涯發展，探討未來補教業教師之發展方向。

透過研究文獻統計資料及訪談資料後，有以下發現：

一、我國補教業正面臨少子化及學習數位化的影響，補習班數量正在減少。

二、補教業面臨市場萎縮及學習數位化的影響有以下對策：建立口碑，客製化服務，合作、加盟與整併。

三、因補教業未來發展方向的影響，補習班數量及補教業教師數量應將持續減少，並朝向地域化及連鎖化兩極端發展。

四、補教業教師職涯發展歷程適合應用教師職涯發展循環論，提出新的階段分類：預備、成長、成熟與平穩。

五、補教業教師未來發展方向受限，跑課老師必須選擇朝連鎖補習班或是地域型補習班發展；正職老師可以學習經營所需的技能提升自己的價值。

關鍵字：補教業、教師、職涯發展

DOI:10.6814/NCCU202001038

Abstract

The purpose of this thesis is to investigate the career development of cram school employees. The first part of the thesis is the history of cram school development, current situation, and the future of cram schools in Taiwan, which consolidates data with literature, statistics and interviews. The second part of this thesis will investigate the future development of cram schools through interviews. This will include Semi-structured in-depth interviews with five cram school teachers. The conclusion will provide a better direction for future development for cram school employees by consolidating the first part and second part of this thesis.

Below are the findings of the research and investigation:

1. Cram schools in Taiwan are facing the issues of low birth-rates and the development of E-learning platforms, which have led to a decline in this industry.

2. With the issues of low birth-rates and E-learning, some cram schools have come out with some strategies including, building a good reputation, customized services, cooperation and consolidation between schools.

3. Due to influences caused by the direction cram schools are taking, the number of cram schools and their employees will continue to decrease. The industry will also become either localized or chain enterprises.

4. The cycle theory is fit for the development of cram school employees. A new stage classification: preparation stage, growth stage, maturity and stability stage.

5. The future development of cram school employees will be limited. Part-time teachers will need to choose to either remain at local cram schools or move to the chain cram schools.Full-time cram school employees can study management skills to enhance their value.

Key word：Cram school、Teacher、Career development

DOI:10.6814/NCCU202001038

目 錄

第一章 緒論 1

第一節 前言 1

第二節 研究動機與目的 2

第三節 研究方法 4

第四節 研究範圍與限制 5

第二章 文獻探討 7

第一節 補習教育之定義與分類 7

第二節 職涯與職涯發展相關理論 13

第三章 補習教育業之概況 32

第一節 補習教育業之發展歷程 32

第二節 補習教育業之現況 33

第三節 補習教育業之挑戰與轉變 50

第四章 補教業教師之職涯個案分析 65

第一節 個案一—羊羊老師 66

第二節 個案二—大吳老師 70

第三節 個案三—小嘎老師 73

第四節 個案四—阿果老師 76

第五節 個案五—小孟老師 79

第六節 綜合討論 81

第五章 結論與建議 98

第一節 研究結論 98

第二節 研究建議 101

DOI:10.6814/NCCU202001038

參考文獻 103

附錄一 訪談同意書 108

附錄二 訪談大綱 109

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001038

表目錄

表 2-1 區域型及連鎖型補習班分類..... 9

表 2-2 家教班及重考班分類..... 9

表 2-3 國外學者對職涯發展之定義..... 15

表 2-4 Holland 職業興趣分類 18

表 2-5 Donald E.Super 職涯發展理論 21

表 3-1 短期補習班類別統計..... 33

表 3-2 短期補習班招生對象統計..... 36

表 3-3 104 學年度國民小學學生校外學習支出率..... 39

表 3-4 104 學年度國民小學校外學習支出總額 39

表 3-5 104 學年度國民小學有校外學習支出者平均每人支出金額 39

表 3-6 105 學年度國民中學學生校外學習參與率..... 41

表 3-7 105 學年度國民中學校外學習支出總額 42

表 3-8 105 學年度國民中學參與校外學習者平均每人支出金額 . 42

表 3-9 103 學年度高級中等學校學生校外學習支出率 44

表 3-10 103 學年度高級中等學校校外學習支出總額 44

表 3-11 103 學年度高級中等學校有校外學習支出者平均每人支出金額..... 45

表 3-12 近年補教業相關論文研究..... 50

DOI:10.6814/NCCU202001038

表 3-13 補習班應對少子化策略整理..... 53

表 4-1 受訪者說明表格..... 65

表 4-2 羊羊老師職涯發展階段表..... 68

表 4-3 大吳老師職涯發展時間表..... 72

表 4-4 小嘎老師職涯發展時間表..... 75

表 4-5 阿果老師職涯發展時間表 p81 78

表 4-6 小孟老師職涯發展時間表 p84 80

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001038

圖目錄

圖 1-1 研究流程..... 6

圖 2-1 生涯定義..... 14

圖 2-2 Holland 職業興趣六角型模式 18

圖 3-1 短期補習班數量變化..... 34

圖 3-2 短期補習班數量統計..... 35

圖 3-3 國小及國中外語類短期補習班數量變化..... 35

圖 3-4 各級學校學生人數變化..... 37

圖 3-5 民國 95 年到 105 年教育業從業人數與僱用人數統計.... 48

圖 3-6 民國 105 年到 108 年教育業雇用人數統計..... 48

圖 3-7 民國 104 年到 107 年轉業就業者前職行業之統計..... 49

圖 4-1 補教業教師職涯發展路徑圖..... 91

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001038

第一章 緒論

第一節　研究背景與動機

補習，是台灣學子們非常熟悉的一個名詞。如今不僅僅在台灣、也不限於亞洲地區，在世界各地，補習都是一個在成長過程中會遭遇的議題。我國現今的補習班數量是 17343 間，數量上甚至要多過全國所有便利商店的總合，由此可見我國補習風氣之盛。

我國補習風氣始自國民政府遷台，那時國民補習多為學習一技之長，因此開設的補習班多以技藝類型為主。待國民教育水平提升之後，國民開始注重教育的重要性，開始關注小孩的升學，自此升學補習的風氣已然成形，升學壓力也不斷增加。自 1994 年 4 月 10 日的「410 教改大遊行」以來，為回應社會的聲音，我國政府自此時起不斷的嘗試從各個面向修改教育制度，如九年一貫課綱、十二年國教、多元入學等等…試圖使台灣的升學管道更為多元並減輕課業的壓力，進而遏止我國補習的風氣。與此同時逐年降低的出生率，各年段逐年減少的新生，也在挑戰著我國的補教業。

補教業與一般行業的不同之處主要來自於其性質的特殊性。補教業在具有營利事業性質的同時仍然具備其特殊的教育屬性。教育的功能在於促進人的發展，使人的知識、能力等各方面有所提升，尤其是在就學階段的教育，更可以說是對一個人養成中最重要的一部分。因此對於補教業而言，除了會受到來自政府的規範外，在社會上也會被以較嚴格的眼光檢視。

關於補教業之相關問題，國內有不少論著皆對此有所著墨，但大多以行銷、教學、管理為主[1]。關於教師的職涯發展之議題也有許多的研究。但對於補教業教師之職涯發展的探討卻只有寥寥數篇，研究者認為，我國學子不只在就學的過程有大半都有補習的經驗，根據勞委會在民國九十五年的「大學生打工狀況調查」，

[1]張暉坤，2001－2010 年台灣地區有關補習班研究碩士論文之內容分析（國立高雄師範大學：成人教育研究所碩士論文，2011 年）

DOI:10.6814/NCCU202001038

選擇補習班及安親班作為打工場所的比例高居第二，僅次於速食、餐廳、飲料店一類。在這樣的情況下，若能研究補教業教師的個案職涯發展歷程，進而整理與分析補教業教師這一職業的職涯發展概況，除了能給予有意願進入補教業擔任教師的人做參考，也能使其他讀者增加對補教業教師這一職業的認識。

近年來為因應如少子化、教育改革等各種社會及政策變化，補教業之結構及發展方向也有一定的改變，而補教業之結構與發展方向之變化也將影響補教業教師的職涯發展，因此本文將先探討補教業的發展歷程、現況及未來發展、以文理類升學補習班為主要對象，再針對補教業教師個案職涯發展進行研究，最後探討補教業未來的發展趨勢可能對補教業教師的職涯發展產生何種影響。

第二節 研究目的與方法

壹、 研究目的

自補教業在台灣興起以來，就一直是一個長盛不衰的產業。研究者在成長的過程，與台灣現今的大多數學童一樣，都是補習班兒童的一員。恰巧在求學的階段正是補習班最鼎盛、也是最熱門的時候。在街上不時可以見到四處林立著補習班的廣告看板，補習班名師的名字如同明星一樣耳熟能詳，也是自那時起研究者就對補教業產生了強烈的好奇心。後來在因緣際會之下獲得了進入補教業兼職的機會，在這個過程中也了解到補教業並非如過去想像那般光鮮亮麗，在補教業工作也會遭遇許多問題。尤其因為需要及時且快速的應對社會環境、教育政策等變動的因素，補教業變化的速度比一般的產業都快，如此一來不論是對於有意願進入補教業的人或是已經身在補教業的教師，無法掌握未來發展方向會使他們對職涯產生不安定感。因此研究者想透過對個案教師職涯發展的研究，來統整出一個補教業教師的職涯發展概況。與此同時，由於近年來補教業受到了社會變遷的影響，在數量上已不像過去持續成長，甚至已經出現加速衰退的情形。補教業在面對這樣的衝擊，會做出甚麼樣的改變來應對，而在這樣的衝擊與補教業的改變下，補教業教師的職涯會受到甚麼樣的影響，這些是本研究欲討論的問題。

DOI:10.6814/NCCU202001038

具體研究目的如下：

一. 了解我國補教業現況。

二. 分析我國補教業轉變與未來發展趨勢。

三. 了解補教業個案老師職涯發展歷程。

四. 探討補教業老師未來職涯發展之方向

貳、 研究方法

一. 文獻研究法

補教業在台灣十分興盛，近年有關補教業之研究也不少，但大都以商業分析或是企業管理的角度出發，更多的是在探討個案補習班的發展或經營策略，較少以補教業老師為研究對象，而以人為對象的研究又多聚焦在學校老師的部份。再加上過去補教業老師因為媒體報導的光環，總被人認為是人人稱羨的職業而較少去關注其職涯的發展，因此結合補教業與職涯相關的著作在國內仍然不多。此外由於補教業的許多資訊如教師待遇、營業收入等等，或多或少與補習班的經營有關聯，因此也較少在公開的資訊上見到或有正式數據的統計。綜上因素，本研究除參考相關的期刊、論文、專書以及正式統計數據以外，將輔以部分網路上相關文章及新聞媒體報導等資訊以期能使本研究之資訊更加充分、對補教業的瞭解更為全面與完整。

二. 深入訪談法

由於職涯發展之研究是以人為中心之研究，而個體之間會因為生長環境、成長過程、個人特質等許多因素產生差異。本研究欲探討個案之職涯發展過程，透過個人訪談能深入的研究個案在職涯發展的歷程，同時也能瞭解個案在其職涯發展中如何面對其各階段的職涯發展、如何在各階段的職涯發展過程中進行決擇與在其對職涯發展各階段會有甚麼想法。相較於問卷調查法可以獲得大量的數據，深入訪談法更專注在對個案的深入探討，研究者認為深入訪談法更適合本研究之目的，因此本研究將採取質性研究之方式進行。訪談對向選擇的部分，首先透過

DOI:10.6814/NCCU202001038

文獻閱讀發現，部分職涯發展階段理論使用年資作為階段分類的依據，另外考量到年資較短之補教業教師可能經歷的職涯階段較少，個案對於補教業的感受也可能較淺，因此首先將選擇年資十年以上的補教業教師做為訪談對象。此外，為求使研究更為完整也將選擇正職與兼職兩種性質的補教業教師進行訪談。綜合以上條件，本研究深入訪談之對象將選擇年資十年以上之補教業老師，其中包含正職老師、兼職(跑課)老師，從正職與兼職的角度去瞭解補教業與他們的工作內容及職涯發展過程。訪談方式將採取「半結構性訪談」，將先擬定訪談大綱作為訪談時之方向，在訪談過程中根據受訪者之回答再適當的調整或延伸訪談之內容。透過半結構性的訪談，能依據訪談大綱提問，使訪談內容不致偏離主題；另外為因應個案之差異，透過在訪談時對內容彈性之調整，能使訪談問題更切合個案所需，使所獲得的結果更能完整表達個案的情形。

第三節 研究範圍與限制

壹、 研究範圍

由於補教業涵蓋範圍較大，且各類型補習班經營內容及方式皆可能對教師職涯發展有較大的影響，因此本研究將聚焦於特定分類補教業教師之職涯發展。在文獻閱讀的過程發覺，在我國一萬七千餘間立案補習班之中，有一萬一千餘間，約七成的比例為文理類補習班。依據招生對象統計，亦有一萬餘間以就學階段的學生作為主要招生對象。因此本研究將選擇「升學文理類補習班」之從業人員為研究之對象。

貳、 研究限制

此外由於考慮到因設立補習班之地點之不同可能影響到補習班經營的方式連帶也可能影響到教師的職涯發展，本研究之訪談對象集中於現任教於台北市之補教業教師。

DOI:10.6814/NCCU202001038

第四節 章節架構與研究流程

壹、 章節架構

一. 第一章 緒論

第一章「緒論」之內容包含研究背景、研究動機、研究目的、研究方法、研究範圍與限制、章節架構及研究流程。

二. 第二章 文獻探討

第二章「文獻探討」中首先將闡明補教業之定義並說明補習班的分類與補習班從業人員的分類，其次將探討過去文獻中對於職涯及職涯發展之定義並研究其相關理論。

三. 第三章 補教業現況與發展

第三章「補教業現況與發展」中首先將透過文獻了解補教業的發展歷程，接著透過相關的統計數據探討今日補教業的構成情況。其次以文獻整理與訪談所得發現補教業在現今發展玉到甚麼樣的問題，補教業又有何應對方式與發展趨勢。

四. 第四章 補教業從業人員之職涯現況與分析

第四章「補教業從業人員之職涯現況與分析」，將透過研究個案職涯發展之歷程，與職涯理論相互映證，探討職涯理論是否於補教業職涯有適用或衝突之處。此外將整理職涯發展過程的心態轉變與遭遇的困難。最後研究補教業的發展趨勢會對補教業老師的職涯發展產生甚麼樣的影響，又應如何應對。

五. 第五章 結論與建議

第五章「結論與建議」，統整補教業老師職涯發展生涯與過程中可能面臨之困難；了解補教業的現況與未來發展趨勢，探討補教業老師職涯發展與補教業發展趨勢結合會產生何種問題與變化，又應該做出甚麼樣的應對。

DOI:10.6814/NCCU202001038

貳、 研究流程

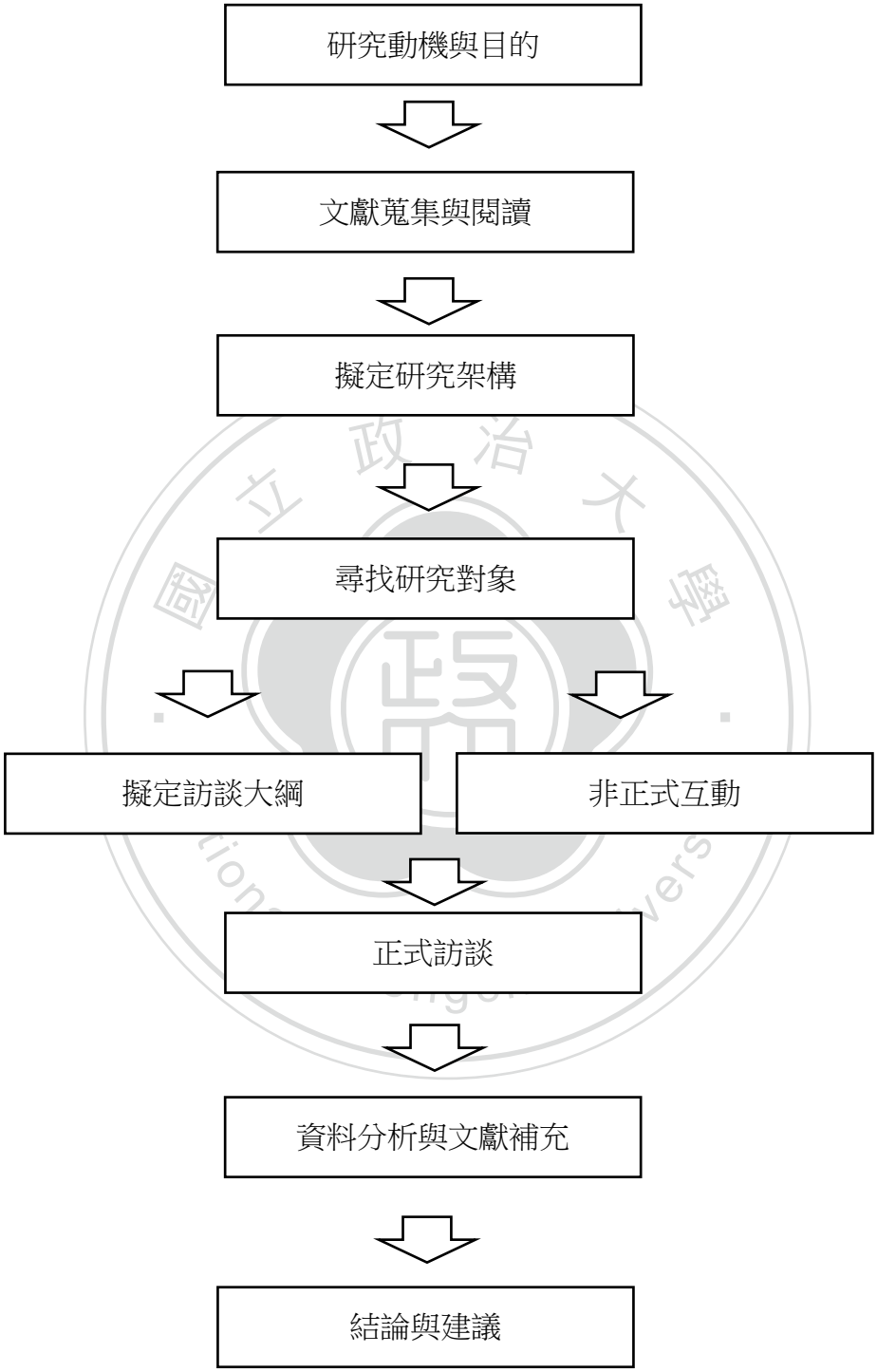


圖 1-1、研究流程

DOI:10.6814/NCCU202001038

第二章 文獻探討

本章將分為兩大部份。第一節的部份首先探討補習教育的定義，接著研究我國補習教育的分類、補教業從業人員的分類。弟二節的部份會著重在職涯的定義、職涯發展的定義及職涯發展的相關理論。

第一節 補習教育之定義與分類

壹、 補習教育之定義

我國「補習及進修教育法」在第一條即開宗明義的說明：補習及進修教育，以補充國民生活知識，提高教育程度，傳授實用技藝，培養健全公民，促進社會進步為目的。同法第三條：「補習及進修教育區分為國民補習教育、進修教育及短期補習教育三種」。國民補習教育：凡已逾學齡未受九年國民教育之國民，予以國民補習教育；進修教育：已受九年國民教育之國民，得受進修教育；短期補習教育：志願增進生活知能之國民，得受短期補習教育。其中國民補習教育及進修教育依同法第四條及第五條說明，分別由國民中小學及高級中等以上學校附設實施。而短期補習教育一類，於同法第六條闡明：短期補習教育，由學校、機關、團體或私人辦理，分技藝補習班及文理補習班二類。其中又以文理補習班的數量最為龐大也最為常見。

在實務上對於補習班之定義可以參考民國 100 年 8 月 9 日臺北市政府修正發布之臺北市短期補習班管理規則第三條：本規則所稱補習班，指以補充國民生活知識，傳授實用技藝或輔導升學為目的，對外公開招生、收費、授課且有固定班址，預收學生人數並達五人以上之短期補習班。雖僅適用於臺北市之短期補習班，但其中明確說明須具有對外公開招生、收費、授課、固定班址等特徵，對於定義補習班有一定之參考價值。

DOI:10.6814/NCCU202001038

貳、　補習教育之分類

一. 補教業行業分類

我國之補習班，即補習教育在教育局業務中隸屬終生教育科，依補習及進修教育法第三條，我國之補習教育區分為國民補習教育、進修教育及短期補習教育三種。其中短期補習教育為我國補習教育中最常見之類別。同法中第六條將短期補習教育分為文理補習班及技藝補習班兩類，而根據統計資料，我國有超過六成之短期補習教育業者屬於文理補習班，僅有不到四成為技藝補習班。在我國行業標準分類中，短期補習班隸屬 P 大類(教育業)-85 中類(教育業)-859 小類(其他教育業)。其中 859 小類(其他教育類)又分為語言教育業、藝術教育業、運動及休閒教育業、商業、資訊及專業管理教育業、課業、升學及就業補習教育業、未分類其他教育業。在「轄市及各縣市短期補習班資訊管理系統」之全國統計中，將短期補習班分為 14 類：文理類、外語類、法政類、電機、汽車修護、建築、工藝、製圖類、資訊類、家政、插花、烹飪類、縫紉類、美容、美髮理髮類　、音樂、舞蹈類、美術、書法、攝影、美工設計、圍棋類、商類：珠算、心算、會計、瑜珈類、速讀類、其他類。

二. 文理補習班分類

文理補習班之分類較常見的分類有以下列兩種判斷標準來做區分：經營類型、班級類型。

依經營類型可區分為:「區域型補習班」與「連鎖型補習班」[2]。連鎖型補習班為我國過去文理補習班常見之型態，也是曝光率較高的補習班型態，群聚及交通方便為其特性。如：台北南陽街、台中一中街、各縣市火車站旁等。過去連鎖型補習班多為單一科目家教班，近年來因應學生需求大多組成團隊提供全科班的項目。區域型補習班係指以其地理位置為中心進行招生，以單一縣市甚至小至數個里為經營範圍。區域型補習班多以國中小補習班為主，不像連鎖型補習班，為

[2]蔡文圳，升學補習教育業平衡計分卡之探索性設計－以某升四技二專補習班為例（中原大學：會計研究所碩士論文，民國 91 年），頁 42。

DOI:10.6814/NCCU202001038

迎合在地客群，一般主打精緻化的小班教學。受到教育改革及少子化的影響反而不如連鎖型的補習班嚴重。

依班級類型可分為：「應居家教班」及「重考班」[3]。由於國中升高中幾乎沒有重考的需求，因此重考班以高中升大學之重考班為主，又稱為高四重考班。高四重考班的招生對象主要是高中畢業沒考上大學或大學沒考好的學生。上課時間與學校幾乎相同，由早上七點半到下午五、六點。授課科目為全科。近年由於大學門檻放寬及少子化的衝擊，高四重考班的數量大幅減少，取而代之的是全科複習班。應居家教班為駐點教學，固定在一個城市的某個區域授課，招生對象為應居高一到高三之學生，上課時間為學校放學之後及週末。過去應居家教班多為單科教學，近年為因應市場衝擊及學生需求，大多尋找不同科目的老師合作，開不同的單科家教班。

表 2-1 區域型及連鎖型補習班分類

	班級大小	招生誘因	招生範圍	特色	近年轉變
區域型	小	客製化	小	群聚	垂直整合
連鎖型	大	名師	大	獨立	水平整合

表 2-2 家教班及重考班分類

	招生對象	上課時間	特色	近年轉變
應居家教	國中至高中	放學及週末	單科名師	單科轉全科
重考班	高四學生	全日	全日衝刺	逐漸消失

[3]楊正，直言正道：那些無關考試，卻非常重要的事（新北市：渠成文化，2014 年），頁 24-29。

DOI:10.6814/NCCU202001038

參、　補習教育業從業人員分類

一. 一般從業人員分類

補習班依區分標準的不同有許多的類別，不同的類別在其從業人員分類上也有所區別，因此本節將依不同類型的補習班其從業人員進行分類。

而在職業標準分類中，短期補習班教學人員隸屬 2 大類(專業人員)-23 中類(教學專業人員)-239 小類(其他教學專業人員)，其中細類又分為 2391 語言才藝教師、2392 音樂才藝教師、2393 藝術才藝教師、2394 資訊技術訓練師、2395 升學及就業補習班教師、2399 未分類其他教學專業人員。

一般補習班從業人員大致可分為七類：負責人、班主任、主管、講師、導師、行政人員、工讀生。其中我國法規「短期補習班設立及管理準則」中有強制規定必須設立的為設立人及班主任，其餘則依各補習班班務情況自行安排，因此在稱謂上會有所差異。負責人：補習班對外行事之代表，依短期補習班設立及管理準則第 18 條，年滿 20 歲且未有該準則第二十條所列之情形者皆可擔任。班主任：依短期補習班設立及管理準則第 19 條，補習班置班主任一人，應為專任，綜理班務。符合該準則第 19 條第 3 項之資格者之本國人可擔任，可由設立人兼任。主管：依各補習班班務不同人數也可能不同，一般補習班會設立至少兩位分別負責教學與行政人員的管理，規模較大的補習班會依其班務做更細緻的分組。講師：即上課的老師，有補習班內正職的老師也有從外面聘請的老師，一般都統稱為講師。正職老師薪資大多以固定月薪計算，從外面聘請的老師一般稱為跑課老師，大多以鐘點計費。導師：負責管理班內學生、掌握學生狀況及扮演學生、家長及老師間三方的溝通橋樑，行政人員：負責一切行政庶務，包含人事方面的的進用、管理；硬體方面的設備採買、修繕及會計等等，一般由正職員工擔任。臨時人員：用於補充正職員工不足之處，一般用於導師及輔導人員之職位。

國中以上之補習班在組織結構上大致分為兩種：「行政」及「教務」[4]。行政

[4]楊正(2014)，直言正道：那些無關考試，卻非常重要的事，頁 23。

DOI:10.6814/NCCU202001038

系統主要負責的事物包含：人事管理、財務會計、企劃招生、設備採購維護、保全維安、清潔整理、對外公關協調等。教務系統主要工作內容包含：課程規劃、師資安排、講義製作、課後輔導、學生事務、家庭訪談等。依補習班的規模、經營類型的不同，在人員的安排上也會有所不同。規模較小的補習班可能需要一人身兼數職、除授課外需負責環境的清潔以及企劃招生等等，而規模較大的補習班分工上就會較為明確。

二. 補教業教師分類

在實務上，補教業教師最常見的類型有兩種：正職與兼職[5]。兼職一般又稱為跑課老師。正職老師薪資大多以固定月薪計算，兼職老師一般稱為跑課老師，大多以鐘點計費。

1. 正職老師

正職老師是固定的上班時間，時段上因課程時間及每個補習班要求不同的因素，所以並非固定。薪資的部分以固定月薪為主，另外每個補習班的制度不盡相同但一般有授課的老師都會有另外的授課獎金。一般而言，補習班會安排一些課程由正職老師進行授課，授課外的時間補習班可能要求老師製作講義、錄製視訊、環境清潔、行銷等等。在規模較小的補習班，正職老師大多也需要自己處理班級事務如：批改學生作業、紀錄學生狀況並定期與家長溝通等等，規模較大的補習班通常會安排導師協助老師處理這些班務。正職老師的工作內容會依補習班的規模、需求、班主任的要求等會有些許出入，並非完全一樣。

2. 兼職老師

兼職老師，又稱跑課老師。工作時間的部分，大多只需要在約定好的上課時段出現在補習班授課即可。薪資一般是依照鐘點計算，大多以小時為單位計算，也有以堂數計算的。而鐘點的高低取決於老師的能力、學生的人數、班級的性質等等，最終的金額由補習班及老師雙方議定。跑課老師一般只需負責授課及安排

[5]彭佳文，補教業從業人員勞動權益之研究-以台北市升學文理補習班為例。(國立政治大學：勞工研究所碩士論文，2009 年)，頁 21。

DOI:10.6814/NCCU202001038

課程進度，班務多由補習班負責處理。若在規模較小的補習班，班主任可能會要求老師協助輔導或解題，是否產生額外的費用也是由雙方決定。

肆、　補教業教師勞動關係分類

欲探討補教業教師的職涯發展，須先針對其勞動關係做釐清。此部分因正職教師與兼職教師之勞動情形相差甚大，所以將分為正職教師與兼職教師兩部分來進行討論。

一. 正職教師

正職教師薪資一般以固定月薪給付，在固定的班所任職，上班時數固定，通常上下班時須打卡，工作內容以完成補習班交付之任務為主。由此可以整理正職教師的工作特徵為：有固定僱主、受指揮監督、有從屬關係的勞務給付，符合勞動契約的構成。由於正職教師的勞動特徵明顯，在其勞動關係上也較無爭議，符合勞動基準法中勞工之構成要件，在勞動條件上應適用勞動基準法之規範。

二. 兼職教師

由於我國補習班數量眾多，對於兼職教師聘用亦無明文之規範，大多依雙方合意即可，因此兼職教師的待遇、勞動情形等都有所不同。兼職教師的勞動情形較正職教師複雜許多，若要探究其勞動關係需從其實際的勞務給付情形去判斷，而非依從雙方訂定的契約類型。彭佳文(2009)[6]也曾提到不論簽訂的契約類型為何，只要具有指揮監督及從屬關係即應有勞基法之適用。

依現今兼職教師之勞務給付情形，一般授課地點都還是在補習班班所位置、在固定的時間授課、依授課時數領取薪資等情形，皆屬勞動契約從屬性認定之範圍，因此大部分的兼職教師與補習班之關係都屬勞動契約之範疇。

隨著補習環境的演變，為了符合學生的需求，各式各樣的教學方式、班級類型都不斷的被推出。現今有部分家教或小型班級授課，補習班只介紹家長與老師

[6]彭佳文，補教業從業人員勞動權益之研究-以台北市升學文理補習班為例，頁 61。

DOI:10.6814/NCCU202001038

認識，不干涉上課地點、上課時間、上課內容，一切由學生與教師自行決定。如此一來補習班與兼任教師的從屬性就變得十分薄弱，雙方是否仍具有勞動契約之關係仍需視其具體勞務給付情形而定。

三. 與學校教師之比較

補教業教師與學校教師雖同是進行教育行為，但由於兩者有許多差異之處，因此適用之法律規範亦不相同。由於學校是正式教育機構，肩負正規教育的責任，因此擔任學校教師之資格受教師法規範須通過教師檢定方具有教師資格；而補習班之立案雖也有短期補習班設立及管理準則來規範，但對於其教師之聘用並無資格之檢定也無強制規範，因此並非我國所認定之教師，自然也無教師法之適用，而是與一般行業同樣適用勞基法之規範。

第二節 職涯與職涯發展相關理論

壹、 職涯

Career 一詞，在中文上有生涯、職涯、事業、職業、工作、前程、經歷等多種解釋，在學術上目前並沒有一個精確的定義。生涯學者金樹人(1997)提到，career 從字面上來看，是從羅馬字 via carraria 及拉丁字 carrus 衍伸而來的，兩者的意義都是指古代的戰車。在希臘，career 這個字含有瘋狂競賽的精神，起初是當做動詞來使用，如駕馭賽馬（to career a horse）。在西方人的用法中，生涯就好像是在馬場上馳騁，隱含著未知、冒險、犯難的精神。Shartle(1952)認為職涯是指一個人在工作生活中所經歷的職業或職位的總稱[7]。Super 在 1957 年提出，職涯是一個人在其生命歷程中，曾經歷的所有職位的順序。在 1976 年更進一步指出職涯是生活中各種事件的演進方向與歷程，統合個人一生中的各種職業和角色，由此表現出個人獨特的自我發展類型[8]。

[7] Shartle, C. L(1952).. Occupational information.Englewood Cliffs (NJ: Prentice-Hall, Inc.)
[8] Super, D. E. (1976). Career education and the meaning of work.(Washinton, D.C.: The office of career education, U.S.)

DOI:10.6814/NCCU202001038

Hall(1988)則認為職涯是涵蓋人一生中所認知到與工作有關的經驗和活動之連續態度與行為[9]。國內研究的部分，金樹人(1997)指出一般在概念的傳遞上，「生涯」較明顯的有兩種用法：一種是當名詞用，此時「生涯」有「向上的職業流動」之意，表示某種行業可由基層循級而上。一種當形容詞則有職業穩定之意，表示某種特定的就業狀態[10]。張添洲(1994)認為職涯就是個人終身學習與所從事工作或職業有關的過程，屬於整體人生的發展[11]。

在對於職涯的解釋上，國內外學者都有不同的觀點，但大都離不開職業與生活。研究者認為蔡培村與武文瑛(2010)提出的生涯範圍圖可以做一個總結：狹義的生涯指工作期間的生涯且僅限於職場上，而廣義的生涯除概括了職業與生活，更是涵蓋了從出生到死亡完整個人生過程。

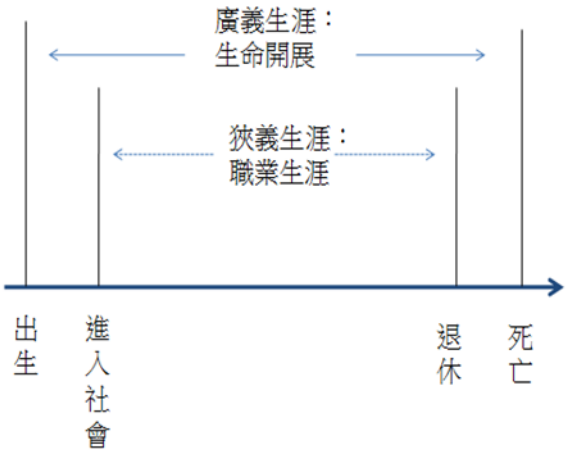


圖 2-1、生涯定義[12]

資料來源：蔡培村與武文瑛(2010)

[9] Hall,D.T.(1988).Career Development in organizations.(San Francisco:Jossey-Bass)
[10] 金樹人，生涯諮商與輔導（臺灣：東華，1997 年）
[11] 張添洲，生涯發展與規劃（台北市：五南，1993 年）
[12] 蔡培村、武文瑛，成人教育學（高雄市：麗文文化事業股份有限公司，2010 年）

DOI:10.6814/NCCU202001038

貳、 職涯發展

職涯發展的研究在 1850 年代起逐漸興盛，當時正逢工業革命，使得許多國家產生社會及工作環境上的重大改變，自此開始有許多學者對職涯發展進行大量且廣泛的研究，也造就了許多不同學派的職涯模式及理論導向。1950 年代以前尚未有生涯發展一詞的討論，當時重視職業選擇(occupational choice)，強調如何將個人特質與工作條件加以配合，因此當時使用職業發展(vocational/occupational development)一詞。1950 年代以後，不再侷限於職業的選擇上，「生涯」一詞逐漸被廣泛使用，而「生涯發展」的定義也被引用到各個領域。其後，更多的理論被提出、定義也被更深入的探討，「生涯」一詞也更多的被使用，如歷史最悠久的生涯發展專業機構—美國的全國職業引導協會(National Vocational Guidance Association)在 1985 年更名為國際職業發展協會(National Career Development Association)。有關學者對職涯發展的定義，辛秋菊(1993)曾整理如下表：

表 2-3 國外學者對職涯發展之定義

學者	年代	內容
Beach	1979	生涯發展是個人知識、技巧、態度及行為過程。
Crane	1979	生涯發展是指導個人進入組織並在組織中發展之整體性、有系統的作法。
Beach	1980	生涯發展系指組織協助員工規劃個人的生涯發展，並透過組織的工作經驗、要求、教育及訓練 來完成個人生涯計畫。

DOI:10.6814/NCCU202001038

Herr & Cramer	1984	生涯發展是一生中不斷發展的歷程，在這過程中發展出對自己和生涯的認同，並增進生涯成熟度。這個終身行為過程和影響，引導出個人的工作價值觀、職業選擇、生活型態、角色整合、自我和生涯認同、教育水準等有關現象。
Gatteridge	1986	生涯發展是個人生涯規劃與組織生涯管理交互作用的過程。
Simonsen	1986	生涯發展是個人或組織生涯規劃的結果。
Heneman & Schnab	1986	生涯發展是一種使生涯行動計畫付諸實施之過程，包括所有在職訓練及職外訓練技術。
Greenhaus (出自 DeSimone& Harris)	1987	生涯發展是個人經由生命中許多具有獨特議題與任務的階段獲得成長的一個持續的過程。
Werther	1989	生涯發展是個人為達成其生涯計畫，所發生的改善行為。

資料來源：辛秋菊(1993)[13]

職涯發展理論的興起應該追溯到 1908 年的職業輔導，當時正逢機械化生產取代人力，帶動第一次工業革命。。當時美國社會正處在轉型期，許多青年學生從學校畢業後，無法在複雜的工作世界獲得適當的工作機會與良好的適應，有鑑於此，美國輔導專家 Parsons 於 1908 年在波士頓設立職業局，亟力推動各項職業輔導措施，成為「職業輔導」(vocational guidance)的創始者。Parsons 在 1909 年提出了特質因素論，強調個人特質與職業選擇的關係。此後職業生涯逐漸受到世界各國的重視。隨後也陸續有關於職涯發展的理論被提出。職涯發展理論大致

[13] 辛秋菊，生涯發展、離職傾向及其關係之研究（淡江大學：管理科學研究所碩士論文，1993 年）

DOI:10.6814/NCCU202001038

可以歸類為兩個主要的階段，選擇職業的職業選擇理論與職業發展的職涯發展階段理論。

一.職業選擇理論

1. 特質因素論

Parsons 於 1909 年在 Choosing a vocation 一書中提出了特質因素論。該理論源自 Parsons 的『人事配合』(matching man and job)之概念。其中特質指個人在興趣、性向、人格特質等各方面之特徵而因素指能成功完成工作任務所需具備的各方面特徵，兩者合在一起指對個人及工作所進行的各項評估。特質因素論認為個人特質如：興趣、性向、能力、人格等，皆可用心理測驗等客觀的方法測量出來，盡可能描繪出一個人的綜合能力。同樣地，不同的職業也可依照該職業需要多少個人特質的「量」，而概略描繪出此職業(工作)的門檻圖像。Parsons 並指出要選擇一份適合的職業，必須做好以下三個步驟：

(1) 自己(self-understanding)

了解個人的興趣、性向、能力、價值觀念、人格特質、優勢及限制等等。

(2) 認識工作世界(world of work)

認識各職業領域所需具備的能力及條件，包括成功所需的要求與條件、優點與缺點、待遇、機會、未來的發展等。

(3) 對個人及工作世界的統整(true reasoning)

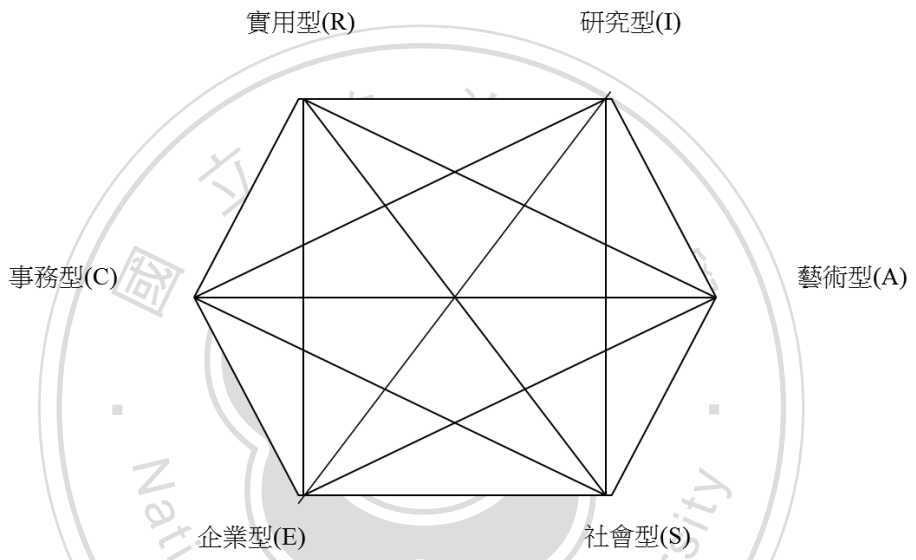
找出個人與工作世界之間的關係並做適當的配對。

特質因素論提出的時間相當早，因此也存在著一些不足之處。如預先設定了個人特質與職業性質是固定不變的，但是事實上兩者都是不斷變化。第二，特質因素論注重心理測試工具的使用，若受測者本身對自己的認知有誤，則測試結果將存在信度與效度的問題。第三，特質因素論強調理性的選擇適合的職業，而忽略了情感在決策中的影響作用。僅管特質因素具備上述缺點，但其核心理念仍然值得使用在職涯初期的職業選擇上。

DOI:10.6814/NCCU202001038

2. 職業性向理論

職業性向理論由 John Holland 所提出，又稱為 Holland 類型論。該理論認為生涯選擇與適應行為是個人人格特質的延伸，而人與環境均可依其性質不同而區分為不同的類型[14]。個人人格特質與其所選擇職業之間的適配程度則影響個人對工作的滿意、成就、適應、以及穩定程度。理論中將人格分為六大類：實用型(R)、研究型(I)、藝術型(A)、社會型(S)、企業型(E)以及事務型(C)，並假設人及職業環境都能以此六大類做區分。



何倫(**Holland**)的職業興趣六角形模式

圖 2-2 Holland 職業興趣六角型模式

表 2-4 Holland 職業興趣分類

類型	人格特質	職業環境
喜歡講求實際、動手操作、按部就班完成實際用	實用型(R)	機械維護師、電器工程人員、太空人、塔台工程

[14] Holland, J. L. (1985). Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments (Englewood Cliffs: Prentice-Hall.)

DOI:10.6814/NCCU202001038

途物品等技術性、體力性的工作。		師、飛行員、廚師、工匠等。
喜歡運用頭腦，善於觀察、思考、分析與推理，喜歡與符號、概念、文字有關的工作。	研究型(I)	職業天文、物理、數學、化學、電腦科學家等。
喜歡以自己的感性、情緒、直覺和想像，運用文字、影像、聲音、色彩或動作從事創造力與美之藝術創作。	藝術型(A)	美術設計、音樂、戲劇、文學作家、編輯等
對人親切、和善、體恤他人、容易相處，關心自己與他人的感受，喜歡傾聽和了解他人。	社會型(S)	教師、輔導人員、傳教士、教育行政人員、護士、職能治療師、社工師、諮商員等。
喜歡具有冒險性、支配性、需要熱忱與精力的工作，喜歡進行策劃與領導。	企業型(E)	人事經理、買賣推銷、律師等。
個性謹慎，做事講求規矩與精確、樂於處理資料、計算及文書，喜歡在具有明確規範的環境下工作。	事務型(C)	會計師、精算師、銀行人員、行政人員、出納、秘書等。

資料來源：大專院校就業職能平台[15]

[15] 教育部青年發展署大專校院職涯輔導工作參考手冊，105 年 10 月。

DOI:10.6814/NCCU202001038

3. 小結

在職業選擇理論之中，以特質因素論及職業性向理論受到最多的討論。特質因素論著重於個人對自我的認知及對工作的認知，相當依賴個人的判斷能力。而職業性向理論將特質因素論中自我認知的部份具體的描述出來，能幫助個人在對於自我的判斷上有所依據，此外也將工作的部份分為六大類，藉此降低個人對於工作判斷錯誤的可能性。

二. 職涯發展階段理論

職涯發展理論中大致可分為三種類型，分別依據三種不同的階段分類依據：年齡、職業階段及職業年資。

1. 依年齡劃分：Super 職涯發展五階段論[16]

Super 的生涯發展理論是目前在生涯發展領域中最被廣泛討論與使用的。Super 認為生涯發展是一種連續性、循序漸進、不可逆的發展階段。Super 提出了生涯階段理論，將生涯分為五個階段：成長期(0-14 歲)、探索期(15-24 歲)、建立期(25-44 歲)、維持期(45-64 歲)、衰退期(65-)。

(1) 成長期(0-14 歲)

成長期指個人的成長時期，包括生理及心理的成長。處於認知階段，透過個人對於生活環境如家庭、學校的認同，逐漸發展出自我的概念並了解其工作與社會。成長期中又細分為三個階段：幻想期(0-10 歲)、興趣期(11-12 歲)、能力期(13-14 歲)。其中幻想期以需求為主，嘗試各種經驗；興趣期以喜好為主，形成自我觀念；能力期以能力為主，瞭解工作的意義和目的。

(2) 探索期(15-24 歲)

探索期是職業認同階段，個人在這一時期裡有了初步的職業選擇範圍、並且為之準備受教育或者直接實踐。這個階段主要是透過學校的學習，在進行自我考察、角色確定和職業的探索之下，完成擇業及初步就業。探索期同樣分為三個階

[16]Vernon G. Zunker ，Career Counseling Applied Concepts of Life Planning。吳芝儀（譯），生涯發展的理論與實務（台北市：揚智文化事業股份有限公司，1996 年）

DOI:10.6814/NCCU202001038

段：試驗期、過渡期及嘗試期。試驗期(15-17 歲)，會綜合認識和考慮自己的興趣、能力與職業社會價值、就業機會，開始進行擇業嘗試。過渡期(18-21 歲)，正式進入職業，或者進行專門的職業培訓，明確某種職業傾向。嘗試期(22-24 歲)，選定工作領域，開始從事某種職業，對職業發展目標的可行性進行實驗，確認是否適合此職業。

(3) 建立期(25-44 歲)

在這個階段開始確定自己在整個生涯中應有的位置，獲取一個合適的工作領域，並謀求職業發展。這一階段是大多數人，在職業生涯週期中最核心的部分。建立期可以分為兩個階段：嘗試期及穩定期。嘗試期(25-30 歲)，個人在所選的職業中安頓下來，重點是尋求職業及生活上的穩定。穩定期(31-44 歲)，這階段致力於實現職業目標，是個富有創造性的時期。

(4) 維持期(45-65 歲)

進入了生涯的後半段，個人已逐漸在職場上取得相當的地位，此時期的主要任務為維持既有的地位與成就並提早為退休做計劃。

(5) 衰退期(65 歲-)

本階段的發展重心逐步由工作向家庭和休閒轉移。逐步退出和結束職業，開發社會角色，減少權力和責任，去適應退休後的生活。

表 2-5 Donald E.Super 職涯發展理論

階 段	年 齡	主要工作任務
生長階段 （認知）	0～14	1.幻想期：0-10 歲，以需求為主，嘗試各種經驗。 2.興趣期：11-12 歲，以喜好為主，形成自我觀念。 3.能力期：13-14 歲，以能力為主，瞭解工作的意義和目的。

DOI:10.6814/NCCU202001038

試探階段 （導向、試探）	15～24	1.嘗試期：15-17 歲，認識並接受做職業選擇的需要，獲得有關的資料同時瞭解能力和興趣以及與工作機會的關係。 2.過渡期：18-21 歲，認清與能力和興趣相一致的工作領域和階層。接受訓練培養技能或從事能實現能力和興趣的職業。 3.嘗試期：22-24 歲，選定工作領域開始從事某種職業，，對職業發展目標的可行性進行實驗。
建立階段 （選擇、安置）	25～44	1.嘗試期：25-30 歲，從經驗或訓練中獲得足夠的工作能力。嘗試在所選的職業中安頓下來，尋求職業及生活上的穩定。 2.穩定期：31-44 歲，致力於實現職業目標，強化和改善職業地位。
維持階段 （專精、升遷）	45～65	1.經由在職進修或繼續訓練以保持技能。 2.發展退休後的財源或計畫。
衰退階段 （退休）	65 以上	1.使工作配合生理能力。 2.處理資產以維持獨立。

資料來源：整理自張添洲(1993)[17]

2. 依職涯階段具體內容劃分：Greenhouse(1987)的職涯發展階段論

Greenhouse 的職涯發展理論側重於不同年齡段職業生涯所面臨的主要任務，並以此為依據將職業生涯劃分為五個階段：職業準備階段、進入組織階段、職業

[17] 張添洲，生涯發展與規劃(台北市：五南，1993 年)

DOI:10.6814/NCCU202001038

生涯初期、職業生涯中期和職業生涯後期。與 Super 理論不同之處在於 Greenhouse 理論以職場階段為主，較接近職涯的概念。以下整理 Greenhouse 職涯發展理論五階段。

(1) 職業準備階段

主要任務是發展職業想象力，對職業進行評估和選擇，接受必須的職業教育。年齡約在 0 至 18 歲。

(2) 進入組織階段

主要任務是在一個理想的組織中獲得一份工作，在獲取足量信息的基礎上，儘量選擇一種合適的、較為滿意的職業。年齡約在 18 至 25 歲。

(3) 職業生涯初期階段

主要任務是學習職業技術，提高工作能力；瞭解和學習組織紀律和規範，逐步適應職業工作，適應和融入組織；為未來的職業成功做好準備。年齡約在 25 至 40 歲。

(4) 職業生涯中期階段

主要任務是對早期職業生涯重新評估，強化或改變自己的職業理想；選定職業，努力工作，有所成就。年齡約在 40 至 55 歲。

(5) 職業生涯後期階段

主要任務是繼續保持已有職業成就，維護尊嚴，準備引退。年齡約在 55 歲至退休。

3. 依專業年資劃分：Stumpf 與 Rabinowitz(1981)提出依據專業年資劃分的職涯發展三階段，分別是建立、擢升及維持：

(1) 建立階段

入職 2 年以下，此階段主要任務是在建立專業技能以及個人在組織發展中的專業角色能力，努力並能獲得同儕及組織的接納。

DOI:10.6814/NCCU202001038

(2) 擢升階段

在該職業工作期間 3-10 年，此階段主要任務在於追求個人升遷、擁有自主性，在工作上能獲得成就感，並能成為該工作上的專家。

(3) 維持階段

在該職業工作年資在 10 年以上，此階段個人的工作發展已經趨於穩定，主要任務不在強調個人的競爭力，而在於教導或協助其他人學習成長。

4. 小結

在職涯發展階段理論中，Super 五階段職涯發展理論被應用的相當廣泛，該理論探討人一生之中發展的各個階段。相對於 Super 的理論涵蓋了人的一生，Greenhouse 的職涯發展階段論雖有提及職業準備階段及職業生涯後期階段，但並未像 Super 一樣完整。Stumpf&Rabinowitz 依據專業年資劃分的職涯發展三階段以人在工作中的發展階段為對象，專注於職場的階段分類。

參、 教師職涯發展理論

教師職涯發展的理論有定期論、階段論、循環論等三種研究取向：

一、 教師職涯發展定期論

教師生涯發展的定期論，係以教師年齡或教學年資為指標和劃分的依據，來探討教師的生涯發展週期中的專業的教學生涯需求、特徵。Burden 為運用週期論的理論模式來研究教師生涯發展的代表性學者之一。Burden 在 1981 年提出將教師職涯發展階段依教師的任教年資分為生存、適應、成熟等三個階段：

1. Burden[18]

(1) 生存階段

此階段的教師關注在維持教室秩序、學科的教授以及增進教學技能，教師感受到自己於每個領域的不足之處，因此特別著重在如何成為一個成功的教師。此

[18] Burden, P. R. (1981). Teacher's perception of their personal and professional development. Paper presented at the Mid-western Educational Research Association (Des Moines, IA).

DOI:10.6814/NCCU202001038

時期為教師的教學試驗期，使用過往的經驗來規畫未來的行動方針，他們並不確定是否要將教學做為個人未來的職涯。

(2) 適應階段

此階段的教師已學得很多的知識，但卻仍未有把握能處理課堂上發生的所有事。他們已經更為了解教學環境和教學活動，他們在教學上更自在、更有自信，他們掌握了一些基本的教學方法，並有信心去嘗試新的教學法，對學生和教學環境的複雜性更為了解，也逐漸知道在教學過程中什麼有用、什麼沒用，並調整原本對教師形象的先入為主的觀念。

教學的第二到四年，他們對教學更自在，而不像第一年一樣緊張，並將對自己本身的關注轉向整個教學情境。他們開始關注學生的歧異性、尋找更多的新教學方法，並在課堂上表現更多的自我風格，他們的知識和能力隨著經驗而增長，教師在此階段感覺自己的技能正迅速地發展，並能更有效地因應學生的需求。

(3) 成熟階段

此階段大部分的教師都認為自己是個成熟的教師，並有自信能處理任何教學狀況。當教師覺得在教學上有很好的回應、對教學環境非常熟悉，他們會覺得自在、成熟、有安全感。他們已經精熟基本的教學方法、有自信應付所有的新狀況，他們仍然有意願持續地嘗試新的教學法，並對學生的歧異性有深入的了解，將教學轉為以學生為中心的教學。

此階段的教師關注在學生的需求以及他們與學生之間的關係。他們了解自己正在做什麼、要達到什麼目標以及他們想要做什麼。他們持續發展更多的新教學方法來增進自己的能力，被動地接受變化，維持教學的樂趣，並著重在個人的發展與挑戰。

DOI:10.6814/NCCU202001038

2. Peterson（1979）以教師年齡分類的教師生涯發展定期論[19]

（1）初期

教師進入教學生涯的階段，一但確立目標就會停止浮動的想法，邁向專業成長之路。年齡大約在 20 至 40 歲。

（2）中期

教師生涯中的專業巔峰，展現高度教學承諾及工作士氣。年齡大約在 40 至 55 歲。

（3）後期

教師生涯末期，逐漸從教師專業生涯中退出。滿足感出現分歧，有人覺得力不從心，有人不滿學校環境也有人對自己的生涯感到滿足。年齡大約在 55 歲之後到退休。

3. Newman（1980）以任教年資分類的教師生涯發展定期論[20]

（1）任教前十年

這時期的教師在嘗試適應工作形態和環境，經常在任教學校、教學年級和教學科目上做調整與改變。部份教師會因為結婚、進修或對教學不感興趣等因素離開，因此這時期也是決定教師是否繼續任教的關鍵時期。

（2）任教第二個十年

這時期教師工作漸趨穩定，並傾向任教自己所喜歡的年級、學科與班級。但在滿足感的部份會出現差異，有些教師安於穩定的狀況，但有些對一成不變的狀態感到乏味，會有想要透過調遷他校、改變任教年級、班級或學科來接受挑戰的趨勢。

（3）任教第三個十年

這個時期的教師年歲漸增，開始感到自己不再具有充沛的活力，並思考退休

[19] Peterson, A. (1979). Teachers' changing perceptions of self and others throughout the teacher career: Some perspective from an interview study of fifty retired secondary school teachers (San Francisco: Jossey-Bass.)

[20] Newman, K. K. (1980). Helping teacher examine their long-rang development.Teacher Educator, 15(4), 7-14.

DOI:10.6814/NCCU202001038

的問題，在面對學生時傾向採用非正式的處理方式，也具有更大的彈性。

4. 小結

教師職涯發展週期論聚焦於教師年齡或任教年資，認為這是判斷教師職涯階段的依據。Burden 提出的理論以任教年資為劃分依據，不同於 Newman 以 10 年為一週期，Burden 所提出的理論之中前兩週期的年資皆非常短暫。Peterson 則是以年齡作為區別週期的依據，將 20 歲至退休分作三個週期。共通點是都將職業生涯分為三個階段，大致可整理為初入、平穩、退出。

二、 教師職涯發展階段論

階段論者認為教師生涯發展速率有顯著的個別差異存在，因而摒棄了週期論以年齡做為劃分階段依據的做法，提出以教師本身的想法、態度、心理特徵及發展需求做為階段劃分生涯發展的架構。黃群豪（2004）指出教師生涯階段論打破了強調年齡、年資與生涯階段發展的必然關係，階段論的觀點使教師生涯發展保留更大彈性和空間。

1. Fuller（1969）的教師生涯教學關注階段論[21]

Fuller 認為教師培育及任教過程中，所關注的事物，可以分成四個階段來分析：

(1) 教學前關注階段

這個階段尚未成為教師，處於在職前培育階段，對於教師的腳色仍處於想像的階段，其關注的重點在於如何成為一位好老師並希望能適應教師的工作。

(2) 早期生存關注階段

此階段的教師剛踏入教育環境，主要關注如何精熟教學，增進專業能力以及提升班級經營技巧，這個階段會特別在意他們在評鑑者(上級)眼中的印象及教學評價。

(3) 教學情境關注階段

[21] Fuller, F. (1969). Concerns of teachers：A developmental conceptualization.The Research and Development Center for Teacher Education (TheUniversity of Texas at Austin.)

DOI:10.6814/NCCU202001038

此階段教師已適應教學，關注重點開始轉移到到教學情境的問題和限制，他們關注學校是否能提供教學所需的資源。在這個階段教師關注自己的教學表現要勝過學生的學習需求。

(4) 學習影響關注階段

這個階段的教師已熟悉教學，也適應教學環境，開始關注學生的心理需求和學習成果。

2. McDonald (1985) 的教師生涯專業發展階段論

McDonald 針對公立學校教師進行研究分析，結果發現教師專業有四個主要階段：轉換、探索、發明和實驗、專業教學[22]。

(1) 轉換階段

此階段的教師有基本的教學能力，正在嘗試了解學生、學習班級經營及管理的技巧。基本不具備爭取效能獲績效的心態。

(2) 探索階段

此階段的教師逐漸熟悉班級經營和管理，開始重視教學效能。

(3) 發明和實驗階段

此階段教師在專業知能上尋求進步，同時開始嘗試新的教學策略及創新教學方法。

(4) 專業教學階段

此階段老師擁有專業知識、技巧及能力，可以引導其他教師進行創新的教學工作。

3. Katz(1972) 的幼教老師生涯發展階段論[23]

(1) 求生階段

教師進入教學生涯的第一年，關注自己是否能生存下來，能否完成自己的事

[22] McDonald, J. H. (1985). A career ladder and career alternatives teachers. In P. J. Burke, & R. G. Hoideman (Eds.) (Careerlong teacher education.Illinois: Charles C. Thomas.)

[23] Katz, L. G. (1972). Development stages of preschool teacher (Elementary School Journal, 73(1), 50-54.)

DOI:10.6814/NCCU202001038

務。最注重的問題是如何克服教學上遇到的困難，這階段的教師需要支援與技術協助。

(2) 強化階段

這階段的教師渡過第一年的求生階段，對教學有基本的了解。第二年開始探索教學環境並關注學生的問題並察覺學生的個別差異。

(3) 求新階段

第三、四年的教師開始對同樣的教學感到厭煩與怠惰。開始尋求新的教學方法或是課程模式，豐富自己的教學內容。這階段的教師開始會有學習與發展的需求。

(4) 成熟階段

每個教師進入成熟階段的時間點不一定。這階段的教師能肯定自己教師的角色與能力，專注於教學工作基礎的理論、價值觀、主題和哲學等，會尋求並探討更高層次的問題。

4. 小結

教師生涯發展階段論者認為個體的生涯發展速率差異過大，不應以年齡或任教年資作為判斷依據，而是以教師具體的狀態作為階段的區分。幾位學者理論都將教師職涯分為四個階段。

三、 教師職涯發展循環論

循環論者認為探討教師生涯發展必須同時研究教師的個人環境層面與組織環境層面的種種因素。循環論的觀點打破教師生涯發展是單一及直線的發展模式觀點，強調複雜性及動態的循環發展。

1. Fessler (1985) 的教師生涯循環階段[24]

(1) 預備階段

預備階段為教師為開始特定工作角色的準備階段，不只包含師資培育的學生

[24] Fessler, R. (1985). A model for teacher professional growth and development.In P. J. Burke, & R. G. Heideman (Eds.) (Career-long teacher education(pp. 181-193). Illionis: Charles C. Thomas.)

DOI:10.6814/NCCU202001038

階段，職務調整的在職訓練及進修教育也涵蓋在這階段。

(2) 入門階段

教師教學生涯的初始，嘗試熟悉環境及日常事務，與學生、家長、同事及上司建立良好關係以達到工作的穩定及安全。此階段重心在教學事務上。

(3) 能力建立階段

教師在這個階段開始努力提升教學技巧與能力，尋找更好的教材、教學策略及方法。這階段的教師會積極參加研討會或學位課程等進修項目。

(4) 熱忱與成長階段

在提升教學能力的同時，這階段的教師還具有高度的熱忱及學習動力。會努力追尋更更高的專業知能並精進自己。

(5) 生涯挫折階段

這時期的教師開始對教學感到挫折，成就感逐漸消失並出現職業倦怠的情形。開始思考做這份工作的意義。

(6) 穩定與停滯階段

教師開始將教學視為例行公事，不再具有進修的熱忱。這階段的教師參與進修課程的意願低落。

(7) 生涯低落階段

教師開始考慮離開教師生涯的階段，心態上也會出現差異。對於滿意自己教學生涯的人或有預期轉業、退休的教師是一個愉快的時期。對於教學生涯不滿意或被強迫離開的教師會是痛苦的階段。

(8) 生涯落幕階段

教師可能經由退休或是轉業，正式離開教學生涯的階段。

2. DeMounlin & Guyton(1988)的教師生涯發展論[25]

(1) 預備階段

[25] DeMoulin, D. F., & Guyton, J. W. (1988). A measure of common variable associated with career model for career development〔Meeting of Mid-South Education Research Association (Louisville,KY.)〕

DOI:10.6814/NCCU202001038

這階段的教師對教育充滿熱忱，樂於吸收新知也能接受建設性的批評以增進專業成長。

(2) 發展階段

這階段的教師的教學效能提高，具有解決教室中問題的能力，並能自我控制及自我反省，師生關係良好。

(3) 轉換階段

此階段教師注重短期目標，工作滿足感開始衰退，教學上缺乏創新及延伸學科內容發展的心態。對班級計畫、活動缺乏注意。

(4) 衰退階段

到了衰退階段，教學及教材開始一成不變，感到工作壓力，對學生有負面的態度。同時自我改進的意願降低並感到專業枯竭及精力耗竭。

3. 小結

教師職涯發展循環論將階段論的理論進一步修正，主張教師生涯並非職線式的進行，並且將組織環境與個人環境等因素帶入考量之中，認為影響教師職涯發展階段的因素並非如此單一。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001038

第三章 補習教育業概述

第一節　補教業之發展歷程

其實我國補習教育發展的時間非常早，尤其在法律規範的部分，早於民國三十三年國民政府已有制定補習學校法，全文共十五條公布於國民公報上。其後於民國六十五年進行修訂並更名為補習教育法，最後在民國八十八年再次更名為現今之補習及教育進修法，之後陸續還有針對條文進行多次修訂但並未再進行更名。

探討我國補習教育的起源，補習班的歷史發展可一直追溯至清末。在廢除科舉，引進美式的學制後，隨即出現實業補習學堂、耕餘補習學堂、商業補習館及半日學堂，從這些學堂的學員組成與目的來看，較類似於現今的成人回流教育或國中，小學的夜間補校；與現今的補習班內涵差異甚大[26]，直到民國三十八年，國民政府自大陸遷台，才算是台灣補習教育真正開始發展的時候。

民國三十八年，國民政府自大陸遷台，為了提升全民素質及加速經濟發展，各類補習班紛紛設立。當時由於大量人口湧入，各行各業都亟需人才補充，因此當時發展的補習班以「技藝類」居多，包含語言、農產加工、建築、無線電、縫紉及機械電器等。關於升學類的補習班的出現，普遍認為是民國四十二年五月登記立案的建國補習班之後才開始，雖有研究者提出不同的觀點，認為早在民國四十年甚至三十九年以前就已經出現，但一般還是以有立案紀錄的建國補習班為升學補習班的開始。

民國五十年後，政府開始重視提昇公務員水準、及企業界普遍興起對所屬員工學歷的要求，公司部門員工為了追求更高之薪資，除了自己進修以外，也同時鼓勵兒女努力向學以考取理想學府的心態，升學取向的補習班開始大量的成立。

民國五十至六十年代是我國補教業從發展到興盛的年代。民國五十七年推動

[26] 劉正，補習在台灣的變遷、校能與階層化（教育研究集刊），頁 10。

DOI:10.6814/NCCU202001038

九年國民教育更是使升學補習班大量的成長。然而好景不常，大量增加的補習班帶來的是混亂與鬥爭，在補習班相互攻擊、爭奪之時，各種手段層出不窮，不實廣告、洩題等各種違法事項也浮上檯面，使得社會對於補習班的輿論一面倒的都是負面的。終於政府在民國六十二年下令禁止新的升學補習班立案，此後直到民國七十七年才又在解嚴的背景下重新開放升學補習班立案。

第二節　補教業之現況

根據我國短期補習班資訊管理系統之統計，截至民國一０八年十一月二十八日止，我國短期補習班總數為 17343 間，其中文理補習班有 11065 間，外語類則有 3796 間，文理類語外語類分別佔總數的 63.8%與 21.8%，剩餘較多的類別分別依序是音樂、舞蹈類，美術、書法、攝影、美工設計、圍棋類與商類：珠算、心算、會計，但單項最多也都未超過 1000 家[27]。

表 3-1 短期補習班類別統計

類別	文理	外語	法政	電機等	資訊	家政等	縫紉
數量	11065	3796	72	53	201	42	11
類別	美容等	音樂等	美術等	商類	瑜珈	速讀	其他
數量	84	962	512	408	52	7	76

資料來源：「直轄市及各縣市短期補習班」資訊管理系統，統計至 108.11.28

壹、　補習班數量之變化

從全國補習班最近十五年成長統計圖表來看，補習班從增加的速度減緩到逐漸開始減少，但並未有大幅度的數量變化。民國九十四年時，補習班總數為 14525 家，直到一０一年時達到最高點有 18719 家，一０八年時則是 17343 家。可以看出近十五年來補習班以數量而言，前七年是成長期，一共增加了 4194 家補習班；後七年則是衰退期，一共減少了 1376 家補習班。衰退的速率大約是成長的三分

[27] 直轄市及各縣市短期補習班資訊管理系統。取自 https://bsb.kh.edu.tw/。

DOI:10.6814/NCCU202001038

之一，值得注意的是雖然近年減少的速率有加快的趨勢，但是在一 0 八年時又有回彈的現象，是否只是暫時的情形還是受到其他因素影響仍待研究。

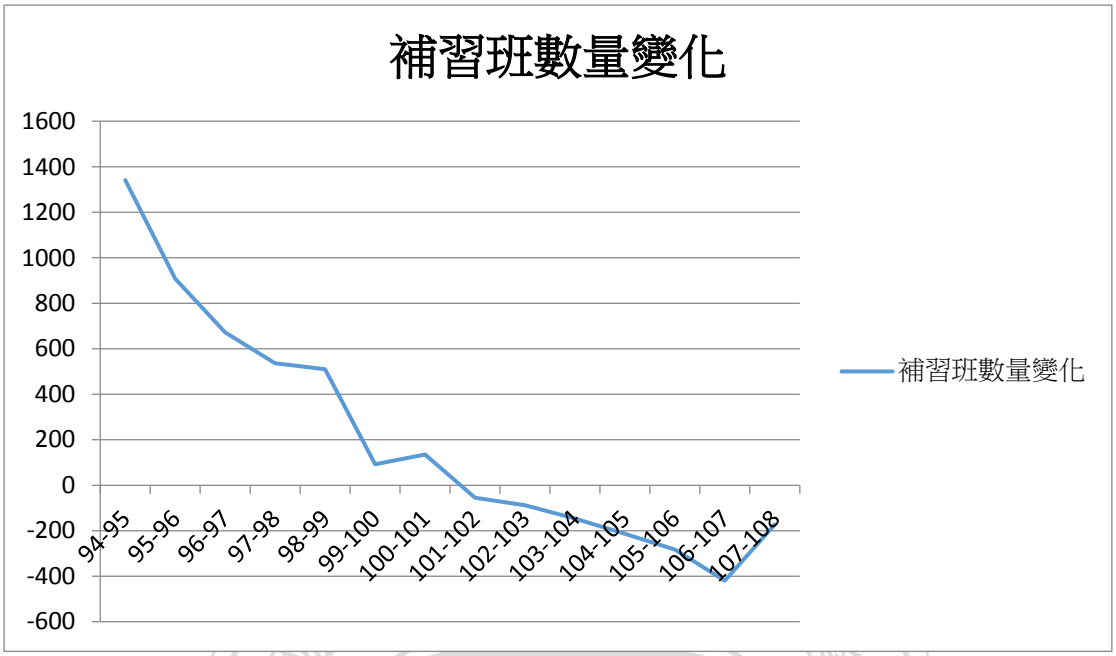


圖 3-1 短期補習班數量變化

資料來源：「直轄市及各縣市短期補習班」資訊管理系統，統計至 108.11.28

另外，由類別的部分去探討可以發現，文理類補習班的數量變動在達到高點之後就非常細微，文理類補習班的最高點出現在一 0 三年，共有 11242 家，在此之後最低點出現在一 0 七年，共有 11040 家，也僅減少了 202 家文理補習班。反觀外語類補習班的最高點出現在九十八年，共有 4914 家，最低點出現在一 0 八年，共有 3796 家，已經減少了 1118 家外語類補習班，而且期間是逐年下降，並沒有任何一年的統計顯示外語類補習班有回升的情形。技藝類的補習班與外語類相似，最高點出現在一 00 年，共有 2867 家，最低點也是一 0 八年，共有 2410 家，減少了 457 家技藝類補習班，並且與外語類補習班相同，都是逐年下降沒有回升的情形。因此由類別整理的部分可以看出，補習班家數的下降以外語類為主，基數最大的文理類補習班反而是減少的最少的，甚至低於基數最小的技藝類補習班。因此在數量上而言，文理類補習班受到各類衝擊的影響明顯不如外語類補習班及技藝類補習班嚴重。而再觀察衰減最嚴重的外語類補習班近十年國小與國中

DOI:10.6814/NCCU202001038

的班級數量變化情況，可以發現在減少的 1045 家中有 677 家是屬於國小的外語類補習班，剩餘的 368 家是屬於國中的外語類補習班。由此可以判斷，近年減少的補習班應是以國小的為主，也就是說國小的補習班受到的衝擊較大。

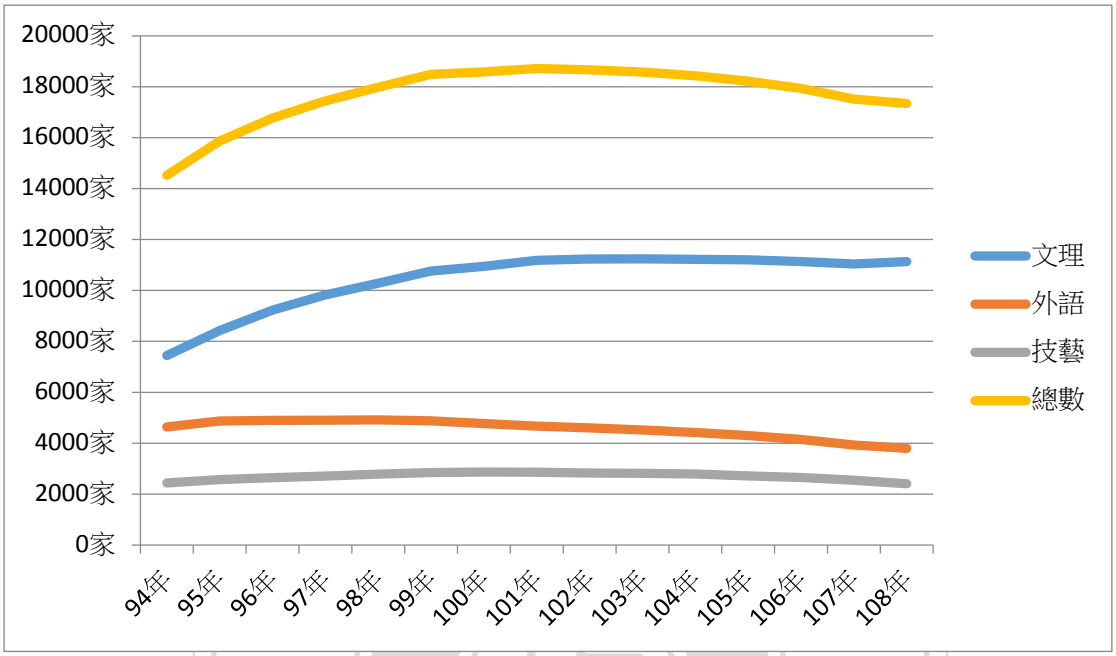


圖 3-2 短期補習班數量統計

資料來源：「直轄市及各縣市短期補習班」資訊管理系統，統計其間至 108.11.28

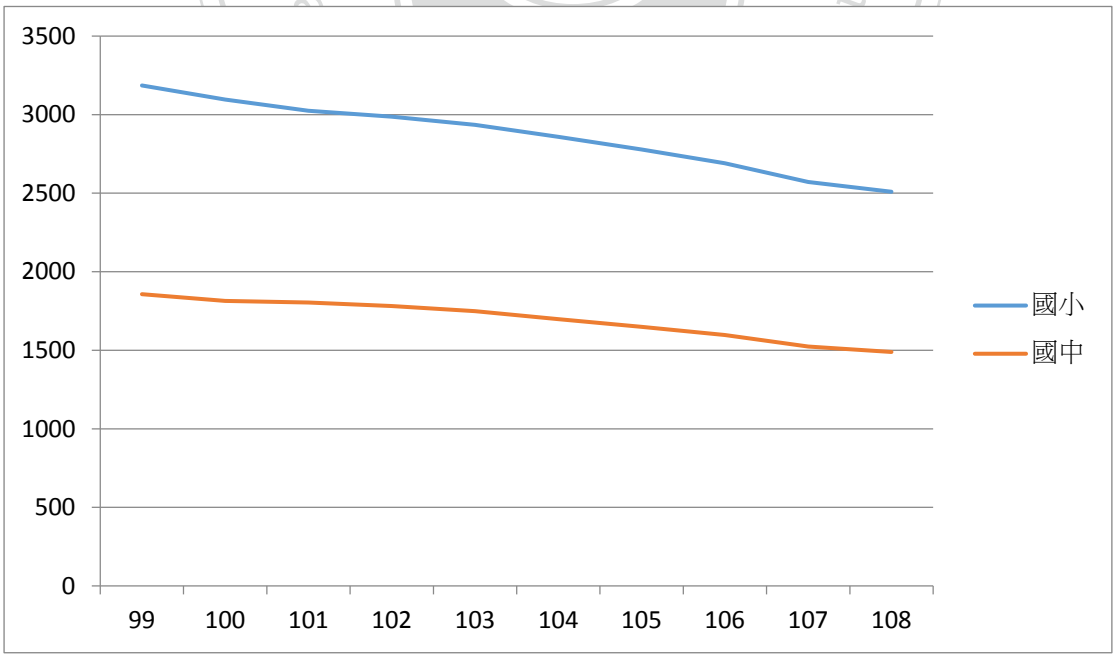


圖 3-3 國小及國中外語類短期補習班數量變化

資料來源：「直轄市及各縣市短期補習班」資訊管理系統，統計其間至 108.11.28

DOI:10.6814/NCCU202001038

貳、　我國學生人數變化

由於我國短期補習班以在學生為最大招生對象，因此研究者認為對照年度的在學生人數應當有助於研究補習班數量的變化情況。由下表可以看出自九十三學年度起我國的國小人數就處於不斷減少的情況，反而是國中及高中的人數雖是微幅下滑但仍然是相當平穩。一方面由於就讀年齡的因素，國小是最先受到少子化影響的，另一方面國小共有六個年級，因此在人數的減少上會較國中及高中來的明顯。國中的部分可以看出在九十八學年度到九十九學年度減少的幅度開始增加，之後在一０三學年度時也有顯著的減少。高中則是在一０五學年後開始有較大幅衰減的趨勢。國小學生數量的變化最為明顯，以小學生為招收對象的補習班又是數量最多的情形下，也符合前述國小補習班數量減少最多的結論。國中與高中在學生人數上的變化不如國小明顯，以國中生與高中生為主要招生對象的補習班家數也明顯不如以國小生為主要招生對象的補習班，因此在補習班數量上的變化也不會如以國小生為主要招生對象的補習班一般明顯。另外也可以看出，國中學生與高中學生人數的總合和國小學生總數的比較，從九十四學年國小學生略多近十萬人到一０七學年國小學生已少了國中學生與高中學生總合十七萬左右，但在這樣的情況下，以國小為主要招生對象的補習班家數仍是以國中或高中為主要招生對象的補習班家數的三倍有餘。因此也可以大略推斷，以國小為主要招生對象的補習班規模相對於以國中或高中為主要招生對象的補習班應該是較小的，如此在面臨學生人數減少的情況下規模較小的國小補習班可能就較容易選擇退出補教市場，而規模較大的國中或高中補習班相對不會這麼輕易選擇歇業。

表 3-2 短期補習班招生對象統計

對象	學齡前	國小	國中	高中	二專大專	二技插大
數量	632	9034	2557	287	54	11
對象	研究所	成人	公職人員	國四高四	其他	合計
數量	29	529	27	3	4181	17344

DOI:10.6814/NCCU202001038

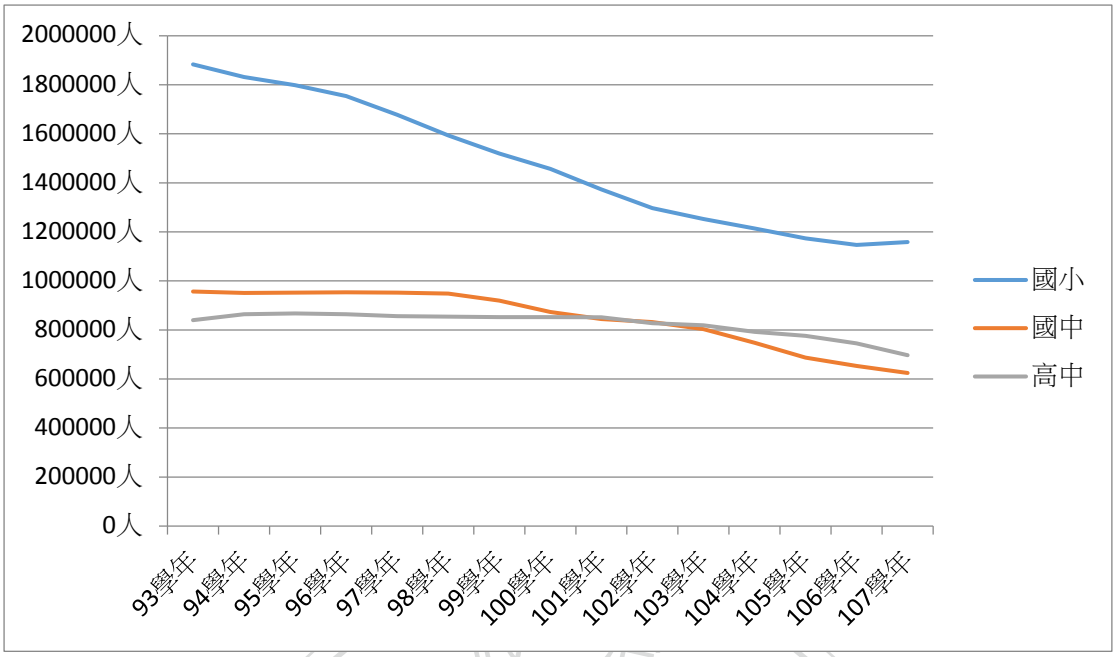


圖 3-4、各級學校學生人數變化[28]

資料來源：整理自教育部統計查詢網及統計處重要教育統計指標

參、　學生參與校外學習概況

過去曾有學者研究[29]提出兄弟姊妹教少的學童會受到較多的期待，間接會形成學童大量補習的行為，因此研究者認為除了人數外，學生投注於補習的金額也是探討的重點之一。透過探討教育部分別在一0三學年度、一0四學年度、一0五學年度、一0六學年度分別針對高中、國小、國中及幼稚園進行教育消費支出之調查來了解我國學童於校外教育消費支出[30]的情形。

一、國小

國小的部分透過表 3-3 可以看出校外學習支出率相當的高，超過四分之三的小學生有參與校外學習，其中參與學習類科的有的有 69.2%，將近七成；可見大部分小學生參與校外學習的項目仍是以學習類科為主。統計數據中有一個較有趣的現象是，私立學校的小學生參與的校外學習項目是以藝文運動類為主，有

[28]使用歷年國小概況表、國中概況表及高級中學概況表。
[29] 劉正，補習在台灣的變遷、效能與階層化，頁 4。
[30]其中幼稚園因為其補習大多指的是課後照顧的類型，與本研究所稱之補習班性質較為不同，因此不會列入討論。

DOI:10.6814/NCCU202001038

65.4%的比例；參與學習類科的比例反而僅有 50.85%，相較於公立學校的小學生減少了近兩成。調查中的統計分析[31]認為這有可能與私立小學大多自身設有課後輔導的課程有關。本研究推測，在學校已於學習類科上有一定的投入後，家長再選擇校外學習項目時就會較傾向選擇藝文運動類型。

在支出的金額上，104 學年度的國民小學校外學習支出總額約是 601 億，其中有 579 億來自公立國民小學，剩餘的 22 億來自私立國民小學，差距將近 26 倍。會造成差異如此巨大的原因在於公私立學校間數以及學生人數差異太過懸殊，根據統計[32]，107 學年度的公立國民小學數量是 2596 間，私立國民小學僅有 35 間；公立國民小學學生人數有 1,119,777 人，私立國民小學只有 38,780 人，有著將近 29 倍的差距。巨大的人數落差下造成了支出金額的差異。在類別的部分，有 475.9 億元花在了學習類科，有 125.2 億元使用在藝文運動類科。雖然私立國民小學學生在藝文運動類科投注的比例及金額都要高於學習類科，但因人數太少並未對支出金額的構成產生太大的影響。若以每人支出金額的部分來研究，平均每人的支出金額是 60033 元，公立國民小學學生的平均是 59649 元，而私立國民小學學生平均支出為 72067 元。其中學習類科的差異並不算太大，公立國民小學每人平均比私立國民小學要多出 3788 元；但在藝文運動類私立國民小學每人平均要比公立國民小學多出了 24167 元，是公立國民小學的兩倍有餘。

從表 3-3 至 3-5 的統計數據中可以整理出我國國民小學校外學習支出的現況。當前公立國民小學校外學習支出率與支出金額以學習類科為主，因此公立國民小學學生人數的增減會較大的影響以國小生為主要招生對象的學習類科補習班；而雖然私立國民小學校外學習以藝文運動類為多數，但由於人數太少，即使每人平均支出金額高但也不會太大的影響到藝文運動類的補習班。而在國民小學的構成人數上，公立國民小學佔據絕對多數，因此國民小學的校外學習支出率與支出金額是隨著公立國民小學的現況去變化。

[31] 104 學年度教育消費支出調查概況。
[32] 各級學校校數統計、各級學校學生數統計。教育部統計查詢網。

DOI:10.6814/NCCU202001038

表 3-3 104 學年度國民小學學生校外學習支出率

	校外學習支出率[33]	學習類科[34]	藝文運動[35]
總計	75.8%	69.2%	34.25%
公立	75.65%	69.75%	33.3%
私立	79.25%	50.85%	65.4%

表 3-4 104 學年度國民小學校外學習支出總額

單位：新台幣億元

	校外學習支出	學習類科	藝文運動
總計	601.1	475.9	125.2
公立	579.0	465.8	113.1
私立	22.2	10.1	12.1

表 3-5 104 學年度國民小學有校外學習支出者平均每人支出金額

單位：新台幣元

	校外學習支出	學習類科	藝文運動
每人	60033	52337	23439
公立每人	59649	52422	22213
私立每人	72067	48634	46380

[33]即有校外學習支出之學生人數所占比率，計算方式為「補習班類科教學」、「校外課後照顧/課業輔導」、「家教」、「藝能學習」、「國內寒/暑假活動」或「國外寒/暑假活動」至少參加一項之學生 數÷總學生數 x 100%。

[34]包含補習班類科教學、校外課後照顧、課業輔導或家教學習類科。計算方式為「補習班類科教學」、「校外課後照顧/課業輔導」或「家教學習類科」至少參加一項之學生數÷總學生數 x100%。

[35]包含藝能學習、家教藝文運動、國內寒暑假活動、國外寒暑假活動。計算方式為「家教藝文運動」、「藝能學習」、「國內寒/暑假活動」或「國外寒/暑假活動」至少有參加一項之學生數÷總學生數 x 100%。

DOI:10.6814/NCCU202001038

二、國中

表 3-6 到表 3-8 分別為 105 學年度我國國民中學學生校外學習參與率、校外學習支出總額、參與校外學習者平均每人支出金額之統計表。

根據表 3-6 之統計，105 學年度國民中學學生校外學習參與率為 59.9%，相較國民小學之校外學習支出率下降了約 16 個百分點。公立國民中學校外學習參與率為 58.5%，私立國民中學的校外學習參與率為 69.0%，公立與私立的差距來到了約 10 個百分點，也比國民小學時公立與私立的差距來的大。學習類科的參與率是 55.0%，藝文運動類則是 15.9%，相較於國民小學的數據都下降了約 15 到 20 個百分點。在國民小學的統計中公立國民小學的學習類科參與率是要高於私立國民小學約 15 個百分點，但在國民中學的統計中私立國民中學的學習類科參與率已經達到 60.05%，比公立國民中學高出約 5 個百分點。藝文運動類的部分私立國民中學的參與率為 30.55%，公立國民中學是 13.7%，相比於國民小學的統計都要下降了一半以上的百分點，但私立國民中學的比例仍然保持在公立國民中學的 2 倍以上。

支出總額的部分，如表 3-7 所示，105 學年度國民中學校外學習支出總額為 223.1 億元。以校外學習的類別分析其組成，學習類科及藝文運動類科分別是 189.9 億元及 33.2 億元。國民中學與國民小學結果一致，校外學習支出總額都是以學習類科為主要支出項目。但由於國民中學的藝文運動類科參與率下滑，學習類科與藝文運動類科的支出總額差距來到將近 6 倍，與國民小學的近 4 倍的差距相比，又更進一步的拉大了。可見在到了國民中學之後，不論是公立或私立，在選擇校外學習的項目時，都更傾向於選擇學習類科。公立國民中學的支出總額為 186.2 億元，約是私立國民中學支出總額 36.9 億元的 5 倍。對比國民小學統計中的 26 倍差距已是大大縮小，其根本原因在於國民中學的階段，私立國民中學的學生人數相對於國民小學大幅增加，107 學年度時公立國民中學與私立國民中學的學生數量分別是 539,453 人與 84,954 人，差距約 6.3 倍。遠小於國民小

DOI:10.6814/NCCU202001038

學公立與私立的 29 倍差距。公立國民中學與私立國民中學在學習類科的支出總額上分別是 163.8 億元與 26.1 億元，差距約 6.3 倍與人數差距符合。藝文運動類支出總額公立與私立分別是 22.4 億元與 10.8 億元，差距僅約 2 倍。

表 3-8 統計的是 105 學年度國民中學參與校外學習者平均每人支出金額。總計的部分平均每人支出的金額是 51824 元，參與學習類科者的平均支出金額為 47217 元，參與藝文運動類科者的平均支出金額為 26326 元。與國民小學的統計比較，學習類科的每人平均支出金額下降了 5120 元，藝文運動類反而是上升了 2923 元，但由於參與學習類科與藝文運動類科的人數差距變大，在總額的部分，每人的平均支出金額下降了 8209 元。公立與私立比較的部分，公立國民中學每人平均支出 50821 元，少於私立國民中學的每人 57557 元。學習類科上公立國民中學每人平均支出 47406 元，略多於私立國民中學的每人平均 46064 元。藝文運動類科方面，私立國民中學的每人平均支出 35684 元要遠遠高於公立國民中學的每人 23405 元。私立國民中學在藝文運動類科的高參與率與較高的每人平均支出金額使得在 6 倍的人數差距下，他們在藝文運動類的總額佔有三分之一的金額，足以影響有招收國中學生的藝文運動類科補習班。

透過表 3-6 至表 3-8 的數據整理可以得出以下三個結論。其一，國民中學校外學習支出仍以學習類科為主，且藝文運動類科參與比例進一步下降。其二，數據仍受公立國民中學變化影響較大，但私立國民中學的學生人數比例上升，其學生增減逐漸能影響到總體的統計數字。其三，藝文運動類科方面，私立國民中學學生在相對的高參與率與高支出金額下已具有相當的的影響力。

表 3-6 105 學年度國民中學學生校外學習參與率

	校外學習參與率	學習類科	藝文運動
總計	59.9%	55.0%	15.9%
公立	58.5%	55.15%	13.7%
私立	69.0%	60.05%	30.55%

DOI:10.6814/NCCU202001038

表 3-7 105 學年度國民中學校外學習支出總額

單位：新台幣億元

	校外學習支出	學習類科	藝文運動
總計	223.1	189.9	33.2
公立	186.2	163.8	22.4
私立	36.9	26.1	10.8

表 3-8 105 學年度國民中學參與校外學習者平均每人支出金額

單位：新台幣元

	校外學習支出	學習類科	藝文運動
每人	51824	47217	26362
公立每人	50821	47406	23405
私立每人	57557	46064	35684

三、高中

表 3-9 到表 3-11 為 103 學年度高級中等學校學生校外學習支出概況。此處本研究以學術學群及職業學群取代公立與私立做為高級中等學校的區分變項，原因在於學術學群與職業學群的差異性相較於公立與私立的差異更大，且在 107 學年度的統計中，學術學群的學生人數為 300,704 人，職業學群為 290,850 人，在人數上兩者極為接近[36]，代表學術學群與職業學群的數據在高級中等學校的統計中具有相等之影響力。

表 3-9 的數據顯示，我國 103 學年度高級中等學校學生校外學習支出率為 30.95%，其中學術學群為 52.5%，職業學群僅 18.3%。顯示職業學群的學生校外學習的參與率非常低。在學習類科的部分總計學習支出率為 26.05%，學術學群的部分為 47.3%，與國民小學、國民中學之統計比較都是較低的比例。職業學群

[36]兩者分別有綜合高中之學程，但統計中並無個別之數據因此本研究不計算綜合高中之人數。

DOI:10.6814/NCCU202001038

的學習類科校外學習支出率則僅有 12.1%，相當於約每 8 人才有 1 人參與學習類科的校外學習。才藝學習的部分總計為 9.2%的校外學習支出率，學術學群為 13.9%，職業學群為 8.2%都相當的低。從統計之數據來看，我國在高級中等學校的階段對於校外學習項目的選擇仍是以學科學習為主，其中又以學術學群最為明顯。才藝學習的方面在這個階段顯著的下降，總計不到 10%的參與率，每 10 人之中不到 1 人會參與校外的才藝學習。研究者推論在高級中等學校的階段產生如此大的差異原因在於學術學群及職業學群區分的出現。過去在國民小學與國民中學的階段，都是以學科學習為主要課程內容，為了應付學校的課程以及升學考試的需要，學科學習的參與比例自然居高不下。到了高級中等學校的階段，學術學群的課程內容與過去相差不大，仍是以學科學習為主，因此在學科學習部分參與率並未減少太多。但在職業學群的部分由於課程內容偏專業性課程內容，對於學科的部分並不像學術學群一般重視，也較少有針對職業學群的校外學習課程(見表 3-1、3-2)，因此職業學群參與校外學科學習的比例便大幅減少。

表 3-10 為校外學習支出總額的部分，103 學年度高級中等學校總計為 99.2 億元，相較於國民中學時又進一步的減少。其中學科學習仍然是最主要的支出，共有 84 億元，才藝學習則持續減少僅有 15.3 億元。依學群分類來區分，學術學群共支出 80.8 億元，包含 71 億元的學科學習支出與 9.8 億元的才藝學習支出。職業學群則有 13 億元的學科學習支出及 5.5 億元的才藝學習支出，共 18.4 億元。學術學群與職業學群在 103 學年度高級中等學校校外學習支出總額中的佔比約是 8:2。

除了校外學習支出總額之外，校外學習支出者平均每人支出金額的部分學術學群也是遠高於職業學群。103 學年度高級中等學校有校外學習支出者平均每人支出金額是 35923 元，學術學群為 40595 元，而職業學群平均每人僅有 23813 元。說明職業學群不僅參與校外學習的比例低，有參與者平均每人的支出金額也較學術學群低了 16782 元。從學科學習的類別來看，高級中等學校每人平均支出

DOI:10.6814/NCCU202001038

金額是 36264 元，學術學群每人平均支出金額為 39465 元高於職業學群每人平均支出金額為 25017 元。在才藝學習類別的平均每人支出上，同樣是學術學群的 16323 元高於職業學群。在高級中等學校的階段中，不論是學科學習還是才藝學習類的校外學習支出都是學術學群較高，顯示職業學群對於招收高中生的補習班影響力不大。

統整表 3-9 至 3-11 的數據，得知高級中等學校的階段有以下幾個現象：其一，校外學習支出率在經國民小學、國民中學至高級中等學校的過程依次下降；其二，高級中等學校中職業學群與學術學群在校外學習的參與狀況上落差極大，但兩者的學生人數又十分相近，導至整個高級中等學校的統計情況呈現兩極分化，也使得平均兩者後所得的總計資料較無法顯示整個高級中等學校參與校外學習的現況。

表 3-9 103 學年度高級中等學校學生校外學習支出率

	校外學習支出率	學科學習	才藝學習
總計	30.95%	26.05%	9.2%
學術學群	52.5%	47.3%	13.9%
職業學群	18.3%	12.1%	8.2%

表 3-10 103 學年度高級中等學校校外學習支出總額

單位：新台幣億元

	校外學習支出	學科學習	才藝學習
總計	99.2	84.0	15.3
學術學群 [37]	80.8	71.0	9.8
職業學群 [38]	18.4	13.0	5.5

[37]學術學群：包括普通科、綜合高中一年級及綜合高中學術學程。
[38]職業學群：包括專業群(職業)科及綜合高中專門學程。

DOI:10.6814/NCCU202001038

表 3-11 103 學年度高級中等學校有校外學習支出者平均每人支出金額

單位：新台幣元

	校外學習支出	學科學習	才藝學習
每人	35923	36264	16105
學術學群	40595	39465	16323
職業學群	23813	25017	15734

四、小結

在整理過國民小學、國民中學及高級中等學校之教育消費支出調查概況後，可以得到我國學生在各個階段的校外學習參與及支出金額的情形。

1. 校外學習支出率

不論是學習類科還是藝文運動類科，在國民小學的階段都是最高的。學習類科的部分，研究者推論是由於國小學生年齡較小且放學時間較早，家長無暇看顧，需要依賴參與學習類科或藝文運動類科的校外學習來看顧小孩，因此在總參與率上較高。但由於在教育部的教育消費支出調查概況中將課後照顧與類科教學都統計在學習類科之中，並無個別之數據，因此無法以數據證實這項推論。藝文運動類科方面，研究者推論是因為在國小的階段，在學校的時間並不像國中及高中這麼長，學科學習上的壓力也較小，家長通常會選擇在這個階段送小孩去參與一些才藝課程用以培養或發現興趣，也有些家長會選擇以藝文運動類科的校外學習取代課後輔導般的照顧功能。

2. 校外學習支出總額

校外學習支出總額最高的部分出現在國小階段，總額是 601.1 億元，國中與高中的總額和為 322.3 億元，差距將近一倍。研究者認為有以下幾個理由:

(1) 課後照顧與課後輔導的天數會遠多於一般國中及高中的校外學習課程，一般學習類科是一個禮拜一堂課，但課後輔導一般一個禮拜都會去到三天以上，因此支出的金額上也會多一些。

DOI:10.6814/NCCU202001038

(2) 國小階段投注在藝文運動類科的課程的支出相當的驚人，甚至超過高中階段的所有校外學習支出總額。

(3) 國小階段參與校外學習通常由家長決定，小孩較無自主決定的權力，國中及高中階段學生較有選擇權。

3. 公立與私立的差異

(1) 在各個階段公立學校的學生人數都要多於私立學校，其中私立國民小學的人數最少，到了國中有增加。

(2) 私立學校的學生在各個階段參與藝文運動類科的比例都比較高，每人平均支出的金額也較高。

(3) 私立學校的學生在各個階段的校外學習平均每人支出金額也高於公立，研究者推測是由於選擇就讀私立學校的家庭生活一般較為富足，也更有能力讓小孩參與各項校外學習的課程。

4. 學習類科與藝文運動類科

在各個階段之中，選擇校外學習項目時，都是學習類科的參與率較高，僅有私立國民小學的藝文運動類科參與率是高於學習類科的。另一方面在平均每人支出的金額上，不論公立或私立、也不論是學術學群還是職業學群，學習類科也是在各個階段都多於藝文運動類科。可見我國在校外學習的選擇上依舊是以學校的課業及升學為主要考量。

5. 職業學群與學術學群

我國高級中等學校有職業學群及學術學群之分，透過統計發現兩者在校外學習的參與率與支出金額的差異都非常巨大，在學術學群保持著相當比例的校外學習參與率時，職業學群參與校外學習的人數相當稀少。

6. 對於補教業之影響

由資料整理所得，在補教業主要收入來源主要集中於公立學校，在公立學校中又以學習類科的補習為主要項目，因此現今的補習班以升學補習班為大宗。在

DOI:10.6814/NCCU202001038

統計之中，國小階段的補習支出遠大於國中與高中，意謂著國小學生人數的變化會極大的影響到補教業的發展。此外，近年由於少子化的因素，國小招生競爭變得相當激烈。由於台灣現今大多是雙薪家庭，小學生較早的放學時間會使家長不知道該如何安置，因此課後輔導班或安親班的存在便相當重要。為了吸引家長來就讀，不僅是私立學校，公立學校也紛紛推出學校的課後輔導班，提供家長一個放學後安置小孩的地方，價格相對私立的安親班或課後輔導班也要便宜許多，這也是補教業面臨的問題之一。

肆、　我國補教業從業人員現況統計

針對我國補教業從業人員現況統計分析將以行政院主計處對教育業的統計數據為依據進行從業人員數量上的變化及退休後再就業行業別轉換之統計分析。

一. 教育業人數變化統計

圖 3-5 為整理自行政院於 105 年間進行的教育業從業人數普查結果，表中包含了 95 年、100 年及 105 年的調查結果，項目分為從業人數統計及僱用人數統計兩類，從業人數之統計包含了不屬於僱用關係的從業人員，因此人數上較僱用人數為多。由表中的變化可以發現民國 95 年至 100 年期間，教育業的從業人數是上升的，但民國 100 年至 105 年教育業從業人數幾乎以同樣的速率下降，整體人數約和民國 95 年時相等。另外圖 3-6 為民國 105 年至民國 108 年教育業雇用人數統計，由表中可以發現在民國 105 年間至 107 年人數又呈現上漲的趨勢，增加了近 3000 人，但 108 年時卻大幅減少了 4000 人以上，最後的統計數字為 71655 人。

DOI:10.6814/NCCU202001038

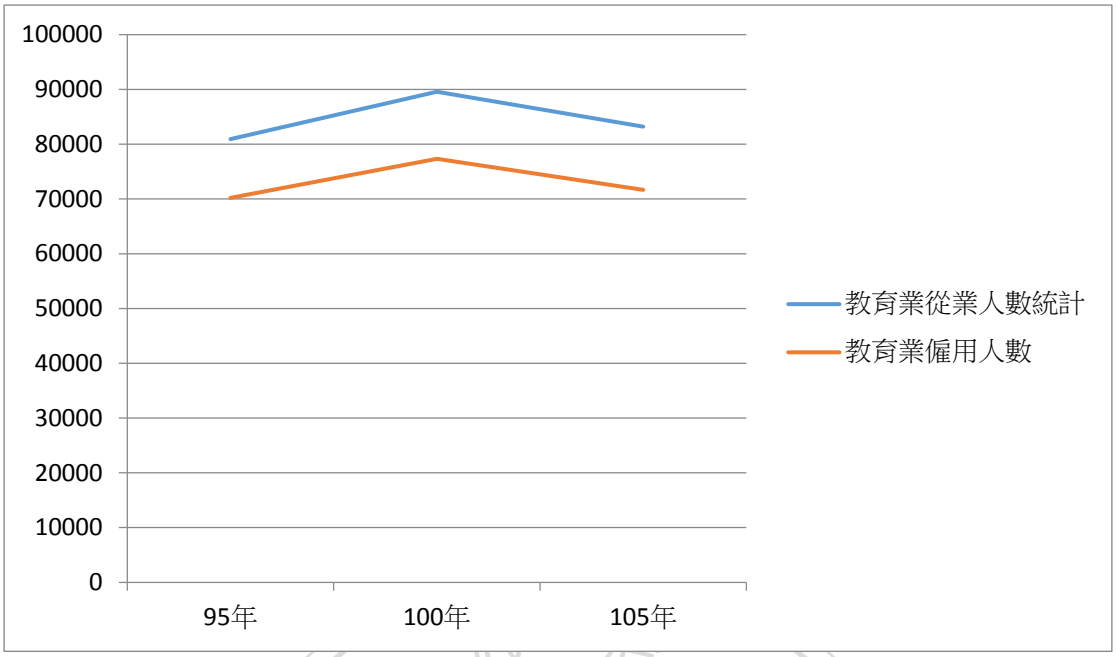


圖 3-5 民國 95 年到 105 年教育業從業人數與僱用人數統計

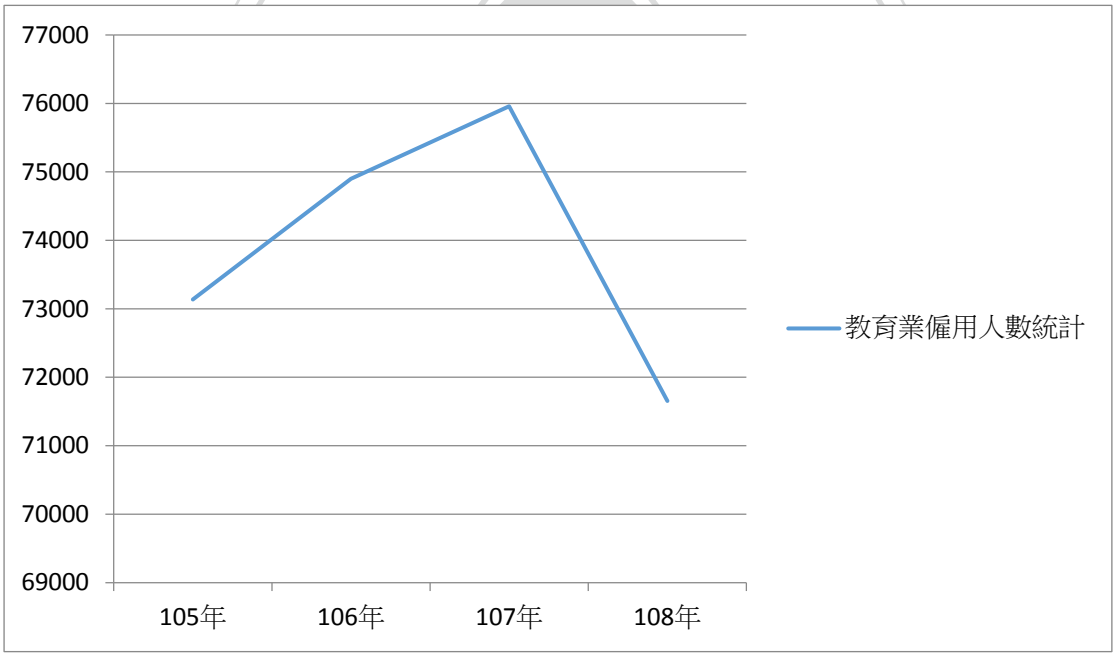


圖 3-6 民國 105 年到 108 年教育業雇用人數統計

二. 退休後再就業行業別轉換統計

劉煥郁(109)曾以勞保加退保統計得出民國 103 年退休後再就業行業別轉換之比例，而教育業於退休後再就業回到教育業的比例高達 61.9%，這項統計代表從事教育業之從業人員即使離開職場，未來如果有重回職場有相當高的比例仍會投入教育業。為探討其是否只是單一年度之情形，研究者亦整理了近年主計處之

DOI:10.6814/NCCU202001038

人力運用調查報告中轉業就業者前職行業之統計，結果如圖 3-7。由表中可以發現，轉業進入教育業之從業人員其前行業為教育業之比例都穩定在一半以上。

“其實很多人會覺得補較業常常在離職，但是其實他們都沒有離開這個行業，很多時候都是補習班倒了或轉讓之類的因素，他們都會在這個行業繼續工作，一般都要三、四次以上才會真的離開。”（訪談—大吳老師）

會出現頻繁離職的情形除了受訪者提及的補習班經營因素外，也有其他受訪者提到因為沒有預設要進入補教業，對於補教業的職涯發展的不瞭解，不知道未來的發展方向而對工作產生迷惘與倦怠的情形。

“當初沒有預設要做補教業，朋友介紹就來做。那過了學習那段時間就會想，我要做這工作做一輩子嗎，好像看不到出路。”（訪談—小嘎老師）

而研究者認為，在離職後會選擇留在教育業，或是離開職場後再就業仍然選擇教育業的因素，在於教育業所著重的專業職能主要在於學科能力及教學能力上，在教育業任職時培養的能力有很大一部分與其他行業是不共通的，如果要離開教育業就意謂著要放棄之前所累積的能力，因此離職者有相當大的比例會選擇繼續回到教育業。

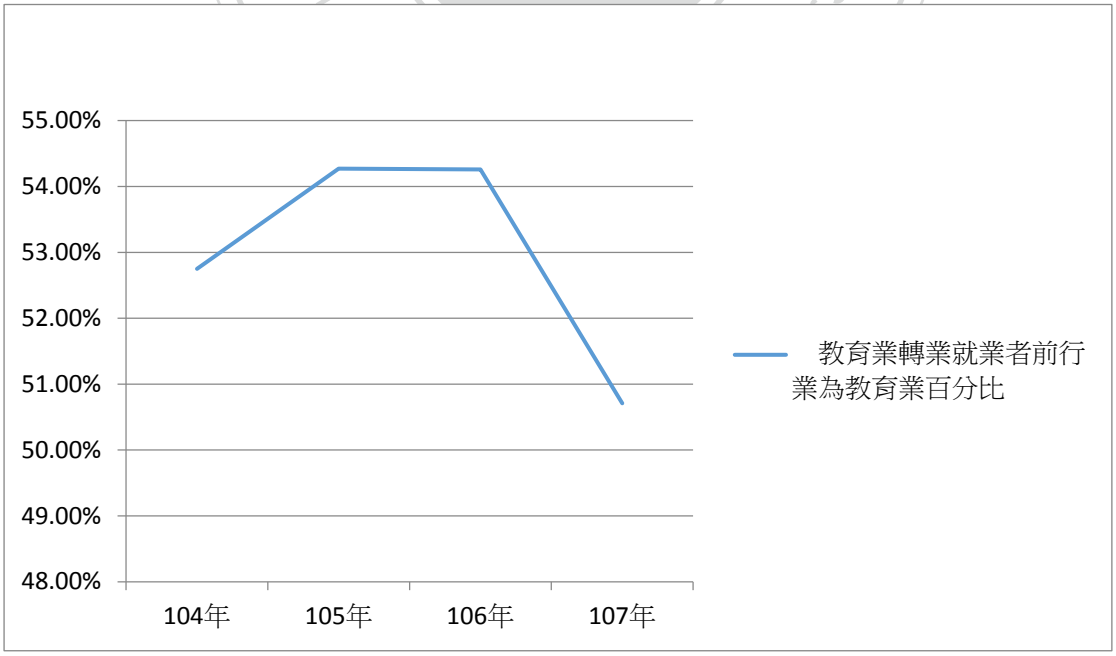


圖 3-7 民國 104 年到 107 年轉業就業者前職行業之統計

DOI:10.6814/NCCU202001038

第三節　補教業之挑戰與轉變

由我國補習班近年數量的增減情況可以得知，補教業已不再是過去那個不斷成長的產業，近年的補習班受到了各方面因素的衝擊，數量正在減少，且速度有加快的趨勢。本節將從過去的研究文獻、現下的雜誌期刊及訪談中獲取資訊，去發現如今的補教業是受到哪些因素的衝擊才導致現在的發展，以及補教業又做了甚麼轉變去面對這些衝擊。

壹、　問題發現

近 20 年來由於補教業的興盛，也出現不少補教業相關之研究。本研究挑選部分年份較近的與相關度較高的研究，針對其中提及補教業所面臨的問題進行整理。表 3-12 中的文獻不論是以補教業教師、單一補習班或是補教業為對象，幾乎每一篇都提到了少子化的議題，僅有江進玉(2011)以補教業企業社會責任為題的研究中未曾著墨。此外包含齊家盛(2017)、紀瑞婷(2017)、林妍玫(2016)、許秀蘭(2016)、翁丞樺(2016)、彭佳文(2009)等亦都有提及教育政策或升學制度對補教業帶來的影響。其餘尚有部分論文中提及學校經營策略改變及大環境經濟不景氣等問題，但因數量較少，本文中將探討少子化及教育政策之改變所帶來的挑戰。

表 3-12 近年補教業相關論文研究

研究者(年份)	研究題目	問題整理
廖佩珊(2018)	探討衰退產業之競爭策略-以斗六地區補習班為例	1. 少子化
齊家盛(2017)	少子化下補教業致勝的經營策略分析 —以澎湖地區英語補習班為例	1. 少子化 2. 升學制度改變 3. 大環境經濟不景氣
張淑珍(2017)	補教業經營策略之分析與探討	1. 少子化

DOI:10.6814/NCCU202001038

	—以桃園區為例	1. 學校推動課後托育照顧、多元化教學及客製化服務 2. 管理規章與實際需求落差
紀瑞婷(2017)	補教業教師工作要求與工作疏離之關聯—心理資本的調節效果	1. 少子化 2. 教育政策改變 3. 升學制度改變
林妍玫(2016)	從課業輔導到老人安親：補教業的變革與轉型	1. 少子化 2. 教育政策改變 3. 學校經營策略改變 4. 家長要求變高 5. 大環境經濟不景氣
許秀蘭(2016)	台灣中小型補教業經營轉策略探討	1. 少子化 2. 教育政策改變 3. 升學制度改變
翁丞樺(2016)	補教業教師人格特質教學態度與工作績效關係之研究	1. 少子化 2. 教育政策
林淑惠(2015)	如何在市場少子化創造補教業紫牛	1. 少子化
江進玉(2011)	補教業企業社會責任、企業形象及組織績效之研究	1. 全球化 2. 教育體制紊亂 3. 社會風氣
彭佳文(2009)	補教業從業人員勞動權益之研究-以台北市升學文理補習班為例	1. 多元教育管道 2. 少子化 3. 教育政策改變

資料來源：研究者自行整理

DOI:10.6814/NCCU202001038

透過整理可以看出，現今補教業所遭遇的問題主要集中於少子化、教育政策改變兩項。另外研究者也透過訪談，試圖了解從補教業教師及經營者的角度，他們認為補教業現今面臨最大的問題為何。

“你如果說整個產業的問題的話我會覺得就是少子化吧，少子化其實影響的層面很廣，除了最直觀的就是學生人數少了，其他的像你家長的想法會變阿，會覺得只生一個好像可以自己帶之類的。”（訪談—羊羊老師）

“最大的問題一定是少子化，還有就是學習數位化，這個應該比較少人注意到。現在的學習平台很進步，其實你補習班的功能他都有了，就差沒有人跟你互動。現在實體補習班最大的優勢是你可以跟學生互動，但是有一天如果科技再進步一點，利用 VR 那種，那影響應該就很大了。”（訪談—大吳老師）

”補教業是因為大環境不好，少子化，因為需求下降，所以在這個行業的從業人員就會變少，這個是工作量的原因，和科技業是相同的，因為人力需求問題，主要還是市場萎縮。(訪談—小嘎老師）

“整個補教業的話我不太敢肯定，畢竟沒有去了解，但是每年上課的時候會感覺到人好像都更少一點，有跟其他班主任聊過，招生確實感覺一年比一年難。”（訪談—阿果老師）

“就是市場飽和了，不管是學生人數減少還是做的人變多，就明顯是市場飽和了，除非之後補習班的型態有大的改變，大到足以改變市場容量，不然以目前的狀態就是飽和了。”（訪談—小孟老師）

在訪談的過程中，羊羊、小嘎、大吳、阿果四位老師第一個反應都是少子化，少子化最直接的影響就是學生人數減少，其他還可能影響到家長的想法等等。大吳老師有提到數位學習的影響，他認為現在注意到的人還比較少，但未來若科技發展到一定程度，數位學習就會顯著的影響到現在補教業的生態。小孟老師認為就是市場飽和，飽和就不會再成長，除非補習班的型態有巨大變化。

DOI:10.6814/NCCU202001038

貳、　少子化

我國自民國 68 年開始出生人數就不斷的下滑，少子化對教育業最直接的影響就是學生人數的減少。本研究在這小節將先整理現今少子化的情形是如何，對學生人數的影響又有多大，最後再探討帶來的影響及補教業的應對方式。

一. 現況

民國 68 年時出生人數為 421720 人，從這年起我國出生人數開始下滑，在 72 年跌破 40 萬大關來到 383439 人，隨後在 75 年，由於生肖迷信的影響來到 309230 人，差點跌破 30 萬。此後 11 年都穩定維持在 32 萬上下，直到 87 年，再次輪到虎年時來到 271450 人，首次低於 30 萬人。雖然在兩年後的龍年再度攀升回 30 萬大關，但此後一路下滑，短短 8 年後在 97 年變首次低於 20 萬人。之後幾年除了龍年與虎年會有數量上的大幅增加與減少，其餘年份大都是 20 萬左右的出生人口。直到 106 年與 107 年又顯現出了下降的趨勢。而民國 108 年統計至 11 月 11 日止僅有 146164 的出生人口，僅剩 68 年時的三分之一，減少相當的顯著。教育部在 87 年開始進行國民教育階段學生人數變動的推估，以協助政策推行。108 年度的推估範圍為 108 學年度至 123 學年度。

二. 補教業應對

面對學生人數的縮減，補教業的應對方式也是各有千秋。賴惠秋(2009)曾整理部份針對補習班如何應對少子化之方式之研究[39]：

表 3-13 補習班應對少子化策略整理

研究者	因應策略
袁一如	教學服務、環境安全、課程安排、行政服務、口碑行銷、良好品質、專精化管理目標市場
邱泰霖	產品策略、重視師資、課程安排、行政服務、調整學費、學

[39] 賴惠秋，少子化趨勢下影響補教業經營關鍵成功因素與決策（開南大學：企業與創業管理學系碩士論文，2009 年）

DOI:10.6814/NCCU202001038

	習環境、口碑宣傳、教師進修
林淯宏	特色經營、專業化、資訊化、加盟多品牌才藝班
徐玉珍	專業師資、教學及品格並重、價格策略、地點、精緻化、開發新課程、口碑、加盟
林祺浪	教學體制、優良師資、口碑、廣告及促銷、合作、多角化經營

資料來源：整理自賴惠秋(2009)

由整理中不難看出補習班因應之策略不外乎以下三者:建立口碑、客製化服務、合作或加盟。

1. 建立口碑

對於任何補習班來說，口碑都是使補習班持續經營的關鍵。在現今科技如此發達、資訊流通迅速的情況下更是如此，不論是連鎖的補習班還是在地經營的補習班都相當注重口碑的建立。

“口碑吧，把口碑做起來自然就會有學生進來。尤其是像我們這種做在地的。其實家長之間很多都互相認識，口碑做起來了互相介紹的力度其實很驚人，但要是做得不好也會傳的很快。”（訪談—小嘎老師）

“做其他的像網購之類的還可以僥倖一下，反正網路評價是可以洗的。但是會把小孩送來補習的家長幾乎都會先探聽過，你很難僥倖，所以口碑一定要做好。”（訪談—大吳老師）

2. 客製化服務

受到學生人數減少及家長觀念改變的影響，過去一窩蜂聚集在台北車站，每班動輒上百人的名師大班現象有所改變。補教業中更多的是依賴附近學校的學生而成立的中小型補習班。為了吸引學生勢必要配合學生的需求包含上課時段、輔導需求等等。

”一定要改變的，像以前安親班是只收每天進班的學生，因為安親班要

DOI:10.6814/NCCU202001038

顧功課顧成績，要是沒有每天進來就不好掌握學生的狀況，很麻煩不如不收。但是現在也不行了，學生太少，所以有那種一個禮拜來兩天三天的也都收，照比例收學費。”（訪談—小嘎老師）

3. 合作或加盟

現在有相當多的補習班開始進行合作或加盟的策略，主要是可以降低成本、方便宣傳。一般來說合作的狀況比較會出現在年段不同的補習班。合作方式多以互相介紹或推薦搭配抽成的方式進行。加盟則主要出現在地方補習班加盟連鎖的同類型補習班，通常藉此宣傳以及節省師資、教材之費用。

“兩種方式吧，合作和加盟。合作就是你兩個不同年段的補習班，假設是國中和國小好了，那我國小幫你介紹課程或是讓你進來開家長說明會，之後看去你那裏報名的學生看是每報名一個我固定抽多少錢或是按學費比例抽。加盟的話就是地方的小補習班去和大間連鎖的補習班做加盟，像都是英語補習班，我如果加盟比較出名的連鎖補習班我就比較好做宣傳，那他們也會提供我們師資或是及教材等資源，不用自己另外花錢及心力處理。”（訪談—大吳老師）

國立政治大學 National Chengchi University

參、 教育政策改變

我國自 410 大遊行以來便不斷的再修正教育體制，從上課的課綱到升學的制度都經歷過數次的改革。本段將依序整理我國教育改革的發展歷程並探討改革對補教業的影響，最後了解補教業的應對。

一. 教改發展

1. 國中畢業生自願就學方案

我國的教育改革應當追溯到 79 年試辦的「國中畢業生自願就學方案」，這方案可以說是改變升學管道的最初構想之一，藉此希望為日後「免費而強制的十二

DOI:10.6814/NCCU202001038

年義務教育」之實施作準備。當時實施的背景是一九六八年實施九年義務教育之後，由於國中（初中）合格師資大量不足，各國中在升高中的競爭壓力下，不得不採取能力分班的方式，將學生分成「升學班」和所謂的「放牛班」[40]。大部分學校對「放牛班」學生採取放牛吃草的方式，使這些學生形同被棄的孤兒，得不到教育的愛與關懷，因而自暴自棄，對社會造成莫大的困擾。雖然教育當局三令五申，規定國中必須常態分班，學校方面仍然我行我素，因此教育部推出國中生自願就學輔導方案。當時希望藉此方案來貫徹國中常態編班，消除能力分班與越區就讀明星學校等問題，減少國中平常考試次數，並且避免繼續讓國中生經歷高中職升學「一試定終身」的長期問題。實施最初先免除自學案學生的高中入學考試，依據各人國中期間國中六個學期的一般學科、藝能學科及綜合表現成績的成績，依志願序分發就讀高中、高職或五專。

2. 一綱多本

在台灣，教科書是學生學習的主要教材，教科書的內容直接影響教學、考試、學習及學生的思維模式。自民國五十七年台灣實施九年國民義務教育後，教科書一直是由國立編譯館依據教育部統一規定的課程標準編寫、印刷及分配，這種稱為「統編本」的教科書制度，也就是大多數人記憶中所熟悉的「課本」。民國七十六年解嚴後，社會風氣日趨開放，要求教育解放的呼聲也日漸興起。為因應民間教育改革對本土化及自由化的要求， 七十八年後，政府開始推行教科書鬆綁的政策。從八十五年起，國中小教科書由「統編本」改為由民間教科書編印的「審定本」[41]。當時構想的教科書開放審定的意義在於：

(1) 可增加教科書一綱多本的政策，減少一元化的單一標準。藉此打破國家對於教科書的長期壟斷，降低政府在意識形態上的主導，並且增加市場競爭機制，提升教科書水準。

(2) 有助於打破教科書水準，改進品質。教科書開放，可以增加市場自由競爭，

[40]周祝瑛，臺灣教育改革之研究（上海華東師範大學：民辦教育研討會），2003 年。
[41]周祝瑛，臺灣教育改革之研究，2003 年。

DOI:10.6814/NCCU202001038

改善教科書品質。並且由政府負責教科書審定（查）的功能，針對各版本教科書的缺失提出改進意見，來提升教科書水準。

(3) 提供民間參與機會，廣納社會資源。為了回應社會開放與多元化風氣，且顧及城鄉差距，讓有志教科書發展的出版商能發揮教育理念，投入民間資源，發展出具有多元化教材的教科書，讓不同學生需求，有不同選擇機會。

(4) 發揮教師專業自主，增進教師教學知能。為了讓學生的學時差異達到適性的效果，教師可以自不同特色的版本中，依據學生學習的個別差異，選擇提供補充教材，如此一來，便能充分發揮教師教學自主權。

(5) 帶動教科書研究氣氛，促進教材研究發展。開放民間編輯之後，將會引進更多的相關課程學者專家投入中小學教材研究發展的領域;群英匯聚的結果，將刺激教科書研究的發展，經審查與編輯之間的互動，有助於提升教科書、教材的水準。

然而想像是美好的，在推動之後發現困難重重。由民國九十一年時立法院教育委員會通過兩次決議，先則要求教育部：恢復國立編譯館編寫國中小教科書，繼則要求教育部：立即勒令民間業者退出九年一貫國中小教科書市場，這樣的做法可以看出當時民間對於「一綱多本」造成的亂象相-當不滿。而是甚麼原因造成構想如此美好的政策卻難以成功，研究者整理了以下三個主要因素：

(1) 過去國立編譯館編輯的「統編本」教科書在正式使用前，都會有一年的試用期，但九年一貫課程的「審定本」教科書，往往卻未經試用便匆促上路，結果是內容錯誤百出。

(2) 一綱多本的教科書實施後，國中升高中職的基本學力測驗五個考試科目的教科書呈現版本林立現象。每個版本的範圍、難易度都不同，學校只選擇一個版本教學，考試時卻是根據課程綱要的能力指標和多版本的教科書內容命題，相當於增加學生的負擔。

(3) 第二點提到各版本範圍、難易度甚至是章節順序都不盡相同，對於轉學生教

DOI:10.6814/NCCU202001038

材銜接容易出現問題。但不僅是轉學生，由於每個學校選定版本的方式不同，有些學校每年由教師自由投票選擇，就有可能出現今年與去年使用版本不同的情形，而又由於難易、順序不一，也容易出現課程內容重複，該上的卻沒上到的狀況。

3. 九年一貫

九年一貫是我國教育改革的主軸，基本理念在於使新世紀的中小學學生透過九年一貫課程，能具有人本情懷、統整能力、民主素養、本土與國際意識，以及能進行終身學習的健全國民；並改變中央—地方的課程發展權力，強調學校本位的課程發展，課程設計應以學習者為主體，以學生的生活經驗為重心，培養帶著走的基本能力。根據教育部對九年一貫的課程介紹，課程具有五項重要的特色：

(1) 基本能力取代學科知識

過去課程標準偏重學科知識取向，九年一貫課程強調學生基本能力取向，注重生活實用性，培養可以帶著走的基本能力，而不再是背不動的書包與繁重的知識教材。

(2) 國小實施英語教學

以往國中一年級才學習英語，九年一貫課程自國小五年級起實施英語教學，學習外語的年齡向下延伸，以掌握學習外語的時機，並配合時代脈動與社會需求。

(3) 重視學習領域的統整

新課程特別強調「活潑、合科統整與協同教學」，打破各科互不連貫之現象。在教師適性活潑的教學下，學生的 各項學習活動皆有邏輯性與連貫性，以培養具統整能力且身心充分發展之健全國民。

(4) 注重學校本位課程設計

以往由上而下的課程設計模式，強調全國統應一性的課程標準，地方政府、學校與老師缺少發展課程與教材的空間；九年一貫新課程則強調「課程綱要取代

DOI:10.6814/NCCU202001038

課程標準；學生學習中心取代學科本位的傳授；學校本位課程設計取代統應課程設計」等觀念，讓學校、老師有主動發展課程、自編教材的機會，既培養共同的基本能力，又更符合地方實際的需要。

(5) 完整結合課程教學與評量

九年一貫新課程方便課程設計、教學方法改進，以及多元學習評量之實施，使我國國民教育進行根本的改革。

除五項課程特色外並同時強調由於未來新課程特別注重「活潑、合科統整與協同教學」，將打破現行分科教學、各科互不連貫之現象，因此，教師更需不斷提升其教育專業素養與教學基本能力，方能藉由適性化教材、大單元或統整主題式的協同教學，加強各學習領域之邏輯與連慣性。

九年一貫課程對學習內容及教學方式都做了極大的變革。學習內容方面[42]，九年一貫課程設置七大學習領域，其中，國小低年級的生活課程乃是整合社會、藝術與人文及自然與生活科技三個領域而成。從課程組織來看，除語文和數學仍採原來的學科課程組織型態外，其餘五個學習領域傾向採廣域課程組織型態，例如，自然與生活科技領域乃整合原先的生物、物理、化學、地球科學及生活科技等。從教學方式來看可以說是將課程交給學校決定，也就是學校本位課程。九年一貫課程實施後，一來學校具有課程發展的權力，必須成立課程發展委員會及相關組織，負責編寫學校課程計畫、開設選修課程（國中階段）、規劃和實施統整課程、選用教科書和教材編審，並擔負課程評鑑的責任；二來學校具有學習時間分配之決定權，須擔負推動課程實施的責任。換言之，學校可在上課總日數的範圍內，自行規劃決定每學期上課的週數，決定每週的總學習節數與彈性學習節數，可在規定的上下限比率中決定各學習領域節數的分配，也可彈性調節每節上課的分鐘數。

[42] 方德隆，九年一貫課程基本理念與內涵（國立高雄師範大學：教育學系）。

DOI:10.6814/NCCU202001038

4. 多元入學

多元入學是我國教育改革中針對升學部分所做的改革。當時認為國內高級中等以上學校入學辦理聯合招生已久，幾乎成為各級畢業生入學的唯一管道，雖然其公平、公正與公開的制度，普受社會的信賴；對學校而言，更是便捷招收學生的制度。但長久以來也產生許多負面的影響，例如學校教育目標受到扭曲、考試領導教學、學生失去創造力、無法適性育才選才及試務經驗無法傳承等現象。因此為了打破這樣單一升學的管道，教育部自九十學年度起陸續推動多項多元入學方案，包括「高中及高職多元入學方案」、「技專校院多元入學方案」及「大學多元入學方案」。多元入學方案基本理念在於「考招分離—考試專業化、招生多元化」，一方面讓考試由專責機構辦理，可就命題進行持續研究，使試題不僅具有評量功能，更能兼顧學校的教與學；另一方面讓招生方式多元化，包含考試登記分發、甄選入學、申請入學及免試入學等，其原則由各校自主，選擇適當招生管道，使各校、各科系得依特色訂定招生條件，招收適才適所的學生[43]。

從多元入學方案的構想可以看出，其主要目的在於紓解升學壓力，但實際上在施行時，學校間、區域間在面對多元入學時，呈現出極大之差異，然而，卻有一點極為類似對升學極為重視。當時施行沒有減輕升學壓力的主要原因在於升學的篩選過程一分為多。原本的聯考制度存在著一試定終身的弊病，如吳清基(1998)即認為聯考所呈現的是一種「形式上」的公平，這種「形式上」的公平，在一試定終生之下可能造成「不能測出原有水準」、「臨場失常」等的不公平。以「高中及高職多元入學方案」為例，該方案將升學管道分為推薦甄試、申請入學、聯考、登記分發、直升入學等五個方案就是想要降低聯考的壓力。但除了登記分發及直升入學外，一般學生還是必須準備聯考。原因在於入學方式雖然多元，但其實每個管道都有其系統差異。根據民國九十年「臺灣教育長期追蹤資料庫」(Taiwan Education Panel Survey, TEPS）的資料顯示，各種不同的升學管道有適用於不

[43]重大教育政策發展歷程—多元入學，教育部史，資料來源：http://history.moe.gov.tw/policy.asp?id=3。

DOI:10.6814/NCCU202001038

同屬性學校的特殊狀況。從學生的角度觀察，參加推薦甄試與聯考者的主要目的是為了升上公立高中，參加申請入學者的主要目的則較為平均，參加登記分發者的主要目的是進入公立高職，而參加直升入學者的主要目標是私立高中。從學校學生來源的角度研究則可以發現，在公立高中方面，學生主要來源為通過推薦甄試與聯考，私立高中的學生主要是經由聯考、申請入學與直升入學，公立高職的學生則大多數是以推薦甄試及登記分發而進入，私立高職的學生則以申請入學及登記分發為主。這樣的結果導致，如果學生想要抓住每個升學的機會，除了原有的聯考外，也要針對推薦甄試或申請入學作準備，這樣相當於從國一開始就要注重在校成績、在校表現、學習才藝等。有研究指出新增的入學管道如推薦甄試，其成功率與其家庭收入高低有關聯 ，家庭收入越高者，其子女會選擇（或被選擇）參加推薦甄試的方式並成功升上公立高中的機會就越高。在這樣的情形下，有研究認為多元入學方案在發揮多元選才精神上有其效果，但在紓解升學壓力和減輕學業負擔上沒有顯著的效果。

一. 補教業應對

目前教育改革中，比較常見的項目就是針對考試制度及升學方式的變動。對於補教業而言，必須隨著政府的教育政策來前進。對於他們來說，就是在見招拆招。政府教育政策快速的改變，使他們需要快速的適應並修正經營方針，但另一方面而言，由於每一次的教育政策改變都涉及補習班的存亡，因此補習班在對於教育政策的反應速度也是要遠遠領先學校及家長，如此會使得家長有更高的意願將學生交給補習班。因此對補習班而言，教育政策的改變是他們必須適應的一環，至目前為止的教育政策變革可能改變補習班的發展方向，但對整個產業來說並沒有產生太大的衝擊。

“其實我覺得不管是教育政策或是升學制度的改變，對於補習班來說都不能算是衝擊，畢竟你就是做這行的，這就是你們的產品，你依賴這個生存。今天規則改變了，客戶的需求改變了你當然要跟著調整，你調整不過來就退出嘛。這不是產

DOI:10.6814/NCCU202001038

業的問題，是你經營的問題。”（訪談—大吳老師）

“教改這東西其實是對補習班有利的阿，每次教改最先弄清楚規則的都是補習班，有時候改的人都不知道自己在改什麼，更不要說學校了。學校一來人力不足，二來沒什麼競爭壓力，通常都是做做表面。那家長也搞不懂，就只能依賴補習班了。”（訪談—小孟老師）

“都沒什麼感覺，從以前就說要減輕升學壓力、消滅明星中學。確實這幾年比較常看到高分放棄建中、北一女去選離家近的，可能真的有點用吧，但我覺得還是大家想法在改變的關係，跟教改的關聯性我是不知道啦。畢竟絕大多數人還是要為了那一次的大考作準備，我覺得不管怎麼改，補習班都會有啦，有需求就會有人做。”（訪談—羊羊老師）

“影響比較大的應該是升學方式的改變吧，像是繁星阿之類的。那會影響到學生升學的選擇，不過你要利用那些不用考試的管道其實也是要付出很多，保持在校成績啦其他特殊表現都要。就我知道有些補習班也會開那種幫你準備推甄備審的課程，其實就是跟著政策走。課綱的話就是覺得麻煩，畢竟教材都要重新弄過。但也不一定不好啦反正大家都一樣，但是學校和家長就會比較頭痛，畢竟學校人多，每個老師要帶的人也多，就比較麻煩。”（訪談—阿果老師）

肆、　數位學習興起

科技日新月異，對我們的生活產生了重大的影響。除日常生活外，各個產業都要面臨到同樣的衝擊，補教業自然也不例外。本段將先概述何謂數位學習並探討補教業受到的影響為何，現在又有做出甚麼樣的應對。

一. 何謂數位學習

數位學習即是電子化學習，是指透過數位媒介如網路或多媒體來進行學習。較早期的數位學習像是過去補習班常見的 DVD 補課系統，透過錄影機將老師上課內容錄製下來並燒錄成光碟，供學生補課或再次觀看。近年來由於科技的發展，

DOI:10.6814/NCCU202001038

數位學習大多透過網路來進行，利用線上的方式來進行教學與學習的行為，因此有時也被稱為線上學習。

現今數位學習最常見的課程模式大致可分為：非同步的授課視訊、同步的線上課程。非同步的授課視訊即是事前由老師將上課內容錄製下來供學員觀看，優勢是只要錄製完成學員可以隨時觀看不受時間地點的限制，因此常被補習班用在補課上，其他常見的還有公職補習班的函授課程等。同步的線上課程是指老師與學生透過網路，以視訊或其他方式即時授課。優點是具備互動性，較類似實體課程；缺點是被時間所限制，需要雙方時間配合，不能隨時進行。近年常見於英語線上學習平台，透過平台媒合老師與學生進行一對一英文家教。在一 0 九年新冠肺炎疫情期間，也有不少學校使用此種方式維持課程之進行。

近年越來越多的教育集團整合了多方資源，建立了數位學習平台提供了大量的教育資源。這樣的數位學習平台大致可分為營利與非營利兩類。非營利的數位學習平台國際上最知名的是可汗學院(Khan Academy)，由 Salman Khan 創立於西元 2006 年。特色是影片數量極多、課程內容也相當廣泛，不侷限於學校學習的內容。2012 年誠致教育基金會引入可汗學院的架構，成立均一教育平台，提供大量的課內與課外課程及會考、學測及指考等複習評量專區；營利的數位學習平台大多聚焦於學校課程上的學習與考試上的需求，課程較有系統性。除了課程之外，更提供了題庫、學習診斷、學習歷程等多元且全面的服務。國內較知名的系統包含名師學院、升學王及翰林雲端學院等。這些數位學習平台提供了學生自主學習的管道，自然也會影響到他們進入補習班的意願。

二. 現況

根據三貝德數位文創估計，台灣傳統補教業每年產值約在 1500 億元新台幣左右，而數位學習產業的產值約為 656 億元新台幣。這其中包含了三個部份:K-12、成人進修及證照、美語及企業訓練，所佔比例大致相等。因此 K-12 的部份大約是 200 億元新台幣。在面對的客群相同的情況下，數位學習產業的成長勢必會壓

DOI:10.6814/NCCU202001038

縮傳統補習產業的生存空間。而三貝德數位文創在同篇報告中也指出：與台灣教育環境相似的韓國數位學習產值約佔補教業產值的 30%，相較於台灣的 12%高出不少，因此認為台灣數位學習產業還有相當大的成長空間。

“線上教學的興盛，很多原本會去實體補習的這些學員，變成在家裡就可以授課，那需要的補教師就會改變，例如用影片授課，那就可以一部片子錄下來給很多人觀看，這樣需求人力就減少了，但是它刺激了新的產業需求，但是原本的教學能力需求下降。”（訪談—大吳老師）

三. 補習班應對

面對數位學習的衝擊，補教業採取的作法大致包含兩種：提供客製化課程安排、使用數位學習平台。客製化課程安排是為了鞏固固有學生，讓他們感覺實體教學有數位學習無法取代之處。營利的數位學習平台除了提供學生購買用以自主學習外，近年如翰林雲端學院也積極與補習班合作，提供補習班購買他們平台的部分功能來輔助學生學習。對於數位學習平台來說除了能營利之外也可以增加曝光率；而對補習班來說可以讓家長更好掌握小孩的學習狀況，也使家長習慣將數位學習當作輔助實體教學的系統而非自主學習的方式。

“這東西是一個趨勢，你現在可以不用，但你遲早要用。當然你也要做一些服務來留住學生。讓他們感覺實體補習班還是不一樣的。像是最簡單的你可以幫他們安排進度阿、課輔阿之類的。”（訪談—大吳老師）

“現在有很多線上平台了阿，只是線上跟實體還是有差啦。受影響是一定會的，不過也有很多線上題庫系統，題目和傳統的出版社題庫差不太多，但是會多不少功能，像是追蹤學生的進度還有即時通知家長學生的學習狀況都蠻好用的。”（訪談—小嘎老師）

DOI:10.6814/NCCU202001038

第四章 補教業從業人員之職涯現況與分析

本章中共分為六個小節，包含了五個個案補教業教師的職涯發展歷程及綜合討論。第一節至第五節中將分別概述教師的職涯發展歷程，第六節將整理五位個案教師的職涯發展歷程並與職涯發展理論相互對照，以研究職涯發展理論於補教業教師職涯發展之適用程度為何。以下將用表格說明受訪個案教師之編號、性別、年資、年齡與現在所擔任之工作。

表 4-1 受訪者說明表格

編號	受訪者/性別	年資/年齡	現職
個案一	羊羊老師/女	18/40	跑課老師
個案二	大吳老師/男	19/43	補習班執行長
個案三	小嘎老師/女	13/35	補習班班主任
個案四	阿果老師/男	13/32	跑課老師
個案五	小孟老師/男	12/38	製造業

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001038

第一節　個案一—羊羊老師

羊羊老師生長在一個家教甚嚴的家庭，家族裡的成員有許多的學校老師，從年紀最大的奶奶，到年紀最小的表妹，都在學校當老師。在這樣的環境下，羊羊老師對教育工作有了基本的認識，從學生時期打工開始，做的第一份工作就是高中補習班的解題老師。

求學的過程中羊羊老師的英文一直學的不是很好，在學習英文上遇到相當大的挫折。羊羊老師很遺憾沒有遇到一個能協助她突破學習英文困境的老師，所以她深知遇到對的老師用對的方法來引導學生學習對於學生來說是多麼重要。羊羊老師本身是教數學科，這也是大部分人會遇到困難的科目，她希望藉由自己的帶領能夠讓學生不那麼討厭數學甚至可以喜歡數學，這也是她選擇投身教育界的出發點。

出社會之後，羊羊老師沒有像家族成員的選擇一樣，去到學校當老師，反而投身補教業。原因是透過家人的經驗分享，她了解到進入校園除了教學以外，還要再負荷其他的行政工作，也會受到學校的諸多限制，和她的初衷不符，她也認為學校的體系不適合具有教學熱忱的人，會受限於制度上的框架。相對於在學校擔任老師，在補習班更能全心的投入拿手科目的教學，也有比較大的發揮空間。羊羊老師覺得補習班是一個可以幫助學生的地方，能補足學校不足的部分。

一開始從國小的安親老師入門，在擔任安親老師的同時也負責安親班數學的教學，當時羊羊老師教授的數學大受好評，有許多的學生都為了上羊羊老師的數學課而報名安親班。但後來因為班內工作氣氛不佳，對於新進教師也不甚友善，不久之後羊羊老師在失望之下就選擇了離職。家人在她離職之後建議她去考公職人員，羊羊老師也聽從了建議試著準備公職考試。在準備公職考試的期間，羊羊老師遇到了很會上課的補習班老師，使她再次深深地覺得遇到一個好老師真的是一件很重要的事，這也再次喚起了羊羊老師對教學的熱情，使她決定再次回到補教業，經過朋友的介紹，這次她進入一間比較有規模的補習班擔任國中數學老

DOI:10.6814/NCCU202001038

師。

進入補習班之後羊羊老師開始學習編修講義、授課技巧、拍攝解題視訊，同時教授小學數學以及接國中的數學家教。除了教學上的工作以外，羊羊老師也要負責行政方面的工作，像是定期與家長溝通孩子的學習狀況、安排額外數學輔導甚至是行銷派發與部分的清潔工作。羊羊老師是一個生性嚴謹的人，希望每件事情都能做到盡善盡美，因此會花費大量的時間修正講義並鑽研能夠使學生更容易吸收上課內容的技巧。但隨著班級人數的成長，羊羊老師每天工作時間越來越長，甚至開始超過十二小時，要到半夜才能返家休息，她覺得逐漸無法負荷日益增加的工作。直到後來因為國小班級的人數持續增長，補習班另外安排了一位導師協助行政與輔導的工作，羊羊老師才獲得了喘息的機會。

看似漸入佳境的教學生涯，背後卻隱藏著因公司制度不健全所遭受的差別待遇。當時在補習班內國小部門並不受重視，羊羊老師認為因為學生年紀較小，在國小部上課所要花費的心力甚至要超越在國中部上課，但補習班認為國小部的課程技術層面不高，因此給予國小部課程的教師鐘點較低。即使當時羊羊老師和國中部老師一樣通過補習班內部的講師考核，卻又因為上課風格不符合當時國中部的行銷策略，還是只能接鐘點較低的小學課程。付出的心力得不到補習班的認可，同時身體也因為長期長時間的工作也出了狀況必須開刀治療，羊羊老師便決定暫離職場專心休養。

休養了一年後，羊羊老師沒有回到原來的補習班，而是選擇在家裡附近的補習班擔任安親老師。後來因為有教授國中學生的經驗，在老闆的要求下轉為擔任國中全科班的老師，從國一到國三完整的帶完了一屆的學生，羊羊老師覺得經過這次的經歷後使她對於補教老師的工作有了一定程度的熟悉。雖然在過程中仍然會有同事間的不和諧，但經過這些年的經歷使她能夠平淡的面對，不再會像當初這麼在意。在帶完了這一屆學生後羊羊老師便因為懷孕不得不又再次的暫時離開了職場。在休養過後，羊羊老師選擇不再繼續擔任補習班的正職老師，她認為跑

DOI:10.6814/NCCU202001038

課老師比較能擁有自己的時間，而這是現在的她比較希望擁有的，於是羊羊老師便以跑課老師的方式持續授課直到現在。

表 4-2 羊羊老師職涯發展時間表

時間點	關鍵事件	簡述
國中時期	沒有遇到好的英文老師	國中沒有遇到能了解他學習上困境的老師，讓他深知一個好老師的重要性。這也是它產生投身補教業想法的契機。
22 歲	從擔任安親老師開始踏進補教業	踏入職場的第一份工作就在補教業，從安親老師做起。
24 歲	第一次離職	由於補習班內部鬥爭，對新進老師也不有好，因此離職。
24 歲	嘗試轉換跑道，準備公職考試。	在準備公職考試的過程，再次體認到自己最想做的職業還是老師。
25 歲	再次進入補教業	透過好友介紹進入規模較大的補習班擔任數學老師。
39 歲	第二次離職	身體健康出現狀況需要開刀，再次離開補教業。
30 歲	再次回到補教業	選擇離家近的班所，擔任全科班老師。

DOI:10.6814/NCCU202001038

34 歲	離開補教業	因為懷孕再次離開職場
36 歲—	回到補教業	這次回到補教業沒有選擇擔任正職老師，而是以跑課老師的身份回到補教業。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001038

第二節　個案二—大吳老師

大吳老師從小成績就相當不錯，因為阿姨是學校的老師，在阿姨的推薦下大吳老師也走上教學的道路。大吳老師最初是擔任學校的老師，他和在補習班兼課的弟弟小吳老師一起住，並用假日的時間兼一些家教課當做額外的收入補貼。一開始很單純的只是想賺點高額的家教費，但隨著口碑的建立，越來越多學生找上大吳老師，希望可以上他的課，隨著學生越來越多，大吳老師的家教收入已經遠遠超過在學校的收入，在與小吳老師商量過後他決定和小吳老師一起成立一間補習班，正式進入補教業。

起初，大吳老師和小吳老師因為沒有經營的經驗，對很多成本的開銷沒有概念，只是以為把副業轉為正職，就可以賺更多的錢，結果反而因為開銷很大，不只沒賺到錢，還差點賠上所有資本。雖然補習班是和小吳老師一起開，但是基本上策略都以小吳老師為主，不管是行銷招生還是塑造主打講師，而大吳老師除了上課以外，其他的時間就以輔導學生和負責財務記帳等行政工作。補習班在他們新穎的招生策略以及精湛的授課技術下，人數不斷上升，但因為大吳老師對補習班經營的經驗不足，就容易發生一些問題，比如說欠費問題，因為相信家長都會來繳錢，所以沒有特別去追蹤每個月的繳費狀況，結果發現有的家長欠費欠到畢業，之後請他來也不願意繳，等諸如此類與教學面無關的問題。而在人事上，也是因為經驗不足，沒有簽訂勞動契約的概念，遇到一些老師任意離職或是離職後自己自立門戶，然後再拉大吳老師的學生過去上課，藉此獲利。在創立補習班的過程中，大吳老師深深的感受到　　經營補習班比上台授課要困難的多。

大吳老師在和小吳老師共同合作的過程中，其實也不是那麼融洽，因為兩個人都有自己的堅持，而大吳老師因為負責的部門在獲利上是比較低的，也不是補習班發展的主要區塊，於是補習班的主要權責還是掌握在小吳老師手上，一直到小吳老師後來決定發展其他的行業，大吳老師才接手主導補習班的經營方向。接下經營權的大吳老師，正式從老闆的角度，開始審視著整個公司的制度與經營方

DOI:10.6814/NCCU202001038

向，開始慢慢的做起改革，從建立較完整的薪資結構與計算方式。不再是像以前小吳老師那樣，像是憑感覺或是做業績的方式決定薪水，還有整體老師的薪資水平也都上升了，另外大吳老師深知補教講師是有教學壽命的，年紀太大的講師，會開始跟學生之間產生距離無法引起共鳴，於是他也開始幫老師們做職涯規劃。大吳老師把公司分為三個區塊，分別是行政櫃檯、講師系統，以及班主任系統，行政櫃檯顧名思義就是穩定的行政職，起薪不高，但是可以穩定的隨著年資調整，也沒有業績壓力，相較之下適合想穩定工作正常上下班的人。講師系統指的是把講師做明星化的行銷包裝，透過上電視和行銷的過程，讓老師明星化，成為可以教授專業大班的老師未來和班主任搭配開拓新市場。而班主任的養成方向則是培養具備管理能力還有行銷能力的人才，未來做開拓新分點的分班管理者。

看似完備的職涯整合，在剛開始踏出第一步就遭到挫折，開拓的第一間分點就開始出現赤字，原因是外派出去經營的老師，缺乏整合經驗，過去學習的技能太單一，缺乏經驗與同理心，無法做出正確的判斷。要從零開始開發學生及站穩腳跟太過吃力。在歷經第一次的失敗後，大吳老師吸取締一次失敗的教訓，以尋找頂讓的補習班為主，他認為不用從零開始招生，難度會下降一些，也不需要在額外花費裝潢等費用，在還本上也較快速，終於在第二次的拓點成功的站穩了腳步。將心力投注在發展補習班的大吳老師也沒有停止授課，大吳老師認為保持授課的習慣才不會使自己與老師或學生之間產生距離。與此同時，大吳老師也一直在替班內的老師們尋求其他發展的方向，例如在大學當客座講師，接一些演講的邀請，都可以成為老師們的額外收入，他深知補教業的市場會先迎來少子化及產業的轉型等等的衝擊，必須要找到更多的方式，除了自己之外也使的班內的老師能跟上未來的趨勢。

DOI:10.6814/NCCU202001038

表 4-3 大吳老師職涯發展時間表

24 歲	做家教	原本是學校老師，空閒時和弟弟一起做家教課程。
28 歲	創業	學生數量逐漸增加，決定自己開設補習班
28 歲	擔任財務長與國中數學老師	弟弟擔任執行長，大吳老師行政上擔任財務長的工作同時要負責國中數學的教學
31 歲	國小部長	隨著事業的茁壯，補習班要發展國小事業，於是擔任國小部長管理國小部。
35 歲—	執行長	弟弟離開補教業，大吳老師接任執行長管理補習班。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001038

第三節　個案三—小嘎老師

小嘎老師生長在一個經商的家庭，小時後並沒有想過要當老師，學的也不是教學相關的科系，打工的時候從事的也幾乎都是服務業的工作，在踏入補教業之前沒有想過自己有一天會成為老師。小嘎老師大學畢業之後，在台中一直找不到合適的工作，後來經過住在台北的同學介紹，正好同學工作的補習班有缺人力，小嘎老師才抱著試試看的新泰開始進入補教業。

一開始應徵的是文科的解題老師，工作從協助管理國三自習班開始，監督國三的學生是否到班並安靜的自習，主要以管秩序為主，還有協助原本的班導師解題，後來因為國小單位缺人，就被調至國小，成為數學班的班導師，主要的工作內容是基本的點名、巡堂，以及輔導成績較差的學生。

小嘎老師一開始應徵的時候覺得補習班老師只是一份工作，但是轉成國小導師後，除了需要定期和家長溝通孩子學習狀況，也必須和輔導老師與輔導工讀生規劃如何提升孩子成績，在提昇孩子成績的同時，也得到家長的信任。在這樣的過程中，小嘎老師得到了工作上的成就感，進而花了更多的時間在工作上，也因此得到了公司的器重並接受了公司對小嘎老師的主管訓練。

訓練中，小嘎老師必須學習管理現場的輔導老師與工讀生，並訂定基本的成績獎懲制度，甚至要學習如何爭取資源，因為要輔導的學生很多，但是請工讀有預算，其他的正職老師也不見得願意挪出時間來多幫忙。

除了在課程品質的管理上花心思，小嘎老師也必須學習招生、辦活動等技巧，以及練習表達能力與如何介紹課程，說服家長讓孩子來上課。因此，每每到了招生期，小嘎老師白天必須和部門內的老師討論大家的工作狀況，晚上必須進入現場協助輔導學生，然後和家長回報學習狀況，半夜要開始寫著一份又一份的行銷企劃案，然後再和老闆開會。

當上部門主管後，小嘎老師並沒有比較輕鬆，因為要負的責任更大，要做的事情更多，雖然補習班替小嘎老師應徵了助理工讀生，但是小嘎老師的工作並不

DOI:10.6814/NCCU202001038

能如願的得到立即的分擔，因為她必須在花時間訓練新人，而工讀生在補教業的流動率非常的高，有時候小嘎老師會覺得不斷在做同樣的訓練，會懷疑到底要把時間花在訓練新人還是迅速把手頭上的事物完成。

幸好隨著時間久了，能夠留下來長期待在補習班的助理老師，就變成小嘎老師的左右手，分攤掉了小嘎老師很多工作。由於補習班一直都有想要往外拓點的想法，所以在小嘎老師的工作穩定後，老闆開始嘗試著和小嘎老師討論，希望小嘎老師除了慢慢的培養自己的接班人，也要有往外開拓新市場的心理準備。

一開始當上主管的小嘎老師，也不是都這麼順利，因為對工作的執著，讓小嘎老師對部屬比較嚴格，也造成有些員工無法適應而離職，慢慢的小嘎老師發現，並不是所有人的人生規劃都是工作與升遷，每個人重視的東西都不一樣，慢慢的她也開始學習了解部屬的需求與重視的點，也漸漸瞭解每個職位都非常辛苦，都需要被重視與看見。

小嘎老師有考慮過轉換跑道，因為補教業的工作時間很長，再加上小嘎老師本身是主管，所以上班時間更長，遇到行銷旺季，沒辦法睡覺更是家常便飯。除了身體的累以外就是生活圈和朋友家人也無法相聚，這樣長年的工作下來，錢沒有存多少，健康狀況又越來越差，令他很是沮喪。後來和公司提了離職，但公司也是極力挽留，後來更提出了希望小嘎老師可以協助去開拓新的市場，把已經談好合作的補習班接手經營，也順勢開出優渥的薪水，小嘎老師認為可以嘗試看看，於是就離開了原本打拼的補習班，去到了人數少很多的分點，嘗試學習新的市場經營。

在新的分點，小嘎老師認為遇到最大的問題是沒有人脈、沒有知名度，全部都要重新開始與建立，也要學習看財務報表、甚至經營國中與花時間了解學制還有課程的安排等等...對小嘎老師來說都是全新的挑戰。但是在規模較小的補習班也有好處，可以省掉很多瑣碎的行政工作，減輕了非常多的工作量，小嘎老師終於有時間沈澱自己並確認自己是否適合在這個產業，並重新檢視自己的定位。

DOI:10.6814/NCCU202001038

表 4-4 小嘎老師職涯發展時間表

23 歲	進入補教業	經朋友介紹，有工作機會就嘗試。從解題老師開始。
25 歲	擔任數學班導師	開始接觸班級的經營
27 歲	接受主管訓練	因為工作努力，補習班準備培養他擔任主管
28 歲	國小部長	接受訓練後擔任主管
28 歲	有離職的想法	因為長期長工時與主管意見不合
30 歲	至新分點當班主任	補習班挽留，提議讓他到新分點擔任班主任
30 歲	班主任	當新點的班主任非常不容易，沒有人脈沒有知名度，要靠自己建立，還有還款的壓力。
32 歲	開設分班	還完款後，隨著學生穩定的成長，場所不夠用於是買下原本要註銷的補習班接手經營。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001038

第四節　個案四—阿果老師

阿果老師的第一份正式工作就是從補教業開始，從大學和研究所的時候就開始接觸教學，並從小班級開始授課。阿果老師認為當時的大學生打工，很多服務業都還停留在 70 元時薪的階段，但是他在補習班授課的時候，卻已經可以拿到 3 個小時 500 元的時薪，對於當時身為大學生的阿果老師來說，覺得相較之下收入高上許多。之後上了研究所，利用空閒時間接了更多的課，久而久之比其他同學去一般服務業打工多很多收入，於是更確信這條路是可行的，才在結束學生生涯的時候，正式投入補教業。

阿果老師在進入補教業之前，對於補教業的印象其實不多，最深的印象是在高中的時候曾經被同學拉去試聽，試聽的時候上課發現授課講師非常的幽默風趣，讓他覺得很療癒於是決定開始補習，也認為補習班老師的上課方式，都偏向有趣並能夠引起學生的興趣，但是真正有不會的問題，其實都另外依賴解題老師。

阿果老師在求學的階段，打工的類型都偏向和自己所學相關，除了在補習班上課以外還有圖書館的管理員，或是當學校老師的助理，後來發現自己其實滿適合這樣的行業，也就是本科系，能夠發揮自己喜歡的專長，算是學以致用。

正式工作的阿果老師，因為無法在同一個定點待太長的時間，他在工作性質的選擇上喜歡找兼職，除了教授補習班的課程，也會去學校當一年一聘的代課老師，他認為這樣的安排比較符合時間使用的效益，也能排出自己覺得地完美課表，獲取更多的收益。漸漸的阿果老師開始慢慢熟悉這個行業，在行政流程、授課內容、掌握進度、學生的狀態，或是講解出來得東西學生是否有接受到等等教學實務日漸純熟，也開始思考未來的方向。如果是純教學面，基本上阿果老師是有十足的信心的，但是跑課老師往往要面對的還有補習班行政和老師的問題，例如說很多班主任可能不了解國文教學該怎麼做，會想要求阿果老師按照他的方法去做，也就是外行干預內行，雖然達到了班主任要的效果，但是學生也降低了上課的學習興趣，最後學生流失，補習班卻把問題怪到阿果老師的身上，或是有些學生就

DOI:10.6814/NCCU202001038

是不想上，甚至就是被家長逼來的，所以阿果老師要額外想很多花樣、遊戲內容等等，讓孩子喜歡這堂課，至少不要排斥。阿果老師認為學生和自己的問題都很好解決，但是補習班的問題很難解決，有時候補習班可能想開新課程，但是因為少子化的關係可能會有價位的問題，或是想接高端的客群，又擔心人數不足，因為去的班所多，通常也會給班主任一些建議，但是決策的人通常會不敢下決定改變或者是他採用你的意見，但一開始的成效有問題，就會打退堂鼓。

阿果老師沒想過要離開補教業，即使過程中也曾找不到教學的動力，產生倦怠感。但他在休息了一段時間之後還是回到教學崗位上，並接受自己的工作型態。在阿果老師選擇班所的考量裡，最重要的是時間、交通、鐘點，因為補教老師的教學壽命比較短，最璀璨的時期大概就是某一段時間。阿果老師覺得男老師到一定的階段會有年齡的框架和學生的距離會拉開，相對女老師可以教比較久。還有許多家長不願意給男老師接家教，他們認為女老師較有包容和親和力。

對於未來的發展，阿果老師有組一個教學團隊，因為少子化，有改變最新型態的教學方法，上課以自主班的形式進行，讓有需求上課的家長們直接聯繫，試教完之後媽媽們若滿意會自己找教室，就能夠開始上課。新型態課程和補習班的不同是，補習班比較要求立竿見影，要能夠迅速地看到成效，新型態是以對語文產生興趣，培養興趣，目前做的都滿成功的。會比較喜歡看到孩子是快樂學習沒有壓力，結合創意課程。因為課綱強調素養，但是素養並不是一次就可以教出來的東西，先讓他喜歡培養興趣，在慢慢從生活中帶入素養，慢慢進步。阿果老師有在嘗試把這一套教學方式搬到補習班試試看，讓學生會比較專注或使課程更有吸引力，認為這是未來的主流。 阿果老師的教學團隊也有在面試新老師，覺得現在好的老師很難找。團隊的運作方式是老師將自己時間上無法配合的課根據人格特質還有專長介紹給團隊裡其他的老師，並跟他抽鐘點費。與其說是團隊不如說是像平台，把有跑課的老師集結起來，把跑課的資源集結起來。目前規模總共有七位老師，未來計畫還要在擴張。

DOI:10.6814/NCCU202001038

表 4-5 阿果老師職涯發展時間表

16 歲	高中補習接觸補習班	高中時去上國文課，覺得老師上課很有趣，即使自己的程度不需要補習還是去上了課。
19 歲	大學打工接觸補教業	打工時去補習班試著上課，發覺薪水比一般打工多很多。
23 歲	研究所開始將教書當成正職	就讀研究所之後決定要投入補教業，但因為個性上不想待在同一個地方，因此選擇擔任跑課老師。
25 歲	熟悉行業	大約兩年後逐漸能掌握教學的技巧與重點，也開始在學校擔任代課老師
28 歲	職業倦怠	大約在教學五年後進入了職業倦怠，每天都不想上班都想辦法請假，後來覺得這就是自己選擇的工作就慢慢接受了。
30 歲	建立團隊	教學時間長了自然會認識志同道合的老師，便一起組建團隊。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001038

第五節　個案五—小孟老師

小孟老師的媽媽是學校老師，從小就被媽媽教導要認真念書，但比起認真念書，小孟老師更喜歡與人的交流。小孟老師家裡還有三個哥哥，備受家人關愛的小孟老師一直過著無憂無慮的生活。學生時期就由哥哥帶著四處玩耍，也養成了小孟老師開朗的個性。長大工作後，最一開始也是在哥哥經營的網咖裡兼職。後來哥哥開了補習班，小孟老師就在自家的補習班裡幫忙輔導學生。隨著補習班人數的成長，除了自己要輔導學生，也開始要學習上一些小班級的課。隨著時間過去，補習班的規模也逐漸擴大，小孟老師也要開始協助處理補習班的事務，除了把課上好還必須參與人員的訓練。最初他要學習如何訓練工讀生，他必須訓練他們使他們有能力管理教室，成為現場主管。之後小孟老師要參與補習班管理的部分，開始學習管理其他正職老師，包含分配他們的課程，協調他們的業務等等。同時開始參與補習班的決策，包含了行銷的策略以及發展的方向。

一開始輔導學生的時候並沒有想得太多，一直到後來跟學生相處的時間長了，再加上小孟老師個性活潑喜歡與人交流的人格特質，引發了他對教學上的責任感，開始有身為老師的自覺，認為應該要把學生教好，不特定只是學科成績，包含品行或是行為等等價值觀上的問題，他認為有些小孩也不是教書的問題，可能在家庭溝通上、或是學校生活會有些問題，多數的問題其實都發生在家庭，認為家庭和環境是最影響學生的，但是這個很難改變。一開始接觸過比較特殊的學生是沒辦法控制自己情緒，情緒起伏較大，可能從不及格考到及格，就算是很大的進步，家長最在意的行為的部分，後來也改善滿多。進入遇到最大的困難，要學著怎麼和小孩溝通，溝通這塊並不是每個孩子用一套方法就能夠溝通，每個孩子面臨的環境或家長的教育或給的訊息都不太一樣，所以要找到對的方式和他們溝通是比較關鍵的，也需要更多得包容和了解，詳細的知道孩子的心裡在想甚麼。帶孩子的過程中也學習控制自己的脾氣，因為在溝通的過程中，發脾氣是不能解決問題的，應該是要找到更好的溝同時與

DOI:10.6814/NCCU202001038

離開補教業的是因為在補教界待的時間太長了，也認為需要突破，而家人之間也有更多不同理念，如果沒有共識就會有更多紛爭，也不覺得轉換跑道是壞事，認為這就是一個新的選擇，也覺得不需要一個工作就做到底，有其他發展也是會想多方嘗試。

表 4-6 小孟老師職涯發展時間表

23 歲	進入補教業	哥哥開補習班幫忙輔導學生及上課
25 歲	對自己身分的認識	在輔導的過程激發自身對於教師身分的責任感。也認知到負責的並不只是學業。
27 歲	由負責學生到參與人員的管理與訓練	補習班規模變大之後要學習訓練工讀生及管理老師
31 歲	從管理階層到獨自運營一個分點	因為開拓新分點的需求，擔任新分點的負責人，穩定新分點的營運。
35 歲	想嘗試別的職業與生活	認為在補教業待太久，想去嘗試新的事物。同時經營上的理念也有了分歧。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001038

第六節　綜合討論

壹、　生長背景

在五位個案老師之中，羊羊老師、大吳老師及小孟老師都是自小即對教育領域有所接觸，但也都沒有家人從事補教業的相關工作，都是學校教師。而小嘎及阿果老師小時候都未曾有家人擔任教職或在補教業工作。從訪談中可以發現，羊羊老師、大吳老師及小孟老師雖然都自小對於教育這個行業有所接觸，但是給他們的印象及影響卻不盡相同。

“當初在選要走學校還是補習班的時候，就會一直想到小時候常常聽到家人在抱怨在學校教書有很多限制阿、有很多雜事要處理之類的，所以就對學校印象沒有很好。”（訪談—羊羊老師）

“我沒有甚麼特別的記憶，但印象中感覺在學校教書也還不錯，所以當初也先在學校教了一陣子後來才進補習班”（訪談—大吳老師）

“小時候覺得很嚴格吧，覺得當老師的是不是都要很嚴厲，其實當初要做的時候就會有點被影響到”（訪談—小孟老師）

除了生長背景的影響之外，羊羊老師及阿果老師在求學的過程都有因為不同的經歷而產生要從事教育工作的想法。羊羊老師是因為在認為自己國中時因為沒有遇到好的老師，使自己的英文始終沒有學好成為了一大遺憾，因此決定要走上教育這條路幫助學生們不要跟他有一樣的經歷。阿果老師則是在高中時遇到了上課很有趣的補習班老師，使他瞭解到原來教書與上課也能是一件讓人享受的事，因此埋下了日後踏入補教業的種子。

“國中的時候阿，我覺得很可惜，那時候我每科都很好，就是英文沒辦法。那時候我們國中學校才開始上英文，老師又教得……嗯，所以從一開始就沒學好，老師那時候也不太理你會不會，也不是我不學，那時候我們班的英文普遍都蠻爛的，之後底子沒打好要學就更難了，真的蠻遺憾的。”（訪談—羊羊老師）

“高中那時候同學拉我去試聽國文，其實我國文一直都很強，根本不需要補。但

DOI:10.6814/NCCU202001038

那時候聽了就發現，老師上課真得很好玩，就原來上課可以這麼有趣，後來就因為覺得上他的課有趣就補了三年。”（訪談—阿果老師）

貳、 進入補教業

羊羊老師和阿果老師的第一份工作就是在補習班擔任老師。羊羊老師是因為學生時期就已經立志要在補教業從事教職，因此一直朝這個方向努力。阿果老師是因為大學科系的緣故，在補習班授課也是常見的出路，因此大學時就有嘗試家教與小班級的教學，但還是偏向兼職的性質。直到就讀研究所有較多的時間授課，才決定要繼續走上補教老師這條路。大吳老師在大學畢業後，順利的通過教學甄試，在國小擔任老師，同時也會和從事補教業的弟弟合作，接一些家教的學生。後來因為學生反應良好，與弟弟合夥創立補習班，踏足補教業的市場。小嘎老師起先是從事服務業，但薪水不高且不穩定，正好朋友所在的補習班正在徵人，小嘎老師便抱著姑且一試的想法去應徵，之後便一直做到了現在。小孟老師最初是由於哥哥經營網路咖啡店，便在店裡幫忙。後來哥哥轉而經營補習班，小孟老師自然也跟著到補習班協助班務上的處理。

一. 特質因素論

特質因素論強調透過三個步驟來檢視自己與職業間的關係：認識自己、認識工作世界、對自己及工作世界的推理。

1. 羊羊老師

羊羊老師認為自己比較細心，願意花時間與學生相處。覺得帶學生不只是要帶他的成績而是要帶他的人。專業能力上羊羊老師對於國中及國小的課程內容較為熟悉。

“我覺得自己比較細心吧，而且覺得帶學生不能只帶課業，你要去了解他這個人他的個性他的感受，你要去教他甚麼是對的，教他這個人而不只是顧他的成績。不過帶每個班都不一樣都有不同的帶法不能都用同一套。能力上的話我自己是對國小還有國中的比較拿手。”（訪談—羊羊老師）

DOI:10.6814/NCCU202001038

在進入補教業之前對於補習班的了解主要來自於家裡親人的經驗，但由於家人也並沒有在補教業任職，因此也不算是熟悉，只有大概的認識。但由於羊羊老師一直以來都以教書為目標，因此只有在學校與補習班中做選擇。而透過家人的經驗分享，她認為在學校任職並不適合自己，因此選擇去補習班嘗試。

“沒有很認真的去了解過，因為一直以來志向都是當老師阿，所以也沒甚麼選擇，只能選學校或是補習班。當時是看家裡人在學校當老師，時常抱怨限制很多，行政工作好像也很多，那時候覺得在學校好像根本不能專心的教書，就想說補習班應該至少比較自由，所以就決定要走補習班這條路。”（訪談—羊羊老師）

羊羊老師覺得自己沒有先去了解在補習班授課的狀況，而只是單憑對學校的了解就下決定有點可惜。另外也是到了開始在補習班上課後才開始思考自己的個性與風格適合教甚麼年段的學生。

“我自己來說的話，其實好像比較沒有去思考這個問題。因為我一開始就是決定以後要教書。是進了補習班才去思考自己是甚麼樣的風格、適合甚麼年段的班級。後來我自己覺得是比較適合帶國小或國中的班，一方面是自己對這個範圍比較熟悉，一方面是個性上比較適合。也可能我當初沒有先去好好了解補習班吧，不然也有可能我會嘗試一下走學校，補習班也沒有想像中的自由，可以專注在教書這樣……”（訪談—羊羊老師）

2. 大吳老師

大吳老師認為自己是個性比較謹慎的人，注重人與人的互動，同時也擅長規劃。對於教學能力相當的自信。

“算是謹慎吧，不喜歡太冒險的策略。在經營上算是有好有壞吧，比較穩定但也比較難有大的成長。上課的話其實好像沒甚麼適不適合，自己是甚麼年段的課都能上。真的要選的話應該是國小吧，因為之前頂國小的缺，算是接觸比較久，比較熟悉也不是是不適合的問題。能生存下來的老師都有自己上課的方法，只要熟悉自己上課的內容都可以上。”（訪談—大吳老師）

DOI:10.6814/NCCU202001038

大吳老師因為自身在學校教書，弟弟在補習班授課，因此對於兩邊的環境都算相當了解。大吳老師覺得對於他來說在哪裡上課都能適應，所以沒有考慮這方面的問題。反而是沒有料到補習班的經營沒有預期的容易。

“都了解阿，自己在學校一定知道。補習班的話也有稍微討論過，但我感覺在哪裡上課都一樣，可能在補習班上課會比較需要做行銷吧，也不是甚麼大問題。討論比較多的還是經營上的問題，上課這方面很少。後來遇到的也都是經營或管理上的問題，教學上沒有甚麼問題。”（訪談—大吳老師）

大吳老師在決定自己經營補習班之前，其實都已經有去了解過。只是當時考慮的是經營上的問題，這方面問題很難用打聽的就能理解，還是要實際遭遇才知道。

“都有做功課，畢竟要創業也不是小事。只是了解歸了解，經營這種事情還是要實際做了才知道會遇到甚麼問題，一般來說也不是靠打聽就可以都知道的。可能可以少走一點彎路，但是走這些路也可以累積處理事情的經驗，各有利弊吧，別人的經驗對你來說也不一定都能用。”（訪談—大吳老師）

3. 小嘎老師

小嘎老師小時候的個性比較內向，長大後有稍微開朗一點，但還是不喜歡與人接觸的工作。由於學業上也不是特別優秀，因此也沒有想到自己會走進補教業並待到現在。

“小時候很自閉，常常自己一個人騎那種給小孩騎的三輪車亂跑，到了吃飯時間也找不到人，但也不是找人玩，就是自己亂晃。最多就跟哥哥玩吧，不太跟別人交流。長大有好一點，但還是不喜歡需要跟別人打交道的工作，而且也不太愛讀書，所以也沒想到會在補習班做這麼久。”（訪談—小嘎老師）

小嘎老師在補習班工作之前，對於補習班的工作完全不了解，僅有學生時期補習的一點印象。後來因為朋友介紹，也沒有考慮其他因素，覺得待遇可以就嘗試看看。

DOI:10.6814/NCCU202001038

“完全沒有接觸，大概就學生時代的印象吧。不過因為也不愛念書，沒甚麼補習，我記得好像只補過幾次而已。朋友介紹就來試試看也沒有想太多，沒有甚麼選擇的過程，就是考慮待遇然後決定來或不來而已。”（訪談—小嘎老師）

因為小嘎老師在進入補教業時沒有完整的職業選擇的過程，因此也沒有思考過自己適不適合這個工作。但是在工作的過程中，隨著對工作的熟悉與資歷的累積，小嘎老師才開始思考自己未來應該要怎麼在補教業發展。

“進來的時候沒有想過，那時候的狀態就是有工作收入還可以不會餓死就做，所以根本沒想這麼多。是到後來做了幾年，學的東西多了，你想要領更多錢就要想之後要往哪個方向發展。後來是覺得自己的學科能力普通，帶帶輔導還可以，要朝講師發展太難了，剛好自己蠻擅長跟家長互動，就決定往行政端發展。”（訪談—小嘎老師）

4. 阿果老師

阿果老師高中時在補習班遇到了令他感到上課有趣的老師，使他第一次對教書產生興趣，也影響了他未來教書的風格。阿果老師天性風趣且平易近人，能輕易的與別人打成一片。他覺得這對於自己從事教職是相當有優勢的一個特點。

“高中的時候那個老師影響蠻大的，算是開始對教書產生好奇，後來出來上課後也會揣摩他的上課方式。自己本身應該算是比較有趣的人，也算好相處，教書之後跟學生的關係也都蠻好的，這個蠻重要的。”（訪談—阿果老師）

阿果老師起初也是學校與補習班都有去做了解，認為學校比較穩定。但在求學過程中一邊在補習班兼職的過程也覺得補習班的環境自己能接受。最後是因為發展的還算順利也習慣了，就沒有去學校的想法了。

“有去了解過，學校和補習班都可以。一開始傾向是去學校，因為比較穩定。但是念書的時候一邊兼課就覺得這邊也還可以，相對來說沒有這麼多雜務，但就是比較有留班或招生的壓力。後來因為現在國文科的教甄都蠻競爭的，自己在補習班發展的也還不錯，就比較沒有考慮去考了。現在有在學校接課程，但是就不是

DOI:10.6814/NCCU202001038

正職，有點像專任老師那種。”（訪談—阿果老師）

阿果老師本身不喜歡死板的教學，會透過遊戲活動來教學。他認為學校班級人數多，要顧及秩序等因素有點麻煩。在補習班比較能發揮自己擅長的授課方式，除了適合補習班的需求，自己上起課來也比較開心。

“我自己是比較不喜歡一板一嚴的上課，照著教科書教。雖然這樣對老師來講比較輕鬆，但我就是會去想一些遊戲來跟學生互動。後來想想這樣自己可能比較適合補習班，在學校班級人數多，不想上課的人也比較多，做這個可能有點麻煩。補習班的話會報名的願意上課的通常多一些，反正補習班本來就要吸引學生，那我做這些學生也比較能接受比較開心。而且我也不喜歡處理行政上瑣碎的東西，應該是不太適合在學校做正職老師。”（訪談—阿果老師）

5. 小孟老師

小孟老師是家中的老么，上面有三個哥哥，小時候都是哥哥帶著玩養成了小孟老師活潑開朗的個性與廣泛的興趣。因為母親在學校當老師，所以課業上雖然不頂尖但還算優秀。

“小時候都哥哥帶著玩阿，四處跟別人玩，會帶著我跟他們朋友玩，常常一群人這樣，他們玩甚麼我就跟著玩甚麼。蠻懷念的。功課的話也還可以，因為媽媽是老師，會盯……”（訪談—小孟老師）

因為習慣了由哥哥帶著，因此小孟老師也沒有思考過自己的職業選擇，哥哥創業，小孟老師也跟著哥哥一起，缺甚麼樣的人力小孟老師就去填補空缺。

“小時候是他們帶我玩甚麼我就玩甚麼，長大之後就是他們做甚麼我就跟著做甚麼……，像他們之前開網咖那我就幫忙顧櫃檯、買東西之類的。後來他們去開補習班我就跟著去幫忙，他們缺甚麼我就學甚麼，好像也沒怎麼去思考。”（訪談—小孟老師）

小孟老師進入補教業可以說是沒有經歷過職業選擇的過程，單純是隨著哥哥的腳步去做。直到後來有一天想要去嘗試不一樣的工作與生活。

DOI:10.6814/NCCU202001038

“做到後來突然有一天覺得，好像也不用一輩子就只做一樣工作。想去嘗試一下別的工作。也不是不喜歡，就是想要做一點不一樣的事，過看看不一樣的生活”（訪談—小孟老師）

二. 職業性向理論

由 John Holland 所提出的職業性向理論中，將人格分為：實用型(R)、研究型(I)、藝術型(A)、社會型(S)、企業型(E)以及事務型(C)等六大類。而要判斷補習班老師較適合何種類型的人格，首先應該先了解補習班老師之間的差異。自己經營補習班的大吳老師及管理分點的小嘎老師在招聘老師上都有相當的經驗，他們都有相同的看法。認為補習班老師可以分為兩類：進攻型以及防守型。進攻型的老師特質是上課能力很強，有獨特的個人魅力，對於課程有較強的主導性。這類型的老師常見於大型連鎖的補習班，能在短時間內吸引學生的眼球，幫助補習班招生。防守型的老師展示課程的能力不如進攻型的老師，特點是會關注學生狀況、願意親自輔導學生、與學生互動較多。常見於地方型的補習班，配合補習班需求鞏固固有學生。這兩類的老師在職業性向理論中所側重的人格類型也會產生差異。防守型的老師與學校教師及一般教育行政人員較為相似[44]，需要老師具備容易相處、和善、親切等等特質，應該屬於社會型人格特質。而進攻型老師的部分，小嘎老師認為應該較接近藝術型人格特質。

“一般你要用防守型的大部分是知道這個科目或是這個年段不太好招生，開課就是為了保人數或是提供服務，那你找很會秀課的成本比較高效果又不一定好。所以防守型的老師反而是需要他去扎實的上課，比起把課上的精彩反而是更需要他去瞭解每個學生的狀況，把學生顧好，會比較需要他去瞭解學生、跟學生有比較好的互動。”（訪談—大吳老師）

“進攻型這種類型的老師最重要的就是他吸引學生的能力，與其說上課，更像是一場表演。越精彩越好、能讓學生越入迷越好，更像是一個表演者。這種東西感

[44] 楊川德，臺東縣國小教師人格特質、專業承諾與職涯滿足關係之研究（國立臺東大學：教育學系教育行政碩士在職專班碩士論文），2011 年。頁 110-116。

DOI:10.6814/NCCU202001038

覺比較像天賦，大部分人應該都很難靠練習獲得。”（訪談—小嘎老師）

大吳老師認為除了藝術型人格外，這種類型的老師大部分都具備相當強的企圖心，也對自己的課程有比較強的掌控慾望。對照六個人格，比較像是企業型人格的表現。

“像他們這樣的，幾乎都很強勢，企圖心很強。然後他上課基本也不能干涉他，他會照自己的方式、自己的進度上。不過也正常，對他來說那就是他的成功模式。”（訪談—大吳老師）

參、 職涯發展各階段

一. 一般職涯發展理論

1. Super 職涯發展五階段理論

(1) 羊羊老師

I. 試探階段(15~24)

羊羊老師在國中時期覺得沒有遇到好的老師，使得他英文這個科目學習的不理想，讓他下定決心要投身教育事業，不要讓未來的學生有跟他一樣的遺憾。

II. 建立階段(嘗試期 25~30)

羊羊老師在 22 歲進入補習班，經歷了一次離職後暫時離開職場，25 歲時透過朋友介紹再次回到補教業。29 歲時因健康因素再度離開職場。

III. 建立階段(穩定期 31~44)

這時期依照 Super 的五階段理論，應當是屬於致力於實現職業目標，強化和改善職業地位的階段。但羊羊老師才從病中康復，重新回到嘗試期的階段，嘗試在所選的職業中安頓下來，尋求職業及生活上的穩定。33 歲時又再次因懷孕離開職場，34 歲產後回到補教業再次重複尋求職業穩定的階段。直到 38 歲才算是部分達成穩定的階段，進入致力於實現職業目標，強化和改善職業地位的階段。

(2) 大吳老師

I. 試探階段(15~24)

DOI:10.6814/NCCU202001038

這個階段大吳老師穩定的依照家裡的期望準備教職考試，最終也順利考上，擔任學校老師。

II. 建立階段(嘗試期 25~30)

這個階段大吳老師本應該在嘗試著穩定學校老師的工作，但由於弟弟相邀，決定創業。因此在 28 歲時大吳老師回到試探階段，選定工作領域開始進入建立階段。

III. 建立階段(穩定期 31~44)

在經過創業之初的艱辛後，39 歲時大吳老師應當開始致力於實現職業目標，強化和改善職業地位。但此時弟弟決定要離開這個行業，將經營權交給大吳老師，使大吳老師要重新以另一個角色探索這個補習班。

(3) 小嘎老師

I. 試探階段(15~24)

小嘎老師在這個階段沒有特別選定的職業，而是不斷的在嘗試不同的職業。23 歲時進入補教業也是抱著嘗試的性質。

II. 建立階段(嘗試期 25~30)

小嘎老師的努力與穩定的工作表現為他贏得許多培訓機會，充實了自身的實力。

III. 建立階段(穩定期 31~44)

在這個階段小嘎老師本應穩定的成長，但由於轉變角色，由部門主管轉為分點的經營者必須重新開始學習。因此又回到試探階段與建立階段之間。

(4) 阿果老師

I. 試探階段(15~24)

阿果老師在這個階段開始對教書產生興趣，就讀大學的課餘時間也嘗試以兼職的方式探索這個職業。在攻讀研究所時，已經確認會繼續走補教業這條路。

II. 建立階段(嘗試期 25~30)

DOI:10.6814/NCCU202001038

阿果老師持續精進他的授課技巧，在他更熟悉這個職業的同時也遇到了職業倦怠的情形。

III. 建立階段(穩定期 31~44)

度過了職業倦怠的階段，阿果老師在 29 歲就已經進入建立階段的穩定期。建立團隊，與志同道合的老師一起成長。

(5) 小孟老師

I. 試探階段(15~24)：小孟老師在最初的職業選擇上並沒有自己的想法，都是跟著哥哥的安排。在 23 歲時隨著哥哥創立補習班也跟著進入補教業。

II. 建立階段(嘗試期 25~30)

隨著年資的增加與補習班規模的擴大，小孟老師不斷的要學習新的工作。

III. 建立階段(穩定期 31~44)

小孟老師覺得在補教業太久了，想要嘗試不一樣的職業與生活，於是在 35 歲時離開補教業。

(6) 小結

以 Super 五階段理論分析五個個案老師的職涯可以發現，該理論在試探階段的內容及年齡劃分，大致符合這五位老師的情形。但到了建立階段(嘗試期)會開始出現分歧。沒有經過角色轉換或工作轉換的個案教師，會更早的進入這個階段與建立階段(穩定期)。有經歷角色轉換或工作轉換的個案教師會重複經歷這個階段，依轉換的次數與內容不同，重複這個階段的次數與持續的時間也不盡相同。

二、教師職涯發展理論

在探討教師職涯發展理論時，應先就補習班老師之類別進行區分及定義。在本研究第二章針對補教業從業人員分類的探討中有提到，補教業中有兩種最常見計算老師薪資的方式，一是以月薪計算，二是以鐘點計算，前者大多以正職老師的形式於單一補習班任教，後者則是同時任教多個補習班，同時教授不同年段甚至不同科目。在研究過程中透過訪談及資料蒐集發現兩者雖同是補習班老師，但

DOI:10.6814/NCCU202001038

其職涯發展的過程相差甚大，因此將分開探討。本文中將分別以正職老師及跑課老師稱之。

“我們一般來說的話，新進來的一定從導師做起。時間長短不一定，要看他的能力。接下來要是他比較有授課的能力就會去當講師，從接家教開始磨練上課技術；要是沒有上課能力就看他有沒有其他才能像是行銷、美術還是其他的，這邊就是往班主任培養，當然也要他有那個能力，不然就萬年導師了。”（訪談—大吳老師）

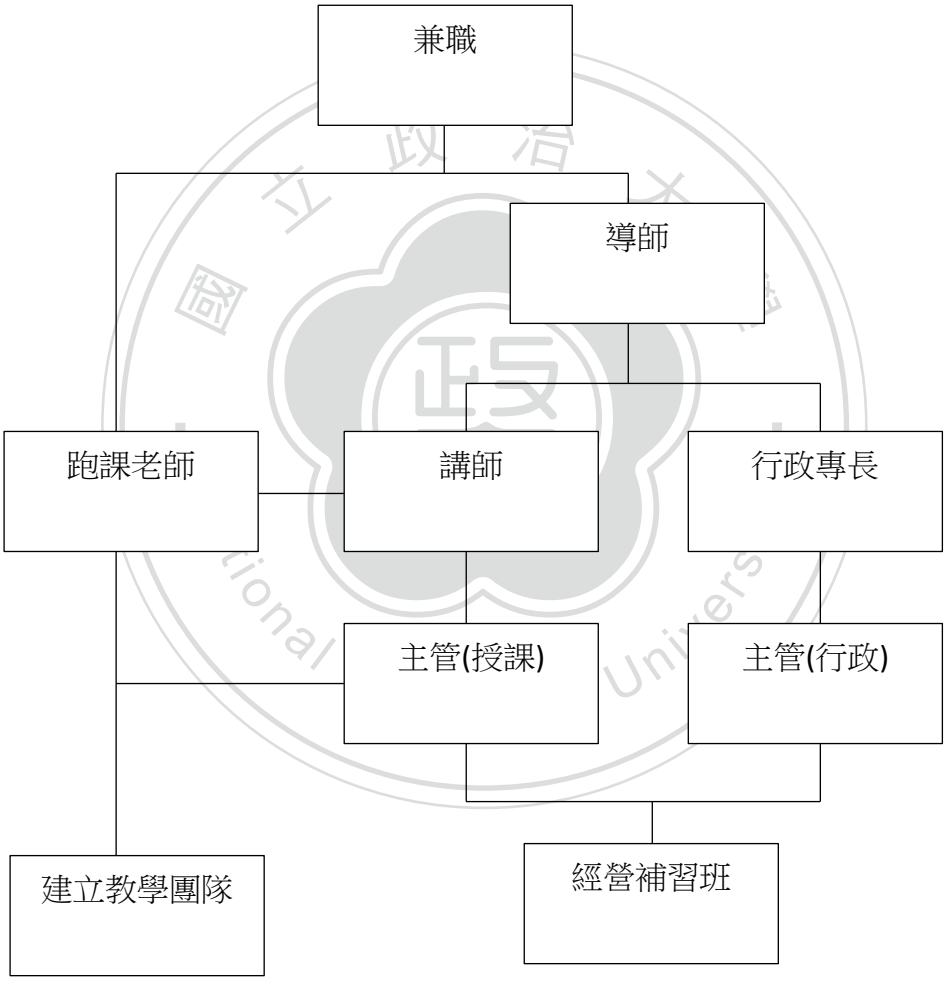


圖 4-1 補教業教師職涯發展路徑圖

資料來源：研究者自行製作

DOI:10.6814/NCCU202001038

1. 阿果老師(跑課老師)

阿果老師在就讀大學時就已有在補習班授課的經驗，因此當他決定要在補教業發展時已經對補教業有一定的認識。因此在授課的第一年並不會太陌生，但仍要花時間熟悉新的班所、新的學生並透過學生與班主任的反饋去瞭解自己的教學是否有可以改進的地方。

阿果老師認為大約在進入補教業三年的時間，就已經可以掌控大部分的情形，教學風格也已經大致定型，這個時候感覺最好。沒有剛踏入補教業的徬徨，有了相當的經驗與能力；也還沒有產生不斷在教重複的東西的厭煩，有一定可以把學生教好的期待感。

大約在全職任教六到七年時，阿果老師開始覺得重複的教學與重複的生活使他感到厭煩，每天都不想去上課。這時阿果老師的年齡約在二十八歲左右。掙扎了大約一年後阿果老師想通了，覺得這就是他自己選的工作。因此找了志同道合的老師組成團隊，開始研究更創新的教學方法。

2. 小嘎老師(正職老師，後轉主管及經營者)

小嘎老師是由朋友介紹進入補習班，但當時完全不熟悉補教業也沒有相關的經驗與能力。在第一年的時候，不僅環境不熟悉，工作上的部分小嘎老師甚麼都要學，當時仍不確定是否要繼續在補習班工作，但因為太過忙碌而且也們沒有更好的工作機會，因此沒有考慮離職。到了第二年，小嘎老師已經熟悉環境與自己的工作，在補習班的安排下擔任導師開始接觸班級的經營。之後因為工作認真接受教育訓練，結束後擔任國小部長。這個階段的小嘎老師職位上的轉換非常頻繁，雖然工作內容都有相關之處，但仍有許多部分是要從頭學習的。

到了二十九歲時，因為工時長及工作壓力，開始產生離職的想法，此時小嘎老師進入補教業已有六年的時間。後來小嘎老師接受補習班的提議，用一年的時間受訓，之後到補習班新設的分點擔任班主任，獨自經營。在新的分點小嘎老師約用了兩年的時間才較為熟悉新的這份工作。到這時候他才認為自己對補習班的

DOI:10.6814/NCCU202001038

工作可以掌握了，並開始規劃如何更加進步。

3. 大吳老師(正職老師兼主管，後轉經營者)

大吳老師是以學校老師的背景進入補教業，在進入補教業之前就已經累積了相當的教學經驗。因此雖然補教業授課之方式與學校不盡相同，但也並沒有對大吳老師產生困擾。由於是自己創業，因此大吳老師一進入補教業必須身兼多職，一邊授課、一邊熟悉補習班的環境、一邊還要訓練新招聘的人手。大吳老師覺得經營是最難的，太多東西需要思考，上課反而是他最放鬆的時間。大吳老師沒有想過離職，因為整個補習班還要靠他來經營，曾經有集團問他肯不肯出售補習班，大吳老師考量被合併後一定會有老師被裁員，最後決定不賣。做為主管大吳老師沒有覺得困難，但做為執行長，他認為很難做到盡善盡美，太多面向需要考慮。

4. 小孟老師(正職老師，後兼主管)

小孟老師是隨著哥哥一起經營補習班，因此最初的時候雖然都沒有接觸過，但因為老闆是哥哥，也不會有需要生存的壓力，因此不像一般補教業老師需要經歷一個生存期。大約在兩年後，小孟老師在輔導的過程意識到每個學生都有其獨特性，不能都用一樣的方法一樣的標準去看待。從教學之外開始發覺學生的需求。後來隨著補習班規模的擴張，小孟老師需要管理其他人員時，也發現每個人都需要被注意，小孟老師開始注意到教學環境的重要。後來在小孟老師 35 歲時，進入補教業約十二年時，開始有了退出的想法，想要去挑戰新的事物。

5. 羊羊老師(正職老師，後轉跑課老師)

羊羊老師的情況比較特殊，最初幾次在補教業任職時都是正職老師，最後因為家庭及個人因素選擇轉為跑課老師發展。

羊羊老師自小就下定決心要投身補教業當老師，因此在學科方面都學習得相當不錯。因此，他在入職的第一年適應得相當快速，所上的課也大受好評，原以為會一帆風順，沒想到卻因為同事鬥爭而離開，羊羊老師第一次進入補教業只待了短短的兩個年頭。第二次回來時進了新的班所，重新學習新的工作，由於有了

DOI:10.6814/NCCU202001038

先前的經驗，羊羊老師適應得更加快速，不到一年的時間已經是補習班器重的老師了。隨著經驗的累積，羊羊老師課上的越來越好，工作量也越來越多，但是因為所教授的年段不受重視，導致待遇不如預期，之後身體又出了狀況只好離職休養。這時距離羊羊老師踏入補教業已有八年了。之後仍是以正職的身分找了新的補習班，順利的過了三年又因為懷孕而離開職場。最後因為家庭的考量以及認為跑課老師比較不會太過忙碌決定以跑課老師的方式回到補教業。

6. 小結

(1) 教師職涯發展定期論

教師職涯發展定期論可以分為以年資或年齡作為劃分週期的兩種依據。以年齡作為區分依據的代表學者為 Peterson，而 Newman 及 Burden 是以年資為區分依據的代表學者。Burden 的理論將教學第一年、二至四年、五年之後區分為生存、適應、成熟三個階段；Newman 以十年為一個週期，共分三個週期。Peterson 則以二十至四十歲，四十至五十五歲，五十五歲之後，做為理論的三個週期。

透過訪談發現，個案老師都是在兩年以內渡過探索環境、熟悉工作的過程，之後準備進入職涯發展的上升期，開始提升自己的能力。因此 Burden 的理論的生存及適應兩個週期應是較接近補教業教師的職涯發展歷程。Newman 以每十年為一個週期對於補教業教師來說明顯太長了，相比於在學校任教的老師，補教業教師每個階段的變動相較之下週期要短上許多。而因為補教業教師職涯長度普遍較短的情形下，Peterson 以年齡作為劃分也不適合用以區分補教業教師之職涯發展階段。此外，研究有發現，正職老師的職位變更相當的頻繁，會造成正職老師在生存與適應的階段停滯，而跑課老師沒有發現此情形。最後是補教業老師退出的階段與理論中均是最後一個階段不同，在訪談的五個老師中有四個都有在入職約六年內有離開補教業或產生離開的想法。

“其實補習班老師壽命蠻短的，尤其是以跑課老師來說。你如果不是很厲害那種，那到了四十歲就開始不太好接課了。”（訪談—阿果老師）

DOI:10.6814/NCCU202001038

(2) 教師職涯發展階段論

教師職涯發展階段論的代表學者 Fuller、McDonald、Katz、都不約而同的將教師的職涯發展分為四個階段。Fuller 的四階段依其關注重點不同依序分別是教學前：關注如何成為好的教師，早期生存：增進專業能力，教學情境：關注教學表現和教學環境與資源，學習影響：關注學生學習成果與心理需求。McDonald 的四階段依序是轉換：具備基本教學能力，探索：重視教學效能，發明和實驗：尋求專業能力的進步、創新教學，專業教學：引導其他教師教學。Katz 的四階段依序是求生：關注是否能生存，強化：探索環境並關注學生問題，求新：尋求新的教學方法，成熟：肯定自己，探討更高層次的問題。

透過訪談發現，補教業老師的發展順序與上述的發展階段相去不遠，但內容有較大的差異。在第一個階段同樣會經歷熟悉環境的過程，這時會較在意主管的想法，因為關注自己是否能生存下來，較接近 Kats 的求生階段。在工作穩定後會開始關注自己的教學表現與學生的問題，較接近 Fuller 的教學情境階段。在有穩定的教學表現後，會開始研究是否有更好的教學方式。最後有些老師會組織教學團隊尋求能力的進步或是培養其他老師。與 McDonald 的發明和實驗階段較為類似。透過整理發現，補教業老師的職涯發展階段與職涯發展階段論的理論有較大差異之處有三：其一，由於補習班是以學生為中心運作，因此在關注學生的學習成果與學生的心理狀態會比理論中要早上許多，大約在生存的階段結束便會開始。其二，三個理論中皆沒有提到退出的階段，但在訪談中退出的階段可能約在第二個階段後。其三，教學職涯發展階段論會較適用於跑課老師，跑課老師大多只需要專注於教學能力與教學表現，職涯發展比較接近直線式的進行，但正職老師由於有較高的可能會頻繁的轉換職位，會導致其職涯在階段間反覆來回。

(3) 教師職涯發展循環論

教師職涯發展循環論以 Fessler 的教師生涯循環階段論與 DeMounlin & Guyton 的教師生涯發展論為代表。打破教師職涯發展是單一及直線的發展模式

DOI:10.6814/NCCU202001038

觀點，強調複雜性及動態的循環發展。較為不同的是 Fessler 將教師職涯發展分為了九階段，分別是預備、入門、能力建立、熱忱與成長、生涯挫折、穩定與停滯、生涯低落、生涯落幕。而 DeMounlin & Guyton 則是簡化了階段的數量，僅將其分為四階段：預備、發展、轉換、衰退。

透過訪談及整理已經瞭解到，補教業老師的職涯發展階段並非是直線式的進行。因此教師職涯發展循環論的提出便解決了這個問題。Fessler 對於預備階段的解釋相較於其他理論有個特殊之處，理論中將職務調整的在職訓練及進修教育涵蓋在這個階段之中，對於職務調整相對頻繁的正職老師而言，便會常常回到這個階段。在訪談中也發現另一個問題，對於補教業而言，學生是根本，因此教學時是以學生為中心，如此一來補教業教師在任何階段最先被要求關注的必定是學生的狀況，從學習狀況、心理狀況、對於課程的想法、對於班所的想法等。如此在分辨職涯發展階段時，補教業教師的階段會較難以辨別。

(4) 小結

探討三種不同類型的教師職涯發展理論後，由於補教業教師的職涯發展過程取決於其發生職務轉換的頻率與更換班所的頻率，正職老師有較大的可能出現頻繁的職務轉換，因此研究者認為正職老師較適合應用教師職涯發展循環論。研究者亦認為 Fessler 的階段分類雖完整但對於補教業教師而言相似的階段過多，DeMounlin & Guyton 的階段分類簡潔但於各分類階段對於補教業教師而言並非相當合適。研究者認為對於補教業教師而言，完整的職涯階段應具備以下三個階段：預備、能力建立與成長、成熟與平穩。

I. 預備

進入補教業前的職前接觸與職務轉換的訓練期皆屬此階段。過去進入補教業擔任教師的人中，有不少人是經由各種原因，對補教業沒有任何瞭解就踏入的。但由於現在大學生兼職盛行，其中又有相當高的比例在曾補習班兼職，因此將職前的接觸也涵蓋於此階段。

DOI:10.6814/NCCU202001038

II. 能力建立與成長

指進入補教業後熟悉環境的同時增進自己的能力。依據個人學習能力與其選擇的不同，在此階段停留的時間會有相當大的差異，若尚在猶豫是否全心投入補教業的人會在此階段停留一段時間。而具備學習能力又下定決心的人會較快離開這個階段。值得留意的是，研究者透過訪談發現，不論是正職教師或是跑課老師，在此階段進行中或是接近完成時，特別容易出現對職涯現況產生迷惘、對工作產生倦怠的情形。雖在訪談的個案沒有出現直接離開補教業的情形，但都曾經在這個階段產生離職的想法。

III. 成熟與平穩

指補教業教師在其工作上各項能力都已成熟，在工作上相當平穩且具備帶領或管理同職務其他人的能力。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001038

第五章 研究結論與建議

本章將分為研究結論與研究建議兩段，研究結論將透過整理訪談所得及對五位個案教師職涯發展研究回應本研究欲探討之問題：我國補教業現況、我國補教業之轉變與未來發展趨勢、補習班教師職涯發展歷程及補教業教師未來發展之方向。

第一節 研究結論

壹、 我國補教業現況發展

我國補教業在蓬勃發展數十年後，由於投入補教業的人數眾多，加上少子化的影響已初現端倪，補習班的數量已連續數年持續的減少了。這還只是補習班數量上的減少，並未研究各補習班之收入是否有所減少。依照內政部對我國新生學童的統計，除非遇到龍年出生的學子入學的年度，否則學生人數還會持續不斷的下降，補習班的學生來源自然也是不斷減少。除少子化外，我國數位學習的發展已逐漸成熟，許多大型教育集團都踏足了數位學習平台的研發及推廣，在高科技的加持下越來越成熟、方便的系統，都使得實體補習班逐漸有被取代的趨勢。依統計報告所述，台灣數位學習的發展程度與在國內補教市場所佔的比例都仍遠遠不如韓國，但若依照現在的發展速度，隨著未來科技的進步與我國網路的普及，數位學習的功能會更加的全面與深入，更能切合學生的需求。在未來數年，數位學習在我國會更加普遍，同時也會更強烈的影響到補教業的生態。

貳、 我國補教業未來發展趨勢

補教業現在所面臨的問題是整體環境的惡化，不僅僅是補教業，許多產業也在走下坡。而影響補教業最多的是少子化的問題，學生數量變少是補教業無法避免的趨勢，只能做一些改變來應對。另外近年來數位學習不只逐漸影響到實體補習班的運作，隨著越來越全面的功能被開發，整個補教業的生態都會因此而改

DOI:10.6814/NCCU202001038

變。

一. 合作與加盟

現在補教業掀起了一陣合作、加盟的熱潮。一些規模較大的補教及團都在嘗試整合補教業的資源。他們不只要整合補習班、要整合教師資源、整合數位學習資源，他要整合一切補教業運用的到的資源。所以他的對象不只是連鎖的大型補習班，在地的有規模的補習班也是他們的目標。這樣大規模的招攬、整併，對補教業的影響是顯而易見的。加入的補習班由於師資、教材等資源的共享，營運成本會顯著的下降，同區的其他類型相似的補習班會更難與他競爭，最後只有選擇加入或是調整補習班的類型，吸引與他不同對象的客群。

二. 整併

在這樣整併的浪潮下，中型補習班應當是首當其衝，一般中型補習班都會同時經營國小、國中、高中其中兩個年段的課程，一方面是可以增加客群的廣度，一方面是不會自己低年段帶出來的學生可以成為高年段的新生，有學生基礎比重新招生要容易的多。但在學生人數減少，成本提高的情形下，兼營兩個年段就會變得比較困難，可能就會面臨抉擇，是放棄其中一個年段以與其他補習班合作來代替或是加盟連鎖補習班來減少成本的花費。小型補習班若不被整併，就要另外尋求改變，目前常見的做法也是合作。由於找尋鄰近的其他招生客群不同的補習班，可以合作推出一些比較創新的課程，或是做雙方課程上的搭配，盡量把學生留住是首要的課題。

三. 數位學習

隨著數位學習產業的發展，不只會逐漸取代部分實體補習班的產值，也會改變整個補教業的運作方式與型態。首先是大型教育平台幾乎都擁有自己研發或是合作的數位學習系統，對於他們來說不論是運用在旗下的實體補習班來提高學生的表現或是用於吸引想要使用數位學習系統自主學習的學生都是可行的，但對於區域型的補習班而言，為了防止學生被數位學習平台系統拉走，除了以客製化的

DOI:10.6814/NCCU202001038

課程來凸顯實體補習班的優勢外，也只能選擇租用數位學習平台來輔助學生學習，讓他們習慣將數位學習當作輔助學習的手段而非以自主學習的方式使用。此外，由於使用一個完善的數位學習系統對於補習班而言可以減少許多學生管理上的事務與節省尋找教學資源的麻煩，許多補習班也會選擇與教育平台合作或加盟它們背後的集團藉以獲取更多資源或是節省成本。因此數位學習的發展也會加速補教業合作、加盟與整併的浪潮。

參、 個案教師職涯發展歷程

在整理研究所得後可以得知，補教業教師依其性質可分為跑課及正職兩種老師。跑課老師的職涯發展相較於正職老師要單純許多，因為不像正職老師會頻繁的有職務的更動。正職老師在經歷比較多的變動下職涯發展上容易停滯不前，跑課老師比較接近直線式的職涯發展。本研究在比對現有的職涯理論後，發現由於正職老師會因為職務的更動導致職涯發展階段不會如階段論及定期論直線式的發展，因此認為較適合應用循環論。但本研究認為 Fessler 所提出的階段模型對比補教業教師的職涯發展太過瑣碎，部分階段對於補教業教師而言是無法區分的，因此本研究參考了學者所提的理論後，府以訪談所得，嘗試提出一個補教業教師職涯發展的階段模型，將補教業教師的職涯發展分為五個階段：預備、建立與成長、成熟與平穩。

肆、 補教業教師未來發展

在未來由少子化、數位學習等因素帶來的合作、合併、加盟的影響下，補教業老師的生存空間勢必受到壓縮，競爭更加激烈。對於正職老師而言，連鎖補習班的整併意謂著教師資源將被整合，屆時師資將有可能由合作的教學團隊來調配，有加盟或合作的補習班對師資的需求將會大幅下降。而數位學習平台的興盛未來也會逐漸影響實體補習班的課程，實體補習班的課程一旦減少，同樣會造成對於

DOI:10.6814/NCCU202001038

教師需求量的下降，如此教師資源將可能被大型教學集團所壟斷，一般教師只能轉往地方型的中小型補習班競爭。對於補教業未來教師的發展分為跑課及正職老師兩部分。對於跑課老師必須是不斷的精進自己的授課技巧並選擇加入連鎖補習班的團隊或是朝地方的區域型補習班努力。正職老師的部分可以分為行政走向及授課走向，授課走向的老師未來發展與跑課老師相同，行政走向的可以朝經營補習班的方向嘗試。

第二節 研究建議

本節將分為兩個部分：第一個部分立基於本研究所發現之補教業未來發展趨勢以及補教業教師的職涯發展整理，提供給欲投入補教業教學工作或正在從事補教業的讀者職涯發展之建議；第二個部分為在研究之中發現未來值得研究的方向，功之後投入研究的學者參考。

壹、 給從事補教業教師的建議

現今兼職風氣盛行，有意願進入補教業的教師可以先以兼職的方式嘗試。在嘗試的過程中可以慢慢的瞭解環境與在補教業所需要的能力及自己是否適合補教業。在訪談中得知老師們普遍認為兩年的時間足以讓自己瞭解自己是否有興趣與能力去進入這個行業。

對於已經在職的補教業教師，補教業正處於一個轉型的時代，研究者根據研究所得推估，未來的補教業會朝著連鎖化及地域化的兩方向極端發展，中型規模的補習班有可能被併吞或是自行捨棄一部分轉行為小型。如此一來師資的需求必定下降，若是跑課老師應先決擇是加入教學團隊，以大型連鎖補習班為目標，或是研究創新的教學方法，專注在精緻化、課製化的區域型補習班。對於正職老師而言，由於學生數量的減少，師資的整併，對於老師的需求會減少，但是由於吞併補習班的緣故，可能會缺少能經營補習班的人力，較不擅長授課的正職老師可以選擇學習經營管理的能力，提升自己在行政端的價值。

DOI:10.6814/NCCU202001038

貳、　未來研究之建議

在研究過後，認為有以下兩點可供未來研究者參考：

一. 統計資料

近年有不少關於少子化對於補習班影響的討論，有論點指出少子化會使得家長投資在學生身上的資金增加，因此少子化對於補教業不會產生太大的影響。研究者認為這是一個值得探討的說法，在本研究中有擷取教育部統計處所統計之教育消費支出調查，但因為這份調查每年只針對幼稚園、小學、國中、高中其中一個年段調查，目前各年段僅各有一份，因此尚未能有比對之資料，後續研究者研究時可關注教育部是否已經有了新的統計，相互對照即可知道這說法是否成立。

二. 職涯發展階段

本研究之中依據文獻探討及訪談所得提出了新的教師職涯發展階段的構想，但由於訪談對象僅有五位，因此此發展階段能切合多少我國的補教業教師職涯發展尚不得而知，未來的研究者亦可持續探討有無適合我國的職涯發展階段模型。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001038

參考文獻

中文文獻

一０三學年度~一０五學年度教育消費支出調查。統計處高等教育科。

方德隆，九年一貫課程基本理念與內涵。國立高雄師範大學教育學系。取自 http://www.nknu.edu.tw/~edu/web/doc/Learning/learning%20thesis/learning%20thesis-2/learning%20thesis-2-1/learning%20thesis-2-1-1.htm 最後瀏覽日期： 2020 年 4 月 13 日。

江進玉(2011)。補教業企業社會責任、企業形象及組織績效之研究。國立臺中教育大學：事業經營研究所碩士論文。

紀瑞婷(2016)。補教業教師工作要求與工作疏離之關聯—心理資本的調節效果。亞洲大學：經營管理學系碩士在職專班碩士論文。

辛秋菊(1993)，生涯發展、離職傾向及其關係之研究，淡江大學：管理科學研究所碩士論文。

林妍玫(2016)。從課業輔導到老人安親：補教業的變革與轉型。南華大學：傳播學系碩士論文。

吳芝儀（譯）(1996)。Vernon G. Zunker 著。生涯發展的理論與實務（Career Counseling Applied Concepts of Life Planning)。台北市：揚智文化 事業股份有限公司。

周祝瑛(2003)，臺灣教育改革之研究，上海華東師範大學：民辦教育研討會。

林淑惠(2015)。如何在市場少子化創造補教業紫牛。朝陽科技大學：幼兒保育系系碩士論文。

金樹人 (1997)，生涯諮商與輔導，臺灣東華。

直轄市及各縣市短期補習班資訊管理系統。取自 https://bsb.kh.edu.tw/ 最後瀏覽日期： 2020 年 3 月 22 日。

DOI:10.6814/NCCU202001038

翁丞樺(2016)。補教業教師人格特質、教學態度與工作績效關係之研究。正修科技大學：經營管理研究所碩士論文。

教育部青年發展署大專校院職涯輔導工作參考手冊(105 年 10 月版)

許秀蘭(2016)。台灣中小型補教業經營轉策略探討。國立臺灣師範大學：高階經理人企業管理碩士在職專班碩士論文。

張淑珍(2016)。補教業經營策略之分析與探討－以桃園區為例。環球科技大學：中小企業經營策略管理研究所碩士論文。

張添洲 (1994)，生涯發展與規劃，五南，台北市。

張暉坤(2012)。2001－2010 年台灣地區有關補習班研究碩士論文之內容分析。國立高雄師範大學：成人教育研究所碩士論文。

彭佳文(2009)。補教業從業人員勞動權益之研究-以台北市升學文理補習班為例。國立政治大學：勞工研究所碩士論文。

補習及進修教育法（全國法規資料庫入口網站），取自 http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0080002，最後瀏覽日期： 2019 年 10 月 13 日。

楊川德(2011)。臺東縣國小教師人格特質、專業承諾與職涯滿足關係之研究。國立臺東大學：教育學系教育行政碩士在職專班碩士論文。

楊正(2014)。直言正道：那些無關考試，卻非常重要的事，渠成文化，台北市。

廖佩珊(2019)。探討衰退產業之競爭策略-以斗六地區補習班為例。國立雲林科技大學：企業管理系碩士論文。

齊家盛(2017)。少子化下補教業致勝的經營策略分析 —以澎湖地區英語補習班為例。國立澎湖科技大學：行銷與物流管理系服務業經營管理碩士班碩士論文。

蔡文圳(2002)，升學補習教育業平衡計分卡之探索性設計－以某升四技二專補習班為例。中原大學：會計研究所碩士論文。

劉正 (2006)。補習在台灣的變遷、校能與階層化。教育研究集刊，52 (4)，頁 1-32。

DOI:10.6814/NCCU202001038

蔡培村、武文瑛（2010）。成人教育學。高雄市：麗文文化事業股份有限公司。

賴惠秋(2009)，少子化趨勢下影響補教業經營關鍵成功因素與決策。開南大學：企業與創業管理學系碩士論文。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001038

英文文獻

Arulmani,G. ,Bakshi,A.J. ,Leong,F.T.L. & Watts,T.(2014). Handbook of career development : international perspectives. New York: Springer-Verlag.

Burden, P. R. (1981). Teacher's perception of their personal and professional development. Paper presented at the Mid-western Educational Research Association (Des Moines, IA, Nov. 20. 1981).

DeMoulin, D. F., & Guyton, J. W. (1988). A measure of common variable associated with career model for career development. Paper presented at the Meeting of Mid-South Education Research Association (Louisville,KY, Nov. 1988).

Fessler, R. (1985). A model for teacher professional growth and development.In P. J. Burke, ＆ R. G. Heideman (Eds.), Career-long teacher education(pp. 181-193). Illionis: Charles C. Thomas.

Fessler, R., ＆ Christensen, J. C. (1992). The teacher career cycle:Understanding and guiding the professional development of teachers.Boston: Allyn ＆ Bacon.

Fuller, F. (1969). Concerns of teachers：A developmental conceptualization.The Research and Development Center for Teacher Education. TheUniversity of Texas at Austin.

DOI:10.6814/NCCU202001038

Hall,D.T.(1988).Career Development in organizations.San Francisco:Jossey-Bass

Holland, J. L. (1985). Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Katz, L. G. (1972). Development stages of preschool teacher. Elementary School Journal, 73(1), 50-54.

McDonald, J. H. (1985). A career ladder and career alternatives teachers. In P. J. Burke, & R. G. Hoideman (Eds.), Careerlong teacher education.Illinois: Charles C. Thomas.

Newman, K. K. (1980). Helping teacher examine their long-rang development.Teacher Educator, 15(4), 7-14.

Peterson, A. (1979). Teachers' changing perceptions of self and others throughout the teacher career: Some perspective from an interview study of fifty retired secondary school teachers. San Francisco: Jossey-Bass.

Shartle, C. L. (1952). Occupational information.Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Super, D. E. (1976). Career education and the meaning of work. Washinton, D.C.: The office of career education, U.S.

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001038

附錄一 訪談同意書

敬啟者：

您好，首先感謝您撥冗接受訪談，我是政治大學勞工研究所研究生劉瑋洪。目前正在進行碩士論文的寫作，論文的題目是「我國補教業教師職涯發展之研究」，主要探討我國補教業教師在職涯各階段的經歷。本次訪談主要目的為瞭解您在擔任補教業教師的經歷以及相關的想法。

本次訪談有兩部份，第一部份為您個人職涯發展的部份。第二部份是有關補教產業發展的部份。預計訪談時間約為一個小時，為了完整記錄及整理，訪談過程將全程錄音，我們提及的任何人名及公司名等可供辨認之稱謂在研究中將以代稱取代，所有的內容只供本次論文使用，不會移作他用。

國立政治大學勞工研究所

指導教授：張其恆 教授

研究生：劉瑋洪

電子郵件：104262018@nccu.edu.tw

National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001038

附錄二 訪談大綱

個人職涯

進入產業

1. 進入補教業前曾在甚麼行業工作？離職原因為何？
2. 您是如何進入補教業的？
3. 為何選擇補教業？
4. 進入補教業之前有甚麼期待嗎？(薪資、職能、發展)
5. 進入補教業之前如何看待這個職業？

初入產業

6. 請您簡略的敘述曾擔任過的職位
7. 進入補教業後與自己的預期或印象是否有落差？
8. 承 4.，進入補教業之後是否有改變，有印象深刻的事情嗎？
9. 剛進入產業時遇到最大的困難是？
10. 甚麼時候開始覺得自己熟悉這份工作？

轉折

11. 是否有過離開補教業的想法？原因為何？
12. 是否有過班所的轉換？
    (1)轉換班所的原因
    (2)選擇新班所時的考量
13. 職涯中有遭遇什麼困難？如何應對？
14. 對於未來的規畫？

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001038

綜合

15. 您認為在整個職涯中到目前為止，您自身或您周遭同事最容易遭遇到的職涯問題是甚麼？
16. 您覺得在補教業與其他行業最大的差異是甚麼？
17. 從事補教業的工作對您的生活有甚麼改變？
18. 從事補教業的過程中，心態上有甚麼轉變嗎？
19. 您認為何種人格特質、能力最重要？
20. 會建議別人進入補教業嗎？

產業發展

1. 您認為現今的補教業與過去相比是成長還是衰退？
2. 您認為補教業在人才招募或是維持上是否有困難,認為最大的原因是甚麼?
3. 您認為補教業所遭遇最大的問題是甚麼?
4. 您認為從補教業的角度出發有甚麼地方可以改善?
5. 您認為政府方面有甚麼做為可以改善(ex 放鬆法規 or 合作）？
6. 您認為未來補教業的趨勢是甚麼?

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202001038